

四半期開示時代に向けた連結経営管理

アットストリームコンサルティング株式会社 <http://www.atstream.co.jp/>

森本 朋敦 <mailto:tomonobu.morimoto@atstream.co.jp>

1. 四半期開示のインパクト

2000年3月期より始まった連結中心の財務情報の開示によって、企業経営のあり方は大きく変わりました。それまで少なからず行われていた子会社への在庫や不良債権の押し込みは意味のないものとなりました。親会社と子会社の関係も見直しが必要になり、業績が悪い子会社はそれまでのぬるま湯から一斉に競争原理の世界に投げ出されました。

グローバルに事業を展開している企業の場合も同じく、世界中の事業で連結ベースでどのような業績が上がっているかを明確に説明することが求められました。そこでは従来の会社単位の業績ではなく、事業ごとに連結で業績を説明することが必要になりました。例えば自動車部品を世界中で生産し販売している会社では、各拠点での業績よりも、例えばエアコン事業、電子部品事業など、それぞれの事業において世界中でいくら製造・販売し、いくら儲けたのかが分かる仕組みが必要になりました。

そして来年度からは、東京証券取引所に上場している企業には、四半期毎に連結業績を開示することが求められることとなります。3年間の経過措置（猶予期間）は設けられることになりそうですが、それに甘えていられる状況でもなさそうです。

今年度は四半期業績の概況を開示することが求められました。日本経済新聞 2003年8月26日の記事によると2003年4月から6月の第

一四半期の連結業績開示においては、調査対象1806社のうち45%の814社が売上高のみの開示でしたが、一方では24%の431社が損益計算書、貸借対照表、キャッシュフロー計算書を既に作成し開示しています。2004年4月に開始する事業年度から、多くの有力な企業が四半期連結で損益計算書、貸借対照表、キャッシュフロー計算書を作成し開示するものと思われる。

外に向けては過去・現在の経営状況のみでなく、直近の未来を語る必要があります。第一四半期で開示した期末の見込みと3ヵ月後の第二四半期での見込みが大きく違えば、投資家は、管理能力のない会社かまたは重要情報を開示しなかった会社とみなすでしょう。

内に向けては、四半期開示とはすなわち月次連結経営管理の仕組みをつくるということです。月次の3ヵ月分が四半期であると考えて仕組みをつくらなければ対応できません。迅速性と正確性が問われるシステム化とオペレーションの優位性が問われています。古い商慣習、取引慣行を廃止する業務改革を実行し、グループ経営がシステム面でも整備されていなければエクセレントな四半期連結業績の開示は出来ません。

実際、2003年度第一四半期の開示で一歩リードしている会社はいわゆる優良企業です。システム化とオペレーションの優位な企業は業績がよい。または業績が良い企業は迅速性と正確性を備えた経営管理が出来ているということです。四半期連結の業績開示はIRを促進し

ます。株価を上げたければ迅速で正確な開示が必要で

ます。3月決算会社においては、既に8.5%の会社が4月中に決算発表を行うようになっています。大手電機メーカーは既にすべての会社が4月中に連結決算発表を行っています。このような動きは間違いなく他の業界、企業にも広がっています。

このように四半期開示の時代を迎え、企業のマネジメントは一層の変革を求められているのです。

2. 四半期開示時代のマネジメントの要件

四半期開示が必要となってくると、それに応じた経営管理を構築しなければなりません。最低限具備すべきものとして次の要件を満たしておく必要があります。

月次連結決算が行われていること

開示が連結中心となっているわけですから、企業内部の経営管理も連結中心になっていなければなりません。しかも四半期という頻度で開示するとなると、なおさらです。単体中心の時代にはほとんどの会社が単体で月次決算を行っていたはずですが、連結中心の時代に月次決算が単体だけでいいはずがありません。

事業単位の連結であること

単一事業会社の場合には、グループ全体の連結を行えば足りるかもしれませんが、複数事業を抱えている企業グループの場合には、グループ全体の連結だけでは何も判断ができません。どの事業がうまくいっており、どの事業に問題があるか、キャッシュフローはちゃんと生み出されているか、過剰在庫になっていないかなど、事業別に見ていかないと経営判断ができません

