

グローバル水準の 連結経営管理のあり方



クラウド&パッケージ株式会社

公認会計士 広川敬祐

自己紹介



【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
HBS（Hiro Business Solutions）設立	1998年～ 現在
NTTデータ経営研究所（契約社員）	2007年～ 2012年
クラウド&パッケージ株式会社 代表取締役	2023年～

公認会計士協会東京会常任幹事、公認会計士協会IT委員会委員歴任



<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

外資系監査法人 10年
SAPジャパン入社 1994年
SAP経験 25年以上

公認会計士
システム情報学修士

本日の内容



セミナー開催への思い ～連結会計コンサルの経験を踏まえて～

日本型連結経営管理 v s グローバル水準の連結経営管理

日本型連結経営管理の根本課題と目指すべき仕組み

連結経営管理のレベル診断のご紹介

プライベートセミナー・サービスのご案内



セミナー開催への思い

～連結会計コンサルの経験を踏まえて～

セミナー開催への思い ～連結会計コンサルの経験を踏まえて～

日本型連結経営管理 v s グローバル水準の連結経営管理

日本型連結経営管理の根本課題と目指すべき仕組み

連結経営管理のレベル診断のご紹介

プライベートセミナー・サービスのご案内

参画したパイロットプロジェクトの経験から



- 新しいソリューションを顧客と一緒に開発すること

SAPでは、製品紹介パンフレットに「複数会計基準対応」と記載されていた。

- これを見た日本の大手総合商社が米国・日本基準に対応できるシステム構築に取り組む
- 当時のSAP（R/3 バージョン2.2）は制度連結対応 △、管理連結対応のソリューション ×
- SAPドイツ本社直属のパイロットプロジェクトがスタート

総合商社グループ規模

- ・連結子会社 300社
- ・関連会社 200社
- ・非連結子会社 300社
- ・7事業本部・33事業部
(エネルギー、鉄鋼、食品など)

クリティカル要件

- ・セグメント別業績管理
- ・日米両会計基準への対応



パイロットプロジェクト

ヨーロッパ（ドイツ）は多様性への対応に慣れている

- ・言葉が違う
- ・通貨が違う
- ・法律が違う
- ・文化・風習が違う

日本の常識が世界の非常識なこと…



パイロット
プロジェクト
に対する感覚



V S

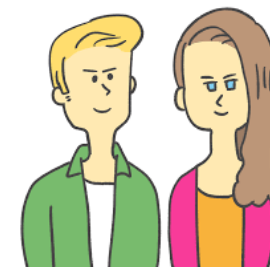


世界地図での
日本の位置も異なる



我々を
モルモットに
するのか…

無償で開発してくれて、
標準に組み込んでくれる。
バージョンアップも
問題ない！



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



セミナーでお伝えしたいこと



- 連結会計における “日本の常識”、“世界の非常識”
- 制度会計と管理会計を共存させるための基本思想
- リアルタイムの連結業績管理が可能であること
- 連結決算パッケージによるデータ収集方法を見直すべきこと
- 「グループ統一」（システム、コード等）はケースバイケースで判断すること



日本型連結経営管理

V S

グローバル水準の連結経営管理

セミナー開催への思い ～連結会計コンサルの経験を踏まえて～

日本型連結経営管理 v s グローバル水準の連結経営管理

日本型連結経営管理の根本課題と目指すべき仕組み

連結経営管理のレベル診断のご紹介

プライベートセミナー・サービスのご案内

連結財務諸表の位置づけ



日本型



V S



グローバル
水準

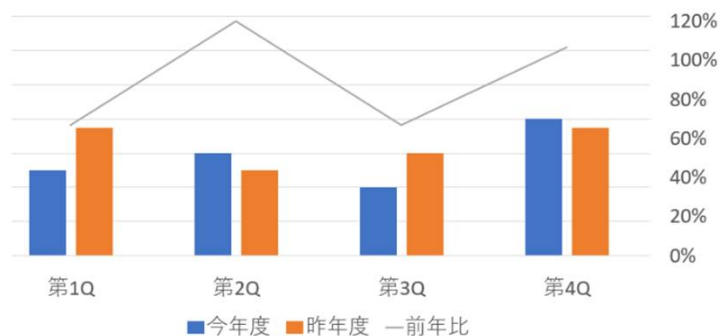
- 単体中心
- 連結は一部の担当者
- 連結は簿外で独自のシステム
- 毎年、毎年、開始仕訳を投入

- 連結元帳を保有する
- 単体と連結の一体化
- 連結元帳内で残高繰越（開始仕訳）
- 残高繰越は、仕訳だけでなく
個別財務データも保有

PL中心の業績管理



日本型



- ・売上高
- ・営業利益
- ・当期利益

- ・前年比
- ・予算比

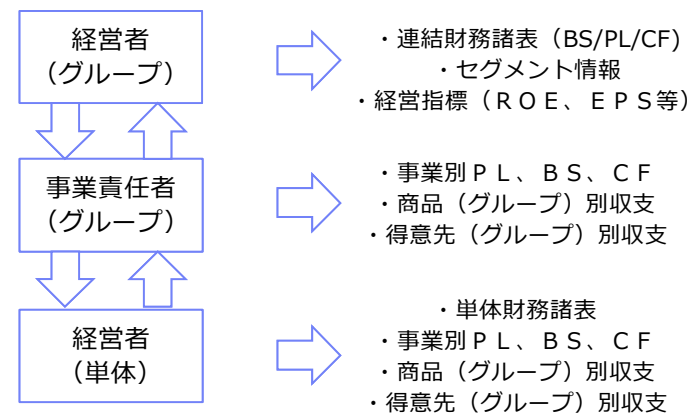


V S



グローバル
水準

管理指標 (例)

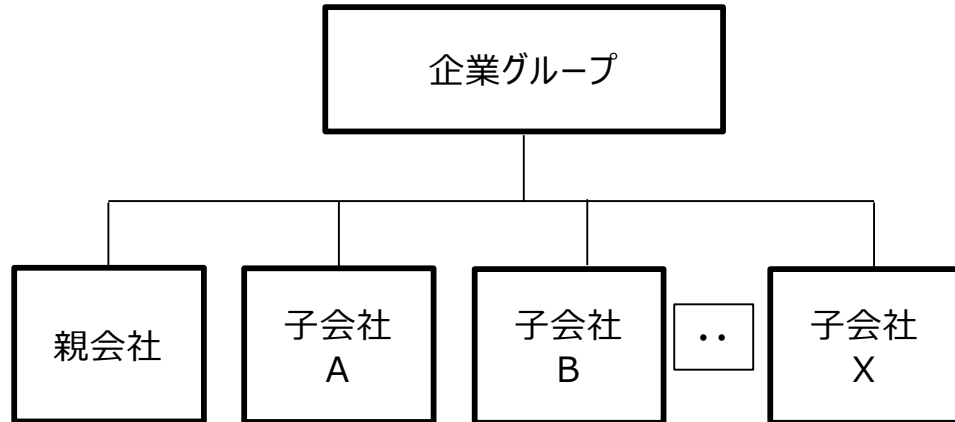


- ・CCC (キャッシュコンバージョンサイクル)
PL/BS/CF PLだけでない細かな管理
- ・EVA (経済付加価値)
- ・EBITDA(利払・税引・償却前利益)
- ・ROIC(投下資本利益率)

法人中心の業績管理



日本型



制度対応の
セグメント情報

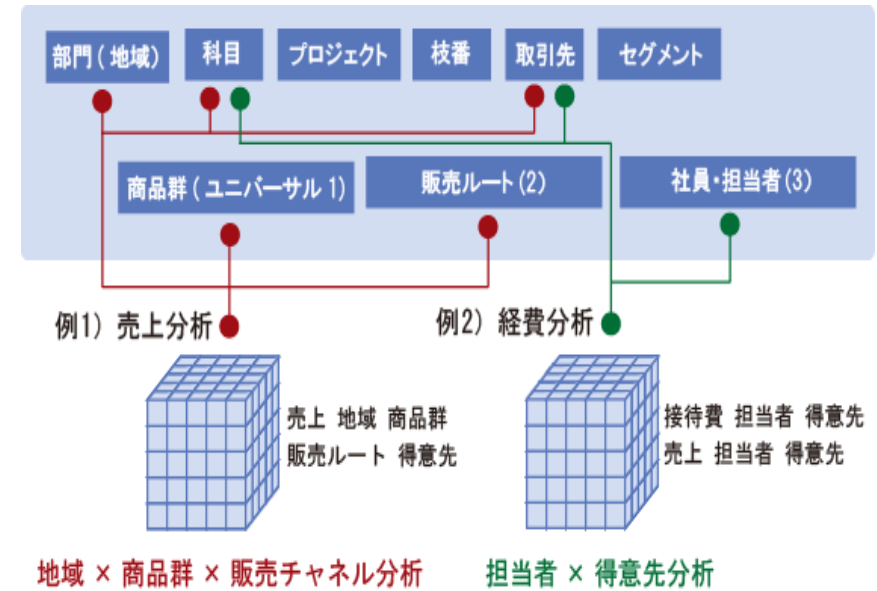


せいぜい
5つか6つ

V S



グローバル
水準



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

マネジメント・アプローチによる経営管理

月次決算ベースの業績管理



日本型

～月末

月中では業績がわからず・・・??

