TECHNOLOGY WATCH

グローバル連結経営を実現する鍵

稲生英之
アビームコンサルティング株式会社
プロセス&テクノロジー事業部 FMCセクター
マネージャー

企業を取り巻く状況の変化

規制緩和や新興市場の整備などにより、企業競争がますます激しくなってきている。と同時に、グループ全体に係る経営上の意思決定のスピード、即ち連結経営のスピードがどんどん速くなってきている。結果として、制度上作成している四半期に一度の連結ベースでの財務数値だけでは迅速に適切な意思決定ができず、少なくとも毎月グループ全体の財務数値を把握し、タイムリーな意思決定を行う必要が生まれている。

また、二〇一〇年四月から始まる事業年度より、マネジメントアプローチによるセグメント会計が適用される。従来のセグメント情報では、開示する「事業の種類別セグメント」をどのような区分にするかは経営者の判断に委ねられてきた。一方、新しいセグメント会計基準では、開示する区分は、経営陣が経営管理で利用している区分にしなければならない。

さらに、今後IFRSが適用されると、原則としてグループ会社の決算日の統一が求められる。買収等を通じて海外拠点を増やしている場合、海外へのガバナンスが弱いケースが散見され、決算報告のタイミングも海外子会社は遅くなる懸念がある。

このような状況下で、グローバルでの業務・システムの標準化を行い、即時連結を目指すことが、グローバル連結経営管理を行う上での最重要課題の一つである。そのためには、グローバルで管理連結を効果的に行う仕組みが必須となる。

管理連結を行う単位

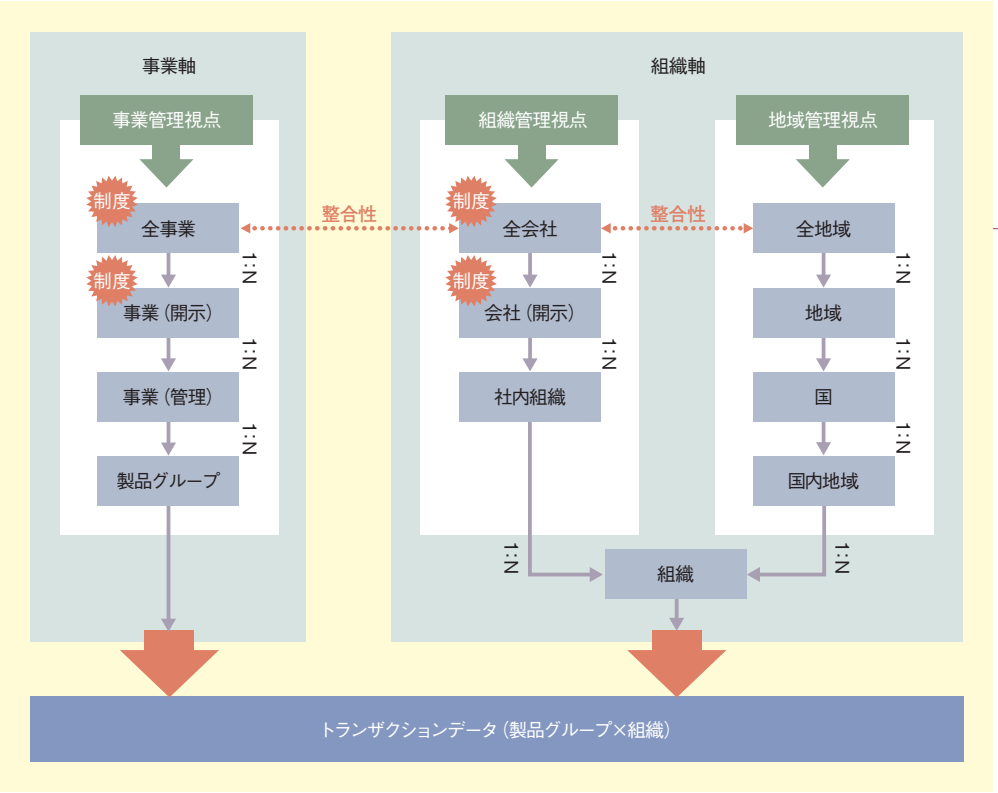
経営の意思決定を支えるための情報という意味では、製品グループ別、地域別、組織別、顧客別の四つの視点が必要である。連結ベースということは、単純合算ではなく、連結処理を行うことを意味する。ただ、顧客に対しては連結採算を見ればよいので、実際の連結処理が必要なのは、製品グループ、地域、組織の三つとなる。そのためには、仕訳レベルにおいて、どの製品グループ、地域、組織に対するものなのかを判別すると共に、連結消去を行うにあたっては、相手先製品グループ、地域、組織が必要となる。最終的には、それぞれで行った連結消去の結果、全社レベルでの連結財務諸表と一致させるように整合性を保つ仕組みが望まれる(左上図参照)。

