

日本取締役協会 YEAR 2014 活動概要



取締役会・取締役プログラム.....	2
「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)	2
独立取締役委員会	2
委員会・セミナー	4
企業倫理委員会	4
エマージングカンパニー委員会	5
企業経営と会計委員会	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)	6
新・成長戦略委員会	7
投資家との対話委員会	8
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)	9
コーポレート・ガバナンス委員会	9
会社法制委員会	10
モーニングフォーラム	10
WINTER SEMINAR.....	11
研究会・連絡会・ワーキンググループ.....	13
監査等委員会設置会社研究会.....	13
内部統制連絡会	13
国際会計基準(IFRS)連絡会.....	14
広報活動・ロビー活動.....	15
2014年度 会員総会	19
日本取締役協会について.....	20

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。

2014年9月9日～11月14日 第20回講座 終了

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)

ガバナンス強化に向けて働きかけをすると共に、独立取締役の複数導入という流れにも、実質的なサポートを行っていく。また社外取締役・取締役会のあり方の提言をベースに独立取締役・受け入れ企業側に向けて、業績評価、法律、リスク管理などを含む、トライアルの研修も行っていく。

[独立取締役研修 2014]

2014/09/30 第26回

講師：株式会社 KADOKAWA 取締役 高須武男氏

テーマ：独立取締役研修 第1回：取締役会の仕事～業績評価・管理、意志決定のプロセス

2014/10/08 第27回

講師：森・濱田松本法律事務所 パートナー 弁護士 澤口実氏

テーマ：独立取締役研修 第2回：独立取締役の法的義務と責任

2014/11/12 第28回

講師：西村あさひ法律事務所 パートナー 弁護士 太田 洋氏

テーマ：独立取締役研修 第3回：上場会社のガバナンスとコーポレートガバナンス・コード

2014/11/27 第29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：独立取締役研修 第4回：取締役会の活動の概要と独立取締役の関与

2014/12/11 第30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

テーマ独立取締役研修 第5回：内部統制の課題—業務の適正を確保するための体制

2015/01/15 第31回

講師：株式会社 良品計画 社外監査役 服部勝氏

テーマ：独立取締役研修 第6回：財務諸表の見方について

2015/02/03 第32回

テーマ：独立取締役研修 最終回(第7回)：総括① 独立取締役の機能と実践～富山和彦・委員長、総括② 今

後の主要な課題について～落合誠一・副委員長

[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）中央経済社
- 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）
- 2012/12/21 書籍「独立取締役の基礎知識」日本取締役協会（編）中央経済社
- 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―会社法改正案 対応版 発表
- 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）

[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、4月の通常国会にて、成立の予定となりました。

委員会・セミナー

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）

「企業は社会の公器である」という、委員会の大テーマをベースに、ステークホルダーズに対する社会的責任のあるべき姿として、企業から社会への一方的な還元・提供という段階を超えた、企業・顧客・株主・社会が共に創り上げる CSV（= Creating Shared Value）、共通価値創造を切り口に研究・議論を続ける。

[活動実績]

2014/07/22 第61回

講師：株式会社ニッセイ基礎研究所 保険研究部 上席研究員 川村雅彦氏

テーマ：CSRとCSVの位置関係～「本来のCSR」とCSVは何が違うのか？◇CSVの登場とその目指すもの◇本来のCSRとは何か◇第一CSRと第二CSRの両輪関係◇CSVに親和性の高い日本企業

2014/09/26 第62回

講師：株式会社 リコー 環境推進本部 社会環境室 CSRグループ リーダー 中本映子氏

テーマ：リコーのBOPプロジェクト活動紹介◇社会的課題の解決という視点◇新規事業の創出◇効用と今後の課題

2014/10/20 第63回

講師：慶應義塾大学大学院 経営管理研究科 教授 経営学博士 岡田正大氏

テーマ：新興国・途上国ビジネスにおける生態系戦略：リスクマネジメントとシリコンバレーアプローチ◇新興国市場と開発途上国市場の違い◇開発途上国低所得層市場でのビジネスの特徴と、成功させる要因

