

## マーチャンダイズ バジエツト の設定と運用

原 田 俊 夫

### A

マーチャンダイズ バジエツト (merchandise budget), すなわち, 商品予算は, 商品計画 (merchandise planning) を予算化したものとよくいわれる。元来, 商品計画は, 「商品とかサービスとかの供給と需要とを調整ないし開発し, 取引先とのヨリ円滑な取引と, 共栄とが得られるようにするために, 企業がとるさまざまな配慮とか, 諸対策の総合だ」, といわれるマーケティングのうち, 顕在需要と顕在供給とを結びつける分野をあらわし, いやしくも顕在需要をもつ買手に対し, 確実に売り込み, 現に市販されている商品のうち, 適当と思われるものを仕入れ, また, 需給の調整を一層適確にするため, 着実な商品管理をなし, さらに, このようなマーケティング活動をおこなうために必要な経費の管理をすることを含む。これらを計画化し, 巧みに運用の過程に持ち込みうるようにするのが商品計画である。従って, いかなる目標にむかってとか, どんな方針をたてて, これらを実現したらよいかといった, 「考え方としての企画」を出発点とするが, 何といても, その中心は, 一定の方針とか, 秩序とかに従った予算編成を, 売上げ, 仕入れ, 在庫, 経費の各面で立案し, 適当な売上計画, 仕入計画, 在庫計画, 経費計画を作りあげることにあるので, 商品計画は, まさに商品予算により, その形態と生氣とを与えられることになるのである。

マーチャンダイズ バジエツトは, 商品 (とかサービス) の売買取引が着実

に、しかも十分におこなわれるようにするために、関連する諸問題を、計数的に予算化したものである。当然、それは売上予算を含むが、単に売上面のみをみて、それを幾らとするという考え方でなく、必要な利益をあげるためには、幾ら売るべきか、という形でそれを誘導する。また、ある売上げをあげてゆくためには、当然、仕入れをしなければならなくなるので、前記のようにして定められた売上予算に見合うために、どの程度の仕入れを要するかを考えねばならなくなる。そこで、マーチャンドライズ バジェットでは、単に利益に見合う売上予算をつくるだけでなく、その売上予算をこなしてゆくために必要な仕入予算をもとらえてゆくことになる。しかも、売上げをあげ、仕入れをなし、さらに取引を維持してゆくためには、当然さまざまな営業費の支出を要するので、それを賄うための枠をきめる営業費予算が、やはり、マーチャンドライズ バジェットの一分野に組みこまれざるを得なくなってくる。またそれだけでなく、マーチャンドライズ バジェットでは、しばしば、ストック コントロールを巧みにやってゆくための計数が、売上げとか、仕入れとか、営業費とかの問題にからめあわせて採り上げられる。こうみえてくると、商品予算は、まさに、商品計画の予算面での具現化であることがわかってくるであろう。従って、商品予算を狭義にとらえる人々は、マーチャンドライズ バジェットをもって、マーチャンドライズ プランニングと、実質上は同意語だと解するようになっているのである。

ところが、商品やサービスの売買取引をさらに適確にし、あるいは発展させるためには、単に顕在市場だけでなく、潜在市場の開発可能性とか、企業の資本能力とか、営業外収益とか、営業外費用の状態などもあわせ検討しなければならなくなることが多い。従って、予算設定をなすにあたって、単に従来の実績だけを土台として考えるのではなく、これを尊重しながらも、同時に、市場調査をして、市場動向の変革とか、新製品の出現状態とか、消費慣習や、社会的要望の変化とか、競争品、海外製品の動きとか、現製品の知名度とか、

