

日本CFO協会 第158回CFOセミナー

IFRS強制適用延期 ～今、経理部門は何をすべきか～

Trusted Business Advisor
Client / Quality First
Exceed Client Expectation
Think Straight, Talk Straight

2011年11月17日
株式会社アカウンティング アドバイザリー
櫻田 修一

1. IFRS強制適用延期をどう捉える？
～アメリカ追従の日本とアジアの状況～
2. 事業戦略を推進する経理部門
～3つのポイント～
 - －会計情報のタイムリーな取得
 - －共通のモノサシでの業績の把握と評価：日本基準固有の問題
 - －事業の機動性を確保する：組織と人材育成
3. IFRS ここだけは要注意

会社および講師のご紹介

1. IFRS強制適用延期をどう捉える？ ～アメリカ追従の日本とアジアの状況～



1-1. 日本CFO協会：財務マネジメントサーベイ(抜粋) 1/2

IT・情報システム投資の財務マネジメント&特別調査

出典：CFOFORUM第38号(2011年9月10日日本CFO協会発行)
または日本CFO協会ホームページ

：IFRS適用延期をどう考えるか？ 2011年7月に日本CFO協会により実施 回答数 122社/ 無作為抽出上場500社中

図1●適用延期発表時点でのIFRSに対するスタンス

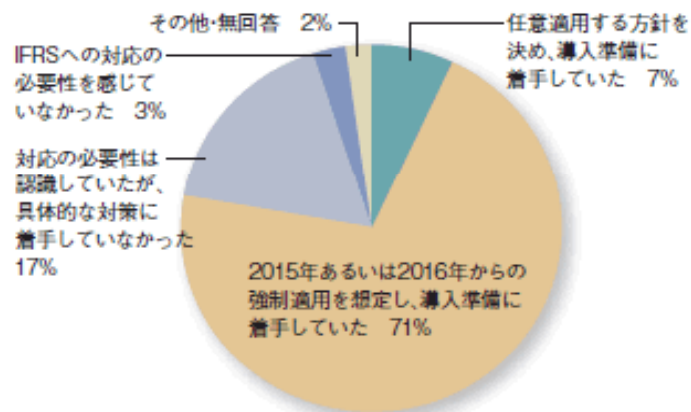


図2●IFRS適用延期について

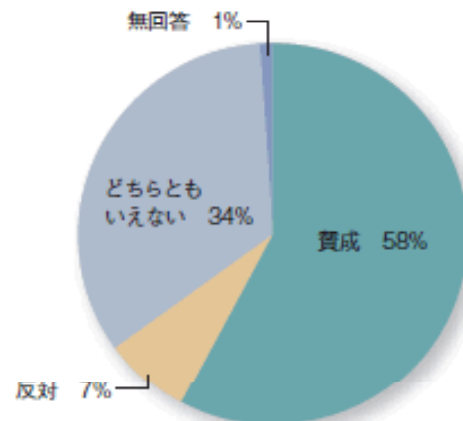


図5●IFRS導入の阻害要因

(複数回答)

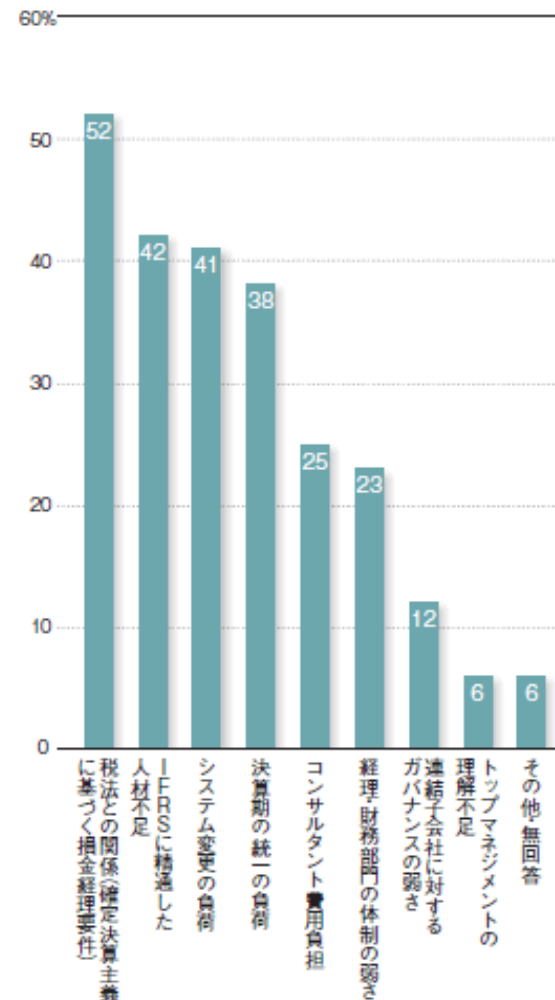
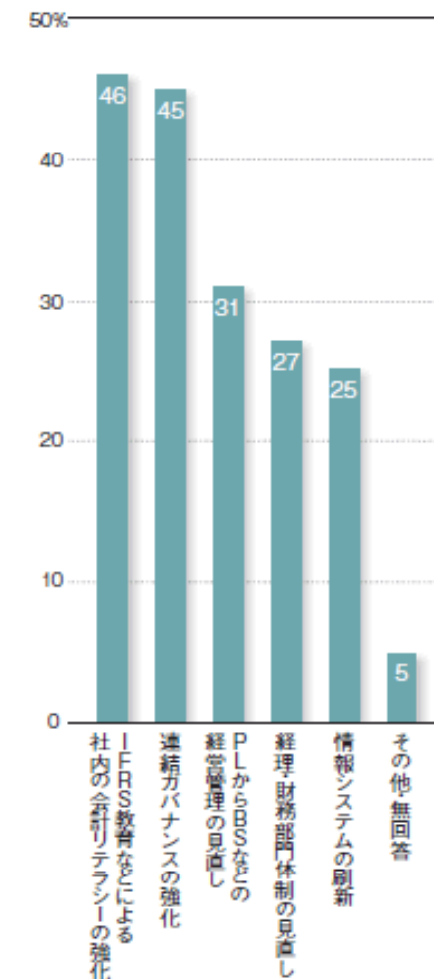


図6●IFRS導入をきっかけに取り組みたい課題

(複数回答)



