

特集

介護事業における マネジメントシステムの有効性

戸村智憲 特集

◆企業に与えるインパクトを解く

～内部統制・IFRS(国際会計基準)・クラウドそしてISO～【キーマンインタビュー】

◆『IFRSリテラシー、国際会計基準の経営への インパクト』を読み解く

巻頭インタビュー

組織改革を進め、「安全」「環境」「ISO」を柱に シナジー効果の発揮を目指す

財団法人日本ガス機器検査協会 木村文彦氏

Trend Report

[1] JAB環境ISO大会

「環境ISOの有効活用と活動の見える化～事例研究～」見聞記

[2] 構造的な変革が起きている。

グローバル化、社会構造の変化、ITの進化と法制度の変化(IFRS)...

キーマンに聞く

聞き手//柿川鮎子

企業に与えるインパクトを解く
～内部統制・IFRS(国際会計
基準)・クラウドそしてISO～

日本マネジメント総合研究所理事長 戸村智憲氏

Tomonori Tomura

——ビートたけしのお兄さん・北野大氏と並んで日本の人気講師ランキングの三位に選ばれた戸村先生ですが、名刺には公認不正検査士(CFE)の肩書きが入っています。

戸村 内部統制・内部監査関連の資格の一つですが、米国FBIなどで一般捜査官から特別捜査官への昇進の際に取得を推奨されています。不正検査や監査、IT系ではデジタルフォレンジック(機密漏洩などITに関する事件で行うデータ解析)やコンプライアンスなどを実施します。

日本では科捜研OBや海外では諜報機関OBの方々も取得されています。国内にCFEの協会があり、公認会計士や各種コンサルタントが自己研さんするための研究会などもあります。私自身はもともと組織変革や不正調査などを得意としていましたので、その関係から資格を取りました。

——戸村先生は米国でMBAを取得された後、国連に勤務されていました。

戸村 国連では内部監査業務のミッション・エキスパートという専門官として働きました。世界標準の内部統制についていち早く習得させて頂きました。まだ当時の日本では、その概念もほとんど知られていませんでした。

内部監査の専門官の後、戦略立案を行うミッション・エキスパート・リーダーとしても勤務していました。おかげさまで、企業でいうと「攻め」と「守り」の組織運営を担当し、ERM(エンタープライズ・リスク・マネジメント)に必須の両側面を肌で学んで身につけることができました。

帰国後は民間の企業役員として内部監査室の統括や、人事・総務統括などを経て日本能率協会のBSCコンソーシアム公認BSCコンサルタントに招

聘されました。内部統制やBSC(バランス・スコアカード)をはじめ、ワークライフバランスの指導なども行ってきました。今のところは、リスクマネジメント、コンプライアンス、ビジネスエシクス(倫理)などのご依頼がとて多くなっています。

ビジネス環境における三つのテーマ

——このところ注力している三大テーマがあるということですが、具体的に教えて下さい。

戸村 私が私費持ち出しで主催している日本ERM経営協会で公開研究会・普及啓発セミナーを開催していますが、「内部統制」「IFRS(国際会計基準)」「クラウド」という3大テーマが主要な研究課題です。

まず、内部統制ですが、内部統制はそもそも監査の人のためのものだ、とか、財務の人がやればいいという誤解が広くはびこっていますが、そうではありません。あらゆる業務に携わる人に関係するもので、社内でハンコをひとつ押すことも統制行為の一つなのです。

様々な内部統制に関する誤解を解き、もう一歩進めてクラウドを使った内部統制の効率化にも取り組み、日本初の提言も行っています。どなたでもご参加できますのでよろしければどうぞ。(www.j-erm.orgより無料メール会員にご登録頂きます。)

内部統制に関連してISOに関するテーマに限って言えば、統合監査が引き続き大きな課題の一つとなるでしょう。ERMをベースにして環境や品質など各種ISOを統合的に運用しようという動きは今後ますます加速します。ISOに関しては分断

