

# 取締役の専門性

アジア太平洋地域における  
取締役研修の状況



CFA 協会は世界中に 10 万 1,000 人以上の会員を擁し、CFA 協会認定証券アナリスト(CFA) および CFA 協会認定投資パフォーマンス計測者証 (CIPM) を授与する非営利的専門組織です。

CFA 協会の使命は、倫理、教育、専門性に関する最高の基準を設定することにより、世界の投資業界を主導することにあります。その使命を遂行するにあたり、CFA 協会は世界の資本市場における公平性、効率性、投資家保護の問題で主導的な発言を行うよう努めます。

©2010 CFA Institute.

Translated and reprinted from Director Professionalism—A Review of Director Training Programs in Asia-Pacific with permission from CFA Institute, Charlottesville, Virginia U.S.A. All rights reserved.

当資料は CFA 協会が発行した "Director Professionalism—A Review of Director Training Programs in Asia-Pacific" を日本 CFA 協会が翻訳したものであり、著作権は CFA 協会が有しています。日本語版および英語版で内容の相違が生じている場合は、英語版の内容を優先します。

日本 CFA 協会広報部翻訳小委員会—翻訳チーム  
大浜匠一 佐々木龍 獅々見和秀

日本語版翻訳完了日：2011 年 2 月 28 日

編集協力：株式会社エッジ・インターナショナル

# 取締役の専門性

アジア太平洋地域における取締役研修の状況

# 目次

<b>アジア太平洋地域における取締役研修の状況</b> .....	1
レポートの目的と範囲 .....	1
独立社外取締役にに関する規制 .....	1
取締役研修に関する規制 .....	2
上場会社に求められる新任取締役の研修 .....	3
上場会社における継続的な取締役研修 .....	3
銀行等の金融機関で求められる研修 .....	3
試験および認定 .....	4
地域で現在実施されている取締役研修プログラム .....	4
取締役協会が提供するプログラム .....	4
大学が提供するプログラム .....	5
政府および政府関係機関が提供する研修 .....	5
他の専門機関が提供するコース .....	5
実施方法 .....	7
コースのテーマ .....	7
まとめ .....	4
<b>補足資料 A：CFA 協会の関連資料</b> .....	10
<b>補足資料 B：</b>	
<b>取締役研修プログラムを提供するアジア太平洋地域における取締役協会一覧</b> ..	11

# アジア太平洋地域における取締役研修の状況

上場会社における取締役研修は、規制上の要請や事業環境の絶え間ない変化に合わせて発展してきました。過去 10 年間で、企業の実効取締役会は優れたコーポレート・ガバナンスと健全な取締役会の慣行が株主価値を高めることを認識するようになりました。さらに、独立取締役の設置を求める規制の動きが専門知識を持つ人々に独立取締役への就任を促してきました。その結果、アジア太平洋地域において取締役研修がベスト・プラクティスとして徐々に浸透しています。

## レポートの目的と範囲

現在、アジアには 13,000 名を超える CFA 資格者がいます<sup>1</sup>。その大部分は高度な教育を受け専門知識を持つ個人ですが、企業の実効取締役会で責務を果たすには十分な知識や経験が不足しています。しかし、適切な研修を受け取締役会参加の十分な経験を積むことができれば、コーポレート・ガバナンス慣行に影響を及ぼす能力は備わっています。

当資料は中国、インド、香港、マレーシア、シンガポール、フィリピンの 6 カ国に焦点を当てています。当資料は、取締役研修に関する規制上の要請が高まってきた経緯および現在実施されている取締役研修プログラムに関する情報を提示するとともに、主要プログラムの内容の比較もおこなっています。CFA 協会は、様々な経歴を持つメンバーを抱え、世界中にメンバーで構成される団体があり、規制や倫理規範について高い見識を有しリサーチを行う体制を確立しているため、専門家としての取締役を育成し、各地域で実施されている質の高い研修プログラムに協会メンバーを導くことができる有利な立場にあります。

## 独立社外取締役に関する規制

近年、コーポレート・ガバナンスについては持続的な経済成長の重要な要素としての認識が高まり、株主価値の向上と関連付けられるようになってきました。その中でも、独立社外取締役は優れたガバナンス構造にとって欠かせない中心的存在であり、企業の実効取締役会を推進する上で重要な役割を果たします。その結果、アジアにおけるほとんどの規制当局が今や、上場会社、銀行、金融機関の実効取締役会や委員会に一定数以上の独立社外取締役を置くことを求めています。表 1 は、各国で上場会社に求められる主な規制をまとめています。

