



総会・幹事会	2
委員会・研究会活動概要	3
企業倫理委員会	3
エマージングカンパニー委員会	5
イノベーション・マネジメント委員会	7
企業経営と会計委員会	8
金融資本市場委員会	10
ディスクロージャー委員会	12
中堅・ファミリー企業委員会	14
内部統制研究会	15
フォーラム・セミナー	18
研修講座	20
協会外へのPR活動	20

## 総会・幹事会

---

### 第5回 定時会員総会

2007年5月8日(火)16時00分より第5回定時社員(会員)総会が、帝国ホテルで開催されました。最初に宮内義彦会長(オリックス会長)から、会長所信表明および事業・決算報告、予算案について報告しました。

続いて、ご出席の委員長・座長のみなさまから、今年度の活動予定についてご発表いただきました。

また、本年度の特別講演は、斉藤惇・産業再生機構 前社長(講演時)に「企業再生とコーポレート・ガバナンス」というテーマについて、コーポレート・ガバナンスが、いかに企業経営に必要であるかを、実際に経験された、臨場感に富んだお話からうかがいました。

恒例の懇親会では、乾杯のご発声を村上隆男・サッポロホールディングス社長兼グループ CEO に頂戴し、おいしいワインをご出席のみなさまに楽しんでいただき、満足の1日となることができました。

### 幹事会

4月17日(火)、9月28日(金)、12月6日(木)

## 委員会・研究会活動概要

### 企業倫理委員会

委員長： 弦間 明 (資生堂 相談役)  
共同委員長： 荒蒔 康一郎 (キリンホールディングス 会長)  
副委員長： 小林 俊治 (早稲田大学商学部 教授)  
副委員長： 松山 遙 (日比谷パーク法律事務所 パートナー弁護士)

#### ◆活動テーマ「企業は社会の公器か」

現在、日本は明治以来続いてきた官主導型のある種の統制経済から、民主導による市場経済へと改革を進めている。活力ある日本を取り戻して国民経済を豊かにするためには、市場経済への流れを止めてはならない。そうしたなか、資本の論理を優先するあまり倫理が欠落した企業が後を絶たないことは残念でならない。そうした現状を憂い、本年度は企業の根本に立ち返った地点からスタートしたい。

「企業は社会の公器」であるか。プロフィットモスト＝利潤の最大化は、ステークホルダーに対するサーブベスト＝貢献の最大化によってはじめてもたらされるものである。しかしながら、利益の最大化が企業の使命ではなく、利益は存続条件の一つである。企業それぞれには高邁な企業理念があり、その実現によって永続的に企業価値を高め、さらには国民生活を豊かにすることが、企業の使命である。そして、自らが最高レベルで企業理念を体現化し、それを組織全体と共有しながら、ステークホルダーからの支持と信頼を得ることをめざすのが、経営者の使命である。

「経営者の使命をテーブルで議論すればよりその使命を具現化できるのか」というジレンマを抱えるものの「企業は社会の公器か」というテーマのもと、様々な切り口から経営者・学者にご講演をいただき、経営者自らが率直に語り合える委員会としたい。なお、委員会と並行しながらワーキンググループにて「六方よし文書」の作成と『明治に学ぶ企業倫理』(仮)を出版する。

#### 「六方よし文書」部会

経済的効率性だけを重視したアングロサクソン型市場経済が、所得格差を拡大し、社会全体のモラル崩壊に繋がっているといった嫌悪感が拡がりつつあるのではないかと。06年度より、日本の商道德の根底に流れる「三方よし」を進化させた、「六方よし」という概念を現代の企業倫理の規範として用いることができるのか、その可能性を探ってきた。07年度はその成果として委員会オリジナルの「六方よし文書」を作成する。

#### 「明治に学ぶ企業倫理」部会

当委員会は、05年度に「国際的視点に立った日本発の企業倫理のあり方」を探求するために『江戸に学ぶ企業倫理』を刊行した。06年度より進めてきた研究の成果を、07年度に『明治に学ぶ企業倫理』として出版した。

#### 2007/06/07 第21回

【講師】 大戸武元(ニチレイ会長)

【テーマ】ニチレイの事業活動を通して生まれたCSR◇経営管理の概念について◇CSR経営◇コーポレート・ガバナンス(経営監督機能)◇経営執行◇コンプライアンス◇リスクマネジメント◇内部統制◇

2007/07/20 第22回

【講師】中村裕(日本ホテル協会会長 ロイヤルパークホテル会長)

【内容】日本のホテルの役割と課題◇日本ホテル協会の歴史◇安心・安全・快適な滞在へ向けての様々な取り組み◇ホテル経営の特徴と強み◇ホテルの役割の変化

2007/08/30 第23回

【講師】谷本寛治(一橋大学大学院商学研究科教授)

テーマ: 最近の企業不祥事とCSR◇日本における社会的責任の議論の歴史◇これまでの日本における社会的責任の理解◇社会的責任をめぐる言葉の定義と意味◇企業不祥事について

2007/10/05 第24回

【講師】西本甲介(メイテック社長 メイテックグループCEO)

【テーマ】当社のコーポレート・ガバナンスの変遷とこれからのチャレンジ◇経営体制の変遷◇当社のコーポレート・ガバナンス、企業価値に対する考え方

2007/12/04 第25回

【講師】野中 郁次郎(一橋大学 名誉教授)

【テーマ】美徳の知識創造経営◇知識創造企業のリーダーシップとは◇賢慮型リーダーシップの6つの条件◇賢慮の基盤◇知識創造企業の本質◇

2008/02/29 第26回

【講師】野島英夫(イオン取締役会議長)

