

平成 10 年度

グループ経営時代における 関連企業情報化の実態

平成 11 年 3 月

関連企業情報化研究部会

平成 10 年度関連企業情報化研究部会報告書の概要 「グループ経営時代における関連企業情報化の実態」

関連企業情報化研究部会では、最近関心の高まっているグループ経営について、分社化の目的や連結決算への対応状況、情報共有の現状等について調査を実施し、その分析をもとに研究成果をまとめた。その中から「おわりに」の項を紹介する。

●グループ全体最適の情報化とは－「おわりに」から－

連日、日本を代表する企業が連結では大幅な赤字というニュースが流されており、正に本格的な「連結経営の時代」を迎え、「グループ全体で…」といった各企業のグループ経営に向けての再構築プランが公表されている。そして図に示した日経新聞の調査でも、連結経営に向けてグループ力の強化を最重要課題とする経営姿勢が鮮明になってきた。

年度初めに研究部会活動のテーマとして取り上げた当初のきっかけは、大手企業各社の関連企業システムに 関して研究活動を行うことによって、中堅企業の情報化推進上の現状や課題が見えてくるのではないかということであった。しかし活動を進めていくに従って、予想以上のスピードで連結経営への変革の波が 押し寄せているが、実際は国際会計基準対応が精一杯でグループ関連企業全体を見通しての事業戦略の策定や その実現のための基盤整備などはこれから、といった様相であることが伝わってきた。

1章で分析されているように、日本企業におけるこれまでの分社化の目的は終身雇用制に代表される 日本的経営の中で趣の異なったものとなっており、一気に国際会計基準適用により本体単独決算評価から グループ連結決算評価となり、準備不足が浮き彫りになっているようである。

以下、各章のまとめも兼ねて結びとする。

○本体の情報化で精一杯、関連会社まで含めてはこれから！

経理処理から発展してきた情報システム及びシステム部門も、現在ではその守備範囲は非常に広く、経営企画部門の1つの機能としている例も珍しくなくなっている。しかしグループ連結経営時代を 迎えて抜本的な対応をしなくてはならないことはわかっている、実態としてはまずこの1年を しのぐのが精一杯のようである。

2000 年問題などと共に、今回の連結決算を機に現在のシステムを抜本的に見直す気運が高まり、ERP ベンダーなどもこの機がビジネスチャンスとセールスをかけたはずであるが、その実情は調査会社などの報告や今回の調査からでも、予想していたよりもそれらに関する関心は高くない。

この背景を推察してみると、ERP パッケージ導入を検討してみたものの、従来当たり前に行ってきた各社の やり方が個性の強いものであり、これらを前提としたパッケージの導入は想像以上にその作業が大変であり、従来の制度や規定などに関し原点からの見直しを改めて考えさせられているからではないだろうか。

ここ数年の情報技術の進歩に追従すべく本体側のオープン化やネットワーク整備などでき

るところから行ってきたが、制度や仕組みまで含めて考慮した関連企業システムまで手が出せない。1章で報告したように関連会社の数によって情報化のレベル差があるが、その結果、とりあえず表計算レベルで各社の経理データを収集し対応する。そのためには本体側での集約期間確保のために関連会社の決算月を1月とか2月とし、関連会社側に変則的な決算期間を採用させている企業グループも目立つ。しかし、このことはグループの「経理処理の都合」が顧客との決算時期の違いによってビジネスチャンスを犠牲にしていることも考えられ、グループ経営が今後当たり前になるわけであるから、早急に関連企業を含めた経理処理の制度や情報処理の仕組みを整備する必要がある。

○自主性・独自性尊重からグループ全体最適の情報化推進とは！

これまでの日本の企業の分社化は、調査結果にも見られるように関連企業の自立性や独自性を尊重してきた。その背景は情報システム部門の分社化などに見られるように、本体側にあった機能を分社・独立させ本体の中から機能移管を行うと共に、自主性・独自性を尊重することによって、その機能を新事業として育てることになったと考えられる。

しかし、このような動機で分社・独立した関連企業が、本体やグループ企業よりグループ以外の企業との取引が多くなり、名実ともに独立企業としてグループ連結上、売上拡大に寄与している例は、あまり多くないようである。

法人として独立し、自主性・独自性尊重の方針であるから経理や人事機能は独立してもつことになるが、規模が小さいので人手でスタートすることになる。

一方、肝心のビジネスはグループ企業との取引からなかなか抜けきれないため、業務部門の情報システムは本体側システムの端末などを延長して使用することになる。結局、業務の主体は本体にあったときの機能とあまり変化はないが、別法人となった分だけ取引事務や経理事務は増える。しかし本体の情報システム部門としてもその度に個別システムを作る余裕もないし、分社会社の方もその費用負担はできない。このような結果、本体の中の機能であったときは対応してもらえたことが、それなりの企業規模でなければ情報化投資などはできず、その情報化は圧倒的に低いレベルに置かれてしまう結果となった。一方、ある程度の規模以上、あるいはグループ企業との取引比率の低い会社は、自主的にシステム化を行ってきたが、そのシステムは必ずしも本体のシステムと整合はとられていない。

今回のグループ決算を契機に、連結決算対象企業すべての会計諸表を本体側としては取りまとめなければならず、まず会計処理だけでもこれまでの自主性・独自性尊重からグループ全体が最適化されるよう、統合化を計っていくことは必須なはずである。

以上のような背景から、この機にグループ全体を視野に入れた情報システムを構築するために、業務規約や技術標準、そして情報化投資コンセプト(新規投資、運用コスト、開発要員)などを整備していくために、「グループ情報化指針」などの整備に着手する時期に来ているようである。

○グループ全体での管理会計や情報化推進を行っていくには！

当面は会計基準に規定された財務諸表を作成することが最優先であるが、グループBS、

グループキャッシュフロー計算書などと共に、日々の経営をグループ全体で行うとなればグループ月次決算なども視野に入れておく必要がある。

本体の月次決算を行うだけでも結構大変で、その範囲が連結対象の関連企業まで広げ対処するためには、その前提となるグループの標準化が重要である。2章で述べたように、月次連結を進めていく上での課題の第1位は「企業グループとしての標準化ができていない」ということであった。これは、親会社の立場で回答をいただいた企業も、関連会社の立場で回答をいただいた企業も、同じ結果である。

この作業は、業務面の課題(会計基準の統一、関連会社の決算早期化、勘定科目の統一、事業セグメント情報の取得)、システム面の課題(関連会社のインフラ整備、ネットワーク基盤)、リソース面の課題(親会社のパワー、関連会社のパワー)等を順次解決していくことであるが、相当の指導力や調整力が要求される。当然、本体側のしかるべき部署がリーダーシップをとって進めていかななくてはならない。本体側の経理部門や情報システム部門がその該当部署ではあるが、関連会社との利害調整などシステム化以前の大局的な判断が必要とされ、経営トップのリーダーシップと後ろ楯が必要とされるはずである。

これまでの本体単独決算・評価の時代においては、関連会社側は自主性・独立性尊重と言われながら、人事的な受け皿であったり本体収益確保のための無理強いなどの施策を甘んじて受け入れたりしてきている ケースも多々あると思われる。グループ全体での管理会計やそれらを支援する情報システムの整備によって、グループ全体での人事計画や固定費削減などの対策が打たれるようになってくるが、このことは本体側にとっても関連会社側にとっても意識改革を迫られることになる。

○関連会社側も甘えていないか？

関連会社側からすると今まで自主性・独自性尊重と言われてオペレーションしてきたが、ここに来て風向きが変わったという感は否めない。しかし、前項で指摘した本体側からの無理な 施策への対応協力をしてきた反面、親会社や関連会社などとの取引では「身内」といった甘えもあり、結果、一般市場における競争力などにおいて真の力がついていないのではないかと推察される。

今後は連結対象企業間の売上・利益は内部取引として調整・消去されてしまうことになり、関連会社側にとっても真の「自主性・独立性経営」が迫られることになる。したがって関連会社の機能や 設立目的によっても異なってくるが、一般的にはグループ外取引比率を拡大し、独自で収益を確保していかななくてはならない。

調査に見られるような「親会社の指導力不足」を責めてばかりはいられないようである。

○グループ経営時代を迎えて情報システム部門の責任範囲は拡大

連結経営のために必要な各種グループ標準の企画・作成主管部署は、その内容によっては必ずしも 情報システム部門のミッションではない。しかし、その標準に従って日々の業務や管理遂行において 情報システムが果たす役割は大きく、したがって「決められたものを具現化」といった守りの姿勢から、「問題提起そして企画・作成段階から参加」といった、攻めの姿勢が求められるはずである。

調査結果でも、グループ経営における情報インフラの整備や共同利用の必要性に対して重要と考えている企業も多く、一方ではそれらを具現化していく課題として、業務面からは、

