

役員研修不要論、投資家の無関心、 グリーンウォッシング (?)

ニコラス・ベネシュ

2022年11月16日

BDTI

公益社団法人
会社役員育成機構

公益社団法人会社役員育成機構(BDTI)のご紹介

- 2009年に学界・経済界などのオピニオン・リーダーや専門家がコーポレート・ガバナンスの向上を目的に設立
- 2011年に公益認定を受けた事業：
 - 「コーポレート・ガバナンスに関する専門的知識の普及、及び人材育成を推進する事業」 → 役員、執行役員、管理職向けの研修
 - 「コーポレート・ガバナンスに関する調査研究及び一般市民啓蒙に資する事業」 → 主にCG及びCGプラクティスについての情報発信
- 2020 年初に「収益事業」として認定を受けた事業
(利益が上がれば、上記の「公益事業」を支えるために使わなければならない)
 - 企業情報等及びその分析結果、並びにそれらの利用についてのアドバイス及びソフトウェア等を提供する事業
- 代表理事
 - 大杉謙一（中央大学法科大学院 教授、経済産業省のCGS研究会の委員）
 - ニコラス・ベネシュ（金融庁主導の「コーポレートガバナンス・コード」制定の提案者。過去にJ.P.モルガンにて11年間勤務し投資銀行業務に従事、金融庁主宰コーポレートガバナンス連絡会議委員、日本企業4社の社外取締役等の経験を有する。）

日本経済の健全な発展のための人材育成と情報発信・提供

ESGの主軸・大黒柱は「G」。
G(ボード)の質は最終的にESGの質を決める。



役員・執行役員研修

eラーニング

会員・役員バンク

コンサルティング・データ提供

ブログ

BDTIについて

ガバナンスを機能させるための
役員研修とは？

取締役研修・社外取締役研修

— 役員・執行役員研修

— 社外取締役研修

— 個別企業向け役員研修

— 英語で受ける役員研修

— よくある質問（FAQ）

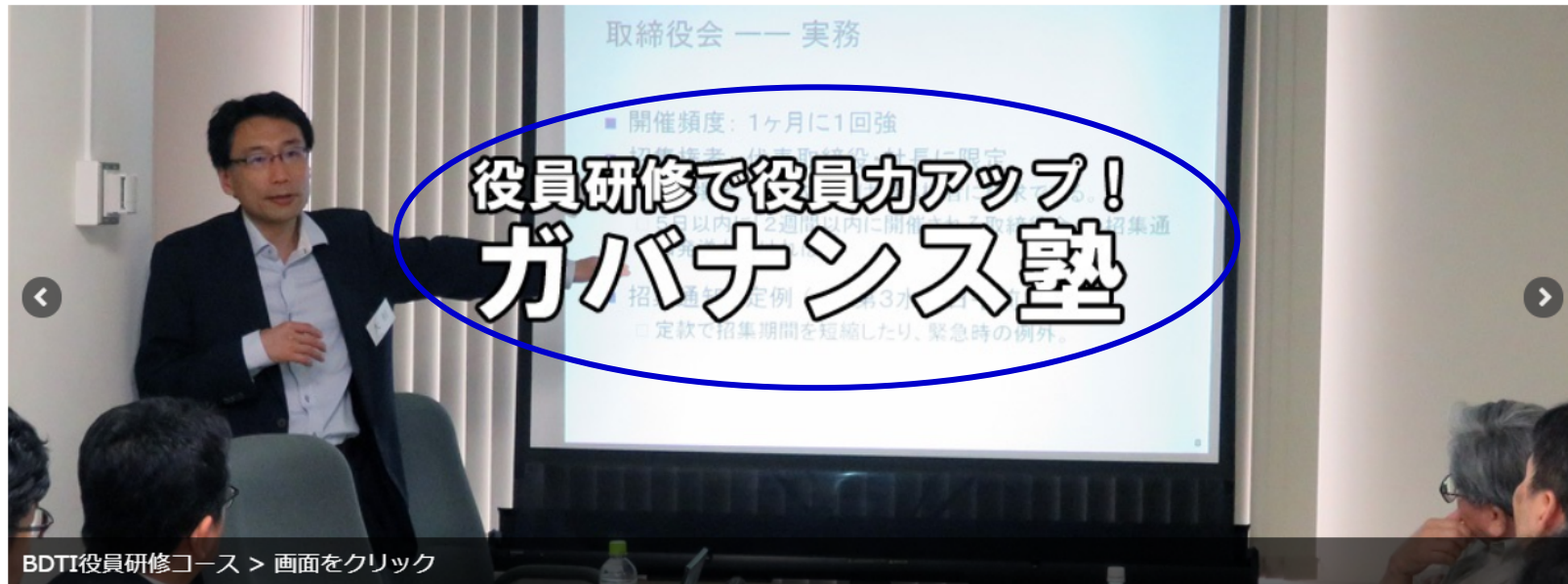
コンプライアンス研修

役員研修セミナー

役員力診断テスト

役員研修受講料一覧

役員研修のための用語集



公益社団法人会社役員育成機構は、2009年設立以来、コーポレート・ガバナンスの
向上を通して日本企業および日本経済の健全な発展に寄与することを
目的に活動してきました。

2023年1月26日

社外取塾

2023年2月2日

ガバナンス塾

2023年1月23日

Director Boot Camp

役員研修

eラーニング

コンサルティング・
CGデータ提供

コンプライアンス

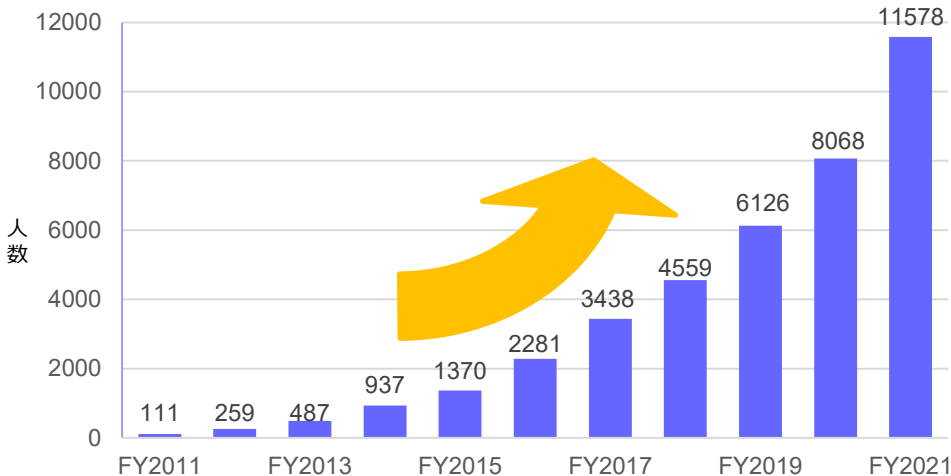
クリックして
BDTIのHPへ

コーポレート・ガバナンスの 向上を支援したい！



BDTIの研修実績

受講者累計 (e-learning含む)



2021年度 実施回数

集合研修
(オープン形式)

16回

個別企業研修

25回

セミナー

7回

啓蒙活動

14回

eラーニング
受講者数
(企業の無制限
パッケージ含む)

3,338人

今年度BDTIが開催したウェビナーは高いリピート率！終了後のアンケート結果によると毎回『大変参考になった』は85%以上！

集合研修

さまざまな企業の役員が参加するオープン形式の**集合研修**は一流大学教授、第一線で活躍する弁護士、社外取締役多数経験者など一流講師陣から直接取締役や監査役(役員)に必要な基本的知識を学べる取締役・執行役員研修です。すべて**少人数**で**インタラクティブ**に進行します。**ケーススタディ**も多く講師の実体験を交えた実践的内容となります。

個別企業研修

カスタマイズ可能な**個別企業研修**も実施しています。本社・持ち株会社・子会社も受講でき豊富な企業事例を参考にしながら自社の問題に着目できるため、非常に人気です。

※コロナ感染症が流行し、いち早くWeb形式を採用しましたが少人数・ディスカッション形式は崩さず、対面型と変わらない温度で活発な議論がなされています。チャット・ブレイクアウトルーム・投票機能も使い、参加者同士の対話や気づきの共有を実現しています。

e-ラーニング

「ガバナンス塾」には **e-ラーニング「会社法」「金商法」「コーポレート・ガバナンス」**(2コース)が6ヶ月つきます。専門家が監修した『役員力』の基礎をストーリー仕立てで分り易く学べる。予習や復習に利用でき、知識を補うために使われています。**e-ラーニングのみの受講も可能です**。法人向け『無制限パッケージ』は廉価で研修対象者を大幅に拡大することもできます。

