

予算管理の新潮流

杉 山 善 浩

甲南経営研究 第54巻 第3・4号 抜刷

平成26年3月

予算管理の新潮流

杉 山 善 浩

第1節 はじめに

伝統的予算管理にはいくつかの問題点が指摘されており、それを克服するために予算管理の新たな技法が開発されてきた。これらの技法は、「伝統的予算管理を改良する方法」と「予算管理を他の制度や仕組みで代替する方法」に大別することができる。本稿の目的は、こうした予算管理の新潮流を検討し、その位置づけと評価を行うことである。

以下、本稿の構成は次のようである。第2節では、伝統的予算管理の問題点を述べる。第3節では、予算管理の新潮流のうち、伝統的予算管理を改良する方法について解説する。続く第4節と第5節では、予算管理を他の制度や仕組みで代替する方法、すなわち脱予算管理について説明を加え、その有効性を検討することにした。

第2節 伝統的予算管理の問題点と予算管理の新潮流

伝統的予算管理に対して従来からさまざまな問題点が指摘されてきた。本節では、こうした問題点を列挙するとともに、それを克服するためにどのような新技法が開発されてきたかについて述べる。

1 伝統的予算管理の問題点

(1) 予算編成にかかる多大な時間と労力

予算編成の方法は企業によってさまざまであるが、平均して3か月から4

予算管理の新潮流（杉山善浩）

か月の予算編成期間を必要とする。予算編成に時間がかかる原因は、データの収集・分析や社内調整作業に多大な労力を必要とすることである。予算編成にかかる時間と労力は、企業規模が大きくなるほど、また事業内容が複雑になるほど増加する傾向にある。

(2) 予算スラックと予算ゲーム

予算の達成は、業績評価とそれに連動する報酬決定の重要な要因となる。したがって、予算の編成において「いかにして達成しやすい低い予算目標を勝ち取るか」という予算ゲームが横行してしまい、組織内における交渉力が重要なテクニックになる可能性がある。すなわち、最大限達成可能な予算と達成が容易な予算との差額（余裕部分）として予算スラックが生じ、これが挑戦的な企業風土を阻害する。

また、予算スラックをどの程度認めるかによって、部門間で不公平感が生み出されるという問題もある。たとえば、ある部門は努力して業績を上げて予算目標を達成したが、他の部門は予算ゲームをとおして単に低い目標を勝ち取ったから予算目標を達成したという場合である。部門間の不公平感を払拭するためには、目標の設定プロセスをできる限り透明化し、客観性を保つことが重要となる。個別の交渉で決めるのではなく、できるだけオープンな会議の場で、組織メンバーが納得のいくまで議論を尽くすことが必要であろう。

(3) フレキシビリティの欠如

予算管理では事前に1年間の数値目標を決定するが、基本的にはこれらの目標数値は年間の約束ごととして固定化される。それゆえ、伝統的予算管理はフレキシビリティを具備していないという欠点が指摘されている。企業環境の変化が激しい今日において、固定化された予算に縛られてしまい、適切な軌道修正が妨げられることはきわめて大きな痛手である。何らかの方法を用いて適切な軌道修正がなされないときは、予算が「規範」としての機能を

喪失していることを意味する。

(4) 全体最適の阻害

予算管理が部門間の壁をつくり、垂直的な命令や統制を強めているという指摘がある。一般に、予算は部門単位で作成されるため、予算管理をしっかりと行うことは「部門間の壁」の問題を際立たせることになる。本来であれば部門間の壁とは無関係に、組織目標の達成のために最適な協働をすればよいのであるが、部門ごとに予算があるため、どうしても予算達成上の利害関係が生じてしまうのである。こうしたことから、「全体最適」を目指す行動が阻害され、各部門の都合を優先する「部分最適」に陥る可能性が高い。

(5) 部門マネジャーの近視眼的行動

予算管理は短期的なコスト削減に終始し、中長期的な成長を阻害しているという批判がある。各部門のマネジャーは、自分の報酬を多くしたいという考えがあるので、なかなか成果があがらない中長期的な取り組みよりも短期的な取り組みを重視し、近視眼的な行動をとってしまうことが少なくない。

