



WICI Symposium 2019

見えない資産の時代における

ガバナンスと価値創造のあり方

～これからの統合報告～

2019/11/24 10 : 15 - 11 : 15

WICI Symposium 2019 Session 1

経営の道しるべ

～ガバナンスのやり方こそが企業文化～

Panelist

10:15-11:15 セッション1

経営の道しるべ ～ガバナンスのやり方こそが企業文化

企業の歴史の中で蓄積されてきた資本と企業文化。強固なガバナンスは健全な文化に支えられていると同時に、健全な文化において強固なガバナンスは必要不可欠です。大企業とベンチャーにおけるガバナンスの違いやガバナンスの仕組みとそれに伴う企業文化のあり方について考えます。

モデレーター

瀧口匡氏：ウエルインベストメント株式会社 代表取締役社長

パネリスト

宮坂貴大氏：株式会社BONX 代表取締役CEO

鮫島正明氏：Valuenex株式会社 コーポレート本部長

斉藤伸太郎氏：ナブテスコ株式会社 コーポレート・コミュニケーション部 広報・CSR担当参事

戸崎豊氏：J-Star株式会社 プリンシパル

コメンテーター

松田修一氏：早稲田大学 名誉教授

Agenda

- **Introduction :**

コーポレート・ガバナンスとは –それぞれの視点から–

- 「会社はだれのものか」の議論の考察と企業文化

- 企業の不祥事とコーポレート・ガバナンス

- 求められるコーポレート・ガバナンスとは

- 最後に

Corporate Governance

- コーポレート・ガバナンス（corporate governance）とは、日本語で「企業統治」と訳されるが、**明確な定義はない**。企業経営を管理監督する**仕組み**を意味し、株式会社の場合、会社の所有者である株主の利益を最大限に実現できているかどうかを管理監督するシステムである。一般に多く使われるのは、の不正行為の防止と競争力・収益力の向上を総合的にとらえ、長期的な企業価値の増大に向けた**企業経営の仕組み**（経団連資料を参考）。
- 企業統治。株主主権の原則を再確認し、経営者による違法行為の防止のみならず、より効率的な企業運営を目指すこと。独立した社外取締役・監査役の登用や、徹底した情報開示などによるチェック機能を充実させ、経営の健全化をはかる（ブリタニカ国際辞典）。

< Commentator >

松田 修一 氏

Dr. Shuichi Matsuda

早稲田大学名誉教授・商学博士

- 1972年 早稲田大学大学院商学研究科博士課程修了。
- 1973年 監査法人サンワ事務所（現在 監査法人トーマツ）入社、社員として中堅・ベンチャー企業のコンサルティングに従事。
- 1986年 早稲田大学アジア太平洋研究センター助教授、1991年同センター教授に就任。
- 1998年 早稲田大学大学院（MBA）教授に就任。
- 2007年 早稲田大学大学院商学研究科（ビジネス専攻）教授に就任。
- 2012年 早稲田大学名誉教授に就任。

早大アントレプレヌール研究会代表理事、ウエルインベストメント株式会社取締役会長。日本ニュービジネス協議会連合会副会長。元EOY Japan 審査委員長、元日本ベンチャー学会会長。



< Panelist >

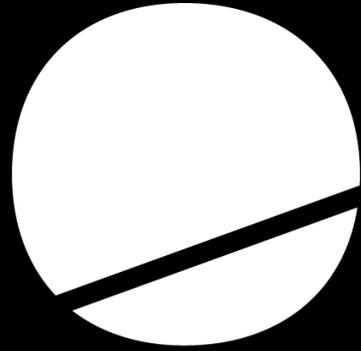
宮坂 貴大 氏

Takahiro Miyasaka

株式会社BONX 代表取締役CEO

“BONX創業者兼CEO。東京大学教養学部卒業・東京大学大学院総合文化研究科修了。ニュージーランドへの留学経験あり。ボストンコンサルティンググループにてテクノロジー・メディア領域等のプロジェクトに約3年半従事した後に起業。趣味はスノーボード・スケートボード・サーフィン。2019年にEndeavor Entrepreneurに認定される。”





