

(参考資料)スギホールディングス社における IFRS 導入の負担

2025年11月10日

スギホールディングス株式会社

M&A を戦略実施手段として用いることに伴い、のれん定期償却を回避することを主目的として、IFRS 導入を検討した結果、多大なる負担がかかることがわかっています。

## 1. プロジェクトマネジメント (PMO) と体制構築

### 1.1. 調査・分析フェーズ：計画の策定と土台作り

- ▶ 全体計画策定と PMO 機能設計：IFRS 導入の目的検討と、その後の作業を見据えた全体計画の策定、および導入計画書の作成
- ▶ リソース管理：プロジェクトを推進するために必要なリソース（要員、予算）の管理方針を決定
- ▶ WBS とスケジュール策定：最終的な財務諸表作成に至るまでのタスクを識別し、後工程を考慮しつつ計画的に作業を実施するための WBS（作業分解図）を作成およびマスタースケジュールを策定
- ▶ プロジェクトの統制：プロジェクトの進捗、課題、および工数を管理するためのプロジェクトマネジメント（WBS、課題管理、工数管理等）の仕組みの設計
- ▶ グループ会社/関連部門との調整：早期に利害関係者を特定し、プロジェクトへの役割分担検討と体制構築を実施

### 1.2. 導入フェーズ以降：実行と統制

- ▶ タスク実行：経理メンバーが中心となり、プロジェクトチームを組成、タスク実行
- ▶ 進捗・課題管理：全体 PMO および各領域 PMO メンバーが、進捗・課題管理と課題解決サポートを実施
- ▶ 成果物確認：各タスクの成果物について、社内での成果物確認を行い、品質を担保する。その後、監査人との協議結果に基づく成果物改良方針の検討を行い、必要に応じて成果物の改良を実施。

## 2. 財務会計・開示領域：IFRS 会計方針と決算体制の整備

### 2.1. 調査・分析フェーズ：方針の決定

- ▶ 会計方針の決定：IFRS は類似の状況における同様の取引及び事象に関し、統一された会計処理が必要となるため、グループ全体に共通する会計方針を設定する必要がある。経理規程体系・策定スケジュール、体制等を検討し、経理規程の作成に着手する。
- ▶ GAAP 差異分析：日本基準と IFRS との GAAP 差異分析を実施し、IFRS 導入の影響分析を行う。
- ▶ 開示方針の検討：開示分量が大幅に増加するため、開示検討方針および開示項目の検討を行う。開示雛型の作成に着手。

### 2.2. 導入フェーズ：詳細な設計と準備

- ▶ 勘定科目と仕訳の定義：連結勘定科目定義書の作成と、新しい勘定科目の定義・作成を行う。IFRS 適用に伴う組替仕訳・連結仕訳の検討をおこなう。
- ▶ 個別論点对応：小売業における資産の減損、リース、棚卸資産の売価還元法など、特に影響の大きい個別論点の対応方針を具体的に検討。
- ▶ モデル財務諸表の作成：新しい会計方針に基づき、モデル財務諸表を作成し、開示イメージを具体

化。

- 連結PKGの作成：連結決算に必要な連結PKGの整備

### 2.3. 並行開示期間：検証と体制整備

- 開始残高の確定：IFRS移行日における期首開始残高作成（調整表作成）を実施
- ドライラン（決算リハーサル）：並行開示期間において、IFRSベースのドライラン（決算リハーサル）を計画的に実施する。この過程でIFRS PL・期末FS調整表作成のトライアルを行う。
- 決算体制整備：IFRS決算に対応するための並行開示単体・連結決算体制整備と運用体制整備を実施

## 3. システム・業務（内部統制）領域：インフラとプロセスの再構築

### 3.1. 調査・導入フェーズ：要件定義と開発

- 業務フローの定義と差異分析：現状の業務フローを確認し、IFRSに基づくあるべき業務フローを定義づける。両者の差異分析を行い、業務プロセス上の課題を抽出
- システム要件定義：現状の業務フローに基づき、業務システム基本要件を洗い出し。システム要件定義、システム設計を行い、システム詳細要件定義へと落とし込む。
- 業務マニュアル作成：定義されたあるべき業務フローに基づき、業務マニュアルの作成を行う。
- 連結システム開発：（必要に応じて）連結システムについて、要件に基づき開発を実施。

### 3.2. 並行開示期間：テストと定着化

- テストの実施：開発されたシステムおよび業務プロセスが要件通りに機能するかを検証するため、ユーザー受入テスト（UAT）と各種テストを実施。
- トレーニングと本番移行：システムや業務フローの変更点について、利用者へのトレーニングを実施し、準備が整い次第本番移行を行う。
- J-SOX対応：IFRSに基づく新しい業務プロセスやシステム環境におけるJ-SOX対応（内部統制の評価・整備）を実施。
- 運用・定着化：決算業務における新しい業務プロセスを運用、定着

