



The Association of  
Accountants and  
Financial Professionals  
in Business



## 効果的なFP&Aプロセスの12の原則

管理会計原則

## IMA(米国管理会計士協会 )

IMAは、管理会計プロフェッショナル(専門職)の進歩を最大の目的とする、世界で最も大きくかつ最も尊敬される職業人団体の1つである。

The Accountant/International Accounting Bulletinによって、2017年および2018年にProfessional Body Of The Yearに選ばれた。

IMAは、グローバルに調査、CMA®(Certified Management Accountant)プログラム、継続的な教育、ネットワーク作り、倫理的な事業慣行の実施を通じて、管理会計プロフェッショナルを支援している。

IMAは、140カ国においてプロフェッショナルおよび学生の支部を持ち、12万5,000名以上の会員からなるグローバルなネットワークを有している。

IMAは、ニュージャージー州モントベールに本拠を置き、米州、アジア/太平洋、欧洲、中東/インドの4つの地域で、地域密着型のサービスを提供している。

IMAの詳細については、[www.imanet.org](http://www.imanet.org)をご覧ください。

## 管理会計原則 (Statements on Management Accounting)

管理会計原則 (SMA)は、管理会計におけるベスト・プラクティスに関するIMAの考え方を提示する。これらの権威あるモノグラフは、実際に遭遇する幅広い問題を網羅している。

## 著者について



ローレンス・セルベン氏は、企業業績管理(EPM)に関して、国際的に認知されている専門家である。

BOARD Americas社の営業責任者を務めている。

FP&Aを「熟知」し、Pepsi Cola International社における豊富なFP&A実務を有する。ボストンカレッジを「最優等(Summa Cum Laude)」で卒業し、デューク大学のFuqua School of BusinessでMBAを取得した。

『Value Planning: The New Approach to Building Value Every Day』(J. Wiley & Sons)の著者であり、EPMソフトウェアのリーディングカンパニーであるXLerant, Inc.の創設者で元CEOである。

(203) 977-3856 またはlawrenceserven@gmail.comで連絡をすることができる。

Kip Krumwiede氏 (Ph.D., CMA, CSCA, CPA)は、IMAの研究部門の部長である。

IMAに所属する以前は管理会計の教授であり、Fortune 500企業である2社での勤務経験もある。管理会計の実践に関する雑誌および学術誌の両方で、数多くの論文を発表してきた。

(201) 474-1732 またはkkrumwiede@imanet.orgで連絡をすることができる。

## 翻訳者について



石橋善一郎氏は、米国管理会計士協会(IMA)日本支部でPresidentを務める。現在、一般社団法人日本CFO協会 FP&Aプログラム運営委員会委員長、LEC会計大学院特任教授、千葉商科大学会計大学院客員教授および中央大学経営大学院客員教授。

富士通、インテル、D&M Holdings、日本トイザらスなどで働き、FP&AおよびCFOとして40年以上の経験を有している。USCMA、CFM、CSCA、FPAC資格の保有者であり、スタンフォード大学および一橋大学でMBAを取得。IMAのグローバルボードおよび東京支部において理事を経験し、東北大学会計大学院で教授、早稲田大学、一橋大学、相模女子大学、筑波大学で非常勤講師を歴任。

著書に、『CFOとFP&A』、『経理・財務・経営企画部門のためのFP&A入門』、『CFO最先端を行く経営管理』および『CFOの履歴書』(すべて中央経済社)がある。

# 目次

要旨 .....	1
序文 .....	1
スコープ .....	3
FP&A組織は企業の業績に違いを生み出すのか? .....	3
業績が非常に良い企業群と非常に悪い企業群を特定する .....	4
優秀企業が用いるFP&Aプロセスの12の原則 .....	4
<b>基本原則 – 強固な基盤を形作る5つの原則 .....</b>	<b>7</b>
原則 1 : 戰略的な中長期計画を策定し、これらを実行するために必要な実施項目やプロジェクトを明確にする。	
原則 2 : 実施項目やプロジェクトの実施に必要な資源を特定し、年度予算に組み込む。	
原則 3 : 年度予算および業務計画がどのように財務上の目標の達成に貢献するかを理解し、年度予算および業務計画に対する進捗をモニターする。	
原則 4 : 年度予算と実績の差異発生理由を、迅速に事業の面から明確にする。	
原則 5 : 財務上の目標もしくは業務上の目標の達成に乖離が発生した場合、是正措置を講ずる。	
<b>アカウンタビリティの原則 – 当事者意識を強化する文化を形作る3つの原則 .....</b>	<b>8</b>
原則 6 : 全社レベルの財務上の目標および業務(非財務)上の目標の両方を、より具体的な目標に変換して現場レベルの目標として設定する。	
原則 7 : 組織構成員に財務上の目標の達成に責任を持たせ、財務上の目標と金銭的な報酬を結びつける。	
原則 8 : 組織構成員に業務上の目標の達成に責任を持たせ、業務上の目標と金銭的な報酬を結びつける。	
<b>高度な原則 – FP&amp;Aプロセスをさらに高い次元へ進める4つの原則 .....</b>	<b>10</b>
原則 9 : 事業を成功に導くドライバーは何かを明確にし、これらのドライバーに関して主要業績評価指標(KPIs : Key Performance Indicators)を設定する。	
原則 10 : KPIsに関して、長期的および短期的目標を設定する。	
原則 11 : KPIsに関する目標を達成するために、実施項目やプロジェクトを立ち上げる。	
原則 12 : KPIsの結果をモニターし、KPIsに関する目標と金銭的な報酬を結びつける。	

# 目次 (続き)

12の原則を支援するもの.....	12
FP&Aプロフェッショナルに求められるスキル.....	12
FP&Aプロフェッショナルが関与している事業に関する理解	
CFO組織の外側における社内の他の部門と効果的に協働することができる関係性の構築	
FP&Aプロフェッショナルが支援している事業部に関する理解	
コミュニケーションのスキル	
技術的なスキル	
主要な能力 (コンピテンシー)	
FP&Aプロセスの価値を経営幹部に知らしめる .....	15
ステップ 1. : FP&A組織による支援が改善されたことによるメリットを測定することを決める。	
ステップ 2. : 測定のための指標を定義し、データを収集する。	
ステップ 3. : FP&A組織による支援が改善されたことのメリットの価値を計算する。	
ステップ 4. : メリットの価値の測定プロセスを精緻化し、評価する。	
FP&Aプロセスにおけるテクノロジーの役割 .....	19
どこから始めるべきか.....	20
結論.....	21
<b>図表</b>	
図1 : FP&Aプロセスとは何か？ .....	2
表1 : 効果的なFP&Aプロセスの12の原則の概要 .....	5
表2 : FP&Aプロセスに必要なテクノロジーを特定するためのガイドライン .....	19
<b>付録</b>	
付録 1 : 調査対象者および調査結果 .....	22
付録 2 : FP&A組織による支援を改善する実施項目のROIの算定 .....	27
付録 3 : FP&A組織による支援活動の評価 .....	28
<b>参考文献</b> .....	31
<b>用語集</b> .....	32

## 要旨

FP&Aプロセスは、報告・分析、計画作成・予算編成、予測作成、財務モデリングを含む、経営意思決定のためのプラットフォームであり、管理会計の知識体系の主要部分である。

本SMAは、効果的なFP&Aプロセスの原則を12の原則に整理し、12の原則の優先順位を示し、また、最も優れた経営管理を行っている組織がFP&Aプロセスに関して他社とどのような違いがあるかを詳細に記述する。本SMAは、FP&Aプロセスにおいてテクノロジーがはたす役割、FP&Aプロフェッショナルに必要とされる能力(コンピテンシー)、FP&A組織を立ち上げる方法、トップマネジメントに対してFP&Aプロセスを改善することの必要性を「説得する」方法についても議論する。付録1は、効果的なFP&Aプロセスの12の原則を支持する調査の証拠を提示している。

非常に良い業績を生み出している企業群は、FP&Aプロセスに関し、概して、より厳密なアプローチを取っている：

- これらの企業群は、FP&Aプロセスのすべての構成要素を密接に統合している。
- これらの企業群は、業務計画と財務計画を統合している。
- これらの企業群は、財務上の業績数値をモニターするのと同様の方法で、業務上の業績数値を改善するために設計された実施項目の進捗を追跡している。
- これらの企業群は、報酬を業績数値に連動させることを含め、成果の達成についての責任を組織構成員に負わせている。
- これらの企業群は戦略を行動(計画)に翻訳し、資源が実施項目に対して適切に投入され、予算に反映されるようしている。
- これらの企業群は必要に応じて経営の進路(航路)を調整することに関して、十分な俊敏性を備えている。

## 序文

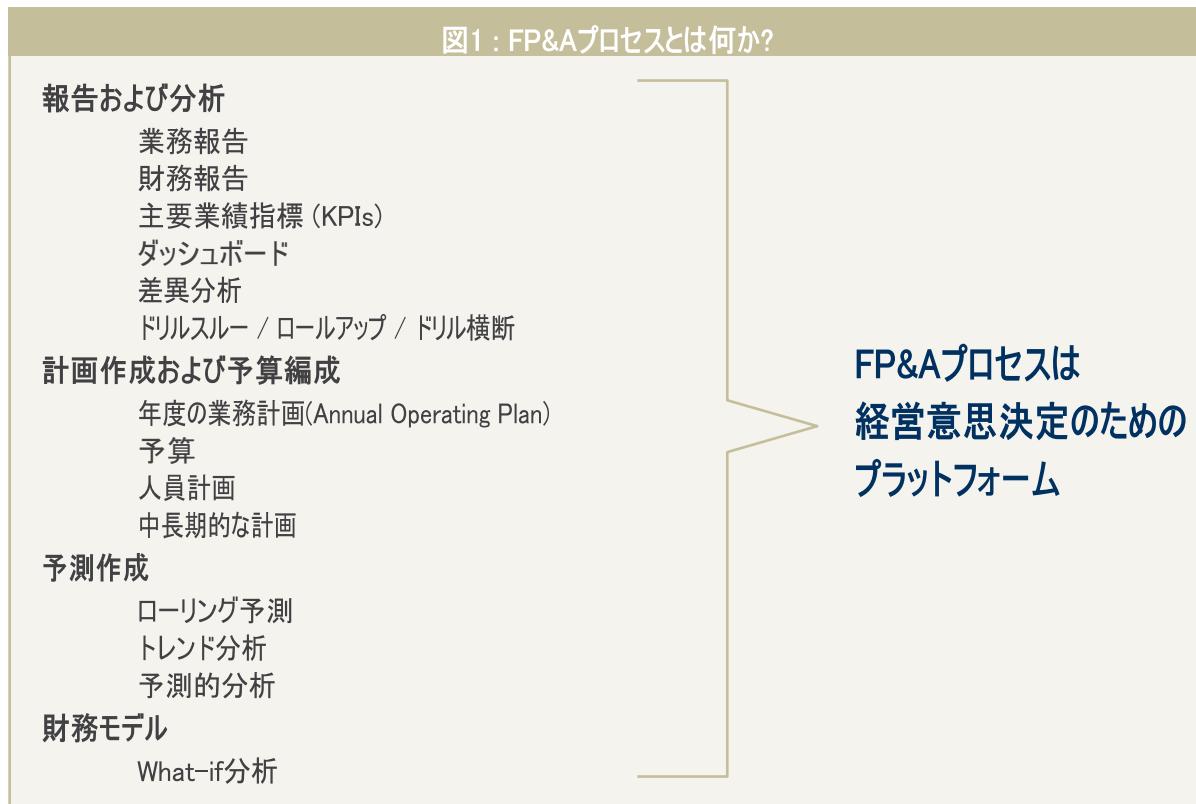
FP&Aプロセスは、報告・分析、計画作成・予算編成、予測作成、財務モデリングを含む、経営意思決定のためのプラットフォームである。FP&Aプロセスは、IMAの Management Accounting Competency Frameworkに代表されるように、管理会計の知識体系の主要部分である。(#1) CFOの視点から見て、事業価値を創造し、もしくは毀損する可能性が、FP&Aプロセスよりも高いプロセスはほとんどない。企業がその経営資源をどのように配分するかは、その企業の成功や失敗に影響を与える。企業が正しい戦略を有していても、予算が戦略の示す優先事項を反映しておらず、実施項目に対して適切に資金を提供していなければ、その戦略は成功しない可能性が高い。資金の問題以外にも、もし企業の組織構成員が計画を実行することに実際に時間を費やしていなければ、その計画は実行されないだろう。企業が計画を実行するためには、組織構成員がその計画が何であり、その実行における彼らの役割を知ることが必要である。FP&Aプロセスのいくつかの側面は、予算編成や月次差異報告など、定型的に見えるかもしれない。しかし、これらのプロセスは、すべて企業の価値創造の連鎖したプロセスに繋がっている。(図1 参照)

残念ながら、多くの企業において、FP&A組織の活動は有する潜在力を十分に発揮することができていない。米国の生産性・品質センター(APQC)による調査では、大企業のCFO組織の経営幹部の内、彼らの企業のFP&A組織の活動を効果的と評価しているのは、わずか40%に過ぎない。経営幹部の3分の2が、彼らの企業のFP&Aチームは、定期的な予測作成、予実差異分析など、基本的な財務上の管理業務を行うのに忙しすぎると述べた。(#2)

(#1) IMA Management Accounting Competency Framework, April 2019

(#2) Mary Driscoll, "Why is Financial Planning and Analysis Falling Flat?" CFO.com, March 19, 2015

FP&A組織の機能の有効性を低下させるのは、FP&A(財務計画・分析)の「財務(Financial)」の部分であることを示唆する報告書を、KPMGは発表している。短期的な財務上の目標を達成することに重点を置いて、年度予算の編成および年度内の予測作成に過度に注力すると、企業が戦略を策定し、実行することをFP&A組織が支援するのに必要となる「計画・分析」に時間を費やすことが難しくなる。(#3) それに加えて、今日、企業が直面している社会経済や競争上の問題の変化、規制環境、消費者の富の縮小、グローバル市場での競争激化、事業が破綻する可能性の高まり、テクノロジーの革命は、FP&A組織が過去に直面した事業環境を分析するだけでなく、変化し続ける世界情勢を分析に取り入れることを必要としている。(#4)



