

計画と実績の差異分析の注意点

Q. 計画（予算）と実績との差異分析は、どのように行うか？

要旨 計画を作成した場合には、実績と比較管理しなければ意味がありません。実績と比較管理するに当たり、以下の点に注意しなければなりません。

- ・そもそも実現可能な予算なのか
- ・計画との差異の原因分析を行うこと
- ・定期的に差異分析を行うこと

解説

1. 実現可能な予算を作成しているか

予実管理を行うに当たって、予算は実行可能なものでなければ意味がありません。重要なのは、目標を達成することと、そのプロセスにおいて会社が成長することです。予算と実績を比較して、あまりにも大きな差異が恒常的に発生している場合には、予算の立て方が間違っている可能性があります。その場合には経営計画を見直しましょう。

2. 差異の原因を特定する

計画と実績の差異がでることは、当然のことです。誰もが計画通りにいくのであれば、予実管理は必要ありません。その実績値が出てきたプロセスが重要で、実際の差異がなぜ発生したのか原因を追究してください。差異の発生原因の特定は、大きい項目から詳細な項目へ分析を行い、追究します。

例えば、経営計画の利益と実績の利益を確認します。計画よりも実績の利益が少ない場合には、その原因が売上高自体にあるのか、売上高に対して原価が過大になっているのか、投資に対する売上高のバランスはどうなのかなど財務分析を行い特定して

いきます。ここで売上高が計画よりも少なかった場合には、販売数が少なかったのか、単価が低かったのか、市場が小さいのか、地域ごとの販売はどうだったのかといったように、具体的な数値の発生原因を辿っていき、深いところにある根本的な原因を追究します。

3. 定期的に差異分析を行う

差異分析は月次決算を行い、定期的（月ごと）に検証することが必要です。定期的な検証を繰り返すことにより、差異の発生の習慣や発生した差異の改善を確認することができます。

また、差異分析のもとになる実績数値にも気をつけましょう。実績数値が間違っている場合には、間違った数字による経営判断をして、経営が悪化してしまう可能性があります。差異分析を行う上で最も重要なことは、正しい実績をもとに行うことです。

計画と実績の差異分析を経営に活かす

＜ご提案のポイント＞

- ・経営改善計画は計画の策定で終わらせず、実績との差異分析を行うことで、自社の改善に役立つものになります。
- ・差異分析では、タイムリーに原因究明することが重要です。
- ・差異分析を行うと細かなところも見えてきますが、重要項目を中心に管理することが大切です。

1. 予算と実績の差異を分析する

予算と実績の差異を分析することを予実管理といいます。会社は目標を設定し、その目標に向かってどのように数字を重ねていくのか計画を立てます。当初設定した計画値と実績値を比較することで、計画がどの程度進捗したかを確認し、達成できなかった部分について、達成できなかった原因を究明し、目標値に最短距離で近づけるように対策を講じ、修正した計画を実行します。このサイクルを繰り返すことで、自社の目標達成に近づくことができます。

2. 差異分析において重要なこと

①タイムリーに行うこと

予実管理は、タイムリーに行うことが重要です。半年前の予算と実績を比較し、原因を究明できたとしても、時間が経ちすぎて対策が既に打てない状況になっていることも考えられます。実績数字の精度が低すぎではいけません、最低でも月単位、できれば週単位で管理できるようになると、経営判断も対策も適時に行うことができるようになるでしょう。

②原因を究明すること

予実管理は数値で結果が示されるため、数値をみれば問題がどこにあるのか検証することは難しくないでしょう。ただし、「ここの数値を改善しましょう」で終わってしまっただけでは、本質的な原因究明ができず、次回も同じような結果になってしまいます。原因を深掘りし、根本から対策を行うことが重要です。ここまでやり切ることで、経営改善計画が自社の成長に役立つようになります。

③細かい数字を気にしないこと

予実管理を行うことで、細かい数値の差異も見えてきますが、自社にとって重要な項目を中心に、差異分析を行うようにしましょう。予実管理の目的は自社の目標を達成することであり、詳細な分析に時間をかけることが目的ではありません。企業ごとに重視する項目を選択し、それ以外の項目については大らかな気持ちで、ざっくりと管理することも重要です（異常に増加している場合などは深掘りしてください）。