

アビタス通信

A b i t u s P r e s s

vol. 23

March 2012

Abitus

IFRS CONSORTIUM 2012 Feb

岐路に立つ日本のIFRS 2012年の判断と進むべき道

IFRS財団評議員
島崎憲明氏



G20の要請

現在の国際資本市場は、ボーダーレスで資金が移動しており、あるところで起こった問題が世界中に伝播する、まさにワンワールド市場と言えるだろう。このような市場において、企業の財政状態や経営成績を株主・投資家をはじめとするステークホルダーに対して、透明性高く正確に伝えるための「ものさし」である会計基準を国際的に統一することが必要となってきた。会計基準の国際的統一は、財務諸表の比較可能性を高めることによって投資家の利便性を向上させ、多国間における企業の資金調達のコストを低減させるのみならず、企業経営のツールの共通化によって、グローバルな経営の効率化にも資するものである。

世界のGDPの約90%をしめるG20は、単一で高品質のグローバルの会計基準を作ることを加速するよう再三にわたり要請しており、国際的には各国ともこの方向性を強く支持している。2011年10月にパリで行われたG20サミットでは、次のような宣言が改めてなされた。“我々は、単一の高品質なグローバルな会計基準を達成するという我々の目標を再確認した”との内容である。一方、IFRS財団では、高品質で強制力のある国際的に認められる財務報告基準の単一のセットを開発することを目的とする旨、財団の定款に掲げており、それに向けて邁進しているところである。図表1(次ページ参照)に、G20各国のIFRS導入状況を示した。G20国では、米国と日本、それと新興国の中での経済大国である中国、インドなどがクエスチョンマークとなっている。日本は

IFRSの任意適用を認めたものの、その先が見えていない。また、米国も米国市場に上場している外国企業には任意適用を認めたが、米国企業に対する扱いをどうするのか、SECの決定を待っているところだ。中国、インドは将来的には99.9%IFRSにフルコンバージェンスすることを、国際的に公約しているが、目下の基準ではカーブアウトが多く、コンバージェンスは現在進行形となっている。

日本におけるIFRS導入に向けた動向

【2007年～2009年6月】

日本におけるIFRS導入に向けた動きについて少し過去を遡り振り返ってみると、日本の会計基準の国際対応は1999年に起こったレジェンド問題が発端であったと思う。レジェンド問題とは、1999年3月期から英文で作成された財務諸表の監査報告書に「この財務諸表は日本の会計基準で作成されており、また監査も日本の監査基準で行われている」といった旨の警句(Legend Clause)が米国の5大監査法人から付されたというものだ。この警句の主旨は、日本の会計基準も監査の手続きも、日本国内にだけ通用するローカルルールだ、と財務諸表に書かされたということである。レジェンド問題解決のために、会計ビッグバンにおいて、税効果会計、退職給付会計、金融商品会計などが国際的な会計基準に近づけるかたちで改訂され、2005年にはEUから同等

性評価を得ることができた。

2007年8月には、日本の会計基準設定主体であるASBJとIASBがMOU(Memorandum of Understanding)を締結し、目標期日を2011年6月としてコンバージェンスを進めることに合意した。いわゆる東京合意である。

その後、2008年に入り、日本公認会計士協会と日本経団連が相次いで欧州視察し、それを踏まえてIFRS採用に前向きな提言書を出した。日本経団連の提言書『会計基準の国際的な統一化への我が国の対応』には、日本がIFRSを導入する際のメリットとして、

- ①日本の金融・資本市場の国際競争力の強化、
- ②日本企業のグローバル展開の基盤整備が挙げられた。

2008年11月には、米国SECがIFRSの適用に関するロードマップを出した。米国国内の登録企業に対してIFRSを強制適用するかどうかについて2011年に最終的に決定し、その決定を行った場合には2014年から段階的に適用するというものだった。この米国の動きを受け、2009年6月に金融庁から日本版ロードマップ案「金融庁中間報告」が公表された。2010年3月期から一定の条件を備えた上場会社において任意適用が認められ、2012年にはIFRSの強制適用を行うかどうか判断を行う。強制適用を行うことになった場合には、2015年もしくは2016年から強制適用を開始するという内容であった。IFRSの強制適用についての2012年の判断に当たっては、「IFRSの品質」「IFRSに対する実務対応、教育」「IFRSの設定やガバナンスへの我が国の関与の強化」、「諸外国の適用状況」を見て判断すべきとされていた。この時の企業会計審議会での議論には、私も委員

として参加していたが、審議会において中間報告をとりまとめた背景には、前述の会計士業界や産業界のIFRS採用に向けた前向きな提言や、米国の動向が後押ししたと思う。欧州ではすでに2005年にIFRSを導入し、中国、インド、ブラジル、南アフリカなど新興国での積極的な導入に向けた動き、さらには米国SECによるロードマップの公表という流れの中で、我が国産業界をはじめ、金融・資本市場関係者が、日本だけが取り残されてはならないという思いを強く持ったということである。

【2009年6月～2011年6月】

2009年6月から2011年6月までの2年間は、IFRSの任意適用に向け日本国内で様々な準備が具体的に進められてきた期間である。

まず、導入に向けた民間組織として、2009年7月にIFRS対応会議が、2009年10月にはIFRS導入準備タスクフォースが発足した。IFRS対応会議は、日本版ロードマップの公表を機に、日本からのIASB等に対する意見発信のさらなる強化が重要であるとの認識に立ち、ハイレベルでしかもスピーディにコンセンサスを得ておく——そのための会議体としてスタートした。IFRS導入準備タスクフォースは、任意適用企業などにおける円滑なIFRS導入のサポート、IFRS適用上の実務的な問題を抽出、整理し、情報共有すること、および企業における不必要な導入コストの抑制を目的として立ち上げた。経団連会員企業21社と、4大監査法人で構成されており、オブザーバーとして金融庁、企業会計基準委員会、東京証券取引所が参加している。IFRS導入準備タスクフォースでの検討結果は、原則主義に基づくIFRS

の基準と会計実務を橋渡しするアドバイスをプラクティカルなQ&A集に編纂し、経団連会員企業1300社と共有。昨年6月には450名強の参加者を集め、Q&A集の説明会を開催した。

