

2003 April



場 Ba

CONTENTS

- 第6回年次大会 基調講演
- 第6回定期総会：第5年度事業報告
- KM関連図書のご紹介
- 組織認識論研究会/KM Forum派遣のご紹介
- 部会と部会長のご紹介
- 役員/アドバイザーボード等
- インフォメーション

「コーポレート・ガバナンスの知」

元日本銀行理事 若月 三喜雄

この10年、20年は大変な激動の時代だったという気がいたしております。振り返りますと、1980年代、私ども日本人は大変な舞い上がりといいますが、「日本経済は昇竜の勢い」というようなことを言っていたのではないかと思います。

この世界には、物事のやり方には三つのやり方がある。一つは正しいやり方、もう一つは間違ったやり方、三つ目は日本的やり方だと目負をしていたわけです。ところが90年代になりますと今度はアメリカが勝ち誇る。物事のやり方には、3つなどなく、2つしかない。一つはアメリカ的やり方で、もう一つは間違ったやり方だと、アメリカ人は私ども日本人に対してもお説教をする。

ところが新世紀に入り、アメリカの勝ち誇るこのアングロサクソン・スタンダードが次々にスキャンダルに巻き込まれることになり、人々は、「結局、世の中には一つしかやり方がないのではないか。それは間違ったやり方だけか」という話になります。これは経済体制、経済システムの問題ですが、実はこれはコーポレート・ガバナンスについても同じようなことが言えるのではないかと思います。

1. コーポレート・ガバナンスの概念

皆さんよくご存じのことですが、コーポレート・ガバナンスという言葉はアングロサクソンのものでありまして、広く使われるようになりましたのは90年代に入ってからであります。言葉としては比較的新しいものだといっているかと思いますが、もちろん、その考え方は以前からあったものであります。

人によって多少違うかもしれませんが、コーポレート・ガバナンスの一般的な定義は、典型的なものとしては、「企業が合法的かつ効率的に運営するために株主にかわって経営者を監視したりコントロールする、あるいはそのための仕組み」と定義づけられるのではないかと思います。このガバナンスのもとになる govern は、ウェブスターを見ますと、

自分の傘下にあるものを危険から避けて真っすぐな道を保たせることだという含意があるようであります。

アメリカでのコーポレート・ガバナンスの成立の経緯、背景を見てみますと、1980年代まではそれほど十分に催したわけではありませんでした。次第に資本主義のもとで、会社が所有と経営、運営に分離されてきて、特に株市場、資本市場が民主化、大衆化してくる、あるいは機関投資家を中心に機関化することになりますと、間接的なコントロールはどうしても経営陣に対する不満不平がいろいろ出てくることになり、株主にかわってどうやって経営をコントロールしていくかという問題が出てきます。そこでアメリカでは、90年代の初めには主として証券取引所を中心にコーポレート・ガバナンスのシステム、仕組みが次第に形づくられてくるようになったと言っているかと思えます。

日本ではもちろんコーポレート・ガバナンスという考え方は明示的には出てこなかったのですが、しかし実態的にはなかったわけではありません。日本では、企業は、当局、メインバンク、業界団体などのチェック・コントロールを受けたり、企業のいろいろな系列グループ、金曜会とか白水会などの企業グループの経営者の会でお互いの企業を監視することでやってきたと言えると思います。

ですから、コーポレート・ガバナンスというのは、例えばその国の金融等の発展段階、資本市場の発展段階、国民性や社会的な環境あるいは文化的背景というものによっていろいろ違っているわけでありまして。例えば、銀行監督は公銀行への公的ガバナンスの一種といっているかと思いますが、80年代などに私どもは外国の当局とよくこんな話をしていたわけでありまして。アメリカの監督当局が日本の監督当局、日本銀行などに来て「日本の銀行検査、考査スタッフはどのぐらいいるのか」と聞きます。日本銀行の考査局で100人ぐらい、銀行局の検査部でも100~200人だと知ると「よくこんな少ない人数でやっていられるな」と驚かれたものです。

アメリカはご承知のように、OCC(財務省の通貨監督

官のシステム)、連銀の考査局、FDIC(連邦預金保険公社)のスタッフ、あるいはSEC(証券監督委員会)など、それぞれ1000人単位でスタッフを持っている。その上に州の監督当局があるから、大変な人数です。それで、私どもは多少負け惜しみもあって、これは文化的な差なのだ。日本では儒教的な性善説に基づいており、人間はもともと性善にして生まれてきたという前提で、いわばベネフィット・オブ・ダウトを銀行に与えている。問題があればチェックするというで実は十分なのだが、その証拠には、日本の銀行破綻は戦後1件もないと自慢してきたわけです。我々は儒教的精神だが、欧米ではキリスト教は人間は生まれながらにして罪人とされる。原罪説、性悪説ではないか。キリスト教の言葉に、「過ちを犯すのは人間で神はそれを許す」とあるではないか。だから、おまえたちはもともと「まず人間は悪いことをする」という立場に立つから全体では数千人という監督スタッフが要るのだ、とこんなことを言っていました。もちろん、その後、性善説のわが国でも大変なスキャンダルが多発したり、銀行が破綻したのは非常に残念なことでありますが、

結局、そんな日本の文化的・社会的背景だけではやはり不祥事を防げないということで、日本でも経営の監督あるいは監視、コントロールということが大きな関心事になってくる。それで、アメリカ流のコーポレート・ガバナンスへの関心が高まってくる。その流れの中で、日本でも1994年に経済同友会がコーポレート・ガバナンスについて研究会を開きまして、「日本のコーポレート・ガバナンスの確立に向けて」という立派な報告書を出すようになったわけがあります。

当然、アメリカがこういう分野で先駆的な立場にありまして、90年代の初めにいろいろな仕組み、例えば企業経営における権力の分散ということを考えます。経営陣の中でCEOと取締役会の議長を分けるとか、あるいは取締役と執行役員とを分けるとか、あるいは人事委員会、報酬委員会、監査委員会などそれぞれ独立した委員会を設けて企業経営をチェックするとか、あるいは会計監査事務所の活用、ディスクロージャーの慣行、コンプライアンス委員会の設置等、こういう仕組みを次々につくってくる。これが先ほど言いました「アングロサクソン流が正しいやり方だ。これはアメリカの資本主義の発展の

基礎なのだ」、という自負を裏付けるわけであります。

2. コーポレート・ガバナンス見直しの動き

ところが、ご承知のように21世紀に入りましてエンロン、ワールドコム等々の大企業の破綻が続発することになりますと、様々なチェックシステムがうまく機能しないことが明らかになった。例えば社外取締役役職はエンロンでは全きかなかつた。あるいは、先ほど朝日監査法人理事長岩本さんから、監査法人がその役割を果たさず、責任を追求されてあえなく解散してしまうというお話がありました。これはコーポレート・ガバナンスを守る役割をする監査法人自身のコーポレート・ガバナンスがだめだったということにもつながります。そのほか、企業アナリストも企業との癒着関係が表面化し、客観的な企業分析が行なわれていないことが明らかになる。議会のほうも、エンロンあるいはワールドコムなどによって買収されたといいますが、企業献金を受けているため、チェック機能が弱くなっている。例えば、企業のコーポレート・ガバナンスを強化しようという動きが議会で出ますと、企業のロビイストでつぶされる。こういうことで、アメリカでは、実態は言うほど進んでいなかったことがわかったのであります。