セミナー (ウェビナー)

セミナーではコーポレートガバナンスを軸に多彩な講師を招きテーマについて多様な角度から考えます。パネル・ディスカッション、質疑応答を重視し、テーマを掘り下げます。最近の例：

「協働的エンゲージメント」はイギリスでは活発なのに、なぜ日本では殆どないのか？

実効的対話の本質と形態

「ESG経営」をどう「開示」するべきか？

「会社支配権争いと株主利益の毀損」

BDTIの集合研修

ガバナンス塾(2/2、2/16、3/16)

対象者

主に執行役員、ガバナンス担当者、(社内外問わず)
新任取締役が対象

内容

役員の基礎知識を学ぶものであり、「会社とは何ぞ」をはじめ、コーポレートガバナンスの運営上の最重要課題、取締役の責務や持つべき視点、取締役会に関わる会社法のルール、財務諸表の読み方、金商法を網羅します。
各分野の専門家が講師を務め、講義とディスカッションを組み合わせたインタラクティブな研修となっています。
事前配布資料中のケーススタディを読んで、塾当日は積極的にディスカッション参加することで、より高い習熟度が得られるはず。参加者の納得感を醸成し、行動に生かせる「腑に落ちた」知識取得が目的です。

セット受講が効果的

社外取塾(11/15、1/26、3/9)

「ガバナンス塾」に相当する基礎知識を持っている
社外取締役・監査役が対象。しかし社内の方にも有益な
内容ですので受講をお勧めします。

「ガバナンス塾」を履修したうえで、社外役員（取締役・監査役）として責任を果たすために、もっと具体的かつ詳細にガバナンスの実践を学びたい方を対象にしたコースです。
社外取締役として豊富な経験を積んだ複数の方から、貴重なアドバイス、参考となる「寄稿文」をいただきました。これらの寄稿文を読みつつ、塾当日は講師二人と又は参加者同士で、質問し合い意見交換することで、バックグラウンドの違いを活かし、複合的な視点を得て、実務で役立つ気づきが得られるコースです。グループディスカッションが多用され、言うべきことを言うべきタイミングで言う「役員力」養成に最適です。

受講者の声（ガバナンス塾）

- 『短時間で濃厚かつ効率的な内容のセミナーは他にはないと思う。』
- 『具体的な事例を基に考え方を明示して頂けたことで役員としてあるべき姿や責務について理解が深まった。』
- 『(講師)自らの経験も踏まえ説得力のあるお話で大変参考になった。』

受講者の声（社外取塾）

- 『今回の研修を通して実感できた視点を織り交ぜながら改めて 常日頃の行動や思考を自己分析することが出来た。』
- 『寄稿者・専門家からの寄稿文やプレゼンテーション資料が充実しており、勉強になりました。』
- 『1日研修と感じさせないくらいあっという間で、市川先生のファシリテーションが素晴らしかったです。ベネシュさんからはキレのあるコメント、率直に叱咤激励を頂いたことで身が引き締められ、参加して本当に良かったです。』

講師



ニコラス・ベネシュ
BDTI代表理事
コーポレートガバナンス・コード提唱者



市川佐知子
田辺総合法律事務所
パートナー弁護士
BDTI監事



寄稿者&専門家



<https://bdti.or.jp/director-training/course/>

e-ラーニング 価格改定！

「会社法」「金商法」「コーポレート・ガバナンス（基礎・実践編）」



BDTI e-ラーニングの特徴

- ✓ 一流講師陣によるわかりやすい動画解説
- ✓ 学びたい科目を選んで受講可能
- ✓ 低価格
- ✓ 企業向け受講人数無制限の「無制限パッケージ」は定額制で受け放題
- ✓ ユーザーの進捗度合も確認可能
- ✓ タブレット端末でも聴可どこでも学習可能

デモを体験（クリックするとデモが見れます）



改定前

1コース ¥15,000(税込) → **¥12,000(税込)**
 4コース ¥60,000(税込) → **¥40,000(税込)**

改定後

※4コース（会社法・金商法・コーポレートガバナンス基礎編＆実践編）まとめて購入すると8,000円お得！

企業には定額パッケージ(30万円)がお得。

何名でも同時学習者登録が可能です。子会社とも共有可能。大勢の方に効率よく勉強ができ、管理職・経営層の社内研修に最適！

e-ラーニング詳細、お申込みは：<https://bdti.or.jp/e-learning/>

検討中の新しい研修プログラム構想

1. 事例のケーススタディーをベースにロールプレー
(他流試合)
2. 取締役・執行役員向けのプライベートファイナンス研修
(主には、個別企業向け)

目的:

- 新規事業参入、既存事業からの撤退や売却、自社株買い、買収提案、アクティビストからの株主提案などの取締役会議案に対応できる最新の知識を磨き直します。
- 自社や協業他社を分析するなど、財務三表と株価評価の学び直しをプライベート空間で受講者に合った実例を使って実施します

BDTI 理事会メンバー

代表理事 ニコラス ベネシュ

株式会社アドバンテスト 社外取締役

代表理事 大杉 謙一

中央大学法科大学院 教授

経済産業省コーポレート・ガバナンス・システム研究会委員

理事 平野 英治

元年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)経営委員長

メットライフ生命保険株式会社 取締役 副会長

株式会社リケン 社外取締役

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ 社外取締役

公益社団法人経済同友会 幹事

理事 井上 雄二

元リコーリース株式会社代表取締役社長執行役員

協和発酵キリン株式会社社外監査役

理事 田辺 克彦

田辺総合法律事務所 代表パートナー

アズビル株式会社 社外取締役

株式会社JSP 社外監査役

株式会社加藤組 監査役

理事 北後 健一郎

企業年金連合会 年金運用部

コーポレートガバナンス担当部長

ヘッジファンド投資担当部長

理事 平泉 信之

鹿島建設株式会社 取締役

一般財団法人鹿島平和研究所 代表理事(会長)

株式会社アバンアソシエイツ 顧問

理事 上田 昌孝

日本マクドナルドホールディングス株式会社 社外取締役

株式会社東日本銀行 社外取締役

理事 市川 佐知子

田辺総合法律事務所 パートナー弁護士

東京エレクトロン株式会社 社外取締役

オリンパス株式会社 社外取締役

理事 ダイゾウ・モトヨシ

オリンパス株式会社 シニア・バイス・プレジデント チーフ・インターナル・

オーディット・オフィサー

オリンパス テルモ バイオマテリアル株式会社 監査役

監事 穆 琮蓉

株式会社ジーエヌアイグループ コーポレート・ファイナンス・ディレクター

2014年7月、ベネシュが金融庁に提出した 「コーポレートガバナンス・コードに含めるべき重要事項」 (抜粋)

取締役及び監査役の研修: 全ての新任取締役及び新任監査役は取締役会に加入するにあたり、包括的で適切な導入研修を受講する機会を得るべきである。その内容には、受託者責任・責務及びこうした職責をいかにして果たすかについての説明並びに会社の事業やガバナンスに関する実務に慣れるためのオリエンテーション・プログラムが含まれるべきである。会社は、上場企業での同様の業務経験がない取締役や監査役に対して、**会社法、金融商品取引法、会計、財務(ファイナンス)、M&A、リスクマネジメント、ガバナンスのベストプラクティス、また、必要に応じてその他法律**、監査及び業界特有の知識に関する第三者的立場にある専門家による研修を提供すべきである。**業務執行取締役の場合は、このような研修を、取締役への指名を受ける前に、執行役員の基本的な研修の一環として受講すべきである(彼らは取締役会の補佐的な役割を果たすし、後に取締役又は監査役に指名されるかもしれないからである。)**。

非業務執行取締役、社外取締役及び監査役で、上場会社の取締役会で2年を超えて職務経験のない者は、同様の研修を受けるべきである。**当該研修は就任に先立って行われるべきである。**

