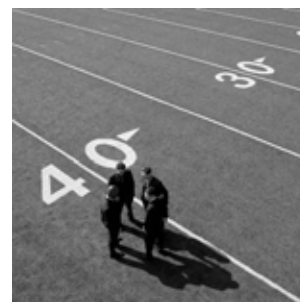


# 日本取締役協会

## YEAR 2013 活動概要



2013 年度 会員総会 .....	2
<b>委員会 .....</b>	<b>3</b>
企業倫理委員会 .....	3
エマージングカンパニー委員会 .....	4
企業経営と会計委員会 .....	5
独立取締役委員会 .....	6
日本の金融の新しい動きを理解し戦略を考える委員会（通称：金融委員会） .....	7
成長戦略委員会 持続的成長をもたらす経営力とは .....	8
投資家との対話委員会 .....	8
会社法制委員会 .....	9
不確実な国際環境変化と企業経営委員会（通称：国際環境変化と経営委員会） .....	10
「経営幹部のためのコーポレート・ガバナンス研修」（全 6 回、12 講座） .....	11
<b>フォーラム &amp; セミナー .....</b>	<b>11</b>
モーニングフォーラム .....	11
時事問題セミナー .....	12
セミナー「国内ビジネスの成長を考える」 .....	13
<b>カンファレンス &amp; イベント .....</b>	<b>14</b>
公開シンポジウム 2013 「今こそ問われるコーポレート・ガバナンス」 .....	14
JACD WINTER SEMINAR 2014 .....	15
<b>研究会・連絡会・ワーキンググループ .....</b>	<b>17</b>
監査等委員会設置会社研究会 .....	17
内部統制連絡会 .....	17
国際会計基準（IFRS）連絡会 .....	18
<b>レポート・広報活動・ロビー活動 .....</b>	<b>19</b>

## 2013 年度 会員総会

### 一般社団法人 日本取締役協会 第 11 回定時社員総会

日 時： 2013 年 5 月 27 日（月）16：00～総会 18：00～懇親会

会 場： 帝国ホテル（千代田区内幸町）

#### 1. 総会 16：00～17：10（本館 2 階 牡丹の間）

会長所信表明 宮内義彦 会長（オリックス株式会社 会長・グループ CEO）

報告事項・決議事項

活動報告 本年度の委員会活動予定（登壇順・敬称略）

- ・富山和彦 独立取締役委員会委員長（株式会社経営共創基盤 代表取締役 CEO）
- ・新井 純 企業経営と会計委員会委員長（昭和シェル石油株式会社 代表取締役グループ COO）
- ・江原伸好 新しい金融の動きを理解し戦略を考える委員会委員長（ユニゾン・キャピタル株式会社 代表取締役パートナー）
- ・東 哲郎 不確実な国際環境変化と企業経営委員会委員長（東京エレクトロン株式会社 代表取締役会長兼社長 CEO）
- ・高須武男 投資家との対話委員会委員長（株式会社バンダイナムコホールディングス 相談役）
- ・出井伸之 エマージングカンパニー委員会委員長（クオインタムリーブ株式会社 代表取締役ファウンダー & CEO）
- ・原 良也 成長戦略委員会委員長（株式会社大和証券グループ本社 名誉顧問）
- ・弦間 明 企業倫理委員会委員長（株式会社資生堂 特別顧問）

#### 2. 特別講演 17：10～17：50（本館 2 階 牡丹の間）

講師： 内閣官房長官・衆議院議員 菅 義偉氏

テーマ： 安倍政権の目指す政治と日本の将来



プロフィール：昭和 23 年秋田県生まれ。高校卒業後上京し就職。働きながら法政大学卒。26 歳の時「人生を政治にかけよう」と志を立てる。代議士秘書、横浜市議を経て、平成 8 年衆議院選挙で国政に。以後 5 期連続小選挙区当選。元総務大臣、大臣時代にふるさと納税を創設。平成 24 年 12 月より、第 81 代内閣官房長官著書「政治家の覚悟 官僚を動かせ」

#### 3. 懇親会 18：00～（19：00 頃中締め予定）（本館 3 階 鶴の間）

乾杯のご発声 原 良也 当協会副会長（株式会社大和証券グループ本社 名誉顧問）

## 委員会

### 企業倫理委員会

**委員長：** 弦間 明（資生堂 特別顧問）

**共同委員長：** 荒蒔康一郎（キリンホールディングス 元会長）

**副委員長：** 松山 遙（日比谷パーク法律事務所 パートナー弁護士）

**副委員長：** 藤田 誠（早稲田大学 商学部教授）

日本の経済社会はこれまでにない構造的変革期にあります。一方で、「ポスト大震災」「急速なグローバル化」「少子高齢化と人口減少」などの外部環境の変化から、「社会の公器」としての企業に求められるかたちも当然のように激変しております。

当委員会では、先年度から、コーポレート・ガバナンスの両輪としての、パフォーマンスと広義のコンプライアンスの両立、その関連で英国の「コンフォーマンス」、即ち「変化への適応・順応・善導」といった概念の研究を基軸として、企業の社会的責任（CSR）の今日的展開を探り、21世紀の企業と企業倫理のあるべき姿について議論を重ねて参りました。

2013年度は、これまでの議論を踏まえ、「社会的責任・CSR」を更に進化させ、企業・顧客・社会が共に作り上げる“共通価値創造でありますCSV（=Creating Shared Value）”を目指して、皆様と議論を続けていきたいと考えています。

#### [活動実績]

2013/07/18 第54回

講師：エーザイ株式会社 取締役 松居秀明氏

テーマ：エーザイのガバナンス体制とその課題 ガバナンス体制の内容 株主主体への具体化例 委員会体制後の課題

2013/09/19 第55回

講師：株式会社伊藤園 取締役・CSR推進部長 笹谷秀光氏

テーマ：CSR/CSV経営戦略 - トリプルのCSR - (CSR/CSV/ESD)

