

次世代マネジメントモデルとしての「予算レス経営」

正岡幸伸

CONTENTS

- I 硬直的な伝統的予算制度の問題点
- II 予算レス経営モデルの台頭
- III 予算レス経営モデルの10ポイント
- IV 「お金は後からついてくる」日本企業に立ち戻るために

要約

- 1 ほとんどの企業で、年度予算制度が経営管理の仕組みとして広く実施されている。しかし、環境変化の激しい今日、そのプロセスに投じた時間、労力、費用に対する効果の低さとともに、予算の硬直性、社内ネゴや社内ゲーム、短期業績志向など、その弊害が大きくなっている。
- 2 このような予算制度の弊害を解決すべく、過去にもゼロベース予算や活動基準予算などの取り組みが行われたが、根本問題は解決されず、継続に至らなかった。予算制度は、その仕組み面だけではなく、意識・行動面への制約ともなっており、組織構造の改革や企業の戦略志向への取り組みに対する障壁となり、その変革を妨げてきた。
- 3 この問題に対し、欧州企業を中心に、予算レス経営モデル（BBM：Beyond Budgeting Model）が広がりつつある。石油化学大手のボレアリスでは、1995年に予算を廃止し、四半期ローリング予測、バランス・スコアカード、活動原価計算などの手法を組み合わせ、コスト削減や企業価値向上などの成果を収めている。
- 4 1998年、英国に設立された産学共同研究チームのBBRTは、これらの企業を調査し、より柔軟な経営管理のための6点と、根本的な権限委譲のための4点を予算レス経営モデルのポイントとして抽出している。
- 5 予算レス経営モデルは、ともすると短期の財務偏重型経営に陥りがちな今日の日本企業にとって、過去の束縛から解放され、真の価値経営（「お金は後からついてくる」）に立ち戻っていくうえで、大きな示唆の1つとなろう。

予算制度を導入していない日本企業は皆無
といって良いだろう。しかし、その予算制度
の有効性、さらには弊害について、どのくら
いの企業が認識しているだろうか。

環境が激変するなか、その変化に対応すべ
く、多くの企業で迅速なM&A（合併・買収）
やリストラをはじめ、IT（情報技術）の活用
による決算の早期化、さらにはSCM（サプ
ライチェーン・マネジメント）やCRM（顧
客関係マネジメント）の導入などの経営改革
が進んでいる。しかし、従来の年度経営計
画・予算制度の方法やプロセスが、大幅に見
直されたケースはあまり聞かない。実はこれ
が、環境適応を図るべく経営改革を行う企業
にとって、大きな障壁になっている可能性が
ある。

本稿では、従来の予算制度が内包する問題
を明らかにし、それを克服すべく欧州企業を
中心に取り組まれている予算レス経営モデル
について紹介し、次世代経営モデルの1つと
して、その日本企業への示唆を得る。

I 硬直的な伝統的予算制度の 問題点

企業が年度計画の策定に合わせて翌年度の
収入と支出を編成し、期中に予算と実績との
乖離を管理する仕組みを、ここでは伝統的予
算制度と呼ぶ。この伝統的予算制度について
は、以下のような問題が指摘されている。

1 低い費用対効果

まず、この仕組みが膨大な時間と費用を要
する割に価値が小さい「社内活動」であると
いう実態がある。

予算編成に関するグローバルなベンチマー
ク（指標）調査によれば、計画策定と業績目
標設定プロセスに、平均的な企業で売上高10
億ドル当たり2万5000人日以上をも投入して
いる。また、財務計画の策定には平均4.5ヵ
月が費やされている。その期間、上級役員や
財務部門におけるマネジャーの時間の2～3
割が予算編成のためにとられている^{※1}。

後述のボレアリスやボルボがかつて試算し
たところ、マネジャーの時間の実に2割以上
は予算作成や報告業務に割かれていたとい
う^{※2}。また別の調査によれば、予算制度に関
連して財務部門の時間の半分が、単にデータ
を編纂する時間にとられ、分析に費やす時間
は27%程度であった^{※3}。国際会計事務所の
KPMGは、この予算制度を廃止すれば大企業
1社当たり平均年間400万ポンド（約8億円）
の節約が可能だと見ている^{※2}。

しかし、そうして苦勞して策定された新し
い予算が数ヵ月後、早ければ数週間後には、
すでに陳腐化してしまっている。そのため、
80%もの企業が、現在用いている計画・予算
プロセスに不満を持っている^{※4}。

2 経営管理面の6つの弊害

実は、上述のような予算制度の費用対効果
の問題以上に本質的な弊害が、経営管理面
においてある。

（1）社内交渉の結果としての目標設定

予算は通常、前年度の末に上司との間での
ネゴによって、年度の財務目標として設定さ
れる。その際、その目標値は、対外的な競争
優位から導き出されるというよりも、前年同
期比といった社内的な事情による場合が多

