

アビタス通信

A b i t u s P r e s s

vol.

15

September 2010

Abitus

IFRSサーベイ特別号

日本企業における IFRSへの 対応状況について

日本ではIFRSの強制適用、およびその適用時期が決定しているわけではないが、比較対象年度への対応を考慮すると、最も早いケースとして、2013年3月末には一定の対応を終える必要があると想定される。この場合、対応に残された期間は3年未満である。調査結果にも表れているが、IFRS導入は経理財務部門のみで対応できる課題ではなく、多くの関連部門とグループ会社を巻き込んだ取り組みとなるため、3年弱という期間は必ずしも十分な期間があるとは言い切れない。このような状況認識のもと、企業がIFRS適用というテーマに対して、現在どのような取り組み状況で、今後どのような意識で対応しようとしているか、特に連結経営との関連性をどの程度意識しているかを把握するために、上場企業に対して広く調査を実施した。

調査実施

後援・税務研究会

IFRSコンソーシアム



背景 グローバル化の嵐の中で求められる「連結経営」

視点1 IFRS適用への取り組み実態

視点2 IFRS導入をいかに捉えているか?

視点3 先進的な企業はいかに取り組んでいるか?

視点4 ITの視点から見たIFRSへの取り組み

分析を終えて 連結経営に向けてIFRSへ全社的な取り組みを

株式会社シグマクス
Finance and Risk Management
パートナー
太田 寛氏

日本オラクル株式会社
アプリケーション事業統括本部
担当ディレクター
桜本 利幸氏

- 調査時期：2010年5月～6月
- 実施方法：郵送によるアンケート（一部企業については、IFRSコンソーシアム事務局によるインタビュー）
- 調査対象：上場企業の経理財務担当役員、経理財務部門 上級管理職
- 有効回答企業数：201社

- 連結売上高規模：1兆円以上21%、5,000億円以上1兆円未満9%、1,000億円以上5,000億円未満23%、500億円以上1,000億円未満11%、100億円以上500億円未満26%、100億円未満10%
- 業種：食品・生活用品15%、電機・精密機器13%、素材13%、流通・外食12%、IT・情報通信10%、建設・不動産・エネルギー9%、自動車・機械7%、金融6%、運輸4%、マスコミ・教育・行政3%、レジャー1%、その他11%
- 子会社の合計数：200社以上9%、100社以上200社未満9%、50社以上100社未満11%、10社以上50社未満32%、10社未満39%

■調査項目設定・分析を株式会社シグマクスと日本オラクル株式会社に委嘱。

グローバル化の嵐の中で 求められる「連結経営」

日本企業がまたしても黒船の大波にさらされようとしている。過去10年以上にわたり、企業会計を取り巻く環境は、変化し続けている。1990年代後半の会計ビッグバン、連結決算中心への移行、決算早期化圧力、四半期開示、内部統制報告制度、そしてIFRS……。

IFRS適用において、連結先行が議論されている通り、市場はグループ企業群を1つの経済活動体として測定する連結決算を重視している。このことはすなわち、グループ企業群に対し、1つの経済活動体としてその企業価値最大化を図る「連結経営」を、市場が求めていると言っても過言ではない。

しかし、日本企業の多くは、連結財務諸表をいかに早く効率的に作成するかという点に力を注ぎ、各個社の仕組みを維持しながら、会計システムや連結決算システムの刷新で、変化に対応してきた。つまり、連結経営の仕組みを手に入れることなく、依然として子会社の自主性に委ねた非常に緩やかなガバナンスモデルをとっている。

マーケットのグローバル化により、世界規模で顧客ニーズの多様化が進み、企業間の競争が激しさを増す中、これまで日本を主な市場としていた企業も、否応なしにグローバル競争の波に巻き込まれつつある。海外の企業に目を向けると、企業グループが1つの経済活動体として運営することを前提とした、中央集権型の企業が登場し、市場で優位なポジションを築いている。日本企業が「連結決算化」を進めていたのに対し、海外のリーディングカンパニーは「連結経営化」を図ってきた。日本企業が技術・サービスが世界トップレベルでありながら、ビジネス・パフォーマンスでは世界のトップグループから後退してしまった一因は、相対的な生産性の低さにあると考えられる。海外のリーディングカンパニーは、プロセス、IT、組織、人材の統合をグローバルレベルに推し進め、効率性の向上、統

制強化、経営情報の可視性の向上を実現したが、日本企業はこうした便益を獲得できていない。

IFRS導入により、資本市場のさらなるグローバル化が進もうとしている中、好むと好まざるとにかかわらず、日本企業は、今まで以上に連結経営モデルへの転換が求められていると言えよう。

IFRSには、連結経営モデルへの転換を促すいくつかの特徴がある。

1つ目は、企業グループ内で同一の会計処理の適用とその維持を求めている点である。そのためには、グループ全体としてのルールとそれを遵守し続けるための仕組みが必要となる。グループ全体の業務プロセスの標準化や業務の集約化、プロセスガバナンスモデルの変革、共通システムの整備などの推進を検討する機会だといえる。

2つ目は、原則主義を採用している点である。企業は、自社グループのビジネスモデル・取引に照らし、IFRSで定められた原則規定に沿った適切な会計処理を適用する必要がある。そこで、本社の経理部門は、IFRSが定める本質を理解した上で、自社グループに相応しい会計処理を主体的に適用し、その合理的根拠を示す必要がある。これまでは企業内部で最終的な個々の会計データのチェックを行う役割を担ってきたが、これらの役割はシステム化やセンター化などによって果たされ、本社経理部門はグループの会計方針を示し、それが例外なく遵守される仕組みを構築・維持していく役割を担うべきである。さらには、グループの会計情報を事業部門へ提供し、成長をサポートする機能も果たすべきである。このように、原則主義の採用は、本社経理部門の役割や事業部門との関わりを変革するチャンスだといえる。

3つ目は、実際の経営判断に利用している管理セグメントによる開示を求めている点である。企業内部と外部の投資家との情報格差を極力排除することが目的で、IFRSはこのような規定を定めた。今まで以上に、企業の内部管理レベルが外部の目にさらされることとなるため、内部の管理レベルを高めないと、外部からはこの程度の情報で経営の舵取りをしているのか

図1 IFRS適用に向けた検討の開始時期

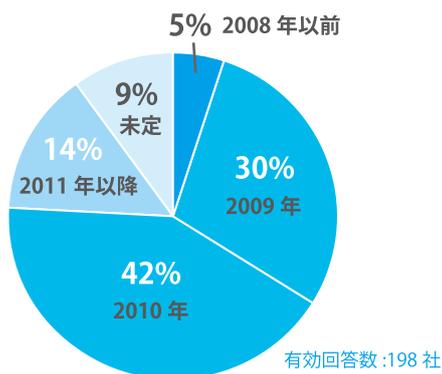
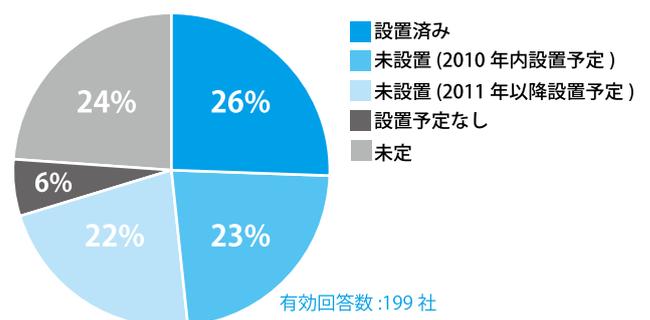


図2 IFRS適用に向けた検討体制の設置状況



と評価される可能性もある。グループ全体での経営情報、特に事業セグメントに関する情報については、適時、適切に報告される仕組みが必要である。そのためには、法人格の枠を越えて、データ定義の統一、マスタ類の統一、情報収集の仕組みなどを整備していくことが求められる。この点で、グループ全体の経営管理の仕組みを見直すタイミングにあるといえる。

4つ目は、包括利益の導入である。純資産の増減が重視され、資産が公正価値で評価されることになるため、企業グループでの資産管理の重要性が増すことになる。保有資産の整理とともに、リスク管理の仕組みを検討する必要がある。当然、このリスク管理の仕組みはグループ全体で構築することが求められる。

