

FP&A導入トップランナー企業 に聞く【第2回】

カルチュア・コンビニエンス・クラブ の取組み

～管理会計システムの統一と人材のリスキング～



左よりFP&A部部长・原恭平氏、池側千絵氏(司会)、FP&A部事業FP&Aグループリーダー・水澤歩実氏、FP&A部本社FP&A・福原倫太郎氏、FP&A部事業FP&A・奥田努氏

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。今回は非上場企業での取組みを紹介する。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言えるが、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。

導入前夜の課題感

池側 今回は、TSUTAYAなどを運営されているカルチュア・コンビニエンス・クラブ(株)以下、「CCC」という(図表1)にお話をうかがいたいと思います。CCCは、FP&A組織を立ち上げられたということですが、まずは、御社でのFP&Aをめぐる現状を簡単に説明いただけますでしょうか。

原 FP&A部の部門長の原恭平と申します。よろしくお願ひします。

CCCは、主に「TSUTAYA」や「蔦屋書店」のブランドの店舗事業と、Tポイントを通じたデータマーケティング事業という大きく2つの事業を運営しています。前者はレンタルから書店、そして今はシェアラウンジという空間を提供するサービスへの転換をしています。また、後者は三井住友フィナンシャルグループと提携し、2024年4月からTポイントから新しくVポイントに生まれ変わる転換期にあります。

経営におきましても2023年4月から創業者の増田から高橋に代わりまして、第2創業期にあります。

池側 このような事業転換期のタイミングで、FP&A組織を立ち上げたとのことですが、その背景についてお話を願ひします。

原 FP&A組織の立上げは2023年4月から

ですが、組織の構想自体はその半年前です。その構想に至るまでの背景を説明しますと、私は2021年12月に入社しまして、その入社当時は、管理会計のシステムが2つ並走している状態でした。そのため、まずは1つのシステムへ集約する必要性や、管理会計のポリシーの整備の必要性があり、そのなかで、システムを使う人材もリスキリングしないといけないのではないかという問題意識がありました。

組織面での問題意識について、具体的には、当時、経営管理の組織はありましたが、どちらかというと各事業の業績数値の見込みを集計し報告する機能にとどまっていました。そのような機能だけでなく、その事業に入り込みながら事業の業績目標達成の支援や、数値分析をして事業の意思決定に役立つ情報を提供する組織に生まれ変わらなといけないのではないかということです。

また、業績数値の見込みの算出が、各事業に依存しているため、現実的な見込みを立てている事業がある一方、非常にアグレッシブな見込みを立てている事業もあるなど、まちまちで、グループ全体として現実的には今どれほどの利益の着地見通しとなるかがわからないことや、その結果としてこれからの事業にどれだけリソースを配分するべきかの意思決定を行うための前提となる情報が担保されていない状態に陥っていたということです。

(図表1) カルチュア・コンビニエンス・クラブ(株)の会社概要

社名：カルチュア・コンビニエンス・クラブ(株)
所在地：東京都渋谷区南平台町16-17 渋谷ガーデンタワー 9階
創業：1983年3月24日
設立：1985年9月20日
資本金：25,397百万円
※資本金、資本剰余金(CCC単体)の合計額
主な事業内容：TSUTAYAおよび蔦屋書店等のプラットフォーム事業、Tポイント等のデータベースマーケティング事業、公共サービスや地域共生に関わる事業ほか
連結従業員数：2,494名(2023年3月期)
連結決算対象会社数：76社(うち連結子会社24社)
決算日：3月31日
連結収益の金額：売上高：108,677百万円(2023年3月期)

池側 そのような課題を持つなかで、FP&Aをどのように知ったのですか。

原 先程お話しした機能へ生まれ変わるためには、経営管理や経営企画という職種そのものを、CCとして再定義し直す必要があるだろうと考えまして、経営企画という職種内容を、インターネットで調べてみたところ、「FP&A」という専門職種があるということを知りました。いろいろ調べていくなかで池側さんのホームページを拝見し、問い合わせをし、実際どんな職種なのかをおうかがいしたのが始まりですね。

池側 実際にやってみようと思っただけで、組織を立ち上げるまで、簡単にはいかなかったとは思いますが、上層部や経営陣といった方にどのように「コミュニケーションを取っていきましたか?」

原 2022年10月から当社のCFOが脇尊裕に代わったことをきっかけに、先程の管理会計のシステム刷新と組織自体を変えなければならない点に



原 恭平
(はら・きょうへい)
カルチュア・コンビニエンス・
クラブ株
ファイナンス本部 FP&A部
部長
監査法人にて大手製造業・小
売業を含む財務諸表監査、内
部統制監査およびIPO支援業
務に5年従事。その後、上場企
業の小売業にて経理1年、経営
企画6年経験した後に、現職に
てFP&A部を立ち上げ、事業
ポートフォリオ管理、管理会計
ポリシー・管理会計システムお
よびBIの導入を含む経営管理の
しくみの構築に従事。

について、私からCFOにまず説明し、納得していただきました。

これまでのように業績数値の見込みを集計し報告する機能ではなく、事業のなかに入り込んで数字を変えるために支援する機能に生まれ変わらなないといけないのではないかと説明をしました。

