

(論文)

事業収支計画における収益予測の問題点

永江 総 宜

キーワード

事業収支計画 収益予測 起業 新規事業 意思決定

1. はじめに

新たに事業を開始するとき、あるいは既存事業の将来を見通して計画を立てるとき、経営計画に基づいて、事業収支計画が立てられる。筆者は、この事業収支計画について研究対象として体系化を試みているが、そこでの最大の問題が「将来の収益額をどのように想定するか」という点である。収益が想定できれば事業規模が定まり、それを基礎に費用項目の多くは順に想定していくことができる。しかし、収益に関しては明確な基準が無いままその額を見積もっていかなければならない。収益の予測に関しては様々な分野から多くの手法が提案されているが、それをそのまま事業収支計画の収益予測のセオリーとして取り込むには多くの課題がある。その一つが、個別の事業収支計画に適用可能な収益予測の手法をどのように取捨選択すべきか、というものがある。現実には個々の事情に応じて担当者が適当な方法を用いているが、将来予測という非常に不明確、未確定な領域の話であるが故に、そうした手法間の比較については学術的な検討がなされてこなかったように思われる。本稿は、事業収支計画への適用という観点から、収益予測の適用判断に資する手がかりを見出そうとするものである。問題の性質上、検討は定性的なものに終始しているが、これまでに無い視点からの検討であり、今後の展開が必要とされるテーマである。

2. 事業収支計画における収益の意義

(1) 事業収支計画の意義

事業収支計画は、将来の事業計画を立案し、収益や費用を見通し、人員の配置や設備の整備等の意思決定に資するために行われる。また、既存事業だけでなく、新製品の開発や新規プロジェクト、あるいは新規出店、全く新規に起業をする場合にも作成される。こうした収支計画は、大きな事業計画、あるいは経営計画のうち、財務的な側面を数値化、具現化したものと言える。経営計画の本質は「企業の将来を考えて、経営目標を設定し、その経営目標を達成するための代替的な行動案を選択する経営者活動である」(占部, 1983)とされ、まさに経営者の意思決定に資することが期待されているが、事業収支計画もまた、その意思決定の財務的な一面を担うべきものである。また、現実的には経

営者のみならず、必要資金の調達を行うため、企業内部の財務部門や、企業外部の金融機関等、利害関係者の意思決定に資することも期待されている。従って、より妥当性の高い事業収支計画を作成することにより、企業の活動をより効果的、効率的に遂行することが期待される（永江，2013）。

(2) 収益の位置づけ

事業収支計画においては、所与の条件および種々の想定によって、収益および費用の額を見積もり、それを必要な期間に応じて損益計算することにより、見込まれる利益の額が算定される。一般的に、収支計画の様式は簡易な損益計算書の様式を取り入れ、必要とされる一定期間の連続的な形式で表現される。(図1)

図1 事業収支計画の一般的な様式

	初年度	2年度	3年度	4年度	5年度	6年度	………	
売上高								
仕入高								
売上総利益								
給料手当								
福利厚生費								
水道光熱費								
旅費交通費								
減価償却費								
地代家賃								
………								
当期利益								

(永江，2013，p.3)

このとき提示される数値は将来のものであるため、通常の会計数値（確定決算に基づくものをはじめ、試算表上の数値なども含む）のように実績に基づくものではなく、あくまで未確定な将来の数値である。従って、各数値は一定の根拠に基づき、その多寡が算定されることが望ましい。さもないと、「収支計画」といっても単なるイメージとしての域を出ない。そこで、事業目的を遂行するため、基本的に事業の規模や期間を設定することで、例えば人員の配置、事業所の確保、設備投資、事業活動の展開などが決まってくる。また、各費用項目の想定が進むと共に、初期投資額や必要な資金調達額が明らかとなり、資金調達計画に基づく返済方法や金利など、付随するコストについても想定していくことが可能となる。