BONX



Takahiro Miyasaka
Founder | CEO





 **BONX GRIP**

VoIP service + headset

¥14,630

 **BONX for BUSINESS**

VoIP service subscription

¥875 - / month



 **BONX** for **BUSINESS** **Partners**





< Panelist >

鮫島 正明 氏

Masaaki Samejima

VALUENEX株式会社 取締役
上席執行役員 CFO コーポレート本部長

早稲田大学大学院ビジネススクール修了
MBA、三井住友銀行に入行以来、大企業から中小企業まで一貫して法人部門従事し、多数の融資案件とコンサルティング案件を手掛ける。ビジネススクールとSilicon Valleyでの学びによりスタートアップ支援を志し、銀行グループのインフラを活用したベンチャー支援のコミュニティ「渋谷エコシステム」を構築。2019年8月にVALUENEXに参画、取締役CFOに就任。



Find your Future on the Radar

VALUENEX
intellectual innovator

Listing On Tokyo Stock Exchange Market (4422)



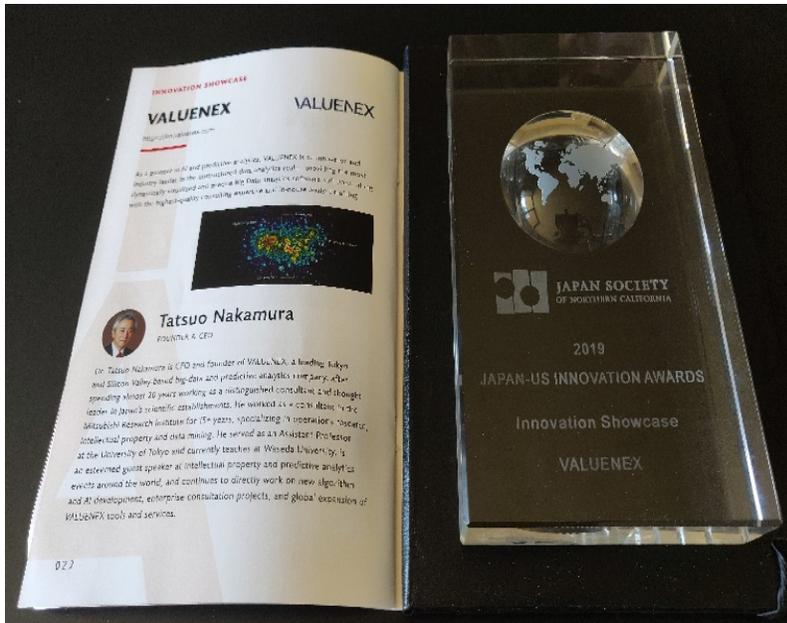
Japan-US Innovation Awards 2019 - Innovation Showcaseを受賞

2019年5月22日 (水)、Japan Society of Northern Californiaより、Japan-US Innovation Awards 2019におけるInnovation Showcase 企業にVALUENEX選定され、

7月26日(金)、スタンフォード大学 Arrillaga Alumni Centerにて開催されるシンポジウムに招待され、講演と展示を実施いたしました。

<過去の主な受賞企業>

WHILL株式会社 株式会社Preferred Networks Fracta, Inc. 株式会社ABEJA



サービス提供実績

様々な業界におけるリーディングカンパニーに、意思決定・戦略立案の場面で我々のサービスを活用していただいている（解析ツールやコンサルティングサービスの提供）。



220+

220を超える企業・団体が採用

2019年7月31日現在



20+

20を超える業種で採用

2019年7月31日現在
上場会社提出業種



フォーチュン500ランクイン日本企業の42%
グローバルイノベーターズ100ラインクイン日本
企業の69%



サービス提供先

株式会社本田技術研究所 株式会社アイピックス 株式会社LIXIL 三菱ケミカル株式会社 三菱重工業株式会社
政策研究大学院大学 オムロン株式会社 パナソニック株式会社 [パナソニックIPマネジメント株式会社](#)
株式会社リコー サッポロホールディングス株式会社 住友ベークライト株式会社 中国電力株式会社 他多数

