

経営企画・事業管理の実践ガイド

# FP&A

Financial Planning & Analysis

# ベスト プラクティス 大全

監訳 石橋 善一郎



企画・翻訳：一般社団法人 日本CFO協会

発行：株式会社 CFO本部

# 序 章

## 読者へのメッセージ

私はグローバル企業及び日本企業において、CFOを目指したキャリアを歩みました。CFOは一般には企業における職種の1つだと見なされていますが、私はCFOをプロフェッション（専門職）だと考えています。CFOというポジションは、ある日突然、会社の都合で就任するようなものではありません。CFOへのキャリアを目指すプロフェッショナル（専門職業人）が永年の努力を積み重ねながら目指すものだと思います。私が信じるCFOのあるべき姿は以下の3つです。

- CFOは単なる経理部門や財務部門の責任者ではない。
- CFOの1つ目の役割は、CEOの「真のビジネスパートナー」である。
- CFOの2つ目の役割は、「マネジメントコントロールシステム（MCS）の設計者及び運営者」として、（長期的に）戦略を実行し、（短期的に）業績を上げることにある。

CFOを目指すキャリアの入り口が、FP&A（Financial Planning & Analysis）プロフェッショナルでした。グローバル企業においてFP&Aプロフェッショナルのキャリアは、CFOを目指すキャリアの王道です。FP&Aプロフェッショナルには、以下の2つが求められます。

- FP&Aプロフェッショナルに求められるスキルセットは、「真のビジネスパートナー」及び「MCSの設計者及び運営者」としての役割に必要とされるスキルセットである。
- FP&Aプロフェッショナルに求められるマインドセットは、「経営者（経営意思決定の当事者）でありたい」、そして「実務経験や学習を基に、プロフェッショナルとして成長し続けたい（Growth Mindset）」というマインドセットである。

読者の皆様が日本CFO協会の「FP&A（経営企画スキル検定）」及びAFPの「FP&A資格（FPAC）」に挑戦され、日本CFO協会の様々な活動の場を通じて、FP&Aプロフェッショナルの同志として切磋琢磨する日が来ることを楽しみにしております。

2023年12月  
一般社団法人日本CFO協会  
「FP&Aプログラム運営委委員会」委員長  
石橋 善一郎

## はじめに

日本CFO協会は、「CFOを育て、日本における企業経営のグローバル・スタンダードを確立する」をミッションとして掲げ、研究・情報交換を目的とした各種のフォーラムやセミナーの開催、教育・能力評価を目的とした検定試験や資格認定を中心に活動してきました。現在は、個人・法人会員としてご登録を頂いている約8,000人の方々に加え、さまざまな活動にご参加を頂いている方はあわせて5万人に及んでいます。

日本CFO協会では、2019年7月より「FP&A」に関する日本版教育プログラムの開発を開始し、「FP&A」の啓蒙活動に取り組んでいます。「FP&A」とは「分析、予測、計画の策定、業績報告といった業務を通じて、企業の経営管理プロセスや事業の意思決定プロセスに貢献する」機能であり、グローバル企業においてFP&A組織は、経理組織・財務組織と並び、CFO組織の主要組織として位置づけられています。

日本CFO協会は「FP&A」の啓蒙活動において、財務（Treasury）分野における米国最大の専門職業人団体であるAFP（Association for Financial Professionals）と提携しています。AFPは長年、CTP（Certified Treasury Professional）という資金分野を中心としたプロフェッションの資格認定を行ってきましたが、2014年にFP&A分野に参入し、グローバル企業で活躍するFP&Aプロフェッショナルを対象にフィールド調査を行い、FP&Aプロフェッショナルに求められるスキルセットを体系化しました。その成果が、FP&Aプロフェッショナルの資格である「**FPAC資格（Certified Corporate FP&A Professional）認証プログラム**」#1（P4図表参照）とFPAC資格取得のための学習プログラム「**FPAC EXAM PREP PLATFORM**」#2です。日本CFO協会はAFPの「FPAC資格認証プログラム」を支援し、「FPAC EXAM PREP PLATFORM」をAFPとのライセンス契約に基づいて日本国内で提供しています。

## AFPの「FP&A Guides」と本書について

AFPは専門職業人団体としてFP&Aプロフェッショナルを支援するために、グローバル企業におけるFP&A実務のベストプラクティスを収録した「FP&A Guides」と名付けた手引き書を作成しています。現在、約30本の手引き書をAFPのウェブサイト（<https://www.afponline.org/publications-data-tools/reports/guides/fpa>）で公開しており、無料でダウンロードすることが可能です。

