

# 稼ぐ力を生み出すガバナンス改革

## ～“取締役会改革”と“優れたマネジメントチーム(経営人材)の創造”

2017年4月27日(木) JA共済ビル カンファレンスホール



### PROGRAM

10:00

-11:15

#### 基調講演 経営トップが牽引するコーポレートガバナンス改革

##### J.フロントリテイリングにおけるガバナンス改革

- J.フロントリテイリングにおけるガバナンス改革の道のり
- 取締役会実効性評価の活用、改革後の変化
- “取締役会の改革”などを通じての知見、課題
- 経営人材の更なる強化に向けて ～今後の課題と展望

J.フロントリテイリング株式会社 代表取締役社長 山本 良一 氏

**プロフィール** 昭和26年生まれ、神奈川県出身。昭和48年明治大学商学部卒業、明大在籍時は体育会バスケットボール部に所属し、2～4年までの3年間、全日本学生選手権(インカレ)で3連覇を達成。4年時には主将を務めた。明治大学卒業後、(株)大丸に入社。本社等の部長、室長を歴任し、平成15年5月に同社代表取締役社長兼最高執行責任者に就任。19年9月に大丸と松坂屋HDの経営統合により発足したJ.フロントリテイリング(株)の取締役、22年3月(株)大丸松坂屋百貨店の代表取締役社長を経て、25年4月J.フロントリテイリング(株)代表取締役社長に就任。



講演内容のポイント

大丸松坂屋百貨店やパルコを傘下に持つ持株会社、J.フロントリテイリング。マルチリテイラーとしての飛躍的成長を目指し、経営基盤のさらなる拡充に取り組んでいる。中でも、コーポレートガバナンスの強化を最重要課題と捉え、山本社長自らがリードし、その改革を推進している。経営トップが牽引するガバナンス改革とはどのようなものか。論議の質を上げ、稼ぐ力を生み出す真の取締役会実現への取り組み、人事・報酬の透明性・公平性を高めるための人事・報酬委員会の改革、そして経営人材の戦略的強化など、「攻め」と「守り」両面におけるコーポレートガバナンスの改革に取り組む同社。ガバナンスコードの適用をチャンスと捉え、「単にルールを満たすだけでなく、自社に合った独自のスタイルを自ら考え、創り出す」ことを目指したこれまでの取り組み、改革からの成果、そして今後の課題や展望などについてご講演いただきます。

11:15

-12:05

#### 講演 マネジメント改革と成長戦略

##### 取締役会改革2.0 ～形式から実質へ、守りから攻めへ

- 日本企業の取締役改革の現状
- 取締役会における「実質的な」監督
- 「攻めのガバナンス」のための具体的施策

KPMGコンサルティング株式会社 ボードアドバイザーサービス担当ディレクター 林 拓矢 氏

**プロフィール** 京都大学経済学部卒業。国内大手損害保険会社に約8年間勤務後、2002年朝日監査法人(現有限責任 ずさ監査法人)入所、2014年4月よりKPMGコンサルティング株式会社に勤務。コーポレートガバナンス関連の助言・支援、リスクマネジメント態勢構築・高度化支援、コンプライアンス態勢構築・高度化支援等のアドバイザー業務に多数関与。



講演内容のポイント

コーポレートガバナンス・コードの適用開始から間もなく2年。日本企業のコーポレートガバナンス・コードへの「遵守」は進んでいるものの、実質的なコーポレートガバナンスの改革、取締役会改革は途半ばとも言われている。特に、業務執行部門のリスクテイクを支援するような監督機能を取締役会がいかに発揮すべきかについて、より具体的な検討が必要となってきている。本講演では、日本企業におけるコーポレートガバナンス改革・取締役会改革の現状と課題、特に取締役会による実質的な監督と攻めのガバナンスについて、「取締役会の実効性評価」等を数多く支援している立場から、事例も交えながら解説する。

12:05-13:00

昼食 ※ お弁当の御用意がございます。

13:00

-14:10

#### パネルディスカッション I 取締役会改革/取締役会評価

##### 攻めのガバナンスを実現する取締役会改革

- コーポレートガバナンス改革のこれまでの成果について
- 「形式」の改革から「実質」の改革へ
- 企業価値向上に貢献するコーポレートガバナンスとは
- 未来投資会議での議論と今後の方向性について

パネリスト J.フロントリテイリング株式会社 代表取締役社長 山本 良一 氏

パネリスト 一橋大学大学院商学研究科 教授 江川 雅子 氏

(旭硝子、東京海上ホールディングス、三井不動産、社外取締役)

**プロフィール** 東京大学教養学部教養学科卒業。ハーバード・ビジネス・スクール(経営大学院修士課程)修了(MBA)。一橋大学大学院商学研究科博士課程修了、商学博士。ニューヨーク及び東京で外資系投資銀行に勤務の後、ハーバード・ビジネス・スクール日本リサーチ・センター長を経て、東京大学理事を務める(国際・広報・渉外などを担当)。2015年より現職。税制調査会、財政制度等審議会、財務省政策評価懇談会、日米文化教育交流会議、日本証券業協会自主規制会議ほかの委員、世界経済フォーラムのGlobal Agenda Councilメンバーを歴任。

