



国際財務報告基準  
(International Financial Reporting  
Standards)質問集  
—米国プロテビティ質問集より抜粋

はじめに

2009年8月に、米国プロティビティは国際財務報告基準（IFRS）の導入に関する質問に対する回答と指針を”Guide to International Financial Reporting Standards”に取り纏めて発行しました。この日本語版の冊子は104のQ&Aから構成される米国版質問集のうち主な質問を抜粋・翻訳し、一部新たに書き加えたものです。米国版は、米国プロティビティのホームページ（[www.protiviti.com](http://www.protiviti.com)）からダウンロードできます。

この英語版ガイダンスには、IFRSの概要や対応すべき多くのIFRS導入に関連した問題が含まれています。また、米国、カナダ、日本におけるIFRSに関連した情報も含まれています。我々は、このガイダンスで提供している情報がIFRSの導入プロジェクトリーダーを初め、最高財務責任者（CFO）、最高情報責任者（CIO）及び最高監査責任者（CAE）、そして今後数年にわたってこのチャレンジングなIFRSへの移行に携わる人々や専門家にとって有用となることを確信しています。

この日本語版の冊子は、法的な分析を意図したものではありません。特定の状況に関連した特定の質問に関しては法律専門家やその他の適切な専門家と相談の上で取り組む必要があります。

<b>IFRS の基礎</b>	4
1. IFRS とは何ですか？(FAQ1)	4
2. 日本における IFRS の導入時期はいつですか？また、対象となるのはどのような企業ですか？(FAQ97)	4
3. IFRS は子会社・関連会社等のビジネスユニットの法定財務諸表や連結パッケージにどのような影響を与えますか？(FAQ101)	5
4. IFRS に会計処理に関する詳細な規則がない場合はどうすればよいのですか？(FAQ7)	7
5. IASB の公表する IFRS は、国、企業、業種が違って同じですか？(FAQ8)	7
<b>IFRS 適用の影響</b>	8
6. IFRS を導入すると、どのようなメリットとデメリットがありますか？(FAQ9、10)	8
7. IFRS の導入において、どのような事項が課題になりますか？(FAQ12)	8
8. IFRS は、事業戦略にどのような影響を与えますか？	10
9. IFRS の導入によって、外部報告用財務諸表にどのような影響がありますか？(FAQ35)	11
10. IFRS は、企業の方針及び手続にどのような影響を与えますか？(FAQ36)	11
11. IFRS は、企業のビジネス・プロセスにどのような影響を与えますか？(FAQ37)	13
12. IFRS は、企業の組織・人材にどのような影響を与えますか？(FAQ38)	14
13. IFRS は、企業の経営管理情報にどのような影響を与えますか？(FAQ39)	15
14. IFRS は、企業の方法論にどのような影響を与えますか？(FAQ40)	15
15. IFRS は、企業の財務報告システムや関連データにどのような影響を与えますか？(FAQ41)	16
16. IFRS の導入の際に、会計システムの並行稼働は必要ですか？(FAQ25)	17
17. IFRS の導入は、総勘定元帳(GL)システムを修正せずに手作業で実施することができますか？(FAQ27)	17
18. 主要 ERP パッケージはどのように IFRS 対応していますか？(FAQ28)	18
19. IFRS の導入ではどの情報システム分野の変更が必要になりますか？(FAQ29)	19
20. IFRS の導入は、内部統制(特に、内部統制報告制度の取組)にどのような影響するのですか？(FAQ69)	20
<b>IFRS 導入プロジェクト</b>	20
21. IFRS の導入にあたり、最初に実施するステップは何ですか？ また、今から対応しておいた方がよいことはありますか？(FAQ14)	20
22. IFRS の導入プロジェクトを実施するには、どのような体制を構築すべきですか？(FAQ16)	20
23. IFRS 導入のコスト、必要な時間や期間を見積もることはできますか？(FAQ15)	21
24. IFRS 導入プロセスにおける経営者の役割はどのようなものですか？(FAQ16)	22
25. IFRS 導入プロセスにおける事業部門やスタッフ部門の役割はどのようなものですか？(FAQ18)	23

26. プロジェクト計画を作成する際には、どのような活動やステップを考慮すべきですか？(FAQ21) 24

## IFRS 適用による内部監査への影響 26

27. IFRS の採用は内部監査にどのような影響を与えますか？(FAQ37、40、42) 26

28. 内部監査として IFRS について何を勉強または準備しておくべきですか？(FAQ40、42) 26

## IFRS と日本の会計基準の差異 27

29. 日本基準と IFRS の会計処理の違いで留意すべきことはありますか？ 27

質問の末尾にある括弧内の数字は、関連する英文 FAQ の番号です。

## IFRS の基礎

---

### 1. IFRS とは何ですか？(FAQ1)

IFRS とは International Financial Reporting Standards の頭文字をとったもので、国際財務報告基準と訳されます。IFRS は、2001 年に設立された International Accounting Standards Committee (IASC) Foundation(国際会計基準委員会財団)の基準設定機関である International Accounting Standards Board (IASB) (国際会計基準審議会)によって設定された基準及び解釈指針のことを指します。国際財務報告基準(International Financial Reporting Standards、IFRSs)とは、国際会計基準(International Accounting Standards、IAS)、解釈指針委員会(Standing Interpretations Committee、SIC)の解釈指針書、国際財務報告基準書(International Financial Reporting Standards、IFRS)、国際財務報告基準解釈指針委員会(International Financial Reporting Interpretations Committee、IFRIC)の解釈指針から構成されており(IAS8号5項)、IFRSs と表記されることもあります。

IASB は、公益に資するように、財務諸表において透明性があり比較可能な情報を提供する、高品質かつ国際的な会計基準の単一のセットを開発することを公約しており、そうした考え方に基づいて IFRS は開発されています。IASB によれば、今や 100 カ国を超える国々が IFRS の適用を要求ないしは許容しています。そうした国々には欧州連合(EU)諸国、オーストラリア、ニュージーランドなどが含まれています。米国は 2007 年 11 月に外国登録企業に対し、米国会計基準への差異調整表なしに IFRS を適用した財務諸表による提出を認め、2008 年 11 月には米国企業への IFRS の適用を義務化するためのロードマップ案を公表しています。2009 年 11 月末現在、ロードマップ案は最終化されていませんが、米国が IFRS の採用に向けての方向性を打ち出したことから IFRS の国際的な会計基準としての位置づけが確固たるものとなりつつあります。

---

### 2. 日本における IFRS の導入時期はいつですか？また、対象となるのはどのような企業ですか？(FAQ97)

2009 年 6 月 30 日、金融庁企業会計審議会は「我が国における国際会計基準の取扱いに関する意見書(中間報告)(以下、ロードマップ)」を公表しました。ロードマップは、IFRS の任意適用と強制適用について定めています。

(任意適用)

ロードマップによれば、IFRS の任意適用は、一定の要件を満たした上場企業の連結財務諸表に対して 2010 年 3 月期から認められています。2009 年 12 月 1 日に金融庁が公表した、連結財務諸表規則の改正(IFRS の任意適用については、2010 年 3 月 31 日以後終了する連結会計年

度に係る連結財務諸表から適用)によれば、IFRSの任意適用が認められる企業は以下の4つの要件をすべて満たしていることが必要になります。

- (1) 継続的に適正な財務諸表が作成・開示されていること。(上場企業であること。)
- (2) 有価証券報告書において、連結財務諸表の適正性を確保するための特段の取組みに関する記載を行っていること(特段の取組:会計基準等の変更等についての的確に対応することができる体制の整備、IFRSによる適正な財務諸表等を作成するための社内規程、マニュアル、指針等の整備。)
- (3) IFRSによる財務報告について適切な体制を整備していること。(例えば、IFRSに関する十分な知識を有する役員又は従業員を置いており、IFRSに基づく連結財務諸表を適正に作成することができる体制を整備していること。)
- (4) 国際的な財務活動又は事業活動を行っていること。(外国の法令に基づいてIFRSに基づく連結財務諸表を開示しているか、あるいは、外国に資本金の額が20億円以上の連結子会社を有していること。)

(個別財務諸表の取扱い)

改正財務諸表等規則では、連結財務諸表を作成していない特定会社に関して、日本基準による個別財務諸表に加えて、IFRSによる個別財務諸表の作成を認めています。この場合、引き続き日本基準に基づく個別財務諸表の作成が求められることとなります。

(強制適用)

ロードマップでは、強制適用については、IFRS適用に向けた諸課題の達成状況、任意適用期間におけるIFRSの適用状況等を確認する必要があるとして、IFRSの強制適用の判断を、2012年を目途に行うとしています。強制適用の対象は、上場企業の連結財務諸表とされています。2012年に強制適用の判断がなされた場合には、強制適用の適用時期は2015年又は2016年とされていますが、全ての上場企業が一斉にIFRSを適用するか、段階的に適用するかについては、改めて検討・決定することが適当であるとしています。

