書籍紹介『最先端の経営管理を実践する FP&A ハンドブック』

山本　宣明

はじめに.

日本における FP&A 推進の先端を走る著者による最新かつ包括的なハンドブックが登場した。タイトルである『最先端の経営管理を実践する FP&A ハンドブック』は、本書の内容を余すことなく表している。著者である石橋善一郎先生は、近年精力的に FP&A の啓蒙に向けて数多くの著作を発表されてきた。2020 年以降、『CFO 最先端を行く経営管理』、『経理・財務・経営企画部門のための FP&A 入門』、『CFO と FP&A』、『FP&A ベストプラクティス大全』といった書籍を次々に発表し、それらは FP&A を理解するための重要な手がかりとなってきた。そして、これらの集大成とも言える『最先端の経営管理を実践する FP&A ハンドブック』は、決定版と言える包括性を備えている。

評者の整理によると、『CFO 最先端を行く経営管理』は FP&A が属する CFO 部門が所掌する経営管理の全体像を描いた書籍であり、『経理・財務・経営企画部門のための FP&A 入門』は FP&A 実務の入門編として位置付けられる。また、『CFO と FP&A』は外資系グローバル企業と日本企業における CFO と FP&A の実例と考察を収めた書籍であり、『FP&A ベストプラクティス大全』は FP&A の先端的な実務、すなわちベストプラクティスの紹介を行っている。そして、『最先端の経営管理を実践する FP&A ハンドブック』は、これらの書籍の内容を踏まえつつ、最先端の経営管理を包括的にバージョンアップしてまとめたものであると考えられる。

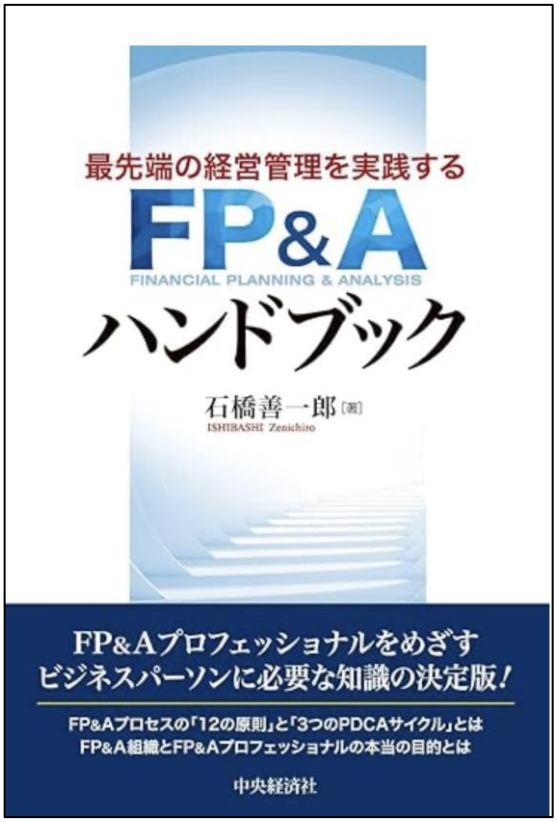
本書は、グローバル企業における実践と議論の蓄積を踏まえた上で、日本企業が直面している課題を明確に提示している。FP&A が国や地域、時代を超えて果たす役割が、具体的かつ実践的に示されており、特に「ハンドブック」というタイトルが示す通り、FP&A 実務において持つべき視点や考え方が著者の知見として整理されている。読者は、本書を通じて FP&A として活躍するために必要な土台を得ることができる。

FP&A は、管理会計、コーポレート・ファイナンス、制度会計を横断的に捉え、企業の基本戦略を効果的かつ効率的に推進することが求められる。経営戦略論や経営組織論、マーケティング論に対する理解も備える必要がある。これらの知識を網羅的に備えることは決して容易ではない。各分野はそれぞれ独自の学問・専門領域を形成しており、相互の関連を深く理解するには相当な時間と労力を要する。本書は、FP&A の守備範囲の広さと深さを見据えつつ、核となる知識を包括的かつ体系的、実践的にまとめている。FP&A として活躍することを志す人は、本書を繰り返し精読することで堅固な土台を築くことが望まれる。

