

アビタス通信

A b i t u s P r e s s

vol. 22

January 2012

Abitus

corporate governance

コーポレートガバナンスの実効性を 伴う運用を目指して

BMDリサーチ代表
CIA(公認内部監査人)
田原中男氏



J-SOXの問題点

——昨年は、企業のガバナンスが問われる事件が相次いで起こりました。

田原 2006年に金融商品取引法24条、いわゆるJ-SOXが導入された際、アメリカのSOX法と似たようなものが導入されると思われました。しかし、中身を見ると似て非なるものでした。日本の法律は、手間はともかくかかるものでしたが、ほとんど実効性がなく、「必ず5年以内に大きな問題が起きる」と監査法人の方々とお話をしたことを思い出します。昨年、起こった事件も、予想外のものではありませんでした。

——具体的にはどのような点が？

田原 たとえば、J-SOXでは連結決算の3分の2しかカバーしません。逆に言えば、純資産の3分の1の“飛ばし”が可能となるわけです。米国のSOX法は95%を見ます。報告書の中に細かくリストアップされます。実は、米国の場合、金融機関においてはSOX法の前身となる規制の導入実績がありました。加えて、関係者が問題点を洗い出し運用面で統一見解を出しました。運用面でのサポートがなされていたので、新しい考え方や見直しもできてきました。さらに、米国ではSOX法適用に、時価総額基準を設けました。公開企業であっても、基準に達しない企業は適用外としました。株主の数が限られており、リスクを承知で投資をしているという考え方からです。日本では運用面でのサポートや努力が少なく、企業側も受け身とならざるをえませんでした。

——J-SOXは非常に負担の重いものと感じた企業の

方々も多かったようです。

田原 そうです。非常に手間もお金もかかるものでした。しかし、法律はあくまで形式論で形を整えることに主眼が置かれています。企業のガバナンスは、形式、つまりプロセスやシステムでカバーできるものではありません。どれほど完璧な仕組みも、それを運用するのは“人”です。重要なのは、形式ではなく、人でありいかに運用するかです。

企業でなにか問題が起こった場合、大きく報道されますが、実際のところ99%の会社で問題は起こりません。問題が起こるのはわずか1%の会社です。では、99%の会社で企業統治の形式が整っているかといえ、結果は真逆です。99%の会社は整っていない。それなのに、なぜ1%の会社でしか問題が起こらないのか。それは、ほとんどの経営者は、見せかけではなく企業本来の業績を上げたいと思っているからです。本来のあるべき企業の姿を目指しているとも言えます。1%の部分でそこから逸脱するケースが出現する。そのとき、抑制が効く体制が実効性あるガバナンスの姿と言えるでしょう。

ガバナンス強化のための日本企業の課題

——日本企業特有の問題点はあるのでしょうか？

田原 ガバナンスの問題は日本企業だけの問題ではありません。ご存知のように米国SOX法誕生の契機となったエンロン、ワールドコム的事件に始まり、世界金融恐慌を引き起こしたサブプライムローン問題など、日本と

英語でのクロスボーダーM&A交渉を再現!

今回も、ビジネスシーンでありそうな架空の事例を設定した上で、パネリストの方々にそれぞれ会社の交渉担当者に扮していただき、台本なし、ヤラセなし、ガチンコの交渉をライブでお届け。前回（2011年7月17日開催）と異なるのは、2対2の交渉であること、クロスボーダーのM&A事案であること、そして、英語での交渉ということです。

【想定】——東証一部上場企業が米国中小企業を買収

今回の事例は、電子制御機械部品を供給する東証一部上場企業（ブルーメタル株式会社：B社）が、メカトロニクス部品の製作に専門化した米国の中小企業（Speed Mechatronics社：S社）を買収するというもの。B社は、長年にわたりS社と取引関係があり、S社の

