

# ITソリューション フロンティア

IT Solutions Frontier

特集「IFRSの企業情報システムへのインパクト」

03 | 2010 Vol.27 No.3  
(通巻315号)



視 点

特 集 「IFRSの企業情報システムへのインパクト」

トピックス

海外便り

NRI Web Site

---

金融ITとクラウドソリューション	楠 真	4
------------------	-----	---

---

IFRS導入の実践的対策 —業務・システムの影響評価の要点—	平塚知幸	6
-----------------------------------	------	---

---

IFRS導入による銀行業務への影響	池田雅史	10
-------------------	------	----

---

海外事例に見るIFRS導入プロジェクトの実際	梅屋真一郎	14
------------------------	-------	----

---

企業全体で取り組むクラウドコンピューティング	下田崇嗣	18
------------------------	------	----

---

グローバルな情報管理一元化の要点	垣地良憲	20
------------------	------	----

---

NRIグループと関連団体のWebサイト		22
---------------------	--	----

---

# 金融ITとクラウドソリューション

昨年の夏、大学でコンピュータサイエンスを学ぶ息子と、クラウドコンピューティングについて議論した。筆者が携わる金融ITの世界ではまだまだ一部の利用にとどまるクラウドコンピューティングだが、息子にとってはなくてはならない存在らしい。彼は「レポートも論文も自分で撮った写真もすべてクラウド上に保存しており、どこのPCを使っても同じ環境で作業ができる」と自慢する。

息子の自慢話に触発されて、自分も生来の研究員魂が頭をもたげ、本格的にクラウドコンピューティングの情報を集めてみようと思い立った。まずグーグル日本法人の辻野晃一郎社長にお会いして企業マーケットへの取り組みを教えていただいた。日本オラクルの三澤智光常務執行役員には同社のクラウドコンピューティング戦略を伺い、ニューヨークではIBMのクラウドコンピューティングの責任者であるRic Telford副社長にも同社の戦略について話を伺った。新日鉄ソリューションズの大城卓業務役員のお話も大変参考になった。社内の専門家である技術調査部の城田真琴上級研究員からも詳しく話を聞いた。いろいろな人の話を聞くうちに、だんだんと頭の中が整理されてきた。

クラウドコンピューティングという言葉は大きく分けて2つの意味で使われているようである。1つは仮想化技術によって構成された最新のサーバー環境のことであり、もう1

つは仮想化環境によって実現されるソリューションサービスのことである。

前者の仮想化されたサーバー環境としてのクラウドコンピューティングは、ハードウェアベンダーの従来の製品戦略の延長上にある。ここでは、ソリューションサービスと区別するために「クラウドサーバー」と呼んでおこう。仮想化への注目はいまに始まったことではないし、スケーラビリティ（拡張性）をどのように実現するかは、1990年代からサーバー製品の主要な開発テーマであった。

数年前に大型サーバーを導入したある企業が、そのサーバーの入れ替えを検討しているという。導入したサーバーは仮想化されていて、1つのサーバーにいくつものアプリケーションを実装できるというのがベンダーの宣伝文句だった。確かにそのメリットは享受できたのだが、サーバーが老朽化した時点でアプリケーションをすべて一度に移行しなくてはならなくなったことは、その企業にとって計算違いだったようである。

「仮想化」の後に「グリッド」が出現し、いまは「クラウド」といわれるが、ベンダーの宣伝文句だけでは分からない問題にも注意しておく必要がある。

クラウドサーバーにしても、いわれるような優れた機能を持っていることはそのとおりで、実際に利用しようとするといろいろな問題に直面することが分かっている。例えば

野村総合研究所  
常務執行役員  
金融フロンティア事業本部長  
資産運用サービス事業本部長  
楠 真（くすのきしん）



\* : Software as a Service（ソフトウェア機能を必要に応じてサービスとして利用する仕組み）

データベースソフトのライセンス料である。多くの製品は、仮想化環境でもライセンス料をCPU（中央演算処理装置）の数に応じて課金する。このためライセンス料が膨大となり、それが実用化の大きな障害になる。

ネットワークやハードウェアの構成の管理も難題である。さまざまなニーズに合わせて構成を変えようとする、いちいちハードウェアをつなぎ変えなくてはならず、そのたびにサーバーをストップさせなくてはならない。これはユーザー数が多くなるほど大変な作業になる。

後者のソリューションサービスとしてのクラウドコンピューティングを、ここでは「クラウドソリューション」と呼ぶことにする。この分野ではGoogleやAmazonといった企業が代表的存在である。両社はさまざまなベンダーが提供する仮想化技術を駆使してクラウドソリューションを実現した。Googleアプリに代表されるSaaS\*型のオフィスツールはビジネスでも十分に使用できる。こうしたクラウドソリューションは、仮想化技術がなければ実現しなかったであろう。

仮想化のメリットを生かしたクラウドソリューションは、Googleアプリやその競合サービスを除いてほとんど存在しない。“個人情報とセキュリティの塊”といってよい金融ITの分野では、稼働率やセキュリティの観点からクラウドソリューションの活用は無理

だと考えられている。しかし専門家は「クラウドはなんでも実現できる」と説く。銀行や証券会社で使われる“業務システム”で、どのようなクラウドが可能なのだろうか。

野村総合研究所（NRI）のソリューションの開発投資のうち、ハードウェアやミドルウェアなどプラットフォームの部分はおおむね10%以下に過ぎない。大半は業務を確実に遂行するための業務設計やアプリケーション開発、テストに費やされる。こうして蓄積された業務ノウハウが業界ごとに積み上げられており、これを一朝一夕に作り直すことはできない。数百億円規模のノウハウの積み上げがそうしたソリューションの実態であり、これを多くの企業が平等に利用できるようにしたのが従来の金融ソリューションである。クラウドコンピューティングは「平等に」「手軽に」利用できる金融ソリューションのメリットをさらに強化する、というのが筆者の結論である。

ユーザーはあたかもGoogleアプリを使うかのように資産運用などのサービスを利用できる。自社にサーバーを持たないのは当たり前で、自前のデータセンターも技術者も必要ない。新しいオプション機能を利用することもGoogleアプリのごとく容易である。欲しいサービスがすぐに手に入る、そうした金融クラウドソリューションの時代がすぐそこまで来ている。 ■

# IFRS導入の実践的対策

## —業務・システムの影響評価の要点—

IFRS（国際財務報告基準）適用のスケジュールや要件が明確になってきたことから、日本企業のIFRS導入準備が加速している。IFRSの導入には業務・システムへの影響評価が不可欠だが、そこには難しさもある。本稿では企業へのヒアリング結果や実際のプロジェクト経験なども踏まえ、影響評価の留意点と、IFRSを契機とした経営革新の可能性について考察する。

### 加速する企業のIFRS導入検討

2009年6月に金融庁から「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）」が発表されたのに続き、同年12月には「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則等の一部を改正する内閣府令」案が公表された。これらの文書により、IFRS強制適用の時期（2015年または2016年）と並行開示の内容が具体的に示され、また任意適用するための要件を「国際的な財務・事業活動を行っている上場企業」のみに限定するなど、IFRS導入への道筋がはっきりとしてきた（図1参

