

**グローバル市場における経営判断を  
迅速かつ効果的に導く  
グループ経営管理**

公認会計士 広川 敬祐

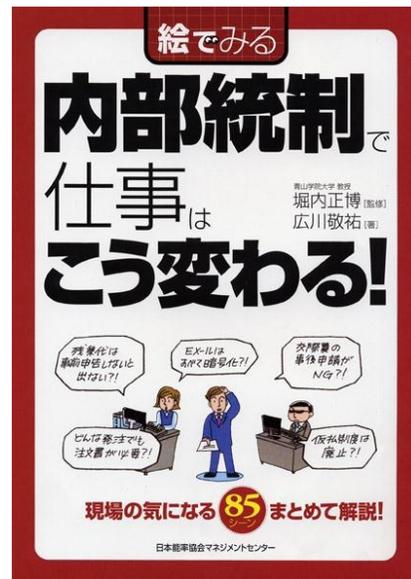
2012年11月28日

## < 略 歴 >

- 1962年 : 大阪生まれ
- 1984年 - 1987年 : 青山監査法人(プライスウォーターハウス)東京事務所勤務
- 1987年 - 1994年 : 英和監査法人(アーサーアンダーセン)大阪事務所勤務
- 1994年 - 1998年 : SAPジャパン株式会社勤務
- 1998年 - : Hiro Business Solutions 設立

日本公認会計士協会東京会常任幹事、日本公認会計士協会IT委員会委員を歴任

## 主な著作



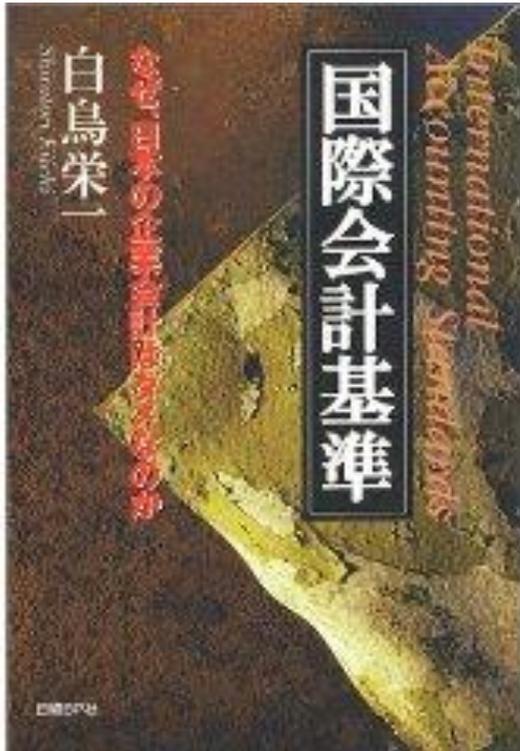
1. グローバル化に関する所感

2. グループ経営管理システムに関する課題

3. 経営管理システムのポイント

4. IFRSについて一言

5. グループ経営管理システムのグランドデザイン



私が  
アーサーアンダーセン  
在職時代に  
白鳥氏から  
聞いたこと

「経済は完全にグローバル化した。日本経済を世界経済から分離した考えることなど、到底不可能な時代になった。企業は全地球規模での大競争に打ち勝つために、事業の国際化、多角化を急ピッチで押し進めざるをえなくなっている」(164頁)。

白鳥栄一著 日経BP社 1998年刊

白鳥栄一氏(1998年逝去)は、1993年から2年半の間、第9代 IASC 議長に就任され、(議長の前にも長年、理事を務められる)

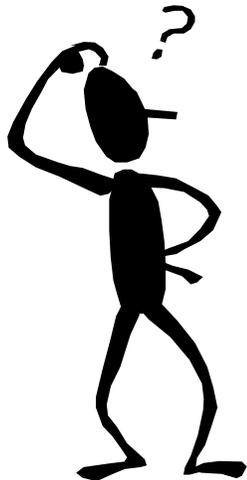
日本人として世界の会計基準の調和を目的に国際会計基準の確立に尽力された。

もしあなたがタイタニックの船長だとして、様々な国の乗客がいる状況で、どのようにして女性・子供を先に逃がすように説得しますか？



- ✓乗客がアメリカ人の場合は？
- ✓乗客がイギリス人の場合は？
- ✓乗客がドイツ人の場合は？
- ✓乗客が日本人の場合は？

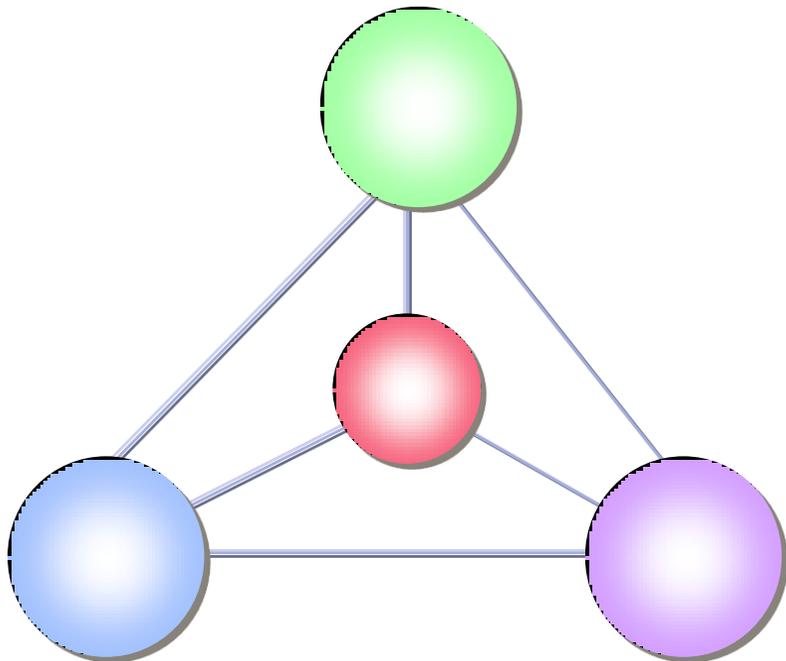
- ✓結婚と離婚に関する法律が違う
- ✓懲役の年数(アメリカでは懲役数百年も)
- ✓横書きの文字は左から右に書く(日本など)。アラビア文字は右から左に書く。
- ✓高速道路は無料(ドイツなど)、高速道路は有料で高い(日本)
- ✓車の左側通行と右側通行



**アインシュタインの言葉**  
**「常識とは、十八歳までに身につけた  
偏見のコレクションのことをいう。」**

出典:「アインシュタイン150の言葉」  
ジェリー・メイヤー&ジョン・P・ホームズ編

「ITガバナンスを効かせる」ということについて、  
「親会社の決定を子会社に従わせる」、  
「グループ全体でITを統一する」ということであると錯覚していないか



## ITガバナンス

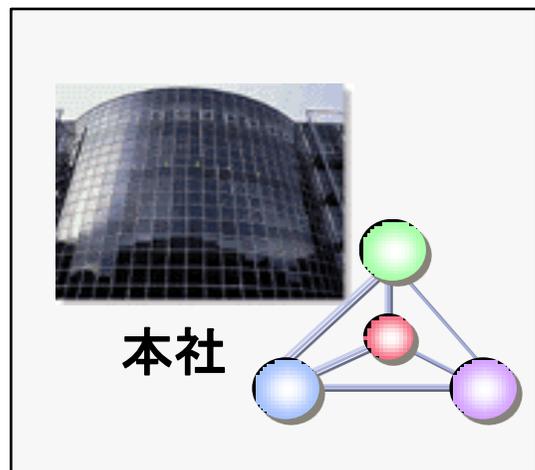
組織体・共同体が、ITを導入・活用するに当たり、目的と戦略を適切に設定し、その効果やリスクを測定・評価して、理想とするIT活用を実現するメカニズムをその組織の中に確立すること。

(中略)

ITガバナンスをとらえ直すと、企業の経営者やCIO、情報システム部門がITにかかわるポリシーやルールを整備して、それを守る——というだけではなく、企業内ユーザーなどがルール設定やITシステム選定の意思決定プロセスに参加したり、対話の下で納得できる決定がなされるというような“ソーシャル・プロセス”が重要だといえる。

