

「効果的な FP&A の 12 の原則」を考える

— アンソニー学説に基づいて —

山本 宣明

筆者は昨年 2023 年に『実践 Q&A マネジメント・コントロール・システムのはなし』を上梓した。それを受けて何度か講演する機会に恵まれた。上梓した書籍の内容を元に講演ごとにアレンジをしたものの、共通したのは「効果的な FP&A の 12 の原則」を筆者なりに解説することだった。本稿はそれら講演内容を講演録としてまとめたものである。講演録であるため、以下、ですます調で記す。

1. はじめに

今回の講演内容は、昨年 9 月に発刊した私の著書『実践 Q&A マネジメント・コントロール・システムのはなし』をベースにしております。この本は、「効果的な FP&A の 12 の原則」を総合的かつ分かりやすく解説しようと努めたもので、本日のセミナーではそのエッセンスを取り上げ、お話ししたいと思います。



この書籍の元ネタとなっているのは、管理会計の世界で伝説的なロバート・アンソニー先生の著書『Management Control Systems』第 12 版です。私の著書はアンソニー先生の学説をベースに「効果的な FP&A の 12 の原則」を解説する形で構成されています。アンソニー先生の学説を詳しく知りたい方は、ぜひ原著にも触れていただければと思います。ただ、じっくり読む時間がなかなか取れない方も多いかと思うので、今日はその重要な部分に焦点を当て、「効果的な FP&A の 12 の原則」がどのように理解されるべきか、皆さんと考えていければと思っています。

なお、IMA（米国管理会計士協会）日本支部のホームページには、「効果的な FP&A の 12 の原則」が日本語と英語で公開されていますので、ぜひダウンロードして手元においていただければと思います¹。

II. 「効果的な FP&A の 12 の原則」の基本的な構成

基本原則：基盤を形作る5つの原則	アカウンタビリティに関する原則： 当事者意識を強化する文化を作る	FP&Aをさらに高い次元へ進める 原則
原則1：中期経営計画を作成し、戦略実行のために必要な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非財務上の目標を、より具体的に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：事業の成功をもたらすドライバーを明確にし、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：原則1のプロジェクトに必要な資源を明確にして、年度予算に反映させる。	原則7：マネジャーおよび従業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：原則9の主要業績評価指標（KPIs）に関して、長期的および短期的な目標を設定する。
原則3：年度予算（および実行予算）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、これらの予算に対する進捗をモニターする。	原則8：マネジャーおよび従業員に業務（オペレーション）上の目標の達成に責任を持たせ、業務（オペレーション）上の目標と金銭的な報酬を結びつける。	原則11：原則10の主要業績評価指標に関する目標を達成するために、プロジェクトを立ち上げる。
原則4：予算と実績（および予算と予測）の差異発生理由を、迅速にビジネスの面から明確にする。		原則12：主要業績評価指標をモニターし、主要業績評価指標の目標と金銭的な報酬を結びつける。
原則5：財務上の目標および業務（オペレーション）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。		(出所： https://www.imanet.org/-/media/c91d291df90e4ac090ac72289b26029c.ashx 日本語訳は昆・大矢・石橋（2020）に依頼。）

「効果的な FP&A の 12 の原則」は、大きく 3 つのカテゴリーに分かれています。

- 1 つ目は「基本原則」と呼ばれる 5 つの原則です。
- 2 つ目は「アカウンタビリティに関する原則」で、3 つの原則があります。
- 3 つ目は、「FP&A をさらに高い次元に引き上げるための原則」で、4 つの原則が含まれます。

これらのカテゴリーを段階的に追いながらお話しを進めていきますので、まずはこの 3 つの分類があることを念頭に置いていただければと思います。

¹ <https://japan.imanet.org/aboutchapter/translated-documents?ssopc=1>

III. 問題の所在：戦略実行の不在問題

「効果的な FP&A の 12 の原則」を深く理解するには、そもそもどういう問題の存在があるのかを押さえておくことが重要です。これは管理会計の世界では基本的な理解として持たれてきました。端的に言えば、「戦略実行の不在問題」が存在するという認識があるということです。

問題の所在：戦略実行の不在問題

- ▶ 管理会計は戦略の実行を一つの中心的な命題として議論を積み重ねてきました。
- ▶ 端的には**実行がなければ全ては絵に書いた餅に終わってしまう**からです。
- ▶ 一方、**戦略がしっかり考えられていないケース**も山ほど存在します。
- ▶ 毎年の行事で予算を作成するだけで戦略との連携を真剣に考えていないと、戦略の実行状況を検証することはできなくなります。
- ▶ 数字を細かく準備すれば良いということでもありません。大事な**のは戦略は何か、それに基づく数値目標がどうか**という点です。

「戦略」という言葉は、それ自体に魅力があり、特に経営戦略と聞くと多くの人が興味を惹かれると思います。しかしながら、いくら流麗な経営戦略を描いたとしても、現実には実行が伴わなければ、ただの絵に描いた餅に過ぎなくなってしまいます。これは多くの人が常識的に理解するところですが、それでも実行の難しさは現実の問題として様々なところで現れます。また、戦略自体が十分に練られているかどうか別の問題として存在します。特に中小企業などでは、戦略が不十分なまま進んでしまうケースもあります。

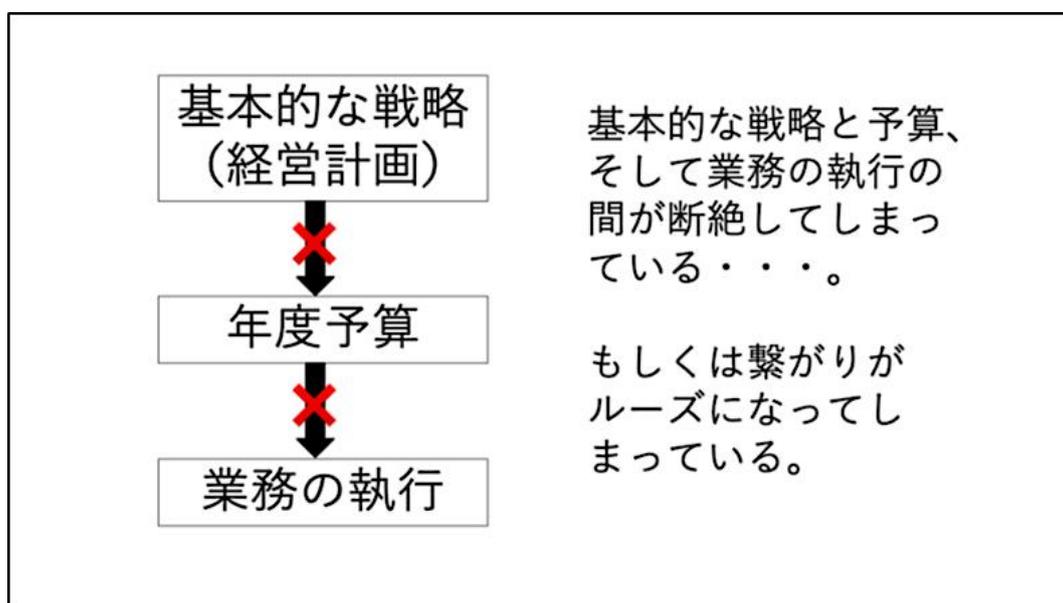
1. 典型的な状況

この点に関して、琴坂（2018）は次のような厳しい指摘をしています。

- たとえば、依然として積み上げ型の年次予算が重視され、それとほとんどひもづかない「ポンチ絵」が主役の経営戦略は珍しくない。また、名ばかりで曖昧な経営ビジョンが申し訳程度にその詳細な数字に添付される状況も散見される。それらは銀行からの借入に必要な資料の一つとして採用されることはあるかもしれないが、残念ながら、ほとんどの従業員の記憶に残らない。(p.112)
- …目標にすぎない各種の数値が、手段の目的化により独り歩きする傾向も変わっていない。売上高や営業利益、ROE（株主資本利益率）といった数値目標を経営計画に落とし込むことに時間が割かれ、しかし、その達成のために必要な、具体的に何をやるかの説明が漠然としたまま終わる。(p.113)

- 本来、目標設定と同等かそれ以上に重要なのは、それをどのように達成するかである。しかし、それがほとんど議論されない企業も少なくない。多くの場合、具体的に何をするかは「現場への権限移譲」という言葉によって責任放棄されている。(p.113)

これは慶應義塾大学の琴坂先生の著書から一部抜粋したものです。すなわち、戦略が明確に展開されず、本来展開を図るために存在する経営計画や予算が連携されないまま、もっと言えば別々に作られてしまっているといった状況が見られます。また、現場に反映されないまま、具体的な実行策も曖昧なままになっている場合が少なくないという現実があります。このような指摘は、多くの方がそれぞれの立場で思い当たる部分があるのではないかと思います。



ここで重要なのは、戦略と実行の断絶や緩いリンクを見直し、強固で密接な関係を築く必要があるということです。そして、そのような問題意識を踏まえて、管理会計がどのように進化し、現在どのようなアプローチを取っているのかを簡単に説明させていただきます。

2. 管理会計の目的と問題意識

現在では、管理会計の目的は「戦略の実行と創発を支援する」とことと考えるのが一般的です。特に実行の部分に関して、前述のような断絶が多くの企業で見られると理解されています。そして、これに対処するために PDCA サイクルを確実に回し、実行力を高めることが基本的な問題意識として持たれています。「実行」に秀でる (execution advantage) ことが大事だと考えられています。

管理会計の目的と問題意識

- 管理会計の目的：戦略の実行と創発を支援する

- 問題意識：

会社の経営理念や経営計画、予算、業務の執行と評価の間は断絶しがちであり、**管理会計はそれらが断絶することなく、しっかりPDCAが回るように繋ぎ合わせることを目指している。**

会社の基本戦略を効果的かつ効率的に実行し、次なる戦略が創発するように支援できるかが命題。

問題意識の核心は「**実行**」に秀でることが大事ということ。

戦略実行の重要性は、実務でも当然認識されています。例えば、現在、西友の社長をされている大久保恒夫氏は、かつて成城石井の社長をされていた際に『実行力 100%の会社を作る』（大久保, 2010）というタイトルの著書を著されました。その中で「問題は現場である。売り場という現場での実態が問題なのである。経営者の考えていることが現場で具体的に実行されているか、本部の指示が売り場で個々の店舗の実情に合わせて実行されているか、それがお客様の満足につながっているかが、小売業の利益を決めているのだ。」(p.91) と指摘しました。そして、「これはマネジメントレベルが高いか低いかの問題である。」(p.91) と位置付けました。つまり、「実行」に秀でることができるかは、経営のレベルを左右する根幹的な問題な訳です。

次に、実行を支援しながら次の戦略を創発することも管理会計の重要な役割です。そのための代表的なコントロールの方法が「インタラクティブ・コントロール」です。これは、実行を徹底する中で新しい戦略や戦術を生み出すプロセスを支援することを目的とします。

