

# 頂いたアジェンダ

## <予算策定について>

- 予算の策定の年間スケジュールについて教えてください。
- どのような会議体で決めていますか？
  - 事業側をうまく巻き込むコツ/経営者の意思を現場にうまく伝えるコツ
- KPIのうまい見つけ方があれば教えてください
  - 管理可能利益/事業貢献利益などの話
- 予算を決める過程で、現場の納得度を上げるためには？
  - 予算とOKRの連動の話
- 前提として200~300名くらいのスタートアップを想定（先日の立ち話より）
- 創業数十年や大企業だと既に確立されているので、参考にならない
- これからマネジメントレベルを上げて、経営管理高度化を推進していくフェーズがターゲットか

## <予実管理について>

- 予実管理の年間スケジュールと、会議体を教えてください。
- 予実管理の精度を上げるためにどんな工夫をしていますか？
- エクセルやその他ツールを活用する時の注意点などあれば教えてください。

## <これから予実管理の体制づくりを始めようとしている人へ>

- **最初から2年で完成させるロードマップを描いていたのか？** \*赤字は実例になってしまう
- **最初に会議体から作ることからスタートしたのはなぜか？**
- 相当色々な仕組み、制度を変えにいつていると思うけど、そのあたりトップと意識のすり合わせ、周辺組織の理解はどこまで統制できていたのか？

※スタートアップだからできる、ではなく既存の組織でもしっかりロードマップを描いて進めれば経営企画の機能を再構築できる、みたいな部分をお聞かせいただけると幸いです。

