

コーポレートガバナンス・コードへの実務対応(5)

“経理・財務部門への影響(アンケート結果を踏まえた示唆)”

有限責任監査法人トーマツ 公認会計士 山内達夫
公認会計士 下川祐貴子

3217号(6月22日号)からコーポレートガバナンス・コード(以下、「本コード」という)に対応する「実務をいかに推進していくのか」というプロジェクトの進め方を紹介してきたが、最終回となる本稿では、税務研究会の会員制度「企業懇話会」会員の皆様(上場企業)を対象に、本コードについて実施したアンケートの結果を紹介する。アンケートでは、本コードのうち特に経理・財務部門に関連する項目について、各原則に具体的にどのような対応策を検討しているのか、という点を中心に回答を分析している。

本稿において意見にわたる部分は、いずれも筆者の私見であり、筆者の所属する法人の見解ではないことをあらかじめお断りする。

11. 経理・財務部門への影響

(1) 会員企業向けアンケート(以下、「本アンケート」という)の目的

本コードは、「プリンシプルベース・アプローチ」(原則主義)が採用されており、各原則の適用の仕方は、それぞれの会社が自らの置かれた状況に応じて工夫することが求められている。そのため「コンプライ」する場合でも、各企業によってゴール設定は異なり、また具体的な対応策も各企業が自ら検討することになる¹。

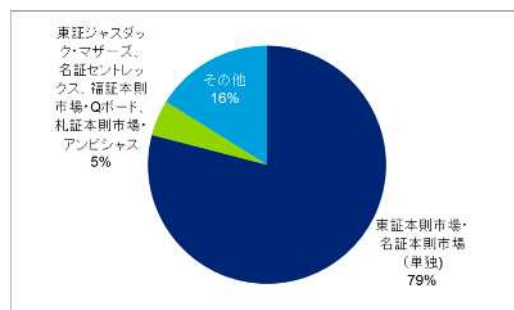
そこで、本アンケートでは、経理・財務部門と

いう切り口で、コーポレートガバナンスに対する考え方や、各企業がどのように各原則に対して具体的な対応策を考えているのか、複数の選択肢を示したうえで、質問している。その傾向を把握することで、各企業の実務担当者が今後の対応策を検討するうえでの参考になれば幸いである。

(2) 本アンケートの概要

対象; 企業懇話会 会員企業(上場企業)
回答期間; 平成 27 年 6 月 1 日 ~ 6 月 15 日(15 日間)
質問項目; 10 項目
回答方法; Web アンケート
有効回答数; 52
回答者の属性; [図表 13] のとおり²

[図表 13]

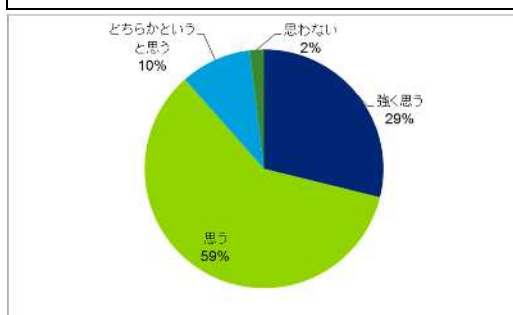


(出典: 本アンケート結果を基に筆者作成)

(3) 経理・財務部門のコーポレートガバナンスへの関わり

【質問 1】

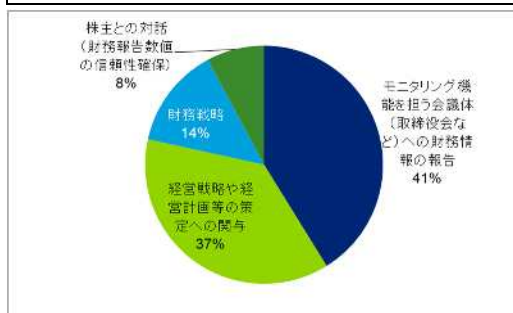
経理・財務部門は、貴社の「コーポレートガバナンス」に寄与していると思いますか。



(出典: 本アンケート結果を基に筆者作成)

【質問 2】

【質問 1】で「強く思う」「思う」「どちらかと思う」と回答した方について、どのような場面で、経理・財務部門が会社のコーポレートガバナンスに最も寄与していると思いますか。



(出典: 本アンケート結果を基に筆者作成)

