

制度会計だけでなく  
管理会計にも  
対応していくために

## 連結経営管理のレベル診断 v2.1

サービスのご案内



クラウド&パッケージ  
広川 敬祐

事業の多角化・グローバル化が進んだ現在、連結ベースの管理は経営上、必須となってきました。一方、グローバル水準の連結経営管理に向けて改善余地がある日本企業も少なくありません。

しかしながら、多くの日本企業は、制度連結決算を中心思想としたアウトプットに基づく**未成熟な連結経営管理**（いわば、「**日本型連結経営管理**」）を行っているように見受けられます。

## 日本型連結経営管理の課題

- ・ 制度会計依存のシステム・情報
- ・ 法人別PLによる業績管理
- ・ 月次決算ベースの業績報告
- ・ 賞味期限切れの情報



## グローバル水準の連結経営管理

- ・ 管理会計起点での制度対応
- ・ 事業別BS/PL/CFによる業績管理
- ・ 週次・日次の業績把握
- ・ 即時・予測の情報

このような状況を踏まえ、日本型連結経営管理の課題を克服し、グローバル水準の連結経営管理を実現していくために、改善プラン策定に役立つレベル診断リストを作成しました。よろしくご高配のほど、お願い申し上げます。

クラウド&パッケージ 代表 広川敬祐

# 連結経営管理の レベル診断の視点

---

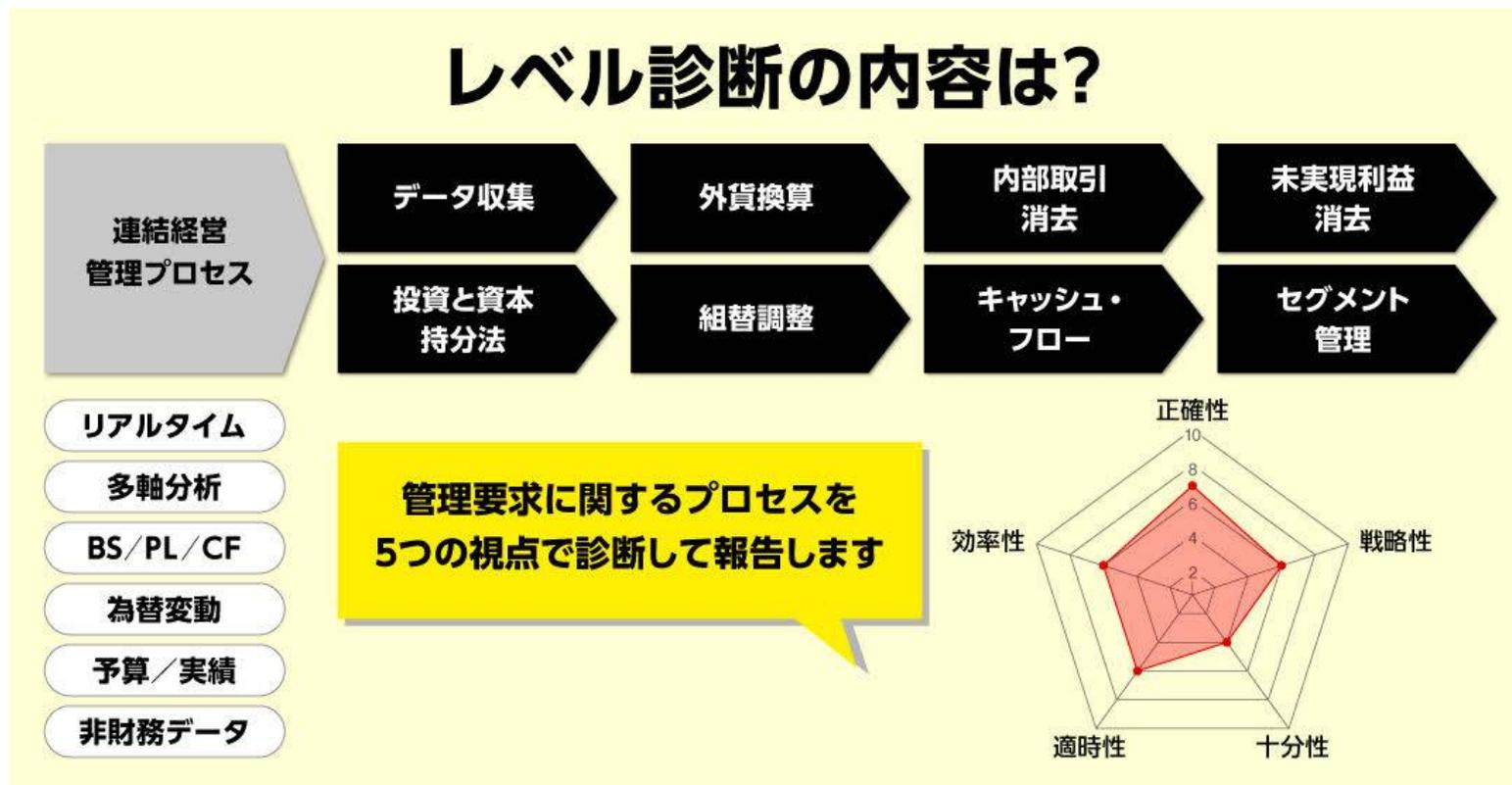


# ご報告イメージ

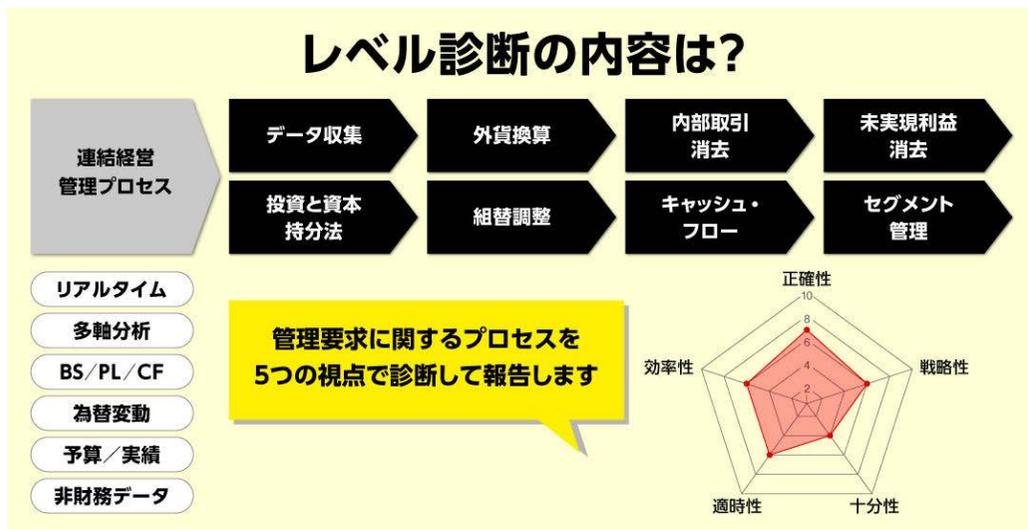


連結経営管理のレベル診断リストを約100項目作成しています。  
その項目を、正確性（信頼性）、戦略性（経営活用度）、効率性（工数・コスト）、充分性（包括性）、適時性（迅速性）の視点に割り当て、各診断項目の採点とその平均値を報告させていただきます。

この診断により、連結経営管理のグローバル水準達成に向けて貴社の課題抽出・課題解決の方向性を明らかにし、改善の方策をご提案いたします。



# レベル診断の項目 (例示)



診断項目	診断内容	結果	コメント
内部取引消去	グループ間取引での売上計上と仕入計上とのタイムラグの調整を処理できているか グループ間取引で違算が生じれば、その差異調整を処理できているか 内部取引消去の突合パターンを柔軟に設定できているか 為替の影響の差異調整を処理できているか		
外貨換算	制度連結に必要な外貨建会計基準に準拠する換算方法だけでなく、予算などの管理連結の換算にも対応できるか 外貨換算によって発生した為替換算調整勘定の発生源を分析できているか 損益科目の換算は、単月換算の積上のほか、累積残高の換算にも対応できているか 為替の影響が業績・決算に与える影響をシミュレーションできているか		
データ収集	グループ会社各社のマスタ(勘定コード、取引先)の統一化もしくは関連付けができていないか グループ会社各社の会計システムの統一ができていないか BS/PLだけでなく、注記情報や簿外情報(受注高、従業員数、債務保証、担保など)の情報収集ができていないか グループ会社からのデータ収集を月初でなく月中にリアルタイムに収集できていないか		

