

Vol.10 2018 WINTER

# JBA JOURNAL

経理・財務に携わる人のための使える情報誌

In focus!

「役割を果たしているか」  
を自問しながら、  
真摯な業務改善を  
継続する。

旭化成株式会社 プリンシパルエキスパート  
経理部税務室長

佐藤要造氏

- 取締役会の実効性評価は実のある手法で
- 自社事業の深い理解とキーパーソン把握に努める。

森本親治

伊藤十話氏



# 「役割を果たしているか」を 自問しながら、真摯な 業務改善を継続する。

旭化成株式会社 プリンシパルエキスパート  
経理部 税務室長

佐藤要造氏

学びながら走り続ける

——ご経歴を教えてください。

1986年に旭化成に入社し、初任は大坂経理部で、経理部門の教育と税務申告等に携わりました。93年、経理部と経営企画部が合併して経営計画管理部門となり、東京に呼ばれて長期計画担当を仰せつかりました。昨日まで税務申告書の作成という目の前の仕事をやっていた人間が、「10年後の絵を描け」と言われたわけですから、最初は戦力にはならなかったですが、一方で、視野は格段に広がりました。長期

投資担当となって、今では常識になっているNPVやIRRという採算指標の採用等に取り組みました。当時、日本では採用している企業も少なく私の知識も生半可でした。様々な指摘を糧として、学びながら走りました。

4年後、「これからはタックスプランニングの時代だ」とPWCの国際税務部門に向かい、東京とロンドンで国際税務の匂いを嗅いできました。帰国後、連結決算の責任者として、会計ビックバン対応、M&Aの財務・税務のデューデリジェンス等、それまで社内になかった仕事に携わってきました。背伸びをしつつ夢中で走りながら鍛え上げられた、というのが実感です。

——タックスプランニングについてはどうお考えですか？

二重課税はなんとしても排除したい。これが「言うは易く行うは難し」です。移転価格の問題を生じさせない方法として取引単位営業利益法(TNMM)がありますが、オペレーションが難しく現場が対応しきれません。そこが今の悩みの一つでもあります。

不自然な節税は個人的にも行いたくないし、会社の方針もそうです。先日、中国の統括会社の下に中国事業子会社をぶら下げる再編を行いました。これは無税の資金還流(配当・再投資)という節税効果だけでなく、ガバナンス効果も見込める施策です。非常によい節税パターンなので、今後もうこうしたよいスキームづくりを積極的に行っていきたいと思っています。

喜んでもらえる仕事を  
するために

——昨年拝命された会計・税務領域のプリンシパルエキスパートとは？

事業の強化拡大、新事業創出を目的とした社内的高度専門職制度の中に設けられたポジションで、17年10月に7名(技術職4名、知財1名、経理1名、

——つねに新しいところに取り組んでこられた。

そんな余裕はありませんでしたが、「日々悪戦苦闘しながら30年経ったらこうなっていた」という感じ。特段、優れたやり方があったわけではなく、ただ逃げずに仕事に取り組んできました。私は基本的に連結決算と税務ですから、実は単体決算、原価計算、事業損益管理といった本流の経理実務経験がありません。意識の中では「経営と経理のつなぎ役」のつもりでやってきました。

——印象に残るご経験は？

経営企画の経験がなければ、今の自分はないと思っています。周囲からも「法務1名」がプリンシパルエキスパートを拝命しました。今後、さらなる専門性の深耕、専門性の後進への承継が求められています。

——若手の育成については？

「本質をつかみ、高度な専門能力で処理し、関係先を動かす」人財がこれからは変わらず重要だと思います。ただし、手法や人財像については、育成される側のニーズを汲み上げることも重要だと思います。かつて深夜残業やサービス残業が当たり前とされた時代がありました。そうした考え方には私は当時から違和感を抱いていました。そうした若手は多かったと思います。同様に我々の仕事や育成の仕方に、若手の違和感があるかもしれない。良質なコミュニケーションで相互理解を深める努力は不可欠だと思います。私は労働の基本は「相手に喜んでもらいたい」というところにあると思っています。それが新しいアイデアにつながる「ひらめき」の源泉でもあると。そうした姿勢も伝えていきたい。

