

KPMG Insight

KPMG Newsletter
September 2014

これからの予算管理制度の在り方



cutting through complexity



Volume
8

Global Cash Management

これからの予算管理制度の在り方

有限責任 あずさ監査法人 アカウンティングアドバイザーサービス

パートナー 鈴木 龍吾

急激に変化する経済環境に迅速に対応するための経営意思決定には、必要な情報を適時・適切にマネジメントへ提供する仕組みを構築することが重要です。

上記課題を克服するためには、予算管理制度の伝統的意義である目標管理手段、予実分析から得られる原因究明と必要施策の特定手段、そして予算数値に影響を与えるボラティリティーの変化に応じて将来を見通し、予測・シミュレート手段を講ずる必要があります。

本稿では、経営管理の一手段としての予算管理制度の在り方について紹介を行います。

なお、文中の意見に関する部分は筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



すずき りゅうご
鈴木 龍吾

有限責任 あずさ監査法人
アカウンティングアドバイザーサービス
パートナー

【ポイント】

- 経営管理と予算管理の関係を理解する。
 - 経営管理の目的は、経営資源（人、もの、金、情報）を適切に再配分することである。
 - 経営管理を適切に実行するためにはプランニング、コーディネートおよびコントロール機能の3つを保持する必要がある。
 - 予算管理は、経営管理の一手法である。
- 予算管理の本質を理解する。
 - 予算管理サイクルには、単体予算および連結予算の2つの側面がある。
 - 単体予算は、予算数値のストレッチを考慮するとともに、最新の原価情報をもとに策定する必要がある。
 - 連結予算は、法人単位の策定にとどまらず、セグメント別に策定する必要がある。
- これからの予算管理の在り方を理解する。
 - これからの予算管理は、環境変化への対応を考慮する必要がある。
 - 伝統的な予算管理の機能である予算実績分析に加えて、フォーキャスト機能を備えることが、これからの経理部にとって重要な職能である。
 - 適切なアクションプランを策定するためには、「見たい・見るべき情報」を再定義し、情報インフラを整備する必要がある。

I 経営管理と予算管理の関係

1. 経営管理とは

(1) 経営管理の意義

① 経営管理の目的

そもそも経営管理とは何の目的をもってなされるのでしょうか。経営管理は、経営資源（人、もの、金、情報）の調達および再配分を適切に行うためになされるといっても過言ではありません。

② 経営管理は誰がなすべきか

このような経営管理は、通常グループ経営を管理する機能を有する部署（Headquarter、以下「HQ」という）が、グループの計画を立案し、各グループ会社の事業が円滑に機能するようコーディネートし、各グループ会社の活動が計画どおりに進捗しているかについてコントロールすることとなります。

(2) 求められる3つの機能

したがって、経営管理を適切に実行するためには、①プランニング機能、②コーディネート機能、③モニタリング機能という3つの機能をHQが有することが最低限必要です（図表1参照）。

① プランニング機能

グループ全体の事業計画および係数計画（予算）の立案を行います。そのためにはグループのあるべきミッションを策定し各事業会社へ展開したうえで、事業会社の目標策定に参画お

図表1 経営管理に求められる3つの機能

プランニング	<ul style="list-style-type: none"> ① グループのミッションを策定し、事業会社へミッションの提示を行う。 ② グループ全体の事業計画を企画・立案・推進する。 ③ 事業会社の事業計画策定への参画および策定支援を実施する。
コーディネート	<ul style="list-style-type: none"> ① 事業会社の中期経営計画・年度計画の策定支援および事業会社間の利害調整を行う。 ② 事業会社に関する諸経営データの収集を実施する。 ③ グループとしてのシナジーを高めるために、事業会社間の連携を高める諸行事の企画を行う。 ④ 事業会社内外の人事交流を促進する。 ⑤ 事業会社間で解決できない問題が生じた場合の調整するための相談窓口の役割を担う。
コントロール	<ul style="list-style-type: none"> ① 事業会社の業績管理:事業会社の月次・四半期・半年・年度決算における目標値に対する実績の評価を実施する。 ② グループ経営資源配分の意思決定を行う。

よび支援し、その総和であるグループ目標を策定する事が必要です。

② コーディネート機能

グループの構成員である各事業会社の利害調整を行います。各事業会社の活動において相互にコンフリクトが生じた場合の意見調整や、人事交流の促進により将来のグループ経営を担う管理者を育成する必要があります。

③ コントロール機能

グループ全体の目標が達成されるよう進捗管理を行います。これには当然その構成員である各事業会社の進捗管理も含まれます。進捗が芳しくない場合においては、追加授受を実施するなどのグループ経営資源の配分に係る意思決定を行う必要があります。