エンロン、ワールドコムの事件というのはアメリカにとって大変なショックになったわけでありまして、エンロンのCEOが突然辞任した2001年8月14日がアメリカ経済の一つの大きな転機だと言う人もいます。有名な経済学者のP.クルーグマンなども、「2001年9月11日の事件より、むしろこれがアメリカ経済にとってもっと大きな打撃になるだろう」、とっております。

これがいかに衝撃が大きかったかは、アメリカのワシントンポストという代表的なメディアが社説で非常に厳しい言葉で批判していることから窺われます。「企業腐敗のカルチャー」と題した社説で、ごく簡単にさわりを読みますと、「エンロンは90年代にアメリカのさまざまな場所に見られた幾つかのひずみを集大成したものだ。それはシリコンバレーのパニティー(虚栄)と、ウォールストリートの錬金術、そしてワシントンの顔とコネの手管(テクニック)。それらを合わせた上にさらにテキサス流の誇大な鉄面皮をミックスしたものだ」としています。

また、クリントン政権の財務次官補だった人が、「これは実はワシントン・コンセンサスを基礎としたアメリカ資本主義の失墜である。アメリカの資本主義の実体はクローニーキャピタリズムにほかならないことを示すものだ」と新聞に寄稿しています。政権の高官自身がこんなことを言うようになってしまったわけです。

これは実はほんの始まりでありまして、その後企業スキャンダルが次々に起こったことをご承知のとおりであります。しかも、これはアメリカだけの話ではなかったのです。欧州各国でも企業のスキャンダルが相次ぎます。イギリスでもドイツでもカナダでもフランスでも見られる。最後に至っては、フィナンシャル・タイムズが「スイスよ、おまえもか」と書いたように、スイスにも波及しました。

スイスというのはもともと保守的で堅実な企業行動の国だとされていたのでありますが、国を代表する航空会社スイスエアがあえなくつぶれてしまう。スウェーデンとの合併企業のABBがスキャンダルに巻き込まれる。

あるいはチューリッヒ・フィナンシャル・グループやスイス・ライフという保険会社も行き詰まってくる。良くみると非常にコンサバティブな経営からアメリカ型のアグレッシブな経営に変えようとした企業が挫折する格好になって、一体スイスのコーポレート・ガバナンスはどうしたのだということがよその国から言われるようになってしまう。

日本でもコーポレート・ガバナンスということを知って勉強も始めたけれども、十分確立されないままに2000年以降になっいろいろな問題事例が出てきます。雪印、日本八ム、日本信販、東電とか、次々に不祥事、スキャンダルが出てきました。

こうした展開を受けて、各国それぞれコーポレート・ガバナンス強化という動きが出てきます。これは典型的には法的な規制強化であります。これは、「エンロンなどの経営者のやり方は、あまりにもひどいではないか。投資家をだますようなものではないか」という世論の非難の高まり、あるいは投資家が企業不信に陥るとい資本市場の動揺が背景になります。さらに言えば、こうした企業不信は、資本主義の信認を揺るがすものになりかねないという危機意識につながる動きになってきます。そうなりますと、当然、当局や議会筋は法的規制強化に向かうわけでありまして、

各国の中で、アメリカが一番厳しく敏速に対応しまして、企業の不祥事防止のために、サーベンス、オクスレーという2人の議員によるサーベンス・オクスレー法というのが議員立法でできます。これを受けまして、SECとニューヨーク証券取引所などがコーポレート・ガバナンス強化のためのいろいろな規制あるいはペナルティーを強化します。

ドイツでも民間の委員会ですが初めてコーポレート・ガバナンス・コードというものをつくる。カナダでも、経営者団体がコーポレート・ガバナンス・ガイドラインというものをつくる。フランスもコーポレート・ガバナンスのベスト・プラクティスを設定する。イギリスは社外取締役制の役割強化という報告書を出します。日本も遅ればせながら、強制的、義務的ではないのですが、商法の改正で社外取締役制とか監査役の役割の見直しをするということでありまして、

2. 新しいコーポレート・ガバナンスの考え方

以上、コーポレート・ガバナンスをめぐる内外の展開をやや長々とレビューしたわけでありまして、最近のコーポレート・ガバナンスに絡む動きに照らして、改めてコーポレート・ガバナンスの基本的な問題を考えてみたいと思います。

私はここで三つの視点を取り上げてみたいと思います。1番目は、コーポレート・ガバナンスについて、法律ないし規制と、それに対する企業の自主性あるいは企業の知の関係はどう考えるか。2番目はコーポレート・ガバナンスの主体でありまして、コーポレート・ガバナンスはだれのためかという点であります。3番目の視点はコーポレート・ガバナンスの目的、コーポレート・ガバナンスというのは何のためにやるのかという問題です。この三つの視点から取り上げてみたいと思います。

最初の、コーポレート・ガバナンスの規範と自主性の関係であります。

先ほども言いましたけれども、コーポレート・ガバナンスの歴史では、まず所有と経営とがだんだん分離してくると、株主のために経営陣を監視し、コントロールしてゆく

システムが必要になってくるわけでありませう。そういう中で、ベスト・プラクティクスとしてのコーポレート・ガバナンスという形でまず出てきます。

その次に、資本市場の民主化、大衆化、あるいは機関投資家が出てくる機関化が進む。年金基金とか投資基金が出ますとその背後にたくさんの投資家がいるわけでありませう、この人達を代表して株主としての監視を強めたいということが出てくる。こうした株主の利益保護のためにだんだん公的な関与が強まって参ります。それまでベスト・プラクティクス、言うなれば慣行としてできてきたコーポレート・ガバナンスを制度化していこう、一種の規範化しようという動きが出てくるのであります。

利益保護だけでなく、最近ではスキャンダルの発生が多くなると、もっと法的、公的な介入を強めなければいけないということで、コーポレート・ガバナンスの制度化を一層進める、あるいは規範化の動き、権力・乱用防止のためのシステムをはっきり法的に強化していく動きになってきます。

こうしたこれまでの展開に対しまして、これでいいのかという反省といひますが、もう一回立ちどまって考えなければならぬ問題もあひます。市場メカニズムの基本は、本来、企業の自主的な創意工夫が中心にならなければいけない。それが市場メカニズムあるいは資本主義それ自身を最も有効に動かしていくということでありませうから、コーポレート・ガバナンスを法的な面で強化していくのは必要最小限に限るべきという考え方であります。

