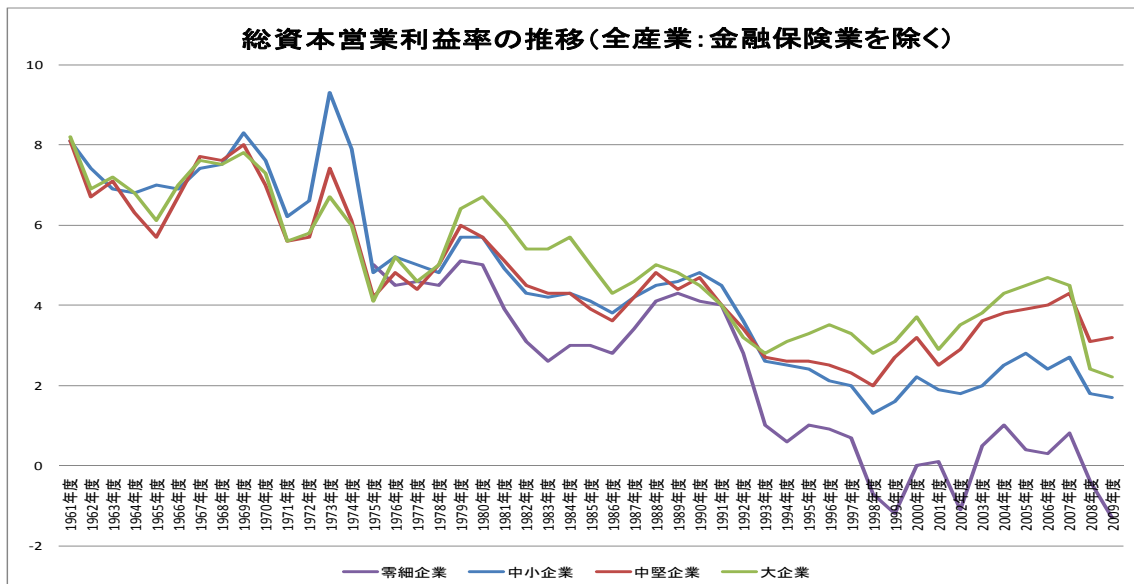


戦略的企業家とベンチャーキャピタリスト養成のための実践塾

塾長 忽那憲治 神戸大学大学院経営学研究科 教授

スイスのビジネススクール IMD が毎年発表する「国の国際競争力ランキング」を、新聞報道で目にした人も多いと思う。日本は1993年までは第1位の位置を占めていたが、その後徐々に低下し始め、2011年時点のランキングは26位である。もはや国際競争力がある国とは世界から見られていないのが現実である。こうした国際競争力低下の主要因として同調査で指摘されているのが、アントレプレナーシップ(59位:調査対象国で最下位)、柔軟性・順応性(54位)、中小・中堅企業(54位)である。企業家精神、環境の変化に対応する柔軟性・順応性、中小・中堅企業の成長性に欠けているというのが、日本に対する世界の評価である。

事実、日本の新規開業率は極めて低い水準にあり、開業率が廃業率を下回る事態が長期にわたって継続している。また、日本の中小企業の低収益性も極めて深刻な状態である。財務省「法人企業統計調査」をもとに、本業からの利益である営業利益が総資本に占める比率の推移を全産業(金融保険業を除く)について示したのが下図である。零細企業(資本金1000万円未満)、中小企業(1000万円以上1億円未満)、中堅企業(1億円以上10億円未満)、大企業(10億円以上)の4つの企業規模別グループに分けて、1961年度から1991年度までの平均値を計算すると、それぞれ3.94%、5.91%、5.60%、5.91%であった。しかし、バブルが崩壊した1992年度から2009年度までの平均値では、それぞれ0.30%、2.22%、3.07%、3.42%へと大きく低下している。大企業においてさえわずか3%程度の利益率であり、零細企業においては1%を下回る低収益性である。



ちなみに、アメリカ企業の状況について、商務省「Quarterly Financial Report for Manufacturing, Mining, Trade, and Selected Service Industries」の2011年第1四半期の数値を見ると、総資産2500万ドル未満(1ドル80円換算で20億円)の中小企業(製造業)の税引前ベースの利益率は

13.79%である。さらに小規模な総資産 500 万ドル未満(4 億円)の零細企業(製造業)では 18.04%である。

マイケル・E・ポーター(ハーバード大学ビジネススクール教授)は、日本企業におけるアントレプレナーシップについて、1990 年の著書『国の競争優位』の中で、「新しい世代の経営者たちが、日本の産業界の指導的立場に立とうとしている。多くの場合は、戦後に企業を設立した創業者やアントレプレナーとの交代である。これには、先見の明と創設の気風が失われ、管理主義と保守主義が台頭するリスクが存在する」と指摘している(訳書に加筆修正)。三枝匡氏も著書『経営パワーの危機』の中で、日本企業の競争力の低下・低成長性は、わが国における「戦略的企業家」の不足と密接な関連があると指摘している。同書によれば、戦略的企業家精神とは、「生身の人間が『自分は事業家として成功者になりたい』という企業家精神を強烈に燃やしながら、同時に『ロジックをきちんと組み、最小限のリスクで経営を進めよう』と戦略の組み立てに創意工夫をこらす」ことである(同書 76 ページ)。

しかし、企業家として成功したいという企業家マインドを持っているベンチャー企業のアントレプレナーおよびその志望者、そのようなマインドを持ちながら企業成長を志向する中小・中堅企業の経営者およびその候補者などを対象に気づきを与え、それぞれがロジックをきちんと組み立て、最小限のリスクで経営を進めることができるようになるための考え方や手法を学んでもらうことを目的とした実践的な教育プログラムは、わが国においては圧倒的に不足しているのが現状である。日本企業および日本経済の停滞からの脱却のためには、「戦略的企業家精神」を持ったアントレプレナー、経営者、プロフェッショナル人材の養成が不可欠である。

