1ZG-2

# IFRS 導入に向けたビジネス戦略の図式化

Visualization of Business Strategy to IFRS

渡邊　大輝　　辻　光宏
Hiroki Watanabe　　Mitsuhiro Tsuji

関西大学大学院総合情報学研究科
Graduate School of Informatics, Kansai University

## 1. はじめに

IFRS は，グローバル時代に求められる国際財務報告基準として注目を浴びている． IFRS を自国の会計基準として適用した，あるいは適用予定を表明した国は，EU 諸国に加え，カナダ，韓国，インドなど世界 110 カ国以上にのぼる．

日本の金融庁企業会計審議会は中間報告として，任意適用と将来的な強制適用の是非を指摘し，日本企業にとっても IFRS は早期着手を余儀なくされた問題となっている（金融庁，2009）．

本研究では，IFRS 導入の価値をビジネス戦略の展開として捉え，分かりやすくビジュアライゼーションすることを目的としている． IFRS 導入によって変更が必要な情報の認識と新たに生まれる新たなビジネス戦略の両面を表現できる図式を検討している．

## 2. IFRS 導入における問題

IFRS 導入が問題視されている理由は 2 つある．一つが，会計基準の特長の違いである．会計基準の方針には，現在の日本の会計基準のもつ細則主義と IFRS のもつ原則主義がある．前者は，どう判断するかを具体例や数値で細かく定めることである．後者は，人が判断する時の考え方や枠組みだけを示すことである．このため，IFRS を導入する場合，会計基準を理解し直す必要がある．もし日本が IFRS を導入しない場合，日本の会計基準はグローバリゼーションから取り残される．

二つ目の理由は，企業が抱える不安である．会計基準が変われば当然企業にも影響が出てくる．企業が抱える不安は，①作業工数の変化②業績に対する影響③IFRS の内容の理解④日本の会計基準とのすり合わせの 4 点である（桔梗原，2010）．

これらを図式として表わすことができれば企業の意思決定支援となり得る．しかし，作業工程の変化，業績に対する影響は，業種によって異なり図式化対象が広くなる．本研究では，日本の会計基準と IFRS とのすり合わせを実行可能なモデルの検討を目的とする．

## 3. ゴール指向手法

山本（2007）は，さまざまなゴール指向手法を用いてビジネスの図式化を提案している．多様なゴール指向手法があり，その共通点と相違点を明らかにしている（表 1）．本研究でも，目的を明確にしながら適切な手法を比較検討した．

表 1 ゴール指向手法の比較（山本，2007）

| ゴール指向手法 | ゴール | 問題 | 理由 | 資源 | プロセス | 関係 | 評価 | 組織 | 視点 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| SSM | ○ | | | | ○ | ○ | ○ | ○ | |
| LAP | ○ | | | | ○ | ○ | | ○ | |
| BSC | ○ | | | | ○ | ○ | | ○ | ○ |
| RCM | ○ | | ○ | | ○ | ○ | | | |
| QFD | ○ | | ○ | ○ | ○ | ○ | | ○ | |
| LTP | ○ | ○ | ○ | | ○ | ○ | | | |
| NFRFW | ○ | | ○ | | ○ | ○ | ○ | ○ | |
| i* | ○ | | ○ | ○ | ○ | ○ | | ○ | |
| UML-BM | ○ | ○ | | ○ | ○ | ○ | | ○ | |
| Biz-Alive! | ○ | ○ | ○ | | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| GQM | ○ | | | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

## 4. ゴール指向手法の比較

すり合わせのモデルを作成するため，日本基準と IFRS を図式化する方法を検討する．

日本基準と IFRS を図式化する際に，対象となる会計基準の変更点は多数ある．本研究では，日本基準において問題とされている点を図式化の対象とする．問題を扱うゴール指向手法は， 3 つある．問題を中心とした図式の作成を行うことのできる LTP（論理思考プロセス）に従った図式化を展開する．

## 5. LTP（論理思考プロセス）

LTP は，制約理論に基づくシステム変革案を現場に導入するために Goldratt によって考案された 6 個のツリー図式からなる手法である．



Copyright ©2012 Information Processing Society of Japan.
All Rights Reserved.