1-1. 日本CFO協会:財務マネジメントサーベイ(抜粋) 2/2

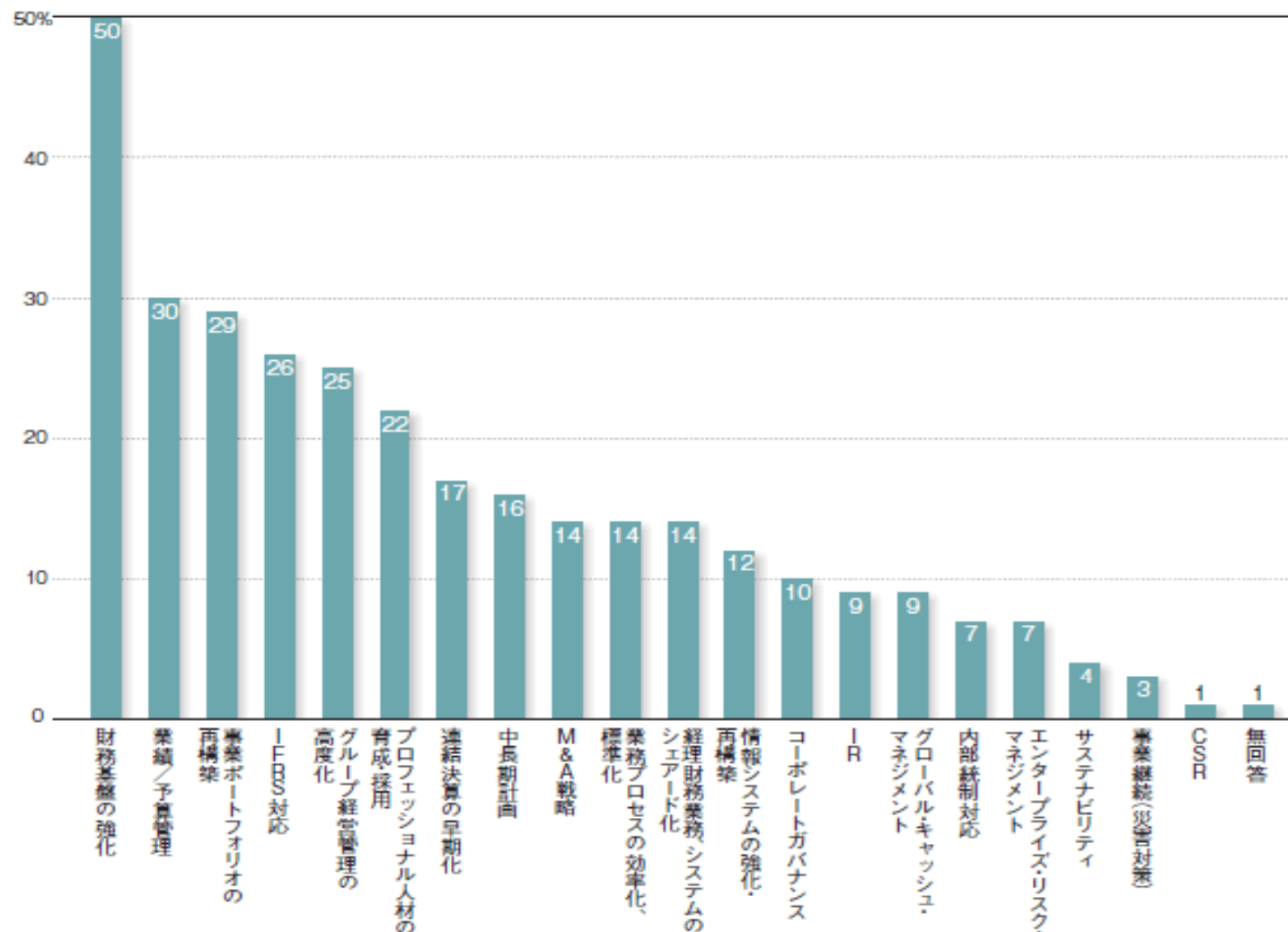
IT・情報システム投資の財務マネジメント&特別調査

出典:CFOFORUM第38号(2011年9月10日日本CFO協会発行)
または日本CFO協会ホームページ

:IFRS適用延期をどう考えるか? 2011年7月に日本CFO協会により実施 回答数 122社/ 無作為抽出上場500社中

図4 ● CFOにとって最も重要な課題

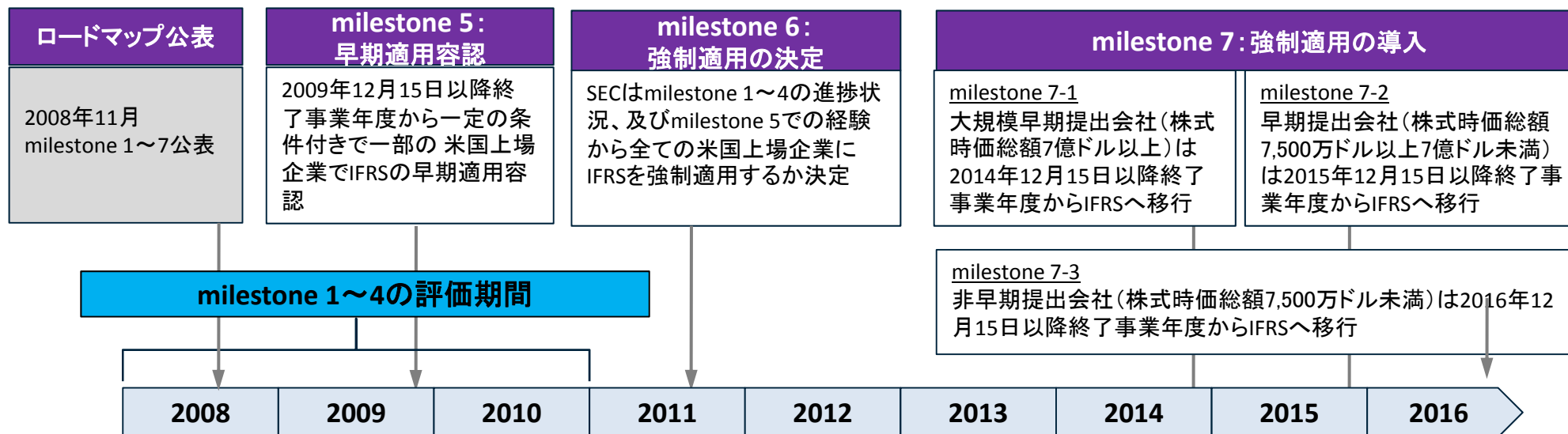
(複数回答)