---

### 3. IFRSは子会社・関連会社等のビジネスユニットの法定財務諸表や連結パッケージにどのような影響を与えますか？(FAQ101)

(親会社がIFRSではなく、日本の会計基準を適用している場合)

我が国の会計基準では、親会社、子会社及び関連会社について、原則として会計処理の原則及び手続を統一することとされていますが、在外子会社及び在外関連会社に関しては、当該在外子会社及び在外関連会社の財務諸表(法定財務諸表及び連結レポートパッケージを含む)がIFRS又は米国会計基準に準拠して作成されている場合には、当面の間、それらを連結決算手続上利用することが認められています(実務対応報告第18号「連結財務諸表作成における在外子会社の会計処理に関する当面の取扱い」及び実務対応報告第24号「持分法適用関連会社の

会計処理に関する当面の取扱い」(以下、「18号報告等」))。このことから、米国においてIFRSが採用され、その結果として米国子会社や米国関連会社の財務諸表が、米国会計基準ベースからIFRSベースになったとしても、日本の親会社にとって連結財務諸表作成の観点から、会計基準そのものの変更への対応を除き、手続上の大幅な変更は必要とは考えられないと思われます。

一方、米国以外の地域の子会社や関連会社においては、既にIFRSを採用して財務諸表を作成している場合、米国会計基準に基づいて財務諸表を作成している場合、現地の会計基準に基づいて財務諸表を作成している場合が考えられます。IFRSが採用されていない国においては、法定財務諸表は現地の会計基準に基づいて作成する必要がありますが、子会社や関連会社の財務諸表(連結レポートパッケージを含む)は、日本の親会社の連結財務諸表作成および報告のためにIFRS、米国会計基準又は日本の会計基準に調整する必要があります。

なお、子会社や関連会社の財務諸表がIFRSや米国会計基準に基づいて作成されたものであっても、一定の項目(のれんの償却、退職給付会計における数理計算上の差異の費用処理等)については、重要性が乏しい場合を除いて、連結決算手続上、子会社や関連会社の会計処理を修正する必要があります(18号報告等)。

(親会社が今後IFRSを適用する場合)

親会社がIFRSを適用する場合の子会社・関連会社等の対応は、現状米国会計基準に基づいているか、IFRSに基づいているかによって異なります。米国会計基準を採用している子会社・関連会社については親会社の適用に合わせてIFRSの適用をすることになるので、親会社で定めたIFRSの適用方針に従った対応がなされることになろうかと思えます。一方、子会社・関連会社が既にIFRSを適用して連結パッケージを作成している場合には、注意が必要です。当該子会社・関連会社は既にIFRSを適用しており、IFRSの適用方針が定められていますので、当該適用方針と親会社がIFRSを適用するに当たって策定するIFRSの適用方針の整合性に留意する必要があります。子会社・関連会社だけで行われている取引であれば、整合性は問題とはならないかもしれませんが、親会社や米国会計基準を適用している子会社・関連会社においても同様の取引がある場合に、そこでのIFRSの適用方針との整合性に留意する必要があります。

(子会社がIFRSに基づく連結財務諸表提出会社となる場合)

上場子会社を有しているような場合、当該上場子会社自身がIFRSに基づく連結財務諸表提出会社となることが想定されます。このように子会社自身がIFRSに基づく連結財務諸表提出会社となる場合に、IFRS1号で規定されている遡及適用の免除規定に関連して親会社と子会社とのIFRSの適用のタイミングについて注意が必要となります。

特に、上場子会社が親会社より後でIFRSに基づいた連結財務諸表提出会社となる場合には、選択する方法によっては、上場子会社が、親会社がIFRSに移行した時点の資産及び負債の帳簿価額と子会社自身がIFRSに移行する時点の資産及び負債の帳簿価額の2種類の帳簿価額を管理する必要があるため、あらかじめ上場子会社のIFRSの適用タイミングと評価する方法の選択についても企業グループにおいて検討する必要があります。親会社及び上

場子会社ともども、同時期に IFRS の適用を行うことがその後の管理の手間を考えると望ましいといえるでしょう。

---

#### 4. IFRS に会計処理に関する詳細な規則がない場合はどうすればよいのですか？(FAQ7)

IFRS は原則主義に基づいて作成された会計基準であるため、日本基準や米国会計基準とは異なり、通常の会計処理に関する詳細な規則が会計基準に定められていません。そのため、ある取引に対して具体的な会計処理をするために専門的な判断が求められることとなります。こうした場合の対応について、IAS 第 8 号「会計方針、会計上の見積りの変更及び誤謬」の第 10 項から第 12 項に示されています。IFRS に、ある取引や事象に適用する会計基準や解釈が存在していない場合には、経営者の判断によって、財務諸表の利用者の経済的意思決定のニーズに適合し、取引の実質を信頼性をもって反映するような情報を提供する会計方針を設定し、適用する必要があります (IAS 第 8 号第 10 項)。この判断の際には、IFRS の他のガイダンスを参考とすることができますが、IFRS の概念フレームワークにおける資産、負債、収益及び費用などに関する定義、認識要件及び測定概念も考慮しなければなりません (IAS 第 8 号第 11 項)。IFRS の適用以前に企業が採用していた会計基準がガイダンスとなることがあるかもしれませんが、IFRS に基準がない場合に自動的に、そうした以前に採用していた会計基準が直接のガイダンスとなるわけではありません。この点について IAS 第 8 号では、他の基準設定主体の直近の会計基準が IFRS の概念フレームワークと類似した概念フレームワークに基づいており、他の基準設定主体の直近の会計基準が IFRS と矛盾しない場合に限り、経営者がこれを検討することを認めています (IAS 第 8 号第 12 項)。

---

#### 5. IASB の公表する IFRS は、国、企業、業種が違って同じですか？(FAQ8)

IASB が公表する IFRS は、全ての国、企業、業種において共通に利用される会計基準一式を提供しています。つまり、IASB が発行した権威のある文献を特に示したものであり、それは、個々の国の一般に公正妥当と認められる会計原則に基づく会計実務によって、変更あるいはカスタマイズされたものであってはなりません。また、鉱業や不動産業などの特定の業界にのみ適用される基準もいくつか含まれますが、IFRS を適用した国の中には、それぞれの国の会計基準が IFRS と混在し、IASB が公表する IFRS から逸脱している場合があります。よって、IFRS を適用した国においても、国ごとに特定の領域において IFRS の適用に違いがあることがあります。IASB が公表する IFRS からの逸脱は、同一業界の企業ではあるが、それぞれの国々で独自に適用されている IFRS に基づいて作成された財務諸表の比較可能性に影響を与える可能性があります。つまり、IASB が公表する IFRS は、全ての国の全ての企業、業種において共通であります。実務的には、各国の IFRS は国や業界により異なる可能性があります。

## IFRS 適用の影響

---

### 6. IFRS を導入すると、どのようなメリットとデメリットがありますか？(FAQ9、10)

#### (IFRS 導入のメリット)

IFRS へのグローバルベースでのシフトは、世界的な資本の移動を促進し、グローバル市場において財務報告により透明性と一貫性をもたらすものです。IFRS は、世界的に受け入れられた、原則主義に基づいた一連の会計基準で、取引の経済的実質をよりの確に反映するものとされています。また、注記情報による開示事項が増加し、それにより比較可能性が高まり、アナリストの企業分析に有用な情報を提供します。IFRS は連結ベースの財務報告フレームワークと各国における単体ベースの現地基準法定財務報告フレームワークの連携を可能とすることから、長期的にはより効率的でコスト効果の高いものとなります。

#### (IFRS 導入のデメリット)

IFRS 導入の最も重要なデメリットは、同一あるいは類似の状況に対して異なった判断を行うことにより、同一産業に属する企業同士の比較可能性が損なわれる可能性があることです。更に、特定の企業に影響が及ぶことがあります。例えば、後入先出法やデリバティブのショートカット法などを適用している企業は、これらの方法を適用できなくなりますし、固定資産が多い企業は構成要素に基づいた減価償却が要求されることもあります。また、より詳細なセグメント情報の開示が必要となる企業もあるでしょう。こうした企業は、求められる変化が大きいため、導入プロジェクトや財務諸表作成に関してより大きなデメリットを受けることとなるかもしれません。さらに、IFRS では、損益計算書で認識される金融商品の公正価値測定による評価や年金債務に関わる修正により、損益の変動が高まることとなります。

