

# 経営財務

## コース

Corporate Finance

企業価値向上をリードするCFO人材の養成

2021



| 期間 | 6月～12月

| 日程 | 月3～4回 木曜日 18:20～20:50 (他 国内合宿3回)

| 対象 | 経理、財務、IR、経営企画、管理部門のマネージャー、リーダー (定員20名)

| 会場 | 【経営アカデミー】東京都千代田区丸の内1-6-2 新丸の内センタービル6階  
(東京駅丸の内北口より徒歩3分/地下鉄 大手町駅B2b出口よりすぐ)

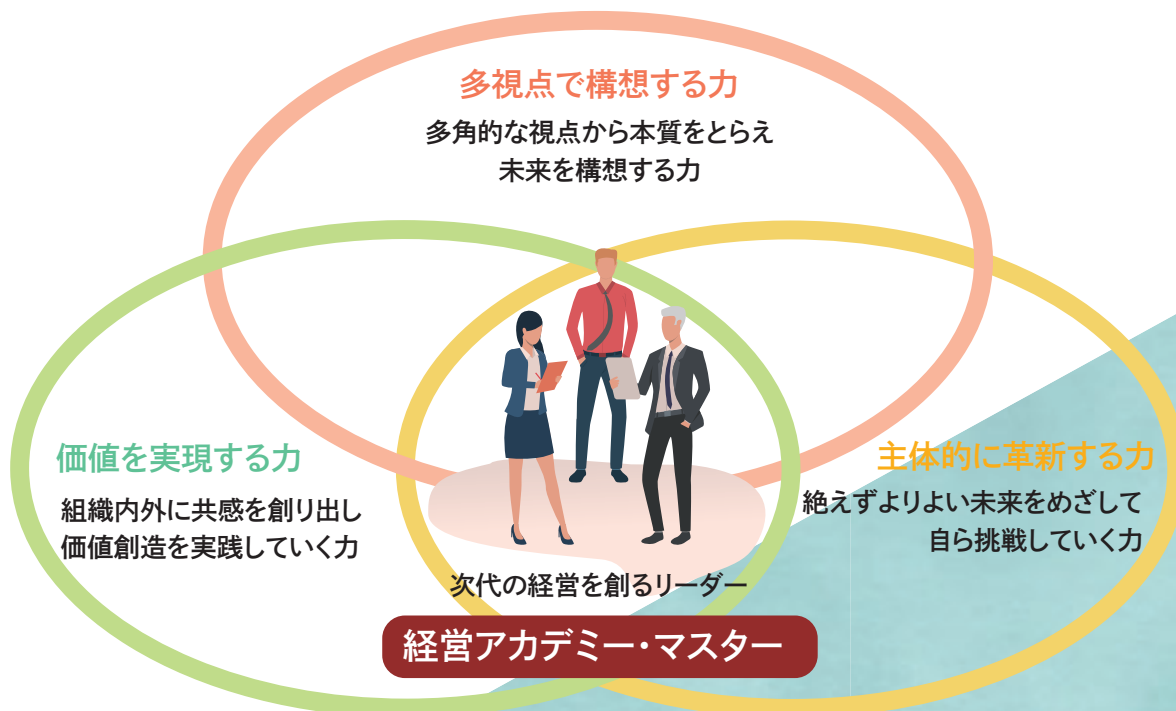
## 時代の変化を捉え、意識を変え、行動を変える学びの場

経営アカデミーは、公益財団法人日本生産性本部の10周年記念事業として、1965年に創設された我が国初の本格的なビジネススクールの1つです。その時々には時代の変化を捉え、意識を変え、行動を変える学びの場として、これまで15,000名を超える方々に受講いただきました。修了者には経営アカデミー・マスターの称号が与えられ、産業界のリーダーとして多方面で活躍されています。

※修了者には、『経営アカデミー・マスター』の資格が付与されます。(全日本能率連盟登録資格称号第14号)

### 経営アカデミーが目指す経営人材とは

今日、企業には、大きく二つの挑戦が突きつけられています。SDGsや様々な社会問題が、企業経営において中心的なテーマとなっています。また、デジタル化の大きな流れは、企業の垣根を越えて飛躍的に生産性を高める機会とみなされています。経営アカデミーは、このような大きな時代の変化の中で、自ら課題を設定し、仮説を立て、多様なステークホルダーを巻き込みながら、主体的に価値を創造していく行動力あるビジネスリーダーの養成を目指します。



