

皆さんは  
正しい選択ができますか？

予算作成の前<sup>に</sup>知っておきたい！

3人の経営者が採用した

予算の作り方とは？

環境変化にも強い

ケース  
1

予算作成時の対応

新型コロナ禍の年度予算はどう作る？  
先が読めないときの予算の作成方法とは？

▶ 3ページ

ケース  
2

予算作成後の対応

コロナ禍で1年先なんて読めない！  
予算の弱点を補う方法とは？

▶ 11ページ

ケース  
3

予算を使った経費の合理化

増える経費…予算段階で赤字？  
クローゼット整理に学ぶ、  
予算作成のアイデアとは？

▶ 19ページ

## 経営センスチェックとは？

経営に役立つ会計ノウハウを、①ストーリー形式の読みやすい記事と、②3択クイズで、楽しく学べる、③無料の Web コンテンツです。

毎月 3、13、23 日に最新記事を掲載。全 10 業種、180 本を超える記事が読めます。

MJS のシンクタンク、「MJS 税経システム研究所」がお届けしています。

<https://www.mjs.co.jp/topics/keieisense/>

## だから今回このテーマを選びました

今年も来期予算を作成する季節がやってまいりました。

コロナ収束の兆しが見え始めた今、来期に希望を見出すと同時に、何が起こるか分からないという警戒心を抱いている方も多くいらっしゃることでしょう。不測の事態を想定しながら、どのように予算を作成すればよいかお悩みの企業もあるのではないのでしょうか。

- 先が読めないで予算が決められない
- 予算と実績のズレが頻繁に生じてしまう
- これまでどおりの予算の作成方法が通用しない

予算を作成するにあたってこんな問題に直面していませんか？

Vol.3 では、180 本を超える経営センスチェックの記事の中から、こうした問題を解決するような予算作成にまつわる記事を 3 本ピックアップしました。環境変化が目まぐるしい時に予算を作成する今だからこそ選んだ 3 本です。

みなさまの今後の予算作成のヒントになれば幸いです。

あなたは全問正解できるでしょうか？

あなたの経営センスをチェックしてみましょう。今すぐトライ！

MJS 税経システム研究所 より



## 予算作成時の対応

# 質 問

新型コロナ禍で、来期の予算の作成を始めた「フレンチみろく」。来期の新型コロナの状態がどうなるか分からないため予算を決められず困っています。あなたが経営者なら次のうちどの方法を選びますか？

### パターン 1

コロナ禍が“続く”  
という前提で予算  
を作る

### パターン 2

コロナ禍が“終わ  
る”という前提で  
予算を作る

### パターン 3

コロナ禍が“続く”  
場合と“終わる”  
場合の2パター  
ンを作る



この質問をイメージして次ページ以降のストーリーをお読みください。

# 新型コロナ禍の年度予算はどう作る？

## 先が読めないときの予算の作成方法とは？

### 予算作成時の対応

「フレンチみろく」は、社長が20年前に創業し、都内を中心に10店舗を展開するフレンチの高級店です。

コロナ禍の取締役会において、社長が来年度予算を社外役員に詳細に説明し、無事に決議されました。

何とか取締役会で来年度の予算が確定したフレンチみろくですが、この1カ月間は予算をどう作ったらいいのか分からず大変だったのです。

### コロナ禍がいつまで続くか分からないと、予算は作れません！

フレンチみろくは、2020年のコロナ禍で、一時は売上が対前年比で30%まで減少する月が出るなど、大変な目にありました。

その後、Go To イートなどにより、だいぶ売上が戻り始めましたが、それでも前年比80%がやっとです。

ちょうどその頃、フレンチみろくの決算期末が近づき、店長たちが中心になって来年度の予算を作成し始めました。

ところが、店長が集まる店長会議で、予算の作成方法について大紛糾したのです。



社長：…、ということで、来週中に各店舗の来年度の予算案を作って、各自、経理部にメールしておいてくれ



ネガティブ店長：あの～、私はコロナ禍が数年は続くと思うので、売上予算は、現状の前年比 80%がそのまま続き、その後また緊急事態宣言が出ることを前提に作ろうと思いますがよろしいですか？



社長：いやいや、それじゃあ、店舗の利益が赤字になってしまうだろう。それは困るぞ



ポジティブ店長：僕はまもなくコロナは消えて、すぐに以前並みの売上に戻ると思います。だから、僕はコロナ前の売上水準を前提に予算を作りますから、ちゃんと利益が出ますよ！



