Deloitte.
デロイト トーマツ

トーマツ.

予算編成の効率化/予算管理の高度化

Financial Planning & Analysis

変革のポイント

経済環境のスピード化と不確実性の増加、グローバル化、ステークホルダーとの対話重視といった経営環境において、従来型の予算管理における問題点が深刻化しつつあります。この状況を改善するには、予算編成の効率化及び予算管理の高度化という二つの側面から取り組む必要があります。

予算管理変革の契機

- ✓ IFRS導入に伴う管理会計制度の見直し
- ✓ 働き方改革・業務のスリム化への対応
- ✓ 企業の経営環境や戦略の変更に伴う予測型経営への移行
- ✓ IT基盤再構築・クラウドへの移行に伴う予算管理システムの再構築

顕在化しつつある従来型予算の弊害	アプローチ	取組テーマ
予算編成の期間が長く(3-4か月)膨大な工数を費やしている	予算編成の効率化	プロセスの効率化と期間短縮
経営層・現場間、部門間の調整負荷(予算ゲーム)		予算制度の簡素化
組織変更に伴う予算組替作業の負担		ITの活用による効率化
グループ会社間で整合の取れていない予算		連結予算の整合性確保
前年対比10%増等、納得性の乏しい予算	予算管理の高度化	仮説検証フレームワークの整備
管理のスピードが遅く環境変化に対応できない		ローリングフォーキャストの実施
打ち手につながらない予算・実績差異分析		多次元分析の実施

プロジェクトの進め方

プロジェクトの構想から業務システム対応および本番運用に至るまでEnd to Endでサポートすることがトーマツの強みです。

	1. 構想策定	2. 現状分析	3. 対応策検討と実行	4. 新予算管理プロセスの設計	5. 新予算管理システムの導入サポート
プロジェクトタスク	自社の経営環境や課題とそれに対する経営戦略を再整理し、予算管理の高度化を通じて実現したいことを明確化 基本構想	現状の予算管理プロセスに関する文書の整理や関係者へのヒアリングを通じて現状を分析 予算編成プロセス / 予算管理規定 / 部門間調整・協議の状況 / 管理帳票、資料	課題への対応策を大まかに、削減、省力化、順序入替、自動化といった観点から検討 対応計画 / 対応状況管理表	新たな予算管理にかかる業務インフラ(関連文書等)を整備 予算編成プロセス / 予算管理規定 / 部門間調整・協議の状況 / 管理帳票、資料	新業務を遂行するために必要なシステムソリューションの検討、導入、トレーニング 予算管理システム / 現場インストラクション
トーマツのバリュー	✓豊富な経験をベースに、プロジェクト活動の羅針盤となる大方針の策定を支援	✓業務・システムの知見に基づき効果的・効率的な現状分析の支援を実施	✓業務改善のほか、全体最適の観点から予算制度についても改善提案を実施	✓実際に業務がまわるかどうかという観点から業務に必要なドキュメント等を整備	✓システムの選定、要件定義、テストシナリオ作成、トレーニング等の支援

本番運用&定着化

✓経験豊富なプロフェッショナルによるプロジェクト運営支援
(計画策定、進捗管理、課題管理等)

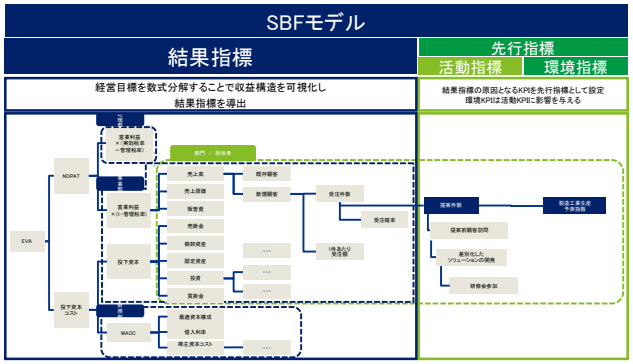
ディスカッションポイントの例

プロジェクトを進めるにあたっては様々な論点があります。これらに対して**トーマツは豊富なノウハウに基づきディスカッションをリード**し、プロジェクトの成功に寄与いたします。