表 1 に示されるように、6 カ国すべてが上場会社の取締役会に一定数あるいは一定比率以上の独立取締役<sup>2</sup>を置くよう求めています。より厳しい規制では独立取締役が過半数を占めることを推奨しています<sup>3</sup>。実際に、シンガポール通貨監督庁 (the Monetary Authority of Singapore: MAS) が最近発表した諮問書では、国内で設立されている銀行の実効取締役会および各種委員会において独立社外取締役を過半数とするよう提言しています<sup>4</sup>。さらに独立社外取締役に一定の能力を求める規制もあります。例えば、香港取引所 (Hong Kong Exchanges and Clearing Limited: HKEx) メインボード上場規則、セクション 3.10.2 は、「少なくとも独立取締役のひとりには、適切な専門資格または会計あるいは関連する財務管理の専門知識を持たなければならない。」と規定しています。

1 CFA 協会(CFA Institute)、前身は米国投資管理調査協会(AIMR: Association for Investment Management Research)、は米国、欧州、アジア太平洋地域にオフィスを持つ、グローバルな非営利団体であり、130 カ国以上で 10 万人を超える金融アナリスト、ポートフォリオ・マネージャーや他の投資プロフェッショナルがメンバーとなっています。そのうち 89,000 人以上が Chartered Financial Analyst® (CFA®) の資格者です。

2 例えば、ボンベイ証券取引所の規則では、上場する企業は取締役の 3 分の 1 が独立取締役であることが定められています。シンガポールで設立されている銀行や保険会社も同様です。

3 インド証券取引委員会上場規則 (the Securities and Exchange Board of India Listing Agreement) 第 49 条は、議長が社内取締役である場合には取締役の 50% 以上が社外取締役とすると定めています。

4 MAS 意見書 P006-2010 "Corporate Governance Regulations and Guidelines" (コーポレート・ガバナンス規則および指針) 提案 6

一方、企業の取締役会に独立社外取締役を増やす傾向が高まっている反面、その職務を遂行できる資格と経験を持った人材は依然として不足しています。

**表 1. 上場会社における独立社外取締役に関する規制概要**

市場	規制概要
中国	取締役の3分の1を独立社外取締役とし、そのうち最低1人は会計士の資格を有するものとする。
香港	取締役の3名以上を独立社外取締役とし、うち1人は会計あるいは財務関係の経験を有するものとする。
インド	取締役会議長が社外取締役であれば取締役の3分の1以上、議長が社内取締役であれば50%以上を独立社外取締役とする。
マレーシア	取締役の3分の1を独立社外取締役とする。
フィリピン	2人あるいは取締役の20%のいずれか少ない方の人数を独立社外取締役とする。
シンガポール	シンガポール取引所上場規則は、取締役の2人が独立社外取締役であることを求めているが、シンガポール通貨監督庁のコーポレート・ガバナンス規範で推奨するベスト・プラクティスでは、取締役の3分の1を独立社外取締役とすることとしている。

### 取締役研修に関する規制

アジア太平洋地域の証券取引所はいずれも、上場会社のすべての取締役が一定の基本要件を満たすことを求めています。基本要件は市場によって異なりますが、一般的に個人の経験、誠実さ、能力に焦点を当てています。例えば、香港取引所メインボード上場規則は、「上場会社のすべての取締役は、優れた性格、経験、誠実さを有し、上場会社の取締役としての立場に相応しい高い能力を備えていることを取引所に示さなければならない。」と定めています<sup>5</sup>。今では、中央銀行も銀行における取締役の資格および必須条件に関する規則を定めています<sup>6</sup>。一般的に、大半の国では、コーポレート・ガバナンス規範や推奨するベスト・プラクティスのなかで研修に関する何らかの規制を定めています。表2は、アジア太平洋地域内の取締役研修に関する規制概要をまとめたものです。

### 上場会社に求められる新任取締役の研修

大半のアジア市場では、新任取締役に対する研修が推奨されており、香港取引所のコーポレート・ガバナンス行動規範<sup>7</sup>、中国証券監督管理委員会（China Securities Regulatory Commission: CSRC）の上場会社における独立取締役制度の設置に関するガイドライン<sup>8</sup>、フィリピン・コーポレート・ガバナンス・マニュアル<sup>9</sup>に規定があります。しかし、これらの規範はベスト・プラクティスとして推奨されているにすぎません。

