



Title	経営者はIFRS にいかに対処すべきか
Author(s)	小野, 哲
Citation	経営と経済, vol.89(4), pp.99-110; 2010
Issue Date	2010-03
URL	http://hdl.handle.net/10069/23424
Right	

This document is downloaded at: 2020-10-27T21:11:24Z

《研究ノート》

経営者はIFRS に対処すべきか

小 野 哲

Abstract

The purpose of this paper is to examine how the manager should deal with IFRS. In this paper, first, author describes the characteristic of IFRS which is necessary when author investigates the influence that IFRS give to the company.

Second, concerning space, while taking up No. 19, No. 39, and No. 32 which are the topic of these days of IAS, author examines the influence that they give and problems which watched from the manager . Because author can't cover all influence that IFRS give in this paper.

Finally, from the viewpoint of the cost and the system, author wants to describe problems in the introduction of IFRS and the importance of relations in the correspondence of the CEO and the CIO.

Keywords: IFRS, Cost, System, CEO, CIO

はじめに

金融庁は2009年12月にIFRS（国際財務報告基準）に基づく有価証券報告書の提出を認める内閣省令を公布し、2015年にも上場企業の連結決算にIFRSを強制適用する方向で検討が行われている。このIFRSを導入すれば国際的な資金調達が可能となる、統一的な会計基準を用いることで財務諸表作成の時間とコストが低減される、海外の支社等を含めたグローバルレベル

での業績の把握がよりスピーディに行える等のメリットが指摘されているが、IFRSの導入は企業にとって容易なものではなく、情報システムでの対応が重要な問題となろう。本稿では主に多品目の製品を製造するメーカーを想定しながら、IFRSが及ぼす影響を経営者サイドから検討したい。

本稿においては、まず、IFRSが与える企業への影響を探る上で必要となるIFRSが持つ本質的な特徴を明らかにする。つぎに、IFRSが導入されれば企業は様々な面で影響を受けることになるが、紙幅の関係上本稿においてすべてを網羅することはできないので、最近のトピックであるIAS第19号、第39号、第32号を取り上げながら、それらが及ぼす影響と経営者サイドからみたIFRSの諸問題を述べる。そして、コストやシステムの観点からIFRS導入における問題点とCEO（最高経営責任者）とCIO（最高情報責任者）の対応の関係の重要性について検討したい。

・IFRSの特徴

IASB（国際会計基準審議会）により生み出されたIFRSはEUから世界中に普及した。EUは、文化や習慣や経済環境などが異なった多様な国家から成る連合体で、統一的な会計基準を作り出す作業がIASBによってなされた。この過程で米国基準の問題と同時にEU諸国の置かれている状況を考慮して、統一的な会計基準を作り出した。このことは、世界の他国が受け入れやすい内容でもあった。それ故に世界標準になりえたともいえよう。

多様な国家が受け入れる内容には細部にわたって取り決めを行うことは困難を伴うので、原則を決めて、細部を各企業が主体的に判断しながら会計処理を行っていく方が、統一的な会計基準の適用という面ではより容易なものになるであろう。よってIFRSでは、原則主義が用いられているのである。

ここでいうIFRSの原則主義⁽¹⁾とは、会計基準の概念を整理し、原理原則のみを示し、詳細なルールは示さないという考え方で、この原則主義の下で

は具体的な取引の処理は、企業の経営実態を表すためにシンプルにまとめられた原則に従って、各々が判断するというものである。そうなると判断に幅が生じることになるが、原則主義では同じ取引でも判断が相違した結果会計処理が異なった場合、それがある程度の範囲に収まるならよしとするのである。

この原則主義の背景には、多くの国が参加するゆえに大同小異につくために時には妥協や協調を行ってきたいわばEUの考え方があり、この意味からすればIFRSは妥協や協調の産物ともいうこともできよう。IFRSが大同小異につくために試行錯誤の上妥協や協調を経てきたものであるとすれば、IFRSの中身は流動的なものであり、状況に応じてこれからも変化していくことになる。

