



連結経営管理高度化の取り組み と海外現法の対応

マネジメントコンサルティング
アソシエイト ディレクター

畠中 貴司

目次

1. 連結経営管理高度化の動き
2. 決算期統一および決算早期化
3. 会計方針統一
4. 勘定科目統一
5. 最後に

1. 連結経営管理高度化の動き

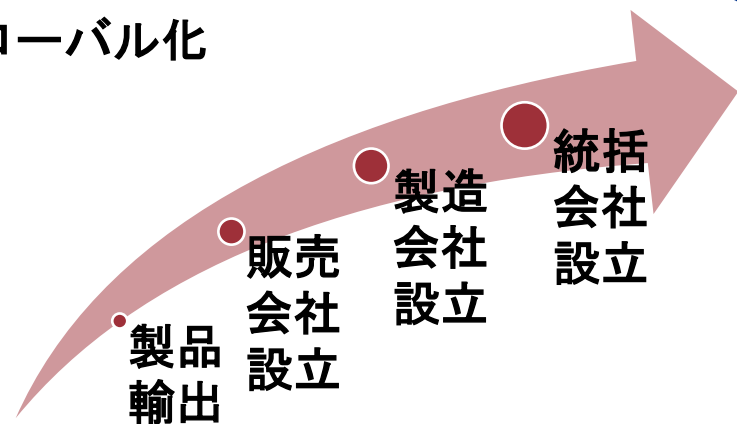
1. 連結経営管理高度化の動き

日本企業のビジネスが益々グローバル化しており、グローバルベースでの経営管理を高度化する要請が高まっています

市場要請に基づく漸進的なグローバル化

課題

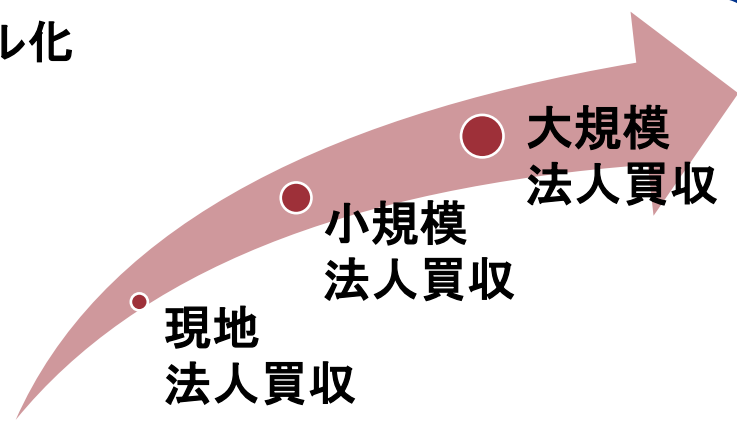
グループ各社の経営管理がローカライズされている



M&Aによる急進的なグローバル化

課題

グループ各社の経営管理は元々、異なっている

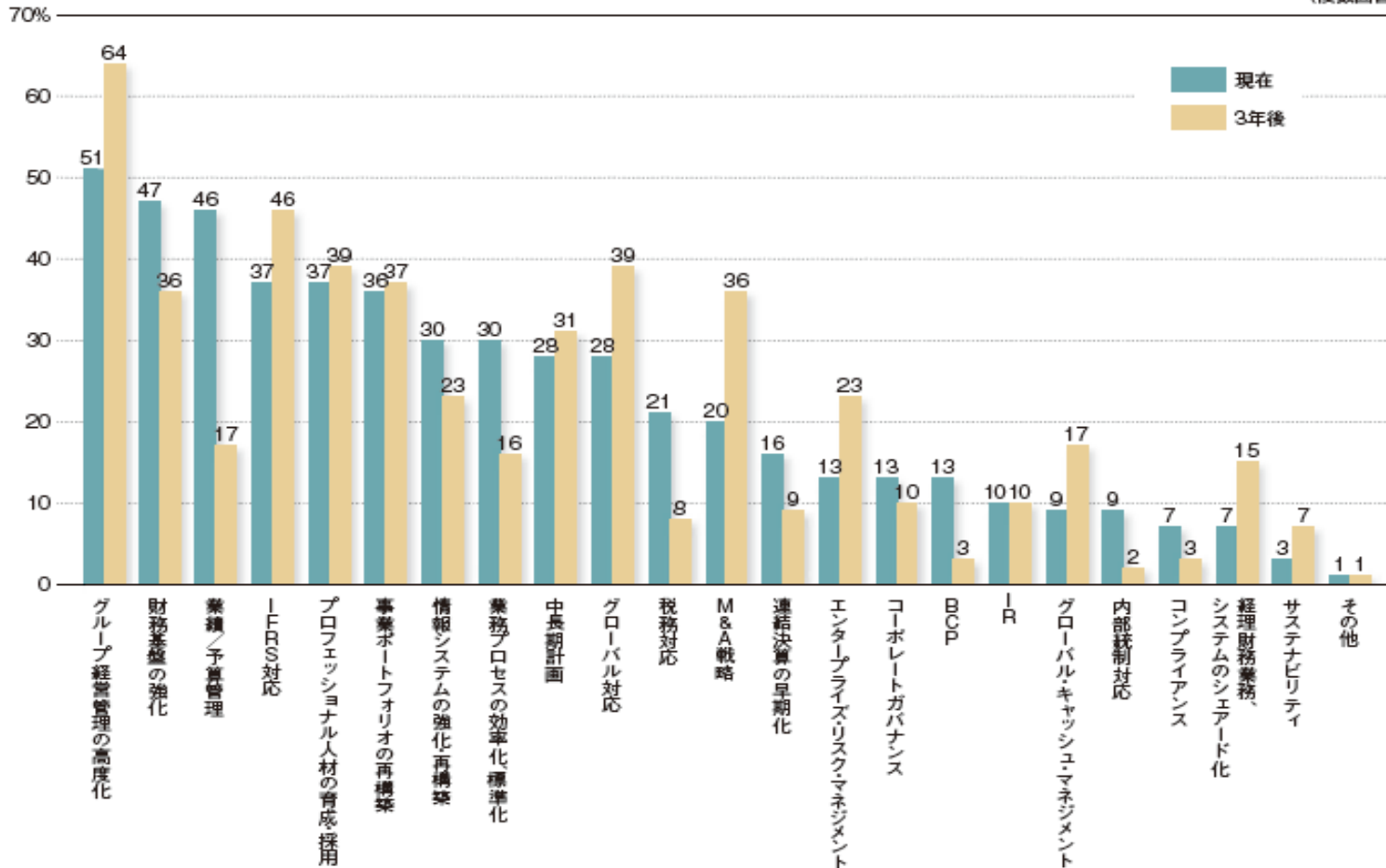


1. 連結経営管理高度化の動き

連結経営管理の高度化がCFOの最重要課題として認識されています

図8 ● CFOから見た経営上の最重要課題

(複数回答)



(出所: 「CFO FORUM 第40号」 日本CFO協会)

1. 連結経営管理高度化の動き

連結経営管理の高度化に関する取り組みは、3つのレイヤーで考えられ、会計インフラの整備が上位レイヤーの適切な運用を支えます



経営
戦略

インフラと経理機能によって支えられるべき経営の意思決定の仕組み



経理機能

- 連結ベースの業績管理高度化
- 予算制度の高度化
- 原価計算高度化
- 業績評価指標による管理の具体化など



会計インフラ

- 決算期統一
