



# 日本取締役協会 YEAR2003

INDEX	PAGE
委員会活動概況	2
研究会活動概況	10
総会・理事会	11
委員会・研究会以外の活動	11
アンケート結果・記者会見・提言	11
経営幹部のためのコーポレート・ガバナンス研修講座(全6回、12講座)	11

## 委員会活動概況

### コーポレート・ガバナンス委員会

委員長 安居祥策(帝人会長)  
副委員長 落合誠一(東京大学法学部教授)

昨年度の活動を通して形成されたコーポレート・ガバナンスに関する基本的問題について、本年度は、わが国において依然圧倒的多数を占める監査役設置会社のガバナンスを、より効率的且つ公正なものへ改善していくことを目指して、企業の実例報告と研究者の講演を基に討議、検討を行うと共に本委員会の下に「監査役設置会社におけるより良いガバナンスを検討するためのワーキンググループ(座長:小塚荘一郎・上智大学法学部助教授)」を設置し、基本的論点を整理して、委員会で討議した。この結果は「監査役設置会社のコーポレート・ガバナンス・コード」として公表する予定で作業している。  
(委員会 8回、ワーキンググループ 7回実施)

#### 7月22日(火)第1回

「2003年度活動方針(案)について」【説明】落合 誠一副委員長

【講師】長島徹(帝人 代表取締役社長兼 CEO)

【概要】「帝人株式会社のコーポレート・ガバナンス」ーアドバイザーボードの役割、トップの指名、後継計画などー◇帝人の改革のポイント◇帝人グループの概要◇帝人の経営方針と事業戦略◇帝人の経営改革◇帝人のグループ経営

#### 9月2日(火)第2回

【講師】伊藤建彦(日本精工 顧問)

【概要】社外取締役の実像と虚像(日米比較)◇経済・社会インフラ等で異なる社外取締役の役割◇グローバル化の中のコーポレート・ガバナンスの改革の重点◇社外取締役マイノリティのなかでの最大効果を狙う仕組み◇委員会等設置会社移行への課題

#### 10月8日(水)第3回

【講師】茂木友三郎(キッコーマン 社長)

【概要】コーポレート・ガバナンスと委員会等設置会社 社外取締役委員会活動の紹介◇キッコーマンにおけるコーポレート・ガバナンスの取り組み◇社外取締役としての経験◇社外取締役委員会の活動概要

#### 11月6日(木)第4回

【講師】金杉明信(日本電気代表取締役 社長)

【概要】NECの経営改革とコーポレート・ガバナンス強化への取り組み◇NECの経営改革◇経営改革を支えるコーポレート・ガバナンスの推進◇コーポレート・ガバナンスに関する今後の課題

【講師】朝倉忠雄 帝人 監査役

【概要】帝人における監査業務の実態と望ましい監査環境について◇帝人の経営改革◇監査役会の機能◇グループ経営◇望ましい監査環境◇今後の課題

#### 12月9日(火)第5回

【講師】秋田芳樹(ベリングポイント 代表取締役社長)

【講演】「コーポレート・ガバナンスー監査役制度と委員会等設置会社制度」◇委員会等設置会社制度誕生の背景ー監査役制度の変遷◇監査についてインフラの整備◇両制度の特徴◇外部監査と内部監査と監査委員会・監査役との連携

【討議】会社法制現代化要綱試案について ◇法務省の公表した「会社法制の現代化に関する要綱試案」に対して本委員会として要望・提言を行うべくワーキンググループでの議論を参考に討議が行われた。なお、ここでの意見は日本取締役協会の「意見書」に取りまとめられる予定である。

2004年1月21日 (水)第6回

【講師】安居祥策 委員長 【テーマ】「日本企業のコーポレート・ガバナンスについて(私見)」

◇今何故コーポレート・ガバナンス(CG)か◇CGの基本◇経営の仕組みとCG(選択以前の問題)◇委員会等設置会社方式◇従来型＝監査役設置方式

【報告】監査役設置会社ワーキング・グループからの報告



2004年2月20日 第7回

【講師】依田正稔(荏原製作所 代表取締役社長)

【内容】荏原製作所のコーポレート・ガバナンス、取締役会改革◇荏原グループのコーポレート・ガバナンス体制◇会社概要◇特色◇望ましいガバナンス体制◇現状と経緯◇展望

【報告】監査役設置会社ワーキング・グループからの報告

2004年3月24日 第8回

【講師】佐藤健二(東京証券取引所 上場部長)

【内容】コーポレート・ガバナンスに関する上場会社の動向と東証の取り組み◇上場会社の動向～東証アンケート調査より～上場会社の意識変化◇具体的施策の導入状況◇東証の取り組み◇株主重視経営への働きかけ◇コーポレート・ガバナンスの充実に向けて◇上場会社コーポレート・ガバナンス委員会の報告を受けて◇上場会社コーポレート・ガバナンス委員会◇上場会社コーポレート・ガバナンス原則◇委員会報告を受けて(東証の対応◇

【報告】監査役設置会社ワーキング・グループからの報告

### 監査役設置会社ワーキンググループ

(座長:小塚荘一郎・上智大学法学部助教授)

現在多くの日本企業で採用されている「監査役設置会社のガバナンス」について研究。本委員会において検討すべき基本的な論点を具体的にピックアップする作業を行う。「監査役設置会社のコーポレート・ガバナンス・コード」の策定を予定。

8月28日(木)第1回、10月6日(月)第2回、10月27日(月)第3回、12月4日(木)第4回、2004年1月16日(金)第5回、2004年2月10日(火)第6回、2004年3月10日(水)第7回に実施。

### 社外取締役委員会

委員長:茂木友三郎(キッコーマン 社長)

副委員長:池尾和人(慶応義塾大学経済学部 教授)

副委員長:久保利英明(弁護士)



コーポレート・ガバナンスにおいて取締役、特に社外取締役や取締役会の役割と機能は最も重要な要素である。2003年4月施行の改正商法で導入された委員会等設置会社制度では、取締役会、社外取締役の果たす役割はますます重要なものになっている。

本年度は委員会等設置会社に移行した企業の実例報告や、欧米の取締役会、社外取締役に関する講演などにもとづき討議、研究を行った。

また、これらの研究をもとに、「委員会等設置会社を選択する企業の実務的便宜をはかるためのガイドブックを作成するワーキンググループ(座長:宍戸善一・成蹊大学法学部教授)」を設置し、「委員会等設置会社ガイドブック」の製作作業に着手、2004年7月に刊行の予定で進めている。

(委員会 9回、ワーキンググループ9回実施)

## 日本取締役協会 活動概況 2003 年度

### 4月28日(月) 第1回

【講義】落合誠一(東京大学法学部 教授)

【概要】改正商法上の執行役と代表執行役--その役割、権限、責任等について◇なぜ委員会等設置会社制度が導入されたのか◇委員会等設置会社の取締役会の役割はなにか◇代表執行役・執行役の役割はなにか◇

