

NEWS LETTER

甲南大学 ビジネス・イノベーション研究所

IFRSは黒船か

甲南大学ビジネス・イノベーション研究所兼任研究員（甲南大学経営学部教授） 若林 公美

昨年のNHKの大河ドラマ『龍馬伝』は、幕末の激動期において、いかに日本が外国からの侵略の危機を乗り越え、近代化を進めたのかを、坂本龍馬の生涯を軸としてダイナミックに描いたことで大きな話題を集めた。特に、ドラマの中で龍馬の問題意識や価値観を大きく変えるきっかけとなったのが、「黒船」の来航である。わが国の歴史を振り返ると、いつの時代にも、世界の急激な変化に柔軟かつ英知をもって取り組むことが求められてきた。

このことは、会計の世界においても例外ではない。近年、世界の100カ国以上で導入されている国際財務報告基準（International Financial Reporting Standards: IFRS）が、「黒船」として新聞やビジネス誌などでも大きく取り上げられ、その影響や対応が議論されている。

「会計はビジネスの言語である」といわれるように、会計情報は企業を取り巻く利害関係者との利害調整や、投資家の意思決定に役立つ情報を提供する上で、重要なコミュニケーションの手段である。また、会計は経済のインフラとしての役割も果たしている。そこで、企業の経済活動がグローバル化するに伴い、今日の英語のように、会計に関しても、どの国でも通用する一組の会計基準（グローバル・スタンダード）が求められることになった。

IFRSの導入によって、さまざまなベネフィットが期待されている。よくいわれるのは、財務情報の比較可能性が高まることから、投資家に提供される情報内容が改善され、企業の資金調達が促進されるということである。その一方で、無視できないコストもある。自国基準に代わって、IFRSを導入（アドプション）することは、これまでの商慣習から形成されてきた会計基準を手放すことを意味しているからである。たとえば、自国の判断で、不況時に時価評価を凍結するなど、会計を経済政策目的で使う権利が奪われてしまう点が懸念される。

また、企業にとっては、システムの変更や社員教育など、導入コストの負担が大きい。それにもかかわらず、わが国では、他社に先駆けて2010年3月決算から日本電波工業がIFRSを任意適用している。実は、日本電波工業がIFRSに基づく財務報告を行ったのは、今回がはじめてではない。2002年からすでに外国人投資家向けのアニュアルレポートではIFRSを導入しており、8年もの歴史がある。導入のきっかけは、1999年に日本基準の財務諸表の翻訳には、レジェンド（日本だけで通用する会計基準を用いていることを明記する警告文）の付記を義務付けられたことであった。日本電波工業は製品の約6割を海外に輸出しており、特にEUでの取引が多い。レジェンドを付けるぐらいなら、世界に通用する財務報告を行い、製品だけでなく財務内容も信頼できる企業であることをアピールする道を選んだのである。実際の導入には3年を要している。

このように、IFRSの導入は日本企業に追加コストを強いるものである。その一方で、一早くIFRSを導入したことにより、日本電波工業は情報開示に積極的な企業であるとみなされるのみならず、IFRSの特集記事の常連としてメディアでも大きく取り上げられている。IFRS導入企業としてのブランドイメージを確立することにより、実際には導入コストを上回るベネフィットを獲得しているかもしれない。

日本電波工業だけでなく、住友商事が2011年3月決算から、日本板硝子については2012年3月決算からIFRSの導入を決定しており、今後、日本企業によるアドプションは加速していくかもしれない。坂本龍馬が「黒船」をきっかけに、日本の近代化の道を見出したように、IFRSを「黒船」として恐れるよりも、それをいかに企業の戦略に取り込み、国際企業として成長していくのか。いまこそ日本企業の底力が試されるときである。

