

経営計画と予算管理

財務管理の指針

組合といえども、組合員をはじめ取引先や関係機関等多くのステークホルダーに対する社会的責任を果たしていくことが求められております。それには組合も継続企業体として経済的に成長発展していかなければなりません。

そのためには調達した出資金や賦課金を組合員の経営革新のために有効に活用する過程において、利益を生み出していかなければなりません。しかし、それにはマーケティングとは別に財務的にも綿密な計画と統制の管理過程なくしては容易に達成できるものではありません。

ご承知のように、組合の財務的管理は事業計画、収支予算、事業報告、収支決算から成り立っております。これらはいずれも総会の承認を要することからもその重要性が認識されるところです。

しかも、組合運営をしていく上

で大前提となるものは、組合員の組合に対する思いであり、会員ニーズの実現です。それには、組合員の抱えている課題を組合の事業を通して解決するという組合本来の機能を組合が果せるかどうかにかかっております。

そのためには、は組合員の現状を見据えた組合のあるべき将来像を確立し、それに基づいた事業計画、収支予算を策定していくことが肝要で、まず、しっかりとした中期の経営計画を立てることが求められます。

経営計画

経営計画とは、組合員の現状から組合の将来のあるべき姿に到達するための「道しるべ」となるものです。良い経営計画は組合が現在よりもより高い水準の目標を設定し、その目標を実現するために、何をすべきかが明確になります。それによって、組合のあるべき姿、ビジョンを具体的に示し、着実に

その姿に到達するための「経営計画」を作成する必要があります。

「経営計画」を立てる前に、まずは、執行部が、自分の組合に対する「思い」＝「経営理念」をここで再認識します。頭の中でいろいろ思い描いていることを実際に紙に書いて、書くことによってその「思い」が明らかにになり、これが「経営計画」へと結びつきます。

このとき、組合の設立時の理念、設立趣旨書に記されている基本方針を思い起こしてみることも必要かもしれません。

中小企業組合の経営資源は一般に「ヒト」「モノ」「カネ」等に分類されます。組合は、限られた経営資源をやりくりしながら、戦略的に重要な事業活動を行なっています。あなたの組合の経営資源はどうなっていますか。経営資源を質と量の両面から一度チェックして現状を把握してみてください。

そして、経営資源の現状を踏まえて、組合で今やってみたいと思うことを次の項目を参考にしてみてくださいアップしてみましょう。

【経営】①経営理念や経営基本方針を全組合員に徹底させたい②中長期的な取組みで経営計画を作成

したい③権限と責任を明らかにし、組合組織を活性化させたい。

【人事】①事務局の人事考課制度を確立し、職員のやる気を引き出した②事務局の給与・賃金制度を確立し、貢献度の高い職員に報いたい③効果的な教育訓練により、組合員企業の従業員のスキルアップを図りたい。

【営業】①新たな販路を開拓し、新しい販売方法を取り入れたい②絶えず組合員のニーズを汲み上げる仕組みを作りたい。

【商品・サービス】①新商品・新サービスを開発し組合の市場シェアを拡大したい②競争の中で差別化できる商品・サービスを作りたい。

【財務】①組合の損益がいつでも明確にわかる仕組みを作りたい②損益管理だけでなく、現金資金の流れもつかみたい。

「経営計画」を作成することは、組合の方針と目標を定め、それを執行部と組合員そして事務局との間で共有し、全組合一丸となつて事業展開を行っていく上で、極めて重要です。過去の実績と5年度分の経営計画を作成してみましょう。

なお、経営計画のフォーマット

は、組合の考え方、業種や規模等により様々ですが、自分の組合独自のものを作成してみてください。

概ね項目としては①売上高②売上原価③売上総利益④販売費及び一般管理費（うち人件費）⑤営業利益⑥営業外収益⑦営業外費用⑧経常利益⑨特別利益⑩特別損失⑪税引き前当期純利益⑫法人税、住民税及び事業税⑬当期純利益等です。また、参考までに減価償却費や借入金残高もチェックしておいた方がいいと思います。

■ 予算管理

予算管理は、事業計画を見据え損益計算書等の一連の会計様式によって表した予算をもって行なわれる組合活動の間接的管理をいいます。

事業計画を予算に仕立てるのは、それによって事業計画の調整・統合を図り、事業計画を全体として矛盾のないものにするためだけでなく、組合の財務活動の目標を提示し、さらに組合の実際の経営成果や財政状態を批判ないし評価するためにも必要とされるものです。

予算管理において予算を導くプ

ロセスは、一般に予算編成とよばれます。予算編成が終了したならば、それらを適宜関連ある部門責任者に伝達し、その執行を図られます。予算編成に続くこれらのプロセスは、予算による統制とよばれています。

事業計画は、組合のすべての活動を網羅し、ときにはかなり詳細に設定される必要がありますので、通常かかる計画設定は、関連する情報の多く集中する現業部門の協力を得て行なわれます。ただし、その協力のあり方はさまざまであり、別途に考察が必要になります。つぎに、予算による統制については、事前統制、事中統制及び事後統制に区分することができ、その内容はつぎのように整理できます。

【年度前統制】関連予算を部門責任者に示し、目標を明確にするとともに、のちに彼等の業績が予算に照らして評価されるという意味において、一種の緊張感を持たせることを目的として行なわれます。

【年度中統制】活動が行なわれている時点で、目標達成の状況を週、月、四半期等、継続的に観察し、必要とあれば、活動そのものを是正な

いし援助することを目的に行なわれます。

【年度後統制】活動が終了してから、実績を測定し、これを予算と比較検討して、部門責任者の業績評価や次年度予算の検討資料として活用します。

■ 予算編成の方針と手順

事業計画を設定し、これを予算として仕立てるには、関連する情報が集中する現業部門の協力を得る必要があります。その意味から、予算を編成する際には、各現業部門にいつさいの予算編成の権限を委譲し、各部門から提出された事業別予算を調整し、これらを積み上げたうえで総合予算を編成する方式がひとつ考えられます。この方式を、予算編成における積上げ方式といいます。

しかし、これは、反面において事業別予算の調整がむずかしく、かつ手数がかかります。また、事業別予算の積上げによる総合予算が、かならずしも、組合執行部の期待ないし要求に合致するとは限らないため、そこで、代替方式として予算編成におけるトップダウン方式が考えられます。

トップダウン方式は、執行部において、事業別予算ならびに総合予算を編成し、現業部門にその執行を要請するという方式です。しかし、上記の積上げ方式およびトップダウン方式もまた、いずれも純粹な形において行なうのは難しく、組合における現実の予算編成はこれらの方式を折衷した型になるものと思われま

一般に、このような折衷型では、まず理事会において、過去の事業活動における諸問題を解決し、長期目標を達成するための大綱的な経営計画に基づいて、次年度に達成すべき賦課金収入を含めた収入目標を作成し、各事業委員会に示達し、事業部門予算案の作成を命ずることになります。各事業委員会では、予算編成方針に沿って、それぞれの部門別予算案を作成し、これを理事会に提出します。

理事会では各事業部門から提出された予算案を調整・修正して総合予算に纏め上げ、これを決定して、総会に付議することになります。

なお、予算案の様式は、先に述べたとおり、見積損益計算書の様式になります。