- 親会社、関係会社において情報化をパワフルに推進していく体制ができていない
- 社内システムに精通し、システムの開発、運用を行うことのできる人材がいない
- ITを使った情報化に対する関心がない
- グループ各社の業態や情報化ニーズがまちまちなため共通化が難しい

技術面からは、

- インターネット／イントラネット／エクストラネット技術
- EDI/EC 技術
- グループウェア／ワークフロー技術
- VPN や暗号化／認証等のセキュリティ技術

費用面からは、

- 関係会社には情報化コストを負担できるほどの体力がない
- 開発コストを親会社に依存している
- 開発コストの負担ルールが明確でない

などである。

現在の状況は3章で述べた 1:1 もしくは 1:n の情報共有化を実現するのが精一杯であるが、グループ経営時代のあるべき姿は n:n である。

1:1 は当該業務部門間で実施されるケースが多く、グループ全体の動きにはなりにくい。

1:n は グループ全体に一步近づぐが、リーダーの所在があいまいでシステム全体というより拙速処理に陥りやすい。そして n:n に至っては、本来の姿ではあるが誰が旗を振るのか、その主管部門がたらい回しになってしまう ケースが多いと思われる。

これからのグループ経営時代には情報システムなくしてその管理・運営は困難である。当然であるが、大きな転換期や変革期はその手直しの幅も大きく、一方、恒久的なシステムを狙ってもその実現は難しい。しかし、だからといって拙速で情報システムだけをやり変えても、そのコスト対効果は得られない。

特に規定や指針などインフラ整備に関しては、必要とわかっていても日常的な業務に忙殺され、このような変革期でないとなかなか手をつけられない。

ここに上げられた課題に対して情報システム部門だけでリーダーシップをとることは難しい。しかし、グループ経営時代を迎えて情報システム部門の責任範囲はますます拡大してきており、当事者である情報システム関係者はその重要性を PR する責任を担うと共に、経営

トップ層も「グループ企業の情報化推進は経営問題」という重要性に改めて気づいていただきたい。

●報告書の構成

はじめに

第1章 分社化の目的と情報化の現状

- (1) 分社化の目的
- (2) 情報化の現状

第2章 連結決算への対応

- (1) 連結決算への対応状況
- (2) 連結月次決算への対応

第3章 共有情報を活用したグループ経営

- (1) 本体企業とグループ企業との“親子”関係から見た情報共有領域
- (2) グループ情報共有における期待効果
- (3) 企業グループにおける情報共有の現状
- (4) 今後の方向性

第4章 グループ経営における情報化の課題

- (1) 課題領域と現状認識
- (2) 課題克服の方向性
- (3) 今後のグループ経営における情報システム部門の取り組み

おわりに

- (1) 本体の情報化で精一杯、関連会社まで含めてはこれから！
 - (2) 自主性・独自性尊重からグループ全体最適の情報化推進とは！
 - (3) グループ全体での管理会計や情報化推進を行っていくには！
 - (4) 関連会社側も甘えていないか？
 - (5) グループ経営時代を迎えて情報システム部門の責任範囲は拡大
- ・添付資料（アンケート調査表、調査結果、ケーススタディに関する参考資料）

（本報告書はすでに会員の方々には送付いたしました。また、本ホームページにおいてもまもなく全文を公開する予定です）

〈報告書目次〉

はじめに

第1章 分社化の目的と情報化の現状

- (1) 分社化の目的
- (2) 情報化の現状

第2章 連結決算への対応

- (1) 連結決算への対応状況
- (2) 連結月次決算への対応

第3章 共有情報を活用したグループ経営

- (1) 本体企業とグループ企業との「親子」関係から見た情報共有領域
- (2) グループ情報共有における期待効果
- (3) 企業グループにおける情報共有の現状
- (4) 今後の方向性

第4章 グループ経営における情報化の課題

- (1) 課題領域と現状認識
- (2) 課題克服の方向性
- (3) 今後のグループ経営における情報システム部門の取り組み

おわりに

- (1) 本体の情報化で精一杯、関連会社まで含めてはこれから！
- (2) 自主性・独自性尊重からグループ全体最適の情報化推進とは！
- (3) グループ全体での管理会計や情報化推進を行っていくには！
- (4) 関連会社側も甘えていないか？
- (5) グループ経営時代を迎えて情報システム部門の責任範囲は拡大

[添付資料] (略)

- (1) アンケート調査表
- (2) 調査結果
- (3) ケーススタディに関する参考資料

はじめに

1. 部会活動の背景と目的:

平成 12 年度からの本格的な連結決算を迎え、本体の単独決算評価からより一層連結決算評価に重点が移っています。

新聞紙上ではグループ経営強化のために関連会社を含め非常にドラステックな再編 や統合・合併などの記事が毎日のように紹介されております。

また、この経営環境を受け、欧米企業の進出も非常に積極的で、グループ企業一丸 となった経営のあり方やその仕組みの確立が非常に重要な時期に来ていると言えます。

欧米企業の動きをみていると、企業グループの枠組みを超えてまで合従連衡を積極的に推進しており、企業グループを一層大きくし、組織戦を挑んできているように も感じられます。

この動きは日本の「系列」を模倣したものという意見もあるようですが、日本の「系列」は個々の関連会社の自主性・独立性を重視してきているように言いつつも、ややもすると「親会社」の経営のために「子会社」があるといったニュアンスが強く、その結果、子会社の方もその単独決算に関して、甘えがあるようにも思われます。

グループ全体で経営が評価される時代を迎え経営基盤を強固なものとするためには、これまでの「親会社」と「子会社」の関係を抜本的に見直すと共に、関連会社間の関係や制度などグループ経営のための基盤整備が重要です。その中で情報通信 基盤の果たす役割は非常に大きく、このインフラを整備し、活用していくための、仕組みや制度などの再整備事項も数多くあると考えられます。

しかしながら関連企業は規模、ビジネスドメイン、そして業務形態など様々であり、一般的に情報通信基盤整備の専門家は少ないと推察されます。従って本体の情報通信システム部門、あるいはシステム分社会社の役割は、関連企業の情報通信システムまで含めて企画・設計をしていかなければなりません。

以上のような背景から、本格的なグループ経営を行っていく上で解決すべき重要な課題はたくさんある中で、本研究部会ではその1つである情報化に焦点を当て、これまで討議・検討を行ってきました。そしてご協力いただいた企業からケーススタディなどもさせていただきましたが、まずは会計の仕組みの確立が最優先課題になっているようです。

このような討議やケーススタディをもとに、会員企業のご協力を得てグループ経営 に向けての準備状況や課題に関して調査にもご協力いただきました。

今後グループ経営強化のために関連会社を含めての情報化を推進し、それぞれが抱 えている関連会社間調整などの課題解決を行っていく上で、客観的なデータや情報 は非常に重要で有益であると考えます。

以下、討議と調査結果をもとに関連会社情報化の現状や実態、そして対応にあつ での課題や留意点に関して報告をいたします。

第1章 分社化の目的と情報化の現状

(1)分社化の目的

a. 分社化の現状

これまでの分社化の流れを見てみると、本体からグループ会社に業務をアウトソーシングする基準として、以下のような点が重要視されている傾向にある。

- ・競争力のない周辺業務
- ・外部購入可能なサービス
- ・時期により業務量が変動するもの

(例えば、人事関係を例にとると、採用、キャリア管理、各種手当の管理などが それにあたるといえる。)

しかし、海外特にアメリカなどでは、分社化やM&Aにより、本社には「戦略部門」のみ残すという考え方が定着しつつある。

一方、日本では、分社化は「事業の多角化」や「新規事業への進出」を名目的な目的として設立する傾向が強く、その期待するところは、特に部門を問わない管理・間接業務(サービス業務)の効率化を図り、「小さな本社」を実現することを目指しているという傾向が主流であるといえる。

また、「業務の専門化」を図ることも分社化の目的の一つと考えられている。すなわち、自社の強みを確保し、厳しい自由化時代を勝ち抜くための柱としてグループ企業を育て、グループ全体が一致団結して総合力を発揮できるようにすることを、重要視していると考えられる。

以上のように分社化を行うことにより、親会社としては、人件費・経費が削減できる一方、分社された企業側は、専門業務を親会社や他のグループ会社を含む複数の企業から受注し、更に他社に対し外販することができれば、業務の繁閑を平準化することができるというメリットを得ることができる。