そのうえで、現在の高橋社長や経営陣に対し、経営会議を通じて、FP&A組織の意義やメリツトを説明し、納得していただきました。経営会議の説明のなかで、いくつか質問が出てきたのですが、CFOからの強力なバックアップがあったため、す

事業部門への寄り添い方

んなり通すことができたのはよかったですね。

池側 今回の導入のきっかけは、本社が事業部の業績などの見込みについてもっと深く理解をしたいという意思があったということですね。

原 それには、CCCが第2創業期を迎えているなかでの、社長の思いがあります。企画会社の方針として、「小さく生み出して、大きく育てる」というものです。つまり、100億円儲かる事業を100個作るよりは、1億円儲かる事業を1000個作るということなんです。このような方針を貫いていくと、どうしても小さな事業を複数抱えていくこととなり、経営資源が分散されていくリスクがあるため、それを集約して再配分する機能が必要だという認識もあつたのだらうと思います。

池側 今後事業部門に任せる方針は変わらないということですね？
原 そこは変わらないのですが、事業に寄り添うというFP&Aの機能が必要だと感じています。事業が利益を生み出せる構造にするためには、その前提となるファイナンスの知識は必須であると感じているため、より細やかにお金をみるFP&Aという存在が不可欠だと思います。

池側 本社として理解したいこともあるし、1億円の事業を1000個作るにしても、それぞれに関して会計がわかる人が寄り添うというのがニーズとしてはあるのですね。
原 はい。それが合致した感じですね。

FP&A組織の構成

池側 現在、FP&Aの組織には全部で何人いらっしゃいますか？

原 現在、本社FP&Aが6人で、事業FP&Aが2人の計8人となります。人数の配分として事業FP&Aのほうを厚くするべきではないかという点はありませんが、まず全社レベルの複数事業のポートフォリオや管理会計周りのポリシーの整備が何よりも重要であろうということで、意識的に本社の機能を厚くしました。

池側 CFO部門のなかには、FP&Aとは別に従来の制度会計などを担当する経理部門もありますが、どのように連携していきますか？

原 FP&A部と経理部との関係について、現在、経理部のうち、連結の経理担当の方が本社FP&Aに主務として異動、あるいは兼務していただいています。これは、制度連結と管理連結を融合するために、経理部門側から本社FP&Aへ来ていただく、グループ管理全体の業務効率化とともに、管理レベルを引き上げる狙いがあります。

一方で、事業の経理の方から、事業FP&Aの流れはまだできていませんので、ゆくゆくはやりたいですね。

このような人材交流は、会計知識より、コミュニケーションスキルや事業の解像度がハードルになるかと思いますが、積極的にチャレンジしていきたいです。

池側 事業FP&Aについての質問です。奥田さんは

TSUTAYA事業やTポイント事業など、いろいろな事業を複数受け持っているのですが、事業部のなかには計数管理の方とは別に、FP&A部に事業部を担当する方がいるイメージでしょうか。

奥田 そうです。もともと、私は事業部付で計数管理をしていました。具体的には予算の作成、見込みや予算管理の担当となります。そこから、FP&Aの組織に入りました。

池側 仕事が大きく変わったわけではないけれども、所属が変わったということですか。

原 奥田さんが事業部からFP&A部へ所属変更したことによる変化として、ファイナンスの知識を習得したこと、もともと所属の事業だけではなく複数事業を担当することで業務の広がりが増えたことがあるかと思えます。

池側 引き続き事業部には、もともと計数管理の担当者はいるのですか。

原 在籍されている部門や、そのポジションを吸収して奥田さん自身が担当している部門もあります。福原 本社FP&Aの福原です。すべての事業から各事業の経営管理的な仕事をしている人を集めてこられたわけではないため、残る部門もいくつかあります。

経営管理についても、十数年前当時は、多くの子会社が合併された時期で、20人ほどでしたが、IBMのTM1という業績管理のシステムを導入し、数年かけて人員を減らしました。ただ、それと同時に事業部ではやはり人が必要だといって、今度は事業部のなかで経営管理部門を作り出す動きがみられました。

池側 他社でもよく聞く話ですが、経理部門で人数を減らして事業部門へのサポートを減らした場合、かわりに事業部門で業務を担当するようになり、人が増えるようです。事業部で計数管理をしている人たちが一体何人いるのか数えたところ、予想以上に多くてビックリしたということですか。

改革の3つの柱—システムの刷新

池側 FP&Aの組織改革における3つの柱があるとお聞きしています。その3つについてご説明をいただけますか？

原 1つ目はシステムの刷新、2つ目は管理会計ポリシーの策定、そして3つ目はFP&A人材になるためのリスクリテラシーです。2つの管理会計システムを1つに刷新し、新しいシステムをうまく使いこなすためには、管理会計ポリシーの整備と使いこなす人材のスキルアップが必要でした。システムとポリシーと人という3本柱の改革を行うに至ったということです。