(参考) お客様・パートナー事例

- 旭化成 TechRadarを活用した新規事業探索事例「技術情報が拓く世界（Japio Year Book 2017）」：<https://valuenex.com/news/171206>
- 中国電力 DocRadarを活用した技術開発動向調査・分析事例「効果的・効率的な技術開発動向調査・分析の進め方について（エネルギー総研レビュー）」：<https://valuenex.com/news/180201>
- 三菱UFJモルガン・スタンレー証券共同レポート「非連続イノベーションが自動車産業に迫る100年ぶりの大変革」：<https://valuenex.com/news/161220>

サービスコンセプト：俯瞰解析とは

- 大量の文書データ間の類似性を計算し、その関係を可視化。地図を作るイメージ。
- 俯瞰的に可視化して直感的に理解、指標化によって定量的に解析。
- 意思決定・戦略構築（経営、マーケティング、R&D等）に資する知見を獲得。

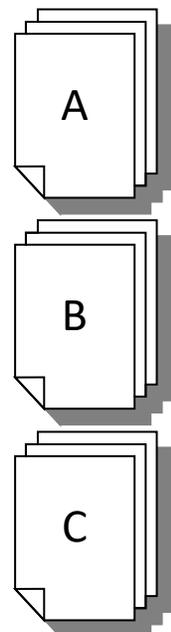
Big Data

特許、論文、SNS、記事、
アニュアルレポート 等



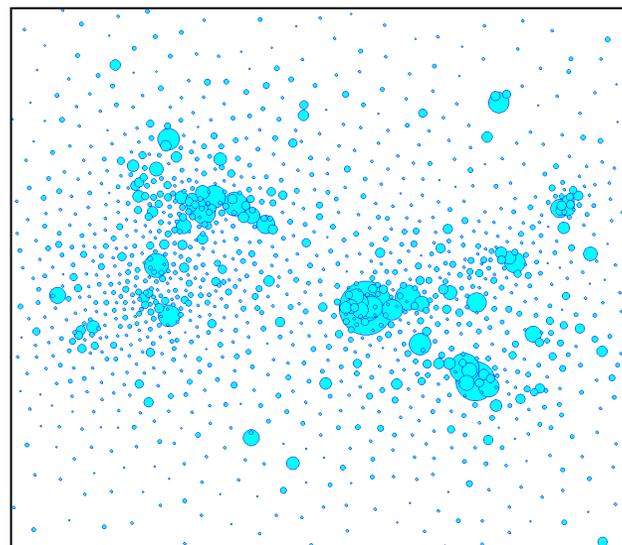
Clustering

文書間の類似性に
基づいたクラスタリング



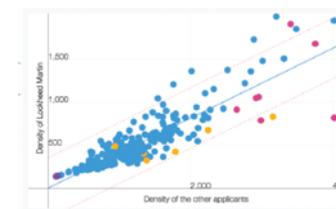
Visualization

クラスタ同士の類似性に
基づいた可視化



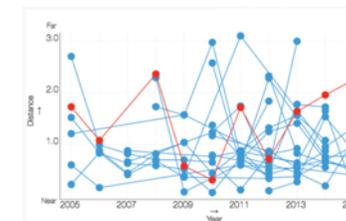
Analytics

様々な指標化による
定量的な解析



例 特許・論文のケース

- 集積・空白・成長領域はどこ？
- 自社の強み／弱みは何か？
- 警戒すべき競合はどこか？
- アライアンス先はどこか？
- 注目すべき人物は誰か？



< Panelist >

齊藤 伸太郎 氏

Shintaro Saito

ナブテスコ株式会社
コーポレート・コミュニケーション部
広報・CSR担当参事

慶應義塾大学卒。
東京三菱証券(現:三菱UFJモルガン・スタンレー証券)