本SMAは、効果的なFP&Aプロセスの原則とその原則の実行を12の原則に整理し、12の原則の優先順位を示す。最も優れた経営管理を行っている組織がFP&Aプロセスに関して他社とどのような違いがあるかを詳細に記述する。本SMAは、FP&Aプロセスにおいてテクノロジーがはたす役割、FP&Aプロフェッショナルに必要とされる能力(コンピテンシー)、FP&A組織を立ち上げる方法、トップマネジメントに対してFP&Aプロセスを改善することの必要性を「説得する」方法についても議論する。付録1は、12の原則を支持する調査の証拠を提示している。

(#3) デビッド・マキャン、「なぜFP&Aから“F”を取り出すべきか」、CFO.com、2017年9月28日

(#4) Kasthuri V. Henry, "The FP&A Squad: Financial Agents for Change," Strategic Finance, April 2012, pp. 37–43

## スコープ

図1に例示されているように、FP&Aプロセスには報告と分析、計画と予算編成、予測、財務モデリングが含まれると、本SMAは定義している。FP&Aプロセスは伝統的な予算編成や予測作成にとどまらず、計画構築とその実行に焦点を当てている。予測作成と予算編成は言うまでもなく重要であり、特に企業が事業の成果を実現できる軌道に乗っているか、あるいはそうではなくて警告の旗を上げる状況なのかを、社内の組織構成員に対してコミュニケーションを行う場合には非常に重要である。しかし、業績を予測することは、予測や予算を実際に達成するための計画を構築することとは同じではない。計画構築とその実行は、成功を決定づけるものである。

本SMAは、FP&AプロフェッショナルおよびFP&Aプロセスのあらゆる側面に関わる経営幹部(CFOおよびCEOを含む)を対象としている。本SMAは、予測モデルを作成する特定の技術を検証し、ゼロベース予算のような手法を評価するものではない。FP&Aプロセスが成功するための中核にある12の原則に焦点を当てる。不幸なことに、良く知られているFP&Aプロセスに関する多くの手法(ローリング予測作成、ゼロベース予算編成、脱予算経営など)は、本SMAが紹介するFP&Aプロセスの中核にある12の原則の説明を省略し、企業内すでに導入されていると仮定している。

## FP&A組織は企業の業績に違いを生み出すのか?

FP&A組織が企業にもたらす価値は、FP&Aプロセスがいかにうまく機能するかにかかっている。FP&Aプロセスをうまく機能させれば、以下を実現することにより、FP&A組織は企業の株主価値やその他の利害関係者から見た企業の価値を押し上げるポテンシャルを有している:

- ・ 戦略の計画と実行の推進。
- ・ 経費管理とリスク分析を成功裏に実施。
- ・ 新たな事業機会に関するアイデアの創出。
- ・ 経営資源を最適に配分すること(最大限の成果をあげるためにどのように時間と資金を投入するか)の実現。

変動性の概念は、リスク管理プロセスとFP&Aプロセスに関する概念の根底にある。リスクとは、不確実性として定義することができる。不確実性には、損失、大災害、あるいはその他の望ましくない結果などの複数の可能性が含まれる。(#5)したがって、事業の各側面に存在する不確実性の度合いを考慮しなければならず、不確実性の度合いは、予測される予算と実績の差異を決めるかもしれない。リース事業や大学など比較的安定した業界の期待収益性は、ハイテク業界や建設業界のような業界の期待収益性に較べると、予測することが容易である。したがって、より大きな不確実性が存在する環境において、優れたFP&Aプロセスに対して、より大きなニーズが存在する。

一方、FP&Aプロセスが機能していないと、以下のような望ましくない結果につながりかねない:

- ・ 組織の資源(時間と資金)の浪費。
- ・ 財務上の目標および業務上の目標が達成される可能性が低くなる。
- ・ 組織内の複数の部門が部門横断的な目的で行動する可能性が高まる。
- ・ 戰略が適切に実行される可能性が低くなる。
- ・ 採算性が低いもしくは採算性がゼロの取り組みの継続。

(#5) Douglas W. Hubbard, *How to Measure Anything: Finding the Value of "Intangibles" in Business*, Third Edition, Wiley, Hoboken, N.J., 2014.

FP&Aプロセスが機能しないことが何をもたらすかを、「経営資源の配分を誤る可能性が高まり、適切な指標が社内で調整されておらず、かつ欠如していることによって企業の業績を分析することが難しくなること、および発見できない不正につながる汚職や談合が起こる可能性が高まること」であると、メディア・エンターテインメント業界における業績が悪い企業でコントローラーを務めるFP&Aプロフェッショナルは述べた。

FP&Aプロセスが機能しない問題を経験した業績が悪い企業は、おそらくFP&Aプロセスに対して多くの時間と関心を投資したくないだろう。しかし、その結果は当該企業の業績がさらに悪化することになる。FP&Aプロセスが機能しないと、FP&Aプロセスに投資される時間とリソースがさらに少なくなり、それが更なる企業の経営に関する自信、業績、成果の低下につながる。現状にとどまるのではなく、企業価値を創造するために、本SMAにおいて紹介する経営管理の核心にある12の原則を検討し、FP&Aプロセスを活用すべきである。

## 業績が非常に良い企業群と非常に悪い企業群を特定する

本SMAに紹介されている多くの観察、引用、提言は、業績が非常に良い企業群と非常に悪い企業群で勤務する多くの回答者の調査結果を比較することにより開発された調査研究に基づいている。

非常に業績が良い企業群を特定するために、(1)企業として自ら設定した目標を一貫して達成または上回っていること、(2)競合他社の業績に比較して、一貫して同等か上回っていること、の2点を報告している企業群を選んだ。

2つの基準の一方だけではなく、両方の基準を満たしていることが重要である。この分類方法には、言うまでもなく限界がある。しかし、この基準はすべてのCEOが達成しようとしていることを表している。調査研究の結果については、付録1に掲載している。

## 優秀企業における効果的なFP&Aプロセスの12の原則

本SMAは、FP&Aプロセスのベストプラクティスに関する12の原則について議論し、提言する。12の原則の一つひとつの原則は、適切に実施することにより、良好な結果をもたらすであろう。さらに、12の原則を一つひとつの原則が相互に補強し合う方法で実施することができれば、効果的なFP&Aプロセスへの期待を十二分に満たすことができる。もちろん、FP&Aプロセスの改善に向けたロードマップを構築するには、当該企業におけるFP&Aプロセスに固有の環境や状況に応じて12の原則のどの原則をどの程度実行するかを調整することができる。

「当社は現時点において、これらの原則を実践している」と、多くの企業は言うかもしれない。しかし、それは本当の意味での質問に答えていない。本当の意味での質問は、12の原則がいかにうまく展開され、その展開がどのような形の厳格さと規律をもって行われているのかである。その上で、より大きな質問は、12の原則は一つのシステムとしてどのように統合されているのかである。表1は、効果的なFP&Aプロセスの12の原則の要約である。

**表1：効果的なFP&Aプロセスの12の原則の概要**

基本原則 – 強固な基盤を形作る5つの原則	アカウンタビリティの原則 – 当事者意識を強化する文化を形作る3つの原則	高度な原則 – FP&Aプロセスをさらに高い次元へ進める4つの原則
原則 1 : 戰略的な中長期計画を策定し、これらを実行するために必要な実施項目やプロジェクトを明確にする。	原則 6 : 全社レベルの財務上の目標および業務(非財務)上の目標の両方を、より具体的な目標に変換して現場レベルの目標として設定する。	原則 9 : 事業を成功に導くドライバーは何かを明確にし、これらのドライバーに関して主要業績評価指標(KPIs : Key Performance Indicators)を設定する。
原則 2 : 実施項目やプロジェクトの実施に必要な資源を特定し、年度予算に組み込む。	原則 7 : 組織構成員に財務上の目標の達成に責任を持たせ、財務上の目標と金銭的な報酬を結びつける。	原則 10 : KPIsに関して、長期的および短期的目標を設定する。
原則 3 : 年度予算および業務計画がどのように財務上の目標の達成に貢献するかを理解し、年度予算および業務計画に対する進捗をモニターする。	原則 8 : 組織構成員に業務上の目標の達成に責任を持たせ、業務上の目標と金銭的な報酬を結びつける。	原則 11 : KPIsに関する目標を達成するために、実施項目やプロジェクトを立ち上げる。
原則 4 : 年度予算と実績の差異発生理由を、迅速に事業の面から明確にする。		原則12: KPIsの結果をモニターし、KPIsに関する目標と金銭的な報酬を結びつける。
原則 5 : 財務上の目標もしくは業務上の目標の達成に乖離が発生した場合、是正措置を講ずる。		

## 基本原則 – 強固な基盤を形作る5つの原則

最初の5つの原則は、FP&Aプロセスのための強固な基盤を提供するように設計されている。最初の5つの原則には、戦略を実行可能な複数の計画に変換し、これらの計画が適切に資源投入されていることを確認し、業務上の業績指標と財務上の業績指標を意識的に結びつけ、計画に対する差異とその背後にある理由を迅速に特定して軌道調整を行うことが含まれる。これらの5つの原則を適切に実行し、遵守することにより、企業はFP&Aプロセスを効果的に行う旅程を歩み始める。

### 原則 1 : 戰略的な中長期計画を策定し、これらを実行するために必要な実施項目やプロジェクトを明確にする。

企業のそれぞれが、戦略を生み出す独自の方法を有している。戦略上の優先順位の決定と戦略の実行に関して包括的な議論をするのは、本SMAのスコープを超えている。(#6) 戰略計画の作成は、組織のミッション、ビジョン、および中核的な価値(Core Values)に基づかなければならない。戰略計画の作成は「ポーターの5フォースモデル」のような枠組みを使った外部環境の観察から始まり、次にSWOT(強み、弱み、機会、脅威)分析を行う。ギャップ分析は、企業が現在のポジションと比較してどこに向かいたいのかについて行われる。これらの分析をもとに、企業の組織としての目標を設定し、さまざまな実施項目が設定される。ここでは、有効な戦略の策定が完了した時点から始める。もし企業がこの時点に到達していないければ、まず有効な戦略の策定に取り組むべきである。

(#6) 戰略計画と競合分析の実施に関する優れた参考資料については、HBRの「戦略に関して読む必要がある10編」(Harvard Business Review Press, Boston, Mass., 2011)を参照のこと。これらのスキルを開発する素晴らしい方法には、IMAのCSCA® (戦略と競合分析)の学習シリーズで学び、資格認証を受けることである。この情報は、www.imanet.org/cscacredibleで入手可能である。

それぞれの企業の戦略が何であれ、非常に良い業績を生み出す企業群は、以下を実施している：

- ・ 競争の基本戦略（コスト・リーダーシップ戦略や差別化戦略など）に基づく中長期計画を有する。
- ・ 戰略計画を達成するための実施項目（例えば、継続的な改善活動、廃棄・不良品の削減による廃棄物の削減、および新製品の発売）を特定する。
- ・ これらの実施項目を、今年度もしくは来年度に実行することができる短期的な業務プロジェクト（例えば、配送プロセスの合理化、シックスシグマ、および根本原因の分析）に変換する。

原則 1 は、当該企業が成功する可能性に大きな違いをもたらす。非常に良い業績を生み出している中東における小規模の化学工場において顧客サポートに携る社員は、「当社の効果的なFP&A組織は経営幹部が取引の収益性をすべての段階におけるプロジェクトに関して、顧客ごと、セクターごと、製品ごと、または生産ラインごとに測定し、収益性を改善するための複数の代替案を見つけることを支援する」とコメントした。一方、業績が悪いメディアおよびエンターテインメント企業に内部監査人として勤務する社員は、「当社のFP&A組織は、社内の異なる部門/部署との業務に関与することができておらず、業務上のプロジェクトのそれぞれに関して財務上の影響を伝えるべきであり、特に計画が最初から間違っている場合、声を大にして伝えるべきである」と述べた。

## 原則 2：実施項目やプロジェクトの実施に必要な資源を特定し、年度予算に組み込む。

計画が目指す望ましい成果を実現することが十分に可能な、非常に良く考えられた実施項目やプロジェクトの多くが、実現せずに終わる。共通する最も一般的な理由は、資金と組織構成員の時間の両方を含む経営資源の投入が不足することである。これは、これらの実施項目やプロジェクトを先導する人々が、プロジェクトの遂行に必要な具体的な経営資源を特定できなかった場合に起こる。彼らはそれにもかかわらず、「われわれはただプロジェクトを実行するだけだ」と言う。

もう1つのよくある落とし穴は、予算編成プロセスがしばしば戦略計画作成プロセスと切り離されていることである。経営幹部は休暇中に素晴らしい計画を立て、計画を実現するためのプロジェクトに「コミットする」かもしれない。しかし、経営資源の配分に関する本当の意思決定が実際に下されるのは、予算編成プロセスにおいてである。非常に良い業績を生み出す企業群は、以下を実施している：

- ・ 成果をあげるための複数の業務的なプロジェクトの実行に必要な資金や人材などの経営資源を特定する。例えば、処理時間を改善するための新技術への投資、設計と実行に関連するコンサルティング費用、および必要とされるスタッフの時間などを特定する。
- ・ これらの必要とされる資源を予算に組み込む。

非常に良い業績を生み出している製造会社で勤務する回答者は、「(当社のFP&A組織は)経営資源の管理プロセスを効果的に行い、財務的資源と人的資源の両方を適切な場所に適切な金額で配置している」と述べた。同じ企業に勤務するもう一人の回答者は、「当社の効果的なFP&A組織は、限られた経営資源の効率的な利用を最高の方法で導くことができる。(FP&A組織は)経営資源の利用を承認する当事者が単に利用の申請を承認するのではなく、評価と分析の心構えを持って行動するように影響力を行使することができる」と述べた。

### **原則 3: 年度予算および業務計画がどのように財務上の目標の達成に貢献するかを理解し、年度予算および業務計画に対する進捗をモニターする。**

非常に良い業績を生み出している企業群は、業務上の経営意思決定や行動が財務上の成果に影響を与えることを知っている。非常に良い業績を生み出している企業群がそうではない企業群と異なる点は、これらの企業群が業務上の経営意思決定や行動と財務上の成果のつながりを明確にしていることである。これらの企業群は業務上のプロジェクトが財務上の成果にどのような影響を与えるかを明確に理解し、業務上のプロジェクトの進捗をモニターしている。