池側 他社でも、最近DXが進んでおり、現行のシステムの期限が切れるから新しくシステムを入れたいといけないという話は、よく聞く話です。ただ、そのままシステムを入れ替えただけで終わってしまい、業務プロセスは何も変わらないということになりがちです。CCCのシステムについては、全社で1つにするという計画ですか。

原 はい、2023年12月に全社で1つのシステム、経営管理基盤をリリース予定ですが(注…インタビュー後にリリースされている)。

改革の3つの柱—管理会計のポリシーの見直し

池側 それに並行して、システムを入れ替えるだけではなく、管理会計のポリシーを見直すということになるのですが、その理由と、目指していることは何ですか？

原 「小さく生み出して大きく育てる」という方針のもとでは、数多くのビジネスが同時に進んでいきますが、それぞれの事業ごとに、創業期、育成期、成長期、成熟期といったフェーズが異なります。そこで、1つの土俵に立たせるためのポリシーを作る必要が出てきました。予算管理の観点でみると、人事組織ごとに予算管理をしています。その人事組織自体が本来みるべき採算性の単位とは異なる形となっていて、複数事業のポートフォリオを正しく行うためには、人事組織だけでなく、正しい採算性の単位に切り替えなければならないという問題点があったということです。

また、勘定科目についても、6階層までの階層構造になっており、非常に複雑になっていたものを、ポリシーの整備を通じて、シンプルにしていきたいです。

その際、「限界利益」という新しい利益概念を導入したこともポイントです。限界利益を作るなかで、コストを変動費と固定費に分けていくこととなります。そのため、少ない売上でも、一定の利益を生み出せる体質になるよう、まずは固定費の額を減らしましょうという働きかけができるよう



水澤 歩実
(みずさわ・あゆみ)
カルチャー・コンビニエンス・
クラブ㈱
ファイナンス本部 FP&A部
事業FP&A グループリーダー
2016年カルチャー・コンビニ
エンス・クラブ㈱中途入社。
新卒でサービス業に従事した
以後、会計事務所にて事業会
社の経理・人事業務、クライ
アントの確定申告・社会保険
手続等を経験。その後、当社
の経理部へ入社し、関連子会
社の経理業務の受託、本社の
経理業務を担当したのち、経
営管理部を経て現職の事業
FP&Aに至る。

に設計していききました。

池側 6階層あった勘定科目は、管理会計の科目です
か。

原 はい、管理会計の科目として6階層ありまし
た。また、組織についても事業によって10階層ま
での階層構造になっているものもありました。今
回のポリシーを作っていくなかで気づいた点とし
て、そもそも科目も組織も多階層の構造になると、
そのデータを掛け算して作る構造となっているた
めに、膨大なデータ量を持つこととなってしまいま
す。その膨大なデータが原因となり、管理会計シ
ステムのパフォーマンスを著しく下げてしまい、そ
れを補うために別の管理会計システムを導入した、

だから2つのシステムが並走しているという事態に
なっていたことに気づけたことです。そうならない
ためには、管理会計ポリシーを整備することが重
要だということですね。

池側 固定費や変動費については、おそらく手作業で
計算されていたのでしょね。それをシステム上でわ
かるようにすることで、経営管理部の人たちだけでな
く、他部署の人たちもわかる形にしたのですね。

原 他部署の人たちにも、優先順位がわかるよう
になります。固定費の額を下げるのは、売上を上
げることと同じくらい重要だと思います。

池側 御社の管理会計の考え方として、すべての部門
がプロフィットセンターである方針ということでは
が、それについてくわしくお聞かせください。

原 各事業が、いわば個人タクシーみたいなもの
で、個人でP/Lを作って自分で稼ぐというよう
な考え方が背景にありました。管理会計の教科書
でいう、「責任センター」という概念がなく、誰でも
利益を取りに行く、プロフィットセンターである
という考え方でした。たとえば、管理系の部門のコ
ストセンターの人でも、売上を取りに行くという
方針ですと、同じ会社内の他部門にサービスを提
供したら売上を計上する形になっていて、その部
門の振替えを経理部が手作業で仕訳を入れるとい
う構造になってしまっていたのです。これには、従
業員全員が利益を意識するという利点も確かにあ
るのですが、そうではなく売上や利益を取りに行
くプロフィットセンター、プロフィットセンターを
支援するコストセンターといったように、それぞれ
の部門の役割を再定義し、その役割に従い、正し

く公正公平な業績評価指標へと紐づけていきまし
た。

池側 なるほど。各部門が社内取引であっても売上と
認識するやり方は、日本の管理会計手法にあります
ね。以前はCCCでもその方向でやっていたというこ
とですね。

福原 成長期はそれが非常に機能しましたが、市
場環境が変わり、売上が減退してくると、社内で
利益を取り合いするという弊害が出てきてしま
いました。そのため、見直しが必要な時期に來たの
だと思えます。

池側 なるほど。非常に興味深い話です。たとえば、
私が勤務した外資企業では、社内利益はカウントし
ないのですが、日本企業ではアメーバ経営を中心と
して、社内利益を認識してそれぞれの部門が稼ぐとい
う考え方は一般的ですね。