2 予算管理の新潮流

以上に述べたように伝統的予算管理にはいくつかの問題点が指摘されており、伝統的予算管理に代わる新たな予算管理の手法が模索されるようになった。それは大きく分けて、「伝統的予算管理を改良する方法」と「予算管理を他の制度や仕組みで代替する方法」がある。前者はベター・バジェットング (better budgeting)、後者はビヨンド・バジェットング (beyond budgeting) と呼ばれている (小菅, 2010, 190~191頁)。ベター・バジェットングの手法には、活動基準予算 (activity-based budgeting; ABB)、四半期連結予算、そしてゼロベース予算 (zero-based budgeting; ZBB) などがある。また、ビヨンド・バジェットングは、日本語では「脱予算管理」「脱予算経営」「予算不要論」などと訳されている。以下において、このような予算管理の新潮流について詳述する。

第3節 伝統的予算管理の改良

本節では、予算管理の新たな技法のうち、「伝統的予算管理を改良する方法（ベター・バジェットイング）」に属する2つの技法（ABBと四半期連結予算）を説明する。これらの技法には、予算管理の本来の機能を高めるための工夫が施されている。

1 活動基準予算

(1) 活動基準予算（ABB）の概要

ABBは、予算管理に近年発展してきたABCの考え方を取り入れたものである。すなわち、ABCを予算管理に活用する手法がABBである。たとえば、製造間接費の「運搬」という活動をABCによって集計すると、運搬1回当たりのコストが算出できる。この運搬コストを予算に組み込み、運搬という活動単位の予算差異分析を行い、運搬コストの改善に役立てるというわけである。間接費の重要性が叫ばれている今日において、間接費の合理的な配賦方法であるABCを、数値管理の主たる方法である予算管理に適用することはごく自然な流れであると考えられる。

周知のように、ABCは活動を基準にコストを製品などの原価計算対象に集計する。これに対してABBは文字どおり活動を基準に予算を編成する。ABBは、予算編成の機能はもちろんのこと、予算統制の機能も有しているので、ABBを導入すれば活動ごとに予算差異分析を実施することができる。すなわち、活動ごとの予算に対して実績を測定し、両者の差異を計算し、差異発生原因の追及と是正措置の検討・立案を行うのである。

すでにABCを採用している企業であれば、活動を識別し、活動と経済的資源との関係性を把握しているので、ABBの導入にさいしてそれほど多くの時間と労力がかからないと考えられる。むしろABCを導入するさいには、ABBの導入も視野に入れながら原価計算システムを構築することが重要で

あろう。これに関して、知野・日高 (2007, 173頁) は次のように述べている。

ABCを導入する場合、原価計算をどの程度緻密に行うか、すなわち製造間接費に関する活動をどの程度細分化するかという観点だけでなく、ABBが導入された場合の予算管理を有効に機能させるという観点 (業績評価基準としての信頼性や予算編成・統制におけるスピードの確保など) も忘れずに考慮しなければならない。

(2) 活動基準予算 (ABB) の活用

ABBの活用に関してとくに注目されていることがある。それは、ABBが本社部門の生産性の向上に有効に機能する、という論点である。本社部門 (人事、総務、経理、財務、経営企画、法務など) の業務は、その内容が可視化されておらず、製造部門と比べて原価管理が合理的に行われていないのが現状である。つまり、本社部門のコスト (一般管理費または本社費) は、それを管理するための合理的な手法が存在せず、その管理はきわめて困難であった。そのため実際の予算の設定においても、増分主義に基づいて前年度比何%アップといったような過去の実績値との比較で非合理的に予算が編成されることが少なくない。また、予算統制においても、予算を超過した場合、もともとの予算の設定が低かったなどという理由づけがなされることがしばしばある。これはひとえに本社部門の生産性を測定するための合理的な手法が存在しなかったことに原因があると考えられる。

ABBを導入することで、本社部門の活動とコストが可視化されれば、コストの妥当性の検証や改善が可能となる。このようなABBの活用方法は一般に「ホワイトカラーの生産性向上」と呼ばれている。たとえば、経理部門であれば、請求書発行、入金確認、支払処理などの活動単位でコストを予算化し、予算差異分析を行い、必要であれば業務の改善をしていくのである。

以上に述べたように、ABBを導入すれば本社部門の各部局が本当に効率

予算管理の新潮流（杉山善浩）

的に業務を遂行したかを明らかにすることができる。また、予算統制のプロセスを通じて、「ムダな活動」「重複した活動」「付加価値の低い活動」を排除または減少させることで、本社部門の生産性向上に貢献することが期待できる。