通常、財務業績の実績値と計画値を比較する月次のレビュー・プロセスがある。月次のレビュー・プロセスには、主要なプロジェクトが予定通りに進捗していることを確認するために、主要なプロジェクトに関するアップデートも含まれるべきである。もあるプロジェクトが遅延している場合、遅延している事業上の理由の説明を見つける必要がある。非常に良い業績を生み出している中国の小さな飲食料品企業で勤務するFP&Aプロフェッショナルは、強力なFP&A組織が事業に関する経営意思決定に対してどのように良質の支援を提供しているかを話した。FP&A組織は軌道を調整するための行動が容易に行えるように結果をタイムリーに測定し、プロジェクトの影響をプロジェクトの実施前に見積もる能力を提供していると述べた。

### **原則 4: 年度予算と実績の差異発生理由を、迅速に事業の面から明確にする。**

予算との差異は回避すべきものと見なされることが多いが、事業の面で何が起こっているかを理解するには、非常に役に立つ。しかし、比較することのみで、物語の全体を語ることはほとんどない。本当の事業計画がなければ、FP&Aプロフェッショナルが言えることは、「今期は予想ほど売れなかつたので、売上高に2%の不利差異がある」ということになる。このコメントには、事業の面での洞察がほとんど示されていない。

対照的に、非常に良い業績を生み出している企業群は、迅速かつ自信を持って以下を行うことができる：

- 財務上の計画に関して計画値と実績値の差異を特定する。
- 財務上の計画に関して計画値と実績値の差異を発生させた事業上の理由を特定する。

例えば、売上高を8%伸ばすための実質的な計画があったものの、主要なマーケティング・キャンペーンの開始日が遅れ、プロモーションのイベントが期待した反応を引き出せなかつたとする。非常に良い業績を生み出している企業群は、これらの問題をより深く探求する。マーケティング・キャンペーンが遅れたことの原因は何か。もしそれが広告代理店の問題だったら、おそらく新しい広告代理店を必要としているのだろうか。根本的な原因が、このキャンペーンをリードするマーケティング担当者が突然に退職したことであった場合、おそらく後継者を育てる計画に問題がある。これらの分析によって、事業面での本当の問題が明らかになり、企業における継続的な改善を促進することができる。「数字を深く掘り下げることで、企業の詳細な姿を見ることができる。多くの場合に、FP&A組織は、現在、自分たちがどこにいるのかを理解するのを助けてくれる。外部環境が非常にダイナミックであるため、計画はたちまち古くなってしまう」と、回答者の一人は述べた。

繰り返しになるが、差異分析を行う頻度は、その結果をコントロールできる程度とその結果が変動する程度に依存する。差異分析を支援するシステムに投資することは、たとえ小規模な企業であっても、多くの利益をもたらす。

### **原則 5: 財務上の目標もしくは業務上の目標の達成に乖離が発生した場合、是正措置を講ずる。**

非常に良い業績を生み出している企業群は、財務上の目標の達成に乖離が発生した場合、単に期待値を下方に調整するのではなく、機敏に行動する。これらの企業群は、財務上の目標達成への進捗だけでなく、業務上の目標達成への進捗にも焦点を当てている。

これらの企業群は、乖離が発生した場合に目標を達成するための軌道へ戻すことについて積極的である。他方、業績が非常に悪い企業群においてFP&A組織がおこなう報告には、財務上の差異だけが報告されることが多い。業績が非常に悪い企業群で勤務している回答者の一人は、「FP&A組織は正確な情報だけでなく、『行動に結び付けることができる』情報を提供する必要がある。言い換えれば、定量的なデータだけでなく、定性的な情報も提供する必要がある。さらに言えば、当社の場合、経費予算を超過すれば、過去のデータを基に定性的、定量的な追加の情報もなく、文句だけを言われる。予算超過の原因として、反応的なものと積極的なものの違いをFP&A組織は理解していない」と述べた。

俊敏な企業は、単に予測を作成すること以上のことをする。成功のために計画することは、価値を生み出すことであり、成功を予測することだけでは価値を生み出すことはできない。もちろん、予測作成は依然として早期警戒システムの役割を果たす重要な機能であり、偏りのない予測を提供すべきである。作成した予測と計画のギャップは、ギャップを引き起こしている事業面の問題についての対話を促すものでなければならない。

作成する予測は財務指標だけに焦点を当てるべきでないことに留意すべきである。計画達成にむけた具体的な取り組みやプロジェクトの進捗も評価されなければならない。この種の分析には、財務モデル作成に関するスキルを超えて、事業に対する理解と具体的な取り組みに対する理解が必要であり、FP&Aプロフェッショナルを対象とする追加の研修と育成が必要になる。

### アカウンタビリティの原則 – 当事者意識を強化する文化を形作る3つの原則

次の3つの原則は、アカウンタビリティ(当事者意識)の文化を醸成するのを支援するために設計されている。どのような計画においても同様であるのは、計画を実行するには計画を実行する社員が必要であるということだ。社員は所属する企業が目標を達成するかどうかを気にかけている。しかし、社員自身が自分の責任であると考える目標を達成することには、より真剣に気にかける。特に目標の達成に関して経済的インセンティブがある場合には、より真剣になる。このセクションでは、アカウンタビリティ(当事者意識)の文化をどのように醸成するかについて述べる。

#### 原則 6：全社レベルの財務上の目標および業務(非財務)上の目標の両方を、より具体的な目標に変換して現場レベルの目標として設定する。

非常に良い業績を生み出している企業群は、財務上の計画と業務上の計画を統合している。目標が全社レベルから現場レベルへ下方展開されるのにおいても、2つの計画は統合されている。高いレベルの目標(例えば、売上数量を1,000個増加する)は、より小さな目標に分解され、さらに分解されて個々の従業員のレベルに展開されるかもしれない(従って、1,000個の売上数量は、地域毎、地区毎、販売員毎に下方展開される)。複数の目標を企業内において下方展開することは、アカウンタビリティ(当事者意識)の文化を構築するための重要な要素である。財務上の目標を下方展開している会社は多く存在するが、非常に良い業績を生み出している企業群は業務上の目標も下方展開している。本調査によると、上場企業は非上場企業よりも、財務上の目標を社内の高いレベルから低いレベルまで下方展開する傾向が高いことがわかった。一つの理由は、株主や証券アナリストのために、上場企業は財務上の目標を達成する必要性が特に高いということかもしれない。他方、上場企業は非上場企業に比べて、業務上の目標を社内の高いレベルから低いレベルまで下方展開する傾向が低い。

## 原則 7：組織構成員に財務上の目標の達成に責任を持たせ、財務上の目標と金銭的な報酬を結びつける。

非常に良い業績を生み出している企業群は、自社の戦略を実行可能な実施項目に落とし込み、特定されたプロジェクトをさらに洗練する。非常に良い業績を生み出している企業群は、組織構成員に財務上の目標を達成することについてのアカウンタビリティ(説明責任および執行責任)を負わせる。しかし、財務上の目標達成の結果を金銭的インセンティブに結びつけることによって、さらに一步先に進む。従って、非常に良い業績を生み出している企業群において「説明責任および執行責任を負う」ことは、単にコミットメントを果たせなかったことを報告されることに比較して、より個人的で、より深い意味を持つことになる。もっと具体的に言えば、非常に良い業績を生み出している企業群は、以下を行う：

- ・ 年度計画または予算において、財務上の目標を達成する責任を負う組織構成員を明確に特定する。
- ・ これらの組織構成員に、これらの財務上の目標を達成することについて明確な説明責任および執行責任を負わせる。
- ・ これらの組織構成員に、自らの財務上の目標達成に結び付けた金銭的な報酬(昇給・昇格・業績賞与など)を与える。

対処すべき問題の1つは、財務上の業績に影響を与えるが、目標達成のために説明責任および執行責任を負う組織構成員がコントロールできない事象をどのように取り扱うべきかということである。この問題を改善するために、業績評価と金銭的な報酬を設計・運営する際に、管理可能性基準を主要な考慮事項にするべきである。例えば、製品の品質上の失敗によって発生した返品については、営業部長に責任を負わせるべきではない。もう1つの例としては、部門責任者の業績評価に関して、部門に対して本社経営幹部に関連する間接費を過剰に配賦するべきではない。適切な業績評価指標を選択することが重要である。

一般的に、組織構成員個人レベルにおける優れた業績評価指標は、以下の特徴を有する：

- ・ 組織構成員それぞれの目標を、企業の主要な成功要因(KSF)に関する目標と一致させる。
- ・ 組織構成員それぞれの行動や経営意思決定に関連性のある情報(つまり、高い管理可能性と低い相互依存性を有する情報)を得る。
- ・ 分かりやすく、測定しやすく、伝達しやすい。
- ・ タイムリーに入手可能である。

完璧であり、欠点のない業績指標は存在しないことを念頭に置く。トレードオフは常に存在する。理想的には、金銭的な報酬を、具体的(Specific)で、測定可能(Measurable)で、実行可能(Actionable)で、関連性(Relevant)があり、時間的に限定された(Time-Bound)という5つの目標 SMARTに結びつけることが最適である。

さらに、「アカウンタビリティ(説明責任および執行責任)」とは、財務上の目標に到達する過程をリードする責任を意味する。この責任は、企業が財務上の目標を達成することを可能にする最良の立場にある組織構成員に負われるべきである。もし財務上の目標を達成できなかった場合、この責任は何が起こったのか、そしてなぜかについて最もよく知る組織構成員に負われるべきである。財務上の目標を達成しなかった組織構成員を非難し、罰するために「アカウンタビリティ(説明責任および執行責任)」を利用する企業は、社内に不信感を生み出し、責任を押し付け合い、他人の非難を促す環境を作り出す。金銭的な報酬は、「ゲームに勝つ為のゲームをする」、つまり、管理者が企業を犠牲にして自らの業績を最適化しようとする動機付けをしないようにすることが極めて重要である。非常に良い業績を生み出している企業群は、責任を負う組織構成員が、実際に起こったことを自由に報告できる文化を育て、組織が経験から学び、将来において目標に到達できるようにする。

一般的に、金銭的な報酬は、財務上の目標と非財務(業務)上の目標の両方に基づくべきであり、個人の業績指標と全社的な事業の業績指標の両方を含むべきである。また、財務上の目標と非財務(業務)上の目標は、企業の属する業界における他社との相対的な業績に合わせて調整することもできる。

## **原則 8：組織構成員に業務上の目標の達成に責任を持たせ、業務上の目標と金銭的な報酬を結びつける。**

この原則は、非常に良い業績を生み出している企業群において、業務上の計画と財務上の計画がしっかりと統合されているというテーマに戻る。アカウンタビリティとは、財務上の業績目標を達成することだけではなく、財務上の業績目標の達成を導く業務上の業績目標を達成することでもある。業務上の業績の変化が財務上の業績を駆動するため、非常に良い業績を生み出している企業群は以下を行う：

- ・ 特定の業務上の業績目標の達成に関して責任を負う組織構成員を特定する(例えば、生産性を5%改善する目標の達成責任を製造部門の部門長に負わせる)。
- ・ 責任を負う組織構成員に対し、業務上の業績目標の達成について「アカウンタビリティ(説明責任および執行責任)」を負わせる(例えば、プロジェクトチームの主要メンバーにプロジェクトのマイルストーン毎の完了予定期日を割り当て、業績目標達成への進捗の状況をレビューする)。
- ・ 業務目標の達成に連動した金銭的なインセンティブを与える(例えば、業務目標を達成することはボーナスの計算に含まれる)。

企業は戦略マップを利用することにより、業務上の業績目標が財務上の業績目標に原因と結果の関係で明確に結びついていることを確認することができる。業績評価指標には、最終的には目標とする財務上の業績結果につながる、先行指標と遅行指標の両方が含まれるべきである。

## **高度な原則 – FP&Aプロセスをさらに高い次元へ進める4つの原則**

最後の4つの原則は、事業のドライバーに焦点を当て、事業のドライバーをFP&Aプロセスの原則に組み入れることに焦点を当てている。企業の戦略は、主要な事業のドライバーを正しい方向に動かすことに焦点を当てるべきである。そのためには、企業は何が事業に成功をもたらすのかをしっかりと理解し、事業のドライバーを測定するための基準を定め、事業のドライバー毎に目標を設定しなければならない。こうすることにより、戦略はその成功をもたらすものに集中するという意味で、戦略は「実行するもの」になる。

## **原則 9：事業を成功に導くドライバーは何かを明確にし、ドライバーに関して主要業績評価指標 (KPIs : Key Performance Indicators) を設定する。**

非常に良い業績を生み出している企業群は、それぞれの事業において成功のドライバーとなっているものを関連する複数の指標と関連づけて体系化する。これらの指標は社内で広く共有され、理解される。

非常に良い業績を生み出している企業群は、以下を行う：

- ・ 自社の事業において成功のドライバーとなっているものを特定する。
- ・ これらのドライバーのための明解な指標を開発する。

例えば、ハイテク業界では、イノベーションが成功のドライバーであると考えられている。非常に良い業績を生み出している企業群は、成功のドライバーとなっているものを特定し、このドライバーのための明確な指標を開発する。例えば、過去2年間に発売された新製品の売上高が企業全体の売上高に占める割合である。これらの指標は、主要業績評価指標 (KPIs : Key Performance Indicators) と呼ばれることが多い。KPIs は、ダッシュボードやスコアカードに何かを載せるだけの目的で追跡されるのではなく、成功のドライバーであることを理由に追跡されるべきである。また、非常に良い業績を生み出している企業群は、これらのKPIsを基に成功を達成するための具体的な実行可能な計画を用意している。

各業界には、その業界における成功をもたらす独自のKPIsがある。例えば、ホテル業界では、顧客ロイヤルティ、稼働率、実現可能である客室料金が、成功のドライバーとして頻繁に挙げられる。ここで課題となるのは、これらのドライバーをどのように測定するかということである。顧客ロイヤルティは、顧客がどの程度そのホテルを推奨するかを評価するために使用される指標によって測定することができます。稼働率と平均的な客室料金を組み合わせることで、客室あたりの売上高が決まる。これはホテルの成功を評価するもう1つの一般的な方法である。

