

2020 年度（第四十一期）

事業報告書

自 2020 年 4 月 1 日

至 2021 年 3 月 31 日

2021 年 4 月

公益財団法人 野村マネジメント・スクール

I. 事業報告

当財団の目的は、「企業経営に関する国際的な相互理解の増進と人材の育成を図り、もって我が国経済社会の健全な発展および国民生活の向上に寄与すること」（定款第3条）にあります。

本事業年度（2020年4月1日から2021年3月31日まで）においても、この目的を達成すべく、当財団は以下の公益目的事業を実施しました。

1.内外の企業経営に関する教育・研修事業

新型コロナウイルス感染拡大により、2020年4月7日から政府の緊急事態宣言が発令されました。当財団でも事務局職員は在宅勤務に移行しました。また、2020年度に予定されている講座については以下の条件が満たされない限り、運営形式として合宿・対面形式を採らずライブ・オンライン形式で運営することとしました。

- ・日本及び東京都で感染状況が沈静化していること。
- ・米国及び日本での航空機を利用しての安全な移動が可能なこと。
- ・野村マネジメント・スクールでの講座運営において、感染防止策を十分に施すこと

各講座は開始の3か月～1か月前に3条件を検討の上、運営形式について、決定して、申込企業に通知することとしました。

野村マネジメント・スクールではケース・メソッドに代表されるインタラクティブな講座運営をライブ・オンライン講座でも行うために、以下のような特徴の講座で開催することとしました。

- ・ライブ中継中心の運営

ライブ中継・運営で進行することで、受講生には対面形式と同様の集中力が求められることとなります。

- ・受講環境を完全貸与

安定して講座を受講できるように、すべての受講生に共通の端末（ノートPC、iPad）および通信のインフラを貸与しました。

- ・受講生発信型の運営

- ・受講生間のネットワーキング支援

オンライン上でも自己紹介、グループ討議、オンライン・ハッピーアワーの機会を提供しました。

(参考) ライブ・オンライン形式での受講イメージ



(参考) ライブ・オンライン形式での1日のスケジュール (イメージ)



(1) 第37回「野村・ウォートン価値創造のためのコーポレート・ファイナンス講座」
(2020年10月12日～23日実施)

2020年5月18日から29日にかけて、開講予定であった本講座については、新型コロナウイルスの感染拡大に係る日本の緊急事態宣言の発令、米国などとの往来規制を勘案して、同年10月12日から23日に延期の上、開催しました。

1) 講座の目的と内容

企業価値に対する認識の高まり、企業経営のグローバル化とガバナンス強化の動き、事業のリストラクチャリングの継続的な要請等により、財務戦略の重要性がますます増大しています。

このような背景から、本講座は、企業の中堅幹部に対して、企業が価値創造のための戦略を策定し、適切な意思決定を行う上で必要な戦略的財務理論とその応用方法を習得する機会を提供することを目的としています。

本講座の内容の企画、カリキュラムの編成、教材の開発、講座の実施は、当スクールとペンシルベニア大学ウォートン・スクールが共同で行っています。講座のカリキュラムは、2週間の講座を通じて、企業の価値創造に必要な財務理論を体系的かつ実践的に習得できるように編成しました。

本年度のテーマとして、①経営戦略と財務戦略の関係、②価値創造につなげる投資の意思決定の考え方、③価値評価の基本的な手法、④資本構成および配当政策、⑤オプションの考え方、⑥財務リスク管理、⑦M&A（企業買収・売却）案件の評価手法、⑧事業の構造改革・リストラクチャリング、⑨日本企業の価値創造、⑩ESG投資を取り上げました。各テーマに対応して、「エンピリカルケミカルズ」、「旭硝子」、「マリOTT」、「HOYA」、「ダウ」、「トヨタ」、「IBM」などのケースを取り上げグループ学習、クラス討議を行いました。

2) 学習の方法

講座運営は国内の感染状況、日米の往来規制、スクールでの感染防止策の状況を勘案して、ライブ・オンライン形式で運営しました。また、授業は講義形式を中心としましたが、理論の理解を深めるとともに実務への応用力を身につけることができるように、5-6人の受講者のグループによるケース準備とクラスでのケース討議を連日組み込みました。また、講義及びクラス討議の後には、オフィスアワーを設け、受講生がチャットの翻訳機能を活用して、講義の中で疑問に思った点や自社の経営課題について直接講師に質問できるようにしました。

3) 講師陣

講師は、ペンシルベニア大学ウォートン・スクールのビルゲ・ユルマズ教授、デビッド・ムスト教授、ブランド・グルテキン准教授、東京大学の新井富雄名誉教授及び当スクールの遠藤幸彦フェローでした。また、特別講師として、日本CFO協会理事長 藤田純孝氏より「企業変革へのリーダーシップと企業価値創造」と題する講演を賜りました。

4) 受講生

受講生は34人と前年度（44人）から10名減少しました。集合形式を希望する企業や開催時期を延期したため、過去の継続派遣企業などからの参加が難しくなったことなどが

影響しています。女性の受講生は6名と前年（4名）より2名増でした。またこの講座に初めて参加した企業は1社（1人）でした。受講生の年齢層は31歳から47歳までと幅がありますが、平均年齢は37.7歳と前年度（38.1歳）とほぼ同様でした。

受講後のアンケート調査の結果を見ますと、総合評点（100点満点）では平均88.8点（前年度87.5点）と、受講生の満足度は引き続き高い水準となっております。また、「この講座に次回も貴社から参加すべきか」という設問に対し93.1%（前年度94.4%）が参加すべきと回答しております。

