

脱予算経営における経営改革の方法

清水 孝

1. 伝統的予算管理の問題点と脱予算経営

(1) 脱予算経営の内容

脱予算経営 (Beyond Budgeting) とは、1990年代の終わり頃から提唱されるようになったもので、CAM-I の協力で発足された Beyond Budgeting Round Table (BBRT) によって提案されているマネジメント・モデルである。BBRT は1997年に発足以来、60を超える企業の参加を得ており⁽¹⁾、わが国でも日本たばこ産業株式会社が参加している。すでにいくつかの論文と著書が BBRT 発足時の主要メンバーである Jeremy Hope と Robin Fraser から発表されており⁽²⁾、わが国においてもその名前が知られるようになっている。

BBRT が提唱する脱予算経営は、予算が抱える問題点を克服して企業が戦略を成功裏に遂行するために、変化適応型で分権化して権限を委譲した組織を作り上げることと定義することができる [Hope and Fraser, 2003b]。Hope と Fraser が紹介しているケースでは、予算を廃止しているものが多いため、脱予算経営はしばしば予算不要論と同一視されることもある。

しかし、脱予算経営の目的とするところは、予算を廃止すること自体にあるのではなく、環境変化に適切かつタイムリーに対応する組織を作り上げることにある。BBRT の調査によれば、伝統的予算管理の持つ弊害によってそれは

著しく効果を失っており、戦略を成功裏に遂行するためには、伝統的予算管理に対して何らかの改革を行うべきであることが確認されている。しかし、仮に予算管理システムの改革では戦略マネジメント・システムとして不十分であるとすれば、それを捨て去ることで組織を変革させ、並行して新たな戦略マネジメント・システムを作り上げるべきだというのがBBRTの主張である。HopeとFraserの著書の中では、確かに予算を廃止してしまったHandelsbankenのような例が際立っているが、同書の中にも予算管理システムに何らかの改革を加えた財務計画システムを有していると思われる（明確に予算を止めたことを明示していない）企業もある。

繰り返しになるが、脱予算経営は、戦略を成功裏に遂行させる組織を作り上げるために、変化適応型組織となり、そしてそのために権限移譲を進め、経営改革を推進することを意味している。こうした組織を作り上げる過程で、伝統的予算管理システムの逆機能が著しくなってきたために、これに対する何らかの修正あるいは改革を行うことが本来の目的であることを見失ってはならない。

(2) 予算管理実務における問題点

予算管理実務における問題点は、数多くの論者が指摘してきたとおりである⁽³⁾。これらを大別して3つの要因に分類したのは、Hansenらであった[Hansen, Otley and Van der Stede, 2003, pp.96-97]。Hansenらによれば、第1の要因は、予算が使用されるまでに、予算編成に活用された仮定自体が無効になってしまうこと、第2の要因は、予算管理が垂直的なコマンド・アンド・コントロール型の構造、中央集権的な意思決定、強烈なコントロールそして価値創造ではなくコストの削減に焦点を当てることを強いてしまうこと、第3の要因は、組織的および人的な問題であって、第2の要因によって組織は変化適応的な組織とは反対の方向に組み上げられてしまうというHopeとFraser [2003b]

の主張を取り入れている。

第1の要因に関しては、予算は当該年度の予測値を元に編成されるのだが、市場環境の変化がきわめて速い状況の下では、通常の前年サイクルで編成された予算は、予算年度に入った段階で予測と現実との間に差異が生じており、その結果、目標としての予算はほとんど役に立たなくなっているという観点によっている。第2の要因は、結局は予算担当部門が強大な力を握り、組織が委縮してしまって自由な発想を持ったり環境変化に対応しようとする意思を大きく阻害してしまうことを意味している。実際、筆者が経験したいくつかの日本のメーカーにおいてはこうした事態が生じており、事業部はエグゼクティブが示す戦略よりも予算担当部門の方を向いて予算編成を行っている場合がある。第3の要因は、業績評価の一部となっている予算が組織成員の行動に及ぼす悪影響を意味しており、市場に対応する行動ではなく、予算に対応する行動をとることを示している。このことは、いわゆる予算ゲームと言われる点にも反映されている。あらかじめ固定された予算目標と個人や組織の業績評価がリンクすれば、目標としての予算はできるだけ達成しやすいものとするようなモチベーションが生ずるし、いったん目標が達成されれば、それ以上の業績を積み増そうとする行動は取りにくくなる。これは、個人や部門の最適行動としては適うかもしれないが、全社的な最適行動には反するものとなることは明らかである。

こうした批判にさらされながらも、わが国企業においては予算を使用していない企業は、少なくとも筆者が知る限り存在していない。その理由は、基本的には資源配分するために必要な、企業のすべての活動を対象にするような管理ツールが予算以外には存在していないからであると考えられる⁽⁴⁾。したがって、上記のように予算管理システムが大きな問題を抱えているものの、それに代わるシステムが存在しないとするならば、解決策はEkholmとWallinの調査結果[2000]にあるように、予算を改善するか、捨て去るしか方策はないことに

なる。脱予算経営は、一見すると後者に属するものであるかのような印象を受けるかもしれないが、前述のようにそれは誤りである。もちろん、脱予算経営のケースには、伝統的な予算を完全に廃止して、たとえばバランスト・スコアカードが予算の代替としてマネジメント・システムの中核に据えられた企業も紹介されている。しかし、こうした場合であっても、財務的な計画は編成され追跡されていると考えられ、これらの企業ではそれを「予算」と呼ばないだけであって、現実には予算は必要となるというのが筆者の見解である。