短期的には IFRS の導入及びその維持に関連したコストが大きく、日本基準の適用を続けることと比較して効率性とコスト効果が低くなるかもしれません。更に、IFRS の導入プロセスは、時間がかかるプロジェクトとなり、組織のあらゆるレベルの経営層の関与が要求されることとなります。要求される関与のレベルが大きいため、経営陣は、組織本来の目標や目的に専念できなくなるかもしれません。

---

### 7. IFRS の導入において、どのような事項が課題になりますか？(FAQ12)

最近、IFRS を導入したあるいは導入している国々や企業の導入経験は、IFRS の導入を検討している国々や企業には大変参考になるものです。一般的によく耳にするアドバイスは、早めに開始し、IFRS の導入に十分な時間を確保するということです。多くの企業では、IFRS の導入プロジェクトに平均で 2 年から 3 年要しています。多数の ERP システムを有し、広く分散した業務を行っ

ている企業は更に期間を必要とするでしょう。経験に基づいていえば、メッセージは簡単です。早めの開始が十分な時間を確保することになります。

また、大規模プロジェクトによくあることですが、変更管理と適切なプロジェクト管理は IFRS の導入の成功に不可欠です。IFRS の導入に必要とされる作業量は以下の複数の要素に依存します。

- IFRS への準拠に関する、現在の会計実務と目指す会計処理とのギャップ
- 変更が必要となる IT アプリケーションの数
- シェアードサービスの数
- 各財務報告単位間の業務の同質性と本社集中処理のレベル
- 対象となる業務プロセス及び会計方針に影響を与えるギャップをいかに深く、広範に特定しているか

IFRS を導入した企業はまた、チェックリストには限界があると警告し、詳細な部分に留意する必要があるとっています。そうしたことから、重要な会計上の差異や組織全体を通じて影響を特定するために、徹底的な診断が行われるべきです。

現行システムの有する機能はIFRSの導入を複雑にする大きな要素ですので、プロジェクトの早い段階で評価する必要があります。現行システムの機能が IFRS 対応できる、あるいは、簡単な変更で済む場合はIFRSの導入を簡単にし、大幅なシステム変更が必要な場合はIFRSの導入に相当の労力が必要となります。

IFRS の導入プロジェクトは、経理や財務報告関連の人材のみの関与で成功裏に完了させることはできない、ということを理解しなければなりません。企業は意見の相違、遅延、事後的な手戻りが発生する可能性を避けるために、プロジェクトの重要な決断に経営陣が確実に関与するようにすべきです。また、IFRS を導入した企業は、プロジェクトの各段階における外部監査人の確実な関与の重要性も強調しています。

経営陣の上層部がさらに注視すべきその他の重要な領域には、従業員の成果目標と業績指標、特に収益、利益、一株当たり利益に関連する項目に必要な変更を予め考慮し、それへの対応を計画することが挙げられます。

IFRS の下では、財務諸表の開示事項の量が劇的に増加するということを理解しておく必要があります。IFRS の導入プロセスの初期の段階で、現状のシステムが、必要とされる情報を提供できるのか、あるいは、必要ならば手作業で情報を容易に集計できるのかを確認するために、必要とされる開示項目のドラフトを作成すべきです。

さらに、IFRS 適用初年度において、既に IFRS に移行した国々の企業では財務諸表の修正再表示の増加を経験したことに留意が必要です。IFRS の導入の過程は複雑で、企業は規制当局、外部監査人及びその他の利害関係者からの問い合わせを受けることが十分に想定されます。その結果として、いかによく計画されたプロジェクトであっても様々な変更が必要となる場合もあるかもしれません。

さらに、IFRSに移行した国々の企業では、業績の公表の際にIFRS以外の基準に基づいて広く普及した代替的な業績指標(例えば、取扱高や利息税金償却費控除前利益(EBITDA)など)を継続して開示する傾向があります。これは、IFRSとマーケットに伝達すべき事項との間に大きな差異があると経営者が信じているということです。こうした大きな差異の特定と、実績と予算の意味のある比較を行うために、企業は予算策定プロセスで使用される仮定にIFRSを取り入れるべきであり、その結果として、IFRSの適用をさらに拡大する必要が生じるかもしれません。

最終的に、プロジェクト計画に何回かの「予行演習」を組み込んでおくことはIFRSの導入を成功に導くものであることは経験的に報告されています。ただ、こうした予行演習はIFRSの導入プロセスに早めに取り掛かった企業のみが可能となるものであることも強調しておきます。

---

## 8. IFRSは、事業戦略にどのような影響を与えますか？

企業が事業戦略を策定する場合の考慮点として、事業戦略の実行に伴って発生する損益の金額や損益の計上のタイミングの違いなどがあります。そのため、IFRSと現行の日本基準において、発生する損益の金額に大きく影響したり、損益の計上のタイミングが従来と大きく変化したりする場合は、企業の事業戦略の策定に大きな影響を及ぼすことが想定されます。こうした会計基準の差異が見られる例としては、企業結合・連結と開発費があります。そのため、IFRSの導入は、企業のM&A戦略やR&D戦略に大きく影響を及ぼす可能性があるものと考えられます。もちろん、業種や事業の内容によっては、これら以外の事項によって損益等に大きな影響を受ける場合もあります。

企業結合・連結に関しては様々な差異がありますが、最も影響があるのが、支配を維持した状態での子会社株式の一部売却とのれんの取扱いです。支配を維持した状態での子会社株式の一部売却の場合、現行の日本基準では子会社株式の売却損益を計上しますが、IFRSでは資本取引として会計処理されますので売却損益は計上できません。そのため、親会社による子会社の上場や持ち株の一部売却に関する意思決定に大きな影響を与えることが想定されます。のれんに関しては現行の日本基準では償却と減損が必要になりますが、IFRSでは減損のみです。償却が義務付けられなくなると、のれんの金額は当初の金額に据え置かれたままになりますので、減損の兆候が見られた場合に多額の減損損失を計上することとなり、企業の経営成績及び財政状態に大きな影響を及ぼすこととなります。今まで以上に、投資先の状況を継続的に注視していく必要があります。

我が国では研究開発費は発生時に費用処理されますが、IFRSでは研究局面と開発局面を区分し、研究に関する支出は発生時に費用処理し、開発に関する支出は一定の要件(完成させる技術上の実行可能性、使用及び売却する意図と能力、将来の経済的便益の創出など)を満たす場合に限り無形資産として認識することを求めています。我が国の多くの製造業は多額の研究開発費を計上して費用処理していることから、開発費部分が資産計上されると経営成績に及ぼす影響

は大きいと想定されます。また、資産計上された開発費は、その後一定の期間にわたって費用処理される(必要に応じて減損対象となる)ことからその影響も考慮する必要があります。IFRS で要求している資産計上の要件を適切に評価できる体制の構築と資産計上後の継続的なモニタリング体制の構築が必要になると考えられます。

事業戦略の策定が、現行の日本基準に基づく会計処理を前提として行われている場合には、IFRS の適用のタイミングによってその前提が崩れることとなりますので、大きな影響を受けることとなります。IFRS の適用によって現在想定している M&A や研究開発、その他の事業戦略に影響を与える事項を検討し、IFRS の適用のタイミングと、M&A や研究開発等の実施のタイミング、その他の事業方針を総合的に検討する必要があります。

---

## 9. IFRS の導入によって、外部報告用財務諸表にどのような影響がありますか？ (FAQ35)

第一に、開示要請事項が増えることにより、外部報告用財務諸表の作成に影響を及ぼすこととなります。IFRS は、原則主義に基づいて作成されていますので、特定の取引に関しては、経営者の明確な判断が必要となり、それによって取引の測定や記録を裏付ける必要があります。取引に透明性を持たせ、財務諸表の利用者が経営者の会計処理の判断プロセスで利用された仮定や見積を理解できるように、IFRS は定性的および定量的な開示を要求しています。

実務的な観点からは、複数の国での記帳および財務報告のために複数の会計基準を利用しなければならない多国籍企業にとっては、業務を改善する機会となります。複数の会計基準を適用する場合、異なる会計基準間で様々な調整作業を行うことが必要となるため、さらに複雑な作業が要求されますが、IFRS の適用により、こうした多国籍企業の財務報告プロセスの効率性、柔軟性が向上することとなります。IFRS の導入により、組織を通じて一連の共通の会計方針や手続を利用することによって、決算プロセスが合理化されることになるでしょう。

---

## 10. IFRS は、企業の方針及び手続にどのような影響を与えますか？ (FAQ36)

IFRS の影響は、財務報告に関連した、会計方針及び手続、契約及びコベナンツ、経営陣のインセンティブ及び報酬の 3 つのカテゴリに分類できます。それぞれのカテゴリについて以下で説明します。