い。そして、その「社内交渉」で定めた財務数値を達成することが全活動の目的となる。

(2) 報酬との連動で加速する社内ゲーム

また、多くの企業が、社員の動機づけのために、予算目標の達成度に報酬を連動させる仕組みを導入している。しかし、企業側の意図に反して、これが社員に目標未達成への恐怖心を生み、目標水準をめぐる上司と部下との社内駆け引きゲームが繰り返されている。上司がネゴで目標をストレッチする（引き上げる）ほどこの傾向は強まる。その結果、ほとんどの場合、一部の疲弊した勝者と、諦め感、不満感が蔓延した多数の敗者を社内に再生産し続ける。最悪の場合、米国のエンロンやワールドコムのように、このプレッシャーから数値を粉飾する事件へと発展してしまうこともある。

さらに、予算を基礎にした個人別業績連動型報酬では、品質改善の提唱者W・E・デミングが説くように、失敗への恐怖心によって、改善や創意工夫への情熱は失せてしまう。

(3) 期間硬直性による予算の陳腐化と後追い対応

ひとたび年度予算が確定されると、それが1年間固定される。何ヵ月もの社内調整の末に策定された予算は、当該年度の活動指針となるが、今日のように事業環境の変化が激しいなかでは、固定的な予算はかえってお荷物になる。それにもかかわらず、78%の企業が年度内に予算や資源配分を変更していない^{注5}。

逆に、予算と実績との乖離が判明すれば、現場は本社にその原因を詳しく説明し、それ

に基づき本社から乖離縮小のための新たな指示がなされる。しかし、その間にも時とともに環境は変化している。

(4) ソビエト型中央計画経済の最後の砦、資源配分

通常は、予算をベースに、本社費の配賦ならびに資源配分が行われる。一時点で資源配分が完了するため、その後は次年度の予算レビュー時までマネジャーはこれらを意識しなくて済む。

しかし、それらの多くは明確な仮説が乏しいままに配分されて固定されたものである。そのため、資源の機動的な活用が困難だけでなく、今後の有効活用に向けた差異分析を行い難い。ひどい場合には、資源や予算について「使うか、さもなくば失うか」というメンタリティに陥り、必要以上に資源を確保したり費消したりする行動に走りやすくなる。

(5) 企業戦略との非一貫性

米国『CFOマガジン』の調査によれば、企業戦略と戦術レベルが統合されている企業は27%、修正行動計画も含め予測を立てている企業は22%にすぎない^{注6}。しかも、多くの場合、予算と企業の戦略目的とは一貫せず、部門最適の思考で予算が編成されている。さらに従来の予算では、対前年度を基礎に考えがちなため、将来のキャッシュフロー（現金収支）や株主価値の主要な源泉である無形資産の成長に考慮が及び難く、もっぱらコスト削減に傾注しやすくなる。

(6) 業績評価における予算の目的化

業績管理は、固定された予算対比で行われ、

例えば月次で予実（予算と実績）にズレが生じると、軌道修正に向けた原因の説明が求められる。そこでは、いかに潜在力を高めるかよりも、いかに予算を達成できるかに話題が集中するため、継続的な改善活動への障害にもなりやすい。

これら6つの弊害は、詰まるところ、「交渉によって結ばれた契約」すなわち予算に合致するという目的に向けて、図1のように互いに関連しあった構造となっている。伝統的予算制度に内在するこれらの問題構造にメスを入れないかぎり、経営管理のプロセスは有効に機能しえない。その結果、予算は単に費用対効果の低い社内プロセスであるばかりではなく、経営管理上もこれらの弊害を温存し続けることになる。

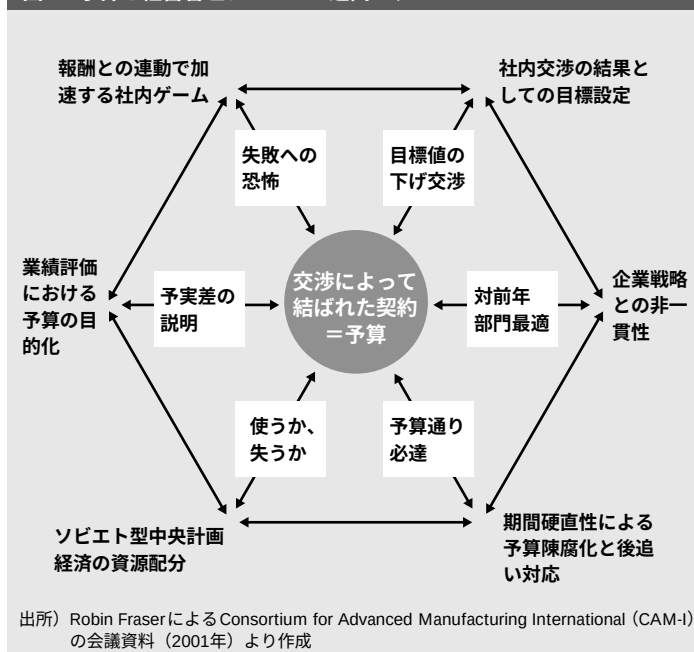
3 予算制度改革の変遷と 今日の未解決問題

伝統的予算制度は、1920年代に費用管理と資源配分の手法として、米国のGMやデュポン、ドイツのシーメンスなどで開発、導入された。

その後、伝統的予算制度の問題に対処すべく、1970年代にゼロベース予算（ZBB：Zero-Base Budget）が開発された。これは、前年までの予算をクリアにし、ゼロから必要な予算パッケージを編成する方法である。既得権化した前年予算に拘泥しない面では優れていたが、伝統的予算制度の問題以上に時間・費用対効果に欠け、社内ゲームなどの根本的な弊害は払拭されず、継続的な採用には至らなかった。