- 決算早期化
- 会計方針統一
- 勘定科目体系統一など

2. 決算期統一および決算早期化

2. 決算期統一および決算早期化

3月決算の親会社において、グループ会社の決算期が一致していないことにより、様々なデメリットが生じています

(親会社3月決算、海外子会社12月決算での例)

外部報告		<ul style="list-style-type: none">● 国内の3月決算と海外の12月決算を合算した“歪な”連結決算となっている● 海外で生じた事象が遅れて連結業績に反映され、投資家への説明がしづらい
内部管理	年度計画	<ul style="list-style-type: none">● 海外子会社の事業年度が始まった後に、新年度の予算編成方針・戦略が伝達される
	予算管理	<ul style="list-style-type: none">● 海外子会社の業績を3ヶ月遅れで連結しているため、連結予算や事業部予算の未達に対して、海外子会社が手を打てる期間が短い
	人事	<ul style="list-style-type: none">● 日本と海外との人事異動時には、業績評価期間の途中で責任者が異動する

2. 決算期統一および決算早期化

決算期を統一した企業グループは増加傾向にあります

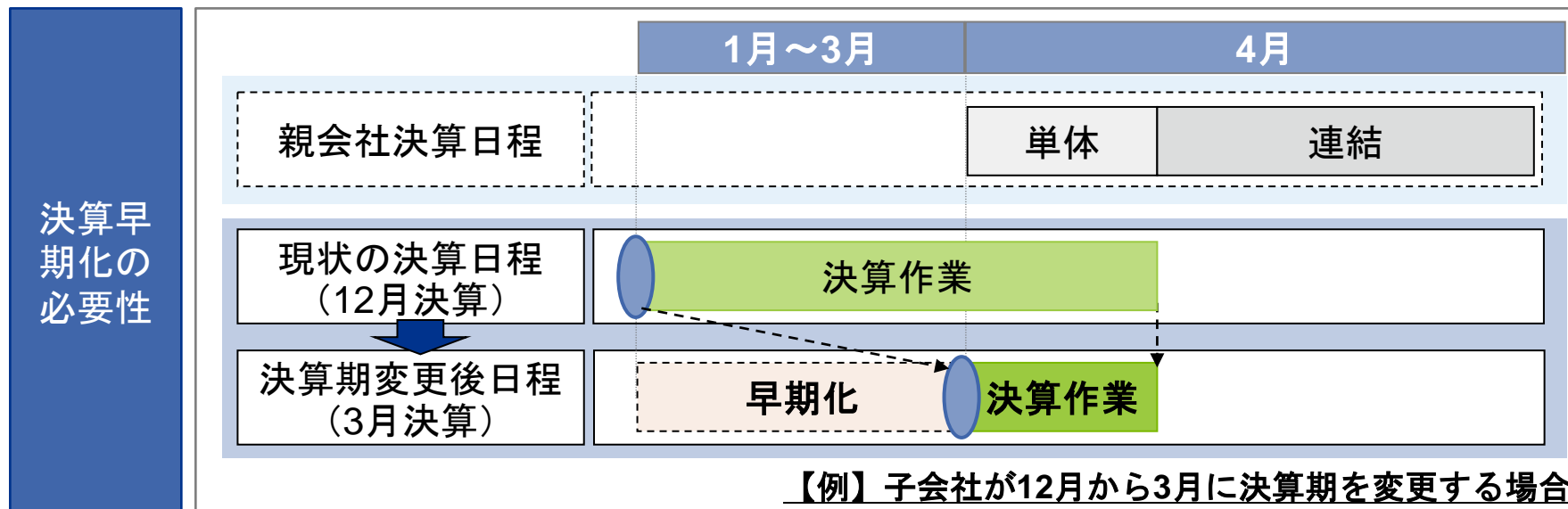
	H21/10~ H22/9月期	H22/10~ H23/9月期	H23/10~ H24/9月期	H24/10~ H25/3月期
すべての連結子会社の決算日を統一している会社数	472	504	549	587
東証1部上場会社数			1,551	1,602
(割合)			(35.4%)	(36.6%)

