

創業100周年記念特集シリーズ
製造・流通システムソリューション

グループ経営強化を見据えた IFRSソリューション —事例からの知見を踏まえて—

Hitachi's IFRS Solutions Focused on Group Management Strengthening

加藤 祥彦

Kato Yoshihiko

柴田 英寿

Shibata Hidetoshi

曾我 修治

Soga Shuji

河辺 亮二

Kawabe Ryoji

IFRS（国際財務報告基準）を採用している国が110か国以上に及び、日本でも任意適用が始まっている。IFRSの適用は会計処理や業務プロセス、ITシステムにも影響を及ぼすことから、企業は強制適用を視野に入れ、IFRSを適切に導入し、適用のメリットを経営に生かすことが求められている。

日立グループは、このような状況に応え、IFRSソリューションコンソーシアムを立ち上げ、グループ・グローバルワイドでIFRS導入支援ソリューションを提供している。特に、IFRS導入初期段階に適用する「IFRSトレーニングサービス」、「IFRSインパクト診断ワークショップ」については、事例を基にそのノウハウをフィードバックして品質向上を図っている。

1. はじめに

日本の会計制度が日本基準からIFRS（International Financial Reporting Standards：国際財務報告基準）に変わろうとしている。その影響は企業グループ全体に及び、この変化に対応するためには、経営層、財務・IT部門にまたがる全社プロジェクトが必要とされている。このような中、日立グループは「IFRSソリューションコンソーシアム」を立ち上げ、IFRS導入支援ソリューションを提供している。

ここでは、IFRS導入初期段階の事例を踏まえたIFRS対応のポイントと、IFRS導入を支援する日立グループのIFRS導入支援ソリューションの概要について述べる。

2. IFRSの動向

2.1 IFRSの動向

IFRSとは、2010年時点で、先進国の中では日本と米国を除いたほとんどの国（世界110か国以上）が採用、あるいは採用を予定している財務報告基準である。日本では、金融庁が公開したロードマップ案によると、2015年3月期からのIFRSの強制適用が想定されている。

また、2010年3月期から任意適用が始まっており、グループ経営強化などを見据えた早期適用を表明する企業も出てきている。

2.2 IFRSのインパクトと対応方針

IFRSの導入が企業に与えるインパクトは大きく、「会計方針」、「業務プロセス」、「システム」の三つの分野に及ぶ。その影響部分と影響度合いは、IFRS導入の目的によって異なる。例えば、制度対応だけを目的とする場合と、IFRSを契機に業務・システムの効率化を進め、経営可視化による意思決定迅速化を目的とする場合とでは、「業務プロセス」、「システム」への影響に大きな差がある。

一方、企業を取り巻く環境はグローバル化の進展により、ますます経営のスピードアップが求められている。IFRSはこの潮流から独立した単なる会計制度の変更にとらえるのではなく、グローバル化強化、経営力強化の一環として、その対応を進める企業も多い。

次に、このような先行事例から得られる知見について述べる。

3. 事例から見るIFRS対応のポイント

3.1 事例概要

IFRS導入のフェーズとして、学習・理解、調査・分析、適用・構築、運用・改善の四つがあり、今回、ここで取り上げるのは調査・分析における三つの事例である（表1参照）。

これらの事例により、IFRS導入における重要なポイントは次の3点と考える。

- (1) 目的の設定
- (2) 影響範囲の見極め
- (3) 業務システムモデルの評価

表1 | IFRS対応初期段階の事例概要

製造業、自動車部品業、医薬品販売業での事例を示す。

	会社	IFRS対応目的
1	大手製造業A社	財務業務を標準化し、グローバル・グループ経営管理基盤の強化を図る。
2	中堅自動車部品業B社	グループ経営強化を見据えつつも、まずはIFRSの影響度を確認する。
3	大手医薬品販売業C社	

注：略語説明 IFRS (International Financial Reporting Standards：国際財務報告基準)

