
CFO・FP&A 組織のビジネスパートナー役割と 企業業績への貢献について

—日本企業の管理会計機能強化への適用可能性—

池 側 千 絵

Summary

日本原価計算研究学会 2019 年度全国大会統一論題「もう一度実務に戻る」において、報告する機会をいただいた。筆者は外資系企業のファイナンス部門で勤務した実務経験と日本企業の経営管理・管理会計コンサルティング経験を背景に、実務と研究の両方の観点から、米国企業の管理会計担当者・FP&A (Financial Planning & Analysis) がビジネスパートナーとして企業の業績目標達成と意思決定に貢献する事例を紹介する。日本企業の管理会計機能を強化し、業績を向上させるための参考にさせていただきたい。

Key Words

- ① CFO 組織
- ② 管理会計担当者
- ③ FP&A
- ④ ビジネスパートナー
- ⑤ 業績目標達成
- ⑥ 意思決定支援

I はじめに

日本原価計算研究学会 2019 年度全国大会統一論題「もう一度実務に戻る」において、筆者は欧米の優良企業における CFO・FP&A 組織におけるビジネスパートナーとしての役割の発展について紹介・報告をする機会をいただいた。

筆者は、新卒で米国に本社のあるプロクター・アンド・ギャンブル (P&G) 社の日本子会社に入社以来、いくつかの米国企業子会社のファイナンス部門で勤務した。現在は日本企業の経営管理・管理会計コンサルティングを行っている。この報告では、実務家と研究者の両方の立場から、米国企業の CFO 組織・FP&A 組織の機能と企業業績への貢献について事例を紹介し、日本企業への応用について考察する。

米国企業と日本企業では、CFO (Chief Financial Officer・最高財務責任者) 組織に違いが見られる。米国企業では CFO 組織内に経理・財務・税務・内部統制機能がある他に、管理会計機能を担当する FP&A (Financial Planning & Analysis) 組織がある。FP&A は、コーポレート部門だけでなく、子会社、事業部、工場、研究所、機能部門 (人事、営業、サプライチェーンなど) に配置され、ビジネスパートナーとして各部署の業績目標の達成と意思決定を支援する。欧米では、管理会計担当者の研究

2020 年 2 月 2 日受付

が進み、実務でも管理会計担当者（FP&A・Management Accountants）の支援を目的とする団体が資格認定、教育、情報提供等を行っている。

一方、一般的な日本企業では、管理会計業務は経理財務部門だけでなく、経営企画部門や、原価企画などいくつかの部門でも行われていると言われている（加登ほか 2007, 53）。管理会計担当者に関する先行研究は少なく、管理会計担当者の支援に特化した広く知られた資格や団体はない。

筆者は自身の実務経験を踏まえ、米国企業の管理会計担当者（FP&A）の貢献が、米国企業の高い売上高営業利益率などの業績実現に寄与している可能性があると考えます。実際に管理会計担当者の貢献と企業業績との関連を実証するのは容易でないが、日本企業においても管理会計担当者の機能を高めることが業績向上に寄与するのではないかと考え、コンサルティング・講演活動をしている。

II 日本企業と欧米企業の営業利益率の違い

筆者が過去に勤務してきた一般消費財と食品製造業界においては、日本企業の営業利益率は欧米企業の営業利益率と比べて低い。

たとえば、花王株式会社のホームページ（花王株式会社 2019）には、「消費財業界におけるポジション」と題して、グローバル競合企業との売上高、営業利益、営業利益率等の比較を示している。花王の売上高営業利益率である13.8%は日本企業としては高いが、欧米の上位企業では、20%を超えている企業もある。花王は中期経営計画で、2020年に15%、2030年に17%を目指すとしている（花王株式会社 2016）。

図表1 花王株式会社 消費財業界におけるポジション、グローバル競合比較

企業	売上高 (十億円)	営業 利益率 (%)
Procter & Gamble	7,405	20.5%
Unilever	6,426	24.6%
L' Oreal	3,395	18.3%
Henkel	2,508	15.7%
Kimberly-Clark	2,048	12.1%
Reckitt Benckiser	1,854	24.2%
Colgate-Palmolive	1,722	23.8%
Estee Lauder	1,516	16.7%
花王	1,508	13.8%
Beiersdorf	911	15.2%

（出所）（花王株式会社 2019）より筆者作成
米ドル=110.81円、ユーロ=126.05円、英ポンド=147.24円 2019年3月花王調べ

日本の大手食品製造会社である味の素株式会社では、グローバル食品企業トップ10クラス入りを目指して、2020年には営業利益額1300億円越えと営業・事業利益率10%を目指す中期経営計画を発表している（味の素株式会社 2017）。一般的に食品世界トップ10と言われるのは、ネスレ、ペプシコ、ユニリーバ、コカ・コーラ、クラフト・ハインツ、モンデリーズ、ダノンなどである。

