

# 連結管理会計情報の戦略的活用に向けて

## ー 連結標準原価の導入によるマネジメントプロセスの刷新 ー

株式会社日本総合研究所 総合研究部門  
上席主任研究員 山田 昭男

〈はじめに〉

日本のグローバル成長企業において、連結管理会計情報は戦略的かつ有効に活用できているだろうか。

事業や主要ブランドの損益については月次実績を連結ベースで捉えていても、顧客別損益や個別取引採算については単体レベルの把握にとどまり、連結ベースで把握できている企業は少数である。時間的制約がある営業の局面において、連結ベースの損益を勘案しつつ、プライシングや取引条件等の顧客折衝まで行えている企業はさらに限られる。

本稿では、なぜこうした状況に陥っているのかを明らかにし、どうすればこの状況から脱することができるか、について1つの方向性を提案したい。

なおこの提言は、あくまでも管理会計システム構築に携わってきた実務家としての立場からのものであり、会計学的見地や一般に認められた会計基準やルールからは乖離している部分があることをあらかじめお断りしておきたい。

### I グループ経営を構成する4つのマネジメント領域

管理会計情報は利益構造やコスト構造、資本効率などの実態を把握する目的だけでなく、予算管理や業績評価と有機的に結びつけ、管理プロセスで活用されることで、その価値は高まる。したがって、本稿では連結管理会計情報の活用場面を定義するにあたって、管理プロセスに着目する。

そこで、まず連結管理会計情報がどのような管理プロセスで活用されるべきかを考察する前提として、グループ経営をどのような体系で捉えているのか、その基本的考え方を簡単に整理しておきたい。

本稿で対象とする企業は、「選択と集中」の考え方をグループレベルで実現するために、必要とあらば、M&Aや戦略的提携という手法も躊躇なく実行する。そして、そこで実践されるマネジメントは、グループを会社単位で管理するという考え方ではなく、事業を個々の会社の枠を超えて連結ベースで定義し、グループ全体の「求心力」と各事業の「自立的性」をうまくバランスさせることを重視して行われる。

このような企業のグループ経営は以下の4つのマネジメント領域で整理することができる。(図表1)

これら4つのマネジメント領域の内容は以下の通りである。

### ① グループ統括マネジメント

企業グループ全体の理念やビジョンを明示し、その実現に向けた戦略を展開する。グループ全体最適の視点でシナジーを追求するとともに、必要に応じて事業ポートフォリオ管理に基づいたグループ事業構造改革をリードする。また、グループ組織の設計やマネジメントの仕組みづくりにより経営基盤の強化をはかる。

### ② 事業統括マネジメント

連結ベースで定義された事業単位において、戦略の策定と実行管理、事業推進基盤の強化を行う。これらの推進の統括管理は事業計画・予算管理プロセスの中で行われる。

### ③ 機能統括マネジメント

グループにおける研究開発や生産、営業などの機能の強化と効率化、事業間のシナジー創出を目的とした機能の集約や分散を企画推進する。

### ④ 地域統括マネジメント

日本国内で確立したビジネスモデルを海外の拠点向けにローカライズし、必要に応じて対象地域や国ごとに戦略適合したビジネスモデルを構築する。

以上4つのマネジメント領域には大小さまざまな管理プロセスが内在しており、連結管理会計情報はそれぞれの管理プロセスで活用されることになる。

## II 連結管理会計情報の戦略的活用場面

上記のようなグループ経営におけるマネジメント領域において、プロセス遂行の巧拙が競争優位性に直接影響を与えるが故に連結管理会計情報の活用頻度とその利用価値が高い管理プロセスは次の3つである。

### ① 事業計画・予算管理プロセス

連結ベースで定義された事業管理単位における計画・予算策定プロセスと進捗管理・実行プロセスである。事業性評価や戦略代替案の選定など、事業戦略に関する意思決定の場面も当該プロセスに包含されている。

### ② 原価企画・原価管理プロセス

製品原価の低減活動やサプライチェーンのグループ最適化、グループ全体の視点に立ったコストダウン等のプロセスである。効率性や生産性に関する戦略的判断、意思決定場面も包含したプロセスである。