3.2 事例に見るIFRS対応初期段階の検討ポイント

3.2.1 目的の設定

IFRS導入の目的は大きく次の三つが挙げられる。

- (1) 制度対応
- (2) 業務・システム合理化
- (3) 経営可視化による意思決定迅速化

IFRS導入にあたり、この三つの中で「ゴールはどこで、どの時期にどの目的を達成すべきか」といったIFRS対応構想を、プロジェクト開始時に関係者間で合意しておくことが重要である。なぜなら、採用するIFRS対応構想によって、対応方法、対応コストが大きく異なるためである(図1参照)。

3.2.2 影響範囲の見極め

IFRS導入計画策定にあたり、影響範囲の見極めは重要である。三つの事例を比較すると、同じIFRS導入でも、その影響個所や程度は企業ごとにかなりの差がある。例えば、同じ収益認識でも細かく見ると、検収基準への移行が進んでいるA社と、出荷基準ベースのB社、C社では対応が大きく異なる。同じ業種でも企業ごとに業務や会計方針が異なるため、IFRSの影響範囲も企業ごとにさまざまである。

したがって、「固定資産」、「収益認識」などの粗い粒度ではなく、「固定資産における少額固定資産の取り扱い」、「製品価格に含まれる役務報酬」などの精緻(ち)な粒度での影響範囲見極め作業が重要である。

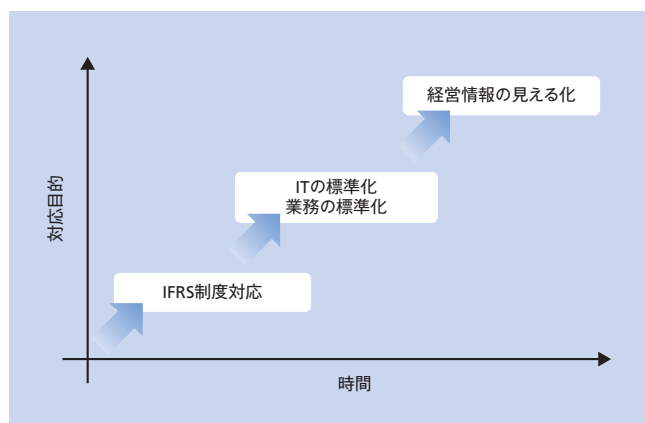


図1 | IFRS対応構想

最低限のIFRS制度対応とするか、ITと業務を標準化し、経営情報の見える化をめざすかなど、目的の設定と関係者間での周知が重要である。

日立グループが提供する「IFRS影響分析ワークシート」を利用して影響範囲検討を実施した事例を図2に示す。

このワークシートには、約150の論点が網羅されており、必要十分な粒度でIFRSの業務とシステムへの影響分析を進めることができる。

3.2.3 業務システムモデルの評価

IFRS対応システムモデルには、連結時にIFRS組み替えを行うトップダウン方式と、グループ各社でIFRSに基づく決算情報を作成するボトムアップ方式、そしてその中間に位置するハイブリッド方式の3パターンが想定される(図3参照)。

選定にあたっては、どれか一つを採用するような画一的な対応をするのではなく、目的と現状を見据えて「現状のトップダウン型プロセスを暫定的な方法としてハイブリッド方式を採用しつつ、最終的にボトムアップ方式をめざす」といったような柔軟な対応が求められる。

システムモデルの検討を進める際は、以下の4点の明確化によって採用システムモデルがおおむね決まることが三つの事例に共通して言える。

- (1) 遡(そ)及計画(並行開示と切り替え方式)

