

富士通におけるIFRS適用 に向けての取り組み

IFRS取り組みの経緯

富士通グループは、売上高約五兆三〇〇〇億円(二〇〇七年度)、社員数はグローバルで約一七万人(国内一〇万人)、連結子会社は四三〇社(世界四七カ国)を擁している。グローバル化していく過程で苦い失敗も経験してきており、その中で、グループ・ガバナンスの重要性を痛感してきた。ガバナンス強化施策のひとつとして、「内部統制」と両輪で、「IFRS」への取り組みを進めている。

IFRSに向けた弊社の取り組みのきっかけは、一九八一年のロンドン市場への上場にある。EU上場企業にIFRSの強制適用が二〇〇五年から始まるとされ、二〇〇一年ごろからIFRSの研究・導入検討を開始。二〇〇四年には「IAS推進準備室」を組織化し二〇〇五年には「IFRS推進室」に改組して本格的な検討を始めた。そのころから会計方針の変更をし、ソフトウェア開発(SI)売上計上基準を進行基準に変更。二〇〇七年度には固定資産の償却方法を定額法に統一し、棚卸資産の低価法を早期適用するなど、それ以降もいくつか会計方針の変更を実施しているが、すべて、日本基準の枠組みの中での変更である。以

下のような変更内容について、具体的に述べる。

ビジネスの健全化を目指して

●収益認識を進行基準に

SIの売上計上基準の変更のきっかけも、過去の失敗の経験にあった。二〇〇三年に大きな不採算損失を計上してしまったことである。当初の仕様が曖昧で見積り精度が低く、仕様変更が多発。遅延と工数の増加が発生しても、進捗が見えないので、そうした状況が社内やお客様と共有できないあるいはご理解いただけない、といった事象が頻発した結果である。こうした反省からSIビジネスを健全にするという目的で

プロジェクトの計画や進捗状況を見えるようにすること。その状況に応じて、タイムリーに適切な対応をとることが基本であ

る。工数の増加や損が出そうだというリスクが早めに見えるようにする。お客様とマネジメントの狭間で苦悩することが多いSEを孤立させることなく、専門家やマネジメントによるサポートが実現できる体制を目指した。進行基準の導入は、こうした全社的な仕組みの見直しがあつて初めて可能となったと言える。

具体的には、計画や進捗等のプロジェクト状況を共有化し、お客様と契約してから開発作業に入るといった、基本的な行動を徹底することを



湯浅一生 氏

富士通株式会社
財務経理本部 IFRS推進室長

●プロフィール

1984年富士通株式会社入社。
1996年より米国関係会社に駐在。
2005年6月帰任後、財務経理部IFRS推進室主席部長。
2006年12月より室長、現在に至る。



ール化した。だがそうは言っても、未契約のまま作業を始めざるを得ない場合も現実にはある。その場合は、社内での適切な承認を得た上で実施することとした。また、SEは開発作業に集中し、営業部門は商談の獲得、契約締結、お客様の検収受領に注力するなど、SEと営業の役割分担をきちんと分けることで責任を明確化するようにした。

進捗状況をお客様と共有することで、最終的にはお客様と開発者である我々ベンダーにとつて互いに実のある仕組みにしていきたい。進捗共有の方法のひとつとして、フェーズごとに検収することを今後さらに進めていくことも必要なのではないかと考える。

● 出荷基準の廃止

もうひとつ、売上計上基準に関するものでは、二〇〇七年度に出荷基準から納品基準への変更も行った。出荷基準の場合、弊社が売上を計上した時点では、お客様は商品を受け取っておらず、債務の認識時点で若干のずれが生じることがある。お客様の意思を反映しない売上を上げるリスクがあり、内部統制上の問題が生じる可能性もあることから、納品時点での売上計上に変更した。

● 有形固定資産・減価償却方法の統一

固定資産については、減価償却方法を国内外ともに定額法に統一。同時に低価法を早期適用し、原価算定方法を統一した。この変更は、見かけ上のコストダウンを排除するという狙いもある。定率法の場合、投資した初年度に大きな費用が発生し、翌年以降減価償却費は減っていく。コストが下

がるように見えるため、売値も下がってしまうことも往々にしてあった。償却費はあらかじめ決めた期間で均等に負担するというルールのもとで投資判断し、あとは材料費、工数などといった変動費のコストダウンに集中するということである。

● グループファイナンスポリシーの策定

さらに、IFRSをベースにしたグループファイナンスポリシーの策定にも取り組み、二〇〇八年には海外グループ会社に適用。この策定作業は、IFRSを先行適用した英国富士通サービスのスタートが中心となってメンバーを結成し、グローバル起点で展開、日本の実務を反映するように議論を続けた。このように財務経理部門の人材をグローバルに活用することで、複眼的な視点を持った人材育成になることも期待している。

経営の考え方を変える

欧州で日本基準による上場維持が可能となる中で、なぜ弊社はIFRSに取り組みようとしているのか。目指すところを一言で言えば、「透明度の高い全社的な仕組みづくり」である。いずれ規制として強制されるのであれば、その前に自らの手で、自らのルールをつくらうというのが弊社内部で言っていることだ。契約の見える化、投資と回

収の管理、業績の評価基準を統一することなどもその方向に沿ったものだ。だが、IFRSでは一定の要件を満たすものは資産計上するとされる「開発費」の管理など悩ましい問題は多く、ハードルはまだまだ高いというのが現状だ。