診断項目  
約100項目

**内部取引消去**

**外貨換算**

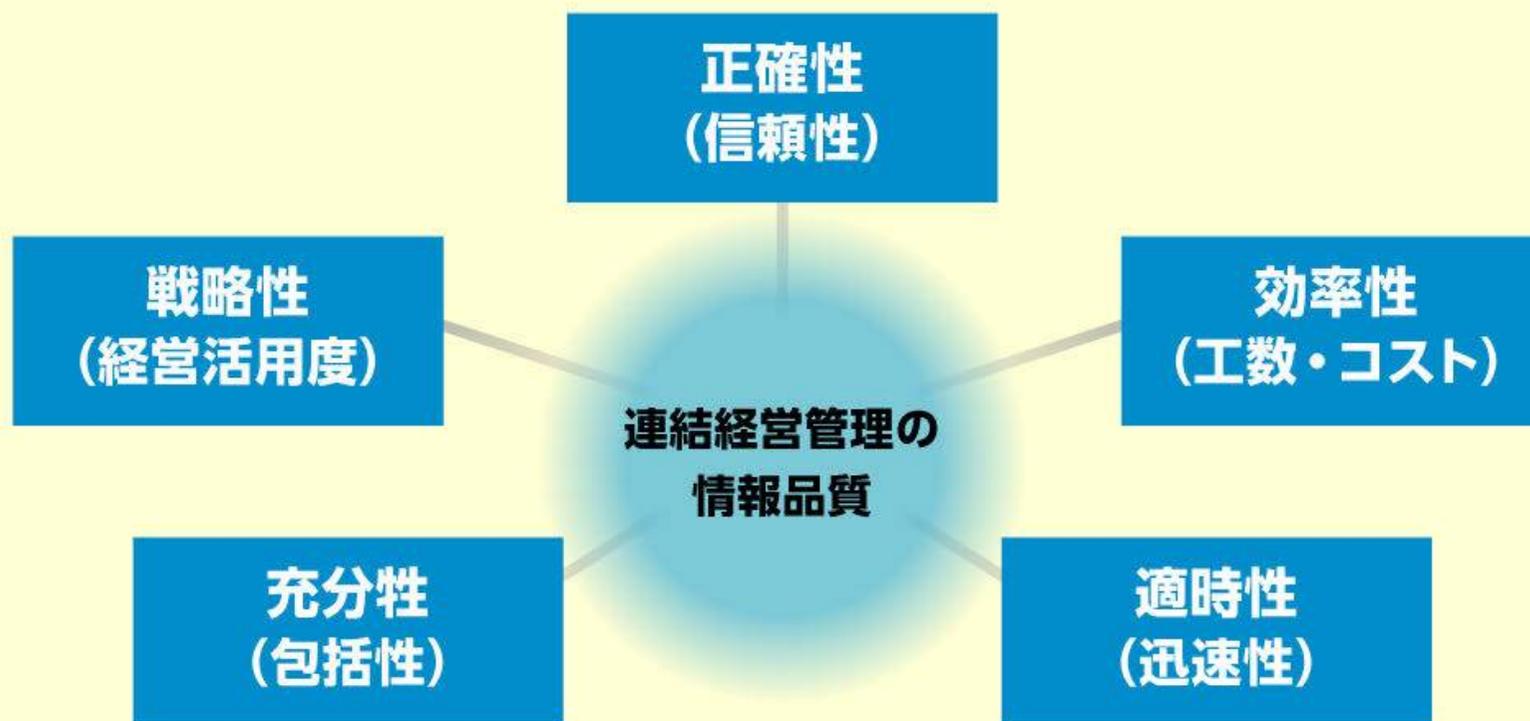
**データ収集**

5段階評価

# レベル診断の評価視点

業務は、正確に行う（信頼性）だけでなく、戦略性（経営活用度）、効率性（工数・コスト）、充分性（包括性）、適時性（迅速性）も大切になります。  
これらの視点を踏まえて、レベル診断リストを作成しています。

## レベル診断の“切り口”は？



### <参考文献>

会社「経理・財務」の  
スコアリングモデル



# 制度会計と管理会計の関係

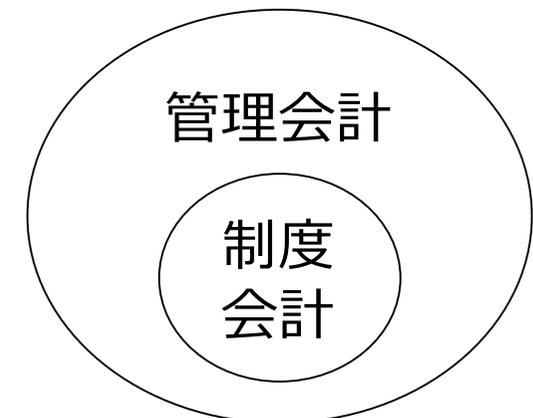


制度会計の方が器は小さいのに、制度会計を重視し、その器に大きな管理会計要件を取り込もうとする。要件が多く、溢れて入らないのは自明の理となる

	制度会計	管理会計
◆ 頻度	四半期	月次、リアルタイム
◆ データ種別	実績	予算、見込、シミュレーション
◆ 管理項目	財務諸表情報、注記	制度会計＋非財務情報
◆ 管理セグメント	せいぜい5つか6つ	階層深く、数多い