出典：@IT 情報マネジメント

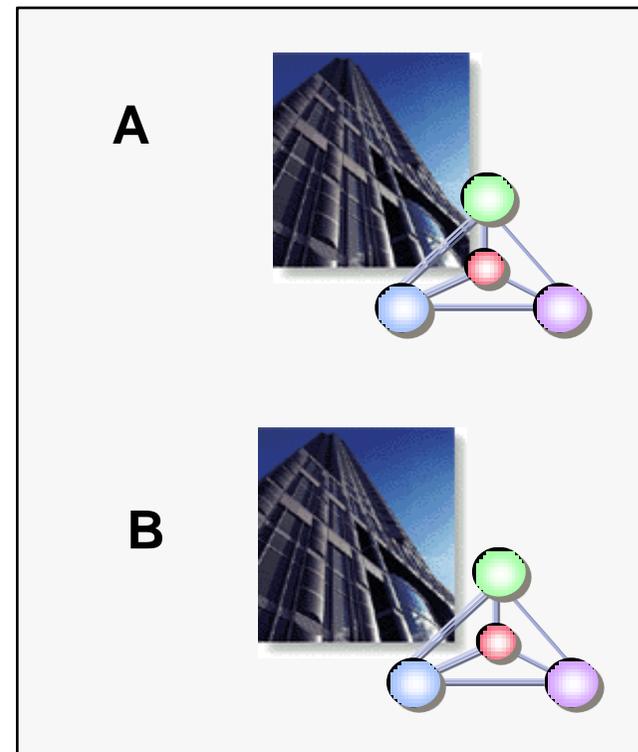
<http://www.atmarkit.co.jp/aig/04biz/itgovernance.html>



ガバナンス



報告



## 本社と子会社の関係

親が上で子会社が下というよりも

互いの役割分担

医療でいう医者と看護婦の役割を  
考える

1. グローバル化に関する所感

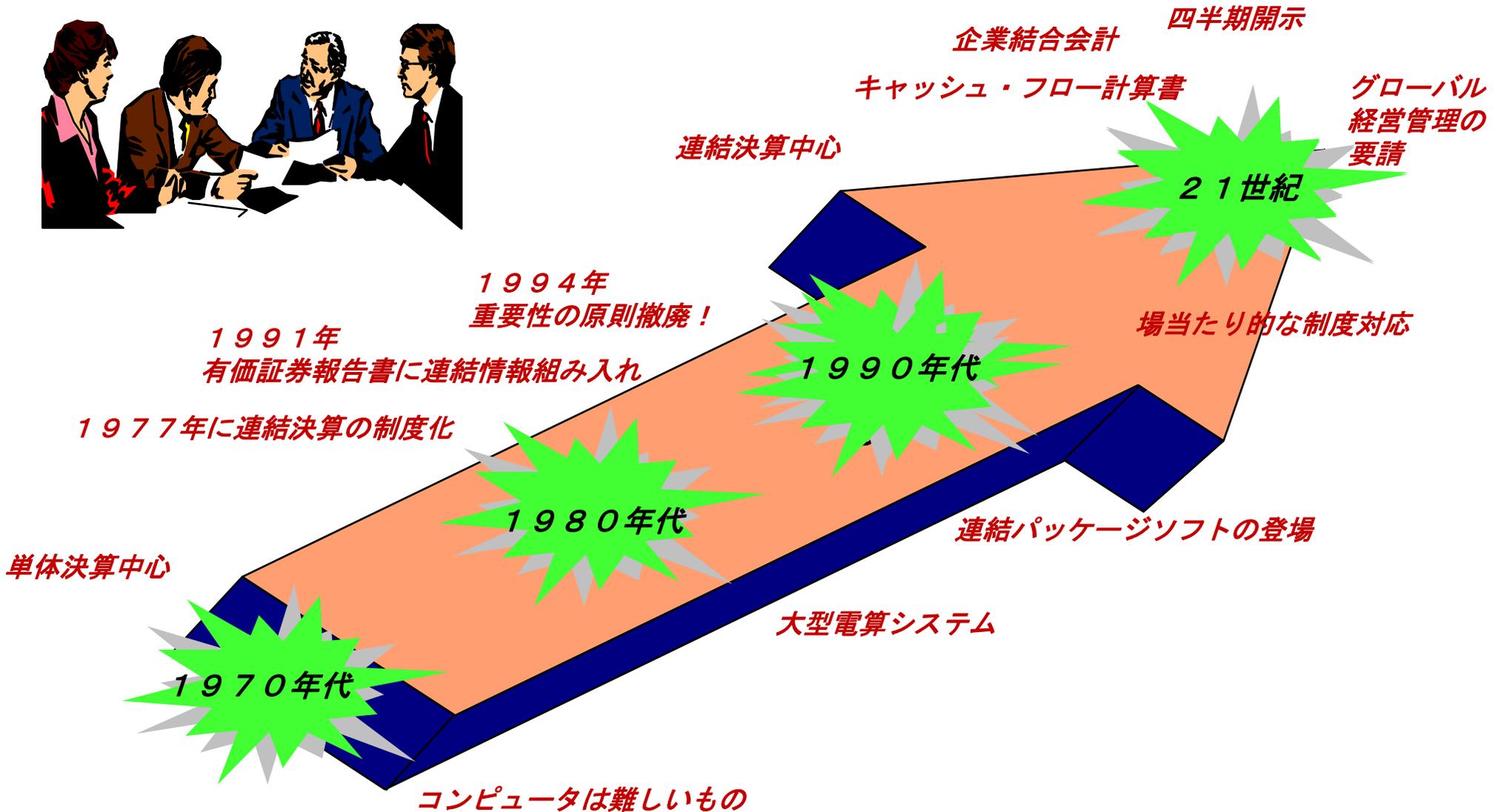
2. グループ経営管理システムに関する課題

3. 経営管理システムのポイント

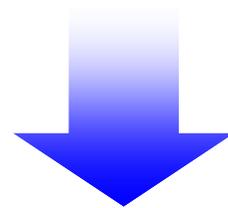
4. IFRSについて一言

5. グループ経営管理システムのグランドデザイン

# 連結会計制度の変遷と情報システムの経過



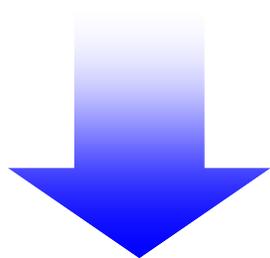
- さわらぬ神にたたりなし <> 機能を理解できる人が経理部門の極一部
- 世に連結会計ソフトが登場してきたのは1995年以降 <> PCベース
- 監査人対応のため、会計監査人と関連するソフトやコンサルと導入
- 必要とする会社が大企業(子会社が多い)、上場企業 <> 最大4000社
- 個別会計との一体化は稀で、連結会計という閉ざされた世界



## その結果

- ✓ 制度連結の要件は満たされているが、管理連結としては物足りない
- ✓ 制度連結と管理連結とで、データの二重管理が発生している
- ✓ 利用するユーザーが経理部門の一部で限定的
- ✓ システムの拡張を図ろうにも手間がかかる、または、わかる人がいない

- ✓90年代後半よりの連結会計制度の変更に伴い、制度連結のシステム化は大体できあがってきた
- ✓ディスクローズの要請は止まることなく広がり(IFRS含む)、制度連結システムの機能拡大が求められる
- ✓急速な海外進出に伴い、グローバルベースの経営管理が求められる
- ✓制度連結のシステムに管理連結のシステムを組み込める器がない



制度連結のシステムだけでなく  
グループ経営管理のシステム化が急務となってきている！

## 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

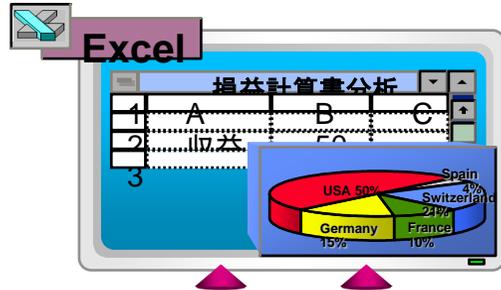
## 主要課題

- 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」

## エクセレント・エクセル・カンパニーから脱却することも必要



**エクセルは  
たしかに便利なのですが・・・**



エクセル	発生する課題
ワークフロー化できない	・ 電子メールでのコミュニケーションが限界
エラーに気付きにくい	・ ゼロと0、入力項目をマスタ化できない
簡単に詳細までできる	・ 属人化し、他人がメンテできない
履歴管理ができない	・ ファイル数がねずみ講的に増加
エクセルファイルが分散化	・ 誰が何をやっているかわからない
多くのエクセルシートが存在	・ シート間の整合性をとるのが困難
簡単にコピーできる	・ セキュリティ上問題が。外部流出の可能性が大きい
予算の達成進捗管理ができない	・ 都度、エクセルで作業が発生
多次元分析ができない	・ 期間比較、予測・見込・計画比較
マクロの属人化	・ 誰もメンテナンスできなくなる、病気や配置転換でのリスク
組織変更・品目追加等には対応が困難	・ エクセルの限界

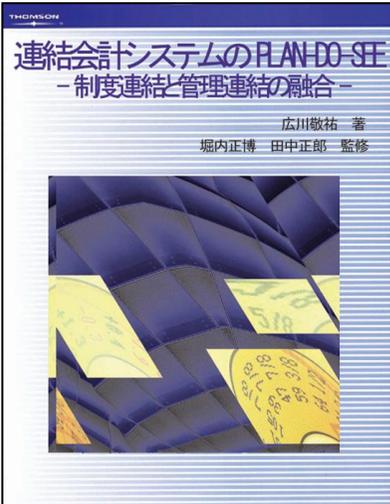
### 食品関連業(2001年頃の経験)

- グループ会社約200社
- 連結会計は芸術的なエクセルで対応していた
- 経営者のニーズで日々の進捗状況を把握したい



### 広川が学んだこと

- エクセルの仕組みは属人化してしまう
  - システム化するか否かはエクセルを残すか
- 経営者からの組織改革
  - 管理連結の仕組みを構築する必要性



## 第2章 連結会計システムのPLAN より

「連結経営」「グローバル経営」の掛け声だけが盛んで、「連結会計あれども連結経営なし」という会社が少なくない。具体的には、相変わらず特定事業から突如不良債権が表面化するとか、本社部門は部門・関連会社の損益計画を足し上げて全社の事業計画を「作成」して実績との比較をしているだけとか、といった具合である。その原因の一つに「連結経営」を実現する管理連結システムが整備していないことが挙げられる。

.....