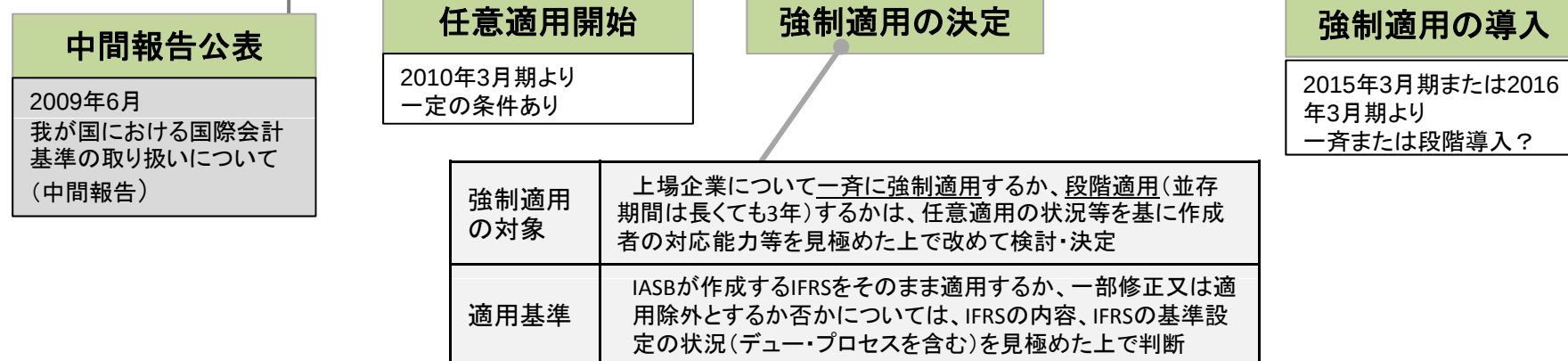
1-2. 日米ロードマップ: 当初案

米国: 2008年11月14日公表、日本: 2009年6月16日公表。日本は米国をおおよそ1年遅れとなっていた

米国のロードマップ



日本のロードマップ



1-3. 2011年5月 SECスタッフペーパーの公表

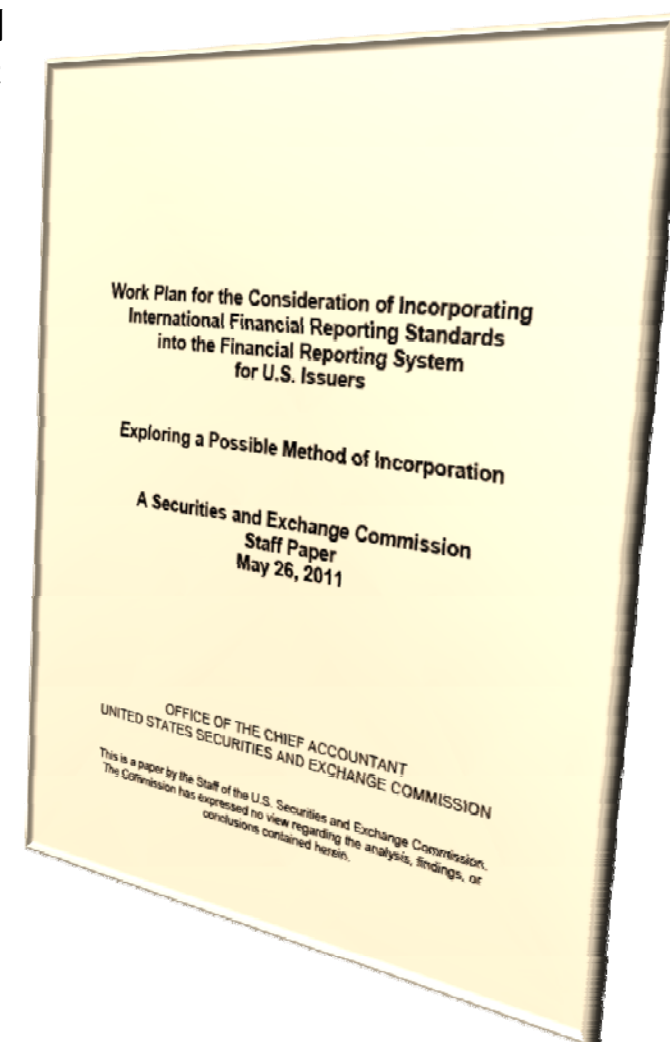
「IFRSの米国会計基準への組み込みの調査」

2011年5月27日に米国証券取引委員会 (SEC) のスタッフは、米国の財務報告制度にIFRSを組み込むための一つの方法論をスタッフ・ペーパーとしてまとめ公表 (このアプローチは、2010年12月に副主任会計士ポール・ベスウィック氏が「コンドースメント (condorsement) アプローチ※」として紹介していたものである)

ポイント

- ✓ エンドースメント・アプローチを主にしつつ、移行期間の間に、FASB (米国の会計基準設定主体) の機能を保持しながら、IFRSと米国会計基準との差異に対処するコンバージェンス・アプローチにより、一定の定められた期間 (例えば、5年から7年) にわたってIFRSを米国会計基準に取り込む
- ✓ 移行期間終了時における目標は、米国会計基準に準拠する米国の発行企業が、自国基準である米国会計基準に加え、IASBにより公表されるIFRSにも準拠していると表明できる状況になるべき、という点である
- ✓ スタッフは、当アプローチはIFRSを米国の財務報告制度に組み込むために考え得る方法の1つであり、実際に米国に対してIFRSを適用するかどうか、SECは未だ決定していないとしている。SEC議長であるメアリー・シャピロ氏は、2011年中にこの決定をする予定であると述べている

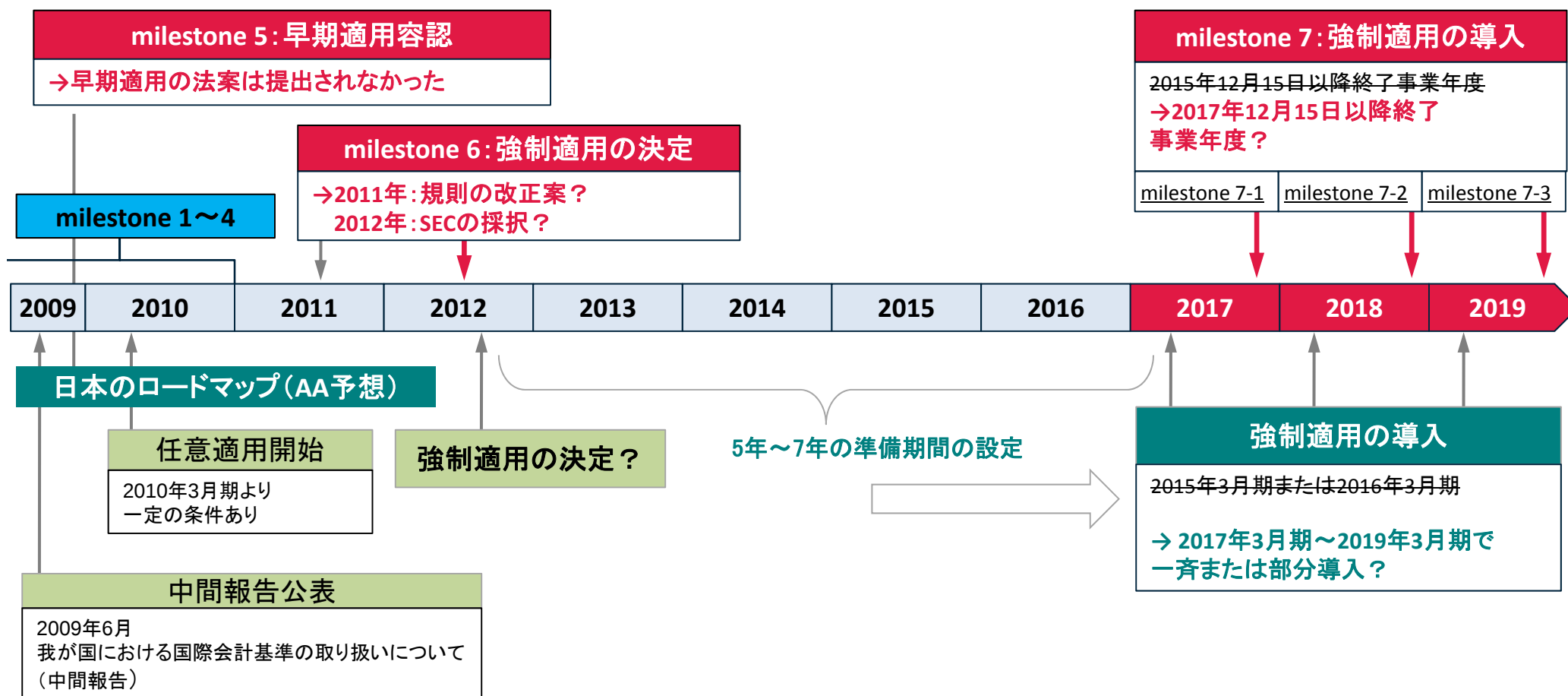
※ コンドースメントとは、「コンバージェンス (convergence)」と「エンドースメント (endorsement)」を組み合わせた造語



