Deloitte.
デロイト トーマツ

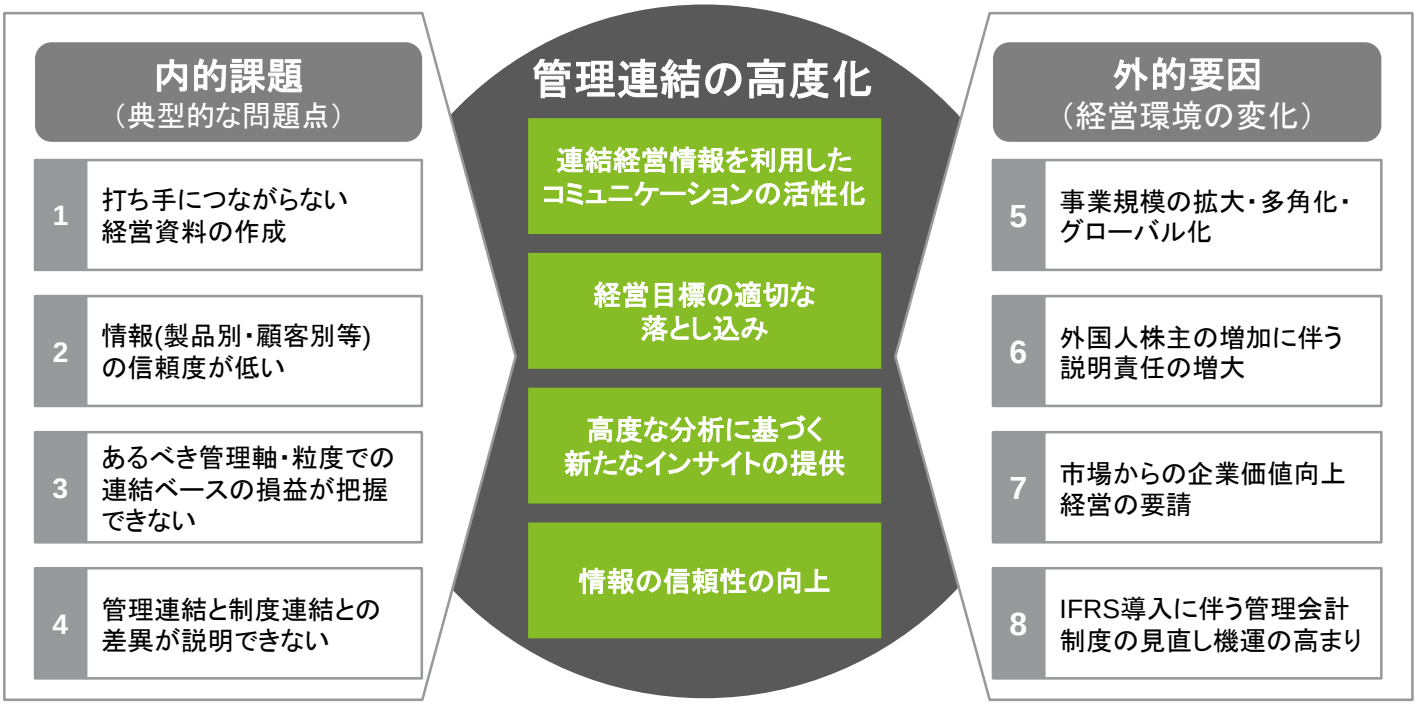
トーマツ

# 管理連結の高度化

～Financial Planning & Analysisの基盤強化に向けて～

### グループ経営管理の中核である管理連結の必要性

連結ベースの管理会計、即ち管理連結はグループ経営管理における中核として多くの企業で実施されていますが、現状の管理連結に課題があるケースや経営環境の変化に適合していないケースが見受けられます。持続的な企業価値の創造のため、これらの問題を解決し、管理連結の高度化を実現する必要があります。




