

実務情報
Series 2025 9

経営状態を見える化する

「予実管理」の 手引き

とくぎん
SUCCESS CLUB

はじめに

先が見通せないVUCAの時代に、企業が生き残り持続的な成長を遂げるために、「予実管理」を行なう必要性が高まっています。また、生成AIや各種ITツールの発達を追い風に、中小企業においても、正確かつ効果的な予実管理が可能になってきています。本冊子を教材として社内教育に活用したり、各事業部門の実務担当者に読んでもらったりして、予実管理の精度を高めましょう。

【執筆】

コンダクトグループ 代表
公認会計士・税理士・社会保険労務士

植西 祐介



うえにし ゆうすけ

住友化学、EYグループ、ボストン・コンサルティング・グループ等での豊富な実務経験を持ち、経営×会計×人事の総合サポートを行なう。著書に『バックオフィス業務のすべてがわかる本』『この1冊ですべてわかる 経営企画の基本』。YouTubeチャンネル「バックオフィスの道」も配信。

実務情報 Series CONTENTS

経営状態を見る化する 「予実管理」の手引き

- 1 なぜいま“予実管理”か..... 3
- 2 予実管理とは何か..... 4
- 3 予算策定のステップとKPI設計..... 7
- 4 予算実績差異分析..... 10
- 5 予実管理におけるITツール活用術..... 12
- 6 予実管理のよくある課題と処方箋..... 14

1

なぜいま“予実管理”か

予実管理とは

慢性的な人材不足、AIツールの急激な進化、乱高下を繰り返す為替変動……。ここ数年で企業を取り巻く経営環境は激変しています。これまで当たり前だった前提が通用しなくなり、多くの経営者が「先が見えない」状況に直面しています。このような不確実で先が見通せない時代〔VUCA=Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）〕において、企業が生き残り、成長し続けるために欠かせないのが、「予実管理」です。

予実管理とは、予算を策定し、予算と実績を比較し、その差異を分析することで経営状況を把握し、適切な経営判断を行なうことです。これは単なる数字の管理ではなく、目標に向かって組織全体が一丸となって取り組むための「目標管理」の側面も持っており、まさに経営管理の本丸といえるでしょう。

経営環境の変化が激しい現代経営においては、明確な目標を設定し、その目標と実績の差を定期的に振り返り、常に修正していくという「PDCAサイクル」を回していくことが求められています。予実管理は、計画を立てる→実際に活動する→活動結果を評価する→修正のためのアクションを行なう、というPDCAサイクルの代表的な行為の1つです。

加えて、現代経営においては、デジタル化が進むなかで、経営状況をリアルタイムで把握することの重要性が増しています。

現代では、売上データや顧客データ、在庫データなどを迅速に収集・分析することが可能になり、経営者は「いま何が起きているのか」をタイムリーに把握し、迅速な意思決定

を行なうことができるようになりました。中小企業においても、クラウド型のITツールの普及により、大企業並みの管理レベルが実現できるようになっています。

以前は高額な投資が必要だった予実分析や数値集計も、いまやビジネスインテリジェンス（BI）ツール（企業が保有するデータを集約・分析し、経営判断に役立てるためのツール）や予実管理システムが、SaaS型ツールとしても提供されています。何より、生成AIが急激に進化していることにより、新たな分析ツールを自社でカスタマイズしたり、ツール間の連携・組合せを行なうこともできるようになりました。大規模な開発投資を抑えながら、中小企業でも効果的・効率的な予実管理を行なうことができる土壌がつくられつつあります。

予実管理の効果

予実管理の導入により、企業は以下のような効果を得ることができます。

- 定期的な実績の振返りにより、問題の早期発見と迅速な対応が可能になる
- データに基づいた客観的な評価により、感情論ではなく事実に基づいた経営判断ができるようになる
- 目標の明確化により、従業員1人ひとりが何を目指すべきかを理解し、モチベーションの向上につながる
- 金融機関や投資家などの外部ステークホルダーに対する、自社の事業状況の理解を促進するコミュニケーションツールとなる

このように、予実管理は単なる管理手法ではなく、不確実な時代を乗り切るための経営戦略そのものといえるのです。

2

予実管理とは何か

予実管理を支えるPDCAサイクル

予実管理を理解するためには、まず予実管理とPDCAサイクルとの関係性を理解することが重要です。予実管理は、まさにPDCAサイクルそのものを体現した経営管理手法といえるからです。

PDCAサイクルとは、Plan（計画）、Do（実行）、Check（評価）、Action（改善）の4つのプロセスを継続的に繰り返すことで、業務を改善していく手法です（図表1）。

予実管理においては、予算策定が「Plan」、実際の事業活動が「Do」、予算と実績の差異分析が「Check」、そして差異要因に基づく改善アクションが「Action」に対応します。このサイクルを継続して回すことで、組織全体の業績向上と成長を実現していきます。