出所：H21/10~H24/9月期データは、「経営財務」2013年2月18日および25日発行のデータ
H24/10~H25/3月期データは、有価証券報告書よりKPMGにて調査

2. 決算期統一および決算早期化

決算期は親会社に合わせる方法と親会社が変更する方法があります
両者ともに、決算作業に充てていた期ズレが解消され、決算早期化は不可欠です

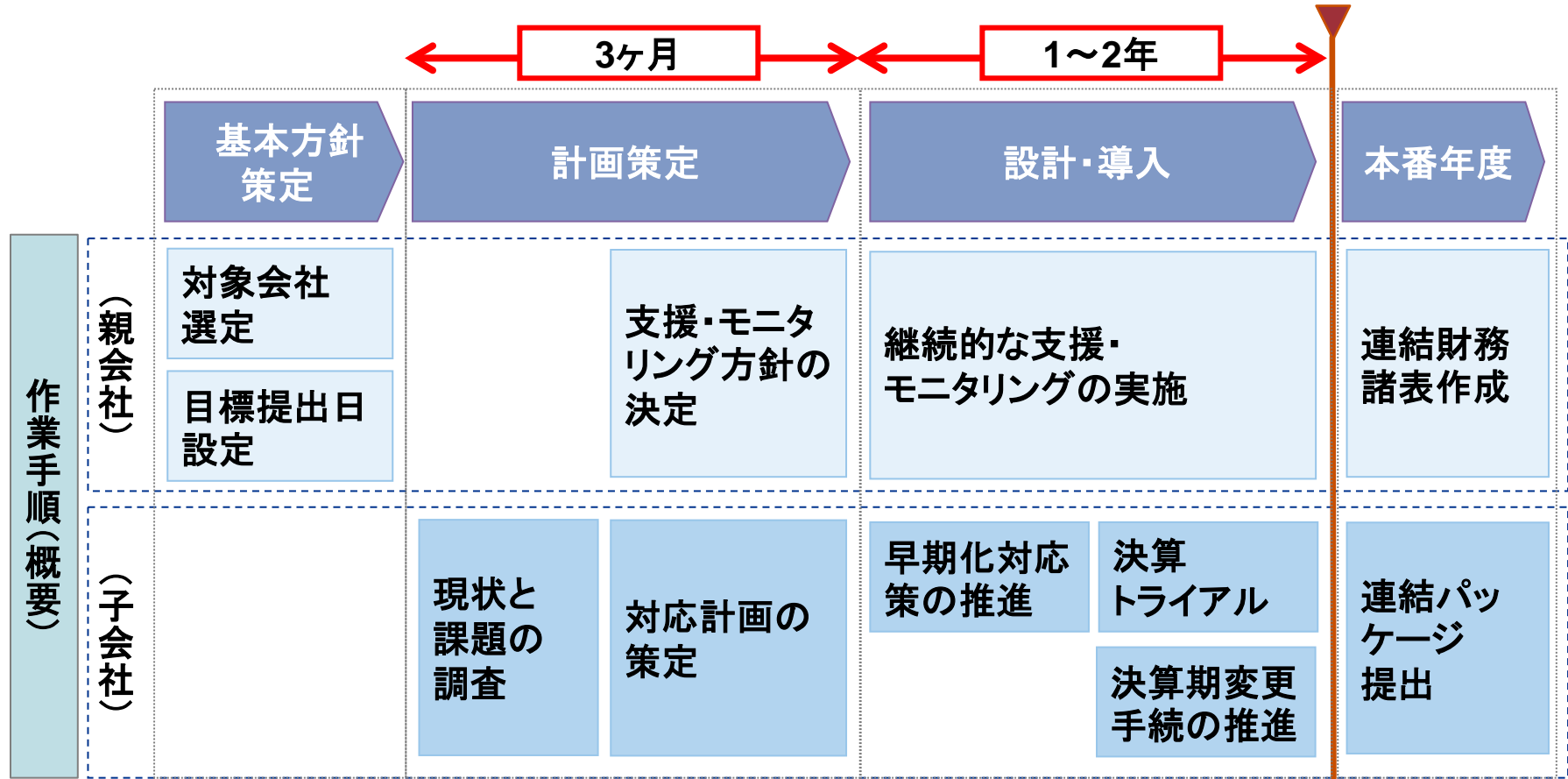
決算期統一の方法	親会社の決算期統一方針	子会社による対応	
		決算期変更	決算早期化
	親会社が決算期を12月に変更	—	○
	海外子会社が親会社の決算期に合わせる	○	○