2013/10/21 第56回

講師：一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授 名和高司氏

テーマ：CSV経営の確立に向けて Economic valueとSocietal Valueをどう両立するか 今後の検討課題（ガバナンス、ビジネス、組織、J-CSVモデル）

2013/12/06 第57回

講師：株式会社LIXILグループ 取締役 代表執行役社長 兼 CEO 兼 株式会社LIXIL 代表取締役社長 兼 CEO 藤森 義明氏

テーマ：企業経営とリーダーシップ LIXILの誕生 企業統治 事業戦略 グローバル企業への変革 グローバル・リーダーシップを育てるトレーニング

2013/12/13 第58回

講師：キリン 株式会社 執行役員 CSV本部 CSV推進部長 兼 キリン絆プロジェクトリーダー 兼 キリンホールディングス 株式会社 執行役員 グループCSR担当ディレクター 栗原邦夫氏

テーマ：キリンのCSVの取り組みについて キリン株式会社の戦略とCSV 事例紹介：復興応援 キリン絆プロジェクト

2014/02/27 第59回

講師：アフラック・インターナショナル・インコーポレーテッド 取締役社長 アメリカンファミリー生命保険会社 日本における代表

者・会長 チャールズ D.レイク 氏

テーマ：アフラックのコーポレートガバナンスとCSV アベノミクスとコーポレートガバナンス 日本のコーポレートガバナンスに対する国際社会の評価 金融危機後のコーポレートガバナンスと「新・日本流経営」

2014/03/10 第60回

講師：コモンス投信株式会社 取締役会長 公益財団法人日本国際交流センター 理事長 洪澤健氏

テーマ：洪澤栄一の合本主義とCSSV 資本主義(優位性・有益性)と、合本主義(有効性・共感性) 論語と算盤 = 持続性 Creating Shared Sustainable Value

#### [レポート・書籍]

2005/10/13 談合・天下りに関する提言(企業倫理委員会)

2006/03/27 書籍「江戸に学ぶ企業倫理」出版(企業倫理委員会)：生産性出版

2008/02/29 六方よし文書

2008/03 書籍「明治に学ぶ企業倫理」出版(企業倫理委員会)：生産性出版

2009/02 書籍「大正に学ぶ企業倫理」出版(企業倫理委員会)：生産性出版

弦間明、荒蒔康一郎、小林俊治(監修)日本取締役協会(編集)

価格 2,940 円 生産性出版 2010 年 2 月 26 日発売

目次：第 1 章 大正時代の企業と社会、第 2 章 成金の盛衰と実業家のヒューマニズム、第 3 章 自動車産業等国産化の芽生えとその背景、第 4 章 大正時代の企業経営にみるイノベーションと企業倫理、第 5 章 大正時代の野村財閥、第 6 章 根津嘉一郎と東武鉄道、第 7 章 大正時代の商社、第 8 章 座談会 大正に学ぶ企業倫理

(副委員長：小林俊治・早稲田大学 名誉教授、2013年3月まで)

#### エマージングカンパニー委員会

**委員長： 出井伸之(クオインタムリープ 代表取締役ファウンダーCEO)**

**副委員長：楠木 建(一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授)**

**主査： 今野由梨(ダイヤル・サービス 社長)**

大企業が持ちながら活用できていない技術、人材などあらゆるリソースをベンチャーに提供し、小さくとも新しい価値を生み出す企業を大企業の外に作り出す。このような企業を多数作り出すことで日本経済を 20 世紀的な仕組みから、これから必要となる価値を生み出す 21 世紀型の仕組みにシフトさせる。

また、日本の大企業は二十世紀の成功で規模が大きくなりすぎて、現在求められる製品・サービス作りができていない。既存の事業は半分の人数で行い、残りの半分のリソースは新しい価値を生み出すベンチャー企業として独立させる。このようにして既存事業の競争力を高めながら、次の時代へのシフトを実現する。

具体的には、大企業内部で異質だが光る部門、または大企業から切り出して成功した事例を研究する。その経営・会計・取引先のノウハウを、ベンチャーやエマージング企業のビジネスのヒントやアイデアとして活用してもらおう。合わせて、日本経済を支えている中堅企業の面白い活動を取り上げたい。

[活動実績]

2013/06/13 第45回

講師：フォースバレー・コンシェルジュ株式会社 代表取締役社長 CEO 柴崎洋平氏

テーマ：～世界人材争奪戦の覇者となれ～「日本流グローバル人事/採用で企業は劇的に生まれ変わる」 外国人新卒採用のトレンド 世界から天才を集めることで、日本のレベルを上げる

2013/07/09 第46回

講師：一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授 楠木建氏

テーマ：専門の国、日本？ 一意専心の国 = 日本？ クオリティ企業になるための処方箋は

2013/09/26 第47回

講師：株式会社玉子屋 代表取締役社長 菅原勇一郎氏

テーマ：問口と奥行き経営・アナログビジネスの神髄

2013/11/21 第48回

講師：WiL 共同創業者 CEO 伊佐山元氏

テーマ：これからのベンチャーと大企業のイノベーションのあり方 ベンチャー業界のパラダイムシフト 大企業への示唆 ベンチャー活用の時代へ

2013/12/02 第49回

講師：株式会社社マネジメント研究所 所長 辻善則氏(イオンファンタジー創業者)

テーマ：たった一人の社内ベンチャーから東証一部上場企業へ 起業としてアミューズメント事業を選択した理由 たった一人で起業し、無い無いづくしのスタート 事業を軌道に乗せ、会社を成長発展させた要因

2014/03/12 第50回

講師：株式会社ワークスアプリケーションズ 代表取締役最高経営責任者 牧野正幸氏

テーマ：“大手企業が“今”必要とする、0 から 1 を生み出すチカラ～ 価値を創造する人材の無限採用 ～” 日本企業の情報投資効率を世界レベルへ 優秀な人材にとって、魅力的な企業であるために