「多視点で構想する力」「価値を実現する力」「主体的に革新する力」

この3つの力を兼ね備え、次代の経営を創っていくことのできるリーダーです。

従来の業界の壁を超えた競争・再編が進む昨今、企業がこの競争環境を生き抜いていくためには、新規事業開発や海外展開を自社プロジェクトもしくはM&Aを活用して、より一層スピーディーに進めていくことが求められます。しかし、これまで経験したことのない領域や市場に踏み込むため、高いリスクを伴う投資となります。

このようなリスクを伴う中長期的な投資を成功させるためには、適切な投資判断と継続的なモニタリング、さらには資金の出し手である投資家や債権者との良好なコミュニケーション等が必要となります。この一連の役割を中心的に担うのが、最高財務責任者であるCFO、および将来が期待されるCFO人材になります。

しかし、求められる知識・能力が経理・財務・経営管理・IRなど多岐にわたるため、多くの企業でこのCFO人材の層の薄さが課題となっているのではないのでしょうか。

本コースでは現在の所属部門に限らず、戦略的な投資を推し進めると同時に、必要な経営管理体制を整備し、投資家をはじめ様々なステークホルダーと適切なコミュニケーションができるCFO人材の養成を目指します。

CFOに求められる知識・能力



本コースで高める3つの能力

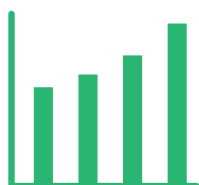
本コースでは、企業価値向上にむけて、CFOに求められる能力のうち特に次の3つに焦点を当てて、実務・理論両面の専門家による長期研修を通して総合的に能力向上を図っていきます。

数字に裏打ちされた  
戦略構想力

資本コストを踏まえた経営戦略を財務3表と一体で立案できる。

事業の特性に合致した投資採択基準を設定できる。

企業価値を自分で評価できるようになる。



グループ経営力

M&Aなども活用しながらグループ全体の経営管理を適切に行うことができる。

海外子会社を含めたガバナンス体制を構築できる。

為替リスクや税務リスクへの適切な対応ができる。



ステークホルダー  
との対話力

ファイナンス理論に基づいて、ステークホルダーと対話ができる。

SDGsやESG投資の潮流を理解し、自社の成長戦略を適切にステークホルダーに伝え、理解を得ることができる。



# 本コース講師陣

# Instructors

## [コース委員長]



柳 良平 博士(経済学)

イーザイ株式会社 専務執行役 CFO (最高財務責任者)

早稲田大学大学院 会計研究科 客員教授

京都大学博士(経済学)。米国公認管理会計士、米国公認財務管理士。  
公職として東証上場制度整備懇談会委員、経産省「伊藤レポート」執筆委員、日本IR学会理事、米国公認管理会計士協会(IMA)常任理事、日本生産本部「経営アカデミー」経営財務コース委員長等を務める。  
職歴としては、銀行支店長、メーカーIR・財務部長、UBS証券エグゼクティブディレクター等を経て現職CFO。早稲田大学会計研究科客員教授として10年以上大学院で教鞭を執る。2017年度早稲田大学 Teaching Award 総長賞受賞。  
Institutional Investor誌の2020年機関投資家投票でヘルスケアセクターのthe Best CFO第一位(4回目)に選出される。

主著に、「Corporate Governance and Value Creation in Japan」(英文単著:Springer)、「ROE経営と見えない価値」(編著:中央経済社)、「CFOポリシー 財務・非財務戦略による価値創造」「ROE革命の財務戦略」「企業価値を高める管理会計の改善マニュアル」(単著:中央経済社)、「企業価値最大化の財務戦略」「日本型脱算経営」(単著:同友館)、「ROEを超える企業価値創造」(共著:日本経済新聞出版社)。

