

日立 総研

創業100周年記念シリーズ

特集 国際会計基準と企業経営

vol.5-3

2010年11月発行

表紙題字は当社創業社長(元株式会社日立製作所取締役会長)駒井健一郎氏 直筆による

日立 総研

vol.5-3

2010年11月発行

- 2 巻頭言
- 4 対論 ～ Reciprocal ～
- 創業100周年記念論文
- 10 日本的経営の行方
塩田 光男

特集

国際会計基準と企業経営

- 日立総研レポート
- 14 IFRSの企業経営への影響
石川 淑子
- 寄稿
- 18 IFRSの導入による財務諸表への影響と日本の課題
五十嵐 則夫
- 寄稿
- 28 三菱商事のリスクマネジメントについて
北村 康一
- 寄稿
- 34 The Global Expansion of IFRS and Fair Value Measures
James W. Deitrick
- 寄稿
- 42 わが国におけるIFRSの導入と諸課題への対応
八木 良樹

- 46 研究紹介
- 48 先端文献ウォッチ

企業を測るモノサシの変化

(株)日立総合計画研究所
取締役社長

塚田 實

今号の特集テーマは、「国際会計基準と企業経営」である。

国際会計基準 IFRS は、International Financial Reporting Standards の略で、IASB (International Accounting Standards Board) が設定した会計基準である。日本でも、2009 年に金融庁が、早ければ 2015 年に IFRS の強制適用 (アドプション) を開始するとの導入ロードマップを発表して以降、新聞・雑誌などで頻繁に取上げられるようになった。現在、世界 120 カ国・地域以上が既に IFRS もしくは IFRS に準ずる自国基準を採用しているといわれており、それは国連加盟国 192 カ国の半分以上にも及んでいる。

IFRS が、経理・財務関係者に限らず、広く一般に注目を集めているのは、その適用が企業経営に多大な影響を及ぼすと考えられているからであろう。そこでここでは、企業を測るモノサシが変化することの影響について、少し視野を広げて、展望してみたい。

IFRS が導入されても、適用する会計基準が変わるにすぎず、理論的には企業の価値は不変である。しかし、モノサシが変化すると、企業経営が目指す方向に少なからぬ影響が及ぶのも事実であろう。実際、我が国の 2000 年 3 月期決算において、連結財務諸表の重視やキャッシュフロー計算書の採用など、いわゆる「会計ビックバン」が実施された際も、日本企業の経営に変化が見られたことは、まだ記憶に新しいところではないだろうか。

連結業績管理が強化されたことで、グループ連結としての求心力が強まったことは、日立のように多くの関連会社を有する企業グループにとって、自社の強みを再確認する重要なきっかけとなった。一方、キャッシュフロー重視の経営管理が行われ、資産効率の向上が重視されるようになった結果、事業計画において、できるだけ資産をもたないでおこうとする傾向が強まったといえよう。このため、巨額で継続的な設備投資や研究開発投資を正当化しづらくなり、製造業、特に、もの作りのあり方に関する考え方も、変化しているのではないだろうか。

それでは、IFRSが企業を測るモノサシとして導入されると、どのような変化が起きるのだろうか。

関連レポートによれば、有給休暇の負債計上など、従業員個人の働き方に関わるようなレベルから、事業セグメントの経営や研究開発のあり方、M&Aのプロセスなど、企業経営全体に関わるレベルまで、様々な影響が指摘されている。専門的な観点からの議論は、本編に任せるとして、ここでは、日本企業のグローバル化に関連した側面について言及したい。

1つは、社会インフラ事業の海外展開に関わる影響である。

社会インフラの海外輸出は、経済産業省の「産業構造ビジョン2010」でも重要施策として位置づけられているが、案件の受注獲得競争において、今後、社会インフラの企画から建設、運営・管理までを受注するビジネスモデルが増えていくと予想される。大規模で、長期間にわたる案件では、発注する側にとっても、受託する側にとっても、様々な潜在的なリスクをいかにマネジメントできるかがカギとなる。

新興国企業との受注競争になった場合、IFRSにより、日本企業のリスク対応力や品質の高さ・信頼など、これまで評価されにくかった要因が、適正に評価されるようになれば、競争優位につながるだろう。IFRSの導入が、日本品質の訴求力向上につながると期待される。

また、日本企業にとって、経営のグローバル化は、大きな課題の一つであるが、IFRSの導入がグローバル化を加速させるきっかけになると考えられる。企業を測るモノサシが世界で共通化されると、グローバルな視点での意思決定がしやすくなるであろう。

あるレポートによれば、経理人に求められる素養も変わるとのことである。

IFRSは、細かいルールで会計処理をしばるよりも、会計処理の基本となる考え方（原則）を規定する原則主義をとっているため、経理人にもより創造性が求められるとのことである。一般的な経理人のイメージも、変化するかもしれない。

国際会計基準標準化の行方はまだ予断を許さないものの、企業経営者としては、その本質を見極め、大きな流れを捉えた上での対応が求められよう。

本特集がその一助となれば幸いである。

グローバル化時代の日米関係の今後

— 経済と文化の両面から求められる関係とは —



ジョーンズ・ホプキンス大学
 高等国際問題研究大学院
 エドウィン・O・ライシャワー
 東アジア研究所 所長
 ケント・E・カルダー博士

グローバル化した冷戦後の世界、中国やインドなど新興国の台頭など、大きく変わる世界情勢を背景として、いま日米関係をしっかりと見直す時期にきています。そこで今回は、駐日大使を務めたエドウィン・O・ライシャワー門下の知日派研究者で、日本メディアへの登場も多いケント・E・カルダー博士をお招きし、長年にわたって日米関係を見据えてきた経験から今後の日米関係について、幅広い視点からお聞きました。

ケント・E・カルダー

Kent E. Calder

1948年米国ユタ州生まれ。
 ハーバード大学政治学部でライシャワー教授の指導を受け博士号を取得。
 1983年から2003年までプリンストン大学ウッドロー・ウィルソン政治大学院で教鞭を執る。
 米戦略国際問題研究所日本部長、駐日米大使特別補佐官などを歴任。
 主な著書に「アジア危機の構図」、「米軍再編の政治学」、「日米同盟の静かなる危機」など。

ニクソンショックから始まった日本研究

塚田 カルダー博士は日米関係の権威で、エドウィン・O・ライシャワー東アジア研究所の所長をされておられます。アジア、そして日本に興味を持たれたきっかけは何だったのですか。

カルダー 私の父がフォード財団にかかわってまして、ミャンマーのヤンゴン大学の副総長を務めていました。それは私が8歳のときで、父の赴任先に向かう途中に立ち寄ったのが日本でした。つまり初めて体験した外国が日本だったわけです。このため、子供の頃からアジアや日本に興味がありました。

ハーバード大学では、ミャンマーやインド、アフリカなど発展途上国の研究を専攻していました。日本に注目するようになったのは、大学院に入学した直後の1971年、ニクソンショックのときからです。突然、ニクソン大統領がドルから金への交換を停止すると発表し、為替相場が大きく変動したのです。急速な経済発展を遂げた日本の動向が世界に影響を与えること。そして日米関係の動揺が世界的な問題を引き起こすことを実感しました。

世界は日本の急速な成長にいかに対応できるのか。そしてニクソンショックを経て日米関係はどうなるか。ところが、当時のハーバード大学には、ライシャワー教授の下で日本の政治学を専攻する学生はいなかったのです。

塚田 すると、カルダー博士はハーバード大学で日本の政治学を専攻する最初の学生だったことになりますね。

カルダー ライシャワー教授は歴史家でもありましたので、日本の明治、大正時代の歴史を研究している学生はいました。しかし、ニクソンショックがあったにも関わらず、政治学を専攻する学生はいません。これは、私にとっては大きなチャンスでした。日本と世界の関係は、これから10年、20年にかけて米国人が研究するのに相応しいテーマです。そこで、博士号試験のわずか6カ月前に、日本の政治に焦点を合わせるよう全面的に課程を変更して日本語の勉強を始めたのです。この変更は、私の人生で最も重要な決断でした。

塚田 なるほど。それ以来、博士と日本の長年にわたる関係が続いているのですね。さて、日本はかつて「ジャパン・アズ・ナンバーワン」と言われていました。しかし、最近では、ウォールストリート・ジャーナルが「ジャパン・アズ・ナンバーズリー」という記事を掲載したり、世界における日本の立ち位置は大きく変わっています。今後、日米関係はどうなるのでしょうか。

カルダー 現在は、中国の台頭、アジア情勢の変化、北朝鮮問題

などの影響で日本と米国の戦略的関係は以前よりもはるかに重要視されています。このような背景を踏まえて、日米関係の重要性を改めて認識することが必要です。

当然ながら私たちは異なる国で、文化も違います。ライシャワー教授はかつて「日本と米国は互いに向き合っているが、世界で一番広い太平洋をはさんでいる。」と表現しました。日米関係は、政治的、社会的、文化的に異なるので、簡単に悪化することもある一方で、非常に大きな可能性が存在します。

少し付け加えますと、昨今のグローバル化の進展は日米関係を複雑にする要因もはらんでいます。日米両国が中国、インド、欧州など多くの国に注視せざるを得ないがゆえに、両国間の関係が希薄になるためです。日本としても両国間の関係を強化するために、まだまだやるべきことが多いですね。

塚田 博士がお書きになった“Pacific Alliance: U.S.-Japan Relations in Comparative Perspective”「日米同盟の静かなる危機」を読ませていただきました。また、JR東海での講演も聴講させていただきました。本誌の読者に、日米両国間の危機的状況について概要をお話していただけますか。



カルダー まず一点目は、さきほどお話したように、最近のグローバル化が日米関係をより複雑にしていることです。私たちは世界全体を見なければならず、一つの国だけをフォーカスすることはできません。強固な日米関係を保つためには、コミュニケーションのさらなる強化、根回し、協調など、グローバル化に加えて、いくつかのチャレンジが必要です。

二点目は、アジアにおける地域環境の変化です。1951年にサンフランシスコ講和条約が調印されたときは、中国への禁輸措置、朝鮮戦争、東南アジアでの植民地支配などがあり、日本は太平洋地域で唯一の大国でした。したがって、米国にとって、日本と手を結んで同盟を強化することが重要だったのです。また、当時の国務長官であったジョン・フォスター・ダレス氏は、日本を特に注目し、日本にとって優位となる和平調停がなければ、日本国内の政情が不安定となり、冷戦構造の仕組みを大きく変えると懸念しました。1950年代は日米関係は比較的落ち着いた時期でしたが、現在、アジア地域は中国、韓国、東南アジアを含めて大きく変化しようとしています。

三点目は、日米両国の国内政治が大きく変化していることです。米国ではオバマ政権が発足しました。問題があるかもしれませんが、基本的には日本政府と良い関係を構築すると思います。一方、日本でも民主党政権が発足しています。両国にとって、国内政治、グローバル化、地域の変化により、両国の戦略的關係に注力することが徐々に困難になっています。

さらに、世代交代という問題もあります。1950年代には、戦争とその後の占領を通じて日本のことをよく知る米国人がたくさんいました。そして、お互いを敵として戦ったという過去と、それを経て発生した不安感が1960年代の安全保障条約につながりました。現在、このことを若い世代は覚えていません。当時の危機感が欠如しているため、日米交流が希薄化しているのです。

その影響は、米国への日本人留学生の数が10年前より約20%も減少していることに表われています。一方で、韓国人留学生の数は日本人の約2倍です。韓国の人口は日本の半分にも関わらず、このような状況になっています。

私は日本人の国際感覚や創造性、ダイナミズムを信じていますが、多くの人たちが日本は内向きになっていると言ひ、実際に海外で勉強する留学生が少なくなっています。これは単なる数字の問題かもしれませんが、学生間交流の重要性を考えると無視できる問題ではありません。

塚田 日米交流発展の観点から日立は企業の社会的責任推進のため米国でさまざまな活動を行なってきました。例えば、ワシントンの日立ファウンデーションがその一つです。当ファウンデーションの理事長であるマクローリー氏を筆頭にCFR（外交問題評議

会)のフェローシップ・プログラムも後援しています。このような草の根の努力は非常に重要なことだと考えています。

カルダー すばらしい試みです。何人かの私の学生も日立ファウンデーションの支援を得て日本に行きました。私たちの経済関係はいろいろな意味で非常に流動的です。だからこそ、経済以外の分野にも目を向ける必要があります。私たちは、人間としてお互いの社会に関心を持ち、少なからずの理想を抱いています。こうした活動に対する貢献はとても重要なことです。

日本と米国がお互いに協力できる分野

塚田 日本の民主党政権に期待されること、特に日米関係についてお聞かせください。

カルダー 現在の日米関係には、さまざまな変化が必要です。民主党政権の誕生はこれを実現する良い機会です。しかし、安全保障の面では、東シナ海や北方領土で起こった問題で明らかなように、もっと両国間での共通認識の確立が必要です。

どの政党が日本の政権を担うかに関わらず、私たち米国人は日本に対して大きな関心を持っています。そして、日本の首脳も日米関係の重要性を認識しています。重要なことは日米関係の安定にあります。米国と日本が積極的に協力できる分野は、例えば環境問題です。地球温暖化の防止、CO₂排出抑制など、より地球環境に配慮した社会を実現するための政策協調が可能であり、オバマ政権も同じように考えています。

もう一つはエネルギー効率についてです。日立は、すでにエネルギー問題のエキスパートですが、その

米国人は日本に大きな関心を持っています。米国と日本が積極的に協力できる分野、例えば環境問題も、その一つです。



役割は今後ますます重要になります。また、このほかにも大量輸送に関する協調も重要です。今後の日米首脳会談で大量輸送が前向きに取り上げられることを期待しています。

このように、社会学、インフラ開発、エネルギー、環境に関係する分野は、日本の民主党政権が米国と緊密に協力できる分野です。本年11月のG20とAPEC開催を通じて日米両国はこの分野で協調路線を強化できると思います。

塚田 日立は現在、社会イノベーション事業として、電力、輸送、都市開発、ITの製品やサービスに注力しており、また情報関連の分野でも大きな組織を持っています。ビジネスの観点からも、より緊密な日米関係に向けた貢献ができると思います。

カルダー まさにその通りですね。15年ほど前に *Pacific Defense* 「アジア危機の構図」という本を書きました。これは日米関係の包括的強化に関するもので、そこで取り上げたのが国際共同プロジェクト構想です。

両国の国民が理解でき、人々の生活にとって有益で、両国間の協力関係を象徴するようなプロジェクトです。貴社とゼネラル・エレクトリック (GE) との原子力分野におけるジョイント・ベンチャーはその一例ですね。

大量輸送の分野でも日米での共同プロジェクトの機会があると思います。共同プロジェクトは、第三国、例えばインド、中国、ASEANなどを交えたものも有効です。これらのプロジェクトは民間資金だけでは難しい場合が多く、政府の支援が必要です。オバマ政権は、さまざまな財政問題を抱えながらも、共同プロジェクトの実施を積極的に検討中です。このことは、政府保証を受けてリスクが減少すると

いう意味でとても良いことです。

塚田 グローバル化についてですが、私は、日本・米国・中国の関係が政治的および経済的に重要な役割を果たしていると思います。この関係は今後どのように進展していくのでしょうか。現在は日中との間でさまざまな課題がありますが、中長期的には日中関係は東アジア地域、そして米国も含めて非常に重要になると思います。将来的にはどのような方向に進むとお考えですか。

カルダー とても重要な指摘だと思います。私も日米中の安定的な協調は重要だと思います。ライシャワー教授は、三国間関係は、日米関係の強さがベースになると語っていました。強い日米関係の継続が、中国との対話に良い影響を与えますし、これを中国も尊重します。また、日米の安全保障条約も強力であるべきですが、ここでは中国を蚊帳の外に置かないことが大切です。

つまり米国と日本の協調を確保した上で、中国との良好な関係を築くことです。その流れの中で、日米で重要な課題となっているエネルギーと環境分野は、中国においても同様です。三国間のエネルギー・イニシアチブは、例えば中国のエネルギー効率の改善、環境汚染の減少、石炭の高品質化など、さまざまな分野の支援が考えられます。

塚田 石炭火力発電の効率化によるCO₂の排出削減などですね。

カルダー その通りです。これらの問題は本質的に協力を必要とするもので、この他にもテロ対策や海上保安など、中国を含めて協力できる分野は数多く存在します。ちなみに、日米同盟は単なる軍事的同盟ではありません。同盟には二国間の経済的な協調も含まれています。

日立は社会イノベーション事業に注力しており、より緊密な日米関係のためにビジネスの観点から環境問題に貢献できます。



例えば、レアメタルなどの貴重な資源は、どの国も禁輸措置にしたり、経済的な圧力的手段に使ったりすべきではありません。米国と日本が協力して、いかなる国も不当で経済的な圧力を他国にかけることがないようにするのも同盟の役割です。

発展するアジアにおける日本企業の展望

塚田 日立総研は、北京分室を今年5月に開設しました。そして、二つ目の海外分室をインドのニューデリーに開設する予定です。インドは、国際社会とアジア社会を考えたとき非常に重要な位置にあると思います。インドを含めて今後のアジアの位置付けは、世界経済の中でどうなるのでしょうか。そして、この中で日立のような民間企業がどのように活動すべきか、お話しいただけますか。

カルダー 現在、中東と日本、中国、韓国を含む北東アジアの関係を扱った本を執筆中です。かつては、東アジア、南アジア、中東は離れたものだと思われていました。しかし、中国とインドの急速な成長により、原油や天然ガスなどのエネルギーフローが変化し、貿易の相互依存も伴ってアジアは5年前と比べて大きく変化しています。これにより、経済面で、より統一されたアジア、つまり、緩やかながら相互関係を強化する共同体が構成されつつあります。

ご存知の通り、2009年にアジアは世界GDPの約24%を占めています。この推進力が中国とインドです。中国の急速な経済成長に向き合うために日米関係の強化が必要だと先ほど申し上げましたが、インドも次なる経済大国として成長が期待されています。インドは今後20年間の成長が中国と同じ速度、あるいはそれを凌ぐものになるかもしれません。主な要因は人口統計です。現在のインドの人口の約31%が14歳以下です。中国では約19%ですから非常に大きなギャップがあります。

塚田 中国は高齢化社会に向かっていきますね。

カルダー それは、一人っ子政策の影響によるものです。インドの平均年齢は約26歳なのに対し、中国は約35歳です。その意味で、インドには大きな可能性があるといえます。さらに、インドの中間層は2000年以降のわずか10年間で約4倍に増加しています。消費国としても、インドは注目すべき国です。しかし、その一方でインフラが、あまりにも欠如しています。コンサルティング会社のマッキンゼーは、最近の調査でインドでのインフラ整備には今後20年間で約1.2兆ドルの投資が必要になるだろうと試算しています。

特に道路などの輸送インフラは早急に改善が必要です。

一方、徐々にですがインドの道路事情は良くなっています。ニューデリーには立派な新空港が完成し、デリー・ムンバイ間産業大動脈構想が、日本の協力で進んでいます。また、国全体での発電・送電などエネルギーシステムのニーズは今後膨大になると考えられます。

ちなみに、地政学的に見てもインドの役割は非常に重要です。イラク、アフガニスタンなど、情勢の不安定な地域の安定に向けて米国は動いているのですが、だからといって世界の全地域をカバーすることはできません。インドは100万人以上の兵力を持ち、国連の平和維持活動の最大の支援国です。その意味で、特に中央アジアの安定化に重要な役割を果たす国が、私はインドだと考えています。

経済と文化の両面で世界に貢献する日本

塚田 カルダーさん、文化についてお話ししましょう。私は文化に関するカルダーさんのコメントに非常に感銘を受けました。文化が、この新しいグローバル社会で真に重要であるとおっしゃいました。アメリカ連邦議会でお茶会を催されたとも伺いました。その際に裏千家の大宗匠をお招きになったそうですね。

カルダー これまでお茶会は3回開催しています。ワシントンの国立大聖堂での献茶会、ローラ・ブッシュ大統領夫人をお招きして大使公邸で開催したお茶会、そして連邦議会でのお茶会です。ちなみに大使公邸でのお茶会は大統領夫人が初めて日本大使公邸に招待されたケースとして、ホワイトハウスのウェブページでも紹介されています。

連邦議会でのお茶会は、国際関係委員会委員長のトム・ラントス氏が大宗匠にお茶会を依頼して同議会内の聴聞会室で行われました。その後、大宗匠は、メリーランド州アナポリスの米国海軍兵学校の学生の前で献茶会を行いました。大宗匠は第二次世界大戦で特攻隊に入っていましたので、アナポリスには特別な感情をお持ちでした。私の父の従兄弟は1941年にパールハーバーで戦艦ウェストバージニアの指揮官をしていました。このように私たち2人はお互いに戦争に関係していたのですが、偶然にも私の還暦60歳の誕生日に、この献茶会が重なったのです。このことは、私にとっても非常に感慨深いものがありました。

塚田 大宗匠をアブダビにもお連れしたそうですね。

カルダー 大宗匠とはアブダビに2回ご一緒させていただきました。日本と中東の関係は経済的に非常に強く、例えば、アブダビは原油の約60%を日本に輸出しています。このため、アラブの人たちは日本の文化に強い関心を持っているのに、両国の人的交流はあまりさかんではありません。

そこで私が考えたのは、茶道を中東に紹介することでした。アラブ人は武士道概念などに興味を持っています。茶道は武士道の伝統の一部ですから、「茶道外交」が日本と中東の経済的・戦略的關係も強化するのではないかと考えました。

私は大宗匠に、中東訪問を提案し、アブダビ訪問が実現しました。UAEのモハンマド皇太子は、お茶会に大変興味をお持ちになり、お二人は、真の友情とお互いに尊敬の念を持ちました。また、大宗匠は、茶室を皇太子の宮殿に寄贈し、茶室の入口の扁額を皇太子の直筆でお願いしました。皇太子は、アラビア語で書道をするのがとても上手で、アラビア語が右から左に書くことを除けば、日本の書道に似ています。皇太子直筆の扁額は、宮殿にある大宗匠の茶室の入口に今も飾られています。その後、皇太子は大宗匠を年に一度ご招待するほど。これが私の提唱する茶道外交です。

塚田 まさに混合文化ですね。政治と経済は非常に重要ですが、その基礎になるのが人間と人間の関係です。私たち自身、ビジネスマンとして、競合会社と競争していますが、その裏にあるのは、おのおのの文化です。日本には長い歴史があり、私たちはそれに自信を持つべきだと思います。

カルダー 文化は日本の大きな強みです。日本独特の茶道の伝統は海外で非常に高く評価されています。ほとんど共通点のなかった人々が茶道を通じてとても親密になります。これは日本にとって素晴らしいことで、経済的かつ政治的な外交の場で有効なものになります。

塚田 最後になりますが、日立はグローバル企業として、さらに成長し、企業の社会的責任を通じて国際社会に貢献したいと考えています。われわれ日立に対して何かご提案はありますでしょうか。