化がはなはだしく、全体最適がなされていない実態からも、監査の統合化は必然的な流れです。

二つ目のIFRSに関しては、まず、IFRSとは何かという無機質な制度解説をする無料セミナーがあちこちで開催されました。それが今年に入って飽きられはじめ、次のフェーズに移ってきました。会計制度の視点でしか見ていなかったIFRSを、もう少し経営上の影響という視点で捉えようというものです。実際にはどうIFRSを実際の業務の視点で捉えるか。各部門への経営上の影響をどういう風に読み説いていくかが次の課題です。

もう一つ、コスト削減の大きな武器として期待されているクラウドです。不況の影響を受けてITシステムをどうにかしなければならぬと感じている経営者が増えています。普通のシステムを買えば何億もかかるが、何億もかけてシステムをつくっても、効率よく動かなかったりする。クラウドは導入後の使い勝手が良く、成功率が高い点とコストの点で非常に注目されてきています。クラウドは、初期費用の安さ・メンテナンス労力の削減・導入スピードの速さ、という3点で大人気です。

内部統制地獄を救うクラウド

——クラウドはあちこちで大人気ですが、それを内部統制とからめて説いてきた点が、非常に興味深く感じました。

戸村 実際に企業の経営者の方々とお話をしていると、みなさん悩んでいる。

実際に私が担当した各上場企業の経営者さんにも聞いた話ですが、ITパッケージを使ってJ-SOXに対応しようとする、実際にログの「取得」だけで約700万円はかかってしまう。

問題の早期発見・早期是正を行うためのチェック機能を持たせたログの「管理」も必須なので、それら周辺をいろいろ計算すると「ログ取得」と「ログ管理」のワンセットで少なくとも1500万円はかかります。

実際問題として今の経営状況でそんなにITにお金をかけるのは難しいのが現状です。でも、内部統制としてはログ取得・ログ管理も重要な監査指

摘事項として火急の課題です。いわば内部統制地獄に陥ってしまっています。

でも、クラウドでログ管理系のツールを使えば、導入金額が二桁くらい安くなる。クラウドは単にコストが安いだけでなく、導入スピードが速い。万が一、自社のシステムに合わないとわかったらやめて別のクラウドツールに乗り換えることもできます。

もし、1億かけたITシステムがダメだったら、クラウドのようにやめるわけにはいきません。もちろん、クラウドには漠然とした不安もあるけれどそれを克服することは可能です。問題は監査法人に対してクラウドが安全だという説明をすることですが、それもお金をかけずA3用紙1枚で簡単にできます。

監査対応において、私は世界で初めて「クラウド統制記述書」を開発して提案しています。この詳細はこのほど出版の拙著『なぜクラウドコンピューティングが内部統制を楽にするのか』(技術評論社刊)をご参照下さい。クラウドを活用して内部統制を賢くお金をかけずに進める工夫を出し惜しみなく掲載しております。

——クラウドに関しては安全性が心配されていますが？

戸村 昔、大手ソフトメーカーで情報が流出した事件が多くの人々の記憶にあって、あんなことがまた起きたら怖いという人がいますが、クラウドの問題はクラウドのシステムそのものにあるのではなく、クラウドを使う人の問題なのです。すでにISOマネジメントの読者様もご存じの通り、個人情報漏洩事故は既存のシステムでこそ多く起こっています。更に、それはPC機器本体やシステム構造の問題ではなく、それを扱っている人が故意なり悪意をもって行った行為の結果、もたらされた事件です。

クラウドも同じように、何もしなくても勝手に機械が誤動作して情報を世界にばらまくということはありません。クラウドがダメだという理論でいけば既存のシステムもダメだということになる。「クラウド暗雲論」に偏らず、なるべくフェアな評価でクラウドを判断して欲しいですね。新

