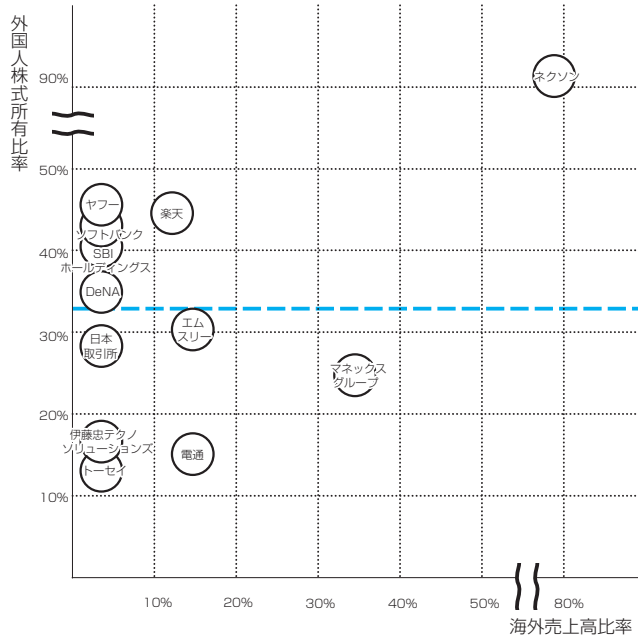


図表1-2：IFRS導入、導入予定企業（非製造業但し商社を除く）の分析

※2014年5月1日までに導入済み又は導入予定を公表した企業



社名	海外向け売上割合	外国人株式所有比率
DeNA	10%以下	36.3%
SBIホールディングス	10%以下	40.6%
マネックスグループ	33.5%	25.7%
トーセイ	10%以下	13.9%
楽天	11.5%	44.8%
ネクソン	76.6%	91.2%
ソフトバンク	10%以下	43.8%
エムスリー	15.6%	30.5%
ヤフー	10%以下	46.0%
伊藤忠テクノソリューションズ	10%以下	15.9%
日本取引所グループ	10%以下	29.3%
電通	15.2%	15.3%
平均	—	33.3%

※トーセイは2013年11月期、楽天、ネクソン社は2013年12月期、その他は2013年3月期の有価証券報告書にもとづき作成

IFRS任意適用の理由を導入企業2社の公表資料から探してみる。

図表2：IFRS任意適用の理由

IFRS導入企業の声（プレスリリース）

武田薬品工業 プレスリリース (2013.5.9)	当社は、持続的な成長を実現していくため、新興国に強固な事業基盤を有するナイcomed社を2011年に買収し、グローバルに販路を拡大しました。今後もより一層、グローバルでの事業活動を強化していくことを背景に、欧米同業他社との財務情報の比較可能性の向上、資金調達の実施の拡大、およびグループ内での会計処理の統一等を目的とし、IFRSを任意適用することとしました。
セイコーエプソン ニュースリリース (2014.4.30)	エプソンは、連結売上高のうち海外向けが約7割を占めており、アジア地域をはじめ欧米などにも生産拠点を有するとともに、世界各地域に販売会社を置くことにより、グローバルに事業を展開しています。このような状況のもと、IFRSの適用にとめない、グループ各社・各事業に対して統一された仕組みや情報に基づくマネジメントが可能となり、「真のグローバル企業」としての経営基盤強化を図ってまいります。

※下線は筆者による強調

まず武田薬品工業は、欧米の同業他社との財務情報の比較可能性の向上を利点として挙げている。同社は国内大手の製薬企業であり、今後の主要な競合先は欧米のメガファーマになることが予想される。今後のメガファーマとのグローバルベースの戦いを見据え、多くのステークホルダーから関心を集めることを意図し、同業他社との比較の容易性の向上を目指してIFRS導入に着手したというのが一つ目の理由と読み取れる。

もう一つ同社が挙げた理由に資金調達の選択肢の拡大がある。その背景には海外事業の拡大や海外M&Aのさらなる可能性拡大という狙いと関係が強い

ようにも考えられる。グローバルレベルで最適な資金調達を果たしていくこと、特にM&A交渉の中ではIFRSでの対話が容易にできないことに大きなハンディがあるのかもしれない。