2. 決算期統一および決算早期化

決算期統一・決算早期化プロジェクトは以下のような手順で進められます

決算期統一/早期化達成



【例】子会社が12月から3月に決算期を変更する場合

2. 決算期統一および決算早期化

決算早期化における、海外現法の対応のポイントは以下のとおりです

プロジェクト運営

- マネジメントのコミットメント
- 経理担当者の意識改革 — 監査前財務諸表の提出、決算精度の向上
- 決算スケジュールの設定 — 決算、分析、報告、質問対応、監査、ソクラン休暇
- トライアルを繰り返すことによる段階的な早期化
- 人材確保・システム化
- 合弁先会社との関係

早期化対応策

- ハードクローズ（決算整理手続・監査の前倒し）
- 外部取引先からの情報の早期入手 — Eメール等による事前入手、締め日の変更
- 社内データ、概算計上の活用
- 社内の情報フローの整理 — 手続・スケジュールの標準化、フォーマットの統一
- 日々の入力データの精度向上 — 確認・修正作業の省力化
- 経理処理の分散化 — 日々の収集・入力、現場での入力

2. 決算期統一および決算早期化

タイ現法における決算期変更対応のポイントは以下のとおりです

制度上の手続

- 変則決算の実施（12月決算から3月決算への変更の場合、1月から3月までの3ヶ月決算）
- 株主総会の特別決議による定款変更
- 商務省への登録
- 歳入局への申請

事業サイクル変更による影響

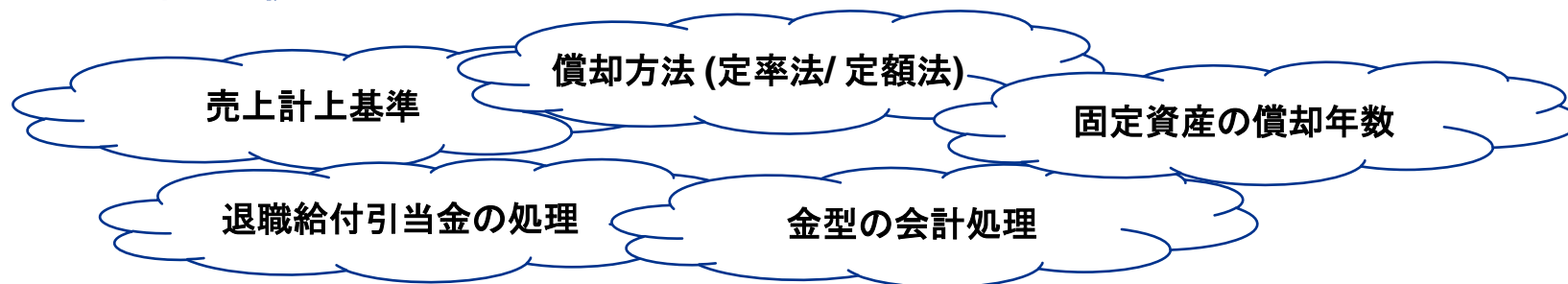
- 予算編成・管理サイクルの変更（特に移行期に15ヶ月予算が必要な場合に注意）
- 人事制度、賞与（対象期間、支給時期）への影響
- 決算業務への影響、変則決算への対応
- 取引先との契約条件見直しの要否（契約期間、計算期間など）
- システム対応の有無