【テーマ】イオンの経営とCSR ～小売業の果たすべき社会的責任とは～◇日本の流通構造形成の経緯◇小売業の社会的任務◇イオンのCSR

2008/03/31 第27回

【講師】久保利英明(日比谷パーク法律事務所 代表 弁護士)

【テーマ】最近の企業不祥事とコンプライアンス——経営者が為すべき事◇企業価値はブランドである◇車の両輪論から新幹線経営へ◇

## 明治に学ぶ企業倫理

——資本主義の原点にCSRを探る



弦間明、荒蒔康一郎、小林俊治、矢内裕幸(監修)日本取締役協会(編集)

単行本: 339 ページ:2,940 円

出版社: 生産性出版:ASIN:9784820118824:(2008/03)

内容: 日本人のアイデンティティには、武士道精神、商人道精神、国民が共通して持つ「真・善・美」の精神という3つの精神的支柱が埋め込まれている。私たち日本人がいま一度そのことを確認し、誇りと自信を取り戻すための羅針盤である。

## エマージングカンパニー委員会

委員長： 出井 伸之（ソニー 最高顧問）

副委員長：加藤 隆哉（CSKホールディングス 執行役員/CSK-IS 取締役副社長）

主査： 今野 由梨（ダイヤル・サービス 社長）

### ◆目的

この委員会では、エマージング企業が世界に負けない日本を代表するグッドカンパニーになるという目標——GROW (Governance, Risk Capital, Organization, Winning Team)——を掲げて、出井委員長を中心に協会の経営者らが、エマージング企業の経営者が抱える悩みや問題の相談、指導をする。また専門家が提供する情報などをおして、経営をとりまく諸問題を理解し、世界に通用する企業の経営者を育てることを目的としている。

### ◆対象

JASDAQ・ヘラクレス・マザーズ・東証 2 部等の上場企業の経営者を主な対象とし、これらの新興市場に上場を希望する企業、および東証 1 部や NYSE やロンドン等の海外証券取引所へ上場を希望する経営者を対象とする。

### ◆“GROW”を目指したテーマ案

資本市場を十分理解した上でグローバルに成長する企業経営者の育成を目標として、当協会の経営者らとの議論、専門家によるマーケット、金融、人事、内部統制等の実践に即したテーマを取り上げる。具体的なテーマ案は、**GROW (Governance, Risk Capital, Organization, Winning Team)** を目標として、次の各要素から勉強予定。戦略(O)、組織・人事(W/O)、報酬(W/O)、M&A(R/G)、ガバナンス(G)、リーガル・コンプライアンス(G/O)、タックス(R/G)、知財(O/W)、内部統制・監査(O/G)、および政府の考え方の理解と提案。

**Key Topics** インド・中国など元気のいい海外ベンチャー企業の事例、先輩経営者の教え、経営者自体の教養、金融庁・資本市場がベンチャー企業をどう見ているか、種類株・LLP/LLCの仕組み、資本政策、多角化

2007/05/30 第7回

【テーマ】今年の活動テーマの意見交換

2007/07/03 第8回

【講師】池尾和人・慶應義塾大学大学院経済学研究科委員長

【内容】金融資本市場改革をめぐる最近の政策動向◇激化する市場間競争◇改革構想の3本柱◇制度整備の方向性— 直接金融か、市場型間接金融か◇透明で予測可能性の高い規制環境の提供◇優秀な金融専門人材を厚みのある層として形成する必要

2007/08/23 第9回

【講師】朝倉陽保(カーライル・グループ マネージング・ディレクター)

【内容】日本の企業と株主

2007/09/26 第10回

【講師】松山 遥(日比谷パーク法律事務所 パートナー弁護士)

【内容】エマージング企業経営者が身につけるべきにリーガルとコンプライアンス◇リクルート事件とライブドア事件

2007/10/16 第11回

【講師】大藪恵美(一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 准教授)

【内容】エマージング企業の組織と人事～コンセプト形成プロセスと創造性ある組織をどう作るか～米国IDEO社の製品開発(ケーススタディ)

2007/11/15 第12回

【講師】澤田宏之(ブーズ・アレン・ハミルトン代表取締役)

【テーマ】企業理念の今日的意義について◇企業理念“Corporate Values”とは何か◇マネジメントから見た企業理念の実践

2007/12/19 第13回

【講師】相原孝夫(HRアドバンテージ代表取締役社長)

【テーマ】ベンチャー企業成長のための人事・組織

2008/02/14 第14回

【講師】鈴木幸一(IIJ 代表取締役社長)

【テーマ】今後のIT環境とインフラ整備の方向性

2008/03/13 第15回

【講師】水戸重之(TMI総合法律事務所 弁護士)

【テーマ】わが国のコンテンツとメディアの法定問題と解決へのヒント◇コンテンツファイナンスと金融商品取引法◇1953年問題(映画の保護期間)◇「情報通信法」構想のゆくえ◇

## イノベーション・マネジメント委員会

委員長： 原 良也 （大和証券グループ本社 取締役会長）

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 教授）

### ◆目的

コーポレート・ガバナンスとは、「企業の繁栄」を達成するために、「説明責任(アカウンタビリティ)」を果たすことである、といわれます。しかしこれまで「説明責任」ばかりが強調されてきた結果、ガバナンスとは株主の代理人である取締役が経営者を監視監督する仕組みであるという偏狭な理解が浸透してしまいました。

