

「今日の繁栄と未来の発展をつなぐ戦略予算」

## ． 21世紀にさらなる発展を追求する企業の条件

### 1．戦略予算で何をめざすか

大目的は、20世紀に生き残り、さらに21世紀に発展する企業を目指すことである。そのためには、漫然と従来の経営を続けるのではなく、根本的に会社のしくみを創り変えることが必要となる。

### 2．経営で何を指すのか

従来の結果を追うだけの財務処理としての会計よりも、今現在どうなっていて、これからどうなりそうか？という現状判断と未来予測が、刻々と変化する中でつかむことが出来る会計が必要となっている。

したがって、従来の処理業務が中心であった財務管理部門の仕事から、これからは出てきた結果を読み会社の戦略経営の進路を案内する水先案内人のような重要な役割を、しくみの中で担えるようになることが求められている。

そして、経営幹部は、速く経営の実態を掴み、早い手を打ち、経営の見通しを良くし、企業の安全度を高めることをめざすことになる。

### 3．戦略予算を必要とする背景

昨今の経営環境は、ほとんどの企業が好むと好まざるに関わらず、事業の革新や新製品の発売など盛りだくさんの戦略課題に取り組まざるを得ない状況におかれている。しかし、無制限に戦略課題に取り組む手間も資金もない。限られた範囲の中でどれだけ効果的に取り組むかということが重要になる。ましてや余裕が出たら戦略課題に取り組もうということでは、いつまで経っても取り組むことは困難で、悪くすると時代から取り残されることになりかねない。

現代の企業は、明確な方針を定め、自らの意志で積極果敢な経営の革新を断行しない限り21世紀に向けての更なる発展を期待することなどできない。

### 3．戦略予算のねらい

事業の改革を進めるためには、ただやみくもに人や金をつぎ込めばよいというものではない。そんなことをしていれば自滅を早めるだけのことになってしまう。

前向きに、しかも健全な形でどのように取り組んだらよいのかを計画化するのがこの「戦略予算」の取り組みである。

企業はまず、現在の事業を健全にかつ最も効率よく稼働させて利益を極大にしていく事が大切で、この過程で利益を蓄積し、資金を確保せねばならない。そして、次の局面の展開を図る新規の事業や製品に積極的な投資をしていかねば、将来にわたっての継続的な発展は望めない。この現在から未来へむかっての効率と効果を矛盾無く実施出来る仕組みとしての経営手法の導入が不可欠となる。

## ・戦略予算と在来の財務会計とはどんな違いがあるか

### 1. どんなしくみに変えるのか

#### 1) 在来型会計のしくみの状況

- (1) 後追いかけで、結果だけの財務会計になっている。
- (2) 自社の経営管理よりも税務署と銀行の求めに対応する事に重点を置いた決算書を作っている。
- (3) 自社の財務部門は外部の税理士や会計事務所に依頼する資料提供部門のような位置づけになっている。
- (4) 部門別の会計組織ではなく、どんぶり勘定になっている。
- (5) 明快な投資戦略がなく、必要の発生の都度、特に方針もなく投資していく。

など

以上のような状態が全般に有るか、または一部分でも起こっていれば、それは、成り行き任せの経営であり、未来は暗い。これらの事例に思い当たる部分があれば、企業の方向を変えるチャンスである。

#### 2) 戦略会計でどう変えるか

- (1) 将来の目指す企業のありかたとそこでの自社の持つ優位さとは何か、これを目指して開発を進める。
- (2) 今日の「メシ」を稼ぎ出す部門と将来の「メシ」の種を開発する部門をはっきりと区分して、人も組織も資金も区分して掴む。
- (3) 会計処理は事後の実績任せではなく、明快な予算区分をして、事前に今期の着地点を想定して予算を立てる。
- (4) 実績数値は素早く発生の都度掴んで、常に予算と対比させて、軌道修正が出来るよう[進行形]で掴んでいく。

## 2. 戦略予算と在来型会計の財務会計の違いは何か

### 1) 在来型財務会計の有り様と問題点

- (1) 済んでしまった過去の記録として、結果だけの決算書が作られる。
- (2) 予算との対比も過ぎ去った記録として反省の資料にはなるが、その数字に対するアクションは次の期でなければ起こせない。
- (3) 一般的には、全社一本の決算であり、部門ごとの成果を追求しにくいものが多い。
- (4) 税務や銀行提出を意識しすぎた会計報告になりがちで、自社の経営の羅針盤になるような「本当の企業会計」が出来ていない。
- (5) 企業の活動が、現状の維持と将来への投資を会計のなかで自動的に掴むのではなく、決算説明で別途の資料で掴むことが多い。

