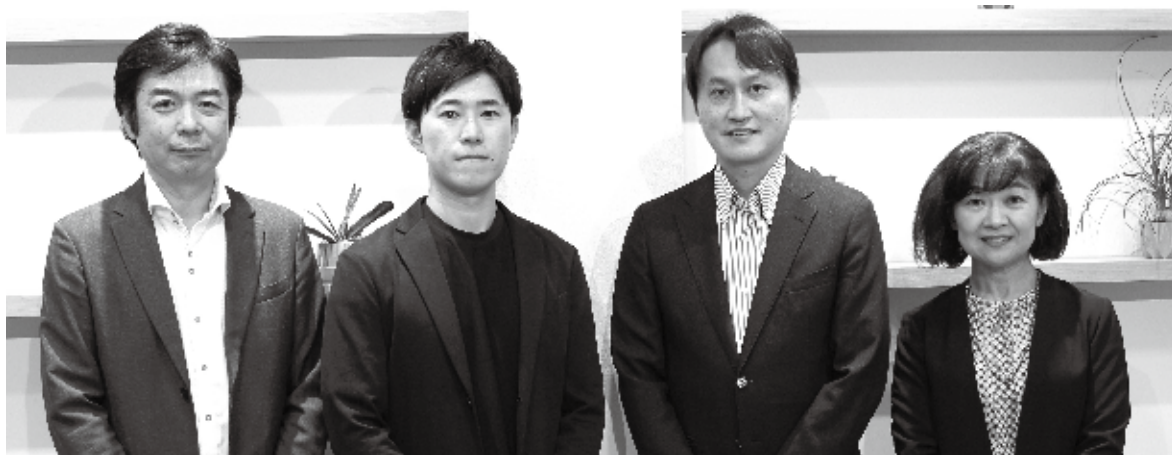


## FP&A導入トップランナー企業 に聞く【第1回】

# 富士通の取組み

～DX推進を契機にしたデータ・人材・組織の一体的改革～



左よりBusiness FP&A統括部長・小林克芳氏、Group FP&Aマネージャー・田中大輔氏、経理部長・益田良夫氏、池側千絵氏(司会)

わが国の経理財務部門は大きな岐路を迎えており、これまでの決算や予算作成のために数値の集計を担う部署から、経営管理機能を備え経営判断の材料を提供する部署への転換が大きな課題となっている。そのヒントとして、欧米では一般的といわれているFP&Aを、日本でいち早く導入している企業の現場で取り組んでいる担当者に、導入に至る経緯や問題意識、その際の苦労話や感想などを聞いた。今後、さまざまな特徴を有する企業が登場する。導入を検討している会社の参考にされたい。

### 【FP&Aとは】

FP&AはFinancial Planning & Analysisの略で、管理会計・ファイナンスの知識とスキルを持つ経営管理の専門職である。欧米企業ではCFOの下に置かれているのが一般的で、本社、事業部門、CxO組織などの機能部門に配置される。戦略や経営計画・事業計画の策定、予算管理、投資案件の評価などを行う際に、経営者・事業責任者に寄り添い、事業を深く理解して業績目標の達成度や、意思決定の質を高める。日本企業においては、経理部門や、社長・事業責任者の下に置かれている経営企画・事業企画などの担当者がその役割を負っているといえるが、一つの組織にまとまっていないため、その役割を適切に定義し、知識・スキルを担保して機能を高めることが難しい。近年は、日本においてもCFOが企業価値を高めることがより一層期待され、経営管理の専門職としてのFP&A組織を立ち上げ、人材育成を行う企業が増加している。

# なぜFP&A組織が必要なのか

**池側** 今回は、2023年4月から本格的にFP&A組織を立ち上げた富士通(図表1)にインタビューをさせていただきます。

まずは、今回ご出席のみなさんから、現在の担当業務、FP&Aの組織変革にあたっての役割について、お聞かせください。

**益田** 経理部長の益田です。現在、連結決算、業績管理、決算公表等を担当しています。また、デジタル時代の競争力強化を目的として、製品やサービス、ビジネスモデルに加えて、業務プロセスや組織、企業文化・風土を変革する富士通のDXプロジェクト(Fujitsu Transformation: フジトラ)、経営管理データ統合プロジェクトに参画し、財務経理本部のDXを進めるとともに、組織横断でFP&A機能強化プロジェクトを企画、リードし、2023年4月にFP&A組織を発足しました。

会社のなかに複数ある計数管理組織を束ね、本対談に出席の小林のチームと一緒に進めています。

**小林** ビジネスFP&A統括部長の小林です。2023年4月から、もともと経理部にあった管理組織と、事業部門に入っている管理組織を集約したビジネスFP&Aの責任者として組織運営を担当しています。ビジネスFP&A統括部は、2023年10月現在で約500人という規模です。2023年4月以降に、これまで益田が牽引して作ってきた組織の役割をより具現化するべく事業

部門におけるFP&Aを推進しています。

**田中** グループFP&Aリーダーの田中です。先ほど益田が述べた、経営管理データ統合プロジェクトに、2021年から参画しています。私の役割の1つは、1,000以上ある富士通の社内システムから、分析に関わるデータを1つの基盤に統合し、経理が行う手作業の業務を1つひとつ自動化するという、技術者のような業務です。

それから、もう1つは、実績系のデータ分析と未来の予測情報を、いくつか案を出しながら作る業務を行っています。直近では、いわゆるKPIツリーのようなデータを使って、予測していく構造やその中のしくみ、分析軸などの企画検討、開発を担当しています。

## DXに関する課題とは

**池側** FP&Aの組織改革のきっかけは何でしょうか。富士通ではまずはDXが先行していたとお聞きしています。

**益田** はい。2020年に「フジトラ」という全社DXプロジェクトが始まりました。その際にすべての関係会社にDXに関するアンケート調査を行い、取り組みなくてはならない次の課題がみえてきました。

### ① オペレーションの効率化

(図表1) 富士通株式会社の会社概要

社名:	富士通株式会社
所在地:	本社事務所 東京都港区東新橋一丁目5番2号
設立:	1935年6月20日
資本金:	3,246億円(2023年3月31日現在)
主な事業内容:	サービスソリューション ハードウェアソリューション ユビキタスソリューション デバイスソリューション
連結従業員数:	124,000人(2023年3月31日現在)
連結決算対象会社数:	291社(2023年7月14日現在)
決算日:	3月31日
売上高:	3兆7,137億円
営業利益:	3,356億円 (2023年3月期)