そうした中であつて、我々が考慮している最大

のポイントは、「経営の考え方を変える」ことだ。見方を変え、意識を変え、経営を変えるということ。見方という点では、減損会計の導入などで、すでに損益重視からバランスシート重視という変化が起こりつつある。経営管理指標も、営業利益から、税引前利益やキャッシュフローへと転換していくことが必要だと考えている。逆説的ではあるが、会計基準が変わることで経営のあり方も変わらざるを得なくなる。たとえば、「のれん」が償却できなくなると、毎期、買収したビジネスの収益力や資産性が検証され、減損になった場合は責任問題も発生することになる。ボラテリィが非常に高くなるとともに、経営に対するマインドも大きく変わってくるはずだ。

他にも、国際監査基準への適応、内部統制（J-SOX）への効率的な対応、税法準拠の会計からの脱却、グローバルグループとしての体制づくりなども重視しているポイントだ。人材の育成は重要な課題であり、IFRSに完全準拠したFASSS検定の利用や、IFRSのグローバルな資格取得を、全社教育制度の一貫としてグループ内で採用していくことが必要だと考えている。

実務家の立場から見た今後の課題

IASBは二〇一一年を目標に現在も多くの基準見直しを行っている。財務諸表を作成する立場としても非常に大きな影響があり、以下いくつかの論点について私見を交えて述べてみる。

まず収益認識基準を巡る議論が、何より気にかかる。弊社の場合、進行基準では主に発生コスト



トをもとに契約の進捗を測定しているが、昨年末に公表された論点整理では、こうした方法は社内活動による売上計上とされ、認識の基準として不十分となる可能性があるようだ。物やサービスがお客様に移転したことに基づいて計上するのが今回の提案のようだが、会計処理の議論とともに、前述のフェーズごとの契約・検収をさらに進めるなど、お客様との進捗状況の共有をより確実にすることを検討していくことが必要かもしれない。

リース会計の見直しについては、ファイナンスリースとオペレーティングリースの区分を廃止して、すべてオンバランスしようという考え方が議論されている。たとえば弊社の汐留にある本社ビルが、新しい基準案では、この本社オフィスにいつまで入居して、それにかかる金額がどの程度なのかを見積って資産計上し、それを償却していくことになるかもしれない。実務レベルの問題として課題は大きいと感じている。

引当金や偶発債務の見積りも大きな問題である。現在は可能性が高ければ(ほぼ五〇%超の確率があれば)引当てることになっているが、今後少しでも可能性があれば引当てる必要があると言われている。可能性については、金額のレベルで反映させることになるかと理解している。これに対応するには、見積りの方法や考え方を考えていかなければならないだろう。

また、従業員給付において、数理差異の遅延認識ができなくなるという問題もある。従来、認められていたコリドーアプローチ(回廊方式)がなくな

り、P/L(損益計算書)を通して純資産に反映させることになる可能性があると同った。これが基準になると、やはりボラティリティが高くなるなど非常に影響が大きく、おそらく年金制度そのものを見直しという議論も出てくるであろう。

財務諸表の表示プロジェクトについては、営業キャッシュフローの直接法が求められるなど作成者の負担が重くなる大きな論点となる。財務諸表の利用者としては有用な情報だからという提案だが、作成者としては大変な作業になることは間違いなので反対となり、このままでは利用者 と作成者の議論が平行線で進展しない。一方、間接法のキャッシュフロー計算書を作成して、説明が難しいというのは個人的にも実感している。これは一例だが、そもそも財務報告は誰のためのものか。企業としても本質的に業績をどう説明するか、管理会計も含めて考え直す機会と捉え、建設的な提案をしていくことが必要だと考えている。

IFRSへの対応は変革のチャンス

日本でもIFRSの強制適用が二〇一五年ごろではないかと議論されている。これを短いと考えるか、時間はあると考えるのか。慌てる必要はないが、中期計画や長期的なプランを作るきつかけにはなるはずだ。最悪なのは、受身に回って強制的に従えとされてしまうことであり、そうならないために積極的に考えてみるべきだろう。IFRSには批判もあるが、拒絶していても前には進まない。まずは各社で勉強して、そこからスタートしてもよいのではないだろうか。

IFRSの原則主義では、ビジネス実態に即した対応が求められると理解している。それには、会社としての自らの考え方を確立して監査人と合意することが肝心だ。コンサルタントからアドバイスを受けるのもよいが、最後に決めるのは自分だということを忘れてはならない。ITの対応も必要で、弊社への期待も高いと受け止めているが、パッケージを使えばIFRSの経理処理ができるとか、IFRS対応のソリューションが提供されるといったものではない。今私たちがIFRSに悪戦苦闘しているのは、私たちの悩みが多くの企業と共有できるはずだと考えているからでもある。

おそらくIFRSを巡る国際的な流れは止まらない。IFRSに日本全体で主体的に取り組まなければ、世界から取り残されるのではないかと危惧する。日本のビジネス慣行はユニークなものも多い。今後、そうした日本的な経営慣行を会計基準に織り込んでいくか、ビジネスを変えるかの選択が必要になってくるはずだ。前者の実現のためには、財務諸表作成者の立場からも、日本での会計に関する知見の蓄積や実務慣行をIASBや他国の作成者とも議論することが重要である。

IFRSを海外の基準と捉えるのではなく、自分の基準だという当事者意識を持つことが不可欠だと思う。IFRSを企業改革のチャンスと捉え、果敢に挑戦してみようだろうか。多くの日本企業の方々と意見交換しながら、変革をつくり出していければこれほど心強いことはない。



※本稿は、二〇〇九年一月一〇日開催の「第6回FASSフォーラム・ジャパン」の講演内容を編集部にまとめたものです。