特に罰則の導入というのは、最近の企業スキャンダルの例からみて必要悪ですけれども、いわばコーポレート・ガバナンスのミニマムにとどめるべきだろうと思ひるのであります。できるだけ企業の自主性、自由な創意工夫を尊重する方向をもう一回確立していかないと、本来の効率的な一番ダイナミックな市場メカニズムの良さを殺してしまうことになりかねないのでありませう、できるだけ企業の知というものを働かせる形にする仕組みが必要なのではないかと思ひます。

例えば法的な規制によって経営の監視が強まり、あるいは罰則が非常にきつくなることになりませうと、経営陣にとってはいわば後る向ぎの圧力になってしまひます。最近では、「社外取締役とか経営監査委員会が株主訴訟の対象

になるかもしれない、責任をとらされるかもしれない」という意見も出易くなつてありませう。そういうリスクに対して非常に神経質になる。これが余り行き過ぎませうと、「ちょっとこれは危ないのではないか。これは訴訟の対象になるぞ」ということで、企業がリスクテイクする方向とかイノベーションへの取り組み意欲を阻害する方向で働かれないという意見が出てありませうし、実際に制約に感じる経営陣も出てくるわけでありませう。

法的規制、例えばCEOと取締役会議長を分けるとか、執行役員と取締役会を別にするというような枠組みをつくつたとしても、具体的な運営の仕方は、なるべく枠だけ決めて内容は企業の自由に任せるといふ方向がどうしても望ましい。ですから、今は法的規制と目玉性という両方の立場の一種のせめぎあひがありますが、基本的には法的な規制はミニマムでなければならぬと私は思ひます。

2番目のコーポレート・ガバナンスの主体、だれのためにコーポレート・ガバナンスがあるのかという次の視点であります。

これは、現在企業が置かれていひる社会的、経済的あるいは文化的な背景や環境を考えませうと、コーポレート・ガバナンスを株主と経営陣の関係だけにとどめるのは余りにも狭過ぎるといふ考え方であります。コーポレート・ガバナンスへの一般的な定義は「株主のために経営陣を監査、監督、コントロールする仕組み」と最初に申し上げましたが、株主と経営陣の関係にとどめるのは狭過ぎるといふ観点に立つと、コーポレート・ガバナンスは株主のために経営をチェックするのではなくて、もっと広いベースが必要になってくる。

そのための企業のステークホルダーたちを広く包摂していく。広く取り入れることによっていろいろな見方、いろいろな利害関係、いろいろな要素、これらを企業の効率的な経営に役立たせる。いろいろな利害を調整しながら企業経営に役立てていくことになりませう。

具体的には、例えば従業員というステークホルダーの一つを積極的に参画させていくことによりませう企業カルチャーというものを積極的に形成していく。あるいは顧客というもう一つのステークホルダーを取り入れることによって企業のパフォーマンスの判定を図っていく。あるいはマーケットというステークホルダーを参画させ

ることによって、企業の評価の有力な材料にしていくというような形であります。これは後でもう少し詳しく申し上げたいと思います。

3番目の視点は、新しいコーポレート・ガバナンスというものをもっと前向きなもの、積極的なものにしていったらどうだという考え方であります。法律や規制に基づいて経営陣を監視してコントロールして、場合によっては経営者の首を切るという考え方は、どうしてもやや後ろ向きといえますが、企業にとって防衛的になります。そうではなくて、もっと前向きにとらえていく必要があるという考え方で

す。企業価値の向上あるいは新しい企業価値の創造もコーポレート・ガバナンスの目的にとらえていくべきではないか。何のためのコーポレート・ガバナンスかという目的をもっと前向き、積極的にとらえていくという考え方であります。これもやはり詰めていざますと、コーポレート・ガバナンスは企業を積極的にマネージしていくための知の体系だと考える、少なくとも知の体系に高めていく必要がある、こういう考え方になるわけであり

ます。こういう三つの視点を総合して、新しいコーポレート・ガバナンスをどう考えるかをまとめてみますと、繰り返しになりますが、法的規制あるいは公的関与を必要最小限に抑えて、企業の持っているダイナミズム、ノウハウ、ナレッジ、ベスト・プラクティスを企業の自主性あるいは企業の資源を最大限に活用するために積極的に活用していくことが基本になる。

株主と経営陣の間だけではなくて、広くステークホルダーを参画させて、企業価値の向上、新しい企業価値の創造を目指す。このように企業の積極的なマネジメントのための知の体系へと高めていくということだろうと思います。いわば形式的なコーポレート・ガバナンスあるいはこれの法的な遵守ということだけではなくて、企業を正しく生かして発展させていくための知の体系としてとらえることであると思っています。

ただ、ここで注意しなければいけないのは、ステークホルダーズを広く参画させることになると、80年代までの考え方ですと、言うならば相手を手の内に取り込むというのが「なれ合い」とか「なあなあ」の関係に陥る危険がある。例えば労働組合を手なづけて、従業員は経営となあなあでやっていけば一番いいという、むしろ

コーポレート・ガバナンスに反するケースが従来もあったわけであり

ます。ですから、ステークホルダーズと経営陣の間はやはり一種の緊張関係がなければいけないということであり

ますし、従業員の目から見て経営の質を高める視点が必要になるわけであり

ます。これに関連しまして、先ほどちょっと申し上げました1994年に日本で初めてコーポレート・ガバナンスの問題を正面から取り上げた経済同友会の報告はなかなか興味深い点があり

まして、この報告書の中に「ステークホルダーズとの緊張感ある相互信頼関係の再構築」ということを言っております。顧客、従業員あるいは取引先ということだけではなくて、国際社会まで含めた広いステークホルダーということを意識しています。その要点は、もちろん株主重視の姿勢をもっと明確にしていかなければいけない、これは当然基本的な問題であります

たというのが問題でありますし、残念だったと思っております。

このコーポレート・ガバナンスの新しい考え方をもうちょっと具体的にパラフレーズしてみたいと思います。

先ほど言いましたように、コーポレート・ガバナンスのコアになるものは当然ながら株主と経営者の関係であります。そのためにいろいろな法的な枠組みがあるわけですが、日本ではまだ義務的、マダトリーなものではなくて企業が自主的に採用することができるという立場であります。

例えば社外取締役を置くとか執行役員と取締役を分けとかいうことでありますけれども、これは国によっていろいろ違います。法的なものを守ることは当然であります、やり形だけではなく実績に生かすために企業の知がどういふふうに使われるのかというのが大事なわけであります。

例えば、企業が成績を上げるために役員にインセンティブをつけることも社外重役を含めた取締役会の重要な役割になるわけであります。このインセンティブのつけ方、よく言われるストックオプション、あるいはパフォーマンスとボーナスをリンクさせるといういろいろなフォーマルなどを設けてあります。

