

# IFRSの導入が企業の戦略と業績測定に及ぼす影響

——日本の製造業を中心に——

星野優太

## Abstract

The IFRS are becoming the leading principles and a special driver for the convergence of financial and management accounting in above one hundred and ten countries. The purpose of this study is to examine the impact of the IFRS adoption on management accounting. More specifically, this study investigates whatever the difference in importance of strategy goals, financial measures, nonfinancial measures have changed after the use of IFRS. Using observations for the survey questionnaire to Japanese manufacturing companies, the results indicate that the effects of responding firms provide with management accounting practices and techniques before and after the use of IFRS. My findings suggest that there seems to be considerable differences in importance of strategy goals and nonfinancial measures between before and after IFRS adoption.

**Keywords:** IFRS, management accounting, strategy goals, financial measures, nonfinancial measures

**JEL Classification:** M41

## 1. はじめに

本稿の目的は、企業の戦略目標や財務業績測定について、国際財務報告基準（IFRS）の導入前後における企業の重視行動の変化を明らかにすることである。日本企業にとって、IFRS導入はそれに伴う包括利益といった新たな利益表示による決算書の作成のほか、持ち合い株式の保有や合併・買収（M&A）などの経営戦略、それに業務プロセスの改善や情報システムの更新など経営管理基盤にも大きな影響を与える可能性がある。

現在、世界における会計の国際化の動向は、各国の会計基準を高品質で理解可能かつ強制力のある国際会計基準にコンバージェンス（収斂）するというものから、IFRSのアドプション（適用）を促進し奨励していくという方向へと確実に進化してきている。こうした動向は、2010年3月にIFRS財団定款（constitution）のなかの財団の目的にも、コンバージェンスを通じて、IFRSをアドプション化するということが新たに明記されたことから窺い知ることが

できる<sup>1)</sup>。

ところが、わが国の IFRS 適用に向けた動きは、依然としてきわめて慎重である。かつて、2009 年 6 月の金融庁による中間報告を境にして、IFRS の導入へ向けて企業の意識は急速に高まり、なかには早期適用に向けて動き出す企業さえ現れている<sup>2)</sup>。そして、予定では 2012 年には上場企業への適用が義務づけられるか否かの最終判断をし、2015 年もしくは 2016 年には義務化という方向性も打ち出されていた。しかしその後、企業会計基準委員会 (ASBJ) と国際会計基準審議会 (IASB) が定期協議を続けているものの、いまだ日本企業への IFRS 導入への道筋は明らかになっていない。実際、日本国内においては、コンバージェンスは進行しているものの、IFRS による有価証券報告書等の提出は未だ認められていないのが実情である。

2009 年当初には、推進派と言われる人たちの中には全上場企業にアドプションすべきだという意見もみられたが、いまはそうした意見は影を潜め、一部の上場企業に限定して強制適用すべきだという考えにトーンダウンしているといわれる<sup>3)</sup>。いずれにしても、IFRS の適用に向けた議論の方向性はいまだに明らかになっていないことを認めざるを得ない。一方、IFRS をすでにアドプションしている国およびコンバージェンスしている国 (明言している国を含む) は、すでに 110 カ国以上に及んでいる。そのことを考慮すると、世界の会計基準は確実に IFRS 導入の方向に向かっており、日本企業の適用開始がいつになるにせよ、それは時間の問題だということになろう。したがって、日本の場合も IFRS の導入を少し遅らせたからといって、それが決して企業にとっての業績測定に有利に働くものではないことは容易に想像できる。

もちろん、IFRS の導入による影響は、年次決算の作成における会計基準の変更だけではなく、その評価・報告の基礎となる財務数値や経営管理の手段となる業務プロセスの見直しなどにも幅広く及んでいくことが考えられる。つまり、IFRS の適用 (adoption) により業績尺度が変化することで、企業業績への影響は決して小さくはない。また、会計基準の国際的コンバージェンスを契機に、日本企業の財務業績が変動し、そのことで日本企業の配当行動、投資行動に大きな影響を与える可能性がある<sup>4)</sup>と指摘する研究者もいる<sup>4)</sup>。いずれにしても、IFRS の導入はそうした企業の業務プロセスの改革が必要ではあるが、グローバルで共通の評価指標ができ

---

1) IASC (2010, 5)。本定款の公開プロセスは、国際会計基準審議会により 2010 年 1 月に承認 (effective) された後、同年 3 月に発効 (Approved) し、さらに 12 月に改訂 (Updated) された模様である。

2) 2010 年 3 月期決算に国際会計基準を任意適用したのは、水晶部品大手の日本電波工業である。その後、2011 年 3 月期から住友商事、HOYA が、2012 年 3 月期から日本板硝子、日本たばこ産業が、2013 年 3 月期からディー・エヌ・エー、アンリツ、SBI ホールディングスが任意適用し、そして 2013 年 12 月期には楽天、中外製薬、旭硝子が、2014 年 3 月期にはソフトバンク、丸紅が任意適用することを公表している。

3) 企業会計編集部 (2012, 69)。辻山 (2012, 52) は、会計の国際化と基準設定思考について、IASB と FASB が進めている具体的なプロジェクトを基準作りの基準 (メタ・ルール) としてその構造を解説している。

4) 加賀谷 (2012, 42-43 & 46-52)。この論文では、IFRS の導入が、利益属性、とくに将来に持続可能なキャッシュ・フローの変動に注目し、それに対する利益の変動が大きい場合、日本企業の投資行動にネガティブな影響を与えることを実証している。

るということと、その結果、M&A（合併・買収）などが容易になるというメリットが生まれることも大きい。IFRSを適用して測定した財務報告の内容は、過去の業績よりも将来の成果に関心を持つ経営者にとって、それが業績評価の判断材料として大いに役立つことはいうまでもない。

IASBは所期の目的のもとに、その理念を遂行しており、最終的には世界の投資家に、(1)高品質で、透明で、かつ実行可能な情報を国際的な会計基準を通じて提供すること、(2)会計基準の利用と厳格な適用を促進すること、そして(3)各国の会計基準とIFRSとを高い質で融合させること、という役割を果たすことにその使命がある<sup>5)</sup>。よって、IFRSの導入は、外部の利害関係者に対する情報開示だけでなく、内部の経営者のマネジメントに対しても重要だといえよう。

そこで、本稿は、IFRSを巡る問題を探究するとともに、その導入が管理会計技法にどのような影響を及ぼすのかを考察する。とくにIFRSが導入されることによって、企業の業績評価、なかでも戦略目標、財務的指標および非財務的指標などに大きな影響を及ぼすと推測される。したがって、会計基準の国際化によってそれらの重視度および利用度の変化の状況について検討することは、今後の企業の業績測定や情報開示にとって重要な意味をもつと考えられる。本小稿は、こうした問題認識に立って、日本企業に対して郵送質問調査を行い、その回答の結果からIFRSの適用が管理会計技法にどのような影響を及ぼすのかを実証的に分析する。

## 2. 検証課題と先行研究

### (1) IFRSの導入に伴う検証課題

ところで、IFRSが注目される背景には、(1)株式投資や商取引が国や地域を越えて行われていること、(2)売上や利益の計上ルールが異なると、国際間で比較できる判断資料にはならないこと、(3)企業を回る共通のモノサシが採用されることで、企業の評価や信頼性が高まること、などが考えられる。これらはそのまま、メリットにもなるが、その反面、(1)世界の投資家の厳しい評価にさらされる、(2)原則を踏まえて個別の判断が求められる、(3)既存の基準からの新基準へ移行に時間と費用がかかる、などデメリットとしても認識しておく必要がある。

一方、IFRS導入が日本企業に与える影響として、(1)連結会計のガバナンス、(2)情報開示強化がもたらす内部統制報告制度の整備、(3)無形資産開示の充実、(4)会計リテラシーの強化、等があることを留意しておかなければならない<sup>6)</sup>。

---

5) IASB (2004), 邦訳 p. 18. IASB 当初の目的は、コンバージェンスに向けた動きというより、財団の組織と機能について定めた非常にシンプルなものであった。

6) 星野 (2012, 43). 国際会計基準が注目される理由とその特徴などについても拙稿を参照されたい (pp. 42-44).