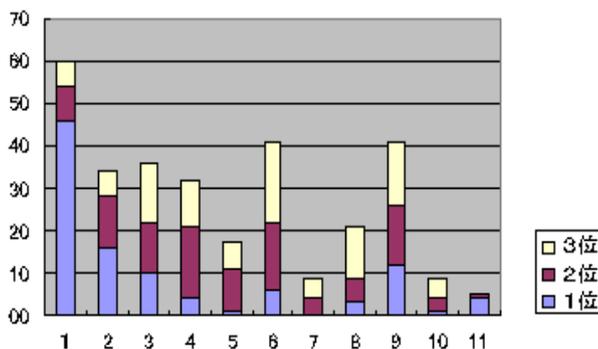
このことは各グループ企業の自主性を尊重しつつ、人材の相互交流などを活発に行う一方、分社化したそれぞれの企業の独立採算性を高めることで、グループ全体としてのコストダウンを図ることも、分社化の大きな目的である考えられてきた。しかし今後はグループ経営としての経営評価が厳しく取り上げられることにより、親会社としても分社化した個々の企業での経営努力を促し、本体や関連会社間の取引はより一層のコストダウンを要求すると共に、むしろ外販等を積極的に行うことにより、グループ企業以外からの収益

を確保することで、それぞれの企業としてのパフォーマンスをあげることを強く求めていかざるを得なくなってくる。

このように、親会社およびグループ会社が直面している環境が大きく変化する中、以上述べたような目的を達成するためには、グループ全体としての情報の共有化や標準化、会計データの迅速な交換などを早急に進め、コストダウンと共にグループ全体の売上拡大を図っていく必要があるといえる。

しかし、グループ全体としての情報インフラの整備や共同利用はいまだ不十分な会社が多く、情報の伝達・共有化手段として、必ずしも機械化・情報化が進んでいるとは言えないのが現状である。

グループ経営を行っていく上で重要と考えているもの



- 1.各企業の自主性の尊重。
- 2.業務の統一と標準化の推進。
- 3.会計データの迅速な把握。
- 4.人材の相互交流。
- 5.取引ルールの整備。
- 6.情報インフラの整備や共同利用。
- 7.一般情報のコミュニケーションの促進。
- 8.営業情報の交換。
- 9.コストダウンの徹底。
- 10.ネットインクなどのグループ間会計処理の仕組み。
- 11.その他

b. まとめ

以上述べたように、従来事業の多角化や新規事業への進出、また業務の専門化のため、親会社は関連企業を分社化し、グループ各社との関係では、各社の自主性尊重を最重要に挙げてきた。

一方、グループ連結決算重視の会計基準変更に伴い、今後は今まで以上に親会社がグループ会社をリードし、業務上の横断的連携や、標準化・合理化を図る必要に迫られている。しかしながら、現実問題として情報インフラの整備や会計データをはじめとした情報の迅速な交換や共有化の遅れが顕在化しており、早急に有効な対策を打つことが必至の情勢となっている。

しかし、これまで各社の自主性尊重を推し進めてきた親会社にとっては、今後はグループ会社全体を主導していく必要が生じたものの、情報の共有化について、グループ会社と何をどのように分担し、推進していくべきかなどといった「グループ経営の今後の方向性」を十分に見いだせていないのが現状と言えるのではないだろうか。

また、逆にグループ会社サイドとしても、親会社依存からどのように脱却すべきか、また今後は親会社との関係をどのように保っていけば良いのかなど、戸惑っているというのが実状であり、親一子双方でそれぞれの方向を模索している状況がうかがえる。

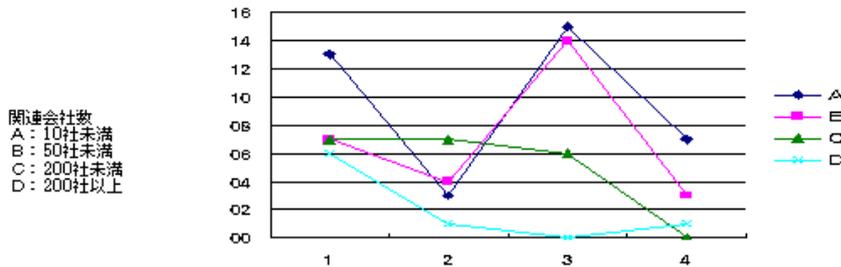
(2) 情報化の現状

前項で述べたとおり親会社、グループ会社とも、関連企業も含めた情報化の推進を行う必要性については十分に認識しているものの、その状況はまだまだ十分とはいええず、早急に基盤整備を実現することが重要であると考えていることについては、前述したとおりである。

このたび実施した会員会社へのアンケート調査結果を見ると、情報化が必要と考えられる関連企業とは、基幹業務系ネットワークとも連携した「高レベル」な情報交換・共有化を行っている会社がある一方、関連企業にはパソコンが導入されているものの、インターネットによるメール交換を行うのみの「低レベル」の情報交換に留まっている会社も多いのが現状のようである。

詳細に分析すると、グループ会社の数が200社以上の会社については、そのほとんどの会社は、「高レベル」な情報交換・共有化を行っている会社であることがわかった。これは、グループ会社数が多くなればなるほど、情報交換・共有化のためには、手作業で行うのでは足りず、情報化が必須となるのではないかと考えられる。また一方、グループ会社が10社以下の会社については、情報化が「高レベル」と「低レベル」に二極分化している。これは、グループ会社数が少なければ情報化が容易である反面、情報化を行う必要性も小さくなるからであろう。

関連会社数と情報化の関係



- ・情報化が必要と考えられる関連会社とは、基幹業務系ネットワークとも連携したシステムを構築しており、また(注1)守秘性の保たれた環境で、電子メール等による情報の交換・共有化も
おこなわれている。
 - 2. 情報化が必要と考えられる関連会社とは、基幹業務系ネットワークとも連携したシステムを
構築しており、必要に応じて(注2)インターネットメールにより情報の交換をおこなっている。
 - 3. 情報化が必要と考えられる関連会社にはパソコンが導入されており、必要に応じて
(注2)インターネットメールにより情報の交換をおこなっている。
 - 4. 一部の関連会社についてはパソコンが導入され、(注2)インターネットメールにより
情報の交換をおこなっているものの、他のほとんどの関連会社についてはパソコンが
導入されておらず、ペーパーでの情報の交換をおこなっている。
- (注1)：セキュリティを考慮した専用の環境を構築、利用。
(注2)：既存のオープンな環境を利用。

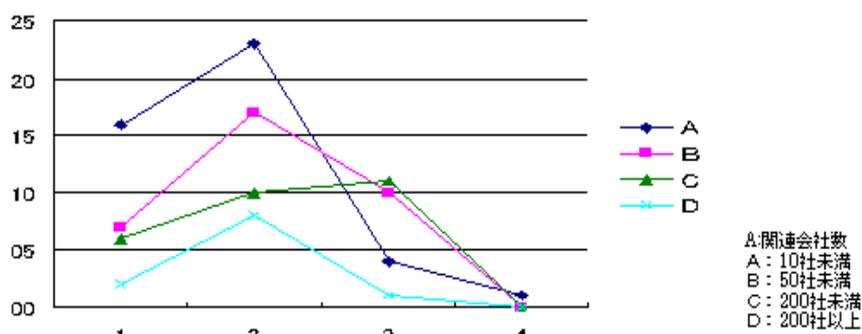
ただ、そういった「低レベル」情報化の各企業についても、関連企業の情報化および親会社との必要かつ十分な情報の交換・共有化を行う必要性は強く感じていることがわかった。

このように、関連会社数や企業規模にかかわらず、関連企業の情報化については、検討・整備を着々と行ってきているようである。

次に、その際の具体的な実現手段の分析結果は以下の通りである。

基本的には、関連企業各社毎に必要な情報化を進めていくが、関連企業数の少ない会社については、親企業がその関連企業の情報化を肩代わりしている、または各社に情報化を一任しているといったケースが多い。

関連会社数と情報化手段の 関係



1. 親会社で関連会社の分までまとめて処理を行う。
2. それぞれの関連会社で処理を行う。
3. 専門の子会社で一括処理を行う。
4. 部外の情報処理会社などにアウトソーシングする。

一方、関連企業数の多い会社については、専門の子会社で一括に電子化を進めるケースが多い。これは、コストパフォーマンスの観点や、関連企業側の人材や開発パワー等の理由があるものと考えられる。そして、200社以上のグループ会社を抱える企業になると、親会社とグループ会社およびグループ会社各社間の独立性が高く、業務上のつながりが薄いためか、グループ会社側に情報化を一任しているケースが多い。

以上のように、分社化が進めば進むほど、グループ全体としての情報化の必要性は増大することは、親会社およびグループ会社双方十分認識しているといえる。しかし、必要な情報化を親会社および関連企業が連携しつつ、どのように進めていくべきかといった「グループ情報化方針」等については、一部の会社を除き明確になっているとは言い難く、試行錯誤を繰り返しつつ進めているのが現状のようである。