技術力を高く評価しています。また、B社社長とS社創業者の間には親交があり、両者の間で、S社の買収に関するLOI（基本合意書）がすでに締結されています。

以上を踏まえ、LOIの具体的な実施について、それぞれ、交渉担当者が弁護士を伴って、自社にとって有利な条件を巡り、交渉を繰り返しました。

【本番】——緊迫したライブ交渉を目の当たりに

当初、両社担当者の和やかな握手で始まった交渉ですが、LOIの解釈や、デューデリジェンスの過程などで明らかになりつつあるS社側の問題、例えば、S社の工場における土壌汚染、ファイナンス関連子会社の流動負債、税務問題等をB社が指摘するにつれ、少しずつ、交渉の緊迫感が増していきます。

交渉の中盤は、S社のファイナンス子会社の扱いにつ

結局、早く売却の結論を出したいS社と状況の精査をしたいB社との綱引きが拮抗し、今後の交渉の延長を約して交渉ライブが終了。

質疑応答に移ります。ご参加の方々からは、LOIの締結のタイミングや、交渉におけるバックストップ（交渉担当者が譲れるところ）の限界など、実践的な質疑応答が行われました。

交渉の要諦を日本語で解説

前回と同様、小林英二氏（外国法事務弁護士・テキサス州弁護士）と、加賀美有一氏（ニューヨーク州弁護士）からは、英語による交渉の要所要所で、日本語による解説が入りました。解説では交渉内容はもちろんのこと、

- ・交渉中のジョークの使い方や話題転換の方法
- ・類似の状況を指摘した場合における交渉当事者の態度の変化



S社：米国側企業のCFO役（右）と顧問弁護士役

Event report

グローバル法務のプロフェッショナル

米国弁護士に学ぶ交渉力——英語交渉編

2011年12月10日（土）、アビタス新宿校において、「グローバル法務のプロフェッショナル」（主催：レクシスネクシスジャパン、後援：アビタス）と題したイベントが開催されました。第3回目となった今回、約70名の方々にご参加いただき、会場はほぼ満席。大盛況となりました。

主催：レクシスネクシス・ジャパン株式会社／後援：株式会社アビタス／ディレクション：加賀美有一氏／解説：加賀美有一氏、小林英二氏



B社：日本側企業の戦略企画部長役（左）と顧問弁護士役

いて利害が対立。S社側は、為替リスクの対応等企業の成長において当該子会社の価値を主張するのに対し、B社は、S社の技術力に着目しているものの、当該子会社には価値を認めようとしません。また、S社のCFOは当該子会社の経営にも参画している模様で、買収後の自身の処遇にもかかわることから、交渉にも熱が入ります。

後半の論点は、S社創業者David Speed氏の買収後の処遇。デューデリジェンスの結果、Speed氏にそのまま経営を任せることに関して疑問を呈するB社に対し、創業経営者であるSpeed氏を経営から外すことに難色を示すS社で、やはり対立が。この点は、B社から、一定期限コンサルティング担当として残す場合や、交渉当事者と創業者の利害を分けて提案するなど、様々な駆け引きが行われます。

また、事前のLOIの曖昧な性質を利用して、S社はB社以外の買収相手先と接触しているなど、LOIの趣旨に反した行動をとっており、B社もうすうすそれに感づいていながら、腹の探り合いを続けるという状況が続きました。

- ・買収後の交渉当事者の地位に関する揺さぶり
- ・恫喝的な提案に対して敢えて無視する方法

など、交渉当事者が用いる様々なテクニックや見落としがちなポイントについて、的確な解説をいただきました。

前回に引き続き、「交渉ライブ+米国弁護士による解説」という今回のイベント。ご参加の方々にとって、英語力や交渉力、知識の使い方等を意識していただく、良い機会になったのではないのでしょうか。



加賀美氏、小林氏

講師を交えたイベント後交流で裏話も…

イベント後は、事前にご希望のあったご参加者の方々と、スピーカーの方々とを交え、簡単な懇親会を開催。今回の裏話を聞かせていただきました。中でもB社交渉担当のお二人、実はイベント前日が初対面で、交渉の作戦も、1時間程度の打合せしか時間がとれなかったとのこと。お二方のタフな交渉を思い出し、改めて驚かされました。

〈参考〉参加者のアンケートでは、大変良い評価をいただくとともに、下記のような感想を頂戴しました。

- ・生々しい、臨場感ある交渉を見る機会はほとんどなく、大変参考になった
- ・交渉当事者の迫真の演技が素晴らしかった
- ・講義タイプの研修よりも、イメージとして残り、実務に活かしやすい