ここで幾つかのこの状況の状況を整理しておきたい。

- ・要件からすれば管理連結システムの方が制度連結システムより大きい。
- ・細かい情報ばかり要求し、経営に活かされてない。
- ・別システムを運用していけば2重管理(入力、処理)になっていく。
- ・制度連結システムには限界がある(予算管理、月次連結等)。
- ・外部セグメントと内部セグメントにねじれ現象が起こっている。
- ・管理連結要件が整理できていない。

連結会計システムのPLAN DO SEE 59ページ

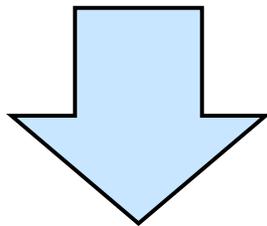
1. グローバル化に関する所感
2. グループ経営管理システムに関する課題
3. 経営管理システムのポイント
4. IFRSについて一言
5. グループ経営管理システムのグランドデザイン

経営管理とは、組織が利用できる経営資源(人・モノ・金・情報等)を有効に活用して、経営計画を達成する為の管理活動。  
また、経営管理は、企業の経営目的を実現する為の様々な業務プロセスを経営資源を活用して管理する活動ともいえる。  
経営管理は、文字通り経営を管理することですが、管理をするのは計画に対しての結果である実績だけでなく、実績に至る前の、業務プロセスについての管理を行うとよい。

## <経営管理を実行するのに必要なこと>

経営計画が立てられていること

計画を達成するための業務プロセスがあること



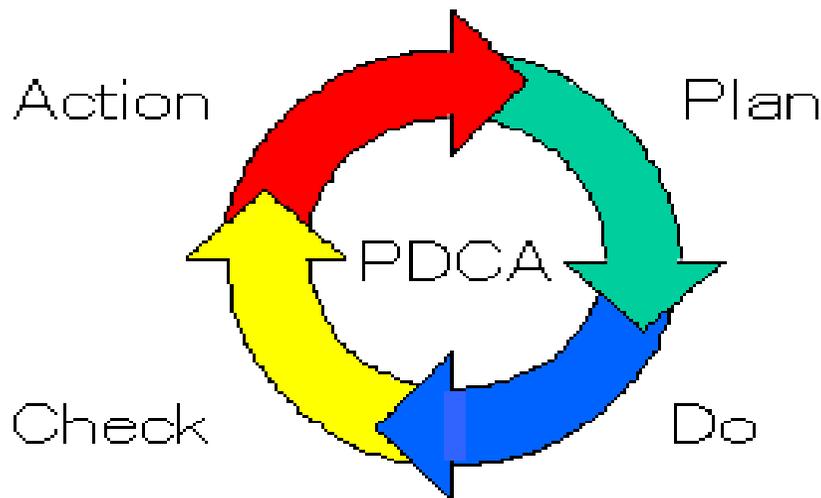
その業務プロセスを  
システム化するか否かを判断し  
効果的なことに関してシステム化を行う

現実には、以下のようなケースが起こっていることがある

- ・ 実績明細を把握して加工することに莫大なリソースを投じる  
(詳細の把握、多次元分析、間接費の複雑な配賦)
- ・ 経営者のアドホックな要請に対応に戸惑う
- ・ システムを作っても利用者がいない、フィードバックがない

経営管理システムは、基幹システムでの「支払処理ができない」というような致命的な失敗が表面化せず、欠陥システムが表面化しづらいという側面がある。

計画と執行状況管理は、経営目標を達成するために決められたヒト・モノ・カネ・情報といった経営資源が計画どおりに投入され、その結果として業績が達成できているかを分析／評価すること



Plan	業務計画や予算が策定され各組織に展開される
Do	計画や予算に基づき、戦略やアクションプランが実行され、結果として損益などの業績が把握される
Check	業績は予算や過年度の実績等との対比により、分析／評価が行われる。
Action	改善計画の策定や指導という形で、将来に対する改善活動が実施される

一般的には、PLANを作ることに労力を費やしてしまって  
C・Aまでフォローできていないことが多い

## C(チェック)評価

計画P(プラン)の通り、実行D(ドゥー)できたか否か、結果を検証します。

計画とは異なる結果の部分について原因を追究します。

—良い結果は、自社の強み(武器)として。

—悪い結果は、自社の弱み(克服課題)として。

## A(アクション)改善

C(チェック)で把握した

- ・弱みに対し『カイゼン』する対策、
  - ・強みに対し、今後も維持する対策、
  - ・外部環境の変化に対応する対策、を講じる。
- その後、再度「P」を作成し、PDCAを繰り返す。

## 原因と現象

計画やPDCAの仕組みがない

- ・ビジョンが確立されていない、社員同士の意識がバラバラ
- ・行き当たりばったりの業務執行
- ・過去実績のみを元にする経営判断

予算編成に時間がかかる

- ・予算の作成自体が目的と化している
- ・予算の管理項目が標準化されていない
- ・予算編成のためのシステムがなくエクセルで実施している

予実分析に時間がかかる

- ・予算と実績との数値体系の整合性がとれていない
- ・予算と実績との差異についての判断基準がない
- ・予実管理のためのシステムがなくエクセルで実施している

Check / Action がない

- ・予算編成と予実管理に終始し、C/Aまでたどり着かない
- ・社員へのフィードバックがなくモチベーションを保てない
- ・環境変化に対して適宜な対応がない

## 予実管理プロセスの目的

- ・予算と実績を比較し、予算との乖離を把握し、乖離を改善する施策を立てる
- ・予算と実績が乖離している状況とその施策を経営トップに報告し、追加施策の必要性を全社レベルで浸透させ、施策を実行する
- ・予算と実績が乖離している問題点、改善点を究明し、次回の予算の精度向上をはかる
- ・予算と実績が乖離している事実に基づいて、組織あるいは個人の業績評価を行う

