

日本CFO協会 第146回セミナー

グループ経営のカギを握る経営会計の実践強化

IFRSに対応した 新しい経営管理会計の基盤

2011年4月7日(木)

俵コンサルティング株式会社

代表取締役 俵 一雄

IFRSとJ-SOXブーム

- ◆ 本質的な「内部統制」対応が達成できた企業は少ない
 - ⇒ 躍らされたのは日本だけ(他国はBCPベース)、このブーム
のなか、批判を許さない雰囲気(情報の醸造)があった
 - ⇒ 「内部統制」の言葉や概念は市民権をえたが、多くの企業は、形式上のコストを掛け過ぎたか、表面的対応に終わり
- ◆ IFRSブームにも近いものがあるが、何か違和感はないか？
- ◆ 著名企業のカリスマ経営者が、雑誌で「IFRSという厳しい基準で経営すると企業はグローバルに強くなれる」とのコメント記事
 - ⇒ IFRS対応するとグローバルに強くなれるのか？
対応しないとグローバル展開で成功できないのか？
- ◆ この記事は、コメントした経営者が、M&Aを重ねることで成功した(良い意味で)日本では特別な「事業投資家」である点を外して一般論化している
 - ⇒ 経営者の高い能力と確固たる経営思想があってはじめてこの言葉が語れる

IFRSの本質を理解するアプローチ

- ◆ 2000年の会計ビッグバンは、新しい会計思想が経営に役立つ

会計と経営の関係は、これまで

- ・単独から連結へ
- ・キャッシュフロー会計
- ・セグメント会計
- ・時価会計
- ・減損会計
- ・退職給付会計
- ・税効果会計等

- ◆ 今回のIFRSは、これとは様相が異なり、あまりにも金融市場主義的、会計純粹理論的側面が強すぎて、「従来型の経営」にとって有用なものとはいえない難くなっているのではないか

- ◆ しかし、上場企業(グループ)としては、IFRS対応を無視することはできず、金融マーケットのニーズには応えざるをえない

- ◆ IFRS目的の会計ベクトルと従来の経営のベクトルが異なってきた(逆向きになる)時代にはいった「パラダイムシフト」が起きたこと、従って、**インベストメント会計(投資家会計)**と**マネジメント会計(経営者会計)**は別物と認識すべきではないか

◆ インベストメント会計とマネージメント会計

投資家目線の判断基準＝インベストメント会計と
経営者目線の判断基準＝マネージメント会計は全く異なるという認識

インベストメント会計

IFRS: 投資家目線

- 金融市場の投資家が必要とする情報
投資家向けの財務報告の計算基準の考え方と
報告様式を世界的に統一するという主旨
- 企業の経営管理の中味に興味はない
- 過去の利益情報は不要(参考情報)
- 今の企業の財務価値(売るなら幾ら、買う
なら幾ら)を決めるための投資査定である
「**デューデリジェンス会計**※」

全く異なる価値観の世界展開(パラダイムシフト)

マネージメント会計

各国基準: 経営者目線

- 企業の経営者が必要とする情報
- 事業運営に必要な財務情報に基づく
原価主義と資本維持の考え方
- 当期純利益が重要
- 各国固有の税法商法対応の決算と
表裏一体
- 今すぐ、会社を売ることは考えていない

※ 【出典】 中島康晴:新日本有限責任監査法人シニアパートナー・会計士 著
「知らないではすまされないマネジメントのためのIFRS(日本経済新聞出版社刊)」

「デューデリジェンス(Due Diligence)会計」

- ◆ IFRSの基本は、デューデリジェンス会計(投資価値算定会計)だと見抜くこと。
- ◆ デューデリジェンス会計=IFRSであり、企業経営目的のマネージメント会計は評価しない(居抜きで売ったらいくらの)世界

- ◆ デューデリジェンス会計(=インベスト会計)と従来の経営管理会計(=マネージメント会計)は別物でありながら、会計的な取引事実(1枚の伝票)はひとつである。

⇒従来は1物1価(1取引1金額)が原則だが、これからは常に複数評価になる(しかも遡及変更という複数化もある)と覚悟する

- Due Diligence: 投資対象(企業・資産)の实在価値を詳細に調査しリスクを含めた査定を行なう作業【元来は法律用語】
- 1933年米国証券法
- Due Diligence: 然るべき注意義務(慎重さ)
反対語⇒ negligence : 過失