- ✓ 月末締日後に作業
- ✓ どんなに早くても第1営業日

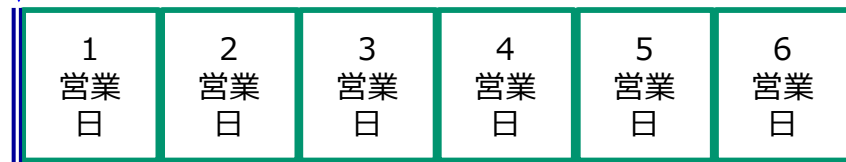
毎月、毎月
綱渡り

→ 内部取引消去

→ 外貨換算

→ アップロード

月末～



V S



グローバル水準

～月末

リアルタイムの業績管理

- 内部取引照合の前倒し

月末～

- ✓ 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)
- ✓ 短縮した時間を分析、改善へ！

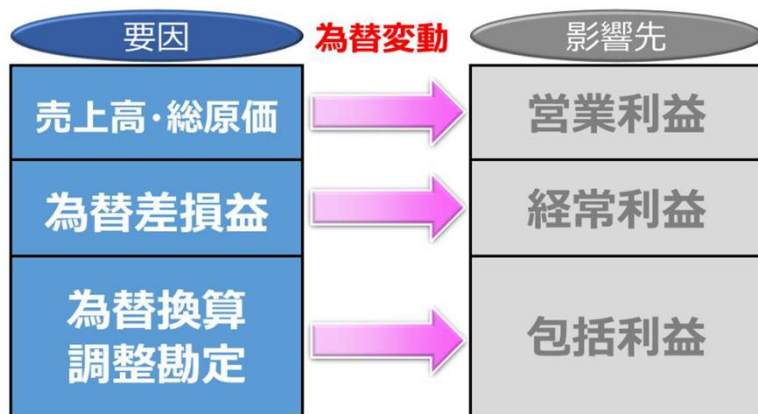
マルチ・カレンシー対応



日本型



為替の影響管理に
苦慮している



グローバル
水準

V S

通貨管理

アメリカの子会社
ユーロの債権を保有
日本で連結財務諸表作成

現地通貨 - USD
取引通貨 - EUR
連結通貨 - JPY

データ	現地通貨	取引通貨	グループ通貨

メリット

- 全ての通貨データを保持し続ける（遡及可能）
- 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が可能

日本型連結経営管理の根本課題と

目指すべき仕組み



3つ



セミナー開催への思い ～連結会計コンサルの経験を踏まえて～

日本型連結経営管理 v s グローバル水準の連結経営管理

日本型連結経営管理の根本課題と目指すべき仕組み

連結経営管理のレベル診断のご紹介

プライベートセミナー・サービスのご案内

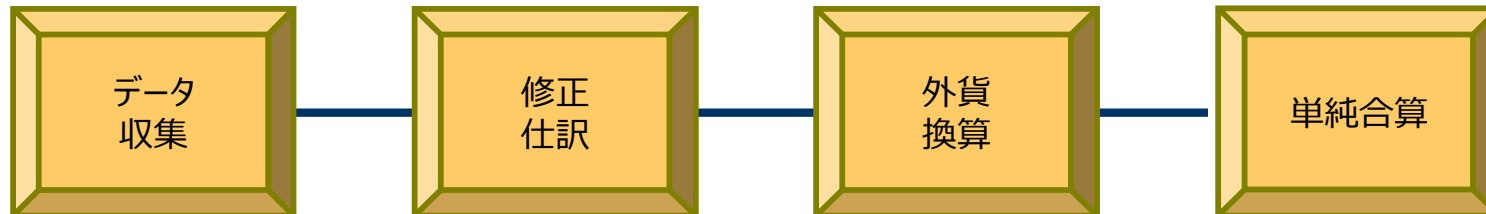
日本企業が抱える連結経営管理の根本課題



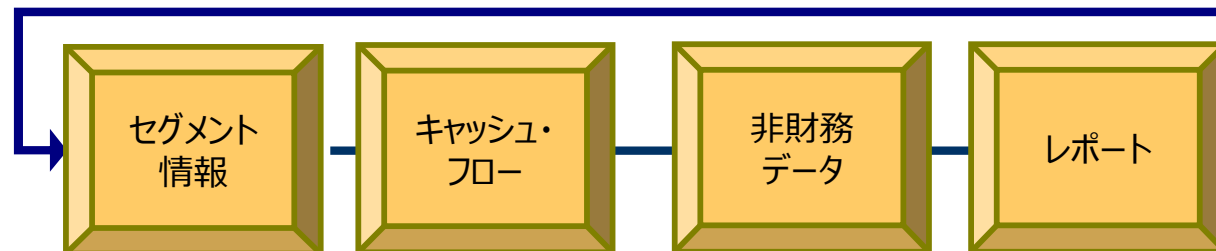
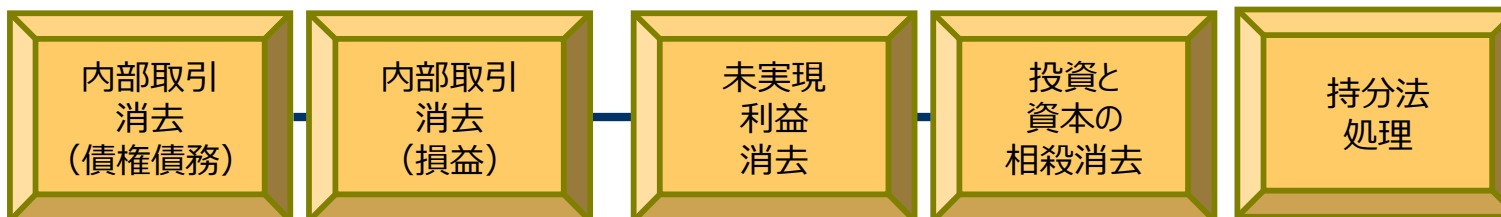
日本企業の連結経営管理プロセス

■ 実績管理（下記）、予算管理、見込管理、シミュレーション（計画・目標管理、未来予測）

■ グループ会社からの財務諸表収集と単純合算



■ 連結決算処理



根本課題

グループ会社から
正確なデータが
早く集まらず、
内部取引照合が大変

グループ各社の
システムやコードが
バラバラ


制度会計が要求する
連結財務諸表に対応しても
マネジメントが要求する
管理連結ができない

次ページ以降で
根本原因と
対処法を示します

軽視され、遅れてきた連結管理



戦後日本の高度経済成長

- 
- A large, light blue arrow pointing downwards, indicating a timeline.
- 1975年 ▶ 連結財務諸表の制度化
 - 1991年 ▶ セグメント情報の制度化
 - 1997年 ▶ 持ち株会社が解禁（戦後の財閥解体から禁止）
 - 2000年 ▶ 連結キャッシュ・フロー計算書
 - 2002年 ▶ 連結納税制度導入



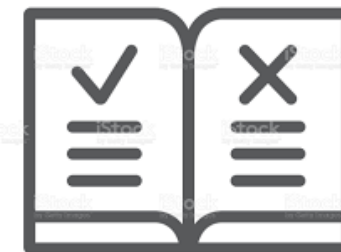
今でも有効な連結財務諸表原則



企業会計審議会

それまでは単体（親会社）中心

- 一 我が国における連結財務諸表制度は、昭和50年6月に当審議会が公表した「連結財務諸表の制度化に関する意見書」に基づき、昭和52年4月以後開始する事業年度から導入され、今日までに20年余が経過している。



連結財務諸表原則

第一 連結財務諸表の目的

連結財務諸表は、支配従属関係にある二以上の会社（会社に準ずる被支配事業体を含む。以下同じ。）からなる企業集団を単一の組織体とみなして、親会社が当該企業集団の財政状態及び経営成績を総合的に報告するために作成するものである。

第二 一般原則

- 一 連結財務諸表は、企業集団の財政状態及び経営成績に関して真実な報告を提供するものでなければならない。（注解1）
- 二 連結財務諸表は、企業集団に属する親会社及び子会社が一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して作成した個別財務諸表を基礎として作成しなければならない。（注解2）

