

米国式会計制度強制適用に伴う経営阻害要因から探る日本企業のイノベーション経営について

第13回 技術経営人財育成セミナー (2014年12月1日(月))

ー 変革期のリーダーが学ぶことは何か ー

『米国式会計制度強制適用に伴う経営阻害要因から 探る日本企業のイノベーション経営について』

講師：倉田 洋 (くらた ひろし) (産業能率大学 経営学部現代ビジネス学科長 教授)

【講演概要】

今回の第13回目の技術経営人財育成セミナーは『米国式会計制度強制適用に伴う経営阻害要因から探る日本企業のイノベーション経営について』と題して、産業能率大学 経営学部現代ビジネス学科長の倉田洋教授を迎えて開催した。

企業にとって上場は、社会的な評価を得るための目標である。しかし、ここ数年の傾向として優良上場企業の非上場化が進んでいる。非上場化が増加する背景を研究すると「株式市場の長期低迷で株価も低迷していることや、上場企業に義務化されている内部統制関連のコスト負担の増大や監査法人への監査報酬支払増加、四半期決算開示などのIR活動のコスト負担など上場維持コストの負担が重くなり、費用対効果で考えコストに見合わない」と上場企業では判断しているからだ。「一方で、低金利政策で銀行など金融機関から低利融資を受けやすく、株式市場から資本調達する意味合いが薄れている」と講師の倉田氏は報告している。

「上場維持費用は1億3千万円掛かる」と聞くと、米国式会計制度の改革が本当に株主のための改革だったのかという疑問が起る。現状の会計制度を学びながら、講師との質疑応答を通して参加者全員で日本企業のイノベーション経営のあり方について学ぶことが出来た。

1. はじめに

司会 (小平和一郎専務理事) : 今日『米国式会計制度強制適用に伴う経営阻害要因から探る日本企業のイノベーション経営について』という長いタイトルだ。倉田先生にお会いしたときに上場コストが非常に大きいということをお話ししたら、倉田先生は、そういう研究をされているついでなので意気投合した。案内にも書いた上場維持費用1億3千万円という数値を先生の論文の中に書かれていて、それらの問題を学習したくなり、今回のこの企画になった。皆さんの忌憚の無い意見交換をしながら、経営のあり方とか、現在の法制度のあり方を学んで生きたい。

倉田先生は非常に色々なご経験をされている。1989年には早稲田大学理工学部応用物理学科を卒業、同年、日債銀に入行、国内企業向けの投資銀行業務、それにロンドン支店駐在の経験もあり、99年に国有化、日債銀の破綻、その後ソフトバンクとの買収交渉などを担当、2000年には同行を退社、株式会社メディア工房というベンチャー企業を設立し代表取締役役に就任、その会社は2006年に東証マザーズ上場。その後、フジテレビ系ネット子会社の副社長や株式会社インタースペース最高財務責任者を経て、現在、産業能率大学(産能大)の経営学教授、同学部現代ビジネス学科長・教授である。

倉田洋講師：紹介いただきました倉田です。本日はよろしくお願いいたします。

蒼々たる出席者の方々のご経歴等を拝見し、いささか私のほうが緊張している。ご紹介の通り、現在、産業能率大学経営学部で教鞭をとっている。産業能率大学にきた理由は「インタースペース」という NS ビルに入っているネット企業の CFO をやっておりますながら、人事部長をやって大学生を採用することをやっていた。「非常に優秀な方が来てくれる半面、もう一步教育できればもっといい形で社会に出られるのに」と思っていた。たまたま先輩が何年か前からこの大学にいて、丁度財務の人間がいなくて、「お前来ないか」との話を頂き、学生教育もやろうかと、約3年半前からお世話になった。

89年4月に社会に出て、一番初めに日債銀の金沢支店、新宿支店、企業向けの融資を担当した。金沢支店自体は、私は今 JAIST¹に大学院生として席を置いており、その中で良く加賀屋の話が出てくるが、丁度加賀屋の担当もしていた。雪月花という有名な旅館の離れが出来た時代で、ここで一通りメーカーからホテル、旅館、繊維工業の融資を担当して新宿支店に戻ってきた。

今も新宿支店は新宿駅東口の埼京線ホームのところにある。この支店は当時約350億円位、融資残高があったが、その内約300億が飯田建設工業と、そのグループに対する融資であった。この新宿支店は、飯田建設工業とともにあった。私も法人向け新規開拓を担当していたが、忙しい時期になると応援で飯田建設工業の物件の実査に100回位行った。関東全域に行った。非常に売れるのが早い。月に大体10プロジェクトくらい来る。

その後ロンドンに行った。ちょうどロンドンに行った頃が日本の金融を含めた、銀行を含めた不良債権が国際的に不安視されている時(ジャパンプレミアムと言う時代)で、ユーロトンネルの国際競争融資をやった。97年に海外全面撤退となり、資本金を取り崩して不良債権処理を進め、資本金を取り崩し、海外を売って業務ができる8%以下になってしまうので、海外業務は全面撤退となった。

本店営業部に帰り投資銀行業務をやっていた時、ベンチャーキャピタル投資、当時ネット企業が立ち上がってきた時期で、楽天であるとか、当時オンザエッジと言ったライブドアであるとか、サイバーエージェントであるとかに投資をするチャンスもあった。あとM&AということでMBO²に絡んだ。資金を出したという事を銀行側としてやっていた。

丁度このとき銀行が一時国有化になった。

98年12月13日のこと。あれから十数年経つ。感慨深い。上司から電話が掛ってきて「すぐ帰って来い」と言われ、「なんですか」と言ったら、「言えないけど帰って来い」と言われた。いまでも忘れられない。銀座を歩いていたら丁度電光掲示板に「日債銀、一時国有化」という文字がパーッと出てくる。これで帰るのかと思って帰ったら、銀行の周りは全部マスコミが囲んでいる。「いまのお気持ちどうですか」と聞いてくる。「今の気持ち」聞かれても全然わからない。今でも覚えている。国有化され、その後、2002年にソフトバンク連合に決定ということがあった。

丁度インターネット関係の投資をやっていたので、ソフトバンクグループが買いに走るところもあり、99年の12月に総合企画部に行けと、これは経営企画、そこで「ソフトバンクにいかに行ってもらえるか交渉しろ」と頭取直々に言われ、「インターネット若い人にしかわからん」と、当時まだ30代だった。当時水天宮に本社があり14階だか17階だか忘れたが、孫さんその辺に座っていると、我々この辺にすわって、どのようにネット銀行とソフトバンクグループのコラボレーションを築いていくかを日夜、議論をしていた。非常に思い出深い記憶がある。

¹ 北陸先端科学技術大学院大学の略称

² マネジメント・バイアウト

孫さんとも一緒にビジネス

「孫さんはどんな方ですか」とよく聞かれる。孫さんはとてつもないことを考えられる方で、「郵貯とまず提携をして、郵貯の ATM をまず空けてもらえと、2 万箇所ぐらいある。彼は「5 万箇所作りたい」と、「5 万箇所ってどうやるのですか」と言ったら、キャッシュアウトの方法を使って、例えばマックであるとか、スターバックスであるとか、キャッシュアウトしたいという。途轍もないことを考えている。当時の大蔵省に交渉したが、当然ながらはねられた。孫さんに報告したら「じゃあ私が行きましょう」といって、すぐに大蔵省に行ってしまう方。非常にフットワークが軽くて、考えていることが非常に大きな方だ。非常にいい経験をした。一緒に7ヶ月ほど働かせていただいた。