このインセンティブはもちろん本当に大切なものですが、このインセンティブがアメリカでいうグリード(強欲)に変わってしまうおそれが十分ある。インセンティブと強欲をどうやってバランスをとらせるか。例えば、ストックオプションを導入したために、企業の経営者にとって一番の関心事は株価を上げることありますから、株価を上げるために多少のことも目をつぶっているやってしまう、これが時には法令違反もスキャンダルも招くという格好であります。あるいは、ボーナスとパフォーマンスが結びついているから、短期的な収益を重視するあまり、長期的中期的な企業の成長性は二の次というおそれも十分あります。

インセンティブとグリードという関係を考えていくときに、人間性に対する本当に深い洞察が取締役会あるいは人事委員会に要求されるわけでありまして、これは単に法律で人事委員会を設けたということでは済まない問題になってくる。それから、コンプライアンスということも、法律を守ればいい、ただ形を整えるということではなくて、本当に効果があるように自主的にやっつけていかなければいけない。

これは多少横道に触れるかもしれませんが、日本IBMの前の社長、現名誉会長の椎名さんの話です。ある日本の企業がCOCOM違反で起訴されるに至って椎名さんは心配になって、「うちのCOCOM違反防止はうまくコンプライアンスの仕組みができていないか」と部下に聞いたそうです。そうしたら、「社長、心配しなくていいですよ。うちがアメリカIBM本社からちゃんとそのシステムを導入しております」との答を受けた。それを見ると五重のチェックになっている。さすがにアメリカの企業はコンプライアンスの仕組みがすごいものだと安心すると同時に感心したという話を聞きました。

こういうコンプライアンスのシステム自身も、形を整えるということではなくてどうやって本当にチェックするかが企業の信頼につながっていくわけありますから、本当に大事なことであります。この五重のチェックのような企業の知というものはなかなか簡単に出てこないものだろうと思っております。

それから、ステークホルダーを含めることで企業価値を高めることになるわけですが、例えば社外取締役のケースを考えますと、主として社外取締役の識見とかビジョンが必要になってくるわけありますし、第三者の客観的な目で企業をチェックすることが大事であります。第三者の立場からの新しい要素を注入する役割を考えますと、やはり当然ながらエンロン等々で見られた仲よレクラブはだめだということであります。

もう一つは、インターロッキングといいますが、お互いに社外取締役になり合う、相互主義は当然だめということになります。従業員についても、企業価値を高める、企業カルチャーを積極的につくっていく役割もありますけれども、緊張感のある関係はいわゆるウィスルブローイング(日本語でよく内部告発と訳しますが、これは内部からの警告システムと言ったほうがいいと思うのですが、先ほど言いましたような単に「なあなあ」の関係ではなくて緊張感を持った信頼関係につながっていくものと思います。

顧客の反応も企業の提供する商品とかサービスの満足度を映す鏡になるわけありますから、コーポレート・ガバナンスの上で非常に大事な役割を演ずるわけであり

ます。私は以前にある会社の社外取締役を4年ばかりやったのですけれども、この企業はコーポレート・ガバナンス委員会を設け、「顧客の満足が株主に対する最大の貢献」という理念で運営されました。この理念に基づけば、顧客の反応が非常に大事になります。顧客の反応をはかる仕組み、これをどうやってモニターしチェックしていくかが非常に大事になってくる。そのための仕組みを考えていくことも大事ですが、もう一つ大切なものはマーケットです。マーケットというのは結局世間、市場が企業をどういう目で見ているかということでありまして、企業への信頼というものにつながっていく。よくレピュテーション(世評・評判)という言葉が使われます。アメリカでは相当これを厳しく意識するようになってきています。

最近では、スプリントという米国会社のCEOが脱税の疑いがあるというので当局の取り調べを受けた。まだ判定は出ないのですけれども、これが出ると場合によっては非常に高い追徴金を取られて個人破産になるかもしれない可能性もあるとのことで、企業のレピュテーションは大きな打撃を受けるリスクがあるからCEOをやめたらどうだと、社外重役を含めた取締役会は勧告を始めたとの記事が最近出ております。

こういうふうには、レピュテーションに絡んで、市場とか世間の関与もいろいろな格好でコーポレート・ガバナンスの要素になってきているということでありまして、企業のイメージとかレピュテーションだけではなくて、別な観点からもコーポレート・ガバナンスが評価されるようになってくる。OECDなどの研究によれば、よいコーポレート・ガバナンスをやっている企業と収益や株価の関係には明らかに正の相関があるという研究結果が出されております。よいコーポレート・ガバナンスをやっている企業はよい投資対象になるということにつながってくるわけでありまして、これが投資家を引きつける要素になってくる。

これもご承知かと思いますが、スタンダード&プアーズではコーポレート・ガバナンス・スコアというコーポレート・ガバナンスのレーティングシステムを開発しました。企業のコーポレート・ガバナンスがどんなぐあい、項目をチェックして点数をつけるわけです。これによってももちろん投資判定にも参考になると同時に、企業自身が自分のコーポ

レート・ガバナンスはどのくらいのスタンダードになっているかもチェックできるようになってきます。こうなりますと、よいコーポレート・ガバナンス・システムをつくるのが企業にとって非常に大事になってくるわけでありまして、言うならば企業のナレッジ・マネジメントの大きな対象になるのではないかと考えます。

4. コーポレート・ガバナンスの心

上記の考え方をさらにもう一段進めてまいりますと、どのような企業理念を持つかが企業価値をつくることの延長線に出てくるかと思えます。企業価値よりももうちょっと高い次元の企業理念となりますと、企業行動あるいは経営の基本座標をどこに置くか、より内面的なものにつながってきます。企業の誠実さとか企業倫理の問題、あるいはちょっと格好をつけて言いますと、企業や経営者の志という問題になってくるのだらうと思えます。これは単に企業の収益性とか創造性とか収益価値とかいうことではなくて、言うならば経営の品格という要素につながっていくこととなります。

これに関して参考になりますのが、当学会の副会長花村邦明さんが学会のレポート2001年11月号に書かれた論文です。さわりをちょっと読んでみますと、「これまでのナレッジ・マネジメントでは知価創出の側面にばかり焦点が当てられてきた嫌いがあるが、ますます価値が多元化している現在、経営にもビジネスエシックスが求められるようになっており、今後はナレッジと並んでモラロジー(道徳科学)の観点が欠かせなくなる」ということを書いておられます。私はこのモラロジーの内容とか概念を十分理解してあるわけではありませんけれども、私の考えているコーポレート・ガバナンスにおける経営の志、倫理観というものと相通ずるのではないかと考えております。

こういう企業倫理というところまで意識する企業は恐らくスキャンダル等々から一番遠い企業になっていくのだらうと思えますし、企業イメージとかレピュテーションという形で当然結果としてもあらわれてくる。言うならば最も高い企業価値と言ってもいいのではないかと考えます。ある新聞に、このほどあるコンサルタント会社

