



このスチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードの改定を踏まえて、経団連は以下のような意見書（抜粋）を出しています。今後、各上場企業は、年内を目途に、コーポレートガバナンス・コード報告書を作成することになります。

---

Policy(提言・報告書) 税、会計、経済法制、金融制度

## コーポレートガバナンス・コード改訂案及び投資家と企業の対話ガイドライン案への意見

---

2018年4月17日  
一般社団法人 日本経済団体連合会  
(PDF版は[こちら](#))

---

### I. はじめに

---

持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、株主、顧客、従業員、地域社会などのステークホルダーの利益のみならずSDGsの達成をはじめとするグローバルな社会的課題解決を視野に入れた望ましいコーポレート・ガバナンスの確立に向けて企業は不断の取り組みを行う必要がある。

#### 7. 今後の進め方

##### (1) ガイドラインの位置づけの周知徹底とフォローアップの実施

ガイドラインでは、冒頭、「コンプライ・オア・エクスプレイン」を求めるものではないこと、個々の企業ごとの事情を踏まえた実効的な対話を行うことが重要であることが明記されている。従って、ガイドラインに基づき投資家が企業と対話をするにあたって、ガイドライン記載事項ができていないというチェックボックス的な使い方をしないよう、政府を含む関係者においてガイドラインの位置づけ等について十分に周知するとともにフォローアップを行っていただきたい。

##### (2) 改訂コードを踏まえた開示

コード改訂後、多くの上場企業は株主総会を開催し、株主総会で選任された役員のもとで自社のコーポレート・ガバナンスの取り組みや、開示のあり方について検討することになる。そのためには十分な期間が必要であることから、コードの改訂を踏まえたコーポレート・ガバナンス報告書の提出時期については十分に配慮する必要がある。

このように、コーポレートガバナンス・コードは、上場企業にとって大きな課題となっていますが、この施策の発信源は、以下の「有識者会議」であることは意外に知られていません。この会議の議事録は大変なボリュームであり、今回の改定も、十分な検討の後に発信されていることが分かります。

## コーポレートガバナンス・コードの策定に関する有識者会議

1. 日時： 平成30年3月13日（火）10時00分～12時00分
2. 場所： 中央合同庁舎第7号館13階 共用第1特別会議室

【池尾座長】

それでは、定刻になりましたので、ただいまよりスチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議第15回会合を開催いたしたいと思います。皆様にはご多用中のところ、ご参集いただきまして、まことにありがとうございます。

### 議事録・資料等

|                    |        |      |
|--------------------|--------|------|
| 第15回 平成30年3月13日開催  | ▶ 開催通知 | ▶ 資料 |
|                    | ▶ 議事録  |      |
| 第14回 平成30年2月15日開催  | ▶ 開催通知 | ▶ 資料 |
|                    | ▶ 議事録  |      |
| 第13回 平成29年12月21日開催 | ▶ 開催通知 | ▶ 資料 |
|                    | ▶ 議事録  |      |
| 第12回 平成29年11月15日開催 | ▶ 開催通知 | ▶ 資料 |
|                    | ▶ 議事録  |      |
| 第11回 平成29年10月18日開催 | ▶ 開催通知 | ▶ 資料 |
|                    | ▶ 議事録  |      |
| 第10回 平成28年11月8日開催  | ▶ 開催通知 | ▶ 資料 |
|                    | ▶ 議事録  |      |
| 第9回 平成28年9月23日開催   | ▶ 開催通知 | ▶ 資料 |
|                    | ▶ 議事録  |      |

平成30年3月26日

平成30年3月30日更新

スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議

今般、「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」（座長 池尾和人 慶應義塾大学経済学部教授）では、「コーポレートガバナンス・コードの改訂と投資家と企業の対話ガイドラインの策定について」と題する提言を取りまとめましたので、公表します。

フォローアップ会議としては、本提言に沿って、速やかに東京証券取引所においてコーポレートガバナンス・コードの改訂が行われ、金融庁において対話ガイドラインが策定されることを期待しています。



これらの改定コーポレートガバナンス・コードの内容は、周回遅れで、中堅中小企業の行動指針になることは間違いありませんから、早期に準備に入ることをお勧めします。

.....