社長：それは助かるが…、そんな楽観的な予算で大丈夫か？



店長たち：社長、コロナ禍がいつまで続くか分からないと、予算は作れません！

店長たちの意見を聞いて、社長は困ってしまいました。

## 質 問

新型コロナ禍で、来期の予算の作成を始めた「フレンチみろく」。来期の新型コロナの状態がどうなるか分からないため予算を決められず困っています。あなたが経営者なら次のうちどの方法を選びますか？

### パターン 1

コロナ禍が“続く”という前提で予算を作る

### パターン 2

コロナ禍が“終わる”という前提で予算を作る

### パターン 3

コロナ禍が“続く”場合と“終わる”場合の2パターンを作る



解答は次のページへ

パターン 1



答え コロナ禍が“続く”という前提で予算を作る

コロナ禍が続く前提で予算を作れば、最悪な状況にも対処できるので良いのですが、もしコロナの影響がなくなった場合には予算が役に立たなくなります。コロナ禍のような異常事態ではいつもと違う対応が必要そうです。

パターン 2



答え コロナ禍が“終わる”という前提で予算を作る

コロナ禍が終わる前提で予算を作れば、本当にコロナ禍が終わったときには有用ですが、もしコロナがまた始まってしまった場合には予算が役に立たず、慌てることとなります。コロナ禍のような異常事態ではいつもと違う対応が必要そうです。

パターン 3



答え コロナ禍が“続く”場合と“終わる”場合の2パターンを作る

実はフレンチみろくの社長が選択したのはパターン3でした。コロナ禍が“続く”場合と“終わる”場合の2パターンを作るとはどういうことでしょうか？

## Go To トラベル。

### せっかく来たのに、お目当ての遊園地に入れない！

店長会議でコロナの前提が設定できず困った翌日の土曜日のこと。

社長は家族とともに Go To トラベルを利用して隣の県にある遊園地に向かっていました。社長の妻と中学生の娘の3人で、久しぶりの旅行に胸躍らせながら遊園地の入り口に着くと、何と！ 入場制限で入ることができないと書いてあるのです。



娘：パパ。ひどい～。せっかく楽しみにしてたのに…



社長：本当だな～。俺も、ガイドブックを読み込んで、乗るアトラクションも決めてたのに…



娘：私たちどうしたらいいの？ ホテルに行って温泉に入るしかないの？



社長：分かん。頭の中が真っ白で、どうしたらいいか考えられない…



妻：待って、二人とも！



娘：どうしたの？



妻：遊園地が入場制限しているのは私の想定内よっ！



社長：えっ、そうだったのか！



妻：こんなこともあろうと、プランBを用意してあるのよ！



社長：プランB？ それは何の割引プランだ？



妻：割引じゃないわ。プランBっていうのは、当初の計画がうまくいかなかったときに採用する代替案のことよ



社長：そうか。それは助かった。で、どんな代替案なんだ？



妻：この辺りに有名なラーメン屋さんがあるのよ。ここまで来たからには行っておかなきゃ。さあ、行くわよ！



社長と娘：それがプラン B なのか…

そして、社長はラーメンをすすりながら考えました。



社長の心の声：＜そうか。当初計画がうまくいかない可能性があるときには、あらかじめプラン B を用意しておけばいいんだ。会社の予算も、コロナが続くか、終わるか、の二者択一ではなく、コロナの状況に合わせて、いくつかのプラン B を用意しておけばいいんだ！＞

翌週、社長は店長たちに対し、コロナ禍が現状のまま続くことを前提に月次予算を作り、同時に、コロナ禍が完全に終わった場合、緊急事態宣言が出た場合、などに分けて、それぞれのプラン B を月次予算として作成するように指示を出しました。これで、期中にコロナの状況に変化があっても、すぐに別の月次予算に切り替えることができるようになったのです。



## ワンポイント解説

### 「プラン B」

当初の計画がうまくいかなかったときに採用する代替案のことを言います。特に新規事業を始める場合などにプラン B を準備しておくことが有用です。今回の事例では、予算を作成する場合でも、コロナという予測不能な環境変化に対して代替案を用意しておくことで、臨機応変な対応ができます。