照）。

金融庁は、任意適用できる企業を限定した理由を、国内の任意適用を実施する可能性がある企業の準備状況などの調査結果を反映したためとしている。IFRSに準拠した社内規定の整備や、過年度遡及（そきゅう）への対応の準備などを考えると、2010年の3月期からIFRSによる財務諸表の作成が可能な企業は日本では数社程度に過ぎないという見通しからである。とはいえ、IFRS適用の要件がより明確になってきたことに変わりはなく、上場企業ではIFRS導入の準備に弾みがつくことは間違いないであろう。

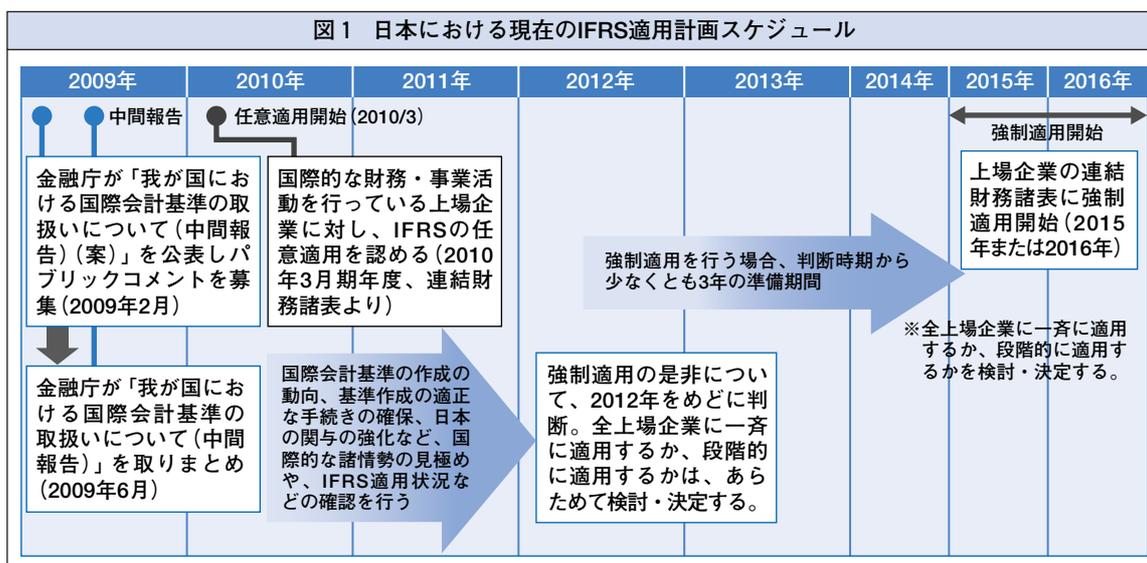
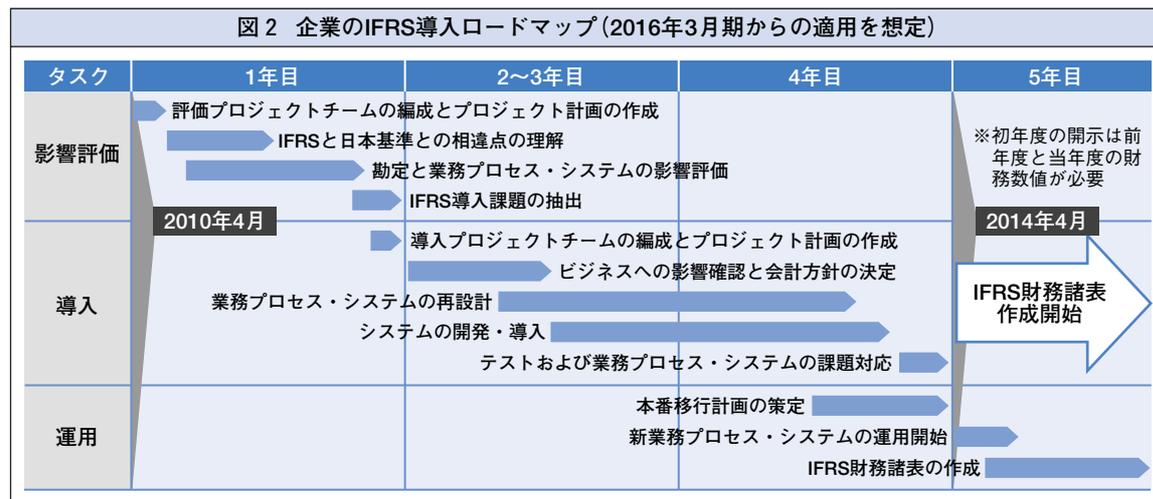




図2 企業のIFRS導入ロードマップ(2016年3月期からの適用を想定)



野村総合研究所（NRI）の調査によれば、IFRSに対する企業の取り組み姿勢にはかなりのばらつきがある。単なる制度対応としてIFRS対応の財務諸表を作成できればよいという企業がある一方、IFRS導入を契機として会計システムの更改や経営管理の高度化などを目指す企業もある。もちろん企業によって営業地域や事業範囲は異なり、経営上の課題も同じではないため、後者の対応が前者より優れていると一概には言えない。

IFRS適用の準備には、最低3年はかかるといわれている。しかし、最小限の制度対応の範囲を超えてシステム更改や経営管理の高度化なども目標とするのであれば、さらに時間的余裕を見込んでおくべきである。仮に4年間を準備にかけるとすれば、強制適用開始を2016年3月と想定しても、残された時間的猶予はそれほど大きくない（図2参照）。まだIFRS導入の目的が明確に定まっていない

のであれば、まずはその目的に対する企業全体の合意を形成すべき時期にきているといえよう。

### 影響評価の留意点

NRIが2009年12月に、複数の企業にIFRS対応の進捗状況について聞き取り調査をしたところ、IFRSと日本基準との差異や、IFRS導入の財務上の影響については評価（分析・検討）を行っている、または行いはじめたという企業が多かった。しかし、業務やシステムについての本格的な影響分析を行うまでに至らない企業が多いようである。ここでは、対応策も含めて2つの課題について検討する。

#### (1) IFRSの流動性への対応

IFRSはまだ歴史が浅く、しかも原則ベースの基準であることから現在もさまざまな検討が行われており、新しい基準が作成されたり、基準書の解釈が発表されたりしている。

このため、業務やシステムへの影響をどのタイミングで評価すべきか悩んでいる企業が多いようである。

しかし、IFRSの流動的な状態は当面続くと思われ、基準の内容が完全に固まるまで待っているのは検討のタイミングを逸してしまうことになりかねない。欧州でIFRSを導入した時点ではいまよりさらに基準が揺れていたため、システムの対応が間に合わず、当初は経理部門を中心とした人員増強によって乗り切ったというのが実情のようである。日本基準は、欧州各国が採用していた基準よりもIFRSとの違いが大きいといわれる。特に業務系のシステムについてはどこまで影響が及ぶのか見えにくいという声が多い。

このような状況で業務やシステムへの影響評価を行うためには、次のような段階的なアプローチが必要になるとと思われる。

まず第一段階として、日本の当局が進めているIFRSと日本基準とのコンバージェンス（差異の解消・統合）の動向や、IASB（国際会計基準審議会）などで議論されている主要な論点などを把握して、どの点がいつ明確になるかを整理し、これをタイムスケジュールの中にはめ込んでいく。これには、監査法人など外部の助力も有効である。