カルダー 貴社には世界に貢献できる大きな可能性があります。それは経済と文化の組み合わせです。もちろん、企業の競争力、技術力、エンジニアリングの発想も重要です。先行きが不透明な現代社会では、システム・エンジニアリングはリスクが高いとされています。しかし、実際には、社会全体を理解する力が必要です。

世の中に必要なのは個別のテクノロジーや個別の人々ではなく、全体像を見渡せる社会的・組織的なエンジニアリングです。貴社はシステム・エンジニアリング分野で世界の卓越した企業です。長い間、特に過去10年間、多くの企業が、大規模なシステム・プロジェクトから撤退しました。その意味で貴社のビジョンは非常に野心的です。中国、インドそしてアラブ世界でも、貴社のビジョンが有効であると感じました。UAEは、地球に優しい都市の開発、アラビア湾のインフラ開発に強い関心を持っており、一方で中国とインドでも大きなニーズがあります。米国でも、これらの社会的な再開発ニーズがあります。過去20年間の不景気と先行き不透明感により、社会インフラ関連の多くの企業が姿を消しました。貴社は、将来に向けた重要なコンセプトを追求する数少ない企業です。社会インフラは経済と文化の両面の考察が必要で、このことは中東をはじめとする新興国では重要です。

貴社は日立ファウンデーションなど、さまざまな活動をされていますが、文化外交を通じて社会的関心事を表明されることを希望します。お茶会だけがその例ではなく、さまざまな芸術面での交流も考えられると思います。グローバル化を通じて文化は世界を結び付けます。日本人は西洋社会に適應することが非常に得意とされていますが、その中で永遠に続く日本独自の伝統も失わないでほしいと思います。

塚田 本日は大変貴重なお話をいただきどうも有難うございました。

対論後記



ケント・カルダーさんとは、何回か会食を共にしたのですが、そのたびに人脈の広さには感心しました。政治家から若い人まで実に幅広い。これがカルダーさんの情報をさらに豊かにしています。

最近、日米関係がいろいろに語られるので、あっちこちから引っ張りだこです。太平洋を頻繁に往復して、駆け巡っていらっしゃるのですが、お疲れの様子など、これっぽっちも見せたことがありません。エネルギーに溢れており、文化に対する深い思いなど、優しさも感じさせてくれます。今後も日米関係の発展のため、さらなるご活躍を期待します。

日本的経営の行方

研究第一部 部長 塩田 光男

1. はじめに

日本的経営は、ある時は賞賛され、ある時は軽べつされてきた。第二次大戦後日本経済が復興にもがいていたころは、「企業における近代化の遅れを嘆く際の常用語」^[1]であった。1958年ジェームス・アベグレンが「日本の経営」^[2]において終身雇用、年功序列、企業内組合の特徴を指摘し日本的経営を前向きに評価したのが転機となった。高度成長期を経ると、日本の高い成長、高い生産性の伸びの源とされ、1980年代には海外でもお手本とされた。しかし、1990年代のバブル崩壊以降は評判を落とし今に至っている。

「日本的」経営というからには、日本特有の文化（集団主義、儒教的教養）や歴史（江戸時代の幕藩体制、明治維新と富国強兵、戦中の戦時経済体制、戦後の農地解放と民主化運動）と無縁であろうはずはない。しかし、欧米以外で初めて工業化に成功した日本の事例は、次に続く新興工業国にとって手本となる普遍的な部分があると思われる。まして、日本企業自身がその日本的なるものに囚われて、日本的経営を修正、進化させていくことができないはずはない。

本稿では、日本的経営の定義を主に雇用慣行部分に限定しつつ、その定義の範囲内では実はそれほど「日本的」ではなく、むしろ新興工業国という発展段階においては普遍的経済合理性を有することを明らかにする。次に、日本が先進国化した結果として、日本的経営が成果主義導入により一部修正を受けている現状を述べる。さらに日本的経営が直面しているチャレンジを記し、日本的経営の行方について考察してみたい。

2. 日本的経営とは

内閣府は2006年度版の経済財政白書^[4]において、「日本的経営モデルの特徴として挙げられる要素を簡単に整理すると、第一に、終身雇用と年功賃金制に代表される企業内部組織、第二に、企業内部から昇進した経営者と銀行を中心とした企業統治のしくみ（企業の効率的運営を担保する監視と規律付けのしくみ）、

第三に、企業グループや系列といった企業間の長期的な取引関係の構築といった3つの要素を挙げることができる。」としており、本稿でもこれを定義とする。

第一の要素、終身雇用がいつ定着したのかについては、「明治末年・大正初期までブルー・カラーの企業間移動率はかなり高かったのであり、終身雇用制はむしろ第一次大戦後の大企業において徐々に定着したもの」^[1]という説もあれば、「第二次大戦中に行われた統制経済の諸制度にあるという説」^[4]もある。

いずれの説をとるにせよ、終身雇用が定着していなかった時代があったことは共通しており、「日本的」家制度や集団主義を終身雇用定着の主たる理由とすることには無理がある。「すなわち、日本的経営の核心であると思われる終身雇用制度でさえ、実は日本経済の一定の発展段階における特定の経済状況の下で一般化した雇用制度に過ぎないのであって、わが国固有の社会体制に根ざした日本経営史上不変の雇用体制ではない」^[1]とされている。

第二の要素、企業内部から昇進した経営者のしくみが定着したのは第二次大戦後とみられる。財閥解体とともに旧経営陣のパージが行われ、企業の経営と所有の分離が急速に進んだ結果と考えられている。しかし、日本ほど突然でなくとも、時間をかければ企業の経営と所有の分離は進むものであり、日本特有の事情とは思えない。現に、GEやIBMなど米国の一部の大企業では企業内部から昇進する経営者のしくみを持っている例がある。

第三の要素、企業グループや系列といった企業間の長期的な取引関係の構築は、自動車産業が典型例だろうが、第二次大戦後の生産の拡大とともに定着したとみて良いだろう。特に、ジャスト・イン・タイムの生産方式は1980年代以降海外企業にも移植されている。

こうみえてくると、日本的経営の3つの要素が揃うのは第二次大戦後の大企業においてであることが分かる。それは、当時の経済環境の下では、大企業にとって日本的経営が経済合理性を有していたからと考えられる。

3. 日本的経営の経済合理性

小宮隆太郎青山学院大学国際政治経済学部教授は1988年の論文^[5]で、「終身雇用・年功序列のシステムが、少なくとも現代の日本の社会的環境のもとでは、他の企業組織・雇用慣行方式以上に経済的合理性をそなえている」と述べている。さらに、「日本の経営者は従業員（ただし「社員」）の集団の代表者という性格が強く、企業経営上、株主の意向を忠実に代表する代理人という性格は希薄である」とし、日本的経営の企業は利潤最大化ではなく社員一人当たり所得最大化を図っているという仮説を基に静学モデルを作成。日本における大企業と中小企業間の賃金格差、大企業本体のスリムさ、従業員選抜における慎重さと訓練への熱意を説明している。

岩田龍子元武蔵大学教授は1977年の著作^[6]の中で「『日本的』経営制度が、ある意味で“競争的”といわれる米国社会以上に激しい競争を、組織の内部に生み出していることを指摘したい」と述べ、「“エコノミック・アニマル”とまでいわれる日本人社員の猛烈な働きぶり」を説明している。

これらの論文、著作では、日本的経営の第一の要素「終身雇用と年功賃金制」、および、第二の要素「企業内部から昇進した経営者のしくみ」の有する経済合理性が説明されている。すなわち、終身雇用を保証することで社員の企業への帰属意識と忠誠度を高める。通常、年齢とともに仕事の熟練度は増すので会社への貢献度は高まる傾向があるが、年功賃金制においては、その会社への貢献度と比べても、若年時にはより低い賃金を、熟年時にはより高い賃金を設定する。これが、企業に定着し長期に勤務するインセンティブとなる。長期に勤務するつもりは社員の短期的利益ではなく長期的利益を追求する。例えば、ロボットの導入が特定の職を奪うことになっても、社員は配置換えをいとわず積極的に取り組む。また、企業内部から昇進した経営者は、こうした社員に対し一人当たり所得最大化を図る経営で報いる。労働投入量（本体社員数）を絞り、外部労働市場での賃金よりも高い賃金を設定する。すべての新卒新入社員には将来経営者へと昇進する機会が与えられ、同期入社社員は同一資格内では小さい賃金格差の中で常に切磋琢磨、競争し、昇進の各段階において選抜される。経営者たる潜在的な能力を証明するための競争が同期入社社員の間で繰

り上げられる。通常、同期入社社員が同じ部署にいることはないので、この競争によって部署内にあつれきが生じることはなく、部署内チームワークは阻害されない。一方、後輩に対しては、そもそも潜在能力の高い新卒者のみを採用し、入社後はOJT (on-the-job training) などで教育・訓練に熱心に取り組む。年功序列のもとで自分が若いときにいわば会社に貸しにした部分を自分が熟年になったときに取り戻すためには、後輩に自分と同等もしくはそれ以上に会社に貢献してもらう必要があるからである。これらのインセンティブとモチベーションの組み合わせが促す行動が、人的資本 (human capital) の集積体としての企業の能力を高めることになる。家族主義的温情主義ではなく、モーレッツ社員を生み出す競争促進的側面にこそ日本的経営の経済合理性はあるとされている。

筆者はさらに第三の要素「企業グループや系列といった企業間の長期的な取引関係の構築」のうち、本体から企業グループや系列（関連会社や協力会社）への社員の移動も、日本的経営の経済合理性を支える部分と考える。つまり、同期入社社員が昇進の各段階において選抜された結果、選抜されなかった社員が本体に残らないしくみが必要となる。官庁やパートナーシップ制を取るコンサルティング会社のアップ・オア・アウト (up or out) 制（官庁で言えば事務次官になれなかった同期人材は天下って官庁を去る）と似ている。一方で外部労働市場へ放り出せば終身雇用が守れない。そこで、本体から去る社員の受け皿が関連会社や協力会社に求められる。本体入社社員に限定した家族主義的温情主義がここにあるといえよう。

1970年代まで米国大企業の一部（GE、IBM、コダックなど）が同様な経営を行っていたことや、トップこそ財閥家出身者が多いがそのほかは良く似た雇用慣行を韓国企業が有していることなどから、日本的経営は日本独自のものではなく、ある程度普遍性を有する経営システムと思われる。すなわち、工業化に離陸した新興工業国において、身分制に囚われることなく誰もが勉学と努力によって立身出世を夢みることができる時代において、経済合理性を有する経営システムの一つといえる。

4. 成果主義導入による修正

日本的経営の3つの要素は相互に補完的であり、企業内コーディネーションのためのインセンティブとモ

チバージョンの一つのまとまった体系を構成している。一つでも欠けると経済合理性を失いかねない。

そして、1990年代以降最も欠けつつある要素が第三の要素の「本体から去る社員の受け皿」だと思われる。企業の売上の伸びが長期的に低迷する中で、関連会社・協力会社にも受け皿が用意できず、昇進の段階で選抜されなかった社員が本体に滞留することとなった。同一資格内での賃金格差が小さい制度の下では、昇進の段階で選抜されずとも本体に残れば、社員にとって居心地の良いポジションとなる。結果、同期入社の子社員間の競争を弱めることになる。

1990年代後半から成果主義が導入されたのは、この問題への対処として同一資格内での賃金格差を広げるためだったとみることができる。成果主義の導入直後には、個人間の競争を過度に高めた結果、部署内でのチームワークが阻害されるなどの弊害が生じたが、現在では圧倒的多数の企業は、職能資格制度の下で成果主義の導入を図っており、いわば「日本型成果主義」へと修正されている。課長レベルの年収格差を成果主義導入企業と未導入企業で比べた(独)労働政策研究・研修機構の調査(2004年)^[7]では、導入企業の方が格差は大きい結果となっている。同一資格内での賃金格差を広げることで、競争に負けつつも本体に残っている社員に居心地の悪さを与えている。

現状の日本的経営は日本型成果主義というパッチワークが施された状態だが、現下の経済環境下ではパッチワークでは済みそうもない。次章では、日本的経営が直面しているチャレンジを述べ、今後二十年程度における日本的経営の行方について仮説を提示したい。

5. 日本的経営が直面するチャレンジ

5.1. 収益性の回復

株価の上昇が続いていた時代には声を上げなかった株主が、年金など機関投資家や外国人株主などを中心に物申すようになってきた。社員の代表者としての社長ではリストラが断行できないとみるや、外部から経営者を連れてくる場面もみられるようになった。また、コーポレート・ガバナンス強化の方向の中で、社員出身者でない社外取締役の権限が強化されている。日本の経営は過去には株主に十分なリターンをもたらしていたが、現在は低収益に悩んでいる企業が多く、取締役会からリストラの圧力がかかっている。

日本企業は人的資本の集積体としての企業の能力を高

めてきたはずなのに、なぜ低収益に陥っているのか。国内市場の縮小、円高などが理由として挙げられるが、一言でいうと日本が新興工業国から先進国へと成長するキャッチアップ局面を越えたことに経営が対応できていないためと考えられる。すなわち、先進国化に成功した結果として獲得した高賃金下でコモディティ化した製品の製造業で国際的比較優位を喪失したためである。

モデル例で言えば次のようになる。コモディティ化した製品を1単位生産するために、人的資本の集積が進んでいない新興工業国企業では2人かかるころ、人的資本の集積が進んだ日本企業では1人で済むと仮定する。日本企業の方が生産性が高く絶対優位にあり、だからこそ日本企業の社員の賃金は高い。しかし、コモディティ化していない製品を1単位生産するために、新興国企業では10人かかり、日本企業では2人かかるかすると、コモディティ化した製品を1単位生産することで生産できなくなるコモディティ化していない製品の数(新興工業国企業2/10単位、日本企業1/2単位)は日本企業の方が多いので、日本企業はコモディティ化した製品で比較劣位、コモディティ化していない製品で比較優位にある。つまり、日本企業は、絶対優位を背景とした高賃金下で、コモディティ化した製品でコスト競争力劣位、コモディティ化していない製品で優位に立つことになる。

問題は、日本企業で知的財産を守る姿勢が十分でなかったこともあり新興工業国への技術移転が早く、製品のコモディティ化の進行が速い一方で、多くの日本企業でコモディティ化していない次世代の製品がなかなか見つからず雇用がだぶついていることにある。

コモディティ化していない製品を次々と開発、生産し、雇用を振り向けることができない企業は、収益性回復のためには雇用を削減せざるを得ない。

これはかつて米国企業が1980年代に日本企業の追い上げにより直面したチャレンジでもある。米国経済全体では、雇用を製造業からソフト・サービス、金融、医療へとシフトした。個別の企業ベースでは、例えばIBMは1993年に生え抜きトップのエイカーズ氏を解任して、外部からコンサルタント出身で複数の会社の経営経験があるガースナー氏をしょうへいし、リストラを断行した。その後2002年には再び生え抜きのパルミサーノ氏をトップにしている。

日本も同様の方向に進み、製造業に従事する雇用は減少しよう。個別企業でも日本的経営を一時中断して本

体社員数の削減を外部の経営者に委ねるケースが増えるだろう。収益性を回復した後、再び日本の経営に戻ってくる企業もあるが、コモディティ化していない製品を次々と開発、生産し続けられる企業数は限られるため、日本的経営の採用企業数は減少していくだろう。

5.2. 社員間競争へのエントリー数の確保

日本人の勤労観も生活水準が上昇するにつれ大きく変わった。モータリゼーション社員であるよりもワーク・ライフ・バランスを重視する人が増えた。新卒者全体が減少しているだけでなく、その中で同期入社した社員間競争にエントリーしようという人はさらに減っている。

数少ない競争に積極的な新卒者は日本的経営を行っている企業を避け、外資系の投資銀行などへ流れている。日本的経営といわれた企業でリストラが行われ終身雇用を信頼できなくなると、若年時に貢献度以下の賃金に甘んじる理由がないからである。

他方で、若年失業者数は多く、卒業年がたまたま不況に当たった結果、非正規雇用に流れ、正規社員として出世競争の入り口立つことさえできない若者がいる。

公平性の観点からだけでなく、同期入社した社員間競争へのエントリー数を確保する目的でも、卒業後数年の間は新卒とみなすなどの対応を取る企業が増えるだろう。

5.3. 海外人員の取り込み

そして、日本的経営が直面している最大のチャレンジであり、かつチャンスがグローバル化だと思われる。海外事業の拡大と団塊世代の退職による国内人員減少により、多くの日本企業で海外人員比率の上昇が続くと見込まれる。海外人員はブルー・カラーだけでなくホワイト・カラーも増えていこう。海外人員の中からも経営者への選抜を進めていくことが必要になっている。ハングリー精神のある海外人員を競争に加えることで再び競争を活発化できる可能性がある。しかし、従来の日本的経営ではその選抜をめぐる競争は、経営者たる潜在的能力を証明する競争、全人格の競争であり、その判定は数年一緒に働き、頻繁にコミュニケーションしていれば可能なものの、マニュアル化できる類のものではない。最近では社内公用語を英語にする日本企業も現れているが、機械翻訳技術が格段に進歩するのでなければ、言葉の壁は残り、選抜の過程が海外人員には不透明に映るおそれがある。

5.4. ダイバーシティへの対応

従来、日本的経営は日本人男性新卒者の一様な集団を前提に成立してきた。しかし、現在は、社員は一様

ではなくダイバーシティが生じている。海外人員、女性、経験者採用、非正規雇用など。外部労働市場が、経営者層も含め、形成されていくだろう。対応して、日本企業の経営も多様化しよう。ある企業は日本的経営を完全に放棄し、外部労働市場から調達した社員を主とする。ある企業は人的資本の集積体の部分（コア人材）を狭く絞り込み、その他は非正規雇用や外注で補う形で、縮小した形で日本的経営を維持していく。また、ある企業は海外人員も含めて拡大した形で日本的経営を続ける。経営の多様化の結果、日本の大企業の多くに共通してみられる経営システムというものは存在しなくなるのかもしれない。

皮肉なことに、従来のままの日本的経営は、日本企業ではなく新興工業国企業においてこそ存続するのではないだろうか。

6. おわりに

本稿では日本的経営が今後どのように変容する可能性があるか私見を述べた。短期利益志向が強く、社員も社長も企業の利益よりも自己の利益を優先させ、2008年に倒産したリーマン・ブラザーズに典型的にみられる米国的経営にも反省と変容が求められている。日本企業にとって米国的経営の物まねは解とはならない。米国的経営とは異なる普遍的経済合理性を有する進化した日本的経営を生み出す努力は続く。

参考文献

- [1] 中川敬一郎『日本的経営』日本経済新聞社、1977年
- [2] ジェームス・アベグレン『日本の経営 新訳版』日本経済新聞社、2004年
- [3] ジェームス・アベグレン『新・日本の経営』日本経済新聞社、2004年
- [4] 内閣府『平成18年度版 年次経済財政報告書』2006年
- [5] 伊丹敬之、加護野忠男、伊藤元重『日本の企業システム』有斐閣、1993年
- [6] 岩田龍子『日本的経営の編成原理』文眞堂、1977年
- [7] 宮本光晴『なぜ日本型成果主義は生まれたのか』日本労働研究雑誌(No. 585)、2009年4月
- [8] ポール・ミルグラム、ジョン・ロバーツ『組織の経済学』NTT出版、1997年
- [9] 米川伸一、下川浩一、山崎広明『戦後日本経営史 第III巻』東洋経済新報社、1991年
- [10] 宮本又郎、阿部武司、宇田川勝、沢井実、橋川武郎『日本経営史 新版』有斐閣、2007年

IFRS の企業経営への影響

研究第三部 副主任研究員 石川 淑子

IFRS は、International Financial Reporting Standards（国際財務報告基準）の略で、IASB（国際会計基準審議会）が設定した会計基準である。2009年6月に金融庁が「2012年をめどに判断を行い、早ければ2015年にIFRSの強制適用を開始」との日本への導入ロードマップを発表して以降、にわかに注目を集めている。

日本国内の反響、関心はIFRS導入プロジェクトのあり方から国際政治での利害調整に関するものまで多岐にわたるが、本稿では、現在進行中のIFRSの改訂プロジェクトの進展を踏まえ、強制適用が想定される2015年時点におけるIFRSの日本企業の企業経営にもたらす影響に焦点を当てて考察する。

1. IFRS の考え方の背景と特徴

会計基準の国際的な統一化の背景には、グローバル化した経済および資本市場の存在がある。多国籍企業の出現、グローバルな資金調達などを背景として、企業間の財務諸表の比較可能性が、アナリスト・投資家から求められている。その要請を反映し、IFRSは、財務諸表およびそのほかの財務報告において、高品質で透明性があり、かつ比較可能な情報を要求し、世界中のさまざまな資本市場の参加者およびそのほかの財務情報利用者、特に投資家の経済的意思決定に役立つことを目的として作成されている。

IFRSの基本的な考え方を特徴付けるものとしては、「資産負債アプローチ」、「原則主義」、そしてその結果としての財務諸表の表示が挙げられる。

(1) 「資産負債アプローチ」

第一の特徴は、利益測定における考え方である。すなわち、日本の会計基準が「収益費用アプローチ」を重視し、「期中にいくらもうけたか」を示すことを重視するのに対し、IFRSでは「どれだけ資産、負債が増減したか」が重要視される。資産・負債の正確な捕捉が重要になり、オンバランス項目も増える。例えば、研究開発費、リース、退職後給付、のれん、有給休暇など、日本基準ではオンバランスとされてこなかった

項目が、IFRSでは資産・負債として計上されることになる。

資産・負債の価値は、公正価値をもって評価される。IFRSにおける公正価値とは「取引の知識があり、自発的な当事者間で、独立第三者間取引として、資産が交換され、負債が決済され、あるいは、持分証券が付与される価額」と定義される。具体的には①市場価格やその他市場から得られる情報を基礎として算定する「市場アプローチ」、②対象物からの将来キャッシュフローや収益・費用の現在価値を基礎として算定する「収益アプローチ」、③対象物を現時点において同等物に取り替える際に必要な支払額を基礎として算定する「原価アプローチ」などの評価方法のいずれか、または複数の評価方法を組み合わせて測定される。

(2) 「原則主義」

第二の特徴は、会計処理の原理原則のみを示し、詳細の規則や数値基準は基本的に示さないという基準設定における考え方である。詳細規定が多く「細則主義」と呼ばれる米国・日本基準と比べ、財務諸表作成者たる企業の判断の余地が大きくなる。

(3) 財務諸表の表示

財務諸表の表示も変更になる。特徴としては、①B/S、P/L、キャッシュフロー計算書の3つの財務諸表それぞれの表示区分が営業、投資、財務に共通化されること（現在改訂プロジェクトにおいて検討中）、②継続事業と廃止事業が区分表示されること、③「資産負債アプローチ」に基づく公正価値の増減を含んだ包括利益が包括利益計算書の最下段（ボトムライン）に明示されることなどが、日本基準との主要な相違点として挙げられる。日本基準ではボトムラインであった純利益は包括利益の上段に引き続き表示される。IFRSによる財務諸表の表示の下では、各区分の事業の状況が把握しやすくなるとともに、ボトムラインの変化により企業イメージや業界内順位が変化する可能性も生じてくると考えられる。