### 6月11日(水) 第2回

【講義】新美春之(昭和シェル石油 会長)

【概要】昭和シェル石油の内部統制システムの現状◇昭和シェル石油、シェル・グループの現状◇日本におけるロイヤル・ダッチ / シェルグループの主要な事業活動◇内部統制徹底のための条件◇昭和シェル石油企業改革のプロセス◇経営管理体制の整備◇企業理念とコンプライアンス◇昭和シェルのビジネスコントロールシステム◇コミュニケーション

### 7月9日(水) 第3回

【講義】大杉謙一(東京都立大学法学部 助教授/商法・会社法)

【概要】「わが国の委員会等設置会社における指名委員会について」◇日本法(委員会等設置会社)◇アメリカの手引書から◇ケース・スタディーガスナーとウェルチ◇指名委員会について分析・検討

### 8月21日(水) 第4回

【講師】真崎晃郎(ソニー 取締役専務)

【概要】「委員会等設置会社」への移行と監督機能の行使◇委員会設置会社への移行◇執行と監督の分離◇取締役会・委員会における監督機能の行使◇社外取締役について

### 10月3日(金) 第5回

【講師】氏家純一(野村ホールディングス 取締役会長)

【概要】委員会等設置会社への移行について一野村証券グループの場合一◇グループの業務運営・移行の目的◇移行後の経営体制◇内部統制システム

### 11月19日(水) 第6回

【講師】常盤敏時(イオン 取締役兼代表執行役会長)

【概要】イオンのコーポレート・ガバナンス改革◇会社概要◇小売業を取り巻く環境◇「グループマネジメント改革」「コーポレート・ガバナンス改革」◇イオンのガバナンスの設計

### 12月22日(月) 第7回

【講師】藤井俊一(ネスレジャパンホールディング 代表取締役会長)

【講演】ネスレグループのコーポレート・ガバナンスについて◇ネスレグループの概要◇ネスレグループの経営原則◇世界共通のネスレのバイブル◇マネジメント及びリーダーシップの基本原則◇ネスレ社の経営に関する諸原則◇ネスレの企業統治原則◇株主の権利と責務◇株主への公平な処遇◇取締役会の義務と責務◇情報開示と透明性

### 2004年2月9日(月) 第8回

【講師】矢野朝水(厚生年金基金連合会 専務理事)

【内容】社外取締役の独立性とその条件◇厚生年金基金連合会とは◇厚生年金基金連合会の資産運用◇厚生年金基金連合会のコーポレート・ガバナンス活動◇企業年金の現状◇運用受託機関に対する議決権行使ガイドライン(2001年10月)◇厚生年金基金連合会の議決権行使基準◇日本の社外取締役の特徴◇社外取締役の基準(独立性について、欧米の現状)

### 2004年3月16日(火) 第9回

【講師】伊東勇(パルコ 取締役会議長兼代表執行役社長)

【概要】株式会社パルコの経営構造改革とコーポレート・ガバナンス◇事業内容◇経営構造改革のきっかけ◇社外取締役の要件◇社外取締役の活動◇これからの取り組み◇

## 委員会等設置会社ガイドブック ワーキンググループ

(座長: 宍戸善一・成蹊大学法学部教授)



5月28日(水)第1回【概要】宍戸善一・成蹊大学教授、広田 真一・早稲田大学助教授を中心に第1回目の会合が開催されました。「委員会等設置会社を推進する」というスタンスで、移行に伴う社内規定の変更や三委員会の基本モデル、移行時のフローチャート、税務上・報酬の問題、監査委員会とコンプライアンス部門の連携について、今年後半にかけて議論し、来年3月をめどにまとめる予定を確認。7月2日(水)第2回、9月27日(土)第3回、10月8日(火)第4回、10月22日(水)第5回、12月17日(水)第6回、2004年2月4日(水)第7回実施。

## CEO委員会

委員長: 原良也(大和証券グループ本社社長)

共同委員長: 北城恪太郎(日本アイ・ビー・エム会長)

副委員長: 竹内弘高(一橋大学大学院国際企業戦略研究科長)



2003年4月施行の改正商法により委員会等設置会社では代表執行役(CEO)へ大幅な権限委譲がされることとなり、CEOの新時代の幕開けとなった。本年度はCEOの果たすべき役割、リーダーシップのあり方、報酬制度などにつき企業の実情報告や研究者の発表などにもとづき日本のCEOの実態や望まれるCEOの姿などについて討議研究した。

また、竹内副委員長を中心に一橋大学大学院国際企業戦略研究科(ICS)の協力を得てワーキンググループを設置、日本型CEOの実態調査に着手し、時代の変化に伴うCEOの役割の変化、組織構造の変化などを分析し「CEO白書」にまとめることとしている。

(委員会6回実施、ワーキンググループはICS内で活動)

### 4月11日(火) 第1回

【講義】安田隆二(A.T.カーニー極東アジア 会長)

【概要】企業再生におけるCEOの役割について◇リバイバル・マネジメントに於けるCEOの役割と課題◇リバイバルに苦しむ企業・成功した企業◇早期に危機を察知するための経営体制とCEOの役割◇必要なリバイバル経営を実行するためのCEOの役割と経営体制◇いかにして、新陳代謝を実現するか〜リバイバル・マネジメントが必要になった企業のCEOは変わるべきか◇どうやってCEOの退任と選任を行うか◇米国におけるリバイバル・ビジネスとリスクマネーの還流◇国内リスクマネーとプロフェッショナル経営者を欠く日本のリバイバル市場◇リバイバル・マネジメントに於けるCEOの役割:提言◇

### 5月26日(月) 第2回

【講義】内田和成(ボストンコンサルティンググループ 日本代表)

【概要】先行き不透明な時代のリーダーシップ◇一芸に秀でる◇エレクトロニクス業界の収益性◇日本の生産人口推移◇原因他人論の蔓延◇「マーケットイン」から「プロダクトアウト」へ◇筋肉質企業◇リーダーとは◇不確実な環境下で組織を導く◇リーダーの要件◇不確実性下の競争戦略◇人と違うことをやる勇気◇リーダーシップ(まとめ)

【発表】竹内弘高副委員長(一橋大学大学院 国際企業戦略研究科教授)「CEO委員会におけるワーキンググループの組成及び今後の運営方針」について

7月15日(火) 第3回

【講師】一条和生(一橋大学大学院 教授)

【概要】「Leadership Development」◇グローバルな視点をもったリーダー◇IMD についてーリーダーシップ教育◇リーダーシップの育成◇リーディングカンパニーの要件、評価基準、あるべきマネジメント

【報告】竹内副委員長

【概要】日本型 CEO のあり方検討ワーキンググループ報告◇「日本型 CEO の実態調査(仮称)」の実施要領の説明と意見交換

9月8日(月) 第4回

【講師】阿部直彦(タワーズペリン 東京支店長)