1-4. 日米ロードマップ: 日本はようになる？

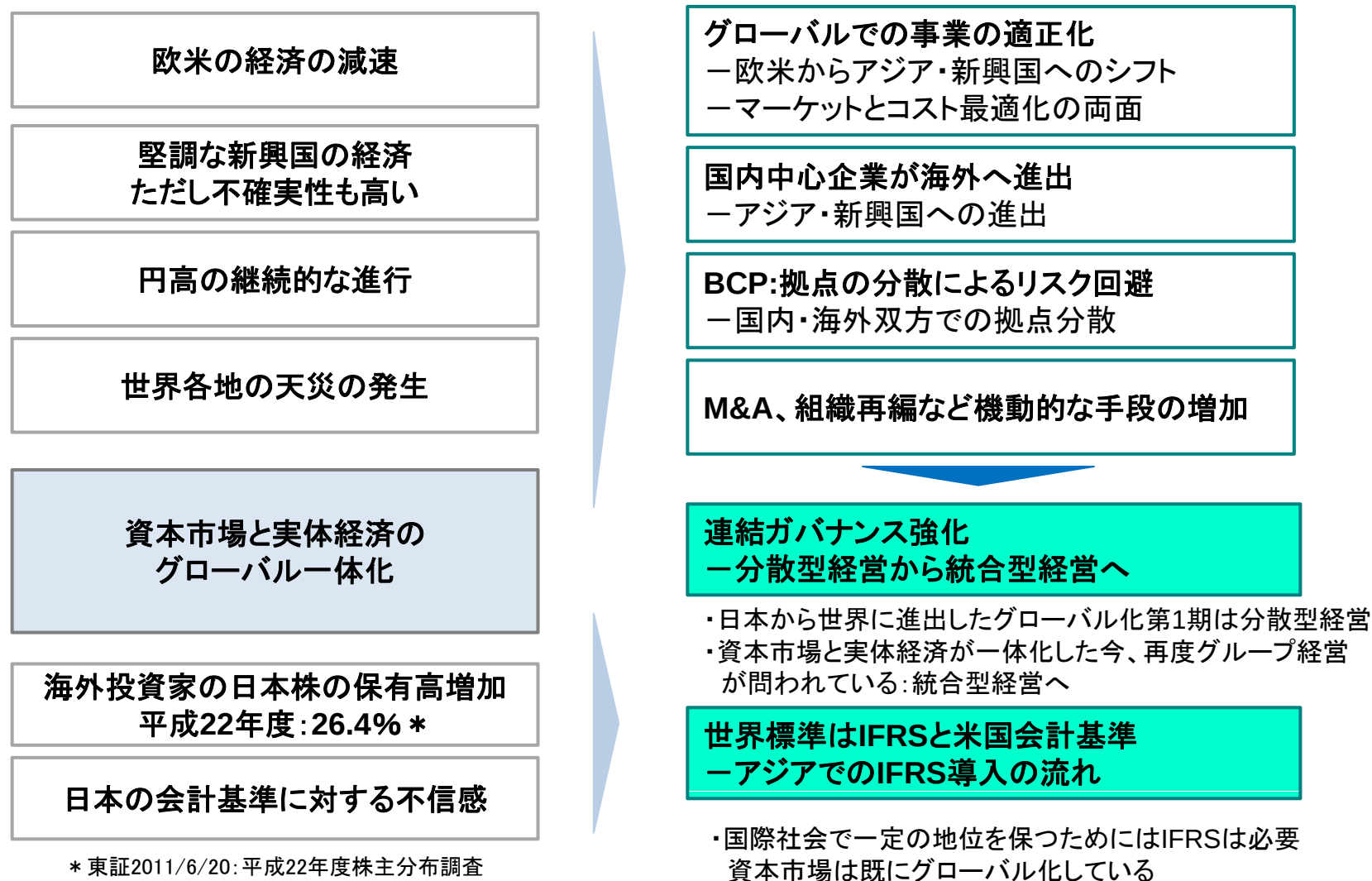
2012年に一つの方向が示されるが、2年以上の延期は確実。伸びた準備期間を積極的に用いて経理財務組織の本質的な整備を進めるべきである。

米国のロードマップ(AA予想)



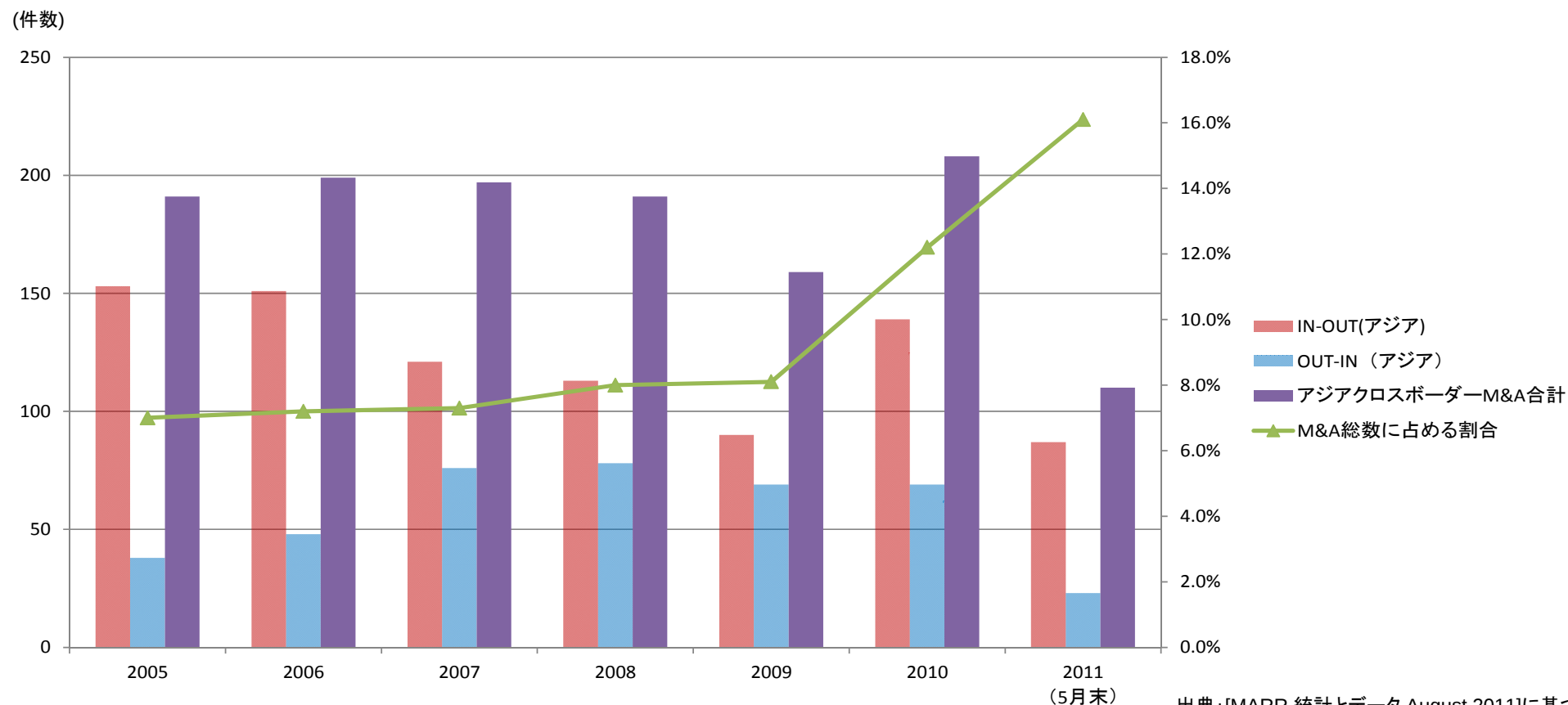
1-5. 欧米偏重からアジアへ: 日本国内も世界と連動

資本市場と実体経済は既に一体化し、欧米偏重からアジアへのシフトが起きている。グローバル企業は改めてグループ全体での最適を考えざるをえず、国内中心企業も資本とコストの両面から世界の動きを無視できない。



1-6. 日本企業のアジアに対するM&A

- ✓ アジア諸国とのクロスボーダーM&Aが増加
 - ・2011年度1－8月143件と過去最多（日経新聞より）
 - ・M&Aの総件数に占める割合が急増
- ✓ 円高・震災の影響で、OUT-IN案件は一時的に減少か



出典:[MARR 統計とデータ August 2011]に基づき
株式会社アイフィス コンサルティング作成

1-7. アジア各国におけるIFRSの導入状況

アジア各国のIFRSに関する状況としては、IFRSを適用（任意又は強制）するか、自国基準の中に取り入れるか、のいずれか。上記の場合において、IFRS全体をそのまま適用又は取り入れる形のほか、一定の個別基準について除外ないし修正する形もあり、その場合におけるピュアIFRSとの差異の程度は様々である。