本委員会では、「競争力を生み出すガバナンス」を掲げ、「企業の繁栄」を達成する手段としての「イノベーション」をとりあげます。

商品・サービスの急速なグローバル化・コモディティ化に抗するためには、いわゆる「イノベーション」を生み出せるガバナンスの構築が必要不可欠と考え、ビジネスにとどまらず経営におけるイノベーションを軸とした日本発の世界に提示できる新しい攻めのガバナンスとしての「イノベティブ・ガバナンス」を追求していきたいと思えます。これまでのガバナンス論議に飽き足らなかった会員のみなさまのご参加を期待します。

### ◆活動方針案

一橋大学大学院国際企業戦略研究科(ICS)の全面的な協力を得て、本委員会において日本発のイノベーション・マネジメントに関するアイデアを議論していく。

### ◆報告書

イノベーション・マネジメントに関する報告書を作成する予定

### 2007/05/10 第6回

【講師】大藪恵美（一橋大学大学院企業戦略研究科(ICS)准教授）

【テーマ】トヨタ自動車の終わりなき自己変革◇相矛盾するいくつかの傾向◇トヨタ自動車の強さ◇自己変革するエコシステムはなぜ可能なのか◇トヨタ自動車の分析から導かれたモデルの持つ意味

### 2007/09/04 第7回

【講師】池田 弘（アルビレックス新潟 代表取締役会長）

テーマ： アルビレックス新潟 マネジメント革新◇新潟の活性化◇STOP THE TOKYO◇スポーツビジネスと地域活性

### 2007/10/19 第8回

【講師】福島保（ベネッセコーポレーション 社長）

【テーマ】イノベーションを生み出す「進研ゼミ」のマネジメント◇「進研ゼミ」のビジネスモデル～市場創出と強固な事業基盤～◇進研ゼミのイノベーション・マネジメント

### 2007/12/18 第9回

【講師】貝原潤司（カイハラ社長）

【テーマ】カイハラのイノベーション・マネジメント◇概要・沿革◇絨織物からデニムへ◇今後の課題

### 2008/01/17 第10回

【講師】金子剛一（住友スリーエム株式会社 代表取締役副社長）

【テーマ】イノベーションによる成長戦略◇3M USA・住友スリーエム◇イノベーションの役割◇日本発のソリューション具体例◇イノベーションを育む企業風土◇新しい企業文化の構築◇リーダーシップ

### 2008/03/21 第11回

【講師】石倉洋子（一橋大学大学院 国際企業戦略研究科教授）

【テーマ】競争力とイノベーション：企業、都市、国◇同時に進行する世界の潮流◇企業、都市、国の戦略への意味合い◇企業への課題

## 企業経営と会計委員会

委員長：新美 春之（昭和シェル石油 会長）

副委員長：奥山 章雄（公認会計士）

### ◆設立趣旨

わが国では会社法や金融商品取引法の施行、独禁法の改正等により企業経営に対する規律が強まっていますが、その背景に度重なる企業不祥事があることは否めません。

しかし、そうした問題と同等かそれ以上に経営にインパクトを与える問題があります。——世界においては、企業経営に甚大な影響を与える会計基準の一本化へ向けて流れは加速していますが、残念なことに、わが国はこれまで欧米が決定した基準を日本の企業への影響を深く考察することなく受け入れてきたように見受けられます。その結果、業績が突然悪化し、買収される日本企業も少なからずありました。

本委員会では、国際会計基準や国内の会計基準の中で、経営や業績に大きなインパクトを与える問題点を経営者自らが議論して頂くために、専門家に複雑な会計問題を平易に解説してもらい、経営へのインパクトを評価し、より良い提案をしていこうというものです。

### ◆活動方針

「国際会計基準」等の企業経営に大きな影響を与える問題について代替案を含めて検討するとともに、会計や監査にまつわる企業不祥事の原因と事前防止策を明らかにしたい。あわせて経営者の会計リテラシー向上を意図する。

### ◆報告書・提言

会計基準に関する意見の提案などを行う予定。

#### 2007/05/31 第1回

【講師】辻山栄子（早稲田大学 商学部 教授）

【テーマ】経営に与える国際会計基準のインパクト◇会計基準の規範性—日本の場合◇国際会計基準審議会（IASB）の沿革と会計基準のコンバージェンスに向けた活動◇EUの域内統合と会計基準の同源性評価—日本企業へのインパクト◇世界的な動き◇今後のプロセス

#### 2007/07/27 第2回

【講師】辻山栄子（早稲田大学商学学術院教授）【テーマ】経営に与える国際会計基準のインパクト その2  
◇包括利益と時価会計◇企業結合とのれん

#### 2007/08/28 第3回

【講師】奥山章雄副委員長【テーマ】テーマ：経営に与える国際会計基準のインパクト③ ～問題整理◇具体的な会計基準のコンバージェンス◇関連する現行会計実務の問題点

#### 2007/09/20 第4回

【講師】秋葉賢一（企業会計基準委員会 主席研究員）

テーマ：棚卸資産（在庫）の評価 —ASBJのコンバージェンスの取組みとともに◇—ASBJの基本的な運営方針◇ASBJの最近の活動状況◇新会計基準の概要◇棚卸資産の評価方法

2007/10/30 第5回

【講師】河本圭介(企業会計基準委員会 専門研究員)

【テーマ】経営に与える国際会計基準のインパクト⑤保険契約プロジェクトの動向◇動向◇目的◇保険ビジネスの収益構造◇保険会社への影響、他

2007/11/27 第6回

【講師】翁百合(日本総合研究所 理事)