ライフ サイクとか、販売業者の意見とか、広告の効果とか、価格とかを調べたり、交通・通信・保管・包装の革新的変化を考えたり、技術革新とか、事務・計算機構の躍進的変革を注視したり、売上げの変貌とか、新技術の導入などに応じて生ずる資本構成の変化をみたり、営業活動というよりは、経常的な財務活動に属すると考えられる営業外損益をも間接要因としてとりあげた上、これらを総合的に配慮した利益計画、これに関連する売上予算、それに応ずる仕入予算、これらに見合う経費予算を設定し、また、これらに対応する在庫管理の計数を得ることが必要になってくる。そこで、こうした多面的な局面を総合的に考慮して、商品売買に関する合成的予算を作ることが、またマーチャンダイズ バジレットとなるのである。この場合にいうマーチャンダイズ バジレットは、単な商品計画というよりは広義に解され、むしろ商品取引面に焦点をあわせたマーケティング予算といった形になる。

こうみてくると、マーチャンダイズ バジレットという言葉にも、広狭二様考えられることになるが、いずれの場合にもいえることは、予算を、売上げとか、仕入れとかいった特定の部門だけで作るのではなく、商品（とかサービス）に関係のあるいくつかの部門予算を、相互に有機的関連のあるような形で総合的にまとめあげ、商品（やサービス）取引の円滑化を生ぜしめる計数的基礎をつくり上げることにマーチャンダイズ バジレットの配慮すべき中心が存するということである。

## B

前節からもわかるように、マーチャンダイズ バジレットでは、売上予算を、単に前期の売上実績を参照してきめるとか、売上金額の伸びる可能性だけをみて算定するというようなことはしない。商品（とかサービス）取引の円滑な運用とか開発とかに関係ある諸般の事項の環境把握を出発点とし、それに関連ある資料を収集し、それらをいろいろな角度から分析・研究し、その結果につき

予測を伴う評価をなし、計数を整理したうえ、方程式の過程などに組織化し、それから誘導した解を中心に、部門予算を出して予算構成における差別化段階を打ち出し、次にこれら部門予算の集約化過程を考え、類型化をなし、さらに開発化の工夫を凝らし、あわせて効果分析をするといった手順をとる、というプロセスが展開される。

これらのプロセスを経ることは、一見、いかにも迂遠に思われるが、取引運営の指標ともなる予算を組むためには、少なくとも、この程度の配慮は必要である。早い話が、社会構造とか、消費慣習の変化がおこれば、今までさかんに売っていたものが売れなくなり、社会的要望の変化に応じ、新しい需要が生じ、所得構造が変われば、需要とか、価格構造も変わり、好景気とか不景気とかの景気変動にもとづき、生産財をはじめ、末端の消費財にいたるまで、需要や供給に著しい伸縮の変化が生じ、爆発的な流行が需要を恐しい程過熱化させ、流行の急激な後退が、いちじるしい在庫をそのまま凍結させてしまうのは周知の事実である。各マーケット エアリアで開発し得たマーケット シェアは、当企業に対するライバル企業の新製品とか、改良製品の発表で著しくゆらぐかも知れないし、競争品に見られる新特色とか、新用途の発見、あるいは海外製品の輸入により、甚だしく攪乱されることになるかも知れない。同様なことは、ライバル企業のたくみな広告政策の立案とか、系列化システムの開発によってもおこりうる。と同時に、これらのことを、当企業がライバル企業に対してやれるなら、逆に、著しく市場占拠率を伸長しうるかも知れない。こうみると、マーケット シェア自体が必ずしも安定していないわけだから、これらに対する適切な洞察がなければ、とても予算の設定はできないことになる。また、市場占拠率に大に関係する商標の、消費者における知名率とか使用率、販売業者の意見とか、競争品やライバル企業に対する態度の究明も忘れられないところである。このような環境把握をすることがマーチャンダイズ バジレットの基本的出発点をなすといえよう。