### 会計方針及び手続

現在行われている会計処理と IFRS に基づく会計処理の間に差異が存在する場合に、その差異の程度を診断するために会計方針及び手続のレビューが必要となります。会計方針及び手続の変更が必要とされない特定の領域については、変更する必要がない根拠を示すことができるかどうかを確認しておく必要があります。

一部の会計方針及び手続は作り直す必要があるかもしれません。従前から、会計方針及び手続には、該当する取引や財務諸表上の勘定科目、日本やその他の国の会計基準の引用、具体例などが記載されている可能性があるかもしれません。IFRS では多くの領域で自由度が認められておりますが、それを考慮しても、多くの企業では、以下の5つの領域をカバーするため会計方針及び手続を再構成する必要があり、相当程度の改訂が必要になることがあります。

- 判断: 特定の事実や状況に合わせて会計基準をどのように適用するかについての企業の見解
- 根拠: 判断をどのように導いたかに関する根拠
- 権限: 判断や根拠の承認者、共通の問題を詳細に検討し、一貫した基準によって判断できるように、予め定められた質問先などの、社内の関係者(経営者や取締役会)
- 適用可能性: 会計方針及び手続の適用に関する企業の考慮事項や判断。すべての事業拠点と事業単位に適用するか、あるいは組織の一部に任意に適用すべきか。
- プロセス: 適用プロセスが、策定した方針及び手続に準拠していることを詳細に検討し、文書化し、検証する。

今後は、会計方針及び手続を常にレビューしなければならず、新たな事実や状況、新たな解釈、地域、セグメントや事業単位に影響する特定の問題、などから生ずる潜在的な変化に対応して、会計方針及び手続を適切に改訂する必要があります。

## 契約及びコベナンツ

IFRS によって影響を受ける方針及び手続の2番目の主要なカテゴリは契約及びコベナンツです。多くの契約は、現状の会計基準(日本やその他の国の会計基準)等を参照し、それに基づく条項を含み、特定の計上要件を含むことさえあります。

まず、企業が契約をIFRSに基づく条項に変更するよう見直しを行うことができない場合には、従来の契約に必要な情報を継続的に入手することができるようにする必要があります。契約の修正を伴う見直しを行う場合には、IFRS の下で業績や財政状態がどうなるのか、その結果、新たな契約条項やコベナンツが適切で、現在の契約条項やコベナンツと整合するのかを理解する必要があります。

会計基準は将来変更される可能性があるため、企業は、「現行の会計基準と今後適用される新会計基準(新会計基準の変更に伴う修正を含む)」という条項を契約に含めることを検討すべきかもしれません。あるいは、過去の会計基準への参照に期限を設け、会計基準の変更に伴い関連する条項は失効し、当該条項のみを変更するような対応も考えられます。検討すべき領域によっては、重要なニュアンスや専門的要素があるので、契約プロセスには、法律専門家の関与が必要になるでしょう。

## 財務報告にリンクした経営者のインセンティブや報酬

IFRSによって影響を受ける方針及び手続の3番目の主要なカテゴリは、財務報告にリンクした経営者のインセンティブや報酬です。以下は、会計基準を参照している契約等の種類の例であり、経営者のインセンティブや報酬はこれらの契約等をもとに計算・決定が行われることがあるので、会計基準の変更に伴ってこれらの契約等が見直される結果、経営者のインセンティブや報酬に影響を及ぼす場合があります。

- 銀行との契約
- 従業員や役員の報酬など（監査委員会や報酬委員会関与が必要とされるでしょう）
- M&A 契約
- 法令に基づき要請される契約書や同意書

---

## 11. IFRS は、企業のビジネスプロセスにどのような影響を与えますか？(FAQ37)

会計基準の大きな変更により、IFRS の適用あるいは IFRS とのコンバージェンスのように範囲が広い場合は特に、財務報告に係る内部統制の変更が必要になるでしょう。企業は、取締役会や上級役員が、方針や複数の選択肢からの選択、判断の実施等に関する決定にどの程度関与すべきかを決定しなければならないでしょう。これらの検討により、企業は全社的な内部統制の枠組みを再検討する必要があるかもしれません。

日本や米国の会計基準に比べて、IFRS では、少人数の上位の役職者による判断が必要となるでしょう。結果として、職務分離の問題が発生する可能性が高まり、こうした問題点を改善するかまたはそれに対する補完的コントロールの特定が重要になるでしょう。

方針の変更が業務レベルや財務報告レベルの手続の変更をもたらす場合、それぞれのプロセスの文書も同様に更新されなければなりません。企業は業務記述書、リスクコントロールマトリクスやフローチャートを改訂し、キーコントロールの内容や評価範囲を再検討し、テストプランを改訂し、変更管理プロセス(システムやスプレッドシートの変更等)およびコントロールの運用状況をテストする必要があります。IFRS の導入プロジェクトにおいて、積極的に文書を変更し、フローチャートなど必要な文書を作成していけば、IFRS 導入プロジェクト完了後に内部統制報告制度対応のために必要な文書を更新するために次のプロジェクトを始める、という事態を避けることができます。

IFRS の導入は、決算プロセスはもちろん、方針や手続の変更、重要な見積りや期間帰属に関連する根拠資料が変更されるため、主要な決算業務の内容、時期、範囲、及び準備やレビューの役割や責任の変更に影響を及ぼすことになるでしょう。特に、適用開始直後の年度では、判断が一貫していることを確認し、エラーが発生したり、整合性が取れなくなるなど、業務が新たな企業方針から乖離するような状況を特定するために、企業は、財務報告においては、より分析的手続に重点を置くべきでしょう。

加えて、内部監査人は、IFRS の下で必要とされるアプローチにおいて根本的な変更直面するでしょう。詳細については、Q27 を参照してください。

IFRS の影響は、会計や財務報告以外にも及びます。会計方針の変更により、新たな又は異なる情報が必要になった場合に、古い情報が業務において未だに必要な場合であっても、企業のあらゆる領域において重要なデータが発生するポイントを特定し、データの見積を可能なものとするために経理部署に有用な情報を提供する、という視点で業務活動を再検討する必要があります。可能な限り、財務報告プロセスでは、繰り返し作業やオフラインでのスプレッドシート作業が必要無いように見直しされるべきです。

会計プロセスは、影響する会計領域によって複数の機能にまたがるが多いため、いくつかの部署では方針や手続あるいは内部の報告プロセスを変更する必要があるかもしれません。これらの部門には、物流、出荷、請求(収益認識、棚卸資産の評価)、財務、人事、経営企画(M&Aモデル)、IR(1株当たり利益モデル)が含まれるでしょう。業界によっては、他の機能グループも含まれるかもしれません。

---

## 12. IFRS は、企業の組織・人材にどのような影響を与えますか？(FAQ38)

IFRS の導入を検討している企業では、IFRS に精通している人材を採用又は再配属する必要があるでしょう。そのような人材は内外の様々なところから集められるでしょう。

国際的な市場において業務を行っている多くの企業では、IFRS を適用した現地の財務諸表を既に作成した子会社があるかもしれません。そのような経験がある財務担当取締役(現地のCFO)は、IFRS の下でしばらく業務を行い、現地の会計基準から IFRS を導入するプロジェクトに立ち会った経験があるため、企業の IFRS の導入プロジェクトにおける有用な人材またはリーダーとして適任かもしれません。企業によっては、内部の担当者への研修の提供を検討する必要があるでしょうし、さらに、必要なスキルを有した新たな人材を採用する必要があるかもしれません。採用の必要がある場合、企業は、そのような人材の採用を先延ばしにすればするほど、そうした人材を探すことが難しくなるということを認識すべきでしょう。

また、様々な外部資源を探すことになるかもしれません。たとえば、外部監査人(独立性に関する規制や監査委員会の制限により許可された範囲)や他の会計事務所、IFRS やプロジェクトマネジメント能力を有するコンサルタントです。IFRS に関する能力の獲得競争が激化し、当初は、より高いコストが必要となることに留意すべきです。

これまで会計方針と同様に、企業は、能力を獲得し、維持するための様々な情報に継続的にアクセスすることが必要となるでしょう。たとえば、企業は、IFRS に対応したオンラインのリサーチツールを使用したり、外部の IFRS 関連研修に参加したり、外部監査人との公式で効果的なコミュニケーションをとるべきでしょう。質問が向けられる担当者、特に、同様の事実や状況に対して一貫した判断の適用が求められる者が、企業内で明確に特定されるべきです。

企業は、主要業績指標(KPI)やその他内外で報告される業績指標の変更を検討する必要もあるでしょう。これらの業績指標を変更した場合、十分な引継ぎ期間を設け、指標の比較可能性を担保するために、新たな業績指標を過去の期間に遡って再計算したり、今後の期間においても古