【概要】CEO の報酬とコーポレート・ガバナンス◇CEO 報酬における問題点◇日本型経営者報酬の特徴◇経営者報酬を取り巻く環境の変化◇これからの経営者報酬

【報告】竹内副委員長(ワーキンググループ座長)

【概要】日本型 CEO のあり方検討ワーキンググループ報告◇「CEO の実態調査」アンケート

1月20日(火) 第5回

【発表】竹内副委員長(ワーキンググループ座長)、清水紀彦教授(ICS・一橋大学大学院 国際企業戦略研究科)

【内容】「日本型 CEO の実態調査ワーキンググループ」中間報告◇調査実施概要の説明と、12月末に実施されたアンケートの中間結果報告◇ICSによる、事前ヒアリングの概要・所見の発表◇「CEO 白書(仮)」策定についての意見交換

3月9日(火) 第6回

【発表】竹内副委員長(ワーキンググループ座長)

【内容】「日本型 CEO の実態調査ワーキンググループ」報告、他

## 日本型 CEO の実態調査ワーキンググループ

(座長: 竹内弘高・一橋大学大学院国際企業戦略研究科長)

「CEO 白書」の作成のため、一橋大学大学院国際企業戦略研究科が中心となりワーキンググループを組成し、日本型 CEO の実態調査を行う。CEO の時間の使い方の変化を調べることにより、時代の変化に伴う CEO の役割の変化、組織構造の変化を分析する。

調査目的: CEO の時間の使い方の調査を行い、1980年代後半から現在までの変化を調べ、時代の変化に伴う CEO の役割の変化、組織構造の変化を分析する。

調査方法: 本協会「正会員」会員企業の会長、社長、CEO へのアンケート調査。

## 公開企業法委員会

委員長：出井伸之(ソニー会長)

共同委員長：神田秀樹(東京大学法学部教授)

副委員長：上村達男(早稲田大学法学部教授)

委員長代行：真崎晃郎(ソニー専務執行役員)



グローバルに活動する大規模公開企業にふさわしい会社法体系を研究し、商法と証取法等を融合させた新しい「公開企業法」の策定、提言を目標にして、企業実務者と研究者からなるワーキンググループ(座長：神田秀樹・東京大学法学部教授)を設置、委員会等設置会社の問題点、現行商法証券取引法の問題点、企業グループ法制的論点などにつき徹底した討議検討を行い、その結果を「公開企業法要綱案」(条文および解説で構成)として取りまとめ公表することとし作業を進めている。

(委員会 5 回、ワーキンググループは 3 回実施)

### 4 月 17 日(木) 第 1 回

【発表者】満重誠(イオン 法務部・公開企業法委員会 ワーキンググループ)

【概要】委員会等設置会社の問題点と課題について◇設置要件◇取締役会◇各委員会◇取締役◇執行役

### 5 月 7 日(水) 第 2 回

【発表者】千葉良雅(ソニー IR部・公開企業法委員会 ワーキンググループ)

【概要】現行の商法・証取法制における不都合な点と改善点について◇取締役・監査役に関する事項◇株主総会に関する事項◇

### 7 月 11 日(金) 第 3 回

【発表者】尾崎安央(早稲田大学法学部 教授・公開企業法委員会 ワーキンググループ)

【概要】企業グループ法制に関する論点—外国法からの示唆◇企業グループ法制の意義と必要性◇企業集団に対する法規制

### 11 月 27 日(木) 第 4 回

【出席者】神田共同委員長、上村副委員長

【内容】「公開会社法要綱案・第一草案の検討会」◇神田共同委員長を座長としてワーキンググループで作成された第一草案につき説明・討議が行われた。◇これに基づき、本委員会では公開企業にふさわしい法制度を提言するため「公開会社法要綱」を作成し来年 1 月ごろの公表をめざして作業中。

### 2004 年 1 月 22 日(木) 第 5 回

【進行】神田共同委員長、上村副委員長

【内容】公開会社法要綱・最終案の検討会

### 同委員会ワーキンググループ

(座長：神田秀樹・東京大学法学部教授)

9 月 26 日(金)、10 月 29 日(水)、12 月 19 日(金)実施。

## 企業倫理委員会

委員長: 弦間明(資生堂相談役)

共同委員長: 兼子勲(日本航空システム代表取締役会長兼社長)

副委員長: 小林俊治(早稲田大学商学部教授)



2003年4月より「研究会」から「委員会」に変更し発足。

「国際的視野にたった日本発の企業倫理のあり方」を探求することを目標に、本年度は企業に関わる倫理問題について研究者の講演と企業における倫理問題への取組状況について企業トップからの報告などをもとに討議検討を行った。

(委員会 5回実施)

### 5月19日(月) 第1回

【講義】梅津光弘(慶応義塾大学商学部 専任講師)

【概要】「企業倫理の考え方とその背景について」◇企業倫理の二つの起源◇企業社会責任◇日本の倫理の特徴◇日本の企業における倫理の取り組み◇企業倫理プログラム導入の意義◇

【講義】真崎 晃郎 ソニー株式会社取締役専務

【概要】「CSR(企業の社会的責任)への取り組み」について◇SONY という会社◇コンプライアンス部門の構成◇環境・CSR 戦略室の業務◇カドミウム混入問題◇環境管理物質に関する環境コンプライアンス◇“Shock & Awe”問題

### 7月14日(月) 第2回

【講師】中村信男(早稲田大学商学部 教授)

【概要】「法と正義」について◇正義概念の多様性◇企業活動と正義の具体的発現

【講師】兼子勲(日本航空システム 社長)

【概要】「JAL グループにおける企業倫理への取り組み」について◇JAL グループの概要、考え方(Philosophy)◇企業評価、コンプライアンスへの取り組み◇企業倫理浸透—実践・定着のポイント

### 9月8日(月) 第3回

【講師】戸松義晴(浄土宗心光院住職 浄土宗総合研究所研究員)

【概要】宗教とビジネス～仏教のチャレンジ:タイ仏教のエイズホスピス寺院と開発僧～◇Globalization のタイ社会へのインパクト◇タイ仏教の社会的役割の変遷◇エイズホスピス寺院設立の目的◇日本仏教の現状・限界と可能性

【講師】鈴木武(味の素 代表取締役副社長)

【概要】味の素における定着に向けての取り組み◇味の素グループの概要◇規範制定までの経緯◇倫理規定定着への具体的施策◇今後の課題

### 11月10日(火) 第4回

【講師】水村典弘(明治大学大学院)

【概要】企業倫理とステークホルダーについて◇ステークホルダーの概念◇現代企業とステークホルダー◇ステークホルダーマネジメントのフェーズ

【講師】大森義夫(日本電気 取締役専務)

【概要】NECにおける企業倫理体制と危機管理◇企業不祥事に関する環境変化◇日本企業における不祥事◇NECにおける企業倫理体制

2004 年 2 月 12 日(木) 第 5 回

【講師】福澤武(三菱地所 取締役会長)