ところが、これら費用項目の基礎ともなるべき、事業規模そのものでもあるといえる「収益」に関しては、比較的独立したものであり、その想定が一義的に決まらない事が多い。すなわち、事業規模としての収益額が算定されれば、そこから費用項目を導くことができるが、その逆はできない(ただし、必要とされる「収益目標」という意味であれば損益分岐点のような形で算定することはある)。そこで、収益の算定は事業収支計画の全体枠を決定するような重要な位置を占めているといえることができる。

しかし、この収益額の算定は事業収支計画立案の上でも、最も未確定要素が大きく、明確な算定が困難なものである。しかも筆者の経験上、一般的な事業収支計画を作成する際、収益予測は様々なレベルで行われ、その妥当性にも大きな差異がある。むしろ多くの場合、その算定に明確な根拠が存在していない場合が多いように思われる。また、その手法も様々存在するが、その多くが知ら

れておらず、また活用もされていない。同様に、体系化もされていないのが実状である。将来の事象に関わることであるため、正確に数値を確定することは不可能ではあるが、より妥当性の高い収益予測を行うため、その手法を評価し、適用可能性を検討する必要はあるであろう。

3. 収益予測の実状

(1) 収益予測の研究

収益予測に関する手法は多数あるが、学術的な研究は比較的分野が限られる。これは、未確定要素が多く、その結果や評価も曖昧であるためであると思われる。実際のところ、収益予測についての文献の多くは実用書として書かれたものである。これは例えば、起業に際しての融資の審査などに用いることが、事実上多いためであると考えられる。その場合、手法として精緻であることは求められていない。後述する原単位法のような、比較的簡易な方法により、ある程度説明可能な算定方法が紹介されている。

学術的研究としては、橋本（1990-1996）が、愛知県内の百貨店の衣料品売上に関して重回帰モデルを作成し、詳細な売上予測を行った。橋本は過去の月次売上データを基に、季節調整、気温変動、バブル期売上等、種々の条件について検討を重ね、ダミー変数を加えるなどの改良を加え、精緻なモデルを構築した。

また、今井ら（2011）は、個別の店舗ではなく、市場規模を捉え、日用品メーカーの新製品の売上予測を行っている。これは消費者調査データに基づき、「トライアル・レポート」モデルを構築することにより、それまでの市場予測モデルよりも実践的なモデルを構築したものである。

前者は個別店舗の過去の売上データを基礎とし、その店舗、あるいは商品の売上に係る各種要因を変数として採用することによって、日別、曜日別、季節別などで微細な、あるいは長期的な変動が組み合わされる売上データの予測値を統計的に得る方法である。そのためには基本的に過去の売上実績が必要であり、必然的に全く新規の事業はその対象とはならない。無論、類似事例、類似条件の売上実績データ等を利用すれば、近似的な予測値は得られるが、その際には統計的な精度のかかなりの部分が失われる恐れがある。

一方、後者のようなモデルによれば、個別店舗ではなくターゲット市場における一定のシェア、すなわち商品全体の売上を予測するものである。これはメーカーなど商品そのものの売上を把握したい場合に有効な方法である。しかしながら、逆に個別店舗における売上はそのままでは把握できない。その必要がある場合には、やはりこれまでの売上実績などから、個別店舗の販売シェアで按分するなどさらなる加工が必要になると考えられる。

こうした統計的な手法を樋口（2011）はより洗練させて説明している。樋口はベイズ統計などを応用し、曜日や気候変動のみならず、不確実性や近隣でのイベント効果などまで取り込んだ統計モデルを提示している。データに加え、日常的な経験や特殊要因も含めて考慮できる高度な手法が開発されてきているとも言えるであろう。