戦略実行を通じて次の戦略を創発する

現在のマネジメント・コントロール・システム
(today's management control system)

インタラクティブ・コントロール

↓

未来の戦略
(tomorrow's strategy)

出所：Anthony and Govindarajan (2007, p.471) より作成

マネジメント・コントロール・システムが新たな戦略を考える基礎を提供するには、**システムを戦略の進捗を診断するだけでなくインタラクティブに利用することが必要です。**

要するにマネジメント・コントロール・システムを通じて得られる情報について活発に意見交換する（対話・議論する）イメージです。

意見交換を活発にする目的は基本的にいかに戦略を実行するかではあるものの、その**意見交換の中から新たな戦略が創発する（立ち上がってくる）イメージがインタラクティブ・コントロールには込められています。**

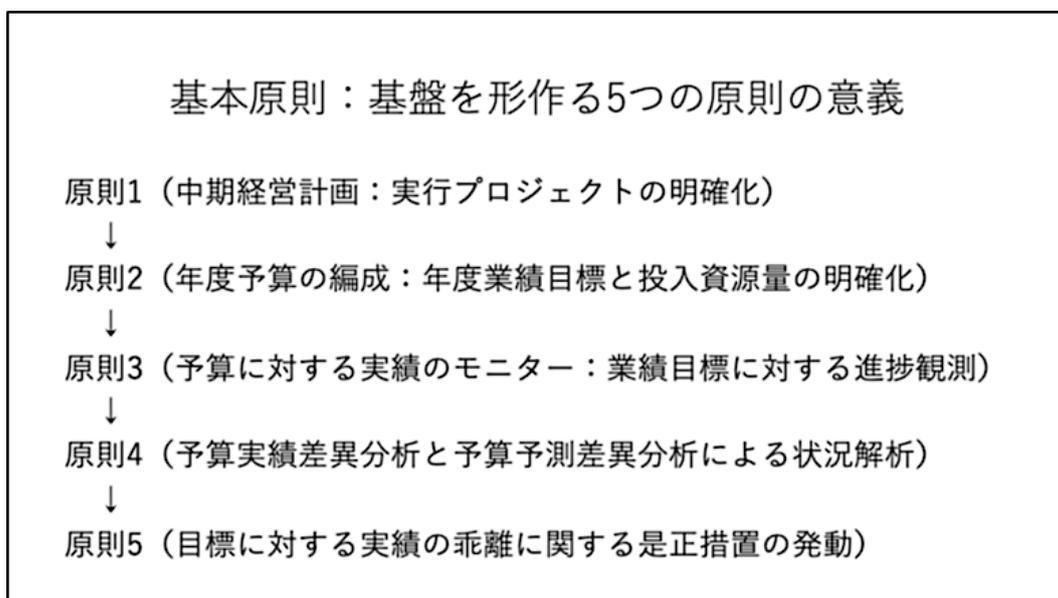
こうした背景を踏まえた上で、「効果的な FP&A の 12 の原則」を解釈していくと、豊かな理解が得られると思います。

以上が「効果的な FP&A の 12 の原則」に入る前の前振りです。ここから先は原則に沿って話を進めていきます。

IV. 基本原則とマネジメント・コントロール・システムの全体像

1. 基本原則の概観

イントロに続きまして、「効果的な FP&A の 12 の原則」の基本原則について話を進めたいと思います。基本原則の部分は、管理会計とマネジメント・コントロール・システムの全体像を捉える上で重要であり、戦略を実行するための基盤を形作る 5 つの原則が示されています。



上記のスライドは、原則 1 から 5 をシンプルな表現でまとめています。これらを見ていただければ、例えば「中期経営計画を作成して、それに基づいて年度予算を編成する」「予算と実績をモニターし、差異分析を実施して是正措置を講じる」といった流れが基本原則に含まれていることが分かります。この内容は、いわゆる経営管理を行う上での典型的な理解を示していると考えられます。

具体的には、中期経営計画の策定を通じて実行プロジェクトを明確にし、その計画を基に年度予算を編成することが求められます。この年度予算を基盤として、予算と実績のモニターを継続的に行なって進捗を観測し、差異分析によって状況を解析します。そして、最終的には必要に応じて事業環境に適応した対応や戦略の見直しを行い、是正措置を発動することが求められます。

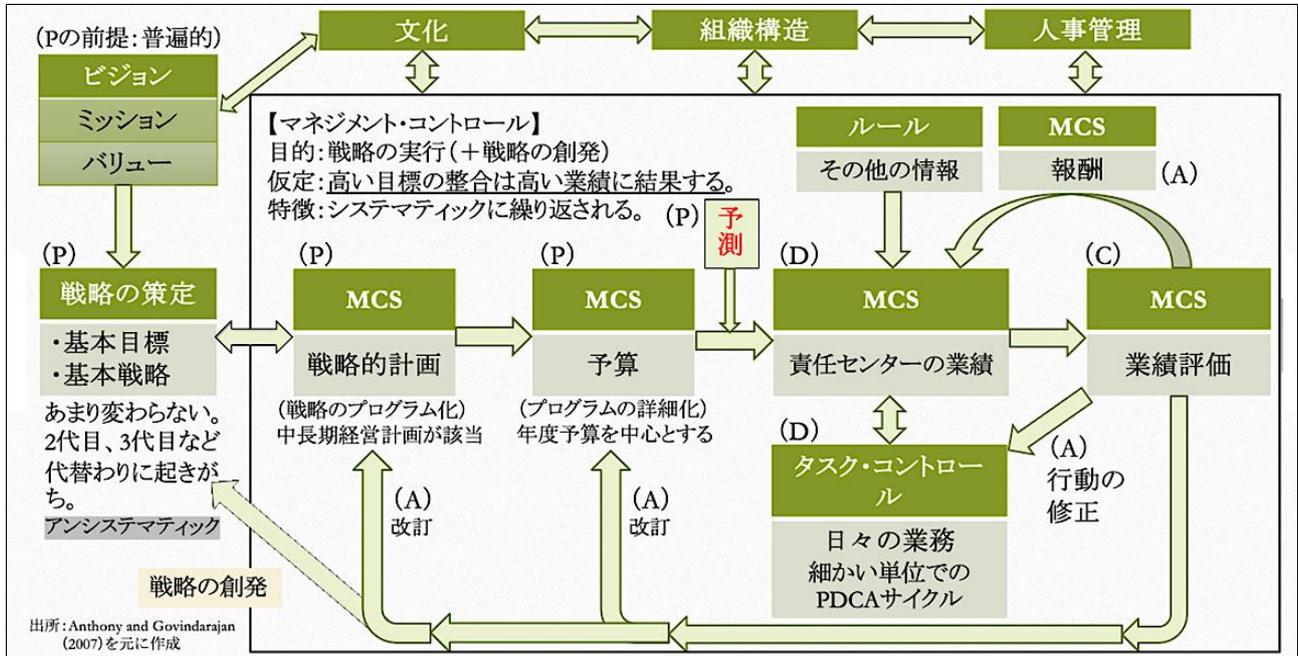
ここまでの一連の流れが、まさに基本原則として経営管理活動の核になると言えます。

5 つの原則で構成される基本原則は、特にマネジメント・コントロール・システムの全体像に照らして最も重要な要素と位置づけられます。つまり、FP&A の活動においては、この 5 つの原則が実際の活