以上のような特徴を持つIFRSを適用するにあたっては、一部企業活動のあり方を変える必要がある。しかも、それは全てにおいてグループ単位での対応が求められる。日本企業は、今こそガバナンスモデルの変革に積極的に取り組むべきである。

視 点 1

IFRS適用への取り組み実態

検討開始時期と体制

IFRS適用に向けた検討を2010年から開始する企業が最も多く、42%を占め、次いで、2009年から開始した企業が30%あった。2011年を待たずして検討を開始する企業は70%を超える結果となった(図1)。

また、検討体制を設置済みと回答した企業は26%で、2010年以内に設置予定の企業は23%あった。現時点では検討体制の設置時期を未定もしくは2011年以降とする企業が、設置予定なしの企業を含めて、半数以上を占める(図2)。

さらに、すでに検討体制を設置している企業での体制規模は、子会社数50社未満の会社では、10人以上としている企業が6%であるのに対し、子会社数50社以上の企業では36%である。大企業では、子会社の業種、地域、規模が多岐にわたるため、体制を厚くしないと対応が難しいと考えていることがう

図3 検討体制の規模(子会社数別)

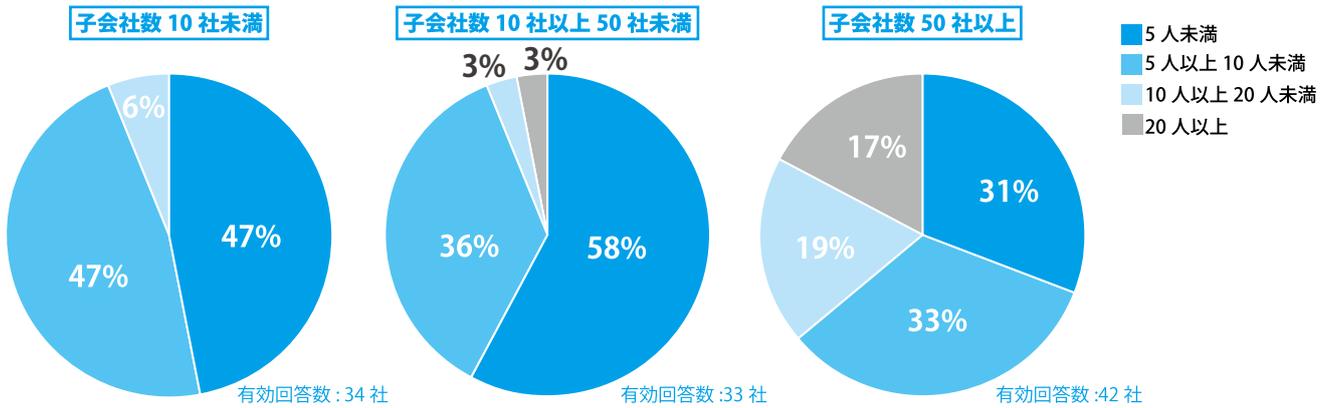


図4-1 IFRS適用に向けた取り組みの進捗状況

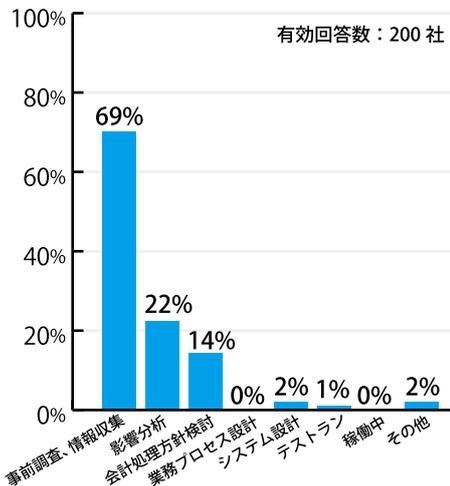


図4-2 IFRS適用に向けた取り組みの進捗状況(海外子会社数別)

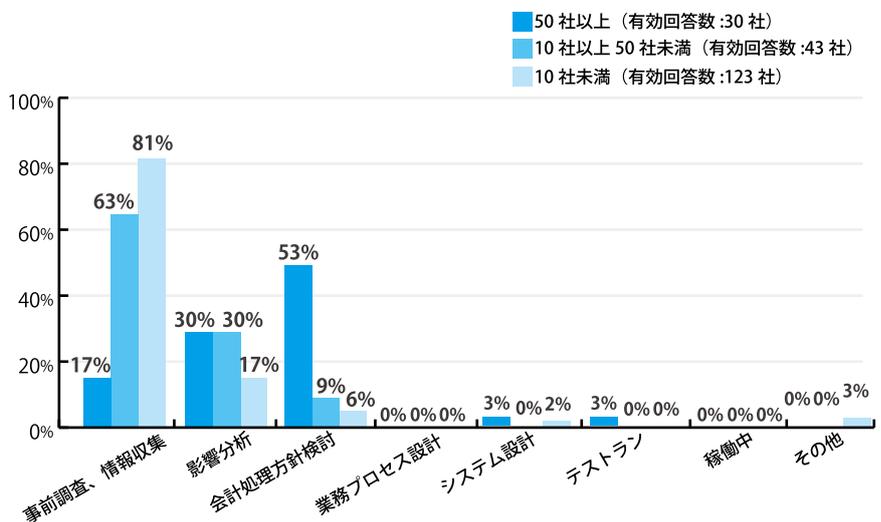


図5 IFRS対応の責任者

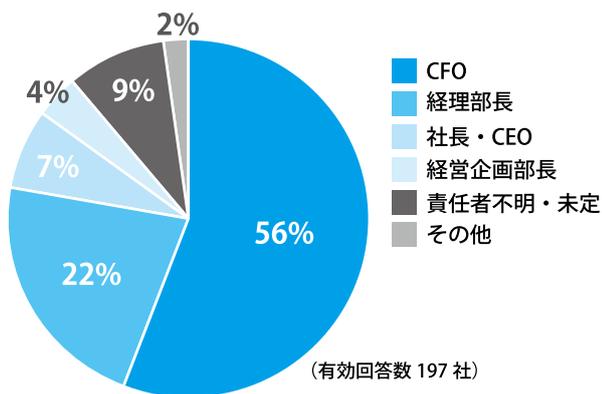
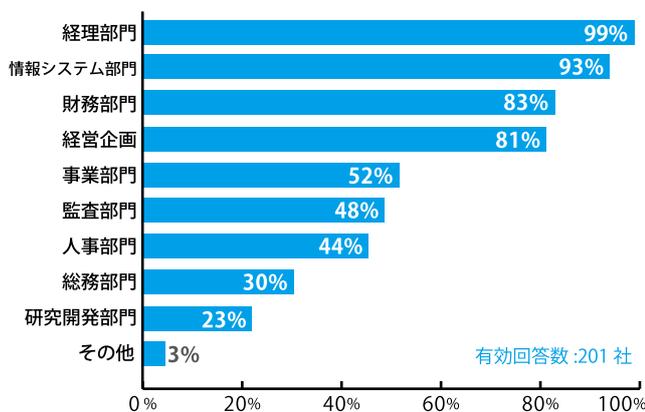


図6 IFRS対応で関与が必要な部門



かがえる（前ページ図3）。

取り組み進捗

69%の企業は「事前調査・情報収集」段階であり、IFRS適用による「影響分析」や「会計処理方針検討」まで進めている企業はそれぞれ22%、14%に留まる（前ページ図4-1）。全体的には、まだまだ準備段階だと言える。

海外子会社数別にみると、海外子会社数50社以上の企業では、30%の企業が「影響分析」段階、53%の企業が「会計処理方針検討」段階にあり、海外子会社数が少ない企業と比べて、検討が進んでいる（前ページ図4-2）。企業規模が大きく、海外拠点が多い企業では、進捗スピードに時間を要するため、早めの取り組みが必要との認識が高いと言える。