## 目指すべきこと：

→ 大は小を兼ねるの理論で、  
管理会計を起点とする制度対応



# 管理会計を起点とする制度会計対応システム

管理会計の対応には、管理会計を起点とし、制管双方に対応するシステムが必要になります

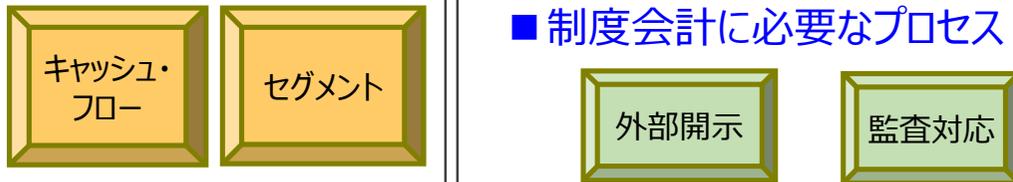
## ■ 制度会計・管理会計共通のプロセス



## ■ 管理会計で実現したいこと



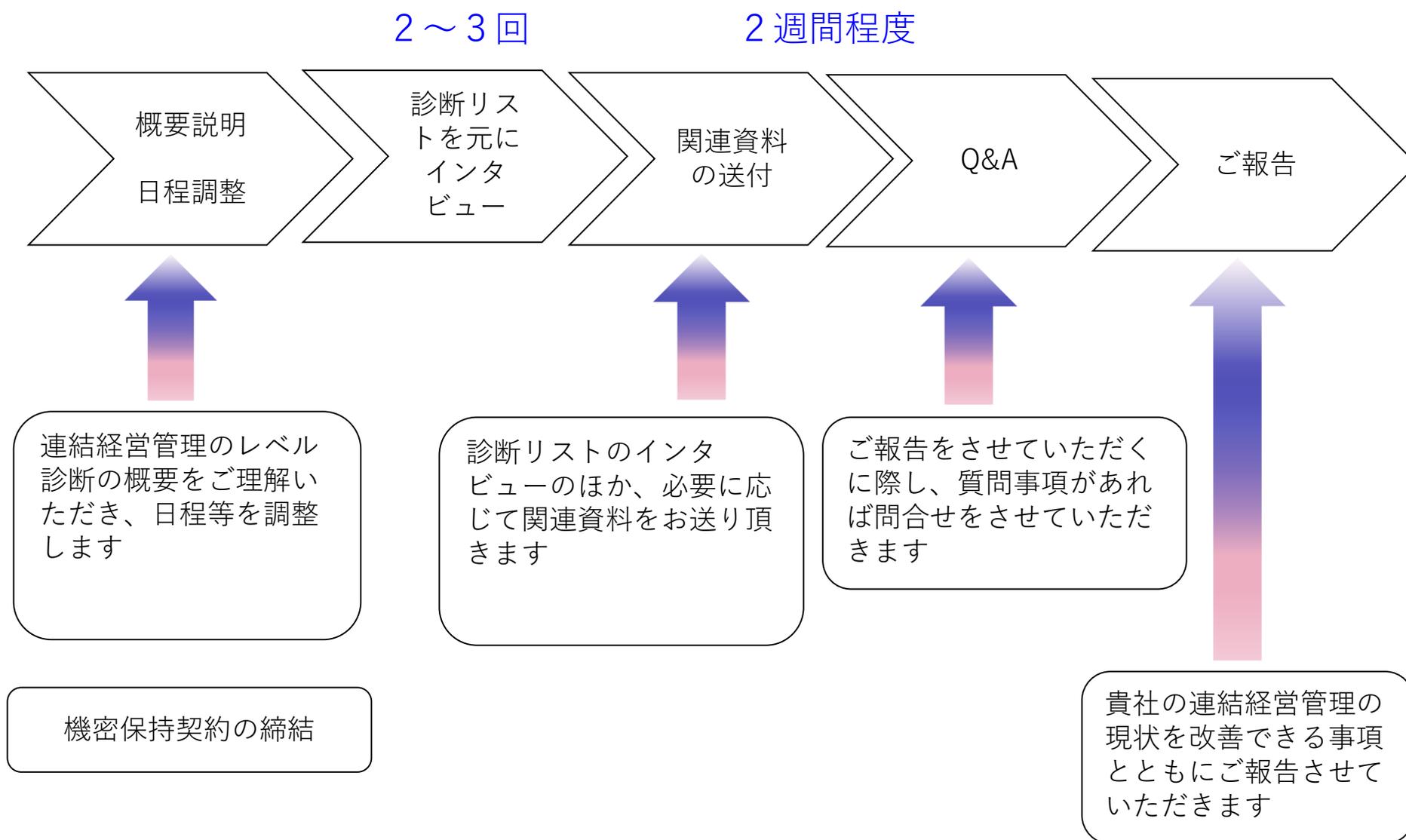
## ■ 制度会計に必要なプロセス



## 管理会計を起点とする、制管フル対応システム



# レベル診断の作業内容



## 要点検！

# 日本企業にありがちな 連結経営管理の課題

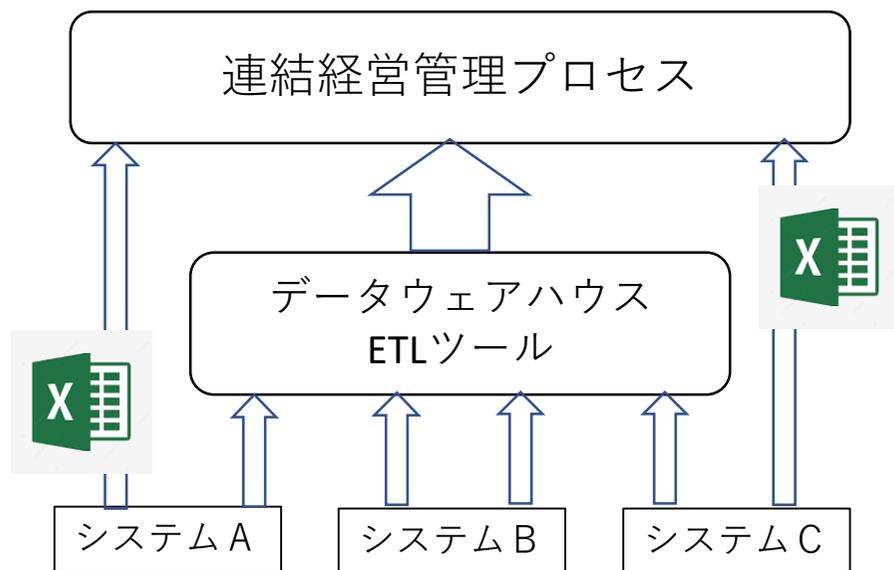


※次ページ以降の資料（スライド）では、

- ・日本企業にありがちな課題を「日本型連結経営管理」として左（上）に
- ・課題解決の方向性を「グローバル水準の連結経営管理」として右（下）に記載しています。

# グループ会社からの報告の間違いはないか？

## 日本型 連結経営管理



グループ各社の基幹システム  
