

2024年10月24日

**第37回 大樹生命協賛  
University of Michigan  
Mitsui Life Financial Research Center  
国際シンポジウム開催のお知らせ**

**テーマ**  
**「日本企業の成長を促すコーポレートガバナンスの在り方  
～経営の基本方針・執行・監督の3軸視点～」**

大樹生命保険株式会社（代表取締役社長 吉村 俊哉、以下「当社」）は、米国ミシガン大学ロス・ビジネススクール Mitsui Life Financial Research Center が主催するシンポジウム（略称「第37回 大樹生命協賛 ミシガン大学国際シンポジウム」）に協賛するとともに、本シンポジウムへの参加をご希望される方のお申込みの受付を開始しますので、お知らせします。

## 記

### 1. 開催概要

日時	2024年12月11日（水）13:00～15:40
開催方法	Zoomによるオンライン開催（ウェビナー形式）
テーマ	「日本企業の成長を促すコーポレートガバナンスの在り方 ～経営の基本方針・執行・監督の3軸視点～」
参加費	無料
定員	500名（定員になり次第、受付を締め切らせていただきます）
主催	ミシガン大学ロス・ビジネススクール Mitsui Life Financial Research Center
協賛	大樹生命保険株式会社

### 2. プログラム

12:45～	Zoom ウェビナー入室開始
13:00～13:15	開会 主催者挨拶：M. P. Narayanan（ミシガン大学ロス・ビジネススクール Mitsui Life Financial Research Center Director） 祝辞：吉村 俊哉（大樹生命保険株式会社 代表取締役社長） 登壇者紹介：若杉 敬明（Mitsui Life Financial Research Center Co-director、東京大学名誉教授）
13:15～13:45	基調講演：「経営の執行・監督と指名委員会・報酬委員会の趨勢」 内ヶ崎 茂（HR ガバナンス・リーダーズ株式会社 代表取締役社長 CEO）
13:45～15:35	パネル・ディスカッション「日本企業の成長を促すコーポレートガバナンスの在り方 ～経営の基本方針・執行・監督の3軸視点～」 ファシリテーター：内ヶ崎 茂（前出） パネリスト：久保 克行（早稲田大学商学大学院 教授） 古布 薫（インバスコ・アセット・マネジメント株式会社 日本株式運用部 ヘッド・オブ・ESG） 松倉 肇（日本電気株式会社 取締役 執行役 Corporate Secretary）
15:40	閉会

### 3. お申込み方法

本シンポジウムへの参加をご希望される方は、こちらの QR コードを読み取りいただくか、以下 URL より参加登録をお願いします。

URL : [https://intergroup.zoom.us/webinar/register/WN\\_B20iHkHrQGaxTiqZ4U1XSA](https://intergroup.zoom.us/webinar/register/WN_B20iHkHrQGaxTiqZ4U1XSA)

申込み締切：2024年12月4日（水）



### 4. お問い合わせ先

シンポジウムの開催に関し、ご不明な点等ございましたら、以下事務局までご連絡ください。

第37回 大樹生命協賛 ミシガン大学国際シンポジウム 事務局

(大樹生命保険株式会社 企画部 調査グループ内)

電 話 03-6831-8050

E-mail [Kouhou@taiju-life.co.jp](mailto:Kouhou@taiju-life.co.jp)

#### ミシガン大学ロス・ビジネススクール

#### Mitsui Life Financial Research Center について

Mitsui Life Financial Research Center は、E・ハン・キム教授（ロス・ビジネススクール教授）および若杉敬明名誉教授（当時 東京大学経済学部教授）の尽力の下、1990（平成2）年9月、当時の三井生命（現 大樹生命）の寄付により、ミシガン大学ビジネススクール（ミシガン州アナーバー）内の研究機関として創立されました。

当初の目的として、環太平洋地域（アジア・アメリカ）の金融資本市場の発展を掲げましたが、その後ファイナンスおよび金融経済学全般に活動の幅を広げ、ワーキングペーパーの刊行、研究助成金および奨学金等による研究支援を行ってきました。それとともに、ファイナンスに関する国際シンポジウムを日米で定期的開催しており、その活動は世界のファイナンス学界で高い評価を得ています。