### 管理連結高度化のアプローチ

構想策定から業務システム対応および定着促進・教育に至るまでEnd to Endでサポートできることがトーマツの強みです。

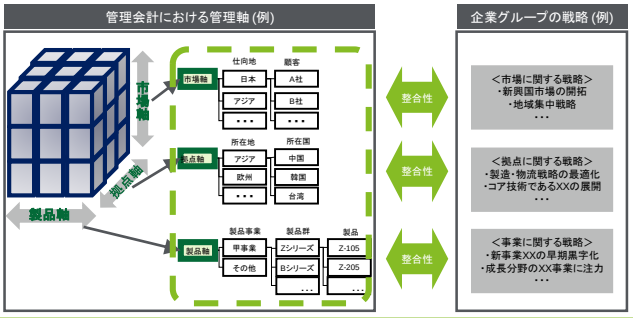
| | 1.構想策定 | 2.経営管理体制の設計 | 3.管理会計制度の設計 | 4.会計処理方法の詳細化 | 5.業務再構築・システム導入 | 6.定着促進・教育 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| プロジェクトタスク | 会社の経営戦略を踏まえて(過去・現在・将来)、管理すべき分析軸の種類と優先順位について検討する<br>戦略・管理軸整理表 | 財務経理部門の変革を念頭に置いた、新たな経営管理体制について検討する<br>新経営管理体制案 | 管理連結における各種ルール(制管一致方針、投下資本制度・社内資本金制度、共通費配賦等)に対する方針を決定する<br>管理連結会計方針書 | 管理会計制度に則り具体的な勘定科目や計算方法、部門付け替えの方法といった会計処理の詳細を定義する<br>管理連結処理方法定義書 | 新管理会計制度を実現するために最適なシステムの選定から導入、業務プロセスの構築を行う<br>連結会計システム<br>単体会計システム | 新管理会計制度を定着させ、有効に機能させるための説明会(経営層向け、従業員向け)を実施する<br>説明会・勉強会 |
| トーマツのバリュー | ✓多面的な見地から戦略と管理軸の適合性を確認 | ✓実効性を踏まえ会議体やレポートの再定義等のPDCAサイクル見直しを助言 | ✓先進的なプラクティスを提示し管理会計制度のデザインを助言 | ✓管理会計（予算・実績・見込）・連結・システムの複合的な知見に基づくアドバイス | ✓豊富な導入経験を踏まえた中立的なシステム選定、要件定義、テストシナリオ作成に関する助言 | ✓プロジェクトの内容を熟知したメンバーによるユーザー目線での定着化促進 |
| | ✓計画策定、進捗管理、課題管理等のプロジェクト運営に関する助言 | | | | | |

## 管理連結高度化を実現するためのポイント

高度化に向けた取り組みにおいては、経営管理・会計・業務・システムのクロスファンクショナルな知見が必要となります。

### 経営戦略に適合した管理軸の設定

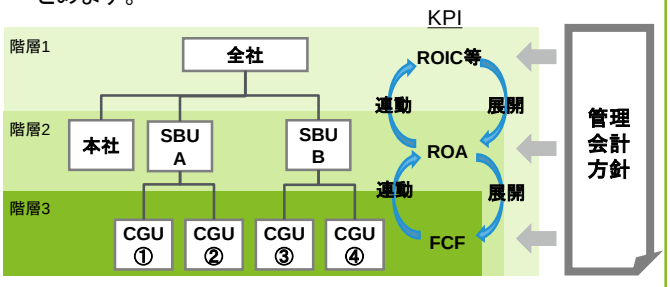
✓ 管理連結における管理・分析の軸(製品軸/顧客軸/拠点軸)は経営戦略と整合的である必要があります。また、過度に詳細な管理軸の設定は運用負担を増加させるため費用対効果の観点から適切な管理軸の階層を設定する必要があります。