パネリスト フィデリティ投信株式会社 ヘッドオブエンゲージメント 三瓶 裕喜 氏

**プロフィール** 1987年早稲田大学理工学部卒業、日本生命保険入社。89年からニューヨーク投資顧問現法、国際投資部にて外株アナリスト、ポートフォリオマネージャー、2000年英国大手運用会社とのJV(ロンドン)にてCEO。03年からニッセイアセットマネジメントにて、国内株アナリスト、投資調査室長、統括部長(国内株式)兼国内株式運用室室長。07年ディレクター オブリーサーチとしてフィデリティ投信入社、17年より現職。経済産業省 企業報告ラボ企画委員、「伊藤レポート」プロジェクト委員、金融審議会専門委員他、各種研究会・検討会等に参加。一橋大学CFO教育研究センター財務リーダーシッププログラム学外講師、「投資家フォーラム」共同設立、運営委員など。



14:15

-15:05

#### 講演 経営人材の育成

##### サクセッション・プランを実現するためのタレントマネジメント

- 指名委員会の役割と後継者育成
- 主要ポストの設定と後継者育成プログラム
- タレントマネジメントの設計と実践

KPMGコンサルティング株式会社 ビープル&チェンジアドバイザリー統括責任者 パートナー 寺崎 文勝 氏

**プロフィール** 早稲田大学第一文学部心理学専攻修了、電機メーカーの人事部門、会計系コンサルティングファーム、金融系シンクタンク等を経て現職。幅広い業種において企業統治改革・役員報酬制度、組織人事構築を中心としたコンサルティングを手がけ、関与企業はこれまでに300社を超える。主な著書に「役員報酬マネジメント」(中央経済社)、「実践人事マネジメント改革」(労務行政)等がある。



講演内容のポイント コーポレートガバナンス・コードの補充原則において、「取締役会は、会社の目指すところ(経営理念等)や具体的な経営戦略を踏まえ、最高経営責任者等の後継者の計画(プランニング)について適切に監督を行うべきである」と示されているとおり、企業統治において社長(最高経営責任者)を筆頭とする経営者の選解任は最重要事項のひとつに挙げられる。後継者育成計画を策定する上で必要となる、役員の実績評価と適性審査(アセスメント)を行い、透明なプロセスで後継者を選定・育成・トレースするための「タレントマネジメント」について解説する。

15:05-15:20

休憩

15:20

-16:30

#### パネルディスカッション II 経営者指名とサクセッションプランニング

##### 新たな経営者指名のあり方と優れたマネジメント・チームの創造に向けて

～経営リーダーの育成、選出への考察

- 指名委員会における経営者指名の論点 ～業績、適性、経営環境～
- サクセッションプランと経営人材育成をどう統合すべきか
- 経営人材候補(プール)に厚みを持たせるためにはどうするか

パネリスト 株式会社良品計画 名誉顧問 松井 忠三 氏

(アダストリア、りそなホールディングス、ネクステージ、サダマツ 社外取締役)

**プロフィール** 1949年、静岡県生まれ。73年、東京教育大学(現筑波大学)卒業後、西友ストア(現西友)入社。92年良品計画へ。総務人事部長、無印良品事業部長を経て、2001年社長に就任。組織の風土改革をすすめる。業績をV字回復に導き、07年には過去最高売上高となる1620億円を達成。08年より代表取締役会長(兼)執行役員。15年5月株式会社良品計画 名誉顧問(現任)。主な著作として、「無印良品は、仕組みが9割」、「無印良品の、人の育て方」、「覚悟さえ決めれば、たいいのことはできる」、「無印良品が、世界でも勝てる理由」。



パネリスト 全日本空輸株式会社

取締役執行役員 ビジネスサポート推進部 担当、人財戦略室長 兼 ANA人財大学長 國分 裕之 氏

**プロフィール** 1982年東京大学経済学部卒業。全日本空輸株式会社に入社。羽田空港、整備部門、勤務部、運航部門、全日本空輸株式会社に人事・労務に携わる。2010年よりANA人事部に配属となり、2012年人事部長、2013年執行役員人事部長(兼)ANA人財大学長を経て、2016年4月より取締役執行役員人財戦略室長として人事・労務を統括。



パネリスト 森・濱田松本法律事務所 パートナー弁護士 太子堂 厚子 氏

**プロフィール** 1999年東京大学法学部卒業、2001年弁護士登録、森綜合法律事務所(現・森・濱田松本法律事務所)入所。会社法、コーポレートガバナンス、コンプライアンス、紛争解決等が専門。著書論文として、『Q&A監査等委員会設置会社の実務』(株式会社商事法律、2016)、『株主提案と委任状勧誘(第2版)』(共著) (株式会社商事法律、2015)、『新・会社法実務問題シリーズ/10 内部統制-会社法と金融商品取引法-』(共著) (中央経済社、2009)など多数。



16:30 終了