刊の拙著では、できるだけ安くITを活用して内部統制のシステムを成熟させる手法をBCMや法務の観点からご紹介しています。

内部統制の観点からトヨタのリコール問題を解く

——今、トヨタのリコール問題が話題となっていますが、これを内部統制の視点からどう捉えていますか？

戸村 経営偽装の問題については本年一月に発売の拙著『経営偽装』(税務経理協会刊)にも詳しく書きましたし、BSイレブン(衛星放送)の一時間番組の生放送でも「トヨタ～リスク管理と利益への誘惑」と題してみっちり解説してきました。

要するに、倫理と内部統制をどう融和できているかがポイントです。私はよく講演などでも形骸化したリスク管理の経営システムのことを「仏つくて魂いれずの内部統制」とよく言っています。

内部統制はズバリ「健全にもうけ続けるための仕組みづくり」であって、利益の上げ方というプロセスを問うものです。つまり、内部統制やリスク管理は、会社が儲けてはいけない、というものではないのです。むしろ、企業が利益を上げるのは大切なことで、そうしなければ社会も発展しない。いかに健全に儲け続ける仕組みづくりができるか、というプロセスを構築しなければならないということなのです。

ISOでも同様で、立派な文書ができたけれど、実際の経営体制はこれまでと全く変わらない、というのではやっても意味がありません。健全な経営システムをいかに活かしていくマインドを持つかが重要です。ISOも内部統制も、きちんと心を込めてつくりあげる。つまり「心」と「箱」の関係かもしれません。

また、ISOや内部統制はガードレールにも例えられると思います。ガードレールがあって、皆、車は一定の方向、すなわち健全に利益を上げられる経営に向かっていろいろなスピードで走っています。ガードレールは、違法あるいは非効率的にコースアウトして走らないよう役員や従業員を導いているのです。

内部統制は企業の自治権ともいえるもので、法治国家の日本の中で、自由な経営活動をするときに健全な経営活動を確保する義務を果たしてはじめて得られる自治権です。その自治権をもって、どう進むかは会社の自由裁量で、廃業してもかまわないし、ひたすらゆっくり走っていても良いのです。でも、決められたガードレールを外れて走ってはならないということです。

トヨタのリコール問題の場合はある意味で特殊でして、内部統制という視点以外に、外交問題というか国と国との問題になってしまっているのが簡単には断罪できません。昔よく話題になったスーパー 301条の問題というか、形を変えた保護貿易化という感もなくはありません。

ただし、内部統制の視点からしてもリコールのコストが内密に片づけた方が安くすむという消費者軽視の対処はいけません。リコールのコスト削減によって利益を上げようとした企業姿勢がまずかったと私は思います。要は、利益の上げ方とそのプロセスが問題で、経営の仕組みとして「お客様の信頼を上げることで利益を上げる」という視点がなければいけない。信頼がなければ、企業が健全に儲け続けることができなくなってしまいます。トヨタの問題でも健全に儲ける仕組みがあるかどうか、その経営システムに魂がこもっているかどうかは問題なのです。

コンプライアンス経営というと、なにやら難しく苦勞してしまいそうですが、「健全にもうけ続けるための仕組みづくり」ということですので、それはどの企業にもあてはまる問題です。

相手に伝わる言葉の重要性

——言葉の使い方ひとつなのですが、内部統制をこうズバリと表現されると非常にわかりやすく身近に感じます。

戸村 そういうことはよくありますね。とくにマネジメントシステムの問題だと、言葉の問題でピンとくるかどうか、納得しやすいかどうかは問われます。例えば私は講師として企業様や団体様に呼ばれる機会も多いのですが、講演のタイトル設定次第で集客に差が出ます。

例えば、大阪・神戸など阪神地区であれば、内部統制のセミナーを「健全にもうけるための仕組みづくり」とすると集まって頂きやすいです。東京では普通に「内部統制セミナー」というシンプルなタイトルで良い。九州地区だと「コンプライアンスセミナー」が人気だったりします。振り込め詐欺も、被害が少なかった関西では、「税金を払い戻してあげるから手数料を払ってね」という還付金詐欺では被害額が大きかった。利益に敏感な関西地区の特徴かもしれません。