し、もちろん投資家の質問に答えることもできません。

決算日の翌月中に開示すること

前述のように各社の連結決算発表早期化が進み、効率的なオペレーションが行われているかどうかを投資家が注目している状況にあつては、連結決算の発表に2ヶ月近くもかけてはいられません。まして四半期ともなれば、3か月分の決算数値を2ヵ月後に公表されても何の役にも立たないという話になってしまいます。

月次事業連結は1週間以内に経営者に届けること

企業内部の月次事業連結決算においては、情報の鮮度が命です。2週間も3週間もかかって報告されていると、次の月も終わってしまいます。最低限1週間以内には経営者に報告される必要があると考えるべきです。

グループ各社の決算が早期化されること

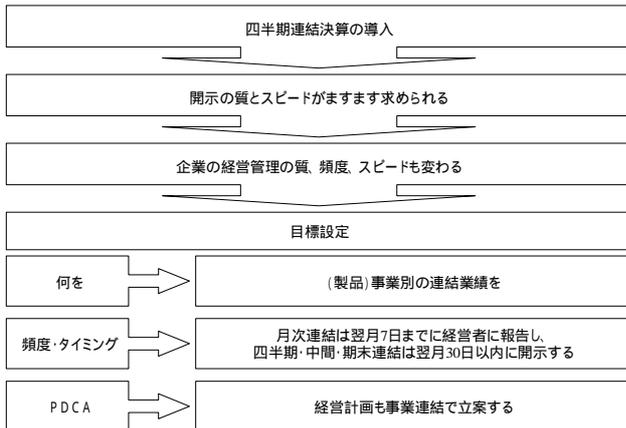
連結決算は、グループ各社の決算情報が集まらないと実施することはできません。1ヶ月以内の開示、1週間以内の月次事業連結決算を実現するためには、グループ各社の決算早期化が不可欠です。決算は2週間以内、月次決算は4日以内を最低目標とすべきです。また、海外のグループ会社（特に米州）では日本と時差がありますから、国内グループ会社より更に1日早い決算目標が必要です。

経営計画も連結で立てること

マネジメントとは、Plan-Do-Check-Actionのサイクルを回すことですから、いくら連結で実績を把握しても、経営計画が連結でなければCheckができません。連結中心の時代には経営

計画も連結ベースの計画が必要になります。

自社において以上の要件を満たしているかどうかをよく検討して下さい。もし満たしていないようなら、マネジメントの変革が必要と考えるべきです。



3. マネジメント変革の3つの要素

マネジメントの変革を行うためには、次の3つの要素を整備する必要があります。

業績レポートのグループ統一化

連結ですから、グループ各社のデータを集めてそれを連結処理することになるわけですが、これを円滑に行うためには、まず連結の結果として何をアウトプットするのかを明確にしなければなりません。中間・期末に関しては既に実践が積み重ねられているはずですから、ここでの検討の中心は月次と計画になります。これらが明確になると、各社から「何を」出してもらわないといけないかを定義することができるようになります。つまりレポート項目、フォーマットやデータ・メッシュを定義することです。

