

# CFO Letter

## 当社グループにおける IFRS の意義

川崎重工業(株)  
代表取締役副社長

たか お みつとし  
高尾 光俊



### 1. はじめに

川崎重工グループはグループミッションに「世界の人々の豊かな生活と地球環境の未来に貢献する“Global Kawasaki”」を掲げている。当社は船舶、鉄道車両、航空宇宙、ガスタービンやガスエンジンなどの発電設備、各種産業・環境プラント、モーターサイクル、油圧機器、産業用ロボットなどさまざまな製品を送り出しているが、これら広汎な製品群の総合力を発揮することで、地球環境との調和を図りながら、本業を通じて世界の持続的成長に貢献していこう、というのがグループミッションの趣旨である。また、当社の考えるグローバルとは、日本国内にある各ビジネスのマザーファクトリーを維持・強化しつつ、一方で製品の地産地消を目指してビジネスを世界各地で展開していくことである。歴史的な円高が続く中でいかにして元気なマザーファクトリーを日本に残していくかは日本の製造業全体の課題となりつつあるが、鍵を握るのは生産現場のみならず、欧米等諸外国に比べて低いといわれるホワイトカラーの生産性向上であると認識している。

そこで、本稿では、当社における国際財務報

告基準（IFRS）導入準備とホワイトカラー、特に経理部門の業務改革との関係についてご説明したうえで、日本にとってのIFRS導入の意義と今後日本企業の取るべき対応について述べていきたい。

### 2. IFRS 導入準備と経理部門の業務改革

当社グループでは、マネジメントの強化と業務効率の向上を目指し、経理・人事部門を中心に海外を含むグループ全体の業務改革を推進していく計画である。会計規則など「方針・規則の共通化」と、データベース、グループウェアなど「共通の情報システムの導入」を進める。さらに、グループ内に十分なコミュニケーション・パスを準備することで、シェアードサービスの導入なども視野に入れてグループ全体の業務の効率化を進め、最終的には経営判断に必要な情報をよりスピーディに入手できるようにしていこうというものだ。方針・規則および情報システムの改善に加え、グローバル人事ローテーションや海外出張、TV 会議や Skype 会議、社内メールやグローバル掲示板など、さまざまな形態のコミュニケーション・パスを十分

に機能させることで、各グループ企業の枠を越えた、グループ全体のマネジメント強化や業務効率の向上が可能になると考えている。

一方、当社では IFRS 導入の準備も積極的に進めている。IFRS が既に多くの国に採用されているのは、企業活動や経済活動のグローバル化・ボーダーレス化の表れである。国境を越える企業活動と資金移動が活発化すれば、世界で統一された会計基準が必要となるのは自然な流れであると思う。事業のグローバル展開を積極的に進める当社グループが、IFRS 導入に向けて前向きに取り組むのも当然といえる。

IFRS を適用するには、経理業務の基盤整備が必要となるが、これらは、当社における前述のグループマネジメント強化に向けた業務改革と相当重なる部分がある。特に次の3点については、業務改革にも大きなメリットがあるのではないかと考えながら準備を進めているところである。

第一に、IFRS では、「同一の事象・取引にはグループ全体で統一された会計処理」が強く求められており、このためにグループ全体の会計処理を定める「グループ会計方針」が必要とされている。この「グループ会計方針」を策定する際に、そこから一歩踏みこんで、会計処理を判断するにあたってのグループ全体のポリシー（原理原則）まで明確にしておけば、グループ経理部門の羅針盤となり、また、経営管理のガバナンス向上につながるだろう。

第二に、IFRS では日本基準よりも広範な開示情報（注記情報）が求められる。必要な情報を、国内外の関係会社から効率的に収集するだけでも、相当に高度な情報システムが必要になるが、IFRS では、加えて会計・財務情報だけに限定されない広範な注記情報を収集するため情報システムが必要だ。大変なことではあるが、こうした高度な情報システムが構築できれば、人事や環境関連など、経理以外の業務に必

要なグループ全体にわたる情報を効率的に収集することも可能となる。

第三に、IFRS 適用に向けて「グループ会計方針」をグループに周知していくプロセスは、グループ全体の経理部門のコミュニケーションと情報共有、状況変化に対応するフレキシビリティを高めていく推進力となるだろう。これは、前述のコミュニケーション・パスの強化へとつながっていく。

このように、当社グループでは、経理部門のグループマネジメント強化のための取組みの一部として、積極的に IFRS 適用の準備を進めている。現在、「グループ会計方針」の策定やそのためのコミュニケーションの増加によって、海外子会社を含めたグループ全体の経理組織が一体化して機能し始めた手応えを感じているところである。今後も、IFRS 適用と業務改革の両方のメリットを追求しながら基盤整備に取り組むことで、最大限の効果を上げていきたいと考えている。

### 3. 日本の IFRS 検討について

日本にとっての IFRS の意義を考えるにあたり、まずは最近日本を上回る国際競争力で世界的に存在感を高めている韓国の状況に目を向けてみたい。韓国では日本より一足早く、2011 年度からすべての上場企業に対して IFRS 適用が強制されている。かつて経済危機に陥り IMF の支援を受けた歴史がある韓国は、独自の会計基準を維持していく選択肢は取り得なかったようであるが、国際的な韓国メーカー（造船重機、デジタル家電、自動車等）の多くがスムーズに IFRS を適用している状況を見ると、グローバルに事業展開する日本の大企業にとっては、IFRS 適用は、さほど高いハードルでは