2. IFRS 導入の企業評価への影響

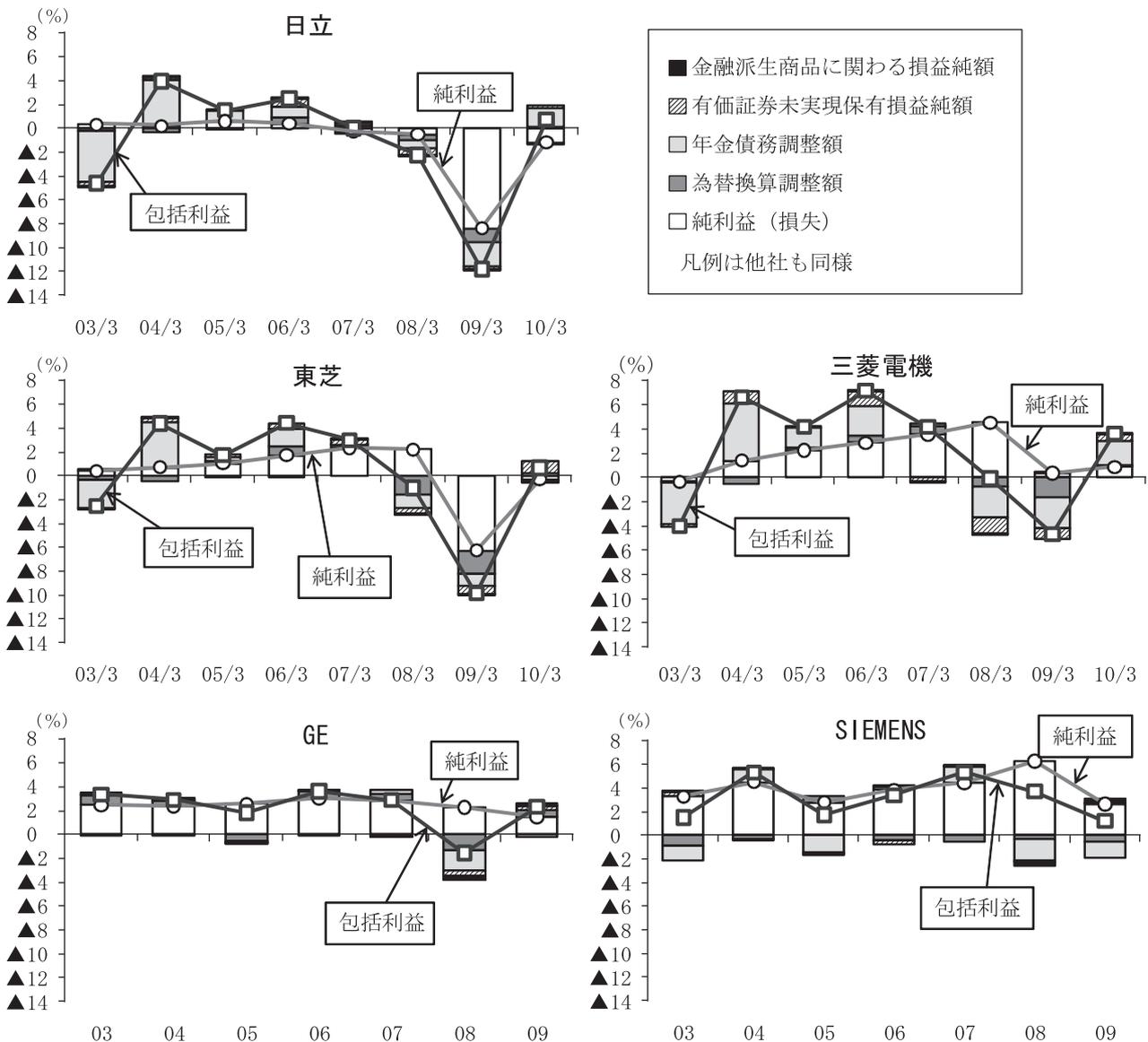
2.1 定量的影響

IFRS の導入により、企業の財務報告では潜在的リスクを含む資産・負債がオンバランス化され、公正価値で評価されるため、利益の増減幅が拡大すると見込まれる。実際に IFRS が企業業績の見え方に与える影響を確認するため、日立ほか内外の電機メーカー計5社（日立、東芝、三菱電機、GE、SIEMENS）が公表している財務データを使用して、包括利益と純利益をそれぞれ総資産で割った ROA の年次推移を比較した（図1）。

各社とも包括利益の変動幅が、純利益を上回って推移していることが確認された。内訳を見ると、年金債務の調整額や為替換算などの変動が大きく、全体の包括利益の動きに影響している。IFRS ではこの包括利益がボトムラインとして表示されるため、財務諸表の見え方は大きく変化することになる。

2.2 企業価値評価への影響

IFRS はあくまで会計基準であり、基準が変わっても経営実態に変化がない以上、理論的には企業価値は不変である。ただし、上記のようにオンバランス情報の増加などにより潜在的リスクも含めた企業経営情報



注:SIEMENSの純利益・包括利益は少数株主持分込み。その他の企業は少数株主持分を含まない
資料:各社資料より日立総研作成

図1 IFRSのROA(利益/総資産)への影響

の透明性が高まるため、IR活動などにおいて自社が保有するリスクに関する説明が重要となるなど、直接的、間接的に企業経営に一定の影響を与える可能性がある。こうした状況下、経営に求められる対応としては、以下の2点が考えられる。

第一が、IR活動での対応である。財務諸表上の数値が変わっても、経営の実態は変わっていないということを、原則主義の下、企業自身が行った会計処理方法の選択の適切さなども含め、きめ細かに説明していくことが必要とされる。

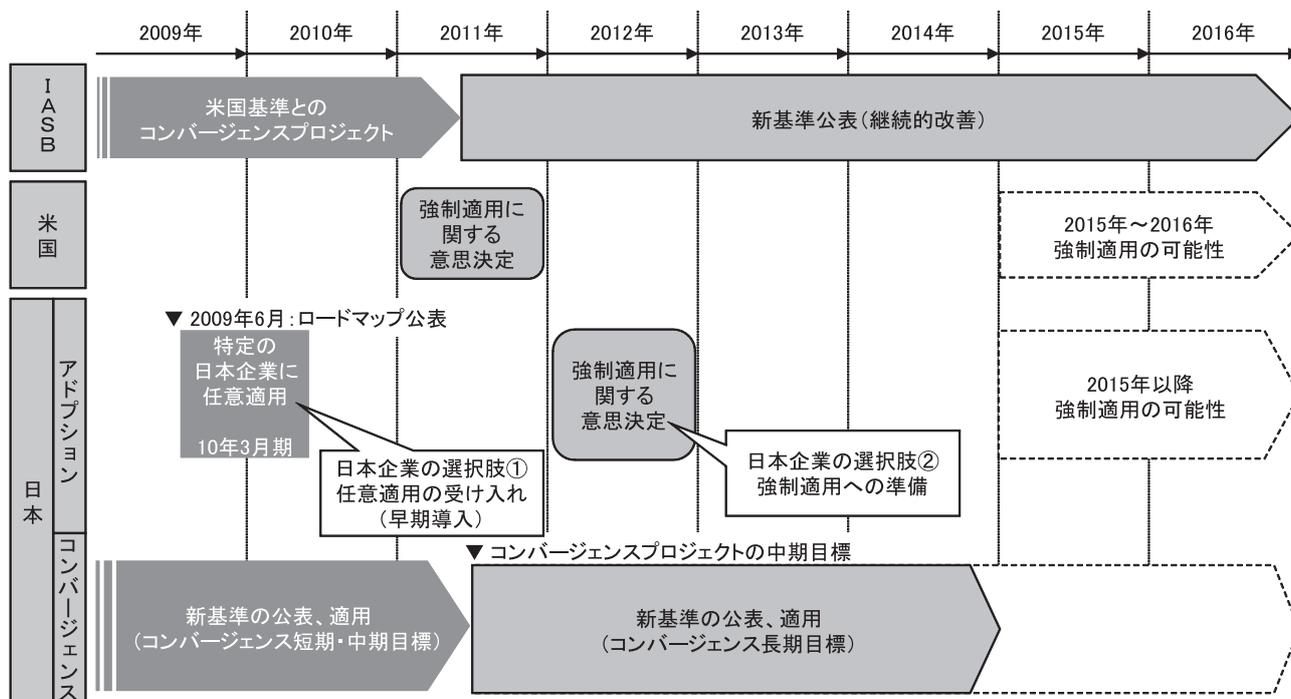
第二が、適切なリスク管理である。保有資産・負債の潜在的なリスクを適正に評価した上で、会社が保有すべきでないリスクに関しては、ヘッジや切り出しによる対応を行うことが重要になる。潜在的なリスクを含む保有資産・負債は、数多く存在する。例えば資産面では、部分計上が必要となる研究開発費は、将来的に減損のリスクにさらされることがないよう、研究開発が実用化に直結するか否かの早期見極めが必要になる。また、排出権取引もオンバランスで公正価値評価の対象となり、価格変動のリスクに直面するため、排出権管理体制の整備などの対応が求められる。負債面では、退職後給付は、積立不足が負債および損失に一

括計上される見通しであり、年金制度の見直しなどによって企業負担の軽減を図る必要も出てくる可能性がある。保有資産のリスクの見極めは今まで以上に必要になるが、その一方で、資産を減らすことのみにとらわれず、リスクと見合わせて収益性の高い資産は積極的に取得し、包括利益の拡大可能性を確保しておくことも重要である。

3. IFRSの採用動向

IFRSは、2005年のEUによる採用をきっかけに普及が拡大し、国連加盟国数の半数以上に及ぶ世界120カ国・地域以上がすでにIFRSもしくはIFRSに準ずる自国基準を採用している。ただし、世界の企業の株式時価総額の3割を占める米国では、IFRSは採用されておらず、具体的採用日程も不明確となっている。米国および日本は、2000年代後半以降、自国基準とIFRSとの差異の解消による取れん（コンバージェンス）作業を推進してきたが、今後は両国によるIFRSそのものの自国基準としての採用（アドプション）の動向がIFRSの国際標準化の進展を左右する状況となっている（図2）。

IFRSと自国基準の差異のかなりの部分を解消して



資料:各種資料より日立総研作成

図2 IFRS アドプション (採用) / コンバージェンス (取れん) の日米ロードマップと企業の対応

きた米国では、2008年11月にIFRSの採用に向けたロードマップ案(2009年に任意適用開始、2014年以降の強制適用の可否を2011年に判断)をSEC(証券取引委員会)が公表したが、その後2010年2月に2009年の任意適用を撤回するとともに、強制適用のスケジュールを1年後ろ倒しし、2015年以降とする旨の声明を発表している。日本は前述の通り、金融庁が2012年をめどに採用可否を判断し、早ければ2015年に強制適用開始としている。なお、任意適用については、すでに2010年3月期より開始し、当面の適用対象は、上場企業の連結財務諸表のみとなっている。ただし、親会社がIFRSを採用した場合は、非上場であってもIFRS対応に必要な情報を親会社へ提供する必要が生じる。

さらに、IASBでは、IFRSと米国基準とのコンバージェンスなどを含めた改訂プロジェクトが進行中で

あり、今後2011年にかけて数多くの改訂基準が公表予定である。米国基準とのコンバージェンスは米国のIFRS採用の条件の一つにもなっており、日本の強制適用時にはIFRSの内容も変わっている可能性が高い。企業は今後の基準改訂を見据えた対応が必要とされている。

これらのロードマップを踏まえると、日本企業の選択肢は、①任意適用の受け入れ(2010～2014年に早期適用)、②強制適用への準備(2012年の判断を待って2015年以降適用)の大きく2つが考えられる。グローバル対応目的の早期導入が一部大企業を中心に見込まれる。IFRSの導入に関しては、まだ多くの課題がある。公正価値とは何かなどの理論面とともに、実務面でも導入後の決算事務負担増、システム変更対応、社内人材の不足などの課題対応がある。産学官の今後の議論に注目を要する。

<参考> IFRS 関連キーワード一覧

	キーワード	解説
1	ASBJ (Accounting Standards Board of Japan) 企業会計基準委員会	2001年に設立した日本の会計基準設定主体。公益財団法人財務会計基準機構の内部組織
2	FASB (Financial Accounting Standards Board) 米国財務会計基準審議会	1973年に設立したUS GAAP 設定主体。民間の独立機関
3	IASB (International Accounting Standards Board) 国際会計基準審議会	2001年にIASC から改組したIFRS の設定主体。IFRS 財団に所属
4	IASC (International Accounting Standards Committee) 国際会計基準委員会	IASB の前身。1973年に設立した、国際会計基準の作成を行う民間機関
5	IFRS (International Financial Reporting Standards) 国際財務報告基準	IASB が設定した会計基準の総称。IASB の前身 IASC 時代に作られたものも含めた、基準書と解釈指針から構成
6	MOU (Memorandum of Understanding) 覚書	IFRS での MOU は、IFRS と US GAAP との間で識別された差異のコンバージェンスに関する合意。IFRS を策定する IASB と US GAAP を策定する FASB が 2006 年 2 月に締結
7	SEC (Securities and Exchange Commission) 米国証券取引委員会	1934年に設立された連邦政府機関。投資家保護のために、証券取引法規を管理
8	US GAAP (Generally Accepted Accounting Principles in the United States) 米国会計基準	米国における会計処理および報告に関する規則・基準
9	アドプション	IFRS そのものを自国の会計基準として適用すること
10	コンバージェンス	自国の会計基準と IFRS との差異をなくすよう、自国の会計基準を修正していくこと
11	ロードマップ	IFRS でのロードマップは、今後のIFRSの導入方針・作業計画。日本では、2009年6月16日に金融庁企業会計審議会が「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)」で公表。米国では、2008年11月14日にSECが「Roadmap for the potential use of financial statements prepared in accordance with International Financial Reporting Standards by U.S. issuers」で公表(ただし2010年2月24日発表の声明「Commission Statement in Support of Convergence and Global Accounting Standards」でスケジュールを後ろ倒し)

資料:各種資料より日立総研作成

IFRSの導入による財務諸表への影響と日本の課題

横浜国立大学大学院国際社会科学研究所・経営学部
教授 五十嵐 則夫

CONTENTS

1. プロローグ
2. EUにおけるIFRS導入による連結財務諸表の当期純利益への影響
3. 日本企業のIFRS導入による連結財務諸表への影響
4. 文化が影響するIFRS財務諸表
5. エピローグ

(いがらし のりお) 1948年生まれ、公認会計士 青山監査法人・代表社員、プライスウォーターハウス・パートナー等を経て、2007年4月より現職。金融庁企業会計審議会委員、国際監査・保証基準審議会 (IAASB) オブザーバー、(財)経済産業研究所 企業情報開示システムの最適設計プロジェクト委員、国際会計士連盟：コンプライアンス・アドバイザリー・パネル (2004年-2007年) およびコンプライアンス・コミッティ (2000年-2003年) 委員など。著書：『国際会計基準が変える企業経営』(日本経済新聞出版社、2009年)、『現代会計研究』(共著、白桃書房、2002年)、『国際会計基準のグローバル化戦略』(共著、森山書店、1999年)、『国際会計基準ハンドブック』(共著、東洋経済新報社、1999年) など

1. プロローグ

我が国の財務報告制度における連結財務諸表へのIFRSの導入が、2010年3月期から、任意適用として開始された。しかしながら、連結財務諸表へのIFRSの適用が開始されたとしても、財務報告制度の視点から考えると、グローバル化に基づく会計基準の統一化の課題は深遠であり、現在ようやくスタート地点に立ったばかりと考えてよいだろう。

IFRSの導入に関する課題は、長年にわたり議論されてきた。ここでは、IFRS導入に関する課題を、IFRSに関与する各機関の課題と導入する企業の課題に分けて述べることにする。

1.1 IFRSに関与する機関の課題

IFRSに関与する各機関の課題は、下記のような事項がある。

- ① IFRSに関与する政府・証券規制当局は、IFRS導入に向けたエンフォースメント・メカニズムの設置が必要である。IFRSをグローバルで採用した場合、財務諸表の利用者にはグローバルな投資家が含まれることになる。従って、当該財務諸表がIFRSに基づき適正に作成されなかった場合のIFRSに関与する関係者に対するエンフォースメント(執行)のメカニズムを開発する必要がある。
- ② 会計基準設定主体は、コンバージェンス・アドプションに向けた行動を実施する必要があるが、作

成された会計基準は英語ではなく、各国における言語に翻訳されることになろう。その場合に、IFRSの翻訳に対する保証はだれが行うかを明確に定める必要がある。また、IFRSは当初作成される英語と翻訳で同一の解釈となることの保証のメカニズムも必要である。

- ③ アカウンティング・プロフェッションは、会計基準設定団体、企業およびアナリストなどに対して、IFRSの研修・教育の支援を行うことが必要になる。
- ④ 作成者(企業)は、会計基準設定・作成に積極的に関与し、実務な適用に関し関心事を適時・適切に述べ、将来においても継続した積極的な関与の施策を策定する必要がある。
- ⑤ アカデミックは、IFRSをコア・カリキュラムに入れることとIFRSの基本的な考え方の教育が必要である。
- ⑥ アナリストはIFRSの設定プロセスに積極的に関与し、利用者側のニーズを伝えることが必要になる。また、IFRSの研修を継続的に実施することが必要になる。

1.2 個別企業の課題

IFRSを導入する個別企業の課題は、①IFRSに準拠した外部報告への課題と②企業のマネージメント・システムに関連した課題とがあるであろう。

これらの課題の中で、会計上の課題を述べることにする。IFRSは原則主義で作成されるといわれて

表1 企業におけるIFRS導入の課題

IFRSに準拠した外部報告に関連して	企業のマネジメントシステムに関連して
<ul style="list-style-type: none"> ・IFRS導入のプロジェクトの設置 ・トップマネジメントを早期の段階から関与させる ・プロジェクトチームには各事業から参加させる ・コンピューターシステム導入の必要性の決定 ・会計上の課題(会計処理・開示)の解決 ・連結グループの会計方針の統一 ・連結グループの会計マニュアルの作成 ・日本会計基準との並行期間の決定 ・IFRS専門家の養成・研修 ・IFRS導入費用の見積り 	<ul style="list-style-type: none"> ・経営の重要評価項目への影響の評価 ・IRの方針 ・役員・従業員の報酬スキームへの影響の評価 ・利益への影響の評価 ・配当方針への影響の評価 ・財務制限条項への影響の評価 ・内部統制への影響の評価 ・IFRS金融商品への影響の評価 ・経営全体の方針および手続きの評価 ・税務への影響の評価

おり、その内容は目的を基礎とする基本原則 (core principles) に基づくこと、概念フレームワークにより会計処理を行うこと、目的に基づくために数値基準はほとんどないこと、原則に基づいた会計基準が作成されるために判断 (judgment) が必要になること、最小限の適用指針とすることなどが基本的な内容となっている^(注1)。この原則主義と判断は、各国会計制度のグルーピングの視点から、「資本モデル」と「債権者・税務モデル」とに分類される「資本モデル」の基本的内容と類似していると考えられる。資本モデルは1066年のノルマンコンクエスト後のイギリスで作り上げられたコモンローの伝統と関連し、そのコモンローの伝統は原則の確立を重視し、適用は特定の状況において個々の当事者と法律家の検討にゆだねられる^(注2)との考え方と同様と考えられる。従って、数値による指針など詳細な規則・規定が多い「細則主義」の日本の会計基準と異なり、実際の取引や事象をどう判断するか、会計基準・解釈指針の運用には相当の幅がでる可能性があるため、慎重な判断が必要になる。

そして、初めて導入することになるIFRSが自社の重要業績評価指標にどのような影響を与えるかを検討する必要がある。例えば、売上高成長率、売上高利益率、総資本利益率、純資産利益率、負債・資本比率、一株当たり利益、経済付加価値 (EVA) がどう変化するかを検討する必要がある。

本稿は、こうした状況の下、EUで2005年から連結財務諸表に強制適用となった時の企業の当期純利益への影響を概観し、日本企業でIFRSによる連結財務諸表を作成した事例により日本の会計基準とIFRSとの差異を概観し、IFRSの解釈には各国の文化が影響している内容を概観することとする。

2. EUにおけるIFRS導入による連結財務諸表の当期純利益への影響－実例を参考にして－

2.1 はじめに

EU諸国では、2005年度からIFRSに準拠して連結財務諸表を作成することとなった。ここでは、従前の会計基準に基づいて作成していた連結財務諸表との影響額 (特に純利益) について、そして、投資家の意思決定への影響を述べることにする。

IFRSに準拠して作成した連結財務諸表と従前の会計基準に基づいて作成した連結財務諸表との純利益の影響を、(1) 格付け機関による欧州諸国のトップ30社の純利益への影響と、(2) ICAEW (イングランド・ウエールズ勅許会計士協会) の162社への調査報告について述べる。そして、IFRS導入による投資家の意思決定への影響と企業の市場価値への影響 (「価値関連性 (value relevance)」) を述べることにする。

2.2 IFRS導入による連結財務諸表への影響

(1) 投資格付け機関の欧州諸国トップ30社への影響^(注3)

投資格付け機関であるMoody'sは、IFRSの採用による財務諸表への影響について、欧州諸国のトップ30社を対象として調査を行った。その30社は、13の産業から構成されており、国別では、フランスGAAP - 10社、ドイツGAAP - 2社、イタリアGAAP - 4社、スペインGAAP - 2社、スウェーデンGAAP - 1社、イギリスGAAP - 5社およびUS GAAP - 6社である。

その結果、30社の各国の従前の会計基準の当期純利益とIFRSの当期純利益を比較すると、IFRSの当期純利益が25%増加していた。また、IFRSに基づく貸借対照表と従前の会計基準に基づく貸借対照表と比較すると、負債・資本比率は59%から69%に上昇し、負債総額は12.5%増加し、また純負債総額は18%の増加となった。本報告では、「IFRSは各国のGAAPで作成されるよりも、より広範囲な報告が一般的に必要な。特に、キャッシュ・フロー、年金債務、リースおよび不確実性に関連する負債である。また、IFRSは、多くの場合において、実際の経済的実質をよりよく反映している」と述べている。しかしながら、「IFRSに準拠して作成されている現在の財務諸表は、必ずしも比較可能なものではない。その理由は、ある

領域においては標準化が十分でなく解釈が首尾一貫していないと思えるいくつかの例に遭遇しているため」と付け加えている。さらに、「IFRSの有用性は、不自然なボラティリティと過度の複雑性により、損なわれている。例えば、“金融費用”として報告されている金額はしばしばわかりにくく、債務の正確な金額の決定が困難な場合もある」と述べている。こうした状況の下で、企業については「単一の会計基準の採用は疑いもなくベネフィットをもたらしているが、現在のIFRS版のあまり助けにならない事項に取り組むためには、多くの会計専門知識がしばしば必要になる」と報告している。

