

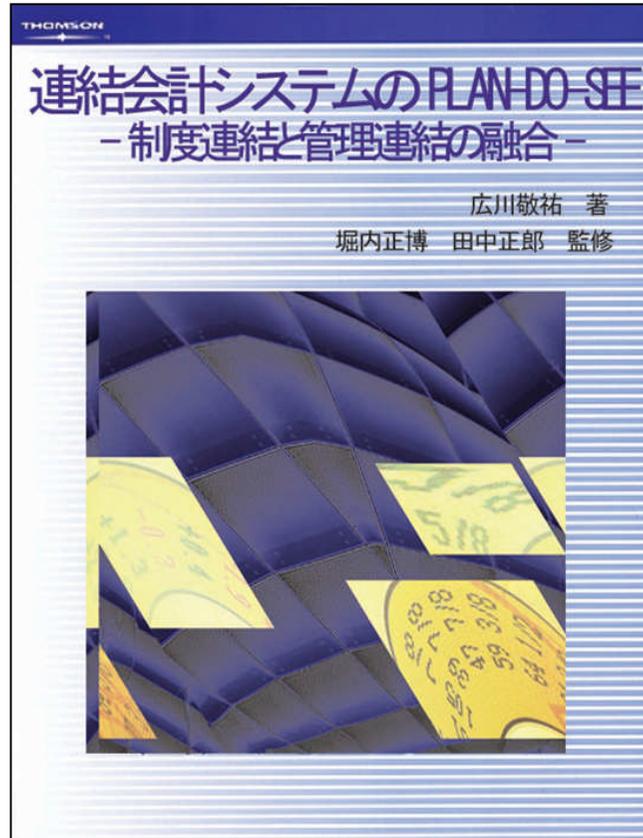
IFRSに対応するために

グループ経営管理システムのあり方と 次世代システムの検討 ～ 協議資料 ～

Hiro Business Solutions 株式会社
代表取締役 広川 敬祐



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

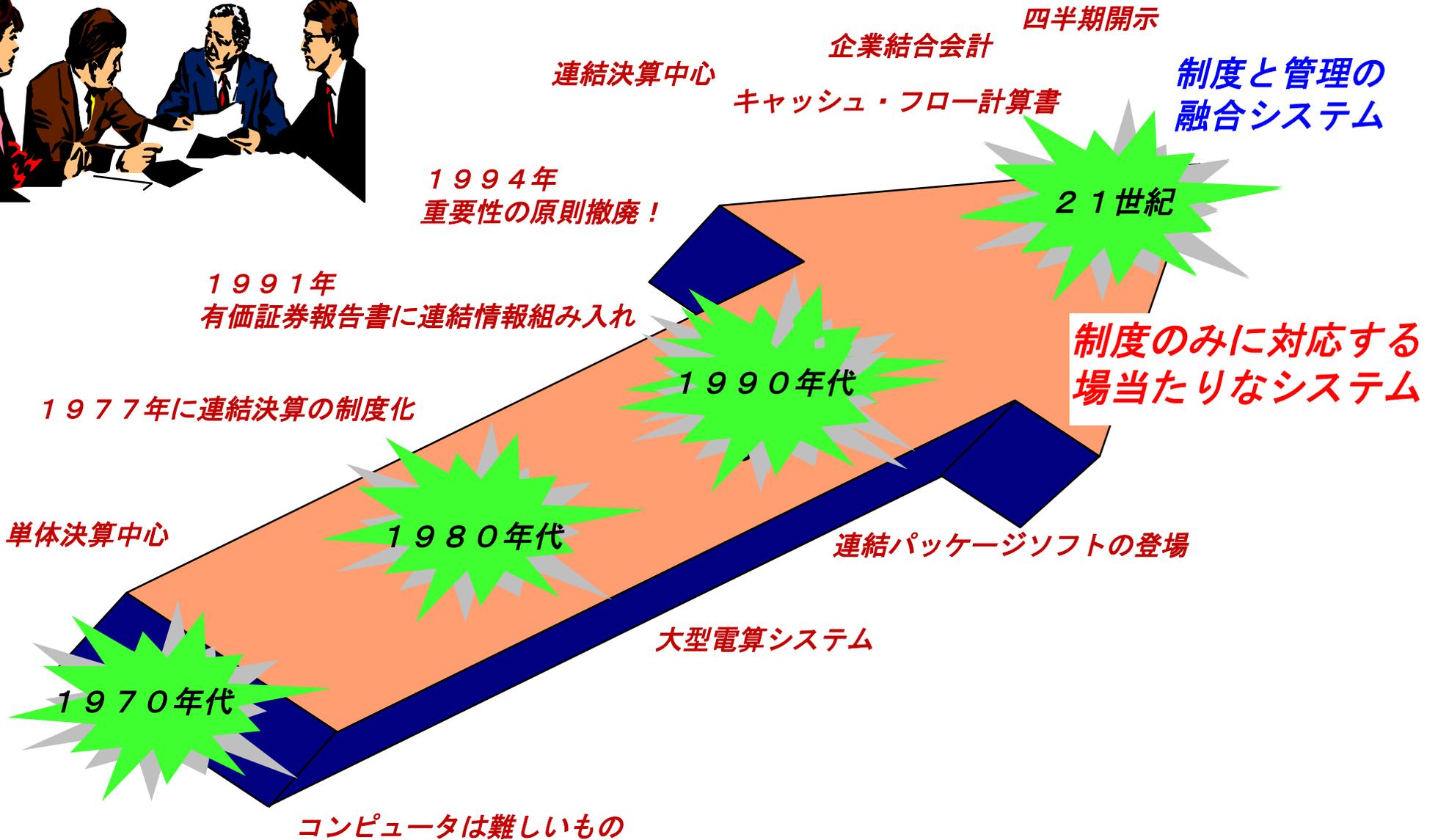
A. 連結会計制度の変遷とシステムの課題

B. 会計基準の変更概要

C. 新セグメント会計基準への対応

D. システム変更のフェジビリティスタディのご提案

連結会計制度の変遷とシステムの動向



多くの連結会計システムの現状

- 連結会計を理解している経理部門の限られた人だけが利用できるシステム
＝パソコンベースの、経理部門主導で構築されたもの
- 制度連結への対応を意識したシステムで、管理連結対応は意識されていない
- グループ会社とのデータ統合が実現されていない

なぜ(経緯)

- さわらぬ神にたたりなし！
連結会計に携わる人材不足(稀少)
- 90年代、21世紀初頭の制度改訂が著しく、制度に対応することで精一杯
- 連結会計システムだから連結会計の機能重視。ただ、連結会計の問題のほとんどはデータ収集にあるので、連結会計システムに関する根本的な課題はデータ収集に

**制度への対応がメインにシステムを構築し
グループ経営管理のためのシステムにはなっていない**

開発時点からこれまで

- ✓ それなりの設計文書も整い、
- ✓ それなりに開発コストもかけ、
- ✓ 業務には真面目に取り組み、
- ✓ 運用・保守体制も整ってはいるが

が

現在の状況

- ✓ 運用・保守コストがかかる
- ✓ データ利用の高度化に欠ける
- ✓ 改修を施そうにも「どこから」「何を」が
- ✓ 業務の効率化が図れない

グループ経営管理をより効率的(低コストで楽に早く)に行う仕組みを策定したい

- ◆ 現行の連結決算業務プロセスや制度について評価する
- ◆ 現在利用している連結会計システムが古くなってきているので、より良いシステムを検討したい
- ◆ グループ経営管理のあるべき姿を探求していきたい

- 
- 現行の連結決算業務プロセスの改善点
 - 現行の各種制度の改善点
 - システムについて
 - ✓ 現行システムを改善していくのがいいのか
 - ✓ 新システムを構築するのがいいのか、

主な問題点

グループ会社によって勘定科目体系が異なる

グループ会社で利用する会計システムが異なる

グループ会社の決算期が異なる

連結処理（消去、セグメント、CF）に時間がかかる

制度と管理とで異なる情報を求める

予算業務は手作業（エクセルベース）

突然、新たな経営管理項目を要求される

