

The AFP logo consists of the letters 'AFP' in a white, sans-serif font, with a registered trademark symbol (®) to the upper right. The logo is set against a solid blue square background.

AFP®

ASSOCIATION FOR
FINANCIAL
PROFESSIONALS

Chapter

2

予算編成サイクルの短縮

要旨（付加価値の高い予算プロセスに移行するために 実施可能な改善方法の紹介）

予算プロセスに対する不満は、企業間で共通のテーマとなっている。American Product and Quality Center (APQC) による2014年の調査では、回答者の40%近くが予算プロセスに一定の価値はあるが、改善が必要であると考えていた。さらに回答者の25%が、予算プロセスは時代遅れの結果を生み出していると回答した（図表2-3「ビジョンとの整合：年度予算プロセスに対する貴社のアプローチからもたらされる価値を最もよく表しているか？」を参照）。

調査結果は、年度予算が多くの企業において支持を失っていることを反映している。予算編成プロセスはしばしば、何ヵ月間もかかり、その結果は対象となる会計年度が始まる前に古くなってしまふ。FP&Aプロフェッショナルは、予算編成プロセスに非常に長い時間がかかり、多くの資源を消費することに不満を抱いている。それが意味するのは、彼らがより重要と考えるタスクやプロジェクトに貴重な時間を費やしていないことである。予算プロセスの結果が非常に役に立つのであれば、予算プロセスには価値があるかもしれない。しかし、急速に変化し続ける世界において静的な12ヶ月の年度予算に大きなメリットがあると依然として信じているFP&Aプロフェッショナルはほとんどいない。

内部環境の変化やマクロ経済環境や競争環境の変化は、新たに出現する状況に企業がより俊敏に対応することを必要としている。年度予算に固執するだけでは、優れた業績は生み出せない。問題を複雑にしているのは、大企業において年度予算の目標が報酬制度のベースとなることが多いという事実である。年度予算の目標に影響を与えるために、年度予算へのインプットは偏ったものになる。目標が達成できなかった場合、その原因がマネジャーが管理できないものであっても、マネジャーは被害を受ける。予算プロセス全体が感情と政治に満ちている。予算プロセス全体が組織の心理に深く刻み込まれる。だからこそ、たとえ組織構成員の全員が予算プロセスが時代遅れになったことに同意しているように見えても、予算プロセスを実際に変えるのは非常に難しい。

経験豊富なFP&Aプロフェッショナルで大手銀行に在籍しているトム・ウッズ氏は、「予算プロセスは目標やスケジュールが明確に定義されていなければ、企業の多くが貴重な時間を浪費し、少ない価値しか得られない。予算編成について誰もが知っているのは、年度予算は作成されたとたんに、その内容が正しくなくなることである。世界は変化し、年度予算が最終版になるまでには、その前提条件は使いものにならなくなる可能性が高い。常に自問すべき問いは、『そもそもなぜ予算編成を行っているのか』である。私の経験では、第1四半期には予算との差異発生原因を検討する。しかし、第3四半期もしくは第4四半期には予算との差異は検討する価値がなくなる」と述べた。

Beyond Budgeting Instituteのように、年度予算編成プロセスを全面的に投げ捨てることを提唱する人たちがいる。そして、彼らの議論は妥当な面がある。しかし、多

くの企業における経営幹部や企業文化は、予算プロセスを完全に廃止する用意はない。外部の利害関係者に年度予算を提示する必要がある企業もある。だからといって、予算プロセスを改善したり、短縮したり、効率化することができないわけではない。予算編成プロセスのサイクルタイムを短縮し、最終版の価値向上につなげるために、企業が対策を講じることができる複数のステップがある。

企業の業績管理、ビジネスアナリティクス、情報管理に関するコンサルティングを提供するペロトン社のバイスプレジデント、Philip Peck氏は、「自問する必要がある問いとは、以下のとおりである。ベストプラクティスによって企業は、1. どのように予算プロセスのサイクルタイムを短縮できるのか？ 2. 年度予算の編成作業を、企業の戦略的目標と目的に沿った付加価値を加える活動に変えることができるのか？ 3. 戦略をサポートする戦術的な業務計画を構築できるのか？ 4. 企業を正しい方向へ導くのに役立つ堅固な財務計画を作成できるのか？ である」と言う。