全ての取締役・監査役による継続的な研修の受講も、同様に重要である。関連する新法や規制の導入、ビジネスリスクの変化、都度更新される取締役の行動様式やコンプライアンスに関する新しいベストプラクティス、その他これらに関連する事項については、特に研修が必要である。会社は自らの費用で責任をもってそのような研修を準備すべきであり、また、会社が準備した研修のほか、取締役又は監査役が自らの意思で受講した研修についても、それが職務遂行と合理的に関連している限り、その費用を会社が負担すべきである。

筆頭独立社外取締役は、各取締役及び監査役と毎年面談し、取締役会及び委員会での職務遂行に必要なスキルや知識、会社業務への精通の度合いを継続的に向上させ続けていることについて確認し確保すべきである。毎年、会社は前年に行なった取締役・監査役への研修(又は事前研修)の概要を、コーポレートガバナンス・コードに準拠した東京証券取引所に対する報告書、株主総会参考書類、会社のウェブサイト及びアニュアルレポートで公表すべきである。

日本のCGC: 原則4-14 . 取締役・監査役のトレーニング

【原則4-14 . 取締役・監査役のトレーニング】 新任者をはじめとする取締役・監査役は、上場会社の重要な統治機関の一翼を担う者として期待される役割・責務を適切に果たすため、その役割・責務に係る理解を深めるとともに、必要な知識の習得や適切な更新等の**研鑽に努めるべき**である。このため、上場会社は、**個々の取締役・監査役に適合したトレーニングの機会の提供・斡旋やその費用の支援を行うべき**であり、取締役会は、こうした対応が適切にとられているか否かを確認すべきである。

補充原則 4-14 ① 社外取締役・社外監査役を含む取締役・監査役は、就任の際には、会社の事業・財務・組織等に関する必要な知識を取得し、**取締役・監査役に求められる役割と責務(法的責任を含む)を十分に理解する機会を得るべきであり、就任後においても、必要に応じ、これらを継続的に更新する機会を得るべきである。**

4-14 ② 上場会社は、**取締役・監査役に対するトレーニングの方針について開示を行うべきである。**

原則4-14 に「遵守している」という立場をとって企業による開示の例 (三社):

「取締役は、当社の顧問である会計士、税理士、弁護士等やその他外部専門家との会合、勉強会等を通じ、**当社を取り巻く環境や課題を共有し、常に認識、検討対応できる機会の確保に努めております。**」

「_____ (株)は、取締役に対して、時勢に応じ身に付けるべき重要な事項を修得させるため、取締役の責任・義務などを記載した**「取締役ハンドブック」を配布しています。** このほか、_____ (株)の**常勤監査役**は、日本監査役協会主催の監査役全国会議やその他の各種研修に積極的に参加します。」

某社: **開示なし**

- ・ 「機会を提供する」というような曖昧な開示が多いが、殆どの企業は去年の研修実績・重点に関する開示はない。
- ・ 殆どの企業は詳しく研修内容、タイミング(就任する前か後)、対象者(執行役員?)についての開示はない。

他社の社外取締役のニーズは当社のトレーニングの好機だ

「他社の社外取締役のニーズは当社のトレーニングの機会だ。上場企業の人事部は執行役員に対する方針を変え、**執行役員にこのように伝えればいい** →

『会社はあなたを取締役の候補としていつか検討するかもしれない。役員研修を事前に行うが、**『役員の経験が全くない人をなぜ取締役として指名するのか？』**と投資家に言われたくない。むしろ、『この人は社外取締役の経験があって、その立場が分かる』と説明できれば一番好ましい。』

『だから、他の会社の社外取締役の仕事を探して下さい。全然違う業界で利益相反などの問題がない限り、当社は**『兼業の禁止』の例外とみなします**。当社にとっては、絶好の『無料の役員OJT』の機会として見る。』と伝えればいい。こうすれば、一部、二部上場企業だけではなく、JASDAQおよびマザーズ上場企業にとっても、一挙に社外役員の候補が増える。』

ニコラス・ベネシュ、朝日法と経済のジャーナル、2015年5月

その後、**METI**は同じことを提案*。

* METI、「コーポレート・ガバナンスの実践～企業価値向上に向けたインセンティブと改革～ 平成27年7月24日、p. 4(コーポレート・ガバナンス・システムの在り方に関する研究会) https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/keizaihousei/pdf/150724_corp_gov_sys_1.pdf

日本のCGCの初年度2015年7月、役員研修の状況

経営法友会レポート「役員研修に関するアンケート結果の分析と今後の課題」(抜粋*)

「CGコードの原則4-14の文言「上場会社の重要な統治機関の一翼を担う者として」から、監督者としての役割を期待しているとも読み取れる。ただし、これまで日本の上場会社の役員研修は、この監督者としての能力向上を目的とすることに重きが置かれてこなかった。…取締役、特に社外取締役によるモニタリング能力の向上も視野に入れる必要がある。

アンケート結果から見える問題と今後の課題

1. 役員研修の実施率について 役員研修実施率は社内取締役に対して53.9%、社外取締役に対して28.9%。

アンケート回答会社の73.3%が連結売上1,000億円以上ということを考慮すると、**実施率は低いという印象が拭えない**。…就任時に十分な知識を習得しているケースは稀であると考えられ、役員研修を実施しないことは、新任の取締役に対していささか酷ではないかとの感がある。

2. 実施内容 内部統制関連(J-SOX等)42.4%、不正競争防止法16.2%、リスクマネジメント・クライシスマネジメント25.3%、コーポレートガバナンス・コード13.1%、財務会計21.2%、企業価値評価7.1%(一部抜粋)

コーポレートガバナンスに関するテーマが今後重要性を増すことが予想される。コーポレートガバナンスと役員研修というワードで接点となるのが、「社外取締役のモニタリング能力の向上」である。…**アンケートでは「自社の株主、投資家、株式市場に関する知識」、「企業価値評価」の項目がそれぞれ17.2%と7.1%と必ずしも高くはない状況である。**

3. 役員研修の実施時間 アンケートによると、**50%の会社について、役員研修の実施時間が3時間未満となっている**。前述のとおり、取締役が修得すべき内容の多さを鑑みると少なすぎるといえる。…研修の内容について具体的な事例(自社での事例が特に有効)を中心にする等、運営の工夫は欠かせない。…」

* 経営法友会レポート#504, 2016.2。

良い開示例もあるが、CGC制定の7年後、大半の企業では状況はあまり変わっていない

- 社外取締役へのトレーニングにかかる詳細な開示事例はまだ少ないが、具体的な研修内容や所要時間にかかる開示を行う企業も出てきている。

METIのCGS研究会第4回事務局資料2020.04(頁58)。

東京海上ホールディングス

(4) 取締役・監査役に対するトレーニング（補充原則4-14②）

当社は、取締役や監査役に必要とされる資質を備えた人材を登用することに加え、必要な研修や情報提供を実施することも重要と考えています。当社およびグループ会社では、新任の社内取締役および社内監査役を対象に、法令上の権限および義務等に関する研修を、弁護士を講師として実施しています。また、これに加え、当社で社外取締役および社外監査役を新たに迎える際には、職責を果たすために理解が必須と考えられるテーマについての研修を就任前に実施しています。2020年度に実施した研修の具体的なテーマと実施時間は以下のとおりです。

さらに、次世代の経営幹部育成のため、執行役員の候補となる幹部社員には、トップマネジメントに求められるリーダーシップや経営スキルを習得する研修を行っています。

	説明時間（分）
東京海上グループの中期経営計画	120
東京海上日動火災保険株式会社の中期経営計画	
東京海上日動あんしん生命保険株式会社の中期経営計画	
リスクベース（ERM）経営	60
海外保険事業戦略	60
資産運用戦略	60
東京海上グループの人事方針	80
決算概要と保険会計	60
損害保険業界の概要	40
株主総会、取締役会関連	60