ついで、関係する資料の収集・分析が必要となる。マーチャンダイズ バジ  
ェットの設定にあたりとられる情報は、大きく経営内部情報、経営外部からの  
特殊または個別情報、および一般情報からなる。実に経営内部は、資料の宝庫  
だともいう。売上帳を年別・月別統計表にでもまとめてみれば、適当な統  
計的手法を用いることにより、販売の季節変動、傾向変動、循環変動、不規則  
変動のタイプをとらえてみることができようし、売上傳票を整理すれば、系統  
商品別売上げの推移とか、考慮すべき商品構成の型をきめてみることも一応は  
できようし、仕入台帳とか、商品管理台帳を中心に、系統商品別仕入割合、  
借入れ、商品回収状況などが明らかになってこよう。また、経費明細帳を分解  
して、固定費・変動費の関係をしらべ、さらに、他の損益計算書項目などとか  
み合わせて、この店の損益分岐点の売上げとか、ある利益をあげるための売上  
予算の算定なども可能となってくる。また、セールスマン情報とか、支店情報  
とかの内容により、地域別に見て、どんな商品が売れ易いか、代金回収状況は  
どうか、顧客層にどんな人々があり、彼らが何を望んでいるかなどが明細にわ  
かってくる。さらに、社内におけるブレーン ストリーミングとか、提案制度を  
活用したり、従業員モニターの意見をきいても、経営専属コンサルタントの専  
門的見解に耳を傾けてもよいであろう。マーチャンダイズ バジエットの設定  
にあたっては、こうした経営内部情報を決定的に活用すべきである。しかしな  
がら、これだけの資料では、必ずしも十分とはいいかねる。取引は、当企業の  
側だけでなく、相手方あってこそでき、また、相手方の状態により、その対策  
を適宜かえてゆかねばならぬからである。そこで、消費者調査とか潜在需要調  
査をやり、所得別・年令別・性別・地域別・使用状態別などにわけ、購入動機  
・時期・場所・対象・理由などを調べたり、製品・サービス調査をやり、取扱  
商品の用途・融通性・取扱法・耐久性・快適性・強調点・包装とか価格などに  
ついての訴求点の長短、好まれるサービスの内容などについてたしかめたり、  
販売促進調査や広告調査をやり、拡売政策についてのさまざまな研究をしたり、

商標の地位分析、価格調査、信用調査などをおこない、知名率・使用率・価格の享受可能性・信用取引の効果を調べたり、マーケティング経路調査とか、購入市場の分析をやり、経路政策、販売店の意向調査、仕入先き・原材料提供者・下請生産者の供給状態とか希望意見についての情報あつめをやり、また、市場の一般調査をもなして、景気とか、業界一般の状態研究などをなすべきである。さらに、特殊または個別情報としては、このような市場調査項目だけでなく、アイディアの一般募集結果とか、ライバルや同業者の特殊経営方法とか、彼らのパンフレットとか、広告文案にいたるまで詳細に調べてみるのがのぞましい。これらの特殊または個別情報は、マーチャンダイズ バジレットを作るにあたり、どんな戦略的な立場をとったらよいかをきめるのに、きわめて有効な場合が多い。さらに必要に応じて、政府・公共団体・組合・図書館・学校・研究所などの第三者作成の資料、国内図書・外国図書の利用、新聞・雑誌記事の参照、講演会とか講習会などでの記録資料やファイル、政策・金融制度・外国の経済事情などに対する一般識者や社内の人々の総合意見といった、一般情報も活用すべきである。一般資料の長所は、広い巨視的な立場から調査しているので、大局的判断がやり易いことと、手軽に資料を入手しうることである。しかし、あまりにも一般的資料でありすぎるため、やはり、経営内部情報との併用とか、特殊または個別情報のかみ合わせという立場が必要になる。経営内部情報は、その企業の実状をそのまま反映したものだけに、予算設定に占める役割りは何ととっても大きいといわねばならない。しかし、これだけによると、とかく自己の立場のみを考えた予算とか、記録資料を中心とするため、後ろむきの経営になりやすい。この欠を補なうには、費用・労力・時間を資料収集に際して著しく要するが、やはり、特殊または個別情報の利用と、上にあげた一般情報の援用が必要となる。結局、マーチャンダイズ バジレットを練るにあたっては、経営内部情報を土台としながらも、十分に他の二つの情報源を参照して、できるだけ多面的に考えられた、しかもそれらをミックスの上総合化し

