

Hope, Jeremy & Robin Fraser, *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*, Harvard Business School Press, 2003.

伊藤 博

Beyond Budgeting. どういう訳語が適切か迷う書名である。『超予算』。『脱予算』。いずれも釈然としない。『予算の彼岸』では、なおのことわかりづらい。とりあえず以下では、それが必要な場合は『脱予算』と呼ぶこととする。

ところで本書は、その副題にあるように、経営者が年度業績の罠から逃げ出す (break free) 方法を論じている。「年度業績の罠」とは、企業の年次予算が設える罠、常に経営者を悩ませ、そしてそこから容易に抜け出せないでいるというジレンマを意味している。

著者たちはいう。「本書は、全体的全般管理モデルに焦点を絞っているのであって、間違っ管理された予算プロセスを取り替える陳腐な目論見ではない。それに代わって予算の放棄をマネジメント・コントロール・プロセスの改善のための引き金にしようとする積極的アイデアを(盛り込んでいる；カッコ内伊藤が補足)。…経営者は、(予算)に不満を感じているが、挑戦しようとはしていない。本書は、それを試みる。本書は、今日の経営条件に適した経営モデルを記述する。本書は、伝統的なマネジメント・モデルの限界を克服する。本書は、料理の本ではないし、ソリューションは示さないが、21世紀に組織を管理するガイドとしての枠組みを用意する [p.ix]」と。果たして彼らの目論見がどのように成功しているのであるか。以下では、本書の構成に従いながら、その点について考察してみよう。

ただし、その前に、評者が本書の著者たちの議論に、かならずしも同意してはいないということをお断っておかなければならない。その理由および関連する若干のコメントは、あらかじめ読者に先入観を与えることを恐れて、本書評の末尾にまとめているので、とりあえずは、Hopeらの議論をできるだけ忠実に追うよう努力していく。

(1) 本書の構成

まず本書の本文は、次のように10章の構成で4部に分けられている。

第I部 脱予算の有望性

第1章 年次業績予算の罠

第2章 罠からの脱出

第II部 適応的プロセスの機会：経営をして継続的価値創造に集中させる

第3章 いかに3企業は適応的プロセスを導入したか

第4章 適応的プロセスの諸原則

第5章 その導入実施についての洞察

第Ⅲ部 ラディカルな分権化の機会：リーダーに好業績組織を創造させる

第6章 いかに3企業は変革の障碍を除去したか

第7章 ラディカル分権化の諸原則

第8章 中央志向的考え方を変える見識

第Ⅳ部 脱予算の可能性を完全に実現させる

第9章 システムとツールの役割

第10章 21世紀に適合する経営ヴィジョン

(2) 脱予算の有望性

さて、まず著者たちの脱予算のアイデアを評価するには、企業予算に対する彼らの認識が、「完全な業績マネジメント・プロセスを意味（し）、…年度の当初に目標、報酬計画、資源について合意し調整し、業績の測定やコントロールを行うプロセスである（り）、…交渉された固定業績の結果 [p.4]」であるという点を十分に踏まえておく必要がある。

著者たち自身の、つぎのような企業予算に対する評価 [Ibid.] も結局は、そこに根ざしているからである。

- ① 予算は、厄介で、費用がかかりすぎる。
- ② 予算編成は、競争環境に馴染まず、経営者や現業部門管理者のどちらのニーズにも合致しない。
- ③ “数値のゲーム”は、受容不能なレベルにまで高まっている。

予算が全社をあげて取り組む利益計画と統制の用具であるかぎり「厄介で、費用がかかりすぎる」ということと、年々厳しさを増しつつある企業環境にあっては、ともすると経営者や部門管理者のニーズにそぐわなくなるということは、一応は理解できるであろう。しかしながら、(3)の「数値のゲーム」は、受容不能なレベルにまで高まっている」という点については、著者たちのより具体的な説明が必要である。

著者たちは、企業予算の歴史を振りかえりながら、それが1920年代に原価とキャッシュフローを管理するツールとして誕生したのち、1960年代までは、固定業績評価契約に変化することはなかったという。ただし、次第に原価、純所得、ROI、などの会計結果スコアを保持するだけではなく、全階層の組織成員の活動を動機づけるためにも用いるようになった。さらに1970年代になると、新しい世代のリーダーが経営管理に幅広く財務指標を使い出した。すべて会計データで経営を管理するという事態が生じ、それが業績評価・褒賞制度がらみで固定目標の設定ないし固定業績契約の利用を促進することとなったとしている。そして、そのような

