

# 日本取締役協会

## YEAR 2017 年活動概要



コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー.....	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・10講座) .....	3
委員会 .....	5
コーポレート・ガバナンス委員会 .....	5
企業経営と会計委員会 .....	6
新・成長戦略委員会.....	7
新規ビジネス創出委員会 .....	7
ESG 委員会 .....	8
取締役会の在り方委員会 .....	8
監査等委員会設置会社研究会 (※4月より委員会に変更予定) .....	9
独立取締役委員会 .....	10
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) .....	11
投資家との対話委員会 .....	12
フォーラム・セミナー .....	13
モーニングフォーラム .....	13
WINTER SEMINAR.....	13
特別セミナー/時事問題セミナー .....	14
連絡会 .....	16
内部統制連絡会 .....	16
国際会計基準 (IFRS) 連絡会 .....	16
広報活動・ロビー活動.....	18
2017年度 会員総会 .....	20
日本取締役協会について.....	21

## コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー

### 目的

政府による成長戦略のひとつとして、日本企業の稼ぐ力を推し進めるため、コーポレートガバナンスを用いて、中長期的に健全な成長を遂げている企業を後押しする目的で、2015年度より実施しております。

### 受賞企業

#### 2017年

Grand Prize Company 花王 株式会社

Winner Company 参天製薬 株式会社、第一三共 株式会社

東京都知事賞 株式会社 野村総合研究所

#### 2016年

Grand Prize Company HOYA 株式会社

Winner Company アステラス製薬株式会社、花王株式会社

#### 2015年

Grand Prize Company 株式会社ブリヂストン

Winner Company 株式会社 小松製作所、HOYA 株式会社、株式会社 りそなホールディングス、株式会社 良品計画



### 運営体制

**主催** 一般社団法人 日本取締役協会 **後援** 金融庁、経済産業省、法務省、東京都、株式会社 東京証券取引所/日本取引所グループ

**協力** 日本公認会計士協会、一般社団法人 日本 IR 協議会、アジア・コーポレートガバナンス協会 (ACCA)

**データ分析協力** みさき投資 株式会社

### 概要

名称	コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー（通称：ガバナンス表彰）
表彰対象	コーポレートガバナンス・コードの目的にもあるように、中長期的に健全な成長を遂げるために、取締役会の改革を実践している上場企業において、業績、ガバナンスへの取り組み状況、成長性、社会性を重視して、評価する。
選定対象	東京証券取引所 第一部上場会社を選定対象とする。
表彰社数	Winner Company を選定し（3～5社）、うち1社を Grand Prize Company として、選出し、公表する。
表彰時期	毎年1回、表彰を行う。