さらに、FP&A はグローバル企業や大企業に限らず、あらゆる企業にとって必要不可欠な職能である。日本では、会計の専門職といえば公認会計士や税理士が主流であり、一定規模以上の企業であれば経理部や財務部がその専門性を担ってきた。しかし、会計処理は会計ソフトの発展により自動化が進んでおり、生成 AI の登場と発展により今後さらに自動化が進む可能性が高い。もちろん、決算書や税務申告の信頼性を社会的に確保する役割がなくなることは考えにくいが、従来と同じ付加価値が認められるとは限らない。評者が毎年参加している本学の教育課程連携協議会では、ある中小企業の経営者の方が決算書や税務申告だけであれば会計ソフトで十分に対応できる状況となっていて、会計事務所の先生方にはより事業そのものへのアドバイスを求めたいと話されることが記憶に残っている。

すなわち、会計が事業の言語であることを踏まえ、事業の価値を表現するだけでなく、価値を向上させるための手段として活用することが求められている。FP&A はまさに、そのような事業の価値を高めることを目的とする職能である。本書は、時代や国を超えて FP&A に求められるスキルセットとマインドセットを網羅しており、大企業で FP&A を目指す方々だけでなく、中小企業の経営に関わる方々にもぜひ学んでいただきたい内容である。

Ⅰ．本書の章構成



本書は大きく二部構成となっており、序章を含めると全 17 章で構成されている。具体的な章構成は次のとおりである。

序章　FP&A 組織とは何か

第 I 部　FP&A プロセス
第 1 章　FP&A プロセスの全体像
第 2 章　外部環境・内部環境の分析
第 3 章　戦略の分析
第 4 章　戦略の形成
第 5 章　経営管理の計画プロセス
第 6 章　経営管理の統制プロセス: その 1
第 7 章　経営管理の統制プロセス: その 2
第 8 章　マネジメント・コントロール・システムと目標管理
第 9 章　ドライバーと KPI: その 1
第 10 章　ドライバーと KPI: その 2
第 11 章　投資意思決定プロセス: その 1
第 12 章　投資意思決定プロセス: その 2
第 13 章　投資意思決定プロセス: その 3

第 II 部　FP&A 組織と FP&A プロフェッショナル
第 14 章　グローバル企業における FP&A 組織
第 15 章　FP&A プロフェッショナルのスキルセット
第 16 章　FP&A プロフェッショナルのマインドセット

序章では FP&A 組織とは何かという問題提起が行われ、第一部では FP&A が具体的に運営する FP&A プロセスが包括的に論じられている。第一部は第 1 章から第 13 章までに分かれており、かなりの分量を割いて FP&A プロセスが詳細に説明されている。FP&A プロセスとは戦略を策定し実行するためのプロセスである。本書では FP&A プロセスを 3 つに分けて捉え、①経営管理のプロセス、②マネジメント・コントロール・システムのプロセス、③投資意思決定のプロセスと位置付けている。①はその名の通り経営管理の基本となる PDCA サイクルが対象となり、第 2 章から第 7 章が対応する。②のマネジメント・コントロール・システムのプロセスは、組織と個人の目標を整合させ同期するプロセスを想定しており、第 8 章が対応する。また、第 9 章と第 10 章は考え方によっては③も含むと考えられるが、基本的には①と②に関連している。そして、③は数年やそれ以上の時間軸で考えることが必要となってくる投資意思決定のプロセスを想定しており、第 11 章から第 13 章が対応している。FP&A プロセスが大きく 3 つのプロセスによって構成されるという整理は、伝統的な管理会計の理解とも符合するものであり、非常に理解しやすい。

第二部では、グローバル企業における FP&A 組織を念頭に、FP&A 組織と FP&A プロフェッショナルの在り方が論じられている。第 14 章では FP&A 組織のあるべき姿を論じた上で、組織デザインの選択肢や AFP（Association for Financial Professionals）および FP&A Board の成熟度モデルが紹介され、

FP&A 組織がどのように発展することが考えられているかが、付随するスキルセットと共に示されている。そして、第 15 章では FP&A プロフェッショナルとして求められるスキルセットを、関連する資格を提供している IMA や CIMA（英国勅許管理会計協会）、AFP の公表資料を用いて説明している。管理会計を研究してきた評者としても、IMA や CIMA、AFP が示している FP&A プロフェッショナルに求められるスキルセットには非常に共感するところが多い。加えて、本書では伝統的な会計プロフェッショナルと比較する形で FP&A プロフェッショナルのスキルが示されていることも興味深い。最後を飾る第 16 章では、FP&A プロフェッショナルに求められるマインドセットが説明されている。どれだけスキルセットを身につけたとしても、肝心のマインドセットが伴わなければ、そのスキルは十分に機能しない可能性がある。最終章にマインドセットが配置されたことは偶然かもしれないが、本書の締めくくりとして非常に意義深い配置である。FP&A プロフェッショナルの先駆けとされるハロルド・ジェニーンの取り組みや姿勢を紹介した上で、大谷翔平や葛飾北斎の言葉が引用されている点は、本書が平易な形で重要な概念を説明していることを象徴している。

