

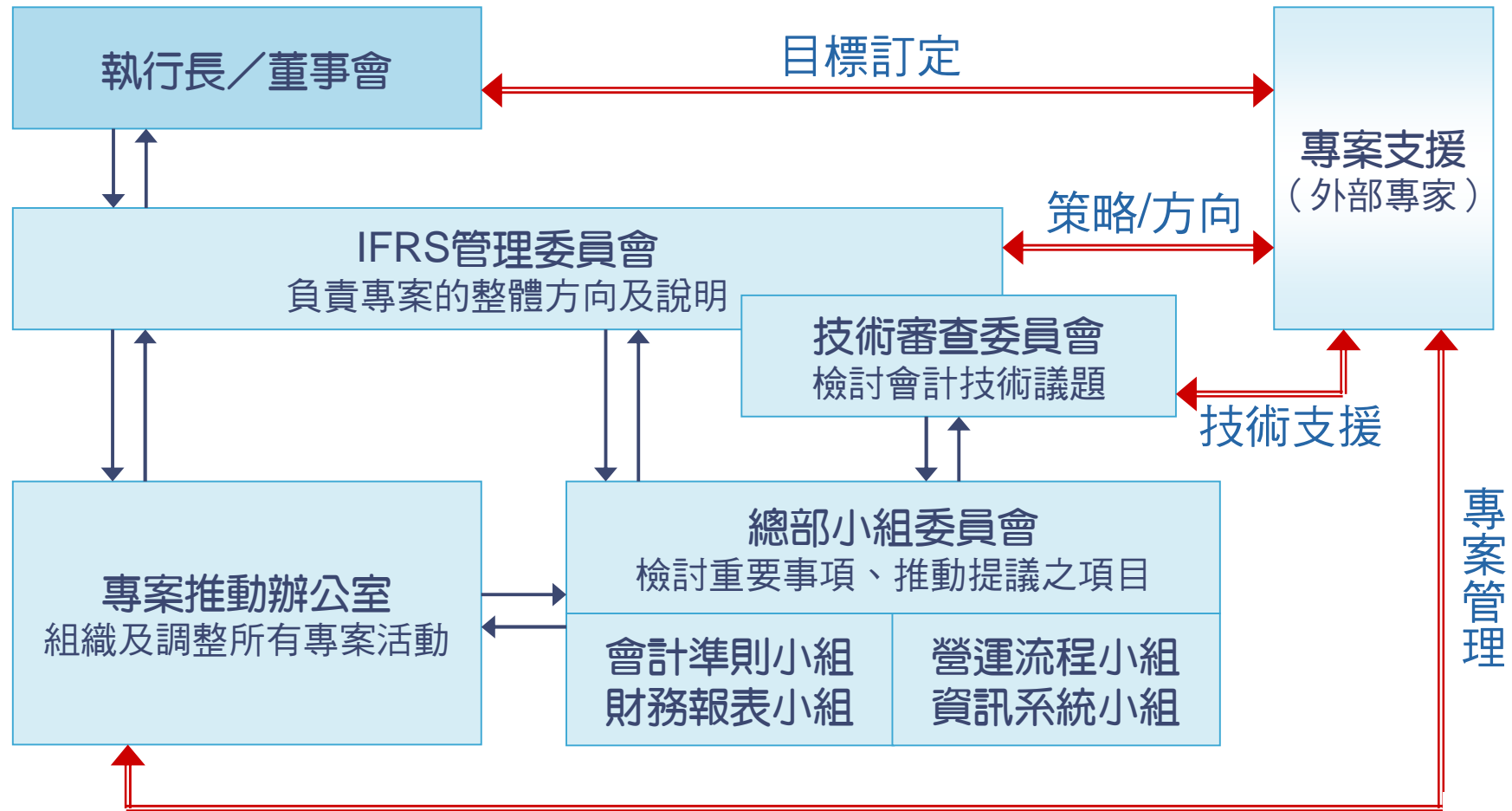
# 企業導入IFRS之轉換計畫範例介紹 暨 執行轉換計畫工作項目時之準則應用判斷



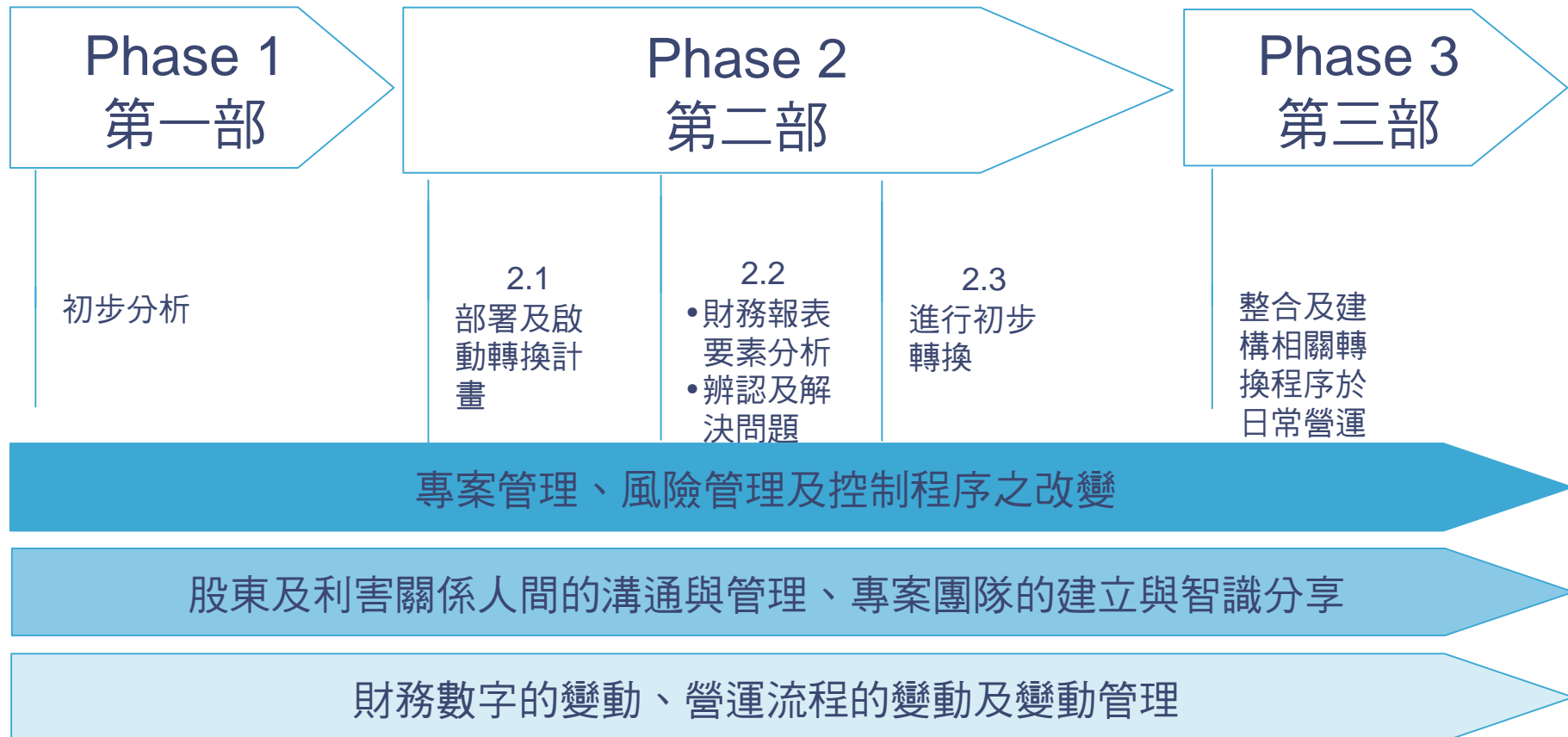
# IFRS轉換計畫應包含之基本要素

- 專案背景
- 專案目的及範圍
- 專案小組成員
- 專案時程表
- 專案里程碑(可搭配每季之董事會報告)
- 工作項目、工作時程及責任分配
- 專案管理及溝通方式
- 專案產出

# IFRS專案架構（範例）




## 國際會計準則轉換的階段



# IFRS 轉換三部曲

## 第一部 – 初步分析



|      |   |
|------|---|
| 目標 ▶ | 讓公司(特別是高階管理階層) 對在IFRS下重要財務數據的影響有一初步了解，並點出重要會計問題所在及分析可能潛在的意外，以便讓公司在有充足資訊的情況下對如何進行IFRS轉換作適當決策   |
| 任務 ▶ | <ul style="list-style-type: none"><li>• 取得公司財務報表並辨認會計原則差異</li><li>• 研究相關財務資訊並執行初步診斷<ul style="list-style-type: none"><li>- 就各專題訪談公司相關人員</li><li>- 如集團內個體已採用IFRS者，覆核相關財務資料</li></ul></li><li>• 辨認集團內報導個體</li><li>• 建構整體專案架構及組成人員</li><li>• 估計財務及系統面的影響</li><li>• 估計所需的資源及成本</li><li>• 初步規劃工作計畫</li></ul> |
| 產出 ▶ | <ul style="list-style-type: none"><li>• IFRS報表轉換影響之初步分析</li><li>• 轉換時可能面臨的重大議題(key issues)分析</li><li>• IFRS財務報導的要求</li><li>• 辨認財務、稅務報導及相關營運流程可能受IFRS影響之部分</li><li>• 初步規劃下一階段的專案組成及資源</li></ul>  |

## IFRS 轉換三部曲(續)

### 第二部 – 專案啓動；財報要素分析；初步轉換

|             |   |  |   |
|-------------|---|--|---|
| <b>目標</b> ▶ | 讓公司在進行平日正常營運外，有效率地管理IFRS轉換計畫  | 提供充分資訊讓公司對下列作出決策： <ul style="list-style-type: none"><li>• 建立IFRS會計政策</li><li>• 各事業單位(business unit)的轉換策略</li><li>• 建立IFRS報告格式</li></ul>  | 協助公司 <ul style="list-style-type: none"><li>• 準備其第一次IFRS財務報表轉換</li><li>• 對後續年度如何進行IFRS轉換策略作出決策</li></ul>   |
| <b>任務</b> ▶ | <ul style="list-style-type: none"><li>• 定義專案的治理階層</li><li>• 定義專案各層級的角色與責任</li><li>• 成立專案管理辦公室</li><li>• 發展溝通及訓練的策略</li><li>• 統一界定要素分析的定義</li><li>• 完成專案規劃</li><li>• 指定及動員專案成員</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• 建立IFRS相關會計政策、解決問題及取得適當核准將相關政策及解決方案推廣到子公司等其他單位</li><li>• 進行財務報表要素分析以辨認調整項目及資訊缺口(data gap)</li><li>• 評估對財務報導流程、涉及的系統及內部控制之影響</li><li>• 評估所需的調整項目</li><li>• 針對子公司等其他單位建立IFRS reporting package</li><li>• 建立IFRS報告格式並與同業分析</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• 設計、建立及測試IFRS報導的流程及系統</li><li>• 建立報告的編製說明</li><li>• 推展至子公司等其他業務單位並佐以適當的訓練</li><li>• 計算涵蓋於IFRS報告期間之調整分錄</li><li>• 完成reporting package (包括相關揭露資訊)</li><li>• 整理並合併IFRS報表</li><li>• 就各項重大IFRS數據進行合理性分析</li><li>• 評估對業務及營運的影響</li></ul> |
| <b>產出</b> ▶ | <ul style="list-style-type: none"><li>• 完成專案管理架構</li><li>• 按公司需要量身訂製轉換工具</li><li>• 專案策略的溝通</li><li>• 完成專案召集會議(kick off meeting)</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>• IFRS會計政策的書面化文件</li><li>• 完成辨認調整事項及所缺資訊</li><li>• 完成架構IFRS報告格式</li><li>• 對IFRS報告流程提出建議及解決方案</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>• 初次轉換完成之IFRS財務報表</li><li>• 對業務及營運影響的評估</li><li>• 對所牽涉的各流程、系統及組織架構的資訊缺口分析</li></ul>   |

## IFRS 轉換三部曲(續)

### 第三部 – 整合轉換程序



**目標 ▶** 協助公司將IFRS報表轉換作業融入日常營運流程、熟悉並應用相關IFRS用語及規定

- 任務 ▶**
- 持續IFRS的教育訓練
  - 完成會計手冊(Accounting Manual)
  - 就必要的轉換活動排定優先順序
  - 完成系統設計，建置及測試
  - 評估IFRS財務報導相關的內部控制流程
  - 針對未來可能有的新交易型態設計相關IFRS影響之評估作業
  - 修正相關預算作業

- 
- 產出 ▶**
- 完成IFRS內化之作業計畫
  - 執行IFRS內化作業並推廣到全公司組織內
  - 完成系統的修正及相關的書面化文件
  - 持續更新對新交易型態下IFRS影響評估及內控作業
  - 後續年度IFRS財務報告的產出

## 首次採用IFRS編製財務報表的常見挑戰

- 原則性為主的準則，對許多重大之議題尚無明確的指引
- 需要管理階層進行專業判斷，並決定其會計政策
- 跨國或跨公司之間，對IFRS準則之應用尚有不一致的情形
- 比較期間及過渡性之會計處理規定，可能造成報表較不易了解
- 不只是會計議題，對營運亦可能有重大之影響
- 儘早辨識及處理可能之影響，可避險對營運之干擾



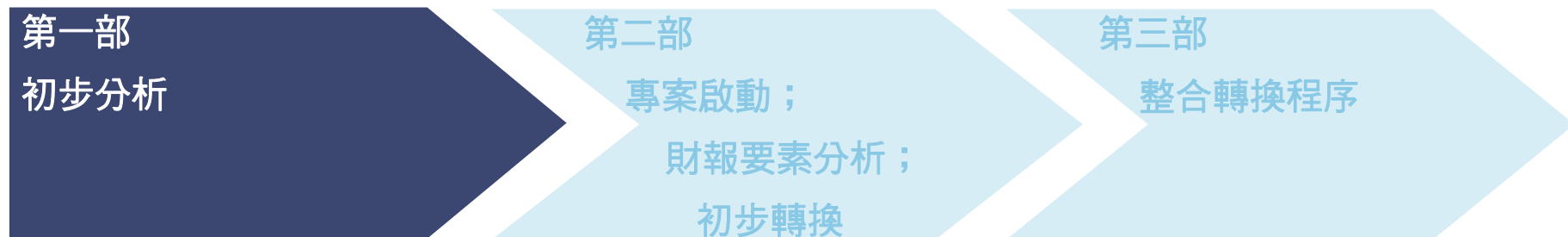
## 來自己轉換為IFRS國家之經驗學習

- 清楚的願景及計劃
- 管理當局高層的支持與表態
- 建立治理及明確的決策權力架構
- 儘早因應並讓事業部門參與
- 應同時採用「由上而下」及「由下而上」之策略
- 訂定轉換計畫
- 計劃及執行時，應適當考慮對整體業務之影響
- 避免完全「外包」，培養自身資源
- 管理與利害關係人之溝通
- 藉此機會改進並提升其他相關程序之效率
- 考量對績效指標