以上IFRSの特徴について述べてきたわけであるが、IFRSはコストを少なくしながら世界中の企業が参加できるよう原則を定めて、細部についての要望が出たり、他の部分についても問題が生じれば改善されその完成度が高くなっていくものである。現時点ではまだその過程にある未完成な状態にあることはいうまでもない。

このようにIFRSとは、グローバル化した企業の経営の実態が経営者による恣意的な操作を排除しながら世界共通で分かるというような国際的な見える化を、より負担の掛からないような形で実現すべく変わっていくものなのである。

・IFRSによる企業への影響

IFRSが導入されることにより企業の経営に様々な影響が及ぶことになるが、本章では最近のトピックであるIAS第19号、第39号、第32号を取り上げ、IFRSによる企業経営への影響の問題を考察する。

1. IAS 第19号による影響 - 数理差異の問題 -

退職給付会計における数理差異とは、年金資産の期待運用収益と実際の運用成績との差異、すなわち退職給付債務の数理計算に使用した見積数値と実績との差異及び見積数値の変更などにより発生した差異である⁽²⁾。この数理差異に関して IASB は2008年3月に「IAS 第19号「従業員給付」の改訂」において、回廊方式（コリドーアプローチ）を採用した。

回廊方式とは、数理計算上の差異に関しては、その額が上下一定範囲内に止まっていれば費用処理を行わず、退職給付債務または制度資産（公正価値）のいずれかが大きい方の10%で、この範囲を超えた場合には超過した部分について一定期間内で費用処理するものである⁽²⁾。上下一定範囲内に止まっている数理差異は、包括利益計算書において発生時に即時認識されることとなる。そうなれば、運用の結果が毎年の企業の業績で即時に表されることとなり、企業経営にとって補助的な仕組みである企業年金に企業業績が振り回されるようになるし、企業は株安による運用成績の悪化が及ぼすリスクの問題から年金資産の運用における株式の比率を下げようとするであろう³⁾。

2. IAS 第39号による影響 - 持ち合い株式の問題 -

IASB は2009年7月に「IAS 第39号「金融商品：認識及び測定」の改訂（改訂公開草案）」を公表し、金融商品の評価差額については企業の選択によって、当期の損益あるいはその他の包括利益に表示することを提案した。これに従えばその他の有価証券である持ち合い株式も、毎期の価値変動分を当期の損益として計上する、その他の包括利益に計上するといういずれかの処理が行われることになる。

持ち合い株式の価値変動分をその他の包括利益として処理せず当期の損益とすれば、損益に株式市場の変動が直接及ぶことになるので、評価差額についてはその他の包括利益として処理するケースが多くなるであろう。ただし、評価差額が純資産の部に計上されなくなれば、企業の業績に影響が及ぶこと

になるのはいうまでもない。

そうなると、株式の持ち合いを解消していくべきとの議論がますます盛んになってくると思われるが、果たして単純に判断してよい問題なのであろうか。周知のように株式の持ち合いは、経営を安定化させ長期的な観点からの事業活動の遂行に寄与するというメリットがある。特にメーカーでは独自性を持った製品開発を行わなければならないから未来投資を欠くことは出来ないで、負の影響があるからといって安易に株式の持ち合いを解消することは避けるべきではなかろうか。

3. IAS 第32号による影響⁽⁴⁾ - 資本取引として認められないことによる問題 -

IASBは2009年10月に「IAS 第32号「金融商品：表示」の修正」を公表した。このIAS 第32号が問題となるのが、つぎのようなケースである。ある企業が金融危機に対応するため、現金に代えて各国の株主に新株予約権を付与することにした。国によっては外貨規制があるので、そのような国の株主には現地通貨建ての新株予約権を発行することになったが、IAS 第32号に照らせば一部の例外⁽⁵⁾を除き、このような取引は資本取引とみなされずコールオプションの発行というデリバティブ取引となるのである。

このようにデリバティブ取引ということになれば、自社株の株価変動に伴いオプションの公正価値が変動し、その価値変動分はその他の包括利益となる。このような処理が行われるのは為替変動のリスクがより重視されたからであろうが、この問題も当然のことながら企業業績に影響を及ぼすことになる。