ほぼ見届ける形で2005年に辞めた。

インターネットが出てきていた時代でもあり、自分でインキュベートしていた会社があったので、そちらをやろうという事で、メディア工房という会社を作った。この会社、今でこそ珍しくもなくなったが、占い情報をネットを使って提供する会社である。当時まだコンテンツという言葉が無い時代で、「占い情報」みたいな事を言っていて、なかなか理解をしてもらえなかった。一番初めに理解したのがソニーグループのソネットで、一回300円という、当時まだ「ネットでもノが売れるのか?」といわれていた時代に、占いコンテンツは月に5、6百万円位売上を立てていた。

当時ネット企業が上場していく中で、コンテンツビジネスが上場していないので、上場を目指すべきと考え取り組んだ。

現在のメディア工房の売上は30億円前後位ではある。粗利の高いビジネスである。このビジネスは人手がかかるものではなく、非常に粗利が高いビジネスである。占い以外にも、色々なグラビアであるとか、占いとからめた物販であるとか、色々なことを手がけた。

会社を伸ばしていく上で足枷となる会計制度に疑問を感じる

当時ホリエモンが騒いでいた時、フジテレビ乗っ取りみたいなことがあった時に、テレビ局はこの当時まだまだネットに力を入れていなくて、「ネット企業にして上に上げなきゃいけないですかね? 上場させなきゃいけないですかね?」といった話が来たときに、知り合いがいて、「こっちでやってみないか」といった話があり、お台場で働いて見たいと思った。

eコマースを始めとして、フジテレビには色々なグッズがあるが、当時、鬼太郎のグッズであるとか、ドラマと関連したようなグッズであるとか、そういうものを作って、売っていた。色々上場すべく準備はしていた。フジテレビのグループの再編が今年の6月にありつぶれてしまった。

インデックス社とこの会社は合併の話があり、私はあまりインデックス社に行く気が無かったので、失礼させていただいた。その後に色々縁があってインタースペースという会社、これはネット広告のアフィリエイト広告と言うようなものを行っている会社である。そこで丁度、「ネットが分かって、なんかこう財務が分かる方はいませんか」との話で、たまたま私の名前が挙がり、財務責任者を一回やって見たいと自分のキャリアの中で思っていた。丁度渡りに船で、やることになった。

色々と会社を買ったり、仕入れフローとして実際に監査法人とお付き合いする中で、理不尽とっては、少し言い過ぎなのかもしれないが、色々と会社を伸ばしていく上で足枷になった制度、特に会計制度に色々疑問を感じていたので、大学にいったから、この辺の所を研究しているというか、記録にしている。インタースペース社も売上げ100億くらいまで伸びており、非常に順調に大きくなった企業である。

最近の私の研究は、上場企業が非上場化する場合の原因の考察とか、自分として身につめられる経験した経験がこうだと、どちらかといえば新興企業において、統治の構造と、コーポレート

ガバナンスと企業パフォーマンスについて研究をしており、最近 JAIST にお世話になっている中で、少し組織、ネットワーク型組織という風にネット企業はなっている。「自分で律する規律が存在するのではないか」について今論文に書こうと思っている。

2. 日本企業に導入された代表的な米国式制度

本論に入る。

2000 年以降、我が国もこの米国の意向を受けた会計とか、企業統治、コーポレートガバナンスに対する諸制度が入ってきた。(図1参照)

一番大きいのは時価会計が、まず入ってきたこと。それまで含み資産でやっていた会社のバランスシートを「時価で出しなさい」というところが変わってきた一つある。

それと内部統制体制。

アメリカであったエンロンの問題であるとか、日本でも西武の問題であるとか、ホリエモンのところのライブドアの問題であるとか、色々と内部体制どうなのかなという事件が起きたので、この辺、アメリカも日本のコーポレートガバナンスがなっていないということで「変えなさいよ」となった。

①会計制度

時価会計、税効果会計、減損会計、IFRS

(国際会計基準)

②企業統治(上場ルール)

四半期決算開示、内部統制制度、連結決算

③株主主権

株主代表訴訟、ROE(自己資本利益率)

図1 日本企業に導入された代表的な米国式制度

モノづくり企業に適する制度ではなく、カネづくり企業に有利な会計制度

そうした米国型の制度改革の波が日本に来了。その米国型の制度改革が、日本の企業経営のあり方を、あまり良い様に変化させていない部分があると思っている。私が今 JAIST のお世話になっているのもそう言う理由である。どちらかというモノづくり企業に対しては、成長を阻害する要因になりかねないとの危機感を感じている。

ここにあるとおり、モノづくり企業に適する制度ではなくて、カネづくり企業の方に有利なように作られていると思う。その辺の影響がどうあるかを紹介していきたい。

日本企業に導入された代表的な米国式の制度を考えると、まず会計制度に代表される所では、色々あるが時価会計というところが一番、時価でやらなきゃいけないと言ったところが非常に大変だった。

株価も下がる。不動産の価値も下がる。デフレが起きる。「時価会計を導入して果たして良かったのか」という疑問が残る。税効果会計、減損会計は、企業経営としてはやりづらい。

後は企業統治。これは主に上場企業へのルールとして、CFO をやっていて一番大変だったのがここである。四半期開示制度という所で、まず3ヵ月ごとに決算をやらなければいけない。初め東証は「簡易でいいですよ」との話もあったが、だんだんエスカレートした。

それは外部要因で色々不正が起きた所もあるが、それに引きずられるような形で、非常に重い、

結構重たい、社内的な負担というのも強いられる所もあり、3ヵ月毎とはいえ発表するので、株主の目も非常に気になる。第一四半期よりは第二四半期と考えていかなければいけないのも事実である。その次にあるのは株主主権で、会社は株主のものという考え方があるが、あとで ROE という考え方が日本のそれまでの経営に対して、そぐわない部分もある。

2. 1 会計制度

会計制度は会計基準に従う。会計基準とは何なのかというと、企業の会計を標準化するものとして、会計基準がそこに存在する訳だが、会計処理および会計報告における法規範である。これは国家が制定するものではなく、どちらかというと慣習法になっている。IFRS も国がやっているわけでは無くて、協会がやっている。

会計制度の欧州 (IAS) と米国 (GAAP)

世界でこの世界の会計基準をめぐる動きはどうだったのかといった事を、振り返ってみると、70年代に端を発している。ヨーロッパを中心に組成された IAS と、一方で米の方で、スタートした GAAP というのがそれぞれ覇を競っている。これは、欧州対米国と言う感じである。

それが、99年のヨーロッパでのユーロ導入と、ほぼ時を同じくした形で続発したエンロンに代表されるアメリカの不正会計事件。発表される会計の数字が合っているかである。

2000年以降、日本にも会計制度の改革の波が、金融ビッグバンの一環として会計ビッグバンが迫られる。日本もやはりこの時期、非常に不正が頻発する。

例えば96年に橋本首相が金融ビッグバンという事で、証券と銀行の垣根をなくす事が始まる。そのころ我々の銀行もそうだったが、税効果会計を使って。カネボウの問題、ライブドアの問題、あとカネボウを指導した青山監査法人の問題とか、村上ファンドの問題とか、不正が頻発をする中で、会計制度、あと企業統治制度、内部統制制度を含めて、その辺の制度、企業をめぐる制度を強化していかなければいけないと言うところ。いつも思うが不正をするのはほんの一握りの企業だが、真面目にやっている企業が割りを食う。

2. 2 日本の上場企業と会計基準

日本の上場企業と会計基準という観点から見るとどうであったか。

とにかく5つ並べた。基礎となったのはこの時価会計、会計を時価で表すということにあるが、これが一番ネックである。

次に税効果会計、これ簡単にいえば税のリファンドという形で、先に払った税をあとで帰ってくる、後で帰ってくるので、それを資産として、利益として計上して良いよという、企業会計と税務会計が合わさった様な会計制度。決算自体を分かりにくくした。減損会計は、簡単に言えば、M&Aをして新たな事業を立ち上げて、それが事業計画どおりキャッシュフローを生んでいないことであれば、それだけ価値が無いという事業価値、企業価値が無いと事になる。その分、損をしている分、減損しなさいと、価値を減じなさいという制度。