これからの2～5の項目については、通信講座「財務金融アドバイザー」の継続会員の皆様にお送りしている「財金A通信7月号」の抜粋です。ご参考にして下さい。

## 2、「社外役員・経営コンサルタント養成講座開設」の件

### 1) 本件講座の背景

現在、上場企業や大企業については、社外役員（社外取締役・社外監査役）の導入が強く求められています。これは、「コーポレートガバナンス・コード」で、社外役員の必要性が力説されていることによるものと思われがちですが、実際は、現在話題になっている社会要請と言うこととなります。日大のアメフトの件では、大きな組織において「淀んだ空気と過剰な付度」の問題を解決しなければ、健全な組織にならないことが大きく報道されています。日大の内田監督は、文字通り、「ツブセ」と言う指示を送ったか否か分らないが、一般的に、上司が絶対のパワーを持って上意下達が当然の様に行われている組織では、現場のコーチも選手も委縮してしまい正常な判断が出来ない状況に追い込まれ、本来のフェアプレーの精神を忘れて、文字通りに「ツブセ」と解釈するのかもしれませんが。このことが、最近の風潮であり、森友問題における財務省の佐川理財局長の件、東芝・神戸製鋼所・三菱マテリアル・東レ・日産自動車の不祥事報道の件、また、最近映画化されている「空飛ぶタイヤ」の三菱自動車の件なども同様です。企業内部における「淀んだ空気と過剰な付度」の問題は社外役員などの力で、早急に解決しなければならない。企業のマネジメントの意思決定やモニタリング・監督などを行う取締役会や理事会においては、社外役員が一般社会の通念・常識の目線を導入してその考え方や見方を言い込んで、代表取締役や役員にその理解を求めなければ、なかなか社内の空気や付度をはじめ、健全な経営姿勢は定着しないものと思われます。

中堅中小企業においても、同様な空気や付度がありますが、経営者に寄り添う税理士・公認会計士・弁護士・コンサルタントが、経営者との面談や取締役会で、社会通念・常識を説得しなければ解決しないものです。本来ならば、平成18年の会社法改正で「会計参与」が明文化され、この趣旨の実践を期待されていましたが、実際にはワークしませんでした。

このような状況下、税理士・公認会計士・弁護士・コンサルタントなどのそれぞれの専門家は、社外役員や経営コンサルタントとして企業に入り込んで、「淀んだ空気と過剰な付度」や健全な経営姿勢の問題を解決することが重要であり、このことが社会的使命でもあると思われています。今後、金融機関では、フィンテックにより人材余剰が生じ、社会通念・常識に長けた優秀な銀行員が外部に流出することが見込まれていますが、これら人材が地域の中堅・中小企業に社外役員・経営コンサルタントとして入るようになるならば、社会貢献力・地域の活性化はさらに大きいものになると思われます。

ただし、税理士などの専門家や銀行員OBには、社外役員・経営コンサルタントになることに対して、現実的な問題があります。この社外役員への就任の要請は突然に来るものである上に、社外役員は、一般株主保護の観点から利益相反が生じない独立性のある機関であり、その企業の経営者からの厚い信頼を得なければなりません。そのためには、知識の積み上げや情報収集も必要になります。また、

知らない大組織の中に入って、面識のないツワモノ揃いの社内幹部と上手くやっていかねばならず、株式会社の仕組みや会社法の規律なども大雑把にでも知っていなければなりません。そうしなければ、円滑な議論や対話が出来ないかもしれず、不安も大きいものです。まして、取締役会や企業経営者に対して、一見、当たり前に見えるような社会通念・常識を言い込み、そして、考え方や習慣を変えさせることは、実際は、なかなか難しいことに思います。

本来は、この役割を「会計参与」に期待されていたのかもしれませんが、残念ながら、この会計参与の中堅・中小企業への広がりはありません。それならば、金融機関の経営コンサルティングに期待するところですが、金融機関はこの期待に応えられません。しかも、地域金融機関においては、収益基盤が崩れ、フィンテックの浸透で、支店融資担当者のコンサルティング・スキルが高まることはとても期待できなくなっています。このような状況下、税理士・公認会計士などの専門家は、社外役員や経営コンサルタントとしての社会的使命を全うして行かなければならないと思います。「会計参与」についても同様です。

## 2) 本件講座の内容

(省略)

「社外役員・経営コンサルタント養成講座」の講師は、私、中村中が行います。私は、東証一部上場の橋本総業株の社外監査役を13年間以上務めて参りました。橋本総業株は、その間に、ジャスダックから東証二部そして東証一部に上伸しましたので、その経験談もお話しできます。実際の実務取締役会・株主総会の発言内容や会計監査人(有力監査法人)とのやり取りの解説も行いますし、提出書類作成や報酬交渉の勘所も、この講座における皆様との対話を通して、詳しくお話しできると考えています。講座の主な内容は以下の通りです。

### (1) 社外役員(社外取締役・社外監査役)の業務紹介と会計参与との対比

- ①株式会社の仕組み
- ②コーポレートガバナンス・コードの概要
- ③会社法・細則規則と会計参与制度の概要
- ④取締役会・監査役会における社外役員の発言内容
- ⑤株主総会の注意点                      など