④ モニタリングの一段としての予算管理

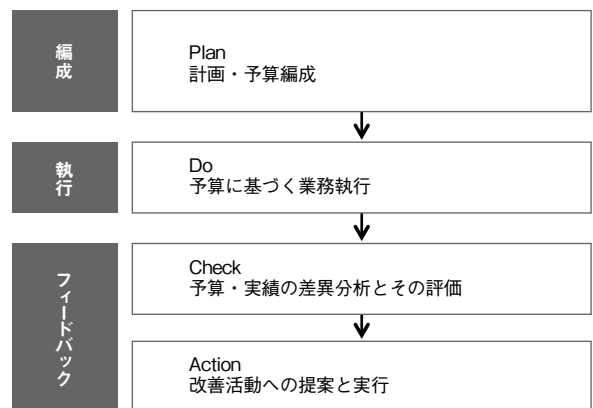
モニタリング機能は、文字どおり、グループ全体の数値目標が予定どおり達成しているかを定点観測し、進捗していない場合においては、これら課題を解消するためのアクションプランを講ずる事が求められます。多くの会社はモニタリングの仕組みとして、予算制度を保持していますが、それは経営管理の根幹を担う機能と言えるからにはなりません。この予算管理の本質はどのようなもののでしょうか。

II 予算管理とは

1. 予算管理サイクルとは

予算管理は通常、①編成、②執行、③フィードバックという3つのサイクルから構成されます（図表2参照）。

図表2 予算管理の3つのサイクル



ファーストステップの編成の段階においては、経営目標を達成するために必要な行為を目標数値として明確化し、各種関係者と調整・合意します。次に、執行の段階においては、予算編成の基礎となった活動目標を達成できたか否かについて、目標数値と実績数値の比較として定量的な分析を行います。最終サイクルのフィードバックにおいては、予算と実績との差異原因を分析し、必要な改善活動を提案および実行します。

目標数値の設定段階である予算編成のサイクル、改善活動を策定およびその実行を促すフィードバックのサイクルを適切に実施することが、経営管理にとっては重要なポイントとなります。

2. 予算編成について

グループ経営目標は、①各事業会社の単体予算、②各事業会社の単体予算の総和である連結予算の2つの側面がある点を意識する必要があります（図表3参照）。

(1) 単体予算

① ストレッチを考慮する

単体予算は総合予算と呼ばれることもあるように、組織の構成員が作成した予算を積み上げることにより策定されます。たとえば、営業部が作成する「販売予算」、各事業部の作成する「経費予算」等が積み上げられ事業別の単体予算が作成されることとなります。

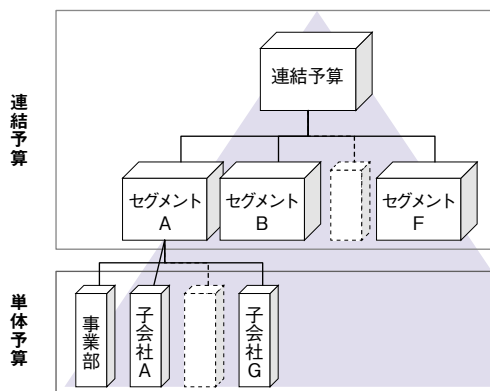
単体予算は、各部門の積み上げが基本ですが、最終編成の段階でマネジメントの判断により売上高や利益金額がストレッチされることも少なくありません。

このような場合においては、ストレッチする数値について個別予算に割り当てた結果について、当該個別予算の責任者と調整、合意形成し責任者を含む部署等の必達目標とすることが必要です（図表4参照）。なお、どうしても調整しきれない数値や軽微なものについては「予算調整額」として個別管理し、「原価差額」等の項目に混合しないよう留意する必要があります。