以上はいずれも統計的な手法によるものである。一定のデータに基づいた客観的な手法であるからこそ学術的な評価が加えやすいという背景があるのであろう。予測そのものの事例は多々あるが、そのほとんどはこうした統計的予測である。これに対してMentzerら（1997）は、手法としては統計的な予測を取り扱いながら、それらのマネジメントについても触れている。例えば、販売管理組織での活用やコスト面の考慮などである。敢えて言えばこれは実務的な対応であろうが、単なる予測手法だけではなく、その実践まで考慮している点は事業収支計画を検討する上では参考となる。この他にも、マーケティング調査などの結果を基にした売上予測モデルなどは実務上多数用いられている。

3

(2) 予測技法

先に述べたように、収益予測の手法自体は様々だが、種類を大きくくくると、次のようなものが知られている。以下、その主な内容について触れておく。

①原単位法

収益にかかる基本的な「原単位」を想定し、実際の事業規模に想定した単価や顧客数等を乗じて収益を見積もる。例えば小売店であれば

$$1 \text{ m}^2 \text{ (または 1 坪) 当りの売上高} \times \text{売場面積}$$

飲食店等であれば、

$$\text{客単価} \times \text{設備単位数 (席数)} \times \text{回転数}$$

などである。

これらは小規模な事業者が開業する際、融資を受けるための事業計画書を作成するにあたり、収益の算定に用いられることがある。実際、日本政策金融公庫では融資の際の参考資料として紹介されている。ただし、その際も業種の特性や業界平均の数値、地域事情などを考慮すべきであることが指示されており、また、あくまで多数ある計算方法の「一例」であると強調されている。実際、ある程度の売上水準は想定できるが、上記算式の㎡当り売上高や席の回転数などは、自身の事業で実現するかどうかは不明であり、多分に主観的な予測にならざるを得ない。ただし、手法としては明快かつ簡易であり、手間もかからないのが利点である。

②項目別評価

自らの経験や自社の関連店舗など、収益実績の詳細が得られる場合に利用される。収益に係る各種の条件を項目別に一定の基準で評価し、その合計点と売上を集計比較する方法である。評価の合計点の多寡が収益の多寡に近似するようであれば、新規事業を同様の基準で評価することで一定の収益水準を知ることができる。

しかしながら、評価点の合計が必ずしも収益の多寡に近似しない場合も考えられる。その場合には項目の評価に適宜ウェイト付けを行い、収益の実態に近づけるような評価基準を作成することで、一定の精度を得ることができる。

ただし、ウェイト付けの根拠やその程度については拠り所を求めることが難しく、ウェイト付け後の評価点集計結果と収益との関連性からその妥当性を逆に推し量ることとならざるを得ない。

③他事例比較

同業他社や類似事業の実績から自身の事業の収益を推定する。新規の事業などで自らの実績データが得られない場合に有効と考えられる手法である。同規模、同立地で同様の事業等が他の事業者によって行われているならば、確かに一定の精度を得られると考えられる。しかし、類似度の高い事業が現実に行われている保証は無く、また、他者の事業の詳細なデータを得ることも事実上は困難である。実地見学やヒアリング等、一定のデータ収集の方法もあるが、完全なデータは期待しにくいと考えられる。

④統計モデルによる推計

既に説明したように、過去実績データが詳細に得られれば、かなり高い精度で将来の収益を推計することが可能である。また、統計的な手法でも、例えば単純に過去のトレンドから一定の成長率

を推計する簡易な方法や、収益に関わる種々のデータを用いた重回帰分析、さらに多様な条件を織り込んだ予測モデルなど、そのレベルも多様である。

⑤市場分析

実務上、さまざまなマーケティング調査の手法で、商圈や消費者のデータから市場規模や来店者数などを予測している。小売店舗の場合、基本的には一定の時間距離に商圈を設定し、地域ごとの人口や年齢構成、性別、職業、利用交通機関などの属性を考慮して来店者を推計する。来店確率は既存店舗への来店者の顧客調査や、居住者への来店意向アンケート等を用いる。

