

## 日本取締役協会 委員会活動のご紹介(2023) ※敬称略

コーポレートガバナンスの実践におけるヒントや気づきを得ることを目的に、相互研さんを中心とした勉強会を開催しています。

各委員長の問題意識、関心分野からテーマを設定しシリーズで勉強会を開催しています。主に会員であるトップエグゼクティブからの事例発表、専門家による解説、機関投資家との意見交換など、コーポレートガバナンスをベースとしながらも幅広い分野を取り上げています。

(★印はアウトプットを目的に活動、セミナー形式の会合は実施していません)



### 人的資本経営委員会

委員長： 深美泰男（野村総合研究所 取締役副会長）

副委員長： 守島基博（学習院大学 経済学部 教授）

人的資本に関わる情報開示が、2023年3月期決算から大手企業などを対象に義務化され、また、その充実がコーポレートガバナンス改革の実質化に向けたアクション・プログラムの一つとして取り上げられるなど、人的資本に対する関心が高まっています。

いわゆる、ヒト、モノ、カネ、情報といった経営資源の中でも、企業が価値を生み出す源泉としてヒトと情報の重要性がかつてなく大きくなっており、それらをいかに活用するかが企業の成否を左右すると言っても過言ではありません。中でも、ヒトは他の経営資源と異なり心を持った資源である上、多様性が極めて高いことから、投資に対する育成の成果が見えづらく、力を最大限に引き出すための起用法がまちまちであるなど、非常に捉えづらいものでもあります。また、一口に人的資本の活用と言っても、国レベルの視点と企業経営の視点とでは見え方は必ずしも同じではありません。このようなことから、人的資本のマネジメントは今日の企業経営における最重点テーマの一つとなっています。

当委員会では、企業による中長期的で持続的な価値の創造を促す人的資本を多面的に捉えて、あまり開示項目や人事制度の議論に偏ることなく、人的資本経営の在り方について皆様と考えていきたいと思えます。



### リスク・ガバナンス委員会

委員長： 神林比洋雄（プロティビティ LLC シニアマネージングディレクタ）

副委員長： 柿崎環（明治大学法学部 教授）

2010年より、実務担当者向けに開催してきた内部統制連絡会を改編いたします。新たに委員会として、取締役などトップマネジメントも含めた会員全員を対象に、内部統制やリスクマネジメントについての情報提供を行います。

同じく2010年に設置の会計・IFRS連絡会についても、コンバージェンスなどの作業がひと段落し、実務家向け対応に一定の役割を果たしたことから改編、企業経営と会計委員会に併合し、引き続き本テーマも取り上げていく予定です。

### スタートアップ委員会 ★

委員長： 富山和彦（日本取締役協会会長、経営共創基盤 IGPI グループ会長）

副委員長： 楠木建（一橋大学大学院 経営管理研究科 国際企業戦略専攻 教授）

岸田政権のもと、新しい資本主義実現会議が公表した「スタートアップ育成 5 年計画」などにより、スタートアップに挑む起業家のすそ野を拡大する効果は期待されます。

本委員会は、グローバル・モードを目指す日本のスタートアップ、すなわち、「G 型スタートアップ」が世界のトップエコシステムで勝負していくためのコーポレートガバナンスその他経営の在り方、そしてステークホルダーによる G 型スタートアップに対する支援等の在り方を提示することを目的として、議論しています。

2023年4月25日にその成果を提言書として公表しました。



### 取締役研修委員会 ★

委員長： 佃秀昭（ボードアドバイザーズ 代表取締役社長）

副委員長： 宮下和昌（経営共創基盤 ディレクター）

社外取締役を中心としたガバナンスの担い手の能力と数の充実を目指し、当委員会では、7月より取締役向け教育研修プログラムを三段階の構成にて開発しております。2023年度の実施を予定していません。

基礎編： 既存の「社外取締役トレーニング BASIC」「経営幹部のためのCG研修」を、応用編へのステップアップにつながる、より実践的なコンテンツへ改良する。

応用編： 企業の命運を決する意思決定をどう行うか、フィデューシアリーを果たすために何を発言するか、有事も想定したケースメソッドを活用し、模擬取締役会の体験を通じて、意識向上をはかる。

特別編： ある程度経験を積んだ取締役のためのプログラムを想定。当面は会員企業も含めた上場企業の取締役会議長を対象に、ラウンドテーブル形式にて、取締役会で取り上げるべき喫緊な具体的課題を議論する。



### サステナビリティ委員会

委員長： 松崎正年（コニカミノルタ 名誉顧問）

副委員長： 中空麻奈（BNP パリバ証券 グローバルマーケット統括本部 副会長 チーフクレジットストラテジスト兼チーフ ESG ストラテジスト）

2015年のコーポレートガバナンス・コードの公表から7年。21年には再改訂となり、企業のサステナブル経営や社会的責任を果たすことへの期待が日々重くなっています。どう乗り越えていくべきなのでしょうか。

様々な変化を乗り越えるための素地として、健全な財務を維持することと同時に、社会の持続性を保つための取り組みを企業経営に取り込んでいくこと、だと考えます。さらに、サステナブルファイナンス市場の日本における育成拡大も喫緊の課題になっています。当委員会では、コーポレートガバナンス・コードの真意を理解した上で、企業、とりわけ取締役会が、いかにサステナビリティ課題に取り組み開示に結びつけるか、を考えていきます。投資家から見る企業のチェック項目はどこか、など企業と投資家の双方向での対話もおこない、コアコンピタンス（非財務的要素）による企業価値創造を探ってまいります。