食品製造各社の直近の営業利益率は図表2のようになる。主要な加工食品製造業を日本企業の参考例としてあげたが、営業利益率は5-10%であり、欧米企業の12-25%よりは低い。

日本企業の営業利益率が欧米企業よりも低い理由としては伊藤レポート（持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～プロジェクト（伊藤邦雄座長）2014, 38）によると、持続的成長企業の競争力の源泉となる差別化やポジショニング、事業ポートフォリオの最適化、イノベーションやリ

図表2 国内外の食品製造業（主に加工食品）各社の売上高と営業利益率の比較（参考資料）

企 業	売上高 (十億円)	営業 利益率 (%)
Nestle S.A.	10,368	16.8%
Pepsi CO Inc.	7,112	15.6%
Unilever	6,628	24.5%
Kraft Heinz Co	2,888	-
Mondelez Intl Inc.	2,853	14.3%
Danone S.A.	2,711	14.5%
Associated British Foods	2,330	8.2%
General Mills Inc.	1,855	15.4%
Kellogg Company	1,490	12.6%
明治ホールディングズ	1,258	7.8%
味の素	1,127	4.7%
キュービー	573	5.8%
日清食品	451	6.4%
キッコーマン	453	8.5%
ハウス食品	297	5.9%
江崎グリコ	353	5.7%
カルビー	248	10.8%
森永製菓	205	9.6%

(出所) 公開資料より筆者作成。欧米企業は2018年12月期 (Associated British Foodsは2019年8月期、General Millsは2019年5月期。) 売上高の多いトップ10企業のうち飲料が主であるCoca-Cola社(営業利益率29.8%)を除いた。Kraft Heinzは決算修正のため営業利益率はマイナス。\$1=110円。日本企業は2019年3月期、主要な加工食品製造企業を筆者が選んで掲載した。

スク・変化対応が十分でなく、過度な低価格競争を余儀なくされていることなど日本企業の収益力・競争力に課題があることが挙げられている。

日本に子会社がある米国企業では、日本市場において日本企業と戦うために低価格競争を余儀なくされ、本社が目標とする営業利益率が確保できないという悩みがある。日本市場は米国企業にとって魅力が大きいとはいえない。

日本企業の営業利益率を高めることは、世界における日本市場の魅力を増すとともに、日本

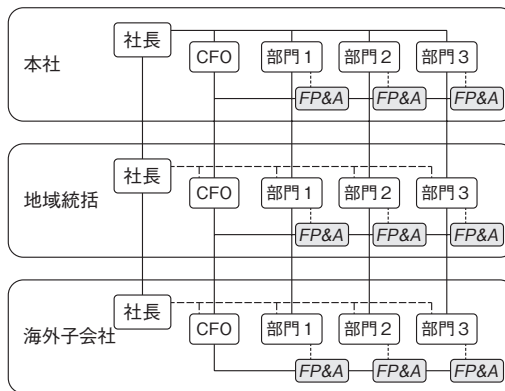
企業がグローバルに投資できる原資を創出する策にもなると考える。

Ⅲ 日本企業と米国企業のCFO・FP&A組織の違い

米国企業では最高財務責任者、CFOの下にファイナンス組織があり、経理・財務・税務・内部統制等はもちろん、管理会計全般 (FP&A) も担当する。職種別採用が行なわれており、大学で経営や会計を学んだ者、公認会計士、経営学修士 (MBA) を修了したものがファイナンス組織に入社することが一般的である。

米国企業のファイナンス部門のうち、経理・財務・税務等は、日本企業と同様、本社コーポレート部門に属する。FP&A業務を担当する者はコーポレート部門にもいるが、各子会社、各事業部、研究所、工場、機能部門 (営業・マーケティング・研究開発・サプライチェーン (購買・生産・物流など)) などに配置され、担当部署を直接支援する。子会社・事業部門・機能部門に配置されるFP&Aは、マトリックス組

図表3 米国企業のマトリックス組織図 (例)



(出所) 筆者作成、機能部門は営業、マーケティング、人事、サプライチェーン、研究開発など。複数事業がある場合は事業部ごとにマトリックス組織が作られる。

織の中で二君に仕える形をとる場合が多い（図表3参照）。筆者が過去に勤務した米国企業ではこの組織体系がとられていた。

中長期の戦略策定、単年度予算とその進捗管理は、本社、地域統括、海外子会社、事業部、機能部門に配置されているFP&A コントローラーが連携して行う。CFOの指示を受けながら、自分が担当する部門責任者やクロスファンクショナルチームのメンバーと共に、財務・非財務の情報をまとめて報告する。