【内容】三菱地所における企業倫理の取り組みについて◇利益供与事件が起きた背景◇再発防止のための改革◇企業倫理を守る

【講師】小林副委員長

【内容】「商人道と武士道」◇商人道◇武士道◇商人道と武士道の融合の必要性◇個別的成果主義の重要性

### 同ワーキンググループ

2004 年度より、日本の伝統的な商道德の源流を見て取れる江戸時代にフォーカスした研究を行うことにより、「国際的視点に立った日本発の企業倫理のあり方」と、CSR(Corporate Social Responsibility)=企業の社会に対する責任が注目されるなか、「今後の日本企業のCSRへの取り組み方」を探求していくため、成果をまとめるワーキンググループを結成予定。(座長:小林俊治 副委員長)

### 制度インフラと透明性委員会

委員長:金子昌資(日興コーディアルグループ会長)

副委員長:奥山章雄(日本公認会計士協会会長)

副委員長:山浦久司(明治大学経営学部教授)

副委員長:上村達男(早稲田大学法学部教授)



2003 年 10 月に発足。本委員会は、企業がコーポレート・ガバナンスを推進していく上で妨げとなるような法律・制度などの外部的制約要因に焦点をあて、問題点(例えば、資本市場や会計制度に関するもの)を指摘し、改善策を提言する活動を通じて、企業経営の透明性を高めていくことを目標にしている。本年度は会計、監査などにつき専門家・研究者の講演を基に意見交換や討議を実施し、問題点の認識と整理を行った。

また、企業の透明性を高めるとの観点から、日本型の経営者報酬のあり方、報酬戦略の方向性を検討して企業の報酬委員会や報酬諮問委員会の便宜に供するべくワーキンググループ(座長:阿部直彦・タワーズペリン東京支店長)を設置し、2004 年 6 月に「経営者報酬ガイドライン」を公表する予定で作業を進めている。(委員会 3 回、ワーキンググループ 3 回実施)

10 月 15 日(水) 第 1 回

【概要】委員会設立の主旨◇今後の進め方の検討

12 月 3 日(水) 第 2 回

【講師】奥山副委員長

【講演】コーポレート・ガバナンスと会計◇経営者の意識◇経営者へのプレッシャー◇透明性の確保◇内部統制の必要性◇会計の今日的課題

【講師】山田辰己(企業会計基準審議会 理事)

【講演】IASBとIFRSの作成過程について◇IASBの組織◇IASBにおける審議◇会計基準統合化の動き◇IASBの検討テーマ

2月2日(月) 第3回

【講師】山浦副委員長

【内容】公認会計士監査～企業情報の透明性確保と監査制度の改革◇現在に至る制度的な展開の過程と抱えている課題◇80年代までの公認会計士の位置づけ◇90年代のグローバル化、市場経済化、バブル崩壊、外圧、そして経済構造の改革◇米国の制度改革と諸外国の改革◇将来への課題

【講師】上村副委員長

【内容】ディスクロージャーと会計・監査◇証券取引法の目的観の変化◇証券取引法とディスクロージャー制度◇証券取引法と会計制度◇証券取引法と監査制度

経営者報酬ワーキンググループ

(座長:阿部直彦・タワーズペリン東京支店長)

日本型の経営者報酬を検証しながら、良きコーポレート・ガバナンスおよび中長期の企業価値創造の視点から、今後日本企業がめざすべき報酬原則や報酬戦略の方向性について議論する。委員会等設置会社の報酬委員会や任意の報酬諮問委員会において活用できうるような「報酬委員会設立および運営ガイドライン」を含めた日本型「経営者報酬白書」を公表することを想定している。1月15日(木)、2月23日(月)、3月19日(金)実施

## 研究会活動概況

未来企業研究会

座長:高原慶一郎(ユニ・チャーム会長)

共同座長:今野由梨(ダイヤル・サービス社長)

日本のベンチャー企業の経営者にもコーポレート・ガバナンスや経営の基本について勉強してもらう研究会を発足。当協会の会員である大規模企業の経営者や学術専門家から、その経験や実践などをお聞きし、またベンチャー経営者自身が自社の経営を問う会合や合宿スタイルのセミナーも2回開催した。

この研究会は以下の正会員・研究会員の方にご協力いただいている。(お名前 50 音順)

代表世話人:福島吉治(CSK相談役)、世話人:氏家純一(野村ホールディングス会長)、金子昌資(日興コーディアルグループ会長)、成毛 眞(インスパイア社長)、原良也(大和証券グループ本社社長)、増田宗昭(カルチュア・コンビニエンス・クラブ社長)、森浩生(森ビル専務)、柳井正(ファーストリテイリング会長兼CEO)、山科誠(バンダイ名誉会長)、顧問:宍戸善一(成蹊大学法学部教授)、竹内弘高(一橋大学国際企業戦略研究科教授)、若杉敬明(東京大学経済学部教授)

(研究会 7回実施)

7月3日(木) 第1回

ベンチャー企業を対象に、コーポレート・ガバナンスの勉強会と親睦を目的とした、未来企業研究会の第1回会合が、7月3日に開催。未来企業研究会員13名、(+正会員6名)の合計19名の登録でスタート。当日の出席は、座長・鈴木 哲夫HOYA名誉会長、共同座長・今野 由梨ダイヤル・サービス社長、世話人・山科 誠バンダイ名誉会長、顧問・宍戸 善一成蹊大学教授。

## 日本取締役協会 活動概況 2003 年度

9月6～7日 夏季セミナー



【会場】伊東市・サザンクロスリゾート

【講師とテーマ】一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 竹内 弘高 教授～「日本企業の競争戦略」、当協会 矢内 裕幸 専務理事～「行列のできないガバナンス入門」

10月28日 第3回



【講師】山科誠(バンダイ 取締役名誉会長)

【講演】「日本のキャラクタービジネス」について

◇日本のキャラクタービジネス◇キャラクターの発生源◇キャラクタービジネスの流れ◇ キャラクタービジネスの構造◇キャラクタービジネスのグローバル化◇

11月27日(木) 第4回 プレゼンデー



【発表者】尾坂昇治(シナジー代表取締役社長)、松田憲幸(ソースネクスト代表取締役社長)

【内容】自社の経営とその課題(プレゼン)

12月9日(火) 第5回



【講師】森浩生(森ビル 専務取締役)

【講演】東京の都市問題について◇国際都市「東京」の理想型提案◇森ビルの都市再開発の歴史◇六本木ヒルズ

2004年1月28日(水) 第6回 プレゼンデー



【発表】五郎丸聡司(メディア・クルーズ・ソリューション代表取締役社長)

【テーマ】自社の経営とその課題(プレゼン)