収益の実績、売り場面積なども利用データの一部ではあるが、基本的に立地や周辺環境など企業外部のデータを活用することとなる。データが十分に揃えば比較的信頼性のある予測が可能である。ただし、重要な変数である来店確率などを調査するのは手間やコストがかかることが多いようである。

4. 収益予測の体系化と課題

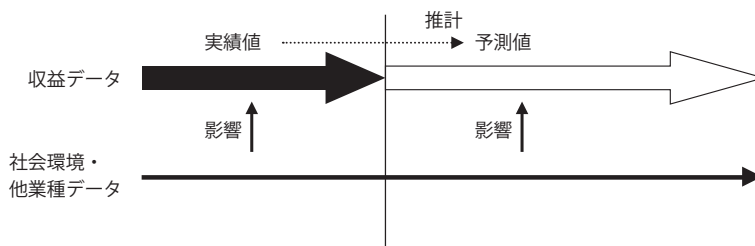
(1) 事業収支計画における収益予測

収益予測そのものには多くの手法があるが、本論ではこれらの手法そのものを実践するのが目的ではない。事業収支計画における位置づけと適用上の判断基準を発見することを目指している。そこで、事業収支計画に要求される収益予測がどのようなものであるかを検討しよう。

基本的に収益予測は過去から未来を見通す作業である。確たる実績データを分析するのは異なる考え方が必要になる。予測のために用いられるのは基本的には過去の収益の実績である。条件が全く同一であれば、将来もこれまでと同様の収益が見込まれるはずである。しかし、実際には事業をめぐる条件は刻々変化し、将来も変化し続ける。そこで、過去の変動に対応する動きが将来も繰り返されると見る。過去の収益は事業の内外の諸条件の動きに影響を受け、上昇したり下降したりする。それが季節であったり天候であったり曜日であれば、比較的同様の影響が繰り返し現れることになる。これらの動きは将来もほぼ変わらず繰り返す事が予想される。またこれらの影響による変動の幅も、ある程度既知である。従って、これらの影響は将来の動向に一定の信頼性を持って算入できる。

また、人口や経済動向などは、大きな傾向を持って動く。消費者の意向なども徐々に変化する。こうした大きな流れからの影響も多数あり複雑であるが、実績データの動向と対比させることで一定の影響度を測ることができる。例えば周辺人口の推移と収益の推移、経済成長率の変動と収益の変動などはかなり関連が深いと考えられる。さらにイベントの開催や施設の開設などで、人口や人の流れが大きく変動したときの、収益への影響も捉えることは可能である。従って、これらの将来の動きがつかめれば、将来の収益予測値に対しても同様の影響を考慮することができる。これらを組み合わせることが収益予測の基本的な概念である。(図2)