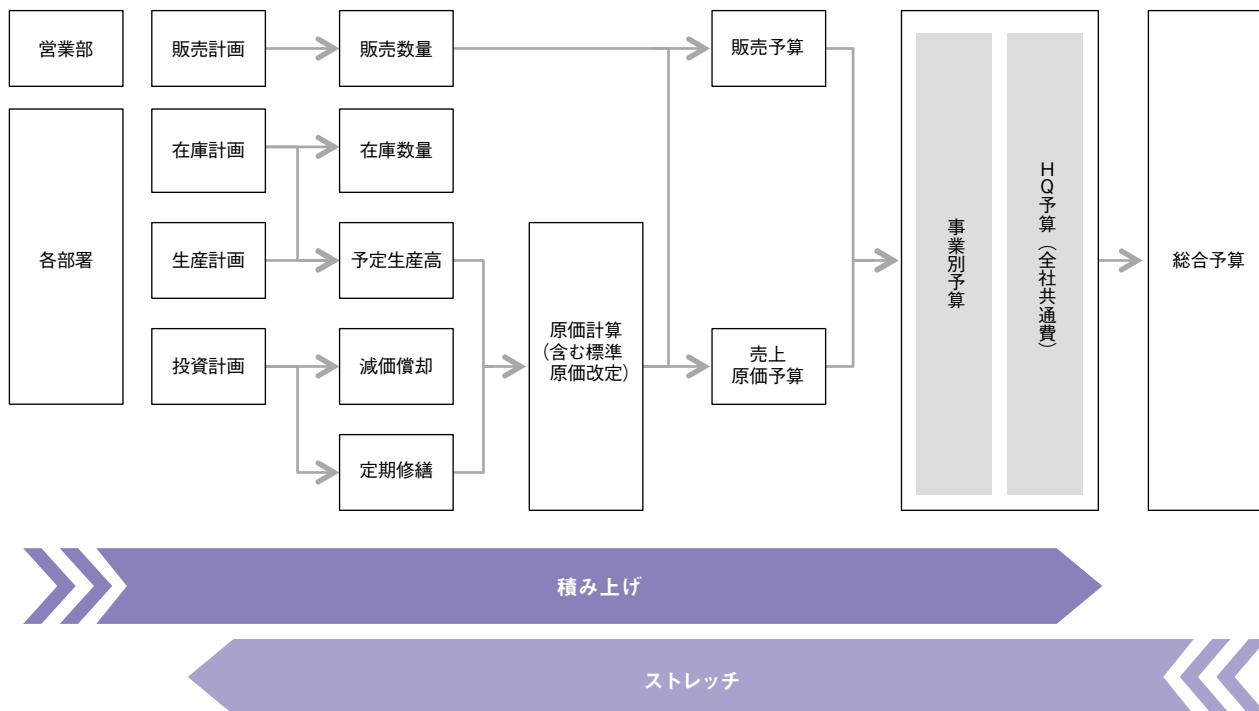
② 原価情報はアップデートされているか？

予算編成にあたっては最新情報をもとに実施することが必要となります。

図表3 グループ経営目標の2つの側面



図表4 単体予算の編成（積み上げとストレッチ）

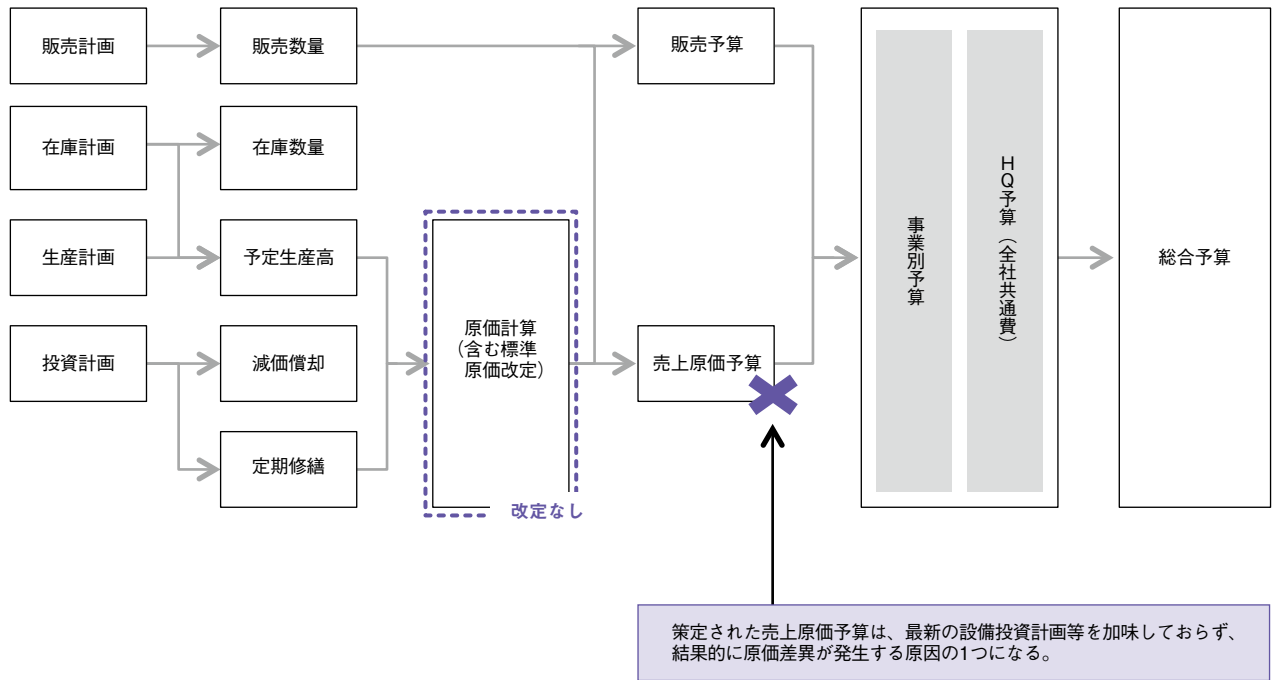


たとえば、売上予算については、販売予測数量と予測単価を乗ずる事により編成されることとなります。

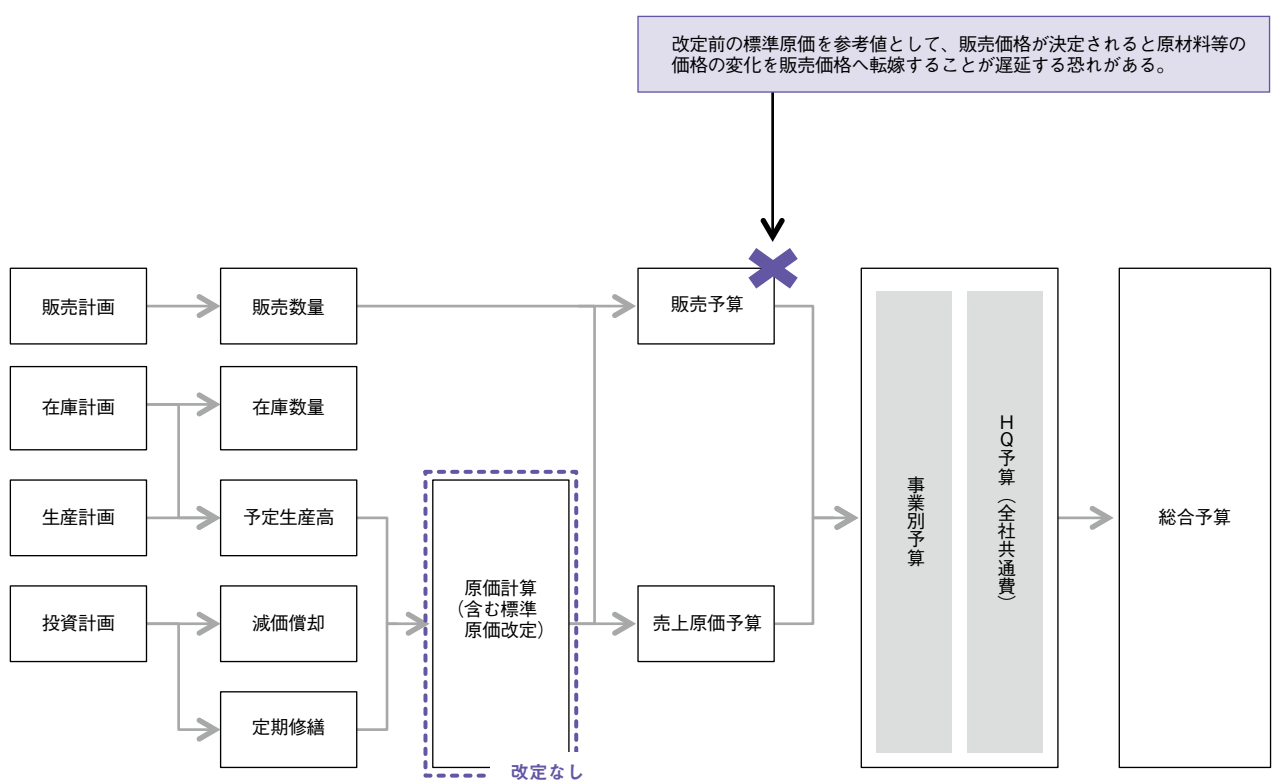
では、原価情報はどのように策定されるのでしょうか？販売予測数量を出発点として在庫保持数量を加減算し、予定生産数

量が決定されることとなります。当該生産数量が基準となり固定製造間接費の配賦予定単価が決定されます。当該情報が適宜標準原価の改定に反映されている場合、売上原価予算は適正に立案されていると言えます。一方で標準原価が適宜改

図表5 売上原価予算の留意点(標準原価が適宜改定されていないケース)



図表6 販売予算の留意点(標準原価が適宜改定されていないケース)



