

管理会計と

予算管理システム

Hiro Business Solutions 株式会社

代表取締役 広川 敬祐 (公認会計士)

自己紹介



<略 歴>

1962年 : 大阪生まれ

1984年 - 1987年: 青山監査法人(プライスウォーターハウス)東京事務所勤務

1987年 - 1994年:英和監査法人(アーサーアンダーセン)大阪事務所勤務

1994年 - 1998年: SAPジャパン株式会社勤務

1998年 - : Hiro Business Solutions 設立

日本公認会計士協会東京会常任幹事、日本公認会計士協会IT委員会委員を歴任

主な著作









ご紹介内容ー管理会計と予算管理システム



財務会計と管理会計

月次業績管理

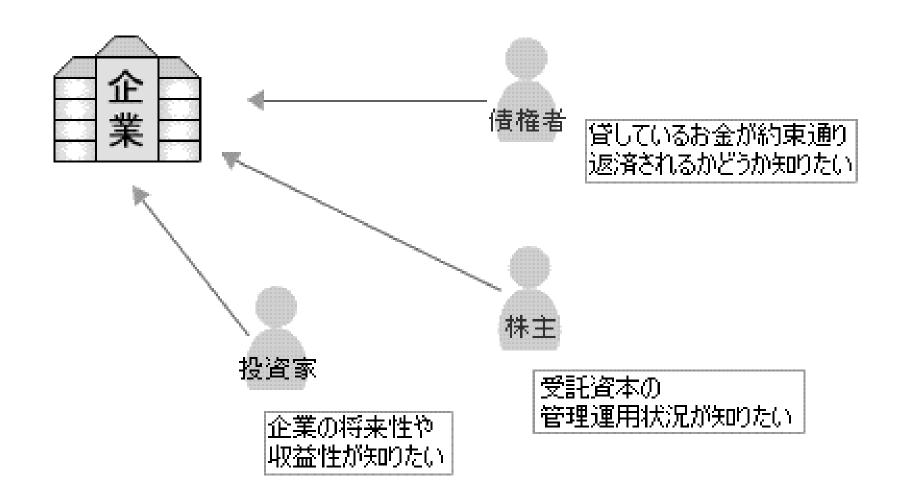
セグメント別管理

予算管理

財務会計の目的

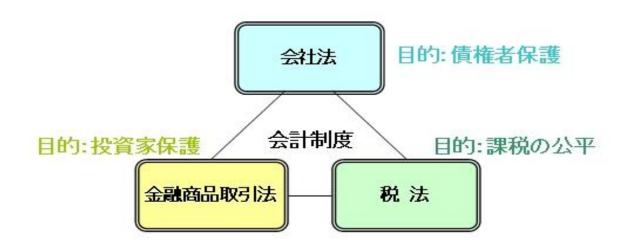


企業外部の関係者に対する報告



日本での制度会計





法令名	会社法	金融商品取引法	税法(法人税)
決算書名称	計算書類(等)	財務諸表	法人税申告書
対象会社	上場・非上場問わない	主に上場企業	上場・非上場問わない
提出先	株主総会等	内閣総理大臣	所轄税務署
内容	·事業報告書 ·貸借対照表 ·損益計算書 ·株主資本等変動計算書 ·個別注記表 ·(附属明細書)	有価証券報告書 ・貸借対照表 ・損益計算書 ・株主資本等変動計算書 ・キャッシュフロー計算書 ・附属明細表	法人税申告書 ·貸借対照表 ·損益計算書 ·株主資本等変動計算書 ·勘定科目内訳明細書

財務会計と管理会計



	会社法	制度会計	
財務	金融証券取引法		
会計	税務		
	非制度財務会計	情報会計=	
管理会計		非制度 会計	

出典:「会計情報システム論」同文館:著者小野 保之

「手段と目的の混同」を混同しない。

財務会計(ほとんど制度会計といってよい) の目的は、財務諸表の作成であり、いわば、 財務諸表項目である勘定科目を切り口とし た情報管理。

管理会計の目的は、ニーズにより異なり、制度に囚われない経営管理手法で、一言でいえば、プランニング(計画)とコントロール(統制)との2大経営管理機能の区分に照らして要件を検討していくことがわかりよい。

財務会計の目的

株主、債権者、投資家等 外部報告目的 <正確性、網羅性、準拠性、信頼性> 管理会計の目的

内部管理目的 <経営管理への 貢献性、迅速性、分析可能性>

財務会計と管理会計との相違



	財務会計	管理会計	
会計単位	法的な会社	部門、製品、プロジェクトなど	
会計単位の継続性	継続を前提	組織変更、視点変更	
原価概念	全部原価計算	直接原価、特殊原価等	
実現の概念	引渡(出荷)	内部売(倉入れ、生産)	
時間軸	年度、半期、四半期	期間の制限なし	
客観性	必要	なくてもよい	
公開性	法的制限、IRの要請	必要なし	
データソース	自社の財務情報	マーケット情報、非会計情報	

大切なことは目的、つまり、「なんのため?」

このようなことにならないために・・



神戸大学 加登教授のレポートより

会計の神話から抜け出す

神戸大・一橋大の経理部長は優秀。大学は旧態以前だ。管理会計理論は実務から乖離している。

会計にはイノベーションはない。

管理会計は1925年から進化を遂げていない。「管理会計の有用性喪失」(1987年 Jhonson Kaplan)

今、経営の現場で何が起こっているか

購入したにも関わらず使用されない設備機器がある

誤った意思決定をしても昇進できる

だれも読まない大量の報告書がある

予算編成手続きが儀式化している

予算編成には時間がかかる

業績レビュー会議が形骸化している

業績評価と人事評価との関連がよくわからない

アウトソーシングに明確な方針がない

リストラとは人員削減のことだ

本当はどの製品が貢献しているかわからない

だれも利益計画(予算)を達成できるとは思っていない



管理会計の目的



AAAの1958年度管理会計委員会は、管理会計の定義を次のように示しています。

「管理会計とは、経済実体の歴史的および計画的な経済的データを処理するにあたって、経営管理者が合理的な経済目的の達成計画を設定し、また、これらの諸目的を達成するために知的な意思決定を行うのを援助するため、適切な技術と概念を適用することである。」

もう少し簡単いえば、部長、役員、社長といった会社の経営管理に携わる人が、企業の活動を良い方向に導くための判断に必要な会計情報を提供するための技術のことを管理会計といいます。