3. 会計方針統一

3. 会計方針統一

会計処理の不統一によるデメリットは、グループガバナンス、経理業務、経理人材など、多岐に亘ります

□ 会計方針の不統一の例

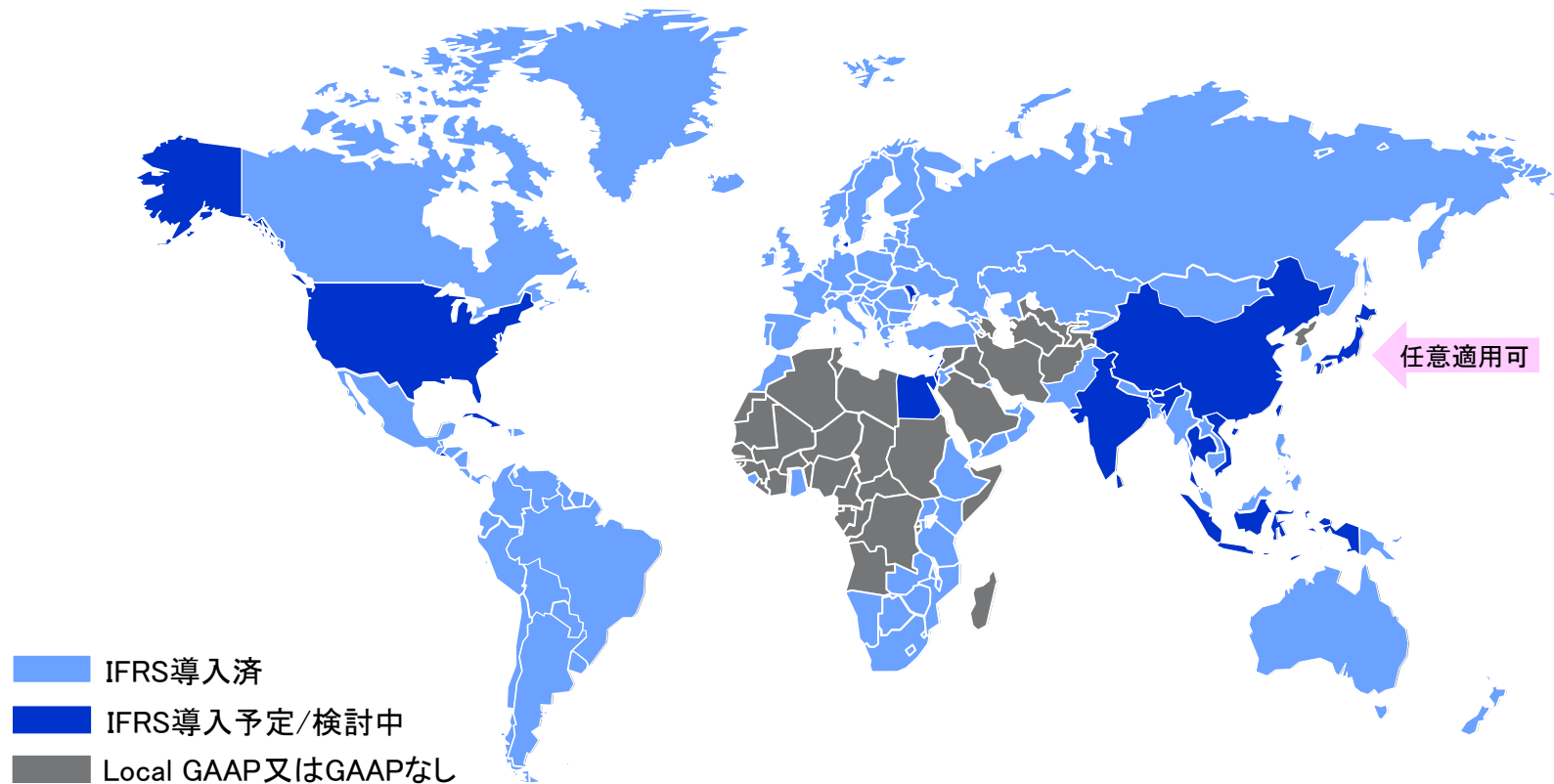


□ 会計方針の不統一によるデメリット

ガバナンス	<ul style="list-style-type: none">● グループ会社の会計処理の内容が不透明● 適切な業績の把握と公平な評価を阻害● 投資効果を同じモノサシで測定することが困難
経理業務	<ul style="list-style-type: none">● 連結決算のミスの原因● 決算業務の効率化・早期化を阻害● 異なる会計処理方法が、会社間の業務標準化のボトルネック
人材	<ul style="list-style-type: none">● 各社毎に業務内容が異なり、効率的均質な教育・研修が困難● 人事異動に伴い、新たな知識習得が必要