この頃は
インターネットも民間に
解放されず、
パソコンも普及していない

連結財務諸表は
簿外で作られていた（る）

世界と違うところ

根本原因 ① 「決算パッケージ」という手段

グループ会社の苦勞



決算パッケージでの報告

- ・わかりにくい書式
- ・月初は多繁で休めない
- ・報告項目が増えていく

親会社の不満

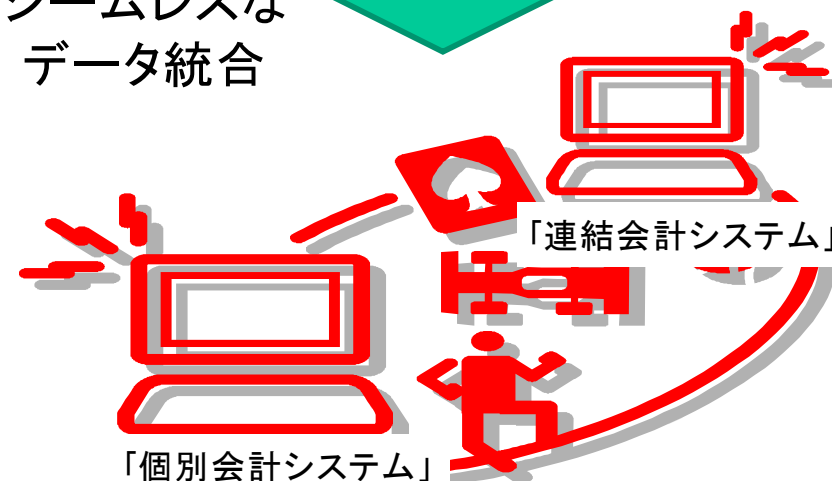


- ・報告が遅い
- ・漏れ・間違いが多い
- ・科目の変換を要する
- ・明細がわからない

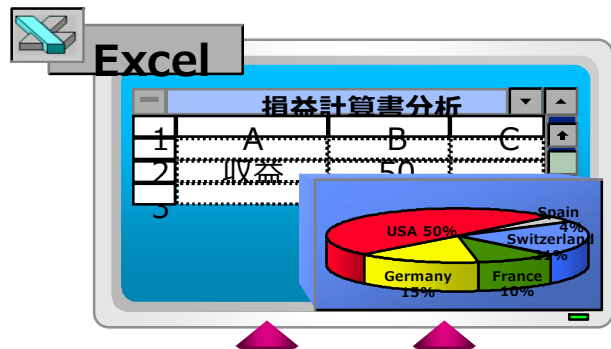
目指すべきこと



シームレスな
データ統合



エクセレント・エクセル・カンパニー症候群



エクセルは
たしかに便利ですが・・・。
エクセルから脱却しないと辞められない。
転籍もできない。経理業務が属人化する。

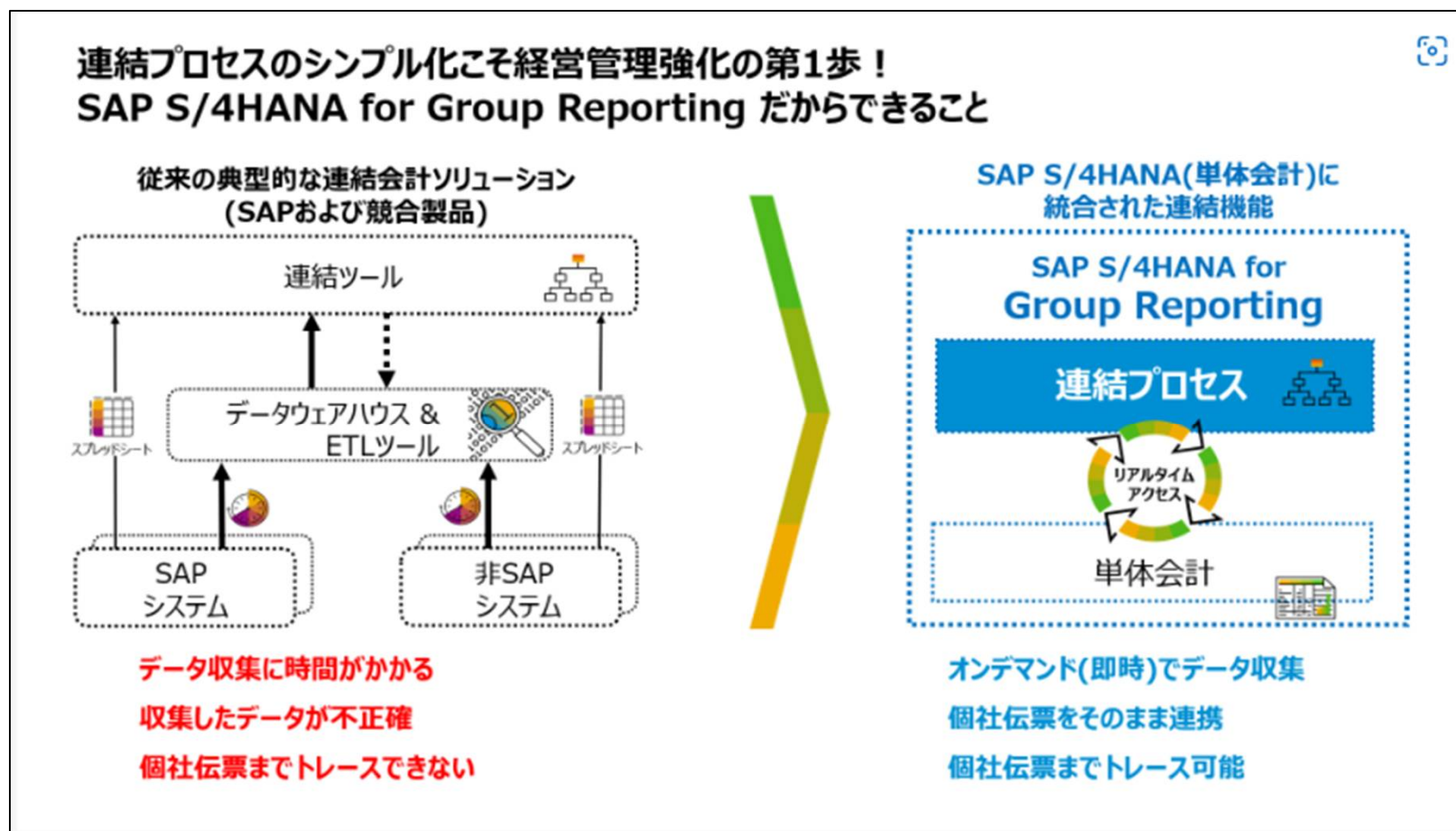


内容	発生する課題
ワークフロー化できない	•電子メールでのコミュニケーションが限界
エラーに気付きにくい	•ゼロとO、入力項目をマスタ化できない
簡単に詳細までできる	•属人化し、他人がメンテできない
履歴管理ができない	•ファイル数が幾何級数的に増加
エクセルファイルが分散化	•誰が何をやっているかわからない
多くのエクセルシートが存在	•シート間の整合性をとるのが困難
簡単にコピーできる	•セキュリティ上問題が。外部流出の可能性が大きい
予算の達成進捗管理ができない	•都度、エクセルで作業が発生
多次元分析ができない	•期間比較、予測・見込・計画比較
マクロの属人化	•誰もメンテナンスで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