以上、IAS 第19号、第39号、第32号による企業経営への影響をみてきたわけであるが、経営者サイドからすれば、事業活動の行い方や2011年3月期より上場企業に対して包括利益の表示が義務づけられることによる企業業績への影響という面で、必ずしも好ましいとはいえないであろう。

特に IAS 第32号では本来であれば資本取引と認められてよさそうなものを、為替の変動リスクを重視するあまりデリバティブ取引にするなどということを見ると、現在の IFRS は投資家偏重気味ではないかと考えられる。

いうまでもなく企業には多様なステークホルダーが存在しており、企業は単に投資家のものだけではないのである。そして従業員を重視することはメーカーにとっては重要な問題であろう。なぜならば、「労使の長期的な関係を尊重することが、現場における製造実力の強さにつながっている」⁽⁶⁾からである。

したがって、長期的な視点から事業活動を行なわざるをえないメーカーからすれば、投資家により大きなウェイトが置かれていると思われる現行の IFRS の内容について、「長期的な取り組みにより成果を上げていこうとする努力が財務報告に適切に評価・反映され、結果として、投資家をはじめとする企業関係者の利益につながる」⁽⁷⁾というようなものに変えていって欲しいとの要望が出ることも当然のことであろうし、IFRS はその特徴から考えれば、このような要望に応えるべく改善されることでより完成度の高いものへと変わっていくであろう。

・ IFRS 導入の問題点と CEO・CIO の対応の関係

特に多品目の製品を製造するメーカーにとって IFRS の導入はコストや時間が掛かる大きな問題であり、内部統制の場合と同様に、その導入を行うために企業内の優秀な人材を用いなければならぬであろう。そうであるなら、経営者サイドからすれば、IFRS 導入のコストとして、そのような有能な人材が IFRS 導入に関与しなければ得られたであろう事業活動からの機会原価の問題も考慮せねばならないであろう。加えて、社内における IFRS についての教育コストも重要なものとなることはいうまでもない。

また、既述のように IFRS は未確定で変化する存在であるから、経営者サ

イドからすれば、IFRSの内容の変化に応じてシステムを低コストで変更しななければならない。このためには、クラウドコンピューティングが有用である。なぜならば、クラウドコンピューティングには低コストでかつシステムの変更に柔軟に対応できるというメリットがあるからである。ただし、機密の多いメーカーは、クラウド技術を社内システムに応用するプライベートクラウドにしなければならない。

よって、製販や現場との連携等そもそも複雑なビジネスプロセスを持つ多品目の製品を製造するメーカーは、競争優位の保持のために経営を進化させるべく、いかに自社に適したシステムを構築し、それをいかにうまく活用し、かつ進化させていかななければならないということに加えて、流動的なIFRS対応の面でも、低コストでこれらの課題を果たすためにはクラウドコンピューティングが必要であり、このクラウドコンピューティングをうまく活用しなければならないのである。

それゆえにシステムの構築やその活用に責任を持つCEOはCIOと相談し、協同作業によりシステムを構築していく必要がある。IFRSを成功裏に導入するためには、低コストのシステムの構築と導入への社員に対する再教育が最重要課題となる。システムの構築にはCIOの役割は大きく、それに対する見識がCEOに求められる。今までの検討からして、この見識とはシステムの構築・進化に対応出来るものであることはいうまでない。

最後に、特に多品目の製品を製造するメーカーにおいて変化するIFRSへの対応は非常に悩ましい問題であり、IFRSの導入は単に公認会計士と緊密に連携を取れば事足りるというほど単純なものではないことを銘記すべきではなからうか。

．おわりに

これまで本稿で述べてきたことを整理・要約すると、つぎのようなことと

なろう。

IFRSはEUの考え方が反映されたものであり、世界の他国が受け入れやすい内容であったため世界標準となったが、その中身は試行錯誤を通じた流動的なものでIFRSは今後も変化していく。