3. 会計方針統一

会計方針統一のツールとして、IFRS（国際財務報告基準）が使用されます
IFRS は既に世界100か国以上で導入されています。



3. 会計方針統一

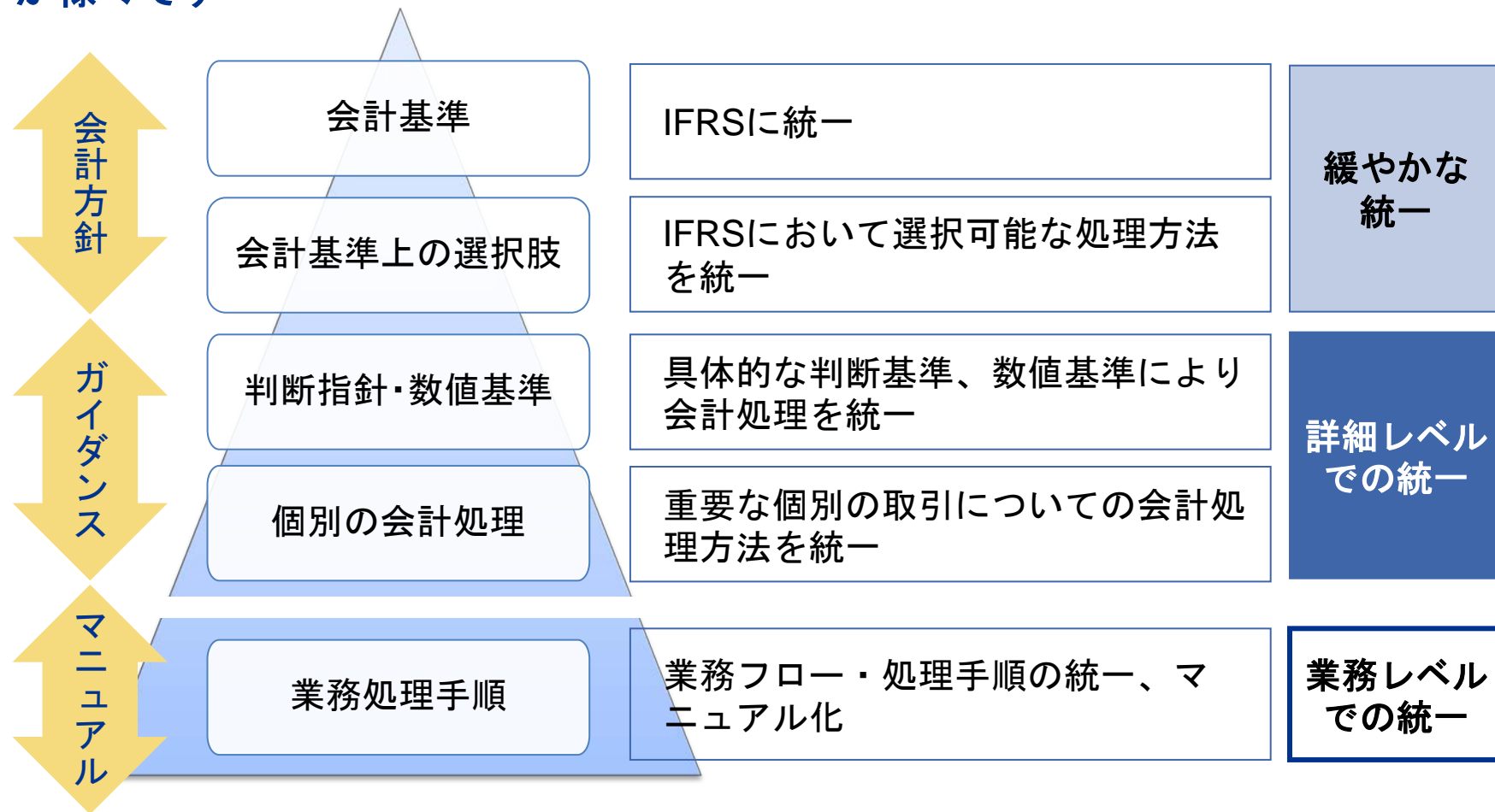
連結財務諸表にIFRSを適用（又は適用を公表）する日本企業が増えています

業種 適用期	会社数	製薬	化学	卸売	電気機器 精密機器	輸送用 機器	情報 通信	サービス	金融	その他
適用済 ※2014年度の 有価証券報 告書から適 用の会社を 含む	61	<ul style="list-style-type: none"> アステラス製薬 エーザイ 小野薬品工業 参天製薬 そーせいグループ 第一三共 武田薬品工業 中外製薬 	<ul style="list-style-type: none"> 日東電工 日立化成 	<ul style="list-style-type: none"> 伊藤忠エネクス 伊藤忠商事 住友商事 双日 日立ハイテクノロジーズ 丸紅 三井物産 三菱商事 	<ul style="list-style-type: none"> アンリツ クラリオン コニカミノルタ セイコーエプソン 日本電波工業 日立国際電気 日立製作所 富士通 HOYA リコー 	<ul style="list-style-type: none"> エフ・シー・シー ケーヒン ショーワ デンソー 本田技研工業 八千代工業 ユタカ技研 	<ul style="list-style-type: none"> 伊藤忠テクノソリューションズ コナミ ソフトバンク ネクソン ヤフー 	<ul style="list-style-type: none"> エムスリー クックパッド DeNA テクノプロHD 電通 楽天 	<ul style="list-style-type: none"> SBI HD 日本取引所グループ 日立キャピタル マネックスグループ 	<ul style="list-style-type: none"> 旭硝子 JT すかいらーく トーセイ トリドール 日本板硝子 日立金属 日立建機 日立工機 日立物流 ファーストリテイリング
2015年度	10	<ul style="list-style-type: none"> ジーエヌアイグループ 			<ul style="list-style-type: none"> ティアック ノーリツ鋼機 	<ul style="list-style-type: none"> 日信工業 	<ul style="list-style-type: none"> KDDI ホットリンク 	<ul style="list-style-type: none"> ネクスト 		<ul style="list-style-type: none"> 住友理工 DMG森精機 LIXILグループ
2016年度	12	<ul style="list-style-type: none"> 田辺三菱製薬 	<ul style="list-style-type: none"> 花王 クレハ 太陽日酸 日本合成化学工業 三菱ケミカルHD 		<ul style="list-style-type: none"> 東芝 パナソニック 		<ul style="list-style-type: none"> インフォテリア 		<ul style="list-style-type: none"> アサヒHD コロワイド JX HD 	
2017年度 以降	2				<ul style="list-style-type: none"> スミダコーポレーション 					<ul style="list-style-type: none"> 日本ハム
会社数	85	10	7	8	15	8	8	7	4	18