目指すべきこと： 決算パッケージを利用しない仕組み



従来型の連結システムのようにETL(データ抽出・変換)ツールなどを用いて、データ連携を行わず、各々の締めタイミングで連結処理を実行し、数値を確認する。



同一システム内 (S/4HANA) に「連結プロセス」と「単体会計」を有するので、リアルタイムアクセス、個社伝票までトレースすることができる

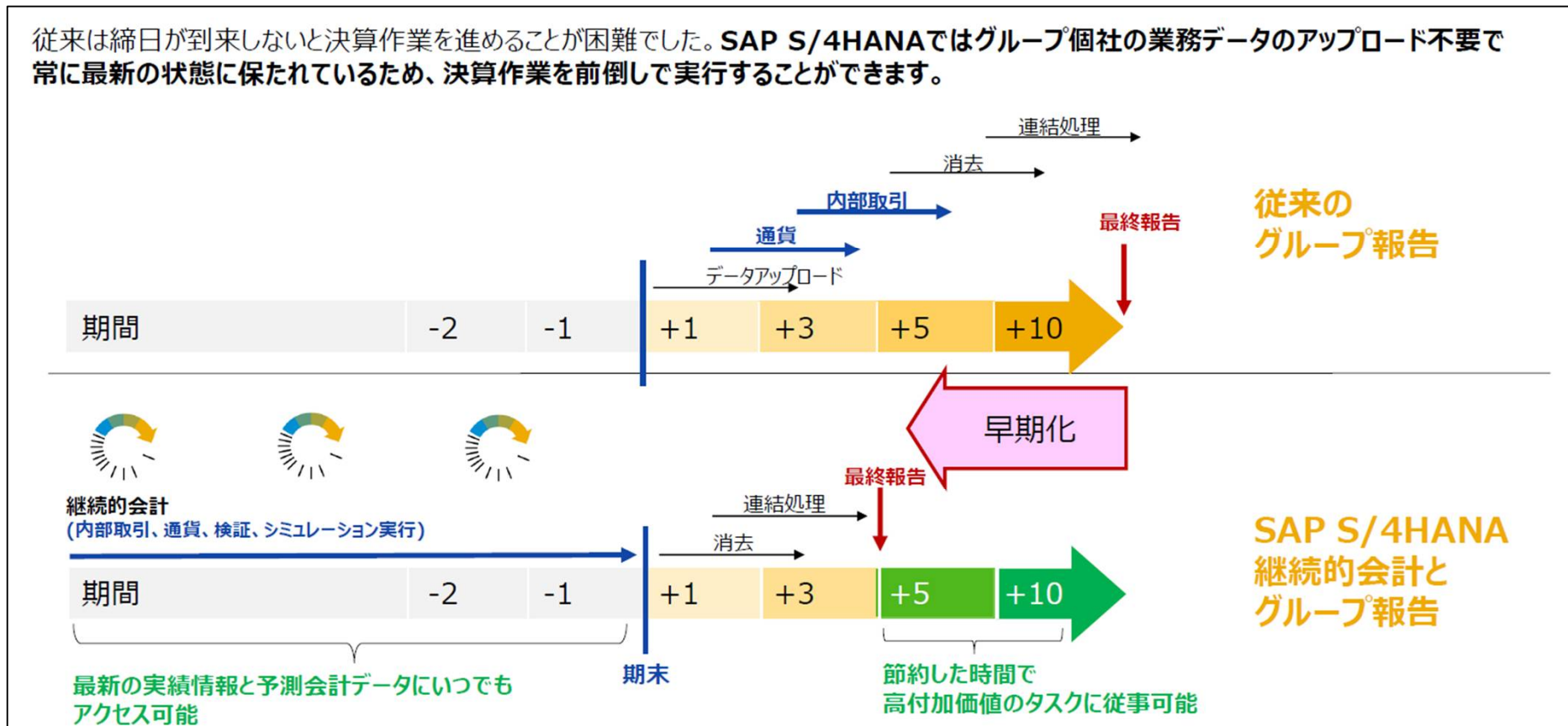
目指すべきこと: リアルタイム業績把握と月中の内部取引照合



把握すべきこと

日々実績売上（基幹システムと出荷実績との連携）

日々実績コスト（基幹システムと受払実績、検収実績、勤怠実績などとの連携）



システム統一は理想ではあるが..



個社
管理会計

個社
財務会計

連結
財務会計

連結
管理会計

親会社

国内

海外

全社・全システムを統一？

統一は理想的ではあるが...

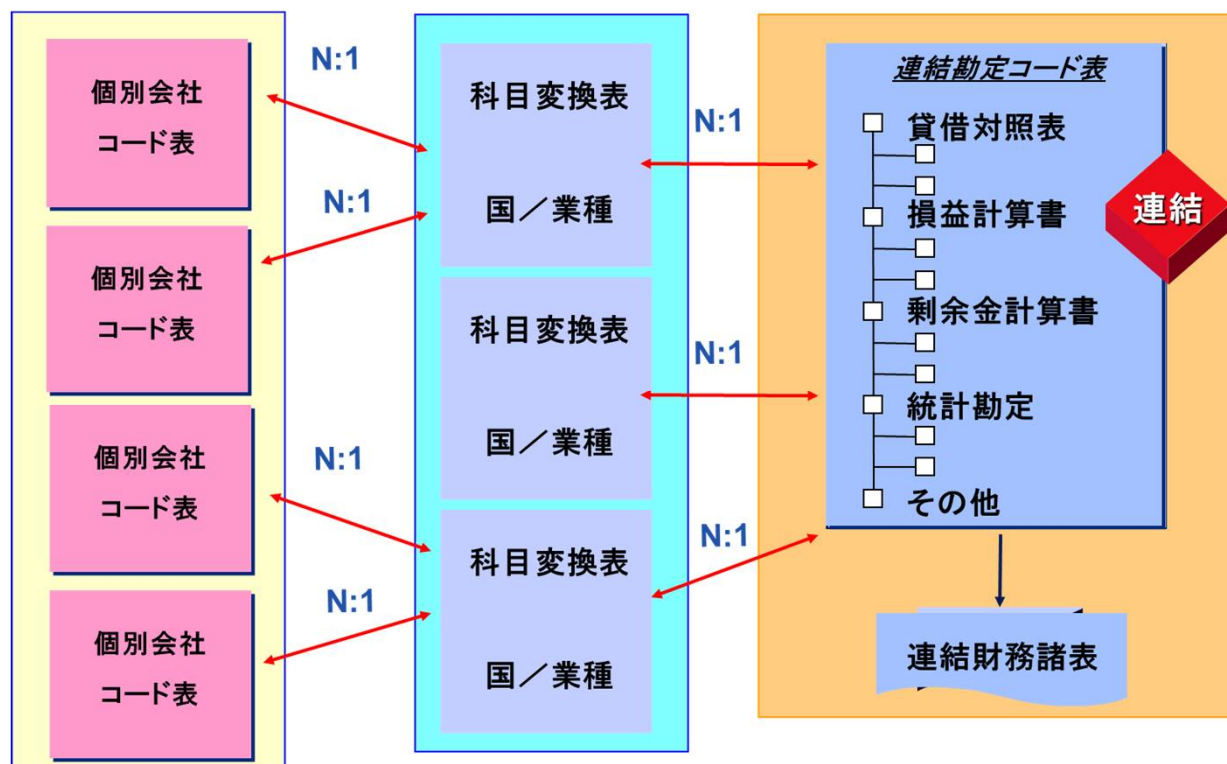
根本原因 ②

システムやコードは、いたずらに統一しない



勘定コードを例にすると、全グループ会社のコード統一ができない事情がある

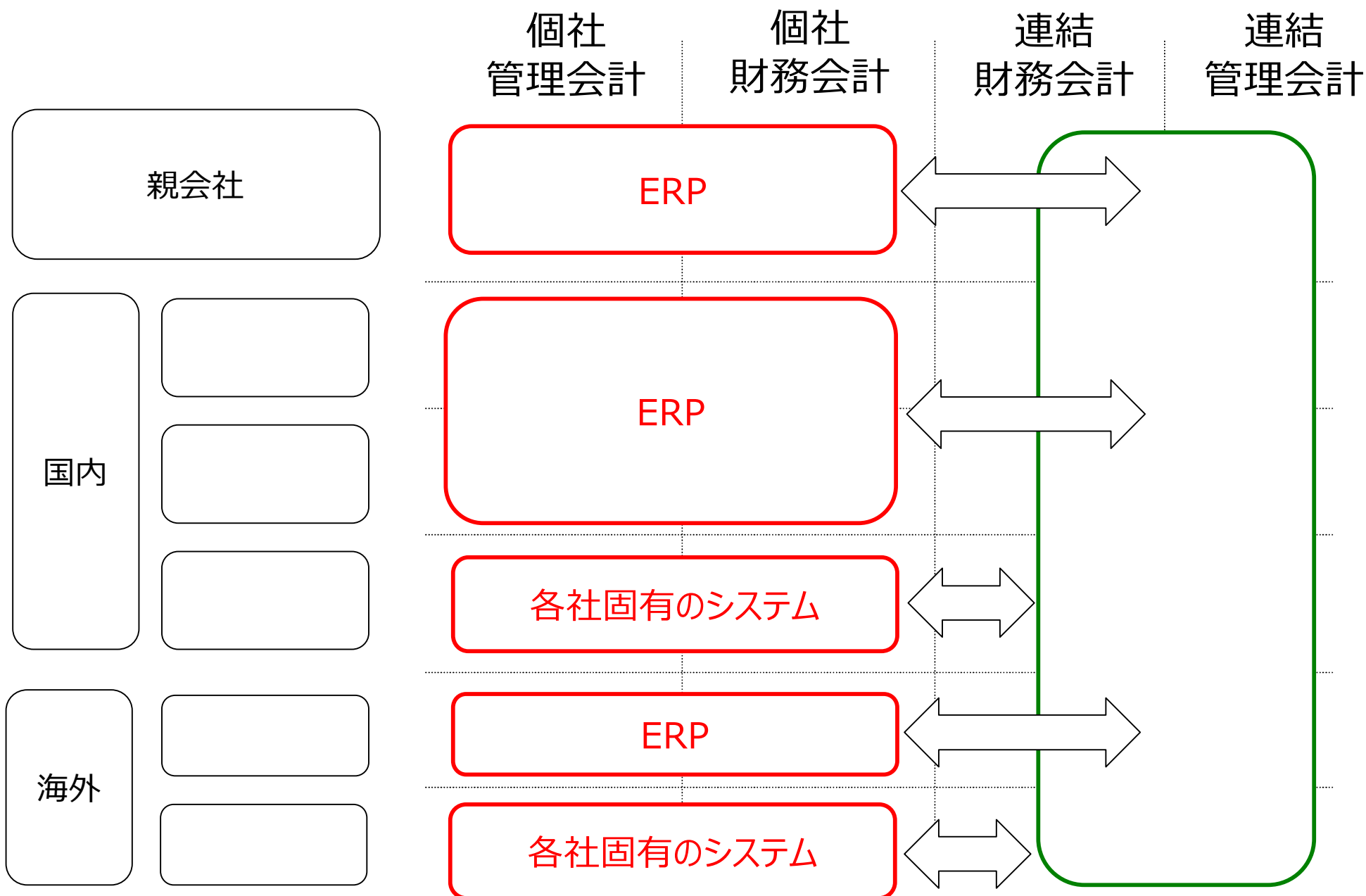
- ・中国などのように国でコード体系が決まっている場合がある
- ・異業種の場合には同一のコード体系は馴染まない
- ・ドイツや電気/ガス会社の貸借対照表は固定制配列法