## 國外導入經驗的分享 - 善用轉換成 IFRS 財務報表的機會

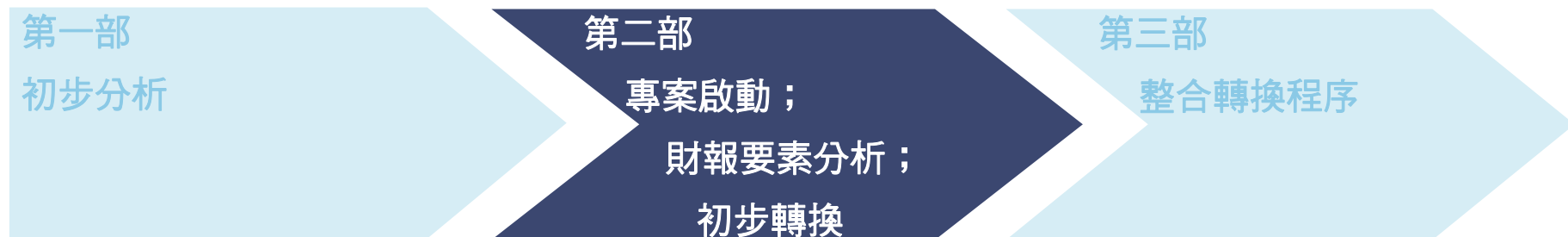
- 財務報導品質總體檢
- 仔細選擇 IFRS 會計政策
- 財務報導流程改善
- 資訊系統之更新或修改

## 導入 IFRS 企業應注意之事項



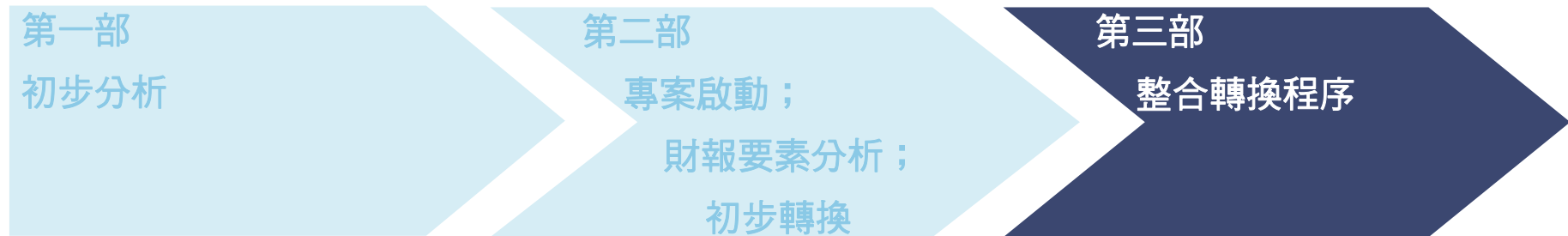
- 會計原則差異之辨認
- 公司產業屬性
- 導入 IFRS 公司之選擇 (執行範圍之確定)：不同國家 / 產業之公司
- 集團管理方式：IFRS 導入係由母公司統籌執行，或由各子公司獨立執行 IFRS 的轉換  
→ 影響專案管理辦公室人員的規劃
- 集團公司採用之會計、財務、存貨、營運等系統運作情形：各公司之系統互不相同或採用相同之系統
- 選定執行 IFRS 導入之公司範圍不同將影響所需資源及成本

## 導入 IFRS 企業應注意之事項 (續)



- 專案治理階層參與人員的決定：因 IFRS 導入方式的不同 (母公司統籌執行或由子公司獨立執行) 將影響專案治理階層的人員規劃
- IFRS 導入之詳細計劃之制定
- IFRS 會計政策的建立：投資公司眾多，其中屬採權益法投資之公司為數不少，欲使各公司會計政策一致有其困難度
- 評估企業的財務報導、銷售、合約制訂及簽訂等流程是否需要改變

## 導入 IFRS 企業應注意之事項 (續)



- 持續追蹤新頒布的規定以掌握 IFRS 對企業的影響
- 何種 IFRS 知識傳授的方式，最能讓員工能將 IFRS 作業融入日常營運流程
- 企業的管理方式可能改變
- 企業營運流程可能改變

# XXX股份有限公司

## 國際財務報導準則(IFRS)推行計畫

本範例僅列舉轉換計畫之一般情況，並未包含所有情況，公司應依實際情況作必要之修改。

# 計畫內容

計畫背景

計畫目的及範圍

計畫推行專案小組

**IFRS**轉換計畫綜覽

**IFRS**轉換專案時程

轉換各階段工作說明

- 第一階段 – 組成專案小組；初步分析；專案執行規畫
- 第二階段 – 專案執行啓動；財報要素分析；初步轉換
- 第三階段 – 整合轉換程序；與利害關係人溝通

專案工作細部規畫

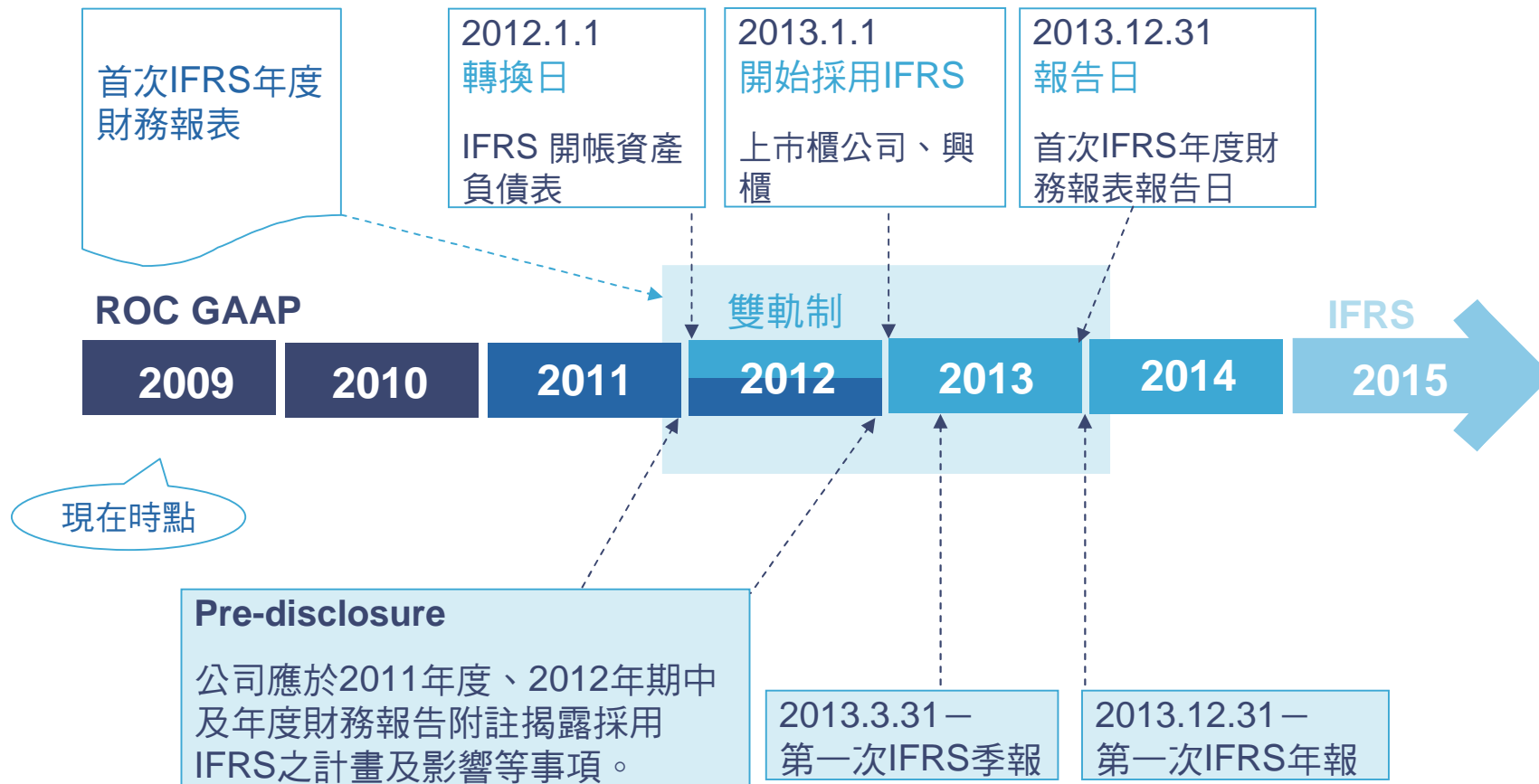
## 計畫背景

1. 依金管會訂定及公佈「全面採用IFRS」藍圖，本公司將於2013年(或2015年)開始依IFRS編製財務報告。
2. 依證交所98.6.8臺證治字第0980012027號函(櫃買中心98.6.12證櫃監字第0980011638號函)要求成立跨部門之專案小組負責推動，並訂定採用IFRS之因應計畫暨預計執行進度，且至少應按季將執行情形提報公司董事會控管。



# 計畫背景

## 主管機關對首次 IFRS 財務報導之要求：以2013年採用者為例



## 計畫目的

1. 符合金管會「全面採用**IFRS**」藍圖，本公司將於**2013年(或2015年)**開始依**IFRS**編製財務報告，以提供國內外資本市場更為透明可靠的財務資訊。
2. 制訂(集團) **IFRS**會計政策及會計手冊，以將**IFRS**導入於日常營運及內部報告中，同時符合證券主管機關的內部控制規定。
3. 預先瞭解 **IFRS** 轉換後對財務報告的影響，進而制訂相關因應策略，並有充足的時間與資本市場及股東進行溝通。
4. 藉由轉換的過程中吸取 **IFRS** 的經驗，同時提昇財會人員 **IFRS** 的能力。