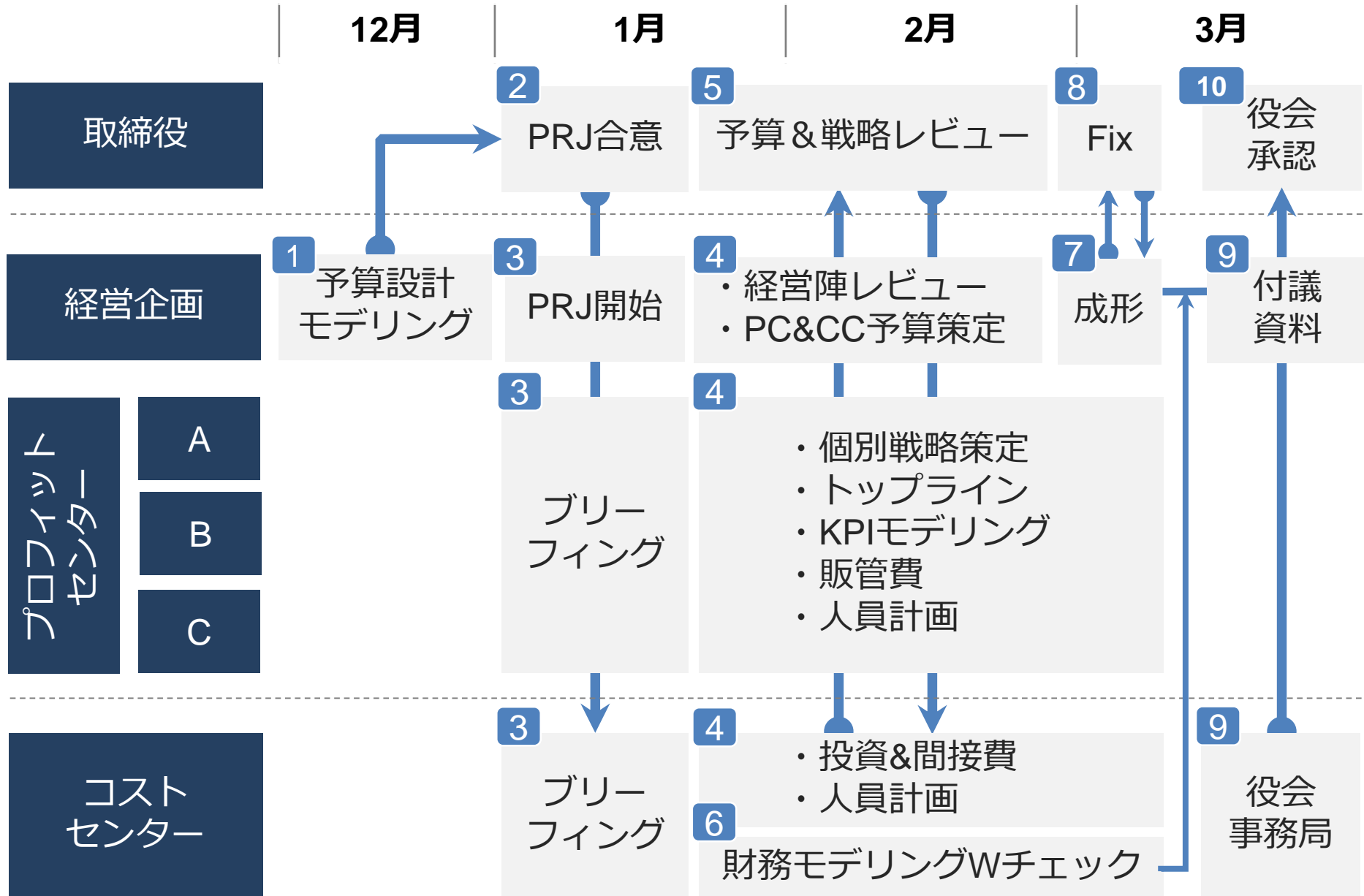
- 今予実管理がうまくいっていない人へアドバイスがあれば、お願いします。

# 予算策定のティップス

# 年間スケジュール

		商事	予算策定
1 Q	4月	取締役会	年度予算発表
	5月	<b>四半期決算説明会</b> /取締役会	
	6月	<b>株主総会</b> /取締役会	
2 Q	7月	取締役会	下半期修正期間
	8月	<b>四半期決算説明会</b> /取締役会	
	9月	取締役会	
3 Q	10月	取締役会	下半期予算発表
	11月	<b>四半期決算説明会</b> /取締役会	
	12月	取締役会	
4 Q	1月	取締役会	年度予算策定
	2月	<b>四半期決算説明会</b> /取締役会	
	3月	取締役会	

# 予算策定プロジェクトの概要



# 会議体の全体像

	会議体(商事含む)	目的	頻度	参加者
1	株主総会	年度決算説明、決議	年1	取締役+事務局
2	四半期決算説明会	四半期決算説明	四半期	取締役+事務局
3	取締役会	月次決算報告、決議	月次	取締役+事務局
4	経営会議	経営 이슈、決議	週次	執行役員以上
5	モニタリング会議	事業モニタリング、P/L	月次	部長以上+KPI責任者
6	各部門会議	部門進捗、共有	週次	部門ごとによる