CCCでは、市場環境が厳しいなか、一丸となっ
て外に対する売上と利益を稼ぐことに方針変更した
ということですね。
福原 そうですね。

改革の3つの柱 —FP&A人材のリスクリング

池側 システムや管理会計プロセスを変えようとい
う話は他社でもよくあるのですが、なかなか組織と人
まで変えようという話になりません。「FP&A」とい
う名称を付けた組織を作られたということですが、具
体的にどのようなステップを踏んで、組織を作られた
のでしょうか。そこにどのような課題や問題がありま

したか？

園 まず、2022年10月にCFOが新しく代わり、私がFP&Aの組織の意義をお話したときに、翌年4月からFP&A部の責任者として導入してほしい旨を内々に打診されました。そこからは、まず期待役割を、見込みの集計や報告する業務から、分析して意思決定支援する業務へと、マイルドセット含め変えなければならぬと思い、FP&Aという職種から調べ始めました。そこで、池側先生をはじめ外部の方から、マイルドセットを切り替えるためにはまず研修を行う必要があるという助言をいただきました。

具体的には、毎週1回、そもそもFP&Aとは？という定義から始め、計12回、3カ月の研修を行いました。研修を続けていくうちに、受講者の認識が揃い始めて、1本の矢のようになった感覚でした。そのうち、概念は理解しても、実際にどのように行動を起こすのかといった意見が始めました。そこで、FP&Aのスキルセットの文字化

をはじめ、自分のスキルの現状把握を促していくとともに、研修での発表を通じ、自分と周りの人とのスキルとの差を自ら気づいてもらうような仕掛けを作っていました。

それと同時に、もう1つ、経営会議で4月からFP&A組織の意義とメリットについて説明し、合意を取りに行きました。そのうえで、新組織のメンバーに対し、4月に自分がこれまでの経営管理という組織からFP&Aという組織になる旨を伝えていったのです。これまでの研修でFP&Aの業務の内容は理解しているとは思いますが、今度はそれを自ら実践する、動き出さないとけないという強制力を働かせました。

実際1カ月、2カ月やってみて、難しいという話になるかもしれませんが、その時には、これまでに明文化したスキルセットによってどのスキルが自分に不足しているのか自己認識できること、またそれに対するリスクリングの研修素材を順次作ることで対応していく想定でした。

新組織導入で現場は何を感じた？

マイインドセットの切り替わり

池側 FP&A組織導入にあたって、メンバーが動き出さざるを得ないように、実は原さんによって仕掛けられていたということが今、発覚したわけですね。仕掛けに巻き込まれてしまった皆さんとしては、実際、研修を受けている最中に疑問に思ったことや、今と

なつての感想など、それぞれお話をしていただけますか。

水澤 事業FP&Aグループリーダーの水澤です。一言で言うところ、この作戦は大成功というか、ままと引つかかってしまいました。

私自身は途中でCCCに入社して、最初は経理を担当し、その後経営管理に異動して4年ほど経っていたところでした。

社外の研修にまったく参加したことがなかったのが、大変新鮮でした。これまで恥ずかしながら、管理会計について深く考えたことがなかったのですが、初めて知ることも多く、勉強することも楽しかったです。キャリアを見つめ直すいい機会になりました。

福原 私は前年までは、経営管理で事業の業績を集計する業務をしていました。プロパーで、今入社26年ですが、最初は店舗勤務や、事業部門での業務を経験しまして、十数年前から経営管理の業務をするようになりました。

最初にFP&Aの話を聞いたときの正直な感想は、「理解はできるけど、実際、どうやってやるの？」というものでした。日々、業務に追われていてそんな余裕がないというのがその当時の状況でした。やりたいことはわかりますが、具体的に何から手をつけたらいいかがみえておりませんでした。しかし、そのなかで少しずつ部門の名前や、体制、トップが言っていることも少しずつ変わってきたということで、だんだんやるべきことをするための環境が整ってきたことが実感できたのです。それに合わせて自分も動くことができたというのが今現在の感想です。

池側 最初は何だろう？ という印象でしたか。

福原 言っていることはわかる、やらないといけないことも理解できるけれども、ではどうするの？ ということですね。これまでも、私も含めその他の経営管理の人もいろいろと考えてきたのですが、今までは、具体的に何もできていなかったというのがありました。



福原 倫太郎
 (ふくはら・りんたろう)
 カルチュア・コンビニエンス・
 クラブ
 ファイナンス本部 FP&A部
 本社FP&A
 1994年カルチュア・コンビニ
 エンス・クラブ株新卒入社。
 TSUTAYAの商品バイヤー、
 SV、店長等の事業運営に9年
 間従事し、2007年から経営管
 理業務に異動し、2023年現職
 の本社FP&Aに至る。
 経営管理では、直営店や商品
 事業の事業管理を担当後、管
 理会計システムの設計と運用に
 携わり、本社FP&Aでは新しい
 経営管理のシステムとしくみの
 構築に従事。

池側 もともと仕事をしている皆さんにしてみたら、時間も頭を使って一生懸命働いているところに、まるで今までのやり方を否定するみたいなイメージで入って来られると、ほんとうに気分悪いですよね。

