

コーポレートガバナンス

女性役員育成研修 第1回

2020年10月8日

慶應義塾大学大学院経営管理研究科

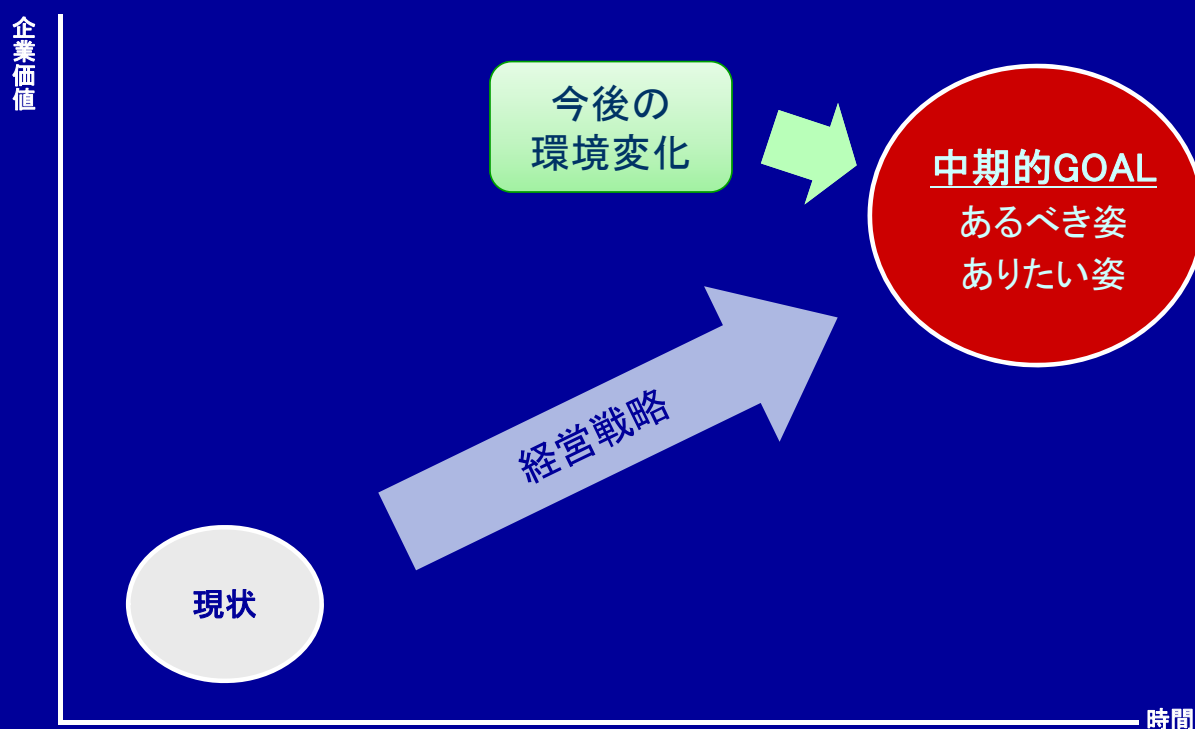
齋藤 卓爾



Keio Business School

慶應義塾大学大学院経営管理研究科

経営者・取締役の役割：価値の最大化



経営者・取締役の役割：価値の分配

付加価値



価値の分配は
経営者の重要な役割

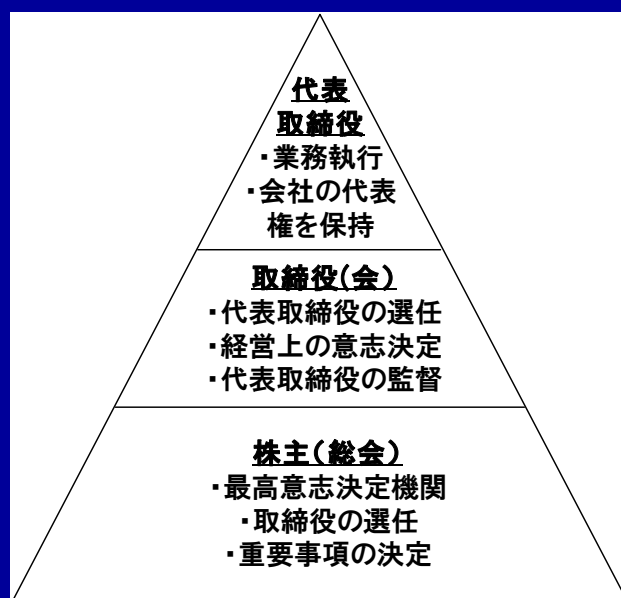
- ・適切な「価値の分配」とは？
- ・いかにして適切な「価値の分配」を実現するのか？