何故、ドイツ・テレ
コム(IFRS報告
書は注記事項を
中心には1500
頁なのに日本NT
Tは200頁なのか

◆ 原則主義（プリンシプル・ベース）の意味

原則主義（プリンシプル・ベース）と規則主義（ルール・ベース）

⇒ 世界標準の会計基準は詳細規則では強制できないという事実

原則主義：投資家目線

- IFRSの憲法のような「概念フレームワーク（framework）」に基づく原理・原則を示して財務評価する
- 厳格な規定は定めない（定められない）
- 個々の判断は企業に委ね、その適正性は監査事務所が担保する
- 各国の実務慣行や税法・商法は考慮外
- 包括的な利益（純資産の増減額）の視点

規則主義：経営者目線

- 詳細な規則に基づき実務慣行（判例等）を斟酌し会計処理を行なう
- 厳格なルールの制定と運用を求める

■ 世界的な共通基準は関係ない

- ・ 現行の自社業務がIFRSの原則に実は則っているのではないかを検証する
- ・ 財務報告結果が投資家判断を歪めるものではないものであることを立証する

IFRSにおける開発費の考え方(原則主義)

欧州での原則主義の事例

$$\text{資産化率} = \frac{\text{資産化された開発費}}{\text{研究開発費}}$$

区 分	資産化率	対象業界	社数	理由
① 高い資産化率	29%～53%	自動車	6社	モデルチェンジ
② 資産化せず 36%	—	製薬	6社	商品化の不確実性が高い(新薬認可、開発投資回収可能性)
	—	化学	5社	
	—	食品・飲料	7社	
③ 企業により同じ業界でも対応は様々 52%	0%～30%	自動車部品	7社	資産化は一部行っているが企業により判断が異なる
	1%～26%	電機	6社	
		紙パルプ他	13社	
計			50社	

米国GAAPと日本は同じ(原則)即時費用化だが、欧州企業は原則主義で対応

2007年ASBJ資料・欧州大手50社対象調査

減価償却・耐用年数変更

	日本基準 (= 税法基準)	変更前の F社(国内)	IFRS
減価償却 方法	定率法、定額法、 生産高比例法	定率法を採用	資産の経済的便益の予想 消費パターンを反映
耐用年数	4年、5年、7年・・	資産に応じて税法 で認められる年数 を採用	予想利用可能期間を適用 消費パターン・耐用年数に 変更があれば、見直し

対応方法

各ビジネスユニット(BU)における消費パターン・期間を検証

- ✓ 最終的にすべてのBUで定額法を採用
- ✓ 耐用年数は、BUごとにそれぞれ決定

これまでのところ、見直しはしていない (F社)

各国のローカル基準（トライアングル関係）

	税務・商法	税制	会計
日本	連単とも 税務・商法一致	確定決算主義	連単とも 日本会計基準
アメリカ	税務・商法分離	内国歳入法	米国会計基準
イギリス	税務・商法分離	申告調整方式	連結: IFRS 個別: 選択IFRS
ドイツ	単体 税務・商法一致	確定決算主義	連結: IFRS 個別: 一般会計原則
フランス	単体 税務・商法一致	確定決算主義	連結: IFRS 個別: 個別会計基準

経営管理会計 情報システムの基本

正しい情報を素早く簡単に入手すること・提供させること



- 真 : **正しいデータ** ⇒ 信頼できる人間が提供しているか？
取引発生時点の適正チェックは？ 全社共通のルールにのっとった情報か？
- 速 : **速いデータ** ⇒ 情報集約がたやすいルールや制度と運用になっているか？
実際の取引に同期化した情報処理か？ 即時処理/即時連携ができているか？
- 簡 : **判るデータ** ⇒ 問題抽出が簡単な情報システムの仕組みになっているか？
分析に必要な情報を保持(内容・密度)し利用者が簡単に利用できる仕組み？
- 
- 

真実への監視装置(人とシステム)の仕組が必要



最新の情報技術を駆使することでこれが容易となった

従来の「会計仕訳」の概念を転換することが必要

情報処理技術の高度化に伴い、現場で発生した個別取引を集約せずに明細ベースのまま会計情報としてデータベース化（個別の取引明細情報に逆に逐一会計情報を付加）することにより会計情報としての劇的な質の向上を図れることとなった。

