

連結システム導入のお願い

～資本効率経営に向けた経理部門の高度化～

経営環境の変化

■ 東証「資本コスト・株価を意識した経営」要請（2023年3月～）

PBR1倍割れ企業に対する改善計画の開示が常態化。投資家・株主の目線が「ROE経営」へ本格的に移行

■ 経理部門の役割変化 — 「記帳機能」から「経営支援機能」へ

連結決算の質と速度が、経営判断の精度と投資家への説明責任に直結する時代に

■ 同業他社・同規模企業の動向

大手・中堅上場企業はすでに連結決算システムへの移行を完了し、経理機能の高度化を進めている（後述のベンチマーク参照）

■ 当社の現状 — 業務基盤の見直しが必要

当社の連結決算は依然として Excel ベース。経理部門の業務基盤として、経営の要請レベルに追いついていない

本稟議は、この経営環境の変化に応えるための業務基盤刷新を提案するもの

現状

■ 連結決算の業務基盤

Microsoft Excel（子会社別パッケージシート、内部取引照合シート、合算精算表、マクロを含むテンプレート群）

■ 担い手・運用形態

経理部 連結担当 2名（うち主担当 1名、Excel/マクロのメンテナンスは特定担当者に依存）

■ 連結対象

グループ5社連結 * 親会社及び子会社5社（国内4社、海外1社）

■ 利用目的

連結財務諸表の作成（連結BS/PL/SS/CF）、IR資料の基礎データ作成、内部統制対応

※ 詳細な工数試算は「投資対効果①」ページ参照

現状の課題

課題① 業務の属人化（Excel・マクロ職人への依存）

長年改修を重ねた Excel テンプレート・マクロが特定担当者にしか保守できず、退職・異動時の業務継続性に重大なリスク。ブラックボックス化が進行している。

課題② データ精度の限界（手集計・転記による品質リスク）

子会社からの収集データの転記、内部取引照合、換算差額の補正など全て手作業。ミス発見は事後対応となり、決算開示後の訂正リスクすら抱えている。

課題③ 決算遅延（経営判断スピードの足かせ）

子会社データの収集・整合性チェック・連結仕訳作成に多大な時間がかかり、月次決算・四半期決算の確定が遅れ、経営の意思決定タイミングを逸している。

課題④ 監査・J-SOX 対応の重さ

Excel の操作履歴・承認証跡が残らず、監査法人への説明・証跡提示に多大な工数を要する。J-SOX の運用評価でも「業務処理統制」「全般統制」両面で改善指摘リスク。

これらが経営にもたらす本質的な影響

上記課題は単なる業務の手間ではなく、経理工数高止まり（販管費）と決算遅延（意思決定の遅れ）の両面で、当社の競争力（資本効率・経営判断スピード）を中長期的に蝕む経営課題である。

目指す姿 — 経理機能の高度化

① 経理工数の戦略業務への再配分

連結集計・転記の手作業を自動化することで、経理人員の時間を「経営分析・意思決定支援」へ再配分。販管費の質的転換を実現

② 決算早期化による経営判断スピードの向上

子会社データ収集の標準化・自動集計により決算を数日単位で早期化。経営層への速報値提供と滞留資産の早期把握を可能に

③ 監査・IR 対応の質的向上 — 資本効率経営への説明責任

システム上の操作ログ・承認証跡により監査対応の説明可能性を確保。セグメント別・子会社別の経営状況開示でPBR・株価評価に応える

解決策 連結決算システムiCASの導入

iCAS（アイキャス）とは

監査法人（新日本監査法人）と共同開発された連結会計システム。

運用実績20年以上、600項目以上のエラーチェック、豊富な自動仕訳ロジック。

専任コンサルタントが導入から運用まで一気通貫でサポート。安川電機・TOTO・カルビー・アネスト岩田・リマテックHD等の導入実績。

現行課題の解決

課題①解決：業務ワークフロー機能・標準パッケージ・操作ログにより、Excel/マクロへの個人依存を構造的に解消。担当者変更時の継続性を確保。

課題②解決：600項目以上のエラーチェック・自動仕訳ロジックにより、手集計・転記ミスを構造的に防止。決算品質を抜本的に向上。

課題③解決：子会社データのオンライン収集（Front Web Database）・自動集計・自動連結仕訳生成により決算を数日単位で早期化。経営層への速報値提供を実現。

課題④解決：操作ログ・承認証跡・タスクコントロール・利用者権限設定により、J-SOXの業務処理統制・全般統制要件を構造的に満たす。監査法人への説明資料も自動出力可能。

解決策の詳細

① 内部統制・J-SOX 対応

操作ログ・承認証跡・利用者権限設定・タスクコントロールを標準装備
J-SOX の業務処理統制・全般統制を構造的に満たす設計
監査法人への説明資料・根拠資料・履歴データを自動出力可能