文責：坂本勝（アビタス・米国弁護士コース担当）

会計知識の世界標準を日本語で! 第10回 IFRS検定試験(3/11)申込受付中

PARTNER IN
LEARNING



IFRS 検定は、ICAEW（イングランド・ウェールズ勅許会計士協会）が実施する IFRS Certificate の日本語試験。

IFRS 知識の客観的証明ツールとして世界各国で活用されており、国際的な認知度の高い試験です。

- ・自分の IFRS 知識がどの程度通用するか試したい
- ・来たるべき IFRS 時代に会計知識を証明したい
- ・IFRS を集中的に学習するきっかけにしたい

そんな方々は、ぜひ、IFRS 検定にチャレンジしてみたいいかがでしょうか？

【受験条件】なし

【開催日】2012 年 3 月 11 日（日）

【受験地】東京・大阪

【試験料】早期割引価格：28,350 円（先着 150 名）
通常価格：35,700 円

【試験形式】120 分の試験時間で 60 問／マークシート形式 客観試験

【受験言語】日本語

【合格基準】正答率 60%で合格

試験情報・申込みは WEB サイト <http://www.ifrs-kentei.com/> から
IFRS検定 で検索!

IFRS検定試験サンプル問題

IAS18 収益

Ocimum 社は、顧客に対して役務を提供する 4 年間の固定価格契約にサインした。契約価格は 20 × 1 年 1 月 1 日時点で CU570,000 であった。20 × 1 年 12 月 31 日において、契約は 30%が完了したと考えられた。契約を完了させるための費用は信頼性をもって測定することができず、これまでに発生した費用 CU106,000 は顧客から回収することが可能である。IAS 第 18 号「収益」によると、20 × 1 年 12 月 31 日に終了する年度の包括利用計算書において表示される収益は次のどれか。

- a. CU142,500
- b. CU171,000
- c. CU106,000
- d. CU65,000

（検定試験WEBサイトより転載）

正答 c

米国州立大学のMBAを日本にしながら、1年8ヶ月で取得! マサチューセッツ大学MBAプログラム、第一期生募集

特徴 1 〈多国籍のクラス環境〉外国人と共に学べるオンライン・プログラム

特徴 2 〈基礎課程+上級課程〉体系立ったプログラムにより実践力を効果的に養成

特徴 3 〈MBAホルダーによる英語サポート〉英語力を短期間で強化



ビジネスのボーダーレス化が加速する中、「グローバル人材」という言葉をよく耳にするようになりました。

様々な意味で使われているこの言葉を一言で説明するならば、「多様性を尊重しながら、コミュニケーション・スキルを発揮し、新たな価値を作り出して行くことができる人材」といえるでしょう。

2012 年 4 月、アビタスはマサチューセッツ大学ローウェル校と提携し、オンライン MBA プログラムを開設することになりました。当大学は米国の認証機関 AACSB* の認可を受けており、ビジネススクールとしての厳しい審査基準をクリアし、教育の質の高さを保証しています。海外で活躍できるビジネスパーソンの育成を最大の目的としてお

り、日本にしながら 1 年 8 ヶ月で米国州立大学の MBA（経営学修士号）が取得できます。

本プログラムの大きな特徴の一つが、体系だったプログラム構成。6 ヶ月間の『基礎課程』で日本語講師から経営学の基礎を学んだ後、米国人を中心とする多国籍の学生で構成される 100% 英語環境の『上級課程』に合流し、グローバル人材としてのビジネススキルを無理なく身につけることができます。また、米国の MBA に挑戦したくても英語力に自信が持てないという方のために、MBA ホルダーからマンツーマンで英語のトレーニングが受けられるサポートサービスも利用できます。

*AACSB (The Association to Advance Collegiate Schools of Business)

第一期生(2012年4月7日開講) 募集要項

募集人員：50名

一次締切：2月29日(水)

最終締切：3月20日(火)

無料説明会開催中!