第2章 連結決算への対応

関連会社の情報化の現状を探る上では、各社の連結決算への対応状況は示唆を与えてくれると言える。平成 11 年4月から始まる会計年度から、証券取引法改正により、連結重視の新会計基準が適用される(時価会計と連結重視。企業会計の透明性を増す改正である)。各企業とも連結決算の対象となる関連企業の範囲が増えると共に、決算作業の早期化が求められるため、連結決算作業は従来以上にタイトなスケジュールとなる。これを乗り切るために各企業とも、連結決算のために関連企業の情報化を優先課題として取り組んでいると思われる。

(1) 連結決算への対応状況

早ければ、平成 11 年9月の中間決算から、新会計基準の連結決算を発表しなければならないので、連結対象の多い会社ほど、対応が進んでいなければならない。アンケートの調査結果では、売上規模 1,000 億円以上の企業では、98%以上の企業で「対応済み、あるいは、対応中」という結果であった。全体では、72%の企業が「対応済み、あるいは、対応中」という状況で、売上規模の小さい企業ではまだ完全には進んでおらず、連結対象の関連会社が少なければ、まだ手作業で何とかできるという様子が見える。

ユーザーサイド(経理部)にとっては、9月の中間決算から本番であるので、本番で慌てないためには、平成 11 年の3月決算(平成 10 年度本決算)でリハーサルを行っておくための準備ができていないと万全とは言えないと思うが、必ずしもそこまで至っていないようである。このあたり、情報システム部門と経理部門との間で考え方のギャップがあるように思われる。

実際に連結決算作業を進めるに当たって、連結対象の関連会社が少ない間は手作業でも何とかできるが、連結対象が多くなってくると手作業では対応しきれなくなる。アンケートの調査結果でもこの傾向は顕著に現れている。

連結対象が 50 社を超えると、ほぼ 100%電子的なデータ交換が行われるようになる。また連結対象が 100 社を超えると、80%の企業で連結決算パッケージの導入が行われている。短期間に大量の決算作業を行うためには、もはやシステム化は不可避であると言える。またこのためのネットワーク基盤も各社に浸透しつつある。

このように、連結決算へのシステム化対応は進んできているが、一方、連結決算を進めて行くための課題では、まだまだ業務面の課題を挙げている企業が大半である。

今回のアンケート調査では、課題として業務面の課題(会計基準の統一、関連会社の決算早期化、勘定科目の統一、事業セグメント情報の取得)、システム面の課題(関連会社のインフラ整備、ネットワーク基盤)、リソース面の課題(親会社のパワー、関連会社のパ

ワー)の3つの視点から調査を行ったが、予想通り業務面の課題をトップにあげる企業が多かった。

この比率は、約6:2:2で、実に62%の企業は、業務面の課題を第一に挙げている。

先に述べた、平成10年度の本決算(平成11年3月)をリハーサル的に考えるのであれば、この辺りの課題は既に解決済みでなければいけないはずだが、依然として課題に挙げられているのはどういうことであろうか？ 少なくとも、会計基準の統一と勘定科目の統一は対応済みで、決算の早期化とセグメント情報の取得が課題であるというのであれば、納得できる進み具合と言える。

実際に、売上高1,000億円以上の企業ではこの傾向が見られたが、売上高1,000億円以下の企業では、まだ会計基準の統一と、勘定科目の統一が上位を占めていた。

求める形式でデータが集まれば、あとは機械的に連結決算作業を行っていくことになるので、問題は「求める形式で、求める期日までにデータがそろるか」ということにかかってくる。また、「セグメント情報や取引消去などの情報が正しく渡されているか」と言うことの検証も重要である。これを解決するための手段として、関連会社の決算日を早める(1月決算、2月決算など)動きが出てきており、平成10年度の関連会社の決算を11ヶ月に短縮している企業も多く見られる。

(1) 連結月次決算への対応

先に述べたとおり、平成11年度から連結重視の会計基準が適用されるので、管理会計(月次決算)も当然連結決算を意識して行う必要がある。

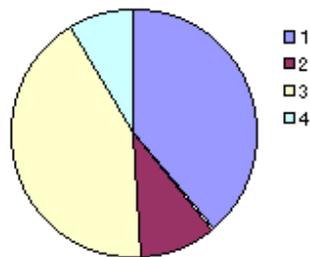
各社とも、方法はいろいろあるにせよ、何らかの方法で月次連結を進めているものと思われるが、アンケート調査の結果では、月次連結への対応度合いは意外と低い数値であった。

月次連結を行おうとしている企業は、現在対応中を含めても、全体の41%であった。企業規模による差も大差なく、売上高1,000億円以上の企業でも38%という低い数値であった。月次連結を行わない企業でも期末業績予測の収集など、何らかの方法で業績の把握を行っているはずである。しばしば見られる問題点は、これら管理会計を行う部門が、経理部門であったり企画部門であったりして、必ずしも一貫したグループ企業経営が行われていないように見えることだ。今回のアンケートの回答者はシステム部門の方が多いが、システム部門からもグループ企業全体の業績把握をどうやって行っているのか見えてこない面があるのではないだろうか？

月次連結の方法としては、損益が中心であろうと予測していたが、実際のアンケート調査では「BSやキャッシュフローまで求める」という企業が43%と最も多く、意外な結果であった。

経営指標を測る指標として、損益中心からキャッシュフロー中心の欧米スタイルに移り変わりつつある様子がうかがえる。また最近では、グループ会社全体の資金管理を親会社で集中して管理する事例も出てきている。

関連会社との月次決算は



1. 関連会社の単位で、損益を中心に数値を集める
2. 事業セグメント別・商品別などの単位で、損益を中心に数値を集める
3. BSやキャッシュフローまで、月次で数値を集める
4. その他

月次連結を進めて行く上での課題の第1位は「企業グループとしての標準化が出来ていない」と言うことであった。これは、親会社の立場で回答をいただいた企業も、関連会社の立場で回答をいただいた企業も、同じ結果であった。グループ企業経営を進めて行く上で、親会社の指導力が発揮されていない現状がうかがえる。課題の第2位は、親会社の立場と関連会社の立場では、異なる結果が出てきた。

親会社の立場では「関連会社の月次決算が定着していない」、関連会社の立場では「関連会社と親会社の業態が異なる」が第2位であった。親会社は月次の数値が集まらないと嘆き、関連会社の方はそう言っても業態が異なるので、という構図が見えてくる。

関連会社にとっては、負担が増える、あるいは、管理が強化されるという側面が強くなり、関連会社の自立化という方針と相反する結果となってしまう。どういう管理会計を行って行くかは、親会社のグループ企業経営のポリシーになってくるので、グループ企業経営のビジョンを明確にし、自主性・独立性尊重と言いつつも親会社がグループ全体を見渡した指導力を発揮していかないと、解決は難しそうである。

第3章 共有情報を活用したグループ経営

- (1) 本体企業とグループ企業との”親子”関係からみた情報共有領域
- (2) グループ情報共有における期待効果
- (3) 企業グループにおける情報共有の現状
- (4) 今後の方向性

1章でも述べたとおり、企業は事業拡大や事業多角化による分社化を繰り返しながら企業グループを形成しており、その発達経緯やグループ構造、業務領域は様々であるため、自ずとグループとしての情報共有に対する考え方や力の入れ具合には当然ばらつきがある。例えば、ある企業グループにおいては統合的な情報システム環境が構築されているケースもあるだろうし、また別の企業グループでは、各企業が独自に情報化を進めつつグループ内のコア情報についてのみ共有化を図っているケースもあるであろう。

しかし、どのような企業グループであれ、グループ全体として総合力を発揮して経営基盤を強化していくためには、それぞれのグループの目的に合った形で情報共有を進めていくべきであることは論を待たない。そこで、本章では、グループ経営に向けた情報共有化とはいかなるものなのか、また、どうあるべきなのか、という点について考察していきたい。

(1) 本体企業とグループ企業との”親子”関係からみた情報共有領域

一口にグループによる情報共有といっても、その領域は非常に広く漠然としている。したがって、本項では、まず企業グループとしての情報共有領域にはどのようなものがあるのか、という点について整理してみたい。グループによる情報共有領域を整理しようとした場合、どのような切り口によってカテゴリ化するかによって、その様相はかなり変わってしまう。

本論においては、あくまでも本報告書の趣旨である”グループ経営”の観点から、グループの中核たる本体企業(親会社)とグループ企業(子会社、関連会社等)との関係に着目しながら、旧来からの情報化レベルから先進的な情報共有レベルまで、企業グループの中で考えられる情報共有領域について、以下のように大きく3つのカテゴリーに分類してみた。

① 親子間が1:1の関係にある情報共有領域

親子間が1:1の関係にある情報共有領域の主たるコンテンツとしては、委託・請負業務における取引情報、およびそれに付随する情報がある。この取引業務情報はボリュームがあり、比較的古くから情報化対象業務として認知されてきた領域である。多くの場合、E