従来型の企業では、年度初めに毎月度予算を策定し、月次実績が締まるごとに結果を振り返るというサイクルが一般的です。年度単位で予算を策定し、月次実績ごとにPDCAサ

イクルを回すことで、環境変化に迅速に対応し、目標達成に向けた軌道修正を適切なタイミングで行なうこととなります。

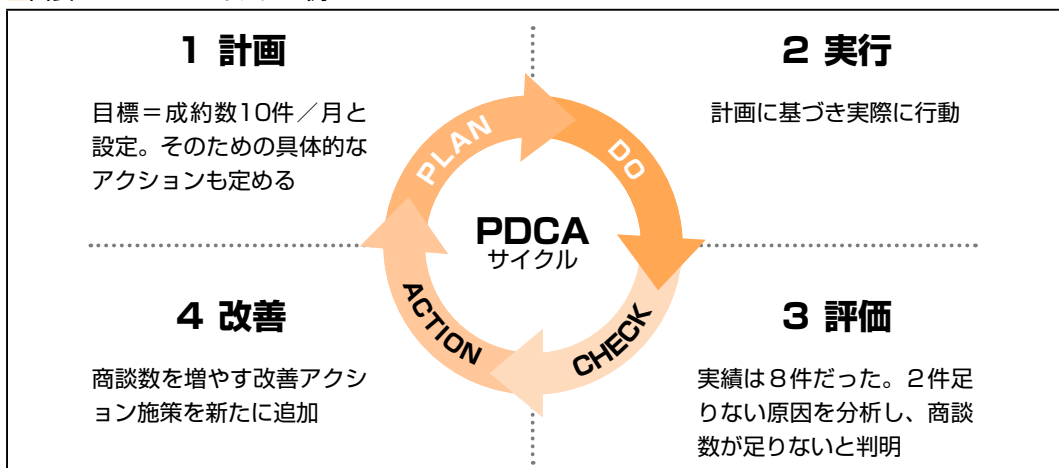
ただし、近年ではビジネス環境の変化が激しくなっており、予算策定自体も1年に1回ではなく、半期や四半期単位で年度予算を修正・ローリング（経営環境の変化に合わせて、定期的に見直し）するケースも増えていきます。

予実管理による組織強化

予実管理が組織にもたらす効果は、業績の向上や組織の成長にとどまりません。もう1つの重要な効果として「組織強化」が挙げられます。その代表例の1つが、中間管理職の数値管理能力の向上です。

予実管理を継続的に実践することで、管理職は数字を読み解く力、分析する力、そして数字に基づいて意思決定する力を養うことができます。これらのスキルは、部門運営や部下指導において大きな力を発揮し、組織全体

図表1 PDCAサイクルの例



のマネジメント力向上につながります。

さらに、従業員の意識改革と行動変化も、重要な効果といえます。予実管理により目標が明確化されることで、従業員1人ひとりが自分の役割と責任を理解し、目標達成に向けた具体的な行動を取るようになります。また、定期的な振り返りを通じて、自らの成果を客観視し、改善点を見つけて次のアクションにつなげる習慣が身につきます。その結果、組織全体の当事者意識が高まり、自律的な改善活動が促進されます。

現代の経営管理では、予実管理以外にもさまざまな手法が用いられています。代表的なものに、KPI管理、MBO（目標管理制度）、OKR（目標と成果指標）などがあります。これらの手法は、それぞれ異なる特徴を持っていますが、本質的には同じ目的を持っています（図表2）。

- 予実管理…企業活動全体をコントロールし、100%達成を目指す1年／半年／四半期サイクルの手法
- KPI (Key Performance Indicator) 管理…部署・プロジェクト単位で目標達成度合いを数値でチェックし、100%達成を目指す手法
- MBO (Management by Objectives) …目標管理制度。上司と部下の間で設定した目標の100%達成を評価対象とし、組織メン

バーの評価・報酬決定に活用する手法

- OKR (Objective and Key Results) …組織や個人の目標（Objective）と、その達成度を測る成果指標（Key Results）を設定するフレームワーク。全社から全個人レベルで高い目標実現に向けた組織パフォーマンス向上を目的とし、60～70%達成を前提とした四半期サイクルの手法

これらの手法は、アプローチこそ異なりますが、いずれも「数値を用いる」「計画し、修正していく」という点で共通しており、本質的には予実管理と同じ考え方に基づいています。

予算・予算構成とは

予算とは「会社全体での日々の業務を数値目標に落とし込む行為」であり、予算を編成する際には非常に多くの項目を検討する必要があります。6章図表3・図表4に、製造業を例に、予算の構成要素を示します。自社のビジネスモデルに応じて予算の要素は変わるので、注意してください。

企業規模にもよりますが、1,000人を超えるような大企業であれば、予算編成はおおむね3か月はかかります。

中堅・中小企業であっても1～2か月はか

■図表2 代表的なマネジメント手法の特徴比較

	予実管理	KPI	MBO	OKR
目的	企業活動全体のコントロール	目標の達成度合いの数値チェック	組織メンバーの評価・報酬決定	高い目標実現に向けた組織パフォーマンス向上
測定方法	定量中心の目標を数値で測定			
サイクル・頻度	1年 or 半年 or 四半期	1年 or 半年	1年 or 半年	四半期
達成すべき目標度合い	100%達成	100%達成	100%達成	60～70%達成
評価対象	全社・全部門	部署・プロジェクト	上司と部下	全社～全個人