2012年2月に開催された企業会計審議会ではIFRS関連の海外出張調査のまとめが報告された。その中で、欧州、北米、アジアのいずれの地域においても、原則主義のIFRSを実務で使うには、ガイダンスのようなものが必要であるとの声があったようだ。日本においては、2010年3月期から任意適用が始まり、現在までに4社が任意適用を行っている。2011年8月にあずさ監査法人が実施したアンケートによれば、今期中にさらに数社が任意適用を開始する予定だ。あずさ監査法人のアンケート調査は上場会社3600社に対してIFRSの対応状況を質問したのだが、約30%、1074社から回答があり、19%、201社が「準備を従来通り進める」、58%、604社が「導入準備を継続するもののスケジュールを見直す」、9%、97社が「作業中止を決めた」とある。導入準備中と回答した会社のうち78社が「2014年度までに任意適用する」とのことだった。これら導入の検討段階から準備段階に入った会社においては、担当の監査法人との間で個々の基準の取り扱いについて議論を始めているわけだが、より具体的な実務のガイダンス、ベストプラクティス集のようなものが必要であるとの声も多く聞かれる。

【2011年6月～現在】

では現在の状況はどうだろうか。2011年6月に再開した企業会計審議会では2012年の決断に向けた審議が

始まった。6月30日に開催された第1回審議会の会議に先立って自見金融担当大臣から話があった。その内容は「IFRSの強制適用を2012年に決めたととしてもその実施には5年から7年間の準備期間が必要と認められ、従ってロードマップでは準備期間を3年としていたのをもう少し準備期間をとる」というものだった。

大臣は、国内外の情勢が2009年当時と変わっていることを見直しの理由に挙げている。第1点目は2011年3月11日の東日本大震災の発生であり、第2点目は同年5月26日にSECが公表したスタッフペーパーの影響である。大臣の発言の内容は、2012年に強制適用を決めたとしても5～7年の十分な準備期間をとる、ということだ。これは、米国SECがスタッフペーパーの中で、米国がコンドースメント・アプローチをとった場合のスケジュール感として、その終了には5～7年要する、としているところに合わせた準備期間となっている。

また、8月25日開催の第2回審議会ではIFRSを強制適用するかどうかの是非を決断するために「現時点で検討が必要であると考えられる主要11項目」が事務局より示された(図表2参照)。そもそも論に立ち戻って、改めてこれらの一つひとつ丁寧に議論していこうということだ。現在、企業会計審議会では、この11項目に沿って議論が進められており、これまでに5項目の検討が終了している。今後の展開として、金融庁事務局は「残り6項目の検討をすべて終わらせた後、審議会での議論が成熟していれば最終結論に向かうだろうが、審議いかんでは2012年度中の決断が先に延びることもあり得る」とも発言している。

図表1 ■ G20国のIFRS導入状況

国名	導入(予定)時期	導入方法
日本	2010年	任意適用
	2012年判断	強制適用?
韓国	2011年	強制適用
中国	2012年?	コンバージェンス
インド	2012年?	コンバージェンス
オーストラリア	2005年	強制適用
インドネシア	2012年?	コンバージェンス
サウジアラビア	時期不明	強制適用(金融機関のみ)
トルコ	2002年	任意適用
	時期不明	強制適用
ロシア	2012年	強制適用
南アフリカ	2005年	強制適用

国名	導入(予定)時期	導入方法
EU	2005年	強制適用
イギリス		
フランス		
ドイツ		
イタリア		
カナダ	2011年	強制適用
アメリカ	2012年判断	コンドースメント?
メキシコ	2012年	強制適用
ブラジル	2010年	強制適用
アルゼンチン	2012年	強制適用

参考資料: DTT "IAS Plus"

図表2 ■ 現時点で検討が必要であると考えられる主要11項目

- 我が国の会計基準・開示制度全体のあり方
- 諸外国の情勢・外交方針と国際要請の分析
- 経済活動に資する会計のあり方
- 原則主義のもたらす影響
- 規制環境(産業規制、公共調達規則)、契約環境等への影響
- 非上場企業・中小企業への影響、対応のあり方
- 投資家と企業とのコミュニケーション
- 監査法人における対応
- 任意適用の検証
- 国内会計基準設定主体(ASBJ)のあり方
- 国際会計基準設定主体(IASB)のガバナンス

●: 検討済み(2012年2月24日現在)
●: 未検討

*注
3月29日現在、「原則主義のもたらす影響」、「非上場企業・中小企業への影響、対応のあり方」、「監査法人における対応」についての議論も終了している。

米国の動向

米国 SEC は 2008 年のロードマップ公表の後、2009 年の政権交代により SEC の委員長が IFRS 積極論者のコックス委員長から、やや慎重なメアリー・シャピロ委員長に代わり、またリーマンショック等の発生もあり IFRS 導入に対してやや慎重な動きになった。アメリカの動向を示す最新のものが、SEC が 2011 年 5 月 26 日に公表したスタッフペーパーである。まずはそこで提唱されているコンドースメント・アプローチについて触れておこう（図表 3 参照）。

IFRS の導入方法には、アドプション、エンドースメント、コンバージェンスという 3 つの方法がある。広義のアドプションの中にエンドースメントを含める人もいるが、ここでは 3 つに分けている。アドプションとは、IASB が公表する IFRS をそのまま受け入れるという方法で、世界ではイスラエルと南アフリカの 2 カ国が採用している。エンドースメントとは、IASB が公表する IFRS について個々の基準ごとに受入可能かどうかをその国または地域が判断するという方法であり、ヨーロッパがこの方法を採用している。受入可能ではない基準はカーブアウトすることもあり、EU はいまだ金融商品会計の IFRS 第 9 号をエンドースしていない。コンバージェンスは自国の基準と IFRS を近づけていくという方法だ。米国が導入方法として提唱したコンドースメント・アプローチは、このコンバージェンスとエンドースメントを合わせた方法である。現在 FASB と IASB との間