2

「コーポレート」・株式会社とは？

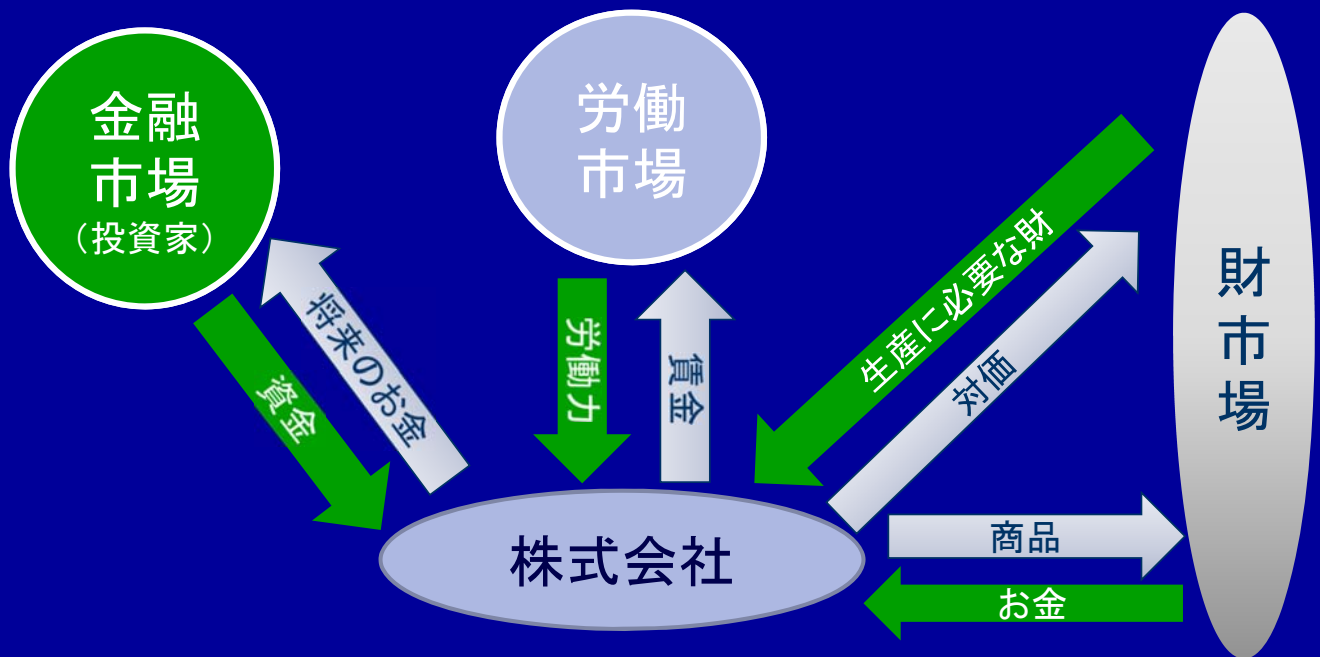
- ・ 会社法が株式会社が守らねばならないことを定めている

第2編 株式会社(第25条～第574条)
第1章 設立(第25条～第103条)
第1節 総則(第25条)
第2節 定款の作成(第26条～第31条)
第3節 出資(第32条～第37条)
第4節 設立時役員等の選任及び解任(第38条～第45条)
第5節 設立時取締役等による調査(第46条)
第6節 設立時代表取締役等の選定等(第47条・第48条)
第7節 株式会社の成立(第49条～第51条)
第8節 発起人等の責任等(第52条～第56条)
第9節 募集による設立(第57条～第103条)
第2章 株式(第104条～第235条)
第3章 新株予約権(第236条～第294条)
第4章 機関(第295条～第430条)
第1節 株主総会及び種類株主総会(第295条～第325条)
第2節 株主総会以外の機関の設置(第326条～第328条)
第3節 役員及び会計監査人の選任及び解任(第329条～第347条)
第4節 取締役(第348条～第361条)
第5節 取締役会(第362条～第373条)