 **アジアにおいて事業を遂行する場合、経理担当はIFRSの知識が必要**

韓国

2011年より、上場会社に対し、IFRSでの開示が連結・単体ともに義務づけられている。

中国

2011年中に、連結・単体ともに、IFRSとのコンバージェンスを行うこととされているが、新たな会計基準は今のところ、公表されていない。

香港

2005年より、連結・単体ともに、基準の発効日や経過措置を除いては、IFRSと一致しているHKFRSを採用している。

インド

IFRSをベースとし、農業や金融商品に関する基準をカーブアウト（適用除外）した基準（Ind-AS）が、連結・単体ともに、2011年より義務づけられることとされていた（一部の大企業には本年4月より導入される予定であった）が、延期されている。これは、税法との調整のためと言われている

シンガポール

2012年までに、連結・単体ともに、IFRSとの完全なコンバージェンスを行うとされている（現在公表されている基準においても、IFRSとの一部の差異（不動産の収益認識等）を除き、ほぼコンバージェンスを終了している）。

インドネシア

2012年までに、2009年1月1日時点のIFRSとコンバージェンスを行うとされている。2009年以降のIFRSの改訂は、2012年以降のインドネシア基準の見直しで対応することが予定されている

タイ

IFRSとのコンバージェンスを行い、金融商品や法人所得税等の一部基準を除き、2011年より適用している。金融商品や法人所得税等は2013年から適用するとされている

ベトナム

ベトナム基準はIFRSをベースとしたものであるが、減損や金融商品、従業員給付等で差異があり、コンバージェンスに取り組んでいる（ロードマップはない）

2. 事業戦略を推進する経理部門 ～3つのポイント～



2-1. 事業戦略を推進する経理部門～3つのポイント

日本においてIFRS強制適用が延期された今、時間の余裕を組織と仕組みの本質的な整備に充てるべきである。
ここ数年の経済環境の変化により、改めてグループ全体での意思決定と事業展開のスピードと機動性が重要となっている。

連結ガバナンス強化

－分散型経営から統合型経営へ

✓ 連結グループ全体での意思決定と最適化

－グループ経営管理を再構築

✓ 事業展開のスピードと機動性の向上

－M&Aや組織再編などに迅速に対応

①会計情報のタイムリーな取得

－決算日の統一と決算早期化

②共通のモノサシでの業績の把握と評価

－会計処理ルールの一統

③事業の機動性を確保する

－企画機能とシェアードサービス

2-2. 会計情報のタイムリーな取得：決算日の統一 1/2

現在の日本の会計基準により、連結グループにおいて決算日が統一されていない現状があるのは周知のとおりである。制度会計上、重要性で問題がなくても、グループ企業の業績管理上、本当に問題がないか改めて問うべきである。

企業会計基準第22号
連結財務諸表に関する会計基準
16項 連結決算日(注4)

決算期の異なる子会社財務諸表を連結に取り込む場合

①原則として親会社の決算期に合わせ仮決算を行い、決算期のずれを解消する

②子会社財務諸表の決算期のずれについて連結財務諸表に大きな影響を与えない場合、3カ月以内の決算期のずれであればそのまま連結することが可能である

ただしこの場合、重要なグループ間取引についてのみ決算期のずれを調整する必要がある

日本の親会社は3月決算だが海外のグループ会社は12月決算、という場合、連結財務諸表に大きな影響を与えなければ、重要なグループ間取引についてのみ調整すれば3カ月前の財務数値で連結可能

制度会計上問題がなくても

- ✓ 海外グループ会社業績のタイムリーな把握と評価の視点から問題はないか？
- ✓ 連結数値(セグメント情報)は適切にグループの姿を表しているか？

海外子会社での決算期変更の阻害要因

- ・現地の法令、規則(会社法、税法、その他の準拠法)とその理解
- ・企画・経理人員の不足
- ・個社独自システムの場合、対応人員の不足
- ・本社側の知識・情報父祖行く

→本社から海外のすべての状況を把握して管理・推進するのが困難
→外部専門家に頼めばできるが、コストがかかる

2-2. 会計情報のタイムリーな取得：決算日の統一 2/2

数は多くないが日本の親会社およびグループ企業の決算期を12月末に変更するケースがでてきている。
制度会計の側面よりもグループ企業の業績管理上必要性が認められれば、期ずれの解消は時間・工数がかかるため早期の着手が望ましい。

日本企業の決算期を3月末から12月末に変更する

横浜ゴム 2010年12月に発表

変更の理由：海外連結子会社と決算期を統一し、**予算編成や業績管理など経営および事業運営の効率化を図るため**。また、将来適用が検討されている国際財務報告基準に規定されている連結会社の決算期統一の必要性に対応することも目的。

所在地別売上：海外比率32%（2010年度）

JUKI 2011年4月に発表

変更の理由：当社グループの連結ベースでの**予算編成や業績管理等、事業運営の効率化を図るため**、当社および国内の子会社の決算期を変更し、グループ全体の決算期を統一いたします。
（後略）

所在地別売上で海外比率は約73%（2010年度）

花王 2011年10月に発表

変更の理由：海外連結子会社と決算期を統一することで**グローバルな事業の一体運営の推進及び経営情報の適時・的確な開示による更なる経営の透明性の向上を図るため**。（後略）

地域別売上で海外比率は約23%（2010年度）

他：カナレ電気（東証1部）、東光（東証1部）

海外子会社の期ずれを解消する

✓ 決算期変更を行う

- ・現地の法令、規則（会社法、税法、その他の準拠法）との調整
- ・業務・システムの整備

✓ 第1四半期決算情報を用い、仮決算を行う

- ・レポートングパッケージ等で第2四半期～第1四半期で通年情報を採る仕組みを作る
- ・税金計算等決算処理に留意

以下のような状況が認められるのであれば、決算日の統一は推進すべき

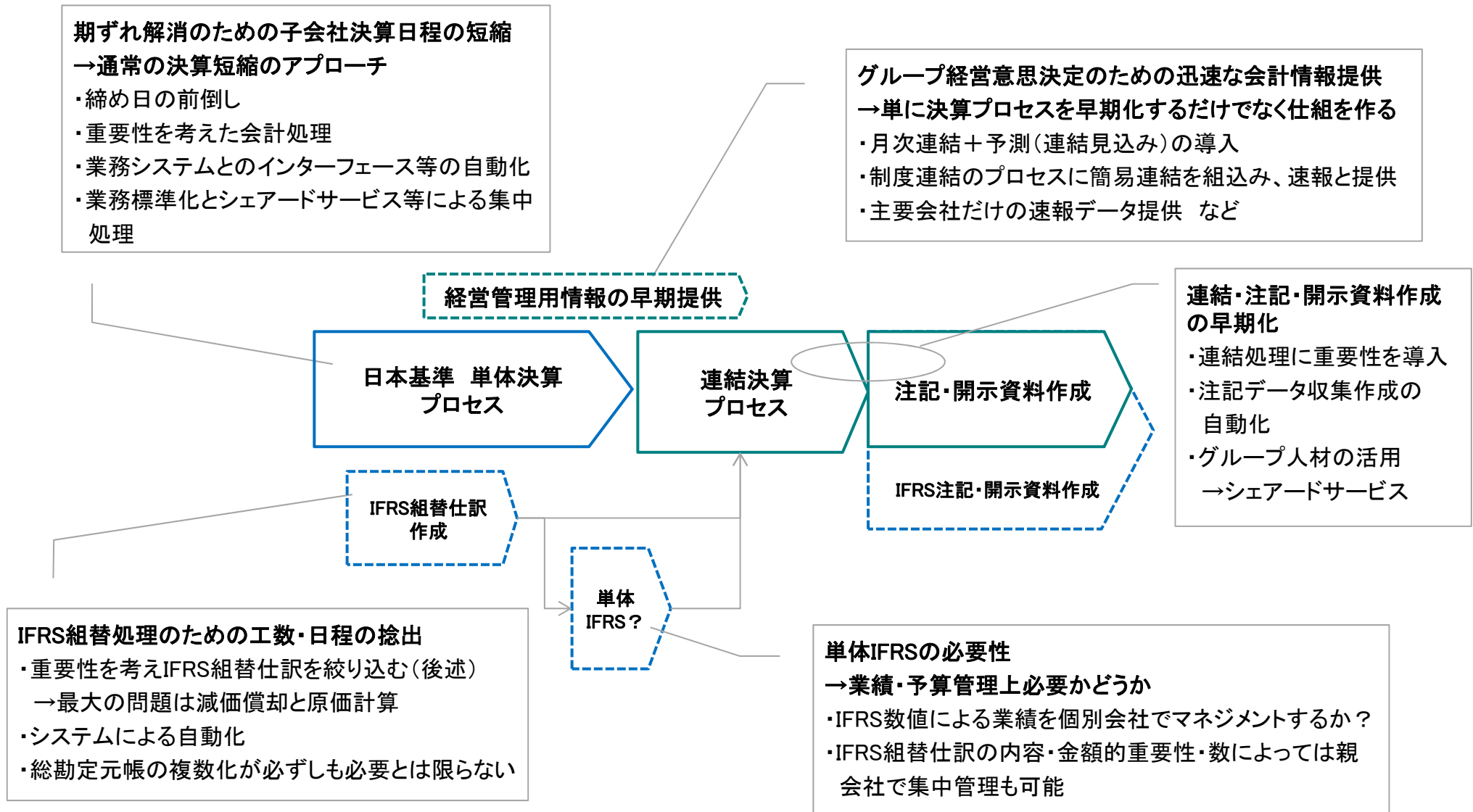
- ・**経営情報の適時な取得の必要性**
→業績管理等、グループ経営管理上の効果