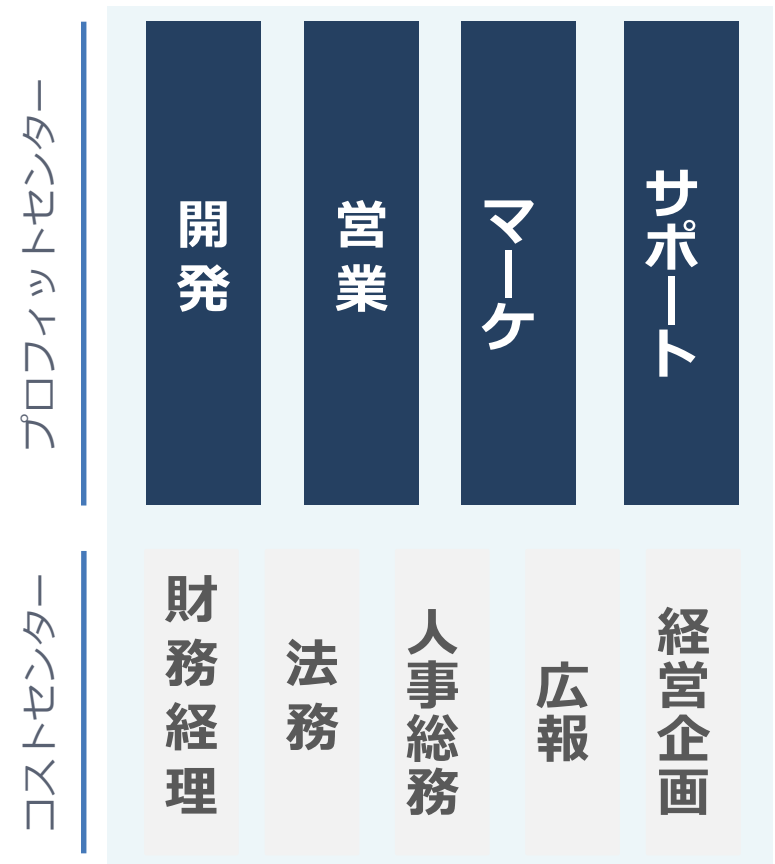
# プロフィットセンターとコストセンター

- 事業部制と機能別の2軸で予算策定
- 財務会計と管理会計の形に沿って事業構造の見える化を意識

## 事業別



## 機能別

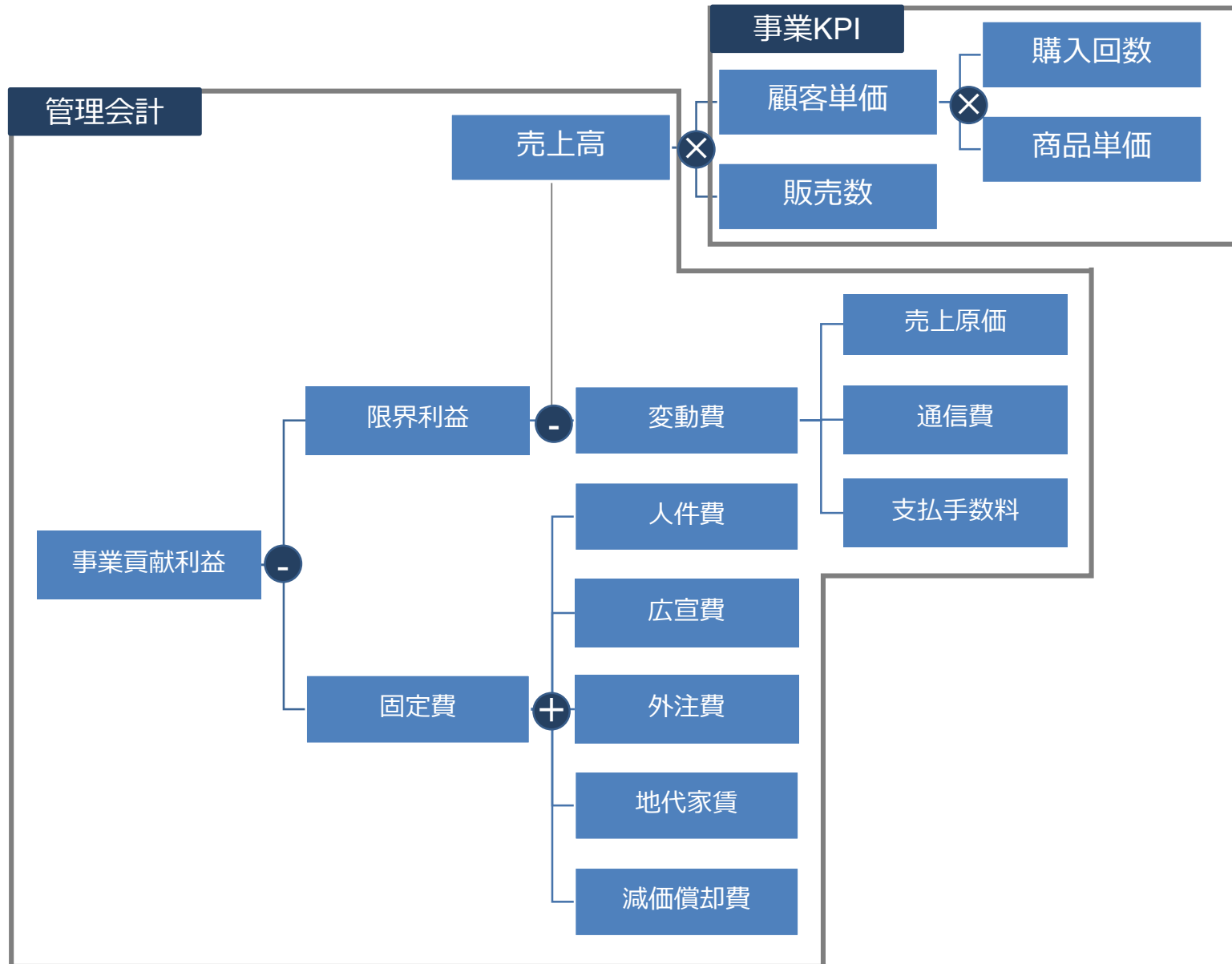


# 管理会計の設計

ステップ1		ステップ2		ステップ3	
売上高	XXX	売上高	XXX	売上高	XXX
変動費	XXX	変動費	XXX	変動費	XXX
限界利益	XXX	限界利益	XXX	限界利益	XXX
固定費	XXX	個別固定費	XXX	管理可能個別固定費	XXX
営業利益	XXX	事業貢献利益	XXX	管理可能利益	XXX
		共通固定費	XXX	管理不能個別固定費	XXX
		営業利益	XXX	事業貢献利益	XXX
				共通固定費	XXX
				営業利益	XXX