### ③ セグメント別利益管理プロセス

製品政策、価格政策、顧客・チャネル政策等、マーケティング戦略上の判断、意思決定の場面における利益管理プロセスである。

上記3つの管理プロセスでの主要な管理項目を例示したものが図表2である。

これらの管理項目は、グループ経営の観点からすれば、すべて把握できていて当たり前に見えるが、管理プロセスが有効に機能するレベルで管理会計情報を把握・分析するのは、相当に困難である。

その大きな要因の 1 つは、現行の連結経営管理システムが伝統的な管理連結手法に基づいて構築されていることにある。

### Ⅲ 連結管理会計情報が有効に活用できていない理由

連結管理会計情報が管理プロセスで有効に活用されるための条件は以下の 3 つである。

#### ① 適時性

適切なタイミングで提供できること

#### ② 精度

判断するに足る精度が確保できていること

#### ③ 階層構造化（分析可能性）

必要に応じて掘り下げた分析（ドリルダウン）が可能であること

結論から言えば、これまでの管理連結手法ではこれらの条件を実現することは困難である。

従来、連結管理会計情報は、個社ごとの管理会計データを収集して、それらを連結パッケージソフトなどで連結処理することにより生成される。すなわち連結決算処理の方法を適用して管理連結処理を実施しているのである。

それは会計システムが個別財務諸表作成や財務会計処理、個別決算を主目的として設計されており、連結決算は連結パッケージソフトを活用するというシステム構成となっていることに起因する。

ここでグループ内に 2 つの事業が存在するケースを想定してみよう。この場合には、グループ各社の当該事業のセグメント別損益を各社の会計システムから算定し、連結パッケージソフトを活用してそれらを合算し、その後、売上・仕入の相殺消去、債権・債務の相殺消去、未実現利益の消去などといった調整（管理連結処理）を行うことで連結ベースの事業損益が計算されるのである。

しかし、この方法をとる限り、連結管理会計情報の把握は事業や主要ブランドレベルがせいぜいであり、そこに階層構造をもたせることは極めて難しい。結果としてプライシングや取引条件折衝など連結損益情報をベースに限られた時間の中で判断しなければならない局面に対応するのは実務上困難である。

これが伝統的な管理連結手法では、①適時性、②精度、③階層構造化の 3 つの条件を満たす連結管理会計情報を提供できない理由である。

### Ⅳ 連結標準原価の概念の導入は連結経営管理の高度化の鍵

このような状況を打破するために有効な概念が「連結標準原価」である。

連結標準原価とは、連結ベースの管理対象単位を規定し、その管理対象単位における会社間取引によって発生する未実現利益を含まない管理連結ベースの標準原価を意味している。言い換えれば、連結対象となるグループ企業全体を 1 つの単体企業とみなし、その仮想単体企業において設定された連結ベースでの標準原価である。図表 3 は連結標準原価の概念

を説明したものである。

連結標準原価の概念を導入すれば、個々の製品レベルでの粗利や在庫残高をダイレクトに連結ベースで計算することになり、精度の高い連結管理会計情報をリアルタイムに把握することが可能となる。

その算定方法を説明したものが図表4である。

A社が購入材料をもとに部品を作り、それをB社に売って、B社が部品を加工して最終製品に仕上げ、顧客に売るというケースを考える。連結標準原価を設定することによって、B社での販売数量や完成品在庫数量が既存のシステムにより、リアルタイムで把握できれば、そのタイミングで、連結ベースの粗利や在庫残高が把握できる。もちろん、期初に財務会計上の標準原価に加えて、管理会計上の連結標準原価を設定することが必要になるが、そのちょっとした手間をかけることによって、それ以上の見返りが見込める。さらに連結ベースの利益や在庫だけでなく、製品レベルでの分析や個別取引採算、顧客別損益についてもリアルタイムでの実態把握が可能になる。

また、連結標準原価を活用した管理会計情報の生成方法であれば、個々の製品レベルで標準原価が設定されるため、個別製品－ブランド－事業、個別取引－顧客－営業組織といった階層性が確保でき、連結決算手続きを使った従来の管理連結手法に比べて、分析の可能性とスピードが格段に高まる。

このように連結標準原価を活用すれば、セグメント別利益管理情報について、①適時性、②精度、③階層構造化の3つの条件を満たし、戦略的な判断のスピードが必要な場面においても活用が可能となる。