(会計システム) がバラバラ  
で、月次決算をベースとした  
データ入力・転送

## グローバル水準の 連結経営管理



連結経営管理プロセスと  
各社の管理プロセスとが  
リアルタイムで連携

# 早いタイミングで業績把握できているか？



**期末 (月末)**

- ・ 月末締日後に作業
- ・ どんなに早くても第1営業日

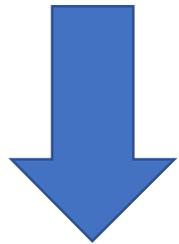
日本型  
連結経営管理

月中では業績が  
わからず・・・？

毎月、毎月  
綱渡り



1 営業日	2 営業日	3 営業日	4 営業日	5 営業日	6 営業日
----------	----------	----------	----------	----------	----------



グローバル水準の  
連結経営管理

- ・ リアルタイムの業績管理
- ・ 内部取引照合の前倒し

月次処理の早期化

マネジメントが直接アクセス

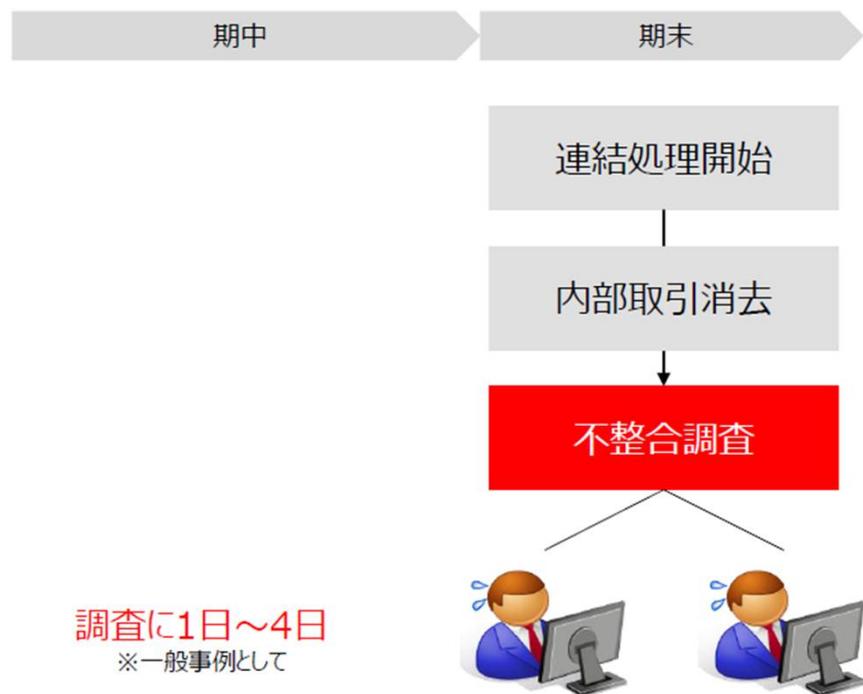
(いつでも、どこでも)