2004年2月10日～11日 冬季セミナー



【会場】伊東市・サザンクロスリゾート

【講師とテーマ】

原良也(大和証券グループ本社 代表取締役社長)～あるべき公開企業の経営者像



宍戸善一(成蹊大学法学部 教授)～ベンチャー企業と金融に関する法制度:種類株式を中心として  
鳥飼重和(鳥飼総合法律事務所 代表)～公開直前・直後の企業経営者が心得ておくべき法律知識

委員会会社監査研究会

座長：植松富司(コニカミノルタホールディングス取締役会議長)

副座長：脇田良一(明治学院大学学長)

副座長：鳥飼重和(弁護士)



委員会等設置会社に移行、および今後の移行を検討されている企業の監査委員と、内部監査・内部統制部門の方を対象として、監査委員会監査と内部監査についての実践的な研究会を開設。

委員会等設置会社移行企業から、監査委員会や内部統制の事例発表を行い、また大学教授や弁護士から、理論について講義を受けた。

10月30日 第1回

【概要】研究会設立の主旨◇今後の進め方の検討

11月28日(金)第2回

【講師】脇田副座長

【講演】監査委員会監査と内部統制◇監査役監査は、取締役と対置して実施される監査◇監査委員会監査は取締役の経営監督職能の延長に位置した監査

【発表】植松座長

【内容】委員会等設置会社の事例発表◇コニカミノルタの全体像（'03.10.1）◇コニカにおける経営機構改革◇グループ経営執行、監督体制◇監査体制構築のポイント

12月25日(木)第3回 (終了後、懇親会)

【講師】鳥飼副座長

【講演】 監査委員会の昨日を考える際のいくつかの視点◇取締役の内部管理体制構築義務◇監査委員会の監査の対象◇監査委員会と内部監査部門との関係◇監査委員会の監査の基準の作成◇監査委員会の構成員等◇監査委員会構築の視点

【発表】佐伯尚孝(HOYA 取締役 監査委員会委員長)

【内容】委員会等設置会社への移行◇現状◇課題

1月30日(金)第4回

【発表】山本正明(オリックス 取締役)、中村博(同執行役)

【内容】オリックスの「内部監査」と「監査委員会」について◇企業概要◇オリックスグループの事業内容◇コーポレート・ガバナンス強化への歩み◇委員会等設置会社へ移行後の体制◇監査の人員◇監査の区分◇監査計画の策定と監査結果の報告◇監査計画の策定◇監査結果の報告◇グループ会社常勤監査役及び内部監査部門との連携◇社長とのコミュニケーション◇監査委員会のサポート機関としての独立性の確保

2月27日(金)第5回

【講師】町田祥弘(東京経済大学 助教授)

【講義】COSO レポートについて ◇COSO の活動について◇COSO 内部統制フレームワークの意義と概要◇ERM フレームワーク(案)の意義◇COSO の活動から見る監査委員会の役割

【発表】谷内寿照(イオン常務 内部監査担当)

【内容】委員会等設置会社の事例発表

3月26日(金)第6回

【発表】宮澤 乗自(パルコ 社外取締役監査委員会 議長)

【内容】パルコの監査委員会と内部統制の検証について◇企業概要◇委員会等設置会社への移行◇移行後の統制環境◇移行後の監査委員会◇当社の内部統制と監査委員会の関わり方



同ワーキンググループ

委員会等設置会社における監査委員会の役割、法的・実務をガバナンスの立場にたって整理するワーキンググループを設置。(主査：小出一郎 弁護士)

2004年3月10日 第1回

2003 年度 日本取締役協会の組織機関

意思決定

社員(会員)総会 理事、代表理事、監事の選任、計算書類の承認、事業・収支・予算の承認、定款変更、解散などの決定  
 理事会 社員の入社決定、規約改正の決定、新委員会設置など

役員

会長 宮内 義彦  
 副会長 生田 正治、出井 伸之、兼子 勲、神田 秀樹、北城 恪太郎、弦間 明、原 良也、茂木 友三郎、若杉 敬明  
 委員長 コーポレート・ガバナンス委員会 安居 祥作  
 (共同委員長) 社外取締役委員会 茂木 友三郎  
 CEO 委員会 原 良也、北城 恪太郎  
 公開企業法委員会 出井 伸之、神田 秀樹  
 企業倫理委員会 弦間 明、兼子 勲  
 制度インフラと透明性委員会 金子 昌資  
 座長(共同座長) 未来企業研究会 高原 慶一朗、今野 由梨  
 委員会会社監査研究会 植松 富司  
 専務理事 矢内 裕幸

理事

青木 昌彦	秋草 直之	荒蒔 康一郎	井植 敏
生田 正治	池尾 和人	出原 洋三	出井 伸之
伊藤 元重	伊東 康孝	井口 武雄	岩間 辰志
上原 英治	植松 富司	上村 達男	氏家 純一
浦上 浩	江頭 邦雄	大國 昌彦	大島 剛
大西 實	奥山 章雄	落合 誠一	兼子 勲
金子 昌資	神田 秀樹	北島 義俊	北城 恪太郎
久保利 英明	弦間 明	今野 由梨	桜井 正光
柴田 昌治	鈴木 忠雄	鈴木 敏文	関 俊彦
瀬谷 博道	高原 慶一朗	竹内 弘高	立石 信雄
寺井 秀藏	内藤 晴夫	内藤 碩昭	西川 善文
西室 泰三	丹羽 宇一郎	野村 吉三郎	馬場 彰
浜田 道代	原 良也	半林 亨	日納 義郎
平井 克彦	平田 正	福島 吉治	福地 茂雄
藤本 隆宏	榎原 稔	増倉 一郎	宮内 義彦
宮原 賢次	宮村 眞平	宗国 旨英	村田 純一

## 日本取締役協会 活動概況 2003 年度

茂木 友三郎  
安武 史郎  
山科 誠

森 稔  
柳井 正  
米倉 弘昌

森下 洋一  
矢内 裕幸  
若杉 敬明

安居 祥策  
山浦 久司

### 監査

奥山 章雄

山浦 久司

### 会員

正会員 205 名(149 社)、研究会員 20 名、計 225 名 (2004/3/31 現在)

## 総会・理事会

### 2003年度第1回定時社員総会 (5月14日 銀行倶楽部(大手町))

◇ 2003 年5 月14 日(水)16 時15 分より大手町・銀行倶楽部に於いて、第1 回定時会員総会が開催された。宮内会長の所信表明および事業報告に続いて、定款変更、規約改正、計算書類・予算案の承認、理事の報酬について審議承認可決された。

◇ また定款上の理事・監事・代表理事並びに規約上の新理事の選任が行われ、次のとおり決定した。

(定款上理事):生田正治、北城恪太郎、鈴木哲夫、原良也、宮内義彦、矢内裕幸、監事:奥山章雄、山浦久司、代表理事:宮内義彦、矢内裕幸

(規約上の理事):久保利英明、今野由梨、日納義郎

◇ 引き続き、委員長、研究会座長によるそれぞれの活動報告並びに今年度の方針などが報告された後、出席の会員による懇親会が催された。

◇ 懇親会では、生田副会長からごあいさつを頂き、植松富司・コニカ会長より、乾杯のご発声を賜った。

### 2003年度第1回理事会 (5月14日 銀行倶楽部(大手町))

◇2003 年5 月14 日15 時30 分より、大手町・銀行倶楽部において、第1 回理事会が開催された。

宮内会長の挨拶に続いて、新規会員の入会承認、規約改正案などについて審議された後、協会の活動、運営方針について自由討議が行なわれ、出席理事より活発な意見交換がされた。新規入会の会員は次のとおり。(敬称略:申し込み順)