動の指針となり、組織が目標を達成するための一貫性のあるアプローチを提供するものとして機能します。

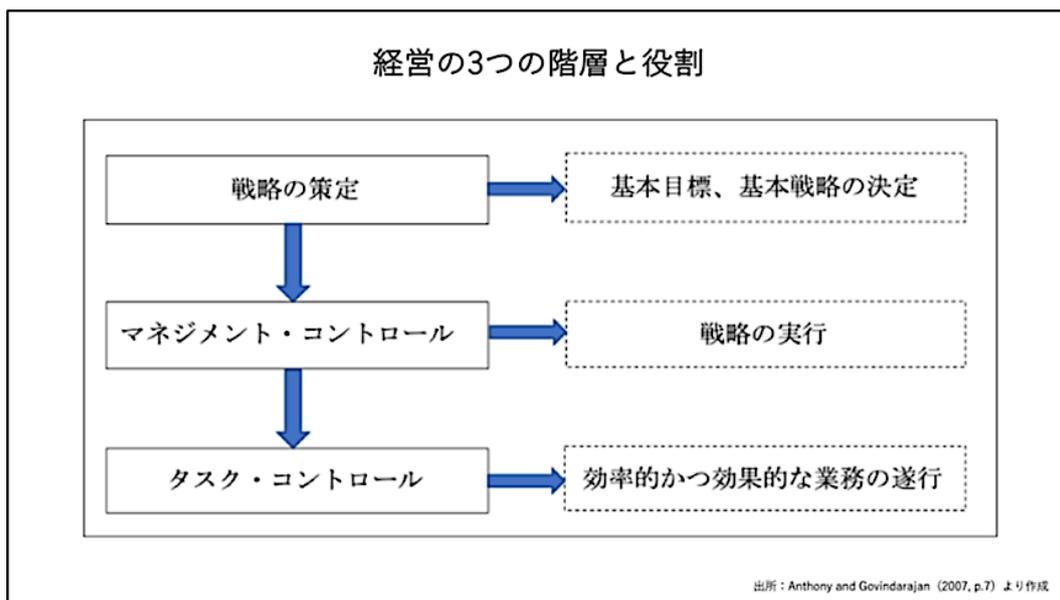
2. マネジメント・コントロール・システムの全体像

ここで、アンソニー先生が提案したマネジメント・コントロール・システムの全体像を説明します。



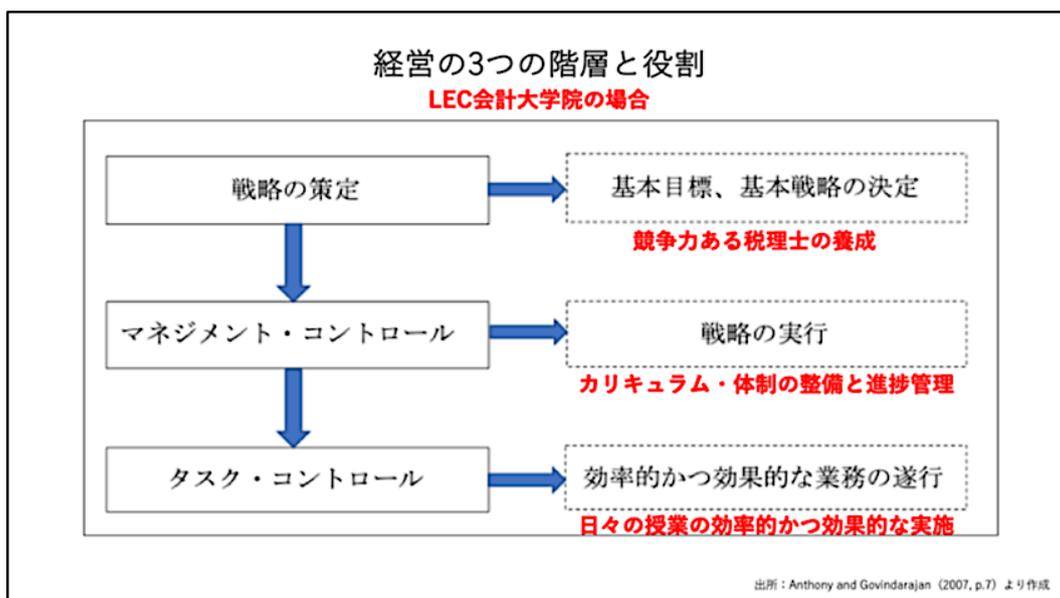
アンソニー先生が提案したマネジメント・コントロール・システムは、中期経営計画に代表される戦略的計画と年度予算、責任センターごとの業績管理と評価がコアな部分を構成します。戦略的計画を作成し、それに基づいて年度予算を編成し、さらにその目標達成のために責任センターを設置し、各センターが業績を上げていく。このサイクルがマネジメント・コントロール・システム (MCS) の中心をなす部分です。そして、業績の状況は定期的に評価され、戦略の実行を支える役割を果たします。業績評価は、あくまで戦略の実行を支援することに役割があります。業績を評価すること自体が目的化してはいけません。また、MCS には報酬設計も含まれ、業績評価と連携することが求められます。そして、適切な是正措置の発動もマネジメント・コントロールに含まれます。上記の図で言うと、行動の修正が典型になります。さらに、業績評価の下から矢印が予算や戦略的計画の改訂、戦略の創発に繋がっているように、戦術の修正や戦略の創発が起きることも想定します。これらを一体化して管理することで、一貫した戦略の実行を目指します。

この絵はアンソニー先生の書籍で幾つか分かれて示されている図を強制的に一枚にまとめたものです。続けて、その中から図を 2 つ紹介します。



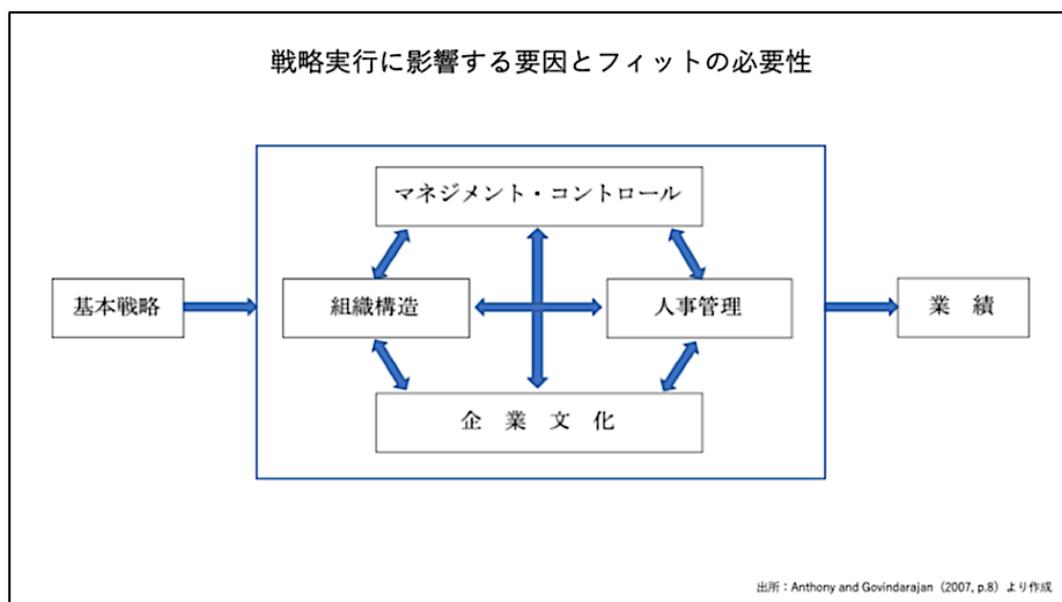
アンソニー先生のマネジメント・コントロール・システムでは、経営を「戦略の策定」「マネジメント・コントロール」「タスク・コントロール」の3つの階層に分けて捉えることが世界観として持たれています。戦略の策定では、基本目標や基本戦略を策定し、マネジメント・コントロールではそれを実行することに焦点を当てます。タスクコントロールは日々の業務を効率的かつ効果的に進めることが求められます。

これだけだと、何となく分かったような、分からないような話になってしまうかと思うので、私が所属する LEC 会計大学院に当てはめてみたのが、次の図です。



まず基本戦略として挙げられるのが「競争力ある税理士の養成」です。在学者の約 95%以上が税理士を目指しており、免除制度を通じて税理士資格を取得することを目標としています。そのため、LEC 会計大学院では競争力ある税理士を輩出するための教育体制を整備し、それに基づいたカリキュラムを

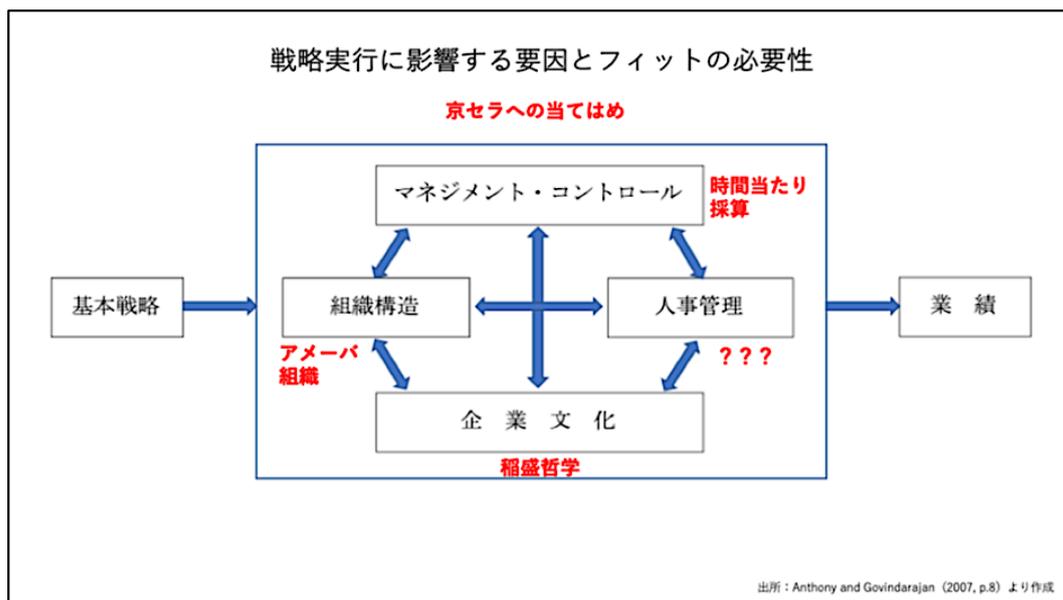
組んでいます。具体的かつ典型的には授業科目を中心とするカリキュラムをどうするか、免除制度の核となる論文指導体制をどうするかが鍵になります。マネジメント・コントロールの代表的なツールは予算になりますが、LEC 会計大学院の場合、カリキュラムと論文指導体制をどうするかで予算の主要部分が決まります。基本戦略に沿ったカリキュラムや体制を組むことが、大学院の戦略実行において重要なポイントになります。そして、構築された教育体制を元に、日々の授業が効率的かつ効果的に行うことが求められます。3つの階層を意識することで、各レベルで明確な目標と方向性を持って運営を行うことが可能になります。戦略を実行するには、3つの階層を意識してそれぞれの役割を明確に位置付けると共に、相互に連携させて運営することが不可欠です。



次に、アンソニー先生のマネジメント・コントロール・システムでは、ビジョン、ミッション、バリューといった企業の基本理念と企業文化や組織構造、人事管理との整合性も重要視されています。これらの整合性が保たれることによって、マネジメント・コントロール・システムが実効性を持ち、企業の業績向上に寄与するという考え方です。

具体的には、企業のビジョンやミッションに基づいた基本戦略と、それを支える組織構造、企業文化、人事管理の各要素が密接に結びつき、フィットしている状態が求められます。このように要因間が整合していると、組織全体が共通の方向に向かって調和的に動きやすくなり、戦略の実行力が高まります。さらに、これらの要因が互いに補完し合うことで、組織は柔軟かつ一貫した対応が可能となり、変動する市場環境や内部課題に対しても効果的に対応できます。例えば、組織構造が戦略に合致しており、企業文化がその方向性を支えるものであれば、組織内での目標理解と実行がスムーズに進みます。また、適切な人事管理制度があることで、各従業員がその役割を果たしやすくなり、成果がさらに向上するのです。要因間のフィットは、マネジメント・コントロール・システムの有効性を左右するものであり、組織が持続的な成果を上げるための基盤と言えます。

この図についても、京セラに即して解釈してみたものを示します。



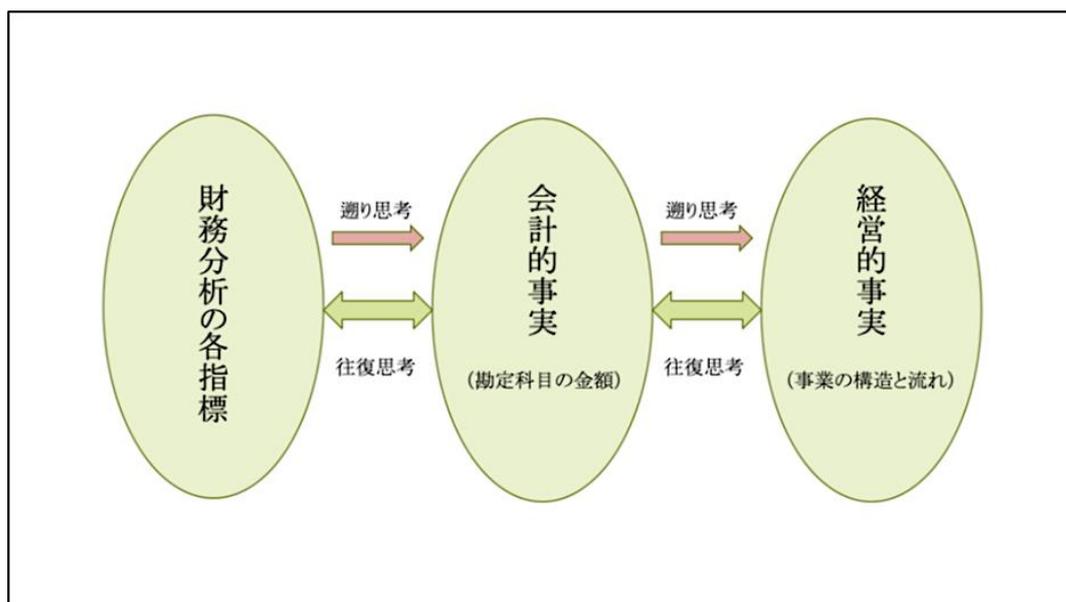
京セラでは、企業としての業績向上や戦略実行のために、組織構造、企業文化、人事管理といった要因がマネジメント・コントロールに寄与する形で仕組みが構築されていることが考えられます。各要因が単独で存在するのではなく、相互に整合性を持つことで、組織全体としての強いパフォーマンスを発揮することに繋がっていると解釈できます。