に11年勤務。
同社の投資銀行本部において、多くのファイナンス、
M&A、IPO 案件等にてIRアドバイザー・サービスを提供するとともに、市場商品本部での海外IRカンファレンス
運営、ロードショー支援を通じて、多様な機関投資家との
接点を持つ。
2013年にナブテスコ入社。同社のIR、広報、ESG対応、
統合報告に携わる。



会社概要

会社名

ナブテスコ株式会社
(英文名：Nabtesco Corporation)

証券コード

6268 (東証第一部)

設立

2003年9月29日

所在地

東京都千代田区平河町二丁目7番9号

資本金

100億円

代表者

代表取締役社長 寺本克弘

連結売上高*

2,946億円

従業員数*

連結 7,713名 単体 2,296名

連結会社数*

国内：15社(他、持分法適用会社：4社)
海外：45社(他、持分法適用会社：5社)

* 2018年12月期末

Nabtesco

2003年 9月

ナブテスコ設立

TEIJIN  SEIKI

帝人製機株式会社 1944年設立

NABCO

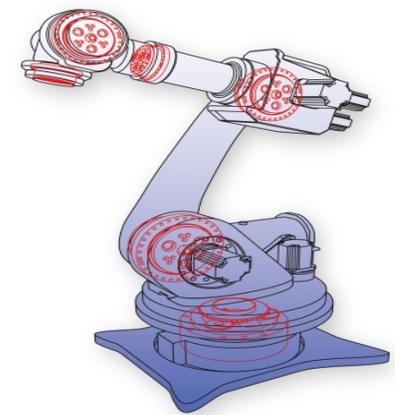
株式会社ナブコ 1925年設立
(旧日本エヤーブレーキ株式会社)

合併して
誕生しました



関係資本：顧客基盤

■優良なお客さまとの信頼関係

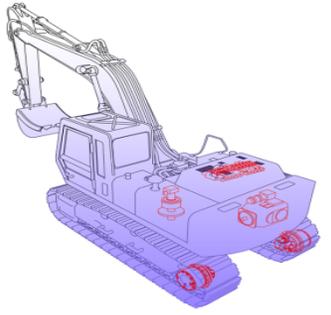


中大型産業用ロボット
関節用途精密減速機

世界シェア
約60%

世界シェア
約25%

パワーショベル用走行ユニット

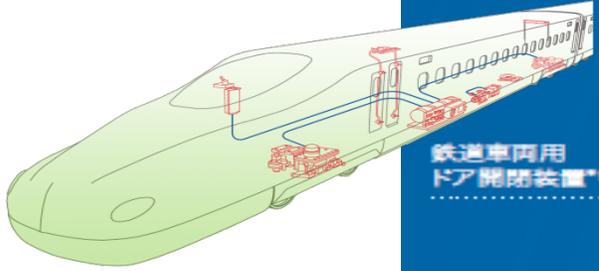
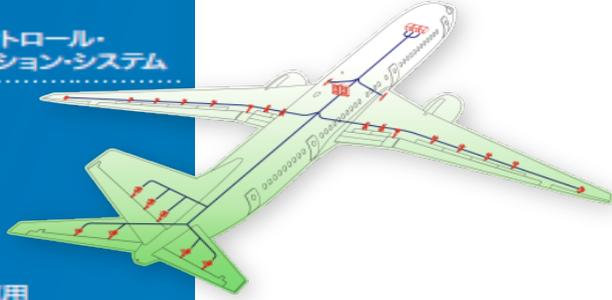