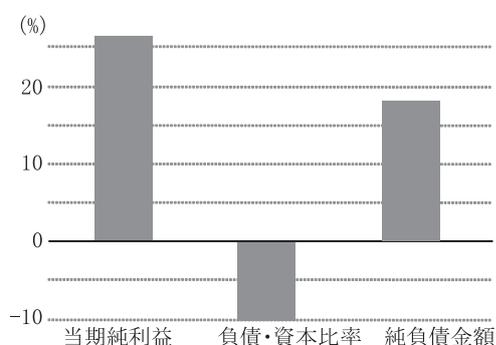


図1 欧州企業30社のIFRS導入による影響額

(2) ICAEWの調査

ICAEW (イングランド・ウェールズ勅許会計士協会)が、IFRSに準拠して財務諸表を作成した企業(162社)に対し、IFRSの採用による連結財務諸表の利益への影響額に関する調査を実施した。その結果は、図2(注4)に表示しているが、31%の企業は利益が増加し、20%の企業は利益が減少しており、40%の企業は変動がない旨を回答している。

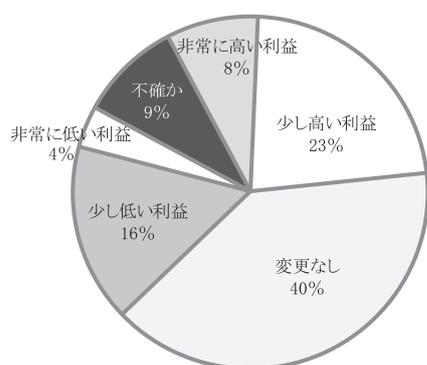


図2 IFRS導入による連結財務諸表の利益への影響

2.3 IFRSの導入による市場価値への影響について

－「価値関連性 (value relevance)」について

EUにおけるIFRSの導入は、従前の会計基準に基づく連結財務諸表と比較すると、連結財務諸表における当期純利益、負債・資本比率、純負債総額に影響を与えることが報告されている。次に、IFRSの採用による株価などの市場への影響についてのアカデミック・リサーチの結果を紹介することとする。

(1) 価値関連性の調査

IFRSの導入による「価値関連性」について、Joanne Horton (London School of Economics) と George Serefeim (Harvard Business School) のアカデミック・リサーチ・ペーパーでは「IFRSの価値関連性：英国、スペイン、フランスおよびイタリア企業の移行時の財務諸表 (documents) に関する調査」(注5)を実施している。その内容は、「価値関連性」を定義し、IFRSの導入による利益額および株主資本修正額による株価および株価の変動額への影響を調査している。

IFRSを導入した時に、投資家は初めてIFRSに準拠した連結財務諸表を見て意思決定を行うことになるが、初めて見た連結財務諸表の内容と投資家の意思決定との関係のことを「価値関連性」という。より具体的には、情報が投資家の意思決定に利用され、その結果企業の市場価値に影響を与える時に、投資家に対する「価値関連性」があるという。従って、「IFRSの価値関連性は、一部の会計情報が持分の評価や投資の決定を容易にさせるときには、非常に重要になるのである」とのことである。

この価値関連性を調査するために、企業の利益および帳簿価額に対するIFRS修正額が下記の事項を説明できるかどうかについて調査している：

- ① 株価…IFRSの強制的適用となる最初の年度末以後の3カ月間の株価
- ② 株式収益率…IFRSの強制適用となる年度末以後の3カ月で終了する株価の変更

上記を調査するために、各国の会計基準からIFRSへ移行した企業により開示された利益総額および株主持分総額を利用して下記の2つの課題を調査した：

- ① 各国ごとに、国内会計基準からIFRSへの移行による利益金額および株主持分額に対する修正額が企業の市場価値と関連しているかどうかを検討する。

そして、もしその関係が存在するならば、IFRSに基づく財務諸表は、国内 GAAP よりも、企業価値を評価する投資家に対してより有用な情報を与えていることを示すことになることを示唆するかどうかを調査する。

② IFRS への準拠による影響額は、投資家の企業の価格付けに関連して、特定の国においては、ほかの国よりも大きくなるかどうかを調査する。

その結果 (preliminary results) は、下記の通りである^(注6)。

表2 IFRS 移行に関する開示の価値関連性

	1.		2.		3.		4.	
	IFRS 利益修正が株価を説明する		IFRS 利益修正が株式収益率を説明する		IFRS 持分修正が株価を説明する		IFRS 持分修正が株式収益率を説明する	
	Yes/No	高・中・低	Yes/No	高・中・低	Yes/No	高・中・低	Yes/No	高・中・低
フランス	Yes	高	Yes	高	No	-	Yes	低
イタリア	Yes	低	No	-	No	-	No	-
スペイン	No	-	No	-	Yes*	中	No	-
英国	Yes	高	Yes	中	No	-	Yes	中
合計	Yes	高	Yes	低	No	-	No	-
* Negative								
高 (High) - 関連性の存在が 99.9% の信頼水準を示す								
中 (Medium) - 関連性の存在が 98% の信頼水準を示す								
低 (Low) - 関連性の存在が 95% の信頼水準を示す								

「1」欄の内容：

国内の GAAP で報告された企業の利益と IFRS で報告された利益との差異が、企業の市場価値と高度に関連していることを示している。本調査によれば、フランス、イタリアおよび英国 GAAP で報告した企業にとって、IFRS で要求されている利益の調整表は、国内 GAAP の金額よりも株価関連性の情報をよりよく示している。このことは、IFRS の利益調整表が市場に対して全くの新しい情報であるか、すでに市場参加者が入手している情報であるか、また、ほかの手段により推察可能な情報かどうかに関係なく、少なくとも IASB が有用な情報を提供するという目的の達成に成功していることを示していると考えられる。その理由は、提供された情報が利用者の意思決定のニーズと関連しているからである。もし、2004 年度の IFRS の利益および資本情報が市場にすでに周知されていたならば、IFRS の修正額と株式リターンにはほとんど関係がなくなるであろう。

「2」欄の内容：

国内 GAAP から IFRS 利益への修正額は、株式収益率との関係は全体としてポジティブであるが国によって差異がある。フランスおよび英国のサンプルを見ると、その関係性はそれぞれ高程度および中程度である。このことは、IFRS の利益額の表示は、特にフランスと英国企業について、市場にある程度の新しい情報を提供していることを示している。

「3」欄の内容：

対照的に、IFRS に準拠して行われた株主資本の修正額は株価と関係がないことを示し、株価への有用な情報は提示していないことを意味している。

「4」欄の内容：

同様に、株主資本と株式収益率の間には全体的な関係がないことを意味している。ただし、フランスと英国は、それぞれ低度または中程度を示している。

(2) 全体の結論

研究の結果 (preliminary)、IFRS は株式市場参加者に対して価値関連性のある情報を提供していることが確認された。

英国、フランスおよびイタリアの GAAP に基づいて企業情報を報告していた企業において、利益調整修正額は、IFRS の強制適用の最初の年度末の 3 カ月後の株価を説明していた。このことは、特に、英国およびフランス企業にとって有意であった。

上記の結果と一致して、フランスおよび英国企業にとっての利益調整修正額は、強制適用となる IFRS に準拠して作成された報告書の最初の年度末後の 3 カ月間の株価の変化率、すなわち株式収益率を説明するにも有意であった。一方、イタリア企業にとっては、利益調整額と株価との関連はみられるが、利益調整額と株式利益率との間には有意といえる水準の関連はない。スペイン企業の場合には、利益調整修正額と株価や株式利益率との関連はない。

また、株主資本の修正額は、全体として、株価または株式収益率と関連はない^(注6)。

3. 日本企業のIFRS導入による連結財務諸表への影響 — 実例をもとにして —

日本企業は、我が国においては、2010年3月期から、IFRSに準拠した連結財務諸表を任意適用して作成することができることになった。また、米国では、外国企業は、IFRSに基づく連結財務諸表をSEC（証券取引委員会）届け出ることが、2007年11月に容認された。本稿は、(株)三井住友フィナンシャルグループ（以下、「SMFG」という）が、2010年10月20日、米国証券取引委員会にForm 20Fを提出し、11月1日にNYSE（ニューヨーク証券取引所）に上場した事例を参照することとした。日本を代表する大手企業のIFRSに準拠する連結財務諸表の分析により、日本会計基準とIFRSとの相違の内容を理解し、IFRSへのコンバージェンスならびに日本企業のIFRSへの理解も増すことになるとと思われる。

SMFGの日本会計基準とIFRSとの差異は、当期純利益が2009年度で約2,230億円、2010年度で約2,680億円の増加となった。日本会計基準の当期純利益（当期純損失）から、2009年度で73%、2010年度で71%の増加となっている。なお、SMFGは、2008年4月1日にIFRSの適用開始をしており、IFRS1号の規定に基づき会計処理されているので、そのことも踏まえて理解する必要がある。負債金額は日本基準から、2009年度で、6,066億円減少し、2010年度で7,274億円減少している。また、資本金額は、2009年度で約3,040億円増加し、2010年度で約5,610億円増加している。

表3 日本会計基準とIFRSとの連結財務諸表の総資産、純資産および当期純利益の差異
(三井住友フィナンシャルグループ)

	2009年度		2010年度		2009年度	2010年度
	日本基準	IFRS	日本基準	IFRS		
総資産(兆円)	120	119	123	123	(1)	-
純資産(10億円)	4,612	4,916	7,001	7,562	304	561
当期純利益(損失)(10億円)	(305)	(82)	379	647	223	268

(注)日本基準の当期純利益は、少数株主持分を含めている

総体的にみると、IFRSの導入により、2009年度と2010年度の両年度において、純利益は増加し、負債金額は減少し、資本金額は増加している。

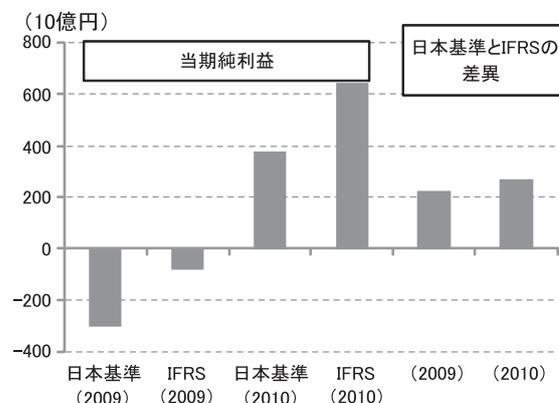


図3 日本基準とIFRSとの当期純利益の差異

2009年度と2010年度において当期純利益は増加しているがその内容は以下の通りである。

表4 日本会計基準とIFRSの当期純利益の差異の内容
(単位:10億円)

当期純利益(損失)の差異の内訳	当期純利益(損失)	
	2009年度	2010年度
日本基準	-305	379
連結の範囲	3	48
デリバティブ金融商品	2	82
投資有価証券	-191	101
貸出金および債権	-112	233
持分法による投資	12	20
有形固定資産	4	7
リース会計	-7	-9
確定給付制度	36	46
繰延税金資産	304	-94
資本と負債の分類	48	20
外貨換算	34	-2
その他	4	31
上記項目の税効果	86	-215
小計	223	268
IFRS	-82	647

上記の差異の内容は以下の通りである（本資料は、US SECに提出したForm 20Fに基づく、概要を述べており、詳細は原文を参照のこと）。

表5 三井住友フィナンシャルグループ 日本会計基準とIFRSとの差異

項目	日本基準	IFRS
1. 連結の範囲	<ul style="list-style-type: none"> ・支配力基準 ・法的支配(50%超の議決権) ・経済的基準(40%～50%の議決権とその他の経済的条件) ・SPE－証券化の会社は支配されないと想定 	<ul style="list-style-type: none"> ・支配力基準 ・財務及び経営活動を支配する権限(power)を支配とみる(50%超の議決権と法的・契約に基づく) ・SPE－実質的に支配されるので連結に含める ・日本基準との大きな差異:証券化のトラストと投資ファンドのSPEである <p>影響: 日本基準での金融資産の譲渡利益は認識されなくなり、資本の部の減少となった</p>
2. 金融商品 (1) 組込デリバティブ	<ul style="list-style-type: none"> ・主契約(host contract)の損失の発生の場合には、組込デリバティブは主契約とは分離して会計処理 ・また、別途、組込デリバティブを運営していれば、別途会計処理 	<ul style="list-style-type: none"> ・組込デリバティブが主契約と経済的特徴およびリスクと密接に関連していない場合、主契約から分離しデリバティブとして会計処理 ・特定の組込デリバティブはIFRSに基づき主契約と一緒に会計処理などをした ・主契約から分離された組込デリバティブはIFRSの当初認識では損益に認識されなかった <p>影響: 日本基準と比較すると資本の減少となった</p>
(2) ヘッジ会計	<ul style="list-style-type: none"> ・ヘッジ会計基準の規定に従っている 	<ul style="list-style-type: none"> ・特定のヘッジ会計の内容はIFRSのヘッジ会計の規定から適格ではない
(3) デリバティブの公正価値会計 ① ヘッジの基本的考え方－基準の適用について	<ul style="list-style-type: none"> ① IFRSと重要な差異はない 	<ul style="list-style-type: none"> ① 日本基準と重要な差異はない 公正価値の評価方法の適用方法に実務的な差異がある <p>影響: その結果、デリバティブの減少となり、資本勘定の減少となった</p>
② 保証金融の保証	<ul style="list-style-type: none"> ② IFRSの金融保証の定義に合致しないがデリバティブの定義に合致する 	<ul style="list-style-type: none"> ② 公正価値で評価し損益に計上する <p>影響: デリバティブ金融負債の増加となり、資本の減少となった</p>
3. 投資有価証券 (1) 公正価値の測定－特定の金融資産(非上場の株式)	<ul style="list-style-type: none"> (1) 売却目的有価証券(「その他有価証券」)に分類し、原価評価 	<ul style="list-style-type: none"> (1) 売却目的有価証券に分類(公正価値評価で損益に計上する金融資産)は公正価値評価
(2) 売却目的金融資産の減損	<ul style="list-style-type: none"> (2) 減損は50%またはそれ以下に下落した場合に行う 	<ul style="list-style-type: none"> (2) 市場価格のない金融商品の公正価値は特定の評価方法を使用する (3) 日本基準の公正価値はIFRSの公正価値の規定に合わせて修正される。－例:日本基準の1カ月の平均公正価値はIFRSでは期末日の公正価値に修正される <p>影響(上記(1)～(3)): 投資有価証券の増加となり資本を増加となった</p> <ul style="list-style-type: none"> (4) 減損は、重要又は長期の減価および定性的な減損の現象についての客観的な証拠があった場合に行う <p>影響: 資本勘定に認識されていた累積損失を利益剰余金に組み替えた</p>
4. 貸出金および貸付金 (1) 減損(貸倒引当金)	<ul style="list-style-type: none"> (1) 個別引当－DCF －利率:当初の貸出契約利率 (2) 残りの債権－過去の経験率 ・経験率－過去の1～3年 ・見積もり損失の計算となる 	<ul style="list-style-type: none"> (1) 個別引当－DCF:貸出金の対象は日本基準よりも広範囲 －利率:当初の実効利率 (2) 残りの債権 <ul style="list-style-type: none"> ① 同一の債権グループごとに統計的手法(過去の経験率と時間価値を含む)を利用する ② 経済環境の定性的分析－年度末の状況を反映する ③ 減損されない債権に対する引当金－減損の発生と損失の認識との期間において、発生しているが認識されていない損失について計算される <p>影響: 貸付金および貸出金が多く計上され、資本の増加となった</p>

項目	日本基準	IFRS
(2) 貸出金(貸付金)、契約の当初発生費用	発生主義	繰延経理(従って、実効利率の計算に含める) 影響: 貸出金(貸付金)の増加となり、資本の増加となった
(3) 貸出金の契約枠と保証 ① 貸出金の契約枠 ② 保証	① 貸出金の契約枠は財政状態表に認識されない 上記の信用リスクは貸倒引当金の一部として計上される ② 資産・負債に両建て表示 保証の信用リスク-貸出金(貸付金)と同様の計算	① 貸出金の契約枠は財政状態表に認識されない。期待損失はIAS37に従って測定される ② 金融保証の定義が定められていて、当初、公正価値で認識され、それ以降、IAS37で決定された金額と当初の公正価値との大きい金額で計上される 影響: 日本基準で計上されていた金額を振り戻され、資本勘定に限定的な影響をもたらした
5. 関連会社への投資とジョイントベンチャー	日本会計基準ではのれんは投資勘定に計上されているが、当社はのれんの減損が認識される範囲内で減損損失を認識している	・投資の帳簿価額を減損テストの対象としている 影響: 関連会社投資とジョイントベンチャーの減少と資本の減少となった。さらに、関連会社の会計方針を日本会計基準からIFRSへ変更したために、資本の減少となった
6. 有形固定資産 (1) 減価償却方法 (2) 残存価額	(1) 定率法 (2) あり	(1) 定額法: 将来の経済的便益を反映する方法であると考へた (2) ゼロ 影響: 有形固定資産は減少し、資本も減少となった
7. リース会計	2008年4月1日以降開始する事業年度からIFRSと同様	左記の内容と同様
8. 確定給付制度 (1) 年金債務 (2) 年金資産の運用利回り率 (3) 年金数理計算上の差異 (4) 過去勤務原価(過去勤務債務)	(1) 年金債務は長期の国債の利率によって割引している。割引率は前年の利率と10%以下の変動であれば前年の利率を使用できる (2) 前年の年金資産の運用利回り率を当年度でも使用(重要性がないならば)できる (3) 定額法で償却している (4) 定額法で償却している	(1) 割引率は毎年期末の優良社債の利率を使用する (2) 年金資産の予想利回り率は、毎期首に、市場利回りの予測に基づき年金債務の将来の期間を考慮して見積もることが必要である (3) 回廊方式を使用する (4) 即時に損益計算書に認識する(ただし、年金制度の変更が従業員の勤務に条件付きでないならば) 影響: 年金資産の減少と年金債務の増加が生じ、資本の減少となった。さらに、IFRS1の規定により、IFRSの移行日にすべての未認識の年金数理計算上の損益を認識した
9. 繰延税金資産	繰延税金資産は、特定の期間(当社の場合、5年間)のスケジューリングに基づき実現可能(probable)が高い範囲で認識している	・繰延税金資産は、将来の課税所得が一時差異を利用可能である可能性の範囲において認識されている 影響: 日本会計基準よりも多くの繰延税金資産が認識され、資本の増加となった
10. 資本と負債の区分	金融商品は、会社法に基づく法形式により資本と金融債務とに分類される	・契約の実質と金融負債と資本の定義により分類される 影響: 当社は、優先株式(Type 4)を負債部と資本部分を含む混合金融商品として会計処理した。他方、日本の会計基準では、資本として会計処理されている
11. 外貨換算 (1) 損益計算書 (2) 貨幣項目の換算	(1) 期末日の為替レート(当社) (2) 期末日の為替レート	(1) 取引日または平均為替レート(重要な変動がなければ) (2) 貨幣項目の精算が予期される将来において計画、または発生しないならば、当初の取引日で換算される

日本会計基準とIFRSとの差異の概要は以下の通りである。

(1) 連結範囲の拡大

日本会計基準・指針では、40%–50%の議決権という個別的指針が示されているが、IFRSには法的・契約と述べられており、上記のような具体的指針が示されていない。さらに、SPEは日本会計基準では原則として連結されないが、IFRSではその実質を検討し連結に含められた。IFRSの適用においては、連結範囲が拡大されると考えられる。

(2) 金融商品

- ① 組込デリバティブ…IFRSと日本会計基準との差異があり、IFRSの条項に従って会計処理する必要がある。
- ② ヘッジ会計…日本会計基準でヘッジとして容認されているヘッジでも、IFRSの規定に従うとヘッジにならない契約が存在する。
- ③ デリバティブ…ヘッジ会計の基本的考え方は、日本会計基準とIFRSとでは差異がないが、公正価値の評価方法で実務的な差異がある。金融保証は日本会計基準とIFRSとでは差異がある。

(3) 投資有価証券

非上場の株式などの特定の金融資産は、日本会計基準では原価評価であるが、IFRSでは公正価値評価である。また、売却目的金融資産の減損は、日本会計基準は時価が原価よりも50%以下に下落した場合という個別的指針があるが、IFRSでは減損の状況を把握して認識する必要がある。

(4) 貸出金および貸付金

- ① 債権の減損については、日本会計基準では、過去の経験率（過去の1–3年）の具体的・個別的指針があるが、IFRSでは債権グループごとの統計的手法を利用し、年度末における経済環境の定性的分析を行うことが必要になる。
- ② 保証は、日本会計基準とIFRSでは会計処理が異なるので、IASに従って会計処理する必要がある。

(5) 関連会社への投資勘定

日本会計基準では、投資勘定にのれんが含まれてい

るが、IFRSでは投資の帳簿価額を減損テストの対象とする。

(6) 有形固定資産

減価償却方法については、日本会計基準では定率法を使用しているが、当社はIFRSでは経済的便益を反映する方法として定額法を採用している。IFRSでは、減価償却方法は「資産の将来の経済的便益が企業によって消費されると予想されるパターン」であることの立証が必要になるので、各社の実態を検討する必要がある。

(7) 退職給付制度

年金債務の割引率が長期の国債の利率を使用している場合には、IFRSでは毎年期末の優良社債の利率を使用することになるので、IFRSの導入時には検討する必要がある。年金資産の運用利回り率についても市場利回り率を考慮することになるので、検討する必要がある。過去勤務債務は、日本会計基準で定額法で償却している場合には、IFRSでは一定の条件下で即時に損益計算書で認識することになる。

(8) 繰延税金資産

日本基準では繰延税金資産は、特定の期間（5年間など）のスケジューリングに基づき実現可能性が高い範囲で認識しているが、IFRSでは5年間という具体的・個別的指針はなく、将来の課税所得が一時差異を利用可能である範囲で認識する。

SMFGは、金融機関であるので商・製品の収益認識基準については述べられていないが、2010年3月にIFRSを任意適用した企業では日本会計基準とIFRSとの差異として、収益認識はリスク・経済価値アプローチを採用し、出荷基準の売上計上を変更した。

4. 文化が影響するIFRS財務諸表

現在、約100カ国以上が国際会計基準のコンバージェンス・アドプションへと向かっている。その目的は、多国籍企業の出現、企業のグローバルな資金調達および投資などを背景にした、財務諸表利用者などに対する有用な情報提供を目的とした財務諸表の比較可能性

の向上にある。しかしながら、こうした「高品質な一組のグローバルの会計基準」の達成には、前記1.で述べたように多様な課題が存在する。こうした課題の中で、グローバルな会計基準が世界各国で統一的な内容を持ち、同一の解釈をするためには、各国の文化的、歴史的、経済的および制度的な差異を踏まえた上で、どのように考えたらよいかを検討する必要がある。