### ② コミュニケーション改革 ③ デジタルツールの利活用

②のコミュニケーション改革においては、DXプロジェクトを自分事ではなく「誰かが変革をリードしてくれるだろう」と、他人事のように捉えている人が多く、もともと自分事として考えてもらうために、成功体験・マインド変革を伴った組織改革が必要であることがわかりました。そこで、変革マインドを醸成(カルチャー変革)すべく、主体的な参画を促す施策として、「パーパス、メッセージの継続的な発信」、「DX変革による成功体験の共有」、「社内ラジオ放送、タウンホールミーティング、社内イベントでのプロジェクトに関するアナウンスなど」の取り組みを行いました。このように、さまざまな仕掛け作りによって、変革にまつわる暗黙知を、試行錯誤を通じて形式知とし、横展開・最大活用する取り組みを進めていきました。また、③のデジタルツールの利活用は不可欠で



益田 良夫  
(ますだ・よしお)  
富士通㈱ 財務経理本部  
経理部長

2015年～2018年富士通アメリカ Finance Director、2018年より現職。2021年慶應義塾大学経営管理研究科MBA修了。連結決算、業績管理、決算公表等に従事。  
また、富士通のDXプロジェクト（フジトラ）の一員として、2021年より経営管理データ統合プロジェクトに参画。その後、FP&A機能強化プロジェクトを企画、リードし、2023年4月にFP&A組織を発足するなど、財務経理本部の変革を推進。

あり、FP&A組織発足に先駆けて、2021年に財務経理本部のDXにおけるデータ統合プロジェクトを発足しました。

富士通では、すべてのリージョンの顧客フロント部門とお客様の最初のコンタクトから、商談の進展、受注からサービス提供、さらにフォローアップを通じた新たな商機獲得までの動きをリアルタイムに可視化するシステム「One ERP+」の導入と、現行システムのデータ活用という2つのアプローチを取りました。社内のさまざまな部門に散らばる財務データを統合し、エクセルやEメールなどで行われていた作業の効率化を進めて

います。社内でデータソースから、データ加工処理、分析用データ、ダッシュボードまで1つにそろっているところが利点で、ダッシュボードの構築や加工が財務経理本部自身でできるようになりました。

データ統合を行い、ダッシュボードの構築や分析を財務経理本部が実行することで、分析ツールの効果を実感し、成功体験を積み重ね、さらに分析力強化、ダッシュボードの改善につなげ、その価値をさらに高めていく取組みを継続して続けています。

**池側** DXを進めていくなかで、FP&A機能の強化が不可欠だったと思いますが、そのあたりについて、もう少し教えてください。

**益田** 会社のなかに、計数管理をする人たちが多数いたのですが、別々の組織で、各部門の求めに応じてさまざまなアウトプットを作成しており、似て非なるレポートが多く作成されていました。また、計画に関する点は事業部が中心に行い、ファイナンス部門は実績を締めるところに注力しがちでした。

富士通では事業の中心をハードウェアやお客様の個別のソリューションなどからサービスへとシフトすることを進めています。それに伴ってポートフォリオがきちんと変わっているのかトラックしていかなければならないというなかで、FP&Aという組織が富士通に一番合うのではないかと思っただけです。

会社のなかにいる計数管理する組織を束ねて、全社の計画に対して、何がうまくいって、何

がうまくいっていないのかを「可視化」するためにも、計画を作る部門と実績数値で決算を締める部門が一緒になって、変革をしっかりとリードしていかなければいけないわけです。それを理解してもらうことで、経営陣の同意も得られたのではないかと考えています。

## FP&A組織導入前に準備したこと

**池側** 会社に変革を起こすときに、それを成功に導くために、FP&Aが果たすべき役割があるということですね。主に実績を担当していた経理部と計画を担当していた事業部門内の計数管理の機能を、FP&Aとして1つの組織に集めたということでしたが、FP&A改革を始める前に、すでに動いていたことやできていたことは何でしょうか。

**益田** 先日100人近い集客があった、日本CFO協会主催のFP&A研究会で富士通の取組みを紹介し、多くの参加者が興味をお持ちでした。特に、FP&Aのようなスペシャリストをどうやって育てていくのかということ、データ活用についてです。FP&Aを作った組織を束ねたところで、武器がなければ、経営者に対してよりいい提言をしたり、いろいろな改善を提案したりできません。ここを考えないと、おそらく組織をくつつただけでは何も変わらないと思います。そのための武器を作るために、データを束ねるだけではなく、それを扱う人々を育てていかなければいけないということですね。

ですから、私はFP&Aの組織をくつつける前に、まず武器を作ることから始めました。それが田中と一緒に始めたデータ統合プロジェクトです。いろいろなところからデータをコピーしてくるのではなく、いろいろなデータが有機的に、あたかも1つのデータのようにつながっています。それによって、経営者からのさまざまな質問に答えられるようになります。

**池側** 「フジトラ」によるカルチャーマ変革とデータ統合は、財務経理本部だけではなく、会社全体ですでに始まっていた大きな動きなのですね。

**益側** そうです。このFP&Aの組織を発足する時には、ある程度下地は整えていました。ただ、わが社がERPを導入するのは2024年で、大きなデータ統合という意味ではこれからです。そのために2023年の4月にFP&A組

織を発足して、その分析の基盤や素地を今作っているという状況なのです。

これまでの富士通では、各ビジネスユニットがそれぞれ仕事をするので、自動的に全社の業績が伸びていた時代がありました。しかし、世の中が変わってきて、社長をはじめとした経営陣がもっと迅速にデータを見たい、本社が強くリードしスピード感を持って会社全体を動かしたいという機運も高まってきました。そして、ERPを全社に入れるなど、DXを進めようという話になったときに、これを本当に成功させるためにはデータも人も組織もセットで考えるのが必要だという問題意識なのです。