その時間を分析、改善へ！

# 内部取引の違算はないか？ 差異原因の追跡に時間を要していないか？

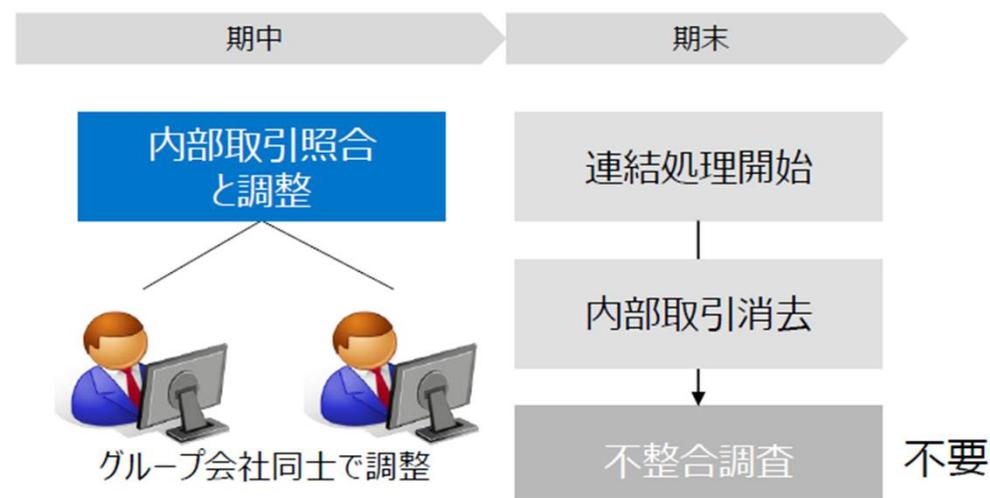


## 日本型 連結経営管理



期末の連結処理時に  
内部取引の不整合を調査

## グローバル水準の 連結経営管理

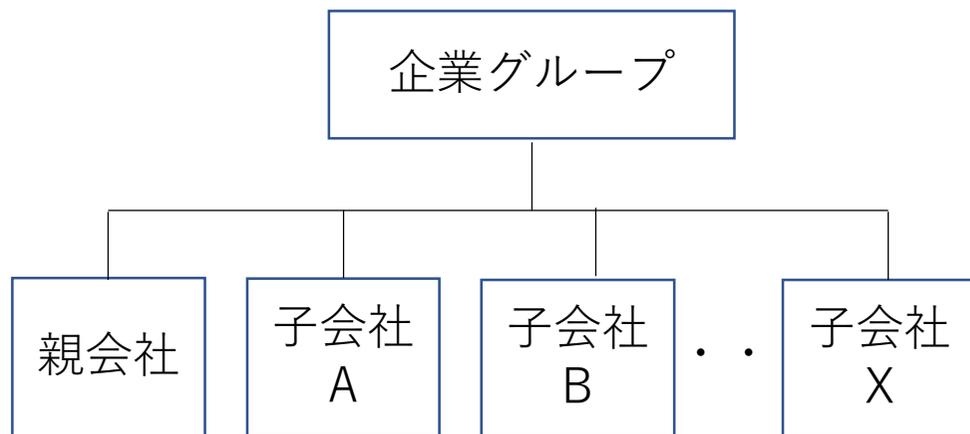


内部取引の計上漏れ等を  
期中に調整

# 会社別の業績管理だけでなく、 事業や地域の多軸分析ができているか？



## 日本型 連結経営管理

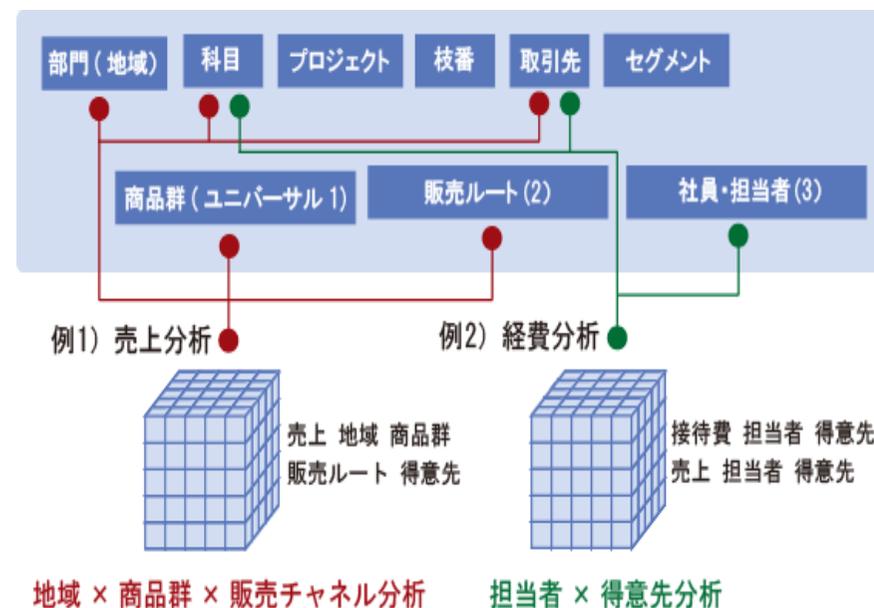


## 制度対応の セグメント情報



会社別の連結業績管理を行い  
セグメント情報は  
制度連結の開示対応中心

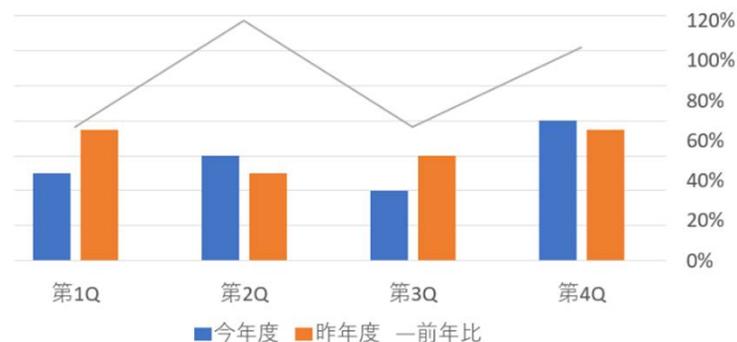
## グローバル水準の 連結経営管理



事業別、拠点（支店・営業所・工場など）別、部門別（部署）、プロジェクト別、取引先別、製品（群）別など、  