これから検討すべきこと

連結経営管理サイクルの確立

連結経営管理情報の一元化・共有化

経営管理項目の見直し

制度連結と管理連結との融合

連結業務の効率化・スピード化

連結処理（CF、ハンド）の効率化

単体システムとのデータ連動

予算管理業務のシステム化・共有化

A. 連結会計制度の変遷とシステムの課題

B. 会計基準の変更概要

C. 新セグメント会計基準への対応

D. システム変更のフェージビリティスタディのご提案

- 持分法に関する会計基準(企業会計基準第16号)
- セグメント情報等の開示に関する会計基準(企業会計基準第17号)
- 企業結合に関する会計基準(企業会計基準第21号)
- 連結財務諸表に関する会計基準(企業会計基準第22号)

- 企業結合会計基準及び事業分離等会計基準に関する適用指針
(企業会計基準適用指針第10号)
- 連結財務諸表における子会社及び関連会社の範囲の決定に関する適用指針
(企業会計基準適用指針第21号)
- 「セグメント情報等の開示に関する会計基準の適用指針
(企業会計基準適用指針第20号)

国際会計基準の
日本での受け入れも
待ったなしの状況に

2009年2月4日 金融庁
我が国における国際会計基準の取扱いについて(中間報告)(案)」
<http://www.fsa.go.jp/news/20/20090204-1.html>

連結の新会計基準

項目	改正前	改正後
持分プーリング法の廃止	持分プーリング法とパーチェス法が採用されている	持分プーリング法を廃止
株式を取得の対価とする場合の当該対価の測定日	原則、合意公表日前の合理的な期間の株価を基礎として算定する	企業結合日(又は事業分離日)の時価を基礎として算定する
負ののれんの会計処理	取得の実態に基づいた適切な期間(20年以内)で規則的に償却	のれんが生じた事業年度の利益として処理
少数株主持分の測定	全面時価評価法または部分時価評価法により評価した資産・負債に基づき測定	全面時価評価法により評価した資産・負債に基づき測定
段階取得における会計処理	段階取得による取得原価: 個々の取引ごとの原価の合計額	段階取得による取得原価: 連結財務諸表では、原則、個々の取引すべての企業結合日における時価で算定し、個々の取引ごとの原価の合計額との差額は損益として処理
在外子会社株式の取得により生じたのれんの換算方法	発生時の為替相場により換算	のれんを外国通貨で把握し、決算日の為替相場により換算
企業結合により受け入れた研究開発の途中段階の成果の会計処理等	1) 取得対価の一部を研究開発費等に配分した場合、配分時に費用処理	1) 左記の会計処理を廃止
	2) 被取得企業から受け入れた資産に識別可能な無形資産が含まれる場合、取得原価を当該無形資産に配分できる	2) 左記の場合、原則として資産計上を求める

