

予算管理システムの  
計画立案コンサルティング

*Hiro Business Solutions*

# 参画(ご提案)の目的



このたびは、予算管理システム構築に関して参画機会を頂き、ありがとうございました。  
当方のホームページに公開しているサービス(「ITプロジェクトの構想立案サポート」および「会計システムに関するコンサルティング」)を参考に、当書にてコンサルティングのご提案をさせていただきます。  
よろしくご高配のほどお願い申し上げます。

## 参画の目的例

- ✓ 連結予算管理システムを導入することによっての効果を立案する。
- ✓ 現行予算策定プロセスと各種パッケージとの整合性を検討する。
- ✓ 予算管理システム推進上の適材適所の体制を確立する。
- ✓ 予算管理構築作業に適した取引先を選定・決定する。
- ✓ 予算管理のあり方(データの粒度、経営指標、主体、等々)を検討する。

- 表計算ソフトウェアをよく利用するケースに起こる課題

- 企業全体で情報を共有する仕組みにならない。
- 目標設定とボトム・アップのプロセスとの調整が困難。
- 多様な視点に基づく予算や予測の分析が困難。
- セキュリティ要素に欠ける。
- バージョン管理ができない。
- 複数の分析シナリオによる管理が困難。
- 配賦計算に限界がある。
- 表シートの作成と保守が煩雑で属人的になる。



- 複数の予算案や予測を取り扱えない

- ローリングフォーキャストのような分析や予測ができない
- 複合的な視点からの分析(多次元分析)に対応できない
- 全社レベルでの予算と、事業部の積上げ数値の間で差異が発生する。
- 個別の積上げ予算の策定方法が、部門や作成者によって異なり、全体での予算差異分析が正しくできない。
- 予算方針策定時や、個別の検討でシミュレーションを実施したいが、効率的に実施できるツールがない。
- 中期的な方針・計画と単年度予算の間で、施策レベルでの整合性がなく、数値合わせに固執してしまう。

# 予算管理のあり方

## 「予算」業務そのものの見直しを必要は？

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

ともかく何か一歩進める！

# 作業内容の要約



期間

1週間

3~4週間

3~5週間

1週間

作業項目

**1. 作業計画**

- 目的の確認
- 作業内容
- 体制
- 進捗管理

**2. 現状の把握**

- 現行予算策定
- システム利用
- 過去の検討資料レビュー

**3. 要望の把握**

- 予算管理項目
- シミュレーション
- 作業の省力化
- 他システムとの連携等

**4. 連結予算管理の  
実行計画立案**

- 体制の検討
- ベンダー選定
- 成果・期間の決定
- 提案説明会

**5. 報告書の作成**

作業内容

- 目的、作業内容の確認
- 体制/役割の明確化
- 進捗管理方法

- システム資料調査
- 現行予算策定のヒアリング
- パッケージの製品動向調査

- ヒアリング
- 予算管理のあり方の検討
- 他社事例の検討

- RFI/RFPの作成
- ベンダー調査
- 提案評価
- 意見交換

- 報告書の作成
- 次フェーズ立上げ

## 作業実施内容

- ✓ 関係者による協議
- ✓ システムインフラの確認
- ✓ 日程調整・目標の確認
- ✓ ヒアリング内容の検討
- ✓ 作業工数見積

### ここでのポイント

- 担当者・責任者をはっきりすること
- エンドユーザーの参画
- 関係者へは周知徹底しておくこと
- 何時までに、何をするかをはっきりさせること
- 大人数にしないこと
- 作業終了後の成果を決めること

## 主な成果予定

当作業での成果の決定

ヒアリング日程の決定

ヒアリング項目の決定

文書化方針、作業環境の決定

作業体制の決定

作業完了予定日の決定

阻害要因、留意事項の把握

# 作業内容 — 現状の把握

## 作業実施内容

- ✓ 現行予算策定プロセスの把握
- ✓ システム利用状況の把握
  - ・システム構成
  - ・セグメント・関係会社構成
  - ・関連業務の把握
- ✓ 過去の検討資料のレビュー

