

## 第 88 回

 ファインビット通信

中村 中

明けましておめでとうございます。

いつも、この「ファインビット通信」をお読みいただき、どうもありがとうございます。  
この通信は、(株)ファインビットのホームページに公開し、バックナンバーも読んで頂いています。  
(※バックナンバー URL <https://www.fine-bit.co.jp/books/tsuushin.html>)

去年は、「新銀行交渉術・資金ニーズのを見つけ方と対話」(ビジネス教育出版社)や通信講座「融資を引き出す資金ニーズ」(ビジネス教育出版社)などを出版しました。

本年は、平成も幕を閉じることですから、私も新しい視点で、著作・セミナー・顧問業を行っていこうと思っています。

特に、昨年 6 月からスタートした「社外役員養成セミナー」は、九州の福岡の有志が毎月ほぼメンバー全員が参加して、活発な意見交換・情報交換を行いながら、「事業再生案件」「時事問題」までテーマを広げながら、盛り上がっています。今年は、「会社法」「コーポレートガバナンス・コード」ばかりではなく、「AI・ビッグデータ」「フィンテックによる金融機関の変化」を、テーマにしていきます。この内容の一部は、この「ファインビット通信」でもご紹介するつもりです。

本年も、どうぞ宜しくお願い申し上げます。

### 1、コーポレートガバナンス・コードとカルロス・ゴーン事件

2018 年 11 月以来、日産のカルロス・ゴーン氏の話が、毎日、テレビや新聞を賑わしています。最近では、特別背任の刑事事件の色彩が強めていますが、これらの問題は全て、日産自動車の取締役会絡みの出来事です。皆様が、この事件を深掘りしたいと思われるならば、やはり、取締役会とコーポレートガバナンス・コードの概要程度の理解は必要であると思います。先ずは始めに戻って、以下の報道をお読みください。(BBC NEWS JAPAN より)

#### 日産、ゴーン会長を解任 金商法違反容疑で逮捕

© 2018 11 15 日産

f t e &lt; 戻る

日産自動車は 22 日、臨時取締役会を開き、金融商品取引法違反（有価証券報告書の虚偽記載）容疑で逮捕されたカルロス・ゴーン容疑者（64）の会長職を解任し、代表権を外すことを全会一致で決めた。ゴーン容疑者は 20 年近く率いてきた日産の指導的地位を失うこととなった。

日産は解任理由を、ゴーン容疑者が報酬の過少申告と日産の投資資金の私的支出を行ったためとしている。

（省略）

日産の取締役会は声明で、ゴーン容疑者とケリー容疑者の解任は全会一致だったと発表した。声明は取締役会の使命を「ルノーとの長年のアライアンスパートナーシップは不変であり、日常の協力関係、協業への影響度や動揺を極力少なくしていくこと」とした。

ゴーン容疑者とケリー容疑者は東京で勾留が続いている。

このような報道の後、日経新聞は、この「取締役会の問題点」を第 1 面などに掲載しています。新聞の見出し文言の後に、補足情報と私見を述べました。

- 1) 日経 12 月 6 日 = 『役員報酬「決め方」開示、金融庁・上場企業に義務化』  
 ・ ・ ・ 報酬の透明性を求め、業績連動報酬などの解説をしました。
- 2) 日経 12 月 11 日 = 『「報酬額、実感わかぬ」「巨大な権力問題に」「ゴーン元会長 91 億円不記載」社員や街の声厳しく』  
 ・ ・ ・ こんな巨額の役員報酬やゴーン会長への権力の集中を、取締役会が許したかという問題提起がありました。
- 3) 日経 12 月 13 日 = 『同業 CEO 報酬参考か、ゴーン元会長・受取額一覧表に記載』  
 ・ ・ ・ ゴーン元会長は役員報酬の根拠を明らかにしようと思っていたようです。  
 プロ野球の「フリーエージェント (FA)」の場合は、どこかの球団が F A 宣言した選手と契約を求めて契約金の指値をしますが、このゴーン元会長の役員報酬も、同様な指値の予想金額であったようです。日本の役員報酬は、終身雇用や年功序列の仕来りの下、部長・取締役・常務取締役・専務取締役・代表取締役と徐々に高まっていくものですから、代表取締役の役員報酬は 1 億円程度になっているようです。
- 4) 日経 12 月 13 日 = 『日産役員監視の義務焦点、ゴーン元会長虚偽記載見逃し、民事責任問われる可能性』  
 ・ ・ ・ 取締役会は、執行案件 (含む指名・報酬案件) の決定やそのモニタリング(監督)を行い、内部統制の仕組みを決め、取締役間の相互牽制を行うことになっています。それらの必須項目を日産自動車の取締役会は励行していたかが、問題になっています。ゴーン元会長が日産自動車を立て直した後に、20 年間もの間、本当に 10 億円に値する業務活動を実際に行い、モニタリング(監督)の結果として、そのような金額の役員報酬が適切であったかは疑問です。また、内部統制の仕組みが浸透し、取締役間の相互牽制が機能していたかと言えば、やはり、機能不全の結論になるものと思われまます。