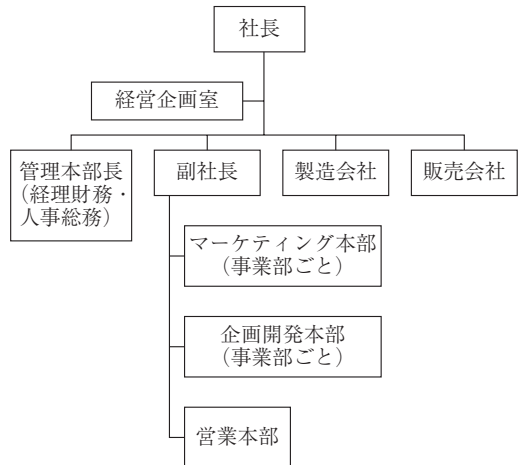
また、新商品開発、設備投資、日々の経費管理や宣伝広告費・販促費用などの投資判断の意思決定支援も行う。このように、CFOがFP&A コントローラーを介して会社の隅々までお金の動きを把握できる仕組みになっている。

一方、多くの日本企業では経理財務担当役員は主に財務会計を担当している。管理会計は経理財務部門も一部担当するが、経営企画部門や、原価企画などいくつかの部門に分散して実行されている（加登ほか2007, 53）。

中期経営計画・予算など、計画を立てるのは経営企画部門であり、実績を集計・分析してレポートするのは経理財務部門であるという役割分担も見られるが、その場合、経理財務部門は事業部門から遠く、どのような戦略のもとこのような実績になったのか、説明できないこともあるようだ（デロイトトーマツグループ2018, 100）。

筆者は日本企業の経営企画部門から話を聞いた。東証一部上場製造業A社の経営企画室は社長に直接レポートして全社の中期経営計画の策定と進捗管理、単年度予算・実績管理を担当している。そのほか取締役会の事務局業務、社長の特命案件や全社の組織・海外戦略・生産戦略などの取りまとめ等も行う。管理本部長は経理財務・人事総務機能を担当し、社長にレポートしている。副社長は事業全般を管掌している。

図表4 日本企業・製造業A社の組織図



(出所) A社からの聞き取りと組織図に基づき筆者作成

副社長の下には企画開発本部があり、経営企画室の依頼で複数の事業部の予算管理や実績報告を担当している（図表4参照）。

経営企画室は中計の策定や予算の進捗管理を行うが、実際現場で何が起きているのかは、事業部の責任者たちに報告をお願いする形になっていて、取りまとめ業務に徹している。実績と予算に乖離があっても、細かい報告が自動的に上がってくる仕組みはなく、情報収集と実態の把握に苦慮している。経営企画室、管理本部長の経理財務部、事業の企画開発担当のそれぞれが管理会計業務を行い、“連携している”が、一体となっているわけではない。このケースでは、経営企画室も経理財務部門も現場からは遠く、社長の質問にもすぐには答えられない状況である。

経営企画室のメンバーは事業部・営業出身者、法務担当者、公認会計士など優秀な人材をそろえているが、管理会計・コーポレートファイナンス・経営学に特に明るい者はいない。現場から遠く、何をすれば事業の業績目標達成を支援できるのか模索している。メンバーの能力をど

のように高めてキャリアパスを描けばいいのかも課題として認識している。

IV CFO・FP&A 組織がビジネスパートナーとして事業を支援するためには

1. ファイナンスビジネスパートナーとは

欧米では、CFO 組織に属する管理会計担当者（FP&A または Management Accountants）の役割が“ビジネスパートナー”の役割に変化していると言われている。ビジネスパートナーの定義の一例は、「CFO 組織としての人材が事業部門と一緒にあって、事業戦略の構築や戦略転換の検討に参加・貢献し、事業場の意思決定に貢献する姿を指す。さらに、本来の経理財務としての数値管理能力、内部統制能力を担保したままその任に当たることをミッションとする。」（デロイトトーマツグループ 2018, 101）である。また、欧米で管理会計担当者を支援する団体である CGMA（Chartered Global Management Accountants）は、ファイナンスビジネスパートナーリングに関するガイドを出しており、「ファイナンスビジネスパートナーリングとは、ビジネスの同僚と協力して、事業業績を向上させること（CGMA 2018, 5）」と定義している。それは、財務数値の実績レポートを作って配布して終了、ではなく、財務・非財務の数値を分析し、インサイト（洞察・なぜそれが起こったか、それが何を意味するのか）を発見し、事業メンバーに影響を与え、実際に成果を出すところまでを指す。AFP（Association for Financial Professionals）は米国に本部を置く財務と FP&A の支援団体で、ビジネスパートナーとしての役割を果たすためのガイドを出している（AFP 2019）。

