

KAIJUN

2010 NO.999 **12**



特集

最新エネルギー供給事情

サハリンプロジェクト
天然ガスの環境優位性に需要拡大の期待
最新LNG市場の動向 海運業界の新たなビジネス展開

トップに聞く

2012年以降ガス船建造に活路を見出す 神林 伸光氏

海運対談

IFRSの影響と日本の船主経営

寄稿

グローバルな知識・イノベーション志向の拠点創出へ

IFRSの影響と日本の船主経営

青山総合会計事務所 公認会計士 長縄 順一氏、神部 亜美氏
司会 東京スター銀行 木原 知己氏

IFRS（国際会計基準）の導入によって、わが国の海運業がいかなる影響を受けるのか。海運会社の船隊整備計画に大きな影響を与え、ファイナンスにおいても従来の枠組みに衝撃を与えるといわれているIFRS。

第5回目では、海法研究会メンバーで東京スター銀行の木原知己氏に進行役をお願いし、海運業の会計に詳しい青山総合会計事務所をお迎えして、IFRSへの対応策と、わが国海運業界、特に日本船主が取り組むべき今後の課題について提言いただいた。

イントロダクション

木原◆ 青山総合会計事務所では、最近、海事分野への取り組みも強化されていると伺っています。今回は、特にファイナンス面での課題や、船主の経営問題などをお聞かせいただければと思います。まず、導入部として、貴所の特徴、強み、取組方針等を教えてください。



木原 知己氏

長縄◆ 私ども青山総合会計事務所は、監査法人トーマツにいたメンバーが独立して設立した会計事務所です。今年で設立11年目になります。もともと証券化や流動化、ファンドの組成・管理といった金融の分野が専門でしたが、ここで培った銀行や証券会社といった金融分野のクライアントからのご紹介で、海運業界の方々ともお付き合いさせていただいており、海事に強い会計事務所を目指すため11月に新たに海事グループを立ち上げて活動しています。サービス内容は、主に企業の経営管理アドバイスや組織再編、事業承継等の経営継続の支援業務と、私が担当している海外進出支援といったクロスボーダー取引に関わる会計税務法律を中心としたアドバイス業務です。

木原◆ それは心強いです。他の業種も含めて、海外への移転をはじめ、税務や会計面で数多くの取引をされていると思いますが、近時の戦略、体制に何か特徴的な動きはありますか？

長縄◆ 海外進出の動きについては、かつては自動車メーカーや部品メーカー、IT系の会社などがコスト削減のために海外に工場などの拠点を建設する目的での進出が多かったのですが、最近では日本の経済が停滞していることから中国などの新興国の内需を求めてサービス業が進出する傾向も強くなっています。中堅、もしくは中小企業と呼ばれているような会社も、海外への進出意欲が強くて、われわれも日々皆さんの熱意を実感しています。海外進出を実践されている会社の戦略や体制についていえば、会社の業種・規模によって様々ですが、成功している会社の多くは、やはり現地のマーケットや商習慣、もしくは法律とか会計とか、財務を含めてその国の文化、制度などを良く研究されていて、それを可能にする現地パートナーや専門家とのネットワーク作りと国際化に対応できる社内の人材育成、現地法人のマネジメント体制が進んでいるように思います。そういった体制作りを、現地の海外進出担当だけではなく、本社サイドが役員から現場レベルまできちんと理解して支援していることも特徴として挙げられますね。

木原◆ 一般的に言われているとおり、明確な経営計画があって、それを踏まえた上で事業戦略、すなわち財務、税務、あるいは法務面での戦略があって、はじめて成功に繋がるわけですね。

長縄◆ そうですね。もちろん海外でビジネスを成功させるという熱意や勢いは大事ですが、周囲の会社がやっているから自分の会社も、といった勢いのみで進出しているケースは、成功している会社にはあまり見受けられません。現地で事業として成り立つために必要なマネジメントやプランニング、人脈づくりなどを含めてきちんと戦略を練っています。

木原◆ 外部の専門家ないし事務所などと提携し

て、戦略を練っていくことが必要なわけですね。

長縄◆ ええ。企業内の方は、事業として売上げを上げることを第一に考えて動かれますが、それ以外のことは、現地の専門家や、われわれのような国内にいるアドバイザーとの関係を強化しながら進めている企業が多いと思います。