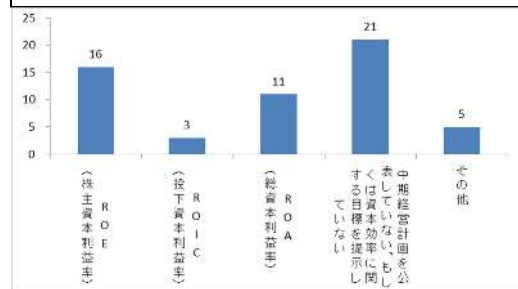
回答結果を分析すると、【質問 1】のとおり経理・財務部門が会社のコーポレートガバナンスに寄与していると考えている回答が 98%を占めるが、そのように考える具体的な場面については、【質問 2】のとおり「モニタリング機能を担う会議体(取締役会など)への財務情報の報告」と「経営戦略や経営計画等の策定への関与」で回答の約 8 割を占めている。これは、経理・財務部門が報告する財務情報に基づいて、取締役会において議論することで、取締役会の役割・責務の1つである監督(モニタリング)機能に貢献していることと推察

される。本コードで、「監査役には、財務・会計に関する適切な知見を有している者が1名以上選任されるべき」(原則 4-11)としているのも、財務情報に基づいた客観的な視点(例えば、投資案件についてのリターン割合や投資回収期間など)を期待されているという側面もあろう。

(4) 資本効率等に関する目標について

【質問 3】

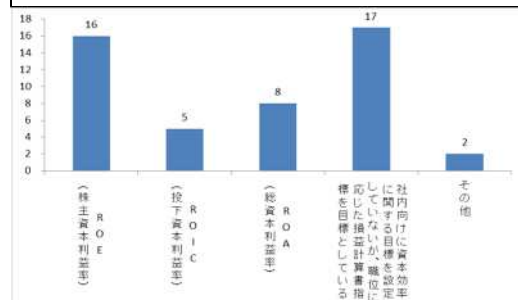
コード 原則 5-2 においては、経営戦略や経営計画の策定・公表に当たって、収益力・資本効率等に関する目標を提示することが記載されています。貴社においては、外部に公表している中期経営計画等で、いかなる資本効率等に関する目標を公表していますか。【複数選択可】



(出典: 本アンケート結果を基に筆者作成)

【質問 4】

外部には公表していないものの、社内向けに資本効率等に関する目標を策定している場合(もしくは、外部に公表している資本効率等に関する目標とは別に社内向けの目標を設定している場合)で、いかなる資本効率目標を設定していますか。【複数選択可】



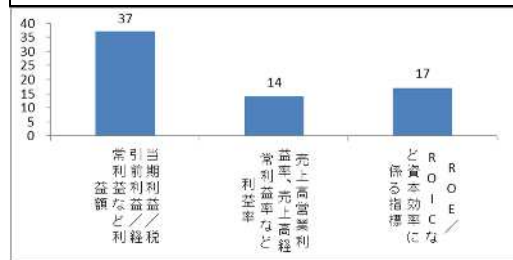
(出典: 本アンケート結果を基に筆者作成)

回答結果を分析すると、中期経営計画を公表していない、もしくは資本効率に関する目標を提示していない会社が多い。従来から投資家は ROE など資本効率を企業に要望してきたが、近年「投資者にとって投資魅力の高い会社」で構成される新しい株価指数である JPX 日経インデックス 400 や、伊藤レポートの提言の1つとして「資本効率を意識した企業価値経営への転換」が記載されており、具体的には「中長期的な ROE 向上を経営の中核目標に」といったことが記載されていることなど、政府より資本効率目標に関する提言がなされたことで、ROE 等を重視する経営を打ち出す企業も見受けられ、今後、増えていくことが想定される。

(5) 役員報酬について

【質問 5】

コード 補充原則 4 - 2 では、経営陣のインセンティブ報酬として、中長期の業績連動報酬や、現金と自社株報酬の割合を適切に設定することが記載されています。報酬算定の評価指標とする中長期の業績指標として、何が適切であると考えますか。【複数回答可】



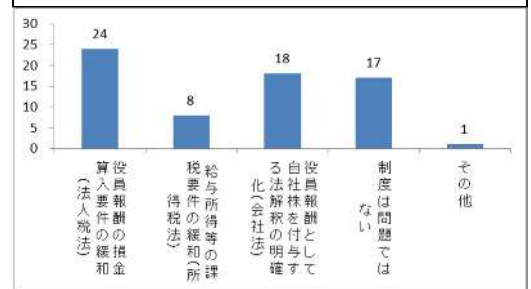
(出典: 本アンケート結果を基に筆者作成)

回答結果からは、【質問 5】のとおり報酬算定の評価指標とする中長期の業績指標として、利益額との回答が多く、最近注目されている資本効率目標は少ない。戦略や中期経営計画で資本効率目標を掲げながら、損益項目が報酬算定の評価指標となっている企業もある。各企業の持続的成長ストーリーの実践にむけ、健全なインセンティブとして業績連動報酬が機能するためには、評価指標となる中長期の業績指標の決定に際しても会社のシ

