

## 経営財務 スペシャル・インタビュー

あらた監査法人IFRS  
プロジェクト室リーダー 木内 仁志氏に聞く「IFRS導入への  
取組みと今後の対応」

## I ロードマップ案への感想は？

本誌 2月4日に金融庁から公表されました日本版ロードマップ案「我が国における国際会計基準の取扱いについて(中間報告)(案)」のご感想をお聞かせください。

木内氏 公表に至るまでのスピードに驚いたことが第一印象です。通常、公開草案の公表までには時間がかかります。それが、企業会計審議会企画調整部会を3回開催しただけでまとめられたわけですから、関係者の方々のご尽力には敬意を表したいと思っています。

内容につきましては、適用のタイミングが注目されている中、任意適用の時期を2010年3月期にしたことも正直、驚いています。IFRSを適用した財務諸表に対応するためには、財務諸表作成者だけでなく、市場関係者全体で一定の準備期間が必要です。我々としては、「東京合意」が完了し、かつ、IASB(国際会計基準審議会)とFASB(米国財務会計基準審議会)とのMOUが完了する2011年を含む2012年3月期が任意適用のタイミングであろうと想定していました。ですから、非常に早いタイミングでIFRSの任意適用が容認されたと思っています。この段階から日本全体で取り組めるのであれば、IFRS作成の課題も早めに明確になりますから、2010

年3月期からの任意適用は喜ばしいことだと歓迎しています。

ただ、IFRS適用には、IFRSに準拠した会計処理の確定等で膨大な作業が必要となり、注記のボリュームも多いため、準備が大変です。任意適用に応じられる会社はそう多くはないと推測されます。

本誌 公表に至るスピードを評価されましたが、課題についてもお聞かせください。

木内氏 個人的には課題は2点あると思います。1点は、任意適用の対象となる会社の要件です。中間報告案には「IFRSによる財務報告について適切な体制を整備」と記述されています。米国の場合、その方針の是非は別として、要件は数字で判断できるように示されています。これに対し日本は、客観的な判定基準が示されていません。この点、客観性の高い判定基準にするべきではないかと考えています。

もう1点は、強制適用のタイミング。中間報告案には「判断の時期については、とりあえず2012年を目途とする」と記述されていますが、個人的には、任意適用を非常にスピーディーに認めながら、強制適用のタイミングへの意思決定が若干遅いのではないかと思います。これは、米国が強制適用に関して2011年に意思決定することを参考にされたかと推察されます。ですが、

すでに検討すべき課題や議論の対象などは明確になってきていますから、3年先に持ち越すよりも「2年後に議論しましょう」と2年後に議論して、そのときに時期尚早であれば、また適用を延ばせばいいかと思えます。

確かに、IFRSの会計処理は複雑ですし、インフラが未整備の中で強制適用を早期に判断することは容易ではないと思えます。しかし、今回の中間報告案のとりまとめのように、スピーディーに議論を進めていけば、出来ないことではないと私個人は考えています。

---

## II IFRSの特徴、日本基準との相違点は？

---

本誌 基本的なことを伺います。IFRSの特徴、日本基準との相違点を簡単に教えてください。

木内氏 最大の特徴は原則主義にあると思っています。ご承知の通り、IFRSの規定の多くは、原則的な考え方しか示しておらず、数値的な指針がほとんどありません。実際の適用方法は、各企業の実態に応じて各企業が決めていくというアプローチになります。

日本の会計基準は、従来から企業会計原則という軸があり、それ自体は、原則主義に近いことを提示していたと思えます。実際には会計ビッグバン以降、多くの会計基準が設定され、それを補足する形で適用上の実務指針が作成され、さらにQ&Aも公表されることから、現状、日本基準はかなりルール主義になってきています。もともと税法の多くの規定が会計処理のベースとして使われてきたこともあり、昔からルール主義だったのかもしれませんが。会社の担当者もそういう世界に慣れてきてしまっているなかで、IFRSは原則主義ですから、日本基準との会計処理上の違いが多く生じると思っています。