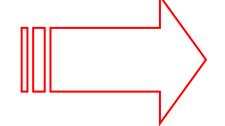
管理会計は、部門別業績管理・業績評価・予算策定・予実(予算と実績)管理・ 設備投資計画・原価管理・予実管理などを経営管理者の要請によって、各企 業独自の基準や考え方、ツールを用いて行われる。

管理会計のキャラ

管理会計システムの課題

√何をどこまでやればよいかの答えがない

✓経営管理者はアドホックに要求してくる (いつも至急で、予期せぬ調査分析) (ニーズの定義ができない)



√システム構築の要件定義が困難

√経営管理者の参画が必須

✓効果を測定しずらい

√管理会計の必要性が曖昧

経営管理とは

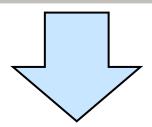


経営管理とは、組織が利用できる経営資源(人・モノ・金・情報等)を有効に活用して、経営計画を達成する為の管理活動。また、経営管理は、企業の経営目的を実現する為の様々な業務プロセスを経営資源を活用して管理する活動ともいえる。経営管理は、文字通り経営を管理することですが、管理をするのは計画に対しての結果である実績だけでなく、実績に至る前の、業務プロセスについての管理を行うとよい。

<経営管理を実行するのに必要なこと>

経営計画が立てられていること

計画を達成するための業務プロセスがあること



その業務プロセスを システム化するか否かを判断し 効果的なことに関してシステム化を行う

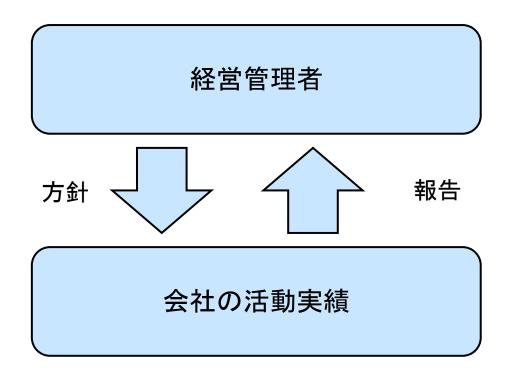
現実には、以下のようなケースが起こっていることがある

- ・ 実績明細を把握して加工することに莫大なリソースを投じる (詳細の把握、多次元分析、間接費の複雑な配賦)
- ・ 経営者のアドホックな要請に対応に戸惑う
- ・・システムを作っても利用者がいない、フィードバックがない

経営管理システムは、基幹システムでの「支払処理ができない」 というような致命的な失敗が表面化せず、欠陥システムが表面 化しずらいという側面がある。



経営は、会社の進むべき方針を決めて(計画)、会社で働く従業員をその方向へと導く(統制)こと



計画と執行状況管理



計画と執行状況管理は、経営目標を達成するために決められたヒト・モノ・カネ・情報といった経営資源が計画どおりに投入され、その結果として業績が達成できているかを分析/評価すること



一般的には、PLANを作ることに労力を費やしてしまって C・Aまでフォローできていないことが多い

C(チェック)評価

計画P(プラン)の通り、実行D(ドゥー)できたか否か、

結果を検証します。

計画とは異なる結果の部分について原因を追究します。

- ―良い結果は、自社の強み(武器)として。
- ―悪い結果は、自社の弱み(克服課題)として。

A(アクション)改善

C(チェック)で把握した

- 弱みに対し『カイゼン』する対策、
- ・強みに対し、今後も維持する対策、
- ・外部環境の変化に対応する対策、を講じる。

その後、再度「P」を作成し、PDCAを繰り返す。

大事なことは意識改革と行動



分析情報 の開示 問題意識 の共有 原因 分析 施策の 立案

行動

評価

分析情報の開示: 管理会計システムから各種情報の入手

問題意識の共有: 分析結果から問題点の発見と共有

原因分析: 問題の発生原因の探求

施策の立案: 原因を予防、解消するための施策立案

行動: 施策にしたがった行動

評価: 結果評価によって問題の消滅や施策の妥当性の検証

管理会計システムを支えるもの

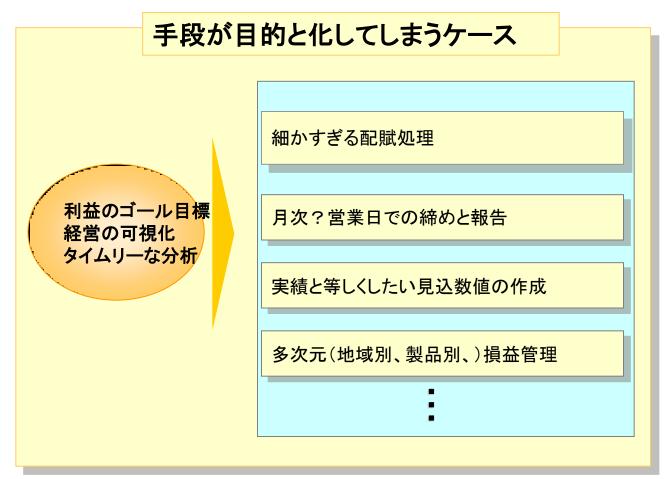
- ✓ 正確なデータ提供と客観性
- ✓ 経営情報の透明性・共有化
- ✓ 情報提供の迅速化

管理会計システムはこれらの活動を支えるための支援システムです。したがって、経営情報の透明性・共有化と 迅速な情報提供が求められますが、精緻華麗な正確な処理までは必要とされません。迅速な情報提供と正確な処理とはトレードオフの関係にあることを知っておき、両者のバランスと見極めが大切です。

手段と目的を履き違えないこと



目的(何したいのか)を達成するための手段(技術と環境により変化していく)であるはずが、 「手段」を達成することが「目的」と履き違えてしまう。



- ✓ 左記の内容は 目的達成のための手段 である点に着目。
- ✓その業務の目的を見極めること
- ✓例:決算早期化
 - -早くみて安心したいだけ?
 - 一親会社がうるさい。
 - 目的ないならしない方がまし

配賦:

ーなんのための配賦計算か?

管理会計システムを構築するに際して



WHO(誰が)

例:トップマネジメント、部門長、現場等々。

WHERE(どこで?)

例:販売、生産、製品、ライン等々。

WHAT(何を?)

例:財務指標、歩留、クレーム、受注等々。

WHEN(いつ?)

例:時間軸

WHY(なぜ?)

例:原因分析

HOW(どのように?)