リクルートホールディングス

(8) 取締役・監査役に対するトレーニングの方針【原則：4-14、補充原則：4-14①、4-14②（開示必須）】

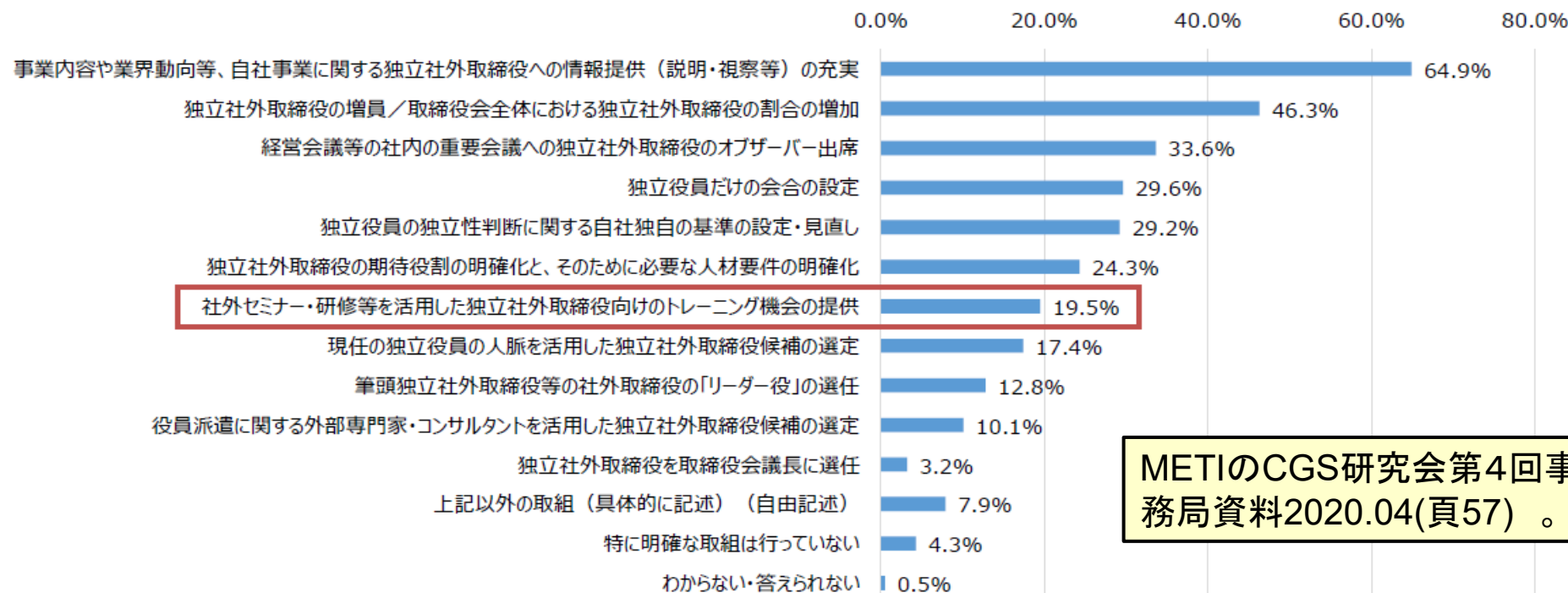
新任の取締役・監査役に対しては、就任時に会社概要、経営戦略、財務戦略、重点監査項目等の基本情報を共有しています。就任後も、例えば会社法等の制度変更があった際は、必要に応じて外部専門家を招いた勉強会を開催する等、当社は継続的に取締役・監査役の知見を更新する機会を設けています。

加えて、拠点訪問を通じた事業理解の促進の場を適宜設けています。社外役員に対しては、主要事業の事業戦略を担当執行役員から共有する等の仕組みや、当社グループのナレッジシェアリングイベントへの招待等を通じて、企業文化、事業、従業員等に対する理解促進の機会を提供しています。また適宜、経理財務やリスクマネジメント等のテーマを取り扱う外部セミナーへの参加や、外部講師を招いての勉強会を開催しています。

METI:「他方、アンケートによると、社外取締役へのトレーニング機会の提供について取り組んでいると回答する企業は2割程度にとどまる。」

- コーポレートガバナンス・コードでは、「上場会社は、個々の取締役・監査役に適合したトレーニングの機会の提供・斡旋やその費用の支援を行うべきであり、取締役会は、こうした対応が適切にとられているか否かを確認すべき」とされている（原則4-14）。
- 他方、アンケートによれば、社外取締役へのトレーニング機会の提供について取り組んでいると回答する企業は2割程度にとどまる。

独立社外取締役の選任・機能発揮に関し、自社で取り組んでいる事項（複数回答可）



METIのCGS研究会第4回事務局資料2020.04(頁57)。

※東証1部・東証2部上場企業のうち、アンケートに回答した1,028社のデータをとりまとめたもの。

（出所）東京証券取引所 委託調査「上場企業のコーポレートガバナンスの取組と効果に関する調査（2021年）」調査結果報告書（2021年11月24日公表）より。

Google Trends（日本の動向）“Interest over time”- 役員研修についての検索頻度はあまり上がっていないようです

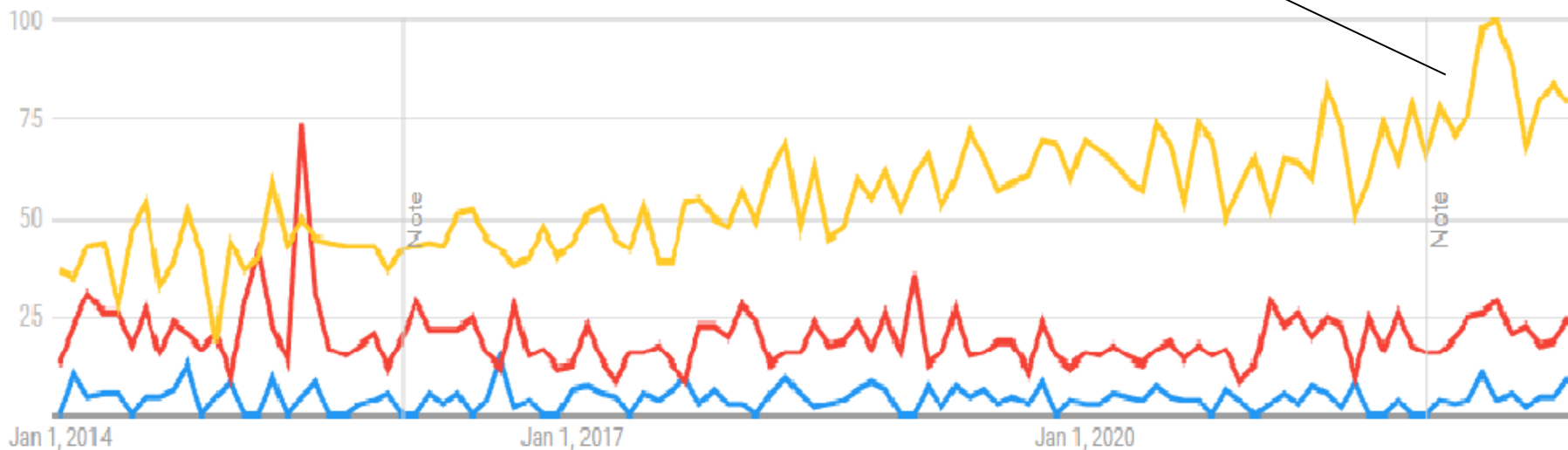
Google Trends Compare

役員研修
Search term

女性役員
Search term

ベストプラクティス
Search term

矛盾ではないか？



しかし、投資家にとって「役員の資質」は対話において「議題として重視すべき事項」

(10) エンゲージメント活動における企業との対話において、議題として重視すべきと考える事項を下記から3つお選び下さい。＜設問3-⑭＞

	回答数		(2020年10月調査)	
		内、日本株投資残高有	内、日本株投資残高有	
全体	114 社	81 社	71 社	
イ ガバナンス体制(取締役会構成や資本構造を含む)	87 社 (76.3%)	62 社 (76.5%)	49 社 (69.0%)	↑
ロ 取締役会における会長・CEOのリーダーシップ	8 社 (7.0%)	6 社 (7.4%)	1 社 (1.4%)	
ハ 取締役・取締役会の資質	24 社 (21.1%)	17 社 (21.0%)	8 社 (11.3%)	↑
ニ 取締役報酬の水準・報酬の決め方	14 社 (12.3%)	10 社 (12.3%)	5 社 (7.0%)	←
ホ 社外取締役の有無及び役割	8 社 (7.0%)	5 社 (6.2%)	2 社 (2.8%)	↑
ヘ 監査役・監査役会の有無及び役割	3 社 (2.6%)	1 社 (1.2%)	0 社 (0.0%)	
ト 企業戦略(除く株主還元策)	66 社 (57.9%)	51 社 (63.0%)	46 社 (64.8%)	
チ 企業文化(カルチャー・従業員の多様性)	14 社 (12.3%)	12 社 (14.8%)	6 社 (8.5%)	
リ 企業業績及び長期見通し	46 社 (40.4%)	36 社 (44.4%)	28 社 (39.4%)	
ヌ 企業活動全般	17 社 (14.9%)	11 社 (13.6%)	6 社 (8.5%)	
ル 社会・環境問題	45 社 (39.5%)	33 社 (40.7%)	21 社 (29.6%)	
ヲ 気候変動(※)	34 社 (29.8%)	25 社 (30.9%)		
ヰ リスク要因(社会・環境問題に関連するリスクを除く)	19 社 (16.7%)	16 社 (19.8%)	8 社 (11.3%)	