## 2) 戦略予算による会計の特徴

- (1) 在来予算と異なり、着地点に至るまでのプロセスが読める。なぜなら開発作業と同時進行でチェックができるから、毎日毎日の動きを見ながら修正や指示が素早くできる。たとえば、三日前の古新聞になるのではなく、リアルタイムで作業の遂行状況を見ているので、すぐにリアクションを取れる。
  - (2) 開発投資のテ - マが複数であっても、テ - マごとに予算と実績の対比ができる。開発組織ごとの活動を財務面からチェックする。
  - (3) 資金面からも在来予算の遂行状況と開発戦略予算の執行状況のバランスを見ながら資金繰りを早い目に手当をすることができる。つまり、期間全体ではバランスが取れていても、開発予算の執行が先に進めば、資金にショートをきたすことになるが、こんなときに早期に資金予約をして、未然にショートを防止できる。
  - (4) 事業部門の運営方針が財務会計上でも明快に反映させ、経営の判断に役立てることができる。  
(在来事業部門) この部門は徹底した効率化を追求する部門である。したがって、予算の編成から実績の集計と予算の比較でもつねに少しでも節約と効率を追求する。  
(戦略事業部門) この部門では効率も大切だが、いかに有効な使い方になっているか、狙った開発の効果が上がるのか、といった点にチェックをするべきである。
- メリハリのはっきりと効いた経営を運営できる。

### . 戦略予算のしくみ

#### 1 . 戦略予算の源資 (在来予算の立案)

戦略予算の源資は、他からの調達ではなく、在来事業の効率化から捻出することが基本であると考えている。そのために以下の源資捻出計画を立てることから始める。

- 1) 既存の事業でどれくらいの合理化が可能か
- 2) 既存の事業の合理化でいかほどの人員の余力を生み出すか
- 3) 既存の事業でいかほどの源資を生み出すことができるか
  - ・ 既存の事業での実現可能販売額予算を決める
  - ・ この予算で生み出す必要利益を決める
- 4) 事業を健全な姿で運営しつつ新しい事業にどれほどの源資をそそぎ込めるか

## 2．戦略予算の組立て

戦略課題は4つのレベルで取り組まれる。

### 1) 組織単位：既存の事業とは完全に独立した部門として発足する。

この場合、部門の予算がそっくり「戦略予算」となる。経理処理は、最終の「統合された」企業決算にリンクした勘定科目を使うことにする。

### 2) プロジェクト単位：戦略要員は従来組織に所属しながら、プロジェクトを通じて戦略作業を担当させる。

この場合、人件費は実働時間による配賦、間接費用は人件費に見合う配賦、その他実費は経費処理の仕訳段階での判断が必要になる。

### 3) 個人単位：戦略担当者を従来組織に所属させたまま戦略業務に専念させる。

この担当者の人件費は全額戦略費用としてとらえる。配賦費用や経費もプロジェクトと同じように処理する。原始伝票の経費経理処理の判断が重要となる。

### 4) 業務内容に応じた単位：

既存事業部門の所属員を兼務の形で動員したときに、その実費を戦略費用としてとらえるようにする。

## 3．予算のたて方

企業経営で費やされる費用や経費は、経常的なものと戦略的なものとは、その使い方が異なる。前者は収益確保が第一義的なものであり、コストパフォーマンスを徹底追求する姿勢で消費されるものである。一方、後者は一般には現在の収益性に直接関係するものではなく、将来のための先行投資的なものであり、企業理念や方針さらには想いなど、また長短期の環境変化への適応化などの短期的に見ると余分なこととさえ感じられる企業行動のために使われるものである。このように性格が異なる費用や経費は、予算のたて方においても執行の管理についても、それぞれに適した方法を採用すべきであり、そうしないと経営する上で誤りを犯す危険性大ということになる。