それでは、予算の問題点を回避しつつ、予算の持つ本来の効果を享受するためにはどのようにすべきなのか。

Hansen らの要因に鑑みれば、第1の要因は、計画時点での予測が予算年度開始時点の事実（あるいは予測）と乖離していることが問題であるから、この点を解決することが必要である。第2の要因は、予算目標を達成するだけでなく、環境変化に対応しつつ戦略目標を達成するという予算本来の機能を働かせる仕組みを作ることが求められる。第3の要因は、目標値の設定の方法に関連するものであって、目標値の設定方法によっては、予算管理システムに関する問題点を相当回避することができると考えている。

そこで、次節では、脱予算経営による経営改革として、これら3つの要因に対して、脱予算経営がどのような手法を取りうるかを概観する。

2. 脱予算経営の主張と問題点

(1) 脱予算経営の本質

脱予算経営の主張は、基本的には「最前線にいるマネジャーの意思決定に必要なマネジメント・モデル」を構築することであり [Hope and Fraser, 2003b, p.XIX], そのために変化適応型のプロセスと分権化を実行すべきであるとするものである。しかし、Hope と Fraser は明確には示していないが、脱予算経営は経営改革あるいは組織変革のツールであり、組織が適切な戦略を策定し

チャレンジングな目標を設定することでこれを成功裏に遂行するために実行されるものであると筆者は考えており、これこそが、脱予算経営の現代的な本質である。ここで、とりわけ重要であるのは変化適応型のプロセスであり、Hopeの著書である *Reinventing the CFO* においては、分権化は明示的には示されておらず、脱予算経営で示された変化適応型マネジメントを強調している [Hope, 2006, chap3]⁽⁵⁾。

本稿では、変化適応型マネジメントに対して焦点を当てて論ずることにする。その理由は、分権化のシステムは変化適応型マネジメントを実行するために必然的に実施されるものである。言い換えれば、変化適応型マネジメントには分権化が不可欠となるが、分権化を進めるだけでは変化適応型マネジメントを実行することはできないためである。また、変化適応型マネジメントには、いくつかの革新的な概念が登場し、これらが伝統的予算管理において、先に指摘してきた問題点を克服し、業績の上昇に向けて組織全体が取り組めるようにするのである。

脱予算経営の特徴は6つのリーダーシップ原則と6つのプロセスの原則に見出すことができる [Bogsnes, 2009, p.55]。

リーダーシップの原則

1. 顧客：従業員を組織の階層的な関係ではなく、顧客の成果に集中させる。
2. 組織：中央集権化した機能の集合ではなく、リーンなネットワークとして組織化する。
3. 責任：単に計画に従うのではなく、すべての従業員がリーダーのように行動して考えることを可能にさせる。
4. 自立性：詳細に指示して部下に権限移譲しないのではなく、チームに行動をするための自由と能力を与える。
5. バリュー：詳細なルールや予算ではなく、少数の明確なバリュー、ゴー

ルおよび境界を通じて統率する。

6. 透明性：セルフ・マネジメントのためのオープンな情報を作り出す。
組織階層によって情報を制限してはならない。

プロセスの原則

1. 目標：継続的な改善のための相対的目標を設定する。交渉による固定業績契約を交わしてはいけない。
2. 報酬：固定目標値の達成ではなく、相対的業績に基づいて共有した成功に対して報酬を与える。
3. 計画策定：トップダウンの年中行事ではなく、計画の策定は継続的かつ包括的なプロセスとする。
4. コントロール：コントロールは、計画に対する差異ではなく、相対的な指標と傾向に基づかせる。
5. 資源：資源は必要に応じて有効可能となるようにする。年次予算の配分によるのではない。
6. 調整：相互作用はダイナミックに調整する。年次計画のサイクルを通して行うのではない。

上記の12の原則はいずれも重要であるが、本稿では先述したように、Hansenらの指摘する3つの要因を回避するための考察を行うことを目的としているため、これらに深く関連する相対的業績目標とローリング方式の予測について主として述べることにする。

(2) 相対的業績目標の設定

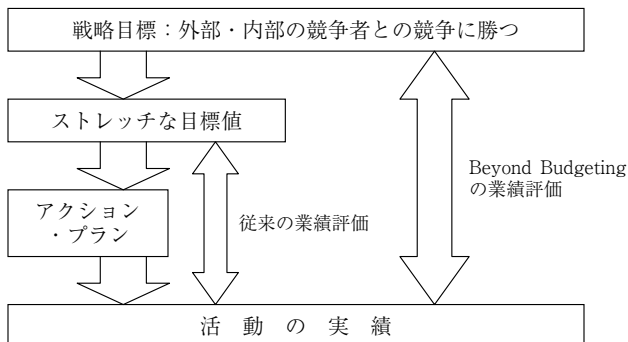
相対的業績目標は、従来の目標の設定方法（固定業績目標）が事前の予測に基づいて年間の売上高、費用、利益および各種比率の目標値が決定されて固定されるのとは異なり、相対的に、すなわち何らかの比較対象と比較しながら決定されている目標値である。比較対象は、業界内の同業他社である場合が多い

であろう。企業は本来、予算目標を達成することによって企業価値を高めなければいけないのであるが、予算の逆機能が発生すると予算目標の達成が必ずしも企業価値の向上につながらない。そこで、市場の中で直接競争する企業との比較で売上高や利益を上回ることを目標値にする。目標値は「税引後純利益で業界内1/4に位置する」、「A社の税引後純利益を上回る」あるいは「B社のROEを×ポイント上回る」といったものになる。マーケット・シェアを使用することもあり得るだろうが（なぜなら、マーケット・シェアは相手があって初めて成立するものだからである）、これをあまりに重視すると収益性を無視した拡売に走ることになり、最悪の場合には目標とするマーケット・シェアは確保したが、結果としては増収減益というようなことにもなりかねない。こうしたことを避けるためには、マーケット・シェアを活用する場合には、利益あるいは利益率などを併用することが求められる。さらに、企業内にいくつかの事業部や支店がある場合には、同一の基準を使用してこれらの部門を比較することも可能となる。それぞれの事業部や支店には規模や顧客の質に相違があるが、これらを考慮に入れた上で利用可能な基準を探し出すことが必要である。こうした工夫を行うことによって、企業内で競うことが可能となる。これによって第2および第3の要因を克服することが可能となる。