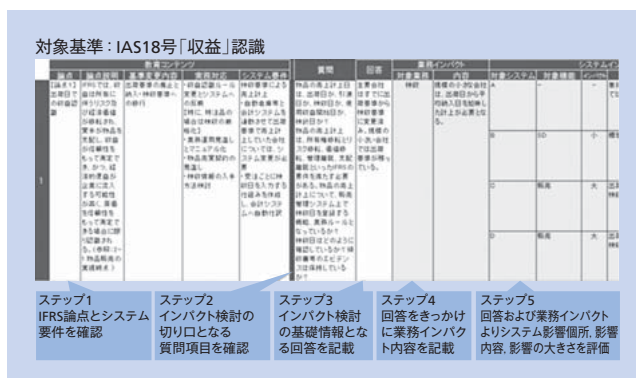


図2 | IFRS影響分析ワークシートの例

IFRSの論点単位に設定された質問に答える形で会計基準変更時のインパクト分析を実施する。

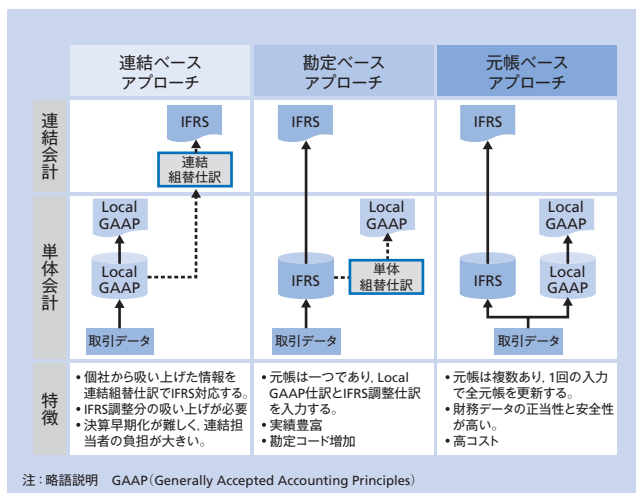


図3 | IFRS対応システムモデル

現状と目標を見据えたシステムモデルの採用が重要になる。

- (2) 元帳の持ち方
(3) コード体系
(4) 業務システムシェアード方針

これら4点を決めるには、前述したIFRS影響範囲の分析により抽出したIFRSの論点以外に、経営ニーズ、財務ニーズ、ITニーズも含めて検討する必要がある。

日立グループが提供する「ニーズ検討ワークシート」、「システム実現方式検討ワークシート」を利用して効率的に作業推進した事例を図4に示す。

3.3 IFRS対応初期段階の進め方

これまで述べてきた目的の設定、影響範囲の見極め、業務システムモデルの評価の3点をポイントに、IFRS対応初期段階「調査・分析フェーズ」は一般的に次のように進めることを提案する。

(1) IFRS トレーニング

IFRS対応関係者にIFRSトレーニングを実施する。対応作業推進の土台となるIFRS知識を拡充する。

(2) 影響分析

IFRS導入の影響を業務面、システム面から分析する。主要な影響箇所を見極める。

(3) 課題整理と目的設定

影響分析作業の中で出てきた課題を整理しつつ、IFRS対応の目的を検討・設定する。

(4) 骨格課題検討

整理した課題の対応策を検討しつつ、採用すべき業務システムモデルを検討する。

(5) ロードマップ作成

IFRS規約の策定スケジュールと骨格課題の対応方針をベースに、設定した目的を達成するための作業を洗い出し、

図4 | ニーズ検討・システム実現方式検討ワークシートの例
経営、財務、ITの視点からニーズを記載する。システム実現における検討ポイントをきっかけに方式を検討していく。

検討項目	質問	回答	
		AS-IS(現状)	TO-BE(将来像)
1	制度連結、および管理連結の会計基準は？ (各国、IFRS、独自など)		
2	管理会計のデータ収集は「本社」、「事業」、「個社」のどのレベルで行うか？ (個社でもIFRSベース決算)		
3	元帳の持ち方 ニーズ検討ワークシート 経営ニーズ	NO	テーマ
		1	決算日程短縮
		2	経営状況モニタリング
4	コード体系 ITニーズ	NO	テーマ
		1	決算日程短縮
		2	財務業務プロセス標準化
5	業務システムシェアード方針	NO	テーマ
		1	コード統一
		2	認証基盤適用