2014/11/17 第64回

講師：デロイト トーマツ コンサルティング株式会社 イノベーションストラテジーサービス 執行役員 パートナー 藤井剛氏

テーマ：グローバル競争環境の構造的変化から見たCSVの潮流～CSVで競争優位を産み出す視点とイノベーション戦略の進化の必要性

2015/02/04 第65回

講師：株式会社東芝 CSR推進室 社会貢献担当部長 山下剛志氏

テーマ：東芝グループのCSR経営について◇国連グローバル・コンパクトへの参加◇ISO26000を活用したCSRマネジメント強化

[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）

ジャパン・テクノロジースタートアップ、大企業にある技術を切り出して、新しいベンチャーを作る、またそういうベンチャーを経営する人たちを探すという 2 つのテーマに加え、ベンチャーを支援する成長資金が足りない点について、検討する。

[活動実績]

2014/07/29 第 51 回

講師：株式会社ナインシグマ・ジャパン 取締役 ヴァイスプレジデント 星野達也氏

テーマ：オープンイノベーションを活用した研究開発の効率化

2014/09/19 第 52 回

講師：フリービット 株式会社 取締役 酒井穰氏

テーマ：フリービットの挑戦◇インターネットの裏側から、スマートフォンキャリアへの参入◇モバイル・ライフサービスを提供する

2014/12/01 第 53 回

講師：株式会社ユーグレナ 代表取締役社長 出雲充氏

テーマ： 僕はミドリムシで世界を救うことに決めました◇起業の経緯～今日まで◇人間が健康に暮らせるために◇今後の課題

2015/01/28 第 54 回

講師：SAKO 建築設計工社 代表 迫慶一郎氏

テーマ：それでも中国に可能性はあるのか◇ピンチをチャンスに変える◇その場の状況からしか生み出し得ない建築・デザインを生み出す

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）

検討課題として、①国際会計基準（IFRS）について、日本版 IFRS の去就や、IFRS 導入が与える変化を正しく理解する、②財務情報の適正性を確保するため、日本版 SOX 制度の定着、その後の進化を知る、③財務情報や非財務情報を統合し、企業価値を広く知らせる、統合報告書に関する現状と課題、これらを理解・議論する。

[活動実績]

2014/04/17 第 37 回

講師：楽天証券経済研究所チーフ・ストラテジスト 日本証券アナリスト協会 企業会計研究会委員 窪田真之氏

テーマ：修正版 IFRS と日本基準の違い

2014/09/17 第 38 回

講師：企業会計基準委員会 副委員長、IFRS のエンドースメントに関する作業部会 部会長 小賀坂敦氏

テーマ：修正国際基準（JMIS）の公開草案の概要

2014/10/03 第 39 回

講師：オムロン 株式会社 執行役員 経営 IR 室長 安藤聡氏

テーマ：オムロンの企業理念経営と統合報告の取り組み～持続的な企業価値向上を目指して～

◇企業価値向上に関する考え方◇エンゲージメント◇ROIC 経営の推進

2014/11/21 第 40 回

講師：日本公認会計士協会 IT 委員会 XBRL 専門委員、公認会計士、株式会社大和証券グループ本社兼大和証券株式会社 内部監査部担当部長 池田太郎氏

テーマ：「有価証券報告書等の定性的情報の高度な分析が可能に」～新 EDINET の概要と XBRL が拓く事業報告の可能性

2015/02/02 第 41 回

講師：金融庁 総務企画局長 池田唯一氏

テーマ：今後の企業会計の課題◇IFRS の任意適用企業の拡大促進◇あるべき IFRS の内容についての意見発信の強化

◇日本基準の高品質化のあり方の検討

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 パートナー）

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。テーマとして、スチュワードシップ、アセットアロケーションを取り上げ、株式市場や金融市場、機関投資家と独立性について、GPIF 改革、株の持ち合い解消などについて検討したい。

[活動実績]

2014/04/16 第23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：「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～」プロジェクトこれまでの議論の概要

2014/07/08 第24回

講師：株式会社 三井住友フィナンシャルグループ 取締役会長 奥正之氏

テーマ：一銀行マンの軌跡を顧みて

2014/11/20 第25回

講師：メリルリンチ日本証券株式会社 調査部 マネージングディレクター チーフストラテジスト 神山直樹氏

テーマ：持合いが「どう」「なぜ」「悪い」のか

2014/12/16 第26回

講師：株式会社デンソー・日立化成株式会社 社外取締役 慶應義塾大学商学部・商学研究科 特別招聘教授 学校法人 昭和女子大学 理事 ジョージ・オルコット氏

昭和女子大学 理事 ジョージ・オルコット氏

テーマ：Community governance” and the challenges of globalisation◇ How global is an individual’s mindset?◇Globalising human resources