い業績指標を計算したりする必要があるでしょう。モデル、スプレッドシート、データ、その他の機能をリセットし、新たなデータによる新たな業績指標や古い業績指標の計算において、オフラインの作業を最小限とすべきです。

IFRS の導入にはかなりのコストがかかることになるかもしれません。そして、少なくとも IT、財務報告に係る内部統制に関するその他の文書、法的書類(契約等)、内部監査、財務や財務報告(内部担当者および第三者のコスト)など、いくつかの領域において予算の優先順位を検討しながら適切な枠組みを確立する必要があるでしょう。業界によっては、その他の事業部門も影響を受けるかもしれません。

---

### 13. IFRS は、企業の経営管理情報にどのような影響を与えますか？ (FAQ39)

前の質問で主要業績指標(KPI)に関して示したように、IFRS の下で、企業の仮定が正しいか、あるいは正しく修正されたのかを検証するために 企業は利用しているすべての財務モデルを再確認する必要があるでしょう。報告された業績が変わるため、予算と予測のモデルを再構築する必要があるかもしれません。M&A においては、予測した購入価格による影響を、再確認する必要があるでしょう。投資の引き揚げを計画している場合には、逆の効果を調査すべきです。

IFRS の下での経営陣の結論や判断を支援するために、社内の(非財務)事業部門からの報告を含む多くのケースで、報告を改訂する必要があるでしょう。IFRS では、規則への準拠性の検証ではなく、判断の適用を支援する作業と看做され、報告書はより具体的なものである必要があります。言い換えれば、報告書の目的は明確である必要があり、そして名称から内容にいたるまで報告書により提供されるすべての情報が、財務報告の判断や報告の目的と明確に結びついていなければならないでしょう。

最大限、報告は、スプレッドシートに依拠したり様々なところから探し回って入手したりするのではなく、信頼できるデータを出力する情報システムを通じて入手できるように統合されるべきです。特定の内部報告が、財務報告のために利用されている金額と直接的に結びついていれば、複雑な調整作業が不要となり、IFRS の適用後に効率性がもたらされるでしょう。業務目的およびその他の事業目的により、業務レベルで“古い報告”が継続的に必要とされるならば、報告は複雑なものになるかもしれません。

報告書の業務上の利用者および作成者は、報告の最終的な利用についての企業の方針や活動の目的に細心の注意を払い、最新の情報を入手しておく必要があるでしょう。また、報告書の利用者および作成者は、報告に含まれるべきデータに加え、そのデータの必要性、データの入力元と出力先、データの利用目的について理解する必要があるでしょう。これらのデータの利用者および作成者は、自らが行う作業における変更が、上流工程や下流工程における会計処理の決定に与える影響を理解する必要があるでしょう。

---

### 14. IFRS は、企業の方法論にどのような影響を与えますか？ (FAQ40)

企業は、IFRS の導入や業務への組み込みの際に、判断、承認、根拠付けの最終化をどのように行うのかについての結論を導く上で、様々な関係者に支援や合意を求める必要があるでしょう。関係者や判断の決定者には、監査委員会、開示委員会、規制当局、基準設定主体、外部監査人、その他第三者のアドバイザーが含まれます。

IFRS の業務への組み込みにおいて、特に困難となる事項の一つが、社内の特定の事実や状況に関する判断の一貫性の確保です。企業の方針が適切に検証され、その判断や論拠が定められた権限者により承認されたならば、一貫性を確保するために、(企業の内部、および外部監査人や適切な外部の関係者や影響者力を有する者と)特定の会計方針、手続、方法及びコンサルティング手順書を作成することが必要となるでしょう。決算・財務報告プロセスの一部として、分析的レビュープロセスに加えて、業務方針や手続も策定されなければなりません。最後に、類似の事実や状況における判断の一貫性をテストできるように、内部監査の手法および監査範囲の決定を行うべきでしょう。

---

## 15. IFRS は、企業の財務報告システムや関連データにどのような影響を与えますか？(FAQ41)

企業の属する業種・業界やグローバルビジネスの展開状況によっては、インターフェースプログラムを含む IT システムの大掛かりな変更、または、改修が必要となる場合があります。IT 部門のメンバーは、オペレータも含め、必要データを提供する会計部門及びオペレーティング部門のインフラのニーズを支援するために、どんなニーズが何故必要とされるかを理解する必要があります。変更が必要となる可能性のある IT システムや IT サポートの一例として、連結会計システム、在庫管理システム、固定資産管理システム、1 株当たり利益 (EPS) の計算用スプレッドシート、M&A 及びその予測ツール、売上及び売掛金台帳、研究費・開発費をプロジェクト別に把握するプロジェクト管理システムなどがあります。また、外部報告用・社内管理用の財務報告に必要な会計システム及びインターフェースシステムに加え、主要業績指標(KPI)や財務比率などを算出するシステムの領域も検討すべきです。

IT システムに関する考慮点として、上記の主要な変更・改修の他にも、IT 部門の行う業務活動全般と整合性を図る必要があります。IFRS の適用を行う企業は、新規構築、保守のシステムプロジェクト・案件の有無により、IFRS に関する IT システムの変更・改修の時期を遅くしたり、または、早めたりさせる必要が生じてきます。また、人的リソースの有無も考慮点の 1 つです。ERP システムと IFRS の両方に専門的なスキルのある人材は逼迫すると予想されます。IT 部門が新規システムの構築と IFRS の導入の 2 つの負荷を同時にこなすことができるのか、あるいは、適切な順序でこなすことができるのかという点は大きな問題です。企業は、IFRS の導入に必要なシステム変更・改修と同時に、他の全てのシステムプロジェクトに十分な IT 予算や人材を配置できるのかを検討する必要があり、そうでなければ、優先順位の設定が必要です。

さらに、IFRSをサポートしている、とか、IFRSと現地基準の両方をサポートしているといわれているERPシステムもあります。企業は新規にERPシステムを選定し、または、IFRSのニーズの観点から以前の決定を再検討するかもしれません。多くの企業はERPシステムや現行システムで、設定可能なコントロールが有効に働き、文書化されていることを確認するためにかなりの人的リソースを投入しています。IFRSの導入は、新規のコントロールの導入、既存のコントロールの継続、さらには、例えば職務分掌の違いに起因して新たに必要となったコントロールに対応するため、ERPシステムの特定機能を無効にすることを検討する必要がある場合もあります。

最後に、IFRSと現地基準の2つの複数元帳機能について、現地基準の既存データが将来に法人税申告のために必要となる可能性もあり、複数元帳のデータストレージ確保やアクセス制御の影響を検討する必要があります。データストレージ、データ整合性、データリカバリーに関する論点は重要です。

---

## 16. IFRSの導入の際に、会計システムの並行稼働は必要ですか？(FAQ25)

多くの場合、新しい会計システムを稼働させる際に、新システムのデータ及び処理結果が正しいことを現行システムとの比較により検証するために、企業は新システムと現行システムを並行稼働させます。IFRSを主要な財務報告の基準とするIFRSの導入を行うために、新しい会計システムを新規導入したり現行会計システムをアップグレードしたりする場合は、IFRS導入プロセスにおいてIFRSと現地基準の2基準で報告する会計期間を1期間は経る必要があります。すなわち、その期間は比較用の最初のIFRSの財務諸表を作成するとともに、まだ現地基準の財務諸表を作成して提出する必要があります。さらに、現地基準の会計データを保持することは、IFRSを適用する際にIFRS1号の要求に準拠するために要求される調整を容易にしたり、経営者が希望した場合に現地基準に戻す選択肢を提供したり、また、一定期間、現地基準による報告を要求するかもしれない特定の進行中・継続中の契約条項による要求事項がある場合には、継続的な現地基準による報告を可能とします。

---

## 17. IFRSの導入は、総勘定元帳(GL)システムを修正せずに手作業で実施することができますか？(FAQ27)

EUでのIFRS導入の際には、多くの企業が現地の会計基準を用いたGLを維持したまま、スプレッドシートを使用した修正仕訳やERPシステム外でのマニュアルでの修正により現地の会計基準からIFRSへ変更する方法により、IFRSの導入を実施しました。予算的な制限や主要な経営陣の慎重な決断によりこのアプローチを取った企業もあり、また、統合的な導入プロジェクトを計画したものの、完全な導入を行うには計画や時間が十分ではない等の制約により、このアプローチを選ばざるを得なかった企業もあります。

このアプローチは、特に適用初年度においては一つの選択肢ですが、財務報告プロセスに多大なリスクを生み出すため、長期的な解決策としては推奨できません。このリスクには、以下のようものが含まれます。