また、1990年代初頭に米国企業でBPR（ビ

図1 予算と経営管理プロセスの連関モデル

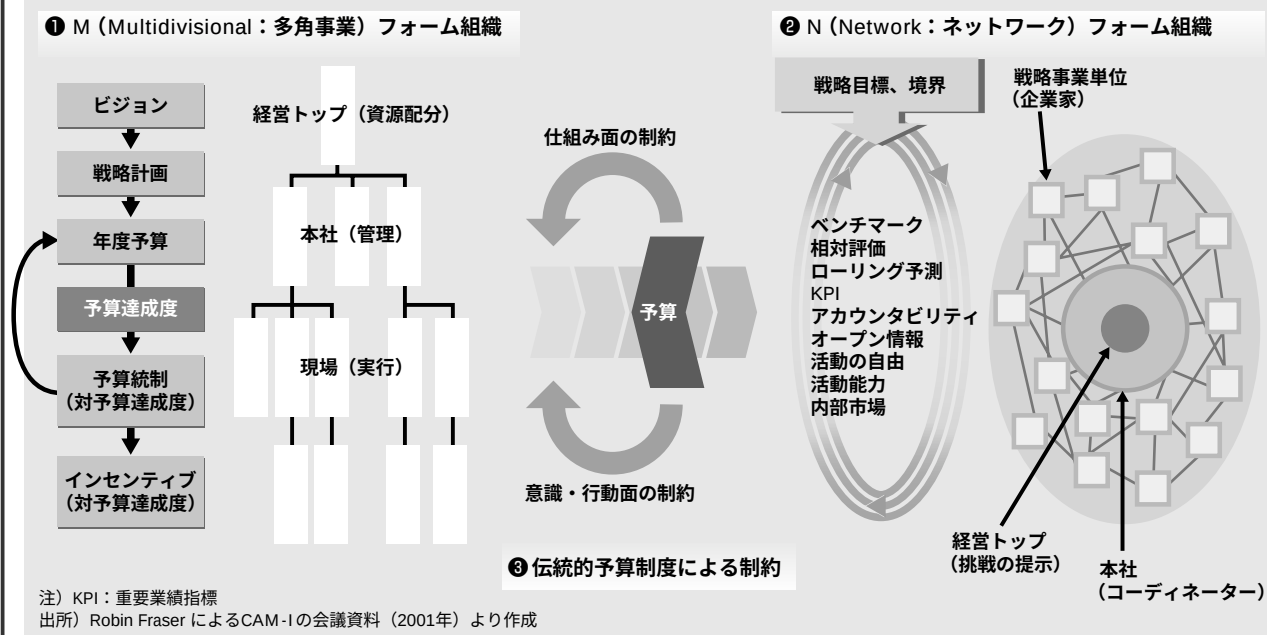


ジネスプロセス・リエンジニアリング）が盛んに行われるなかで、活動基準予算（ABB：Activity Based Budget）が提唱された。ABBは、活動基準原価計算（ABC：Activity Based Costing）、活動基準経営（ABM：Activity Based Management）の原理に基づき、あらゆる資源や資本の配分を、顧客や外部ニーズを満たす組織活動や業務プロセスに関連づけて設定する方法である。

ABBは、全組織の価値戦略と予算を結びつける点で優れていたが、これもゼロベース予算と同様の理由から継続的な採用には至らなかった。ABBはその後、アウトソーシングの意思決定など、特殊な状況下での利用に限られることが多かった。

伝統的予算制度は、1920～70年代の比較的環境が安定した工業化時代に、多くの企業が採用した組織形態、M（Multidivisional：多角事業）フォームに適合していた。

図2 Mフォーム組織からNフォーム組織への転換と、予算による制約



Mフォーム組織は、図2の①のような官僚機構的な階層構造のもと、強力な本社に支えられたトップマネジメントが、すべての資源と情報・知識を集権化する前提に立っていた。そして、本社が各事業ユニットを、期初に合意した戦略計画と予算を軸に指揮・管理するという「4Cモデル」(Command: 指令、Control: 統制、Contract: 契約、Compliance: 遵守)で事業運営されていた。そこでは、限られた予算という制約のもとで、ややもすると単年度ベースの効率化戦略に傾倒しがちであった。

しかし、環境変化が激しい情報化時代の今日では、各事業単位が迅速かつ自律的に適応行動できることが不可欠になってきた。そこで、1980年代以降、各事業への分権化やエンパワメント(権限委譲)などを基本とした組織形態、N(Network: ネットワーク)フォームを採用する企業が増加してきた。