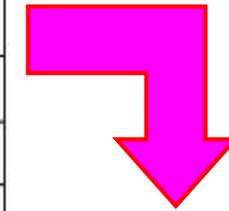
依然、日本基準とIAS・米国基準との差は発生している
主に「のれん」の取扱い、段階取得における会計処理など、支配喪失



米国基準や国際会計基準での開示には
システム対応が必要

対象とする開示の範囲

項目	開示する事項
セグメント情報等	
(1)セグメント情報	報告セグメント別の売上高、利益・損失、資産、負債(*)など
(2)関連情報	
①製品及びサービスに関する情報	製品・サービス区分別の外部顧客への売上高
②地域に関する情報	国内・海外別の売上高及び有形固定資産
③主要な顧客に関する情報	主要顧客の名称及び売上高など
(3)減損損失	報告セグメント別の内訳など
(4)のれん	報告セグメント別ののれん(または負ののれん)の償却額及び未償却残高など



開示対象が
拡大

(※)負債については、最高経営意思決定機関に定期的に提供され、使用されている場合に開示しなければならない。

IFRS(国際財務報告基準)、米国基準等で採用されている「マネジメント・アプローチ」が導入されている。(会計基準第6項、第45～50項など)

「マネジメント・アプローチ」とは、企業内部で経営者が、経営上の意思決定を行い実際の業績評価等に使用している事業部門別等の財務情報を基礎として、セグメント情報を開示する方法である。(なお、現行制度では、製品の種類・性質、製造方法、販売市場等の類似性に基づいてセグメントを決定している。)

A. 連結会計制度の変遷とシステムの課題

B. 会計基準の変更概要

C. 新セグメント会計基準への対応

D. システム変更のフェジビリティスタディのご提案

セグメント情報の開示例

流通小売業2社

A社

紳士服販売事業	カード事業	商業印刷事業	雑貨販売事業
83	4	4	1

所在地セグメント、海外売上高: 開示なし

U社

事業別セグメントは衣服販売業が90%以上と開示なし

所在地セグメント

日本	欧州	その他
91	5	4

自動車会社N社

事業別セグメント

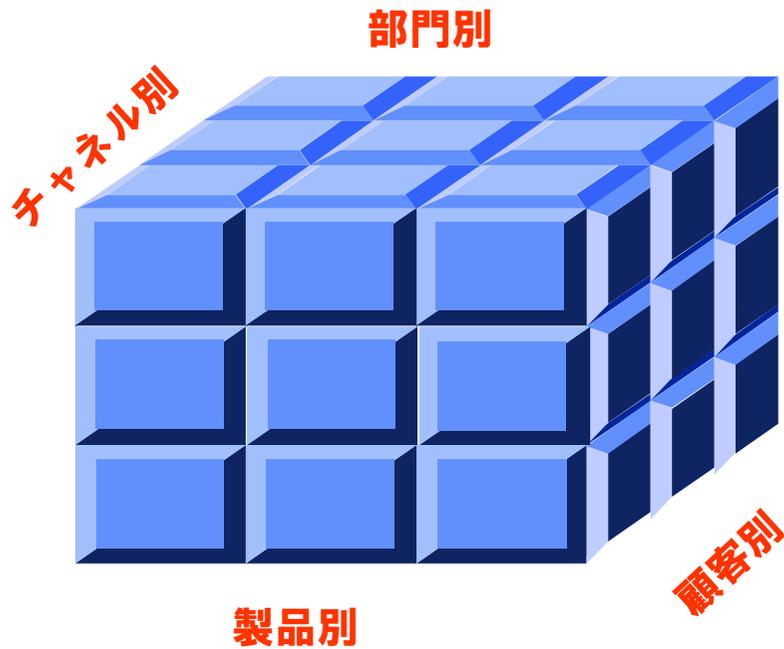
自動車	販売金融
94	6

所在地セグメント

日本	北米	欧州	その他
24	44	19	14

これらのセグメント情報は
経営や投資家に対して
有用な情報ですか？

金額は合計に対する百分比



マネジメントアプローチによるセグメント区分

管理目的の内部機構に基礎をおくアプローチ
マネジメント（企業の最高経営意思決定機関）が経営意思を決定する際に用いる区分によりセグメント情報を開示しようというもの
内部組織に基づく情報はそれ自体として財務諸表の利用者に価値の高い情報を提供すると考えられること

オペレーティング・セグメント

経営者が事業上の意思決定や業績評価のために設定した構成要素

セグメントに対する資源配分の決定、業績評価のために、最高意思決定者によって定期的に業績評価がなされていること

流通業のセグメントは？
製造業は？
サービス業は？
建設業は？
.....