IFRS対応の責任者

IFRS対応の責任者については、78%の企業がCFOまたは経理部長と回答している（図5）。

また、半数以上の企業が、IFRS対応の際には、経理部門以外に、情報システム部門（93%）、財務部門（83%）、経営企画部門（81%）、事業部門（52%）の関与が必要と考えている（図6）。選択肢以外では、「連結子会社」や「広報」などの回答もあった。つまり、企業は、経理部門のみならず、様々な部

図7 IFRS対応の想定総コスト(子会社数別)

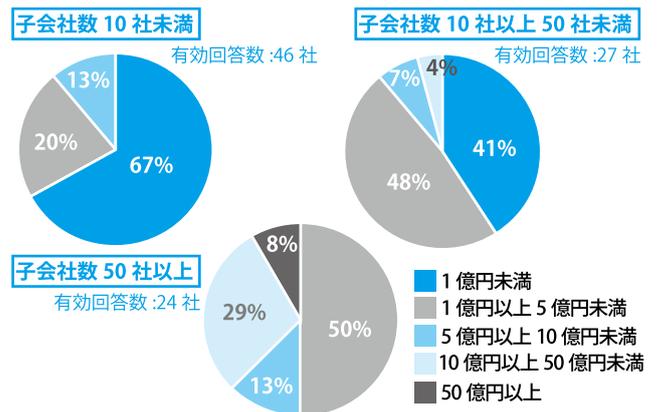
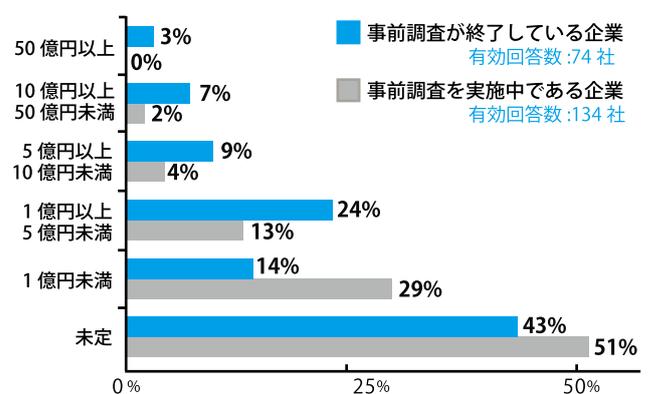


図8 IFRS対応の想定総コスト(検討の進捗状況別)



門と協力し、全社的な取り組みとしてIFRS対応を進める必要があると認識していることがわかる。

CFOおよび経理部長は、全社を挙げてのプロジェクトのリーダーとして非常に大きな責務を担うことになる。

導入コスト

現時点では、導入コストをどの程度想定しているだろうか。

50%以上の企業は、コストは未定と回答しており、コストを想定できるだけの分析まで至っていないと考えられる。一方、想定コストの回答があった97社が、どの程度の規模感としているかを子会社数別に整理した。子会社数10社未満の企業では、67%が1億円未満と想定しており、13%が5億円～10億円規模を想定している。また、子会社数10社以上50社未満の企業では、48%が1億円～5億円規模と回答しており、11%が5億円以上の規模を想定している。さらに、子会社数50社以上の企業では、1億円未満を想定している企業はなく、50%が5億円以上を想定している。中でも10億円以上を想定している企業が37%ある（図7）。

次に、IFRSの分析進捗別でコストをどのように想定しているかを整理してみた。事前調査段階の企業より、影響分析など次のステップに進んでいる企業の方が、全体的にコストを高く想定している傾向にある。だが、検討が進んでいる企業でも、

コストは未定と回答している企業が43%あり、やはり全体的にコストの算出はこれからの検討事項といえる（図8）。

全部門・全グループを巻き込んだ検討体制構築が急務

大企業の一部は影響分析や会計方針の検討を進めている状況だが、多くの企業は事前調査・情報収集段階にあるか、もしくはこれから検討を開始するとしている。関心が高いであろうコストについても、約半数の企業が未定と回答しており、コストを想定できるレベルの情報収集や分析まで至っていない。

このように、日本企業のIFRS対応は、まだまだ助走段階である。今後、取り組みを加速させるためには、関係部門やグループ会社を巻き込んだ検討体制を構築することが急務である。

視点 2

IFRS導入をいかに捉えているか？

導入ベネフィット

67%の企業は、IFRS適用は企業にとってベネフィットがあると回答している（図9-1）。そして、その半数以上の企業が、IFRS適用により、「経営管理の高度化」「グローバル比較容易化」につながると回答しており、次いで「連結財務諸表作成の効率化」「国際的信用の向上」に寄与すると回答している企業が多いという結果となった（図9-2）。選択肢以外には、「経理体制の最適化につながる」「会計方針の統一へつながる」との回答もあった。

また、子会社数別に導入ベネフィットに関する意識を整理してみた。適用のベネフィットがあると考える企業は、子会社数50社以上の企業では86%、子会社数10社以上50社未満の企業では63%、子会社数10社未満の企業では57%あり、子会社数が多い企業ほど、ベネフィットがあると認識している。さらに、子会社数50社以上の企業を対象に、主要事業の市場別に集計した。海外市場中心の企業では92%、国内・海外同程度の企業では88%、国内市場中心の企業では78%が、IFRS適用は企業にとってベネフィットがあると回答している。グローバルに事業を展開している企業は、IFRSを追い風と捉えているようだ（図10）。

元帳体系に関する考え方

77%の企業が、ローカル基準用の元帳のみを保持し、決算時に変換処理をするという考えを示した。また、複数元帳を保持するという考えを示した企業は15%であり、IFRS用の元帳のみを保持し、決算時にローカル用に変換するという考えを示した企業は8%であった（次ページ図11）。

図9-1 IFRS適用によるベネフィットの有無(全体)

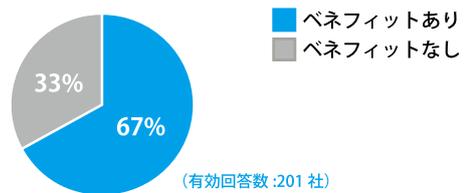


図9-2 IFRS適用により得られるベネフィット (ベネフィットありと回答した企業、複数回答)

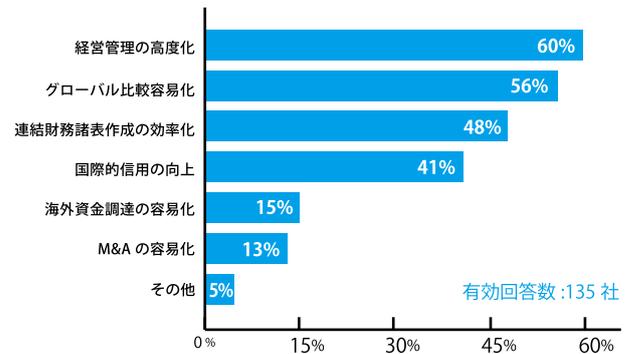
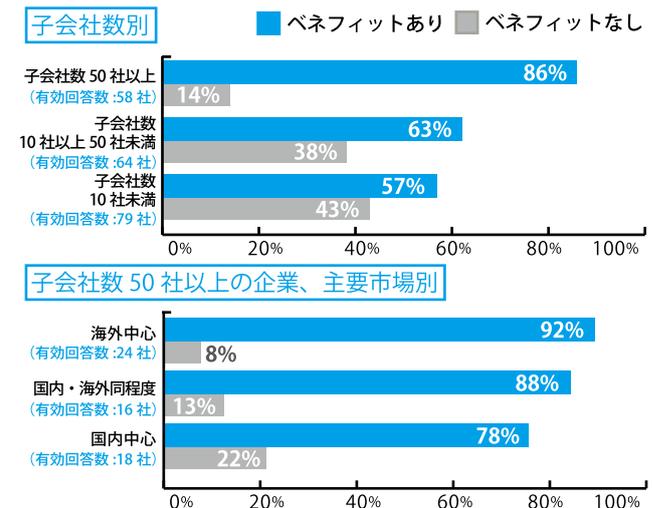


図10 IFRS適用によるベネフィットの有無 (子会社数別、主要市場別)