#### **原則 10 : KPIsに関して、長期的および短期的目標を設定する。**

原則 9で議論したように、非常に良い業績を生み出している企業群は、自社の成功をもたらすドライバーとなるものを見極め、それを測定するという仕事を、他の企業に較べて成功裏に行っている。非常に良い業績を生み出している企業群は、FP&Aプロセスのさまざまな要素を緩やかに設定するのではなく、これらの要素を緊密な形で統合する。自社の成功をもたらすドライバーのKPIs を活用するために、非常に良い業績を生み出している企業群は以下を行う：

- KPIs に関し、長期の目標を設定する。
- KPIs に関し、短期（通常は年度）の目標を設定する。

そうすることで、非常に良い業績を生み出している企業群は、現在の所在地から到達することを望む目的地へ続く道を作ることができる。さらに、非常に良い業績を生み出している企業群は、自社の成功をもたらすドライバーの長期目標と短期目標の両方を設定することで、これらのドライバーを機能させる。非常に良い業績を生み出している企業群は、KPIsに関して長期的にどこまで達成したいのかというビジョンを持っているだけでなく、短期的な目標を設定することによって「目標の達成を現実のものにする」のである。

#### **原則 11 : KPIsに関する目標を達成するために、実施項目やプロジェクトを立ち上げる。**

非常に良い業績を生み出している企業群は、自社の成功をもたらすドライバーを定義し、目標を設定したら、次に以下を行う：

- 長期目標を達成するための戦略的な実施項目を構築する。
- 短期目標を達成するための業務上のプロジェクトと計画を特定する。

原則 11は、目標を達成する可能性が高まるのは、単に希望的に思考するのではなく、明確な計画によるというテーマを裏付けている。企業の長期目標を達成するために戦略的な実施項目を構築することと並び、長期目標に関連する短期目標を達成するために行動に反映させることが可能な業務上の戦術を構築すること、の両方が重要である。

#### **原則 12 : KPIsの結果をモニターし、KPIsに関する目標と金銭的な報酬を結びつける。**

最後に、アカウンタビリティ(説明責任および執行責任)の構築を支援するために、企業は以下のことを行うべきである：

- 企業が文書化した目標に向けた進捗に関するKPsの結果をモニターする。
- 目標の達成に金銭的な報酬（昇給・昇格・業績賞与など）を結びつける。

管理者が報酬システムを悪用し、企業価値を犠牲にして自らの業績を最適化しようとする動機を持たせることを避けるために、金銭的な報酬（昇給・昇格・業績賞与など）は財務上の目標と非財務上の目標の両方に基づいて、個人的および全社的な指標の両方を含むべきである。残念ながら、12の原則の他の原則と比較すると、金銭的な報酬を目標の達成に結びつける組織は比較的小ない。繰り返しになるが、SMARTの目標にインセンティブを結びつけることが最適である。SMARTの目標とは、具体的(Specific)で、測定可能(Measurable)で、実行可能(Actionable)で、関連性(Relevant)があり、時間的に限定された(Time-Bound)という5つの目標である。

## 12の原則を支援するもの

付録1：調査対象者および調査結果(22ページ以降に掲載)は、調査対象者のデモグラフィーと調査結果を示し、12の原則の価値への支援を示すものである。本調査の結果、非常に良い業績を生み出している企業群は、それ以外の企業群に比較して、12の原則や関連するFP&Aプロセスに従う可能性がはるかに高いことがわかった。非常に良い業績を生み出している企業群は、それ以外の企業群に比較して、12の原則の内、より多くの数の原則に従っている。3つの企業群の平均は、非常に良い最良の業績を生み出している企業群が9.1、中程度の業績を生み出している企業群が7.4、非常に悪い業績を生み出している企業群が5.1であった。非常に良い業績を生み出している企業群とそれ以外の企業群を最も明確に区別したのは、次の原則である：

- ・ 差異分析：年度予算と実績の差異および差異発生理由を迅速にかつ自信をもって事業の面から明確にする。  
(原則4)
- ・ 財務上の目標への責任：年度計画で設定された財務目標を達成することの責任者を明確にする。(原則7)
- ・ アカウンタビリティ(説明責任および執行責任)：財務目標を達成することの責任を負う管理者に、財務目標の達成に関する明確なアカウンタビリティ(説明責任および執行責任)を持たせる。(原則7)
- ・ 業務上の目標への責任：業務上の目標を達成する責任を負う管理者に金銭的な報酬(昇給・昇格・業績賞与など)を与える。(原則8)
- ・ 目標：KPIsに関して、長期的目標を設定する。(原則10)
- ・ 実施項目：KPIsの長期的目標を達成するために、戦略的な実施項目を立ち上げる。

## FP&Aプロフェッショナルに求められるスキル

企業におけるFP&AプロセスはFP&Aプロフェッショナルによって管理されており、FP&Aプロフェッショナルが優秀であれば、FP&Aプロセスがより効果的になる。FP&Aプロフェッショナルに求められる主なスキルは、以下の通りである。

- ・ FP&Aプロフェッショナルが支援する事業部のFP&Aプロセスの背景にある事業を理解すること。
- ・ CFO組織(FP&A、経理および財務)の外側にある部門と効果的な仕事上の関係を構築すること。
- ・ FP&Aプロフェッショナルが支援している事業部門・職能部門を理解すること。
- ・ コミュニケーション・スキル。
- ・ FP&Aプロフェッショナルの技術的なスキル(たとえば、管理会計、企業財務など)。

### FP&Aプロフェッショナルが支援する事業部のFP&Aプロセスの背景にある事業を理解すること。

FP&Aプロフェッショナルが、事業部において真のビジネスパートナーとなるためには、FP&Aプロセスの背景にある事業にある事業をしっかりと理解している必要がある。FP&Aプロフェッショナルは事業がどのように運営されているのか、事業に影響を与える主な要素やパートナーは何か、顧客が誰で、どのように購買するのか、競合他社の強みと弱みは何かを知る必要がある。例えば、著者の一人は過去に、高価な食品加工機器を製造する事業会社の工場で、新入りのコストアナリストとして雇われた経験がある。彼の仕事の一つは、プロジェクト毎に製造原価を追跡し、最終的な収益性を見積もることであった。個々のプロジェクトは技術者によって個別に設計されたものであった。しかし、製造プロセスの時間に関して計画よりも多く(あるいは少なく)要する場合や、製品の価格に関して計画よりも高く(あるいは低く)なる場合が常にあった。FP&Aプロフェッショナルとしてどのような質問をするべきかを知るためにには、製造に関するプロセスと関与する従業員を理解することが不可欠であった。

FP&Aプロフェッショナルのビジネスパートナーとしての役割において決定的に重要であるのは、事業とその事業の運営に関する確かな知識である。FP&Aプロフェッショナルは、この知識によって、信頼を獲得し、信用を築くことができる。FP&Aプロフェッショナルが表面的な知識しか持っていないと認識されると、FP&Aプロフェッショナルとして獲得した信頼と信用は崩れてしまう。逆に、FP&Aプロフェッショナルが支援する事業を真摯に学んでいることを小さな機会や大きな機会で示すと、FP&Aプロフェッショナルに対する信頼と信用が蓄積される。

本報告書において12の原則について説明してきた通り、非常に良い業績を生み出している企業群は、事業の業務面と財務面を融合させている。つまり、FP&Aプロフェッショナルは事業の財務面を理解するだけでは不十分であり、二つの面をつなぐことができるよう事業の業務面も知る必要がある。非常に業績の悪い企業の回答者は、「FP&Aは、FP&Aプロセスの背景にある事業をよりよく理解する必要がある。さらに、開発プロセスに関するコストのドライバーを理解し、課題を報告するのではなく、課題の解決策を考案する必要がある」と訴えた。

### **CFO組織 (FP&A、経理および財務) の外側にある部門との効果的な仕事上の関係を構築すること。**

仕事上の関係をうまく築くためには、信用を確立することが不可欠である。事業部門における現場で勤務する人々は、事業に関して他の誰よりもよく知っており、現場で勤務する人々から事業を学び、学んだことを伝えるのはFP&Aプロフェッショナルの仕事である。FP&Aプロフェッショナルは、現場で勤務する人々と良好な仕事上の関係を築き、企業の外部環境で何が起きているかを認識していれば、事業に関する売る真の説明と洞察を提供することができるだろう。

利益の実績値が予想を下回った場合に、売上原価の実績値が計画値を上回ったためという説明だけでは不十分である。それは会計上の答えである。会計上の答えの代わりに、生産担当マネジャーと話し合いをすれば、企業が主要材料の在庫切れに直面して、顧客の需要を満たすためにかなりのコストをかけて空輸しなければならなかつたことが明らかになるかもしれない。事業分析を更に行うことにより、需要予測が外れていたことが明らかになるかもしれない。このようなことが二度と起こらないようにするために、FP&Aプロフェッショナルは営業部長に会いに行き、前月に提案され、現在検討中の売上高および業務に関する新しい計画作成プロセスの構築を実行することを決定するかもしれない。FP&AプロフェッショナルがCFO組織 (FP&A、経理および財務) の外側にある部門との良好な仕事上の関係を構築することにより、ここまで述べてきたことが明らかになる可能性が高くなる。

### **FP&Aプロフェッショナルが支援している特定の職能分野もしくは事業部門を理解すること。**

FP&Aプロフェッショナルは事業を理解することに加えて、彼らが支援する部門が直面する課題と部門独自の言葉を理解する必要がある。例えば、物流 (ロジスティクス) 部門の課題は、マーケティング部門や人事部門の課題とはまったく異なる。FP&Aプロフェッショナルは、職能分野それぞれが直面する独自の課題を理解し、職能部門それぞれが業務の運営をどのように行っているかを理解する必要がある。

成功しているFP&Aプロフェッショナルの多くは、事業部門における週次スタッフ会議への出席や、予算実績差異の月次レビュー会議の開催など、彼らが支援する部門を理解するために実践的な手段を講じている。このようにして、次年度の予算編成 (または予測作成) のサイクルが始まる時期には、FP&Aプロフェッショナルは既に、支援する部門においてチームの一員となっている。

## コミュニケーションのスキル

FP&Aプロフェッショナルは、社内におけるFP&A組織を取り巻くすべての部門と効果的にコミュニケーションを取ることができる必要がある。自社の経営幹部が事業において何が起きたのか、そしてなぜ起きたのかを理解するのに役立つ差異分析を提供するためには、どのような月次管理報告書を作成すべきだろうか。以下を自問して欲しい。差異に関する説明はどれくらい明解であろうか。社内の誰かが月次管理報告書を読んで、何が伝えられているのかを理解できるだろうか。年度計画または月次予測において使用されたすべての報告書、図表および様式を考えて欲しい。CFO組織以外の部門で勤務する組織構成員は、これらの報告書を理解し、これらが何のために使われているかを理解しているだろうか。経営意思決定は、実際にこれらの報告書に基づいて行われているだろうか。もし経営意思決定に使われていなければ、それはこれらの報告書が有用性に乏しいことの表れなのだろうか。このことを確かめるには、報告書の受領者に尋ねる必要がある。

事実を収集する過程において、話し言葉によるコミュニケーションも起こる。例えば、財務上の差異の発生原因の説明を見つけるために、適切な質問を正しい方法で行い、あいまいさを避けて明確さを志向することは、最良の説明を得ることにおいて大きな違いを生み出す。

同様に、関係者への情報提供のお願いを明確にするために話し言葉のスキルを用いることは、誤解の多くや作業のやり直しを避けることができる。FP&Aプロフェッショナルは、コミュニケーションに責任を持ち、関係者すべてが何について問われているのか、なぜ問われているのかを理解できるようにすべきである。

FP&Aプロフェッショナルは、計画作成プロセスや月次会議におけるレビューにおいて、プレゼンテーションを行い、対象期間の実績値を予測値の比較を発表する。発表者がこの情報を発表においてどのように伝えるかは、経営幹部が問題を迅速に把握するのに役立つこともあるし、逆に混乱させることになる。FP&Aプロフェッショナルに対する苦情で多いものの1つは、小さなフォントでデータが混み合った図表を表示して、「図表が明解に示しているように」と言って発表を始めることである。発表者は経営幹部に対してスライドに書かれていることの文脈を十分に提供していないし、何が書かれているかについても説明していない。見せている図表について経営幹部が実際よりも良く分かっていると仮定して、発表を始めてしまうのである。

## 技術的なスキル

FP&Aプロフェッショナルそれぞれが有していることを期待される技術的なスキルは、増加し続けている。エクセルの知識、財務モデリングの作成、予測作成と予算編成、差異分析の知識、原価と収益性の管理、データ分析、投資収益率(ROI)と正味現在価値(NPV)の知識と分析、財務会計、管理会計、企業財務、報告書作成は、技術的なスキルの一部にすぎない。新たに加わった技術的なスキルには、プロセスオートメーションの知識、人工知能(AI)の知識、ビジネスアナリティクスの知識、データセキュリティとストレージの知識、データの可視化(ビジュアルゼーション)に関する知識などがある。

新たに加わったもう1つの技術的なスキルは、プロジェクト・プラニングである。これには、プロジェクトのチャーター(プロジェクトの目標、範囲、アプローチ、チームの構成などを定義する)、およびプロジェクトの計画(ガントチャートなどによりプロジェクトの活動、タスク、資源の見積り、マイルストーン、日付を明示)を、作成することに関する知識が含まれる。非常に良い業績を生み出している企業の回答者は、「効果的なFP&Aは、実施項目、プロジェクト、プログラムの調整を確実にできる」と述べている。FP&Aプロフェッショナルはプロジェクトを率いていないかもしれないが、レポートとコントロールの観点からの管理を任務としているかもしれない。プロジェクト管理のスキルには、プロジェクト計画の進捗を必要に応じて更新し、プロジェクトの進捗報告のプロセスを管理し、会議において進行役を務めるのをできることが含まれる。