- ①管理可能利益を事業部予算、②事業貢献利益を本部/事業部予算、③営業利益を全社予算

# 事業KPIと管理会計（事業予算のイメージ）





# 予算とOKRの連動例

会社予算から部門、チーム、個人へと落とし込んだ財務モデリングを作り、予算とOKRを連動させる

## 会社OKR

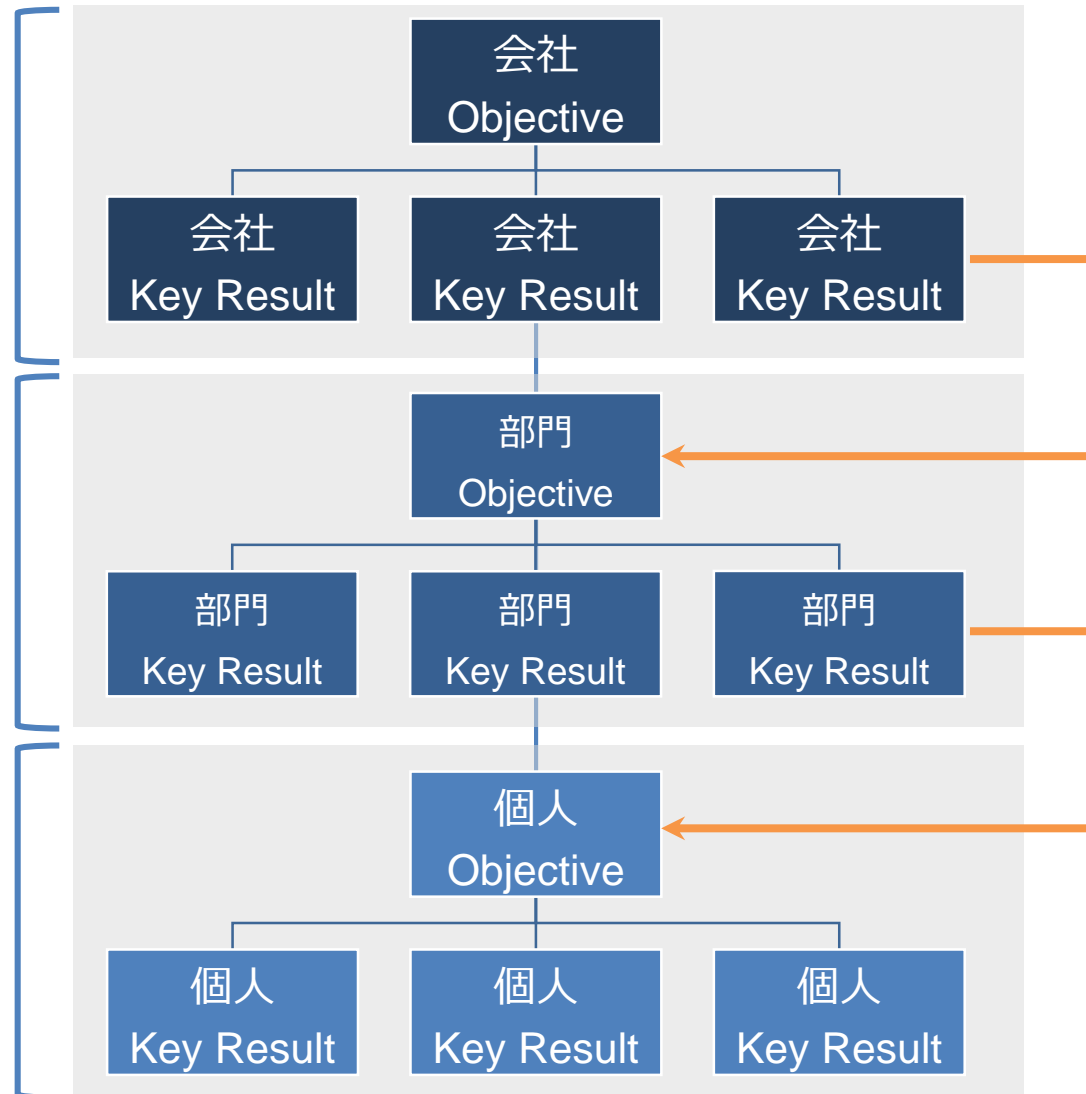