## 4. グループ展開・決算日統一領域：連結決算体制の確立

### 4.1. グループ展開

- 展開計画の策定：グループ各社へのIFRS導入プロジェクトへの関与方法と、会計要件やシステム要件の展開計画を策定
- グループ会社への展開：策定した計画に基づき、グループ会社にIFRS対応のための経理規定展開、PKG展開、新CoA展開（新しい勘定科目表）を実施
- IFRS対応計画実行：グループ各社におけるIFRS対応計画実行を管理・推進

### 4.2. 決算日統一

- 計画策定と影響分析：決算日統一の対象会社を検討し、統一計画を作成これに伴う開示影響分析や期ズレ解消個社計画の策定を行う
- 活動の実施：策定した計画に基づき、決算日統一活動の実施や、子会社による期ズレ解消・仮決算対応実施を推進
- トライアル決算：決算日統一後、またはその準備としてトライアル決算を実施し、新しい決算スケジュールとプロセスを検証する。

## 5. プロジェクト成功に向けた当社の役割と監査法人とのサポート

- 意思決定の責任：IFRS 会計方針の選択や IFRS 導入の意思決定は、当社経営者・役職員の責任であり、監査人はこれに直接的な関与はしない。
- 成果物の作成と実行：IFRS 財務諸表や修正仕訳の作成実務、連結システムへの入力、プロジェクトマネージャーとしての活動は、独立性の観点から監査人が実施不能な業務である。当社がこれらのタスク実行（◎主担当）の責任を負う。
- 監査人の活用：トーマツは、先行事例の提供、IFRS 会計要件に関するタスク検討助言、経理規程や開示雛型などの成果物確認といった助言業務を提供する。当社は、これらの助言を活用し、手戻りのないタスク運営を推進する。