<経理認識>

計上日付 発生元部門		振替伝票				処理日付 伝票番号	
借方		勘定科目集約情報から 個別取引明細情報へ				金額	
科目							

<個別取引の属性情報>

製商品／品種情報	得意先／販売チャネル情報	販売部門／事業部門情報	...
----------	--------------	-------------	-----

+

200byt

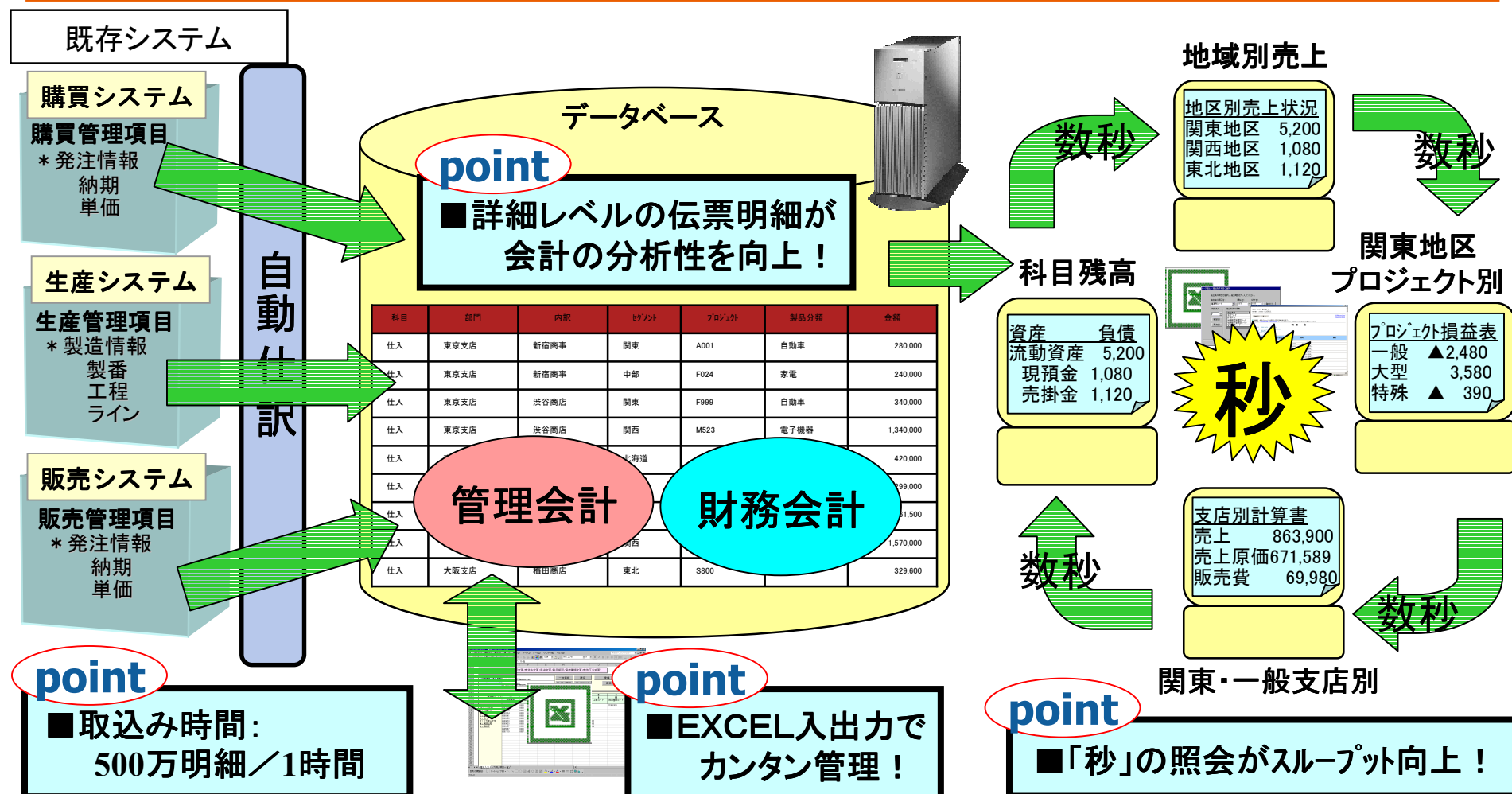
従来の会計情報

2000byt