- ・ 財務報告とその関連プロセスがマニュアル作業になり、より多くの時間がかかる
- ・ 調整の漏れ・計算ミスによる財務報告の正確性に関するリスクの増加
- ・ IFRS の導入作業が数名の主要な会計・報告担当者に集中して実施される
- ・ 修正仕訳の長期的な追跡や維持が困難
- ・ 時間の経過と共に発生する要求・要件の変更に会計システムが対応できない
- ・ 財務報告の修正再表示リスクの増加

GL 外でのマニュアルアプローチにより IFRS を導入した多くの欧州企業では、上記のようなリスクやマニュアル作業による作業時間や労力の増加により、最終的には完全な統合的な導入プロジェクトを立ち上げています。欧州における IFRS の導入の経験から分かるように、IFRS の導入の便益を完全に享受するためには、最終的には、大部分の組織で IFRS の導入を継続的な主要業務プロセスや内部統制体制に完全に統合する必要があります。

---

## 18. 主要 ERP パッケージはどのように IFRS 対応していますか？ (FAQ28)

世界的に ERP パッケージ業界をリードしてきた SAP と ORACLE は、ともに強力な財務管理機能と種々の会計基準に適合する高度なパラメータ設定機能を有しています。また、これらの ERP システムの財務報告機能は IFRS 対応するうえで十分な柔軟性を有しています。具体的には、

- ・ SAP ECC6.0 は複数元帳をサポートする New-GL 機能を有している
- ・ ORACLE EBS は IFRS 報告をサポートしている
- ・ PeopleSoft EFM9.0 は多数のレポート、財務諸表の監査や外部監査人の評価など、IFRS への準拠をアシストする機能・広範なサポート機能及び強化されたレポート機能を提供している
- ・ ORACLE は企業全体に一貫した会計諸規則を集中化・標準化する補助元帳機能を提供している。また、ORACLE は複数会計基準に対応できるように勘定科目表に“フレックスフィールド”機能を有している。さらに、ORACLE は IFRS を考慮して業種特有の適合性及びデータ処理機能を組み入れてきた
- ・ Hyperion と ORACLE は、複数のシステムからの会計データの収集・マッピング・検証・移送に関連するデータ整合性リスクを排除するためにシステム連携している
- ・ Hyperion Financial Management はヘテロな環境の複雑なエンティティリレーション及び連結構造をサポートしている
- ・ Hyperion 及び SAP Business Objects Financial Consolidation は、種々の法定要件に応じた標準的な連結処理とレポート処理をサポートしている

SAPとORACLEは、既にIFRSによって財務諸表を作成している多くの企業で利用されています。

## 19. IFRSの導入ではどの情報システム分野の変更が必要になりますか？(FAQ29)

企業の情報システムの中には、IFRSへの移行に伴い必要な財務報告プロセスに影響を与える様々な領域があります。例としては、以下のようなものが挙げられます。

- ・ システムコントロールの効率的な実装と検証、情報システム担当者の教育、アップグレードなどの活動の実施ためには、IFRSのレポート要件の正確な理解と実装は非常に重要である
- ・ IFRSと現地基準の基本的な差異は、財務分析数値を大幅に変えるので、業務管理・計画機能に影響を与える
- ・ 新規データの作成、既存データの変換及びシステムインターフェースの再設計が必要となる可能性がある。また、場合によっては構成要素別の償却計算のために、より粒度の細かいデータが求められると考えられる
- ・ 勘定科目表、品目マスター、原価要素、原価センター構成の再設計が必要となる、あるいは、構成の追加・導入が必要となる可能性がある
- ・ 貸借対照表のチェック手続全てが変更されると考えられる。移行期間中、旧レポート標準から新レポート標準への整合性チェックのための文書が必要になるとともに、その整合性チェックをサポートする妥当な監査証跡の提出が必要となると考えられる
- ・ IFRSに基づく開示書類をどの対象企業及び範囲で作成するかにより、連結会計システムも影響を受けると考えられる
- ・ IFRSへの移行プロセスでは、財務報告を行うために情報の追加・変更、開示が必要となると考えられる
- ・ IFRSへの移行プロセスでは、移行期間中または複数基準で報告する期間、複数会計基準対応が必要となる

ERPパッケージに必要な変更を行うにあたり、次の3つの選択肢が考えられます。

- ・ 詳細レベル/トランザクションレベルで変更を行う
- ・ 連結会計/財務報告レベルで変更を行う
- ・ 上の2つをハイブリッドで行う

どのERPパッケージであるかに拘らず、計画値・予測値については、上述した財務報告要件とは別の連結機能が重要となると考えられます。たとえERPパッケージが会計処理や現行の勘定科目の移行を問題なく行っても、予算および資本計画といった将来を考慮する活動についてのモデリングとその判断は、手作業による再設計と評価が必要になると考えられます。

---

## 20. IFRS の導入は、内部統制(特に、内部統制報告制度の取組)にどのように影響するのですか？(FAQ69)

IFRS への移行が直接的に財務報告に係る内部統制報告書や確認書等に大きな影響を及ぼすことはあまりないかもしれませんが、しかしながら、IFRS の適用による会計方針の変更に伴い、財務報告に係る内部統制の有効性の評価をアップデートする必要があります。IFRS の適用により、会計方針、業務プロセス、会計上の様々な取扱いや情報システムの変更が起こることが想定されます。こうした変更により、まさに内部統制報告制度への対応時に行われたような、対応するリスクとコントロールの評価が必要となるでしょう。IFRS への移行により、財務報告に係る内部統制の整備状況の有効性に関する経営者の結論の根拠となる文書、及び財務報告に係る内部統制の運用状況の結論の根拠となるテスト調書の更新が必要となります。どこまで更新をするのかは、IFRS への移行の範囲によります。外部監査人が関与することになりますので、経営者による財務報告に係る内部統制の評価と外部監査人による監査が実施できるように、IFRS への移行が予定通りに完了するよう計画を立てる必要があります。IFRS 移行プロジェクトチームと内部統制報告制度対応チームの両方が、注意を払って計画を立案する必要があります。

## IFRS 導入プロジェクト

---

## 21. IFRS の導入にあたり、最初に実施するステップは何ですか？また、今から対応しておいた方がよいことはありますか？(FAQ14)

組織の現状の会計や報告の方針とIFRSとの違いを把握することが、IFRS 導入における最初のステップになります。この評価では、現行会計基準の要件とIFRSの要件における会計処理の違いを把握するだけでなく、管理会計や経営者向け報告書に関して組織全体に与える影響も把握すべきです。影響のある領域には、方針・手順、業務プロセス、人・リソース、経営管理情報、方法論、情報システムが含まれます。これら各領域における主要な検討事項は、Q10からQ15で考察します。

現状の会計方針とIFRSの差異分析(GAP分析)は必ず実施する必要があり、将来的に対応すべき項目と作業負荷を見積る上で有用な情報を入手することができますので、早めに実施すべきと考えられます。

---

## 22. IFRS の導入プロジェクトを実施するには、どのような体制を構築すべきですか？(FAQ16)

IFRS の導入プロジェクトを実施するためには、プロジェクトチームを編成し、プロジェクトリーダーやプロジェクトスポンサーを任命し、必要に応じてプロジェクトステアリングコミッティーを設置する必要があります。また、プロジェクトチームには、主要な拠点の事業部門、会計、監査の担当者関与する必要があります。詳しくは、以下の Q24 及び Q25 を参照してください。

---

## 23. IFRS 導入のコスト、必要な時間や期間を見積もることはできますか？ (FAQ15)

IFRS 導入のコスト、必要な時間や期間は様々な要因の影響を受けるため、組織ごとに異なります。これらの要因を評価する際には、以下に挙げる事項を考慮すべきです。

- ・ (グループ内に上場子会社などの)複数の報告主体があるか。
- ・ グローバル企業か。制度的に IFRS に関する知識を有する海外子会社があるか。
- ・ 複雑又は高度な金融取引を行っているか。
- ・ 導入のためにどのような内外のリソースが利用できるか。
- ・ IT やオペレーションを含め、影響を受けるすべての領域において導入プロジェクト支援のためのリソースが利用できるか。
- ・ 中央集権的な組織なのか、分散しているのか。
- ・ 組織内で共通の ERP システムを利用しているのか、複数の財務報告システムを利用しているのか。
- ・ ERP ベンダーから IFRS 対応のアップグレードが利用できるか。
- ・ ERP システムの報告書テンプレートをそのまま利用しているのか、カスタマイズしているのか。
- ・ 組織の柔軟性はどの程度なのか。どの程度変化を受け入れ、適応できるのか。
- ・ IFRS 導入を新しい視点で物事を見直す良い機会だと捉えているのか、変更が要求されているから仕方なく導入するのか。
- ・ IFRS への変更をトップダウンで行うのか、ボトムアップで行うのか。
- ・ 内部統制報告制度への対応等、特別な長期プロジェクトにどの程度うまく対応できたか。導入は容易だったのか、抵抗があったのか。
- ・ 外部監査人は IFRS に精通しているか。IFRS を適用している他社での監査経験があるか。