企業内外で競うということが目標になると、予算目標の設定においてゲームをする意味がなくなることになる。固定目標値を設定すると、それと実績を比較することによって業績評価がなされることになるから、目標値をできるだけ容易なものにしようとするモチベーションが生じるが、相対的業績目標は他社あるいは他事業部などを上回るという戦略目標を達成するための目標値となるので、容易に達成できる目標値を設定しても意味がなくなるということである。

相対的業績目標を持つということは、財務目標の設定方法としては2段階をとることになる。すなわち、先述のように業界内上位1/4の売上高を達成する

図表1 Beyond Budgetingにおける業績評価の仕組み



出典：清水孝「戦略マネジメント・システムにおける脱予算経営の在り方」『JICPA ジャーナル』第18巻第7号，p.166，2006.

という相対的業績目標（図表1中の戦略目標）を設定した場合には、それを達成するための売上高目標（図表1中のストレッチな目標値）を設定するということである。ここでは売上高目標を容易に達成するよう低く設定すれば、結局は業界内上位1/4に入ることは不可能となるため、売上高目標は必然的にストレッチになる。そして、最終的な業績評価は、この目標値ではなく、相対的業績目標（戦略目標）が達成されたかどうかを測定することで実施されることになる。

(3) ローリング予測

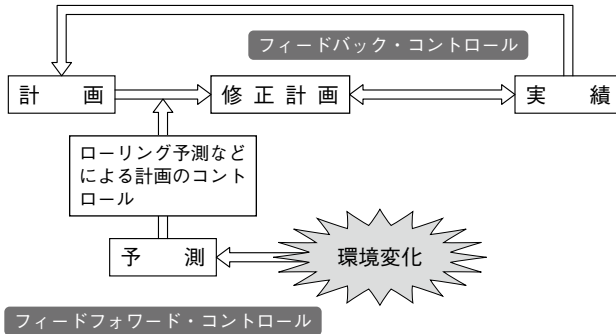
予算の問題点の第1の要因については、ローリング予測 [Hope and Fraser, 2003b], [Hope, 2007] を使用して克服することが考えられる。伝統的予算管理においても予測は常に行っており、たとえば、中間期において残り半年の予測を行い、その予測と計画とのギャップを埋めるような形で何らかのアクション・プランがとられることになるのである。しかしながら、このような予測の仕方を行うと、常に組織および従業員の思考は年度末で終了することになって

しまう。常に実績と計画と予測値を付け合せてはいるものの、当初の固定的な年度末の目標に向かって実行することになる。これでは、戦略的思考を醸成することはできず、ある意味では年度目標を達成することにのみに集中してしまい、中期的な戦略的意識を身に着けることはできない。また、その年度の予算目標を達成することのみに注力した場合、これが行き過ぎれば米国でしばしば発生したような会計不祥事の原因となってしまう。

ローリング予測は、最初に向こう1年間にわたる少数のKPI(売上高を含む)に関して予測を行う。第1四半期が終了した段階で、向こう4~5四半期の予測を行うといったことを繰り返すものである。常に向こう1年間の予測を行うことで、目標値が適切なストレッチさを保持しているかどうかを確認し、予測と計画の差を認識した上でそのギャップを埋めるために必要なアクション・プランを策定できるようになる。伝統的な予測との相違点は、年度末を意識していない点である。年度末を着地点として考えることなく、常に向こう4四半期の到達点を意識して現状で行うべきことを考案させるようになる。

この点は、これまでも筆者が指摘してきたように、業績(performance)が事後的な財務の成果ではなく、最終的に目標としている財務成果を得るために、現在行うべきことであるというLebasとEuske [2002]の所説に従えば、年度末という一点に向けて活動を行うのではなく、常に将来あるべき姿を達成すべく業務活動を行っていくことこそが、長期的な発展のためには必要なことなのである。これは、マネジメントの方法としてフィードバック・コントロールのみならず、フィードフォワード・コントロールを併用すべきであるという考え方に基づいている。フィードフォワードは、財務的な計画値が計画通り達成できるよう、先行指標などを見ながら計画値を予測値に近づけていく手法であり、計画の統制を意味している。図表2にあるようにフィードフォワードを適切に行い、フィードバックと有機的に連携することによって、意味のある計画を策定し、これを実行していくことができるのである。

図表2 フィードフォワードの重要性



(4) 脱予算経営の問題点

上述のとおり、本稿で述べる脱予算経営で活用される主要な概念として、相対的目標値の設定とローリング予測を説明してきた⁽⁶⁾。このふたつの概念を導入することによって、伝統的予算管理の問題点に関する3つの要因を克服することができると考えられる。しかしながら、わが国においては先述したとおり、BBRTに所属している企業は日本たばこ産業株式会社一社であるし、同社も脱予算経営を取り入れているわけではない。それは、この二つの概念を導入することに対する技術的あるいは制度的な障壁が存在しているからに他ならない。

第1に、相対的目標値の設定に関する障壁を考察する。これは、相対的目標値をどこに求めるかという問題である。業界内での順位を見出すにしても、直接の競争相手との比較をするにしても、比較対象となるデータを得るには時間がかかるし、場合によっては不可能なこともあるかもしれない。これは研究者も指摘しているし [Hansen, Otley and Van der Stede, 2003]、実務でもよく聞かれる点である⁽⁷⁾。