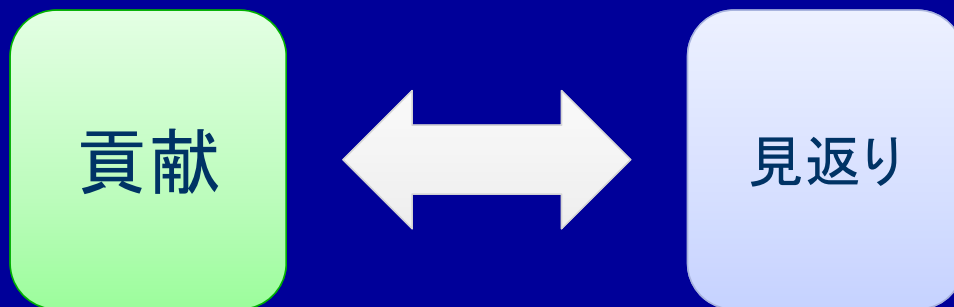
なぜ事細かに法律で定められているのか？

株式会社の仕組み:ヒト・モノ・カネ



株主は投資した以上のお金(見返り)が将来得られることを期待している

コーポレートガバナンスとは？



- ・ 貢献に対する見返りを確保するメカニズム
 - 取引先:取引を止める
 - 従業員:転職する
 - 債権者:債務不履行に対する請求権(法律)
 - 国:脱税で捕まえる
 - 株主:・・・

誰への分配を重視すれば良いのか？



財市場

顧客の評価



労働市場

従業員の評価



資本市場

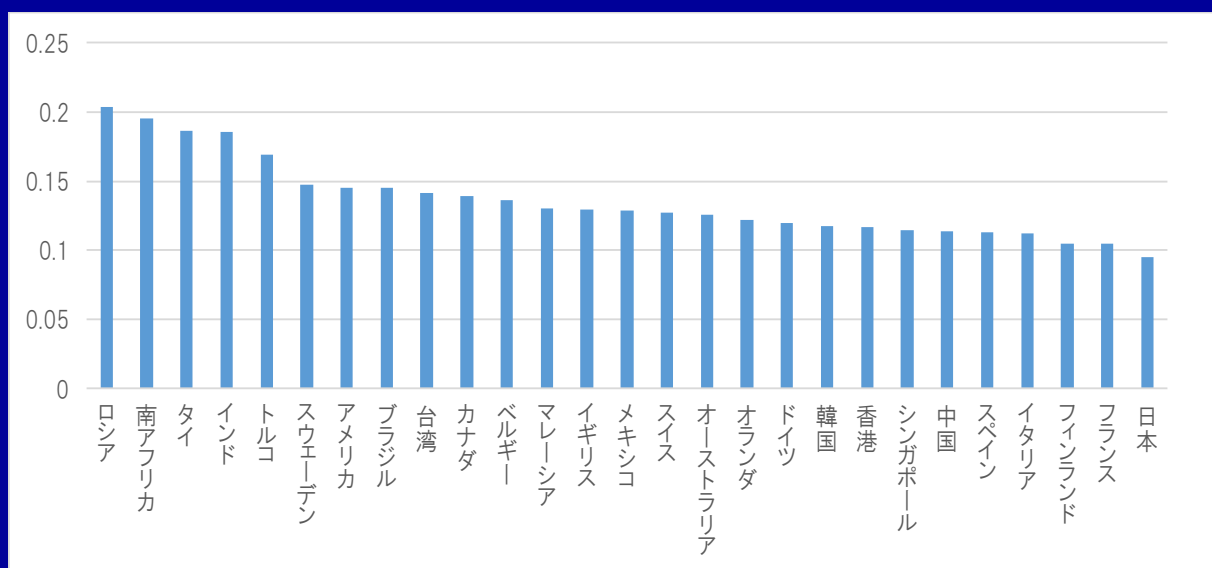
株主の評価

- ・ アンバランスな状況下での経営は難しい
- ・ 長期的に持続的に成長していくためにはバランスが重要
- ・ バランスさせるためにはそれぞれの言い分を理解

6

日本企業の収益性

ROA (EBITDA/総資産) の国際比較



蟻川靖浩・井上光太郎・齋藤卓爾・長尾耀平「日本企業の低パフォーマンスの要因」
(宮島英昭編『企業統治と成長戦略』第12章)

日本企業の収益率は国際的に見て極めて低い

2020年10月29日

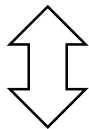
女性役員育成研修 第2回
法的役割と責任・リスクマネジメント

弁護士 村瀬孝子

1

1. 役員と会社の法律関係
～ 委任契約

- 役員と会社の法律関係
= 委任に関する規定に従う(会330)