図2 収益予測の概念図

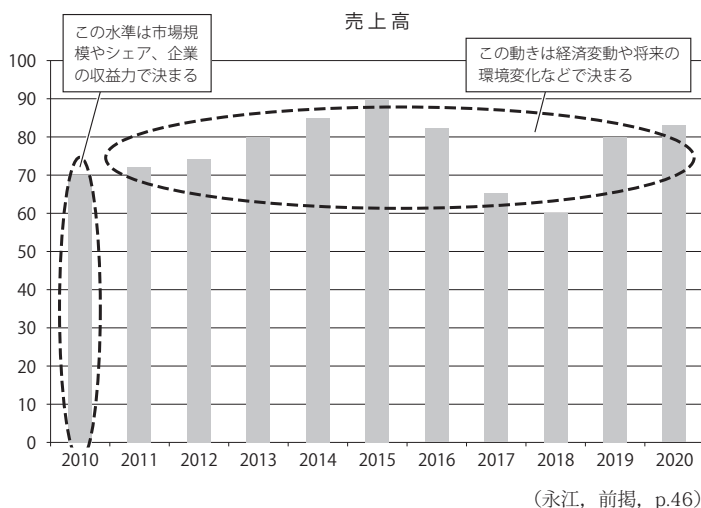


ただし、これにはいくつかの問題点がある。まず、既存事業の将来計画を立てるのであれば、通常詳細な実績値を得ることは可能である。しかし、例えば新規事業であれば基礎となる実績値が存在しない。既に述べたように、新規開業や起業といった場合には、基本的なデータが存在しないところから収益予測を行わなければならない。また、将来の予測値を得るためには、収益の実績値に加え、周辺の商圈人口や経済動向、あるいは他業種などの将来値（これらを「外部データ」の将来値と呼ぼう）があることが望ましい。しかしながら、こうした外部データの将来値は極めて限られたものしか存在しない。人口推計値などは地域別に、将来にわたって詳細な予測値が公開されているため、これらは活用可能である。しかし、経済動向の予測などは存在するものの、その信頼性はかなり不明確である。さらに、類似他業種の将来データとなると、通常は皆無に等しい。このため、収益予測の当初段階はともかく、一定期間長期の収益予測となると、極めて限られた条件でしか得られないものと考えられる。

一方、個別の事業収支計画における収益の想定は、次のような考え方が基礎にある。まず、事業開始当初の事業規模を想定する必要がある。一般的には市場規模や商圈におけるシェア、店舗・施設の面積などから規定されてくる。次いで、想定された収益が将来にわたってどのような動向を示していくのかを想定する。これは既述のように、将来の経済動向や人口変動、周辺環境の変化、消費者の意向の変化などによって左右されることになる。（図3）

筆者の経験上、小規模・簡易な事業収支計画であれば、過去の類似事業の対前年増減率などを適用し、周辺の大きな環境変化などを加味する程度で作成されることが多い。それでもある程度の想定は可能なのであるが、その根拠はいささか脆弱である。また、議論を複雑にするのは、事業収支計画が必ずしも予測だけで成り立っていないことである。単純な予測値を想定するだけでなく、収益変動に基づいて営業努力や設備投資の見直しなどを折り込み、主体的な変動も条件に加えながら計画が作成されるところに特殊性がある。ただし、これについては現段階では議論が混乱するため、後に検討を加える。

図3 事業週計画における収益の想定



上記の収益予測の検討からすれば、当初の収益額（＝事業規模）は様々な収益予測の手法により、

ある程度の妥当性を持って想定することが可能であるように思われるが、将来に渡る収益については、その想定は容易ではないことが推察される。では、事業収支計画において、どのように将来の収益を想定していくのが望ましいのか、何らかの拠り所が求められる。

(2) 適用判断に関する検討

収益予測の鍵を握るのは「実績データの有無」と「将来の外部データの獲得」という点であった。実績データについては、その利用可能性は比較的明快である。既存事業が存在する場合、あるいは類似事業を行っている場合には比較的容易に入手でき、そうでない場合は入手困難であった。また将来の外部データについては、公開されているようなものであれば比較的入手しやすいが、公的な統計資料などでもその入手や加工に手間がかかることもある。公開資料がない場合、市場調査など一定のコストと労力（マンパワー）をかけることによって得ることができるものも多い。ただ、小規模な事業者や起業した者については、そのような資金や労力をかけられないケースもある。また、そこから得られる精度とのバランスを考える必要もある。つまり、現実的には外部データを得ることはMentzerらが触れていたようにコストとマンパワーの側面に直結しているとみなしておこう。

そこで、これまでに見てきた収益予測の手法をデータ利用の側面と、コストおよびマンパワーの側面から見直してみる。

① データの利用

小売店舗をイメージし、予測手法別にどのようにデータが要求、利用されるのかを比較してみよう。ただし、手法のくくりは大きいものである上、データの利用の方法もまちまちであるので、厳密な区分は難しい。ただ、それぞれの手法の特徴を捉え、相対的な比較をしたものである。