課題は企業家側・企業側の問題に限定されるわけではない。リスクキャピタルの供給者であるベンチャーキャピタル側の課題も多い。単なる資金供給者ではなく、ベンチャー企業の経営の専門化にあたって高度なアドバイスを提供しようと思えば、ビジネスプランニングとファイナンスに関して理論と実践を高度なレベルで融合する能力が求められる。こうした課題を改善することを目的にして、戦略的企業家とベンチャーキャピタリストを養成するための実践塾を 2009 年 1 月以降開催してきた。後述するベンチャーファイナンス実践塾とビジネスプランニング実践塾の修了生は延べ 70 名を超え、魅力的なコミュニティが形成されつつある。本稿では、プログラムの概要やこれまでの取り組み、実践塾修了生の声などを紹介することにしたい。

【ベンチャーファイナンス実践塾】

指導担当: 忽那憲治 神戸大学大学院経営学研究科 教授

1. 目的

ベンチャー企業のアントレプレナーは、不確実性の高い事業・金融環境下で高度な経営的意思決定を行うために、ビジネスプランニングとファイナンスに関わる知識の習得が不可欠である。こうした知識は独立系ベンチャー企業のアントレプレナーのみに求められるものではなく、企業の中で新規事業を創造するコーポレート・アントレプレナーや、大学発ベンチャーを運営するアカデミック・アントレプレナーにとっても不可欠なものである。いくらすばらしい事業アイデアや技術を持っていても、ファイナン

スの知識なくしては、成長のための資金を調達することも、株式公開(IPO)やM&Aを通じた企業成長のための有効な資本政策を考えることもできない。ベンチャー企業に資金を供給するベンチャーキャピタリストにおいても、投資先企業に対して付加価値の高いサービスを提供するためには、ビジネスプランニングやファイナンスに関する理論に基づいた行動が重要である。

アントレプレナーファイナンスの先進国であるアメリカでは、アントレプレナーとベンチャーキャピタリストがともに、ビジネススクールでアントレプレナーシップに関する幅広い知識を習得した後に、実践で経験を積み活躍している。多くのアントレプレナーやベンチャーキャピタリストが MBA ホルダーであることから、アメリカの進んだ実態を伺うことができる。一方、わが国の場合は、アントレプレナーシップに関連する基礎知識を MBA で習得したうえで、実践で活躍している人はむしろ少数派である。

しかし、こうした理論的知識を、多忙を極めるアントレプレナーやベンチャーキャピタリストが、日常の業務の中で自ら時間をねん出し学習することは容易ではない。ベンチャーファイナンス実践塾では、株式公開や M&A を目指している成長志向のベンチャー企業のアントレプレナー(CEO)と企画・財務を担当している役員(CFO)、若手中堅クラスのベンチャーキャピタリストを主たる対象者として、ビジネスプランニングの基礎から、ベンチャーキャピタルの投資を経て IPO や M&A に至るまでの一連の企業成長プロセスにおけるファイナンスの基礎知識を、3ヶ月程度の短期間で習得してもらうことを第 1 の目的として 2009 年 1 月に開講した。

ベンチャーファイナンス実践塾は、基礎知識の単なる習得にとどまるものではない。習得した基礎知識(分析フレームワーク)を実際に用いて、受講生個人の事業を分析し、グループ討議と全体討議を通じて、多様な視点から意見交換を行う。こうした討議を通じて、アントレプレナーとベンチャーキャピタリストの両者にとって好ましいファイナンスの在り方はどういったものか、優れたビジネスプランとはどういうものかについて繰り返し分析検討し、自社の実践に活かすことが第 2 の目的である。



第 7 回目の最終講義では、第 1 回から第 6 回までの講義で分析を積み重ねてきた自社課題の分析結果について発表する。そこには実践塾の修了生も多数参加し、受講生の最終発表に対して建設的なアドバイスを提供する。



2. 対象者

ベンチャーファイナンス実践塾は、下記に示すようなアントレプレナーとベンチャーキャピタリストを主として対象としている。

(1) アントレプレナー

- 将来急成長を達成し、株式公開を実現したいと思っているが、ファイナンスの知識が不足していると感じている方。
- 企業を成長させるためにベンチャーキャピタルから資金を調達したいと思っているが、どのような点に注意して資金を調達すればよいのかよくわからない方。
- 自社のビジネスモデルが成長可能なものなのかをチェックしたいが、そのためにどのような点に注意してチェックすればよいのかよくわからない方。
- 大企業のコーポレートベンチャーとしてベンチャー企業の経営を担当することになったが、ファイナンスの知識が不足していると感じている方。
- 大学発ベンチャーとして企業を立ち上げたが、技術のことはわかっても、ファイナンスの知識が不足していると感じている方。
- 独自の方針でこれまで成長を模索してきたが、他のアントレプレナーやベンチャーキャピタリストから幅広く意見を聞いて、ビジネスモデルをもう一度再検討したいと感じている方。
- 今後の自社の成長戦略を考えたとき、ファイナンスの基礎理論を習得した財務担当役員を育成する必要があると感じている方。

(2) ベンチャーキャピタリスト

- 大学を卒業して大手ベンチャーキャピタルに就職したが、ファイナンスについての理論的な知識が十分に習得できていないと感じている方。
- 銀行本体で長らく融資業務に携わってきたが、子会社の銀行系ベンチャーキャピタルに勤務するようになったものの、ファイナンスの理論的な知識が不足していると感じている方。
- 大手製造業で長らく営業等の業務に携わってきたが、コーポレートベンチャーキャピタル部門に勤