でコンバージェンス作業が進められている項目については、作業をそのまま続行し、FASB と IASB の MOU プロジェクトが終わった後、FASB は新しい基準の開発をせずに、5 年から 7 年の期間をかけて IASB が開発した基準を USGAAP に取り込んでいく。ただそのエンドースメントは受け身ではなく、プロアクティブなエンドースメントである。FASB は、IASB が基準を作る前段階から IASB に協力をして、米国が受け入れられる内容の基準作りを支援していく。具体的には相応の会計専門家を IASB に送り込んで、一緒に基準開発を行うとも言っている。

コンドースメント・アプローチには、異なる評価、見方がある。一つは、米国は米国基準の存続を前提に、5 年から 7 年というかなり長い期間をかけて IFRS を US-GAAP に取り込んでいくとされていることから、2008 年のロードマップで示された IFRS の一括全面的採用（強制適用）からは後退しているという点を強調する見方。もう一つは、2008 年のロードマップに比べると一歩後退したものの、5 年から 7 年の移行期間完了後に US-GAAP を IFRS と一致させるという方向性を改めて示したという点を前向きに評価する見方である。私も含め、IFRS 財団のトラスティ会議では、このスタッフペーパーを前向きに受け取る見方が大勢である。

その後、SEC は 11 月にさらに 2 つのスタッフペーパーを公表した。『IFRS の実務の分析』と『米国基準と IFRS との差異に関する要約』と題するペーパーである。2011 年中に SEC は最終アナウンスメントを出すと

言っていたが公表は遅れている。2012 年に入り、SEC のシャピロ委員長が、「IFRS の決定には数カ月かかること、最終的な決定には若干のハードルがある」旨コメントしている。私は個人的にはアメリカはコンドースメント・アプローチで来るのではないかと考えている。米国基準という名を残しながらも、IFRS を米国基準の中に取り込み、後は IASB が開発した基準をエンドースするというアプローチは、米国内の事情及び国際的動向の双方を睨んだ、よく考えられた方法だと思う。一方で、SEC は国際的に単一の会計基準を作成するという方向性を明確に打ち出しているものの、何年かければ本当に米国基準が IFRS と同一のものになるのか、それは果たして可能なのか、また、コンドースメント・アプローチが言うゴールには到達できるのか、などを疑問視する声もないわけではない。しかしながら、時間軸は別にして、コンドースメント・アプローチにより米国基準と IFRS を限りなく一致させるという方針は、国際的に支持されるであろう。

ここで、アメリカ内の議論の一つとして、アメリカのトラスティで、現コロンビア大学教授、元 SEC のコミッショナーである、ハービー・ゴールドシュミット氏のコメントを紹介しておこう。同氏は、「米国の IFRS 組込みは国家的要請である」と述べている。「米国が IFRS の組込みにコミットすれば、共通のグローバルな言語が確立されることになり、完璧ではないものの大きなグローバルの比較可能性が生み出されることになる。一方、SEC が組み込みにコミットしないか、単に「ノー」と言うことすれば、IFRS を支持する連携が崩れると同時に、IFRS 財団トラスティや IASB における米国の座席が少なくなり、SEC もモニタリング・ボードから除かれることにもなり、IFRS の開発と監督において現在米国が果たしている重要で建設的な役割を果たせなくなる」と説明している。

アメリカがコンドースメント・アプローチで行くことを決めた場合、日本はどのような道を取るべきなのかが問題である。

インドの動向

次に、目下フルコンバージェンスに向けて進行中のインドと中国の動向について触れてみたい。私が IFRS 財団で仕事をお手伝いして 4 年目になるが、この間非常に強く感じるのは、国際的な会計の世界でのインド、中国

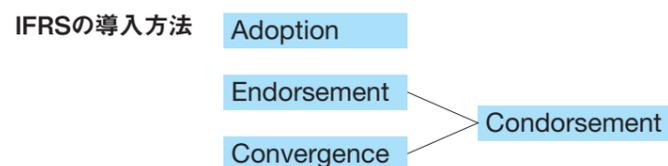


の存在感である。中でも中国は、会計インフラの整備、またこの会計分野での国際的な発言力の強化を、まさに国家戦略の一部と位置づけて対応しているように思う。日本が IASB 等に対する発信力を高めるという観点からも、インド、中国両国との信頼関係の構築が重要であり、そのための活動も行っている。

まずはインドから見よう。インドは IFRS 導入について日本と同じようなステージにある。IASB での基準見直しに対しての意見発信や基準の解釈、教育、中小企業対応などの課題に直面しており、日印が互いの課題を共有し、その解釈に向けた対話を重ねることが両国での IFRS のスムーズな導入にとって非常に有効であるとの共通認識を持った結果、日印ダイアログをスタートした。第 1 回は一昨年 7 月末に東京で、第 2 回は昨年 8 月にインド・バンガロールで開催。日印の IFRS 導入の現況について確認し合い、日印の会計関係者がそれぞれの団体が抱える問題について意見交換することができた。

インドは IFRS にコンバージェンスしたインド基準 (Ind-AS) の適用開始を、予定していた 2011 年 4 月実施から延期したが、その背景は税務問題と産業界における導入準備にあった。インドにおける IFRS のコンバージェンスには、多くのカーブアウトがある。第 2 回日印ダイアログの際、インドの IFRS 導入の責任官庁である企業省の大臣、次官と面談して伺った話では、「インドでは、国際会計基準を導入する場合、大枠は一緒としても、各論に入れば導入の初期段階においてはそれぞれの国に合う形で導入することが大切であると考えている結果であり、数年後に IFRS が変わってくればカーブアウトも自然に減り、Ind-AS と IFRS が限りなく近づかずだ」とのことであった。こうしたインドのアプローチに対して、IASB の中にも批判的な人もいたが、先般 IFRS 財団が公表したストラテジーレビューで、「我々財団の目指すゴールは世界各国が IFRS のアドプション

