



会社のクセはなおせるか？

～予算計画と実績管理～

田原幸宏

景気の先行きに少し明るさが見えてきた昨今ですが、企業の業績の回復は企業ごとに異なり全くまだら模様です。また時節柄、破綻会社の更生計画が、本当に実現できるものなのかなども話題になっています。どの会社も、予算は業績が回復するように組んでいますが、実績が出てみると予算通りの実績をあげる会社と、予実が大きく乖離する会社とに分かれてしまいます。どの会社も予算を組んだ通りに実績が出れば苦勞はありません。どの会社もよい会社になってしまいます。しかし現実はそうなっていません。それに加え、なぜ予実差異が発生したのか、予実差異はどうしたら縮められるかを明解に説明できる会社は、本当に少ないのではないのでしょうか。なかなか思い通りにはいかない中で、予算と実績の乖離の仕方および背景となる企業活動には、いろいろと会社の慣性(クセ)が出てきます。

今回考察の対象としているのは、消費財メーカーです。現在消費財メーカーは、市場の成熟化、流通の構造変化という環境変化の中で、何とか同業他社にだけは負けたくないという一心から、マーケティング費用や販売促進費(小売店頭の値引き販売の原資はほとんどメーカーが販売促進費として賄っています)の増大に苦しみ、収益の悪化を招いています。

毎年10%近い売上成長の予算を組みそれはきっちり達成する一方で、売上のための販売促進費は、いつも売上比で数%オーバーしてしまう「攻撃重視」のクセの会社。

市況が良いときも悪いときも販売条件やマーケティング費用は、全社でルールをきちんと守って運用し、販売秩序を維持しながら予算通りの販売促進費率に抑える一方で、売上予算は商品力なりに組み立て、売上実績は当期の商品力なりの予実差異を許容する「秩序維持重視」のクセの会社。

市況が厳しい中で、若干の売上成長と販売促進費率ダウンを予算化しながら、競争激化の中で各営業現場がそれぞれの思惑で営業活動を展開し、結局売上実績は予算を下回るとともに、販売促進費率も予算をオーバーするという「主旨不明確／不徹底」のクセの会社。

以上のように会社によってクセは大略三通りに集約できますが、競争力、収益力を強化していく上でこのクセの背景にある企業に固有の根深い活動を改め、予算通

りの実績を残せるようになることは決して容易なことではありません。今回は、どの会社にも必ずある業務であり、会社のクセが凝縮されて表れる予算計画と実績管理に焦点を当てて考察していきたいと思います。

そもそも、なぜ予実差異が発生するのか？

「なぜ予実差異が発生するのか？」「なぜ差異原因が追跡できないのか？」問題をひも解いてみましょう。

どの会社でも、経理上の決算をする上で必要となる予算作成と実績管理（以後「結果系」の予実管理と呼びます）は行われています。もう一方で現場は、活動の実行計画をたて、活動の結果検証（以後「活動系」の計画結果管理と呼びます）を行っています。「活動系」は、会社によっては検証作業がなく、活動しっぱなしの乱暴な会社もありますが、売上に関しては最近では得意先別商品別まで細かく管理されるようになってきています。費用は、ざっくりとした管理に留まっている上に、売上と事後的に確定する費用を関連付けて管理することはなかなかできていません。そのため販売経費を投入した成果としての費用対効果や、本来の意味での利益の分析ができません。

予実差異の発生は、「結果系」と「活動系」が、全く別系統で別々の思惑のままに別々のサイクルとして運用されていることが原因です。「結果系」の予算は、会社としての達成したい願望は数値化されていますが、実際の活動に置き直した場合、本当にその売上と費用のバランスで実績が達成できるのか、そもそも誰も確信を持っていません。結果として実績は、予算と大きく乖離することが多いわけですが、活動の実態がつかめていないので予実差異の原因が分析できません。とどのつまりは苦し紛れに「誰が悪いのか」と現場の犯人探しを始めてしまうのが落ちです。