受講料は、ライブ・オンライン形式で運営するため、受講生の宿泊飲食費相当分を差し引いて（昨年度受講料 110万円（消費税別）、80万円（消費税別）です。

本講座開設以来の受講生は、累計2,171名となりました。

（2）第40回「トップのための経営戦略講座」

（中止）

2020年7月1日から22日にかけて開講予定であった本講座については、新型コロナウイルスの感染拡大、米国などとの往来規制を勘案して、中止としました。

（3）第10回「デジタル時代の経営戦略講座」

（2020年11月11日～20日実施）

1）講座の目的と内容

2020年度は昨年度と同様に、デジタル・トランスフォーメーションをメイン・テーマに据え、デジタル技術を用いて、いかに経営変革を導くべきか、に主眼を置いた構成といたしました。講座のカリキュラムは、「デジタル・ディスラプション」、「デジタル時代の企業変革」、「変革の実現方法」、「事業の構造改革」の4つで、編成しました。講座で取り上げる企業事例も、欧米の先進事例に絞るとともに、デジタル・オリエンテッドな企業事例だけではなく、既存の大企業でトランスフォーメーションに取り組む企業事例を中心に選定しました。

2）学習の方法

講座運営は国内の感染状況、日米の往来規制、スクールでの感染防止策の状況を勘案して、ライブ・オンライン形式で運営しました。また、本講座では、短期間で学習の効果を高めるため、個人学習、グループ討議、クラス討議、グループ演習を組み合わせた学習方法を採用しています。すなわち、まずデジタル戦略の主要テーマごとに設定されたケースを自分で予習したうえで、翌日、そのケースについて小グループ毎にディスカッションを行い、その上で講師の指導の下でクラス討議を行うというものです。受講者は自分の実務経験をもとにディスカッションをしながら、他社や他業界での実情について多くの気づきを得ることができます。また、講義やクラス討議の後には、オフィスアワーを設け、受講生がチャットの翻訳機能を活用して、講義の中で疑問に思った点や自社の経営課題について直接講師に質問できるようにしました。

3) 講師陣

講師は、MIT スローン・マネジメント・スクール情報システム研究センター (CISR) 議長のピーター・ウェイル教授、アイビー・ビジネス・スクールのロバート・オースティン教授、MIT CISR のクリスティン・デリー主任研究員の3人でした。講座の中では、特別講演として、SOMPO ホールディングス株式会社グループ CDO・執行役常務 檜崎浩一 氏には、” DX at SOMPO Holdings” と題するご講演をエストニア共和国大使館 特別補佐官 須原 誠 氏には「新聞からは知れない電子国家エストニア共和国」と題する講演を賜りました。

4) 受講生

受講生は27人と前年度比8名減でした。年齢層は40歳から58歳にわたり、平均年齢は48歳と前年度比(48.9歳)やや下がりました。本講座に初めて参加した企業は6社(6人)でした。受講生の属性は、製造業、金融、IT、その他サービス業と多業種にわたり、構成は社長含む役員層が20%(前年度は18%)、部長級が46%(前年度は53%)と大半を占めました。出身部門ではIT・DX部門からの参加者が42%(前年度は42%)となりました。IT・DX部門よりも非IT・DX部門の参加比率の方が高く、役員の参加総数は昨年とほぼ同数で、社長や執行役員といった経営層の参加もあり、当講座が企図している対象者に合致したプロフィールとなっています。

受講後のアンケート調査の結果では、総合評点(100点満点)が平均88.4点と前年度(88.1点)と同程度で高水準を保っております。また、受講生の96.2%が次回も自社から本講座に参加すべきだと回答し(前年度91.2%)、当講座の意義や主旨が受講生に受け入れられていることがわかります。

受講料は、ライブ・オンライン形式で運営するため、受講生の宿泊飲食費相当分を差し引いて(昨年度受講料 65万円(消費税別))、50万円(消費税別)です。

本講座開設以来の受講者は、累計 **265** 名となりました。

(4) 第5回「女性リーダーのための経営戦略講座」

(2021年1月17日～23日実施)

1) 講座の内容と目的

本講座は、企業の女性経営幹部候補(部長およびそれに準ずる役職)を対象とし、知識の蓄積よりも思考訓練に主眼を置いた内容としています。すなわち、経営トップが直面するであろう問題で、しかも今までのキャリアでは遭遇したこともないような多様なテーマについて、主としてケース分析と討議を通じて、短期間に総合的な判断を下す訓練を数多く行いました。内容として、『戦略論』、『リーダーシップ論』、『マクロ経営環境論』の3つのモジュールで構成しています。

本講座は、経済産業省よりの後援を得て実施しております。

2) 学習の方法

講座運営は国内の感染状況、日米の往来規制、スクールでの感染防止策の状況を勘案して、ライブ・オンライン形式で運営しました。本講座ではケース・メソッドを学習方法として採用しています。学習は、まず、受講者個人が前日にケースを予習し、翌日、そのケースについて小グループ毎にディスカッションを行い、その上で講師の指導の下でクラス討議を行うというものです。受講者は自分の実務経験をもとにディスカッションをしながら、戦略的な思考を身につけることができます。1 週間に活用したケース及び教材は、約 20 にのぼりました。また、クラス討議の後には、オフィスアワーを設け、受講生がチャットの翻訳機能を活用して、講義の中で疑問に思った点や自社の経営課題について直接講師に質問できるようにしました。

3) 講師陣

講師は、ハーバード・ビジネス・スクールのジョセフ・バダラッコ教授、デビッド・モス教授、竹内弘高教授でした。また特別講師として、コニカ・ミノルタ株式会社 取締役議長 松崎正年氏による「企業変革を担うリーダーシップ」と題するご講演を賜りました。