図表 3 ■ コンドースメント・アプローチとは



SECのスタッフペーパー(5/26)のポイント

- FASBはIFRSの設定・改訂作業により積極的に関与
- FASBは自国基準として取り込めると判断した基準について、5~7年かけて順次採用

3つのカテゴリーに分け大まかな対応方針を示している

- 1 現在FASBとIASBとの間でコンバージェンス作業が進められている項目 (MOU項目:収益認識、リース会計など)
 - ▶コンバージェンス作業はそのまま続行し、基準の適用時期について検討
- 2 IASB側で、今後IFRSの設定・改訂作業が予定されている項目
 - ▶IASBで基準改訂されるまでUS-GAAPの改訂を行わず、FASBはIASBの基準改訂作業に関与する。改訂作業終了後、FASBはUS-GAAPにどのように取り込むか検討する
- 3 1,2に含まれない項目
 - ▶一時または段階的にUS-GAAPに取り込むことを検討

を行うことであるが、それに到るまでの道筋の多様性は認める」とされた。ピュアなIFRSのアドプションが目指すところであるが、場合によってはカーブアウトという現実もきちっと受け止めるということである。

中国の動向

中国には、2010年6月と2011年6月、2度にわたって訪問し、IFRS責任官庁である中国財政部の副大臣等と面談、意見交換を行った。

中国はIFRSのアドプションではなくフルコンバージェンスを進めている。「中国は企業数が多く、英語が母国語でないことから、新基準の採用や、基準の変更にコストがかかる」ためということ、また「中国の会計法には中国政府財政部に解釈権があると規定されており、アドプションすると財政部に解釈権がなくなることになってしまう」とのことだった。また、中国としては、コンバージェンスは双方向的な連携であるという原則を貫いており、IFRSに合わせるだけでなく、IFRSを中国の実情に合うように変えさせることも必要であるとも言っていた。この点はインドとも似ている。中国では2006年に新基準を公表した後、段階的な適用を行っている。まずは国内すべての上場企業、その後非上場の大・中規模企業に適用されており、2012年からは、大型・中堅外資企業への適用開始する予定である。ロードマップ通り進んでいるとのことだが、この新基準自体、減損損失の戻し入れや、共通支配下の企業結合に関する規程について、IFRSの各基準と差異が生じており、2013年とも言われている新基準の見直しがどのように行われるのか、興味深いところである。

こうしたインド、中国の方向性について、なぜ国際的な理解が得られているのだろうか。それはIFRSを全上場会社に使用することをコミットしているからに他ならない。インドや中国でのフルコンバージェンスはまやかしである等の批判をする人もいるが、両国の国際的対応のしたたかさなど、日本も学ぶべきところはないだろうか。

戦略レビューとガバナンスレビュー

IFRS財団では、財団創設後の10年を振り返り、次の10年に向けたビジョンを考える戦略レビューを行い、2012年2月に最終報告書を公表した。IFRS財団は過去10年において、120カ国以上がIFRSを使い、IFRS



が会計基準の世界標準になろうとしている現状を踏まえ、成功の10年であったとの評価を行った。一方で、会計基準がIFRSで統一されるということは基準間の競争がなくなるということである。基準を作る立場からすると独立性を保って、透明性も高く、皆さんの意見も聞きながら作っていく必要がある。IASBはごう慢になってはいけない、今まで以上に聞く耳を持つべきであるということを改めて確認している。この報告書は、ミッション、ガバナンス、プロセス、ファイナンスという4つの面から今後の戦略についてまとめたものとなった。報告書は英文で24ページだが、財務会計基準機構から会員限定の邦訳文がでているので、ご興味のある方はお読みいただきたい。

ここでは、この中のガバナンスについて説明したい。IFRS財団のガバナンスには、IASBのボードメンバーのメンバーシップやトラスティのメンバーシップが含まれるが、日本にとって極めて気になりな点がある。「この戦略レビューという財団のガバナンス体制は、米国、日本をはじめとする主要経済国がIFRSのアドプションにコミットすることが前提になっているとした上で、もしこれらの国々がIFRSにコミットしなければ、戦略レビューは部分的に再考しなければならなくなるであろう」との記載部分である。つまり、「トラスティとIASBのメンバーシップに関する地域的配分方法も変更しなければならなくなるかもしれない」ということだ。当初のドラフトでは、よりきつい表現になっていたが、米国・日本が反論して、この程度の表現に留めたという経緯がある。根底にあるのは、「IFRSを実際に使っている国が中心になるべきで、使わない者は口出しをするな」という考え方だ。こうした意見は、欧州各国だけでなく、韓国、中国といったアジア新興国代表からも強く出されており、場合によっては、日米は席の取り合い競争の中で防戦に回るといった事態も懸念される。同様の動

きは、米国、EU、日本が中心になっているモニタリング・ボードのメンバーについても、「新興国の代表を複数名参加させるべきである」「IFRSを使用している国から出すべきである」との意見も出ている。

次にプロセスについても少し触れておきたい。過去10年の反省として、IASBが行う基準設定のプロセスに関しては、これまで以上に透明性を高め、説明責任を果たしていこうということが戦略に盛り込まれた。IASBの監視活動は、トラスティ内にあるDPOC (Due Process Oversight Committee) が行う。アウトリーチなどの場でIASBにインプットした意見がどう取り上げられたのか、あるいは、なぜ却下されたのかなどの説明責任を、今まで以上に十二分に果たしていこうというものだ。

IASBワークプラン

IASBとFASBは、シングルセットの高品質な国際的な会計基準を策定しようと2006年にMOUを締結し、コンバージェンスプロジェクトの9項目について、2011年6月を期限としてコンバージェンスを完了すべく共同作業を進めてきた。これらのプロジェクトの一部は目標とした2011年6月までに完了できなかった。現在は、従来のMOU項目であった収益認識、リース、金融商品に加え、保険契約の4つの大きなテーマについてコンバージェンス作業を進めている。2012年2月時点では公開草案を出したあたりのステージにあるが、最終基準