今日の開示制度においては、四半期決算短信が決算期後30日後に開示される

ことになっている。四半期決算短信は、連結業績、配当の状況、年度末における業績予想、定性的情報、四半期の財務諸表、セグメント情報などがおさめられており、相当詳細なデータを、決算期到来後1カ月以内という比較的短い間に入手することができる。これまでは、こうした詳細なデータを短期間の間に入手することがきわめて困難であったため、たとえば業界紙などの調査を待たなければならないこともあったが、今後は四半期決算情報を活用すれば、データ入手の障壁を回避することができる。

他方、社内における競争を行わせるためのデータにも工夫が必要である。というのも、同一の企業内においても、事業の性質やターゲットとする顧客の範囲などによって、単純に事業部や支店などの売上高や利益を比較することが困難であるという指摘を受けることがある。このような場合には単純に売上高や利益のみで比較するのではなく、たとえば何らかの工夫を行ってそれぞれの組織の模擬的なROIを作成するなどの方策が必要となる⁽⁸⁾。

第2の障壁は、年次決算とローリング予測の関連をどのように考えるかということである。ローリングはしていても決算は訪れる。四半期ごとに予測は変化していくし、当初の年度目標とは乖離が生じる場合も多い。この場合には、あくまでもその時点から1年先の状況を見据えて戦略的な行動をとるべきなのか、それとも年度目標を優先させて、ローリング予測のデータとは別の行動をとるべきなのか。

脱予算経営で推奨されているのは、前者の考え方であるが、筆者の経験では、わが国企業は後者の考え方をとることが多い。投資家あるいは株主に対してコミットしたのは年次の予測業績であって、環境に変化があったとしても守るべきものとして考えているようである。しかし、この点も四半期決算の導入で変化が見られる。四半期決算短信において、連結業績予測の修正を行うことができる。3か月に一度の予測が実施されることによって、より精度の高い予測情報が提供されるようになるわけである⁽⁹⁾。結果として企業は、予測を3カ月お

きに実施することで適時的に精度の高い予測情報を開示し、年度末の達成目標を修正するようにはなってきた。しかし、単に年度末の予測を3カ月ごとに行うだけでは戦略的行動を組織に認識させることはできず、本来の意味でのローリング予測（すべての予測のタイミングで向こう4四半期の予測を行う）を実施し、年度末の目標達成と、向こう一年間にわたり実行すべき戦略的行動の両方を考えていかなければならないということになる。しかし、決算期に向けたマネジメントと一年先を常に見続けるマネジメントを両立させるためのシステムを構築するには、今少し研究を継続する必要があるだろう。

3. ストレッチな目標値の決定

(1) 目標値の種類

脱予算経営においては、予算のような財務計画ではなく、バランスト・スコアカードを中核に据えて計画を策定することを推奨している。バランスト・スコアカードを使用する場合には複数の戦略目標が存在するため、戦略目標を適切に測定する尺度の探索を行わなければならないが、本稿では予算管理における問題点と解決策を取り扱っているため、財務尺度のみを対象とする。最終的に達成すべき戦略目標は、他者に勝る財務業績であり、それは一般的には売上高あるいは利益の金額と、並行して計算されるROIあるいはROEなどの比率となる。比率は各種の金額に分解できるため、結果として売上高、費用および資本の金額などについて目標値を持つことになるだろう。ただし、日本の多くの企業では、事業部などが資本を持つことは少ないようであり、また、資本を持っていたとしても管理不能であることが多いようである。したがって、本稿では売上高と費用のみに焦点を当てて論じていくことにする。

目標値の内容とこれを設定するプロセス自体を区別する必要があるとしたのはOtley [2008, pp.32-33] である。目標値設定プロセスは、古くから従業員の動機づけの問題と関連させて論じられてきたし、これが予算スラックを生じさ

せることも議論されてきたことは周知の通りである。また、目標値の内容については、外部のベンチマークによって得られたものを使用することが推奨されており、これは、脱予算経営で言うところの相対的目標に他ならない。

さて、目標値の内容については、いくつかの種類が存在している。第一に、もっとも長期的なスパンと困難な内容を有しているのは、BHAG (Big Hairy Audacious Goal) と呼ばれるものである [Collins and Porras, 1994 (邦訳, 第5章)]。BHAG は、その名が示すとおり、大胆で困難な目標を意味している。これは、たとえば「10社で構成されている業界内で10位の企業が10年間でROIベスト3に入る」、というようなものであって、基本的には長期間をかけて達成されるべき目標値となる。BHAG は、組織構成員の意識を長期的に向かうべき方向に焦点を当てさせることが大きな目的となる。

第二の目標値は中期ストレッチ目標値である。Niven [2006, p.182] は、「基本的には、BHAG が最初に設定されて、それが複数の構成要素に分解される。中期ストレッチ目標値は、3年先から5年先の時間軸で設定される」と考えている。中期ストレッチ目標値は、一般的にしばしば示されているように、たとえば3年間で売上高や利益を50%増加させるといったものになる。ただし、基本的な考え方によれば、BHAG のマイルストーンの形でストレッチな目標値が設定されるべきである。

バランス・スコアカードのロジックの中では、こうした目標値が中期の財務の視点における戦略目標として設定されることになるのだが、脱予算経営の中でも中期計画の中で当然論じられるべきものである。3年先にどうなっていないか、売上高や利益で現在の2倍になっていないか、先述したように業界内での地位をドラスティックに向上させるべきなのかを考えることになる。