次に第二段階として、必要な金銭的・人的資源を確保するために、業務やシステムへの影響を大づかみに把握する。例えば、IFRS準拠の連結財務諸表と日本基準準拠の単体財

務諸表といった二重基準への対応や、過年度遡及への対応など、経理システム全体の構成に関わる要件は費用や時間を要することが多いため、この段階で漏れなく把握することが必要である。

ここまでできれば、あとはタイムスケジュールに従って個別に業務・システムへの影響評価を行っていけばよい。

## (2) 人材・スキル不足への対応

実際に業務・システムへの影響評価を実施する段階になると、人材・スキルの不足という問題に直面することは多いと思われる。IFRSと日本の双方の会計基準を理解し、しかも業務にもシステムにも精通した人材が社内にいることが望ましいのは間違いない。しかし、このような人材の確保・育成は多くの企業にとって容易ではない。そのため、こうした人材がいなくても業務・システムへの影響評価を可能にする工夫が必要になる。

例えば、経理部の専任担当者だけでなく業務部門やシステム部門の担当者を集めてそれぞれの知見を持ち寄り、導入の影響について具体的に議論しながら検討していくことが考えられる。この方法は効率的であり、また参加部署全員の納得感を得やすいというメリットもある。

評価の方法にも工夫がある。IFRSの基準書の条文を1つずつ追って影響を検討していくような方法だと、条文の内容について参加者の理解度を上げていくだけでも大変な作業

になる。例えば、IFRSの固定資産の規定であるIAS16号には「コンポーネントアプローチ」（同一の固定資産でも重要な部分ごとに償却期間が異なる場合は個別に償却する）という概念がある。経理部員には理解しやすいだろうが、固定資産管理システムだけを使って日常の資産管理業務を行っている実務担当者は、必ずしもこうした会計知識に詳しくない。そのため会計基準に対する理解が不十分なまま議論が進められ、実務担当者などがシステムへの重要な影響を見落とすおそれは小さくない。

このような事態を避けるには、あらかじめ業務フローチャートなどを用意し、IFRS基準書の条文がフロー上のどのシステム、どの業務に影響を与えそうなのかを整理しておき、参加者に理解させた上で議論を進めていくのがよい。業務フローチャートは金融商品取引法への対応で作成したものが使える。具体的な紙や画面を見ながら議論を進めると、議論しやすい上に実務担当者の意見などから思いがけない発見がある場合もある。

### IFRS導入を契機とした経営革新の可能性

最後に、単なる制度対応の範囲を超えて、IFRS導入を契機とした経営革新の可能性について検討してみたい。

IFRS導入を経営革新と結び付ける観点からは、管理会計や原価計算の高度化、グループ経営の合理化などを期待する企業が多い。

IFRS導入によってグループ内の経理処理を共通化すれば、グローバルレベルの管理会計・原価計算システムの構築や、グループ経営状況のよりリアルタイムかつ詳細な把握が可能になる。例えば海外に工場を持つ製造業では、国によって異なる会計基準を日本基準にそろえるのに時間を要するため、リアルタイムの原価把握に困難を感じている企業が多いという。こうした企業にとって、IFRS導入は経営管理高度化のためのよい機会となる。

また、IFRSに特徴的な「公正価値評価」は、金融商品のリスク管理・与信管理上も必要になる基本的な作業である。世界経済に大きな影響を与えたサブプライムローン問題にしても、金融機関の公正価値の算出や検証が妥当でなかったために起きたものであり、会計とリスク管理との結び付きはますます強くなってきている。このような状況を受けて、欧米系の金融機関などでは公正価値評価のためのデータウェアハウス（データを時系列に蓄積・整理してデータ間の関連などを分析するシステム）とリスク評価のためのデータウェアハウスを統合した、統合データウェアハウスの構築を検討しているようである。

IFRSを単なる制度対応としてだけでなく、さまざまな経営戦略と連携させて対応していくという動きは国内外で高まってきている。財務諸表の作成にとどまらず、IFRS対応のさまざまな可能性について検討するためには、今が絶好の機会であるといえよう。■

# IFRS導入による銀行業務への影響

銀行にとって、IFRS（国際財務報告基準）導入による業務への影響は、金融商品会計対応を中心にきわめて大きい。その理由は、原則主義、B/S（貸借対照表）アプローチ、公正価値重視といったIFRSの特徴にある。本稿では、この3つの観点からIFRS導入の影響を概観するとともに、実務課題やシステム対応策について考察する。

## 加速してきた銀行のIFRS対応

2009年6月に金融庁が公表した「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）」は、IFRS強制適用の可否判断を2012年に行うとし、早ければ2015年の強制適用を想定している。IFRSは100カ国以上で導入済みまたは自国基準とのコンバージェンス（差異の解消・統合）が目指されている。米国も2014年からの適用が予想されることから、日本での強制適用もほぼ規定路線といえる。

野村総合研究所（NRI）が大手銀行を中心にIFRSへの取り組みや課題などについて行ってきたヒアリングの結果からも、いずれも相応の問題意識を持って来るべき強制適用に臨もうという姿勢がうかがえる。なかにはグループ企業の会計担当者を一同に集めた勉強会を行う銀行や、一步進んですでにシステム対応に向けた具体的な検討を始めた銀行もあった。

IFRSでは、適用初年度の財務諸表開示の際、当年度だけでなく前年度の財務諸表についてもIFRSに準拠して作成する必要がある（前

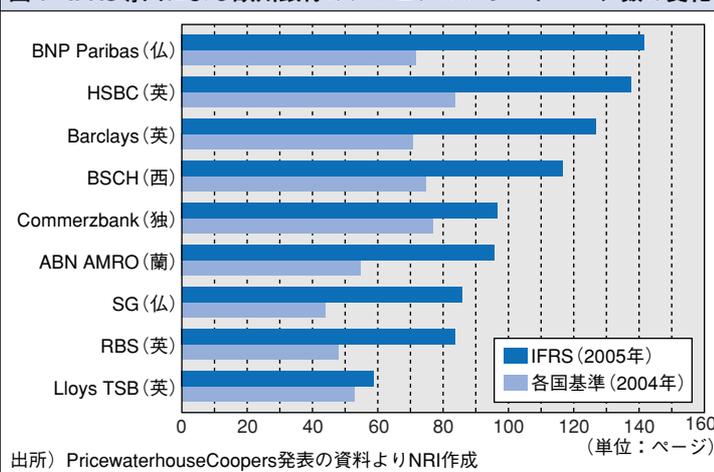
年度B/Sについては期末分と期初分が必要）。加えてすべての準備に3年は必要といわれることもあり、2012年の判断を待っている間に合わないという危機意識が銀行の対応の背後にあると思われる。

任意適用が認められる2010年3月期以降は、海外事業の比率が高いグローバル製造業を中心にIFRSによる財務諸表の開示が始まると見られる。銀行でも、現在議論になっている金融商品会計の方向性が固まるにつれ、取り組みはさらに加速すると考えられる。

## IFRSの3つの特徴

IFRSへの対応は、日本の会計基準との違い

図1 IFRS導入による欧州銀行のアンニュアルレポートページ数の変化



野村総合研究所  
 資産運用サービス事業本部  
 投資情報サービス事業部  
 主任コンサルタント



**池田雅史**（いけだまさし）  
 専門は金融機関動向調査、リスク  
 管理関連領域に関する企画・提案

の大きさから多大な負荷が見込まれている。ここでは、IFRSの特徴である原則主義、B/Sアプローチ、公正価値重視という3つの観点から銀行業務に与える影響を考えてみたい。

