

# 予測型経営の理論と実務

清 水 孝

## 1. 予測型経営の意義と必要性

### (1) 予測情報の重要性

環境変化の激しい時代における業績管理とはどのようなものであるのか。筆者がここ数年間調査・研究を続けてきたのはこの問いに答えることであった。経済および経営環境は、確かに大きく変化している。原材料市場は、原油やレアアースに代表されるように、大きく騰落をする。製品市場も変動をしており、2008年のリーマンショック後には、多くの製品の販売数量が極端に下落した。消費財の販売数量減少も大きかったが、産業財への影響はさらに激しく、売上高の前年同月比で50%あるいは60%減、中には80%減という業種もあったと聞いている。また、2011年7月には、テレビ電波がアナログからデジタルに切り替えられ、エコポイントの付与も相まってテレビ特需とでも言うような状況が生まれた。しかし、その後の反動は予想されたよりもはるかに大きく、テレビメーカーの多くは販売予測を極端に下回る状況になっている。方向性を誤るときわめて短期間の間に業績が悪化して経営不振に陥ったり海外企業に買収された事例は数多くあげることができる。欧州においてはギリシャやスペインの経済危機がどのように波及するか予測が難しい。対照的に BRICS 各国、さらに

はそれらを追隨するトルコや東南アジアなどの市場に対して、適切な製品やサービスを適切な価格でタイムリーに提供することは、これまでに日本企業が有してきたビジネスモデルでは対応しきれない可能性もある。

こうした時代の経営は、変化をできるだけ早く認識し、これに対して即時に対応することが不可欠である。これは当然のことであるが、当然のことでありながら適切な行動をとるのはきわめて困難である場合が多い。それにはいくつか理由があると思われる。第1に、計画の固定性である。多くの企業では、中期経営計画に基づいた年次計画が立案される。この年次計画は予算の形をとり、中間期で見直しがなされることが多い。しかし、これだけ変化の速い時代に、年に1度の計画見直しで十分かと言えば、それは疑問である。第2に、フィードバック・コントロールの限界がある。フィードバック・コントロールでは、実績値が測定された後に目標値との比較が行われ、実績値が目標値を下回れば是正行動が取られる。環境変化の速い時代にフィードバックループを有効にするためには、そのループをできるだけ早く回すことが求められるが、いかに早く回しても、実績が出るまでは公式には是正行動が取られることはなく、対応が遅れる場合がある。したがってフィードフォワード・コントロールを導入すべきである [清水, 2009ab]。フィードフォワード・コントロールは、経営環境の変化が生じたときに、その変化を感じ取った組織が実績を確認する前に、あらかじめ変化に対応して目標達成に向けた行動へと変化させることである。ここでは、予測を有効に活用することが課題になる。すなわち、実績を待つのではなく、予測と目標の乖離が認識された時点で、是正行動をとるための検討を開始する。ここで第3の問題点が生じる。組織の中における予測の位置づけである。経営上の予測とは何か。それは、計画を立案する段階では参考情報であり、期中においては期末の着地点を模索する中で利用される。予測はあくまで予測でなければならないが、経営においては異なる意味を持つようである。たとえば東京証券取引所には予測開示ルールがある。東京証券取引所は、

翌事業年度における売上高、営業利益、経常利益、当期純利益、1株当たり当期純利益および1株当たり配当金の予想値を開示することを求めてきた。こうした予測情報が開示されると、単なる予測であるはずの値に対して、投資家は経営者がコミットした値であるとの認識が生まれがちとなる。このため、予測が下方修正されたときには、株式の失望売りによる株価の下落が生ずることもある。この結果、経営者は「達成できそうな予測値」しか開示せず、企業内で使用されている予測値とは異なる値が示されることもあったと聞いている<sup>(1)</sup>。企業内で使用されている予測値もこれと同じような取扱いになっていることがあり、予測が目標より高ければ、目標が高くなることを恐れて低めの予測を報告し、逆の場合には非難されることを恐れて高めの予測を報告する。こうしたことが企業の目標達成に対してマイナスの効果しか持たないことは明らかである。

これらの問題点を克服し、目標値と実績を対比させてコントロールするのではなく、目標値と予測値を対比させて、事前に計画をコントロールすることが、フィードフォワード・コントロールなのである。もちろん、経営はフィードフォワード・コントロールのみで実施できるものではなく、適切なフィードバック・コントロールを組み合わせることも重要なのは言うまでもない。しかし、できるだけ環境変化に早く対応するという観点からすれば、「予測」に対する考え方を改めて、適切な予測に基づいた行動を取ることがますます重要になっているのである。

## (2) 権限移譲の重要性

予測を重視してフィードフォワード・コントロールを働かせても、意思決定そのものがスピードを持たなければ、結局は対応が遅くなってしまう。意思決定にスピードを持たせるためには、事に当たっている部門や部署に意思決定権限を与えるのがもっとも有効である。もちろん、意思決定の重大性によって権限が委譲される階層は異なるが、少なくとも予測情報を活用して問題を見出し

た時（すなわち目標値と予測値との間に重大なギャップを発見したとき）にはただちに行動に移ることが必要であろう。ここで問題となるのが、個々に意思決定を行ったとしても、それは企業全体の目的適合的行動でなければならず、部分最適に陥らないようにしなければならない。

機能部門あるいは事業部門が企業全体のことを考えながら、つまりは全社最適を志向して意思決定することが、この問題を解決する最大のポイントとなる。多くの企業では、このプロセス、すなわち部門行動が企業全体の目的と整合性をとっているかどうかは、大卒では本社内で行われる計画や予算のすり合わせ段階で行われていると考えられる。しかし、先述のように計画が固定されているため、環境変化に対応した行動を取ろうとしても、全社的な調整に時間がかかって機動的な行動変化がしにくくなってしまう。多額の投資が必要となるような計画については、本社による承認が必要であるとしても、日々の業務に関連した点については、あるいは新しい戦略的な思考については部門に委ねつつ、全社的な整合性を取ることができうる工夫をすることが必要なのである。

### (3) 脱予算経営の出現と予測型経営

上記のような予測情報を活用しつつ変化に対して迅速に対応でき、現場に対して権限を委譲している経営の例として、脱予算経営を示すことができる。脱予算経営は、2000年初めころから主として北欧のケースを中心にしてヨーロッパから発信されるようになった経営思想のひとつである。ヨーロッパにおいては、1990年代半ばにCAM-I（Consortium of Advanced Management, International）が予算管理の改革に関する研究を開始した。これに先立ち、現在では脱予算経営の先駆的な企業として著名なハンデルスバンケンやボルボが予算管理に対する挑戦をしており、前者はすでに1970年代に予算を完全に廃止し、それからも業界平均の業績をアウトパフォームしてきた。CAM-Iで研究を開始したのはHopeとFraserであり、やがて彼らは1997年におよそ40社の賛同を