4) 受講者

今回は 53 名の女性リーダーが参加されました。昨年度より、19 名の減少となりました。参加業種は電気機械を始めとする製造業、金融機関、情報サービス業などが多く、新規参加の企業は 10 社（10 名）でした。参加者の年齢層は 28 歳から 57 歳にまで分布していますが、平均年齢は 47.0 歳（前回 46.7 歳）で部長級の方が大半で、執行役員の方もいらっしゃいました。

講座の期間中（1 月 21 日）には、本講座の立ち上げを主導した安倍前首相がライブ・オンラインで特別講義を行い、受講生とも対談しました。特別講演では、本講座立ち上げへの想い、政府における女性リーダーの活躍の状況、首相時代のリーダーシップの考え方とあわせて、受講生の今後の活躍への期待を述べられました。

受講後のアンケート調査の結果をみますと、総合評点（100 点満点）では平均 97.0 点（前年度 95.8 点）と前年を上回り、次回の開催に対する期待や同窓会活動への意欲が示されていました。

受講料は、ライブ・オンライン形式での開催であることを踏まえて、70 万円（消費税別）です。（昨年度 95 万円（消費税別））

本講座開設以来の受講者は、累計 310 名となりました。

(5) 第 17 回「経営者のための戦略財務講座」

（2021 年 2 月 8 日～12 日実施）

1) 講座の目的と内容

2 年前から「経営幹部のための経営財務講座」をリニューアルして、次代を担う非財務部門の経営人材向けに講座内容を再編しました。また、契約形式もペンシルベニア大学ウォートン・スクールとの契約から各講師との個別契約に移行しました。講座名も「経営者のための戦略財務講座」としています。事業の運営や新規事業への投資、買収案件の評価等に際して、事業部門の経営責任者が価値創造のためにやらなければならないことは何かを、経営戦略と企業財務理論の有機的統合に焦点をあてながら、講義とケース・スタディを通じて学習するものです。財務の技術的要素よりも、経営的な観点により重きを置いています。

講座の対象者は、事業部門における経営戦略、投資計画の策定および意思決定に携わっている上級管理者（部長クラス以上）を中心にしています。

また、基本的な企業財務理論は講座開講前にオリエンテーション動画を提供するとともに、確認テストを実施し、受講生に学習していただきました。

2) 学習の方法

講座運営は国内の感染状況、日米の往来規制、スクールでの感染防止策の状況を勘案して、ライブ・オンライン形式で運営しました。また、本講座ではケース・メソッドと講義を学習方法として採用しています。学習は、まず、受講者個人が前日にケースを予習し、翌日、そのケースについて小グループ毎にディスカッションを行い、その上で講師の指導の下でクラス討議を行うというものです。受講者は自分の実務経験をもとにディスカッションをしながら、財務戦略的な思考を身につけることができます。ケース・メソッドによる授業は全体の3分の2となっています。さらに、講義やクラス討議の後には、オフィスアワーを設け、受講生がチャットの翻訳機能を活用して、講義の中で疑問に思った点や自社の経営課題について直接講師に質問できるようにしました。

3) 講師陣

講師は、ペンシルベニア大学ウォートン・スクールのビルゲ・ユルマズ教授、ブランド・グルテキン准教授、及び東京大学の新井富雄名誉教授でした。また、ライブ・オンライン講座の特性を生かして、海外企業の経営者と本講座の講師との対談も講義の中に取り入れ、コカ・コーラ元CEOのムーター・ケント氏やサイコバン元CFOのジャン＝フランソワ＝フェリソン氏が参加されました。

4) 受講生

受講生は20人(11社)と前年度(28人)より8名減少しました、本講座に初めて参加した企業は1社(1人)とです。また、休眠復活となった企業は2社(3人)となりました。受講生の年齢層は36歳から59歳までと幅があり、平均年齢は46.5歳と前年度(49.0歳)を若干下回りました。

受講後のアンケート調査の結果をみますと、総合評点（100 点満点）では平均 93.0 点と前年度（89.0 点）より上昇し、高い満足度となっています。また、「次回もこの講座に自社から参加すべき」との回答が 93.3%（前年度 96.3%）となっており、引き続き高水準のリピート意向を維持しています。

受講料は、ライブ・オンライン形式での開催のため、50 万円（消費税別）です。（前年度、65 万円（消費税別））

本講座開設以来の受講者は、累計 534 名となりました。

(6) 40 周年記念事業の企画

当スクールは 2021 年度に設立 40 周年を迎えます。このため、2021 年 7 月に経営のチーム化と経営者教育に関する記念出版や記念シンポジウムの開催を予定しています。2020 年度は記念出版の構想に基づいて、出版社（ダイヤモンド社）と編集方針について協議を行うとともに、各講座の講師に対して、専門分野に基づいて、経営のチーム化と経営者教育についてのインタビューを行い、書籍の内容を作成しました。

(7) 教育・研修事業に係る公益性の点検

2020 年度は、上記の 40 周年記念事業の企画と合わせて、講師の方への当スクールの公益性などを含むインタビューを行いました。

2. 内外の企業経営に関する研究調査等の事業

(1) 「NSAM オープン・キャンパス 2020」の開催

野村マネジメント・スクールでは派遣元企業の派遣責任者や各講座の修了生に、適宜テーマを設定して、当財団の運営する講座の講師の方による講演やワークショップを開催しています。2020 年度は、新型コロナウイルスの感染拡大から集合型での開催が困難なため、ライブ・オンライン形式で運営しました。（NSAM オンラインオープンキャンパス（OOC）と称しています。）

2020 年 7 月 27 日には、ハーバード・ビジネス・スクールのラモン・カサデサス＝マサネル教授による『競争戦略概論～コロナ時代の企業戦略』と題して講演を行いました。ライブ・オンライン形式のため当日は約 300 名が参加し、随時 Zoom のチャット機能も活用して、インタラクティブな講義としました。