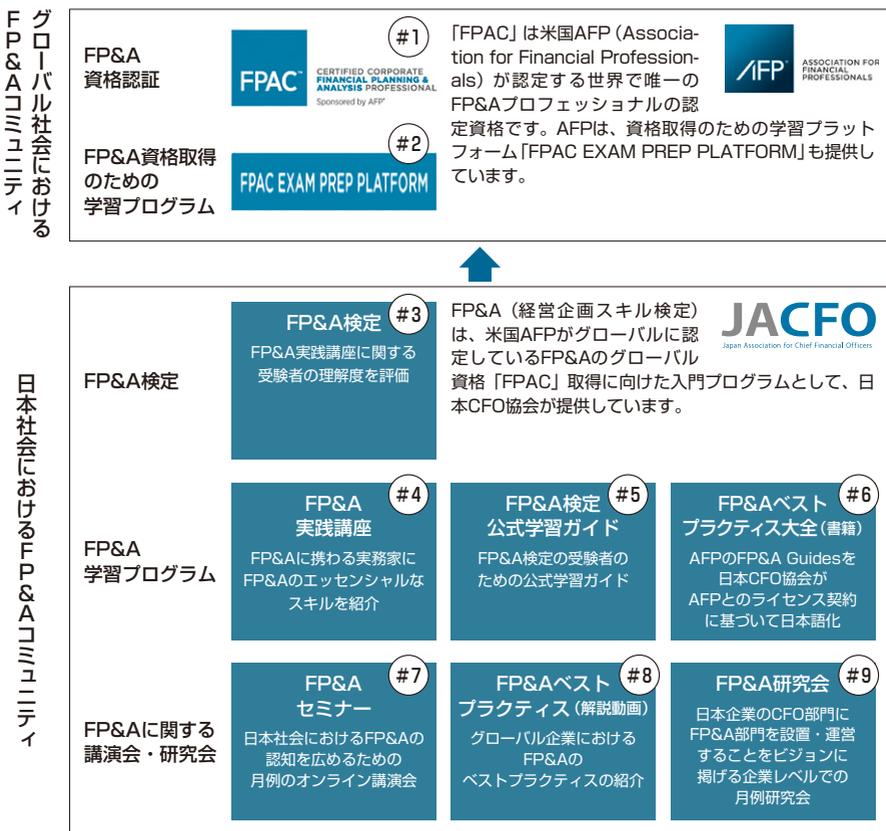
本書、「**FP&Aベストプラクティス大全**」は、日本CFO協会がAFPとのライセンス契約に基づいて、AFPの「FP&A Guides」を日本語に翻訳したものです。日本企業においてFP&Aプロセスを設計・運営するFP&A組織で働かれるFP&Aプロフェッショナルを念頭に入れて、「FP&Aプロセス」と「FP&A組織とFP&Aプロフェッショナル」のベストプラクティスに関する18本の「FP&A Guides」を選定して翻訳しました。前

半は「FP&Aプロセス」のベストプラクティスに関する9本、後半は「FP&A組織とFP&Aプロフェッショナル」のベストプラクティスに関する9本で構成しています。

## 日本CFO協会が提供するFP&Aプログラムの全体像

日本CFO協会が提供するFP&Aプログラムの全体像は、以下の図表の通りです。上段はAFPがFP&Aプロフェッショナルのために提供する「FPAC資格認証プログラム」#1とFPAC資格取得のための学習プログラム「FPAC EXAM PREP PLATFORM」#2であり、下段は日本CFO協会が提供する「FP&A検定」#3、「FP&A実践講座(e-ラーニング)」#4、「FP&A検定公式学習ガイド」#5、「FP&Aベストプラクティス大全(本書)」#6、「FP&Aセミナー」#7、「FP&Aベストプラクティス(解説動画)」#8、「FP&A研究会」#9を示しています。

図表 日本CFO協会が提供するFP&Aプログラムの全体像



「FP&A検定」#3は、「FP&A実践講座（e-ラーニング）」に関する受験者の理解度を評価する検定試験です。

（ウェブサイト：[https://www.cfo.jp/fp\\_and\\_a/](https://www.cfo.jp/fp_and_a/)）



「FP&A実践講座」#4は、日本CFO協会がAFPとのライセンス契約に基づいて開発し、FP&A組織で働く実務家を対象にFP&Aのエッセンシャルなスキルを紹介する講座です。

（ウェブサイト：[https://www.cfo.jp/cfo\\_school/fp\\_and\\_a/](https://www.cfo.jp/cfo_school/fp_and_a/)）



「FP&A検定公式学習ガイド」#5は、「FP&A検定」受験者を対象にした問題集形式の学習ガイドです。

（ウェブサイト：[https://www.cfo.jp/fp\\_and\\_a\\_official\\_study\\_guide/](https://www.cfo.jp/fp_and_a_official_study_guide/)）



「FP&Aベストプラクティス大全」#6は、日本CFO協会がAFPとのライセンス契約に基づいて、AFPの「FP&A Guides」を日本語に翻訳したものです。

「FP&Aセミナー」#7は、日本社会におけるFP&Aの認知度を上げるために公開で開催される、オンラインの月次講演会です。2023年9月より毎月定期開催されています。

「FP&Aベストプラクティス（解説動画）」#8は、グローバル企業におけるFP&Aのベストプラクティスのポイントを解説する動画教材です。

「FP&A研究会」#9は、企業レベルでの月次研究会です。日本企業のCFO組織の一部としてFP&A組織を組成し、効果的に運営することをテーマとしています。第1期の研究会は20社を超える企業から数名ずつ選出された約100名の研究会メンバーによって、2023年7月から2024年3月まで開催されます。