が「誠実な企業」賞という賞を設けたという記事が出ておりましたけれども、こういうこともこれからの一つの方向になるのではないかと考えております。

最後に、コーポレート・ガバナンスは国際的に見て統一した仕組みあるいはベスト・プラクティスが確立されることのできるのかという論点があります。これを簡単に申し上げます。

冒頭にもちょっと申し上げましたけれども、コーポレート・ガバナンスのいろいろな側面はそれぞれの国の経済システムや社会的、文化的な背景などと絡み合うわけですから、なかなかユニバーサル・モデルというものは難しいだろうと思います。

この点に関して非常におもしろいエピソードが一つありまして、これも最近のアメリカの新聞の記事ですけれども、ロシアでも、今コーポレート・ガバナンスが大流行なのだそうです。ロシアでいう企業のコーポレート・ガバナンスでは、企業のディスクロージャー、トランスペアレンシー、オネスティー(正直)ということが重要だと言われているのだそうです。そこで、あるロシアの大企業がニューヨークで初めて株式の新規公開をすることになって、その目論見書の中に、「この企業のオーナーの1人は長いこと刑務所に入っておりました」と書いたそうです。これを見た西側の投資家はびっくりして、オーナーが刑務所歴まで書くケースはなく、異例だけれども、率直かつ正直でいいのではないかとということで、このIPO、新規公開は大成功だったのだそうです。ところが、これはロシア国内では非常に不評だそうです。結局これはかつてのマフィアが持っていた会社で、マフィアが正直に申告すればこれまで盗んだものも正当化されるのかという世論なのだそうです。

結局、西側の人たちは、かつてロバーバロン(泥棒男爵)と言われた者もだんだん成長していけばまともなビジネスになる、そういう過程の一つのエピソードなのだとかやや割り切っているようです。このようにコーポレート・ガバナンスもそれぞれの解釈、受けとめ方があるのだというケースであります。

コーポレート・ガバナンスの国際的普遍化についてこの間のダボス会議でこれが大きな話題になりました。というのは、アメリカで法的規制の強化の一環で、アメリカで上場する外国企業はアメリカのコーポレート・ガバ

ナンスの規制に従うという域外規制の問題が取り上げられたのです。これに対しヨーロッパ側は強く反発しまして、アメリカのコーポレート・ガバナンスの規制を我々にまで適用するのは不当である。ヨーロッパの企業に対し、アメリカ流の社外取締役、CEOとの分離、その他いろいろな規制を強制するのはおかしいではないか。米欧の企業統治のあり方は全然違うものだといって非常に問題になったわけでありまして。

アメリカはその後、域外規制を取り下げたようでありましたが、ヨーロッパ側はアメリカ・モデルの一方的押しつけだとして非常に反発しました。結局、当たり前の結論なのですが、やはりコーポレート・ガバナンスの問題は形式だけではなくて実質なのではないかというのが議論の落ち着いたようであります。

これと並んで、今のような企業のスキャンダル、企業のグリード(強欲さ)というものが世間で非常に問題になっており、企業をグリードの固まりと見る風潮がある現在では、企業はより高いインテグリティ(誠実さ)を打ち出していく必要があるのではないかと、少なくともこれからはより高いインテグリティというような倫理的な価値を目指していかなければいけないのではないかと、といった点が大方の結論になったと言われております。

確かに、現代では国境を越えて単一のモデルで、コーポレート・ガバナンス体制をつくるのは非常に難しいと思います。ただ各国の経済的、文化的、社会的な多様性を認めた上で、これからは各国とも企業のステークホルダーズを包括した法と知と心、この三つを総合したアプローチをとることがこれからのコーポレート・ガバナンスの向かうべき方向ではないかと思うのであります。

日本的やり方もうまくいかない、アメリカ的やり方も非常に問題がある。このように大方の信頼を失った後では、法と知と心というものを総合したアプローチ、これが唯一の正しいやり方という方向になるのではないかと、そんなふうに思います。

日本ナレッジ・マネジメント学会 第五年度事業報告について

第五年度における学会事業の実施内容は以下のとおりである。

総会

(1)第五回会員総会

日時平成14年2月12日(火)

場所一橋大学学術総合センター

議題1.第四年度事業報告及び決算案承認の件

2.第五年度事業計画案承認の件

3.第五年度予算案承認の件

4.評議員、理事および監事の選任の件

審議結果原案どおり承認された

評議員会

(1)第四回評議員会

日時平成14年1月21日(月)

場所ホテルオークラ別館12階 東京住友会館

内容 1.研究奨励賞の決定

2.その他報告事項

審議結果 原案どおり承認された

理事会

日時平成14年2月12日(火)

場所一橋大学学術総合センター

審議結果 1.第四年度学会決算案承認の件

2.第五年度事業計画案承認の件

3.第五年度予算案承認の件

原案どおり承認された

IV.年次大会及び研究会の開催

第5研究部会ミーティング

日時平成14年1月15日(火)

場所東海総合研究所7階会議室

内容 2001MAKE-Jアンケート調査結果報告・認証

(1)第5回年次大会

日時平成14年2月12日(火)

場所一橋大学学術総合センター

内容 1.研究報告(1)「設計不具合情報の知識化」

飯塚悦功(東京大学大学院工学系研

究科化学システム工学専攻・教授)

2.研究報告(2)「暗黙地の共有化が売力を伸ばす
—日本ロシュのSSTプロジェクト」

山本藤光(日本ロシュ株式会社入財

入事部門ナレッジマネジメント担当マネージャー)

3.第6回理事会及び会員総会

4.基調講演野中郁次郎(一橋大学大学院教授)

5.研究報告(3)「最も賞賛される知識企業2001調査報告」
堀治人(経営品質総合研究所代表)

6.研究報告(4)「三重県のナレッジ・マネジメント取組事例」
堀木稔生(三重県庁地域振興部電子県庁

推進監)

7.研究報告(5)「市場知と組織知のインターフェース」
岡田依里(横浜国立大学教授)

8.研究報告(6)「トータルコンピタンス経営とナレッジ」
高梨智弘(日本総合研究所理事)

9.懇親会

第5研究部会ミーティング

日時平成14年3月15日(金)

場所インテリジェントロビー・ルコ D会議室

座長田中孝司

内容 1.座長交代について

2.MAKE-Jについて

第1研究部会研究会

日時平成14年3月28日(木)

場所インテリジェントロビー・ルコ D1会議室

座長山崎秀夫

内容 研究発表と質疑応答

1.「アサヒビールとKM」

林晴夫(アサヒビールエンジニアリング)

2.「SKMS (Structured Knowledge Management
System)ご紹介」

大島栄作(RCS研究所)

第5研究部会ミーティング

日時平成14年4月22日(月)

場所インテリジェントロビー・ルコD1会議室

座長田中孝司

内容 1.前期活動のよかった点、改善すべき点について

2.今年度の活動スケジュールについての検討

第1研究部会キュービー(株)企業訪問

日時平成14年5月22日(水)