予実管理のためには、予算数値策定時の算定根拠（プロセス）を明らかにし

その明細毎の比較分析が必要

× 売上高のみ

○ シェア、顧客獲得数、単価等の内訳

実績を把握する



予算実績差異分析を行い  
差異の原因を把握する



差異を埋めるための  
改善策を検討する



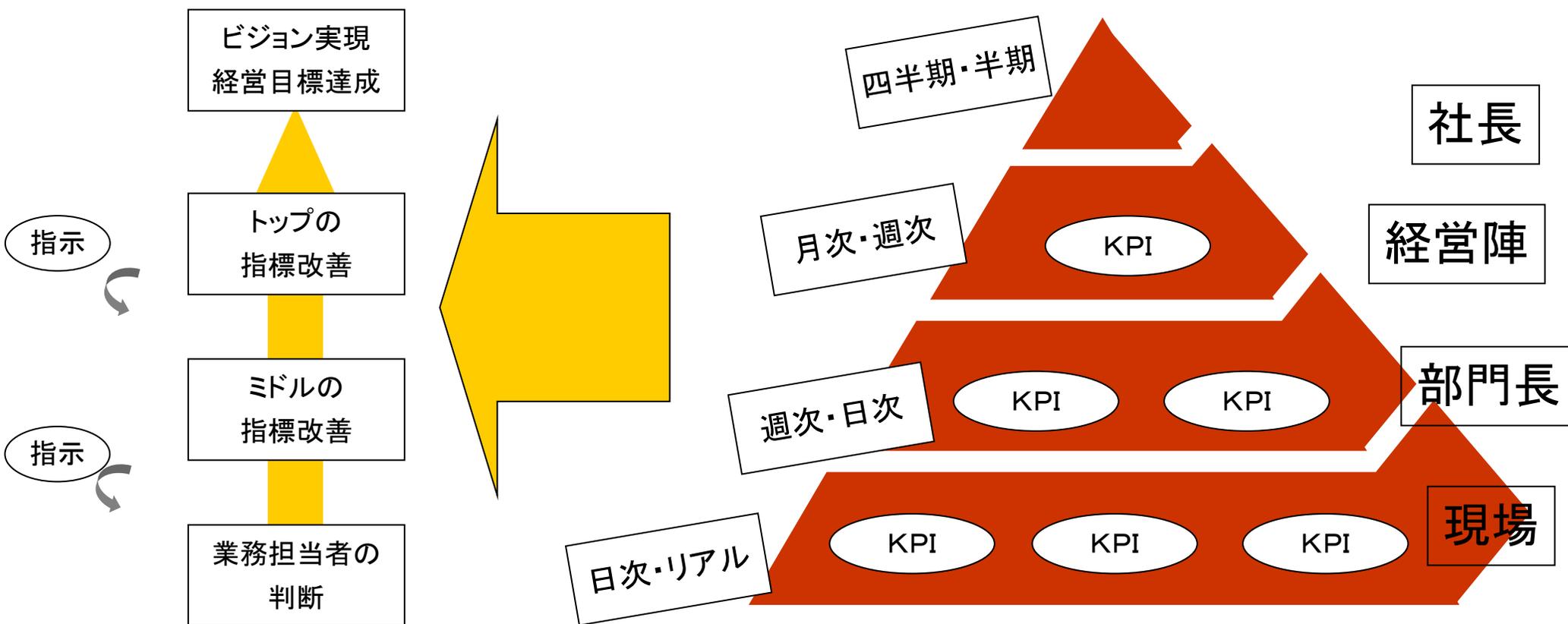
一定期間の終了後に  
業績評価を行う



次の会計期間への  
フィードバックを行う

KPIは以下のことを通じて、経営戦略を現場に落とし込む役割を持つ

- ① 経営指標を向上させるための事業レベル施策・定義・実行
- ② 事業レベル施策の達成度を管理するための事業KPIの設定
- ③ 事業KPIを向上させるための部門レベルの施策の定義・実行と、その達成度管理のための部門KPI設定・実行



例えば、市場でのシェアに優位に立つというようなビジョンを立て、その実現のために品質を維持しつつも低価格な製品の提供や新技術の開発などの戦略を立てます。そして、それらを実現するために主要成功要因(CSF)／数値目標(KGI)／評価指標(KPI)を4つの視点毎に設定し、目標を達成するための管理責任者とアクションプランを定義します。

- ✓CSF：納期遵守、故障削減、接客態度向上
- ✓KGI：マーケットシェア、売上高
- ✓KPI：リピート率、クレーム発生率、新規取引数

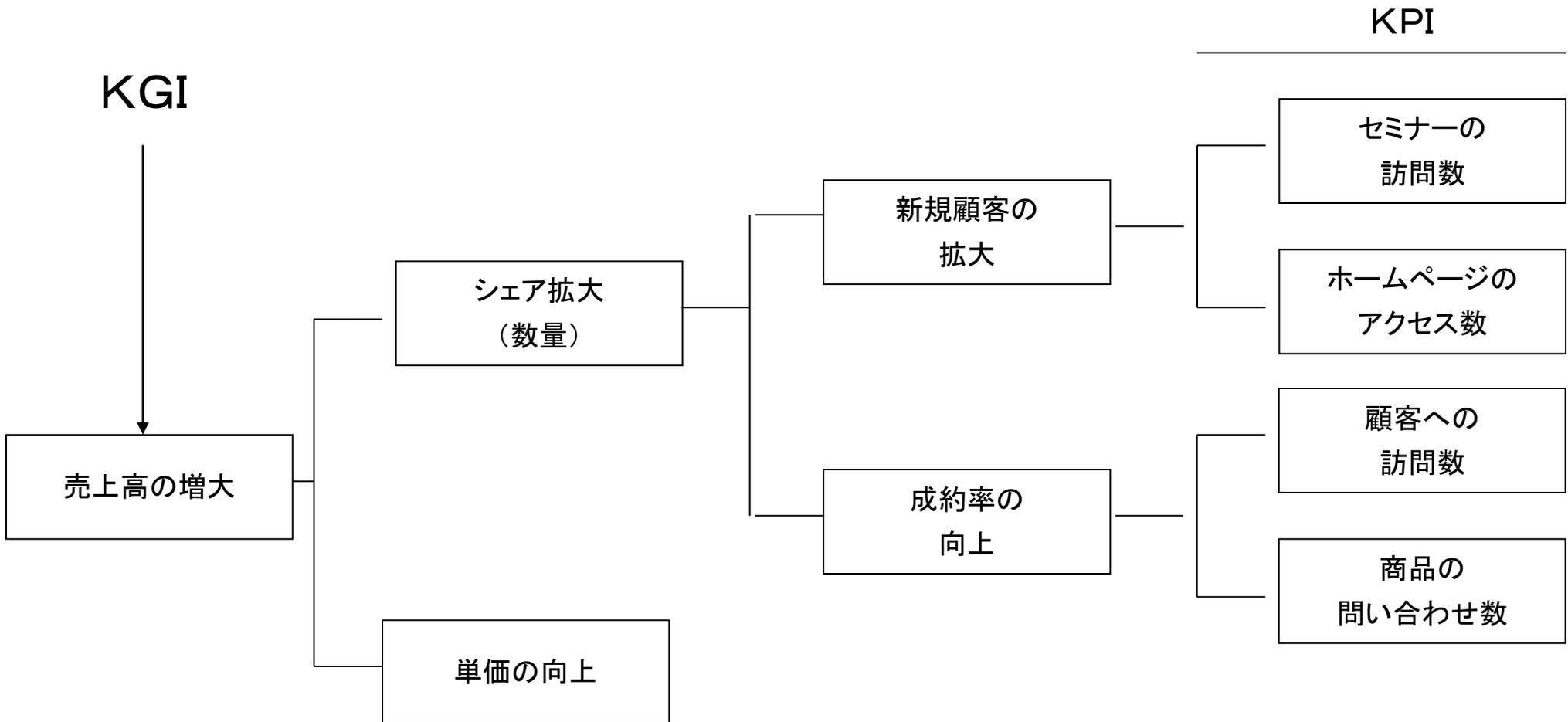
例えば、サッカーの得点(KGI)が目標として  
何点とれたかとの結果の議論だけでなく



結果を誘導できるような  
プロセス上の指標(KPI)を設定すべき

- ✓シュートは何本打ったか
- ✓ボールの支配率はどうか
- ✓コーナーキックは何回か

自然と結果が伴ってくるもの



# アウトプットマネジメントの確立

## 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



職制別に見るべき計数は異なる。  
また、重視すべき計数も経営目標により異なる。

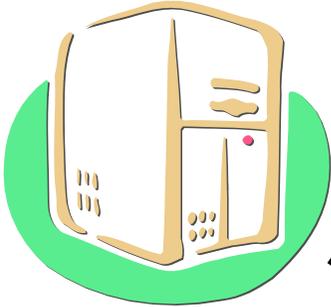
例えば、

社長	P	⇒	D	⇒	C	⇒	A	
経営層	P	←	⇒	D	⇒	C	⇒	A
責任者	P	←	⇒	D	⇒	C	⇒	A
部門長	P	←	⇒	D	⇒	C	⇒	A
オペレーション	P	←	⇒	D	⇒	C	⇒	A

- 企業での計数及び計算式
- 職制毎の見べき計数
- 行動指針(どのように行動するか)



- 閲覧方式
- 職制毎の数表デザイン
- アラート表示
- ドリルダウン、時系列分析
- 間接費配賦(地域別、部門別)



基幹系システム

DWH  
(RDB、MDB、OLAP)

1. グローバル化に関する所感
2. グループ経営管理システムに関する課題
3. 経営管理システムのポイント
4. IFRSについて一言
5. グループ経営管理システムのグランドデザイン

## ドイツポストが金融部門を売却

	2008年	
	百万ユーロ	億円
無形固定資産	11,627	15,587
有形固定資産	6,676	8,950
投資不動産	32	43
関連会社に対する投資	61	82
その他の長期金融資産	574	770
長期金融資産	635	851
その他の固定資産	514	689
繰延税金資産	1,033	1,385
<b>固定資産</b>	<b>20,517</b>	<b>27,505</b>
棚卸資産	269	361
法人所得税資産	191	256
受取債権及びその他の資産	8,715	11,683
金融商品	50	67
現金及び現金等価物	1,350	1,810
<b>売却目的で保有する固定資産</b>	<b>231,872</b>	<b>310,848</b>
流動資産	242,447	325,024
資産合計	262,964	352,530