——今後あるべき経理財務とは？

経営環境が変化し、取り組むべき具体的な課題が時々変化しようとも、経理財務が果たすべき基本機能は変わらないと思います。それは、①「タイム

「変わった」と言われました。上司に言われた通りに動く受動的な働き方から、自律的に動くようになった。毎日が刺激的で、同世代の人たちと会社のための議論を盛んに交わしたものです。一方で、バブル崩壊後の厳しい時期でしたから、事業撤退という後向き案件にも関わりました。辛い仕事ですし、正解かどうかの確信が持てない仕事です。経営判断がなされるのを傍らで見ながら、「自分の考えは口に出したほうがいいのではないか」と思うようになりました。以来、経理に戻ってから、気になったことは自分の領分以外でもコメントするようにしています。

「経営意思決定に計数の観点から関与する」、③「企業価値の棄損を防ぐ役割を果たす」の三つに集約できる。「この三つの役割を自分たちは果たしているか？」をつねに自問しながら、真摯な業務改善への取り組みを継続していけば、必ず関係先から歓迎される経理になると信じています。

——読者にメッセージをお願いします。

経理財務業務については企業の垣根を超えて、悩みやノウハウを共有したいと思っています。ぜひオールジャパんで様々な経理課題に対応できればありがたいと感じています。AI時代の到来は、経理財務にとって脅威ではなくチャンスです。力仕事はAIに任せ、我々経理財務は「大局的な判断、全体構想づくり、業務のイノベーション、コミュニケーション」を武器とする創造的で競争力の高いビジネスパートナー集団になるべきでしょう。やるべきことは山積しています。人財育成を強化し、経営者のプレインとしての経理財務人財の育成に向けて、具体的な取り組みを進めていかなければならないと思っています。

——本日はありがとうございました。



## Profile

Yozo Sato

1986年大阪市立大学商学部卒業。同年旭化成株式会社入社。大坂経理部配属、93年経営計画管理部に異動し、中長期計画、設備投資管理を経験。97年PwCの東京・ロンドンにトレーニー派遣。99年東京の経理部経理室に帰任後、連結決算の責任者として、会計ビックバン対応、M&Aの財務・税務 Due Diligenceを担当。現在は、税務室長としてグローバル・タックス・マネジメントを行うかたわら、会計・税務領域の高度専門職(プリンシパル・エキスパート)として経理人財の育成にも注力。

# 取締役会の実効性評価は実のある手法で

コーポレートガバナンス・コード(以下CGコード)は当初の「形式」基準(社外取締役の人数等)の論議が終わり、各上場企業は自社の組織文化や事業規模、内容に応じたガバナンス体制を構築すべく模索している。ガバナンス体制のコアとなる取締役会の実効性に関して、多数の会社の社外取締役や経営顧問、コンサルタントとしてガバナンスの現場のご経験を積み重ねてこられた森本親治氏に取締役会の現状やCGコード実施状況の開示、実効性を高めるための評価方法を聞いた。



公認会計士  
JBAグループエグゼクティブディレクター

## 森本親治

Profile  
Shinji Morimoto

大手監査法人、有力事業会社の経営メンバー等を経て、大手コンサルティングファームや監査法人でガバナンス体制整備等に従事。現在、社外取締役・監査役を務めるかたわら、コンサルタントとして経営顧問、神戸大学経営学部講師、日本公認会計士協会講師、日本CFO協会主任研究委員も務める。著作・寄稿・講演多数。

### 取締役会の現状課題

**渡辺** 私の社外取締役やコンサルタントとしての経験からもガバナンス体制の中核である取締役会には大きな課題を抱えていると感じていますが、いかがでしょうか。

**森本** 最近、CGネットワークやCFO協会、社外役員会計士協議会などで社外役員の方々と意見交換する機会が多いのですが、総じて取締役会は次のような課題を抱えていると感じています。

- 1 取締役会メンバーの多様性
- 2 審議資料の質と提供時期、事前説明の充分性
- 3 議案の絞り込み、決議、審議、報告の使い分け
- 4 社外取締役と監査役との連携、情報共有
- 5 決議事項に係るリスク評価や関連課題、将来の影響等に関する審議の充分性
- 6 執行役員会、各種委員会など、付議事項に関連する会議体の有効性
- 7 後継社内外役員計画・人選

以上の項目に関しては、最近の経産省のアンケート調査や監

査役協会の分析でも同様の内容が抽出されています。

**渡辺** 確かにおっしゃる通りだと思います。ただ社外役員といえども、このような取締役会の課題に関して、問題提起しにくい面がありますよね。

**森本** その通りです。取締役会の実効性を阻害している状況の事例は多すぎて一言では言えませんが(笑)。そもそも取締役会が事前に根回しされた議案を粛々と審議するという雰囲気は強く、その場で議案の背景にある構造的、中長期的な問題点を提起すると、議長である社長や業務執行の担当取締役が過剰反応されて、「その点は既に認識しており対応中です、ご安心下さい」などとその場を収めてしまいう結果になるのが殆どかと思えます。要するに課題の出ない取締役会がよしという風潮なのです。そのため、その場で結論は出さないが、自由に意見交換できる審議時間の必要性を感じている社外役員の声を多く聞きます。決議や報告事項についても、異論がでないよう、都合の悪い事実は事前の説明や審議資料に明記されない場合があり、これも取締役会の活性化を阻む