◇正会員:

株式会社サイバード代表取締役社長 堀主知ロバート

株式会社ベネッセコーポレーション代表取締役社長 福武總一郎

株式会社ベネッセコーポレーション東京本部取締役 金代健次郎

株式会社サーベラスジャパンアドバイザーボードヴァイスチェアマン 廣瀬修

ベリングポイント株式会社代表取締役社長 秋田芳樹

日本郵政公社総裁 生田正治

KDDI 株式会社取締役相談役 西本正

◇研究会員:

早稲田大学商学部教授 小林俊治

成蹊大学法学部教授 宍戸善一

## 日本取締役協会 活動概況 2003 年度

### 2003年度第2回理事会 (9月1日 クラブ関東)

◇2003 年9 月1 日12 時00 分より大手町・クラブ関東において第2 回理事会が開催された。宮内会長、議長となり、新規会員の入会、および新委員会の設置が審議決定された。また副会長の辞任、新研究会の設置、シンポジウム企画開催、幹部研修、各委員会・研究会の活動状況について報告され活発な意見交換が行われた。新規入会の会員、新に設置された委員会・研究会は次の通り。

#### ◇正会員

日立キャピタル株式会社取締役会長 花房正義  
株式会社モック代表取締役 山田納生房  
株式会社エーエムシー代表取締役社長 井上隆夫  
北野エンジニアリング株式会社代表取締役社長 北野亮子  
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  
ネスレジャパンホールディング株式会社代表取締役会長 藤井俊一  
株式会社日サク取締役社長 小野俊夫  
日本たばこ産業株式会社代表取締役社長 本田勝彦

#### ◇研究会員

中央大学専門職大学院国際会計研究科教授 小坂恕  
明治学院大学学長 脇田良一

#### ◇新委員会・研究会

「制度インフラと透明性委員会」  
「委員会会社監査研究会」

### 2003年度第3回理事会 (2004年1月22日 クラブ関東)

◇ 1 月22 日12 時00 分より、大手町・クラブ関東において第2 回理事会が開催されました。宮内会長、議長となり、新規会員の入会、および会費規程改訂の件、社員(会員)資格追加の件が審議決定された。

◇ 会員へのインタビュー訪問、会員報定期購読等サービス、また、各委員会・研究会の活動状況と来年の理事会・総会の日程について報告された。新規入会の会員は次のとおり。(敬称略:申し込み順)

#### ◇正会員

日興アイ・アール株式会社社長 有藤正道  
スミダコーポレーション株式会社会長 八幡滋行  
株式会社パルコ社長 伊東勇

#### ◇研究会員

桜美林大学経営政策学部教授 馬越恵美子

#### ◇会費規程改訂

正会員の年会費を1口45 万円(現行1口50 万円)に引下げることとし、当協定会款第12 条第2項に従い定めた「会費規程」を変更することで承認可決された。

#### ◇社員(会員)資格追加

当協会の社員(会員)にコーポレートガバナンス(企業統治)の実務上の知識・経験を有する者として「弁護士、公認会計士」を加えることとし、当協定会款第8 条(社員)に項目を追加することで承認可決された。(定款第8 条(4)項の追加は、平成16 年5 月開催予定の定時社員総会にて、承認を得た時に効力を生じる)

#### ◇来年の理事会・総会日程

- ・2004 年度第1 回理事会日時: 2004 年4 月27 日(火) 12:00~13:30 会場: クラブ関東
- ・2004 年度社員総会日時: 2004 年5 月18 日(火) 16:00~18:00 会場: 銀行倶楽部

## 委員会・研究会以外の活動

2003 年 4 月 18 日(金)



ダン・クエール氏講演会 「国際情勢と、今後の日米外交～イラク・北朝鮮問題を踏まえて～」

ご挨拶: 北城烙太郎(日本取締役協会副会長)

ダン・クエール氏(第44代米国副大統領、サーベラス・アジア・キャピタル・マネジメントLLC特別顧問)【略歴】89年前ブッシュ大統領のもとで副大統領を務め、ブッシュ政権では米国の国際競争力保障のための、競争力に関する諮問委員会チェアマン。現在はサーベラス・アジア・キャピタル・マネジメントの特別顧問として企業再生のファンド運営に力を注いでいる。あおぞら銀行の社外取締役。

【講演】イラクについて◇開戦の背景◇開放戦争の過程と成果◇イラク再興における日本の役割◇アラブ世界とパレスチナ問題◇北朝鮮について◇北京三カ国会議◇韓国、日本の関わり方、そして核武装解除における中国の役割◇経済について◇米国経済の軟化◇米国のビジネスパートナーとしての日本◇日本の不良債権・デフレ問題◇あおぞら銀行を例として、これからの日本ができること

5 月 22 日(木)



会計制度(時価会計・減損会計等)についての緊急検討会

ご挨拶: 宮内義彦(日本取締役協会会長)

【発表】草案の発表: 山浦久司(明治大学経営学部教授)、コメント: 奥山章雄(日本公認会計士協会会長)【概要】緊急提言: 企業会計への政治介入を排す◇政治介入の背景と内容◇政治介入の弊害◇提言

6 月 13 日(金)



OECD「コーポレート・ガバナンス白書」に関する説明会

【講師】 貝塚正彰(OECD 金融・財政・企業局プリンシパル・アドミニストレータ)

OECD の金融・企業関係の活動を途上国に展開していく仕事に従事。OECD は 1999 年3月から OECD のアジア地域における非 OECD 加盟国のコーポレート・ガバナンスの改善を議論するため円卓会議を開催、2003 年6月そこで議論や提言を盛り込んで「アジア・コーポレート・ガバナンス白書」を公表。

【概要】 OECD によりコーポレート・ガバナンス原則採択の経緯◇アジアの企業経営の実際に対する認識◇「アジア・コーポレートガバナンス白書」の説明

7 月 4 日(金)



会計監査人と監査委員会又は内部監査人との連携に関するガイドライン説明会

【講師】 伊藤大義(公認会計士・日本公認会計士協会 常務理事)

【概要】平成15年4月 日本公認会計士協会は「改正商法により導入された委員会等設置会社において監査役制度に代わり監査委員会制度が採られることになったことに伴い、会計監査人と監査委員会と間の業務の円滑な実施と相互の監査の質の向上と効率化を図り社会のコーポレート・ガバナンスへの支援要請にこたえるため監査委員会または内部監査人との連携および相互補完について」のガイドラインを公表。これについて説明頂いた。