最終的に管理する
連結勘定コード表は1つでも

個社のコードは
国、業種によって違いを
尊重し、連結勘定コードとの
関連をもたせる（変換）

目指すべきこと： 統一できるものは統一する



ご参考：多様な事業を有する企業グループ



同一システム、同一コードで
統一しようとしているでしょうか・・・

有価証券報告書

(2021年度) 自 2021年4月1日
至 2022年3月31日

ソニーグループ株式会社
(旧会社名 ソニー株式会社)

連結売上高 約10兆円

項目	2020年度	2021年度
	金額 (百万円)	金額 (百万円)
ゲーム&ネットワークサービス		
デジタルソフトウェア・アドオンコンテンツ	1,454,654	1,424,459
ネットワークサービス	382,950	409,355
ハードウェア・その他	767,109	840,542
計	2,604,713	2,674,356
音楽		
音楽制作 (ストリーミング)	337,100	462,368
音楽制作 (その他)	179,167	206,412
音楽出版	156,862	200,334
映像メディア・プラットフォーム	254,121	231,418
計	927,250	1,100,532
映画		
映画製作	265,301	518,840
テレビ番組制作	267,123	419,494
メディアネットワーク	219,376	298,065
計	751,800	1,236,399
エレクトロニクス・プロダクツ&ソリューション		
テレビ	709,007	858,837
オーディオ・ビデオ	313,975	326,704
静止画・動画カメラ	338,694	414,898
モバイル・コミュニケーション	358,580	365,864
その他	296,631	331,583
計	2,016,887	2,297,886
イメージング&センシング・ソリューション	937,859	992,200
金融	1,664,991	1,524,811
その他	84,202	82,264
全社 (共通)	10,959	13,065
連結	8,998,661	9,921,513

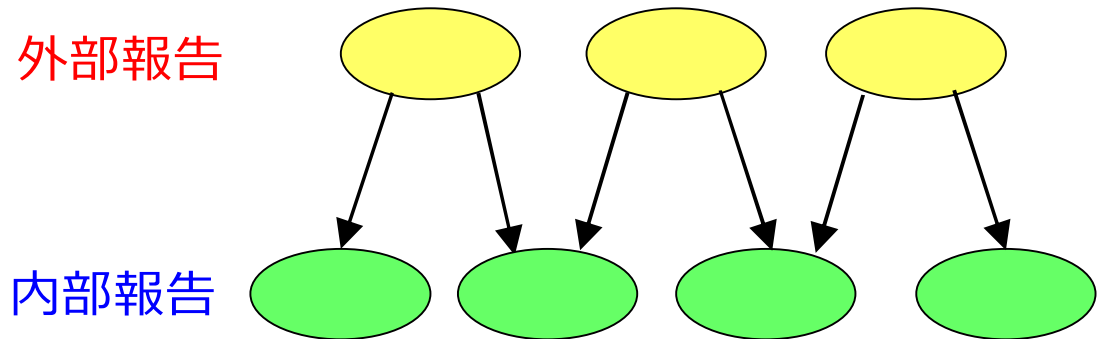
制度会計と管理会計とのねじれ セグメント管理の例



「制度会計のセグメント情報には対応できているが、管理連結としてのセグメント管理に不満がある」

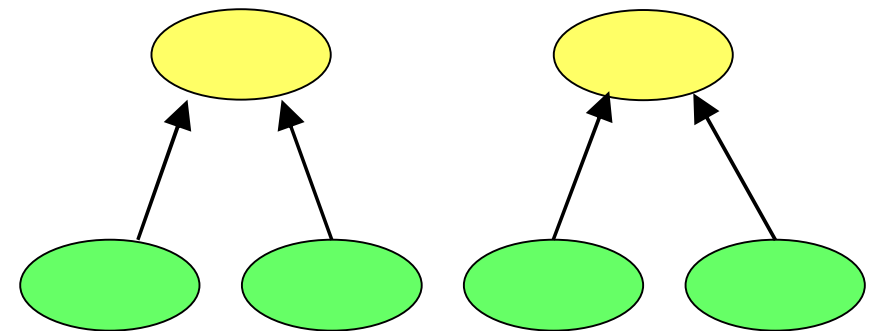
- マネジメント・アプローチの取り組み自体がおかしい。と考えるべき！

ありがちな間違い（先に外部報告）



配賦や再計算を
必要とする

本来のあり方（先に内部報告）



内部報告を先に行い
外部報告は積み上げ

「制度対応を主とすること」から「内部管理を主とする」

考えの刷新が必要！

根本原因 ③

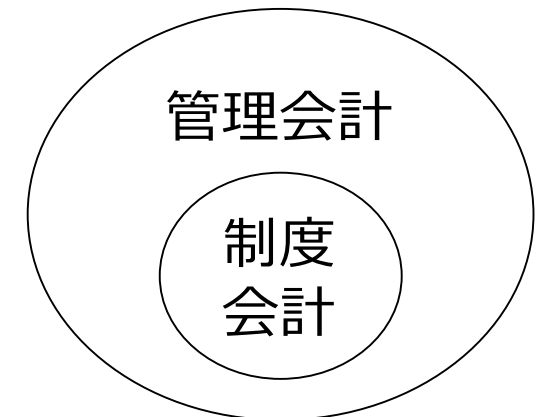
制度会計重視の管理会計後回し

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



ご参考：パッケージ製品の比較



	単体（親会社・子会社）		連結	
	国内	海外	制度	管理
SAP	○	○	○	○
海外製ERP	○	○	×	△
国産ERP	○	×	×	×
連結会計専用ソフト	×	×	○	○
会計クラウド	○	×	×	×
BIツール	×	×	×	○