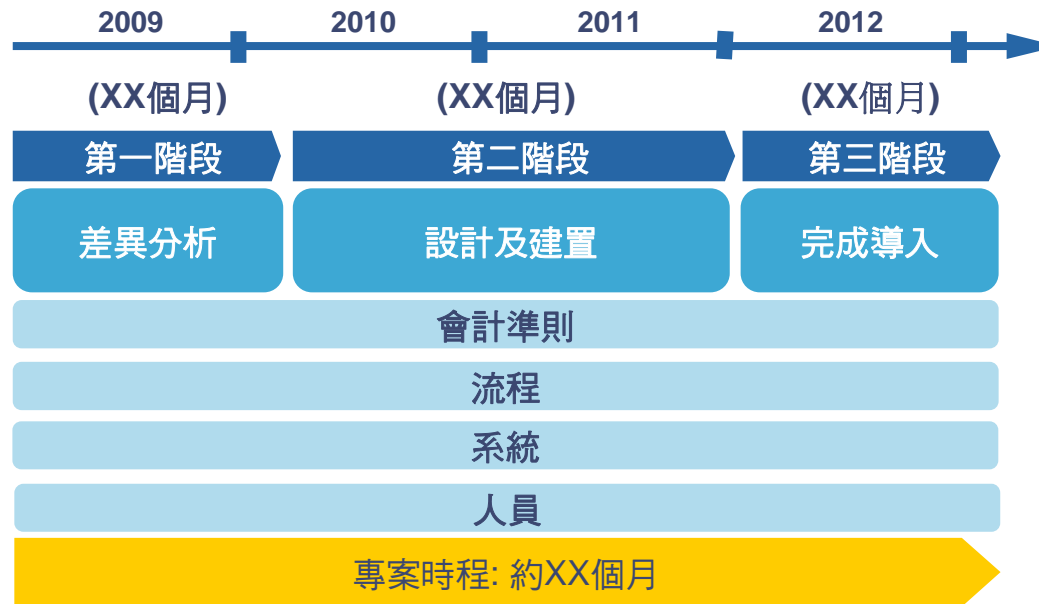
# 摘要

專案目的：於2012年前完成IFRS的設計與建置，並進行導入

## 專案內容



## 專案預計執行時程



## 專案產出

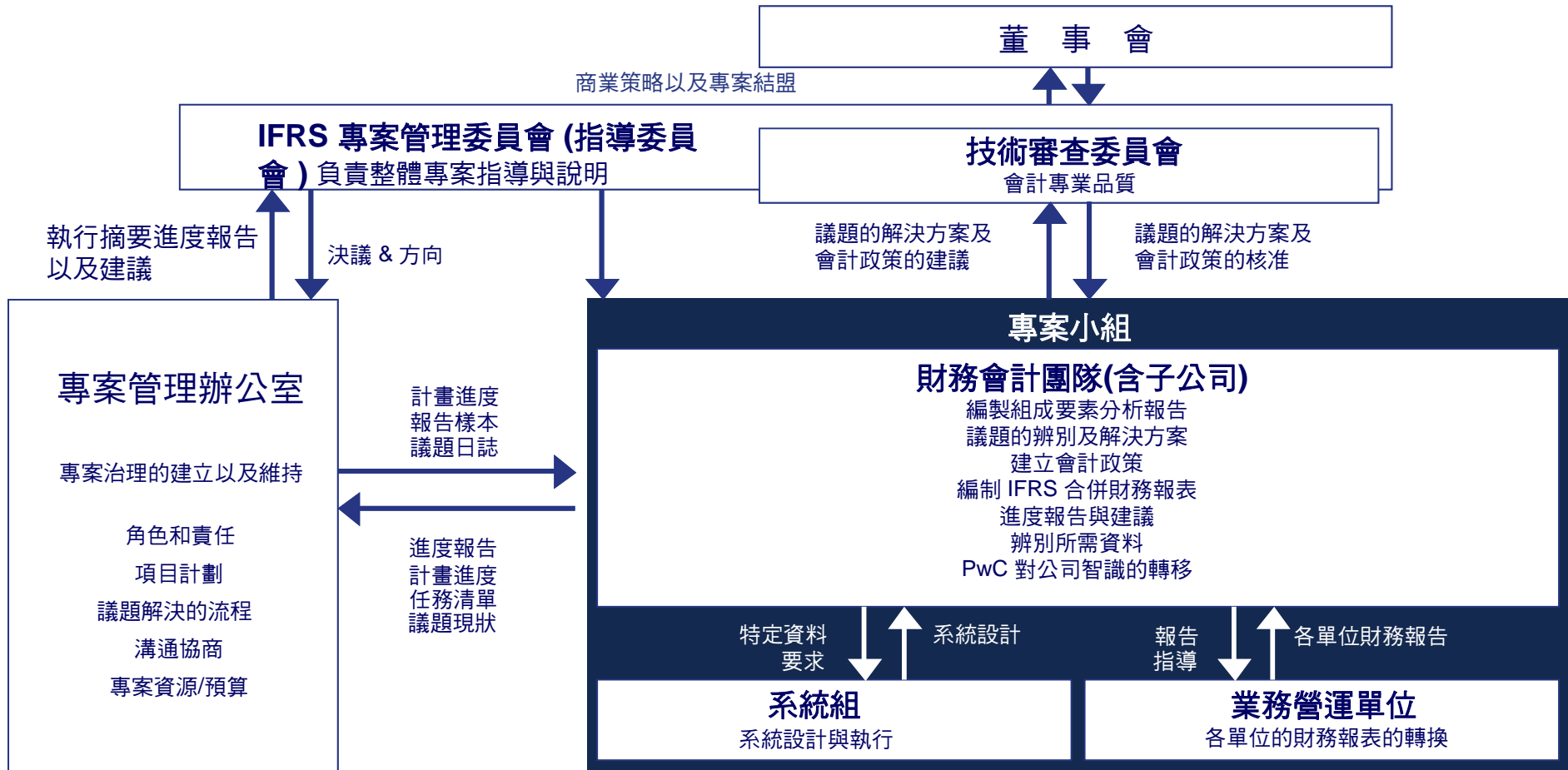
- ✓ IFRS 轉換計畫及工作規劃
- ✓ 對公司營運、業務、流程、人員及損益影響分析
- ✓ 集團依IFRS編製的會計政策及手冊
- ✓ 依IFRS規定所編製的財務報表
- ✓ 將IFRS融入日常營業之最終計劃
- ✓ 系統升級

## 計畫預計涵蓋範圍

| 公司名稱  | 關係                | 地點     |
|-------|-------------------|--------|
| XX公司  | 母公司               | 台灣     |
| SUB A | 100% 持有之子公司       | 美國     |
| SUB B | 100% 持有之子公司       | 德國     |
| SUB C | 100% 持有之子公司       | 台灣     |
| SUB D | 100% 持有之子公司       | BVI    |
| SUB E | SUB D 100% 持有之子公司 | CAYMAN |
| SUB F | SUB E 100% 持有之子公司 | 中國大陸   |
| SUB G | 49% 持有之子公司        | 台灣     |
| SUB H | 30% 採權益法之關聯企業(註)  | 台灣     |
| ..... |                   |        |

註：本公司將與SUB H管理階層溝通請其提供依IFRS編製之財務報表

# IFRS 計畫 公司組織構面



## 適用IFRS影響分析－人員

董事會

- 國際財務報導準則的理解、策略和決策

會計部門

- 國際財務報導準則的應用、帳務結算、更新和分析

其他部門

- 國際財務報導準則的工作執行

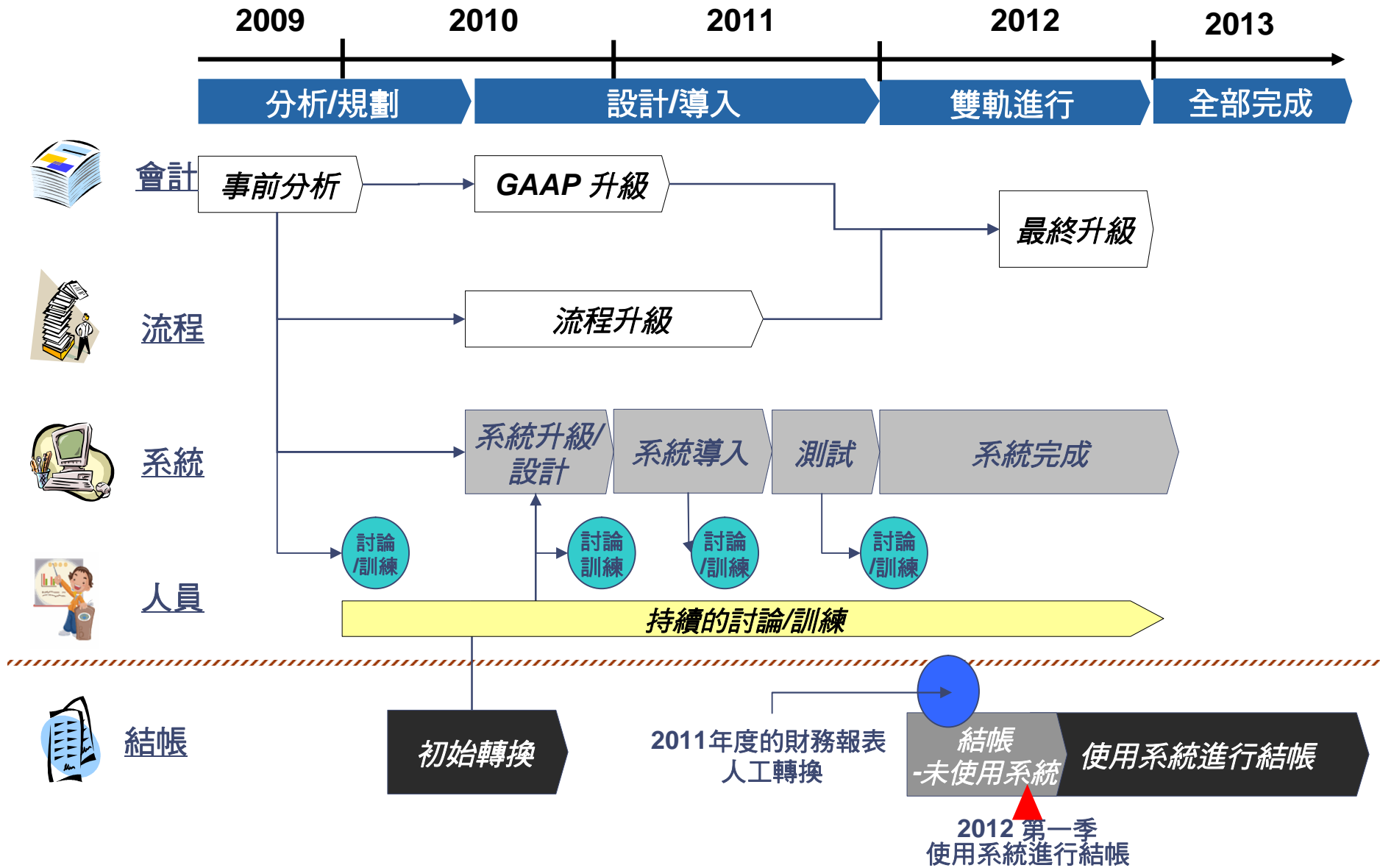
國外的經驗

- ✓ 公司於短時間內培訓出國際財務報告準則專家是困難的

# IFRS轉換計畫綜覽



# 專案時程表綜攬

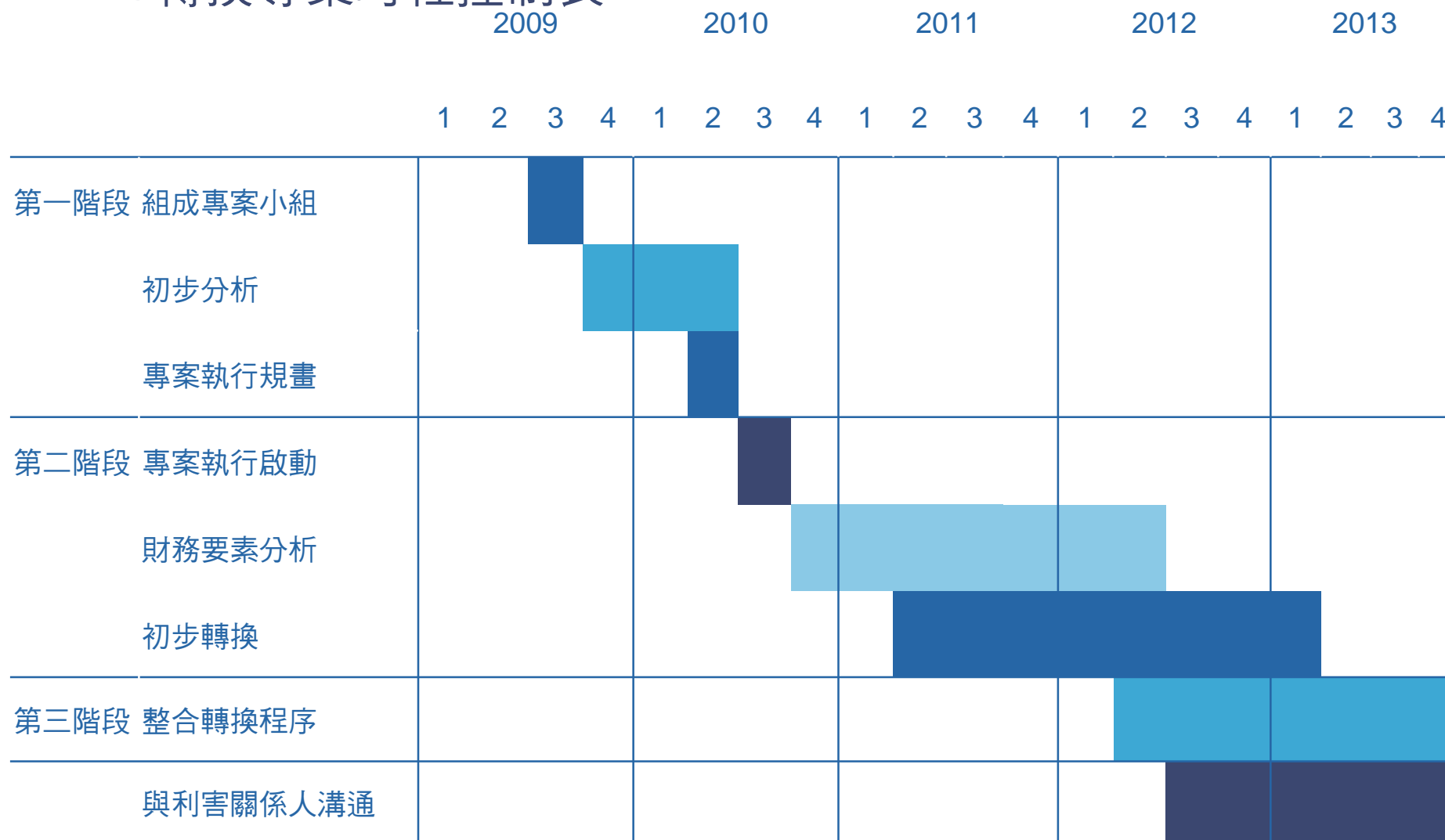




# IFRS轉換專案時程



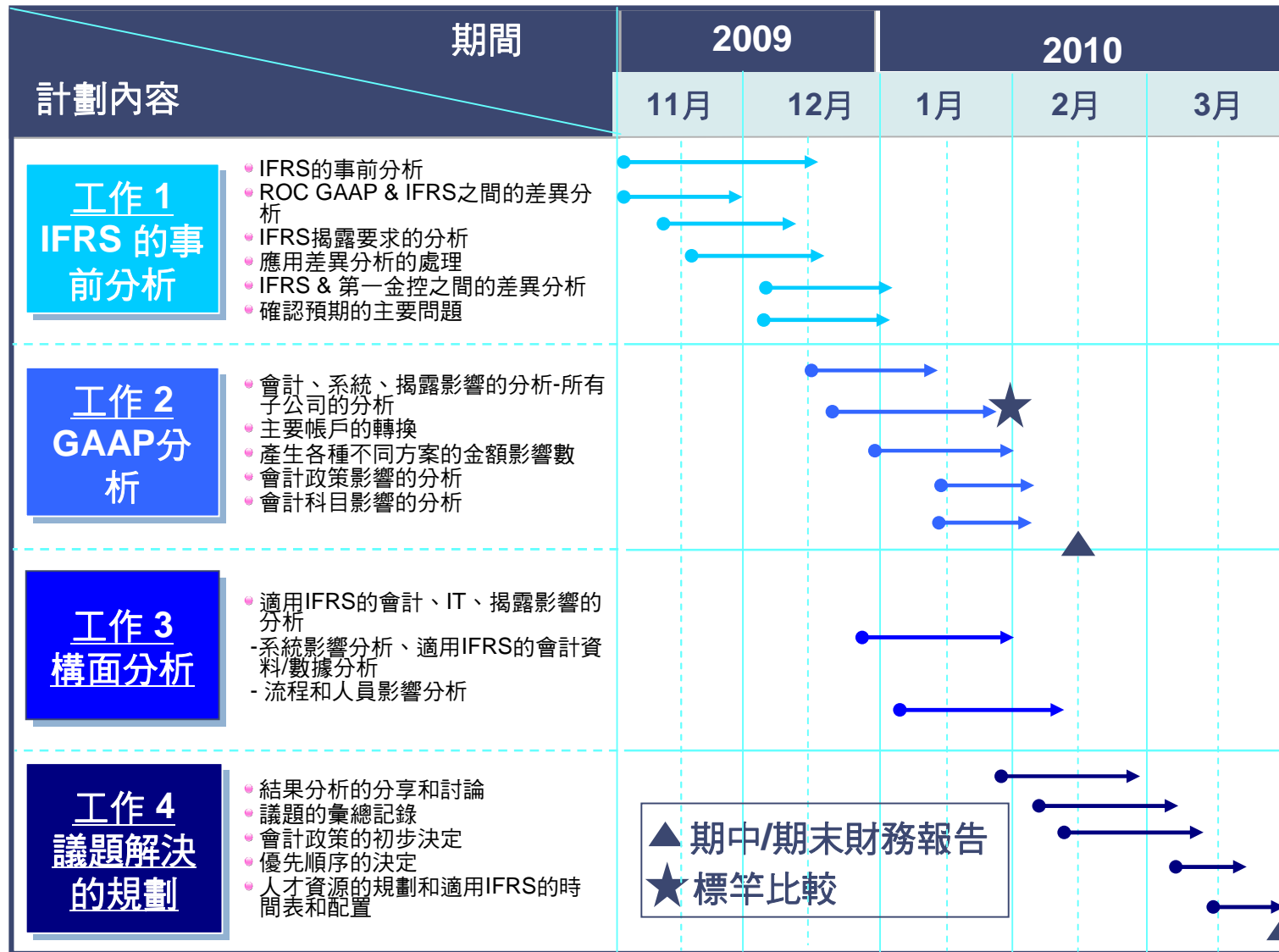
# IFRS轉換專案時程控制表



以上時程僅供參考，依公司實際情況調整。

# 釋例專案時間表

## 第一階段 時程表



# 第1.1階段工作說明

## 第1.1階段

### 組成專案小組

#### 目標

- 讓公司在進行平日正常營運外，有效率地管理IFRS轉換計畫，並達成法令遵循要求

#### 主要工作

- 角色與責任之定義
- 建立IFRS專案小組-指定專案人員
- 完成專案初步計畫
- 定期向董事會報告專案進度
- 評估PwC IFRS 專案小組協助程度

#### 工作成果產出

- 專案管理架構(含專案小組名單)
- 溝通專案進行之策略
- 完成專案召集會議
- 完成專案初步計畫
- 完成PwC IFRS專案小組委任

## 第1.2階段工作說明

### 第1.2階段

#### 初步分析

##### 目標

- 初步分析IFRS轉換對公司重大財務數據的影響，並指出重要會計差異、分析可能潛在的轉換議題

##### 主要工作

- IFRS教育訓練
- 辨認重大會計原則差異
- 初步分析IFRS報表轉換之影響
- 估計財務、營運流程及系統面的影響
- 概要評估由ROC GAAP轉換至IFRS後所產生之潛在稅務議題
- 估計所需的資源及成本