図表4 ■ IASBワークプラン

1. IASBとFASBのコンバージェンスプロジェクト

収益認識、リース、金融商品(以上MOU項目)、保険契約の4プロジェクトに注力

2. アジェンダ・コンサルテーション

財務報告に関与する人々や影響を受ける人々すべてから、IASBの将来の作業計画に関する意見を集める

● ASBJ: 重要性が高いと考えられる項目

- ・OCIとリサイクリング
- ・公正価値測定の適用範囲
- ・開発費の資産計上
- ・のれんの非償却
- ・固定資産の減損の戻し入れ
- ・機能通貨

● 経団連: 基準開発を進めるべきプロジェクト

ASBJの6項目に加え、以下を提示

- ・表示及び開示の基準
- ・共通支配下の企業間の企業結合
- ・減価償却

また、基準開発をやめるべきプロジェクト(Sunset-rule)として、以下を提示

- ・財務諸表表示
- ・負債
- ・退職後給付

化の時期は未定となっている。

このうち、金融商品と保険契約については、コンバージェンスが難しいのではないかとの見解を、フーガーホースト議長は述べている。このコンバージェンス作業に加え、IASBでは新たな作業計画を進めるべく、アジェンダ・コンサルテーションという取り組みを開始した。これは財務報告に関与する人々や影響を受ける人々から、IASBの将来の作業計画に関する意見を集めるものだ。日本では「各関係者が可能な限り整合性のとれた意見発信を行うことにより、IFRSに対する我が国の発信力を高める」という目標を掲げ、財務会計基準機構が中心となって、アジェンダ・コンサルテーションに関する協議会を組成し、何を要求していくのかの議論が重ねられた。

図表4にASBJと経団連からの意見発信を記載した。ASBJは重要性が高いと考えられる項目として以下6点を挙げている。「OCIとリサイクリング」「公正価値測定の適用範囲」「開発費の資産計上」「のれんの非償却」「固定資産の減損の戻し入れ」「機能通貨」である。経団連では、これに加え、「表示及び開示の基準」「共通支配下の企業間の企業結合」「減価償却」についてもアジェンダに載せるべきとコメントした一方で、「ある一定の期間を超えて完了できなかったプロジェクトは、基準開発をやめるべき」と主張している。いわゆるサンセットルールと言われるプロジェクトとして、「財務諸表表示」「負債」「退職後給付」を挙げた。

このアジェンダ・コンサルテーションを通じ、日本としてIFRS適用に際し問題となっているプロジェクトをIASBにしっかりと認識してもらうことがまず大事だが、IASBは世界各国のステークホルダーから同様の意見をまとめて重要度の高いものから検討のテーブルに載せていくことになる。日本固有の問題で、日本にとって重要度の高い項目について、いかにして検討の対象として取り上げてもらうか。それが大変難しく、最も重要なところである。2012年2月初旬にIASB議長が来日し、アジェンダ・コンサルテーションについても話題となった。「日本の意向を通すためにも、日本はアドプシヨンの方向性を明確にすべきである」とも言っていた。数社の任意適用ではIFRSを使用している国とは言えないということだ。この点はよく考える必要がある。

2012年の判断と進むべき道

まとめとして、最後に2012年の判断と進むべき道について話させていただく。

私は昨年11月下旬にメルボルンで開催されたAOSSG（アジア・オセアニア会計基準設定主体グループ）会議に出席した。メンバーは25カ国で、G20からは日本、中国、韓国、インド、オーストラリア、インドネシア、サウジアラビアが参加し、今回で第3回目の会議となった。年1回の開催であるが、第1回の会議はクアラルンプール、第2回は東京で行われた。私は第1回から出席しているが、回を追うごとに会議の中身が充実し、アジアの熱気を強く感じた。アジア特有の問題をIASBの基準作りに反映させようという思いが伝わってきた。アジア・オセアニアからの参加国がこの地域共通の検討課題として10のテーマについてワーキンググループを作り、IASBに対し具体的な提案を行なうことも主要な目的となっている。

25カ国中、主要国は日本を除いてIFRSの強制適用あるいはフルコンバージェンスの方向性を明確に打ち出している。つまりこれらの国々は、IFRSの適用について"Yes"と言っている。一方でIFRSの個々の基準を見れば注文はたくさんある"But"という姿勢である。日本が進むべき方向性を検討する際、考慮すべき国際的動向は二つある。今述べたアジア・オセアニアの動きとアメリカの方向性を見極めである。アメリカの決定を待たずに日本は日本としての決断をすべきという意見もあるが、私はそう遠くないタイミングでSECは何らかの方向性を出してくるので、それを踏まえた上で日本の方向性を決めればよいと思っている。前述の通り、SECは

コンドースメント・アプローチをとる公算が大きいと私は見ている。その場合に日本はどうすべきなのかということだ。

まず、日本においては連結と単体とを分けて議論すべきだと考える。単体は税との問題もあるので、IFRSの適用については上場企業の連結に絞って具体的な導入方法を考えるべきだ。現在の任意適用を継続し、ある程度任意適用の会社が増えた段階で強制適用するかどうかを決めたらよいのではないかという意見もあるが、この方法ではいつまでも任意適用のままになりかねない。自然体で臨むということであろうが、国の制度を決めるといふプロセスがこれでよいのかという疑問もある。任意適用のままでは、IFRS財団、IASBにおける我が国のポジション確保にも問題が出てくるであろう。アメリカと日本に対するIFRSアドプシヨンのプレッシャーは、ストラテジーレビューで述べた通りだ。IFRS財団、IASBに対して我が国からの意見発信力をさらに高め、日本の実情により合致した基準作りを要求していくためにも、今ある日本のポジションを維持することがミニマムマストであろう。IFRSのルール作りに、中心的存在で参加し続けることが必要だと思う。

2012年10月に、アジア・オセアニアのサテライトオフィスが東京にオープンする予定だ。3年越しの交渉を経て、最終段階では中国との誘致争いに勝って、東京設置が決まった。日本がこのオフィスを活用してアジア・オセアニア地域の連携を強化し、我が国を含む当地域からの意見発信力をさらに高めることが大いに期待されている。日本がIFRS適用に向けコミットメント、すなわち任意適用から先、どのようにIFRSと向き合うか。それを明らかにすることが必要であろう。実施は5～7年先でもよい。できるだけ早いタイミングで方向性（例えば、数を絞った上場会社の連結にIFRSを強制する）を明らかにするべきだと思う。