従業員と会社の法律関係 = 雇用契約

- 委任と雇用の違い

2

1. 役員と会社の法律関係 ～ 善管注意義務

- 善良なる管理者の注意義務(民644)
その地位・状況にある者に通常期待される
程度の注意義務
- 取締役の忠実義務
法令・定款および株主総会の決議を遵守し、
会社のために忠実にその職務を行わなけれ
ばなければならない(会355)

3

2. 株式会社を動かすための機能と 機関設計・役員の職務

機 能

- ① 決定機能
- ② 執行機能
- ③ 監督機能
- ④ 監査機能

機 関 設 計

- ・ 監査役(会)設置会社
- ・ 監査等委員会設置会社
- ・ 指名委員会等設置会社

3. 会社法上の取締役の責任 ～ 民事責任(損害賠償責任)

- 会社に対する責任

 - ☆ 株主代表訴訟

- 第三者に対する責任

5

3. 会社法上の取締役の責任 ～ 経営判断の原則

- 経営判断の原則

経営判断において取締役は裁量を認め、結果的に損害場発生したとしても、取締役の義務違反を問わないという考え方

1. リスクとリスクマネジメント ～ リスクマネジメント

○ リスクとは

目的に対する不確かさの影響

= 期待されていることから、好ましい方向
または好ましくない方向に乖離すること

(ISO31000・JISQ31000)

○ リスクマネジメント

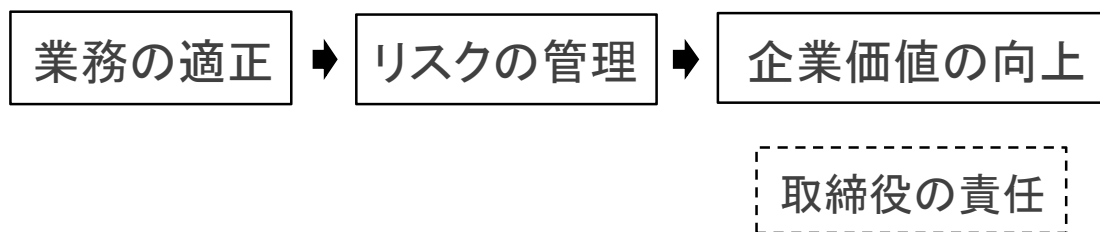
リスクを特定・分析・評価し、対応策を講じる
一連の管理プロセス

※ 危機管理：顕在化したリスクによる損失への
対応策(クライシスマネジメント)

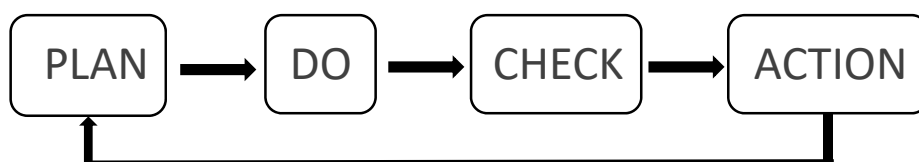
7

2. 会社法上のリスクマネジメント ～ 内部統制システムの実効性

○ 内部統制システムの意義



○ 内部統制システムの実効性確保のために



企業価値と経営戦略

— 感染症リスク社会における組織・人材・自己変革 —



2020年11月18日
県立広島大学大学院
経営管理研究科
木谷 宏

1

1) 4つのキーワード！（誰とでも、新・生産性、ハイブリッドワーク、DX）

① サプライチェーンの再編

- ・ サプライチェーンを見直す必要がある（72.1%）
 - 危機発生に対応し、柔軟に調達先を変更できるようにする（65.3%）
 - 特定国への集中を見直し、分散化を進める（57.1%）

② 工場・現場における生産性の再考

- ・ 検温の実施（75.0%）
- ・ ライン間隔や作業員同士の距離の見直し（60.2%）

③ オフィスワークとテレワークの混成

- ・ テレワークの継続（90.9%）
- ・ 時差出勤・フレックス制の導入（89.4%）

④ さらなるデジタル化の加速

- ・ 投資を増やす（63.6%）
 - リモートワークの設備・機材（87.0%）
 - セキュリティ強化（63.6%）

1) マネジメントの系譜

1. 科学的管理法に基づく「人事労務管理」

- ・人事管理の起点としての産業革命(1760年代)
家内制手工業→問屋制家内工業→工場制機械工業
- ・テイラーによる科学的管理法(20C.初頭) ~ 作業標準化、集団管理、出来高制