た計数にまとめあげてゆくことが大切な要件となるのである。

マーチャンダイズ パッケージを作りあげてゆくにあたり、さらに配慮すべきは、上のようなやり方で求めた資料を正しく読みとり、評価し、合成的な立場から予測値を誘導するような委員会を設定することである。このような委員会では、上にあげたような様々な項目を、それぞれの専門的な立場から理解せしやくし、マーチャンダイズ パッケージにおける予定数値を醸成してゆかなければならないので、一経理部門だけでそれを構成することは必ずしも好ましくない。むしろ、企画部とか調査部では、できるだけ広く、上記のような各種資料を収集整理し、経理部では、さまざまな経理上の計数を分類整備し、それぞれその代表委員を送ると同時に、販売部、販売促進部、広告部、仕入部、商品管理部、配送部などの、いわゆる販売会議を構成する人々からも、それぞれにおける専門家と、そこであつめられたプロパーな資料を、この委員会におくり込み、また、製品計画部、製造部、技術部、デザイン部などからなる製造会議に属する人々も、その各部から代表者と代表意見を委員会に参加させ、総務部や庶務部からも、必要に応じて代表者をたてるぐらいにすべきである。これとともに、専属のコンサルタントとか、計理士とか、税理士、あるいは法律問題のおこることも配慮して、顧問弁護士にも、この委員会に出席してもらうよう要請すべきである。従って、この委員会は、店の各分野における代表者から構成される、合成的なマーケティング委員会といった形で作られることが望ましいことになるわけである。もちろん、このような構成メンバーからなるマーケティング委員会といえば、何も、マーチャンダイズ パッケージに関する審議だけをおこなうわけではなく、販売促進についても、広告についても、販売員管理についても、商品化計画についても、財務管理についても、マーケティング経理についても、価格・包装問題についても、その他、マーケティングに関する諸般の問題を取扱う大規模なものであり、それだけに、常に、その全員が商品予算の審議にあたることは、実際問題として困難であり、予算委員会といっ

た小委員会を作ってその運用にあたるということは当然考えられる。しかし、マーチャンダイズ バジェット立案のための、予算委員会は、常に、マーケティング委員会の意向を十分に体得して、その審議とか、予定計数の算定につとめ、その総括的結果については、マーケティング委員会の承認が得られるようなものであることが必要である。もちろん、マーケティング委員会自体がトップ マネジメントではないから、マーチャンダイズ バジェットの最終決定権とか遂行権をもつわけではないが、予算案設定の段階で、マーケティング委員会と、その小委員会ともいうべき予算委員会の意見があわないようでは問題にならぬことを銘記すべきである。

## C

以上、環境の把握からマーケティング委員会、ないし、予算委員会の設置にいたるまでは、マーチャンダイズ バジェットを作り上げるための基礎体制を構成するといえよう。このような体制を確立させたら、引き続き、売上予算自体を設定し、さらにそれに関連した各種予算を、有機的関連のうちにつくりあげてゆくという、組織化以下の問題が生じてくる。

マーチャンダイズ バジェットの場合には、前節にも述べたように、単に前期の売上実績とか、売上金額の伸長可能性だけで売上予算を作るわけではない。かりに1億円の売上げをあげても、9,990万円の費用がかかれば、利益は10万円しか残らないし、また、1億円売ったとしても、それに数倍して総資本がかかるようでは話にならないからである。従って、マーチャンダイズ バジェットをたてるについて、何を基準にしたらよいかには、なかなか困難な問題がのこるといわねばならなくなるが、店の安定性と発展性を考えて、売上げを効率的にのばすという観点からいうと、①採算経営を中心として、ガッチリ売上利益率を残してゆく必要性和、②企業のもつ総資本を、はたして売上げの増大にどの程度役立たしめているかという関係、すなわち、総資本に対する売上げの



