

# グループ経営を支える 連結経営管理システム

中野 浩志

SAPジャパン株式会社

シニアコンサルタント

(日本CFO協会主任研究委員)

高度経済成長の後押しを受け、日本企業は相次いで多角化を推し進めた。

多種多様な事業の自主性を求め過ぎた結果、事業ユニットごとの「部分最適化」が追求され、

「全体最適化」の観点でグループの再設計を迫られている企業グループは少なくない。

「全体最適」を実現するグループ経営のためには、組織・事業の再設計と同時に、

各事業ユニットの経営状態をモニタリングする神経系統が重要であり、情報システムの整備は不可欠である。

ここでは実際のシステム導入企業などの事例を中心にグループ経営を支える情報システムの動向を追ってみた。

二〇〇二年に創立二〇〇周年を迎えたグローバル企業「トヨタ」は同年、全体売上の四分の一を占める織維・インテリア事業をスピンオフすると発表した。一八〇〇年代は火薬、一九〇〇年代は化学製品・エネルギーと新たな世紀を迎えるたびに変革を続けてきた同社は、次の二〇〇〇年へ向けて様々な形で事業ポートフォリオの組替えを行っている。

日本でも企業価値最大化を実現するために事業の「選択と集中」、グループ「全体最適化」への取組みが進んできた。取組み内容は各社各様だが大きく以下のようにまとめられる。

**事業ポートフォリオの再構築**：事業の選択と集中を行い、シナジー効果が最大限発揮できるよう事業をくくりなおす。

**事業運営効率化**：選択した事業オペレーションを効率的に運営するための仕組み作りを行う。

**非営業資産の処分**：最適資本構成・遊休不動産・持ち合い株式など不要資産の売却などによりバフ

ンスシートのスリム化を図り、事業リスクに見合う体質作りを行う。

ここでは、事業ポートフォリオの再構築を軸にグループ経営を支える情報システムを紹介する。

## 事業ポートフォリオマネジメントの鍵を握る 連結経営管理システム

総合商社の勝ち組として好調な業績を維持している三菱商事は、多種多様なビジネスの収益性を独自指標で管理し、事業の「選択と集中」を推進している。同社は事業リスクに比べて利益が少ない分野からの撤退によって資金を回収する一方、事業リスクを上回る利益を期待できる分野に戦略投資するという「事業ポートフォリオ戦略」を推進している。

事業ポートフォリオ戦略には個別事業を評価する「基準（指標）」と事業収益をモニタリングする仕組みが不可欠である。事業収益算出に大きな役割を果たしているのがERP（統合基幹業務）システ

## 三菱商事のポートフォリオ戦略 … MCV Aの活用

ポートフォリオ戦略の開始に伴い、従来の部門制を廃止し、小規模の組織単位であるビジネスユニット制（BU制）に変更した。社内BUとグループ会社手がける同じ事業を会社横断で一つのBUとして管理している。BUの「戦略ミッション」を決めるときに、独自指標「MCV A」および「成長性」「市場の魅力度」「業界における自社の優位性」の四つの指標を利用する。MCV Aは事業リスクを織り込んだ収益力を示す数値で、連結純利益と事業の最大想定損失、株主資本コストから算出される。最大想定損失概念を活用して商社の多様な事業リスクの収益性への正確な反映を図っている点特徴と言える。そして、図1の戦略ミッションマトリックス上にBUをプロットし、投資戦略が決定される。また、全社共通の撤退基準を定め、基準を満たさない事業からは原則撤退という「EXIT」ルールを適用している。

図1 事業ポートフォリオマネジメントのスキーム概要(三菱商事)