【テーマ】バーゼルⅡについて◇バーゼルⅡ実施までの経緯◇BIS規制見直しの背景◇概要◇わが国におけるバーゼルⅡ実施スケジュール、他

2008/02/12 第7回

【講師】奥山章雄副委員長

【テーマ】欧米が統一する国際会計基準に関する緊急報告◇報道内容◇Memorandum of Understanding)◇今後の展開とASBJプロジェクト計画(コンバージェンス関連)

## 金融資本市場委員会

委員長：池尾和人（慶應義塾大学経済学部教授）

共同委員長：上村達男（早稲田大学法学学術院長・法学部長）

副委員長：川本裕子（早稲田大学大学院ファイナンス研究科 教授）

### ◆設立趣旨

本委員会は、わが国の金融資本市場をグローバルな観点からも透明かつ公正で、品位あるものにしたという意図のもとに設置します。

金融資本市場には、言うまでもなく資金調達と資産運用の両面の役割があります。しかし、前者の重要性は当然として、わが国がこれから少子高齢化社会になる中では、ヒトと同等以上に「カネにも働いて」もらわなければならない、資本効率や資産収益率を高めることが重要になります。この点からも安心して運用できる市場作りを行っていかねばなりません。

また、わが国の金融資本市場が身に着けるべき要素として「透明性」と「公正性」が挙げられます。しかしながら、昨今の状況を見ておきますと、何よりも欠けている要素は「品位 (integrity)」なのではないかと危惧されます。企業が市場を通して企業価値を高めるうえでも、投資家が資産効率を上げるうえでもこれは不可欠な要素です。

委員長には、本委員会の中立公正な立場を映して、わが国金融学界の重鎮である慶應義塾の池尾和人教授にお願いし、早稲田の上村達男教授と川本裕子教授の強力なアカデミックチームで委員会運営をリードして頂きます。また、立法的措置を見据えて研究者委員の比率を高めたいと思います。

### ◆活動方針案

わが国の金融資本市場をめぐる課題を明らかにし、制度整備に関する検討を行う。具体的テーマ案として、規制監督体制のあり方や公開会社法の立法提言、金融コングロマリット法案への対応等を扱う。

### ◆報告書・提言

金融資本市場に関する検討成果の公表を行う予定。

#### 07/05/30 第1回

【講師】池尾和人委員長

【テーマ】金融資本市場改革をめぐる最近の政策動向◇激化する市場間競争◇改革構想の3本柱◇制度整備の必要性◇制度整備の方向性ー 直接金融か、市場型間接金融か◇透明で予測可能性の高い規制環境の提供◇優秀な金融専門人材を厚みのある層として形成する必要

#### 2007/07/12 第2回

【講師】大崎 貞和 野村資本市場研究所 研究主幹

【内容】総合取引所構想と世界の取引所の動向◇国際競争力強化へ向けた検討◇日本の取引所の現状◇総合取引所構想◇合従連衡を模索する世界の取引所◇総合取引所構想の展望と課題

#### 2007/09/06 第3回

講師：川本裕子 副委員長

テーマ：金融機関の人事制度——新しい時代を見据えて◇日本の金融機関の人事制度の現状認識◇今後の課題

事例発表：中野久（損害保険ジャパン取締役常務執行役員）、野口正敏（りそなホールディングス執行役）、荻野明彦（大和証券グループ本社人事部部長）

2007/10/17 第4回

【講師】上村達男・共同委員長

【テーマ】日本版シティコード“金融資本市場コード”——第1回報告

2007/11/28 第5回

【講師】圓佛孝史(みずほ総合研究所金融調査部 主席研究員)

【テーマ】英国が目指す『プリンシプルベース』の監督・規制とは何か◇英FSAはなぜ「プリンシプルベース」をめざすのか◇具体的な取り組み例◇課題◇

2008/01/25 第6回

【講師】河村賢治(関東学院大学経済学部 准教授)

【テーマ】英国のFSAおよびFSAルールの全体構造について◇英国金融資本市場法制の全体構造◇FSAとSECの比較◇FSAハンドブックの概要

2008/03/10 第7回

【講師】沢木ニコラ(新日本監査法人 公認会計士)

【テーマ】英国における英国勅許会計士について◇英国における会計士業界の概要◇英国における勅許会計士制度の歴史◇現在の ICAEW◇CA の職責◇CA の社会的地位

## ディスクロージャー委員会

委員長：井上雄二（リコーリース 社長）

共同委員長：東 哲郎（東京エレクトロン 会長）

副委員長：川北 英隆（京都大学大学院経営管理研究部 教授）

### ◆設立趣旨

今日ほど企業と投資家との関係が問われている時代はありません。たとえば、欧米の買収ファンドが手がけた M&A は昨年 90 兆円に迫り、こうした動きに呼応するように、昨年の日本の上場企業の総配分性向（配当金と自社株買い金額の合計の連結純利益に占める割合）は 52%と過去最高を記録し、13 兆円を超えました。

現代はまさに「投資家の時代」と言えるかもしれません。企業活動を行ううえで投資家の意向は真っ先に聞くべき意見であるという風潮は世界的に広まっています。もし、そうしなければ買収ファンドの手に落ちることさえあるでしょう。

実際、わが国でも「株主義決権行使基準」や「企業買収防衛策に対する同基準」を発表した年金基金が影響力を増大させ、欧米の機関投資家の議決権行使を助言する会社がプレゼンスを飛躍的に高めています。

当委員会は、企業経営者や取締役として、こうした投資家との関係のあり方を、ディスクロージャー制度や経営者報酬制度をとおしてより良いものにしていきたいと考えています。また、格付機関、証券アナリスト、証券取引所、行政などディスクロージャーに関連する機関とも密接な議論をしていきたいと思ひます。