### ここでのポイント

- 時間をかけすぎない
- 既存資料を活用する

## 主な成果予定(既存資料の整理)

グループ組織・セグメント構成

システム構成図

利用者・報告者の把握

現行予算策定プロセス

現行システムの利用状況

ソフトウェア製品動向

# 作業内容 – 要望の把握

## 作業実施内容

- ✓ 関係者とのヒアリング
- ✓ 目標の確認
- ✓ 課題の把握
- ✓ ベンダー、製品動向調査

### ここでのポイント

- 関係者からの要望をよく聞く
- 課題の明確化
- クリティカル(主要)な目的の確認

## 主な成果予定

基幹システムとの連携

予算管理項目のあり方

新旧システムの切り分け

シミュレーション要件

連結予算の粒度の検討

外貨換算・相殺消去要件(連結)

(連結)実績との兼ね合い



# 作業内容 — 連結予算管理の実行計画立案

## 作業実施内容

- ✓ 体制の検討
- ✓ ベンダーの選定
- ✓ RFI/RFPの作成
- ✓ 提案評価

### 提案評価でのポイント

#### 1. 提案内容(ツールの特長等)

ポイント例: 要望に合ってる内容か  
使い勝手、現場のレベルに合ってるか  
事例が合ってるか

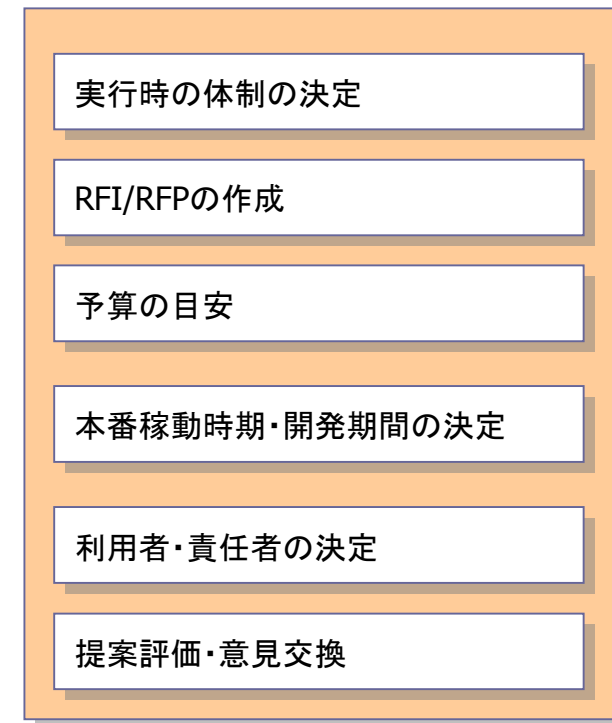
#### 2. プロジェクト推進者

ポイント例: 誠実、信頼できる人か  
プロジェクト推進力(話せる、書ける)があるか  
知識や経験は大丈夫か

#### 3. 価格、期間(ほぼ価格に比例する)

ポイント例: 価格や期間の妥当性  
運用コスト(本番稼動後)

## 主な成果予定



ビジネスとITに精通する専門家がご提供します。

ERPの導入は情報システム部門の担当者だけでなく、利用部門、トップマネジメント、開発会社、取引先等の利害関係者の意向がわかるハイレベルのコンサルタントが担当します

### コーディネータ 広川 敬祐 のご紹介

#### <略歴>

1984年－1987年 青山監査法人(プライスウォーターハウス)東京  
1987年－1994年 英和監査法人(アーサーアンダーセン)大阪  
1994年－1998年 SAPジャパン株式会社  
1998年－ Hiro Business Solutions 設立

現在 日本公認会計士協会 東京会常任幹事

#### <主な業務経験>

- ・大手企業の会計監査(約50社)
- ・ERPの連結会計システム構築(約30社)
- ・会計システム構築(約10社)
- ・ERPシステムプロジェクト管理全般
- ・ERPシステムのプロジェクト計画立案
- ・管理会計システム構築基本設計



*Hiro Business Solutions* 株式会社  
〒105-0003東京都港区西新橋1-2-9  
日比谷セントラルビル 14階  
TEL.03(5532)7449 FAX.03(6808)8535