例えば、各国の文化と英文から各国の言語への翻訳による差異が発生するのではないかとされている。こうした視点を本稿は述べることとする。

4.1 文化に基づく会計基準・会計処理の判断の差異について

文化とはさまざまな内容が議論されているが、ここでは「文化とは人間社会の規約の上に育まれた知識、習慣、しきたり、モラルといったものの集積であって、その集団においてそれを構成する成員の意識の中に溶け込んで穏やかに慣習的なレベルにまで高まったものの集合として理解される」^(注7)との考え方をとることとした。こうした考え方にに基づき、国際会計基準が海外(特に西欧)で作成されていることを考えると、「西欧の文化論を直接日本に導入しようとする方法は、歴史も民族も西欧のそれと著しく異なる社会に適用する場合、西欧社会に適用した場合と違って、うまく割り切れない問題が残される」ことになる。つまり、歴史性、民族性が異なるので「うまく割り切れない問題が残される」のである。^(注8)

こうした文化的価値観と財務報告基準の適用の関係は下記ようになる。

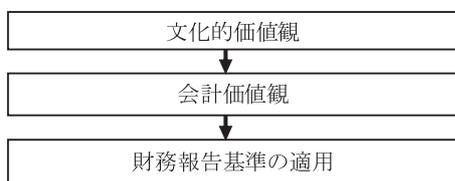


図4 文化的価値観と財務報告基準との関係

これらの文化的差異に影響を持つ会計上の価値観は「保守主義」と「秘密主義」である^(注9)。

Green Hofstede氏は、文化における一般的な相違を説明するのに役立つ4つの文化的要因を特定した^(注10)。この要因と会計上の保守主義と秘密主義との関係は図5のように、概観される。

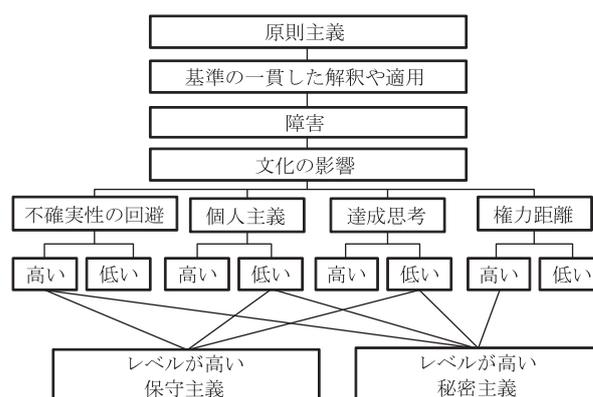


図5 文化が会計に与える影響
-保守主義と秘密主義について-

保守主義とは、資産または利益の認識を翌年度以降に繰延べる傾向があることを示し、保守主義のレベルが高くなれば、文化的な視点から、不確実性の回避が高く、個人主義と達成思考は低いレベルがある国と密接に関係している。また、秘密主義のレベルが高い国は、不確実性回避と権力距離のレベルが高く、個人主義と達成思考のレベルが低いことと密接に関係している^(注10)。国際会計基準がグローバルに適用され、原則主義に基づく判断が要求されるようになると、各国の文化が異なった状況では、会計処理の判断の結果が異なることも予期されるのである。

4.2 会計基準の翻訳について

IFRSは日本語翻訳版が作成されているが、日本の企業会計基準委員会(ASBJ)委員長は、「ASBJの作業による翻訳はすべて公式翻訳となっている。今後、このプロセスの運用が厳格化されるとしても、公式翻訳を維持しなければならないことは当然である。・・・(中略)・・・しかし、このことに触れておかざるを得ないが、翻訳はオリジナルと同格になることはないということである。・・・(中略)・・・我が国では、IFRSはIFRSとして使うのであるから、究極的にはオリジナルと翻訳がもたらす潜在的な解釈上のリスクは残るのである」と述べている。企業がIFRSに基づき財務諸表を作成する場合には、IFRSの日本語版を使用する機会が多いと予期されるが、潜在的な解釈のリスクが残るとしたら、財務報告制度上、このリスクを取り除くメカニズムが必要であると思われる。このことについて、他国での調査では、「assurance」とい

う用語に対して、ドイツの会計士は、英語の表現では「平均で89.5%の発生確率」を連想したのに対し、ドイツ語の翻訳では「95.8%の確率」と解釈し、発生可能性についての「remote」との用語に対して、英語の表現では「22.5%の発生確率」を連想したが、ドイツ語の翻訳では「9.2%の発生確率」しか連想しなかった^(注9)。

上記は、限定的な例示であるが、オリジナル版からほかの言語に翻訳する場合の困難さを示していると考えられる。従って、複雑な会計処理の適用におけるIFRSの解釈には、翻訳版およびオリジナル版をともに参照し、慎重な対応が望まれる。

5. エピローグ

本稿は、IFRSの採用について、EUの事例、SMFGの実例を利用して説明し、グローバルにおける会計基準と各国の文化との概要などを述べてきた。しかしながら、グローバルな会計基準の採用の課題は深遠なものであり、前記1.で述べた多様な課題を解決する必要があり、真の意味でのグローバルGAAPへと向かうのは、まさにこれからである。

(注)

1. David Tweedie, 「国際財務報告基準 (IFRS) の現状と展望 – 世界標準の形成に向けて –」、東京講演 (中央大学創立 125 周年 / 商学部創設 100 周年記念公開シンポジウム)、2009 年 3 月
2. David Alexander, "Globalization of Accounting Standards: A UK Perspective" in Globalization of Accounting Standards edited by Jane M. Godfrey and Keryn Chalmers. 2007, p46
3. Moody's Global Corporate Finance, "Are We Better off under IFRS?" November 2008
4. The Institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW), "EU implementation of IFRS and the Fair Value Directive. A report of the European Commission", October 2007, pp.34-36
5. Ibid., pp.57-60 および Appendix 4: Academic research paper "Value Relevance of the International Financial Reporting Standards (IFRS): Investigations of the Transitional Documents for UK, Spanish, French and Italian Companies", Joanna Horton (London School of Economics) and George Serafeim (Harvard Business School)
6. 上記論文の要約
7. 武田隆二「西欧型文化日本型文化の考査 – 会計文化論の在り方 (その1)」(『TKC』平成 18 年 1 月号)
8. 中根千枝『タテ社会の人間関係 単一社会の理論』講談社、2004 年 (初版 1967 年) (11 頁)
9. George T. Tsakumis, David R. Champbell Sr. and Timothy S. Douppnik, IFRS: Beyond the Standards, *Journal of Accountancy*, February 2009
(翻訳: 児嶋和美「IFRS: 基準を超えた課題 – 国際的な比較可能性向上を阻む 2 つの要因: 文化と翻訳」、『会計・監査ジャーナル』No.647, Jun.2009)
10. Geert Hofstede, "Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organization Across Nations", 2nd Edition

三菱商事のリスクマネジメントについて

三菱商事株式会社
リスクマネジメント部長 北村 康一

(きたむら こういち) 1958年三重県生まれ、1981年京都大学経済学部経済学科卒

1981年 三菱商事(投資総括室)入社(主に投資プロジェクト評価及び同評価手法開発並びに関係会社管理業務)

1989～95年 欧阿三菱商事会社(ロンドン在勤)投資・審査担当

1996～98年 投融資審査部与信管理室(緊急保全を含む審査業務)

1999～00年 リスクマネジメント部(リスクマネジメント関連インフラの構築を担当)

2000～06年 経営企画部(上記インフラをベースした経営計画策定・同フォローアップ業務、リスクマネジメント部兼務)

2007～10年 自動車事業本部三菱自動車プロジェクト室長(MMC再生支援業務)を経て2010年6月より現職

共著書「企業のリスクマネジメント」(慶応大学出版会 2005年)

CONTENTS

1. はじめに
2. リスクマネジメント施策立案の背景
3. リスクマネジメント部設立と施策の検討
4. 実質リスク(最大想定損失)の測定
5. リスクバッファ(リスクvs体力)
6. 中期経営計画への適用～MCVA～
7. 社内資本金制度の発展的解消
8. ポートフォリオマネジメントの強化
9. 改革の構成要素～The 4 M's～
10. リスク定量化プロセス高度化およびプロジェクト評価への適応
11. おわりに

1. はじめに

弊社リスクマネジメント/ポートフォリオマネジメントの骨格は、今をさかのぼること約10年前、すなわち1999年から2000年にかけて構築されたものであり、その後組織面・制度運用面での修正が行なわれたものの、現在に至るまで、基本的なフレームワークは継承されている。

ITバブルとその崩壊、9.11、BRICSなど新興国の台頭、リーマンショックと種々エポックメイキングな事象を経て、再び新たな不確実性の時代に突入したと判断せざるを得ないこの10年間であったが、本フレームワークは結果として(種々個別の課題は再認識されたものの)相応に機能したものと認識しており、同時にリスクマネジメントが経営戦略・戦術遂行に必要な不可欠なシステムとしての位置付けを(不完全ながら)確保できた時代であったと総括している。

本稿では、同フレームワークの中核となるリスク・リターン定量化とこれを経営に生かす試みを、当時の時代背景(90年代後半のアジア危機など)を含めて振り返るとともに、新たな課題を探るヒントまで言及する(本稿執筆に当たり、あらためて当時の状況を思い起こしてみても、当時「予想」した課題が現代においてもなお「課題」として残置されているものが少なくないことを再認識した次第)。

なお、本稿は、内部統制やいわゆるJ-SOX対応など必要条件としての体制整備を論じるものではなく、経営意思決定における効果的なリスク・リターン計量化プロセス(純粋に管理会計的なアプローチ)にその主眼を置いたものであること、さらには本稿で論ずる「リスクマネジメント」はERMとして規定されるリスクのうち、定量化が可能なものに限定されるものであること、あらかじめご了解いただきたい。2009年11月に発行されたISO31000において規定されるガイドラインへの対応の重要性は十二分に認識しているが、総合商社としてこれを網羅的かつ統一的にカバーしていく体制を完成させることは、正に今後の課題であり(もちろん部分的にはこれを先取りした形で評価システムにビルトインされている事項もあるが)、本稿の対象がその一部にとどまることもあらかじめご了解いただきたい。

その上で、時計の針を10年強戻していただいた状態で話を進めることにしたい。

2. リスクマネジメント施策立案の背景(1999年)

1999年3月に米国格付会社が総合商社に関するレポートを発表した。当時は金融危機の直後で、1960年代より約10年周期で現出する商社斜陽論・衰退論

をいわゆる「Global Standard」の視点から展開したものであった。

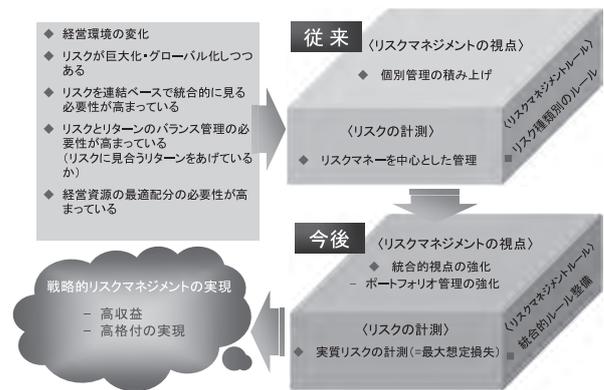
本レポートの要点は、「伝統的な仲介機能が低下していく中、闇雲にリスクをとり、管理（ガバナンス）不可能な1000社近い子会社・関係会社群を擁し、しかもビジネスの全体像はわかりにくいというのが総合商社の実態。先行き不透明な環境下で、良い点数（格付）は絶対つけられませんよ」というもの。当時話題となった「コングロマリット・ディスカウント」（グループ総体の事業価値が、個別事業の事業価値の総和を下回る現象）と相呼応して、各商社とも、この課題解決に向けて悪戦苦闘中というのが実情であった。端的に申し上げれば、大変痛い所をつかれたわけである。

日本経済が本格的デフレに突入した今日、ちまたで勝ち組と言いはやされている上位商社であっても、本課題に対する持続的対応の巧拙が、これからの生き残りを左右するといっても過言ではない。

3. リスクマネジメント部^(*)の設立と施策の検討

上述のような指摘、特に商社のリスク管理能力に対する問題提起については、弊社としても1997年のアジア危機・金融危機以降、自律的な解決を図るべく独自の検討を重ねてきたことは事実である。リスクの絶対量もさることながら、その「質」について具体的な分析・考察を行わずして商社の実態は語れない。上記格付け会社のレポートが公開される2ヵ月前、1999年1月に、弊社は他商社に先駆けて、リスクを統合管理する組織として「リスクマネジメント部」を新設した。商社がとるリスクがますます巨大化・複雑化・グローバル化していく中で、これらを連結ベースで把握する必要性を強く認識し、新しいリスクマネジメントを行うべく以下の施策実現に向けて作業に着手した（社外からの指摘は「黒船」効果をもたらす。格付け会社の「タイムリー」な指摘は、社内の問題意識を増幅させることとなり、われわれの作業を加速させることとなった。）

当時の問題意識は次の図1の通りである。



資料：三菱商事株式会社作成

図1 新しいリスクマネジメントの必要性
(1999年1月当時の問題意識)

特に「実質リスク計測」が当時としては画期的なアプローチであり、与信・事業投資・固定資産・有価証券・カントリーリスクなど多様なリスクを共通のプラットフォーム・手法で計測し、リスクの総量を把握することの重要性が確認された。まず手掛ければならなかったのは、リスクの再定義。リスクという言葉は、弊社でもそれまでさまざまな社内定義で使用されてきたが、リスクマネジメントにかかわる諸施策実現に向けてリスクの定義を一元化し、各種リスクアセットの横比較や積み上げを合理的に説明できる数値として「実質リスク」を新たに定義した。「リスク」に係わる用語と定義は以下の通り。

- ・ リスクマネー＝リスクにさらされた資産の総量
- ・ 裸リスク＝(リスクマネー)－(担保/債権保全額、資産時価評価額)
- ・ 実質リスク＝ダウンサイドリスクを想定した最大想定損失

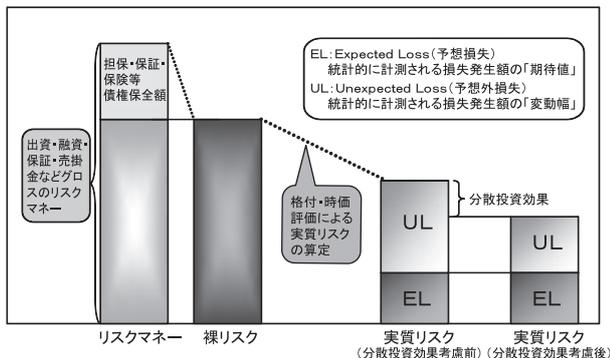
(*) 2001年10月には財務会計と管理会計の情報を有機的に活用するためにそれぞれの役割を担っていた主計部とリスクマネジメント部を統合し、コントローラーオフィスに改組した。その後2006年に再分離

4. 実質リスク(最大想定損失)の測定

把握の手法としては、統計的に計測される損失発生額の「期待値」であるEL = Expected Lossと同じく統計的に計測される損失発生額の変動幅であるUL = Unexpected Lossの合計値として認識する。算出に当

たっては、「格付・時価評価」、「裸リスク」、「相関関係＝分散投資効果」がKey Factorsとなるが、計測方法は、金融機関で利用されている Value at Risk とおおむね同様の手法で行い、内在しているリスク（リスクの「質」）を定量的に見極める。例えば、取引与信のケースでは、相手先の信用状態を自社内財務分析モデルに連動する社内レーティングシステムにて格付けを付与し、（この時点で重要な取引先については、財務内容等の精査を行い「時価」に修正した上でレーティングを行う）、「リスクマネー」から担保等保全手段にて確保されている部分を除いた「裸リスク」に上記格付に連動する倒産確率を乗じてELを求める。ULは統計的処理によりその変動幅（ボラティリティ）を求め、両者の和が当該先に対する「実質リスク」となる。

2万社近い取引先に対しこのような計測を個社ごとに行うが、すべての先が同時にデフォルトを起こすわけではないので、分散投資効果を考慮して総量を求める。事業投資（倒産確率ではなく、弊社固有の撤退確率をパラメータとして採用）やそのほかの資産（＝リスクアセット）も個社ないし物件ごとにおおむねほぼ同様の手法にて算出し（有形固定資産や有価証券などについては、その対象がmarketに対する変動率（market risk）をベースに計測）、リスクアセットの括りや業種分野間、商品間、組織単位レベル間での分散投資効果を考慮の上、会社全体としての実質リスクの総量を把握する。



資料：三菱商事株式会社作成

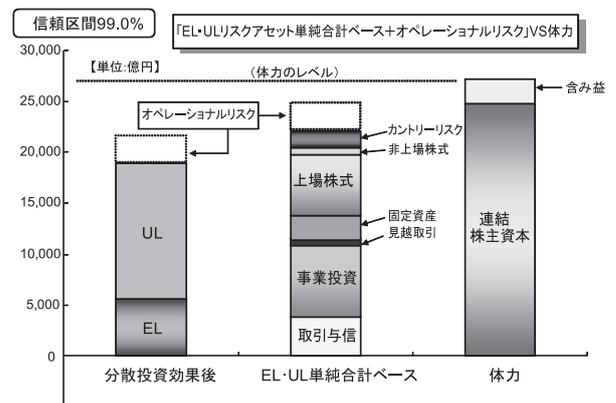
図2 最大想定損失（実質リスク）の定義

5. リスクバッファ（リスク vs 体力）

一方、B/S上の自己資本を構成する部分、すなわち資本金+内部留保に資産の含み損益を加えたものを「体力」と定義する。

上記プロセスで計算された「実質リスク」に不祥事や訴訟等定量化が難しいオペレーショナルリスク見合いのリスク総量を加えたものと「体力」を比較することにより、会社全体のリスク総量と体力のバランスを検討する（リスクバッファの確認）。全体として抱えているリスクが、体力の範囲に収まっているかをチェックする。リスクと体力が拮抗（きっこう）する状態では、新しい投資機会・取引機会への参入するための原資が不足することになるので、ポートフォリオの入れ替え、実質リスクの削減努力、リスク・リターン改善を積極的に促進することが経営の最重要課題となる。

ただし、体力>リスクという状態で極端に体力に「空き」がある状態では、投資家（ないしアナリスト）の立場から見て、資本を有効に使っていないと見なされることになるので、「攻めるに値する投資機会」を併行してしっかりと探っていくことが「経営の視点」からは重要である。



資料：三菱商事株式会社作成

図3 全社最大想定損失（実質リスク）と体力比較【サンプル】

6. 中期経営計画への適用～MCVA～

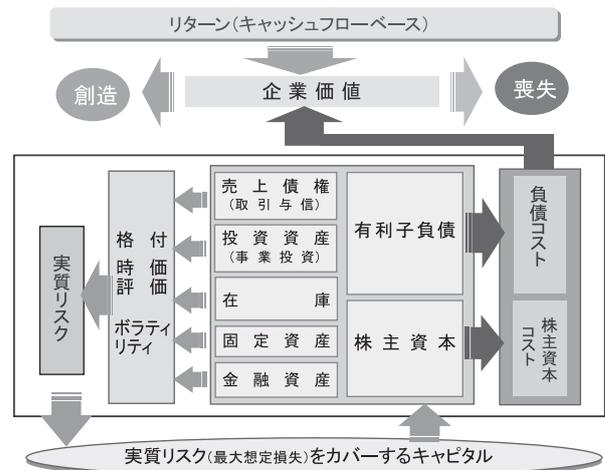
上記アプローチは、全社経営の視点で実質リスクをベースとするリスクバッファを確認できる点で極めて有意義であった。また、このような管理会計手法は、

複雑なリスク構造を持つ商社の全体像を理解してもらう一助として社外の格付機関・投資家などから相応の評価を頂いた。しかしながら、「リスクマネジメント」を経営改革の Key Driver として活用するにはもう一歩踏み込んだ活用方法を探る必要があった。2000 年当時、上記のようなリスク管理手法の開発と平行して、次期中期経営計画（2001-2003 年度の 3 ヶ年計画「MC2003」）推進の基幹指標をどうすべきか検討を行っていた。基本コンセプトは「連結企業価値増大に資する」こと。本邦においても花王やソニーなどが導入した EVA を最有力候補として検討したが、複雑多岐にわたるビジネスモデルを有する商社にこれをストレートに適用するには問題があった。そこで、経済合理性の観点から観れば至極当然な概念である「リスクに見合ったリターンを確保する」指標として、上述の実質リスクの概念と資本コスト差し引き後の収益指標である EVA のコンセプトを融合し、「MCVA」を開発した。

MCVA (Mitsubishi Corporation Value Added) は想定される最大損失 (= 実質リスク) に株主資本コストを乗じ、これを事業収益^(*)から差し引いた指標であり、リスク調整後の資本コストを差し引くことで価値を創造しているか否かを判断できる。本指標の特徴的なポイントは以下の通り。

- ① 資本コスト概念の導入→資源配分の明確な基準を設定した
 - ② 最大想定損失 (= 実質リスク) 概念の活用→商社が取るリスクの収益性への的確な反映を図った
 - ③ 「事業収益」を見ることで EVA を補正→金融収支・事業収支の把握、商社の多様な機能の収益貢献度を把握できる
 - ④ 絶対額指標→縮小均衡に陥らない
- (*) 事業収益 = 連結税引後利益 - (1 - 限界税率) × (有価証券売却損益 + 上場有価証券評価損)

なお、実質リスクと MCVA = リスク調整後 EVA の関係をバランスシートを用いて概念的に表したのが次の図 4 である。



資料：三菱商事株式会社作成

図4 最大想定損失（実質リスク）に基づくリスクマネジメント

7. 社内資本金制度の発展的解消

MC2003 のスタートに照準を合わせ、当時の組織（部制）とは切り離れたビジネスモデル単位で MCVA を測定した。日本企業においては社内カンパニー制や事業部門の社内資本金制度が一般的であり、弊社も1995年より営業グループ別の社内資本金制度を敷いていたが、MCVA の導入とともに同制度を発展的に解消した。

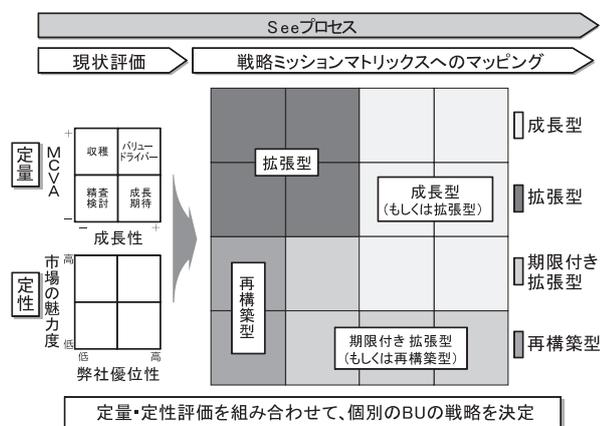
上記式にある実質リスク = リスクキャピタルとすることで、例え最小のビジネスモデル単位の小さな組織であっても、当該組織が現在抱えるリスクアセットから実質リスク = リスクキャピタルを算出し、これをバーチャルな資本金として、組織の大小や階層に縛られずかつ恣意性を排除した水準を設定できることが最大の利点である。この結果、リスクに見合うリターンを確保するという経済合理性に合致した行動パターンを営業組織の最前線まで浸透させることが可能となった。