### (1) 財務諸表作成に係る負荷の増大

日本の会計基準は“細則主義”であり、企業会計原則をはじめ各種ガイドラインが数多く設けられている。これらのガイドラインと監査法人のアドバイスがあれば、財務諸表作成の準備ができた。これに対してIFRSは“原則主義”に立っており、財務諸表作成に関する原則のみを掲げて細かい基準は設けない。企業には原則に対する解釈の自由が与えられる一方、解釈の内容や根拠の開示が求められる。例えば、市場で取引されない金融商品は会計処理の際に推計価格を出す必要があるが、推計の方法や割引率など、価格推計に用いた数値の前提を明確に示さなくてはならない。

図1は、欧州の銀行が公表するアニュアルレポートのページ数が、IFRS導入によってどれだけ増えたかを示したものである。従来の会計基準とIFRSとの違いの大きさは国によって違うため増加の度合いにばらつきはあるが、多くの銀行で1.5倍程度になっていることが分かる。分量が増えたのは、先にあげた計算法の開示など注記事項の増大によるものである。日本の銀行においても、アニュアルレポート作成に

関して、負荷の検証や会計部門と関連部署の連携を含めた業務の効率化が必要となろう。

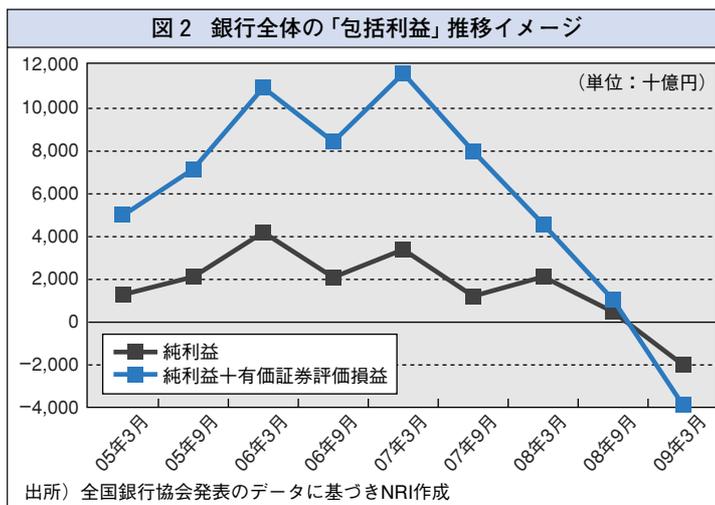
### (2) 損益管理高度化の必要性

日本の会計基準は利益に注目して損益計算書(P/L)を重んじ、B/Sはそれに次ぐものとする。一方IFRSでは、資産・負債の価値変化に注目してB/Sをより重視する。これはB/Sアプローチと呼ばれる。

B/Sアプローチへの移行によって銀行の業務に影響があるのは有価証券評価損益の取り扱いであろう。日本の会計基準では、保有有価証券の評価損益はもっぱら貸借対照表の中で会計処理が完結していたが、IFRSでは純利益もしくは「その他の包括利益」として損益計算書の項目としても計上されることになる。

図2は、銀行セクター全体の純利益と、それに有価証券評価損益を加えたものの推移である。厳密には包括利益には土地や為替の評価差額なども加える必要があるが、有価証券

図2 銀行全体の「包括利益」推移イメージ



だけを考えても、純利益のみの場合と比べて損益の幅が大きく拡大していることが分かる。

日本では、取引の拡大や経営の安定を図る目的で取引先の株式を保有したり、株式を持ち合ったりする慣行がある。このため、海外と比べて日本の銀行は総資産に対する株式残高の比率が高い。評価損益を純利益に計上する金融商品も少なくないため、総合損益ベースでの管理が一層重要になる。

### (3) 加速する公正価値重視の流れ

日本の会計基準と比べて、IFRSは公正価値での評価をより重視する。2008年秋に生じた金融危機の教訓を受けて、IFRSでは実勢に見合った公正価値を適切に反映させるためのさらなる改訂も進められている。

IFRSの策定を行っているIASB（国際会計基準審議会）は、2009年7月に金融商品の分類と測定に関する草案を公表し（2009年11月に最終基準を提示）、減損に関する草案を同年11月に公表した。また2010年早々にはヘッジ会計（ヘッジ手段の取引とヘッジ対象の取引の損益認識を同一会計期間に合わせること）に関する草案が公表される予定である。これらの草案で示された、貸出金と非上場株式の評価への対応は、銀行の業務負荷が特に予想されるので、以下であらためて検討する。

## 貸出金および非上場株式評価への対応

### (1) 償却原価法による貸出金の評価

貸出金の評価は、日本基準では契約金額と

金利に基づいて行われるが、IFRSでは償却原価法により時価評価される。償却原価法とは、将来予想されるキャッシュフローを現在価値に割り引いた価額を時価とするものである。割引率は、貸出実行時点における顧客の信用コストなどを反映した実効金利を継続して用いることになっており、利息計算にも実効金利を用いる。実務上は、将来キャッシュフローを取引ごと（またはポートフォリオごと）に見積もる必要がある上、リスケジュール（債務返済計画の変更）や期限前償還が発生すればその都度キャッシュフロー変化を価額に反映させる必要がある。このため、システムも含めて対応負荷は飛躍的に増大する。

貸出金評価に関しては、さらに利息・貸倒引当金における期待損失の反映に向けた議論も進んでいる。現行のIFRSは、リスケジュールやデフォルト（債務不履行）などのトリガーイベントが発生した後ではじめて引当計上を行う「発生損失アプローチ」を取るが、2009年11月に公表された草案では、将来の予想される期待損失も利息や貸倒引当金計算に織り込むという提案がなされている。

銀行においては、2007年のバーゼルII（新しい自己資本比率規制）への対応時に期待損失計算に関して関連データを整備した実績はあるが、将来キャッシュフローの計算においては、トリガーイベントがいつ発生するかについても考慮する必要がある。このため、データ整備のほかに、既存のリスク管理・会

計・ALM（Asset Liability Management：資産負債総合管理）システムなどについても、更新を含めた一定の対応が必要となろう。

## (2) 公正価値による非上場株式の評価

非上場株式の評価は、日本基準では簿価評価が認められているが、IFRSは原則として公正価値による評価を求める。

非上場株式の公正価値による評価手法としては、将来のキャッシュフロー見通しを反映したDCF（Discounted Cash Flow）法や、直近の増資価額・取引価額を参照する取引価額法、類似する上場会社の株価から逆算するマルチプル法などがある。これらの評価作業は負荷がかかるので、それなりの体制整備が必要となる。公正価値導入の是非については議論が必要であるが、導入する場合は評価手法の習得のほか、評価のための参照データや、評価プロセスを効率化するための計算ツールの整備などが検討事項となろう。場合によっては外部の評価会社への委託も選択肢になる。

## 想定されるシステムの対策

最後に、システム面での対策について簡単に述べておく。

1つは、IFRS対応用のデータウェアハウス（データを時系列に蓄積・整理してデータ間の関連などを分析するシステム）の構築である。日本の銀行の勘定系システムは巨大であり、これを簡単に新しい会計基準に合わせて更新するのは難しいという事情がある。そこで、

