

FP&A導入トップランナー企業 に聞く【第3回】

リクルートの取組み

～経営企画を軸とした組織づくり～



左より池側千絵氏(司会)、事業統括室室長・三木久生氏、コーポレートFP&A部部长・宮本直也氏、
販促FP&A2部飲食FP&Aグループグループマネジャー・岡崎達也氏

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、経営企画を軸とした取組みを紹介する。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。

リクルートのFP&Aの成り立ち

池側 今回は、リクルート(図表1)(注: ㈱リクルートホールディングスとその子会社の㈱リクルートあわせて「リクルート」という)のFP&Aの取組みについて、お話をうかがいます。

最初にお一人ずつ、FP&Aに関してどのような役割を担っていらっしゃるかを説明いただけますか。

三木 私は、㈱リクルートのFP&Aを集約している部署、事業統括室室長を務めております、三木と申します。親会社(㈱リクルートホールディングス(以下、「ホールディングス」という)の事業統括部も兼務しています。

宮本 私は三木のもとでコーポレートFP&A部長兼管理会計グループのマネジャーをしており、宮本と申します。同時にホールディングスの事業統括部にも兼務があり、㈱リクルート、ホールディングス双方の視点で予算管理・業績管理等のFP&A業務を行っています。

岡崎 私は三木のもとで、販促FP&A2部飲食FP&Aグループのマネジャーをしており、岡崎と申します。主に㈱リクルートの飲食領域である、ホットペッパーグルメ等の事業管理・採算管理を担当しています。

組織立上げの経緯

池側 それでは、三木さんがFP&Aという言葉を知

り、㈱リクルートでやってみようということになり、組織を立ち上げた経緯をお話いただけますか。

三木 ㈱リクルートでは昔から各事業部内の「統括」という部署が業績管理を中心とした事業運営全般を担っており、分社化後も各社に設置されましたが、当時から統括の人材について、事業のなかでの採用や育成が難しいという話がありました。

2021年に分社化している子会社を㈱リクルート1社に統合することを機に、統括機能を集約することで、業務の効率化や組織のサステナビリティ、個人の活躍・成長を支えられないか、と考えました。

そこで、統括という何でも屋からFP&Aという専門職であるとエッジを立てて、各社にいた業績管理を担っている人たちを私のところに集約したというのがスタートになっています。

㈱リクルートの分社・統合

池側 まず分社してから統合する流れがあったとのことですが、説明していただけますか(図表2)。

三木 ㈱リクルートは祖業である新卒採用のマッチングメディアのビジネスモデルをさまざまな領域に展開して成長してきました。さらなる成長のために、各メディアを通じて接点のある企業クライアントやカスタマーの「不(不満、不便など)」に向き

(図表1) ㈱リクルートホールディングスと㈱リクルートの会社概要

社名: ㈱リクルートホールディングス 所在地: 東京都千代田区 創業: 1960年3月31日 設立: 1963年8月26日 資本金: 400億円 主な事業内容: HRテクノロジー事業、マッチング&ソリューション事業、人材派遣事業 連結従業員数: 58,493名 連結決算対象会社数: 257 決算日: 3月31日 連結収益の金額: 売上高: 3,429,519百万円 営業利益: 344,303百万円 純利益: 269,799百万円 (2023年3月末現在)	社名: ㈱リクルート 所在地: 東京都千代田区 創業: 2012年10月1日 設立: 2012年10月1日 資本金: 3.5億円 主な事業内容: 販促事業、人材事業 連結従業員数: 19,836名(2023年4月1日現在) 決算日: 3月31日 連結収益の金額: 売上高: 7,606億円 (2023年3月末現在)
--	---

合っていくために、産業ごとに分社化を行いました。分社化によりメディアの磨き込みや各産業におけるサービス開発は進みましたが、部分最適が進んだ結果、組織の壁やサイロ化といった課題が顕在化しました。これらを解消しながら、SaaSサービスのような領域横断的なサービスの開発や営業を展開するために、分社各社を一社に統合し、部門別ではなく職種別に組織を再編しました。

池側 FP&Aの導入が、全社の大きな組織や戦略の変更に伴って行われることは他社でもよくある話です。

なるほど、㈱リクルートとしては、事業は、さま



三木 久生
(みき・ひさお)
㈱リクルート 事業統括室
室長
1989年大阪大学経済学部卒業後、㈱リクルートに新卒で入社。中途採用情報誌の計数管理を担当後、全社レベルの事業管理を担当。経理・財務の勤務経験はなく、一貫してFP&Aとして、経営計画の策定および目標達成に向けた業績管理PDCAサイクルの基盤構築・運用実践に携わる。また、事業と全社スタッフのパイプ役として、構造改革・内部統制体制構築・上場準備・グループ再編等、さまざまなプロジェクトに関わる。