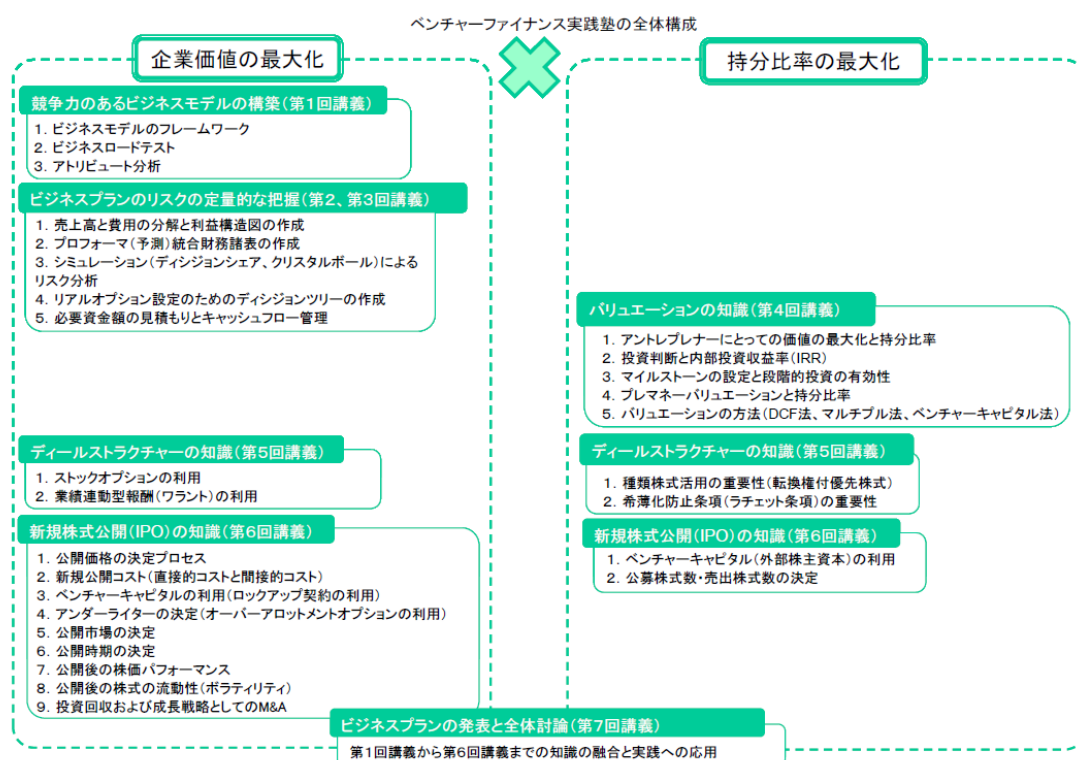
務するようになったものの、ファイナンスの理論的な知識が不足していると感じている方。

■ 独自の方針でこれまで投資を実施してきたが、アントレプレナーや他のベンチャーキャピタリストから幅広く意見を聞いて、自らの投資の在り方をもう一度再検討したいと感じている方。

■ 今後の自社の投資戦略を考えたとき、ファイナンスの基礎理論を習得したベンチャーキャピタリストを育成する必要があると感じている方。

3. プログラムの内容

第1回から第7回の講義で取り上げる具体的なテーマは下記の内容である。また、各講義で学習するエッセンスの全体像を示したのが下図(ベンチャーファイナンス実践塾の全体構成)である。



第1回 ビジネスプランニングの基礎

優れたビジネスプランニングとは、どのようなものか。

競争力のあるビジネスモデルを構築するにあたって、どのような要素を検討する必要があるのか。

競争力のあるビジネスモデルかどうかをチェックするにあたって、どのような方法を用いればよいのか。

ターゲット顧客の特定と、それに合わせた自社の製品・サービスの設計をどのように行えばよいのか。

第2回 ビジネスプランのリスク分析(1)

プロフィットモデル(利益構造図)の作成はどのように行えばよいのか。

利益とキャッシュフローをともに分析することがなぜ重要なのか。
投資の意思決定はどのような基準に基づいて判断すればよいのか。
ビジネスプランのリスクとはどのようなものか
リスクをどのように分析すればよいのか(感応度分析)。

第3回 ビジネスプランのリスク分析(2)

モンテカルロ・シミュレーションの技術を使って、どのようにリスク分析を実践すればよいのか。
事業に必要な資金額を、どのように見積もればよいのか。
事業に適した資金調達手段を、どのように選択すればよいのか。
マイルストーンの設定は、どのように行えばよいのか。
戦略の選択肢(リアルオプション)を持つことは、アントレプレナーやベンチャーキャピタルにとって、なぜ有効なのか。
どのように戦略の選択肢を設定(デシジョンツリーを作成)すればよいのか。

第4回 ベンチャーキャピタル投資とバリュエーション

ベンチャーキャピタルから出資を受けることは、銀行から融資を受けることと何が違うのか。
ベンチャーキャピタルはどのような点に注目して投資決定を行うのか。
アントレプレナーは、必要な資金をベンチャーキャピタルから一括で調達する方がよいのか、それとも段階的に分割して調達する方がよいのか。
投資を行う前の価値評価(プレマネーバリュエーション)は、なぜ重要なのか。
ベンチャー企業のバリュエーション(企業価値評価)を行う方法には、どのようなものがあるのか。