ないのではない。また、輸出企業の国際競争力を高めるために、大統領からのトップダウンで物事を決めていく韓国の手法は、そのまま日本に適用することは困難としても、そのスピード感は見習うべきところがあると思う。

次に、日本国内の IFRS に対する議論について考える。日本の IFRS に関する議論でよく耳にする論点は、「IFRS はものづくりに合わない、原価計算にとって IFRS の考え方には問題がある」といったもので、特に製造業を中心に否定的な意見が多いと認識している。本稿では会計議論はしないが、基準間の違いや歴史文化の違いを理由に、世界の趨勢になりつつある基準に背を向ける選択肢が良策といえるだろうか。そもそも事実を完全に描写する完璧な会計基準は存在しない。どのような考え方・前提を置くかによって差異が生じているのであるから、グローバルに統一された会計基準のメリットを重視した判断を行うべきではないだろうか。そのうえで経済界として、IFRS をより適用しやすい会計基準にするために各企業の意見をとりまとめて、日本の基準設定主体である企業会計基準委員会（ASBJ）にきっちりと意見表明を行うべきである。また、ASBJ は国際会計基準審議会（IASB）へ日本の意見をより積極的に発信していただきたいし、IASB に対する発言力・影響力を強めていただきたいと期待している。

いずれにせよ、TPP の場合でもいえることだが、参加を前提としない国の意見は迫力を伴ったものになりえない。これは IFRS への態度が明確でないアメリカについても同じことだが、アメリカは、日本に比べると国内市場の規模が格段に大きい。そのアメリカでさえ、IFRS を無視できなくなり、IFRS（IASB）に対して影響力を強めるためにどうすべきか時間をかけて検討している状況である。少子化によ

り国内市場が将来的に縮小することが確実で、多くの企業が海外販売・海外生産を増やして活路を開いていこうとしている我が国は、IFRS にもより積極的に関与していく必要があるのではないかと考えている。

#### 4. 会計基準の国際化、そして“決められる”日本へ

本誌の読者の方々には釈迦に説法であろうが、2008 年 10 月に経団連から公表された、「会計基準の国際的な統一化へのわが国の対応」を引用したい。「わが国会計基準の方向性を検討する上での視点」として、(1)日本の金融・資本市場の国際競争力強化と(2)企業のグローバル展開の基盤整備の 2 点が挙げられている。(1)には「会計基準、ディスクロージャ制度は、最も基本的な市場インフラの一つであり、世界の流れを踏まえながら、わが国としても不断の見直しや国際的な参画を続けていくべきである。」とあり、(2)には「グローバルな事業展開を行うわが国企業の海外子会社では IFRS の採用が増加しつつあり、世界のグループ会社で、統一的に理解可能な会計基準を整備することは、グループ全体の連結決算や経営管理を行う上でも、日本企業のグローバル展開の基盤整備につながる。」とある。

「熟しやすく冷めやすい」のは日本人の特徴といわれるが、IFRS についてはそれがあまりに顕著であるように思えてならない。一時期は、新聞も雑誌も書店のビジネスコーナーも、IFRS だらけだったものが、2011 年 6 月の金融担当大臣の見解以降、瞬く間に変わってしまった。しかしながら、改めて「わが国会計基準の方向性を検討する上での視点」を見れば、我が国の進むべき方向は、現時点でも 2008 年当時と何も変わらないことがわかる。むしろ、その重要性がより強く認識されるようになった一方

で、IFRS に関しては日本全体が膠着状態にあるかのような印象を受ける。ブームに乗せられることなく、弛むことなく、地に足を着けた着実な議論が、当社グループにとっても日本にとっても重要なのではないかと思う。

まずは、地に足を着けて議論をする。そして、その後は物事を決めていくことが重要である、とも思う。TPP しかり、消費税しかり。「議論ばかりでなんでも先送り病」は、特に平成に入ってからより目立つようになった日本の悪習である。このような悪習が「日本化」(Japanization) という表現とともに米国等諸外国に蔓延しつつあるのは、日本人として誠に忤怩たる思いである。このあたりで、「日本化」を断ち切り、国益を考えて物事を決めていくよう、政・官・民を挙げての早急な意識転換が必要であると考ええる。

バブル崩壊以降の失われた 20 年の後、東日本大震災やそれに続く電力需給問題、円高等によって、日本企業の競争力は弱まっているといわれる。さらに、少子・高齢化による国内市場

の縮小が進む中、多くの企業にとって会計基準も含めた企業活動の本当のグローバル化は死活問題ではないか。

震災後の報道では、被災地の姿を戦後の日本になぞらえるものが多くあった。空襲による焼け野原からの戦後の復興は、多くの民間企業の血のにじむような努力によって実現されたものであり、今の国難というべき状況に求められるのもまさにこのような各企業の努力であると思う。ただ、復興という目標は同じでも、大幅な人口の増加が伴った戦後復興期と、少子化による大幅な人口減が避けられない現在では全く前提条件が異なっている。企業成長のためには、海外展開とグローバル化が不可避である。長引く円高を受けて、海外への生産移転と国内産業の空洞化も懸念されているが、私は、マザーファクトリーとしての国内基盤を維持・強化しつつ、当社グループのグローバル化を進めることは必須と考えており、このような各企業の努力こそが日本全体の競争力強化、そして日本全体の復興につながっていくものと信じている。