

## ビジネスプランニング実践塾 修了生の声

(抜粋、五十音順)



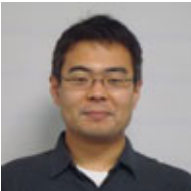
### 上野 仁士 (株式会社永和商事 営業企画部)

実践塾に参加して良かったことは3点あります。第1は、事業計画書の重要性、CFO人材の必要性に気づいたことです。資金調達において、銀行からの借入れだけではリスクのあるビジネスにはなかなか対応できないということに気づきました。一緒に参加いただいた経営者が実態として、銀行借入れだけでのビジネスには限界があるという生のご意見を伺えて、リアルに感じ取ることができました。投資家に求められるような、洗練された事業計画書を中小企業が作成することは、今回のようなスタディがなくては、なかなか難しいと考えます。第2は、実際に自分達のケースで学べたことです。自分達の実際のケースでビジネスモデルの分析やアトリビュート分析等を行っていく中で、次に打つべき手が見えてきたことが大きな収穫です。自分達のビジネスに即して分析をしていくことで、具体的になり、やる気も出ます。第3は、体系的に学べたことです。まずは、ビジネスモデルがなくては始まりませんし、そのビジネスモデルを分析し、本当に顧客から必要とされているのかを客観的にみなくてはなりません。そして、そのビジネスがどのようにキャッシュを生み出し、何年後に回収できるのか、客観的な判断基準をもって投資家に提案しなくてはなりません。こういったことを体系的に学ぶことで、考え方に道筋が引き、選択肢が増えました。



### 井上 紘章 (株式会社中村超硬 超砥粒応用事業部 営業課)

弊社の場合、特殊な工具の販売を新規事業としているので、今回参加された皆様にイメージとして伝えることができるか少し不安がありました。但し、忽那教授を始め、同期生やフォローして下さった学生の皆様には弊社の現状、問題点をしっかり把握した上で貴重な意見を賜り、大変感謝しております。急激に加速を続ける太陽電池等のエネルギー産業市場に参入を果たし、新規事業を展開をしていく過程で実践塾に参加させて頂きましたが、ビジネスモデルを見直し、事業リスクを把握する大変良い機会でした。また事業分野の異なる企業がどのような事業戦略を練り、課題を抱えているのかを拝聴できたことも貴重な経験でした。ここまでは受講の感想ですが、2日連続で懇親会も催して下さい、本当にありがとうございました。特に2日目の海鮮居酒屋で食べた鰯の目玉は当分、病み付きになりそうです。また機会がありましたら忽那教授のセミナーに参加させて頂きたく存じます。ありがとうございました。



### 大島 久典 (ダイキン工業株式会社 テクノロジー・イノベーションセンター推進室)

事業構想に対する知識・経験が乏しく、実動のため具体的な手法を知りたいという意識から今回受講した。結果、シンプルなフレームワークを具体的に運用することで、十分に機能することに改めて気付かされた。一方、シミュレーション専用ソフトの存在は知っており、使い方をマスターしたいと考えていたので、実際に触ってみることができたのは大きな収穫。なお技術開発は商品開発と異なり将来の広がりをはっきり予見しにくいので、その橋渡しに少々知恵出しが必要と感じている。