これからの会計情報

最新の経営情報技術基盤事例

- 特長: ①大容量の取引明細データを蓄積管理し、高速な処理を行う
 ②明細データを基とした財管一致の実現
 ③超高速大容量データベースで明細の即時検索が可能



3年間で現預金残高を3割に圧縮

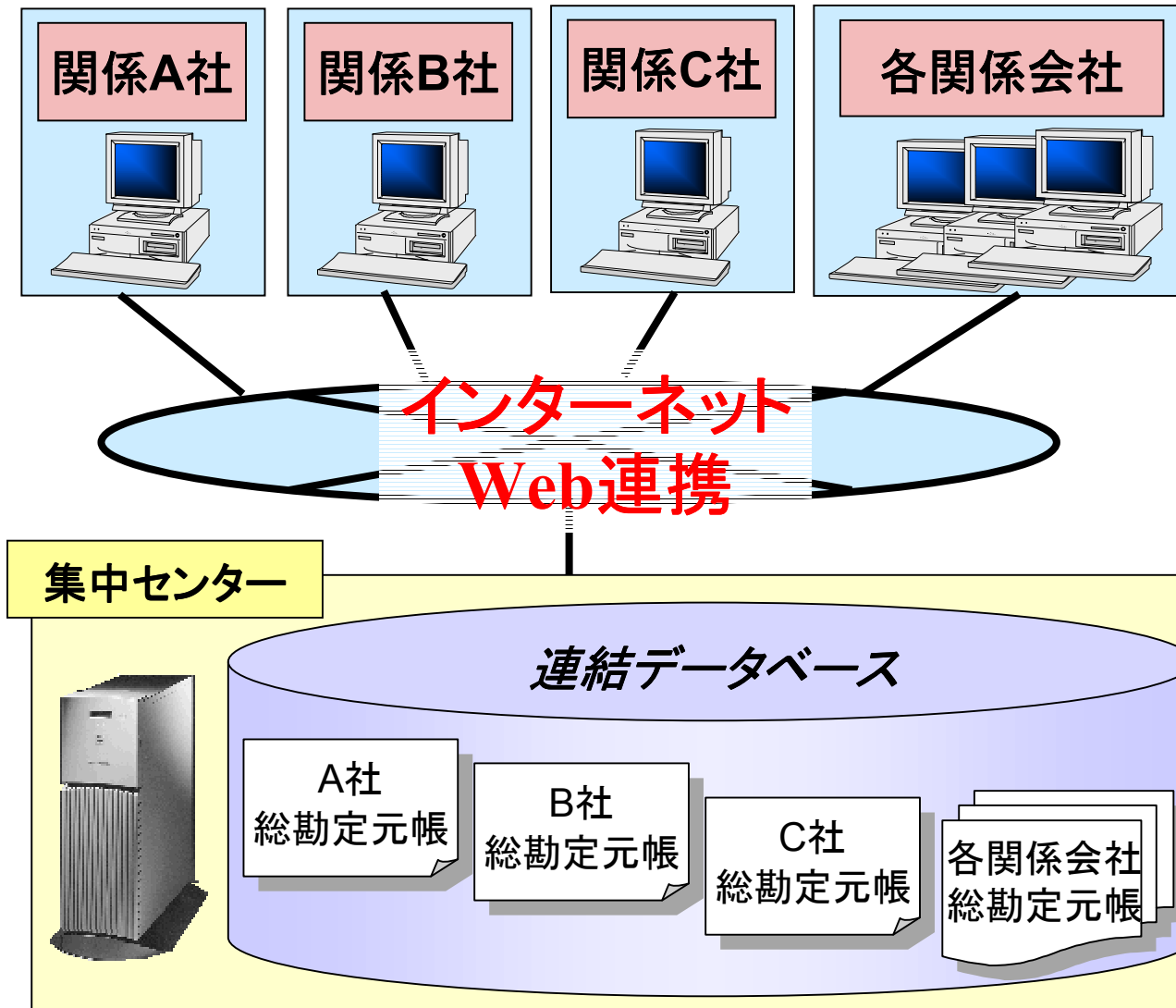
取引明細に基づく経営管理会計ソリューションの情報インフラ（システム）を活用したH社（製造業）では、わずか3年間で現預金残高が3割になった、という事実がある。