さて、IFRSの導入は、企業が海外で取引活動や投資活動を行う機会が増えるなどグローバルな動機づけを通じてマネジメント・コントロールに大きな変化をもたらすことが予想されるため、グローバルな連結経営のための測定尺度を作っておくことが必要となる。一方、IFRSが適用されれば、新たに財政状態計算書、包括利益計算書、キャッシュ・フロー計算書などが用いられることになり、これまで重視されてきた伝統的な財務指標では対応できなくなる可能性がある。IFRSでは会計処理の原則が変わるために、売上げなどの収益、費用、資産、負債などの値が変化する。その結果、ROEやROA等の財務指標の重視度はどのようになるか予測不能になる。そこで、IFRSに対応するためには、トップが各部門の業績をフォローできるような会計評価システムを整備していくことが要請される。とくに、IFRSの導入により、企業の経営行動と業績測定システムとの関係はどのようになるかについて、企業のデータを収集して、その導入後の管理会計について研究する必要がある。

そもそも、業績測定制度は、単に財務成果を表示するためだけではなく、産業競争力、国際競争力を高める新しい経営手法を構成するための一つの管理会計システムとなるものでなければならぬ。IFRS導入を目前に控えた日本では、外部の利害関係者の財務報告にも役立つような管理会計システムを構築する必要があるだけでなく、さまざまな管理過程を支援すべき指標を明らかにし、管理者の組織行動への動機づけに役立つ業績評価システムを構築しなければならない。また、非財務情報による新たな「財務業績報告書」を提示できれば、それは投資家にとっても有用な資料となるだろう。その意味で、今後、IFRSの導入が日本企業の業績評価システムへ与える影響はきわめて大きいと思われる。とくに、IFRSが日本企業と海外のグループ企業とどのように会計業務プロセスを統一できるか、またそれにより、どのように業績測定指標が変化していくのかを見極める必要がある。

IFRS適用後は、そうした基準と日本基準による売上高や利益の測定基準が異なるため、予算管理や中長期の経営計画などを含めた管理会計システムを見直す必要が出てくる。したがって、IFRS導入後は、従来とは違った測定尺度で業績評価されることになるので、投資家や株主など利害関係者も新たな尺度で測定された情報によって意思決定をする必要性に迫られる。実際、IFRSを適用したある欧州企業は、純利益が増益した(45.7%)、純資産が増加した(22.0%)、という調査結果があり、また経営戦略がどう変わったかに関しては、(1)資産効率を徹底的に重視するようになった(20.3%)、(2)M&Aに積極的になった(13.6%)、(3)事業撤退のタイミングが早まった(3.4%)、などといった調査結果が報告されている<sup>7)</sup>。

こうして、IFRSの導入は、本社と海外グループ企業の財務・会計ルールを標準化することで、グローバル企業全体の業務を横断的に管理することが可能となる。もちろん、海外グルー

---

7) 日経ビジネス(2010, 22 and 32)。当該数値は、日経ビジネス誌と監査法人アヴァンティアが共同で行った調査に基づいている。調査は、パリのユーロネクストに上場する540社を対象に、116社から回答を得た結果だという。

ブ各社から収集する財務数値は IFRS 基準で算出されるために、本社の予算管理や業績評価についてもそれに即して新たな会計測定システムを構築しなければならない。そして、IFRS 導入後は、企業各社はグローバル化のなかで、過去の業績よりも、将来どのようにビジネスを展開して成果を上げられるかという視点が大きなポイントとなってこよう。

そこで、ここでの研究の視点としては、(1) 経営者の戦略目標と会計システムの変化、(2) 当期純利益から包括利益への移行、(3) 収益費用アプローチから資産負債アプローチへの転換、などを念頭に置いて検討していく必要がある。ここで包括利益とは、当期純利益に有価証券やデリバティブに関わる含み損益の変動分（評価差額）や、外貨換算調整勘定などの期中の変動額を加えたものからなる。こうしてみると、包括利益は本業の利益を損益計算書の最終行（ボトムライン）で表す当期純利益とはかなり趣を異にする。つまり包括利益による純資産の変動は、遊休地などの売却価値も含まれるために、伝統的に売上げや利益を重視してきた日本企業としては相当に違和感があるだろう。しかし、当期純利益は、業績が悪化すれば持ち合い株式を売却して益出し計上するなど経営者による「利益操作」の余地が生じると見なされることが、包括利益の導入の根拠となっている。

かくして、本稿では検証課題として2つの仮説が設定される。最初の仮説は、IFRS 導入如何に関わらず、戦略や評価ルールが異なれば、「戦略目標や財務的指標・非財務的指標の相互間の重視度（利用度）に差はある」（仮説1）というものである。もう一つの仮説は、すなわち IFRS の導入により利益やアプローチの転換がなされるということを前提にすると、ここで導出される仮説は、「IFRS の導入後は、その導入前に比べて、戦略目標、財務的指標、および非財務的指標の重視度に差はある（変化がある）」（仮説2）というものである。本稿では、これらの仮説1および仮説2を対立仮説（ $H_1$ ）として設定し、第4章において戦略目標、財務的指標、および非財務的指標に関してそれぞれ3つの帰無仮説（ $H_0$ ）に分類して、この  $H_0$  がそれぞれ棄却されるかどうかを検定することにしたい。そこで、次項ではこうした課題に関連して、IFRS の適用が管理会計に及ぼす影響について検討した先行研究の内容について考察することにしてしよう。

## (2) 関連した先行研究

ここでは、IFRS の導入が業績測定にどのような影響を与えるかについて、国内外の先行研究が明らかにしている内容について整理してみよう。

IFRS の適用と管理会計との関係に関する研究はそれほど多くはない。まず海外の例を挙げよう。Cohen and Karatzimas (2012) は、IFRS の適用が管理会計に及ぼすインパクトに関する研究を行っている。彼らは、ギリシャの企業に焦点を当て、国が IFRS に転換したあとの企業の財務データの利用や管理会計実務への影響について検討しており、とくに経営者の意思

決定や内部報告と外部報告との相互作用がどのように変化していくかについて明らかにしている。なかでも、財務データが内部報告目的に利用されればされるほど、ますます意思決定や業績評価といった管理会計目的に対して利用が広がっていくことを示している<sup>8)</sup>。

また、Prochazka (2009) は、IFRS の導入とチェコのようなその過渡期にある国における財務会計および管理会計への影響について検討している。そこでは、彼は IFRS が財務報告の質を向上させるとともに、その基礎となる財務会計とは別に管理会計が主要な基準として高品質化していくことは避けられないという<sup>9)</sup>。その意味で、彼は管理会計が財務会計とは別個にかつ共存の道を歩むことは不可避となるだろうと指摘する。

さらに、管理会計プロパーについての研究ではないが、IFRS の導入により利益属性が変動し、それによる財務業績の変化が業績連動報酬を採っているところでは経営者報酬にまで影響するとする研究事例もある。その研究の一つとして Ozkan et al. (2012) が挙げられ、彼らは EU (欧州連合) における IFRS の強制適用が、業績報酬感応度 (pay-for-performance sensitivity : PPS)<sup>10)</sup> や相対的業績評価 (relative performance evaluation : RPE) に及ぼす影響について検証し、いわゆる経営者報酬における会計情報の契約上の有用性に与える影響について研究している<sup>11)</sup>。

ところで、IFRS の利益概念の特徴は、当期純利益から包括利益へと転換することにあるといわれる。つまり、包括利益を用いることで、利益管理の手法が大きく変わる可能性 (セグメント別管理など) がある。IFRS の特徴の一つは、資産負債アプローチであることから、清水 (2011) によれば、IFRS は「フローを重視した経営からストックを重視した経営へ」の転換を示唆しているという<sup>12)</sup>。確かに、財政状態計算書項目の重要性が増すことから、財務指標として、ROE, ROA などを算出するために財政状態計算書項目が用いられ、これまでの貸借対照表項目以上に重視される傾向にある。よって、今後は、セグメント別主要業績評価指標 (KPI : Key Performance Indicator) にもこの財政状態計算書項目が用いられることとなる。さらに、川野 (2010) は、IFRS 導入により、営業利益や当期純利益、そして ROE, ROA, EVA,