固定業績契約が原因で、企業における予算プロセスには、以下のような逆機能的現象が見受けられるようになったという。[pp. 14-15] ちなみに、これらの現象は、彼らの企業実務の調査・研究から明らかにされたものである。以下に見るかぎりは、企業予算は、崩壊の危機に瀕しているとみえるであろう。著者たちの脱予算の訴えは、まさにそこに理由が求められるといえる。

- ① “常に最低の目標と最高の報酬を交渉せよ。”
- ② “常にボーナスを作れ。”
- ③ “顧客のケアを目標の上に掲げるな。”
- ④ “他のチームと知識や資源を分かち合うな。”
- ⑤ “実際に必要なものを削減されるのを恐れて、常に必要以上の資源を要求せよ。”
- ⑥ “予算に計上されているものは使え。”
- ⑦ “不利な差異を説明する能力を持て。”
- ⑧ “正確な予測を用意してはならない。”
- ⑨ “常に数値に合わせろ。決してごまかすな。”
- ⑩ “リスクをとるな。”

それでは、こうした企業予算から脱するには、どのような方策がありうるか。本書の第2章は、5ヵ年をかけて著者たちが調査した企業の脱予算の経緯を要約し、まずは大筋でその疑問に答えようとしている。そこでは、1999年に予算を放棄したフランスに本社を持つ化学製品メーカー（純売上高7.2億ドル、従業員27,000人規模）のRhodia社を例に挙げ、(1)目標の設定、(2)褒章、(3)アクション計画、(4)経営資源、(5)調整、および(6)業績の測定とコントロールという複数の視角から、その経緯を紹介している。しかもそれらは、それぞれが(a)なにをしてきたか、(b)今なにをしているか、(c)なにを得たかという小項目ごとに記述されている。それらの詳細は、本評では扱いきれないが、さしあたってR社についてごく簡単に概要を紹介するなら、以下のとおりである。

同社が1999年に予算を放棄したことは、上述したとおりであるが、その際R社では、既往の業績マネジメント・サイクルを新しい2つのそれに替えた。1つは2~5年を継続的にカバーする戦略的レビュー。もう1つは5~8四半期をカバーするローリング予測に基づくオペレーショナル・レビューである。そこでは、経営者たちは、主要な価値ドライバーを支援するアクションに焦点を絞っていた。彼らは、ROI (ROE)、FCF、収益対原価比率のような、主要業績指標 (key performance indicators : KPIs) に基づく目標も設定した。目標は、典型的には、業務のあらゆるレベルで短期・中期の利益ポテンシャルを最大化することを狙って設定された。経営者は、業績が評価され褒賞される基準ではないところの、これらの目標を喜んで受け入れたという。また彼らは、同僚グループの業績や、内外のベンチマーク、前年度実績などの相対的指標によって業績が測定され、評価されることとなった。目標は、当初最高位のレベ

ルでは財務数値だが、第一線ラインに近づくにつれて、よりオペレーショナルなものになった。[p.21]

R社だけの事例から帰納されたものではないが、著者たちは、彼らの調査データを整理したうえで、以下のような、経営者が予算管理責任者に対してどのような業績契約を新たに締結することが「脱予算」であるかについて、慣行的な企業予算＝固定的業績契約と、脱予算＝相対的改善契約と対照させて次のような表を掲げている。

固定業績と相対的改善契約の比較 [p.27]

	固定的業績契約	相対的改善契約
目 標	君の [売上・利益] の目標は、[\$x 百万] に固定されている。	君がベンチマークされた KPIs を継続的に改善し、同僚グループのトップに留まり、利益潜在性を最大化することを信じている。
報 酬	この目標を達成することに対する君の報酬は、80%から120%を達成した場合、[利益] の [x%] である。	君の報酬は、各年度末の君の業績の“後部照尺 (with hindsight)” に基づいた同僚の検討会議で評価される。
計 画	君が合意したアクション計画は、この契約に付属している。	ガバナンス原則と戦略の範囲内であれば、君の中間期間目標達成に必要なアクションは信頼される。
資 源	資本・業務予算を支援する合意された資源は、付属する予算表に明らかにされている。	君が必要とする資源を必要なときに用意する。君が KPIs の範囲内で行動することを信じている。
調 整	君のアクティビティは、合意された計画ないし君の上司からの修正に従って、他の予算責任者と調整されるであろう。	定期的合意と顧客の要求に従って、君のアクティビティが他のそれらと調整されることを信じている。
コントロール	君の業績は、毎月モニターされる。どのような差異も検討され、経営者はさらなるアクションの権利を留保している。[改定予算] 形式の予測は、[4 半期] ベースで行われる。	もっともありそうな結果に基づく予測が行われることを信じている。君の業績はモニターされ、指標や傾向が範囲を超えたときに限って干渉される。