経理業務の効率化・標準化・統合化

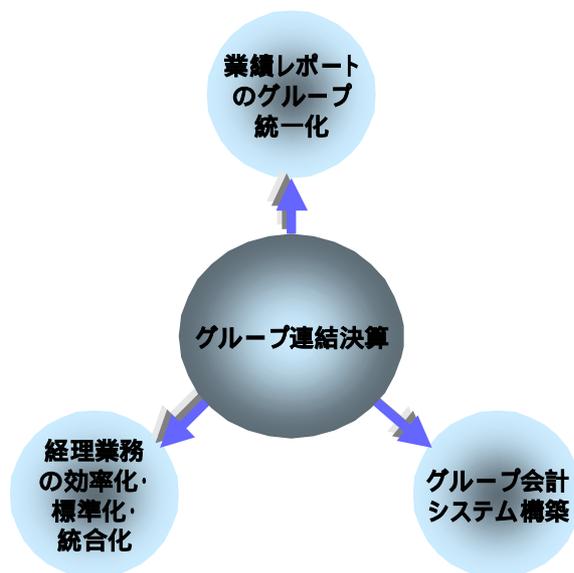
「何を」出すかということに加えて「いつ」

出すかを定義する必要があります。先ほどの決算早期化目標の設定です。これらが決まると、本体も含めてグループ各社が現状のままではそのタイミングでは出せないというような話になってきますので、経理業務の効率化が必要になります。また、各社がそれぞれ独自に効率化した場合、ある会社が情報を必要とするタイミングでは他の会社からその情報が得られないというケースが出てきますので、効率的な経理業務を標準化することが望まれます。さらに、グループ会社のいくつかは、経理業務を効率化しようにも人手が足りない、でも増員する余裕はない、という問題を抱える可能性がありますから、そのようなグループ会社の経理業務はシェアードサービスセンターで集中的に実施することも十分に検討に値します。このように業務を統合しようと思った場合、やはり業務が標準化されていないければ、統合は難しいですし、たとえ統合しても結局それぞれの会社に人が張り付かざるを得ず効果が上がらないという結果になってしまいます。ですから、第2の要素は、経理業務を効率化し、その効率的な業務を標準化し、必要に応じて統合化するという「経理業務の効率化・標準化・統合化」です。

グループ会計システム構築

ここまでで、連結決算・連結経営管理への対応は紙の上では完了なのですが、実際にそれを運用するとなると人手だけでは難しく、どうしても情報システムの助けが必要になります。これが第3の要素の「グループ会計システムの構築」です。「グループ会計システムの構築」と言っても、実際には既に利用されているシステムがあるわけですし、無尽蔵に投資することもできませんから、すべてを新規に構築することはできませんし、その必要もありません。ここで重要なのは、構築ないしは再構築の対象範囲をど

ここまでにするか、すなわち投資対象範囲を明確にすることです。ここでの「範囲」には2つの意味があります。一つは「どの会社の」であり、二つ目は「どの部分(業務)」という意味です。また、投資額をできるだけ抑えるためには、構築対象となる会社・業務のシステムを各社がバラバラに構築するのではなく、できるだけ同じシステムにし、場合によっては一つのシステムを各社で共有できるようにすることです。そのためには第2の要素である「業務の標準化」が必要になります。



4. 業績レポートのグループ統一化

連結経営管理を行うためには、まずレポートの単位(業績管理単位)を明確にする必要があります。前述のようにグループ全体で複数事業を行っている場合には、少なくとも事業が業績管理単位となります。また、事業部長が自分の担当する事業を管理しようとする、一つの事業をさらにいくつかの製品グループに分けて管理する必要があるかもしれません。

次に業績管理単位毎に何をレポートするかを明確にする必要があります。キャッシュフロー重視の現在にあっては、事業別にキャッシュ

フローを管理していくことも重要です。つまり事業別のP/Lに加えて、B/S、C/Fも事業別に作成する必要があるということです。すべてのグループ会社がいずれか一つの事業だけを行っていただければ自社の決算書だけを出してもらえばいいわけですが、複数事業を行っている会社の場合には、グループ各社の決算報告の段階で事業別にB/S、P/L、C/Fを作成してもらうことになります。したがって、共用設備や汎用部品などを事業別に分割する配賦ルールを明確にしなければなりません。また会社間の取引・残高明細だけでなく、事業間の取引・残高明細も提出してもらう必要があることに注意すべきです。

こうして連結で何をレポートするか、そのためにグループ各社から何をレポートしてもらうかが決まると、次に重要なポイントは、どのようなルールで各社のレポートを作成してもらうかというグループ会計制度の統一です。グループ各社の業績の計算方法が恣意的であったり不統一となっている場合には、適切な業績評価を行うことができないからです。また、グループ各社のレポートが上がってきてから、親会社側で会計制度の違いによる影響額を調整しようとする、連結決算に多大な労力と時間がかかり、連結決算早期化の重大な阻害要因ともなります。

