

新たなグローバル時代に対応する CFO組織の構築

～財務会計基準の国際的統一が企業経営に与える影響～



石田 正氏
公認会計士

●プロフィール(いしだ ただし 氏)

1974年から1996年まで、アーンストアンドヤングおよび朝日監査法人(現:あずさ監査法人)において日本および米国基準の会計監査業務に従事、代表社員。監査法人在籍中に通算10年間、業務提携先である大手会計事務所のシンガポールおよびロンドン事務所に出向し、東南アジアおよび欧州日系企業部門の統括責任者を歴任。
1996年から2008年まで日本マクドナルド株式会社 代表取締役副社長(CFO)およびセガサミーホールディングス株式会社専務取締役(CFO)を歴任。公認会計士。

IFRS導入が 経営管理に与える影響

IFRS導入にあたって、損益への影響やシステム変更について、担当部門の関心は高い。確かに会計処理の技術的な問題も重要ではある。しかし、もっと重要なのは、予算管理も含めて、少なくとも二〇二二年三月期には、中期事業計画はすべて国際会計基準で立案するところまで落とし込んでいくことだ。そうしなければ、経営管理に影響をきたすのではないかと思う。

IFRSの導入とは、単純に言えば「国際共通

言語」を世界中で使っていくということだ。経営トップをはじめとして、関連する部門の担当者、このことをよくよく認識しておく必要がある。

経営管理に与える影響には、プラスとマイナスの両面がある。競合との比較可能性が高まることで、競争優位の会社にとってはプラスに作用し、競争劣位の会社にとってはマイナスの影響を及ぼすかもしれない。財務会計と税務会計の相克から解放され、集権管理の進展に伴い、子会社の管理体制を効率化できるといった面もある。一方で、原則主義の採用による自主的な判断の必要性や一時的なコストの増といったものはマイナ

ス要因として捉えられるかもしれない。しかし、現在はマイナスに見えるものも、ハードルを越えることによってプラスに転換できると私は思う。

ただし、事業規模も小さく、連単倍率も限りなく一〇に近く、国内マーケットだけの企業の場合、非公開化という出口戦略も選択肢のひとつとして真剣に考える時代になるかもしれない。そうした会社は、一年間の上場コストを一度調査してみるのもよいだろう。同時にもっと重要なのは、ブランドや技術を抱えた会社はM&Aの対象になる、ということも考えなければならない。そうした会社は、あえて上場を維持するメリットを再考してみようか。

経営基盤の整備

ご承知のようにIFRS導入によって、規則主義から原則主義へ、期間損益のリンクとしての貸借対照表から公正価値による財政状態計算書へ、期間損益から差額損益(包括利益)へ変化する。経営トップをはじめとして関連する部門の担当者は、会計に対してパラダイムシフトをかけるなければならない。

さらに、これまで親会社(単体)を主体としてきた意識を、連結主体へと変えていく必要がある。すでに実行されている会社もあろうかと思うが、今後はますます連結を中心として見ていくことが重要になると考える。だから、連結決算を単なる財務報告として捉えるのではなく、経営管理の基礎として使って、分掌管理や集中管理へ移行する時代が来ると思う。経営基盤整

備の二環として、上場子会社の整理は避けて通れないだろう。すでに上場子会社を非上場とする会社や、上場子会社を持たない方針の会社も出てきている。より集権化された連結経営管理体制の構築と運用が必要である。

かつて私は外食産業でCFOを二〇年近く務めていた。外資と日本とで五〇%ずつ出資した会社だった。当時の日本のオーナー社長が、「上場したい」と言い出したとき、私は上場準備の責任者となった。上場にアメリカの会社は最後まで反対した。理由は「ブランドを守るため」である。一般の株主が入ってきては、いつブランドが傷つけられるかわからない、というのが彼らの最大の反対理由だったのだ。最終的には、日本のオーナーの意向が強く、日本だけは例外的に上場を認めるが、自分たちの持ちは決して五〇%は割らない、というのが彼らのポリシーだった。「他の子会社には絶対に認めない」と強く主張していたのが今でも印象に残っている。

経営基盤の整備ということいえば、アニアルレポート(年次報告書)の重要性を見直したい。日本では、通常アニアルレポートは決算期からおよそ半年後、有価証券報告書の抜粋のような形で発表されることが多い。欧米の会社では、決算後約二カ月で発表される会社もある。決算から半年もたつて、レポートが配布されても、過去の情報は陳腐化し、投資家にとっては何の意味もない。内容も、日本のアニアルレポートは結果報告の色彩が強いが、欧米企業にとっては、経営トップによる年間の経営総括であると同時に将来の戦略

発表の場でもある。今後、企業の顔としてますます重要になると思われるアニアルレポートを、日本企業はもっと有効活用したほうがいい。企業のメッセージを発信する唯一の手段と考えれば、発行時期やつくり方、さらに使い方も変わってくる。株主総会と前後してアニアルレポートをつくって全世界に配布すれば、有価証券報告書や会社案内、さらには人事政策上のレポートとしても、営業政策上のレポートとしても使うことができ、そうした可能性を、ぜひご検討いただきたい。

決算のスピード化と業績管理

欧米の主要企業では、一カ月以内の決算発表、二カ月で有価証券報告書・年次報告書のリリースが常識となっている。同じ土俵に上がることになった以上、日本企業も今まで以上に決算の早期化を進めざるを得なくなる。一カ月遅れのスケジュールをキヤッチアップするには、統一した財務会計方針に基づく連結決算体制の確立が必要だ。過去の結果数字はできるだけ早く外部に公表し、新しい事業年度の事業運営に注力していくのがあるべき経営の姿であろう。