第5回 ディールストラクチャー

ベンチャーキャピタルとアントレプレナー間で投資契約を結ぶことはなぜ重要なのか。
ベンチャーキャピタル業界において用いられる投資条項にはどのようなものがあり、それぞれどのような意味があるのか。
ベンチャーキャピタルとの投資契約において、アントレプレナーは何に注意をすればよいのか。
ベンチャーキャピタルとアントレプレナーの両者にとって好ましい投資契約にするためには、どのような点をお互いに考慮する必要があるのか。
資金調達以外のディールで重要なものには何があるのか。

第6回 投資回収戦略・成長戦略としての新規株式公開(IPO)とM&A

新規株式公開のコストは、どの程度なのか。
新規公開時に初値が公開価格を大きく上回る状況は、アントレプレナーにとって好ましいのか。
新規公開企業の公開価格は、どのようなプロセスを経て決定されるのか。
新規株式公開にあたって、アントレプレナーとベンチャーキャピタルは、どのような点に配慮しておく必

要があるのか。

投資回収手段として、新規株式公開以外にはどのような方法があるのか。

投資回収戦略および成長戦略としての M&A の有効性は何か。

第 7 回

自社課題の分析結果のプレゼンテーションと討論

ベンチャーファイナンス実践塾で学習した内容の総括

開催日:全 7 日(土曜日開講・1 日 5 時間 13:00-18:00)

開催場所:大阪産業創造館 11 階会議室

募集人数:10 名

費用(消費税・テキスト代を含む):アントレプレナー 21 万円(うち 1 万円は RIAM 個人賛助会員年会費)

ベンチャーキャピタリスト(私費参加) 21 万円(うち 1 万円は RIAM 個人賛助会員年会費)

ベンチャーキャピタリスト(会社派遣) 35 万円(うち 9 万円は RIAM 法人賛助会員年会費:すでに会員である場合は年会費必要なし)

4. 修了生の声

これまで延べ 31 名がベンチャーファイナンス実践塾を修了し、現在 5 期生(2011 年 9-12 月)を開講中である。修了生 7 名に、ベンチャーファイナンス実践塾でどのような発見があったか、実践塾で学んだことを自社の事業にどのように生かしているかについて寄稿してもらった。

岡田穰治(代表取締役:実践塾 1 期生)、岡田理英子(財務担当取締役:2 期生)、多久島裕一(R&D マネージャ:4 期生)

スペクトロニクス株式会社(大阪府) <http://www.spectronix.co.jp/>

弊社は設立 8 年目の光・レーザ技術をコアとした研究開発型ベンチャー企業で、CEO、CFO、R&D マネージャの 3 名が実践塾を受講致しました。ベンチャー企業経営者は目の前の業務に忙殺されることが多く、緻密な事業計画や資金計画を立案するのが困難な場合が多いと思います。弊社も同様の状況下にあったのですが、実践塾への参加によって、①自社のビジネスモデルの客観的な評価、②事業リスクの分析、③課題に対する効果的な対策の立案、の 3 点が効率的に実施できるようになり、会社の強味を生かした事業戦略の立案に役立てられたのは大きな収穫でした。また、ベンチャー企業が資金調達をするにあたって、注意すべき点を学べたことも非常に有益でした。弊社は黎明期から成長期に入ろうかという重要な局面を迎えており、今後の事業計画を策定するにあたっては、ビジネスモデルの評価、利益構造図の最適化、財務シミュレーションソフトによる分析等、実践塾で学んだことを最大限活用しています。社内での実践塾の受講人数が増えたことで、格段に密度の濃い議論を社内で開催できるようになり、その結果を即座に事業戦略に取り込むことができるようになりました。

た。3 人の受講によって得られた「共通言語」は想像以上に効果が大きく、今後受講される方々には複数人数で受講することをお勧め致します。また実践塾参加者のネットワークは素晴らしく、卒業後も様々な情報を交換させて頂きながら刺激を受け続けています。



三浦織江(代表:1 期生)

個人事業 黒豚コラーゲンブルーナ(福岡県) <http://k-bijin.com/>

「産地の顔が見える化粧品事業」の構築を目指して、2007 年 10 月に九州発ローカルコスメとして起業して 5 年目を迎えました。事業の進展とともに実践塾で学んだことが現実味を帯びており、特に経営リスクの予測には、非常に敏感になりました。このことは、リアルオプションの選択に役に立つばかりか、公的機関や金融機関などの第三者の評価にも良い影響を与えています。また、マイルストーンを意識し、投資タイミングを計りながら経営活動することで、徐々に経営基盤が固まりつつあります。素人経営者の私が、初めての起業で生き残ることができたのは、まさにベンチャー独特のファイナンスのフレームワークを大まかにでも理解することができたからだと思います。現在は、定期的・意識的に発展過程に応じて事業計画の見直し、経営環境への適合、経営リスク分析などを行っています。その結果、各種のデータから、2010 年秋以降の成長トレンドが明確になってきました。2011 年に入ってから JETRO や福岡県、商工会議所等の支援で中国や韓国などアジアへの継続的な販路開拓の機会を得ています。中国での事業展開の難しさは身にしみて感じているものの、今後も挑戦は続けます。ベンチャーの事業活動は、慎重な上にも大胆なファイナンス計画が成否を決めるといっても過言ではありません。ベンチャー経営者としての経営手腕がますます問われる時期に入った 5 年目の今年、福岡から「アジアの PLUNA」を目指して事業の離陸を目指します。



松野寛子(コンサルティンググループ:1期生)

