



国際財務報告基準（IFRS）に備える

第2回：プロジェクトROI最大化のために

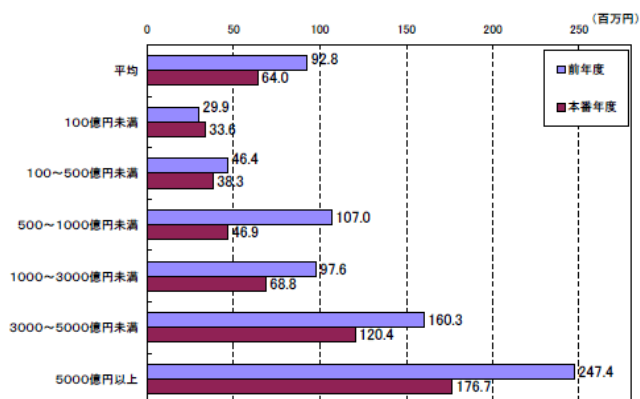
【はじめに】

前回（第1回）のNewsLetterでは、「IFRS¹適用の意義」としてIFRS適用の意味する内容について主に投資家との関係性にフォーカスを当てて検討を加えました。第2回はIFRS適用プロジェクトにおける費用およびその効果について考察を加えて参りたいと思います。

【J-SOXにおける費用対効果】

まず本題に入る前に、金融商品取引法における内部統制報告制度への取組、すなわちJ-SOX対応を振り返ってみましょう。多くの上場企業ではJ-SOXプロジェクトを立ち上げ、イニシャルだけで数億円単位の費用計上（社内人件費含む）を余儀なくされました。年商一兆円を超す企業の中では、数十億円～百億円規模にまで初期費用が嵩んだケースも耳にします。株式会社日本総合研究所が実施したアンケート結果（下図）を見てもそのことが窺えます。また、このグラフより売上高が低い企業ほど相対的に多額のコストを必要とした傾向も見取れます。

【J-SOX対応コスト平均】



出所：日本総研ウェブサイト

¹ IASBが作成したIFRSと、IASCが作成したIASとの総称の意味を込めてIFRSをIFRSsと称する場合があるが、本NewsLetterでは一貫してIFRSを用いることとする。なお、本NewsLetterの本文中意見に関する部分は筆者の私見である。



もちろん、日本企業がコスト削減のために全く手を打たなかったわけでもありませんし、J-SOX を低コストにて推進するためのアプローチ（インダイレクト・レポート）を採用するなど制度上の配慮があったのは事実です。しかしながら、監査費用のみならず文書化など「本来自前で十分賄える作業」までもコンサルティングファームや SIer などへ外注するなど、プロジェクト計画段階における準備不足を窺わせる事態を非常に多くの企業で目にしたのは残念な話です。

その結果、経営者は J-SOX 対応における投資対効果を疑問視するようになってきました。実際に我々が上場企業のトップマネジメント層にお話をお伺いすると「投資に見合うだけの効果が得られたのか疑問」「外部コストにお金を使いすぎた」という感想・コメントをしばしば頂戴します。そんなタイミングで押し寄せている IFRS の波について、「また制度対応でコストがかかるのか・・・」とネガティブな感想をお持ちになるとしても何ら不自然なことではありません。

【欧州における IFRS 対応コスト】

次に、日本での IFRS 対応コストを考えるに際して、実際に欧州で要したコストについて概観することとしましょう。欧州でも最大規模のイングランド・ウェールズ勅許会計士協会（The Institute of Chartered Accounting in England and Wales : ICAEW）の調査によると、EU における IFRS の初期投資（導入費用）は、連結売上高に対して概ね 0.05%~0.31%。継続投資（運用）は、概ね導入費用の 1/5 程度要しているようです（下図）。