軸を決めるべし

会社経営上の組織体系とセグメント区分が本来同じになるはず。
会社経営上の組織体系は役員会などに報告される分析資料など

マネジメントアプローチの導入は発想の転換が必要

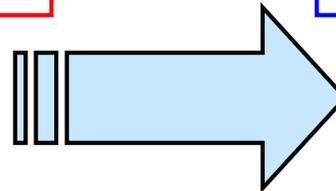
制度で求められるものさえ開示すればいい
との従来の発想

マネジメントアプローチによる
セグメント情報

ディスクロージャーは面倒だけど
会計士に文句言われないうちにすればいいか



その結果



役員会で報告される事業分類は何か
それぞれの事業別責任者は明確になっているか



その結果

- グループ会社から思った通りのデータ集まらない
- 配賦のあり方が定まらず、配賦処理が大変
- 数字を作っても誰からも質問がない
(理解されていないか、無関心なのか)
- 制度と管理で取り扱うデータが異なる
- 〇〇別、△△別、××別、色んな切り口のデータ
分析を要求される

- 経営管理に必要な管理項目
- 経営管理の積み上げが制度上のセグメント
- 事業区分ごとの有益な配賦の実現

「制度でしようがないから開示をしよう」との考えの刷新が必要！

■従来のセグメント情報の問題点

- ・開示すべきセグメント区分の定義が不明確であるため、企業の恣意的な解釈の結果、開示されているセグメント数が少ないことや単一セグメントとして報告する企業が多い。
- ・我が国を代表する大企業の2割近くが単一セグメント、もしくは重要性が低いとの理由で事業の種類別セグメントを作成しておらず、現行制度が十分に機能していない。

■マネジメント・アプローチの特徴

- (1) 企業の内部組織の構造、すなわち、最高経営意思決定機関が経営上の意思決定を行い、また、企業の業績を評価するために使用する事業部、部門、子会社又は他の内部単位に対応する企業の構成単位に関する情報を提供すること
- (2) 最高経営意思決定機関が業績を評価するために使用する報告において、特定の金額を配分している場合にのみ、当該金額を構成単位に配分すること
- (3) セグメント情報を作成するために採用する会計方針は、最高経営意思決定機関が資源を配分し、業績を評価するための報告の中で使用するものと同一にすること

重要事項	取り組みポイント
制度連結と管理連結の融合 同一システムで実現する方向で検討	・相互の目的を実現しつつ、「 制度連結は管理連結の延長上に構築 」する方向で評価・検討

基本は「大(管理連結) > 小(制度連結)」
(はみ出る部分の検討がポイント)

制度連結要件

データ入力
外貨換算
相殺消去
外部報告セグメント
キャッシュフロー計算書

管理連結要件

四半期・月次
予算連結
高度なセグメント
会計処理基準の相違
簡便処理
非会計データ管理

【融合に向けての方向性】
 管理連結システムを制度連結システムの延長線上に構築
 管理連結の定義が以下と仮定した場合は

- ①「四半期、月次、等の高頻度の管理」
⇒年1-2回の実施を頻度を高めて実施
- ②「法的な枠組みにとられないセグメント管理」
⇒制度上のセグメントと管理上のセグメントを一元管理
- ③「非連結会社等を含むより対象範囲の広い管理」
⇒連結対象を包括する連結グループを複数管理

融合により

- ・システム構築、メンテナンスの効率化
(連結システムのスキル保持者の効率的活用)
- ・内部向けと外部向けの業績説明データの整合性確保
- ・実績決算時における二重作業の排除
(管理部門の要員を制度連結の作業へ投入可能)

- ・要件の違い
- ・詳細度の違い
- ・目的の違い
- ・二重管理(入力、処理)
- ・外部セグメントと内部セグメントのねじれ

A. 連結会計制度の変遷とシステムの課題

B. 会計基準の変更概要

C. 新セグメント会計基準への対応

D. システム変更のフィージビリティスタディのご提案

取り巻く環境

- ✓ 会計基準・制度改定
四半期レビュー、子会社の会計方針統一
セグメント情報
- ✓ 投資家や経営者からの開示情報の詳細化
- ✓ 持ち株会社解禁
- ✓ 企業統合・分社への対応
- ✓ 人材確保の難しさ
- ✓ 内部統制報告制度の運用 等

主要課題(想定)