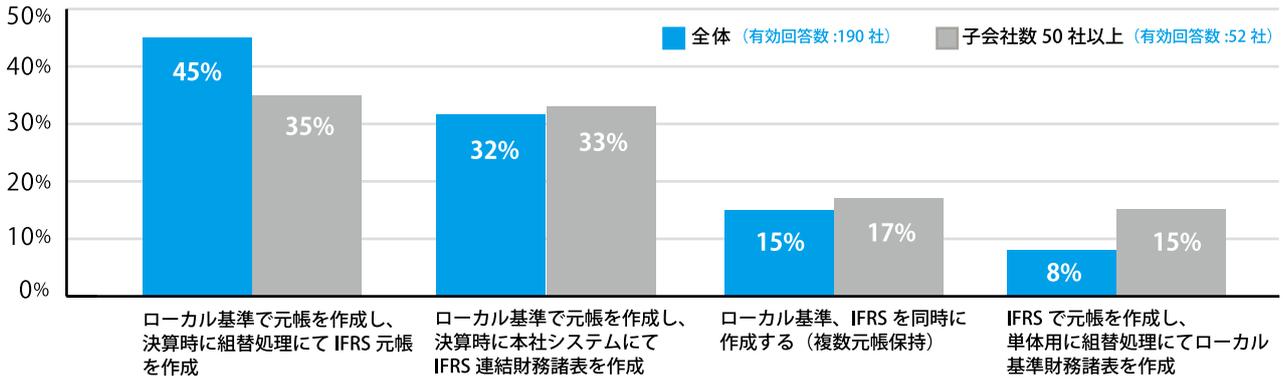
このように、多くの企業では、現在の元帳体系を維持しつつ、組替処理等で連結する方法を採用する考えである。この傾向は、子会社数の多寡にかかわらず、ほぼ同様の結果を示しているが、子会社数50社以上の企業では、IFRS用の元帳のみを保持するという割合が15%と若干高くなる。

この対応は、ニューヨークに上場している海外のリーディングカンパニーが、元帳を米国基準用に統一した手法とは大きく異なる。コンバージェンスが進んでいるとはいえ、各国の会計基準とIFRSとの間にはギャップがあるので、決算業務の効率性および業績管理の観点から、IFRS用の元帳に統一することが望ましい。

連結経営との関連

冒頭に、連結経営モデルへの転換を促すIFRSの特徴について

図11 IFRS適用時に想定される元帳の体系方針



て述べたが、企業がどのように認識しているかを整理した。「会計方針の統一」や「勘定科目の統一」などIFRSと関連性が直接的に強いテーマについては、IFRS対応の際に「影響がある」と考えている企業の割合が高い。また、注記量の増加が予想されることもあり、決算発表日程への影響を危惧している企業も多い。

一方、業務プロセスの標準化、業績評価、予算管理プロセスなど、企業の仕組みに関わる施策については、「影響がある」と考えている企業は決して多いとはいえない。ただし、30%以上の企業が「影響がある」と回答しているという点では、一定割合の企業が、IFRS適用による影響は多岐にわたると認識しているといえる(図12)。

決算日程への影響

IFRS適用時に決算業務の負担増が懸念されるが、74%の企業が「決算日程は現状を維持する」と回答している。内部統制報告制度の導入により、決算早期化の流れが鈍化したのが、IFRS適用により、再度足踏みすることになりそうだ。別の見方をすれば、決算発表日程を現状よりも遅くすることは避けようとしているともいえる。先に述べたように、IFRS適用により決算発表日程に影響があると認識している中、「決算日程は

現状を維持する」と回答している企業が多いということは、決算業務の負担増となる分、業務のさらなる効率化を図るなどの対応を考えているといえる(図13-1)。

一方、一部の企業では、IFRS適用とともに決算発表を早めようとしている。そうした企業のほとんどは、現在「31日～45日」を「21日～30日」に短縮しようとしているが、中には現在「21日～30日」を「11日～20日」に短縮しようと考えている企業もある(図13-2)。

課題

IFRS適用の検討を進めていくにあたっての課題の上位3項目は、「IFRS自体の理解」(57%)、「経理・財務の人材不足」(52%)、「トップマネジメントの理解」(45%)であった。IFRSの内容や導入の意義、本格的な検討に向けての人材確保、さらには自社へIFRSを適用することの意義や適用に向けた取り組み内容についてのトップマネジメントの理解不足を課題と捉えている。

次に、子会社数10社以上の企業122社に絞ってみると、課題のトップは「グループ会社との連携」(56%)であった。やはり子会社数が多い企業では、グループ会社との連携を危惧する声大きい(図14)。

