

ERPを利用する 連結会計システムの構築

< 当書の主な構成内容 >

- ◆ 連結会計システム構築上のポイント
- ◆ システム構築手順
- ◆ ERPの連結会計システムの特長
- ◆ プロジェクト実績、価格の目安

書籍紹介 — 連結会計システムのPLAN-DO-SEE

連結会計システムのPLAN-DO-SEE — 制度連結と管理連結の融合 —



著者: 広川 敬祐
発売元: BNN新社

— 目次 —

- 第1章 連結会計の背景とシステム動向
- 第2章 連結会計システムのPLAN
- 第3章 連結会計システムのDO
- 第4章 連結会計システムのSEE
- 第5章 連結会計システム構築上の留意点
 - 1. システム構築投資金額
 - 2. システム構築プロセス
 - 3. ソフトウェアパッケージおよびコンサルタントの選び方
 - 4. 推進体制
 - 5. 連結会計システムの具備要件
 - 6. 教育の重要性

連結会計システムの導入経験

- ・1990年 建設業(子会社10社)
- ・1991年 ガス会社(子会社 約100社)
- ・1994年 石油会社(子会社 約30社)
- ・1996年 商社(子会社 約600社)
- ・1997年 製造業(子会社 5社)
- ・1997年 製造業(子会社 20社)
- ・2000年 薬品会社(子会社 80社)
- ・2001年 食品会社(子会社 約200社)
- ・2001年 電機メーカー(子会社約1000社)
- ・2002年 化学会社(子会社 約40社)
- ・2003年 石油会社(子会社 約50社)
- ・2004年 サービス業(子会社 5社)
- ・2006年 製薬会社(子会社 10社)
- ・2007年 化学品メーカー(子会社 約150社)

その他、総合計で約30社

連結会計システムを構築する上での主要要件

No	内容	業務要件	システム要件
1	連結会計の実施目的	<ul style="list-style-type: none"> 証取法(四半期・BS/PL/CF)に準じるもの 管理連結要件 	<ul style="list-style-type: none"> 実現するシステムインフラの検討
2	管理連結	<ul style="list-style-type: none"> セグメント、頻度(サイクル)、利用者ニーズ 予算連結の取扱い 	<ul style="list-style-type: none"> 制度連結データとの関連
3	データ収集方法	<ul style="list-style-type: none"> 個別会社と連結との勘定科目体系 内部取引の認識方法 CF、非財務、注記等の情報 	<ul style="list-style-type: none"> 親会社の個別会計の状況 各関係会社の個別会計の状況 入力媒体・担当者の検討 セグメント毎のデータ収集方法
4	組織・マスタの考え方	<ul style="list-style-type: none"> 連結勘定科目の決定 連結科目と個別会計との関連付け 連結組織(グループ、セグメント)の決定 連結法、持分法の区分 	<ul style="list-style-type: none"> 会社／セグメント 取引先(得意先・仕入先)の関連付け
5	相殺消去の手続き	<ul style="list-style-type: none"> 債権債務／取引高の相殺消去 未実現利益の相殺消去 投資と資本の相殺消去 	<ul style="list-style-type: none"> 相殺消去の自動化 重要性の判断
6	セグメント情報	<ul style="list-style-type: none"> セグメントの切り口 	<ul style="list-style-type: none"> 複数セグメントがある会社の取扱い セグメント間取引の把握
7	連結キャッシュ・フロー計算書	<ul style="list-style-type: none"> 換算レート、作成方法の検討 	<ul style="list-style-type: none"> 総額情報(投資・財務活動)の把握
8	レポート・連結決算要件	<ul style="list-style-type: none"> 精算表 仕訳一覧 原因分析・監査証跡 	<ul style="list-style-type: none"> システムからの標準レポート エクセル等を利用するレポート

連結決算業務の流れ

◆ データ収集、連結処理、連結CF計算書作成はすべて連結モニタで実行し進捗管理も行います。



連結会計システムの効率的な構築手順

期間

2 週間

1ヶ月

2-3ヶ月

2-3ヶ月

1ヶ月

作業項目

1.プロジェクト計

- 目的の確認
- 作業内容
- 体制
- 進捗管理

2.システム化準備 業務要件の検

- 子会社調査
- 組織・科目
- 基本設定

3. N-2年度の決

- 単純合算
- 外貨換算
- 相殺消去処理
- レポート

4. N-1年度の決算

- N-2年度と同等
- 残高繰越
- キャッシュ・フロー
- 子会社のデータ
収集方法決定

5.本番稼働準備

作業内容

- 目的、作業内容の確認
- 体制/役割の明確化
- 進捗管理方法

- システムを使用するための最低限の設定
- 子会社決算資料からの方策決定

- N-2年度の連結決算を実行
- システム設定
- 子会社データの収集方法検討

- 残高繰越
- N-1年度の連結決算を実行
- レポート
- キャッシュ・フロー (9ページ参照)
- 管理連結の検討 (11ページ参照)