最後に考えるべきは単年度に落とし込んだ短期ストレッチ目標値である。これは、中期ストレッチ目標値を単年度にブレークダウンしたものになるが、当

然、「ストレッチ」性を確保できていなければならない。そのために脱予算経営に組み込まれている方策が、2(2)で論じた、「戦略目標を達成するための目標値の設定」という概念である。これは、戦略目標として設定されたストレッチな目標、たとえば競合他社に打ち勝つ、あるいは業界における順位を向上させるということを達成するために、財務的な目標値を設定するのであるが、このときにはその目標値もストレッチなものにならざるを得ない。なぜなら、財務目標値を達成できたとしても、上位にある戦略目標を達成できなければ、評価はされないからである。たとえ財務目標値を達成できても、競合他社がその上を行けば、評価はされないということである。したがって、常に予測をローリングさせながら、戦略目標を達成できるような財務目標値を設定すれば、それは当然ストレッチにならざるを得ないということを示している。すなわち、そもそも戦略目標がストレッチな状態になっているため、それを達成するために必要な短期的かつ財務的な目標値についても、ストレッチとなるということである。

(2) 目標値設定に関する心理的問題

ここまで、目標値の設定とそれを実現するためのアクション・プランの策定について述べてきたが、ここでは、これらの議論に不可欠な内発的動機づけの問題について簡単に示しておく。なぜなら、目標値や業績測定の問題について、動機づけが果たす役割はきわめて大きいからである。内発的動機づけが企業の業績に正の役割を果たすことは多くの論者によって示されてきたが、とりわけ、複合的問題を克服するのに役立つとする Holmström と Milgrom [1991] や Prendergast [1999] の主張に注目すべきである。不確実な環境下で戦略目標を達成するという点だけが明記された不完全な契約の下では、内発的動機づけこそが業績を向上させる重要な要因となる。こうした状況の下では、臨時報酬などの外発的動機づけが内発的動機づけをクラウド・アウトすることも知ら

れている [Frey, 1997]。こうした例は多くの研究にみられており、本稿では詳細な検討は行わないが、固定目標値の達成と報酬は、基本的には直接結びつけずにシステムを決定することが求められると考えている。

4. 実績と目標値を比較した業績評価

(1) 実的な目標値決定方法

脱予算経営のひとつの柱として、ストレッチな目標値の決定を述べてきた。ここまで示してきたように、中期的かつ全社的なストレッチ目標値に基づいて短期ストレッチ目標値を決定することについて、交渉やゲーミングを回避するための方策として相対的目標値の設定が可能となる。つい最近まで、他社の業績をベンチマークすることが困難であったり、可能であっても決算データを入手するのに時間がかかることを理由に、相対的目標値を設定することについては大きな批判があった。しかし、上場企業にあっては、四半期決算の導入によって財務指標は適時的に入手しやすくなる状況が構築されつつある。したがって、今後はこうした公表開示情報をできるだけ活用しながら、相対的な目標値の設定をすることが求められていくと筆者は考えている。その理由は、すでに述べたように、変化していく環境の下では、これに適応するように計画および計画を達成するためのアクション・プランを適切なものとするのが、企業の成長あるいは存続には不可欠だからである。

相対的目標値の決定が、四半期決算によって比較的容易になされるようになったとはいえ、ベンチマークとして適切な企業をどれにすべきかといった問題は残る。あるいは、もともと業界でトップレベルの業績を残している企業については、すでにベンチマークする企業がないという問題もあるだろう。また、さまざまなセグメントから構築されている企業も多く、このような場合には当該セグメントと比較しうる企業やセグメントを探し出すことが難しいという点も生じてくるだろう。こうして考えると、少ないセグメントから成る成長企業

や、業績が低迷しており復活に最大の努力をあげようとしている企業などについては、業界全体の順位を向上させることを目的としてストレッチな目標値を設定することが容易になるだろうが、そうではない企業については、結局は前年対比×%などという目標値を設定せざるを得ないこともあるだろう。

しかし、実際にはさまざまな努力を行いながら、相対的かつストレッチな目標値を生み出そうとする企業も存在している。たとえば、ある薬品メーカーでは、経営企画部門を中心としてローリング予測が実施されており、その動向によって目標値が月次で変更されている。営業部門は、変更された目標値が市場で勝利していくために必要な値であることを理解しているため、これを受け入れて業務を行うことになる。この方法の長所は、目標値が完全に市場の動向に連動しているため、ゲーミングが生じる余地がまったくないというところにある。また、もともと中期経営計画において決定されている市場ポジションを達成するために設定されている戦略目標に基づき、またそれに対して常に最新の市場の状況を加味した目標値が決定されているため、目標値の達成がそのまま戦略目標の達成につながるという利点もある。これは、予算目標の達成が必ずしも自社の競争的なポジションを高めることにはつながらない伝統的な予算ときわめて大きな差であると考えられる。また、経営企画部という、現場とは直接利害関係を持たない組織が予測を行うことによって、ゲーミングをさせるような意図を完全に回避することも可能となる。他方、短所としては、毎月のローリング予測を行い、これを目標値に反映させるための負荷が多大になってしまうという点がある。この点については、予測に対して投ずる時間をできるだけ軽くする他には解決策はないように思える。たとえば四半期あるいは半期の予測については相当の時間をかけるけれども、それ以外の毎月の予測については簡単にしておくというようなことが考えられる。また、もうひとつの欠点としては、目標値決定のプロセスに従業員が参加できないため、目標値達成のためのモチベーションが低減されるということがあげられる。この点については、

競争に勝利するということが組織の最終的な目標であり、それは他社との比較によって達成されること、こうした組織全体の中期ストレッチ目標値に基づいて部門の短期ストレッチ目標値が設定されていることを理解するようなコミュニケーションをとることが最大の解決策であると考えている。また、目標値が変化した場合、それに対するアクション・プランを自由に考えて実行に移せることができるという権限の移譲が行われていることも不可欠である。つまり、目標自体は環境や市場の変化に従って自動的に決まっていくが、それをいかに達成していくかに関する自由度を高めることによって、モチベーションを維持させるということである。