京セラの代表的な KPI は「時間当たり採算」です。これは、時間単位でどれだけの利益を生み出しているかを示し、個人やチームの業績評価において重要な指標です。また、組織構造においては有名な「アメーバ組織」が採用されています。この組織形態の採用は「時間当たり採算」と密接に結びついています。各アメーバの業績目標は明確で、各アメーバが「時間当たり採算」達成に向けて責任を果たしやすくなっています。さらに、企業文化として「稲盛哲学」と言える「京セラ哲学」が深く根付いています。これは創業者である稲盛和夫氏が築き上げた哲学で、全社員が共有する価値観や行動指針となっており、組織全体において高い一貫性と連携を促しています。人事管理制度については、私の不勉強でよく分からないのですが、おそらく整合性を持つ形になっていると思われます。

少なくとも、「時間当たり採算」という KPI をマネジメント・コントロールの中心に置き、「アメーバ組織」という組織構造、「京セラ哲学」という企業文化、そしてそれらを支える人事管理制度が互いに結びつき、フィットすることで、京セラは高い業績を維持することができていると考えられます。アンソニー先生のマネジメント・コントロール・システムのフレームワークは、こういった関係性を考えるのに大変有用です。

3. 財務情報の背後にある経営的事実：FP&A の効果高める鍵

もう 1 つ、独自の補足としてお伝えしたいのは、「効果的な FP&A の 12 の原則」とマネジメント・コントロール・システムを深く理解し、実務で生かすには、財務情報の背後にある経営的事実に常に注目する必要があるという点です。経営的事実の精度を高めることこそが、FP&A の効果を引き出す鍵になります。



上記の図をご覧ください。左側の「財務分析の各指標」と「会計的事実」が財務の世界を表しています。たとえば、ROEなどの財務指標は、ほとんどの場合、会計情報（会計的事実）に基づいて計算されます。しかし、その背後には、経営活動や業務の実態、すなわち「経営的事実」が存在します。この「経営的事実」がしっかりしていないと、数値上の財務指標を一時的に改善しても、根本的な成果には結びつきません。

重要なのは、「経営的事実」に含まれる事業の構造や流れを把握し、業務実態を改善することです。事業の基盤である業務実態が堅実に管理されてこそ、財務指標も継続的に改善され、真の効果が得られるのです。こうした関係性を理解しておくことが重要です。先のマネジメント・コントロールとタスク・コントロールの関係性も同様の問題意識があります。

さらに、この考え方は基本原則にも反映されています。たとえば、原則4では「差異発生を理由をビジネスの側面から迅速に明らかにする」と謳われており、これは会計的事実の背景にある経営的事実の重要性を示しています。また、原則5においても、適切な是正措置を講じるためには、会計情報だけでなく、業務の実態を把握していなければなりません。

この後、説明する「アカウンタビリティに関する原則」や「FP&Aをさらに高い次元へ進める原則」においても、財務情報の背後にある経営的事実を戦略の実行に照らして整備し、一貫性をもって運営することが求められています。

4. 基本原則の説明に見る経営管理プロセスの注意点

ここから、基本原則を少し詳しく見てみます。時間が許せば相当に詳しく解説したいところですが、時間の関係でここまでの流れを踏まえて選択して説明します。

(1) 原則 1：戦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 1 では、経営計画の前提となる部分として「ビジョン」「ミッション」「バリュー」がしっかり連動している必要があると明記されています。

- 戦略計画の作成は、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。(p.5)

Strategic planning should be anchored to the organization's mission, vision, and core values. (p.7)

これは、企業の価値観や目標が一貫していなければ、効果的な経営計画の策定が難しいという点を強調しています。アンソニー先生のマネジメント・コントロール・システムの全体像と整合する理解が持たれていることが分かります。

(2) 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。

次に、原則 2 に関しては、年度予算の観点から計画実現のために必要な経営資源の投入が十分でなければ、計画が実現に至らない要因となり得ることが示されています。

- 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。(p.6)

Many well-conceived projects that could in fact drive the desired outcomes of the plan do not come to fruition. The most common reason is insufficient resources, including both money and people's time. This happens when those people developing or leading these projects fail to identify the specific resources needed to do the project. Instead they say, "We will just do it." (p.8)

すなわち、プロジェクトの遂行に必要な資源を特定し、それに基づいた予算編成を行わなければ、業務が期待通りに進まない可能性が高まります。財務数値だけで予算編成を行なって、現実の業務実態が見えていないと、こうした事態が起きやすくなります。

続けて、原則 2 に関する説明では次のような典型的な失敗が示されています。

- 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。(p.6)

Another common pitfall is that the budgeting process is often disconnected from the strategic planning process. Management may develop great plans during a retreat and “commit” to a project. But it is during the budget process when real decisions about the allocation of resources actually get made. (p.8)

戦略計画と年度予算のプロセスが切り離されてしまうケースも多く、そのような「断絶」によって組織が一貫した方向性を保てず、うまく機能しないという問題が生じがちです。戦略計画と予算編成が連携し、計画と現場の活動が合致することが重要です。

- (3) 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 3 はその名の通り、業務と財務の繋がりが明確に描かれていることの重要性を示しています。会計的事実と経営的事実間の関係性を予め十分に予定しているということです。

- 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。(p.7)

What is different is that these organizations make those connections explicit: They clearly understand how their operational projects will impact their financial results, and they monitor the progress of those projects. (p.9)

そして、上記の引用文から分かるように、財務と業務の関係性を明確に持った上で業務の進捗をモニターすることに重点を置きます。財務ではなく業務に焦点を当てていることに留意が必要です。言われてみれば当然ですが、やはり業務実態、言い換えれば経営的事実がどう進捗しているかが全てで、結果としてそれが財務にどう反映されているか、くるかが見えないといけないということです。

- (4) 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 4 は、特に差異分析の位置付けを理解する上で重要です。管理会計の教科書的な説明ではない本質的な説明がされています。

- 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、事業の面で何が起き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。(p.7)

While variances are often seen as something to avoid, they can be extraordinarily helpful in understanding what’s happening in the business. Comparisons, however, rarely tell the whole story. (p.9)

- 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。(p.7)

In contrast, the best-performing companies quickly and confidently:

- Identify plan-to-actual financial variances.
- Identify the business reasons for plan-to-actual variances. (p.9)

すなわち、単に差異が報告されるだけでは事業全体の全体像は把握できません。上回ったか下回ったか、有利か不利かだけでなく、事業の流れや背景に照らして財務数値を解釈し、戦略ストーリーに基づいて改善策や次の行動を考える必要があります。また、事業上そして業務上の理由を明確にして、経営の文脈を踏まえた柔軟な解釈が重要だと述べられています。

(5) 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。(p.7)

Rather than just adjusting their expectations downward, the best-performing firms are agile. They are not just focused on financial progress but also on the progress being made on operational goals as well. (pp.9-10)

- 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 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。(p.8)

They are proactive about getting back on track. On the other hand, FP&A reporting at the worst-performing firms is often just financial reports showing variances. (p.10)

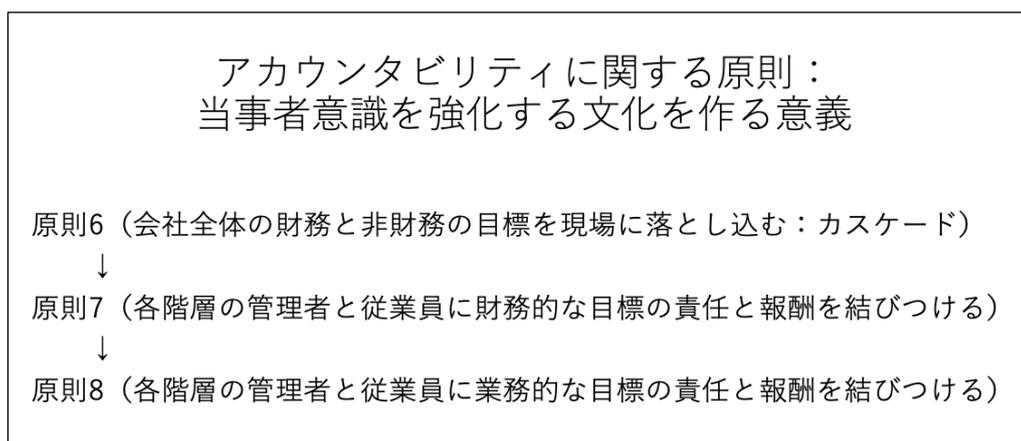
原則 5 は、単に差異を指摘するのではなく、その背景にある業務や事業の実態に基づいて問題を捉え、次のステップへとつなげていく姿勢の重要性を示しています。是正措置は実に様々な内容を含みます。単に財務上の数値を合わせれば良いという訳ではありません。あくまで戦略ストーリーに対して財務実績と背後にある業務実績がどう推移しているのかが把握されなければならない、是正措置は積極的に軌道を修正することを意味します。対照的に業績が非常に悪い企業群では、あくまで財務上の差異が報告されるのみというのは、悪い意味で象徴的な事象と言えます。原則 5 に照らすと、やはり基本的にインタラクティブ・コントロールが機能していないと、戦略の効果的な実行も修正もできないことが分かるでしょう。

総じて、原則 1 から 5 は経営管理の PDCA サイクルを回す基本的な理解に基づいていますが、その中で重要なのは、計画と業務実態の連携が十分に取れていることです。財務情報だけに頼るのではなく、その背後にある業務の流れや経営の現実を深く理解しないと、PDCA サイクルは機能しません。差異が生まれているかどうかを単に数値で判断するのではなく、事業全体のストーリーに基づいた解釈と改善が必要であり、そうした姿勢が基本原則を実行するための鍵になると考えられます。

これで、基本原則に関する説明を一旦締めくくりたいと思います。

V. アカウンタビリティの原則と目標の整合及び責任会計制度

次に、アカウンタビリティの原則は、企業全体の目標と、最終的に現場の各部門における業務上の目標をしっかりと整合させ、各管理者や従業員が自らの責任範囲でその目標にコミットできるようにする仕組みです。アカウンタビリティの原則は 3 つの原則から構成されており、それぞれが企業の組織目標を下部階層に浸透させ、結果的に目標を達成するために欠かせない役割を担っています。