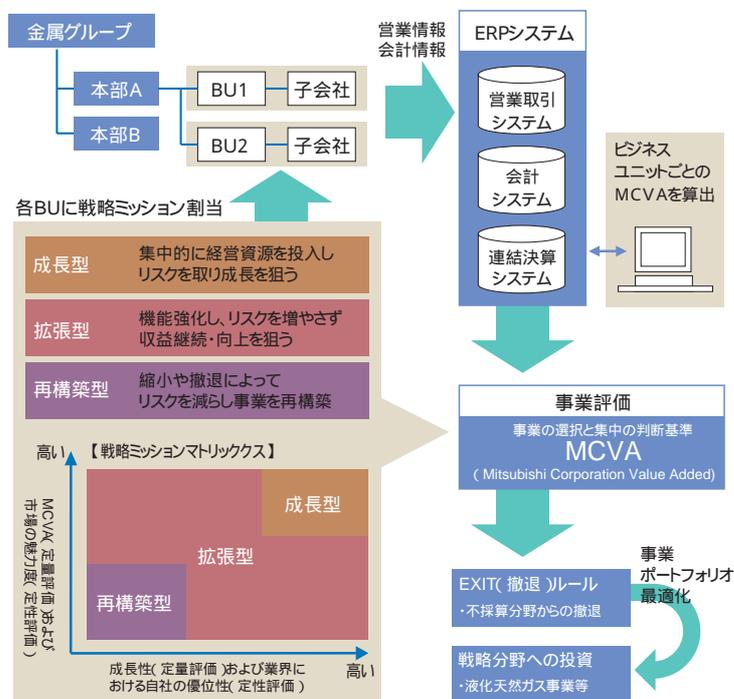


図1のスキームは、事業ポートフォリオマネジメントのスキームである。同社は販売取引、会計、連結会計モジュールを順次導入し、連結決算のみならず、事業の「選択と集中」の判断材料である独自の指標MCVA算出にも役立てている。

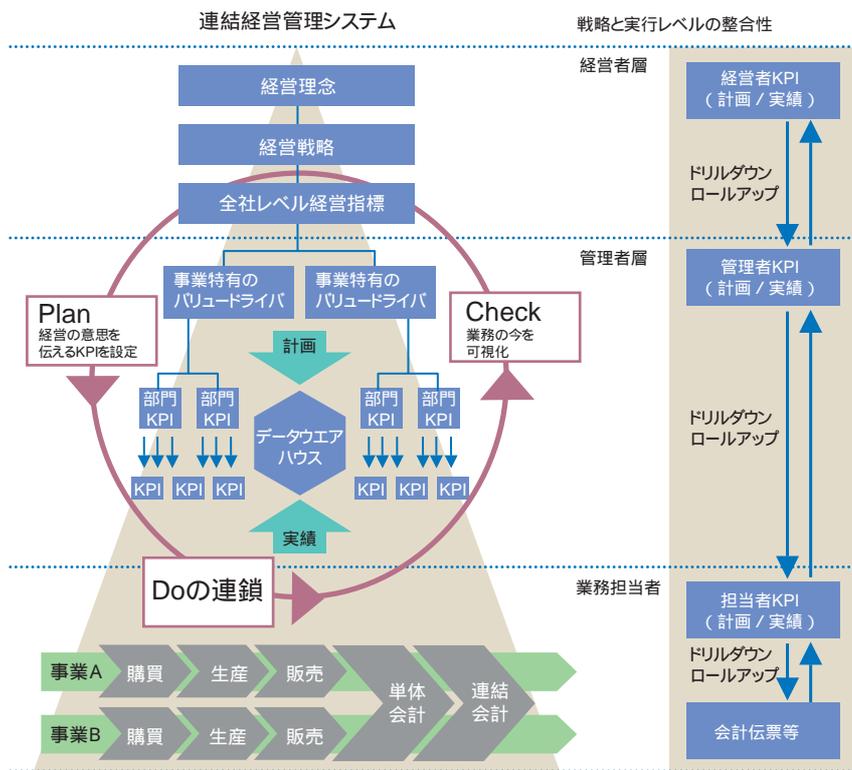
**戦略と実行レベルのPDCAサイクルを一元管理**

グループ経営実践のためには経営理念を起点に、グループ全体戦略とベクトルをあわせた事業ユニットのミッション評価指標などを設定し、事業ユニットの経営状況を時々刻々に把握して必要なアクションにつなげる仕組みが必要である。例えば連結経営管理システム(図2)を活用して経営者の意思を数値化してKPI(主要管理指標)に落とし込みKPIを