DIにてインボイス情報をやり取りしたり、親会社から関係会社に対して業務システム端末を延長するケースにしたり、あるいは一体的な業務システム開発を行われていると考えられる。

しかし、このレベルの情報化は、あくまでも個別業務単位での情報交換という色彩が濃く、グループ経営的な情報共有という考え方とは結びつきにくい領域であるといえる。

②親子間が1:nの関係にある情報共有領域

親子間が1:nの関係にある情報共有領域の主たるコンテンツとしては、財務・会計情報を挙げることができる。どのような企業グループであれ、関係会社は、親会社に対する経営報告として財務・会計情報を提出しているはずであり、①の取引業務情報と同様、情報化領域としては従来から認知されてきた領域といえる。

財務・会計情報は、企業の最も主要な経営資源である”カネ”を管理する情報であり、第2章でも論じたとおり連結決算制度の本格運用が目前に迫るなか、グループ経営的観点からは非常に重要な情報共有領域である。しかし、関係会社から親会社への報告という形態をとる限りにおいては、実態的には、情報共有というよりは、一方的な情報提供という感じが強いことは否めない。

しかし、例えば、持株会社を志向する親会社がグループ内の経営資源配分の最適化を行おうとする場合には、親会社を核とした戦略的なグループ情報共有であるとみなすこともできよう。

③親子間がn:nの関係にある情報共有領域

親子間がn:nの関係にある情報共有領域とは、すなわち、親会社も関係会社も、同じ企業グループの一企業として、互いの自律性を尊重し合いつつパートナーシップを強化しながら、個々が保有する業務情報を共有し合い、それぞれの経営強化に役立てていこうとするものであり、win-winの情報共有を目指す領域である。

この領域は1)や2)のように、特定企業間、もしくは親会社本意の情報共有とは本質的に異なっており、客観的に見れば、最もプレーンなグループ経営を標榜した情報共有領域であるともいえる。

既に述べたとおり、企業グループの構造・形態は様々であって、どのような業務領域における情報共有が有効であるかということについては一概には言えない。しかし、あえて一般的な企業グループに共通する具体的情報分野を整理すれば、この情報共有領域は、さらに以下のような情報共有領域に分けることができる。なお、グループ企業間でどの領域の情報共有に注力するかは、それぞれの企業グループの構造・業態等によって自ずと

決まってくるのではないかと考える。

1) 営業・販売分野における情報共有

グループ企業間で営業・販売活動の対象として重なり合う分野での顧客情報・マーケット情報の共有の他、グループ内の生産系企業と販売系企業をまたがったの製品・サービスに対するクレーム情報やニーズ情報など、生産・販売の両分野一体での情報共有などがある。この分野における情報共有を進めるべき代表的な業種としては、金融・流通・メーカーなどを挙げることができる。

2) 生産分野における情報共有

グループ内で生産される部材・製品の在庫・納品情報の共有が中心となる。当然、メーカー系の企業グループにおいて注力されるべき分野であるといえる。

3) 資材調達分野における情報共有

グループ内で共通に調達されている部材・製品に関する情報の共有が中心となる。特にメーカー・商社系の企業グループにおいて注力されるべき分野である。

4) その他管理・間接的な業務分野における情報共有

総務・労務・人事等の管理業務に関する情報の共有が中心となる。この分野は業種にとらわれず、どの企業グループにおいても取り組み可能な分野といえる。

(2) グループ情報共有における期待効果

前述したとおり、企業グループとしての情報共有領域にはいろいろあるが、この場では、最もグループ経営的発想に立った情報共有領域として、(1)の3)の領域（親子間がn:nの関係にある情報共有領域）についてその期待効果を述べたい。

1) 営業・販売業務領域における情報共有化の期待効果

各グループ企業がもっている営業チャネルを仮想的に統合することにより、グループ全体として新規ニーズの創出・新規顧客の開拓を行うことで、結果として各企業の売上げ拡大に貢献することを期待できる。

また、生・販一体での情報共有により、顧客からの問い合わせやクレーム処理に対して営業方との生産方とのやりとりに掛かっていたオーバーヘッドをなくしたり、営業方がキャッチした顧客ニーズを生産方もタイムラグなしに把握できるようにすることで、顧客満足度の向上を図ることができ、結果として既存顧客の保持し、売上げの維持に貢献することも期待できる。

2) 生産業務領域における情報共有化の期待効果

グループ内の生産系企業と販売系企業とで、それぞれが保有する在庫情報や需要情報を共有し、正確に把握しあうことで不良在庫の発生を極力抑制することで、経営リスクを小さくすることを期待できる。

3) 資材調達業務領域における情報共有化の期待効果

グループ内で調達されている部材・製品に関する新製品・新サービス情報や各企業による利用評価情報を共有することで、投資効率を高めることを期待できる。また、購入価格情報を交換することで、グループ内で最も低い購入価格を基準とした値引き交渉を行うことが可能となる。また、ある程度のボリュームが確認されたものについては、グループとしての一括購買・流通にまで発展させる可能性もあり、更なる調達コストの削減を期待できる。

4) その他間接業務領域における情報共有化の期待効果

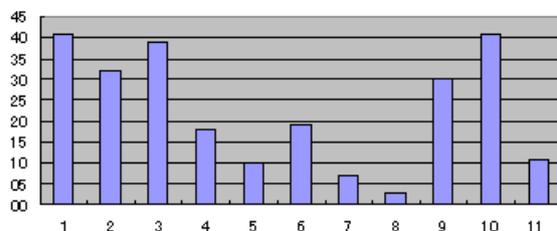
グループ全体に共通する総務・労務情報や人事異動情報を共有することで、こうした一般情報の広報・通知・回覧にかかる庶務コストを削減することが可能となる。また、人事情報をグループ全体で共有することで、グループとしての人材資源の活用をサポートすることも可能となる。究極的には、グループ全体で総務・労務・人事業務に関する業務機能および情報システム機能を完全に集約・統合して管理・間接業務の徹底的な効率化・コストダウンを図ることも考えられる。

このように情報共有化領域ごとにその期待効果を列挙してみると、1)のようにグループ全体として売上の維持・拡大を目指すための情報共有と、2)～4)のようにグループ全体として業務の効率化・コストダウンを目指すための情報共有という2つのタイプが存在することがわかる。

(3) 企業グループにおける情報共有の現状

ここで、実際には、わが国企業において、どのような分野において情報共有が行われているのか、また、どのような分野において情報を共有するべきと考えられているのか、といったことについて本部会活動中に実施したアンケート結果を基に所見を述べたい。

既に関連会社間で共有しているもの

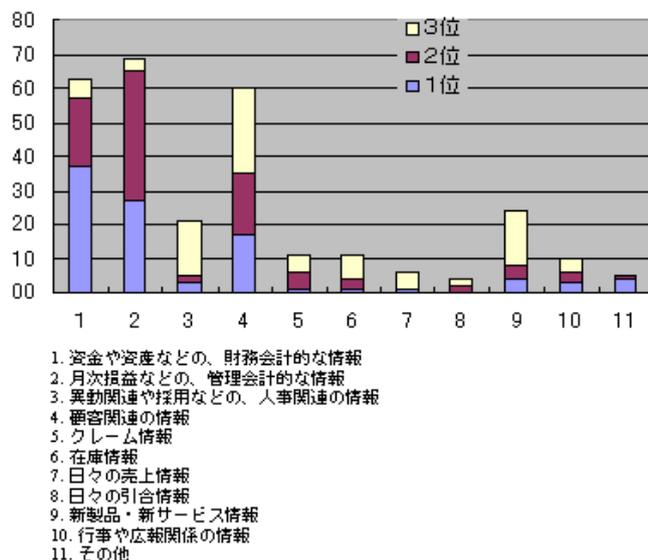


1. 資金や資産などの、財務会計的な情報
2. 月次損益などの、管理会計的な情報
3. 異動関連や採用などの、人事関連の情報
4. 顧客関連の情報
5. クレーム情報
6. 在庫情報
7. 日々の売上情報
8. 日々の引合情報
9. 新製品・新サービス情報
10. 行事や広報関係の情報
11. その他

①情報共有に対する現状認識

実際に企業グループが情報共有しているもの、あるいは情報共有すべきものとしては、財務・経理情報(特に資金・資産情報)を挙げる会社が多い。アンケート調査 対象として、親会社の立場で答えた企業が多かったため、当然、子会社・関連会社 の財務・経理状況については関心が高く、実際、定期的な財務・経理報告を受けて いることは勿論のこと、平成 12 年の連結決算制度の本格適用に向けて各企業が準備 していることを併せて考えれば、この結果は当然といえよう。しかし、財務・経理 分野の情報共有は、(1)で述べたとおり、1:nの関係、つまりn個の関係会社から 1つの親会社への一方的な情報提供であり、穿った見方をすれば、財務・経理分野 の情報共有が重要であるとした会社が突出しているということは、逆に、グループ 経営的な観点から広範な分野において情報共有していこうという発想には至っていない、と見ることもできる。