### 岡本 良一 (永和国土環境株式会社 代表取締役)

「日本の零細企業から世界の環境問題に役立つ会社へ」との夢を持ち、海外へと一歩を踏み出しました。しかしながら、果たして世界に通用する装置なのか、他国に持続できる組織を作ることができるのか、そして利益を上げられるのかと疑問が湧いて来るばかりでありました。自社の装置の特質性を効果的に企業や投資家に伝えるため、また、自社製品を単一製品として販売するだけでなく、付加価値を付け、事業の発展性をより魅力的にアピールしなければなりません。また、海外進出を推し進めていくにつれ、製品の技術的な知識を蓄積するだけでなく、経営者として事業環境を取り巻く法律や会社運営についての財務等もまだまだ今以上に複雑化していきます。それら多くの問題を解決し、進むべき方向性を示す羅針盤となるのが「ビジネスプランニング実践塾」であると思い受講させていただきました。永和国土環境株の現状は上海に進出し3年目になり、独自の販路を開拓し販売実績を上げてきたこととあります。日本国内はリーマンショック・民主党への政権交代もあり、公共事業の予算が削減され、アクアメイクの売上も減少していきました。このような状況のなか、常石ホールディングスとのつながりの中で、海洋汚染防止のための MARPOL 73/78 条約で船舶からのふん尿等の排出に関する規制が改正されることが解りました。国際海事機関 (IMO) の第 55 回海洋環境保護委員会 (MEPC) において、MEPC. 159 (55) 「ふん尿等浄化装置における排水基準及び性能試験基準に関する改正ガイドライン」が採択され、平成 22 年 1 月 1 日に本改正ガイドラインが発効し、効力を有することになり、さまざまな技術基準省令が改正されました。ここに大きなビジネスチャンスの可能性を見出し、常石造船カンパニーに企画を持ち込み、共同で装置を開発し、型式承認を取得することになったのです。日本・中国では幾つかのプロジェクトを進行させていますが、特に力を入れて進めているのが、船舶のふん尿等処理装置のニュービジネスです。このビジネスの成否如何によって状況一変するものであると考えました。このビジネスモデルを検証するには、過去行った市場調査、動向、売上見込みでは不十分であり、更なる検証をするためのすべを身に付ける必要がありました。どのような検証を行い、どのように実行していくのが良いか、新たなすべがなかったのが課題でありました。また、人材の面から見ると CFO に当たる人材が現在おらず、財務担当者もやや力不足で育てるには難しいと感じます。人材については、外部の力を借りるか、新たに採用しなくてはいけない課題があります。この実践塾でトップダウンにより事業を進め

ていくのではなく、ビジネスモデルの3つの分析方法を駆使し、社員一丸となって検証していく方法は目から鱗が落ちる思いで受講させていただきました。ビジネスモデルのフレームワーク、ビジネスロードテスト、アトリビュート分析はトップダウンでなく社員・社外の相談役にも聞きながら検証できるものであり、今まで気がつかなかった更なるビジネスチャンスを見出すのに有効でありました。講義の中で、メンテナンスにもビジネスチャンスがあると気づかされたことはそのひとつです。メンテナンスに費用が掛かることは、ライフサイクルコストが高くなり、販売に際して不利な条件と考えていましたが、3年間メンテナンスフリーにするための必要条件であれば、肯定的立場の決定的特徴になります。2日目の利益構造図を作成し、売上の分解、費用の分解は従来から行っていたことですが、NPV：純現在価値もしくは正味現在価値を算出し検証はしていませんでした。また、財務モデルを作成し感応度分析項目の抽出をしたのち、デシジョンシエアを使って行う検証法は大変有効なものであると感じました。ニュービジネスだけでなく他のビジネスにも利用できるものと考え、弊社の分析ツールのひとつにします。今回のビジネスプランニング実践塾を受講し、他の受講生、アシスタントの学生の方々の熱意には感服いたしました。やる気の或る人材が、弊社に来てくださるようなことがあればこの上なくうれしいことであります。



#### 川崎 周作（ダイキン工業株式会社 グローバル戦略本部）

今回の講座はベンチャーなど中小企業の経営者や財務責任者向けの講座ということで、機械メーカーのサラリーマンである小職が受講することは大丈夫かと不安を抱えておりました。実際に受講を終えて率直な感想は、今回のような実践的な内容であれば弊社のように海外関係会社が多く、将来海外子会社に出向し、現地事業のマネジメントなどに携わる人間にとっては、同じような経営課題の解決をしていかねばならない場面も多く、非常にニーズにマッチした講座と感じました。今回、小職は講義を聞いて勉強するという姿勢で出席したが、実際の座学は忽那教授が各ポイントを説明し、各自自社のケーススタディをその場で作成、グループに分かれて発表し、全員で議論という形で進められた。小職は事前の事業計画など準備は特にしていなかったので「中南米での事業展開について」というテーマのもと、当社の業界の説明、中南米市場規模と特性、当社の製品とサービス、マンパワーなどのリソース分析を行い、時間でまとめて発表することにした。より具体的な事例として南米チリへの販売・サービス会社設立というテーマを取り上げて既存の空調事業と新規事業として給湯・暖房事業を想定して、ロードテスト、アトリビュート分析といった講義で教わった手法をその場で活用して自社ビジネス分析を行いました。ビジネスプラン作成の中で、特にさまざまな内的、外的要因による売上の上げ、下ブレも想定した投資の意思決定のための基準、IRR（内部投資収益率）、NPV（純現在価値）、感応度分析などの「デシジョンシエア」というソフトを使ってさまざまな指標でシミュレーションを行うことで、第3者にビジネスプランの根拠やエビデンスをしっかりと揃えて、事業計画の信頼性を高めるという意味で非常に画期的な内容であったと思います。今回の受講を終えて特に良かったと思う点は、出席者それぞれ自社のケースに落とし込んでグループ単位で発表、全体でディスカッションを繰り返すという現在抱える実務をベースに議論や貴重な評価・コメントを頂けたことであり、またベンチャー企業経営者の将来の経営ビジョン、地域への貢献、若者への雇用創出や経営者としての自身の使命や熱い想いを聞けたことも自身にとって非常に良い刺激となりました。