## [コーディネーター]



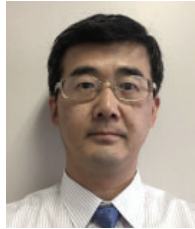
薄井 彰

早稲田大学大学院  
経営管理研究科 教授



森田 洋

横浜国立大学大学院  
国際社会科学研究院  
教授



萩原 統宏

明治大学  
商学部 教授

## [グループ指導講師]



伊藤 有希

横浜国立大学大学院  
国際社会科学研究院  
准教授



大野 弘明

明治学院大学  
経済学部 教授

|       |                               |       |                               |          |               |
|-------|-------------------------------|-------|-------------------------------|----------|---------------|
| 石野 雄一 | オントラック 代表                     | 岩品 信明 | TMI総合法律事務所 パートナー<br>弁護士・税理士   | 齋藤 卓爾    | 慶應義塾大学大学院 准教授 |
| 川端 稔  | PwCあらた有限責任監査法人<br>パートナー 公認会計士 | 新貝 康司 | 元 日本たばこ産業 代表取締役<br>副社長        | 村田 守弘    | 公認会計士・税理士     |
| 仁科 一彦 | 大阪大学 名誉教授                     | 村瀬 孝子 | 鳥飼総合法律事務所 パートナー<br>弁護士        | 谷川 寧彦    | 早稲田大学 教授      |
| 毛利 正人 | 東洋大学 教授                       | 吉岡 亨  | PwCあらた有限責任監査法人<br>パートナー 公認会計士 | 秋葉 賢一    | 早稲田大学 教授      |
| 米澤 康博 | 早稲田大学大学院 教授                   | 矢野 貴詳 | PwCあらた有限責任監査法人<br>パートナー 公認会計士 | (過去5年実績) |               |

# 日程概要

# Schedule Summary

| 月            | 講義・テーマ  | グループ研究                             | 自己課題            |
|--------------|---|------------------------------------|-----------------|
| 6月           | <ul style="list-style-type: none"> <li>ファイナンス総論：基本概念</li> <li>ポートフォリオ理論 / 投資運用シミュレーションゲーム</li> <li>ファイナンスと確率統計 / Rで学ぶデータサイエンスの基礎</li> </ul>     |                                    | 課題整理<br>研修目標の設定 |
| 第1回合宿 (2泊3日) |   |                                    |                 |
| 7月           | <ul style="list-style-type: none"> <li>投資プロジェクトの意思決定 (NPV・IRR 等)</li> <li>企業価値評価 (DCF モデルなど) / M &amp; A</li> </ul>                             | グループ編成                             | 各講義の気づきと学びを整理   |
| 8月           | <ul style="list-style-type: none"> <li>ESGと高付加価値経営</li> <li>資本構成と企業価値 (MM 理論等)</li> </ul>   | 研究テーマ検討                            |                 |
| 9月           | <ul style="list-style-type: none"> <li>中期経営計画の策定と財務モデリング (総合演習)</li> </ul>  |                                    |                 |
| 第2回合宿 (1泊2日) |   |                                    |                 |
| 10月          | <ul style="list-style-type: none"> <li>海外子会社管理 (子会社ガバナンス / 国際税務対応など)</li> <li>オプション (先渡し、オプション取引 / リアル・オプション)</li> <li>IFRS の概要と最新動向</li> </ul> | 先行研究レビュー<br>仮説 設定<br>中間報告<br>仮説 検証 | 各講義の気づきと学びを整理   |
| 第3回合宿 (1泊2日) |   |                                    |                 |
| 11月          | <ul style="list-style-type: none"> <li>総括講義</li> </ul>  |                                    | 目標達成の振り返り       |
| 12月          | グループ研究【成果発表】  | 報告書 作成・提出<br>発表準備                  |                 |
| 次年度          | フォローアップ (研修後の取り組みに関する情報交換)  |                                    |                 |

講義・演習

日本のファイナンス研究をリードする学識者、及びCFOが関わる様々な実務に精通した実務家の双方から、最新の理論と実践を学ぶことができます。また、実在の企業事例・データを題材にした演習を通して、参加者同士の活発な議論により本質的な理解に迫ります。