- ・**連結処理プロセスの中での期ずれ調整が煩雑、工数を要している**

影響調査・作業プランの立案・実行 を考えると工数と期間が必要であり早期の着手は必要

2-3. 会計情報のタイムリーな取得：決算早期化

決算早期化の取り組みは古くて新しい課題である。様々な対応策があり、目的と状況に合致した対応策を採る必要がある。



2-4. 共通のモノサシでの業績の把握と評価：日本基準固有の問題

連結ベースでの経営管理の仕組み構築や業績評価基準設定以前の問題として、実務対応報告第18号「連結財務諸表作成における在外子会社の会計処理に関する当面の取扱い」により、グループ内の同一事業の海外子会社なのに資産・負債や損益の算定方法が異なっているまま連結されているケースがある。

実務対応報告第18号

「連結財務諸表作成における在外子会社の会計処理に関する当面の取扱い」

当面の取扱い

在外子会社の財務諸表が、国際財務報告基準又は米国会計基準に準拠して作成されている場合には、当面の間、それらを連結決算手続上利用することができる。なお、ここでいう在外子会社の財務諸表には、所在地で法的に求められるものや外部に公表されるものに限らず、連結決算手続上利用するために内部的に作成されたものも含む。

その場合であっても、次に示す項目については、当該修正額に重要性が乏しい場合を除き、連結決算手続上、当期純利益が適切に計上されるよう当該在外子会社の会計処理を修正しなければならない。

- ・のれんの償却
- ・退職給付会計における数理計算上の差異の費用処理
- ・研究開発費の支出時費用処理
- ・投資不動産の時価評価及び固定資産の再評価
- ・会計方針の変更に伴う財務諸表の遡及的修正
- ・少数株主損益の会計処理

上記項目以外についても、明らかに合理的でないと認められる場合には、連結決算手続上で修正を行う必要があることに留意する。

一般に日本基準とIFRSおよび米国基準で事業の業績管理上、差異が生じるケース

	日本基準	米国基準	IFRS	
のれんの償却	定期的な償却	減損	減損	・18号対応により連結時に日本基準に合致するように修正を行う ・単体業績管理上はどう扱う？
研究開発費の処理	支出時費用処理	支出時費用処理	開発費資産計上し償却	
減価償却 *	税法基準 定率法 税法耐用年数	定額法 経済耐用年数	定額法 経済耐用年数	・製造業など、固定資産の重要性が高い業種では、会計処理の違いで業績が異なる →本来は同一事業であれば一致すべき？
減損会計	割引前将来キャッシュフローの額とまず比較	割引前将来キャッシュフローの額とまず比較	割引後将来キャッシュフローと直接比較	
収益認識	出荷基準(例)	検収基準	検収基準	・日本基準において検収基準に変える選択肢もある ・強制適用が決定していない現状では十分な議論がなされている状態ではない - 会計制度委員会研究報告第13号「我が国の収益認識に関する研究報告(中間報告)－IAS第18号「収益」に照らした考察－」

* 基準で減価償却方法を定めているわけではなく企業が基準の範囲で決定

2-5.共通のモノサシでの業績の把握と評価：資産・負債の測定概念

時価主義をベースにしたIFRSは日本のゴーイングコンサーンを前提とした会計の考え方と異なるという見方もあるが、そもそもIFRSと日本基準とにおいて時価評価する対象に大きな差は既にある。

業績管理の仕組み整備する場合、事業・組織・製品別・という従来の管理構造の他に資産・負債の測定の視点からの3つ仕組みを意識し整備する必要がある。

	日本基準	IFRS	資産・負債の測定の視点 からの3つ仕組み
公正価値(時価)評価	・金融商品(売買目的、デリバティブ、其他有価証券) ・トレーディング目的の棚卸資産	・金融商品(売買目的、デリバティブ、売却可能資産(有価証券)) ・トレーディング目的の棚卸資産	時価変動による評価損益の計上の把握と予測
取得原価	・棚卸資産(トレーディング目的以外) ・有形固定資産 ・無形固定資産 ・賃貸等不動産	・棚卸資産(トレーディング目的以外) ・有形固定資産※ ・無形資産※ ・投資不動産※	従来からの事業管理の仕組み ・予算・実績・見込み(予測)
			減損会計に対応する事業計画の継続的なメンテナンス →事業管理の構造と実績把握・計画立案単位(CGU)の関係明確化