2015/02/18 第27回

講師：インスティテューショナル・シェアホルダー・サービシーズ 株式会社 エグゼクティブ・ディレクター 石田猛行氏

テーマ：2015版 ISSのポリシーについて～ガバナンス環境の変化を踏まえて～◇日本のコーポレートガバナンス動向◇

2015年日本向けポリシー◇米国エンゲージメントに関する調査

[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

新・成長戦略委員会

委員長：松井忠三（良品計画会長）

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）

成長企業を、新興企業、復活した企業、継続的に良い企業にグループ分けを行う。それぞれのグループから代表的な企業の経営者の方のお話を聞き、ガバナンス、成長戦略、後継問題を中心に、ファウンダーズ・メンタリテイや成功のエッセンスを学んでいきたい。

2015/01/16 第01回

講師：LINE 株式会社 代表取締役社長 CEO 森川亮氏

テーマ：The Growth of the Global Communication App LINE◇LINEはどこから生まれたかークローズド SNS◇コミュニケーションの進化とともに◇成長を成し遂げる企業文化◇イノベーションの壁

2015/02/12 第02回

講師：バリューコマース株式会社 代表取締役社長 最高経営責任者 香川仁氏

テーマ：バリューコマースの成長の歩みとこれから◇経営のバトンによる成長、今後の事業計画

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）

[活動実績]

2014/05/20 第17回

講師：味の素株式会社 代表取締役 副社長執行役員 國本裕氏

テーマ：味の素株式会社のグローバル成長戦略◇味の素グループのグローバルビジネス◇目指すべき方向性～更なる成長にむけて

2014/06/27 第18回

講師：株式会社 ユナイテッドアローズ 代表取締役 社長執行役員 竹田光広氏

テーマ：ユナイテッドアローズの成長戦略◇ぶれない経営と理念ブック◇長期ビジョン

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）

会社法改正に先んじて、社外取締役を導入する企業は増えているが、投資家の見る目は依然として厳しい。アベノミクスの効果により、株価上昇への期待はあるものの、業績に関するチェック体制が不十分である企業が多く、それにより長期資金ではなく、短期的な投資が中心となっている問題点を考える。

投資家との対話を通して、日本企業のガバナンスの強化、独立取締役の導入強化、複数の導入、経営者報酬の適正化のため議論を積み上げて、一步でもグローバルスタンダードへ経営を近づけていくための提言を続けたい。

[活動実績]

2014/04/18 投資家の意見ヒアリング ①

2014/05/28 投資家の意見ヒアリング ②

2014/11/13 第15回

講師：アサヒグループホールディングス株式会社 IR部門 ゼネラルマネジャー 石坂修氏

テーマ：アサヒグループのIR活動—投資家との対話による企業価値の向上◇アサヒグループホールディングスの具体的取組と投資家との対話の活用事例

2015/02/20 第16回

講師：三菱商事株式会社代表取締役 常務執行役員 CFO 内野州馬氏

テーマ：三菱商事の企業価値創造◇「経営戦略2015」の経営方針◇投資家との対話について

[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

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）

リーマン・ショック、欧州の金融危機を経て、立ち直りつつある世界経済も、世界各地での地政学的リスクなど、グローバルの情勢変化が不透明であることは変わらない。日本を取り巻くアジアの状況も流動的であり、アベノミクスの成長戦略の行方にも課題は山積みである。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。

[活動実績]

2014/06/13 第11回

講師：株式会社 富士通総研 経済研究所 エグゼクティブ・フェロー 早川英男氏

テーマ：アベノミクス2年目の課題－財政依存から構造改革への方向転換◇金融緩和に伴うリスク◇最大のリスクは財政赤字◇アベノミクスの方向転換を

2014/08/22 第12回

講師：株式会社野村総合研究所 未来創発センター戦略企画室 主席研究員、チーフエコノミスト リチャード・クー氏

テーマ：バランスシート不況から量的緩和の罠へ

2014/12/10 第13回

講師：株式会社野村総合研究所 金融ITイノベーション研究部 上席研究員 堀江貞之氏

テーマ：資本生産性向上に向けた機関投資家と企業経営者の新たな関係－スチュワードシップ・コードとコーポレートガバナンス・コードを契機にした株式市場改革論－◇山を動かす◇資本生産性向上において、企業がめざすべきこと◇機関投資家との対話