2 四半期連結予算

企業活動の国際化や多角化が進むなか、個別決算中心のディスクロージャーでは経営活動を正確に把握することが困難になってきた。また、会計基準の世界的な統合化の動きに即応して連結決算重視の状況となり、上場企業を中心に連結予算の重要性が高まっている。そして現在では上場企業は連結予算を作成し、四半期ごとに予算実績の差異分析などを行っている。しかしながら、知野・日高（2007年，177頁）によると、本当の意味で四半期予算を経営管理のツールとして使いこなしている企業はごくわずかに限られているとして次のように述べている。

多くの会社は四半期の業績開示目的で「数字をつくっている」にすぎない状況にある。連結ベースで予算をきちんと管理していくには、月次での連結が短期間に行われるような制度を構築する必要がある。そのためにはグループ企業すべての財務システムなどが有機的に結合し、業務プロセスがある程度統一的に運用される必要があるが、そうした制度が導入されている企業はまだ少数である。

とはいえ、競争環境下の現代の企業にとって、少なくとも四半期単位でローリング方式を用いて予算を管理し、現状を把握し、改善策を検討・実行するという、PDCA サイクルを「連結ベース」で回す体制を整えていかなければ、激しいグローバル競争に生き残ることはできない。また、こうした体制を整備することにより、企業は株主や投資家に対して真に有用な四半期情報を開示することができ、それが株式市場のさらなる発展につながると考えられる。

第4節 脱予算管理の出現

前述したように、伝統的予算管理に代わる新たな予算管理の方法には、「伝統的予算管理を改良する方法（ベター・バジェットイング）」と「予算管理を他の制度や仕組みで代替する方法（ビヨンド・バジェットイング）」がある。本節と次節では、後者の方法である脱予算管理（ビヨンド・バジェットイング）について論じる。

そもそもビヨンド・バジェットイングは、1997年に、国際的な研究団体であるCAM-I (Consortium for Advanced Manufacturing International) が組織したBeyond Budgeting Round Table (BBRT) というプロジェクトの提言として誕生した。後述するように、実際に欧米企業のなかには予算を廃止し、異なる経営管理システムを構築することで成長をとげている企業もある。

脱予算管理は、伝統的予算管理の問題点を複数のシステムおよびツールの統合化によって解決しようとする試みである。BBRTの主要メンバーであるJeremy HopeとRobin Fraserは、ビヨンド・バジェットイングを構成するツール（システム）として、株主価値モデル (shareholder value model)、ベンチマーキング (benchmarking)、バランス・スコアカード (balanced scorecard; BSC)、活動基準管理 (activity-based management; ABM)、CRM (customer relationship management)、ローリング方式の予測 (rolling forecast)、全社的情報システム (enterprise-wide information system)などを列挙している (Hope and Fraser, 2003)。

前述した伝統的予算管理の問題点のうち、フレキシビリティの欠如の問題に対処するために、ローリング方式の予測、BSCが活用される。予算スラックと予算ゲームの問題に対処するために、株主価値モデル、ベンチマーキング、CRMが活用される。近視眼的行動を是正し、短期志向を長期志向に転換するために、ローリング方式の予測、BSC、ABMが活用される。また、

予算管理の新潮流（杉山善浩）

企業全体の効率化のために、全社的情報システムが活用される。このように脱予算管理では、予算管理に代わる経営管理システムとして複数のツール（システム）を併用することになる。これが脱予算管理の大きな特徴である。

第5節 脱予算管理の実践例と有効性

前述したように、脱予算管理では、企業は予算を廃止してそれに代わる新たな経営管理システムを構築することになる。本節では、Hope and Fraser (2003, pp. 54-66) から引用し、脱予算管理の実践例を紹介する。

1 ポレアリスの事例

(1) ポレアリスの会社概要

ポレアリスは世界有数の石油化学メーカーである。同社の製品は、おもむつ、食品包装、家庭用品、自動車・トラック、パイプ、送電線といったように多種多様である。1994年に北欧の2つの石油会社のジョイント・ベンチャーとしてデンマークに設立されたとき、同社は、ノルウェーとフィンランドの親会社が所有する子会社から、業務プロセス、システム、人材を引き継いだ。しかしながら、ポレアリスのマネジメント・チームは、この新会社が過去と決別することは将来の成功のために不可欠であると考えていた。こうしたなか、同社は1995年に予算管理制度を廃止したのである。