関連会社間で共有する情報で重要と考えている項目



次に、経理・財務情報と並ぶほど情報共有をしていると答えた会社の多かった行 事・広報情報などの一般的な総務・労務情報については、今後、情報共有を進めて いくべきと考えている会社はあまり多くない。これには2つの理由があるように思 われる。その一つとしては、情報共有を進めるにあたっての優先度の問題(所詮は 一般情報の領域であって、共有されていないからといってすぐに困るようなものではないということ)、もう一つは、感 覚的には共有すべきだと思っけていても、いざ 共有しようと思っけても意外にネタがない(つまり、あえてグループ内にオープンし て共有するような情報のボリュームがない)ということから来ているのではないかと推測される。

さらに、同じく情報共有していると答えた会社の多かった人事・採用情報について も、今後共有すべきと考えている会社はそれほど多くないことがわかった。この結 果について考察を加えてみると、すでに人事情報を共有している企業はともかくと して、一般に人事絡みの情報についてはディスクロージャーへの抵抗が高いという 本質的な問題がある上、アンケート回答会社の多くが親会社であり出向派遣者の人 事情報については自らが掌握しているため、さしあたって、それほど困らないとい うこともあるのではないかと考えられる。

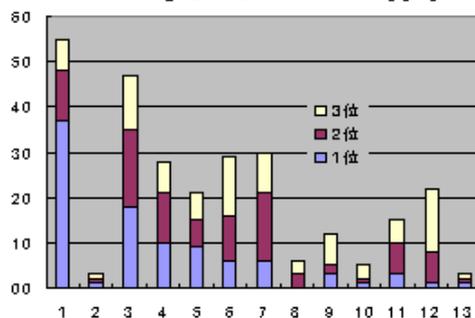
また、n:nの関係、すなわち親会社と関係会社が対等的な関係のもとに全体的な 効率を高めていくような情報領域、すなわち、営業・販売情報とか資材調達情報、 製品・サービス情報といったものについての各社の対応状況を見てみると、残念な がら、実際にこの領域についての情報共有は進んでいないことがわかった。しか し、金融・サービス・メーカー系

の企業については、今後、共有を進めていくべき と考える分野として顧客関連情報を挙げた企業が非常に多かった。これはやはり近年の厳しい経営環境を反映して、共通的な市場・顧客ターゲットを持つ企業グループにおいては、情報共有を強化することでグループとして売上を伸ばしていこう という認識が傾向として現れたのではないかと推測される。他方、顧客関連情報以外のものについては、けっして関心が高いとはいえず、全般的に見れば、まだまだグループ全体として情報共有していこうというところまでには至っていない、と言うことができよう。

②情報共有における課題認識

情報共有における課題に対するアンケート対象会社の認識についてであるが、多くの会社が、情報共有上の致命的な問題として、インフラの未整備や企業規模や業態の差異を挙げてきた。これらの問題は、情報共有を進める上で極めてファンダメンタルな課題であり、各社が重視するのは至極当然の結果であろう。

関連会社のデータや情報の共有化の課題



1. 情報を共有するためのネットワーク等のインフラ整備が必要。
2. 関連会社のシステム全てを外注化しているため、自社のシステムを把握している人がいない。
3. 企業の規模によって、共有のレベルに差がある。
4. 情報の共有化等のニーズがユーザーから上がってこない。
5. 関連会社の業態が違うため、共有化のメリットが見いだせない。
6. 情報リテラシーの醸成が必要。
7. 従来仕事のやり方を固持する人の意識変革が必要である。
8. 関連会社にリーダーシップを取る人がいない。
9. 親会社とは距離を取る意識があり、独自の路線を取ろうとしている。
10. 関連会社がディスクロージャーに否定的である。
11. 推進して行くための親会社側のパワーが不足している。
12. 関連会社側のパワーが不足している。
13. その他

しかし、本来、グループ経営の前提として情報共有すべきである、という観点に立って課題を考察した場合、むしろ当然クリアすべきファンダメンタルな要因以外の部分について着目して見る必要がある。例えば、アンケート結果を見る限り、ディスクロージャーへの抵抗といった問題については、さほど関心度が高くないことが読みとれる。

しかし、ある企業グループの親会社が、グループとして情報共有すべき領域を特定し、予算も確保して、いざ実施に向けて作業に着手した場合に彼らに立ちはだかる最大の難関は、インフラ整備などの問題ではなく、情報提供元である自社および各社の業務主管部門の了解と協力をいかに取り付けるかということなのである。この観点についての課題認識が必ずしも強くないことを鑑みると、回答企業のほとんどは、グループとして本格的な情報共有に取り組んだ経験が少ないのではないかと推測される。

(4)今後の方向性

現状分析結果からもわかるように、現時点においては、実際に本格的な情報共有を進めている企業グループはそれほど多くはない。しかし、早晩、企業グループを取り巻く経営環境がますます厳しくなることは確実であり、グループ内事業の多角化・再編の過程の中で、従来、共通するものはないと思われていた業際領域が少しずつ干渉していくにしたがって、グループ経営的な視点に立ったn:nの関係による情報共有領域の重要性が高まっていくことは間違いないであろう。

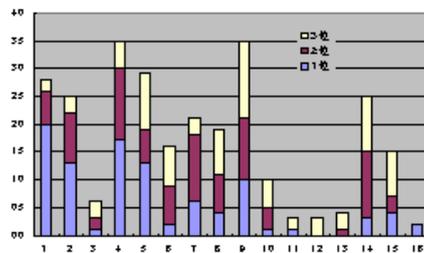
特に、今日のような連結決算時代においては、グループとして財務状態を把握することはもちろんのこと、企業グループ全体で利益を出すための情報共有領域、具体的には、営業・販売領域における情報共有は必須となるであろう。そのためには、市場動向情報や顧客属性情報といった基礎的な営業・販売情報は勿論のこと、販売促進のためのノウハウとか、将来的により競争力のある製品・サービス開発につながるような戦略情報の共有などを志向しながら、企業グループ全体の情報共有をナレッジ・マネジメントのレベルに近づけていくことが重要である。

第4章 グループ経営における情報化の課題

- (1)課題領域と現状認識
- (2)課題克服の方向性
- (3)今後のグループ経営における情報システム部門の取り組み

企業グループとして情報化を進めていくためには、実に様々な課題が存在する。本章においては、まず、グループとしての情報化に立ちはだかる課題領域について、業務面・技術面・費用面の3つの観点から、アンケートによって得られた各企業グループの現状認識を踏まえつつ克服すべき課題事項について考察し、次に、いかに重要課題を克服していくべきか、ということについてグループ経営的観点から総括的に述べたい。

実際の構築環境に関する課題



1. パッケージと社内業務を比較してインテグレーション出来る人材が居ない。
2. 各社でシステム運用をおこなうスキルがない。
3. 自社のシステムを外注化して、社内にシステムを把握している人がいない。
4. 各社既存システムとの連携・統合をおこなう必要があるが、設計・実現が困難である。
5. 関連会社でコスト負担がおこなえる体力がない。
6. 開発コストの負担ルールが明確でない。
7. システム委員や、コスト負担から、親会社のシステムに依存している。
8. システムを構築・利用のニーズが少ない。(手作業で十分)
9. 関連会社のニーズが多様化しており、共通化は難しい。
10. 業態が違うため、パッケージ化等に消極的である。
11. 地元の業者に密着した独自のシステムを構築している。
12. 先端技術やセキュリティ等のIT(情報技術)に感心が薄い。
13. 今は2000年問題で余裕がなく、他に手が回らない。
14. 関連会社側のパワーが不足している。
15. 推進して行くための親会社側のパワーが不足している。
16. その他

(1)課題領域と現状認識

①業務的観点から見た課題

グループとして情報化を進める上で最も重要なのが、この業務面における課題の解決である。業務的観点からみた課題の具体事項としては、

- 親会社・関係会社において情報化をパワフルに推進していく体制ができていない。
- 社内システムに精通し、システムの開発・運用を行うことのできる人材がいない。
- ITを使った情報化に対する関心がない。
- グループ各社の業態や化ニーズがまちまちのため、共通化が難しい。

といった事項を挙げる事ができる。

実際、アンケート結果を見るかぎりでは、多くの企業が上記のような事項を重要課題として認識している。その中でも、グループとしての情報化を推進していくための人材が特に関係会社側において不足していることを問題としている企業グループが多いことがわかった。厳しい見方をすれば、グループとしての情報化に対する意欲が必ずしも高くないという事情が人材不足に結びついているのではないかと考えなくもないが、しかし、現実問題として、グループ経営の視点に立って情報化を推進していかうという人材を関係会社側で確保することが難しいのも事実であろう。