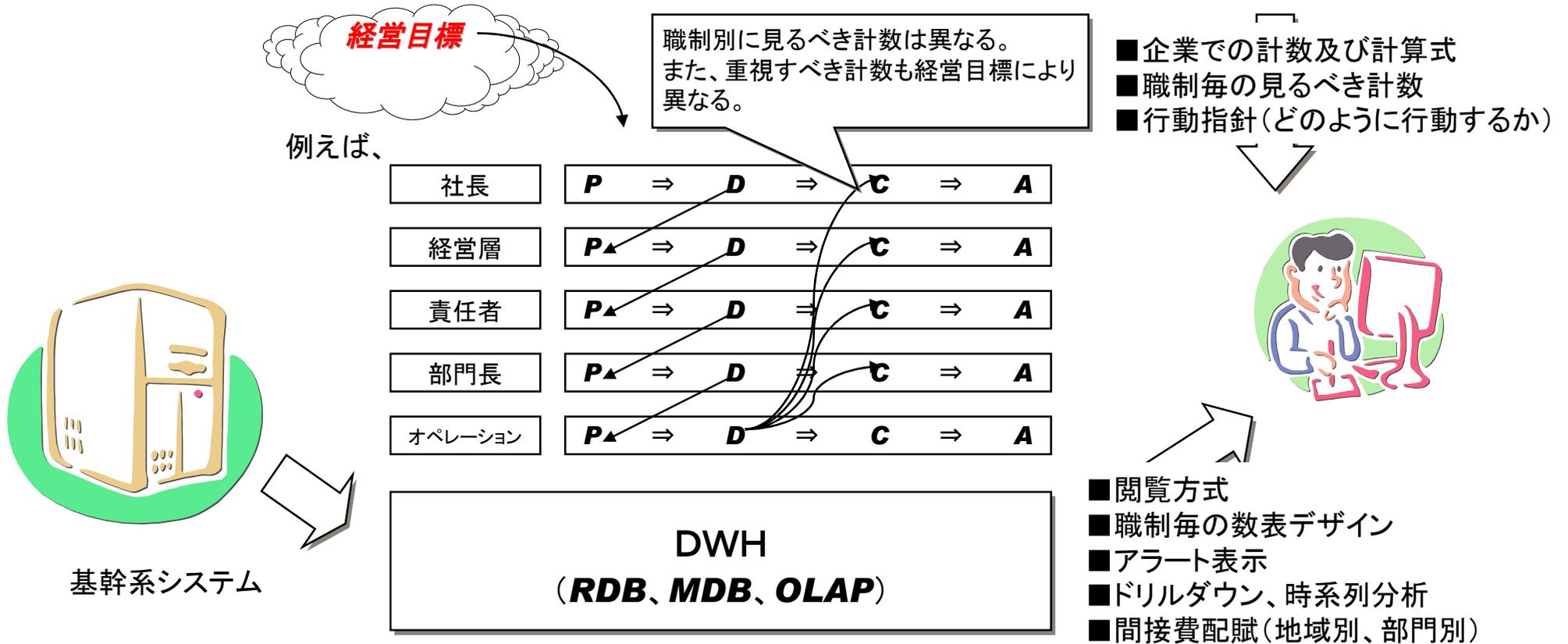
- 会計制度への正確な対応
- 連結決算業務の効率化
- 決算早期化への対応
- グループ経営管理の仕組み構築
- PDCAサイクルの実行
- システムの老朽化の改善
- グループ会社からのシームレスなデータ収集
- 制度連結と管理連結の統合
- 連結ベースの予績管理

