

## 【講演内容】

中央経済社の月刊誌、企業会計で、FP&A (Financial Planning & Analysis)をテーマに全12回の連載を行なっている。本連載のテーマは、「経理部よ、真のビジネスパートナーたれ-日本版 FP&A の夜明け-」である。

本連載の前半4回では、日本企業において近年、普及が進んでいる FP&A の概念を「FP&A 組織」と「FP&A プロフェッション」の2つの観点から紹介した。豊富な事例紹介を加え、今年6月に「経理・財務・経営企画部門のための FP&A 入門」という書籍として上梓した。

本連載の後半では、「FP&A プロフェッショナル」としてのキャリアを歩まれてきた実務家7名の方々から、日本における FP&A 組織と FP&A プロフェッションの課題と可能性に関してご寄稿を戴く。実務家7名の方は全員が過去に一橋大学経営大学院の「CFO と企業価値」にご登壇していただき、2021年度冬学期にも6名の方にご登壇して戴く予定である。

本講演では、グローバル企業における FP&A の2つの役割、「真のビジネスパートナー」と「マネジメントコントロールシステム(以下、MCS と表記)の設計者および運営者」がどのように誕生し、進化し、現在、どこにあるのかを紹介したい。これからの日本における FP&A の発展に向けた示唆となれば幸いである。

### I. FP&A の2つの役割

グローバル企業における経営管理は CFO 組織が担当している。CFO 組織の中に経理組織、財務組織と並んで FP&A 組織があり、FP&A 組織は本社レベルと事業部レベルを串刺しにして経営管理を行なっている。

日本企業において経理・財務組織は経営管理に直接、関与していない。本社レベルでは本社経営企画部が担当し、事業部レベルでは事業部長のスタッフが担当する。つまり、日本企業の経営管理組織には、本社経営企画部と経理・財務の間および本社と事業部の間に「2つの壁」が存在する。

まず、グローバル企業における FP&A の2つの役割である「真のビジネスパートナー」と「MCS の設計者および運営者」を紹介する。

#### 1. 「真のビジネスパートナー」としての役割

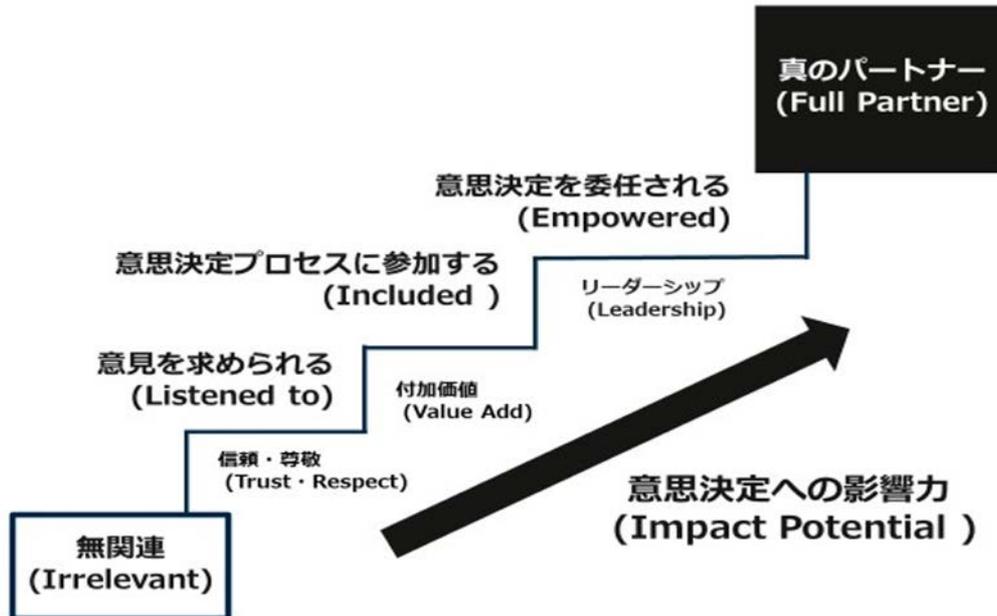
「真のビジネスパートナー」の意味を説明するのが、米国インテルの CFO 組織で研修資料として使用された図表1である。「真のビジネスパートナー」に到達するまでの5つの段階がある。

〔図表1〕 : ビジョン : 真のビジネスパートナー

# ビジョン：真のビジネスパートナー

- Vision : Full Business Partner -

(Boedeker 2005)