##### 工作成果產出

- 重大會計原則差異分析結果
- IFRS報表轉換影響之初步分析結果
- 轉換時可能面臨的重大議題(key issues)分析
- 辨認財務、稅務報導及相關營運流程可能受IFRS影響之部分

## 第1.3階段工作說明

### 第1.3階段

#### 專案執行規畫

##### 目標

- 依據初步分析結果，完成第二階段之轉換流程規劃

##### 主要工作

- 撰寫IFRS轉換執行計畫
- 辦認第二階段參與部門
- 估計所需的資源及成本
- 評估PwC IFRS 專案小組協助程度

##### 工作成果產出

- 第二階段專案計畫及預算

## 第2.1階段工作說明

### 第2.1階段

#### 專案執行啟動

##### 目標

- 整合公司各部門資源以有效執行IFRS轉換計畫，創造公司最大利益

##### 主要工作

- 指派第二階段專案小組人員
- 角色與責任之定義
- 建立溝通與訓練之策略
- 統一界定財務報表要素分析之定義

##### 工作成果產出

- 第二階段專案小組名單
- 溝通專案進行之策略
- 完成專案召集會議

## 第2.2階段工作說明

### 第2.2階段 財務報表要素 分析

#### 目標

蒐集充分資訊制定下列決策：

- 建立IFRS會計政策
- 建立IFRS報告格式
- 評估IFRS影響及建立解決方案

#### 主要工作

- 建立IFRS相關會計政策及取得適當核准
- 將相關政策及解決方案推廣到子公司等其他單位
- 進行財務報表要素分析以辨認並評估調整項目(含IFRS1豁免之選擇)及資訊缺口(data gap)
- 評估對財務報導流程、稅務、系統和內部控制之影響
- 建立IFRS報告格式並與同業分析
- 建立集團IFRS reporting package

#### 工作成果產出

- IFRS會計政策的書面化文件
- 完成辨認調整事項及所缺資訊
- 完成架構IFRS報告格式及集團IFRS reporting package template
- 提出對財務報導流程、稅務、系統及內部控制之影響報告及解決方案



## 第2.3階段工作說明

### 第2.3階段

#### 初步轉換

##### 目標

- 準備第一次IFRS財務報表轉換
- 對後續年度如何進行IFRS轉換策略作出決策

##### 主要工作

- 設計、建立及測試IFRS報導的流程及系統
- 建立報告的編製說明
- 推展至子公司等其他業務單位並佐以適當的訓練
- 計算涵蓋於IFRS報告期間之調整分錄
- 評估IFRS後續轉換之系統作業需求
- 完成reporting package (包括相關揭露資訊)
- 整理並合併IFRS報表
- 就各項重大IFRS數據進行合理性分析
- 評估對業務及營運的影響
- 重新評估會計政策及調整事項之選擇

##### 工作成果產出

- 初次轉換完成之IFRS財務報表(包含IFRS開帳資產負債表及2012年各季財務報表)
- 對業務及營運影響的評估
- 對所牽涉的各流程、系統及組織架構的資訊缺口分析
- 建立IFRS報導的流程及系統之書面文件

## 第3.1階段工作說明

### 第3.1階段

#### 整合轉換程序

##### 目標

使本公司得以將IFRS報表轉換作業融入日常營運流程、熟悉並應用相關IFRS用語及規定

##### 主要工作

- 持續IFRS的教育訓練
- 完成會計手冊(Accounting Manual)
- 就必要的轉換活動排定優先順序
- 完成系統設計，建置及測試
- 針對未來可能有的新交易型態設計相關IFRS影響之評估作業
- 修正相關預算作業

##### 工作成果產出

- 完成IFRS內化之作業計畫
- 執行IFRS內化作業並推廣到全公司組織內
- 完成系統的修正及相關的書面化文件
- 持續更新對新交易型態下IFRS影響評估及內控作業
- 後續年度IFRS財務報告的產出

## 第3.2階段工作說明

### 第3.2階段

#### 與利害關係人 溝通

##### 目標

適當與利害關係人溝通本公司IFRS報表之影響，避免對公司股價造成衝擊。

##### 主要工作

- 與銀行等金融機構重新擬定借款合同財務比例限制
- 回應利害關係人有關IFRS之詢問
- 準備2013年股東會有關IFRS影響之說明

##### 工作成果產出

- 重新擬訂之借款合同
- IFRS影響之Q & A

# 第1.1階段工作規畫

|                | 執行單位 | 負責人員 | 啟始時間 | 完成時間 |
|----------------|------|------|------|------|
| 組成專案小組         |      |      |      |      |
| 委任PwC IFRS專案小組 |      |      |      |      |
| XXXXXX         |      |      |      |      |

## 第1.2階段工作規畫

|                          | 執行單位 | 負責人員 | 啟始時間 | 完成時間 |
|--------------------------|------|------|------|------|
| IFRS教育訓練計畫及執行-對象、內容範圍及時間 |      |      |      |      |
| 重大會計原則差異分析報告             |      |      |      |      |
| 轉換影響分析報告                 |      |      |      |      |

## 第1.3階段工作規畫

|             | 執行單位 | 負責人員 | 啟始時間 | 完成時間 |
|-------------|------|------|------|------|
| 第二階段專案計畫及預算 |      |      |      |      |
| XXXXXX      |      |      |      |      |
| XXXXXX      |      |      |      |      |

# 第2.1階段工作規畫

|                  | 執行單位 | 負責人員 | 啟始時間 | 完成時間 |
|------------------|------|------|------|------|
| 組成第二階段專案小組       |      |      |      |      |
| 專案會議召集-完成計畫及策略溝通 |      |      |      |      |
| XXXXXX           |      |      |      |      |

## 第2.2階段工作規畫

|  | 執行單位 | 負責人員 | 啟始時間 | 完成時間 |
|--|------|------|------|------|
| IFRS會計政策                                   |      |      |      |      |
| 辨認調整事項(含IFRS1豁免事項)及評估所缺資訊                  |      |      |      |      |
| IFRS報告格式及集團IFRS reporting package template |      |      |      |      |



# 第2.2階段工作規畫(續)

|               | 執行單位 | 負責人員 | 啟始時間 | 完成時間 |
|---------------|------|------|------|------|
| IFRS影響報告及解決方案 |      |      |      |      |
| XXXXXX        |      |      |      |      |
| XXXXXX        |      |      |      |      |

## 第2.3階段工作規畫

|                         | 執行單位 | 負責人員 | 啟始時間 | 完成時間 |
|-------------------------|------|------|------|------|
| IFRS開帳資產負債表及2012年各季財務報表 |      |      |      |      |
| 業務及營運影響評估報告             |      |      |      |      |
| IFRS報導流程及系統之書面文件        |      |      |      |      |

# 第3.1階段工作規畫

|          | 執行單位 | 負責人員 | 啟始時間 | 完成時間 |
|----------|------|------|------|------|
| 會計手冊     |      |      |      |      |
| 系統修正相關文件 |      |      |      |      |
| XXXXXX   |      |      |      |      |

# 第3.2階段工作規畫

|           | 執行單位 | 負責人員 | 啟始時間 | 完成時間 |
|-----------|------|------|------|------|
| 重新擬訂之借款合同 |      |      |      |      |
| IFRS影響Q&A |      |      |      |      |
|           |      |      |      |      |