5 香港取引所メインボード上場規則、規則3.09

6 例えば、中国人民銀行の共同株式会社商業銀行に関するコーポレート・ガバナンス指針（2002年6月4日）第22条は、取締役がその権限と義務を遂行するために必要な知識と経験を有し、中国人民銀行の定める資格要件を満たすべきことを定めています。そして、その取締役の資格は中国人民銀行の検査を受け承認されなければなりません。

7 香港取引所コーポレート・ガバナンス行動規範、規範A.5.1

8 CSRC 上場会社における独立取締役制度の設置に関する意見書（2001年8月22日）セクション1.(5)

9 フィリピン・コーポレート・ガバナンス・マニュアル、モデル企業、セクション4.2

表 2. 地域内の取締役研修に関する規制概要

市場	上場企業		銀行等の金融機関		認定書
	新任取締役 研修	継続的 能力開発	新任取締役 研修	継続的 能力開発	
中国	あり	あり	あり	あり	あり
香港	あり	あり	なし	なし	なし
インド	任意	任意	なし	なし	なし
マレーシア	あり	取締役会の 裁量	あり	なし	なし
フィリピン	あり	なし	あり	あり	なし
シンガポール	推奨	推奨	諮問中	諮問中	なし

これらの規範やガイドラインのなかで、中国が最も詳細な規制を設けています。そのガイドラインによれば、まず、研修プログラムには中国証券監督管理委員会の承認が必要とされます。そして、その中には、上海証券取引所 (Shanghai Stock Exchange: SSE) が定める研修テーマや要件の詳細なリストが盛り込まれています。また、上海証券取引所による独立社外取締役の研修に関するガイドラインは、候補者が研修を受けるばかりではなく、試験を受けて認定される必要があることも提言しています<sup>10</sup>。

一方、香港取引所のコーポレート・ガバナンス行動規範は、取締役研修の主旨や目的に関する指針を定め、候補者が法律や慣習、証券取引所上場規則、適用される法規制、上場会社の事業ガバナンス方針の下で自己の責任を十分に理解することを求めています<sup>11</sup>。

#### 上場会社における継続的な取締役研修

新任取締役に対する研修と合わせて、香港と中国はともに既存の取締役に対する継続的な研修を求めています。香港取引所のコーポレート・ガバナンス行動規範は、すべての取締役が取締役会に有効な貢献ができるように、継続的な専門研修に参加して知識・技能の向上と再確認をするよう推奨しています<sup>12</sup>。同様に、上海証券取引所の定める独立社外取締役の研修指針は、上場会社のすべての独立社外取締役が研修に参加することを求めています<sup>13</sup>。

#### 銀行等の金融機関で求められる研修

銀行と金融機関は銀行監督当局が定める別のガイドラインに従うことを求められています。例えば、バンク・ネガラ・マレーシア (the Bank Negara Malaysia: BNM)、マレーシア中央銀行、フィリピン中央銀行 (the Bank Sentral ng Philipinas: BSP)、中国人民銀行はいずれも独立取締役に特別の研修を求めています。

10 上海証券取引所独立取締役研修指針 (2006年3月23日) セクション4

11 香港取引所コーポレート・ガバナンス行動規範、規範 A.5.1

12 香港取引所コーポレート・ガバナンス行動規範、規範 A.5.5

13 上海証券取引所独立取締役研修指針 (2006年3月3日)、セクション3

マレーシアでは、認可されたイスラム銀行が新任取締役向けに社内オリエンテーションと教育プログラムを作成するよう規定しています<sup>14</sup>。その研修プログラムは、任命を受けてから3ヶ月以内に終了しなければならず、新任取締役は業界と銀行業務に関する理解を深めなければなりません。

フィリピンでは、銀行の取締役はフィリピン中央銀行が実施あるいは認定する研修プログラムに参加することを求められています。さらに、銀行の取締役は継続的に研修プログラムに参加しなければなりません<sup>15</sup>。おなじく、中国の銀行に関し、中国人民銀行の共同株式商業銀行に関するコーポレート・ガバナンス指針は、取締役が中国人民銀行の運営する研修プログラムに参加することを求めています<sup>16</sup>。