例:アウトプットイメージ、通信媒体、ツール、意識づけ等々。

担当者が 経営者の 視点にたつこと。

最終的には、 5W1Hを 明確に ルール化すること。

ご紹介内容ー管理会計と予算管理システム



財務会計と管理会計

月次業績管理

セグメント別管理

予算管理

月次決算の目的と効果



月次決算は、会社がどれくらい儲かっているかを経営者が理解することを最大の目的として行うもの。 したがって、株主や税務署に報告する決算と異なり、厳密な金額や規則に従った形式は必要ない。 むしろ、形式を整えることよりも、早く計算して早く報告することが要求されます。

そこで、月次決算にあたっては、本決算で行う作業のうち時間のかかるものについては、概算で計上したり、 見込みで計上する方法がとられてもよい。

<月次決算の効果>

- ✓ 月次で目標値と比較することにより、達成度や差異の把握、異常値のチェックができる。
- ✓ 毎月決算を整理することで、経理処理の異常を早期に発見でき、年次決算の手続きが容易になる。

月次決算を行う前に決めておくこと



- ✓ 月次決算の完了日
- ✓ 月次決算で行う決算処理の範囲
- ✓ 月次決算に求める数値
- ✓ 月次決算の結果、算出する経営分析の指標事業別売上高・利益率、予算対比製品毎の粗利率売上債権、棚卸資産の回転日数資金繰り
- ✓ 月次決算の結果をまとめるレポートの標準様式

月次決算と四半期、年次決算との違い



✓ 決算処理

単価未確定取引の確定

経費の未払計上、仮払金の精算

減価償却費の計算、引当金の計算、棚卸資産の評価

原価差異の配賦、間接費の配賦

✓ 出力レポート

管理会計のレポート、財務会計で求められるレポート

✓ 税金の計算

月次決算の留意点



- ✓ 正しく会計処理を行う範囲を決める
- ✓ スピードを速くする
- ✓ ヒト・モノ・カネの動きを正確に把握する
- ✓ 売上とコストの発生源までさかのぼる
- ✓ 予算と実績の乖離を分析する

ご紹介内容ー管理会計と予算管理システム



財務会計と管理会計

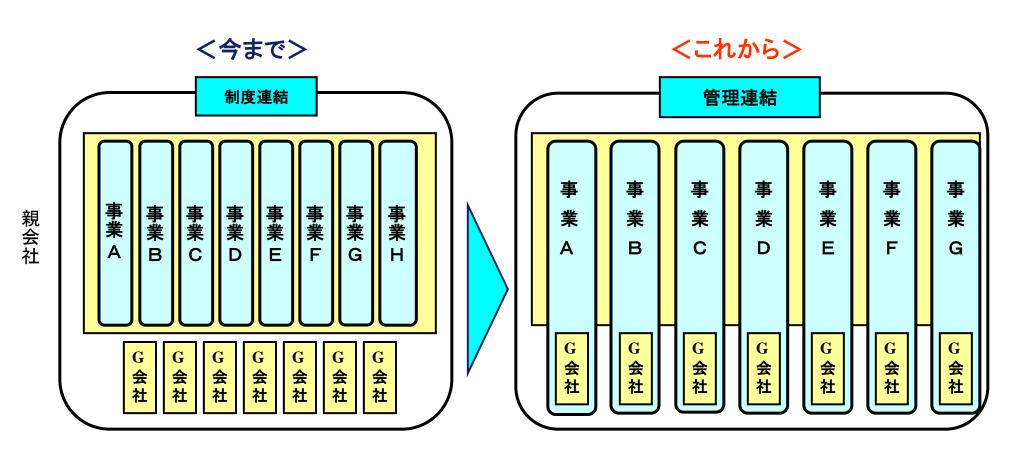
月次業績管理

セグメント別管理

予算管理

グループ経営管理へのシフト事例





親会社の中に「関連会社統括」のような 部門があり、制度連結のための情報収集や 会社単位ごとに管理をする機能が存在

親会社の事業部傘下にグループ会社を位置づけ経営上の意思決定や業績評価を事業部毎に行う



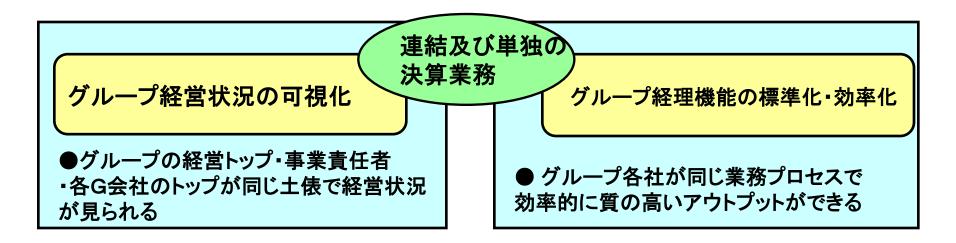
…アカウントの括り



┃ …法人



新しいグループ経営体制において、会計システムに求められるもの



管理連結要件に対応する 連結会計システム グループ 共通経理システム

売却目的資産・廃止事業に関する区分表示(IFRS5)が求められる



ドイツポストが金融部門を売却

	1	
	2008年	
	百万ユーロ	億円
無形固定資産	11,627	15,587
有形固定資産	6,676	8,950
投資不動産	32	43
関連会社に対する投資	61	82
その他の長期金融資産	574	770
長期金融資産	635	851
その他の固定資産	514	689
繰延税金資産	1,033	1,385
固定資産	20,517	27,505
棚卸資産	269	361
法人所得税資産	191	256
受取債権及びその他の資産	8,715	11,683
金融商品	50	67
現金及び現金等価物	1,350	1,810
売却目的で保有する固定資産	231,872	310,848
流動資産	242,447	325,024
資産合計	262,964	352,530

ダイムラーがクライスラーを売却

(単位:百万ユーロ)

	2008 年	2007年	2006年
売上収益		30,037	54,856
売上原価		-26,410	-48,624
販売費		-1,579	-2,583
一般管理費		-1,172	-1,901
研究及び資産化されない開発費		-647	-1,210
その他の収益及びその他の費用		-714	-354
税引前当期利益(損失)		-485	184
法人税等		368	433
クライスラー部門の当期純利益(損失)、 法人税等控除後1	_	-117	617
非連結による損失、法人税等控除前	-383	-658	_
法人税等	93	-95	
非連結による損失、法人税等控除後	-290	-753	
廃止事業による当期純利益(損失)	-290	-870	617

資産・負債・損益の事業別管理が求められる



開示目的だけの作業になっていませんか?