かることが多いので、あらかじめ翌期以降の計画策定を意識しながら、毎月の実績把握に努めておくと、予算目標の策定期間にも効率的に予算編成を進めることができます。

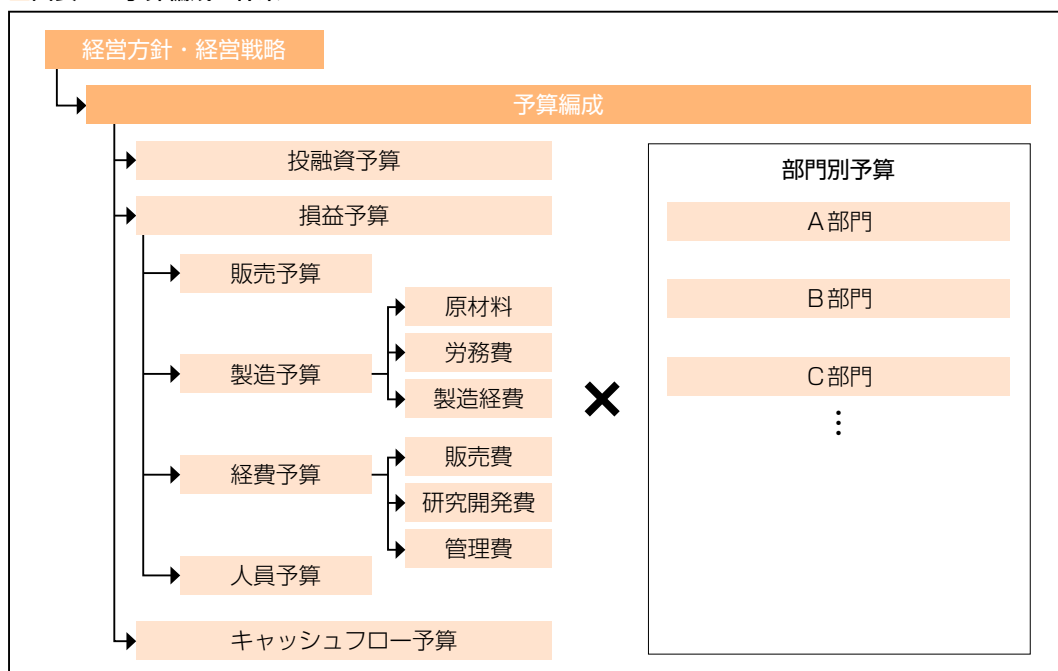
予算編成が終わって新年度に入ったら、実績値が集計されていきますが、予実管理の神髄は、予算と実績の差異分析を行ない、改善

アクションをリアルタイムに実行するところにあります。

3月決算法人の予算編成の一般的なスケジュールを、図表5に示します。

また、予実把握を行ない、PDCAサイクルを回すための具体的な予実差異分析については、第4章で解説します。

■図表3 予算編成の体系



■図表4 各予算の概要

項目	財務諸表項目	説明
投融資予算	(PL) 減価償却費、他全般 (BS) 固定資産、固定負債、純資産	中長期の需要予測に基づき、1年以内に実施すべき投資計画とそれに紐づく資金調達計画を予算審議します。 投資計画は経済性試算による定量評価をして、予算承認を行ないます。また、資金調達側は、DebtファイナンスとEquityファイナンスのバランスを考慮して編成します。
損益予算	販売予算 (PL) 売上高 (BS) 売掛金	損益予算の出発点となる重要な予算です。製品別・地域別・取引先別での販売数量と販売単価を計画し、それに基づいて売上高を算出します。 過去の実績売上高を踏まえた現実的な視点と、市場環境や競争状況を踏まえた戦略的目線をハイブリッドに組み合わせます。
	製造予算 (PL) 売上原価 (製造変動費+製造固定費) (BS) 棚卸資産、買掛金	販売予算に基づいて、必要な生産数量を計画し、そこから材料費、労務費、製造経費を算出します。生産能力との整合性や、生産効率の向上目標なども考慮する必要があります。また、在庫水準の適正化も重要な検討項目となります。

損益予算	経費予算	(PL) 販売費、一般管理費 (BS) 未払金	販売部門や間接部門の必要な費用を計画するものです。販売手数料、広告宣伝費、旅費交通費、物流費、業務委託費、接待交際費など、さまざまな費目で構成されます。 変動費と固定費が存在するため、費目の性質を意識して計画することが重要です。変動費は売上に連動するため自部門での統制が難しいので、分解したKPI側で設定してコントロールするとよいでしょう。一方、固定費は絶対額で予算枠を統制するのが向いています。
	人員予算	(PL) 人件費、法定福利費 (BS) 未払費用	目標売上高や他重点活動に基づき、組織人員計画を策定します。 目標採用数と退職率を踏まえた退職数を考慮して目標人数を決めるだけでなく、採用チャネルごとの採用計画を立てたり、重点アクションに応じて必要な人材要件を定めることも重要です。
キャッシュフロー予算		(BS) 現金、運転資本項目 (CF) 全般	営業CF、投資CF、財務CFごとに、キャッシュフロー予測をまとめ上げます。基本的には上記各予算の前提からCF数値は決まってきますが、運転資本（売掛金、棚卸資産、買掛金）周りは、資金の出入りのタイミングまで予算時点で細かくコントロールします。