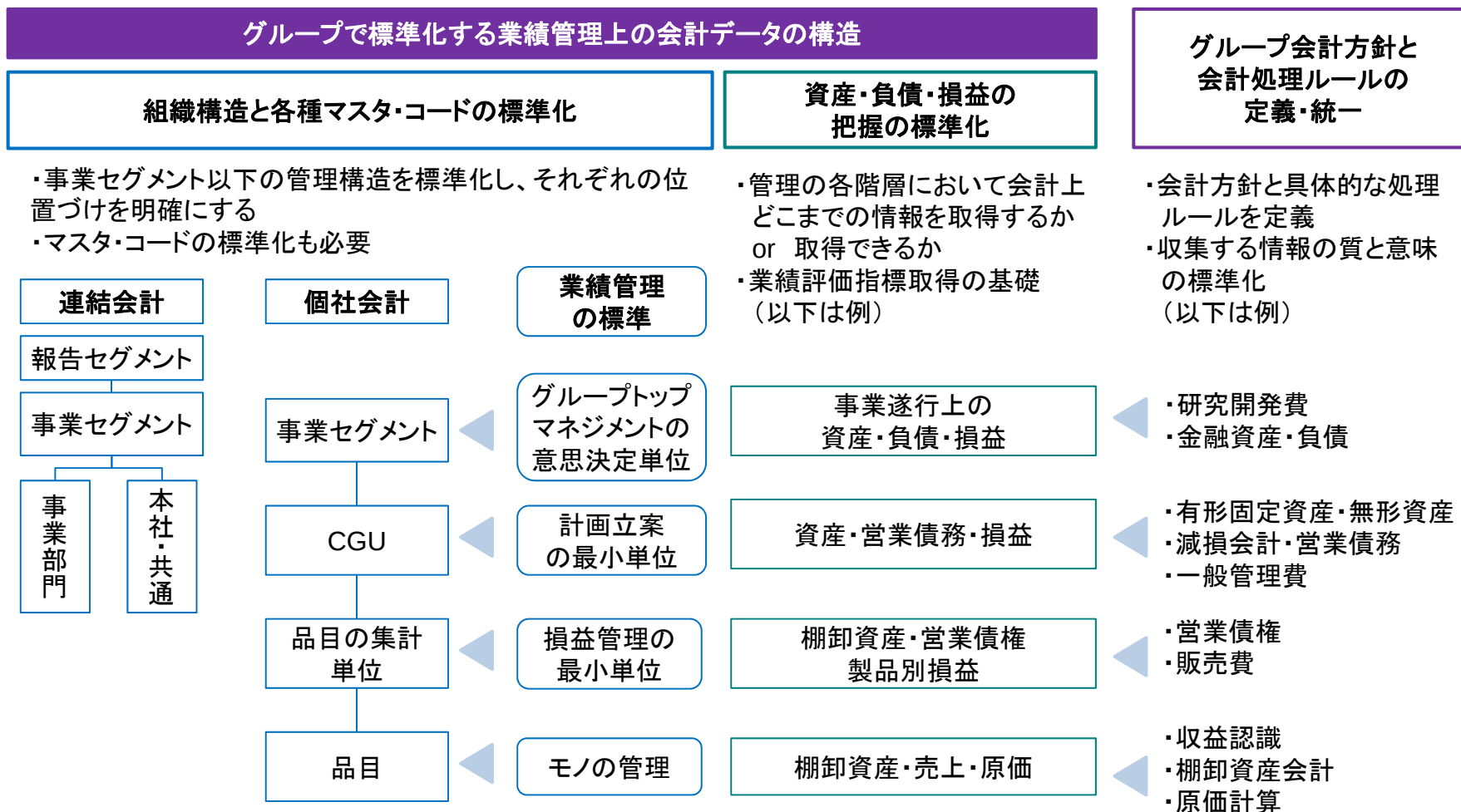
※再評価アプローチ(公正価値(時価)評価)による方法を選択できる。

IFRSでは、金融商品の分類と測定に関する基準が見直されたが(IFRS9号2009年公表)、公正価値(時価)評価の範囲は、現行のIFRSと大きくは変わらない。

減損会計が日本に導入されたのは平成17年4月以降開始事業年度であり、減損会計とリンクした事業計画・予算編成の立案、更新プロセスが十分に整備されていないケース有り

2-6.共通のモノサシでの業績の把握と評価:データの標準化とルール統一

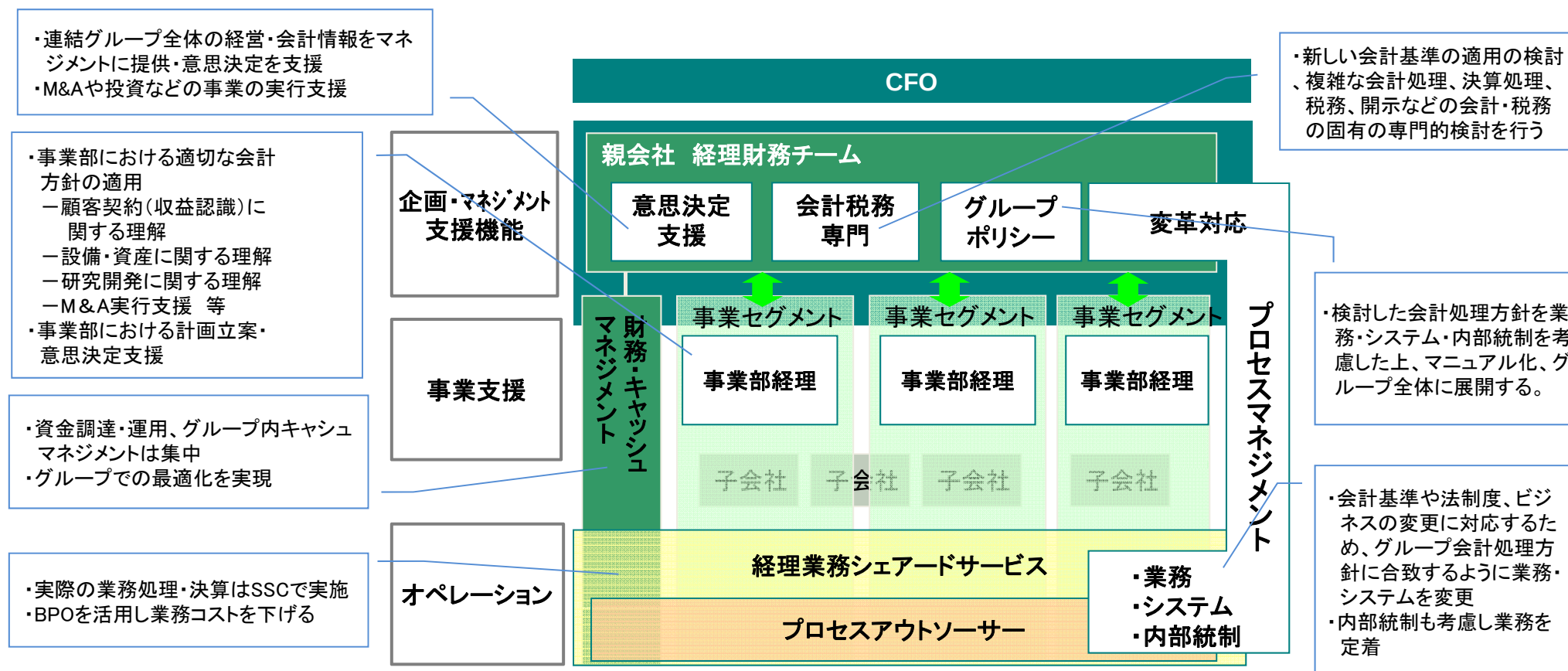
グループ経営管理情報整備はデータの標準化と経営・会計情報の処理ルールの統一化が基本となる。
グループ全体で標準化するデータの階層をどこまで設定するか、によって標準化の度合いが異なる。



2-7. 事業の機動性を確保する：組織と人材育成

迅速なM&A、組織再編等、事業の機動性を確保するためには、グループ全体で経理部門の人員を大きく「企画・マネジメント支援」、「事業支援」「オペレーション」の3つの機能に再配置し、それぞれの役割・機能を明確にしなければならない。

- ✓ 標準化・共通化を推し進め、グループ横断のシェアードサービスを導入することで人材配置の自由度を向上する
- ✓ 親会社の「企画・マネジメント支援」と「事業支援」の担当 / 組織が事業の推進をサポート
- ✓ 人材の育成は個社経理から切り離す事により、適正を考慮しつつ、これらの機能をローテーションし促進



2-8. 事業の機動性を確保する：会計面の標準と仕組み

実際に経理・会計側で迅速なM&Aや組織再編・新規海外拠点の進出の機動性確保のためには前述の組織整備・人材の確保と同時に以下のグループ標準を定義し、子会社の増加や組織再編に柔軟に対応可能なように準備する必要がある。