Ⅱ．本書の特色

１．初出のトピック：資金運用表

「はじめに」で述べたように、本書は集大成的な性格を有している。これまで発表されてきた書籍で説明されてきたトピックが包括的に再編成されている。しかしながら、本書で初めて取り上げられたトピックがある。その一つが第 5 章で取り上げられている資金運用表である。評者も資金運用表の存在は知っていたものの、資本予算の作成において資金運用表がこのような効能を持つことを知らなかった。非常に学びが深まったというのが率直な感想である。

評者は、中長期経営計画に基づく予定財務諸表の作成に大きな関心を持っている。本学の「マネジメント・シミュレーションⅠ」では、前年度実績を基に 3 年から 5 年後の予想財務諸表を作成する演習を共同で行なっている。損益計算書の作成から始まり、貸借対照表を逆算的に作成し、キャッシュ・フロー計算書によって全体のバランスを整えるという段取りを、授業を通じて学んできた。本書を通じて特に学びが深まったのは、資金運用表を用いることで、資本予算の大きさや貸借対照表に対する影響を検討できる点である。

評者の見解では、資金運用表を用いることで、資金の調達源泉と運用形態の関係が可視化され、両者のバランスをどう取るかを検討できる点に大きな有用性がある。短期的な資金の調達源泉と運用形態だけでなく、長期的な視点でこれらに注目することで、中長期的に財政状態が安定的に推移できるかが決まる。財政状態を評価する安全性や収益性の指標は貸借対照表との関連で計算されることが多い。したがって、資本予算における各種投資の大きさがどのようなバランスで貸借対照表に影響するかを構造的に整理できる資金運用表の有用性は大きい。

2. FP&A が使用する各ツールの FP&A プロセスに沿った配置

本書の特色として評者が特に挙げたいのは、FP&A が使用する様々なツールを FP&A プロセスに沿って配置し、説明している点である。管理会計などで論じられる各ツールは、それぞれ独立的に取り上げられることが多い。管理会計の研究書の目次を見れば、各ツールや技法が個別的に論じられていることが多いことに気づくだろう。しかし、実際には各ツールは組み合わせて適用されることが多く、これが研究と実務のギャップを生む一因になっていると考えられる。

もちろん、研究の世界でも例えば会社ごとのマネジメント・コントロール・システムが異なることや、様々なツールを組み合わせてパッケージとして機能させている点に注目する姿勢は見られる（但し、抽象度は高い）。また、特定の企業の管理会計に注目し、いくつかのツールを組み合わせた実務に焦点を当てた研究も存在する。しかし、いわゆるベストプラクティスとして各ツールをどのように組み合わせるべきかという議論は、研究の世界では取り組むのが難しい部分である。その点、本書は IMA や CIMA、AFP といった世界的な職業人団体が公表している資料を基に議論を組み立てており、実務家が考えるベストプラクティスや発展の方向性を信頼性のある形で検討できるようになっている。

さらに、FP&A の実務は管理会計だけでなく、コーポレート・ファイナンスや制度会計、経営戦略論、経営組織論、マーケティング論といった領域を横断的にまたぐ必要があり、その中でも核となるツールや考え方が FP&A プロセスの流れに沿って説明されていることが、本書の一大特色である。つまり、FP&A に必要とされる各学問領域の関連部分をピックアップし、FP&A プロセスに対応させて説明している点が他書にはない強みとなっている。

本書を通じて改めて感じるのは、FP&A が現代の管理会計職業人を代表する職能であるということである。管理会計理論も、例えば戦略管理会計といった分野が登場するなどして、理論の拡張や深化が様々試みられているが、最終的にそうした理論の拡張や深化を体現する職能がなければ、実際に一般化することは難しい。その意味で本書は、最先端の管理会計を体現する職業人となるためのハンドブックと位置づけることができる。

3. 投資意思決定プロセスにおける各ツールの使い方の提示

本書の特色としてもう一つ強調しておきたいのは、3 つの FP&A プロセスのうち、投資意思決定プロセスに 3 つの章が割り当てられている点である。『経理・財務・経営企画部門のための FP&A 入門』でも投資意思決定に関して丁寧な説明が行われていたが、本書ではさらに分量を増やして説明が行われている。管理会計では伝統的に設備投資の意思決定問題として長年議論されてきたが、本書はコーポレート・ファイナンスの議論をふんだんに取り入れ、FP&A の実務を意識してハンドブックとしての機能を持たせるよう配慮されている。一般的に投資意思決定を巡る議論では、技法やツールに注目することが多い。加えて投資意思決定に関する理論は抽象度が高く、実際の適用においては、どのような段取りや順番で考えを進めれば良いかが分かりにくい。そのような状況の中、本書は各技法や考え方を注意深く網羅し、実際の実践においてどのような段取りで検討を進めれば良いかをガイドしている。