グループ研究

異なった視点をもったメンバーと協働で、一つのテーマについて研究を進め、数十ページ程の論文にまとめ、コースの最後に発表を行います。

- 1つのグループに1人、担当の指導講師がつき、専任でグループ研究をサポートします。
- テーマ設定から仮説構築、検証、理論構築に至るまで、企業文化の異なるメンバーで徹底した議論を重ねる過程で、本質を見極め、新しいコンセプトを創造していく力が養われます。
- 多様な意見を一つの方向に統合していくリーダーシップ、協力しながら期日までに成果をまとめるチームワークなどを磨くことができます。



最近の研究テーマ (抜粋)

「減損損失に与える要因の研究～企業行動との関係性～」

日本企業は適切な投資判断を行うことができるのか。投資失敗を表す指標の一つである減損損失の発生と様々な企業行動の関係性を調査することで、投資の失敗の可能性を少しでも減らす方策を見出すことを試みた。

「独立社外取締役は企業価値・企業業績に影響を与えるか」

2015年にコーポレートガバナンス・コードが策定され、独立社外取締役は2名以上を選任すべきと明記されたことによって、独立社外取締役の数が劇的に増加した。この独立社外取締役の増加が企業価値や企業業績にどのような影響を与えるのかについて実証研究を行った。

自己課題

講義ごとに学んだこと、自社の経営や業務にどう具体的に活用するかレポートを作成。研修前、中間・終了時点で自己の振り返りを行い、研修効果を確実にいたします。



※経営アカデミーのコースの実施方法について対面・集合での実施が難しい場合に備えて、オンラインにて受講いただけるように、整備を進めています。

講義とグループ研究を並行して進めることで、体系的な学習と実務の往復を促し、自己課題フィードバックにより実践へと橋渡ししていきます

● 定量的に経営戦略や事業投資、企業価値の向上を議論

実在の企業事例・データを用いた演習を通して、定性的な議論にとどまらず、定量的にも経営戦略の方向性や事業投資の判断、さらに企業価値の向上を検討していくことで、数字に裏打ちされた戦略構想力を養ってまいります。



実在の企業事例・データを題材に、中期経営計画の立案、及び立案内容を反映した財務3表の作成にグループで取り組みます。さらに、データアナリティクスの基本についても理解を深める事で、定性的に経営戦略を練り上げる力とそれを具体的な数字で裏付ける力を養います。

ファイナンス理論に基づいたNPV、IRRといった投資採択基準を学ぶことで、自社の事業に合った投資採択基準を考えることができるようになります。

DCF法をはじめ、M&Aにおける複数の企業価値評価手法に関して、実際に演習に取り組みながら理解を深めてまいります。その結果、自社でM&Aを進める際に、円滑にアドバイザーを活用できるようになります。

● 海外展開に伴って生じるグループ経営上の課題を検討

事業の海外展開に伴い、海外子会社を含めた統合的な経営管理やガバナンスの整備が日本企業にとって急務の課題となる中、特にCFOが対応を求められる領域に関して、望ましい体制、必要な仕組み・施策を講義・演習を通して考えてまいります。