これらの考慮事項やその他組織特有の要因が、IFRS 導入のコスト、必要な時間や期間に影響します。EU やその他の地域においても、導入プロジェクトは平均して 2~3 年かかっています。複数の ERP システムを利用し、業務をかなり分散させているような組織では、格段に長い時間がかかっています。一般には、これまでに IFRS を導入した企業の一部では膨大なコストがかかったと言われていますが、導入を完了した企業からは、内部コスト・外部コストという形で実際のコストを示した正確なデータは開示されていません。イングランド及びウェールズ勅許会計士協会 ([www.icaew.com](http://www.icaew.com)) が公表した報告書では、EU の上場企業が初めて IFRS を適用した連結財務

諸表を作成するのにかかる一般的なコストは、売上の 0.05%程度であるとの見積りを行っています。

米国証券取引委員会(SEC)の 2008 年 11 月のロードマップ案では、潜在的に約 110 企業が IFRS の早期適用が可能であり、最初の 3 年の IFRS 導入および Form 10-K 提出のコストは、35 億ドル、1 企業あたり 3200 万ドルだと見積っています。SEC の分析では、IFRS 導入コストは、売上の 0.125%~0.13%だと予測されています。他にも証券アナリスト等が異なる見積りを行っていますが、世界共通で企業や業界に適用できる基準があるわけではありません。

これらの状況から二つのことがわかります。1 つは、IFRS 導入コストは企業によって異なるということです。もう 1 つは、IFRS の導入は内部リソースを利用しようが、外部に委託しようが、時間的にも金銭的にも大きな投資になると予想されるということです。

---

## 24. IFRS 導入プロセスにおける経営者の役割はどのようなものですか？(FAQ16)

プロジェクトを成功させるためには、プロジェクト(の内容)やその重要性を上級経営陣や事業部門、スタッフ部門の管理職に説明する責任を担うスポンサーが必要です。上記の事業部門やスタッフ部門の管理職は、実施すべき IFRS 活動を支援し、必要に応じて質の高いリソースを提供できるように、プロジェクトを認知し、理解すべきです。以下で、3 つの独立した機能(プロジェクトスポンサーとプロジェクトチームリーダー、プロジェクトステアリングコミッティー、および開示委員会)の役割を確認します。

### プロジェクトスポンサーとプロジェクトチームリーダー

経営陣はプロジェクトスポンサーを任命すべきです。プロジェクトスポンサーは、権威を持って組織内でプロジェクトの重要性を強調し、取組み全体に対する信頼を得ることができる上級役員でなければなりません。企業の CEO や CFO 等がプロジェクトスポンサーになる必要があります。主要な事業部門や拠点においては、追加のスポンサーが必要かもしれません。プロジェクトステアリングコミッティーがある場合、プロジェクトスポンサーが議長になることもあります。

プロジェクトスポンサーは、プロジェクトチームに対して組織に影響する主要な問題に関する大きな方向性を示し、プロジェクトに関する情報を組織に伝達する責任を負います。経営陣は、プロジェクトスポンサーの任命に加え、プロジェクトチームメンバー、その役割・責任、必要なリソース、組織内外のリソースの供給先や予算を明確化すべきです。日常のプロジェクトに関する意思決定や執行のために、経理部長や経理・財務責任者等をプロジェクトチームリーダーとして任命すべきです。

### プロジェクトステアリングコミッティー

ステアリングコミッティーは、プロジェクトスポンサーおよびプロジェクトリーダーを支援し、以下の役割を担います。

1. プロジェクト計画の評価・承認、プロジェクトスコープに関する主要な意思決定の承認、主要なプロジェクト発見事項のレビュー
2. プロジェクトの全体的な監視、主要な課題が発生した場合に協議や必要に応じて解決のための場の提供
3. プロジェクトを成功させるために必要な内外のリソースへのプロジェクトチームによるアクセスの支援

プロジェクトステアリングコミッティーの唯一の目的は、プロジェクトチームを成功に導くことです。コミッティーを定期的で開催し、主要な決定事項に対するチェックポイントを提供し、必要に応じて主要な問題を指摘することもあります。また、プロジェクトスポンサーによるプロジェクトの進捗確認を支援します。また、コミッティーは、方針、プロセス、人材、報告、テクノロジーに関する課題を解決するために、適切な上級経営陣や他の管理者の関与を要請します。

## 開示委員会

米国の多くの企業には開示委員会があります。開示委員会の役割は、情報の重要性を検討し、開示要件を決定し、開示に関する問題を特定し、潜在的な活動や開示に備え経営陣が適時に信頼できる重要情報を入手できるように適切なインフラの整備を促すことです。たとえば、SEC では、開示委員会に上級経営陣(具体的には、宣誓を行う役員)へのレポーティングラインがあり、場合によっては当該役員が参加することを推奨しています。IFRS 導入は財務報告に影響するため、開示委員会は、潜在的な問題を理解するためにプロジェクトリーダーおよびステアリングコミッティーと直接協議し、財務諸表に影響しうる意思決定に関してプロジェクトリーダーを支援すべきです。

ステアリングコミッティーはプロジェクトの成功を第一に考えますが、開示委員会は、企業の外部報告の適切性、正確性、網羅性、適時性に焦点を当てます。開示委員会は、企業の開示統制および開示手続きに不可欠な要素です。開示委員会は、IFRS の下での企業の開示統制が効果的に整備、導入されているかに関するプロジェクトチームによる判断を支援する、主要な機関となるべきです。

---

## 25. IFRS 導入プロセスにおける事業部門やスタッフ部門の役割はどのようなものですか？(FAQ18)

企業の主要な事業部門や海外拠点から事業部門、会計、監査の代表者がプロジェクトチームに加わるべきです。事業部門やスタッフ部門の責任者は、プロジェクトを完了させるために担当部門において必要とされるリソースの関与や参加を支援すべきです。

---

## 26. プロジェクト計画を作成する際には、どのような活動やステップを考慮すべきですか？(FAQ21)

IFRS 遵守に向けたプロセスは、多くの企業において多くの労力を必要とするものであり、正式なプロジェクトとして管理されるべきです。このプロジェクトでは規則主義アプローチから原則主義アプローチへと移行する必要があるため、経営陣がプロジェクトを適切に計画し、IFRS の導入を成功させるために十分な時間を確保することが必須となります。プロジェクトを開始するにあたり経営陣が考慮すべき重要ポイントを以下に示します。

### プロジェクトの編成

Q24 で考察したように、経営陣は、適切なプロジェクトスポンサーおよびプロジェクトリーダーを検討すべきです。プロジェクトスポンサーは、プロジェクトチームに全体的な方向性を示し、組織にプロジェクトに関する信頼できる情報を伝達する責任を有する上級役員です。経営陣は、プロジェクトスポンサーの任命に加え、プロジェクトチームメンバー、その役割・責任、必要なリソース、組織内外のリソースの供給先や予算を明確化すべきです。プロジェクトチームリーダーは、経理部長や経理・財務責任者、または彼らの直属の者等となりますが、複雑なプロジェクトを管理することができる人物であるべきです。

### 目標の定義

まず、プロジェクトスポンサー、上級役員、監査委員会等の主要な関係者の目標を理解することから始めます。方針の文書化や文書化された手続の更新の程度等を定めます。これらの情報を考慮し、組織内の共通言語となるプロジェクトの目標を定義します。

### プロジェクト計画の策定

プロジェクト計画には、目標の定義、クリティカルパスの設定、主要な成功要因の設定、マイルストーンとチェックポイントの定義、外部アドバイザーの選定が含まれます。IFRS の下で要請される新たな基準の導入に加えて、プロジェクト計画は、企業が、新規に導入された IFRS による財務諸表作成プロセスが内部統制報告制度に準拠していることを示すための時間も考慮する必要があります。つまり、経営陣および外部監査人が、財務報告における内部統制の整備状況の有効性の評価および運用状況の有効性のテストを実施するための十分な時間をとる必要があるということです。プロジェクトのタイムラインは、チームメンバーがすべてのプロジェクトタスクを完了し、プロセスオーナーが新たな基準を導入し、コントロールの有効性を示し、外部監査人が監査を実施するための十分な時間を考慮して、慎重に検討されるべきです。組織が複雑で問題がより判断を必要とするほど、外部監査人もより多くの時間を必要とします。経営陣は外部監査人と緊密に協議し、彼らが作業を完了させるのに必要な時間を明確化すべきです。これに基づき、経営陣は、計画作成のために監査人が必要とする日程から逆算して、内部統制の評価プロセスを考慮して

