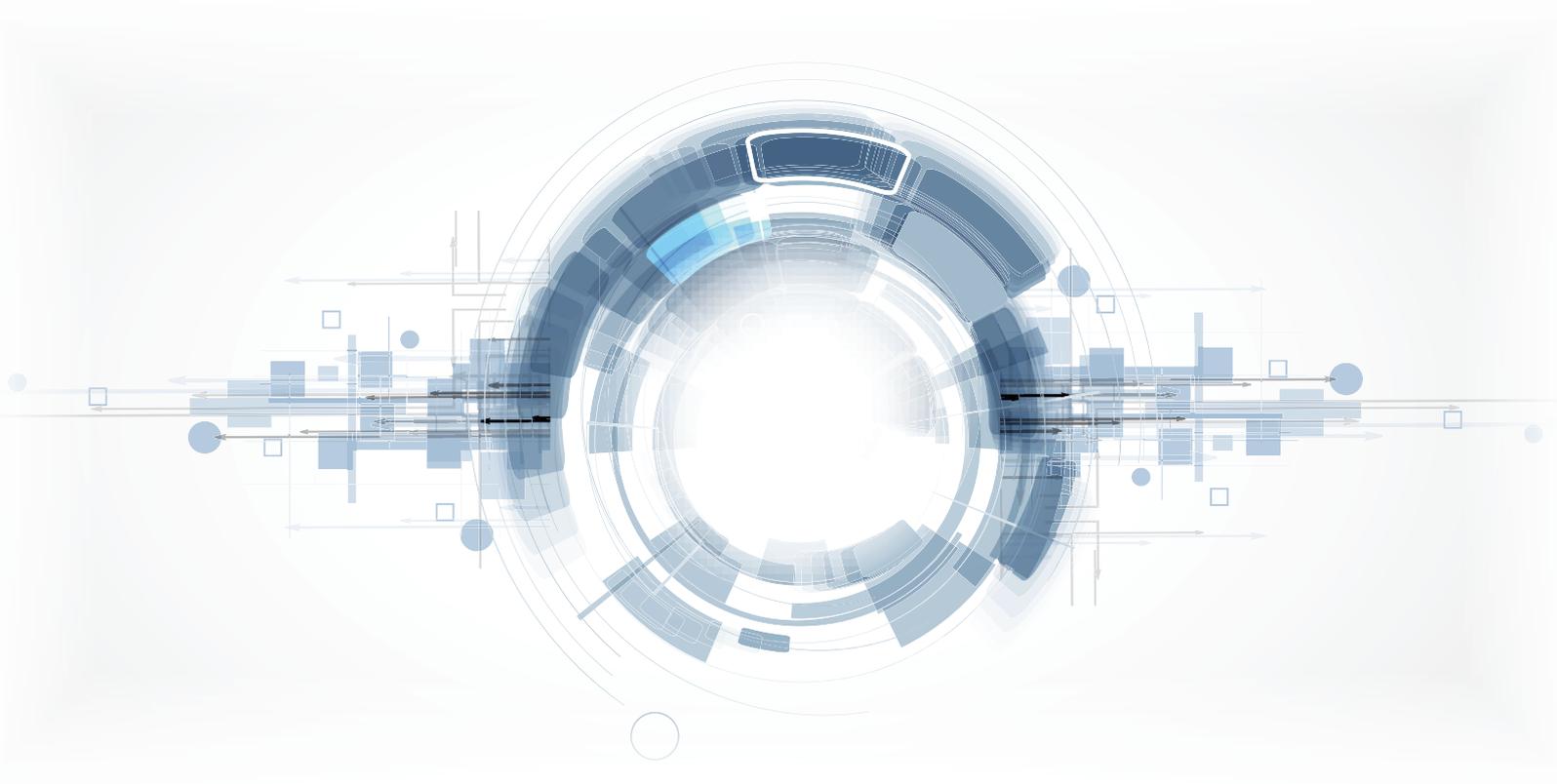
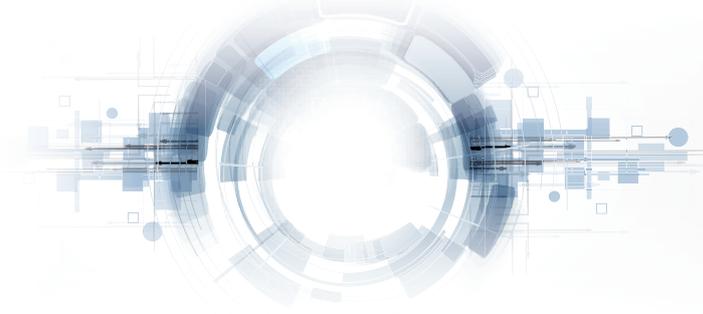