スケジューリングする。

4. グループ経営を支援するIFRS導入支援ソリューション

4.1 IT部門における課題

長期にわたるIFRSプロジェクトにおいては、経理・財務部門とIT部門という両輪の推進力が必要不可欠である。しかしながら、情報量が豊富で、監査法人への相談機会もある経理・財務部門に対し、IT部門のIFRS情報・ノウハウ不足は深刻である。先般、日立グループが主催したIFRS対応セミナーのアンケートによると、IT部門のIFRS対応についての課題は、以下の3点に顕著に表れた。

- (1) システムへの影響がどの程度かがわからない。
- (2) システム改修費用の見積もりができない。
- (3) IFRSの内容を理解した人材が不足している。

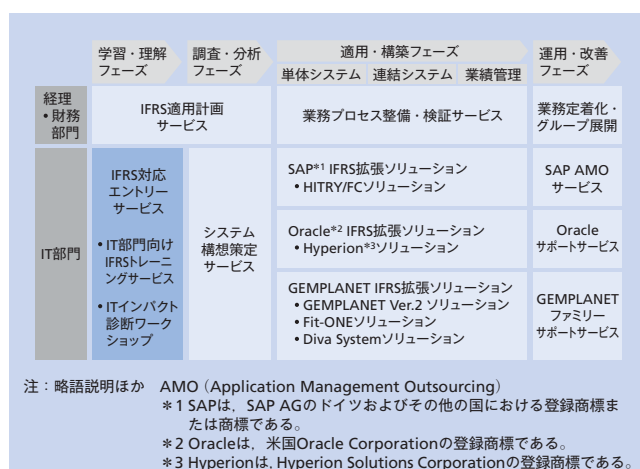
日立グループは、この状況を最重要視し、IFRS対応において必要不可欠なIFRS基礎情報の理解とシステム影響を、IT部門が体系的に整理できる支援サービスが必要であると考えた。

4.2 課題の解決

4.2.1 IFRSソリューションの全体像

日立グループは、IT部門が知るべきことの教育とシステム影響度診断を「IFRS導入支援エントリーサービス」としてまとめた。これは、コンソーシアム各社がシステム構築やIFRS対応で培った技術とノウハウ、人材力を結集し、また、日立製作所の財務部門と共同で行ったIFRS勉強会の内容を加味した700ページに及ぶテキスト、影響度診断ワークシートなどを活用するものである（このテキストは日立グループのIFRS入門教材としても利用中）。

さらに、システム構想策定サービスや各種システム構築ソリューションとサポートサービスを含め、上流工程から



学習・理解フェーズから運用・改善フェーズまでソリューションを提供している。ソリューションメニューは今後順次拡充する予定である。

将来的な対応までワンストップで提供するIFRSのトータルソリューションである(図5参照)。

4.2.2 一貫した支援体制

このソリューション体系は、日立製作所をはじめ、株式会社ニッセイコム、株式会社日立マネジメントパートナー、株式会社日立コンサルティング、株式会社日立システムアンドサービス、日立ソフトウェアエンジニアリング株式会社、株式会社日立情報システムズ、日立電子サービス株式会社、株式会社ビジネスブレイン太田昭和から成る日立IFRSソリューションコンソーシアム各社が一体となって提供する。日立グループには、コンサルティングから、システム構築、システム運用まで幅広いサービス実績があり、さまざまな顧客のニーズに一貫した支援を提供することができる。

4.3 はじめの一歩「IFRSエントリーサービス」

4.3.1 IFRSトレーニングサービス

日立グループは、IT部門が今後のIFRS対応において必要となるIFRSの制度と論点を学習するサービスを提供している。日立グループで利用実績のある教材を用いた講義と主要論点について、顧客のシステムを題材にした演習を行う

	研修(5日間)		フォローアップ
	(1) マネージャーセッション	(2) 基準別講義	(3) マネージャー報告
研修概要	・IFRSの概要やIFRS適用によるビジネスの影響を説明	・1基準当たり1~2時間の講義を実施 ・主要論点に関して顧客のシステムを題材に演習	・アンケートおよび基準別講義の演習結果を報告
成果物	—	・基準ごとの演習資料 ・アンケート結果	・マネージャー報告資料