#### 川原 拓馬（株式会社アットストリーム）

この実践塾で非常に良かったと感じた点は大きく3つある。1点目は、「ビジネスプランを立案する」という非常に大きなテーマについて、全体感を持って学べた点だ。基本的な流れとして、先生に用意いただいた資料にそって、複数のフレームワークを使ってビジネスプランを練り上げ、検証し、リスクを分析していく。この際、1つ1つのフレームワークについてだけでなく、フレームワーク間の関係性や流れについても丁寧な説明がされる。そのことにより、「こうつながってくるのか」という納得感を得ながら学習を進めることが出来た。先生もおっしゃっていたが、実際にビジネスプランを立案する際にも、「ツルツ」と手順どおりに進むわけではなく、手順間を行ったり来たりするだろう。従って、手順間の関係性を理解することは非常に重要だと感じた。2点目は、この実践塾は単発で終わってしまうセミナーではないことだ。もちろんこのセミナーでビジネスプランニングに関する全体像と基本的な考え方は学べる。しかし、それ以外にも講義終了後も継続学習のための取り組みが図られている。①推薦書籍の紹介、②上級の実践塾（ベンチャーファイナンス）への参加、③実践塾のコミュニティに参加し、経営者、あるいは企業支援者との人脈形成が図れる、④先生にメールで質問（実際に複数の質問をさせていただいたが、全て丁寧にご回答いただいた）。最後に、先生とサポートしてくれる学生さんの質の高さだ。先生は優しい人柄で討議の雰囲気をつくり、論理的で明快な説明で理解を深めてくれる。そして、学生さんは必要に応じてホワイトボードへ討議結果を書き込んだり、新鮮な意見で議論のアクセントとなってサポートしてくれる。従って、受講生は気持ちよく「思考」に集中することが出来る。今回学んだことは、どんどん実践で使いながら、（わからなくなったら即座に先生に質問し）、さらに理解を深めていきたい。また、今回出会った「仲間」達とも末永いお付き合いを続けていきたい。



#### 後藤 隼人（起業準備中）

今回の実践塾での最大の収穫は、「事業計画の一連の流れ・全体像が見えたこと」です。これまでも環境分析、マーケティング、ファイナンスなどを個別に学ぶ機会があったのですが、それらを統合し全体を見渡す視点というのは持っていませんでした。今回の実践塾では、事業計画（ビジネスプランニング）を作り上げるために必要なことを実際の流れに沿ってモレなく学べたというのが大きかったです。また、理論とそれを具体的に応用するためのワークが、それらを交互に行う進め方のおかげで、理論だけを学ぶよりもより深い理解を得ることができたように思います。ワークの中では自分のプランについて他の方々とのディスカッションする時間もいただけて、自分が見落としがちな視点や自分のプランの弱い部分というのに気づくことができました。その意味でもワークの意義は大きかったように思います。最後に、学生さんのサポートのおかげで、2日間内容に集中することができました。ディスカッションでは学生さんならではの新鮮な意見も

出してくれましたし、突き上げのプレッシャーによる良い緊張感を感じることもできました。大変ありがたく感じております。今回学んだことを定着させるためには、何度も復習を行うこと、また、実際に実地で使って失敗と成功を繰り返すことが不可欠だと思います。引き続き、がんばっていきたいと思います。