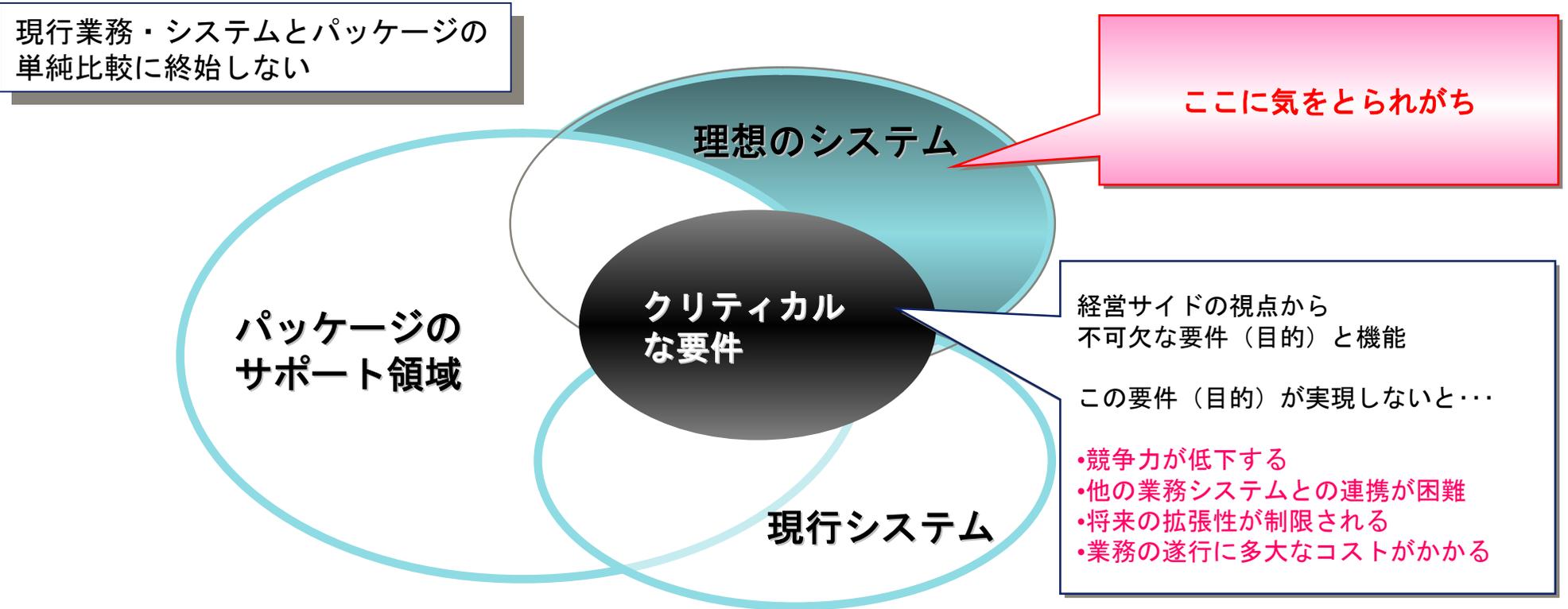
必要なこと

環境変化・主要課題への対応力を保有し、
「より効率的」、「よりスピーディー」、「より柔軟」な
連結業務が出来る「グループ経営管理システム」

アウトプットマネジメント

アウトプットされた数表の観察(問題の発見)、分析の仕方、判断の行動指針を示すこと

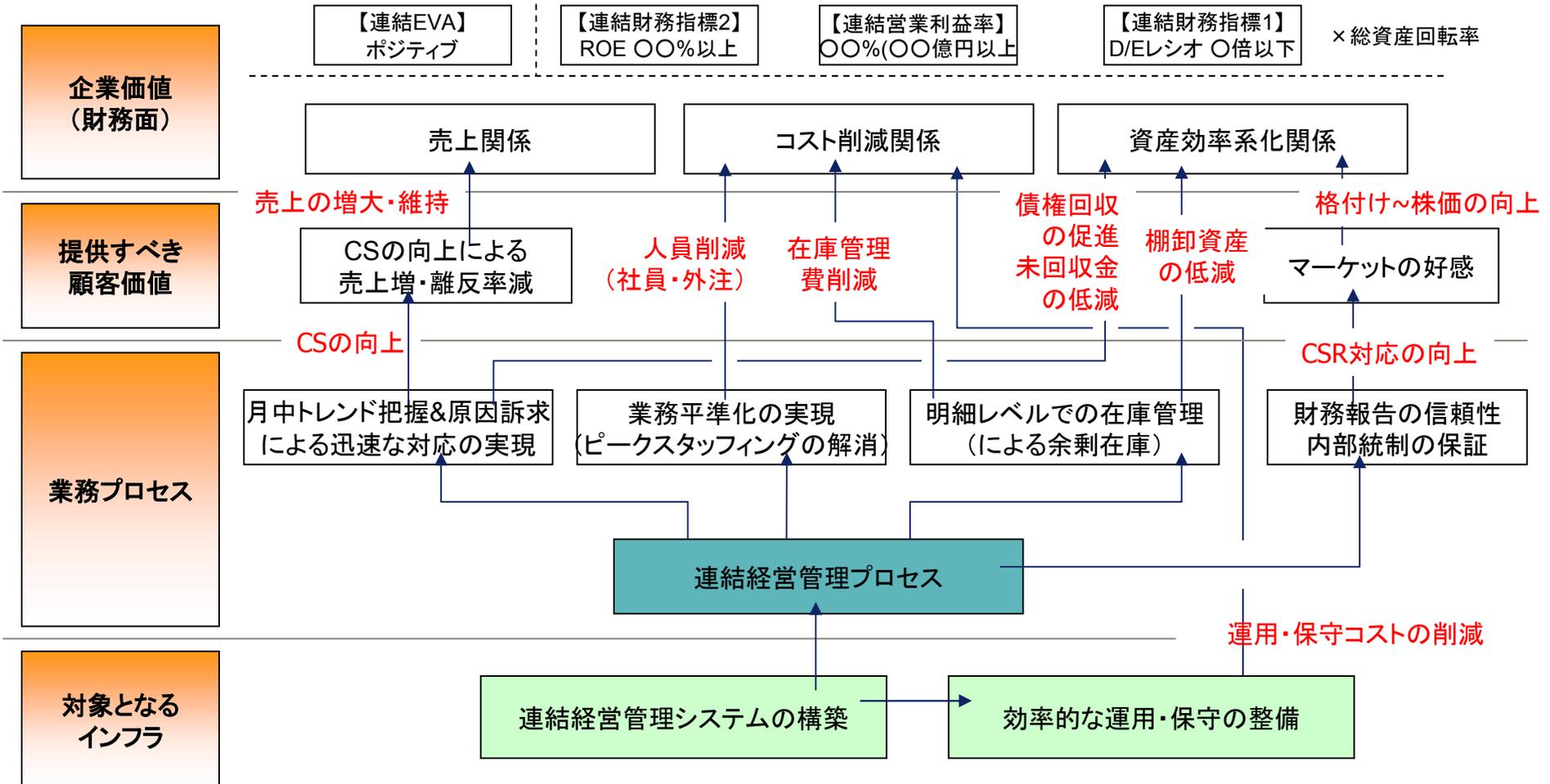




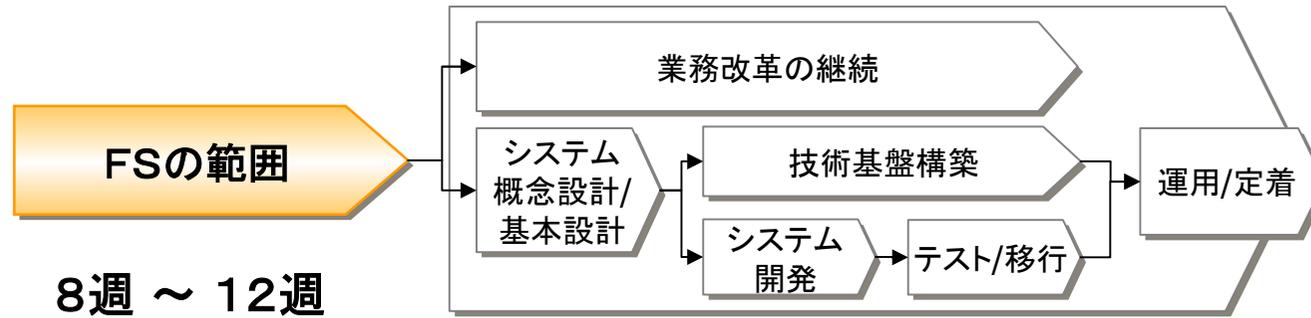
- 👉 重要なのは、クリティカルな要件（目的）／機能がカバーされているか否かである。
- 👉 トータルで見たレベルアップを図る。（パッケージ導入によるメリットも考慮する）
- 👉 “理想のシステム” とパッケージのサポート領域のギャップを埋める手段も考慮する
- 👉 個別の細かい要件・機能の有無にまどわされてはいけない。（目的重視）

