

日本マネジメント総合研究所理事長  
(財)財務会計基準機構(FASF)メンバー  
戸村 智憲氏に聞く

●戸村智憲氏プロフィール

日本マネジメント総合研究所理事長。(財)財務会計基準機構(FASF)メンバー。早稲田大学法学部卒。米国MBA修了後、国連勤務を経て現職。岡山大学非常勤講師なども歴任。「会計のための会計」の視点ではなく、会計が全社的な経営や現場に及ぼす影響について、「IFRSリテラシー」(国際会計基準の経営への影響を読み取り活用する力)を提唱し、従来の日本の商慣習やなれあいの経営に警鐘を鳴らす。

# IFRS(国際会計基準)適用が ドラッグ業界に迫る変革と対応

—— IFRSを契機に従来の経営課題を解消しよう ——

日本も2015~16年がめどといわれているIFRS(国際会計基準)の強制適用へと少しずつだが動き始めている。仮にその場合、少なくともその3年前には準備を完了しておくことが必要だろう。すでに他産業、小売業でも百貨店業界を中心に導入のシミュレーションなどが検討されている。IFRSが実際に小売業、特にドラッグ業界に及ぼす経営上の影響とは一体どんなものなのか。第一人者の日本マネジメント総合研究所理事長の戸村智憲氏に聞いた。

## ドラッグ各社の売上が8割も減る？ IFRSというインパクト

IFRSが日本企業、とりわけ小売業・ドラッグ業界に及ぼす影響は甚大だろうと考えています。金融庁の方々はその影響を軽視しがちですが、私は日本の社会やこれまでの商売の仕方と与える影響は非常に大きいものがあると考えています。というのは、これまでのように、特にこれは百貨店で

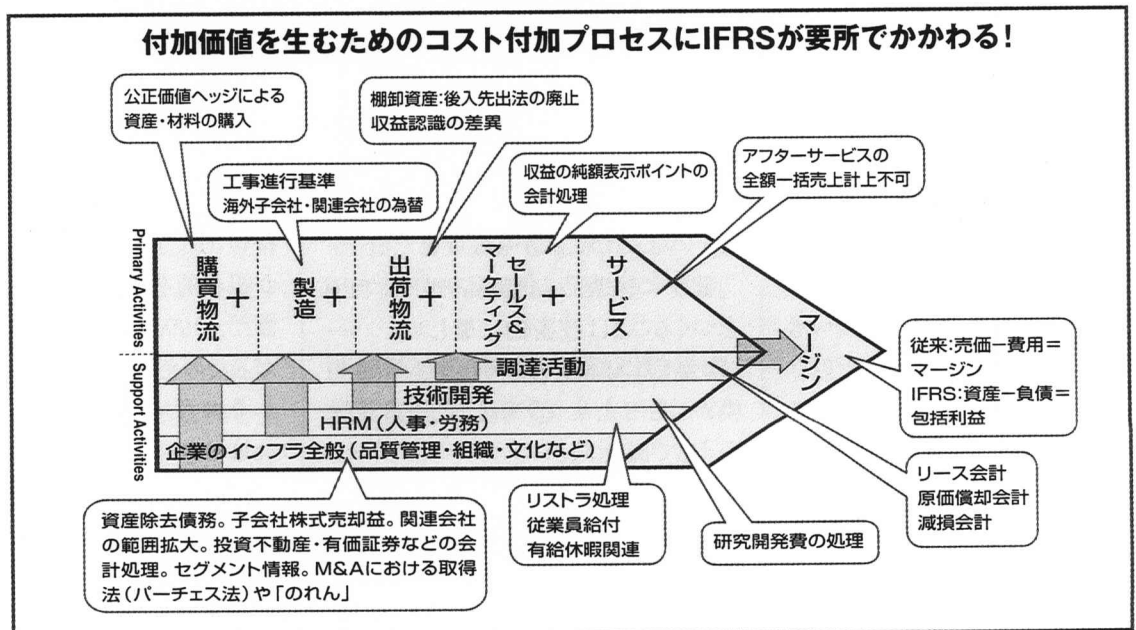
すが「売れなかったら返品すればいい」という商売の仕方では、IFRSでは売上が80%減るといっても過言ではありません。日本の商慣習で返品OKとしてきた委託販売制度では、売場を提供する企業が買取りして販売上のリスクを負わない「販売の代理者」としてみなされるために起こる問題です。

ドラッグストア業界も独特の商慣習が存在し、多くの商品の返品がオー

ケーの世界です。その意味では、ドラッグストア側に「仕入れメタボ」がたまることは少ないかもしれませんが、今後は売上を維持するために在庫を抱えたとすれば適正な在庫コントロールに取組む必要があるわけです。