---

8) Cohen and Karatzimas (2012). ここで IFRS 導入後の管理会計の実務と技法への影響、とくに内部報告と外部報告の間の意思決定と相互作用に関するインプリケーションは参考になる。

9) Prochazka (2009). 彼は、チェコ会計基準と IFRS との間で純利益に与える影響について分析している。また、補遺では、2004-2005 年の年次報告のデータを基にチェコ会計基準と IFRS との間の違いを、その収益、純利益、資産、自己資本、負債について 10 社のケースを分析しているので、参照されたい。

10) ここで業績報酬感応度 (PPS) とは、感応度アプローチによるモデル (回帰式で示す) の回帰係数のことで、その係数は企業業績に対して報酬が連動する強度を表す。

11) Ozkan et al. (2012). 彼らは、IFRS 導入が会計ベースの PPS に及ぼす影響や RPE を会計情報として用いたときの影響などを、IFRS を強制適用した 2005 年を除く 2002 年から 2008 年のデータを用いて欧州大陸で経営活動を行う企業へ与える影響について検証している。

12) 清水 (2011, 105). 彼は、この利益の概念の変化によって管理方法が変わらざるを得ないと指摘している (p. 106)。

EBITDAなどの業績指標などは、日本基準との差異による影響は避けられないと指摘する<sup>13)</sup>。一方で、Kanagaretnam et al. (2009)のように、包括利益は株価・リターンと相関があるものの、当期純利益も将来の利益の予測要因となり、必ずしも前者の優位性を確定できないと指摘する研究者もいる<sup>14)</sup>。

もちろん、本業重視の「当期純利益」から、より投資家重視の時価評価を反映した企業の経営成績である「包括利益」へとシフトすれば、業績評価の尺度が大きく変化する可能性は否定できない。日本基準とIFRSの指標が違ふことで、売上高や利益額が異なるほか、どのように予算管理、経営計画、業績評価などの新しい管理会計を構築し、それから業績指標をどのように用いるかが問題となろう。こうして、IFRSの導入によって、「包括利益」が収益性の指標となる限り、意思決定や業績評価に関わる管理会計にとっても、今後、戦略目標をどのように達成していくかは、これまでとは違った経営行動をとる管理手法に変えていく必要がある。

こうして、IFRSの規定を取り入れることによって、清水(2011)も指摘しているようにフローを重視した経営からストックを重視した経営へと転換することは、ある意味で当然のことだろう。それは、利益の概念が損益計算書重視の収益費用アプローチから貸借対照表重視の資産負債アプローチへと変化するによって、その管理方法が変化するからである。一方、園田(2011)は、IFRSの影響が、会計面だけに限定されるのではなく、業績評価指標が変わることによって従業員の働きまで変化するといった、いわば経営面全体に及ぶ可能性を指摘している<sup>15)</sup>。さらに、櫻井(2012)は、IFRS導入によりこれまで日本基準が採ってきた当期純利益から包括利益に移行することになるが、経営者の業績評価に関しては、その戦略や意思決定によってはそのボトムラインは当期純利益となることもありえると主張している<sup>16)</sup>。そのことは、上埜(2010)も指摘しているように、包括利益は企業業績の尺度であるのに対して、当期純利益はトップ・マネジメントの業績尺度であるからにはかならない<sup>17)</sup>。

---

13) 川野(2010, 28)。この論文では、IFRSの導入の影響はあるものの、利益概念が包括利益に変わっても、それだけを目標とするわけではないため直ちに経営目標が変わるわけではないという立場を取っている(p. 27)。

14) Kanagaretnam et al. (2009)。カナダの会計基準審議会(AcSB)により設定されたカナダの会計基準は、IASBやFASBの影響を受けている。またそれらとカナダのGAAPとは調和化されたものであるという特徴もっている。そのことを認識したうえで理解する必要があるが、カナダの会計方針を適用して包括利益を報告する企業は、伝統的な歴史的な原価主義アプローチを超えた増益的な価値関連性情報を証券市場が提供しているかどうかを、彼らは実証的に検証している。

15) 園田(2011, 118)。彼は、IFRSの適用が原価計算と管理会計に与える影響を検討する過程で、こうした経営面での重要な点に気付いている。

16) 櫻井(2012, 247)。教授のこの文献は、IFRSが管理会計に及ぼす影響について包括的に検討している点で非常に参考になる。

17) 上埜(2010, 191)。この論文は、単に管理会計の問題だけでなく、IFRSのコンバージェンスの過程で問題となる、包括利益、公正価値、資産・負債アプローチといった、重要課題について検討しているのでは非参照されたい。

### 3. サンプルと検証方法

筆者は、以上のような問題意識から日本の製造企業について郵送質問調査を行った。調査対象は、東京証券取引所一部上場企業の食料品、繊維、化学、石油・石炭製品、ゴム製品、窯業（セラミックス）、鉄鋼、非鉄金属、金属製品、機械、電気機器、輸送用機器、精密機器、およびその他の製造の15業種813社である。調査方法は、郵送質問票による調査で、これを各社の経理担当役員に送付し回答を依頼した。調査の時期は、2011年7月初旬に実施し、同年7月31日現在65社から有効回答が寄せられた。調査全体の回収率は8%となっている。ちなみに業種別回収率の最高は、ゴム製品の18.2%であり、最低は金属製品の2.8%であった。調査時期が、ちょうど東日本大震災の直後で各社ともその対応に追われた時と重なったこと等もあって、企業に対するこの種の調査の回収率としては幾分低くなったと推測される。

質問調査票の内容は、戦略目標、事業部制、予算・設備投資、業績測定、および人事政策など五つのジャンルから構成され、全部で21問(31項目)の質問項目からなっている。本小論では、とくにIFRS導入に関連して、戦略目標、財務指標、非財務指標だけを取り上げて分析することにする。その他のジャンルに関わる戦略的な業績評価の問題については、稿を改めて分析することにした。次章では、日本の製造業の戦略目標と業績測定に関する実態を調査した結果、そこで収集(回収)したデータをサンプルとして、その特質を明らかにするために、それらの関連性について実証的に分析することにする。

検証方法については、まず日本企業の重視される戦略目標、財務的指標および非財務的指標の利用度がIFRSの導入前に差があるかどうかを確認するために、カイ二乗検定(独立性の検定)を行った。また、IFRS導入前とIFRS導入後とで重視される戦略目標、財務的指標および非財務的指標のそれぞれの重視度について上位3つの回答がそれぞれ異なるかどうか確認するために、回収したデータを基にして2群の平均値の差の検定(t検定)およびWilcoxon符号順位和検定を行っている。また、それぞれの項目の利用度とIFRS導入前後の重視される戦略目標、財務的指標および非財務的指標のそれぞれの重視度について定性的に観察しておくことにしよう。

### 4. 実証結果と分析

#### (1) 戦略目標

本調査の質問は、上述したように、五つのジャンルから構成されていることは前章で説明したとおりであるが、本稿ではそのうち、戦略目標、財務指標、非財務指標だけを取り上げる。そして、この項では戦略目標について究明することにする。ここでは、IFRS導入前のそれぞ



れの戦略目標について、どの程度重視しているのか、リッカート・スケール（5 = 極めて重視する、1 = ほとんど重視しない）を用いて作表した。それを示したものが表1である。日本企業の戦略目標に対する重視度が異なるかどうかを検証するために、カイ二乗検定（独立性の検定）を行った。その結果、帰無仮説「重視される戦略目標の間に差はない」は棄却され、対立仮説は1%水準で有意であることが確認・支持された。

一方、表2には、2つの質問（一つは、IFRS導入前の重視している戦略目標について上位3つを選ぶというもので、もう一つは、IFRS導入後に重視する戦略目標について上位3つを選ぶというもの）の回答を比較したものを示している。そのサンプルを基にして対応のある2群の平均値の差の検定（t検定）およびWilcoxonの符号順位和検定を行った結果、それぞれ有意であることを示している。すなわち、2群の平均値の差の検定およびWilcoxon検定の結果、帰無仮説「IFRS導入前と導入後の間には、重視する戦略目標に差はない」は5%の有意水準で棄却された。ここで、t値は2群の平均値の差の検定の統計量を、z値はその有意差を検定するWilcoxon検定の統計量を示している。それぞれ、2つの検定ともに5%水準で有意であることが確認された。このことは、IFRS導入前後の間には戦略目標の重視度にある程度差があることを示している。