第 2 回の 7 月 31 日ではアイビー・ビジネス・スクールのロバート・オースティン教授を再度お招きし、「イノベーション・マネジメントへの挑戦」と題して、事前にケースを配布した上で、ディスカッション形式の講演をいただきました。あわせて、約 200 名が参加して、インタラクティブな討議を行いました。

2021 年に入り、2 月 25 日には「デジタル時代の経営戦略講座」でも活用された「Designed For Digital 持続的成功のための組織変革戦略」の執筆者であるロイトリンゲン大学 ESB ビジネススクール マーティン・モッカー教授に、書籍の紹介を兼

ねて、講演をいただきました。修了生及び派遣責任者あわせて 100 名近い参加をいただきました。

(2)機関誌「NSAM TOP NEWS」の発行

内外の企業経営に関する研究調査及び各種研究会や NSAM オープン・キャンパスの成果のうち、公共の利益に資すると判断される内容を抜粋し、学術研究支援事業の成果紹介や日本を代表する企業経営者のインタビューなどを記事にまとめ、機関誌(NSAM TOP NEWS)として発行しております。2020 年度は第 9 号(6 月)、第 10 号(12 月)を発行いたしました。リーダー・インタビューでは、当スクールの修了生でもある横河電機株式会社 代表取締役会長 西島剛志氏(役職は機関誌掲載時、2021 年 4 月時点で取締役会長)、味の素株式会社 代表取締役社長 西井孝明氏にお願いしました。機関誌は誰でも無料で当スクールのホームページからダウンロード可能です。

3. 「内外の企業経営に関する学術研究の支援事業」

2020 年度の学術研究支援事業を以下のように実施しました。

(1)募集

以下 3 つの経路で研究助成の開始をアナウンスし、2020 年 4 月 15 日～6 月 30 日に公募しました。締め切りまでに 53 件(昨年度 40 件)の申請を受理しました。

- ・当財団のホームページ (<http://www.nsam.or.jp/>)
- ・E-mail アドレスがわかっている 111 大学と 39 学会にお知らせと募集要項を送付
- ・郵送でお知らせと募集要項を送付(大学 135 校の助成窓口、主要 39 学会の事務局)

本年度の合計の案内先は、大学 135、学会 39 で昨年、一昨年に比べ、大学・学会ともほぼ同数でした。

(2)選考

9 月 17 日に選考委員会を開催し、研究支援対象候補を選定し、理事長に報告しました。選考委員会は以下の 4 名で構成されます。

一條 和生 一橋大学大学院 国際企業戦略科 研究科長 教授
鈴木 一功 早稲田大学大学院 ファイナンス研究科 教授
飯島 淳一 東京理科大学 経営学部 教授
三浦 智康 野村マネジメント・スクール 専務理事・学長

9 月 29 日、稟議決裁により、理事長が研究支援対象 10 件(総額 973 万円、詳細は次表)を決定しました。

(3)報告と支給開始

10 月 1 日に財団ホームページに助成対象者および研究企画内容を公表し、10 月 1 日から助成金の支給を開始しました。また、3 月 4 日に理事会に対し、2020 年度に研究期間が終了した研究支援事業の成果について報告しました。

2020 年度選定 学術研究支援事業

	研究分野	氏名	役職	年齢	所属機関	研究実施期間	研究課題名	申請額
A-027	ITマネジメント	増田 佳正	特任准教授	51歳	慶應義塾大学大学院	2020/08/18～2022/08/17	デジタルIT時代に求められるグローバルリーダーシップに関する調査・実践研究	¥980,000
A-012	ファイナンス	吉川 大介	准教授	45歳	関西大学	2020/11/01～2021/10/31	深層学習の株式取引への新しい応用	¥1,000,000
A-019	ファイナンス	藤原 賢哉	教授	58歳	神戸大学	2020/10/01～2022/09/30	キャッシュレス決済等に関する消費者余剰の計測と社会コストに関する研究	¥1,000,000
A-029	ファイナンス	内田 浩史	教授	50歳	神戸大学	2020/08/01～2022/07/31	環境エネルギー貸出利用の決定要因と効果	¥1,000,000
A-045	経営学	森本 千佳子	准教授	53歳	東京工科大学	2020/06/01～2022/03/31	リモートワーク環境におけるクリエイティブワークのチームマネジメント	¥760,000
A-034	経営学	稲水 伸行	准教授	40歳	東京大学	2020/04/01～2022/03/31	エージェント・ベース・シミュレーションによるプラットフォーム・ビジネスのガバナンスに関する研究	¥1,000,000
A-037	経営学	後藤 将史	准教授	43歳	神戸大学	2020/12/01～2022/09/30	人工知能によるイノベーション実現に向けた業界組織化に関する事例研究	¥1,000,000
A-013	経営学	Park JAEHYUN	准教授	44歳	京都工芸繊維大学	2020/12/01～2022/04/30	INNOVATOR'S DILEMMAS: A CASE OF DESIGN-DRIVEN ENTREPRENEURSHIP	¥1,000,000
A-039	経営者教育	河田 美智子	後期博士課程1年	43歳	慶應義塾大学大学院	2020/07/01～2022/06/30	経営幹部への移行期における適応的な役割獲得のための self-awareness の生起要因と効用	¥990,000
A-052	その他	塚本 尚子	教授	55歳	上智大学	2020/10/01～2022/09/30	看護師長の組織アイデンティティの発信と病棟看護師の組織アイデンティフィケーション促進が、組織風土改善に及ぼす影響についての検討	¥1,000,000