他に特徴的な点は、会計基準の設定主体が日

本にはないことです。昨年秋にIASBが突然IAS39号を改定したことは百年に一度の金融危機ゆえの緊急対応だったかもしれませんが、公開草案を公表せずに決めてしまいました。もし、日本がIFRSを適用していたとすれば、「寝耳に水」ということもあり得るわけです。IFRSの設定プロセスへの関与の仕方については、日本がIFRSを適用していく際の大きな課題になります。

また、原文が英語という点も特徴として挙げられると思います。正式な日本語訳が作成されるかと思いますが、適用にあたっては基準をより正確に理解する必要があります、そのためには原文に当たらなければいけないケースも生じてくるでしょう。今後は今まで以上に英語のスキルを磨く必要に迫られることが予想されます。

---

## III IFRS導入前後のEU上場企業の状況は？

---

本誌 IFRS導入前後のEU上場企業の状況について、お話いただけますか。

木内氏 導入に当たり、やはり原則主義の適用には、各社とも対応に苦慮したようです。そこで監査人や外部のアドバイザーにサポートしてもらい、一緒に会計処理を検討していった。さらに、同じ業種である場合には、同じ取引に対して同じような会計処理をしないと比較可能性上、問題が生じますので、業種内での情報交換も活発だったと聞いています。実際、2005年の段階では、適用方法や開示の品質は各社バラバラな状況だったようです。

そこで財務報告の品質を高めるために、各国の規制当局が尽力したようです。具体的には、規制当局が財務諸表をレビューし、その結果、「もっとこういうふうの開示したほうがいいのでは?」、「ここはこういうふう会計処理するのでは?」といったレコメンデーションあ

るいはコメントを出された。そのコメントを受けて企業は、その年の財務諸表をリステートメントするのではなく、翌年以降の財務諸表を改良していく。結果、年々、財務諸表の品質が向上されていったと聞いています。

さらに、規制当局が出したレコメンデーションやコメントの中で他の会社にも当てはまると思われるものを収集し、それをCESR（欧州証券規制当局委員会）が集約し、IFRS適用に関するレポートとして公表しています。そのレポートを見れば、規制当局がどういうレコメンデーションを各企業に出しているのか把握できる、さらに、自分の会社の財務報告の品質を自ら高めることが出来る。企業、監査人はもちろん、規制当局も財務報告の信頼性を高めるための努力をしていると聞いています。