コーポレート・ガバナンス委員会

委員長：原 良也（大和証券グループ本社 名誉顧問）

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）

安倍晋三政権が6月に発表した新成長戦略に、コーポレート・ガバナンス（企業統治）を強化する対応策が盛り込まれました。その施策のひとつとして、先に金融庁は機関投資家が投資に責任を持つことを促すため、日本版スチュワードシップコードが導入されました。今後、業績向上を求める投資家サイドから働きかけが進むなかで、対話を行うために、企業サイドにも、コーポレート・ガバナンス・コードによる規律付けが必要になってくるでしょう。当委員会では OECD や東証の原則に基づき、企業

が独自に定めるコード案を提案したいと思います。コーポレート・ガバナンスのベストプラクティスについて、具体的な項目をまとめ、投資家の要求を満たす水準の開示をめざします。

2014/07/31 第1回 コーポレートガバナンス・コード案 ヒアリング①

2014/09/11 第2回 コーポレートガバナンス・コード案ヒアリング②

2015/01/27 第3回 各企業が策定すべき「コーポレートガバナンスに関する基本方針モデル案」ヒアリング

2015/07/24 第4回

講師：株式会社 大和総研 経営コンサルティング部 副部長 主任コンサルタント 林 正浩氏

テーマ：中期経営計画プリンシプル（仮）

[意見発表]

2014/10/6 コーポレートガバナンス・コード（日本取締役協会案）発表（コーポレートガバナンス委員会）

http://www.jacd.jp/news/odid/141006_post-143.html

2014/10/24 メディア説明会（第2回）コーポレート・ガバナンスコード協会案

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）

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」をともにし、日本と世界の来し方行く末をおもひかかるとい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。

2014/04/07 第52回

講師：参議院議員 農林水産大臣 林芳正氏

テーマ：今後の農政の展望

2014/06/06 第 53 回

講師：慶應義塾 塾長 清家 篤氏

テーマ：高齢化に備える

2014/9/18 第 54 回

講師：公益社団法人日本経済研究センター 代表理事・理事長 岩田一政氏

テーマ：アベノミクスの成果と今後の展開

コメンテーター：大妻女子大学短期大学部 教授 玉木伸介氏

2014/12/11 第 55 回

講師：京都・南禅寺畔 瓢亭 十四代 当主 高橋 英一氏

テーマ：京の食文化ー私のこだわり

コメンテーター：日比谷パーク法律事務所 パートナー弁護士 松山遙氏

2015/02/23 第 56 回

講師：株式会社 読売新聞東京本社 読売新聞特別編集委員 橋本五郎氏

テーマ：真のリーダーとはどうあるべきか？

コメンテーター：西村あさひ法律事務所 パートナー 弁護士 太田 洋氏

WINTER SEMINAR

JACD Winter Seminar 2015

○概要

当協会では、今回で 4 年目となる Winter Seminar を開催することになりました。本セミナーは会員のみなさまを対象に、合宿という形式で、自由な議論を行い、会員間の交流を深めることを目的に企画しました。

今回のテーマは、「日本の稼ぐ力を取り戻すーコーポレートガバナンスの視点から」として、36 名のご参加をいただき、新しい試みとして、グループディスカッションを行うなど、有意義な議論を行うことができました。

○日時：2015 年 1 月 9 日（金）15：00～21：10

○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）

※ 翌日 1 月 10 日（土）は希望者のみで懇親ゴルフコンペを開催。（富士 OGM ゴルフクラブ市原コース）

○プログラム



Program 1 わが国のコーポレートガバナンスの未来ー監査役制度は生き残れるかー太田 洋・西村あさひ法律事務所 パートナー弁護士

◇我が国上場会社の経営機構、米国との比較◇日本版コーポレートガバナンス・コードと、その要点◇社外取締役の活用の仕方◇ポスト・コーポレートガバナンス・コードの時代における我が国コーポレートガバナンスの未来