仮説検証フレームワークの整備

✓ **「SBF(Scenario Based Forecasting) モデル」**を利用した仮説検証フレームワークの構築支援

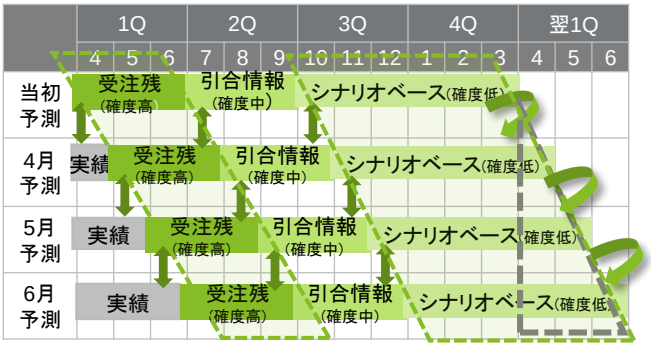
＊ SBFモデルとは
・自社の経営目標をKPIに要素分解し、さらにKPIに影響を与える活動指標と環境指標を特定することで価値創造シナリオを可視化
・価値創造シナリオに基づく予測と実績を分析することで、打ち手につながる仮説検証サイクルを実行



ローリングフォーキャストの導入

✓ 予測型経営における管理手法として有効な「ローリングフォーキャスト」の導入を検討

＊ローリングフォーキャストのメリット
・常に将来の一定期間に対して同一の手法により予測を行うことで予測の精度が向上
・予測サイクルを高速化で速やかな経営意思決定に寄与

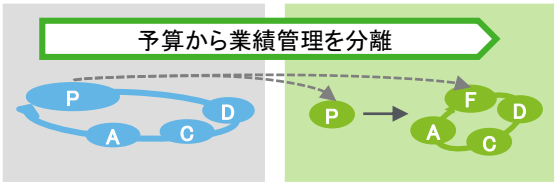


＊上記はB to Bを例とした場合のイメージ
B to Cのビジネスモデルについてもローリングフォーキャストの適用は可能

予算制度の見直し

✓ 予算編成にかかる様々な調整作業から解放のためには抜本的な見直しも必要

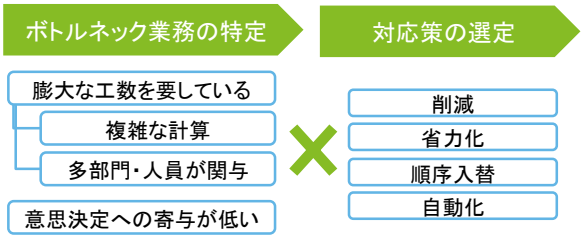
✓ 例えば、予実分析による業績管理を廃止し見込と実績の比較で管理する、予算達成度による業績評価を廃止等



効率的な業務改善策の検討

✓ 業務作業量と効果(意思決定への寄与度)の両面から、改善効果の高い業務(ボトルネック業務)を測定

✓ ボトルネック業務に対して、個別の業務特性を踏まえ最適な対応策の選定



※貴社および貴社の関係会社とデロイト トーマツ グループの関係において監査人としての独立性が要求される場合、本サービス内容がご提供できない可能性があります。詳細はお問合せください。

デロイト トーマツ グループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド（英国の法令に基づく保証有限責任会社）のメンバーファームであるデロイト トーマツ合同会社およびそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザリー合同会社、デロイト トーマツ税理士法人、DT弁護士法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約40都市に約11,000名の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループWebサイト（www.deloitte.com/jp）をご覧ください。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリーサービス、リスクアドバイザリー、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスをFortune Global 500® の8割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約245,000名の専門家については、Facebook、LinkedIn、Twitterもご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数を指します。DTTLおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL（または“Deloitte Global”）はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitteのメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2018. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu LLC.

2018.11_0241

有限責任監査法人トーマツ
リスクアドバイザリー事業本部
Mail ra_info@tohmatsu.co.jp
URL
www.deloitte.com/jp/risk-advisory
【国内ネットワーク】
東京・大阪・名古屋・福岡

IS 669126 / ISO 27001