② 外部システム・開示プロセスとの連携

開示連携：開示システム（プロネクサス WORKS-i 等）との API 連携で、IR・開示業務を一気通貫化

ERP連携：ERP/会計システム（SAP 等）とのデータ連携実績多数により、子会社の個別会計データを連結まで自動連携

管理連結：連結データを起点とした管理連結・予算管理・経営ダッシュボードへの展開も可能

サポート：専任コンサルが導入～運用まで伴走、制度改正・バージョンアップ保守費込み、海外対応・200社超ベストプラクティス提供

業界水準ベンチマーク

同業他社・同規模企業はすでに移行中（業種・規模を問わない導入事例）

株式会社安川電機（産業用ロボット、連結売上 3,949億円・連結従業員 14,632名）

TOTO株式会社（衛生陶器、連結子会社 56社）

カルビー株式会社（食品、海外子会社あり）

アネスト岩田株式会社（空圧機・塗装機、東証スタンダード）

当社への問い — 業界水準に対する立ち位置

業界水準から見て、当社の Excel 運用はどこに位置するか。現状放置のリスクは許容できる範囲か。

業界水準への追随は、もはや「いつかやる」課題ではなく「いつ判断するか」のタイミング問題である。

本稟議は、その経営判断を「今期」行うことを提案するものである。

導入企業の声 — 数値で見る効果

Excel 運用 → iCAS で実際に得られた効果

個別事例 — 効果の数値

TOTO株式会社：1人月省力化 ≒ 約80万円/年の経費削減（Excel手集計の限界が導入動機）

リマテックHD：予実管理の作業時間 半日 → 10分に短縮（Excel管理主流の中、持株会化を機に導入）

カルビー：子会社データ収集・集計 3～4日 → 数時間に短縮（海外子会社含む）

アネスト岩田：Excel+マクロの属人化を脱却、J-SOX対応を構造的に実現（子会社増加でExcel運用が限界に達したのが動機）

すべての企業に共通する導入動機

- ① Excel の限界 — 規模拡大とともに集計時間が破綻
- ② 属人化の解消 — J-SOX 対応・退職リスク・業務継続性の確保
- ③ 経営判断速度 — 決算早期化・滞留資産の早期把握・経営層への速報値提供

コスト比較・導入計画

コスト比較

月額利用料（現状）：なし（Excelによる手作業のため、運用工数として吸収）

月額利用料（iCAS）：15万円/月（税別、25ユーザーライセンス含む）

月額ランニング（新規）：+15万円/月（+180万円/年）

導入費用：約200万円（税別）※保守・バージョンアップ・運用サポート込み

導入スケジュール（案）

4月：業務分析・Fit&GAP → 5月：設定・データ登録 → 6月：テスト運用 → 7月：本番移行

導入費用（概算）内訳

導入支援サービス（連結対象3社想定）：概算200万円（税別）

FiT&GAP分析・要件定義支援：100万円

マスタおよびパラメータ設定：20万円

過年度連結精算表 作成（直近年度末データ1期分）：20万円

本番環境構築・リリース：30万円

運用者向け講習会／操作トレーニング：10万円

テスト運用・並行稼働/後追い決算作成支援：20万円

投資対効果① — 工数削減から ROE 改善へ

① 工数削減の試算（中堅上場企業・連結3～5社想定）

	現行（Excel）	iCAS導入後
子会社データ収集・整備	12時間	→ 3時間
内部取引照合・消去仕訳	10時間	→ 3時間
換算差額・連結仕訳の手作業	8時間	→ 2時間
CF計算書作成（勘定設定含む）	7時間	→ 2時間
確認・手戻り対応	5時間	→ 2時間
開始仕訳の手作業繰越	3時間	→ 1時間

合計 約45時間/回 → 約13時間/回 （▲32時間/回の削減）

② 年間の工数削減効果（年4回 + 月次 + 監査）

四半期決算（年4回）：▲32時間 × 4回 = ▲128時間/年

月次準備・モニタリング：▲30時間/年（システム化による削減）

監査対応（証跡・資料作成）：▲40時間/年（自動出力により短縮）

合計削減効果：約200時間/年

③ コスト効果 → ROE 改善試算

工数削減効果：約200時間 × @13,000円（管理職社内原価）= 約260万円/年（販管費圧縮）

ランニング差額：▲180万円/年 ⇒ 純効果：約80万円/年

投資回収期間：約2.5年 ／ ROE改善寄与：営業利益率の質的改善・経営判断スピード向上

投資対効果② 定性的効果

監査・内部統制の強化

内部統制の整備（操作ログ・権限管理）により監査対応の説明可能性が向上
手作業プロセスの自動化により、J-SOX対応の準備が容易に

監査対応の効率化

根拠資料・照合結果がシステムから自動出力 → 監査法人への説明工数を大幅削減
ワークフロー記録により「いつ・誰が・何を」のトレーサビリティを確保

属人化リスクの解消

現行Excel運用では連結仕訳がすべてハンド（手作業）のため、連結会計の熟練者しか対応できない

iCASの自動仕訳ロジックにより、経験の浅い担当者でも標準的な連結処理を実行可能に

決算早期化・経営への貢献

四半期決算の所要期間短縮により、経営への速報値提供が早まる

四半期報告・適時開示のスケジュール余裕を確保（45日ルール等への対応強化）

スケジュール案

4月：FiT&GAP、要件定義

現行Excel運用での手作業処理の棚卸し、iCASとの適合分析

5月：設定/マスタ整備、既往期データ登録

勘定体系・換算設定・消去ルールの整備、過年度データの移行と突合

6月：テスト運用・並行稼働（後追い作成）

四半期決算をExcel・iCAS並行で実施し、連結値の比較検証

7月：本番移行（四半期対応）

本番リリース、運用者トレーニング完了

※決算期変更対応も導入支援作業に含め、サポートあり

結論（提案）

iCAS導入による経営効果

経理工数を「集計・転記」から「分析・経営支援」に再配分し、付加価値を高める
決算早期化により経営判断スピード・滞留資産の早期把握を実現
監査・IR対応の質的向上（資本効率経営に対する説明責任の確保）

資本効率経営との接続

当社の ROE 経営方針に対し、経理機能の高度化は不可欠な基盤投資である。業界水準を踏まえ、もはや「いつかやる」課題ではなく「いつ判断するか」のタイミング問題である。

ご決裁のお願い

上記の通り、連結決算システム（iCAS）の導入を提案いたします。ご承認のほどお願い申し上げます。