◆フロアの議論◆



- ・ 取締役会において、業務執行の意思決定、議事録の効率的な作成、戦略的な議論をどう行つか。
- ・ 社外取締役の責任がますます重くなる、引き受け手はいるか。D&O 保険の整備、社外取締役の会議体の運営方法は。
- ・ 会社の組織形態の選択肢が増えた。監査等委員会設置会社のレポーティングライン、不祥事防止の体制づくりはどうか。
- ・ 投資家に対する受託者責任を果たす、海外投資家にわかりやすい組織形態の工夫、取締役会のモニタリング機能の定着。



Program 2 資本生産性の時代 —バンクガバナンスからエクイティガバナンスへ— 小林 慶一郎 慶應義塾大学経済学部教授

◇日本の生産性は低迷—上昇をもたらすもの◇山を動かすイメージ◇資産運用会社の問題と改善策◇運用会社と企業のコミュニケーション◇リード株主制度の構想◇企業サイド：資本コストを意識した経営

◆フロアの議論◆

- ・ ROE の向上をはかっても、企業の新陳代謝が進まないのでは。アセットオーナーの考え方に改革も必要。
- ・ プロの経営者、社外取締役の市場がない。業績の連動した経営者報酬の決め方、その結果も開示したい。
- ・ 国内の機関投資家のプレッシャーが弱い。運用会社も上場し、市場のプレッシャーを受けてはどうか。
- ・ ROE という指標について。日本の税制・為替などの要素、中心になる活動拠点（海外・国内）、また ROE の高い IT やインターネットビジネスなど新しい産業に日本企業が十分進出していない点なども十分考慮したい。



Program 3 日本再生とガバナンス改革—久保利英明 (くぼりひであき) 日比谷パーク法律事務所 代表弁護士

◇ 近年、企業のカバナンス不全が、問題とされてきた。しかし、企業以外でも、日本中、カバナンス不全症が蔓延している。選挙制度における一票の価値の著しい不平等のため、国会議員の多数決は国民の少数決になり、国家ガバナンスは国民主権とは言い難い。大学も、メディアもガバナンス不全に苦しんでいる。日本再生のためには全ての組織でガバナンス改革が必要である。

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。

研究会・連絡会・ワーキンググループ

会員企業の取締役会事務局など、関係部署の方向けの実務勉強会を開催しています。

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

2014/07/28 第4回

講師：東京大学社会科学研究所 准教授 田中亘氏

テーマ：新しく創設される監査等委員会設置会社について

[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：プロテビティ LLC 代表取締役社長 神林比洋雄氏

2014/05/16 第25回

講師：公認会計士 伊東 敏氏

テーマ：企業集団内部統制の課題と対応

2014/07/17 第26回

講師：山口利昭法律事務所 代表弁護士 山口利昭氏

テーマ：第三者委員会報告書における内部統制の評価と実務上の問題

2014/09/17 第27回

講師：公益社団法人 日本監査役協会 会長 太田順司氏

テーマ：改正会社法と監査役制度-comply or explainとGovernance code-

2014/11/28 第28回

講師：ACEコンサルティング 株式会社 代表取締役 公認会計士 小川真人氏

テーマ：近時の不正会計の傾向

2015/03/11 第29回

講師：プロテビティ LLC Executive Principal 入江 宏志氏

テーマ：セキュリティの3大脅威と対応～内部統制の視点から

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

2014/04/25 第 22 回

講師：企業会計基準委員会 副委員長（広報担当） 新井武広氏 テーマ：国際会計基準を巡る国内外の最近の動向

2014/07/10 第 23 回

講師：有限責任監査法人 トーマツ パートナー 公認会計士 金融インダストリー・グループ 産業・インフラ金融グループ長 白田英生氏 テーマ：IFRS リース これまでの議論と主な論点

2014/09/22 第 24 回

講師：有限責任 あずさ監査法人 会計・審査統括部 パートナー 公認会計士 辻野幸子氏 テーマ：IFRS 第 15 号「顧客との契約から生じる収益」収益認識のための 5 つのステップを中心に

2014/11/26 第 25 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 角田哲史氏 テーマ：企業結合の論点（適用後レビューの状況をふまえて）