「真のビジネスパートナー」として問われるのは、事業部門が行う経営意思決定に関して、FP&A プロフェッショナルが経営意思決定プロセスにどの程度まで、どのように関わることができるかである。グローバル企業において FP&A が果すことを期待されている「真のビジネスパートナー」の段階は、人事部門や法務部門などの専門分野のスペシャリストに期待されているビジネスパートナーの段階（意思決定プロセスに参加する段階）とは異なる。

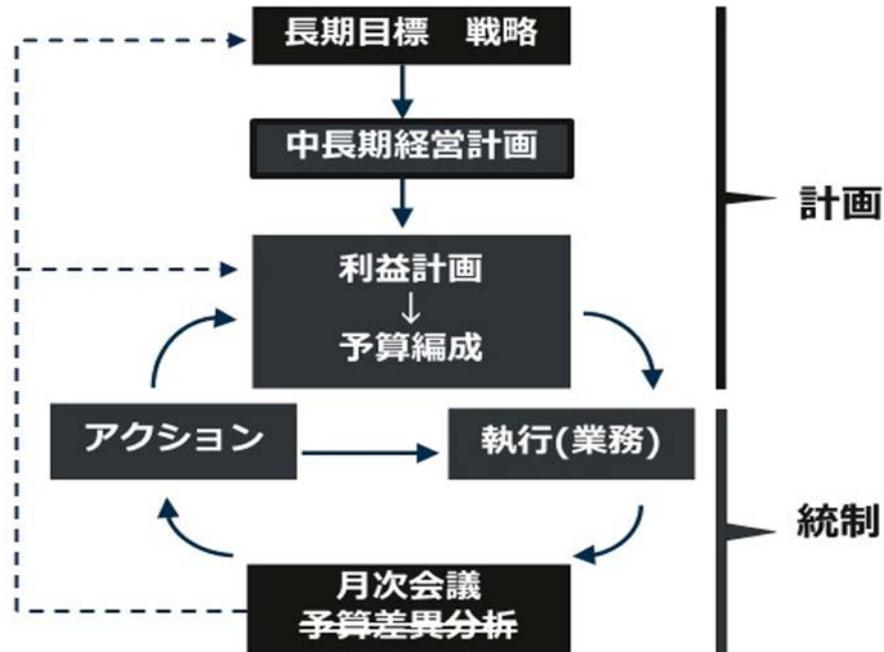
FP&A に期待されるのは、単に専門家としての意見を述べるのではなく、意思決定の当事者として意思決定を委任され、意思決定に対してリーダーシップを発揮することである。

## 2. 「MCS の設計者および運営者」としての役割

図表 2 は管理会計研究者の T.谷の経営管理プロセスの PDCA サイクルである。PDCA の A はアクションであることに注目されたい。

〔図表 2〕：経営管理のプロセス（計画と統制）

## 経営管理プロセス (計画と統制)



管理会計研究者の C.ホングレンは、MCS の目的を「組織目的の実現にある」と位置付ける。図表 3 はホングレンによる MCS の概念図である。図表の上部にある「目標および業績指標を設定する」と名付けられた箱が出発点である。そこから左側の「計画を作成し、アクションをとる」と名付けられた箱へ繋がり、下部にある「進捗をモニタリングし、報告する」を経由して、右側の「業績を評価し、報酬を与える」と名付けられた箱に到達する。MCS も PDCA サイクルであるが、PDCA の A はアクションではなく、評価・報酬・感謝 (Assessment / Award / Appreciation) であることに注目されたい。

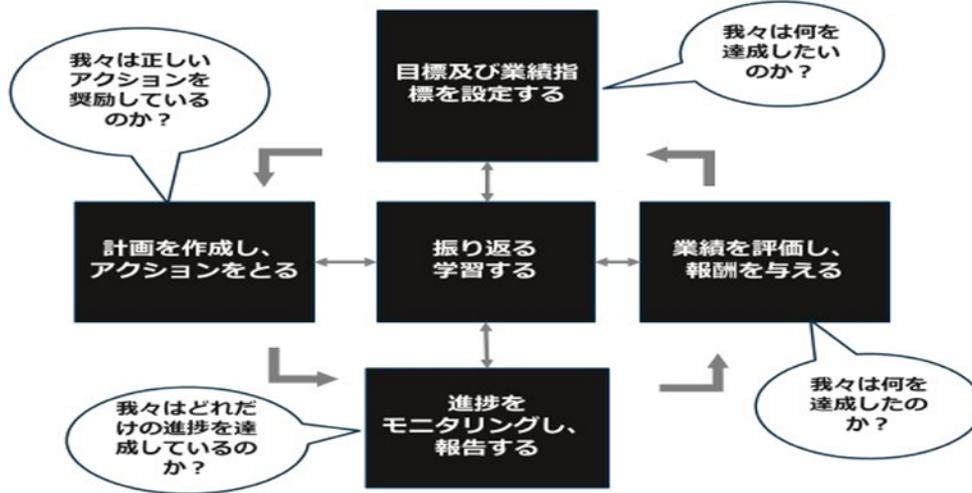
MCS とは、「組織目的の実現を目的として、経営管理プロセスを回すために、組織の構成員 (ヒト) に働きかけるシステム」である。