さらに、財務会計と管理会計の一体化が不可欠だ。たとえば、社内的な目標数値と対外的に発表する予算数値が異なることがある。現場を混乱させるこうしたダブルスタンダードを廃し、経営トップに適切な判断に寄与する生きたデータを適時、提供するのがCFOの役割ではあるまいか。

過去の実績数字は大事ではあるが、もっと重要なのは、その数字を踏まえて今後どう動くかとい

うことだ。それには、足りない部分があれば、どのような形で資金を投入するか。事業計画の立案から四半期予算に落とし込み、見直し分析から、決算報告時の予実分析へというPDCAサイクル(業績管理体制)をうまく回していくことが求められる。

業績管理の中で、キャッシュフローは今後ますます重みを増していく。二〇二二年三月期からの中期事業計画の中には、向こう三年間の営業キャッシュフローの動き、手元流動性の動きをぜひ考慮に入れていただきたい。その中から、企業を維持するための投資、先行投資をいかにやっていくか。さらに、フリーキャッシュフローの中から、配当や借入金金の返済、自己株式の買い入れ等を考えていく。今後は企業の実力を測るモノサシとしてキャッシュフローの重みが増す。企業の本当の実力を測るのはキャッシュフロー計算書であるという認識のもと、現金の動きをつかむ経営管理体制を強化していただきたい。

タックスマネジメントの重要性

かつて日本の企業会計は長い間、税法の影響を受け、あるべき会計処理から乖離した実務が行われていた。事業税は課税所得をベースに計算されるにもかかわらず、税金費用の一部ではなく販売費および一般管理費に、現金主義で計上されていた時期があった。損金算入できるからという理由からであつたが、そこには費用と収益の対応もなにもなかった。会計ビッグバンによって税効果会計が導入され、税引前利益と税金費用のマッチン

グができるようになり正常な姿となったが、そもそも多くの日本企業では税金は費用であるという認識がなかった。そのため、税引前利益が税金費用に対応する収益であるという概念がなく、「税金はとられるもの」として処理されてきた。

そのため、いまだ日本企業にはタックスプランニングの意識が希薄だ。日本の法人税率（表面税率）は、アメリカと並んで四〇%台となっている。欧州に比較して一〇%ほど高く、この差は国際競争力を大きく阻害する原因となっている。一方で、主要なアメリカの会社では、実効税率が三〇%の会社も少なくない。税金に対する意識の差が、ここに表れている。アメリカではタックスはコストであるという認識があり、タックスプランニングが常識となっている。タックスプランニングとは、タックスヘブロン国を使って租税回避するというような矮小化された問題ではなく、税金費用の最小化を通して企業価値を高める極めて戦略的な課題なのだ。

この差を売上に換えてみると、非常に大きなインパクトを与える。今後、IFRSの導入によって連結財務諸表が同じ土俵の上で評価されるようになれば、税金費用の多寡はいやでも外国企業と比較される。税金費用の最小化は、税引き後利益の最大化であり、国際競争力の確保へつながり、企業価値向上に直接結びつく。

すでに実行されている会社もあろうかと思うが、たとえば、財務部門を経理部から独立させて運営していく。なおかつ連結ベースで本社が各国の税務情報をリスクも含めて二元管理し、必要に

応じて移転価格などに関しても、本社が連結で考えて、具体的に指示を出していく。

最初に手をつけるべきは、海外取引比率の高い会社、あるいは海外子会社のある会社は、税務部門に対する認識を改めて、人材投資も含めて拡充させていくことである。日本企業は、売上増や経費削減に関しては注力するが、最後の税金のところでは、しっかりとマネジメントしているとは言い難い。一円の税金費用の削減が、いくらの売上に換算できるか。税金もコストなのだ。税金も他のコストと同じ費用であることを再認識した上で、連結ベースで税務戦略を立案し、運用していかねばならない。ことに移転価格の問題があるか、ないか。あるとすれば、どのようにサプライチェーンを変えていくか。そうした点までを考えていく必要があると思う。問題が起こつてから対処するのではなく、起こる前に問題をキャッチアップして、対処していくことが重要なのではないか。

CFO機能の強化

一九九一年～二〇〇三年までの一〇年余で、多くの企業の経理財務部門では採用を控え、働き盛りの三〇歳代のスタッフがボトルネックとなっていく。加えて、生き字引と言われたベテラン社員が

後継者を育てる前に退職し、ノウハウを伝承するシステムが機能しなくなっている。にもかかわらず、経理財務部門の課題は格段に膨らんでおり、人材の強化は今後の大きなテーマの一つである。

CFOは、経理財務部長の延長線上のポジションではなく、COOとともにCEOを支える車の両輪である。CFOとその組織は、いかに現場の生の情報を経営トップに上げられるかがポイントだろう。CFO機能には、財務会計の基準作成・事業計画の策定・税務戦略の立案など、行うべきことは限りなくあり、それがダイレクトに最終損益に影響を及ぼす。同時に重要なのが、数々のCFO機能に横串を刺した、「ファイナンス・アドバイザー」の機能である。各営業本部やCOOをサポートすると同時に現場の生の情報を吸い上げ、CFOの結節点となる。そうした機能が、組織が大きくなればなるほど求められるのではないか。

言うまでもなく、会計は目的ではなく手段である。財務諸表を作成するために会社が存在しているわけではない。そして、日本企業が海外マーケットを対象とする限り、事業活動の報告手段である財務諸表もIFRSという国際共通言語を使わざるを得ない。すでに、ヒト・モノ・カネ・情報のすべては国際化している。会計だけが日本ベースという時代ではない。日本は特殊だという勘違いから脱却し、会計を活かす経営を実行していただきたい。

※本稿は、二〇〇九年二月一日開催の「第9回 CFOフォーラム・ジャパン2009」の講演内容を編集部にまとめたものである。