## 会計システムで複数の予算と実績をかんたん比較！

昨今のコロナ禍などの不確実性が高い経営環境の下では、期初に設定した計画（予算）がうまくいかなくなる可能性も少なくありません。本記事にあったように、プランB・プランCといった代替案を用意しておきたいところです。例えば、期初予算が最もあり得そうな標準的な予算だとしたら、当初想定よりもうまくいかなかったときの「ネガティブな予算」、逆に想定よりもうまくいったときの「ポジティブな予算」などを設定しておくことが有用です。

その際、予算と実績の比較をする必要が出てきますが、予算が一つしか設定できないと、「ネガティブな予算」や「ポジティブな予算」と実績を比較するのが大変です。そこでおすすめしたいのが、複数の予算を設定して予算・実績を管理できる会計システムの活用です。

MJSシステム（財務大将）では、複数予算の設定にも対応していますので、ご興味のある方はコチラもご覧ください。

<https://www.mjs.co.jp/products/mjslink/accounting/>

### < 予算区分の例 >

勘定科目予算		終了(X)	印刷(P)	切出(O)	月次(K)	レポート(D)	予算配賦処理(L)	Excel対込処理(J)
予算区分	期初予算	予算年度	当期予算	参照実績	前年実績			
種類	科目名		20年5月	20年6月	20年7月			
■ 全社	4401 広告宣伝費	前年実績	9,837,060	5,945,940	6,595,394			
		当期予算	9,500,000	5,000,000	700,000			
□ 部門	4402 販売手数料	前年実績	9,126,863	9,829,639	8,453,250			
		当期予算	9,000,000	900,000	0			
□ セグメント	4403 荷造運賃	前年実績	396,259	430,697	347,654			
		当期予算	400,000	400,000	0			
I	4404 販売促進費	前年実績	3,423,063	4,186,609	3,871,230			
		当期予算	3,600,000	3,300,000	0			



## 予算作成後の対応

### 質 問

新型コロナ禍で、来期の予算の作成を始めた「みろく商事」。とりあえず来期の予算は完成しましたが、コロナの感染状態が刻一刻と変化する中、社長はこの予算で1年間走って良いか悩んでいます。あなたが経営者なら次のうちどの方法を選びますか？

#### パターン 1

従業員のコミットメントがあるので、予算は一切修正しない

#### パターン 2

毎月毎月、コロナの状況を見ながら予算を修正する

#### パターン 3

1年先は読めない  
ので、予算をやめる



この質問をイメージして次ページ以降のストーリーをお読みください。

# コロナ禍で1年先なんて読めない！ 予算の弱点を補う方法とは？

## コロナ禍でも利益を確保している会社

「みろく商事」は、企業向けに事務機器等を販売する卸売企業です。2020年のコロナ禍では取引先企業のリモートワーク化などにより営業活動が思うようにできず、利益は相当減少してしまいました。

しかし、新しい年度では、コロナの状況に合わせて臨機応変に営業活動を変えながら、経費を削減し、何とか利益を確保しています。

今でこそ、コロナ禍に負けず、会社は利益を維持できていますが、今期の年度予算を作成したときには、刻一刻とコロナの状況が変わる中、予算をどうするか悩んだのです。

## 刻一刻と状況が変化する中、年度予算はどうしたらいい？

みろく商事では、コロナ禍でひどい目にあった2020年、その終わりに、来年度の年度予算を作成しました。各事業部長が、現状のコロナ禍の状況を踏まえて、1年間の状況を想定し、予算を作ったのです。

そして、その年度予算を取締役会で決議した日の夕方。経理部長が社長室に飛び込んできました。



**経理部長**：社長、大変です！ さっきテレビで東京の感染者数が爆発的に増えたって、ニュースで言ってました



社長：何だって？ また緊急事態宣言か？



経理部長：そうなってもおかしくはありません。さっき決議した予算はどうしましょう…



社長：まいったな～。決議を受けた予算は、緊急事態宣言が出るような状況は想定していないぞ。すぐに予算を修正した方がいいかもしれないぞ



経理部長：それでは、事業部長のコミットメントにかかわります。コミットした予算を何としてもやり抜いていただいた方がいいんじゃないでしょうか



社長：確かにそうだが…。そもそも、コロナの状況に一喜一憂しているときに予算なんか作って意味があるのかな…。コロナ禍で1年先なんて読めないよ

## 質 問

新型コロナ禍で、来期の予算の作成を始めた「みろく商事」。とりあえず来期の予算は完成しましたが、コロナの感染状態が刻一刻と変化する中、社長はこの予算で1年間走って良いか悩んでいます。あなたが経営者なら次のうちどの方法を選びますか？