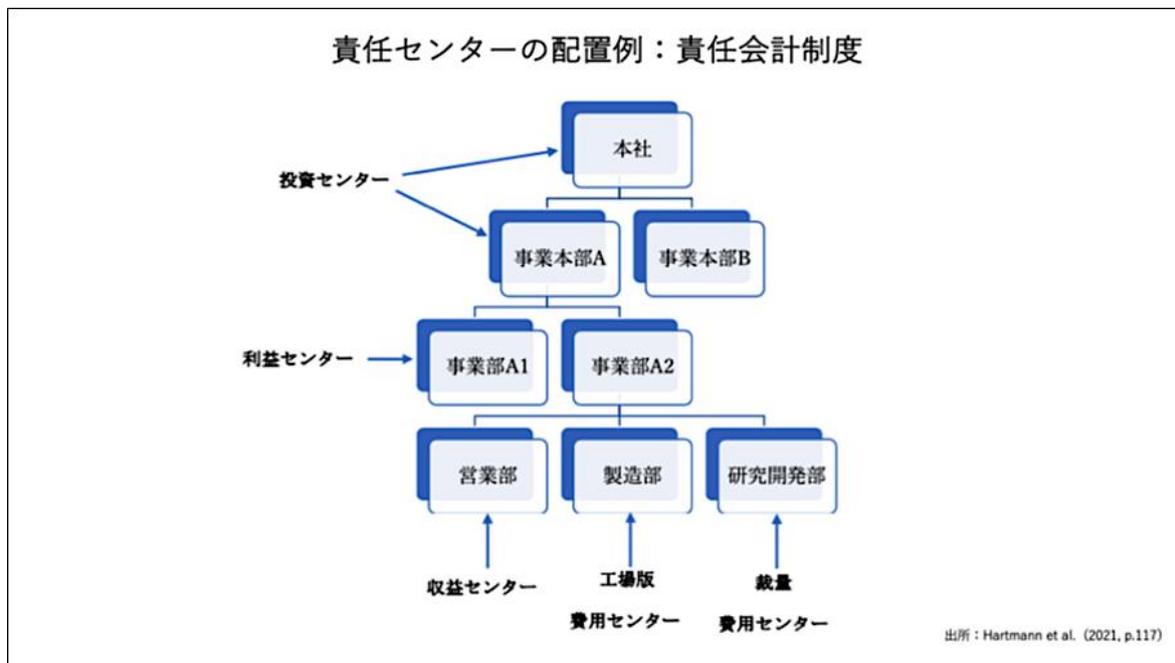


アカウンタビリティは日本語では説明責任で訳されるのが一般的ですが、ここでは結果責任と理解するのが適切です。すなわち、この 3 つの原則が目指すのは、企業全体の戦略的な方向性を現場にまで浸透させ、特に各階層の管理者や従業員が自律的に財務的および業務的な結果責任を分担するというカスケード（cascade）の仕組みです。カスケードによって、企業の目標は各階層に順次降りていき、最終的に個人レベルの目標と責任が設定され、適切に管理・評価されるとともに、その結果が報酬制度に連動する体制を作ります。この仕組みを整えることで、個々の役割を戦略目標達成に向けた一貫する形で整えます。

これは管理会計の世界では責任会計制度として理解されています。各責任センターの役割が適切に整備されることで、公平な業績評価とその結果に基づく報酬をリンクさせることができます。責任会計制度の設計においては、「全体最適」と「目標の整合」の 2 つが極めて重要です。「全体最適」は組織全体の利益や目標が個々の行動を通じて実現されることを意味し、各階層での「目標の整合」が重要な前提

となります。例えば、部門や部署の目標が明確に定義され、それぞれの役割に応じた業務が効果的に実行できるよう設計して運営することが不可欠です。

1. 責任会計制度の一般的な分類と配置



責任会計制度では各センターを「収益センター」「コスト・センター」「利益センター」「投資センター」の4つに分類し、組織構造に沿って目標の整合性を図ります。上記の図は一般的な配置例となります。

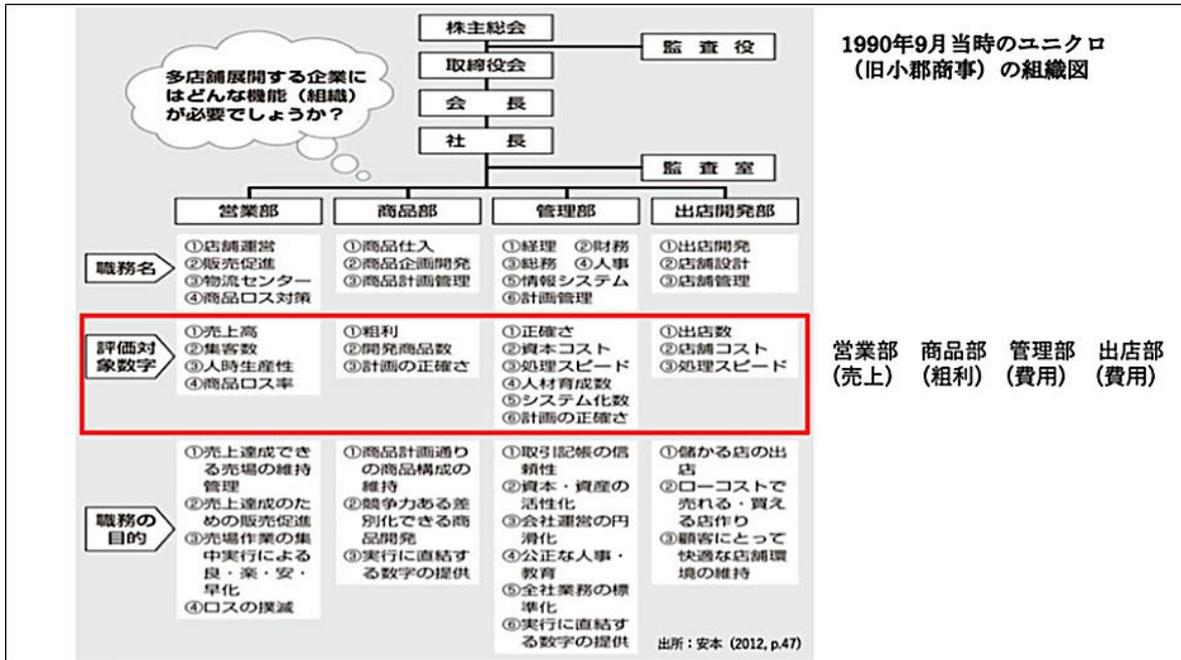
各責任センターが果たすべき役割に応じ、例えば営業部は「収益センター」として売上目標を、製造部門は「コスト・センター」として製造原価に責任を負うというように明確に区分されます。また、収益と費用の両方に責任を負う「利益センター」や、投資とその収益率に関わる「投資センター」の設置により、各センターが持つ役割に基づき、企業の目標に貢献する枠組みが強化されるわけです。

そして、責任会計制度を設計して運用していく際に気を付ける必要があるのは、これがあくまで利益目標を中心に据えていることです。企業全体の利益目標からカスケードして、各部署の利益目標や構成要素となる売上目標や費用目標に展開されます。上記の一般的な配置例に即して言えば、投資センターは投資利益率、利益センターは何らかの利益額、収益センターは利益目標を達成するための売上、費用センターも利益目標から逆算されてくる費用目標が設定されます。つまり、各責任センターは個別的ではなく、企業全体を構成する重要な一部として機能することが求められます。

2. 1990 年 9 月当時のユニクロ（旧小郡商事）における責任会計制度の整備

(1) 組織図の整備 = 責任会計制度の整備

今でこそユニクロを運営するファーストリテイリング社は立派なグローバル企業ですが、当然、中小企業の時代がありました。ちょうど、中小企業から大きく成長しようとしていたユニクロの 1990 年当時の組織図を見てみると、成長を図るにあたって重要視した要素が見えてきます。



この組織図は、同社の発展を 20 年以上に渡って監査役を務められた公認会計士の安本氏のもとで整備されたものです。組織図を各責任センターが具体的な役割や目標に基づいて設計することで、企業全体が一体化して効率的に機能する仕組みが整えられています。このユニクロの事例は、責任会計制度の重要性を示す好例であり、企業が成長するための組織設計のあり方を考える上でも非常に示唆に富んでいます。

少し具体的に見てみましょう。

まず、営業部は売上高に対して直接的な責任を負っていることから、収益センターと位置付けられたと解釈できます。次に、商品部は粗利の達成を目標としていることから、利益センターとして位置づけられたと解釈できます。言うまでもなく、粗利は売上から製品原価を差し引いた数値であり、営業部と商品部によって売上の増大と粗利益の確保及び増大を追求できるようにしたと考えられます。そして、管理部と出店開発部はコスト・センターとして位置づけられと解釈でき、経費予算に責任を持って業務上の責任を果たすことが求められました。管理部と出店開発部までを含めて販売費及び一般管理費が、これによって管理され、会社全体として目標とする営業利益を確保するという体制が整備されたと考えられます。この責任会計制度を取り入れたことにより、成長に伴う規模拡大の中でも、全体最適と目標の整合性を高い水準で維持することができたと推測できます。

責任会計制度の整備は、当時のユニクロのように急成長する企業にとって必要不可欠な機能の明確化を実現しました。中小企業では業務の俗人化や役割の重複が発生することが多いですが、この整備によ

ってユニクロは部門別の役割が明確になってそれぞれ目標設定が可能になり、効率的な組織運営を実現したと言えます。

(2) 管理部の経理に見る裁量コスト・センターの設計

責任会計制度は利益センターや収益センター、製造部のようなコスト・センターの場合だと理解がしやすいですが、ユニクロの例で言えば管理部や出店開発部のような裁量コスト・センターと呼ばれる部門はイメージがしにくいかと思います。そこで、ここでは同事例の管理部の中でも経理に注目して追加の解説をしてみます。

職務名	経理	財務	総務	人事	情報システム	計画管理
評価対象数字	正確さ	資本コスト	処理スピード	人材育成数	システム化数	計画の正確さ
職務の目的	取引記帳の信頼性	資本・資産の活性化	会社運営の円滑化	公正な人事・教育	会社業務の標準化	実行に直結する数字の提供

出所：安本 (2012, p.47) を元に作成

例えば経理の場合であれば、アウトプットを経理処理の正確さに特定します。そして、正確な経理処理を会社の成長スピード、規模の拡大に合わせて実現できる体制や方法を考えて必要な人員数や設備＝インプット・コストを決めます。中小企業から大きく飛躍しようとしたタイミングであったことを考えると、経理体制の確立は当時のユニクロにとって重要な取り組みだったと思われます。他の職務に関しても**目的に照らしてKPIが設定された**ことが分かります。もちろん、これは代表的なものと思われることから実際にはより詳細な内容があったかもしれませんが、それでも、本質的で最も骨格となる理解をどう持つべきかを示唆していると思われます。