(2) 伝統的予算管理の問題点

ポレアリスの主たる問題は不確実性に対処するかであった。石油化学業界は往々にして予期せぬ状況に直面し、それが業績に大きな影響を与えることが少なくない。しかも新会社はほかにも問題を抱えていた。ベンチマーキングを実施した結果、コストや安全性の点で同社は、許容水準をはるかに下回っていた。この結果は、将来的に事業をどうマネジメントすべきかを考え直すための契機となった。

ポレアリスでは、原材料（インプット）と製品（アウトプット）に両者に

関して、価格のコントロールがほとんど効かず、業界内の業績予測はほとんど無意味になっていた。翌年度の予算を編成しおえても、その後すぐに原材料または製品の価格が劇的に変化し、予算編成プロセスそのものが時間のムダとなってしまう。伝統的予算管理がほとんど価値を生み出さず、廃止すべきであることは明白であった。

(3) 脱予算管理の展開

ボレアリスでは、予算管理を廃止し、その代わりにベンチマーキング、BSC、ABC、ローリング方式による業績予測などの一連のツールを採用した。同社において、これらのツールをどのように一貫した業績管理プロセスに統合したかはきわめて興味深い。

戦略目標 いろいろな重要業績指標⁽¹⁾ (key performance indicator ; KPI) が社内の戦略目標設定のためのフレームワークを提供する。ボレアリスが設定する中期的戦略目標には、財務業績、コスト削減、新製品の導入、顧客満足度などがある。また、事業単位や営業所は、業界の平均値と比較した使用資本利益率 (return on capital employed ; ROCE) によって業績を測定される。この相対的な業績尺度は、マネジャーが影響を及ぼすことができる改善点 (たとえば、生産性や在庫水準) のみを測定し、管理不能な原材料コストなどの影響を取り除いている。戦略目標は3年から5年の期間について設定され、毎年見直される。これらの目標を個々の事業のコンテキストのなかでどのように解釈し、短期・中期の数値目標を設定するかは各事業単位に一任されている。

戦略目標の設定プロセスにおいて、ベンチマーキングは重要な役割を果た

(1) 重要管理指標 (KPI) には、売上高、売上高成長率、各種利益 (率)、従業員1人当たり売上高、キャッシュフロー、マーケットシェア、自己資本比率、予算差異率、歩留率、不良債権比率、製品保証比率、事故率、返品率など、さまざまなものがある。経営管理目的のために、企業はこれらの指標を常にモニターし続けなければならない。

予算管理の新潮流（杉山善浩）

す。すなわち、数値目標は競争またはベストプラクティスに関連して設定される。ポレアリスでは、生産から業務支援まですべての項目に関して、会社の内外で広範なベンチマーキングを行う。ベンチマーキングの実施にさいしてほとんどの内部交渉は無用である。なぜなら、どの企業をベンチマークするか、どの領域でベンチマークとの比較を行うかに関して社内の合意ができれば、数値目標はおのずと決まってくるからである。

報酬 上位35名の上級マネジャーの賞与は KPI と連動している。こうした賞与は、上級マネジャーの年収の15%から25%を占める。実際のところ、賞与の約50%は全社的スコアカードによって、約50%は事業単位や個人のスコアカードによって決められる。また、各マネジャーは個人のスコアカードをもっており、これが業績評価において重要な役割を果たす。業績評価は毎年行われるが、ローリング方式の業績報告を前提とすれば、1年のうちいつ行ってもよい。個人の数値目標は本人によっても提案される。個人が提案した数値目標は、自分が影響を行使できる重要な問題を反映したものである。

アクションプラン ポレアリスでは、より厳しい数値目標を設定する代わりに、マネジャーは自由に独自のアクションプランを行使できる。彼らはBSCをとおしてこれを実行するが、その主たる目的は次のようである。

- 財務数値に影響を及ぼすドライバーを明らかにすること
- 中期的な数値目標を設定し、戦略マップを作成すること
- 策定した戦略を伝達すること
- 戦略的プロジェクトを管理し、その進捗状況を報告すること