定されていない場合においては、最新の生産数量に基づかない固定製造間接費の配賦予定単価を利用せざるを得ないため、後述する予算・実績分析における原価差異の発生原因となる恐れがあるため、留意が必要です（図表5参照）。

特に標準原価の改定を適時行っていない状況下で、販売単価の決定情報として標準原価を利用しているケースにおいては、販売単価が不当に高くまたは安く設定され、結果的に機会損失が発生していることも想定されるため留意が必要です（図表6参照）。

(2) 連結予算

① 各責任者層による予算の承認

連結予算は単体予算の総和であることは言うまでもありません。そのため、連結予算を構成する各社予算は、各社の責任

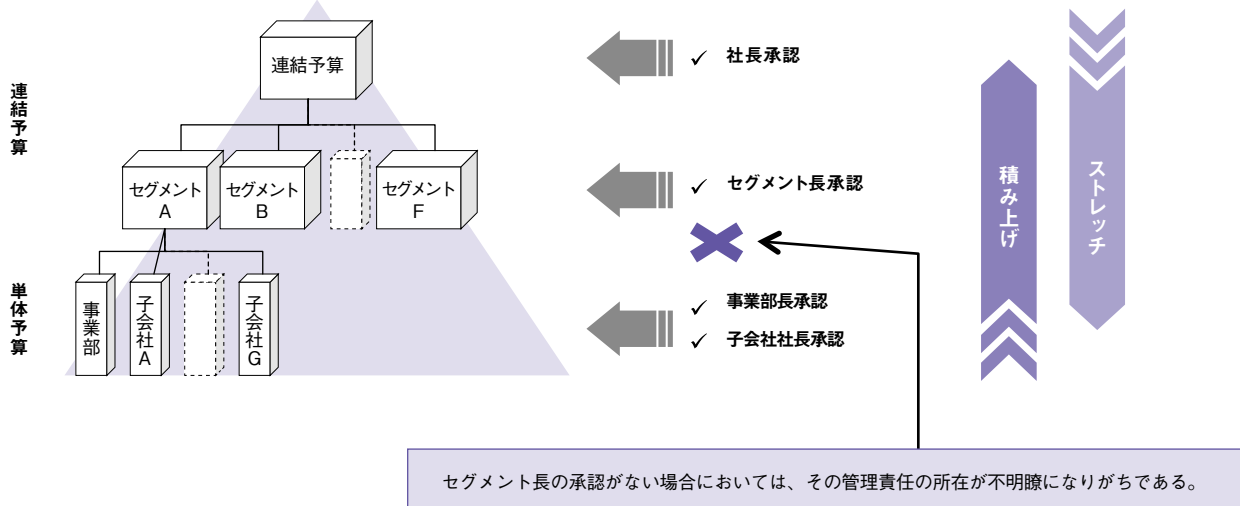
者により承認されたものとなります。また、事業別セグメント予算についても単体予算と同様である必要があります。すなわち、その構成要素である事業別予算は、単体予算と整合している事が必須であり、責任者（事業別＝事業部長など、全社＝トップマネジメント）により承認されている事が必要となります（図表7参照）。

