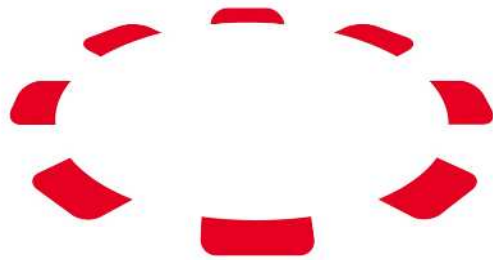


# Next CFO Society 2012サマーキャンプ

2012年8月24日-25日



**Next CFO Society**

Round Table for Next Generation CFO

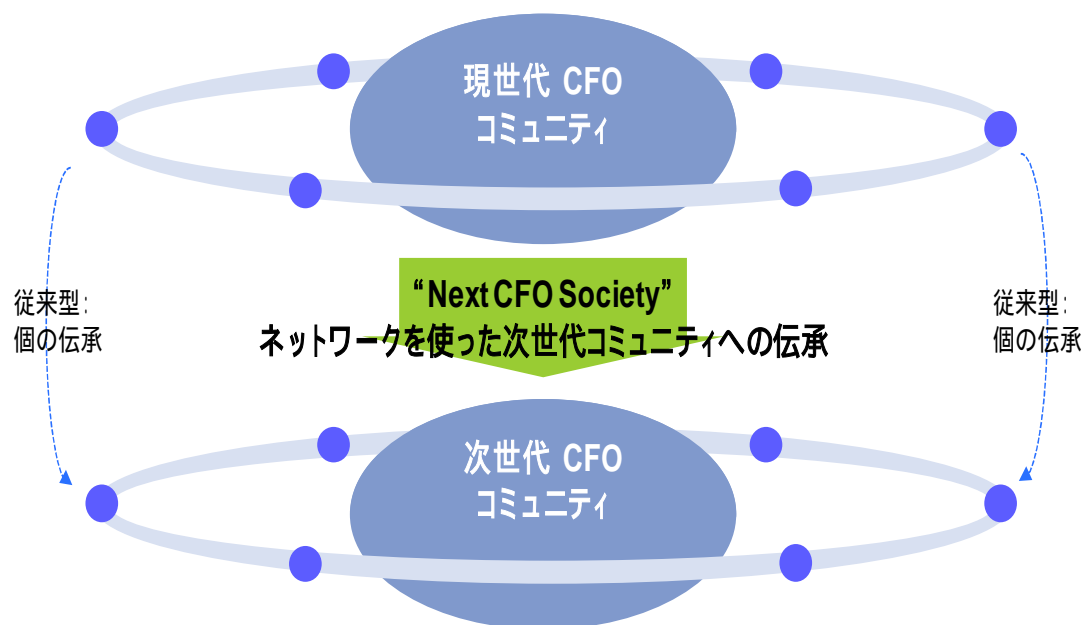
# Next CFO Society とは

まだまだ日本では、CFOとしてその存在は確立しているとはいえず、各社におけるCFO人材の育成は道半ばです。

一方、企業を取り巻く環境はより高度化、複雑化し、CFOの重要性はさらに高まってきています。

そのような時代に適応するCFO人材を潤沢に輩出していくためには、個社ごとの伝承のみではなく、企業や業界の枠を越えたコミュニティでの伝承が必要と考えております。

Next CFO Societyは、そのような課題認識のもと、次世代のCFOを担う人材の育成と交流を目的にし、2011年より開始しました。CFO組織が直面している様々な課題について、各方面から一流の講師陣をお招きしたディスカッションセッションを四半期ごとに行っております。



Next CFO Societyはトーマツグループと日本CFO協会が共同で運営しております。

## 本キャンプの趣旨

Next CFO Societyでは、経理・財務実務の延長線ではなく、CFOという経営者の視点から企業を捉えることを目的に実施しており、今回のサマーキャンプでは、合宿形式ということも踏まえCFOのあるべき姿、役割というものを鳥瞰できる機会としたいと考えています。