これらの例は、私が集客面でおもねっているのではないのです。講演でも監査でも、大切な何かを相手に伝えようとした時、相手の関心や多様な価値観に合わせた説得の仕方がある、ということです。私は講演のタイトルで例をあげましたが、ISOの審査でも同じだと思います。ISOで統一した仕組みを作る場合でも、東京本社の人が自分の感覚で地方の工場に物差しを押しつけるような内部監査を行えば理解できずに活動が停止してしまうのは当然です。このような観点から、日本初で、「監査コミュニケーション“疑う流儀”」というセミナーや著作物をリリース致しました。

私がコンサルや、講演、セミナーを依頼された時には、まずどの言葉や説明が最も親近感をもって理解してもらえるのか、その点をまず考えてから言葉を選んで話すようにしています。

——クラウドとIFRSも言葉の壁が大きいのかもしれませんね。

戸村 クラウドの場合は、特にそうかもしれませんが。内部統制についてはすでに企業は徐々に着手しはじめていますので、その次にIT改革としてクラウドもやるというステップにきているようです。

私は内部統制とクラウドを監査の観点で橋渡しする役割として、内部統制とIT経営の効果性アップと効率化に役立つ提案や指導をさせていただいています。

特にITに関しては言葉も難しくて、ある年齢以上の方々には理解しにくい部分もあると思われるので、なるべくやさしい言葉で、ハッと思ったださるようなお話を交えて記憶に残る解説・指導を心掛けています。

IFRSで起きる身近な変化

——先日のご講演*についてはIFRSを取り上げましたが、そのことに関連してわかりやすく読者の生活に与える影響などを教えて下さい。

戸村 今、読者の皆さんはまさにこの雑誌をお買い求めいただいて、お読みいただいているところですが、この雑誌をとりまく出版業界に関してもいろいろ変化が見られると予想しています。

IFRSでは収益計上においては「実質的なリスクの移転」がポイントです。例えば本屋さんが売れなかった本を出版社に返本する委託販売制度では、本屋さんが出版社から本を買い取り、書店に売上に関するリスクが移転しておらず、書店が「販売の代理者」でしかないとみなされると、リスクを負っている利幅程度しか売上を計上できない仕組みになります。

つまり、これまで本一冊につき2000円の売上をあげたものが、例えば、200円程度の売上しか計上できなくなってしまうということです。単純に計算してもこの本屋さんの売上は10分の1にドンと減ってしまうわけです。大手書店、角川などでは書店に本を買い取ってもらう制度に変えていくようですが、そうすると、今度は、本屋さんは売れなかった本を返せないから売れる本だけしか店頭に残かなくなる。出版社と書店との力学が著者のプレッシャーにかかっていって、出版社はより売れる本を作らなければならなくなりますね。

私も本を書かせていただく身として、相当なプレッシャーがかかりそうで怖いですが……。私としては、売れない場合のリスクをしっかりと認識しつつ、売れることありきではなく、正しいことを第一に書いていく姿勢を貫き、その結果、まっとうな主張の本がそこそこ買ってもらえるようになればいいなと思っております。

(次号につづく)

(*編集部注：アラカルトとして戸村先生の講演内容を抄録)

戸村智憲(とむら ともりの)：

日本マネジメント総合研究所理事長、(財)財務会計基準機構(FASF)メンバー、岡山大学大学院 非常勤講師、公認不正検査士(CFE)

●IFRSのクイックレビュー

IFRS(International Financial Reporting Standards)は正確には国際財務報告基準のこと。ISOをイソではなくアイエスオーと呼ぶように、アイファースと呼ぶこともあるようだが、通常はイファースと言うことが多く、国際財務報告基準として9つから構成されている。

なぜ、IFRSへと舵を切るのかだが、一般的には投資家のためと言われているが、経営の実態を明らかにし、透明性を向上させるためというのが第一の目的。また、リスク意識を明確に持った経営を推進し、今どんなリスクがあるかなどを把握する。さらにヒト・環境・知財を大切に経営を行う目的もあり、退職給付なども積み立てておくべきとプッシュしている。環境への取り組みを変えるドライバーになったり、研究開発を明確化する必要性があるなどの特徴がある。