原単位法については、原単位と単価を用い、既知の単価に経験的、あるいはデータに基づく原単位を乗じる。従って、それ以外のデータが得られなくても収益水準を知ることができる。さらに、これまでの自身の事業の原単位が判明すれば、予測値にも活用できる。また、曜日ごとの売上がわかれば曜日ごとの予測値の算定にもその原単位を利用できる。そういった意味で、各種データを原単位の変動に利用することは可能ではある。その他のデータに関しても同様、原単位設定の参考としてなら利用できるものはいくつかある。

項目別評価を行う場合には、既存事業の収益データは必須である。この実績に基づいて、他の評価項目データに対してどの程度の収益が得られたかを評価していくためである。従って、収益の実績データの総額が得られれば、その他のデータに関しては評価基準となる程度のものが得られれば十分であり、さほど詳細なものは要求されない。

他事例比較に関しては、基本的に自身の実績データを用いることはない。類似事業の内容に倣って収益額が決まる。従って他事例で全てのデータが揃えば問題ない。しかし現実には他事業者のデータ入手は困難な事が多く、調査やインタビューなど多様な方法でデータ収集をしなければならないことは既に述べた。また、類似時事業の立地や認知度など置かれている環境条件は、限られたデータから推定をするための参考となる。そのため、外部データも必須のものではないが、広く利用は可能である。

統計モデルは基本的に実績データを基にしているため、これは必須のものである。曜日や天候など、詳細に日別データが得られればなお望ましい。一方で外部データに関して言えば、様々な影響を考慮するために、数多く収集できればそれに越したことはないが、精度への影響度により必要性を判断することとなる。

市場分析は、実績データは基本的に用いないが、外部データを多用する。特に消費者に関わるデータなどは、既存のもので利用できるものは少ないので独自調査によらなければ入手できないことが多い。(表1)

表1 予測手法ごとのデータの利用率比較

手法	実績データ		外部データ						
	過去収益実績		他事業者データ	店舗立地		認知度	顧客データ		社会データ
	総額	曜日別・天候別	類似事業収益高	交通量	公共交通機関の利便性	広告投入量等	商圏データ(商圏人口等)	消費者データ(属性別人口等)	経済動向等
原単位法	原単位の想定に利用可	基本的には不要だが詳細な予測の場合利用可	稼働率の参考に利用可	基本的に不要	基本的に不要だが原単位想定参考に利用可	原単位変動に利用可	活用が難しい	基本的に不要	基本的に不要
項目別評価	必須	基本的に不要	基本的に不要	データとしてではなく評価項目として利用	データとしてではなく評価項目として利用	利用可	利用可	利用可	基本的に不要
他事例比較	基本的に不要	基本的に不要	必須	比較対象選定のため必須	比較対象選定のため必須	利用可	利用可	利用可	基本的に不要
統計モデル	必須	必須(詳細ならなお可)	不要	利用効果が高い	利用可	利用可	利用効果が高い	利用効果が高い	利用効果が高い
市場分析	不要	不要	基本的に不要	必須	必須	利用効果が高い	必須	必須	利用効果が高い

このように比較してみると、実績データを要求しているのは、「統計モデル」と「項目別評価」である。この両者は実績データが存在しなければ実施が難しい。また、外部データの必要性が高いのは「市場分析」であり、「統計モデル」でもその精度を高めるためには多種のデータの有無が大きく影響する。「他事例比較」では基本的に外部データに準じて予測がなされるが、その事例に特化している。その他の手法では、外部データはあることが望ましいが、そのレベルは相対的に低いものと思われる。