**池側** それでは、データ活用と、組織、人材について、掘り下げて聞いていきたいと思えます。

## 財務経理におけるデータ活用の取組み

### FP&Aとデータ人材

**池側** データドリブン経営自体も全社で進めているなかで、財務経理系のデータの活用を進めているところですね。

**益側** はい。そこで、他社と違う点は、財務経理担当者がデータ活用を覚えるのが早いのか、もしくは田中のようなSE出身者に経営管理を覚えてもらうのが早いのかを両方考えて、両側面から進めているということですね。

データ活用のプロを財務経理のなかに引き入れて、根幹のところまで理解してもらえれば、どんなダッシュボードが必要かを自ら考えて、それをしっかりと提案してくれるのです。今までのように私がダッシュボードを作るために仕様書を作ってSEに依頼をしていたのは、スピードが出ません。

データ活用のプロに経理の業務を覚えてもらうことと、私たちファイナンス部門の人間がデータの活用を覚え、自分たちでデータに基づく分析・提案ができるようになること、どちらも重要

です。

**池側** 従来、財務経理部門は主に財務会計を勉強していましたが、今FP&Aとして求められていることは、データも扱えるし、事業もわかるという役割の大きな広がりです。富士通ではそれを踏まえて、すでに事業側の計数管理人材もCFO組織に参加しているし、SEの出身の方も入って、財務経理本部の陣容を大きく拡大しています。それはFP&Aの今後求められる役割を果たせるようにさまざまな人材を集めているということですか。

**益側** 会社としてトータルの人数を増やそうとしているわけではありません。CFOの経営管理機能を高めるために必要な人材を集約しているのです。

センター・オブ・エクスパティーズ(COE)という財務経理の専門組織、グローバル・シェアード・サービス、FP&Aという3つの機能に整理しようとしているところです。

また、FP&A、COE組織もこれから、グローバルにレポートラインを統合していきます。

このような計画のファーストステップとして、今回FP&Aを発足して、機能別に強化していることとしています。

### データ人材の育成

**池側** では、それらの業務を担う人材をどのように育成しているのか、お聞かせください。

**益側** 育成については、小林のビジネスFP&A部門に必要な、会計・ファイナンススキル、経営に必



小林 克芳  
(こばやし・かつよし)  
富士通(株) 財務経理本部  
Business FP&A統括部長  
2018年～2022年富士通ビジ  
マネ本部シニアディレクター、  
2023年より現職。  
サービス事業におけるビジネス  
再編等に従事。2023年4月に  
Business FP&A統括部の発足  
により、ビジネス業績管理全  
般、FP&A組織・機能の立ち  
上げ、FP&A人材育成を推進。

要な知識、ビジネスセンスだけでなく、田中が担当しているデータ共有やデータ活用の教育もあわせて、メニュー化しています。

田中 私は、データ活用に関する教育の提供などを担当しています。富士通の場合はICTの会社ですから、教育体系がエンジニア寄りのものになっています。データドリブンの教育も、どうしてもツールを使って何かモノを作り上げていくところに集中しがちです。しかし、財務経理においてはそれほどエンジニアスキルを伸ばす必要はないので、必要なものをいかに開発者に上手く伝えるか、データをどう使ってどう見せたら、経営者や上司

が喜ぶかに注力した教育体系をしています。

たとえば、富士通の場合はeラーニングをいくつか組み合わせると、富士通の財務経理の実務に関する教育を組み合わせ提供しています。データ統合するソフトウェアについて、経理出身者でない人が中心に使っている機能を、経理のメンバーが使えるレベルにかみ砕いて説明するということです。実際に使ってみて、業務にどう適用するかというのを伴走型で進めています。そういった合計100時間くらいかかるプログラムを作成して展開しているところです。

## SE出身者がFP&Aで何ができるか

**池側** 田中さんがFP&A組織に入ったのはどういったいきさつですか。

**益田** システムとして、S/4 HANAを入れることは決まっていたのですが、その導入を待っていたらスピード感が出ません。そのため、田中をSE部門からスカウトしてきました。

**池側** 田中さん、FP&A組織にスカウトされて、ま

ずどのようなことから始めたのですか。  
田中 現在の社長、副社長ともにエンジニア出身ですから、経営管理という観点では必ずしも経理一筋何十年といったキャリアが必要なのではないか、経営管理という領域でフロントの現場出身の人間でも活躍できる部分もあるのではないかと思えました。実際、新たな分野の勉強ばかりで大変ではありますが、間違っていなかったと思っています。

す。

SE時代はまったく経理の人間と話したことがありませんでした。ですから、10年来現場の最前線です。仕事をしてきた私が経理に携わることで、いろいろな違和感にも気づけることができました。これまでデータドリブン経営として、データの活用により未来の予測に基づく経営へと転換し、事業環境の変化への柔軟かつ迅速な対応と、合理的な意思決定を行うことができるよう進めてきました。実際の現場では、まだまだ手作業でかなりの量のデータを集めたり、アクセスやエクセルといった簡易的なツールを使ったりして、さまざまな組織で各々が個別にバラバラに仕事をしていました。

そのうえでなんとかデータドリブン経営が成り立っていたと思うのですが、これからはさまざまなソフトウェアを使いこなすことで、皆が同じ仕事をできるようになります。それによって、計数管理や集計作業にかける時間を減らすことができ、より経営管理や経営判断に資する情報提供に時間をかけられるのではないかと思っています。そういう意味では、私が来ることで細かい作業はずいぶん減らすことができ、そのうえで本来FP&Aとしてあるべき仕事のほうにフォーカスしていけるのではないのでしょうか。ですから必ずしも今よりも人を増やさなくていいと思っています。

**益田** 最初はデータ統合プロジェクトを一緒に進めていきましたが、そのなかで、彼がさまざまな成功事例を作ってくれました。その結果、コーポレー

ト經理の担当も、「データ統合基盤を使ったら、こんなな仕事が楽になりました」と言ってくるようになりました。皆がEメールやエクセルを使うのと同じようにデータツールを使えるようになってきたということです。

われわれは、CEOや社長には経験や勘ではありません。しかし、データによる裏づけがあるから、経営者にさまざまな提言ができるのです。ですから、今後はデータ分析のスキルもファイナンス部門の重要なスキルとなってきます。