不正対策としては企業の健全化を目指しており、特別目的会社(SPC・SPE)も実質的な支配性に応じて連結対象に含まれるようにする。また、M&Aを促進して国際的競争力・経済の自由を高める狙いもある。

■IFRSの「青い鳥症候群」
発症警報

今、IFRSの「青い鳥症候群」発症警報が多く見られている。IFRSは模範解答がないため、コピペしようと思っても無いと言われるがそれは当然。自分たちで理

論付けをしていくべきものなのである。「こういう原則に沿ってやってください、細かい実態は自分たちで作ってください」というのがIFRS。後に詳しく述べるが、わが社はこういう判断の下でこうしているという「注記」が必要になり、株主総会でそれをきちんと説明しなければならない。そのため、他社の取り組み・事例を真似するのではなく、他社がどう考え、どういう方針を構築したのかという思考のコア部分を読みとらねばならず、従ってセミナーに百回出席しても答えをコピーすることができないのである。

●IFRS対応におけるキーワード

- ①権利と義務：有給休暇を取る権利が従業員にある。有給を与える義務が会社にはある。
- ②リスク移転：収益認識に関わるもので、相手に商品が届けられて検収されて初めて収益計算ができる。出荷されただけではだめ。
- ③透明性・健全性を高める：セグメントごとの開示で透明性を高める。どのセグメントでどれだけ収益があがっているかを明確にしなければならない。
- ④実質的な支配：特別目的会社も実質的な支配の状況から連結対象へとなる。
- ⑤経営の実態に即して～だ：これがキーワード、これを使って実態にあわせる…これらがIFRS対応のキーワードである。

●IFRSを取り巻く会計基準組織など

日本でもIFRSにきちんと対応するために組織体型ができてお

り、日本企業会計基準委員会(ASBJ)がその中心となっている。日本でのIFRS先行企業がJTや旭硝子、富士通、住友商事などで、強制適用の時期は今のところ業界内では2015～2016年になるだろうと見られている。

●原則主義ということ…

IFRSは方向性、原則に沿っている。その進め方は自由。会社の経営実態に即して自社が判断するからだ。ただしその判断が妥当であるとの説明責任が必要なのである。たとえば根拠の明示などが求められる。

■原則主義という「自由からの逃走」

会計の細則主義ではガードレールが狭くなってしまう。企業が現場を見ないコンサルから「こうやれ」と指示されると唯々諾々と従ってしまう。財務や会計担当者は現場にヒアリングしていく必要があるだろう。会計士や監査法人は今よりもっと現場を見なければならぬかもしれない。

●IFRSをCOSOモデルで読み解くと…

COSOモデルはJ-SOXだけのものではない。IFRSも内部統制の一部。統制環境(IFRSに適應するための土壌づくり)、リスクの評価と対応(IFRSの経営・業務へのインパクトや)、統制活動、情報と伝達、モニタリング、ITへの対応などにも深く関わる。IFRSとCOSOモデルと関連させたのはこれが初めてなので、参考にして欲しい。

●IFRSにおけるリスクの評価と対応例

「リスクの評価と対応を先にやっておけば良かった…」と後



悔する前に、ぜひA3で縦一枚のリスク対策記述書を作ってみて欲しい。これを作っておけばIFRSにおける経営の意志決定最適化につなげやすい。

●「IFRS意志決定ロードマップ」づくりへ

財務会計分野のヒトだけがIFRSに関わるのではない。IFRSは経営視点で考え、現場の感覚を持って意志決定する必要がある。そして、IFRSにおけるリスクの評価と対応を経て作成する。