図12 IFRS対応に伴い見直しの必要がある連結経営施策

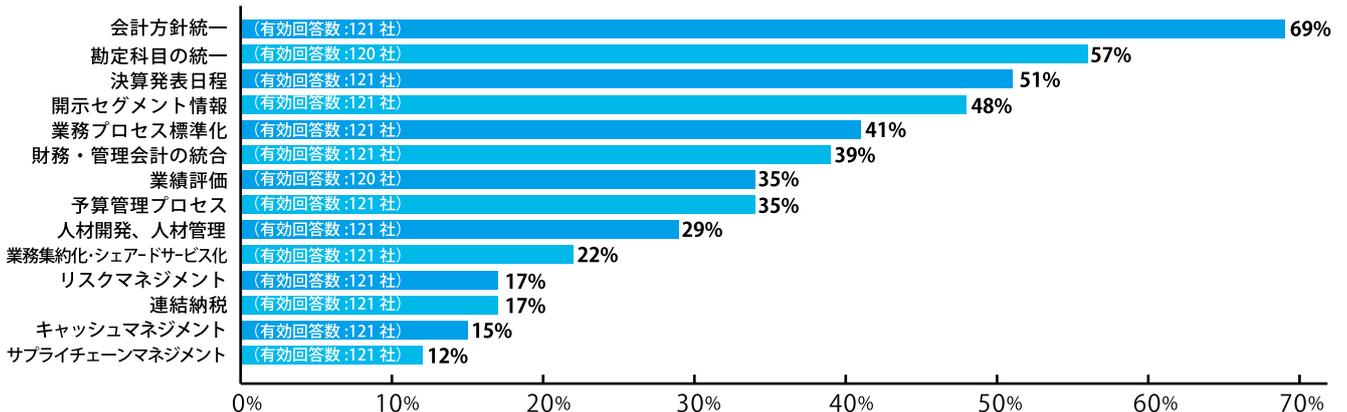


図13-1 IFRS適用後の決算期間の変更予定

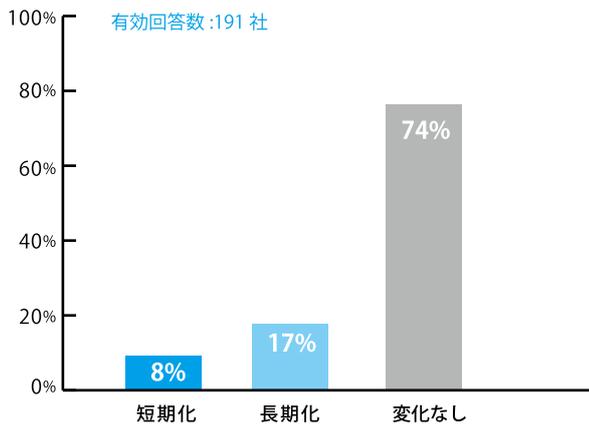


図13-2 現在の決算期間別に見た、IFRS適用後の決算期間の変更予定

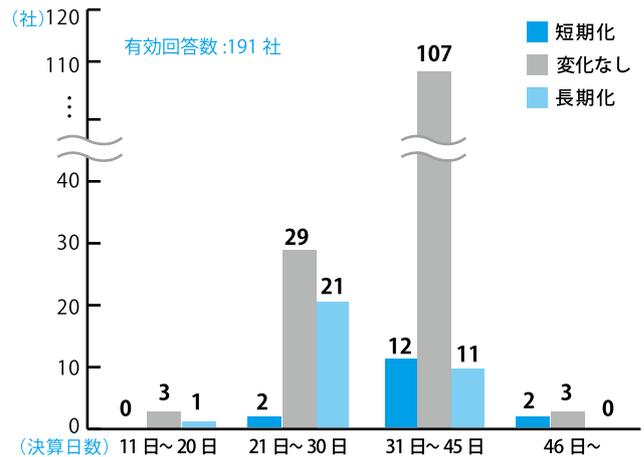
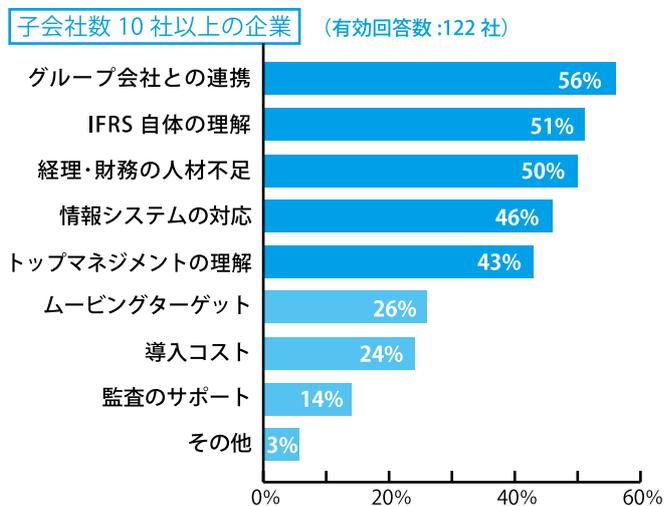
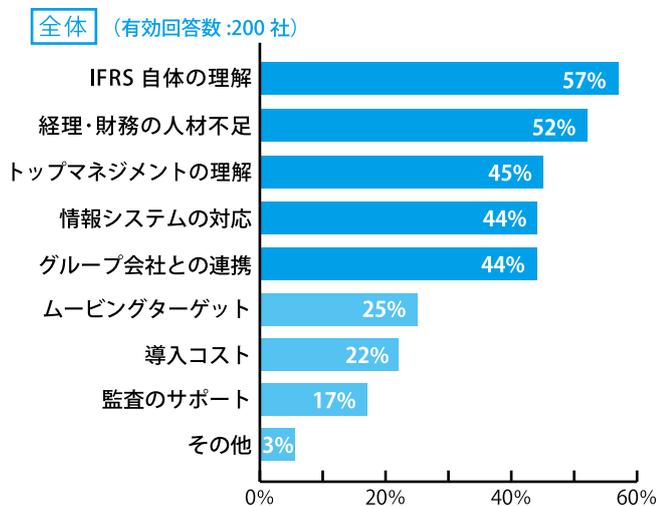


図14 IFRS対応上の課題



トップマネジメントの理解とリーダーシップが不可欠

本格的な取り組みはこれからだが、検討テーマは多岐にわたり、関連部門も多く、全社的な取り組みが必要だという認識はある。しかし、現在の検討の中心は、日本基準とIFRSとの差や、自社にとって影響がある会計基準に関しての動向に焦点があたっており、経理部門主体の決算関係の取り組みとなっている。経理部門の主たるミッションの1つが適切な財務諸表の作成と開示である上、人員不足も重なって、会計技術論以外の関連テーマの検討に目を向ける余力がなく、IFRSベースの財務諸表を一定の品質、スピードおよび効率性をもって開示することに集中する傾向にある。これでは10年前の連結重視への転換の際の対応レベルと同じであり、連結経営度の向上にはつながらない。

トップマネジメントはこれらの状況を理解し、適切な検討テーマの設定とそれを推進していくためのプロジェクト要員を社内外から確保する努力が必要である。

視点 3

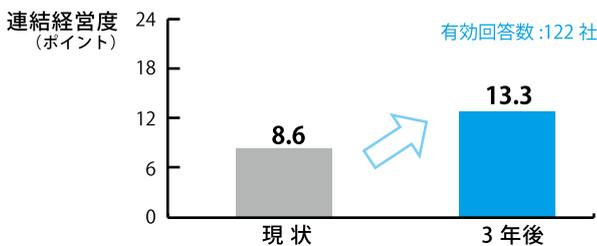
先進的な企業は いかに取り組んでいるか？

連結経営の促進

日本企業の連結経営に関する現状と将来をスコア化した。スコア化は、連結経営の施策を8つ（①「会計方針の統一」、②「勘定科目の統一」、③「財管一致」、④「グループ経営情報の統合管理」、⑤「業務プロセスの可視化・標準化」、⑥「システムの共通利用」、⑦「業務のシェアードサービス」、⑧「人材開発、人材管理」）定義した上で、それぞれ統合レベルに応じてポイント化し、8つの合計を算出する方法とした。ポイント化は、「グループ全体で実施できている」を3ポイント、「グループ内の一部で実施できている」を1ポイント、「実施できていない」を0ポイントとした。この方法で子会社数10社以上の企業122社の連結経営度をスコア化し、平均値を算出した。

その結果、現在は平均8.6ポイントに対して、3年後は13.3ポイントと、連結経営度を高める意識があるという結果が出た

図15 現状と3年後の連結経営度の平均スコア



(図15)。ただし、8つ全ての施策がグループ全体で統合できている状態が24ポイントであることを勘案すると、3年後も緩やかな統合レベルに留まると言わざるを得ない。

統合企業はハイパーフォーマー

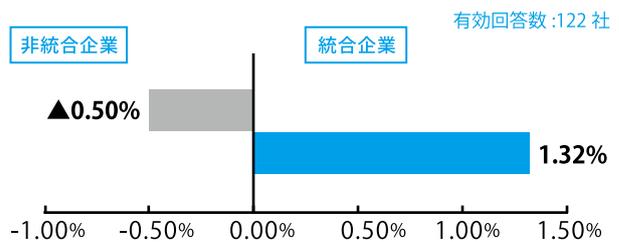
先に示した8つの連結経営の施策を、①～④の会計に直接的に関連する項目と、⑤～⑧のようにプロセス、組織、システム、人材など仕組みに関する項目の2つに分類して検討してみた。

①～④の会計に直接的に関連する項目は、制度の制約により、統合のレベルが向上する面がある一方、仕組みに関する項目は、企業が主体的に意思をもって進めないと統合のレベルが上がらない施策であるといえる。

そこで、子会社数10社以上の企業122社を対象に、仕組みに関する項目を1つでもグループ全体で統合できている企業14社を、主体的に統合を進めているという意味で、ここでは「統合企業」と呼び、それ以外の企業108社を「非統合企業」と呼ぶことにする。

この2つの企業群でパフォーマンスの面で差があるかを調べた。売上高成長率の差を集計すると、2005年から2009年の年平均売上高成長率は、統合企業が1.3%であるのに対し、非統合企業は▲0.5%と差が顕著に表れている(図16)。また、これを業種別に分解してみても、1業種を除いたほぼ全ての業種で同様の結果が得られた。つまり、統合企業はハイパーフォーマーだといえる。当然、成長性は様々な要因に依存し、決して連結経営度だけに依存するわけではないので、単純に論じることはできない。しかし、公表されている他の調査でも、企業の統合

図16 統合企業と非統合企業の平均売上高成長率(2005年～2009年)



レベルと業績との関連性について同様の結果が得られており、この事実は重視すべき情報だといえる。

統合企業と非統合企業の意識の差

統合企業と非統合企業とで、IFRS対応に関する意識に差があるかを比較した。全般的に統合企業の方が、関連施策への取り組み意欲が高く、特に業務プロセスの標準化と財務会計・管理会計の統合については意識の差が大きかった(図17)。また、このような意識の差は3年後の姿にも差となって表れている。統合企業では、業務のシェアードサービスを除く、ほぼ全ての項目において、グループ全体で統合できている状態を目指しているのに対し、非統合企業では、会計方針の統一と勘定科目の統一の推進に留まっている(図18)。

連結経営のさらなる促進に向けて

以上のように、現在連結経営が進んでいる統合企業は、連結経営施策をこれから本格検討に入るIFRS対応と関連付けて取り組み、3年後にはさらに統合レベルを高めようとしている。これに対し、現在連結経営が進んでいない非統合企業は、統合レベルを高める意欲はあるものの、相対的にその目標レベルは低く、IFRS対応と連結経営施策との関連意識が低い。このような意識でこれからIFRS対応を本格的に開始すると、非統合企業は、3年後には、統合企業との間でさらに連結経営度の差が開き、それが企業の業績の差となって表れることが懸念される。