繰り返すが、日本の方向性を決める際、最も重視すべきは、アメリカの動静の見極めと、日本からIASBに対する発言力、影響力の維持と強化をいかにやるか、ということであろうと思う。国内的には、連単の関係、適用対象とする上場会社の範囲などについて、今から議論を詰めておく必要がある。アメリカがコンドースメント・アプローチをとるといふ発表を出した後の動きは、極めて早いと思う。日本だけが置いていかれるのは絶対に避けなければならない。

（本稿は2012年2月24日に開催された“IFRS CONSORTIUM 2012 Feb”の講演内容を編集部にてまとめたものです）

Career

MBA人材の活用とグローバル人材育成について考える

株式会社ヘイコンサルティング グループ
プリンシパル／Business Solution/Client Relationship Development/
Building Effective Organization プラクティス North East Asia ヘッド

滝波純一氏

京都大学工学部卒・同大学院応用システム科学修士、カリフォルニア大学ロサンゼルス校（UCLA）経営学修士（MBA）。東レ株式会社、ボストン・コンサルティング・グループを経て、ヘイグループ入社。医薬品、消費財、流通、情報通信等の幅広い業界に対し、グローバル人事制度構築、リーダー育成、M&A支援等、幅広いコンサルティングを実施。

シンメトリージャパン株式会社 代表

木田知廣氏

ワトソンワイアットにて人事制度改革、企業買収時のデュー・ディリジェンス業務に携わった後、ロンドン・ビジネススクールでMBA取得。帰国後、日本国内でまったく新しいビジネススクール立上げをミッションとし、クロス・ファンクショナルチームを率いて開校。2006年、全社人の学びに変革を起こすことをミッションにシンメトリー・ジャパン株式会社を設立、代表に就任。多様な分野で「教えること」をコアとした活動を展開中。著書に「ほんとうに使える論理思考の技術」（中経出版刊）

いまMBAに期待される新たなバリュー

木田 いまの人材のトピックと言えば、やはりグローバル化です。いまから10年ほど前、MBAブームのようなものがありました。その後、国内も含め、MBAカリキュラムが続々登場し、MBAホルダーの希少性は2000年当時に比べて薄くなった感は否めません。

滝波 加えて、質の面もありますね。2000年当時は学生数が多く、倍率も極めて高かった。

木田 そうですね。MBAを持っているだけでなく、その質が問われていると言っているいいでしょう。

滝波 2000年当時、戦略系コンサルティングファームでは、MBAの中途採用に特に力を入れていた面がありました。しかし、その後、日本でコンサルティング業界が成長し、優秀な人材が多数入社するようになってからは、変わってきたように思います。しかし、昨今求められているグローバル人材を考えると、私はいまでもMBA、とくに海外でのMBAは価値があると思います。私もいま振り返れば、2000年当時、頑張って留学してMBAを取得したことはとてもよかったと思います。これからの自分自身のキャリアを考えたり、いまの日本企業が置かれている状況から見ると、海外でのMBAの取得はまた違った価値が出てくるように思います。

木田 グローバルな観点から、MBA取得で得たものは何だと感じられますか。

滝波 一つはやはり語学力（英語）ですね。もしも、留学していなければ、英語でのコミュニケーションはできなかったし、現在、会社の中でさまざまな国のリーダー・コンサルタントたちと仕事をするとき役に立っていると思います。いまグローバルリーダーの育成が日本企業喫緊の課題だとすれば、MBAで学んだことが、直接・間接に役立つ面は大いにあります。私の場合、あえてMBAにチャレンジし、チャンスを取りに行ってもよかったと思っています。

木田 同感ですね。英語という語学に加え、外国人との

議論のほうがより本質的に考えざるを得ないという点でも、コミュニケーション能力がより求められ、鍛えられたと感じます。

滝波 言葉のハンディキャップがありますから、シャープなメッセージでなければ伝わりませんからね。思考のプロセスやロジックも、若いころからトレーニングを受けてきた彼らは日本人とは異なります。

木田 加えて、立場が異なる人と協働し、より深く話し合うことで深く物事を掘り下げて考えるという部分で得るものが多いように思います。また、2年間の過程をくぐり抜ける中で自分の気持ちの中で、価値観すらも変えるようなインパクトを感じましたね。

滝波 同感です。私の留学先のロサンゼルス大学の裏手には大変なお金持ちの住宅街がありました。庭に芝が敷いてあってゴルフ用のグリーンまでつくってある（笑）。私は滋賀県生まれの滋賀県育ちで、明確な人生のビジョンもなく、なんとなく定年まで働いて老後を迎えるという意識しかありませんでした。良し悪しは別にして、全く自分が想像したことのない生活をしている人を見ると、人生ってなんだろうというようなことまで考えさせられました。

木田 日本では平均値に収斂した人が多く、多様性ある人々と仕事をすることは少ないと思います。海外では、人材の「幅」が非常に大きいですね。

“グローバル人材育成”とは何か？

滝波 我々は採用などのお手伝いをさせていただくこともありますが、日本とアジア圏の若者を比較して危機感を抱くこともあります。たとえば、留学する学生やMBA数の統計数字一つとっても日本は減少し続





「戦略から逆算して人材育成を考える。それができている企業はMBAの活用もできているはずですよ」 ——滝波氏

ところが、これからの日本企業の強みを活かす道です。

滝波 どのタイミングでどういったスタイルでMBAを取得するかも大きいですね。いま、アメリカではMBAの若年化が進んでいますが、あまりに若い時期では、日本ではマネジャーの経験すらありません。

木田 一方で、「MBAホルダーをどう活かすか」を考えると、欧米企業は日本と比べてMBAホルダーを明確に幹部候補生として位置付ける傾向にあります。そうした環境のほうが、若くてもMBAホルダーがよりリーダーシップを発揮しやすい側面はあるでしょう。