長期的な視点から事業活動を行わざるをえないメーカーからすれば、現行のIFRSは投資家偏重気味の内容になっており、事業活動の行い方や企業業績への影響の面で必ずしも好ましいものとはいえないだろう。よって、メーカーにおける長期的な取り組みによる努力の成果が財務報告に反映され、それが投資家をはじめとするステークホルダーの利益につながるようなものへとIFRSが変わって行って欲しいとの要望も出ている。IFRSの特徴から考えれば、このような要望に応えるべく改善されてより完成度の高いものへとなっていくであろう。

IFRS導入に際しては、優秀な人的資源の機会原価も考慮すべきであるし、システムを有効に活用するためのものも含めたIFRS対応の社内教育コストも重要なものとなる。

IFRSは変化するものであるから、このようなIFRSに低コストで対応するためにはクラウドコンピューティングが必要であり、それをうまく活用することが鍵となる。

したがって、IFRSの導入において、システムを巧みに取り入れ、それをうまく活用する（させる）ことに責任を持つCEOはCIOと相談し、協同作業でシステムを構築していく必要がある。

IFRSを成功裏に導入するためには、低コストのシステムの構築と導入への社員に対する再教育が最重要課題である。

いずれにしても、IFRSはEU諸国の状況から生み出されたものであり、いうまでもなく現状では完璧なものではない。できない部分についてはこれからの課題であり、寄せられた要望や不満に応じて細部が詰められていきながら、IFRSはより完成度の高いものへと変わっていくであろう。

また、IFRSの導入をスムーズに行うには、事前に影響度調査を実施しておくことが有効であろう。影響度調査により、様々な事業や業務についてIFRSが導入されることでどのような影響が生じるのかを分析し、課題を抽出しておくことが必要となろう⁽⁸⁾。その影響や課題は、多品目の製品を製造するメーカーほど大きなものであろう。

そして、既述のように、上記のようなメーカーにとって、IFRSの導入を低コストで確実なものとするには、システムと教育が成功の鍵となることを述べたが、このような意味からして、IFRSもCEOやCIOの進化を促す要因となろう。

注

- (1) 高浦英夫監修・PwC Japan IFRS プロジェクト室編『IFRS 国際会計基準で企業経営はこう変わる』、東洋経済新報社、2009年、pp.28 - 29。
- (2) http://www.tr.mufg.jp/houjin/yogo_kensaku/kaisetsu/ja_ko_/ja_ko_012.html , 2009.12.9。
- (3) 柳橋勝人「負債の網羅性と退職給付会計の改訂」『企業会計』第62巻 第1号、2010年1月、pp.109-110。
- (4) 鷲地隆継「資本を巡る解釈の問題 - IFRSにおける議論から - 」『企業会計』第62巻 第1号、2010年1月、pp.87 - 91。
- (5) 一部の例外とは、既存のすべての株主に対してプロラタ（比例配分）により割り当てる場合に限定して、既存株主との取引にあたり資本取引と認定出来るというものである（同上、p.90）。
- (6) 都 正二「企業経営の視点からみた時価評価 - 会計ビッグバンにおける議論を振り返って - 」『企業会計』第62巻 第1号、p.37。
- (7) 同上。
- (8) 日本経済新聞、2010年1月8日、第10面。