海運業界と国際化、日本船主と国際化

木原◆ 海運業界は他業種に先んじていち早く国際化しましたし、今では多国籍化も進んでいます。マルチナショナルで現地法人をつくって、現地のカルチャーを取り込んで、スタッフを採用して、プロフィットセンターにしている。オペレーターには、こうした動きが見られます。今回は日本の船主を念頭に置いて話を進めますが、海外企業やギリシャの船主などに比べて情報ギャップが大きく、経営そのものの透明性を高めなければならない気がしています。貴所でも、船主との取引があると思いますが、良い点や課題も含めて、特徴をお聞かせいただけますか。

長縄◆ 例えば、海外進出の面で言いますと、国内市場を対象としたサービス業の企業に比べて、海運業界の方々は、はじめから海外でビジネスをし、海外の競争相手と戦っているという意味では、海外進出に対する拒否感とか、意識面での壁がそんなに高くはないですね。そこで躓くことがまずない。トップは海外進出に対する重要性を感じて躍起になっても、実際の現場担当者の意識が低くてなかなか進捗しないというケースが良くありますから、こうした面は他業種に比べて優れている面だと感じています。

木原◆ 海外に進出し、事業として成立するためにはたくさんの課題があると思いますが、会計や税務、法務などの管理面からみてどうですか。

長縄◆ 例えば、上場企業もしくは中堅規模の企業と比べて、特に財務管理や管理会計について課題はたくさんあると思います。海運業界は他の業種にはない多くのリスクに囲まれているという特徴もあって財務管理や管理会計の重要性は相対的に高いので、人材育成やシステム化なども含めて改善の余地はあるのではないのでしょうか。

木原◆ 銀行から見ても、実際のところ必要なデータがなかなか出てこない。財務面というか、資金の管理面、管理会計も含めて、あまり意識されていな

いような気がします。

長縄◆ ファイナンサーの方から連結ベースの決算書の開示ニーズをお伺いすることがあるのですが、ほとんどの船主はパナマ等の便宜置籍船会社で船舶を保有しています。非公開会社の場合、税務の申告書の別表で便宜置籍船会社の概要が添付されているだけなのでファイナンサーにとって全体像を把握しにくいのだと思います。

一方でIFRSの導入も伴って、従前に比べて決算書の持つ役割が変わってきています。つまりIFRSでは、ファイナンサーも含めた投資家に対してどれだけ有用なものをつくるかということが決算書に求められてくる方向に動いています。非公開会社の場合、連結財務諸表の作成義務はありませんが、会社全体の資産ないし負債の状況をタイムリーに把握することは、ファイナンサーにとってだけではなく会社自身にとっても重要なことです。連結ベースで管理会計を導入して外貨と円貨のバランスや、長期的な資金繰りの予定を組めるようにすることで、予想外の資金不足に陥るといったことを解消するのも大事だと思います。それからディスクロージャーに対する意識や、事業再編に耐えうる体制を整えておくこともこれからは大事になると感じています。



長縄 順一 氏

日本船主の海外進出にあたって

木原◆ ますます船主の信用力、つまりコーポレートとしての信用力が重要になってきますね。必然的に、単体でどこまでやっていけるのかという問題もあります。まずは管理面の強化、情報適正開示の充実が求められると思いますが、開示には、われわれファイナンサーに対するような外部向けもあれば、従業員など内部向けもあります。内部でもなかなか情報が共有されていないこともあるので、もう少しシステムティックに透明性を高めて欲しい。それができた上で、はじめて海外でやっていける。おそらく船主の半数近くは海外移転を考えているはずで、実際、そういった相談も寄せられているかと思いま