## 企業経営と会計委員会

**委員長：新井 純（昭和シェル石油 顧問）**

**副委員長：奥山章雄（公認会計士 日本公認会計士協会 相談役）**

2013 年度は、新政権が発足し、いわゆる「アベノミクス」効果により円安・株高の傾向が見え始めました。このような環境の下、輸出産業を中心に企業収益も回復傾向にあります。一方、日本にとっては円安によるエネルギーコストの上昇や金利の乱高下など今後の企業活動に影響を与える側面も顕在化しつつあります。経営環境が大きく変化中、ますます企業会計の重要性がクローズアップされると考えられます。会計の適正性は言うまでもなく、会計制度の深化への対応や業績変動の明確な把握、更に開示内容やその戦略に注目する必要があると感じます。IFRS 導入は引き続き先送りされる公算が高いものの、正しい認識なくしては適切な対応もあり得ません。本年度は、今後の企業経営に大きな影響を与える要因、例えば「為替」「エネルギーコスト」「労働規制」「環境問題」「自由貿易協定対応の遅れ」そして「電力不足」などを踏まえながら企業における会計の役割を考え、みなさまと議論をしていく予定です。

[活動実績]

2013/05/10 第33回

講師：経済産業省 経済産業政策局 企業会計室長 福本拓也氏

テーマ：企業会計制度をめぐる動向 各国の対応 IFRS 策定・見直しの全体像

2013/07/19 第34回

講師：株式会社IHI 代表取締役会長 釜和明氏

テーマ："企業会計制度の動向と取締役に求められるもの～ IHIにおける取組を通して感じていること 会計の役割 適正な事業計画・業績見通しの作成 透明な手続きと内部統制機能の組込 ステークホルダーの満足度を高める事業活動

2013/10/31 第35回

講師：株式会社資源総合システム 代表取締役社長 一木修氏

テーマ：太陽光発電ビジネスの現状と展望-太陽発電大国に向けて 日本のエネルギー事情 太陽光発電をめぐる世界の状況 日本の普及体制 太陽光発電の展望 日本が目指すべきこと

2014/01/14 第36回

講師：早稲田大学 商学大学院 教授 辻山栄子氏

テーマ：最近の会計基準改正の動向と企業経営 近年の日本規準改訂の動向 会計基準改訂の背景 個別規準の論点 日本の会計基準の多角化 企業会計と企業経営

## 独立取締役委員会

**委員長： 富山和彦（経営共創基盤 代表取締役 CEO）**

**副委員長：落合誠一（中央大学法科大学院 教授）**

日本企業の成長を後押しする目的で 取締役会の機能、独立取締役の仕事をより具体化しレポートにまとめる。モニタリングの意味の理解。具体的にはちゃんと業績を上げているかをチェックする。その為の手法、マニュアルの作成。そこから取締役会、独立取締役のガイドラインを導き出す。例えば、年度の目標の妥当性、期中、期末のチェック項目（ROE、ROS、利益のボトムライン、経営者のコミットメント）。報酬やサクセッションプランも含める。

会合は、業績向上に役に立ったモニタリングモデルの実例、委員会会社、監査役会社でも独立取締役を入れている会社の話を聞く。それらにより経営者のモニタリングに対する意識を変えていきたい。

### [活動実績]

2013/11/19 第25回

講師：HOYA 株式会社 代表執行役 最高経営責任者（CEO） 鈴木洋氏

テーマ：HOYAの独立取締役と取締役会について ガバナンスの特色と体制 指名委員会の役割 本社機能について

### [レポート・書籍]

2009/06/18 独立取締役（社外取締役）制度に関する中間提言「経営者の上司は誰か 独立取締役は企業の持続的発展を希求する市場経済の理性の要請である」

2009/11 パブリックコメント（東証） 独立取締役委員会 東証「上場制度整備の実行計画2009（速やかに実施する事項）」に基づく上場制度の整備等について

2010/05/31 書籍「独立取締役ハンドブック」富山和彦、落合誠一（監修）日本取締役協会（編） 価格 2,520 円

ISBN978-4-502-99390-9 中央経済社 2010年5月31日発売

- 2011/11/25 大王製紙、オリンパス問題における緊急意見書
- 2012/05/21 日本企業がめざすべきコーポレート・ガバナンスについての意見書
- 2012/08 上場企業のコーポレート・ガバナンス調査2012（富山和彦・独立取締役委員会委員長）
- 2013/10 臨時国会に向けた意見書～複数独立取締役選任の義務化について～（独立取締役委員会）
- 2014/03 社外取締役・取締役会に期待される役割について（監査等委員会設置会社研究会、独立取締役委員会）

### 日本の金融の新しい動きを理解し戦略を考える委員会（通称：金融委員会）

**委員長： 江原伸好（ユニゾン・キャピタル 代表取締役パートナー）**

**副委員長：スコット キャロン（いちごアセットマネジメント 代表取締役社長）**

日本経済活性化を目指し、コーポレート・ガバナンスと資本市場における健全、有効な資金の流れを促進する運動をする。特に リスクをきっちり取る本来の金融を増やす施策を考え、それにより上場企業だけでなく中堅、エマージング企業を成長させ日本経済の基盤を堅固にする。 資本市場における資金の出し手と受け手の本質的な議論と考え方を確立する。

具体的活動としては、 市場と企業の対話を通じ日本企業活性化のカギを探る、 株式市場や金融市場の動き、戦略を探る。

#### [活動実績]

2013/09/09 第20回

講師：株式会社KKRジャパン 代表取締役会長 蓑田秀策氏

テーマ：成長戦略におけるプライベートエクイティの役割（官民ファンドの位置づけを含む）

2013/11/11 第21回

講師：株式会社メイテック 代表取締役社長兼 CEO 兼 COO 西本甲介氏

テーマ：今、経営について考えていること 企業価値・ガバナンス・人材ビジネス・労働市場・働くことなどについての考察 "