# 案例（一）南韓金融控股

## Shinhan Financial Group



신한은행

SHINHAN FINANCIAL GROUP



# Transition to IFRS



1. About SFG
2. IFRS in Korea
3. IFRS Transition of SFG
4. Technical Issue
5. Take aways



## The First and most visible financial group in Korea



SHINHAN FINANCIAL GROUP

Listed in NYSE

12 subsidiaries, 17,000 employees in total

Networks of 1,463 distribution channel

Market Cap. USD 17 billion No.6 in Korea  
as of june, 2008

### Financial (FY 2008)

Total Assets: USD 255 billion

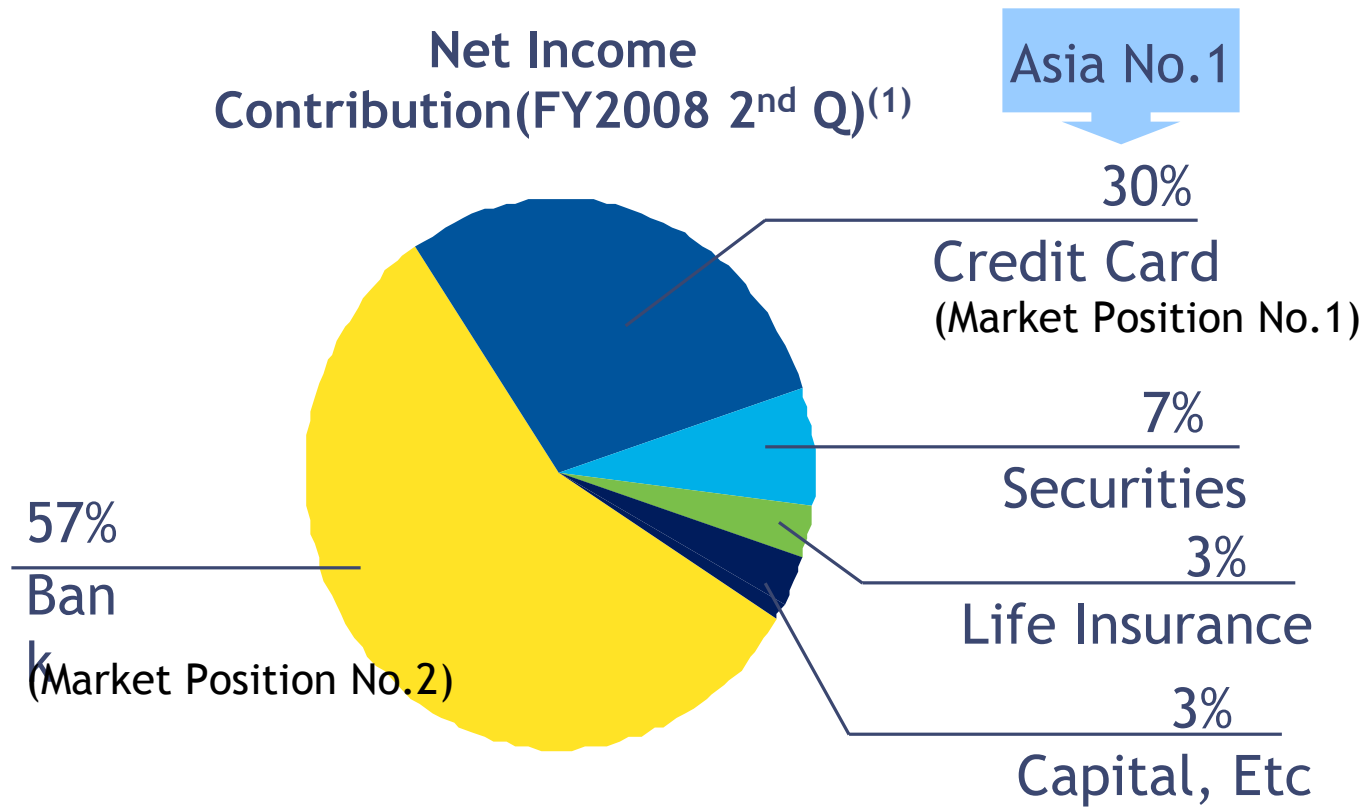
Net Profit: USD 1.6 billion

ROE: 12.4%

ROA: 0.8%

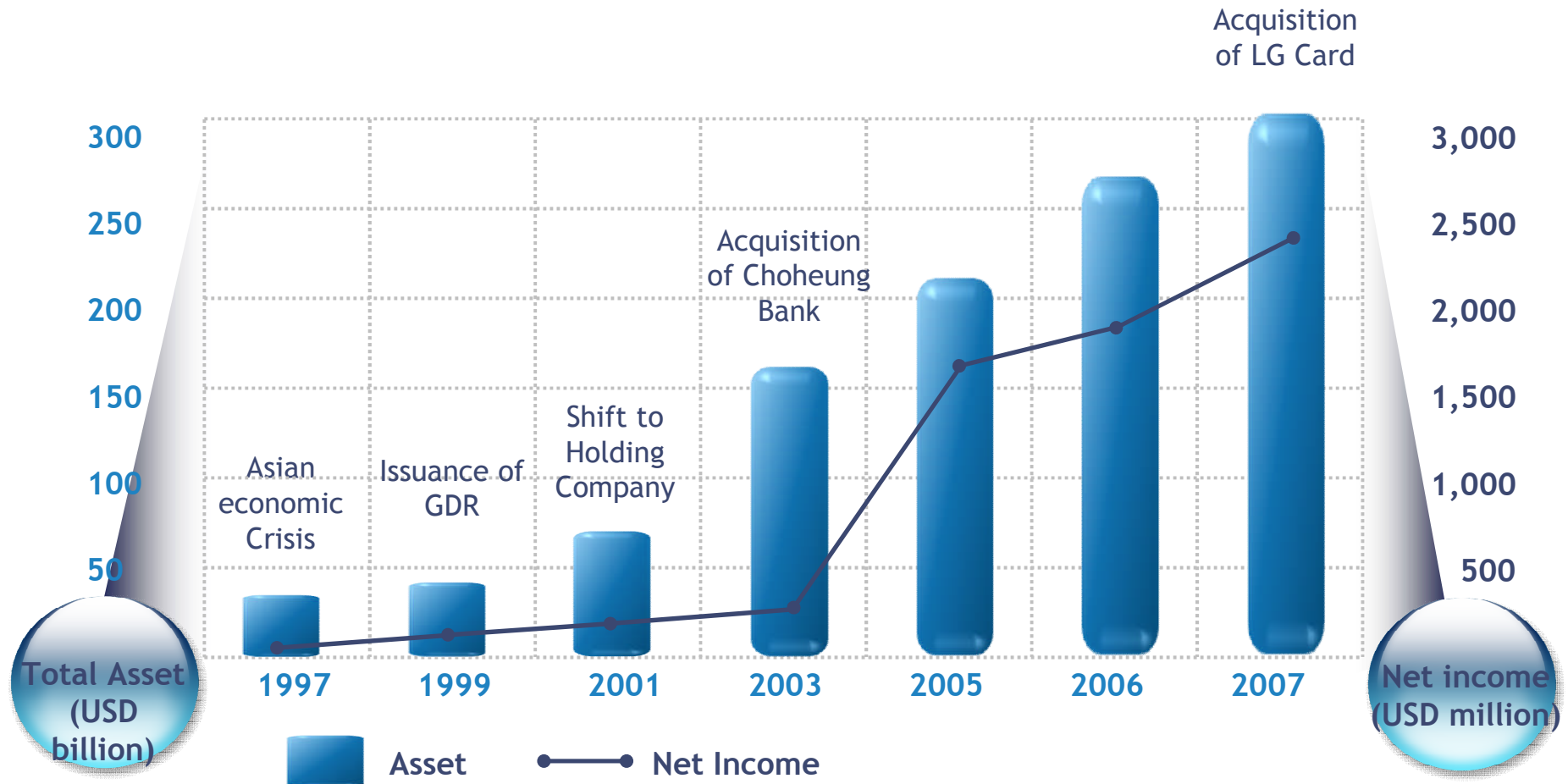
BIS Ratio: 10.2%





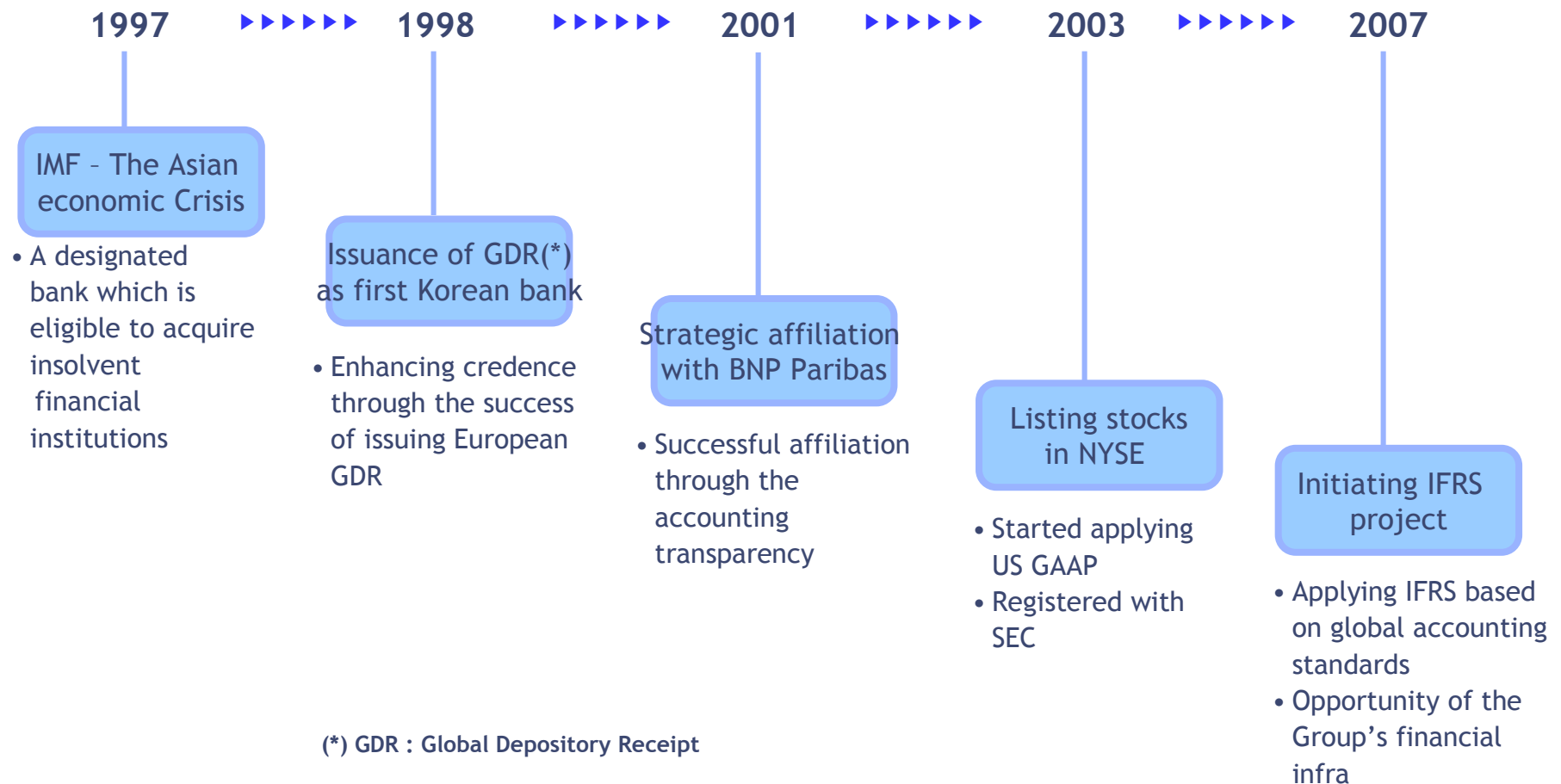
(1)After reflecting ownership by SFG.

No loss recorded for 25 consecutive years since its inception in 1982 including crisis hit years of late 1990s.



Accounting transparency was the core foundation of the remarkable growth.

Through the adoption of IFRS, our global credence will enhance.





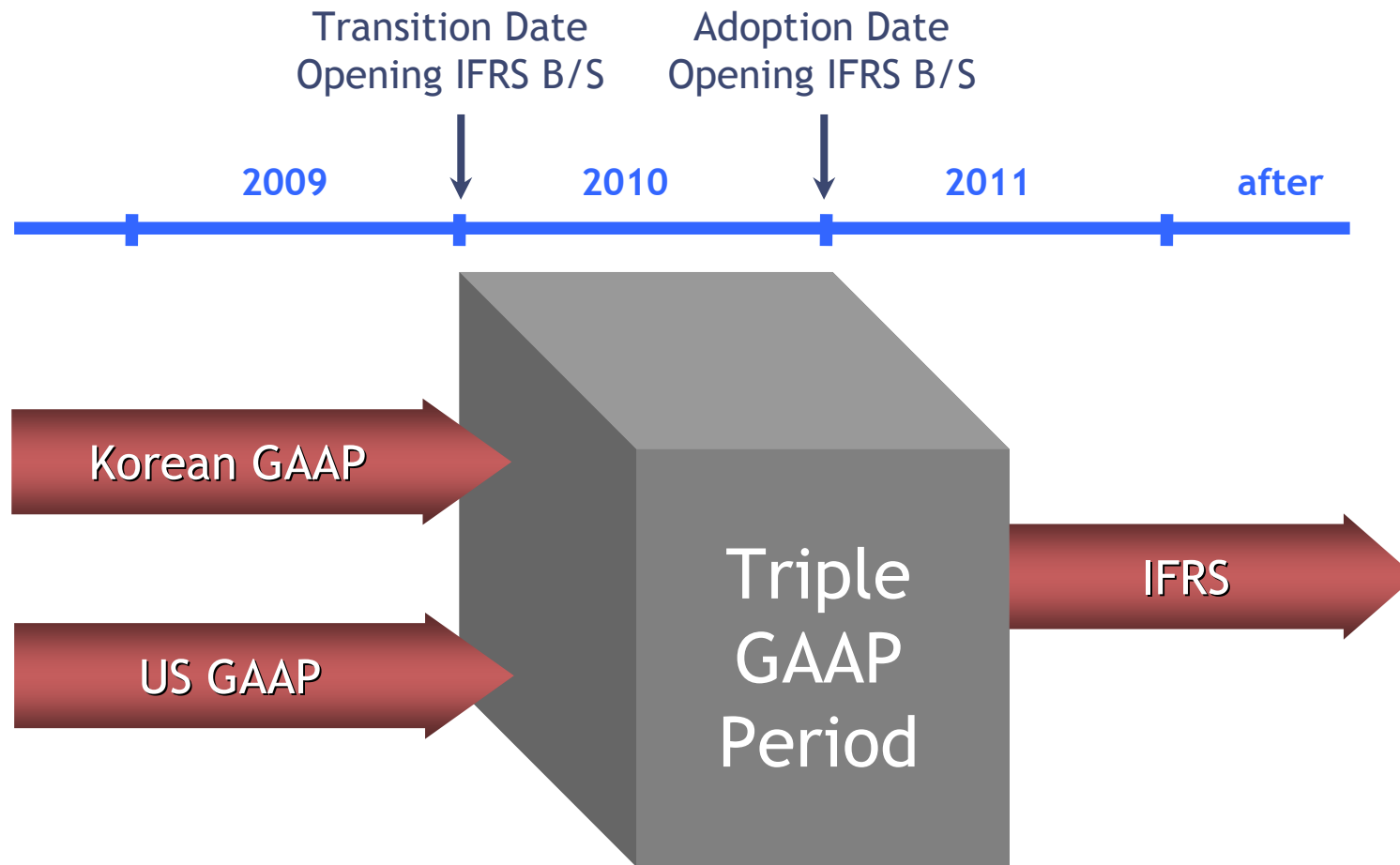
## SECTION 1

---

# IFRS In Korea



IFRS is adopted in Korea in a Big Bang way as of 1st Jan 2011.  
The Transition date for the comparative disclosure is 1st Jan 2010.



The introduction of IFRS adopting the Consolidated F/S as a primary F/S is the biggest change in the Korean accounting history.

| Korean GAAP   | IFRS                                 |
|---|--------------------------------------|
| Stand-alone F/S is the primary F/S                                    | Consolidation F/S is the primary F/S |
| Contract Interest Rate  | Effective Interest Rate              |
| Only additional information on F/S figures                            | Complex and diverse disclosures      |
| Principally fair valuation<br>But exceptionally Acquisition Cost Base | Principally fair valuation           |



## SECTION 2

---

# IFRS Transition of SFG



# Outlines of implementation

3 years of endeavoring task incorporating hard work of 220 experts.

4 tasks

**Policy Task**

**System Task**

**Process Task**

**Training Task**

299  
Sub Task

|                                      |                         |                              |                  |
|--------------------------------------|-------------------------|------------------------------|------------------|
| Group Accounting Standard            | Cash Flow Generation    | Impaired loan Valuation      | Accounting Dept  |
| Group CoA(*)                         | Effective interest rate | LIP(**) calculation          | Head Office Dept |
| Group Accounting Manual              | Consolidation System    | Documentation Hedge Acc.     | Branches         |
| Group Financial Instrument Data Base | Hedge                   | Fixed Assets Impairment Test | Cyber Training   |
|                                      | Fair valuation          | Designation of FVTPL         |                  |
| ⋮                                    | ⋮                       | ⋮                            | ⋮                |
| ⋮                                    | ⋮                       | ⋮                            | ⋮                |
| ⋮                                    | ⋮                       | ⋮                            | ⋮                |

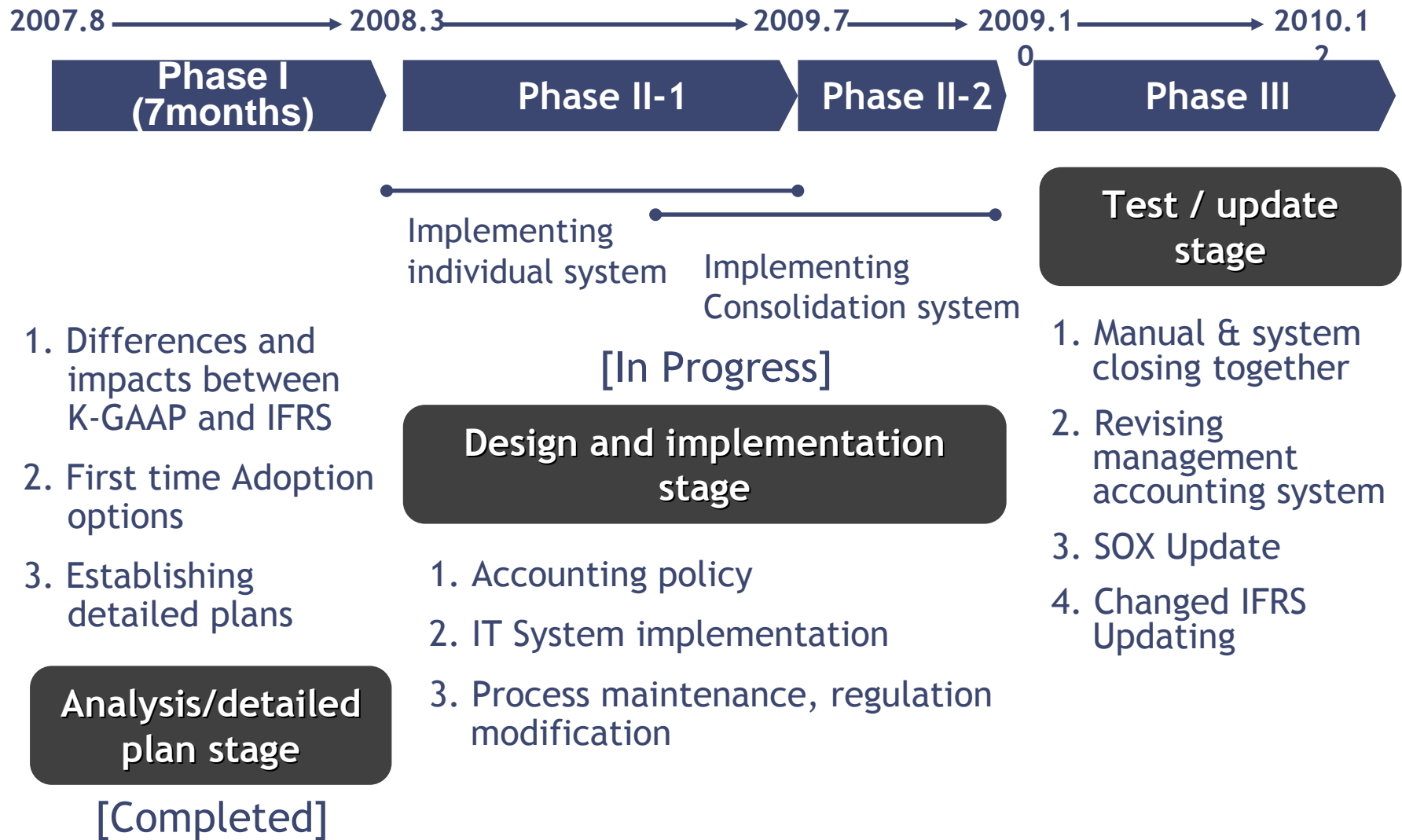
(\*) CoA : Chart of Account  
(\*\*) LIP : Loss Identification Period