2. 「人的資源管理」への発展

- ・ホーソン実験(1920年代)
科学的管理法による物理的な環境条件よりも労働者の心理的・情緒的な要因が生産性に影響を与える ~ 個人管理、モチベーション

⇒「人的資源管理」(1980年代)

人の持つ諸能力を高めることが持続的競争優位を獲得するうえで極めて重要であることを強調する雇用関係管理の戦略的アプローチのひとつ。その管理は雇用に関する施策、計画、実践を統合した一連の組合せを通じて達成される。

3

3) 人間観と報酬の変遷

①経済人モデル

「物欲の充足を利己的に追求する人間」

⇒ 賃金

②社会人モデル

「協働する仲間との同調を求め利他主義的に行動する人間」

⇒ 人間関係

③自己実現人モデル

「自己実現の欲求に根差して行動する人間」

⇒ やりがい

④複雑人モデル = **新たなマネジメントの必要性**

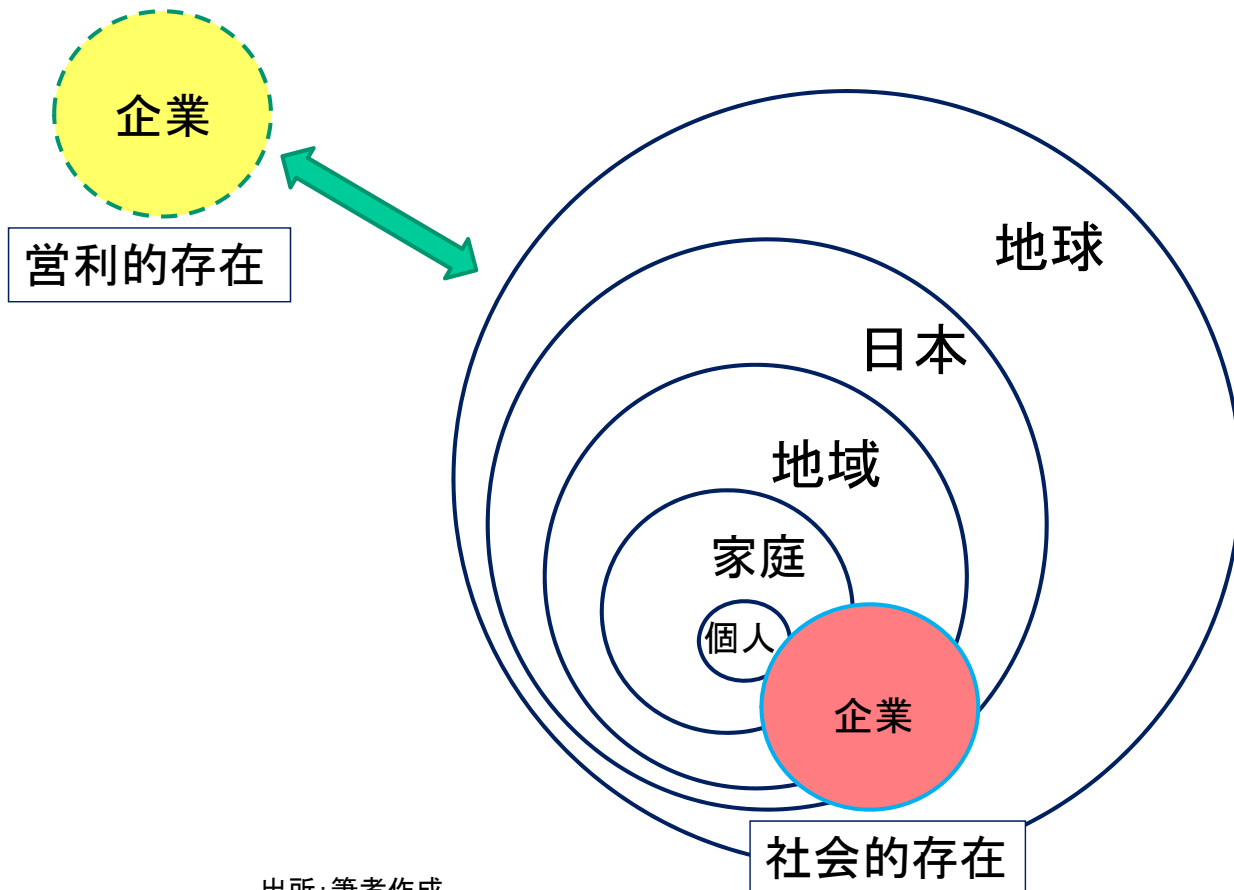
「属性・価値観・欲求は多様であるため人間行動も多様である」

⇒ **時間・キャリア支援**

→ 企業価値向上に向けた改革の必要性！

4

1. 企業の二つの見方



5

2) 「人材改革」と小さなプロフェッショナル

Q1 プロフェッショナルという言葉で思い浮かぶ職業は何ですか？
具体的に誰をイメージしますか？

(職業)