上場以来、3回の会社の危機で考えたこと 事業の社会性について 「企業価値を高める」とは

2014/02/05 第22回

講師：ユニゾン・キャピタル株式会社 パートナー 立野公一氏

テーマ：PEファンドによる企業価値向上 ～あきんどスシローの事例 株主としてできること PEファンドの経営関与とコーポレート・ガバナンスの考え方

#### [レポート]

2010/06/30 レポート「銀行の政策投資株式について」

本レポートに関する意見交換 2010/07/02 日本銀行、東京証券取引所

## 成長戦略委員会 持続的成長をもたらす経営力とは

**委員長：** 原 良也（大和証券グループ本社 名誉顧問）

**副委員長：** 竹内弘高（ハーバード大学経営大学院 教授）

**副委員長：** 大園恵美（一橋大学大学院国際企業戦略研究科 教授）

企業の持続的成長を支える、「成長戦略のガバナンス」を中心的テーマに置きます。具体的には、企業の成長とサステナビリティをもたらす、経営者のイノベーション力、旧保有資源（人、資金等）の配分の決定、既存事業の継続・改革・撤退、新規事業の創出等に関する意思決定のプロセス及び「成長担当」部署、新規事業が組織で認められるプロセス、既存コア事業により成長を持続するか、新規事業で成長するかの判断、その成功要因、リスクや危機における組織の対応や外部変化に柔軟に対応できるガバナンスの在り方などをポイントにして、企業の事例研究を基に、企業の持続的成長力の源を掘り下げます。

### [活動実績]

2013/05/21 第13回

講師：株式会社大和総研 常務執行役員 調査本部 副本部長 引頭麻実氏

テーマ：JAL 再生から日本の企業は何を学べるか 何から改革を始めたか 多くの日本企業が抱える問題とJALのケース  
何を学べるか～3つのポイント

2013/07/25 第14回

講師：竹内弘高副委員長

テーマ：成長戦略の最前線～ハーバードより日本企業を見て Knowledge-based Strategy ポーター理論との違い

2013/12/12 第15回

講師：株式会社クレディセゾン 代表取締役社長 林野宏氏

テーマ：クレジットカード・マーケットの展望とクレディセゾンのイノベーション

2014/02/20 第16回

講師：一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授 名和高司氏

テーマ：学習優位を基軸とした企業進化 Z（非連続）型変革モデルとX（学習優位）型変革モデル

## 投資家との対話委員会

**委員長：** 高須武男（KADOKAWA 取締役）

**副委員長：** 大月博司（早稲田大学商学大学院 教授）

市場の意見を聞きながらそれを取締役会の在り方、独立取締役の機能明確化に役立て、経営に生かす。同時に、独立取締役のデータベースの作成 独立取締役や新任取締役の情報入手、勉強の場を提供（研修） それらに対する修了書の交付を柱とした運動を展開する。

具体的には、投資家の意見をききながらそれを経営に生かす。データベース等の運動は会員のコンセンサスのもとプレス発表をする。英国のコポレート・ガバナンスの状況、英国取締役協会の活動についても学ぶ。



[活動実績]

2013/04/03 第10回

講師：タワーズワトソン 日本オフィス マネージング・ディレクター、タレント・リワードセグメント統括 兼 経営者報酬部門統括 阿部直彦氏

テーマ：経営者報酬ガイドラインと法制度・税制改正提案についての検討

2013/07/29 第11回

講師：在日米国商工会議所 成長戦略タスク・フォース委員長ニコラス・E・ベネシュ氏、対日直接投資委員会委員長 ケン・レブラン氏

テーマ：在日米国商工会議所「日本の上場企業のコーポレート・ガバナンス改革の実現への要望」 日本経済活性化のために、主に米国企業からの投資の視点で、日本企業の課題を考える

2013/10/11 第12回

講師：副委員長、早稲田大学 商学大学院 教授 大月博司氏

テーマ： 外国人株主によるコーポレート・ガバナンス見直し要求に対する施策 外国人株主の増えた理由 コーポレート・ガバナンスの見直しを求めるのは誰か、その行動は Proxy Advisor の存在 物言う株主に対する施策

2014/01/24 第13回

講師：株式会社シェアードリサーチ 代表取締役 ジュラヴリョフ・オレグ氏

テーマ：投資家と企業の対話について 投資家とのコミュニケーションの本質を解く 投資家の定義 共通信念の重要性 企業の価値を正しく伝えるには

2013/03/14 第14回

講師：フェデラル・インシュアランス・カンパニー 日本における代表者 高木玲雄氏

テーマ：ここがへんだよ日本！日本の役員賠償責任保険（D&O）事情：Lost in Translation（翻訳の際失われた意味・解釈） 役員賠償責任保険（D & O）の本来意図した補償内容と現実のギャップ 日米の保険約款、見過ごされがちな、3つの大きな誤解

[ワーキンググループ]

経営者報酬について検討

2012年9月より活動。9/4、12/7、2/8、3/14

[意見書]

2012/01/30 2012年の日本経済と資本市場の活性化案を提案（記者発表）

2013/04/12 経営者報酬ガイドラインの改定と、関係する法制・税制の改正への提案を発表

## 会社法制委員会

副委員長：太田 洋（西村あさひ法律事務所 パートナー 弁護士）

当初の目的である、法制審議会・会社法制部会の審議の動向をにらみ、予想されるパブリック・コメントに対応、また現行制度（委員会設置会社制度等）の運用に伴う制度・運用上の問題についても議論し、意見書の発表を行いました。今後の会社法制見直し・改正の動向については、重要な節目には、タイムリーに会員に報告し、議論に供することとし、本委員会

をベースとし、柔軟に対応する運営を行っていきます。

[意見書]

2011/11/30 取締役会の監督機能の充実にに向けた機関設計に関する提言（法務省に提出）

2012/01/30 「会社法制の見直しに関する中間試案」に対する意見(法務省に提出)