す。実際に海外進出しようとする船主が注意すべきことや、その前に考えておくべきことなどはありますか。

長縄◆ 確かに、海外進出の前の時点で言いますと、単に外に出れば良いというわけではなく、外に出る以上は事業を成立させる必要があります、そのためにはご指摘のポイントを含めて越えなければならない壁がたくさんあると思います。私どもの場合は会計事務所ですので、会計や税務、法律、もしくは財務面をサポートすることになりますが、例えば為替の問題もあり、船主によっては現地の銀行からファイナンスを受けたいといったニーズもあるかもしれませんが。そのためには、海外で外資系銀行とコミュニケーションができなければならないので、英語のスキルだけではなく、ディスクロージャーに厳しい銀行の要求を満たす決算資料の開示がないと、当然ながら資金調達は難しくなります。

ディスクローズとは別の話になりますが、日本国内の親子間であれば資金の融通が簡単にできる場合でも、海外になると、税務の問題や外貨管理規制、現地の会社法の規制でそう簡単にはできないケースがままあると思います。実際、香港やシンガポールでも、日本国内では可能な取引形態であってもできないケースもあるので、そういった意味では、海外進出して現地で事業を成功させるというのは、経営計画なり資金計画がしっかりしていないと難しいです。やはり体制をきちんと整えていくというのは大事なことです。

木原◆ 体制づくりが非常に大事なことに共感します。前回の『海運対談』で毛利さんがおっしゃったとおり、日本人が外国で伍していく中で交渉力を考えたときに、そもそも英語が共通語になるわけですが、英語で対等に交渉できるかということ、これまた非常に難しい問題になってきます。語学力を解決できたとしても、英語を駆使して契約書を読みこなしたり、会計、財務処理などもこなしたりしながら戦略を練っていく必要があります。実態のある形で海外進出しなければ、租税回避行為だと指摘される可能性が高いですからね。

長縄◆ そうですね。税金コストを下げるのが目的で海外進出を目指す船主もいます。諸外国の競合他社に比べて、日本の税金コストは一般的に高いので、こういったニーズも理解できますが、例えば海外での株式上場や、為替リスク回避のため現地で資

金を調達するなど、税金コスト削減以外で経済合理性のある目的があればいいと思います。単純に節税目的だけの海外進出は、日本の課税当局サイドからなかなか理解されないケースもあり得ますので、そうした意味でも経営計画は重要だと思います。経営計画をきちんと立てた上で、海外進出に際しては、会社内で現地の人員や基本になる管理部門の体制などを整備していくことが、これから競争が厳しさを増す中でますます大切になってくると思います。そういった面でお手伝いできればと考えております。

木原◆ 例えば、M&Aなりホールディングカンパニーをつくるなり、海運業界もいろいろな形態で再編をせざるを得ないと個人的には思っています。ですから、経営の透明性を高めていくことが重要で、その意味では、船主の経営実態を適性に、しかも定期的に開示する必要が出てくるでしょうね。

IFRSの導入と船主の経営透明化

木原◆ 国内の船主は情報開示、説明が不十分という話を耳にします。ご指摘のように管理面などが未整備な点も原因かもしれませんね。IFRSの動きとも相俟って、開示の重要性について言及いただきたいのですが。

長縄◆ IFRSで大きく影響するのは、リース会計の改正が入りそうな点です。8月に国際会計基準審議会（IASB）が公開草案を公表しましたが、海運業界の経営にも大きく関わりますので、今後の動向を見守りたいところです。実際にリースに関して言えば、ファイナンスリースとオペレーティングリースというそもそも2つの分類があり、オペレーティングリースでは基本的に借り主がセール・アンド・リースバックすることが通常だと思います。ところが現在の草案では、ファイナンスリースとオペレーティングリースの区分を無くしてしまい、リース資産の使用権の有無で判断しようといった話があがっています。公開草案が最終の基準になるまで、議論は継続されると思いますが、特にオペレーターさんに関しては、現在の公開草案がそのまま適用されると定期傭船契約であってもオンバランスになる可能性が出てきてしまっています。

木原◆ IFRSの策定スケジュールはどうなっているのですか。

神部◆ 今年12月までに意見を募集して、来年の上旬には整理されると思います。これは国際会計基準

のスケジュールです。ポイントとしては国際会計基準の見直しの後に日本の会計基準が整理、改定される流れとなっていますので、日本の基準の論点整理ということでは、年末から来年になるでしょうね。最終案は来年の後半といったところでしょうか。