### パターン 1

従業員のコミットメントがあるので、予算は一切修正しない

### パターン 2

毎月毎月、コロナの状況を見ながら予算を修正する

### パターン 3

1年先は読めないので、予算をやめる



解答は次のページへ

パターン 1



**答え 従業員のコミットメントがあるので、予算は一切修正しない**

従業員が年度予算にコミットすることは、予算を達成するうえでは大切なことです。しかし、コロナの状況が変われば、そもそも前提が変わったわけですから、そのままの予算というわけにもいきません。何か工夫が必要そうです。

パターン 2



**答え 毎月毎月、コロナの状況を見ながら予算を修正する**

実は社長が選択したのはパターン 2 でした。毎月毎月、予算を修正するとはどういうことでしょうか？

パターン 3



**答え 1年先は読めないで、予算をやめる**

経営環境が激しく変化する中では予算を作ることに意味がないようにも思われます。しかし、予算がなければ、従業員が日々何を目標に、どの程度の経費を使って活動すれば良いかが分からず、混乱が生じる可能性があります。

## 公認会計士の姉に教わった、予算の欠点を補う方法

取締役会が終わり、社長が自宅に戻ると、妻がパソコンの画面に向かって、妻の姉と何やら楽しそうに話していました。妻の姉は、公認会計士です。



社長：こんばんは。お姉さん。コロナで仕事が大変じゃないですか？



姉：そうね～。緊急事態宣言の頃は大変だったけど、今は結構普通にクライアントを訪問して監査してるわよ



社長：そうそう、教えて欲しいんですが、今日、来年度の予算を取締役会で決議したんです。ところが感染者数がこんなに増えちゃったでしょ。予算は修正して決議し直した方がいいんでしょうかね～



姉：この時期の予算は大変ね～。そもそも、予算には柔軟性に欠けるっていう欠点があるから



社長：そうそう。コロナの環境がこれだけ変わる中で、予算作っても意味がない気がするんですよ。何かいいアイデアはありませんか？



姉：それなら、ローリング予算がいいかもしれないわ



社長：ローリング予算？



姉：例えば、最近の状況を踏まえて、今後3カ月間だけの予算を作るの。そして、1カ月経ったら、予算と実績の差を分析して、さらにそのときのコロナの状況を見て、またそこから3カ月間の予算を作るのよ



社長：なるほど。常に3カ月間の予算を修正し続けるわけですね



姉：1年間の予算を作ってローリングしてもいいけど、こんな状況では1年先なんて読めないから、3カ月でもいいと思うわ

その翌日、社長は事業部長に、今のコロナの状況を踏まえて3カ月間の修正予算を作るよう指示を出しました。



## ワンポイント解説

### 「ローリング予算（転がし予算）」

例えば、1年間の予算を設定し、1カ月が経過するごとに、そこから1年間の予算を作る方法を言います。なお、6カ月や3カ月の予算とすることも考えられます。こうすることにより、常に予算を修正することになるため、環境変化に対する柔軟な対応が期待できます。

なお、事業計画を作る際も、3年間の事業計画を作り、1年経過するごとに3年間の事業計画を修正していく方法をローリング方式と言います。

## 環境変化にも対応できる、柔軟な予算作成を！

昨今のコロナ禍などのように、経営環境の変化が激しい状況では、年度当初の予算は不確実性の高い前提に基づいて編成せざるを得ない状況が想定されます。また、期中において大きな環境変化が起これば、当初予算は実態と大きく乖離し、予算として機能しなくなってしまう可能性もあります。

このような環境変化が激しい状況において、柔軟かつ迅速に対応していこうとした場合、いくつかの方策が考えられます。ケース1で取り上げた複数予算の設定もその一つですし、期中に当該期間の予算を修正することも考えられます。予算の設定期間を短くするのも方法の一つで、本ケース（ケース2）で取り上げたローリング予算がこれに該当します。通常であれば1年間の予算を設定するところを、3カ月や1カ月といった短い期間で設定し、期間が経過するとともに次の3カ月や1カ月の予算を設定し、こうしたサイクルで回していきます。3カ月分の予算を設定する場合でも、例えば、①3カ月ごとにその先3カ月分の予算を設定するパターンや、②1カ月ごとにその先3カ月分の予算を設定するパターンなどが考えられます。