投資意思決定を検討する際の最も基本的な理解は、貨幣の時間価値に注目することである。本書はその最も基本的な理解を起点に、リスクとリターンの関係、資本コスト、評価技法へと丁寧に展開している。特に第 13 章では、感度分析、シナリオ分析、シミュレーション分析、リアルオプション分析とい

った各技法を取り上げ、それぞれだけで 1 冊の書籍が書けてしまうほどの内容を、FP&A プロセスの中で実際にどのように適用するべきかを説明している。実際の実務では、これらの技法を組み合わせて多角的に検討することが不可欠であるが、慣れていないと逆に混乱することにもなる。本書は、そのような混乱を解消するための光明を提供している。

もちろん、前述のように各技法はそれぞれに奥行きがあり、本書の説明だけですべての状況を網羅するわけではない。しかし、最も幹となる思考過程でどのように適用して判断していくべきかのガイドラインが本書で得られることの有用性は極めて大きい。

おわりに.

本書の著者である石橋善一郎先生は、これまで本学で「FP&A 研究」という授業を担当してこられた。そして 2024 年度からは、新たに必修科目「経営学」を担当されることになった。本書は、その「経営学」の教科書としても採用されている。本学の主要な学生層は 30 代から 40 代の社会人であり、多くが会計事務所に勤務している。本学修了後、多くの方が税理士として活躍することを目指している。つまり、本学は会計事務所を通じて、日本の中小零細企業の経営支援に深く関わっている。

一方で、一部には大企業の勤務者で海外駐在をしている方もいる。評者としては、これからの高度な会計専門職業人にとって、企業の大小を問わず FP&A 機能を持つことが有用であり、幅広い場面でその機能を発揮して活躍していただきたいと考えている。

本書の序章では、FP&A 組織とは何かという問いから始まり、グローバル企業における CFO 組織の位置付けが紹介されている。FP&A 組織が果たす役割として、ビジネスパートナーとマネジメント・コントロール・システムの設計者および運営者の 2 つが挙げられている。そして、日本企業における CFO 組織がどのように評価されるべきかを論じ、「2 つの壁」の存在が指摘されている。一つ目は、本社レベルにおける経営企画部と経理部・財務部の間にある壁、そして二つ目は、本社と事業部門との間にある壁である。

「2 つの壁」の存在は、日本企業のマネジメント・コントロール・システムが十分に機能していないことを示している。経営企画部と経理部・財務部の間にある壁によって計画と統制が一体化されておらず、本社と事業部の間にある壁によって全社計画と事業計画の整合性や連動性が不十分であることが考えられる。これにより、戦略の実行と修正が適切に行われず、部分最適を誘発するリスクが高まる。これは日本企業の組織体制が抱える問題であり、過剰な分析志向やサイロ化といった事業部が強すぎる問題と関連している。

他方で、日本の中小零細企業では、そもそも経営という概念が十分に存在しないという指摘もある。FP&A が果たす役割がビジネスパートナーとマネジメント・コントロール・システムの設計者および運営者であるならば、その役割は企業の規模を問わず発揮できる可能性が広がっている。

グローバル企業で台頭し定着した FP&A という職能は、少なくとも海外売上の比率が大きくなっている日本企業においては、必須の存在となるだろう。人材が多国籍になる中で、他のグローバル企業と同様の組織体制を持たなければ、人材を確保することが難しくなる。そして本質的には、FP&A は現代

の管理会計職業人を体現する存在であり、いずれ企業の規模を問わず、経営における必須の存在とスキルになるだろう。

本書が FP&A プロフェッショナルを目指す全ての読者にとって、必読の一冊であることを確信する。是非、本書を通じて、時代や国を超えて活躍する FP&A プロフェッショナルとしてのスキルとマインドを身に付けていただきたい。

（参考文献）

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.
石橋善一郎（2021）『経理・財務・経営企画部門のための FP&A 入門』中央経済社.
石橋善一郎・三木晃彦・本田仁志（2023）『CFO と FP&A』中央経済社.
石橋善一郎監訳（2023）『FP&A ベストプラクティス大全』CFO 本部.
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.