経理に設定された職務の目的は「取引記録の信頼性を確保すること」でした。この段階で、ユニクロの経理が重視していたのは、迅速かつ正確に取引内容を記録し、財務データの信頼性を高い水準で維持することでした。成長企業であるユニクロにとって、経理データの正確さは、将来の投資判断や経営計画の基盤となるものであり、この信頼性が失われることは成長そのものを危うくするリスクを伴います。

このような職務の目的の下、経理の評価対象数字は「正確さ」となりました。これは、単に帳簿が正確であることを求めるだけでなく、取引が増加し業務量が膨らんでいく中で、どのようにミスを防ぎ、効率的な経理処理を行うかに重点が置かれていたことを示唆します。また、組織が大きくなるに従って、人的ミスやシステムエラーが発生しやすくなるため、エラーの発生を最小限に抑え、信頼性の高い会計情報を提供することが、経理の責任として強く求められたと考えられます。

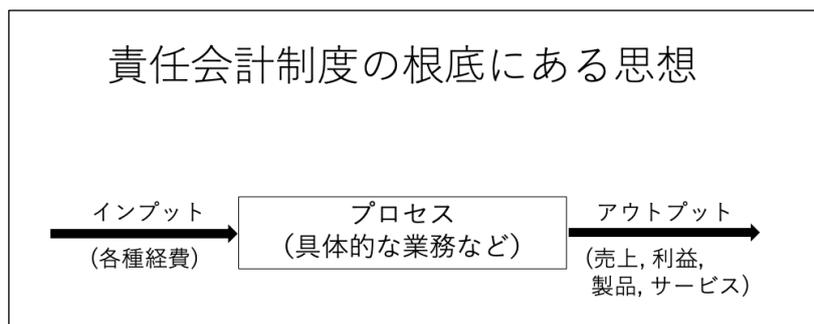
すなわち、経理のアウトプットとしては信頼できる会計データの提供が求められました。そして、経理は業務プロセスとして、正確な記録を維持するために一連の経理業務を確立して運用する必要がありました。特に、規模が拡大するにつれて、経理業務のプロセスを標準化し、処理速度を確保するための改善が進められていったと考えられます。さらに、そのような業務プロセスと業務量の増大に対応するために、インプットとして経理に配属する人員数の確保やシステム投資による環境整備が行われたと推

測できます。このように、アウトプット（会計情報）を正確に生み出すためのインプット（人員と設備）を整備し、プロセス（経理業務）をしっかりと管理することで、成長と共に財務データの信頼性を維持することに努めたと言えます。

3. 責任会計制度の根底にある思想と目指すべき状態

(1) 責任会計制度の根底にある思想

ユニクロの事例を踏まえて、責任会計制度の根底にある思想をお伝えしたいと思います。



責任会計制度の根底にあるのは、組織全体の目標を達成するために、各部門や各従業員に具体的な責任を割り当て、その成果を測定し、最適な経営を実現するという思想です。この制度の核となるのは、「アウトプット」「プロセス」「インプット」という3つの要素を通じて各部門のパフォーマンスを管理する仕組みであり、各要素が一貫して相互に関連することが求められます。

1. **アウトプット**：各部門の最終的な成果物や数値目標を指します。例えば、営業部では売上というアウトプット、製造部門では製造原価というアウトプットが定められます。企業全体は利益センターになるので、当然、利益がアウトプットになります。また、企業全体の目標が利益で示されることから、利益目標の達成を軸にブレイクダウンないしカスケードされる点が重要です。加えて、裁量コスト・センターの場合は先のユニクロの例のようにアウトプットが必ずしも会計的（財務的）なものとはなりません。つまりアウトプットは財務的なものと業務的なものと両方を含みます。
2. **プロセス**：アウトプットを達成するための業務プロセスの設計と管理を指します。責任会計制度では、アウトプットを適切に生み出すために責任センターの設計・配置が大事になります。各責任センターの中ではそれぞれに業務プロセスが存在することになります。財務的な成果をアウトプットとして設定する際も、背後に業務プロセスがイメージされていないといけないことは、ここまで何度となくお話ししているところですが、責任センターの設計・配置は、その中核になります。プロセスの管理によって、組織全体の業務効率や成果の質が保証されます。
3. **インプット**：成果を達成するために必要なリソース（人員、設備、予算など）を整備することも責任会計の一環です。先ほどの経理の例であれば、正確な財務データを提供するための人員やシステムが重要なインプットとして管理されます。想定されるもしくは期待するアウトプット

を達成するのに必要な業務プロセスと業務負荷量を想定して、逆算的にインプットの必要量と内容を定めることが重要になります。原価計算で言うと、費目別計算はまさにインプットを表現しています。決算書に載っている費目別の数値は、インプットしてどれだけのお金がかかったのかを示しています。

こうした3つの要素のバランスと一貫性を確保することが、責任会計制度の目指すところであり、最終的には全体最適や目標の整合といった組織全体の一体化を実現する要となります。問題は、インプットに対してどれだけのアウトプットが創出できているのかになります。また、責任会計制度は上記の各要素を評価基準に設定し、アウトプットの達成度合いに応じて適切な報酬やインセンティブを与えることで、各部署や従業員が組織目標に向けて自律的に努力することを促す役割も担います。

(2) 目指すべき状態

責任会計制度の設計と運用は、「効果的な FP&A の 12 の原則」におけるアカウントビリティの原則に沿うことが求められます。個々の職務と責任が、全体の目標に対して整合し、矛盾のない状態を実現することで、全社的な方向性に沿った形で行動が促進されます。琴坂（2018, p.321）は次のような指摘をしています。

- 優れた実行を伴う戦略は、個々人に対する動機づけまでが一貫している。
- 企業レベルの達成目標が、各事業、各部署、各チーム、そして各個人に落とし込まれ、それらが相互に矛盾しない。
- そして、各人がその目標の意義を十分に理解し、また達成を現実的な目標として意識することができている。

つまり、戦略が優れた実行力を持つためには、組織の全階層で目標の一貫性と動機づけが保たれていることが重要です。企業レベルで掲げられた達成目標が、各事業部門や部署、チーム、そして各個人にまで落とし込まれ、それぞれが組織全体の方向性に矛盾しない形で役割を果たしている状態が理想的です。この一貫性のもと、各人は自らの目標が持つ意義を十分に理解し、その目標を達成することを現実的な目標として意識しやすくなります。個々人が組織のビジョンやミッションに基づいた目標を内面化することで、強い動機づけが生まれ、戦略の実行がより効果的に行われるのです。

このことを別の側面から補足すると、責任会計制度をしっかりと整備することで、ワンカンパニー体制を実現することが重要です。ワンカンパニーと言う時の理想は、現場で発生した問題が迅速に経営層に共有され、適切な指示が即座に下りる、つまり経営と現場が一体となっている状態です。先のユニクロの責任会計制度を推進した安本氏の指摘（安本, 2012, p.165）を紹介します。

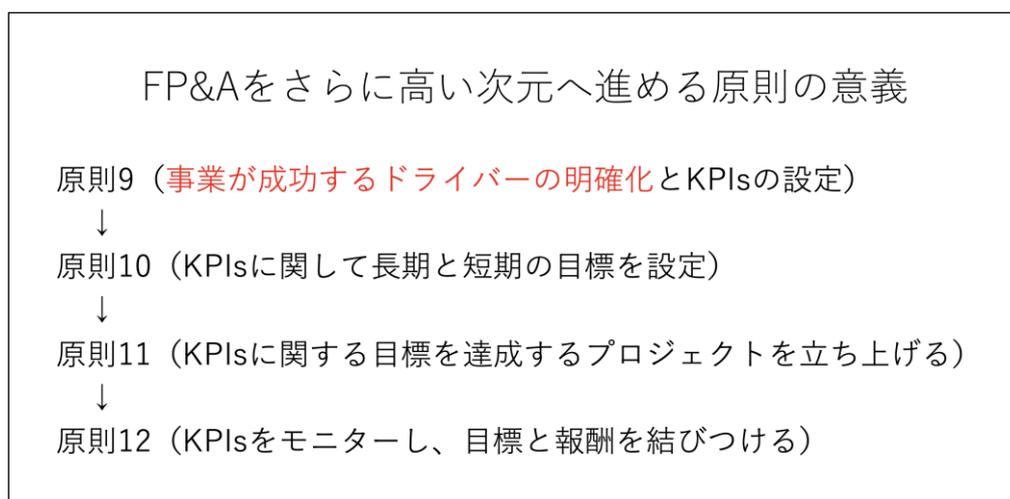
- 本社・本部において、現場で起きている問題が素早く認識でき、解決のための指示がすぐに出せること

- 現場の様子が手に取るように分かる指標を見ながら、役員間で徹底的に議論する。そして期限を決めて的確に指示する。このような仕組みを作っておかないと、企業は環境変化に気づかず、いずれ滅び去ることになります。

つまり、ワンカンパニーは企業の全レベルが一体となって問題を解決し、共通の目標に向かって組織全体が確実に動いていくためのキーワードです。重要なのは、全社一体で目標を達成するために、現場と本社が密接に連携し、迅速かつ効果的な対応が可能な体制を整えることです。こうした構造がなければ、環境変化に対する感度を失い、長期的に競争力を維持することが困難になることに注意が必要です。

VI. FP&A をさらに高い次元に引き上げるための原則と業績をより良くするために意識すべき点

最後に、FP&A をさらに高い次元へ引き上げるための原則と、業績をより良くするために特に留意すべき点についてまとめます。FP&A をさらに高い次元へ引き上げるための原則は、「効果的な FP&A の 12 の原則」の中でも特に高度な戦略の実行に焦点を当てた 4 つの原則で構成されており、事業の成長や成功を促進するドライバーの特定と KPI の設定が鍵となります。



1. 事業が成功するドライバーの明確化の意義

FP&A をさらに高い次元へ引き上げるための原則の最も重要な、もっと言えば「効果的な FP&A の 12 の原則」の中でも特筆すべき原則が、原則 9 です。赤字にしたように事業が成功するドライバーの明確化が明確に謳われていることが重要です。原則 9 の重要性は強調してもし過ぎになることはありません。この点を欠くと効果的な戦略実行ができなくなります。

重要なのは、組織の成功を支えるドライバーを明確にすることです。ドライバーを特定し、それに基づいて KPI を設定して定量的に管理することで、FP&A は戦略の実行を効果的に推進できるようにな

ります。この点をよく理解するには、「効果的な FP&A の 12 の原則」の FP&A をさらに高い次元へ引き上げるための原則が個別に説明されている前、つまり原則 9 の前の文面に注目することが有用です。