場所キュービー(株)本社

座長山崎秀夫

内容 キュービー(株)ナレッジコミュニティサービスの紹介

中島取締役(ナレッジマネジメントチームリーダー)

第5研究部会ミーティング

日時 平成14年5月27日(月)
場所 インテリジェントロビー・ルコD1会議室
座長 田中孝司
内容 1.2002年度のアンケート対象者について
2.学会員へのプロモーションについて
3.MAKEの評価項目と比較研究する他の
評価システム について

第8研究部会第1回研究部会

日時 平成14年5月31日(金)
場所 飯田橋レインボービル1階A会議室
座長 伊東一範
内容 1.部会長挨拶
2.メンバー紹介
3.今後の活動方針について
4.その他

第9研究部会第1回研究会

日時 平成14年6月19日(水)
場所 インテリジェントロビー・ルコC会議室
座長 柳田和幸
内容 1.研究部会発足に当って(趣旨説明等)
2.メンバー紹介(自己紹介)
3.今後の部会運営方針運営テーマ・運営方法について
4.次回の予定

争第8研究部会第2回研究部会

日時 平成14年6月21日(金)
場所 インテリジェントロビー・ルコD1会議室
座長 伊東一範
内容 1.ご挨拶(伊東)
2.各グループ発表および質疑応答

第5研究部会ミーティング

日時 平成14年6月24日(月)
場所 インテリジェントロビー・ルコD1会議室
座長 田中孝司
内容 1.今年度の活動内容についての確認
2.2002NorthAmericaMAKEについて
3.ロリー・チェイス氏による2001MAKE-J総括について
4.その他

第9研究部会第2回研究会

日時 平成14年7月17日(水)
場所 インテリジェントロビー・ルコC会議室
座長 柳田和幸
内容 テーマ発議と議論

第5研究部会ミーティング

日時 平成14年7月22日(月)
場所 インテリジェントロビー・ルコD1会議室
座長 田中孝司
内容 1.「上場企業に対するナレッジ・マネジメント導入状況
調査」について
2.部会メルマガ「MAKEフラッシュ」編集方針について
3.KM・Asiaについての報告(山崎さん)
4.その他

第8研究部会第3回研究部会

日時 平成14年7月26日(金)
場所 インテリジェントロビー・ルコD1会議室
座長 伊東一範
内容 1.ご挨拶(伊東)
2.各グループ発表および質疑応答
3.次回向け準備作業(各サブグループ)

第1研究部会研究会

日時 平成14年8月2日(金)
場所 飯田橋レインボービル1階B会議室
座長 山崎秀夫
内容 事例発表
ジョンソン・エンド・ジョンソンのKM
山崎秀夫((株)野村総合研究所)

第5研究部会ミーティング

日時 平成14年8月26日(月)
場所 インテリジェントロビー・ルコC会議室
座長 田中孝司
内容 1.上場企業アンケート実施予定について
2.2002年度MAKE実施予定について
3.その他

第8研究部会第4回研究部会

日時 平成14年8月30日(金)
場所 インテリジェントロビー・ルコD1会議室
座長 伊東一範
内容 1.はじめに
2.フェーズ1最終発表
3.フェーズプラン(案)
4.次回以降予定

第9研究部会第3回研究会

日時 平成14年9月11日(水)
場所 インテリジェントロビー・ルコC会議室
座長 柳田和幸
内容 テーマ発議と議論

内容 1.「知的資本経営研究部会」の
立ち上げについて(船橋・泉)
2.韓国・ワールド・ナレッジ・フォーラム
についての報告(岩岡)
3.その他

第1回MAKE-Jフォーラム

日時 平成14年9月12日(木)
場所 飯田橋レインボービル1階A会議室
内容 最近のKM動向の紹介
1.開会挨拶
森田松太郎(日本ナレッジ・マネジメント学会理事長)
2.MAKEジャパン調査について
田中孝司((株)熊谷組)
3.KMアジアにみる各国のKM事情
山崎秀夫(野村総合研究所)
4.経済産業省「知的資本研究会」の研究成果と
今後の方向性
船橋仁(株式会社アクセル代表取締役社長)

第3研究部会研究会

日時 平成14年10月29日(火)
場所 インテリジェントロビー・ルコC会議室
座長 半沢道夫
内容 ラーニングオーガニゼーションについて

第1・第9合同研究部会研究会

日時 平成14年11月20日(水)
場所 飯田橋レインボービル1階A会議室
座長 山崎秀夫
内容 事例発表
1.ジョンソン・エンド・ジョンソンのKM
小野崎耕平(ジョンソン・エンド・ジ
ョンソンナレッジエンジニアリング室)
2.日本オラクルのナレッジコミュニティを
基本とした企業ナレッジポータル
砂金信一郎(日本オラクルコンサルタント)

第5研究部会ミーティング

日時 平成14年9月30日(月)
場所 インテリジェントロビー・ルコC会議室
座長 田中孝司
内容 1.2002年度MAKE-Japan調査について
2.その他

第5研究部会ミーティング

日時 平成14年11月25日(月)
場所 インテリジェントロビー・ルコC会議室
座長 田中孝司
内容 1.2002年度MAKE調査についての報告
(日経リサーチ様)
2.その他

第8研究部会第5回研究部会

日時 平成14年10月4日(金)
場所 インテリジェントロビー・ルコD1会議室
座長 古家康裕
内容 1.座長交代について
2.今後の運営について

第8研究部会第6回研究部会

日時 平成14年12月6日(金)
場所 インテリジェントロビー・ルコD1会議室
座長 古家康裕
内容 1.フィールドワークの報告(11/22F社)
2.年次総会での活動報告について
3.第8部会の今後の活動についての検討
4.第9研究部会第6回研究会

第9研究部会第4回研究会

日時 平成14年10月9日(水)
場所 インテリジェントロビー・ルコC会議室
座長 柳田和幸
内容 テーマ発議と議論

第9研究部会第6回研究会

日時 平成14年10月28日(月)
場所 ARI研究所・会議室
座長 田中孝司

日時 平成14年12月11日(水)
場所 インテリジェントロビー・ルコC会議室
座長 柳田和幸
内容 テーマ発議と議論

第五期

決算報告書

自 平成14年 1月 1日
至 平成14年12月31日

住 所 東京都中央区日本橋室町3丁目1番10号 田中ビル4階
株式会社日本ナレッジ・マネジメント学会

社 名 日本ナレッジ・マネジメント学会

貸借対照表

平成14年12月31日現在 (単位：円)

資産の部

【流動資産】	
現金及び預金	4,276,314
流動資産合計	4,276,314
資産の部合計	4,276,314

負債の部

未払金	754,530
未払金	105,000
負債の部合計	859,530

正味財産の部

【剰余金】	
剰余金	5,604,152
当期純増減正味財産減少額	2,187,368
(うち当期正味財産減少額)	(2,005,091)
剰余金合計	3,416,784
正味財産の部合計	3,416,784
負債及び正味財産の部合計	4,276,314