【EUにおけるIFRS対応コスト平均】

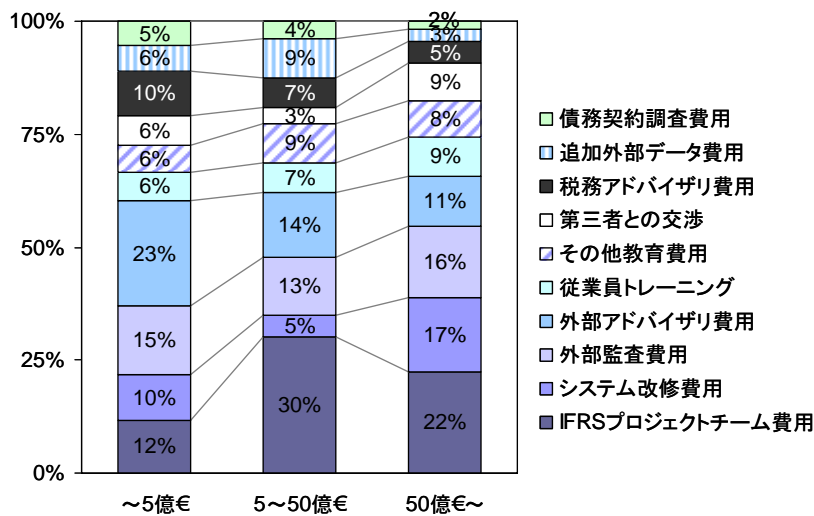
企業規模 (会社数)	IFRS導入費用(連結 売上高%)	IFRS運用費用(連結 売上高%)
連結売上高 5億€未満 (27社)	55万4千€ (0.31%)	10万5千€ (0.06%)
連結売上高 5億~50億€未満 (27社)	86万7千€ (0.05%)	20万8千€ (0.01%)
連結売上高 50億€以上(40 社)	343万€ (0.05%)	58万3千€ (0.008%)

出所：EU Implementation of IFRS and the Fair Value Directive - A report for the European Commission (October 2007) (ICAEW) をもとにCDI-S作成



着目すべきは、J-SOX 同様に、連結売上高が低い企業ほど IFRS 対応コストの売上高に占める比率が高い点です。これは、小規模企業は内部で人材を賄いきれず多くの作業領域にて外部リソース費用が発生したものと推測されます。なお、大規模企業では特にプロジェクト運営コストとシステム改修費用が大きくなっていますが（下図）、これは大規模であるほど子会社へのロールアウトを含めたプロジェクト管理が必要となっており、更に IT への影響も大きいことを示唆しております。

【IFRS対応コスト内訳】



出所：EU Implementation of IFRS and the Fair Value Directive - A report for the European Commission (October 2007) (ICAEW) をもとにCDI-S作成

備考：上記グラフは、以下のIFRS対応イニシャルコストの内訳を示す。

連結売上高5億€~：	554千€
連結売上高5~50億€：	867千€
連結売上高50億€~：	3430千€

【日本でのIFRS適用に要するコストを考える】

日本では、欧州（イニシャルコストとして連結売上高に対して概ね0.05%~0.31%（前述））と比較してより多額のIFRS適用コストが必要となるのではないかと指摘されています。これは、欧州と比して日本の会計基準のほうがIFRS適用に際して会計処理上の変更点が多い旨を根拠としております。もちろん、IFRS適用（アドプション）に先立って日本基準のコンバージェンスも相当進んでおり（企業結合、連結の範囲、金融資産負債



の分類と測定など²⁾ IFRS と日本基準との乖離は間違いなく縮小していますが、そのコンバージェンス対応に要するコストを含めれば、確かに欧州に比べて多額の IFRS 適用コストを要することとなるでしょう。だからといって、現時点で日本企業の一般的な IFRS 適用コストを定量的に予測するのはナンセンスですので、ここでは適用コストを左右するパラメータとコスト抑制のための方策について考察を加えていきます。

IFRS 適用プロジェクトにおいてコストの多寡を左右する主な要因（パラメータ）として、以下の 5 つが考えられます。

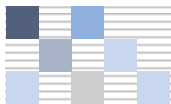
1. 適用目的／期待効果
2. グループ子会社数および事業領域数
3. 業務プロセスの整備状況
4. 情報システムの成熟度合
5. 会計を理解している人材のボリューム