従来からの財務モデルの作成にとどまらず、投資プロジェクトなどの経営意思決定の際に使用するビジネスケースを作成する能力も、新たに必要とされているスキルである。ビジネスケースに関するスキルには、投資によって企業の戦略がどのように進むか、投資に必要とされる資源（リソース）、予測されるスケジュール、検討すべき代替案、および特定のパスを選択した理由をビジネスケースに記述し、提案をどのようにまとめて提示するかが含まれる。

### 主要な能力（コンピテンシー）

本調査では、FP&Aプロフェッショナルの6つの能力に関して、非常に良い業績を生み出している企業群と非常に悪い業績を生み出している企業群を比較した。非常に良い業績を生み出している企業群とそれ以外の企業群との間に明確な差異があるFP&Aプロフェッショナルの能力を、重要性が高い順に示す：

- ・ CFO組織（経理部を含む）の外側にある社内の他部門と効果的な仕事上の関係を構築する能力
- ・ FP&Aプロフェッショナルが支援している事業部を理解する能力
- ・ 書面により、コミュニケーションを行う能力
- ・ 口頭により、コミュニケーションを行う能力

英国における非常に良い業績を生み出す大手金融サービス会社から本調査に参加したFP&Aプロフェッショナルは、上記の能力を持つ人材について以下のように述べる：「当社においてビジネスパートナーとして貢献できることは、すべての点において成功の鍵である。FP&Aプロフェッショナルはマーケティングに関する年度計画に必要とされるものを完成させるノウハウを持っており、M&Aに関するLOIを用意することができ、人事部が必要とするシステム、プロセス、人材を理解し、事業の成長を計算するための売上高予測（財務モデリング）を行う。」

FP&Aプロフェッショナルの主要な能力（コンピテンシー）については、IMAのManagement Accounting Competency Frameworkの「戦略、計画、業績」に関するドメインのセクションを参照のこと。

### FP&Aプロセスの価値を経営幹部に知らしめる

FP&Aプロセスを改善することの価値を経営幹部に納得させることは、予想される以上に難しいかもしれない。FP&Aプロセスの改善など、経営管理業務に関する実施項目の多くのメリットは、測定することが難しい。経営幹部の多くは「無形資産」のメリットを測定するのは不可能ではなくても非常に難しいと考えているので、測定しない。結果として、FP&Aプロセスの改善にはほとんどつながらない。業務上のプロセスの目で見ることができる改善と同様に、FP&Aプロセスを改善することのROIを最初に見たいと、経営幹部は考えている。

では、FP&Aプロセスへの投資に対する期待リターンの価値をどのように測定すべきであろうか。測定することの定義を、「1つまたは複数の事例の観測に基づいて、不確実性が減少することを定量的に表現すること」とすれば、どのようなものでも測定することが可能になる。（#7）FP&Aプロセスを改善することがどのように見えるかを具体的に定義することで、業務上のメリットだけではなく、財務上のメリットの価値も推測することが可能になる。以下に、そのための4つのステップを示す。

---

(#7) このセクションの多くは、(1) ダグラス・W・ハバードの著書、『何かを測定する方法：ビジネスにおける「無形資産」の価値の発見』と (2)『FP&A に関するROI の測定』(2013 年10 月27 日にラスベガスで開催された AFP 年次総会における、Gavin Black、Bill Sayer、and Amber Bowdenによるプレゼンテーション) の2つの情報源に基づいている。

## ステップ1.FP&Aプロセスを改善することにより生まれるメリットを測定することを決定する。

FP&Aプロセスを改善することには、実現する可能性のある直接的および間接的なメリットがいくつか存在する。

FP&Aプロセスを改善することの内容が目に見える直接的なメリットには、(1) 改善を実施したプロジェクトを特定し、(2) プロジェクトの始まりにおいて計画した改善が達成されたかどうかを決定し、(3) 改善を実施したFP&Aプロセスの長所と短所を特定し、(4) FP&Aプロセスへの将来の投資に関する優先順位を確立する、がある。FP&Aプロセスを改善することの間接的なメリットには、FP&Aチームと社内のその他の組織との間のコミュニケーションの増加、FP&A機能が有する潜在的な価値に対する社内における理解の向上、そしてFP&Aのアウトプットがより有効になることが含まれる。

FP&Aプロセスを改善することにより生まれるメリットを測定するために、実現する可能性のあるメリット、社内の誰がこれらのメリットを享受するのか、社内の誰から改善への支持を得る必要があるのかを特定する。言い換えれば、FP&Aプロセスを改善することの提案を、提案の正当性を裏付ける証拠資料を添付して行う。提案に関するコストを組織構成員の時間と費用の面から見積もり、現在の実務がどのように減少するかを推定する必要があるだろう。予期される課題について開始時点から注意し、これらの課題にどのように対処すべきかを認識する。共通の課題としては、改善への支援や資源の不足、改善に必要な時間の制約、「目に見えない」メリットの価値の測定、測定をおこなう範囲の定義などが挙げられる。上記の課題が実行可能であれば、次のステップ2に進む。

## ステップ2.測定の対象となる指標を定義し、データを収集する。

測定の対象となる指標を定義するとは、FP&Aプロセスを改善することがどのように見えるかを利害関係者と同意し、FP&Aプロセスが改善されるのをどのように観察できるか（例えば、処理速度の改善、コストの減少、品質の改善、満足度の上昇、動機付けの強化、影響力の増大、関与の増大）を決めることがある。ステップ2の良い出発地点は、すべての利害関係者と話し合い、FP&Aプロセスを改善することによって経営意思決定プロセスを最適化するのに役立つ方法をすべての利害関係者に尋ねることである。現在および過去に実施された経営意思決定について話し合い、本SMAで議論されている「効果的なFP&Aプロセスの12の原則」が経営意思決定にどのように違いを生むことができるかについて話し合う。

Douglas W. Hubbard氏は、著書『How to Measure Anything』の中で、何かを測定する方法を決める前に、以下の質問を行うことにより測定に関する問題を明確にすることを推奨している。（#8）

### a. 測定することの対象となる経営意思決定は、どのような経営意思決定か。

何を測定するべきかを決定する前に、最初の手順として問題を特定し、測定を行う対象となる経営意思決定を特定する必要がある。例えば、従業員のエンゲージメントを測定したい場合、まず、なぜそれを測定したいのかを決める。測定を行うことの目的は、従業員の仕事の質の向上を支援することなのか、あるいは従業員の雇用と人材開発の実務を変えることにあるのか。FP&Aを改善する具体的な取り組みの価値を測定したい場合、測定の目的は、新しいFP&Aシステムを実施するべきか否かを決めるのか、もしくはFP&Aプロフェッショナルのデータ分析のスキルを向上させるべきか否かを決めるのか。

### b. 個々の経営意思決定に関して測定の対象となる場合、具体的にどのように見えるか？

測定するのが難しい（あるいは不可能である）ことを測定するための鍵は、それが具体的にどのように見えるかを尋ねることである。例えば、意思決定の目的が従業員のエンゲージメントを測定することにより、従業員の雇用と人材開発の実務を改善すべきか否かを決定することである場合、従業員のエンゲージメントが改善されたことを示す観察可能な兆候は何だろうか。

この問い合わせの回答には、従業員の欠勤の減少、より多くのアイデアの創出、欠陥の数の減少、または従業員のエンゲージメントや戦略上および業務上の目標に関連した観察可能な行動が含まれる。

意思決定の目的がFP&Aプロフェッショナルのデータ分析スキルを向上させることであり、そのためにFP&Aプロセスを改善する具体的な取り組みの価値を測定する場合、測定するのは取り組みを実施する前と後の2つの時点における測定する指標の測定値の差異になるかもしれない。測定する指標には、FP&A組織が作成する報告書の影響度、特定されたプロセスの改善の程度、作成された予測の正確性、および新たな事業機会の特定の多寡が考えられる。

残念ながら、FP&Aプロセスの貢献は、多くの場合、すぐには明らかにはならない。FP&Aプロセスの貢献が明らかになるのは、それが有用である場合よりも、情報に誤りがあったり、情報が欠如していたりする場合が多い。しかし、FP&Aプロセスの改善を目的として提案する具体的な取り組みの影響力を測定するには、何を求めて改善するのかを具体的に示す必要がある。改善されたFP&Aプロセスはどのように見えるのだろうか。測定可能な項目の例をいくつか紹介する。

#### **正確かつタイムリーな財務報告 :**

- ・ 月次で開催される経営会議のために作成されるFP&Aチームの報告書の影響力
- ・ 社内および全社レベルにおける決算のタイムリーな完了
- ・ 報酬プロセスへの効果的な支援

#### **プロセスの改善に関する分析 :**

- ・ 効率性を改善し、コストを削減する新たな方法
- ・ 無駄な消費、不正、濫用の特定
- ・ 効果のない契約および有効でない経費の削減
- ・ 業績評価指標 (Metric) を基に、報告方法を改善する

#### **事業の支援と分析 :**

- ・ 新たな事業展開の機会の発掘
- ・ 予測精度の向上
- ・ 予測キャッシュフローの現在価値を最大化するための、より良いキャッシュマネジメント

改善されたFP&Aプロセスがどのように見えるのか、またそれをどのように観察するのかについて合意したら、次にデータを収集する方法を特定する必要がある。データ源としては、さまざまな情報システム、人事部、複数回のインタビュー、さまざまな会議の議事録、フォーカス・グループ、調査などが挙げられる。また、利害関係者からデータを収集する際に、利害関係者により異なる考え方を持っているかもしれない。残念ながら、すべての指標および尺度に、生産数量のような容易に入手可能なデータが存在するわけではない。しかし、何を求めているのかを定義できれば、そのことを観察すること自体が尺度になる。例えば、「FP&A組織が新規事業開発の機会を見つけることを、どの程度の頻度で観察することができるか」である。月次で開催される経営会議のために作成されるFP&Aチームの報告書の影響力を測定するために、「FP&A組織が作成する分析を戦略的経営意思決定に活用しているか」という質問への回答を観察するかもしれない。あるいは、「戦略的経営意思決定に関して、より多くの、そしてより深い問い合わせに答えることをFP&A組織に期待しているか?」という質問への回答を観察するかもしれない。

#### **c. 追加的な情報の価値はいくらか。**

情報は、経営意思決定における不確実性を減少させる程度に応じて、付加価値を生む。情報の価値を知ることは、何を測定するかだけでなく、それを測定する方法を特定するのに役立つ。少しだけの観測値を得ることが不確実性のレベルを大幅に下げることもある。

追加の観測値を収集することのメリットは、それらを集めるにつれて減少することもある。また、追加的な測定情報を収集することによって費用および利益が追加的に発生する。もし経営意思決定が年間100万ドルの価値をもたらす可能性のある機会に投資するかどうかについてである場合、間違った意思決定を下すリスクを軽減するのに役立つ追加情報を収集するために1万ドルを費やすことは理にかなっているだろう。他方、経営意思決定がもたらす価値の可能性が1万ドルであれば、1万ドルを費やすことは理にかなっていないであろうし、間違った意思決定のリスクを減らすより単純な方法を見つけるべきである。

### **ステップ3.FP&Aプロセスを改善することの正味の価値を計算する。**

FP&Aプロセスへの投資が生む可能性のある価値のような無形資産の価値を計算することは、言うは易く行うは難しいのである。この分野における重要な貢献者は、Enrico Fermi氏であった。(#9)

フェルミ法が意味するのは、測定値を定量的の意味決定モデルに導く複数の特定の質問に分解することである。推定される費用およびメリットの測定値を、「この項目の測定値はX以上か？」のような観測することが可能な複数の項目に分解する。費用およびメリットの各年度の金額の測定値は、さらに多くの変数に分解することができる。

効率改善などに関してFP&A組織が行なう分析を改善することの価値を算出するためには、改善されたプロセスで働く社員の人数、社員1人当たりの年間コスト、生産的ではない活動に費やす時間の割合、および効率改善の過程で取り除くことのできた生産的ではない時間の割合の4つを掛けあわせることによって、フェルミ法を適用することができる。補論2は、FP&Aプロセスを改善するための実施項目の正味の価値とROIを推定した事例である。ほとんどの実施項目は、その正味の価値を下げる初期投資が初年度に含まれていることを思い出してほしい。したがって、効率改善などに関してFP&A組織が行なう分析は、期待されるメリットが発生する時間軸に応じて、初年度を超えて拡張して実施するべきである。FP&A組織が行なう分析を改善することのメリットと費用の推定値について、社内の利害関係者から必要とされる支持を得るために、分析は論理的でなければならず、推定されたメリットは予想される費用を上回ることが明らかでなければならない。

### **ステップ4.測定プロセスを精緻化し、評価する。**

FP&Aプロセスを改善するための実施項目の費用とメリットを推定する方法は、時間をかけて改善することが可能である。この改善は、定期的な見直しの実施、プロセスへの満足度の調査、プロジェクト終了後の監査、そしてこのプロセスを精緻化するための他部門や経営幹部との継続的な協働によって実現することができる。FP&Aプロセスを改善するための実施項目の費用とメリットを推定するスキルは、調整(Calibration)の手法により、向上させることができる。(#10)

推定したメリットが信頼できることを時間をかけて示すことができれば、トップマネジメントが将来においてFP&Aプロセスを改善する実施項目を支持する可能性が高くなる。

---

(#9) フェルミ (1901–1954)は、原子力研究で1938年にノーベル物理学賞を受賞した物理学者である。彼はまた、測定するには複雑すぎると思われる対象物を測定するための直感的な方法を見つける才能を持った、推定に関する第一人者でもあった。

(#10) Hubbard, 2014.