日本基準とIFRS基準との指標が異なっていることで、売上高や利益額に相違が生じるので

表1 重視される戦略目標

	ほとんど 重視しない	2	中程度	3	4	極めて 重視する	5	無回答	平均値 (標準偏差)
回答企業数	65社								
投下資本利益率 (ROI)	2( 3.1)	8(12.5)	34(52.3)	17(26.2)	4( 6.2)	0( 0.0)			3.200(0.845)
収益の伸び率	0( 0.0)	0( 0.0)	11(16.9)	21(32.3)	32(49.2)	1( 1.5)			4.262(0.916)
売上高成長率	1( 1.5)	2( 3.1)	13(20.0)	31(47.7)	17(26.2)	1( 1.5)			3.892(0.979)
市場シェア伸び率	1( 1.5)	4( 6.2)	15(23.1)	35(53.8)	9(13.8)	1( 1.5)			3.677(0.946)
新製品比率	4( 6.2)	12(18.5)	22(33.8)	22(33.8)	4( 6.2)	1( 1.5)			3.108(1.069)
株主のキャピタル・ゲイン	0( 0.0)	9(13.8)	33(50.8)	18(27.7)	5( 7.7)	0( 0.0)			3.292(0.799)
生産システムの弾力化	1( 1.5)	5( 7.7)	31(47.7)	24(36.9)	3( 4.6)	1( 1.5)			3.308(0.858)
物流システムの合理化	1( 1.5)	4( 6.2)	33(50.8)	22(33.8)	4( 6.2)	1( 1.5)			3.323(0.861)
自己資本比率	3( 4.6)	4( 6.2)	26(40.0)	24(36.9)	8(12.3)	0( 0.0)			3.462(0.946)
製品ポートフォリオの改善	1( 1.5)	6( 9.2)	24(36.9)	28(43.1)	4( 6.2)	2( 3.1)			3.338(0.997)
マーケティング能力の強化	0( 0.0)	5( 7.7)	17(26.2)	28(43.1)	14(21.5)	1( 1.5)			3.738(0.985)
研究開発能力の強化	0( 0.0)	1( 1.5)	10(15.4)	24(36.9)	30(46.2)	0( 0.0)			4.277(0.775)
製品品質の改善	0( 0.0)	0( 0.0)	10(15.4)	28(43.1)	27(41.5)	0( 0.0)			4.262(0.708)
人材開発	0( 0.0)	3( 4.6)	13(20.0)	29(44.6)	19(29.2)	1( 1.5)			3.938(0.959)
作業条件の改善	0( 0.0)	8(12.3)	28(43.1)	24(36.9)	4( 6.2)	1( 1.5)			3.323(0.879)
企業イメージの上昇	0( 0.0)	4( 6.2)	20(30.8)	28(43.1)	13(20.0)	0( 0.0)			3.769(0.837)

独立性の検定の結果、カイ二乗値：249.7839、自由度：60、p値：0.000、Cramer V：0.2463、1%水準で有意。

表2 IFRS導入前後の戦略目標の重視度

	Before IFRS					After IFRS				
	平均値	回答総数	重視	順位		平均値	回答総数	重視	順位	
			1位 (%)	2位 (%)	3位 (%)			1位 (%)	2位 (%)	3位 (%)
回答企業数	65社									
収益の伸び率	1.523	38	25(38.5)	11(16.9)	2(3.1)	1.292	34	20(30.8)	10(15.4)	4(6.2)
研究開発能力の強化	0.877	29	10(15.4)	8(12.3)	11(16.9)	0.600	20	8(12.3)	3(4.6)	9(13.8)
売上高成長率	0.815	23	9(13.8)	12(18.5)	2(3.1)	0.677	20	8(12.3)	8(12.3)	4(6.2)
製品品質の改善	0.585	16	8(12.3)	6(9.2)	2(3.1)	0.415	12	3(4.6)	9(13.8)	0(0.0)
企業イメージの上昇	0.369	10	5(7.7)	4(6.2)	1(1.5)	0.369	10	5(7.7)	4(6.2)	1(1.5)
人材開発	0.264	13	1(1.5)	2(3.1)	9(13.8)	0.215	10	1(1.5)	2(3.1)	7(10.8)
マーケティング能力の強化	0.231	10	1(1.5)	3(4.6)	6(9.2)	0.154	6	1(1.5)	2(3.1)	3(4.6)
市場シェア伸び率	0.246	12	1(1.5)	2(3.1)	9(13.8)	0.262	11	1(1.5)	4(6.2)	6(9.2)
製品ポートフォリオの改善	0.185	8	0(0.0)	4(6.2)	4(6.2)	0.154	6	1(1.5)	2(3.1)	3(4.6)
投下資本利益率(ROI)	0.169	7	1(1.5)	2(3.1)	4(6.2)	0.385	13	4(6.2)	4(6.2)	5(7.7)
株主のキャピタル・ゲイン	0.138	5	1(1.5)	2(3.1)	2(3.1)	0.062	2	1(1.5)	0(0.0)	1(1.5)
新製品比率	0.092	5	0(0.0)	1(1.5)	4(6.2)	0.046	3	0(0.0)	0(0.0)	3(4.6)
自己資本比率	0.092	4	0(0.0)	2(3.1)	2(3.1)	0.138	6	0(0.0)	3(4.6)	3(4.6)
作業条件の改善	0.062	3	0(0.0)	1(1.5)	2(3.1)	0.031	2	0(0.0)	0(0.0)	2(3.1)
生産システムの弾力化	0.046	2	0(0.0)	1(1.5)	1(1.5)	0.031	2	0(0.0)	0(0.0)	2(3.1)
物流システムの合理化	0.031	1	0(0.0)	1(1.5)	0(0.0)	0.062	2	0(0.0)	2(3.1)	0(0.0)
無回答	-	10	-	-	-	-	37	-	-	-

(注)「平均値」の数字は重要性スコア(1位3点, 2位2点, 3位1点, その他0点)の平均値(スコア/65)である。なお, Before IFRS(適用前)の無回答は3社あり, ほか1社は1位及び2位のみを記入し, 3位は無記入であった。また, After IFRS(適用後)の無回答は12社あり, ほか1社は1位及び2位のみを記入し, 3位は無記入であった。

平均値の差の検定(t検定)の結果, t値:1.8237, p値:0.0441, 5%水準で有意。Wilcoxonの符号順位和検定の結果, z値2.0447, p値:0.0409, 5%水準で有意。

あるが, IFRSの導入によりそれがどのように予算管理, 経営計画, 業績評価などの管理会計技法の違いとなって現れてくるかを理解しながら, そのうえで業績評価指標をどのように利用していくかが問われてくる。とりわけ, IFRSの導入によって, 包括利益が収益性の指標とされる限り, 投資意思決定や経営計画に関わる管理会計技法にとっても, 今後, 戦略目標をどう達成していくかはこれまでとは違った経営行動を取る管理技法に変えていくことが重要となる。

次に, 表1および表2そのものについて定性的に観察しておこう。まず, 「重視される戦略目標」について取り上げる。質問調査票では, 企業に16種類の戦略目標の項目を挙げ, それぞれの目標をどの程度重視しているか, 5段階評価(1-5リッカート・スケール)で尋ねた。それぞれの重視する目標に対する評価を数字で示すよう依頼した。その結果が, 表1である。また, 質問票では, 同様に16種類の戦略目標の項目のなかから各企業が重視する目標を順に上位3つをランクづけするよう回答を依頼した。それを集計した表2から, 重視される主な戦略目標を順にあげると, 上位から収益の伸び率, 研究開発能力の強化, 売上高成長率, 製品品質の改善などとなっている。このように回答された目標を見ると, 日本企業の目標は米国企業のそれと異なって, 売上高成長率(3位)や市場シェア伸び率(7位)などが利益よりも重視されて

