

### 第3回 MDI セミナー

#### 「脱予算経営への挑戦—不確実な時代に適応するための経営手法」

#### 清水教授からのメッセージ

2000年代初めごろから、脱予算経営(Beyond Budgeting)という経営思想が欧州より発展してきた。Beyond Budgeting Round Table(BBRT)は、予算管理に疑問を持つ企業が集まり、より有効な経営管理方法について検討してきたが、その過程でいくつかの企業が予算を廃止しながら、きわめて秀でた業績をあげていることに気付いた。BBRT でとりあげられてきた企業は、ハンデルスバンケンやボレアリスなどの欧米、とくに北欧の企業を中心に、しかしサウスウエスト航空やアメリカン・エクスプレスなどのアメリカ企業へと広がっている。

脱予算経営は、経営環境が不確実な状況にある今日には、変化適応型で権限を委譲した組織を作り上げることこそが不可欠であることを主張しているが、こうした組織を作り上げるためには予算が最大の障害になるとして、予算の廃止を視野に入れている。しかし、予算の廃止は脱予算経営の本旨ではない。脱予算経営が目指すところはあくまでも「変化適応型で権限を移譲した組織を作る」ことにある。

今回の企画は、実際に脱予算経営を2社で実施してきたブヤーテ・ボグネス氏より、脱予算経営の概念を紹介し、どのようにすれば変化適応的かつ権限を委譲した組織を作り上げることで、不確実な時代に対応していくのかについて、より実務的な知見を提供してもらうことに主眼がある。

他方で、脱予算経営という用語から連想される「予算廃止」がマストなのか否かという点にも言及し、予算と脱予算経営のエッセンスは両立できるのかどうかという点についても検討したい。この点に関しては、清水が「予測型経営」というアイデアを提唱しており、一見矛盾するような「予算」と「脱予算経営」の両立について考察を加えることも可能である。さらに、日本において脱予算経営あるいは予測型経営の思想を有する企業についても紹介する。