## FP&Aプロセスにおけるテクノロジーの役割

FP&Aプロセスは経営意思決定を行なうためのプラットフォームであり、このプラットフォームが動くことを可能にするためにテクノロジーが必要である。FP&Aプロセスに関する統合されたシステムは、報告作成とビジネスインテリジェンスに関するニーズだけではなく、計画作成と予算編成に関するニーズも満たす必要がある。非常に良い業績を生み出している企業のある回答者は、「当社のシステムがリアルタイムで相互接続されているため、当社は常にどこにいるのかを正確に把握している」と述べた。今回の調査では、非常に良い業績を生み出している企業は非常に悪い業績を生み出している企業群よりも、FP&Aプロセスに特化したツールを使用する可能性がやや高いことがわかった。そして、FP&Aプロセスに特化したアプリケーションを主に使用している企業群は、Excelを主に使用している企業群よりも、予算と実績の差異を分析して差異の発生原因を特定している可能性が明らかに高いことがわかった。この発見の背景にあるのは、最良の業績を生み出している企業群において、FP&Aプロセスは全体的により厳格であり、事業運営に焦点をより強く当てているということかもしれない。

FP&Aプロセスが動くことを可能にするテクノロジーは、FP&Aプロフェッショナルが付加価値の大きい活動に集中できるようにすることに役立つであろう。

表2は、FP&Aプロセスの12の原則を支援するために必要なテクノロジーを特定するのに役立つ、いくつかのガイドラインを示している。

表2：FP&Aプロセスに必要なテクノロジーを特定するためのガイドライン

1. FP&Aのシステムは、プロジェクト管理ソフトウェア (MS Projectなど) と統合されているか、もしくは、プロジェクト管理ソフトウェアをネイティブに含む必要がある。
2. FP&Aのシステムは、中長期計画作成と短期計画作成の両方に対応したものでなければならない。
3. FP&Aのシステムは、非財務データまたは統計データ / 業務データの使用を支援しなければならない。
4. FP&Aのシステムは、重要な予実差異の背後にある事業上の理由を把握するために、物語や説明文を使用することを支援しなければならない。
5. FP&Aのシステムは、事業において発生する可能性がある重要な変化をモデリングするために、シナリオプランニングと感度分析 (What-if分析) を支援しなければならない。
6. FP&Aのシステムは、重要な変化を予測するために、予測分析 (Predictive Analysis) を支援しなければならない。
7. FP&Aのシステムは、目標を「設定したり、見直したり」することを、企業におけるどのようなレベルであっても容易にできるものでなければならない。
8. FP&Aのシステムは、財務上の目標と業務上の目標の両方を扱うことができるべきである。
9. FP&Aのシステムは、組織構成員個人毎の目標を把握し、達成状況を追跡し、報酬を算定するために、人事システムおよび業績管理システムと統合されるべきである。
10. FP&Aのシステムは、ダッシュボード機能を提供するか、もしくはダッシュボード機能と統合されているべきである。

## どこから始めるべきか

最も単純な出発点は、所属する企業におけるFP&Aプロセスの現状の評価である。補論3は、FP&Aプロセスに関する本調査で用いられたものと同じ質問項目を示している。所属する企業におけるFP&Aプロセスの現状を評価するのに役立つだけでなく、FP&Aプロセスを改善するための指針を提供するだろう。図A2は、非常に良い業績を生み出している企業群とそれ以外の企業群を比較したものであり、12の原則の中で最も大きな差異が見られたFP&Aプロセスを報告している。

上記の質問項目の評価に加え、実施項目を開始する際に検討すべき項目を以下に示す：

- ・ 戦略計画と年度業務計画をよりうまく同期させるために、計画プロセスに関するカレンダーを再設計する。
- ・ 「事業の成功のドライバー」を文書化する目的で、事業部の経営幹部のためのワークショップを開催し、事業を成功に導くドライバーに関して提案された指標に対してフォローアップを実施する。
- ・ これらのドライバーと事業の財務モデルとの関連性を文書化するために、予備的な手順を実施する。
- ・ 年間業務計画の目標を、成果とタイミングを特定することにより、設定する。
- ・ 初年度は「小さく」始め、年間の業務計画および年度予算に組み込むのは、2件か3件の最重要プロジェクトに抑える。プロジェクトの業務と財務上の成果を関連づけ、プロジェクトの進捗を追跡することにより、このプロセスに対する経験と自信を蓄積する。
- ・ フォローアップを確実に実施する仕組み（少なくとも四半期ごとに、月次ではないにしても）を構築し、「計画作成時に計画したことを行っているか、設定した目標を達成しているか」という問い合わせに答え、計画の進捗状況を評価する。
- ・ 所属する企業の現在の報酬体系（特に報酬の変動部分）を理解し、12の原則の関連する原則を報酬体系に反映させるためのディスカッションを開始し、人事部門と協働する。
- ・ IMA Management Accounting Competency Frameworkをダウンロードし、コンピテンシーモデルとは何であり、所属する企業のFP&A組織にどのように適用するべきかを理解する出発点として利用する。
- ・ 事業部における業務担当者がFP&A組織の一員としての経験を得るためのローテーション・プログラムを構築する（FP&Aプロフェッショナルが業務部門の一員としての経験を得る、逆の場合も同様）。
- ・ プロジェクト管理（例えば、活動、タスク、マイルストーンを伴うプロジェクト計画の策定方法など）の基本的なスキルに関するトレーニングを、FP&Aプロフェッショナルに対して行なう。
- ・ CFO組織の外側にある社内関係部門と効果的な仕事上の関係を構築することに関する責任に関する研修を、FP&Aプロフェッショナルに対して行なう。
- ・ 他者の経験を共有し、他者の経験から学ぶために、12の原則に関する勉強会を開催し、もしくは参加する。

## 結論

「FP&Aプロセスは付加価値を生み出しているのか」という質問は、「マーケティングは付加価値を生み出しているのか」という質問と同じようなものである。マーケティングそのものは役に立つわけではなく、時間の浪費でもない。問われているのは、マーケティングがいかにうまく実施され、マーケティングがいかに効果的かということである。同様に、FP&Aプロセスが企業にもたらす価値は、FP&Aプロセスがいかにうまく実施されるかにかかっている。

本SMAでは、今回の調査の結果を基に、効果的なFP&Aプロセスの12の原則について議論した。非常に良い業績を生み出している企業群は、FP&Aプロセスに関してより厳格なアプローチを取る傾向がある：

- ・ 非常に良い業績を生み出している企業群は、FP&Aプロセスに関するすべての構成要素を統合する。
- ・ 非常に良い業績を生み出している企業群は、業務上の計画と財務上の計画を統合し、業務上の測定指標がどのように財務上の成果を導くかについて深い理解を持っている。
- ・ 非常に良い業績を生み出している企業群は、財務上の成果をモニターするのと同じ様な方法で、業務上の成果を正しい方向に導くことを意図して実施項目の進捗をモニタリングする。
- ・ 非常に良い業績を生み出している企業群は、組織構成員に成果を達成するための説明責任と執行責任を持たせ、報酬を成果と連動させる。
- ・ 非常に良い業績を生み出している企業群は、戦略を行動に反映させ、実施項目に対して適切な資源が投入され、具体的な取り組みが予算に計上されるようにする。
- ・ 非常に良い業績を生み出している企業群は、金銭的な報酬(昇給・昇格・業績賞与など)を、SMART(Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound)の特徴を持つ目標に結びつける。
- ・ 非常に良い業績を生み出している企業群は、計画した軌道に戻る必要があると判断したときには、軌道の調整を行う。

FP&Aプロフェッショナルは仕事上の関係を構築するスキルを磨くことによって、何にもまして大きな利益を得ることができる。CFO組織の外側にある社内の他の部門と効果的な仕事上の関係を築き、支援を行なっている事業部を理解し、事業部の背景にある事業自体を理解することは、FP&Aプロフェッショナルがビジネスパートナーになるため道のりにおいて大きな違いを生むことになるだろう。さらに言えば、社内の他の部門と効果的にコミュニケーションを行う方法を学習することの責任は、FP&Aプロフェッショナルにある。

それができなければ、企業の経営意思決定者は必要な情報と分析を得るために、FP&A組織以外の場所に行くことになるだろう。社内の他の部門で働く社員に、年度予算編成の際に作成された添付やレポートやテンプレートの目的を理解しているかを尋ねてほしい。他の部門で働く社員が年度予算編成の際に作成された資料の目的を理解していたのであれば、彼らはそれらを事業の経営管理に役立てているのだろうか。他の部門で働く社員が資料を経営管理に役立てていないのであれば、その理由を調べるべきである。

計画を作成する過程、および戦略計画を実施する過程において行なわれるさまざまな経営意思決定において、FP&Aプロフェッショナルは意思決定への価値ある支援を提供することができる。しかし、FP&Aプロフェッショナルが支援する具体的な事業を知り、仕事上の関係を構築し、変化をもたらすのに十分に具体的な事業分析を提供するために必要な信頼関係を築くためには、時間をかけてFP&Aプロセスに投資する必要がある。

## 付録1：本調査が対象とするデモグラフィーと本調査の結果

### 本調査の実施方法

2017年4月、IMA®(米国管理会計士協会)は、FP&A実務の経験を有する2万5,000人以上のグローバル企業のCFO組織の経営幹部および管理職を対象に、本調査を送付した。839件の回答を得た。回収率は3.3%であった。139件の不完全な回答を排除し、多様な業種から700件の利用可能回答が得られた。700件の回答には、大企業と中小企業両方が含まれ、回答の20%が10億ドル以上の売上高規模を有し、回答の26%が1億ドルと10億ドルの間の売上高規模を有し、回答の54%が1億ドルの売上高規模を下回っていた。回答の半数近くが500人以上の従業員を有し、回答の19%が5,000人以上の従業員を有していた。

### 調査対象のデモグラフィック (Demographics)

調査対象は、営利企業 (87.6%) と非営利組織 (12.4%) の両方であった。非営利組織の大半は、大学 (42%)、501(c)(3)と呼ばれるカテゴリー (20%)、非政府組織 (13%) であった。回答者の約3分の2はCFO組織/経理/FP&A分野で勤務しており、残りは経営幹部 (9%) と製造/業務部門 (7%) を含む他の職能分野で勤務していた。

業界に関しては、製造業が多く、小売業、金融サービス業、テクノロジー業界も含まれている(詳細は表A1を参照)。

表A1：業界

	回答数	パーセント
製造業：航空宇宙、自動車、その他すべての製造業	110	16%
小売業：アパレル、消費財(CPG)、卸・小売	41	6%
金融サービス業：銀行、保険、証券、投資	67	10%
テクノロジー業界：バイオテック、コンピュータ、ソフトウェア、テクノロジー、通信	72	10%
建築・不動産業界	41	6%
電気・水道などの公益事業・交通業界	68	10%
ビジネス向けサービス業界：広告、コンサルティング、法律、出版	51	7%
ヘルスケア業界：病院、保険、プロバイダー、関連製品およびサービス	48	7%
その他の業界	116	17%
無回答	86	12%
合計	700	100%

## 調査結果

非常に良い業績を生み出している企業群とは、(1) 企業として自ら設定した目標を一貫して達成しており、(2) 競合他社の業績と同等かもしくは上回る業績を一貫してあげている、と報告した企業群と定義した。

利用が可能である700件の回答のうち、367件は「非常に良い業績を生み出している企業群」の基準を満たした企業のものである。非常に悪い業績を生み出している企業群とは、ちょうど逆のことを報告した企業群と定義した。非常に悪い業績を生み出している企業群は、(1) 企業として自ら設定した目標を一貫して達成しておらず、(2) 競合他社の業績と同等の業績を出すことが一貫してできなかった企業群である。「最悪の業績を生み出している企業群」に分類された企業は138件で、残りの195件は「中間の業績を生み出している企業群」に分類された。

表A2は、非常に良い業績を生み出している企業群が、売上高の成長率、対売上高利益率、および市場シェアにおいて、全体的に他の企業群を上回っていることを示している。

**表A2：売上高成長率、対売上高利益率、および市場シェアの比較**

非常に良い業績を生み出している企業群 対 非常に悪い業績を生み出している企業群

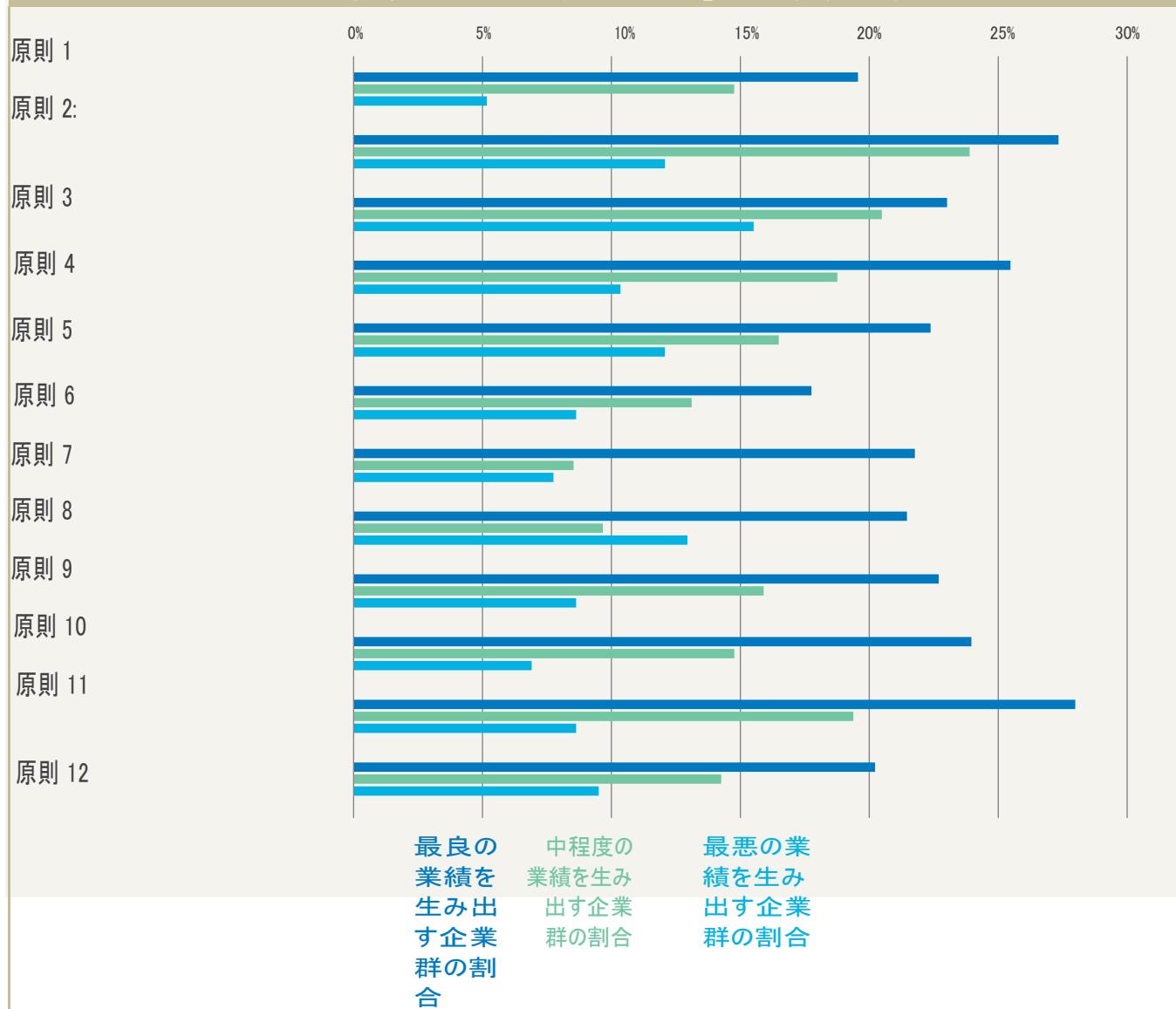
	非常に良い業績を生み出している企業群	中間の業績を生み出している企業群	非常に悪い業績を生み出している企業群	すべての企業
総回答件数	367	195	138	700
過去5年間				
売上高の平均成長率	10.5%	9.5%	7.5%	9.6%
売上高の成長が競合他社を上回っている	94.1%	90.1%	71.7%	88.5%
対売上高利益率が競合他社を上回っている	79.0%	56.9%	36.8%	64.3%
市場シェアが競合他社を上回っている	72.5%	53.3%	35.9%	59.8%
FP&Aが有している可能性を実現している程度 (1-100の尺度 で平均を算出)	65.6	58.2	46.5	59.7