MCS の 4 つの箱それぞれにコメントが示されている。それぞれのコメントに、「我々」という主語が示されている。主語が「あなたたち」ではなく、「我々」であることに、FP&A の「真のビジネスパートナー」の役割が反映されている。図表 3 は、FP&A の「真のビジネスパートナー」としての役割の背景に、「MCS の設計者および運営者」としての役割があることを示している。

〔図表 3〕 : ホングレンの MCS の概念図

# マネジメントコントロールシステムの概念図

(ホンダ2004)



**FP&Aとは「真のビジネスパートナー」である。**

**FP&Aとは「マネジメントコントロールシステムの設計者であり、運営者」である。**

## II. グローバル企業における FP&A の 2 つの役割の誕生と共進化

次に、グローバル企業において FP&A の 2 つの役割がどのようにして生まれ、進化したかを紹介する。

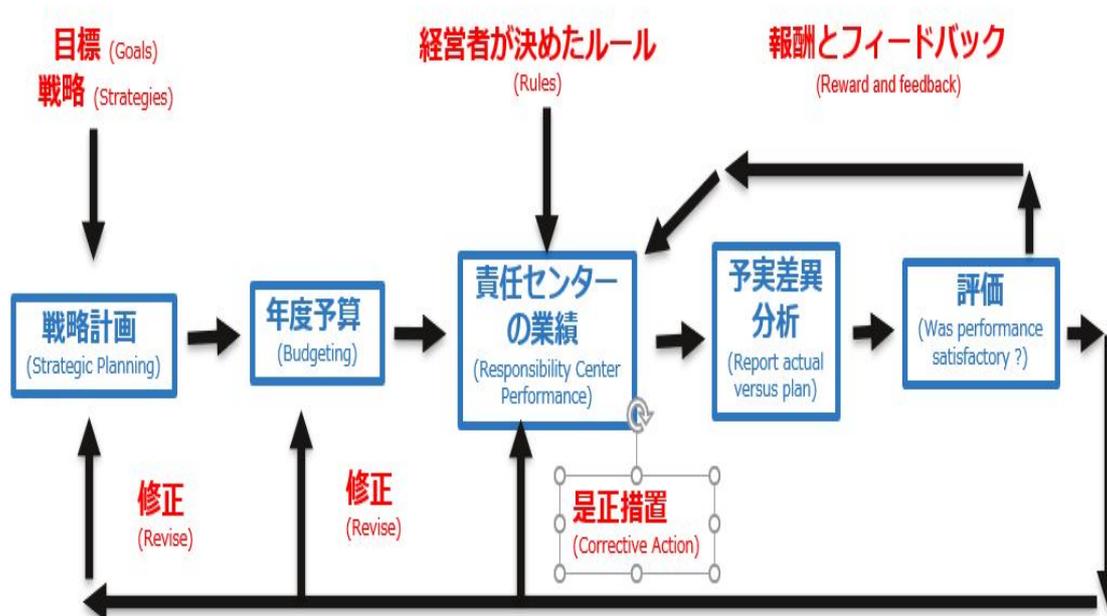
### 1. コントローラー制度の誕生

グローバル企業における MCS の誕生は、1920 年代にデュポン社や GM 社が事業部制組織を支える仕組みとしてコントローラー制度を導入したことに遡る。しかし、コントローラー制度が一般企業に普及するには、長い時間を要した。この経緯は 1960 年代の代表的なコングロマリット、ITT 社の経営者であった H.ジェニーンの自伝や評伝に描かれている。