本ガイドでは、変化を促している現状に対する不満について議論する。より付加価値の高い予算プロセスに移行するために、FP&Aプロフェッショナルが実施可能な改善方法を紹介する。

II 序文：ベースライン

——伝統的な予算は人気を失いつつある。予算プロセスは、無価値で時間がかかり、官僚的なプロセスだと見なされている。予算は、元来、戦略目標を実現できるように企業の経営資源を配分するために設計された財務計画であることが意図されていた。しかし、予算として承認されたとたんに古くて使えなくなってしまう数字だと見なされることが多くなっている。

Satori Partners社のディレクターであり、「Future Ready: How to Master Business Forecasting」の共著者であるステーブ・モリッジ氏によると、予算プロセスの意味を明確にすることから始めることが重要である。「伝統的な年度予算は、目標を設定し、経営資源を割り当てる年次サイクルのプロセスである。伝統的な年度予算は、通常、企業全体を通じた契約上のコミットメントであり、業績測定の基準となる。業績測定の基準は、明示的な承認を得なければ変更することができない。予算における契約上のあらゆる分野のすべての数値は、原則として固定されている」と述べた。

モリッジ氏によると、この伝統的なタイプの年度予算はすでに終わりかかっているという。「近年において、年度予算を伝統的な厳格な形で利用している企業はごくわずかだと思う。変化し続ける状況に対応して、組織構成員は年度予算の数字と目標を変更するようになってきている。ますます多くの企業が、年度予算との乖離を業績の最も重要は測定指標として使うことから遠ざかっている」。

APQCの調査によれば、回答者の44%が既に継続的な（ローリング）サイクルで計画を立てていると答えている（図表2-1）。伝統的な予算編成プロセスからの移行が

明らかに起こっていることを示している。

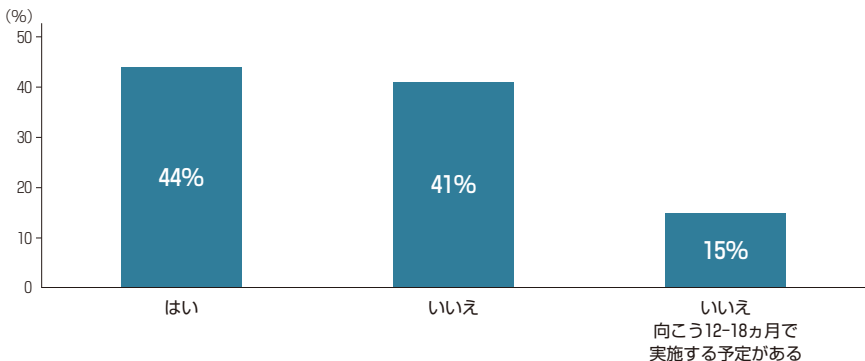
モリッジ氏によれば、世界がとても速く変化するので、古いやり方に固執することができないことがその理由である。「組織構成員は『予算編成プロセス』と呼ばれる半儀式的なプロセスを経験してきた。将来を見越して、地面に杭を立てるプロセスだ。しかし、物事の変化のスピードが速いため、伝統的な予算編成プロセスによってその古典的な手法にしがみつくと許されなくなった。本当の問題は、古典的な予算がほとんどの企業にとって不十分であり、私たちは宙ぶらりんの状態にあることである。予算プロセスを取り替えるための明確に定義された代替案は未だ存在しない。予算プロセスの明白な欠陥を改善しようとして、ローリング予測のような追加のプロセスを予算プロセスの上に重ねているだけだ。私たちが模索しているのは、予算プロセスを置き換えることのできる、一貫した業績管理のフレームワークである。問題なのは、予算プロセスがすべてを包含し、事業に関する計画プロセスやその他のプロセスと結びついていることである。『年度予算を作成するのをやめてみよう』と言ってもそれほど単純なことではない。年度予算は他のプロセスや多くの利害関係者と複雑に繋がっており、徐々に取り替える必要があるからだ」と述べた。

The Hackett Group社の最近の調査によると、多くの企業において予算編成プロセスは4ヶ月間よりはるかに長い期間を要する。The Hackett Group社のデータによれば、年度予算の編成プロセスに要する期間は約6ヶ月間であるのに対し、ワールドクラスのFP&A組織は60日間から90日間しかかかっていない（図表2-2）。