具体的施策として下位組織に展開して戦略と実行レベルの整合性を保つた上で計画と実績の乖離を管理者に分かり易く、タイムリーにレポートングする環境整備が不可欠となる。これらの環境整備に業務の標準化は欠かせない。また、各事業ユニットの販売、購買、会計などの基幹業務プロセスの連携、自動化により、タイムリーに整合性のある実績データを収集できる仕組み作りも重要である。この実績と計画を同じプラットフォーム上で管理することにより、グループPDCAサイクルを一元管理することができる。

医療費抑制傾向の中でも順調に売上を伸ばしている「X」の事例を見てみよう。「X」は企業価値向上のためにはグローバルな経営管理の仕組みが重要であると判断し、ERPパッケージを活用して連結会計システムを中心とした新たな経営情報システムの構築に取り組んだ。まず全社戦略を事業戦略に具体的に展開し、そこから成功要因(CSF)を導き出し、戦略を反映した経営指標体系を設計した。続いて、購買・原価計算・生産管理・単体会計・連結会計などにERPシステムを導入してより詳細な財務データがリアルタイムに入手可能な情報インフラを構築

図2 グループPDCAサイクルを一元管理



した。この経営情報を利用して、組織業績評価の設計、戦略シミュレーションモデルの構築、設備・IT投資意思決定制度の見直しを順次実施している。この目的は連結ベースの戦略的意思決定や業績評価をより合理化し、効率化することにある。

例えば、組織業績評価では、指標設定の対象組織を「収益性管理組織」、「効率性管理組織」、「投資収益性管理組織」の三種類に分類し、適用する評価指標などをルーラ化している。前述の連結経営管理システムを、ERPパッケージを活用して構築した事例と言える。

サントリーグループ

## 連結決算システム導入により グループ経営状況の可視化を実現！



吉田光男氏  
サントリー 取締役  
財務本部長

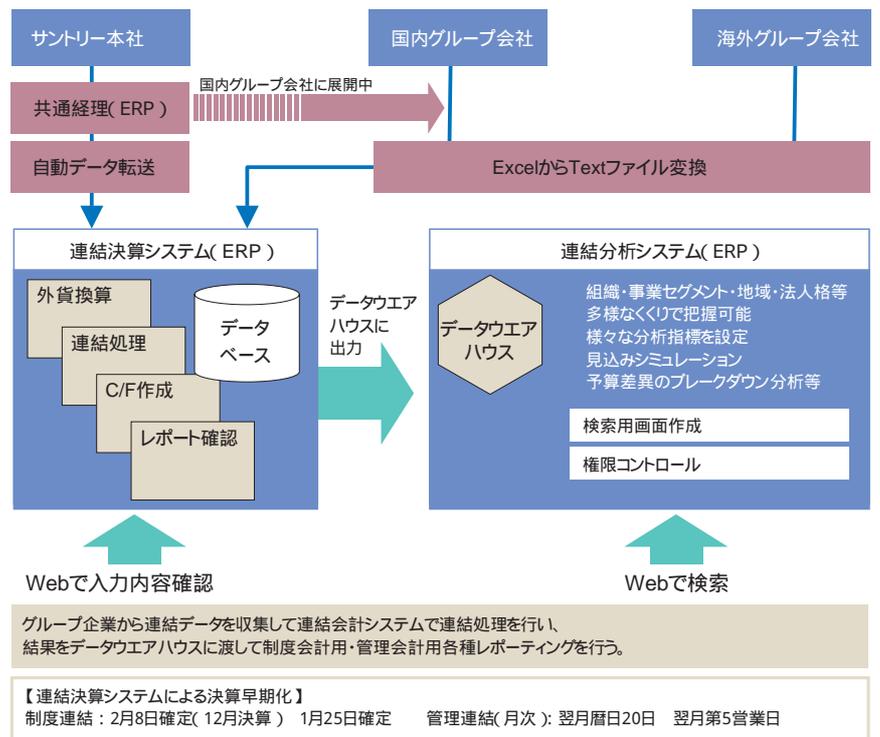
当社は販売・購買・生産管理などの基幹業務システムについては既存システムを活かし、連結決算およびグループ共通経理システムはERPパッケージを利用してまいります。二〇一一年にグループの経営トップ事業責任者、グループ会社トップが同じ土俵で経営状況が見られるよう連結決算システム構築プロジェクトを開始しました。約一〇ヵ月後に稼働開始し、管理連結(月次)が翌暦日二〇日から翌月第五営業日に早期化されるなどの成果を上げています。連結決算システムにより事業部、グループ会社単位で貸借対照表・損益計算書・キャッシュフロー計算書を計画および実績で作成可能になったことに加え、様々な分析指標の設定・把握、見込みシミュレーション、予算差異のブレイクダウンが行えるようになるなど、連結ベースの収益性分析を深化させることに成功しました。連結会計と並行してグループ経理機能の標準化効率化を目的にグループ共通経理システムをサントリー本体、サントリーフーズの二社で導入しました。現在、同共通経理システムをグループ企業に展開中であり、連結決算システムにおいて苦労した点が連結データの収集です。図3にあるように、共通経理システム導入企業は主要データの直接吸い上げが可能ですが、それ以外の会社は工場等からデータ収集が難しく、特に小規模の会社からのデータ収集が難しかったため、最初は正確性よりも期日までに提出することを重視し、グループ会社に対する説明会、勉強会を実施してヘルプアップを図りました。