② 管理利益を定義する

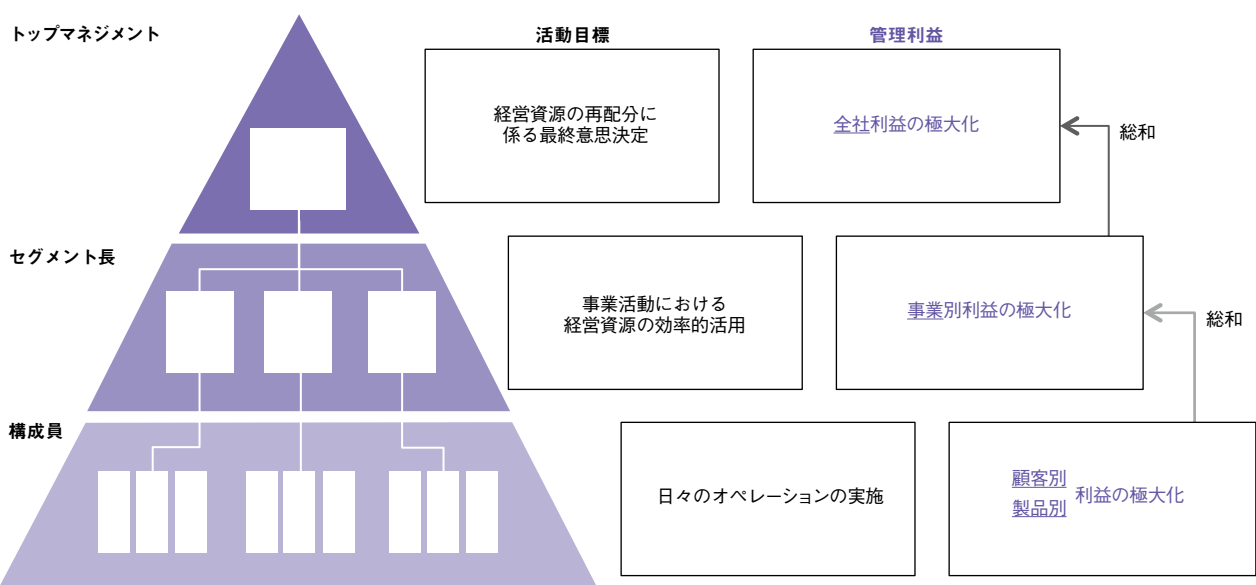
トップマネジメント、セグメント長、構成員ごとにそれぞれ担っている職能が異なっていることからその目標も当然異なります。よって、その目標を達成するための活動も異なると言えるでしょう。そのため各人の活動を評価するための指標（＝管理利益）も当然に異なると言えます（図表8参照）。

たとえば、トップマネジメントは全社利益の極大化を目標に

図表7 連結予算の留意点(事業別セグメント予算の責任)



図表8 各階層と管理利益



するが故に、企業のすべての活動について意思決定を行うと言えます。換言すれば、すべての企業活動の結果である、すべての収益および費用について責任を負うと言えます。次にその下位の組織であるセグメント長について考察します。セグメント長にとっては、自身のセグメントに関連する活動のみ意思決定が可能であることから、当該セグメントに係る活動に関連して発生した収益および費用のみが統制可能、すなわち責任を負うと言えます。構成員についても、また同様です。

ポイントは、各種収益費用について、階層ごとに管理可能であるか否かを慎重に検討し、管理対象利益を定義付けることが重要と言えます。すなわち「特定の費用」について、ある管理者層にとっては管理可能でも別の階層の管理者にとっては管理不可能というケースも十分あり得るため、留意が必要となります。

3. フィードバックについて

フィードバックは実務上、予算・実績差異分析として実務に定着していることが多いと言えます。フィードバックについても予算編成と同様、単体予算と連結予算の2つの側面がある点に留意が必要です。