なお、ここで論じている目標値は売上高に関する目標値についてのものである。費用については、売上高目標の変動にともなって変動させなければならない。費用予算を削減することは容易であろうが、当初の予算以上に支出することはたやすく実行できないと考えている組織も多い。この点は脱予算経営のひとつの特徴であり、当初の予算になかった支出であっても、その効果が明らかであると思われるものについては、支出を認めなければならない [Hope and Fraser, 2003b]。それこそが戦略的な行動を生む源泉になるからである

(2) NECにおける脱予算的予算

ここでは、日本電気(株) (以下、NEC) における予算制度について紹介しておきたい。NECは、3年間を期間とする中期計画が策定され、これに基づいて年間予算が編成される。年間予算は中期計画を達成するための初年度実行計画という位置づけになっており、中期計画と予算がきわめて強くリンクされている。これに対して予算統制が行われるが、統制は将来予測を重視して、変化に迅速に対応しながら事業戦略を遂行するという、脱予算経営が志向するものになっている。

まず、NECの予算の特徴としてあげなければならないのは、予算編成指標

は全社指標のみ示達されており、2006年度よりビジネスユニットごとの予算編成指標の示達は廃止されていて、各ビジネスユニットが中期計画に基づく予算目標を自ら設定することになっている点であろう。この点が多く企業で行われている予算編成とは大きく異なっている第一の点である。また、予算統制のための月次決算情報の早期フィードバックを心がけている。また、並行して事後管理から事前管理への転換を目指しており、毎月開催されている事業執行会議で収益性、キャッシュフローおよび棚卸資産などに関する通期（四半期）の業績予測を提出している。

月次業績管理の項目は、4つのフォーマットに集約されており、それを要約してみれば次のようになる。なお、ここで例示している尺度などは、NECが実際に使用しているものではなく、概略を示したものにすぎない。①主要指標一覧としては、大別すれば売上高、利益、キャッシュフローおよび棚卸資産がある。②事業の特性上、固定費が多額にのぼるものがあるため、いくつかの固定費が報告される。③ビジネスユニットの主要セグメント別損益も同時に報告される。最後に④最終的な目標である税引前利益を達成するために必要なドライバーを示したものが報告される。KaplanとNortonは、バランスト・スコアカード理論の中で、最終的に示される財務の尺度をドライブする非財務の尺度をロジカルに組み合わせることで業績を向上させるということを主張した[Kaplan and Norton, 2001]。予算は、バランスト・スコアカードと組み合わせることが提唱されているが[Kaplan and Norton, 2001; 2004], [Niven, 2006], それは主としてバランスト・スコアカードと現場の業務を結びつけるものとして論じられており、非財務尺度は予算とは別のものとして処理されている。NECの制度においては、予算制度の中で管理活動を完結させているため、非財務尺度はとっておらず、事前尺度と考えられる「財務尺度」をとり、さらにアクション・プランとして具体的に何を実施したのかを明確にしている。こうしたドライバーを報告するのは、「管理すべきものは結果ではなくプロセス

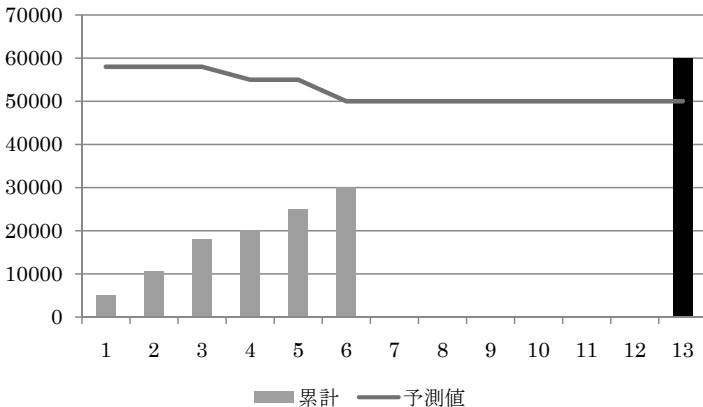
である」という観点であり、こうしたプロセスあるいはドライバーを予算管理の中に含めた点で、同社の予算管理システムはきわめて注目に値するものである。

さて、NECの予算管理プロセスで注目すべきなのは、前述①の主要指標一覧、③ビジネスユニットの主要セグメント別損益および④利益のドライバーに関して、常に推定値が示されていく点にある。もちろん、実績は毎月測定され、それが予算と比較されていくのであるが、それとは別個に実行月以降の推定値が「毎月」予測されている。伝統的予算のように、単に結果のみを見ているそこから大きな情報を得ることはない。将来の予測を並行して行い、予測と計画との差異を確認しながらマネジメントを行うことが重要であるという脱予算経営の発想がここに活用されている。

この考え方は、脱予算経営においても明示されており、たとえば、図表3のようなシステムがこれにあたる。

図表3から明らかなように、予測値は2度変更されている。予測値はあくま

図表3 脱予算経営における報告システム



[出所：Bogsnes, B., *Implementing Beyond Budgeting*, 2008, p.150.]