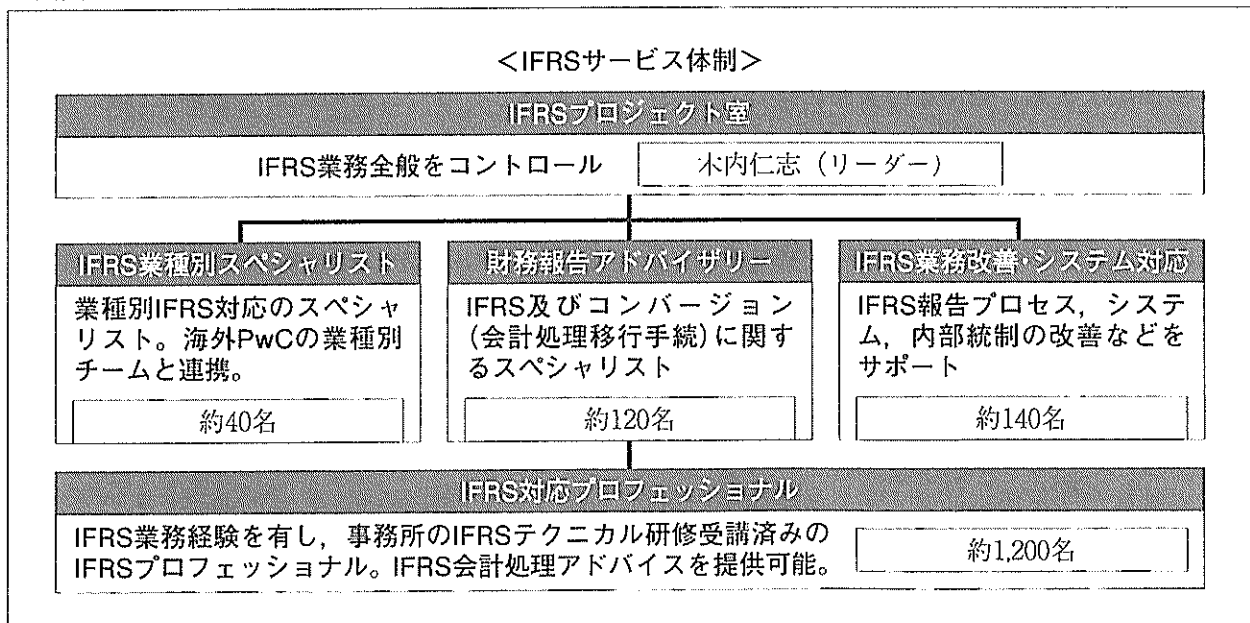
#### IV IFRS導入に向けた法人の方針・取組み・課題・スケジュール

本誌 法人のIFRS導入に向けた方針、これまでの取組みをお聞かせください。

木内氏 まず、あらた監査法人とPwCアドバ

イザリーは、昨年7月にIFRSプロジェクト室を立ち上げました。プロジェクト室はIFRS業務全般をコントロールし、下表（図表1）のような体制を敷き、クライアントのニーズに適切に対応できるようサービス・チームを編成していきます。体制について簡単にご説明しますと、プロジェクト室の真下にある「財務報告アドバイザリー」は、IFRSやUS基準の財務諸表作成のサポートを専門に実施している部署です。この部署に所属する者は、1年を通して業務提供している関係上、IFRS・US基準の財務諸表の作成に関する幅広いノウハウを保持しています。また、左側の「IFRS業種別スペシャリスト」は業種別の専門性を有し、グローバルの業種別スペシャリストと連携をとって、ノウハウを蓄積。右側にある「業務改善・システム対応」のグループは、IFRSを適用した際、実際に業務プロセスやシステムの見直しといった影響が出てきた場合のアドバイスを担当します。さらに「財務報告アドバイザリー」の下にある「IFRS対応プロフェッショナル」は、約1,200名から成ります。ここは、IFRSの監査業務を経験し、

<図表1>あらた監査法人/PwCアドバイザリーのIFRSサービス体制



事務所のIFRSテクニカル研修を受講済みのプロフェッショナルがIFRS会計処理を提供しています。

これまでの取組みを簡単にご説明しますと、IFRSプロジェクト室の立ち上げ以降、国内では東京、名古屋、大阪で企業向けのIFRSセミナーを実施し、最近、IFRSをとりまく動きや企業に与える影響を解説した『IFRS 国際会計基準で企業経営はこう変わる』(58頁掲載の「書評」を参照)、IFRSに関するQ&Aをとりまとめた「Q&A国際財務報告基準(IFRS)」(税務研究会)を出版し、IFRSの国内での浸透を図ってきました。その他、必要に応じて個別に企業を訪問して、IFRSの概要や企業にどのような影響が及ぶのかをご説明したり、今後の対応案をご提示したりという活動も行ってきました。実際、IFRS対応プロジェクトでは、IFRSベースの財務諸表作成サポート、財務数値や業務プロセス・システム、ビジネス・経営戦略等に及ぼす影響を調べる「予備調査」、IFRSの勉強会、企業内研修といったサービスも提供しております。

