

# 国際財務報告基準時代の グループ統合システム整備

曾根正則

アビームコンサルティング株式会社  
プロセス&テクノロジー事業部FMCセクター  
シニアマネージャー

## 企業環境とIFRS適用

企業のグローバルでの競争は激化している。国内市場は横ばいあるいは縮小が予測されており、日本企業はこれまで以上に海外展開を進めようとしている。企業はグローバル競争を勝ち抜くため、グループ経営管理の充実を図り、グループ全体での収益向上、コスト削減が必要となっている。

グループ経営管理体制を整備し、グループ内における会社や事業の再編やM&Aを積極化させ効果をあげている企業もある。一方で、十分なグループ経営管理が構築できていない企業も多い。

- グループ経営管理に関する主な課題として、
- ①グループ予算は単体数値等の寄せ集めで、グループ全体最適化が図れていない
  - ②情報システムが各社ベースで整備され、グループ視点での情報を迅速に把握できない
  - ③M&Aを含む今後の事業拡大のため統一の経営管理基盤が必要
  - ④世界同時不況による業務効率化の要請などがある。

会計基準もグローバル化している。会計基準は企業を測るモノサシであり、資本市場の重要なインフラである。一〇〇カ国を超える多くの国々が国際財務報

告基準（以下IFRS）を会計基準に採用している。日本においても、国際的な財務事業活動を行っている特定の上場企業に、二〇一〇年三月期からIFRS適用が認められる。また、上場企業には早ければ二〇一五年あるいは二〇一六年の三月期からIFRSの強制適用が始まる。

- 企業のIFRS適用に関する主な課題としては、
- ①経営情報の開示要求拡大への対応
  - ②複雑な会計処理へのグループ対応などがある。

## グループ統合システムの必要性

現在、ITなしで企業活動の遂行は考えられない。企業の業務の多くがシステム化され、会計情報収集や経理処理もシステム化されている。そのため、ITを活用してグループ経営管理の充実を図り、IFRS対応を含むさまざまなグループ経営課題を解決することが、グローバル競争を勝ち抜く条件となる。ここに、グループ統合システムの必要性がある。

ここで、グループ統合システム（図参照）とは、グループ経営管理の充実を図り、グループ全体での計画、実行、評価など経営管理を効果的・効率的に行うためのシステム基盤を指す。狙いは企業グループ全体

の競争力向上にある。よって、グループ統合システムはグループ企業全体に展開することが理想的である。ただし、カバーすべき機能範囲、グループで共通とする機能範囲、グループで共有すべき情報の範囲は、企業の経営戦略上の重点、差別化要因などにより変わる。