グローバル経営管理基盤を取り巻く トレンドと課題解決のアプローチ



ビジネスエンジニアリング株式会社

© Business Engineering Corporation



Contents

1. グローバル業績管理の管理レベル向上および迅速化

- ・化学メーカーA社の取り組み
- ・各社予算業務から連結予算業務の統合（作業負荷の軽減、基礎データの共有化）
- ・目的別連結予算データの作成および情報共有

2. IFRS 制度連結機能と柔軟な管理連結機能の共存

- ・工作機械メーカーB社の取り組み
- ・国際財務報告基準（IFRS）での制度連結開示および決算早期化の実現
- ・財管一致を前提とした管理連結処理自動化、および連結ベースPDCA管理

ねらい

海外に生産拠点や販売拠点を設ける、あるいは海外の現地企業を買収して進出するなど、多くの企業がさまざまな形でグローバル化を推進している。一方で、「グループ各社で予算・業績管理が徹底されていない」「グループ各社のビジネスの状況を把握する管理連結が未導入」「管理連結システムと制度連結システムが別個に構築されており、整合性の確保が困難」など、グローバル経営管理に関する課題も多くの企業から聞かれる。

本資料は、ビジネスエンジニアリングが長年にわたるグローバル経営管理のコンサルティングやシステム構築を通じて培ってきたノウハウと知見を結集した「B-EN-Ggpm」による、課題解決のベストプラクティスをご紹介します。

「B-EN-Ggpm」は、グループ各社の予算・業績管理、管理連結、制度連結システムを1つのシステム基盤「SAP® Business Planning & Consolidation（以下、SAP BPC）」上で連携させることで、グループ全体の状況を“見える化”する。

これによって実現するさまざまな導入効果を、実際のユースケースをベースにまとめている。

はじめに

グローバル化を加速する製造業には、国際財務報告基準 (IFRS) に代表される法制度への対応や、海外拠点に対するガバナンスの確立が急務となっている。さらにビジネス環境の変化に迅速に対応し、競争に打ち勝っていくための“攻め”のグローバル経営管理をいかにして実現するかも重要な課題である。

例えば戦略的M&Aや成長事業のさらなる拡大、成熟事業／成熟地域での合理化などを継続的かつ確実に実施するためには、グループ全体の情報をより詳細に、そしてタイムリーに把握している必要がある。

その基盤として注目されているのが、SAP BPC (Business Planning and Consolidation) だ。その名が示すとおり、ビジネスの実績／計画／予測に関する情報をグローバルで一元管理するとともに、連結決算処理機能を兼ね備えた統合ソリューションである。

連結決算処理機能を提供するソリューションは他社製品や国産パッケージシステムにも見られるが、予算連結やグループ各社での予算立案、予測情報の作成／管理までを一元的に行える製品はSAP BPC以外にないのが実情だ。また同じSAP製品として、電機・電

子、石油・化学、機械、製薬など日本の製造業に多くの導入実績を持つSAP ERPと高い親和性を確保できることも、他のソリューションを凌駕するアドバンテージと言えよう。

ビジネスエンジニアリング株式会社 (以降、B-EN-G) は、2009年より他社に先駆けてSAP BPCへの取り組みを開始し、同製品をベースとしてグローバル経営管理を実現するテンプレート「B-EN-Ggpm」を開発するなど、すでに数多くの実績と知見を有している。

それらの経験により、SAP BPCで解決すべきグローバル経営管理における2つのトレンドがある。

- ①グローバル業績管理の管理レベル向上および迅速化
- ②制度連結と管理連結を統合した連結経営管理

日本の製造業はこれらのテーマにどう臨むべきか——。B-EN-Gが上記のトレンドに基づいて先進企業とともに構築したシステムの事例も交えつつ、グローバル経営管理基盤における課題解決のあり方を解説する。

1. グローバル業績管理の管理レベル向上および迅速化

化学メーカーA社の取り組み

連結売上高が約8,000億円に達する化学メーカーA社は、これまでグループ各社の予算立案は各社がExcelで実施して結果をメールでやり取りし、連結予算は制度連結システムを流用する形で収集・集計を実施していた。