さまざまなお客様に対応する一方で、社内のノウハウとして統合できるところは統合していくということなんでしょうね。

三木 ノウハウ統合のほかにリソース配分もありですね。

池側 リソースのなかにおそらく統括の人々も含まれていて、各社に所属していたということですね。以前はその統括担当者は、各社で採用していたんですか。

三木 はい。各社で採用して各社で育成していました。

池側 それでは、三木さんがどこにどんな人がいるかをきちんと把握するのは難しかったのではないですか。

(図表2) リクルートの沿革

1960年3月	大学新聞広告社として創業
1963年8月	㈱日本リクルートセンターとして当社を設立
1984年4月	社名を(株)リクルートに変更
2012年10月	㈱リクルートホールディングスを持株会社として以下のとおり会社分割を実施 ・(株)リクルート住まいカンパニー ・(株)リクルートマーケティングパートナーズ ・(株)リクルートライフスタイル ・(株)リクルートテクノロジーズ ㈱リクルートオフィスサポート*と共同新設分割により以下の会社を設立 ・(株)リクルートアドミニストレーション(現(株)リクルート*) 吸収分割により、当社の100%子会社である以下の会社に一部事業等を承継 ・(株)リクルートキャリア(旧(株)リクルートエージェント) ・(株)リクルートジョブズ(旧(株)リクルートHRマーケティング) ・(株)リクルートコミュニケーションズ(旧(株)リクルートメディアコミュニケーションズ)
2014年10月	東京証券取引所市場第一部に株式を上場
2018年4月	会社分割および組織再編を実施。SBU配下の子会社および事業を統括する会社として、SBU統括会社を設置 SBU統括会社として以下の会社を設置 ・HRテクノロジー SBU: RGF OHR USA, Inc. * ・マッチング&ソリューションSBU: (株)リクルート(旧(株)リクルートアドミニストレーション)* ・人材派遣SBU: Recruit Global Staffing B.V.(現 RGF Staffing B.V.) *
2021年4月	マッチング&ソリューション事業において以下のとおり吸収合併を実施 SBU統括会社である(株)リクルートに中核事業会社・機能会社7社を統合 ・(株)リクルート住まいカンパニー ・(株)リクルートライフスタイル ・(株)リクルートマーケティングパートナーズ ・(株)リクルートキャリア ・(株)リクルートジョブズ ・(株)リクルートコミュニケーションズ ・(株)リクルートテクノロジーズ
2022年4月	東京証券取引所の市場区分の見直しにより東京証券取引所市場第一部からプライム市場へ移行

(注) *は連結子会社(2023年3月31日現在)。

か。

三木 先述のとおり、各社とは統括担当の採用や育成の課題について話しあったので、把握はしていました。

池側 会社として統合することになったので、これは統括としてもチャンスであるということですね。

FP & A組織を作るということになって、三木さんは、経営陣にどのような協力を要望しましたか。

すんなりといったんですか？

三木 もともと業績への関心が高い会社なので、経営陣は統括の必要性を理解しており、すんなりと集約には賛同してもらえました。

その組織の責任者については、「言い出しっぺの貴方がやればいいのでは」という感じでしたかね。

池側 さすが「圧倒的当事者意識」を大事にするリクルートらしいですね。

事業FP&Aの業務と役割

FP&A組織の構成

池側 統合してからは、統括担当者の方々は皆1つのFP&A組織に集めたのですか？

三木 事業統括室の下にFP&A室を作り、そのFP&A室の下に全部で5つの部と21のグループがあり、そこに主務メンバーが100人程度います。

池側 事業によって〇〇FP&Aグループが21あるという感じですね。たとえば、飲食など。

三木 はい。事業ごとにグループを作っています。

事業FP&Aの仕事と3カ年計画

池側 それでは、皆さんの仕事の実態をお聞きしたいので、事業FP&Aの岡崎さんからおうかがいしたいと思います。

岡崎 まず、1年の括りでは、一般的だと思いますが、毎月それに対するの進捗をモニタリングしていくこと、そしていわゆる事業計画である3カ年計画を策定することの大きく2つの業務があります。

それぞれ事業部側と並走して、月次では基本的に毎週営業会議などに出席して事業の状況をキャッチアップし、あとは管理会計業務として、

月初に実績が固まったら、それを踏まえての見込みづくりを担当しています。

一方で、計画も同様に事業部と並走しつつ、毎週、計画策定に向けて戦略面、収支面それぞれ方向性を議論しながら、最終的に経営層へのレポート・計画承認まで伴走するという業務を行います。

池側 いまおっしゃった「計画」とは具体的に何ですか？

岡崎 リクルートの社内ではよく「合算計画」と呼んでいます。3カ年の見通しを策定して、それを経営層に報告します。それに基づいて、以降モニタリングないしは事業実行していくというプロセスを踏んでいますので、それを「計画」と呼んでいます。

池側 3カ年計画ですが、中期経営計画とは呼んでいないのですか？

三木 そうです。計画として正式承認していないので、3カ年の見通しということになります。

池側 杓子定規に中期経営計画で売上利益の金額を決めても、達成できずに苦しんでいる会社もありますね。

三木 中期経営計画は出さずに、事業ごとに自分のために計画を立てているのです。

池側 それはどのくらいの頻度で行うのですか？

岡崎 半年に1度アップデートをしています。

池側 それをOODA(Observe(観望)・Orient(状況判断)・Decide(意思決定)・Act(実行))ルールで

行っているのですか？

三木 まさにOODAです。ローリングをしています。

岡崎 ちょうど今(2023年12月)、来期1年間の計画と、その2年後、3年後の見通しを作っています。次は7月か8月のタイミングで上期の状況をみながら、下期の計画を修正するプロセスを踏んでいます。それを半年ごとに繰り返していくイメージですね。

池側 事業部で作った計画は、どこに説明していますか？

岡崎 事業部としては(株)リクルートのなかで決議をするのがゴールになっています。その後、リクルート全体で取りまとめたものをホールディングスで決議する流れです。

池側 FP&Aが見込みを作る際に、3カ年計画の戦略について事業部の人たちが議論をしているところにも在席するというのが素晴らしいですね。その場にいないということができない企業が多いですから、正しいことです。

岡崎 ですから、私個人としても帽子を被り替えるイメージがあります。事業の方と一緒にいるときはどうやって本部の承認を取りにいこうかと事業側に立ちつつも、FP&Aの立場からこの数字はおかしいか？ という指摘をしたりすることもあります。

池側 そうですね。もちろん事業部の後押しはしてあげたくても、それが難しいものもあるんですよね。難しい時は、上司であるFP&A部長に相談するということでしょうか？



岡崎 達也
(おかざき・たつや)
㈱リクルート 事業統括室
販促FP&A2部 飲食FP&Aグループ グループマネジャー
2011年に新卒で大手通信会社に入社し、通信事業の業績管理・管理会計を担当。M&Aや子会社立ち上げ等にも関わった後、ベンチャー企業にて、管理会計を軸に経営企画業務を管掌。㈱リクルートには2022年3月に入社し、販促領域・SaaS領域の事業FP&Aとして、担当事業の計画策定支援・業績管理に従事。

計画数値の作り方

岡崎 まさにおっしゃるとおりです。

池側 進捗をみながら計画を作っていくとなると、目まぐるしく変わる状況に対応する必要がありますね。

岡崎 特に私が担当しているホットペッパーグループは飲食業界が相手なので、まさにコロナ禍の影響も大きい業界でした。ここ最近、コロナ禍から回復してきたところですが、今後も変動の大きい事業領域かと思っています。