なお、ミシガン大学ビジネススクールは、2004年（平成16年）9月、多額の寄付を行った卒業生スティーブン M.ロス氏にちなんで、「ロス・ビジネススクール（Stephen M. Ross School of Business at the University of Michigan）」と名称が変更されました。

別紙

ミシガン大学ロス・ビジネススクール



第 37 回 大樹生命協賛

University of Michigan

Mitsui Life Financial Research Center

国際シンポジウム

\* テーマ \*

「日本企業の成長を促すコーポレートガバナンスの在り方  
～経営の基本方針・執行・監督の 3 軸視点～」

日時：2024 年 12 月 11 日（水）13:00～15:40

開催方法：Zoom によるオンライン開催（ウェビナー形式）

参加費：無 料

主催：Mitsui Life Financial Research Center at the University of Michigan Stephen  
M. Ross School of Business

協賛：大樹生命保険株式会社

# 開催にあたって

1990年、当社の寄付によって設立されたMitsui Life Financial Research Centerは、ミシガン大学ロス・ビジネススクールの主要な研究機関の一つとして、主にファイナンス、金融経済学に関する分野を中心に最先端の調査・研究活動を行っております。その一環として、米国・日本で定期的に、こうした国際シンポジウムを開催しております。

当社では、その社会的意義に賛同し、1990年の同Center創立以来、日本で開催される国際シンポジウムの開催を支援してまいりました。

第37回目を迎える今回のシンポジウムのテーマは「日本企業の成長を促すコーポレートガバナンスの在り方～経営の基本方針・執行・監督の3軸視点～」です。

企業経営の中で経営者に求められる、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上の実現には、適切なコーポレートガバナンス改革を進めることが重要です。一方、2024年6月に金融庁が公表した「コーポレートガバナンス改革の実践に向けたアクション・プログラム2024」では、これまでのコーポレートガバナンス改革の取組みに関するフォローアップの中で、「形式的な対応に留まっている」「各主体の間で取組みの質に大きな差がある」などの指摘もなされており、コーポレートガバナンスの強化に向けては、まだまだ解決すべき課題も多いものと見受けられます。

こうした現下の状況を踏まえ、皆さま方におかれましても、今回のテーマは非常に大きな関心を寄せられている事項であると考えております。内ヶ崎茂氏による基調講演、並びに久保克行先生、古布薫氏、松倉肇氏のお三方にパネリストとしてご参加いただくパネル・ディスカッションを通じ、今回のシンポジウムが、ご参加いただいた皆さまにとりまして有益なものとなり、お役に立てることを期待しております。



2024年12月11日

大樹生命保険株式会社  
代表取締役社長 吉村 俊哉

# プログラム

## 第37回 大樹生命協賛 University of Michigan Mitsui Life Financial Research Center 国際シンポジウム

- 12:45 Zoom ウェビナー入室開始
- 13:00 開会
- 主催者挨拶 M. P. Narayanan (ミシガン大学ロス・ビジネススクール  
Mitsui Life Financial Research Center Director)
- 祝辞 吉村 俊哉 (大樹生命保険株式会社 代表取締役社長)
- 登壇者紹介 若杉 敬明 (Mitsui Life Financial Research Center  
Co-director、東京大学名誉教授)
- 13:15 基調講演 「経営の執行・監督と指名委員会・報酬委員会の趨勢」  
内ヶ崎 茂 (HR ガバナンス・リーダーズ株式会社 代表取締役社長 CEO)
- 13:45 パネル・ディスカッション  
「日本企業の成長を促すコーポレートガバナンスの在り方  
～経営の基本方針・執行・監督の3軸視点～」
- ファシリテーター 内ヶ崎 茂 (前出)
- パネリスト 久保 克行 (早稲田大学商学学術院 教授)  
古布 薫 (インベスコ・アセット・マネジメント株式会社 日本株式運用部 ヘッド・オブ・ESG)  
松倉 肇 (日本電気株式会社 取締役 執行役 Corporate Secretary)
- 15:40 閉会