あと内部統制制度、これは J-SOX と言われたもので、ある意味その業務を可視化しなさい、簡単に言うと文書化しなさいと言う制度。

IFRS³は、いわゆる日本は細則主義と原則の則、細則主義なわけで、事細かに決まっている。分厚いマニュアル、会計のマニュアルを使いながら、会計を判断しておったものが、原則主義ということ。企業でこういうルールを決めたらそれを守ってください。非常に良いが、原則をどう合理的に考えるかが企業にとっては重荷になる。

³ 「イファース」と呼ぶ。

時価会計および減損会計とは、企業経営者に「減損のリスク、簡単に言うと投資をしたがその投資がうまく行かないときはすぐ減損しなさい」と言うこと。減損するとは、特別損失を出しなさいということで、赤字決算になる可能性がある。投資マインドの減退を促す結果となる。

企業会計に税務会計を持ち込んだ税効果会計

一方で、税効果会計は、企業会計に税務会計を持ち込んだという所もある。

図2は私のいたA社の決算の例である。通常の税効果会計を適用しなければ、このような決算になっていた。これはある2009年度の時に、2008年度にM&Aで買った会社があったが、そこがほとんど利益を生まなかった。監査法人とも話しをした結果、資本金、資本の部を残してほぼ全部減損、「損として上げなさい」ということで4億円の赤字を出し、最終的には3億7千万円のマイナスとなった。少し数字が合わないのはなぜか。実は税効果会計が少し入って来ていて、数字が合わなくなった。

会計ビックバン後の決算 会計ビックバン前の決算

A社 2009年度決算 (単位: 百万円)

	減損・税効果適用あり	減損・税効果適用なし	会計基準適用有無の差
売上高	7,703	7,703	0
営業利益	160	160	0
経常利益	162	162	0
特別損失	406	0	-406
(内 減損損失)	(406)	(0)	(-406)
当期純利益	-370	97	467

公表した決算 筆者作成

時価会計および減損会計ならび税効果会計を適用

図2 A社の決算(赤字→黒字)

実際は利益を出して黒字決算のはずだが赤字決算となる

従来の投資家から見ると、ここに6割を掛けたものぐらゐが当期純利益として残る。税金を払った上で非常に計算しやすかったものが分からなくなった。

投資家から質問を受けたのはこの部分で、「なんでこうなってるんだ」ということを説明するが、投資家はサッパリ分らない。果たして「これが本当に投資家の保護につながるのか」が、私もやっていて非常に疑問を感じた。実際はお金が出て行かない。資金流出を伴わない損失だったりする。高い数字ではないが実際は利益を出して、黒字決算のはずだが、赤字決算となる。

どうしても特別損失を計上して、減損損失で計上しなければいけない。最後の部分で赤字決算になる。当時のベンチャー企業、マザーズ、ジャスダック上場している企業、こういった決算をする企業が結構相次いだのがこの時代である。

日本もIFRS強制適用となったが、強制適用の見直しを発表して現在に至っている

もうひとつ、IFRS⁴というものがある。

元々はロンドン、ヨーロッパ系と言われているが、世界で最も普及する会計基準だといわれている。ヨーロッパ系といわれながら英国系ではないか。フランスとかドイツは、少し、やり方を違ったものになっているので、これはロンドンだけかなと思っている。

⁴ 「イファース」という。

米国は IFRS の利用を認めていなかったが、2011 年までに強制適用の是非を決定すると一旦発表したが、12 年 7 月に強制適用の判断を先送りしている。

日本も 2009 年に IFRS 強制適用となったが、震災の影響を受けて、「そんなことをやっている場合じゃない」と、11 年 3 月期の決算すらできない企業がいっぱい出たので、「そんなことをやっている場合じゃない」と早期強制適用の見直しを発表して、現在に至っている。

海外に出る力も無い企業に国際会計基準を適用する必要があるのか

国際会計基準見直しの動きとして、全ての上場企業、たとえば私のいたドメスティックな企業に、まだ海外に出る力も無い企業に国際会計基準を適用する必要があるのかどうかということも含めて、適用企業の範囲を縮小すべきじゃないと思っている。

国際的に戦っている、その必要性を認められる企業に、適用する選択制みたいな形にしていくべきではないのかという見直しの議論も起きている。

2. 3 内部統制制度

その次に「内部統制制度」がある。

これはひとつのコーポレートガバナンスの一環として捕らえても良いかと思う。粉飾決算の防止をするために経営陣が自分の会社の自己採点をする。業務の流れであるとか、管理の仕組みについて不正が行われるようなプロセスが無いかどうかを自己採点するというために作られた制度である。

エンロンの事件とか、アメリカがもういち早く SOX 法というのを作って、で、それにある意味踏襲する形で J-SOX という事で導入された制度ではある。

業務の流れ、管理の仕組みを文書化しなければいけない。暗黙知を形式知化しなければいけないというところ、それ自体は決して悪いことではないが、私が実務でやっていた時に感じたことは、全てが全て文書化できるプロセスではない。これが重要な所になればなるほど、例外的なとか、原則こうだよというようなプロセスが出てくる。しかし、全部文書化しなさいというものが、当時の監査法人の方針でリスクがどこにあるのか明確にしなさいとなる。

「監査法人は弾力的な対応をしてください」と経済産業省が金融庁に要請

リスクがどこにあるか明確化にする。これは非常にいいことだが、一方で、突然に起きるようなことに対しては、対処が出来なくなる。イレギュラーな処理が社内できなくなってしまう。そのプロセスに載っている以外の部署と、たとえば打ち合わせをする事自体もまかりならんというような事態にも発展してしまう。これには、私どものような小さい新興企業は大変苦労した。

内部統制制度「もう少し監査法人は弾力的な対応をしてください」と経済産業省が金融庁に要請をしている。「経済産業省は企業の社内管理体制を点検する内部報告制度の弾力的な運用」「例外を認めない運用」があったもので、企業側から監査方針法人の監査が厳し過ぎると不満が出ている。非常に異例だと思うが、こんな要請が役所から役所に出た。

コスト増加が非常に当時大きかった。

私ども丁度売り上げが 80 億円ぐらいの規模で監査法人の監査費用が 5~6 千万円払っていて、この内部統制をするために 4 名ほど入れたので更にコストがかかる。その他にも色々な諸費用がかかる。

あと、営業部門とか、技術部門を巻き込んで業務プロセスを作るとなると、業務がストップしてしまう。見えざるコスト、売上が上がらず、コストが上がる形で、非常に負担が大きかった。この内部統制、最近どうもかなり形骸化したようである。この騒ぎはいったい何だったのかという感じである。

いずれにしてもコストが非常に大きかった。これを行ったからといって利益が上がった訳でもな

いし、社内的にも何か、効率化が進んだわけでもないのに、コストだけ一方的に掛かったという印象が今でも拭えない。

会計制度の違いで利益の大きさが変わってくる

今まで話してきたことを、どんな影響、日本の上場企業へ与える影響はどうか。

2013年度より楽天がIFRS適用を発表している。

日本基準とIFRS基準で発表した楽天の2012年2月期の決算を図3に示す。

楽天 2012年度決算

日本基準	国際会計基準	基準の差
売上高	売上収益	
4,434億円	4,004億円	430億円
営業利益	営業利益	
722億円	500億円	222億円
当期純利益	当期純利益	
194億円	211億円	17億円