IFRS対応用データウェアハウスを別途構築するというアプローチが有効と考えられる。

IFRSの適用は、当面は連結財務諸表が対象であり、個別財務諸表については引き続き日本基準での作成が継続することになる。こうした二重の財務諸表作成の負担は、従来の勘定系とIFRS対応用のデータウェアハウスの併置により軽減することが期待できる。リスク管理など関連部署で用いるデータも格納することができれば、財務諸表作成だけでなく、当局向けのリスク報告も容易になる。

もう1つは、先行する欧州で実績のある会計パッケージソフトの活用である。欧州ではすでに2005年からIFRSが適用されており、そこで活用される会計パッケージソフトには経験やノウハウが反映されている。原則主義への対応の負荷は前述したとおりで、こうしたパッケージは、金融商品の分類から開示に関するフローチャートや評価法などをテンプレート（ひな型）として備えている。そのため、会計基準変更を受けての仕訳の変更など、今後予想される実務の負担を大幅に軽減する効果が期待できる。

銀行のIFRS導入準備は、実際には預貸金利息やの時価開示など、目先のコンバージェンス対応に追われがちとも聞く。しかし、目先の対応に終わることなく、データウェアハウスの構築や会計パッケージソフトの活用などのシステム対応も含め、長期的な視点から着実に体制整備を行うことが重要であろう。■

# 海外事例に見るIFRS導入プロジェクト の実際

欧州では、他に先駆けて2005年からIFRSの適用が行われている。そこで野村総合研究所（以下、NRI）では、IFRS導入に際して必要となる対応を検証するために、欧州の企業を中心にインタビューを行い、導入プロジェクトの実際と業務・システム面などの影響に関して分析を行った。調査からは、全社横断的なプロジェクトチームの設置の必要性が強く示唆される。

## 顕在化してきたIFRS導入の課題

IFRS導入の道筋が次第に明確になり、各企業のIFRSへの対応の検討が進む過程で、財務面だけではなく業務面での課題も顕在化してきた。主なものだけでも以下のような課題が考えられる。

- ①IFRSと日本基準の平行運用
- ②業務プロセスそのものの修正
- ③売上計上基準の変更（出荷基準から検収基準へ）

これらの課題は、いずれも現場の業務に大きな影響を与えると思われる。そのため、企業では「どのように対応するかという方針を早い段階で決める必要がある」という声が強まりつつある。

しかしながら、具体的にどのような方針で臨むべきかに関してはまだ模索中という企業が大半である。NRIが行った日本の企業へのインタビューでも、「課題認識は進んできたが、具体的な解決方法に関する情報が乏しい」「海外事例に詳しい会計事務所などに情報提供を求めても、業務面など非会計分野に関してはほとんど情報が得られない」などの不安や不満を訴える企業が多かった。

## 欧州・カナダの企業を訪問調査

そこでNRIでは、すでに2005年からIFRSを導入している欧州の企業と、導入過程にあるカナダの企業を対象に、どのようにIFRS導入プロジェクトを実施したか、または実施しているのかについて実地調査を行った。

まず、訪問企業を選定するため、海外のITおよびビジネス関係の雑誌の記事から、IFRS導入事例として紹介されている企業50社を選んで訪問依頼を行った。その中から、承諾のあった欧州の5社、カナダの5社を訪問して、IFRS導入プロジェクトの責任者にインタビューした。

ここでは誌面の都合から、訪問した10社の中で特徴的と思われる、欧州の2社の事例を紹介する。

### (1) 金融機関A社の事例

A社は、ベルギーに本社を置く欧州有数の金融グループである。

A社では、欧州での2005年のIFRS適用の決定を受けて、2000年にIFRS導入プロジェクトを開始した。導入プロジェクトは3つのフェーズに分けて行われた。まず導入準備段階として、第1フェーズ（～2001年4月）でハイ

野村総合研究所  
システムコンサルティング事業本部  
戦略IT研究室  
上席コンサルタント  
**梅屋真一郎**（うめやしんいちろう）  
専門は金融制度調査全般



レベルの影響度分析を行った後、第2フェーズ（2001年4月～2002年4月）で詳細な影響度分析を行った。続いて第3フェーズ（2002年4月～2003年末）で実装を行い、その後2004年の試行を経て2005年から完全にIFRSに移行した。

プロジェクトチームは、財務部門の部長をリーダーに10名程度のメンバー（兼任）で構成され、IT部門などの関連部署と連携してプロジェクトを実施した。チームのメンバーは社員のみで、プロジェクトの実施過程で増員は行われていない。当初は外部の会計事務所やコンサルティング会社から10名程度のスタッフを派遣してもらったが、影響度分析の過程ですべて内部のスタッフに切り替えた。社内のスタッフのみで実施した理由については以下の2点をあげている。

- ①会計原則の決定に当たっては社内のビジネスプロセスを理解する必要があり、外部スタッフではその理解が困難である。
- ②従来の国内会計基準では、会計ルールの細則に関する会計士やコンサルタントのノウハウが生きるが、IFRSは原則主義であることからそれらのノウハウが活用できない。

IFRSへの移行による業務への影響については、ヘッジ会計（ヘッジ手段の取引とヘッジ対象の取引の損益認識を同一会計期間に合わせること）の変更が発生した以外はほとんどなかったという。

ビジネス面での大きな変化としては、市場

部門などが新しい金融商品を扱う際に、事前に財務部門に影響度の確認を行うプロセスが確立し、その確認の結果を踏まえて現場が商品を取り扱うようになったことがあげられている。その結果、公正価値評価が難しい特殊な金融商品は、現場側が自主的に取り扱いを抑制するようになったとのことである。

システムとしては、既存の業務系システムを残しながら、新たにIFRS基準に基づく仕訳処理や連結財務諸表の作成部分だけをパッケージソフトで構築し、最低限の対応にとどめるようにした。

以上のような方法で、必要最低限の対応のみでIFRSの導入が可能になったということである。

## (2) 製造業B社の事例

B社は、スイスの中堅工作機械メーカーである。

B社でも、専任のプロジェクトチームは作られず、財務部を中心に数名程度の社員が通常業務と兼務で従事した。外部の会計事務所やコンサルティング会社は利用せず、月に1回程度、監査担当の会計事務所からアドバイスを受ける程度にとどめ、社員のみでプロジェクトを実施した。この理由については以下の2点をあげている。

- ①費用などの制約があった。
- ②自社の業務プロセスを理解していないと、会計方針の策定と、それに基づく個々の処理ができない。

会計方針の策定に当たって最も重視したのは、自社のビジネスプロセスへの影響を最低限にとどめることであった。B社は、販売している工作機械がボールペン製造分野では世界的にシェアが高く、多数の文房具メーカーとの取引がある。そのため、IFRS導入に伴う売上計上の検収基準への変更も、取引先との間の業務への影響が大きくなるよう、検収基準への将来的な対応を視野に入れながら出荷基準をより厳しく設定することにした。検収基準を厳密に守ろうとすると、ビジネスプロセスへの影響が大きだけでなく、取引先側の対応も過重になるためである。

