

# 経営の意思決定、事業管理に役立つ予算管理を 旧態依然とした仕組みを「ビジネス視点」に変革するには

「多くの日数や労力がかかる予算編成。しかし、精度が低く、意思決定にも使えない」。予算管理が経営管理の重要な役割を担っている一方で、このような問題に悩む企業が増えている。予算づくりの形骸化を指摘する声もある。硬直化した予算管理を改めることはできるのだろうか。

事業環境の変化にとまぬい  
従来の予算管理制度に  
更なる課題が

NTTデータグループのコンサルティングカンパニー・クニエのマネージングディレクター岩根知幸氏は、「ここ数年、予算管理の課題について、企業から相談されるケースが増えています。その背景には、日本企業を取り巻く環境の変化があります」と話す。マーケットや事業の拡大もそのつだろう。大手企業はもちろんのこと、中堅中小企業においても、さまざまな国や地域で、幅広い事業を行うようになってきた。海外企業のM&Aも頻繁に行われている。



「これらの変化に対応するためには、従来の考え方や仕組みを抜本的に変え、予算編成の精度、スピードを高めるだけでなく、経営の意思決定や事業管理に使えるものにする必要があります」（岩根氏）。

システムのクラウド化などにより  
比較的柔軟・簡便な展開も可能

「組織・勘定科目ごとに、月次、四半期、年度といった単位に予算を積み上げている企業がほとんどだと思います

す。決算や開示のため、また組織の統制にはこのような会計視点の積み上げ型予算管理も必要ですが、意思決定や事業管理において大切なのは、ビジネス視点の予算管理です」と岩根氏は説明する。

ビジネス視点の予算管理とは、製品の開発、生産拠点の拡充、M&Aなどの投資といった意思決定を行い、その後、キャッシュフローや収益性などをしっかりとモニタリングし、将来のリスクも含めて継続的にPDCAサイクルを回していくことだという。

「製品や事業の成否は、さまざまな部門やグループ企業も関与します。それらから必要な情報を集め、結果的に会計にいつ、どのようなインパクトがあるのかシミュレーションできること。私はこれを、組織と機能を横断する『マトリックス予算』と呼んでいます」（岩根氏）。

ビジネス視点の予算管理をマトリックス的に行うには、各組織から精度の高い情報を迅速に収集できるようにするだけでなく、環境変化に適用できるように仕組みやルールも柔軟に変えら

れるようにしておく必要がある。

岩根氏は「予算管理においては従来のガッチリ型システムではなく、トライアンドエラーができユーザー主導で変更できるシステムが有用です。最近ではクラウド化することで、初期投資を抑えプロトタイプ的に試すことも可能になっています。ただし、システムはあくまでもツールです。大切なのは、自社が目指す意思決定や経営管理に何が必要かを明確にし、そのために必要な予算管理制度を検討し、形にするということです」とポイントを語る。

岩根 知幸

株式会社クニエ マネージングディレクター  
大手電気製造業、外資監査法人系コンサルティングファームを経て現職。IFRS対応、連結会計を主軸とするグローバル経営管理、予算や原価管理、業績評価制度などの分野で、業務・システムの両面から、お客様の企業文化に即したコンサルティングに強みを持つ。

クニエはNTTデータグループのビジネスコンサルティング会社です。様々な変革に挑戦されるお客様のパートナーとして、高度な専門性と経験を有するプロフェッショナルが幅広いソリューションを提供し、お客様の変革の実現をグローバルベースで推進致します。