比率ともいうべき、総資本回転率をとりあげることに帰着するのではなからうかと思われる。そして、これらが両建てでうまくゆくように、ということを経計数的に考えてみればよいことになるのではなからうか。換言すれば、

$$(\text{売上利益率}) \times (\text{総資本回転率}) \quad (1)$$

がなるべく大になるよう配慮する重要性が浮かび上がってくることになるわけである。ところが、売上利益率は、利益÷売上げ、総資本回転率は、売上げ÷総資本だから、上式は結局、利益÷総資本、すなわち、総資本利益率となり、これをつとめて大ならしめるようにすればよいことになるわけである。そこで、本稿では、総資本利益率を展開して、マーチャンドライズ パッケージを編成してゆく過程について解説することとしよう。

総資本利益率は、上にあげたように、

$$\text{総資本利益率} = \frac{\text{利益}}{\text{総資本}} \quad (2)$$

で示される。ところが、予算設定においてとられる利益は、原則として、経常的な経営活動に見られる正味利益として見込まれるので、経常的な総収入予算から経常的な総費用予算を差し引いたものとして利益予算は見込まれることになり、総資本の予算は、見込売上高がどう変わっても、殆んどその大きさに関係のない固定資本予算と、売上高の大きさにより、著しく大きさを変える変動資本予算になるので、上式は

$$\text{総資本利益率} = \frac{\text{総収入} - \text{総費用}}{\text{固定資本} + \text{変動資本}} \quad (3)$$

(簡略化のため、いずれも予算という字は省略)

と書きかえることができる。然るに、経常的な総収入は、営業収入ともいうべき売上げと、経常的な財務活動を通じての収益ともいうべき営業外収益からなり、また、経常的な総費用は、売上げの増減との関係よりみて、固定費用と変動費用とにわけることができる。固定費用というのは、売上げの増減に関係なくほぼ一定して常に必要とされる費用で、売上げを満足になしうるための準備

体制をつくりあげるための費用とか、店舗を保持したり、維持したりするために要する費用からなる。これに対し、変動費用は、売った結果かかる費用、および、売上増進の直接原因となりうる費用をいう。変動費用は、売上げの結果もしくは原因として生ずる費用だから、売上げが小な時は変動費用も小、売上げが次第に大になるにつれ、変動費用も大になり、きわめて売上げが大きくなると、非常に変動費用も大きくなるといった、切っても切れない関係がある。このように切っても切れない関係にある二つの項目はしばしば一つの比率にとられる。この比率を変動費用比率と称する。この比率は、

$$\frac{\text{変動費用}}{\text{売上げ}} = \text{変動費用比率} \quad (4)$$

であらわされる。この式を転換すると、

$$\text{変動費用} = \text{売上げ} \times \text{変動費用比率} \quad (5)$$

であらわされることになる。これと同様に (3) 式の分母にある変動資本は、売上げの増減に密接に関連して伸縮するので、変動資本と売上げの比率（これを変動資本比率という）をとると、

$$\text{変動資本} = \text{売上げ} \times \text{変動資本比率} \quad (6)$$

となる。そこで

予定総資本利益率…… $r_b$	
売上予算……… $S_b$	営業外収益予算……… $n_b$
固定費用予算……… $F_b$	固定資本予算……… $f_b$
予定変動費用比率……… $v'_b$	
予定変動資本比率……… $v_b$	

として、(3) 式を、上記の内容に従って書き換えると、

$$r_b = \frac{(S_b + n_b) - (F_b + S_b \cdot v'_b)}{f_b + S_b \cdot v_b} \quad (7)$$

となる。

この式を変形すると

$$r_b(f_b + S_b \cdot v_b) = (S_b + n_b) - (F_b + S_b \cdot v'_b)$$

カッコを解くと、

$$f_b \cdot r_b + S_b \cdot v_b \cdot r_b = S_b + n_b - F_b - S_b \cdot v'_b$$

この式を  $S_b$  に関係のある項と、関係のない項に分けて整理すると、

$$\begin{aligned} f_b \cdot r_b + F_b - n_b &= S_b - S_b \cdot v_b \cdot r_b - S_b \cdot v'_b \\ &= S_b(1 - v_b \cdot r_b - v'_b) \end{aligned}$$