ここで、あらた監査法人とPwCアドバイザリーのサービスの特徴を3点ほどご紹介しましょう。

1点目が、クライアントニーズに合った多彩なチーム編成。先ほどもご紹介したように、私も事務所には、IFRSに関する様々なスキル保有者が揃っておりますので、クライアントのニーズに応じたチームを編成し、多面的なアドバイスを提供することができます。PwCメンバーファーム(あらた監査法人、PwCアドバイザリー株式会社、税理士法人プライスウォーターハウスコーパス)が一体となって、IFRS適用へ向けたソリューションを提供しています。

2点目が、グローバルネットワークを生かしたサービスの提供。あらた監査法人とPwCアドバイザリーは、海外のPwCのネットワーク



木内 仁志 (きうち ひとし)

あらた監査法人 代表社員 IFRSプロジェクト室リーダー

1987年青山監査法人入所。1995～1998年プライスウォーターハウス ニューヨーク事務所勤務。

1998～1999年プライスウォーターハウスコーパス ナショナル事務所勤務。

PwC JapanのIFRSプロジェクト室リーダーとしてIFRSアドバイザリー業務に従事。

その他、海外上場アドバイザリー業務、国内大手米国上場企業の監査、US-SOX・J-SOX監査及びアドバイザリー業務などに関与。

と組織的な結びつきが非常に強いため、グローバルのPwCのリソースを比較的容易に使うことができます。このグローバルネットワークには、IFRSのスキルやナレッジが蓄積されたデータベースがありますし、過去のEUやオーストラリアでの経験も活用できる。

3点目が、業種別の専門性を活かしたサービスの提供。そもそもあらた監査法人自体、業種別の組織を編成し、業種に適した監査やアドバイザリーサービスを提供しています。そこで蓄積された業種に関する知識やノウハウ、スキルを活用し、また、グローバルの業種別メンバーと頻繁に意見交換することによって、さらに業種別スキルを高め、個々のクライアントが直面する課題に対し適切なアドバイスをすることができます。

本誌 課題がありましたら、挙げていただきたいのですが。

木内氏 私個人的に感じているのは、出版物が少ないことです。我々の会計事務所は、グローバルの経験やスキルもありますし、できるだけ多くの出版物を発刊して日本におけるスムーズなIFRS導入に貢献していきたいと思っています。

本誌 今後のスケジュールをお聞かせください。

木内氏 企業の方々のニーズに的確に応じるために、IFRSの予備調査、IFRSベースの財務諸表作成支援、関連する業務プロセス・システム改善のためのアドバイスを継続して提供していきたい。また、日本におけるIFRSの導入が本格化していく過程で、企業及びIFRSを取り巻く関係者が直面する課題に積極的に取り組み、また、サポートし、スムーズな導入のための貢献をしていきたいと考えています。

## V IFRS適用によるメリット・デメリット

本誌 IFRS適用によるメリットとデメリットについて、お聞かせください。

木内氏 現時点でIFRSを適用するメリットは、大きく2点あると思っています。1つは、資金調達の選択肢を増やせること、もう1つはグローバル管理を効果的・効率的に行えることです。

まず、資金調達の点については、昨今の金融危機や経済状態の未曾有の悪化など、企業経営上の不確実性が高まる中、企業が継続的に成長していくためには資金調達が重要です。その資金調達の選択肢を幅広く有しておくことが安定した企業経営につながっていきます。ここでIFRSベースの財務諸表を作成することによって、欧米の投資家はもちろん、欧米以外の投資家、たとえば中東や中国、オーストラリア、ブ

ラジルなどの投資家に対しても、資金調達の道が開けてくる。特に資金調達が重要な経営課題になってくるという会社にとっては、IFRSを早期適用するメリットは大きいと思っています。