まず「1. 適用目的／期待効果」について、IFRS 適用を単なる会計基準変更と捉えるのか、それともこれを機に財務経理業務を中心とする各業務のグループ標準化を狙うのかによって、IFRS 適用プロジェクトにおける作業項目が大きく変化するのは言うまでもありません。重要なのは、IFRS が業務プロセスの標準化度合いや管理会計のあり方といった経営モデルに大きく影響しうるため、その適用目的／期待効果については最終的にトップマネジメントが決定すべきであるという点です。経営者が財務経理部門に対して「IFRS 適用にはどの程度コストがかかるのか？」と問う企業が殆どと思われませんが、経営者はそれ以前に「IFRS 適用に何を求めるのか？」と自問すべきで、全てはそこが出発点となるのです。

次に「2. グループ子会社数および事業領域数」についてですが、子会社数および事業領域数が増えればそれだけ業務プロセスが多様化することとなり、その分影響範囲が拡大します。さらに、それらグループ子会社が展開している地域や採用している会計基準についても影響要因となります。

「3. 業務プロセスの整備状況」は、財務経理業務だけでなく生産～物流～販売といった各バリューチェーンごとの業務プロセスが IFRS に対応できる状態であるか否かを意味します。具体例を挙げると、IFRS では一定の要件を満たす開発費について無形固定資産計上が求められますが（IAS38 号）、そのためには開発案件の管理体制が構築されている必要があります。ところが管理体制の構築状況は企業によって大きく差が有ります。すなわち、研究開発テーマごとに製品化計画や進捗だけでなく期待収益などを詳細に把握しており、さらに開発テーマ別の原価管理を精緻に行うために活動基準原価計算（Activity Based Costing：ABC）までも導入している企業もあれば、その一方で研究開発部門は存在するも

²⁾ 今後のコンバージェンス計画の詳細については、企業会計基準委員会 (ASBJ) が記載しているプロジェクト計画表を参照されたい。

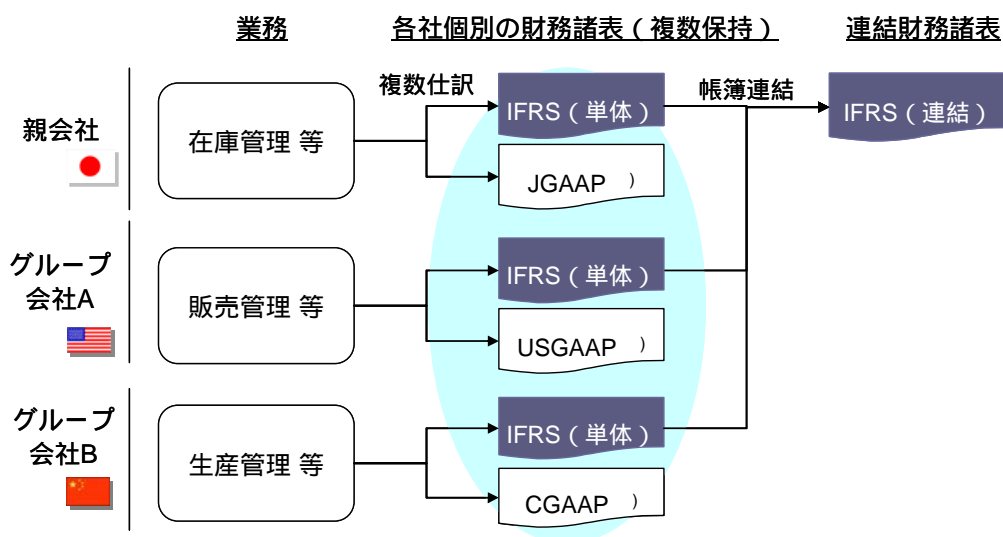


の完全な「どんぶり勘定」で案件別には全く把握できていないという企業もあるのです。前者の企業のほうが開発費に係る IFRS 適用コストが低い傾向にあるのは言うまでもありません。

