

(図表18) Non-GAAP指標の“人気ランキング”

日本基準適用会社			IFRS適用会社		
順位	指標名	社数	順位	指標名	社数
1	EBITDA	19	1	コア営業利益	10
2	のれん償却前当期純利益	5	1	事業利益	10
3	事業利益	3	1	調整後営業利益	10
3	調整後当期純利益	3	4	EBITDA	8
3	調整後EPS	3	4	事業利益率	8

(出所)「Non-GAAP指標の開示分析と動向」(あずさ監査法人坂元優太著)『旬刊経理情報』2018年11月1日号(No.1527)

ご覧いただきたい。  
日本基準適用企業は、EBITDAの開示がダントツに多い。そして、この指標の算定式は、「営業利益+減価償却費+のれん償却額」である。第2位は「のれん償却前当期純利益」である。これは何を意味するのか。日本基準ではのれんを償却するが、IFRSでは償却しない。だから、日本基準適用企業がIFRS適用企業と業績を比較するのなら、のれんを償却しない場合の稼ぐチカラを比較したい。これは、「会計基準の違いを超えて業績を比較したい」という思いの現れだろう。  
同じことは、IFRS適用企業に

Part 3

## 高度化“や”統一“ではなく”目的”が重要 IFRS適用を機に考える グループ経営管理の再構築

もみられる。コア営業利益の定義を思い出してほしい。「売上総利益」から「販売費及び一般管理費」や「研究開発費」を控除し、「持分法による投資損益」を加える。特別損益項目な

どの影響を取り除いて、「業績を比較したい」という思いが伝わってくる。会計基準は、企業の実態を把握する道具である。会計基準の適用によって得られた情報をどう活用し、

経営判断に活かすか。これは、企業の裁量である。その「うまさ」の違いが、企業の成長にも影響する。だからこそ、「よい」管理会計のしくみを構築することに、大きな意義がある。

- 【この記事のエッセンス】
- 経営管理のしくみは、経営の手段である。目的ではない。
  - グループ経営管理のしくみを見直すにあたっては、まず、見直す目的を明らかにする。
  - そのうえで、見直す範囲を特定し、取り組むことが大切である。

## 再構築のポイント

### (1) 基本姿勢

経営管理のしくみを見直すなら、その前に「見直す目的」が重要であ

る。こう書くと、「そんなこと、当たり前ではないか」と思われるだろう。だが、これが意外と難しいのだ。それは、なぜか。多くの場合、現状の経営管理のしくみに満足してはいない。もっとスピーディに、もっと柔軟に、多角的な観点から経営分析を行い、的確な経営判断で、他社と差別化を図りたい。だから、「IFRSの導入をきっかけに、経営管理の高度化をすべきだ」という欲求に突き駆られる。

もちろん、「見直す(≠改善する)」ことは、悪いことではない。だが、「経営管理の高度化」という言葉が「いいまい」なのだ。これだけでは、何をどう検討したらいいのか、わからず、

その先が続かない。何かを改善するなら、目的が必要である。これは当然のことである。では、なぜ経営管理のしくみを見直すのか。それは、世間ではこういう情報をみている「はずだ」とか、こういう情報が「みたい」とかいうものではない。

なぜ、経営管理を行うのか。それは「何か」を判断するためにある。企業が継続して存在するのは、きちんと利益を獲得しているからである。自分たちは、どうやって儲けているのか(または、どうやって儲けるべきなのか)。その前提には、勝利の方程式となるような「戦略」がある。この戦略は本当に機能しているのか。