②技術的観点から見た課題

グループ経営のための情報化 推進において重要視している 技術的項目



技術的な課題としては、グループ企業間をネットワークを介して情報交換していくためのインフラ面での仕組み作りが重要となる。より具体的に言えば、

- インターネット/イントラネット/エクストラネット技術
- EDI/EC 技術
- グループウェア/ワークフロー技術
- VPN や暗号化/認証等のセキュリティ技術

などを挙げるができる。アンケート結果を見ても、上記事項が企業グループ内の情報化において重要な要素であると考えている企業が非常に多い。特に、インターネットを基盤としたVPNによるイントラネット/エクストラネットの構築技術については、グループ情報化のキーフアクターであるといってもよいのではないかと考えられる。

また、アプリケーション面については、多くの企業が、ERPパッケージの導入がグループ経営の効率化に効果的であると回答しているが、まだまだERPパッケージは一般的とは言えない

し、コスト的にも割高感があることも否めない。

また、上述のような新しい技術を用いた統合連系的なグループ情報システムの構築にあたっては、かなり洗練されてきたとはいえ、グループ企業間をまたいだネットワークシステムを構築することに関して、セキュリティ管理・運用面において不安を持つ会社が多いのも事実である。もし、この不安を解消するべく強固なセキュリティレベルを保証するための重厚なネットワークシステムを構築してしまうと、今度は、システムコストが飛躍的に増大してしまい、費用的な観点から情報化計画がとん挫してしまいかねない。

こうしたことを鑑みると、技術面における課題というものは、むしろ、どのレベルまでのシステム化を行うかという問題、つまり次項に述べる費用面の問題に転嫁されるものなのかもしれない。

③費用的観点から見た課題

費用面の課題は、一言で言えば、誰がどのような形でグループの情報化に掛かる費用を負担するのかという点に集約される。アンケート回答を見ても、

- 関係会社には情報化コストを負担できるほどの体力がない。
- 開発コストを親会社に依存している。
- 開発コストの負担ルールが明確でない。

などといった事項を問題認識している会社が多く見られた。実際、企業グループを取り巻く環境は年々厳しくなっており、親会社にしろ関係会社にしろ、グループ情報化のために新たに発生するコストを負担することは容易ではない。結局、費用的課題を乗り越えられるかどうかは、グループとしての情報化を進めることによりマスマリットを追求して、コストダウンや売上拡大に結びつけていけるかどうかにかかっているといえるであろう。

(2)課題克服の方向性

前述したとおりグループとしての情報化においては様々な課題が存在するが、本項では総括的に課題克服の方向性について述べたい。

まず、どのような業務領域をターゲットとして、どのような形で進めていくにせよ、グループ情報化の最終目的は個々の企業単位での利益の確保・増大という一つの目的に収斂する。これに結びつくような情報化でなければ、いくら親会社が旗を振っても、グループ企業に対して積極的に情報化を推進し、情報共有を図っていこうというインセンティブを働かせることは難しいであろう。すなわち、グループとしての情報化にあたっては、親会社だけがいいところ取りをするのではなく、あくまでもwin-winの関係となることを念頭に置いて事に当たるべきであり、また、そのことをグループ各社に共感してもらうことが是非とも必要なのである。

しかし、そうしたグループ情報化における重要理念について、グループ各社の経営層が理解したとしても、勿論、すぐさまグループ全体としての情報化の推進に結びつくわけではない。すなわち、グループ各社が内部に囲い込みがちな価値情報（例えば、有望な市場・顧客情報とか、営業・販売や業務運用に係る技術・ノウハウなど）がグループ内で有効に活用されるようにコントロールすること、つまりナレッジマネジメントを行っていくことが必要なのである。

いずれにしても、この厳しい経営環境の到来を旧態依然とした経営体質を革新するための好機として捉え、グループ経営的発想によって課題を乗り越えながら、グループ内の情報化を強力に推進し、グループ全体として、また個々のグループ企業として経営強化に努めていくことが企業グループの生き残りの鍵であるといえよう。

(3)今後のグループ経営における情報システム部門の取り組み

前項では、企業グループの情報を進める上での課題領域について、業務・技術・費用の3つの観点から述べてきたが、その中でも触れたとおり、特に、グループ経営に必要な情報化を進める上で関係会社側における人材確保とコスト負担能力が、現実問題として大きくのしかかっていることがわかる。そこで、グループ経営における情報システム部門の取り組みはどうあるべきかという観点から、情報技術を中心とした経営革新における情報システム部門の取り組みについて述べてみたい。

2章で述べている通り、国際会計基準に準拠した連結決算の実施や持ち株会社制度の導入によって、企業グループは事業責任をより明確にしたグループ経営を行うことを求められており、激しく変化する市場・技術動向に合わせて、事業体系や製品・サービス構成を見直すなど、常に経営資源投入の最適化を追求する必要性に迫られている。このような状況下においては、経営環境の変化に即応可能なグループ経営を実現するために必要な情報技術体系とは何か、具体的にどのようなシステムを目指すべきかを模索し、より理想的な形態に移行していくよう努力していくことが重要である。

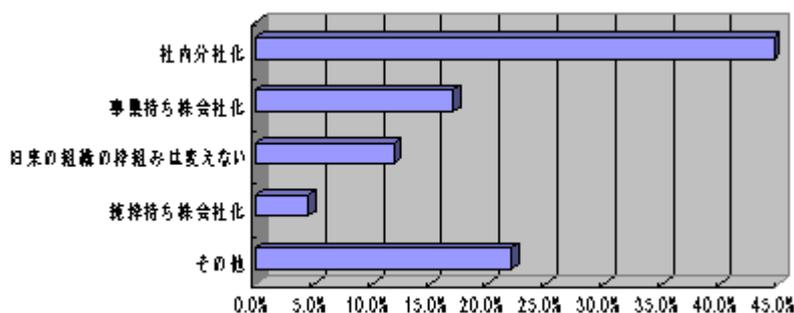
こうした背景のもと、情報システム部門は、グループ経営の視点に立って、より一層のコストパフォーマンスを実現に注力することが求められている。すなわち、情報技術がグループ企業にとって欠くべからざるものとなった現在、企業の情報戦略に基づいた業務革新の提案をしていくために、どのように企業の情報システムを運営していくかということについて人材・費用面の問題も含めてトータル・ソリューションを提供していくことが求められているのである。具体的には、グループ企業間で効率的に戦略情報を共有しグループ経営を実現していくための情報インフラ環境整備として、グループ内における共通的なプラットフォームの構築、すなわち、グループ経営に必要な経営管理システムの標準化は勿論のこと、業務プロセスやインターフェースに至るまで標準化を推進し、グループとしてのマスマリットを徹底的に追求することによって、個々のグループ企業の情報化コスト負担を低減しながら、着実にグループ経営に資する総合的な情報

化を押し進めていくことが必然的に 要請されてくると考えられるのである。

おわりに

- (1) 本体の情報化で精一杯、関連会社まで含めてはこれから！
- (2) 自主性・独自性尊重からグループ全体最適の情報化推進とは！
- (3) グループ全体での管理会計や情報化推進を行っていくには！
- (4) 関連会社側も甘えていないか？
- (5) グループ経営時代を迎えて情報システム部門の責任範囲は拡大

連日、日本を代表する企業が連結では大幅な赤字というニュースが流されており、正に本格的な「連結経営の時代」を迎え、「グループ全体で…」といった各企業のグループ経営に向けての再構築プランが公表されている。そして下記に示した日経新聞の調査でも、連結経営に向けてグループ力の強化を最重要課題とする経営姿勢が鮮明になってきた。



日本経済新聞 1999年3月30日付け「社長（頭取）100人アンケート」より

年度始めに研究部会活動のテーマとして取り上げた当初のきっかけは、大手企業各社の関連企業システムに関して研究活動を行うことによって、中堅企業の情報化推進の現状や課題が見えてくるのではないかということであった。しかし活動を進めていくに従って、予想以上のスピードで連結経営への変革の波が押し寄せているが、実際は国際会計基準対応が精一杯でグループ関連企業全体を見通しての事業戦略の策定やその実現のための基盤整備などはこれから、といった様相であることが伝わってきた。

1章で分析されているように、日本企業におけるこれまでの分社化の目的は終身雇用で代表される日本的経営の中で趣の異なったものとなっており、一気に国際会計基準適用により本体単独決算評価からグループ連結決算評価となり、準備不足が浮き彫りになっているようである。