# 日本企業の目指すべきコーポレートガバナンスの在り方

## シンポジウムの趣意

Mitsui Life Financial Research Center

Co-director 若杉 敬明

日本の株式会社制度は、いわゆる明治商法が制定された1899年に遡る。そのガバナンスはドイツ流で取締役による業務執行、監査役による監督という体制であった。第二次大戦後の1950年、英米型の取締役会制度が導入されたが、監査役制度は残された。

米国では1960年代以降、M&Aなどを通じて経営改革が進むとともに、世紀が変わる頃に独立取締役および取締役会三委員会を柱とする現代的なガバナンス体制が確立された。これを牽引したのは株主価値を追求する企業年金などの機関投資家であった。

この間、企業不祥事が頻発したわが国では、監査役の権限の強化が繰り返されてきた。企業価値を高めることよりも、損失をふせぐことにエネルギーを費やしたのである。それにも関わらず、日本の工業技術力が高かったので日本企業の競争力は強く、1980年代、日本は繁栄を極めたが、企業の本来の目的を見失った日本企業は非効率な経営に陥り、1980年代はバブルの破裂で終焉を迎えた。その間もその後も日本は監査役制度の強化で再生を図った。2002年には取締役会に英米流の委員会制度を導入したが、ほとんど普及しなかった。過去の間違いに気づき、真のガバナンス改革に着手したのは2014年に始まるアベノミクスのコーポレートガバナンス改革であった。2012年に発足した第二次安倍内閣は企業成長主導による日本再興を標榜し、企業に再生を求め、監査役制度の改革でない真のコーポレートガバナンス改革を進めようとした。その象徴が、スチュワードシップ・コードとコーポレートガバナンス・コードである。

他方、取締役会については、明治以来の監査役会設置会社を残したまま導入したが普及しなかった委員会設置会社に加えて、第3の取締役会である監査等委員会設置会社を導入した。さらにスチュワードシップ・コードとコーポレートガバナンス・コードの改訂を繰り返し、コーポレートガバナンス改革の進化を図っている。その結果、ガバナンス優良企業が表彰されたりしている。ここで注意しなければならないのは、これらのコーポレートガバナンス改革は政府主導のものであり、英米のように企業価値の向上を目指す、市場主導、民間主導のコーポレートガバナンス改革ではなかったことである。今回のパネルディスカッションは、すべてファシリテーターの内ヶ崎茂氏とパネリストの皆さんにお任せしてあるが、私としては、以上に内在する問題について議論があればと期待している。

# 「日本企業の成長を促すコーポレートガバナンスの在り方 ～経営の基本方針・執行・監督の3軸視点～」

## 本パネルディスカッションの狙い

HRガバナンス・リーダーズ株式会社  
代表取締役社長CEO 内ヶ崎 茂

コーポレートガバナンスに関するこれまでの議論は、1932年にバーリ=ミーンズが著した「近代株式会社と私有財産」を嚆矢としており、株主所有の分散化などにより経営者が支配力を持つようになったことから、業務「執行」を行う経営者をいかに規律づけるかといった、「監督」側に関する議論が盛んに行われてきた。また商法の観点からも、我が国におけるコーポレートガバナンスに関する法改正は、監査役等監督機能の強化を見据えた上で行われてきたと解釈できる。そして、業務執行を行うCEO（TMT）に対して、企業を監督する役割を担う主体が銀行や株主、マルチステークホルダーへと移り変わってきた。これらの考え方の背後にあるのは、企業の長期的な成長のためには、監督機能を強化することが必要である、という考え方である。

しかしながら、監督機能を強化すれば企業が成長をするというわけではない。企業のサステナブルな成長のためには、会社の進むべき方向性を定める経営方針が不可欠である。理想的な監督体制があったとしても、そのことは最適な経営方針が設定されることを意味しない。近年、一般的に「ガバナンス優良企業」と呼ばれる企業においても業績が振るわないケースも多くみられている。このことから、取締役会等を中心とした監督機能の強化だけでは企業価値向上への取組みとしては不十分である可能性が高く、企業の成長戦略ストーリーを描くための新たな枠組みについて再考することが求められていると考える。