ナリオを考慮すべきであり、会社の目標と、役員をの目標を整合させることが重要と考える。

【質問 6】

コード 補充原則 4 - 2 では、経営陣のインセンティブ報酬として、中長期の業績連動報酬や、現金と自社株報酬の割合を適切に設定することが記載されていますが、日本企業において業績連動報酬の導入が進まない理由として制度上の問題が考えられます。どのような制度変更が実施されたら業績連動報酬の導入が進むと思いますか。【複数回答可】



(出典: 本アンケート結果を基に筆者作成)

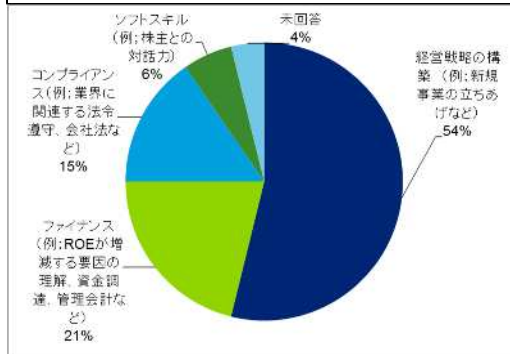
また、【質問 6】は、日本企業において業績連動報酬の導入が進まない理由の1つとして制度的な問題が障害になっているのではないかと、この仮説から質問している。税法上の問題が障害になっているとの回答が多いが、一方で制度の問題ではなく各社の意識の問題との回答も一定数ある。そのため、健全なインセンティブとして機能するために、制度の問題と、意識の問題の両面から検討されることが期待される。

(6) 取締役・監査役のトレーニングについて

本原則では、取締役・監査役のトレーニングとして「期待される役割・責務を果たすため」のトレーニングに努めることを求めている。つまり、取締役・監査役に期待される役割・責務と、役員に属人的なスキルとのギャップを埋めるためのトレーニングが求められている。

【質問 7】

コード 原則 4 14 においては、取締役・監査役が期待される役割・責務を果たすため、個々の取締役・監査役に適合したトレーニングを実施することが記載されています。貴社において、取締役が期待される役割・責務を果たすために、どのような分野のトレーニングが必要と考えますか。



(出典: 本アンケート結果を基に筆者作成)

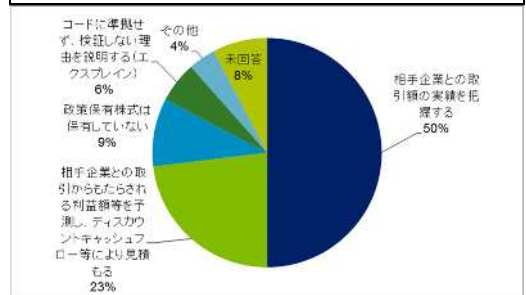
【質問 7】は、この期待役割と各人のスキルとのギャップがどこにあると考えているのかを把握するための質問である。回答からは、「経営戦略の構築」に係るトレーニングが半数を上回っており、取締役の期待役割が業務執行を中心に考えていることが伺える。

(7) いわゆる政策保有株式について

本原則にコンプライする場合、保有のねらい・合理性について具体的な説明を求められたときに備えて、主要な政策保有について中長期的な経済合理性や将来の見通しを検証しておく必要がある。回答結果からは、エクスペレンスするとの回答は 6%と少なく、コンプライする方針の企業が多いことが推察される。またその具体的な検証方法としては、約 7 割の回答が相手企業との取引からもたらされるメリットを検討していることが伺える。

【質問 8】

コード 原則 1 4 においては、いわゆる政策保有株式について、毎年、主要な政策保有についてそのリターンとリスクなどを踏まえた中長期的な経済合理性や将来の見通しを検証し、これを反映した保有のねらい・合理性について具体的な説明を行うことが記載されています。政策保有株式について中長期的な経済合理性や将来見通しを検証する方法として、貴社はどのような方法が最適と考えますか。

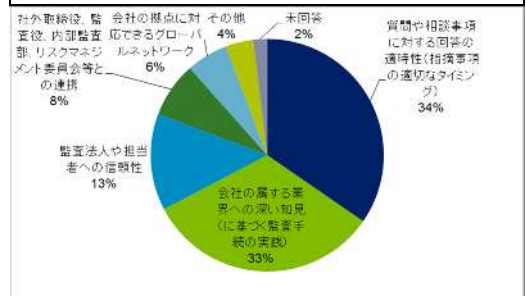


(出典: 本アンケート結果を基に筆者作成)

