

# Harvard Business Review

DIAMOND ハーバート・ビジネスレビュー

May 2009 5



## 不況期の戦略



Feature Articles

### 不況を逆手に取る法

ボストンコンサルティンググループ | 東証1部上場企業 経営者  
シニアバイヤー兼バイヤー兼ディレクター | シニアバイヤー兼バイヤー兼ディレクター  
デイビッド・ローズ | ダニエル・スタルター

### 乱気流時代を乗り切る経営

ロンベン・ビジネススクール 教授  
ドナルド N. サル

### 実需は後退していない

エリヤフ M. ゴールドラット

### バリュー・フォー・マネー戦略で 不況に克つ

ケンブリッジ大学 シェアーズ・ビジネススクール 教授 | アリソン・グループ 取締役  
ピーター J. ウィリアムソン | 曾鳴

### 不況期の論点

ハーバート・ビジネススクール 教授 | コスラベンチャーズ 取締役  
ロバート・スティープ・キャプラン | ビノッド・コースラ ほか

### 不況期のマーケティング

ハーバート・ビジネススクール 教授 | ハーバート・ビジネススクール 教授  
ジョン A. クワエルチ | キャサリン E. ジョックス

### 不況期の営業戦略

IGDアドバイザーズ | IGDアドバイザーズ マネージング ディレクター  
フランシス・ディレクター | 東証1部上場企業 経営者  
フリップ・レイ | ジェフリー A. ムーア ほか

### 不況期の小売業

マコン・パートナー | マコン・パートナー  
ケン・アパロ | タイム・ロンバガー  
エンフティコ CEO |  
デイビッド・ミーア

# Harvard Business Review

2009年5月号から抜粋

# IFRSへの 日本企業の取り組みを 多様な角度から 強力かつ網羅的に支援



# IFRSへの 日本企業の取り組みを 多様な角度から 強力かつ網羅的に支援

国際会計基準の適用は大きなメリットをもたらす可能性があるが、実際の適用導入プロジェクトには工夫とノウハウが求められる。

そこで、あらた監査法人、PwCアドバイザリー株式会社、  
税理士法人プライスウォーターハウスクーパースは共同で、  
PwC Japan IFRSプロジェクト室を設立。

国際会計基準対応を強化して、多様なサービスを提供している。

世界的な流れを受け、日本でも、国際会計基準（IFRS）を用いた財務報告が認められるよう、現在準備が進められている。こうした事態に対する日本企業の対応はさまざまである。国際会計基準専門のサービスチームであるPwC Japan IFRSプロジェクト室は、企業の取り組み姿勢に応じて最適なサービスを提供する体制を取っている。

第一に、早期適用を目指す企業には、

国際会計基準ベースの財務諸表作成支援を提供する。

国際会計基準を適用すると、企業によつてはグローバルで資金が調達しやすくなり、グローバル経営を効果的・効率的に行えるメリットがある。グローバルな企業活動をしている業界のリーダー企業カンパニーのなかには、このメリットを少しでも早く享受したいと、準備を進めている企業もある。

「こうした企業に対しては、グローバルネットワークを最大限に活用し、迅速かつ確かなサービスを提供します」と木内仁志・IFRSプロジェクト室リーダーは話す。

第二に、国際会計基準の適用を迷っていたり、時期をいつにするか悩んでいる企業のためには、予備調査サービスを用意している。

これは、財務上の影響、業務プロセスとシステムに与える影響などの調査、適用によるメリット/デメリットの分

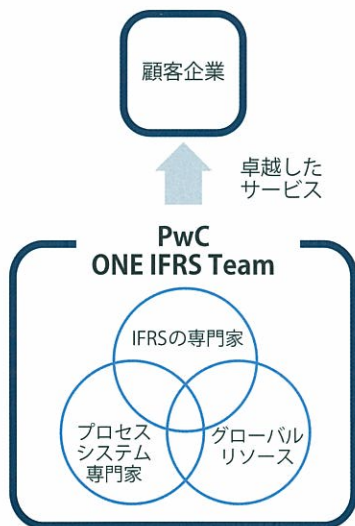


木内 仁志  
PwC Japan  
IFRSプロジェクト室 リーダー  
(あらた監査法人 代表社員)

析などにより、企業がIFRSを早期適用すべきか、またいつから適用すべきかに関するアドバイスを提供する。

第三に、具体的な適用はまだ考えていないという企業のためには、勉強会やセミナー、企業内研修などのサービスを提供している。

「グローバル展開をしていない、または、外国人株主の持ち株比率が低い企業のなかには、現時点では具体的な適用をまだ考えていないという企業も多いと聞きます。それでも、情報収集は怠ることなく、数年先に強制適用になった場合の準備や社内研修を進めてお



### PwCの特徴

- ONE IFRS Team
- 豊富なIFRS専門家
- 監査法人とコンサルティングの統合経営
- PwCメンバーファーム
- 顧客満足度向上を重視

図表1 PwC Japan  
IFRSプロジェクト室の陣容

国際会計基準の専門家、業務プロセスの専門家、業種の専門家という3つの分野の専門家が結集して、顧客企業の多様なニーズに対応できるチーム編成を取っている。

プライスウォーターハウスクーパース ジャパン (PwC Japan) は、あらた監査法人、PwCアドバイザリー株式会社、税理士法人プライスウォーターハウスクーパース、およびそれらの関連会社の総称である。各法人はPwCグローバルネットワークの日本におけるメンバーファームであり、それぞれ独立した法人として業務を行っている。