## 連結決算と共通経理システムのグループ展開

サントリーではこれまで酒類・食品・外食等多岐にわたるグループ会社が自律自走を旨に大きく成長・発展してきたが、さらなる成長を図るためにグループ経営への転換を図り、グループとしての連携強化、事業の選択と集中を進めている。

同社は、連結決算システム導入によりグループ経営状況の可視化を実現すると同時に、共通経理システムのグループ展開を行い、グループ経理機能の標準化・効率化を進めている。共通経理システム導入は、勘定コード、取引先コードの見直し等業務の標準化とセプトで進められている点も重要なポイントである。サントリーと同様に連結決算早期化に取り組む事業会社の多くは、業務および監査の前倒し実施や経理処理の簡素化、統一化などの業務改善をシステム化と並行して行っている。経営が見えるようになり何が変わったのだろうか。各事業の収益状況が早く見えることにより、素早い意思決定を行えるようになった。(取締役財務本部長 吉田光男氏)。見えることは、問題点の発見力と対応力を向上させる上でも重要である。

図3 連結決算と共通経理システムのグループ展開(サントリー)

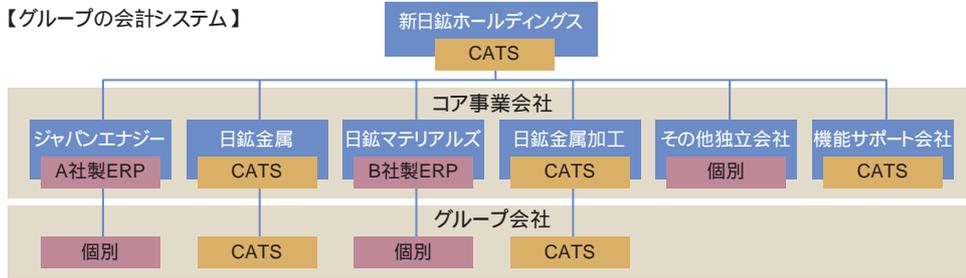


## 自社システムを活用した連結経営管理システム

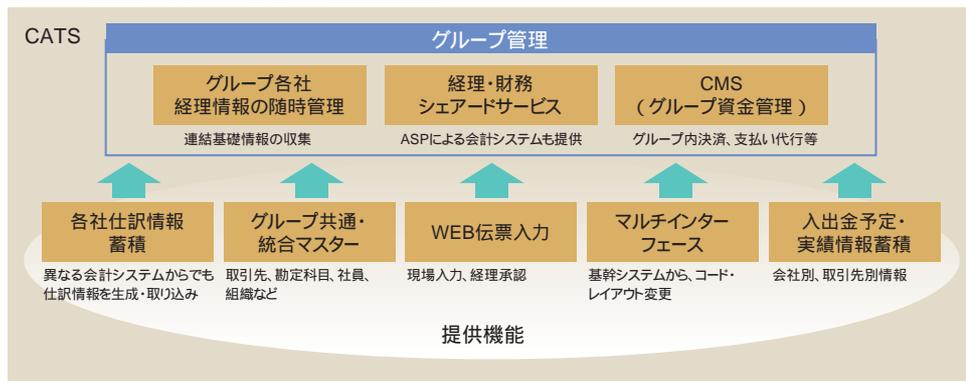
事業の選択と集中を進めるために「見える経営」を目指す企業は多く、情報基盤整備のツールとしてERPパッケージを利用する企業も多い。こうした企業と一線を画するのが新日鉱ホールディングスである。同社は既存の業務システムを使いながら、部門別など様々な切り口で収益を管理する仕組み、連結経営管理システムCATS(Consolidated Accounting Total System)を自社開発した。CATSは、グループ各社の異種システムを会計情

