

項目	課題・問題点	原因・真因	解決策
要員	・全社的に相当数の要員が予算業務に従事している。	・システム化されていない業務がまだまだある。	・原価計算システムだけでなく、周辺システムも開発する。
		・システムが統一化されていない。 (カンパニー、事業部、工場の独自システム)	・再構築時にシステムレベルを統一していく。
	・経理部門、システム部門に負荷が集中する。	・まだまだ、手作業(人的介入)が多い。	・標準原価算出ロジックを可視化する。
	・定常的にシステム要員の参画が必要である。 ・チェック機能を人が代替している。	・旧来以前のバッチ処理が中心である。 ・エラー、アンマッチ救済の仕組み(システム)がない。	・EUCの範囲を拡大する。 ・エラー処理、救済処理の考え方をシステムに取り込む。
スケジュール	・予算編成期間が長すぎる。 (3ヶ月→1ヶ月に?)	・業務の見直しが必要である。 (重複業務、類似業務、俗人化etc)	・報告の場を無くし、決定の場とする。
	・外部・内部環境の変化に即答できない。	・シミュレーションの仕組み(システム)がない。	・外部要因・内部要因の項目を取り込んだシミュレーションシステムを構築する。
予算精度	・予算損益予想、月次予実分析の精度が悪い。	・原価管理と操業管理の境が不明である。	・管理レベルを事前に決定し、責任範囲を明確にする。
	・担当者により精度がバラツク (誰がやっても同じ精度を保証したい)	・スキルトランスファーが行なわれていない。 ・業務運用マニュアルが無い。 (もしくは陳腐化している)	・業務マニュアルを必ず最新化(更新)する。 ・ "
	・予算立案数値が、期首で既に乖離している。	・環境変化に追従できていない。 ・容易に環境変化を取り込めない。	・外部要因・内部要因の項目を取り込んだシミュレーションシステムを構築する。 ・ "
	・予算販売計画が、デリバリーの販売計画と合わない。	・先読みが勘に頼っている。 ・統計解析手法が活用できていない。	・統計手法を用いて実績データを活用する。 ・ "
	・システム間の整合性が取れていない	・開発タイミングで、設計思想がバラツク。 ・システムが統一化されていない。 (カンパニー、事業部、工場の独自システム)	・再構築時にシステムレベルを統一していく。 ・ "
標準原価	・標準原価算出に、人的要素が介入している。	・販売計画入カミス、品質工程設計エラーが発生している。	・ミスを回避するための情報を取り込む。
	・原価諸元の変更が容易にできない。 (部品表、歩留、原単位、生産性etc)	・自責と他責で管理すべきだが出来ていない、又諸元が標準原価作成に反映できていない。	・自責要因と他責要因を取り込める仕組みに改善していく。
	・標準原価のメッシュが粗い。	・詳細化が進む操業管理に追従できていない。 ・原価管理の定義(≠操業管理)が明確でない。	・管理レベルを事前に決定し、責任範囲を明確にする。 ・ "
定型的な予算情報しか入手できない	・情報入手はシステム部門に頼っている	・データベースが開放されていない。	・色んな角度で、検索・解析ができる環境を構築する。
	・情報は提供されるが、その意味(処理ロジック)が判らない。	・原価計算の算出ロジックが不明である。 ・業務継承がされていない。	・プログラムよりロジックの切り出しを行なう。 ・標準原価算出ロジックを可視化する。

表-1 予算編成における課題・問題点と解決策