管理会計研究者の R.アンソニーが、1965 年の論文で MCS の概念を世に広めた。MCS を「組織の所与の戦略の実行を目的として、管理者が他の組織構成員に影響力を行使するプロセス」と定義し、MCS の概念を図表 4 にまとめている。アンソニーは、箱で囲まれたプロセスのみを「公式の MCS」と定義している。

アンソニーは、「MCS の設計および運営に責任を持つ者」がコントローラーであるとした。興味深いのは、アンソニーによるコントローラーの機能の定義が「経理部長」の機能であったことである。

〔図表 4〕 : アンソニーの MCS の概念図



## 2. FP&A 組織の誕生

グローバル企業における FP&A 組織は、1990 年代にコントローラー組織が経理組織と FP&A 組織に分化することによって生まれた。その背景には、CFO 組織の役割が、スコアキーパーからビジネスパートナーへ変化したことがあった。

1980 年代の代表的なコングロマリット、GE 社の経営者であった J.ウェルチの自伝には、事業部コントローラーを管理者（警察官）から事業部長のビジネスパートナー(COO)に変貌させた経緯が描かれている。

しかし、FP&A 組織が一般企業に普及するには、長い時間を要した。IMA は、1999 年に一般企業における管理会計担当者の役割に関する調査を実施した。1980 年代における管理会計担当者の役割を、①スコアキーパー、②事業部に配置されない本社スタッフ、③事業部門の意思決定プロセスへの参加者ではなく、支援スタッフとしたのに対し、1999 年における管理会計担当書の役割を、①ビジネスパートナー、②事業部に配置されて、職能横断のプロジェクトチームでリーダーシップを発揮する、③対等のパートナーとして事業部門の意思決定に積極的に介入すると報告した。

現在、グローバル企業の CFO 組織は、本社 CFO の下に FP&A 担当と経理担当の 2 人の本社コントローラーを置き、事業部コントローラーは FP&A 担当の本社コントローラーにレポートすることが多い。

FP&A プロフェッショナルおよび財務プロフェッショナルを支援する職業人団体である AFP(The Association for Financial Professionals)は、FP&A ガイドと名付けた複数の調査報

告書において、FP&A 組織の起源は経理組織にあるが、FP&A 組織は CFO 組織内の経理組織や財務組織から独立した組織であるとする。FP&A 組織のミッションとして、「FP&A の存在意義は何か？FP&A が何を為すのか、いかに CFO 組織の他の組織と違うのか、持たらず価値を定義して、CFO 組織の他の組織と事業部門に説明することが重要である」としている。

ホングレンの MCS の概念図(図表 3)は、現在の FP&A 組織の 2 つの役割を活写している。FP&A 組織の目的は、アンソニーが定義する「組織の所与の戦略の実行」から、ホングレンが定義する「組織目的の実現」へ進化した。組織目的の実現に向けて組織構成員に働きかけるために、アンソニーの概念図(図表 4)には含まれていなかった報酬とフィードバックが図表 3 では PDCA サイクルの A として含まれ、PDCA サイクルの 4 つの箱それぞれに「真のビジネスパートナー」としての役割が書き込まれている。

FP&A の 2 つの役割は、互いに影響し合いながら共に進化を遂げたのである。

### III. 「MCS の設計者および運営者」としての役割の本質とは何か

#### 1. 責任センターの 2 つの業績評価指標

MCS の概念図である図表 3 と図表 4 を比較すると、図表 4 のみに存在し、図表 3 には記載されていない箱の存在に気づく。それは、「責任センターの業績」という箱である。

アンソニーは、責任センターを「当該組織の活動に責任を有する管理者によって率いられている組織単位」と定義する。責任センターという概念には組織単位と管理者の 2 つが含まれているが、その主体は管理者である。

アンソニーは、責任センターの業績の指標には、「事業の業績評価指標」と「管理者の業績評価指標」の 2 つがあるとする。「管理者の業績評価指標」は先行指標として、遅行指標である「事業の業績評価指標」を駆動する。

「管理者の業績評価指標」は、管理者の経営意思決定と行動が影響する指標である。「管理者の業績管理指標」には、管理者が管理不能な指標を含めてはならない。管理可能性基準として、経営意思決定に関する最終的な決定権限の有無や経営意思決定に関する影響可能性が考慮される。

アンソニーの MCS の概念図は、事業の成功をもたらすドライバーと KPIs の設定において、経営管理プロセスに必要な「事業の業績評価指標」だけではなく、経営管理プロセスを駆動する動力となる MCS に必要な「管理者の業績評価指標」を対象にすべきであることを示唆している。