当社の有価証券報告書および国際会計基準監査報告書より筆者作成

図3 楽天 2012年決算

日本基準、従来の基準で発表した数字は左で、売上げが約4,400億円で、営業利益が720億円で当期純利益が200億弱という数字。

IFRSを適応した国際会計基準(右)で出した場合、売上げが4000億円で、大体430億円くらいの開きが従来とある。営業利益は500億円で、従来の720億円と比べると約220億円の開きがある。最後の当期純利益、税金を払った後の金額は211億円で、20億円弱の違い。これは同じ決算、同じ期の同じ決算を出しているのに、10%くらい開きがある。

果たしてこれはで良いのかどうかは、投資家に対して分かり易くするというが、本当に投資家が分かり易いのか非常に疑問を感じる。

質問(角忠夫松蔭大学大学院教授)：売上げまで変わるというのはどういうことか。利益が変わるのは分かるが。

回答(倉田洋講師)：売上計上基準が変わっていると思う。それ以外のこともあると思う。何年か経った場合に、従来のほうが無くなってしまふ。従来の発表が無くなる。IFRS基準だけの決算情報開示となった場合、比べられなくなる。本当に投資家が見て連続したものとして把握できるのか疑問に思っている。

なぜ楽天はIFRS導入したのか

「のれん代」の償却がIFRSでは無い。日本の場合「のれん」、例えば100億円で買った企業があった場合、その企業の純資産が10億円あったとすると、すると90億の部分の「のれん」として、営業権というか、ブランドというか、それを計上する。

従来の計算処理方法としては20年間で、簡単に言うと90億円割る20年ということでやれば良かったが、この国は非常に真面目というか、保守的なところがあって5年で償却するのが一般

的な事例になっている。非常に償却負担が重くなっている。

楽天は、色々な会社を買っている。国際会計基準に移行した方が、のれんの償却が無い。なぜ日本だけが「のれん」償却をやっているのか良く分からない。欧米には「のれん」を償却するという、毎年償却していくという会計処理はない。

その代わり、失敗した場合に特別損失として上げる決算処理は求められる。ある意味グーグルとかが、思い切った投資ができる。思い切ったと投資できるという事から考えると、日本の経営者というのはある意味減損リスクを背負いながら、償却負担を背負いながら、投資をしなければいけない。

「のれん」は償却する日本版 IFRS が出てきそうな雰囲気

最近混乱が生じているという事も事実で、「のれん」の取り扱いをめぐる金融庁が、IFRS の日本版を作ろうという動きに出ている。それは簡単に言えば「のれん」は償却する。それは「おかしい」と産業界とのせめぎ合いがある。IFRS とは違う IFRS 日本版が出てきそうな雰囲気ある。

少なくとも今3つ会計基準(図4)が、日本には存在する。

一つが、楽天が移行した IFRS 基準。従来からの IFRS 基準。それに対して私がおりましたインターネットスペースがやっている従来の日本基準でやっている決算処理である。

次に米国基準、ソニーは米国で上場していて米国の会計基準に則った米国基準で決算を発表している。

① 平成25年12月期 第3四半期決算短信[IFRS](連結)		
上場会社名 楽天株式会社 コード番号 4755 URL http://www.rakuten.co.jp/ 代表者 (役職名) 代表取締役会長兼社長 (氏名) 三木谷 浩史 問合せ先責任者 (役職名) 取締役常務執行役員最高財務責任者 (氏名) 山田 善久 四半期報告書提出予定日 平成25年11月7日 TEL 03-6387-1111 配当 四半 四半		平成25年11月7日 上場取引所 東
② 平成26年9月期 第1四半期決算短信[日本基準](連結)		
上場会社名 株式会社インターネットスペース		平成26年2月12日 上場取引所 東
③ 平成26年3月期 第3四半期決算短信[米国基準](連結)		
上場会社名 ソニー株式会社 コード番号 6758 URL http://www.sony.co.jp/ 代表者 (役職名) 代表執行役 (氏名) 平井 一夫 問合せ先責任者 (役職名) IR担当VP (氏名) 橋谷 義典 四半期報告書提出予定日 平成26年2月13日 配当支払開始予定日 未定 四半期決算補足説明資料作成の有無 : 有 (投資家・アナリスト向け) 四半期決算説明会開催の有無 : 有		平成26年2月6日 上場取引所 東 TEL 03-6748-2111(代表)

④ + 日本版IFRS(検討中)

図4 4つの会計基準

それに「のれん」の償却をするという日本版 IFRS を検討中だと言う。

これは色々 IFRS の英国本部と揉めているようで、IFRS を少しでも基準をいじるものとして IFRS は認めないという答申が6月から7月に出ているのも事実である。一方で日本の金融庁を含めて日本版を作ること進めているのも事実である。一体どっちでどこに収束するのか、私も良く分からない。

一方で IFRS を適用する動きはどうか。2013年の段階では2%くらいで、世界である意味活躍をされているJTであるとか、住友、住商、住友商事、武田薬品工業、三菱商事などが適用する

と見られている。

楽天を初めとする、新興企業でも一部 IFRS を適用する企業が出てきている。それはなぜかというと、「のれん」のところの償却負担が無いという所をメリットとして、IFRS に移行する企業が、最近増えている事も事実である。

今やっていたらどの基準やるのか。

当然この基準には居ると思うが、この基準だけやっていれば良いと言う訳ではなく、当然企業は、水面下でいつでも IFRS に移行できる体制をとっておかなければいけない。この準備は多分二本立てで走らざるを得ない。

発表することに決めた場合は2年間分その IFRS の、IFRS の基準でやった決算というのを出さなければいけないので、その期だけ対応すれば良いというものではないので、遡及する事の準備も必要だ。ほんとにこれは今 CFO をやっている方々は、頭痛いだろうという気がする。

ドイツ、フランスでは選択性

では IFRS、日本企業そもそもどうするべきなのか。私も IFRS を日本企業に導入することを反対している訳では決してない。ここにあるように、モノづくり立国である日本としては、アメリカが慎重な姿勢になってきている。この全上場企業への強制適用というところに拘らずに、これはある意味海外で当然資金調達をされるような、海外でビジネスを非常に展開されている様な所は、当然ながらこれは IFRS に移行すべきである。一つの基準でそれをやる。日立が鉄道の本部を英国に置くとかとなってくると、IFRS というものは適用する今度意味が出てくると言う風に思う。

一方で、私が属していた新興企業は、まだまだ海外でやるだけの力はないので、むしろそこに時間とお金を割くというところ。成長途中の企業、あと国内のみでやられている企業は、そこに力を割くのであれば、もっと違った研究開発であるとかに当然資金を回すべきと思っている。ドイツ、フランスでは、選択性になっている。ドイツ国内の市場でやる企業であればそれで良い。日本の場合は、一括適用が好きで、やりやすいからだと思うがどうなのか。国内である意味国内で力をつけて、世界に出て行く段階で国際会計基準を適用するという二段階で良いと思う。

2. 4 日本企業のイノベーション経営に与えた影響

ここまで会計基準といったものを中心に、時価会計であるとか、IFRS であるとか、それを中心に見てきた。残りの時間を使い、これらの会計基準、アメリカから、欧米から入ってきた会計基準、こういったものがイノベーション経営に与える影響はどんなものかに目を転じてみたいと思う。

イノベーション経営の特長を、4つ考えた。

一つは「長期的な経営視点で経営を行う」というところ。イノベーション、時間がかかるので、ある意味長期的な視点、経営の視点は必要である。

あと、従業員側から見ると「従業員重視」。これはもう従業員側から見て安心して働ける。例えばリストラにあうかも知れないとビクビクしておたら、腰を落ち着けて仕事ができない。銀行時代にそうだった。日債銀という銀行はつぶれるかもしれない、つぶれるかもしれないというような状況で2~3年仕事をしておると腰を落ち着けられない。自分がやっている仕事が、もしかしたらこれ、ホントにやれるのかとなると、やる事が単視眼、いや近視眼的になってしまう。ほんとにそういった経験をした。従業員にはちゃんとした雇用環境、長く働ける雇用環境、そういう物が与えられないとイノベーション経営は上手くいかない。