(名前)

Q2 何故その職業(その人)をプロフェッショナルと思うのですか？

①

⑤

②

⑥

③

⑦

④

⑧

Q3 「会社員」はプロフェッショナルですか？何故ですか？

⇒ 「看護師」はプロフェッショナルですか？何故ですか？

(は い・いいえ・何とも言えない)

(理由)

3. 多様・柔軟・可逆的な働き方を実現する5つの視点

- ①働く**時間**の柔軟性 ～ 短時間勤務、裁量労働、短日勤務
- ②働く**場所**の柔軟性 ～ 在宅勤務、テレワーク、2拠点、多拠点
- ③働く**仕事**の柔軟性 ～ 双方向の異動・配置転換(キャリア開発)
- ④働く**身分**の柔軟性 ～ 正/非正社員、フル/パート、社員/社長
- ⑤働く**組織**の柔軟性 ～ 転職、複業(副業・兼業)、起業、人材共有

7

1. 「働き方に関する診断テスト(問題用紙)」に答えましょう

- ・自分自身について答えましょう
- ・問1 会社と自分の関係を二つの円で図にしましょう
- ・問2 (1)～(30)の質問に答えましょう

8

女性役員育成研修

財務・会計

2020年12月2日

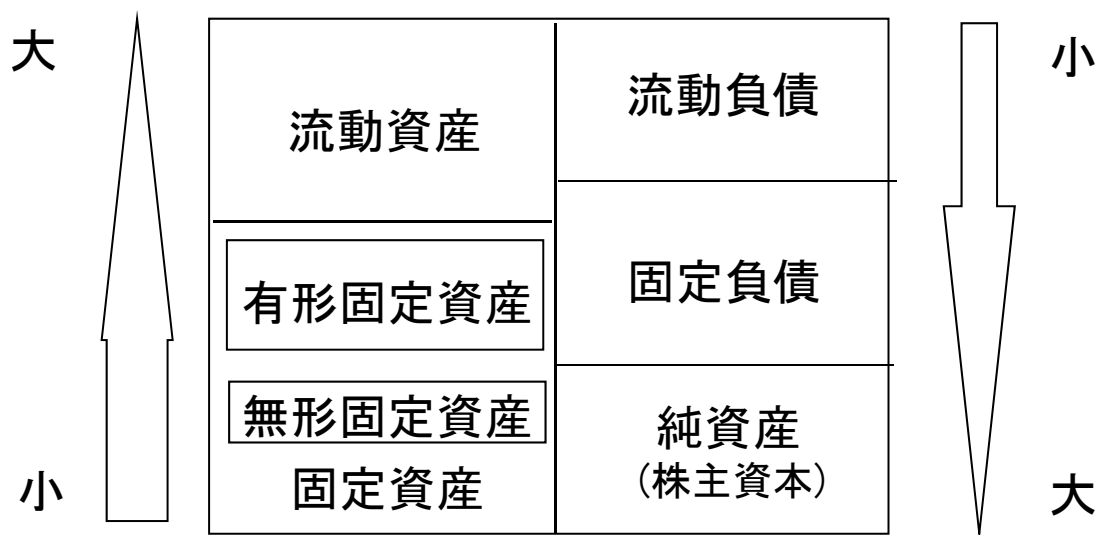
早稲田大学 ビジネススクール

教授 西山 茂

©Shigeru Nishiyama

1

貸借対照表（B/S）の目のつけどころ



- 1 安全なBS：左は上が大きく、右は下が大きい。
- 2 純資産／総資産の比率は、30～40%が多い。
- 3 資産は、流動資産・有形固定資産・それ以外が、それぞれ1／3ずつ程度が一般事業会社では一般的。
- 4 無形固定資産、特にのれんは買収の痕跡を表す。