Nフォーム組織では、図2の②のように各事業単位が独立しながら、有機的につながっている。Mフォーム組織よりもスリムかつ市場志向型で、各事業マネジャーは企業内起業家として、相互信頼関係のもとに事業を運営することが期待されている。

その一方、予算志向型組織の反省から、戦略志向型組織への変革アプローチとして、バランス・スコアカード(BSC: Balanced Scorecard)を導入する企業も増加している。グローバル企業に対する調査では、96%の企業がすでにBSCを導入済み、もしくは今後2年で導入する予定だと答えている²⁷⁾。

ただし、多くの企業で、これらNフォーム組織への変革やBSCの導入も、それらが意図した効果を十分に発揮できないままである。変革に関する社内コミュニケーションの不足や、トップによるコミットメントの不足も、その原因といえる。

しかし、より重要な要因として、前述したような伝統的予算制度の仕組みと、それがもたらす意識・行動面への制約が、こうした変革の本質的な障壁となっている点が看過されやすい。実際、BSC利用企業における全業績指標の62%が財務で、または76%が結果指標で占められ、BSCはほとんどの企業で、中期戦略のツールというより、年度財務数値の落とし込みツールとなってしまっている²⁷。

すなわち、伝統的予算制度の仕組み、ならびにその意識・行動面への制約から解放されないかぎり、情報化時代への対応に向けたいかなる経営改革も真の効果を発揮できず、旧態然の弊害が続いてしまう（図2の③）。

II 予算レス経営モデルの台頭

1 BBRTによるベンチマーク調査

以上のような、伝統的予算制度の本質的な問題にメスを入れ、新たな経営管理モデルを導入する企業が、欧州企業を中心に世界に広がってきている。それらの顕著な特徴は、「予算レス（Budgetless）」ともいうべき、伝統的予算制度のスキームを廃止していることにある。

古くは、1970年代に予算制度を廃止したスベンスカ・ハンデルス銀行がある。同行はスカンジナビア最大で、欧州における最も効率的な大手銀行といわれている。他にも、1990年代初頭に予算制度を廃止した世界最大の家具製造小売りのイケアや、テレコム世界大手のエリクソン、96年に予算制度を廃止した自動車のボルボなど、スウェーデンに本社を置く企業が目立っている。また英国では、小売り大手のブーツや、ギネス、バーガーキング

などのブランドを傘下に持つディアジオなどが、伝統的予算制度を廃止している。

これらの企業の多くは、絶えず将来志向、戦略志向に立って、環境変化により迅速に対応できるようになるために、伝統的予算制度に代えて、より適応的かつ抜本的に権限委譲した仕組みに取り組んできている。

1998年には、これら企業の調査を目的として、英国でBBRT（Beyond Budgeting Round Table）という研究フォーラムが設立され、欧州の大学機関だけでなく、賛助会員として多数の欧米企業や会計事務所系コンサルティング会社が参画した。BBRTは、予算レス経営で成功している企業への2年にわたる事例調査やベンチマーク調査を経て、「BBRTモデル」という新経営管理モデルのコンセプトや手法を開発した。

次に、BBRTモデルの代表的な企業例ともなったボレアリスを例に、新しい経営管理のあり方を俯瞰する。

2 ボレアリスの予算レス経営

ボレアリスは、ノルウェーのスタトイルとフィンランドのネステという2社の合弁企業として、1994年にデンマークに設立された。同社は、年商40億ドル、従業員5200人の、欧州で最大（世界第4位）の石油化学メーカーである。

ボレアリスの役員会では当初、予算の意思決定を行うために6ヵ月間をかけていた。しかし、石油化学製品の市場は石油価格に連動して周期的に大幅な変動を起こすため、年度予算を時間と費用と労力をかけてせっかく精緻化しても、すぐに役立たずになった。根本的な問題は、予算のサイクルと事業のサイク

ルがマッチしないことだった。

また、予算制度にはもう1つの欠点があった。損益予算が業績目標と財務予測との両方に用いられる点である。業績目標としては、目標をストレッチして社員に予想される成果を超えるように求める一方で、財務予測としては、より正確な成果を求めることになる。特に費用予算については、社内で押し問答や交渉が果てしなく続き、結果として予算数値は、上限でもあり下限でもあるという固定的な認識に到達してしまっていた。

そこで、ボレアリスは1995年に予算を廃止し、代わりに、より戦略的に競争優位を保ちつつ、かつ柔軟に市場環境の変化に対応できるように、以下の4つの施策を組み合わせた経営管理モデルへの転換を行った。

(1) 四半期ローリング予測の導入

財務予測については、四半期ごとに5四半期（1年と1四半期）先までをローリングしながら見直す、四半期ローリング予測方式に変更した。これは、財務管理のスタッフが、四半期ごとに3～4日かけて行う。

その際、事業に関する組織ならびに市場に関して明確な仮説を設定して予測するため、レビュー時にその仮説を正しく検証できるようになり、予測の品質と精度が向上した。しかも、スタッフ業務として行われるため、社内交渉の時間がなくなり、従来の予算プロセスに要した労力の95%を削減できたという。加えて、期中の急激な変化に際しても、迅速に予測修正が可能になった。