### “企業と”投資家との対話委員会

委員長： 常石哲男（東京エレクトロンデバイス 取締役）

副委員長： 澤口実（森・濱田松本法律事務所 弁護士）

コロナ感染症による未曾有の経済的ショックを受けて、企業は第四次産業革命期に向けて大きな変革を迫られています。企業が「優れた企業」に向けて不断の経営努力を重ねることはもちろんですが、その成果は市場において外部から評価され、日常の経営の中で、緊張感をもって市場の目とすり合わせる必要があります。

当委員会では、様々なタイプの投資家を招聘し、投資家の哲学や企業評価の視座を共有し、「優れた企業」のありかたについて議論を深めていきます。機関投資家、アクティビスト等の責任者などから、新たな展開の説明を受け、いかに投資家とエンゲージメントをしていくかの理解も進めます。



### コーポレートガバナンス委員会

委員長：淡輪 敏（三井化学 取締役会長）

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）

2022年4月4日、上場企業は東京証券取引所の新市場区分に移行しました。「プライム市場」に移行した上場企業に対しては、2021年6月に再改訂されたCGコードによって、特に、TCFD又はそれと同等の枠組みに基づく開示の質と量の充実、3分の1以上（過半数の独立社外取締役を選任することが必要と考える場合には十分な人数）の独立社外取締役の選任、支配株主を有する場合における、独立社外取締役の過半数の選任又は支配株主と少数株主との利益が相反する重要な取引・行為について審議・検討を行う、独立社外取締役を含む独立性を有する者で構成された特別委員会の設置等が求められており、また、その他の市場の上場会社においても、プライム市場上場企業向けのガバナンス項目を参照しつつ、ガバナンスの向上に向けた取組みを進めることが望ましいとされています。

また、コーポレートガバナンス・コードの再改訂を受けて、金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ（令和3年度）が再開され、有価証券報告書における、気候変動対応及び人的資本への投資等のサステナビリティ、取締役会、指名委員会・報酬委員会等の活動状況、監査に対する信頼性確保及び政策保有株式等のコーポレートガバナンス、経営上の重要な契約等に関する開示のあり方、並びに四半期開示のあり方等について議論がされている状況です。

さらに、グローバルに事業展開をする上場企業のサプライチェーンにおける人権尊重の意識の高まりを受けて、わが国においても、経済産業省において、「サプライチェーンにおける人権尊重のためのガイドライン検討会」が設置され、人権デュー・ディリジェンスに関する業種横断的なガイドラインを策定するための検討が行われています。他方で、サイバー攻撃への備えや先端技術の流出防止等の経済安保法案が現在国会で審議されている。

このような状況下において、上場企業はガバナンスの向上や環境、人権等のサステナビリティに関する取組みが求められる一方で、昨今の国際情勢や新型コロナ等不確実性が増しており、難しい舵取りが求められています。



### 企業経営と会計委員会

委員長：新井純（三井住友 DS アセットマネジメント 取締役）

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）

副委員長：鈴木泰司（トーマツ 監査・保証事業本部 第三事業部 パートナー 公認会計士）

企業を成長軌道に乗せるための「攻めのガバナンス」を展開するには、しっかりと守りを固める必要があります。企業会計ならびに会計監査は「守りのガバナンス」の中核要素であり、企業の現状そして将来を診断する重要なバロメーターである。昨今の企業にまつわる不祥事には、多くの場合会計ガバナンスの不全が付随している。適切な企業会計ガバナンスの経営への有効活用が求められます。

当委員会は、企業会計上ならびに会計監査上の注視すべき課題の理解促進、企業不祥事や会計不正から経営者は何を学ぶべきなのかという点、監査法人のガバナンス改革を経営としてどのように受け止めるかといった点、資本市場での要請が高まっている企業による開示内容の充実などの側面に焦点を当てて議論を行う予定です。



### 独立取締役委員会

委員長： 中神康議（みさき投資 代表取締役社長）

副委員長： 澤陽男（経営共創基盤 ディレクター 弁護士）

会社法で社外取締役の選任義務付けが規定されるなど、ガバナンス改革を推進するための「ハードウェア」は、これまでに相当程度整備されました。他方、実際に独立取締役がうまく機能するかどうかは、独立取締役の位置づけ・役割や活用方法、取締役会運営の工夫といった、いわば「ソフトウェア」にかかっていると考えます。ソフトウェアの中心である独立取締役の実力値の底上げを図るための情報提供を目的とした会合を開催します。



### 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： 笹沼泰助（アドバンテッジパートナーズ 代表パートナー）

副委員長： 上田亮子（京都大学 経営管理大学院 客員教授）

コロナ禍で、世界経済は大きく変化、そのなかで、SDGS のような新しい側面も見られるようになりました。他方、日本企業を見るならば、非効率な部分がクローズアップされ、それをどうするかが問われ、日本企業の成長を考えるうえで、コーポレートガバナンスと金融の側面から皆様と議論したいと思えます。