連結標準原価概念の導入は、セグメント別利益管理プロセスだけではなく、事業計画・予算管理プロセスや原価企画・原価管理プロセスの刷新につながる可能性が高い。

## 1 事業計画・予算管理プロセスへの影響

連結標準原価の概念は予算策定プロセスおよび予算進捗管理プロセスにも大きなインパクトを与える。

予算策定プロセスは、通常、その事業に関与している各個別企業の事業予算を集計し、連結処理により事業予算を設定している。連結標準原価を用いれば、最初から連結ベースの事業予算の設定を行い、それを個社別の事業予算に展開することができる。つまり、連結ベースの出来上りの数値を常時見通すことができる。それは単に予算数値の集計手順が変わるだけのことではない。戦略施策やアクションプランの期待される効果についても連結業績への影響をダイレクトに算定することによって、最初から戦略施策と連結ベースの予算数値がひも付いた形での事業計画策定が可能となる。それはグループ戦略計画やグループ予算の策定時に各社が陥りがちな個社別予算と施策の積み上げ思考から脱し、真の意味で連結を重視した事業損益構造の実現につながる。

また予算進捗管理プロセスにおいては、前述の通り、連結標準原価を活用してダイレクト

に連結実績を把握する。現状把握の精度が高まりタイムリーになるため、分析や改善アクションのスピードアップや的確さの向上につながる。ひいては問題状況の発見から対策立案、アクションまでのリードタイムが短縮され、スピーディーな企業体質の構築に寄与するところは大きいであろう。

## 2 原価企画・原価管理プロセスへの影響

原価企画や原価管理に関しても個社ごとの積み上げ思考から脱する必要がある。原価企画に関して言えば、各社の標準原価を出発点にするのではなく、最初から連結標準原価をゼロベースでデザインするというスタンスで取り組むのが本来のあるべき姿である。

また原価管理についても個社ごとに分断した原価低減活動を単にとりまとめただけのレベルにとどまらず、会社の枠を超えて生産プロセス（工程）を定義し、グループ最適化を指向した原価管理を展開していく必要がある。

グローバルな成長に向けてサプライチェーンの最適化に取り組んでいる企業にとっては、今後避けては通れない課題である。

以上のように、グループ経営管理の仕組みの基軸として連結標準原価を位置づけることにより、グループ経営の管理プロセスの質的改善がはかられ、グローバルレベルでスピーディーな戦略的意思決定を可能とするマネジメント基盤が確立できるのである。

### 〈おわりに〉

ただし、その実現に向けては超えなければならないいくつかのハードルがある。

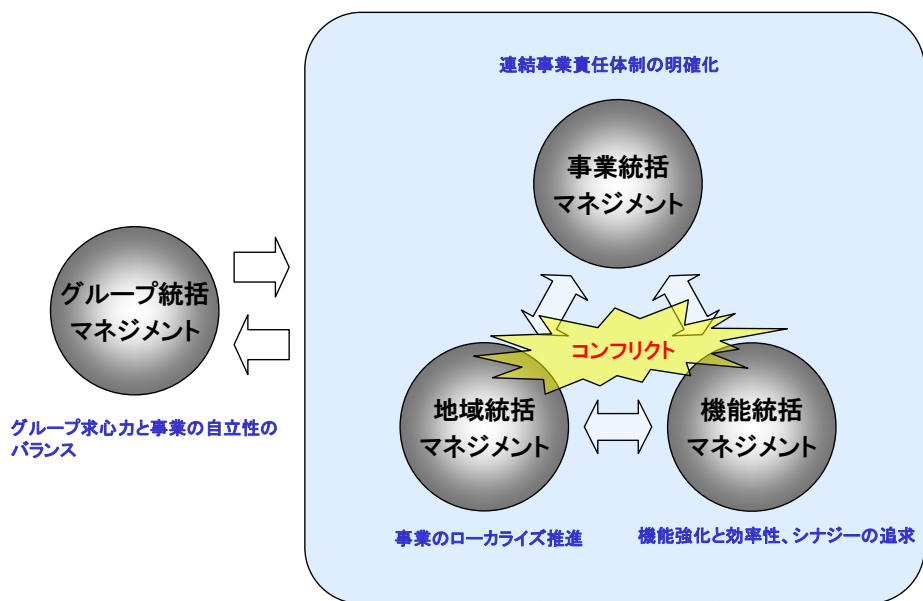
グローバルレベルでの会計処理ルール・基準の統一や会計システム等の IT インフラの整備、企業グループ全体でのマスタ管理の確立などである。