福原 最初は、そのような感情もありました。

池側 ありますよね。他社でも、変革をするにあたって、これまでのやり方を否定するようになっていくならぬように気をつけています。

福原 やはり最初は今までとやり方が違うし、これまでのやり方について、自分のなかに理由がありました。今までこうしていたから、という考えを排除しながら考えるように心がけていったときに、その行動と考えるとズレているところを少しずつ

補正し、アドバイスもいただきながら、進めてきました。

原 アンラーニング(学びほぐし)のような感じだと思えます。

池側 これまでの業務の考え方から切り替えられる人が、今後貢献できるように変わってくると思っていますね。世の中変わっていきますからね。

原 どのタイミングで切り替えることができたのか、それがエッセンスだと思いますので、もう少し深掘りしたいです。

福原 いまだに、疑問に感じる点はないわけではないですが、今の会社の状況なども踏まえて、やらないといけないことは、私だけではなく皆それぞれ意識していると思います。そのうえで、これまでの考え方とこれからの考え方の間にズレがあつて、それは、普段の業務のなかからでも、少しずつ変えていかなければいけない。日々の対話や業務を進めるなかで、少しずつ補正していきながら、変化に対応してきたということかと思えます。

池側 素晴らしいですね。

福原 何かのきっかけで、一気にパツと変わったというよりは、そういう考え方は昔からあるけども、それは実際に、その日々の対話や業務のなかで一緒にそういうことを言ってくれる人、やってくれる人がいなければできなかったと思います。

池側 今まで、事業の分析をしていて、ここをこうしたらいいのという気持ちがあつても、言う場がなかったり、聞いてくれなそうだったりして言うのを控えていたところはありますよね。

福原 ありましたね。

池側 今回は、トップから、事業を支援するFP&Aへの変化を要請されたのもあるので、やってもいいんだという気持ちになったのですね。

福原 はい。実際の環境が変わってそのような変化もありました。

事業部門との対話

池側 実際に、事業部門との対話について、これまでの話し方と内容に変化はありますか。

福原 あります。体制も変わり以前と比べ情報開示がされるようになってきて、危機感が共有されるようになってきました。そのようななかで、皆それぞれ思うことがあつて、時にはぶつかることもありましたが、変えていかないといけないという意識は持っていたのだと思います。当時私が本社FP&Aとして新しい変革の提案を事業部へ持っていたときに、もっと反発を受けるかなとも思っていたのですが、思った以上に理解を示していただけの人が多く、やりやすかったと記憶しています。

池側 今までのように、計数管理をする人たちが会社中にバフバフで配置されている状況では、変革をした人がいても、1人の力で事業部を説得するのが難しい場合があつたわけです。今回はCFOの下で1つの組織として仲間となっています。自分1人だけではなく他の部門のFP&Aの人たちの意見や力も借りながら、やりたいことは最終的には皆一緒だから、と話ができるということを体感されているわけですね。FP&Aに来てよかったですね。

原 とてもいい話でしたね。周りの意識と行動も

変わったことが大きいのだと思います。過去にそのような提案をしたとしても、「それは君の仕事じゃないだろう」と上から言われてしまったのかと思います。

池側 「余計なことはいいから自分の仕事をやっていなさい」と言われてしまいますね。

原 その意味で、事業責任者の意識自体も変わってきたのでしょうかね。

事業部出身者の場合

池側 それでは、事業部から異動してきたという経歴の奥田さんにも話をうかがいます。

事業部側から手を挙げて来ていただいたということが素晴らしいですね。他社でもこういう事例がもっと増えてほしいと思います。経理部だけでFP&Aを導入しようとしても、そんなに人数がいらないと、皆さんおっしゃいます。ですが、事業部のなかで予算管理や計数管理をされている方と一緒にやってほしいのです。

奥田さんは、どのようなきっかけでFP&A部に入るうと思われましたか。

奥田 私は社歴が20年ほどで、事業の部門で12年ほど従事した後、TSUTAYAのFC事業で3年営業管理、7年計数管理をしていました。計数管理についてはFC事業の数値管理の後、店舗事業の数値管理を経て社内公募でFP&A部に移ってきたのが簡単な経歴です。

TSUTAYAのFC事業と店舗事業の管理を担当している間は1人で事業管理をする立場のな

かで、事業が求めるアウトプットに独学で応える形で四苦八苦するなかでやってきました。

FP&A部に移る前は、各事業部に数値管理がいるという組織でキャリアアップを描きづらく、自分のキャリアのステップアップは自分で切り開いていかないといけないと考えたときに、閉塞感がありました。

そのなかで、FP&Aの社内公募をみつけ、今後のキャリアプランについての話もあったため、応募に至りました。

福原さんが言っていた、変えていかないとけないという意識についてですが、私はもともと事業部であったため、事業部とのやりとりや、時に事業部へ要請することはやってきました。そこに対しストレスはありません。今は、複数の事業を担当することで、より広い視野に立てるようになり、日々充実していると感じています。

