

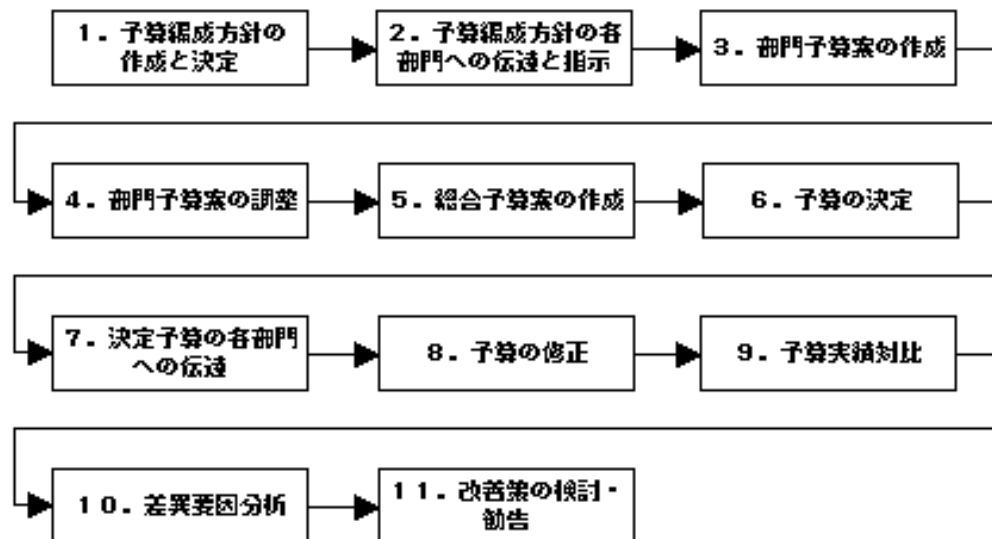
## 6.1.2 予算管理

### 6.1.2.1 意義

経営管理とは、企業活動を計画(Plan)し、調整(Do)し、統制(See)する一連の管理プロセスの総称をいう。ここで予算管理とは、予算という総合的な経営管理手法を利用し、将来の一定期間における企業全般の経営活動について、企業目標達成のため、計数的に計画を設定し各業務分野の諸活動を調整し、統制することをいう。

### 6.1.2.2 基本的な業務の流れ

< 予算業務の流れ >



< 予算体系の例 >



### 6.1.2.3 管理上のポイント

(1) 予算管理が企業全般にわたる総合的管理の手段としての機能を果たすためには、販売管理、生産管理、原価管理、在庫管理等の管理が適切に行われ、その上に標準化などが確立していることが必要である。

予算管理は利益目標の設定から始まって、利益の計画から予算による統制までの全体を含む。また、各分野で適用される各種管理技法を利益管理の観点から位置づけ、方向づける意味を持っている。作業管理、品質管理、工程管理、原価管理、資金管理等を利益管理の観点から総合的に計画と統制に組み込むことになる。

予算管理が企業の販売から製造、購買・資材、労務、財務、研究開発などすべての活動領域を対象とする包括的な経営管理の手法であることを意味する。

(2) 予算管理における統制の考え方は、編成された予算を管理者に伝達し、かつ、予算を達成すべく動機づけ、実績と比較して管理者の業績を評価するところにある。従って、管理者に対して適切に伝達し、動機づけが可能なためには、各予算管理単位の責任・権限を明らかにして、目標達成に必要な十分な権限を付与し、かつ、各部門の責任で計画遂行の努力を進めることによって、企業全体の目標の達成に効果的に無駄なく貢献できることが必要である。

予算を形式的には各部門に設定していても、事実上は責任・権限の部門委譲が確立されていなかったり、あるいは、その責任・権限の範囲があいまいになっているために、予算管理上の各部門単位において設定された予算の実現に責任を持ちえないような状況では予算は正しく機能しない。

なお、このような部門責任単位では、自己の部門の利益のみを図るおそれもありうるので、企業全体の総合的見地からの調整が必要である。

(3) 予算管理はトップから従業員まで企業の全体の人々が、その必要を理解し、達成を支持し、それに向かって努力することが不可欠となる。予算は上から下へ押し付けるものではなく、予算原案は各部門から提出させることが必要である。これにより、各部門の管理者は、予算が自らの管理手段であるとの認識を持ち、その実現について責任感をより強く持つことになる。また、予算管理それ自体は、管理者の管理手段であるが、一般の従業員に働きかけ、リーダーシップを発揮するべ

きは管理者であって、予算ではない。この点を誤ると、予算にいわれのない非難が向けられることになる。

(4) 管理者が実際に予算について管理できるかどうかは予算管理の1つのポイントとなるが、この管理可能性は、特定の管理者について言えるにすぎず、内容もまた各様であり、原価の測定段階で責任と権限に対応して分類するものでなければ、意味を持ち得ない。従って、会計システムの中に予算管理に役立つ集計機能と報告機能が必要となる。例えば費用コードのほかに管理者コードやコストセンタコード、あるいは管理可能性コードによる分類集計などがこれに該当する。さらに、コード設定および集計は、集計単位が組織での管理責任の区分に分けられ、その区分の責任者がコントロールできる費用のみが集計されなければならない。

(5) 予算の編成は正確な基礎資料に基づいて行われなければならない。すなわち、予算が適切であるためには、それが外部与件に適応したものでなくてはならず、この外部与件を正確に把握するために、経済予測や市場調査などの科学的方法を取り入れる必要がある。例えば管理基準、つまりそれを達成すれば良好とされる判定基準に、標準による管理では科学的に調査研究された標準が、標準原価計算では標準原価が、その他、各場合にに応じて各種の計画値が利用される。今日、統制は計画と離れては合理的に行えないとされたり、計画と関連して説明されたりするのは、この管理基準が一般に計画によって合理的に設定されるからである。

(6) 予算管理にとって、企業に適合した予算を策定し、運用するための組織や制度を整備することも大切となる。通常、予算の策定・運用には、予算担当課、予算担当役員、予算委員会(予算会議)といった組織が必要である。

予算担当課は、

- 1) 予算に関する規定、方法、及び各種様式の制定
- 2) 予算編成方針の立案と予算委員会への提起
- 3) 予算委員会での幹事の機能(含む、部門予算のまとめと総合予算の作成)
- 4) 予算制度についての教育の計画と実行
- 5) 決定された予算の各部への通知

6) 予算と実績の比較と、これらの結果報告書の作成と予算委員会への提起といった業務を担当するし、また、予算担当役員は予算担当課を指揮し、予算の策定と運用にあたる。

(7) 予算管理に当っては、実績を予算と比較してその差異を明らかにし、これに基づいた対策措置を講ずる必要がある。この場合、予実算の差異についての原因分析は徹底的に行うことが重要である。

予算差異分析は、Plan - Do - SeeサイクルのなかでSee部分に該当し、将来のPlanにつながる最も重要な部分となる。

予算差異分析は、

- 1) 予算と実績との比較と差異額の算定
- 2) 差異の原因分析
- 3) 差異の責任別の帰属と報告  
の順序で行われる。

(8) 予算があまりにも拘束的・硬直的であると、有効で臨機の措置を講じたい場合にも、予算の裏付けがないという理由から見送らざるをえないということになり、企業の活力を失わしめることもある。予算は、いかなる場合でも無理に押し付けるのではなく、状況の変化に適合するように弾力的に運用する必要がある。したがって、あくまでも所定のルールに沿ってはあがあるが、予算外支出、予備費、予算修正などの適宜の運用が予算に弾力性を与える。