以下は、コーポレートガバナンス・コードの「基本原則 4」で、特に、(3) 以降がポイントになります。

#### 【取締役会等の責務】

4. 上場会社の取締役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率等の改善を図るべく、
  - (1) 企業戦略等の大きな方向性を示すこと
  - (2) 経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと
  - (3) 独立した客観的な立場から、経営陣 (執行役及びいわゆる執行役員を含む)・取締役に対する実効性の高い監督を行うこと
 をはじめとする役割・責務を適切に果たすべきである。  
 こうした役割・責務は、監査役会設置会社 (その役割・責務の一部は監査役及び監査役会が担うこととなる)、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社など、いずれの機関設計を採用する場合にも、等しく適切に果たされるべきである。

これからの2～6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1月号」の抜粋です。ご参考にして下さい。

## 2、認定支援機関更新のためのモニタリングとは

経営革新等支援機関（以下「認定支援機関」）は、中小企業に対する「モニタリング、地域連携、信頼できる計算書類」の支援について、今後提出する「更新申請書」にそのスキルを記載することになっています。

その中で、「モニタリング」については、以下のような記載になっています。

### 【更新】税理士個人向け

■基本方針への適合	・I、II、IIIの見出しは全て記載すること
I. 経営革新等支援業務を実施した中小企業者等に対する案件の継続的なモニタリングについて	・基本方針へ適合するためにどのような活動・連携等を行うか記載すること。
(例) 経営革新等支援業務を実施した内容について、事業計画の進捗状況の把握に努めるとともに、継続的に経営支援を行うため、必要に応じて、計画の修正や対処策を講じる。	

この税理士個人向けの記載の（例）として、「事業計画の進捗状況」の把握と「計画の修正や対応策」を講じる旨と書かれていますが、認定支援機関としては、実際には、「モニタリング」について、かなり深い理解が求められ、具体的な活動を期待されるものと思われます。

- 1) 実際に、99%超の上場会社が遵守することになっている「コーポレートガバナンス・コード」の基本原則4は上記「1」のとおりです。この原則の（3）の「取締役会は、  
・・・実効性の高い監督を行うこと」とは、正にこの「モニタリング」の活動を意味します。上場会社ならば、取締役会の必須項目であるモニタリング活動に反することになれば、会社法抵触行為やコーポレートガバナンス報告違反として社会的な批判を受けることとなりますが、今後の中小・中堅企業についても、同様な批判が来るかもしれません。中小企業に寄り添う認定支援機関としても、この「モニタリング」の活動のチェックは欠かすことはできないと思います。認定支援機関の更新の基本方針の適合としては、重要な項目です。  
(省略)

## 3、カルロス・ゴーン事件で「役員報酬の決め方」が注目されている

カルロス・ゴーン氏の役員報酬は、従来は20億円程度でありましたが、2010年以降、有価証券報告書では10億円までに減額し、将来、自分が退職した後にコンサルフィーなどで、その差額を受け取ることになっていたと言われていました。いずれにしても、この10億円とか、20億円という役員報酬金額は、われわれ日本人には、あまりにも大きすぎて理解できません。

(省略)

このように役員報酬の決め方が注目されるようになると、今後は、この役員報酬の金額をめぐる、取締役会や報酬委員会、また報酬諮問委員会で如何に決定するかが話題になります。  
(省略)

日経新聞 平成 30 年 12 月 6 日



#### 4、MPS よもやま話

##### 事業再生の現場から

##### ～顧客目線とコンサルティング～

渾身の新品・サービス開発をしたのにイマイチ顧客に受け入れられなかったとか、一生懸命考えてセミナーで話をしたのに聴衆に理解してもらえなくてがっかりした、といった経験はありませんか？そして、そんな時つい「所詮、彼らには理解できない」「わかってくれないお客さんが悪い」と考えてしまうことはないでしょうか。

コンサルタントの仕事をしていると、「自分は専門的な知識やノウハウを持っていてレベルが高いのだ」「私たちの発信が理解できないのは、受け手の意識・知識・能力が低いからだ」という認識をしがちなことに、注意深く警戒するべきだと感じています。それは「傲慢に陥る」と同時に「顧客目線を失う」という間違いからくるものだと考えます。