- **高度な原則 - FP&A をさらに高い次元へ進める 4 つの原則**

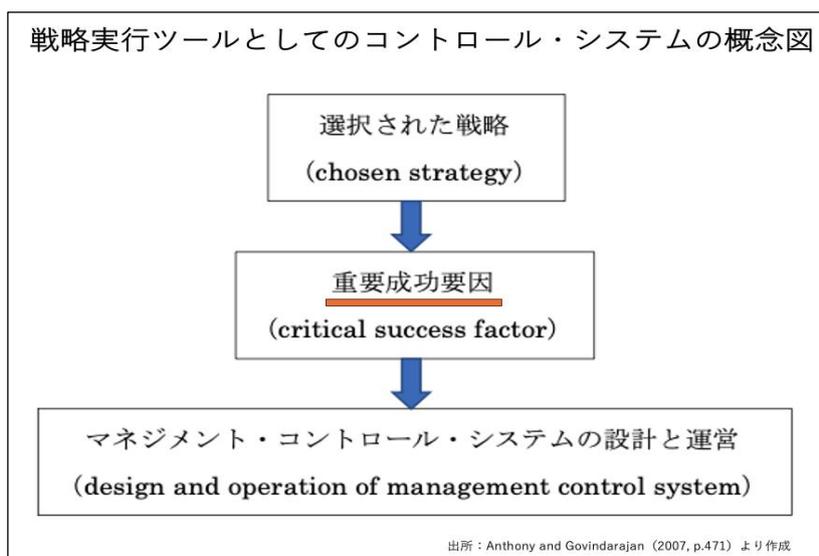
最後の 4 つの原則は、事業のドライバーに焦点を当て、事業のドライバーを FP&A の原則に組み入れることに焦点を当てている。企業の戦略は、主要な事業のドライバーを正しい方向に動かすことに焦点を当てるべきである。そのためには、企業は何が事業に成功をもたらすのかをしっかりと理解し、事業のドライバーを測定するための基準を定め、事業のドライバー毎に目標を設定しなければならない。こうすることにより、**戦略はその成功をもたらすものに集中する**という意味で、**戦略は「実践するもの」になる**。(p.10)

- **Advanced Principles – Taking FP&A to the Next Level**

The last four principles focus on business drivers and integrating them into FP&A. An organization’s strategy should focus on moving the key drivers in the right direction. To do that, an organization must have a firm understanding of what drives success in the business, define measures for those drivers, and establish targets for them. At that point, **strategy becomes “practical” in the sense that it is focused on those things that will drive its success.** (p.12)

上記引用の中で赤字にした部分、「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『実践するもの』になる」という一文にドライバーを重視することの意義が凝縮されています。戦略を実行することは、戦略の成功をもたらすものに集中することと同義であり、逆に言えば集中し続けなければ成功することはできません。また、戦略を実行していることにならないことに注意する必要があります。

この点をアンソニー先生の図を用いて補足します。



上記の戦略実行ツールとしてのマネジメント・コントロール・システムの概念図にあるように、戦略の実行は選択された戦略に基づいて、いきなりマネジメント・コントロール・システムそのものの設計と運営に繋げようとするのではなく、重要成功要因（critical success factor）を介して繋げることが肝要です。ともすると、この視点が抜き落ちてしまうことや議論が混乱しているケースが見られます。

マネジメント・コントロール・システムを設計し運営することは、「効果的な FP&A の 12 の原則」を通じてここまで見てきたように、基本原則で基盤を作り、アカウントビリティの原則で当事者意識を高めることを指します。3つ目のカテゴリーの FP&A をさらに高い次元に引き上げるための原則は、実はそれらにその企業ならではの魂を込める原則とも言えます。重要成功要因は企業によって異なります。採用する戦略によっても異なってきます。つまり、基本原則とアカウントビリティの原則はあらゆる企業が戦略を効果的に実行するのに共通の基盤となるもので、FP&A をさらに高い次元に引き上げるための原則は、その企業特有の戦略と重要成功要因を明示的に組み込むことを意図しています。そうすることで、初めてその企業の戦略は実行するもの、実践するものになり、持続的な事業の成功がもたらされます。

2. KPI ジャングルを避けよ

「効果的な FP&A の 12 の原則」がドライバーを挙げていることは、繰り返しになりますが、よくよく留意する必要があります。少し言及したところで、多くの企業で見られると思われるのが KPI ジャングルという現象です。これは、過去に私が授業で KPI の話をした後に受講者の方から伺った話からよく使うようになった言葉です。

その受講者の方は大手生命保険会社にお勤めだった方で、授業終わりに「先生、私の勤めている会社ではそこかしこに KPI が溢れかえっていて、結果、何が本当の KPI が分からないんですよ」という趣旨の話をしてくれました。この話は非常に印象に残りました。1990 年代の初頭にバランス・スコアカードが提唱され、おそらくそれ以降、KPI という表現が様々な場面で使われるようになりました。特に優秀な大きな企業になるほど、優秀な多くの方々が勤めていることもあって、議論すればするほど様々な立場から KPI が提案されることになると思います。それらの提案はいずれも否定し難いもので、そうすると KPI が簡単に溢れかえる現象が起きることが考えられます。

例えば、これはあくまで私個人で考えてみた LEC 会計大学院の KPI の例示です。

- 顧客の視点・・・免除実績、標準修了年限での卒業率、満足度
- 財務の視点・・・定員充足率、課外講座の売上成長
- 学生募集の視点・・・問い合わせ数、志願者数、入学者数
- カリキュラムの視点・・・授業当たり履修者数、授業満足度、
成績分布、単位修得数
- 教育研究の視点・・・FD・SD 実施回数、紀要の発行頻度、
教員の所属学会での発表や論文掲載数、
書籍等の発刊数
- 事務運営の視点・・・各種手続きの効率化(率)、仕組み化(数)

これらは、いずれも重要な観点であり KPI となり得るものです。本学のようなある程度特化した大学院ですら、考え出すと KPI は山ほど出てきます。

戦略という言葉と同様に、KPI という表現も非常に魅力的です。したがって、言葉の誘惑によって、KPI を振りかざすこと自体で何となく戦略を実行している気持ちになったりする可能性があります。これが落とし穴で、KPI ジングルといった状態では戦略の実行はままなりません。KPI といった何らかの具体的な指標を考える前に、そもそもその企業がどういった理念や目的から始まっていて、どのような戦略を採っているのかを原点的に考えることが必要です。その上で重要成功要因を見出し、重要成功要因に連なるように KPI や一連のマネジメント・コントロール・システムを設計して運用することが求められます。

3. 原則 9 の重要性

こう考えてくると、「効果的な FP&A の 12 の原則」のうち、原則 9 は特に重要性が高いと思われます。その理由は、ドライバーに焦点を当てる具体的な方法を示しているからです。なかでも、次の部分は最も重要と思われます。

- 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。(p.10)

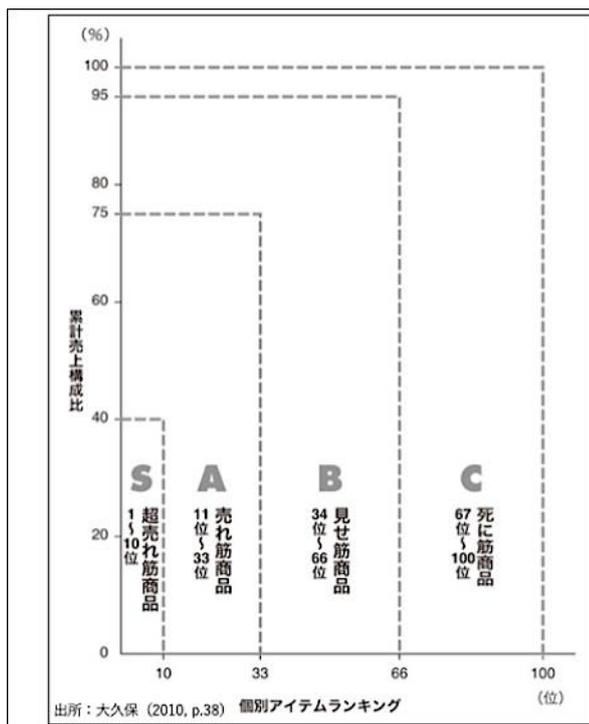
KPIs should be tracked not for the sole purpose of having something to put on a dashboard or scorecard, but **because they have been determined to drive success**. The best-performing organizations also have specific actionable plans for achieving success on those KPIs. (p.12)

つまり、あくまで KPI はドライバー、言い換えると重要成功要因に沿う形で設計され運用される必要があるということです。そして、KPI を組み合わせで成功し続ける道を計画し、具体的に実行していくことが求められます。KPI そのものが目的なのではなく、重要成功要因を満たし続けるために KPI を使っているという理解が大事です。原則 9 は、そのことを示していると捉えられます。

4. 顧客価値を意識する

企業の重要成功要因やドライバーを考える上で大事になってくるのが顧客価値です。顧客価値は様々な定義があり得ますが、単純に顧客が感じている価値と考えて話を進めます。そして、顧客価値と言うととても抽象的に聞こえるかもしれませんが、実は売上データそのものが顧客価値を理解する上で鍵になります。

このことを強く示唆するデータがあります。高級スーパーで有名な成城石井の実際の売上データを積み上げて割合で整えたのが、次のスライドです。



顧客価値（顧客にとっての価値）を意識する

これは成城石井を利用している顧客が支持している商品が何かを示しています。そして、この顧客の支持の構造を踏まえた営業施策が重要となることは言うまでもありません。**基本的な方向性は顧客が支持している理由を突き詰めて、その価値を引き上げ続けることです。**

一方、成城石井の魅力は置かれている商品の多様性にあります。**売り場全体の魅力も顧客価値を支えています。**そのバランス感覚は重要ですが、実際の売上の構成を踏まえ施策を集中させて**良い循環**（＝値下げをせず（利益率を犠牲にせず）、商品回転率を上げる）**を作る**ことが肝要です。

他にも、現場に近いところでは非財務指標が重要になるという点で、成城石井の取り組みで注目できる点があります。それは「挨拶」や「クリンリネス」、「品切れ削減」を重視していることです (p.36)。

非財務指標と財務指標は、こういった常識的な理解に基づいて組み合わせて使うことが肝要です。

成城石井の売上構成データを見てみると、特定の商品カテゴリが売上の大部分を占めていることがわかります。これは、いわゆるパレートの法則に従っており、上位商品のみで売上の大部分を説明できるという点で、まさに顧客から支持されている商品の構造を表しています。売上構成自体が、どの商品やサービスが顧客価値に結びついているかを明確に示しているわけです。