長縄◆ 今回はいわゆるファイナンスリースとオペレーティングリースの枠がなくなることと、資産すなわち船舶自体のリースと船舶管理などの役務提供の混合契約の取扱が整理されたことがトピックになっています。今のところ、いわゆる定期備船契約に見られるような役務提供と資産を使用する権利を混合しているような契約に関しては、役務提供は、貸し手サイドにおいては普通に役務提供があったときに売上として計上し、借り手サイドにおいては経費が計上されるのですが、資産の貸与部分に関しては、今までとは異なって借り主側で基本的にオンバランス処理、つまり貸借対照表にリース資産及びリース負債を計上するといった案になっています。大きな方向性は示されたものの業種ごとに適用がどうなるか、今後どう変わるか分かりませんから、動向をウォッチしていきたいですね。

木原◆ 世界の備船マーケットを見ますと、一番短いのがトリップチャーターで、一航海ごと。それから、期間でいえば1~2カ月程度のラウンドトリップ。それ以外に、いろんなマーケット情報で公表されている一般的なビジネスは1年から3年までのようです。日本の10年、15年といった超長期の備船契約は極めて稀です。海外でほとんど存在しない契約だとすれば、よほど日本の関係者がアピールしない限りは、日本のためにわざわざ認めてくれることはないでしょうね。たとえば、3年くらいのところで、3年にはオプションが付いて、3年プラス3年とか、そういう契約形態は日本にもよくあると思うのですが、そういうのは、認められないのでしょうか？

長縄◆ 今回のIFRSは今まで以上に形式よりも実体をより重視するようになっていきますので、例えば3年プラス3年のオプションでの備船だとしても、例えばファイナンスにおいてはそれを見越して6年だったりすれば、それは実質的に3年後のオプション行使が確実なため6年の備船と見なされるといった話になってくるでしょう。商慣習的に備船が普通に継続することが一般的なようであれば、おそらく、3年で短期ゆえオフバランスでいい、ということにはならない可能性が十分あると思います。

木原◆ 仮にそうだとすれば、長期備船を前提にして融資していた日本の銀行は、まったく融資できなくなるのでしょうか。

長縄◆ もし、そういう形になれば非常に大きな影響が出ると思っていますので、ファイナンスの方が融資を継続するためには、それこそ自己資本の強化とか、それから管理体制の強化が大切になってきますよね。

木原◆ ええ。今までIFRSで話題になっているのは、オンバランスになれば備船者が備船をしなくなるということだけですが、実はファイナンスのほうがもっと大きい。銀行が融資をつけられなくなるといったようなことになりかねません。そうすると、まさに9月号の『海運対談』でオットー氏が言及されたように日本の船主は淘汰されることになるかもしれません。それでは日本のオペレーターも困るから、やはり船主を助ける方法を考えなければなりません。

長縄◆ そうですね。IFRSは契約形態に関わらず実体で判断するため、法律的な形式と会計が、これまで以上に乖離する可能性も十分あり得ます。このため、IFRSによる変化にどう対応していくかについては、これから討議される点だと思いますし、早めに動いたほうが良いとわれわれも思っております。今回のIFRSは、おそらく上場会社の連結決算書にのみ適用される方向なので、その意味で貸借対照表に影響があるのは、圧倒的にオペレーターのほうでしょうね。船主に関しては、非公開の会社が多いためIFRSの強制適用の話にはならないと思うのですが、ただ、オペレーターが備船できなくなるという話になると、当然、影響は出てきます。そうすると自然とファイナンス等の条件は変わってくる可能性もあるのではないのでしょうか。

そもそもIFRSについて実際にどういう影響が生じるのかについて、まだ情報収集が進んでいないクライアントが圧倒的に多いのが現状です。こうした中でわれわれが動向を注意深くウォッチしていくことも重要だと認識しています。



神部 亜美氏

今こそ船主経営の高度化を

木原◆ 仮に、IFRSが適用される環境になったとしても、実績があって、信用力のある船主であれば、短期備船だとしても融資できる可能性が高まり、結局は、船主経営の高度化へと繋がります。今こそ、こうした考え方が必要だと思いますが、如何ですか。