得て、BBRT (Beyond Budgeting Round Table) を立ち上げた。その後、2003年には Hope と Fraser による最初の書籍である *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap* を出版した [Hope and Fraser, 2003]。こうした動きはヨーロッパだけではなく北米にも広がりつつあり、BBRT のカンファレンスやウェブサイトにはアメリカン・エクスプレス、グーグルあるいはサウスウェスト航空などが脱予算経営思想を導入している企業であると示されている。残念ながら Hope は2011年に急逝されてしまったが BBRT の活動は現在でも続いており、Bognes [2009] や Hope, Bunce, and Rööslä [2011] などの書物が世に出されている。

脱予算経営は、バランスト・スコアカードや活動基準原価計算のようなツールではなく、経営思想である。その思想は、変化適応型組織を追及し、そのために権限移譲を強化することである [Hope and Fraser, 2003]。Hope と Fraser の主張は、こうした組織を作り上げる際にもっとも問題となるのが予算管理システムであり、したがって、真に環境適応かつ権限移譲型の組織を作り上げる場合には、予算管理システムを廃棄すべきとしている。

また、彼らはこうした予算管理システムを放棄したいくつかの企業を見出し、それらが共通して使用するツールを発見している。それが、バランスト・スコアカード、活動基準原価計算（原価管理）、ローリング予測、ベンチマーキングといったものである。Bognes [2009] は、自らがポレオリスとスタットオイルという2つの企業で脱予算経営を導入する中、さまざまなツールを使いつつ、いかにこの経営思想を組織内に浸透させていったかを明らかにしている。

脱予算経営の最大の特徴は「予算を廃止すること」である。筆者が脱予算経営を主張する中で、もっとも多く聞かれた反応は、「言っていることは分かるが、予算は廃止できない」というものであった。それは、予算管理システムが、企業経営の中核から組織末端まですべてに入り込んでいるからに他ならない

が、理由はそれだけではないと感じている。たとえば、Libby and Linsey [2010] が北米（アメリカとカナダ）においてIMA（米国管理会計人協会）のメンバーに対して行った調査がある。この調査はアメリカの企業212社およびカナダの企業346社から回答を得ており、予算を管理者の動機づけや業績評価の標準として使用している企業が回答企業のおよそ8割にのぼることを明らかにし、多くの企業が伝統的な予算機能を活用していることが報告されている。また、カナダでおよそ18%、アメリカでおよそ13%の企業を除いて、予算を肯定的に評価しているという結果も出ている。調査時点では、北米企業では予算編成時の環境について、「幾分予測可能」と考えており、脱予算経営の内容を否定するものとなった。さらに、環境が変化したときでも、予算にはそれなりの信頼性を持つということも明らかになっている。この調査では、予算の改訂あるいは修正についても言及されていて、予算は、固定されて改訂や修正がなされないと答えた企業は、アメリカで51.2%、カナダで44.0%にも上っている。他方で、ローリング予算を使用している企業はアメリカで20.0%、カナダでは19.7%と、2割ほどであった。予算自体は固定されていても、その場に応じた支出の決定などが迅速に行われていることもあり、この論文の著者は、予算の固定性もないし、ゲーミングも発生しておらず、予算管理に関連する時間もコストもさほど生じていない、また予算はきちんと戦略と結びついているなど、脱予算経営で示された予算の問題点については、ほとんど生じていないという結論を示している。調査時点が若干古くなっており、その後リーマンショックなどが生じているため、現状とは少し状況が違うとは思いますが、北米の企業は予算管理システムを修正する意図はほとんどないという結論になっている。

もう一点、2008年から2009年にかけて実施されたスペインの研究がある[Lorain, 2010]。この調査では、1社が完全に予算を廃止している。この研究は、スペイン企業におけるローリング予算の実施について明らかにしたもので、質問票調査とインタビュー調査から構成されている。本研究は、そもそも環境が

不安定な産業に焦点を当てて実施されており、環境変化をいち早く認知し、環境変化に対応するため柔軟にアクション・プランを調整するためには、従来の予算だけでは不十分であって、そこにローリング予測を適用することが望ましいのではないかという示唆がなされている。ただ、この研究でも、企業にとって環境の変化は法律や規制の変化以外の環境要因はほぼ予測可能となっていて、予算編成はそれほど難しいことではないという結果が示された。予算のレビューも頻繁に行われており、レビューのタイミングは月次とした企業が31.1%、四半期とした企業が42.2%あり、ここでも、予算が硬直的であることは否定された。結論として、この論文の著者は、予算にローリング予測を併用することで、計画策定、財務管理、業務管理および学習とナレッジのすべての点で、予算管理システムを補強すると結んでいる。

以上の研究で多くの企業が予算を大きな問題なく利用している観点から考えれば、予算を廃止するという極端な手段に出るのではなく、予算あるいは類似する財務計画をよりよく活用することが、企業経営にとって必要不可欠な要点なのではないかと筆者は考える。したがって、脱予算経営の主たる思想を活用して、予算あるいは相当の財務計画を有しながら、変化に対応して素早く動く組織を作り上げる経営を予測型経営と呼ぶことにする。予測型経営においては、変化に対応するために、計画のコントロールを重視する。その場合の計画は予算であっても構わないが、予算でなければならない必要もなく、それは個々の企業の状況に依存する。

## 2. 予測型経営の基本概念

### (1) 脱予算経営の特質

Hope と Fraser が最初に著した書物では、脱予算経営の特徴は「変化適応型プロセス」と「徹底的な分権化」の二つであるとしていて、それぞれに6つずつの原則を置いていた [Hope and Fraser, 2003]。後に、Bogsnes [2009]

図表1 脱予算経営の特質

Hope and Fraser [2003]	Bogsnes [2009]
変化適応型プロセス	プロセスの原則
①相対的改善を狙ったストレッチな目標設定	①目標：固定業績契約を交渉によって取り決めるのではなく、継続的な改善のための相対的目標を設定
②相対的改善契約に基づいた事後的評価と報酬決定	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同的な成功に対して報酬を与える
③アクション・プランの策定を継続的かつ包括的にする	③計画策定：トップダウンの年中行事ではなく、継続的かつ包括的な計画プロセスとする
④求められる資源を利用可能にする	④コントロール：計画に対する差異ではなく、相対的な指標と傾向に基づいてコントロールする
⑤有力な顧客ニーズに対応する社内横断的行動の調整を行う	⑤資源：資源は年次計画によって配分するのではなく、必要に応じて利用可能となるようにする
⑥効果的ガバナンスと一連の相対的業績に基づいてコントロールする	⑥調整：年次計画のサイクルで行うのではなく、ダイナミックに相互作用を調整する
徹底的な分権化	リーダーシップの原則
⑦原則と境界が明確なガバナンス・フレームワークを構築する	⑦顧客：従業員を組織の階層的な関係ではなく、顧客の成果を改善することに集中させる
⑧相対的成功に関して好業績をあげる組織文化を醸成する	⑧組織：中央集権化した機能の集まりではなく、リーンなネットワーク、そして責任あるチームとして組織化する
⑨ガバナンス原則および組織目標に一致するように、現場で意思決定を行う自由を従業員へ付与する	⑨責任：すべての従業員が単に計画に従うのではなく、1人のリーダーだと思って行動できるようにする
⑩価値創造的な意思決定に対する責任を最前線のチームへ付与する	⑩自律性：微細にわたり管理して部下に裁量権を与えないのではなく、チームに行動の自由と可能性を与える
⑪顧客の成果に対する責任を従業員に付与する	⑪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、目標および境界線によって統治する
⑫組織全体に「唯一の真実」を提供するオープンで倫理的な情報システムをサポートする	⑫透明性：組織階層によって情報を制限するのではなく、セルフ・マネジメントのためのオープンな情報を促す