2010
vol. 22

第15回研究会

『中国ビジネスはどうあるべきか』

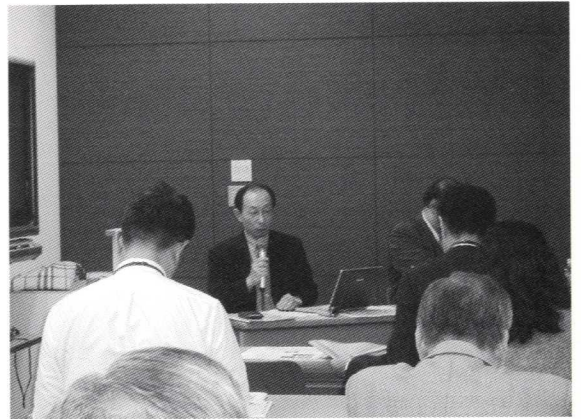
日時：2010年12月2日(金) 15:00-18:00

場所：甲南大学ネットワークキャンパス東京

内容：

甲南大学ビジネス・イノベーション研究所は2010年12月2日、甲南大学ネットワークキャンパス東京にて、「中国ビジネスはどうあるべきか」というテーマの研究会を開催しました。

三洋精密株式会社の中山良一氏（常務取締役。同社中国現地法人元総経理）に主として中国人スタッフとのコミュニケーション、また、丸紅株式会社の高橋謙二氏（市場業務部中国市場担当部長兼中国チーム長。同社中国現地法人元総経理）に主として中国における商社の活動について、それぞれ講演をいただきました。



なお、本研究会の企画、司会兼コーディネーターは当研究所兼任研究員、甲南大学経営学部教授の杉田俊明が務めました。以下は両講師講演の一部抜粋です。

●講演要旨

新時代におけるわが社中国事業の戦略と実務 ― 約1万人の現地従業員とともに

三洋精密（株）常務取締役／同社中国現地法人元総経理 中山 良一氏

◇会社の概況

三洋精密株式会社は、三洋電機が100%出資する会社であり、本社は長野県の上田市にある。海外拠点は4カ所で、うちの3カ所が中国の広東省にある。私が駐在していたのは東莞華強三洋馬達という会社で、中国の華強集団グループと三洋グループの合併会社だ。

この会社の従業員はピーク時で約1万人、私が帰任時で約8,300人であった。日本人駐在員は12名、製造部門に主に配置し、あとは総経理の私と財務担当だ。

◇女性中心の管理層

この会社の役職者（副主任以上）は32名で構成している。工場長は創業以来女性で、現在2代目の工場長も女性だ。

中国はもともとあまり男女間の区別がなく、製造部門のワーカーはほとんど女性で、その女性を仕切る組長、班長も女性だ。その中からより優秀な幹部として工場長まで昇進した、ということだ。



◇コミュニケーションの失敗談

日本の常識と現地の常識の違いについて失敗談を一つ披露しよう。

ある日、レストランでほかの会社や中国の方も含め、食事会をしていた。ワインを注文するにあたり、1人ずつ好みを聞くのも面倒なので、5人分は白ワイン、残り5人分は赤ワインということで「半分半分」とウェイトレスに頼んだ。結果は、全員のグラスの半分は白ワインで、残り半分は赤ワインであった。笑い話だが、本当だ。私のつたない中国語だということもあり、受け止める側の受け止め方もあるので、コミュニケーションには細心の注意が必要だと感じた。

同じような話が仕事の現場にもあり、つたない言葉だと表現しきれずに誤解を生むことが多い。怒るのは簡単だけど、怒っても仕方ない部分があるので、自分の言い方やコミュニケーションの仕方に反省することは結構あった。

◇公平にスタッフと接する姿勢

スタッフの中で駐在員にとっては存在が大きいのは通訳者だ。ある程度親しくなってくると、どっか食事行こうか、という話がよくある。しかし、他のスタッフから見れば、えこひいきにみえる。何でいつも彼女、または彼なのかと。

だから、公平に全スタッフと接することが大事だと思う。特に、昇格とか、給料の査定とかの面では権限を持っている我々が特定なスタッフと特別な接し方をすると、大勢の現地スタッフからの誤解を招く。

◇リクリエーションを大切に

スタッフとのコミュニケーションを強化する、あるいは会社全体の結束を固めるために、さまざまな中国的なイベントにも力を入れ、日本人駐在員も積極的に関わって行くことも大切だ。いろんなイベントを会社と工会（中国のいわゆる労働組合）が共同で主催して行なうのも結構ある。