「売上は上げろ、経費はよく考えて効率的に使い。」は何をもたらすか？

「売上は上げろ、経費は『よく考えて』効率的に使い。」とは、至極でもっともで、役員や管理職からよく聞かれる指示です。これはいったい現場にどんな活動を引き起こさせてしまっているのでしょうか。

指示を受けた担当者の方は、現場の活動レベルでは売上と販売経費は表裏一体なので、「まず売上は、予算を達成しないとイケないな」「販売経費は、担当している得意先や商品ごとに、競争相手や無理難題を言うてくる得意先の状況を『よく考えて、多少の経費増であっても要望を受け入れる形で使わざるをえないな』と考えるのが自然です。ところがその通り活動して所期の売上を達成しても、その後経費実績が確定してみると、「なぜこんなに経費率が上がったのか？」「なぜこんなに利益が減ったのか？」と上司から問い詰められることになる。こんなお互いに不幸になるような出来事が、いろいろな会社でしばしば起きていないでしょうか。ではこの担当者はどうすればよかったのでしょうか。反対に得意先の要望を断って経費率を守り、価格の乱れは抑えられたものの、結果として売上が未達だった場合の方が、上司にほめられたのでしょうか。このように担当者が判断に迷った時、「どうしたら社内でも認められるか」を本能的に察知して、の了解事項として活動を起こしてしまうパターン

ンが、会社のクセの正体です。

会社のクセをなおすには、予算計画は現場の具体的な活動の指針を与えるものでなければいけないということです。現実の活動で起こっていることを十分考慮に入れた上で、予め活動前にどんな活動の成果として所期の利益を達成するかを規定したものでなければいけません。

..... どうしたら期待通りの成果が残せるようになるのか？

先の例を踏まえて、どうしたら期待通りの成果（売上利益）が残せるようになるかを整理してみたいと思います。

①実績と活動の関連付けと問題点の抽出

半期または四半期に一回程度、拠点長は、実績がどのような商品別得意先別の活動の積み上げとして出てきたのかを、担当者からのヒアリングにより、納得できるまで突き止めることが出発点です。売る商品により原価率も違えば、売り方により経費率も異なります。得意先によっては、売上構成が異なり原価率が異なる上に、固定的販売条件が異なるので経費率も異なります。そのため因果関係の解明には、売上と費用を商品別にも得意先別にも厳密に紐付けして、費用対効果を見ていくことが必要になります。経費を投入して伸びた（拡売）売上とそうでない（定番）売上を分類し拡売効果を見る、一チェーンの一点舗あたりの売上を指標とすることで販売余地を捉えてみるなど、少しずつの工夫の積み重ねで因果の解明は、回を重ねるごとに洗練され、しかも短時間でできる作業になっていきます。その上で実績と活動の実態とを一覧表にし、問題となる活動を抽出していきます。そのために必要な業務システムのインフラづくりには、営業マーケティング費用の計上基準を細目まで明確化した上で、現場の運用を標準化していく等さまざまな工夫が必要になってきます。（詳しくは〈CDINewsletter44号／1997年4月、営業の改革〉を参照）逆にこのインフラが不十分なものである場合、この実績と活動の関連付けには多大な工数を必要とし、関連付け自体が時間の無駄であると放棄されてしまう言い訳の材料にもなってきます。

②課題の絞り込みと優先順位付け

上記の作業を踏まえて、会社の競争力や収益力を増すために課題を優先順位付けし、緊急性の高いもの、成果の大きいものや出やすいものから並べ直し、予算計画の形で数値に置き直していきます。役員が会社の意図（課題の優先順位）を、管理職が部署の意図を明確に示すことが、重要かつ不可欠になります。従来にもまして現場任せ、担当者任せでは解決できない問題が山積しているからです。先述の例で言えば、個人の予算の50%を占める得意先からの経費アップの要望に対する対応では、担当者が断る判断をすることは非現実的です。担当者レベルで「よく考えて」も、出せる結論には自ずと制約があるのです。しかし、拠点全体から見れば当該得意先のウエイトは5%未満、全社から見れば1%にも届きません。そのレベルであれば、得意先からの要望を断るかどうかの判断は冷静にできます。「よく考え」なければいけないのは、実は拠点長や役員の方なのです。