図6 IFRSトレーニングサービス

5日間のコースを基本にIFRS基準に関する講義と演習を行う。

準備	ワークショップ(約3週間)				フォローアップ
(1)プロジェクト 方針設定	(2)IFRS要件 GAP分析 (3)システム実 現方式検討	(4)インパクト 診断	(5)アクション プランの整理	(6)エグゼク ティブ報告	
タスク	(1)プロジェクト方針設定	(2)IFRS要件GAP分析	(3)システム実現方式検討		
作業 概要	・顧客参加メンバーの確認 ・検討範囲の確認 ・作業スケジュールの確認 ・打ち合わせ日時決定	・IFRSトレーニングサービスに おけるテキストの論点を活用 し、Fit and Gapを調査	・選定した対象会社における現状 をヒアリング ・ヒアリング結果から課題を抽出し、 一覧に整理		
成果物	・プロジェクト管理計画書	・IFRS基準別Fit and Gap一覧	・IFRSシステム実現方式ヒアリングシート		
タスク	(4)インパクト診断	(5)アクションプランの整理	(6)エグゼクティブ報告		
作業 概要	・各論点のGapに対する主要な インパクトを「IFRSインパ クト診断表」に整理 ・システム実現イメージ図の 作成	・システムにおける課題と、課 題に対する解決の方向性を 整理 ・課題の優先順位づけとロー ドマップ整理	・インパクト診断の結果をサマ ーリーし、エグゼクティブ報告資料 として提示し説明		
成果物	・IFRSインパクト診断表	・IFRSアクションプラン	・エグゼクティブ報告資料		

図7 IFRSインパクト診断サービス

3週間のワークショップにより、AS-IS(現状)を確認し、ロードマップとアクションプランを整理する。

ことにより、実践レベルで効率的にIFRSを理解することができる(図6参照)。

4.3.2 IFRSインパクト診断ワークショップ

IFRS対応がシステムにどの程度の影響を及ぼすかについては、これを診断する分析・評価サービスを提供している。製造業・流通業にインパクトのある約150のIFRS論点を分析するワークシートを整備しており、必要十分なレベルの影響分析を効率的に行うことができる(図7参照)。

5. おわりに

ここでは、IFRS導入初期段階の事例を踏まえたIFRS対応のポイントと、IFRS導入を支援する日立グループのIFRS導入支援ソリューションの概要について述べた。

日立グループは、今後も自社で培ったIFRS対応ノウハウを生かし、顧客のIFRS導入に貢献していく所存である。

参考文献

- 1) 日経BP国際会計基準プロジェクト編：国際会計基準IFRS完全ガイド、日経BP社(2009.5)
- 2) 日経コンピュータ：IFRSが迫る決断、No.752、日経BP社(2010.3)
- 3) 旬刊経理情報：IFRSシステムの考え方・進め方、No.1225、中央経済社(2009.9)

執筆者紹介



加藤 祥彦

1999年日立製作所入社、情報・通信システム社 産業・流通システム事業部 ビジネス企画本部 経営プラットフォームソリューション部 所属
現在、IFRSソリューションの企画業務に従事



曾我 修治

1991年日立製作所入社、情報・通信システム社 産業・流通システム事業部 ビジネス企画本部 事業企画部 所属
現在、IFRSソリューションの企画業務に従事
工学博士
電気学会会員



柴田 英寿

1992年日立製作所入社、情報・通信システム社 産業・流通システム事業部 ビジネス企画本部 経営プラットフォームソリューション部 所属
現在、IFRSソリューションの企画業務に従事



河辺 亮二

1983年日立製作所入社、株式会社日立コンサルティング 所属
現在、IFRS導入アセスメントサービスに従事
米国公認会計士(イリノイ州)
米国公認会計士協会(AICPA) 会員