いると予測していたが、調査はその予測を裏切ったことが分かった。すなわち、表2を見るかぎり売上高成長率や市場シェアの伸び率もある程度高いのだが、それ以上に収益の伸び率が第1位にランク付けされている点に注目したい。これは、日本企業が経営を進める上で、利益率など経営効率を重視している証拠であろう。また、この表2に関して特徴的なことは、研究開発能力の強化、売上高成長率がそれぞれ2位および3位となっていることである。このことは、日本企業が技術力の強化や低コストの製品の実現を通じて国際競争力を高めてきている証拠であろう。

IFRSが適用された場合、企業が上位に選んだ戦略目標について重要性の平均値がとくに上昇したものを一例としてあげておこう。すなわち、売上高成長率（3位から2位へ）、投下資本利益率（10位から5位へ）、自己資本比率（13位から11位へ）、物流システムの合理化（16位から12位へ）などがそれである。

なお、戦略目標のうち、「株主のキャピタル・ゲイン」の重視度が低いのは、株主相互持ち合いにより株主支配力が弱体化したことの証左であるといえよう。

## (2) 財務的指標

同様に、この項では財務的指標について明らかにすることにする。ここでは、IFRS導入前のそれぞれの財務的指標について、それをどの程度利用しているのか、リッカート・スケール（3＝常に用いる、1＝あまり用いない）を用いて作表した。それを示したものが表3である。日本企業の財務的指標に対する利用度が異なるかどうかを検証するために、カイ二乗検定（独立性の検定）を行った。その結果、帰無仮説「利用する財務的指標の間に差はない」は棄却され、対立仮説は1%水準で有意であることが確認・支持された。

一方、表4には、2つの質問（一つは、IFRS導入前の重視している財務的指標について上位3つを選ぶというもので、もう一つは、IFRS導入後に重視する予定の財務的指標について上位3つを選ぶというもの）の回答を比較したものを示している。そのサンプルを基に対応のある2群の平均値の差の検定（t検定）およびWilcoxonの符号順位和検定を行った結果、前者のt検定および後者のWilcoxon検定ともに有意とはならなかった。すなわち、2群の平均値の差の検定およびWilcoxon検定の結果、帰無仮説「IFRS導入前と導入後の間には、重視する財務的指標に差はない」は有意水準を棄却することはできなかった。ここで、t値は2群の平均値の差の検定の統計量を、z値はその有意差を検定するWilcoxon検定の統計量を示している。この統計的な検証の結果、財務的指標の重視度については、IFRS導入の前後で、2つのいずれの検定も有意という結果が確認されなかった。このことは、IFRS導入前後の間には財務的指標の重視度にはそれほど差がないことを示している。

IFRSの導入を目前に控えた日本企業は、適切な業績測定・評価を行うための業績管理シス

表3 財務的指標の利用度

	あまり用いない 1	時々用いる 2	常に用いる 3	平均値	標準偏差
売上高	1( 1.5)	3( 4.6)	61(93.8)	2.923	0.319
売上高成長率	4( 6.2)	24(36.9)	37(56.9)	2.508	0.611
貢献利益	17(26.2)	21(32.3)	26(40.0)	2.108	0.843
粗利益	6( 9.2)	17(26.2)	41(63.1)	2.508	0.726
管理可能利益	24(36.9)	20(30.8)	19(29.2)	1.862	0.875
売上高純利益率 (税引前)	8(12.3)	23(35.4)	34(52.3)	2.400	0.697
投下資本利益率 (ROI)	12(18.5)	42(64.6)	11(16.9)	1.985	0.595
総資産利益率 (ROA)	12(18.5)	38(58.5)	15(23.1)	2.046	0.643
自己資本利益率	16(24.6)	33(50.8)	16(24.6)	2.000	0.702
株主資本利益率 (ROE)	11(16.9)	36(55.4)	18(27.7)	2.108	0.659
残余利益 (RI)	44(67.7)	17(26.2)	4( 6.2)	1.385	0.600
利益の伸び率	8(12.3)	23(35.4)	34(52.3)	2.400	0.697
自己資本比率	13(20.0)	26(40.0)	26(40.0)	2.200	0.748
資金繰り	23(35.4)	14(21.5)	28(43.1)	2.077	0.882
資産収益率	27(41.5)	29(44.6)	9(13.8)	1.723	0.691
営業利益率	1( 1.5)	12(18.5)	52(80.0)	2.785	0.447
総資産回転率	21(32.3)	32(49.2)	12(18.5)	1.862	0.699
キャッシュフロー	8(12.3)	17(26.2)	40(61.5)	2.492	0.704
在庫水準	9(13.8)	18(27.7)	38(58.5)	2.446	0.724
品質コスト	13(20.0)	29(44.6)	23(35.4)	2.154	0.728
原価差異	17(26.2)	25(38.5)	23(35.4)	2.092	0.779
従業員当たり売上高	24(36.9)	31(47.7)	10(15.4)	1.785	0.690
従業員当たり費用	31(47.7)	27(41.5)	7(10.8)	1.631	0.670
経済計算上の利益 (株価収益率)	31(47.7)	28(43.1)	6( 9.2)	1.615	0.649
EVA (経済的付加価値)	35(53.8)	24(36.9)	6( 9.2)	1.554	0.657
その他 ( )	2( 3.1)	3( 4.6)	1( 1.5)	0.169	0.570

独立性の検定の結果、カイ二乗値：484.4810、自由度：50、p値：0.000、Cramer V：0.3859、1%水準で有意。

テムは、管理者への組織目標に適合した行動への動機付けだけでなく、さまざまな過程を支援すべき指標を明らかにし、外部の利害関係者の財務報告にも役立つような財務業績を測定し評価する会計システムを構築する必要がある。

次に、表3および表4そのものについて定性的に観察しておく。「財務的指標の重視度」について取り上げる。質問調査票では、企業に25種類の財務的指標の項目を挙げ、それぞれの目標をどの程度利用しているか、3段階評価(1-3リッカート・スケール)で尋ね、それを示したものが表3である。そして、業績測定の財務的指標のうち、トップ3について重視されるランキングとして示したものが表4である。この表4は、特定の財務的指標をランク付けした企業数と比率を示している。それによれば、売上高、営業利益率、粗利益、利益の伸び率などが上位にきている。業績測定は、全社的な組織目標の達成度を予測・測定する情報であるから、日本