➡ 60 internal resources, 90 Consultants and 70 IT Consultants

➡ IT system development process has also been commenced

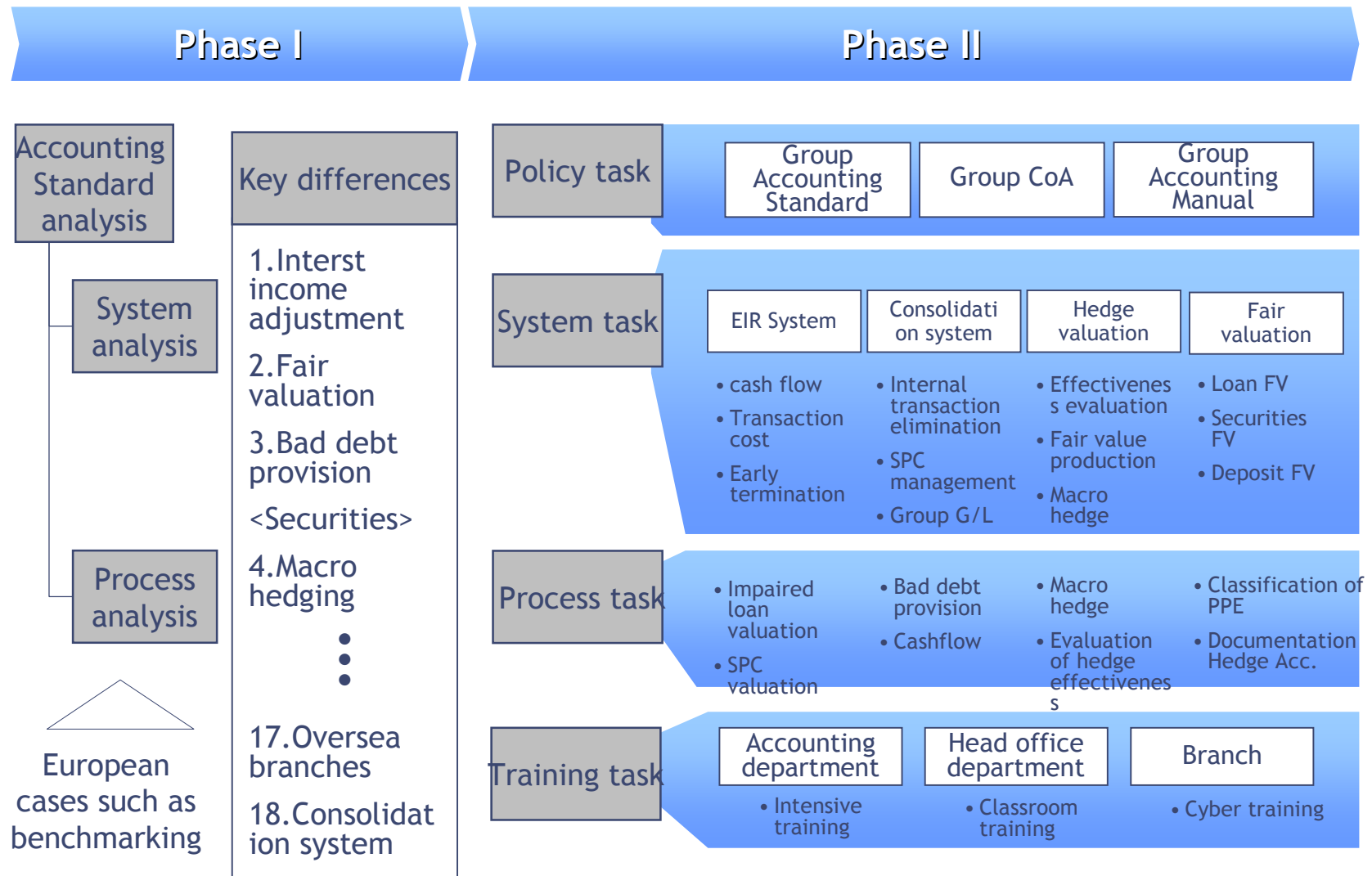


# Key Milestone



# Sub-tasks

4 main tasks are defined and 299 sub tasks are conducted.





## SECTION 3

---

# Technical Issue



## Challenges ; Consolidation

Reporting consolidated F/S as a primary F/S and changes in the scope of consolidation.

- All financial closings should be performed at Holding Company level
- SPC and Private equity fund are included in the consolidated F/S
- All oversea branches should comply with IFRS
- The due date for IFRS disclosure will be shortened.  
Only almost full automation can afford it.

## Challenges ; Fair valuation

The extension of valuation subjects and the change of valuation techniques are the main tasks.

- Valuation system will produce fair value for the entire financial instruments per account.
- A majority of Korean security markets is not qualified as an Active Market
- Reflection of credit spread on financial instruments based on Bid/Ask price

# Challenges ; Risk disclosure of financial instruments

Qualitative & quantitative increase in disclosures including Risk disclosure.

- Remarkable quantitative increase in risk disclosure such as maximum credit risk exposure
- Consolidation-based Risk disclosure vs Stand-alone Risk disclosure



## SECTION 4

---

# Take aways



Adoption of IFRS is a nation-wide project bringing the biggest change in the Group accounting.

- The recognition that transition to IFRS is not optional but imperative should be spread group-widely.
- Transparency and accountability of F/S is crucially critical not only for growth but also for survival.
- The support from Top Management through steering committee is pivotal.
- An extensive tailored training is needed for the entire members of the Group.
- The project risk could be reduced through the faster implementation with support of experienced IFRS experts team.



# 案例（三）世界最大的塑料軟飲料瓶製造商 澳洲Amcor集團





**IFRS**

**Implementation Experience  
A CFO's Reflections**

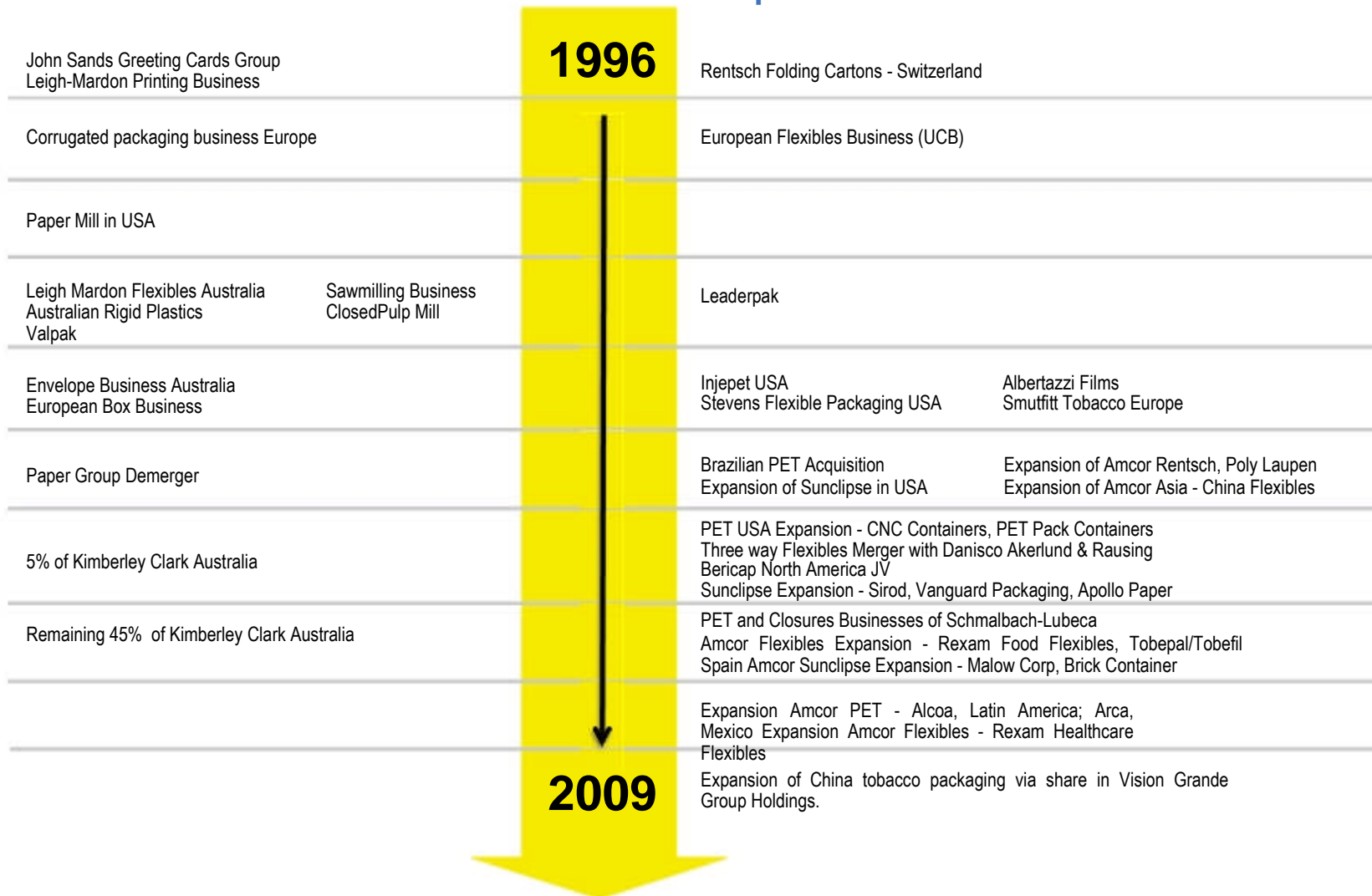
**W Peter Day**

Tokyo March 2009

# Amcor: 250+ plants, 30+ countries, \$5b acquisitions

## Divestments

## Acquisitions



# Consider carefully what is happening around you

Dec 03    Jun 04    Dec 04    June 05    Dec 05    June 06

## Transition timetable to IFRS

Reporting systems and processes

Revised accounting policies

|                           |                 |                    |               |  |  |
|---------------------------|-----------------|--------------------|---------------|--|--|
|                           |                 |                    |               |  |  |
| Financial impact analysis | Common language | Parallel reporting | Actual report |  |  |

## Corporate and Business CFO's

## Australian regulatory change

Corporate law changes

ASX governance principles

Risk management

framework

## Corporate, Business MD's and CFO's

|  |            |  |  |  |  |
|--|------------|--|--|--|--|
|  | Compliance |  |  |  |  |
|  |            |  |  |  |  |
|  |            |  |  |  |  |