さまざまな組織レベルでスコアカードが作成される。このようなスコアカードはいくつかの戦略テーマに焦点を当てたものであり、それらの戦略テーマは毎年見直される。たとえば、財務の視点には5つの目標がある。すなわち、「資本利益率」「資金調達能力」「地理的拡大」「重要市場でのリーダーシップ」「費用の最適化」の5つである。これらの目標が達成できたかを見極めるた

めに、KPIが設定される。KPIも毎年見直される。財務の視点に関しては、KPIとして「相対的営業利益」と「固定費総額」が採用されている。

経営資源 ポレアリスでは、一定の基準に基づいて投資決定を承認する組織がある。投資は、「小規模投資」「中規模投資」「戦略的投資」といったカテゴリーに分類されるが、戦略的投資のみが取締役会の承認を必要とする。各投資案は全社的資本コストを上回る収益をあげ、なおかつ企業戦略と方向性が一致していなければならない。また、資金制約があるために、複数の投資案に資金を配分しなければならないとき、ハードル・レートをを用いて利益率の高い投資案から優先的に資金が配分される。

また、ポレアリスはコストマネジメントの手法としてABCを採用した。予算管理制度を廃止した後、コストを管理するうえでABCはきわめて有用であった。当時の企業統括担当副社長であったBjarte Bogstnesは、次のように述べている。

予算管理を利用せずにコストを管理するうえで役立つツールの1つに、ABCを用いた原価報告システムがある。このシステムから、コストの理解を深めるだけで問題を簡単に解決できることを学んだ。「どんなコストが発生したか（コストの分類）」「誰がコスト負担するのか」といった問題について、多くの企業が1ペニー単位まで詳細に記録・報告しているのを私は不思議に思っていた。こうした企業は、これらのコストがなぜ発生したか（どのような活動やプロセスのためにコストが発生したか）に関しては、ほとんど記録・報告していないのである。実際のところ、ABCがもたらす情報は当社にとってきわめて重要であり、コストを議論するためにはABCは不可欠である（Hope and Fraser, 2003, p. 57）。

部門間調整 ポレアリスはERPシステムに相当な投資をしてきており、機能や部門ではなくプロセスや活動に基づいてマネジメントが行われるよう

予算管理の新潮流（杉山善浩）

に推進してきた。しかしながら、各従業員に自分はプロセスのオーナーであるという自覚をもって行動させるのは困難であり、なおかつ組織の下位レベルにおいて従業員の勤務態度を変え、彼らにチームとしての発想をもたせるのも時間がかかっている。

また、ERP システムを導入することにより、同社は需要とサプライチェーンの管理を適切に行えるようになった。年初に生産量と販売量を決めるのではなく、実際の需要が発生した時点においてすべての供給プロセスがそれに対応できるようになっている。ローリング方式の業績予測に基づいて月次の業務計画を作成するが、この計画は組織の供給能力の見積もりに役立つ。それゆえ、マネジャーは業務の拡大や縮小に的確に対応することができるのである。

コントロール 各事業単位はスコアカードと2ページの業績報告書を作成する。この報告書には、資本利益率、原価報告書、現在の業績と競争状況を説明する文書が含まれる。ボレアリスの取締役会は財務業績よりもスコアカードを優先して検討しているが、これはスコアカードが組織内で重要視されている証拠である。

同社の業績管理プロセスでは、ローリング方式による5四半期の業績予測が重要な役割を果たす。資本利益率、収益性、操業度などのKPIのトレンドを示すために、業績予測は実績とともに示される。このトレンド分析では、通常、過去8四半期の実績と今後5四半期の予測が記載される。

また、予算管理の廃止にともない月次の財務報告システムも変更された。標準的な月次報告書の見出しを図表1に示す。この報告書では、各勘定について、当月実績と前年同月実績、当月までの累積実績、12か月の移動平均、移動平均の前年比変動率が示される。この報告システムにより、マネジャーは業績のトレンドを把握することができるので、かりに会社が誤った方向へ進みそうになったとしても是正措置を講じることができる。

図表1 ボレアリスの月次報告書の見出し

コストセンター	当月実績	前年同月実績	当月までの累計実績	12か月移動平均	移動平均の前年比変動率
---------	------	--------	-----------	----------	-------------

(出所) Hope and Fraser, 2003, p. 59

2 ハンデルスバンケンの事例

(1) ハンデルスバンケンの会社概要

スウェーデンの銀行であるハンデルスバンケンは、北欧4か国に520支店、世界の主要な金融センターに20拠点を有している。同行は、住宅ローン、ファイナンス、生命保険、投資信託、テレホン・バンキング/ネット・バンキングといった5つの商品別子会社をもち、あらゆる金融サービスを提供している。同行は、業績不振に陥ったとき業務を徹底して分権化し、1972年に予算管理制度を廃止した。