日本でも、コンサルティング会社やソフトウ

ェア開発企業より、「経理財務部門はビジネスパートナーとして変化すべき」というような発信を聞くことが多くなっている。

2. 事業部に配置された FP&A の活動

ここでは、米国企業の CFO 組織に属する管理会計担当者（FP&A, Management Accountants）が事業部や部門に配置されて、実際にどのようにビジネスパートナーとして業績目標達成と意思決定支援に貢献しているかを、筆者の実務経験を踏まえて具体的に紹介する。

米国企業消費財製造業 B 事業部での FP&A コントローラーの行動事例：

- 事業部のチームの近くに席を置き、日々の行動を共にする。
- チームの定例会議に出席して事業の理解を深め、チームメンバーとの信頼関係を築き、そのチーム全体のゴール・目的を理解して、中長期経営計画、単年度予算、業績予想などをとりまとめ、数値だけでなく、その前提となった非財務情報・仮定も管理する。
- チームメンバー個人の業績目標も理解して、目標達成をサポートする。それが事業全体の目標達成に寄与する。
- 業績目標進捗管理会議体を主催する。チーム業績の実績・進捗をモニターして、状況をチームに伝え、未達の場合は適切なアクションを促し、余裕があれば次の投資を促す。課題があれば、チームメンバーと共に解決策を探す。
- ファイナンスの観点から投資案件などの意思決定に参画する。本社の CFO と連携して全社的視点でアドバイスをを行う。本社の CFO や FP&A と連携して投資予算を確保する。
- 商品・サービスごとの損益分析とそれに基づく対応（良いものは伸ばす。損失を出してい

るものは改善する、やめるなど)、価格・販売戦略、原価削減、広告宣伝費・販売促進費・一般管理費の管理など、売上・利益・キャッシュフローを増やすべく、分析をして、対応策をチームと協議、実行する。

- チームメンバーにとって知識が少なく理解しにくい経理・財務・税務・内部統制に関わる課題を、CFO組織内の担当専門部署と連携して解決し、チームメンバーにわかりやすく説明する。
- チーム全体の業績目標達成状況や投資案件の進捗状況等をまとめてCFOやシニアマネジメントに報告する。
- CFOから情報を得て、会社全体の業績目標達成の進捗状況や他事業部の状況を所属するチームに伝えてチームメンバーの活動がいかに関係するかの達成につながるかについて理解を促す。
- チームメンバーに必要なファイナンス知識の研修・コーチングをする。
- チームの内部統制活動をサポートし、ミスや不正が起こらないように目を配る。

FP&Aコントローラーは、本社のCFOのサポートを受けながら、自分の属するクロスファンクショナルチームでは、ミニCFOのように行動する。事業部における意思決定に寄り添い、新商品開発、改良、宣伝広告や販売促進への投資、設備投資をするなどの際に、プロジェクトの初期段階から関わり、ひとつひとつの意思決定が財務的に良い決定であることを確認する。

クロスファンクショナルチームでは、それぞれの担当者間でコンフリクトが生じる。例えば、営業・マーケティングとしては、品数が多い方が売上金額は増えるが、製造側からすれば効率は低下し、在庫が増える。最適な品数はいくつなのか、ファイナンスが全社的な視点で分析

と意見調整をする。また、数量シェアを重視すると価格は安い方がよいが、利益は低くなる。品質の良い商品を作りたい場合、原価は高くなる。全社的な立場で助言できるFP&Aコントローラーがいれば、各部門のコンフリクトを解決し、チーム全体の業績目標を達成するための最適解を見出すことができる。

普段は事業部長の指示を仰ぎながら、チームの他部門の担当者とやりとりをし、時折CFOと連絡を取り合うというワークスタイルは、容易なものではない。CFOが時折様子を見に来て事業部長やチームと会話をし、FP&Aコントローラーの働きぶりを見守り支援すると良い。

FP&Aコントローラーが、事業部の他、営業部門、製造部門、研究開発部門等に配置される場合も上記と同様に、その機能部門の活動に寄り添い、部門の業績目標を理解して、その達成と意思決定を支援する。