## 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・10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。

#### 2017年度

◆第1回◆ 2017年9月1日(金) 16:30~19:50 ※初回のみオリエンテーション実施

○オリックス株式会社 シニア・チェアマン 宮内義彦氏「企業経営とコーポレートガバナンスの必要性について」

○東京大学 名誉教授 弁護士 落合誠一氏「経営者の経営決定と責任」

◆第2回◆ 2017年9月20日(水) 17:00~19:50

○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「独立取締役の役割」

○UBP インベストメンツ株式会社 代表取締役 吉原和仁氏「投資家から見たコーポレートガバナンスの重要性」

◆第3回◆ 2017年10月12日(木) 17:00~19:50

○帝人株式会社 取締役会長 大八木成男氏「絶えざる変革への挑戦~新たな価値を生み出す企業体であるために~」

○公認会計士 日本公認会計士協会 相談役 奥山章雄氏「経営幹部が知っておくべき『会計』」

◆第4回◆ 2017年10月26日(木) 17:00~19:50

○りそなホールディングス株式会社 取締役兼代表執行役社長 東和浩氏「りそなのコーポレート・ガバナンスとサクセッション・プラン」

○ラッセル・レイノルズ・アソシエイツ マネージング・ディレクター 安田結子氏「次世代の経営者の資質と CEO 後継者育成計画」

◆第5回◆ 2017年11月14日(火) 17:00~20:00

○早稲田大学 商学大学院 教授 広田真一氏「ディスカッション 理想の取締役会とは？」

◆第6回◆ 2017年11月29日(水) 17:00~18:15 ※講義終了後、修了式と懇親会を行います。

○株式会社大和証券グループ本社 名誉顧問 原良也「企業価値最大化と攻めのガバナンス」

■各セッションとも質疑応答・意見交換の時間を多く設けております。

## 社外取締役懇談会（会員・トレーニング受講者向け フォローアップ・プログラム）

○ フォローアップとして、社外取締役懇談会を開催。個別の課題について、意見交換を行う場を提供しています。

### 2017/09/07 第6回

ゲスト：日本スポンサーズチュアート株式会社 日本オフィス代表 辻信之氏／同 シニアディレクター 藪野紀一氏

テーマ：社外取締役に求められる資質

### 2017/10/23 第7回

ゲスト：G&S Global Advisors Inc. 代表取締役社長 橘・フクシマ・咲江氏

テーマ：取締役会の実効性を高めるためには

### 2017/11/16 第8回

ゲスト：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：社会が要請する社外取締役像

### 2018/2/23 第9回

ゲスト：オリックス株式会社 シニア・チェアマン 宮内義彦氏

テーマ：企業にイノベーションを起こすための社外取締役の役割とは（仮）

## 委員会

### 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）

（オブザーバー：西村あさひ法律事務所 パートナー 弁護士 高木弘明氏、同 泰田啓太氏）

2015年5月1日に平成26年会社法改正が施行され、同年6月1日にコーポレートガバナンス・コード（以下「CGC」）の適用が開始されましたが、それから3年が経過する2018年には、CGCコードの改定及び次期会社法改正に係る改正要綱の決定がなされる可能性が高いものと見込まれます。そして、CGC改定については2017年夏以降、次期会社法改正については2017年春以降に、それぞれ有識者会議及び法制審議会会社法部会において議論が開始されるものと予想されます。このような状況を受けて、コーポレートガバナンス委員会としては、CGC改定については独立取締役委員会と共同して、次期会社法改正については単独で、それぞれ改正に向けた提言案を検討し、2018年3月までには提言案を取りまとめることとします。

#### 2017/04/13 第17回

講師：株式会社東京証券取引所 上場部 企画グループ 課長 渡邊浩司氏

テーマ：コーポレートガバナンス白書2017の概要

#### 2017/05/19 第18回

講師：株式会社東京証券取引所 上場部 企画グループ 課長 渡邊浩司氏

テーマ：コーポレートガバナンス白書2017の概要

#### 2017/07/12 第19回

講師：①S&P グローバル・ジャパン 特別顧問 三宅伊智朗氏 ②S&P グローバル・レーティング・ジャパン株式会社 代表取締役社長 山本武成氏

テーマ：①What is Rating? ②S&Pの格付評価における経営陣とガバナンスの評価手法

#### 2018/03/07 第20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、パートナー弁護士 高木弘明氏、弁護士 泰田啓太氏

テーマ：平成30年のガバナンス環境の展望～会社法・CGC改訂の動向

#### [ワーキンググループ]

2018年に改正が予定される会社法について、実務家グループによる検討をすすめている。2018年春に意見書を提出する予定。

リーダー：西村あさひ法律事務所 パートナー 弁護士 太田 洋氏、オブザーバー：同事務所 弁護士 辰巳 郁氏、野澤大和氏、沼畑智裕氏

（2017/07/14、09/07、10/17、11/09、12/07、2018/01/29開催）

#### [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）

- 金融庁・東証を事務局とするコーポレートガバナンス・コード策定の有識者会議に提出  
[http://www.jacd.jp/news/odid/141006\\_post-143.html](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
- 2014/11/25 商事法務 NO2048コーポレートガバナンス・コードの解説（太田洋、高木弘明弁護士）
- 2015/04/20 コーポレートガバナンスに関する基本方針ベスト・プラクティス・モデル  
[http://www.jacd.jp/news/gov/150420\\_post-151.html](http://www.jacd.jp/news/gov/150420_post-151.html)
- 2015/06/15 商事法務 NO2070 基本方針のベスト・プラクティス・モデル  
 （太田洋、高木弘明、泰田啓太弁護士）

## 企業経営と会計委員会

**委員長：新井 純（大和住銀投信投資顧問 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）**

企業を成長軌道に乗せるための積極的な「攻めの経営」を行うためには、しっかりと守りを固める必要がある。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、企業の現状を診断する重要なバロメーターである。昨今企業会計にまつわる不祥事や不適切処理の事例が大小あわせて後を絶たない。適切な会計を担保する仕組みの総点検が求められている。

当委員会は、本年度、「企業不祥事の防止や早期発見に係わる動向」、「収益認識に係る会計基準の開発の動向」、「監査法人のガバナンス・コード関連」、「会計監査人と監査役・監査等委員・監査委員との具体的な連携の在り方」等をテーマに取り上げ、理解を深め議論して行きます。