※5月20日時点 あずさ監査法人調べ 50音順

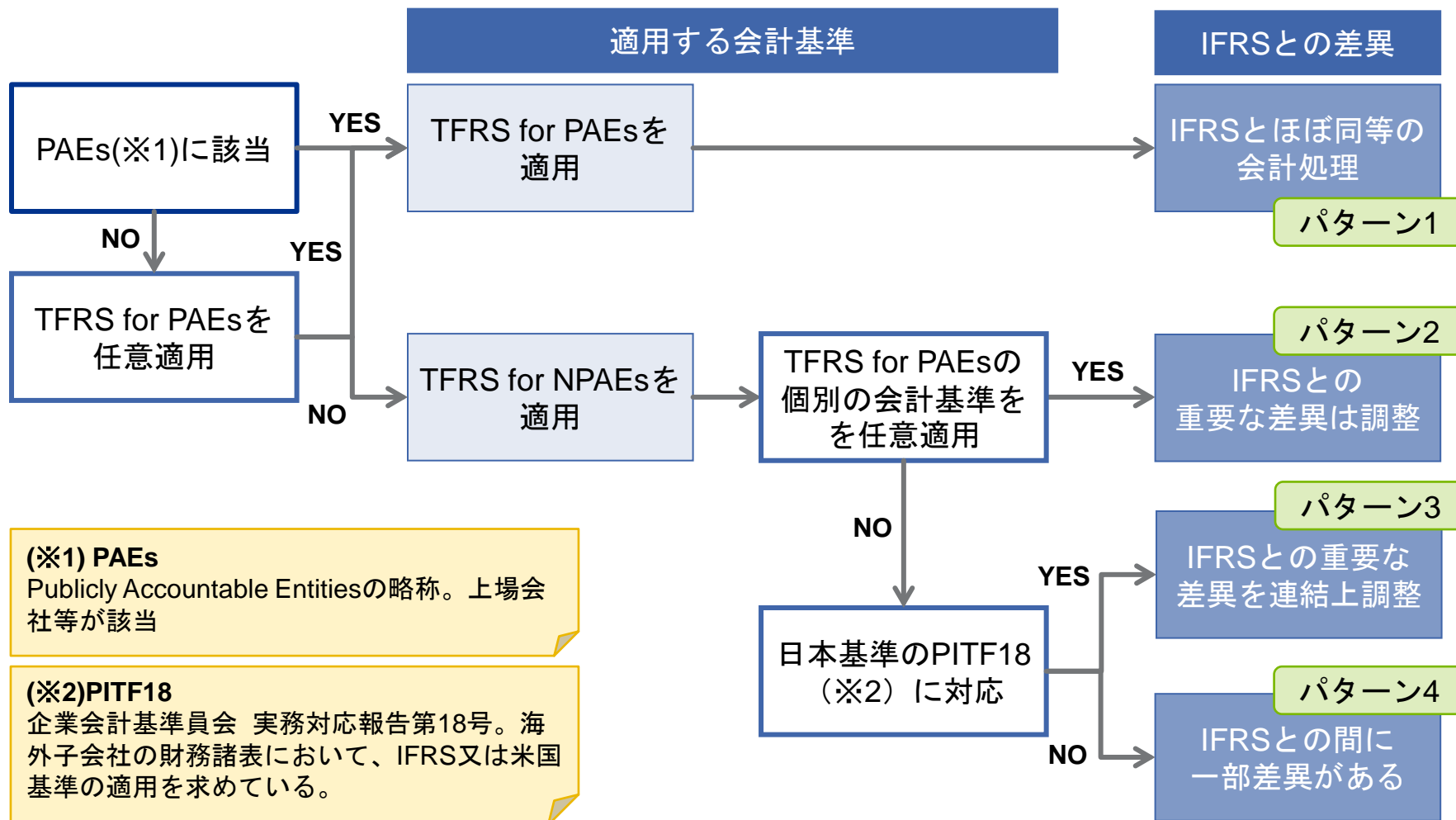
3. 会計方針統一

IFRSをベースに会計処理をどのレベルまで統一するか、各社により統一の度合いが様々です



3. 会計方針統一

タイ現法において適用される会計基準の現状は以下のとおりです



3. 会計方針統一

現法における対応の難易度は、グループで適用する会計処理統一のレベルおよび現行の会計基準の適用状況により異なります

統一のレベル		現行の会計基準	
		パターン1から3	パターン4
会計方針	会計基準	IFRSに統一	一般的に現行実務に大きな変更はない
	会計基準上の選択肢	会計基準上、選択可能な処理方法を統一	
ガイダンス	判断指針 数値基準	具体的な判断基準、数値基準により会計処理を統一	詳細な会計処理・決算業務の見直しが必要 (例) 売上認識基準、固定資産の償却年数等
	個別の会計処理	個別の重要な取引についての会計処理方法を統一	

4. 勘定科目統一

4. 勘定科目統一

グループ会社の業績を適切に把握・分析するためには、グループで使用する勘定科目の統一も重要な要素です

□ 勘定科目の不統一による悩み(例)