●IFRS意志決定ロードマップの例

縦軸に「経営陣」「財務管理部門」「IT部門」「その他部門」。横軸に一年目、二年目と年度に区切って縦と横の交差する点で何を行うべきかを記入したロードマップを作成するとやりやすくなる。例えば経営陣は一年目には「株主総会でのIFRS化による投資家への業績説明・方針等の説明」などが記入されるだろう。部門ごとに分けて年ごとにやるべきことを明記する。

■IFRS(国際会計基準)の影響

内部統制にIFRSが及ぼす影響がある。ITシステムも変更する必要があるし、文書も直さなければならぬ。特にこれからは「納品イコール売り上げ全額計上」ではなくなる。アフターサービスを含めた場合は、売り上げはその保証期間を含めた計年で売り上げがたつことになるからだ。例えば3年保証だったら3年目で全売り上げが計上されることになる。さらに連結範囲の拡大が影響し、非常に大きな変化を及ぼす。

●IFRSインパクトマップ

そこで、主なIFRSによるバリューチェーン上の影響の一例として、IFRSインパクトマップを作成した。付加価値を生むための

コスト付加プロセスにIFRSが要所で関わることになる点が明らかになるだろう。

●ポーターのバリューチェーンについて

間接部門は財務と無関係と考える向きも多いかもしれないが、これは間違い。企業は価値を創造するValue Chain(バリューチェーン)をもっており、企業のコストをバリューに転換することでCustomer Surplusによる高マージン化が推進する、という考え方でポーター氏が主張した。

●公正価値・ヘッジ会計について

購買にあたって為替の影響を受けないよう、為替予約をするような場合、ヘッジ対象とヘッジの手段に関係がある時に、公正か地位の変動を相殺する会計処理としてヘッジ会計がある。ヘッジ会計によって、例えば為替が上がって売り上げが増加してもそれは企業が儲けたとは言えなくなる。例えば売り上げ伸びていないのに最高利益が出るといったことはIFRSでは無くなる。

●どうなる工事進行基準？

工事進行基準とは例えば建築会社AがBさんの依頼でBさんの土地にビルを建築するというような場合、どのような工事進行基準となるかという考え方のことである。大揺れに揺れている問題だが、私は支配の観点から読み解く必要がある、全く高じ進行基準が使えないということではない方法で議論が進みつつあると考えている。

●売り上げ形状を行うポイント(出荷・検収基準)

例えば宅配などでは納品して受け取り印をもらうまでは売り上げにならない。出荷してもトラック事故で商品が壊れることもあるからで、IFRSではユーザーが品物を受け

取った時点で売り上げに計上される。

●後入れ先出し法は利益操作につながる

在庫評価方法としては後入れ先出し法は利益操作につながる可能性が高く、IFRSでは廃止となる。

●マーケティング・広告費での注意点

これもIFRSに影響される。TVCMの場合は、放映する権利を得た時点で費用化される。屋外広告や看板などは、資産ではなく費用化であり、これがマーケティングに影響するかもしれない私は考えている。

■リスク負わざるもの、食うべからず

日本基準のままではリスクを負わず、一方的にリスクを押しつけたままで売上高をゴッソリ取ることが可能だった。IFRSではリスクを実態として負っていない人や会社はリスクを負っている部分だけしか売上高としては計上できないように変わっていく。

例えばデパートでは売れなくても店頭の商品が並んだら、納品業者からの売り上げに計上していた委託販売だったが、それが無くなるため、例えば現在、百億売り上げのあるデパートなどでは新しい会計基準に従うと売り上げはドンと落ちてしまうだろうと予想されている。

●IFRSに沿った形で出版社・書店も変わる

同様に返本付加の仕組みを導入

されて、これまでは出版社から委託販売されて売れた図書の価格分がすべて売り上げに計上されていたが、IFRSでは利益分のみで計算となり、売上高は減ってしまう。

●アフターサービスというワナ

これまで保証は長いと良いと思われていたが、保証にかかる費用が細かく会計処理されることになり、保証がなくなったごとに売り上げが計上されることとなり、アフターサービスによる経営の圧迫も考えられるようになる。