- ・ 売上
- ・ 売上総利益
- ・ 営業利益

## 部門OKR

- ・ 部門売上
- ・ 限界利益
- ・ 事業貢献利益
- ・ 各種KPI

## 個人OKR

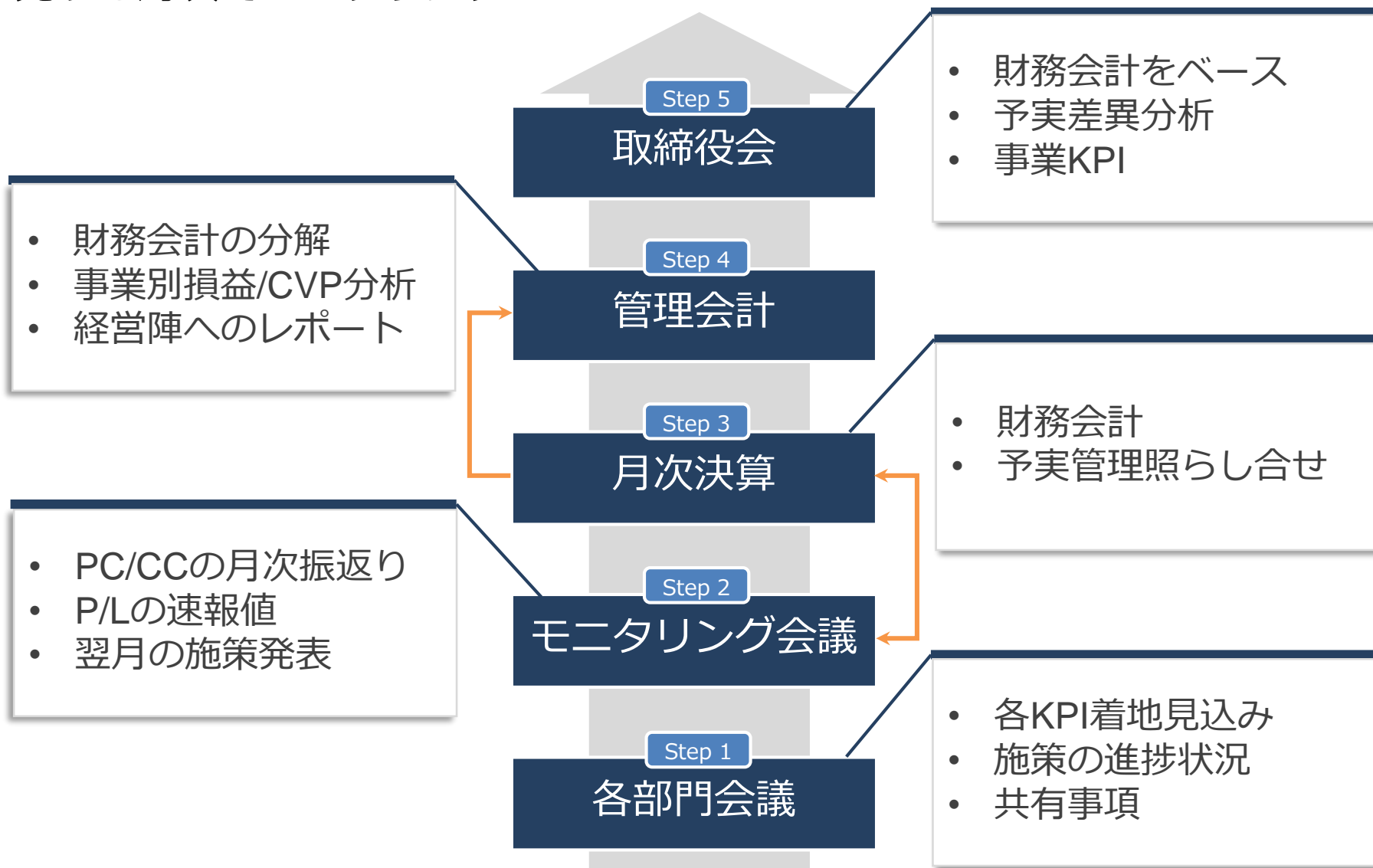
- ・ UU/DAU