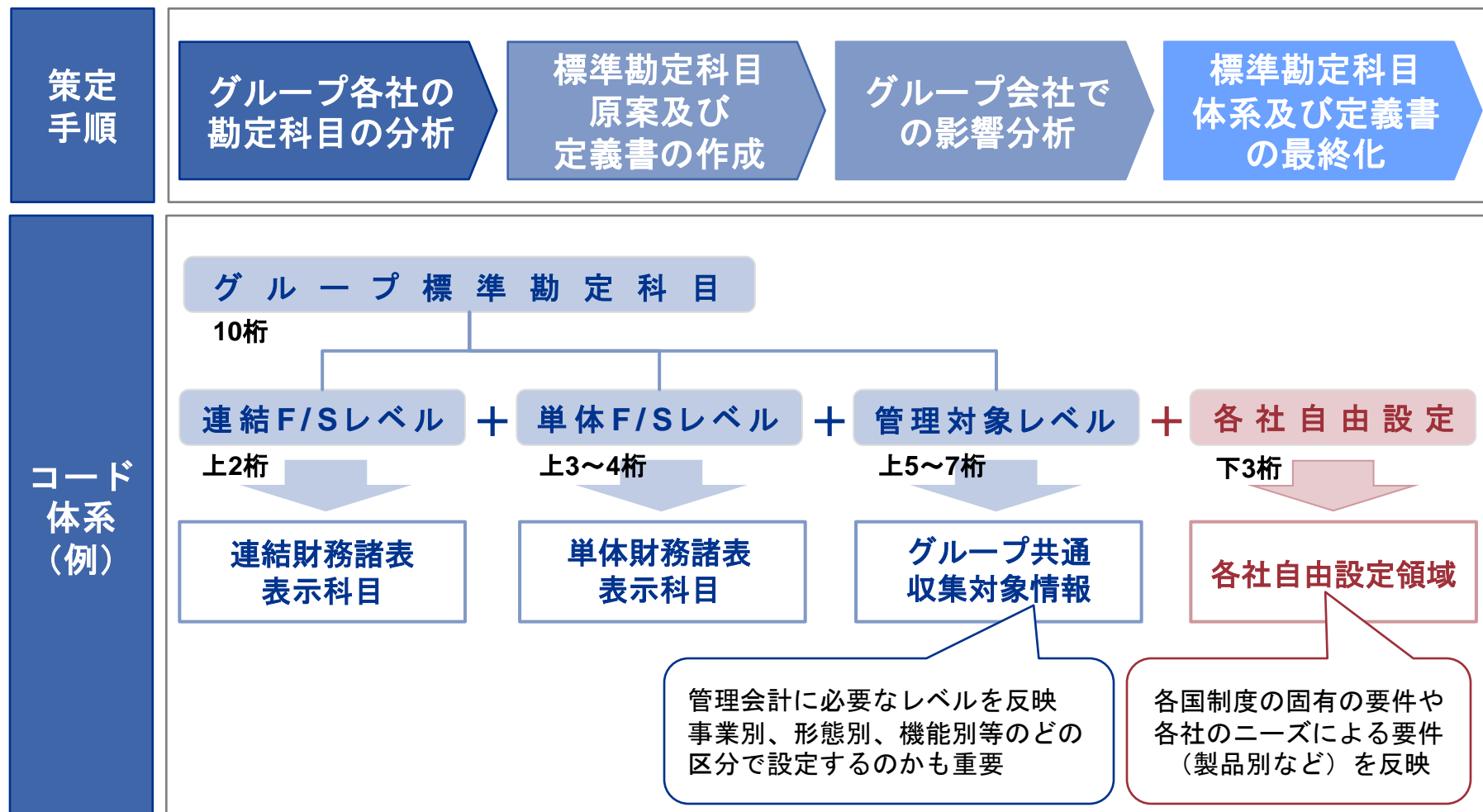
- ✓ グループ各社の決算において、それぞれの勘定科目にどのような項目が処理されているか確認できない
- ✓ 各社勘定科目から連結勘定科目への紐付けが担当者の判断に依存しており、連結勘定残高に意図せぬ項目が含まれている可能性がある
- ✓ グループ会社間の原価比較において、原価構成が正確に比較できない

□ 勘定科目統一のレベル

	統一レベル	メリット	実現方法
難易度 ↓ 高	親会社報告レベル	<ul style="list-style-type: none"> ● 管理すべき情報単位の統一 ● 連結決算の効率化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 個社勘定科目との差異分析、マッピング ● 表計算ソフト又はデータ変換プログラムによる勘定残高の変換
	各社単体決算レベル	<ul style="list-style-type: none"> ● 規程・マニュアル類の標準化 ● 経理業務の標準化 ● 業務品質の向上 	<ul style="list-style-type: none"> ● グループ標準勘定科目の個社システムへの設定 ● グループ共通システムの導入

4. 勘定科目統一

グループ標準勘定科目は以下のように策定されます



4. 勘定科目統一

グループ標準勘定科目と現行の個社勘定科目との差異を分析し、差異の内容によって対応策を決定します

□ 詳細度合いの相違

#	標準勘定：現行勘定	対応策	難易度	対応例（詳細）
①	1：1	不要	低	対応する必要なし（マッピングのみ）
②	N：1 又は N：0	追加	中	新勘定を追加設定する、現行勘定を分割する
③	1：N 又は 0：N	集約、体系見直し	中	標準勘定へ集約し、詳細情報は自由設定領域に設定
④	N：N	組み合わせ変更	高	現在の体系を消去し、新勘定を追加設定

□ 設定区分の相違（例）

勘定科目	標準勘定	現行勘定
売上高	製品種類別 得意先別	得意先別
売上原価	標準原価＋原価差異 費目別 変動費・固定費	実際原価 ライン別 直接費・間接費

勘定科目の設定区分の見直しは、業務・システム（インターフェイス）の変更を伴う可能性が高く、時間と労力がかかる

5. 最後に

5. 最後に

連結経営管理高度化の取り組みは親会社主導で進められ、海外現法にとっては、リソースなどの観点から対応に苦慮することも予想されます。

しかし、これらの取り組みは現法にとっても、以下のようなメリットがあります。

- ❖ 適時・適切な業績把握・管理のためのインフラとなる
- ❖ 現法の業績が親会社から適切に理解・評価される
- ❖ グループ内の共通言語となり、親会社への説明作業が省力化される
- ❖ グループ会社間で業務が標準化され、人事異動・人材の融通が容易になる

一時的なマンパワーやコストは必要となりますが、長期的には経営に与えるメリットも多く、積極的に対応することが望まれます。



The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2015 KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. Member firms of the KPMG network of independent firms are affiliated with KPMG International. KPMG International provides no client services. No member firm has any authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm. All rights reserved.

The KPMG name, logo and ‘cutting through complexity’ are registered trademarks or trademarks of KPMG International.