大きな要因になっていくように思います。社内事情に詳しい社内取締役や常勤監査役が良いものに蓋をして、取締役会で自ら指摘や質問をすることが少ないだけに社外役員に十分な情報と分析時間という武器を持たせることが不可欠です。

**渡辺** 確かにその通りですが、業務執行側は社外役員の必要性は認めているものの、かき回されたくないという意識も強いので、積極的に武器を持たせるようなことはあまりしたくないように思えるのですが。

**森本** ずばり本質を突いた、いい指摘です。私は社外役員のほうでもっと努力が必要と感じています。具体的には言い方ひとつにしても断定的、外野的な指摘や意見を言うのではなく、気づきを与えるような質問、助言をするように配慮すべきです。事業所や子会社への往査、本社ヒアリングに加え、懇親会や社内行事などにも参加することが望ましいです。少し高い視点では、社外役員間の情報共有や意見交換も欠かせません。監査役の中には「社外取締役から報告を受ける権利はあるが、情報を提供したり、意見

を聞く義務はない」というような時代遅れの考えの方がおられますが、監査役も古いお飾り監査役時代の意識から完全に脱却すべきです。最後になりましたが、取締役会を活性化する一番重要で有効な手段は実は実効性の評価です。

**渡辺** CG報告書の開示統計では、取締役会評価を実施している企業は72%と今年の7月までの1年半で36%から急激に増加しています。私の知見では、ともかくYesとするための評価作業が目的になってきている事例が多いように感じています。いかがでしょうか。

**森本** ご賢察の通りです。評価を外部に委託している企業はまだ50社前後と思われる、取締役会の事務局が簡単なアンケートを作成回収しているケースが殆どでしょう。ヒアリングをしている場合でも、某10兆円企業の社外監査役から聞きましたが、「発言しにくい雰囲気がある」とヒアリングで回答したところ、「先生、そんなはずはありません。議長の社長はいつも参加者にかがでしようかと伺っております」と猛反発を受けて閉口したと嘆いておられました。質

問項目が差し障りのない項目だけであったり、評価結果の取締役会への報告が極めて簡単でよかったり、その後に改善フォローがないという事例も多々あります。事務局は優秀な方々が多いだけに経営層の意向を付度して、取締役会を穏便に運営することに専念し、実効性を高める障害になつている場合もあります。

### 取締役会評価の要諦

**渡辺** そうなりますと、取締役会の評価はどうすれば活性化の有効な手段になるのでしょうか。外部に頼むと独立性が高く対外的な見栄えはいいが、欧米直輸入型になるなど評価が形式化しコスト負担も大きいとのためらしいの声を聞きます。

**森本** 評価はあくまで手段であつて、前述したような取締役会の様々な課題を顕在化させ、改善に向けたコミュニケーションを図ることが目的との認識を関係者が共有することが全ての出発点になります。具体的な評価の方法は各企業の事情に応じて段階的に行えばいいので、重要なことは実のある評価の手法

を選択することです。

実際の評価に当たっては、評価項目から評価方法、評価対象者、報告項目、評価に関与する外部機関の関与度を検討します。その場合、段階的に評価を拡充させていくような柔軟性やきめ細かい配慮が欠かせません。例えば、社長のサクセッションプランや報酬の算定基準、議長の適格性など経営陣の腰が引けてしまうような難題に関して取締役会の姿勢をいきなり問うようなことをしても進みません。社内昇進の業務執行取締役でも本音の評価を言いやすい環境づくりが必要で、それは評価の習慣を重ねて初めて関係者が体感できることです。

**渡辺** それは評価項目だけでなく、評価の方法にも言えることですね。

**森本** ええ、例えば、インタビューはアンケートより双方向の会話で問題の本質をえぐり出せるように見えますが、モノ言えば唇寂しの初期段階では、社内出身の取締役や常勤監査役は巧みな誘導尋問を駆使しても口をつぐんでしまいます。だからこそ、評価を外部に委託する場合には、各社の組織文化やガバ



