拝啓

時下ますますご清栄のこととお慶び申し上げます。平素は格別のご高配を賜り、有難く厚く御礼申し上げます。

この度弊社では「インテグラート フォーラム 2021」を11月10日(水)、 12月8日(水)、1月18日(火)にオンライン イベントとして3日間に亘り開催する運びとなり、是非皆様にご参加いただきたく、ご案内申し上げます。

本年のテーマは、「成長投資を成功に導く経営理論とIT」といたしました。成長投資の重要性はわかっていても、失敗するリスクがあることを考えると、そう簡単には投資できないものです。成長は追求したいが、失敗は避けたい、という現実的な問題に対して、本年のフォーラムでは、経営学者の知見を共有し、皆様の成長投資の取り組みにお役立ていただきたいと考えました。更に、成長投資業務を、実務的にどう進めればよいか、という問題に対しては、経営理論と実務ノウハウをIT化し、成長投資の一元管理を実現する業務基盤システム「予測管理クラウドDeRISK（デリスク）」の活用を、弊社からご提案いたします。

本年のフォーラムでは、錚々たる先生方にご講演をお引き受けいただいております。11月10日は日本の経営学を代表する重鎮で知識経営を提唱する野中郁次郎先生に、12月8日はグループ経営やコーポレートガバナンスに理論と実務の両面で深い知見をお持ちの松田千恵子先生に、1月18日はストーリーという視点から持続的競争優位について貴重な示唆を与えてくださる楠木建先生に、基調講演をお願いしています。各回の内容は、経営幹部向け、企画・管理部門向け、事業部門向けと位置付けておりますが、内容にご関心のある方は、いずれの日程にも、お誘いあわせの上、ご参加いただけますと幸いです。

弊社からは、「成長投資を成功に導く経営理論とIT」「見極める力を高め、組織間の連携をサポートする予測管理システムのご紹介」及び「事業部門が語るべき中期戦略シナリオと実行管理手法」と題する3つの講演をお届けし、皆様の成長投資の成功を支援するITを活かした仕組みづくりをご提案いたします。

更に各回で、弊社とお付き合いのある実務経験豊富なコンサルタントの方々によるパネルディスカッションを実施いたします。様々な視点を持つ専門家からの成長投資に関する提言が、様々な成長投資に取り組む皆様のヒントになりますように企画いたしました。

本フォーラムは、成長投資に関心をお持ちの皆様にとりまして、大変有意義な機会になるものと考えます。ご多用中とは存じますが、関連部署の方々をお誘いあわせの上、是非ご参加下さいますようお願い申し上げます。一社でも多くの企業の皆様の発展に貢献したいと、弊社一同心から願っております。

敬具

2021年10月吉日

インテグラート株式会社
代表取締役社長　小川　康

インテグラート　フォーラム2021

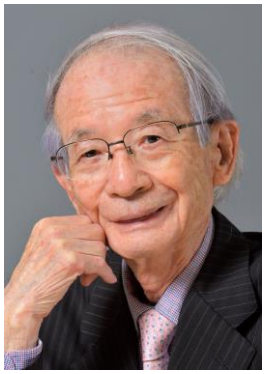
成長投資を成功に導く経営理論とIT

<Day1・経営幹部向け>

【基調講演】

「ヒューマナイジング・ストラテジー
　～ナラティブが実現する二項動態経営へ～」

一橋大学名誉教授　野中 郁次郎　氏



<Day2・企画・管理部門向け>

【基調講演】

「経済的価値と社会的価値を両立する経営の実践」

東京都立大学大学院経営学研究科教授
東京都立大学経済経営学部教授　松田 千恵子　氏

<Day3・事業部門向け>

【基調講演】

「戦略ストーリーのクリティカルコア」

一橋ビジネススクール教授　楠木 建　氏

■日 時 ：

- Day1：2021 年 11 月 10 日（水） 13:30 ～ 17:00
- Day2：2021 年 12 月 8 日（水） 13:30 ～ 17:00
- Day3：2022 年 1 月 18 日（火） 13:30 ～ 17:00