The Hackett Group社のEPM変革部門の責任者であるジェイソン・バローク氏は、「これは大きな違いである。この大きなギャップに影響を与える主な要因の1つが、予測プロセスである。同業他社は月次または四半期の予測を作成するのに2週間から3週間かかるが、ワールドクラスの企業は2日間から5日間で実行する。

図表2-1 資源配分

現時点で、継続的（ローリング）な計画を実践し、状況の変化に応じて資源配分を調整しているか？



出所：APQC

図表 2-2 計画プロセス上のイベントの定義

ワールドクラスの年度予算のプロフィール

属性	伝統的なプロセス	ダイナミックな環境のための ベストプラクティス
年度予算の役割	管理のためのツール	年度予算の重要性の低下及びコントロールよりも信頼を重視した企業文化
統合： 事業企画機能 (Business Planning)：	高いレベルで整合性をとった数字 具体的な取り組みそれぞれが、別々に行われる。	業務計画プロセスとの高い一体性 トップダウンの目標によってドライブされる。
サイクルタイム	ゆっくりとした計画プロセス 120日間より長いサイクルタイム 第2四半期（12月決算）の4月に開始	迅速な計画プロセス 70日間より短いサイクルタイム 8月もしくは9月に開始（12月決算）
アプローチ	ボトムアップ	トップダウン目標に基づく、ミドルアップ 予測プロセスを活用する。
内容及び 詳細さのレベル	非常に詳細 重要性の欠如	焦点を絞ったリーンな予算プロセス 150項目以下 主要ドライバーのみ／重要性が高い項目
反復の回数	予算交渉のための多くの反復回数 (5回もしくはそれ以上)	迅速な計画を行っている企業： 少ない反復回数（3回未満）が、トップダウンの目標によって可能。
労力の配分	総時間の大部分（80%以上） データ収集と検証	データ収集・集計に総時間の50%以下 将来を見据えるための思考時間を長くする。 サイクルタイムの短縮を可能にする。
テクノロジーの活用	スプレッドシート・ベースで、統合されていない。	統合されたオンラインの予算用アプリケーション

資料：The Hackett Group社

ほとんどの企業において、計画プロセスは通常、夏に始まり、会計年度の末（12月決算）に終わる。FP&A組織は通常、7月中旬に予算プロセスに関する一連のガイドラインを送付する。これが予算の前提条件である。これがデータの提出に関する重要な日付である。例えば、8月までにXが必要で、9月までにYが必要である。予算プロセスは非常に緩やかに定義されており、『それでは、予算編成プロセスを始めてください』ということになる。そして、企業内の組織、機能、事業部門の様々な部分が、ボトムアップで予算を構築し始める。詳細についてはかなり細かいレベルで行われ、スプレッドシートを利用することが多い。構築するのが容易であるが、誤りやその他の問題にさらされている。

詳細さの面でどこまで掘り下げるかについては、事業部門の担当者の判断に大きく左右される。予算に計上されるすべての支出は、同じ扱いを受ける。企業内の多くの機能では、予算に関する活動をスプレッドシートで開始する。スプレッドシート上のデータが部門単位または事業部門単位でロールアップされる。ロールアップされたデータは、予算案として経営幹部による審査を受ける。その仮定があまりにも積極的であるかどうか、もしくは十分に積極的でないかという点に関する経営幹部の判断に基づいて調整さ

れる。3ヵ月間のプロセスの後に、予算案は本社レベルの経営幹部の審査を受ける。経営幹部が期待していた数字ではない、あるいは本社が好まない数字であるために、予算案が却下されることがしばしば起こる。それは観覧車がもう1回、回転することを意味し、予算案を全面的に作り直すことを意味する。伝統的な年度予算は、このようにして組み立てられている。4回から5回の反復を見ることも珍しくない」と述べた。

多くの人はいまだに、予算プロセスとは勘定科目の一覧表と比較するためのデータを集めることだと考えている。しかし、STWコンサルティング社のマネジングディレクターであるマイケル・コベニー氏によると、これは予算プロセスの本当の目的ではない。「予算プロセスの本当の目的は、企業のミッションを達成するためにどのように経営資源を配分するのか。その経営資源を事業プロセスと整合させていくことを意味する」とコベニー氏は述べた。