## 「IFRS in Asia-Japan」開催！

～国際会計基準審議会の理事らが最新情報を語った～

3月4日、東京・帝国ホテルで、「IFRS in Asia-Japan」が開催された（主催・あらた監査法人）。テーマは、「IFRS（国際財務報告基準）の適用上の課題と業務別論点を探る」。国際会計基準委員会財団の協賛を得て、国際会計基準の策定機関である国際会計基準審議会の理事を務める山田辰己氏らから直接に最新情報を得られた意義は大きい。

また、東京証券取引所グループ会長の西室泰三氏、日本経済団体連合会からは経済法規委員会企業会計部会長の島崎憲明氏、企業会計基準委員会委員長の西川郁生氏、さらに海外で国際会計基準適用を経験した実務家らが、それぞれの立場から、適用上の課題と今後の方向性について講演した。PwC Japan IFRSプロジェクト室は、このような啓発と情報交換の場づくりにも力を発揮している。



IFRSプロジェクト室は、PwC Japan全体の活動方針を決めてリードする「コックピット」的な役割を果たす少数精鋭グループだ。顧客企業への実際のサービス提供は、

さらには、銀行、医薬、情報通信など、業種によって異なる対応をサポートする業種別グループがある。このように、業種別に専門性を生かしたサービスが

## IFRS五〇〇人サービス体制 業種別スキルとグローバル対応

かなければなりません。たとえば国際会計基準を適用すると、売上計上のタイミングが変わったり、開発費の一部を資産として計上するなど、対応の準備のために時間を要するケースもあります。また、近い将来IFRSを適用する環境のなかで、財務数値を作成する経理部員は、IFRSの原則主義などの考え方をしっかりと身につけ、実務に落とし込む必要があります。そのため早い段階から社内研修を行うことをお勧めします」（木内リーダー）

あらた監査法人およびPwCアドバイザリーの総勢一五〇〇人に及ぶ国際会計基準のプロフェッショナルチームが担う。プロフェッショナルチームは、国際会計基準の専門家のほか、IFRS財務報告作成の専門家、業務プロセスの専門家、業種の専門家という三分野の専門家が結集している。

IFRS財務報告作成の専門家とは、海外の企業向けに国際会計基準および米国会計基準の財務諸表作成を専門にサポートしてきた財務報告アドバイザリーグループだ。業務プロセスの専門家とは、適用の影響を業務の視点から分析して、業務プロセスとシステム変更のアドバイスをを行う業務改善・システムグループである。

できるのは、あらた監査法人が業種別に組織を組み、業種に関する知識やノウハウを日頃から蓄積しているためだ。サービスがグローバルであることも、PwC JapanのIFRSサービスの特長だ。海外PwCネットワークとの結びつきが強く、必要な時に必要なスキルを持った人材をグローバルのPwCメンバーファームのなかから探し出し、チームメンバーに入れることができる。

「海外のプロフェッショナルのなかには、IFRSへの会計基準の移行支援や監査を経験している者が多くいます。日本企業がこれから直面する課題に対して、海外での課題解決の経験を生かすことができます」と木内リーダーは言葉を添える。

## 国際会計基準対応は 経営変革である

IFRS適用は単なる会計処理の変更ではない。「IFRS適用はビジネス・トランスフォーメーション（経営変革）である」というのが、PwC Japanの一貫した考え方である。

会計基準が変われば、業務プロセスも、システムも、リスクマネジメントも変わる可能性が高い。まずは、経営者が経営戦略に沿って自社の対応を定め、何をどういう順番でなすべきかを

決断しないと、経理担当者も情報システム部門も動くことができない。任意適用が認められた時、自社はどうか、決断を下すのは経営者の仕事である。

企業にとっての利害関係者である株主、顧客、競合他社、取引先は急速にグローバル化が進んでいる。グループ企業からの同一基準に従った情報をタイムリーに収集し、意思決定を行うことが、変化の激しい現在の企業環境のなかで、企業経営者に求められている。

### 問い合わせ先

PwC Japan IFRSプロジェクト室  
〒100-6532 東京都千代田区丸の内1-5-1  
新丸の内ビルディング32F  
TEL: 03-6268-7541  
E-mail: aarata.ifrs@jp.pwc.com  
URL: http://www.pwcjp-ifrs.com/



図表2 3つのフェーズで国際会計基準への移行をサポート

PwC Japan プロフェッショナルチームには、国際会計基準への移行や監査を実際に経験した人材が豊富にそろっている。会計基準への移行支援サービスも、効率よく移行できるように体系化されている。

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

あらた監査法人

PwCアドバイザリー株式会社

税理士法人 プライスウォーターハウスクーパース

PwC Japan IFRS プロジェクト室

〒100-6532 東京都千代田区丸の内1-5-1  
新丸の内ビルディング32階

TEL:03-6268-7541

E-mail: [aarata.ifrs@jp.pwc.com](mailto:aarata.ifrs@jp.pwc.com)

[www.pwcjp-ifrs.com](http://www.pwcjp-ifrs.com)