ここで統一化を図るべき会計制度には一般的に以下のものがあります。

- 会計方針
- 勘定科目体系
- 勘定科目コード
- 勘定科目別の処理基準
- 複数事業会社の事業別F/S分割基準

5. 経理業務の効率化・標準化・統合化

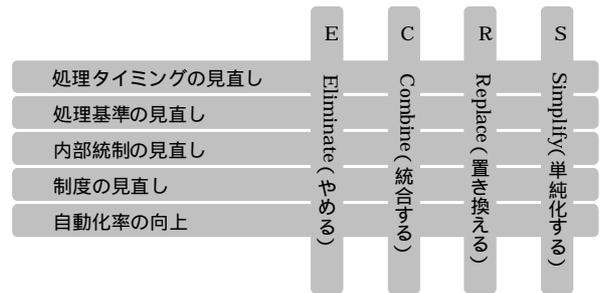
業績レポートをタイムリーに出すためには、グループ各社の決算業務と連結業務とをともに効率化しなければなりません。

そのためには業務の効率化の視点をしっかりと持っておくことが必要です。業務の効率化を検討する際の視点として、ECSR というものがあります。QC 活動などでもよく使われる考え方です。ECSR とは、Eliminate (その業務をやめる) Combine (複数の業務を統合して一つにする) Replace (その業務を別のやり方に置き換える) Simplify (複雑な業務を単純化する) という言葉の頭文字をとったものです。これら4つの視点で現状の業務を見直すことにより、業務の効率化を推進することが重要です。

この4つの視点を経理業務に当てはめた場合、次の5つの方策が適用できないかどうかを検討すると効果を発揮します。

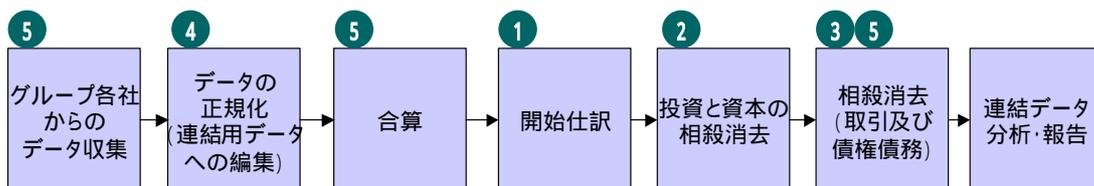
- ・ 処理タイミングの見直し：業務をやるタイミングを変えて前倒しできないか
- ・ 処理基準の見直し：業務のルールを変えて前倒し又は簡素化できないか

- ・ 内部統制の見直し：必要不可欠なチェックに絞ってスピード化・簡素化できないか
- ・ 制度の見直し：過去から踏襲している様々な制度を見直してスピード化・簡素化できないか
- ・ 自動化率の向上：人手に頼っている業務を自動化できないか



この考え方を連結業務プロセスに適用した場合、下図のような効率化策が考えられます。

グループ各社の単体決算の早期化についても同様の考え方により、決算に至るまでの各業務プロセスを見直すことが必要です。例えば、売上・売掛金の計上については、受注～出荷～請求～回収といった、一連の販売プロセス全体



検討のポイント

処理タイミングの見直し：

当期の開始仕訳は前期末決算時に判明しているため、期末連結時までに入力

処理基準の見直し：

資本増減を伴う取引の稟議は、経理部連結チームにも回付されるようにすることによって連結決算時に調査の必要がないようにする

内部統制の見直し：

相殺消去金額に不一致が生じた場合でも、一定の金額以下なら原因調査をせずに一定のルールで相殺消去を行う

制度の見直し：

グループ会社の勘定科目体系・コード、処理基準など、グループ統一会計制度を適用することにより、連結決算時の調査・調整の負荷を減らす

自動化率の向上：

グループ会社からのデータ収集、連結処理にシステムを用いることにより、作業負荷・時間を軽減する

を見直してやる必要があります。例えば、売上計上が遅れる理由として、受注時点で単価未入力のまま受注入力を行っている、などというケースが往々にして見受けられるからです。