3. 事業の業績目標達成に貢献するFP&A

FP&Aは管理会計活動を行う。管理会計の主な目的は事業の業績目標達成と意思決定を支援することである。まずは業績目標達成支援の機能から見ていこう。

IMA (Institute of Management Accountants) が734社への調査の結果、業績が良い会社のFP&Aが行っている12の行動原則をまとめている (Serven 2017)。ここでの業績が良い会社とは、自社の業績目標を達成し、競合他社の業績を上回っていると回答した企業を指す。

効果的なFP&A活動が行われると、次のことを実行することができるという説明している。

- 株主価値を向上することができる
- 戦略を実行することができる
- 財務上と運営上の両方の目標を達成する仕組みを作ることができる。
- 組織に戦略を理解させ、各部署が何をすれば

いひかを周知させることができる。

- 経営資源をうまく配分することができる。
- プロジェクト、プログラムの遂行がうまくいく。

そのために次の12の原則（Principle）を実行するとよいとまとめている。

Foundation（基盤）の構築

- 1) 戦略を策定し、実行できるプランに落とし込む
- 2) プロジェクトを実行するための資源（ヒト・モノ・カネ）を定めて予算に入れる。
- 3) 運営上実行する活動がどのように会社のPL/BSに影響を与えるかを理解して進捗管理をする。
- 4) 財務業績への影響を深く理解したうえで計画を策定して実行し、実行後には実績と計画の乖離を分析し、数値の裏にある理由をストーリーとして語るができる。
- 5) 財務と運営（非財務）のゴールを同時に追いかけて、決算の結果が出る前でも乖離の兆候があればすぐにアクションをとって、もとのゴールに届くように軌道修正する（Agilityの実践）。

中級編：プランの実行者に“Accountability”（説明責任）を持たせる

- 6) それぞれの部署、個人にAccountability（責任）をもってプランを実行し、目標を達成してもらうことが、全体のプロジェクトの目標達成には不可欠である。財務だけでなく、運営の目標も、現場まで落としこんで伝える。
- 7) 個人にも組織にも、財務目標を達成してもらえる仕組みをつくる。（報酬、昇進などの仕組み）
- 8) 個人にも組織にも、運営上の（非財務）目

標を達成してもらえる仕組みをつくる。運営上の目標を達成すると自然に財務の目標も達成できるように設定する。

上級編

- 9) 事業の成功をもたらすドライバーを設定し、どうやって達成度を計るかも決める。
- 10) 事業の成功をもたらすドライバーについて、短期、中期、長期に目指すべき、適切な目標を設定する。
- 11) 目標を達成するための具体的な施策も決める。
- 12) 事業の成功をもたらすドライバーの目標達成度をモニターし、その達成度に伴って適切なインセンティブを設定し、プランの実行者にAccountabilityを持たせる。

このようなことは既にやっている、という企画担当者はいるだろうが、結果がでるまでとことんやっているかが重要である。

4. 意思決定の支援をするFP&A

次に、事業の意思決定支援機能を紹介する。FP&A コントローラーは新製品（または新サービスなど）のプロジェクトチームの一員として、チームの意思決定を支援する。ここでは一般消費財を事例とする。

マーケティング部門では、市場や消費者の動向を日々観察・研究し、研究開発部門と相談しながら、新製品の構想を練る。何度かの消費者テストで商品コンセプト、購入意向等を確認しながら、計画が具体的になってくる。FP&A コントローラーは構想の段階からクロスファンクショナルチームに加わり、情報を得ている。その商品が、会社の財務にどのような役割を果たすことを期待されているのか、チーム内でイメージを共有する。例えば、利益率は低い

マーケットシェアを稼ぐ商品なのか。ターゲット消費者を絞って高価格で売る商品なのか。

新製品が市場に出て育っていくプロセスを、FP&A コントローラーは次のような小->中->大の視点を持ってチームに伴走する。

① 小さな視点（商品規格）

- 商品についてある程度の情報が得られるようになったら損益計算をし、売上・利益・原価目標を設定し、それに沿った商品になるようにチームを導く。商品開発部門やマーケティング部門は、高価な品質の高い原材料を使いたいのが、そのためには価格を高める必要がある。目標数量が売れる価格と品質はどのあたりか。
- 価格設定は同等の品質を持つ競合製品の価格と比較する必要がある。パック当たりの価格、グラム当たりの価格を比較する。競合製品のPLを推測して、どう戦うのか考える。
- 今想定している原価では目標利益が出ない場合、チームで原価低減プロジェクトを計画する。FP&A マネージャーはその取りまとめをし、チームを励まし、結果を出す。