大分ベンチャーキャピタル株式会社(大分県) <http://www.oita-vc.co.jp/>

実践塾では、ベンチャーキャピタリストとアントレプレナーが共に学び、お互いの考え方や着眼点を理解することにより、円滑なコミュニケーションが生まれベンチャー投資促進につながることを目的としています。私は当時新米(入社1年目)のベンチャーキャピタリストとして参加しましたが、大きな不安感の中、初回の講義に行ったことを覚えています。しかしいざ受講してみると、忽那先生の巧みなファシリテーションのおかげで、様々な年齢・立場の受講生それぞれが気兼ねなく議論に参画できる場所だと気づきました。実践塾を受講して改めて気づいたことは、他者の意見を多く聞き、ビジネスプランを磨いていくことが大事だということです。1つの物事を考える場合、人はこれまでの経験値や自身の知識などに基づき判断します。違ったバックグラウンドを持っていれば違った視点で判断するため、「誰が見ても良いビジネスプラン」を考える上で大変参考になるはずですが、現在は企業のコンサルティング業務に従事していますが、ビジネスプラン評価の講義の際に紹介されたフレームワークをよく使用しています。実践塾ではテクニック論の修得はもちろんですが、皆さんと真剣に議論ができたこと、講義後お酒を飲みながら日本経済の未来を語り合えたことが大きな収穫です。参加を検討されている皆さん、ぜひ受講して社内では学べない生きた知識や経験をみてください。皆さんと実践塾の同窓会でお会いできるのを楽しみにしております。



鳥潟幸志(取締役兼 COO:3期生)

ビルコム株式会社(東京都) <http://www.bil.jp/>

ベンチャーファイナンス実践塾を受講して私が学んだ点は大きく3点です。1つ目は、ビジネスモデルの客観評価の重要性を改めて認識した点です。受講を通じて、自らの意思決定が主観的になっていることを知るとともに、客観評価をするための技術・手法を学ぶことができました。2つ目は、最終ゴールに最も影響する因子を見定め、その改善に資源配分することの重要性です。ビジネスの成果には、様々な因子が複雑に絡み合いながら影響しています。それぞれの因子の重要度・影響度を定量的に見極め、正しい資源配分する方法についての学びは非常に貴重なものでした。3つ目は、新規事業における明確なマイルストーンの設定と、成功・失敗時の対策についての学びです。新しい事業を始める際、成功シナリオを描く経営者は多いと思いますが、失敗シナリオを冷静に描く経営者は少な

と思います。失敗シナリオを客観的に描き、意思決定基準を明確にすることはとても重要であると改めて学ぶことができました。実践塾での学びは、事業の様々な領域に生かされています。特にあらゆる意思決定に定量データを活用するよう心がけるようになったことは大きな変化だと感じています。当社のメイン事業であるマーケティング領域においては、モンテカルロ・シミュレーションを応用した形で活用しています。実践塾は自らのビジネス経験を客観的に棚卸しし、足りない領域を浮き彫りにする良い機会になると思います。受講を検討される方にとって、プラスになる側面が多々あると思います。



岩堀敏之(学術技術部 技術探索グループ 主事:4期生)

オムロンヘルスケア株式会社(京都府) <http://www.healthcare.omron.co.jp/corp/>

現在、私は健康医療機器分野の技術者として医療側の潜在ニーズと技術シーズをマッチングする技術探索を担当しており、プロジェクト毎にたどり着く結論が事業化のネタになります。これらをいかに事業化、収益化していくかが常に課題になり、様々なステークホルダーを巻き込んだ上で技術側から事業企画側への橋渡しを円滑に進められるかが新規事業の成功のカギになります。私は新規事業を事業化するまでに必要となるファイナンス側の考え方や物差しについて実践塾を通じて理解することができましたので、事業計画の立案や資金調達面でどのような要件を満たせばファイナンス側の人々の理解が得られやすくなるのか把握することができました。現在取り組んでいるプロジェクトでは、ある生体指標に注目することで生活習慣病の予防に向けたモニタリングを家庭でも行えるようにすることに取り組んでおり、事業化に向けた検討を行っている最中です。今回学んだプロセスを取り入れた結果、事業計画立案に向けたファイナンス面での仮説を立案することができるようになり、これに基づいた定量的な議論を展開できるようになりました。コーポレート・アントレプレナーとして、ファイナンス関係の人が理解・納得しやすい切り口は知っておくべきことなのですが、独力ではたどり着きにくい領域です。この実践塾に来れば、テキストはわかりやすくまとめられており、座学とスタディーで実践的に学べるのでお奨めです。さらに課外でも先生や学生、受講仲間、先輩方を含めたヒューマンネットワークを構築できるのも、この実践塾ならではの楽しみの1つです。



5. ベンチャーファイナンス実践塾のコミュニティ

ベンチャーファイナンスの実践においては、アントレプレナー間、ベンチャーキャピタリスト間だけでなく、アントレプレナーとベンチャーキャピタリスト間でネットワークを構築しておくことが、将来の事業展開において貴重な資産になる。アントレプレナーとベンチャーキャピタリストの人的ネットワークの形成、お互いが高い目標に向かって高めあうことのできるコミュニティを構築することも、ベンチャーファイナンス実践塾の大きな目的である。

ベンチャーファイナンス実践塾の修了は、自社における実践への取り組みの始まりであると位置づけている。定期的に修了生が集まり、お互いの課題や取り組みを語りあえる場、先進的な取り組みを学習できる場が不可欠である。2009年の実践塾の開始後、これまでも様々なイベントを開催してきた。例えば、最近では韓国のベンチャー企業から学ぶことを目的に、2011年2月19日から22日まで、韓国の大学のベンチャー支援の実態やベンチャー企業を視察してきた。漢陽大学のベンチャー企業投資会社 HYU Holdings(写真上)や企業家教育を行う Global Entrepreneurship Center、漢陽大学発ベンチャーの TranSono、オンラインゲーム開発ベンチャーの Sirius(写真下)などを訪問し、議論を通じて多くの刺激を受けることができた。