図4 自社システムを活用した連結経営管理システム(新日鉱ホ - ルディングス)

【グループの会計システム】



【CATSで実現するグループ管理と主な提供機能】



報で統合するクッションの役割を果たしている。連結基礎情報収集、経理財務シェアードサービスの情報基盤にとどまらず、各社から資金情報を取り込み、資金集中や支払代行などのインハウスバンク機能の提供も行った。運転資金の圧縮や余資の資金集約でも成果を上げている点が特徴といえる。新日鉱グループのように、グループ経営を進めるにあたり、異なる情報システムをシームレスに結合する統合情報インフラ整備は今後ますます重要となるであろう。

業績管理の形骸化を防ぐ

グループ経営の仕組みや制度を整えても結局それを機能させるのは人間であることから、業績と報酬のリンケージを強め、報いられたことが実感できる仕組み作りも重要となる。納得感のある評価基準作りや組合との関係など難しい部分も多いが、先例の三菱商事は戦略ミッションに基づき業績と報酬体系を連動させてモチベーションの向上を図っており、業績と報酬を連動させる取組み事例も増えてきている。また、事業に従事する人に数値目標を意識させる仕組み作りも不可欠である。目標と実績の乖離が一定水準以上になった場合、現場マネージャや担当者がシステムログイン時に警告メッセージを出し、気づきを促すなどの工夫もシステム活用のポイントである。

グローバル化が進み、環境変化が激しい中、グループ全体最適化とのバランスを取りつつ各事業ユニットが自主的にスピーディな対応を行うには、ガバナンス、資源配分、戦略調整という本社基本機能の強化と同時にグループ全体の状態を迅速かつ正確に把握する情報システム整備が不可欠である。また、今回は触れられなかったが、ガバナンスの重要課題であるコンプライアンスについても連結経営情報システムを活用して監査業務の情報化推進を図ることができる。ERPパッケージには米国企業改革法対応機能をビルドインしているものもあり、今後コンプライアンスマネジメントにも情報システムの活用が期待されるところである。

新日鉱グループ  
異種情報システムを  
シームレスに統合



稲垣 謙氏  
新日鉱ビジネスサポート課長

当グループでは、「資源とエネルギー」のアイデンティティを持つものの、個別には異業種の統合体で、グループ各社の情報システムは各コア事業会社の特性を活かしたシステムとなっており、この特性を活かすために統一したシステムにはしない方針を打ち出しました。一方、連結ベースの業績管理システムを早く低コスト

に構築する必要から各グループの共通情報を連動、連結し、会計情報の中で統合する仕組みを自社システムCATSで実現しています。CATSの提供機能は「各社仕訳情報蓄積」「グループ共通・統合マスター」「WEB伝票入力」「マルチインターフェース」「入出金予定・実績情報蓄積」の五つであり、グループの連結基礎情報収集、経理財務シェアードサービス、キャッシュマネジメントシステムの情報基盤になります。こうした情報基盤の整備はグループ全体の会計情報を一つのデータベースで管理することによる財務会計と管理会計の融合、グループ各社の事業部門別帳簿、貸借対照表、損益計算書、キャッシュフロー計算書(管理の実現など)、当社の連結業績管理の基盤となっています。今後も機能拡張を継続し、グローバルCMS対応や管理連結の高度化などの機能強化を順次行っていく予定です。