**池側** 富士通は自ら就きたいポストに挑戦することができます。自分で社内の仕事をみながら応募できるので、部に入ってくる人も出ていく人もいて、営業にいた人がUSCPAを取って經理部門に応募してくるみたいなケースもあって、かなり自由ですね。

## ERPの導入にあたって

**池側** 今後、ERPを導入するにあたって、どのような問題意識があり、どのように移行しようと考えていますか。

**益田** われわれはOne ERP+に移行しようとしています。成功している日本企業は非常に少ないのではないのでしょうか。データをダウンロードしてエクセルで加工してパワーポイントに貼り付けてEメールで送るというように、結局「お作法」が変わらなければ立派なシステムを入れても経営が変わらないということです。

ですから、One ERP+の担当役員もこの

FP&Aの取組みには大変賛同してくれました。これから「One Fujitsu・One Process」でERPを導入していくには、人や組織の改革もセットであるという認識が、オペレーション部隊や、ERPを導入しようという人たちにすごく響いたということ。つまり、データドリブンをするのであれば、それを扱う人や組織も変えていかなければ

## FP&A組織をどうデザインするか

### FP&A統括部を作るにあたって

**池側** では、次にFP&A組織を作るにあたって、どのようにスタートしたか、お聞かせください。

**益田** 一般的にFP&Aというと、組織の統合と勘違いしがちですが、われわれは最初にFP&Aのプロジェクトを発足したときにFP&Aとは「真のビジネスパートナー」だと定義しました。

私は小林のビジネスFP&A統括部の配下にいるディビジョン長(各事業部のFP&A組織長)には、8割から9割は事業部門のほうを向いて仕事をしてほしいとお願ひしています。

つまりは、FP&A組織は、投資家や経営者の要望に応えなくてはいけないということです。

社内でやっていることを外に伝えていくのがCEOの仕事ですが、その後ろには小林のビジネスFP&A統括部があります。彼らがKPIをしっかりトラッキングできなければ、それを外に発信することもできません。

ばならないというのが背景にあったのです。

また、スピード感については、関係者と1on1で議論するなどして1年以上かけて背景を説明してきました。なぜ、組織を束ねなければいけないのか、組織を束ねただけでは駄目でその人たちに武器を与えなければいけない、ということの説明するのに多くの時間をかけました。

**池側** そういった組織の変革に加え、製造業からサービス業への変換が市場から高評価を受けているのですか？

**益田** 確かにポートフォリオが変わっていることが今回もものすごく評価されたと思います。ポートフォリオを変えていくには、しっかりとKPIをトラッキングしていかないと、サービスへのシフトができていかないと、サービスのことです。

**池側** FP&A発足で業務オペレーションはどのように変わりましたか。

**益田** 経営陣にKPIを報告する際にも、社長が紙の資料を持って持ってくるという方針ですから、ダッシュボードも自分たちで作れるようになってきました。さらには、これまでバラバラで違う会社のようなだったBG(ビジネスグループ)ごとの業務プロセスの整理もしています。

そうすると、それを束ねたことで、お互いのいい部分、悪い部分が見えるようになってきました。そして、いいところは真似することで、かな



**田中 大輔**  
 (たなか・だいすけ)  
 富士通(株) 経理部 Group  
 FP&Aマネージャー (DX担当)  
 2010年～2021年システムエンジニア(ERP・生産管理)、  
 2021年より現職。  
 入社後システムエンジニアとして基幹システム(生産管理・計画・原価計算)の導入・運用保守・商品開発に従事。2018年より3年間の海外駐在(タイ)を経て、経理部へ転身。現在は、財務経理におけるデータ活用促進およびデータドリブン人材育成を推進。

## CFO組織の役割

り業務オペレーションの効率化も進んできました。たとえば、ダッシュボードの見せ方や、KPIトラッキングの方法など、横串で組織が一体となって一緒に考えながら進めてきました。

**池側** 日本企業ではCFOの役割自体が財務経理にとどまっている場合が多いですね。富士通には、もっと強いCFO組織がありますが、さらにその役割を事業の経営管理全般へと広げ、CFO組織にいる人たちの顔ぶれも変わって、大きくなっているということ

です。

**益田** データの基盤というものがベースにはありませんが、今度は束ねたFP&Aの組織をどう育てていくか、どう教育していくかも大事になってくると思います。

各事業部のFP&Aのトップにいるディビジョン長は、BG長つまり各事業部のトップに頼られるようにならないといけないですね。そのために、ファイナンス部門全体でデータ教育を提供しています。

**池側** FP&A組織は、今どのような形になっていますか。

**益田** 本社FP&Aを「グループFP&A」と呼んでいて、事業部門のFP&Aを「ビジネスFP&A」と呼んでいます。小林はこのビジネスFP&A全体を管轄しています。(図表2)。

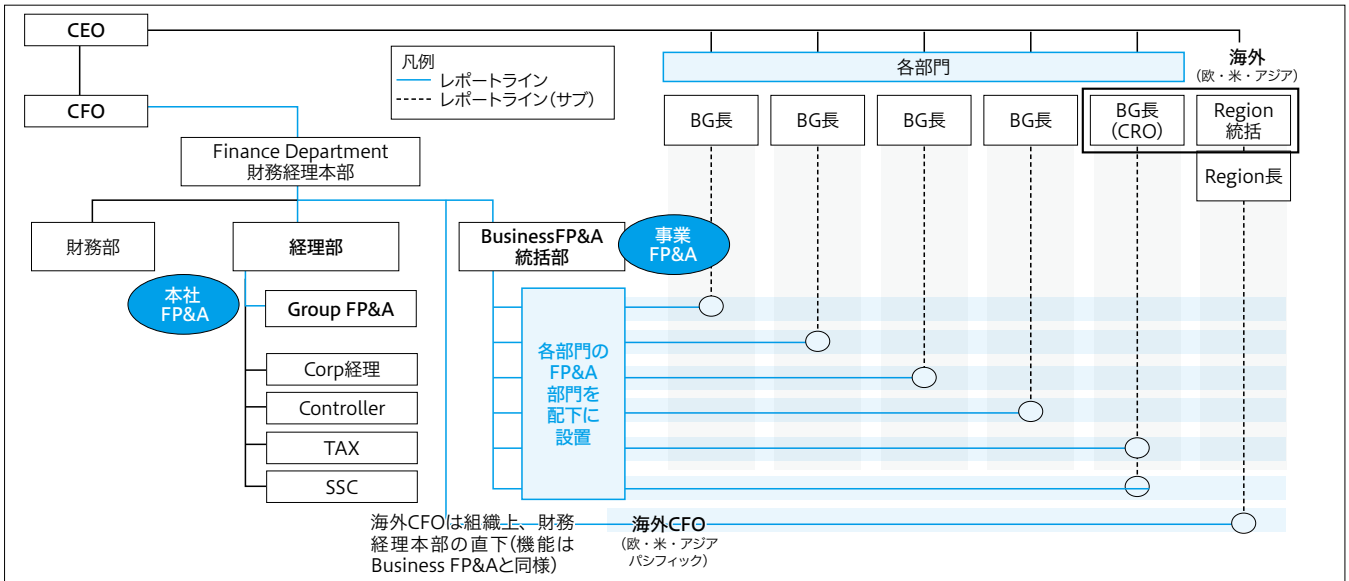
ビジネスFP&Aでは、小林の下に複数のディビジョンがあつて、それぞれのディビジョンにFP&Aのリーダーを置いています。その人たちはもともと経理の人であれば、事業部だった人たちもいます。