(1) 単体予算

分析を実施するうえで留意すべき点は、その編成単位ごとに適切に分析がなされているかがポイントとなります。

① 上席者への報告プロセスは確立されているか

分析・調査された差異原因・理由を、より上位の予算管理単位を管理する責任を有する上席者に報告する仕組みを構築する必要があります(図表9参照)。

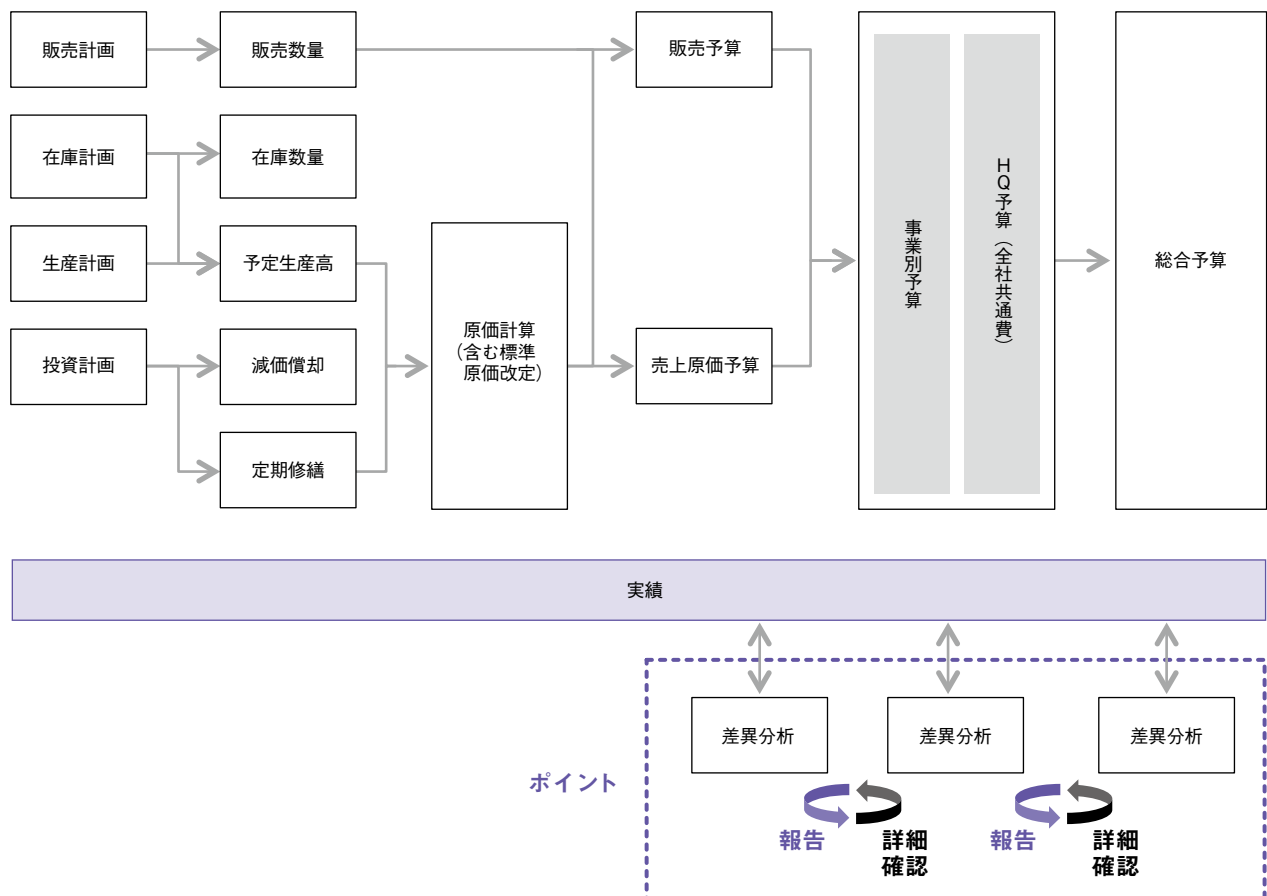
② 追跡調査は可能か

上席者は、自分の配下となる下位組織の予算・実績分析の内容について詳細を確認する必要があります。この場合、その詳細の内容については、ローデータによる追跡調査が行える仕組みを講ずることがポイントとなると言えるでしょう。仮に追跡調査を行うことができない場合には、現場レベルでの改善活動について、その実施状況および改善結果をモニタリングできない結果となり、予算管理単位が上位になればなるほど、予算・実績差異分析の有効性が見えない仕組みになってしまうおそれが内在することとなります。