①であれば、以下のようなイメージとなります。

編成時期	予算の設定対象期間等
3月まで	4～6月の3カ月分の予算を設定
6月まで	7～9月の3カ月分の予算を設定
9月まで	10～12月の3カ月分の予算を設定

②であれば、以下のようなイメージとなります。

編成時期	予算の設定対象期間等
3月まで	4～6月の3カ月分の予算を設定
4月まで	5～7月の3カ月分の予算を設定 (新たに7月の予算を設定。必要に応じて5月・6月の予算も見直し)
5月まで	6～8月の3カ月分の予算を設定 (新たに8月の予算を設定。必要に応じて6月・7月の予算も見直し)

● MEMO ●



## 予算を使った経費の合理化

### 質問

スカーフやストールを販売する専門店「リュクス369」では、次年度の予算作成にあたり経費削減の必要性に迫られています。あなたが経営者なら、どのような方法で予算を作成しますか？

#### パターン 1

前年度の経費実績額を一切考慮せず、白紙の状態から予算を作成する

#### パターン 2

前年度の経費実績額を元に予算を作成し、新事業に係る経費の計上は見送る

#### パターン 3

前年度の経費実績額を各項目一律20%減らした上で、新事業に係る経費を計上し、予算とする



この質問をイメージして次ページ以降のストーリーをお読みください。

# 増える経費…予算段階で赤字？

## クローゼット整理に学ぶ、 予算作成のアイデアとは？

子育て世代にも人気！

スカーフやストールの新しい魅力を伝える専門店

国内外のスカーフやストールを販売する専門店「リュクス369」。洗練されたスカーフやストールをそろえる既存店舗の売上が堅調の上、最近では、子育て世代の女性をターゲットにしたオンライン・ショップ事業が急成長しています。



経理部長：社長、今年度は過去最高益を達成できそうです



社長：子どもとリンク・コーデできるのが評判で、オンライン・ショップでは、スカーフとキッズ向け雑貨のセットが特に好調のようね。



経理部長：オンライン・ショップをきっかけに、既存店舗に来店されるお客様も増えているんです。それに、以前より経費を大幅に削減したことで、利益は劇的に改善しましたよ

現在は順調に利益を計上している「リュクス369」ですが、3年前は業績が低迷し、既存店舗の存続も危うい状況でした。

### 3年前 —— 増える一方の経費…予算段階ですでに赤字？

3年前の「リュクス369」は、経費がかさみ、慢性的な赤字に陥っていました。先代社長から「リュクス369」を引き継いだばかりの社長は、この数日、次年度

の予算作成に頭を悩ませています。



**経理部長**：社長、先日の予算会議の内容を踏まえて、これまでの経費実績額を基準に、調整を行って次年度の予算を作成しました



**社長**：ありがとう。…予算段階ですでに赤字なの？ 困ったわね。どの経費も毎年少しずつ増えていく一方ね。雪だるま式に、いつのまにかずいぶん経費がかさんでしまったわ



**経理部長**：次年度の予算には、既存店舗に関する経費の他に、新事業に係る経費も織り込んでいるので、さらに経費が増えているんですよ



**社長**：経費をもっと削減しないと。今夜は用事があるから、明日また考えるわ

## 質 問

スカーフやストールを販売する専門店「リュクス369」では、次年度の予算作成にあたり経費削減の必要性に迫られています。あなたが経営者なら、どのような方法で予算を作成しますか？

### パターン 1

前年度の経費実績額を一切考慮せず、白紙の状態から予算を作成する

### パターン 2

前年度の経費実績額を元に予算を作成し、新事業に係る経費の計上は見送る

### パターン 3

前年度の経費実績額を各項目一律20%減らした上で、新事業に係る経費を計上し、予算とする



解答は次のページへ

パターン 1



**答え 前年度の経費実績額を一切考慮せず、白紙の状態から予算を作成する**

実は「リュクス369」の社長が選択したのはパターン1でした。前年度の経費実績額を一切考慮せず、白紙の状態から予算を作成することにしたのです。「前年度実績を基準とする」ことが、経費を削減できない要因の一つになっていたからです。

パターン 2



**答え 前年度の経費実績額を元に予算を作成し、新事業に係る経費の計上は見送る**

確かに新事業の計画について見直しを行う必要がある場合もあり、その点には留意が必要です。ただし、新事業に係る経費の計上を見送ると、タイムリーなビジネスチャンスを逃してしまう可能性があります。企業が環境の変化に対応して存続していくためには、既存事業だけでなく新事業に取り組んでいくことも求められます。