鉄道車両用
ブレーキシステム*1

国内シェア
約50%

国内シェア
約100%

フライト・コントロール・
アクチュエーション・システム

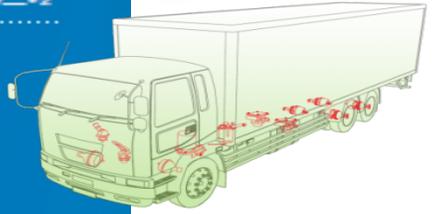


鉄道車両用
ドア開閉装置*1

国内シェア
約70%

国内シェア
約75%

商用車用
エアドライヤー*2

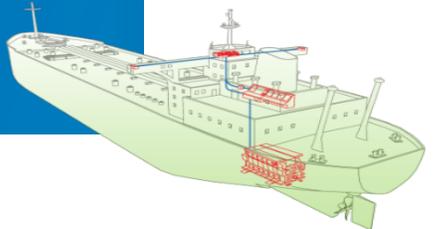


建物用
自動ドア*3

国内シェア
約50%

国内シェア
約50%

船用エンジン
遠隔制御システム



国内シェア
約85%

レトルト食品用
充填包装機*4

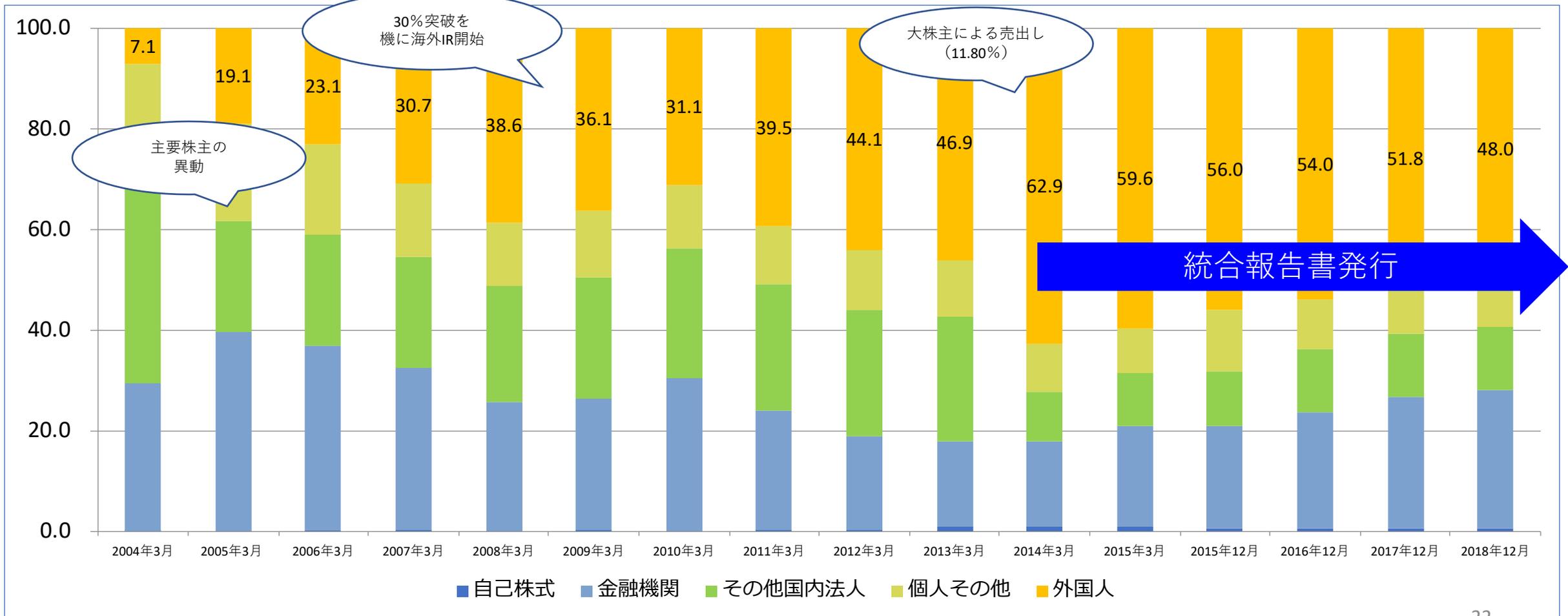
Nabtesco

業態の異なる複数の事業が補完し合う
ポートフォリオで利益ある成長を続けています。

自  動

関係資本 株主構成

- 統合プロセスでの親会社による株式放出で、安定株主獲得に向け、必然的にIR活動を積極化
- 海外投資家をはじめステークホルダーとの対話にオープンな土壌



ナブテスコウェイを軸にした価値創造

ステークホルダーの期待（夢）に応えることをミッションとして
持続的な価値創造を追求

（行動宣言） 私たち一人ひとりが、まず自分から実践することで
「ステークホルダーの皆さんの夢」を実現します。

企業理念

ナブテスコは、独創的なモーションコントロール技術で、
移動・生活空間に安全・安心・快適を提供します。

ナブテスコの約束

1. 世界のお客さまとの親密なコミュニケーションを大切にします。
2. 一人ひとりのチャレンジ精神と変革意識を大切にします。
3. 利益ある成長を続けます。
4. 高い透明性と倫理観を持ち続けます。 **オープン・フェア・オネスト**で
5. 地球環境に配慮し、地域・文化との調和を図ります。

2018/12期 統合報告書：対談



「対話」をコンセプトに、
価値創造の視点から、経営陣
の肉声を通じて、企業価値
向上へのストーリーを発信

CEO対談



対話を通じた企業価値向上へ

経営への想い、考え方

- ・ 資本効率
- ・ 事業ポートフォリオ
- ・ 財務マネジメント
