

コーポレート・ガバナンスとは誰のためにどのように価値を創造するのか

How does Corporate Governance Create Value, and for Whom?

制度から実践へ:

IR活動におけるコーポレート・ガバナンスのインプリケーション

From Regulation to Practice: Implications for IR

Thomas R. Zengage, CEO

Investor Impact, Inc.

www.investorimpact.com

2014年12月1日

1 今日、講演者やパネリストの皆さまのコーポレート・ガバナンス(CG)についての深い議論や、貴重な研究成果のご発表、ありがとうございました。

2 最後に、ひとつだけ基本的な質問をさせてください。
つまり、CGによって誰が、どのような利益を得るのでしょうか？

Who benefits from CG, how?

3 リーマンショックなどのCGが失敗したあとの、企業理論の研究によると

Firm theory Post Lehman Shock, CG failures

- 「株式会社が意識すべき点は、その活動内容と生産物であり、その企業価値ではない。株式会社は自社の製品の質やステークホルダーの生活の質に配慮すべきである。」 (Firm Commitment, Prof. C. Mayer: Stakeholder QOL)

4 ステークホルダーに注目すると、CGについて、どのようなインプリケーションがあるのでしょうか。そして、IRに対しては？

Who benefits from CG, how?

5 結論として、CSVの視点がCGを見るために役に立ちます。つまり、CSVのアプローチによると、企業価値を創出しながら、社会的ニーズに対応することで社会的価値も創出できる。

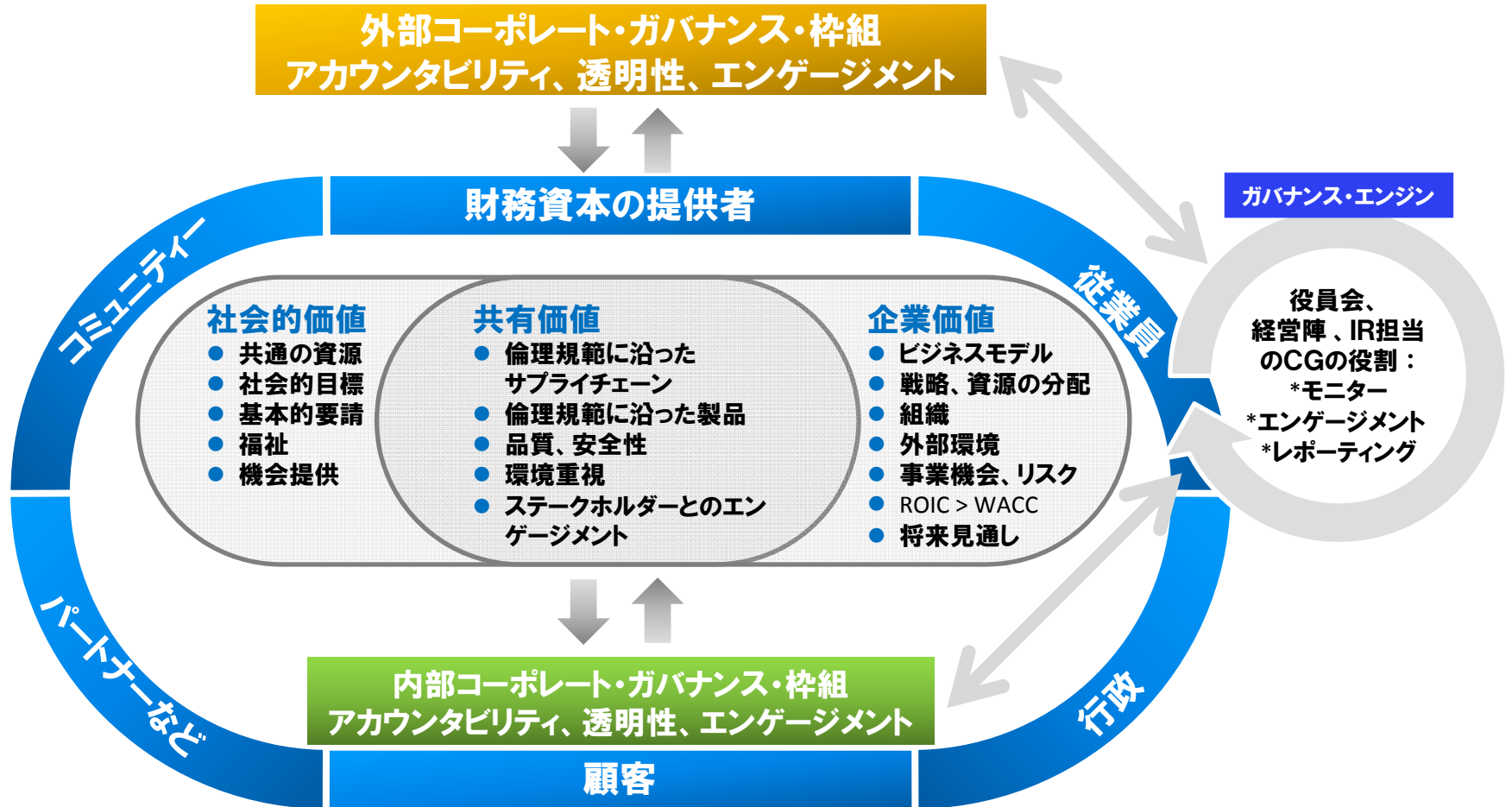
(Creating Shared Value(共有価値創造) (Prof. Michael Porter, Harvard Business School)