② 中くらいの視点（プロジェクトの価値）

- この新製品プロジェクトに対する設備投資などの大規模投資が必要な場合、キャッシュフローを予測し、その現在価値（NPV）や、IRR、投資回収年数等を計算し、企業価値を生むプロジェクトであるかを評価する。
- この新製品のためにカニバリゼーションを起こす他製品があれば、その売上減少を考慮に入れる。売上減少を少なくする方法をチームと考える。
- 会計・財務・税務・内部統制等、このプロジェクトに関してチェックすべきポイントも考えておく。

- 数値の仮定（Assumption）は何かを管理しておく。仮定が外れたらどのような打ち手をとって目標を達成するのか、チームと議論しておく。

③ 大きな視点

- この新製品は会社全体にとってどういう役割を果たすのか。会社の中長期戦略、販売戦略、生産戦略への影響は？

日本企業では新製品の価格設定や原価目標設定は事業部の企画担当者によって行われることが多く、経理財務部門が初期段階から関わることは少ない。日本企業のCFOを対象に行った調査では、新製品の価格設定・原価目標設定を経理財務部門が主管すべきだと答えたCFOは20%に過ぎず（池側 2019a）、実際に主管しているCFOは8%、（他部門が主管し）関与しているCFOは33%だった。同調査で、この機能を主管・関与しているCFO組織はそうでないCFO組織と比べて過去3年に営業利益率が上がっている場合が多いという回答結果が出ている。価格戦略は企業の売上と利益に直接影響する。欧米企業ではCFO配下のFP&Aが初期段階から関与することによって、売上・利益率を高めることに貢献する。日本企業でも重要な案件の決定にはCFOが関わっているが、プロジェクトがかなり進んでから相談を受ける形ではないだろうか。

V ビジネスパートナーとして同僚に評価される人材になるには

さて、事業部に配置されたファイナンス部員がビジネスパートナーとして貢献するには、どのような人材を育てればよいのか。

Chotiyanon et al. (2018, 24) は、「ビジネスパートナーとは、管理会計担当者の新しい役割のことで、日々の事業活動に深く関わり、ともに働く事業部・部門の同僚から、価値を生むチームメンバーだと思われている者」と定義している。管理会計担当者の主な業務は業績目標達成と意思決定支援なので、支援対象の事業部から価値がある支援だと評価されることが重要である。

CGMA (2018, 18-19) は、ビジネスパートナーとして貢献するためには、次のような知識・スキル・性質が求められると説明している。

- 1) 基礎となる知識・スキルを持つ
 - ・ビジネスの理解、
 - ・分析能力
 - ・会計知識
- 2) 事業のコスト・リスク・バリューを変化させるドライバーを見つけ出して提言する。
 - ・ビジネスに対するパッション (熱意)
 - ・好奇心
 - ・プロとしての客観的視点
- 3) ビジネスパートナーにより影響を与えることができる関係を構築する力
 - ・ビジネスパートナーとの価値観共有
 - ・高いコミュニケーション能力
 - ・耳が痛い助言、提案も受け入れてもらえる関係構築

これだけの能力・素養を備えて事業部・機能部門の人たちに貢献を感謝されながら働くということ、容易ではない。価値あるビジネスパートナーとして貢献する FP&A コントローラーは、企業内で高い評価を受けて CFO を目指し、また場合によっては CEO またはほかの経営陣を目指すこともあるだろう。

ただし、キャリア志向や、向き不向きの問題

もある。CFO 組織内で、どの仕事が自分に合っているのか、若いうちにいくつかの違った業務を経験し、その適性・志向を確認し、経理財務的業務を得意とするのか、FP&A を得意とするのか、見極めていくことが重要である。

VI 米国企業の CFO のキャリアパス

米国企業の CFO のキャリアパスの実例として、図表 5 の現 P&G CFO のジョン・モラーの経歴を見ていこう (P&G 2019)。ジョンはコーネル大学の MBA を修了したのちに 1988 年に P&G のファイナンス部門に入社した。まずは食品の原価を分析するコストアナリストとして配属された。その後、1-2 年おきに異動し、食品工場の経理、食品・飲料事業部の予算管理や財務分析の担当者として、まずは小さいブランドを担当、カテゴリー全体、事業部全体と徐々に責任範囲を広げ、昇進していく。その後、1996 年に米国を出て、当時 P&G が進出していた発展途上の中国で洗濯・パーソナルケア事業のファイナンスリーダーを務める。米国に帰国して、グローバル事業部のファイナンストップ、コーポレート部門の経営管理役員、財務役員を歴任して 2009 年に 45 歳で CFO になり、2019 年には Vice Chairman, COO/CFO に任命され、現在は CFO 組織の他に、戦略、IR、IT、GBS (シェアードサービス部門)、営業、マーケティング、サプライチェーンを傘下に持ち、複数の地域の利益責任も負う。ジョンは CFO 部門に属したまま、さまざまな事業部付の FP&A 職を経験し、事業部のビジネスパートナーとしてのキャリアを積み、CFO になったのち、COO として職務の幅を広げている。