- ・ ESGへの対応

■ガバナンス対談（コンプライアンス）



グループ・コンプライアンスの実効性向上に向けて

■戦略パートナー対談（CVC）



オープン・イノベーションをグローバルに加速する取り組み

コンプライアンスの実効性

- ・ 頻発する他社不祥事の原因認識
- ・ コンプライアンス組織設計
- ・ 組織に魂を入れる
- ・ ブラック・スワンへの対応
- ・ **組織文化の醸成について**

オープンイノベーション

- ・ イノベーションのジレンマと
創造的自己破壊
- ・ CVCの「成功の秘訣」と
「失敗の罠」

< Panelist >

戸崎 豊 氏

Yutaka Tozaki

J-STAR株式会社 プリンシパル

慶応義塾大学法学部政治学科卒業。

経済産業省に入省。経済産業政策局知的財産政策室に在籍時、「知的資産経営」の開示ガイドライン作成等を担当。

野村證券に転職後、投資銀行部門においてアカウントマネジメント業務及びM&Aのエグゼキューション業務に約10年間従事し多数の実績を有する。

現在はプライベート・エクイティ・ファンドのJ-STARに在籍し、日本ホスピスホールディングス、アイセイ薬局、イッティ(現任)、三和サービス(現任)、ウィゴー(現任)の社外取締役役に就任。



J-STARの概要



J-STARは、投資を通じて日本の中堅・中小企業の課題を解決する、プライベート・エクイティ投資会社です。

会社名	J-STAR株式会社
設立年月	2006年2月
住所	東京都千代田区丸の内三丁目4番1号 新国際ビル6階
運用資産規模	約1,000億円（1号ファンド・2号ファンド・3号ファンド・4号ファンド合算）
従業員数	25名（うち投資担当者20名）
責任投資	2014年7月に国連責任投資原則に署名し、ESG（環境・社会・企業統治）に配慮した投資を促進
アワード	Private Equity International AwardsによるFirm of the Year in Japanを2012年～2016年と5年連続受賞 日本ターンアラウンド・マネジメント協会によるターンアラウンド・オブ・ザ・イヤーを2012年に受賞

投資事例(一部)