CGをCSVの枠組に合わせるためには、どうしたら良いのでしょうか？

How can CG fit into CSV framework?

CSVの視点からコーポレート・ガバナンスを実践する

2. Driving Corporate Governance from CSV Perspective



もう少し詳しく解説しましょう。

Let us break this down further

コーポレート・ガバナンスの目的は何か？

3. Goal of Corporate Governance?

CGの目的とは？

- 1 CSVの視点からCGを考えると、その目的は**全ての経営資源を効率的に管理し、企業価値と、全てのステークホルダーの利益の両方を増加させること。**

Efficiently manage corporate resources

- 2 再びメイヤー教授の言葉によると、

Prof. Mayer, Oxford U.

- 「**金銭的利益は商品の質および信頼性から得られるものであるが、商品の質および信頼性は金銭的利益からは生まれない。**」 Focus on quality, trust vs. profit
- 「**株式会社はコミットメントの装置である。**」 Firm is a commitment device

- 3 要するに、**CGの実践は全要素生産性(TFP)の向上に対応している。**

CG means increasing Total Factor Productivity

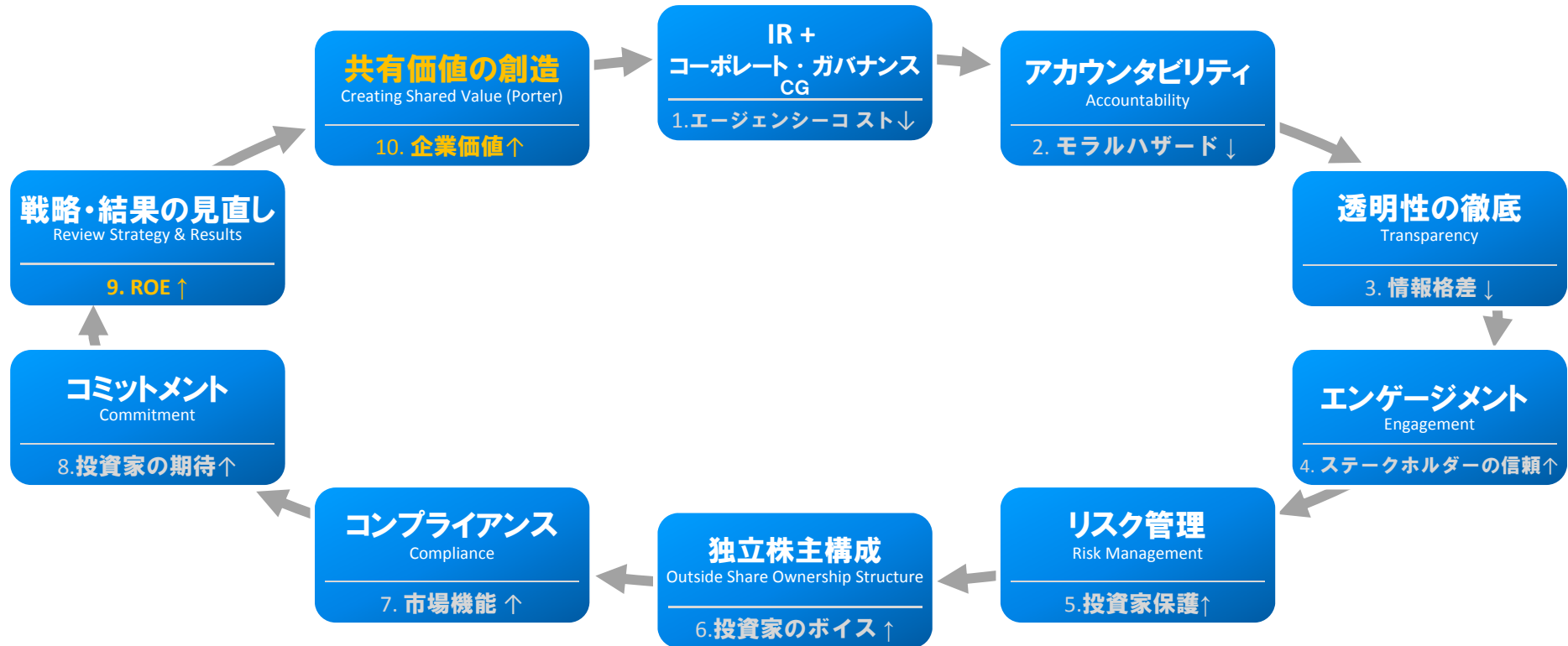
- TFPとは、労働と資本というインプットだけでは**測定しにくい全生産量のファクター**
- **IIRC<IRP>における六つの要素をTFPの基本単位で適用する**
 1. 財務資本
 2. 製造資本
 3. 知的資本
 4. 人的資本
 5. 社会資本
 6. 自然資本