2019 年度終了 学術研究支援事業

助成年度	研究分野	申請番号	単・複	氏名	所属機関	役職	年齢	研究実施 期間	研究課題名	申請額	報告書提出日	報告書提出期限
2018	ファイナンス	A-081	複	北村 智紀	東北学院大学	教授	51歳	2018/10/01～2020/09/30	「懸念事項の投資信託業務運営」取組に関する実証分析	¥1,000,000	研究期間終了	2021/3/31
	ファイナンス	A-083	単	月岡 精智	関西学院大学	准教授	33歳	2018/10/01～2020/09/30	社外取締役の強制導入が企業業績・企業価値およびガバナンスに与える影響	¥1,000,000	研究期間終了	2021/3/31
	ファイナンス	A-005	単	新山 正幸	名古屋市立大学	准教授	38歳	2018/11/01～2020/10/31	リスク考慮型のマルコフ決定過程に関する研究	¥1,000,000	研究期間終了	2021/4/30
	経営者教育	A-029	単	緒川 知史	慶應義塾大学	教授	64歳	2018/09/13～2020/09/12	日本の大学院、社会人教育における経営者教育の現状分析と評価研究	¥1,000,000	研究期間終了	2021/3/11
	経営者教育	A-082	単	金間 大介	金沢大学	准教授	42歳	2018/12/01～2020/11/30	アントレプレナーシップ・モチベーションと進退の解明	¥1,000,000	研究期間終了	2021/5/31
	その他	A-027	単	保田 雅明	神戸大学	准教授	43歳	2018/09/01～2020/08/31	代償的資金調達手段によるアントレプレナーシップ創出と地域事業育成効果	¥1,000,000	研究期間終了	2021/2/28
2019	ITマネジメント	A-006	複	石川 博	東京理科大学	教授	63歳	2019/04/01～2021/03/31	ビッグデータ時代における統合的仮説生成方法論の体系化	¥1,000,000	継続中	2021/9/30
	ファイナンス	A-016	単	石田 雅平	埼玉大学	助教	30歳	2019/04/01～2021/03/31	非営利型MBOにおける経営者の利益相反行動	¥1,000,000	継続中	2021/9/30
	経営学	A-002	単	田村 大	大阪経済大学	教授	56歳	2019/09/01～2021/03/31	ネットワーク・ファーマー・シミュレーション・ゲームとしてのAIエージェント形成に関する研究	¥900,000	継続中	2021/9/30

4. 「内外の企業経営に関する内外関係機関等との交流・協力事業」

(1) 経営教育機関等との交流・情報交換

2020 年度には、以下のとおり、国内のみならず米国をはじめとする海外の主要なビジネス・スクール等と経営者教育の実情について意見交換を行いました。また、大学のサバティカル期間を利用して来日しているハーバード・ビジネス・スクールのラモン・カサデサス教授との研究交流も行いました。

(米国) ハーバード・ビジネス・スクール、ペンシルベニア大学ウォートン・スクール、マサチューセッツ工科大学 (MIT) スローン・マネジメント・スクール、ブライアント大学ビジネス・スクール

(カナダ) アイビー・ビジネス・スクール

(フランス) INSEAD

(日本) 一橋大学商学部、経済産業省

(2) セミナー等への参加

企業経営に関して実績を有する学会や団体が主催するセミナーやフォーラム、シンポジウム等に参加し、専門家等と活発な意見交換を行いました。交流の成果は、上記諸事業のさらなる質的向上に反映されています。

Ⅱ．財団運営

1．役員会議等

(1)理事会

1) 第40回理事会（2020年5月15日）

①決議事項

○第1号議案：第16回評議員会招集に関する件

2020年4月24日、理事長の嶋本正が理事の全員及び監事の全員に対して、理事会の決議の目的である第16回評議員会招集に関する下記の提案書を発送し、5月15日までに理事の全員から書面により同意の意思表示を得、また監事の全員から書面により異議がないとの意思表示を得た。

一般法人法第181条（定款第17条）に基づく当財団評議員会の招集の議案は、同法第96条（定款第40条）に基づく理事会の決議の省略の方法により、本提案を承認可決する旨の理事会の決議があったものとみなされた。

記

第16回評議員会の招集について

1．開催場所 書面決議による開催

一般法人法第194条（定款22条）に基づき「決議の省略の方法」（評議員全員が書面で議案に同意した場合は、評議員会の決議があったものとみなす）により第16回評議員会を開催。

2．開催日時 2020年6月10日（木）

書面決議に係る同意書の提出期限を開催日とする

3．議案

<決議事項>

第1号議案：2019年度の事業報告書・計算書類等の承認

第2号議案：評議員、理事、監事の選任

第3号議案：定款の改定（役員等の報酬に関わる事項）

第4号議案：役員等報酬規程改定

<報告事項>

・2020年度の事業計画・収支予算の報告

・その他

○第2号議案：2019年度の事業報告書、計算書類等の承認に関する件

2020年4月24日、理事長の嶋本正が理事の全員及び監事の全員に対して、理事会の決議の目的である2019年度（第40期：2019年4月1日～2020年3月31日）の事

業報告書案、計算書類等の案（正味財産増減計算書、貸借対照表、貸借対照表内訳表、正味財産増減計算書、正味財産増減計算書内訳表、財務諸表に対する注記、附属明細書、財産目録、キャッシュ・フロー計算書）及び監事監査報告書（4月22日付）を発送し、5月15日までに理事の全員から書面により同意の意思表示を得、また監事の全員から書面により異議がないとの意思表示を得た。

定款第8条に基づく2019年度の事業報告及び決算に関する議案は、一般法人法第96条（定款第40条）に基づく理事会の決議の省略の方法により、提案を承認可決する旨の理事会の決議があったものとみなされた。