H12年252億円からH15年76億円と3割に減少
H18年には約2割の57億円にまで減少

- ①支払と入金取引明細が一覧でき、自由自在に括れる（分析できる）ようになった
- ②受発注の明細情報にある入金・支払予定日付が経理の予測情報として活用できるようになった
- ③取引付随（先行）情報を現場と経理財務が共有できるようになり事前チェックが可能となった

非常に精度と確度の高い資金予測（キャッシュフロー管理）が可能となった

グループ統合会計の仕組み



- ・連結決算の
リードタイム短縮

- ・業務拡大に応じた要
員不足解消

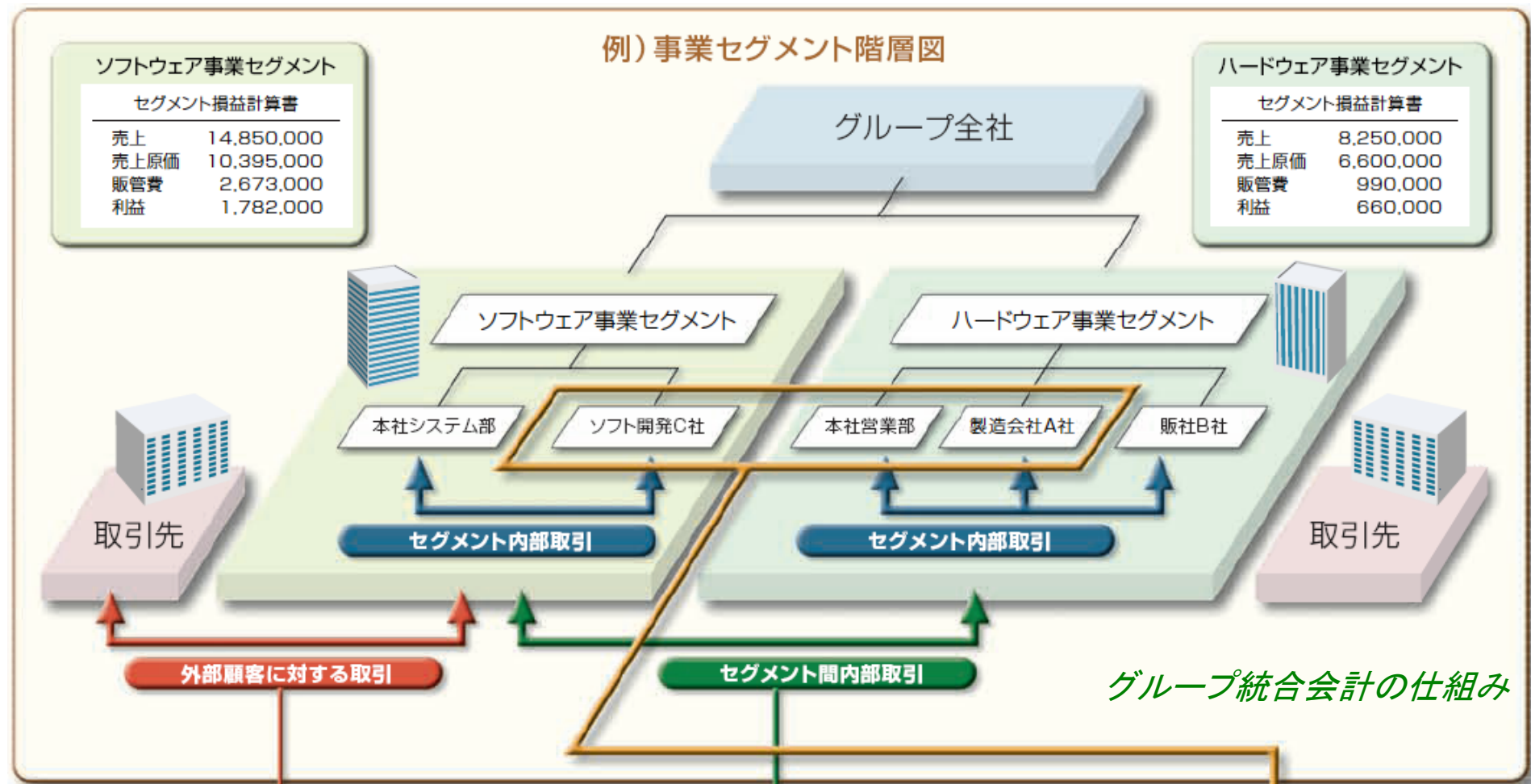
- ・グループ経理業務の
標準化

- ・関係会社の
経理レベル向上

- ・集中運用による
コスト削減

グループ経営情報の見える化