池側 コミュニケーションに課題がある会社だと、経

営環境が厳しい状況でも、上から「何でできないんだ」と言われてしまつたというのをよく聞きます。(株)リクルートは、そこをきちんと上長に説明しつつ、「この手を打って回復するつもりです」という話ができています。感じですか。

岡崎 そうですね。私は2022年3月に中途で入社をしましたが、以前の会社でも新卒以来、管理会計やFP&Aに近い仕事をしていました。以前勤めていた会社などと比べると、(株)リクルートは、ボトムアップで計画を作っていく文化なので、そこはFP&Aとしても面白いと思います。

トップダウンで計画が降りてきて、そこに対しての達成を目指す方法ではなく、あくまで自分たちがやりたいものを数字に落とし込み、その承認を取りにくい形なので、事業の方としてもFP&Aとしても主体的に取り組んでいると思います。

池側 トップから金額を指示されることはあるんですか？

岡崎 事業の立場としては、たとえば、「売上を何億円にする計画にしないか」といった指示はないです。

三木 たとえばホールディングスとの約束で利益をあと100億円追加するということになったら、HR・販促・SaaSの領域ごとに30億円ずつ積もうということはありませんが、個別事業にどう落としこむかは領域に任せています。

事業への貢献

池側 FP&Aとして飲食グループと一緒に計画を立

ていて、「こういうところまで自分が役に立てたという実感や、今後もっとこうしたいという希望はありますか。

岡崎 役に立てた点としては、FP&Aとしてその計画の蓋然性を検証するのはもちろんですが、FP&A周りの業務では、たとえば、会計処理が正しいかについてコメントすることもあります。最終的な判断は、経理や法務を担当している別組織に委ねますが、ビジネス検討を理解しつつバックオフィス、コーポレートのな示唆を提供しています。それをきちんと事業計画に反映することができれば、私個人としては複合的な価値が提供できたと感じることがあります。

池側 その経理や法務などの領域について、プロジェクトや事業を計画する最初の段階でチェックしてあげると、後戻りがないですすからな。

岡崎 一方、今後もっとこうしたいという点では、私は戦略立案の経験はそこまで多くないので、事業推進の方々のコミュニケーションを通じて自分の経験として深めていきたいと思っています。

三木 皆がこのように成長していくためにも、FP&Aが必要なスキルは、専門性の高い会計知識よりも事業理解やコミュニケーションスキルが大事だと考えています。

他部署との住み分け

池側 FP&A組織を立ち上げて、苦労している点は何か。

三木 分社化時代は各社ごとにFP&Aの仕事の

しかたや評価のしかたが違っていました。人材から金融決済まで、事業を幅広くやっているために各事業におけるFP&Aの役割が異なる部分があります。統合したからといってすべて統一するわけではなく、どういう形が最適なのかを常に考えていきたいと思っています。

社内には、FP&A以外にも事業推進やプロダクト戦略という別の役員が管掌している部署があります。縄張り争いをする事なく、一緒に会社や事業の成長に貢献できたら、と思っています。

池側 そこはFP&Aを作った会社は皆苦労して悩んでいる部分ですが、事業部にある事業推進担当部署との住み分けはどのようになっていますか。

たとえば、富士通やNECのFP&Aは、もともとその事業部のなかの管理部門のなかにあったようです。その後、FP&Aの部署を立ち上げるときに、管理部門の事業推進・事業管理などの部署のなかから計数管理の人を選び分けて、異動させているのです。

三木 (株)リフルートは統括が前からあるということですが、もともと、統括と事業推進は別の部署でしたか？

池側 経営企画室に統括、営業部に事業推進がある会社であれば、事業企画に事業推進と統括が同居する会社もあるなど、会社ごとにバラバラでした。

池側 (株)リフルートでは三木さんが、誰がどこにいてどのような業務をしているかを知っていたので、割と早く組織を作ることができたわけですね。

三木 岡崎の話のなかで合算計画というものがありませんでしたが、全社的に数字を集めるルートを作っ

ていて、各事業ごとの担当責任者と担当者を決めており、そのルートで情報収集をしました。

レポートライン

池側 これまでは各社の統括(FP&A)とはレポートラインはなかったのですか？

三木 直接のレポートラインはありませんでしたが、情報連携はしていました。

池側 今は一つの組織にしたから、レポートラインがあるんですよね？

岡崎 はい、ただ、現在私も事業推進を兼務しているのですが、私個人は普段から、三木を始めとする事業統括にもレポートをするし、事業推進側のトップにもレポートをするという働き方をしています。

池側 通常、FP&Aも事業部とCFOの両方へレポートするので、同じですね。

岡崎 はい。FP&Aを名乗るからには事業と自分の所属の部署それぞれにレポートしないといけないと思って心がけているところです。

池側 そうですね。どちらが主の報告先ですか？

岡崎 主は事業統括側になっています。

池側 欧米で一般的なCFO組織と同じですね。3カ年計画はどの事業でも作られているということですが、FP&Aが支援する業務などが、事業部によって違ったりしますか。

三木 事業への入り込み方ですね。岡崎はその事業の多くのミーティングに、事業推進の顔をもって入り込んでいます。事業によっては、事業推進との役割を決めて、FP&Aは管理会計業務に寄っ

ている形になっているところもあります。

池側 今後は各事業で揃えていくんですか？

三木 レポートラインはあるし、事業ごとに回っているのですが、無理に揃えなくてもいいと思っています。事業推進側でも組織方針や人材育成の考え方は事業によって異なることもあります。一義的に役割を切り分けて情報連携が悪くなることもあるので、お互い柔軟に協力しあつていくほうがいいと思います。

池側 そうですか。たとえば、アメリカ的なやり方だとジョブ型で、FP&Aはファイナンス部門として採用されるので、業務範囲はしっかり決まっています。ただ、これを無理に日本企業でやると、今できていることができなくなるリスクがありますね。