本パネルディスカッションにおいては、早稲田大学商学大学院教授の久保克行先生からはアカデミアのお立場から、インベスコ・アセット・マネジメント株式会社日本株式運用部ヘッド・オブ・ESGの古布薫様からは機関投資家のお立場から、また日本電気株式会社取締役・執行役・Corporate Secretaryの松倉肇様からは企業経営の観点からお話を伺い、今後の日本企業が目指すべき経営の方向性を提示することを狙いとしている。

## プロフィール (敬称略)



く ぼ かつ ゆき  
久 保 克 行

早稲田大学商学学術院  
教授

早稲田大学商学学術院教授・高等研究所副所長。

ロンドン大学 London School of Economics Ph.D. (雇用関係)、

一橋大学経済研究所専任講師を経て現職。

専門はコーポレート・ガバナンス、労働経済学、コーポレート・ファイナンス。

著書・執筆論文等

- ・『経営学のための統計学・データ分析』（東洋経済新報社）
- ・『コーポレート・ガバナンス 経営者の交代と報酬はどうあるべきか』（日本経済新聞出版社）
- ・『日本企業の人事改革』（東洋経済新報社）
- ・“Female CEOs on Japanese Corporate Boards and Firm Performance.” Journal of the Japanese and International Economies (共著) 等。

## プロフィール (敬称略)



こぶ かおる  
**古 布 薫**

**インベスコ・アセット・マネジメント株式会社**  
**日本株式運用部 ヘッド・オブ・ESG**

1997年 JP モルガン証券会社入社、投資銀行部門金融法人グループにてアドバイザリー業務に従事。銀行、生命保険会社における内外の M&A 案件、格付け取得事業に関する複数のプロジェクトに参加。

2000年 JP モルガン・アセットマネジメントへ転籍、日本株運用部門アナリストとしてテクノロジー業界を担当。家電、電子部品、精密機器など複数のセブセクターの主要企業をカバレッジし投資判断を付与、またアナリストポートフォリオの運用、企業調査においては企業の経営陣および IR 担当者との対話を行う。

2014年インベスコ・アセット・マネジメント株式会社へ入社。日本株運用チームのアナリストとしてテクノロジー、金融業界を担当。同時に、新規に設置したポジションとしてコーポレートガバナンスオフィサーに就任、同社における本格的にスチュワードシップ活動の立ち上げを統括。東京における日本株チーム独自の議決権行使ガイドライン、スチュワードシップ責任を果たす方針、ESG ポリシー等各種方針を策定。スチュワードシップ・レポートの発行、議決権行使結果といった投資家としての開示、ESG スコアの作成を含む ESG データ管理も行う。2021年3月日本株チームにおけるヘッド・オブ・ESG に就任。

社外活動として金融庁における公認会計士・監査審査会の非常勤委員、30%クラブジャパンインベスターグループ Chair、および、2022・2023年のなでしこ銘柄選定委員を務める。

著書・執筆論文等

- ・「企業会計」(中央経済社)『投資家の着眼点・気候変動(2022年4月)』『投資家目線のサステナビリティ開示分析・女性活躍(2024年10月)』
- ・「旬刊商事法務」(公益社団法人商事法務研究会)『コーポレートガバナンスの現在地・なぜ今資本コストなのか(2023年10月)』