- ・ ARPU/ARPPU
- ・ CTR/CVs



# 予実管理のティップス

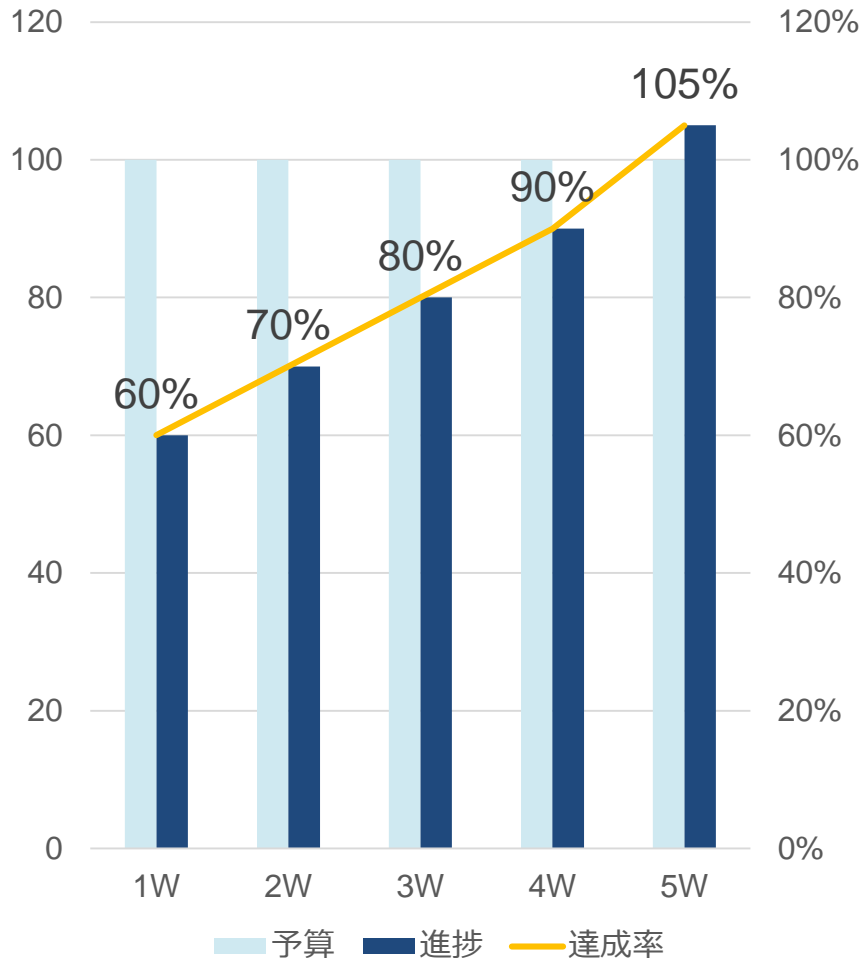
# 予実管理の全体像

取締役会での報告を逆引きして、管理会計ベースのP/L及び事業KPIを  
先ずは月次でモニタリング

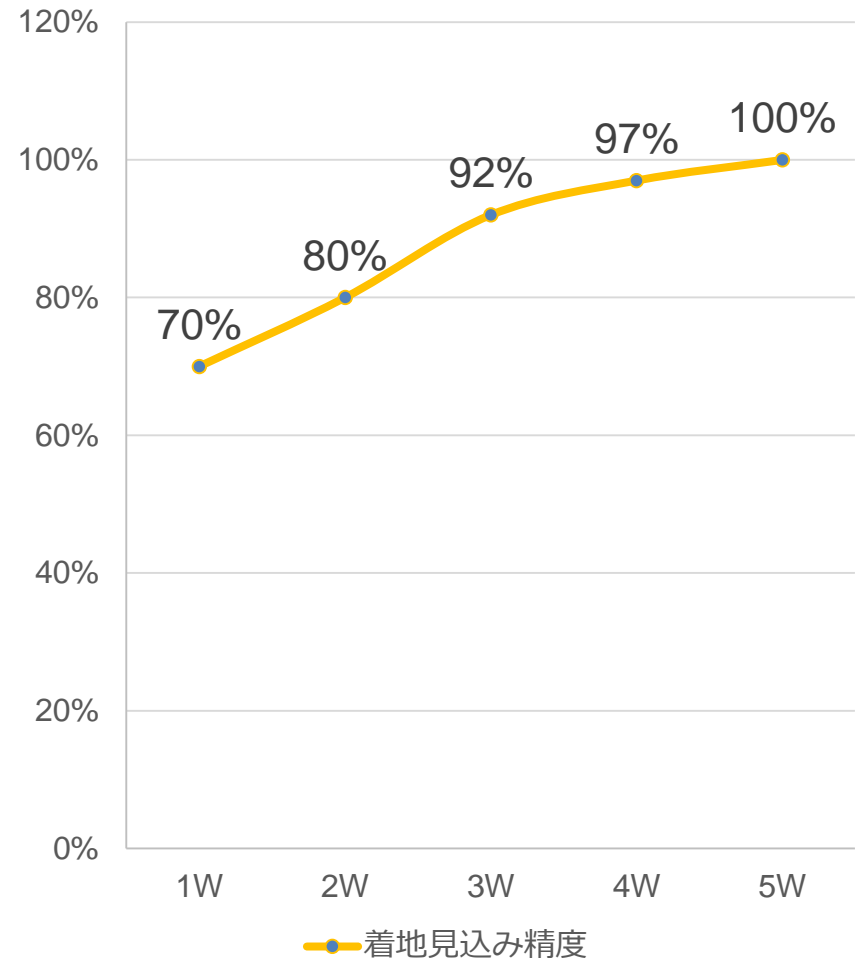