滝波 グローバル人材育成は、さまざまな会社で行われていますが、多くの日本企業が採用している年功的な人事制度が障害になることもあります。例えば、グローバルでハイポテンシャル・ハイパフォーマンスの人材プールをつくる場合、部長や課長クラス以上の人が対象になることが多いのですが、日本の場合40代以上であったりします。ところが海外の場合もっと若い30代や極端な場合20代後半の人もあります。ハイポテンシャル・ハイパフォーマンスの人を、年齢ではなく結果で見ていくとそうした状況が生まれます。そういう人を、日本企業は、「グローバルのタレントプールに入れて良いのか？」と悩んだりしています。若くてもそうした中で揉まれてきた人こそが、ほんとうにグローバルで活躍する人材になっていくと思うのですが、MBAの活用にも関連して、日本企業の難しさを感じる部分でもあります。

人材育成の基本は、優秀なハイポテンシャル人材をいかにチャレンジングな仕事にアサインするかにつきると思います。

事業戦略から逆算して人材育成を考える

木田 日本企業で人材の活用がうまくいっている企業も同様でしょう。正しい資質をもった人間を正しいポジションにつかせてパフォーマンスを正しく出させて、成果がでなければポジションを変更する、というしくみが機能していると思います。国や地域を問わず、危機感をもってビジネスを行っている企業はそうならざるを得ないのではないのでしょうか。

滝波 MBAについて言えば、企業が投資して優秀な社員を学ばせてきたなら、それに見合ったポジションで活躍させなければもったいない。人材配置を最適化するし

くみを組み立てていくことが、結果としてMBAホルダーのよい活用の仕方になるのではないのでしょうか。MBAホルダーだから優遇するのではなく、学んだのであれば活躍する可能性が高い。それならば、やってみてもらう。ダメだったらポジションから外す——そうしたしくみをきっちりと回していくことです。つまり、MBAを活かすのではなく、ポテンシャルの高い人を活かす仕組みをつくれれば、MBAホルダーには活躍のチャンスが与えられ、そこで頭角をあらわせば次のチャンスが出てくる、ということだと思います。

木田 そうですね。人材のPDCAを回していく話と同時に、人材と事業は切り離せません。事業でもリスクをとってやっていかなければならないことがあります。それを人材の活用にも活かしていくことが重要だと思います。これまでは、ともすると「人材活用をどうしようか」という話になりがちでしたが、人材活用と事業の選択や展開を同時に考えるべきでしょう。そもそも、事業をうまく回すための人材育成です。いま多くの日本企業が直面している事業の厳しさを、ぜひ人材育成の追い風としていただきたい。厳しい北風にさらされてこそ、たくましいバイキングが育ちました。事業も同じです。厳しさがなければ、グローバル人材は育ちません。

滝波 確かに、木田さんがおっしゃるように人材育成の視点から考えているといつまでたっても、「この人をどう活用しようか」という話で終わってしまうような気がしますね。人材育成や活用の定石は、企業の戦略を実現するために重要なポスト、つまり戦略を左右するポストをまず明らかにして、それにベストな人間を当てはめていくことにつきます。戦略にあわせて、どういうポジションの人が日本や海外に何人必要で、それに合致する人が社内にどれだけいるかを考えると、恐らく多くの企業で人材が足りないということになると思います。では、それをどう埋めていくか——そうした逆算で組み立てている企業は、恐らくMBAの活用も自然とできているでしょうし、戦略のための育成という考え方が社内にも浸透しているでしょう。

(2012年3月7日 於・アビタス新宿本校)

け、片やアジア圏はどんどん上昇しています。

木田 そうですね。何か処方箋はあるのでしょうか。

滝波 おそらく必要な要素はそれほど突飛なものではなく、とにかくチャレンジして、揉まれていくことだと思います。そうした機会を敢えて自分がとりにいくか、避けるかというのがいちばん大きいように思います。

木田 確かに、最近グローバル人材の話題が多く、あたかもそうした特殊な人材がいるかのような議論に傾きがちですが、本質的には優秀な人材像というのはそれほど変わらないでしょう。ですから、「グローバル人材」と大上段に構えるのではなく、日本人の優秀な人材育成から始めていくのが正解かなと思いますね。ただし、日本人の優秀な人材でも明らかに欠けている要素はあるので、その目配りは必要です。英語によるコミュニケーション力やバックグラウンドの異なる異文化の多様性を含んだ人たちと一緒に仕事をして成果を出すのは、日本的なマインドセットだけでは難しいでしょう。

滝波 一方で1980年頃の日本企業では、逆にグローバル人材と声高に言わなくても、育たざるを得ない環境にあったように思います。海外赴任でいきなり「マーケットをつくってこい」と言われて、実際にビジネスを立ち上げてきたわけですから。そうした人たちが、ちょうどいま海外拠点のヘッドとして活躍しておられる。しかし、成長の鈍化したいまの日本企業には、そうした機会が減っています。会社の中で与えられる仕事を黙々とこなしていただければ、現幹部のような能力がつかない可能性はあります。

木田 そこは、解決しなければならないと思います。今回、アビタスのオンラインで学ぶMBAカリキュラムなどは、海外MBAでアメリカ人、中国人などの受講者も多くダイバーシティが確保されているのが、なんとも言っても魅力です。

滝波 ほとんどの受講生の方は自費で受講されていると聞きます。今後の事業展開と自らのキャリアを考え、自分に投資し、自分でチャンスを開こうとしている。アグレッシブに今後も活躍される方でしょうね。

木田 しかも、MBAで獲得した知識を使ってどう組織を動かすか、どうお客さまを動かすかという観点では、ある程度ビジネスの経験がある方が、パートタイムで学ぶというスタイルは大きなアドバンテージがあるかと思えます。

MBAを持っていて難しい言葉はたくさん知っていても、自分で考え行動することができない人がいますが、それでは企業にとっては価値がありません。そんな悪しき例を見てMBAって使えないと思っている事業会社さんがひょっとするといふのかもしれませんが、[現場で使えるMBA]というの大きな魅力です。経験ある人が、熱意と行動力をもってパートタイムで自ら学ぼうとし、単なる頭でっかちな知識だけでなく組織を動かすことを知っているわけですから。

MBAホルダーの活かし方

滝波 MBA取得の過程でいろいろなことを学びそれを活かしてやろうとモチベートされた状態で日本に帰ってきます。しかし、受け入れる側の会社にその体制が整っていない場合があります。