(2) バランス・スコアカードの導入

財務予測とは別個に、ボレアリスではBSC

（バランス・スコアカード）を経営の柱としている。5ヵ年の中期計画を策定したうえで、BSC上の重要業績指標（KPI：Key Performance Indicator）に展開して、目標設定ならびに業績管理を実施している。

各KPIならびにその目標水準設定に際しては、社内交渉ではなく、外部のベンチマークを基礎にする。そのため、毎四半期に外部調査報告を定期購入し、稼働状況、利用量、期限などの経営管理情報を更新している。顧客調査は四半期ごと、従業員調査は毎年、顧客満足度ベンチマーク調査は隔年で実施し、ほかにも技術や安全衛生などの外部情報を収集・活用している。

ボレアリスでは、予算・実績の損益計算書をレビューする代わりに、BSCを毎月レビューしている。かつ、BSCにおける目標達成度が賞与とリンクしている。

(3) 費用管理のためのトレンド分析、コスト目標、活動原価計算

固定費に関して、ボレアリスではABC（活動原価計算）を用いて、12ヵ月の移動平均法により固定費の配賦要因となる活動とそのトレンド分析を行ってきた。1997年からは、外部のベンチマーク調査も四半期ごとに行うようになり、競合他社と比較した費用、および製品・顧客などのセグメント別収益性について、各種の主要な業務活動を基準として、社員が情報を共有できるようになった。

また、固定費のベンチマークは、長期的に競争優位なコスト目標を設定するためにも用いられている。そのうえで、各部門に目標達成に向けた計画決定権を委ねることで、現場に改善計画達成の当事者意識や責任を持た

せ、彼らのモチベーションを維持している。

また、1998年には本社費の増額ゼロをルールにして、効果的に削減する方法を考えるようにと、本社部門の予算に対するメンタリティを転換させる取り組みを行った。

(4) 3つのカテゴリーによる

柔軟な投資管理

ボレアリスでは、日々の事業運営に必要な少額の投資は各現場部門の判断に任せている。外部ベンチマークに基づくROCE（使用資本利益率）の目標をBSCの1つのKPIとし、四半期ローリング予測でモニタリングすることで、部門内でタイムリーな投資決定と自己管理が可能になっている。

一方、中規模クラスの投資も、各部門にあらかじめ定められたハードルレート（利益率の最低水準）を超えていれば、部門で意思決定できる。大規模な長期的投資だけが、経営委員会の承認により決定される。

ボレアリスは、1995年に予算を廃止して、上記の経営モデルに転換した後の5年間でコストを3割削減し、株主価値を2倍に増やしている。また、同社が真の戦略志向型組織に変わったことを称え、2001年5月にはBSCの提唱者である米国ハーバード・ビジネススクールのR・カプラン教授らが、ボレアリスに「BSC殿堂賞」を贈った。

III 予算レス経営モデルの 10ポイント

BBRTは、ボレアリスなどが導入した予算レス経営モデルの特徴として、経営管理プロ

セスに関する6点と、分権化に関する4点をあげている。

1 より柔軟な経営管理のための 6ポイント

(1) 目標設定

〈打ち負かすのは予算ではなく競争相手〉

BBRTモデルの企業、すなわち予算レス経営モデル（BBM：Beyond Budget Model）の企業では、社内外の競争相手を意識したベンチマークに基づき、中期（通常3～5年）のKPI目標を設定している。そして、それを毎年再検討する「ローリングレビュー」を実施している。

従来と異なる最大の変革点の1つは、予測モデルを社内ネゴによる予算から切り離し、明確な仮説・検証を可能にしたことである。もう1つは、KPI目標が年間を通じて固定的でないということである。

これらによって、財務予測の精度が向上するとともに、急な環境変化に対してより迅速に修正・対応ができるようになっている。

(2) 動機づけ、報酬

〈ネゴした予算の達成度ではなく、競合相手との相対比較による評価〉

BBM企業では、予算の達成度ではなく、中期のKPI達成に向けたチームおよび全社レベルでの進捗度に基づいて、業績評価を行っている。社内ゲームの結果である予算ではなく、外部ベンチマークに基づいて評価することで、余計な社内駆け引きによるロスを解消し、潜在的な不満のエネルギーを社内から社外へと健全に「昇華」させているといえる。

そのうえで、各組織ユニットの業績は、ベ

ンチマークや他部署のそれとの相対評価によって査定される。チーム単位や全社単位での利益配分の仕組みを採用することで、先に見たような個人別の業績連動報酬による弊害を排除することを図っている。

(3) 将来志向型システム

〈短期的予実差の弁明ではなく、戦略意思決

定への情報提供〉

BBM企業では、中期のローリングKPI目標を達成すべく、毎年の中期見通し（2～5年単位）と、毎四半期の短期見通し（5～8四半期先、図3）の2サイクルをレビューしている。これらのサイクルは、年度レベルは2、3週間、四半期レベルは2、3日という短い期間で見通しと予算編成ができるよう、