私どもの工場は、工会の中に芸術団という組織をつくっている。歌の好きな方、踊りの好きな方、楽器のできる方などが集まっている。社内外のいろいろなイベントにおいて活動を積極的に行なっている。お客様が来られたときも、短時間ではあったとしても、芸を披露し、場を和ませるとか、している。

地元政府主催のイベントや地域社会のいろんなイベントにも参加している。結果的にメディアが撮影とか取材に来て、地元ケーブルテレビで放映されたりしたことで、スタッフたちも会社のことを誇りに思うようになっている。全スタッフが参加する会社の運動会や地域社会での春節行事なども毎年行なっている。

◇自宅でのスタッフたちとの交流

日本の実家にも中国人スタッフを招待している。食事したり、酒を飲んだり、楽しい時間を一緒に過ごしている。海外の方と一緒に仕事をしていて、相手が一番喜ぶのは、やはり自宅に招待することだ。1回、2回やると、次はいつ呼んでくれるんだというようになり、実家はもう観光コースの一つみたいになったりする。

また、相手だけではなく、私の両親も喜んでいる。自分の息子が海外でどういう方たちと一緒に仕事をしているのかも分るし、家族にとってもありがたい話だ。

新時代におけるわが社中国事業の戦略と実務 — 商社のあり方と展開について —

丸紅（株）市場業務部中国市場担当部長兼中国チーム長／同社中国現地法人元総経理 高橋 謙二氏

私は北京には1984年から89年、5年間駐在した。02年から1年北京に、03から08年まで丸紅広州会社という現地法人の社長として駐在した。日本人駐在員が3人、ナショナルスタッフが30人ぐらいの会社だ。

丸紅の対中国の取扱高は、2009年度は約1兆3,000億円、今年は恐らく1兆5,000億円を超えると思う。毎年、少なくとも中国の成長率以上にわが社も取扱高を伸ばすというのが一つの目標だ。

中国での拠点数は、いま、13都市に16拠点だ。日本人駐在員は88名、出資会社への出向者は47名で、大体130名ぐらいが中国にいる。ナショナルスタッフは411名だが、事業会社も全部入れると数千人くらい、1万人を超えるかもしれない。

出資会社は今、112社ある。我々の投資額の合計は6億ドル程度だ。

我々はここ二、三年ずっと中国の内需拡大への対応を重点取組課題にしている。また、中国企業の第三国進出での共同事業という部分において、丸紅が日系企業としては一番進んでいるのではないかと自負している。また、環境分野では、汚水処理の案件などを手がけている。



内需への取り組みだが、衣食住のうち、衣の部分について、我々は従来、製品を日本へ、あるいは欧米へ持っていくというビジネスモデルを中心にやってきたため、中国の内需への対応という部分では若干遅れている。今、巻き返すべく懸命に頑張っている。

食の部分では、大豆の中国向けの輸出ではかなりの数量を取り扱っている。また、製パン事業に参画し、現在、上海を中心に焼き立てパンの店舗を800ぐらい持っている。我々は小麦を輸出し、小麦粉をつくり、その小麦粉でパンを作り店舗で売っていくということで、原料から生産加工、そして販売という一貫した事業を展開している。

住の部分では、住宅販売において、ハウジングメーカーと比べても先行し、成功例もかなりあると自負している。

物流については、上海交運という上海で一番の物流会社に出資し、中国国内の物流にも参入している。

最後に、内陸地域へのビジネス対策ということで、3年、5年先を見据えて中部地域への取り組みに注力している。今年の3月に湖北省の武漢に出張所を設立した。

 **甲南大学**
ビジネス・イノベーション研究所

〒658-8501 兵庫県神戸市東灘区岡本8-9-1
TEL.078-435-2754 FAX.078-435-2324
E-mail:bi@center.konan-u.ac.jp
<http://bi.bus.konan-u.ac.jp>

発行日／2010年（H.22）12月25日発行