三木 事業によってビジネスの動きも違ってきます。たとえば人材ビジネスはポラティティが高いので、トップライン(売上)をしっかりと予測できなければ、要員が何人必要か、マーケティングコストをどれぐらい投入するのかなど、決められません。事業推進とFP&Aが協力して売上計画や予測を見立てます。

一方、販売促進系の事業は、人材ビジネスと比較すると安定しています。事業推進は、トップラインを伸ばすための施策や今後の事業展開を中心に考え、FP&A側はそれを数字面でバックアップする役割になっています。

このように、事業によってFP&Aの関与のしかたは違っていいのでは、と思いますね。

池側 それは三木さんのノウハウですね。おやみに揃えたりせず、今できているところは維持していくのが



宮本 直也
(みやもと・なおや)
株リクルート 事業統括室
コーポレートFP&A部 部長
2006年大学院修了後、不動産
投資ファンド、ベンチャーキャ
ピタル(事業評価・企業投資・
経営支援)を経て、2012年株
リクルート(現:リクルートホー
ルディングス)に入社、投資マ
ネジメント室にてM&Aの推進・
支援、PMI、グループ内再編
等のプロジェクト遂行、2017
年より事業統括/管理会計部
門にてグループ全体およびマッ
チング&ソリューションSBUの
予算策定・業績管理等の
FP&A業務に従事。

人材のローテーション

得策といえるかな。

池側 そのように事業によってFP&Aの入り込み方が微妙に違ったりすると、事業をまたいでローテーションするとき工夫がいりますね。ローテーションは行っているんですか。

三木 入社後どこで何年ずつ働くというような、明確なルールはありませんが、会社として、本人の希望(W3)と能力(C3)に応じて機会を提供することを従業員に約束しています。

部員の評価方法

池側 部員の評価についても聞いていきたいと思えます。評価の際は、事業部の人たちのフィードバックももらいますか。

三木 (株)リクルートでは個人ごとに期初にミッション(Must)をいくつか定めて、期末に到達度を評価します。ミッションによっては事業推進等の他部署からフィードバックをいただくこともあります。たとえば、岡崎が兼務している事業推進として行う業務があれば、事業推進側がレポートライとなり、評価してもらいます。

池側 その人の仕事ぶりをよく知っている人のフィードバックをもらって総合的に評価しているんですね。

カンパニーパートナー

池側 リクルートには、カンパニーパートナー(以下、「CP」という)という役職がありますが、FP&Aとは違うものですか。

三木 違います。HR、販促、SaaSといった

コーポレートFP&Aの業務と役割

ホールディングスとの二層構造

池側 それでは、コーポレートFP&Aの業務についていかがでしょうか。

領域ごとに意思決定を行う会議体(ボード会)で物事を決める際の手続や決めた内容をチェックするというガバナンス目的で、設置しています。「エスカレ権」を唯一持っているのが特徴です。要するに、「ここで決めては駄目だ、上の会議の議題に出さない」ということを指摘するのです。