ジャパン・ビジネス・アシユアランス株式会社  
シニアマネジャー

## 聞き手 渡辺樹一

Profile  
Juichi Watanabe

1979年一橋大卒、伊藤忠商事入社。2011年からジャパン・ビジネス・アシユアランスにて上場支援、内部統制構築などのコンサルティングを手掛ける。米国公認会計士、公認内部監査人、公認不正検査士、早稲田大学非常勤講師、GBL研究所理事、東証一部上場会社の社外取締役なども務める。

ナンス体制の成熟度合をよく理解し、柔軟な評価に対応できるところを選択すれば成果が大きくなります。

評価結果の取締役会へのフィードバックやその後の改善のためのフォローアップなどもハードルが高い項目ですが、外部の専門家が言うほうがはるかに推進しやすく、かつスムーズに受け入れられるので、中途半端に社内ですらないほうがいいかもしれません。

**渡辺** 本日はどうもありがとうございました。



# 取締役会の実効性評価

形式的な評価では取締役会の活性化に役立たない！  
貴社の取締役会は企業価値の向上や持続的な成長に充分寄与していますか？

コーポレートガバナンスコードが導入されて2年余り。形の上での制度対応の段階から、**企業の理念や事業規模、内容に応じて経営に寄与する実効性を追求する段階**に入っています。

ガバナンスの中核である取締役会の実効性評価に関しても、コーポレートガバナンス報告書上では、Comply、実施していると表明する一部、二部上場企業は2540社のうち、71%になりましたが（日経2017/9/4）、評価項目や実施方法は千差万別です。当事者である社長以下の業務執行取締役と社外役員が経営意思決定やモニタリングに役立つ**本来の取締役会のあり方を真剣に議論する機会として役立っている例はまだ非常に少ない**と言えます。

実際、取締役会の評価を内部で行う場合は担い手の事務局が社内事情を斟酌して、本質や核心に触れない評価に終始したり、社外役員の意見に過剰反応し、結論ありきの報告に流れてしまったり、また、逆に外部に評価支援を求める場合、欧米直輸入型の形式や独立性を重視した高額な評価が多く、対外的な見栄えはいいものの、企業側の要望に応じて段階的に評価を拡充させてゆくような柔軟性やきめ細かい配慮に欠けることが多く見受けられます。

JBAグループでは、このような課題を解決するため、企業経営経験者、社外取締役・監査役経験者、公認会計士、弁護士等の専門的なプロ集団が豊富な知見に基づいて、各企業の要望や事情に応じるため豊富な実効性評価オプションを用意し、**企業の価値向上、継続的成長に寄与する本当に意味のある取締役会評価**を提供しております。

## JBA の取締役会評価

JBA の取締役会評価は、各企業の目的や現在の状況、ご要望をよくお聞きし、次のような豊富な実効性評価オプションから評価要素を柔軟に協議のうえ、設計提案します。

<input checked="" type="checkbox"/>	評価項目の選定と重点	標準ひな形を完備し、協議しながらカスタマイズします
<input checked="" type="checkbox"/>	自己評価と外部評価の配分	質問票の発送、回収、取り纏め、評価等の分担を協議します
<input checked="" type="checkbox"/>	評価方法	質問票による評価にインタビューを追加するかを協議します
<input checked="" type="checkbox"/>	評価対象者	社内外取締役、社内外監査役等、執行役員を範囲を定めます
<input checked="" type="checkbox"/>	回答の匿名性	記名式、無記名式の選択と匿名性の維持方法を協議します
<input checked="" type="checkbox"/>	評価点の重味づけ	4段階、5段階の評価と評価項目の重味づけを協議します
<input checked="" type="checkbox"/>	自由記入欄の設定	各項目毎、カテゴリー毎、低評価の場合のみ等を選定します

## 支援業務責任者のご紹介



**森本親治** Shinji Morimoto  
公認会計士  
JBAグループ エグゼクティブディレクター  
〈主な経歴〉  
・上場企業/外資系企業 経営10年  
社外取締役・監査役・顧問5年  
・大手コンサルファーム コンサルタント11年  
・大手監査法人 監査8年  
リスク・ガバナンスサービス6年



**渡辺樹一** Juichi Watanabe  
米国公認会計士、公認内部監査人、公認不正検査士  
ジャパン・ビジネス・アシュアランス シニアマネジャー  
〈主な経歴〉  
・上場企業 企業経営管理 10年  
社外取締役 1年  
・ジャパン・ビジネス・アシュアランス株式会社 コンサルタント6年

支援業務責任者を中心に、企業経営経験者、社外取締役・監査役経験者、公認会計士、弁護士等の専門家がチームとなってご支援いたします。安心してお任せください。