スマートフォンでは
こちらから申込↓

■会 場 ： 【ZoomでのWebセミナー】※参加費無料※

■弊社ホームページよりお申込みください。

https://www.integratto.co.jp/forum/

インテグラート　フォーラム　検索

お問合せ： インテグラート株式会社 フォーラム事務局　担当：春原(すのはら) ・大久保　TEL：03-5577-4154
ホームページ：https://www.integratto.co.jp/　　e-mail：promotion@integratto.co.jp

integratto

【PROGRAM ： Day1 ・経営幹部向け】

■13:30～13:40 ご挨拶

小川　康　　インテグラート株式会社　代表取締役社長

■13:40～14:40 基調講演　「ヒューマナイジング・ストラテジー ～ナラティブが実現する二項動態経営へ～」

野中 郁次郎　一橋大学名誉教授

本講演では、現在の「日本的経営」の危機を直視し、経営者の方々と、未来への展望を考える機会としたい。組織的知識創造の起点となる共同化は人、モノ、環境すべてに対する「共感」によって達成されるものである。VUCAの時代にあっては、先の見えない変化に臨機応変に対応するには、数値分析に基づく論理的な戦略は役に立たない。新しい現実を共創する「生き方」のナラティブによるヒューマナイジング・ストラテジーこそが戦略の本質となる。一見、相反するアナログとデジタル、効率性と創造性をダイナミックに両立する知的機動力経営をともに実践しようではないか。

■14:40～14:50　休憩

■14:50～15:50 講演　「成長投資を成功に導く経営理論とIT」

小川　康　　インテグラート株式会社　代表取締役社長

製品開発・M&A・新規事業・設備投資・中期成長戦略プロジェクトなどの成長投資は、リスクに立ち向かう業務であり、今までの知識が役に立ちにくい分野です。知識が足りない分野に不可欠なのは、事業の成功の前提条件となる仮説（たら・れば）です。本講演では、仮説を知識に変えていくことによって成長投資の成功確率を高める経営理論「仮説指向計画法（DDP: Discovery-Driven Planning）」を解説します。

また、ブラックボックスのような成長投資のリスクを、レントゲンのように可視化し、カルテのように履歴を残すことによって、成長投資のモニタリングを支援し、一元管理を実現する予測管理クラウドDeRISK（デリスク）の概要をご紹介します。予測管理クラウドDeRISKは、意思決定と中長期のモニタリングを支援し、成長投資のリスクを下げて成功に導きます。

経営理論とITの活用によって、皆様の成長投資の成功に貢献できますことを心から願っております。

■15:50～16:00　休憩

■16:00～16:55 パネルディスカッション

神林 比洋雄　プロティビティLLC　シニアマネージングディレクタ

伊藤 憲次　　有限責任監査法人トーマツ　リスクアドバイザリー事業本部　アカウンティング&ファイナンス　カテゴリーリーダー　パートナー　公認会計士

和田 智之　　株式会社マネジメントソリューションズ　マネジメントコンサルティング事業部長　エグゼクティブディレクター

■モデレーター　小川　康　インテグラート株式会社　代表取締役社長

■16:55～17:00 閉会

【PROGRAM ： Day2 ・企画・管理部門向け】

■13:30～13:40 ご挨拶

小川　康　　インテグラート株式会社　代表取締役社長

■13:40～14:40 基調講演　「経済的価値と社会的価値を両立する経営の実践」

松田 千恵子　東京都立大学　大学院　経営学研究科　教授

本講演は、変革を迫られる日本企業が、これから目指すべき新しい経営について考える機会としたい。企業が存続するためには、まず稼ぐ力を発揮し、経済的価値を高める必要がある。そのための一つの考え方として、2回目の改訂が本年施されたコーポレートガバナンス・コードで注目されている、事業ポートフォリオマネジメントの考え方について解説する。また、企業が社会の一員として長期視点の経営を行い、社会的価値を高めていくESG/SDGsを実践する上で、押さえておくべき重要なポイントをお伝えしたい。