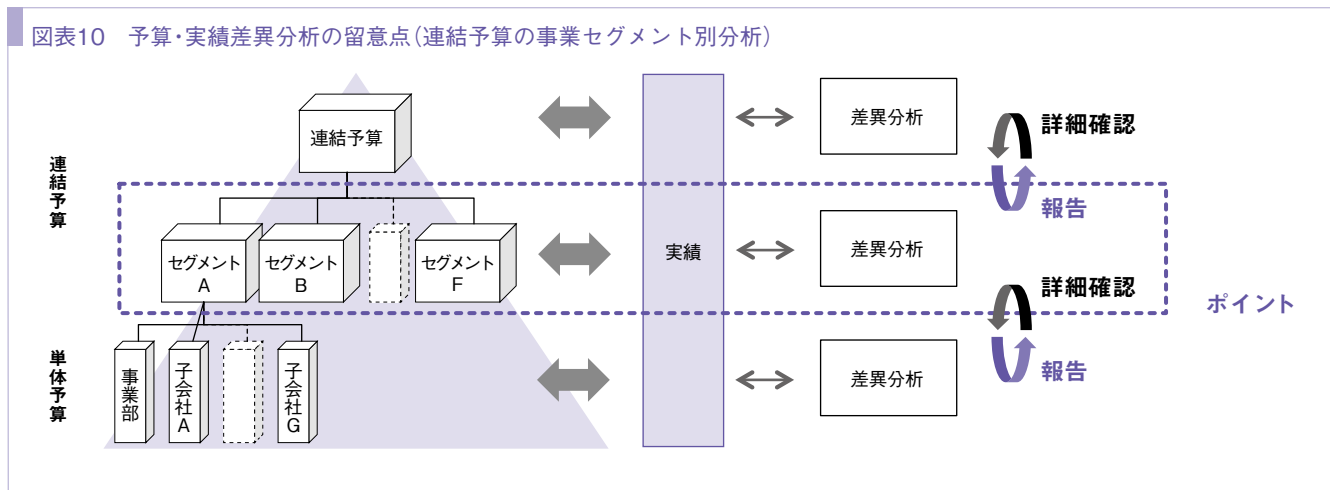
(2) 連結予算

単体予算と同様、その構成単位ごとに予算と実績が比較さ

図表9 予算・実績差異分析の留意点(報告プロセスの確立)



図表10 予算・実績差異分析の留意点(連結予算の事業セグメント別分析)



れ、差異発生原因を分析し、必要となる施策を検討、実施することがポイントとなります。

の事項を充足する必要があると言えます。

① 法人単位の比較にとどまっていな

連結予算における予算・実績差異分析の出発点は、法人単位の予算・実績比較となります。次のステップは、その上席者となるセグメントのレベルにおける予算・実績差異分析を行う必要があります。仮に法人単位の比較にとどまり、事業セグメント別の管理が実施されていない状況においては、グループ全体の予算・実績差異分析の内容についての責任の所在が不明瞭となるため、留意が必要となります(図表10参照)。

① 責任の所在を明確化する

既述のとおり、予算管理制度は必要なアクションプランを実行に移すことが最終目標であることから、予算数値に対して責任をもつ管理責任者を適切に任命する必要があります。グローバル化、多角化が進み事業構造が複雑になった企業においては、予算数値が有名無実化し適切な管理責任者が設定されていないケース、または不明瞭になっているケースが散見されます。

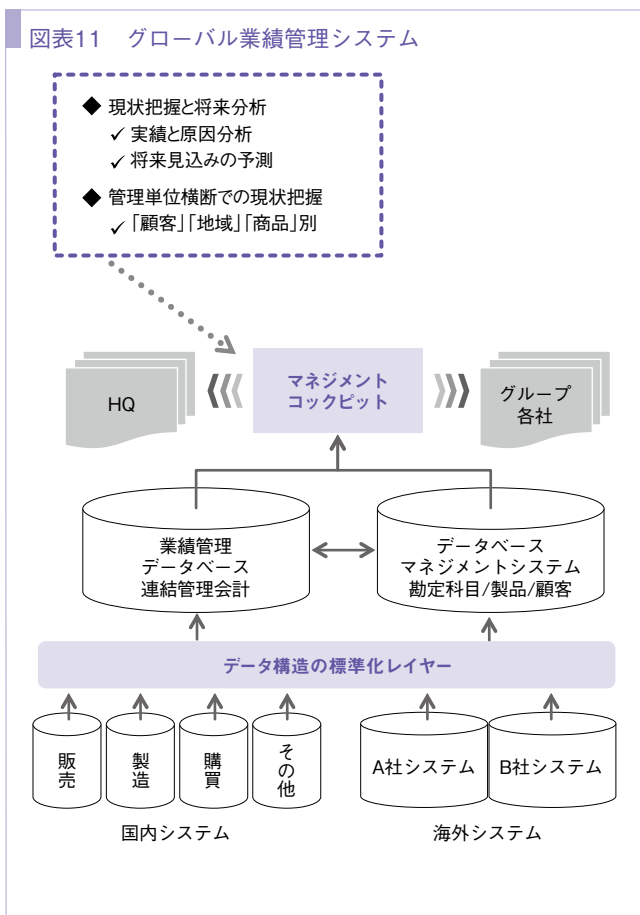
② フィードバックは適切に実施されているか?

また予算達成状況については報告がなされているものの、今後の見通し、要改善事項に対する施策等のフィードバックがなされていない状況に陥らないようにすることも留意が必要となります。予算・実績差異分析の目的は、その差異原因を明らかにするとともに、目標を達成するための「次の一手」を策定することにほかならないからです。

③ 配下の子会社への対応は?