図17 統合企業と非統合企業のIFRS対応に伴い見直しの必要がある項目の比較

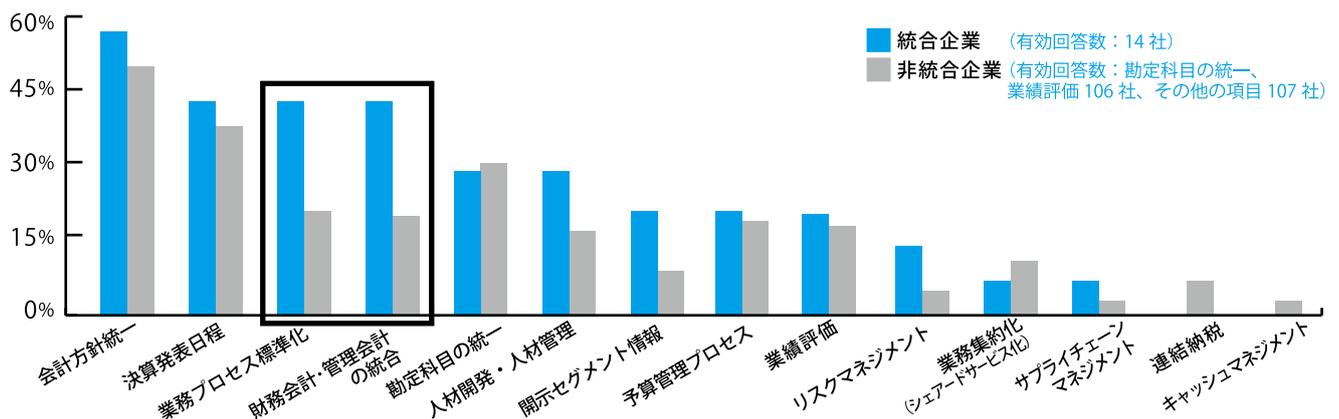
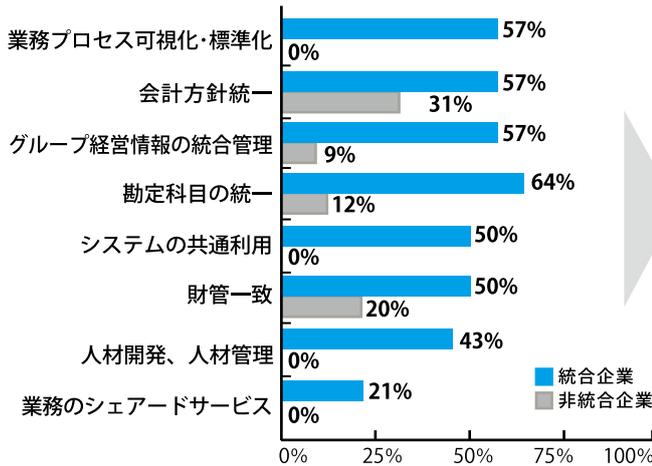


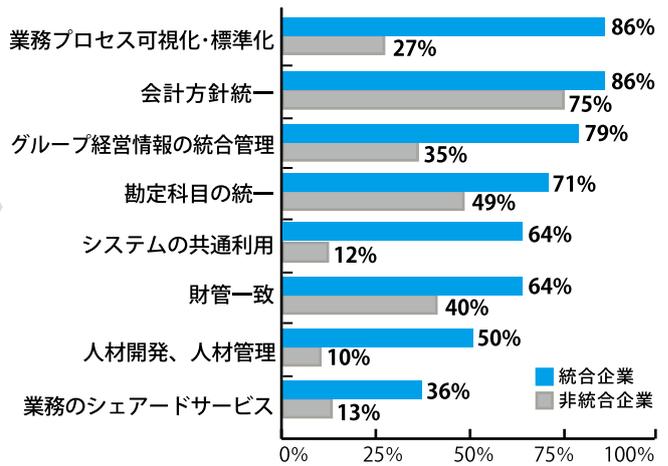
図18 連結経営の現状と3年後の実施状況

■ 連結経営の現状の各要素における企業の実施状況



■ 連結経営の将来(3年後)の各要素における企業の実施状況

子会社数10社以上の企業のうち、有効回答数122社



視点 4

ITの視点から見たIFRSへの取り組み

企業活動の多くが情報システムによって支えられている今日、IFRSに向けた対応においても情報システムへの影響は小さくない。今なお進化を続ける情報技術(IT)を利活用する巧拙がIFRS対応の優劣を左右することもある。

「IFRS対応への取り組みを進めていくに当たり、特に重要な課題を3つの問いでも「情報システムの対応」は44%と「IFRS自体の理解」57%、「経理・財務部門の人材不足」52%に続き45%の「トップマネジメントの理解」に並んだ(図14左)。

そして、「IFRS対応で関与が必要な部門」で、「情報システム部門」が93%と「経理部門」以外では、「経営企画部門」81%、「財務部門」83%をしのぐポイントを集めていることからITへの期待と懸念がうかがえる(図6)。情報システムの構築や変更は業務のプロセス変更や経営の側面からの会計処理の変更などと比べると、時間と経済的負担が大きい。よって、早くから情報システムへのインパクトと利用すべきITの検討を進めるべきである。その手助けとなることを期待して、ここではITの視点から「IFRSサーベイ」を考察する。

「作る」から「使う」への変化

「CFO(またはCFO相当の上級管理職・役員など)の管轄している機能にはどのようなものがありますか」という問いに対して30%の企業が「情報システム」をあげている(図19)。ITが企業活動になくてはならない道具になりIT技術の劇的な進化によって、ITがよりユーザにとって身近で簡単に使えるようになった。その結果、現在では、情報システムは「作る」ものから、「使う」ものへITに対する考え方、利用の仕方が

変化した。そしてITに関わる責任がこれまでの「作る」側の情報システム部門から「使う」側にシフトしてきているのである。「作る」から「使う」への変化は利用するシステムの形態にも現れる。

「現在の会計システムの状況について」の問いに対して、「ERP」37%と「パッケージ」38%、および「EPR・パッケージ」2%、つまり「作らなくてもいい」システムが77%と「自社開発」19%を大きく上回った。「作る」から「使う」は確実に進んでいる(次ページ図20)。

また、(次ページ図21)に見られるようにシステムを「個社ごとに」から「グループ全体」で「使う」という傾向も顕著に

図19 CFOが管轄している機能

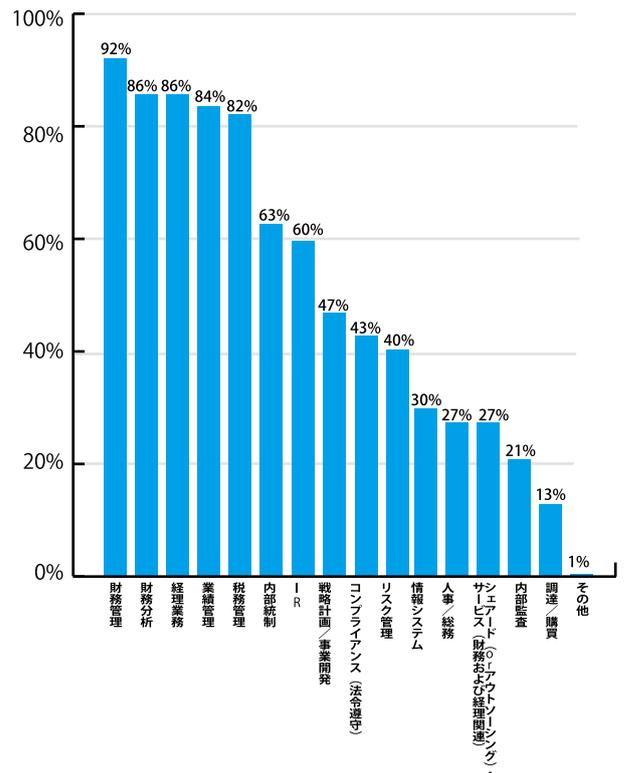
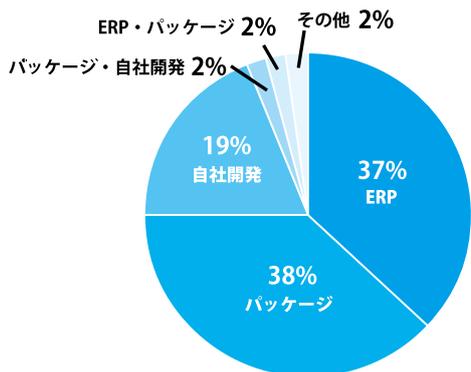