さらに企業によって程度は異なるものの、海外現地法人の経営の可視化に対する意識の低さや、日本本社に対する情報開示面での心理的抵抗やコンフリクトは、そのハードルをさらに高いものにする。

昨今、グローバル競争が激化する中で、戦略的判断や意思決定に連結経営管理情報を有効に活用する仕組みができていないか否かは、競争優位性を大きく左右する可能性が高い。特に、製品やサービスそのものでの差別化が難しい業種においては、より早くこのような仕組みを構築した企業が市場において優位に立つことも容易に想像できる。

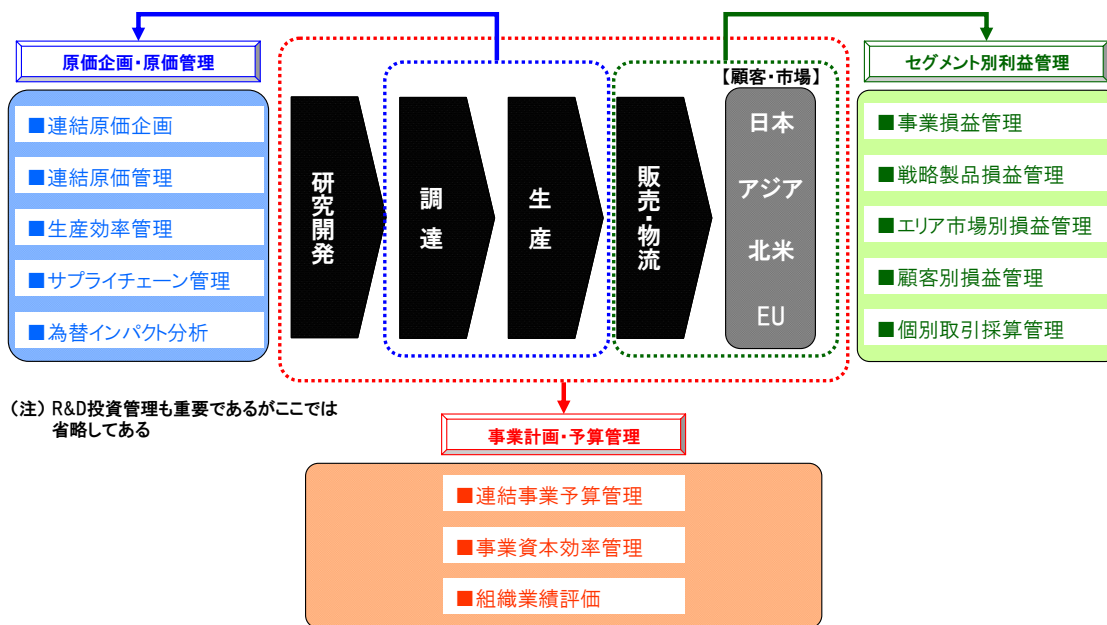
そういう意味で、グローバル成長企業にとって、連結経営管理システムは競争力向上の重要な要素であり、グループ本社は強い意志を持ってリーダーシップを発揮し、上記のハードルを乗り越え、グローバル連結経営管理情報の戦略的活用に取り組むべきである。