セグメント 会計 減損会計

売却目的 資産の 区分表示

廃止 事業

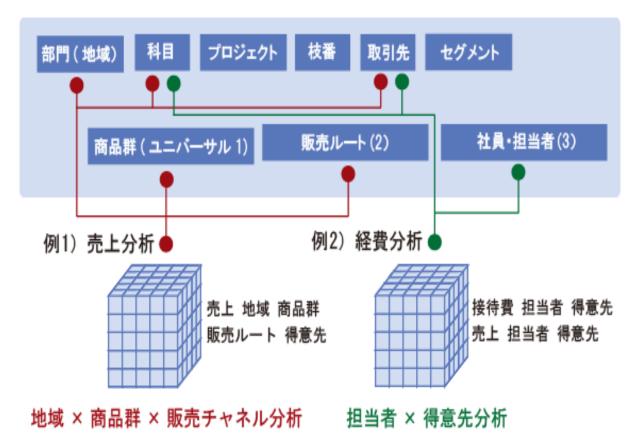
- ✓ 内部管理単位(上記)の連続性はありますか?
- ✓ 廃止事業の開示で困るか否かですぐにわかる

管理会計上の組織



財務会計では法的な会社の単位で財務諸表を作りますが、管理会計では部門別や事業部別といった 会社組織の切り口で管理するのが一般的です。

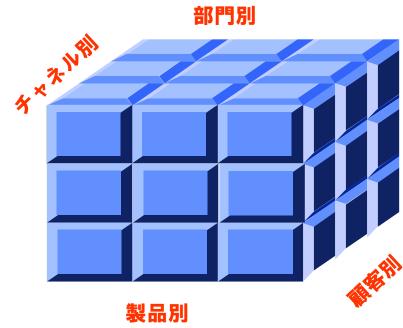
具体的には、事業別、拠点(支店・営業所・工場など)別、部門別(部署)、プロジェクト別、取引先別、 製品(群)別など、様々な切り口での経営分析用資料の作成が求められます。



© 2012 KEISUKE HIROKAWA all rights reserved

グループ経営管理での分析軸





工場別・地域別・・・・

流通業のセグメントは?製造業は?サービス業は?建設業は?

• • • •

軸を決めること

US基準やIFRSの考え

マネジメントアプローチ

管理目的の内部機構に基礎をおくアプローチ 内部組織に基づく情報はそれ自体として財務諸表の利用者 に価値の高い情報を提供すると考えられること

オペレーティング・セグメント

経営者が事業上の意思決定や業績評価のために 設定した構成要素

セグメントに対する資源配分の決定、業績評価のために、 最高意思決定者によって定期的に業績評価がなされている こと

日本でのセグメント情報に関する会計基準

企業会計基準委員会(ASBJ)

企業会計基準第17号

「セグメント情報等の開示に関する会計基準」及び

企業会計基準適用指針第20号

「セグメント情報等の開示に関する会計基準の適用指針」の公表

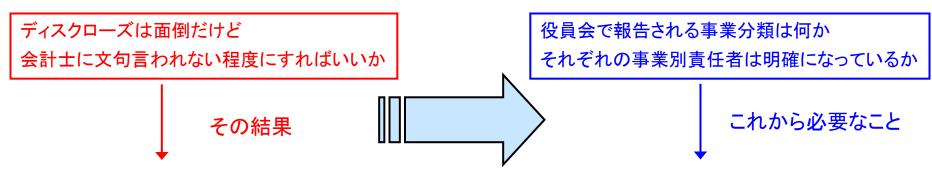
平成20年3月21日

マネジメントアプローチの導入には発想の転換が必要



制度で求められるものさえ開示すればいい との従来の発想

マネジメントアプローチによる セグメント情報



- ●グループ会社から思った通りのデータ集まらない
- ●配賦のあり方が定まらず、配賦処理が大変
- ●数字を作っても誰からも質問がない (理解されていないか、無関心なのか)
- 制度と管理で取り扱うデータが異なる
- ●○○別、△△別、××別、色んな切り口のデータ 分析を要求される

- ●経営管理に必要な管理項目
- ●経営管理の積み上げが制度上のセグメント
- ●事業区分ごとの有益な配賦の実現

従来通りの開示のための発想であれば 管理と制度のねじれは永遠に解消されない

「制度でしようがないから開示をしよう」との考えの刷新が必要!

ご紹介内容ー管理会計と予算管理システム



財務会計と管理会計

月次業績管理

セグメント別管理

予算管理

予算管理の目的



<予算とは>(原価計算基準)

企業の各業務分野の具体的な計画を、貨幣的に表示し、これを総合編成したものをいい、

予算期間における企業の利益目標を明示し、各業務分野の諸活動を調整し、

企業全般にわたる総合的管理の用具となるもの

大切なこと

手段と目的をはきちがえない。

目的は不変でも手段は変わっていく。

(往々にして現在業務(=手段)を遂行することが目的と変わる)