CFOには、企業グループの統治者(ガバナー)としての役割と 資本市場を含めたステークホルダーへのストーリー・テラーとしての役割と大きく2つの役割があります。一日目に、ガバナーとしてのCFOの役割とは何かという点につき、経営理念、コーポレート・ガバナンス、企業の責任など21世紀型企业のあるべき姿について考え、二日目に資本市場へのIRをはじめ、ステークホルダーに企業経営の目指すところをどのように伝えていくべきかという点について皆様と一緒に考えていきたいと考えています。

# プログラム内容

# 1日目(8月24日)

## 第一部 企業グループの統治者(ガバナー)としての役割について

17:00 ~17:15	オリエンテーション 主催者挨拶 ・ 日本CFO協会 専務理事 事務局長 谷口 宏 ・ 有限責任監査法人トーマツ パートナー 久世 浩一	かずさアカデミア ホール2階 202B会議室
17:15 ~19:15	【講演】コーポレート及びインターナルガバナンスに関する課題整理 (ゲスト講師) 早稲田大学商学大学院、早稲田高等研究所所長 宮島 英昭 教授	
19:15 ~21:00	夕食会 【講演】企業経営とコーポレート・ガバナンス (ゲスト講師) カルビー株式会社 常勤監査役、公認会計士 石田 正 氏	ホテル2階 「飛鳥」
21:00 ~	懇親会	ホテル2階 「オーキッドバー」

## 2日目(8月25日)

### 第二部 ストーリー・テラーとしての役割について

8:30 ~ 9:00	前日の総括	かずさアカデミア ホール2階 202B会議室
9:00 ~ 10:30	【講演】日本企業のIRと説明責任 ~ 配当政策と企業価値の観点から ~ (ゲスト講師) エーザイ株式会社 執行役員IR部長 早稲田大学大学院会計研究科・商学研究科兼任講師 柳 良平 氏	
10:30 ~ 12:00	【ディスカッション】コーポレート・ガバナンスとIRの心得 (総評) 早稲田大学商学学院、早稲田高等研究所所長 宮島 英昭 教授 エーザイ株式会社 執行役員IR部長 早稲田大学大学院会計研究科・商学研究科兼任講師 柳 良平 氏 デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザー株式会社 秋山 裕史 氏	
12:00 ~	昼食	

# 第一部

## 企業グループの統治者としての の役割について

# 講演

## コーポレート及び インターナショナルガバナンス に関する課題整理

早稲田大学商学大学院 早稲田高等研究所所長  
宮島 英昭 氏



## 講師の方のご紹介

早稲田大学商学大学院 早稲田高等研究所所長

宮島 英昭 氏

### ご略歴

1955(昭和30)年5月8日生。

立教大学経済学部卒業、同大学大学院修士課程修、東京大学大学院経済学研究科博士課程単位取得修了、早稲田大学商学博士。東京大学社会科学研究所助手、ハーバード大学ライシャワー研究所客員研究員などを経て現職。

RIETIファカルティフェロー、財務省財務総合研究所特別研究官、金融庁金融研究センター特別研究員、Fondation France-Japon de l'EHESS, Affiliated Researchersを歴任。財務省「わが国のコーポレートファイナンスとガバナンスに関する研究会」(座長、2001年)、経済産業省「コーポレート・システム研究会」(座長、2003年)、RIETI「企業統治分析のフロンティア」プロジェクトリーダー。The World Bank, Korea Development Institute, The Hebrew Universityのプロジェクトなどに参加。研究テーマは、日本経済論、日本経済史、企業統治、コーポレートガバナンス。