### (2) 経営コンサルティングの基本

### (3) 経営改善計画の見方とポイント

### (4) 資金調達交渉の勘所

### (5) 経営に関するビッグデータ(ロカベン、RESAS、経済センサス)の見方

### (6) 企業再生対応の基本

この「社外役員・経営コンサルタント養成講座」は、上記の「(1) 社外役員(社外取締役・社外監査役)の業務紹介と会計参与との対比」を初回に行い、以降、更に受講したいと思われた受講者には、1か月後に「(2)～(6)」に進みたいと思っています。また、税理士事務所などに「社外役員」「経

営コンサルタント」対象の顧問・関与先企業があるならば、例えば、2回以降に「この対象企業の経営者」を同行していただき、3回目には「その企業とともに作成した経営改善計画やセグメント計画のモニタリング手法」の事例研究を行っていきたいと思っています。この「社外役員・経営コンサルタント養成講座」は、参加される各税理士事務所などのメンバーとスキップ研修や対話を行い、種々の映像実習も実施しますので、同一な事務所の少人数メンバーで行うことになります。

会場は、初回は㈱ファインビット本社(東京都千代田区)会議室で、午後1時30分～4時30分の3時間で実施します。日程は事前予約制で、講座内容も受講者のご希望を取り入れます。参加人数は2～3名とし、一回10万円です。この2～3名の内、過半数が継続会員の場合は、一回5万円とします。

(省略)

※ 「社外役員・経営コンサルタント養成講座」については、以下のe-mailアドレスまでお問い合わせください。

e-mail : [info@fine-bit.co.jp](mailto:info@fine-bit.co.jp)

### 3、MPS よもやま話

『事業再生の現場から

～中小企業でアクションプランのPDCAがうまく定着しない、という悩み～

アクションプラン(行動計画)をつくり、毎月行動実績との差をふりかえるPDCA運用支援は、オーソドックスな経営支援の手法でしょう。期初に半年間や1年間の行動計画を立て、毎月会議で進捗確認をするのですが、実際にやってみると途中で続かなくなったり頓挫してしまうケースがよくあるのではないのでしょうか。

(省略)

しかし、最近気づいたことがあります。「中小企業の社長や従業員にとって、半年や1年後など『そんな先のことはよくわからない』のでは?」ということです。

(省略)

詳細は別稿にてご紹介したいと思いますが、中小、特に零細企業では長期的な視野で取り組むのは難しいと割り切り、次の1か月やせいぜい3か月間といった「身近で具体的な」目標を決めて動くのが有効ではないかと考えます。

(株)マネジメントパートナーズ コンサルタント 古坂 真由美

### 4、関西からの一言

『震災被害を受けた法人に対する国税関係の特例措置等』

以下、若手の山本税理士と先輩のベテラン田中税理士のやり取りです。

山本税理士(以下:新人):田中さんの所は地震被害はどうでした?うちは食器がほとんど割れてしまっていて大変でした。

田中税理士（以下：ベテラン）：本当に一時は騒然となりましたね。自宅被害はありましたが、大阪北部のクライアントさんの被害が大きかったので心配です。

新人：私の方も同じです。工場をお持ちのクライアントさんが大きな被害を受けられたので、震災に関する税務上の措置などを復習しています。

（以下省略）

新人：災害損失特別勘定の活用も検討できますよね。修繕等の見積額か、被災後の資産の時価を算定しなければならないので、手続の負担は軽くはないですが。

ベテラン：税務上、認められる数少ない引当金ですからね。要件を満たすための手続は発生しますね。

中村中との共著者、公認会計士・税理士 中村文子

## 5、メーカー・製造業コンサルタントからの助言

今回の事例は、製品の材料をつくっている会社で、社長は10年前に創業者である会長から引き継いだ2代目です。毎年、数億円規模の売上高を維持し、数千万円の収益も確保できていました。ところが、直近の月次決算を締めたところ、利益が半分程度しか確保できていないことになりました。

（以下省略）

そこで、税理士事務所担当者は、財務金融アドバイザーの資格の勉強会で顔見知りになった製造業コンサルタントから、訪問前に以下の事前ヒアリングチェックリストを貰って、日程調整をしました。

| 項目                 | 内容                 |
|--------------------|--------------------|
| 資金繰り表・返済計画         | キャッシュフローと返済状況の確認   |
| 商品別売上・利益（過去3期程度）   | （管理されていない場合は調合表など） |
| 材料仕入・外注費推移（過去3期程度） | 過去3期で材料等の値上がりがないか  |
| レイアウト・人員配置・作業日報    | 作業のムダ・非効率等がないか     |

このような場面は、税理士事務所の方々にとってはよく直面するかもしれません。社長に、未知の専門家とのコンタクトを決断させたポイントはどこにあったのでしょうか？社長が“費用対効果”について気づかれたものと思いました。このあたりを税理士事務所担当者はどのように、突っ込んで説明し、社長にご理解をいただいたのでしょうか。この事例を通じて、次回はそのあたりを深掘りしてみたいと思います。

コンサルタント 川西 智子

以上