シンガポールでは、現在通貨監督庁は具体的な取締役研修について定めていません。しかし、直近のコーポレート・ガバナンス改革に関する諮問書には、年次技能評価を含む研修の必要性が織り込まれており、国内で認可された銀行および保険会社を含む金融機関の取締役に適用されることとなります<sup>17</sup>。

### 試験および認定

取締役候補の認定を規制に盛り込んでいるのは中国だけです。上海証券取引所の独立社外取締役研修に関するガイドラインは、研修プログラムに参加し独立取締役研修試験に合格した候補者に認定書を発行すると定めています<sup>18</sup>。

### 地域で現在実施されている取締役研修プログラム

アジア太平洋地域では様々な機関が取締役研修プログラムを提供しています。この調査実施にあたっては、それらのプログラムを4つのカテゴリーに分類しました。

- (1) 現地の取締役協会が提供するプログラム
- (2) 現地の主要大学が提供するコース
- (3) 政府および政府関係機関が提供する研修
- (4) 他の専門機関が提供するコース

### 取締役協会が提供するプログラム

最も有名で一般的なプログラムは、現地の取締役協会が提供するプログラムで、オーストラリア取締役協会 (Australian Institute of Company Directors: AICD) が提供する取締役コース (Company Directors Course: CDC)<sup>19</sup> や香港取締役協会 (Hong Kong Institute of Directors: HKIoD) が提供する継続専門能力開発 (Continuing Professional Development: CPD) プログラム<sup>20</sup> などがあります。これらオーストラリアと香港の取締役協会はともに、英国で取締役に100年にわたりサービスを提供している英国取締役協会 (Institute of Directors: UKIoD)<sup>21</sup> の提携組織です。その提携関係を活かして、両取締役協会は、英国取締役協会が発展させてきた研修プログラムや、世界のビジネス界から寄せられている名声の恩恵を受けています。実際、両協会のプログラムはメンバーおよび現地のビジネス界から高い評価を受けています。

14 マレーシア中央銀行認可イスラム銀行のコーポレート・ガバナンス指針、基準5、セクション2.64 およびセクション2.65

15 フィリピン中央銀行通達296号(2001年シリーズ)

16 中国人民銀行共同株式商業銀行のコーポレート・ガバナンス指針(2002年6月4日)第25条

17 MAS 諮問書PO06-2010、「コーポレート・ガバナンス規制と指針」提案1、提案2

18 上海証券取引所独立取締役研修指針(2006年3月23日)、セクション4

19 詳細はオーストラリア取締役協会のウェブサイト参照([www.companydirectors.com.au](http://www.companydirectors.com.au))

20 詳細は香港取締役協会のウェブサイト参照([www.hkiod.com](http://www.hkiod.com))

21 詳細は英国取締役協会のウェブサイト参照([www.iod.com](http://www.iod.com))



地域では他の取締役協会も研修コースを提供しており、そのほとんどが他の専門機関や教育機関との共同事業です。例えば、シンガポール取締役協会 (Singapore Institute of Directors: SID) はシンガポール経営大学 (Singapore Management University: SMU) と提携して取締役プログラムを提供しています。また、東アジア取締役協会ネットワーク (Institute of Directors in East Asia Network: IDEA.net) は国際金融公社 (International Finance Corporate: IFC) 主催のグローバル・コーポレート・ガバナンス・フォーラム (Global Corporate Governance Forum) と提携しており、タイ取締役協会 (Thai Institute of Directors) は、最近オーストラリア取締役協会の支援を得て取締役研修プログラムの提供を始めました。

### 大学が提供するプログラム

大学関連では、シンガポール国立大学 (National University of Singapore: NUS) ビジネス・スクールなど現地の主要な教育機関が、専門家や幹部クラスの人々向けに、現在のビジネス環境において求められるリーダーシップ技能を養うための公開のエグゼクティブ教育プログラムを提供しています。例えば、シンガポール国立大学は最近、スタンフォード大学と提携して、国際性を重視した高度なエグゼクティブ・プログラム・シリーズを始めました。シンガポール大学のプログラムのほかにも、アジアで多くの大学がコーポレート・ガバナンスに関する修士課程や博士課程のプログラムを設けています。