議題で一番メインとなるのが業績や戦略に関わる場所なので、CPはFP&Aの部長も兼務し、各事業のFP&Aから情報を得ながら業務を遂行しています。

池側 CPは、FP&A室を作る前からありましたか？

三木 ありました。分社化以前にカンパニー制を敷いていた時にガバナンス目的で設置されました。

池側 CPは、(株)リクルートに所属しているのですかね？

三木 はい。(株)リクルートとしての事業ガバナンスを利かせる役割を担っています。

池側 FP&Aと仕事が重複する部分はあるけど、別の仕事ということですか。

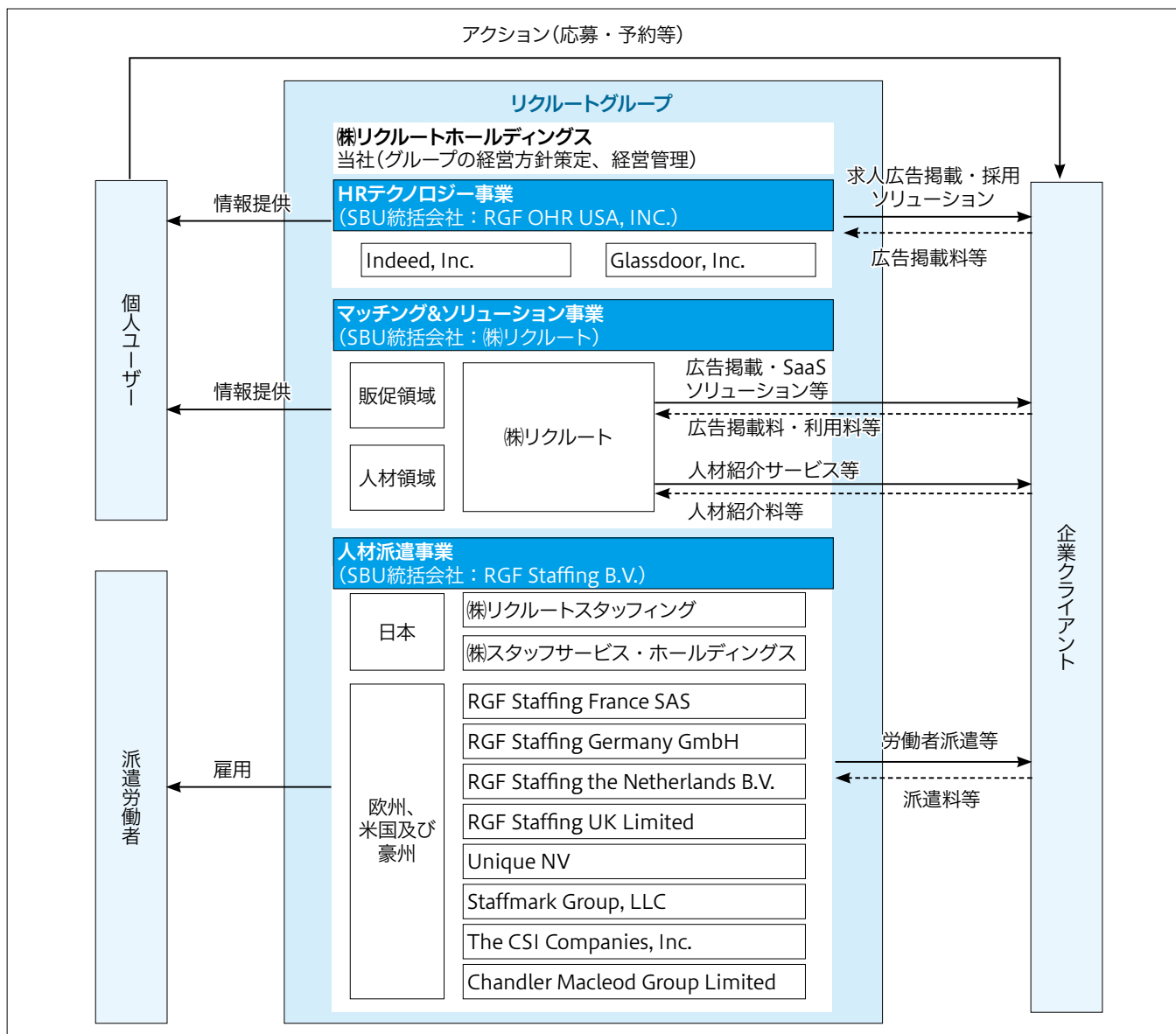
三木 別の仕事です。

(株)リクルートの上にホールディングスがあるわけ

ですが、両社での兼務というのは不思議な感じですよ。

宮本 そうですね。(株)リクルートは、主に国内の事業を束ねている「マッチング&ソリューションSBU(戦略ビジネスユニット)」(以下、「M&SSB

(図表3) リクルートグループの事業系統図



(出所) (株)リクルートホールディングス2023年3月期有価証券報告書15頁

管理会計グループ

池側 宮本さんは今の部署の前は、どのような業務をされてきたのですか。

宮本 はい。約12年前、今のホールディングスが誕生した2012年の分社化の直前に中途で入社しました。私自身はその前にベンチャーキャピタルと不動産投資ファンドといったどちらかというと金融寄りのお社2社を経験し、リクルート入社時はインハウスのM&A部隊である投資マネジメント室という組織に入りました。そこで、事業買収・売却といったM&Aのファシリテーションや、事業撤退・グループ再編等のプロジェクト、買収子会社の駐在などを経て、2017年4月に管理会計グループに配属となりました。当時はホールディング

U」という)の統括会社です。ホールディングスの視点では、あと、Indeedを中心とした「HRテクノロジーSBU」と「人材派遣SBU」、さらに持株会社的にもなっているホールディングス社自身を加えて、リクルートグループ全体をカバーする、2層構造になっています(図表3参照)。

コーポレートFP&A部は、M&S SBU全体を、ホールディングスやホールディングスを通して社外に説明していくという役割を担っています。

一方、ホールディングスの事業統括部には、M&S SBUの私以外にHRテクノロジーSBU、人材派遣SBUのインチャージ(主担当)がいます。グループ全体の予算管理・業績管理を担っているという体制です。



(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、ケロックなど
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)。

スという大きな躯体のなかに、M&S SBUの統括会社の機能も内包されており、ホールディングスとSBUといった2つの顔を使い分けるといった意識はあまりありませんでした。単にグループのなかでも歴史の長い現M&S SBU事業を中心とした、脈々と何十年と続く全体数字の取りまとめ業務を引き継がせていただいた感覚でした。その後、組織再編で、ホールディングスと㈱リクルートが別れ、子会社の統合を経て今に至ります。組織体制やその時々での経営課題、外部環境変化などに向き合いながら、安定感をもった業績管理業務の遂行、各ユニットに力点を置いた社内外でのアカウンタビリティの発現を意識しています。

池側 その管理会計グループは、現在FP&A室配下になったのですか？

宮本 はい。この管理会計グループは、約7年前に私が着任する以前から存在し、グループ全体の管理会計ルールの整備や集計をするためのインフラ的機能をコアとする組織でした。四半期決算・開示といった、ホールディングス側での組織間連携業務も多く、これらの観点から対処すべき事項など、時にユニットや事業側にも染み出して方針決定に関与していましたが、これに加えてより深くM&S SBUのFP&A業務を推進すべく、約2年前にホールディングスから㈱リクルートに主務兼務が逆転したタイミングで、現FP&A室配下主務の組織になりました。

兼務が多い理由

池側 CPPもそうですが、兼務が多いのは日本的ですね。

三木 兼務の多さは人材不足が原因であることは否めません。ただ、ここまでお話ししてきた、ホールディングスと㈱リクルート、CPPとFP&A部長、FP&Aと事業推進など、業務を効率的に回すことを考えた結果、兼務が多くなっている側面もあります。

池側 ホールディングスにはFP&A単独の人はいるんですか？

三木 ホールディングスには事業がないため、コスト管理がメインで、宮本の部署が担当しています。

コーポレートと事業との板挟み

池側 それでは、宮本さんにも、コーポレートFP&Aやホールディングスと兼務をしているなかで苦勞されていることや、やりがいのある仕事はあるか、聞きましょう。

宮本 ホールディングスにおけるM&S SBUの業績管理のインチャージ、ハブ機能と、㈱リクルートのコーポレートFP&A部を担当しているわけですが、いずれもコアは㈱リクルートの役員陣、各事業と連携し、M&S SBU全体のアカウンタビリティを果たしていく役割を担っています。一方で、HRテクノロジーSBUや人材派遣SBUは、それぞれ買収してきた会社群ですので、そのなかにすでに業績管理等を行うFP&A的組織があります。これらの部門から連携される情報を集約し、またグループ全体の持株会社であるホールディングスの収支も加えて、社内外に説明可能な数字を積み上げていくこととなります。

こうしたなかでの苦勞話として、2つ典型的な話があります。

1つはやはり板挟みです。事業視点では望ましいことも、ホールディングス全社視点では困難なこと、逆にホールディングス視点では遂行したいが事業現場の理解が得られ難いといったケースもあります。そうなった場合にわれわれは双方の立場を生かしながら、どうやって収斂していくのがよいか、数字や会計の側面でのフェアウェイを守りながら、意見出しや落とし所を探りつつ関係者