図表5 P&Gの現CFOのキャリアパス

1986	コーネル大学生物学専攻卒業
1988	コーネル大学大学院 MBA 修了
1988	食品部門のコストアナリストとして P&G 入社
1989	食品工場の経理アシスタントマネージャー
1990	食品・飲料部門の利益予測担当
1991	飲料事業のシニアファイナンシャルアナリスト
1993	ポテトチップス事業のファイナンスグループマネージャー
1994	ポテトチップス事業のファイナンス部長
1996	中国赴任、中国洗濯洗剤、パーソナルクレンジング事業のファイナンスマネージャー
1998	中国洗濯洗剤、パーソナルクレンジング、アジアスナック事業のファイナンス部長
1999	米国本社に帰任、本社経営管理本部のファイナンス部長
2002	グローバル ビューティーケア、ヘルスケアのファイナンスマネージャー
2003	グローバル ビューティーケア、フェミニンケア、ヘルスケアのファイナンスマネージャー
2005	グローバル ビューティーケア、ヘルスケアのファイナンス VP
2007	本社 財務担当役員
2009	45歳で CFO に就任
2017	CFO/Vice Chairman
2019	CFO/COO/ Vice Chairman

(出所) (P&G 2019) より筆者作成

Ⅶ 日本における FP&A 人材育成の課題と日本企業の管理会計機能強化にむけての考察

筆者は、外資系企業の日本子会社での CFO としての勤務と、日本企業の経営企画・経理財務部門のコンサルティングを通して、日本企業の管理会計担当者の現状を観察し、ビジネスパートナーとしての役割変化への働きかけを行っている。日本企業の管理会計担当者に関する研究は少なく、今後調査・研究を進める予定である。限られた知見ではあるが、現状の課題と

その原因分析、今後の改善提案を述べていきたい。

1. 外資系企業日本子会社の FP&A 人材

外資系企業の日本子会社では、本国と同様の CFO 組織を設置している。CFO の下に、大きく分けて二つの部署があり、①管理会計チーム (FP&A: 経営管理と意思決定支援を行う) と、②財務会計チーム (経理, 財務, 税務, 内部統制を担当する部署) があるのが一般的である。

外資系企業の日本子会社で FP&A/ 管理会計担当者を採用する場合は、他の外資系企業で同様の職についていた人材を中途採用することが多い。MBA か CPA 保持者であり、会計知識があつてビジネスパートナーとしての業務経験があり、英語力がビジネスレベルであること、外国人を含めた多様な環境で働くことができるコミュニケーション能力を持つことなどを条件にすると、日本企業から人材を求めることは難しい。日本企業にそのような人材がいても、中途採用市場に出てくるのが少ない。外資系企業にとって、日本は FP&A の採用基準を満たす人材が採用しにくい国であると考えられている。

一方で、外資系企業の日本人 FP&A 人材の中には、そのスキルと経験を日本企業の業績向上に活かしたいと思うものもいるが、今まで述べてきたように、外資系企業と日本企業では、管理会計担当者の属する組織構造と機能・期待値などに違いがあるため、なかなか実現しない。今後人材交流を行うことによって、日本企業・外資系企業の両方の管理会計・FP&A 機能を高めることができるのではないだろうか。

2. 日本企業の管理会計担当者の FP&A 機能を高めるには

日本企業の管理会計担当者には、管理会計の

目的である業務目標達成と意思決定支援を遂行して企業の業績を向上させていただきたい。そのためには、米国企業のFP&Aに必要とされているようなスキルや行動特性を備えることが役に立つと考える。欧米ではIMA (Institute of Management Accountants) より、管理会計担当者が持つことを推奨されているスキルや行動特性を示したIMA Competency Framework (IMA 2019) や、CGMA より同様の Competency Framework (CGMA 2019) が発表されているので、参考になる。

日本企業の管理会計担当者は、すでに財務会計において高いスキルや経験を保持していたり、また事業部出身で深い事業知識や経験がある場合が多いので、自分に不足しているところだけを補えばよい。