「自律的な組織」、自分がやった事というのは、非常にやっぱり、意味があるし、そこにやりがいを感じられる。

自分を自分で律することができる「自律的な組織」というものが生まれてきて、それらを背景

として「大胆な投資」、これはある意味経営者の役割でもあります。大胆な投資、破壊的イノベーションであるとか、継続的イノベーションというのが出てくると考えている。

「時価会計」と「税効果会計」

それを踏まえた上で、会計制度が、どんな影響をもたらすか。

先ほどから何度も出た「時価会計」がある。「税効果会計」とには予測要素が決算に入っている。黒字決算をして、それに伴って税金を払うと、赤字になったら税金を払わなくていいので、黒字にしていく、黒字経営を続けていく事が前提として税効果会計の資産、税効果の資産というのは成り立つ。

経営者としては黒字にする。黒字を続けなければいけない。そうすると、どういったことが起きるかという、先に税金を払って、あとで税金を返してもらうという考え方で、黒字を続けていかなくてはいけないということになる。ある意味で無駄な投資、大胆な投資は避けていく。無駄な投資はつまり、将来があまり見えない。大胆な投資ができなくなってくる。さらにこの減損会計のところにもっと現れてくる。

減損リスクというような、要は投資をしたけどそれが上手くキャッシュフローを生まない、現金を生まない、ということであれば、先ほど見て頂いたように、経常利益までは黒字で来たとしても、最後、特別損失で落とさなければいけないということが起きるとすると、そんな投資はしたくない。経営責任を問われる。そんなことはしたくない。大胆な投資をしない。そうするとイノベーションが起きづらい。これも非常に、四半期決算をもとに言える事ことだが、短期間での業績結果を求められる。なかなか長期的視野に立った経営ができない。あとでMBOの所出てくるが、長期的視野に立って投資をしたければ上場を止めてしまうというケースも出てきたりもした。

IFRS 動向、導入でますます悪い方向、悪い方向というのは言葉が悪いが、IFRS が導入され、さらに減損決算といったところがある意味、その投資をした事に対しては説明責任が伴う。その説明責任を「なんでこんな投資をしたのか」と思われる場合、説明責任をどうするのかとなった場合、経営者としては「やりづらい」「やりたくない」といった事が起きてもおかしくないと言えよう。

「四半期開示」のルール

つぎが「四半期開示」のルール。

何回も言っている3ヶ月ごとの決算は、決算を、今期より来期、第一四半期より第二四半期と言う事になりかねない。より目先の業績を良くして行きたいと、言うことであれば、あえて無理なことはやらないで、利益を上げていったほうが良いと言う風に思ってしまう事が起こる懸念がある。

こちらにも内部統制制度もあるが、業務プロセスにない他の部署との打合わせは、非常にやりづらい。業務プロセスにないようなプロセスを作る場合は、説明が必要になってくる。そうすると、他の部署とイレギュラーでやりたいと思ったことでも、内部統制の問題が難しいとなると、こういった部署を超えた場の設定、ひいて言うとオープンイノベーションみたいな事が起きづらくなる。

ソニーは連結決算で黒

この連結決算、ここで考えてみたい。

連結決算が非常に見やすくなったという意見がある反面、非常に見難くなったという意見もある。代表的なところでソニーがある。連結決算では黒字であるが、単体の決算では赤字である。

なぜ連結決算で黒字かと言うと、ファイナンシャル部門、金融部門のところ、他の部門の赤字を補って、最終的にはソニーという会社は、連結決算では黒字になっている。

なので、連結決算ベースで世の中は今見るので、ソニーは黒字会社という認識がある。連結決算に入れる前は、これが不正の温床になった所もあるので一概には言えないが、子会社、本体でやり難い所は子会社でトライをするというような文化があったのも事実であると思っている。

例えば富士電機が富士通、富士通がファナックというような形で、子会社のほうで大胆な投資をやってきたのも事実である。こういったイノベーションを起こす投資は、事実上出来なくなっているという印象を受ける。

株主主権に疑問

次に株主主権。

これはホントに訴訟リスクである。なんかこう変な投資をした場合に訴訟を受けるリスク、アクティビスト、要は不当な配当を要求してくる様な人達。不当と言っていいのかわからないが、日本は内部留保を貯めて、投資、研究開発費に回していたのを「いやいや、そうじゃなくてももっと配当しなさい」ということが起きたりしている。

「会社は株主のもの」という株主主権という考え方自体に、日本人の場合は「我が社は」とか、これは一般社員でも「うちの会社は」とか、新入社員でも「うちの会社は」いたりして、ある意味、社員のもの、ステークホルダーのものと言うような、利害関係者の物っていう考え方が結構支配してきたのかなと考えると、「会社は株主のもの」と言われても、まだまだ違和感があるかと思っている。

イノベーション経営の特長 (阻害された要因)	導入された制度 (阻害要因)	阻害された結果 (経営への影響)
長期的な経営視点	時価会計 税効果会計 減損会計 (IFRS)	短期的な経営視点 経営者の保守化
従業員重視	株主主権 経営指標にROE導入	投資より配当を優先 短期的な経営視点 モノづくりよりカネづくり リストラの実行
自律的組織	内部統制制度(J-SOX) 株主代表訴訟	社内外で「場」を作れない(オープンイノベーションができない) 大胆な投資が出来ない 経営者の保守化(リスクを取れない)
大胆な投資 (破壊的イノベーションの推進)	減損会計 株主代表訴訟 連結決算	投資より配当 経営者の訴訟リスク回避 イノベーションを素地の不育

図5 イノベーション経営を阻害するもの

ROE が最近注目されている。日経新聞を見ても ROE という言葉が乗らない日はない。ROE はそもそも何なのかと言うことだ。釈迦に説法な所があるが、ROA と ROE ってあって、90 年代は ROA だった。2000 年入ってから ROE の方に変わってきた。決して ROA という指標が無くなったわけではないが、ROE、ROA でこれ日経記事検索をしてみても圧倒的に ROE のほうが多い。ROA は総資産に対する利益率、ROE は株主資本、純資産に対する利益率、昔は資本勘定で、非常に似ているが違う。

式で出すとこういう風に「総資産分の利益」の割合が ROA で、ROE は株主資本、資本勘定分の利益というのが ROE で、一見みると「利益」「利益」で同じように見えるが、実はこれ結

構違っていて、ROA はここにあるような、経常利益を結構使うケースが多い。

一方で ROE はここにある当期純利益を使うケースが多く、当然この純資産、昔でいうと資本勘定の所を分母に使うので似ているが使う場所は結構違っている。

これ両方を比較してみたものがこれであるが、これで見ると経常利益と当期利益って何が違うかということ、かなり違っている。簡単に言うと、税金を払っているか払っていないかで実は大きく違ったりする。これはたとえば株主が出したお金に対してどのくらい儲かっているのだから極端な話をすると、ROE に興味がある方は、全体的にいくら借りてやっていようが、要はレバレッジを効かせて、借入をしてやっているかあまり関係がない。「自分が投資した部分で最終的利益まで払っていくら儲かったかが分かれば良いよ」という感じである。言い方が悪いが、利的那なところがある。

それに対して ROA っていうのは、全部の資産を使って会社の稼ぐ力を見る。経常利益を使っているので「長い目で見てこの会社がどうなんだ」という風な数字になる。ROE で非常に怖いのは、ここが分母になってくる。最近は少し景気が良くなってきたのか違うが、なかなかこの分母を削るというよりは、利益を多く出さなければいけない。利益を多く出すにあたっては、売上がなかなか増えないデフレ経済のなか中でどうするかと言うと、利益を増やすしかない。利益を増やすしかないとなると、何が起きたのかといとリストラ、資産売却から始まって、人の削減、これがやっぱり一番早い。あとは投資も抑制してしまって利益の確保、将来への投資ということ、簡単に言うと止めてしまう、抑えてしまって配当原資を確保すると実はなっているのではないかと危惧を持っている。このへんがイノベーションに影響を与えるかと思う。