## 6. 小売業における主要論点と対応の重要性

| 監査法人から提示された想定される主要論点と当社の影響度 |                      |                                |  |            |                                   |
|-----------------------------|----------------------|--------------------------------|--|------------|-----------------------------------|
| No.                         | 規定No.                | 論点                             | 主な基準差異   | 当社の実務的な影響度 | コメント                              |
| <b>有形固定資産</b>               |                      |                                |  |            |                                   |
| 1                           | N/A                  | 一括費用処理できる少額資産                  | IFRSでは個々の基準で重要性の基準がないため、各社で判断が必要 <sup>1</sup>  | 小          | 基準を設ける                            |
| 2                           | IAS 16.8             | 主要交換部品等                        | 「一会計期間を超えて使用されると予測される」交換部品等は、有形固定資産として会計処理する必要がある <sup>2</sup>   | 小          | 交換部品は必要な際に都度購入なので影響低              |
| 3                           | IAS 16.12            | 保守のコストの支出                      | 日常的な保守コストは費用処理されるが、認識基準を満たす費用は資産に認識される <sup>3</sup>  | 中          | 資本的支出、費用的支出の判断をより精緻に              |
| 4                           | IAS 16.15, 16, 23    | 取得原価の算入範囲                      | 取得税（不動産取得税、自動車取得税など）や開税、専門家報酬（土地仲介手数料など）が取得原価に含まれていない場合は算入が必要 <sup>4</sup>   | 小          | 算入済                               |
| 5                           | IAS 16.6, 50, 60, 62 | 減価償却方法                         | IFRS上は、使用に応じた固定資産の経済的便益の消費パターンを反映する方法を適用することが求められる <sup>5</sup>  | 大          | 税務上の法定耐用年数採用の場合見直し必要              |
| <b>資産の減損</b>                |                      |                                |  |            |                                   |
| 1                           | IAS 36.12            | 減損の兆候                          | 営業活動から生ずる損益等がプラスでも、予算を大幅に下回る場合は減損の兆候ありと判定される場合や、自社の発行する株式の時価との比較等、減損の兆候の判定規程が日本基準よりも広めに設定されている。また、日本基準には、など、判定規程が日本基準より広めに設定されている <sup>6</sup> | 小          | 現状も予算、取得時計画との乖離状況で兆候判定している        |
| 2                           | IAS 36.80, 81, 82    | のれんの減損テスト                      | IFRS上、関連する資金生成単位にのれんの帳簿価額を配分する方法が原則 <sup>7</sup>   | 中          | 現状より大きな単位で兆候判定しているため、のれんの配分が必要    |
| 3                           | IAS 36.110, 114      | （のれん以外）減損損失の戻入れ                | IFRS上、のれんを除く資産について一定の場合に減損損失の戻入を実施する必要がある（日本基準では認められていない） <sup>8</sup>   | 中          | 戻入の兆候の検討が新たに必要                    |
| <b>リース (IFRS 16)</b>        |                      |                                |  |            |                                   |
| 1                           | IFRS 16.B1           | ポートフォリオ・アプローチ                  | 類似した性質のリース構成要素のポートフォリオに対して基準を適用することが認められている <sup>9</sup>   | 大          | 主たる契約である店舗は原資産の性質上、店舗ごとの割引率の設定が必要 |
| 2                           | IFRS 16.5, 6, 8, A   | 認識の免除（短期リース）                   | 日本基準で1年以内であることをもって費用処理している場合など、選択により差異が生じる <sup>10</sup>   | 小          | 免除規定の適用について検討が必要                  |
| 3                           | IFRS 16.5, 6, B6     | 認識の免除（少額リース）                   | IFRSにも免除規定はあるが、日本基準の300万円という金額基準は存在しない <sup>11</sup>   | 中          | IFRS16号対象資産として運用を検討が必要            |
| 4                           | IFRS 16.9, B9        | リースの識別                         | 契約上はリースとされていなくても、実質的にリースと判定される取引はリースとして扱う必要がある <sup>12</sup>   | 大          | 対象物件の特定が必要                        |
| 5                           | IFRS 16.13, 15       | 非リース要素の区分                      | IFRSでは、非リース構成部分（維持管理費等）をリース構成部分と区分しないことが選択できるとされており、取扱いについて差異が生じる可能性 <sup>13</sup>   | 中          | 細分化された管理運用体制の構築が必要                |
| 6                           | IFRS 16.18           | リース期間                          | 延長オプション、解約オプションを考慮した結果、リース期間に差異が生じる可能性がある <sup>14</sup>  | 大          | リース期間の定義検討が新たに必要                  |
| 7                           | IFRS 16.24           | 使用権資産の当初測定                     | IFRSでは当初直接コストを資産計上することが要求されている（日本基準で費用処理している場合は差異） <sup>15</sup>   | 中          | 日本基準との差異部分の把握、管理が必要               |
| 8                           | IFRS 16.26.27        | リース負債の当初測定（借手・日本基準のFL）         | 日本基準において買手の購入価額や見積現金購入価額により測定されたファイナンス・リース取引がある場合には、IFRSにおいて測定すべき金額と異なる可能性がある。   | 大          | 日本基準との差異部分の把握、管理が必要               |
| 9                           | IFRS 16.44           | リース負債の事後測定（借手）                 | 日本基準では、リース条件が変更された場合の会計処理を明記していないため、採用している会計処理によっては、IFRSの要求と異なる処理になる可能性がある。  | 大          | 日本基準との差異部分の把握、管理が必要               |
| 10                          | IFRS 16.26.27        | リース料総額に重要性が乏しいと認められる場合の取扱い（借手） | IFRSではリース資産総額に重要性が乏しい場合の簡便的な処理について規定されていないため、簡便的な処理を行っている場合は、差異が生じる。   | 中          | 日本基準との差異部分の把握、管理が必要               |
| <b>棚卸資産</b>                 |                      |                                |  |            |                                   |
| 1                           | IAS 2.21, 23, 25     | 棚卸資産の原価算定方式                    | IFRS上、売価還元法は、その結果が原価と近似する場合のみ認められる <sup>16</sup>   | 大          | 分類の見直しが必要となる可能性あり                 |
| 2                           | IAS 2.25             | 原価算定方式の統一                      | 同一の性質及び使用方法の棚卸資産の評価方法について原則統一する必要がある <sup>17</sup>   | 大          | 子会社の評価方法の統一が必要                    |
| <b>短期従業員給付</b>              |                      |                                |  |            |                                   |
| 1                           | IAS 19.15            | 未払有給休暇の会計処理                    | 未払有給休暇を新規に計上する必要がある可能性がある <sup>18</sup>  | 中          | 見積り必要                             |
| <b>その他</b>                  |                      |                                |  |            |                                   |
| 1                           | N/A                  | 全子会社、関連会社の連結が必要                | 支配が一時的であることなどにより連結範囲から除外する取扱いIFRSには存在しない <sup>19</sup>   | 中          | 非連結子会社の決算早期化                      |
| 2                           | N/A                  | 非上場株式の公正価値評価                   | 日本基準で時価評価をしていない場合でも、IFRS上は公正価値評価（マーケットアプローチ、インカムアプローチなど）が必要となる <sup>20</sup>   | 大          |                                   |
| 3                           | N/A                  | 退職給付引当金の簡便法                    | 日本基準で認められている一定規模以下の会社の簡便法は、IFRSでは存在しない <sup>21</sup>   | 大          |                                   |
| 4                           | N/A                  | 開示                             | 開示分量の著しい増加、開示検討方針の明確化および体制整備   | 大          | 開示体制の強化                           |
| 5                           | N/A                  | 決算期の統一                         | 子会社の決算期は現実的に統一が困難な場合を除いて原則親会社と完全に統一  | 大          | 期スリ子会社の決算早期化                      |