



三田 慎一氏

花王株式会社
取締役執行役員 会計財務部門統括

グローバルな視点で より一層のマネジメント改革を

「IFRS適用が二年延期となりましたが、
どのように受け止めていますか？」

弊社では二〇〇九年に決定した二〇一五年の適用というスケジュールでIFRS適用を進めていきます。これまで一年かけて検討を進めた後、今年の五月からは導入フェーズに入っていますので、今回の政府決定によって特にスピードを落とすということはありません。まさか任意適用の道まで閉ざすようなことはないと思いますが、今回の適用延期の決定は日本企業のグローバル展開という観点ではやはりマイナスだと感じています。

「製造業を中心としてIFRSという投資家重視の考え方が日本の文化に合わないという声も再度強くなっているようですが。」

製造業という立場もありますが、一方で、グローバルな資本市場から資金を集めて商売をしているというのも事実です。毎年二回は社長を筆頭に欧米にIFRSに行くのですが、外国人投資家に対して、いちいち決算数値に但し書きをつけないといけないというのが実態です。「暖簾の償却をはずすとこうなります」とか常に前提条件を付けて説明しなくてはならないわけです。日本でIFRSを適用する目的として、グローバルな会計の物差しを作ってきたということだったと認識していますが、グローバル

な物差しがないと、特に外国人投資家に対して決算の数値を、翻訳して説明する手間が残ってしまいます。

「花王さんの場合はEVAを導入するなど早くから投資家の視点、ファイナンスの視点を重視してきましたが、IFRS適用の下地ができていたと言えますか。」

そこまで言っているかどうかはわかりませんが（笑）。EVAのいいところは、損益だけのマネジメントではなく、バランスシートやキャッシュフローまで含めた資本コストが織り込まれたマネジメント指標ですから、ファイナンスの細かい理論までは理解できているとは言わないまでも、外国人投資家が増配や、自社株買いなどを要請してきた場合にも、なぜこうした要望をするのかなどの理解を進めてきたことは確かです。

「弊会で実施したアンケートでは今回の延期の決定に対しては「賛成」という声が過半数を超えましたが、IFRS適用に反対というよりは、対応に十分な時間がとれるからという理由が多いようです。」

他社と意見交換をした際には、今回の延期の決定にかかわらずIFRSには前向きに取り組むという

会社が多いというのが実感です。アンケートも「無記名式」であればかなり結果は違ってくるかもしれないよ(笑)。

確かに、単にIFRSに対応したグループの経理規定を作成して導入するということが目的ではありませんから、経営管理という観点でIFRSをとらえた場合には、準備期間を延ばすということも十分にメリットのあることだと思います。特に、IFRS適用によって、売上の計上基準の問題などで、契約内容であるとか、商売のやり方も多少変わる部分がありますので、こうした営業現場のことを考えた場合には時間に余裕を持てるということはいいですね。

——IFRSは投資家向けの会計と言われますが、IFRS適用によって経営管理の在り方で影響を受ける部分はありますか。

弊社ではIFRSの専任メンバーが六人、資産計上、売上計上とか個別のプロジェクトのメンバーも入れれば六〇人くらいになるのですが、経理部門の中でも現場に近い業務を担当している人を集めるなど、現場をかなり重視してやっています。そもそも、経理部門のためのIFRSではなく、IFRSによって会社全体の経営管理のツールを変えていくということが重要だと思います。実際にそう考えてい

るCFOが多いと思います。仕事のやり方や考え方、各部門におけるさまざまな課題への取り組みについて、IFRS導入を機にグローバルな視点に変えていかなければいけない点は多くあると思います。

管理会計的な側面でも変化は出てきています。IFRSになりますと、年金や持ち合い株、為替変動が包括利益に大きく影響します。海外子会社の留保利益については、一般の税制改正で日本の本社へ資金も集めやすくなったこともあり、留保利益を小さくしてお金を日本に還流させるということも、IFRSによってマネジメントが影響を受けた部分といえるでしょう。

——海外子会社も含めたグループ管理という観点ではいかがですか。

タイの子会社で九七年からSAPの在庫と売掛のモジュールを入れたのですが、非常に効果がありましたので、アジアの子会社から始めて二〇〇五年までは海外の主要な会社には会計システムを全て統一しました。この当時から国際会計基準を意識していましたので、会計システムを統一するからにはできる限りグローバルに業務を標準化して、取引先コードや勘定科目も共通化しようという考えで、それまで子会社で好き勝手にコードを発番していたもの

を禁止し、新しいコードを新設する際には本社の承認がいる体制としました。むしろ日本の主要会社は手作りのシステムを運用していたので導入が最後となりましたが、二〇一〇年から

会計回りはSAPでグローバルにつながりました。ただし、どうしても会社ごとにローカライズしなければならぬ部分は必要になるので、これをいかに最小にするかということが重要になります。標準化委員会というものを設置して、その中で判断するようにしています。

——業務標準化やシステム化という意味では相対的な進捗はありますか。

まだまだ課題は多くあります。決算期の統一など連結決算の早期化には、監査体制なども含め細かいところは調整が相当必要になります。昨年の二月、今年の二月と、アジア子会社の経理スタッフを三〇人くらい集めて方向性を統一するという取り組みもしています。

また、日本ではシェアード・サービス、BPOも進めています。これからは中国で海外子会社についても進めていかないといけないところです。それから、やはり人材育成も大きな課題です。業務標準化、システム化によって効率化してもPL上にも何も変化を生むわけではありません。経理実務を効率化できた分、浮いた人員でいかに付加価値を生む仕事をしていくかということが重要です。海外子会社でも、本社から見えていない範囲でこの部長が優秀かというところはだいたい把握できているのですが、どちらかというと決算数値を作るといった従来型の人材が多いというのが現実で、マネジメントという観点で見ると人材育成の課題は多くあると感じています。

(聞き手…日本CFO協会 谷口宏)



の禁止し、新しいコードを新設する際には本社の承認がいる体制としました。むしろ日本の主要会社は手作りのシステムを運用していたので導入が最後となりましたが、二〇一〇年から