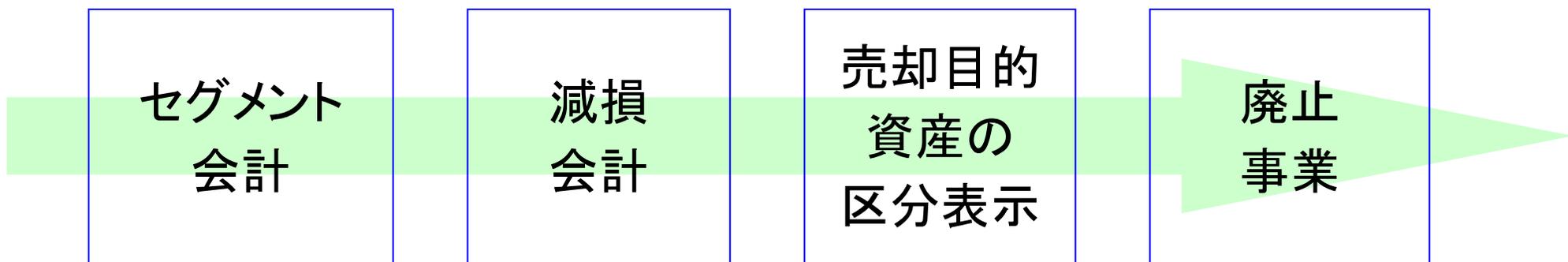
## ダイムラーがクライスラーを売却

(単位：百万ユーロ)

	2008年	2007年	2006年
売上収益	—	30,037	54,856
売上原価	—	-26,410	-48,624
販売費	—	-1,579	-2,583
一般管理費	—	-1,172	-1,901
研究及び資産化されない開発費	—	-647	-1,210
その他の収益及びその他の費用	—	-714	-354
税引前当期利益(損失)	—	-485	184
法人税等	—	368	433
クライスラー部門の当期純利益(損失)、法人税等控除後1	—	-117	617
非連結による損失、法人税等控除前	-383	-658	—
法人税等	93	-95	—
非連結による損失、法人税等控除後	-290	-753	—
<b>廃止事業による当期純利益(損失)</b>	<b>-290</b>	<b>-870</b>	<b>617</b>

**資産・負債・損益の事業別管理が求められる**

## 開示目的だけの作業になっていませんか？



- ✓ 内部管理単位(上記)の連続性がありますか？
- ✓ 廃止事業の開示で困るか否かですぐにわかる

## 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

ディスクロースは面倒だけど  
会計士に文句言われないうる程度にすればいいか

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

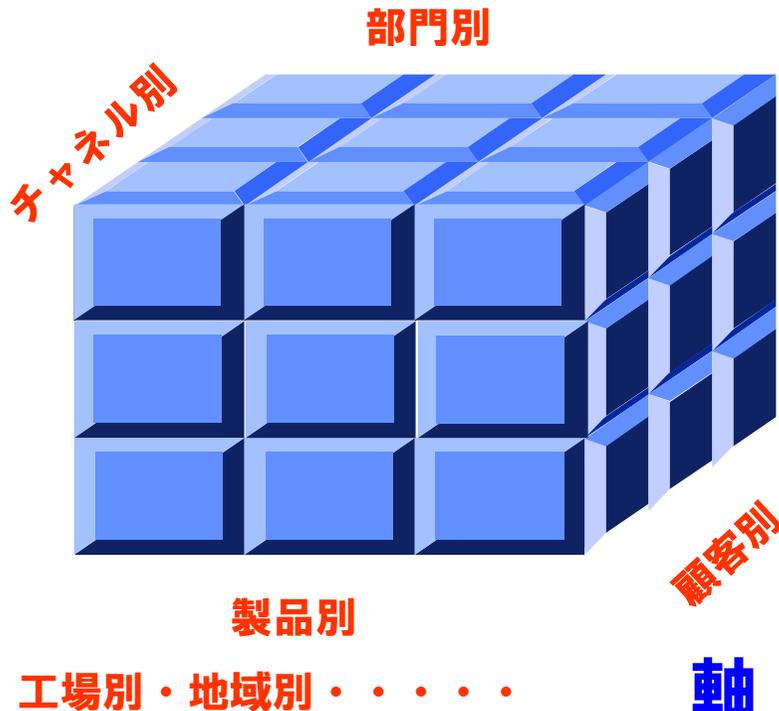
その結果

これから必要なこと

- 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

**従来通りの開示のための発想であれば  
管理と制度のねじれは永遠に解消されない**

**「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！**



軸を決めること

流通業のセグメントは？  
製造業は？  
サービス業は？  
建設業は？  
.....

## US基準やIFRSの考え

### マネジメントアプローチ

管理目的の内部機構に基礎をおくアプローチ  
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

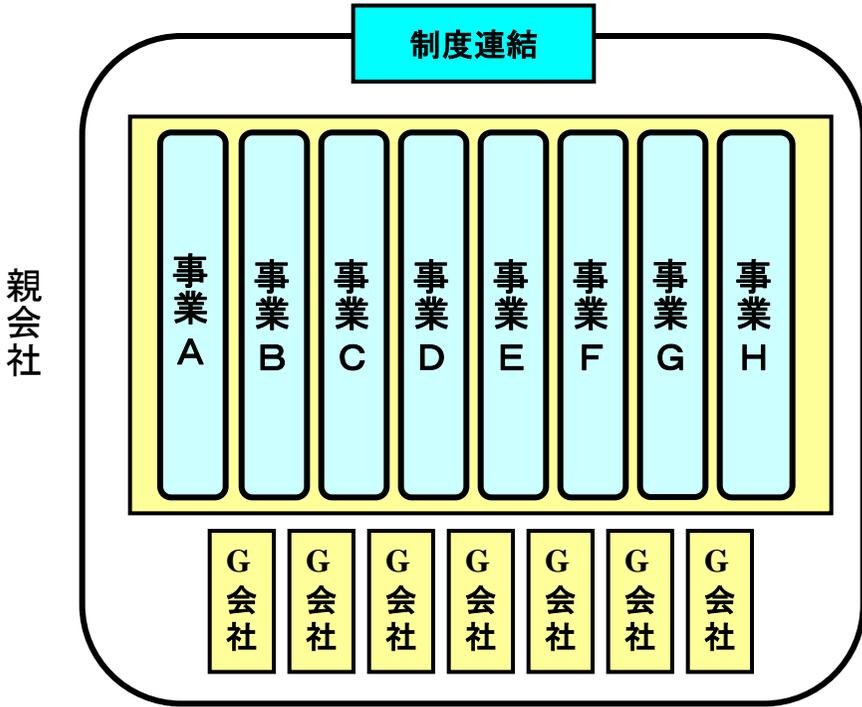
経営者が事業上の意思決定や業績評価のために設定した構成要素

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

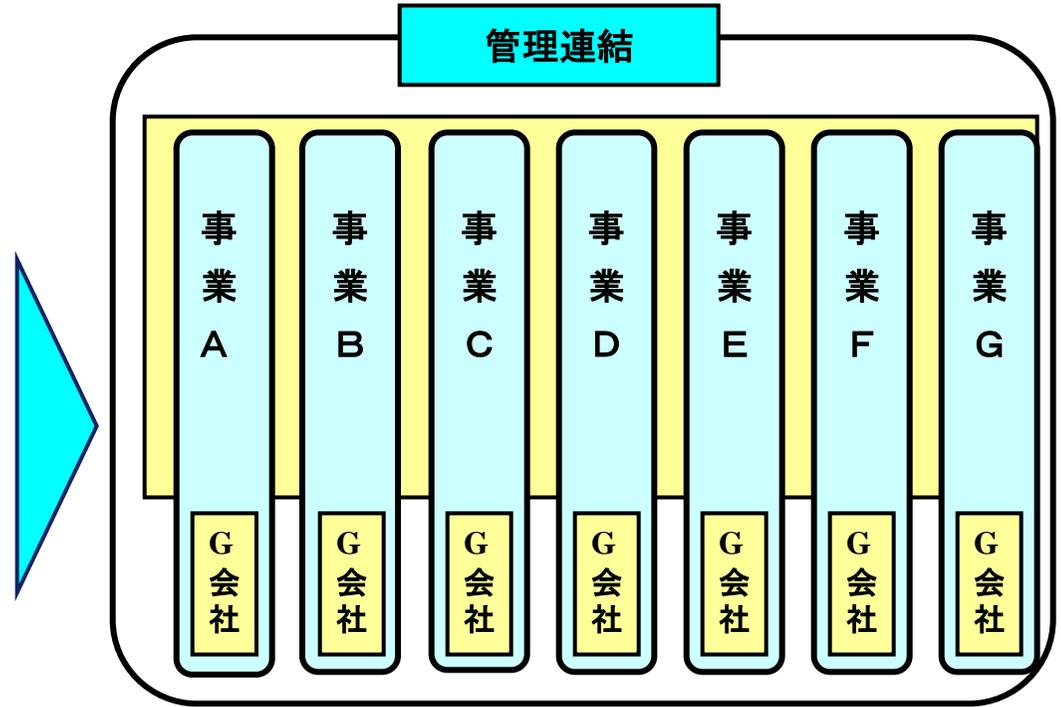
### 日本でのセグメント情報に関する会計基準

企業会計基準委員会(ASBJ)  
企業会計基準第17号  
「セグメント情報等の開示に関する会計基準」及び  
企業会計基準適用指針第20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」の公表  
平成20年3月21日