### ◆活動方針

企業が投資家や社会に対してより良い説明責任（アカウンタビリティ）を果たすために必要な情報開示（ディスクロージャー）制度の検討を行う。決算発表、株主総会、企業買収や経営統合に関する情報等の投資家とのコミュニケーションについての提案を行う。

### ◆報告書・提言

ディスクロージャー制度に関する意見の提案を行う予定。

#### 2007/08/03 第1回

【講師】川北英隆 副委員長 【テーマ】わが国のディスクロージャー制度の課題◇情報開示制度の社会的意義◇制度の変化◇制度の限界◇広義のディスクロージャー◇ディスクロージャーのあり方

【発表】境睦（桜美林大学ビジネスマネジメント学群教授）「経営者報酬制度の実態調査」、阿部直彦（タワーズペリン駐日代表）「経営者報酬ガイドライン中間報告」

#### 2007/09/02 第2回

【講師】佐藤淑子（日本 IR 協議会 首席研究員）

テーマ： IRとフェアネス◇公平な情報開示の意義◇公平性を規定する法・ルール◇IRにおける公平性

#### 2007/10/04 第3回

【講師】大木一也（新日本監査法人 代表社員）、Randall Anstine（新日本監査法人 US CPA）、沢木ニコラ（新日本監査法人 英国勅許会計士）

【テーマ】米・英・日の情報開示の比較——財務情報を中心に◇概要◇継続開示◇発行開示

#### 2007/11/13 第4回

【講師】黒沼悦郎（早稲田大学大学院法務研究科教授）

【テーマ】ディスクロージャーの実効性確保◇刑事責任◇民事責任◇課徴金

2007/12/14 第4回

【講師】張毓宗(スタンダード&プアーズ 在日代表)

【テーマ】格付機関から見た企業の情報開示と透明性◇スタンダード&プアーズの概要◇ディスクロージャーにおけるスタンダード&プアーズの取り組み◇信用分析に有用な情報開示とは◇

2008/01/23 第6回

【講師】矢坂修(日興アイ・アール社長)、J.レイノルズ(ISSディレクター)

【テーマ】外国人投資家の議決権行使について(ISSのコーポレート・ガバナンス基準)◇日本企業の議決権行使環境における課題◇外国人投資家の最近の動きと今後の対策◇ISSのガバナンス指数(CGQ) について

2008/03/04 第7回

【講師】蔵元康雄(フィデリティ・ジャパン・ホールディングス 副会長)

【テーマ】機関投資家からみた情報開示の現状と改善点◇上場会社の重要な役割の 1 つは「経営の透明性と Full Disclosure」◇企業情報の開示状況◇機関投資家の求める企業情報◇今後の改善点

## 中堅・ファミリー企業委員会

委員長：井口武雄（三井住友海上火災保険 シニアアドバイザー）

共同委員長：小野 俊夫（日さく 社長）

副委員長：穴戸善一（成蹊大学法科大学院 教授）

### ◆設立主旨

中堅企業は、わが国企業の大多数を占め、経済活力の源泉となっています。地域に根ざし優れた経営を行っている企業、ファミリー経営の強みを活かして持続的な成長を実現している企業、高度なモノづくりの技術を競争力としている企業など、高い経営品質を維持し、活力あふれる事業活動を展開している企業が数多く見られます。米国でも、一般企業に比べ、財務体質が良く、成長率も高いファミリー企業が多数存在していることが指摘されています。

このような企業はなぜ強いのか。その強さの秘訣を探っていければ、そこから数多くのことを学ぶことができるのではないのでしょうか。本委員会では、優れた経営を行っている中堅・ファミリー企業の活力の秘密を解き明かし、それを各社の経営に活かしていくことで、参加企業の永続的な成長に結び付けていくことを目指します。

### ◆活動方針

わが国の企業社会の中核を担っている大多数の中堅企業、ファミリー企業、地方企業、非上場企業等の経営課題を検討し、日本企業全体の底上げを考える。中堅企業やファミリー企業の経営品質向上のためにCSR、ガバナンス、内部統制、品位向上などを扱う。

### ◆報告書・提言

中堅企業やファミリー企業等の活性化に関する意見の提案を行う予定。

2007/06/13 第1回

【講師】江間亮三(江間忠ホールディングス会長)【テーマ】江間忠グループ 木材産業の特徴とその経営

2007/07/19 第2回

【講師】塚越 寛(伊那食品工業会長)【テーマ】かんでんぱぱの“いい会社をつくりましょう”

2007/09/18 第3回

【講師】小野 俊夫・共同委員長【テーマ】温泉と地下水のナンバー1 企業として

2007/10/29 第4回

【講師】浦上浩(リョービ代表取締役会長)【テーマ】リョービの事業構造・収益構造の変革について

2007/12/13 第5回

【講師】大倉治彦(月桂冠 社長)【テーマ】老舗企業の理念 《月桂冠 370 年の歴史から》

2008/01/23 第6回

【講師】小泉和久(小泉グループ 社長)【テーマ】異業種複合経営とともに30年

2008/02/19 第7回

【講師】湯木俊治(東京吉兆 取締役)【テーマ】吉兆の経営 「世界之名物日本料理」

2008/03/28 第8回

【講師】斎藤博明(TAC社長)【テーマ】小さな沼の大きな魚——TACの経営

## 内部統制研究会

座長： 植松 富司（コニカミノルタホールディングス 特別顧問）  
副座長： 鳥飼 重和（鳥飼総合法律事務所 代表）  
副座長： 町田 祥弘（青山学院大学大学院会計プロフェッション研究科 教授）