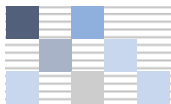
「4. 情報システムの成熟度合」では、単に基幹システムや連結会計システムといった情報システムが整備されているか否かだけでなく、IT マネジメント体制が整備されているか否かも重要なパラメータである旨に留意が必要です。特に連結会計システムだけでなく基幹システムの標準化を進める場合には、親会社の各子会社に対する IT ガバナンス（リソース・システム構成や投資計画へのコントロール等）が一定水準以上で機能している必要がありますし、大規模なシステム改修プロジェクトを遂行できるだけの体制・能力が備わっていないければなりません。

最後に「5. 会計を理解している人材のボリューム」についてですが、財務経理部門を中心としてグループ内各部門が IFRS について理解する必要があります。IFRS ベースで連結財務諸表を作成する方法は大きく 2 種類に分かれます。一つは個別財務諸表を IFRS ベースで作成して連結する方法、もう一つには連結財務諸表を日本基準から IFRS ベースに組み替える方法です（下図）。前者の場合、一般的に情報システムがグループ内で標準化されると共に親会社の財務経理部門の負担が緩和されるためメリットが大きいのですが、この方法を採用するためには、各現地法人（もしくは各地域）に IFRS を理解している財務経理スタッフを配置できることが前提となります。

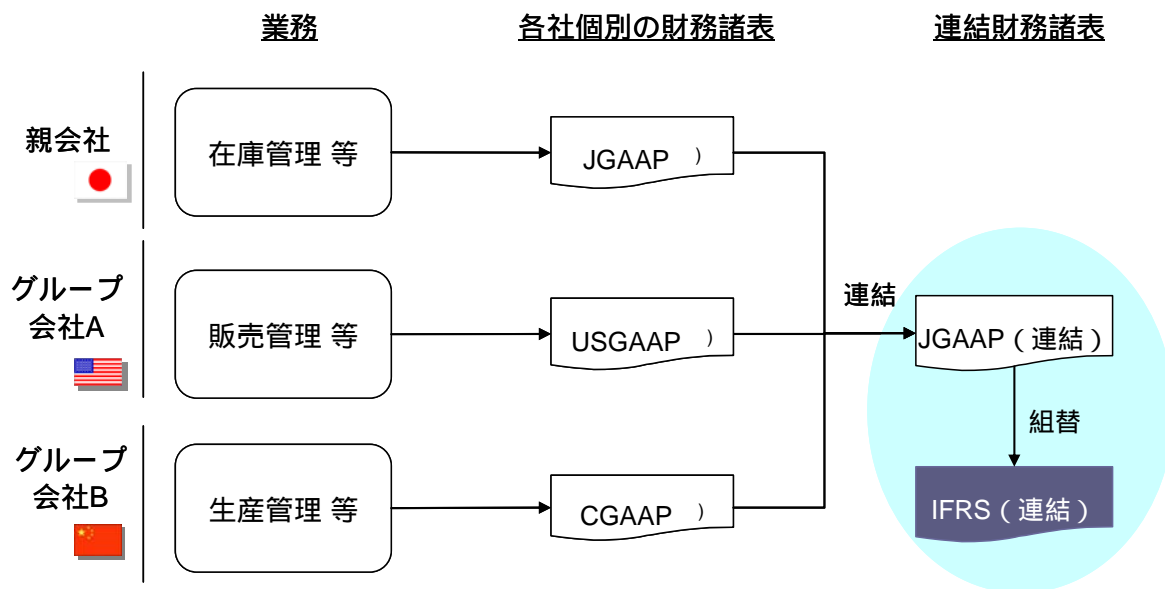
【1. 個別財務諸表からIFRSベースで作成】



1) GAAP : Generally Accept Accounting Principles(一般に公正妥当と認められている会計原則)