(3) 適応的プロセスの機会

R社のほかに、第3章では、さらにデンマーク企業で、ヨーロッパ第一の石油化学会社(年商4億^{ドル})の Borealis 社。および大規模ではないが、北歐4カ国520支店と、他の主要ワールド・センターに20の事務所を構える銀行 Svenska Handelsbanken を取りあげている。これらのうち、B社は1995年に予算を放棄した。S銀は1970年に新しいCEOが着任したのを契機に1972年に予算を放棄したという。先のR社を含めて、それぞれの企業の脱予算の中身は、決して同じではない。

B社についていえば、予算プロセスを、ベンチマーキングを含むBSC、ABM、およびローリング予測に替えた。目標は、3年ないし5年という期間的枠組みの中で設定され、毎年再検討された。その際、ベンチマーキングが目標設定の主要なプロセスとされた。したがって、業

績評価のあり方も従来とは大きく異なった。ちなみに同社の内部報告書を見てみると、そこには、目標として予定された財務数値を見出すことができない。

B社 内部会計報告書 (Borealis's Internal Accounting Presentation)

原価中心点	当月実績	昨年同月実績	当月までの累計額	12ヶ月移動平均	対昨年度変動比率

[p.59; 伊藤一部変更]

S銀は、適応的経営プロセスとラディカルな分権化との間の統合を含むマネジメント・プロセスを、固定業績契約型の予算の代わりに新たに導入した。同行では、もっぱら相対的な業績目標が、ROE尺度、収入対原価比率、あるいは従業員1人当たり利益、および利益合計等で、各組織単位が競争を試みようとしている。その反面、この競争と同時に、組織内で協同活動を保持するのに、どのような効果的なシステムないし風土を構築することが可能かについては、それなりの問題を抱えているという。ここで「適応的経営プロセス」とは、計画や予算に拘束されないマネジメント・プロセスを指している。

しかし、それらについての著者たちの見解を尋ねようとする、意外にもそこには会計技術的にはもちろんのこと、組織工学的な考察も影を潜めて、ひたすら格言めいた著者たちの記述が目につくばかりである。たとえば、第4章を見てみよう。そこでは、適応的プロセスの諸原則として、以下のようなものがあげられている。

- ① 相対的改善を企図したストレッチ目標を設定せよ。 [pp.71-73]
- ② 評価と報酬は、相対的改善契約の結果を見て行え。 [pp.73-77]
- ③ 継続的で包括的プロセスを計画するアクションをとれ、 [pp.77-82]
- ④ 必要なときに利用可能な資源を作れ。 [pp.82-83]
- ⑤ メインの需要にしたがって、部門横断的なアクションを調整せよ。 [pp.83-85]
- ⑥ 効果的ガバナンスと相対的業績指標とに基づいてコントロールせよ。 [pp.85-89]

上記にいう「ストレッチ目標 (stretch targets)」とは、現行業績の増分的改善以上の現行目標をはるかに上回る目標を意味するという、かなり厳格度の高い目標を指している。

この第4章は以上だけには止まらない。その末尾 [pp.90-92] には、以下のような著者たちの格言がさらに続くのである。

- ① “常に改善と競争に打ち勝つことを狙え。”
- ② “チームをダウンさせるな。利益分配プールを枯渇させるチームにさせるな。”
- ③ “常に顧客を理解し、ケアすることを忘れるな。”
- ④ “常に知識と資源を他のチームと分かち合え？ 彼らは、われわれのパートナーだ。”
- ⑤ “必要とする以上の資源を獲得しようとするな。”

- ⑥ “常に原価への挑戦（および削減）を心がけよ。”
- ⑦ “常に根本原因（root causes）を理解する能力を持て。”
- ⑧ “常に‘あるがままに話し’，悪いニュースを分かち合え。”
- ⑨ “常に最善を尽くし，数値をでっち上げるな。”
- ⑩ “常に世間一般の通念に挑戦せよ。”