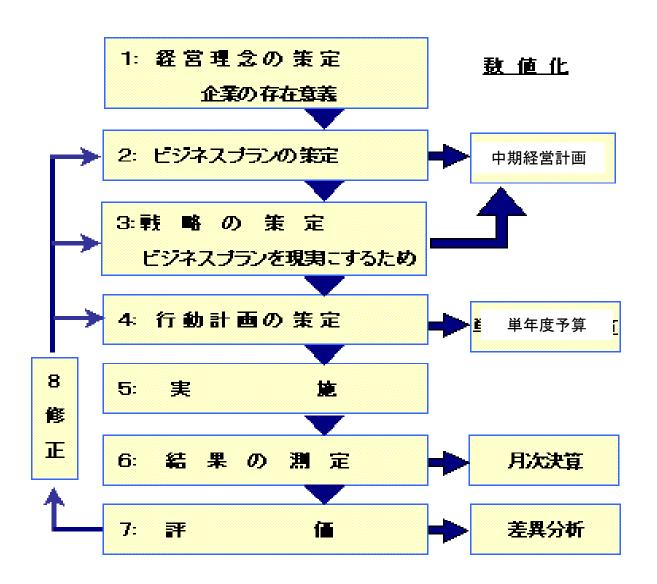
目的を達成する最適手段を採用していく(手段は変化していく)。

後工程でどう活用されているかを見極める。

実施した仕事(資料)が後工程でどう活用されているかを検証。活用されないならやらない方がまし。

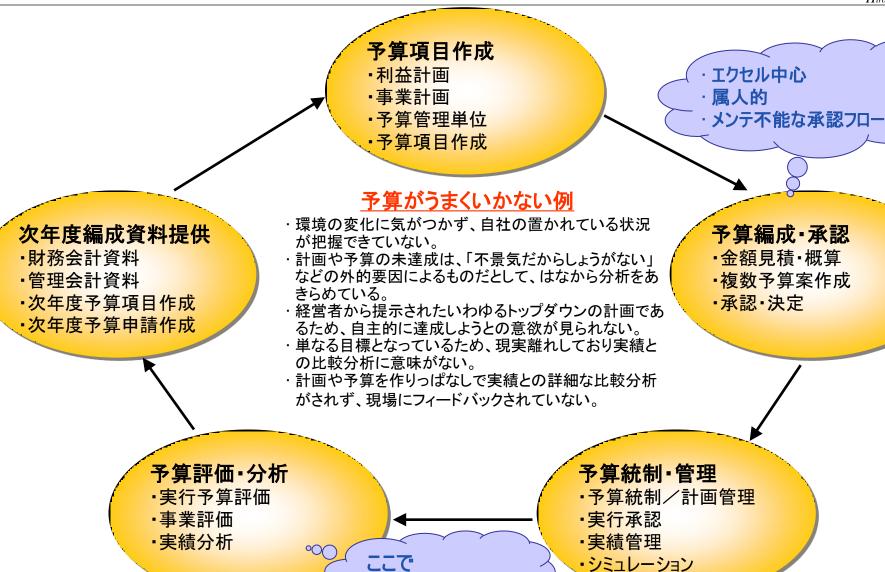
中期経営計画と予算の関係





予算管理の流れ





何故か形骸化

・シミュレーション

PDCAがうまく機能しない理由



原因と現象

計画やPDCAの仕組みがない

- ・ビジョンが確立されていない、社員同士の意識がバラバラ
- ・行き当たりばったりの業務執行
- ・過去実績のみを元にする経営判断

予算編成に時間がかかる

- ・予算の作成自体が目的と化している
- 予算の管理項目が標準化されていない
- 予算編成のためのシステムがなくエクセルで実施している

予実分析に時間がかかる

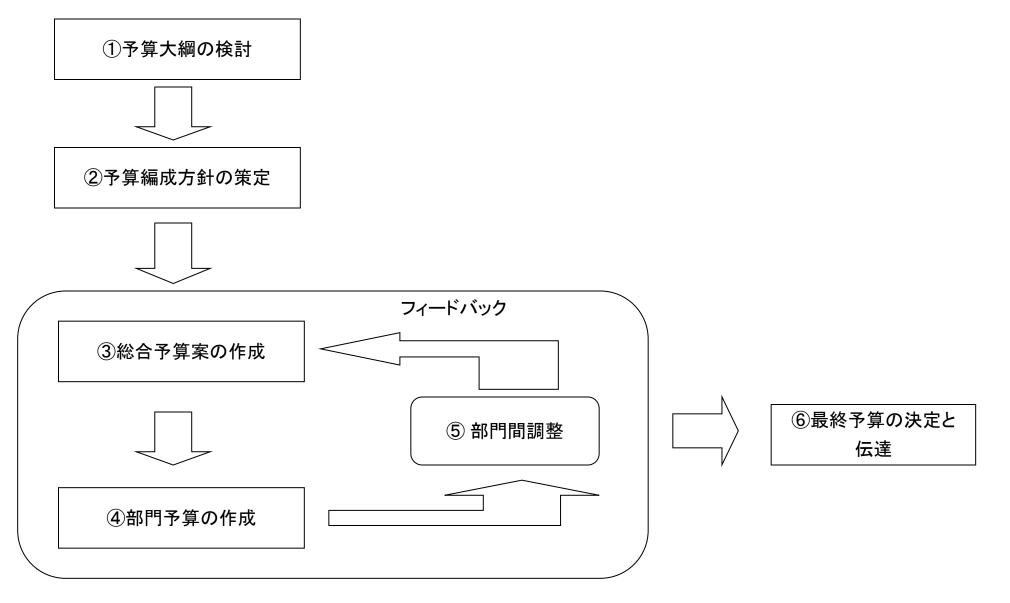
- 予算と実績との数値体系の整合性がとれていない
- 予算と実績との差異についての判断基準がない
- ・予実管理のためのシステムがなくエクセルで実施している

Check / Action がない

- ・予算編成と予実管理に終始し、C/Aまでたどり着かない
- 社員へのフィードバックがなくモチベーションを保てない
- 環境変化に対して適宜な対応がない

予算編成作業のプロセス





利益計画の執行ポイント



損益計画を実行可能なものにしていくために以下のようなポイントがある

損益計画が会社の外部環境や内部環境に即して実行可能なものであること

損益計画を達成できるということに関する社員のコンセンサス(共有)がとれていること

予め数値化される評価指標に基づいて、計画と実績の推移についての評価をできるようにすること

損益計画と実績の推移を適宜にモニタリングし、差異分析の問題点を明らかにすること

問題点に関する改善策を検討し、適宜に実施していくこと

経営環境の大きな変化に備えて、定期的に損益計画を見直し軌道修正していくこと

予実管理プロセス



予実管理プロセスの目的

- 予算と実績を比較し、予算との乖離を把握し、 乖離を改善する施策を立てる
- ・予算と実績が乖離している状況とその施策を経営トップに報告し、追加施策の必要性を全社レベルで浸透させ、施策を実行する
- ・予算と実績が乖離している問題点、改善点を究明し、次回の予算の精度向上をはかる
- ・予算と実績が乖離している事実に基づいて、組 織あるいは個人の業績評価を行う

予実管理のためには、予算数値策定時の算定根拠 (プロセス)を明らかにし

その明細毎の比較分析が必要

- × 売上高のみ
- シェア、顧客獲得数、単価等の内訳

実績を把握する



予算実績差異分析を行い 差異の原因を把握する



差異を埋めるための 改善策を検討する



一定期間の終了後に 業績評価を行う



次の会計期間へのフィードバックを行う

KGIŁKPI



例えば、市場でのシェアに優位に立つというようなビジョンを立て、その実現のために品質を維持しつつも低価格な製品の提供や新技術の開発などの戦略を立てます。そして、それらを実現するために主要成功要因(CSF)/数値目標(KGI)/評価指標(KPI)を4つの視点毎に設定し、目標を達成するための管理責任者とアクションプランを定義します。

