

CFO Letter

国際競争力と 会計制度

株式会社東芝
取締役 代表執行役副社長

むらおか ふみお
村岡 富美雄



I. 日本の国際競争力

日本の GDP は、国際通貨基金（IMF）の統計によると約 5.1 兆ドル（2009 年）で、世界第 2 位である。いや、「世界第 2 位であった」が正しい。中国は、2010 年 GDP が前年から 10.3% 増加し、5.9 兆ドルになったと発表した。今や日本が中国に抜かれているのは間違いないだろう。勿論、世界第 1 位は米国の約 14.3 兆ドルで、その地位は揺るぎないものがある。

一人当たり GDP で見てみると日本は 17 位であり、上位には 1 位のルクセンブルクを筆頭に、昨年財政破綻したアイルランドを含む欧州勢が名を連ねている。ちなみに、米国は 9 位、中国は一人当たりではまだまだ 97 位と下位である。

株式時価総額で見ても中国の躍進は目覚ましいものがある。2010 年末世界時価総額トップはエクソン・モービルであるが、2 位にペトロチャイナ、8 位に中国工商銀行、13 位にチャイナ・モバイルがランクされている。日本企業のトップはトヨタ自動車であるが、世界では残念ながら 35 位である。

また、スイス・ローザンヌにある国際経営開発研究所（IMD）が毎年発表する「世界競争力

年鑑」の 2010 年版で、日本の国際競争力は 27 位と前年の 17 位から大きく順位を落とす一方、躍進する中国は 18 位（前年 20 位）に順位を上げた。台湾（23 位⇒8 位）、韓国（27 位⇒23 位）も順位を上げ、日本と逆転してしまった。1992 年まで 1 位を誇っていた日本の国際競争力は、なぜ低下の一途なのだろうか。

日本は、1980 年代の米国企業を主要な競争相手とする効率性競争の成功体験から抜け出せず、中国・韓国・台湾が新しいビジネスモデルを編み出すなか有効な戦略を打たずに相変わらず横並び意識が強かったこと、急速に伸びている新興国市場に合った商品戦略がなかったこと、株式の相互持合いによる「もたれ合い経営」の蔓延、フラットでフレキシブルな組織が欠如していたこと等、戦略やガバナンス面での遅れがあったことは各方面から指摘されている。また、法人実効税率の高さによる税制の違いも国際競争力にとって不利であることも間違いないだろう。

更に深刻なのは、国立社会保障・人口問題研究所の試算による日本の長期人口予測が、現在の約 1 億 2,770 万人から 2050 年には 8,500 万人、2100 年には 3,770 万人まで急速に減少するということである。こうした状況を鑑みると、

日本の国際競争力は益々低下する可能性が高いと懸念される。

II. 国際競争力と原価計算

日本が国際社会で特に競争力を強化・維持して勝ち残っていくためには、製造業がかつて「高品質・低価格」の商品を創出して成功したように、これからも製造業が元気であり続けることが重要ではないだろうか。かつて、日本は「モノづくり」で成長してきた経験がある。しかし、現在のような「高品質・高価格」では新興国には受け入れられない。品質を見切った低価格品の投入、高付加価値戦略の場合は品質差の見える化、そしてメリハリをつけた現地化商品の開発が避けて通れない。

そのために、私は会計制度、とりわけ原価計算制度が重要な役割を果たすと思っている。原価計算は単なる会計制度ではなく、企業の戦略のひとつである。

例えば、東芝では半導体と原子力を事業の二本柱にしているが、これらの原価計算はまったくと言っていい程違っている。勿論、総合原価計算と個別原価計算といった方法の違いもあるが、考え方が異なっている。半導体では3~5年の短期間で如何に早く投資を回収するかに視点を置くが、原子力の場合は部材の価格動向、為替レート見通し、現地作業での工程管理といった長期的な視点で原価計算をする。他のデジタル家電や白物家電も総合原価計算であるが、こちらは市場の商品価格に如何に合わせるかがキーになる。

従って、棚卸資産を先入先出法で評価するか移動平均法で評価するか、減価償却費を定率法で償却するか定額法で償却するかは単なる会計制度の選択ではなく、企業の戦略にとって大きな意味を持つ。

財務諸表に損益計算書・貸借対照表・キャッシュフロー計算書があるが、製造業にとっては売上原価＝原価計算が「一丁目一番地」である、と私は思う。

日本の国際競争力低下は、「I. 日本の国際競争力」で前述した通り諸々の要因があり原価計算制度によって回復するとは思わないが、単なる会計制度のひとつとしての理論上の議論だけではなく、製造業の国際競争力を左右する重要なインフラであるということを念頭にいただいた上で議論を望みたい。

III. IFRS 導入についての議論

さて、最近の話題の中心はなんといっても国際財務報告基準（IFRS）であろう。金融庁が2015年ないし2016年に強制適用するか否かを2012年に判断するとしているため、既に導入に向けた準備を開始していないと間に合わなくなる一方、内容についての議論がまだ継続しているため実務対応が困難なことも問題を複雑にしている面がある。

IFRSをめぐる動きは古く、1973年にIFRS前身の国際会計基準（IAS）づくりが始まり、2001年にIFRS策定に向けた国際会計基準審議会（IASB）を設立、2002年にIASBと米国財務会計基準審議会（FASB）が米国基準とIFRSの統一に向けて合意（ノーウォーク合意）、2005年からはIFRSが欧州で強制適用開始される等、常に欧米主導でなされてきた。一方、日本は1998年に連結財務諸表の見直し、1999年に連結キャッシュフロー計算書の作成、税効果会計の導入、2000年に退職給付会計・金融商品会計の導入等、所謂「会計ビッグバン」を推進したが、あくまで日本基準の枠内の動きでしかなかった。やっと2007年に、企業会計基準委員会（ASBJ）がIASBと東京合意を結び、