セイコーエプソンは、IFRS導入の理由としてグループ各社・各事業に対して統一された仕組みや情報に基づくマネジメントが可能となるという点を挙げている。IFRS導入を通じてグループ共通のものさしを用意し、意思決定に必要な会計情報そのもののあり方を整理すると共に、これをどのように収集するかと言った業務の手続きの統一化にも着手して

いるのではないかと推察できる。経営インフラの構築の基盤として、統一された仕組みのきっかけとなり、また、グローバルベースで使い勝手が良いIFRSが採用されたという背景も垣間見える。

2. IFRS導入のメリット

企業は通常、その費用対効果を勘案し、コストに見合うだけのメリットを享受できると判断した場合に必要な意思決定を行う。IFRS導入を実施するにあたり、企業はどのようなメリットを享受できると考えたのだろうか。IFRS導入のメリットは、大きく分けると「課題の克服」と「将来への布石」の2つがあげられる。ここで言う「課題の克服」とは、マネジメントやファイナンス組織が抱える差し迫った悩みを解決していくものを示しており、「将来への布石」とは、今後の企業の成長を考えた時にIFRS導入を行うことに利点があることを整理した。

2-1. 課題の克服

IFRS導入が解決策となり、克服出来る課題として、①財務情報の標準化、②財務情報の適時性の向上の2点について考えてみることにする。

まず、①財務情報の標準化について触れる。ある企業の事例では、IFRSの導入を通じてグループ内の会計処理の統一を図り、さらに踏み込んで子会社の勘定科目体系まで統一し、個社の元帳を「共通言語化」するに至っている。これは会計処理の仕方を統一しても、勘定科目体系がバラバラでは本社が子会社の財務数値を見た時に内容がわかりにくいために統一を図ったと伺っている。これにより、個社の業績の変動理由が把握しやすくなり、また、「この勘定科目の内容は何か」といったことを都度確認するような決算業務の手間も減らすことができたという。このような情報の形態やコードの統一などの標準化は、取り組む機会はシステムやIFRS導入時などに限られるが、ファイナンス部門の業務効率を上げるという視点ではきわめて重要なポイントである。

次に、②財務情報の適時性の向上に関する課題について触れる。日本基準では実務上、決算日について3ヶ月を超えない差異を許容しているケースが多いため、本社が3月決算の会社でも海外子会社が12月決算などという例が実務上多く見受けられる状況にある。そうした企業は、3ヶ月間の決算日の差異を利用し、海外子会社のファイナンス組織の限られたリソースで連結決算日に間に合うよう決算業務を行っている。一見、実利に適った取り組みとも言えるが、そもそもの財務情報の適時性という点から見れば、3ヶ月の決算日のずれが存在することには懸念が残る。会計基準で実務上許容されていると

はいえ、連結財務情報に3ヶ月前の数値が集約されている状況は、内部向けの管理会計としては好ましいものではなく、IFRS導入を契機に、グループ内で決算日統一が実現されることが望ましい。なお、決算日統一の過程では、3ヶ月間の決算日のずれをなくすことは、特に海外子会社において決算早期化の取組みを必要とすることを意味する。決算早期化のボトルネックとなる取引の洗い出しなどの作業にあたっては、本社と海外子会社との連携体制がしっかり構築できていることが前提となろう。

2-2. 将来への布石

次に、ファイナンス組織の将来に向けた環境整備に意義を感じてIFRSを任意適用している事例を見てみる。例えば、特に海外企業のM&Aにより急速に拡大した企業では、自社グループの業績を分析するための詳細な情報を把握ができていない場合がある。そこでIFRSを導入し、共通のものさしを整えることで、海外子会社を含むグループ企業の経営管理・業績管理レベルの高度化を実現することが可能となる。