長縄◆ そうですね。リーマンショック後の経済環境下では、金融緩和が行われているといえども、海運業界に限らずいろんな業界がファイナンス面で与信が厳しくなって、融資にあたってファイナンスも当然厳しい見方をしています。その一方で、管理体制をしっかりと開示を積極的に行っている会社は信用力を得られやすい傾向はあると思います。ですから、大きいファイナンスなしではビジネスが成り立たない船主業は、これからの厳しい状況を勝ち抜くためにも、国内外のファイナンスとの信頼関係が必要だと思いますし、そのために船主サイドでやるべきこと、開示や管理体制の構築、これを可能にする人材育成といったことを積極的にやっていくことが大切なことでしょうね。

内部管理体制の構築を

木原◆ ケーススタディとして、安易に海外進出したために失敗した例や、痛い目にあったケースなど、海運業界以外の業種でも結構ですのでお話いただけますか。

長縄◆ 本当にひどいケースでは、現地子会社のお金の管理が杜撰で多額の横領が発覚し、結果倒産してしまった会社がありました。そのほかにも、定期的に決算や資金繰りを見ていけば分かったであろう従業員の不正や、プロジェクトごと（船主でいうと船ごと）に損益を把握していないため実際にはプロジェクトの一部が赤字であるのが後から判明したり、よく分からない経費の支出などを防げなかったケースがみられました。これらを防ぐには現地に任せきりにせず現地のビジネスや文化の特性を理解した上で、有効に働く牽制機能を構築し、本社の内部監査を実施することが重要です。このことは上場会社でも起こりうる話ですので、連結決算やディスクロージャーも当然大事ですけれども、内部の管理体制、管理会計、内部での部門別の管理や、事業別のBS(貸借対照表)やPL(損益計算書)というのも大

切かなと思います。

組織再編での事例ですが、ある会社で、異なる2つの事業を同一の会社で行っていて、いわゆるグッドカンパニーとバッドカンパニーの方式で2つの事業を分割し、良い事業だけを何とか残して、悪い事業を精算する方式を採用しようとしたとき、どんぶり勘定で全部合算して決算を作ったり契約関係を整理していなかったりしていたので、2つの事業に分割するのが非常に困難だったケースがありました。組織再編が必要な状況に直面する時は、短期間にプロジェクトをこなす必要がある時も多く、そもそものベースのデータができていないために関係者が目標とする組織再編ができないこともあります。いざ、M&Aや組織再編をやろうとしても、できない例をほかの業種で見えていますので、船主の中には船以外にも複数の事業を営んでいる会社もあると思いますが、臨機応変に動けるような体制を作り、普段から整理をしておくというのは非常に大切だと感じております。

木原◆ 貴所では、会計管理にシステムを活用されていると聞いておりますが。

長縄◆ ええ。創業当時からシステムチームを持っているのが強みですね。もともと金融業界のクライアントが多く、金融関連の案件を多く取り扱っていたので、システムとは切っても切れなかった背景があります。そういう実務経験もあって、会計管理のシステム化、体制の構築といった面でお手伝いできる場所は多いと思います。

家族経営の多い日本の船主経営

長縄◆ 日本の船主は家族経営も多く、それを上場会社のように変えれば良いかという、それだけではないとも思っています。何もかも上場会社のように行うのではなく会社の規模や特性にあった体制を整えることが大事であり、そういった意味でバランスが大切です。船主の場合、家族経営という特性があるため事業承継が経営計画上、重要なポイントになると思います。事業承継がうまくいかないケースが発生してしまうと、その会社自身が存続できなくなる恐れがありますので、事業承継においては十分に事前準備をして、長い時間をかけて行う必要があります。

木原◆ 事業承継を経営計画に落とし込むわけですか。

長縄◆ そうですね。実際には、業種や人によって言い方は違いますが、それこそ7年とか10年とか、あるいは15年ぐらいかけるべきだとも言いますし、事業承継は単純な相続税対策ではないのです。事業の承継なので、どうやって後継者を育てていくかという経営の承継と、その人にどうやって自分の株式を引き継ぎ、後継者の経営権をどう確保するか、といったことのほうが命題としては大きいのです。