では、この二つの特徴を「プロセスの原則」と「リーダーシップの原則」と表現している。それぞれを対比させた形で図表1としてまとめてある。両者はほぼ同じことを示しているが、Bogsnes の分類はプロセスそのものとそれを支える行動原理の区分を明確にしているので、以下ではBogsnes の分類に基づいて論じていく。

脱予算経営を語る際、しばしば強調されるのはØstergren and Stensaker [2011] が要約しているように、目標値はストレッチ、計画は予測重視かつフレキシブルであり、細則的ではなく包括的であること、資源配分もダイナミックで継続的であることといった、図表1におけるプロセスの原則である。しかし、実際には、こうしたプロセス系のツールだけを導入しても、脱予算経営がうまくいくわけではなく、むしろリーダーシップの原則がその背景としては重要である。残念なことに、脱予算経営というと、相対的業績評価とローリング予算を使用した経営というような誤った解釈もされているようであり、それもまた日本において脱予算経営がさほど浸透していない理由なのかもしれない。なお、脱予算経営で重視されるのは「ローリング予測」であって「ローリング予算」ではない。また、ローリングは常に一定期間先を見越していなければならない、年度末の予測を四半期ごとに更新していくのもローリング予測の本来の意味ではない。このような予測は常に年度末までの予測に終始し、継続的に業績を向上させようとするマインドの妨げになる。

さて、筆者がわざわざ予測型経営という新しい用語を使用しているのは、脱予算経営から予算を廃止するという側面を除去するためというのが最大の理由であるが、上記のように誤った脱予算経営の考え方を払拭したいという意味もある。そこで、次に予測型経営として強調されるべき特徴を列挙してみることにする。

## (2) 予測型経営の特徴

予測型経営の本質は、先述のように変化に対応して組織の各部門が迅速に対

応する組織を作り上げることである。組織の各部門が努力して出すべき成果は、組織全体にとっての正の結果をもたらすものでなければならない。

図表2 予測型経営の特徴

①組織のあり方を正しく示すミッションや行動指針	その組織は何を目指しているのか。どのような行動を行うべきか、どのような行動を行ってはいらないかというステートメントを明確にする。その範囲内では、KPIに関する一定の報告を除けば計画および統制は自由となる
②競争することが重要であるという意識	企業活動は競争である。外部との競争に勝つために、そして企業内部においても競争に勝つために何を行うかを考える
③部分最適化を防ぐ仕組み	部門のために競争に勝つのではない。組織全体のために競争に勝つ。全体最適のための競争を行わせる仕組みが必要である。集合的な報酬もこれに含まれる。
④計画段階における予測の活用	予測に基づく計画の統制。フィードフォワードを重視した計画
⑤目標値としての相対的業績	ストレッチな目標値は相対的なものから生まれる。固定的な業績志向から相対的な業績志向への変換
⑥セルフ・コントロールによる利益管理	①に基づくコストのコントロール。間接部門においてもコストを自主的に削減することができる。そのためのプロセスを考える

予測型経営の特徴は図表2に示したように6点ある。環境変化に対応するために必要な「思考方法」を列挙したものである。これらは思考方法にすぎないので、それぞれがシステムあるいはツールを必要とする。ここで強調するのは、人々の思考方法に影響を与えるために求められる概念である。出発点は、Merchant and Van der Stede [2007] の言葉を借りて言うならば、文化コントロールである。というのも、予測型経営は、基本的には組織の各部門、たとえば営業部門、製造部門、研究開発部門そして間接部門といった、事業部の内部組織が自主的に全社最適のためのマネジメントを行うものだからである。こうしたマネジメントにはツールが必要であるが、なぜこうしたマネジメントを

行うのかに関する基本的事項について組織が十分に理解していなければならない。

第1は、組織のあり方を正しく示すミッションや行動指針である。企業がどのようにあるべきなのかを示すミッションあるいは社是などを有している企業は多い。しかし、それが組織構成員の心を捉えていることは少ない。企業が何のために存在しているのか、それを達成するための行動規範が何であるのかを明確にすること、そしてより重要なのはそれを組織構成員に浸透させることが必要である。これらを必要とする理由は、新卒採用のみならずいわゆる中途採用の人員が増え、さらに国際的な事業展開による人材の多様性が進んでいるからである。人々を束ね、コマンド・アンド・コントロールを用いずに同一方向に向かわせるためには、企業のあり方や行動規範を定め、それを企業のトップが継続して語りかけなければならない。近年のマネジメント・コントロールの研究では、この点について強調されることが多く、たとえば Merchant and Van der Stede [2007] の文化コントロールや Simons [1994] における信条システムなどが示されており、行動規範を明確にするとともに、組織に浸透させることの重要性が問われている。

第2に、企業は基本的には製品・サービス市場で外部者と競って、よりよい製品・サービス、よりよい付帯サービス、より低価格、より高品質を目指して他社と戦って収益を得る。さらに言えば、これらの提供に関するコストを適切な水準に抑えることで利益を獲得する。結果として、企業の目は常に外を向いていないといけない。顧客が何を欲しており、どのような価格水準なら受け入れるのかという点からすべては始まる。これらについて企業内でできる努力、たとえば R & D、品質管理、SCM、生産管理および原価管理などを実施して、競合他社よりも高い評価を顧客から得るとというのが競争の図式となる。競争上の目標は明らかに「利益」を意味している。収益だけでも費用だけでもいけない。利益あるいは利益率（理想とするのは資本利益率だが売上高利益率でもよ

い)で競争する。

競争は社外のみならず社内でも行われる。脱予算経営の中には、社内で競争することで活性化するとともに全社目標を達成するケースがたびたび出てくるし、日本にもアメバ経営のように、いわゆるミニ・プロフィットセンターが日々競争をするマネジメント手法が紹介されている。顧客を意識しながら、常に競争相手よりも良い位置につけるという考え方が求められる。

次は部分最適化を防ぐ仕組みである。二番目の「勝負に勝つ」というのは、社外の競争のみならず、社内における競争も含んでいることを説明した。ただ、注意したいのは、ここでいう「勝負に勝つ」というのは、相手の足を引っ張るというのではなく、「自分を常に改善することで自らの地位を高める」ということである。社内の立場を考えたとき、他部門の犠牲の上で自部門の利益を獲得する例は数多く存在すると思われる。しかし、そうしたことが組織内に蔓延すれば、本来の組織全体の目標達成を忘れて、部門等の目標達成のみを考えることが起こる。こうしたことを防ぐためには、組織全体の目標達成にマイナスとなるような行動を避けるような仕組みを構築しておく必要がある。