剰余金処分(案)

平成15年2月18日 (単位：円)

当期純増減剰余金 3,416,784

これを次の通り処分する

次期繰越剰余金 3,416,784

平成15年2月9日

日本ナレッジ・マネジメント学会
第六年度収支予算

収入の部				
会費収入	年会費	法人	75×100千円	7,500千円
		個人	600人×5千円	3,000
	入会金	個人	50人×5千円	250
		計		10,750
前期繰越金				3,416
		収入合計		14,166
支出の部				
1. 事業費	年次大会費			200
	研究奨励費			100
	研究部会費			1,000
	研究印刷			800
	KMレポート	300×3冊		900
	英文レポート			300
	寄付経費			2,100
				5,400
2. 経理費	印刷会費			100
	通信費	200円×4冊×800人		640
	消耗品費			500
	事務委託費			3,600
	雑費			300
	予備費			300
				5,240
				10,640
				次期繰越
				3,526

日本ナレッジ・マネジメント学会
第五期収支計算書

平成14年1月1日から平成14年12月31日まで

(単位：円)

科 目	予算額	決算額	差 異
I. 収入の部			
1. 会費収入			
法人会費 年会費 75冊×100千円	7,500,000	5,600,000	-1,700,000
個人会費 入会金 50人× 5千円	250,000	270,000	20,000
個人会費 年会費 550人× 5千円	2,750,000	1,715,000	-1,035,000
雑収入		394	394
当期収入合計 (A)	10,300,000	7,585,394	-2,714,606
前期繰越収支差額	5,421,876	5,421,876	0
収入合計 (B)	15,721,876	13,007,269	-2,714,606
II. 支出の部			
1. 事業費			
年次大会費	200,000	299,415	99,415
研究奨励費	300,000	300,000	0
研究印刷	1,200,000	729,612	-470,388
情報提供費	2,300,000	1,487,734	-812,266
KMレポート印刷費	1,800,000	2,255,840	455,840
2. 経理費			
印刷会費	300,000	72,945	-227,055
通信費	600,000	346,640	-253,360
消耗品費	600,000	382,199	-217,801
事務委託費	3,600,000	3,600,000	0
雑費	100,000	106,100	6,100
3. 予備費	300,000	0	-300,000
当期支出合計 (C)	11,800,000	8,590,485	-3,209,515
当期収支差額 (A)-(C)	-1,200,000	-2,005,091	-805,091
次期繰越収支差額 (B)-(C)	4,221,876	3,416,784	-805,091

KM開遅図書のご紹介 (2003年3月31日現在)

「ハーバードAMPのマネジメント」 早川書房 マーク・スティーブズ著、仁平和夫訳、高梨智弘解説

2001年7月31日

世界中からエリートが集う「トップガン」を排出するMBAを凌ぐ養成コースの「マネジメントの知」は何か。究極の経営に迫る。

「知的グループウェアによるナレッジマネジメント」 日科技連出版社 國藤進編 2001年7月31日

ナレッジマネジメント時代に相応しい知的グループウェアの研究。

「知的経営の真髄」 東洋経済新報社 パトリック・サリバン著 森田松太郎監修 2002年5月20日

いかにして無形資産を利益に変えるのか、組織の持続的成長を支える知的資本の蓄積と活用。

「大学知の工場」 日本経済新聞社 日経産業新聞編 2002年11月11日

ベンチャーを視野に入れ業鷲を競う研究者、即戦力を養成する社会人ビジネススクール学習に目覚める学生等、象牙の塔から知の創造へ変貌する大学改革の最前線。

「コミュニティ オブ プラクテス」 翔伝社 エチエンヌ・ウエンガー、リチャード・マクダーモット、ウィリアム・M.スナイダ 共著 野村恭彦監修、野中郁次郎解説、桜井祐子訳 2002年12月17日

知識を維持、向上するためには実践コミュニティの育成が大切である。ナレッジマネジメントは情報を集めることではない。人と人をつなぐことだ。

「日本見MBA戦略&マネジメント基礎編」 中央経済社 日本総合研究所編 2003年4月15日

欧米の理論の直輸入ではなく、日本企業を再生する、E-ビジネス経営、ナレッジマネジメント、ICTマネジメント等最適解を提案。

組織認識論研究部会のご紹介

新しく設立された組織認識論研究部会(部会長:加護野忠男)の第1回研究部会が平成15年3月29日(土曜日)10:30-17:50まで、大阪吹田市の大阪学院大学で実施された。東京、名古屋からも理事や会員が出席し、学会代表として森田理事長、高梨専務理事が挨拶を行った。

今回のテーマは、「組織認識論とは」であり、以下通りの研究発表が行われた。

- 1.「組織的知識構造の構造と組み立て」:喜田昌樹(大阪学院大学企業情報学部)
- 2.「組織認識論の可能性—知識創造理論を超えて」:加護野忠男(神戸大学経営学部)
- 3.「文化の共有することの意味」:出口将人(名古屋市立大学経済学部)
- 4.「コンピタンスを作る」:松本雄一(北九州市立大学経済学部)
- 5.「戦略的意思決定の作法」:小高久仁子(京都産業大学経営学部)

KM Forum の派遣のご紹介

フランスにおける第六回KMフォーラム派遣者決定の件 国際部担当山崎秀夫
本年10月7日(火)、8日(水)に行われる掲題カンファレンスへの学会としての派遣者が決定しました。
スピーカー2名:小山昇株式会社武蔵野社長、高梨智弘学会専務理事
カンファレンス内容調査1名:小野瀬由一学会員 (カンファレンスの調査を行い帰国後学会で発表する。)

部会と部会員のご紹介 (2003年3月31日現在)

理論・企業調査研究部会	(前第1研究部会・第2研究部会)	山崎秀夫部会長
理論研究	田中孝司副部会長	
企業調査	杉浦忠副部会長	
シニアナレッジワーカー研究部会	(前第3研究部会)	半沢道夫部会長
リスクマネジメント研究部会	(前第4研究部会)	部会長募集中
企業評価研究部会	(前第5研究部会)	田中孝司部会長
東海研究部会	(前第6研究部会)	久米克彦部会長
ヘルスケア研究部会	(前第7研究部会)	小野崎耕平部会長
KMフレームワーク研究部会	(前第8研究部会)	伊東一範部会長
情報通信技術戦略的応用研究部会	(前第9研究部会)	柳田和幸部会長
知能オリンピックス研究部会		石川昭部会長
知的資本研究部会		船橋仁部会長
行政・特殊法人研究部会		部会長募集中
組織認識論(認知的組織科学)研究部会		加護野忠男部会長