### 主な著書

- 『日本の企業統治: その再設計と競争力回復に向けて』(東洋経済新報社 2011年)
- 『現代日本経済 第3版: 戦後復興から金融危機後まで』共著(有斐閣アルマ 2011年)
- 『企業統治分析のフロンティア』編著(日本評論社 2008年)
- 『日本のM & A: 企業統治・組織効率・企業価値へのインパクト』編著(東洋経済新報社 2007年)
- 『産業政策と企業統治の経済史: 日本経済発展のミクロ分析』(有斐閣 2004年)
- 『Corporate Governance in Japan』共編著(Oxford University Press 2007年)

他著書論文多数

# アジェンダ

---

## 本日の主題

- 日本企業の企業統治の変化、**いかに理解するか。**  
Anglo-Saxon型への収斂か、日本型の持続か？  
**現在いかなる課題があるか**
- 外部環境の変化、成長戦略の変化の中で企業の競争力の向上・パフォーマンスの向上に寄与する企業統治の設計
- 会社法改正の論議 = 会社法改正中間試案の検討  
(社外取締役・多重代表訴訟)

## 本日の構成

1. 日本企業の多様化と企業統治
2. 3つの焦点
  - (1) 重みを増す機関投資家の役割
  - (2) 社外取締役の導入
  - (3) 企業グループのガバナンス

講演

企業経営と  
コーポレートガバナンス

カルビー株式会社 常勤監査役、公認会計士

石田 正氏

## 講師の方のご紹介

カルビー株式会社 常勤監査役、公認会計士  
石田 正 氏

掘りだそう、自然の力。

**Calbee**

### ご略歴

1972年から25年間、アーンストアンドヤング及び朝日監査法人(あずさ監査法人)にて日本及び米国基準の会計監査、財務アドバイザリー業務に従事、代表社員。監査法人在籍中に通算10年間、シンガポール及びロンドン事務所に駐在。1996年以降、日本マクドナルド代表取締役副社長(CFO)、セガサミーホールディングス専務取締役(CFO)を歴任。2010年より現職。  
「国際会計基準IFRS完全ガイド」(日経BP社)への寄稿、「日経BP国際会計基準フォーラム」講師など、セミナー講演多数。

### 著書

『包括利益経営』共著(日経BP社)  
『CEO/CFOのためのIFRS財務諸表の読み方』共著(中央経済社)  
『「経理・財務」実務マニュアル』編著(税務経理協会) その他に論文、翻訳、講演等多数

# アジェンダ

---

1. カルビーの現在のガバナンス体制
2. オーナー経営からの脱却  
～いかに資本と経営の分離が行われたか～
3. 企業経営を支えるカルビーのVISION(経営理念)
4. 経営管理とリスクマネジメント
5. Diversity(多様性)への取り組み



## 次回 8月30日(木) 22:00~22:54

カルビーといえば、かっぱえびせんにポテトチップス、じゃがりこ、じゃがビー。このスナック菓子業界の王者は、菓子市場が縮小傾向にある中でも、売り上げを伸ばし続けている。業界シェア46%と他社を圧倒、ポテトチップスだけでも年間何と5億6000万袋を売り上げているのだ。その原動力となっているのが、2009年に会長に就任した松本だ。カルビーは1949年の設立以来、創業家が率いてきたが、オーナー経営から脱却し松本を経営トップに招いた。松本は、攻めの経営で利益率をアップさせ、さらなる“ダントツの1位”の必要性を社員たちに説く。なぜ“ダントツ”でなければならないのか...? 村上龍と、珠玉の経営論が展開される