大胆な投資をするために上場を辞めるケースが出た

大胆な投資をしたいとなったときにどうするか。

株主主権を避けて、長期的視点でやりたい。「大胆な投資をやる決断をしなければいけない」という場合に上場を止めてしまうというケースが相次いだ。これはCCCというカルチャーコンビニエンスクラブ、レンタルソフト店のツタヤであるとか、あと最近だとアパレルのワールドとか、ホリプロとか、ポッカであるとか、ある意味、大胆な投資をしたい。ただ「大胆な投資をするにはなかなか株主の理解が得られない」と言う事で、上場を止めてしまうケースがあった。

最近、スカイラークが非上場化して、整理して、すったもんだがあったが、また今年、再上場したケースもある。

上場企業において無借金企業が増加、無駄な投資を回避して内部留保を確保する

最近、上場企業において無借金企業が増加している。これは、リーマンショックの影響も多々あると思う。銀行が手のひらを返すというところも、私も銀行にいたので心苦しいが、手元にお金を持っておかなければいけない。無駄な投資を回避して内部留保を確保する。この無駄な投資というのは非常にやっぱり結構微妙なところで、リスクをとらない。無駄な投資かどうか分からない様な投資をしておかない限りイノベーションは生まれない。このへんに危惧をもっている。

最近、自社株買いが流行っており、利益の中から自社株を買っていく。先ほどの ROE を高める手段として、利益が出てきたので、今度は分母のところを減らす。こういうのが実際動きとして出てきている。

ただ、いま、リスクをとらないのが一番のリスクといわれている時代でもあるので、ある意味この辺は変わってくると思っている。

ROAの算出について

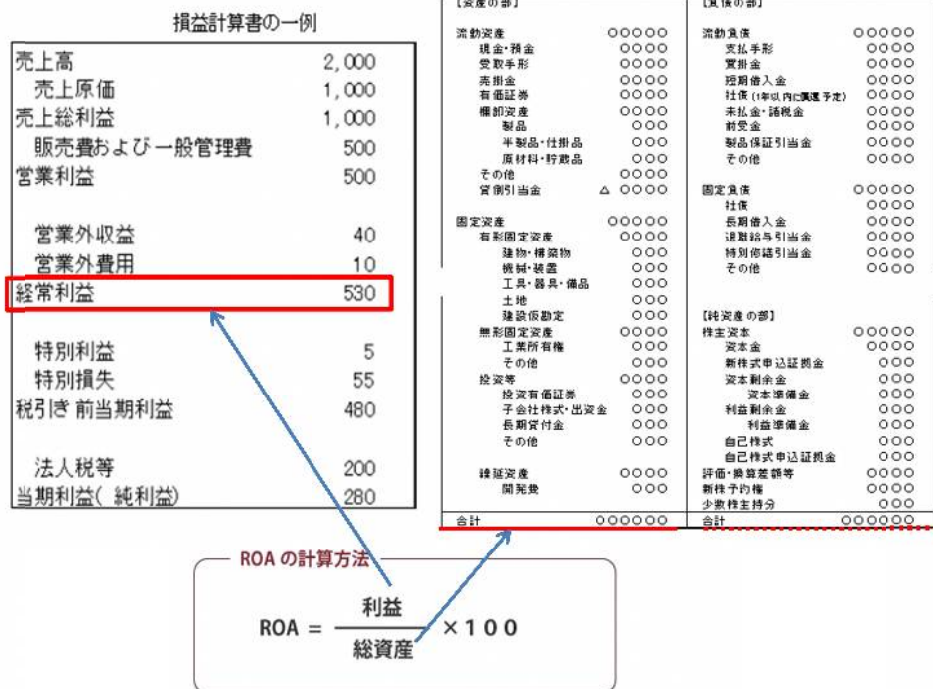


図6 ROAの算出

ROEの算出について



図7 ROEの算出

イノベーション経営を阻害するものとは何か

イノベーション経営を阻害するものは、一体どういう物があるのか。先ほどの四つのまずイノベーションの特徴に照らし合わせて考えていくと「長期的な経営視点」、これを阻害する要因、何かというと、やっぱり時価会計、税効果会計、減損会計。阻害された結果、やはり「短期的な経営視点」「経営者の保守化」に拍車がかかるというところが一つあるかと思う。

次に「従業員重視」、従業員は大事だといったところが、株主主権とかROEが導入されたことによって、投資より配当を優先してしまうと、たとえば、研究開発費を削ってでも配当する。

短期的な経営視点になってしまって、長期的なやはり研究、そういったイノベーションを起こしづらい。でモノづくりより先ほどから言っているようなカネづくりである。リストラを実行して、重要、大変有益な人材すらも投げ出してしまう。

自律的な組織というところについては、もともとこういう企業は自律的であると思うが、わざわざ蓋をしてしまう。なんというか、内部統制、J-SOXをやってしまう。自律的であるからその必要は無いが、わざわざ株主代表訴訟を簡単にできるようにしてしまった。今は、7000円位できる。昔は何百万もかかった。社内で場を作らないといけませんが、オープンイノベーションがやりづらい。「大胆な投資」が出来ない。経営者の保守化があるので、リスクを取らなくなってきた。

もともと自律的なので、そんなこと必要ないと思うが無駄なことをやっている気がする。

「大胆な投資」と言う所から考えると、減損会計であるとか、失敗した場合の株主代表訴訟が待っているとか、連結決算導入によって子会社にそのチャンスを与えられないという様なところが出てきている。

日本は、法人税が高いからその分ROEが悪化する

色々話して来たが、一方でもう少し違った流れにもなってきた。スチュワードシップコードという株主との対話、成長を促進。対話を通じて、企業の状況を把握する。

これは株主の側で、株主の側が、企業は悪い、性悪説じゃなく、性善説にたって対話を通じて、話を聞こう。一方的に「御社の大株主になったからこうしなさい」と言うのではなくって、何を考えているのか対話をしよう。短期的な配当とかを求めるのではなく、もう少し中長期的視点で対話をして、問題の改善に努めようというところも出てきている。

日本は、法人税が高い。アメリカに比べて、カリフォルニアは高いが、確かに日本は高い。20%台というところ結構、10%台といった所もあるが日本は40%台。少し軽減されたが、それでもまだ30%半ば位は払っている。10%位は開きがある。ROEって本当に比べられるのは微妙かなと思う。まず同じ土俵に果たして立っているのか。こういう何時も日本はROEが低いといわれる。確かに低いけど法人税も影響している。最近の動向は、企業側も株主、長期株主を優遇しようと、長期で個人の方がデイトレードでなくちゃんと持っていてと。スチュワードシップに通じている。

伊藤レポートに企業と投資家の望ましい関係の構築

その次に、一橋大学の伊藤邦雄先生が9月に伊藤レポートを出した。

これは「持続的成長への競争力とインセンティブと企業と投資家の望ましい関係の構築はこうだ」と言う所で、これまとめてみた。(図8参照)

このなかで四半期決算。この制度、「短期的志向を助長するだけじゃないか」と伊藤先生は述べている。これは共感できるし、今年読んだレポートの中でインパクトある内容であったと思っている。