表 2　Goldratt の論理思考プロセス（山本，2007）

| 改革の問い | 図式 | 説明 |
|---|---|---|
| 何を | 現状分析ツリー | 現状の問題点とその根本原因との因果関係を論理的に分析する |
| 何に | 対立解消図 | ゴール,ゴールの達成の要件,要件の前提の相互関係を分析することにより,前提間の対立を解消するインジェクションを発見する |
| | 未来実現ツリー | インジェクションと因果関係に基づいて,想定される好ましい結果とネガティブブランチの可能性を明らかにする |
| | ネガティブ・ブランチ | 最悪の事態に備える |
| どのように | 前提条件ツリー | 最終目標と障害や中間目標としての行動の時間的な依存関係を具体化する |
| | 移行ツリー | どのように変革を完成するかを示す行動の時間的な順序関係を具体化する |

Goldratt は，システムを変革するため 3 つの問いに論理的に答える必要があるとした．

問い 1：現状の何を変えるのか？
問い 2：それを何に変えるのか？
問い 3：どのように変えるのか？

LTP では，これらの問いに対して以下に示すような 6 つの図式を用いて論理的に回答できるようにしている（Dettmer，2006）．

現状分析ツリーを用いて，日本基準の問題点とその原因との因果関係を図式化する．

## 6.　現状分析ツリー作成

現状分析ツリーの作成プロセスに従い図式の作成を行う．日本基準の問題には，リース会計を挙げる．リース会計では，日本基準独自の処理を行っており，再検討が必要な問題である．

### 手順 1.　ゴールを抽出する

境界「リース会計」とゴール「日本基準への指摘」を抽出し，問題点「ファイナンスリースが資産・負債として計上されない」を挙げる．

### 手順 2.　好ましくない結果を見つける

原因とマイナス面と理由を列挙して，分析ツリーの 10 つのエンティティに変換した．

### 手順 3.　問題間の関係を分析する

エンティティを分類して 2 つのクラスターを構成する．クラスター間の関連付けのために，境界にあるエンティティ間の因果関係を確認した．

### 手順 4.　別の問題がないことを確認する

下向きにツリーを展開し，好ましくない結果を見直して別の問題がないことを確認した．

### 手順 5.　問題の根本原因を見つける

まず悪循環ループを探し出す．リース会計の現状分析ツリーでは，悪循環ループは確認されなかった．次に，すべての根本原因「料金支払い時点で借）費用／貸）現金という仕訳を行う」を見つける．

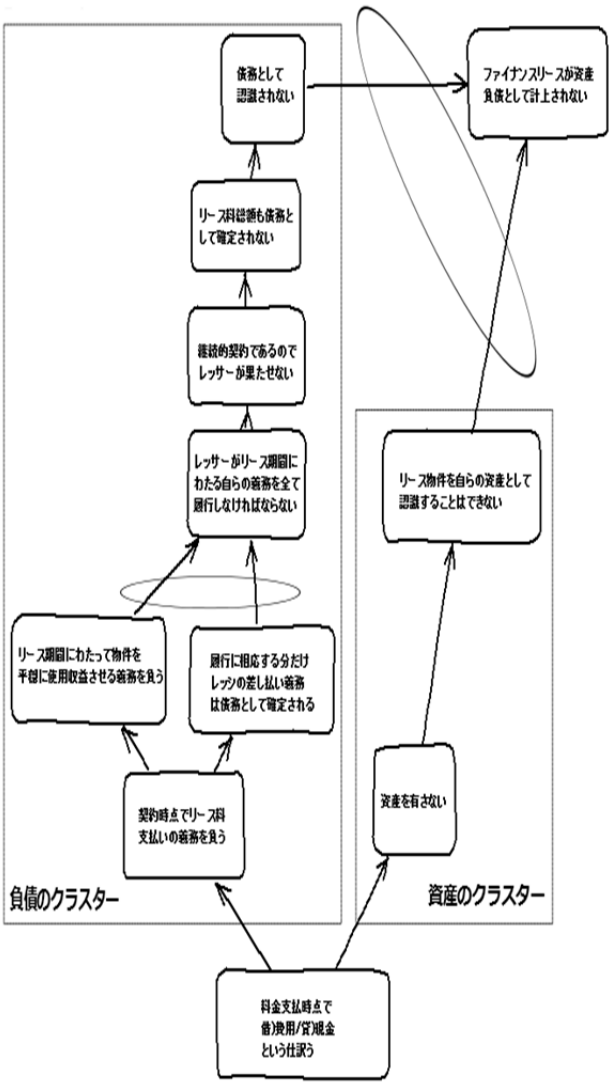


図 1　リース会計の現状分析ツリー

## 7.　今後の展開

本研究では，日本基準と IFRS のすり合わせを行う現状分析ツリーを作成した．これは，対立解消図を経て未来実現ツリーの作成を目指している．IFRS 導入における影響という面でも現状分析ツリーの作成を行えば，企業の抱える不安を解消する手がかりとなる．

## 参考文献

1)　金融庁：「我が国における国際会計基準の取り扱いについて」，2009.
2)　桔梗原富夫：「国際会計基準 IFRS 完全ガイド 2011」，日経 BP 社，2010.
3)　山本修一郎：「~ゴール指向による!!~システム要求管理技」，SRC，2007.
4)　H. William Dettmer：「ゴールドラット博士の論理思考プロセス」，同友館，2006.



Copyright ©2012 Information Processing Society of Japan.
All Rights Reserved.