(2013年3月まで 委員長：中鉢良治（ソニー 取締役）

**不確実な国際環境変化と企業経営委員会（通称：国際環境変化と経営委員会）**

**委員長：東 哲郎（東京エレクトロン 代表取締役会長兼社長 CEO）**

**共同委員長：清水雄輔（キッツ 名誉最高顧問）**

**副委員長：川北英隆（京都大学大学院経営管理研究部 教授）**

バブル崩壊、リーマン・ショックを経て、昨年より、特に欧州の経済金融の危機が深刻化、米国や中国等アジアの状況も流動的、外国の政治指導者も本年交代の可能性、日本国内の政治等の情勢もあり、グローバルの情勢変化が再び不透明となっています。こうした国際的な外部環境の変化と企業への影響について、広く多様な講師を呼び、啓発・意見交換の場としたいと思います。

[活動実績]

2013/04/02 第6回

講師：ハーベイロード・ジャパン 経済ジャーナリスト 財部誠一氏

テーマ：「安倍政権の正念場」～デフレ脱却は実現するか～ 今年の日本経済はどうなるのか デフレ脱却、世界は日本を反面教師に すべてのビジネスモデルが変わっていく

2013/08/05 第7回

講師：株式会社野村資本市場研究所 シニアフェロー 関志雄氏

テーマ：中国経済の行方--「二つの罍」に挑む新体制 懸念される「中国リスク」の構図 中国における「経済発展パターンの転換」の世界経済への影響 新体制にとっての最優先課題：「二つの罍」の克服

2013/09/24 第8回

講師：ピムコジャパンリミテッド マネージング・ディレクター 取締役及び日本における代表者、社長 高野真氏

テーマ：米国の景気回復とそのインパクト

2013/10/23 第9回

講師：株式会社産業革新機構 代表取締役社長（CEO） 能見公一氏

テーマ：「産業構造組替えによる競争力強化」～産業革新機構のチャレンジ～ 産業構造変化と「組替え」 投資の基本方針とその後のリスク管理 投資ポートフォリオバランスの考え方

2014/03/31 第10回

講師：BNPパリバ証券株式会社 経済調査本部長 チーフエコノミスト 河野龍太郎氏

テーマ：世界経済の見通し アベノミクスの帰結は？ 現在の状況 アベノミクスの4つのシナリオ 今後の見通し

## 取締役会・取締役プログラム

### 「経営幹部のためのコーポレート・ガバナンス研修」(全6回、12講座)

コーポレート・ガバナンスの普及啓蒙に取り組む当協会では、企業経営に携わる経営幹部の皆さまに対して、コーポレート・ガバナンスの視点から、新しい経営に関する研修講座を2002年度から開設しました。本講座の狙いは、当協会会員である、日本を代表する経営トップから、企業理念、経営改革、マネージメントに期待されること、コーポレート・ガバナンスに関する考え方などをご指導いただきます。ご自身のネットワーク強化の場としてもご利用いただけます。

2012年9月3日～11月22日 第18回講座 終了

2013年9月18日～12月3日 第19回講座 終了

## フォーラム & セミナー

### モーニングフォーラム

代表：茂木友三郎（キッコーマン 名誉会長、取締役会議長）

モーニングフォーラムは、朝食にサンドウィッチを頬張りながら、ゲストを囲んで経済を取り巻く環境についての「意味のある雑談」をともし、日本と世界の来し方行く末をおもんばかるという趣旨の定例の朝会で、毎回ゲストをお招きして、話題提供をお願いし、その後にメンバーと意見交換をしようというものです。気鋭の専門家の方を毎回1名コメンテーターとしてお招きし、経営者と異なった立場から、新鮮なコメントを頂戴します。

2013/04/16 第47回

講師：自由民主党 幹事長 石破茂氏

テーマ：日本の政治

2013/06/20 第48回

講師：株式会社日本経済新聞社 論説副委員長兼政治部編集委員 西田睦美氏

テーマ：参院選直前の政治の潮流を探る

2013/09/20 第49回

講師：宮本アジア研究所 代表 元駐中国特命全権大使 宮本雄二氏

テーマ：日中関係はどうなるか～習近平体制の始動

2013/12/11 第50回

講師：学校法人辻料理学館 辻調理師専門学校 理事長・校長 辻調グループ 代表 辻芳樹氏

テーマ：日本料理（和食）の海外発信について

コメンテーター：ペイ・ガバナンス日本株式会社 マネージングパートナー/代表取締役 阿部直彦氏

2014/02/06 第51回

講師：JFEホールディングス株式会社 相談役 数土文夫氏

テーマ：東電の現状と今後の方向

コメンテーター：一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授 宍戸 善一氏

## 時事問題セミナー

経済や経営における検討課題や個別テーマを取り上げる時事セミナーを適宜実施します。また会員の経営者だけでなく、会員企業で経営に関わる方にも広くお役に立てるよう、実務に対応したセミナーも随時開催します。