倍増

「CGS研究会における『今後の検討課題』」 ～まさに、BDTIが行ってきていることです

(2022. 07、抜粋)

(社外取締役)

- 社外取締役の質を向上させるために、取引所、団体、民間企業など様々な主体が e-learning も含め研修プログラムを提供しているが、社外取締役やその候補者が幅広く受講できる研修コンテンツ（失敗事例を含む社外取締役としてのあり方に関するケーススタディ等）を充実させていく必要があるのではないか。
- 社外取締役の株主共同の利益に対する中立性が疑われるような場合、独立性基準において、より厳しくみていくべきではないか。
- 社外取締役には独立性基準に加え、適格性基準が必要ではないか。適格性としては、法務・コーポレートファイナンスの知識といった基礎知識に加え、監督者としての役割・資質も求められるのではないか。

参照:「CGS研究会(第3期)における「今後の検討課題」CGS研究会」、コーポレート・ガバナンス・システム研究会、2022.07.19、
頁2、<https://bit.ly/3ATF5Ya>。

「日本企業のコーポレートガバナンスに関する 実態調査報告書」 (2020.07、抜粋)

⑧ 取締役のトレーニング

取締役のトレーニングは重要であり、例えば、気候変動対応のための知識など、ビジネスの変化に対応して取締役もトレーニングを受ける必要があるというコメントがあった。

米国では、取締役が研修を受ける実務があり、取締役が公式な研修を受けているという調査結果や、さまざまな方法で取締役向けのトレーニングの機会が提供されているというコメントもあった。また、欧州でも取締役向けのトレーニングプログラムが提供されているところがある。以下にインタビューで得られたコメントの要旨を紹介する。

既にこれを行っている。その当機構は

- 【団体】 米国では、取締役が研修を受けることは当たり前になってきている。法令で求められているわけではないが、証券取引所は推奨している。上場企業を対象とした調査では、社外取締役は年間ベースで平均33時間を公式な研修に費やしていることが示された。その中には、カンファレンスへの出席や資格の取得も含まれる。一部の企業では、厳格な研修計画を四半期ごとに立てて実施しているケースもある。
- 【団体】 毎年資格を取る必要はないが、60～70代であっても機敏であり続ける必要がある。学習方法の一つとして、取締役会に講師を招いて、経営陣とも一緒にシナリオケーススタディ等を行うこともある。Peer to Peer の研修で、実務経験のある元取締役や現役の取締役を講師として招き研修を行う。実務経験者から実際にどのように運営していたか等の話を聞くのはとても貴重である。

参照：令和2年度 産業経済研究委託事業（経済産業政策・第四次産業革命関係調査事業費）日本企業のコーポレートガバナンスに関する実態調査報告書、頁84。

BDTIがよく受ける企業の声・要望

- 「時間は、一日は確保できない。2時間をお願いします。」
 - 2時間では全然足りないのに、、、
- 「社内出身取締役が対象。社外取締役には必要ない。」
 - 実は一緒に受講した方がいいが、社外取締役は抵抗する恐れがある
 - 社外取が参加すれば、信頼関係を強めて互いに得るものが多い
- 「社外取締役対象のコースをお願いします。」
 - 社外取締役が「モニタリング・ボード」の概念を十分に理解していない時に、細かい議論から長期的議論へシフトをしたい社長からの依頼
- 受講生から(アンケート調査で):「研修を受けてよかった。いかにファイナンスを理解していないのかが、分かった」

他国では「ベスト・プラクティス」とみられている 「Institute of Directors」があります（特に、新任取締役役に勧められる）

US: National
Association of
Corporate Directors



NACD Directorship Certification® is the premier director designation available in the United States. Join our community of more than 2,000 high-performing directors to maintain your competitive edge and make a meaningful impact on the most urgent and difficult decisions facing your businesses.

UK: Institute of
Directors

Chartered Director Programme

Our programme is made up of three stages that together lead to chartered status, an internationally recognised qualification. The first stage, Certificate in Company Direction, comprises four modules. The next stage, Diploma in Company Direction, is an intensive three-day course. The final stage, the Chartered Director Qualification, is achieved following a successful interview and assessment of business experience.

Australian Institute
of Company
Directors



Germany: German
Institute of Directors



役員研修の「ベストプラクティス」要素

- 「新任役員」は必ず総会前に研修を受けること
 - 日本の「OJT役員」・本末転倒の「承認された後に研修」問題の解決へ
- 「オリエンテーション」以外のトピックについて少なくとも1-2日間（「基礎知識」）
- 外部講師および社外取締役として経験豊富な講師
- Open mind、インタラクティブ・ディスカッション、ケーススタディ、ロールプレー
- 継続的研修：知識と技能を更に開発し、リフレッシュすること
- 研修に対する責任者が明確になっていること
- 「取締役としての基礎知識」の共有を確保すること
- その会社の短所（例：財務、ガバナンス慣行）に対応すること
- 詳しい方針を開示すること
- 前年度の「実績」も開示すること（どの役職の方が、何人、何時間、どのような内容）
- 個別企業向けコースの場合、CEOも社外取締役も参加すること

Hong Kong

継続的研修、新任役員に必須、自己評価に責任

A.6.5 All directors should participate in **continuous professional development** to develop and refresh their knowledge and skills. This is to ensure that their contribution to the board remains informed and relevant. The issuer should be responsible for arranging and funding suitable training, placing an appropriate emphasis on the roles, functions and duties of a listed company director.

A.6.5 **すべての取締役は、自らの知識と技能を向上し、リフレッシュするために、継続的な専門能力開発[プログラム]に参加すべきである。**これは、取締役会に対する彼らの貢献が、常に最新の情報に基づいた適切なものであり続けることを保証するためである。**発行者は、上場会社の取締役の役割、機能及び義務に適切な重点を置いた、適切な研修を手配し、資金を提供する責任を負うべきである。**

Note: Directors should provide a record of the training they received to the issuer.

注) **取締役は、自らが受けた研修の記録を発行者に提供することが望ましい。**

C.2.2 The board's annual review should, in particular, ensure the adequacy of resources, staff qualifications and experience, training programmes and budget of the issuer's accounting, internal audit and financial reporting functions.

C.2.2 **取締役会の年次レビュー[自己評価]は、特に、発行者の会計、内部監査及び内部統制機能のための資源、スタッフの資格及び経験、研修プログラム並びに予算が適切かどうかを確認する必要がある。**

Singapore 開示、新任役員の研修が必須

1.2 Directors [must] understand the company's business as well as their directorship duties (including their roles as executive, non-executive and independent directors). Directors are provided with opportunities to develop and maintain their skills and knowledge at the company's expense (FN2).

Induction, training and development provided to new and existing directors are disclosed in the company's annual report.

1.2 取締役は、**会社の事業と自らの取締役としての職務(執行取締役、非執行取締役、独立取締役としての役割を含む)を理解しなければならない**。取締役には、会社の費用負担で技能や知識を向上・維持する機会が提供されている(FN2)。

新任および既存の取締役に提供される研修、能力開発については、会社の年次報告書で開示されている。

FN2 2 Rule 210(5)(a) of the SGX Listing Rules (Mainboard) / Rule 406(3)(a) of the SGX Listing Rules (Catalist) requires any director who has had no prior experience as a director of a listed company to undergo training in the roles and responsibilities of a listed company director.

FN2 2 SGX 上場規則(メインボード)の規則 210(5)(a) / SGX 上場規則(カタリスト)の規則 406(3)(a) では**上場企業の取締役としての経験がない取締役は、上場企業の取締役の役割と責任に関する研修を受けることが義務付けられている。**

Thailand 継続的研修、CGC、認定された専門機関のコース、新任、開示

Principle 2.4: The Company should provide in its Board Charter and Corporate Governance Regulations a policy on the continuing development of directors, including an orientation program for first-time directors and relevant annual continuing training for all directors.