< 2003年13月31日現在 >

役員

会長	奈良 彌久	(株三菱総合研究所取締役会長)
副会長	野田 一夫	(多摩大学 名誉教授)
副会長	花村 邦昭	(株日本総合研究所取締役社長)
評議員会議長	若月 三喜雄	(元日本銀行 理事)
評議員会副議長	吉村 久夫	(日経BP社代表取締役)
評議員会副議長	前田 昌宏	(元 日本銀行 理事)
理事長	森田 松太郎	(朝日監査法人相談役)
副理事長	嶋口 充輝	(慶應義塾大学教授)
専務理事	高梨 智弘	(株日本総合研究所理事)
専務理事	山内 悦嗣	(住友銀行社外取締役)
専務理事	一條 和生	(一橋大学助教授)

アドバイザー・ボード

カーラ・オデール	(アメリカ生産性品質センター理事長)
ディック・ミゼール	(前アーサーアンダーセンマネジシング・パートナー)
竹内 弘高	(一橋大学大学院国際企業戦略研究科研究科長)
トム・ダベンポート	(米国、アクセンチュア戦略的変革研究所ディレクター) 注
ピエール・ファイヤード	(仏国、ポアティエ大学教授) 注
ローリー・チェイス	(英国、テレオス社代表) 注
ウォルトラウト・リッター	(香港 香港ナレッジマネジメント協会議長)

評議員

石井威望	(東京大学名誉教授)
石原邦夫	(東京海上火災(株)代表取締役社長) 注
江島 優	(東京エグゼクティブ・サーチ(株) 代表取締役会長) 注
大森康彦	(特定医療法人徳洲会専務理事)
小原瞳章	((株)情報通信総合研究所取締役社長) 注
唐津 一	(東海大学開発技術研究所教授)
河村有弘	(日経BP(株)専務取締役)
トム・ケリー	(Knowledge Enterprise理事長)
坂本吉弘	(東京三菱銀行顧問)
椎名武雄	(日本アイ・ピー・エム(株)会長)
杉之尾宣生	(戦略研究学会理事・事務局長)
瀬戸雄三	(アサヒビール(株)社長)
竹中平蔵	(慶應義塾大学総合政策学部教授)
田中 榮	(株大和総研社長)
張富士夫	(トヨタ自動車(株)専務取締役)
野中郁次郎	(北陸先端科学技術大学院教授)
橋本綱夫	(ソニー(株)副会長)
浜田広	(株リコー会長)
本間雅雄	(株情報通信総合研究所社長)
松本滋夫	(日本電気(株)常務取締役)
峯嶋利之	(日本電信電話(株)常務取締役)
宮原 明	(富士ゼロックス(株)副会長)
師岡孝次	(東海大学工学部教授)
横溝陽一	(i2テクノロジーズ(株)代表取締役社長)

理事

阿片公夫	(株NEC総研社長)
生田哲郎	(生田・名越法律特許事務所弁護士)
石崎忠司	(中央大学商学部教授)
伊藤進一郎	(住友電気工業(株)専務取締役)
上野守生	(亜細亜証券印刷(株)社長)
内田和也	(ボストン・コンサルティング・グループ創社長)
大久保寛司	(日本アイ・ピー・エム(株)MQD推進担当)
岡本正秋	(株MPC代表取締役)
尾原重男	(株三菱総合研究所常務取締役)
加護野忠男	(神戸大学経営学部教授)
木川田一榮	(富士ゼロックス(株)知識デザイン開発担当部長)
国領二郎	(慶應義塾大学大学院経営管理研究科助教授)
酒井 清	(株リコー取締役)
住田笛雄	(センチュリー監査法人代表社員)
高橋 均	(株NTTメディアスコープ代表取締役社長)
田坂広志	(株日本総合研究所取締役)
谷口恒明	(働社会経済生産性本部産業経済開発本部部長)
徳谷昌勇	(成蹊大学経済学部教授)
福沢 進	(日本電信電話(株)理事・経理部長)
村田守弘	(ベッカー・マッケンジーパートナー)
矢澤洋一	(日本経済新聞社事業局総務)
吉川宗男	(ハワイ大学名誉教授) 注
山崎秀夫	(アメリカパテント大学教授、 野村総合研究所上席研究員) 注
山田英夫	(早稲田大学アジア太平洋研究センター教授)

監事

浅野純次	(株東洋経済新報社代表取締役社長)	富尾一郎	(朝日監査法人会長)
------	-------------------	------	------------

Information

新会員を募集しています

当学会は、ナレッジ・マネジメントに興味を持ち、研究意欲を有する法人・個人であれば、特に入会資格を制限しておりません。学会の活動にご参加いただける方がいらっしゃれば、是非参加を呼びかけてください。申し込みに必要な書類一式は、当学会事務局からご郵送いたしますので、必要に応じてご請求下さい。

お申し込み方法

法人会員：「法人入会申込書」に必要事項をご記入の上、下記の当学会事務局宛までFAXにて送付して下さい。折り返し請求書、登録内容の通知書、会員名簿、研究年報及び最新の会員報を送付させていただきます。なお、法人会員は窓口担当者を合計2名まで登録できます。

個人会員：「個人入会申込書」に必要事項をご記入の上下記の当学会事務局宛までFAXにて送付して頂き、その後に申込書に添付された郵便振替用紙にて会費をお振り込み下さい。ご入金を確認後、登録内容の通知書、会員名簿、研究年報及び最新の会員報を送付させていただきます。

*請求書・領収書は原則として発行しておりません。

入会金・年会費について

法人会員は年会費100,000円(入会金なし)を下記の銀行口座へお振り込み下さい。
個人会員は入会金5,000円、年会費5,000円を下記の銀行・郵便振替口座へお振り込み下さい。
法人・個人ともに年会費の期間は入会された年の12月31日までです。

申込書送付先:日本ナレッジ・マネジメント学会

〒103-0022東京都中央区日本橋室町3-1-IO 田中ビル (株)日本ビジネスソリューション内
TEL03-3270-0020FAX03-3270-0056
E-Mailkms@gc4.so-net.ne.jp

年会行振込先:

- 1.銀行口座 口座人名: 日本ナレッジ・マネジメント学会理事長森田松太郎
三井住友銀行日本橋支店普通7072689 三井住友銀行日本橋中央支店普通1085878
UFJ銀行室町支店普通3884012 東京三菱銀行東京営業部普通3412822
- 2.郵便口座 口座人名: 日本ナレッジ・マネジメント学会
日本橋三井ビル内郵便局00120-3-12323



2003 April

発行日/平成15年3月31日

発行者/日本ナレッジ・マネジメント学会

編集人/石崎忠司

制作/アイビジネスサービス

個人会員644名、法人会員70社(平成15年3月31日現在)

日本ナレッジ・マネジメント学会事務局

〒103-0022東京都中央区日本橋室町3-1-IO田中ビル (株)日本ビジネスソリューション内
TEL08-8270-0020 FAX03-3270-0056