様々な切り口での経営分析が必要

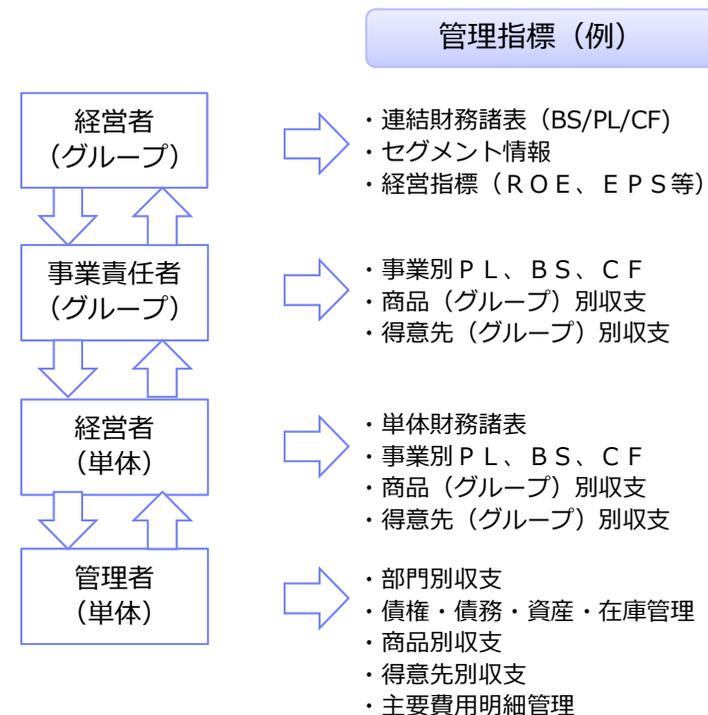
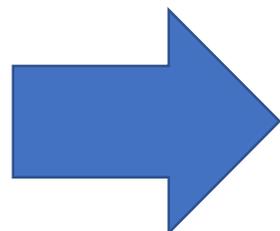
# PLだけでなく BSやCFの業績を管理できているか？

## 日本型 連結経営管理



## グローバル水準の 連結経営管理

- ・ 売上高
- ・ 営業利益
- ・ 当期利益
- ・ 前年比
- ・ 予算比



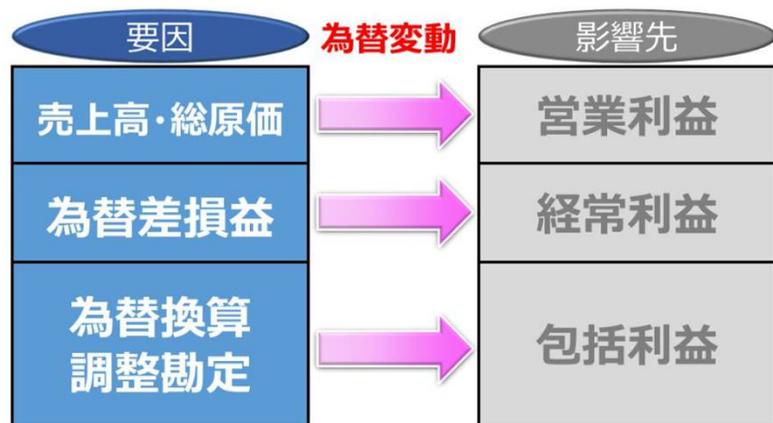
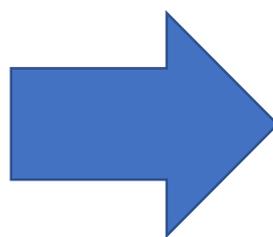
# 為替変動による業績への影響を把握できているか？



日本型  
連結経営管理

グローバル水準の  
連結経営管理

為替の影響管理に  
苦慮している



- 現地通貨 (アメリカの子会社なら USD)
- 取引通貨 (ユーロの再建を保有 EUR)
- 連結通貨 (日本で連結財務諸表 JPY)