木原◆ 別な側面からとらえて、例えば、船主の社長は債務保証、後継者の息子さんもたぶん一緒に連帯保証します。ですが、他の相続人は関与していません。でも相続権は発生します。そうすると、経営に関与していない家族が所有権や相続権を主張した場合、何が起こるのでしょうか。

長縄◆ 実際には、ご家族が何名かいて、例えば継がれるのはご長男だけで、娘さんなどは基本的に関与しないといった場合には、資産とマイナスの資産である負債も含めて、事業に係る相続財産は基本的には後継者の方に集中しますから、後継者以外の方は相続権放棄という形の整理になっていくとは思いますが。

木原◆ それは兄弟の仲が良いのが前提ですよ。

長縄◆ そうですね。兄弟関係が問題になる場合などには、例えば定款や種類株式等を使って経営権を後継者へ残しつつ、配当を受ける権利だけを後継者以外の方へ相続させるといった経営権と財産権を分離させる方法なども考えられます。この辺りは一番揉めるケースだと思うので、そういった面も含めて、やはり時間が必要になってくるんですね。親族間の問題を整理、調整できるのはオーナーしかいませんし、いきなり整理しようとしても、なかなかうまくいかないのが大半ですからね。

神部◆ 「大変不謹慎なお話ですが」と、早めに船主さんの年齢を考慮しつつ、お話をちょっとずつ持っていったほうがいいと思います。本当に高齢になってからお話を持っていったのでは、揉めるパターンに陥りやすいです。

長縄◆ ご子息が引き継いでいけば良いのですが、例えば場合によっては年齢差があって、中継ぎとして外部から後継者を呼んでくるケースもあります。そうすると、多額の債務保証をすることがネックになって、後継者候補が見つからないこともあります。そういった面で、事業承継はどうしても不確実性の高い要素が残ってしまいますから、基本的には

早めに準備に取り掛かり、人の関係、財産の関係を前もって整理することが、とても重要なポイントだと思います。

木原◆ 次の世代まで一気に30年も空くと経験の差が大きすぎますからね。うまくいけば良いのですが、悪いときは存続が難しいかもしれない。これで景気が上向けばやりやすいのかもしれませんが。

会計事務所と船主の関係

木原◆ 今後、会計事務所として、とりわけ国内の船主向けにメッセージがあればお願いします。

長縄◆ 船主のニーズは様々だと思いますが、海運業界の方々とも信頼関係を深め、海運に対する造詣も深めて、多様なニーズに応えていきたいと考えています。

これまでにお会いした海運業界の方々には、自らの業界を愛してやまず、かつ、すがすがしいご性格の方が多くて、その人柄に自然と引き込まれています。こうした方々と長くお付き合いしながら、日本の海運業界のさらなる発展に貢献していけたらな、と日々考えております。

木原 知己 (きはら ともみ)

九州大学法学部卒。旧日本長期信用銀行（現新生銀行）入行、89年（平成元）以降船舶金融を担当。その後資本市場業務等を経験し、99年船舶金融業務に復帰。新生銀行営業第八部長（船舶・鉄道担当）、高松支店長を経て、05年東京スター銀行に転職、トランスポート・ソリューション・ファイナンスグループを立ち上げる。現在、コーポレートファイナンス副部門長兼トランスポート・ソリューション・ファイナンスグループ統括部長。

公認会計士 長縄 順一 (ながなわ じゅんいち)

慶應義塾大学経済学部卒。98（平成10）年監査法人トーマツに入所し、監査業務、株式公開支援業務に従事した後、02年より青山総合会計事務所に入所。数多くのファンド組成・管理、クロスボーダー取引へのアドバイザリー業務に携わる。現在は同社にて海事グループ及びグローバル・アドバイザリーグループを統括。

公認会計士 神部 亜美 (かみべ あみ)

学習院大学法学部卒。監査法人トーマツ入所、91（平成3）年以降法定監査、株式公開を担当。主に共同債権買取機構など金融機関の監査と鉄道業、製造業、建設業等の監査を担当。

00年神部公認会計士事務所を設立。証券化案件の監査、弁護士等の税務申告、資産管理等を担当。10年から海事グループ及びグローバル・アドバイザリーグループに所属。