さらに第5章に目を移してみよう。そこも格言集となっている。

- ① 変革の事例とアウトライン・ヴィジョンを定義せよ。[pp.96-98]
- ② 取締役会を納得させよ。[pp.98-100]
- ③ 標準を設定せよ。[pp.100-102]
- ④ モデルを設計し，新プロセスを導入せよ。[pp.102-105]
- ⑤ 人々を教育・訓練せよ。[pp.105-106]
- ⑥ 財務の役割を再検討せよ。[pp.106-108]
- ⑦ ビヘビアを変えよ。[pp.108-111]
- ⑧ 便益を評価せよ。[pp.111-113]
- ⑨ 利得を統合せよ。[pp.113-114]

といったこうした記述は，どこまで続くのであろうか。つぎに第Ⅲ部に考察をすすめてみよう。

(4) ラディカルな分権化の機会

第Ⅲ部は，リーダーに高業績の組織作りを可能にする，分権化に関する著者たちの蘊蓄が開陳されている。まず第6章であるが前2章と比較するとき，この章はやや趣が異なり，また数社の事例が明らかにされている。1つ目は Ahlsell 社。同社は，年商 10 億ドルほどのスウェーデンの卸売業者で，200 余の利益中心点の創設とユニット・マネージャーへの責任の委譲によって成功した。

2つ目は，Leyland Trucks 社で，英国のトラック製造業者である。同社の変革の物語は，明確な目標の裏づけ，価値コミットメントのシェア，顧客満足と公平な褒章に焦点を絞ることによって，全組織の統一を図ることに成功した。

3つ目は，すでに馴染みのある Svenska Handelsbanken 銀行であり，完全な脱予算の事例として本書では取りあげられている。

上記の第6章と異なり，第7章と第8章では，またまた格言が中心となっている。第7章では，一応「原則」と銘打っているが，大して変わらない。いわく，原則1：明確な原則と境界に基づく統治の枠組みを作れ [pp.145-147]，原則2：相対的成功に基づく高度な業績風土を創造せよ [pp.147-149]，原則3：組織成員に統治原則と組織目標に首尾一貫したローカルな

意思決定権を与えよ [pp.149-150], 原則 4: 第一線チームに価値創造の意思決定責任を課せ [pp.150-154], 原則 5: 顧客からの収益を報告・説明するようにさせよ. [pp.154-155], そして原則 6: 組織を通じて “1 つの真実” を提供する開放的で倫理的情報システムをサポートせよ [pp.155-157].

以上の第 7 章は, どちらかといえば, 分権化の技術的な問題に傾斜していたが, 第 8 章はまたしても, 平凡な格言集となった. 以下では, Hope らのスローガンだけを掲げておく.

- ① 便益の売込み: いかにソフトな数値がハードになるか [pp.162-164]
- ② プロセス変革は責任の委譲に先行する: 順序は決定的 [pp.164-165]
- ③ 責任の委譲: それは “与えられ” ない, ただ “負う” だけ [pp.165-167]
- ④ 反抗者の克服: 中央集権化の勢力は, 決して遙か速くではない [pp.167-168]
- ⑤ 行かせろ: それが究極の挑戦だ [pp.168-169]
- ⑥ 認識と報酬の変化: それは根本的瞬間だ. [pp.169-170]
- ⑦ 勢いの持続: それは終わりのなきプロセスである [pp.170-172]

(5) 脱予算の可能性を完全に実現させる

Hope らの著書の第 IV 部は, 「システムとツールの役割」(第 9 章) と, 「21 世紀に適合する経営ヴィジョン」(第 10 章) をテーマにしている. 第 9 章は, 株主価値モデル, ベンチマーキング・モデル, BSC (balanced scorecard: バランスド・スコアカード), ABM (activity-based management: アクティビティ基準管理), カスタマー・リレーションシップ・マネジメント・モデル, およびエンタープライズ情報システムとローリング予測という経営管理および管理会計上のシステムならびにツールに関する説明が内容となっている.