### [活動実績]

2017/04/25 第 50 回

講師：金融庁 証券取引等監視委員会事務局 事務局長 佐々木清隆氏

テーマ：証券取引等監視委員会 中期活動方針(第9期)-四半世紀の活動を踏まえた新たなステージへ-

2017/11/01 第 51 回

講師：企業会計基準委員会 副委員長 小賀坂敦氏

テーマ：新収益認識会計基準について

2018/01/19 第 52 回

講師：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 パートナー兼執行役員 米国公認会計士 永津英子氏

テーマ：取締役及び社外取締役が PMI において果たすべき役割

## 新・成長戦略委員会

**委員長： 松井忠三（良品計画 名誉顧問、松井オフィス 代表取締役社長）**

**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い、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・メンタリティや成功のエッセンスを学んでいきたいと思えます。

2017/06/26 第11回

講師：株式会社ネクステージ 代表取締役社長 広田靖治氏

テーマ：ネクステージの歩みと今後の自動車販売業界における他社との差別化と成長戦略について

2017/10/24 第12回

講師：ピジョン株式会社 代表取締役社長 山下茂氏

テーマ：企業価値向上経営

2018/01/11 第13回

講師：株式会社 MonotaRO 代表執行役社長 鈴木雅哉氏

テーマ：MonotaRO の成長戦略

## 新規ビジネス創出委員会

**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）**

昨年度までエマージング・カンパニー委員会として活動していた当委員会を改称し、本年度からは新規ビジネス創出委員会として活動を行います。当委員会では、新規産業創出につながる成長著しい新規企業の育成に加え、主に大企業内での新規ビジネス開発促進を目的に議論を深める予定です。新規企業と既存大企業との掛け合わせから、変化に富んだ時代を先取りする企業の在り方を構想したい。また昨年に引き続き、ブロックチェーンや人工知能など、今後の産業や社会を根本的に変えるテクノロジーにも視線を向け、その進みから未来の産業のありかたを模索します。

### [活動実績]

2017/07/27 第1回

講師：株式会社エアウィーヴ 代表取締役会長兼社長 高岡本州氏

テーマ：“The Quality Sleep”の可能性を追求する -世界の睡眠を快適にするエアウィーヴの挑戦-  
(起業家表彰制度“EY アントレプレナー・オブ・ザ・イヤー2016ジャパン”日本代表)

2017/11/07 第2回

講師：QUOINE 株式会社 代表取締役 CEO 栢森加里矢氏

テーマ：仮想通貨の切り開く未来

2018/02/14 第3回

講師：Code Chrysalis,Co-Founder&CEO,Kani Munidasa 氏

テーマ：日本は再びエンジニアリングリーダーになれるのか？

## ESG 委員会

**委員長：高橋 温（三井住友信託銀行 特別顧問）**

**副委員長：河口真理子（大和総研 調査本部 主席研究員）**

ここ2～3年、機関投資家の間でESG投資は主流となりつつあります。

ESGとは、Environmental（環境）、Social（社会）、Governance（企業統治：ガバナンス）のことです。企業がESGの課題に適切に配慮・対応すること、それを評価して投資する株主の存在が、企業の存続、将来の成長をはじめとする企業価値の向上や、資本市場の活性化、健全な発展につながるとともに、地球環境問題や社会的な課題の解決・改善を通じて、持続可能な社会の形成に寄与すると考えられています。

日本企業は環境に配慮した経営は得意とされていますが、社会的課題への取り組みや開示方法（報告書がいくつもあるなど）等には問題が指摘されています。

機関投資家のESG投資活動や、企業の開示事例など現状を把握しながら、ベストプラクティスの模索、報告書の統合や英文化に向けた議論を行いたく思います。

2017/12/05 第1回

講師：高崎経済大学 経済学部 教授 水口剛氏

テーマ：ESG投資とは何か

2018/03/15 第2回

講師：PRI事務局 グローバルネットワークス&アウトリーチ ジャパンヘッド 森澤充世氏

テーマ：企業役員が理解すべき投資の潮流～PRIが促進するESG投資～

## 取締役会の在り方委員会

**委員長：松崎正年（コニカミノルタ 取締役会議長）**

**副委員長：青戸理成（鳥飼総合法律事務所 パートナー弁護士）**

**（オブザーバー：鳥飼総合法律事務所 弁護士 宇治圭氏、渡邊康寛氏）**

コーポレートガバナンスの諸制度は整ってきましたが、ガバナンスを実際の経営に生かしていく方法には、まだ共通の考え方はないように思われます。機関設計の多様性を前提に、それぞれの取締役会の在り方を検討できればと思います。