具体的には、取引先から欠品連絡などが特でない限り、毎月の月末ではなく25日までに出荷した商品を当月売上として計上することを自社の会計方針とした。現場には当月分の出荷を25日までに行うように徹底させた。これは、出荷してから取引先が検収を行うまでに最大で5日程度かかるためである（通常は3日程度であることを事前に確認した）。これによって業務面・財務面への影響を最低限に抑えることができたという。

このような会計方針を策定したのは「出荷日に基づいた売上の計上も、その根拠を提示できれば認められる」とIFRSに規定されているためである。

システムについては、自社開発の業務システムをそのまま活用し、IFRS対応の連結財務諸表作成のみ、Oracle社の財務システム支援

ツール「Hyperion Enterprise」を使用しているとのことである。

## 海外のIFRS導入プロジェクトの特徴

以上で紹介した2社を含め、訪問した10社のIFRS導入プロジェクトには以下のような共通した特徴がある。

### ①経営陣の高い問題意識

会計方針の策定は自社の決定事項であり、その方針次第で財務数値が大きく変化することから、経営陣が強い当事者意識を持っている。その上で、全社横断のプロジェクトチーム（経営企画、財務、人事、IT、現場）が組織されている。

### ②準備から移行まで3年程度が必要

準備から移行完了までの期間を見ると、IFRSの理解と大方針の策定に1年、影響度分析と会計方針策定に1年、システム対応に1年と、最短でも3年がかかっている。

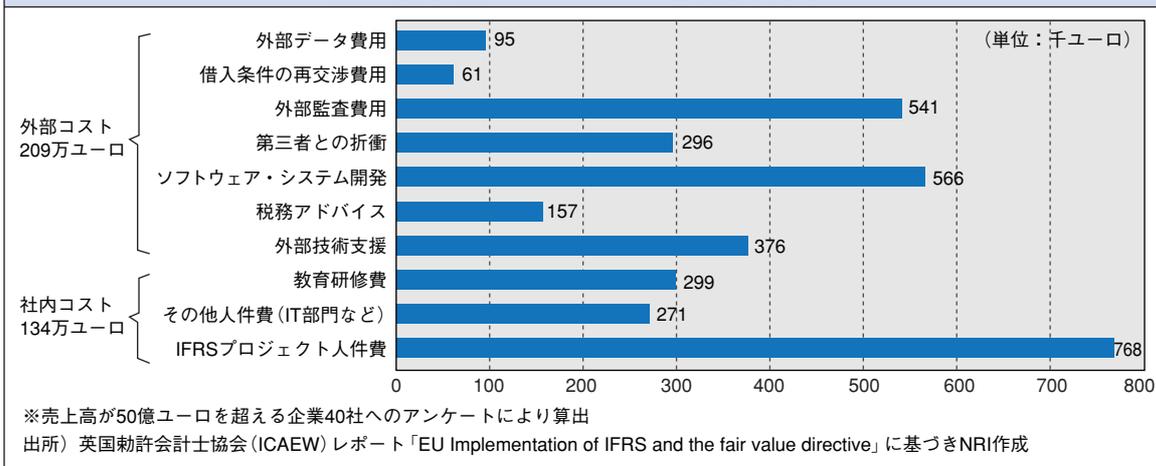
### ③業務プロセスの大きな変更は不要

IFRS移行の定常業務プロセスそのものへの影響はそれほど大きくはなく、自社の業務に適合した会計方針を自社で決定することで対応できる。ただし移行に際しては業務部門の参画は必ずであり、実際に業務部門の積極的な関与が見られる。

### ④外部リソースの活用は限定的

会計事務所やコンサルティング会社の活用は初期段階での教育やトレーニングに限定され、実際の導入プロジェクトはほとんどが社

図1 欧州企業におけるIFRSへの移行費用(平均)



内スタッフを中心としたものとなっている。

#### ⑤連結財務諸表はパッケージソフトを活用

既存の業務システムを最低限の改修によってそのまま活用し、連結財務諸表の作成部分のみにパッケージソフトを活用している企業がほとんどである。多くの企業が「Hyperion Enterprise」を利用しており、実質的な標準となっているようである。

以上のように、今回訪問した企業はIFRS導入という大きなプロジェクトに際しても、業務およびコスト面への影響をできる限り低く抑えるように努力していた。

図1は、売上が50億ユーロを超える欧州の企業を対象に英国勅許会計士協会が行ったIFRS導入コストに関する調査の結果である。図のようにIFRS導入コストは平均343万ユーロである。その1/3は内部スタッフの人件費であり、外部リソースのために支払った費用は平均で209万ユーロである。

#### プロジェクトチームの設置を急ぐ必要

日本企業の担当者にインタビューしてみると、IFRSそのものに対する理解は進んできたものの、対応方針が確定せず不安感だけが高まっている状況のようである。そんな日本企業にとって、欧州でのIFRS導入の経験はそのまま参考になると思われる。特に今回の海外事例の調査では、IFRS導入プロジェクトチームの設置とその取り組みの有効性が強く示唆されている。

プロジェクトチームの設置に際しては、自社の業務プロセスを理解している社内スタッフを中心とすること、経営陣へ直接報告できる体制を整えることが必要である。導入プロジェクトが最低でも3年程度かかることは事例調査からもはっきりしているため、できるだけ早くプロジェクトチームを設置することが重要と思われる。

# 企業全体で取り組むクラウドコンピューティング

クラウドコンピューティング（以下、クラウド）が、ITの新たな仕組みとして大きな興味と期待を寄せられている。クラウドを活用した情報システムのあり方について本格的に検討を始める企業も増えている。本稿では、個々の企業に合ったクラウドの活用検討を支援する野村総合研究所（以下、NRI）の「クラウドロードマップサービス」を紹介する。

## 企業情報システムに拡大するクラウド

100年に一度の不況といわれるなかで、「所有から利用」を掛け声にコスト削減のメリットをうたうクラウドに、企業ユーザーは大きな期待を寄せており、その認知度は非常に高い。アイティメディア社とアイ・ティ・アール社が2009年7月に実施したアンケート調査では、9割以上の企業がクラウドを認知しており、半数以上の企業が「利用中」「評価中」もしくは「利用を検討中」と答えている（<http://www.itmedia.co.jp/enterprise/articles/0909/01/news011.html>）。

これに応えるように、欧米企業だけでなく国内のITベンダーやシステムインテグレータ、通信事業者などが本格的にクラウド事業を展開し、次々と製品やサービスを提供するようになってきている。グーグルアプリやTwitter（ツイッター。ブログとチャットを合わせたようなサービス）など、消費者向けにサービスが始まったクラウドだが、今後、企業情報システムに拡大していくことは確実である。

## 企業全体での検討が必要

ところで、クラウドには実は厳密な定義が

存在しない。「ITベンダーの数だけクラウドの定義が存在する」といわれているように、現在は「クラウド」という言葉が付いたさまざまなサービスやソリューションが乱立している状況である。

クラウドの解釈は人それぞれであり、興味や立場の違いからクラウドのとらえ方に違いがあるのは自然なことだが、企業からは以下のような声がよく聞かれる。

- ①企業全体でクラウドへの期待と理解にギャップがあり、意思統一が図れない。
- ②ITベンダーが説明しているクラウド戦略はメリットのみうたわれており、自社の求める改革効果が得られるのか不安が残る。
- ③クラウドを活用したIT戦略の将来像が描けず、具体的な活動計画の策定が進まない。