### 1) 経常予算のたて方

経常の費用や経費は、コストパフォーマンスを追求していることから、基本的にはゼロベース発想であることが望ましい。ひとつひとつの費用や経費の明細を発生段階で原単位支出金額や方法手段の妥当性について検討し、極力費用対効果の最大化を狙う予算のたて方をとる。

## 2) 戦略予算のたて方

会社や経営者の都合で消費される費用や経費であることから、使う意味があるか否かを吟味する必要がある。

使う意味は、戦略予算を消費する企業行動、いわゆる戦略的企業行動に使用できる原資がどれだけあるかということと、それぞれの戦略テーマの優先順位によって決まって来る。すなわち、各戦略テーマについて必要予算を算出し、各社によってそれぞれ異なる評価関数によることとなるが、各戦略テーマについて優先順位を決め、優先順位による累積予算が原資に達したところまでが「行う意味使う意味」があるということになる。

## 4. 現場での指導

### 1) 事前の検討

以上の進め方を企業に導入するに際しては、事前に先期の決算書を解析して、戦略関係の費用に該当する勘定科目や費用の内容をあらかじめつかんでおくことが必要になる。

### 2) 経理部門の意識改革

経営に重要な判断情報を提供する、という「管理会計」の思想を植え付けなければ、経理部門ではなぜこんな手間暇のかかる仕訳作業をしなければならないのか という被害者意識だけを持たれてしまう恐れがある。その上で、経理処理は、従来部門、戦略部門（戦略費用、プロジェクト、個人、業務内容の総計）、  
全社統合という3通りの決算処理を行うことになり、日常の伝票処理から始まって、月末、期末まで従来  
とは大きく業務の内容が変わることを理解しなければうまく効果を生み出すことはできない。

### 3) 予算の整合性

戦略費用を予算との対比でとらえるためには、「予算単位」というものをしっかりと決め、期間中にこれをいかに守るかが重要になる。予算は決まっているけれど、実際の「費用の発生」は予算と全く別のところで発生している、とか、予算のくくりはちゃんと区別されているが実状は大きなくくりでしかつかめないといったことが、実行に移ってからそのまま発生しがちである。実施に入る前によく調整と徹底を怠らぬように注意することが重要である。

### 4) 勘定科目の精査と設定

戦略予算の組立に際しては、この事前の準備が時間と労力を必要とする。経理部門と現場とで協議し、まず経理の勘定科目と実際の費用の内容を精査して在来事業と戦略投資に当たる部分を決めていく作業からはじめる。

5 . 従来型予算、決算制度との統合

1 ) 既存事業と新規戦略事業との関係区分の階層

( 1 ) 組織レベルでの区分

部、又は部門の予算金額

( 2 ) 担当者レベルの予算 ( 誰々さんは開発の仕事、選任 )

( 3 ) 人的区分が不可能なときは、A/C科目ごとにその中身を検討して区分する

	組織単位	個人	業務内容	計
在来組織				
戦略組織				
全社統合				

2 ) 編成プロセスの設定 ( 設計 )

( 1 ) 組織面

- ・ どれだけの人員を予算単位まるごと充当できるか
- ・ 独立した組織を維持できるか
- ・ 中間型としてプロジェクト単位にするか
- ・ さらに既存組織の中にも専任担当者をおけるか  
( この場合、予算単位の中で区分 )
- ・ 兼務者と戦略業務の明確化

( 2 ) 経理面 ( シミュレーションを色々やってみる )

既存事業予算	既存事業利益
	開発投資予算
	統合後利益

- ・ 特に既存事業で今まで以上にシビアな取り組みで利益出せるか。「効率化の徹底」が必要となる。
- ・ 開発にヒト、モノ、カネをどれだけ投入できるか。

既存事業から戦略要員や資金や技術者を抽出するにあたって、既存事業の存在が危うくなるとは元も子もなくなる。従ってどの程度の抽出が可能なのかを、一番安全を高く見積もる（抽出は少なくなる）普通のケース、一番リスクも大きい抽出源資も大きいケース、という両極端なケースのシミュレーションをして、どの範囲でなら既存事業と戦略事業が両立し得るかを慎重に検討する必要がある。