### ◆活動テーマ

当研究会は、内部統制についての実践的な研究を目的に、2006年5月から活動を始めました。昨年度は、会員企業の事例研究(5社)その他、会社法・金融商品取引法の専門家からの最新情報の解説を含めて、10回の会合を行いました。

### ◆2007年度の検討テーマ

金融商品取引法施行による「導入前年度」にあたり、より実践的なテーマを取り上げていく予定です。

(人的資源)・社内のどの部署が内部統制の監査を行うのか、人の確保・育成をどう行うか。・監査役・監査委員は、内部統制とどう関わるべきか、その実務はどうするか。・実際の運用・社内の教育はどうやるか。

(企業集団)・グループ企業(海外・国内)との関係はどうするか。

(事例研究)・実際に困ったケース、不祥事の具体的なケース

この他、副座長をはじめとする会社法・金融商品取引法の専門家から、制度に関わる最新動向の解説をお願いする他、実施基準を運用してみたの問題点などの修正提案を検討していきます。

### ◆ワーキンググループの活動

2007年秋を目標に、各企業の事例に基づいたガイドブックの作成準備を進めています。

#### 2007/04/19 第11回

【講師】吉田良夫(鳥飼総合法律事務所 パートナー弁護士)【テーマ】内部統制における業務リスクとその対応策【講師】久保恵一(監査法人トーマツ 代表社員)【テーマ】日本版SOXへの対応～ 監査法人との連携のあり方 ～

#### 2007/05/11 第12回

【講師】八田進二(青山学院大学大学院 教授)

【テーマ】わが国内部統制報告制度の概要と経営者の役割◇内部統制報告制度の日米比較◇わが国内部統制報告制度の概要と内部統制基準の内容 -ニッポン・スタンダードを目指して◇内部統制報告制度における経営者の役割

#### 2007/07/19 第13回

【講師】町田祥弘・副座長、鳥飼重和・副座長、鈴木輝夫(あずさ監査法人 経営改革支援本部 本部長)

【パネルディスカッション】「財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準」の主要論点、内部統制の構築に対する監査人の対応・監査役の対応

#### 2007/08/02 第14回

【講師】谷田部 徹(HOYA監査委員会チーフ・スタッフ兼監査部ゼネラル・マネージャー)

【テーマ】コーポレート・ガバナンスの観点から見た、全社的な内部統制、特に海外子会社対応について

#### 2007/09/10 第15回

【講師】富山 和彦(経営共創基盤CEO)

テーマ：淘汰された大企業の経営・経営者・内部統制について◇伝統的な組織構造のメリット・デメリット◇日本人に合うインセンティブストラクチャーに沿った改革◇内部統制とコーポレート・ガバナンスの役割

2007/10/26(金) 第16回

【講師】 中防保(レイヤーズ・コンサルティング COO)

【テーマ】リスクマネジメントの観点から見た、内部統制について、また内部統制の失敗のケースについて

2007/11/29(木) 第17回

【講師】 遠藤元一(東京霞ヶ関法律事務所 弁護士)

【テーマ】第1部 内部統制ガイドブック(仮)の概要—WG活動報告と内部統制への道標—◇第2部 内部統制の根幹としてのコンプライアンス—食品偽装不祥事を素材として—

2007/02/15(金) 第18回

【講師】 小川英明(富士火災海上保険 執行役 監査・コンプライアンス本部長)

【テーマ】 事例研究

2007/03/18(火) 第19回

【講師】 堀井 啓祐(ソニー 法務・コンプライアンス部門 部門長)

【テーマ】 事例研究

### 内部統制の責任と現状

—これでナットク・内部統制 会社法対応から金融商品取引法対応までを網羅



日本取締役協会(編集)

単行本: 206 ページ; 2,415 円

出版社: 税務経理協会; ASIN:9784419050665 ;(2008/3)

内容: コーポレート・ガバナンスの視点で、専門家・実務家が試みた内部統制の解説。会社法・金融商品取引法における内部統制を整理。会員企業アンケートも加え、各社の実態に迫る。

※ 2007年7月終了

企業にとって『最良のガバナンスのあり方』について考える委員会

(略称：ベストガバナンス・コミッティ)

委員長： 出井 伸之 (ソニー 最高顧問)

副委員長： 川本 裕子 (早稲田大学大学院ファイナンス研究科 教授)

◆目的

最良のガバナンス(ステークホルダー間の利益相反を解決し、それぞれのステークホルダーの目的を達成するように企業を効率的に運営して、企業価値最大化の方向へ向かわせる仕組み)を考える。

◆具体的なテーマ案

企業のステージを、(1)創業者一族が経営も所有も掌握する段階、(2-A)創業家が株を所有するが経営者の創業家との関係が希薄化していく段階、(2-B)創業家が経営を続行するが株式公開で所有と分離する段階、(3)経営者は専門の経営者で株主は外部投資家の段階など、当面 4 つの段階にわけて、それぞれの企業ステージにいる経営者にステージ別の企業統治のあり方を伺う。

当委員会は、企業ステージ(1)から(3)への流れを企業の進化として捉えているのではなく、そうした問題とは無関係に、それぞれのステージにかなったガバナンスがあるのか、それともステージは異なっても共通の企業統治のカタチがあるのかを考えたい。

◆成果として予定するもの

「ベストガバナンスに関する報告書」を7月18日公表。

[http://www.jacd.jp/report/070718\\_01report.pdf](http://www.jacd.jp/report/070718_01report.pdf) にて公開しています。