＜今まで＞



＜これから＞



親会社の中に「関連会社統括」のような部門があり、制度連結のための情報収集や会社単位ごとに管理をする機能が存在

親会社の事業部傘下にグループ会社を位置づけ経営上の意思決定や業績評価を事業部毎に行う

□ …アカウントの括り □ …法人

## グループ経営状況の可視化

- グループの経営トップ・事業責任者
- ・各G会社のトップが同じ土俵で経営状況が見られる



親会社側でグループ会社の経営状況がわかる  
経営管理システムが必要に

1. グローバル化に関する所感
2. グループ経営管理システムに関する課題
3. 経営管理システムのポイント
4. IFRSについて一言
5. グループ経営管理システムのグランドデザイン

### 大手総合商社(1995年～1997年頃の経験)

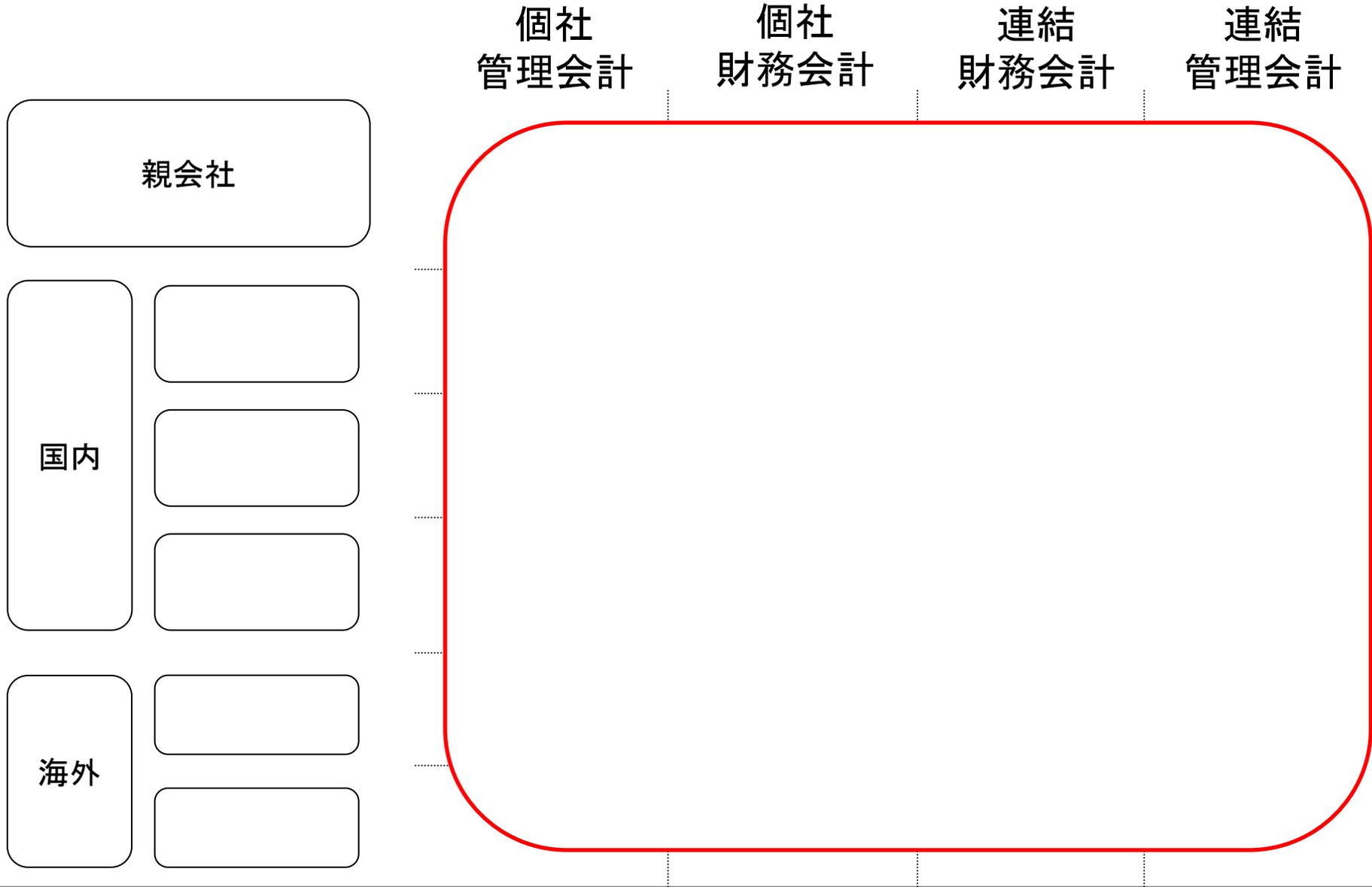
- グループ会社約600社(非連結子会社を含めると1000社)
- 日本基準と米国基準の複数会計基準の対応を1つのシステムで実現
- ERPソフトを利用して実現したが、連結会計の方が先に本番稼働を迎える

### 広川が学んだこと

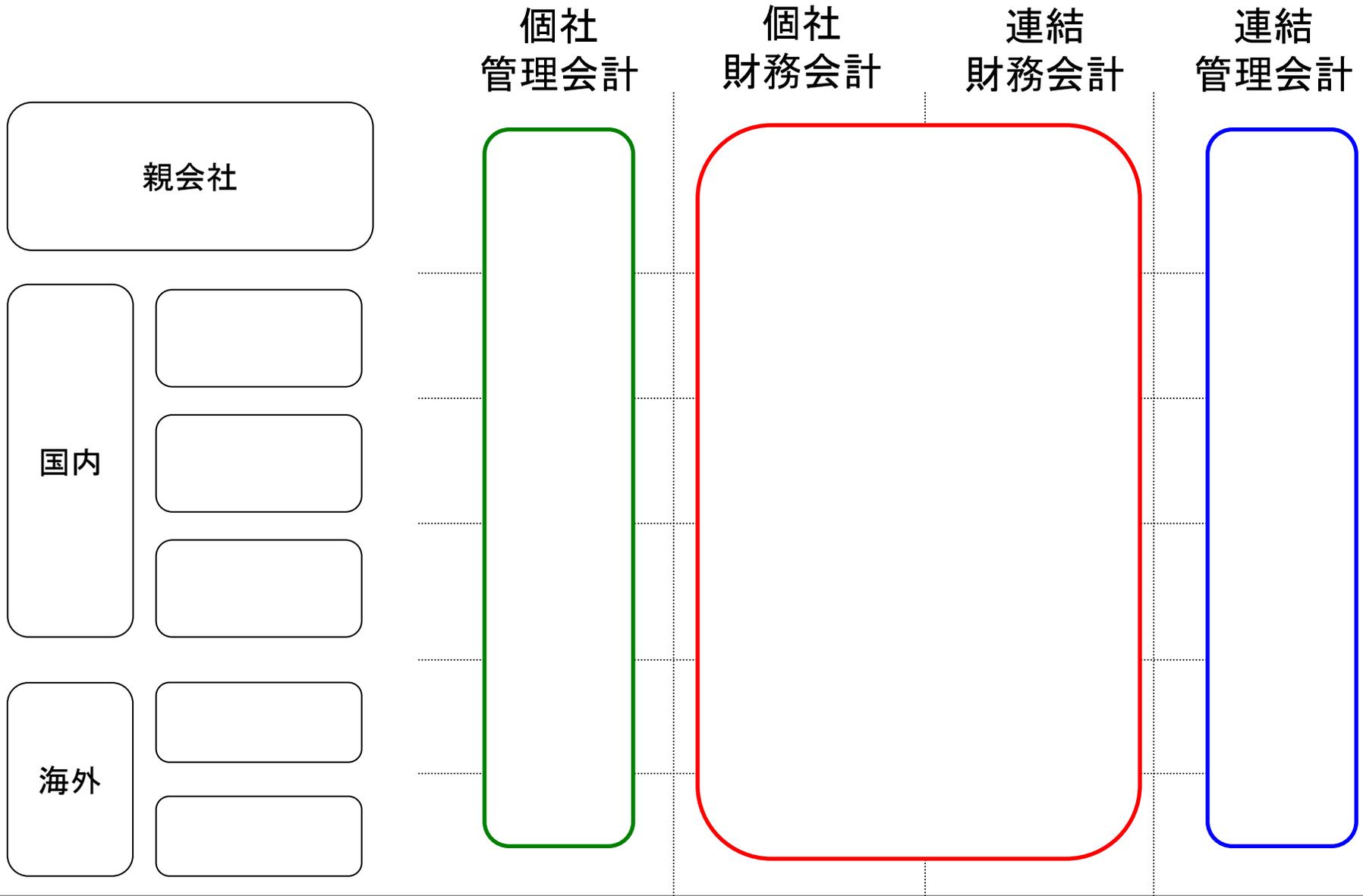
- 連結会計の方が先に本番稼働を迎える
  - 個別会計と連結会計の仕組みは分ける(個別会計の延長線上に連結会計をおかない)