中規模から大規模の企業は、小規模の企業に比較して、FP&Aの価値を認識している可能性が高かった。更に、FP&Aの実務にスプレッドシートよりもFP&Aソフトウェアを主に使用している企業群の方が、FP&Aの価値を認識している可能性が高かった。

## 効果的なFP&Aプロセスの12の原則に関する調査の結果

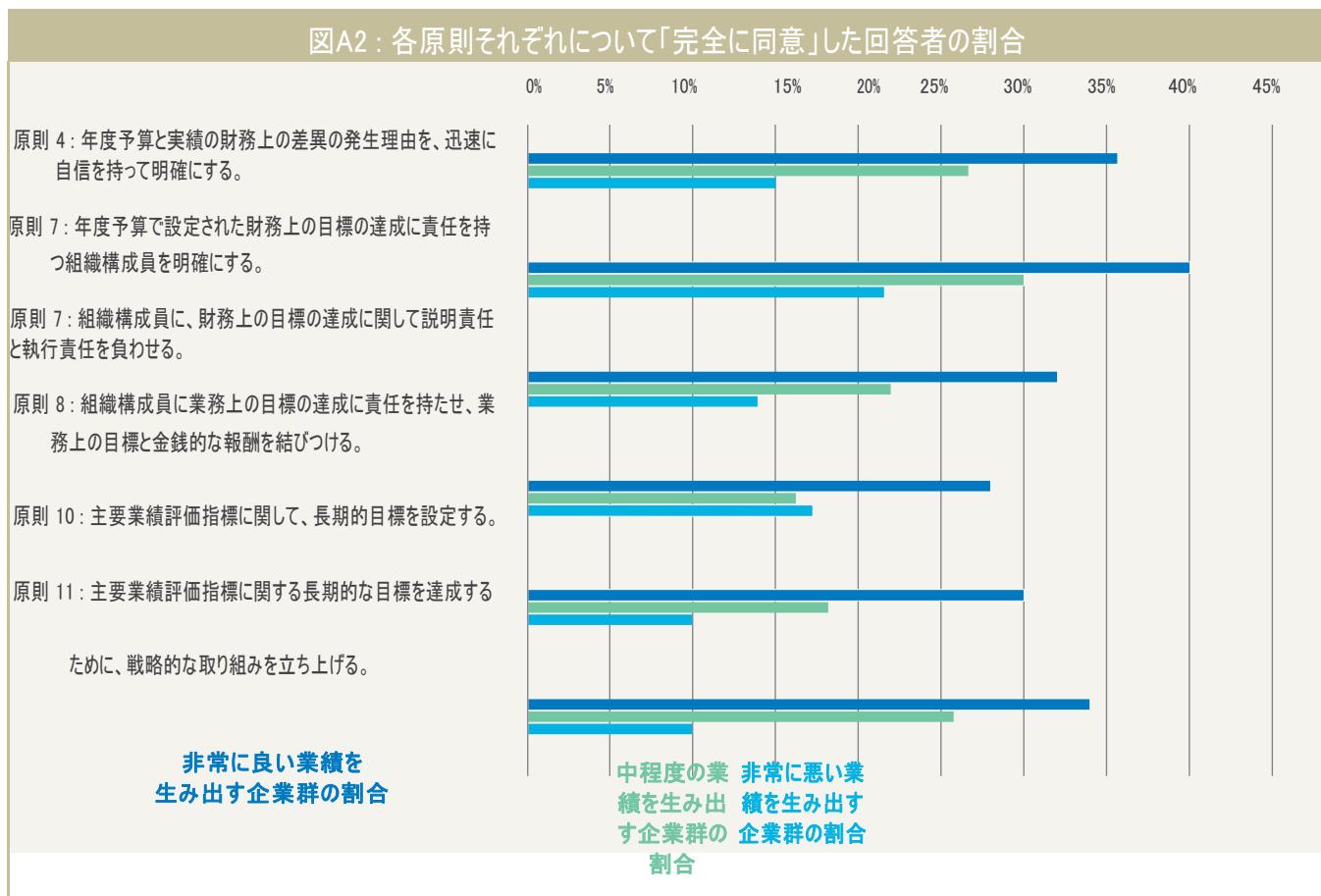
図A1は、12の原則の一つ一つの原則に関連する実務それぞれについて、「完全に同意」した回答者の割合を、非常に良い業績、中程度の業績、および非常に悪い業績を生み出している3つの企業群の間で比較したものである。以下に示すように、非常に良い業績を生み出している企業群はそれぞれの原則を、他の企業群に比較してより頻繁に実行している。非常に良い業績を生み出している企業群をそれ以外の企業群から最も明確に区別する原則は、原則2、原則4、原則7、原則8、原則9、原則10、原則11である。業績が異なる3つの企業群の差は、カイニ乗検定によれば、上記の7つの原則に関して、P3を除くすべての原則で、有意水準5%で統計的に有意である。

図A1：各原則について、「完全に同意」した回答者の割合



(注) 本調査において回答者に、それぞれの記述について、同意する程度、あるいは同意しない程度を、1=全く同意しない、2=やや不同意である、3=やや同意する、4=全く同意する、の4択で回答することを依頼した。各原則に関連する質問それぞれは、付録3に記載されている。

図A2は、12の原則のそれぞれの原則に関連する実務に関し、非常に良い業績を生み出す企業群とその他の企業群の間に最も大きな差異が見られた実務について、「完全に同意」した回答者の割合を、非常に良い、中程度、および非常に悪い業績を生み出している3つの企業群の間で比較したものである。3つの企業群の間の違いを生み出す主要な実務を特定するために、単変量カイニ乗検定と多変量ロジスティクス回帰分析を基に、非常に良い業績を生み出している企業群と非常に悪い業績を生み出している企業群、および非常に良い業績を生み出している企業群と中程度の業績を生み出している企業群をすべての実務に関して比較した。非常に良い業績を生み出している企業群と非常に悪い業績を生み出している企業群との差異のすべては、有意水準5%におけるカイニ乗検定で統計的に有意である。



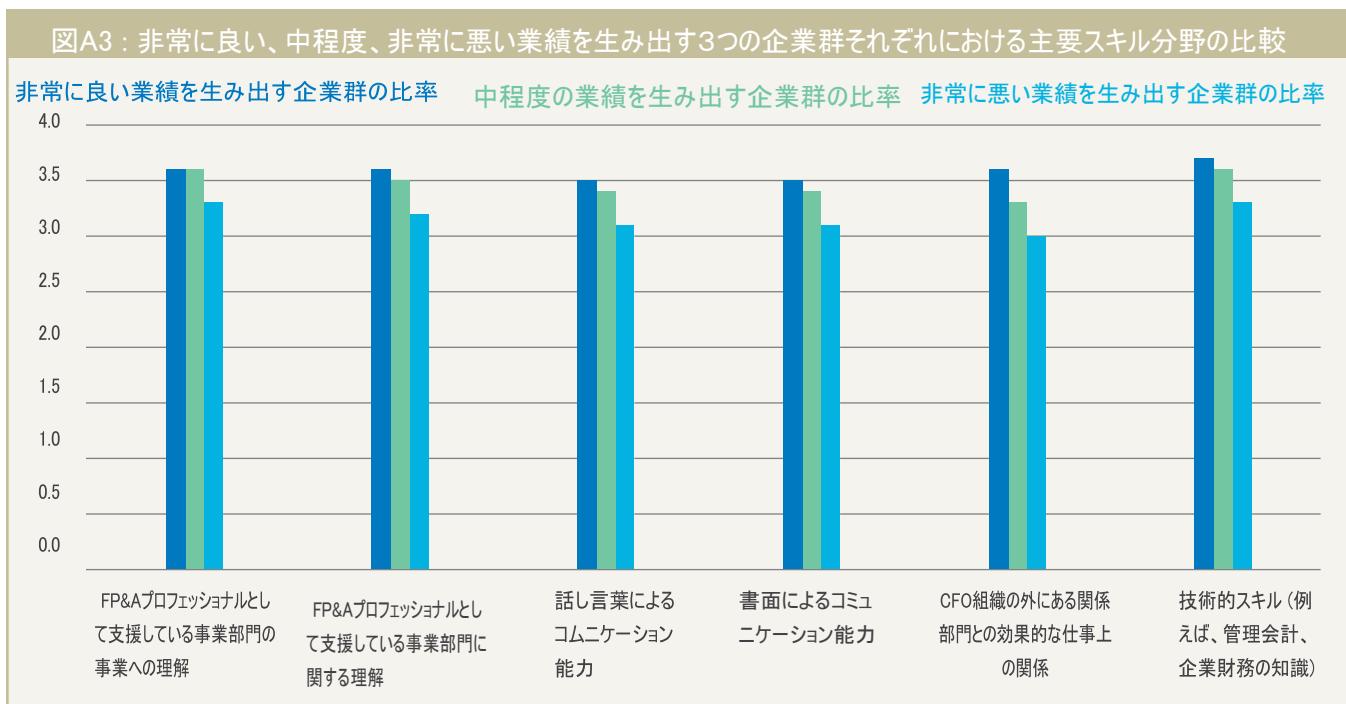
(注) 本調査において回答者に、それぞれの記述について、同意する程度、あるいは同意しない程度を、1=全く同意しない、2=やや不同意である、3=やや同意する、4=全く同意する、の4択で回答することを依頼した。各原則に関連する質問それぞれは、付録3に記載されている。

表A3は、非常に良い、中程度、および非常に悪い業績を生み出している3つの企業群の回答者に個々の実務を実行しているかどうかを尋ねた際に、それぞれの企業群の回答者が「完全に同意」と答えた実務の数を比較したものである。より多くの実務が実行される程、FP&Aの成果が良いことを示している。3つの企業群の差は、分散分析(ANOVA)において有意水準5%で統計的に有意である。

**テーブルA3：最良、中程度、および最悪の業績を生み出している企業群ごとの回答者数**

業績を基に分類した企業群	平均	標準偏差	中央値	範囲
非常に良い業績を生み出す企業群	9.1	9.83	7	0-29
中程度の業績を生み出す企業群	7.4	8.31	4	0-28
非常に悪い業績を生み出す企業群	5.1	6.87	7	0-26
すべての企業	7.8	9.02	4	0-29

(注) 本調査において回答者に、それぞれの記述について、同意する程度、あるいは同意しない程度を、1=全く同意しない、2=やや不同意である、3=やや同意する、4=全く同意する、の4択で回答することを依頼した。各原則に関連する質問それぞれは、付録3に記載されている。



本調査での質問：ほとんどの企業においてFP&A部門(または経理を含むCFO組織)は、「ビジネスパートナー」として、計画や予測を社内の他部門と協働して作成している。1点から5点まで(5点が最高点)の尺度で、FP&A部門の次の分野における能力をどのように評価するか。3つの企業群の差は、すべて有意水準5%で統計的に有意である。

## 付録2：FP&Aプロセスを改善する実施項目の投資収益率(ROI)の算定

FP&Aプロセスを改善する実施項目の一環として、生産業務担当部門の財務上のリターンを、リーン生産プロセスを実行することによる生産量の増加に結び付けることが求められているとする。リーン生産プロセスを実行することにより、生産性が低い時間は削減され、生産性が高い時間は少なくとも6%増加し、20%の時間が生産量の増加につながると推定されている。

本分析では、生産時間の増加時間に関して、3つの異なる水準（低い水準：6%、中程度の水準：12%、高い水準：20%）を用いることによって、この実施項目の価値を計算した。この価値の推定値とROIは、次のように計算される：

期待されるメリット：

生産業務担当部門の財務上のリターンとリーン生産：

	6%	12%	20%
B. 現時点における従業員一人当たりの生産時間数（月あたり）	150	150	150
C. 従業員数	125	125	125
D. 現時点における月あたりの生産時間数の合計 (B × C)	18,750	18,750	18,750
E. 追加の生産時間数 (A × D)	1,125	2,250	3,750
F. 追加に生産されたアウトプット1単位当たりの貢献利益額 (\$)	\$24	\$24	\$24
G. 製品1単位あたりの平均的な生産時間数	12	12	12
H. 生産時間1時間あたりの貢献利益額 (F ÷ G) (\$)	\$2.00	\$2.00	\$2.00
I. 月あたりに生み出される価値の予測額 (E × H) (\$)	\$2,250	\$4,500	\$7,500
J. 1年あたりに生み出される価値の予測額 (I × 12) (\$)	\$27,000	\$54,000	\$90,000