しかし、その方法では連結業績管理単位の粒度も粗く、計数作成における負荷が非常に高く、連結グループ内のステークホルダーにおける情報共有も困難であった。そこで、それらの状況を解決するためのツールとしてSAP BPCを採用した。

選定の決め手となったのはグループ各社単体での予算業務と連結予算業務を同一基盤上で実施・連携できる点、数多くの国での利用に問題がないグローバル対応、すでに導入済みのSAP ERPとの親和性の高さである。併せてB-EN-Ggpmのテンプレートを活用することにより、短期間での導入やユーザー主導で活用できる経費配賦機能の実現も大きかった。

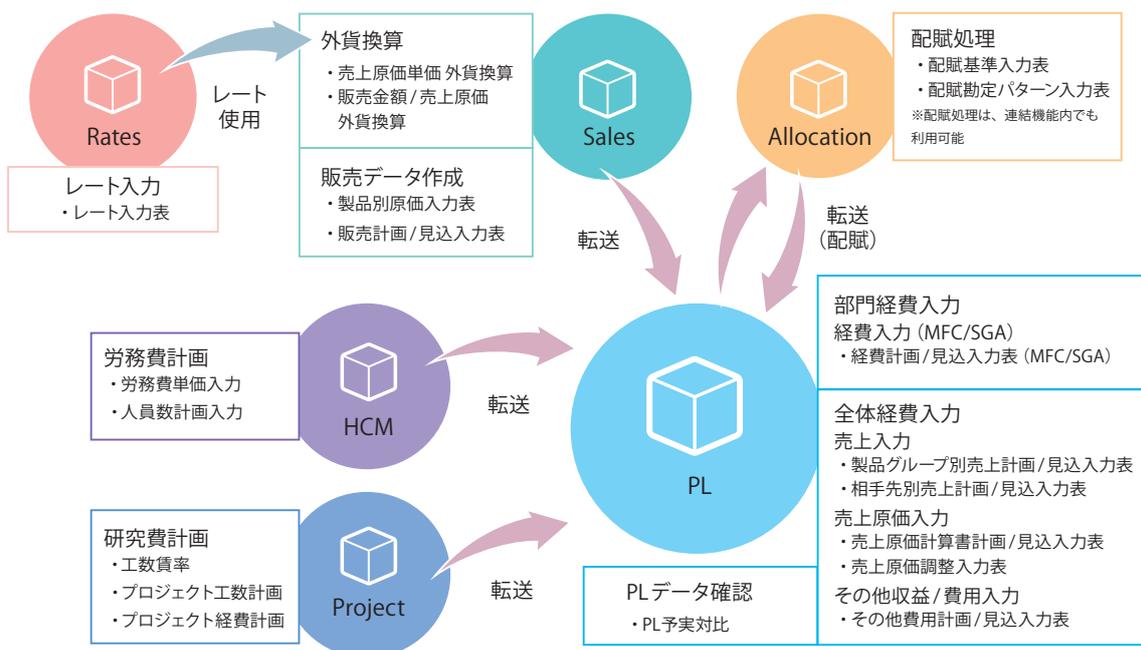
各社予算業務から連結予算業務の統合 (作業負荷軽減、基礎データの共有化)

A社がSAP BPCならびにB-EN-Ggpmを活用することで改善を目指した主なターゲットは、「グループの各社単位の予算PL策定」ならびに「連結レベル予算PL策定」の2つの業務である。まずグループ各社の売上数量／売上高／変動費予算、経費予算を積み上げて会社レベルの予算PLを策定。続いてそのプロセスを統合し、整合性が担保された状態で精度の高い連結予算数値を作成するというのが大まかな流れだ。

これまで膨大な量のExcelファイルのメールでのやり取りや繰り返し行われる目的別の集計作業に膨大な労力がかかっていたが、SAP BPC導入により、それらの労力が最小化された。また、情報量の増加に伴うExcelファイルサイズの限界も回避した。

さらにA社はB-EN-Ggpmのテンプレート機能を活用し、予算編成時に必要となる共通部門費用の各部門への経費配賦にも対応し

B-EN-Ggpm 単体経営管理機能概要



ている。あらかじめ「配賦モデル」に登録された条件（対象勘定科目や配賦基準など）に基づいてデータマネージャーからジョブを実行すると、SAP ERPより事前に連携していた配賦基準値データを参照し、配賦データが自動的に生成されるという仕組みだ。配賦条件（対象勘定科目や配賦基準）がユーザーにより柔軟に設定できる点も特筆しておきたい。