昨年、実務部門の小グループ勉強会として活動してきた取締役会運営研究会をステップアップ。会員全員を対象とした会合を年3～4回開催します。取組み事例などを紹介しながら、意見交換したく思います。

2017/10/31 第1回

講師：松崎正年委員長

テーマ：取締役会議長の役割

2018/01/26 第2回

講師：みずほ総合研究所株式会社 代表取締役社長 高橋秀行氏

テーマ：<みずほ>のガバナンス改革について

### 監査等委員会設置会社研究会（※4月より委員会に変更予定）

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 太子堂 厚子氏

アドバイザー：東京大学名誉教授・弁護士 落合誠一氏

アドバイザー：森・濱田松本法律事務所 パートナー 弁護士 澤口実氏

2016 年度も移行会社が増え、上場会社のうち約700 社が既に監査等委員会設置会社となっています。この研究会では、このように増加している監査等委員会設置会社が、コーポレートガバナンス強化の手段として適切に運営されるように、あるべき実務を紹介するよう、本年も活動する予定です。

2018/2/21 第9回

講師：トランスコスモス株式会社 代表取締役会長兼 CEO 船津康次氏

テーマ：監査等委員会の運営について

[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）

2014/03/25 商事法務 NO2028 社外取締役・取締役会に期待される役割（落合誠一・東大名誉教授、澤口実・弁護士）

2014/07/15 商事法務 NO2038 「社外取締役・取締役会に期待される役割」を読んで（東大・藤田友敬教授）

2016/10/11 「監査等委員会の監査の展望～取締役が行う監査について～」(委員会設置会社研究会)

2016/12/25 商事法務 NO.2121 わが国における「監査」の展望－日本取締役協会の報告書に寄せて－

□澤口実 弁護士・東京大学客員教授 □太子堂厚子 弁護士 □出澤尚 公認会計士 □井坂久仁子

## [2018年3月で終了した委員会]

### 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（東京大学名誉教授・弁護士）**

制度と実態の乖離をうめる運動を恒常化するために、さらなる啓蒙及び提言活動を引き続き強力に行います。なかでも今年にはガバナンスの中核となるべき取締役会に焦点を当て、ガバナンスコード項目中もっともコンプライアンス率の低い「取締役会の評価」に焦点を当て、これを取締役会の活性化のためのPDCAの要とすべく運動を展開します。

### [活動実績]

2017/06/02 第33回

講師：落合誠一 副委員長（東京大学名誉教授）

テーマ： 取締役会による監督とは何をするのか—機関構成別の異同

2017/11/02 第34回

講師：オムロン 株式会社 執行役員 取締役室長 北川 尚氏

テーマ：オムロンの取締役会の実効性評価について

2018/01/23 第35回

講師：ソニー株式会社 執行役EVP 神戸司郎氏

テーマ：ソニーのコーポレートガバナンスと取締役会の実効性強化に向けた取り組みについて

2015年度 社外取締役トレーニング 第1回

2016年度 社外取締役トレーニング 第2回

2017年度 社外取締役トレーニング 第3回

社外取締役 懇談会（第1回～第5回まで開催）

### [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）

- 2015/10/10 書籍「独立取締役の教科書」(中央経済社) 発刊
- 2017/1/10 『「責任ある機関投資家」の諸原則 <日本版スチュワードシップ・コード> ~投資と対話を通じて企業の持続的成長を促すために~』の改定に関する提言 (投資家との対話委員会、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)  
本レポートにおける意見交換 2016/12、1金融庁

### 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： 小林慶一郎 (慶應義塾大学経済学部 教授)**

世界の資本主義が短期的志向に偏りすぎた反省から、中長期的なリターンを意識した「Patient Capital」という考え方がアメリカ、カナダを中心に興りつつあります。当委員会では、中長期に企業を発展させていく「Patient Capital」について、アメリカ、カナダの金融機関例を参考に、日本でどのような体制、考え方が必要かを考えます。

同時に、その一環としてESGの世界的流れや日本の高齢化に対処すべく、高齢者の資産管理のあり方 (ファイナンシャル・ジェロントロジー、金融老年学) についても検討します。

#### 2017/04/20 第38回

講師：みさき投資株式会社 代表取締役社長 中神康議氏 (コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤ-2016審査委員)

テーマ：①コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤ-受賞企業に見る『良い会社の条件』②ハーバード・ビジネス・スクール訪問記

