



FASSアカデミー 講演録

IFRSが求める経営改革

広がる経営責任・求められる主体性

包括利益と経営責任

投資家視点を標榜しているIFRSの狙いは、グローバルで多様化したステークホルダーに対する比較透明性の確保と企業の財産価値をリアリティーを持って表現することである。

会計に求められる役割が、これまでの収益の測定・原因分析の手段から財産価値の表現・情報開示の手段へと変化しており、それを具現化したのがIFRSとも言える。そのため、IFRSでは利益概念が大幅に変わる。従来、利益は売り上げから費用を差し引いたものであったが（収益費用アプローチ）、IFRSでは期首と期末の純資産残高の変動分を利益とする（資産・負債アプローチ）。そして、その利益を包括利益と呼ぶ。つまり、包括利益を決定するのは、公正価値で評価される期首期末の純資産残高ということになる。投資家視点を標榜するIFRSでは決算期末日の評価損益も含めた資産価値を最優先としていると言える。

即ち、求められる経営責任は、これまで会計期間内の「純利益」が最重要であったが、これから

は、保有している全資産の変動に対するものへと広がっていくことを覚悟しなければならない。広がる経営責任と言われる所以である。

そこで問題となるのが、この包括利益を決定する、「公正価値」をどう測定するか、である。

IFRSが求める公正価値評価

「公正価値」の評価技法は、三つの方法が現在公開されている草案で定義されている。

一つ目はマーケットアプローチ。市場が存在する資産（金融商品や牛や馬など生物資産）は、市場価格により期末ごとに再測定される。

二つ目は従前の減価償却計算をベースにしたコストアプローチ。従来の事業用資産、有形固定資産全般に対応したものであるが、償却方法、耐用年数を企業の活動実態に基づいて毎期見直す必要がある。その結果、企業間での耐用年数償却方法の差異が発生し、企業間での比較透明性がなくなるといふ指摘がよくなされる。しかし、IFRSが求めるのはそういうことではない。新規の設備を短サイクル（短期償却）で投入するの

か、できる限り長期（長期償却）で使用するのは



中澤 進氏

アロウズコンサルティング顧問
日本CFO協会主任研究委員

●プロフィール（なかがわ しげあき氏）
一九七七年日本IBM入社。経理財務部門の業務改革、管理会計、内部統制分野でのコンサルティングおよび会計システムプロジェクトの実績多数。
二〇〇二年IBCS取締役後就任。二〇〇七年中澤会計情報システム研究所を設立、同年よりアロウズコンサルティング顧問。二〇〇八年二月ビジネスブレイン太田昭と会計システム研究所所長に就任。日本CFO協会主任研究委員。近著に「プロジェクト現場から見た内部統制 実務者が語る日本版SOX法対策」共著「日経BPP社」『実践 経営の見える化「プロジェクト」』共著「日経BPP社」『会計イノベーション』共著「日経BPP社」『包括利益経営』IFRSが迫る投資家視点の経営改革 共著「日経BPP社」がある。

といった経営方針の差が明確になり、投資家の判断材料になるといふ議論である。だから、企業によつて耐用年数が違ってきて当然なのだ。

三つ目がインカムアプローチ。耐用年数が確定できず、市場が存在しない資産については、将来キャッシュフローの現在割引価値に基づいて測定するという概念である。年金資産・負債の即時認識等も、この流れから来る。将来のリスクとリターンを経営者が早めに認識し、その変動がストレートに開示されることはグローバルでの投資家にとつては極めて有用なことである。

勿論、あまりにも大きな変動性は投資家から経営手腕を疑問視されかねないため、今まで以上に保有資産に対する管理責任が求められる。

即ち、①管理できない資産は保有しない、②将来成長が期待できない事業からは撤退する、③適正な投資計画の立案・実行・撤退判断の仕組みを整備する、④期間損益より資産価値・キャッシュフローに着目した経営を目指す、⑤変動性を最小化できる予算管理の仕組みを構築する、などが考慮のポイントとなる。

三つの投資家視点の企業価値

IFRS時代の経営は、投資家視点により強く求められ、三つのフェーズでの企業の財産価値の最大化を見据えた経営管理が必要となる。

一つ目は現在の投資家である株主視点となる。企業の継続性を示すためにも、将来キャッシュフローを見据えた公正価値評価による正確な財産価値を株主に報告しなければならない。また、株主還元のためのためには、配当あるいは自己株償却の原資としてのキャッシュの確保が重要になる。

二つ目は将来の株主である投資家の期待値の最大化である。そのためには企業買収・事業投資に対してメリハリのきいた活動を行い、将来キャッシュフロー獲得のための積極的に活動している姿勢をアピールしなければならない。社内的には投資採算管理の仕組みの整備が重要であり、対外的には株式のマーケティング活動と位置づけられたIR活動が重要となる。

三つ目はM&A当事者としての投資家にとつての財産価値の最大化である。言い換えれば、その企業の価値の最大化である。IFRSでは、その価値は、いわゆる従来の狭義の「営業権」としての

「れんぐ」とその他識別可能な無形資産とに分けられる。事業単位でのM&Aが一般化した現在、企業が持つこれらの無形資産を日ごろからしっかりと管理しておくことが、企業価値の最大化につながるということでもある。

連結基礎概念の変化

連結の基礎概念は、親会社説から経済的単一体説へと変化する。IAS27号では、「連結財務諸表とは、単一企業体のものでして表示される企業集団の財務諸表」と表現されている。少数株主持分は「非支配持分」という呼び名に変わる。

最も顕著な変化として、持分変動利益、即ち、連結子会社を維持したまま親会社持分の株式の売却を行う場合の利益が計上できなくなる。さらに、M&A時において非支配持分に対してものれんぐが発生する。全部のれんぐとなり、利益の変動性が高まる要因となる。また、連結純損益の表示方法にも影響が及ぶ。純利益は非支配持分を含んだものとなり、その内訳として非支配持分利益と支配持分利益を表示する。

IFRSはまさに連結企業は一つの会社であることを基本とした会計基準であるため、企業グループの戦略および運営の軸は法的構造を持った各企業でなくセグメント開示で要求されるセグメントとなる。

日本企業が持っている従来の子会社ガバナンスモデルは、IFRS時代にはシングルカンパニーモデルへと変化しなければならない。連結グループは一つの会社(単一企業体)という意識改革が必要

である。この議論は何もIFRSだからというものでなく、日本企業が今までも取り組まなければならなかった点であり、IFRSはそのためのよい契機になるのではないか。

原則主義と主体性

原則主義を語る際には細則主義との比較論となる。細則主義はルールに則った運用であり、会計的例外あるいは新規の対応を迫られた場合には、詳細に規定されたルールや過去の事例を探す能力が強く求められる。一方、原則主義では原則に則った会計基準が存在するが、詳細な規定が少ない分、企業側での判断の自由度(糊しろ)が極めて広い。即ち、企業の経済的実態に基づいた判断力が必要となり、ルールをつくる能力が求められる。そこでは、論理性に裏づけられた主体性と、自己責任による会計訴訟等に耐えうるリスク管理能力が必要となる。

● 東証に上場しているということそのものが、グローバル化された資本市場に身を置くのと同義である。その場でビジネスというゲームに参加するのであれば、ルールであるIFRSに精通しておかなければならない。企業として経営者として、最低限のIFRS(会計)リテラシーをもたなければゲームに参加する資格がない。IFRSのコントロールタワーとなるべく経理・財務の担う役割は大きい。

※本稿は「2010年七月二日開催の「FAS&Sアカデミー」包括利益経営」出版記念特別セミナー」の講演内容を編集部にてまとめたものです。