プロジェクトを完了させるために十分な時間とリソースを確保すべきです。リソース不足が予想されるため、外部監査人も大幅な遅延に対応するためのリソースを確保することは困難であると考えられるので、経営陣は、定められた期限を超えないように可能な限りあらゆる手段をとることになります。プロジェクト計画には、現状の評価、初期診断の完了、プロジェクトの設計や計画の策定、ソリューションの開発と導入、報告等のタスクを含めるべきです。

### プロジェクト管理アプローチと報告要件に関する合意

経営陣及び外部監査人からアプローチやプロジェクト要件に関して合意を得ることは、プロジェクトの成功に不可欠です。たとえば、プロジェクト管理では以下の事項を実施すべきです。

- ・ IFRS 遵守のために変更が必要な会計プロセス、必要な方針、文書化標準及び内部統制報告制度を継続的に遵守するために必要な要件等、重要なスコープの決定のための基準の設定
- ・ IFRS 遵守のために必要な変更領域を特定するために経営陣が実施した診断への合意
- ・ プロジェクトチームと経営陣のコミュニケーション戦略の策定
- ・ 外部監査人とのコミュニケーション戦略と関与を求める手順の策定

多くの大企業では、IFRS プロジェクトにプロジェクト管理組織(PMO)が必要となる場合があります。複数の拠点で複数の人材やチームにより実施される複数のタスクの調整は、ベテランのプロジェクト管理者にとっても困難になりえます。そのため、経営陣は IFRS を他の主要なプロジェクト同様に、適切な人材が説明責任を持ち、適時に予算内でプロジェクトを完了できるように、十分なリソースを割り当て、プロジェクト管理方針を策定すべきです。

初期段階では、上級役員、事業部門責任者やその代理人、法務、IT、人事、内部監査等の適切なスタッフ部門の責任者から成るステアリングコミッティーの設置を検討すべきです。この委員会は、プロジェクト計画を評価・承認し、プロジェクトスコープに関する決定を承認し、主要な発見事項をレビューし、プロジェクトチームやその他組織の責任者に全般的なガイダンスを提供します。プロジェクトリーダーは、このステアリングコミッティーに報告します。

### 主要成功要因の設定

主要業績指標(KPI)及び主要成功要因を定め、プロジェクト計画に組み込み、プロジェクトスポンサーや上級役員から同意を得ます。主要業績指標(KPI)の例としては、特定の上級役員の期待の達成度、既定のマイルストーンの完了状況、特定領域における作業の完了状況、部門管理者の参加状況、プロセスオーナーの参加状況、主要な活動の見直し頻度、及び外部監査人と合意した期日までのプロジェクトの完了状況などがあります。

### マイルストーンとチェックポイントの定義

主要なプロジェクトマイルストーンを定め、時間軸と共に適切なチェックポイントを定めることにより、定期的にプロジェクトの進捗を把握します。プロジェクトスポンサー、上級役員、監査委員会、

外部監査人等、既定のチェックポイントの実施に関与する責任機関を特定します。レビューや承認のために、また、この責任機関の同意を得るために、チェックポイントを利用します。

## IFRS 適用による内部監査への影響

---

### 27. IFRS の適用は内部監査にどのような影響を与えますか？ (FAQ37、40、42)

IFRS の導入は、内部監査のアプローチに根本的な変化をもたらすでしょう。特に、監査計画の策定においては、以下の点を考慮する必要があります。

- ・ 内部監査グループへの研修の実施(Q28 を参照)
- ・ 全社的內部統制のテストアプローチの見直し
- ・ 新たなリスクを考慮した往査対象拠点および監査対象項目の決定における監査範囲や監査計画の改定
- ・ 新たな規則を反映したテスト計画の策定とテストの実施。単に規則への準拠性をチェックリスト方式で確かめるだけでなく、類似の状況においては、会計方針、方法論、判断基準が組織全体に亘り首尾一貫して適用されていることを確かめる必要があります。

また、IFRS 導入の初期段階では、IFRS 導入プロジェクトのステアリングコミッティーに内部監査責任者の参画が求められる可能性があります。さらに、IFRS のプロジェクトには膨大な予算が必要であり、関連する領域との間で優先順位をつける必要があるため、内部監査の予算(内部・外部コスト)に影響を与える可能性もあります。

---

### 28. 内部監査として IFRS について何を勉強または準備しておくべきですか？ (FAQ 40、42)

これまでに IFRS を導入した企業の経験から、IFRS に関する知識を有する人材の育成が大きな課題であることが明らかになっています。内部監査部門もこの例外ではありません。しかし、単に、IFRS の基準に関する知識を獲得するだけでは十分ではありませんし、逆に、内部監査担当者が IFRS の基準の詳細について網羅的な知識を獲得する必要はありません。

初期段階では、内部監査担当者は、基礎知識として IFRS の概要、特に、自社に影響を与える基準の概要を理解し、IFRS が企業のビジネスに与える全般的な影響(ビジネス戦略や意思決定プロセスなど)に関する情報を入手しておく必要があるでしょう。さらに、IFRS が実際に適用されるまでには、IFRS の導入がビジネスプロセス、組織、システムなどに与える影響についての情報を入手し、それらが内部監査計画に与える影響を分析して、適切な変更を行うべきでしょう(監査計画への影響については、Q27 を参照)。IFRS の導入がビジネスに与える影響は、IFRS 導入プロ

ジェクトにおいて検討されることが一般的ですので、内部監査部門は、これらの情報をプロジェクトチームから適時に入手しておくことが重要です。

## IFRS と日本の会計基準の差異

### 29. 日本基準と IFRS の会計処理の違いで留意すべきことはありますか？

日本基準と IFRS の会計処理の違いは、大きく以下の 3 つの観点から分類することが考えられます。

- ① 現存している会計処理の差異
- ② IFRS が改訂されることに伴う差異
- ③ 我が国に包括的な会計基準が存在していないことによる差異

#### ① 現存している会計処理の差異

我が国に該当する会計基準がないか、あっても要求される会計処理が異なるものになります。これらの差異は企業会計基準委員会のプロジェクト計画表において、「既存の差異に関連するプロジェクト項目」に含まれており、2010 年までに会計基準の新設・改訂を行って会計処理の差異についての対応が図られるものです。2009 年 9 月現在のプロジェクト計画表では、企業結合（のれんの償却の取扱い等）、財務諸表の表示（包括利益、非継続事業等）、無形資産、過年度遡及修正が示されています。プロジェクト計画表には含まれておりませんが、固定資産に関してもいくつかの差異があります。これらの項目に関しては IFRS の会計処理内容が見えておりますので、対応の方向性が判明しているものになります。

#### ② IFRS が改訂されることに伴う差異

米国会計基準とのコンバージェンスに伴って、IFRS の改訂が予定されている項目になります。これらはターゲットとなる IFRS の内容自体が動いているものですので、対応の方向性を見定めが必要となります。IASB から公表されるディスカッションペーパーや公開草案、そして基準の最終化に至る過程の議論の動向に留意する必要があります。特に、早期に任意適用を選択する企業は、IFRS の改訂への対応が直ぐに必要なようになりますので、任意適用のタイミングに注意が必要です。

これに該当する項目は、基本的には、企業会計基準委員会のプロジェクト計画表の「IASB／FASB の MOU に関連するプロジェクト項目」に含まれている項目（連結の範囲、財務諸表の表示、収益認識、負債と資本の区分、金融商品、公正価値測定・開示、退職給付、リース、認識の中止）が対象となりますが、収益認識については、以下の「我が国に包括的な会計基準が存在していないことによる差異」も関連します。

### ③ 我が国に包括的な会計基準が存在していないことによる差異

上記の①及び②に含まれる差異項目ですが、固定資産や収益認識は、我が国に包括的な会計基準が存在していないことから、税法などの考え方の影響を受けた会計処理が行われていたり、重要性の観点から厳密な会計処理が行われていない場合もあると考えられています。これに関して、日本公認会計士協会が公表した、会計制度委員会研究報告第 13 号「我が国の収益認識に関する研究報告(中間報告)」では、我が国で行われている出荷時点の収益の認識について、「このような実務は、実現主義の考え方を厳格に解釈すると、その要件を満たさないことが多いと考えられるが、重要性や費用対効果なども踏まえた上で総合的に判断されてきたものと考えられる。」としています。

固定資産や収益認識に関しては、細かいレベルでの差異が想定されますので、現状の会計処理を整理し、IFRS と照らし合わせて現状の会計処理が妥当かどうかの検証をする必要があるのではないかと考えられます。