このような取り組みを実践するために、重要な役割を期待されているのが、本社の企画・管理部門である。本講演が、これからの経営と企画・管理部門が目指す方向を掴むきっかけとなれば幸いである。

■14:40～14:50　休憩

■14:50～15:50 講演　「見極める力を高め、組織間の連携をサポートする予測管理システムのご紹介」

井上 淳　インテグラート株式会社　取締役　ビジネスシミュレーション事業本部長

本社企画・管理部門は「グループ内の投資家」としてその事業に投資して見返りがあるのかどうか、客観的な分析を行う必要があります。また、分析で終わるのではなく、分析を基にした事業責任者とのコミュニケーションと、その事業に投資する投資判断が求められます。また、本社企画・管理部門は事業計画の定期的なモニタリングにより、計画策定時に立てた仮説が想定通りになっているか確認し、計画をうやむやにしない役割も求められます。

このようなグループ経営の本社部門に対して松田先生も述べているポイントである見極める力と組織間の連携を高める予測管理システム「DeRISK（デリスク）」をご紹介します。

■15:50～16:00　休憩

■16:00～16:55 パネルディスカッション

松田 千恵子　東京都立大学　大学院　経営学研究科　教授

程原 真幾　有限責任あずさ監査法人
アカウンティング・アドバイザリー・サービス統括事業部　ディレクター

池側 千絵　ストラットコンサルティング株式会社　代表取締役

■モデレーター　小川　康　インテグラート株式会社　代表取締役社長

■16:55～17:00 閉会

【PROGRAM ： Day3・事業部門向け】

■13:30～13:40 ご挨拶

小川　康　　インテグラート株式会社　代表取締役社長

■13:40～14:40 基調講演　「戦略ストーリーのクリティカルコア」

楠木 建　一橋ビジネススクール　教授

戦略は「こうしよう」という主体的な意図の表明であり、「こうなるだろう」という将来予測ではない。

優れた戦略とは思わず人に話したくなるような面白いストーリーでなくてはならない。さまざまな打ち手がつながって、全体として長期利益に向かってダイナミックに動いていく「動画」でなくてはならない。

ストーリーという視点から持続的競争優位の論理を解明する。

■14:40～14:50　休憩

■14:50～15:50 講演　「事業部門が語るべき中期戦略シナリオと実行管理手法」

名田 秀彦　インテグラート株式会社 執行役員 ソリューション事業部長

中期経営計画は、多くの日本企業で運用されている重要な事業計画です。この中期経営計画は、実際のところ、どの程度達成されているのでしょうか。本講演では、まず"中計"の現状と課題に関する調査報告をご紹介いたします。

弊社は、調査で明らかになった課題に対して、事業部門で主導すべき事業戦略シナリオをダイナミックにモニタリングすることで経営陣・コーポレート部門と事業部門が目標達成を目指す仕組みの基礎となる、「仮説指向計画法」の組織的活用をご提案いたします。また新規事業、M&A、設備投資、研究開発など不確実性の高い成長投資の打ち手を組合せ、事業の仮説を可視化・軌道修正する業務プロセスをご活用いただき、貴社の業績改善の一助としていただけますと誠に幸いです。