©Shigeru Nishiyama

損益計算書：1年間の活動報告表

売上高	売上規模を確認する。業界の中の位置づけは？
売上原価	
売上総利益	売上総利益率を確認する。付加価値のレベルは？。
販売費及び一般管理費	販売管理費の内訳を確認する。(研究開発費・広告宣伝費)
営業利益	営業利益率を確認する。事業の付加価値は？
営業外収益	
営業外費用	
経常利益	
特別利益	
特別損失	
税金等調整前当期純利益	
法人税、住民税及び事業税	
当期純利益	

キャッシュフローの動きと、企業の状況

	安定	成長	リストラ
営業活動	++	+	+
投資活動	-	--	0 or +
財務活動	- (配当 or 自社株買い)	+ (増資 or 債務の増加)	-- (債務圧縮)
フリーキャッシュフロー (営業活動+投資活動)	+	-	+

成長性
売上高成長率， 総資産成長率

総合力
ROE, ROA

収益性

売上高当期純利益率
売上高総利益率
売上高営業利益率
売上高経常利益率

効率性

総資産回転率
売上債権回転期間
在庫回転期間
仕入債務回転期間

安全性

純資産比率
流動比率
インタレスト カバレッジ

ROE（自己資本利益率：Return On Equity）
—株主から見た投資効率を評価する指標

デュポンシステム：ROEの3つの比率への分解式

$$\text{ROE} = \frac{\text{当期純利益}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{総資産}} \times \frac{\text{総資産}}{\text{自己資本}}$$

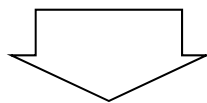
売上高利益率 総資産回転率 財務レバレッジ
 収益性 効率性 負債の有効活用

注) 自己資本 = 純資産 - (非支配持分 + 新株予約権)

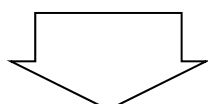
2018年3月期の日本企業連結平均は約10.4%（米国平均約20%）
（2020年3月期の日本企業連結平均は約6.7%）

財務レバレッジの意味は？

最近注目されている財務目標（ROE、EVAなど）
と、
企業価値の向上の意味



株主を意識して、効率良く儲ける経営



小さなB/S 大きなP/L、C/F

事業への投資をはじめ、資産は出来るだけ小さくし、
リターンである利益、さらにはキャッシュフローを
出来るだけ大きくする。

©Shigeru Nishiyama

7

1 中期経営計画策定、進捗

売上高目標, ROE, ROA, ROIC, 営業利益率

2 海外事業・グループ会社の状況や管理体制

3 決算関係

減損（CGU）, 内部統制, 業績進捗
営業利益（率）, 売掛金, 在庫, セグメント

4 事業投資の評価（M&Aを含む）

NPV, IRR, WACC, DCF法, EV-EBITDA倍率
類似会社比較法, デューデリジェンス

5 株主還元

©Shigeru Nishiyama

100

8

2020年度 内閣府女性役員育成研修資料

これからの科学技術・社会の動向と with Corona時代のイノベーション

2020年12月16日

国立大学法人 滋賀医科大学

医学研究監理室 室長

バイオメディカル・イノベーションセンター 特任教授

小笠原 敦

はじめに ~ 日本を巡るR&Dの現状

2019年のIMDランキング(2019.05.29)

1	シンガポール	11	ノルウェー	21	ニュージーランド
2	香港	12	ルクセンブルグ	22	マレーシア
3	米国	13	カナダ	23	英国
4	スイス	14	中国	24	イスラエル
5	UAE	15	フィンランド	25	タイ
6	オランダ	16	台湾	26	サウジアラビア
7	アイルランド	17	ドイツ	27	ベルギー
8	デンマーク	18	オーストラリア	28	韓国
9	スウェーデン	19	オーストリア	29	リトアニア
10	カタール	20	アイスランド	30	日本