【2. 連結財務諸表のみIFRSベースで作成】



さらに、IFRSは財務経理部門だけでなく現場部門（販売部門／購買部門など）にも影響します。IFRSによる影響として最もポピュラーな収益認識を例にとると、営業部門は収益計上のタイミング（リスクおよび便益の移転）がどこにあるのか、そしてその収益は全て同時に認識可能なのかといった会計処理面の論点を把握するだけでなく、それらの処理を行うに相応しい契約が得意先と締結されているかといった点まで考慮が必要となります。したがって、現場部門もIFRSを理解する必要があり、IFRS適用プロジェクトにおいては現場部門の会計への理解度を考慮に入れた上で教育を実施していくこととなります。

各企業におけるIFRS適用コストを見積もるためには、上記のとおり適用目的を明らかにすると共に企業の現在地を幾つかの観点から評価することが重要です。適用目的からReturnが計算されるため、IFRS適用コストの回収状況を示すROIを計算可能となります。プロジェクト成否を判断する重要評価指標としてROIを常に意識したプロジェクト運営を強くお勧め致します。

【IFRS適用コストの抑制】

ROIを高めるためには、Returnを高めるかInvestmentを抑制するか（もしくはその両方）が必要となります。そこでIFRS適用目的／期待効果を維持することを前提に、IFRS対応コストをどのようにして抑制すれば良いでしょうか。最もコスト抑制として効果的な



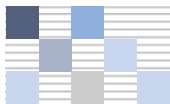
手段は作業項目の計画的な絞込みと内製化です。例えば J-SOX プロジェクトにおける文書化を振り返ってみましょう。業務フロー／業務処理記述書／リスクコントロールマトリックスという所謂 3 点セットを外部第三者に依拠して作成した企業は多かったのですが、そもそも新規で作成せずとも、社内でシステム構築時に作成したフローチャートなど流用・代替できる文書があったかもしれません。また新規文書作成が必要だとしても、(内製化に伴う機会費用が多額でないことを前提として) 外注先への業務概要説明やフロー等成果物のレビューに要する時間・コストを加味すると明らかに内製化すべき内容でした。にもかかわらず文書化を外注した企業の多くは、現在地を把握できていない／プロジェクトの計画立案が後手に回るなど準備段階で躓いて、慌てて J-SOX 対応を迫られた企業のはずです。前述の通り、J-SOX に限らず欧州の IFRS 導入の際にも「売上高が低い企業ほど相対的に多額のプロジェクト費用を要した」傾向が見て取れるのですが、その背景として売上高の低い企業が「自分たちの規模であれば直前の対応で足りるだろう」と目測を誤ったことも挙げられます。実は、IFRS 適用についても既に同様の流れになりかけています。すなわち、大企業(年商数千億超)の多くは IFRS 適用に向けた準備を始めていますが、小規模～中堅企業の殆どはまだ情報収集もしくは様子見の段階で、準備を始めている企業はごく僅かであるという状況です。今までと同様の過ちを繰り返さないためにも、特に小規模～中堅企業こそ早期の影響分析・作業項目検討により作業項目の優先順位付けをしっかりと行い、内製化できる作業については極力内製化してプロジェクト費用を抑制することをお勧め致します。

なお、作業内製化による効果は単なるコスト抑制に留まりません。多くの書籍等で紹介されているとおり IFRS では原則主義が採用され、企業は自身の判断により会計処理を行うことが求められます。すなわち、企業は最終的に監査法人やコンサルティングファームといった外部の専門家に依拠せずに自立・自走する必要があります。そのためには、本番運用前の準備段階から「自分たちでプロジェクトを進める」「外部には本当に必要と思える部分を依頼しよう」という位の気概が必要でしょう。そういった観点からも、IFRS 適用プロジェクトにおける外部への依存度合いを抑制することは非常に大切です。