■15:50～16:00　休憩

■16:00～16:55 パネルディスカッション

光森 進　　塩野義製薬株式会社　経営企画部長

田中 大貴　　MAVIS PARTNERS株式会社　代表取締役　プリンシパル

鈴木 稔　　株式会社エル・ティー・エス　マネージャー

■モデレーター　小川　康　インテグラート株式会社　代表取締役社長

■16:55～17:00 閉会

一橋大学CFO教育研究センター長
一橋大学大学院経営管理研究科 特任教授
商学博士
伊藤邦雄 氏

特別対談

インテグラート株式会社
代表取締役社長
小川　康 氏

持続的成長達成に向けたコーポレートガバナンス改革

―ROESG経営と事業投資リスクマネジメント―

企業が持続的成長をしていくためには、事業投資が不可欠だ。しかし、それに付随するリスクをどうコントロールするかが成否を決すると言っても過言ではない。社外への情報開示以前の問題として、社内でリスクを把握して共有するとともに、同じ失敗を繰り返さないためのリスク低減と学びの蓄積が求められている。無形資産づくり、強い組織づくりなどコーポレートガバナンス改革について熱く語り合った。　（文中敬称略）

伊藤邦雄（以下、伊藤）「コーポレートガバナンス・コード」（2018年の改訂を含む）と「スチュワードシップ・コード」の2つのコードによって、コーポレートガバナンス改革の枠組みはほぼ整備されました。ただ、「形式」から「実質」へと深化させるには、「守り」から「攻め」のガバナンスに変えていかなければなりません。そこで重要となるのがリスクコントロールです。

投資家との対話において、「事業投資リスクをどう把握し、どう低減するのか」という発信が企業には不足しています。センスを磨いてリスクを下げないといけません。「成長とリスクコントロール」は小川社長のコンサルティングのコアでもあるのではないですか。

小川 康（以下、小川）　ありがとうございます。「守り」と「攻め」のお話がありましたが、1つのプロジェクトでもそれぞれタイミングがあります。コンサルティングを通してさまざまな企業を見てみると、「攻め」である追加投資のタイミングを逃している企業が少なくありません。現場の事業部門がトップに言い出しにくい面もあると思います。情報開示以前に、事業投資の実態が社内で把握されていないのを感じます。

伊藤　例えば10年にも及ぶプロジェクトの場合、投資した後にきちんとフォローされていないケースが多い。だからこそ、パイプラインの節目節目で現場とトップの情報共有が必要です。

小川　そうした対話ができていない企業は多いですね。

伊藤　投資案件が10本あったら、各投資はどうなったのか、現時点での進捗はどうかという全体像が見えないと、それ自体がリスクになります。初期に投資が集中していれば、果実回収がずっと後になりますが、パイプラインが分散化していれば回収も平準化・安定化します。その意味で“見える化”は重要です。

小川　まさに投資家が欲しい情報ですね。多くの企業は中期経営計画の期間内でしか把握していません。投資に際して「仮説」を立てるわけですが、担当者が人事異動するとそれが失われてしまいます。新しい担当者も目の前のことしか考えません。

伊藤　経営トップも数年で交代します。それを避けるために仕組みをつくっておけば、人が代わっても断絶を回避できます。それがまさに持続的成長につながります。

小川　これからは企業内部の仕組みづくりも重要で、同じような失敗を繰り返さないための仕組みが不可欠ですね。

伊藤　そういった仕組みこそが、B/S に載っていない無形資産といえます。もちろん、その仕組みも経営環境や時代の変化に合わせてメンテナンスが必要です。

小川　当社が開発した「DeRISK（デリスク）」は、事業投資の大きな失敗を避け、価値最大化を達成することを目的とした事業投資業務の統合型 IT インフラシステムです。投資案件が進行中でも仮説を管理・改善できるほか、担当者が代わっても過去の質問や回答を蓄積していきます。それによって、仕組みがずっと続いていくわけです。

伊藤　「仮説管理」という発想は新鮮ですね。仮説は時代とともに変化していくので、柔軟に変えられるのがいいですね。仮説の PDCA を回すことで、リスクをさらにミニマイズしていけますからね。

小川　プロジェクト担当者は投資額を抑えて経営層に申請します。しかし、逆に 1.5 倍、2 倍にするという判断も考えられます。「DeRISK」を導入するとそうした対話が促され、気づきが生まれます。