- 課題の整理
- 文書化
- 子会社との調整
- ユーザー教育

留意点

- ターゲットの決定 (4ページ参照)

- 時間をかけすぎない (5ページ参照)

- コンサルタント主導 (6ページ参照)

- ユーザー企業とコンサルタントとで共同作業 (7ページ参照)

連結会計システムの構築は、要件分析・テスト・移行を効率的に実施するために、過去の決算データを実際に用いて実施すると一石三鳥の効果が得られます。
ここでは、本番稼働を想定する年度の2年前(N-2年度)のデータから始めることを想定しています。

※ 期間は、数十社程度の企業グループを想定した場合です。

作業実施内容

- ✓ 関係者による協議
- ✓ システムインフラの確認
- ✓ 日程調整・目標の確認
- ✓ 適材・適所の人材選定
- ✓ 作業工数見積

ここでのポイント

- 担当者・責任者をはっきりすること
- エンドユーザーの参画
- 関係者へは周知徹底しておくこと
- 何時までに、何をするかをはっきりさせること
- 1ヶ月程度毎のマイルストーンを決定すること
- システムを使える環境を早急に手配すること
- できれば同じ部屋で作業すること
- 大人数にしないこと

主な成果物

プロジェクトの範囲及び成果の決定

体制の決定

作業スケジュール、工数の見積

文書化方針、作業環境の決定

運営会議体・マイルストーンの決定

作業環境の確認

プロジェクト阻害要因の把握

作業実施内容

- ✓ 連結業務要件の検討
- ✓ 過去の決算状況の分析
- ✓ 連結勘定科目の設定
- ✓ 連結組織の設定
- ✓ EC-CS／SEM-BCSの基本設定

ここでのポイント

- 業務要件に時間をかけすぎないこと
- システム外で業務フローをまとめないこと
- 入力・出力項目を**確定**しないこと
- ともかくシステムを触ること
- 管理連結要件を100%決めないこと(変化します)
- **まず、連結勘定科目体系を決めること**

主な成果物

連結勘定科目

連結組織(グループ、入力単位)

基本設定(伝票タイプ等)

連結元帳(通貨、頻度等)の設定

統計科目(注記情報)

簡単なレポート

N-2年度の決算の実施

作業実施内容

- ✓ 子会社決算データの入力
- ✓ 会社別レポート
- ✓ 外貨換算
- ✓ 相殺消去の基本設定
- ✓ 簡易レポートの作成

ここでのポイント

- 子会社の過去データ変換(移行にも転用可)
- ユーザー自ら検証すること
- ユーザーは複数人で担当すること
- 手段と目的を混同しないこと
- 良し悪しを見極めること
- つまづいても挫折しないこと

主な成果物

単純合算一覧

仕訳一覧

精算表

相殺消去設定－債権債務／取引高

相殺消去設定－投資と資本

相殺消去設定－未実現利益

子会社からのデータ収集書式

N-1年度決算の実施

作業実施内容

- ✓ N-2年度と同様の作業
- ✓ 残高繰越
- ✓ 子会社からのデータ収集方法決定
- ✓ キャッシュフロー計算書の設定・作成
- ✓ エクセルレポートの作成
- ✓ 管理連結要件の検討

ここでのポイント

- 複数年度のデータ処理を終えてのCF着手
- 比較レポート・分析レポートの作成
- 半期／四半期処理、月次連結の方針決定
- 個別会計とのデータ統合(共通システムの場合)
- 個別会計からのデータ収集方法(バラバラの場合)

主な成果物

キャッシュフロー計算書(個別)

キャッシュフロー計算書(連結)

前年度比較レポート

アクティブエクセル(エクセルリンク)

モニタ(簡易処理)

入力チェック

ERPの連結会計システムの主な特長(要約)

セグメント管理

- 複数の階層管理(階層の数や深さは無制限)が可能です。
- 事業別・地域別・所在地別セグメント対応(セグメント間取引の把握方法に秘技があります)

処理速度、複数ユーザー処理

- クライアント/サーバー構造で、ほとんどの処理が一瞬で終わります。多くの担当者の同時アクセスにも対応可能。
- ほとんどの連結相殺消去処理が自動化。モニタにより進捗状況を把握することが可能。