これは大袈裟な話ではなく、ある試算ではIFRS対応次第で、売上高4,000億円の企業が、800億円しか売上計上できないようなことも起こり得る危機に直面するのです。

〔図表1〕IFRSインパクトマップ〈主なIFRSによるバリューチェーン上の影響の一例〉



## IFRS対応における 三つのポイントと影響

IFRS強制適用に向けた会計基準の変更の目的は、国境を超えてさまざまな投資家に統一された基準で透明性ある財務情報を開示することにあります。ただ、実際にIFRS対応を進めていくと、IFRS導入の目的はそれだけにとどまらず、「人・環境・知的財産などを大切に経営」や「なれあいの商慣習を改める企業健全化」などにあり、単なる投資家対策だけではない経営にも影響を及ぼすことが明確になってきます。(図表1)

IFRS対応においては次の三つのポイントを押さえる必要があります。

- ①「経営の実態に即して会計処理する」、②「リスクを負わざる者食うべからず」、③「透明性・健全性を高める」の3点が重要な視点です。

全体で何となく黒字という情報開示は許されず、経営の実態として、どこでどれだけ儲かっているか(これをセグメント開示といいます)を細かに開示しなければならなくなります。その意味で、不採算事業や赤字営業エリアや店舗などの統廃合が進むことも考えられます。

## 「仕入れメタボ」解消へ 役立つ

これまで特に百貨店は、商品を買取って販売するリスクを負わず、メーカーやアパレルから仕入れた商品をなんとなく、あるいは、プッシュされるがままに店舗に置き、その売上を全額計上し、売れなかったものは返品することができました。

しかし、繰り返しますがIFRS適用においては、かなり事情が異なります。「経営の実態に即する」ということと「リスクを負わざる者食うべからず」の観点から、売場の棚を貸して売れたら店の売上、売れなかったらリスクなく返品する形だと、店舗がリスクを負っていない「販売の代理者」でしかないとみなされて、図表2の利益の部分しか売上を計上できなくなることもあり得ます。

IFRS適用時点で前年比売上が大幅に減っては困るでしょう。対応策には二つの道があります。ひとつは、社内外に公表される売上は大幅に減ってもよい、面倒なので今のままの経営でいいという開き直りの道です。もうひとつは、小売業が本来の目利きの腕を振るってよい商品を探したり、製販一体で顧客のニーズにきちんと合った商

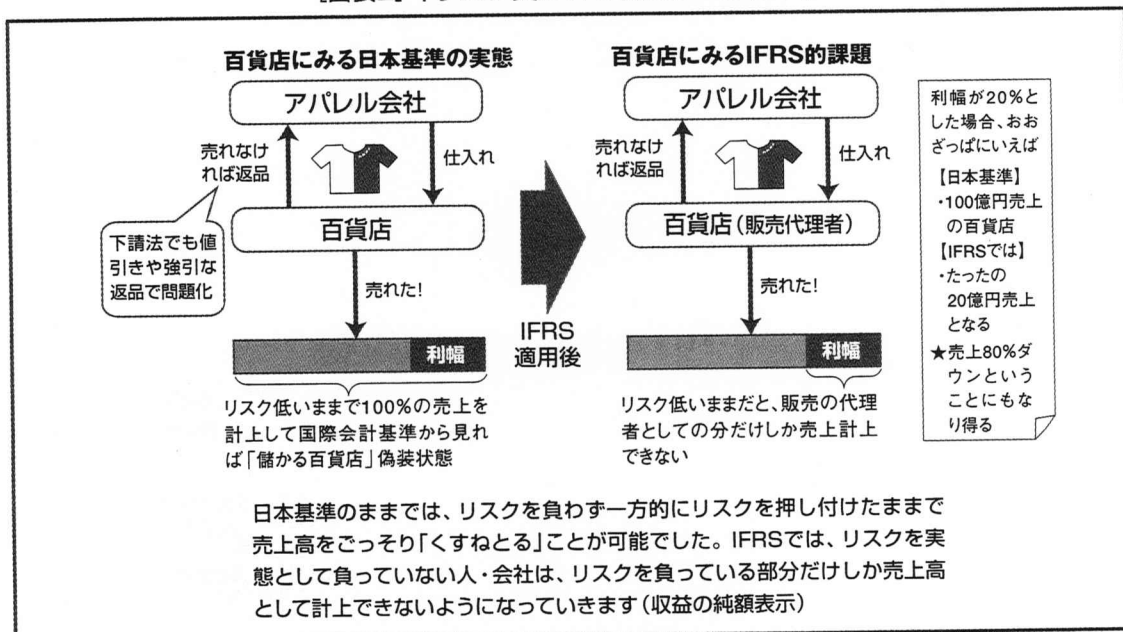
品をメーカーとともに育てたりしながら、本当に売れる商品を買取って仕入れて売ること全額売上を計上していくという方法です。