## S-Ox Act (USA)

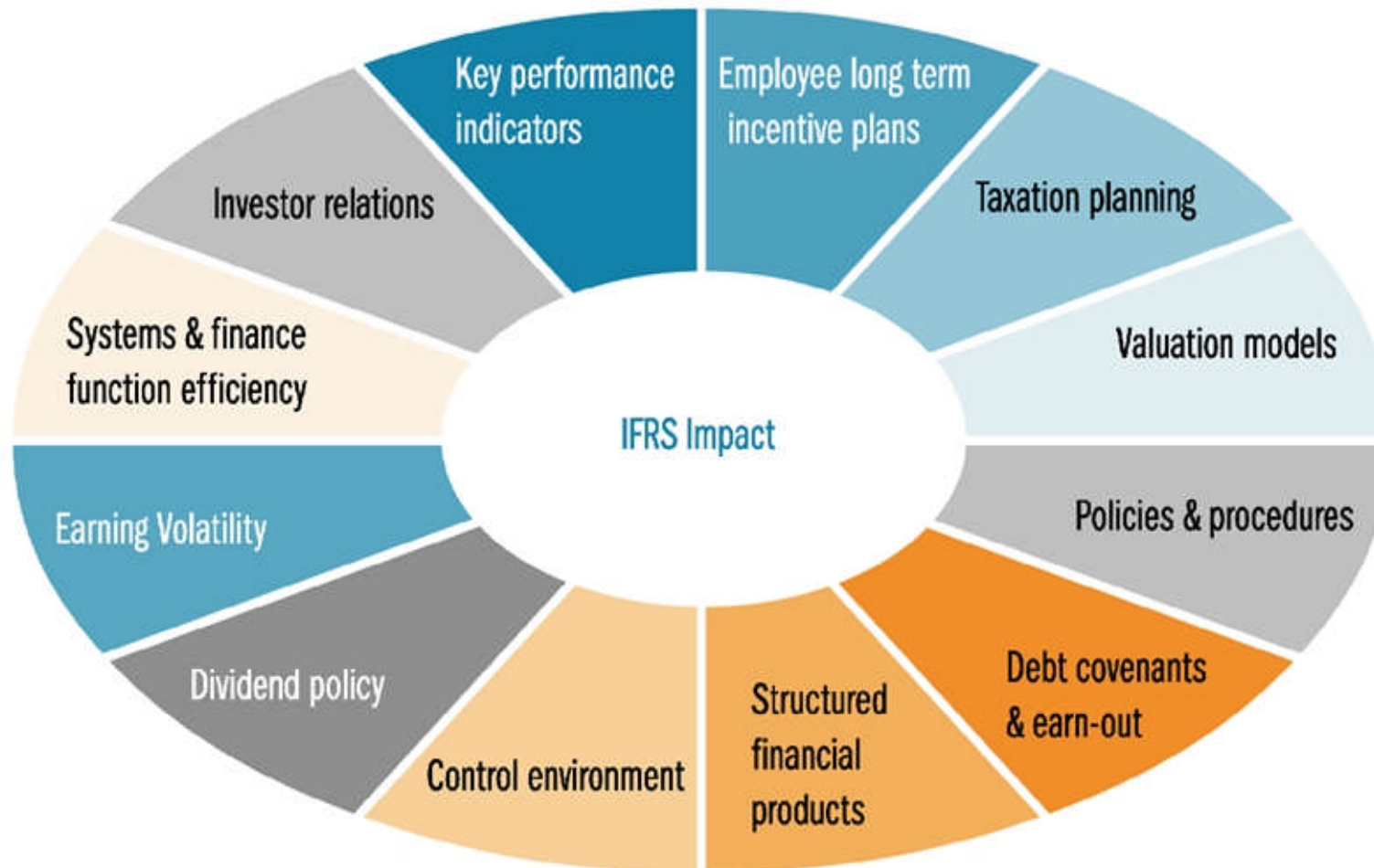
S.302 certification

S.404 internal controls

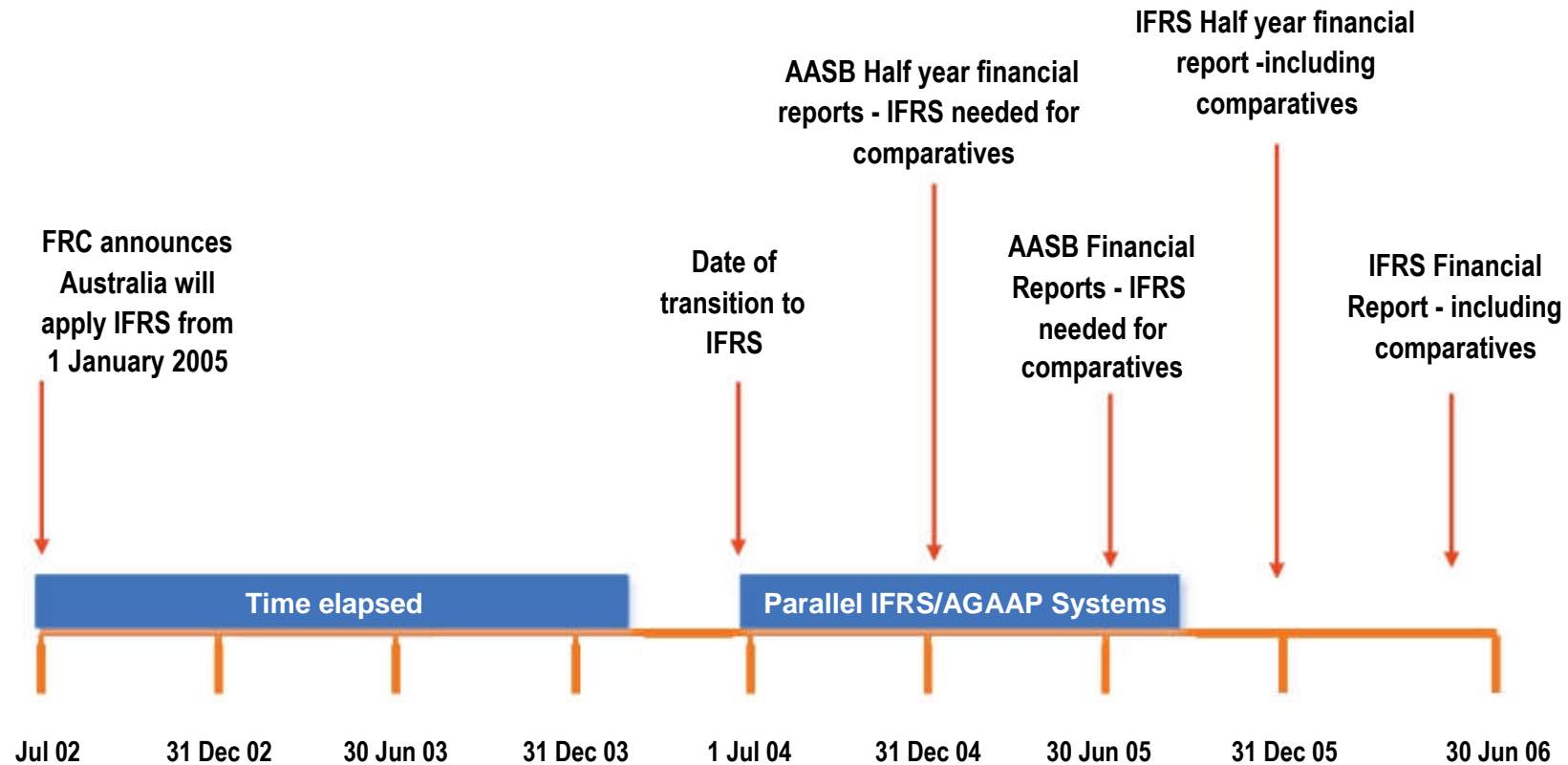
## Corporate, Business MD's and CFO's

|              |                     |                               |  |  |  |
|--------------|---------------------|-------------------------------|--|--|--|
| Refinements  |                     |                               |  |  |  |
| Pilot groups | Roll outs to groups | Testing & Auditor attestation |  |  |  |

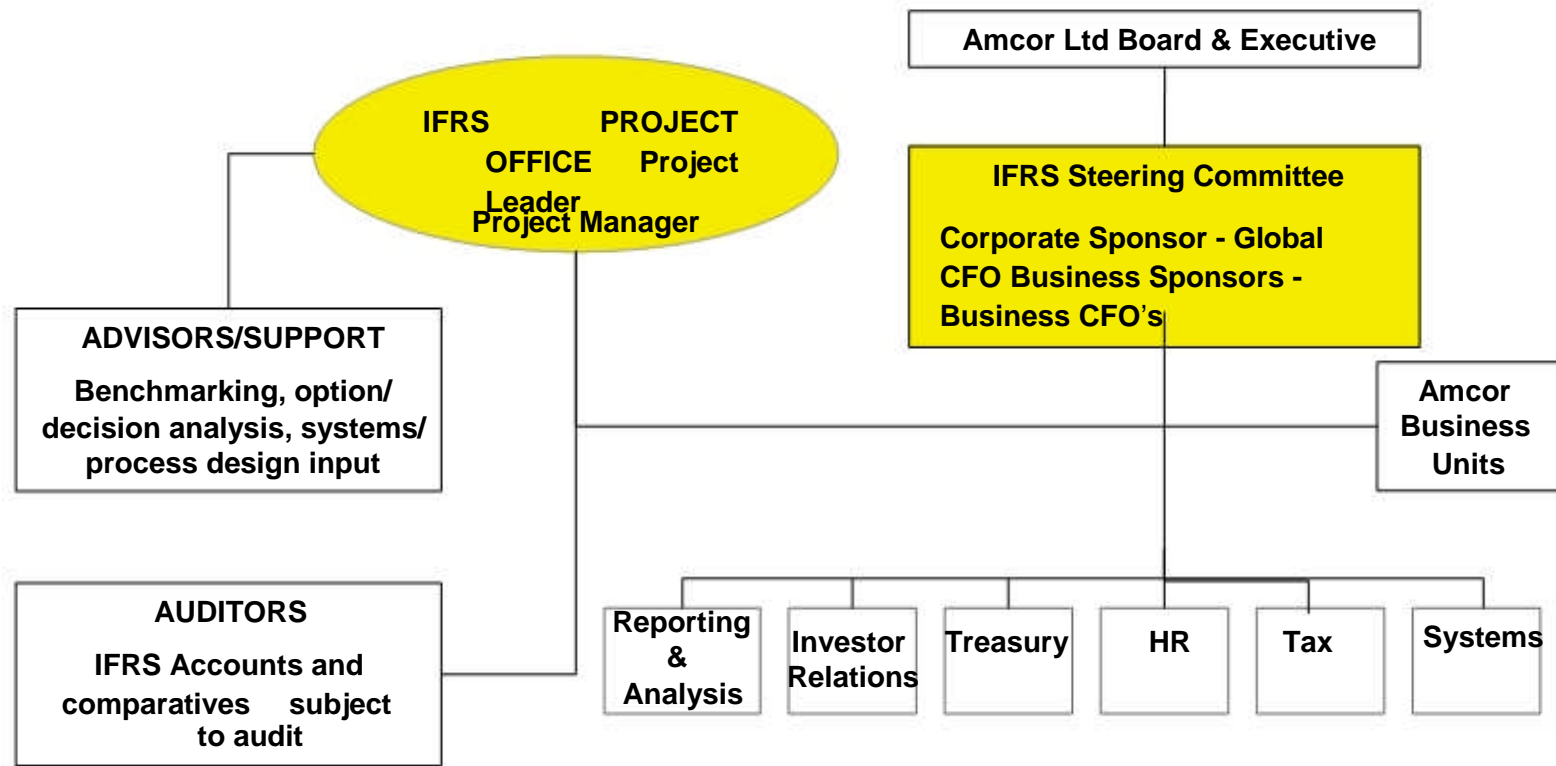
## IFRS has potential to impact other “real” activities