#### 2017/07/31 第39回

講師：慶應義塾大学医学部 精神・神経科学教室教授 医学博士 三村 将氏

テーマ：認知症500万人時代の資産管理のあり方

#### 2018/02/02 第40回

講師：マッキンゼー・アンド・カンパニー・インコーポレイテッド・ジャパン シニアパートナー (東京オフィス) ピーター・ケネバン氏

テーマ：ペイシエントキャピタルと企業価値創造

#### [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

2017/1/10 『「責任ある機関投資家」の諸原則 <日本版スチュワードシップ・コード> ~投資と対話を通じて企業の持続的成長を促すために~』の改定に関する提言 (投資家との対話委員会、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)

本レポートにおける意見交換 2016/12、1 金融庁

## 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）**

実質的・建設的対話（いわゆる「エンゲージメント」）とは、「数字より会社の方向性」を重視するための対話です。企業と投資家との間で、積極的に開示された情報をベースに、議論を重ね、相互理解を深めることが何より大切です。また、中・長期的な企業価値向上を成し遂げるためには、このエンゲージメントは必要不可欠であり、投資家・経営者 双方の真摯な努力がないとエンゲージメントのレベルに達しません。

当委員会は、企業側のIR/SR 活動の実情、機関投資家の動向などを各方面の調査・研究を紹介しながら、より良いエンゲージメントのあり方の理解を深め議論して行きます。

### [活動実績]

2017/04/21 第26回

講師：一般社団法人日本投資顧問業協会 企画部長 岡崎剛司氏

テーマ：日本版スチュワードシップ・コードへの対応等に関するアンケート(第3回)の結果について(平成28年10月実施分)

2017/07/20 第27回

講師：一般社団法人日本IR協議会 専務理事 佐藤淑子氏

テーマ：IR活動の実態調査結果から探る『建設的な対話』状況と課題

2017/10/04 第28回

講師：経済産業省 経済産業政策局 産業資金課長（併）新規産業室長 福本拓也氏

テーマ：価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス-ESG・非財務情報と無形資産投資- (価値協創ガイダンス)

2018/03/06 第29回

講師：株式会社野村総合研究所 代表取締役常務執行役員 臼見好生氏

テーマ：野村総合研究所の企業価値創造～IRを取り巻く環境変化と「投資家との対話」の取り組み～

### [意見書レポート]

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

2015/08/17 経営者報酬に関する法制・税制の改正への要望を発表

2016/10/26 経営者報酬ガイドライン（第四版）

2016/12/25 旬刊商事法務 NO.2121 日本取締役協会「経営者報酬ガイドライン（第4版）」の解説

阿部直彦 ペイ・ガバナンス日本マネージング・パートナー □境睦 桜美林大学教授

□野地もも 明治大学大学院博士後期課程

2017/1/10 「『責任ある機関投資家』の諸原則 <日本版スチュワードシップ・コード> ～投資と対話を通じて企業の持続的成長を促すために～」の改定に関する提言（投資家との対話委員会、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）

本レポートにおける意見交換 2016/12、1 金融庁

## 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（キックマン 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。

#### 2017/04/04 第 66 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 チーフエコノミスト 熊谷亮丸氏

テーマ：世界経済の潮流と日本経済の行方

#### 2017/07/11 第 67 回

講師：株式会社日本経済新聞社 論説主幹 芹川 洋一氏

テーマ：日本政治のゆくえ～どうなる安倍政権～

#### 2017/12/12 第 68 回

講師：一般社団法人和食文化国民会議 会長、龍谷大学 農学部教授 伏木亨氏

テーマ：日本のだしの特徴とおいしさの科学

#### 2018/03/05 第 69 回

講師：東京大学 大学院工学系研究科 技術経営戦略学専攻 消費インテリジェンス寄付講座 共同代表・特任准教授 松尾 豊氏

テーマ：人工知能は人間を超えるか -ディープラーニングの先にあるもの-

## WINTER SEMINAR

### JACD Winter Seminar2017

日時：2017年11月17日（金）14：00～20：00

会場：オークラアカデミアパークホテル（千葉県・木更津市）

翌日11月18日（土）は、希望者で懇親ゴルフ（富士 OGM ゴルフクラブ市原コース）、周辺観光を予定。

恒例の Winter Seminar は今年で 7 回目。11 月 17 日、オークラアカデミアパークホテル（千葉県）にて、開催しました。Winter Seminar は、その年のコーポレートガバナンスに関するトピックスを総括し、自由な議論を行い、会員間の交流を深めることを目的に、合宿形式で開催しています。

コーポレートガバナンス（CG）改革では、制度整備はそれなりの進歩がありましたが、企業経営に活かすためには、さらなる努力と工夫が求められています。本セミナーでは、来年改正が予定されている会社法について、その動向を東京大学大学院法学政治学研究科 飯田秀総准教授に、実効性を上げていくための道しるべとしての CGS ガイドラインを公表した経済産業省より、坂本里和・産業組織課長をお招きし、企業価値向上のため、具体的に企業はどう行動したら良いのかを聞きました。