部門別予算	(PL) 部門内のPL項目 すべて	上記の各予算項目ごとに、部門別で予算計画を立てていきます。 部門別の独立採算制が重視されている組織においては、予算時点で部門長が主体となって自ら計画を立てられる組織体制や仕組みをつくることを意識しましょう。
-------	----------------------	--

■図表5 3月決算の場合の予算スケジュール

12月	トップダウンでの次年度予算目標の策定
1～2月	各部門での予算案作成
2～3月	予算調整と修正
3月	予算の確定・承認
4月～	予算実績差異分析と修正アクションプランの実行

3

予算策定のステップとKPI設計

続いては、予算策定を行なう際に必須の概念となるKPIについて説明します。

KPI（＝Key Performance Indicator）とは、会社が業績管理を行なううえでの重要指標のことであり、予算財務諸表の数字の裏付

けとなる前提指標になります。

予算は最終的にはPLやBS、CFのような財務三表として作成されますが、財務三表を作成するための前提となる数字を、KPIと表現します。

KPIの本質は、第4章で解説する予算実績差異分析のような、「数字の分解」です。「組織管理のための目標設定」をより意識した概念が、KPIマネジメントであると表現してもよいでしょう。

KPIを設定する際には、以下のルールに従う必要があります。

- ① 最終的な財務三表につながる指標であること
- ② 論理的に矛盾がないように、正しく分解されていること
- ③ 各部署が改善活動を生み出せる、納得感のある指標であること
- ④ 実際に集計・把握できる単位になっていること

以下に、予算数値の前提となるKPI設定のステップを示します。

ステップ①

ロジックツリーに基づき 数字を分解する

(1) ロジックツリーで売上・利益を分解

KPIを設定する際には、「ロジックツリー」という手法を用います。ロジックツリーとは、売上や利益という大きな全体数字を、論理的に1つひとつ細かく分解をしていく手法のことです。

図表6に具体例を示します。ここでは、売上高を販売台数と販売価格に分解しています。さらに、販売台数はAエリアとBエリアに分けています。これら1つひとつの数値が、KPIになります。

ロジックツリーのポイントは、「モレなくダブリなく（MECE：Mutually Exclusive and Collectively Exhaustive）」であることです。上記の例でいうと、AエリアとBエリアのほかにCエリアも存在するならば、Cエリアの販売台数も漏らさず追加することで、販売台数の合計が全社数値と一致しなければいけない、ということです。

このロジックツリーの分解作業においては

ロジカルシンキングが求められます（図表7）。また、利益単位までロジックツリー分解をしていくためには、売上高だけではなく、製造原価や販管費といったコストも含まれるため、同じようにコスト側も分解する必要があります。

(2) KPIを設定

ロジックツリーを分解したら、その後は「どの数値がKPIになり得るのか」を判断します。KPIは多すぎても少なすぎてもいけません。KPIが少なすぎると、各部署や個人の責任が曖昧になったり、数字の解像度が下がって全体業績との連動性がみえにくくなったりしてしまいます。反対に、KPIが多すぎると、今度は管理指標の多さに現場が疲弊してしまいます。よって、おおむね1つの部署につき3～5個程度となるように設定するのがよいでしょう。

ステップ②

組織・部署への割当てを 行なう

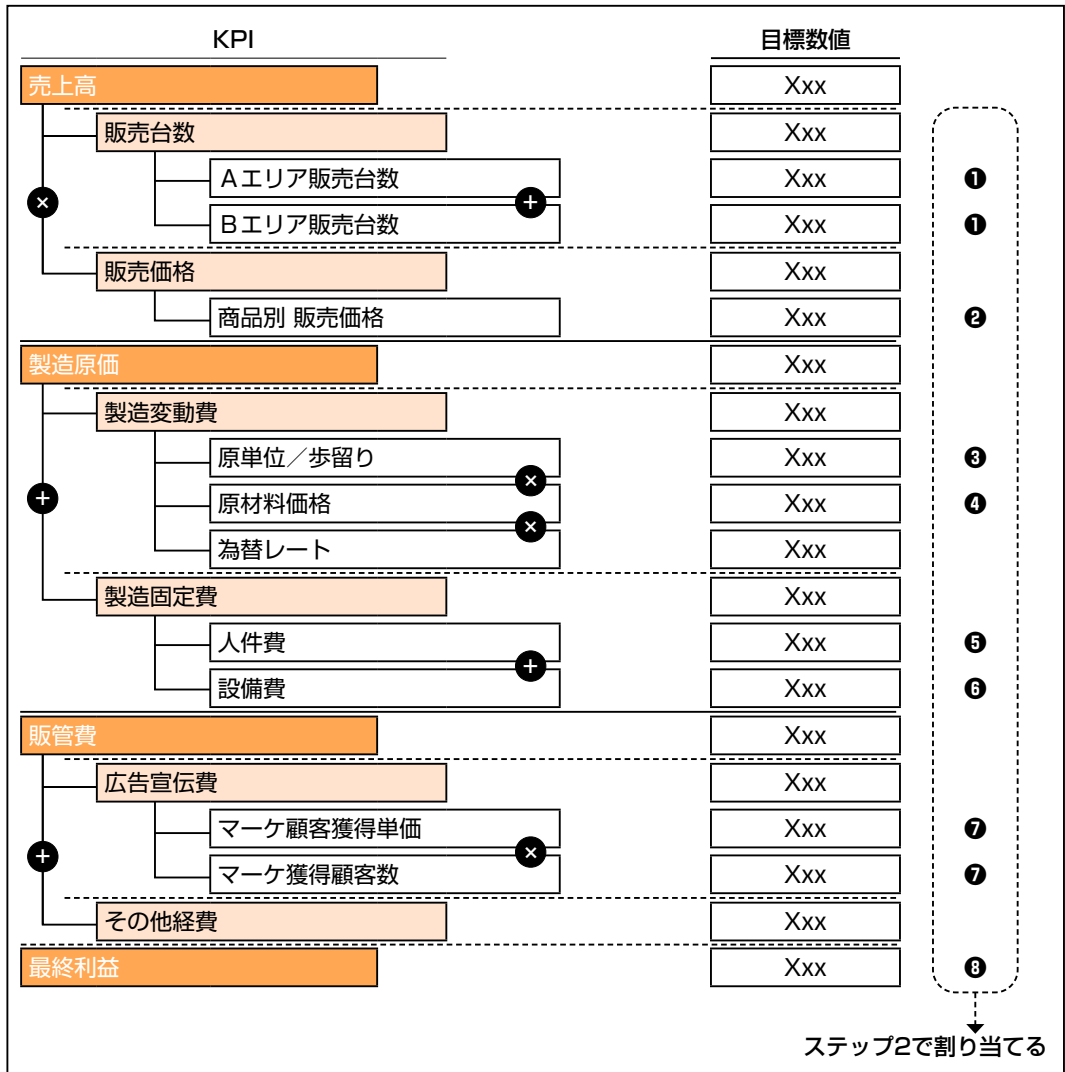
売上・利益を分解してKPIを定めたら、次は各組織にKPIを割り当てる必要があります（10頁図表8）。