集合的な報酬は部分最適化を防ぐ仕組みのひとつである。ここでいう報酬は、賞与を指しており、人事考課（昇進・昇給）に関する点を除いていることに注意してほしい。部門業績に賞与を結びつけることのマイナス点は数多く示されており、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はよく知られている<sup>(2)</sup>。組織内のすべての部門が自らを改善することによって競争を促進することで組織全体の業績は向上するのであるから、集合的な報酬を与えることが重要である。

4番目は予測である。企業が計画を策定するときには、予測を行う。ここでいう計画は予算であってもバランスト・スコアカードであってもよい。何らかの財務計画を含める経営計画なしに企業が動けるケースはない。中長期と短期といった両者の時間軸の違いもあるため、一緒に取り扱うことに違和感を覚え

るかもしれないが、ここでは両者が同一の機能を果たしていると言っているのではなく、中期にせよ短期にせよ、計画を策定するときはいずれも予測を活用すべきであるという意味である。

5番目は目標値である。目標値を決定する前に、いわゆる KPI を決めておかなければならないが、それぞれの KPI についての目標値の決定方法は、きわめて単純になる。どのレベルの数字ならば競争相手に勝てるのか、ということである。これに関しては、競争相手を見つけるのが難しい、あるいはまったく同一事業をやっている他社がない、さらには事業レベルの数字を探すのが困難であるといった声をしばしば聞く。だが、ある事業の中で、その企業がどのような位置づけにあるのかといった点は、投資家にとって最重要事項のひとつである。あらかじめ開示した予測が達成できたからといって、他社がより高い数字を達成していたらどうなるのか。したがって、企業は常に比較可能な KPI を持ち、どの程度の目標値を達成すれば競争に勝てるのかを考えた相対的目標値を設定すべきである。

最後に述べるのは利益志向のセルフ・コントロールである。これは、セルフ・コントロールを行うためには必須のツールである。権限移譲された組織が向かうところは、インプットとアウトプットの差額である利益を最大化するという行動である。結局は、収益をあげる方向性と費用を抑える方向性のバランスが、個々の組織にとってうまく取られることこそ、予測型経営の最大の特徴となるのである。収益レベルの予測が悪くなれば、当初予定していた予算通りの費用を使用することができないのは当たり前であって、それを何らかのテーブルに表しておけばよいことになる。収益を獲得する部門は営業部門だけであり、それ以外の部門は基本的にはコスト・センターとなる場合が多い。したがって、コスト・センターは、一定の利益を獲得するために、収益水準が低下すれば自動的に費用をカットするという意思決定をしなければならない。

なお、傾向管理も有用なツールである。傾向管理には、単純に毎月の利益率

や原価率などをトレースするものもあるが、24か月あるいは36か月の移動平均値を使用することがよりよいと考えられる。移動平均値がよりよい理由は、中期的な変動をある程度緩和することができるからである。たとえば、対前年同月比のような比較は、前年同月の業績に左右されることになる。移動平均値であれば、瞬間的な業績の高低を平均化することができるし、長期的な向上を目指すことにも寄与する。

### 3. 予測型経営の事例

この節では、前節で述べた予測型経営の特徴が、どのように実行されているのかについて、事例を参照しながら説明していくことにする。

#### (1) 組織のあり方を正しく示すミッションや行動指針

ミッションや行動指針は組織にとって不可欠である。20世紀末期に登場し、その後世界中の組織に導入されていったバランスト・スコアカードは戦略遂行のツールとして著名であるが、その出発点はミッションやバリューにあり、Kaplan and Norton [2008] では第2章で詳細に述べられている。バランスト・スコアカードの実務家として著名な Niven は、その著作の中でミッションとバリューの重要性について論じている [Niven, 2006]。ミッションは組織の存在意義であり、将来にわたり何を追及するのかを示すものである。わが国の企業の多くも、社是などを有している。これに対してバリュー、行動指針あるいは信条（クレド (credo) と呼ばれることもある）は、ミッションの追及のためにどのような態度で臨むべきなのかを表すものである。たとえば、ウォルト・ディズニー社のミッションは「人々を幸せにする」[Niven, 2006 (訳書, p.106)] であるが、それを実行する際のバリューとしては「悲観的な考え方をしない、健全なアメリカの価値観を育成し普及させる、創造性・夢・想像力を持つ、情熱を持って一貫性と細部にこだわる、ディズニーマジックを保持し管理する」[Niven, 2006 (訳書, p.117)] となっている。ディズニーの従業員の

行動は、こうしたバリューに反して人々を幸せにすることはできないのである。

また、クレドで有名なリッツ・カールトンホテルでは、図表3にあるようにクレドとして3つ、モットーが1つ、サービスの3ステップ、サービス・バ

図表3 リッツ・カールトンホテルのクレド他

<p><b>クレド</b></p> <p>リッツ・カールトンはお客様への心のこもったおもてなしと快適さを提供することをもっとも大切な使命と捉えています。</p> <p>私たちは、お客様に心あたたまると、くつろいだりして洗練された雰囲気をお楽しみいただくために最高のパーソナル・サービスと施設を提供することをお約束します。</p> <p>リッツ・カールトンでお客様が経験されるもの、それは感覚を満たすこちよさ、満ち足りた幸福感そしてお客様が言葉にされない願望やニーズを先読みしておこたえするサービスの心です。</p>
<p><b>モットー</b></p> <p>ザ・リッツ・カールトン ホテル カンパニー L.L.C. では「紳士淑女をおもてなしする私たちもまた紳士淑女です」をモットーとしています。この言葉には、すべてのスタッフが常に最高レベルのサービスを提供するという当ホテルの姿勢が表れています。</p>
<p><b>サービスの3ステップ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. あたたかい、心からのごあいさつを。お客様をお名前でお呼びします。</li> <li>2. 一人一人のお客様のニーズを先読みし、おこたえます。</li> <li>3. 感じのよいお見送りを。さようならのごあいさつは心をこめて。お客様のお名前をそえます。</li> </ol>
<p><b>サービス・バリューズ：私はリッツ・カールトンの一員であることを誇りに思います。</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 私は、強い人間関係を築き、生涯のリッツ・カールトン・ゲストを獲得します。</li> <li>2. 私は、お客様の願望やニーズには、言葉にされるものも、されないものも、常におこたえます。</li> <li>3. 私には、ユニークな、思い出に残る、パーソナルな経験をお客様にもたやすため、エンパワーメントが与えられています。</li> <li>4. 私は、「成功への要因」を達成し、リッツ・カールトン・ミスティークを作るという自分の役割を理解します。</li> <li>5. 私は、お客様のリッツ・カールトンでの経験にイノベーション（革新）をもたらし、よりよいものにする機会を常に求めます。</li> <li>6. 私は、お客様の問題を自分のものとして受け止め、直ちに解決します。</li> <li>7. 私は、お客様や従業員同士のニーズを満たすよう、チームワークとラテラル・サービスを実践する職場環境を築きます。</li> <li>8. 私には、絶えず学び、成長する機会があります。</li> <li>9. 私は、自分に関係する仕事のプランニングに参画します。</li> <li>10. 私は、自分のプロフェッショナルな身だしなみ、言葉づかい、ふるまいに誇りを持ちます。</li> <li>11. 私は、お客様、職場の仲間、そして会社の機密情報および資産について、プライバシーとセキュリティを守ります。</li> <li>12. 私には、妥協のない清潔さを保ち、安全で事故のない環境を築く責任があります。</li> </ol>