図3 伝統的予算管理シートとKPI四半期ローリング予測シート

① 伝統的予算制度の月次予実管理シートのイメージ

単位・百万円	1月			2月			3月			第1四半期			4月		
	実績	予算	達成度 (%)	実績	予算	達成度 (%)	実績	予算	達成度 (%)	実績	予算	達成度 (%)	実績	予算	達成度 (%)
売上高															
売上総利益															
販管費															
営業利益															
減価償却費															
税・金利・償却前利益															
在庫															
売掛債権															

② KPI四半期ローリング予測シートのイメージ

	KPI（重要業績指標）		当年度				前年度
			実績 （累計）	今回見通し	前回見通し	ベンチマーク 目標値	実績
第1四半期	財務	比較売上高					
		売上高営業利益率					
	ブランド構築力	半期チケット販売数					
		リピート利用率					
		完全満足達成度率					
	人財構築力	レベル4以上社員比率					
優秀人材維持率							
第2四半期	財務	比較売上高					
		売上高営業利益率					
	ブランド構築力	半期チケット販売数					
		リピート利用率					
		完全満足達成度率					
	人財構築力	レベル4以上社員比率					
優秀人材維持率							
上半期	財務	比較売上高					
		売上高営業利益率					
	ブランド構築力	半期チケット販売数					
		リピート利用率					
		完全満足達成度率					
	人財構築力	レベル4以上社員比率					
優秀人材維持率							
第5四半期	財務	比較売上高					
		売上高営業利益率					
	ブランド構築力	半期チケット販売数					
		リピート利用率					
		完全満足達成度率					
	人財構築力	レベル4以上社員比率					
優秀人材維持率							

プロセスが軽量化されている。

また、従来の伝統的予算と違って、予算と実績の乖離の説明に時間をかけない。逆に、例えば次の5四半期の、主に非財務に関するKPI見通しに反映される「行動計画」などに議論が集中するようになっている。

これらを可能にするツールとして、ローリング予測、BSC、ABCが活用されているのである。その結果、戦略目標の達成や顧客満足の達成に向けたシャープな注力と、より素早い対応が可能になっている。

(4) 資源の利用

〈年度予算ベースではなく必要時ベースで〉

BBM企業では、現場が必要なとき、事業運営に必要な資源を迅速に得られる。すなわち、KPIに基づくガイドラインを設けてあるとともに、四半期ごとに資源のポートフォリオを管理している。各マネジャーは、資源利用の事後結果に対して責任を負っている。

また、企業によっては、社内価格を設定して、本社の資源を市場取引のように利用できるようにしている。これによって、資源配分に伴う社内ゲームを防げるだけでなく、現場長に資源利用への責任意識を喚起できる。その結果として、現場長に資源に対する所有者意識が醸成され、無駄が少なくなるというメリットが出てくる。

(5) 戦略プロセス

〈戦略をトップダウンの年度行事ではなく、継続的で包括的なプロセスに〉

BBM企業は、財務業績の成功は良い競争戦略を実行した結果得られることを理解している。そのため、月次の財務結果よりも非財

務目標の達成に注力している。

ポイントは、行動が業績に反映されるまでタイムラグを十分理解していることである。そのため、短期業績アップのためのやっつけ仕事に追われ続け、本来重要な長期的課題に取り組めずに、将来に禍根を残すような落とし穴に陥らないよう、BSCなどの活用を通じてつねに意識している。

(6) 業績測定と管理

〈細かな口出しによる管理ではなく、どの階層にも迅速かつオープンに提供される情報による自己管理〉

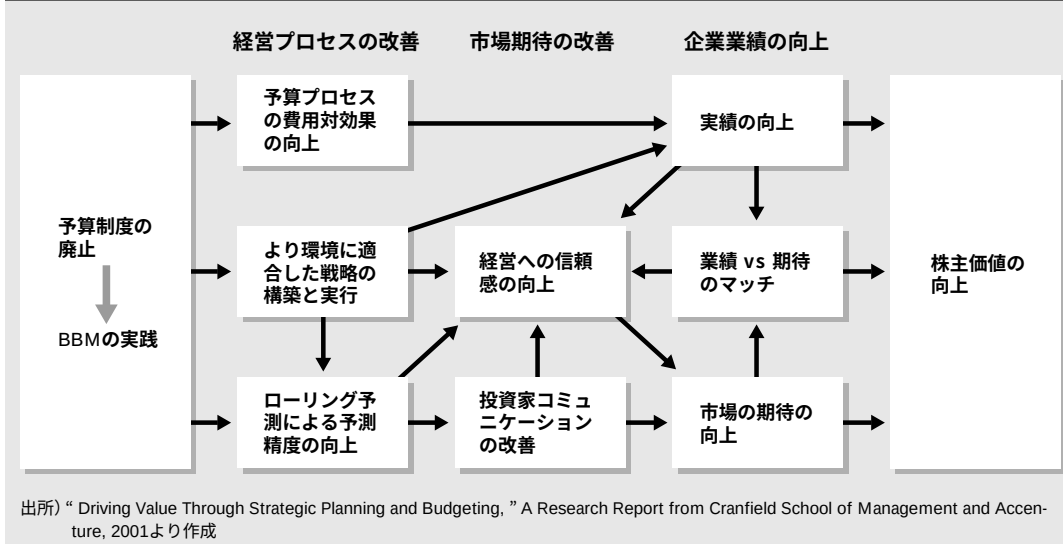
BBM企業は、予算に代えて、より業績に関連する指標によって進行方向をガイドしている。主な特徴は、外部とのベンチマーク比較、社内の業績リーグ戦、先行指標、ローリング予測などを活用している点である。