たとえば、先ほど決めた売上高に関するKPIを見てみると、Aエリアの販売台数KPI（①）は、営業部のなかのエリアAのチームに割り当てられることとなり、営業部エリアAチームが責任を持ってPDCAを回していくこととなります。一方、販売価格（②）については、企画本部の商品企画部に割り当てられています。商品の価格自体は、商品企画時点で決まることとなるため、実際に商品販売をする営業部ではなく、商品企画が責任を持つべきであるからです。

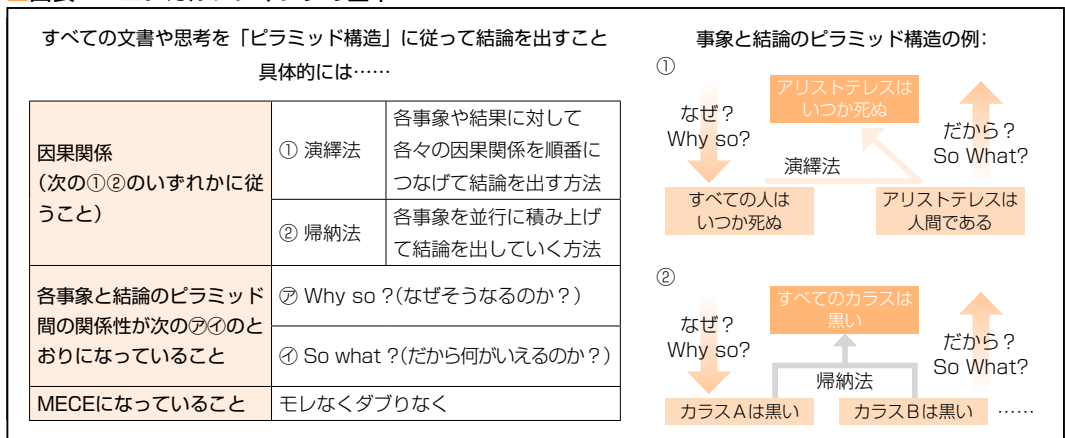
このように、売上高であっても、販売台数と販売価格に分解してそれぞれ違う部署に責任を割り当てることで、現場の納得度の高い目標を設定できることとなります。

「売上高全体は営業責任である！」と雑に

■ 図表6 ステップ1：ロジックツリー分解の例



■ 図表7 ロジカルシンキングの基本



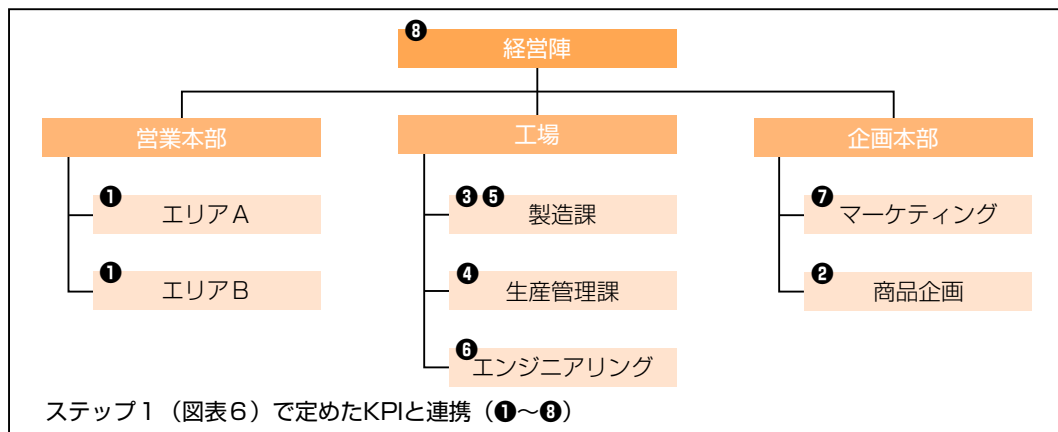
決めてしまうと、価格面に責任を持てない営業部から不満が出たり、商品企画が最終的な出口である業績結果を意識しないまま価格設計をしてしまったりすることになります。