効果創出のシナリオが重要

効果創出のシナリオを最初にきっちりと固め、そこにアプローチしていくことが大切。



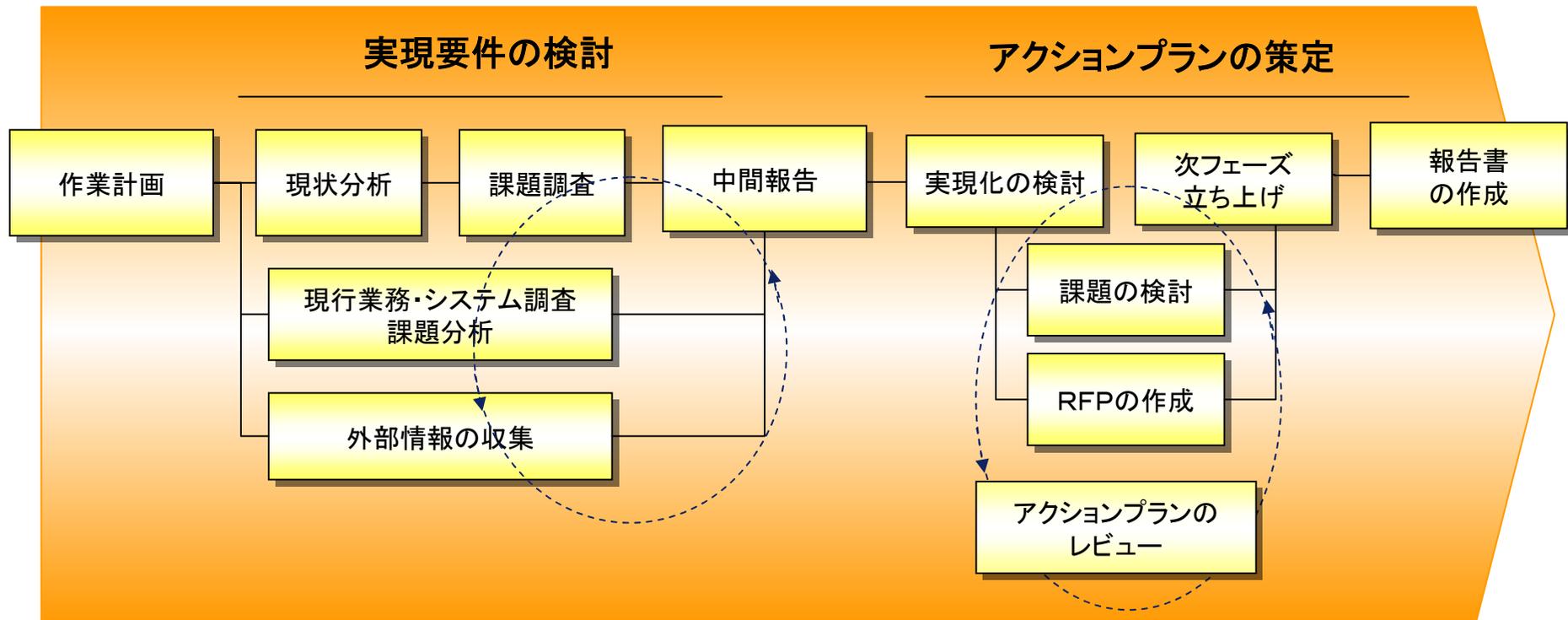
FS(フイージビリティスタディ)の作業計画



▼ キックオフ

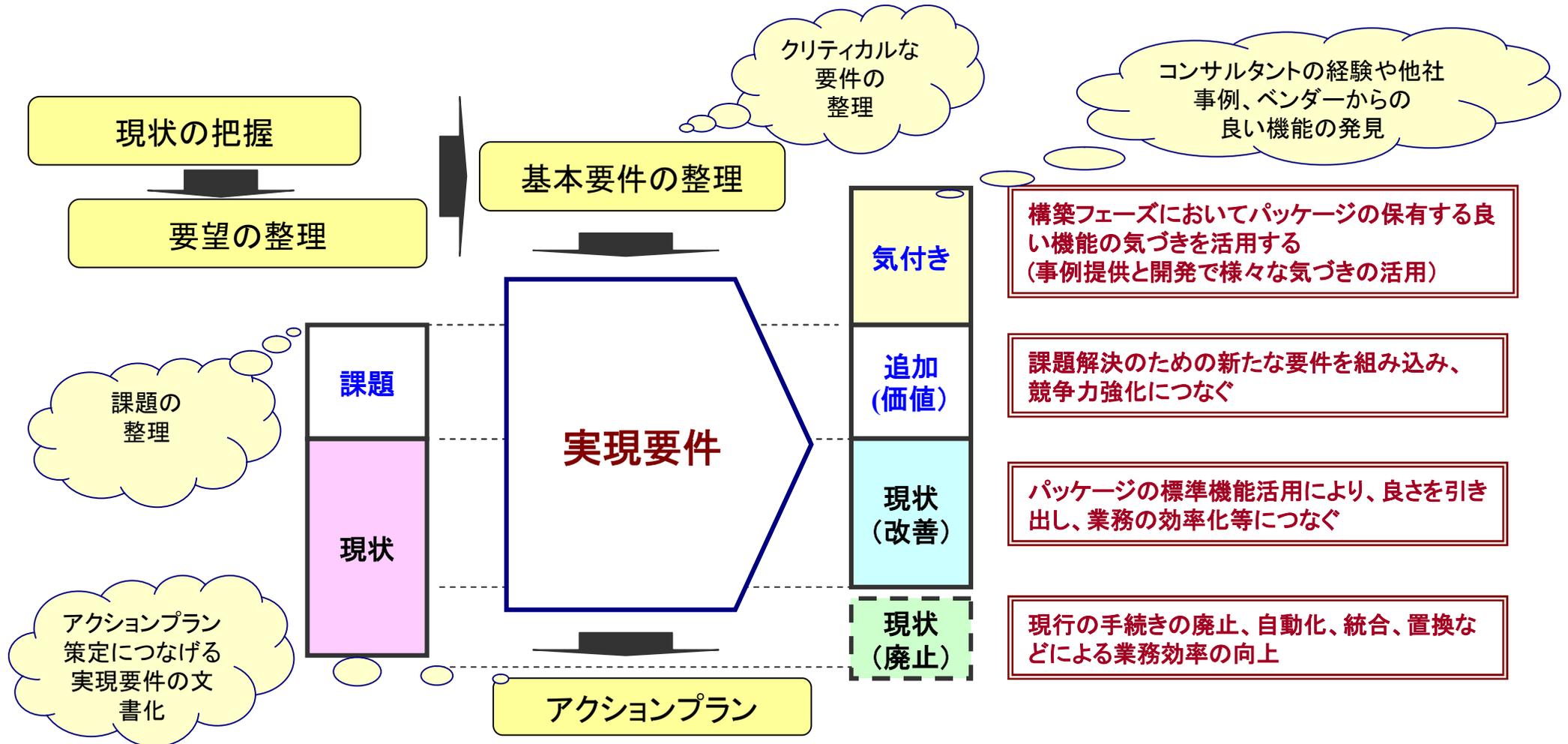
▼ 中間報告

▼ 報告



要件定義をする上でのポイント

現状に固執せず、幅広い情報収集・調査分析により、クリティカルな要件を整理する。



～ 予定成果物（例）～

現行の連結決算業務プロセスやシステムについての評価結果

セグメント区分、経営管理項目の評価結果

連結決算業務主要機能一覧とシステム化検討

課題（ボトルネック業務、できていない業務）と施策案

コード体系の現状と今後の方向性

個社システムの現状とデータ統合の方向性



中間報告

連結会計ソフトの状況

No	製品名	提供会社	ホームページ等
1	SAP SEM/EC-CS	・ SAPジャパン株式会社	・ http://www.sap.co.jp/
2	SAP BPC	・ SAPジャパン株式会社	・ http://www.sap.co.jp/
3	SAP BOFC	・ SAPジャパン株式会社	・ http://www.sap.co.jp/
4	DIVASystem	・ 株式会社ディーバ	・ http://www.diva.co.jp/
5	STRAVIS	・ 電通国際情報株式会社	・ http://www.isid.co.jp/
6	Hyperion	・ ハイペリオン株式会社	・ http://www.hyperion.co.jp/
7	SuperCompact	・ シナンシャルシステムコンサルティング	・ http://www.cynancial.com/
8	ICAS	・ 株式会社インプレス	・ http://www.imprex.co.jp/
9	連結大王	・ 株式会社ビジネストラスト	・ http://www.b-trust.co.jp/