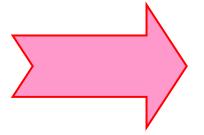
✔CSF:納期遵守、故障削減、接客態度向上

✓KGI:マーケットシェア、売上高

✓ K P I : リピート率、クレーム発生率、新規取引数

例えば、サッカーの<u>得点(KGI)</u>が目標として 何点とれたかとの結果の議論だけでなく





結果を誘導できるような

プロセス上の指標(KPI)を設定すべき

√シュートは何本打ったか

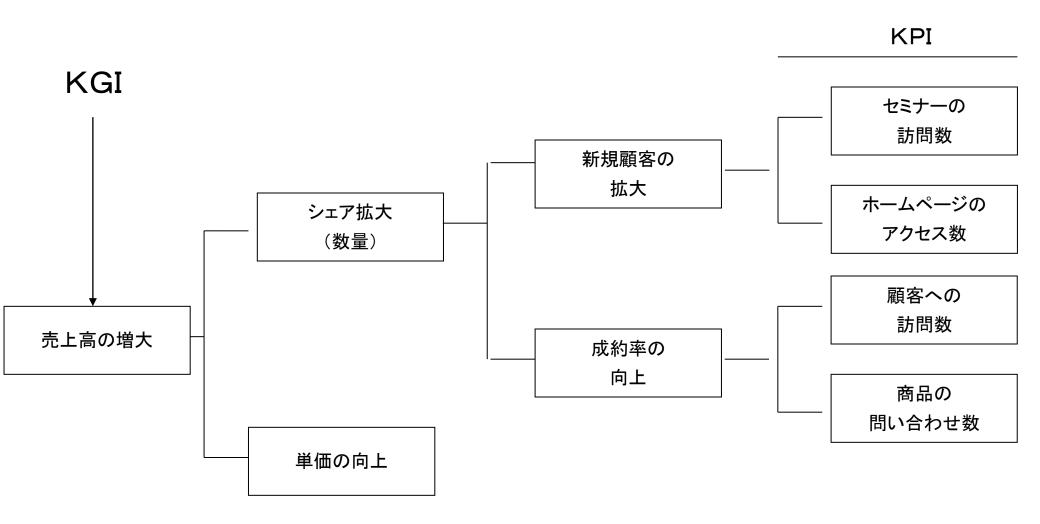
√ボールの支配率はどうか

✓コーナーキックは何回か

自然と結果が伴ってくるもの

目標のブレークダウン



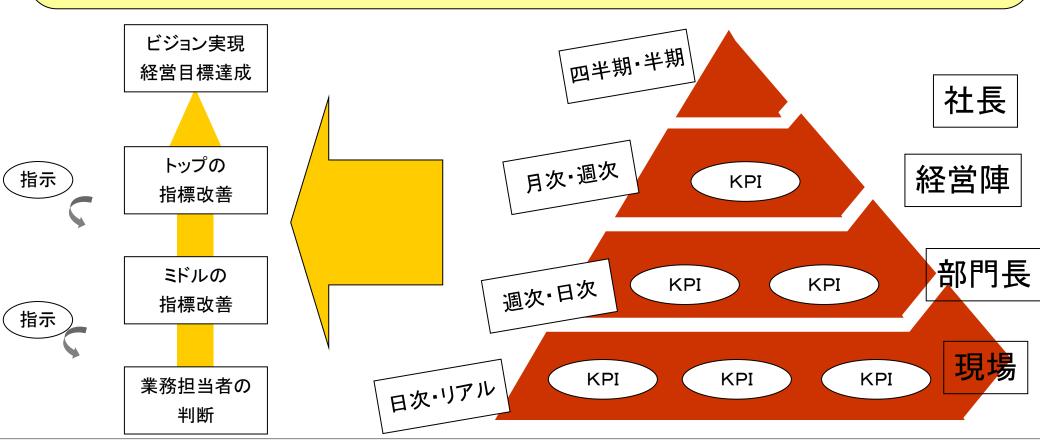


KPIの設定



KPIは以下のことを通じて、経営戦略を現場に落とし込む役割を持つ

- ① 経営指標を向上させるための事業レベル施策・定義・実行
- ② 事業レベル施策の達成度を管理するための事業KPIの設定
- ③ 事業KPIを向上させるための部門レベルの施策の定義・実行と、 その達成度管理のための部門KPI設定・実行