2007/04/20 第13回

【講師】久保小七郎(全日本空輸 副社長)

【テーマ】ANAのガバナンス

2007/06/11 第14回(最終回)

【講師】川本裕子・副委員長

【テーマ】ベストガバナンスに関する報告書の検討

※ 2007年7月終了

コーポレート・ガバナンス委員会

経営判断ケースブック

——取締役のグッドガバナンスの実践



井口武雄、落合誠一(監修)日本取締役協会(編集)

単行本: 206 ページ; 2,415 円

出版社: 商事法務; 268 ページ; ASIN: 9784785715205; (2008/03)

内容: 古人は「学びて思わざるは、すなわち暗し」と至言を残したが、本書はそうならないためにも、経営判断を自ら鍛えようとする経営者、より高みを目指そうとするすべての経営者のためのものである。

## フォーラム・セミナー

経済における検討課題や個別テーマを取り上げる会員向けセミナーを適宜実施。

### モーニングフォーラム

代 表： 茂木 友三郎（キックマン 会長 CEO）

コメンテーター： 池尾 和人（慶應義塾大学大学院 教授）（～2007年7月まで）

コメンテーター： 川本 裕子（早稲田大学大学院 教授）

コメンテーター： 松山 遙（日比谷パーク法律事務所 弁護士）

コメンテーター： 阿部 直彦（タワーズペリン 駐日代表）

コメンテーター： 太田 洋（西村あさひ法律事務所 弁護士）

コメンテーター： 町田 祥弘（青山学院大学大学院 会計プロフェッション研究科教授）

#### ◆ 趣旨

モーニングフォーラムは、朝食にサンドウィッチを頬張りながら、ゲストを囲んで経済を取り巻く環境についての意味のある雑談をともし、日本と世界の来し方行く末をおもんばかるという趣旨の定例の朝会で、毎回ゲストをお招きして、話題提供をお願いし、その後にメンバーと意見交換をしようというものです。

新しい試みとして、3名の有識者の方にコメンテーターをお願いしています。ゲストとともに、毎回1名のコメンテーターが順番に出席します。

#### ◆ 話題：

1) 時事的テーマ、2) 自社の経営とガバナンス、3) 日本のものづくりやサービス、の3つのテーマの中からゲストのご関心に合わせてお話いただきます。

2007/05/11 第8回

【ゲスト】安西祐一郎（慶應義塾大学 塾長）【テーマ】大学改革の現状と課題

2007/06/01 第9回

【ゲスト】桜井正光（リコー 会長） 【テーマ】日本企業の課題とリコーの経営改革

2007/07/31 第10回

【ゲスト】細谷 英二（りそなホールディングス会長）【テーマ】体験的企業文化論 ― 鉄道業と銀行業の比較

2007/10/12 第11回

【ゲスト】岩沙弘道（三井不動産 社長）【テーマ】都市再生と価値創造

2007/11/22 第12回

【ゲスト】生田正治（商船三井 相談役） 【テーマ】郵政改革を振り返って

2007/12/21 第13回

【ゲスト】柳原 一成 近茶流宗家 【テーマ】江戸懐石 近茶流のおもてなし ～雑煮とおせちで新年を寿ぐ

2008/1/21 第14回

【ゲスト】ジェラルド・カーティス（コロンビア大 教授） 【テーマ】日本の政党政治にどのような選択がありえるか

2008/03/27 第15回

【ゲスト】麻生太郎（自由民主党 衆議院議員）【テーマ】とてつもない日本

## アール ド ヴィーヴル

代 表： 鈴木 忠雄（メルシャン 特別顧問）

代 表： 弦間 明（資生堂 相談役）

### 趣 旨

本会の名称である「アール ド ヴィーヴル」は仏語の“Art de Vivre”で、英語の“Way of Life”に相当し、個人の生き方や生きる術を意味します。この名称のとおり会員間の交流と親睦をはかり、あわせて会員の教養文化と Art de Vivre の質の向上に資することを目的として本会は生まれました。高品質の Art de Vivre を実践して頂くために、多士済々なゲストによる知的トークを交えながらくつろいだ雰囲気の中で美味しい料理を共にしたいと思います。

本会の代表には、企業経営をとおしてビジネスと教養文化の橋渡しを実践されているメルシャンの鈴木忠雄氏と、資生堂の弦間明氏にお願いしました。

2007/08/11 東京湾大花火

2007/11/16 ボジョレーヌーボー

## セミナー

2007/04/18

【講師】青木 昌彦(スタンフォード大学名誉教授)

【内容】日本のコーポレート・ガバナンスはどこに行くか？ “移り行く十年”の意味するもの

2007/07/11

【講師】八田進二(青山学院大学大学院 教授)

【内容】経営者は内部統制にどう対処したらよいか◇内部統制報告制度の概要◇わが国内部統制報告制度の概要と内部統制基準の内容 ——ニッポン・スタンダードを目指して——内部統制報告制度に対する経営者の課題

シリーズ: ファンドによる企業買収とその防衛策

2007/08/29

【講師】上村達男(早稲田大学法学部長) + 中村直人(弁護士)

【内容】東京高裁判決は経営にどのような影響を与えるか

2007/09/06

【講師】落合誠一(中央大学法科大学院教授) + 岩倉正和(弁護士)

【内容】企業防衛と投資ファンド

2007/12/17

【講師】矢野弘典(中日本高速道路 代表取締役会長CEO)