図20 現在の会計システムの状況



なっている。IFRSは企業グループ全体でのマネジメントアプローチによる開示を求めているので、今後も一層「グループで」という傾向は強まると考えられる。

現状のITへの満足度

では、現状の会計システムへの満足度はどのような状況だろうか。(図22)で聞いてみた。

「満足」の36%に対して、「不満」が30%、「どちらともいえない」という自信のない回答が34%と、ほぼ3つに割れた。「どちらともいえない」の内容を分析すると「導入から間もない」「プロジェクトを開始したばかり」で評価できないというコメントもあるが、多くは「IFRS対応ができるかどうか見極めが必要」「機能が少ない」「一部陳腐化してきた」といったネガティブなコメントが多く、どちらかといえば「不満」側になっている。また、「不満」に対するコメントは「IFRS対応ができない」「グローバル対応できていない」「連結未対応」「2つの会計基準を同時に使えない」といったIFRS対応への懸念、「管理会計がエクセル」「管理会計の柔軟性がない」といった管理会計への不満、「地域ごとの導入でバラバラ」「パッケージ間の連携がうまく取れていない」といったデータ連携に関する不満が目立つ。

このあたりの懸念や不満は最新のグローバルERPではほとんど解決されている要件である。

図22 現状の会計システムへの満足度

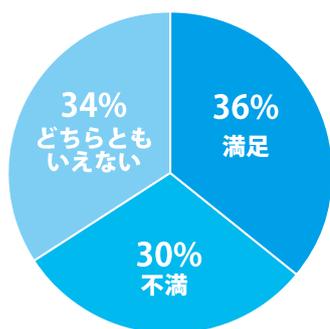
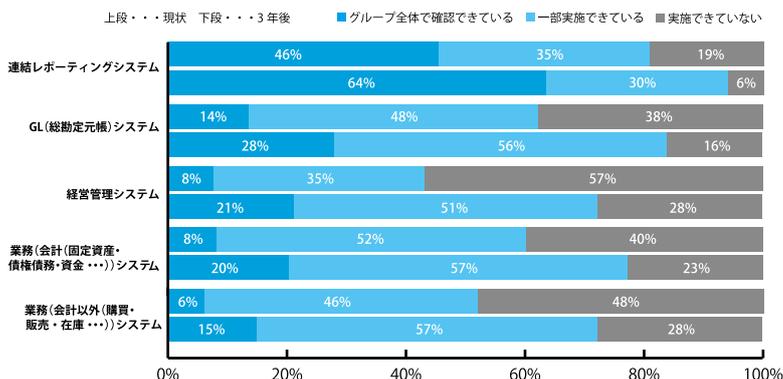


図21 システムの活用状況



利用システム別に分析するとERP、パッケージ、自社開発の満足度は38%、38%、34%とほぼ拮抗しているが、不満足度はERPの19%はパッケージの33%、自社開発の42%と比べると低い。これはERPの対応力の高さを物語っている。ERPはそもそもIFRSのような制度対応に敏感に反応して機能を強化し続けている。そして、もともと会計や販売、購買などのモジュールが連携している。取引から生成されたデータが1つのデータベースに格納されるので、経営情報が一元化し高度な管理会計の機能も充実している。海外でIFRS対応にERPを利用するケースが多いのもうなずける。

IFRS対応の影響度

会計システムの現状と課題が見えたので、次に、視野を会計に限定することなく、システム・ITインフラ全体に広げ「IFRS対応の影響度」について聞いてみた(図23)。

「大きな影響がある」のトップ5は「固定資産管理システム」54%、「連結会計システム」50%、「総勘定元帳システム」35%、「予算管理システム」29%、「受注・販売管理システム」28%である。IFRSは連結ベースなので「連結会計システム」というまでもないが、このIT視点での残りの4つは業務視点(図24)、経営視点(図25)でも影響度が高い項目と対応している。例えば、「固定資産管理システム」に対応する業務視点での影響は「有形固定資産(要素毎の償却、償却方法の独自設定)」は88%(影響度大と中)、「固定資産(減損テスト、減損戻入)」68%、「リース資産」54%となっている。「総勘定元帳システム」は経営視点では「勘定科目の統一」24%(影響大)、「財管一致」(22%)となっている。このほかサーベイにはないが機能通貨への対応、複数帳簿や複数基準仕訳などこれまでのGLシステムにはない機能や性能が要求されていることから大きな影響度を懸念する回答となったと考えられる。

しかし、業務視点で影響度大と中という回答が多かった割にはシステムへの影響が小さいというギャップも目立った。

「営業キャッシュフロー(直接法の適用)」は固定資産系を上回る88%が影響大、中と答えているが、対応する「資金管理

システム」と「債権債務管理システム」に影響大とする答えは少ない。また「従業員給付・退職給付（有休休暇引当金、退職給付債務）」と「人事給与システム」、「開発費の資産計上」と「プロジェクト管理システム」の関係も同じで、業務視点での課題を解決するシステムの存在が気づかれていないのかもしれない。

また、経営視点で前出の「勘定科目の統一」に加え「会計方針統一」39%（影響大）、「業務プロセス標準化」20%などグループでの統一や標準化の意思はみとれるが、それを支える「インフラの統合」に大きな影響があると答えた企業は8%とわずかである。

このギャップは、「現在」と「3年後」の比較を尋ねた「グループ経営現状・将来について」の結果とも符合する（図26）。「3年後」グループ全体でできたいとする「会計方針の統一」79%、「勘定科目の統一」60%、「財管一致」48%のトップ3に比べ、「システムの共通利用」は27%に留まっている。会計方針が統一されて、財務会計、管理会計が同じ勘定科目体系になれば、1つのシステムを共通利用することが容易になる。せっかくバラバラであったマスターや業務をグループで標準化するのであれば、バラバラだったシステムもグループで共通のシステム基盤を使うことを検討すべきである。欧米の企業はグループ（グローバル）シングル・インスタンスなどと呼ぶ、グループ会社ごとに乱立していたシステムを1つの共通システムに統合してグループで利用するプライベート・クラウドコンピューティングによる運用形態が一般化している。システムの数が激減するのでITコストの削減をはじめ監査コストなど各種コスト削減効果が高い。そして、決算の早期化に対応するだけでなくムービングターゲットであるIFRSの基準変更にとまなう、プロセスの変更、システムの変更に迅速に対応し、グループ各社に一斉に展開することによって経営のスピードを上げている。