2015/01/13 第 26 回

講師：新日本有限責任監査法人 IFRS デスク マネージャー 越智淳氏 テーマ：金融商品 金融危機前後の変遷と完成版 IFRS 第 9 号の概要

広報活動・ロビー活動

公開シンポジウム 2014 「コーポレートガバナンスの進化が促す企業の成長」

日程： 2014年12月5日（金）13：30～16：30 会場： 東商ホール（東京・日比谷）

主催： 日本取締役協会 共催： 産経新聞 後援： 経済同友会、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 良品計画



プログラム

13：30～13：45 開催主旨 日本取締役協会 会長 宮内義彦氏

13：45～14：30 基調講演 「企業の成長と日本経済発展」慶応義塾大学総合政策学部教授・グローバルセキュリティ研究所所長 竹中平蔵氏

14：45～16：30 パネルディスカッション

パネラー：

公益社団法人 経済同友会 代表幹事 長谷川閑史氏（武田薬品工業株式会社 取締役会長）

日本証券業協会 会長 稲野和利氏

日本取締役協会 副会長 富山和彦氏（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

当協会は本年度も産経新聞社と共催で、公開シンポジウムを開催しました。本年のシンポジウムでは、安倍政権の日本再興戦略における「稼ぐ力」の向上をキーワードに、持続的に企業価値を高めていくための、経営システムである「コーポレートガバナンス」を具体的にどう実行していくかについて、議論を行いました。

パネルディスカッションのテーマ

日本経済が抱える問題点とは何か/ 成長を促すコーポレートガバナンス（企業の成長に与える効果、機関投資家の意識変化、コーポレートガバナンス・コードの目的とその影響）/ 社外取締役の役割・人材育成/ 攻めのガバナンスと守りのガバナンス / 日本型経営とコーポレートガバナンス

メディア掲載

2014年12月6日 フジサンケイビジネスアイ/Sankei-biz 「稼ぐ力向上に主眼、企業統治強化探る 取締役協会シンポ」開催報告

2014年12月6日 産経新聞 「稼ぐ力向上へ 企業統治シンポ」開催報告

2015年1月15日 産経新聞 東京・大阪本社版 (記事) シンポジウム採録(全15段・カラー)

※参考 産経新聞全国版(公称170万部)、フジサンケイビジネスアイ紙(公称15万部)

フジサンケイビジネスアイ紙 特集企画2015 (Sankei-Biz 連動)

- ▶ 掲載日：2015年2月27日(金)
- ▶ フジサンケイビジネスアイ紙面枠：4頁、ホームページ Sankei-Bizにも同時掲載。
フジサンケイビジネスアイ紙 発行部数 153,000部、電子新聞アプリ 1,102,800ダウンロード(2013年12月)
Sankei-Biz (トータルPV/月 3,079万PV、トータルPV/日 102万PV、ユニークユーザー 394万人/月
Date: 2013/June Google Analytics)
- ▶ 企画内容：「動き出したコーポレートガバナンスー独立取締役研修の紹介」
2014年2月に公表されたスチュワードシップコード、2015年5月に施行される改正会社法、6月1日より実施が予定されている「コーポレートガバナンス・コード」。日本企業の成長を実現するための、コーポレートガバナンス強化の動きのなかで、社外取締役に求められるトレーニングの機会として、2015年より社外取締役トレーニングを開催する旨、予告を行いました。抜き刷り冊子による、DM活動も予定しています。

出版・連載

月刊 ビジネス法務(中央経済社) 論点検証：取締役会の運営

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 委員会設置会社(指名委員会等設置会社)・監査等委員会設置会社における取締役会の運営

マスメディア

2014/5/14 2014年度会員総会・会長記者会見(帝国ホテル) 宮内義彦会長

2014/09/02 メディア説明会(第1回) 成長戦略とコーポレート・ガバナンス、会社法改正

当協会では、メディアの方を対象に、政府の成長戦略に盛り込まれたコーポレート・ガバナンスの強化、社外取締役に関する説明会を開催しました。富山和彦・独立取締役委員会委員長、落合誠一・同副委員長が出席し、なぜ成長戦略にコーポレート・ガバナンスが入っているのか、コーポレート・ガバナンスがどうして企業の成長に結びつくのか、改正会社法は実際の企業経営にどう影響を与えるのか、社外(独立)取締役に、何をやってもらうのか、監督とは具体的に何をするのかについて、解説しました。