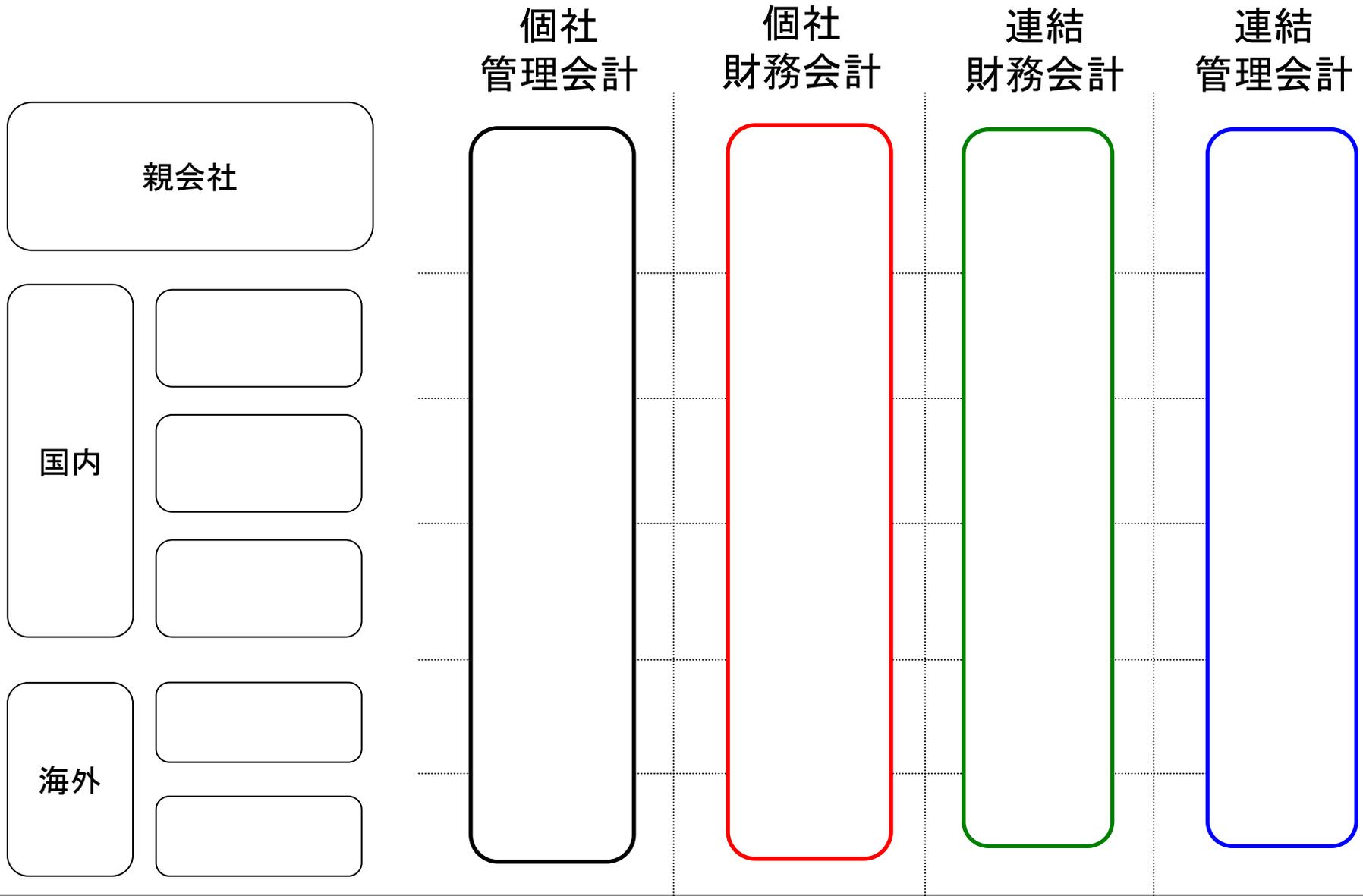
# 親会社とグループ会社の会計システムのパターン



# 親会社とグループ会社の会計システムのパターン



# 親会社とグループ会社の会計システムのパターン



総合生活産業を標榜するガス会社(1991年頃の経験)

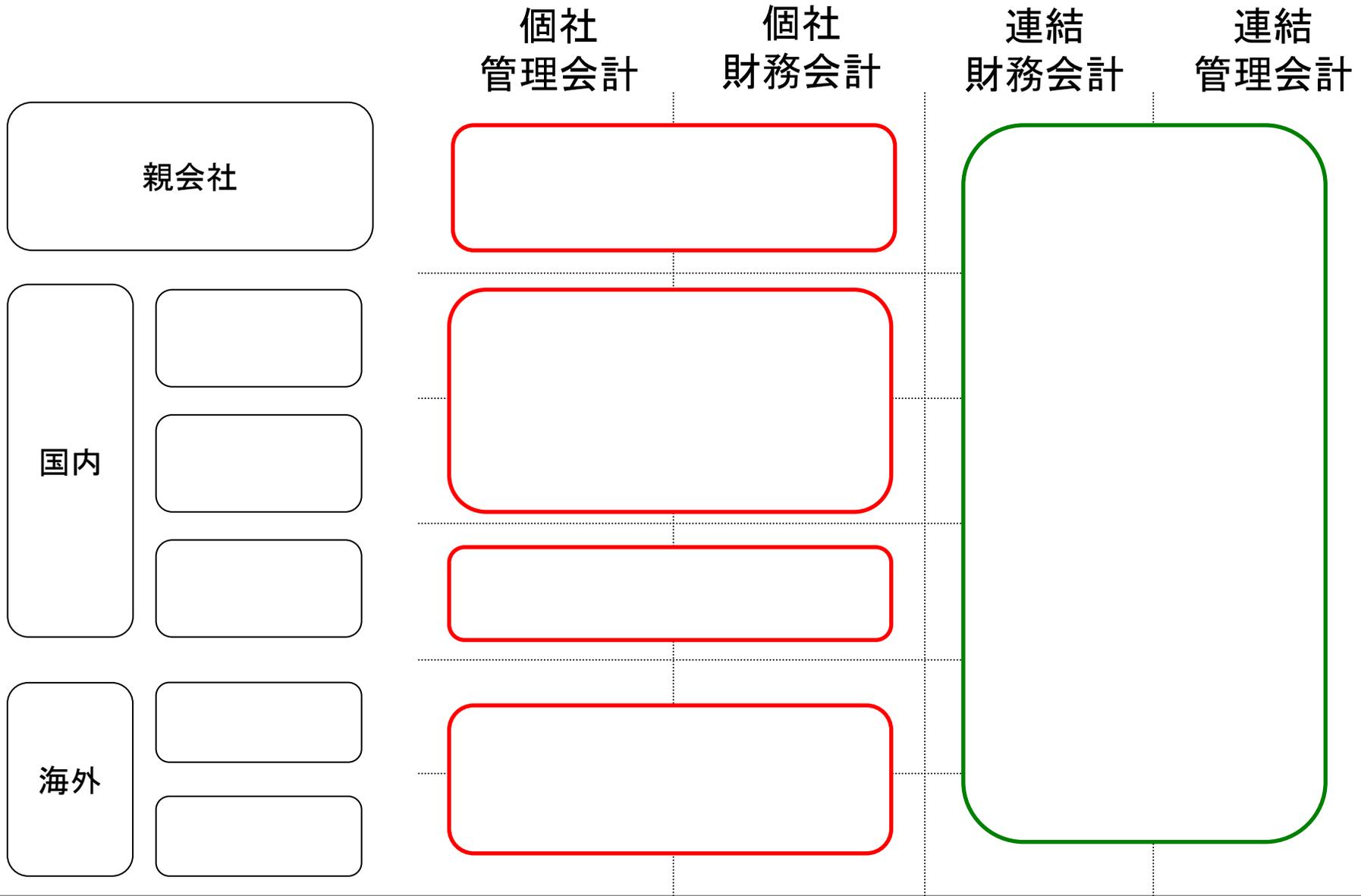
- グループ会社約100社(当時)
- 事業会社が開発した連結システムをパッケージ化したものを利用し機能不足分を追加開発。  
(連結会計ソフトは当時は殆どなかった)
  