取引その都度照合相殺【取引明細ごとに連結照合】



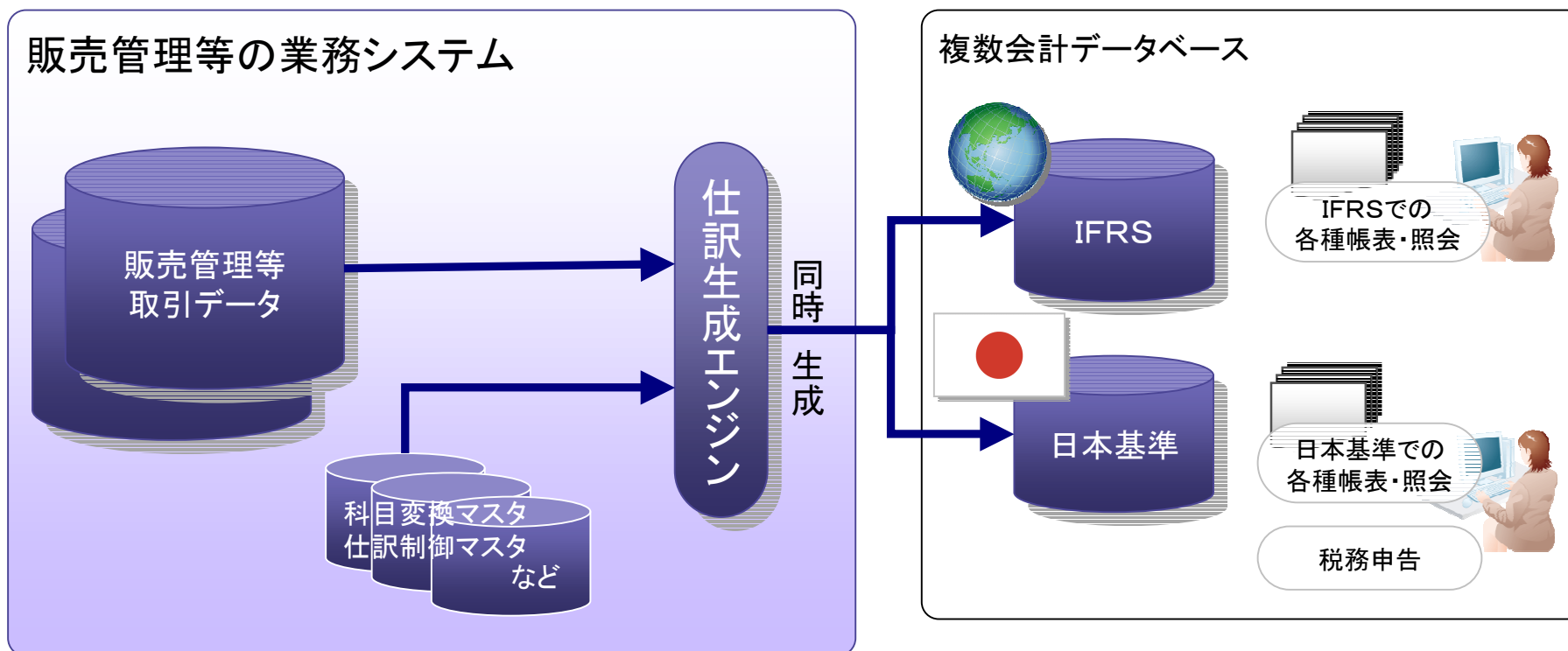
いつでも連結、どこでも連結

複数の会計データベースを保持するインフラ基盤

IFRS強制適用にあたり、連結決算はIFRSを適用するため、単体決算は日本基準で行い、連結決算用にIFRSベースの個別財務諸表等を作成することが想定される。したがって、単体会計システムにおいても、「IFRS」、「日本基準」など複数帳簿管理(データベース)が必要になる。

[システムの的な対応事例]

- 並行開示対応に伴い、複数の会計基準による会計情報を管理。
- 仕訳生成エンジン機能により、1つの取引データから複数の会計基準に基づく仕訳データを同時生成。
これにより、会計基準変更に伴う基幹システムへの影響を抑制することが可能。