出所：同社 HP [<http://corporate.ritzcarlton.com/ja/About/GoldStandards.htm>]

レビューとして12が示されていて、従業員が常にどのような考えに基づいてお客様に接するべきなのかが明記されている。

## (2) 競争意識

常に競争に打ち勝つことが重要であるという意識を醸成するためには、それを意識させる KPI が必要である。脱予算経営で紹介されるハンデルスバンケンは、銀行同士の競争としては ROE を、また支店間の競争としては収益対費用率、行員一人当たり利益、そして利益総額で競争している [Hope and Fraser, 2003 (訳書, p.75)]。ボレアリスでは ROCE について対業界の平均と比較されている [Hope and Fraser, 2003 (訳書, p.67)]。オールセルは各部門が KPI を利用して社内外のベンチマークに基づいて比較している。たとえば、営業部門では収益性の成長、売上高利益率、効率性および市場占有率を使用している [Hope and Fraser, 2003 (訳書, p.145)]。スタットオイルでは ROCE と株主利益率（配当率調整後の株価成長率）のリーグテーブルを作成して、その中の一定順位を確保することを目標とした [Bogsnes, 2009 (訳書, p.163)]。さらに、日本企業としては、京セラが採用するアメーバシステムの中では、時間当たり採算という KPI が社内のあらゆる組織で計算されて、アメーバ同士が競う形になっている。

これらはいずれもインプットとアウトプットの対比あるいは差額で計算されていることに注意してほしい。企業相互間で競う場合も、社内で競う場合も、インプットとアウトプットの両方に対するマネジメントが可能となるような KPI を採用することが必要である。このことは、競争する相手が見つからないときには、常に過去の自分よりも状態を良くするという方向性を見出すのにも役立つ。そして、そのときには、絶対的なボリューム（売上高あるいは利益額）の尺度よりも率（ROI や ROS）の尺度が重要である。とくに大きな市場成長がない領域では、ボリュームの尺度に依存するのは危険である。競合他社との競争に負けないようにしつつ、利益の質を考慮することが必要なのである。

### (3) 部分最適化を防ぐ仕組み

この項目はきわめて重要である。競争原理を導入しても、全体最適の概念を強く持っていないと、各部門によるゲーミングが激しくなり、他部門あるいは全社的利益を犠牲にして自部門の利益を最大化する行動をとる可能性が生じるからである。

まず、この問題を避けるためには、(1)で述べたバリューなどの整備が重要になる。常に志向されるべきは全体最適であり、そのための行動はどのようなものを自ら考えて採用しなければならない。つまり、全体最適のための行動をとることを組織構成員に十分認識させなければならない。

こうしたシステムの一例をあげれば、ハンデルスパンケンでは、支店間での顧客の奪い合い（とくに保険商品の事例が紹介されている）を防ぐために、顧客の取引は一つの支店に集約されるが、窓口となった支店には一定の報酬が与えられることが示されている [Hope and Fraser, 2003 (訳書, p.79, pp.163-164)]。

脱予算経営で紹介された多くの企業は、個人別の業績給を廃止しており、企業全体の利益に基づいた報酬の配分を行っている。競争するということは重要であるが、異なる事業を行っている企業では、事業の特性によって、あるいは競争環境によって、利益を獲得する程度が大きく異なるため、事業部間での比較をすることはあまり大きな意味を持たない場合がある。また、そもそも事業部制をとらず、機能部制組織を取っている場合に、製造と販売が利益の獲得競争をしようとする、製品の振替価格の設定についてのゲーミングが発生することが多い。こうしたことを防ぐためには、競争ができるところでは競争する（たとえば外部市場では明らかに競争ができる）が、そうでないところではむしろ、これまでよりも利益に対してどのように貢献するのかを考える方が建設的であろう。つまり、自らの行動が全社的な利益に対して貢献すれば、それが自らの賞与に反映されるような報酬システムを構築することで、事業部間ある

いは機能別の部門間のゲーミングをする意味がなくなる。こうした集散的な報酬は、ハンデルスバンケンやスタットオイルをはじめ、多くの脱予算経営を採用している企業で取り入れられている。

#### (4) 計画段階における予測の活用

予測型経営において、予測の活用は決定的に重要である。多くの場合、コントロールはフィードバック・コントロールとして行われが、それだけでは不適切であることはすでに述べた。フィードバック・コントロールでは実績が目標からはずれ始めなければ、マネジャーの注意が向けられないからである。これに対して、フィードフォワード・コントロールは、予測が目標を下回った段階で、アクション・プランの強化や追加をするものとなる。このために使用されるツールが、ローリング予測である。ローリング予測は、一定のスパンで一定期間先までを予測する方法であり、しばしば言及されているのは、四半期単位で5四半期（あるいは4四半期）先まで予測するものが多いが、筆者の経験では1か月単位で12か月先まで予測するという例もあった。脱予算経営で示されている企業の多くは、こうしたローリング予測を行っている。日本においてもホテル業界では多くのホテルがローリング予測を行っているし [清水・庵谷, 2010], 製造業でも住友化学がこうした予測方法を採用していたことが新聞報道されている [日本経済新聞, 2010年8月28日朝刊]。

#### (5) 目標値としての相対的業績

相対的業績は、比較による業績であり、年度初めにトップから指示される固定的な業績とは異なる。脱予算経営の中で報告されているのは、ROEやROIなどのリーグテーブルを作成し、その中で一定の順位を得ることを目標としている。もちろん、こうした一定順位を得るためには、その順位を得るためのROEやROIを予測し、それに向けた行動が取られることになるため、一定の目標「値」が年度に先立って決定される。つまり、目標値の決定は2段階で行われるということである。第1段階は、比較対象を決定して、KPIについてそ

の対象に勝つということを定める。第2段階は、定められたKPIについて、どの程度の値を出せば比較対象に勝利できるのかということを決定する。KPIというからには、この尺度は少数でなければならない。一般的にはROIやROSなどの尺度となるであろうが、そうした尺度における競争的な目標値を決めるべく、売上高予算や費用予算を決定することになる。したがって、収益予算は競争相手に勝つためのストレッチなものとなっていかなければならない。