4つの視点での業績評価指標の例



自己資本比率 総資産に対する、自己資本の% 流動性比率 総資産に対する負債の比率 純売上高 純売上高 純売上高 従業員当たりの収益 担利益 担利益 担利益 恒頼性 顧客から見た信頼性 新規取引数 新規顧客と市場の数を測定 リピート注文率 リピート注文の% クレーム発生率 クレーム% 満足度指数 利益率の高い顧客の満足度 販売員1人当たりの契約販売数 販売員の生産性を示す 品切れ率 四半期当たりの品切れ数 特許件数 競合他社との特許件数の関係 生産サイクルに必要な時間 平均故障間隔 従業員1人当たりの教育日数 従業員当たりの研修日数 従業員の満足度 近業員1人当たりの教育日数 従業員の当たりの研修日数 従業員の満足度 元上高に対する研修費用の% 製品化までに必要とする時間 特許保有数 保持している特許数			
財務の視点		自己資本比率	総資産に対する、自己資本の%
 従業員1人当たりの収益 超利益 超利益 超利益 原育から見た信頼性 新規取引数 新規顧客と市場の数を測定 リピート注文率 フレーム% プレーム発生率 プレーム% 満足度指数 利益率の高い顧客の満足度 販売員1人当たりの契約販売数 販売員の生産性を示す 品切れ率 四半期当たりの品切れ数 特許件数 焼合他社との特許件数の関係 生産サイクルタイム 生産サイクルに必要な時間 平均故障間隔 従業員1人当たりの教育日数 従業員2人当たりの新育日数 従業員2トリの研修日数 従業員の満足度 売上高に対する研修費用 売上高に対する研修費用の% 製品化までの時間 	財務の視点	流動性比率	総資産に対する負債の比率
# 担利益		純売上高	純売上高
信頼性 顧客から見た信頼性 新規取引数 新規顧客と市場の数を測定 リピート注文率 リピート注文の% クレーム発生率 クレーム% 満足度指数 利益率の高い顧客の満足度 販売員1人当たりの契約販売数 販売員の生産性を示す 品切れ率 四半期当たりの品切れ数 特許件数 競合他社との特許件数の関係 生産サイクルタイム 生産サイクルに必要な時間 平均故障間隔 平均故障間隔 で均故障間隔 で対故障間隔 で対故障間隔 従業員1人当たりの教育日数 従業員当たりの研修日数 従業員の満足度 売上高に対する研修費用 売上高に対する研修費用の% 製品化までに必要とする時間		従業員1人当たりの収益	従業員当たりの収益
新規取引数 新規顧客と市場の数を測定 リピート注文率 リピート注文率 リピート注文の% クレーム% 満足度指数 利益率の高い顧客の満足度 販売員1人当たりの契約販売数 販売員の生産性を示す 品切れ率 四半期当たりの品切れ数 特許件数 競合他社との特許件数の関係 生産サイクルタイム 生産サイクルに必要な時間 平均故障間隔 平均故障間隔 平均故障間隔 で業員1人当たりの教育日数 従業員当たりの研修日数 従業員の満足度 元上高に対する研修費用 売上高に対する研修費用の% 製品化までの時間 製品化までに必要とする時間		粗利益	粗利益
顧客の視点リピート注文率リピート注文の%クレーム発生率クレーム%満足度指数利益率の高い顧客の満足度販売員1人当たりの契約販売数販売員の生産性を示す品切れ率四半期当たりの品切れ数特許件数競合他社との特許件数の関係生産サイクルタイム生産サイクルに必要な時間平均故障間隔平均故障間隔従業員1人当たりの教育日数従業員当たりの研修日数従業員の満足度従業員の全体的な満足度売上高に対する研修費用売上高に対する研修費用の%製品化までに必要とする時間	顧客の視点	信頼性	顧客から見た信頼性
クレーム発生率 クレーム% 満足度指数 利益率の高い顧客の満足度 販売員1人当たりの契約販売数 販売員の生産性を示す 品切れ率 四半期当たりの品切れ数 特許件数 競合他社との特許件数の関係 生産サイクルタイム 生産サイクルに必要な時間 平均故障間隔 平均故障間隔 従業員1人当たりの教育日数 従業員当たりの研修日数 従業員の満足度 従業員の全体的な満足度 売上高に対する研修費用 売上高に対する研修費用の% 製品化までの時間 製品化までに必要とする時間		新規取引数	新規顧客と市場の数を測定
満足度指数 利益率の高い顧客の満足度 販売員1人当たりの契約販売数 販売員の生産性を示す 品切れ率 四半期当たりの品切れ数 特許件数 競合他社との特許件数の関係 生産サイクルタイム 生産サイクルに必要な時間 平均故障間隔 平均故障間隔 従業員1人当たりの教育日数 従業員当たりの研修日数 従業員の満足度 従業員の全体的な満足度 売上高に対する研修費用 売上高に対する研修費用の% 製品化までの時間 製品化までに必要とする時間		リピート注文率	リピート注文の%
販売員1人当たりの契約販売数 販売員の生産性を示す 品切れ率 四半期当たりの品切れ数 特許件数 競合他社との特許件数の関係 生産サイクルタイム 生産サイクルに必要な時間 平均故障間隔 平均故障間隔 従業員1人当たりの教育日数 従業員当たりの研修日数 従業員の満足度 従業員の全体的な満足度 売上高に対する研修費用 売上高に対する研修費用の% 製品化までの時間 製品化までに必要とする時間		クレーム発生率	クレーム%
#務プロセスの視点 特許件数 競合他社との特許件数の関係 生産サイクルタイム 生産サイクルに必要な時間 平均故障間隔 平均故障間隔 で均故障間隔 従業員1人当たりの教育日数 従業員当たりの研修日数 従業員の満足度 従業員の全体的な満足度 売上高に対する研修費用 売上高に対する研修費用の% 製品化までの時間 製品化までに必要とする時間		満足度指数	利益率の高い顧客の満足度
業務プロセスの視点特許件数競合他社との特許件数の関係生産サイクルタイム生産サイクルに必要な時間平均故障間隔平均故障間隔従業員1人当たりの教育日数従業員当たりの研修日数従業員の満足度従業員の全体的な満足度売上高に対する研修費用売上高に対する研修費用の%製品化までの時間製品化までに必要とする時間		販売員1人当たりの契約販売数	販売員の生産性を示す
生産サイクルタイム生産サイクルに必要な時間平均故障間隔平均故障間隔従業員1人当たりの教育日数従業員当たりの研修日数従業員の満足度従業員の全体的な満足度売上高に対する研修費用売上高に対する研修費用の%製品化までの時間製品化までに必要とする時間		品切れ率	四半期当たりの品切れ数
平均故障間隔 平均故障間隔	業務プロセスの視点	特許件数	競合他社との特許件数の関係
従業員1人当たりの教育日数 従業員当たりの研修日数 従業員の満足度 従業員の全体的な満足度 売上高に対する研修費用 売上高に対する研修費用の% 製品化までの時間 製品化までに必要とする時間		生産サイクルタイム	生産サイクルに必要な時間
学習と成長の視点 従業員の満足度 従業員の全体的な満足度 売上高に対する研修費用 売上高に対する研修費用の% 製品化までの時間 製品化までに必要とする時間		平均故障間隔	平均故障間隔
学習と成長の視点 売上高に対する研修費用 売上高に対する研修費用の% 製品化までの時間 製品化までに必要とする時間	学習と成長の視点	従業員1人当たりの教育日数	従業員当たりの研修日数
製品化までの時間 製品化までに必要とする時間		従業員の満足度	従業員の全体的な満足度
		売上高に対する研修費用	売上高に対する研修費用の%
特許保有数保持している特許数		製品化までの時間	製品化までに必要とする時間
		特許保有数	保持している特許数

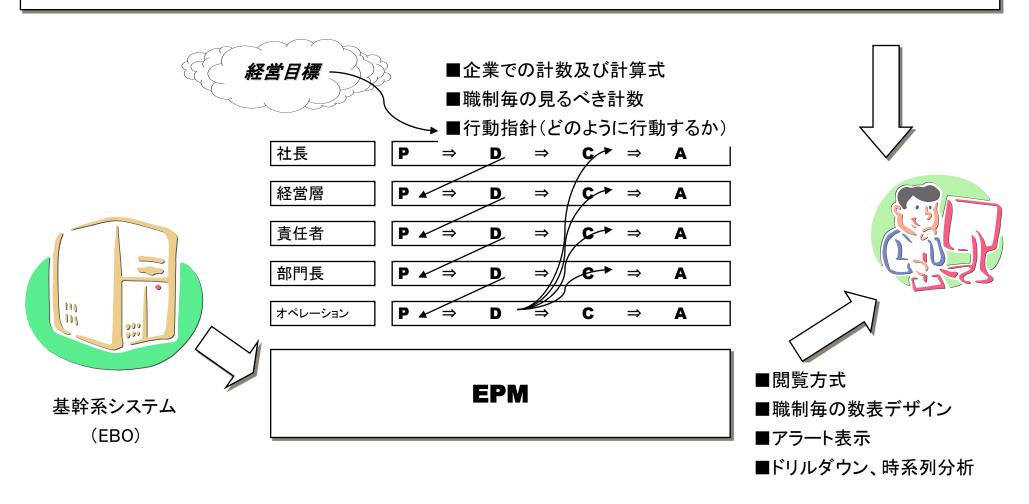
http://www.itl-net.com/qpr/qpr4.html

アウトプットマネジメントの確立



アウトプットマネジメント

アウトプットされた数表の観察(問題の発見)、分析の仕方、判断の行動指針を予め示すこと



S社での経験



食品関連業(2001年頃の経験)