以下、各章のまとめも兼ねて結びとする。

(1) 本体の情報化で精一杯、関連会社まで含めてはこれから！

経理処理から発展してきた情報システム、およびシステム部門も現在ではその守備範囲は非常に広く、経営企画部門の1つの機能としている例も珍しくなくなっている。しかしグループ連結経営時代を迎えて抜本的な対応をしなければならぬことはわかっている、実態としてはまずこの1年をしのぐのが精一杯のようである。2000年問題などと共に、今回の連結決算を機に現在のシステムを抜本的に見直す気運が高まり、ERPベンダーなどもこの機がビジネスチャンスとセールスをかけたはずであるが、その実情は調査会社などの報告や今回の調査からでも、予想していたよりもそれらに関する関心は高くない。

この背景を推察して見ると、ERPパッケージ導入を検討してみたものの、従来当たり前に行ってきた各社のやり方が個性の強いものであり、これらを前提としたパッケージの導入は想像以上にその作業が大変であり、従来の制度や規定などに関し原点からの見直しを改めて考えさせられているからではないだろうか。

ここ数年の情報技術の進歩に追従すべく本体側のオープン化やネットワーク整備など出来るところから行ってきたが、制度や仕組みまで含めて考慮した関連企業システムまで手が出せない。1章で報告したように関連会社の数によって情報化のレベル差があるが、その結果、とりあえず表計算レベルで各社の経理データを収集し対応する。そのためには本体側での集約期間確保のために関連会社の決算月を1月とか2月とし、関連会社側に変則的な決算期間を採用させている企業グループも目立つ。しかし、このことはグループの「経理処理の都合」が顧客との決算時期の違いによってビジネスチャンスを犠牲にしていることも考えられ、グループ経営が今後当たり前になるわけであるから、早急に関連企業を含めた経理処理の制度や情報処理の仕組みを整備する必要がある。

(2) 自主性・独自性尊重からグループ全体最適の情報化推進とは！

これまでの日本の企業の分社化は、調査結果にも見られるように関連企業の自立性や独自性を尊重してきた。その背景は情報システム部門の分社化などに見られるように、本体側にあった機能を分社・独立させ本体の中から機能移管を行うと共に、自主性・独自性を尊重することによって、その機能を新事業として育てることになったと考えられる。

しかし、このような動機で分社・独立した関連企業が本体やグループ企業より、グループ以外の企業との取引が多くなり名実ともに独立企業としてグループ連結上、売上拡大に寄与している例はあまり多くないようである。

法人として独立し、自主性・独自性尊重の方針であるから経理や人事機能は独立してもつ事になるが、規模が小さいので人手でスタートすることになる。

一方、肝心のビジネスはグループ企業との取引からなかなか抜けきれないため、業務部門の情報システムは本体側システムの端末などを延長して使用することになる。結局、業務の主体は本体にあった時の機能とあまり変化はないが、別法人となった分だけ取引事務や経理事務は増える。しかし本体の情報システム部門としてもその度に個別システムを作る余裕もないし、分会社の方もその費用負担はできない。このような結果、本体の中の機能であった時は対応してもらえたことが、それなりの企業規模でなければ情報化投資などはできず、その情報化は圧倒的に低いレベルに置かれてしまう結果となった。一方ある程度の規模以上、あるいはグループ企業との取引比率の低い会社は、自主的にシステム化を行ってきているが、そのシステムは必ずしも本体のシステムと整合はとられていない。

今回のグループ決算を契機に、連結決算対象企業全ての会計諸表を本体側としては取りまとめなければならない、まず会計処理だけでもこれまでの自主性・独自性尊重からグループ全体が最適化されるよう、統合化を計っていくことは必須なはずである。

以上のような背景から、この機にグループ全体を視野に入れた情報システムを構築するために、業務規約や技術標準、そして情報化投資コンセプト（新規投資、運用コスト、開発要員など）などを整備していくために「グループ情報化指針」などの整備に着手する時期に来ているようである。

(3)グループ全体での管理会計や情報化推進を行っていくには！

当面は会計基準に規定された財務諸表を作成することが最優先であるが、グループBS、グループキャッシュフロー計算書などと共に、日々の経営をグループ全体で行うとなればグループ月次決算なども視野に入れておく必要がある。

本体の月次決算を行うだけでも結構大変で、その範囲が連結対象の関連企業まで広げ対処するためには、その前提となるグループの標準化が重要である。

2章で述べたように、月次連結を進めて行く上での課題の第1位は「企業グループとしての標準化ができていない」ということであった。これは、親会社の立場で回答をいただいた企業も、関連会社の立場で回答をいただいた企業も、同じ結果である。

この作業は、業務面の課題（会計基準の統一、関連会社の決算早期化、勘定科目の統一、事業セグメント情報の取得）、システム面の課題（関連会社のインフラ整備、ネットワーク基盤）、リソース面の課題（親会社のパワー、関連会社のパワー）などを順次解決していくことであるが、相当の指導力や調整力が要求される。当然本体側のしかるべき部署がリーダーシップをとって進めていかなくてはならない。本体側の経理部門や情報システム部門がその該当部署ではあるが、関連会社との利害調整などシステム化以前の大局的な判断が必要とされ、経営トップのリーダーシ

ップと後ろ盾が必要とされるはずである。

これまでの本体単独決算・評価の時代においては、関連会社側は自主性・独立性尊重と言われながら、人事的な受け皿であったり本体収益確保のための無理強いなどの施策を甘んじて受け入れたりなどしてきているケースも多々あると思われる。グループ全体での管理会計やそれらを支援する情報システムの整備によって、グループ全体での人事計画や固定費削減などの対策が打たれることになってくるが、このことは本体側にとっても関連会社側にとっても意識改革を迫られることになる。

(4) 関連会社側も甘えていないか？

関連会社側からすると今まで自主性・独自性尊重と言われてオペレーションしてきたが、ここに来て風向きが変わったという感は否めない。しかし、前項で指摘した本体側からの無理な施策への対応協力をしてきた反面、親会社や関連会社などとの取引では「身内」といった甘えもあり、結果一般市場における競争力などにおいて真の力がついていないのではないかと推察される。

今後は連結対象企業間の売上・利益は内部取引として調整・消去されてしまう事になり、関連会社側にとっても真の「自主性・独立性経営」が迫られる事になる。従って関連会社の機能や設立目的によっても異なってくるが、一般的にはグループ外取引比率を拡大し、独自で収益を確保していかななくてはならない。

調査に見られるような「親会社の指導力不足」を責めてばかりはいられないようである。

(5) グループ経営時代を迎えて情報システム部門の責任範囲は拡大

連結経営のために必要な各種グループ標準の企画・作成主管部署は、その内容によっては必ずしも情報システム部門のミッションではない。しかしその標準に従って日々の業務や管理遂行において情報システムが果たす役割は大きく、したがって「決められたものを具現化」といった守りの姿勢から、「問題提起そして企画・作成段階から参加」といった、攻めの姿勢が求められるはずである。

調査結果でもグループ経営における情報インフラの整備や共同利用の必要性に対して重要と考えている企業も多く、一方ではそれらを具現化していく課題として業務面からは、

- 親会社・関係会社において情報化をパワフルに推進していく体制ができていない。
- 社内システムに精通し、システムの開発・運用を行うことのできる人材がいない。

- ITを使った情報化に対する関心がない。
- グループ各社の業態や化ニーズがまちまちなため、共通化が難しい。

技術面からは、

- インターネット／イントラネット／エクストラネット技術
- EDI/EC 技術
- グループウェア／ワークフロー技術
- VPN や暗号化／認証等のセキュリティ技術

費用面からは、

- 関係会社には情報化コストを負担できるほどの体力がない。
- 開発コストを親会社に依存している。
- 開発コストの負担ルールが明確でない。

などである。

現在の状況は3章で述べた1：1もしくは1：nの情報共有化を実現するのが精一杯であるが、グループ経営時代のあるべき姿はn：nである。

1：1は当該業務部門間で実施されるケースが多く、グループ全体の動きにはなりにくい。1：nはグループ全体に一步近づくが、リーダーの所在が曖昧でシステム全体というより節足処理に陥りやすい。そしてn：nに至っては、本来の姿ではあるが誰が旗を振るのか、その主管部署がたらい回しになってしまうケースが多いと思われる。

これからのグループ経営時代には情報システムなくしてその管理・運営は困難である。当然であるが、大きな転換期や変革期はその手直しの幅も大きく、一方、恒久的なシステムを狙ってもその実現は難しい。しかしだからといって拙速で情報システムだけをやり変えても、そのコスト対効果は得られない。

特に規定や指針などインフラ整備に関しては、必要とわかっているにもかかわらず日常的な業務に忙しかか手がつけられない。

ここに上げられた課題に対して情報システム殺され、このような変革期でないと、部門だけでリーダーシップをとることは難しい。しかし、グループ経営時代を迎えて情報システム部門の責任範囲はますます拡大してきており、当事者である情報システム関係者はその重要性をPRする責任を担うと共に、経営トップ層も「グループ企業の情報化推進は経営問題」という重要性に改めて気付いていただきたい。