さらに、この連結処理は実績だけの話ではない。データ分析は予算との比較を行うことで意味がある。つまり、予算も製品グループ、地域、組織およびその相手先の情報を付加して立案する必要がある。実際には、予算は実績よりも勘定のグルーピングが粗い場合や、製品グループ別に立案することが難しい場合もあるが、連結ベースでのPLAN-DO-CHECK-ACTIONのPDCAサイクルをまわすことが連結経営マネジメントの基本であり、予算なくして実績はない。

管理連結を行う頻度

一般的に管理連結とは、連結処理を月次で行い、月次で連結ベースの業績把握をできる仕組みを整備する場合などが該当する。一方、製品の短ライフサイクル化に伴い、月次ではなく、週次、日次、もしくはリアルタイムでグローバル採算がどうなっているのかを把握したい場合もある。最近、弊社のクライアント企業からこうした要望を拝聴するケースも少なくない。しかしながら、連結ベース＝正確な内部取引消去をそ

●管理連結の単位



の都度行うのは現実的ではない。その現実解として、「外部売上」と「外部売上原価」のみ捉える、というソリューション例がある。「外部売上」は売上の顧客情報を見て把握し、「外部売上原価」は、材料費のうち外部分を捉え、内部原価としての労務費・経費を乗せる。もちろん、この前提として、在庫未実現利益の金額的なインパクトを測った上で、意味のある数値が出るかの検証は必要である。

グローバル連結経営管理の実情

管理連結を行うためには、適切な粒度のデータをタイムリーに収集する必要があるが、そのためにはいくつかのポイントがある。具体的には、

①情報システム基盤の統一
②会計処理基準の統一（勘定コード含む）
③決算プロセスの標準化・平準化
④本社・統括拠点によるグループガバナンス
⑤各現場の体制・教育

である。①により収集されるデータの粒度が異なると、管理連結処理自体に致命的な影響を与える恐れがある。基本的にはワンインスタンスによる情報システムの統一が望まれるが、システム導入途中の過渡期対応はもちろんのこと、導入後の運用観点やセキュリティに関する論点を整理する必要がある。そして、②の勘定科目を含めた会計基準の統一は、今後ＩＦＲＳで求められると共に、財務報告の信頼性確保という外部開示の観点からも、経営という内部管理の観点からも、最低限必要な活動として位置づけることが不可欠である。また、グローバルでの情報システム統一にあたり、③の決算プロセスの標準化・平準化が必須であると共に、効率的なデータ収集のためには、決算プロセスだけではなく業務プロセス全体の標準化・平準化も求められる。その際、④の本社や統括拠点が如何にリーダーシップを持って統制をかけていくかが鍵となる。最後に、企業は人なりと言われる通り、⑤の各現場での体制づくりを忘れてはならない。

ＩＦＲＳを単なる制度変更と捉えるのではなく、企業競争力強化の基盤となるグローバル連結経営管理の仕組み構築の契機として捉えることが必要である。

グローバル連結経営管理の今後

グローバル経営管理は、データの収集が目的ではない。収集されたデータをどのように分析し、どうＡＣＴＩＯＮにつなげていくかが重要である。例えばグローバルで製品グループ別に売上原価を捉えたとしても、原価低減のための施策が判断できなければ意味がない。そこで、売上原価を材料費、労務費、経費に分解し、さらに材料費は材料本体と購買副費、輸入諸掛等で把握するようなシステム構成が求められる場合もある。

また、原価管理という観点で言えば、アビームコンサルティングでは原価を七つのテーマ（連結原価実績管理・連結原価予算管理・戦略的原価管理・単品別総合原価管理・目的別原価管理・ライフサイクルコスティング・ロット別原価管理）に対する施策と効果のソリューションを提供しており、経営管理の実現にどう貢献できるかという視点でコンサルティングを行っている。

キーワードは、「どうデータ収集するか」で議論をするのではなく、「どうデータを活用するか」である。

■参考文献
中田清帆・三浦直樹「連結経営管理の実務」（中央経済社、二〇〇八年）