2013/05/08

講師：金融庁 総務企画局 審議官（企画・市場担当） 池田唯一氏

テーマ：金商法等をめぐる制度改正の動向 国際的な金融規制改革について 国内での諸問題に関わる規制改革の概要 新規・成長企業へのリスクマネーの供給について

2013/05/14

講師：株式会社大和総研 常務理事 金森俊樹氏

テーマ：中国経済は持続可能か 経済の転換期 中所得経済の罫

2013/05/23

講師：西村あさひ法律事務所 アソシエイト 弁護士 柴田寛子氏

テーマ：民法（債権関係）の改正に関する中間試案と企業実務への影響 契約実務に関連する見直し 債権の管理・保全、債務負担に関連する見直し

2013/05/29

講師：株式会社大和総研 副理事長 川村雄介氏

テーマ：ミャンマーがなぜ注目されるか - プラス・チャイナの発想 - かつてのアジアの大国 潜在可能性と課題 日本との関係 今後の展望

2013/05/30

講師：国税庁 長官官房審議官（国際担当） 上田 衛門氏

テーマ：企業のグローバル化と国際課税の諸問題 コンプライアンス向上のための取り組み 二重課税への取り組み アジア地域における協力

2013/06/05

講師：日本銀行 理事 木下信行氏

テーマ：わが国企業の低収益性等の制度的背景について 閉鎖性 コスト・人材確保などの諸問題 制度面の差はどんな影響を与えるか

2013/06/06

講師：国税庁 調査査察部 調査査察部長 藤田博一氏

テーマ：企業の税務コンプライアンスと内部統制 税務当局の国際的な潮流 我が国の税務に関するコーポレートガバナンスの充実に向けた取組

2013/06/17

講師：東京大学 大学院総合文化研究科・教養学部 教授 荒巻健二氏

テーマ：国際金融危機、日本経済長期 低迷、アベノミクス 近年の国際金融危機から何を学ぶか 日本経済の長期 低迷（時期区分、企業の変化、デフレから考察 アベノミクス

2013/07/24

講師：元 駐スウェーデン・ラトビア特命全権大使 元 佛教大学 社会福祉学部 特認教授 藤井 威氏

テーマ：成長戦略としての人口減少対策に早期に本格的取り組みを スウェーデンやフランスを参考として

2013/10/02

講師：新日本有限責任監査法人 マーケッツ本部 エリア・マーケッツ室 新興国コンサルティング室 シニアマネージャー ナグ・ニラドリ氏

テーマ：De regulation is key to drive India's next phase of growth 1991年の規制緩和がもたらした効果 成長率は今後伸びて行くための課題

2013/10/17

講師：一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授 伊藤友則氏

テーマ：成功するクロスボーダーM&A 日本経済の衰退と企業の弱点 M&Aの成功要因とは

2013/10/18

講師：新日本有限責任監査法人 プリンシパル 柏木健志氏

テーマ：インドネシアの投資・事業環境を読む ～インフラの視点から インドネシアの今 インフラの重要性 勢いのあるインフラ戦略とその見通し

2014/01/21

講師：日比谷パーク法律事務所 代表弁護士 久保利英明氏

テーマ：コンプライアンスの最近の課題

### セミナー「国内ビジネスの成長を考える」

日本の経済の今後の成長を考え、国内外の需要を大きく拡大できるチャンスのある、成長分野について取り上げるシリーズ。

2013/04/24 第20回

講師：株式会社野村総合研究所 コンサルティング事業本部 ICT・メディア産業コンサルティング部 上席コンサルタント 北俊一氏

テーマ："急速に普及するスマートフォンやタブレット等スマートデバイスが切り開くサービス・イノベーション"ARASL" リアルとバーチャルの融合によるおもてなし革新 スマート化時代の進展 スマート化時代の消費行動変化への対応 感動企業かた学ぶ 現場発サービスイノベーション

ARASL:Attention, Reach, Action, Share, Loyalty"

## カンファレンス & イベント

### 公開シンポジウム 2013 「今こそ問われるコーポレート・ガバナンス」

#### 企業価値の向上が日本の成長を支える

日時： 2013年11月18日(月) 13:30~16:25 会場： イノホール(霞が関)

主催： 日本取締役協会 共催： 産経新聞社 後援： フジサンケイビジネスアイ

協賛： オリックス株式会社、キッコーマン株式会社、株式会社経営共創基盤、株式会社大和証券グループ本社、東京海上日動火災保険株式会社、株式会社バンダイナムコホールディングス



#### プログラム

13:30~13:40(10分) あいさつ：日本取締役協会 会長 宮内義彦

13:40~14:40(60分) 基調講演：自由民主党 幹事長 石破 茂氏

14:40~14:55(15分) 休憩

14:55~16:25(90分) ディスカッション

パネリスト：政策研究大学院大学教授 大田弘子氏、株式会社東京証券取引所 代表取締役社長 清田瞭氏、日本取締役協会 副会長 富山和彦(株式会社 経営共創基盤 代表取締役 CEO)

モデレーター：産経新聞 論説委員 井伊重之氏

#### 全体のテーマ：

現在、日本はデフレ経済からの脱却がはかられようとしている。この機会に民間企業の力を引き出すための施策を軸に、日本の経済発展と将来のビジョンを考えました。安倍政権の経済政策の基本方針でもある、企業の成長を推進する仕組みのひとつが、コーポレート・ガバナンスである。その効果は、企業経営の効率性すなわち収益性を高め、多くのステークホルダーを満足させる、世界的に認められたものであり、経営者は継続的に企業価値を上げていくことが求められる。このシンポジウムでは、日本企業のガバナンス改革によって、民間経済の活性化をどのように実現するかをテーマに取り上げる。

#### パネルディスカッションのテーマ

##### 第一部 日本企業が抱える問題点や成長戦略を通じた処方箋

経済界は、政治に要求だけをしていれば良い時代ではない。日本の上場会社は、欧米と比べてやっているとはいえない。日本の上場会社の ROE や株価が欧米と比べて劣るのはなぜか。政府が進める成長戦略と日本企業の利益水準が低い理由、そして東証が取り組むコーポレート・ガバナンス対策では何を指すのか。

##### 第二部 収益向上に向けた社外取締役・独立取締役の必要性と役割について

コーポレート・ガバナンスは、企業の収益向上のためのシステムである。企業がコーポレート・ガバナンスを高めるうえで独立取締役の必要性をどうみるか。その独立取締役が果たすべき役割とは何か。

### JACD Winter Seminar 2014

日程：2014年1月31日（金）2月1日（土）

会場：オークラアカデミアパークホテル（千葉県木更津市かずさ）、富士 OGM ゴルフクラブ市原コース

合宿形式のセミナーを2011・2013年に続き、2014年1月31日（金）～2月1日（土）、オークラアカデミアパークホテル（木更津市）で開催しました。38名のご参加をいただきました。