予想されるコスト：

財務上のリターンのコスト：

	20	20	20
K. 対象となる従業員の総数			
L. 従業員一人当たりの平均年間給与の金額 (\$)	\$60,000	\$60,000	\$60,000
M. 従業員一人当たり業績賞与の給与総額に占める割合 (%)	2%	4%	6%
N. 業績賞与の支払予測額 (K × L × M) (\$)	\$24,000	\$48,000	\$72,000

リーン生産を実行するための初期コスト：

O. 研修およびコンサルタントにかかるコストの金額 (\$)	\$10,000	\$10,000	\$10,000
P. メンテナنسコストの増加額 (\$)	\$3,000	\$3,000	\$3,000
Q. 生産業務を行なっている場所の新しいレイアウトにかかるコスト (\$)	\$12,000	\$12,000	\$12,000
R. リーン生産を実行するための初期コストの総額 (O + P + Q) (\$)	\$25,000	\$25,000	\$25,000
S. 費用の予測額の合計 (N + R) (\$)	\$49,000	\$73,000	\$97,000

生産業務担当部門における財務上のリターンとリーン生産に関する予測収益率

(ROI)：

この実施項目が新たに生み出す価値の1年当たりの予測金額 (J) (\$)	\$27,000	\$54,000	\$90,000
予測される費用の合計額 (S) (\$)	\$49,000	\$73,000	\$97,000
1年目における投資収益率 (ROI) (J - S) ÷ S (%)	-45%	-26%	-7%
2年目における投資収益率 (ROI) (J - N) ÷ N (%)	13%	13%	25%

## 付録3 : FP&A組織による支援活動の評価

### 全体的な質問 :

1. FP&A組織の潜在的価値は何か。(以下の項目の内、該当するものすべてにチェックを入れる)
  - a. 効果的なFP&A組織は、株主価値(または非公開企業の場合は事業価値)を成長させることができる。
  - b. 効果的なFP&A組織は、戦略の実行を促すことができる。
  - c. 効果的なFP&A組織は、組織の財務上および業務上の目標を確実に達成するためのメカニズムを提供することができる。
  - d. 効果的なFP&A組織は、社内において戦略とそれを達成するうえでの各部門の役割について、組織構成員の認識を構築することができる。
  - e. 効果的なFP&A組織は、資源の最適配分を確実に行なうことができる。
  - f. 効果的なFP&A組織は、実施項目やプロジェクトやプログラムの調整を確実におこなうことができる。
2. あなたが所属する企業は、FP&A組織の潜在力をどの程度まで実現しているか? 0から100の間の数字を入力してください(0は潜在力をまったく実現していないことを示し、100は潜在力を十分に実現していることを示す)。
3. FP&Aプロセスがうまくいっていないか、あるいは効果的ではない場合、どのような問題が起こるか。
  - a. 企業の経営資源(時間と資金)の浪費。
  - b. 財務上の目標および業務上の目標が達成される可能性の低下。
  - c. 企業内の各部門が異なる目的で行動する可能性の上昇。
  - d. 戦略が適切に実行される可能性の低下。
4. あなたが所属する企業において、これらの問題が発生しているという証拠を、どの程度の頻度で見ているか?
5. 多くの企業において、FP&Aプロセスには社内の各部署が何らかの形で関わっているが、あなたの所属する企業において、FP&Aプロセスを本当に管理しているのはどの部署だろうか(例えば、FP&Aプロセスを指揮することに最も責任を有しているのはどの部署だろうか)。
6. 6a.あなたが所属する企業は、ほとんどのFP&Aプロセスにおいて、Excelを主に使用しているか、もしくはFP&A専用アプリケーションを使用しているか?  
6b.あなたが所属する企業がFP&A専用アプリケーションを使用している場合は、以下にアプリケーションの名称を書いてください:

## FP&Aプロセスの12の原則に関する質問:

以下の記述に同意するか、同意しないか。

### 原則1：戦略的な中長期計画を策定し、それを実行するための実施項目やプロジェクト/計画を特定する。

- 1.1 当社は戦略的/中長期的な計画を持っている。
- 1.2 当社は戦略計画/中長期計画を達成するための実施項目を特定する。
- 1.3 当社は、これらの戦略的な実施項目を、より短期の業務プロジェクト/計画に変換する。

### 原則2：実施項目やプロジェクトの実施に必要な資源を特定し、年度予算に組み込む。

- 2.1 業務上のプロジェクト/計画を実行するために必要な資源（資金、人材）を特定する。
- 2.2 当社は、これらの資源の要件を財務上の計画/予算に組み込んでいる。

### 原則3：業務計画がどのように財務上の目標の達成に貢献するかを理解し、業務計画に対する進捗をモニターする。

- 3.1 当社は、業務上のプロジェクト/計画が財務上の成果にどのような影響を与えるかを明確に理解している。
- 3.2 当社は、業務上のプロジェクト/計画の進捗状況を、年間を通じて監視している。
- 3.3 当社は、業務上の計画の進捗状況が、財務上の実際の成果にどのような影響を与えるかを明確に把握している。

### 原則4：年度予算と実績の差異発生理由を、迅速に事業の面から明確にする。

- 4.1 当社は、計画と実績の財務上の差異をすばやく自信をもって特定する。
- 4.2 当社は、計画と実績の差異に関するビジネス上の理由を、すばやく自信をもって特定することができる。

### 原則5：財務上の目標もしくは業務上の目標の達成に乖離が発生した場合、是正措置を講ずる。

- 5.1 当社は、財務上の目標の進捗状況を、年間を通して進捗していく過程において監視している。
- 5.2 当社は、財務上の目標に遅れが生じたときは、軌道に戻すために軌道調整を行う。
- 5.3 当社は、業務上の目標に遅れが生じたときは、軌道に戻すために軌道調整を行っている。

### 原則6：全社レベルの財務上の目標および業務（非財務）上の目標の両方を、より具体的な目標に変換して現場レベルの目標として設定する。

- 6.1 財務上の目標は、全社レベルから現場レベルへ（より高いレベルの目標から、より特定の分野・部・個人の目標へ）、明確にカスケードダウンしている。
- 6.2 非財務の業務上の目標は、全社レベルから現場レベルへ（より高いレベルの目標から、より特定の分野・部・個人の目標へ）、明確にカスケードダウンしている。

**原則 7：組織構成員に財務上の目標の達成に責任を持たせ、財務上の目標と金銭的な報酬を結びつける。**

- 7.1 当社は、年度計画で設定された財務上の目標の達成に責任を持つ組織構成員を明確にしている。
- 7.2 当社は、財務上の目標を達成するために、上記の組織構成員に説明責任と執行責任を明確に負わせる。
- 7.3 当社の上記の組織構成員は、財務上の目標の達成と結びついた金銭的な報酬（インセンティブ）を有している。

**原則 8：組織構成員に業務上の目標の達成に責任を持たせ、業務上の目標と金銭的な報酬を結びつける。**

- 8.1 当社は、業務上の特定の目標の達成に責任を持つ組織構成員を明確にしている。
- 8.2 当社は、業務上の目標を達成するために、上記の組織構成員に説明責任と執行責任を明確に負わせる。
- 8.3 当社の上記の組織構成員は、業務上の目標の達成と結びついた金銭的な報酬（昇給・昇格・業績賞与など）を有している。

**原則 9：事業を成功に導くドライバーは何かを明確にし、これらのドライバーに関して主要業績評価指標（KPIs）を設定する。**

- 9.1 当社は、当社の事業において何が成功のドライバーになっているのか（例えば、「イノベーションが『当社の事業の成功の鍵を握っている』」について明確な感覚を持っている）について明確な感覚を持っている。
- 9.2 当社は、成功の原動力について明確な測定手法（例えば、「当社はイノベーションを、過去2年間に新規に発売された製品からもたらされる売上高が占める割合として測定する」）を有している。

**原則 10：KPIsに関して、長期的および短期的目標を設定する。**

- 10.1 当社は、KPIsに関して、長期的目標を設定している。
- 10.2 当社は、KPIsに関して、より短期的な、もしくは年度ごとの目標を設定している。

**原則 11：KPIsに関する目標を達成するために、実施項目やプロジェクトを立ち上げる。**

- 11.1 当社は、長期的な目標の達成に向けて、戦略的な実施項目を構築する。
- 11.2 当社は、より短期的な目標の達成に向けて、業務上のプロジェクトや計画を構築する。

**原則 12：KPIsの結果をモニターし、KPIsに関する目標と金銭的な報酬を結びつける。**

- 12.1 当社は、KPIsの実績値を監視している。
- 12.2 当社は、目標の達成を金銭的な報酬（昇給・昇格・業績賞与など）に結びつけている。

**スキルに関する質問**

Q16.多くの企業では、FP&A（またはCFO組織/経理）に所属する「ビジネスパートナー」が、社内の他の部門と協力して計画や予測を作成する。1から5までの尺度（5が最高または最良の得点）で、次の分野における「ビジネスパートナー」の能力をどのように評価するか：

- a. 社内の他の部門が携わる事業の内容を理解すること。
- b. 「ビジネスパートナー」が支援している特定の分野/部署を理解すること。
- c. 話し言葉によるコミュニケーション。
- d. 書面によるコミュニケーション。
- e. CFO組織および経理部の外側にある社内の他部門と効果的な仕事上の関係を構築すること。
- f. 技術的スキル（管理会計や企業財務など）。

## 参考文献

Rand Heer, "How agile is your planning? Find out by measuring the ROI of your planning software," *Strategic Finance*, 2012年4月、pp.45–pp.50,bit.ly/2VGuA2F、

Douglas W. Hubbard, *How to Measure Anything: Finding the Value of "Intangibles" in Business*, Third Edition, Wiley, Hoboken, N.J., 2014.

*HBR's 10 Must Reads on Strategy*, Harvard Business Review Press, Boston, Mass., 2011.

IMAのCSCA® (Certified in Strategy and Competitive Analysis) Learning Series and certification, [www.imanet.org/cscacredential](http://www.imanet.org/cscacredential).

IMA Management Accounting Competencies, [www.imanet.org/career-resources/managementaccounting-competencies](http://www.imanet.org/career-resources/managementaccounting-competencies).

Gavin Block, Bill Sayer, and Amber Bowden, "Measuring the ROI on FP&A" は、2013年10月に開催されたAFP 年次総会で使用されたスライド。<https://conference.afponline.org/docs/default-source/default-document-library/sp/measuring-the-roi-on-fpa-session-44.pdf>.

Mary Driscoll, "Why is Financial Planning and Analysis Falling Flat?" CFO.com, 2015年3月19日、[w2.cfo.com/accounting-tax/2015/03/Financial%20planning-%20Analysis-Planning-flat](http://w2.cfo.com/accounting-tax/2015/03/Financial%20planning-%20Analysis-Planning-flat)

David McCann, "Why you should take the 'F' out of FP&A", CFO.com, September 28, 2017, [ww2.cfo.com/business-planning/2017/09/take-f-fpa](http://ww2.cfo.com/business-planning/2017/09/take-f-fpa).

Kasthuri V. Henry, "The FP&A Squad: Financial Agents for Change," *Strategic Finance*, April 2012, pp. 37–43, bit.ly/2VYpymY.

Lawrence Serven, "Is Forecasting Destroying Your Planning Process?" *Strategic Finance*, July 2017, pp. 34–39, bit.ly/2X7TFFi.

Lawrence B. MacGregor Serven, *Value Planning : The New Approach to Building Value Every Day*, Wiley, Hoboken, N.J., 2001.

## 用語集

活動ベースの予算編成	事業計画の一部である従業員のワーカロードと経営資源の要件を、企業の活動とドライバーとの関係に基づいて定量的に見積もる予算編成の手法。 活動ベースの予算は、予測されるワーカロードに基づいて活動が消費すると見込まれる経営資源の種類、数量、およびコストが表示される。活動ベースの予算は、企業の活動ベースの計画プロセスの一部であり、戦略的目標の設定と追求における成功の度合いを評価する際に利用することができる。
年度業務計画 (AOP)	次の年度に何が達成されるのか、どのようにして達成されるのかを定義する。
予算	年度業務計画の経費部分。計画または予想される売上高、費用、資産および負債の計算書。予算は、将来における業務運営および業績評価のための指針を提供する。予算は利益計画とも呼ばれる。
ビジネス・プランニング	事業が現在どこにあるのか、どこに行きたいのかを理解し、そこに行く方法を決定し、進捗状況を監視し、必要に応じて軌道の調整を行うこと。
継続的な予測作成	必要に応じて行なう予測作成。
ドライバーに基づく予測作成	将来の結果を予測するために、財務モデルに統計的な指標（稼働率など）を適用すること。
予測作成	財務モデルに基づいて、将来の事象や状況を予測すること。
実施項目	設定された目標を達成し、業績を改善するために実施される、より長期的なプログラム。
主要業績指標 (KPIs)	企業が最も重要な戦略的な目標をどれだけ効果的に達成しているかを示す測定可能な値。
プロジェクト	一定期間内に、一定のコストおよびその他の制限の範囲内で実行される、計画された相互に関連する複数のタスク。
プロジェクトのチャーター（憲章）	プロジェクトの目標と目的、プロジェクトチームの構造、役割と責任、スケジュール、範囲、資源の要件を定義する。

## 用語集

プロジェクト計画	特定の期間に実行される活動とタスクを定義する。
ローリング予測	既定のスケジュールに基づいて予測を更新し、毎回同じ期間（ローリングで18か月先までの予測など）の予測を作成する。
差異分析	実績原価と標準原価または実績原価と予算で設定された原価（または実績原価と予測された原価）との差異の原因を調査し、主要な差異について説明すること。
ゼロベース予算の編成	予算期間におけるさまざまな仮定の下で発生すべきコストの要素毎の金額を分析し、複数の代替案から最適と思われる「意思決定パッケージ」を選択することによって編成される予算。 1つ目のパッケージは、「ゼロから」積み上げられた金額、すなわち、可能な限り低い水準での活動に必要とされる金額である。概念的には、ゼロベース予算の編成における予算編成プロセスの開始時点において、すべての予算が0ドルにリセットされる。マネジャーは、次年度に1ドルでも支出を予定していれば、この支出に関して事業上の必要性を説明する必要がある。