TFPを向上するCGは実際にどのように機能するのでしょうか？

How does this work in practice?

コーポレート・ガバナンス・プロセスの価値創造サイクル: 累積的効果

4. CG Process Value-Adding Cycle: Cumulative Impact



IR + コーポレート・ガバナンス => 信頼等 ↑

IR + <IRP> * (DCF↑ * TFP↑/WACC↓) * <CG> => PV↑=> CSV↑

CGで信頼できる株式会社を作ることができる

Why the corporation is failing us and how to restore trust ("Firm Commitment")

最後に

5. Conclusions

CGで避けたいポイント

- | | | |
|---|-------------------------------|-------------------------------|
| 1 | 過度な「コンプライアンス」重視 | Over emphasis on “Compliance” |
| 2 | 企業ストーリー、業績、見通しとの関連性がないCGセクション | Disconnected CG section |

CGが成功するための要素

- | | | |
|---|--------------------------------------|---|
| 1 | 経営トップと役員会が優れたCGに対してコミットしている。 | Committed BOD, officers |
| 2 | 役員会は明らかに、戦略、投資、業績、見通しに集中して取り組んでいる。 | Focused BOD |
| 3 | 社外役員がコミットしている。(各社外役員は2、3社まで) | Committed outside directors |
| 4 | 役員会の主な活動状況の開示、社外役員の定例会議実施 | Disclose BOD actions; regular outside director meetings |
| 5 | CEO、社内・外役員、執行役員は、透明性のある客観的な手順で指名される。 | Systematic nomination process |
| 6 | 株主や他ステークホルダーに焦点を当てる。 | Focus on both shareholders, other stakeholders |
| 7 | JPX日経インデックス400などに選定されることを目指す。 | Aim for inclusion in JPX Nikkei 400 Index |

日本企業は本気でCGにコミットできますか？

以上7つの要素を中心に、より良いCGレポートの充実からスタートしましょう。

Will Japanese companies really commit to CG? Place to start is good CG reporting



Copyright © 2014 Investor Impact, Inc. All rights reserved.

Unless otherwise indicated, all materials on these pages are copyrighted by Investor Impact, Inc. All rights reserved. No part of these pages, either text or image may be used for any purpose other than personal use. Therefore, reproduction, modification, storage in a retrieval system or retransmission, in any form or by any means, electronic, mechanical or otherwise, for reasons other than personal use, is strictly prohibited without prior written permission.