間の合意形成に結びつけていきます。

まさに板挟みですが、存在意義だとも感じています。

業績の先読み

池側 2つ目は何でしょうか。

宮本 2点目としては、苦労というよりやりがいと楽しみにつながるところです。事業部は、計画の承認を得るときに、できるだけ余力を持って自分の裁量でできる範囲を得たい、最初に報告していた収益の水準から徐々に上がっていくほうが説明責任は果たしやすい、と考えがちです。

ただ、われわれの目線からすると、たとえば半年後に収益の増加が見込めるのであれば、早めの段階で説明をしておかないと、なぜ急にこのような状況になったのか、別の言い方をすると開示の時点で確からしい予測値や事業の価値を対外的に提示できていなかったのではないかとという疑義が生じてしまいます。

リクルートは四半期単位での業績予想開示を行っているため、対外的にも3カ月サイクルでの予実の答え合わせが顕在化してしまいます。現時点ではみえていないけど3カ月後、半年後にはこのぐらいの売上・利益水準が見込めるのではなからうかというのを、事業の癖と特性、収益構造などを理解しながら、先に先に読んでいくことが求められます。

ここが難しさでもあり怖さもあるのですが、醍醐味でもあり、やりがいに繋がっていると

です。

池側 先読みして出すのですね。先読みした数字を報告していることを事業部には知らせるのですか？

宮本 われわれが作っているブレイクダウンでは「飲食も含めた販売促進事業全体としては〇億円ぐらいになりそうです」という報告をしているので、飲食事業単体で勝手に何億円積まれたかは詳細にはされません。

池側 F P & A部の部長クラスになれば、その数値を知ることができるのですか？

宮本 はい、確認できる状態にはしています。

毎月、(株)リクルート内では各事業から四半期単位の収益予測を提出してもらい、コーポレートF P & A部で集計するとともに、この領域は最近の傾向からすると、このぐらい業績が上積みされそうだが、こういう会計上の処理が入るから出来上がりはこうなりそうだ、といった予測を仕上げて、ホールディングスとのコミュニケーション方針を確認するミーティングを行っています。

このミーティングにF P & A部長陣も参加しているの、「宮本はこのくらい上乘せがあると思って数字を出そうとしているな」ということを把握しています。

これを、最終的にホールディングスに月次で接続し、M & S S B Uはわれわれが、他のS B Uもそれぞれホールディングス事業統括部のインチャージから接続され、グループ全体としての「Quarterly forecasts」[「Business Update」]という形となって数値と業績の月次報告サイクルが回っています。これをもとに四半期決算発表時の

業績予想開示検討などに連携していきます。

事業F P & Aとの調整の秘訣

池側 しかし、宮本さんは、かなり自分で分析をしないといけませんね。普通はこのレベルで事業を把握することは難しいですよ。

宮本 私も数字をトラックして、トレンドや傾向、癖といった過去から導き出されることや、将来起こりそうなことをもとに予測を立てるんですが、必要に応じて、「今、〇円の上積みになると予想していますが、的外れではないですか」というように事業F P & Aにもサウンディングします。

池側 そうですよ。

宮本 これに対して、岡崎をはじめ、事業F P & Aは「そのとおりです」、「その見立ては強すぎだと思えます」と正直に答えてくれます。

池側 かなり分析能力が高いからこそできることですね。そつでない会社は多いと思います。ただ集計しているだけの場合は、事業がわからないから聞きにくいかもしれませんが、それも難しい。でも(株)リクルートは事業にも同じF P & Aがいるから、聞きに行きやすいのじゃないかね。

宮本 そうですね。

池側 これでギャップが埋まるということですね。なかなか真似できないことだと思います。

業績予測を作るときのメンタリテイ

池側 お話を聞いて、ただ、各事業から集まって来た数値を積み上げて、予測数値を出すという簡単な話ではないというのがよくわかりました。業績予測を集計、報告する際に意識していることや苦労していることを、もう少し詳しく聞かせてもらえますか。

宮本 「予測」なのだから、上がることも下がることもある、ただその時々にはちゃんとその背景、説明をつけて予測を出す。予測どおりいかなかったら、その要因を説明できたらそれでよい、といった風土ができるといいなと思っています。

かつては、単年度の計画をしっかりと期初に作りこんで、それを必達させるという文化でした。しかしコロナ禍では、飲食をはじめとした多くの事業で期初の前提と半年後の前提がまったく違うということが起こりました。旅行も、全国旅行支援やGo toトラベルなど、計画策定時に想定していなかった政策が出てきて、前提が大きく変わりました。

一方で、売上予測を実際よりも保守的に行って、コスト算のほうもしっかり固く予測するほうが将来収益性の向上に寄与するという事業もあり、高い売上予測を提示してもらうことへの弊害に直面することもありました。

このように各事業の計画や予測の前提やプロセスを尊重しながら、「この計画は理解するけども、あとこのくらいは上がるだろう」というような計画と予測の乖離を、三木やCPと壁打ちしながら

調整、補正し、コミュニケーションするのがベター、というのが現時点での解となります。

業績達成に対するマインド

池側 日本企業では、予算管理のプロセスにも関係する部署の役割にもさまざまタイプがありますね。たとえば、経理や経営企画部門が事業部門から上がってくる予測を集計して経営陣に提出しますが、事業に深く関わっていないので詳しい原因分析や今後の施策の説明はできないことがよくあります。集計と報告機能しかないということですね。(株)リクルートでは、FP&Aがそれを超える役割を持っているということですね。予測の最適解を日々見つけることを使命として、そこに面白みもあるということですか。

宮本 そうですね。

池側 なかなか他社でこういう役割を担っているケースは聞きません。多くの会社では、FP&Aに相当する部門でも集計と報告機能が主になっていて、事業がうまくいかなくてももしかたないと、一種他人事になってしまっています。でも、トップは他人事ではない。自分がステークホルダーに説明しないといけないから、皆必死です。