(2) 伝統的予算管理の問題点

1960年代末のハンデルスバンケンの業績は低調であった。量的拡大を志向する同行の戦略はスウェーデンで最大の銀行になることであった。そのため同行は、数多くの小口口座を取り扱いマーケティング活動に多額のコストをかけたが、それがかえって高コスト構造を生んでいた。ほぼ同時期に多額の損失を計上したことも事態の悪化に拍車をかけた。当時、銀行業界は当局によって厳しく規制されていたが、同行と当局の関係は最悪であった。

さらにハンデルスバンケンは内部問題も抱えていた。同行の組織構造は中央集権型の官僚制であったので、コスト負担が大きく意思決定も遅かった。その結果、現場の支店長は顧客ニーズに的確に対応できないでいた。こうしたなか、業績不振からの脱却を目指す同行は、1970年に Jan Wallander を最高経営責任者 (chief executive officer ; CEO) として迎え入れた。

Wallander の予算管理制度に関する以下の見解は、直観力ではなくむしろ彼の豊富な経験に基づいている。彼はプロの経済学者であり、かつてスウェー

予算管理の新潮流（杉山善浩）

デンの電子機器メーカーの社外取締役を務めたことがある。こうした経験から彼は、計画や予算編成が生み出す業績予測には2つのタイプがあると指摘した。1つは、「明日も今日と同じ天気だろう」タイプで、この場合、「なぜ、手間のかかる予測に多くの時間をかけなければならないのか」という疑問が浮上する。2つ目は、「明日は今日と違った天気になるだろう」タイプで、この場合、「正確な予算編成や予測は困難だ」ということになる。Wallanderは、「予算は、おおむね正確ではあるが陳腐なものになるか、悲惨なほど間違いだらけのものになるかのどちらかである。それゆえ予算は不要である」と述べている。

(3) 脱予算管理の展開

Wallanderの見立ては、事業を分権化し、最前線の従業員に権限を付与することであった。そのため彼は、トップダウン方式の伝統的予算管理を廃止する必要があると考えた。彼が実践した脱予算管理を以下に述べよう。

戦略目標 ハンデルスバンケンの目標設定プロセスに際立った特徴はない。長年同行では、業績を継続的に改善するために、いくつかのKPIに基づいて業績ランキングを行ってきた。くわえてハンデルスバンケンでは、相対的な業績目標が各階層で機能している。

グループ全体では、業績尺度として株主資本利益率（return on equity；ROE）が使用され、ライバル銀行よりも優れたROEを達成することが目標となっている。また地域別では、業績尺度としてROEと収益対費用率が使用され、各地域担当部門が互いに競争している。また支店別では、業績尺度として収益対費用率、従業員1人当たり利益、利益総額が使用され、各支店が切磋琢磨している。もっとも熾烈な競争は地域別に行われる競争であり、毎年優勝した地域担当部門には優勝カップが授与される。

各支店は競争すると同時に協力しあうのであるが、これが両立する理由は何であろうか。1つは、各支店が低コストと高利益を目指して最善をつくす

のであるが、そのとき顧客の奪い合いは決してしないことである。すなわち、それぞれの顧客は特定の支店に帰属し、すべての取引はどの場所で行われようとも当該支店の損益計算書に記載される。もう1つの理由は次に述べる報酬システムにある。

報酬 スタッフの賞与体系もハンデルスバンケンの優れた業績を支えている。1973年以来毎年、同行は利益の一部を行員の利益シェアリング・システムのために提供してきた。こうした資金の提供ができるのは、同行が他行よりも高いROEを実現しているからである。資金提供の上限は株主に支払われる配当の25%であり、全行員が同額の分配金を受け取る。なお、実際の支払は行員が60歳になったときに行われる。

このような利益シェアリング・システムは、個人が財務的な数値目標を達成するためのインセンティブを意図して設けられたものではない。むしろそれは集団としての努力や競争上の成功に対する報酬を意図して設けられている。その意味では、このシステムは行員の知的資本に対する「配当」といってもよいだろう。金銭的なインセンティブがないことについて、Wallanderは次のように述べている。