**池側** いろいろな部門の出身者が集まっています。混在するグループをまとめるというのは、さぞかし大変でしょうね。

では、組織を統括するにあたって、どこから取り組んだのか、小林さんにお聞きしましょう。

**小林** この組織を統括するにあたって、予想以上に経営陣からの期待が大きという話はいろいろな方面から聞きました。最初にまず仕事のアウトプットを変えようということから取りかかりました。

(図表2) 組織体制



もともと富士通のなかでKPIはありましたが、それを事業部門や経理部門も含め、全社的にどのように活用しようかという点では多少遅れていた部分もありました。それを、4月以降、社長やCFOを含めた経営層に説明していきました。それぞれ事業のユニットごとにKPIは当然違うのですが、おおまかにいうと、ディビジョンごとに5つ程度のKPIがそれぞれあるので、それをトラッキングして、それがどのように損益にインパクトを与えているのかを説明することが一番大きなアウトプットであり、まずこれに取り組んだのです。

## 組織上のデュアルレポーティング

**池側** ビジネスFP&A組織におけるデュアルレポーティングについて、8割から9割は事業部のほうを向いて業務を行うというなかで、BG長とFP&A組織と2つの指揮系統があるのは難しいところがあると思いますが、いかがでしょうか。

**小林** 基本的には各ビジネスユニットのFP&Aリーダーであるディビジョン長からBG長に報告してもらおうようにしています。統括する私は益田やCFOからの指揮系統を受け、報告をしています。いろいろなところからバラバラ言われると当然、CFOも本社側も困ると思うので、ディビジョン長は極力、本社側ではなくて事業部側のほうに時間を使ってもらいたいです。

**池側** ディビジョン長が事業部のほうを向いて8割から9割の仕事ができるように、本社側の調整は小林さんが行っているのですか。

**益田** そうですね。私も情報を各FP&Aのリーダーに提供するよう努めておりますが、以前よりも風通しが相当よくなっていると感じます。

**池側** 事業部からはAと言われたのに、CFOからはBと言われると困りますが、CFO組織の上層部で調整してAに統一できればみんなが困らないということですね。

**小林** BG側も、何でも私のほうから言っていくと、では誰に話せばいいのかと困ってしまいます。個別事案は当然、一緒に検討しなければなりません。基本はBG長にディビジョン長からしか対応しないようにこの半年間は行ってきました。このように基本的なレポートラインを工夫しておかないと、ご指摘のように右からも左からも上からも下からも要望や命令が来てしまいます。せつかく組織を集約して、課題を解決したはずなのにまた複雑になってしまいますので、そうならないよう心がけています。

**益田** それぞれのレポートラインのレベルも品質も上がっていきました。たとえば、BGごとにバラバラだったKPIを全社視点で見直し、横串で見ること、全体のレベルを上げていきました。

## KPIを入れることの効果

**池側** これまでは、事業部ごとにバラバラでもそれほど困っていなかったというイメージでしょうか。そこに課題や疑問はなかったのでしょうか。

**小林** 1つ大きく変わった点は、会社が本格的にKPIを入れるようになったことでしょうか。仮

にKPIが事業部ごとにバラバラだと本社は見づらいと思うんです。たとえば同じような事業で、こちら側にそのKPIはあるけど、あちら側にはそのKPIはないとなると、矛盾が生じてしまう。やはり統一したほうがいい、となります。以前のKPIのレベルは、あくまでも決算報告のようなことが主体でした。

**池側** これまでは、各事業部の売上と利益がわかれば十分だったが、その下にある数値を本社が見るようになってきたということですか。

**益田** 現在、富士通では、全社施策でポートフォリオを変えようとしています。富士通が長年培ってきたテクノロジーと、さまざまな業種の知見を融合させ、お客様のビジネス成長と社会課題の解決に挑むソリューション「Fujitsu Uvance」もその変革のひとつです。

サービスへのシフトを加速するためには、全社として、サービスへの人材シフトが進んでいるのか、コンサルへのシフトが進んでいるのか、また、「Fujitsu Uvance」のオフアラインにシフトしているのかということトラッキングしていく必要があります。そのためには、全社で同じものさしで測る必要があるということがこれまでとの違いです。

**池側** 「Fujitsu Uvance」の取組みに向けて、サステナビリティなど、会社が遠い未来をみて、事業部門をまたいでサービスを提供していくイメージですね。

**益田** 今までは、お客様の個々の課題に向き合い、お客様に合うソリューションを提供してきました。これからは、より標準化ビジネスにシフトをしま





(司会)池側 千絵  
(いけがわ・ちえ)  
ストラットコンサルティング㈱  
代表  
P&G、レノボ、ケロッグなど  
外資系企業の日本支社でCFO  
やFP&Aの実務を経験したの  
ち、現在は日本企業のFP&A  
機能導入を支援している。ス  
トラットコンサルティング㈱代  
表、一般社団法人日本CFO協  
会主任研究委員兼認定FP&A  
アドバイザー、上場企業の社  
外取締役、慶應ビジネススク  
ール講師。博士(プロフェッシ  
ョナル会計学)、修士(経営学)、  
中小企業診断士。  
著書に『管理会計担当者の知  
識・役割・スキル～ピーンカウ  
ンターからFP&Aビジネスパー  
トナーへ～』(中央経済社)。