表4 IFRS導入前後の財務的指標の重視度

	Before IFRS					After IFRS				
	平均値	回答総数	重視順位			平均値	回答総数	重視順位		
			1位 (%)	2位 (%)	3位 (%)			1位 (%)	2位 (%)	3位 (%)
売上高	1.492	41	22(33.8)	12(18.5)	7(10.8)	0.908	27	11(16.9)	10(15.4)	6( 9.2)
営業利益率	0.985	31	11(16.9)	11(16.9)	9(13.8)	0.723	21	9(13.8)	8(12.3)	4( 6.2)
粗利益	0.508	17	3( 4.6)	10(15.4)	4( 6.2)	0.354	11	3( 4.6)	6( 9.2)	2( 3.1)
利益の伸び率	0.415	13	5( 7.7)	4( 6.2)	4( 6.2)	0.262	9	3( 4.6)	2( 3.1)	4( 6.2)
売上高純利益率(税引前)	0.369	12	4( 6.2)	4( 6.2)	4( 6.2)	0.400	11	6( 9.2)	3( 4.6)	2( 3.1)
キャッシュ・フロー	0.308	14	1( 1.5)	4( 6.2)	9(13.8)	0.308	14	2( 3.1)	2( 3.1)	10(15.4)
売上高成長率	0.292	8	3( 4.6)	5( 7.7)	0( 0.0)	0.215	6	3( 4.6)	2( 3.1)	1( 1.5)
株主資本利益率(ROE)	0.292	10	4( 6.2)	1( 1.5)	5( 7.7)	0.262	10	1( 1.5)	5( 7.7)	4( 6.2)
管理可能利益	0.231	7	3( 4.6)	2( 3.1)	2( 3.1)	0.231	7	3( 4.6)	2( 3.1)	2( 3.1)
貢献利益	0.215	6	3( 4.6)	2( 3.1)	1( 1.5)	0.231	6	3( 4.6)	3( 4.6)	0( 0.0)
総資産利益率(ROA)	0.169	6	1( 1.5)	3( 4.6)	2( 3.1)	0.292	9	4( 6.2)	2( 3.1)	3( 4.6)
投下資本利益率(ROI)	0.138	4	1( 1.5)	3( 4.6)	0( 0.0)	0.215	6	3( 4.6)	2( 3.1)	1( 1.5)
自己資本比率	0.123	6	0( 0.0)	2( 3.1)	4( 6.2)	0.077	4	0( 0.0)	1( 1.5)	3( 4.6)
資金繰り	0.077	3	1( 1.5)	0( 0.0)	2( 3.1)	0.031	2	0( 0.0)	0( 0.0)	2( 3.1)
在庫水準	0.046	3	0( 0.0)	0( 0.0)	3( 4.6)	0.046	3	0( 0.0)	0( 0.0)	3( 4.6)
品質コスト	0.031	2	0( 0.0)	0( 0.0)	2( 3.1)	0.000	0	0( 0.0)	0( 0.0)	0( 0.0)
原価差異	0.031	1	0( 0.0)	1( 1.5)	0( 0.0)	0.031	1	0( 0.0)	1( 1.5)	0( 0.0)
資産収益率	0.015	1	0( 0.0)	0( 0.0)	1( 1.5)	0.031	1	0( 0.0)	1( 1.5)	0( 0.0)
自己資本利益率	0.015	1	0( 0.0)	0( 0.0)	1( 1.5)	0.077	2	1( 1.5)	1( 1.5)	0( 0.0)
EVA (経済的付加価値)	0.015	1	0( 0.0)	0( 0.0)	1( 1.5)	0.062	2	0( 0.0)	2( 3.1)	0( 0.0)
従業員当たり売上高	0.015	1	0( 0.0)	0( 0.0)	1( 1.5)	0.015	1	0( 0.0)	0( 0.0)	1( 1.5)
残余利益 (RI)	0.000	0	0( 0.0)	0( 0.0)	0( 0.0)	0.031	1	0( 0.0)	1( 1.5)	0( 0.0)
総資産回転率	0.000	0	0( 0.0)	0( 0.0)	0( 0.0)	0.031	2	0( 0.0)	0( 0.0)	2( 3.1)
従業員当たり費用	0.000	0	0( 0.0)	0( 0.0)	0( 0.0)	0.000	0	0( 0.0)	0( 0.0)	0( 0.0)
経済計算上の利益 (株価収益率)	0.000	0	0( 0.0)	0( 0.0)	0( 0.0)	0.015	1	0( 0.0)	0( 0.0)	1( 1.5)
その他 ( )	0.108	3	2( 3.1)	0( 0.0)	1( 1.5)	0.108	3	2( 3.1)	0( 0.0)	1( 1.5)
無回答	0.108	4	-	-	-	1.046	35	-	-	-

(注)「平均値」の数字は重要性スコア(1位3点, 2位2点, 3位1点, その他0点)の平均値(スコア/65)である。なお, Before IFRS(適用前)のその他回答には,「引当差異」「EPS」「営業利益」があり, 無回答には, すべて無回答が1社, 3位のみ無回答が1社あった。また, After IFRS(適用後)のその他回答には,「引当差異」「EPS」「営業利益」があり, 無回答には, すべて無回答が11社, 3位のみ無回答が2社あった。

平均値の差の検定(t検定)の結果, t値:1.3888, p値:0.0886, 有意でない。Wilcoxonの符号順位検定の結果, z値:0.7299, p値:0.4654, 有意でない。

では依然として売上高, 売上高利益率などが重視される傾向にある。ところが, この調査で注目したいのは, 売上高利益率を含めて, 利益もしくは利益率が上位に位置しているということである。いま, 企業が重視する業績指標は, 利益額, 売上高などの成果を現す量的な指標であるが, 今後, 重視する業績指標には, 経営の効率性を示す「利益率」がある。これは, 企業が経営戦略を立案する際に経営効率を重視している証拠であろう。

IFRSが適用された場合, 企業が上位に選んだ財務的指標について重要性の平均値がとくに上昇した一例をあげておこう。すなわち, 売上高純利益率(5位から3位へ), キャッシュ・フ

ロー（6位から5位へ）、総資産利益率（11位から6位へ）、自己資本利益率（18位から14位へ）、総資産回転率（22位から17位へ）、残余利益（RI）（22位から17位へ）などがそれである。

### （3）非財務的指標

この項では非財務的指標について明らかにすることにする。ここでは、IFRS導入前のそれぞれの非財務的指標について、どの程度利用しているのか、リッカート・スケール（3＝常に用いる、1＝あまり用いない）を用いて作表した。それを示したものが表5である。日本企業の非財務的指標に対する利用度が異なるかどうかを検証するために、カイ二乗検定（独立性の検定）を行った。その結果、帰無仮説「利用する非財務的指標の間に差はない」は棄却され、対立仮説は1％水準で有意であることが確認・支持された。

一方、表6には、2つの質問（一つは、IFRS導入前の重視している非財務的指標について上位3つを選ぶというもので、もう一つは、IFRS導入後に重視する非財務的指標について上位3つを選ぶというもの）の回答を比較したものを示している。そのサンプルを基に対応のある2群の平均値の差の検定（t検定）およびWilcoxon符号順位和検定を行った結果、それぞれ有意であることを示している。すなわち、2群の平均値の差の検定およびWilcoxon検定の結果、帰無仮説「IFRS導入前と導入後の間には、重視する非財務的指標に差はない」は前者のt検定は1％、後者のWilcoxon検定は5％の有意水準で棄却された。ここで、t値は2群の平均値の差の検定の統計量を、Z値はその有意差を検定するWilcoxon検定の統計量を示している。それぞれ2つの検定ともに1％あるいは5％水準で有意であることが確認された。このことは、IFRS導入前後の間には、企業の財務的指標の重視度とは違って非財務的指標の重視度には差があることを示している。

非財務的尺度を現行の会計測定システムに組み込んでいくことによって、企業の本当の企業価値や強さを測定することができる。しかも、効果的な経営と適正な資源配分を行うためには、知的財産価値をめぐる業績評価指標を企業の戦略的な意思決定や予算編成に生かしていかなければならない。われわれの試みは、単に財務的指標に頼るのではなく、非財務的指標の要素をも加え、それを企業価値評価の対象として戦略的判断に生かすことである。

次に、表5および表6そのものについて定性的に観察しておこう。ここで「非財務的指標の重視度」について取り上げる。質問調査票では、企業に30種類の非財務的指標の項目を挙げ、それぞれの目標をどの程度重視しているか、3段階評価（1-3リッカート・スケール）で尋ね、それを示したのが表5である。そして、非財務的指標のうち、企業が1位から3位までその重視するトップ3をランキングとして示したものが表6である。表6は、特定の非財務的指標をランク付けした企業数と比率を示している。それによれば、相対的に市場成長率や売上高成長