②コストおよびマンパワー

これまでの検討からも明らかのように、外部データを多用しようとする、コストとマンパワーは増大する可能性が高い。その観点からすると、外部データが必須である「市場分析」やその活用が予測の精度を左右する「統計モデル」はコストとマンパワーを要求する手法であると言える。現実的にはこれほどの程度のデータ収集を行うかという、比較の問題ではあるが、収集したデータの処理に一定程度の専門知識が要求されることも当然予見されることから、一般的にはコストとマンパワーのかかる手法であると理解してよいであろう。また、「他事例比較」については、データ入手の難しさによって大きくコストのかかり方が分かれるところである。一般的には詳細なデータの入手は容易でないと考えられるので、一定のコストやマンパワーは必要とされると考えるべきであろう。「項目別評価」と「原単位法」ではさほど広い範囲から詳細データを用意することは要求されない。基本的に自前のデータと簡易な外部データで作業が可能であると考えられ、基本的にローコスト、ローマンパワーであると考えられる。(表2)

表2 予測手法のコスト・マンパワーと妥当性

	コスト	マンパワー	結果のタイプと妥当性	手法の留意点
原単位法	安価	簡易	概数のみ 妥当性は低い	席数や稼働率といった原単位と単価で算出可 であるが、季節変動等の考慮は実績データが あればある程度できる
項目別評価	基本的に安価 評価項目数により増大	評価項目数により増大	概数のみ 妥当性はあるが項目の評価 ウェイトに依存	比較評価する項目数が多くなれば妥当性は向 上するが、評価基準や項目ごとの評価ウェイト の根拠付けが困難
他事例比較	データ入手に手間がか かれば高価に	他事業者データの場合 は入手が難しい	概数のみ 比較対象の類似性に依存	類似事業との比較によるので、新規業態、新 規商品で適当な比較対象がない場合は妥当性 が得られない
統計モデル	比較的高価	専門的知識と大量の データ処理が必要	データが十分に得られれば 詳細な予測値が算定可能	詳細な分析を求めれば、洗練された手法が存在 するが、基本的に過去のデータを基準とする ため、新規業態、新規事例には限界がある
市場分析	比較的高価	専門的知識と大量の データ処理が必要	データが十分に得られれば 詳細な予測値が算定可能	データ収集には労力がかかるが、意向調査な どにより新規事例についてもデータを得ること ができる

また、ここで同時に各手法による結果の妥当性、すなわちどの程度の信頼性が得られるかを一緒に検討しておこう。ここで「妥当性」、「信頼性」というのは、現実はその通りの結果になるかどうかというよりも、合理性のある根拠に基づいて算定できるか、という意味である。

ある程度当然のことではあるが、コストのかからない手法は簡単に実施できるが妥当性は低い。統計モデルや市場分析を詳細に行えば、それなりの根拠に基づき、かなり妥当性の高い結果を得ることができる。統計モデルなどにおいてもデータや手法に問題があれば、精度は低くなるが、ここでは一般的な注意が払われるものと考えよう。

コストを数倍、数十倍とかければ、精度は高まっていく。妥当性も向上する。従って、予測値に応じた設備投資や人員配置も容易になる。利害関係者への説明でも説得力は増すであろう。ただ、詳細な収益変動の予測が必要な場合にはそれが有効だが、大きな事業規模の把握でも構わない場合には、それはオーバースペックとも考えられる。

③収益予測手法の適用判断

こうした現実的な問題は事業収支計画を立案する際、常に問題となる。利用可能なデータと、利用可能なコストとの兼ね合いで、どのような手法を選択するか適用判断をすることとなる。これまでの検討から、次のような区分が可能であると考えてきた。

<実績データが得られるか>

- yes → 項目別評価、統計モデル
- no → 原単位法、他業種比較、市場分析

<コスト、マンパワーがかけられるか>

- yes → 統計モデル、市場分析、他業種比較
- no → 項目別評価、原単位法

以上の区分を、分かりやすくマトリクスに表示すると、表3ようになる。

表3 収益予測手法の適用判断

		実績データ得られるか	
		YES	NO
コスト・マンパワー がかけられるか	YES	統計モデル	市場分析 他業種比較
	NO	項目別評価	原単位法

一般的には「統計モデル」は洗練された優れた方法であると考えられ、条件が許せば十分な分析を行うことができる。しかしながら、利用データやコストに関して一定の制約条件があり、ここでそれぞれの特性を把握することによって一つの判断基準を示すことができた。