## プロフィール (敬称略)



まつ くら はじめ  
**松 倉 肇**

**日本電気株式会社**  
**取締役 執行役 Corporate Secretary**

1985年 4月 日本電気株式会社入社

経営企画、マーケティング、事業開発などの業務を経て、経営企画部長としてリーマンショック後の経営構造改革推進。

2014年 4月 NEC マネジメントパートナー株式会社 社長に就任

スタッフ業務を集約した新設の NEC マネジメントパートナー株式会社社長に就任、業務プロセス改革を担当。

2017年 6月 日本電気株式会社 取締役 執行役員常務 兼 CSO

「2020 中期経営計画」を策定。

2018年 4月 同社取締役 執行役員常務 兼 CHRO

5年間 CHRO として、人事改革やカルチャー変革に取り組む。

2022年 4月 同社取締役 執行役員常務 兼 CHRO 兼 CLCO

リーガル、コンプライアンス領域のチーフオフィサーを兼任し、機関設計変更を含むコーポレートガバナンス改革を牽引。

2023年 4月 同社取締役 Corporate Secretary

2023年 6月 同社取締役 執行役 Corporate Secretary、現在に至る

- ・経済産業省 人的資本経営コンソーシアム 実践分科会 幹事
- ・一般社団法人コーポレート機能協会 アドバイザー

著書・執筆論文等

- ・21 世紀のグローバル&グループ経営のあり方 グループ企業価値最大化の戦略とマネジメントシステム 社団法人企業研究会 研究叢書 No, 119
- ・機関紙 Works 168 2021, 10-11 リクルートワークス研究所 「CHRO 研究会」  
対談内容：CHRO の役割に関し 6 人の人事リーダーで議論

## プロフィール (敬称略)



うち が さき しげる  
**内ヶ崎 茂**

**HRガバナンス・リーダーズ株式会社  
代表取締役社長CEO**

HRガバナンス・リーダーズ代表取締役社長CEO。

早稲田大学大学院法学研究科修士課程および商学研究科修士課程修了。

日本で初となるサステナビリティ・ガバナンスの実現を目指すコンサルティング会社「HRガバナンス・リーダーズ」(HRGL)を設立し、日本発の多くのグローバル企業のボードアドバイザーに携わる他、行政・イニシアティブ・メディア・アカデミアでの提言等を通じて日本企業のガバナンス改革をリードする。

会社としてステewardシップ・コードを受け入れ、ICGN、PRI や経団連などにも加盟し、企業と投資家を結ぶ存在を目指す。『サステナビリティ・ガバナンス改革』『サステナビリティ情報開示ハンドブック』等、書籍・論文・テレビ出演・新聞掲載・講演・研究会委員等多数。

毎年、早稲田大学大学院経営管理研究科(WBS)において「コーポレートガバナンス」のテーマで講義。

現在、『稼ぐ力』の強化に向けたコーポレートガバナンス研究会(経済産業省)に委員として参加。

### 【主な著書(共著)】

- ・『サステナビリティ情報開示ハンドブック』(日経BP、2023年7月)
- ・『経営者が語る 成長の源泉 ESG経営』(日経BP、2023年6月)
- ・『サステナビリティ委員会の実務』(商事法務、2022年8月)
- ・『サステナビリティ・ガバナンス改革』(日本経済新聞出版、2021年12月)
- ・『役員報酬改革論 [増補改訂第2版]』(商事法務、2018年11月)

### 【主な論文(共著)】

- ・「プロフェッショナル経営者とトップマネジメントチーム」(証券アナリストジャーナル2024年7月号)
- ・「導入状況と保有スキルの分析にみる日本企業のCxOの現在地」(企業会計2024年7月号)
- ・「2023年サーベイ結果から解き明かす『指名ガバナンスと取締役会の現在と未来』」(ビジネス法務2024年5月号)
- ・「日本企業の経営者報酬ガバナンスの現状と進むべき方向性」(月刊資本市場[2024年3月号])
- ・「2023年経営者報酬制度の設計・開示状況を紐解く」(商事法務2348号[2024/1/29])
- ・「有価証券報告書の改正を受けた日本企業の対応状況と今後の示唆」(月刊資本市場458号[2023年10月号])
- ・「経営者報酬ガバナンス改革の方向性—2022年サーベイ結果をもとに」(企業会計75巻5号~6号[2023年5月号,6月号])