◇目的、会計監査人と監査委員会の商法上の関連、◇監査委員会・内部監査人との連携の必要性◇連携の具体的な必要性◇連携に際しての留意事項

8 月 27 日(水)

「わが国における事業再生と現状と課題」に関する意見交換会

【講師】富山和彦(産業再生機構 代表取締役専務兼 COO)

【概要】企業経営者の理解を深めるため、今年発足した産業再生機構の日本の産業再編・再生に対しての考え方・手法・方針・利用のメリットなどについて説明をしていただいた。



10 月 17 日(金) 第 3 回 年次シンポジウム(東京) ニューオータニ

第 1 部では、「日本経済再生のためのコーポレート・ガバナンス」というテーマで、パネルディスカッションが行われ、最初に奥山章雄 日本公認会計士協会会長から「経営と会計」のお話をいただいたのち、パネリストの弦間明・資生堂相談役、金子昌資・日興コーディアルグループ会長、宮内義彦・日本取締役協会会長/オリックス会長によって、「コーポレート・ガバナンスの定義」や「経営トップのリーダーシップ」についてのディスカッションが行われた。

また、第 2 部は「委員会等設置会社を使って企業を強くする」と銘打って、パネルディスカッションが行われ、今年委員会等設置会社に移行した企業である、植松富司・コニカミノルタホールディングス取締役会議長、真崎晃郎・ソニー取締役会副議長・執行役専務から、委員会等設置会社をうまく活用するためのポイントや従来型との違いについてお話いただいた。今回の商法改正にも深く関わった、神田 秀樹 東京大学大学院法学政治学研究科教授の進行の下、今回機関投資家サイドから、矢野朝水・厚生年金基金連合会専務理事にもご参加いただいて、貴重なコメントを頂戴した。200 人余が集まった会場からも、活発な質問が寄せられ、有意義な会合となった。



10 月 28 日(火)

「委員会等設置会社の問題点の確認と法改正へ向けての提言」会議

【出席者】宮内義彦会長、常盤敏時(イオン代表執行役会長)、植松富司(コニカミノルタ取締役会議長)、神田秀樹(東京大学教授)、矢内裕幸(専務理事)、当協会会員他 18 名

【概要】「会社法制の現代化に関する要綱試案」が法務省法制審議会から出されるが、その中では、委員会等設置会社に関する事項は殆ど触れられていない。委員会等設置会社に移行した会社においてその問題点を取りまとめ提言していく必要があり、神田東大教授を中心に、関係する会社のトップによる現行制度下での問題点について活発な意見交換が行われた。なお、これらの意見を参考にして当協会としての改正提言を検討していくこととされた。

11 月 20 日(木) 年次シンポジウム 大阪

第 1 部では、「日本経済再生のためのコーポレート・ガバナンス」というテーマで、パネルディスカッションが行われ、最初に弦間明 資生堂相談役から「コーポレート・ガバナンスをどう考えるか」というテーマで、コーポレート・ガバナンスは日本企業再生の鍵となることを主眼に、企業経営とガバナンスの基本的な論点をいくつか問題提起いただいた。

石塚銃男・富士火災海上保険会長、福地茂雄・アサヒビール会長、宮内義彦・当協会会長(オリックス会長)をパネリストにお迎えし、ガバナンスを巡る議論として、米国型と日本型の検証、企業それぞれの事業特性や歴史によるガバナンス・スタイルの検討、またブランド価値や企業の社会的責任の観点から、議論が行われた。

第2部は「委員会等設置会社を使って企業を強くする」と銘打って、今年委員会等設置会社に移行した企業である、鈴木洋・HOYA 代表執行役・最高経営責任者、真崎晃郎・ソニー取締役会副議長・執行役専務から、委員会等設置会社をうまく活用するためのポイントや従来型との違いについてお話いただき、上村達男・早稲田大学法学部教授の進行の下、機関投資家サイドから、矢野朝水・厚生年金基金連合会専務理事、また在阪企業を代表して川村群太郎 ダイキン工業専務取締役にもご参加いただいて、活発なディスカッションが行われた。

11月21日(金)

### 「OECD コーポレート・ガバナンス原則」改訂版についての OECD 幹部との非公式協議

OECD は現在、世界で最も影響力を有する企業統治原則である「OECD コーポレート・ガバナンス原則」を見直し中で、来年改訂版を公表予定である。11月21日、当協会は日本の民間セクターとして本原則について OECD と協議した。OECD からはヴェロニク・イングラム議長以下5名、当協会からも宮内会長以下5名が出席し、原則の各章について議論したが、要点の一つは「OECD の発表する原則の影響は非常に大きい一方で、日本のビジネス・企業形態は他の国と様々な面で異なっており、ガバナンスの細部まで言及するような原則への改訂は望ましくない、各国の状況にあわせたガバナンスを求めるべきであり、本原則が実質的な規制になることを懸念する」。OECD からは「一般的な原則を取りまとめることが主旨であり、ガバナンスの細かい部分については各国の判断に任せる。“株主の権利”や“取締役会の責任”など一般的な原則として捉えることが可能な部分があり、そうした根幹の部分についてまとめていきたい」とのことであった。

OECD を含めて国際的な機関との協議をこれからも進めていく予定。(本非公式協議のレジュメは非公開)



2004年2月3日(火)

### 東京証券取引所の新たな取組み-日本経済の健全な発展・持続的な成長のために-

【講師】吉野 貞雄(東京証券取引所 代表取締役専務)

【内容】魅力ある市場作りのための取組み◇証券市場を取り巻く環境の変化◇透明性・利便性向上、国際競争力の維持のための取組み◇コーポレート・ガバナンスの充実のための取組み◇株主総会における議決権行使等に関する取組み(機関投資家向け議決権電子行使プラットフォーム構想)



2004年3月23日(火)

### 21世紀型危機 - 告発側から見た役員リスクと対応

【講師】白井邦芳(AIG リスクコンサルティング戦略顧問・首席コンサルタント)

【内容】株主オンブズマンから見た企業評価の尺度◇企業リスクと危機発生時のダイアグラム (21世紀型危機の実態) 危機管理の重要性◇危機管理を取り巻く組織と規定◇役員にとっての危機管理◇リスクコントロール◇会社役員賠償責任保険について

アンケート結果・記者会見・提言

「改正商法に関するアンケート調査」結果発表

1 月、メディア・ホームページで公開

「CEOに関するアンケート調査」結果発表

2 月、メディア・ホームページで公開

「人事院への意見書提出」記者発表

5 月 1 日 (木)【出席者】宮内義彦会長、北城 恪太郎副会長、上村達男理事(早大教授)