多通貨管理

- 海外子会社管理、為替換算調整勘定分析に最適です。
- 海外子会社は、外貨・円貨併記の財務諸表出力ができます。

連結キャッシュ・フロー計算書作成

- 原則法による、個別・連結・セグメント別(相殺消去後)のキャッシュ・フロー計算書を一気に作成できます。
- 海外子会社の個別キャッシュ・フロー計算書は、外貨/円貨併記。

四半期・月次連結処理

- 月次連結・四半期連結・半期/年度連結決算を一つのシステムで実現できます。
- 月次は簡便的な方法、決算期は会計基準に基づく方法へと処理を分けることができます。

一般会計とのデータ統合

- 親会社・子会社がSAPを導入していれば、データ統合により、より強みを発揮できます。

バージョン管理(予算、管理連結、複数会計基準対応等)

- 予算連結・決算予想(実績+見込)、IAS/US基準対応、シミュレーション等に対応できます。
- 決算期の異なる子会社を複数管理することができます。

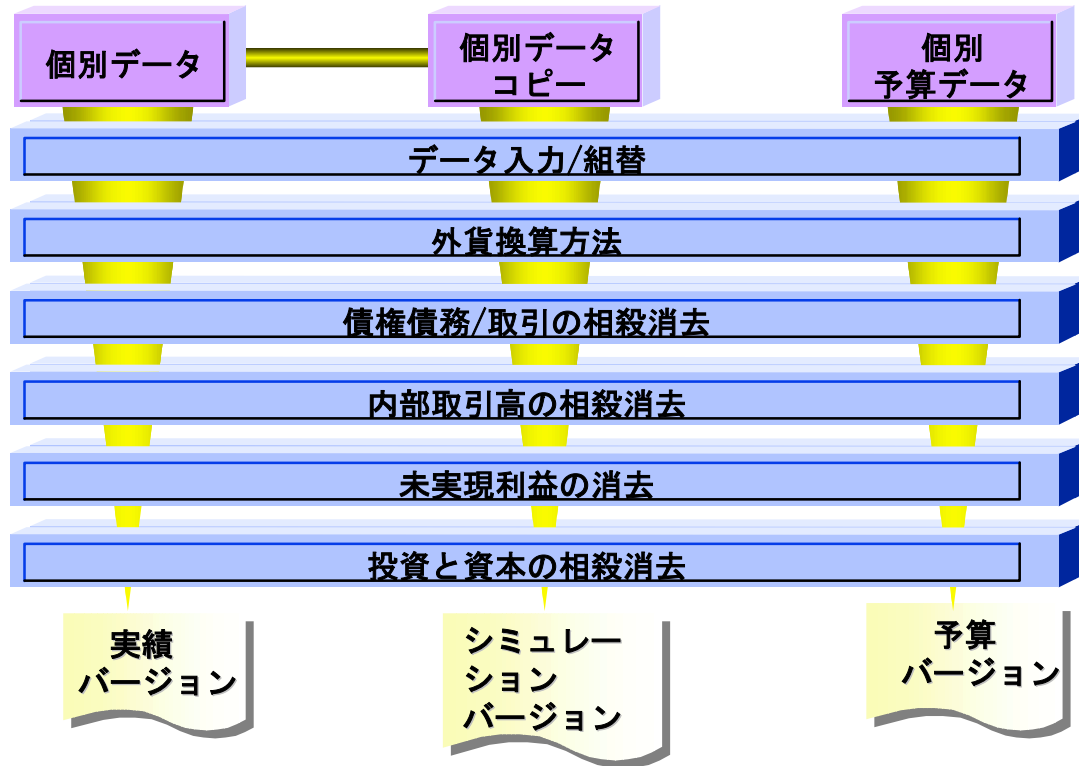
キャッシュ・フロー計算書作成の特徴

- 間接法／直接法によるキャッシュ・フロー計算書を作成できます。
- 個別キャッシュ・フローと連結キャッシュ・フローを一気に作成できます。
- 海外子会社の個別キャッシュ・フローは 外貨/円貨 併記の財務諸表を出力できます。
- 換算差額の会社毎の原因分析ができます。
- 換算レートは、平均レート/決算日レートのどちらでも対応できます。
- 「期末現金同等物が合わない」との呪縛から開放されます。
- セグメント別のキャッシュ・フローを作成できます。
- キャッシュ・フロー計算書の期間比較ができます。
- ドリルダウンによる増減分析が可能です。
- 組替 (Reclassification) 機能を駆使して実現します。組替は他処理にも有効です。
 - 繰延税金のネッティング
 - 債務超過処理
 - 貸倒引当金調整
 - 為替科目 (BS/PL) の借方・貸方ネッティング
 - 各種利益 (売上総利益、営業利益、経常利益) の少数株主損益按分