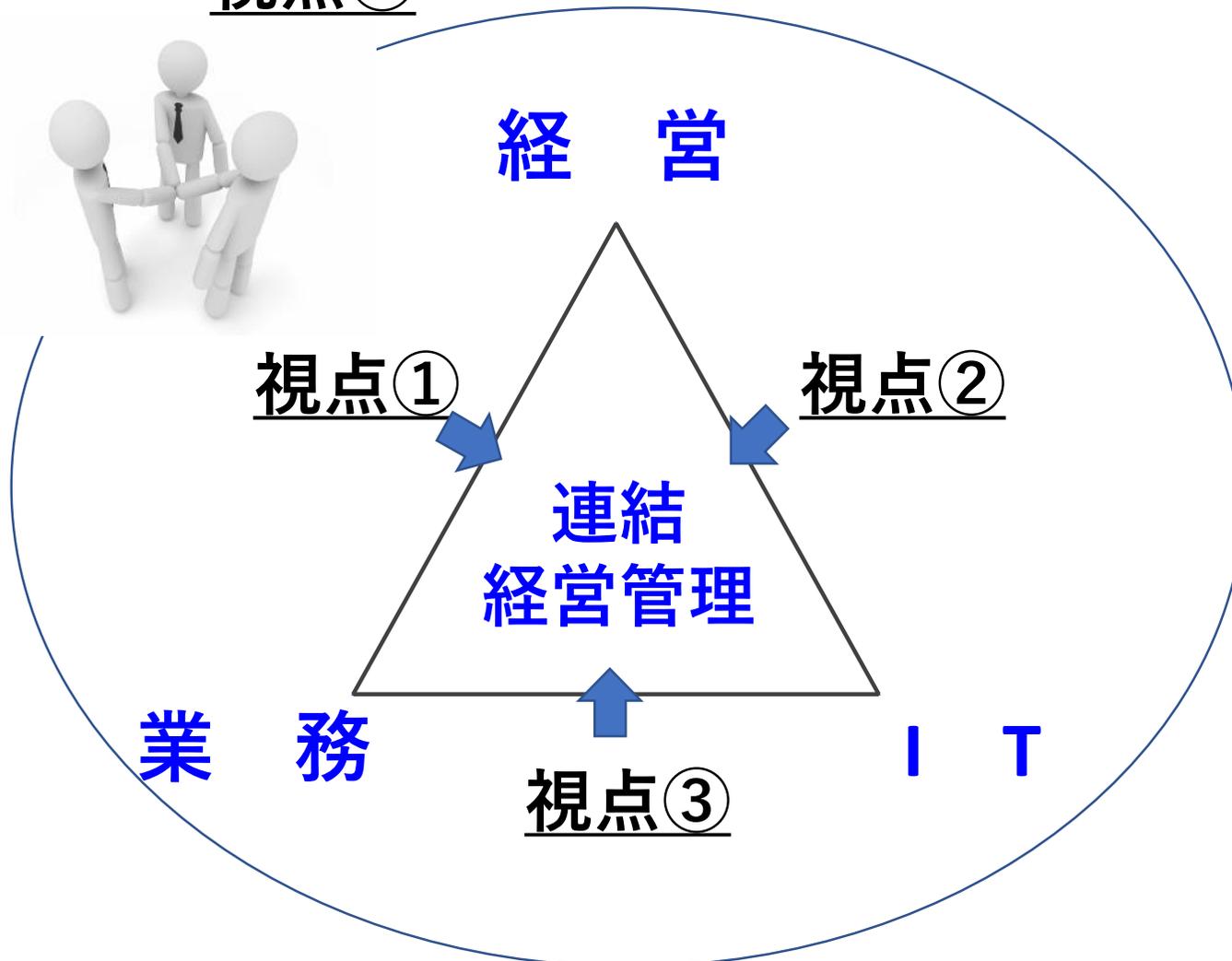
連結通貨は、地域サブ連結で、別通貨にも対応

為替変動の影響のシミュレーション管理

# 経営・業務・ITの協力態勢



## 視点④



経営、業務、ITは  
バラバラでなく  
協力態勢を  
構築することが必要

視点①：経営×業務

視点②：経営×IT

視点③：業務×IT

視点④：ALL

(ご参考)

---

特別  
企画

効率よく進めるコツは？

## グループ会社間取引の 相殺消去処理の実務ポイント

- I 決算早期化を阻害する  
連結決算プロセスにおける相殺消去処理の負荷
- II 子会社をいかに巻き込むか？  
グループ会社間取引の相殺消去処理の効率化ポイント

公認会計士 広川 敬祐

スポットライト

## 「ヒト」と紐づけることが肝要 内部管理に役立つ セグメント区分決定の勘所

2008年に、マネジメント・アプローチを採用している企業会計基準17号「セグメント情報等の開示に関する会計基準」が公表されて以来、制度開示としてのセグメント情報についての課題は一段落した感がある。しかし、内部管理としてのセグメント区分管理に課題を抱えている企業はまだまだ多いと聞く。なぜそのような課題が発生するのか、そうした課題への対処についてどうすればよいのか、開示例を交えて考察する。

公認会計士  
広川 敬祐

# 旬刊 経理情報

2015年  
12月1日号  
通巻No.1431

# 旬刊 経理情報

2016年  
3月1日号  
通巻No.1439

# 広川敬祐の著作紹介



**探せDX**  
【テーマ別】

広川敬祐・砂川舞子  
【監修】

坂井 美 / 伊藤貴博 / 今村 晃彰 / 水村優一 / 中村夏美 / 郡須留祐 / 南條真哉 / 徳木啓重 / 松田裕介 / 宮本裕司 / 村崎申彦 / 山下俊一 / 山本英洋子  
【協力】 SAP ジャパン株式会社 / 伊藤忠テクノソリューションズ株式会社 / SOLIZE株式会社

変革前の「芽」の発見でDXへの取組みイメージするDXの具現化。

SOLIZE株式会社  
SAP Japan  
伊藤忠テクノソリューションズ株式会社  
株式会社 伊藤忠テクノソリューションズ

中央経済社

経営のイロハをDX化する  
**開発しないシステム導入のポイント**  
パッケージで、管理業務を早く・安く改善

広川敬祐 (編集)  
大場みち子 (監修)  
株式会社 NTT データシステム研究所  
木村 俊一 (監修)

板井 実 / 緒方 瑛利 / 高橋 昌太郎 / 倉本 真司 / 東 義弘  
秋元 隆 / 渡辺 康雄 / 植木 貴三 / 上條 英樹 (著)