新宿本校	八重洲校
2月11日(土)11:00-12:30	2月7日(火) 19:30-21:00
2月15日(水)19:00-20:30	2月21日(火) 19:30-21:00
3月3日(土)11:00-12:30	2月26日(日)13:00-14:30
3月11日(日)14:00-15:30	3月6日(火)19:00-20:30



説明会のお申込み・プログラムの詳細は今すぐ Web サイトへ! ▶▶▶ <http://www.abitus.co.jp/mba/>

Career

グローバル展開を加速する 日系企業で求められる人材とは 「アビタスは世代間ギャップを埋める ハイポテンシャル人材を提供します」

ポテンシャルの高い人材の発掘

——企業が求めているグローバルに活躍できる人材像とは？

熊谷 経理財務でいえば、会計資格といったスキルだけでなく、それを実務にどう活かせるかが求められます。自分の頭で考え、課題と向き合い、本質を見極める能力が必要とされているということです。語学力については、日系企業の場合は単なるツールと考える企業が多いと思います。求められるのは流暢な語学力ではなく外国人と意思疎通が出来る能力。海外現地法人の雇用慣行や文化に適応しローカルスタッフをマネジメントしながら成果を上げる能力、本社の意向を踏まえて情報発信できる人材、さらにM&Aなどにより海外企業の買収が増えれば、異なった企業文化を融合させていくことも重要です。

具体的に企業内で不足しているのは、28 歳～32 歳の海外で活躍できる人材に集中しています。これは、2000 年前後、企業が採用を抑えた時期と重なります。その世代の人々が、近いうちに海外駐在できる管理職候補となります。

求められるスペックは、これもまた集中しています。「できれば工場での経理経験者が欲しい」「できれば上場企業での経理経験者がありがたい」と、どこの会社も求めるものは同じです。しかし、そうした人材の獲得は、限られたパイの奪い合いですから非常に難しい。組織では、いわゆる「2・6・2の法則」がよく言われます。中位層の6割の人の中から、優れたポテンシャルを持った人材を発掘するお手伝いこそ、私たちが得意とする領域です。

そうした方を紹介して、大変喜んでいただいている例がずいぶんあります。年齢 28 ～ 32 歳、中堅企業の経理部門で幅広い経験を積みながら USCPA を取得した方や、新卒時に TOEIC400 点台だったのに、社会人になってから努力を重ねて TOEIC700 点と USCPA を取得した方などを、ご紹介してきましたが、企業様にも大

株式会社アビタス
人材事業本部部長
熊谷孝裕



変喜んでいただいています。

6 割の中位層で努力している人はたくさんいます。そうした方々の中から成長性のある人材を提供して、会社組織の中にある大きな世代間ギャップを埋めていくお手伝いをしていきたいと思っています。

中国語、国際税務・法務にも対応

——その他に特徴的なものは？

熊谷 海外人材でよく言われるのは「T字型人材」です。たとえば、海外子会社に財務責任者として赴任する場合、経理財務という核になる知識に加えて、人事・労務・法務など管理部門全般を見る能力が重要です。ローカルスタッフのマネジメントも必要となってくるので、リーダーシップや評価スキルも求められます。グローバルマネジメントに求められる T 字型人材は、必ずしも上場企業や大企業だけに存在している訳ではないと思います。

さらに、最近では中国語のできる人のニーズや国際税務や法務へのニーズなど企業側の求める人材は多様化しています。

人材ニーズの多様化に対応するためには、採用部門と人事部門との密なコミュニケーションも重要です。採用窓口である人事に現場の意向が伝わらない事で、本来、現場が欲している人材にリーチ出来ないリスクもあります。日系企業は、新卒社員を社内で育てていくカルチャーがあるため、既存の社員とのバランスを重視するあまりに卒業年次や学歴、現職企業の規模などの表面的な部分で判断するケースが少なくありません。

卒業時の経済環境の悪さによって、本来、必要とされる人材が埋もれてしまうのはもったいないし、つまらないことです。これからの企業を支え、日本社会の柱となってくれる世代の人たちと企業の出会いをお手伝いするのが私たちの使命だと思っています。