# モニタリングの着地見込み

## 週次進捗



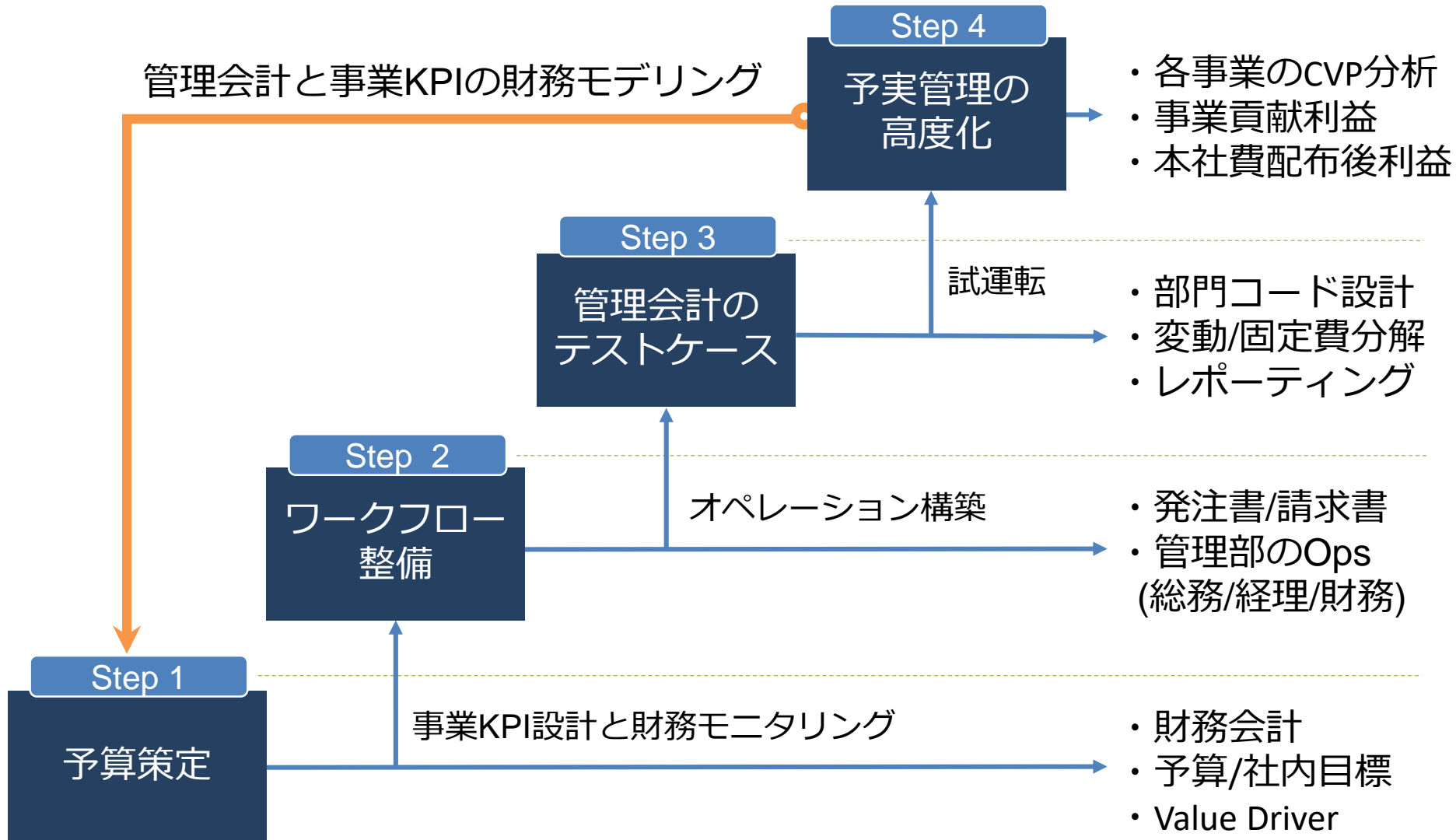
## 週次着地見込み精度



# 経営管理体制の構築

## 経営管理構築のステップ

## 具体例



# フェーズによってマネジメントも変わる