2) 第41回理事会（2020年6月3日）

① 決議事項

理事7名中7名および監事2名の出席を得て、第41回理事会が開催され、以下のとおり、出席理事の全員が異議なく原案通り承認可決しました。

○第1号議案：2020年度収支予算書変更（案）・追加の寄附金の申請に関する件

嶋本理事長は、「3月11日の第39回理事会にてご承認いただいた2020年度収支予算書について、その後、コロナウイルスの感染拡大に伴う政府の緊急事態宣言によって講座の運営が大きな影響を受けている。この度、新しい状況の中での想定シナリオに基づいて、収支予算書を修正している。また、収支の見直しにあたって、追加の寄附金を申請することも検討しており、そちらもあわせて審議をお願いする。」と述べた。

三浦専務理事より、収支見直しの説明資料に沿って、野村マネジメント・スクールの講座運営の状況と収支構造などを説明した。次に2020年度収支予算書変更（案）に基づいて、収支見直しの状況を説明した。「コロナウイルス感染拡大については、年内の収束を想定して、7月トップのための経営戦略講座の中止、5月に開催予定であった野村・ウォートン コーポレートファイナンス講座は10月に延期した。また、10月に延期したコーポレート・ファイナンス講座と11月開催予定のデジタル時代の経営戦略講座をライブ・オンラインでの実施とし、年明け後の講座を予定通り実施したと仮置きして、収支予算書の変更を行った。収益では、受講料が減少するとともに、費用では、講師費用、宿泊飲食費、教室使用料などの費用も減少している。その他の経費増では、人件費は専門職1名の4月から異動に伴う増額を考慮して、結果として、約500万円程度、経常増額が減少し、1百万円強となっている。さらに、追加の寄附金の申請について、コロナ下での教育事業の構造変化も想定して、当財団としてもオンライン講座の企画開発を進める必要があり、そのための企画開発費を追加の寄附金として、野村総合研究所へ申請する予定である。」と述べた。

嶋本理事長が2020年度（第41期）収支予算書変更（案）と追加の寄附金の申請について諮ったところ、出席理事の全員が異議なく原案通り承認可決した。

○第2号議案：研究助成に係る選考委員の選任に関する件

嶋本理事長は、「学術研究支援事業の助成対象を決定する選考委員会を構成する選考委員4名の任期は、定款第47条第6項の定めにより、選任後2年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時評議員会の終結のとき、となっており、6月で任期を迎えるため、改めて選任していただきたい。」と述べた。マネジメント、ファイナンス、ITマネジメントの各分野の専門家で、学会などでも影響力の大きい大学教授3名と当スクールの学長の計4名の候補者について、それぞれの適格性について説明し、順次、選考委員の選任を諮ったところ、大学教授3名については出席理事全員が、また三浦選考委員候補については、三浦専務理事本人を除く出席理事の全員が、各候補者について異議なく原案通り承認可決した。

嶋本理事長は、本日付けにてこの4名の選考委員の就任にあたって、理事長名での委嘱通知を遅滞なく発出する旨を述べた。

② 報告事項

○業務執行状況の報告

一般法人法第91条及び定款第27条に定められた代表理事及び執行理事の職務の執行の状況報告について、2020年4月1日から6月3日までの約3カ月間に嶋本理事長と三浦専務理事が行った職務に関し、本年度最初となる業務執行報告書に沿って、次のようにそれぞれが別個に自らの業務執行状況を理事会に報告した。

嶋本理事長は、この期間に、事業活動全般にわたって方針を示して業務を執行したほか、2020年5月15日に開催した第40回理事会と2020年6月10日に開催予定の第16回評議員を招集したこと、および、本日の理事会を招集し、議長として会議の運営にあたったことを述べた。

三浦専務理事は、公益目的事業の執行状況を報告するとともに、財団運営の状況（役員会議等、行政対応等）について、報告を行った。特に、「内外の企業経営に関する教育・研修事業」ではコロナウイルス感染拡大によって、5月の講座開催が延期となり、7月の講座を中止とした上で、年内の講座運営をライブ・オンライン講座に切り替えて実施することを検討中である旨報告を行った。

3) 第42回理事会（2020年6月22日）

①決議事項

○第1号議案：代表理事及び業務執行理事の選定の件

2020年6月11日、理事の此本臣吾氏が理事の全員及び監事の全員に対して、理事会の決議の目的である代表理事及び業務執行理事の選定に関する以下の議案を発送した。

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. 代表理事及び業務執行理事の選定の件<ol style="list-style-type: none">1) 此本臣吾氏を代表理事に選定する。2) 三浦智康氏を業務執行理事に選定する。 |
|---|

6月22日までに理事の全員から書面により同意の意思表示を得、また監事の全員から書面により異議がないとの意思表示を得た。

定款第26条第2項に基づく代表理事及び業務執行理事の選定の議案は、一般法人法第96条（定款第40条）に基づく理事会の決議の省略の方法により、本提案を承認可決する旨の理事会の決議があったものとみなされた。

○第2号議案：理事長及び専務理事の選定の件

2020年6月11日、理事の此本臣吾が理事の全員及び監事の全員に対して、理事会の決議の目的である理事長及び専務理事の選定に関する以下の議案を発送した。

2. 理事長及び専務理事の選定の件

- 1) 此本臣吾氏を理事長に選定する。
- 2) 三浦智康氏を専務理事に選定する。

6月22日までに理事の全員から書面により同意の意思表示を得、また監事の全員から書面により異議がないとの意思表示を得た。

定款第27条第4項及び第5項に基づく理事長及び専務理事の選定の議案は、一般法人法第96条（定款第40条）に基づく理事会の決議の省略の方法により、提案を承認可決する旨の理事会の決議があったものとみなされた。