(株)リクルートのFP&Aは、トップと同じく「自分ごと」として、一生懸命最適解を見つけようというマインドを持っているのですね。

三木 そうですね。私は中途採用事業の業績管理

からキャリアをスタートし予測数字の作成や説明を行っていました。

その後リクルート全体をみるようになりましたが、事業の延長線上で同じことをやってきたつもりなので、変わったことをやっているイメージはないです。

池側 FP&Aが「自分ごと」として取り組んでいることが素晴らしいですね。

三木 FP&Aとしては、数字の集計だけでなく、事業が計画を達成する意欲と意識に集中してもらうようにすることが大事だと思います。

池側 事業部のモチベーションを高めながら、業績予測をうまくまとめて、上までつなげる。これは誰にでもできることはありませんね。

三木 リクルートはボトムアップ文化なので、事業計画は事業で作成します。各事業でやりたいことやリスクを織り込むため、積み上げた数字が全社として不足することがあります。足りない数字を事業部に割り振るか、事業提出値のままではらく様子をみるか。FP&Aが事業計画に織り込まれた数字の背景を理解したうえで、調整をするのです。

池側 予算管理は、多めに言う人や少なめに言う人がバフバフであるなか、結局は会社として最後はまとめる必要があります。そこを大体これでいいんだということ誰かがリスクを取って言わないといけない。そこを(株)リクルートのFP&Aが引き受けているという形ですね。よくないケースでは、そのリスクを負わずに、集計した数値をそのまま出して「あとは事業責任者に聞いてください」という人もいます。

三木 昔、年度末の着地予測を行った時に、事業の提出数字に対して、「あと20億円程度乗ると思うので、投資をしたい」と担当役員に報告したら、数字の根拠を尋ねられました。この20億円は経験値的なものでしかなく、論理的に納得してもらえないだけの根拠は答えられませんでした。投資は認められず決算を迎えたら、案の定20億円乗りました。

池側 その役員の方がそう言うのも、リスクを取れないからでしょうね。

岡崎 確かに、その20億円を乗せる覚悟は前職まではあまりありませんでした。どちらかという要素で出すのを美徳としていたので、(株)リクルートでFP&Aになってマインドが変わったところではあります。

池側 事業責任者でもないのに、そこまで任せてもらえるというのがすごいですね。

岡崎 そうですね。ようやくこの1年、2年かけて、あと何億円くらい乗るのではないですか、と言えるようになってきました。それが求められているところだなと思いますね。

池側 「君が言っているならば、そうかもね」と信頼してもらえるところですね。

三木 ほんとうにそれが一番大事だと思います。

ホールディングスと事業のハブの役割

宮本 ホールディングスと(株)リクルートの間の板挟みの話で、やりがいを感じることは他にもあります。私はホールディングスと(株)リクルートどちらの

側からも数字まわりの相談、会話をする機会が多いので、異なる立場、より気軽な立ち位置で意見を出せるというのがあります。たとえば、(株)リクルートの役員に対して誤解によるバイアスがありそうな場合、「そのような危惧には至らないと思います」とか逆に「このようなストーリーにつながる数字を出すことが生産的かもしれません」みたいなことを伝えたりします。このような側面的な意見出しによって、現場負荷の軽減につながる実感もあります。

まさにビジネスパートナーとして何ができるのか、私に限らずいろいろな立場、対峙する相手の

FP&Aを進めるにあたって

経理部主体と経営企画主体の違い

池側 FP&Aを作るにあたって経理部が中心になる会社は、経理部と経営企画の役割分担がいまいなことが多いです。経営企画には戦略や計画策定プロセスのリーダーになってもらって、CFO側が財務数値全般を引き受けてFP&A機能を担うというケースが多いです。ただ、経理出身の方がそこまで自分ごととして判断を入れながら計画や予測を行うのは難易度が高いです。リクルートの場合は、もともと経営企画側(統括)が計画の主体だから自然な流れでFP&Aになったんですね。

宮本 経理部門は実績をきちんと締めて監査合意

異なるFP&A間での連携に基づく経営支援等、会社・組織として円滑なコミュニケーションが実現されていくことが、やりがいにつながっています。

池側 兼務することによって、ただ対立するというわけではなく、(株)リクルートにいるときはその人たちの立場として、ホールディングスで話すときはホールディングスの立場として話すから、どちらの情報もわかつてるのが強みですね。

宮本 はい。双方の譲れるところ譲れないところを明確化することで落としどころが見えてくることもあります。

を得て対外開示につなげるのが最大かつ重要ミッションですので、なかなか将来予測のようなふわとしたものに対しては敬遠しがちな印象をもつことがあります。

逆にそのふわとしたものに向き合うわれわれは、経理部門の方々が担っている緻密さをもつて確実に決算を締める、ということが不得手な部分があるかもしれません。ふわつとした、どうなるか確約もないものを、それらしく小説にして、作家になって説明していき、後から実現したときに「ほら、なったでしょう」という役割は、明確にキャラクターとして違いますね。

このような特性、キャラクターの違いを理解しながら相互に連携し、時に経理部門からの相談事をわれわれFP&Aがフロントに立って経営レイ

ヤーでの合意形成を図るといふ場面もあります。特に将来的な開示や、会計上の影響の説明は、経理部門とFP&Aがそれぞれの強みを活かして価値貢献するチームプレーだといえると思っております。

池側 欧米企業のファイナンス部門のなかにある経理（アカウントティング）とFP&Aは別部署です。FP&Aは会計とファイナンスのプロフェッショナルですが、役割としては経営企画・事業企画に近い部分も多いですね。リクルートはもともと統括があるから、そこがFP&Aになりやすかったという経緯があるのでしょう。従来と基本的に名前を変えただけで業務自体はそんなに変わっていないということですね。

三木 そうですね。私自身経理を経験していませんから。

池側 外資系企業でFP&Aが経営者や事業責任者に話すときは管理会計をもとに話をします。財務会計や税務の話は、なるべくファイナンス部門だけで片づけるようにします。日本企業では、財管一致が一般的で、経営者や事業責任者にも財務会計で話をしますよね。