となる。この  $S_b$  を中心として式の転換をすると、

$$\boxed{S_b = \frac{f_b \cdot r_b + F_b - n_b}{1 - v_b \cdot r_b - v'_b}} \quad (8)$$

という、売上予算を算出する公式を誘導することができるようになるのである。

(8) 式は、いやしくも売上予算 ( $S_b$ ) をもとめるには、少なくとも、予定総資本利益率 ( $r_b$ )、固定資本予算 ( $f_b$ )、予定変動資本比率 ( $v_b$ )、固定費用予算 ( $F_b$ )、予定変動費用比率 ( $v'_b$ )、営業外収益予算 ( $n_b$ ) 程度は、総合的に考えた上、決定する必要があることを示唆しているといえよう。

もちろん、マーチャンダイズ バジレットをもとめる基本公式は、(8) 式に限らず幾つもあるが、本稿では、余白の関係上、(8) 式を例に、それが取り組まれてゆく組織化の過程についてのべることにしよう。

## D

前節にのべた (8) 式に適当な予定値をいれるには、とりあえず前期までの営業実績を参考にし、同時に、前述の、経営外部からの特殊または個別情報とか、一般情報 (B 節参照) などをあわせ考えた結果をマーケティング委員会で検討するとよい。但し、本節では、営業実績のまとめ方を中心に論述しながら、(8) 式の展開を試みることにしよう。

いま、ある店の昨年度の営業実績を調べたところ、次のようであったとする。

固定資本	9,230千円	売上げ	75,866千円
変動資本	20,583千円	営業外収益	1,950千円
総資本	29,813千円	総収入	77,816千円
固定費用	7,880千円	総収入	77,816千円
変動費用	66,951千円	総費用	74,831千円
総費用	74,831千円	利益	2,985千円

(8) 式の  $r_0$  すなわち、予定総資本利益率を推定するには、とりあえず、前記の総資本利益率を

$$\text{総資本利益率} = \frac{\text{利益}}{\text{総資本}} = \frac{2,985\text{千円}}{29,813\text{千円}} \approx 10\%$$

のようにもともめ、これを中心に、マーケティング委員会でさまざまに検討してみる。その結論が、増収・減益のおこり易い昨今なので、あくまでもこの比率は、維持すべきだということになれば、あらためて、 $r_0=10\%$ と考えることにするのである。

固定資本予算  $f_0$  と、予定変動資本比率  $v_0$  については、やはり前期の資料

$$\begin{aligned} \text{固定資本} & \dots\dots\dots 9,230\text{千円} \\ \text{変動資本比率} & = \frac{\text{変動資本}}{\text{売上げ}} = \frac{20,583\text{千円}}{75,866\text{千円}} = 27.1\% \end{aligned}$$

を参考にし、当期の事業拡張予定などに応じ、どの程度固定資本を増額すべきかをマーケティング委員会で検討する。論議のすえ、昨年より 850千円 多く見込むべきだというなら

$$f_0 = 9,230\text{千円} + 850\text{千円} = 10,080\text{千円}$$

と考えればよいことになる。この額は、前期の固定資本の 9% 強の増大率になっているので、マーケティング委員会は、多少とも、変動資本比率の予定率をさげる必要を感じ、前期の 27.1% を 0.1% さげ

$$v_0 = 27.1\% - 0.1\% = 27\%$$

とするかも知れない。

また、固定費用予算  $F_b$  と、予定変動費用比率  $v_b'$  については、前期が

固定費用……………7,880千円

$$\text{変動費用比率} = \frac{\text{変動費用}}{\text{売上げ}} = \frac{66,951 \text{千円}}{75,866 \text{千円}} = 88.2\%$$