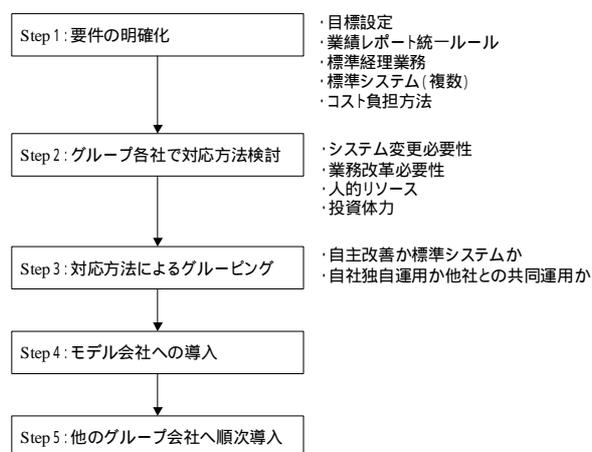
こうして効率的な業務が検討されると、次に必要となるのは業務の標準化です。グループ各社がそれぞれ独自に業務の効率化を検討しても非効率ですし、いかに効率的な業務と言えども各社バラバラの業務では、システムもバラバラになってしまい、情報化投資コストがかかり過ぎます。効率的な業務をできるだけグループ各社に適用できるように標準化し、業務とシステムを統合することを考えるべきです。

6. グループ会計システムの構築

これまで述べてきたことを実現しようとすると、どうしてもシステムの構築ないしは再構築が必要となります。連結経営管理、連結決算に関連するシステムとしては、連結システムは当然のことながら、グループ各社の会計システム、販売システム、原価計算システム、生産管理システムなど、多種多様な範囲に及びます。それらすべてを再構築できれば理想的な情報システムが構築できるかもしれませんが、開発コスト・期間・要員を考えれば到底現実的とは言えません。そこで、「やりたいこと」と「それができない原因」とを見極めて、最も投資効果の高い部分に手を打つ必要があります。

このことは対象とする業務システムの範囲だけでなく、再構築の対象とする会社の範囲についても同様です。往々にして親会社の情報システムに目が向きがちですが、ボトルネックは親会社ではなくグループ会社にあるというケースは珍しくありません。ボトルネックを明確にして優先順位を間違えないことが大切です。

システム再構築の範囲が決まれば、次は具体的にどのようにグループ各社の情報システムを再構築するかです。極端に言えば、各社の既存のシステムをEAIでつなぐ方法もありますし、ERPパッケージを各社に導入する方法も考えられます。しかし、いずれも現実的とは言えません。これまでの数多くのプロジェクトでの経験から、最も現実的で、かつ結果として最も効率的であった方法は、次のような方法です。



まず連結経営管理・連結決算の要件を明確にし、それをグループ各社に要求します。グループ各社では自社の改革の必要度合いや人的資源、投資体力などに基づいて、対応方法を検討します。もちろん、現状でもほぼ対応できる会社は情報システム再構築の対象にはなりません。そこで、対応方法としては、自主改善を行う会社と、グループ標準会計システムを導入する会社とに分かれます。また、グループ標準会計システムと言っても、グループ会社の規模は千差万別ですから、実際には大規模用(ERPパッケージを用いることが多い)と中小規模用とに分かれることがほとんどです。これらをまず特定のモデル会社に導入し、そこで得た経験・ノウハウを持ってさらに他のグループ会社へ横展開していくことになります。

7. 四半期開示対応の実現方法

以上のような取組は、単に親会社単体の問題ではなく、グループ会社全体に及ぶ取組となります。親会社の経理部や経営企画部がその職制の中で推進するには、取組の範囲がその職制を超える上、取組規模が大きすぎて手に余ります。そこでプロジェクトを編成することが必要になります。