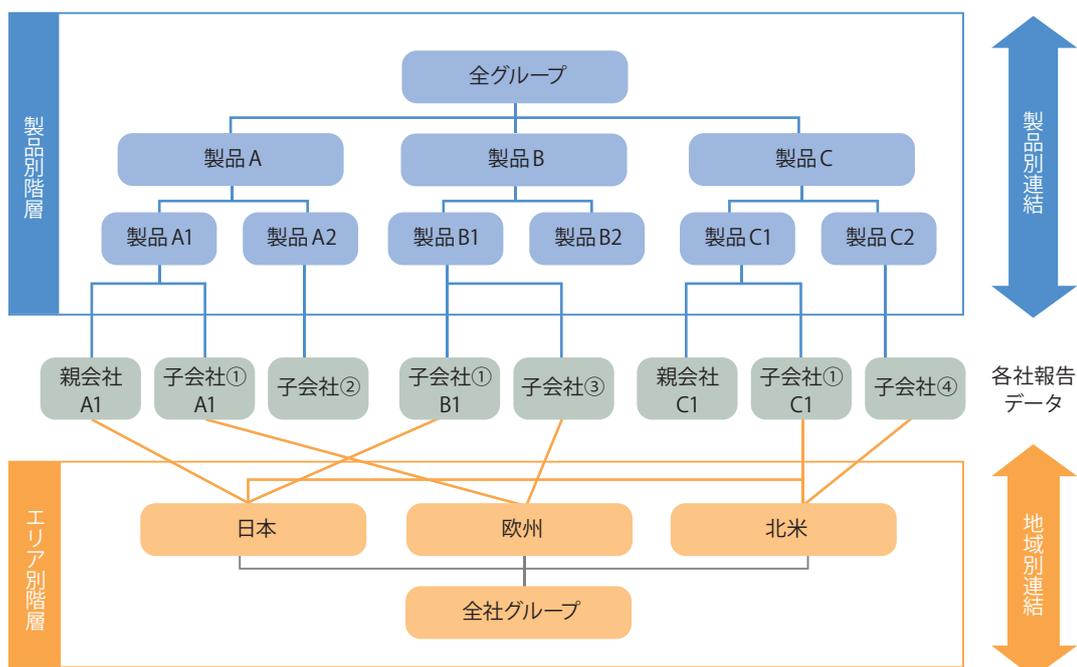
目的別連結予算データの作成および情報共有

A社の連結予算作成業務は全社およびセグメント別計数を集計・管理する経営企画部、製品グループ単位で集計・管理する製品部門、リージョンごとに集計・管理する各エリア統括会社という多くのステークホルダーが関与する。実業務上はそれぞれの担当者が責任範囲の予算作成を行うが、それぞれの連結PLを調整しながら何度も集

計業務を繰り返していく作業となる。

これまではそれぞれの連結PLを連携・共有する仕組みがなく、非常に負荷の高い困難な作業であったが、SAP BPC上では複数の分析軸での連結PLの集計が可能であるため、A社では製品別連結階層とエリア別連結階層を用意し、連結処理を実行することで各ステークホルダーで必要な連結PLの作成と情報共有を実現した。これにより従来からグループ内のディスカッション・調整の時間が確保できるとともに、各社でのデータ修正・集計・連結調整を数多く行い、精度の高い連結予算数値の作成が可能となった。

また、これまではある製品本部の連結売上高・粗利の数字分析を行いたい場合は最終的に各社に問い合わせるケースも多かったが、今回の仕組みでは各社の品目グループ別売上・粗利まで情報があるため、問い合わせに関わる工数が本社・グループ会社ともに減少した。