今後、協会の果たすべき役割もより明確になれば、大変ありがたい会議になる（宮内義彦会長）



Opening: Lecture グローバル化の果実を最大限に享受するために取締役会の果たす役割（富山和彦副会長）



Program1: Lecture 企業の成長を実現する、取締役会のモニタリング・モデルについて（森・濱田松本法律事務所 パートナー 弁護士 澤口実氏）



Program2: Dialogue 規制緩和と日本の成長（政策研究大学院大学 大田弘子教授、宮内義彦会長、聞き手：産経新聞・井伊重之論説委員）



今回の規制改革の特徴は、成長戦略の一環として行われていること（大田弘子教授）



乾杯のご発声は、帝国ホテル・藤島滋郎・相談役





Program3: Discussion 企業の業績向上の  
ために、取締役会・独立取締役は何をするか  
(進行：井口武雄座長(監査等委員会設置  
会社研究会) 話題提供：原良也副会長、澤口実副座長  
(監査等委員会設置会社研究会)他



## 研究会・連絡会・ワーキンググループ

### 監査等委員会設置会社研究会

座長：三井住友海上火災保険株式会社 シニアアドバイザー 井口武雄氏

副座長：森・濱田松本法律事務所 パートナー 弁護士 澤口実氏

アドバイザー：中央大学法科大学院教授・東京大学名誉教授 落合誠一氏

#### 2013/12/25 第2回

講師：森・濱田松本法律事務所 弁護士 内田修平氏

テーマ：会社法改正案の説明

#### 2014/03/04 第3回

講師：公認会計士 藤沼亜起氏

テーマ：委員会設置会社の監査委員会について 野村ホールディングスの事例紹介 野村グループの概要とガバナンス体制 野村ホールディングスの監査委員会の体制と活動 内部統制に関する動向

[レポート]

2014/03 社外取締役・取締役会に期待される役割について（監査等委員会設置会社研究会、独立取締役委員会）

### 内部統制連絡会

アドバイザー：プロティビティ LLC 代表取締役社長 神林比洋雄氏

#### 2013/06/12 第19回

講師：有限責任あずさ監査法人 パートナー 日本公認会計士協会監査基準委員会 担当常務理事 企業会計審議会監査部会臨時委員 住田清芽氏 テーマ：最近の監査基準を巡る動き

#### 2013/07/26 第20回

講師：プロティビティ LLC プリンシパル 池田泰三氏 テーマ：COSO の内部統制フレームワーク ～改訂の概要と実務への影響について

#### 2013/09/12 第21回

講師：公認会計士 加藤厚氏 テーマ：IFRS の最新動向及び日本の当面の方向性について

#### 2013/11/12 第22回

講師：プロティビティ LLC 最高経営責任者兼社長 神林比洋雄氏 テーマ：新 COSO が目指す内部統制及び企業への影響 ～17原則に如何に向き合い、内部統制の高度化を実現し、経営品質を高めるか

#### 2014/02/19 第23回

講師：青山学院大学大学院 会計プロフェッション研究科 教授 町田祥弘氏

テーマ：内部統制における最新課題

#### 2014/03/19 第24回

講師：有限責任監査法人 トーマツ パートナー 久保 恵一氏

テーマ：リスク指標による全社リスクマネジメント

## 国際会計基準（IFRS）連絡会

アドバイザー：有限責任監査法人トーマツ パートナー IFRS アドバイザーグループ・リーダー 手塚正彦氏

### 2013/05/28 第 17 回

講師：有限責任監査法人トーマツ パートナー IFRS アドバイザーグループ・リーダー 手塚正彦氏 テーマ：IFRS 導入企業の実例分析 - 総論

### 2013/07/18 第 18 回

講師：有限責任監査法人トーマツ パートナー IFRS アドバイザーグループ シニアマネジャー 和泉嘉人氏 テーマ：IFRS 導入企業の実例分析 初度適用企業のインパクト分析を中心とした実例分析

### 2013/09/13 第 19 回

講師：有限責任監査法人トーマツ IFRS アドバイザーグループ 公認会計士 川井圭介氏 テーマ：IFRS 導入企業の実例分析 開示について

### 2013/11/29 第 20 回

講師：有限責任監査法人トーマツ アドバイザー本部 東京 IFRS アドバイザーグループ 公認会計士 池田佳織氏 テーマ：IFRS 導入企業の実例分析 - IFRS 導入における課題と対応

### 2014/02/07 第 21 回

講師：あらた監査法人 アカウンティング・サポート部 シニアマネージャー 山口峰男氏 テーマ：金融商品会計をめぐる動向

## レポート・広報活動・ロビー活動

コーポレート・ガバナンスの重要な要素である、社外取締役や独立取締役についての調査やガイドライン、経営や制度・法律に関する意見書など、取締役や取締役会に関する公開情報をホームページで公開しています。

### レポート・意見書

- 2013/04 経営者報酬ガイドラインの改定と、関係する法制・税制の改正への提案を発表（投資家との対話委員会）
- 2013/10 臨時国会に向けた意見書～複数独立取締役選任の義務化について(独立取締役委員会)
- 2014/02 取締役会規則における独立取締役の選任基準モデル（2014）(独立取締役委員会)
- 2014/03 社外取締役・取締役会に期待される役割について（監査等委員会設置会社研究会、独立取締役委員会）