10	スマイルα	・ 株式会社大塚商会	・ http://www.otsuka-shokai.co.jp/
11	CA-DRIVER連結会計システム	・ 株式会社TKC	・ http://www.tkc.co.jp/
12	MACS-eCA	・ 三井情報開発	・ http://www.mki.co.jp/macs/ca/

パッケージベンダーの状況

- 大手監査法人の系列、独立系、ERP系に分かれる。
- 連結決算を必要とする会社は、日本で2500社程度だと推測されるので、マーケット数は多くないので安くない。
- 連結会計自体が難解なので、業務要件を理解しているコンサルタントは少ない

ビジネスとITに精通する専門家がご提供します。
IFRSへの対応は経理部門の担当者だけでなく、企画部門、システム部門、経営管理者、監査人等の利害関係者と調整ができるレベルの人が担当します。

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(コンピュータ委員会担当)

<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



～ IFRS対応に求められる資質 ～

会計知識が十分にあること

ITにも通じていること

関係者と調整できること

人脈が広いこと

プロジェクト管理ができること

(英語ができること)

Take it easy to IFRS!



当書にご関心をお寄せいただいた場合、ご遠慮なくご連絡下さい。
ご相談、問い合わせは無料です。

〒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
Hiro Business Solutions 株式会社 TEL.03(5532)7449

<http://www.hbs.gr.jp/>

問い合わせ先 info@hbs.gr.jp

当書に記載の内容は予告なく変更する場合があります。予めご了承下さい。