2003 年度会員総会・会長所信表明

5 月 14 日 (水)【出席者】宮内義彦会長、矢内裕幸専務理事

「会社法制の現代化に関する要綱試案」への意見提出

法務省法制審議会の会社法部会では、「会社法制の現代化に関する要綱試案」を公表し、広く国民から意見(パブリック・コメント)を募集した。主な内容は、商法の中の株式会社関係と有限会社法を統合して、新しく「会社法」(仮称)を策定するもので、いわゆる平成 17 年改正といわれるものである。

当協会では、「要綱試案」の中心を占める「株式会社の機関関係」および「委員会等設置会社に関する改正要望」について意見を述べる。当協会で「要綱試案に対する解説と評価」を作成し、会員の皆様から意見を募集したところ、多くの意見が寄せられ、これらを在京の商法学者である神田東大教授、落合東大教授、上村早大教授と協議し、会員の皆様へ「意見書草案」としてご提示し、12 月 24 日に法務省へ当協会としての「意見書」を提出した。

なお、法務省ではようやく「会社法」を立法しますが、当協会ではそこからもう一步踏み込んだ「公開会社法」を公開企業法委員会にて策定中で、来年初頭に公表予定である。

経営幹部のためのコーポレート・ガバナンス研修講座(全 6 回、12 講座)

03 年 7 月 2 日(水)～03 年 9 月 11 日(木)

講義開催順

- ・北城格太郎(日本アイ・ビー・エム会長) -- IBMのコーポレート・ガバナンス
- ・青木昌彦(スタンフォード大学教授) -- 比較制度分析・ゲームの理論からみたコーポレート・ガバナンス
- ・埴義一(日産自動車相談役名誉会長) -- 日産自動車の経営改革
- ・池尾和人(慶応大学教授) -- 金融システムとコーポレート・ガバナンス
- ・弦間明(資生堂相談役) -- 企業倫理と企業の在り方
- ・川勝平太(国際日本文化研究センター教授) -- 経済史に探る企業のあり方
- ・瀬谷博道(旭硝子代表取締役取締役会議長) -- 私の経営観
- ・阿部直彦(タワーズペリン東京支店長) -- 役員報酬はどうあるべきか
- ・岩田彰一郎(アスクル社長兼 CEO) -- コーポレート・ガバナンス
- ・結城秀彦(公認会計士) -- 社内監査機能と内部統制
- ・植松富司(コニカミノルタホールディングス取締役会議長) -- 委員会等設置型を選択して
- ・落合誠一(東京大学教授) -- 改正商法と委員会等設置会社～株主利益最大化原則の視点から

16 社 17 名の受講者からは、「コーポレート・ガバナンスも含めた経営の精神を学ぶことができた」「経営者としての諸先輩方の会社経営に対する情熱を見て、身が引き締まる思いだった」「専門家から、最新の情報を聞けてよかった」などの声が寄せられた。参加の方全員がコーポレート・ガバナンスに関する理解が深まったと実感されており、今後も自社の職員を派遣したいとのご意見を頂いた。



03 年 10 月 21 日(火)～03 年 12 月 10 日(水)

講義開催順

- ・宮内義彦(日本取締役協会会長) -- 企業経営とは
- ・竹内弘高(一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授) -- 日本・日本企業の国際競争力
- ・鈴木敏文(株式会社 イトーヨーカ堂 代表取締役会長兼 CEO) -- 経営の要諦とは何か
- ・関俊彦(東北大学大学院 法学研究科 教授) -- 不正と規制の知恵比べ
- ・氏家純一(野村ホールディングス 代表取締役会長) -- グループ経営とコーポレート・ガバナンス～野村証券グループの場合
- ・浜田道代(名古屋大学大学院 法学研究科 教授) -- 会社制度の来し方行く末
- ・山浦久司(明治大学 経営学部 教授) -- 公認会計士委員会会社監査研究会の制度的展開と課題
- ・佐々木元(日本電気 代表取締役会長) -- 技術革新と経営改革
- ・新原浩朗(経済産業省 情報経済課 課長) -- 日本の優秀企業研究～企業経営の原点6つの条件
- ・福澤武(三菱地所 代表取締役会長) -- 三菱地所の経営改革について
- ・小林俊治(早稲田大学 商学部 教授) -- 日本的経営倫理の探求



## 日本取締役協会 活動概況 2003 年度

04 年 2 月 26 日(木)～04 年 4 月 20 日(火)

経営幹部を対象とした、コーポレート・ガバナンスの入門講座も第 4 回を迎えました。

夜 5 時から 8 時半まで、軽食を取りながら、豪華講師陣による熱心な講義と、受講者による活発な意見交換が行われています。



### 講師とテーマ

常盤敏時(イオン取締役兼代表執行役会長)—イオンのコーポレート・ガバナンス改革

脇田良一(明治学院大学学長)—公認会計士監査の基本的視点と内部統制

鈴木洋(HOYA 代表執行役 最高経営責任者)—HOYA のコーポレート・ガバナンス

池尾和人(慶應義塾大学経済学部教授)—コーポレート・ガバナンスの経済学

今野由梨(ダイヤル・サービス代表取締役社長)—社外取締役の使命と役割

鳥飼重和(鳥飼総合法律事務所弁護士)—法律家から見た企業戦略

宗国旨英(本田技研工業取締役会長)—Honda の企業哲学とコーポレート・ガバナンス

矢野朝水(厚生年金基金連合会専務理事)—投資家から見た企業のガバナンス

大河原愛子(ジェーシー・コムサ代表取締役会長)—コーポレート・ガバナンス ～日米の比較に見るコーポレート・ガバナンスの功罪

神田秀樹(東京大学大学院法学政治学研究科教授)—コーポレート・ガバナンスと会社法の考え方 ～商法改正の動向と今後～

新原浩朗(経済産業省商務情報政策局情報経済課長(兼)(独)経済産業研究所コンサルティングフェロー)  
—日本の優秀企業研究 企業経営の原点-6 つの条件

### 日本取締役協会

経済のグローバル化に伴い、日本の経営者にも世界水準の経営効率が求められるようになった。他方企業の取締役を巡る環境が大きく変化する中で、新しい時代の取締役および取締役会に向けた議論を重ね、コーポレート・ガバナンスの向上とそれに関わる社外取締役の人材供給の安定化を目指し、当協会は 2002 年 3 月 13 日に設立された。

「コーポレート・ガバナンス」「社外取締役」「CEO」「公開企業法」「企業倫理」「制度インフラと透明性委員会」の 5 つの委員会と「未来企業研究会」「委員会会社監査研究会」が活動中。会長、宮内義彦・オリックス会長。2002 年 4 月 1 日に、有限責任中間法人格を取得。2003 年 4 月 1 日時点の会員数は正会員 186 名(140 社)、学術会員 19 名、研究会員 18 名 計 223 名

〒105-6239 東京都港区愛宕 2-5-1 愛宕 MORI タワー 39 階 電話 03-5425-2861

協会ホームページ <http://www.jacd.jp>

\* 本誌記事の無断転載を禁ず・ご役職・お名前等は開催時のものを記載しています。