IFRS 導入に向けた動きが始まった。

IFRS と日本基準の大きな違いは3点あると言われている。日本基準が「規則主義」であるのに対しIFRSは「原則主義」、日本基準が「純利益」を重視するのに対しIFRSは「包括利益」を重視、そして日本基準が「収益費用アプローチ」に対しIFRSは「資産負債アプローチ」をとっている、というところである。それぞれの違いについてここでは省略するが、私が最も関心を持つのが最後の「資産負債アプローチ」である。

IFRS では、資産から負債を差引いた純資産に着目し、この純資産が期首から期末までにどれだけ増減したかを計算する。この純資産には公正価値（フェアバリュー）という概念が使われている。金融商品だけでなく、不動産その他の有形固定資産等もこの公正価値で測定される。しかし、製造業は基本的に投資用金融商品や不動産を保有しておらず、保有しているのは事業用であり、これらを毎会計年度公正価値で評価するのは実態にそぐわない。「Ⅱ. 国際競争力と原価計算」で述べた通り、製造業にとって原価計算制度は企業の生命線である。如何に販売価格に見合ったコストを実現するか日夜努力を重ねているわけであり、その成果が売上高から売上原価を控除した売上総利益である。この売上総利益で販売費と一般管理費を賄い、販売費・一般管理費を加えたトータルコスト管理が経理部門の重要な業務でもある。投資家に対する情報開示においても、ある会計年度における経営者のパフォーマンスを評価するには、その期間にどれだけ売上高と利益を伸ばしたか、が重要なのではないだろうか。

当然、IFRS での包括損益計算書にも売上原価や売上総利益といった項目はあるが、この売上原価も今までの概念とは違った方法が導入されようとしている。

現在、経済産業省、日本経団連、財務会計基

準機構等、色々な場でIFRS 導入に向けた議論がなされている。私もいくつか参加させて戴いているが、その主要な議論は2点ある。

第1は、「連結先行」または「連単分離」の議論である。

現在は「連結先行」の考え方のもとでコンバージェンスが進められているが、本来国際的には統一化が必ずしも求められていない非上場企業や、上場企業でもどこまで適用の範囲に含めるか、が論点となっている。2009年3月期から所謂J-SOX法が導入され、すべての上場企業が対象となったが、J-SOX法導入の契機となった米国SOX法は結局尻すぼみとなっている。IFRSにおいても、2015年ないし2016年以降すべての上場企業にJ-SOX法と同様に厳格な適用を求めるのかどうか注目される。

第2は、単体の取扱いである。

単体財務諸表は会社法、税法、金融商品取引法と密接な関係があるが、IFRSと日本基準のコンバージェンス作業において、主に退職給付債務・減価償却費・研究開発費・のれん代の取扱いが課題になっている。特に退職給付債務の場合、IFRS導入により多くの企業で純資産が大きく減少し、最悪の場合ある日突然債務超過に陥る可能性があり、その場合分配可能利益（配当可能利益）が消失してしまう。減価償却費も、「原則主義」により税法との齟齬が生じてしまう。開発費は資産計上し償却するが、償却すべき商品の寿命が確実に予測できるか、等々である。

原価計算においても、日本基準で原価に織込んでいた退職給付債務や開発費のコストが的確に織込めなくなり、一定期間での回収が困難になる恐れがある。

国際的に会計基準を統一することは重要であるが、実態に合致した基準であることが望ましいのは言を待たない。IFRSに関しては、日本経団連や企業財務委員会からも意見が出されて

いるので、参照されることをお奨めする。

IV. 東芝の IFRS への取組み

そうは言っても IFRS の導入は待ったなしなので、企業として準備をすることは必要である。最速 2015 年から適用となった場合、2015 年 3 月期であれば 2014 年 4 月から開始となるし、比較年度として 2014 年 3 月期（2013 年 4 月から）も作成しなければならない。

東芝は、2010 年 4 月から専門部署（プロジェクトチームではなく独立した部）を立ち上げ、コーポレート部門に 30 名、社内カンパニーや主要グループ会社に 2～3 名ずつの人員を配置して、2014 年度からの適用（2013 年度が比較年度）を目指して準備を進めている。

連結は当然であるが、単体及びグループ会社

もすべて財務会計・管理会計ともに IFRS 対応にする計画である。東芝が現在適用している米国基準は、各グループ会社から集計した各国様々な会計基準の決算でも東芝本社で米国基準に修正できるが、IFRS ではそれが不可能だからである。最初の段階から IFRS で決算を行わないと、「原則主義」のもとでは各国の実状がわからない本社で修正はできない。また、財務会計が IFRS で行われる以上、管理会計も IFRS で行なう必要がある。毎月トップ・マネジメントに報告した業績結果と公表数値が異なることは、混乱を招きかねない。

IFRS 導入は経理部門だけの問題でなく、トップ・マネジメントの理解を得た全社戦略のひとつとして推進している。また、IFRS 対応のみならず経営管理情報の高度化の実現を目指したもので、東芝グループ統一経理システムとしてスタートする 2014 年を今から期待している。