このように、KPIが適切に設計されていないと、組織のあらゆるところで非合理なことやデモチベーションが起こるという結果につながってしまいますので、各組織の評価指標

と連動させておくことが望ましいです。

具体的には、人事評価制度において、KPIの達成度合いを評価項目の1つとして、昇給や昇進の一要素として織り込んでおきます。規模の大きい組織であれば、評価制度を管理しているのは人事になるため、KPI設計をする際は、必ず人事を巻き込みながら推進していきましょう。

■図表8 ステップ2：組織へ割当て



4

予算実績差異分析

予算実績差異分析（＝予実分析）は、設定した予算に対して、月次をベースとし、四半期・半期・年度といったそれぞれの単位で行ないます。

実際の数値例を用いながら分析を行なっていくしましょう（図表9）。

予実分析のケーススタディ

〈予算上の目標設定〉

- 売上高は80万円を予算目標
- 数量は800個
- 販売価格は1,000円
- 変動費単価は400円

- つまり、変動費率は40%であり、限界利益率は60%
- 固定費は30万円
- 賃料と人件費で15万円ずつ
- 営業利益を18万円、営業利益率22.5%を目指す

〈実績結果〉

- 今月の販売実績は、予算若干未達で、79.2万円となった
- 数量は880個で、予算対比10%増加
- 販売価格は900円で、予算対比10%減少
- 一方で、変動費単価については、原価改善を実施
- 変動費単価は380円となり、20円改善（予算対比で5%減少）

- 固定費については、合計29万円となり、1万円の減少改善
- 賃料は変わらなかったものの、人件費が1万円減少

月次の実績数値が出てきたら、それぞれの勘定科目や分解したKPI（販売数量、販売価格など）ごとに、予算と実績の差異を定量比較します。

定量的な差異を把握したら、今度は「なぜその事象が起こったのか」という定性的な差異要因を探ります。この分析は、経理や経営企画のような数値を扱う部署だけではなく、営業やマーケティング、製造、開発といった各部署と共同で全社横断的に行ない、深掘りしていきます。

会社の組織構造や責任・役割分担によって、どの数値をどの部署が管理しているかは変わりますが、標準的な項目ごとの分析着眼点を次図表10に示します。

定量と定性での差異分析ができれば、今度は翌月以降の改善アクションを検討します。

差異を分析するだけでは不十分で、分析を行なった後、その後に必ず、どのように実際に改善していくのかというアクションプランを決定します。

改善アクションプランは、数値責任を持っている各部署を巻き込みながらより具体的に実効性を高めていくことを意識しましょう。

上記プロセスを経て出てきた数値結果、差異分析結果、改善アクションプランは、経営陣にも報告します。

タイミングとしては、役員会や経営会議といった場や、経営陣との個別ミーティングの場など、月次ごとに定期的に共有・コミュニケーションをする調整を行ないましょう。

業績結果は経営陣の最も興味関心のある項目の1つですので、報告時には経営陣からのフィードバックが必ずあります。経営陣からのコメントは経営方針や経営意思を示したのになりますので、大事に受け止めます。

経営陣からのフィードバックが今後の改善アクションに含まれていないならば、追加で反映させていくことも重要です。

図表9 業績分析のケーススタディ

PL	目標・予算	実績	差額(有利なら+)	増減(%)
販売価格(円/個)	1,000	900	▲100	▲10.0%
販売数量(個)	800	880	+80	+10.0%
売上高	800,000	792,000	▲8,000	▲1.0%
変動費単価(円/個)	400	380	+20	+5.0%
販売数量(個)	800	880	▲80	▲10.0%
変動費	320,000	334,400	▲14,400	▲4.5%
限界利益	480,000	457,600	▲22,400	▲4.7%
(限界利益率)	(60.0%)	(57.8%)		
賃料	150,000	150,000	+0	+0.0%
人件費	150,000	140,000	+10,000	+6.7%
固定費	300,000	290,000	+10,000	+3.3%
営業利益	180,000	167,600	▲12,400	▲6.9%
(営業利益率)	(22.5%)	(21.2%)		