このように企業で具体的なクラウドの検討が進まない背景には、クラウドが情報システムだけでなく活用次第でビジネスプロセスやビジネスモデルを大きく変革する可能性を秘めていることがあると考えられる。クラウドの検討には、ITの視点だけでなく、ITとビジネスを連動させた視点が求められるのである。そのため、システム部門だけでなく、経営企画部やユーザー部門なども含めた企業全体で、

野村総合研究所  
システムコンサルティング事業本部  
ITアーキテクチャーコンサルティング部  
主任テクニカルエンジニア  
**下田崇嗣**（しもだたかし）  
専門はシステム化構想・計画策定、システム基盤  
評価など



クラウドの本質を見極め、自社のクラウド戦略を描く取り組みが必要となる。

## 「クラウドロードマップ」の策定が有効

企業全体でクラウドに取り組み、全社の意思統一を図り改革効果を得るためには、ITとビジネスの両方の視点からクラウド活用の道筋を示した「クラウドロードマップ」を策定することが有効である。

この観点から、NRIでは2009年10月より企業のクラウド活用を支援するための「クラウドロードマップサービス」（問い合わせ先：cloud-roadmap@nri.co.jp）の提供を開始した。このサービスでは、以下のステップ0～3までの4つのステップを通じてクラウドロードマップの策定を支援する。

### [ステップ0：知識共有]

クラウド活用検討の前準備の段階である。最新技術動向や事例情報をユーザーに伝え、クラウドに対する理解を深めてもらうとともに、クラウド活用の目的や可能性などをユーザーと協議する。その上でその企業にとってのクラウドを定義する。

### [ステップ1：現状分析]

ステップ1では、情報システムの構造（サービス、インフラ、コストなど）を第三者の視点に立って客観的、定量的に分析し、企業システムの全体像を可視化する。これによって事業特性やシステム構造を把握し、現状の問題点や課題を確認する。この結果を基に、

クラウドの活用によって効果が見込める領域を、その企業の強みや事業戦略との適合性を評価した上で選定する。

### [ステップ2：改革効果評価]

ステップ2では、ステップ1で選定したクラウド活用領域に対して、システムの観点だけでなくビジネスプロセスやビジネスモデルの変革につながるクラウドの活用モデルを設計する。また、クラウドを活用した場合の効果シミュレーションおよびリスク分析を実施し、効果とリスクを定量的に評価した上で具体的な取り組み方針をまとめる。これによって、クラウドを本当に活用すべきかどうか判断することが可能となる。

### [ステップ3：ロードマップ作成]

最後に、取り組み方針に基づいて具体的なアクションプランを策定し、「クラウドロードマップ」としてまとめ、企業全体の取り組みを具体的に可視化する。

クラウドをうまく取り込めば、ITコストを削減しつつビジネスの変化に素早く対応でき、ビジネス競争力の強化が図れる。クラウドへの注目は2010年も引き続き高まっていくことが予測され、クラウドに取り組もうと考える企業はいま以上に増えていくことは間違いのない。企業全体でクラウドの本質を見極め、自社に合ったクラウドの活用を検討している企業にとって、NRIの「クラウドロードマップサービス」は有用なツールとなるであろう。■

# グローバルな情報管理一元化の要点

海外で事業展開する企業にとって、顧客・商品マスター情報、会計情報などのグローバルな一元管理は経営・業務の効率化における課題である。しかし、すでに独自の業務が確立されている海外拠点を巻き込んだ情報管理一元化の推進は平易ではない。本稿では、実際に欧州で金融機関の一元化プロジェクトを支援した経験に基づいて、実践的なポイントを紹介する。

## 欧米で進む情報管理一元化の取り組み

2008年秋の世界的な金融危機以降、欧米企業では情報管理のグローバルな一元化の取り組みが進んでいる。その背景には、厳しい経済情勢のこの時期こそ組織をより筋肉質（スリム）化することが必要であり、そのためには企業内の情報連携を高めなければならないという経営の意思がある。

企業のグローバルな情報を系統的に一元管理することにより、顧客接点での情報利用効率の向上や、業務効率化による事務コストの削減、オペレーショナルリスクの低減など、さまざまな効果が期待できる。しかし、欧米企業の事例の中には、海外の全拠点に適用する統一業務の整備が思うように進まない、各拠点の要件調整によりプロジェクト費用が増大するなど、情報管理一元化プロジェクトに特有の困難に悩まされるケースも多いようである。

そこで以下では、NRI（野村総合研究所）ヨーロッパが欧州の日系金融機関に情報管理一元化システムの構築支援を行った経験に基づいて、プロジェクトの課題に対する実践的な解決策について提案する。

## 業務のあり方の再検討

そもそも、情報システムプロジェクトの推進と、業務のあり方の再検討とは不可分である。とりわけグローバルな情報管理一元化の場合、業務の標準化や集約化を進めるためには、海外拠点ごとに独自に構築されてきた業務を見直すことが不可欠となる。その副次的な効果として、海外の業務の可視化が進むというメリットもある。

業務のあり方の再検討に当たって留意すべき点としては、標準化を目的とした効率化の観点から特定の拠点へ業務を集約することで、その拠点を過負荷状態にしてはならないということである。また、現地に特有の法令や取引慣行など、標準化になじまない拠点固有の業務に配慮することも必要である。

## 業務見直しの要点

業務のあり方の再検討を受けて、業務の手直しを進める。その際は次の3点を実践することが重要である。

第一に、情報管理一元化で何を実現するか、その目的と期待すべき効果に焦点を当てて本社側で確固とした「大方針」を策定すること

NRIヨーロッパ  
副主任システムエンジニア  
**垣地良憲**（かきちよしのり）

専門はグローバルシステム導入支援、  
業務プロセス改善支援など



である。ただし、大方針の策定に当たっては、全体の6割から7割を厳密に決め、あとは海外拠点の裁量に任せるようにすべきである。本社側で完全にルールを決めて拠点へ持ち込んでも、拠点側の固有の事情があつて適用できないことや、適用しても効果が上がらないことはあり得る。不要な後戻りを避けるためにも、拠点側の事情に対処できる柔軟性を残しておくことは必要である。

例えば、情報管理一元化の第一の目的を「バックオフィスが一貫性ある情報を提供することにより現場の売上拡大に貢献すること」とした場合、本社側でその一貫性を確保するための仕組みや責任分担を決めることは不可欠である。しかし、それを実現するための体制は、海外拠点との間で実行可能性を検討せずに決めることは難しい。また、業務負荷のバランスをとるためのリソースの手当てを考慮に入れておくなど、構想にゆとりを持たせておくことが大切である。

第二に、海外拠点と本社が連携し、強いリーダーシップで現場を説得することである。説得力のある説明を行うためには、情報管理一元化の狙いと、海外拠点への効果を事前に明確にしておくことが大切である。

第三に、標準化する業務をできるだけシンプルで分かりやすい骨組みにすることである。共通の標準業務基盤を複雑にすれば、海外拠点側の理解に時間がかかるだけでなく、柔軟性が失われることにより、新たな