IFRSの機能通貨について

機能通貨：各社が事業活動上、主として使用する通貨

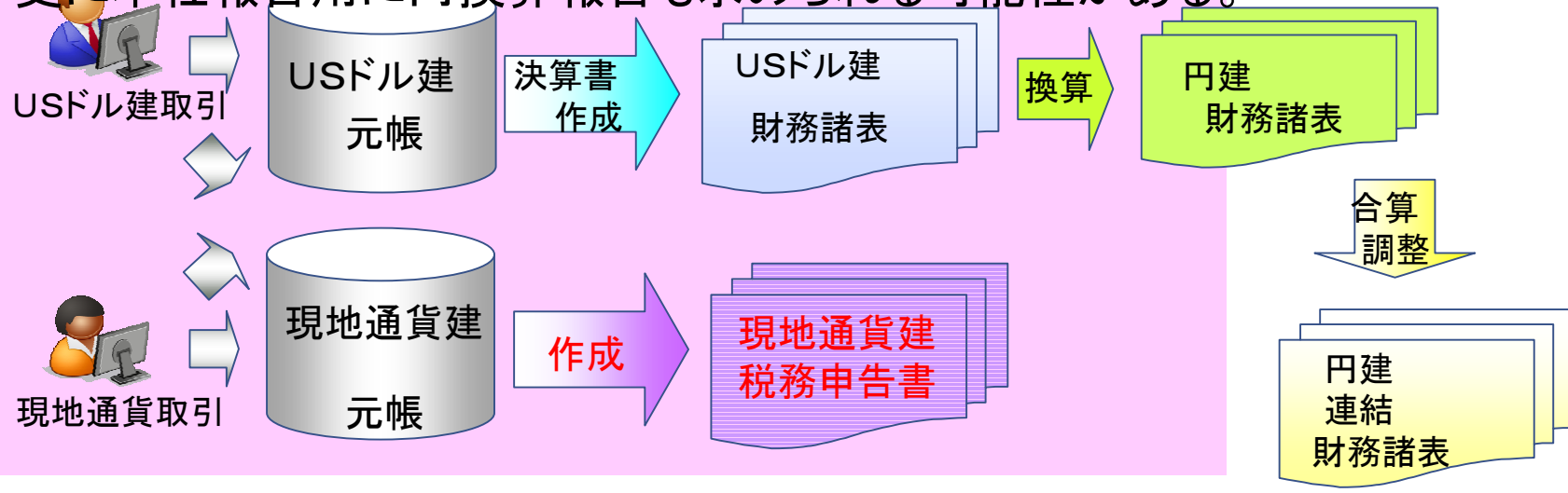
< 機能通貨の意味 >

- ・当該国の競争環境において販売価格を決定している場合の通貨
- ・費消される経費や原価の価格に影響を与えている場合の通貨

< 東南アジアにおいて一般的に想定される対応 >

USDドル(ないし中国元)建ての元帳と、現地通貨の元帳が複数必要となり、

更に本社報告用に円換算報告も求められる可能性がある。



IFRSに真摯にかつ誤解なく取り組むことが基本(提言)

■ これまでの実務を大きく変えなければならないことはない

- これまでのやり方がIFRSに原則的に沿っていることを立証することが、現実的な作業の中心
- 変えなければならないとすれば、抱えている本質的な経営リスク故、それを洗い出す「チャン

■ IFRSでは監査が厳しくなるのかの危惧

- 広範囲にわたる監査で、手続きは大変にはなりそう（関係会社の巻き込み方）
- 海外パートナーの判断に依存することは多くなるであろう
- IFRSを理解し、自らのビジネスを理解した上で、経理手続きの考え方を示し、説明可能とする

■ IFRSで、見方を変える、意識を変える、手段を見直す

- 経営指標として、何がふさわしいのか、投資家への適正な判断情報はどう報告するか
- 会計基準が変わっても、経営そのものは根本では変らない
- これまでの損益傾斜の管理視点を、資産負債(明細)重視に切り換える好機と捉える

■ 原則主義に向き合い、主体的に取り組む

- IFRSの原則主義(従来慣行や慣習法ではなく、理屈から演繹的に結果を導き出す考え方を元に課題の優先順位付けをし、経理制度・会計システムの見直しを含めた経営基盤の制度・インフラを整備していくアプローチ 【最新情報システム基盤を有効活用】)
- IFRSを「押し付け」ではなく、自らの基準と受け止めて活用するスタンスが重要