(要点)伊藤レポート

1) 日本企業のROEの低位集中は、レバレッジでなく事業収益力の低さが主因

日本企業の低ROEは売上高利益率の低さによるところが大きい。

2) 厳しい中でも収益を維持する企業に4つの共通項

①価格決定力を持っている②不可欠となるポジショニング

③継続的なイノベーション④変化を恐れず経営革新を実行

3) 持続的低収益が助長する日本市場特有の短期志向と層の薄さ

中長期的な視点から投資行動を行う層の薄さ

4) 企業価値をめぐる基本的な考え方の違い

短期志向化を助長し得る制度的な仕組み

(デイトレード、四半期決算報告制度など)

図8 伊藤レポートの要点

社外取締役は有効か

最近出てきた記事で、「社外取締役を複数にしよう」ということ。私は社外取締役はやっていない。そんなに頼める人いない。これは確かに数からいくとそうだが、同じ方が重複していて、社外取締役を入れれば本当に万全なのかという疑問が起こる。

「企業には一律の基準への抵抗感が根強い」。「これまでの有識者会議で社外取締役の人数と企業の収益性には一定の因果関係が無い」という。「ソニーは12人の取締役のうち、9人が社外取締役だったが、経営不振が長引いている」、あまり関係ない。

この社外取締役であるとか、独立取締役というのがコーポレートガバナンスの特効薬になって、ある意味お目付け役をやってくれるのではないかと、確かにそういうケースもあるとは思う。

これは果たして特効薬になりきれぬかは疑問である。社外取締役はいつも居るわけではないし、その方が把握できる事には限界が当然ながらあると思う。

まとめ：現行の会計制度はカネづくりに有利であってもモノづくりの視点に乏しい

私の意見だが、

「カネの所でどのような処理が行われているか」

「モノづくりの現場、技術者もカネづくりの所でも、どのような処理が行われているのか」について関心を持って頂くことが大切だ。

決算処理は、経理など会計部門の仕事ということで、モノづくりの現場の人達がいいようにやられてしまう危険性がある。私も決算をやった時には、必ず技術者たちも集めて説明をしていたが興味がなさそうである。この辺は興味を持ってもらいたい。

現行の会計制度はカネづくりをする企業に有利であって、モノづくりの視点に乏しい。これは私が言っているのではなく、欧州、大陸系のイタリアであるとか、フランスであるとか、ドイツであるとか、モノづくりの企業の経営者が、こういった意見を出している。

モノづくりの現場は、今後の会計制度の動向には危機感を持って注視していく必要がある。

－ 質疑応答 －

司会 (小平和一郎専務理事) : ご意見、質問等ありましたら。

原丈人の「公益資本主義」と通じるところがある

質問 (浅野昌宏元丸紅ネットワーク社長) : 先生の話伺って、原丈人の主催してやっている「公益資本主義」という考え方と、非常に合致する点が多い。そういう観点から考えているのか。

回答 (倉田洋講師) : 原丈人の「公益資本主義」については不勉強で、その方を存じ上げない。私は実務の経験から考えた。

意見 (浅野) : 「アライアンスフォーラム、東京円卓会議」があった。原丈人は、10年ぐらい「公益資本主義」ということを唱えていてアメリカ式の金融資本主義、あるいは株主資本主義が、本当に企業にとって良いのか。特に製造業を中心の企業にとっては、公益を重んじた日本の従来あったような良さを集めたものを公益資本主義と言っている。

米国には親子上場がない

質問 (角忠夫松蔭大学大学院教授) : 大変よく整理されていて、それで理論と実務の両方をブリッジする整理を頂いて非常に良く分かった。こういう考え方で現状踏まえて、ややこしいなら上場はしないという大企業も中小企業もあるし、特に中小企業で儲かっている企業は、上場に関心を持っていない。その中間で、親子上場の話がある。こういう体制中で「日本における親子上場は、今後、存立しうるのか。それは無いよ」ということで整理されていくのか。それは親会社の立場と子会社の立場で全然違う。親子上場の問題についての見解を聞きたい。

回答 (倉田) : いまの流れで連結決算が一つある。アメリカ的に見て、アメリカには親子上場が無い。私は連結決算が好きではないが、いまの流れの中からいくと連結決算の中に飲み込まれていってしまう危険性がある。一方で親子上場は残すべきと思う。親子上場をなくすとイノベーション的な素地がなくなる危惧を持っている。

ソニーの例で分かるように連結で問題を見えなくしている

質問 (角) : 子会社にとって見れば、上場しているっていうのは物凄いモチベーションになって良いが、連結決算ですと、そうすると上場企業においても、親会社から見たときに上場している子会社をどうコントロールするかという問題があって、社外取締役として親会社から来て張り付いたりすると、少数株主意見の権利が、良い汁だけ全部親会社が取って行ってサードパーティのその株主の利益を阻害される。だからこの親子上場の問題は悩ましい。日立も全部ではないが、かなり完全子会社化した。日本電産の永守氏も子会社を上場させると十数年前には盛んにいっていたが、この頃は完全子会社化に向かって進めていて親子上場は進めづらくなる。

回答 (倉田) : それを指摘している方は、私もそうだが、連結決算は本当、先ほどソニーの例を申し上げたが、逆に分かりづらいという気がする。本体エレクトロニクス部門は赤字だかファイナンス部門の黒字がそれを補っていて、全体としては黒字になってしまっている。

上場していることで、逆にガバナンスが守られる部分が多い

質問 (棚村徳人飯田グループホールディングス経営企画部次長) : 上場して四半期とかいろんなことが重荷だから、MBO とかが多くなっているという意見と理解した。私も実務で昔やっていて、実際 MBO をする企業のオーナーが自分たちの会社を低く算定してとか、逆の裏側の面も結構多く、上場していることが逆にガバナンスが守られる部分が多いと思う。単にその四半期がど

うとか、開示がどうかで、そのダイナミックさが無いから、面倒くさいから MBO をするという発想よりは、どちらかというと、カルチャー・コンビニエンス・クラブもそうだが、日本の場合はやっている会社が全部ではないが違うのではないかな。

回答(倉田)：ご指摘の通り光の部分と影の部分がある。ある意味確信犯ではあるが、これをまとめる時には少しその光の部分を強調して、それで良いのかと言うような価格操作と疑われても仕方が無いようなことをやる。光の部分と影の部分があって、ある意味光の部分は、指摘の通りである。指摘の部分は当然問題があると認識している。

海外にでない企業、IFRS は選択制にしてはどうか

質問(瀧川淳日本エビクサー代表取締役社長)：IFRS を導入して、何か具体的に例えば外国人投資家から注目が集まりやすいとか、そういう評価を受けやすいとか、プラスの材料は。

回答(倉田)：海外で活躍されている企業は、むしろ一本化していくべきだと思う。どうしても研究分野が新興企業ということがあるので、新興企業寄りの話になってしまう。ネット企業はイノベーションを起こして上場して来た企業が多いので、どうしてもそっちの要因になってしまいう。もともと IFRS がダメだとか言っているわけではなく、海外で活躍している企業は、やっていくのは有効だと思っている。ただ全部に適用する事については、小さい会社ではまだ荷が重い気がして、ドイツ、フランスがやっているような選択制にして、ある程度力が付いてきた段階で、国際会計基準に行く。

自社株買いより、事業に投資すべきと思うが

質問者(吉久保信一弁護士)：自社株買いがアメリカでおきて日本でもそういう話が少しあった。新聞などで自社株買いを見るが、実際に仕事の現場でやるのは小さな会社とかで、企業経営者の争いとか、相続とかの問題で自社株は出るが、上場の会計基準において、自社株買いは、経営者が考えて抜いてやるのはどのような合理性があるのか。お金があったら、事業に投資したほうが良いような気がする。