会計人材の正社員・派遣社員のご紹介はアビタスカリヤセンターまで！

アビタスカリヤセンターへのお問合せ mail career@abitus.co.jp ☎ 03-3299-3666 <http://www.abitus.co.jp/career/>

公開講座・イベントスケジュール

下記以外にも各種講座・イベントを開催しています。最新の情報はアビタスWebサイトをご覧ください。

2/10(金)・2/24(金)・
3/9(金)15:00～17:30

講座

法務実務研修プログラム「M&A契約の交渉と条項への反映」
クロスボーダーディールにおける、ディールの一生を意識して

■会場：アビタス八重洲校 ■講師：西村あさひ法律事務所 ■参加費：全3回 ¥89,250 ■お問合せ：法人統括グループ 03-3299-3130

2/24(金)

イベント

IFRS CONSORTIUM 2012 Feb
IFRSの現状とグローバル戦略——日本企業は今、何をすべきか

■会場：ベルサール九段 ■詳細はWebサイトへ <http://www.ifrs.ne.jp/>
■お問合せ：IFRS コンソーシアム事務局 info@ifrs.ne.jp 03-3299-3221

3/11(日)

検定

第10回IFRS検定(国際会計基準検定)

■会場：東京・大阪 ■お問合せ：IFRS コンソーシアム事務局 info@ifrs-kentei.com <http://www.ifrs-kentei.com/>

3/18(日)

講座

CUC高度専門職スキル養成講座【1日目】
千葉商科大学(CUC)会計専門職大学院の教授をお招きしての講座です。
資格維持のための継続教育としてもご活用いただけます。

10:00～12:00

「公会計の実践的活用～社会の未来を読み解く」(吉田寛 教授)

13:00～15:00

「グローバル・ソブリン・クライシス～金融危機の趨勢」(泉正治 客員教授)

■会場：アビタス新宿本校 ■参加費：各回 4,200 円※各回単独受講可 ■お問合せ：cpe-faq@abitus.co.jp

3/25(日)

講座

CUC高度専門職スキル養成講座【2日目】

10:00～12:00

「より良い企業統治を求めて～オリンパス事件を題材として」(矢田誠 教授)

13:00～15:00

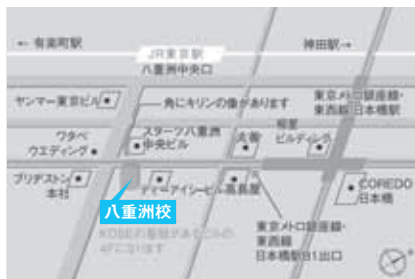
「監査はどう変わってきたのか、どう変わっていくのか」(岩崎健久 客員教授)

■会場：アビタス新宿本校 ■参加費：4,200 円※各回単独受講可 ■お問合せ：cpe-faq@abitus.co.jp

新宿本校



八重洲校



大阪校



IFRS CONSORTIUM 2012 Feb 開催!



IFRSの現状とグローバル戦略
——日本企業は今、何をすべきか

2012年2月24日(金)

13:00～18:00 at ベルサール九段

詳細・お申し込みはIFRSコンソーシアムHPから
→ <http://www.ifrs.ne.jp/>

お問合せはIFRS コンソーシアム事務局 03-3299-3221



多くの来場者を迎えた前回 (IFRS CONSORTIUM 2011 Sep)

アビタス通信 Vol.22 2012年1月31日

発行——株式会社アビタス

〒151-0053 東京都渋谷区代々木 2-1-1 新宿マインズタワー 15F

発行人——三輪豊明

編集担当——広報・笹原

abitus@abitus.co.jp TEL 03-3299-3223

本誌よりの無断転載・訳載を禁ず

アビタス・ネットワーク

【新宿】〒151-0053 東京都渋谷区代々木 2-1-1 新宿マインズタワー 15F

TEL 03-3299-3330 FAX 03-3299-3777

【八重洲】〒103-0027 東京都中央区日本橋 3-6-2 日本橋フロント 4F

TEL 03-3278-8800 FAX 03-3278-8801

【大阪】〒530-0001 大阪府大阪市北区梅田 2-5-2 新サンケイビル 8F

TEL 06-6341-1020 FAX 06-6341-1088