この他、2011年8月27日(土)には、実践塾の同窓会を大阪産業創造館において開催した。株式会社日本 M&A センター代表取締役社長の三宅卓氏をゲスト講師として招き、「ベンチャー企業・中小企業の成長戦略としての M&A」について講演と質疑を行った(写真上)。また、ベンチャーキャピタリストの山本一彦氏(クラシックキャピタルコーポレーション代表取締役)をゲストコメンテーターとして招き、実践塾修了生の岡田穰治(スペクトロニクス代表取締役:1期生)、千種英樹(ちぐさ技研工業代表取締役:1期生)、金子稔(三金株式会社代表取締役:4期生)の3名による事業の近況についてのプレゼンテーションに対して、三宅氏と山本氏を交えて議論した(写真下)。実践塾の修了生は、こうした議論の中から、今後の経営の在り方について多くの示唆を得ることができたと思う。



【ビジネスプランニング実践塾】

指導担当: 忽那憲治 神戸大学大学院経営学研究科 教授

ベンチャーファイナンス実践塾を2009年1月に開講した後、ベンチャーファイナンス実践塾の第1回から第3回までの講義で取り上げている、ビジネスプランニングに関する基礎知識の習得に関する部分を短期集中コースで開講してほしいとの要望が寄せられ、2009年5月に開始したのがビジネスプランニング実践塾である。当初は、「中小企業のためのCFO人材育成実践塾」という名称で平日夜5日間のプログラムとして開催してきたが、土日2日間の短期集中プログラムに再構成し、現在の「ビジネスプランニング実践塾」と名称を変更した。基礎理論の習得(個別講義)と、実践へのフィードバックが可能となるように自社課題に関する分析、参加メンバー間での意見交換(グループ討議と全

体討議)を組み合わせ、プログラムを設計している。ビジネスプランニング実践塾は、中小企業やベンチャー企業の経営者と CFO(企画・財務担当者)、新規事業担当者、金融機関の中小企業向け融資等の担当者、コンサルタントや顧問税理士・会計士・中小企業診断士等を主たる対象としている。

開催日:全2日(土日開講・1日6時間 午前10:00-12:00 午後13:00-17:00)

開催場所:神戸大学梅田インテリジェントラボラトリ(梅田ゲートタワー8階)

募集人数:15名

費用(消費税・テキスト代を含む):8万円

修了生の声

これまで延べ40名がビジネスプランニング実践塾を修了し、現在6期生(2011年11月19-20日開催)を募集中である。修了生2名に、ビジネスプランニング実践塾でどのような発見があったか、実践塾で学んだことを事業にどのように生かしているかについて寄稿してもらった。

後藤隼人(代表:4期生)

個人事業 habita(兵庫県)

実践塾に参加して、大きく2つの学びを得ることができました。1つ目は「確かな事業計画を立てるのにどのような視点が必要になるのか」というポイントです。新規事業の計画を立てる際、どのような順序でこういった要素を検討していけばいいのか、実践塾の中で知ることができました。2つ目は「優れた事業計画を立案するには、様々な要素を緻密に組み上げていく力が必要だ」ということです。整合性のある事業計画はパッと生まれるものではなく、ひとつひとつポイントを押さえながら議論を重ねていった結果練り上げられるものだということを、実践塾のワークを通じて強く実感しました。事業計画を高い精度で立てられるようになるにはまだまだ時間がかかるかと思いますが、必要な視点というのを前もって獲得できたのは非常に大きいと感じています。現在起業の前段階として、個人事業をしています。まずその計画段階で実践塾の学びが役に立ったと感じています。企業としての事業を立ち上げる時期はまだ先になる予定ですが、実践塾のおかげで、将来事業を行っていく際に必要となるリソースや視点を意識しながら日々活動することができています。「新規事業を起こしたい」という方、「既存の事業をより強くより大きく育てていきたい」という方のどちらの方が受けても、非常に大きな価値の得られる2日間になると思います。同じような境遇の方と出会える大きなチャンスでもあります。参加しようかどうか迷われた場合には、忽那先生や実践塾修了生の方々にお気軽にご相談されるとよいかと思います。



島森俊央(代表取締役:5期生)

株式会社グロースパートナー(東京都) <http://www.growthen.co.jp/>

弊社は、人事制度構築・教育研修・職場活性化などを提供する組織・人事のコンサルティング会社です。今回実践塾に申し込んだ理由は2つあります。1つ目は、これまでのスキルの研修のニーズが減り、ビジネスプラン作り・戦略実行といったテーマが増えてきたためです。2つ目は、自社のビジネスモデルの再構築のためです。2日間の研修を受講して、一番感心したことが「実践」という思想がきっちりしていることです。自社の新しいビジネスモデルの分析を進めていくと、斬新なアイデアが思いついたり、意外な漏れがあったり、ビジネスモデルの構築に非常に有効でした。実践塾のアシスタントを務めている忽那ゼミの学部学生の方のリレーションで新しい発見も沢山ありました。現在、実践塾で整理したビジネスモデルの実施の時期に入っています。その効果はもうすぐお伝えできると思います。一方で、クライアントに提供している中堅社員向け研修に早速活用しました。戦略テーマを選択し、財務・マーケティング・オペレーションの視点でビジネスプランに磨きをかけて、役員にプレゼンするという1年研修の中で、顧客セグメントの特定、バリューチェーン、アトリビュート・マトリクスを使ったグループ討議を盛り込みました。受講生からは戦略を分かり易く整理できたと好評でした。新しいビジネスの種があり、その種をビジネスプランに磨きを掛けたいという人は絶対にお勧めの塾です。受講生の数も少なく贅沢な勉強の場と、実践で使えるフレームが提供されます。また、同じ想いを共有できる仲間も増えます。こんな素晴らしい場を提供して頂いたことに、今も本当に感謝しております。