### 政府および政府関係機関が提供する研修

政府や政府関係機関に加え非営利団体も取締役研修を提供しています。中国の上海証券取引所や中国証券監督管理委員会、フィリピン中央銀行がこのグループに入ります。

そのなかで注目すべき取締役研修プログラムのひとつが、国際金融公社のグローバル・コーポレート・ガバナンス・フォーラムのプログラムであり、その目的は、新興国が効果的な取締役研修の開発、ベスト・プラクティスの促進、トレーナー候補の養成を図れるよう支援することです。この制度は、コーポレート・ガバナンス基準の全体的な向上を目指す推進グループが存在しながら、研修制度やリソースに恵まれていない国にとって、極めて貴重です。

### 他の専門機関が提供するコース

他の専門機関は、コーポレート・ガバナンス、市場規制、その他関連する分野について個別の研修コースを提供しています。ただし、アジア太平洋地域全般にわたり、認定秘書協会、法律団体、公認会計士協会が研修コースを提供しているものの、それらのプログラムはメンバー向けに設計してあるため、独立社外取締役に必要なすべてのテーマを網羅しているわけではないことに留意が必要です。

以下では、地域における代表的なプログラムの概要を説明します。

### オーストラリア取締役協会の取締役コース

オーストラリア取締役協会は様々なコースやプログラムを提供しています。新任取締役向け取締役基礎プログラムでは、ガバナンス、財務、戦略およびリスク管理に関する基本コースを通じて取締役会の慣行についての基礎知識を提供しています。

オーストラリア取締役協会の中核プログラムである取締役コース (Company Directors Course: CDC) は、新任取締役に相応しいばかりでなく、経験ある取締役に役立つ研修・復習コースとなっています。コースは 10 種類のモジュールで構成され、既存の取締役が現在の厳しいビジネス環境へ適応することを支援する復習コースのほか、より高度な継続研修を提供する取締役会マスター・プログラムも含んでいます。

### 香港取締役協会の継続専門能力開発プログラム

香港取締役協会の継続専門能力開発プログラムは、協会が定める、取締役に必要とされる主

要な資質に関する取締役研修に焦点を当てています。研修（3時間のセミナー8回で構成されるレベル1と3時間のセミナー15回で構成されるレベル2）を終了すると、候補者は各レベルの修了証書を受領することができます。また、候補者は3時間のセミナーを個別に受けることも可能です。

当プログラムは、現在のビジネス環境で取締役に必要とされる技能、知識、資質を高めるため、主要な能力として5分野を特定しています。

1. 業務ではなく戦略を重視した会社機能
2. 取締役会および取締役個人の権限、義務、責任
3. 取締役会の機能と運営の仕方
4. 個人の能力と資質
5. 職業倫理

香港取締役協会はメンバーがセミナーに参加して現在のビジネス環境や取締役会の慣行について最新の知識を維持することを奨励し、毎年一定時間の研修への参加をメンバーシップ更新の要件としています<sup>22</sup>。

当プログラムは、中小企業や同族会社の取締役に便宜を図るため、英語と中国語の両方で提供しています。

#### マレーシアの金融機関向け取締役教育プログラム

マレーシア中央銀行、マレーシア預金保険公社 (Malaysia Deposit Insurance Corporation: PIDM)、金融リーダーシップ国際センター (International Centre for Leadership in Finance) が共同で提供するプログラムは、4つの部分からなり、銀行の幹部職員のリーダーシップ技能を高めることに焦点を当てています。最初の研修コース、グローバル・リーダーシップ開発プログラム (Global Leadership Development Programme: GLDP) は4週間のプログラムで、参加者はケーススタディ、シミュレーション、問題解決、小グループでのディスカッションを行い、学会や実務家のトップと現在のリーダーシップや経営に関する問題を議論する機会が与えられます。次のコースは、上級リーダーシップ開発プログラム (High Performers' Leadership Development Programme: HPLDP) で、倫理、戦略策定、意思決定、コミュニケーション能力の分野に関するリーダーシップ研修を提供します。残り2つのプログラムは銀行の取締役、最高経営責任者 (CEO)、幹部職員に対し、実務上の問題について学ぶ機会を設けています。

#### 国際金融公社フォーラム提供の取締役研修プログラム

当プログラムは、取締役の研修プログラム設定について新興国を支援するように設計されています。当制度は4つの主要な柱で構成され、綿密に設計されバランスのとれた研修体系を形成しています。それぞれの柱に対応して、取締役研修組織の設置方法、コーポレート・ガバナンス・ベストプラクティス規範の作成方法、トレーナー候補者の育成方法、詳細な研修マニュアルの作成方法などを含む「ツールキット」が用意されています。