最後に毎年好評のグループディスカッションでは、「これからの CEO の条件とは何か」をテーマに取り上げ、CG のオピニオンリーダー、富山和彦副会長（経営共創基盤 代表取締役 CEO）に問題提起をいただき、意見交換を行いました。（参加者 31 名）

Opening Remarks 宮内義彦会長

PROGRAM 1 講演「会社法改正の動向と、会社法が企業に求めるもの」

講師紹介・テーマ解説 東京大学名誉教授 落合誠一氏

講師：東京大学大学院 法学政治学研究科 准教授 飯田秀総氏



PROGRAM 2 講演「2017年コーポレートガバナンス改革の焦点 ～CGSガイドラインを中心に～」

講師：経済産業省 経済産業政策局 産業組織課長 坂本里和氏



PROGRAM 3 グループディスカッション

「イノベーションを生み出す企業経営と、CEO の条件」

①問題提起：株式会社 経営共創基盤 代表取締役 CEO 富山和彦氏（当協会副会長）

②グループディスカッション



本日の総括 宮内義彦会長

懇親ディナー

## 特別セミナー/時事問題セミナー

緊急性の高いテーマを取り上げ、その分野の専門家によるレクチャーを行っています。

2017/04/19 「攻めの経営」を促すコーポレートガバナンス税制等について

講師：経済産業省 経済産業政策局 産業組織課 課長補佐 安藤元太氏

2017/4/20 コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー受賞企業に見る『良い会社の条件』

みさき投資 株式会社 代表取締役社長 中神康議氏（コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー2016 審査委員）

2017/04/26 「CEO の選解任・後継者計画と指名委員会の役割」

講師：エゴンゼンダー株式会社 代表取締役社長 佃秀昭氏

2017/05/25 「企業格付けと ROE との関係に係る実証分析」

講師：法政大学イノベーション・マネジメント研究センター 客員研究員 筑波学院大学 客員教授 白田佳子氏

2017/06/07 「CEO の選解任・後継者計画と指名委員会の役割」

講師：エゴンゼンダー株式会社 代表取締役社長 佃秀昭氏

2017/07/19 「AI が創る未来と IoT を成長させる規制改革」

講師：株式会社 豆蔵ホールディングス 代表取締役社長 荻原紀男氏

2017/08/25 「欧米の取締役会事情について」

Board Effectiveness Insights & Trends Overview of US & European Corporate Governance Issues

講師：Mr. Jack"Rusty"O'Kelley III, Managing Director, Russell Reynolds Associates

ラッセル・レイノルズ・アソシエイツ マネージング・ディレクター 安田結子氏

2017/11/10 「グローバル役員報酬マネジメントの勘所」

講師：マーサージャパン株式会社 組織人事変革コンサルティング部門 シニアコンサルタント 役員報酬プラクティスグループリーダー 井上康晴氏

2018/01/30 「日本企業グループに求められる不正対策」

講師：新日本有限責任監査法人 FIDS（不正対策・係争サポート）事業部長 シニアパートナー 公認会計士 荒張健氏

### コーポレートガバナンス・アップデートセミナー

コーポレートガバナンス改革の目的、歴史的経緯、基本的な考え方、実務などを専門家に整理していただくと共に、時事問題や今後の課題解決のヒントもうかがえます。

2017/09/13 「日本版スチュワードシップ・コードの改訂」

講師：西村あさひ法律事務所 パートナー弁護士 有吉尚哉氏

2017/09/19 「社外取締役報酬検討のあり方（米国および日本の動向を踏まえて）」

講師：ペイ・ガバナンス日本 株式会社 代表取締役 マネージングパートナー 阿部直彦氏

2017/10/05 「株主還元と企業価値」

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

2017/10/20 ※9月19日アンコールプログラム

「社外取締役報酬検討のあり方（米国および日本の動向を踏まえて）」

講師：ペイ・ガバナンス日本 株式会社 代表取締役 マネージングパートナー 阿部直彦氏

2017/12/06 「取締役会の実効性評価」を巡る近時の議論とポイント

講師：西村あさひ法律事務所 パートナー弁護士・ニューヨーク州弁護士 森本大介氏

2018/01/17 ※12月6日アンコールプログラム

「取締役会の実効性評価」を巡る近時の議論とポイント

講師：西村あさひ法律事務所 パートナー弁護士・ニューヨーク州弁護士 森本大介氏

## 連絡会

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。

### 内部統制連絡会

内部統制を、コーポレートガバナンス、リスクマネジメントの観点からベストプラクティスをご紹介するとともに、5つのそれぞれのインフラ要素に関連するテーマを取り上げ、意見交換の場を持ちたいと思います。

