

IFRSを導入する企業が増えている。そして、そのなかにはIFRSの制度対応だけ行い、経営管理のしくみの見直し(管理会計への対応)を後回し(先送り)にする企業もあるようだ。

なぜ、管理会計への対応を後回しにするのか。多くの場合、「とりあえず、IFRSの導入を優先させたい」というのがその理由だ。

もし、管理会計への対応がまだならば、IFRS 15号や16号といった大型基準の導入も一段落することのタイミングは、経営管理のしくみを見直す(もしくは、構築する)よい機会である。

本稿は、IFRSの導入が終わった企業(以下、「IFRS適用企業」という)を対象に、経営管理のしくみを見直すならば、どのような点に留意すべきか、解説する。

# Part 1 単体の経営管理をどう行うか IFRSが管理会計に 与えるインパクト

- 【この記事のエッセンス】
- IFRSの導入時に管理会計への対応を先送りした企業のグループ経営管理の状況を明らかにする。
  - グループ経営管理と情報の作成プロセスの関係を整理する。
  - IFRS適用企業のグループ経営管理のしくみを明らかにする。

## グループ経営管理の 状況を考える

### (1) IFRSの導入目的

IFRSを導入するなら、「制度会計対応と管理会計対応を同時に進める」ものだ。ずっと、そう思っていた。そもそも、制度会計と管理会計は不可分であるし、制度会計対応と管理会計対応を一緒に進めるほうが、手戻りは少ない。実際、2015年4月15日に金融庁が発表した「IFRS適用レポート」をみて、

(図表1) IFRSの任意適用を決定した理由または移行前に想定していた主なメリットとして1位に順位づけした項目別の回答数

項目	回答数
① 経営管理への寄与	29社
② 比較可能性の向上	15社
③ 海外投資家への説明の容易さ	6社
④ 業績の適切な反映	6社
⑤ 資金調達の円滑化	5社
⑥ その他	4社

(出所) 金融庁「IFRS適用レポート」(2015年4月15日)

RS適用レポート」をみても、「IFRSの任意適用を決定した理由やメリット」として1位に挙げているのが「経営管理への寄与」である(図表

1)。この「経営管理」とは、管理会計を利用したグループ経営管理のことだと思われる。

ところが、である。そうとも言い切れないようだ。IFRSの導入にあたって、制度対応だけを行い、経営管理のしくみの見直しを後回し(先送り)にしているケースがあるからだ。

(2) 不思議な話

なぜ、管理会計対応を先送りするのか。調べてみると、「とりあえず、IFRSの導入を優先させたい」というのが理由のようだ。確かに、納得感はある。だが、一方で、疑問も残る。なぜなら、いままで(IFRSベースの経営管理のしくみを構築するまで)、どうやってグループ経営管理を行ってきたのか、という疑問があるからだ。IFRSの導入後も、従来のグループ経営管理のしくみのまま、経営管理を行っていたのか。それとも、しばらくグループ経営管理を休んでいたのか。

IFRS適用企業のグループ経営管理が「どういう状況」にあるのか、もう少し詳しくみてみよう(図表2)。

グループ経営管理の状況というのは、①グループ経営管理を十分行っ