VII おわりに

日本企業では管理会計担当者が経理財務部門、経営企画部門、事業部・部門の企画部門等に分散しているため、全体としてその機能を高める活動を行い、スキルを高め、キャリアプランを整備するのが難しい状況にある。米国企業のようなCFO組織、FP&A組織を構築することが一つの解決策になるのだが、そのためには、組織変更や人材の補充等が必要なため、短期間での実現は困難である。管理会計システムの充実も必要である。

まずは、日本企業の経営者、経理財務・経営企画担当役員の方々に、米国企業のCFO組織・FP&A組織と管理会計担当者の機能について知っていただき、よいところを参考にして取り入れていただきたい。また、日本企業で実際に管理会計業務にあたっている方々にも欧米の管理会計・FP&A資格や教育、ベストプラクティスなどについて知っていただき、自らの

業績への貢献度を高めるために利用していただきたい。

【謝辞】

統一論題の座長である挽文字先生、論者である藤野雅史先生、安酸建二先生、大会準備委員長の伊藤克容先生にお世話になりました。このような報告の機会をいただき、感謝いたします。

【付記】

本稿の「IV節 2項 事業部に配置されたFP&Aの活動」と「VI節 米国企業のCFOのキャリアパス」は(池側 2019b)のIV節とIII節2項をそれぞれ加筆したものである。

【参考文献】

- 味の素株式会社. 2017.「経営方針(中期経営計画)「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」に向けたロードマップ」<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/strategy/managementplan.html>. 参照 01-11-2020.
- 池側千絵. 2019a.「CFOは経営者を支えるビジネスパートナー」『税務弘報』67(1): 58-65.
- 池側千絵. 2019b.「CFOと経理財務部門が主管・関与する管理会計機能と営業利益率との関係性について」『プロフェッショナル会計学研究年報』12: 35-52.
- 花王株式会社. 2016.「花王グループ中長期経営計画「K20」2017-2020」花王ホームページ. https://www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/investor-relations/pdf/presentations_fy2016_k20_01.pdf. 参照 01-13-2020.
- 花王株式会社. 2019.「消費財業界におけるポジション、グローバル競合比較」花王ホームページ. <https://www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/management-information/consumer-goods-industry/>. 参照 01-11-2020.
- 加登豊・石川潔・大浦啓輔・新井康平. 2007.「わが国の経営企画部の実態調査：質問票調査に基

- づく分析」『原価計算研究』31(1):52-62.
- 持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～プロジェクト(伊藤邦雄座長). 2014.「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～」プロジェクト 最終報告書(伊藤レポート)」。 https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyoukaikei/pdf/itoreport.pdf. 参照 01-11-2020.
- デロイトトーマツグループ. 2018.『実践 CFO 経営: これからの経理財務部門における役割と実務』日本能率協会マネジメントセンター.
- Association for Financial Professionals (AFP). 2019. *How FP&A Can Become a Better Business Partner*. Retrieved from <https://www.afponline.org/publications-data-tools/reports/guides/all-guides/Detail/how-fp-a-can-become-a-better-business-partner>. accessed 01-11-2020.
- Chartered Global Management Accountants (CGMA). 2018. *Building a better business, together*. Retrieved from <https://www.cgma.org/resources/reports/finance-business-partnering.html>. accessed 01-11-2020.
- Chartered Global Management Accountants (CGMA). 2019. *CGMA Competency Framework*. Retrieved from <https://www.cgma.org/content/dam/cgma/resources/tools/download-abledocuments/cgma-competency-framework-2019-edition.pdf>. accessed 01-11-2020.
- Chotiyanon, P., and V. Joannidès de Lautour. 2018. *The Changing Role of the Management Accountants: Becoming a Business Partner*. Cham, SWITZERLAND: Palgrave Macmillan US.
- Institute of Management Accountants (IMA). 2019. *IMA Management Accounting Competency Framework*. Retrieved from <https://www.imanet.org/career-resources/management-accounting-competencies?ssopc=1>. accessed 01-11-2020.
- P&G. 2019. P&G Leadership Team Jon R. Moeller - Vice Chairman, Chief Operating Officer and Chief Financial Officer. Retrieved from https://assets.ctfassets.net/oggad6svuzkv/4UsRuSXcDYawM8G2UogayQ/d4d1dbca8e4bc328b74a997afac458c0/Moeller_Jon_R__pgbio_July2019_.pdf. accessed 01-11-2020.
- Serven, L. 2017. 12 Principles of best practice FP&A: High-performing companies use these principles to implement best practice FP&A that drives business results. *Strategic Finance*, 99(5):32.
- (青山学院大学大学院博士後期課程, ストラット
コンサルティング株式会社 代表取締役,
インテグラート株式会社
エグゼクティブコンサルタント,
一般社団法人日本 CFO 協会 主任研究委員)