8. ポートフォリオマネジメントの強化

資産入れ替えという命題については、1999年4月から事業会社に対して「EXIT ルール」を導入し、3期連続赤字等の条件に照らし既に100社以上のEXITを実現している。当時の中期経営計画 MC2000 (1998-

2000年度)では「選択と集中」を掲げていたが、これをMC2003でさらに昇華し、具体的施策として推進するために(MC2003スタートに合わせ)、「営業グループ全商権の棚卸」を実施した。当時の営業組織を、旧来の部ベースではなくビジネスモデルにより200以上のセグメントに再構成し、既述MCVAの測定に加え、競合他社と比べた優位性等定性面も加味、2000年春から1年以上をかけて分析を行った。

この分析結果に基づき、BU(ビジネスユニット)という最小組織ごとに「成長」、「拡張」、「再構築」という戦略ミッションを付与。「拡張」型は投資を押さえながらMCVAの維持・拡大を、「成長」型は経営資源投入を優先する有望事業、「再構築」型は一定期間内にMCVAの黒字化が実現できなければ(ビジネスモデルの抜本的改革ができなければ)撤退を迫られる事業であることを示す。それぞれのミッションによる目標設定は明確であり、業績評価においても当該ミッション遂行の結果につき定量・定性の両面から評価を行うことになる。



資料:三菱商事株式会社作成

図5 ポートフォリオの現状把握(Seeプロセス)の手法

基本コンセプトの現場レベルでの理解、実務面の障害除去など大変な難産ではあったが、このような形でBUとしてマイクロマネジメントのレベルに落とし込むことで、組織のあらゆるレベルで「リスクマネジメント」の重要性を認識することが可能になったものと自負している(現在もBU制自体は存続しているが、「戦略ミッション」自体は当初の役割を終えたという判断で2007年度に廃止。直近の中経2012においては、

BUの新たな可視化作業が開始されている)。

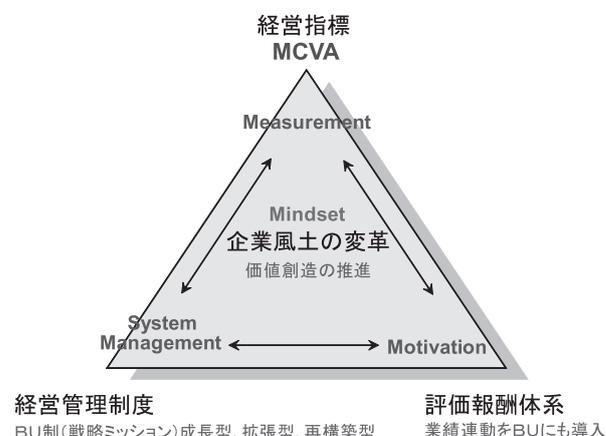
なお、事業部門制やカンパニー制を取る組織では、それぞれの大括り組織の最終損益だけを評価の基準とするきらいがあるが、これでは病巣摘出は難しくなるし、特定組織の部分最適が優先され、全体最適が損なわれる可能性が高い。経済全体の量的拡大・成長が事実上停滞している状況では、こうした「平均の誤謬(ごびょう)」の問題が顕在化しており、全体最適を目指す観点からみると、上記のマイクロマネジメントは、さまざまな「副作用」のデメリットを差し引いても、十分に有効な手法であったと判断している。

9. 改革の構成要素～ The 4 M's ～

MC2003における戦略ミッション別BU制の導入は、旧来の部制廃止、縦割制度の基本となる営業グループ制度は存続するものの、BU制導入により可視化で全社コントロールが強化されることとなるため、(コンセンサス重視型の)社内での抵抗感も大きく実現のハードルは大変に高いと想定されたが、当時の経営陣の強いリーダーシップにより、実行に移された。

ただし、この種改革の成否は、同改革自体が、経営レベルの「自己満足」に終始することなく、組織前線にその趣旨を徹底させることができるか否かにある。

このような経営の舵取りを大きく変えるための重要な要素として、実際にMC2003を社内で浸透させるために、経営指標、経営管理制度、評価報酬体系というトライアングルの図表を多用した。



資料:三菱商事株式会社作成

図6 改革の構成要素(The 4 M's)

このトライアングルが重要な理由は、経営指標：Measurement、経営管理制度：Management System、評価報酬体系：Motivation、そして起業風土の変革：Mindsetを「同時に」変革していくことである。経営指標を生かせる組織体に当てはめ、その結果もきちんと評価するというを同時にやらなければ、会社の改革には直結しない。既述の通り、制度的には立ち上がり時点でかなり不備もあり苦労したことも事実ながら、とにかく同時遂行により前線指揮官であるBUマネージャーの意識改革を半ば強制的に促進することができた（現場前線でもMCVAの持つ意味や、自分たちは何をしなければいけないのかを考えざるを得なくなり、その結果として会社全体／組織構成要員の意識が変わったということを実感できた）。

なお、(当時としては)従来に比べ評価の定量要素が格段に増したため、一方で、「血の通わない」部分があり、これを補完すべく、社長が最前線のBUユニットマネージャー全員と直接対話をする事とした。本部長や部門長はどうなるのかということになるが、逆にいえば、単に情報を持っているだけではそういう上級経営幹部の存在価値はない。実際のところ、これだけ厳しいBU単位での管理をすると、それぞれがどうしても蜻蛉に入り、あるいは短期的な思考になったりする。蜻蛉から引っ張り上げて、事業部門を超えた協業の促進や、新しいアイデアを植えつけさせるということが、BUを束ねる本部長や事業部門長の評価に直結する。単なる「情報格差」だけでは、上級経営幹部は動まらなくなったのである。

10. リスク定量化プロセス高度化 およびプロジェクト評価への適応

実質リスクの枢要部分を占める事業投資に関し、通常の与信リスク同様に過去の一時点における財務状態に基づく倒産（撤退）・非倒産（継続）モデル（静的モデル）を用いた計測を行っていたが、2004年度以降、特に新規事業投資・既存拡張投資案件について、将来のキャッシュフローの変動計測モデル（動的モデル）に変更し、リスク定量化プロセスの高度化・制度向上を図ることとした。新規案件に関してもMCVA計測ロジックとの整合性を保つと同時に、案件固有のガイ

ドラインレートを自動的に計測することで、定量評価の意思決定プロセスにおける恣意性を排除することとした。ただし、本システムの運用においては、KRD^(*)の設定如何によっては評価を誤る危険性を内包しており、厳密なKRD選定プロセスや適切な変動幅の設定が適切運用の前提条件となる。

(*) Key Risk Driver

11. おわりに

これまで述べてきた通り、弊社リスクマネジメントの基本的フレームワークは経営計画MC2003（01-03年度）にて導入されて以降、その後の経営計画、INNOVATION2007（04-07年度）、同2009（08-09年度）においても継承されてきた。そもそも、経営管理システムなどというものは、稼動開始後day1から陳腐化が始まるというのも正論だと思うが、一方である程度の中長期に耐え得るコンセプトが存在することも事実であろう（いずれにせよこの分野で絶対不変の正解など存在しないというのが小職の持論）。本システムについては成長戦略実践の足かせとなっているという批判も常々あり、都度修正は行なわれているがいまだ大枠を覆すような新しい枠組みは現出していない。デフレ傾向が定着する一方、リスクを回避してビジネスに臨むことが実質不可能である現在、リスクはキチンとManageすることに尽きる。削減すべきリスクはしっかり削減すると同時に、将来的に大きな収益が見込める分野については、適切なコントロールとヘッジを両立させて、メリハリの効いた資源配分を行うことが肝要である。Low Risk Low ReturnやHigh Risk High Returnというステレオタイプ的な方向感にとらわれず、Managed Risk, Higher Return^(*)を目指すことで、継続的企業価値向上を実現していくことが、企業存続の本来の道筋であると考えている。

(*) 「鹿を追う獵師山を見ず」のたとえにあるごとくゆめゆめ短期的利益を追求するなかれ。すべてのステークホルダーを納得させることで長期持続的利益確保を目指すことが大前提であること論をまたない。その意味ではHigherよりもOptimumという表現が適切とも考えられる。

The Global Expansion of IFRS and Fair Value Measures

James W. Deitrick, Ph.D., Professor of Accounting*

The McCombs School of Business of the University of Texas at Austin.
jdeitrick@mcombs.utexas.edu

** Professor Deitrick has directed the school's MBA and Master in Professional Accounting programs, published articles in several academic and professional journals, and has consulted with corporations and accounting firms. During his career he has received over 15 awards for teaching excellence. His current research involves financial fraud and money laundering.*

It is widely acknowledged that reliable financial statements play a critical role in capital formation, the allocation of scarce resources and in keeping investors, creditors, regulators and other major decision-makers sufficiently informed about a company's financial condition, operating results and cash flows. On a global basis, corporate financial statements have been shaped by United States "Generally Accepted Accounting Principles" (GAAP) and "International Financial Reporting Standards" (IFRS). These two sets of accounting standards have many similarities and many differences. GAAP is deemed more rules based while IFRS is more principles based, at least on the surface. Nevertheless, the global financial reporting environment and framework are rapidly being transformed as the two systems converge.

Since 2002, the world's two private sector organizations charged with developing accounting standards have been working together for the purpose of producing a single-set of high quality financial accounting and reporting standards. These groups are the Financial Accounting Standards Board (FASB) in the US and the International Accounting Standards Board (IASB) based in London. There has been agreement that IFRS will bear the title of the resulting set of global accounting and reporting standards. As this convergence process unfolds, both the FASB and the IASB will continue issuing new standards and interpretations and they will continue working on several joint projects. Ultimately, a single set of reporting standards will emerge.

As expected, this process has not been seamless or without controversy. The regulators of many jurisdictions, led by the United States, currently require their filing companies to use US GAAP while more than 120 jurisdictions have endorsed some version of IFRS for the preparation of consolidated financial statements (see Deloitte 2010). For IFRS firms, their separate financial statements are typically based on local reporting requirements which are heavily influenced by IFRS.

Historically, GAAP is relatively uniform and includes numerous authoritative concepts, standards, interpretations and industry-specific directives. IFRS is primarily based on broad principles, has less specific guidance and is more dependent upon judgment backed by clarifying disclosures. But contrary to some perceptions and beliefs, IFRS does require several specific steps and procedures, and allows reporting options in some situations.

On a global basis, it is significant that IFRS has been adopted by many jurisdictions for local statutory purposes but with selected modifications for tax and other local reasons. Consequently, according to Professor Christopher Hossfeld of ESCP-Europe, jurisdictional reporting standards for some countries (e.g., Australia) may be characterized as approximately 95% IFRS and 5% "local flavor." But for consolidated financial statements purporting to comply with IFRS, local adjustments are often needed. Readers may reference the Appendix to this article for an excerpt from Daimler AG's 2009 audit opinion rendered by KPMG AG. The opinion indicates that the consolidated financial statements comply with IFRS (Europe) plus Germany's local commercial laws.

Considering the long-standing entrenchment of US GAAP in many capital markets, the options and judgments inherent in both GAAP and IFRS, and the modifications to IFRS for local statutory purposes, it is questionable whether the anticipated set of global financial reporting standards (IFRS) will be as uniform as many critics prefer. Nevertheless, proponents of the convergence of GAAP and IFRS believe that the final result should be an improvement over today's complex and, at times, confusing financial reporting environment for international businesses.

IFRS: Consistency and Convergence

One fundamental of IFRS is that once a parent company adopts IFRS for its consolidated financial statements, each of its subsidiaries and investee companies must use the same

IFRS principles and procedures for similar transactions and events included in consolidation. Achieving this objective for complex multinational enterprises can be challenging and expensive because the separate financial statements of some or all affiliates are based on local versions of IFRS or GAAP. Consequently, such businesses following GAAP (e.g., US firms) that are subsidiaries or investees of IFRS filing companies have either transitioned, or are in the process of transitioning, to IFRS for consolidation purposes. Interestingly and importantly, foreign private filers are now permitted to submit to the SEC consolidated financial statements based on IFRS without reconciliation to GAAP. Yet, in contrast, US companies are currently prohibited from filing IFRS-based statements with the SEC. The reason for this is that the SEC has yet to officially adopt IFRS for local filers. However, an SEC announcement regarding possible IFRS adoption is expected sometime in 2011 with possible implementation beginning in 2015. Given the two – or three – year period necessary to adhere fully to all IFRS requirements, many corporations following GAAP should be actively engaged in the process of converting to IFRS. The question has increasingly become “when” and is no longer “if.”

The remainder of this article discusses fair values and the measurement process prescribed by GAAP and IFRS for selected assets, transactions, liabilities and certain impairment tests. These topics are by no means exhaustive or even close to being comprehensive; the topics have been selected for discussion because of their perceived importance to numerous global businesses.

Fair Value Overview and Measures

In comparison with GAAP, IFRS requires or permits an increased reporting of fair value measures for both assets and liabilities. Because the fair values of assets and liabilities tend to vary over time, the resulting changes generally impact consolidated equity, either through earnings or in other comprehensive income. Both GAAP and IFRS provide guidance on the determination of fair value measures for specific assets and liabilities; however, GAAP guidance is often more specific or rules-based. Moreover, IFRS requires or encourages expanded discussions in notes to financial statements in order to provide additional clarity and transparency. Given the complexity inherent in many fair value measures, additional disclosures about assumptions, estimates and procedures

are necessary to assist financial statement readers. A clear illustration of the magnitude of expanded disclosures under IFRS is provided by Marc Morozzo, a KPMG partner in Dallas, Texas. He reports that when a client recently adopted IFRS upon becoming a subsidiary of a European parent, its notes increased from 22 pages to 55 pages. IFRS encouraged disclosures tend to focus on such matters as management’s reasoning or intent behind certain transactions and decisions, including the selection of major reporting policies where options exist as well as the basis for estimates, assumptions and valuation methodologies.

According to GAAP, fair value is the price that would be received to sell an asset or paid to transfer a liability in an orderly transaction on the measurement date. This is essentially an item’s exit price. The IFRS definition is similar in that fair value is the amount which an asset can be exchanged or a liability settled between knowledgeable, willing partners in an arm’s length transaction. In principle, these definitions are similar but their guidance about determining fair value measures for certain items are often distant.

Both GAAP and IFRS have a 3-level hierarchy of general guidance for measuring the fair values of assets and liabilities. This hierarchy is particularly relevant for measuring the fair values of financial instruments on a reporting date. In order of reliability, these levels are:

- Level 1: An item’s fair value is based on its quoted price in active markets for an identical asset or liability. This would apply, for example, when valuing financial instruments actively traded on the Tokyo or New York stock exchanges.
- Level 2: If Level 1 measures are not available then fair value is based on the quoted price for a similar asset or liability produced in an active market or generated from models using observable inputs.
- Level 3: If Level 1 and Level 2 measures are unavailable, fair value becomes based on unobservable inputs used in various valuation models or techniques. Substantial disclosures need to be made about the inputs, which could involve internal estimates and assumptions. Clearly, Level 3 measures are less reliable than those from the first two levels.

Should more than one market exist for a particular asset or liability, GAAP assumes the selection of values from its principal market, if there is one; otherwise, the value

from its most advantageous market should be selected. In contrast, IFRS provides no guidance when more than one market exists.

For many important financial instruments, GAAP and IFRS require fair value measures. IFRS permits the extension of fair value measures to some tangible and intangible assets; but in practice, most IFRS companies report these assets at a measure of historical cost as is done under GAAP. Among the assets required by IFRS to be measured at fair value are “trading” financial instruments, “available for sale” financial instruments and some biological or agricultural assets. IFRS also allows fair value measures for selected financial liabilities.

Business Combinations

Both sets of standards require the acquiring company to measure the fair value of a target firm’s individual assets and liabilities on the acquisition date. Possible fair value measures for assets include observable market prices, replacement costs, net realizable values and discounted cash flows. Discounted cash flows are generally the basis for estimating the fair value of liabilities. However, GAAP and IFRS recognize that active markets and observable prices often do not exist for many assets acquired or controlled from a business combination. In these situations, the principal or most advantageous markets often become hypothetical ones and quantitative models are commonly used in arriving at fair values for a wide range of assets. Financial statement notes or management’s discussion and analysis (MDA) should provide clarity about the nature, extent and risk of the resulting fair value measures.

In addition, the acquiring company needs to determine the fair value of the target company in its entirety. This is accomplished by determining the fair value of the consideration to be issued by the buyer plus the fair value of any noncontrolling interests when an acquisition is less than 100%. Should the fair value of the consideration plus the fair value of any noncontrolling interests exceed the fair value of the target’s individual assets and liability, the resulting amount is the goodwill from the business combination. If the fair value totals are reversed, the difference now becomes negative goodwill, which immediately is reported in the income of the buyer following a legal merger or in the period’s consolidated income statement. Further, both sets of standards require transactions costs incurred during a business combination

to be treated as period costs (i.e., expenses) with no capitalization of them.

It should be noted that full goodwill as measured in the previous paragraph relates to both the parent company and any noncontrolling interests (NCI). This is the full goodwill method as required by GAAP and permitted by IFRS. The noncontrolling interest amount is reported in consolidated equity and it includes the NCI’s proportionate share of goodwill. IFRS also permits a partial goodwill method which recognizes just the parent’s share of any goodwill. This method yields a lower measure of goodwill and of NCI. The choice between the two IFRS methods is independently made for each business combination.

Section B of the Appendix to this article presents a part of Dow Chemical’s note concerning its 2009 acquisition of Rohm and Haas. It indicates the fair value of the price as well as the estimated fair values of the assets and liabilities of the acquired company. The resulting goodwill is also shown.

Inventory

Inventory reporting is an area with potential for significant differences between GAAP and IFRS for many companies, especially nonfinancial businesses. In general, GAAP requires inventory to be reported at the lower of its historical cost or market value (e.g., replacement cost). Cost may be determined several ways, including specific identification, last-in, first-out (LIFO), first-in first-out (FIFO), and average. If the market value of inventory is less than its cost derived from an acceptable cost flow methodology, inventory is written-down to its net realizable value. This results in a charge to income, and this write-down is not reversible if the inventory’s market value later rebounds. In contrast, IFRS inventory costing is based on the lower of cost or net realizable value, and cost determination is limited to FIFO or a weighted average. LIFO, a popular approach for several US companies, is not permitted by IFRS. This is a significant point of departure and may be difficult to resolve because the US government accepts LIFO for tax purposes. Inventory write-downs to net realizable value are charged to income but, unlike GAAP, IFRS allows for cost recoveries through income should they occur.

Fixed Assets

According to GAAP, property, plant and equipment

(PPE) assets are reported at their historical costs less any applicable accumulated depreciation, amortization or depletion. They are also subject to impairment testing with impairment losses going through income. With IFRS, PPE are similarly initially recorded at historical costs; however, if appropriate, large, complex assets are subdivided into components for the purpose of determining periodic depreciation charges. For example, if a company purchases a building, its total cost should be allocated to its significant individual components, e.g., roof, heating and cooling systems, elevators or escalators, and energy system. Thus, the building and its components are depreciated separately if they have different estimated useful lives as is normally the case. Such componentization is not required by GAAP.

Additionally, IFRS permits companies to adopt a revaluation model for PPE. GAAP does not. If a revaluation model is utilized, it must be consistently applied to the same class of assets and revaluations to fair value must take place regularly. In general, revaluation increases are recorded in equity (revaluation surplus) while decreases are charged to income. Recovery of a previous revaluation write-down is permitted through income until the previous write-down is fully recovered; any excess recovery is reported as revaluation surplus.

Considering the extreme costs involved with PPE and their income statement effects, GAAP and IFRS differences in this area may be material for many companies and difficult to resolve, especially in regard to componentization of existing PPE assets.

Goodwill Impairment Testing

Goodwill arising from a business combination is evaluated at least annually under both GAAP and IFRS. Both systems require goodwill to be identified with a company's self-identified reporting units (GAAP) or cash generating units (IFRS). GAAP requires a two-step impairment test for the goodwill that has been allocated to a company's specific reporting units while IFRS has just a one-step approach. With GAAP and IFRS, the fair value of each unit needs to be estimated. If the unit's fair value is less than its book or carrying value, the unit's goodwill is essentially impaired under GAAP. The impairment loss is then measured as the excess of the goodwill's book value over its estimated fair value, and the loss is charged to income. With IFRS, impairment losses are also charged to income, but the loss is determined by the excess of a unit's

carrying amount including goodwill over the higher of (a) its fair value less the estimated cost to sell the unit and (b) its value in use, which is typically the present value of its expected net cash flows.

Section C of the Appendix shows Dow Chemical's note regarding the impairment testing of goodwill associated with its Dow Haltermann reporting unit. The test resulted in an impairment loss of \$7 million, largely influenced by a discounted cash flow methodology for estimating the unit's fair value.

Financial Instruments

In general, financial instruments are comprised of cash, contractual rights to receive or deliver cash or another financial asset, and documented ownership interests in another business entity. In addition to cash, examples include accounts and notes receivable or payable; bonds payable; investments in joint ventures, partnerships, special purpose entities (SPEs) and variable interest entities (VIEs); derivatives; bond investments; and ownership securities like investments in preferred and common stock. Although there are exceptions, the primary reporting standard for financial instruments is fair value.

GAAP classifies investments in debt and marketable equity securities in three categories: held to maturity, available for sale and trading. When management intends to hold debt instruments until they mature, they are normally reported at their historical costs with adjustments for amortization of any related premiums or discounts. A fair value option does exist however. Investments in marketable equity securities are primarily reported at fair values determined by sequentially following the 3-tier hierarchy described earlier. Each level carries a different degree of reliability. Changes in the fair values of available-for-sale securities are recorded directly in equity, specifically in other comprehensive income. Fair value changes for trading securities go through income because they are expected to be realized in the very near future. Some investments in equity securities are to be valued according to the equity method of accounting whenever the investor has "significant influence" over the investee firm; however, the fair value option also exists for these investments.

IFRS classifies financial instruments in six categories: financial assets (fair value changes through income); financial liabilities (fair value changes through income); held-to-maturity investments, loans and receivables,

available-for-sale financial assets and other liabilities. Similar to GAAP, IFRS requires fair value measures for financial instruments; however, IFRS permits fair value measures for certain tangible and intangible assets, including investment property and biological assets. This option often is rarely chosen. Fair value changes go through income for trading financial instruments, investment property, biological assets and certain financial liabilities. Fair value changes for available for sale investments, intangibles, and some types of tangible assets are reported in equity.