どちらも個々の企業の判断次第ですが、もともと、売上高を誇るように競ってきたドラッグ業界は、後者の本来あるべきマーチャндаイジングを駆使した道に進まなければ、ドラッグ業界各社が極端に売上高の低い没落した業界になりかねません。

これまでのドラッグ業界では、在庫という意識が希薄でした。売れなかったらメーカーに戻るのが当たり前だし、調剤も在庫コントロールはベンダー依存。廃棄ロスには特にメーカー返品で重要な問題になってきています。外資系製薬メーカーではこの廃棄ロスが非常に厳しい目で見られるようになってきています。ドラッグストア企業もいつまでもリスクを負わない経営をやり続けることが社会的に無理になりつつあることを自覚しなければならぬでしょう。

IFRSはこのような在庫管理の効率性や廃棄ロスの実態も明確に財務報告に反映されてくるとともに、日本だけでなく世界中の投資家から「なぜこんな在庫の山のような経営をしているのだ?」とか、「なんでこんなに廃棄ロス

【図表2】「リスクを負わざる者食うべからず」



「がって平気な経営をしているの？」と、多方面から経営責任を追及される可能性を秘めています。つまり「丸めて全体で黒字」ということは通用せず、どこでどれだけ儲けているか、または、損をしているかがより透明性を持って財務報告に反映されるのがIFRSです。

ドラッグストア業界は、リスクを負わずなんでもかんでも仕入れるわりに売れ行きが伸びないままで、いうならばたくさん食べるけど消費するカロリーはほとんどない「仕入れメタボ」になっている可能性が高いでしょう。

IFRSへの対応は、これを筋肉質にしていこうと考えることができます。

でも、いきなり何も考えずに体脂肪を減らそうとすると逆に「品揃え」という魅力や長く愛される売場の「持久力」がなくなってしまうことにも注意する必要があります。

また、IFRSにおける「のれんの非償却」によって、M&Aが活発化していきます。今が群雄割拠のドラッグストア戦国時代だとすると、今後はさらに合併や買収が活発化して大統合時代を迎えることになるかもしれません。

### 有給休暇「未消化」で 会社が債務超過に転落する?!

在庫にかかわる部分以外にIFRSでは、有給休暇は会社が与える「義務」であり従業員の「権利」であるため、有給休暇の未消化は負債と見なされます。場合によっては、有給休暇の未消化が多い企業が、それだけで債務超過に転落することもあり得ます。

小売業は特にサービス残業が多いといわれる業界で、IFRSでは各企業・店舗で、有給休暇をいかに取得・消化してもらうかに工夫が必要となります。つまり、当然ですが、多忙な店長が休んでもほかの人が仕事を回せる仕組みが必要になります。仕組みがなく店舗作業が属人化してしまえば適正な有給消化が果たせなくなり、企業にとってもそこで働く人々にとってもマイナスとなるでしょう。

業界の慣習をいきなり変えるのは難しいですが、IFRS強制適用で、ある日突然やってくる「大幅売上ダウンのXデー」に慌てるのではなく、先を見据えた経営をすることが重要です。今いわれているのは、2015～16年です

が仮にそのあたりだとすると、実質的にはその2年前の2013年ごろにはIFRS対応が完了していなければ乗り切れません。実はこの2～3年間で、経営変革を進めていく必要があるということです。

経営理念や社是という会社の憲法のようなものをこれまで以上に重視していくことが重要です。「わが社はお客様に最高の製品やサービスを提供する」と宣言しながら実は「仕入れメタボ」になって社会的なロスを生み出しているようでは、もはや経営を偽装していることにほかなりません。

大事なことは、IFRS適用は財務会計担当者だけの重要項目ではなく、財務会計、顧客、業務、人材、組織全般にかかわる見直しと戦略の再設計を迫られるということです(図表3)。その意味で今ある経営や商売の仕方を、社是や経営理念などの原点に戻り、健全に儲け続けるための仕組みづくりを進めていくことがますます重要になってくると思います。

(談まとも: 柿川鮎子)

MD

[図表3] 「IFRSインパクトマップ」 for BSC

### 収益向上のテーマをクローズアップしてみると…