パターン 3



**答え 前年度の経費実績額を各項目一律 20% 減らした上で、新事業に係る経費を計上し、予算とする**

これまでの実績額を見直していこうとする取り組みは大切です。ただし、経費の中には、事業運営や法令遵守のために最低限必要な経費など、短期的に削減することが難しい性質の項目も含まれています。これを考慮せずに、前年度の経費実績額を各項目一律 20% 減らして予算としてしまうと、達成不可能な予算項目が生じるおそれがあります。

## 整理は大胆にゼロ・ベースで考えるとうまくいく！



社長：（ピンポン） こんばんは！ 呼び出すなんて珍しいわね



妹：姉さん、忙しいのにありがとう



社長：いいわよ、最近仕事ばかりで気分転換しなかったし。手伝ってほしいことって何？



妹：クローゼットを一緒に整理してほしいのよ。最近、似合わない服が増えた気がして



社長：年齢とともに似合う服は変わるものよ。私も若い頃着ていた服は思い切って処分してクローゼットを整理したわ



妹：その整理がうまくいかないの。クローゼットから出した服が似合わなくても、部屋着には使えるかも、と思ったりして



社長：それじゃ自分に似合う服だけがすっきり並ぶクローゼットは程遠いわ。いったんクローゼットから服を全部出すのがコツよ



妹：全部出すの？



社長：それで、自分に似合う服だけを厳選してクローゼットに戻すのよ



妹：現状のクローゼットを基準に、そこから似合わない服を減らすんじゃなくて、いったん白紙の状態を考えるってことか。時間がかかりそうね



社長：時間はかかるけど、ゼロ・ベースで考えると、要らない服を大胆に整理できるのよ

このとき社長は大事なことに気付いたのです。



社長：そっか、『ゼロ・ベース』で！ あっ、ごめん。私、会社に戻るわ！



妹：ええっ!?

これをきっかけに社長は、それまでリユクス369でとってきた“前年度実績を基準として予算を作成する”という考え方そのものを見直すことにしました。

予算作成の具体的な方法は会社によって様々ですが、前年度の実績や予算を基礎とし、必要な調整を行って予算を作成することが多いようです（＝増分予算）。前年度の実績や予算をベースとして予算を作成するため、安定した企業環境において既存事業を順調に継続していく場合に適した方法です。また、予算作成の手間や時間も少なく済みます。ただし、たいていは前年度における経費の実績額に上乘せをして次年度の予算額とするので、経費の予算額が年々増加しがちです。また、過去の実績を既得権として認める雰囲気生まれるため、これまで認められてきた予算を大幅に削減することや、予算項目の抜本的な見直しをすることが行いにくいことがあります。状況によっては、本当に必要がなくても予算を使い切ろうとする慣行や、能率の悪化につながるおそれもあります。

これに対し、過去の実績や予算を一切認めず、白紙の状態から予算を作成するアプローチがあります（＝ゼロ・ベース予算、ZBB:Zero Based Budgeting）。ゼロ・ベース予算では、白紙の状態から、真に必要な予算額を算定し、各予算の優先順位付けを行った上で、許容できる予算総額の範囲内で優先順位の高いものから予算として承認します。ゼロ・ベース予算の方法を利用すると、白紙の状態から経費の必要性を再評価するので、無駄な経費を抑制したり、不要な項目を廃止したりできる一方で、必要不可欠な項目や高いベネフィットを生み出す項目に優先的に予算を割り当てることができ、限られた予算総額を効率的に活用することにつながります。



**社長：**これまで行っていた広告宣伝や販売促進の方針を抜本的に見直して、従来計上していた経費のうち、優先順位の低いものは大胆にカットしましょう



**経理部長：**社内で行っていた間接業務についても、アウトソーシングして経費削減できないか、早急に見積りを取ってみます



**社長：**オンライン・ショップに関する新事業については、システム導入や新商品開発に必要な予算を確保します。限られた予算を有効に使って、巻き返しを図るわ！

ゼロ・ベース予算は、とりわけ、広告宣伝費や研究開発費などのマネジド・コスト（自由裁量固定費：経営者が政策的に支出額を決定する性質のコスト）の管理に適用す

ると、効果的なことがあります。また、企業環境が目まぐるしく変化する昨今の情勢を踏まえると、過去の実績をベースとしない発想が適しているシーンも多いと言えます。

ただし、クローゼットからすべての服を出してゼロ・ベースで整理するには時間がかかるのと同様に、ゼロ・ベース予算の方法を実行するには、予算額の算定や優先順位付けにかなりの時間や手間がかかります。こうした点に留意して、自社に合った形でのゼロ・ベース予算の活用を検討してみましょう。