事業の海外展開に伴って生じるグループ経営上の様々な課題

経営管理・M&A戦略

- 事業ポートフォリオの管理/最適な経営資源の配分
- グループ全体のKPI設定/投資後のモニタリング体制の整備

ガバナンス

- 親会社・子会社間の役割と責任の明確化
- 役員派遣、契約、仕組みの整備等によるガバナンス体制の構築

リスクマネジメント

- 内部統制の仕組み、コンプライアンス推進体制、内部監査プロセスを含めた統合的なリスクマネジメントのデザイン

為替リスク

- 先物為替予約や通貨オプションなどによる為替リスクのヘッジ

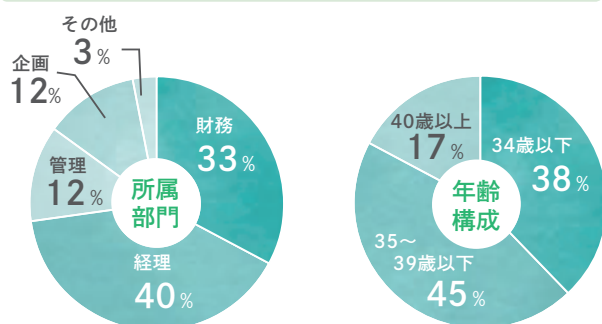
税務リスク

- 移転価格税制などへの対応
- 適切な税務戦略による実効税率の引き下げ

## 参加者の声

- 今回学んだことを活かして、海外を含めたグループ会社に対して、資金効率化や資金調達方法の最適化、財務体質の強化などを検討していきたい。
- 今回ファイナンスの知識や思考方法を学んだことによって、業務の中でもキャッシュフロー計算書や投資採算評価シートをただ作成するのではなく、経営戦略的な思考を持ちながら作成することを意識するようにしたい。
- 同世代の優秀な人間と議論をぶつけ合い、1つの論文を作り上げるという日々を過ごし、改めて議論することの大切さや、プロジェクトをまとめることの難しさを学んだ。その上で、全員が同じ方向を向くまでに苦労したが、それをまとめて前に進めることの大切さも学んだ。

## 参加者データ（過去3年平均）



《 平均年齢 36.2歳 》

## 〈最近の参加企業〉

IHI物流産業システム、穴吹興産、ANAホールディングス、エーザイ、エムケー精工、カンダホールディングス、キヤノン電子、キョーリン製薬ホールディングス、共和電業 コスモエネルギーホールディングス、サニーヘルス、ジーエルサイエンス、JXTGエネルギー、JXTGホールディングス、シンクラン、第一フロンティア生命保険、東京産業、東京地下鉄、日清オイリオグループ、日本工営、日本ユニシス、農林中央金庫、藤倉化成、富士ソフト、フロンティア、三井物産、三菱地所、三菱UFJ銀行、明治、雪印メグミルク、理研ビタミン（50音順、企業名は参加当時のものも含む）



## お申込み要領

## Outline

## [お申込み手順]

- 01 申込書をお問い合わせ先WEBページよりダウンロードし、必要事項をご記入の上、FAXまたはメールにてお送りください。申込みページから直接お申込みいただくこともできます。
- 02 申込書受領後、確認のお電話を差し上げます。

## [参加費] (2021年度予定金額)

|      |                       |
|------|-----------------------|
| 賛助会員 | 98万円 (10%税込 107.8万円)  |
| 一般   | 108万円 (10%税込 118.8万円) |

## 参加費に含まれないもの

国内合宿費(1回あたり6万円程度)、通学・合宿・企業インタビュー等の交通費、グループ研究の著書・資料代、他個別に発生する費用

# 経営アカデミー コース一覧

経営アカデミーとは、1965年に産業界の発意と学界の協力により創設されたわが国で最初の本格的な経営大学院です。当アカデミーを修了された方々は15,000名を超え、産業界のリーダーとして活躍しています。

## マネジメント・リーダー養成

| コース名            | 実施期間            | 主な対象者                      | コースの目的                                 | 参加費（）内10%税込        |                    |
|-----------------|-----------------|----------------------------|--|--------------------|--------------------|
|                 |                 |                            |  | 賛助会員               | 一般                 |
| トップマネジメント・コース   | 2021年7月～12月     | 取締役、執行役員、事業部長、部長           | 戦略思考に基づいたビジョンを語り、先頭に立って実践できるトップリーダーの養成 | 120万円<br>(132万円)   | 130万円<br>(143万円)   |
| 経営戦略コース         | 2021年6月～2022年3月 | 部長、課長(全職種)                 | 自社ビジネスのあり方を見直し、次の戦略を深く多面的に考えるリーダーの養成   | 111万円<br>(122.1万円) | 121万円<br>(133.1万円) |
| 技術経営コース         | 2021年6月～2022年2月 | 技術部門、研究・開発部門の部長・課長・リーダー    | CTO目線で技術を価値化するリーダーの養成                  | 111万円<br>(122.1万円) | 121万円<br>(133.1万円) |
| 組織変革とリーダーシップコース | 2021年6月～2022年2月 | 部・課・プロジェクトチーム等の組織運営を行うリーダー | 人・組織・戦略の視点で組織変革を推進できる次世代リーダーの養成        | 98万円<br>(107.8万円)  | 108万円<br>(118.8万円) |