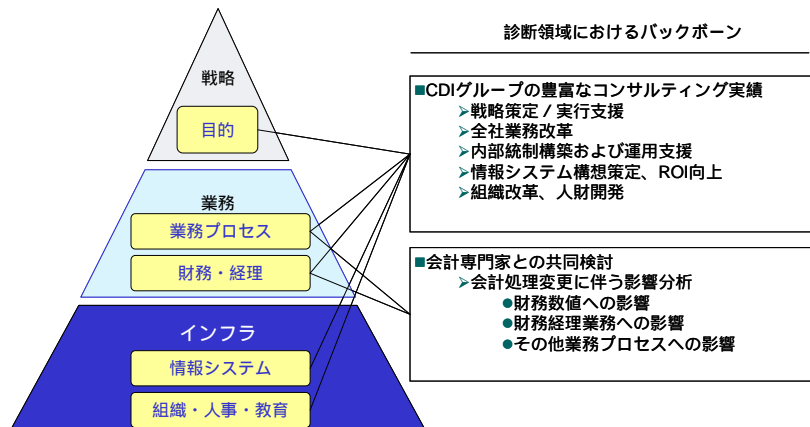
【CDI ソリューションズの簡易診断サービス】

CDI ソリューションズでは、各企業が IFRS の導入目的を正しく理解すると共にその主要な影響範囲を把握するために「IFRS 適用簡易診断サービス」をご用意しております。

業務改革プロジェクトなど課題解決に際して、CDI グループでは単体ではなく一連の関係性のある課題をワンセットで解決することを推奨しております。これは、一つの視点ではなく(1)戦略の見直し・再認識、(2)業務プロセスそのものの改革、(3)組織改革、(4)人事改

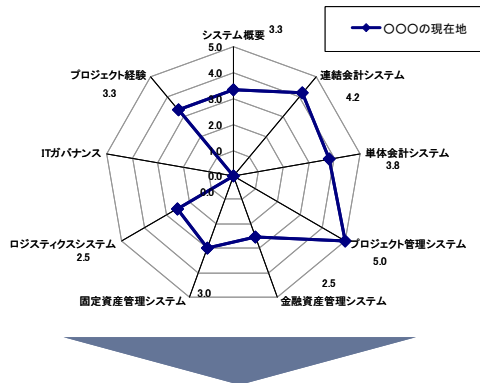


革、(5)情報システム改革を全て同時に行うことによってこそ、全社的な課題解決が行われるためです。IFRS プロジェクトも、その影響範囲を鑑みる限り「単なる会計基準の変更」ではなく「全社業務改革」に類したアプローチが適しており、その意味においてワンセットで影響を見る必要があります。従いまして、「IFRS 適用簡易診断サービス」における診断領域も戦略／業務／インフラ（人事・IT）にフォーカスを当てます（下図）。



具体的には、IFRS 適用プロジェクトのROIを把握すべく、約2週間～1ヶ月間にわたるヒアリングを通じて企業におけるReturn（導入目的および期待効果）を確認するとともに、Investment（業務プロセスおよび財務・経理業務、情報システム、組織・人事・教育への影響）について主要な影響分析を行います。そして、特に業務およびインフラにおける影響分析ではその影響をレーダーチャート化して現在地を可視化します（下図）。

<IT領域の診断例>



【個別意見】

- IT企画機能および、会計システムを中心とした情報システムの整備が遅れている。
 - ITバランス：IT企画（ITコスト/リソース管理、システム投資計画策定等）体制の確立が必要
 - 情報システム：会計システムと連携するシステムの整備が必要
 - ※特に、販売管理の収益認識および金融商品のグルーピング/公正価値評価

さらに、「IFRS 適用簡易診断サービス」ではIFRS ベース財務諸表のシミュレーション結



果をご提供します。前回の NewsLetter にてご説明したとおり、IFRS 適用により自社の企業価値の見え方が変わる可能性がありますので、投資家へのアカウントビリティの観点から早目に準備・対策をとるためにも IFRS ベースで自社の財政状態および経営成績がどのように変化するかについて把握することは非常に有意義です。

これらの診断結果により、企業は現在地を評価するとともに IFRS 適用プロジェクトにおける ROI を把握可能となり、プロジェクト詳細計画も容易になります。プロジェクト ROI 最大化の一助としていただければ幸いです。

CDI ソリューションズ マネージャー 永松 正大 (ながまつ まさおお)