で予測値であって、目標値とは異なる。図表3のように目標値と予測値の間にギャップが生じれば、早急に何らかのアクション・プランを策定してこれに対応することが可能となる。原則として脱予算経営では、目標値と予測値が乖離した場合であっても、目標値が改定されることは少ない。「予測は起こるであろうと思われることであり、目標値はそうなりたいということである。予測は望ましいものであろうとなかろうと予期される成果を示している」[Bogsnes, 2008, p.134]。ここで注意すべき点は、目標値と実績値の関係よりも目標値と予測値の関係を重視しているということである。目標値と原点を結んだ直線（一般的には予算線と呼ばれる）を年度途中の実績が満たしていたとしても、図表3のように予測値が落ちている場合には、下半期に対する何らかのアクション・プランを策定する必要が生じてくるということになる。

NECの予算制度の特徴の第2点は、上半期が終了した時点で行われる「中間見通し」によって、下半期の予測状況と計画値の差異を早期に認識して、これに対する対応策をとることにある。ここで、中間見通しとは同社によれば年間業績に対する中間時点での業績予想を意味しており、ここまで説明してきた業績予想と同様に、ビジネスユニットの長による年度終了時点での業績予想値という取扱いとなっている。下半期における事業執行会議においては、年間予算比に加えて中間見通しとの対比も報告されることになる。

ここで注意すべきは、下半期の予測値は予算とは異なるということである。図表3に示されているように、年間予算はあくまでも達成目標として固定されている。しかし、第2節で述べてきたように、環境が変化する場合には、それに対応した行動をできるだけ素早くとることができなければ、結局は予算は画餅にすぎない。見通しがどのようにになっているか、それが予算と比較してどのようになっており、このギャップを埋めるために何を実施すべきなのかを早期に認識することがNECにおける予算の大きな特徴となっている。

(3) NECの業績評価システム

さて、目標値の問題を論ずるにあたって、最後に考察すべきなのは目標値に対する実績値の業績評価である。もともと目標値の設定において、逆機能的な行動が見出されるのは固定目標値の達成に対して報酬が与えられているからである。このため、目標値をできるだけ達成容易とするような逆機能的なモチベーションが働いていたわけである。NECでは、この問題点を克服するため、ビジネスユニットの業績評価と賞与評価制度を切り離したシステムを2006年度より活用している。

ビジネスユニットの業績評価は、経営効率と資本効率を客観的な計数で評価することを目的としており、その結果は事業執行会議で公表されて結果責任を明確にするとともに業績改善を促進することになる。業績評価基準としては、売上高、各種利益、キャッシュフローおよび棚卸資産など月次管理されていた項目であり、対予算比および対前年比で測定された実績値に対して一定の点数が与えられる。なお、対予算比に対するウエイトは対前年比よりも重くなっている。達成率が一定の割合を超えると加点され、カットオフラインを下回ると0点となるようなシステムが構築されている。

これに加えて、P&G (Profitability and Growth) 評価に対して100点が与えられて合算される。P&G評価とは、収益性と成長性の2軸で示した平面の中に、ビジネスユニットを位置づけるものであり、6種類の事業ゾーンが存在している。

上記に示したNECの業績評価システムは、賞与とは結びつけられていない。従来は、この評価ランクがそのまま賞与支給額とリンクしていたが、両者をリンクすることによる問題点が顕在化してきたため、「チャレンジ度評価」という制度を2006年度に新設した。その目的は、チャレンジする姿勢を評価することを中心として、収益性および成長性に対する意識を強めることであった。

チャレンジ度評価は、予算に対する評価と実績に対する評価を分けるところ

から開始される。予算に対する評価は、予算の前年同期実績比として、売上高と利益等についてどれだけ高い値を予算化したかが評価対象となる。これに対して実績に対する評価は、予算達成度として売上高と利益等を評価する。つまり、よりチャレンジングな予算目標を設定してこれを達成することによって、賞与にリンクした点数が高くなるということである。ただし、実際には賞与への反映度はそれほど大きくはない。これも、脱予算経営のひとつの特質である、共有した成功に対して報酬を与える点に合致する。

ボレアリスでは、(BSC上のKPIについて)以下の点を検証して業績評価を行っている [Bogsnes, 2008, pp.151]。①達成した結果は戦略目標に貢献したか。②目標値はどの程度ストレッチであったか。③説明すべき仮説の変化は生じたか。④承認されたあるいは必要なアクションが実行されたか。⑤結果は持続可能なものであるか。NECの予算管理システムでは、これらのうち②、③および④は明確になっており、戦略目標については明示されているとは必ずしも言えないものの、①についても財務的な目標値の達成として間接的に確認していると思われる。

以上、脱予算経営の本質としての経営改革の方法と日本における脱予算的思考の事例について論じてきた。製薬会社の事例は、相対的業績を経営企画部が予測に基づいて設定するという点で伝統的な予算管理の問題点を回避しようとした。また、NECの事例では、予測情報を毎月測定して報告することで、変化に対応できるような施策をできるだけ早いタイミングで考案することができるような仕組みと、チャレンジングな目標値を設定するための工夫がなされていた。

しかし、いずれのケースでも、予測は完全な意味でのローリング方式ではなく、年度末を意識したものであった。本来のローリング予測は、常に1年先を見渡した上で、一年後の結果に対して効果的な施策を考えるためのものであ

り、どちらのケースも年度末のみを意識した短期的主義から脱したものであるとはいえない。

とはいえ、旧来の予算管理の問題点を克服しようとした工夫については高く評価できる。ともすれば脱予算経営はその言葉から得られる語感から敬遠されているが、とくに NEC の事例では脱予算経営から多くのことを学び、自らの組織に適用可能な形でその思想を導入したものであり、日本型脱予算経営として高く評価できるものであると考えられる。

注(1) BBRT ホームページ (<http://www.bbrt.org/BBRT/bbrt.html>) によれば、1998年の設立当初の段階には33社が参加していたとなっている。