となるので、この固定費用を中心に、本予算年度にこれをどの程度増減すべきかについて委員会は検討しなおしてみる。その結果、人件費の騰貴とか、一般物価騰貴にもとづく物件費の騰貴とか、固定資本の増大に伴う減価償却費の増大などのため、上記のほか、940千円位の増額は覚悟せねばならぬとすると、

$$F_b = 7,880 \text{千円} + 940 \text{千円} = 8,820 \text{千円}$$

ほど必要なことがわかる。これに対し、費用総額をつとめておさえるため、変動費用比率を多少ともさげ

$$v_b' = 88.2\% - 0.1\% = 88.1\%$$

におさえたとして。

さらに、昨年度の営業外収益を参考にしながら、マーケティング委員会が今年度の  $n_b$  を調べ

$$n_b = 2,100 \text{千円}$$

と見込んだとして。

これらの数値を、さきの(8)式に逐次代入してみると、

$$\begin{aligned} S_b &= \frac{10,080 \text{千円} \times 0.1 + 8,820 \text{千円} - 2,100 \text{千円}}{1 - 0.27 \times 0.1 - 0.881} \\ &= \frac{7,728 \text{千円}}{0.092} = \underline{\underline{84,000 \text{千円}}} \end{aligned} \quad (9)$$

となり、上の諸条件下では、84,000千円の売上予算を樹てればよいことがわかる。

ところで、

$$84,000 \text{千円} \times 0.881 = 74,004 \text{千円}$$

をもとめると、これは、変動費用予算となることがわかる。なぜなら、0.881

は  $v_b$  にあたり、

$$v_b = \frac{\text{変動費用予算}}{\text{売上予算}}$$

$$\therefore \text{変動費用予算} = S_b \cdot v_b = 84,000 \text{千円} \times 0.881 = 74,004 \text{千円}$$

とならざるを得ないことがわかるからである。この変動費用予算に、(9) 式の分子にある固定費用予算を加えると

$$\text{総費用予算} = 74,004 \text{千円} + 8,820 \text{千円} = \underline{\underline{82,824 \text{千円}}}$$

となることがわかる。

また、総収入予算は  $(S_b + n_b)$  だから、これから総費用予算を差し引くと、利益予算がでてくることになる。この例では、

$$\begin{aligned} \text{利益予算} &= (84,000 \text{千円} + 2,100 \text{千円}) - 82,824 \text{千円} \\ &= 86,100 \text{千円} - 82,824 \text{千円} = \underline{\underline{3,276 \text{千円}}} \end{aligned}$$

となることがわかる。かくの如くにして、売上管理と費用管を用をやり、利益管理にもち込むようにすればよいことになるのである。

この利益の額を売上げの額で割れば、予定売上利益率が

$$\text{予定売上利益率} = \frac{3,276 \text{千円}}{84,000 \text{千円}} = 3.9\%$$

と計算されることになる。

これに対し、変動資本予算は、 $S_b \cdot v_b$  で算出できるので、これをもとめると、

$$\text{変動資本予算} = 84,000 \text{千円} \times 0.27 = 22,680 \text{千円}$$

となる。これに(8) 式分子の固定資本予算を加えると、

$$\text{総資本予算} = 22,680 \text{千円} + 10,080 \text{千円} = \underline{\underline{32,760 \text{千円}}}$$

がでてくることになる。

この総資本予算で売上予算を割ると、当期における予定総資本回転率は、

$$\text{予定総資本回転率} = \frac{84,000 \text{千円}}{32,760 \text{千円}} = 2.56 \text{ (回転)}$$

と算定できる。

また、

$$r_0 = \frac{\text{利益予算}}{\text{総資本予算}} = \frac{\text{利益予算}}{32,760 \text{千円}} = 10\%$$

なので、

$$\text{利益予算} = 32,760 \text{千円} \times 0.10 = \underline{\underline{3,276 \text{千円}}}$$

となる。これは、資本計算から誘導した利益額だが、その答は、さきの営業計算からもとめた予定利益額と、常に完全に一致する——本例では、いずれも3,276千円——という性質を(8)式はもっている。この点、(8)式は、売上予算をはじめとし、これに関連する部門予算を作るが、同時に、計算過程に存しうる誤りを、二つの利益計算をおこなう段階で、自動的に発見しうる仕組みをビルトインしているといえるのである。