## 6. 戦略予算処理実務

月次決算を4-1)で説明した、在来、戦略、統合の3段階で実施するため、従来より手間がかかる。しかし、それ故に逆に今までよりも早い月次決算の数字の確定が必要である。1ヶ月も経ってから先月の月次決算が出てくるようでは、とても戦略会計をしているとは言えないし、役にも立たない。管理会計というのは管理に役立つものだから早いスピードが要求される。この感覚は在来の財務だけをやっている経理部門の人には特に頭の切り換えが要請される。

- 1) まず戦略部門の必要性を事業年度前に全社員にトップや幹部から、「なぜやらねばならないのか」を十分に動機付けさせることが必要となる。
- 2) 戦略開発テーマはよく吟味して、「重点指向」とする。
- 3) 中間地点と終着地点をあらかじめ決めておく。一定時期には必ず進行状況をチェックするための報告検討会を開催し、見直しと検討を加える。
- 4) 作業の進行とらみ合わせ、経費の中身についてもよくトップがつかめるようにする。不必要な制約を加えることは開発の自主性を削ぐことになるが、定点的なチェックは必要である。
- 5) 経理処理に当たっては、経理部門が製造、営業、技術各部門と事前に配賦基準と実際額（金額）について十分な合意が出来るようにする。
- 6) 費用が発生し経費処理する際に、当該部門の責任者は開発費用か既存事業費用かを明確に区分し、指示すること。そうしないで適当に処理させると実態がつかめなくなる。  
経理財務の点で特に注意することは、予算単位の徹底と勘定科目の統一である。

### (1) 予算単位

決定された予算が確実に実行されるためには、組織的に運用を保證できるように、予算執行と結びついていなければならない。

この種の予算制が始めて導入されるとき、よく起こることの一つに、予算と執行組織の乖離がある。予算の策定には一生懸命になって真剣に作る。ところが、これを実際に執行する場面を想定していることが少なく、うまくいかないことになる、ということがよく起こる。

その原因は予算を単なる数字あわせとしてやるからである。本来、予算とはこの一年間仕事をして、一年先にはこんな形にする為の設計図であり、行動指針である。だから、どう動かすのかというしくみが必要になる。このしくみとしての組織が「予算単位」というものである。

よく経験する事例に、「交際費予算が守れない」というものがある。総金額を抑制すべく予算は妥当な金額に納まっている。ところが、決算をしてみると大きく狂ってしまう。これは予算を決めたときに、全社の総額を決めたが、各部、各課、各担当ごとの金額に分割して、事前にそれぞれの組織責

任者との間で確認、合意がないからである。さらに、各課や各部門担当者のそれぞれの内部でも係や担当者個人のレベルまで予算を使った結果に対して責任がハッキリとしていて、改善、追求できるように事前に（予算執行年次が始まる前に）取り決めておくことが重要になる。

きわめて常識的で当たり前とも思えるが、意外におろそかになっている場合が多い。

## （２）使用勘定科目についての統一と徹底

予算としてはたいへんに良くできていて、文句のない出来映えなので安心してしていると、結果が出てくると、予算と大きく食い違ってくる場面が時に発生する。その原因として、よく発生する費用の中身と勘定科目がハッキリと決められていなくて、現場担当者や部門責任者と経理財務部門の間で詳細な合意を取り付けるという手間を省いたということがあげられる。

勘定科目の分類には、形態分類と目的分類とがあるが、それぞれの企業は管理の視点から現場とうまくマッチするように事前に良く調整しておく必要がある。また、同じ勘定科目でも、例えば運送費について、在来事業の運賃かそれとも開発事業の運賃かを部門責任者がハッキリと経理の費目入力担当者に指示を与えないと混乱して実態が分からなくなってしまう。

## 7．予算の執行管理について

### 1) 経常予算の執行管理

基本的には収益で管理することとなる。従って、経常的な費用や経費は、全て「対売上（収入）高」でとらえ、良否を判定することとなる。

### 2) 戦略予算の執行管理

戦略テーマ毎の目的の達成状況で管理される。テーマ毎に目的が異なるのが一般的であるので、まず当該テーマの目的の達成状況を把握する項目（どうしても見当たらないときは、代用特性を考える）を選定する。

### 3) 戦略予算の消費

戦略費用を予算との対比でとらえるためには、先にも詳しく述べたように「予算単位」というものをしっかりと決め、期間中にこれをいかに守るかが重要になる。予算は決まっているけれど、実際の「費用の発生」は予算と全く別のところで発生している、とか、予算のくくりはちゃんと区別されているが実状は大きくくくりでしかつかめない等といったことが、実行に移ってから発生しがちである。実施に入る前によく調整と徹底を怠らぬように注意することが重要である。