次に、グローバル管理の点ですが、日本企業は、海外子会社の管理を現地に任せているケースが多い。したがって会計基準もバラバラになりがちです。今年度から実務対応報告18号「連結財務諸表における在外子会社の会計処理に関する当面の取扱い」が適用になり、多くの企業が米国以外の海外子会社に対して、IFRSで数値を作成するよう指示されたと思います。ただ、単にIFRSで作成することのみを指示していたり、IFRSの規定をコピーして指示しているケースもあるように聞いています。IFRSの原則主義の特徴を考えますと、これらのケースでは、実際の適用方法は各子会社が決めてしまい、子会社間で異なる会計処理を適用してしまう可能性があります。同じ設備で同じような使い方をして、会計処理に違いが出てしまうことがいくつも重なると、結果的に財務数値が異なるベースで作成されてしまう。財務数値が異なるベースで作成されると、親会社による財務数値の分析・評価・その後の意思決定に影響を及ぼします。今後は、スピーディーかつ正確に現地情報を把握し、迅速に意思決定しなければいけない環境になってきます。こういった環境への適応は、親会社が具体的な会計マニュアルを作成し、子会社に展開して、それをベースに財務数値を作成させ、報告させることによって、達成できると思います。この場合の具体的な会計マニュアルは、IFRSをベースに作成することが最も効率的です。グローバルなグループ管理を効果的・効率的に実施したい会社にとっては、IFRS適用のメリットは大きいのではないのでしょうか。

一方、デメリットについては、IFRSを適用するためのコストがかかるということに集約されます。具体的には、会計処理を一つずつ決めていかなければいけないという作業コスト、マニュアル作成コスト、マニュアルを子会社に展開して指導していかなければいけないコスト、子会社での対応コスト、社内教育コスト、体制や業務プロセス、システムの見直しなどにかかるコストなどが挙げられます。もちろん、お金だけではなくて、時間もかかる。それだけのコストをかけて実際にIFRSを適用するかどうかは、経営者の判断によると思いますが、メリットを強く感じていらっしゃる会社にとっては、コストがかかってもメリットを享受することは重要だと思いますし、場合によってはできるだけ早く享受するという意思決定も必要なのではないかと思っています。