企業名	主な事業	要因	着眼点	課題解決
 (株)ウィゴー	 ヤング向けアパレル	成長投資	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 中高生から支持されるブランド力 (市場ポジション) ✓ ブランドを支える商品企画・マーケティング・物流等の仕組みや組織力 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 経理財務体制の構築、各種社内制度の整備 ✓ EC事業、海外事業及びBtoB事業の強化等による事業成長支援
 (株)三和サービス	 新車・中古車販売	成長投資	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 車両 (新車/中古車) とアフターパーツ等のセット販売による高い利益率 ✓ 優良な顧客基盤を構築してきた組織力・提案力 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 外部人材活用・戦略的投資等による成長支援 ✓ 各種社内制度・システム改善による経営管理体制の強化
 暮らしの中に、「いいモノ」を。 (株)イッティ	 美容・健康関連商品の通販	事業承継/ 成長投資	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 継続的にヒット商品を生み出す企画力 ✓ Webとリアルを融合したマーケティングノウハウ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 商品企画・マーケティングに関するノウハウの組織知化 ✓ 組織体制の整備
 (株)アイセイ薬局	 東名阪中心の薬局運営	非公開化/ 成長投資	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 地域密着型のかかりつけ薬局としてのポテンシャル ✓ フラグメントな市場の追加買収余地 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 内部統制・ガバナンス強化と機動的な経営体制確立 ✓ ロールアップによる成長支援
 日本ホスピス ホールディングス(株)	 終末期ケアの訪問看護・介護	事業承継/ 成長投資	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 社会ニーズが高いサービスを確立した先駆者としての事業成長余地 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 組織経営体制への転換 ✓ 全国への拠点展開を目指した提携・買収支援

Agenda

- Introduction :

コーポレート・ガバナンスとは –それぞれの視点から–

- **「会社はだれのものか」の議論の考察と企業文化**

- 企業の不祥事とコーポレート・ガバナンス

- 求められるコーポレート・ガバナンスとは

- 最後に

Agency Theory

情報の**非対称性**を前提としたうえで、契約関係を**プリンシパル**（委託者、株主ないし投資家本人）と**エージェント**（代理人、経営者）の関係としてとらえ、エージェントの行動がプリンシパルの利害と一致しないときに発生する問題の構造を明らかにし、その問題に対処する方法を考察する理論。**プリンシパルは自己利益の最大化を志向するが、一般にプリンシパルとエージェントとの間には情報の非対称性ないし格差があるため、両者の間には利害対立、すなわちエージェント・コストが発生する。**エージェント・コストを削減する方法としては、エージェントを監視するためのモニタリング・システム、エージェントがプリンシパルの利益と合致するような行動をとり企業価値を高めるよう動機づけるインセンティブ・システム、そしてエージェントが自己規律を働かせ、プリンシパルからの信頼を獲得しようとするボンディング・システムなどがある（伊藤邦男）。

Agenda

- Introduction :

コーポレート・ガバナンスとは –それぞれの視点から–

- 「会社はだれのものか」の議論の考察と企業文化

- **企業の不祥事とコーポレート・ガバナンス**

- 求められるコーポレート・ガバナンスとは

- 最後に

The scandals and incidents of enterprises

2001年：米エンロン社の粉飾決算による倒産

2002年：米ワールドコム社の粉飾による倒産

2002年：米サーベンス・オクスリー法制定（SOX法）

2004年：西武鉄道の「株主の状況」不実記載問題

2005年：カネボウの有価証券報告書虚偽記載問題

2006年：ライブドアの有価証券報告書虚偽記載問題

2006年：日本版SOX法成立

2015年：東芝の不適切会計

2019年：日産の有価証券報告書虚偽記載問題

Agenda

- Introduction :

コーポレート・ガバナンスとは –それぞれの視点から–

- 「会社はだれのものか」の議論の考察と企業文化

- 企業の不祥事とコーポレート・ガバナンス

- **求められるコーポレート・ガバナンスとは**

- 最後に

求められるコーポレート・ガバナンスとは

－ 企業文化や価値観の視点から－

Agenda

- Introduction :

コーポレート・ガバナンスとは –それぞれの視点から–

- 「会社はだれのものか」の議論の考察と企業文化

- 企業の不祥事とコーポレート・ガバナンス

- 求められるコーポレート・ガバナンスとは

- **最後に**

最後に