# Even though IFRS may be in the future ..... start now!

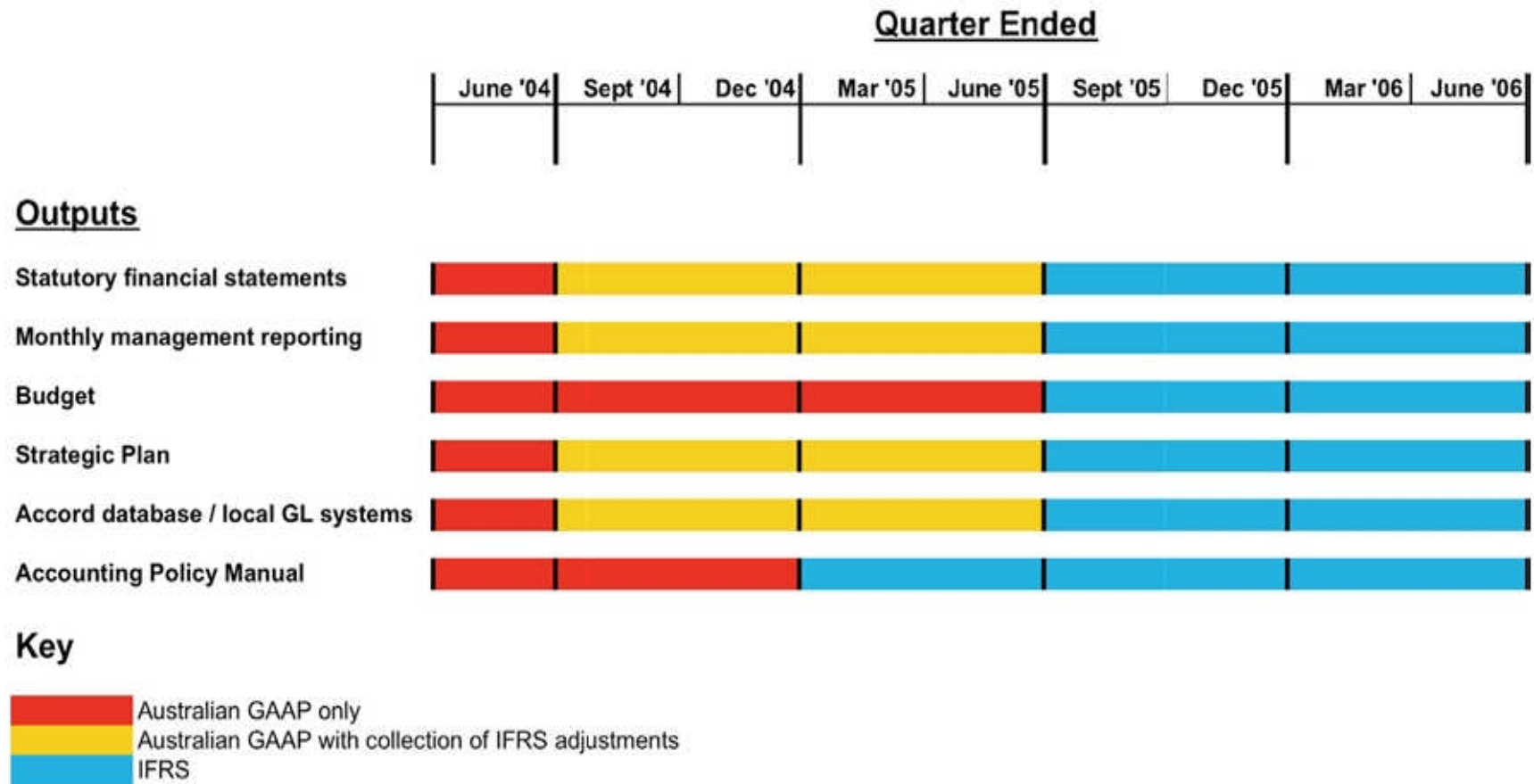


# A strong project team structure is a critical start



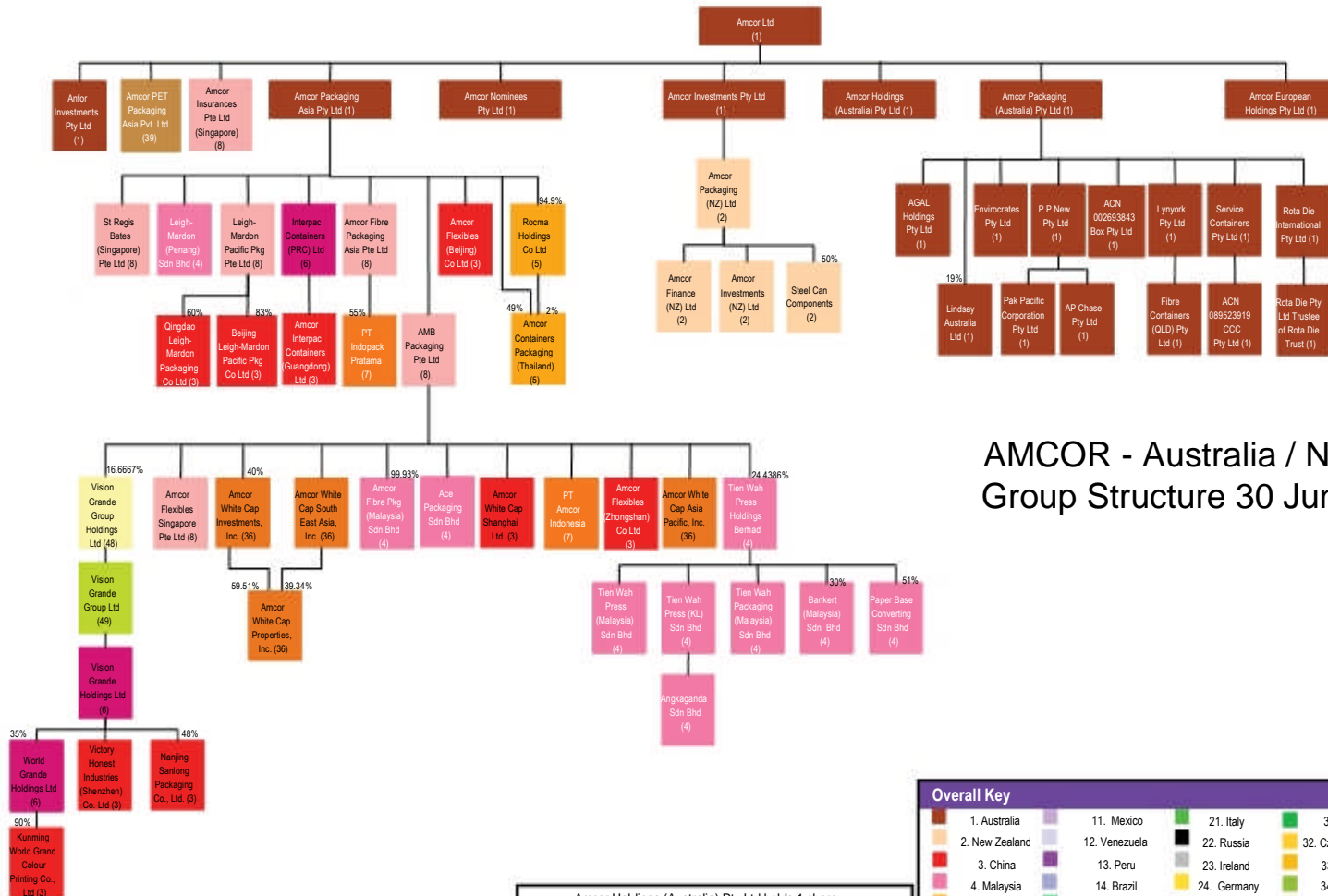
- Critical that each of Amcor's Business Units has high involvement in the IFRS project to enable buy in and acceptance of the outcomes

# IFRS is not just about “external” reporting





# IFRS at high level? Or push down to each entity?



AMCOR - Australia / NZ / Asia Group Structure 30 June 2005

Amcor Holdings (Australia) Pty Ltd holds 1 share.  
 Remaining interest held by Amcor White Cap Deutschland.  
 One Share held by Amcor Pet Packaging Deutschland.  
 Injebet Embalagens Ltda holds 1 share  
 Amcor Holding holds 1.6% of Share Capital

Shadow = Dormant

| Overall Key    |                    |                 |                    |                            |  |
|----------------|--------------------|-----------------|--------------------|----------------------------|--|
| 1. Australia   | 11. Mexico         | 21. Italy       | 31. Austria        | 41. Bahamas                |  |
| 2. New Zealand | 12. Venezuela      | 22. Russia      | 32. Czech Republic | 42. Puerto Rico            |  |
| 3. China       | 13. Peru           | 23. Ireland     | 33. Ukraine        | 43. Honduras               |  |
| 4. Malaysia    | 14. Brazil         | 24. Germany     | 34. Hungary        | 44. Ecuador                |  |
| 5. Thailand    | 15. Switzerland    | 25. Netherlands | 35. Turkey         | 45. Uruguay                |  |
| 6. Hong Kong   | 16. Spain          | 26. Poland      | 36. Philippines    | 46. El Salvador            |  |
| 7. Indonesia   | 17. France         | 27. Denmark     | 37. Argentina      | 47. Cyprus                 |  |
| 8. Singapore   | 18. Belgium        | 28. Sweden      | 38. Colombia       | 48. Cayman Islands         |  |
| 9. Canada      | 19. United Kingdom | 29. Norway      | 39. India          | 49. British Virgin Islands |  |
| 10. USA        | 20. Portugal       | 30. Finland     | 40. Morocco        |                            |  |

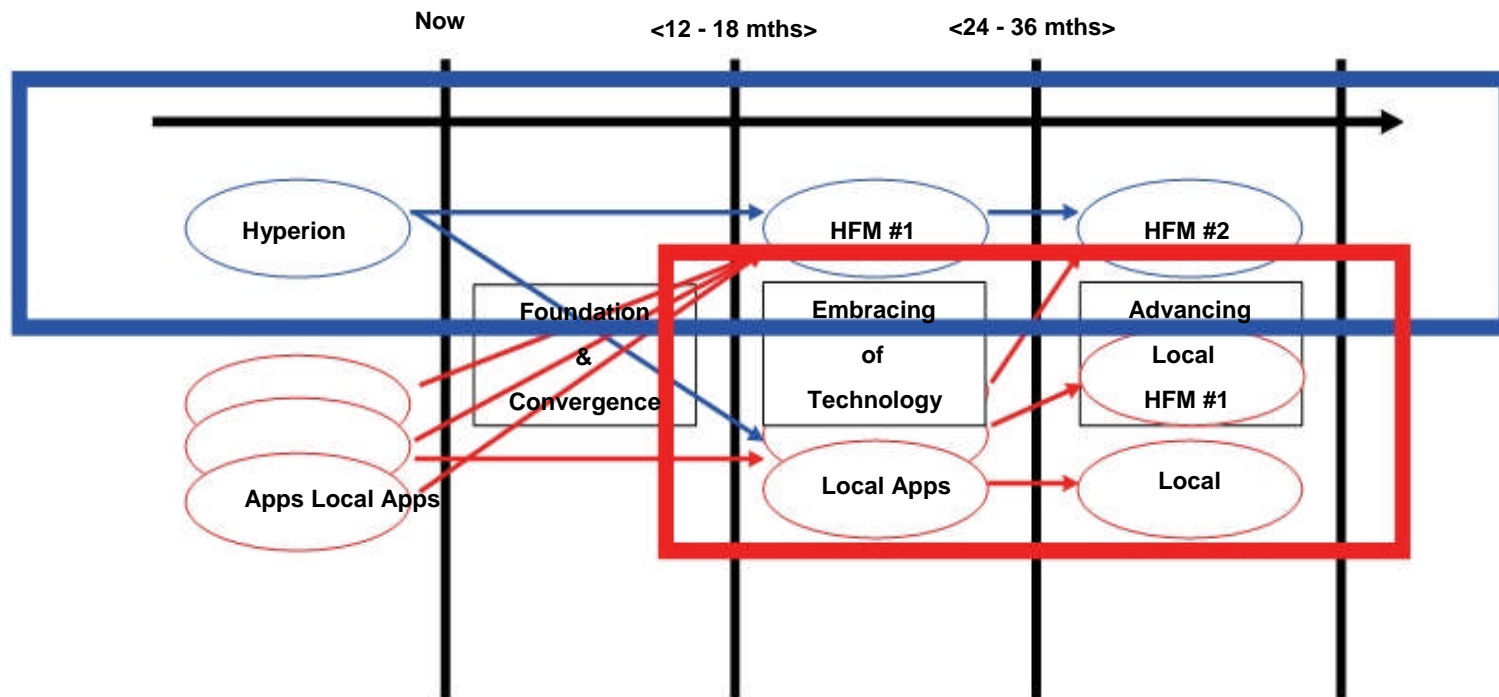
## “Top Level” IFRS or “Push Down” to each entity?

### “Top Level” IFRS ?

### “Push Down” IFRS ?

|  |   |
|--|---|
| <p>Knowledge of IFRS is concentrated at the consolidation centre</p> <p>All IFRS adjustments are kept at corporate centre</p> <p>Different performance measures at centre compared to divisions?</p> | <p>Knowledge of IFRS is available throughout the organisation</p> <p>IFRS is embedded in all activities</p> <p>Performance can be measured consistently throughout the organisation</p> |
| <p>Systems do not need to be changed in the businesses except at centre</p> <p>Audit is different at levels and will probably cost more</p>  | <p>Systems need to be consistent across all units - can provide change impetus</p> <p>Audit will be on same basis throughout organisation and cost less over time</p>                   |
| <p>Adjustments become complex with passage of time (like USGAAP!!!)</p> <p>Risk of error - time and people changes</p> <p>New activities/acquisitions not IFRS'd</p>                                 | <p>Adjustments per se do “not exist” as all data is IFRS based</p> <p>Risk is typically in first years</p> <p>New activities transition to IFRS asap</p>                                |

# Develop new systems - but carefully watch timing



# Policies and Practices need to be robustly developed

Source of Materials

Decision Maker(s)

|                                      |                                  |
|--------------------------------------|----------------------------------|
| IFRS official materials              | IASB                             |
| IFRS as embodied in national law     | Relevant national authority      |
| Company's policies in Annual Report  | Management/Board/Audit Committee |
| Company's policies for finance staff | Management/Audit Committee       |



|   |                                       |
|---|---------------------------------------|
| Working papers on key decisions/choices | Management + Review by External Audit |
| Substantiation to support key policies  | Management + Review by External Audit |

## Detailed transitional mechanics are needed

| Transition steps                   | Actions taken   |
|------------------------------------|---|
| 1. High level IFRS financial model | Spreadsheet <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 to 3 year history</li> <li>- 3+ year future plan</li> <li>- update regularly</li> <li>- acts as “tracker”</li> </ul> |
| 2. Comparator and history year (s) | Consolidation tool: load incremental High level journals to produce detailed Comparative and reconciliation between Old GAAP and IFRS                                       |
| 3. Live year                       | Run IFRS <u>only</u> in local general ledgers and fully consolidate into consolidation tool<br><br>—<br><br>—   |

Did not parallel-run Old GAAP to IFRS in live year

## Make sure your plan covers all the elements

- **Company Program Content should include**
  - Program/Project Charter
  - Summaries of key standards (digestible to businesses) - Implementation plans and timelines at all levels - Desk top analysis and working model - “know the unknowns” - Replay back to the business and the board again and again - Transition program for opening balances and history - Parallel processing or shadow accounting, then go live in cut over - Disclosures before transition (Continuous Disclosure under ASX) - IFRS accounting policy manual
  - Internal and external reporting regimes - Systems development, testing and go-live - Preparation, Preparation, Preparation at all levels

# Accounting & Reporting

## Time-critical implementation issues - Asset impairments

**During Phase 1 we will identify/confirm time-critical implementation issues that we will need to action as soon as possible.** From our preliminary analysis, two of these are likely to be (i) the identification of additional information required for asset impairments and (ii) the evaluation of share-based remuneration programs:

### **Asset impairments**

**Issue** - Under IAS 36, assets are required to be considered for impairment when certain indicators are present.

Assets require consideration at a cash generating unit (CGU) level, which is defined as the lowest level of separately identifiable cash flows, eg plant vs country vs region vs segment. The value-in-use of assets must be considered on a discounted cash flow basis, which differs from AGAAP and, to an extent, USGAAP.

SEC registrants are required to begin collecting data for comparative reporting from 1 July 2003.

**Implications** - Assets which have not been impaired for US or Australian purposes when considered on a nominal cash flow basis may be impaired under the IFRS discounted cash flow model.

We will need to consider and address how we gather the financial data required to make these determinations

at the CGU level, and may need to implement training programs in the regions to enable the gathering of this data.

**Proposed actions - A determination as to what Amcor's CGUs are under IFRS**, and an assessment as to **whether any CGU assets are impaired**, is required as soon as possible to ensure that data required for SEC comparative reporting is gathered from 1 July 2003.

The project work stream on this issue will include business unit representatives to obtain appropriate input regarding the level at which CGUs will be determined and to assist with **preparation of discounted cash flow models**.

Investor Relations will be involved to ensure timely communications with the market regarding any possible impacts .

**Future developments** - Analysis with regard to the new IFRS requirements for asset impairments should also form part of the due diligence for any current and future transactions undertaken by Amcor, as this could have a material impact on the value of the assets involved.

# Accounting & Reporting

## Time-critical implementation issues - Share-based payments

### Share-based remuneration programs

**Issue** - Amcor currently discloses the fair value of options under FAS 123 in its financial statements. Currently, the IFRS exposure draft proposes that the value will have to be expensed in the P&L from 2006 while changes in other standards are expected to require, at a minimum, additional disclosure of share-based payments in 2004 and 2005 financial reports.

Increased earnings volatility is also likely to impact effectiveness of programs with incentive components.

Other recent changes in this area have included an ASIC announcement regarding valuation of options in FY03 annual reports and the ASX Corporate Governance guidelines.

**Implications** - Incentive hurdles may need to be reset to adjust for changes resulting from conversion to IFRS, and additional changes may be needed to adjust for higher earnings volatility under the IFRS regime. If the incentive hurdles are not adjusted in time, people on these plans may receive a windfall payment, or suffer a shortfall, in the first year of conversion as a result of the impacts IFRS has on reported earnings.

When share-based remuneration is expensed it may also be perceived differently by stakeholders than it is now.

**Proposed actions** - **Amcor needs to review the costs/benefits of its share-based remuneration programs with regard to the implications on the reported financials.**

**A review of the impact that the IFRS changes will have on incentive hurdles** - both at conversion and on an ongoing basis as a result of increased volatility - should also be conducted.

Given the length of remuneration contracts, the ASX best practice guidelines regarding changes to executive remuneration, and the number of employees who would be impacted by changes to Amcor's Employee Share Purchase Plan, these reviews will be undertaken as soon as possible.

**Future developments** - we will monitor any developments at the IASB in relation to the convergence between IFRS and USGAAP for share based payments. This may see a decrease in the accounting ramifications of accounting for share based payments under IFRS.