表5 非財務的指標の利用度

	あまり用いない 1	時々用いる 2	常に用いる 3	平均値	標準偏差
市場シェア伸び率	9(13.8)	30(46.2)	26(40.0)	2.262	0.686
売上高成長率予測	15(23.1)	28(43.1)	21(32.3)	2.062	0.782
流通業者別売上高	45(69.2)	14(21.5)	5( 7.7)	1.354	0.643
売上高販売費比率	11(16.9)	36(55.4)	18(27.7)	2.108	0.659
製品品質	10(15.4)	23(35.4)	32(49.2)	2.338	0.729
新製品売上高比率	18(27.7)	30(46.2)	15(23.1)	1.892	0.787
製品開発の成果	16(24.6)	29(44.6)	19(29.2)	2.015	0.774
研究開発の受注件数(金額)	38(58.5)	21(32.3)	4( 6.2)	1.415	0.654
研究開発投資収益率	37(56.9)	25(38.5)	2( 3.1)	1.431	0.581
研究開発費売上高比率	27(41.5)	25(38.5)	13(20.0)	1.785	0.754
生産計画の達成度	20(30.8)	19(29.2)	26(40.0)	2.092	0.836
1日の生産高(業績)	24(36.9)	26(40.0)	15(23.1)	1.862	0.762
在庫回転率(製品総在庫)	11(16.9)	27(41.5)	27(41.5)	2.246	0.724
生産要素別(労働, 設備, 原材料など) 生産性	14(21.5)	32(49.2)	19(29.2)	2.077	0.708
生産の自動化(生産革新)	25(38.5)	33(50.8)	6( 9.2)	1.677	0.659
技術水準(欠陥率)	19(29.2)	27(41.5)	18(27.7)	1.954	0.793
工業所有権の登録件数(知的財産生産性)	20(30.8)	30(46.2)	13(20.0)	1.831	0.776
設備の弾力性(技術提携など)	32(49.2)	30(46.2)	2( 3.1)	1.508	0.585
生産技術能力(工程革新)	18(27.7)	33(50.8)	12(18.5)	1.846	0.749
重要技術保有度(開発動向)	24(36.9)	29(44.6)	11(16.9)	1.769	0.739
研究(技術)者の開発能力	23(35.4)	30(46.2)	11(16.9)	1.785	0.734
人材・能力開発の成果	21(32.3)	28(43.1)	15(23.1)	1.877	0.775
人的コストとその効果	20(30.8)	34(52.3)	10(15.4)	1.815	0.699
従業員の退社率	43(66.2)	20(30.8)	2( 3.1)	1.369	0.543
無形資産	35(53.8)	28(43.1)	1( 1.5)	1.446	0.556
環境保全度	22(33.8)	30(46.2)	12(18.5)	1.815	0.742
安全率	26(40.0)	25(38.5)	12(18.5)	1.723	0.794
顧客満足度	6( 9.2)	32(49.2)	27(41.5)	2.323	0.635
目標達成(努力)度	8(12.3)	24(36.9)	32(49.2)	2.338	0.750
バランス・スコアカードの尺度	43(66.2)	14(21.5)	6( 9.2)	1.369	0.692
その他( )	6( 9.2)	1( 1.5)	0( 0.0)	0.123	0.372

独立性の検定の結果, カイ二乗値: 352.5919, 自由度: 60, p 値: 0.000, Cramer V: 0.3022, 1%水準で有意.

率予測が重視されている。また、製品品質や、製品開発の成果、そして新製品売上高比率など非コストリーダーシップ的な戦略を表す指標が重視されている点に注目したい。こうして、重要な非財務的指標を利用することなしに会計評価システムを構築しても、会社の経営がうまくいくとは考えにくい。言い換えれば、今日の不十分な会計評価システムから作成された財務情報だけでは、経営意思決定をするうえでは限界があるということだろう。経営者にとっては、企業の業績評価を行うには今までよりもさらに改善された財務的指標と非財務的指標との両方が必要なのである。いずれにせよ、企業にとっては、非財務的指標を組み入れた新しい業績評価

表6 IFRS導入前後の非財務的指標の重視度

	Before IFRS					After IFRS				
	平均値	回答総数	重視順位			平均値	回答総数	重視順位		
			1位 (%)	2位 (%)	3位 (%)			1位 (%)	2位 (%)	3位 (%)
市場シェア伸び率	0.969	27	16(24.6)	4(6.2)	7(10.8)	0.815	22	13(20.0)	5(7.7)	4(6.2)
製品品質	0.862	2	10(15.4)	11(16.9)	4(6.2)	0.615	18	7(10.8)	8(12.3)	3(4.6)
売上高成長率予測	0.492	14	6(9.2)	6(9.2)	2(3.1)	0.415	12	5(7.7)	5(7.7)	2(3.1)
顧客満足度	0.477	14	7(10.8)	3(4.6)	4(6.2)	0.508	13	8(12.3)	4(6.2)	1(1.5)
製品開発の成果	0.431	14	5(7.7)	4(6.2)	5(7.7)	0.200	7	2(3.1)	2(3.1)	3(4.6)
目標達成(努力)度	0.385	13	5(7.7)	2(3.1)	6(9.2)	0.323	11	4(6.2)	2(3.1)	5(7.7)
在庫回転率(製品総在庫)	0.308	10	3(4.6)	4(6.2)	3(4.6)	0.323	11	3(4.6)	4(6.2)	4(6.2)
売上高販売費比率	0.262	10	1(1.5)	5(7.7)	4(6.2)	0.215	8	2(3.1)	2(3.1)	4(6.2)
生産計画の達成度	0.185	7	0(0.0)	5(7.7)	2(3.1)	0.077	3	0(0.0)	2(3.1)	1(1.5)
生産要素別(労働、設備、原材料など)生産性	0.169	6	2(3.1)	1(1.5)	3(4.6)	0.123	5	1(1.5)	1(1.5)	3(4.6)
新製品売上高比率	0.154	6	1(1.5)	2(3.1)	3(4.6)	0.154	6	1(1.5)	2(3.1)	3(4.6)
技術水準(欠陥率)	0.154	6	0(0.0)	4(6.2)	2(3.1)	0.092	3	0(0.0)	3(4.6)	0(0.0)
1日の生産高(業績)	0.108	4	1(1.5)	1(1.5)	2(3.1)	0.046	2	0(0.0)	1(1.5)	1(1.5)
バランスト・スコアカードの尺度	0.092	2	2(3.1)	0(0.0)	0(0.0)	0.108	3	2(3.1)	0(0.0)	1(1.5)
研究開発費売上高比率	0.077	2	1(1.5)	1(1.5)	0(0.0)	0.092	3	1(1.5)	1(1.5)	1(1.5)
生産技術能力(工程革新)	0.077	3	0(0.0)	2(3.1)	1(1.5)	0.000	0	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)
安全率	0.077	3	0(0.0)	2(3.1)	1(1.5)	0.062	2	0(0.0)	2(3.1)	0(0.0)
環境保全度	0.062	2	1(1.5)	0(0.0)	1(1.5)	0.062	2	1(1.5)	0(0.0)	1(1.5)
研究開発投資収益率	0.031	2	0(0.0)	0(0.0)	2(3.1)	0.077	3	1(1.5)	0(0.0)	2(3.1)
重要技術保有度(開発動向)	0.031	1	0(0.0)	1(1.5)	0(0.0)	0.046	2	0(0.0)	1(1.5)	1(1.5)
研究(技術)者の開発能力	0.046	2	0(0.0)	1(1.5)	1(1.5)	0.046	2	0(0.0)	1(1.5)	1(1.5)
流通業者別売上高	0.046	2	0(0.0)	1(1.5)	1(1.5)	0.031	2	0(0.0)	0(0.0)	2(3.1)
人材・能力開発の成果	0.031	2	0(0.0)	0(0.0)	2(3.1)	0.062	3	0(0.0)	1(1.5)	2(3.1)
人的コストとその効果	0.015	1	0(0.0)	0(0.0)	1(1.5)	0.000	0	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)
無形資産	0.015	1	0(0.0)	0(0.0)	1(1.5)	0.015	1	0(0.0)	0(0.0)	1(1.5)
生産の自動化(生産革新)	0.015	1	0(0.0)	0(0.0)	1(1.5)	0.031	1	0(0.0)	1(1.5)	0(0.0)
研究開発の受注件数(金額)	0.000	0	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	0.000	0	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)
工業所有権の登録件数(知的財産生産性)	0.000	0	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	0.000	0	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)
設備の弾力性(技術提携等)	0.000	0	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	0.000	0	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)
従業員の退社率	0.000	0	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	0.000	0	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)
その他( )	0.000	0	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	0.000	0	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)
無回答	0.431	15	-	-	-	1.446	48	-	-	-

(注)「平均値」の数字は重要性スコア(1位3点、2位2点、3位1点、その他0点)の平均値(スコア/65)である。なお、Before IFRS(適用前)の無回答には、すべて無回答が4社、2位と3位の無回答が1社、3位のみ無回答が1社あった。また、After IFRS(適用後)の無回答には、すべて無回答が15社、2位と3位の無回答が1社、3位のみ無回答が1社あった。  
平均値の差の検定(t検定)の結果、t値:2.7974、p値:0.0049、1%水準で有意。Wilcoxonの符号順位和検定の結果、z値2.1899、p値:0.0285、5%水準で有意。

システムを確立していくことが重要と考えていることが明らかになった。

IFRSが適用された場合、企業が上位に選んだ非財務的指標について重要性の平均値が上昇したものを一例としてあげておこう。すなわち、顧客満足度(4位から3位へ)、在庫回転率(製