- 同業他社との情報交換が活発だった  
どのような管理の仕組みにしようかと社内によく吟味・検討されていた



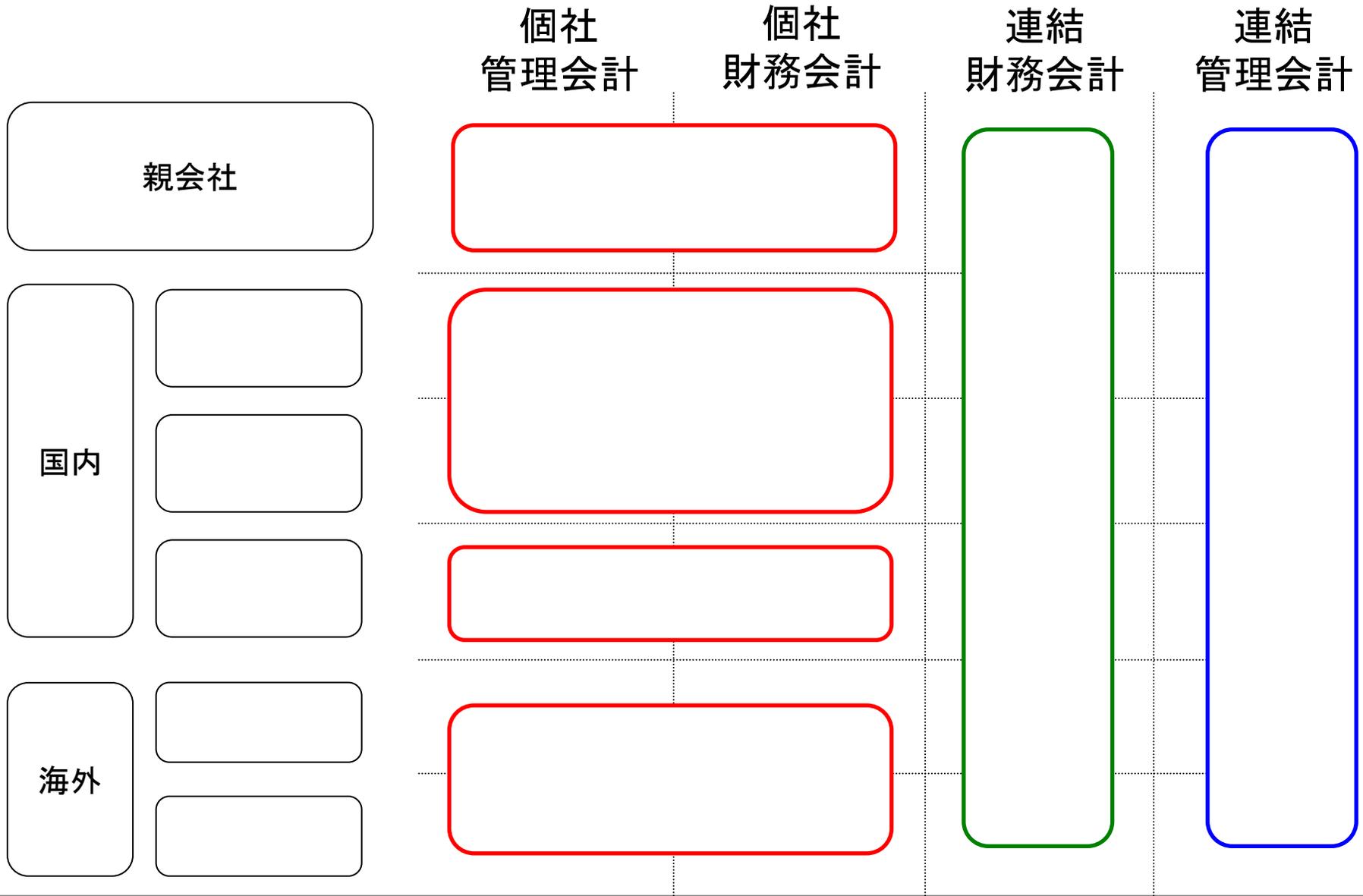
### 広川が学んだこと

- 連結会計は100%親会社のニーズで行うもの
  - 子会社には人や金の負担をかけないでシステム化(科目変換など)したいとの方針
  - 他社との情報交換は自社の固定観念を払拭する

# 親会社とグループ会社の会計システムのパターン



# 親会社とグループ会社の会計システムのパターン



### サービス業(2009年頃の経験)

- グループ会社約15社(海外拠点、海外売上の方が多い)
- 個別会計はERP、制度連結は日本の連結会計ソフト
- 経営者のニーズで日々の進捗状況を把握したい

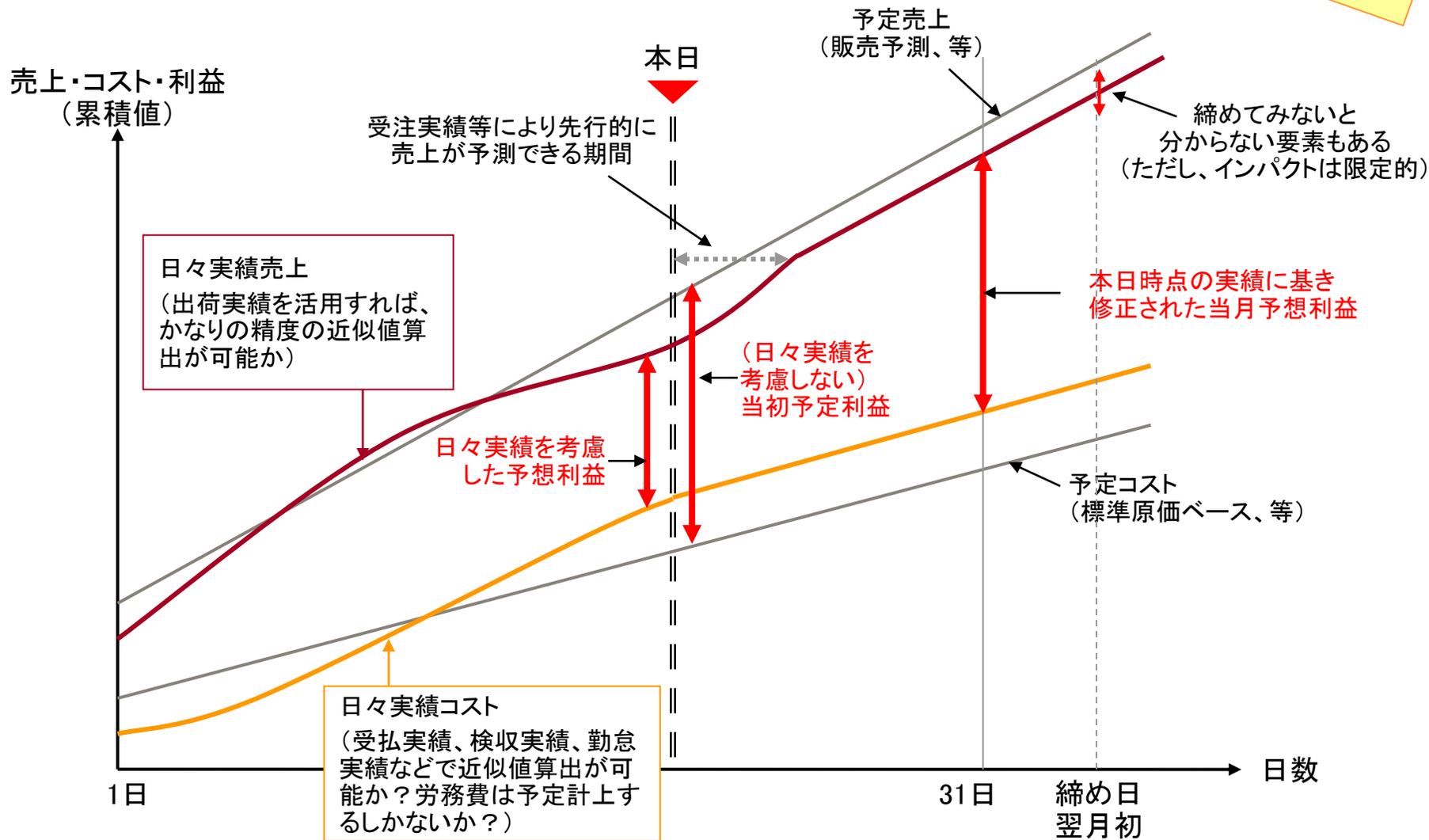
### 広川が学んだこと

- 連結会計の仕組みはせいぜい月次まで
  - 経営者が経営状況を把握するのが毎月の経営会議だけでは遅すぎる
- 制度と管理の仕組みを分けた
  - 制度連結に対応しようとするると細かい(精緻華麗な会計処理を目指してしまう)



# (参考) 月中での実績把握による業績のモニタリングのイメージ

概念図

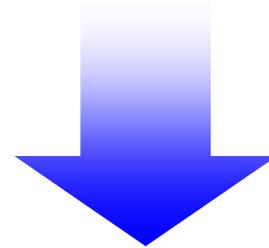


- 制度と管理の仕組みは同一である必要はない
- 連結と個別はすみ分ける

(個別会計の延長が連結会計ではない)

コード体系、使用ソフト、決算期、評価基準、など

- 子会社での会計システムは独自性、多様性を尊重する
- しかし、親会社で子会社の管理も行いたい



親会社側で取引明細を管理できる仕組み(システム)を作ればよい

# Take it easy!



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。

〒100-0006 東京都千代田区有楽町1-6-3  
Hiro Business Solutions 株式会社 TEL.03(3591)2840

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

問い合わせ先 [info@hbs.gr.jp](mailto:info@hbs.gr.jp)