## プロフェッショナル・リーダー養成

| コース名          | 実施期間            | 主な対象者                                 | コースの目的   | 参加費（）内10%税込       |                    |
|---------------|-----------------|---------------------------------------|--|-------------------|--------------------|
|               |                 |                                       |  | 賛助会員              | 一般                 |
| マーケティング戦略コース  | 2021年6月～2022年2月 | マーケティング、営業部門の部長、課長、リーダー、戦略スタッフ        | 先見性・革新性・戦略性で成熟市場を打ち破るマーケターの養成                    | 98万円<br>(107.8万円) | 108万円<br>(118.8万円) |
| 生産革新マネジメントコース | 2021年6月～2022年2月 | 生産関連部門(製造、生産管理、品質、調達など)のマネジャー、リーダー    | 経営と現場の視点で、ありたい姿を描き「強い工場」をつくる人材の養成                | 98万円<br>(107.8万円) | 108万円<br>(118.8万円) |
| 人事革新コース       | 2021年6月～2022年2月 | 人事部・人材開発部門のマネジャー、リーダー、戦略スタッフ          | 人材マネジメントに革新を起し、世界で競争力のある強い組織創りをリードする戦略的人事リーダーの養成 | 98万円<br>(107.8万円) | 108万円<br>(118.8万円) |
| 経営財務コース       | 2021年6月～12月     | 財務、経理、IR、リスクマネジメント、企画・管理部門のマネジャー・リーダー | 企業価値の向上をリードする、CFO候補の養成                           | 98万円<br>(107.8万円) | 108万円<br>(118.8万円) |

## イノベーション・リーダー養成

| コース名            | 実施期間        | 主な対象者                           | コースの目的                           | 参加費（）内10%税込        |                    |
|-----------------|-------------|---------------------------------|----------------------------------|--------------------|--------------------|
|                 |             |                                 |                                  | 賛助会員               | 一般                 |
| 事業変革イノベーションコース  | 2021年6月～12月 | 事業責任者、企画・グループ管理・監査部門の責任者、戦略スタッフ | トップや現場を巻き込みながら変革に邁進する中核リーダーの養成   | 125万円<br>(137.5万円) | 135万円<br>(148.5万円) |
| イノベーション・デザインコース | 2021年4月～7月  | 中堅・若手リーダー                       | 企業の実力で未来を変革するイノベーション・デザインリーダーの養成 | 67万円<br>(73.7万円)   | 77万円<br>(84.7万円)   |

【国内合宿費】1回当たり3～7万円(経営財務コースは合宿費のほかにビジネスゲーム使用料1万円程度)

【海外調査費】トップマネジメント・コース 40万円程度、人事革新コース、生産革新マネジメントコース 30～35万円程度

※参加費に含まれないもの：丸の内教室通学・合宿・企業見学・インタビュー等の交通費、グループ研究の図書・資料代、その他、個別的・追加的に発生する費用

※参加費、その他費用は2021年度の予定金額

お申込み・お問い合わせ先



公益財団法人日本生産性本部 経営アカデミー

〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-6-2 新丸の内センタービル6階

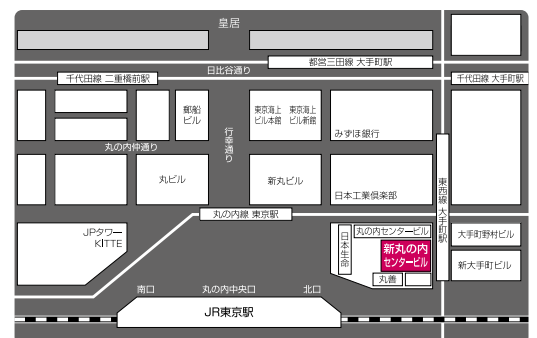
[Tel] 03-5221-8455 [Fax] 03-5221-8479

[Mail] academy\_info@jpc-net.jp [Web] https://k-academy.jp/

お申し込みはこちら [\[WEBサイト\] https://k-academy.jp/](https://k-academy.jp/)

賛助会員制度につきましては、下記までお気軽にお問い合わせください。

[会員サービスセンター] 03-3511-4026



東京駅丸の内北口より徒歩3分、地下鉄大手町駅B2b出口よりすぐ