これらは少数の主要な財務実績値、その対前年比較やトレンド分析と結合され、継続的に業績の推移が見えるようになっている。また、データの複雑な加工は行わず、だれもがオープンに戦略、競合情報、市場情報にアクセスできるため、データの信頼性、透明性が高まっている。

その結果、本社による細かな介入管理ではなく、全社的にオープンな情報環境下で、各現場が自主的に自己の業績を測定・管理できるようになっている。

これら6つのポイントは、経営管理プロセスを、伝統的予算制度における固定的な目標管理方式ではなく、相対比較をベースにした業績契約方式に変えることを意味している。すなわち、社内的なネゴによって結ばれた短

図4 BBM（予算レス経営モデル）の実践と企業価値との因果連鎖



期的な固定契約ではなく、外部のベンチマークに基づく中期的なKPIによる契約（しかも、将来の変化への柔軟な対応行動を促進できる）への変革である。このような経営管理プロセスの変革の結果、図4のような因果連鎖によって、株主価値の向上を図ることができるものと考えられる。

BBRTは、上記のような柔軟な経営管理プロセスが実現された暁には、現場への業績責任に関する抜本的な分権化が可能になるとしている。経営管理プロセスに関する6ポイントの改革だけでも、①予算廃止によるコストの削減、②社内ゲームの減少、③迅速な対応、④戦略一貫性の向上、⑤財務部門の価値向上——などのメリットを享受することができるという。

2 根本的な権限委譲のための4ポイント

BBRTは、柔軟な経営管理プロセスを実現できれば、さらに分権化に関する以下の4ポ

イントを推進することで、次のようなメリットを享受できるとしている。すなわち、⑥利益向上、⑦より有能な人材の確保、⑧一層のイノベーション発揮、⑨恒久的な低コスト化、⑩顧客ロイヤルティの向上、⑪倫理に基づく報告、⑫上述の経営管理システムやツールから得られる価値の増大——である。

本稿では紙面の都合上、この分権化に関する4ポイントの項目だけを紹介するにとどめる。主に、本社機能や経営管理者の役割変容がテーマとなっている。

（7）組織構造

機能や部門のヒエラルキー（Mフォーム）ではなく、独立した顧客志向チームのネットワーク（Nフォーム）へ変更する。

（8）活動の自由

固定化した契約で管理・制約するのではなく、戦略目標と明確な境界のもとで自由に活動させる。

(9) 活動能力の向上

承認済みの計画を単に遂行させるのではなく、社員を自立的な意思決定者として活動できるようにする。マネジャーは、社員の挑戦を支援するコーチとなる。

(10) コーディネーション

本社による詳細な計画・予算・管理ではなく、市場のような形態で全社横断的な相互活動をコーディネートする。

BBRTは、これら10のポイントを実現している企業として、既出のスぺンスカ・ハンデルス銀行を多くの資料で紹介している。

IV 「お金は後からついてくる」 日本企業に立ち戻るために

伝統的予算制度の弊害は、洋の東西を問わず、多くの企業で共通している。日本企業が、脈々と実施してきた予算制度を廃止するという考えには、強力な抵抗感があるかもしれない。しかし、そこには以下のような「予算に対する思い込み」があるのではなかろうか。

1 全社的な予算の策定・評価は、 社内のベクトル合わせに不可欠

財務業績という共通言語のもとで策定・評価される予算は、全社横断的なベクトル合わせや、組織間コミュニケーションの唯一の機会であるという意見は多い。予算があるからこそ、利益や企業価値向上のためのPDS（Plan, Do, See：計画、実行、評価）サイクルが回せるというものである。

しかし、BBM企業に見たように、業績管

理は必ずしも財務指標だけで行う必要はないことが実証されている。むしろ、BBM企業では、業績管理と財務予測とは一線を画して、予測精度の向上に努めている。結局、財務業績は、戦略行動の結果生じる果実の会計的な尺度にすぎない。その戦略や行動が、本当に果実を生じているかどうかが本質的な問題である。

また、日本企業では一般に、部下が「上司を安心させる」計画・予算を編成する傾向が強い。「和の尊重」と言えば聞こえがよいが、そのために年度内に成果が見える課題の寄せ集めになりがちである。その結果、社員が中長期にリスクをとった革新的な挑戦を提案したり、考えたりすることすら避けるようになりやすい。このような企業風土的な弊害も併せて、本当に現在の予算制度が有益なものなのか、再検証する必要がある。