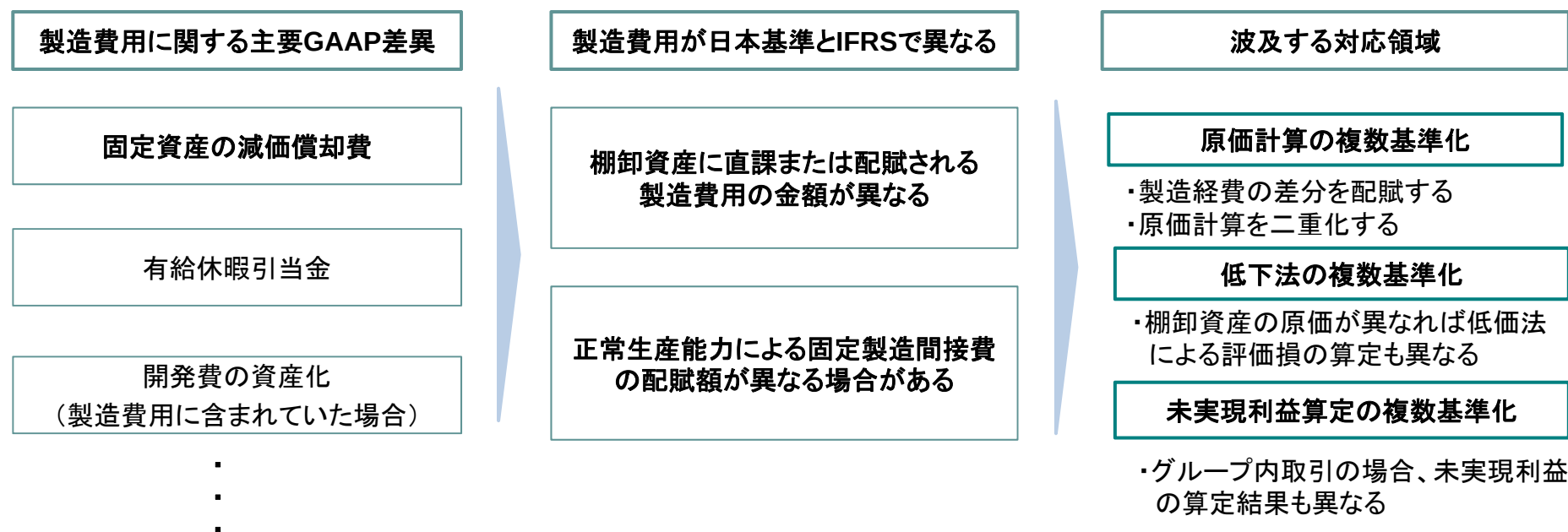
マネジメントの標準	・連結グループ管理レベルの業績管理指標(KPI)の標準 ・予算編成/予算実績管理/見込み・予測の体系・フォーマット・業務
データの標準	・グローバル管理項目の定義 - ー事業セグメント/機能/地域/製品・サービス/取引先 等 - ーグループ勘定科目 ・連結決算処理用情報(グループ内取引・債権債務・未実現利益 等)
ルールの標準	・グループ会計基準・会計処理ルール・各種マニュアル ・内部統制・リスク管理に関する標準
グループ共通システム (例)	・グループ共通一般会計システム(多言語・多通貨対応) ・グループ固定資産・リース管理(多言語・多通貨対応) ・汎用インターフェース/マスタ統合システム ・小規模会社向け標準パッケージシステムセット ・連結システム: Web入力またはレポーティングパッケージ(多言語) ・連結予算編成・実績・見込み管理 等経営管理システム

3. IFRS ここだけは要注意



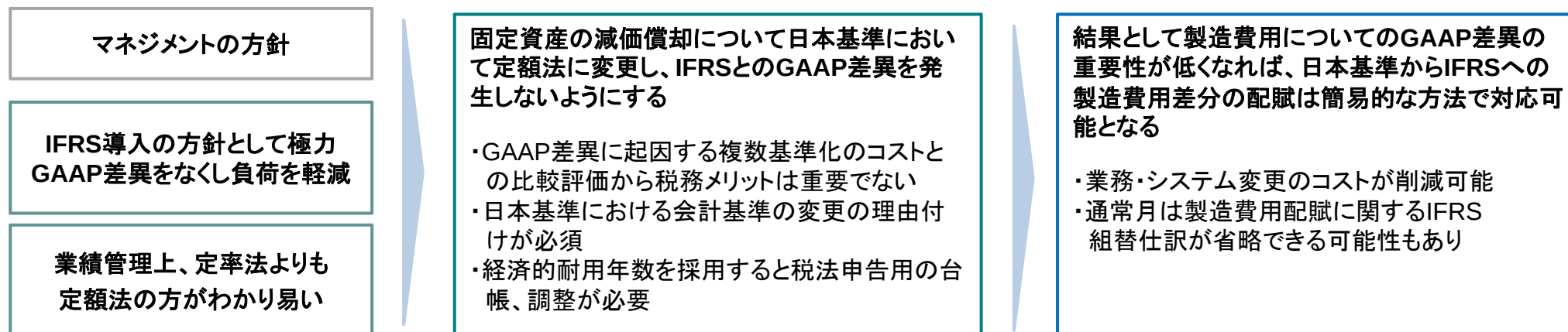
3-1. IFRS ここだけは要注意～減価償却と原価計算

製造経費計上に関する日本基準とIFRSでGAAP差が発生する場合、原価計算、低価法の適用、棚卸資産の未実現利益算定までの一連の会計情報処理プロセスに複数基準対応が必要となる。金額的に重要性がある場合、業務・システム整備への影響が大きい。



3-2. 減価償却費 先行企業の検討の方向性

原価計算関連業務・システムのIFRS対応は負荷が高い。このため先行してIFRS対応を検討している企業の中には日本基準において固定資産の減価償却方法を定額法に変更するケースもある。



- ✓ 複数の正しい原価が存在するという状況は製造業において受け入れにくい
- ✓ 経営管理の視点からは連結決算がIFRSが正なら、個社単体決算もIFRSが正という考え方

上場企業の会計方針の変更(週刊経営財務 より)

固定資産の減価償却方法を定率法→定額法に変更した会社

平成23年3月期: 10社 JXホールディング(連のみ)、三菱ケミカルホールディングス(連のみ)、ルネサスエレクトロニクス(連のみ) 他
平成22年3月期: 14社 パナソニック、スタンレー電気、エフテック 他
平成21年3月期: 10社
平成20年3月度: 28社

※ 税務メリットの時間価値

定額法によっても定率法によっても固定資産の償却終了までの額面トータルでは税金は変わらないが、定率法による場合、投資初期の税金負担が少なく、後年で増加するため、キャッシュの現在価値を考えると、現在価値ベースでは定率法の方が有利となる
例えば 10億円の投資に対し、基準金利を3%とした場合、耐用年数10年の定率法と定額法とでは、投資時点の現在価値ベースで18百万円、定率法が有利となる

会社および講師のご紹介



会社および講師のご紹介

株式会社アカウンティング アドバイザリーは、企業の複雑な会計処理や財務報告に係る問題のソリューション、そして私どものグローバルネットワークを活用した、グローバル企業のマネジメントが抱える経営管理と財務報告に関する課題のソリューションを提供する高品質な会計プロフェッショナル集団として、設立された会社です。米国会計基準、国際会計基準に関連するサービスおよび海外でのサービスにつきましては、ヒューロン コンサルティング グループと業務提携しており、大規模なプロジェクトに対応するために様々な経験と実績を有する国内会計・税務の専門家とのネットワークを築いております。

株式会社アカウンティング アドバイザリー

設立 : 2010年6月24日
代表 : 代表取締役社長 井上 寅喜
本社所在地 : 東京都新宿区西新宿1-26-2 新宿野村ビル5階
代表電話 : 03-6304-5231 ウェブサイト : <http://www.aaco.jp/>
連絡先 : shuichi.sakurada@aaco.jp

櫻田 修一 マネージング ディレクター / 公認会計士

1985年にアーサーアンダーセン入所、元アーサーアンダーセン ナショナルパートナー。監査部門での8年間の国内製造業、流通業等の会計監査業務及び株式公開支援業務を経て、同ビジネスコンサルティング部門に転籍。経営管理、会計分野を中心とした、変革コンサルティングおよび連結・経営管理・ERPシステム導入コンサルティング、プロジェクトマネジメントを手がける。

現在、IFRS財務諸表作成支援、IFRS導入支援の他、グループ経営管理・財務会計業務領域での改革等の会計関連プロジェクト支援サービスを提供している。