池側 これからは事業に働きかける行動が、本社視点である程度標準的にできるといふことですね。

奥田 はい、相手をみて変えるのではなく、事業の数値などをみて、標準的に予測したことをもとに働きかけができる。それが事業の経営にも役に立っている、効果的なものになっていると感じています。

池側 そういう環境になってきたんですね。それに加えて、個人のキャリア的にも開けた感覚がありますか。

奥田 はい。ほんとうに開けたと感じています。

池側 今後は、CFO組織の中でも外でも、自分でキャリアの方向性を選んでいけますね。

奥田 選んでいくことができる環境に、まず身が置けたかと思っています。

どうスキルアップするか

池側 先ほど、スキルチェックや研修の話題が出ました。今までもすでに事業管理の仕事はされてきていますが、今回、このFP&A組織に入ってから、新たに勉強を始めたり、マインドセットを変えたりしたことはありますか？

奥田 今までは、こういうスキルを学んだほうがいいという助言をいただける機会や教えられることも少なかったもので、独学的な要素が強かったのですが、異動でいろいろと勉強する機会に恵まれ、11月にビジネス能力検定2級を受験するなど、勉強したことを日々実践している最中です。

池側 水澤さんも、組織発足前に3カ月間、研修を受けて、自身の変化はどう感じましたか。

水澤 毎回研修に参加して、自分のなかでの気持ちも変わってきて、いい経験だったと思いました。あの3カ月があったから違和感なく、4月からの新しい組織に入っていたのだと思います。

FP&A導入の成果とは

池側 FP&Aが導入されたからといって、いきなり売上や利益が上がったりすることはありませんが、自分が事業に貢献するという意味で、売上や利益、キャッシュフローといった目に見える数値でないにしても、しくみをよくしたり、事業部の方々が働きやす



奥田 努
 (おくだ・つとむ)
 カルチャー・コンビニエンス・
 クラブ㈱
 ファイナンス本部 FP&A部
 事業FP&A
 2003年カルチャー・コンビニエンス・クラブ㈱中途入社。直営店の運営スタッフに従事し、2015年からTSUTAYA FC事業に異動し、地域支社の営業管理と事業管理、2020年に直営店の事業管理を経て、2023年現職の事業FP&Aに至る。事業管理では、TSUTAYA FC事業の地域支店や直営店の予算管理を担当。

くなるなど、どのような成果が出せているのか、お聞きしたいです。ここは、他社がみんな気にしているところですから。

奥田 今回1つの成果があったと思うのは、シェアラウンジの事業部で、3カ年計画の集計の骨子について会話をした際に、数値面でのKPIやそこに紐づいたP/Lの基本的な計画を立てることがありました。しかし、そこにとどまるのではなく、人の配置や組織のあり様というところまで深く議論ができました。3カ年計画で、1年目、2年目、3年目で配置していくことを考えると、売上のKPIでいうと、今Aというビジネスが着目されていますが、伸びていくにつれてBというビ

ジネスも伸びていくので、そちらの準備もしていないといけないのではないかと、会話をすることで、その事業部長に気づきを持っていただき、今、その準備に動いてもらっています。このような支援ができたというのは今回の1つの成果だと思っています。

事業部長からも、FP&Aからの支援について好意的なコメントをいただき、自分のなかでも成果だと思っています。

池側 1つの事業のなかでいくつかのアイデアがバラバラ出ているところを整理して数字にして可視化したうえで、人の配置や組織体の話をする、事業本部長の頭の整理ができるということですね。

原 そうですね。数値に落とし込むってやはり大事ですね。

福原 組織を変えて、よくなってきたように思うことは、今までに比べて、事業の優先順位に対してしつかり熱が入るようになってきていることだと思います。今まで弊社は、TSUTAYA事業と、データベースマーケティングというポイント事業の規模の大きい2つの事業に優先順位をつけてきました。その2つの事業の規模が大きすぎて、そこがすべてのような状況でした。今は、2つの大きな事業だけでなく、さらに細分化した形でビジネスを分解し、ここが伸びているからと伸ばそう、この事業は確かに規模が大きい、だんだんダウントレンドになってきているから見直ししないといけない、という議論をするようになりました。ここが一番違うところだと思います。

数年前であれば、それは経営管理や経営企画の

一部の人が言うだけで終わっていたところがありませんでしたが、今は、人事部門も一緒に関与してきて、これから力を入れる事業にエース級の人材を配置しよう、こちらの部署に人をシフトしてというといった議論がされるようになったところは大きな変化ですね。

池側 FP&Aの役目として、営業やマーケティングやHRといった部署の人たちの間で、それぞれ利害関係があるからコミュニケーションがうまくいかないときに、客観的立場で中に入って数字で整理をしてまとめてあげるという役目もあるんです。そういうことをやり始めたということですね。

福原 やはり数字で可視化していくなかで、横同士もつながっていくようになったと思いますね。

池側 なるほど。人事の話がけっこう出てきますね。人事がよりFP&Aと一緒に事業に入り込めるようになってきたということですか。

原 そうですね。入り込めるようになってきています。今、人事は、COE(センター・オブ・エクセレンス)、HRBP(ヒューマン・リソース・ビジネス・パートナー)、ピープルオペレーションの3つの機能からなる3ピラーモデルを模しています。特に2つ目のHRBPで、HRのビジネスパートナーのような感じで入り込んでいます。