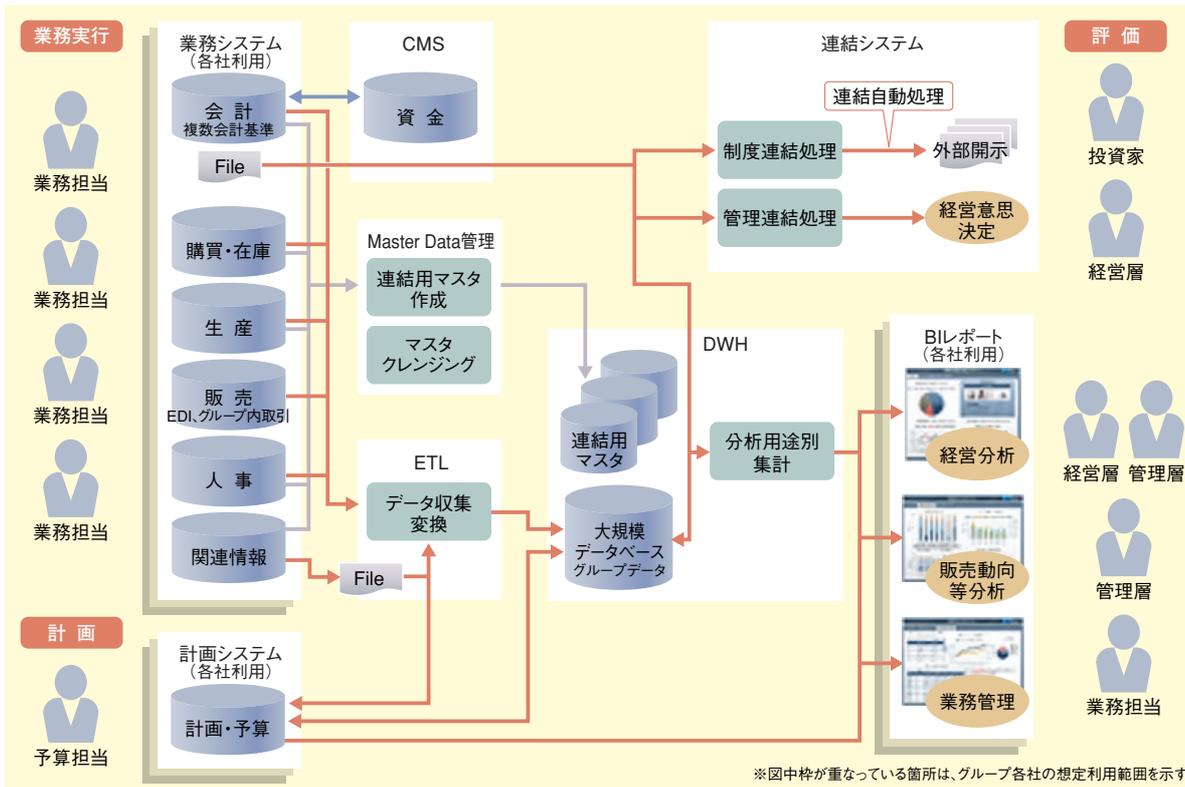
以下、グループ統合システムの要点について解説する。

## 経営管理の充実

グループ統合システムは、グループ内情報の共有、自動連携、自動処理などにより、グループ全体の経営管理を充実する。海外に生産子会社および地域別販売子会社をもつ企業の事例を示す。この企業では、システムを活用し、販売子会社の販売予測、在庫数量に基づき、生産計画を作成し、グループでの計画を作成している。在庫や販売高は日次で把握し、週次で生産計画を見直す。損益等実績は月次管理連結により把握する。さらに、決算着地見込みも月次で算出し対策を打つ。こうした業務確立にあたっては、スピードアップやシステム内の情報精度を高めるために、業務、勘定科目、マスター類を標準化している。

IFRSへのコンバージェンスの一環として、二〇一〇年四月からセグメント情報開示にてマネジメントア

●グループ統合システム(イメージ)



ローチが適用される。経営者にはこれまで以上に、事業運営状況の説明が求められる。例示企業のよ  
うなグループ全体で統合された情報に基づく経営が  
必要となる。

**業務の効率化**

企業競争力向上のために業務品質を維持向上しつ  
つ効率化もめざさなければならぬ。グループ統合シ  
ステムは、業務品質向上や効率化の推進に貢献する。  
例えば、グループ統合システムを活用し、シェアード

サービスによるグループの経理業務を統合すること  
が考えられる。標準化された業務の集中処理によ  
り効率化が図れるだけでなく、ナレッジ集約により、  
IFRS適用で複雑化する会計処理にも対応でき  
る。業務や拠点等、可能な限りシステム化範囲拡大  
の方向で検討することが、導入成功のカギとなる。

効率化をめざしたグループ統合システムの構築に  
あたって、IFRS適用での代表的なシステム整備ポ  
イントを示す。

まず、複数会計基準対応である。連結先行によ  
るIFRS適用で、連結財務諸表はIFRSで作成  
するが、単体財務諸表はIFRSとローカル基準の  
二つが必要となる。税務対応等でローカル基準が残  
るためである。単体はローカル基準のみとし、連結  
決算処理時に精算表上でのIFRS組替えも考え  
られる。ただし、連結決算までの決算・財務報告プ  
ロセス全体の効率化を考えれば、単体での複数会計  
基準対応、単体IFRS財務諸表のシステム自動抽  
出を実現したい。

収益認識基準対応も必要となる。売上計上には、  
物品の所有に伴う重要なリスクと経済価値の移転  
などが求められる。これまでの出荷基準による売上  
計上が認められず、検収基準などへの変更も想定さ  
れる。件数が多ければEDIでの検収データ受領な  
どのシステム化も検討すべきである。他にも、製品保  
証に関する売上は繰延処理が必要など、売上計上

に関する業務影響度は大きく、システム対応を検討す  
べき箇所は多い。なお、当該システム対応の際、連結  
決算時の内部取引消去効率化のため、グループ内取  
引では、販売側と購買側に同時に記帳する機能を  
設けたい。

キャッシュフロー計算書作成を含め連結決算処理  
の多くは自動化できる。結論は出ていないが、IFR  
Sでは、直接法キャッシュフロー計算書の義務化も検  
討されている。業務効率化やスピードアップのために、  
IFRSで必要な情報や処理ルールを整理し、システ  
ム化を検討したい。

IFRS適用の影響は業種によっても異なる。各社  
で、システム影響範囲、システム化による効率化可能範  
囲を特定することが大切である。IFRS対応計画の  
立案では、各社システムへの影響度調査が重要となる。

**グループ統合システムの整備**

これまで、グループ統合システムについて説明したが、  
その構築プロセスはさまざまとなる。競争力向上の  
ために、既にグループ統合システムの整備を行っている  
企業もある。また、これからという企業もある。

IFRS適用は、業務やシステムに与える影響が大  
きく、費用負担が懸念されている。ただし、IFRS  
がもつグローバル標準などの特徴をいかにせば、企業競  
争力向上に役立つ。IFRS対応にあたり、積極的  
に経営課題の解決やグループ経営管理向上に役立  
てる方策を検討すべきである。既に、IFRS適用の  
影響調査を開始している企業は多い。着手していな  
い企業は早期に着手したい。自社の経営課題を整理  
し、システムも活用しながら必要な改革を進めるべ  
きである。