原則2.4: 会社は、取締役会憲章及びコーポレート・ガバナンス規定において、初任取締役に対するオリエンテーション・プログラム及び全取締役に対する研修を毎年継続するなど、取締役の継続的能力開発に関する方針を定めるべきである。

2.4.1 All directors should be properly oriented upon joining the board to ensure that new members are appropriately apprised of their duties and responsibilities before beginning their directorships.

2.4.1 すべての取締役は、新メンバーが取締役としての職務を開始する前に、その任務と責任を適切に理解できるよう、取締役会加入時に適切なオリエンテーションを受けるべきである。

2.4.2 The orientation program shall be developed by the Board (with support of its relevant committee or the Corporate Secretary) and covers key corporate governance topics (including this Code) and an introduction to the company's business, its Charter and Code of Conduct. It should be able to meet the specific needs of the company and the individual directors and aid any new director in effectively performing his or her functions.

2.4.2 オリエンテーションプログラムは、取締役会(関連委員会またはコーポレートセクレタリーの支援を受けて)により作成され、コーポレートガバナンスに関する主要な話題(本規定を含む)および会社の事業、憲章、行動規範の紹介を網羅するものとする。このプログラムは、会社および個々の取締役の特定のニーズを満たし、新任の取締役がその機能を効果的に発揮できるよう支援するものでなければならない。

2.4.4 All directors should attend at least one corporate governance or director training program organized by an accredited and professional organization to ensure they understand key principles of good corporate governance and strive to update themselves annually with the latest governance trends and requirements.

2.4.4 すべての取締役は、優れたコーポレートガバナンスの主要原則を理解し、最新のガバナンスの動向と要件について毎年更新するよう努めるため、認定された専門機関が主催するコーポレートガバナンスまたは取締役研修プログラムに少なくとも1回は参加すべきである。

2.4.5 The Company should disclose within the Corporate Governance Section of their annual reports the policies and practices of professional development and training for board members, both as part of the onboarding process and on an ongoing basis.

2.4.5 会社は、役員就任時および継続的な役員研修の方針と慣行を、年次報告書のコーポレートガバナンスセクションで開示するものとする。

Thailand **なぜ役員研修が有効かを説明**する内容が豊富

Professional development and training can provide directors with:

- New skills
 - Increased professionalism
 - Greater awareness of relevant issues
 - Access to current requirements and trends on governance and other issues
 - Opportunities to discuss issues with peers and facilitators
- A variety of organizations contribute to the professional development and training of directors. These include securities commission, stock exchanges, financial institutions, government and industry regulators, business associations, chambers of commerce, higher education, and institutes of director. According to international best practices, director training is delivered primarily by two types of organization. The first category includes corporate governance associations, which work towards improving corporate governance and provide training to advance that effort. The other includes organizations that focus on the directors themselves, which support, represent, and set standards.

専門的な能力開発およびトレーニングは、以下の通りディレクターに有効です。

- 新しいスキル
 - プロフェッショナリズムの向上
 - 関連する問題に対するより深い認識
 - ガバナンスやその他の課題に関する最新の要件や傾向へ触れる
 - 同僚やファシリテーターと問題を議論する機会
- 取締役の専門能力開発および研修には、さまざまな組織が貢献しています。証券取引所、証券会社、金融機関、政府・業界規制当局、企業団体、商工会議所、高等教育機関、取締役会などが含まれます。国際的なベストプラクティスによると、取締役研修は主に2つのタイプの組織によって行われています。一つは、コーポレート・ガバナンスの向上を目指す団体で、そのための研修を提供するものです。もう一つは、取締役自体に焦点を当てた組織で、取締役を支援し、代表し、基準を設定するものです。

Laos 継続的研修、指名委員会・役員会評価および議長に責任、リスク管理も

6.3.4 The nomination committee should have the following main powers and duties: 5) Develop a continuous training plan to upgrade the knowledge and capacity of company directors. 6.3.4 **指名委員会は以下の主な権限と義務を有するべきである。5) 会社役員の知識と能力を向上させるための継続的な研修計画を策定する。**

7.4: The Board should ensure its members have sufficient knowledge on the company and the responsibilities of directors. The Board should ensure its members engage in continuous learning to strengthen Board effectiveness. 7.4.1 The Board charter should require formal orientation programs for new directors as well as an ongoing director education program. 7.4.2 The Board chairman should oversee and be responsible for implementation of orientation and ongoing training programs. 7.4: **取締役会は、取締役が会社と取締役の責任について十分な知識を持つよう確保すべきである。取締役会は、取締役会の実効性を高めるために、そのメンバーが継続的な学習に従事することを確保する必要がある。7.4.1 取締役会議長は、新任取締役に対する正式なオリエンテーションプログラムと、継続的な取締役教育プログラムを義務付けるべきである。7.4.2 取締役会会長は、オリエンテーションと継続的な研修プログラムの実施を監督し、責任を負うべきである。**

7.4.3 The nomination committee should oversee the development of continuous professional development programs to ensure Board members remain current with legal, business, governance or finance developments as identified in the annual Board evaluation. 7.4.4 The Board should disclose its training program and a list of training sessions in the company's annual report. 7.5.3 The corporate secretary should keep abreast of the latest developments on law and best practices of corporate governance as well as attend regular training sessions on corporate governance.

7.4.3 **指名委員会は、年次の取締役会評価で特定されるように、取締役が法律、ビジネス、ガバナンスまたは財務の進展に常に対応できるよう、継続的な専門能力開発プログラムの開発を監督するものとする。** 7.4.4 取締役会は、会社の年次報告書において、研修プログラム及び**研修セッションのリストを開示するものとする。** 7.5.3 コーポレートセクレタリーは法律やコーポレートガバナンスのベストプラクティスに関する最新の動向を把握し、コーポレートガバナンスに関する定期的な研修に出席するものとする。

6.2.2 The Board should adopt a risk management committee charter made publicly available via the company website.

... 6.2.4 The risk management committee should have the following main powers and duties:

.... 7) Develop a continuous training plan to upgrade company directors' knowledge and capacity on risk management.

6.2.4 リスクマネジメント委員会は、以下の主な権限と義務を有するものとする。

.... 7) **リスクマネジメントに関する会社役員の知識・能力を向上させるための継続的な研修計画を策定する。**

Philippines 継続的研修、新任者に8時間、コンプライアンス担当者も受講

Recommendation 1.3

The Company should have a policy on the training of directors, including an orientation program for first-time directors and relevant annual continuing training for all directors.

推奨 1.3 会社は、初めて取締役就任する者に対するオリエンテーション・プログラムや、すべての取締役に対して適切な内容の研修を毎年継続的に行うことを含む、取締役の研修に関する方針を定めるべきである。

Explanation --The orientation program for first-time directors and relevant annual continuing training for all directors aim to promote effective board performance and continuing qualification of the directors in carrying out their duties and responsibilities.

説明 -- 取締役就任時のオリエンテーションおよび**全取締役に対する年1回の継続研修は、取締役会の効率的な運営と、取締役の職務と責任の遂行における資格の継続を促進することを目的としています。**

The annual continuing training program, on the other hand, makes certain that the directors are continuously informed of the developments in the business and regulatory environments, including emerging risks relevant to the company. The training can be on any matter relevant to the company, which could include training on audit, internal controls, risk management, sustainability and strategy. It is encouraged that companies assess their own training and development needs in determining the coverage of their continuing training program. For corporate governance trainings, the trainings can be conducted by SEC Accredited Institutional Training Providers.

一方、年次継続研修プログラムは、取締役が、会社に関連する新たなリスクを含むビジネスおよび規制環境の発展について継続的に情報を得ることを確実にするためのものです。研修は、監査、内部統制、リスク管理、持続可能性、戦略など、会社に関連するあらゆる事柄について行うことができます。企業は、継続的な研修プログラムの範囲を決定する際に、自社の研修と能力開発のニーズを評価することが推奨されます。コーポレートガバナンス研修については、SEC公認の研修プロバイダーが実施することが可能です。

It is suggested that the orientation program for first-time directors, in any company, be for at least eight (8) hours, while the annual continuing training be for at least four (4) hours.