コーポレート・ガバナンス・ボード・リーダーシップ研修リソース・キット (Corporate Governance Board Leadership Training Resources Kit) は、研修制度の基盤であり、「取締役が取締役会で果たす役割を強化する目的で作成された包括的な教材と学習ツール」を提供します。また、

<sup>22</sup> 香港取締役協会のメンバー認定制度のもとでは、毎年最低5時間の研修がメンバー更新の必須要件となっています。しかし、協会はメンバーが毎年10時間の研修を受けることを推奨しています。推奨された10時間の研修を終了したメンバーは認定証が授与されます。

取締役会や経営者のベスト・プラクティス遵守を確実にするために活用できるアプローチも用意されています。研修を通じて、重点はリーダーシップと分析能力の開発に置かれています<sup>23</sup>。

リソース・キットは学習効果を最大化する研修を特に重視しています。そのため、各モジュールは議論や討論を促すように設計されており、対話形式を採り入れて研修効果を高めます。多くの取締役が直面する課題として理解されるように、参加者は個人的な経験や知識、そして取締役会の慣行を共有することが奨励されます。プログラムは各国の事情に即しているため、現地の事例を使うことが参加者の関心を高める重要な方法のひとつとなっています。

### 実施方法

既存のプログラムは参加者のために様々な実施方法を用意しています。例えば、香港取締役協会のコースでは、参加者が個別の単位プログラムをとり、最終的に必要なテーマと履修時間を完了して認定証を得ることができます。あるいは、「ファースト・トラック」というプログラムをとることによって、より直接的な方法で認定証を得ることも可能です。一方、オーストラリア取締役協会のプログラムは必須コース完了のために7つの異なる選択肢を用意しており、まとまった勉強の時間がとれない参加者に柔軟性を与えています<sup>24</sup>。

これらの研修コースは英語および現地の言語で実施され、地元の参加者のために利便性を高めています。例えば、香港取締役協会のプログラムは英語と広東語の両方で受けることができ、シンガポール国立大学のコースは英語と北京語で受けることができます。

通常、業界関係者がプログラムの進行を務めており、その構成メンバーには、経験のある現役の取締役やエグゼクティブ、弁護士、コンサルタント、会計士、投資銀行家、コーポレート・ガバナンス専門家が含まれています。大学のプログラムでは、会社法、会計、投資銀行業務の分野で研究者としての実績と実務経験を持つ学者が取締役研修プログラムを主導するのが一般的です。

### コースのテーマ

ほとんどのコースで取り上げられているコーポレート・ガバナンスの主要テーマは、取締役および取締役会の役割と責任、取締役会の運営と慣行、取締役会の有効性と取締役の実績評価、受託者責任、財務能力です。表3は、アジア太平洋地域の取締役協会が提供する一部の主要プログラムにおける研修テーマの詳細を一覧にしたものです。また、アジア太平洋地域で実施されている3つの取締役協会プログラムと対比するため、英国取締役協会と全米取締役協会(National Association of Corporate Directors: NACD)のプログラムも示しています。

特筆される点は、オーストラリア取締役協会のプログラムを除き、これらのプログラムは監査および監査委員会の役割と責任に関する包括的なコースを提供していることです。オーストラリア取締役協会のプログラムでは、これらのテーマを他の研修コースのテーマの中に入れていられると思われま。調査したアジア太平洋地域における3つのプログラムのいずれも、指名委員会や報酬委員会に関する単独のコースはありませんが、そのテーマについては他のコースで取り上げています。同様に、英国取締役協会のコースは取締役の義務に関する個別のコースを提供していませんが、指名委員会のコースと同じ様に取締役会の有効性に関する別のコースに組み込まれていると思われま。

23 IFC フォーラム・コーポレート・ガバナンス・ボード・リーダーシップ研修リソース・キット

24 通常、認定証あるいは資格証を受領するには、参加者は一定時間以上講義に参加し一定以上の自習時間を費やしてプロジェクトを完了しなければなりません。オーストラリア取締役協会の取締役コースと香港取締役協会の継続専門能力開発プログラムでは、両方とも100時間以上(講義と自習を含む)が必要です。シンガポール取締役協会—シンガポール経営大学プログラムは72講義時間を必要とします。自習時間については記載されていませんが、総必要時間は100時間以上とみなされています。