上にもとめた売上予算から、さらに仕入予算を誘導するには、仕入予算を算出する基本公式ともいうべき、

$$\text{仕入予算} = \text{売上原価予算} + \text{期末計画ストック} - \text{期首ストック} \quad (10)$$

を用いればよい。ところが売上原価予算は、

$$\text{売上原価予算} = \text{売上予算} - \text{売上総利益予算} \quad (11)$$

で算出することができ、売上総利益予算は、売上予算×予定売上総利益率で推算することができるので、マーケティング委員会で、この比率、および(10)式の計算のため必要な期末計画ストックを推定させればよいことになる。かりに彼らが前期の実績数値

売 上 げ	75,866千円	期末ストック	7,520千円
売上総利益	13,889千円	期首ストック	7,414千円

を参照して、予定売上総利益率を18.3%、当予算年度における期末計画ストックを8,628千円程度に見込むことが適当と判断したとする。

すると、

$$\text{売上総利益予算} = 84,000 \text{千円} \times 0.183 = 15,372 \text{千円}$$

となる。ゆえに、

$$\text{売上原価予算} = 84,000 \text{千円} - 15,372 \text{千円} = 68,628 \text{千円}$$

そこで、前期の期末ストック 7,520千円が当予算年度では、期首ストックになることを考えて、(10)式より、仕入予算をもとめると、

$$\text{仕入予算} = 68,628 \text{千円} + 8,628 \text{千円} - 7,520 \text{千円} = \underline{\underline{69,736 \text{千円}}}$$

となることがわかる。

以上のようにしてゆくと、売上予算、仕入予算、総費用予算、総資本予算、利益予算などの各部門予算が、明確に差別化して作られ、しかも、それらが相互の緊密な関係のもとに、組織化してもとめられていることが明らかになる。しかも、必要に応じては、上にもとめた総費用予算から売上原価予算を差し引くと、総経費予算が、

$$\text{総経費予算} = 82,824 \text{千円} - 68,628 \text{千円} = \underline{\underline{14,196 \text{千円}}}$$

のようになることがわかる。さらに、昨年度の営業費と売上総利益の実績率などから判断した予定比率を売上総利益予算に乗ずると、営業費予算として、たとえば 12,296千円（売上総利益予算の約80%とみた場合）を見込めばよいことがわかる。すると、必然的に、

$$\begin{aligned} \text{営業外費用予算} &= \text{総経費予算} - \text{営業費予算} \\ &= 14,196 \text{千円} - 12,296 \text{千円} = \underline{\underline{1,900 \text{千円}}} \end{aligned}$$

と推定できることになる。

以上のように、部門予算を差別化の過程を通じて逐次展開してゆくと、これらを組み合わせ、今度は、第1表のような予定損益計算書に集約化してみることでできることがわかって。この予定損益計算書は、企業という船が経済という海をゆく時のレーダーの役をはたすようになり、市場取引を積極的に切り開いてゆく開発化の過程で、きわめて有効な役割りをなすことになるのである。と同時に、予算年度において、どこに弱点とか、無理がひそむかの可能性



第1表 第 期予定損益計算書

期首ストック	7,520千円	純 売 上 げ	84,000千円
純 仕 入 れ	69,736	期末ストック	8,628
売上総利益	15,372		
	92,628		92,628
営 業 費	12,296	売上総利益	15,372
営 業 利 益	3,076		
	15,372		15,372
営業外費用	1,900	営 業 利 益	3,076
経 常 利 益	3,276	営 業 外 収 益	2,100
	5,176		5,176

を予知させ、事前にその対策をたて、企業を安全な方向にむかわせる水先案内ともなるといえよう。

さらにそれだけでなく、この予定損益計算書を昨年度の実績損益計算書と、実数比較をしたり、比率比較をしてみると、上のようにして作ったマーチャンダイズ バジレットのさらに有効な利用とか、効率的成果をたしかめ、同時に、昨年度のやり方に対する、いろいろな批判とか、反省もやれるようになるものである。