- ログループ会社約200社
- □ 連結会計は芸術的なエクセルで対応していた
- □ 経営者のニーズで日々の進捗状況を把握したい

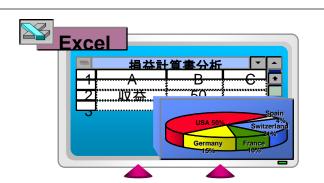


広川が学んだこと

- エクセルの仕組みは属人化してしまう
 - > システム化するか否かはエクセルを残すか
- 経営者からの組織改革
 - > 管理連結の仕組みを構築する必要性

仕事がエクセル中心(エクセレント・エクセルカンパニー)の場合が多い





エクセルは たしかに便利ですが・・。 エクセルで行っている仕事を どこまでシステム化できるかがポイント



内容	発生する課題
ワークフロー化できない	・ 電子メールでのコミュニケーションが限界
エラーに気付きにくい	· ゼロとO、入力項目をマスタ化できない
簡単に詳細までできる	・属人化し、他人がメンテできない
履歴管理ができない	・ファイル数がねずみ講的に増加
エクセルファイルが分散化	・誰が何をやっているかわからない
多くのエクセルシートが存在	・ シート間の整合性をとるのが困難
簡単にコピーできる	・ セキュリティ上問題が。外部流出の可能性が大きい
予算の達成進捗管理ができない	・都度、エクセルで作業が発生
多次元分析ができない	·期間比較、予測·見込·計画比較
マクロの属人化	・誰もメンテナンスできなくなる、病気や配置転換でのリスク
組織変更・品目追加等には対応が困難	· エクセルの限界

予算管理のレベル



	管理 レベル 下	管理レベル 中	管理レベル 上	管理レベル 特上
戦略マネジメント	浪花節	部下からの報告を待つ	BSC•KPI 目標管理	戦略と予算の一体化
予算編成	前年値からの比率計算	エクセル	予算編成の 効率化	予算編成の 高度化
見込み	無し	エクセル	予算と見込の調整	ローリング フォーキャスト
予算実績管理	半期・年度	月次	予実報告の 効率化	予実報告の高度化
連結決算	無し	制度連結	管理連結	連結経営管理 (<mark>製販・在庫・売上</mark>)

予算編成業務の効率化・高度化



予算編成業務の効率化例

予算編成方針・ガイドラインのコミュニケーション向上

予算編成の日程・スケジュール調整

変更調整箇所の明確化と履歴管理

原始データの入力時間の削減

部門間調整機能

予算編成情報の共有化

ワークフローによる予算調整

予算編成業務の高度化例

多次元(多彩な切り口)分析

予算編成数値の自動提案

ローリングフォーキャスト

需要予測との連動

生産計画との連動

戦略・中計・予算・見込までの一通管理

予算編成のDB化とWEB対応

予実管理業務の効率化・高度化



予実管理業務の効率化例

予算と実績の比較単位を等しくするための施策

当初予算と見直し予算の差異分析

実績のシステムの集計単位と予算値の集計単位を 合わせる

標準原価の精度向上・見直しの短縮化

予実管理情報の共有化

更なる情報の可視化

連結相殺消去業務のレベル向上

予実管理業務の高度化例

予算達成状況のアラート

予算管理と責任会計との関連付け

予実管理情報の自動作成

乖離状況からのアクションプラン策定

業績シミュレーション

間接費管理業務の見直し(ABC等)

KPIのテンプレート化

予算管理システムを構築する上での主な留意事項



No	内容	業務要件	システム要件
1	予算管理業務の省力化	●予算管理の目的を確立すること	・データ入力形式・他システムとのインターフェイス
2	シミュレーション	●トップダウン方式とボトムアップ方式●予算編成業務での調整機能	●データ種別ごとの処理
3	予算管理レベルの検討	実績と比較できる単位であること意思決定とリンクすること非財務データの検討	マトリックス管理(組織別・地域別・セグメント別等々)
4	予算数値の検討	前期比増減方式、ゼロベース予算、変動予算等の予算数値を策定する内容の検討各種予算(販売、生産、購買、資金等)とのリンク	■属人的な作業からの脱却●前提条件からのシミュレーション
5	履歴管理	当初予算・補正予算・追加予算等、予算種別の確定	●データ種別ごとの処理
6	 社員への動機づけ 	●目標の共有●利用者の決定、役割の明確化	ワークフロー公平性の確立、監査機能
7	単体予算と連結予算	●相殺消去●連結管理項目の決定	●合算、外貨換算、相殺消去
8	実績との比較	部門別、地域別、科目等のメッシュの検討サイクル(年、半期、四半期、月次、旬次、週次、日次)の決定	実績データ収集原因分析としての訴求異常値警告

予算管理のあり方



「予算」業務そのものの見直しをする必要は?

例

中期計画のあり方の見直し

予算サイクル(四半期)の変更

管理項目の見直し

(総括表改変・新項目等)

予算そのものの抜本改革

BSCの導入

キャッシュ・フロー予測

組織・権限の見直し

予算と人事制度とのリンク

そのためには

経営トップとのヒアリングが必要。

戦略コンサルタントとの調整

時間をかけた勉強会の実施

決まらない。 議論ばかり。 停滞 = 後退

予算管理のあり方自体の抜本的見直しも必要



Take it easy!



当書にご関心をお寄せいただいた場合、ご遠慮なくご連絡下さい。ご相談、問い合わせは無料です。

〒100-0006 東京都千代田区有楽町1-6-3 Hiro Business Solutions 株式会社 TEL.03(3591)2840

http://www.hbs.gr.jp/

問い合わせ先 info@hbs.gr.jp