【超入門 企業価値経営～実践ワークショップ～】

指導担当：山本一彦 株式会社クラシック・キャピタル・コーポレーション 代表取締役

忽那憲治 神戸大学大学院経営学研究科 教授

上記の2つの実践塾に加えて、土曜日1日の短期プログラムとして、「超入門 企業価値経営～実践ワークショップ～」を2010年2月に開講した。このワークショップは、ビジネスプランニング実践塾のさらに基礎コースとして位置づけている。毎年2月に年1回開催している。中小・中堅企業やベンチャー企業の経営者やCFO(企画・財務担当幹部)およびその候補者、金融機関の法人向け融資・審査の担当者、中小・中堅企業をクライアントに持つコンサルタントや弁護士・公認会計士・税理士・中小企業診断士などを主な対象者としている。また、上記分野あるいは事業会社(大企業を含む)の経理・財務分野への就職が決まっている、もしくは目指している大学の学部3、4回生にとっても、社会人になる前には是非学んでおくべき実践的な内容としている。

本ワークショップのねらいは、会計・財務の専門家でなくとも、企業経営に携わる方々に、将来のキャッシュフローまで織り込んだ事業計画をたてられるようになってもらうことである。事業計画を作る力は、起業のみならず、事業の成長戦略や再構築戦略をたてる上で欠かせない。本ワークショップでは、その方法を身につけるために、独立起業を決意した2人をモデルに、設立(事業計画の立案)から5年後の事業の価値算定(企業価値評価)に至るまでを、受講生と一緒に電卓を使って計算しながら一歩ずつ歩んでいくプログラムとしている。

第1部では、まずキャッシュフロー計算書にたどりつくまで、順を追って事業計画をたててもらふ。次に、その事業計画について、「在庫商品が思ったよりはけくない」「仕入代金の支払期日を先延ばしてもらえた」というふうな、条件が変わったら、最初の計画がどのように変化するかをシミュレーション体験してみる。キャッシュフローがはじき出せば、その事業の値段がわかる。事業がキャッシュフローを生み出す力、それがすなわちその事業の価値(企業価値)だからである。第2部では、前述の2人の会社が5年後にどのぐらいの値段がつくのかを計算してみる。事業の価値がわかれば、事業売却などのM&Aや株式公開も視野に入れることができる。ここまですれば、財務データを利用して他社の経営分析を行うこともできる。第3部では、具体的な上場企業を例にとって財務分析を行い、他社から自社を知り、経営戦略に生かす実践力を身につける。



開催日:全1日(土曜日開講・1日7時間 午前9:30-11:30 午後12:30-17:30)

開催場所:神戸大学梅田インテリジェントラボラトリ(梅田ゲートタワー8階)

募集人数:70名

費用(消費税・テキスト代を含む):社会人2万円、大学学部学生・大学院生1万円

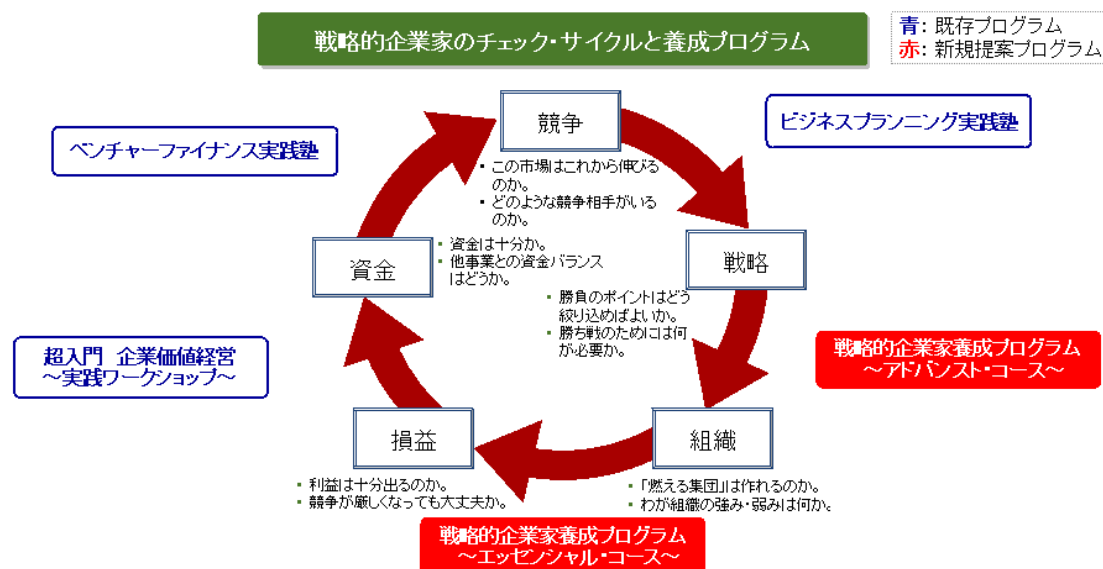
テキスト:山本一彦編著『超入門 企業価値経営—実践コーポレート・ファイナンス—』中央経済社、2011年。