図23 システム・ITインフラへのIFRS対応の影響度

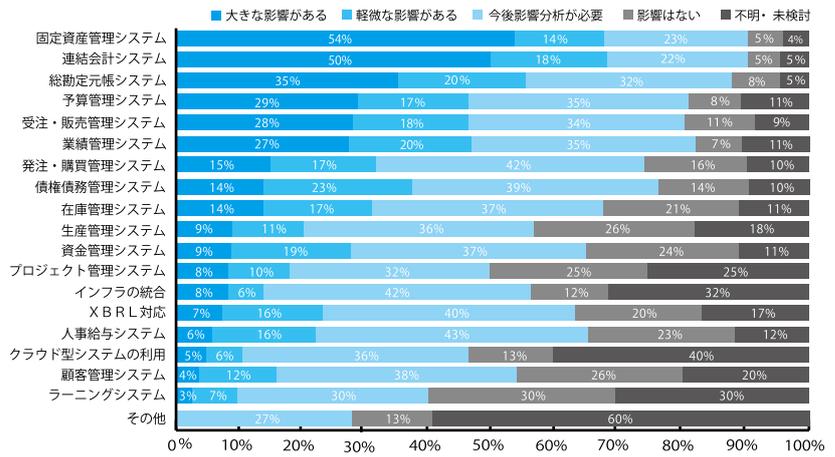


図24 業務視点から見たIFRS対応の影響度

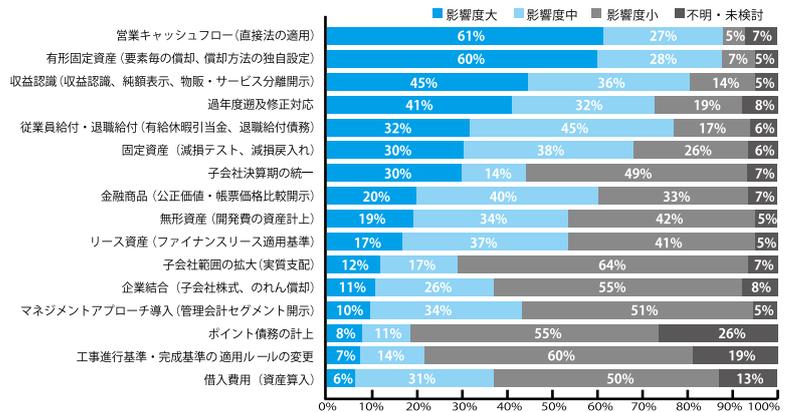


図25 経営視点から見たIFRS対応の影響度

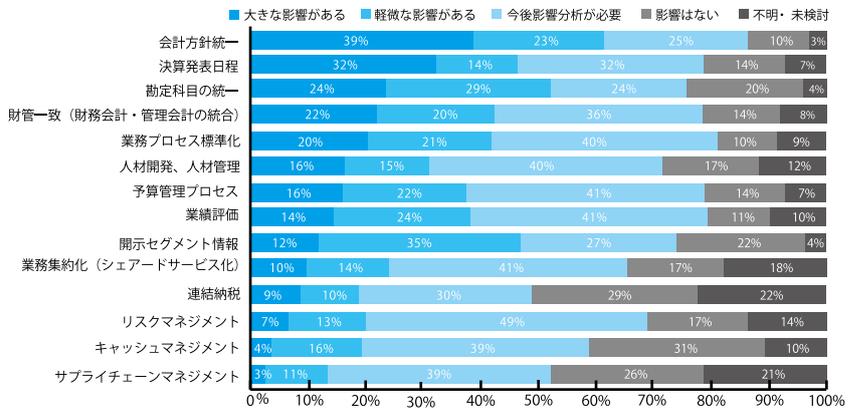
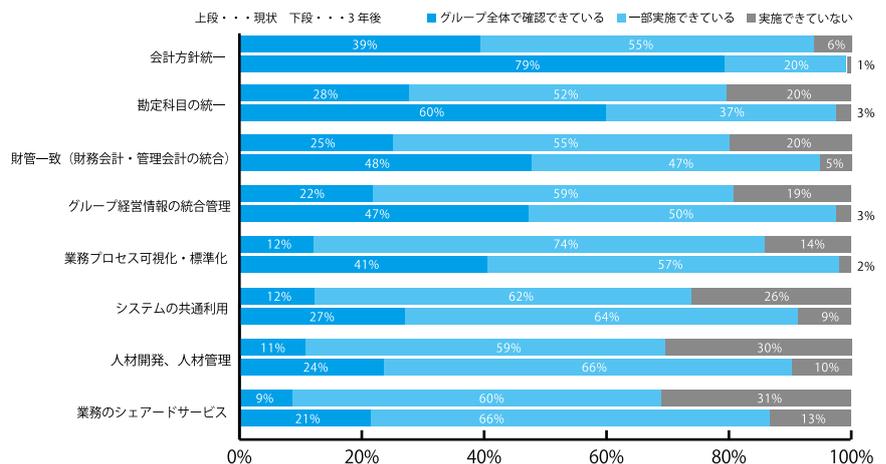


図26 グループ経営の現状と将来



IFRSへの対応を高度な経営管理実現の好機に

IFRSへの対応はこのような経営基盤を構築し高度な経営管理を実現する好機である。そのためにはITを上手く活用することが近道である。よって43%の企業が「システムに関するアドバイス」を外部会社に期待している(図27)。しかし、「ITベンダーの協力を得ている、または得る考え」は24%に過ぎない(図28)。

ITは企業の経営環境の複雑化や高度化に対応するための声を取りこみ進化を続けている。そのスピードも速い。それを一番よく知っているIT系プレイヤーとのコミュニケーションから生まれる「気づき」と「行動」で「満足」したインフラのもとでIFRS適用元年を迎えることを期待したい。

分析を終えて

連結経営に向けて IFRSへ全社的な取り組みを

前述の通り、海外のリーディングカンパニーは、すでにプロセス、IT、データ(情報)の統合を実現している。これにより、効率性の向上、統制強化、経営情報の可視性の向上を得た。日本企業の中にも、海外のリーディングカンパニーと同様の統合レベルを実現しようとしている企業が現れてきているが、多くの企業ではその意識はそれほど高くなく、国際的競争力の強化を図る上では大きな懸念事項である。IFRS適用という資本市場のさらなるグローバル化により、日本の常識が世界では通じなくなることが、これまで以上に浮き彫りになる。

日本企業は、過去10年以上にわたって実現できなかった連結経営への転換を図るべく、IFRSが示す会計基準にのみ目を向けるのではなく、検討テーマを十分に考察しなければならない。例えば、グループ全体での予算管理の仕組みや、新たな業績評価指標の設定、決算時の組替処理や個々の取引の会計処理の判断の適正性をより確実に担保するためのセンター化などは検討テーマとすべきであろう。そして、これらの検討テーマの根幹には、ガバナンスモデルの変革が横たわるということを十分に認識しなければならない。

図27 IFRS対応で外部会社の役割と期待すること

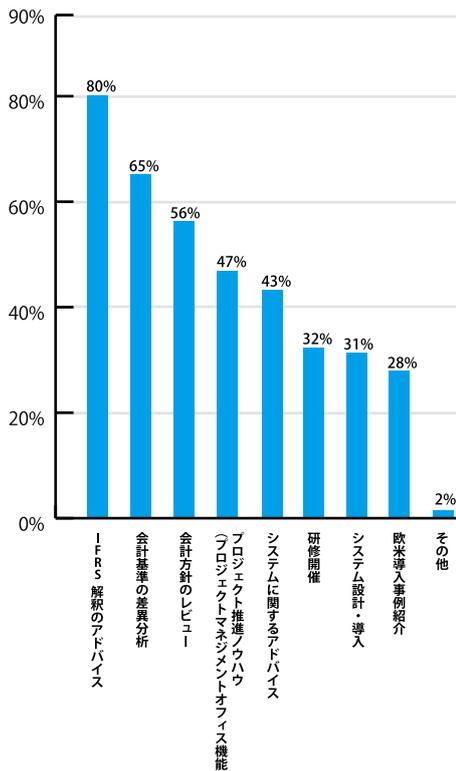
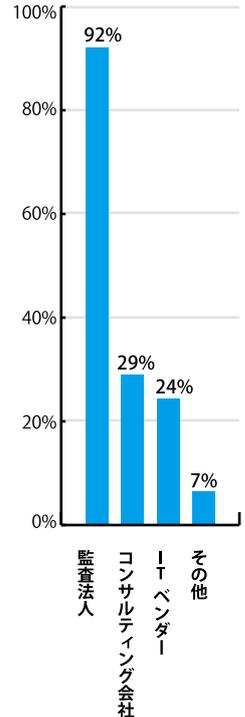


図28 IFRS対応で協力を得る支援先



このような変革は、トップマネジメントの理解とリーダーシップなくしては実現できない。トップマネジメントに対して、IFRSに関する会計基準の変更に偏重した情報ではなく、経営へのインパクトに関する適切な情報を提供することが肝要である。そして、トップマネジメントは、適切な検討テーマの設定とそれに対応するプロジェクト体制を構築すべきである。

※掲載されているデータやグラフの使用に関しては、IFRSコンソーシアム事務局に許諾申請を行い、承認された場合のみ引用できます。