●数値基準ではなく経営の実態で判断

数値基準でしっかり線引きをしていることは現在の企業の中では希(まれ)。基本はリスクの動きを追うことになる。実質的にリスクが移転したかどうか、経営の実態としてどうかについてを常に念頭に置いておくといよい。

●無形資産認識の6要件

資産に計上すべき費用が研究開発費においてどの部分なのかについての判断は各社が明確に設定しておく必要がある。経営の実態としてIAS第38条57のa～fに当たるかどうかのチェックをしておくことも必要。既存のものは再評価が必要になる。財務経理の方が開発現場に赴いてチェックすることも大切。

●無形資産・知財等について…

無形財産・知的財産については以前から会計でも取り上げられてきたが、IFRSでより密接に関連してくるようになった。知財戦略は技術部門と法務部門が主に担当していたため、IFRSを契機に会計部門との連携がより重要となっている。IFRSにおける無形資産とは商標や商品名などが挙げられる。

■「赤字だよ早くとってよ有給休暇」

IFRSでは未消化の有給休暇に

相当する費用分を引当金として算出して負債計上することになる。負債の膨張を嫌気する企業は従業員に有給をとることを勧める姿勢に変わるだろう。

例えば製造業務に従事する従業員や技術者に対する有給休暇の扱いは、実体として売り上げがたつまでは棚卸し資産として一時的に計上され、販売された後は製造原価として計上する。なかなか取得できない場合は例えばインセンティブとして特別休暇を付与するなどの工夫も必要だが、基本的にはワークライフバランスを推進させる良い機会。部下に仕事を任せたり、誰かが休んでもバックアップできる体制を作るなど人事と財務が連携することが大切。また、多くの従業員は病気長期休暇のために有給をとっておく傾向があるが、有給がゼロになっても病気などの場合は社員を守る仕組みを考えておくといよい。

●退職給付が一括償化へ向けた動き…

IFRSにおいて、退職給付債務で巨額の費用計上を余儀なくされる恐れがある。将来の年金や退職金の支払いに備え、現時点で必要とされる積み立てを求められる。従業員としては企業が経営実態に沿って適切・妥当な額を積み立てることを強制する面で「従業員思い」な会計基準の変更になるだろう。

●コンポーネント別の償却について

航空会社の場合、飛行機として一括して償却していたが、これからはシートやエンジンなど部品ごとに償却期間を定めなくてはならなくなる。

●のれん、M&Aの対応について

IFRSではのれんの償却は無く、減損テストのみとなる。また、持

ち分プーリング法は廃止され、買収・被買収を明確化することになり、対等合併は認められなくなる。

●子会社株の売却利益について

親会社が50%以上超える株式を保有している子会社が親会社の支配権が存在するとして、子会社株の売却益を計上できず、資本取引として認識される。抜け道としては先に40%を売って、あとで60%売ったりすることも考えられるが、これも規制される。

●CSR(環境)促進要因の資産除去債務

投資家保護だけではなく、環境保全の観点からもIFRSが寄与すると思われる。環境デューデリジェンス(隠れ資産除去債務さがし)が活性化してくる。また、会計基準により環境対策と経営対策は両立しないと思われていた点が改善され、両者が合致するようになってくると予想される。

●子会社決算日、セグメント開示について

決算日は親子会社とも同じで三ヶ月以内のズレならば許容される。セグメント開示でどこが儲かっていてどこが赤字かを分けていくので、赤字部分のリストラ圧力がより高まるだろう。

●資産・負債アプローチたるゆえん

これからは開発をこつこつやるだけではだめで、成功率も明らかになってくる。従来の収益・費用のアプローチから、資産・負債へのアプローチに変わってくる。本コースではIFRSを通じて全体最適化を目指し、財務系と人事労務系の各部門を橋渡しする役割を捉えるようにした。本講義をご参照いただけたら幸いである。

(2月19日・(社)日本経営協会IFRS(国際会計基準)概要と対応実務セミナーから)