事業セグメント別のアクションプランを策定するには、事業部門配下の子会社等への改善指導および伝達ルートなどを確立しておくこともまた非常に重要なポイントです。

図表11 グローバル業績管理システム



Ⅲ これからの予算管理制度の在り方

1. 実行性ある予算管理制度のためには

予算管理制度の最終目標は、企業のミッションから導き出される経営戦略を組織目標として予算化し、実績値と比較することによりその達成度合いを測定・分析し、必要なアクションプランを策定・実行することです。そのため最低限以下の3つ

② 利害関係者間の良好なリレーションを構築する

事業戦略が、事業部間で利害が反する、または戦略が重複するケースにおいては、調整を行う必要があります。したがって、利害関係者間の良好なリレーションを構築し、時にはトップダウンで調整を行う必要があります。

③ タイムリーな予算実績分析のための情報インフラの整備

適時適切なタイミングで予算実績分析を行うためには、必要な情報を経常的に収集する体制を構築することが必要です。情報収集に一苦労し予算実績分析に1ヵ月以上工数を要するようでは、適切なタイミングでアクションプランを策定、実行することはできないと言えます。そのための情報インフラを整備する必要があります(図表11参照)。

2. これからの予算管理に必要な機能

(1) 予算管理のパラダイムシフト

① 環境変化への対応

伝統的な予算管理制度においては、予算と実績とを比較し、その差異原因を分析、施策の立案・実行を行うことが重視されてきました。しかしながら、現在のように為替変動や各国の経済状況が目まぐるしく変化する環境下においては、予算編成の前提が大きく変化する可能性が高いと言えるでしょう。そのような場合に即時に対応する手立てを講ずることが必要となるのです。

② フィードバックにおける対応は万全か

予算数値は、ある一定の条件のもとに予算化されている点を今一度認識する必要があります。たとえば、為替レートの水準ひとつとっても数円のずれがグループの経営目標数値に多大な影響を与えることは言うまでもありません。したがって、予算の前提条件が大きく変化した場合においては、予算数値そのものの見直しを視野に入れる必要があると言えます。たとえば、半期ごとに予算の見直しを適宜実施することも1つの方策と言えます。予算そのものの見直しを行ってしまうと、業績評価の観点からその達成責任が不明瞭になるため行うべきでないとの意見もあるのは事実です。しかしながら、グループ業績の予見可能性をいう観点からは何かしらの方策をもって将来数値を把握しておくことは必要と言えるでしょう。

③ フォーキャスト機能を重視すべき

このような予算の見直しをどのようなタイミングで実施するかについて、あらかじめルールを決めておくことも重要です。たとえば、予算とその見直し数値のとの間に一定率以上の乖離が生じた場合には予算そのものを見直すこととするなどの取決めです。いずれの場合においても、適時適切に将来見直しを予見する仕組みを講ずることが必要と言えます。

(2) これからの予算管理制度の在り方

① 過去情報から未来情報へ

フォーキャスト機能を重視することはいわば過去情報(=実績数値)から未来情報(=予測数値)の利用を促進することと言えるのではないのでしょうか。伝統的な予算管理制度の機能は、決算の実績数値を把握することであったと言えます。しかしながら経済環境が目まぐるしく変化する現在の環境下においては、未来情報である予測数値を予見する機能を重視すべきと言えるのではないのでしょうか。

② 「見たい」「見るべき」情報の再定義

経営管理の本来の目的は、経営資源(人、もの、金、情報)の再配分であり、その一手法として予算管理が位置付けられ、その本質は予算・実績の差異分析を通じたアクションプランの策定にある点は既述のとおりです。

したがって、各管理者層が当該分析を行い「次の一手」を策定するために必要な「見たい」「見るべき」情報を提供することが、経理部が担う新たな機能、予算管理制度のあるべき姿と言えるのではないのでしょうか。

本稿に関するご質問等は、以下の者までご連絡くださいますようお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
 アカウンティングアドバイザーサービス
 パートナー 鈴木 龍吾
 TEL: 03-3548-5120 (代表番号)
 ryugo.suzuki@jp.kpmg.com

予算管理高度化支援サービス

経済環境が目まぐるしく変化する現代において、企業価値向上のための業績評価および適時・適切な経営意思決定の必要性がますます高まっています。

上記課題を克服するためには、予算管理制度の伝統的意義である目標管理手段、予実分析から得られる原因究明と必要施策の特定手段、そして予算数値に影響を与える可変要素の変化に応じて将来を見通す予測・シミュレーション手段を高度化することが重要です。

KPMG では、経済環境に適した予算管理制度の構築を、予算管理実務に精通したメンバーが最大限支援します。

※なお、監査業務および監査業務以外の保証業務における独立性の確保、業務の性質等の観点から、アドバイザーサービスの内容、範囲について制限を受ける場合やサービス提供ができない場合があります、ご希望に沿えないこともございますのでご了承ください。

お問合せ

有限責任 あずさ監査法人
アカウントティングアドバイザーサービス

東京事務所 TEL：03-3548-5120

大阪事務所 TEL：06-7731-1300

名古屋事務所 TEL：052-589-0500

info-aas@jp.kpmg.com

www.kpmg.com/jp/aas

KPMG ジャパン

marketing@jp.kpmg.com
www.kpmg.com/jp



本書の全部または一部の複写・複製・転載および磁気または光記録媒体への入力等を禁じます。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2014 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

© 2014 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

The KPMG name, logo and "cutting through complexity" are registered trademarks or trademarks of KPMG International.