表 3. 地域内の取締役研修に関する規制概要

主要テーマ	全米 取締役協会 合意した 主要原則	英国 取締役協会 研修コース	オーストラリア 取締役協会 取締役コース	香港 取締役協会 継続専門 能力開発 プログラム	シンガポール 取締役協会 —経営大学 研修コース
<b>戦略およびリーダーシップ</b>					
戦略的思考の開発		✓		✓	
効果的マーケティング		✓		✓	
戦略的事業目標		✓		✓	
戦略的改革の主導		✓		✓	
人材		✓		✓	
リスク管理			✓	✓	
<b>財務および財務報告</b>					
非財務担当取締役のための財務	✓	✓	✓	✓	✓
財務成績向上と管理					
実績評価	✓		✓	✓	✓
透明性および財務報告				✓	✓
<b>取締役の義務</b>					
受託者責任	✓		✓	✓	✓
株主に対する義務				✓	
取締役の義務と責任			✓	✓	
コーポレート・ガバナンス				✓	
職業倫理	✓		✓	✓	✓
<b>取締役の技能</b>					
プレゼンテーション能力		✓			
精神的指導力		✓		✓	
個人の成熟性の鍵		✓			
コミュニケーション・交渉能力		✓		✓	
取締役会における力学と政治		✓			
ネットワーキング能力			✓		
効果的な取締役会					
<b>取締役会の構造</b>					
会長の役割		✓			
取締役の役割	✓	✓	✓	✓	✓
取締役会の役割	✓	✓	✓	✓	✓
事務局長の役割		✓			
財務担当取締役の役割		✓			
Managing Director の役割		✓			
6 取締役会の法的環境	✓		✓	✓	
7 取締役会の有効性実現			✓		
8 議事慣行	✓		✓	✓	✓
9 監査委員会	✓			✓	✓
10 報酬委員会	✓				
11 指名委員会	✓				
12 取締役を取り巻く現在の環境	✓		✓	✓	✓

(つづく)

表 3. 地域内の取締役研修に関する規制概要<sup>25</sup>

(全ページよりつづく)

主要テーマ	全米	英国	オーストラリア	香港	シンガポール
	取締役協会 合意した 主要原則	取締役協会 研修コース	取締役協会 取締役コース	取締役協会 継続専門 能力開発 プログラム	取締役協会 一経営大学 研修コース
<b>他の技術的テーマ</b>					
生産と製品の配送				✓	
契約法と商法				✓	
規制と上場規則				✓	
情報技術				✓	
心理的・感情的安定				✓	
中小事業の運営		✓		✓	
資金調達と借換え				✓	
腐敗防止				✓	
社会的責任				✓	
税務管理					✓
M&A における取締役会の役割	✓				

これらのテーマの一部は各国固有のものです。例えば、合併・買収 (M&A) における取締役会の役割をコースに採り入れているのは米国のみであり、シンガポールのプログラムは取締役の税務管理、財務報告の信頼性、株主アクティビズムを採り入れています。一方、香港のプログラムは、技能研修や個人の能力開発に関するテーマを採り入れています。香港では中小企業や同族企業の割合の多いことが主な理由です。この種の会社では取締役が相応しい教育や適切な専門研修を受けていないと思われま

### まとめ

究極的に、研修プログラムの成果は、法的枠組み、規制、事業環境など取り上げられるテーマの幅に大きく依存します。参加者も取締役研修プログラムの有効性に重要な役割を果たします。それぞれの資格、言語、文化的背景、コーポレート・ガバナンス全般に対する意識の高さなどにおいて、どれだけ多様な取締役が参加しているかが、プログラムの成否を決める重要な要素だからです。

アジア太平洋地域における取締役研修は、各国で求めるものが違うためそれぞれ著しく異なります。アジア金融市場の発展に伴い、取締役、特に独立取締役を求める動きは強まる一方でしょう。その中でも、CFA 資格者は、取締役会に大きく貢献することができる優れた技能を持ち、企業の長期成長に影響をおよぼす財務判断とコーポレート・ガバナンスに関する問題の両方において、取締役会に投資家としての視点をもたらすことができます。当資料では CFA 協会のメンバーがアジア太平洋地域において参加できるプログラムおよびリソースを取り上げました。CFA 協会のアジア太平洋オフィスは、コーポレート・ガバナンスの分野でこれらのプログラムの強化に努めることでさらに貢献することができます。巻末で、CFA 協会の関連資料を補足資料 A に掲載しています<sup>26</sup>。補足資料 B は取締役協会の研修コースの一覧です。