【図表 1】 グループ経営の 4 つのマネジメント領域



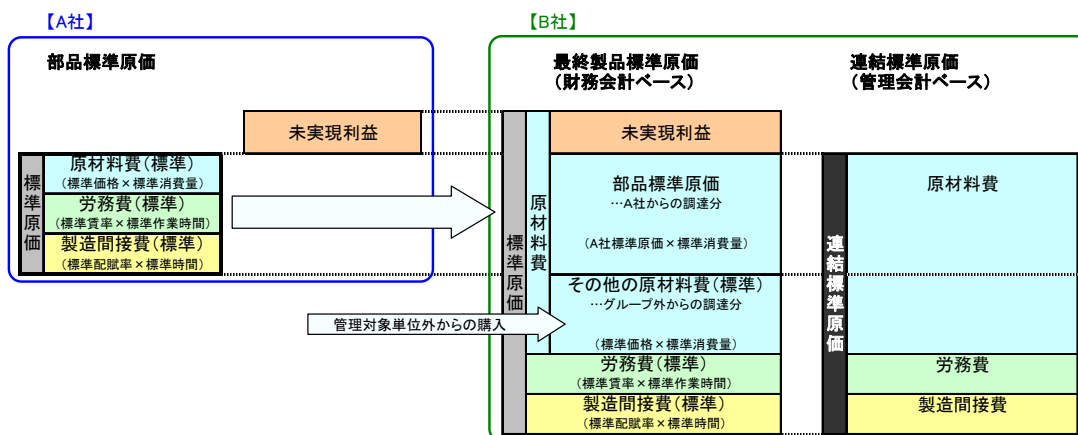
コンフリクト … 「組織効率性の追求」vs.「事業戦略管理の一貫性」

【図表 2】 連結管理会計情報の活用領域イメージ

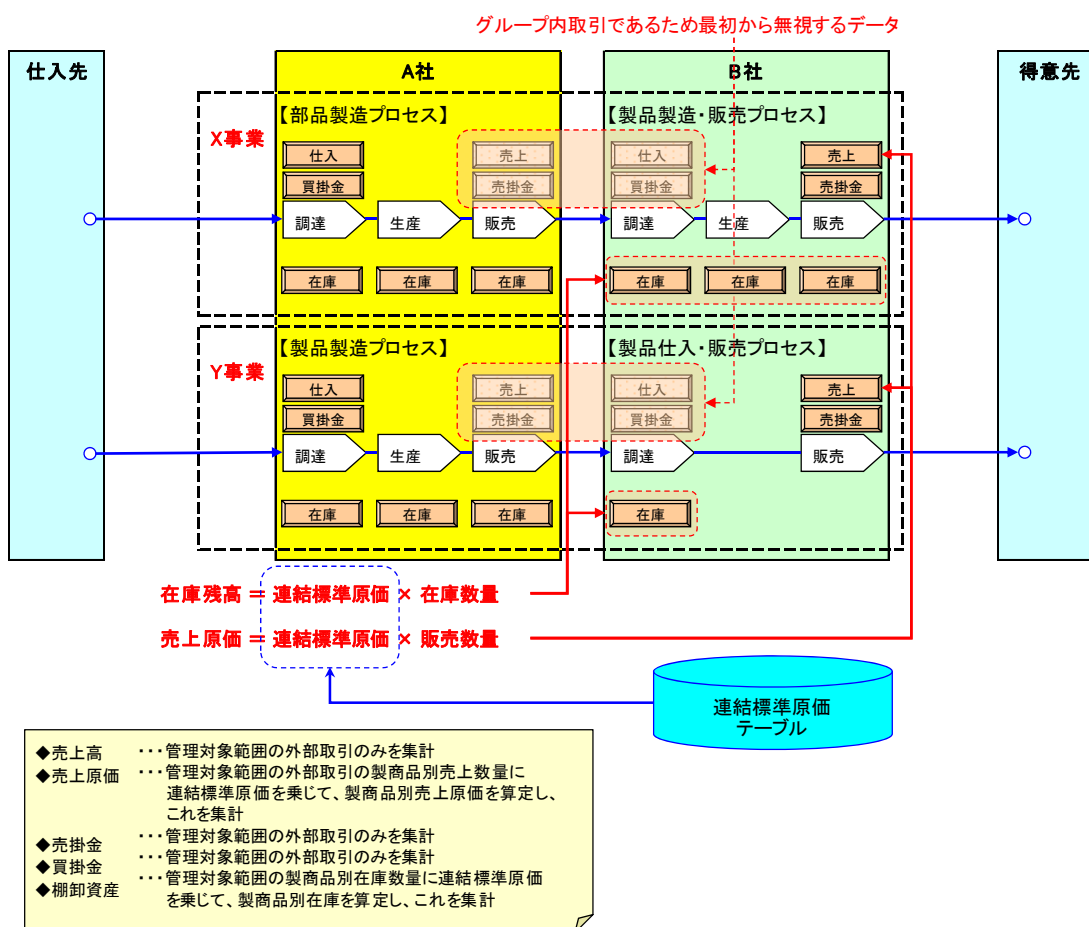


【図表 3】 連結標準原価とは

ー A 社（子会社）で部品を作り、B 社（親会社）で最終製品に仕上げるケース ー



【図表 4】 連結標準原価を活用した連結管理会計情報の生成方法



(注) 連結標準原価を活用した経営管理システムに関しては弊社においてビジネスモデル特許取得済み（特許登録番号 第 4870910 号）