4) 第43回理事会（2021年3月4日）

①決議事項

理事7名中7名および監事2名の出席を得て、第43回理事会が開催された。

○第1号議案： 2021年度（第42期）の事業計画・収支予算・資金調達及び設備投資の見込みに関する件

此本理事長は、2021年度（第42期：2021年4月1日～2022年3月31日）の事業計画について、三浦専務理事に内容の説明を求め、専務理事が事業計画書案に沿って事業計画の説明を行った。

第1の公益目的事業である「内外の企業経営に関する教育・研修事業」について、第2期には以下5つの講座を実施する計画が提示された。

- ・ 第38回「価値創造のためのコーポレート・ファイナンス講座」（2021年5月17日～28日）
- ・ 第40回「トップのための経営戦略講座」（2021年7月1日～20日）
- ・ 第11回「デジタル時代の経営戦略講座」（2021年11月10日～19日）
- ・ 第6回「女性リーダーのための経営戦略講座」（2022年1月中旬）
- ・ 第18回「経営者のための戦略財務講座」（2022年2月上旬）

続いて、第2の公益目的事業である「内外の企業経営に関する研究調査等の事業」については、各種研究会の企画・運営、「NSAM オープンキャンパス」（対外的にはNSAM

オープンキャンパスに統一)の開催、「機関誌(NSAM TOP NEWS)」の発行、内外の企業経営に関する研究調査の実施について、計画が提示された。

第3の公益目的事業である「内外の企業経営に関する学術研究支援事業」については、昨年同様、4月15日から公募での受付を開始、9月末までには選考委員会を開いて助成先を決め、10月には研究助成を開始するという計画が述べられた。

第4の公益目的事業である「内外の企業経営に関する内外関係機関等との交流・協力事業」については、第42期も経営教育機関等との交流・情報交換やセミナー等への参加を継続して実施する計画であることが示された。

2021年度の重点施策としては、①ライブ・オンライン講座の継続とハイブリッド型の試行、②デジタル時代の経営戦略講座の高度化検討、③40周年記念事業の実施、④野村マネジメント・スクールの講師による書籍の翻訳と発表をあげた。特に40周年記念事業については経営のチーム化と経営者教育の在り方に関する書籍の発行とシンポジウムを開催する予定で、あわせて「内外の企業経営に関する教育・研修事業」に係る公益性の点検として、40周年記念事業の成果発表にあわせて、経営者教育に対するニーズ調査の実施など企業の生の声の収集、欧米を中心に、HBS等有力学校の取り組み状況に係る情報を収集する旨の説明が行われた。

続けて、三浦専務理事から、以上の事業計画をベースに作成した2021年度(第42期)の収支予算案について、次のような説明がなされた。

「収支予算書は、すべての講座がライブ・オンライン形式で運営されると想定して、作成している。その概要として、2021年度の経常収益は、基本財産運用収入として15百万円、賛助会費収入として2.3百万円、教育・研修事業収入として170百万円、当初の寄付金収入として329百万円を見込み、合計で516.8百万円を見込んでいる。一方、経常費用は、事業費支出が406.1百万円、管理費支出が94.82万円、合せて500.4百万円を見込んでいる。その結果、当期の経常増減額は16.4百万円の黒字となる見込みである。経常外の収入および支出は予定していないため、当期の一般正味財産残高は期首の180.8百万円から期末の197.2百万円まで増加する見込みである。また、資金調達及び設備投資の見込みについては特に予定はない。」

以上の説明の後、此本理事長が2021年度(第42期)の事業計画案・収支予算案・資金調達及び設備投資の見込みを諮ったところ、出席理事の全員が異議なく承認可決した。

○第2号議案： 規程(事務局規程、経理規程、国内旅費規程、海外旅費規程)の改定に関する件

公益財団法人化以来見直されていない規程の中で、今後の業務変化を見据えて、見直すべき規程があり、今回の理事会では以下の規程について改定したい旨説明した。

- ・事務局規程
- ・経理規程

- ・国内旅費規程
- ・海外旅費規程

具体的な理由と内容としては、

- ・事務局規程

公益財団法人に移行時に策定された規程であるため、組織、職制等含めて、今後の業務変化を見据えて改定が必要な条項がある。また、今後業務変化に即した機動的な事務局運営のために、詳細部分は理事長の決裁で変更可能な『事務局運営要綱』に規定することとしたい。

- ・経理規程

2020 年度のコロナ禍において、緊急事態宣言の発令により、在宅勤務に移行するにあたり、押印を前提にする箇所などにつき、実務の変化に対応し、また今後電子帳簿が普及するなどに際しても対応できるよう、変更したい。

- ・国内旅費規程・海外旅費規程

事務局規程と同様に業務変化にあわせて、必要な条項を変更するとともに、その詳細については『事務局運営要綱』において定めることとしたい。

以上の説明のあとに、此本理事長が事務局規程、経理規程、国内旅費規程、海外旅費規程の改定について決議を諮ったところ、出席理事の全員が異議なく承認可決した。

②報告事項

○業務執行状況の報告

一般法人法第 91 条及び定款第 27 条に定められた代表理事及び業務執行理事の職務の執行の状況報告について、2020 年 6 月 3 日から 2021 年 3 月末までの 9 カ月間あまりに理事長と三浦専務理事が行った職務に関し、本年度 2 回目となる業務執行報告書に沿って、次のようにそれぞれが別個に自らの執行状況を理事会に報告した。

此本理事長は、この期間に、事業活動全般にわたって方針を示して、業務を執行したほか、2021 年 3 月 4 日に開催した理事会を招集し、議長として会議の運営に当たると述べた。