アドバイザー：プロティビティ LLC 会長兼シニアマネージングディレクタ 公認会計士/ERM 経営研究所合同会社 最高経営責任者兼社長 神林比洋雄氏

#### 2017/07/20 第40回

講師：関西大学 会計専門職大学院 教授 松本祥尚氏

テーマ：ガバナンス改革の動きと内部統制・監査が果たす役割

#### 2017/08/24 第41回

講師：日本大学商学部 教授 堀江正之氏

テーマ：ITリスクと内部統制—その最近動向—

#### 2017/10/11 第42回

講師：鈴木総合法律事務所 弁護士 鈴木洋子氏

テーマ：改正会社法、コーポレートガバナンス・コードと内部統制

#### 2017/11/28 第43回

講師：一般社団法人日本 CFO 協会 理事長 藤田純孝氏

テーマ：日本企業のコーポレートガバナンス改革-その後の動向と課題-

#### 2018/02/27 第44回

講師：プロティビティ LLC 会長兼シニアマネージングディレクタ 公認会計士 神林比洋雄氏

テーマ：新 COSOERMと内部統制～攻めと守り

### 国際会計基準（IFRS）連絡会

国際会計基準に関する、実務責任者の情報交換の場です。当協会会員のネットワークを生かし、制度の動向や最新情報を提供しています。

アドバイザー：有限責任監査法人トーマツ IFRS アドバイザーグループ 事業ユニット長 パートナー 鈴木泰司氏

#### 2017/06/07 第38回

講師：前 花王株式会社 執行役員 会計財務部門統括 青木和義氏

テーマ：花王の会計戦略とその実践 -IFRS 導入-

#### 2017/09/11 第39回

講師：みずほ証券株式会社 市場情報戦略部 上級研究員 熊谷五郎氏

テーマ：投資家にとっての IFRS-アナリスト・機関投資家における財務情報の利用と意味

#### 2017/11/24 第40回

講師：有限責任監査法人トーマツ アドバイザー事業本部 パートナー 公認会計士 伊藤憲次氏

テーマ：IFRS 適用企業における企業価値向上のための投資マネジメント高度化の取り組み

2018/01/12 第 41 回

講師：有限責任あずさ監査法人 アカウンティング・アドバイザー・サービス事業部長 パートナー 足立純一氏

テーマ：IFRS 適用下での経営管理高度化

2018/02/28 第 42 回

講師：企業会計基準委員会 副委員長 小賀坂敦氏

テーマ：会計基準の開発の動向

## 広報活動・ロビー活動

### マスメディア

2017/5/16 2017年度会員総会・会長記者会見（帝国ホテル） 宮内義彦会長

### 2017/9/12 メディア説明会

「コーポレートガバナンスにより、業績を向上させた実例」解説：みさき投資 株式会社 代表取締役社長 中神康議氏  
（日本取締役協会 コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー 審査委員）

### 2017/11/07 論説委員・編集委員との懇談会

今回は、宮内義彦会長、富山和彦副会長が出席し、ガバナンスの重要な役割をしめる CEO に求められる意識改革、社外取締役はどう後押しすべきかなどについて、忌憚のない意見交換を行いました。

### ロビー活動

2017/6/2 展望・エグゼクティブセミナー「日本のガバナンス改革」（日本金融監査協会 主催、日本取締役協会 協力）

主に金融の分野で、ガバナンス、リスク管理、監査等に関わる高度な人材の育成を支援する活動を行っている同協会。役員、部門長、シニア管理者向けのセミナーに、会員である三井住友信託銀行 株式会社 特別顧問 高橋温氏が登壇、「課題に挑戦するコーポレートガバナンス改革」という演題で、各企業がまず課題を検証し、時間軸や優先順位を踏まえたうえでビジョンを示すこと、次に日本企業の特徴を生かして、リーダーシップを構築する重要性について、最後に昨今のコーポレートガバナンス改革の流れとその目的を整理した上で、企業が対応すべき課題（コーポレートガバナンス、人材育成など）についてお話されました。

### 2017/6/14 National Director Conference 2017（タイ・バンコク）への登壇

タイ取締役協会（Institute of Directors, IoD）がホストとなって、世界 30 カ国の同様の組織を集めた「National Directors Conference 2017」なる大型イベントが 6 月にバンコクで開かれます。コーポレートガバナンスに関するパネル討論への参加要請があり、当協会・国際部部長である佐野順一郎氏（ダルトン・インベストメンツ LLC 日本代表兼経営委員）が登壇することになりました。