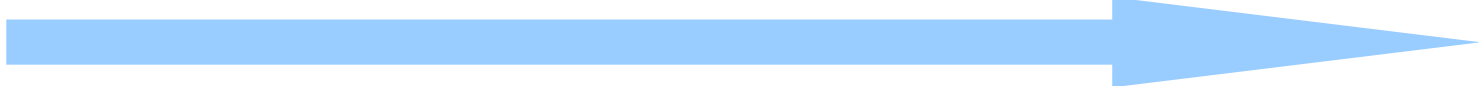
info@hbs.gr.jp

# < 参考資料 >

# 予算管理システムを構築する上での主な留意事項

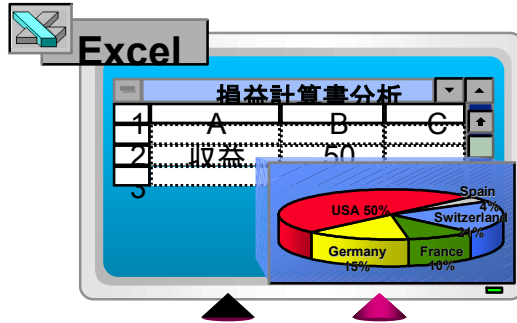
No	内容	業務要件	システム要件
1	予算管理業務の省力化	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 予算管理の目的を確立すること</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• データ入力形式</li> <li>• 他システムとのインターフェイス</li> </ul>
2	シミュレーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>• トップダウン方式とボトムアップ方式</li> <li>• 予算編成業務での調整機能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• データ種別ごとの処理</li> </ul>
3	予算管理レベルの検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 実績と比較できる単位であること</li> <li>• 意思決定とリンクすること</li> <li>• 非財務データの検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• マトリックス管理(組織別・地域別・セグメント別等々)</li> </ul>
4	予算数値の検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> <li>• 各種予算(販売、生産、購買、資金等)とのリンク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 属人的な作業からの脱却</li> <li>• 前提条件からのシミュレーション</li> </ul>
5	履歴管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 当初予算・補正予算・追加予算等、予算種別の確定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• データ種別ごとの処理</li> </ul>
6	社員への動機づけ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 目標の共有</li> <li>• 利用者の決定、役割の明確化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ワークフロー</li> <li>• 公平性の確立、監査機能</li> </ul>
7	単体予算と連結予算	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 相殺消去</li> <li>• 連結管理項目の決定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 合算、外貨換算、相殺消去</li> </ul>
8	実績との比較	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 部門別、地域別、科目等のメッシュの検討</li> <li>• サイクル(年、半期、四半期、月次、旬次、週次、日次)の決定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 実績データ収集</li> <li>• 原因分析としての訴求</li> <li>• 異常値警告</li> </ul>

# 予算管理のレベル

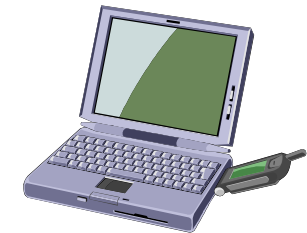


	管理レベル 下	管理レベル 中	管理レベル 上	管理レベル 特上
戦略マネジメント	浪花節	部下からの 報告を待つ	BSC・KPI 目標管理	戦略と予算の 一体化
予算編成	前年値からの 比率計算	エクセル	予算編成の 効率化	予算編成の 高度化
見込み	無し	エクセル	予算と見込の 調整	ローリング フォーキャスト
予算実績管理	半期・年度	月次	予実報告の 効率化	予実報告の 高度化
連結決算	無し	制度連結	管理連結	連結経営管理 (製販・在庫・売上)

# エクセレント・エクセルカンパニーからの脱却



エクセルは  
たしかに便利ですが・・・。



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
エラーに気が付きにくい	•ゼロと0、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



# 課題解決のアプローチ

<p style="border: 2px solid red; padding: 5px; color: red;">停滞は相対的に後退しているとの意識を持ち、何かをしていくことが肝要</p>	課題のタイプ	例	対応策
<p style="text-align: center; font-size: 24px;">発生している 課題</p> 	ずっと続くもの	<p>経営管理上、不可避免的な課題。業務改革やシステム化によっても避けられない。 例えば、精緻な販売予測</p>	<p>課題解決の方策が複雑すぎて検討が停滞しがち。完璧を求めず検討していく。</p>
	業務を変える必要のあるもの	<p>業務のやり方自体に問題があるもの</p>	<p>業務のやり方を変えることができる然るべき体制のもとで検討することが必要</p>
	システムを変える必要のあるもの	<p>システムを変える(新規導入)することによって解決できるもの</p>	<p>システム化と費用対効果を策定して解決していく</p>
	リソース(人・組織)の問題	<p>人が足りない・組織間での問題があるという課題</p>	<p>人を増やして解決できるならよいが、人がいない場合は、業務改革・システム変更を考えざるを得ない</p>
	対外調整	<p>自社だけで対処できず、顧客や取引先との調整が必要なもの</p>	<p>対外的なこととあきらめてしまいがち。相手にメリットを与える方策を検討すべき。</p>