Section D of the Appendix presents some of the fair value disclosures of financial instruments owned by Daimler AG (IFRS classifications) and Dow Chemical (GAAP classifications). Both disclosures contain references to fair value measures based on Levels 1, 2 and 3.

Going Forward

It is a daunting task for members of the IASB and FASB to establish accounting principles and practices capable of yielding fair and complete financial statements across companies of various sizes, industries and geographic locations. The content of this article reflects some of these difficulties. Nevertheless, they push forward in this worthwhile and valuable endeavor individually and collectively. There is no doubt that the financial reporting landscape will significantly change over the next decade, led by the anticipated adoption of a unifying set of high quality financial reporting standards to be called IFRS. In harmony with the objective, the IASB and FASB are working together to complete five high priority projects by June 2011. Significantly for this article, one of the projects includes Fair Value Measurement; the other four are Revenue Recognition, Leases, Financial Instruments, and Presentation of Other Comprehensive Income. Should the United States (SEC) announce in 2011 its expected adoption of IFRS with implementation to begin around 2015, the establishment of a world-wide set of nearly uniform financial reporting standards becomes closer to reality. Any expansion of nearly uniform financial reporting standards is believed to have the ability to help lower companies' cost of capital, lead decision-makers to better allocate scarce resources globally, and improve the relationship between shareholders, management and other parties interested in the financial performance of major businesses where ever they may be located. Uniform presentations of company risks and performances now appear closer than ever. Yet, it is

essential to realize at this point in history that no one knows what the ultimate product will be. We will have to wait and see how the political process transpires. Consequently, companies, investors, accountants and auditors, and other interested third parties are advised to closely follow this important undertaking and to perhaps participate in the process by the sharing of thoughts in person or in writing with the IASB and the FASB.

Appendix

The appendix contains excerpts from the notes to the 2009 financial statements of Daimler AG and the Dow Chemical Company which illustrates key areas discussed in this article. The primary emphasis is on references to fair value measures. Keep in mind that GAAP essentially confines periodic fair value measures to financial instruments and for all assets and liabilities involved in a business combination. Although IFRS allows for the periodic fair value reporting of certain tangible and intangible assets, few companies use this option, probably because of the added costs of obtaining new fair value measures each period. The excerpts presented here also show the 3-tier hierarchy for determining the fair values of several financial instruments (i.e., Levels 1, 2 and 3) and the classifications of financial instruments presented by GAAP and IFRS.

A. **A company's compliance with IFRS**. The first excerpt is of the independent audit report for Daimler AG's financial statement.

In our opinion, based on the findings of our audit, the consolidated financial statements comply with IFRSs as adopted by the EU, the additional requirements of German commercial law pursuant to § 315a Abs. 1 HGB and IASB-IFRS and give a true and fair view of the net assets, financial position and results of operations of the Group in accordance with these requirements. The group management report is consistent with the consolidated financial statements and as a whole provides a suitable view of the Group's position and suitably presents the opportunities and risks of future development.

Stuttgart, March 1, 2010

KPMG AG

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

KPMG AG confirms that Daimler's financial statements comply with IFRS as adopted by the EU as well as the requirements of German commercial law. This means that Daimler's adopted accounting principles and procedures for consolidation are properly and uniformly followed by the parent and all of its subsidiaries. Astute readers of financial statements always read the auditor's report and look for compliance with GAAP and IFRS or discover where material exceptions may exist, if any. Informed readers also carefully read the notes, especially those which identify the company's significant accounting principles and those which present important clarifying details and measures

B. Business combination fair values. The next excerpt is from Dow Chemical's notes which report the fair values (and their subsequent adjustments) of its purchase of Rohm and Haas in 2009. As required, this disclosure shows (1) the fair value of the acquisition price of \$15,681 million, (2) the fair values of the target's net assets by category which net at \$6,073 million, and (3) the resulting goodwill \$9,608. The fair value methodologies certainly include the present value of expected future cash inflows and outflows (value in use), market prices, replacement costs, net realizable values and other appropriate models.

The following table summarizes the fair values of the assets acquired and liabilities assumed from Rohm and Haas on April 1, 2009. Since the acquisition, net adjustments of \$244 million were made to the fair values of the assets acquired and liabilities assumed with a corresponding adjustment to goodwill. These adjustments are reflected in the values presented below. The valuation process is not

complete. Final determination of the fair values may result in further adjustments to the values presented below.

C. Goodwill Impairment Testing. The brief note below is Dow Chemical's summary of its impairment testing of its Dow Haltermann reporting unit. As indicated, important fair values for the unit resulted from discounted cash flow valuation models.

Goodwill Impairments

During the fourth quarter of 2009, the Company performed its annual impairment tests for goodwill. As a result of this review, it was determined that the goodwill associated with the Dow Haltermann reporting unit was impaired. The impairment was based on a review of the Dow Haltermann reporting unit performed by management, in which discounted cash flows did not support the carrying value of the goodwill due to poor future projections for the business. As a result, an impairment loss of \$7 million was recognized in the fourth quarter of 2009 against the Performance Products segment.

D. Fair Values of Financial Instruments. The excerpts on the next page are the notes of Daimler AG and Dow Chemical pertaining to their financial instruments. The first excerpt is Daimler's presentation of financial instruments by category, including those prescribed by IFRS (see the article's Financial Instrument section for details). Except for "Receivables from Financial Services" and "Financing Liabilities," the reported amount for each category is its fair value. This example is followed by a second presentation which identifies the valuation hierarchies (Levels 1, 2 or 3) applied to each category for fair value determination.

Assets Acquired and Liabilities Assumed on April 1, 2009

In millions	Initial Valuation	Net Adjustments to Fair Value	As Adjusted
Purchase Price	\$ 15,681	-	\$ 15,681
Fair Value of Assets Acquired			
Current assets	\$ 2,710	-	\$ 2,710
Property	3,930	\$ (138)	3,792
Other intangible assets ⁽¹⁾	4,475	830	5,305
Other assets	1,288	32	1,320
Net assets of the Salt business ⁽²⁾	1,475	(167)	1,308
Total Assets Acquired	\$ 13,878	\$ 557	\$ 14,435
Fair Value of Liabilities and Noncontrolling Interests Assumed			
Current liabilities	\$ 1,218	\$ (11)	\$ 1,207
Long-term debt	2,528	13	2,541
Accrued and other liabilities and noncontrolling interests	702	-	702
Pension benefits	1,119	-	1,119
Deferred tax liabilities – noncurrent	2,482	311	2,793
Total Liabilities and Noncontrolling Interests Assumed	\$ 8,049	313	\$ 8,362
Goodwill ⁽¹⁾	\$ 9,852	\$ (244)	\$ 9,608

(1) See Note I for additional information.

(2) Morton International, Inc.; see Note E.

29. Financial instruments

Carrying amounts and fair values of financial instruments

The following table shows the carrying amounts and fair values of the Group's financial instruments. The fair value of a financial instrument is the price at which a party would accept the rights and/or obligations of that financial instrument from another independent party. Given the varying influencing factors, the reported fair values can only be viewed as indicators of the prices that may actually be achieved on the market.

The final excerpt on the next page is from Dow Chemical's disclosure of its financial instruments. The first item shows its various categories of financial instruments and the gains/losses impacting fair value measures. The next two excerpts report fair value measures by hierarchy. They are divided by the use of fair values on a recurring basis and on a nonrecurring basis. The latter disclosure has no Level 1 measures but has both Level 2 and Level 3 valuations. The disclosures are supported by clarifying comments.

in millions of €	At December 31, 2009		At December 31, 2008	
	Carrying amount	Fair value	Carrying amount	Fair value
Financial assets				
Receivables from financial services	38,478	38,510	42,387	41,927
Trade receivables	5,285	5,285	6,999	6,999
Cash and cash equivalents	9,800	9,800	6,912	6,912
Other financial assets				
Available-for-sale financial assets ¹	7,426	7,426	1,558	1,558
Financial assets recognized at fair value through profit or loss	1,218	1,218	2,365	2,365
Derivative financial instruments used in hedge accounting	1,074	1,074	1,984	1,984
Other receivables and assets	1,759	1,759	2,089	2,089
	65,040	65,072	64,294	63,834
Financial liabilities				
Financing liabilities				
Trade payables	5,622	5,622	6,478	6,478
Other financial liabilities				
Financial liabilities recognized at fair value through profit or loss	675	675	1,126	1,126
Derivative financial instruments used in hedge accounting	208	208	231	231
Miscellaneous other financial liabilities	8,854	8,854	8,961	8,961
	73,653	75,036	75,433	72,551

¹ Includes equity interests measured at cost of €699 million (2008: €551 million), whose fair value can not be determined with sufficient reliability.

Financial assets and liabilities measured at fair value are classified into the following fair value hierarchy:

in millions of €	Total	Level 1 ¹	At December 31, 2009	
			Level 2 ²	Level 3 ³
Assets measured at fair value				
Financial assets available for sale	6,727	940	5,787	-
Financial assets recognized at fair value through profit or loss	1,218	-	1,218	-
Derivative financial instruments used in hedge accounting	1,074	-	1,074	-
	9,019	940	8,079	-
Liabilities measured at fair value				
Financial liabilities recognized at fair value through profit or loss	675	-	675	-
Derivative financial instruments used in hedge accounting	208	-	208	-
	883	-	883	-

¹ Fair value measurement based on quoted prices (unadjusted) in active markets for identical assets or liabilities.

² Fair value measurement based on inputs for the asset or liability that are observable on active markets either directly (i.e. as prices) or indirectly (i.e. derived from prices).

³ Fair value measurement based on inputs for the asset or liability that are not observable market data.

As part of the restructuring plan that was approved on June 30, 2009, the Company will shut down a number of manufacturing facilities during the next two years. Long-lived assets with a carrying value of \$425 million were written down to the fair value of \$26 million, resulting in an impairment charge of \$399 million, which was included in the second quarter of 2009 restructuring charge (see Note C). In the fourth quarter of 2009, the Company recognized an impairment loss of \$65 million related to its investment in Equipolymers with a remaining fair value of the investment of \$4 million. The long-lived assets were valued based on bids received from third parties and using discounted cash flow analysis based on assumptions that market participants would use. Key inputs included anticipated revenues, associated manufacturing costs, capital expenditures and discount, growth and tax rates.

Acknowledgement

I wish to thank Professor Christopher Hossfeld of ESCP-Europe (Paris) for his helpful comments on a draft of this article and to recognize the insights gained from telephone conversations with Janie Copeland, Corporate Controller of Caterpillar Inc., and with Marc Morrozo, Partner, KPMG (Dallas).

References

1. Daimler AG. 2009. 10-K Annual Report for 2009. www.daimler.com
2. Deloitte. 2010. IAS Plus. Deloitte Global Services Limited. www.iasplus.com
3. Dow Chemical Company. 2009. 10-K Annual Report for 2009. www.dow.com
4. Ernst & Young. 2009. US GAAP vs. IFRS: The Basics. Ernst & Young LLP
5. Ernst & Young. 2006. Observations on the Implementation IFRS. Ernst & Young Global Limited
6. KPMG. 2008. IFRS Faculty seminar, KPMG LLP
7. PricewaterhouseCoopers. 2010. IFRS and US GAAP Similarities and Differences. PricewaterhouseCoopers LLP

The following table summarizes the fair value of financial instruments at December 31, 2009 and 2008:

Fair Value of Financial Instruments at December 31

In millions	2009				2008			
	Cost	Gain	Loss	Fair Value	Cost	Gain	Loss	Fair Value
Marketable securities ⁽¹⁾								
Debt securities	\$ 1,544	\$ 81	\$ (6)	\$ 1,619	\$ 1,443	\$ 88	\$ (36)	\$ 1,495
Equity securities	455	65	(3)	517	518	17	(177)	358
Total marketable securities	\$ 1,999	\$ 146	\$ (9)	\$ 2,136	\$ 1,961	\$ 105	\$ (213)	\$ 1,853
Long-term debt including debt due within one year ⁽²⁾	\$ (20,234)	\$ 126	\$ (1,794)	\$ (21,902)	\$ (9,496)	\$ 551	\$ (38)	\$ (8,983)
Derivatives relating to:								
Foreign currency	-	\$ 81	\$ (20)	\$ 61	-	\$ 122	\$ (163)	\$ (41)
Commodities	-	\$ 5	\$ (18)	\$ (13)	-	\$ 65	\$ (220)	\$ (155)

(1) Included in "Other investments" in the consolidated balance sheets.

(2) Cost includes fair value adjustments of \$25 million in 2009 and \$27 million in 2008.

Basis of Fair Value Measurements on a Recurring Basis at December 31, 2009

In millions	Quoted Prices in Active Markets for Identical Items (Level 1)	Significant Other Observable Inputs (Level 2)	Counterparty and Cash Collateral Netting ⁽¹⁾	Total
Assets at fair value:				
Equity securities ⁽²⁾	\$ 483	\$ 34	-	\$ 517
Debt securities ⁽²⁾	-	1,619	-	1,619
Derivatives relating to: ⁽³⁾				
Foreign currency	-	129	\$ (48)	81
Commodities	28	4	(27)	5
Total assets at fair value	\$ 511	\$ 1,786	\$ (75)	\$ 2,222
Liabilities at fair value:				
Derivatives relating to: ⁽³⁾				
Foreign currency	-	\$ 68	\$ (48)	\$ 20
Commodities	\$ 24	18	(24)	18
Total liabilities at fair value	\$ 24	\$ 86	\$ (72)	\$ 38

Basis of Fair Value Measurements on a Nonrecurring Basis in 2009

In millions	Significant Other Observable Inputs (Level 2)	Significant Other Unobservable Inputs (Level 3)	Total	Total Losses 2009
Assets at fair value:				
Long-lived and other assets	-	\$ 30	\$ 30	\$ (464)
Net assets held for sale	\$ 1,657	-	1,657	-
Goodwill	-	-	-	(7)
Total assets at fair value	\$ 1,657	\$ 30	\$ 1,687	\$ (471)

わが国におけるIFRSの導入と 諸課題への対応

株式会社日立製作所
名誉顧問 八木 良樹

CONTENTS

1. はじめに
2. 現在に至る経緯
3. 日本の会計基準のIFRSとのコンバージェンス
4. IFRSの国際的な適用状況とわが国の対応
5. 日本における制度面での議論
6. 結び

(やぎ よしき) 1938年東京都生まれ
1960年 (株)日立製作所入社
1979年 日立工場経理部長
1991年 取締役経理部長
1999年 代表取締役副社長
2004年 取締役監査委員を経て2008年名誉顧問
この間1997年から11年間日本経団連企業会計部会長
1997年から10年間、金融庁・企業会計審議会委員
2001年から8年間IASBのSAC委員などをつとめる

1. はじめに

会計基準の国際化あるいは国際財務報告基準 (International Financial Reporting Standards、以下IFRS) をめぐり、広範な関係者により活発な議論が行われている。

全世界で120以上の国・地域が、IFRSに準拠することを要求・容認し、あるいはIFRSとのコンバージェンスを図る方針であり、カナダ、韓国、インドなどが2011年に導入することを表明している。日本においては、企業会計基準委員会 (以下ASBJ) が、わが国基準とIFRSとのコンバージェンスを進める中、昨年6月に金融庁・企業会計審議会が、連結財務諸表においてIFRSを導入することを2012年に判断する方針を明らかにし、金融庁は、2010年3月期から任意適用としてIFRS準拠の連結財務諸表を容認する措置を行った。いわば相互承認からアドプションを目指す局面へ変化したと考えられる。

筆者は、1997年7月から一昨年6月まで日本経団連企業会計部会長を務め、その立場で国際会計基準審議会 (International Accounting Standards Board、以下IASB) に対するアドバイスをを行う基準諮問会議 (Standards Advisory Council、以下SAC。現在は、IFRS助言会議と改称されている) のメンバーとしてIASBが発足した2001年から2008年まで約8年間これに参画し意見発信してきた。このような経験も踏まえながら、資本市場利用者でもある財務諸表作成者の視点から、わが国会計基準のあり方について上場企業を念頭に現時点での考え方を述べたい。(本稿は、学

術論文の体裁をとっていないことをお断りする)

2. 現在に至る経緯

昨今、会計基準は誠にめまぐるしい変化を遂げつつある。また、会計基準設定主体の基準開発の進め方も、これまでとは異なる様相を呈している。2001年にはIASBが発足し、2002年に米国財務会計基準審議会 (Financial Accounting Standards Board、以下FASB) といわゆるノーワーク合意を締結し、その後さらに2006年2月に両者の覚書 (コンバージェンスのロードマップ) によりその項目などが具体化された。

2008年9月にはIASBとFASBは、「2006年2月のMOUの達成状況：進捗状況および完成のタイムテーブル」 (以下MOU) を公表し、基本的にはこの2008年のMOUに基づき、互いに基準をコンバージェンスする活動を行っている。この背景には、米国証券取引委員会 (Securities and Exchange Commission、以下SEC) が、米国上場企業にIFRSを強制適用する判断を2011年に行おうとするSECのロードマップがある。

一方、IASBと同じく2001年にスタートしたASBJも、2005年からIASBと2006年からFASBとそれぞれ年2回、定期的にボードメンバーレベルでの意見交換を開始し、2007年8月にはIASBといわゆる東京合意を締結し、会計基準のコンバージェンスをコミットする格好で基準開発に取り組んでいる。主要な市場を有する3極の設定主体が国境を跨いで基準開発を進

めており、まさにグローバルな活動に転化した。

この間、記憶に新しいところだが、会計基準は、財務諸表作成者を含む広範な市場関係者の合意によって醸成されるべきで、基準設定主体は独立性の担保された民間主導の組織であるべし、といういわば常識が、IASBにおいて危うくなったことがある。すなわち、2008年9月のリーマン・ブラザーズの破綻をきっかけに国際的に急激な信用収縮が生じたが、これに対するEU首脳会議からの要請を受けた格好で、IASBは、デュープロセスを経ずに、金融商品の保有目的区分の変更についての会計基準の改正を行った。詳細は、割愛するが、このような基準設定方法は、あってはならないものである。ただ、この事例からの教訓は、会計基準は、現実の経済社会と密接に関連するので、国境を跨ぐ格好での基準開発が行われる以上、これまでとは違い、国際的にコンバージェンスされた会計基準自体が企業経営に与える影響もそれだけ拡大することになるので、この点は企業経営者も十分に認識すべし、ということである。

3. 日本の会計基準のIFRSとのコンバージェンス

(1) 基準開発の進め方

ASBJでは、東京合意を踏まえ、随時公表するASBJプロジェクト計画表に従いつつ、コンバージェンスを推進している。周知のとおり、東京合意に基づき、プロジェクト計画表に従ってコンバージェンスを進めることが、2008年12月に行われたEUによるいわゆる同等性評価の判断に含まれており、この点は、日本の会計政策に取り込まれているものである。

また、冒頭で触れたように、日本の対応は、相互承認からアドプションを目指す局面へ変化したのであって、これにより日本、とりわけ基準設定主体であるASBJの責務がグローバルなものに実質的に変化し、かつ、そのような責務を引き受けたものと考えられるのである。

このような立ち位置を考慮すれば、IFRSの開発に当たって、これまで以上に、IASBの基準開発に協力する姿勢が基本であり、合わせて日本として言うべきことをしっかり主張する中からあるべき基準の開発を行うべきであろう。このような趣旨は、ASBJの中期

運営方針（2010年6月公表）にもうたわれているものと考ええる。

なお、最近では次のように日本の主張が全面的ではないものの、採り入れられた事例もある。

① 財務諸表の表示（その他の包括利益の項目の表示） 公開草案（2010年5月公表）

本件は、IASB発足時から「業績報告」と銘打って、議論が重ねられ、現在は、「本公開草案」、「非継続事業」、さらに直接法キャッシュ・フロー表や一体性原則を含む「財務諸表の表示」の3つに区分して検討が進められている。

本公開草案に至る検討段階において、日本は、筆者のSACにおける意見発信も含め、業績指標としての当期純利益の重要性を主張し、これの廃止に強く反対意見を表明してきた経緯がある。今回の公開草案は、当期純利益とその他の包括利益をそれぞれ「部」として独立させる格好とし、科目表示として、また、財務諸表の構成要素としても当期純利益を維持することがうたわれている。合わせて、一株当たり利益の出発点として当期純利益を引き続き継続して用いることを明記している。また、計算書のタイトルを、「包括利益計算書」から「純損益及びその他の包括利益計算書」と変更し、その理由として、現行の「包括利益計算書」では、包括利益が当期純利益より優れたものであるという認識を生じさせる可能性があるとしている。

② IFRS9（分類・測定 金融資産、2009年11月確定）

IFRS9は、選択肢として、一定の金融資産の時価評価差額について、その他の包括利益を経由して貸借対照表—その他の包括利益累積額に時価評価額を計上すること、これに加えて、当該金融資産にかかる利益剰余金からの受取配当については当期純利益に計上することを容認している。

これは、持合株等、政策投資の多い日本企業の実態に配慮したものである。

(2) MOUに掲げられている項目などの開発状況

これまでのASBJのコンバージェンス活動を振り返ると、周知の通り東京合意でうたわれた短期項目は一通り完了し、残るものは、MOUに掲げられている項目などとなっている。

もとよりASBJによる基準開発は、IASBとFASBとが進めるMOUに掲げられた項目などの検討・開発

状況を踏まえて進められており、事実上IASBより一歩遅れた格好にならざるを得ない。

さて、本年の6月から7月にかけてIASBとFASBは、基準開発の進め方に関し、新しい方針を打ち出した。6月のIASBとFASBの共同声明では、MOU項目などについて、金融商品、収益認識、リース、その他の包括利益の表示、公正価値測定を優先して開発する、あるいは、緊急でないテーマは2011年末まで基準としての確定を遅らせるといった進め方などを明らかにしている。また、7月のIASB作業計画は、これらを反映した更新が行われている。これまでの計画から大きく変更されたというわけではないが、公開草案の公表時期の変更も行われており、このためASBJの作業の進め方に影響が生じることになる。現に、ASBJは、このIASB作業計画を踏まえて、本年4月に更新したプロジェクト計画表を見直し、9月に公表している。ただ、ASBJは、その中期運営方針（2010年6月公表）において、基準開発の進め方について言及し、活動日程の方針は、微修正は別として、これまで通り東京合意を基礎にした基本的な考え方を格別変更していないと解される。

4. IFRSの国際的な適用状況とわが国の対応

冒頭にも記載したようにIFRSが各国において急速に広がるのは筆者の予想をはるかに超えるものであった。ただ、日本のように成熟した資本市場と会計基準を備えている国の場合には、それなりの歴史が背景として存在する。制度開示のための基準として自国の支配下でないIASBが開発する会計基準体系の利用について、コンバージェンスの局面からアドプションへのステップを経る格好であっても、多様な市場関係者がいろいろな意見を持つのは自然なことである。しかし、その上で、2012年をめどに連結財務諸表においてIFRSのアドプションの可否を判断する方向となっている以上、そのための対応を各市場関係者それぞれが検討すべきであろう。