### 自社に適合した管理会計制度

✓ ビジネスの実態に即したグループの階層構造(SBU、CGU等)を定義し、各階層に適切な管理指標(KPI)の設定することが必要です。

✓ 各階層で設定されたKPIを算定するために必要な各種管理会計のルール(連結BS・CF作成、社内資本金制度、本社費負担ルール、共通費の配賦等)を検討し管理連結方針として取りまとめます。

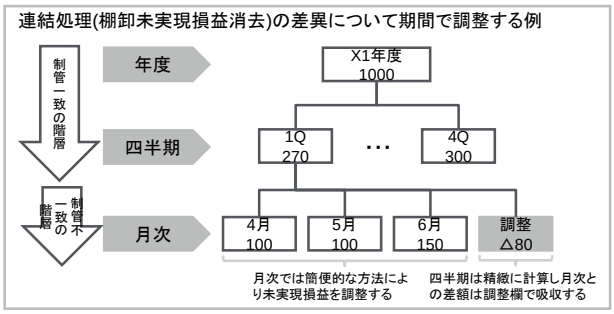



SBU(Strategic Business Unit):戦略事業単位
分離可能な戦略単位(事業セグメントなど)
CGU(Cash Generating Unit):資金生成単位
識別可能なキャッシュフローを生み出す最小単位
KPI(Key Performance Indicator)
目標の達成度合いを計るために継続的に計測・監視される定量的な指標

### 制管一致に関する設計

✓ 管理連結を実施するにあたり制度連結と異なる処理方針を採用する場合に生じる差異の取り扱いについて検討が必要になります。

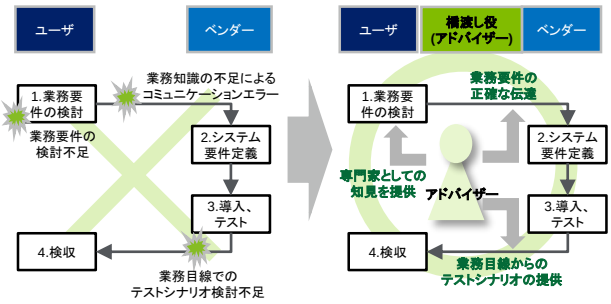
✓ 費用対効果を損なわない範囲で如何に制管不一致による不都合を最小化するかについて、調整を行う管理軸、組織階層、調整方法といった観点から検討を行います。




### 必要十分なITソリューション等の選定・導入

✓ 適切なシステム機能配置の検討と最適なITソリューション等の中立的な選定が重要です。

✓ システム構築フェーズにおいてはユーザと導入ベンダーとのコミュニケーションギャップによりシステム導入が非効率となるリスクを回避するため、業務とシステムの両面に精通しているプロフェッショナルの活用が効果的です。




※貴社および貴社の関係会社とデロイト トーマツ グループの関係において監査人としての独立性が要求される場合、本サービス内容がご提供できない可能性があります。詳細はお問合せください。


デロイト トーマツ グループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームであるデロイト トーマツ合同会社およびそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザリー合同会社、デロイト トーマツ税理士法人、DT弁護士法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション合同会社を含む)の総称です。デロイト トーマツ グループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約40都市に約11,000名の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループWebサイト(www.deloitte.com/jp)をご覧ください。

Deloitte(デロイト)は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリーサービス、リスクアドバイザリー、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスをFortune Global 500® の8割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約245,000名の専門家については、Facebook、LinkedIn、Twitterもご覧ください。

Deloitte(デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数を指します。DTTLおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitteのメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of
**Deloitte Touche Tohmatsu Limited**

© 2018. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu LLC.

2018.11_0249


**有限責任監査法人トーマツ**
リスクアドバイザリー事業本部
Mail ra_info@tohmatsu.co.jp
URL
www.deloitte.com/jp/risk-advisory
【国内ネットワーク】
東京・大阪・名古屋・福岡


IS 669126 / ISO 27001