快進撃のスナック菓子の王者！  
ダントツを目指す攻めの経営

カルビー会長  
松本 晃（まつもと・あきら）氏

# 2日目

## 第二部

ストーリー・テラーとしての  
役割について



# 講演

## 日本企業のIRと説明責任

エーザイ株式会社 執行役員IR部長

早稲田大学大学院会計研究科・商学研究科兼任講師

柳 良平 氏

## 講師の方のご紹介

エーザイ株式会社 執行役員IR部長

早稲田大学大学院会計研究科

商学研究科兼任講師

柳 良平 氏



エーザイ株式会社

### ご略歴

公職として、東京証券取引所上場制度整備懇談会ディスクロージャー部会委員、日本証券経済研究所業績予想開示研究会委員、米国公認管理会計士協会(IMA)日本支部常任理事、日本IR学会理事、経産省企業報告研究会企画委員等の任にある。  
職歴としては、都市銀行支店長、メーカーIR、財務部長、UBS証券エクゼクティブディレクター等を経て、現在に至る。  
今日まで、外資系投資銀行幹部、日本企業財務部長・IR部長として、年間延べ200件、過去10年間で延べ2000件のグローバル投資家との議論を重ねてきている。

### 主な著書

- ・『企業価値最大化の財務戦略』(単著 同友館 2009年)
  - ・『企業価値を高める管理会計の改善マニュアル』(単著 中央経済社 2010年)
  - ・『MBAアカウンティング ケーススタディ戦略管理会計』(共著 中央経済社 2010年)
  - ・『コーポレート・ファイナンスの実務』(共著 中央経済社 2011年)
  - ・『日本型脱予算経営』(単著 同友館 2011年)
- その他に論文、翻訳、講演等多数

# アジェンダ

---

1. 強力なシグナリング仮説と安定配当志向
2. 情報インダクタンスと真の株主価値創造
3. ROEの重要性とDOEの提案
4. フリーキャッシュフロー仮説と株主アクティビズム  
( + 投資家サーベイ)
5. バランスシートガバナンスと説明責任  
( + ディスクロージャーのあり方)
6. 最適資本構成に基づく最適株主政策の提言  
( + ケース研究)

# ディスカッション

# ディスカッションテーマ

## ストーリー・テラーとしての役割 :Aチーム

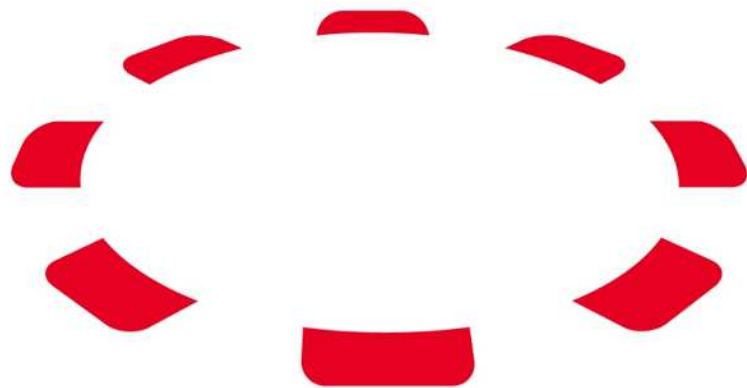
- 多様な株主に対し、どのように自社の「価値」を伝えているか？  
また、どのようにすれば伝わると考えるか？
  - ✓ 中長期的なビジョンとその達成状況(中期経営計画など)
  - ✓ 株主に向けた各種施策(配当など)
  - …など

## ガバナーとしての役割 :Bチーム、Eチーム

- 伝えるべき自社の「価値」をどのように定義し、その「価値」実現に向けてどのような統制を行っているか？
  - ✓ 売上、利益、将来生み出される価値(中長期的な視点)
  - ✓ R&Dなどの将来投資の推進(アクセル)と牽制(ブレーキ)
  - …など

## CFOまたはCFO組織として機能するための課題 :Cチーム、Dチーム

- 自社において、「ストーリー・テラー」「ガバナー」としての役割を機能させることができているか？機能させるための課題は何か？
  - ✓ 企業全体におけるCFO機能の役割分担
  - ✓ 全体を統括するCFO人材
  - …など



# Next CFO Society

Round Table for Next Generation CFO

経済産業省経理・財務人材育成事業

経理・財務スキル検定™



Finance & Accounting Skill Standard

Deloitte. トーマツ.