プロジェクトの進め方としては、大別すると、

- 基本構想策定フェーズ
- 要件定義フェーズ
- システム開発フェーズ
- 移行・導入フェーズ

に分かれます。

最初の「基本構想策定フェーズ」においては、

- プロジェクト体制を構築し、プロジェクトの達成目標を設定する。
- グループ会社の実態把握などにより目標と現状とのギャップやボトルネックを明確にし、その解決策（改革方針）を立案する。解決策には、グループ統一会計制度、グループ標準経理業務、標準システム選定が含まれる。
- これをグループ会社に提示して、グループ会社別対応方針を明確にする
- この対応方針に基づいてグループ会社をグルーピングし、モデル会社を選定して以降のプロジェクト実行計画を策定する。

という作業を行います。

次の「要件定義フェーズ」では、

- 標準システムに関して、詳細な要件定義を行う。
- 親会社を含むグループ各社の会計システムとしてパッケージを導入する場合には、実機を用いて CRP（Conference Room Pilot）を行いながら要件を詰めていく。

という作業を行います。また、このフェーズで

開発するシステムの仕様が確定しますので、開発コストもこの段階で確定することになります。開発コストに関しては、経営者も非常に気になる場所ですので、基本構想フェーズで概算コスト（コストの目安で幅のある数字になる）を提示し、要件定義フェーズで確定コストを報告するという2段階での報告が必要です。

第3フェーズである「システム開発フェーズ」では

- 連結システム、本体会計システム、グループ会社会計システムの開発を行う。
- グループ会社に関しては、対応方法によるグルーピングに基づき、モデル会社より順次開発を行う。

という実際のシステム開発作業が中心となります。

最後の「移行・導入フェーズ」では、

- 開発したシステムのマスターを設定し、過去のデータを移行する
- システム・テストを行って開発したシステムを本番導入する。

という作業です。いくら順調かつ効率的にシステムを開発しても、このフェーズでのマスター設定やデータ移行を誤ると、場合によっては何ヶ月も原因究明とデータ修正にかかってしまうこともありますので、この段階の作業は慎重を要します。

以上のような長丁場のプロジェクトを推進することになるわけですが、実は最初の「基本構想策定フェーズ」の初期段階である程度勝負が決まります。中でも重要なのは、「プロジェクト体制の構築」「目標設定」「グループ会社の実態把握」です。

「プロジェクト体制の構築」は、その後のプロジェクトの推進効率に重要な影響を与えます。連結経営管理や連結決算早期化の取組に当たっては、親会社内だけでなくグループ各社の

協力が不可欠となります。親会社経理部だけで推進するのではなく、グループトップやグループ会社を巻き込んだプロジェクト体制を構築できるかどうか重要です。

「目標設定」は、改革の内容を検討する上で極めて重要です。連結決算早期化と言っても、1週間の短縮なのか、3週間の短縮なのかで、何をすべきかが全く変わってくるからです。最初は仮決めの目標であっても結構ですから、目標を予め設定しておくことは不可欠です。

「グループ会社の実態把握」もまた重要です。意外にも多くの会社で「親会社は、グループ会社の業務やシステムの実態、決算スケジュールを知らない」のです。連結経営管理の充実や連結決算早期化は、親会社だけでなくグループ会社の課題をクリアしないことには実現できません。しかし、グループ会社の現状の実態を知らないことには、何をすればよいか分かりませんから、まずはグループ各社の実態把握のための作業が必要になります。

おわりに

四半期開示時代に向けた連結経営管理と題して、取組のポイントや実現方法を述べてまいりました。統計データや私自身の感触から言えば、こうした取組が既に完了している会社は上場企業の約1割といったところでしょうか。残り9割の会社は、現在取組中、または今後取組を始めるといった状況にあると思います。

しかし実現までに残され時間は実はそれほど多くはありません。本稿で述べたような取組を効率的かつスピーディーに推進するために、弊社でも実行プログラムや標準成果物などを「連結会計マニュアル」として整備しています。

また、本稿では概要レベルの説明しかできませんでしたが、近日出版予定の「[四半期開示に対応した 連結経営管理マニュアル](#)」(拙著)においてより詳細に説明しています。

これらが連結経営管理の充実を目指す皆様にとって少しでもお役に立てば幸いです。