#### 島森 俊央（株式会社グローセンパートナー 代表取締役）

最初に受講生が3名と知った時に、「なんて贅沢な研修」と感激しました。テキストの内容もビジネスプランニング実践塾という名称通りに、理論的な背景はありながらも、実務としてビジネスを整理しながら進めていけるところが、実践に役立ちました。普段は講師の立場として、①理論を伝え ②受講生に検討させ ③最後にフィードバックというスタイルを取っていますが、全く同じスタイルで教わることにより、受講生がどこに気づいて、どんな説明が分かり易いかを再認識することができました。経営者の立場としては、ビジネスモデルのことを日々考えているために、頭の中で整理できない部分がきっちり整理され、いくつかの重要な漏れも発見できたことが大きな収穫です。やはり、理論的なフレームで整理することの重要性を再認識しました。特に、顧客セグメント+アトリビュート分析+バリューチェーンの演習はとても整理が捗りました。また利益構造図という考え方が財務を苦手とする人向けに分かり易い説明ができるので、いい武器を頂きました。このような機会を頂き、本当に感謝しております。同時に、このような機会にもっともっと多くの方が参加できるように情報発信をしていきたいと思います。一方で、余りに贅沢な研修なので、人には教えたくない「自分の隠れ家」的な感じもします。



#### 徳宮 太一（株式会社シンワテクノ 代表取締役）

ビジネスプランニングという新しいコンセプトやアイデアを実践に移すために必要なプロセスや確認項目を2日間という短い時間であったが端的にかつ効率的に学ぶことができた。特に私自身が持っているビジネスアイデアについて講師の忽那教授や同じような志を持つ実践塾の参加メンバーから講義時間内だけでなくとどまらず懇親会の場でも様々な角度から多くのアドバイスや批判を頂けたことは、普段一人で考えたり仲間内で議論する場ではなかなか得られるものではなく、今後新規事業を検討していく上で大変貴重な経験となった。



#### 福田 香枝（株式会社ビジネスインテリジェンス 総務部）

ファイナンスの知識を一から勉強したいという気持ちで今回参加しましたが、単なる数字の分析ではなく、ビジネスモデルの検討・見直しからスタートし、ビジネスモデルの分析、利益構造図・財務モデルの作成、ビジネスプランのリスク分析へと進むことで、ファイナンスの知識や手法を体系的に学ぶことができました。また、自社の課題にあてはめながら進めていけるので、理論的でありながら、非常に実践的な講義でした。また、それぞれのテーマごとに何度もグループ討議・全体討議を行いますので、他の受講生の様々な意見を聞くことができ、新たな発見や気づきを得ることができました。みなさんが積極的に意見を述べられていたのでとても刺激を受けました。私自身、圧倒されて積極的に討議に参加できなかったなと反省しております。と同時にディスカッションがいかにか大事かということを確認することができました。これから事業を始めようと考えている方、ビジネスモデルを再検討したいと思っている方、私のようにファイナンスの基礎知識を一から学びたいと思っている方など、それぞれ目的は違うメンバーと一緒に学ぶことができるのも、この実践塾の魅力だと思います。



#### 和田 貴美子（木村税理士事務所 税理士/中小企業診断士）

今回の参加で、私にとって何より良かったことは、成長意識の高い中小企業の経営者から「税理士」に対して求めること、期待することを本音でお話いただけたことです。これによって、今後取組むべきことが明確になり、自分自身の「事業計画」作成のための大きな指針を与えていただきました。もちろん、要求される内容は高いものであり、それに応えるためのハードルは高いが、その分やりがいがあると考えています。そして、今回のプログラムでは、参加企業が検討している事業計画について、さまざまな視点から議論する時間が設けられていました。この議論では商品・サービスの特性についての分析、事業運営で予測されるリスクや、絶対的に有利なところその他、さまざま意見が交わされます。この過程で、他のケースでも該当、応用できそうな思わぬ気づきを得ることができ、先入観のない者が参加して議論しあうことの重要性を改めて実感できたことも、今回の参加の収穫でした。企業に関わる専門家、支援者が当プログラムに参加する意義は、企業が事業計画を立てる過程で「漏れ」がないよう、サポートが必要となる場所を把握することができる場所にあると思います。