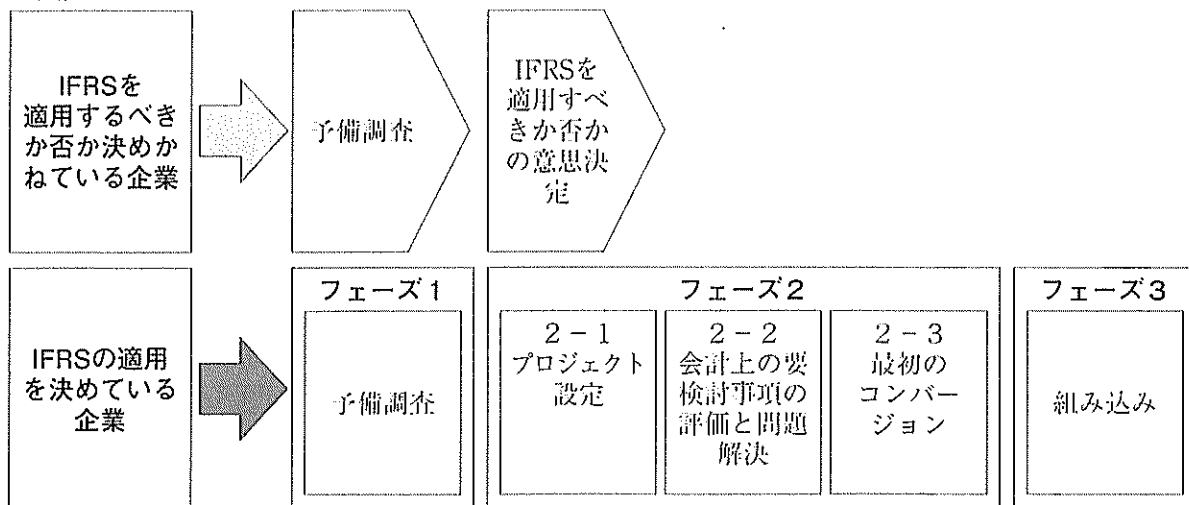
## VI IFRS適用に際して、日本企業が留意・準備すべき事項は？

本誌 IFRS適用を決めかねている会社、あるいは適用を決めている会社それぞれについて、アドバイスをいただけますか。

木内氏 適用を決めかねている会社については、まず予備調査を行い、IFRSの適用が自社にもたらすメリット、デメリットをきちんと把握することが重要です。そのためには会社が置かれている環境を分析する。特に会社が属する業種がIFRS適用に向かっているのかどうか。それから、例えばグローバルで見たときに、同業他社がどういう状況になっているのか。同業他社がほとんどEUにあるということであれば、IFRSを適用している会社が多いと思いますから、日本でもIFRSを適用すれば比較可能性が高まると思います。

環境を分析した後、予備調査、すなわち、IFRSを適用した場合の財務数値、業務プロセス、ビジネス・経営戦略に及ぼす影響を調査します。財務数値については、どういう科目にどういう影響が出てくるのか。業務プロセスについては、売上や仕入、固定資産に関するプロセス、さらに内部統制システムにどのような影響が生じるのか。ビジネス・経営戦略については、自社がこれまで行ってきたビジネスや取引形態にどのような影響が出てくるのか。それらを受けてIFRS適用のメリット、デメリットを詳細に分