最終章は, (1)モデルは, 簡単, 低コスト, そして有用か? [pp.198-200], (2)モデルは, 情報経済の成功要素と一致しているか? [pp.200-205], および(3)モデルは, 良好な統治と倫理的ビヘビアを鼓舞しているか? [pp.205-206] という 3 つのクエッションに答えるという形で議論が展開されているが, 著者たちの解答がネガティブであるはずがない. しかし, それらの解答の妥当性は, そこでの論述に見るかぎり, かならずしも読者を納得させるものではないように思える. そこで, この章だけでなく, Hope らの著書全体を振りかえって, 最後に, あらためて評者の抱いている疑問について読者のご批判を仰ごうと思う.

(6) 脱予算の妥当性について

評者からすれば, Hope らの脱予算の議論は, 第一に慣行的な企業予算に関するそれ自体が硬直的な認識によって, 当初から誤った方向にすすめられている. McKinsey [1922] からはじまる企業予算は, それが決して固定的業績契約として導入され, 利用されてきたものではな

い、むしろ予算の弾力性は、企業予算の効果的な展開のために不可欠な原則とされてきたのである。ローリング予測は、なにも脱予算にはじまるものではない。その点では、既往の予算も Hope らのいう適恰的業績システムも、実質的に異なるものではなく、コストもかかるはずである。

第二に、そうした予算の弾力的な使われ方が、実務には見出せないとするなら、予算の使い方を誤った結果以外のなにもものでもない。木村 [2003 年, p. 26] は、その会計戦略論のなかで、「テキストは『早寝早起き』、実務は『夜更かしと朝酒』」と評しているが、その轍を踏んでいるのである。それはあくまでも企業予算の使い方如何にかかっている。誤った使い方をしやすいからそれは放棄すべきだという議論は、人身事故を起こすケースが多いから自動車に乗るなという意見とどれほどの距離があるのだろうか。

したがって第三には、Hope らがいかに多くの格言を並べ立てても、企業予算の弱点がその使われ方にあると難じることから発する脱予算論も、結局は成功する保証はどこにもないのである。それら格言の多くは、企業予算システムとも矛盾しない、むしろ有用ですらありうる。それらが脱予算にかぎって有効または忠実に実行されるカラクリがあるなら、そのカラクリを著者たちは明かにすべきである。

さらに第四には、著者たちのいう脱予算には、それが分権化ないしボトム・エンパワーメントと一体となって実践されるという構図が明白だが、分権化ないしボトム・エンパワーメントに対しては疑問の余地がないとしても、それだけでは企業の成功につながるという、これまた保証はない。少なくとも企業のバリューチェーンを構成する諸単位は、単一の階層で結ばれているのではなく、複数の階層において、ときには複数の下位階層の単位が上位階層で結合され、最終的には企業全体を構成するのであるから、予測や計画設定が単純に行われるものでは決してない。そもそも彼らがいう「継続的で包括的プロセスを計画する [p.77]」ということは、脱予算という枠組みの中で、具体的にはどのようなアクションとなるのであろうか。

第五に、いたずらにボトム・エンパワーメントと繰り返しても、それだけで企業が成功する見込みもありえない。たとえば、京セラにおけるような「時間当たり採算」などのシステムが利用されるなら別だが、著者たちの視野にはその垂流すらも入っていない。

最後に、「固定業績契約」という言葉遣いからも知れるように、「契約」を重んじる欧米の企業においては、Hope らの脱予算論は、ある程度の共感を得ることになるであろう。しかし、日本企業においてはどうかであろうか。たしかに、昨今では松下電器やソニーなどをはじめとし、多くの企業が年功賃金制をやめて能力給制に切り替えるという事例が報告されている。評者は、いたずらにこれまでの日本の経営を擁護する立場にはないが、欧米流の契約社会を理想とするひたすらな考え方には多少の躊躇いを感じる。

また、繰り返すようであるが、企業予算は、決して硬直的ではないし、激動する企業環境に

適合しえないシステムないしツールではない。使い方を誤らず、その持つ潜在力ないし可能性を十二分に活用する方途を考えることが、木村 [2003 年] の顰に倣っていうなら、それが管理会計における intelligence あるいは、wisdom ではないかと思う。それらをわれわれは、大切に育てたい。

(注) 関連文献として、下記のをあげておく。

稲盛和夫『稲盛和夫の実学』日本経済新聞社、1998 年

木村剛『「会計戦略」の発想法』日本実業出版社、2003 年

McKinsey, J. O., *Budgetary Control*, Ronald, 1922.