■図表10 勘定科目別での分析着眼点

項目	関連部署(例)	分析着眼点の例
販売数量	営業	- 取引先別／商品別／事業別の営業状況はどうだったか - 製品構成の変化はあったか、利益率の高いモノ／サービスは売れたか
販売価格	営業、商品企画、マーケティング	- 値引き／キャンペーンはあったか - 新商品／サービスの展開はあったか
原材料単価	購買、製造	ボリュームディスカウントはあったか
減価償却費、補修費	設備、製造	- 新設投資はあったか - 更新投資や修繕はあったか
消耗品費、水道光熱費	製造、総務	- 製造部門の稼働は増えたか - 共通部門で特殊な活動があったか
外注費	購買、製造	- 外注先との契約単価変更はあったか - 稼働状況はどうだったか
広告宣伝費	マーケティング	- 大規模な広告出稿があったか、目的は何か、効果はあったか - 各マーケティング施策の予定に変化はあるか
販売手数料	営業、マーケティング	- 代理店の構成は変わったか - マージン変更、料率変更はあったか
人件費	各部署、人事	- 人員構成の変化はあったか - 残業発生や、稼働は増えたか - 給与の変更はあったか
地代家賃	経理、総務	- 家賃変更はあったか - 新しい営業所や支店が出来たか
社会保険料	経理、人事	- 社会保険料率の変更はあったか - 社保対象者の入退社はあったか
業務委託費	各部署、人事	- スポット発注業務があったか - 社員が不足する状況だったか、リソース補填があったか

5

予実管理におけるITツール活用術

現代の予実管理において、ITツールの活用は欠かせません。

特に、中小企業においても、生成AI、ビジネスインテリジェンス（BI）ツール、SaaS（Software as a Service）といった最新の技術を効果的に活用することで、大企業並みの高精度かつ高効率な予実管理を実現できるようになりました。

以下に、予実管理におけるITツールの活用方法を解説します。

予実管理における生成AI活用

生成AIの急激な進化により、予実管理の領域でも革新的な変化が起きています。ChatGPTやClaude、Geminiといった生成AIを活用することで、複雑なデータ分析や予測モデルの構築が従来よりも格段に簡単になりました。

たとえば、売上予測において、過去の実績

データを生成AIに読み込ませ、季節変動や市場トレンドを考慮した予測モデルを作成することができます。

従来であれば統計学の専門知識が必要だった回帰分析や時系列分析といったデータ分析も、AIとの対話を通じて、誰でも行なえるようになりました。

また、予算実績差異分析においても、AIが要因を自動的に分析し、改善提案まで行なってくれます。

さらに、ExcelやGoogleスプレッドシートとAIを組み合わせることで、関数の自動生成や複雑な計算式の構築も可能になります。これまでハードルの高かったExcelマクロやGoogle App Script (GAS) 機能も、AIと会話しながらコードを作成することで、非エンジニアであってもシステム構築ができるようになりました。

これにより、これまで数時間かかっていた加工・集計・分析作業が自動かつ数分で完了し、人的ミスも大幅に削減できます。

予実管理におけるBIツール活用

BIツールは、企業が保有するさまざまなデータを統合し、視覚的にわかりやすいダッシュボード形式で表示するツールです。代表的なものには、Tableau、Microsoft Power BIなどがあります。

BIツールの最大の利点は、リアルタイムでのデータの可視化です。売上データ、顧客データ、在庫データなどを自動的に取り込み、グラフやチャートで表示することで、経営状況を一目で把握できます。また、ドリルダウン機能（階層化されたデータを掘り下げて詳細表示する機能）により、全社レベルから部門別、商品別まで詳細に分析することも可能です。

中小企業でも導入しやすいクラウド型BIツールが増えており、月額数千円から利用できるサービスも多数あります。これらのツ

ルは、専門的なIT知識がなくても直感的に操作できるよう設計されており、経営者自身がデータ分析を行なうこともできます。

予実管理におけるSaaSツール活用

SaaSツールの活用も、予実管理の効率化に大きく貢献します。予実管理に特化したツールはこの数年間で急速に浸透しており、具体的には、Loglass、DIGGLE、Manageboardといったツールを用いることで、クラウド上で包括的な予実管理を実現することができます。

これらのツールの特徴は、KPI設計から財務三表連動まで一気通貫で行なえる点にあります。

財務三表を連動させた計画策定や、複数のシナリオ分析機能による楽観・悲観パターンを分けた計画・着地予測、財務会計システムとのAPI連携による実績取込み、グラフィカルなダッシュボードで表示する機能などがあります。

従来、経理や経営企画で属人化されていたExcelベースの管理を解決する方法にもなり得ますので、活用してみましょう。

また、営業データとの連携も重要なポイントです。Salesforce、kintone、Notionといったプラットフォームで管理されている営業管理データ（SFA：Sales Force Automation）を導入することで、受注予測や売上実績把握が容易になったり、営業組織を中心としたKPI設定と現場浸透を進めたりすることができます。

ITツール活用の成功のポイントは、段階的な導入です。いきなりすべてのシステムを刷新しようとするのではなく、効果の高い領域や簡単に始められる領域から徐々にITツールの導入を進めるアプローチを取るとよいでしょう。