参 考 文 献

あずさ監査法人・KMPG 編『国際財務報告基準の適用ガイドブック - 日本基準との比較と作成実務（第3版） - 』、中央経済社、2008年。

- Charan, Ram, *Leaders at All Levels*, John Wiley & Sons, 2008 (石原 薫訳『CEOを育てる - 常勝企業の経営者選抜育成プログラム - 』, ダイアモンド社, 2009年).
- ICAEW, "EU IMPLEMENTATION OF IFRS AND THE FAIR VALUE DIRECTIVE : A Report for the European Commission," 2007 (http://www.icaew.com/index.cfm/route/151991/icaew_ga/pdf, 2009.12.5).
- 五十嵐則夫『国際会計基準が変える企業経営』, 中央経済社, 2009年.
- 岩崎尚子『CIOの新しい役割』, かんき出版, 2008年.
- 伊澤賢司『やさしくわかる IFRS - 国際会計基準のしくみから企業への影響, 対応まで - 』, 日本実業出版社, 2009年.
- ジャパン・ビジネス・アシュアランス株式会社編『IFRS実務ガイドブック』, 中央経済社, 2009年.
- 韓 昌洙・姜 翰秀「未来CEOの条件 - 創造的リーダーシップ - 」(http://www.series-japan.org/doc/08/Pub.V.html?jregesq=200804000004526&t_code=02..., 2009.7.20).
- 経営情報学会 システム統合特設研究部会編『成功に導くシステム統合の理論 - ビジネスシステムと統合した情報システムが成功の鍵を握る - 』, 日科技連出版社, 2005年.
- 経済同友会「CEO交代のプロセスイノベーション - 企業イノベーションの継続的な遂行を目指して - 」(<http://www.douyukai.or.jp/policyproposals/articles/2005/pdf/060410.pdf>, 2009.7.20).
- 溝口周二編『情報化戦略における進化とコスト・マネジメント (日本管理会計学会企業調査プロジェクト シリーズ No. 6)』, 税務経理協会, 2008年.
- 中垣 昇『日本企業と経営者の役割』, 税務経理協会, 2003年.
- 日経コンピュータ編集部「特集1 システムの内製化再び - 自社開発を強化する12社の決断 - 」『日経コンピュータ』第715号, 2008年10月, pp.38 - 51.
- 日本取締役協会「CEOに関するアンケート調査報告」(http://www.jacd.jp/report030401_01_repopdf, 2009.7.20).
- NTT データ経営研究所編『CIOのITマネジメント』, NTT出版, 2007年.
- 野村総合研究所 システムコンサルティング事業本部『最新 図解 CIO ハンドブック (第2版)』, 野村総合研究所, 2006年.
- 大沢武志『経営者の条件』, 岩波新書, 2004年.
- 大和田尚孝著・日経コンピュータ監修『システムはなぜダウンするのか - 知っておきたいシステム障害, 信頼性の基礎知識 - 』, 日経BP社, 2009年.
- 大和田 崇『IT投資の評価法 - コストと効果を定量的に分析・管理する - 』, 中央経済社, 2007年.

- Rapp, William V., *Information Technology Strategies : How Leading Firms Use IT to Gain an Advantage*, Oxford University Press, 2002 (柳沢 亨・長島敏雄・中川十郎訳『成功企業のIT戦略 - 強い会社はカスタマイゼーションで累積的に進化する - 』, 日経BP社, 2003年).
- Schubert, Karl D., *CIO Survival Guide : The Role and Responsibility of the Chief Information Officer*, John Wiley & Sons, 2004 (渡辺洋子監訳『次世代CIO - 最高情報責任者の成功戦略 - 』, 日経BPソフトプレス, 2006年).
- 清水龍瑩『社長のリーダーシップ』, 千倉書房, 2000年.
- 城田真琴『クラウドの衝撃』, 東洋経済新報社, 2009年.
- 須藤 修・小尾敏夫・工藤裕子・後藤玲子編『CIO学 - IT経営戦略の未来 - 』, 東京大学出版会, 2007年.
- Sull, Donald N., *Revival of The Fittest : Why Good Companies Go Bad and How Great Managers Remake Them*, Harvard Business School Press, 2003 (大館健児訳『変革へのコミットメント経営 - ハーバードで教える経営者の役割 - 』, 生産性出版, 2005年).
- Varon, Elana, "2007 CIO 100 Winners : How IT Can Harness the Power of Innovation," (<http://www.cio.com/article/127400>, 2007.11.17).
- 山本七平『人望の研究 - 二人以上の部下を持つ人のために - 』, 祥伝社, 2009年.
- 淀川高喜『強い企業をつくるビジネスイノベーション - ITで改革と創造を駆動せよ - 』, 日経BP社, 2008年.