2014/10/06 コーポレートガバナンス・コード(日本取締役協会案)発表(コーポレートガバナンス委員会)

『日本再興戦略』改訂2014に策定が盛り込まれたコーポレートガバナンス・コードについて、日本の企業経営を変革し、「攻めのコーポレートガバナンス」を実現させていく観点から、コード協会案を取りまとめ、金融庁及び東京証券取引所の有識

者会議へ提出しました。

2014/10/17 主要メディア論説委員・編集委員との懇談会

主要メディアの論説委員・編集委員に、協会活動に理解を深めてもらい、論考執筆等への話題提供することを目的に懇談会を開催しています。宮内義彦会長、富山和彦・副会長が出席し、日本の稼ぐ力 30 年間低下していることを背景に、会社法改正案の施行、スチュワードシップコード、コーポレートガバナンス・コード、独立取締役は何をするかなど、コーポレートガバナンス改革の一連の流れについて、意見交換を行いました。

2014/10/24 メディア説明会（第2回）コーポレート・ガバナンスコード

会社法改正、スチュワードシップコードの公表など、一連のコーポレートガバナンス強化の流れの中で、現在、金融庁及び東京証券取引所を共同事務局として検討が進められている、コーポレートガバナンス・コード作成の背景や、10月6日に金融庁に提出した当協会案について、わかりやすく解説する説明会を開催しました。原良也・コーポレートガバナンス委員会委員長、太田洋・同副委員長が出席し、日本版コーポレートガバナンス・コードの検討に至る経緯、当協会から提案したコードの考え方について、解説しました。

ロビー活動

2014/6/7 第10回ラウンドテーブル・ジャパン：「アベノミクスの先に一世界舞台への日本の復帰」主催：株式会社フォルマ、スマジャ&スマジャ

ブレインストーミングセッション「最適なコーポレート・ガバナンス・モデルを求めて」

2014年6月7日（土）@JETロ

ディスカッション・リーダー ◆井口武雄・監査等委員会設置会社研究会座長 ◆佐野順一郎・ダ

ルトン・インベストメンツ 日本代表 ◆塩崎恭久 衆議院議員 ◇Moderator: 澤口実・監査等委員会設置会社研究会副座長

テーマ：・上場企業のコーポレート・ガバナンスの課題。社外取締役に何を期待するのか、今後どのようなコーポレート・ガバナンスを指向するか。

- ・自民党の成長戦略における施策・提言、コーポレート・ガバナンス・コードの狙い
- ・経営者の立場から、取締役会、社外取締役について。「社外取締役・取締役会のあり方」提言について
- ・投資家の立場から、取締役会、社外取締役について。独立取締役の選任・増員の次に投資家が求めるコーポレート・ガバナンスとは何か



2014/7/22 グローバルマーケットソリューションズ2014（金融市場国際フォーラム）に落合誠一・独立取締役委員会委員長が登壇

主催：株式会社グッドウェイ、リッキービジネスソリューションズ株式会社（日本金融監査協会（IFRA）からの依頼）@野村コンファレンスプラザ日本橋

パネルディスカッション（日本金融監査協会）「ビジネスモデルとガバナンスの変革」パネリスト：元金融庁長官 五味廣文氏、東京証券取引所 常務取締役（上場担当） 静正樹氏、東京大学名誉教授・中央大学教授 落合誠一氏（日本取締役協会 独立取締役委員会副委員長）モデレータ：FFR+代表 碓井 茂樹氏（日本銀行 金融機構局 金融高度化センター）

2014/11/3-5 アジアコーポレートガバナンス協会 年次大会に参加

協会の活動を広く海外に知らしめることを目的に、ダルトン・インベストメンツ LLC 日本代表兼経営委員 佐野順一郎氏、UBP インベストメンツ 株式会社 代表取締役社長 吉原和仁氏に、コーポレート・プラクティス・パートナーズ 株式会社 代表取締役、明治大学商学部特任講師 関孝哉氏にご協力いただき、海外投資家や関連団体との交流をはかる取り組みを開始しました。