業務の追加が必要になった際のボトルネックとなってしまう。

### 海外拠点側の主体意識が重要

情報管理一元化プロジェクトによって、従来の慣れ親しんだ業務手順が見直され、標準業務手順に準拠した新たなシステムが生み出される。そこから期待した効果を引き出せるかどうかは、海外拠点側が新たなシステムをどれだけ自分のものとして使いこなしていくかが鍵となる。本社から押しつけられたという感覚を持っているうちは、十分な効果を引き出すことは難しいであろう。

そのためには、システム開発の段階から海外拠点側に主体的に取り組んでもらうことが有効である。例えば、拠点固有の要件に対応したシステムについては海外拠点に全権を与え、海外拠点が責任を持って開発を進めるようにする。そうすることで、プロジェクト全体への海外拠点の参加意識も高まることが期待できる。

グローバルな情報管理一元化プロジェクトには、確固とした大方針と柔軟性、そして本社と海外拠点全員の当事者意識を醸成することが重要である。欧米企業は本格的な景気回復を見据えて情報管理一元化という構造改革を推進している。それはグローバルに事業を展開する日本の企業にとっても、競争力を高めるための有力な選択肢であろう。 ■

# NRI Web Site

- 『ITソリューション フロンティア』本誌記事およびバックナンバーは、野村総合研究所(以下、NRI) ホームページで閲覧できます。  
URL : <http://www.nri.co.jp>
- 『ITソリューション フロンティア』に関するご意見、ご要望などは、氏名・住所・連絡先を明記の上、下記あてにお送りください。  
E-mail : [it-solution@nri.co.jp](mailto:it-solution@nri.co.jp)

## NRIグループと関連団体のWebサイト

野村総合研究所 <a href="http://www.nri.co.jp">http://www.nri.co.jp</a>	NRIネットワークコミュニケーションズ <a href="http://www.nri-net.com">http://www.nri-net.com</a>
	NRIセキュアテクノロジーズ <a href="http://www.nri-secure.co.jp">http://www.nri-secure.co.jp</a>
	NRIサイバーパテント <a href="http://www.patent.ne.jp">http://www.patent.ne.jp</a>
	NRIデータテック <a href="http://www.n-itech.com">http://www.n-itech.com</a>
	NRI社会情報システム <a href="http://www.nri-social.co.jp">http://www.nri-social.co.jp</a>
	ユビークリンク <a href="http://www.ubiquiink.co.jp">http://www.ubiquiink.co.jp</a>
	NRIパシフィック <a href="http://www.nri.com">http://www.nri.com</a>
	野村総合研究所(北京)有限公司 上海支店 <a href="http://beijing.nri.com.cn">http://beijing.nri.com.cn</a> <a href="http://shanghai.nri.com.cn">http://shanghai.nri.com.cn</a>
	野村総合研究所(上海)有限公司 <a href="http://consulting.nri.com.cn">http://consulting.nri.com.cn</a>
	野村総合研究所(香港)有限公司 <a href="http://www.nrihk.com">http://www.nrihk.com</a>
	NRIシンガポール <a href="http://www.nrisg.com">http://www.nrisg.com</a>
	NRIソウル支店 <a href="http://www.nri-seoul.co.kr">http://www.nri-seoul.co.kr</a>
	NRI台北支店 <a href="http://www.nri.com.tw">http://www.nri.com.tw</a>
	(財)野村マネジメント・スクール <a href="http://www.nsam.or.jp">http://www.nsam.or.jp</a>

## マッチング・ポータルサービス

B2Bポータルサイト「BizMart」 <a href="http://www.bizmart.ne.jp">http://www.bizmart.ne.jp</a>	情報収集、情報交換、商取引などの企業活動を総合的に支援する企業間ネットワークサービス
--	--

## ナレッジ・ポータルサービス

NRIサイバーパテントデスク <a href="http://www.patent.ne.jp">http://www.patent.ne.jp</a>	国内外の特許情報や主要企業の技術雑誌(技報)の検索・閲覧サービス
コンサルティング事業本部サイト(異才融合) <a href="http://www.consul.nri.co.jp">http://www.consul.nri.co.jp</a>	コンサルティング事業本部の概要や提供サービス、NRIで活躍中の経営コンサルタントの素顔などを紹介
情報技術本部サイト <a href="http://www.nri-aitd.com">http://www.nri-aitd.com</a>	最先端のITに取り組む技術集団である情報技術本部の活動内容や研究開発を紹介
日本企業台湾進出支援「ジャパンデスク」 <a href="http://www.japandesk.com.tw">http://www.japandesk.com.tw</a>	台湾經濟部と共同で、日本企業の台湾進出を支援

## ソリューション・サービス

オブジェクトワークス <a href="http://works.nri.co.jp">http://works.nri.co.jp</a>	MVCモデルに基づくWebアプリケーション開発のためのJ2EE準拠開発フレームワークの紹介
BESTWAY <a href="http://www.bestway.nri.co.jp">http://www.bestway.nri.co.jp</a>	金融リテール投信ビジネスの“De-facto”スタンダードシステム。100社を超える金融機関が利用中
TRUE TELLER (トールテラー) <a href="http://www.trueteller.net">http://www.trueteller.net</a>	コールセンターからマーケティング部門まで、様々なビジネスシーンで活用可能なテキストマイニングツール
統合運用管理ソリューション (Senju Family) <a href="http://senjufamily.nri.co.jp">http://senjufamily.nri.co.jp</a>	NRIが培ったノウハウを結集した統合運用管理製品群。企業の「ITサービスマネジメント」の最適化を実現
PCLifecycleSuite <a href="http://www.pcls.jp">http://www.pcls.jp</a>	企業内のPC運用コスト削減と品質向上を同時に実現する、PC運用管理の再構築サービス

## インターネットリサーチ

TRUENAVI <a href="http://truenavi.net">http://truenavi.net</a>	NRIが戦略策定等のコンサルティングに際して独自に開発したインターネットリサーチを企業向けに提供
---	--

## ナビゲーションサービス

携帯電話の総合ナビサービス「全方案内!」(ユビークリンク) <a href="http://www.z-an.com">http://www.z-an.com</a>	携帯総合ナビサービス。世界初の携帯プローブ交通情報で道案内も。NTTドコモ、au、ソフトバンクから提供中
--	--

編集長	野村武司		
編集委員(あいうえお順)	安積隆司	岡田充弘	尾上孝男
	小野島文久	草野民生	武富康人
	都丸岳行	富安孝典	鳥谷部 史
	中澤 栄	西川裕久	肥後雄一
	古川昌幸	三崎友雄	南本 肇
	八木晃二	吉川 明	若井昌明
編集担当	高尾将嘉		

---

## IT<sup>ソリューション</sup>フロンティア

2010年3月号 Vol.27 No.3 (通巻315号)

2010年2月20日 発行

発行人 藤沼彰久  
発行所 株式会社野村総合研究所 コーポレートコミュニケーション部  
〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-6-5 丸の内北口ビル  
ホームページ <http://www.nri.co.jp>

発 送 **NRIワークプレイスサービス株式会社** ビジネスサービスグループ  
〒240-0005 横浜市保土ヶ谷区神戸町134  
電話 (045) 336-7331/直通 Fax. (045) 336-1408

---

本誌に登場する会社名、商品名、製品名などは一般に関係各社の商標または登録商標です。本誌では®、「TM」は割愛させていただきます。

本誌記事の無断転載・複写を禁じます。

Copyright © 2010 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