す。私たちのパーパスは「イノベーションによって社  
会に信頼をもたらし、世界をより持続可能にして  
いくこと」です。より環境にやさしい物流や、二酸  
化炭素の排出量を少なくするシステムデザインな  
ど、業種を越えて提案していきます。

**池側** そのためにはBGを束ねる必要も出てくるし、  
業績管理もそろえる必要があるんですね。

**益田** そうですね。標準ソリューションを提供する  
ということは、バックオフィスも含めて皆が同じ方  
向を向いてサービスへのシフトを加速していく必要  
があります。

**池側** その取り組み自体は数年前から始まっていて、そ

のためにデータドリブン経営へ移行し始めたとい  
うことなのですが、その時点ではまだ組織の変革やFP  
&Aの導入に着手していなかったと思います。いよ  
よ、組織も変革するという流れになったということ  
でしょうか？

**益田** はい。この取り組みを行うには、各事業部門  
長につながるレポートラインから信頼されることが  
必要です。よりビジネスに入り込むことが求めら  
れています。

**池側** 事業部門長から何かフィードバックが来るこ  
とがありますか。

**小林** いくつか聞いています。いい意見もあれば残  
念な感想もあり、ディビジョンによって、この取組  
みへの受け入れ度合いや反応は異なります。BG長  
へ今までは売上や費用の増減について報告してい  
たのが、今は、「このKPIのこの施策が売上に反応  
していますよ」といった説明が変わっています。し  
かし、まだ説明しきれないところもあるのか  
もしれません。

**益田** とはいえ、経営陣から求められるFP&A  
に対する期待は大きいです。だから、間違いなく  
レポートのレベルが前より上がっています。この組  
織改革によってマイナスにはなっていませんが、経  
営層からの期待というのは大きく、それに応えてい  
くにはもう少し時間もかかりますね。

## 機能の統合の理由

**池側** これまでは、事業部門がそれぞれ活動していた  
という話ですが、私が調べる限り、日本企業ではこの

形態が一般的ですね。事業部に任せて業績が伸びれ  
ば、会社全体が伸びるから、それで構わないというの  
が今までの日本企業のやり方でした。

富士通では、組織や人事制度の面でも本社主導で  
変革が進んでいるようですね。

**小林** 1つは、それぞれの機能ごとに再編しよう  
ということですね。富士通全体が、たとえばポステイ  
ング制度やジョブ型などの人事の制度について欧米  
の会社に近いような機能再編をしているのは事実  
です。今、田中から話したように、データに対す  
るアクセスデバイドは低くなってきて、高度には  
なっていますが、技術革新の問題もあってデータ  
も活用しやすくなっています。われわれもグローバ  
ル企業ですので、ある程度機能再編を進めていく  
ということに帰結するのかもしれないです。

**益田** そうですね。FP&A組織発足の当時はま  
ずはスピードを重視しました。各BG長のところ  
に事業推進部があつて、そこで切り離された形で  
経理部がある、このような組織ですと、BG長に  
報告する人、COOに報告する人、CEOに報告  
する人がそれぞれいて、各リージョンにも数字管理  
の部隊がいることになり、似て非なるいろいろな  
数字が生まれてきます。そのため、同じレポート  
でも、報告内容や数字が変わったり、それを全部  
束ねるのに時間がかかるということがあります。

**池側** 経営管理組織を束ねるアイデアはどこから来  
たのでしょうか。アメリカで勤務されていた益田さん  
は海外の事例を實際みてきたのですか。

**益田** アメリカで経理部長をやっていたときには、  
MTP(中期経営計画)、年間目標、実績まですべ

て私のチームがやっていました。FP&A以外に計数管理をしている部門はありませんでした。つまり、欧米のほうが、より機能で組織が定義できているのです。日本企業においては組織名と機能

## FP&A人材をどう育成するか

**池側** FP&A組織改革の成功について、人材をどう育成して活用していくかがそのカギを握っていると思うのですが、取組みを教えてください。

**益田** FP&A全体としてデータ活用や教育プログラムを拡充し、全体の底上げを中心に進めています。また、外部の専門家にも協力していただいでFP&Aのプロとしての育成プログラムを走らせました。まだ半年ではありますが、現在、1人ひとりの仕事のマインドセットを変えることに取り組んでいます。富士通FP&A変革にはRidgeline（富士通グループのDXコンサルティング会社）に伴走してもらっていて、人材育成プログラムもそのノウハウを進めています。

## FP&A組織のメンバーの反応

**池側** 小林さんに伺いますが、事業部にもともといて、FP&A組織に移った人たちはどのように感じているのでしょうか。

**小林** 仕事のやり方も年齢構成もまったく違いますし、組織の文化もこれまた全然違いますので、最初はなかなかうまくいかない部分がありました。

名称が異なるケースもあります。やはり、機能・役割、ジョブディスクリプションを明確にする必要があると思います。

そのなかで、育成のプランをフェアにすることを通じて、1人ひとりの変化をモニタリングしていくということが大変重要なかなと私は思っていました。

8月から9月に、部員へのアンケートでマイナドセットについて可視化したのですが、その結果から7割から8割くらいの人には前向きに捉えていると認識しています。そういったアンケートなどをモニタリングしていったら、今の方向性が正しいかどうか可視化して確認しています。少なくともデータドリブンのようなものの組織評価についても、エンゲージメントも含めて可視化していくことが重要だと思っています。

## 部員のモチベーションとアピール

**益田** このアンケートでは、前向きな回答が多くありましたが、以前はファイナンス部門の若手のモチベーションが下がっているということに危機感を覚えています。

**池側** モチベーションの低下とは、どういう意味ですか。

最近、「タイムパフォーマンス」といった言葉が聞かれます。若手の社員は、3年間同じ部署にいて、自分が成長していないと思ったら辞めてしまいます。成長に重きを置いているということですね。