ACGA の CG Watch では、日本のコーポレートガバナンスのランキングは 3 位と奮わなかったこともあり、日本で改革の努力が進んでいることや協会活動についても、主にアジア地域の関連団体との交流を通じて広く知ってもらう目的で参加いたします。

### 2018/2/28-3/1 ICGN-IIRC 東京会議への参加

2 月 28 日と 3 月 1 日、ICGN-IIRC 東京会議は、国際的な機関投資家の団体である ICGN と、非財務情報や ESG（環境・社会・コーポレートガバナンス）情報を統合するフレームワークを開発する IIRC が主催し、開催されました。日本会計士協会と東京証券取引所が共催、金融庁と経済産業省が後援、その他国際会計事務所、信託銀行、外資系、国内投資顧問、投資顧問業協会、経済同友会がパートナーとして名を連ね、会議の規模は 350 人、コーポレートガバナンス関係の国際諸団体の幹部も出席しました。

当協会から国際部 佐野順一郎（ダルトン・インベストメンツ LLC 日本代表）、吉原和仁（UBP インベストメンツ社

長)、執務室長 松本茂の3名が、協会活動の国際関連団体へのPRのため参加しました。

本会議体は、持続的な企業価値創造を目的に、高水準のガバナンスと統合報告の重要性を促進することを目的に開催されています。今回は日本再興戦略のリーダーシップにより、コーポレートガバナンス・コード、スチュワードシップ・コードが導入された、代表的マーケットである東京で、株主エンゲージメント、ESG 統合、人的資本マネジメントをテーマに会合を開催したものです。

昨今、コーポレートガバナンスの国際団体が主催する会議が盛んであり、当協会のみならず、公認会計士協会や弁護士などの関連団体と、海外団体との連携が盛んになっています。そういった中で、ICGN だけでなく、ACGA などの幹部たちとの交流・情報交換は、当協会の存在を大いにアピールする良い機会となりました。

#### イベントへの名義協賛<sup>1</sup>

---

<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)

## 2017年度 会員総会

### 一般社団法人 日本取締役協会 第15回定時会員総会

日時：2017年5月16日（火）16：00～総会 18：10～懇親会

会場：帝国ホテル東京（千代田区内幸町）



#### 1. 総会 16：00～17：50（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 シニア・チェアマン）

**事業報告 決議事項・活動報告**

**委員会・研究会 活動報告**

投資家との対話委員会：株式会社 KADOKAWA 取締役 高須 武男氏

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

日本の金融の新しい動きを理解し戦略を考える委員会：ユニゾン・キャピタル 株式会社 代表取締役パートナー 江原 伸好氏

企業経営と会計委員会：大和住銀投信投資顧問 株式会社 取締役 新井 純氏

新規ビジネス創出委員会：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 出井 伸之氏

コーポレートガバナンス委員会：株式会社 大和証券グループ本社 名誉顧問 原 良也氏

不確実な国際環境変化と企業経営委員会：東京エレクトロン 株式会社 取締役相談役 東 哲郎氏

取締役会運営研究会：コニカミルタ 株式会社 取締役会議長 松崎 正年氏

#### 特別講演「スチュワードシップとESG 世界の潮流とGPIFの活動

～キーワードは SustainabilityとInclusiveness～

講師：年金積立金管理運用独立行政法人 理事 兼CIO 水野 弘道氏



#### 2. 懇親会 18：00～（19：00頃中締め予定）（本館2階 菊の間）

乾杯のご発声：三井住友信託銀行 株式会社 特別顧問 高橋 温氏（当協会・指名委員）



## 日本取締役協会について

### 概要

日本取締役協会は、経営者、専門家、研究者、社外取締役、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。

2001年の設立時より、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・啓蒙活動において、取締役会の運営と、社外取締役の役割における、ベスト・プラクティスを蓄積してまいりました。

### 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・社外取締役トレーニング、経営幹部のためのコーポレートガバナンス研修
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. 調査・提言・ガイドライン・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： 出井伸之（クオタムリープ ファウンダーCEO）、鈴木洋（HOYA 代表執行役 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（東京エレクトロン取締役相談役）、松崎正年（コニカミルタ取締役会議長）、松井忠三（良品計画名誉顧問、松井オフィス代表取締役社長）、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）、「独立取締役の教科書」（中央経済社 2015 年）

日本取締役協会ホームページ <http://www.jacd.jp>