



ソ リ ュ ー シ ョ ン

IFRS導入で変貌する 企業グループ経営戦略

—グループ連結経営管理の転換と課題—

**世界同時不況と国際会計基準が迫る
 グループ経営戦略転換**

先頃、日立製作所が上場子会社五社をTOB（株式公開買付）によって完全子会社化すると発表した。日本を代表する企業グループが、親子上場の見直しを含め、経営資源の集中と効率化を進めていくというグループ経営戦略転換への意思表示が、市場関係者からも大きな注目を浴びた。

親子上場は、日本独特の経営手法として一九八〇年代より増加し、企業グループの拡大成長路線の中で、知名度アップや株式売却による資金調達など右肩上がり路線を支える方程式のごとく一定の機能を果たしてきた。一方で、①上場維持にかかるコスト増加②グループ内事業再編スピードへのブレーキ作用③重複分野の発生や調達コストなどの非効率性……など、これまで看過されてきたデメリットが、世界同時不況によって浮き彫りにされたともいえるよう。

他方、我が国の会計制度面においては、金融庁が去る六月に国際会計基準の取扱いに関する意見書中間報告を発表し、その導入方向性が明確になりつつある。IFRSにおいては、企業グループのガバナンスの重要性から、グローバル共通尺度での企業グループ管理体制の集約・効率化が求められ、恐らく多くの企業グループにお

いて従来の日本の連結経営戦略からの転換を求められることとなる。
 連結純利益の表示を例に取ってみても、IFRSにおいては少数株主利益も含まれることから、上場子会社などがある場合は企業グループ全体での収支管理が必要となってくる（図表参照）。否が応でもこれまでの連結管理体制の見直しを迫られることになり、日本の経営の象徴である子会社上場の見直しや事業の重複するグループ会社再編は、IFRS導入を境に避けて通れない経営課題になると思われる。

●連結利益のIFRSと日本基準での表示方法相違

	IFRS	日本基準
作成の基本概念	経済的単一体説 (連結利益=親会社持分+非支配持分)	親会社説 (連結利益=少数株主利益控除後の利益)
当期純利益の表示 (少数株主利益の取扱い)	IFRSの場合 税前利益 300 法人税等 100 当期純利益 200	日本基準の場合 税前利益 300 法人税等 100 少数株主利益 △50 当期純利益 150
ケース1 子会社黒字	親会社株主帰属利益 150 少数株主帰属利益 50	少数株主利益 △50 当期純利益 150
ケース2 子会社赤字	親会社株主帰属利益 220 少数株主帰属利益 △20	少数株主利益控除前利益 200 少数株主損失 20 当期純利益 220

当期純利益はグループ全株主分を表示 ←→ 当期純利益は親会社分を表示

[参考] ①IFRSでは全子会社を例外なく連結対象とするが、日本基準では一部対象外とできる。
 ②IFRSでは支配権を維持する限り、子会社株式売却益は計上できない。

CFO視点でのIFRS導入時における 連結経営管理の課題

次に、CFOの観点からIFRS導入時における企業グループ経営の具体的な課題について考察してみたい。従来のような「益出し」「企業の生い立ち」といった理由からの子会社上場や持分変更、事業領域の重複した非効率なグループ各社の配置などがIFRS導入を機に大きく見直されることになる。あくまで軸はグローバルな尺度での最適なグループ経営戦略の実現であり、多くの企業財務組織にとってその実現へのハードルは決して低くない。

①グローバルな事業環境変化に即応しうる持分戦略

事業環境の変化への対応とコスト競争力強化のためには、思い切った事業の再編（重点事業への資源集約・不振事業からの撤退・規模見直し・経営体制の重複解消など）と人材配置の適正化や原材料など調達コストという観点から、企業グループ体制のあるべき姿を求め、連結収益の最大化を図らねばならない。そのためには、コーポレートガバナンスを分権化から集権化へ移し、持分戦略を機動的に実行しうる体制へ移行することになる。その過程においては、親子上場についても、経営管理上阻害となる要因の方が大きいと判断されれば、完全子会社化による上場廃止や持分を減らして連結対象から外すことになる。

従来は日本の経営手法のひとつとして子会社設立を別視点（人材の受け皿・シニアードサージ

ス・製販分離・研究調査・社内ベンチャー・事業切り離しなど）から行い、経営資源の効率性よりも子会社数の多さをもつて是とする風潮さえあった。今後はグループ全体の価値創造力を問われることから、将来的には連結決算のみの開示となることを念頭に持分戦略をとるべきと考える。

②会社別管理から事業セグメント別管理体制への移行

従来の日本型企業グループ組織は、属人的な会社別の管理体制によって、マンパワーの再配置や経営資源の集中・事業の集約・撤退などを阻む、または遅らせる例が少なくなかった。今後は、企業グループとしての価値創造の観点から従来の会社別管理から事業セグメントごとの管理体制に移行し、収益管理の短サイクル化とフレキシブルな子会社再編を行うことが必要となってくる。

IFRSでは、これまでのように決算事務において実績数値のみならず、将来値の算定を行う必要がある。企業グループとしての一体的運営管理が必須となる。ポイントとなるのは機動性のある組織づくりとグループとしての会計指針の徹底である。事業セグメントごとに人事権を含む権限を持たせた主管組織を作っていくことと、企業グループ連結経理規程の制定を行い、会計方針および決算手続きの統一を進めるということである。

③マルチギャップ対応にみる連結事務手続きの課題

IFRSの導入に際し、連結事務上での課題は

CFOにとって頭痛の種となろう。その代表的なもの、導入移行期における日本基準とIFRSでのマルチギャップでの決算事務手続きである。財務諸表の表示方法、資産の評価方法、売上・費用・引当金・リース等の計上基準など、さまざまな差異を放置したままでの連結替修正や連結精算表での合体手続きは、月次ベースでは不可能と予想される。連結対象各社からのよりスピーディなデータ収集方法や連結パッケージ様式の改訂など、考慮すべき課題は山積みだ。差異を極力解消したとしても、グループ各社のシステム面も含め、両基準の並行運用への効率的解消をノウハウも経験もない中で対応を進めていかなければならない。IFRS導入によって決算開示が遅れば本末転倒であり、現在よりも早期の手続きが求められることを覚悟しなければならない。なお、スムーズなIFRSへの移行を実現するために、IFRS導入にあたり大きな課題となるマルチギャップ対応をいかにプロデュースするかについては、次回以降に掘り下げていきたい。

二〇一五年か一六年に見込まれるIFRS導入のロードマップにおいては、一見時間的な余裕があるように見える。しかし、日本企業グループ特有の持分戦略の見直しや多くの利害関係者が介在するグループ再編の実行を考慮すれば、残された時間は多くない。実際にIFRS対応を行った欧州での事例から考えても、やはり二年から三年の準備期間は確保するべきではないだろうか。