三浦専務理事は、公益目的事業の執行状況と財団運営の状況（役員会議等、行政対応等）について、詳細な報告を行った。

○2020 年度（第 41 期）の収支予想

三浦専務理事より、2020 年度（第 41 期）の収支予想が次のように報告された。

「2021 年 3 月末で終了する事業活動の結果、第 41 期の経常収益は前年度比 197.7 百万円減の 454.7 百万円となる見込みである。一方、経常費用は、事業費支出が前年度比 218.4 百万円減の 313.3 百万円、管理費支出が前年度比 8.4 百万円増の 93.1 百万円、合わせて前年度比 226.9 百万円減の 406.9.8 万円となる見込みである。その結果、第

41 期の当期経常増減額は前年度比 29.1 百万円増の 48.3 百万円の黒字となる見込みである。経常外の収支はない見込みなので、当期の一般正味財産残高は期首の 132.5 百万円から期末の 180.8 百万円に増加する見込みである。」

此本理事長は、この第 41 期の決算について、期末の確定値をもとに 4 月下旬に監事監査を実施のうえ、5 月の理事会および 6 月の評議員会で決議される予定であると述べた。

(2) 評議員会

1) 第 16 回評議員会 (2020 年 6 月 10 日)

①決議事項

○第 1 号議案：2019 年度（第 40 期）の事業報告書、計算書類等の承認に関する件

2020 年 5 月 15 日の第 40 回理事会において、第 16 回評議員会の開催決議が行われ、5 月 24 日、理事長の嶋本正が評議員の全員に対して、評議員会の決議の目的である 2019 年度（第 40 期：2019 年 4 月 1 日～2020 年 3 月 31 日）の事業報告書案、計算書類等の案（正味財産増減計算書、貸借対照表、貸借対照表内訳表、正味財産増減計算書、正味財産増減計算書内訳表、財務諸表に対する注記、附属明細書、財産目録、キャッシュ・フロー計算書）及び監事監査報告書を発送し、6 月 10 日までに評議員の全員から書面により同意の意思表示を得た。

一般法人法第 194 条(定款第 22 条)に基づく評議員会の決議の省略の方法により、当該提案を承認可決する旨の評議員会の決議があったものとみなされた。

○第 2 号議案：役員等の選任に関する件

2020 年 5 月 15 日の第 40 回理事会において、第 16 回評議員会の開催決議が行われ、5 月 24 日、理事長の嶋本正が評議員の全員に対して、評議員会の決議の目的である役員等の選任に関して、役員名簿案を発送し、役員等の候補者全員に関して、6 月 10 日までに評議員の全員から書面により同意の意思表示を得た。また、評議員に選任された嶋本正氏の評議員長の選定に関しても評議員全員から書面により同意の意思表示を得た。

一般法人法第 194 条(定款第 22 条)に基づく評議員会の決議の省略の方法により、当該提案を承認可決する旨の評議員会の決議があったものとみなされた。

○第 3 号議案：定款の改定（役員等の報酬に関わる事項）に関する件

2020 年 5 月 15 日の第 40 回理事会において、第 16 回評議員会の開催決議が行われ、5 月 24 日、理事長の嶋本正が評議員の全員に対して、評議員会の決議の目的である定款の改定（役員等の報酬に関わる事項）に関して、定款（改定案）を発送し、6 月 10 日までに評議員の全員から書面により同意の意思表示を得た。

一般法人法第 194 条(定款第 22 条)に基づく評議員会の決議の省略の方法により、当該提案を承認可決する旨の評議員会の決議があったものとみなされた。

○第4号議案：役員等の報酬等規程の改訂に関する件

2020年5月15日の第40回理事会において、第16回評議員会の開催決議が行われ、5月24日、理事長の嶋本正が評議員の全員に対して、評議員会の決議の目的である役員等の報酬等規程（改定案）を発送し、6月10日までに評議員の全員から書面により同意の意思表示を得た。

一般法人法第194条（定款第22条）に基づく評議員会の決議の省略の方法により、当該提案を承認可決する旨の評議員会の決議があったものとみなされた。

2. 役員等名簿

(2021 年 3 月 31 日現在； 役職別 50 音順)

(1) 評議員

評議員 (非常勤)	江川 雅子	(一橋大学大学院経営管理研究科 特任教授)
評議員 (非常勤)	坂根 正弘	(コマツ 顧問)
評議員 (非常勤)	嶋本 正	(株式会社 野村総合研究所 取締役)
評議員 (非常勤)	中村 邦夫	(パナソニック株式会社 客員)
評議員 (非常勤)	豊貴 伸一	(ジャフコグループ株式会社 取締役社長)

(2) 理事・監事

代表理事 (理事長) (非常勤)

此本 臣吾 (株式会社 野村総合研究所代表取締役会長兼社長)

業務執行理事 (専務理事) (非常勤)

三浦 智康 (株式会社 野村総合研究所 理事)

理事 (非常勤) 大野 直竹 (大和ハウス工業株式会社 特別顧問)

理事 (非常勤) 柄澤 康喜 (MS&AD インシュランスホールディングス株式会社
取締役会長 会長執行役員)

理事 (非常勤) 楠木 建 (一橋大学大学院経営管理研究科 国際企業戦略
専攻 教授)

理事 (非常勤) 永井 浩二 (野村ホールディングス株式会社 取締役会長)

理事 (非常勤) 野坂 千秋 (味の素株式会社 取締役常務執行役員)

監事 (非常勤) 高山 寧 (野村不動産ホールディングス株式会社 取締役)

監事 (非常勤) 山崎 清孝 (公認会計士)

(3) 賛助会員

株式会社 野村総合研究所

野村アセットマネジメント株式会社

野村不動産株式会社

株式会社 ジャフコ

3. 事務局

(1) 事務所

〒163-0544

東京都新宿区西新宿一丁目 26 番 2 号 新宿野村ビル 44 階

電話 (03) 3342-8221

(2) 職員数

2021 年 3 月 31 日現在 10 名