経営環境の変化を経てニューノーマルに向かう今、企業経営を大きく変革するシステムは、自社開発のみならず、クラウドサービス利用の選択肢が広がっています。

ERPやクラウドサービスは、業務実行を効率化するためのツールではなく、その活用で新たな価値を生み出すためのツールと捉える必要があります。

吉松 加雄氏 (推薦)  
泉川 邦充氏 (推薦)

中央経済社

THOMSON  
**連結会計システムのPLAN-DO-SE**  
- 制度連結と管理連結の融合 -

広川敬祐 著  
堀内正博 田中正郎 監修

**エンジニアが学ぶ会計システムの知識と技術**

広川敬祐 著  
五島伸二、小田伊彦、大等晃、川勝健司 監修

RPA、AI、XBRL、オープンAPI、クラウドなど最新の会計システムの動向もしっかり解説  
業務知識 | 他システムとの連携 | プロジェクトの進め方 | 運用・保守 | まで

SE

会計に関する仕組みのすべてがわかる

**RFP**でシステム構築を成功に導く本

ITベンダーの賢い選び方 見切り方

広川敬祐 (編集)  
櫻井亮、藤部克彦、松尾重義 (著)

システム構築の成否はベンダー選びで決まる！  
システム発注に必要なすべてを書きました

ベンダー調査の仕方  
RFPの作り方  
ベンダーの選び方  
ベンダーとの付き合い方  
ベンダーの見切り方

技術野郎社

システム導入に失敗しない

**プロマネの心・技・体**

— 持続可能な成長のための気づき —

広川敬祐 (編集)  
渡山昇、相馬智之、平井均、高田秀敏、森岡広道、横沼秀治、西岡英 監修

ITを丸投げしている経営者に……  
ポっついてんじゃねよ!

Parade Books

絵でみる

**内部統制**で仕事はこう変わる!

堀内正博 (監修)  
広川敬祐 (著)

残業は事前申請しないとダメ！  
Eメールはちゃんと確認！  
交際費の事前申請がNG！  
ビラは必ず注釈が必要！  
夜間勤務は廃止！

現場の気になる85まとめて解説!

日本標準協会マネジメントセンター

メガ業務がスマートに！

マネジメントをシンプルに変える

編者 | 広川敬祐  
著 | 渡山昇、藤部克彦、三本孝朗、三井誠一、植谷修平、友松徳、森岡広道、多川健太郎

情シスマネージャー | アンダーセン出身者 | メリハリのあるマネジメントを伝授します

「現状維持」は後退！  
悪しき頑固なコダワリを削ぎ落とします

地域新聞社 常務取締役  
「中堅・中小企業の経営者にもおすすめです」  
宮本浩二

Parade Books

現状維持は後退！

# 連結会計システムのプロジェクト経験



- ・建設業（売上規模数千億）、大阪、1988年
- ・エネルギー（売上規模数千億）、大阪、1990年
- ・総合商社（売上規模10兆）、東京、1997年
- ・製造業（売上規模数百億）、兵庫、1998年
- ・自動車部品メーカー（売上規模1千億）、大阪、1998年
- ・製造業（売上規模1千億）、東京、1998年
- ・音響機器メーカー（売上規模数百億）、兵庫、1999年
- ・食品会社（売上規模数千億）、東京、1999年
- ・製薬会社（売上規模数千億）、大阪、2000年
- ・医療機器メーカー（売上規模数百億）、東京、2001年
- ・化学会社（売上規模数千億）、大阪、2001年
- ・食品会社（売上規模数千億）、大阪、2001年
- ・電力会社（売上規模数千億）、高松、2002年
- ・石油会社（売上規模数千億）、東京、2003年
- ・化粧品会社（売上規模数百億）、東京、2003年
- ・金属素材メーカー（売上規模数千億）、東京、2003年
- ・精密機器メーカー（売上規模数百億）、東京、2004年
- ・運輸業（売上規模数百億）、東京、2004年
- ・化学会社（売上規模数百億）、埼玉、2005年
- ・精密機器メーカー（売上規模数百億）、東京、2006年
- ・自動車部品メーカー（売上規模数百億）、神奈川、2008年
- ・ゲーム会社（売上規模1千億）、大阪、2009年
- ・製造業（売上規模数千億）、京都、2021年
- ・部品メーカー（売上数百億）、福岡、2022年

# クラウド&パッケージ 代表紹介



## 【職歴】

青山監査法人 東京（プライスウォーターハウス）	1984年～1987年
英和監査法人 大阪（アーサーアンダーセン）	1987年～1994年
SAPジャパン株式会社	1994年～1998年
NTTデータ経営研究所（契約社員）	2007年～2012年
HBS（Hiro Business Solutions）設立	1998年～現在
クラウド&パッケージ株式会社 代表取締役	2023年～現在

産業技術大学院大学 情報アーキテクチャ専攻課程修了  
公立はこだて未来大学 システム情報学 後期博士課程就学中

日本公認会計士協会東京会幹事、元日本公認会計士協会IT委員会委員

## <主な業務経験>

- ・ 大手企業の会計監査
- ・ 株式上場支援、内部管理体制の構築
- ・ ERPを利用する基幹システムの構築
- ・ 会計システム（連結・個別・管理）の構築
- ・ 基幹システムプロジェクト管理計画の立案
- ・ IT企業、IT部門向けの研修の企画と実施



## 広川敬祐

外資系監査法人 10年

SAP経験 25年以上

公認会計士  
情報システム学修士

お問い合わせは

お気軽にご相談ください

クラウド&パッケージ株式会社

TEL : 03-6715-0456 mail : miyahara@candp.biz (担当 宮原)

<https://candp.biz>



ヒト不足の課題を解消するため、新しいITを活用し  
全ての関係者が満足する仕組みを実現します