しばしば問題となるのは、ローリング予測をすることにともない、目標値は変化するのか、つまり予算は組み替えなければならないのか、という点である。基本的には、目標値は変えるべきではない。目標値を達成するために予測をするからである。予測値が目標値を下回った場合、該当する期間で目標値を達成するためには何をすればよいのかを考えることこそ、予測型経営では重要であって、安易に目標値を変更するようになってしまえば、目標値の設定だけでなく、予測値の報告にまでゲーミングが混入する可能性が生じてしまう。この点は、ボレアリスとスタットオイルの2社で脱予算経営を導入したBog-snesも筆者との議論の中で主張している。ただ、「競争に勝つ」という点を重視すれば、経済環境が悪化することで市場規模が小さくなるような場合には、競争に勝っていることを前提とした目標値の変更もありうる。他方で、市場規模が急拡大するような状況では、目標値の達成が競争に勝つには不十分になるから、当然に目標値は上昇されなければならない。

#### (6) セルフ・コントロールによる利益管理

ここで問題となるのは、上述のように目標達成のために、目標値あるいは予算を変化させなければならないとすれば、それはトップからの指示によるものではなく、それぞれの部門が自らの判断でもって変化させるということである。それは、すべての組織構成員に対して利益に関連した管理目的を持たせることを意味している。本来、予算は組織の利益目標を達成するために編成され

る。しかし、営業部門においてはどちらかといえば売上高予算に目が行きがちであるし、間接部門においては費用予算のみを見ながらマネジメントが行われる。もちろん、そうした行動は何ら問題がないが、両者がより利益志向となることで、目標値あるいは予算に対する考え方は変化する。KPIは利益あるいは利益に関連した指標である。この値が競争相手に勝てない状況となれば、組織の各部門は自律的に目標を達成できるように調整を始めなければならない。京セラの予実管理システム〔上総、2010、p.84〕がこれにあたる。たとえばコストのカットであったり、売上高増強のための新たなプランの立案などである。もちろん、通常もこうしたことは行われているだろうが、それを、「予測に基づいて」かつ「各部門が自律的に」実行することによって、組織の行動はきわめて俊敏に変化していくのである。

#### 4. 予測型経営の国内事例

##### (1) 株式会社ディスコの概要

ここまで、予測型経営の特徴とそれぞれの事例について述べてきた。ある意味では、これらは当然のことである一方で、なかなか実施しにくく感じるものもある。実際に報告されている例は、少数の日本企業を除けば、他の多くはヨーロッパ企業であり、日本においては導入しにくいのではないかと考える人も多いであろう。そこで、本節では株式会社ディスコの一貫した取り組みを例にとって、予測型経営の実例として述べていきたい。

株式会社ディスコ（以下、ディスコと略称）は、1937年に広島県で第一製砥所として創業された。その後、工業用薄型砥石などの開発・製造を開始し、切るあるいは削ることに特化する技術を開発した。1960年代後半からは、セラミックスやシリコンなどの磁性抵抗体の溝付けなど、電子部品の加工が拡大していく。その後、同社は砥石の製造・販売を進めていくが、切断機械との相性が悪い場合も多く、同社の砥石の性能を活かせなかったため、1970年頃には機

械と砥石を使いこなすためのアプリケーション技術を重視する精密機器の開発・生産へと事業範囲を拡大していく。その後、現在まで砥石とダイシングソー、ダイシングレーザーなどの装置を生産している。

同社のビジネスは、精密な切削、すなわち切る、削るあるいは磨くといった機能を求めるユーザーに対して、自社製品を使用してそのユーザーの要求するものが作れるかどうかというアプリケーション機能を徹底的に追及することが基本となっている。具体的には精密加工システム事業、精密加工部品事業および産業用研削製品事業を行っているが、2011年度においては精密加工システム事業の生産実績が96%程度となっている。同社の顧客は半導体メーカーや電子部品メーカーなどであるため、需要は激しく変化しており、1980年代半ばよりシリコンサイクルに翻弄されるようになる。まさに乱気流の中で経営を行うようになり、1993年に導入していたアメーバ経営を全面的に変革し、Will 会計を導入した。その意味は、「各組織が自律的に最良の活動を追求する」（同社資料より）という意味が込められていて、競争に勝つために、組織全体最適への行動を全従業員が考えていくという特質を備えており、予測型経営に他ならない。以下では、予測型経営の6つの特徴に従い、同社の施策について説明していくことにする。なお、同社への調査については、2012年8月16日に、同社サポート本部の小林嘉男氏に対して行ったものである。記して感謝申し上げる。

## (2) ディスコバリューズ

同社は激しく変化する半導体関連の分野において、成長・拡大をしてきたが、それに伴って企業としての価値観も急激に拡散していき、進むべき方向性についておれが生じてきた。そこで、1995年にディスコフューチャープロジェクトが発足し、こうした時代における組織文化形成のための取り組みが始まる。多くの議論を経て、いくつかの段階からなる DISCO VALUES が1997年に完成した。これは、同社の存在意義、ミッション、アイデンティティおよびビジョンなどを体系化したものであり、図表4のようになっている。

図表4 DISCO VALUES

MISSION	
高度な Kiru・Kezuru・Migaku 技術によって遠い科学を身近な快適につなぐ	
DISCO VISION 2020	
2020年をターゲットとして、収益目標のみにとられず、ディスコのあるべき姿を定性的側面からも描き出し、諸活動の目標として活用されている。	
DISCO VALUES の体系	
最上位理念	価値観の立脚点
上位概念	企業としての目指すべき方向性
	経営の基本的なあり方
中位理念	経営実務におけるあり方・考え方
下位理念	ディスコの構成員の行動指針
ディスコの製品のあり方	Disco's Product Identity

(出所：同社資料)

ミッションは言うまでもなく同社の社会的使命である。これを共有することによって、同社の全従業員が歩むべき道筋を明らかにしている。また、DISCO VISION 2020は、ミッションの実現を目指す中、2020年における「ありたい姿」を明確にしたものである。さらに、DISCO VALUES には、ここに掲げたもの以外にもそれぞれの機能別などに200を超える項目が明文化されており、実際の活動に反映できるよう体系的にまとめあげられている。

もちろん、こうした価値観は作っただけでは浸透しない。事あるごとにトップが強い信念を持って説くことが必要となる。同社では現社長の関家一馬氏をはじめ、「シェルパ」と呼ばれるこれらの浸透リーダーを設置したり、セミナーやタウンミーティングを通じて、徹底的な教育を行っている。実は、こうしたDISCO VALUES の存在が、以下で述べる同社の行動を強力にアシストしている。

### (3) 競争の意味と KPI

同社には定額目標が存在していない。つまり、売上高目標がないということである。費用予算は年度の初めには作成されてはいるが、それでコントロールされているわけでもない。目標は売上高経常利益率であり、しかも年間の目標ではなく、4年間の移動平均値が20%となることである。

同社の組織は機能別になっており、かつてはアメーバ経営を利用していた。しかし、製造アメーバから販売アメーバに製品が振替えられる際、生産高がアメーバ売上高となるため、生産アメーバで売上高を増加させる目的で在庫が増える傾向が生じたこと、また、人件費は時間当たり採算には反映されないが、間接部門などは人件費が最大のコストであり、これを管理するためには不向きであるということで、新しい管理会計の制度が導入された。