筆者は、2008年2月に日本経団連企業会計部会長として欧州調査を行った。訪問先は、欧州委員会、欧州議会、欧州産業連盟、IASB、英国財務報告審議会、仏財務省・国家会計審議会などであり、各種の立場の

関係者から意見聴取を行った。その調査から得られた示唆は、次の通りであった。

- ① 欧州の連単分離の実務を参考に、日本においても連結と個別を区分して考える必要がある。
- ② 国際的な整合性から、金融商品取引法上の開示は、連結に一本化することを検討すべきである。併せて、IFRSの理解促進と人材育成などの体制整備の必要がある。
- ③ IASBへの積極的意見発信とそのための人脈強化を行うべきである。
- ④ 日本経団連としてわが国の会計制度のあり方について考え方を取りまとめる。

このような示唆を基に、2008年10月、日本経団連は、「会計基準の国際的な統一化へのわが国の対応」という提言を取りまとめ公表している。また、その後、現在までの議論の模様を眺めると、ほぼ、上述の示唆に沿う格好で市場関係者が知恵を絞り、対応を検討しつつあると考えられる。

5. 日本における制度面での議論

(1) 個別財務諸表のあり方

既に2010年3月期から、金融商品取引法上、連結財務諸表においてIFRSの任意適用がスタートした。個別財務諸表は、日本基準準拠であるので、いわば連単分離の格好である。

制度的な議論において、会社法開示あるいは法人税法との関連、さらには年金制度に関する規制などとの関連があり、連結財務諸表に任意適用であれ強制適用であれ、IFRSを適用することを念頭に、個別のあり方をどのようにするのか知恵の出どころである。

日立グループは、国内外の連結子会社900社、持分法適用関連会社157社を抱える集団である。したがって、国内集団について、個別を日本基準とし、連結は、本社での連結アジャスト作業を経てIFRSに調整するといった方法は、コストやリスクの問題があるので、実践することは大いに困難であるとみている。そこで、個別においては基本的にはIFRSに準拠することを旨としつつ、現下のASBJにおけるコンバージェンスの結果を踏まえ、連単分離がなされた項目、すなわち関連法制との調整に問題が生じるいくつかの項目については、項目ごとに選択的に日本基準に準拠するような

方法、いわば「IFRS マイナス a」の選択ができないものかと考えている。仮にアドプションを2年後に判断し、そこから3年後に強制適用するとしても、関連法制との調整が、その段階で達成される保証がないからである。

この考え方について日立製作所は、意見発信を積極的に行いつつあるが、コンバージェンスを円滑に進めるためにも、このような個別のあり方について極力早期に企業会計審議会での俎上（そじょう）に上げ、オーソライズされるよう産業界として働き掛けを行う必要がある。

(2) 連結先行ダイナミック・アプローチ

企業会計審議会では、2009年6月に連結先行を打ち出し、その後、本年8月3日には、安藤会長発言を公表し、その中で、ダイナミック・アプローチを表明した。この考えの下では連単一致、連単分離それぞれについてもろもろのコスト・ベネフィットを考慮の上で、ASBJが判断するものとされている。そして、連結と個別のズレの期間や幅は、経営や内外の会計をめぐる諸状況（税、会社法を含む）により大きく異なるものと説明されている。

これは、連結先行を旨としつつも、その具体的な取り扱いに柔軟性を持たせて運営していくことの表明と理解される。このような工夫は、現下の制度開示全般を改革する局面においては、妥当なものとして評価したい。

(3) 非上場企業や中小企業の適用基準のあり方

非上場企業や中小企業の会計基準については、昨年秋ごろから、複数の関係者が懸念を表明する動きとなった。この分野については、筆者は責任を持って意見をいうべき立場ではないが、一つの懸案とは考えていたところである。

本年になって、日本経団連、ASBJ、日本商工会議所などが中心となった「非上場会社の会計基準に関する懇談会」が設けられ、8月にその報告書がまとめられ公表されている。この報告書では、非上場企業や中小企業の事業の特徴を踏まえつつ、特に一定の中小企業においてはIFRSの影響を受けないものとする考え方が整理されており、地に足の着いた現実的な提案といえる。

6. 結び

昨年来、IFRSとのコンバージェンス、さらにはわが国連結財務諸表へのアドプションを見据えて作成者を含む各種の動きが活発である。「企業会計審議会」はもとより、広く市場関係者を糾合し、IASBへの意見発信を主とする活動を展開している「IFRS対応会議」、さらには実務レベルでIFRSの解釈問題を取り扱う日本経団連や日本公認会計士協会が中心に活動している「IFRS導入準備タスクフォース」あるいはASBJ内の「IFRS実務対応グループ」、さらには財務会計基準機構内の「単体財務諸表に関する検討会議」などである。このような議論の場を通じて、わが国制度会計のあり方を含め、実務レベルでの対応に知恵を絞り、かつ、必要に応じてIASBに対する意見発信を行う方向は、極めて重要であり、意義あるものと高く評価したいが、このためには作成者サイドのみならず市場関係者が一つにまとまるのが肝心である。

今後、IASBに対しては、引き続きMOU項目を中心に意見発信することになるが、実務対応が困難な直接法によるキャッシュ・フロー表や一体性原則を標榜する財務諸表の表示、収益認識、退職給付、リース、金融商品、引当金などには日本にとって極めて懸念される内容が含まれるものもあり、十分な議論がなされることを期待している。

また、作成者にとっては、これまでの日本基準の下での実務とは異なる点も出てくると思われる。特に製造業、なかんずくグローバルな事業展開を行う製造業においては、原価計算への反映、内部業績管理の手法などもそろそろ検討を開始しておくべきであろう。

関連法制との調整では、法人税の問題がある。既に触れたように連結先行においてダイナミック・アプローチが採られることになっているが、このような会計サイドからの工夫のほかに、損金経理要件の緩和については引き続き強く求めていきたい。会社法における分配規制においても、日本企業にとって会計の国際化が経営の足枷とならぬ配慮を最低限、求めていくべきである。

なお、5.(1)に記載したように実務対応が可能な個別財務諸表のあり方について早い段階で関係者のコンセンサスを得て、オーソライズすることが、IFRS対応に向けたコンバージェンスの議論と実務対応の整流化をもたらすことを強調しておきたい。

新興国成長企業 (Emerging Giants) の研究

北京分室 分室長
中江 力

「Emerging Giants」とは、ハーバード・ビジネス・スクールの二人の教授 (Khanna 教授と Palepu 教授) が、2004 年の論文「Emerging Giants: Building World Class Companies From Emerging Markets」で、「発展途上国を起源に持ちながらも、世界の有力企業と競争することができるだけのビジネスモデルを構築した企業」を指すものとして使った用語であり、新興国成長企業を意味する。新興国企業は活発に海外への展開を図っており、そのことは新興国からの海外直接投資の増加などにも表れている。また、売上高や時価総額の世界ランキングでも、新興国企業の台頭が見て取れる。

この研究では BRICs の 4 カ国と ASEAN 加盟国 10 カ国 (以下「BRICs+ASEAN10」) の計 14 カ国を起源とする企業群を Emerging Giants と定義して分析している。さらに、その中から特に成長著しい中国企業について、その事業拡大戦略の特徴を分析している。

1. Emerging Giantsの台頭

新興国による海外直接投資は、2000 年以降増加傾向にあり、特に中国、ロシアの伸びが顕著である。同様に、新興国企業によるクロスボーダー M&A の金額や、新興国企業による外国への特許出願件数も急速に増加している。こうした急成長する新興国企業とは具体的にどの企業であるか、3つの視点から見てみる。

第1の視点は BCG (The Boston Consulting Group)

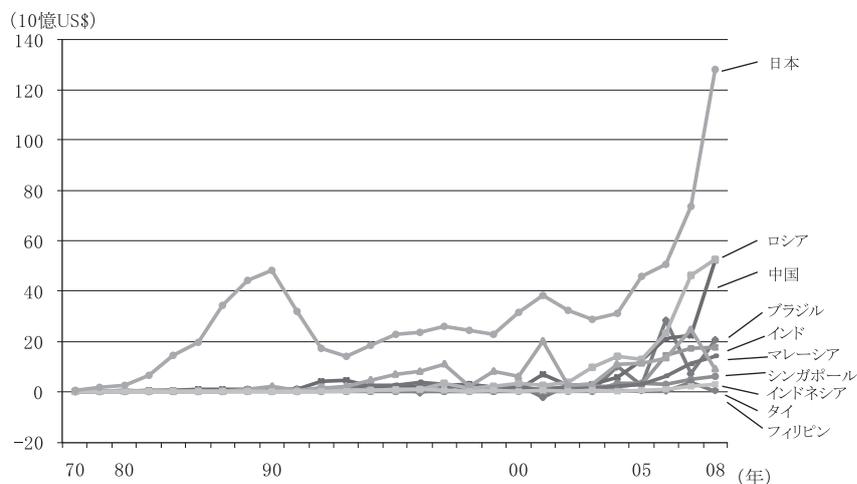
リストである。BCG は、グローバル化を進める新興国企業のうち、特に注目すべき企業 100 社を「The New Global Challengers」として選出しリスト化、その活動と戦略を分析している。BCG リスト 100 社のうち、BRICs+ASEAN10 の企業は 82 社を占めている。

第2の視点は Fortune Global 500 である。Fortune 誌が毎年発表する、全世界の売上高上位 500 社をランキングした Fortune Global 500 において、BRICs+ASEAN10 の企業数は、2009 年に 62 社と、2005 年の 30 社から 32 社増加しており、そのうち中国企業は全体の半数以上となる 37 社である。

第3の視点は、世界の株式時価総額ランキングである。2010 年 3 月末における世界時価総額上位 2,000 社では、BRICs+ASEAN10 の企業数は 409 社である。業種別に見ると、銀行およびエネルギーにおける首位企業は中国企業となっている。時価総額世界上位 2,000 社における新興国企業 409 社のうち、BCG リストにおける 100 社および Fortune Global 500 における新興国企業 62 社のいずれにも該当する企業は 16 社である。これらの企業はいまや押しも押されぬグローバル企業といえる。

2. Emerging Giantsに対するGEの戦略

GE は、「How GE Is Disrupting Itself (GE 会長兼 CEO Jeffrey R. Immelt 他著、Harvard Business Review、



資料: United Nations Conference on Trade and Development のデータベースより日立総研作成

図1 BRICs・ASEAN 主要5カ国および日本による海外直接投資金額の推移

2009年10月号)」にて、新興国における Emerging Giants を新しい競合相手として認識していることを表明している。従来からのライバルである Siemens、Philips、Rolls-Royces などとの競争については、GE は戦い方を心得ており、彼らによって GE が “destroy” されることはないが、Emerging Giants は低価格／高性能のニューパラダイムを作り出す製品を市場投入することにより、GE を “destroy” する可能性が十分にあるとして警戒している。

市場のさらなる拡大を図るためには新興国市場での成功が不可欠である。そのためにはこれらの地域における Emerging Giants の先手を打つことが重要であり、GE では、従来からのグローバル化の戦略である “Glocalization” とは正反対のアプローチである “Reverse Innovation” を推進している。

“Glocalization” は、先進国で開発した高性能製品をカスタマイズして新興国市場にも展開する戦略であり、先進国が主要市場であり新興国市場の地位が低かった時代には、コストを抑えながら市場シェアを拡大する手法として成功した。しかし、今や先進国市場の伸びは鈍化し新興国こそが主要市場となっており、そこでは Emerging Giants が低価格製品を販売して事業拡大を図っている。そこで GE では、そもそも新興国向けの製品を開発し、これらを先進国にも展開する “Reverse Innovation” へとグローバル戦略の転換を図っている。“Reverse Innovation” では、投入される人材と資源のすべてを地域市場に配置し管理する「ローカル・グロス・チーム (LGT)」が設

置され、LGT は損益責任を負う一方で、地域特性に合わせた製品の開発・製造・営業・サービスに関する権限、世界各国の GE の資源を活用する権限を与えられており、いわば自らを新興国企業化することで、Emerging Giants と戦う戦略であるといえる。

3. 中国の Emerging Giants の特徴

特に、中国の Emerging Giants は、売上高伸び率と利益率が高く、売上高規模も大きく、急速な成長を遂げている。その事業拡大の特徴を整理すると下記の通りである。

- 中国企業の多くは、かつてグローバルな水平分業に組み込まれ、低賃金の労働を提供。中国の Emerging Giants は、コア部品や製造装置を先進国に頼る組み立て中心の下請けのビジネスモデルにいずれ限界が来ることを悟り、これらを自社に取り込んだ垂直統合型の事業展開を指向
- 「(巨大な国内市場を背景に) 規模の利益を徹底追求」と、「コスト競争力の強みから研究開発強化へ」、そして「ローエンド製品・ローエンド市場からグローバル展開」の3点にまとめられる。

4. Emerging Giants への対応のあり方

Emerging Giants は、伝統的な先進国企業の常識とは異なる戦略で、すでに相当レベルの競争力を実現している。Emerging Giants に対しては、その強みと弱みを見極め、パートナー、カスタマー、ライバルとして、柔軟な対応をしていくことが重要となる。

表1 Emerging Giants と認められる 16 社

No.	時価総額順位	企業名	国	業種
1	1	PetroChina	中国	エネルギー
2	14	Petroleo Brasileiro	ブラジル	エネルギー
3	24	Vale	ブラジル	各種金属
4	33	Gazprom	ロシア	エネルギー
5	147	Lukoil	ロシア	エネルギー
6	255	Wilmar International	シンガポール	食品・飲料
7	374	Aluminum Corp of China	中国	非鉄
8	390	Gerdau	ブラジル	鉄鋼
9	411	Baoshan Iron & Steel	中国	鉄鋼
10	484	China Ocean Shipping (COSCO)	中国	海運
11	630	China Communications Construction	中国	建設・エンジニアリング
12	650	Severstal	ロシア	鉄鋼
13	706	Tata Steel	インド	鉄鋼
14	1457	Petronas Gas	マレーシア	エネルギー
15	1618	FAW Group	中国	自動車および部品
16	1772	China National Offshore Oil Engineering	中国	エネルギー

資料：各種資料より日立総研作成

Rethinking Macroeconomic Policy (IMF February 2010) by Oliver Blanchard, Giovanni Dell'Ariccia, and Paolo Mauro

研究第一部 副主任研究員 衣笠 一步

米国サブプライムローン問題に端を発した世界的な金融危機や米国証券大手リーマン・ブラザーズの経営破たんが始まる「100年に一度」ともいわれたグレート・リセッション (Great Recession) は、危機以前のマクロ経済政策の問題点を浮き彫りにした。本論文は、国際通貨基金 (IMF) のチーフエコノミストを務めるオリヴィエ・ブランシャール氏ら3名が、こうした問題点を回顧し、新たなマクロ経済政策の枠組みを提言したポジションノートである。

1980年代初期から危機直前まで大半の先進国で経済成長率と物価上昇率の振幅が縮小していた。この「大なる安定 (Great Moderation)」期 (ブランシャール氏を含む) 政策当局者は自らのマクロ経済政策運営の成功だと帰結したい誘惑に駆られていた。しかし危機がその再考を促した。本論文は、従来のマクロ経済政策の問題点と危機からの教訓を指摘し、新しいマクロ経済政策の枠組みを提言している。

1. 従来のマクロ経済政策の問題点

第1章では、従来のマクロ経済政策の問題点として、危機発生まで、金融政策の手段と目的は政策金利操作を通じた物価の低位安定であると単純化し、財政政策は政策の二番手、金融規制に至ってはマクロ経済政策の枠組みから除いてしまっていたことを指摘する。

はじめに、金融政策の第一義的目的は物価の低位安定 (大半の中央銀行が採用する物価上昇率目標は2%程度) で、そのための手段は政策金利操作であると単純化してしまっていると論じている。1990年代の日本の経験を踏まえて、名目利子率の非負制約が政策余地を狭める「流動性のわな (liquidity trap)」を懸念する声もあったが、中央銀行が貨幣供給量を拡大し将来的に高い物価上昇率の実現を約束する限り、2%程度の物価上昇率目標は名目利子率の非負制約から十分遠く、流動性のわなに陥る危険性は小さいと考えられた。そして、政策手段として中央銀行が公開市場操作を通じて直接コントロールできる短期金利 (政策金利) を物価上昇率と需給ギャップのみから導出するテ

イラー・ルール (Taylor rule) のような透明性と予測可能性を兼ね備えた政策ルールによっていけば足りるとするようになっていた。

一方、1930年代の大恐慌後、ケインズの登場によりマクロ経済政策の中心にあった財政政策は、リカードの中立命題 (現在の財政出動に対し人々が将来の増税を予想すると、生涯所得が変化せず実体経済に影響を与えないという考え方)、財政規律、危機認知から政策実行・効果発現に至るまでのタイムラグなどの理由から、過去20年間金融政策の影に隠れてきた。

金融規制に関しては、金融仲介をマクロ経済政策の重要な要素と位置付けず、個別金融機関の健全性や情報の非対称性などによる市場の失敗の是正を目的としてきた。自己資本比率やロントゥバリュウ (loan-to-value) 比率に関する規制などの金融制度の安定性・健全性維持を目的とした銀行監督等のプルーデンス政策を景気安定化のためのマクロ経済政策として用いることは不適切とされ、ほとんど考慮されてこなかった。

2. 危機からの教訓

第2章では、危機から得たマクロ経済政策面での教訓について論じている。

まず、金融政策は物価だけでなく資産価格にも注目する必要があったこと、また深刻な危機が生じた場合名目利子率の非負制約が金融政策の足かせになること、が教訓になったと説明する。事実、危機発生までの2000年代、物価や需給ギャップが安定する一方で資産価格の高騰や債務膨張、過剰な消費と投資、大幅な経常収支赤字が併存し、これらが危機の根本的な原因になったと述べ、危機以前の物価上昇率と名目利子率を高く保ち、金融政策の発動余地を広げられていたならば、生産の急激な落ち込みは食い止められた、そういう意味で名目利子率の非負制約の代償は高くつくと指摘する。

また、危機後の修復過程では中央銀行の金融仲介機能と金融規制の役割が増大した。細分化された市場で価格が乱高下し、金利の裁定取引が妨げられて政策金

利が政策手段として機能しなくなった際、最後の貸し手である中央銀行が市場から資産を直接買い取るなど流動性供給を一層拡充したことは有効だったという。また、自己資本比率規制と時価会計制度が金融機関をバランスシート縮小のための資産の投げ売りと債務縮小に走らせ危機を拡大したことを学んだと述べる。

そして今回の危機では、財政政策が重要なマクロ経済政策手段として再び脚光を集めた。これには、先進国が名目利子率の非負制約に直面し財政政策に頼らざるを得なかったことや、早い段階で景気後退の長期化が予想できたためタイムラグを考えずに済んだことが背景にあるが、金融政策同様、財政政策にも十分な発動余地が必要だという教訓を得たとする。実際、景気刺激的な財政政策を続けてきたため今回の深刻な景気後退期に財政緊縮を余儀なくされている欧州周辺諸国などとは対照的に、政府債務が少ない中国などの新興国は積極的に財政出動を行い危機の衝撃を緩和できたとして財政政策の発動余地の重要性を指摘する。

3. 新しいマクロ経済政策の枠組みの提言

最終章では、危機からの教訓を踏まえ、新しいマクロ経済政策の枠組みを提言している。

マクロ経済政策の基本的枠組みも、潜在成長率に近い生産水準と物価安定の達成という政策目標も危機前と変わりはないが、マクロ経済政策が需給ギャップや物価だけでなく多くの政策目標を持つ必要があることや、財政金融政策から規制まで多くの政策手段をわれわれは既に有しており、今後はどの目標にどの手段を割り当てるかという新たな政策の枠組みの構築が課題だと指摘する。具体的には、今回の危機は金融セクターを震源としたが、将来的には伝染病や経済中心地へのテロなどいかなる原因も考え得るので、金融政策の発動余地を広げておくため平常時の物価上昇率目標を4%程度まで高く設定してはどうかと提案する。

次に、政策金利は経済活動全般や物価対策としては有効だが、行き過ぎたレバレッジやリスクテイク、資産価格のファンダメンタルズからの大幅な乖離（かいり）を扱うには適さないので、例えばレバレッジには自己資本比率、流動性には流動性比率、住宅価格にはローントゥバリュー比率、株価には委託保証金というように、特定の経済活動や資産価格には規制で調整を図るという金融政策と規制手段の組み合わせが必要だ

とする。そして金融政策と規制手段を組み合わせる際、これらを分けてとらえてきた従来の考え方を覆して伝統的な規制・監督の枠組みにマクロ経済的な視点を加えることを提言する。ただ、その担い手は中央銀行単独であるべきか中央銀行と規制当局の協調によるべきかには一長一短があることも指摘する。

最後に、財政政策に関しては平常時から十分な発動余地を設けておくことが重要で、そのために政府債務の対GDP比率を危機以前より低い目標水準に見直す必要があること、また、通常の景気循環の場合、裁量的財政政策のタイムラグは長すぎるので、歳入面では低所得者層を対象にした税金還付制度や企業に対する投資税額控除、歳出面ではマクロ変数（例えば失業率）に連動した低所得者向け給付など、財政の自動安定化装置の強化を訴えている。

危機を契機に従来のマクロ経済政策の問題点が表出し、経済学者や政策担当者には新たな政策の枠組みの構築が求められている。そうした状況下で、本論文は財政金融政策の発動余地を設けることの重要性を説き、平常時の物価上昇率目標を高く設定することを推奨、また、伝統的な金融政策と規制手段の併用、および一段と効率的な財政の自動安定化装置の強化が今後有望なマクロ経済政策の枠組みとなることを提言したという点で意義深い研究である。

ただし、本論文は危機以前のマクロ経済政策の問題点を指摘したものであって、危機が発生した後、そこからいかに脱出するかという処方せんについては明示できていない。現にわれわれはグレート・リセッション（Great Recession）に深く入り込んでおり、回復が緩慢な雇用、各国間で繰り上げられる通貨安競争、財政再建など対処すべき経済課題は山積している。そういう意味では今回の危機からの教訓を十分に理解できているとは言い難く、今後さらなる研究が待たれるところである。

日立 総研

vol.5-3

2010年11月発行

発行人 塚田 實
編集・発行 株式会社日立総合計画研究所
印刷 日立インターメディックス株式会社
定価 1,000円（税、送料別）
お問合せ先 株式会社日立総合計画研究所
東京都千代田区外神田四丁目14番1号
秋葉原UDX 〒101-8010
電話：03-4564-6700（代表）
e-mail：hri.pub.kb@hitachi.com
担当：副主任研究員 石川 淑子
<http://www.hitachi-hri.com>

All Rights Reserved. Copyright© (株)日立総合計画研究所 2010（禁無断転載複写）
落丁本・乱丁本はお取り替えいたします。

日立 総研

www.hitachi-hri.com