品総在庫) (6位から5位へ), などがそれである。

## 5. おわりに

本稿は、IFRSを巡る動向と特徴を描き出すとともに、その導入が企業の戦略や管理会計技法における評価指標にどのような影響を及ぼすのかということについて分析してきた。とくにIFRSの導入後、企業の戦略目標、財務指標および非財務指標の重視度はどのように変わっていくのかを、企業への郵送質問調査を通して明らかにし、そのIFRSが諸指標にいかん影響するかについて実証分析を行った。統計的な検証を通じて、いくつかの業績評価指標に関する仮説が明らかになったことは、今後の企業のIFRS対策にも貢献すると考えられる。その分析の結果、IFRSの適用は、日本企業にとってきわめて戦略的な会計イニシャティブとなることがわかった。

いうまでもなく、IFRSの特徴としては、(1)原則主義の考え方、(2)貸借対照表の重視、(3)公正価値評価への移行、の3点が指摘できよう。なかでも、貸借対照表上の評価において、これまで日本企業は純利益で最終業績を表示する立場を取ってきたが、IFRSになれば包括利益が主要な業績指標として導入されることになる。そのため、企業が保有する資産の時価変動などストックの利益を反映していく必要がある。要するに、包括利益は、純利益に持ち合い株式の公正価値の変化や海外子会社が保有する純資産の為替の変動分などを加えたものからなる。とくに、IFRSのこうした新しい利益概念は、「企業が将来生み出すキャッシュ・フローに影響を及ぼすリスク資産の価値変動分<sup>18)</sup>」だとする考え方である。

IFRS導入によって、企業業績の評価・測定ルールは大きく変わる可能性がある。もちろん、製品の販売は出荷基準から着荷基準へ移行するし、減価償却も一定の選択適用は認められているものの、資産の将来の経済的便益が予測されるものでなければならぬとかその制約も多い。一方で、共通の基準を使用することで、企業の財務状況を把握・比較しやすくなるというメリットも生まれ、海外での資金調達やM&Aとか戦略的な計画も立てやすくなるだろう。

こうして、これまでの企業の戦略や業績評価には明らかに変化が現れる可能性は否定できない。本稿では、IFRS導入後に、企業の戦略目標や業績測定指標に違いがあると統計的に検証できたことは重要な発見である。とくに、企業の戦略目標や財務的指標、および非財務的指標が、IFRS導入の前後で、その重視度は変化すると仮定して分析を行った。その結果、企業がIFRS導入後に導入前より財務的指標を重視するという傾向(差)は統計的に有意であるとは

---

18) 日経ビジネス (2010, 26)。この考え方は、公認会計士で野村証券の中西弘士氏の発言による。IFRSの導入により、日本企業の決算書から経常利益が消え、包括利益という新しい利益が一つの特徴として生み出される。この利益概念を用いることにより、企業にとっては、リスクが見える形にし、しかも新たな説明責任が求められることになる。

確認されなかった。しかし、戦略目標や非財務的指標については、明らかに仮説が支持されたことの本研究のインプリケーションの意味は大きいものがある。

IFRSの導入により戦略目標や業績測定指標だけでなく、設備投資や予算管理、あるいは研究開発投資や国際税務などその他の管理会計技法に関してもどのような影響を及ぼすのかについて注意深く検討していく必要があるだろう。これらについては、今後の研究課題としたい。

## 謝辞

本稿は、2012年度名古屋市立大学大学院経済学研究科クラスター研究に関する補助金による研究成果の一部である。また、本稿のデータ解析の基になった郵送質問調査の一部については、同じく大学院経済学研究科からプロジェクト研究に関する補助金の支援を受けた。ここに記して謝意を表したい。

## 参考文献

- Akman, Nazh Hosal (2011), The Effect of IFRS Adoption on Financial Disclosure: Does Culture Still Play A Role?, *American International Journal of Contemporary Research*, 1(1), 6-17.
- Cohen, Sandra and Sotiris Karatzimas (2012), Has IFRS adoption affected management accounting systems? Empirical evidence from Greece, *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*. (forthcoming). Available at SSRN: <http://ssrn.com?abstract=2027685>, 1-24.
- Hoshino, Yuta (2013), Strategy Goals, Financial and Nonfinancial Measures, Performance Evaluation in Japanese manufacturing companies, *The Journal of Management Accounting*, Japan Supplement 2 (forthcoming), 1-19.
- IASC (2010). IASC Foundation Constitution, *IASB*, March 2010. (Approved January 2010, Updated December 2010). 1-20. <http://www.iasplus.com/en/Plone/en/binary/iascf/1003constitution.pdf>
- International Accounting Standard Board (2004), *2004 International Financial Reporting Standards (IFRS)*, International Accounting Standards Committee Foundation (IASCF) Publications Department. 企業会計基準委員会訳 (2005), 『国際会計基準審議会 国際財務報告基準 (IFRSs TM) 2004』レクシスネクシス・ジャパン(株)1-2085.
- Japan Financial Services Agency (JFSA) (2009), Application of International Financial Reporting Standards (IFRS) in Japan (Summary), Tentative and unofficial summary by JFSA Staff, June 12, 1-4.
- Jones, T Colwyn (2005), Anticipating the Impact of IFRS on the Management of German Manufacturing Companies: Some Observations from a British Perspective. *Accounting in Europe*, 2(1), 165-193.
- Kanagaretnam, Kiridaran, Robert Maethieu, and Mohamed Shehata (2009), Usefulness of Comprehensive Income Reporting in Canada, *Journal of Accounting and Policy*, 28(4), 349-365
- Ozkan Nesliham, Zvi Singer and Haifeng You (2012), Mandatory IFRS Adoption and the Contractual Usefulness of Accounting Information in Executive Compensation, *Journal of Accounting Research*, 50(4), 1077-1107
- Prochazka, David (2009), The Development of Financial and Management Accounting after the IFRS adoption: A Case from the Czech Republic, (Working Paper 2<sup>nd</sup> version), *Analysis of*

- Accounting Standards for Income Reporting — New Approaches in the World and Possibilities of Their Utilisation in the Czech Republic*, No. GA402/09/P523, 1-36.
- SEC (2008a), *Roadmap for the potential use of financial statements prepared in accordance with International Financial Reporting Standards by U. S. issuers*, 1-165.  
<http://www.sec.gov/rulus/proposed/2008/33-8982.pdf>.
- SEC (2010a), SEC Approves Statement on Global Accounting Standards, (*For IMMEDIATE RELEASE* 2010-27), February 24, 1-2.
- SEC (2010b), Commission Statement in Support of Convergence and Global Accounting Standards, (Release No. 33-9190; 34-61578), February 24, 1-42.
- 上埜進 (2010) 「会計基準の国際的収斂の管理会計への影響—企業業績の指標をめぐって—」『会計』177(2), 35-46.
- 加賀谷哲之 (2012) 「会計基準の国際的統合化・収斂化が投資行動に与える影響」『一橋ビジネスレビュー』Sum, 38-56.
- 川野克典 (2010), 「管理会計に IFRS が与える影響」『企業会計』62(6), 24-31.
- 企業会計編集部 (2012), 「辻山栄子早稲田大学教授に聞く：わが国の会計基準はどこへ向かうのか—IFRS をめぐる対立軸の変貌」『企業会計』64(5), 69-79.
- 齋藤真哉 (2010), 「経済活動の国際化が及ぼす財務会計への影響」『会計』177(1), 10-23.
- 櫻井通晴 (2012), 「IFRS が管理会計の理論と実務に及ぼす影響」『会計』180(3), 91-108.
- 清水孝 (2011), 「IFRS 導入による管理会計の視点の変化」『企業会計』63(1), 103-109.
- 園田智昭 (2011), 「IFRS のアドプションによる原価計算・管理会計への影響」『企業会計』63(10), 113-119.
- 辻山栄子 (2011), 「会計基準の国際化と会計基準のメタ・ルール」『会計』179(1), 52-67.
- 日経ビジネス編集部 (2010), 「特集 IFRS が壊す日本的経営—新・利益に震える企業—」『日経ビジネス』6月7日号, 22-37.
- 星野優太 (2012), 「会計の国際化と IFRS 導入の影響について」『国際地域経済研究』(13), 39-49.