連結経営管理のレベル診断

サービスのご案内



セミナー開催への思い ～連結会計コンサルの経験を踏まえて～

日本型連結経営管理 v s グローバル水準の連結経営管理

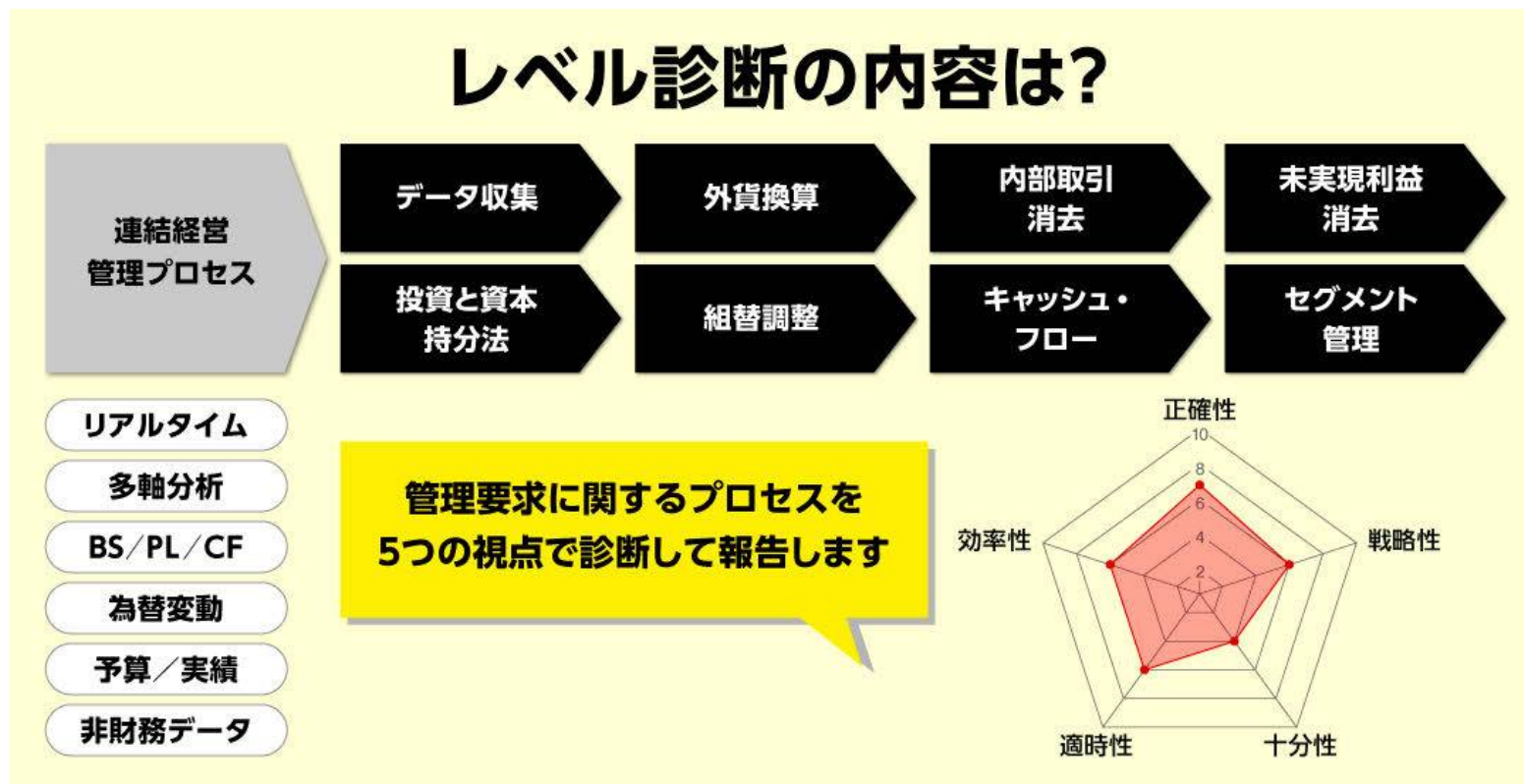
日本型連結経営管理の根本課題と目指すべき仕組み

連結経営管理のレベル診断のご紹介

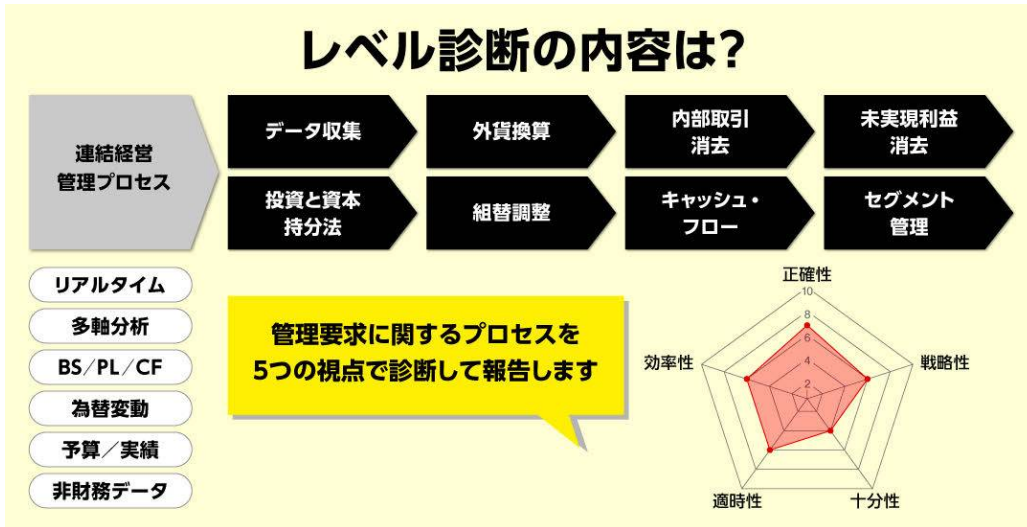
プライベートセミナー・サービスのご案内

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)



診断項目	評価内容	現状	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		
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		
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		