- (2) 論文としては [Hope and Fraser, 1997] および [Hope and Fraser, 2003a], 著書としては [Hope and Fraser, 2003b] がある。
- (3) 一例をあげれば、古くは [Hofsted, 1967] や [Onsi, 1973] にはじまり、近年では [Simons, 1995, pp.81-85], [Neely, Sutcliffe, and Heyns, 2001], [Hope and Fraser, 2003b, chapter 1] などがある。
- (4) この点については、[Neely, Sutcliffe and Heyns, 2001] および [Otley, 1999] などに指摘がなされている。
- (5) 同書においては、予算を廃止するというような言及はされておらず、いかに変化適応型マネジメントを進めるべきかという論調で統一されている。
- (6) これ以外にも、戦略策定をビジネスユニットに委譲する、資源の即時利用可能性、クロスファンクショナルな行動の調整などがその具体的概念としてあげられている [Hope and Fraser, 2003b]。なお、ローリング予測が脱予算経営と同一視されるような論調も見受けられるが、それは必ずしも正しくなく、脱予算経営を行ってはいないが、ローリング予測をしていない企業もあるという指摘もある [Bogsnes, 2009, p.73]。
- (7) こうした相対的業績を活用しているケースとしては、外資系ホテルで各種資料を共有しているものがある。また、公共部門でこうしたデータを使用しているケースも報告されている。たとえば、[Banker, Chang and Das, 1998], [Dopuch and Gupta, 1997] などがある。
- (8) たとえば、ハンデルスバンクでは、支店ごとに資本を割り当てて、資本利益率を算定して支店を競わせている。なお、上位にランクづけられた支店には、資本を増強するというハンデを与えて、毎年の競争が公平となるようなシステムが作られている [Hope and Fraser, 2003b]。
- (9) 一例として野村総合研究所の平成21年3月期、第2四半期決算短信においては、売上高（コンサルティングサービスおよび IT ソリューションサービス）、営業利益、経常利益、当期純利益、一株当たり年間配当金などの情報について、第1四半期において予測開示されたものとの比較を開示している。

参考文献

Banker, R., H. Chang, and S. Das., "Standard estimation, standard tightness, and benchmarking: A method with an application to nursing service," *Journal of Management Accounting Research*,

No.10, 1998.

- Boggsnes, B., *Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential*, John Wiley & Sons, Inc., 2009.
- Collins, J.C. and J.I. Porras, *Build to Last*, Harper Business, 1994. (山岡洋一訳『ビジョナリー・カンパニー—時代を超える生存の法則』日経BP出版センター, 1995.)
- Dopuch, N. and M. Gupta, "Estimation of benchmark performance standards: An application to public school expenditures," *Journal of Accounting & Economics*, 23(2), 1997.
- Ekholm, B. and J. Wallin, "Is the annual budget really dead?" *The European Accounting Review*, Vol. 9, 2000.
- Fray, B.S., *Not Just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation*, Edward Elgar, 1997.
- Hansen, S.C., D. Otley, and W.A. Van der Stede, "Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective," *Journal of Management Accounting Research*, Vol.15, 2003.
- Hofstad, G., *The Game of Budget Control*, Van Goreum, 1967.
- Holmström, B., and P. Milgrom, "Multitask principal-agent analysis: incentive contracts, asset ownership and job design," *Journal of Law, Economics and Organization*, 7(special issue), 1991.
- Hope, J., *Reinventing the CFO: How Financial Managers Can Transform Their Roles and Add Greater Value*, Harvard Business School Press, 2006. (米田隆監訳『CFO—最高財務責任者の新しい役割』ファーストプレス, 2007.)
- Hope, J., "Beyond budgeting to the adaptive organization," Neely, A. ed., *Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice*, 2nd edition, Cambridge University Press, 2007.
- Hope, J. and R. Fraser, "Beyond Budgeting: breaking through the barrier to the third wave," *Management Accounting*, December 1997.
- Hope, J. and R. Fraser, "Who Needs Budgets?" *Harvard Business Review*, February 2003a.
- Hope, J. and R. Fraser, *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*, Harvard Business School Press, 2003b. (清水孝監訳『脱予算経営』生産性出版, 2005.)
- Kaplan, R.S. and D. Norton, *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, 2001. (櫻井通晴監訳『キャプランとノートの戦略バランスト・スコアカード』東洋経済新報社, 2001.)
- Kaplan, R.S. and D. Norton, *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, 2004. (櫻井通晴・伊藤和憲・長谷川恵一監訳『戦略マップ—バランスト・スコアカードの新・戦略実行フレームワーク』ランダムハウス講談社, 2005.)
- Lebas, M. and K. Euske, "A conceptual and operational delineation of performance," Neely, A. ed., *Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice*, Cambridge University Press, 2002.
- Neely, A., M.R. Sutcliff and H.R. Heyns, *Driving Value Through Strategic Planning and Budgeting*, Accenture, 2001.
- Niven, P., *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Result*, 2nd edition, John Wiley & Sons, Inc., 2006. (清水孝監訳『BSC 戦略マネジメント・ハンドブック』中央経済社, 2009.)
- Oksi, M., "Factor analysis of behavioral variables affecting budgetary slack," *The Accounting Review*, 48(3), 1973.

- Otley, D., "Performance Management: A framework for management control systems research," *Management Accounting Research*, No. 10, 1999.
- Otley, D., "Performance Management: A Framework for Analysis," Thorpe, R and J. Holloway ed., *Performance Management: Multidisciplinary Perspectives*, Palgrave Macmillan, 2008.
- Prendergast, C., "The provision of incentives in firms," *Journal of Economic Literature*, 37(1), 1999.
- Simons, R., *Levers of Control, How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, 1995. (中村元一・黒田哲彦・浦島史恵訳『ハーバード流「21世紀経営」4つのコントロール・レバー』産能大学出版部, 1998.)
- 清水孝「戦略マネジメント・システムにおける脱予算経営の在り方」『JICPA ジャーナル』18(7), 2006.