【テーマ】民営化2年の歩み◇会社・有料道路制度の概要◇民営化の目的◇民間会社としての取り組みと課題

## 研修講座

---

### ★「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)

コーポレート・ガバナンスの普及啓蒙に取り組む日本取締役協会では、企業経営に携わる経営幹部の皆さまに対して、コーポレート・ガバナンスの視点から、新しい経営に関する研修講座を 2002 年度から開設しました。本講座の狙いは、当協会会員である、日本を代表する経営トップから、企業理念、経営改革、マネジメントに期待されること、コーポレート・ガバナンスに関する考え方などをご指導いただきます。ご自身のネットワーク強化の場としてもご利用いただけます。

2007 年 9 月 5 日 第 11 回講座 終了

2008 年 1 月 22 日 第 12 回講座 終了

### ★内部統制研修講座(第 3 回 2007 年)

内部統制に関連する部署の管理職の方を対象に、内部統制についての研修を開催します。内部統制の基本的な考え方から、2008 年度からの内部統制報告制度の導入前年度に知っておくべきポイントまで、実践的な知識を提供します。

2007 年 9 月期 終了

## 協会外への PR 活動

---

### 市場との対話

投資ファンド、格付け会社などをお招きし、意見交換をするセミナーを開催。

### 発表・提言・出版

コーポレート・ガバナンスに関するインフラを整備するための提言、またメディアへの情報発信の機会を設定

#### ■2007/7/18 「ベストガバナンス報告書」ベストガバナンス委員会(企業にとって『最良のガバナンスのあり方』について考える委員会)

「企業の発展ステージ」別に各企業にとって最良のガバナンスが存在するという観点から、企業の多様性に対応したガバナンスのあり方を議論 ([http://www.jacd.jp/report/070718\\_01report.pdf](http://www.jacd.jp/report/070718_01report.pdf))

#### ■2007/10/01 「2007 年度 経営者報酬ガイドライン」(ディスクロージャー委員会)

報酬ガバナンスの確立を目指し、今後の課題と方向性として、「リスクに見合った報酬水準」「業績連動型への一層のシフト」「個別開示の議論」について検討 ([http://www.jacd.jp/report/071001\\_01report.pdf](http://www.jacd.jp/report/071001_01report.pdf))

#### ■2007/10/18 公開草案「公開会社法要綱案 第 11 案」の意見募集

#### ■2008/03/10 「六方よし文書」(企業倫理委員会)

日本における CSR(企業の社会的責任)の源流を近江商人の三方よしに求め、その現代版として六方よしのアイデアを提示。

## ■2008/03/19「内部統制報告制度の準備状況」調査(第4回)(内部統制研究会)

内部統制報告への取組み体制、準備状況について時系列に調査を行っている。

本調査結果は、内部統制報告の法適用の開始目前の2008年2月に実施したアンケート調査結果。

◆過去3回の調査結果は、書籍「内部統制の責任と現状」に収録。

## 出版

「明治に学ぶ企業倫理」(生産性出版 2008年)、「経営判断ケースブック」(商事法務 2008年)、「内部統制の責任と現状」(税務経理協会 2008年)

## 記者会見

2007/05/08 2007年度会員総会・会長記者会見(帝国ホテル) 宮内義彦会長

2007/08/28 記者懇談会

## 他団体会合での講演など

2007/07/10

JICA 中国経済法・企業法整備プロジェクト 第6回訪日研修への協力

弦間 明副会長・企業倫理委員会委員長～「コーポレート・ガバナンス改革における社外取締役の役割」、『独立取締役コード』についての説明

2007/07/12

CSR/コンプライアンス・ソリューション2007 (主催 日本経営協会)

「内部統制構築のための取締役の役割」内部統制研究会

2007/11/08

アジア・コーポレート・ガバナンス協会(ACGA) 東京会議

宮内義彦・当協会会長、神田秀樹・当協会副会長、原良也・当協会副会長(登壇順)

「コーポレート・ガバナンスを通じた企業と資本市場の強化」

## 他団体イベントへの名義協賛<sup>1</sup>

2007/10/31 「国際経営者が描く2050年—提言と行動—」シンポジウム 主催:国際経営者協会

2007/11/07 「CEO ミッション 2007」コンファレンス 主催:グローバルビジネスインテリジェンス

2007/11/08 「第7回ACGA年次東京国際会議」 主催:Asian Corporate Governance Association

2007/11/21 「経営戦略会議 2007」 主催:東洋経済新報社

2008/02/20 「第3回 CFO円卓会議」 主催:Economist Conferences

2008/03/05 「第3回 日本国政府とのビジネス円卓会議」 主催:Economist Conferences

<sup>1</sup> 主に、会員のみなさまへの情報提供などのご協力をしています。(協賛金などの支払いはありません)

## 日本取締役協会について

上場企業の経営者を中心に、研究者、弁護士、会計士など専門家が集まり、世界に負けない経営をすることによって、日本経済を豊かなものにしようと、コーポレート・ガバナンスを中心に経営全般について勉強する集まりです。

【設立】 2002年3月13日。2002年4月1日に、有限責任中間法人格を取得。

【会長】 宮内 義彦(オリックス会長)

【主な編著】「取締役の条件」(日経BP社 2002年)、「委員会等設置会社ガイドブック」(東洋経済新報社 2004年)、「江戸に学ぶ企業倫理」(生産性出版 2006年)、「監査委員会ガイドブック」(商事法務 2006年)、「明治に学ぶ企業倫理」(生産性出版 2008年)、「経営判断ケースブック」(商事法務 2008年)、「内部統制の責任と現状」(税務経理協会 2008年)

【会員数】正会員 196名(160社)、学会員 26名、専門会員 14名、研究会員 30名 計 266名(2008年3月現在)

〒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>