【戦略的企業家養成プログラム】

指導担当(メイン講師):山本一彦 株式会社クラシック・キャピタル・コーポレーション 代表取締役
忽那憲治 神戸大学大学院経営学研究科 教授

(サブ講師):森時彦 株式会社リバーサイドパーオナーズ 代表パートナー
山田仁一郎 大阪市立大学大学院経営学研究科 准教授

上記の3つのプログラムと併行して、2012年より「戦略的企業家養成プログラム」を開講することにした。既存の3つのプログラムと、新設する戦略的企業家育成プログラムとの関係を図示すると下記となる。「組織」と「損益」、「戦略」と「組織」を実践において繋ぐことのできる人材(戦略的企業家)の養成に焦点を当てている点が本プログラムの最大の特徴である。



まずは「組織」と「損益」をつなげるプログラムとしてエッセンシャル・コースを開講する予定であるが、以下の3つのねらいを持ってプログラムを企画している。

(1)意識改革:「企業家として成功したい」という企業家マインドを持つ戦略的企業家になるための意識改革を促す。

- (2) 動機付け: 戦略的企業家に求められる経営マインドについての動機付けを行う。
- (3) スキルアップ: 戦略的企業家に必要なスキルとして、改革・革新を推進するための行動力、統率力、意思決定能力を強化する。

こうした目標を達成するために、エッセンシャル・コースのプログラムは以下の 5 つのテーマで構成している。

- (1) 企業価値経営: 企業価値を意識した経営、財務の基本、事業計画、企業価値評価、財務分析に関する知識と実務への応用スキルを学ぶ。
- (2) リーダーシップとマネジメント: 企業の成長段階によって変化するマネジメントとリーダーシップのあり方を考える。
- (3) 企業を変革に導くマネジメント: 企業を変革に導くためのマネジメントとリーダーシップのあり方を考える。
- (4) 組織力を引き出すファシリテーション: 戦略的企業家に必要なスキルとして、戦略を正しく実行できるように部下の意識を変え、組織行動を鍛え続ける方法を考える。
- (5) 企業存続とビジョン: 組織が競争力を維持しつづけていくためのビジョンの役割を、成功した企業、飛躍・衰退した企業のケースを通じて考える。

戦略的企業家育成プログラムは、下図に示しているように、エッセンシャル・コースに加えて、「戦略」と「組織」のリンクに焦点を当てたアドバンスト・コースを設けている。両コースともに、個々のプログラムは、事前に提示するテキストや課題に対する予習と講義による知識修得に加えて、受講者と講師との対話やグループ討議を重視したスタイルとしている。これによって、受講者各人の気づきを引き出しやすく、また学びやすくすることを狙いの 1 つとしている。また、様々な企業の現実に即したストーリー(ケース)を多用する実践的な内容としている。

■ 戦略的企業家養成プログラム ～エッセンシャル・コース～

	前半 (3時間)	後半 (4時間)
1回目	オリエンテーション 講話『戦略的企業家精神とは』	企業価値経営 ① 企業財務の基本
2回目	企業価値経営 ② 事業計画	リーダーシップとマネジメント
3回目	企業価値経営 ③ 企業価値評価	企業を変革に導くマネジメント
4回目	企業価値経営 ④ 財務分析	組織力を引き出すファシリテーション
5回目	企業価値経営 ⑤ ケーススタディ	企業存続とビジョン

■ 戦略的企業家養成プログラム ～アドバンスト・コース～

	前半 (3時間)	後半 (4時間)
1回目	オリエンテーション 講話『競争戦略とコーポレートファイナンス』	競争戦略 ①『競争の戦略』
2回目	コーポレートファイナンス(応用編)①	競争戦略 ②『競争の戦略』
3回目	コーポレートファイナンス(応用編)②	競争戦略 ③『競争優位の戦略』
4回目	ビジネスプランニング(実践編)①	競争戦略 ④『競争優位の戦略』
5回目	ビジネスプランニング(実践編)②	競争戦略の新しい潮流

開催日：参加企業と相談により決定する。

回数と期間：5回(6～10ヶ月)、9:00-17:00 開催を基本とする。

場所：企業内のセミナールーム等での開催もしくは神戸大学梅田インテリジェントラボラトリ(梅田ゲートタワー8階)

募集人数：最小10人からプログラムを開催し、参加人数の上限は20人程度とする。

費用：両コースともに全5回 1人30万円(消費税別、指定する課題図書は参加者自身で購入)

【参考図書】

忽那憲治編著、公益財団法人日本証券経済研究所編『ベンチャーキャピタルによる新産業創造』中央経済社、2011年。

忽那憲治『中小企業が再生できる8つのノウハウ』朝日新聞出版、2010年。

忽那憲治『IPO市場の価格形成』中央経済社、2008年。

安田武彦・高橋徳行・忽那憲治・本庄裕司『テキスト ライフサイクルから見た中小企業論』同友館、2007年。

忽那憲治、長谷川博和、山本一彦共編著『ベンチャーキャピタル ハンドブック』中央経済社、2006年。

リチャード・L・スミス、ジャネット・K・スミス著(山本一彦総監訳、岸本光永、忽那憲治監訳)『アントレプレナー・ファイナンス』中央経済社、2004年。

Janet Kiholm Smith, Richard L. Smith, and Richard T. Bliss, *Entrepreneurial Finance: Strategy,*

Valuation, and Deal Structure. Stanford University Press, 2011.

事務局：特定非営利活動法人 現代経営学研究所(RIAM)

神戸市灘区六甲台町 2-1 神戸大学経営学研究科第 3 学舎内

担当：西橋(にしはし)・若命(わかめい)

E-mail：bi@riam.jp

TEL:078-803-6985 FAX:078-805-1624

上記のプログラムの詳細やこれまでの修了生の声などは下記ウェブサイトを参照されたい。

<http://www.b.kobe-u.ac.jp/kutsuna/entre>