書籍「連結会計システムのPLAN-DO-SEE」第3章にメカニズムの一部を記載しています。



ERPの連結会計システムの特長 – バージョン管理



- ・複数の会計基準に対応するデータの一元管理
- ・バージョン間でのデータコピー（例：上期の実績値プラス下期予算値）
- ・実績値、計画値等のデータ管理や比較レポート
- ・制度上は持分法であったも、管理上、連結と取り扱っての連結決算の実施
- ・異なる換算レートを用いる等のシミュレーション機能

連結会計システムの要件には、異なるデータを管理したいという要件があります。例えば、複数会計基準に対応するデータ、連結ベースでの予算や計画、会計制度にとられない手法（非連結子会社を連結して管理する等）を用いての管理連結やシミュレーションの要請といったようなものです。

バージョン毎にデータ種別を分けることによって、これらの目的を達成することができます。

過去の主な連結会計システム構築実績

業種	子会社数	期間	協業した会社	特質
商社	約600社	2年	BIG6系コンサルタント会社	
中堅製造業	約30社	9ヶ月	ERPベンダー	個別会計とのデータ統合
製造業	5社	6ヶ月	HBS単独	
製造業	約50社	8ヶ月	HBS単独	セグメントが楽になった
薬品会社	約80社	9ヶ月	大手SI会社	
エネルギー関連	約60社	1年	中堅SI会社	ユーザー主導で導入
食品関連	約200社	1年	中堅SI会社	CFの自動化第1号。以降6社が本番
電機メーカー	500社以上	6ヶ月	HBS単独	月次管理連結のみ
医療検査	約10社	3ヶ月	大手SI会社	1ヶ月でプロトタイプが終了
サービス業	約5社	7ヶ月	中堅SI会社	子会社は海外がほとんど
運輸業	約30社	6ヶ月	中堅ソフトウェア会社	債権債務突合修正の自動化

成功のポイント

- 連結会計からでも個別会計からでも順序は関係ありません。
- 構想立案>現状分析>要件検討>詳細設計>開発>テスト>移行>教育>本番稼働 との古典的な手順から脱却すべきです。パッケージアプローチの旨味を引き出せません。
- 他社事例をうまく活用する。
- 議論するより検証する。実機検証が最大の近道です。

※ コスト(連結会計システムの構築)はあくまでも目安で、下記の要因によって変動します。

- － 個別会社とのデータ連携
- － ユーザーの参画度合い
- － 協業するコンサルタント会社
- － 遠隔地の場合

ビジネスとITに精通する専門家がご提供します。

ERPの導入は情報システム部門の担当者だけでなく、利用部門、トップマネジメント、開発会社、取引先等の利害関係者の意向がわかるハイレベルのコンサルタントが担当します

コーディネータ 広川 敬祐 のご紹介

<略歴>

- 1984年－1987年 青山監査法人(プライスウォーターハウス)東京
- 1987年－1994年 英和監査法人(アーサーアンダーセン)大阪
- 1994年－1998年 SAPジャパン株式会社
- 1998年－ Hiro Business Solutions 設立

現在 日本公認会計士協会 東京会常任幹事

<主な業務経験>

- ・大手企業の会計監査(約50社)
- ・ERPの連結会計システム構築(約30社)
- ・会計システム構築(約10社)
- ・ERPシステムプロジェクト管理全般
- ・ERPシステムのプロジェクト計画立案
- ・管理会計システム構築基本設計



Hiro Business Solutions 株式会社
〒105-0003東京都港区西新橋1-2-9
日比谷セントラルビル 14階
TEL.03(5532)7449 FAX.03(6808)8535

info@hbs.gr.jp

制度連結より管理連結の方が要件は大きいものです。したがって、制度連結はそのまま、管理連結の仕組みを作ろうとすると、システムの限界が生じるか二重運用となってしまいます。

管理連結には様々な答えがあり、経営に役立つ仕組みであれば、それこそが正解です。いかに賢くシステムを利用できるか、利用者の賢明さが何よりも求められます。

連結会計はいわば「森」で、個別会計は「木」であるといえ、個別会計の延長線上に連結会計を位置づけると子会社の多様性との衝突を起こす可能性があります。「森」からのアプローチが大切です。

環境は常に変化します。100%を求めて達成しても、すぐに陳腐化してしまいます。100%を求めるよりも、ある程度の合格点を得ながら、変化に対応していくことが現実的です。

連結会計は、データさえ集まれば、たいていの連結ソフトで処理自体はすぐ終わるものです。関係会社からデータを迅速かつ正確に収集するかを全社一丸となって検討すべきです。

連結会計は、一般的に理解することが難しい領域と言われています。連結会計システムに関わる人は、まず、連結会計業務を学ぶことが肝要です。