④考察と課題

それぞれの予測手法はそれぞれの目的や必要性によって開発され、活用されてきた。従って個別の手法はそれぞれに持ち味が有り、一概に良し悪しを論じられるものでもない。しかし、事業収支計画を作成する際には、基本となる収益の確定が一番の課題であった。これに対処するため、既知の収益予測の手法を援用することは一つの解決策であるが、様々な手法が存在する現状で、一般的に事業収支計画に適用すべき手法が存在するのかどうかは、検討されてこなかった。個々のケースにおいては、その場でどのような手法で収益を予測し、収支計画を作成するかの判断がなされているはずであるが、おそらく限られた選択肢の中での判断となっているであろう。今回のように一般論として一つの判断基準を検討することができたのは一つの成果であると考えられる。

しかし一方で多くの課題も積み残している。ここで一つ問題となるのは、コストの差と妥当性とのトレードオフである。コストに見合う精度の高さが本当に必要とされているのかどうかは実際に収益予測をする場合には常に問題となるであろう。次に、既に見てきたように、事業収支計画における収益予測は、一定期間の将来に渡る数値が求められる。その際、長期間に渡る将来の収益予測が可能なのは、将来の外部データを考慮できる「統計モデル」と「市場分析」であると言えるはずである。しかし、経済見通しなどの将来事象をどこまで収益予測に取り込めるかは、まだまだ議論がなされていない。3つ目に、今の将来事象と関連するが、計画というものに特有の問題がある。それは、将来の収益額が、必ずしも予測値のみによって構成されるわけではない、という点である。多くの場合、計画には努力目標としての機能や、計画の推移に応じた経営努力を検討する機能がある。つまり、予測値に基づいて計画を立案した時、十分な成果が得られないことが明らかとなれば、営業方針なども含めて計画を立て直すことが一般的である。そうした収益予測以外の要素も今後検討に加えていく必要がある。

10 5. おわりに

事業収支計画について、その多くは実務的な分野で取り扱われており、基本的には損益計算の手法が用いられている。そうした意味で、会計的な技術は多用されている。特に費用項目の設定は、減価償却等をはじめ、ある意味手法は確立しているとも言える。しかし、収益に関してははなはだ曖昧であり、大企業ならともかく中小企業では妥当性の高い事業収支計画を立てるのは困難である。しかし、これまで見てきたように、応用できる材料は多様な分野に散在しているように思われる。今後は上記課題を中心にさらに研究を進め、汎用性の高い収益予測の体系を事業収支計画に取り込

んで行きたいと考える。

【参考文献】

- Mentzer, John T., Bienstock, Carol C., "Sales forecasting management", SAGE Publications, 1997
今井秀之, 山岡俊樹「日用品市場における新製品売上予測モデルの構築」, 日本感性工学会論文誌
Vol.10 No.2, 2011
占部邦美「戦略的経営計画論第八版」, 白桃書房, 1983
ディーアイコンサルタンツ(編)「新版 店舗出店戦略と売上予測のすすめ方」, 同友館, 2007
永江総宜「事業収支計画の基礎と展開」, 創成社, 2013
日本政策金融公庫ホームページ「参考1. 売上高の計算方法について」,
http://www.jfc.go.jp/n/service/pdf/kaigyorei08_121115.pdf
橋本郁郎, 「大型小売店における売上予測」, 愛知工業大学研究報告第25号B, 1990, 「同第2報」,
同第26号B, 1991, 「同第3報」, 同第27号B, 1992, 「同第4報」, 同第30号B, 1995, 「同
第5報」, 同第31号B, 1996
樋口知之「予測にいかす統計モデリングの基本」, 講談社, 2011

(受理 平成26年1月17日)