2. IFRS 制度連結機能と柔軟な管理連結機能の共存

工作機械メーカーB社の取り組み

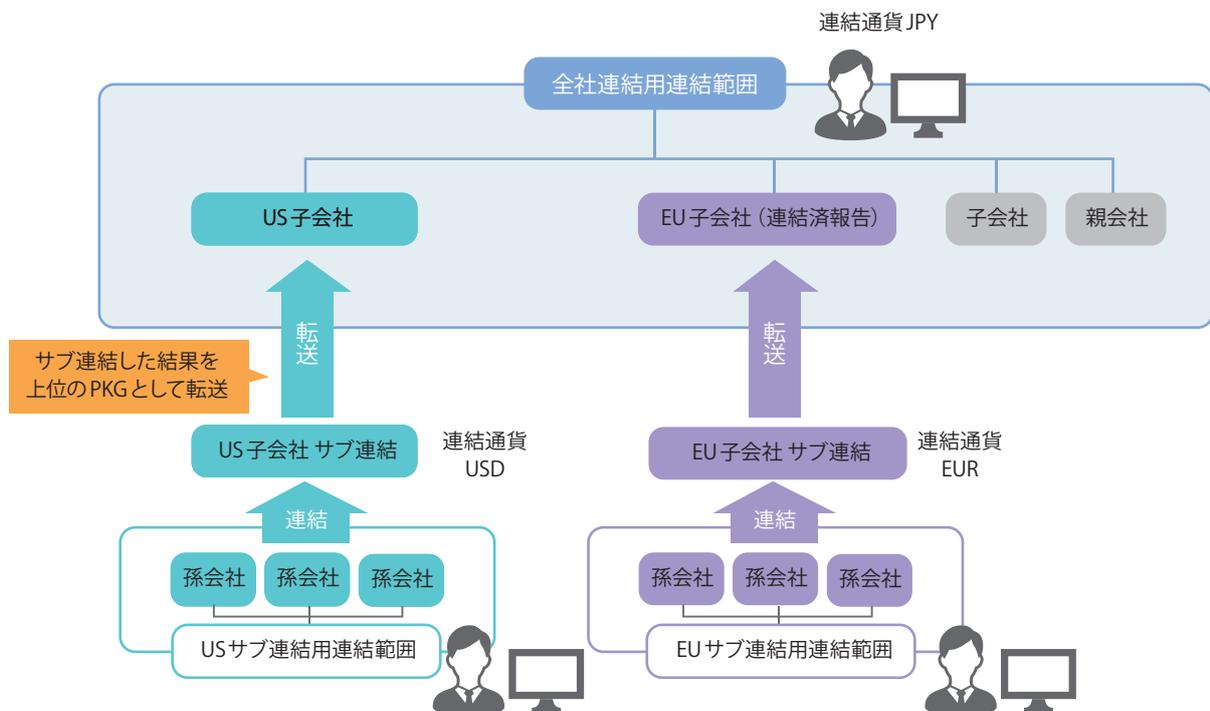
連結売上高が約3,000億円に達する工作機械メーカーB社はグローバルでの経営強化を目的として、本社およびグループ各社を含めたシステム基盤の刷新と国際財務報告基準（IFRS）での開示を決定していた。本社およびグループ各社の業務はSAP S/4HANAに、連結予算や製品別連結PL作成に必要な管理連結システムとしてSAP S/4HANAに親和性の高いSAP BPCの採用が決まった。

B社では当時、制度連結決算システムには国内製パッケージを利用していたが、B-EN-Ggpmの制度連結のテンプレート機能があれば日本でのIFRS開示にも問題がないと判断され、制度連結・管理連結ともにSAP BPC/B-EN-Ggpmの採用となった。制度連結と管理連結を別製品とした場合、それぞれの連結数値の差異分析・説明が困難となることも導入要因の一つとなった。

国際財務報告基準（IFRS）での制度連結開示および決算早期化の実現

SAP BPCは北米や欧州を中心に制度連結システムとして活用されている。欧州や北米では制度会計も管理会計も合わせてFinance部門で管理されているため、システムとしてもSAP BPC上で制度連結と連結予算や各社予算を統合的に使用することが自然な流れとなっている。

一方で日本の状況は複雑な資本構造を持つケースが多いなどの特徴もあり、制度連結決算システムに各連結処理の自動化のほか、連結精算表や連結仕訳帳をはじめとした帳票類の充実など多くの機能を必要とする傾向がある。SAP BPCだけではその要望への対応は十分ではなかったが、B-EN-Ggpmでは収集画面・帳票・連結処理機能を日本企業が求めるレベルで標準で用意されており、スムー



ズな導入が可能となっている。

また、子会社が孫会社を連結処理してから報告してくるサブ連結にも対応しており、子会社が連結結果を親会社向けの報告パッケージに転記・送信する時間を短縮できるとともに、全社連結時にサブ連結子会社が関連する部分で差額があった場合の分析も、サブ連結処理内容が本社経理からも参照可能であるため、早い対処が可能となる。