(8) 外部会計監査人の評価基準について

【質問 9】

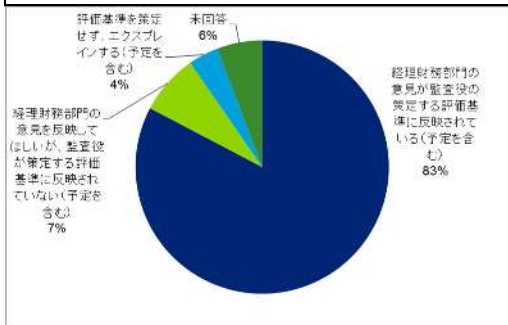
コード 補充原則 3 - 2 においては、監査役会は外部会計監査人の選定・評価基準を策定することが記載されています。外部会計監査人との接点が多い経理・財務部門からみて、外部会計監査人の評価基準として監査役に何を最も重視してほしいですか。



(出典: 本アンケート結果を基に筆者作成)

【質問 10】

監査役会が外部会計監査人の評価基準を策定する上で、経理・財務部門の意見は反映されていますか(今後策定するにあたり、意見を反映してほしいと思いますか。)



(出典: 本アンケート結果を基に筆者作成)

本原則では、「監査役会は、少なくとも下記の対応を行うべきである」として外部会計監査人の選定・評価するための基準の策定や、独立性と専門性の有無の確認が記載されている。一方で、外部会計監査人は企業が開示する財務情報の信頼性を確保する役割を担っていることから、企業のなかでも経理・財務部門との接する時間が必然的に多い。そこで、【質問 9】では、経理・財務部門が考えている外部会計監査人に期待する項目について、また【質問 10】では、経理・財務部門の意見が、監査役会の策定する外部会計監査人の選定・評価基準に反映されているのか、を質問している。回答を分析すると、質問や相談事項に対する回答の適時性(指摘事項の適切なタイミング)や、会社の属する業界への深い知見(に基づく監査手続の実践)といった現場での対応項目を重視していることが伺える。また、監査役会が策定する選定・評価基準に経理・財務部門の重視する項目が反映されている(予定を含む)との回答が約8割であり、今後、監査役会が選定・評価基準を策定するうえで外部会計監査人の現場での対応項目が重視されることになる。

12. さいごに

平成 27 年 6 月 1 日に本コードが適用され、6 月末日までに 52 社³がコンプライ・オア・エクスプレインを含むコーポレートガバナンス報告書の開示書類を提出している。多くの企業においては社内の取組みをいかに推進していくか、実務的な対応を検討している最中と思われる。また既に開示書類を提出した企業にとっても、エクスプレイン(将来の取組み予定や実施時期を説明)の項目について引き続き検討するなど、本コードへの対応、ひいてはガバナンスに対する考えや対応について継続的に取り組んでいくことと考えられる⁴。

その際に重要なことは、これまで記載してきたとおり、本コードの目的である「持続的な成長と中長期的な企業価値の向上」にいかにか寄与しているのか、という視点である。すなわち各企業がこの目的を達成するための持続的成長ストーリーのなかで、コーポレートガバナンスをいかに位置づけ、どのような方針に基づいて具体的な取組みを実施しているのか会社目線のシナリオに沿ってステークホルダーに対して説明する必要があるものと思われる。

¹ 方針決定(ゴール設定)については、3218・6 月 29 日号参照

² 東証本則市場、名証本則市場(単独)・・・本コードの適用対象が基本原則・原則・補充原則すべて(73 項目)

東証ジャスダック・マザーズ、名証セントレックス、福証、札証・・・本コードの適用対象が基本原則のみ(5 項目)

なお、東証本則市場を含む複数の市場に重複する上場企業については、東証本則市場として集計している。

³ 筆者調べ 東京証券取引所 上場企業のみ(マザーズ、ジャスダック 19 社を含む)

⁴ 継続的な取組みの重要性については前号(No3220・7 月 13 日号参照)

デロイト トーマツ グループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームおよびそのグループ法人(有限責任監査法人 トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社、税理士法人トーマツおよび DT 弁護士法人を含む)の総称です。デロイト トーマツ グループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、法務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー等を提供しています。また、国内約 40 都市に約 8,500 名の専門家(公認会計士、税理士、弁護士、コンサルタントなど)を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト(www.deloitte.com/jp)をご覧ください。

Deloitte (デロイト)は、監査、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザーサービス、リスクマネジメント、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界 150 を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを提供しています。デロイトの約 220,000 名を超える人材は、“making an impact that matters”を自らの使命としています。

Deloitte (デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数指します。DTTL および各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。DTTL およびそのメンバーファームについての詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。