三木 日本版FP&Aは、経営企画が主導で、経理部と協働して進めるのが、いいのかもしれないですね。

経理のキャリアパスとFP&A

宮本 経理部門の方でも、FP&A業務をやってみたい、楽しいと思える人が増えるといいですね。今回の話をきっかけにぜひ興味を持ってほしいと思

います。経理・FP&A双方の連携、融合によるファイナンス基盤の強化が図れたらよいなと感じています。

三木 リクルートでは、新卒採用で、ファイナンスコースを作り、経理とFP&A配属希望の学生を募集しています。

池側 FP&Aの希望者もいるのは、ありがたいですね。

三木 そうですね。FP&Aが認知されてきていることを実感します。

宮本 また、FP&Aは事業との間でも人的交流があつて、事業からコーポレートFP&Aに来て、また事業に戻るケースも、双方にとって有用です。このような連携・交流のなかで興味を持ってもらえるとういふと思います。

池側 事業とも絡み合つて、経理とFP&Aを経験された方がいれば、より業績予測の精度は高まってくるね。

宮本 お互いの部署が何を大事にしているのか、何に困っているかがわかっていると、自然と助け合える風土の醸成につながります。

最終的にはM&S SBUや、ホールディングスを含むリクルートグループの一員として、関係部署が一丸となって事業の魅力を伝えていく、FP&Aがその旗振り役になれたらいいですね。

池側 「FP&A」を進めている企業が増えていきますが、経理主導のケースもあれば、リクルートのように経営企画主導であるケースもあります。いろいろなケースがあることを知っていただき、自社に合った形で変革を進めていただければよいと思います。

本日は貴重なお話をうかがいまして、ありがとうございます。

（2023年12月4日 ㈱リクルート本社にて）

*

FP&Aに必要な知識・スキル・マインドセットとは

池側 千絵

欧米企業では経理人材が管理会計担当者 (Management Accountants または FP & A) として経営層や事業責任者のビジネスパートナーとしての役割を果たすようになったといわれている。日本企業においても経理社員・経理部員制度を置く企業があり、事業部門や工場などにも経理人材を置いて事業の支援を行ってきた。しかし、バブル崩壊などで管理部門の縮小があり、経理人材は本社に集約され、事業から遠ざかったようである。戦略策定や中期経営計画などは経営企画部門が担い、事業部門では事業企画・事業管理・事業推進と呼ばれる部署が管理会計業務を担当する。そのため、日本企業においては、経営管理・管理会計担当者がさまざまな部門にいる。

近年、FP & A組織を立ち上げる日本企業が増えてきたが、経理部門が主導するか、経営企画部門が主導するか、事業部門のなかのFP & A人材をどうするのか、さまざまな変革の手法がみられる。本企画で紹介した富士通 (第1回) とカルチュア・コンビニエンス・クラブ (第2回) は経理主導の事例、今回のリクルートは経営企画主導の事例である。

FP & Aは、管理会計・ファイナンスのプロフェッショナルとして、事業を支援するビジ

ネスパートナーである。どの部門の人材がFP & Aになるにしても、必要な知識・スキル・マインドセットを明確にすれば、効率よく人材育成を行うことができる。ここで、IMA (米国管理会計士協会) の管理会計コンピテンシーフレームワークを紹介する。IMAは100年以上の歴史を持ち、CMAという管理会計士資格を提供している。図表に、管理会計担当者 (FP & A) が持つべきコンピテンシーを示す。管理会計担当者といえば、原価計算、予算管理、業績管理、予測ができればよいかといえ、それだけではない。戦略・戦術の策定、経営意思決定のための分析ができるスキルが必要だ。ビジネスパートナーとして事業に貢献するためには事業の知識・理解が不可欠である。分析ができるだけではなく、それに基づいて提案をし、経営者や事業責任者に行動を起こさせて成果が出るまでフォローするソフトウェアも重要である。ここ数年で追加されたのはテクノロジーとデータに関するスキルである。そして、それらの前提として専門家としての倫理観と価値観が要求される。

IMAの日本支部のウェブサイトには、この日本語訳が掲載されており、それぞれのコンピテンシーについて、5段階評価ができる具体的な説明がある。筆者が勤務した米国企業のファイナンス部門では、これと同様のフレームワークがあり、自分のスキルをチェックしながら上司と相談し、研修やアサインメントの計画に役立てるとともに、昇進基準の1つ

にもなっていた。筆者がFP & A機能導入支援をする際にも、このフレームワークを自社に合った形に修正して利用することを推奨している。

これらの知識・スキルに加えて貢献するFP & Aに必要なのはマインドセットである。まずは事業が好きで自分ごととして考えること。限られた情報と時間の制約のなかでも意思決定のための提案を作成し、その時々でベストな選択をする。集めた数字を足し算するだけでなく、自分なりの判断と根拠を持って説得に当たる。そういう仕事のしかたを楽しみながら、FP & Aとしてのレベルを向上していくことが肝要である。

(図表) IMA 管理会計コンピテンシーフレームワーク

ドメイン	コンピテンシー
戦略・事業計画策定と業績管理	<ul style="list-style-type: none"> 戦略策定と事業計画策定 意思決定分析 戦略的原価管理 資本投資の意思決定 企業リスクマネジメント 予算管理と予測 コーポレート・ファイナンス 業績管理
報告とコントロール	<ul style="list-style-type: none"> 内部統制 経理・記帳業務 原価計算 財務諸表作成 財務諸表分析 タックス・コンプライアンスと税務計画 統合報告
テクノロジーとデータ分析法	<ul style="list-style-type: none"> 情報システム データガバナンス データ分析 データの可視化
ビジネスの洞察力和業務知識	<ul style="list-style-type: none"> 業界特有の知識 業務知識 品質管理および継続的改善 プロジェクト・マネジメント
リーダーシップ	<ul style="list-style-type: none"> コミュニケーション・スキル 他者を動機づけて啓発する コラボレーション、チームワーク、ビジネスパートナーとの関係構築 チェンジマネジメント コンフリクトマネジメント 交渉力 タレントマネジメント
専門家としての倫理観と価値観	<ul style="list-style-type: none"> 専門家としての倫理的行動 非倫理的行動の認識と解決 法律条件および規制条件

(出所) IMA日本支部作成日本語訳より