<図表2>

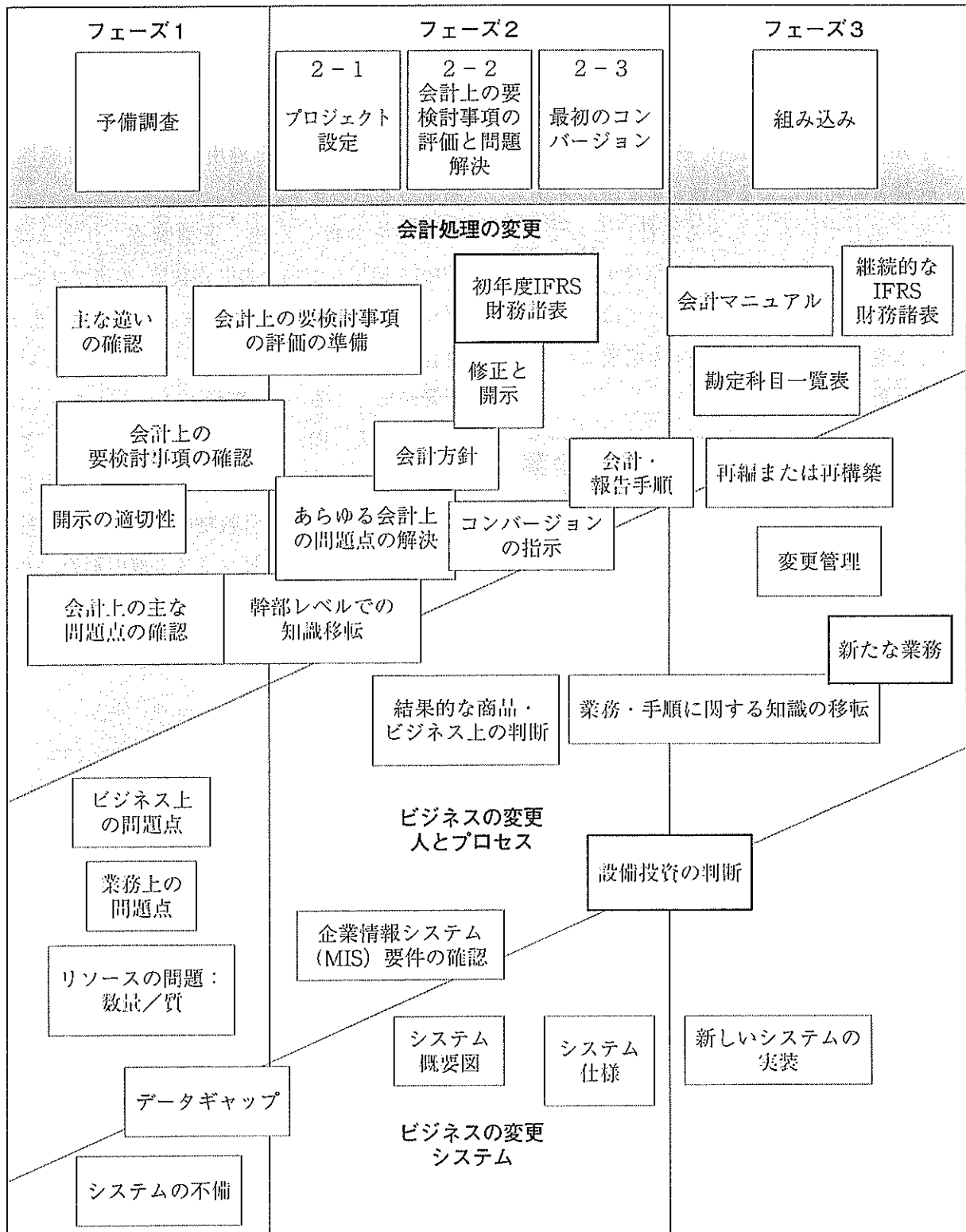


析して、会社として適用を決めるという流れになると思います。

その先は、IFRSの適用を決めた会社と同じになります。具体的には、下表（図表3）の通りです。適用を決めた会社は、まずフェーズ1

で「予備調査」、ここで言うところの予備調査は、適用すべきかどうかを意思決定するというよりも、フェーズ2以降のプロジェクトをスムーズに進めるためのプランニングに近い予備調査になります。この調査では、経営上重要な数字に

<図表3>



関して、IFRSがどのような影響を及ぼすかをハイレベルで理解し、会計、報告、開示の重要な課題を洗い出すことが目的となります。まずは、財務、業務プロセス、およびシステム上の影響を、分析し評価します。そうした分析・評価を行いながら、フェーズ2以降のプランを構想します。

次にフェーズ2はプロジェクトの立ち上げから、初年度のIFRS財務諸表を作成するまでのプロセスとなります。このフェーズ2は大きく2-1、2-2、2-3と分かれます。

2-1の「プロジェクト設定」では、プロジェクトがスムーズに進むための体制作りをします。ここで重要なのは、経理部だけではとても対応できませんので、影響が及ぶと思われる各部署の参画が重要になってきます。

2-2の「会計上の要検討事項の評価と問題解決」は、個々の会計領域について、IFRSに準拠した会計方針を確立していくプロセスです。プロジェクトの核になる部分です。まず、決めなければいけない会計処理の一覧を作成し、取引の実態はどうか、IFRSで要求している原則的な考え方はどうかを確認。ちなみにIFRSを適用する際に検討しなければならない会計処理の項目は、会社によっては200から300、あるいは500にのぼるケースもあります。それに照らして、会社はどのように解決すべきか検討し、最終的には会計処理マニュアルに落とし込んでいくことになります。

2-3は、2-2で決定した会計処理に基づいて、最初のコンバージョンを行います。IFRSベースの財務諸表を作成していくこととなりますので、2-2で作成されたマニュアルを子会社に展開して、子会社からそのマニュアルをベースにした数字を収集して、親会社でIFRSベースの財務諸表を作成する。ここで、現状ではどのデータが足りないのか、連結パッ

ケージでは何が不足しているのか、システムあるいは業務プロセスはどこを見直さなければいけないのか、ということがかなり明らかになってくると思います。

フェーズ3の「組み込み」は、将来に渡ってインフラを整備していくという意味で、業務プロセスを見直すべきところは見直していく、システムも対応すべきところは対応していくというステップになります。