2 業績情報開示に際しての予算は 当てねばならないとの思い込み

予算について、「対外公表用の予算」と「社内用の予算」の2本立てとする企業が多い。対外公表用の予算を作成する動機の1つは、決算短信で半期・通期の業績見通しを開示することによると思われる。また、インサイダー取引の禁止を目的に、売上高、経常利益、純利益について、公表された実績値または直近の予測値と比較して新たに算出した予測値に差異が生じた場合、重要事項として公表することが求められている（証券取引法第166、167条、株券等の取引規制省令）。

これらは予測数値を当てることが主眼ではない。より有益な情報が判明した段階で、広く投資家に知らせるというフェア・ディスク

ロージャー（公正な情報開示）の原則による規定と理解すべきものである。

だが、公表に際し、妥当な数値よりも幾分保守的で低めの数値が公表される場合が多い。見通しが外れた場合、下方修正をして恥をかくよりも、上方修正で済むようにとの思惑が働いていると思われる。こうなると、フェア・ディスクロージャーの精神すら危うい。

他方、IR（投資家向け広報）の面でも、アナリストたちが経営者に期待するのは、見通し数値を正確に当てたり述べたりすることではない。大事なのは、この先どうやって成長するのかということである。

アナリストへの決算説明会では、かつては時間の9割が実績説明、1割程度が将来説明に費やされた。しかし近年は、10分ほど実績について説明した後、30～40分が将来戦略の説明に割かれ、残り時間で質疑応答するという流れになってきている。そのため、EVA（経済的付加価値）目標や売り上げ目標などを述べる以上に、経営者自らが、投資家を納得させられる成長戦略を打ち出せるかが重要になっている。

3 予算レス経営モデルがもたらす「束縛からの解放」

企業にとって、予算からの解放は、過去の束縛からの解放につながる。過去の束縛から離れて初めて、BSCやローリング予測・レビューなどのツールが活かされ、将来志向へと転換できる。

このことは同時に、人間の潜在力の開放にもつながる。伝統的予算制度が前提とした従来組織の暗黙の主従関係から解放され、現場

組織に意思決定と実行の権限が任されるのである。自律集団となった現場組織メンバーには、自らの事業目標と結果への所有者意識が生まれ、自ら考え行動し、学習する。その結果、真の責任能力（Response-ability）が醸成される。

もちろん、予算レス経営モデルへの転換に際しては、責任能力あるトップによる強力な改革支援やコミットメントがないと、長年の組織慣性が強い分、一足飛びに変わるのには難しいだろう。むしろ、中期的な変革と着実な定着が求められている。ただし、仕組みだけ変えればそれで終わりではない。その運用が形骸化していないか、定期的にレビューし、成果を確認していくことが必要である。

どの企業にも等しく、事業環境は不透明な時代となっている。そこでは、社会へ価値を提供できる「勝ち（価値）組」と負け組とはっきりし、前者だけが社会から存続を求められる。しかし、日本企業では、「失われた10年」の後、株主価値経営の形式的な理解のもとに、見果てぬ財務成果を追い求める習慣が続いてきた。

欧州に端を欲した予算レス経営モデルは、社員個々人が真に社内外の顧客、ひいては株主への価値を提供する行動や能力を高めることを求めている。日本企業においても、“Money follows”すなわち財務の成果たる「お金は後からついてくる」経営モデルへと立ち戻るべき時が到来しているのではないだろうか。

注

1 “Hachett Benchmarking Solutions,” www.thgi.com/pprfax.htm

- 2 Fran Littlewood, "Look beyond the budget," *The Times*, January 11, 2000
- 3 R. Trapp, "Finance: Budgeting for the Future," *The Independent*, January 1999
- 4 Economist Intelligence Unit (2000), "Beyond Budgets," *Business Europe*, Vol.40, No.9
- 5 "Corporate Strategic Planning suffers from inefficiencies," *Hackett Benchmarking PR News-wire*, October 25, 1999
- 6 C. Lazere, "All together Now—Why You Must Link Budgeting and Forecasting to Planning and Performance," *CFO Magazine*, February 1998
- 7 "Press Release Archive 2002," www.answerthink.com/news_and_events/press_release

参考文献

- 1 Dr. Peter Bunce, Robin Fraser and Jeremy Hope, "Beyond Budgeting White Paper," Be-

yond Budget Round Table, June 2002

- 2 Robin Fraser and Andre de Waal, "BBRT Benchmarking Project, 'Beyond budgeting' research, Report on an exploratory survey," CAM-I Beyond Budgeting Round Table, December 17, 2001
- 3 Andy Neely, Michael R. Sutcliff and Herman R. Heyns, "Driving Value Through Strategic Planning and Budgeting," A Research Report from Cranfield School of Management and Accenture, 2001
- 4 長谷川恵一「バランスト・スコアカードと予算管理」『会計』2002年5月号

著者

正岡幸伸（まさおかゆきのぶ）

経営コンサルティング一部上級コンサルタント

専門は人事・財務戦略、経営管理、プロセスコンサルティング