## 8．予算と実績の対比

1) 予算が本当に活かされるか死んだものになるかは、毎月の決算を予算との対比で各項目毎にしっかりと検討して、予算項目と実績項目の差額の起こった原因を追求することである。予算の付け方が悪いのか、または実態が悪いのかももうやむやにせず、明らかにする勇気が必要である。このことが次の期での予算編成時に大変役に立つものとなる。この繰り返しで計画の精度が数段向上する。



- 2) 年間予算が決定されると、これを実際に運営するには月次の予算と実績の集計、予算対実績の対比、差額算出の表を作成する。全社と各部門ごとに分割したものが作成される。
- 3) 全社の従来事業予算と開発事業予算のバランスは旨く作られていても、月次の予算に分割したとき、在来部門と開発事業部門のバランスは崩れるのが一般的である。そして開発部門の予算が大きくて在来部門の獲得利益を上回り、月次の損益では全社の統合決算では赤字となることが多い。これは、開発部門の予算執行が在来部門の挙げる販売のスピードよりも先行して進められるからである。故にこの赤字は開発部門と在来事業部門の仕事の年間進行スケジュールのタイムラグであって、それぞれの部門が予算通りに仕事を進めているかぎり、心配することではない。いわゆる「健全な赤字」と称されるものである。
- この月次決算が赤字の場合、全社の運転資金のショートが起こる恐れがある。財務の資金調達に支障を来すので、月次の部門間のバランスの崩れを早く掴んで資金の借り入れの交渉を早めに行うなどして資金の手当を厚くする必要がある。

戦略予算のフォーマット (参考事例)

勘定科目	在来予算			戦略予算				合計予算	摘要
	前年実績 A	改善検討項目 (言葉で)	改善後 予算 B	テーマ 1	テーマ 2	テーマ 3	計 C	B + C	

(以下省略)

## 9. 予算編成プロセスの設定 (イメージとして)

### 1) 幹部とトップの意思統一

- (1) まずトップの堅い決意、これをやらねば当社の未来が無いという信念。  
 トップとして幹部に説得するための「自分のコトバによるストーリー」を持つこと。
- (2) 会社の機関として、役員会に提案し、討議、決議する。
- (3) 役付者会議で会社として一丸となって当たる「意志決定」をしたことを伝える。

### 2) 導入に当たっての準備委員会を作る

- (1) 社長がトップで指導する。
- (2) 製造、販売、技術、総務(財務、人事)の部門責任者で話を詰める。
- (3) 人員の選考から内示、引継計画の指示まで。
- (4) 既存事業と戦略開発事業の責任区分を明確に定める。
- (5) 財務、経理部門が一番早く作業に着手しなければならないので、担当者の指名、動機付け、予算単位の設定、予算単位ごとの予算編成、予算単位ごとの実績集計、部門決算のしくみ作りなど、従来の実績中心の財務会計からの変身作業が数多く発生する。

### 3) スタートするまでが勝負

事前の準備が一番手間がかかるので、計画段階が終われば、あとは実行するのみである。

### 4) スケジュールの設定

- (1) 少なくとも半年間程度のプロジェクトチームによる準備期間を見たほうが余裕がある。

6カ月前	5カ月前	4カ月前	3カ月前	2カ月前	1カ月前	スタート
方針決定 方針伝達	戦略開発テーマの選定と しぼり込み、市場浸透策				戦略予算 確定	
	人員案 選考	区分・全体予算の編成と シミュレーションの検討			対象事業 予算規模 組織 人員 発足準備	
		異動内示、既存作業の引継ぎ			スケジュール 月期年	

(注) このスケジュールは標準的なものであり、組織、予算の規模、決算時期都合などの事情によって3か月程度に短縮して実施に移すことも可能である。

5) スタート迄の中間チェック

(1) トップの強い意志で推進するものであり、部下に任せきりにしてはいけない。

毎月、最低1回以上の準備状況の進行を確認する。

(2) スタート時にスケジュールにリンクしたチェック事項を点検マニュアルとして準備し、これに基づいた検討会を実施する。

以上