競争に勝利することは金銭的なインセンティブよりもはるかに強力な動機づけとなる。職場の同僚や顧客に対する義務を果たすのに、どうして金銭的なインセンティブが必要となるのか。重要なのは行員の努力を認めることである。マネジャーは、自分の「最善の努力」が認められ、目的を完遂できなくても罰せられないことがわかっていれば、挑戦的な目標であってもそれを達成しようと努力するのである (Hope and Fraser, 2003, p. 62)。

アクションプラン ハンデルスバンケンは予算管理制度なしに30年以上も業務を行ってきた。この間、同行はあらゆる機会において現場のマネジャーに権限を委譲してきた。そのため同行の支店長は「自分の事業を経営してい

予算管理の新潮流（杉山善浩）

る」と異口同音に述べている。

ストックホルムの郊外にキスタという都市がある。ハンデルスバンケンのキスタ支店では、支店長は25名の部下をもち、支店の収益性に責任を負っている。この支店の例を以下に示そう。

キスタ支店では、支店が提供する金融商品の品揃えや価格を決定している。また毎年、支店長がインフォーマルな業務計画を作成する。これは来期の支店の方向性を決定する大まかなアクションプランである。アクションプランの作成に関して地域担当マネジャーと議論することはあるが、正式なアクションプランを誰かに提出するということはない。こうした業務計画は単なる「指針」にすぎず、年間をとおして発生する「脅威」や「機会」を勘案して常に見直されるべきものである。支店の行員は業務計画の作成に深くかかわるが、その一方で6か月ごとに見直される彼ら自身のアクションプランも存在する。

経営資源 ハンデルスバンケンは、本社のサービス提供者と社内顧客を結びつける「社内取引市場」を設置している。この市場の目的は、本社サービスのコスト削減に継続的に働きかけ、市場の需要に適合した本社サービスを提供することである。社内取引市場では、本社のスタッフ部門は自分たちの商品を社内の他部門に販売するが、このとき外部のサプライヤーと競争して販売しなければならない。

本社コストは地域担当部門や支店などのプロフィット・センターに配賦されるものの、それは単なる「既成事実」ではない。年次ベースの交渉があり、ここではすべての当事者が提供されるサービスの内容とコストの見積もりを議論する。

地域担当部門長や支店長は、これらのコストの正当性を問い、正当に見積もられていないコストを拒否することもできる。本社サービスの「売り手」が「買い手」である事業単位と出会う場所が社内取引市場である。買い手は、

外部市場における同様のサービスと比べて価格をチェックし、支払額に見合う価値を得ようとする。本社のスタッフ部門（サービス提供者）は常にプレッシャーにさらされている。このような年次ベースの交渉は実に厳しいものである。

部門間調整 外部顧客に迅速で一貫したソリューションを提供するために、Wallander は本社が示達する数値目標を廃止した。つまり、支店長が達成しなければならない数値目標やノルマがなくなったのである。このとき部門間調整の重要なポイントは、部門を横断する関係を適切に構築することである。部門間関係の最適化には、共通の価値観に対する強いコミットメントが必要である。つまり、すべての行員は顧客志向でなければならない。

コントロール ハンデルスバンケンで使用される業績尺度は数少ないが、組織全体に深く根づいている。たとえば、ROE、収益対費用比率、従業員1人当たり利益、全社的収益性はすべての管理階層で使用されるシンプルな業績尺度である。

また、ハンデルスバンケンは予測情報よりも実績速報値を重視する。同行では、1日に何万件もの取引をモニターし、顧客獲得、事故トラブル、値引きといった事例から貴重な情報を得ている。金融業界における同行のこのような能力は特筆すべきものがある。一方、ローリング方式によるキャッシュフロー予測も四半期ごとに作成されている。こうした情報はCEOと財務担当副社長に伝達され、投資資金や流動資産の必要額を見積もるのに役立っている。

ハンデルスバンケンの現在の会長である Arne Martensson は、伝統的予算管理制度を「優れた会計システム」で置換したと述べている。その真意は、現行のシステムが迅速かつオープンで、適時に適任者に関連情報を伝達できるということである。

ハンデルスバンケンでは、リスクマネジメントも業績管理システムの重要

予算管理の新潮流（杉山善浩）

な一部である。同行のコントローラーは、日次ベースで各支店と各地域の貸借対照表をモニターし、リスク状況の把握に努めている。さらに彼は、投融資のパターンやポートフォリオに関して、そのリスク・プロフィールの分析も行っている。