企業は自問自答しなければならない。当社の中核となる事業プロセスは何か。ほとんどの場合、中核となる事業プロセスには、以下の機能が含まれる：

1. 売上高をどのように生み出すのか。
2. 製品やサービスが顧客にどのように届けられるのか。
3. 新しい製品やサービスがどのように開発されるのか。
4. 既存の顧客がどのようにサポートされるのか。

コベニー氏によると、これらの中核となる事業プロセスは通常、関連する活動から構成されている。これらの活動は結びついて成果を生み出し、この過程を通じて成功を測定することができる。

これら4つの中核となる事業プロセスが効率的かつ効果的に機能するようにするには、CFO組織、IT部、人事部などによってサポートされる必要がある。予算プロセスの本当の目的は、企業の中核となる事業プロセスが機能するのに十分な経営資源を確保することにある。もし勘定科目のそれぞれに対して予算を作成しているのであれば、主要な事業プロセスそれぞれにおける適切な活動を支援するために経営資源を配分してきたかどうか、もしくは予算プロセスにコストに見合うだけの価値があるかどうかを判断することができない。事業の運営方法と現実から遊離した年度予算との間には、大きな隔たりができてしまう。

Beyond Budgeting Roundtable (BBRT) の北米プログラムのディレクターであり、書籍、「Future Ready: How to Master Business Forecasting」の共著者でもあるステーブ・プレーヤー氏は、「予算プロセスの最大の問題は、予算編成が年1回のイベントであり、完成した瞬間に棚上げにされてしまうことだ。企業が計画プロセスの価値を信じているならば、なぜ継続的にやらないのか」と述べた。

優秀企業とその他の企業を分けるものは何か？

Hackett Group社の調査によれば、**上位25%に位置する優秀企業**は、その他の企業とは違うことを行っている。

- **トップダウンの目標を設定する。** 彼らはリクエストを送るだけでなく、何が戻ってくるかを見ている。
- **戦略計画プロセスを持ち、戦略計画プロセスを通して次年度の目標設定に取り組む。** これによって、第一段階のガードレールが設定される。これを基に事業部門に一定の投下資本利益率を計画するように依頼する。事業部門は予算プロセスにおいて取り組む必要のある一連の目標を得る。これにより、予算プロセスの審査サイクルの反復で時間を浪費するリスクを減らせる。
- **原子レベルのような詳細を扱うことをしない。** 彼らは、すべてのコストセンターを同じように扱わない。彼らは、成長が止まっているコストセンターには固定予算を適用する。彼らは可能な限り、データを積み上げて集計する。したがって、1,000項目のレベルの詳細ではなく、100項目を対象にドライブ（Drive）する。より多くの詳細を持つほど、より多くの詳細を見直す必要が発生し、より多くの間違いやより多くの複雑さの機会が増え、サイクルタイムがより長くなる。
- **新しいプロセスを可能にするテクノロジーを利用する。** ワールドクラスの企業は、新しいプロセスを可能にするテクノロジーを活用するために、スプレッドシートのオープン・アーキテクチャーから離れつつある。統合プラットフォームは、すべての組織構成員に適用される一連のグローバルな前提を提供する。これらの前提は、既に計画プロセスに組み込まれている。これにより、これらの前提が計画にどのような影響を与えるかということに、すべての組織構成員が集中できるようになる。データはシームレスに共有され、より高いレベルにまでロールアップされる。前提とドライバーに関する透明性が保たれる。

事例研究 2-①：大規模製造企業であるA社：9ヵ月間の予算編成プロセス

A社のFP&A部長によれば、A社では本社FP&A組織が予算プロセスのスケジュールを設定し、予算プロセスで使用するすべてのテンプレートを開発する。「本社FP&A組織は事業部門や職能部門と協力して、予算プロセスのための主要なドライバーに関する共通のガイドラインを策定する。例えば、定期昇給や材料費の上昇に関して何を想定するべきかに関するガイドラインである。本社FP&A組織はそのためのすべての活動を調整する」とFP&A部長は述べた。

A社の予算編成プロセスは非常に長く、そのプロセスがほぼ1年間に及ぶため、「継