新しい管理会計制度の目的は、行動を変革させることであり、マイクロマネジメントを脱却して、個人が常にベストの活動をとることを促進するというものである。この観点からすると、アメーバ経営のコンセプトとその根幹は同じであるが、同社の管理会計システムはより予測が難しい環境の中で、「ベストを尽くす」方向に向いていったと考えられる。アメーバ経営では、マスタープランという名の財務計画を達成するために、月次ベースで予測損益計算書が作成され、仮にその予測利益が目標利益に達しなければ何らかのアクションをとることになる。並行して、時間当たり採算を KPI とすることで、常に競争的な環境に身をおくとともに、自らの継続的な改善を可視化できるようにする。ただ、ディスコの場合には、前述の2つの理由の他にも、予測自体がかなり困難な環境下であり、定額目標達成に向けてのコントロールが難しくなってきたということも、新しいシステムを必要とした理由である。

さて、同社における競争の概念は何か。販売においては、マーケットシェアは測定している。これは競合他社との競争の結果であるから、競争するという点は確保されている。同社の競争環境は、比較的用户もメーカーも数が少

なく、そのためある製品の販売などが行われる場合には、同じような競合他社とぶつかることが多い。このため、同社の販売部門では、顧客のニーズに十分応えることで競争に勝とうとする。販売予算は存在しないが、販売部門は販売予測を行う。それは自らがベストだと思ふ数字であり、トップに報告している。常に最善を目指すことが、同社の行動原理なのである。ちなみに、それぞれのサイトで受注に関する勝敗については報告されることになっているが、マーケットシェアや勝敗に関する報告が、個人やチームの賞与などに結びつくことはない。

#### (4) 痛み課金と Will 報奨

部分最適化を排除するシステムとして、同社はユニークなシステムを採用している。組織全体の利益にとってマイナスである行動をとった場合には、その組織（究極的には個人）に対して、ペナルティが課される。これが痛み課金であり、その反対に組織全体の利益にとって大きく貢献する行動がとられた場合には、Will 報奨が与えられる。そのコンセプトは同一であるので、ここでは痛み課金について説明していくことにする。

痛み課金とは、同社のビジネス・プロセスの上で、非効率を生じさせている事象に対して、直接「課金」を行うことで、問題が生じていることを問題発生部門に認識させるとともに、プロセス改善を促すことである。たとえば、営業が顧客に言われたとおりに仕様変更を受け入れれば、設計や試作などにおいては作業の手直しが入り非効率が生じる。また顧客の言うままに出荷の延期をすれば、それに先んじて生産できたはずの製品の完成が遅れることになる。こうしたことは、営業が顧客と十分な対話あるいは顧客の観察やそれに基づく予測が行われていれば防げたはずである。このような事象が生じると、その販売部門は製造部門に対して「痛み課金」を支払うことになり、部門別の損益計算書に反映されることになる。ちなみに、このレベルの痛み課金は数百万円に上ることもある。そうした大きな金額に設定されたのは、普段扱いなれている「金

銭」によって、影響の大きさを強く認識させたかったからである。こうした痛み課金は、さまざまな領域に設定されており、細かいところでは、出張旅費の請求が決められた期日までになされなかった場合にも出張者の部門から経理部門に対して痛み課金が支払われる。逆の場合、たとえば、販売が3か月前に出荷日を決定できれば、販売部門は製品価格の10%を Will 報酬として受け取ることが可能となる。

興味深い点は、こうした痛み課金の金額の設定方法である。かつては、どのようなケースでどれくらいの金額をチャージするかは、すべて関家社長が目を通していたということであるが、現在は、関係部門同士の協議で決定されているという。そこにゲーミングが働かないのは、DISCO VALUESによって、従業員一人一人が何をしなければならないか、何をしてはいけないかを十分認識しているからである。同社がこうしたシステムを導入するのは、「会社をいかによくするか」という行動変化のためであり、それをサポートするシステムとして、このような部分最適化を防止する方策が考えられているのである。

賞与は半期ごとの実績連結売上高利益率に基づいて決定される。部門ごとの差はないし、人員ごとの差はあるけれどもそれほど大きくはない。たとえば売上高利益率が20%になれば、賞与は基本給の×か月分という形に設定されている。四半期末の連結売上高利益率が社内で開示されており、売上高利益率の実績について月間で4年ローリングされているものが経営者層に対して開示されている。このため、全従業員は少しでも利益率を高めるために何をすればよいか、という観点から個々の業務に取り組むことになる。売上高予算が存在おらず、予算達成に関するインセンティブ・システムもないため、予算編成などにゲーミングが生じる可能性はゼロになっている。

#### (5) 相対的目標と予測情報の活用

同社においては、ローリング予測を実施しているわけではない。また、東証の開示基準に従って予測情報を出してはいるが、それが経営に活用されている

わけでもない。純粋に予測されたものを開示しているだけである。同社の事業領域では変動が激しく、前年度末において翌年度末の予測をしても、それが実績と乖離するのはむしろ当然のこととあってよい。こうした場合には、粛々と予測の変化を開示するだけとなっている。多くの場合、前述のように予測はコミットメントと混同されることになるが、同社の目標は売上高利益率であるから、売上高や利益の予測値は真に予測値を示しているにすぎないのである。

ローリング予測は、KPIで競争相手に勝つことを目標にして、それを具体的な目標値に落とし込むために実施されるものである。同社においては、売上高利益率がKPIとなっている。そのため、年度末における売上高利益率に関する予測を四半期ごとに行っており、それによって売上高利益率を維持あるいは高めるような具体的な方策がとられていくことになっている。ただし、同社の予測は年度末予測であり、年度を超えた形でのローリングはされていない。

#### (6) セルフ・コントロールによる利益管理

売上高利益率の年度末予測が示されると、各組織構成員は費用のあり方について再度考察することになる。同社には売上高利益率に応じて経費レベルが決まる。その指針は図表5に示した通りである。

期末の売上高利益率の予測レベルが下がってくれば、従業員はそれに応じてコストの削減を始める。とくに、同社においては意志費というカテゴリーがあり、従業員の判断で、自主的に意志費を大きく削減する行動が採用されている。意志費とは、従業員の判断でコントロールできるコストのことをいい、変動費はもちろん、固定費の中のマネジド・コストに該当するものである。一例として、残業代、出張旅費、接待費あるいは人材派遣費などがこれに当たり、従業員はそれぞれいかにコストをカットすべきかを判断するのである。

さらに、同社にはPIM (Performance Innovation Management) 活動を2004年から展開し、行動を変えるように従業員に考えさせている。PIM活動は、改善を目指していくものであり、いわゆる成果指標ではなく、業績ドライバー

図表5 ディスコの経費レベル

レベル	売上高経常利益率	経費に関する指針
A	20%以上	不要なものを除き経費は認められる
B	15%以上20%未満	成長に必要な経費は認められる
C	10%以上15%未満	必要性や効果の高い活動が見込める経費以外は極力抑制
D	5%以上10%未満	製品・サービスに直接関係ある経費以外は必要性や効果を明確に説明できる経費のみ認められる
E	5%未満	製品・サービスに直接関係ある経費のみ
F	最悪の状況	製品・サービスに直接関係ある経費以外はすべて社長決裁