4 脱予算管理の概要と有効性

以上に述べた実践例を総括すれば、脱予算管理の概要は次のようになる。

- 予算を廃止する代わりにいくつかの KPI に基づいて、短期的・中期的に達成可能な最大限の数値目標を設定する。
- 「予算は既得権益である」という文化を排除するために、ローリング方式の予測によって数値目標を設定する。そのとき中期的な数値目標については年次で、短期的な数値目標については四半期ごとに見直す。
- 設定される数値目標は厳しいものの、本社によるコントロールはできる限り排除され、現場のマネジャーはかなりの裁量権をもって職務を遂行することができる。
- マネジャーの業績評価と報酬決定は、設定される数値目標とは切り離し、事後的に、業界標準との比較、他部門との比較、前年度実績との比較などに基いて行う。
- KPI の設定や事後的な業績評価において、BSC や ABM などの先進的な管理会計技法から得られる情報を積極的に活用する。

また、上でみた実践例から、脱予算管理の効果について次のようにまとめることができる。

- 既得権益としての予算が廃止されたことで、マネジャーは効率性や収益性を最大限に追求し、継続的なコスト削減努力を行うようになる。さらに本社によるコントロールが極力排除されているため、マネジャーは自らの裁量権を最大限に行使でき、それがマネジャーの動機づけにつながる。

- 従来は3～4か月（なかには半年）かかっていた予算編成（数値目標の設定プロセス）にかかる時間と労力を大幅に軽減することができる。
- 企業環境が変化したとき、それに迅速に対応し目標として設定したKPIを修正することができる。このような変化適応型のマネジメントを行うことで、KPIの目標としての有効性が向上し、動機づけ効果が高まる。
- 相対的な業績評価を導入したことにより、数値目標をめぐる駆け引き（予算ゲーム）が減少する。その結果、組織メンバーは「部分最適」ではなく「全体最適」を志向するようになる。
- 予算管理の代わりに利用するBSCやABMは、KPI目標による動機づけや相対的な業績評価に有用な情報をもたらす。すなわち、BSCやABMといった先進的な管理会計技法を併用することで、全体として統一感のあるマネジメントシステムを構築することができ、以前にはみられなかった組織文化が醸成される。

以上に列挙したように、脱予算管理の支持者は「予算を廃止することによる効果」を強調する。しかしながら、わが国において脱予算管理を実践している企業は現在のところ確認できていない⁽²⁾（川野，2012，145頁）。こうした現状を鑑みると、予算を廃止すれば伝統的予算管理の問題点はすべて解消できると考えるのは早計であろう。むしろ予算管理制度のフレームワークのなかでこうした問題点を解決する方法を考え、それを運用していくことが重要であると考えられる。

参考文献

堀井愷暢『予算管理の展開』信山社，1997年。

(2) 川野（2012，145頁）によると、かつてコンサルティングを担当していた日本企業において「脱予算管理」採用の動きはあったが、直前にその採用を断ったという。このことは、伝統的な予算管理制度がそれだけ優れた管理会計技法であり、企業がそれを手放すことは難しいことを物語っている。

予算管理の新潮流（杉山善浩）

川野克典『管理会計の理論と実務』中央経済社，2012年。

小菅正伸「利益管理」，谷 武幸・小林啓孝・小倉 昇編『体系現代会計学第10巻 業績管理会計』中央経済社，2010年。

櫻井通晴『管理会計 第5版』同文館出版，2012年。

知野雅彦・日高崇介『予算管理の進め方』日本経済新聞社，2007年。

芳野剛史『不況を勝ち抜く予算管理ガイドブック』中央経済社，2012年。

Bogsnes, B., *Implementing beyond budgeting: unlocking the performance potential*, Wiley, Hoboken, NJ, 2009（清水 孝訳『脱予算経営への挑戦』生産性出版，2010年）。

Hope, J. and R. Fraser, *Beyond budgeting: how managers can break free from the annual performance trap*, Harvard Business Review Press, Boston, MA, 2003（清水 孝訳『脱予算経営』生産性出版，2005年）。

Wickramasinghe, D. and C. Alawattage, *Management accounting change: approaches and perspectives*, Routledge, London, 2007.