木田 そうですね。かつては、ご褒美的な社費派遣でMBAを取得させるようなケースもありましたからね。MBAで学んでこれから経営をやっている、と意気込んで帰ってきた人がコピーとりをやらされたり(笑)。本来であれば、日本企業はもっとMBA的な人材を活かさなければならないのではないのでしょうか。グローバル化もそうです。MBA的な海外での経験をもった人々を活かせるような組織の構築、風土づくりが必要だと思います。

滝波 海外では競合会社もMBAホルダーを採用しようとしていますし、日本企業の報酬体系に乗らないような人材もたくさんいます。今後、日本企業にもそうした変化が必要だと思いますが、難しいところがあります。

木田 確かに現実には、制度的にも風土的に難しいでしょうね。しかし、それができる企業とできない企業とでは、今後明らかに差がついていくのではないのでしょうか。また、これはMBAホルダー側のチャレンジでもあって、仮に帰ってきてコピーとりをやらされるようなら、そうした組織風土から自ら変えていくような人材に育ててこそ本領発揮と言えます。両者の前向きな姿勢が合致する

「厳しい北風にさらされてこそ、たくましいバイキングが育ちます。事業と人材育成も同じですよ」 ——木田氏



グローバル人材育成のための 米国会計基準実務講座 (Eラーニング講座)

2011年11月
に改定

グローバル人材育成を目的とした本講座では米国会計基準の概念的フレームワークの理解から始まり、年金会計や企業結合会計等、米国会計基準の主要論点を約30時間の講義でほぼ網羅的に理解することができます。第1章より学習を進めていただければ、

米国会計基準を体系的に学習いただけるカリキュラムです。また、各章末には、実際に米国公認会計士試験で出題された問題を掲載しています。問題を解くことにより理解が更に深まりますので、是非チャレンジなされてみてください。

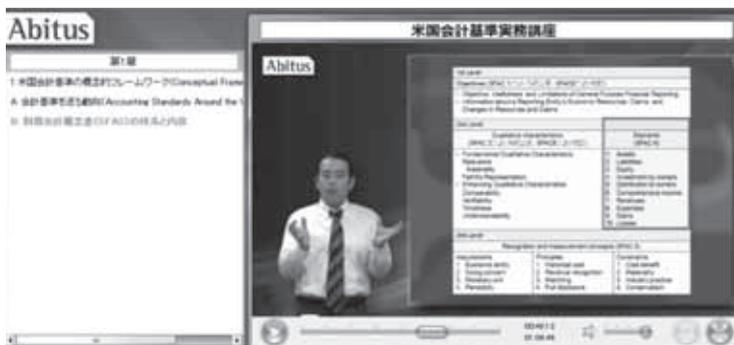
【講義時間】 30時間

【講義形式】 Eラーニング ※視聴期間：1年間（視聴指定時間、回数に制限はありません）

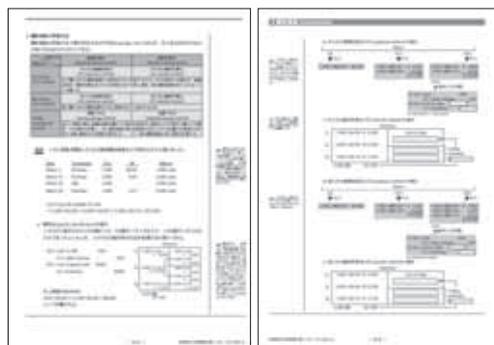
【受講費用】 50,400円（税込）

【プログラム】

- | | | | | |
|----------------------|------------------|-------------|-------------------|------------------|
| 1. 米国会計基準の概念的フレームワーク | 2. 財務諸表 | 3. 現金及び受取債権 | 4. 棚卸資産 | 5. 流動負債及び偶発事象 |
| 6. 長期性資産 | 7. 金銭の時間的価値 | 8. 社債会計 | 9. リース会計 | 10. 金銭債権及び債務 |
| 11. 収益の認識 | 12. 年金及び退職給付会計 | 13. 株主資本 | 14. 希薄化証券と1株当たり利益 | 15. 投資勘定及びデリバティブ |
| 16. 税効果会計 | 17. キャッシュ・フロー計算書 | 18. 企業結合会計 | 19. 外貨建取引 | 20. 外貨建財務諸表の換算 |
| 21. 会計上の変更と誤謬の修正 | 22. パートナシップ会計 | | | |



[Eラーニング画像]



[テキスト]

講義のサンプル動画およびサンプルテキストのご希望、
お申込み方法など、下記までお気軽にお問合せください。

お問合せ先

株式会社アビタス 法人統括グループ

TEL : 03-3299-3130 Email : training@abitus.co.jp

営業時間：平日 9:30 ~ 18:30 定休日：土日祝

〒151-0053 東京都渋谷区代々木 2-1-1 新宿メインズタワー 15F



マサチューセッツ大学MBAプログラム 説明会開催

第2期開講（9月予定）を知る説明会。本場アメリカのMBAへの初めの一步。

新宿本校 4/15 (日) 13:00~

八重洲校 4/10 (火) 19:30~、4/21 (土) 16:30~

所要時間 約 90分

参加費 無料

定員制・要予約

*お申込みはWebで >> <http://www.abitus.co.jp/mba/>



世界が認める米国会計
AACSB認証取得

アビタスなら、MBAに手が届く。

アビタス通信 Vol.23 2012年3月31日

発行——株式会社アビタス

〒151-0053 東京都渋谷区代々木 2-1-1 新宿メインズタワー 15F

発行人——三輪豊明

編集担当——広報・笹原

abitus@abitus.co.jp TEL 03-3299-3223

本誌よりの無断転載・訳載を禁ず

アビタス・ネットワーク

【新宿】 〒151-0053 東京都渋谷区代々木 2-1-1 新宿メインズタワー 15F

TEL 03-3299-3330 FAX 03-3299-3777

【八重洲】 〒103-0027 東京都中央区日本橋 3-6-2 日本橋フロント 4F

TEL 03-3278-8800 FAX 03-3278-8801

【大阪】 〒530-0001 大阪府大阪市北区梅田 2-5-2 新サンケイビル 8F

TEL 06-6341-1020 FAX 06-6341-1088