財管一致を前提とした管理連結処理自動化 および連結ベースPDCA統合管理

B社の管理連結は集計元のデータを制度連結と同じ各社伝票明細としており、インプット時点での差異を排除している。管理連結では製品別連結PLや仕向地別連結PLなどの細かい粒度の数値を作成する一方で、収益費用消去などは片側消去となり、棚卸資産未実現損益はシリアル番号別に調整を行うことにより、その管理連結全体の連結PLは当然、制度連結の結果と異なり差異が生じる。ただしデータの源泉の同一性を担保しているため、差異はあくまで

制度連結と管理連結の処理の違いによるものと判断できる点が大きなメリットである。

B社では最終的に四半期では制度連結の連結PLを正として、管理連結側の数値を上位の製品グループと勘定科目の単位で調整を入れることにより財管を一致させている。

B社の管理連結では製品別連結PLや仕向地別連結PLの計算やシリアル番号別に棚卸資産未実現損益消去を行うため、BPCの連結モデルにそれらの切り口・項目を制度連結に影響させない形で追加している。また連結処理自体も制度連結と共通化できるものは活用し、処理内容が異なるものだけ管理連結用の処理とできるなど共通基盤の良さと柔軟性を合わせ持っている。

さらに、これらの管理連結処理はSAP S/4HANAと同時に設計・導入したことにより、必要な情報が月次で自動連携された後、バッチ処理で自動的にBPCでの管理連結数値が算出される点も、これまでの作業負荷を鑑みると大きなメリットである。B社ではSAP BPCで連結予算も実現しており、連結ベースのPDCA管理が完全に統合管理されている。

まとめ

グローバル経営管理基盤の構築は、ひと筋縄では解決できない複雑な問題が絡み合った困難なテーマである。各国・各地域に展開している拠点には、新たに設立したものもあれば、現地法人を買収したもの、合併会社として設立したものなどが混在しており、使用しているシステムからバックグラウンドの企業文化まで、何もかもが違っているのが実情だ。

そうしたなかで、各国・各地域の法規制や商習慣に適応したオペレーションを効率良く回すための業務プロセスを構築しなければならない。その上で日本本社からグローバル全体のビジネスの進捗状況をリアルタイムに近い形で把握し、ガバナンスやコントロールを効かせ、迅速な意思決定に基づいたアクションを実行する体制を築いていく必要がある。

この仕組みをスクラッチで開発するのはもはや不可能であり、グローバルで実績を持つソフトウェア製品を用いて基盤を統一することが大前提となる。その選択肢の中での筆頭に挙げられるのが、SAP

S/4 HANAであり、SAP BPCだ。

もっともSAP S/4 HANAやSAP BPCといえども、現地に定着させるまでには大変な苦勞を使うことになる。先に述べたような各国・各地域の法規制や商習慣に適応したオペレーションを確立し、さらに日本流の感性に合ったマネジメントを融合していくためには、現地スタッフとの度重なる調整やシステムのカスタマイズが必要になるからだ。日本から責任者を派遣しても、数年がかりのプロジェクトとなる。

まさにこの課題を解決するのがB-EN-Ggpmなのだ。数多くの企業とグローバル経営管理システムを構築するなかで培ったB-EN-Gの経験とノウハウ、知見をテンプレートとして体系化。SAP BPCと一体提供することで、制度連結から管理連結までに対応した仕組みを短期間で実現し、現地に定着化させることが可能である。

グローバル経営管理基盤をアジャイルに展開させることで、日本企業はグローバル市場で競争力を高めることが可能となる。

ビジネスエンジニアリングは、ビジネス知見、エンジニアリング力、テクノロジー力を持って、お客様の成果実現をご支援するパートナーとして社会に貢献いたします。

本件のより詳細な情報については、弊社窓口までお問合せ頂けますよう、お願い申し上げます。

お問い合わせ先

B-EN-G ビジネスエンジニアリング株式会社

ソリューション事業本部 〒100-0004 東京都千代田区大手町1-8-1 KDDI大 手町ビル
関西支店 〒532-0011 大阪府大阪市淀川区西中島6-1-1 新大阪プライムタワー4 階
中部営業所 〒460-0003 愛知県名古屋市中区錦3-4-6 桜通大津第一生命ビル12階

<https://www.b-en-g.co.jp>

記載の社名および製品名は各社の商標または商標登録です。