ですから、より経営に関わっているのがわかる、もしくは自分のキャリアプランが明確になるようにしようということで、このFP&Aというプロジェクトはとても大事だということを、社内SNSで発信したり、社内報に出したり、専門誌や新聞の取材を受けるなどして、社内、社外に対してアピールしているのです。

**小林** 確かに私が入社したときと違って、若手社員は、自分の仕事に対するレスポンスを求めているように思います。「石の上にも三年」といった感じではなく、若手たちの価値観も変わっています。

**益田** FP&A組織が発足してから、若い人の離職はかなり減少傾向にあります。

**小林** 経理以外の事業推進からも移った人がいますから、私は、もう少し異動者がいると思っています。むしろ、他の会社に行って戻ってきたという人もいますので受け入れたいと思っています。

**池側** 辞めた人が戻ってくるということですか？

**小林** 先日、幹部社員登用募集で、そのなかにもともと経理に在籍し、その後他部署に異動した人がいました。われわれの発信した情報をみて、FP&Aが、これまでの経理と違っていると感じたようで、もう1回やってみたいと。大変嬉しく思いま

した。

**池側** 最近では、特に若い社員を中心に、FP&Aになりたいた人が増えていますよ。

社内でのファイナンス部門のプレゼンスを上げるのは重要です。FP&A組織を作っているも社内でもまだ注目されていないし、人材が足りないという企業が多いですね。外部人材を募集するのに、いろいろな媒体の取材を受けるなどしてアピールするといえますね。FP&A自体は経理人材のなかでは知られていますが、社会全体ではまだこれからですから。

## 部員のスキルと教育

**池側** 事業部門にいた人たちは、FP&Aになるにあたって、どのように研修に対して意欲を示しているのでしょうか。

**小林** まず1つは、会計に対する知識の補充は必要です。1on1で社員と会話していて、すごく感じます。今でもローテーションで経理の仕事にシフトしたいという人もいます。一方でわれわれとしては業務統合して、極力業務の壁をなくす方向で考えています。

ですから、あまりどこの仕事だとか区別をしなくていいですが、現実問題として、経理の仕事をするにあたって会計的なバックグラウンドがないと厳しいです。先ほどからFP&Aはビジネスパートナーだといっているのは、経営陣へ「提言」することが非常に重要になってくるためですが、その提言の裏づけにあるのはデータのほかに、いわゆる会計的な知識やリーガルの知識などが必要で、

いくつかの経験値も含めて提言しないと、納得してもらえないものになります。

もう1つは、提言するときのプレゼンの能力が大事です。経理として説明するシーンも多々あります。社内はもちろん、外部的には税務当局や、監査法人などもあります。そのような場で話慣れしていないと、言いたいことはわかるけれど、た

## FP&Aはどこに向かうのか

### 経営管理全体での改革

**池側** FP&A改革についてお話を伺っています。が、財務経理部門全体でも改革を進めているのですか。

**益田** 財務経理だけではありません。経営管理全体で行っています。

**池側** 会社全体が人事制度も含めて大きな改革を行い、データ管理も進めていくなかで、経営管理全体のしくみを変えているのですね。

**益田** ですから、今回は計数管理の機能だけを束ねましたが、次はオペレーションの領域にも入っていくだろうと思っています。

「システム」、「データ」、「ルールプロセス」、「人」、「組織」を五位一体で変えないと会社は変わっていきません(次頁図表3)。五位一体で変えようとしているなかでFP&Aという組織の発足があったということですね。

たとえば、1つの言葉を10分くらいかけて説明してしまうというケースなどもありますね。

いずれにせよ、先ほどのアンケートによれば、全体としては78%くらいの方が前向きに捉えてくれているということなので、来年も育成プログラムを継続したいと思っています。

### 今後の展望

**池側** FP&Aの組織が立ち上がったわけですが、今後何をしたいかなければならないか、それぞれお三方、どのような展望があるか伺いしましょう。

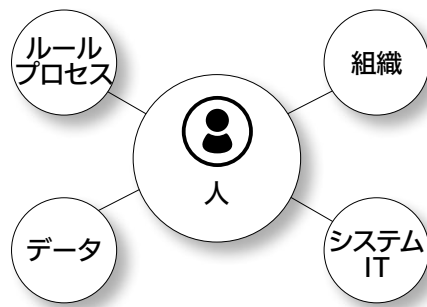
**小林** 私の領域では、今年度はとにかく、業務集約、標準化など、先ほど益田がお話した取組みについて、確実に実行していくことです。私の役割としては富士通のFP&Aとはこれだというのを決めて、もう一度皆のコンセンサスを取る必要があると思います。

業績管理し、経営者に対する提言がわれわれの部門の役割です。そのための人材育成を今年度は基礎的なところから行きます。

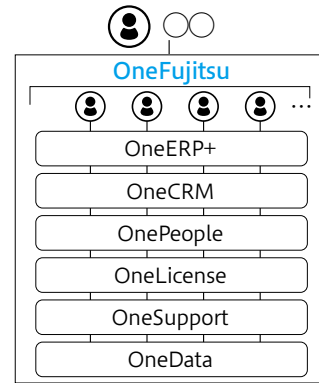
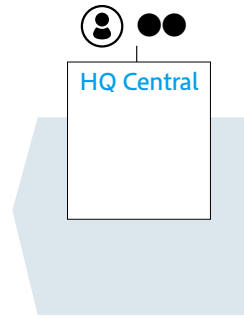
また、来年度に向けてもう一歩、データ活用を強化させ業績計画の作り方を、田中にも協力してもらって、たとえば、AIでできるようにするという考えもあります。今まではいわゆる人海戦術で積み上げて、一生懸命足し算して事業計画を

(図表3) FP&Aにおける五位一体改革

生産性の向上(社員一人当たり)、経営基盤の強化  
人材とITを軸に事業を支える経営基盤を高度化  
社内実践を通じた経験・ノウハウをお客様フロントで活用し、提供価値を向上



- ・ 起点は経営戦略の実現
- ・ FP&Aネットワークを活かして早期に構築



- ・ リアルタイムマネジメント
- ・ 経営資源のデータ化・可視化
- ・ グローバルでのビジネスオペレーション標準化

作成していましたから、まずはそこを変えなければいけないと思っています。将来的には社内のみならず社外にもこのノウハウを活用していける人材を育てていければ、私の成果としては成功ではないかと思っています。