参考までですが、私は前職の広告業にて「広告制作で最も気を付けるべきことは、受け手との【共感の接点】をつくることである」と学びました。

(省略)

自社の訴えたいことと顧客の関心が重なる領域、つまり【共感の接点】でアプローチすることが、広告で効果を上げる重要なポイントなのです。

翻って私たちコンサルタントも同様に、伝えたいことを自分たちの目線・話法そのままに相手に差し出すのでは不十分です。いくら“専門家”であろうとも、興味を持ってもらえなければ、また伝わらなければ全くの役立たずと言っても過言ではなく、そこには「顧客目線」や「共感の接点」という感覚が必要ではないでしょうか。

昨今のマーケティングでは「インサイト」という言葉がもてはやされ、大変重要視されています。消費者がモノをあまり買わなくなっている中で、彼らの隠れた意識や欲求【インサイト】をより深く洞察し、そこに刺さる製品・サービスを提供する必要があるのです。経営を支援するコンサルタントが、そうした流れに取り残されてしまう皮肉にさらされることのないようにしたいものです。

(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

#### 5、関西からの一言

##### 『新事業承継税制』

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)：事業承継税制が新しくなってから時間が経ちましたので、計画の提出が進んでいるようですね。

田中税理士 (以下：ベテラン)：とはいえ、まだ時間があるということで提出に至っていない会社も多数あるでしょう。新事業承継税制の計画について、再度おさらいをしましょう。

新人：先ず、後継者について記載が必要ですので、後継者を決定することからスタートですね。  
 ベテラン：承継時に20歳以上であること、3年以上の役員経験がある事が必要ですので、矛盾しない計画が必要ですね。  
 新人：株式等を承継するまでの経営計画の作成が必要ですね。承継予定時期、それまでの経営上の課題、対応策などの記載が必要になりますね。  
 ベテラン：既に株式等を承継している場合は、この計画は不要です。  
 新人：次に、株式等の承継後5年間の経営計画の作成が必要になります。  
 ベテラン：経営計画の作成と言っても、事業再生時に必要となるような、売上高や利益の具体的な金額の目標は必須ではなく、承継後の事業の維持や発展のために必要と考える内容を自由に記載するものです。  
 新人：これらの計画については、認定経営革新等支援機関が指導、助言を行いますので、先ずは認定支援機関と相談の上、承継者が承継後どのような経営を行っていくべきかについて、実のある計画を作成することが必要ですね。

中村中との共著者、公認会計士・税理士 中村 文子

## 6、メーカー・製造業コンサルタントからの助言

製造原価を把握することで、値上や歩留改善といった具体的な施策を取ることができる、という話をしてきました。一方で、製造原価を把握することは難しい、といった苦手意識を持たれる方も多いと思います。今回は、製造原価を把握する考え方を一部ご紹介します。

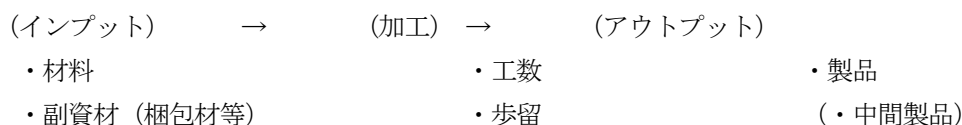
(省略)

多品種少量、大量生産、作業者が製造機械や製品を複数同時に加工している、等の場合、よく見られる困難さの例を挙げると下記のように思います。

- ・ひとつの原料から複数の製品が加工されているので、材料費をどう振り分けたらよいかわからない
- ・作業者が複数の製品を同時に作業しているので、工数・工賃をどう計算したらよいかわからない
- ・何百種類もある製品すべてについて、製造原価を計算しなければならないのか(莫大な手間がかかってしまうのではないか)
- ・どの帳票を見れば、必要な情報を集めることができるのか(そもそも必要な情報は揃っているのか、管理されているのか)

もちろん、何百種類もの製品を製造している工場での原価管理をしようとする、それなりの手間はかかります。一方で、製造という行為の原点に立ち戻って考えるととてもシンプルです。

### 図1. 製造の流れ



このインプット、加工、アウトプットを順番に整理していき、合計したものが実際に投入した数量と合致するか、できあがった数量と合致するか、という視点で確認していきます。

(省略)

原価管理は難しい、煩雑というイメージはありますが、実際には、地道な分類作業を進めていけば、誰でも把握することができます。苦手意識を払拭して、チャレンジしてみてください。管理精度の向上は、前回までに述べた通り、かけた手間以上のメリットをもたらすものとなります。

コンサルタント 川西 智子