高度化を語る背景として経理・財務業務の標準化に触れておきたい。昨今、ファイナンスの分野においても広くグローバル人材を育成して行かなければならないという課題を掲げている企業は少なくない。しかし、筆者はグローバルな人材育成に着手する前に、まず、業務の標準化が重要になると考えている。経理・財務の業務をグループベースで標準化することができれば、さまざまな育成の機会を与えられるだけでなく、一方では相互補完も可能となり組織体制としても強靱となる。このような組織になるための前提として会計処理が統一されていることが必要となる。IFRSによる会計処理の統一はこの業務標準化の基礎となるものであり、今後、海外子会社を中心に広くグローバル人材を採用、育成、活用する必要性が高まることを想定すると、IFRSをそうした人材育成にあたっての共通言語と考える企業もある。

さらに、経営管理の高度化という面において、IFRS導入に伴い、自社の経営指標を改めて設定する動きが見られる。IFRSでは基準上、営業利益についての厳密な定義は存在しない。そのため、自社の収益性を投資家に説明可能な利益指標を自ら定義し、株主や機関投資家への説明に用いているケースがある。例えば、日本たばこ産業では「調整後営業利益」という新たな指標を採用しているし、武田薬品工業では「Core Earnings」という欧米製薬企業が多く採用している指標を設定している。また、日本板硝子では「個別開示項目前営業利益」といった指標を設定している。

図表3：IFRS導入に伴う自社の経営指標の設定例

日本たばこ産業	調整後営業利益	営業利益+企業買収に伴い生じた無形資産に係る償却費+調整項目(のれんの減損損失+リストラクチャリング収益及び費用等)
武田薬品工業	Core Earnings	営業利益+企業買収に係る会計処理の影響+無形資産の償却費+減損などの一時的要因
日本板硝子	個別開示項目前営業利益	営業利益+減損及び企業買収等の個別開示項目+ビルキントン買収に係る償却費

上述した業務標準化や自社の経営指標を改めて設定した事例はIFRS導入と同時に、又は導入後比較的短期間に実施されるものであるが、IFRS導入により中長期的にファイナンス組織力の向上に寄与したケースとして、経営管理上の課題に対応した事例を3つ挙げる。

まず、①**開発費の管理強化**についてである。IFRSにおいて開発から生じた無形資産は一定の項目に関して立証できる場合にのみ資産計上することとなり、そのためIFRS導入過程にて開発活動の業務フローはどのようになっているかを確認することになる。この業務フローを整理すると、研究開発活動のあり方を見直すことになり、その過程で開発費予算の配分方法や管理方法の見直しに発展することがある。必ずしも開発活動は将来の売上に寄与することが確実といえるものではないが、その関係性を精査することにより、投資基準等の投資管理制度の見直しに繋がる場合等がこれにあたる。

次に、②**業績評価指標の共通化**である。前号掲載の「グローバル連結経営の観点から考える移転価格対応」において、移転価格対応で取引条件が変わると現地法人のパフォーマンス評価が変わるという点を言及したが、それと似ている。今まで海外子会社ごとにバラバラであった業績評価基準に、グローバルで統一されたものさしが出来たことで、海外子会社の業績評価がしやすくなる。本社が海外子会社に対して統一されたものさしで適正な業績評価を行うことで、企業のグローバルの経営管理力は、より強固なものとなる。

さらに、③**PMI (Post Merger Integration) 能力の強化**も、注目すべきメリットである。M&A後に、被買収企業をグループ企業として統合していくプロセスで、IFRSが役に立つケースがある。買収企業に独自の勘定科目体系や取引システムがあれば、IFRS導入時に整備したグループ統一のレポーティング体系等を流用できることが良くあるためである。IFRS導入プロジェクトにて作成した海外子会社向け説明資料のうち、合併や組織再編などでの活用も想定できるものは、一定のタイミングで最新の状態に更新しておくことも一考である。

ここまでの事例を見てくると、IFRSはその導入に関係し、周辺の業務への影響や各種のステークホルダーに与える影響も大きいことが分かる。IFRS任意適用を通じて、様々な課題を直接的または間接的に解決することができ、ファイナンス組織の強化に貢献する。さらに、財務情報のグローバルでの比較可能性向上や資金調達手段の多様化を図るなど、各社それぞれ、自らのグループの導入目的を整理することがすべての活動の前提と言えよう。