伊藤　組織能力も向上しますね。日本企業でスーパー経営者は何人も見てきましたが、スーパー CFO（最高財務責任者）と呼べるほどの人は多くはいません。その意味で「DeRISK」は CFO のシステム版といえるかもしれません。また、CEO が執刀医だとすると、「DeRISK」は麻酔科医のような立場でサポートしてくれます。事業投資リスクを低減できれば、経営者は不安なくコアのドメインに投資できます。

小川　未来を真正面から見て、そして次の一手に打って出る、つまり未来方向の投資を助けるのが「DeRISK」です。

伊藤　バックミラーだけ見ていては車の運転はできません。前方の運転に集中できるようにすることが大切ですからね。

リスクミニマイズと学びの蓄積

小川　未来志向の事業投資が増えてくると、ROE（自己資本利益率）と ESG にもいい影響が出るのでしょうね。

伊藤　ESG 投資をする企業が増えていますが、実は E（環境）も S（社会）もリスクなんです。しかし、リスクを最小化すると資本コストが下がって企業価値向上につながります。すると、企業の年金資産も増えます。「ROE が上がれば給料が下がる」と、ROE のみで損得を考えている人が多いんです。そこで私は、持続的成長達成には ROE と ESG の 2 つのエンジン「ROESG」が重要だと提唱しているわけです。

小川　社員一人ひとりの富とつながっていることを理解する必要がありますね。

伊藤　リスクと向き合って企業価値を上げる、これこそが無形資産づくりであり、サステナビリティーにつながります。

　無形資産というのは、まさに形がないだけに捉えようがありません。しかし、競争力や差異化に直結するだけに、投資家が知りたいところなんです。リスクに対するセンス、発信や対話の仕方は今後ますます重要になってくるでしょう。

小川　社内でも発信してほしいですね。現場はリスクについて経営層に伝えておかないと備えができません。

伊藤　トップは社員に「チャレンジしなさい」とよく言いますが、チャレンジには失敗はありません。学びがあるんです。学びこそ無形資産なんです。社内でたくさんの学びが起きて、それが広がっていく組織であることが大切ですね。

小川　個人的・属人的な作業では、せっかく得たノウハウもそのまま失われてしまいます。その点でも「DeRISK」は学びを促し、個々の学びが蓄積されて企業の強みになっていく仕組みになっています。

伊藤　私が尊敬する経営者の言葉でもありますが、今後は「ハイリスク・ハイリターンの投資＋リスクミニマイズ」がより重要になるでしょう。その意味でも「DeRISK プレーヤー」がたくさん出てくるといいですね。

小川　攻めとリスクコントロールの大切さを改めて学ばせていただきました。本日はありがとうございました。

2018.10.17開催
インテグラート
ビジネスシミュレーション フォーラム 2018

「事業投資のリスク低減」をテーマにインフラシステム「DeRISK」の発表も

　10月17日、東京・有楽町において、「インテグラート ビジネスシミュレーション フォーラム 2018」が開催され、800人弱が集まる盛況となった。冒頭の基調講演では、一橋大学特任教授・伊藤邦雄氏が、企業の持続的成長と企業価値向上を実現する「ROESG」の重要性を解説した。

　続く講演 1 では、インテグラート代表取締役社長である小川 康氏が、「事業の仮説を管理することによる事業投資意思決定と実行管理（モニタリング）の高度化」と題して事業投資のリスク低減について語った。また講演 2 では同社取締役の井上 淳氏が、事業投資業務の統合型（All in one）IT インフラシステム「DeRISK」の機能や具体的活用法について紹介した。

■お問い合わせ
integratto　DeRISK
インテグラート株式会社
〒103-0024
東京都中央区日本橋小舟町 3-2
Tel：03-5577-4154
www.integratto.co.jp