### 出版・連載

- 2013/08 月刊 ビジネス法務（中央経済社）論点検証：取締役会の運営
- 8月号（6/21 発売）中央大学法科大学院 教授・東京大学名誉教授 落合誠一氏 総論：取締役会の役割
- 9月号（7/20 発売）株式会社 経営共創基盤 パートナー マネージングディレクター 塩野誠氏、マネジャー 新國信一氏 日本の取締役会運営のリアリティ
- 10月号（8/20 発売）西村あさひ法律事務所 弁護士 下條正浩氏 独立取締役に求められる役割
- 11月号（9/20 発売）株式会社 大和証券グループ本社 名誉顧問 原良也氏 コーポレート・ガバナンスと、取締役会の活性化
- 12月号（10/20 発売）東京エレクトロン株式会社 総務部株式・関連事業管理グループグループリーダー 岩竹茂行氏 指名・報酬委員会の運営
- 1月号（11/20 発売）オムロン 株式会社 取締役室長 北川尚氏 指名・報酬委員会の運営
- 2月号（12/20 発売）タワーズワトソン 経営者報酬部門 コンサルタント 小西真木子氏 報酬ガバナンス
- 3月号（1/20 発売）森・濱田松本法律事務所 パートナー 弁護士 太子堂厚子氏 取締役会の仕事（実務編）
- 4月号（2/20 発売）有限責任監査法人 トーマツ インダストリーリーダー パートナー 手塚正彦氏 財務三表で会社の実態をモニターする上でのポイント
- 5月号（3/20）田辺総合法律事務所 パートナー 弁護士 中西和幸氏 取締役が知っておくべき、法規制の留意点
- 7月号（5/20）アンダーソン・毛利・友常法律事務所 パートナー 弁護士 池永朝昭氏 内部統制の活用
- 8月号（6/20）西村あさひ法律事務所 パートナー 弁護士 大井悠紀氏 機関設計の比較

### マスメディア

- 2013/05/27 2013年度会員総会・会長記者会見（帝国ホテル） 宮内義彦会長
- 2014/1/18 論説委員・編集委員との懇談会（本協会） 宮内義彦会長、原良也副会長

### ロビー活動

- 2013/11/18 自由民主党・法務部会、会社法改正に関するヒアリング

11月18日 自民党・法務部会において、会社法の改正案についてのヒアリングが行われ、経団連、同友会、東証、公認会計士協会と共に当協会も出席しました。原良也・副会長、落合誠一・独立取締役委員会副委員長から、コーポレート・ガバナンスを推進するために重要な、社外独立取締役の義務化について意見を述べました。

与野党からも義務付けを求める声があり、本法務部会を経て、付則で法律施行から2年を経過した後に見直すことが閣議決定されました。本改正案は、親会社の株主が子会社の経営陣の責任を直接問える多重代表訴訟制度の創設や、監視機能を高める「監査等委員会設置会社」制度の新設に加えて、1月の通常国会にて、成立の予定となりました。

#### イベントへの名義協賛<sup>1</sup>

- |            |  |
|------------|--|
| 2013/04/03 | シンポジウム「『企業統治と独立(社外)役員の役割』 - 公認会計士と 弁護士への期待と課題 - 」<br>(日本公認会計士協会) |
| 2013/05/30 | ベルウェザー・シリーズ 2013 (主催: Economist Conference)                      |

---

<sup>1</sup> 主に、会員のみなさまへの情報提供などのご協力をしています。(協賛金などの支払いはありません)

## 日本取締役協会について

### 目的

日本取締役協会は、企業の持続的成長を後押しする仕組みがコーポレート・ガバナンスであると考え、取締役会が、本来の役割である、業績を中心としたモニタリングにより、経営者を叱咤激励し、企業活動を発展させ、日本経済を元気にすることを目的に活動しています。経営者、専門家、研究者、独立取締役、機関投資家など、経営に携わる人々がそれらの目的を持って集まる、日本で唯一の団体です。

### 設立経緯

日本取締役協会は 2001 年 11 月に、上場企業の経営者を中心に発足しました。設立から 12 年間、一貫してコーポレート・ガバナンスの普及・啓蒙や、企業と日本経済の持続的発展のために活動してきました。

### 取締役会・取締役に関する情報

取締役会の運営全般、経営者と取締役の活動についての情報交換を行っています。同時に経営に必要とされる、社会情勢・政治・経済などの情報提供を行う会合を年間 100 回以上開催しています。会員はどの会合にも、自由に参加が可能です。

### 独立取締役の普及運動

コーポレート・ガバナンスの担い手である、独立取締役の役割や必要な情報の提供を行っています。

当協会には、会社経営に精通した多くの現役経営陣や経営経験者が会員として在籍し、日頃からコーポレート・ガバナンスや独立取締役制度について、最先端の理論や実践に関わる知識を学び、現場感覚を踏まえた議論を行っています。現在会員による独立取締役候補者データベースを作成中です。その他、独立取締役ガイドラインの作成、研修もスタートさせる予定です。

**設 立：** 2002 年 3 月 13 日。2002 年 4 月 1 日に有限責任中間法人格を取得。2009 年 1 月 21 日一般社団法人に移行。

**会 長：** 宮内義彦（オリックス会長・グループ CEO）

**副会長：** 荒蒔康一郎（キリンホールディングス元会長）、石原邦夫（東京海上日動火災保険相談役）、出井伸之（クオタムリープ ファウンダー CEO）、弦間明（資生堂特別顧問）、鈴木洋（HOYA 代表執行役最高経営責任者 CEO）、高須武男（KADOKAWA 取締役）、富山和彦（経営共創基盤 CEO）、原良也（大和証券グループ本社名誉顧問）、東 哲郎（東京エレクトロン会長兼社長 CEO）、茂木友三郎（キッコーマン名誉会長、取締役会議長）

**主な編著：** 「取締役の条件」（日経 B P 社 2002 年）、「委員会等設置会社ガイドブック」（東洋経済新報社 2004 年）、「江戸に学ぶ企業倫理」（生産性出版 2006 年）、「監査委員会ガイドブック」（商事法務 2006 年）、「明治に学ぶ企業倫理」（生産性出版 2008 年）、「経営判断ケースブック」（商事法務 2008 年）、「内部統制の責任と現状」（税務経理協会 2008 年）、「大正に学ぶ企業倫理」（生産性出版 2010 年）「独立取締役ハンドブック」（中央経済社 2010 年）「独立取締役の現状と課題」（別冊商事法務 NO359 2011 年）、「独立取締役の基礎知識」（中央経済社 2012 年）

日本取締役協会ホームページ <http://www.jacd.jp>