以上、一般的にはこのような流れで進めていきますけれども、会社によっては、フェーズ3の業務プロセスやシステムの見直しをフェーズ2で実施しているところもあります。

本誌 最後に、IFRSを実際に適用するときの留意事項をお聞かせください。

木内氏 IFRSの規定はそれほど多くないので、勉強すれば長い時間をかけずに理解できると思います。問題は、繰り返しになってしまいますが、原則的な考え方をどうやって実務に適用していくのか。それは我々日本人にとっては発想の転換になってくると思います。いままでは「ここにこういうふうに書いてあるから、こういうふうに会計処理します」という世界でした。これからは、もちろんIFRSによる要求事項があるものの、「わが社はこういう取引実態だから、こういうふうに会計処理しました」と会社が主張しなければいけませんし、監査人は「今の会計処理は取引実態と異なるのではないか」と指摘することになります。取引実態を適切に把握するためには、経理部門のみではなく会社全体を巻き込んでの準備が必要となります。原則主義への移行は、大きな変化ですので、早い段階から、経理の方、経営陣の方々は認識し、準備を開始されたほうがいいと思います。

本誌 本日は貴重なお話を伺うことができました。ありがとうございました。

(終了)



高浦英夫 監修／  
PwC Japan IFRSプロジェクト室 編著  
『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／本体1,600円＋税)

駒澤大学教授 石川 純治



いよいよIFRS（国際会計基準）のわが国への導入が本格化してきた。金融庁は今年2月、IFRS導入の工程表（ロードマップ）を示した中間報告案をまとめた。米国にならって強制適用の前に任意適用を許可し、その間に強制適用の判断を行うというものだが、そこには「東京合意」でのコンバージェンスから、さらにアドプションへの方向が既定路線になりつつあることが伺える。

こうした状況の下、本書ではIFRSがなぜ日本で採用されようとしているか、採用されると何がかわるか、企業はどのように対応すべきか、これらの点がわかりやすく解説されており、まさに時宜を得た書となっている。その最大の特徴は副題が示すように、IFRSが単に企業会計の問題にとどまらず、企業経営の問題であるとする点である。以下、7章からなる本書の内容を簡単に紹介しよう。

第1章「IFRSが世界を席卷する」では、IFRSとはそもそも何か、なぜ世界に受け入れられるようになったのか、日本はどのような方向に向かおうとしているのか、について言及している。第2章「アドプションに向けた取り組み」では、IFRSをすでに採用している諸外国の例を参照しながら、IFRSを日本で採用するにあたりどのような課題を解決しなければならないかについて解説している。

とりわけ、IFRSの特徴である「原則主義」の内容と、企業が原則主義をどう適用していくか、これが重要なところといえる。

第3章「IFRSで変わるビジネス」では、IFRSを適用することで経営上どのような優位性が出てくるか、また求められる負担は何か、そのメリット・デメリットが解説されている。第4章「日本の経営者はいまこそ」では、ビジネス共通言語としてのIFRSの適用で企業経営はどのように変わっていくかが論じられている。第5章「変わるM&A」では、M&Aに対してIFRSの世界的普及が及ぼす影響、また企業のM&A戦略への影響に言及している。第6章「プロジェクトの実例」では、海外企業の先行事例をもとに、日本企業がこれから検討すべき問題について解説されている。第7章「IFRS適用をチャンスととらえる」では、IFRSを企業経営変革の強力なドライバーとして最大限活用すべきことが強調されている。

以上、世界最大規模を誇るプライスウォーターハウスクーパース（PwC）の知識と経験を総結集した本書は、経理担当者、経営者はむろんのこと、監査人、投資家、さらには監督官庁などの関係者にとっても、IFRSに関する理解を深め、今後の対応を検討する必読の書となっている。