最初に世界的な機関投資家に参加している、アジア・コーポレートガバナンス協会（Asian Corporate Governance Association、以下 ACMA）：調査や企業支援・教育を通じて、アジアにおけるコーポレートガバナンスの推進につとめる独立した非営利協会）の年次大会（香港）に合わせて、佐野氏、吉原氏、松本執務室長が訪問し、ACMA 幹部とのコミュニケーションを通じて、アジアへの投資活動を行っている機関投資家への PR を行いました。

2015/1/8 リスクガバナンス研究会(日本金融監査協会) に、原良也・コーポレートガバナンス委員会委員長が登壇

日本金融監査協会が、金融機関の役員・監査役・内部監査部門長を対象に開催している、リスクガバナンス研究会では、「グローバル水準のコーポレートガバナンス」をテーマに 1 月 8 日、法政大学 ボアソナード・タワーにて、講演会を開催し、当協会・原良也・コーポレートガバナンス委員会委員長が登壇されました。

- 「金融機関のビジネスモデルとガバナンス改革」金融庁 検査局長 遠藤 俊英 氏
- 「グローバル水準のコーポレートガバナンスを目指して」日本取締役協会 コーポレートガバナンス委員会 委員長 原 良也 氏
- 「金融機関のリスクガバナンス：現状と課題」日本金融監査協会 リスクガバナンス研究会 碓井茂樹氏（FFR+、日本銀行金融高度化センター）

イベントへの名義協賛¹

2014/4/17 Japan Summit 2014（主催：Economist Conference）

¹ 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）

2014 年度 会員総会

一般社団法人 日本取締役協会 第 12 回定時会員総会

日時：2014 年 5 月 14 日（水）16：00～総会 18：10～懇親会

会場：帝国ホテル（千代田区内幸町）

スケジュール

1. 総会 16：00～17：00（本館 2 階 蘭の間）

会長所信表明 宮内義彦会長（オリックス株式会社 シニア・チェアマン）

決議事項

報告事項 委員会から本年度の活動予定報告

エマージングカンパニー委員会：クオンタムリーブ株式会社 代表取締役ファウンダー&CEO 出井伸之氏

企業経営と会計委員会：昭和シェル石油株式会社 顧問 新井純氏

独立取締役委員会：株式会社経営共創基盤 代表取締役 CEO 富山和彦氏

企業倫理委員会：株式会社資生堂 特別顧問 弦間明氏

成長戦略委員会：株式会社大和証券グループ本社 名誉顧問 原良也氏

投資家との対話委員会：株式会社 KADOKAWA 取締役 高須武男氏

2. 特別講演 17：00～18：00（本館 2 階 蘭の間）

講師：衆議院議員 塩崎恭久氏

テーマ：安倍政権の成長戦略におけるコーポレート・ガバナンスについて



昭和 25 年生まれ。東京大学教養学部教養学科アメリカ科卒、ハーバード大学行政学大学院修了（行政学修士）。日本銀行を経て、衆議院議員（7 期）参議院議員（1 期）、衆議院法務委員長、内閣官房長官（第 73 代）、拉致問題担当大臣等を歴任。自由民主党 政務調査会長代理、日本経済再生本部 本部長代行。

3. 懇親会 18：10～（19：10 頃中締め予定）（本館 2 階 牡丹の間）

立食形式の懇親会を開催いたします。

乾杯のご発声 サッポロホールディングス 株式会社 相談役 村上隆男氏

日本取締役協会について

概要

日本取締役協会は、コーポレートガバナンスという仕組みを使い、取締役会が、本来の役割である、業績をトレースし、経営者を叱咤激励することにより、企業活動を発展させ、それにより日本経済を元気にする活動をしています。

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日本企業の成長を目的に集まる、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 15 年間、一貫して企業の成長の仕組みとして、コーポレート・ガバナンスの普及・啓蒙や、日本経済の持続的発展のために活動してきました。

活動

1. 取締役・独立取締役研修
2. 委員会・セミナー
3. 独立取締役データベース（会員限定）
4. PR・ロビー活動
5. データ・書籍

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 シニア・チェアマン）

副会長： 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）、桜井正光（リコー 特別顧問）、鈴木洋（HOYA 代表執行役最高経営責任者 CEO）、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）、松井忠三（良品計画会長）
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 BP 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>