(出所：[日経ビジネス, 2012, p.56] に加筆修正)

となる指標に目を向けている。同社ではこれを気づき指標と呼んでいる。気づき指標は、厳密には業績ドライバーとは異なる。業績ドライバーは、成果指標をドライブする指標であり、予め成果と対になるように設定される。これに対して気づき指標も成果をドライブする指標であるが、特定の成果に結びついていうよりは、気づき指標を測定することによって、従業員の行動を変化させようとすることを主たる目的としている。たとえば、経理部門における帳票の重量を減らすこと [日経情報ストラテジー, 2011年3月号, p.28] がある。経理部門において、帳票を保持することは重要であるが、帳票の優先順位などを考えることはあまりしない。慣習に従わず、物事の本質を考えて帳票の取捨選択をしたり、アウトプットのサイズを変えたりすることで、帳票の重量は劇的に減少した。これは単なる一例であるが、結局、同社においては常に会社にとってベストな状態をドライブするための行動変化を求めている。したがって、こうした気づき指標は、単なる節約を求めているわけではない。狙うのは構造的コスト・ダウンであって、気づき指標によってベストな状態への気づきが生じ、改善し、そのための活動を行い、構造的経費削減をするようになるので

ある。

間接部門においては、作業時間の短縮が求められるが、たとえば、これまで10時間で行っていた仕事を1時間で行えるようになったとしても、コスト自体が削減されるわけではない。しばしば言及されるように、人員が削減されなければ現金支出原価は減少しない。しかし、見方を考えれば、残された9時間で新たな仕事、それも企業全体のためになる仕事をできるようになるわけであるから、そうした部分を金銭的に換算して構造的コスト・ダウンに加えているという。

以上、予測型経営の特徴を明確にした上で、これを行っているディスコ社のマネジメントを概観してきた。基本的に同社のマネジメントは、変化の激しい環境の中で、固定的な目標を持たずに、置かれた状況の中でベストな結果を目指して、全社が一丸となって動いていくことを目指している。そこでは、Merchant and Van der Stede [2007] の言う文化コントロールを基礎とし、企業にとって最高の状態を生み出す行動を、組織構成員すべてから引き出すマネジメント・コントロールとして機能しており、環境変化が激動する時代の経営には不可欠なものであると思われる。同社独自の経営環境や業務状況という点も認められなくはないが、KPIを活用すること、予測情報を利用しつつ利益目標に向かった行動を、従業員各自の判断でとることができるという、まさに予測型経営を実践していることが判明した。さらに、同社では、現状で編成はしているが、それによるコントロールを行っていない予算については廃止することを検討しており、予測型経営からさらに脱予算経営へと近づく方向にある。しかし、予算の廃止は予測型経営において必要条件ではない。予算の形態が必要であれば編成すればよいし、同社のように必要がなくなれば廃止すればよいというだけのことである。いずれにしても、今日の経営環境の中で企業が柔軟な経営を行うためには、本稿で述べた予測型経営の概念を取り入れ、予測

を最大限に活用した行動を取ることが必要であると思われる。

注(1) 東京証券取引所は、こうした状況を受けて2012年3月に「業績予想開示に関する実務上の取り扱いについて」を出し、予測情報の開示は投資者にとって有用であるため、できるだけ継続することが望ましいとしながらも、その開示方法については柔軟なものとする変更を行った。その結果、東洋経済新報社の調査では、業績予想の開示を行わなかった企業は2012年6月15日付で173社にのぼっていることが明らかになっている〔会社四季報、2012、pp8-11〕。

(2) たとえば〔Deci, 1975〕や〔Frey, 1997〕などがある。

#### 参考文献

- Boggsnes, B. (2009), *Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential*, John Wiley & Sons. (清水孝訳 (2010)『脱予算経営への挑戦』生産性出版.)
- Deci, E. L. (1975), *Intrinsic Motivation*, Plenum Press. (安藤延男・石田梅男訳 (1980)『内発的動機づけ：実験社会心理学的アプローチ』誠真書房.)
- Frey, B. S. (1997), *Not Just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation*, Edward Elgar.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2008), *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business School Press. (櫻井通晴・伊藤和憲監訳 (2009)『戦略実行のプレミアム』東洋経済新報社.)
- Hope, J. and R. Fraser (2003), *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*, Harvard Business School Press. (清水孝監訳 (2005)『脱予算経営』生産性出版.)
- Hope, J., P. G. Bunce, F. Rööslö (2011), *The Leader's Dilemma: How to build and empowered and adaptive organization without losing control*, Jossey Bass.
- Libby, T. and R. M. Lindsay (2010), Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A Survey of North-American budgeting practice, *Management Accounting Research*, 21 (4), 56-75.
- Lorain, Marie-Anne (2010), Should Rolling Forecasts Replace Budgeting in Uncertain Environments? in Epstein, M., Jean-Francosi Manzoni, and A. Davila ed., *Studies in Managerial and Financial Accounting*, Volume 20, 177-208.
- Merchant, K. and W. Van der Stede (2007), *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, 2<sup>nd</sup> edition, Prentice Hall.
- Niven, P. (2006), *Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, 2<sup>nd</sup> edition, John Wiley & Sons, Inc. (清水孝監訳 (2009)『BSC 戦略マネジメント・ハンドブック』中央経済社.)
- Østergren, K. and I. Stensaker (2011), Management Control without Budgets: A Field Study of 'Beyond Budgeting' in Practice, *European Accounting Review*, 20 (1), 149-181.
- Simons, R. (1994), *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press. (中村元一・浦島史恵・黒田哲彦訳 (1998)『ハーバード流「21世紀」4つのコントロール・レバー』産能大学出版部.)
- 上総銀行 (2010)「アメーバ経営の仕組みと全体最適化の研究」アメーバ経営学術研究会編 (2010)『アメーバ経営学—理論と実証』KCCS マネジメントコンサルティング, 58-88.
- 清水孝 (2009a)「脱予算経営における経営改革の方法」『早稲田商學』第418/419合併号, 早稲田商學同攻會, 33-58.

- 清水孝（2009b）「業績管理会計の現代的意義と体系」『産業経理』第69巻第2号，産業経理協會，110-122.
- 清水孝・庵谷治男（2010）「わが国宿泊業における管理会計の実態」『早稲田商学』第424号，早稲田商学同攻會，1-30.
- リッツカールトンホテルホームページ（2012年8月22日閲覧） [<http://corporate.Ritzcarlton.com/ja/About/GoldStandards.htm>]
- 『会社四季報』2012年夏号，東洋経済新報社.
- 「戦略分析 投資や財務中期で管理」日本経済新聞，2010年8月28日朝刊13面.
- 「成果指標では改善体質を作れない 気づきを生む「気づき指標」に転換」『日経情報ストラテジー』2011年3月号，日経BP社.
- 「超絶！ “アメーバ経営”」『日経ビジネス』2012年6月18日号，日経BP社.