池側 HRBPと共同してFP&Aが事業と一緒に入り込んでいる。

原 週に1回定例の会議をする機会を持ち、FP&AとHRBPがその情報を共有している状況です。次のステップは、FP&AもHRBPも事業の解像度を高める必要があると思います。単なる御

用聞きにならず、事業との議論を重ねながら、意思決定を支援できるよう生まれ変わらなないといけないということです。

コミュニケーションの重要性

水澤 私自身は会社や事業部に対する貢献がまだまだこれからだとは思っているのですが、ただ事業部と話をするなかで、管理部門に対し、もっとこうサポートしてほしいといった要望が聞こえるようになってきました。これまで会社の管理部門として事業部に対するサポートが弱かった部分もあるでしょうし、事業部側からしてもニーズがあったのは感じていたため、これからはもっとコミュニケーションを密に取りながら、困っていることを1個1個解決していくことが最初の段階だと思っています。

池側 事業部との会話の機会は増えてきたんですね。

水澤 以前と比べると、そう思います。

別の視点では、2023年7月からCFO協会のFP&A研究会にも毎月参加させていただいているなかで、社外の事例や、何に困っているというお話を聞く機会ができました。それを社内でも共有すると、他のメンバーも、そういった話が聞けてよかったという声もあります。この点もだいぶ変わった部分だと思っています。

これからの展望

池側 それでは最後に、これからの展望について聞か

せてください。

原 2023年12月に向けて管理会計のシステムを刷新しているなかで、FP&Aが使うべきツールや武器ができて始めています。まず、第1弾として、今までエクセルライクな管理業務から、Tableau(タブロー)でBI化していくことで、業務の開始が分析から始まるように変革していきたいと考えています。FP&Aの「A」はアナリシスつまり分析ですが、そのような分析をするためのポリシーの整備だけでなく、どのような数字の見せ方をするかについても1年間かけて作ってきました。エクセルを使うより、画面上のBIから始まる世界観をまず作りたいですね。それによって、事業部の人と、同じ画面をみて共通言語で会話できるインフラを作るといのが動き方の進化だと思います。

そのうえで、次は、見通しといった先の世界を予測する話になります。奥田さんも話していましたが、結局、その中期計画を作るのに未来や予測はどうなるのが重要視される世界観になってきます。そのような世界観のなかで、来期の頭にはシミュレーション機能や高度な分析をもっとできるようにしたいですね。

まずは可視化をする。皆で共通言語化する。同じ土俵に立つ。こういったところから進化していきたいと思っています。

福原 2009年以前は各部門の予算をすべてエクセルで集めていましたが、店舗数等、部門の数が多かったこともあり、少しデータを開いたらすぐエクセルがクラッシュしてしまう状況でした。そこで、管理会計のためにというよりも、まずは数





(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(株)
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(株)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)。

値を集計するしくみとして、T M 1というシステムを導入したのがそもそも管理会計のシステム化のスタートラインでした。

池側 そういったシステム刷新にいよいよ取り掛かるということですね。FP & A担当者もエクセルスキルだけでは十分ではなく、B ツールを自分で作ったり変えたりする段階のスキルが必要になるという話ですね。

原 経営側が、どう使いこなすか、どう見るかというITリテラシーの問題について、われわれFP & Aの伝える力が問われますが、少なくともエクセルやパワーポイントよりは、すべて共通の画面を見ながら共通言語で、議論できる世界観を作りたい

いのです。そのために、B ツールを自分で設計できるリテラシーも求められてきたと感じています。CCCのFP & Aのスキルセットでも、B ツールの運用やデータモデルの考え方や基礎についても明示しています。

池側 B ツールの利用については、FP & Aが示した分析結果の画面に対して、経営トップから、違うものを出すようリクエストされないようにする、それでも断ると強い決意がないと難しいですね。

原 リクエストされても断るのは、相当難しいですね(笑)。

池側 普通、難しいですよ。結局、リクエストされて追加のエクセル資料が蔓延してしまうという話はよくあります。

原 そのときにロジカルに打ち返せるかですね。こういう視点で見ると、ここを操作すれば出てきますといった説明ですね。追加資料を作るのは、本当に無駄な作業だと正直思っています。

池側 なるほど。そのようなシステム構築の一環として、管理会計システム以外にも、販売システムなどいろいろなシステムがたくさんあると思いますが、それらを一体化する予定はありますか。

池側 どうなりましたか。

原 全体のコスト、制度会計システムの保守期間がまだあったことをも踏まえ、制度会計のシステムから流れてくるデータを基に管理会計としての経営管理基盤を作っていくという結論に至りました。

池側 本日は貴重なお話をいろいろ聞くことができました。ありがとうございます。

(2023年11月9日 CCC(株)本社にて)