25 この表は、プログラムのウェブサイトに掲載されている各コース・モジュールに関する情報に基づきます。一部のテーマは他のモジュールに組み入れられているため、表には反映されていません。

26 すべての資料は [www.cfainstitute.org](http://www.cfainstitute.org) で入手可能です。

## 補足資料 A : CFA 協会の関連資料

- ◆ *Breaking the Short-Term Cycle: Discussion and Recommendations on How Corporate Leaders, Asset Managers, Investors, and Analysts Can Refocus on Long-Term Value*
- ◆ *China Corporate Governance Survey*
- ◆ *Environment, Social, and Governance Factors at Listed Companies: A Manual for Investors*
- ◆ *eXtensible Business Reporting Language+ A Guide for Investors*
- ◆ *Independent Non-Executive Directors: A Search for True Independence in Asia*
- ◆ *Inter-Corporate Network Dealings and Minority Shareholder Protection – Cases in Japan*
- ◆ *It Pays to Disclosure: Bridging the Information Gap in Executive-Compensation Disclosures in Asia*
- ◆ *Related Party Transactions: Cautionary Tales for Investors in Asia*
- ◆ *Shareowner Rights across the Markets: A Manual for Investors*
- ◆ *The Compensation of Senior Executives at Listed Companies: A Manual for Investors*
- ◆ *The Corporate Governance of Listed Companies: A Manual for Investors*

## 補足資料 B：取締役研修プログラムを提供するアジア 太平洋地域における取締役協会一覧

- ◆ オーストラリア：Australian Institute of Company Directors (AICD)  
[www.companydirectors.com.au](http://www.companydirectors.com.au)
- ◆ 中国：China Institute of Directors, [www.ciod.org.cn](http://www.ciod.org.cn).
- ◆ 香港：Hong Kong Institute of Directors (HKIoD), [www.hkiod.com](http://www.hkiod.com)
- ◆ インド：Institute of Directors, [www.iodonline.com](http://www.iodonline.com)
- ◆ マレーシア：Malaysia Institute of Directors
- ◆ フィリピン；Institute of Corporate Directors (SID), [www.sid.org.sg](http://www.sid.org.sg)
- ◆ タイ：Thai Institute of Directors, [www.thai-iod.com](http://www.thai-iod.com)
- ◆ 英国：Institute of Directors, [www.iod.com](http://www.iod.com)
- ◆ 米国：National Association of Corporate Directors, [www.nacdonline.org](http://www.nacdonline.org)





# CFA 協会

追加情報については以下までお問い合わせください:

**リー・カ・ルーン (Lee Kha Loon)、CFA**  
CFA 協会アジア太平洋オフィス  
基準・金融市場信頼性調査部  
(Standards and Financial Market Integrity)  
ヘッド

**カトリーナ・タイ (Katrina Tai)**  
CFA 協会アジア太平洋オフィス  
基準・金融市場信頼性調査部  
(Standards and Financial Market Integrity)  
ディレクター

## 南北アメリカ地区

---

560 Ray C. Hunt Drive  
P.O. Box 3668  
Charlottesville, VA, USA 22903-0668

(800) 247-8132 **PHONE (USA and Canada)**  
+1 (434) 951-5499 **PHONE**  
+1 (434) 951-5262 **FAX**

21st Floor  
477 Madison Avenue  
New York, NY, USA 10022-5802

## アジア太平洋地区

---

Suite 4905-08  
One Exchange Square  
8 Connaught Place, Central  
Hong Kong SAR

+852 2868-2700 **PHONE**  
+852 8228-8820 **INFO HOTLINE**  
+852 2868-9912 **FAX**

## 欧州地区

---

10th Floor  
One Canada Square  
Canary Wharf  
London, UK E14 5AB

+44 (0) 20-7531-0751 **PHONE**  
+44 (0) 20-7531-0767 **FAX**

Square de Meeûs 38/40  
1000 Brussels, Belgium

[info@cfainstitute.org](mailto:info@cfainstitute.org) E-MAIL

[www.cfainstitute.org](http://www.cfainstitute.org)