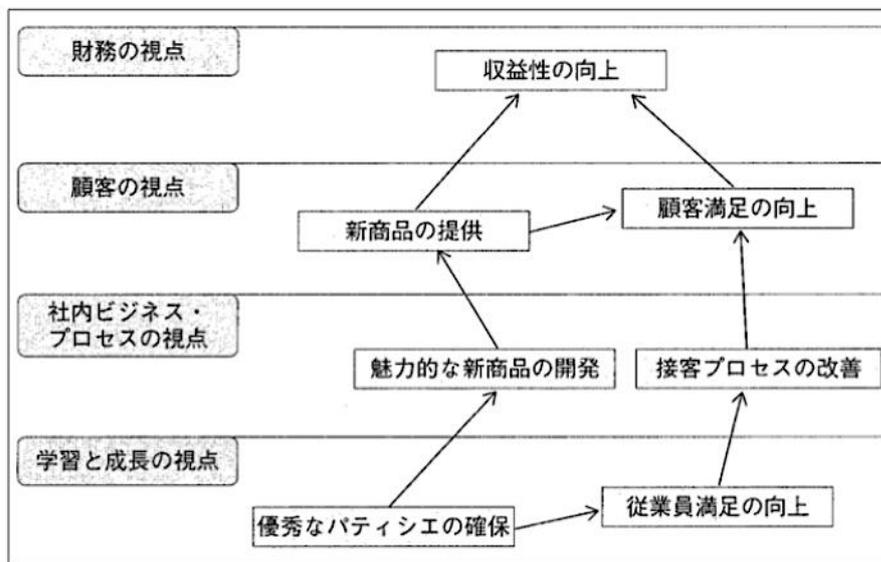
このように顧客が求める価値が具体的に見えるデータをもとに、企業は顧客価値に資する取り組みを持続的に強化できます。重要なのは、顧客価値を具現化する成功要因を KPI として明確に定め、継続的に管理・改善を図ることです。こうしたアプローチにより、顧客ニーズに一貫して応え、業績向上の実現を目指すことが可能になります。売上データを通して顧客価値に向き合うことは、企業が戦略的に成長していくための重要な指針となります。

5. 価値創造プロセスを意識する

そして、顧客価値に焦点を当てて組織全体を駆動していくには、価値創造プロセスを意識することが不可欠です。

価値創造プロセスにおいて重要なのは、企業がどのように顧客価値を提供し、継続的に業績を向上させていくかという戦略的な流れを明確にすることです。このプロセスは、単なる施策の積み重ねではなく、組織全体が一貫して目指す「ストーリー」として捉えるべきです。特に次の図に示されているような戦略マップは、財務的な視点から顧客満足の上昇、社内プロセスの改善、さらには人材の確保と成長までを包含した、価値創造の流れを視覚的に示しています。

価値創造プロセスを意識する



洋菓子店（洋菓子事業部）を念頭に置いた仮設例（戦略マップ）

出所：國部・大西・東田（2020, p.105）

この図の例では、洋菓子店の事業を取り上げています。洋菓子店の収益性を上げるためには、単に商品を提供するだけでなく、顧客が求める価値をしっかりと捉え、それを実現するためのプロセスを整えることが不可欠です。まず、顧客が満足できる商品やサービスを提供するために「魅力的な新商品の開発」や「接客プロセスの改善」といった取り組みが求められます。これにより顧客満足が向上し、結果的には売上や収益性が向上することにつながります。

さらに、こうした価値創造を支えるために、社員一人ひとりの満足度やスキル向上も重要な要素です。たとえば、「優秀なパティシエの確保」といった成長や学習の視点を加えることで、商品開発や品質の向上が持続的に実現され、組織全体が顧客価値の提供に向けて一貫して取り組むことができるようになります。

価値創造プロセスにおけるストーリーとは、企業が顧客に提供する価値とそれを実現するための手段や方法を、関係者全員が共有するための道筋です。このストーリーが明確であれば、各部門や社員が何をすべきかが具体的に理解され、組織全体が同じ方向を目指して進むことができます。

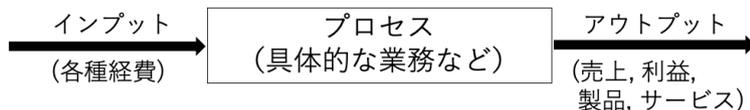
6. 価値連鎖の強靱化を意識する

これら重要成功要因ないしドライバーを意識して顧客価値に焦点を当てた価値創造プロセスを整備して運営することは、継続的な価値連鎖の強靱化を図ることを意味します。

価値連鎖の強靱化、つまり価値を生み出すプロセス全体を持続的に強化し続けることは、FP&A 活動の核心と言えます。企業が継続的に業績を向上させ、競争優位を保つためには、単に個々の KPI（重要業績評価指標）を設定し管理するだけでは十分ではありません。各部門が共通の価値連鎖の視点を持ち、価値創造に向けて一体となった連携が求められます。FP&A は、その活動の中心を担います。

価値連鎖の強靱化を意識する

ラインとスタッフというような区分けではなく、両者が**一体となって会社全体としての生産性が上がるように取り組むことが本質的に重要**です。ポーター流に言うと、いずれの部門も会社の価値連鎖を構成しており、**命題はいかに価値連鎖を効果的で効率的なものとするか**です。



これは、結局のところアカウントビリティの原則に関して説明した責任会計の根底にある思想から説明できます。すなわち、企業全体が一つの責任センターであり、企業内部の各部署は責任センターを構成しています。全ての責任センターはインプット、プロセス、アウトプットの連鎖で繋がっていることから、それを最適化することが必要です。一連の流れにおいて、インプット（各種経費）が適切に配分され、プロセス（具体的な業務）が効果的に進められることで、最終的なアウトプットとして売上や利益、製品やサービスの質が向上します。このような流れが「価値連鎖」として強靱であるほど、企業全体の生産性や業績が向上し、持続的な成長が期待できます。

ここで大切なのは、ライン部門とスタッフ部門が一体となり、会社全体としてこの価値連鎖を支える意識を持つことです。ポーター流に言えば、いかにして自社の価値連鎖を効果的かつ効率的なものとするかが問われているということです。FP&A の役割は、この価値連鎖のプロセスを定量的に測定し、強化すべきポイントを特定し、持続的な改善を図るための指針を提供することにあります。

7. 象徴的なアマゾンの事例

	<ul style="list-style-type: none"> ● (本書収録のセルベン氏の講演録からの抜粋) <ul style="list-style-type: none"> ・ アマゾンにとって、次の10年間で何が変わらないかという質問に対する答えは明白である。顧客は常に低価格、迅速な発送、そして多くの選択肢を望んでいる。 ・ 変化しないものに注目することは、成功の核となるドライバーに注目することになり、目移りしやすい一時的な出来事に惑わされることを防ぐことができる。 ・ アマゾンは定時配送を彼らのドライバー (Driver) として特定した上で、定時配送を最も適切に測定する指標 (中略) を決定する。現在、その指標のどこに位置しているのかを測定し、その指標の長期的および短期的な目標を設定する。 ・ アマゾンは1つ先へ行った。これらの指標の目標を達成するための具体的な取り組みを文書化した。アマゾンは、これらの取り組みをアクション・プランに落とし、活動やタスクを明示し、必要とされるリソースを実際に予算に反映させた。アクション・プランの進捗を監視できるように、モニタリング・システムを構築した。
--	--

最後に、象徴的なアマゾンの事例を紹介します。これは「効果的な FP&A の 12 の原則」の執筆者であるローレンス・セルベン氏が同原則をテーマに講演した内容の一部です。FP&A をさらに高い次元に引き上げるための原則に示されている内容が、非常に象徴的かつ具体的に示されています。簡潔に説明をします。

まず、アマゾンには常に「顧客が低価格、迅速な発送、豊富な選択肢を望んでいる」という理解に基づいて行動しています。この顧客ニーズの明確な理解こそが、アマゾンの事業を支えるドライバーの 1 つとなっており、事業の根幹として、日々の目標設定や実行に反映されています。

次に、アマゾンが注力しているのは、成功の核心となるドライバーに焦点を当て、目移りせず、時流に流されないことです。短期的なトレンドや一時的な流行に左右されず、安定して顧客に価値を提供し続ける姿勢を貫いています。この「ブレない姿勢」が、長期的な成功を支える重要な要素となっています。

さらに、アマゾンはドライバーを測定可能な「指標」に変換し、それに基づき長期的かつ短期的な目標を設定しています。例えば、定時配送を適切に測定するための中間指標を設け、それがどの程度達成されているかを逐次モニタリングし、目標達成に向けて必要な調整を行っています。

最後に、アマゾンはこれらの目標達成に向けて、アクション・プランを策定し、モニタリングシステムを構築することで実行管理を徹底しています。これにより、定時配送やコスト管理といった重要な業務が常に監視され、計画に沿った形で遂行されるようになっていきます。このような継続的な管理が、顧客満足と企業成長の両立を可能にしています。

以上が、アマゾンが持続的に実行している戦略の要点であり、この考え方はすべての企業に応用可能です。顧客価値を最大化するために、成功をもたらす要因に注目し、それを具体的な行動指針として管理・強化することが重要です。このようなアプローチが、企業を高い次元へと引き上げ、持続的な成長を支える原動力になると考えられます。

VII. おわりに

本稿は講演録として筆者が行った複数の講演の内容を統合する形でまとめました。講演の機会を頂いた先生方には、この場を借りて感謝申し上げます。これらの講演では一貫して「効果的な FP&A の 12 の原則」をいかに噛み砕いて説明するか注力しました。それだけ「効果的な FP&A の 12 の原則」は、現代の管理会計に至る実践と議論の蓄積が昇華された内容を持っていると筆者が確信してきたからに他なりません。

最後に、マネジメント・コントロール・システムを設計して運用すること、そしてその中核を担う FP&A の活動は決して一度で完成するものではなく、絶えず環境変化に適応し、柔軟に進化させる必要があります。今後も本講演で共有した内容が実務で少しでも参考となり、より良い経営管理の実現に貢献できれば幸いです。

(参考文献)

- Anthony, R. N., and Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems* (Twelfth Edition, International Edition). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Hartmann, F., Kraus, K., Nilsson, G., Anthony, R. N., and Govindarajan, V. (2021). *Management Control Systems* (Second European Edition). London: McGraw-Hill Education.
- Serven, L., and Krumwiede, K. (2019). *Key Principles of Effective Financial Planning and Analysis*. IMA's Statement of Management Accounting. Montvale, NJ: Institute of Management Accountants. (日本語訳：石橋善一郎) Retrieved from <https://japan.imanet.org/aboutchapter/translated-documents?ssopc=1>
- 石橋善一郎 (2024) 『最先端の経営管理を実践する FP&A ハンドブック』 中央経済社.
- 大久保恒夫 (2010) 『実行力 100%の会社をつくる!』 日本経済新聞出版社.
- 國部克彦・大西靖・東田明 (2020) 『1からの管理会計』 碩学舎.
- 琴坂将広 (2018) 『経営戦略原論』 東洋経済新報社.
- 昆政彦・大矢俊樹・石橋善一郎 (2020) 『CFO 最先端を行く経営管理』 中央経済社.
- 安本隆晴 (2012) 『ユニクロ監査役が書いた強い会社をつくる会計の教科書』 ダイヤモンド社.
- 山本宣明 (2023) 『実践 Q&A マネジメント・コントロール・システムのはなし』 中央経済社.