どの会社でも、初めて取締役になる人のためのオリエンテーションは少なくとも8時間、毎年の継続研修は少なくとも4時間行うことが推奨されています。

Recommendation 1.6 ...The Compliance Officer should not be a member of the Board of Directors and should annually attend a

training on corporate governance. 推奨事項 1.6 **...コンプライアンス・オフィサーは取締役会のメンバーであってはならず毎年コーポレート・ガバナンスに関する研修**に参加する必要があります。

Vietnam 役員会規定・ガイドライン、継続的研修、外部プログラム参加、開示

The roles and responsibilities of a Corporate Secretary include, but are not limited to the following:

.... d. Facilitate the orientation of new directors and assist in director training and development;

コーポレート・セクレタリーの役割と責任は以下のものを含みますが、これらに限定されるものではありません。

....d. 新任取締役のオリエンテーションを促進し、取締役の研修と能力開発を支援する。

Principle 2.4: The Company should provide in its Board Charter and Corporate Governance Regulations a policy on the continuing development of directors, including an orientation program for first-time directors and relevant annual continuing training for all

directors. 原則2.4: 会社は、**取締役会憲章及びコーポレート・ガバナンス規定において、初任取締役に対するオリエンテーション・プログラム及び全取締役に対する関連する年次継続研修を含む、取締役の継続的能力開発に関する方針を定めるべきである。**

2.4.2 The orientation program shall be developed by the Board (with support of its relevant committee or the Corporate Secretary) and covers key corporate governance topics (including this Code) and an introduction to the company's business, its Charter and Code of Conduct. 2.4.2 オリエンテーションプログラムは、取締役会（関連委員会またはコーポレートセクレタリーの支援を受けて）が作成するものとし、コーポレートガバナンスの主要項目（本規定を含む）および会社の事業、憲章、行動規範の紹介を網羅するものとする。

2.4.4 All directors should attend at least one corporate governance or director training program organized by an accredited and professional organization to ensure they understand key principles of good corporate governance and strive to update themselves annually with the latest governance trends and requirements. 2.4.4 **すべての取締役は、優れたコーポレートガバナンスの主要原則を理解し、最新のガバナンスの動向と要件について毎年更新するよう努めるため、認定された専門機関が主催するコーポレートガバナンスまたは取締役研修プログラムに少なくとも1回は参加すべきである。**

2.4.5 The Company should disclose within the Corporate Governance Section of their annual reports the policies and practices of professional development and training for board members, both as part of the onboarding process and on an ongoing basis.

2.4.5 **会社は、役員就任時および継続的な役員研修の方針と慣行を、年次報告書のコーポレートガバナンスセクションで開示するものとする。**

Vietnam **研修を促す姿勢も**

Professional development and training can provide directors with:

- New skills
- Increased professionalism
- Greater awareness of relevant issues
- Access to current requirements and trends on governance and other issues
- Opportunities to discuss issues with peers and facilitators

専門的な能力開発およびトレーニングは、以下の通りディレクターに有効です。

- 新しいスキル
 - プロフェッショナリズムの向上
 - 関連する問題に対するより深い認識
 - ガバナンスやその他の課題に関する最新の要件や傾向へ触れる
- およびその他の問題へのアクセス**
- 仲間やファシリテーターと問題を議論する機会

A variety of organizations contribute to the professional development and training of directors. These include securities commission, stock exchanges, financial institutions, government and industry regulators, business associations, chambers of commerce, higher education, and institutes of director. According to international best practices, director training is delivered primarily by two types of organization. The first category includes corporate governance associations, which work towards improving corporate governance and provide training to advance that effort. The other includes organizations that focus on the directors themselves, which support, represent, and set standards.

取締役の専門的能力の開発および訓練には、さまざまな組織が貢献しています。証券委員会、証券取引所、金融機関、政府および業界の規制当局、企業団体、商工会議所、高等教育機関、取締役会などが含まれます。国際的なベストプラクティスによれば、取締役研修は主に2つのタイプの組織によって実施されている。一つは、コーポレート・ガバナンスを向上させるために活動し、そのための研修を提供するコーポレート・ガバナンス協会である。もう一つは、取締役自体に焦点を当てた組織で、取締役を支援し、代表し、基準を設定するものである。

Director Certification Program - DCP15

COURSE OUTLINE

三日間

The program is comprised of modules covering the basic understanding of corporate governance best practices and regulatory framework required for a director in Vietnam.

MODULE 1. BOARD ESSENTIALS

Block 1. Overview about Corporate Governance

- **Part 1.** Overview about Corporate Governance
- **Part 2.** The Board's Roles and Responsibilities
- **DCP Virtual Reception:** "We meet Us"

MODULE 1. BOARD ESSENTIALS

Block 2. Board Effectiveness

- **Part 1.** The Board's Composition & Structure
- **Part 2.** The Board's Processes & Working Procedures
- **Part 3.** The Rights and Duties of Directors

MODULE 2. STAKEHOLDERS ENGAGEMENT

Block 3. The Board's Legal and Stakeholder Duties

- **Part 1.** Vietnam Legal Environment for Directors
- **Part 2.** Shareholder Protection & Disclosure Practices
- **Panel Discussion 1:** Legal & Disclosure Practices in Vietnam

MODULE 3. BOARD PERFORMANCE

Block 4. Board Performance

- **Part 1.** The Board's Engagement in Strategy
- **Part 2.** Behind the Numbers

MODULE 4. BOARD OVERSIGHT

Block 5. Board Oversight

- **Part 1.** Understanding the Governance of Control Environment
- **Panel Discussion 2:** Challenges with Board Oversights

MODULE 5. BOARD CULTURE & CONCLUSION

Block 6. Board Culture & Conclusion

- **Part 1.** Board Culture
- **Part 2.** Conclusion - What It Really Means To Be a Director?
- **Final Assessment and What's next...**

Pakistan (CGCの制定時) 取締役全員は一週間以上のプログラム、詳細の開示

Directors' Training Program (xi) All listed companies shall make appropriate arrangements to carry out orientation courses for their directors to acquaint them with this code, applicable laws, their duties and responsibilities to enable them to effectively manage the affairs of the listed companies for and on behalf of shareholders.

取締役研修プログラム (xi) すべての上場会社は、**取締役が株主のために、また株主のために上場会社の業務を効果的に管理できるように、このCGC、関連する法律、その任務と責任を理解させるために、取締役に対するオリエンテーションを実施する適切な手配をするものとする。**

It shall be mandatory for all the directors of the listed companies to have certification under any directors' training program offered by institutions—local or foreign—that meet the criteria specified by the SECP:

上場会社のすべての取締役は、SECPが指定する基準を満たす国内外の機関が提供する取締役研修プログラムの認定を受けることが義務付けられる。

Provided that from June 30, 2012 to June 30, 2016 every year, a minimum of one director on the board shall acquire the said certification under this program each year and thereafter all directors shall obtain it:

ただし、2012年6月30日から2016年6月30日までの毎年度、取締役会のうち最低1名の取締役が本制度に基づく当該認証を取得し、その後はすべての取締役が取得するものとする。

Provided that where necessary the following information shall also be annexed to the Directors' Reports of listed companies:

ただし、必要に応じて、以下の情報を上場会社の取締役会報告書に添付するものとする。

- i) The details of training programs attended by directors;
- i) **取締役が参加した研修の内容。**

Saudi Arabia 「トレーニングに対する意欲」、継続的研修

Article 18: Conditions for the membership of the Board

A member of the Board is required to be professionally capable and has the required experience, knowledge, skill and independence, which enable him/her to perform his/her duties efficiently. He/she shall have the following qualifications in particular:

第18条 取締役会の構成員の条件

取締役は、専門的能力を有し、職務を効率的に遂行するために必要な経験、知識、技能および独立性を備えていることが必要である。特に次のような資質を有する者でなければならない。

1) Ability to lead: He/she shall enjoy leadership skills which enable him/her to delegate powers in order to enhance performance and apply best practices in effective management and compliance with professional ethics and values.

1) リーダーシップ能力: 業績向上のために権限を委譲し、効果的な経営と職業倫理・価値観の遵守におけるベストプラクティスを適用できるリーダーシップ能力を有していること。

2) Competency: He/she shall have the academic qualifications and proper professional and personal skills as well as an appropriate level of training and practical experience related to the current and future businesses of the Company and the knowledge of management, economics, accounting, law or governance, as well as the desire to learn and receive training...