MCS の設計および運営に関して FP&A に求められるのは、「事業の業績評価指標」と「管理者の業績評価指標」の 2 つを峻別し、目的に応じて使い分けることである。グローバル企業における FP&A 実務を 3 点紹介する。

(1) 「管理会計 PL」の設計である。管理会計 PL は、「責任センター」単位で作成され、「事業の業績評価指標」と「管理者の業績評価指標」のそれぞれに目標と実績・予測が表示され

る。

(2) 財務指標と非財務指標を組み合わせたバランス・スコアカードの設計である。バランス・スコアカードにも、「事業の業績評価指標」と「管理者の業績評価指標」のそれぞれに目標と実績・予測が表示される。

(3) OKRs (Objectives & Key Results : 目標と主要な成果)と呼ばれる、管理者と社員のための目標管理プロセスの設計である。OKRs は「管理者の業績評価指標」に特化しており、SMART(Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-Bound)と呼ばれる条件を満たすことを求めている。

「FP&A 入門」には、筆者が FP&A プロフェッショナルとして関わった上記に関する事例を紹介したので、参考にされたい。

## 2. 事業と管理者の業績評価指標としての ROI と EVA

ここでは、FP&A が MCS の設計者および運営者として、ROI および EVA を事業部の業績評価指標に、どのように展開するべきなのかを考える。

### (1) ROI の良い点と悪い点

ROI (Return on Investment : 資本収益率)は、分子に当期純利益、分母に資本投資額を使用した比率である。分子と分母に適切な指標を使うことで、ROA にも ROE にも変換できる。ROI の良い点には、包括的な業績指標であり、事業規模の大小にかかわらず、事業の業績指標として利用でき、計算が容易であることがある。

ROI の悪い点は、指標が比率であり、分子が当期一期間の利益であることである。比率であるので、分母の投資額を減少させることで ROI を大きくすることができる。分子が当期の期間利益であるので、当期の研究開発費などの費用を減少させることで ROI を大きくすることができる。ROI ではコーポレートガバナンスコードが求める企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の成長の成否を評価することができないのである。

### (2) EVA の良い点と悪い点

EVA (Economic Value Added : 経済的付加価値)は、ROI が有する比率としての欠点を修正するための代替となる業績評価指標である。NOPAT(Net Operating Profit After-Tax)から資本投資額と資本コストの乗数を減じた金額である。

EVA は比率でないので ROI の悪い点を修正できるが、NOPAT が当期一期間の利益であるという問題は残っている。EVA は事業毎の資本コストを反映できるが、資本投資額に含まれる固定資産の評価には、取得簿価、償却後簿価のどちらを使用しても EVA が誤ったメッセージを与えるという課題が存在する。

### (3) ROI と EVA の目的と限界

ROI と EVA の上記の問題の背景には、2 つの指標の本質的な限界が存在している。それは、2 つの指標の目的が投資家の視点に基づいていることである。投資家は株主と経営者の間に存在するエージェンシー問題を避けるために、「事業の業績評価指標」に多大な関心を払う。しかし、経営者の視点の中心にある、「管理者の業績評価指標」には関心がない。

FP&A に求められるのは、投資家の視点を念頭に置いた上で、経営者の視点で、「管理者の業績評価指標」を設計・運営することなのである。

グローバル企業における FP&A 実務を 3 点、紹介する。

- ① 期間利益の目標には、管理者が管理可能である EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) が使用される。管理者が管理可能でない負債の支払い利子、法人税等や固定資産の減価償却費は含まれず、流動資産（売上債権・棚卸資産）の資本コストも考慮されない。EBITDA 目標は 管理者の OKRs に反映される。
- ② 売上債権や棚卸資産の資本コストの管理には、管理者が管理可能である、売上債権や棚卸資産の資本回転率が使用される。資本回転率目標は管理者の OKRs に反映される。
- ③ 固定資産の資本コストの管理は、EBITDA および売上債権や棚卸資産の資本回転率の管理とは別個に、資本投資(Capital Budgeting)プロセスにおいて行われる。投資意思決定の効果は複数年にわたり発現するため、投資実行後の投資プロジェクトにマイルストーンを設定し、事後審査(Post Audit)を実施する。事後審査において評価する管理者の業績目標は、管理者の OKRs に反映される。

「FP&A 入門」には、筆者が FP&A プロフェッショナルとして関わった上記に関する事例を紹介したので、参考にされたい。