③活動計画の作成

会社／部署の意図（課題の優先順位）を計画に落とし込む場合は、売上と費用が連動した形で具体的に行う必要があります。例えば、「結果系」の会社の予算を細分化し、セールス別や得意先別にまで分解していても、活動に対する示唆は生まれてきません。解釈をする側の主観により、正反対の活動が想起される場合があるからです。限界利益率15%の得意先で、同じ利益額を稼ごうとする場合、販促経費を2%多く使って安売りするときには、予定の115%の数量を販売する必要がありますが、逆に販促経費を2%切り詰める事ができれば、予定の88%の数量で同じ利益額を達成することができます。この2つのケースは、活動としては正反対になりますし、事後に当該得意先や商品に与える影響は全く異なってきます。ですから管理職が担当者で計画内容を詰め意図を浸透させるプロセスは、活動の前でなければいけません。現実に計画通りにいかない場合に、担当者は何を融通してよく、何は遵守しなければいけないかなど、計画作成の勘どころをつめていきます。

④活動結果の検証

実績が出たなら、活動が当初の意図通りできたかどうかを細目にわたり検証し、見直していきます。そのとき単なる売上ではなく、活動（経費投入）の成果としての売上すなわち費用対効果を検証するという視点を貫いていきます。このようにして生み出された分析結果は、次の活動を見直していく上で貴重な財産になります。この蓄積およびそれを活用し続けている仕事の進め方そのものが、将来の会社の競争力を大きく左右するでしょう。

もう一点、このような組織運営のレベルに適合するよい役員、管理職とは、どのような姿になってくるのでしょうか。「売上は上げろ、経費はよく考えて効率的に使え。」という抽象的な指示をしているだけでは、これからの役員、管理職は勤まりません。売上と費用が連動した活動に結びつく具体的な指示が、必要になっているのです。最悪の場合、自分が設定した経費率を遵守することで、一得意先の全売上を失う恐れがあると腹を固めながらも、担当者に得意先とぎりぎりの条件交渉をさせ、いざとなれば自分が矢面に立って、利益を生み出す条件で売上を勝ち取る。結果として担当セールスに自信をつけさせ、自分のかけがえのない部下として戦力化していく。得意先はぶつぶつ言いながらも、メーカーサイドの責任ある販売秩序維持の姿勢に共感し、安心して商売を継続拡大してゆく。結果としてメーカーは、安定して利益の上がる売上を獲得できるようになるのです。

活動検証型の組織運営

これまで述べてきたことは、従来の「結果オーライ型」の組織運営から「活動検証型」の組織運営に脱皮していくことが必要だということを示しています。役員が会社の意図（課題の優先順位）を、管理職が担当部署の意図を明確に示し、責任の所在を明らかにするという行為からスタートします。主要商品、主要得意先について売上と費用の目標とすべきバランスとその実現の方法論を明示することです。そして最終的には役員や管理職ですから、出てくる結果に対しては責任を取るという行為

に収斂していきます。

結果に対して責任があるから、活動前に計画作成をさせ、できる限り予算計画作成の意図を浸透させておきたいですし、実績が確定すれば何が意図通りできたか／できなかったかを検証し、次の活動を見直していくということが自然な行為になってきます。

ここまでできてくれば、会社として実現可能性の高い予算を作成し、予算通りの実績を残していくことはそれほど難しいことではなくなってきます。結果として会社のクセを、自分たちの意図した方向でなおしていけることになるわけです。

今後もCDIは、競争力と収益力の強化に向け、会社の末端にまで染み付いた会社の悪いクセを改め、クライアントに喜んでいただける実戦経験を積み重ねて参りたいと思います。

(たはらゆきひろコーポレートディレクション取締役主幹)