## プロフィール (敬称略)



わか すぎ たか あき  
**若 杉 敬 明**

東京大学名誉教授

ミシガン大学ロス・ビジネススクール

Mitsui Life Financial Research Center

Co-director

日本コーポレートガバナンス研究所

代表理事

専門はファイナンスおよびコーポレートガバナンス。

現在、地方公務員共済組合連合会運用基本問題研究会 座長

地方公務員共済資金運用委員会 座長

日本年金数理人会 評議員

石井記念証券研究振興財団 理事

電気通信普及財団 理事 等々。

これまでに、日本経営財務研究学会 会長

証券取引審議会・社会保障審議会・国民生活審議会・郵政審議会等の各委員

(株)リコー取締役、日本水産(株)取締役、JFEホールディングス(株)監査役、

(株)ドコモ監査役等を歴任。

著書・執筆論文等

- ・著書「新版 入門ファイナンス」(中央経済社)
- ・監訳「プライベート・エクイティ」(中央経済社)
- ・共著「グッド・ガバナンス グッド・カンパニー」(中央経済社)
- ・共著「コーポレートガバナンス・マニュアルー21世紀日本企業の条件ー」  
(中央経済社)
- ・共著「コーポレートガバナンスにおける商法の役割」(中央経済社)
- ・「株主が目覚める日ーコーポレートガバナンスが日本を変えるー」  
(商事法務)
- ・「企業財務」(東京大学出版会) ほか多数。

## プロフィール (敬称略)



### **M. P. Narayanan**

**Robert Morrison Hoffer Professor of  
Business Administration  
Professor of Finance**

ミシガン大学スティーブン・M・ロス・スクール・オブ・ビジネスのロバート・モリソン・ホッファー経営学教授。

1986年よりミシガン大学教授。2003年から2009年までファイナンス学科長、2012年から2015年までエグゼクティブMBAプログラムのファカルティ・ディレクター。

現在はMitsui Life Financial Research Center Directorを兼任。

研究対象は、コーポレート・ガバナンス、経営インセンティブと役員報酬、M&A、事業売却、資本構成など。

研究は、主要なファイナンスジャーナルに掲載されている。「戦略的意思決定のためのファイナンス」の共著者でもある。ミシガンビジネススクールでは現在、MBAおよびエグゼクティブMBAプログラムでコーポレート・ファイナンス・コースを担当しており、MBAおよびEMBAプログラムの優秀な教授として学生賞を数回受賞している。

経営幹部育成において国際的な経験が豊富で、米国内外の大手一流企業においてコンサルティングも行っている。

## Mitsui Life Financial Research Center について

- 名 称 : Stephen M. Ross School of Business at the University of Michigan  
Mitsui Life Financial Research Center  
ミシガン大学ロス・ビジネススクール  
Mitsui Life Financial Research Center
- 所在地 : 米国ミシガン州アナーバー
- 設 立 : 1990年9月21日
- 経 緯 : 三井生命保険相互会社（現 大樹生命保険株式会社）によって寄付された基金により、ミシガン大学ロス・ビジネススクールの一研究機関として設立
- 活 動 : Mitsui Life Financial Research Center は、ミシガン大学ロス・ビジネススクールの一研究機関として、その教授陣、大学院生および客員研究員に対してファイナンス研究の場と環境を提供することを目的として、大樹生命の寄付により設立されました。

E・ハン・キム教授（ロス・ビジネススクール教授）、若杉敬明名誉教授（当時東京大学経済学部教授）の両理事の下、当初、環太平洋地域（アジア・アメリカ）の金融資本市場の発展を掲げ活動してきましたが、その後ファイナンスおよび金融経済学全般に対象を広げており、その活動は世界のファイナンス学界で高い評価を得ています。

学内ではワーキングペーパーの発行や研究成果のデータベース化、並びに若手教授および大学院生への研究助成や奨学金の支給などを通して、ロス・ビジネススクールのファイナンス研究および教育に大いに貢献してきました。

こうした活動と並行して、毎年、ミシガン大学においてファイナンスに関するアカデミックな国際ファイナンスシンポジウムを開催してきました。東京においても、広く一般の方々を対象に、その時々の特ピックスを分かりやすく取り上げてシンポジウムを開催しており、毎回好評を頂いております。