2) **コンピテンシー** : **会社の現在および将来の事業に関連する学歴、適切な専門能力、個人能力、適切なレベルのトレーニングおよび実務経験、経営、経済、会計、法律またはガバナンスに関する知識、ならびに学習およびトレーニングに対する意欲を有していること...**

Article 39: Training

The Company shall pay adequate attention to the training and preparation of the Board members and the Executive Management, and shall develop the necessary programmes required for the same, taking the following into account:

第39条 研修 会社は、取締役および経営幹部の研修と準備に十分な注意を払い、以下の点に留意して、これに必要なプログラムを開発するものとする。

1) preparing programmes for the recently-appointed Board members and Executive Management to familiarise them with the progress of the Company's business and activities, particularly the following: a. the strategy and objectives of the Company; b. the financial and operational aspects of the Company's activities; c. the obligations of the Board members and their duties, responsibilities and rights; d. the duties and competencies of the committees of the Board.

1) 最近就任した取締役および執行役に対して、当社の事業および活動の進捗状況、特に以下の事項を周知させるためのプログラムを準備する。a. 当社の戦略および目標 b. 当社の活動の財務および運営面 c. **取締役の義務およびその任務、責任および権利** d. **取締役会の委員会の任務およびコンピテンシー**。

2) developing the necessary mechanisms for Board members and the Executive Management to continuously enroll in training programmes and courses in order to develop their skills and knowledge in the fields related to the activities of the Company.

2) **取締役および経営幹部が、当社の活動に関連する分野における技術および知識を向上させるために、研修プログラムおよびコースを継続的に受講するために必要な仕組みを整備すること。**

他国と違う、戦後日本の特別な事情

- 銀行融資依存が終わった後でも、戦後の持合い構造が残った
- 長い間、株主が影響力を発揮するCGがなかった
- マネジメントボード(部門代表会議)や年功序列制度のなごりが多い
- モニタリング・ボードで独立取締役としての経験豊富な人材の不足
- ビジネス(特に財務)に関するMBAのような教育を受けた人が少ない
- 長年、不毛な議論で産業界が「欧米流」のガバナンスを否定した歴史
- 取締役のプライド:「取締役の『基礎知識』を全部持っている」
- 取締役のマインド:「昇格されたので、当然資格・資質がある」
- 現実:最初の2年間、「平取」として取締役は「OJT」で「研修」を受ける

多くの企業ではマインドセットの変化や新しい知識取得が急務

CGに関しては日本は先進国というより、新興国に近い面があると思われる。
どこの国でも役員研修が重要だが、日本では特に必要である事情がある。

BDTIの活動支援者の紹介(一部)

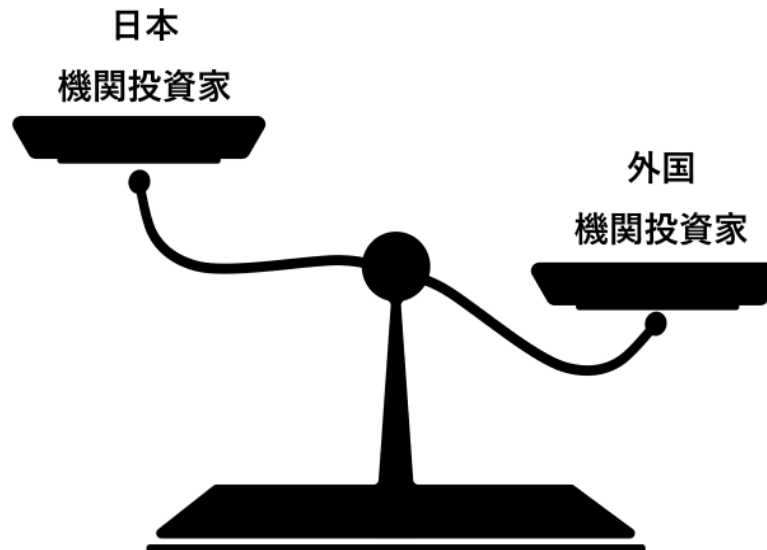
BDTIは「一人一人の役員力と健全な組織体制の強化を支援し日本経済の成長に寄与すること」を使命として2009年に設立されました。BDTIの活動は、健全なガバナンスを望む皆様の温かい寄付に支えられております。非営利団体の公益法人としたのはまさに“company with a purpose”として日本の機関投資家にとってサポートしやすい体制になると思ったからです。ESGに「G」が不可欠な中、日本の機関投資家の支援がまだまだ足りません。

日本の機関投資家 支援者

みさき投資株式会社

日本の大手機関投
資家支援者

ない



海外の機関投資家支援者

アバディーン・スタンダード (abrdn)
 アフラック生命保険株式会社
 アセット・バリュー・インベスターズ
 ベイリー・ギフォード・アンド・カンパニー
 インディペンデント・フランチャイズ・パートナーズLLP
 オアシス・マネジメント
 スイス・リー・インターナショナル
 コーンウォール・キャピタル
 GMO
 ひびき・パース・アドバイザーズ
 フィデリティ・マネジメント・アンド・リサーチ・ジャパン
 フランクリン・テンプルトン
 プルデンシャル・ホールディング・オブ・ジャパン
 など

BDTIの活動をご寄付でご支援ください

役員研修の重要性とニーズは年々増えていますが、いまだに多くの日本企業は充実したトレーニングを実施していません。また、「役員研修」の発想自体が新しいので、そのための予算をたてていない会社が多く、海外の研修機関と比べて低価格で提供されていないと受講する企業数は増えません。公益認定を受けているBDTIが今後も低価格で、更に充実した内容のプログラムを多くの会社に普及させるためには寄付金が必要です。お寄せいただいた寄付金はESGの大黒柱であるコーポレート・ガバナンス強化のための様々な活動に使われます。**是非ご支援をお寄せくださいますようお願い申し上げます。**

『ご寄付の流れ』

- Step 1.** BDTIの[寄付金取扱規程](#)にお目通しください。
- Step 2.** BDTI指定の[寄付申込書](#)にご記入いただき、ファックス (03-6432-2338)、郵送、もしくはPDFファイルを電子メール (info@bdti.or.jp) にてご送付ください。
- Step 3.** 寄付金をお振り込みください。

※ BDTIでは米国で所得控除対象となる寄付のシステムをご用意いたしております。このシステムをご利用になりたい方は、info@bdti.or.jp までお問い合わせください。

※当法人は「[特定公益増進法人](#)」にあたるため、寄付をされると税法上の有利な扱いを受けることができます。個人の場合、所得控除より更に有利な「税額控除」制度の扱いを受けられます。

『その他のご支援の方法』

賛助会員となってBDTIの活動を支えてください

個人は年額15,000円で、法人は年額100,000円でどなたでもBDTIの研修やe-ラーニングを30%割引で受講ができます。ぜひ毎年の継続的なご支援をお願いします。

GoToDataなどデータ・サービス購入してBDTIの活動を支えてください

「[GoToData](#)」は日本全上場企業の開示情報を簡単に効率よく閲覧・情報検索・データ利用できるプラットフォームです。

『主なご寄付方法』

銀行振込



お振込先銀行 三菱UFJ銀行 用賀出張所
口座番号 普通 0013593
口座名義 公益社団法人 会社役員育成機構 (カタカナ表記: シャダンハウジン カイシャクインイクセイ キコウ、または、ヤクインイクセイでもお振込みいただけます)

Bank: MUFG Bank, Ltd. (Bank code: 0005)
Branch: Yoga Branch (Branch code: 762)
Account number: 0013593
Swift Code: BOTKJPJT
Bank Address: 2-24-5 Tamagawa, Setagaya-ku, Tokyo 158-0094 JAPAN

クレジットカード



Webサイトからクレジットカードでご寄付いただけます。[こちらをクリック](#)してください。

Visa もしくは MasterCard のみご使用いただけます。

The BDTI logo consists of the letters "BDTI" in a white, serif font, centered within a solid blue rectangular background.

**The Board Director
Training Institute of Japan**

公益社団法人会社役員育成機構

こちらを
クリック



BDTIの
ウェブサイト

The BDTI logo, featuring the letters "BDTI" in white serif font on a blue rectangular background.

Facebook



Twitter



YouTube