原 システムの最適化は確かに重要な論点ではあります。ビジネスモデルが異なる複数の事業を営んでいるために、フロントのシステムはさまざまなシステムが入っている形ですので、一体化は難しいと考えました。また、今回の管理会計システムへの導入にあたり、そもそも制度会計と管理会計を同じシステムで賄うという案もありました。たとえばSAPといった製品です。

*

FP&Aビジネスパートナーの役割とは

池側 千絵

FP&A組織を立ち上げて人材育成をしている企業が増えている。筆者は長年米国企業の日本支社でCFOやFP&Aとして実務を経験し、この機能強化が日本企業の稼ぐ力を取り戻す1つの方法になると期待して支援を行っている。FP&Aは本社にも事業部門にも配置されるが、本稿では特に事業部門のCFOとFP&Aの役割について説明する。

事業CFOは本社CFOと事業本部長の両方にレポートし、事業部経営陣の一員である。事業部門のFP&Aはマーケティング、営業、サプライチェーンなど、それぞれの機能部門を支援する。

日本企業においては、事業部門に事業企画・事業管理・事業推進などと呼ばれる計数管理担当者がいて、予算管理・経費管理と報告業務に追われている。富士通(第1回)やCCCの事例は、その方々がCFO配下のFP&Aチームに参画している。FP&Aは管理会計とファイナンスの知識・スキルが必要なだけでなく、事業を深く理解し、事業部門の責任者や担当者と行動をとるにその目標達成に貢献する必要がある。事業出身のFP&Aは大きな戦力となる。

ここで、FP&Aがビジネスパートナーとし

て果たすべき役割(池側2022)を確認しておこう(図表A)。

事業部門にいるFP&Aは、日々目標予算を達成するための進捗管理と報告を行う。しかし、それだけがFP&Aの業務ではない。戦略を実行するための計画を策定するところから参画し、事業環境の変化に対応して臨機応変に計画を修正することも行う必要がある。また、大きな投資案件、小さな日々の費用を使う意思決定について、管理会計とファイナンスの知識とスキルを活かしてオプションを数値で評価して提案する。事業状況も理解して、最適な意思決定ができるように事業責任者・担当者を支援する。

経理部門で経営管理業務を行っているFP&Aは、なかなか事業部門に入り込む場がないのが実情だ。事業部門の管理部門で予算管理業務などを担当しているFP&Aは、その業務に忙殺されて、重要な意思決定の場に呼ばれていない。たとえば、製造業であれば新商品を開発する、商品を改良する、サービス業であれば案件を獲得する際に、価格決定やサービスの内容や条件決定の場において意思決定に貢献するとよい。1つひとつの商品やサービスの売上・利益・キャッシュ・フローを高めることが、

企業価値の向上につながるからだ。

FP&Aが目指すべきは真のビジネスパートナー(石橋2021)である。図表Bを左下から順に見ていこう。レポートを作って送付しているだけというのはやりがいがない。必要な時に意見を求められ、相談に乗る機会はあるだろう。そこにとどまらず、重要な意思決定の場にも呼ばれるようにしよう。意思決定を任せられるようになれば真のビジネスパートナーである。

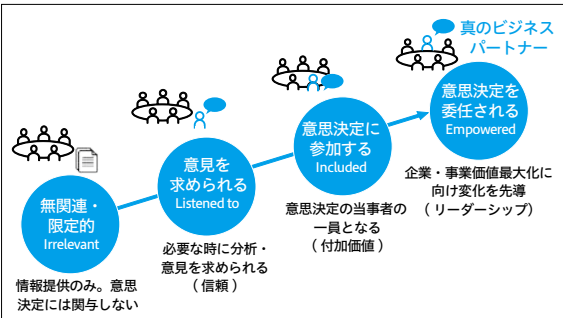
FP&A組織を作るだけでは成果は出ない。FP&A1人ひとりが目指す役割を果たしていけるように継続的に機会を作り、実績を積み上げていく必要がある。

【参考文献】池側千絵「管理会計担当者の役割・知識・スキル・ピンカウンタからFP&Aビジネスパートナーへの進化」中央経済社2022石橋善一郎「経理・財務・経営企画部門のためのFP&A入門」中央経済社2021

(図表A) FP&Aビジネスパートナーが果たすべき役割

- A. 戦略と整合した計画策定
 - ・ 中長期戦略を実行するための事業計画・利益計画を策定する
 - ・ 年度内でも適切に資源の再配分を行いながら、事業部門の戦略実行を支援する。
- B. 業績目標達成支援
 - ・ 事業計画を短期の実行目標に落とし込む
 - ・ 測定可能で適切な業績管理指標(KGI・KPI)を設定して進捗管理を行い、事業部門の業績目標達成を支援する。
- C. 意思決定の質を高める分析
 - ・ これから何が起きそうかを予測し、シナリオ・オプションを示す。
 - ・ 適切な質問・分析を行い、データ・情報の品質を担保し、実行可能な洞察を見出して提供する。
 - ・ 選択肢を数字で示して比較・検討する。
 - ・ 数字による評価に加え、事業を理解して、事業責任者の意思決定を支援する。

(図表B) 真のビジネスパートナーとは



(出所) 日本CFO協会FP&A研究会資料より