診断項目
約100項目

- 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

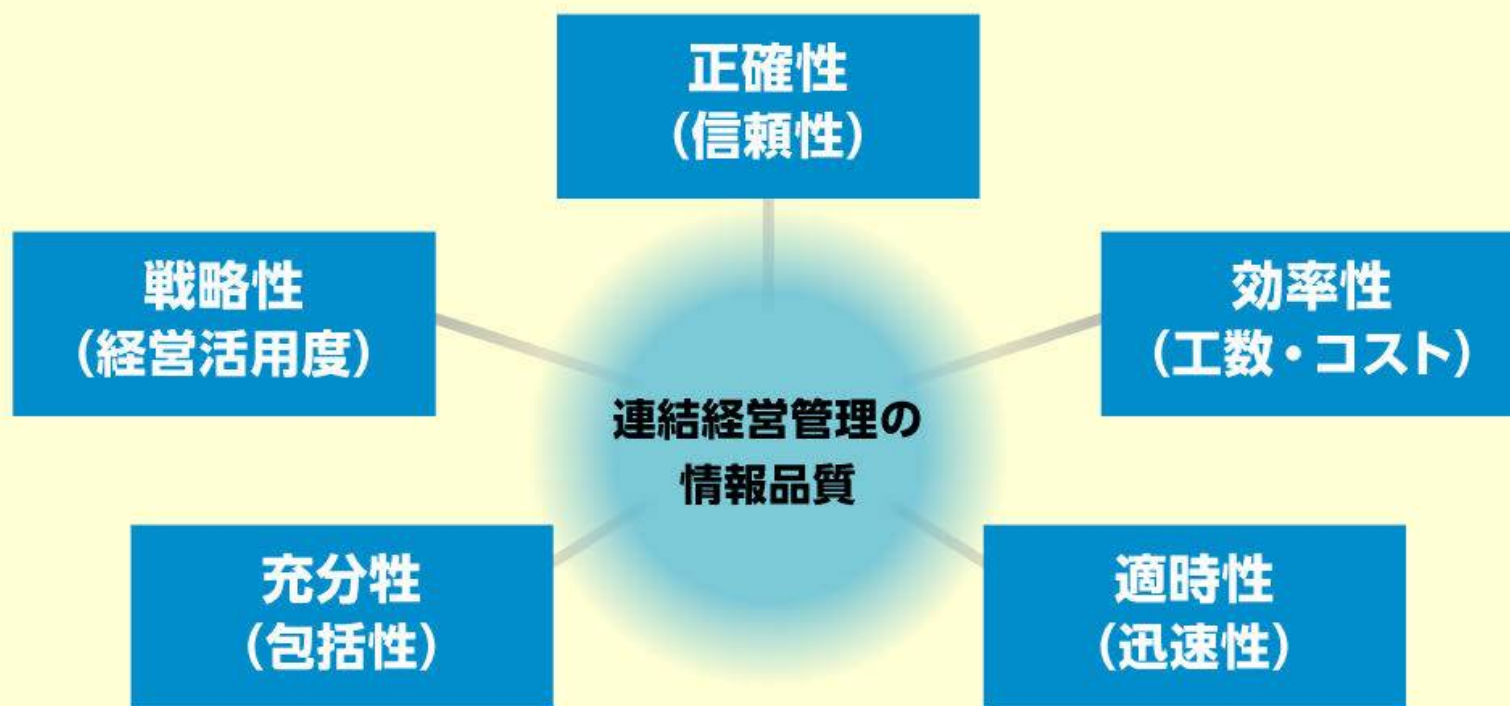
5段階評価

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

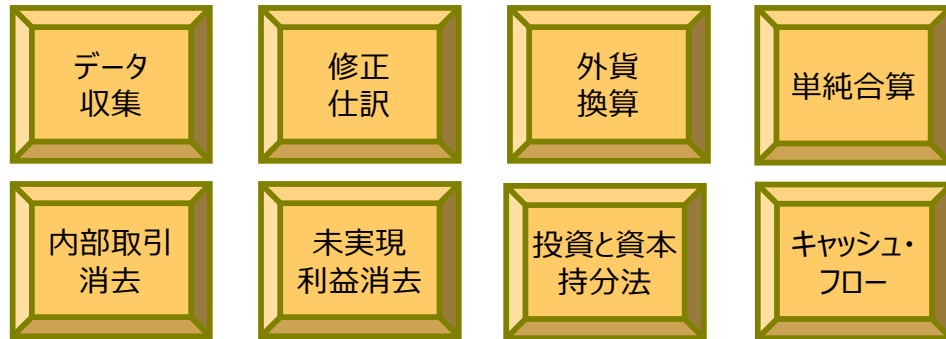


管理会計を起点とする制度会計対応システム



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

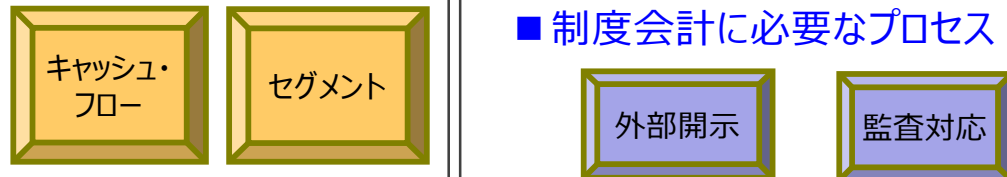
■ 制度会計・管理会計共通のプロセス



■ 管理会計で実現したいこと



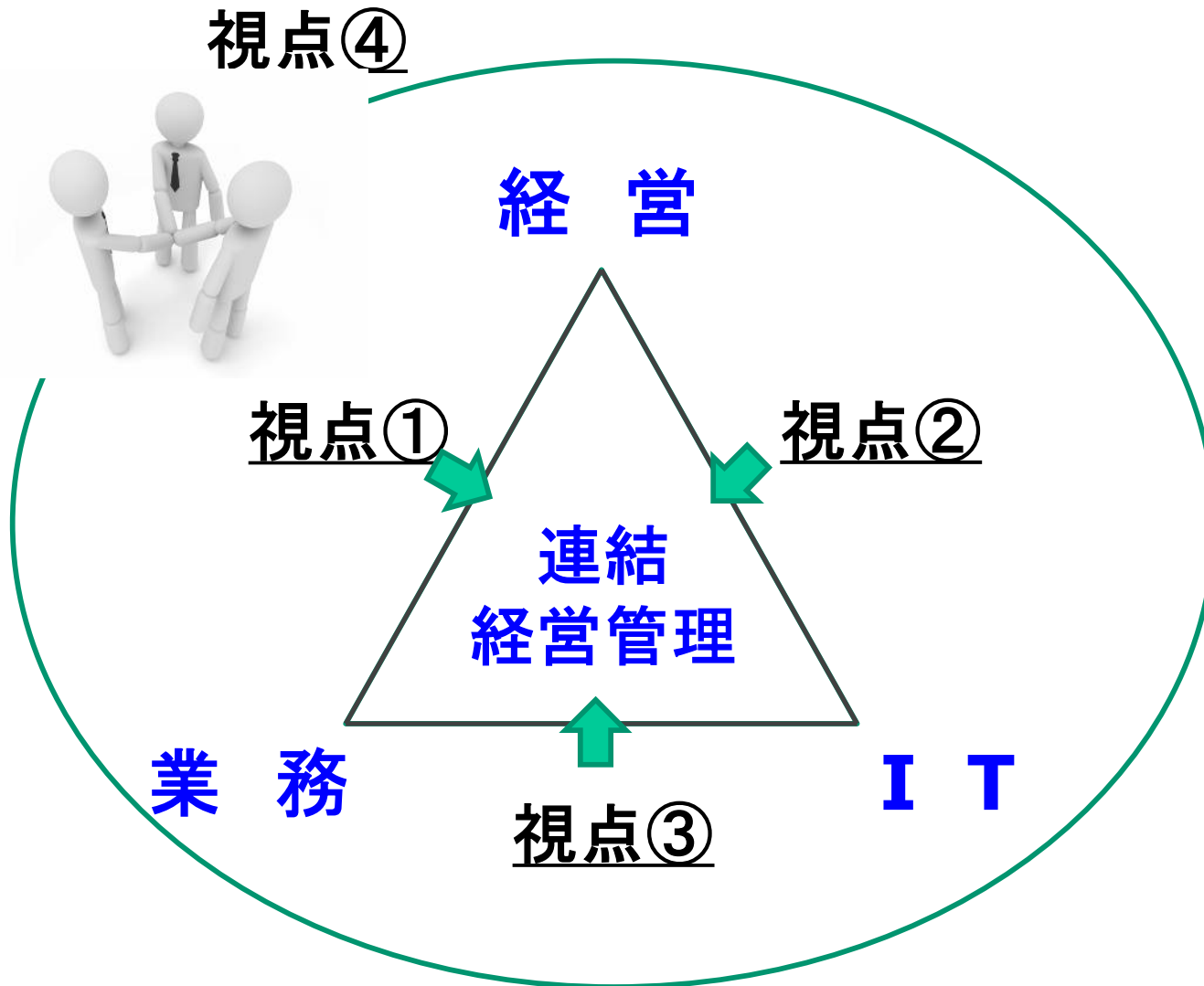
■ 制度会計に必要なプロセス



管理会計を起点とする、制管フル対応システム



経営・業務・ITの協力態勢



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

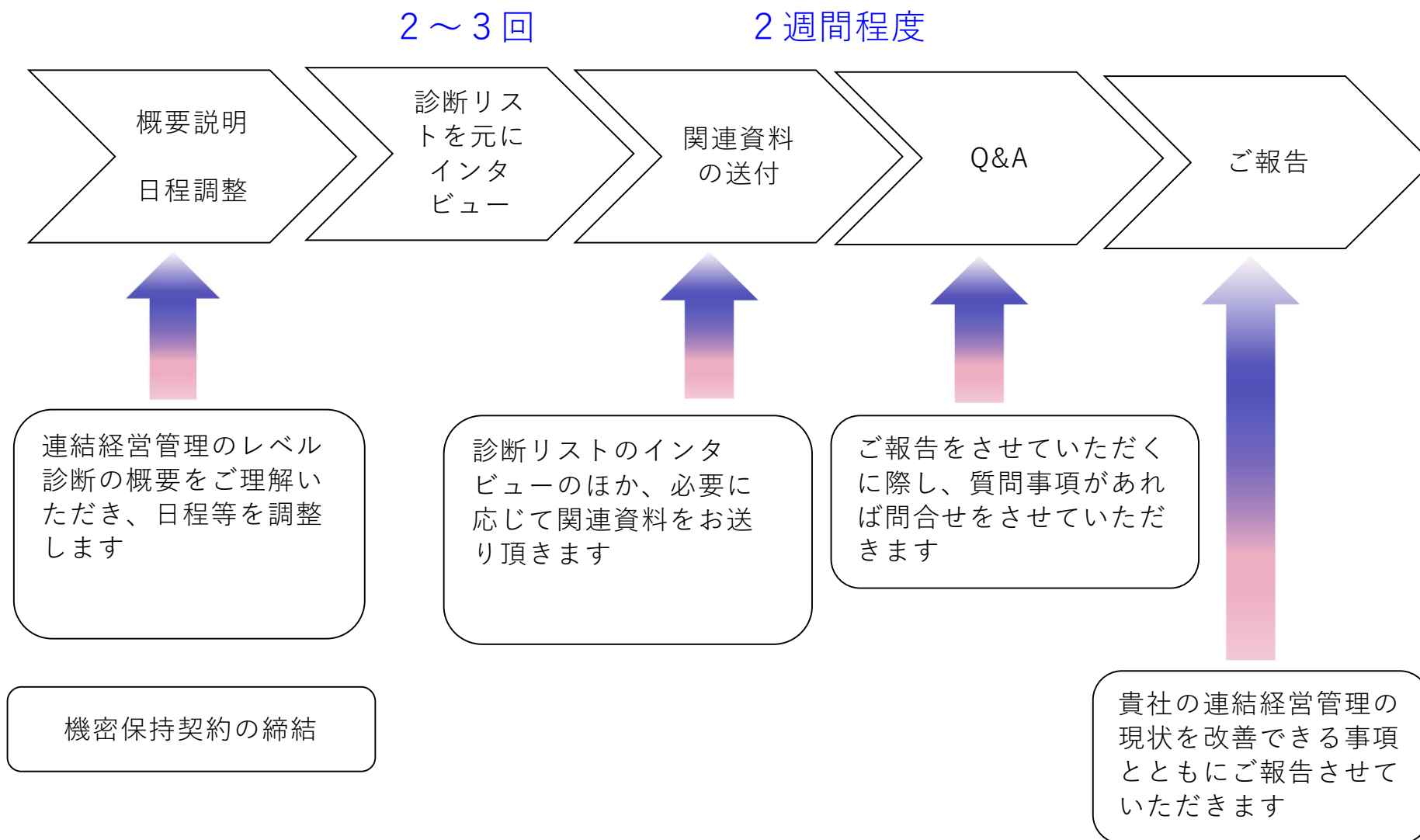
チェック項目の例示



No	領域	プロセス分類		関わるヒト			視点					診断項目	採点 (5 4 3 2 1) 「該当なし」は0	
				経営者	業務部門	IT部門	正確性	戦略性	効率性	充分性	適時性			
														E
1	制度と管理_共通	経営管理方針	決算月	○	○		○					○	グループ会社の決算月が異なる場合の調整は無理なくできているか	
2	制度と管理_共通	経営管理方針	管理データ	○	○	○		○				○	どのようなデータ(実績、計画、見込、見込見直しなど)を管理しているか	
3	制度と管理_共通	経営管理方針	管理データ	○	○	○		○				○	どのくらいのサイクル(頻度)(リアルタイム、月次、四半期、年度)でデータを管理しているか	
4	制度と管理_共通	経営管理方針	会計基準	○	○	○	○	○				○	日本の会計基準だけでなく、IFRSなどの複数会計基準の対応を行っているか	
5	制度と管理_共通	連結決算業務	グループ会社からのデータ収集		○	○						○	グループ会社からのデータ収集はタイムリーにできているか	
6	制度と管理_共通	連結決算業務	グループ会社からのデータ収集		○	○	○						グループ会社からのデータ収集は間違いなく正確な情報を得ているか	
7	制度と管理_共通	連結決算業務	グループ会社からのデータ収集		○	○		○			○		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るか	
8	制度と管理_共通	連結決算業務	グループ会社からのデータ収集		○	○				○			グループ会社データのインプットは多くの人手をかけずにできているか	
9	制度と管理_共通	連結決算業務	グループ会社からのデータ収集		○	○	○		○				データ入力の際の誤りを防ぐため、入力データをチェックする仕組みはあるか	
10	制度と管理_共通	連結決算業務	為替管理/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	