2019年度における評価細目の中で注目すべき項目は、

「ビックデータの活用や分析」

63位/63か国中

「国際経験」

63位/63か国中

「起業家精神」

63位/63か国中

「政府の効率性」

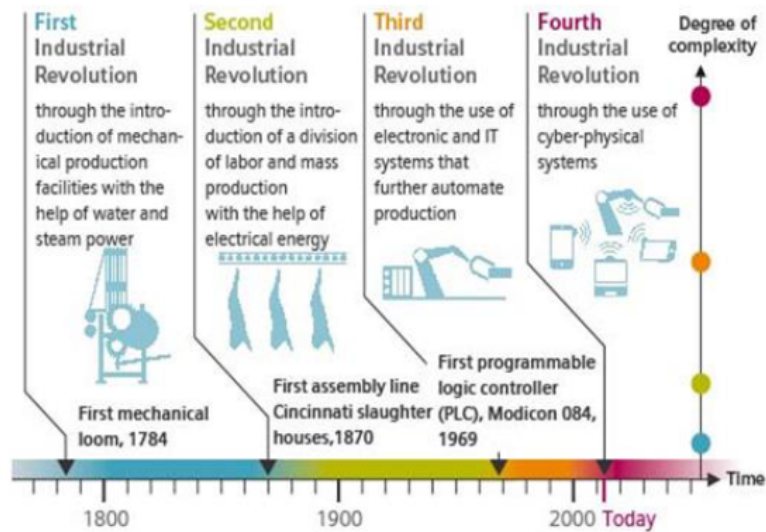
38位/63か国中(2018年度41位) ↑

「ビジネスの効率性」

46位/63か国中(2018年度36位) ↓

産業革命「インダストリー4.0」

出典:DFKI (2011)



機械学会資料より

3

GEのインダストリアルインターネット(1)



18世紀から20世紀まで、世界の社会・経済・文化に大きな影響を与えた「産業革命」を「第1の波」と、20世紀後半に世界を変革した「インターネット革命」を「第2の波」とするならば、「インダストリアル・インターネット」は「第3の波」ともいべきもので、世界を再び変革しようとしている。

「インダストリアル・インターネット」によって、先進的な産業機器、予測分析ソフトウェアと意思決定をする人々が結び付く。この結果、医療技術の向上、鉄道や航空機における輸送プロセスの変革、発電電における効率的なシステムの登場、などを通じて多くの産業における生産性の向上を実現する。

今後の社会経済、科学技術の発展の方向性

- ・20世紀はtangible assets（有形資産）を中心とした資産収益による経済発展が主であった（Thomas Piketty）
- ・2000年代に入り、急速に情報・データ、知識・知能等、intangible Assets（無形資産）の価値が増大
- ・情報・データ資産、知識・知能資産収益による経済発展が主になる（米国ではGoogle、日本ではソフトバンク等の企業が株価時価総額の上位を占める）
- ・ハードウェアの研究開発とともに、情報・データ、知識・知能資産形成に資する科学・技術の発展が求められる
- ・また、人間の能力を上回る情報・データ処理能力、知識・知能を持つ人工物の発展に対応する人間の能力の可能性の増大、identityの確保が重要となってくる

5

Summary

- ・世界は2000年代に入り、有形資産が主体の経済から、無形資産が主体の経済に大きくシフトした
 - ・それを支える科学技術も、急速にAIや・IoT等、知識やデータを主体とした技術に変化
 - ・AIの進展は、技術上の困難を解決するという方向性だけでなく、社会の複雑な問題を解決する方向性を持つ
 - ・産業構造においてもサービス産業が先進国経済の70%を占めるように変化。もはやモノづくり日本ではない
- **しかし新型コロナウイルス(COVID-19)の急速な感染の拡大時代を迎え、科学技術政策、イノベーション戦略の転換が必要となった**

6

COVID-19による先進国経済の構造の変化

1990年代以後G7を中心とした先進国の経済構造は、いずれの国も人口比においてもGDP比においても70%以上を第3次産業が占め、サービス産業が主役となった。

また米国を中心として、無形資産価値社会化が進行し、有形資産投資額を上回る投資が無形資産投資に流れていた。

さらに、キャッシュフローを重視した経営に転換し、内部留保を中心とした考えよりも投資回転率を重視した経営に変化していた



COVID-19の感染が拡大する世界においては、急激にフロー経済が機能しなくなり、内部留保を含めたストックの存在がリスクを回避する数少ない手段となっている。財政政策においても、企業経営においてもストック・フローバランスのリスクマネジメントが重要となっている

7

COVID-19とイノベーション創出



Stanford大学医学部では、Bio-design programを実施。異分野の人材を集めてWSを開き、新たな研究開発のコンセプトと、ビジネスモデルを創出。多様な人材のコミュニケーションによる創発が主要なコンセプト。

COVID-19の時代にはオープンイノベーション、技術融合等、人的交流・コミュニケーションが重要な役割を果たす部分に大きな影響が出る。しかし、新たな交流・コミュニケーションに基づいたイノベーションモデルを構築する良い機会でもある。

8