次図表11に、予実管理に活用できるITツールを紹介します。

■図表11 予実管理に使えるITツール

分類	ツール名	主な特徴
KPI管理	Loglass	KPI管理と予実分析に特化。直感的な操作と柔軟なデータ管理が可能
	DIGGLE	目標達成のためのKPI設計と進捗管理を支援。チーム全体での連携が容易
	Manageboard	ビジネスデータの可視化や分析が簡単。特に中小企業のKPI管理に最適
分析／BI	Tableau	データ分析と視覚化を実現。KPIの進捗をリアルタイムで確認できるダッシュボード機能が強力
	Microsoft Power BI	Microsoft製ツールと連携し、複雑なデータを視覚化。KPIや業績データの分析に適している
組織評価管理	カオナビ	タレントマネジメントに特化。従業員のスキルや評価データを一元管理し、チームビルディングを支援
	SmarterHR	人事管理と評価プロセスを簡素化。給与計算や福利厚生管理も統合
	HRBrain	評価制度の運用を効率化し、従業員のモチベーションを向上。目標設定や評価シートの作成が簡単
	HRMOS (ハーモス)	組織の人材データを集約し、評価や配置をサポート。人事戦略をデータドリブンで実現
業務プロセス	Asana	タスク管理とプロジェクト管理に特化。進捗の視覚化やチーム内での役割分担が容易
	Trello	カンバン方式でタスクを管理。シンプルで直感的な操作が可能
	Jira	ソフトウェア開発チーム向けのプロジェクト管理ツール。進捗状況を詳細に管理可能
	Notion	業務プロセスの設計とドキュメント管理を一体化。柔軟なテンプレート機能を備える
コミュニケーションツール	Slack	チャンネルごとにプロジェクトや部門を分けて情報共有が可能。ファイル共有や他ツールとの連携が強い
	Microsoft Teams	ビデオ会議、チャット、タスク管理が統合されたツール。Office製品とスムーズに連携可能
	Chatwork	中小企業向けのシンプルなチャットツール。業務に特化した機能を備える
	LINE WORKS	LINEのビジネス版で、使い慣れたインターフェースを活用しつつセキュアな環境を提供
ドキュメント管理／共有	Google Drive	クラウドベースのストレージサービス。リアルタイムで共同編集が可能
	Microsoft 365	Office製品と統合されたクラウドサービス。ビジネスドキュメントの作成・共有に適している
	Box	企業向けのクラウドストレージ。高度なセキュリティ機能を備える
	Dropbox	ファイル同期と共有に特化したクラウドサービス。簡単な操作で利用可能

6

予実管理のよくある課題と処方箋

予実管理の導入・運用において、多くの企業が直面する課題があります。これらの課題

を事前に理解し、適切な対策を講じることで、予実管理を成功に導くことができます。

背景や前提条件を明示すること

頻発する課題の1つが、「数字が独り歩きしてしまう問題」です。予算策定時に設定した数値目標が、背景や前提条件を無視して独り歩きし、現実的でない目標として現場に押し付けられるケースがあります。

目標設定時の背景や前提条件を明示し、各部署と共有しましょう。予算策定時の前提条件、市場環境、競合状況などではできるだけ予算書や事業計画書といったかたちで示し、数字の背景にある意味を組織全体で共有することが重要です。前提や背景が明確であれば、環境変化が生じた際でも、タイムリーに目標の見直しを行なうことも重要です。

メリットを現場に示すこと

「現場の協力が得られない問題」もあります。予実管理が経営陣や管理部門だけの活動となり、現場の営業や製造部門が協力的でないケースです。現場からは「報告のための数字づくり」「現場業務の邪魔になる」といった反発が生じがちです。

この課題への対策は、現場のメリットを明確に示すことです。予実管理により現場の課題が早期発見でき、適切なサポートが受けられることを具体例で示します。また、現場の意見を予算策定プロセスに反映させ、トップダウンとボトムアップのバランスを取ることでも重要です。さらに、現場の成果を適切に評価し、頑張りを認める仕組みをつくることで、協力を得やすくなります。

運用負荷を最小限に抑えること

さらに、「予実管理がカルチャーとして根付かない問題」もあります。せっかく予算を策定したものの、日常業務に追われて次第に形骸化し毎月の振返りと改善プランが実行さ

れないままになるケースです。

実行性のある予算運用を実現するためには、まず運用負荷を最小限に抑えることが重要です。前章で説明したITツールを活用し、データ収集や分析の自動化を進めることを意識しましょう。

また、カルチャー浸透のためには、会議体設計やレポートフォーマットも重要です。月次の業績レビュー会議を定例化して常に経営陣がコミットする姿勢を示したり、各部署にとってわかりやすい業績レポート資料を作成することで、予実管理を組織の文化として定着させます。

全社横断で行なうこと

「予算運用のノウハウや体制が脆弱になること」もあります。

予実管理は、部署としては主に経営企画や経理が中心となって行なう仕事ですが、営業や製造、開発、管理部門のそれぞれが連携し、全社横断で、より高い解像度で分析と改善活動を行なうことが重要です。

KPI設計、予算分析といった数値分析スキル、改善アクションプランを立てるための課題解決スキル、各部署と連携するためのコミュニケーションスキルなど、総合的なスキルセットが必要です。これらのスキルを経営企画や経理の少数だけでそろえられる組織は少ないと思われますので、経営陣やフロント部門が役割分担をすることで、予算運用を行なうことを意識しましょう。

予実管理とは全社的なPDCA活動であり、まさに「企業の成長プロセスそのもの」です。そして、事業成長だけでなく、あらゆる階層や部署を巻き込んだ組織全体の成長を支える管理メソッドでもあります。決して一朝一夕で完成するものではありませんが、継続的な改善を通じて、真に価値のある管理システムへと発展させていくことが重要です。