No	領域	プロセス分類		関わるヒト			視点					診断項目	採点 (5 4 3 2 1) 「該当なし」は0	
				経営者	業務部門	IT部門	正確性	戦略性	効率性	充分性	適時性			
														E
139	システム	エラーチェック	エラーチェック		○	○	○			○	○		PLの当期利益とSSの当期利益が一致していることを確かめられるか(確かめたいか)	
140	システム	エラーチェック	エラーチェック		○	○	○			○	○		誤りのあるデータを入力しないよう、チェックルールを作ることができるか(したいか)	
141	システム	エラーチェック	エラーチェック		○	○	○			○	○		グループ会社宛でのデータが必須の科目にそのデータがあるかを確かめられるか(確かめたいか)	
142	システム	進捗管理	進捗管理		○	○				○	○		グループ会社のデータ入力状況を管理できるか(したいか)	
143	システム	進捗管理	進捗管理		○	○	○			○	○		入力されたデータにエラーがあるか否かを確認することができるか(確認したいか)	
144	システム	進捗管理	進捗管理		○	○				○	○		連結経営管理のプロセスの進捗状況を管理できるか(したいか)	
145	システム	進捗管理	進捗管理		○	○				○	○		連結経営管理のプロセスを誰が、いつ、実行したかを管理できるか(したいか)	
146	システム	進捗管理	進捗管理		○	○	○			○	○		入力・処理のロック機能(処理できないようにすること)があるか(設けたいか)	
147	システム	レポート	レポート	○	○	○							会社の外からでもアクセスできるか(したいか)	
148	システム	レポート	レポート	○	○	○							スマホから入力、処理、レポートを見ることができるか(したいか)	
149	システム	レポート	レポート		○	○							BYOD(私用端末)または類似の仕組みを整備しているか	
150	システム	レポート	レポート		○	○							取締役会などの意思決定の場で、その場で業績を可視化できる環境が整っているか	
151	システム	レポート	レポート		○	○							ログインユーザーによってアクセス権限を変えることができるか(したいか)	
152	システム	レポート	レポート		○	○							エクセルへのダウンロードができるか(したいか)	

レベル診断の作業内容



プライベートセミナー・ サービスのご案内



リモートの一方通行話だけでなく、
貴社の方々と、課題や方向感を
ディスカッションいたします

セミナー開催への思い ～連結会計コンサルの経験を踏まえて～

日本型連結経営管理 vs グローバル水準の連結経営管理

日本型連結経営管理の根本課題と目指すべき仕組み

連結経営管理のレベル診断のご紹介

プライベートセミナー・サービスのご案内

連結経営管理の深掘り



1. 日本の連結会計制度とグローバル標準とのギャップ

- ・連結財務諸表原則にはらむ潜在的課題
- ・1990年代に急変した連結会計制度
- ・IFRS対応に翻弄された日本企業
- ・制度（開示）会計依存の管理会計軽視の実態

2. 単体会計システムと連結会計システムとの関連

- ・バラバラ過ぎるグループ各社の単体会計システム
- ・いたずらに統一化するグループ共通会計システム
- ・コード体系（勘定科目、取引先）の実態とあるべき姿

3. 連結経営管理業務の課題

- ・期限通りに正確なデータが集まらない
- ・グループ間取引に違算が生じる
- ・連結会計の無理解と作業者の属人化
- ・制度連結と管理連結の二重化
- ・開示セグメントと内部管理セグメントとのねじれ現象

4. マネジメントアプローチによるセグメント情報への対応

- ・日本でのセグメント情報の変遷
- ・開示（セグメント、減損会計、売却目的資産、廃止事業）に偏重する業務
- ・マネジメントアプローチによるセグメント情報の要請
- ・多階層におけるセグメント内外判定

5. 過去のPLに偏重する業績管理

- ・一向になくならない不正
- ・利益はオピニオン、キャッシュ・フローは事実
- ・過去を振り返る業績管理

6. 多通貨業績管理

- ・為替換算調整勘定の分析
- ・キャッシュ・フロー計算書の為替差損益分析
- ・多通貨による地域サブ連結
- ・為替変動のシミュレーション



貴社のニーズに応じ、
コンテンツは
柔軟に変更可能です。

開催場所、
開催時間にも
柔軟に対応します

お会いすることを楽しみにしています



ご清聴
ありがとうございました



参考資料

広川敬祐の著作紹介



DXを探索

広川敬祐・砂川舞子

板井 実 / 伊藤直博 / 今村 晃彰 / 木村俊一 / 中村真実 / 那須智徳
青柳敏次 / 船木重雄 / 塩田裕介 / 宮本裕司 / 村崎中彦 / 山下俊一郎 / 山本英洋子

変革前の「芽」の発見でイメージするDXの具現化。

SOLIZE株式会社
DXの取組み

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

著者
広川 敬祐 (編集)
次巻担当 中央経済社 編集
大場みち子 (監修)
株式会社TITZ 次巻担当 編集
木村 俊一 (監修)

板井 実 / 緒方 英利 / 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

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、小田泰彦、大塚晃、川藤健司 監

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

会計に関する仕組みのすべてがわかる

SE

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、藤原克彦、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

改訂版 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

一 持続可能な成長のための気づき

著者
広川敬祐
堀内正博、相高望之、平井均
菅田秀敏、森岡広道、藤沼秀治
監修
藤澤 崇 慶應義塾大学大学院 教授

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 (監)

現場の気になる85まとめて解説!

日本総務協会マネジメントセンター

メタボ業務がスマートに!

マネジメントをシンプルに変える

著者 | 広川敬祐
著 | 浅山昇、藤原久嗣、三木孝則、三井誠一
編者 藤谷修平、友松修、森岡広道、多川健太郎

「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

Parade Books

現状維持は後退!

プライベートセミナーのご案内

— トップマネジメントとのシステム戦略



— ITを丸投げしている経営者に…
 持続可能な成長のために、
 いま、読んでいただきたい本です。

昨今の企業の成長条件はシステム導入!
 経営者、ITが専門外の管理者がシステム導入に取り組むときの必読書。



- プロマネに必要なたった1つのこと
 - IT経営の基本から実践、応用まで
 - プロマネにおけるマネジメントスキル、
 ヒューマンスキル
- …ほか、今すぐ使える・一生使えるノウハウを
 IT経営、プロマネに関するプロフェッショナル執筆陣が
 惜しみなく執筆しました。
- 1章 システム導入の失敗例とその対策
 - 2章 「IT活用の金持ちA様」と「IT軽視の貧乏B様」
 - 3章 ともかくにもプロジェクトを立ち上げよう
 - 4章 人手不足は「良い業者」を選んで乗り越えよう
 - 5章 システム導入を成功させる心・技・体—その① 体(基本)
 - 6章 システム導入を成功させる心・技・体—その② 技(マネジメントスキル)
 - 7章 システム導入を成功させる心・技・体—その③ 心(ヒューマンスキル)
 - 8章 知っておきたいトレンド

1,200円+税
 電子版
 800円+税
 (Parade Books)

「パッケージのカスタマイズが膨れ上がる理由のほとんどは、企業内の独自性に関する認識です。アインシュタインの言葉に「常識とは18歳までに身に付けた偏見のコレクションのことを言う」(「アインシュタイン150の言葉」) デイスカヴァー・トゥエンティワン)とありますが、企業が常識と認めていることが世間の非常識、つまり、独自性を伴っていることにあります。本来、パッケージの適用領域は企業の競争源泉になるものでなく他社と協調できるような内容であるため独自性は要しないのですが、いつのまにか独自性が必要という認識になり、カスタマイズをしてしまうようです。「作る」ならスクラッチで、「買う」「利用する」なら開発を行わないシステム導入を行います。

寸鉄

ファミレスでメニューにないものを注文しますか?
 パッケージやクラウドで、追加の開発依頼はやめましょう!

プライベートセミナーのご案内

ー 開発しないシステム導入



新しいシステムの

工期が長い コストが高いと

お困りになってませんか



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

公認会計士
広川 敬祐 (編者)
公立ほこだて未来大学 教授
大場みち子 (監修)
株式会社 NTT データ経営研究所
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)

経営環境の激変を経てニューノーマルに向かう今、
企業経営を支える経営管理システムは、
自ら開発による、デジタルなツール利用の
必要性が顕著である1冊です。

株式会社CPOラボ 代表取締役
東京立大学大学院
経営学専攻 特任教授
吉松 加雄 氏 推薦!



ジェンバ SAP
ユーザーグループ
経営管理学会 専務委員
泉川 邦充 氏 推薦!



中央経済社

ノーコード(開発しない)であるべき
パッケージ導入に、
不要な追加開発を
してませんか



プライベートセミナーのご案内

— エンジニア向け、会計業務



エンジニアが学ぶ 会計システムの

知識と技術

広川敬祐 編・著
五島伸二、小田恭彦
大塚晃、川勝健司 著



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 から
プロジェクトの進め方 運用・保守 まで

SE
SHOEISHA

会計に関する仕組みの すべてがわかる

業務システム開発の失敗要因の1つとして、
IT企業・IT部門と開発先ユーザとの対話不足があげられます。
本研修では、IT企業・IT部門の方が開発過程で業務に関する十分な対話・検討を
行うために必要な業務知識を習得することを目的としています。
業務知識のレベルアップや幅を広げたい方のご参加を心よりお待ちしております。



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

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
- ・部品メーカー（売上数百億）、福岡、2022年

青字：SAPを利用する連結会計システム（全て、予定期間以内、予算コスト内で本稼働）

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