ワンポイント解説

### 「ゼロ・ベース予算」

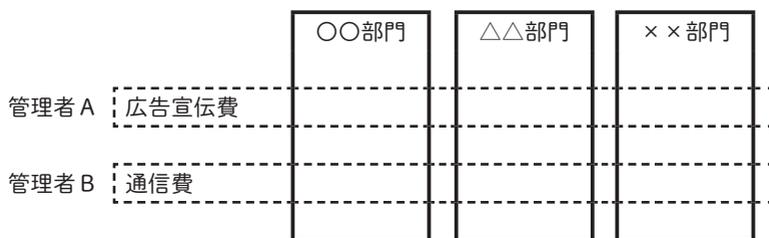
過去の実績や予算を一切認めず、白紙の状態から作成する予算のことで、経費の抜本的な削減や合理化に役立ちます。ただし、予算作成に時間や手間がかかる点に留意が必要です。

## ゼロベース予算導入のヒント

経営環境が大きく変化している時には、ケース2のローリング予算などの他、過去の実績をベースに予算を作成するという発想自体を変えることが有用な場合もあります。本ケース（ケース3）で取り上げたゼロ・ベース予算は、白紙の状態から予算を作成する方法で、例えば、オンライン売上の割合が急増している、リモートワークを全面導入するなど、経営環境やコスト構造がこれまでと劇的に変わりつつある時にも利用できます。

ゼロ・ベースでコストの予算を作成する時には、前年度などの実績値は考慮せず、「誰が（どの部門が）」「何の目的で」「どのくらい」コストを使う必要があるのかを明確にし、本当に必要なコストだけを積み上げて予算計上します。コストの「単価」と「数量」まで把握した上で予算計上すれば、よりの確なコスト管理につなげることが可能です。

また、複数部門で発生するコストについてゼロ・ベース予算を作成する場合は、各項目について組織を横断した管理者を定めるのも一案です。各項目の管理者に、各部門の責任者と協力してその項目の予算作成を行う権限を与えれば、全社で足並みをそろえて予算作成やコスト削減を行いやすくなります。



## [制作]

MJS 税経システム研究所 会計システム研究会

片山 覺 (かたやま さとる)

座長 早稲田大学名誉教授

長谷川 恵一 (はせがわ けいいち)

顧問 早稲田大学商学大学院教授

齋藤 真哉 (さいとう しんや)

顧問 横浜国立大学大学院教授

山内 暁 (やまうち あき)

客員研究員 早稲田大学商学大学院教授

目時 壮浩 (めとき たけひろ)

客員研究員 早稲田大学商学大学院准教授

望月 明彦 (もちづき あきひこ)

客員研究員 望月公認会計士事務所代表、公認会計士

石王丸 香菜子 (いしおうまる かなこ)

客員講師・執筆者 石王丸公認会計士事務所、公認会計士

中島 努 (なかじま つとむ)

専任研究員 公認会計士

制作者について詳しく知りたい方は MJS 税経システム研究所のページをご覧ください。

MJS 税経システム研究所

<https://www.mjs.co.jp/outline/zeikei/concept/>



経営センスチェック特別版のバックナンバーは、  
左の QR コード、または下記 URL よりご覧いただけます。  
<https://www.mjs.co.jp/outline/zeikei/activities/works/>  
(MJS 税経システム研究所のページ > 活動内容 > 制作物のご紹介)



他の記事も読んでみたい方は  
こちら！

毎月 **3** のつく日に更新！ >> **経営センスチェック 検索**

<https://www.mjs.co.jp/topics/keiseisense/>

最新記事と  
バックナンバーは  
こちらから！



Twitterで  
最新情報をお  
届け中！



株式会社ミロク情報サービス 税経システム研究所

〒160-0004 東京都新宿区四谷4-30-13 クロスシー新宿御苑前ビル6階

TEL 03-6626-9060 FAX 03-3226-5052

本誌の内容に関するお問い合わせは、お問い合わせフォームまでお願いいたします。

[https://www.mjs.co.jp/form/zeikei\\_info](https://www.mjs.co.jp/form/zeikei_info)