3. ファイナンス組織への影響

これまでIFRS任意適用企業が受ける導入メリットについて考えてきたが、IFRS任意適用企業がIFRSを導入する過程の中で、上述した事項のほかにもファイナンス組織を強化している側面が見受けられる。特に若手人材がIFRS導入プロジェクトに当初から携わることでファイナンス組織を支える貴重な人材に成長する事例が多い。

例えば、若手人材がIFRS導入プロジェクトの過程で、収益をはじめとする取引の内容を調査するために海外子会社と連携を取り始めたケースで説明したい。ある企業の海外子会社向けのIFRS導入の説明会において、プロジェクトメンバーが「新しい会計基準では収益の認識を出荷基準ではなく、着荷基準で行ってください」と説明していた。それでは現在は出荷基準で統一されているのかと、確認してみた所、日常のオペレーションは必ずしもそうではなく、現地の会計基準や税務基準にて処理されていることが分かったという。それまで本社は連結パッケージにて、出荷基準にて計上している旨の報告を受けていたが、それはあくまでも連結パッケージ作成上の調整を経たものであり、現地でのオペレーションはその報告された基準とは異なるものであったという事例である。

このように、海外子会社の基本的な会計処理を理解することに始まり、プロジェクトの過程で把握できた海外子会社の抱える経営管理上の課題についてその解決策を検討しながらIFRS導入を実施することで、会社や部門の枠組みを越えたコミュニケーションを図ることができるようになる。さらに、各種の課題に対し、これを放置することなくプロジェク

トとして解決に向けて働きかけることにより、ファイナンス組織が強化されるという好循環が始まると考えられる。IFRSを導入するプロセスを通じて、ファイナンス組織やそれをささえるファイナンス人材が強化されるのは紛れもない事実である。このようにIFRS導入プロセスを通じて企業の抱える課題に対応した経験を得ることが出来ることは、現場レベルでのIFRS導入の大きなメリットの一つではないかと考えている。

また、IFRS導入過程では中長期的な課題の識別がなされることが多く見られた。強化されたファイナンス人材がIFRSをインフラとして活用することにより、中長期的な課題に対して有効な解決策を提示し、施策として実行しやすい環境になると考えられる。今後このような役割がファイナンス組織に対する新たな期待となるのではと考えている。

4. まとめ

これまでIFRS導入という手段を通じて企業内の課題の克服ができ、さらなる将来の布石としての環境整備が可能になるということについて、いくつかの事例などを使いながら考察してきた。事例の考察を通じ、IFRS導入はそれ自体が目的ではなく、課題の克服や将来実現したい事に備える手段として活用されているケースを踏まえると、導入の自社にと

っての意味のある取り組みを見出すということが必要ではないか考えられる。

IFRS導入プロジェクトの過程では、会社や部門の枠組みを越えて、各事業部門や海外子会社とのコミュニケーションが図られる。それにより、グループ内の取引の理解が進み、またフェアな業績評価を行う素地ができるようになる。本社のファイナンス組織の役割の見直しにもつながる可能性がある。

現在、IFRSの任意適用を検討されているか、IFRS導入に向けた準備を進めている企業も多いと想定されるが、IFRSの導入コストを上回るメリットを最大限享受して頂きたいと考える。トーマツグループでは、IFRS任意適用をスムーズに実施し、IFRS導入のメリットを効果的に活用できる体制構築を含め、IFRS任意適用企業をサポートしていきたいと考えている。

次回、第6回はファイナンス組織・人材の未来と進化の道筋について取り上げる。経営の中核的な役割を担うことのできるファイナンス組織を構築するにあたり、あるべき将来像と到達に向けた道筋を描くアプローチを紹介するとともに、そのような組織で活躍できるファイナンスの人材像やその確保・育成方法について解説していきたい。

以上

この記事に関するお問い合わせ先
ファイナンストランスフォーメーション事務局
email : ftjapan@tohatsu.co.jp