回答(倉田)：客観的に見て自社株買いで株価が上がる。儲かっている企業が株主還元の意味でやる。自社株買いをやる会社は、儲かっている。かつ流通株自体が減るので株に人気が集まれば、社会原則、経済原則で株価も上がる。株の価格が上がることで含み益を生んでくる。自社株を持つことで、株式交換で会社を買うという現金の代わりに使うケースもある。社員のストックオプションの行使があった場合、株価戻ってきているのでストックオプションの行使も増える中で、実際の株を渡さなければいけない。株券はなくても株券を渡した事にしなければいけない。市場で一回企業は株を買うことになる。自社株買いをしておけば、その株を回せる。

意見(西河洋一理事長)：PBR というのが一種の基準になってきて、PBR は会社の純資産なわけで、それに対して時価総額が、例えば PBR が 0.7 といったら、3 割ほど低く評価されている。自分たちが自信があれば割安だから買うべきだ。投資家に言われるが、「PBR0.7 なのになんで買わないのか」と。次の投資も考えていくということになる。リーマンの頃、自社株買いをしたかったが、お金が無かったから出来なかった。

質問者(吉久保)：そこで買った株を他の会社の買収に使ったりするのか。

回答(西河)：買収で使ったり償却をしても良い。例えば半分買い取って償却したら株価が倍になる。私が株主だったら株価が倍になればうれしい。最近はやられている会社が多い。先ほど、イノベーションが起きない理由として、単純に経営者の任期が非常に短いから次のイノベーションを起こす前に任期を終わってしまうので「積極的にやらない」のかなと思う。特に大きな企業になると 2、3 年で社長は交代して順番で回していることが問題だと思う。

回答 (倉田) : 色々なケースがあると思う。新興企業では社長が大株主でかつファウンダーというケースが多い。全部自分で決められる。私にも経験あるし、そばで見た社長もそうだ。社長も一人の人間、株主からお叱りの電話が掛ってくると影響を受ける。しかし、2009年に導入された制度がどうしても社長を縛る。社長性悪説に立って、客観的にやりなさいという。社長のリーダーシップであるとか、それまでのアイディアであるとかを引っ張りかねない。

意見 (西河) : 確かに投資家は、短期の利益ばかりを見るので、長期的な話をしたところで振り向いてくれない。逆に社長は、ドーンと座って失敗してはまずいがきちっと投資して実績を出していけば続く。日本の社長は任期が短いから、自信が無いことが問題だ。

意見 (棚村) : 上場している以上、私は株主への説明責任が有る。それが嫌なら最初から上場せずに資金調達をすれば良い。上場をしている以上、投資家に対して説明すればそれ以上のことを求めてくるわけでない。筋が通っていれば「そうですか」となる。上場していて説明責任が重荷だという考え方はどうかと思う。ただ監査法人費用は、正直高いと思う。

回答 (倉田) : 上場説明責任が重荷だという所まではいなくて、心理的な、もちろん社長である以上説明はちゃんとするが、そのもっと前段階な所でブレーキを掛けてしまう。その辺逃げている社長は余りいないと思う。心理的に影響を受けてしまうケースもある。

意見 (山中隆敏富士通研究所) : 心理的な影響はあるが、いまの世の中インターネット時代で、帳簿以外で情報を発信するということで、その企業の価値はあると思う。それを旨く活用して、企業価値を上げて株価を上げるのも一つの戦略だと思う。

非上場企業がコストを掛けずに上場維持ができる制度が好ましい

意見 (角) : カネづくり企業とモノづくり企業とあって、カネづくり企業は、カネが出来たら目的を達成する。だから刹那的だ。だからカネができたならもう出口戦略で売却するなりして経営者が変わったりする。モノづくり企業は出て行くものはモノでありビジネスである。出したものはお客さんの所で動いているわけだ。だからオーナー会社で、たとえば戦後に出来て非上場でエクセレントカンパニーになっている企業をみると親父が作った会社で息子が現在働いている。その社長と話す。「俺の体も全部担保に入っている」と、「絶対に逃げない」と、だから上場も非上場も関係ない。とにかくそのビジネスを続けていく。そこに永続性とイノベーションとがあるという。そういう社長は物凄く迫力がある。そういう企業を非上場で小規模だということじゃなく上場して、オーバーコストにならないでやって行けるようなやりかたが良い。IFRSや内部統制の問題も余り複雑にしないでやっていける。そういうことではないないかと思う。

質問 (吉久保) : 社外取締役、私はなぜ進めるのが良く分からない。どういった意味があるのか。

意見 (角) : ジャック・ウエルチは20世紀の最大の経営者で、そのジャック・ウエルチが社外取締役の評価はというと「あんなやつ(社外取締役)に経営が分かるわけ無い」という。GEは20人の取締役で、インターナル・ダイレクターが3人で、あと17人が社外取締役である。ジャック・ウエルチは社外取締役に何を求めるのかと聞くと「人物の評価をしてもらうんだ」という。ビジネスではない。俺の次のサクセッサーは誰かというような、そういうものを色々な場に登場させて、多面的に評価してもらう。それをジャック・ウエルチは、社外取締役に期待するという。インターナルのメンバーばかりだったら、みな社長の顔を見る。それを緩和させるために社長に直言できる社外取締役だったら、非常に優位性がある。形だけ整えて複数の社外取締役入れなさいといったら、社長のお友達を呼んでくる事になる。

会計は会計担当だけ知っていれば良いわけではない

司会 (小平) : 説明の中に会計の人にまかせるだけでなく、関心を持って欲しいような表現があ

ったかと思う。具体的にどういう点に関して会計に対して関心をといる事例を紹介願いたい。

回答(倉田)：例えば減損処理をするとき、管理部門として開発担当のマネージャーに「これ儲かりますか」と聞く。「儲かります」といってくれば減損をしなくて済むが、「これダメそうですね」と言われてしまうと監査法人に説明できないので、減損処理をしなければならなくなる。変な言い方であるが「減損とは、こういう意味があつて、自分たちにこうやって返ってくる」ということを私が居たインタースペースではマネージャーが分かっていたいなかった。だから私は勉強会を色々とやった。経理の計算処理の所で議論できたら良い。内部統制のフロー図を作るときに、それが出来るのではないかと思ったが、それを技術者にどうしろと言う事は分からなかった。

意見(西河)：組織は減損を嫌う。しかし、その減損をやってしまうと後が楽になる。だからすぐやってしまう。「高く売れるはずだろう」みたいな話でいると、結局そういう会社は、3年位すると負の連鎖に入って再起不能になる。

説明が面倒でも技術者に会計を説明する

意見(瀧川)：一年半くらい前に研究開発の事業部長を取締役にした。それまでの取締役会での会計の説明とは変わって研究開発の部長は、色々なコストカットを熱心にやっていた。営業費用と全然違う括りでの説明がある。その対応のための説明が面倒になる部分もある。それをやっている過程で透明性を持つ。どうすればお金の使い方が技術者に浸透するのか。会社のお金の使い方を、研究開発の事業部長から取締役になったものに説明するのに骨がおれた。その問題意識が自分の事業計画にどういう風に浸透するのか、あるいは全然浸透していないという様な事につながって色々資金調達をするうえで、社内の説明の方がよほど大変だった。会計のテクニックとか、知識が管理部門にあると逆に言いくるめてきたと先生のお話を伺って反省していた。社内は月次でないと技術者は納得しない。技術者個人のモチベーションと会社の業績評価や意思決定は必ずしも紐付かないとは思いますが、説明する以上では意識してやりたいと思った。

回答(倉田)：営業部門は月次決算が重要である。ネット広告の会社に居た時代、3割取らなければいけないところ27%で取ってくると3割を割り込む。営業を呼んで、数字を見せた。それはかなり説得力があった。君たちのボーナスってはこの風に反映されてくることを見せた。営業部門の社員には身につまされる所があるもので、非常に効果があった。技術部門に対しても、自分の数字でこうやって表れてくることを見せることが大事で、意外に彼らは理解を示すと思う。

以上