田中 「フォーキャスト」というキーワードがありますが、現状でも予測を立てるモデルはいくらでも出すことはできます。問題は、この予測モデルやロジックへの納得感が得られていない点だと思います。ですから、われわれのような経理のなかにいるテクニカルに長けたメンバーが、それを組み合わせて、多数の人間が納得できる予測モデル・ロジックを組み立てていくところで、フォーキャストが使えらると思います。

池側 そういうことですね。誰か知らない人が作ったモデルでは、使われないというわけですね。

田中 この数字は使えるの？ と疑問を持たれることがよくありますね。あとは、マネジメントは間違いなく高度になっていますが、それをさらに高速化していくことで、マネジメントサイクルを自覚するということ、デジタルの力でできるのではないかと思っています。今、月1回の決算や報告ですが、それをもっと頻繁に自覚することが一部でもできれば、リソース配分が変わってくると思うので、ここに貢献していきたいですね。

益田 私のゴールイメージは五位一体(図表3)での変革です。同時にコーポレート機能の高度化にも着手し始めています。

今の段階では、FP&Aの専任化や集約ができてきました。いずれAIで予測や対策が打てるよ

うにしたいのですが、社内でのAI活用も進んでいますので、いずれ私たちの売上の精度や費用の予測もどんどんAIに置き換えていきます。

業務の標準化や効率化が進んできて、今はまだ手作業で集計しているKPIを自動で取れるようになるでしょう。

富士通のFP&Aを学べば、ファイナンスのプロとして富士通を出ていってもどこでも通用するキャリアやスキルが身につくようにしていきたいと思っています。そうすることで、世界各国から優秀な人材が集まるようになります。

私たちが目指すところは、経営者とFP&Aがビジネスパートナーとして一体となって経営をしていくことです。まだまだFP&Aのなかには自分が経営をしているという意識に差があります。

常日頃から、ビジネスをドライブするためにどうすべきかをFP&Aとして常に考え、より経営に深く入っていけるようになることが私の目指すFP&Aのゴールです。

池側 本日は貴重なお話をありがとうございました。

(2023年10月30日 富士通(株)本社にて)

\*

# 日本企業におけるFP&A変革が始まっている

池側 千絵

近年、FP&A (Financial Planning & Analysis) 組織を立ち上げる日本企業が増えている。これは、日本企業の稼ぐ力を取り戻すための1つの変革として期待されている。

FP&Aは欧米企業では経営管理・管理会計の専門職である。大学や大学院で経営・会計を学び、MBA/CPAを取得した専門職人材であることが多い。事業部門を支援するFP&Aは、日々の会議に参加し、戦略や中長期事業計画策定、業績目標の達成、日々の意思決定の支援を行う。事業をよく理解し、コミュニケーションスキルに長けていることが求められる。本社CFOと連絡を取りながら、全社視点を持って事業部門が正しい方向に進めるように導く。難易度が高いが、やりがいのある仕事である。本社CFOは事業CFOやFP&Aを通して事業を把握することができる(図表A)。

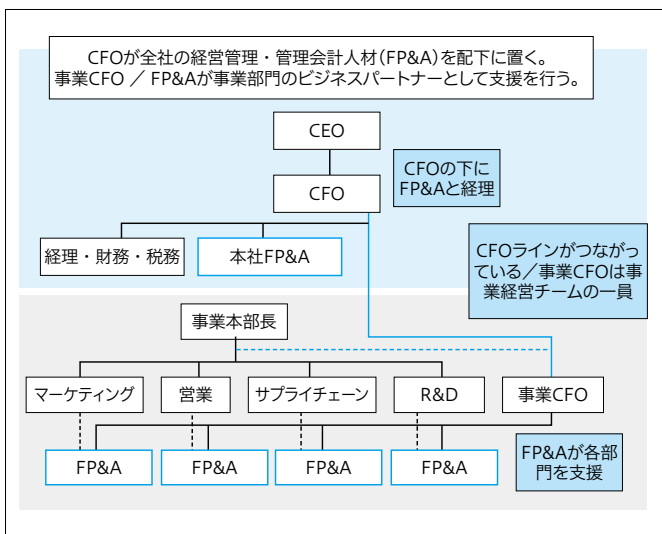
一方、一般的な日本企業では、CFOは経理財務担当役員であり、CFOという役職を置いていない場合も多い。中期経営計画や単年度予算の策定・管理を行うのは、社長・事業本部長直下の経営企画、事業管理、事業推進などに属する計数管理担当人材である。実績報告と将来予測の業務が分断され、本社が事業を理解しにくい。経営管理・管理会計に関わる人材が企業の上まざまな部署に

属し、人数もスキルもキャリアも把握されていない。システムや業務プロセスも法人・事業ごとに異なり、事業部門をまたいだ異動や交流もあまりない(図表B)。

経営管理人材をCFOまたは経営企画の下に集約してFP&A組織を作り、専門職人材として育成する変革には、大きく分けて2つのメリットがある。1つは会社のメリットで、CFOが全社の事業を理解し、強い本社が事業ポートフォリオをマネージできるようになり、また、個別の事業管理にもFP&Aが入り込むため、企業価値・事業価値を高めることが出来る。2つは個人のメリットで、FP&A人材が専門職としてその役割を理解し、必要な知識・スキル・マインドセットを習得し、事業に貢献してより豊かなキャリアを築くことができる。

それらの実現に向けて取り組んでいる変革事例を参考にしていきたい。ただし、この変革は、長年培われてきた、日本企業の経営管理手法や組織への変化を伴うこともあり、短期間で容易に実現できることではない。経理と経営企画のどちらがFP&A機能を持つのか。事業部門の計数管理人材をどう統合していくのか。日本企業の先進事例から学び、自社に合った形で変革を起こすことをおすすめする。本稿で紹介した富士通のFP&A変革の事例は、大規模な業態変革を実行する際に、FP&Aという経営管理機能をデータ・システムとともに大きく進化させる取組みである。本企画では、これから、企業の規模や課題が異なる複数の企業での変革事例を紹介する。

(図表A) 欧米先進企業の経営管理(CFO・FP&A)組織



(図表B) 一般的な日本企業の経営管理組織

