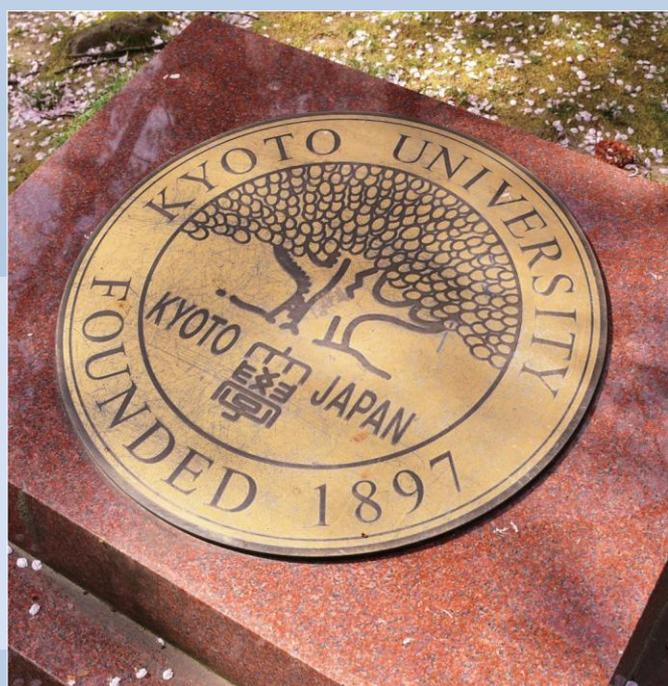


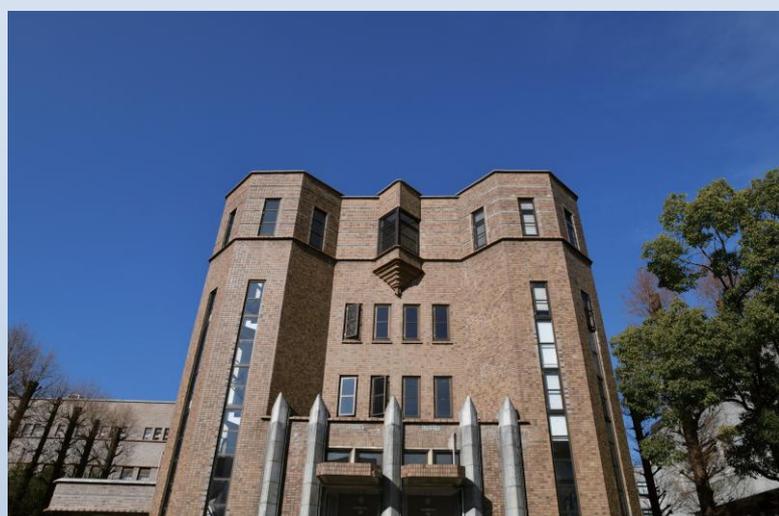
京都大学経営管理大学院 (EMBA)

即戦力 CFO 養成プログラム



京都大学 経営管理大学院 リカレント教育プログラム

即戦力 CFO 養成プログラム



プログラム開講にあたって



京都大学 経営管理大学院 院長 教授
澤邊 紀生

CFO 人材の輩出を目指す実践的なプログラムを

本プログラムを提供する京都大学経営管理大学院・管理会計寄附講座では、過去8年にわたり税理士・会計士向けのリカレント教育プログラム（上級経営会計専門家養成プログラム）を提供してきました。日ごろから経営者の近くにいる会計専門家の方々に経営者の悩みを聞き、助言を行うことができる存在になっていただくことが目的の1つでもありました。

上級経営会計専門家養成プログラムを実施していく中で、多く見受けられるようになったのが「社外からCFO人材を登用する」という実務です。外部のアドバイザーを超えて、経営者の右腕として活躍してくれる人材が求められるようになっています。

本プログラムではこの社会的な要請に応えるため、実践的な教育・実習を提供することで、企業や社会に価値を提供できるCFO人材を育成します。



京都大学 経営管理大学院 特定教授
太田 一郎

「我が事」として捉える能動的な人材育成の提供プログラム

企業が成長・永続するためにはそれを支える人材が不可欠です。現業の製造やサービス、営業についての知識もちろん必要ですが、中長期的な意思決定をする上では、それと同様に広範な知識が求められます。こうした人材教育をOJTや社内教育で行うのには限界があります。

プログラムの設計で最も重視したのが「習得内容を実践できること」です。実例をベースにしたケースをもとに、意思決定の場面を疑似的に体験していただきます。更に意思決定した事に対する責任を意識し実行可能かどうかを追及していただきます。つまり自らリーダーシップを取り実践する事を前提とします。

本プログラムでは企業経営をリードできる人材の育成を目的として、意思決定と実行責任の一体化を体得する一連の教育プログラムを提供します。

即戦力CFO養成プログラム1期生最終報告会記念写真



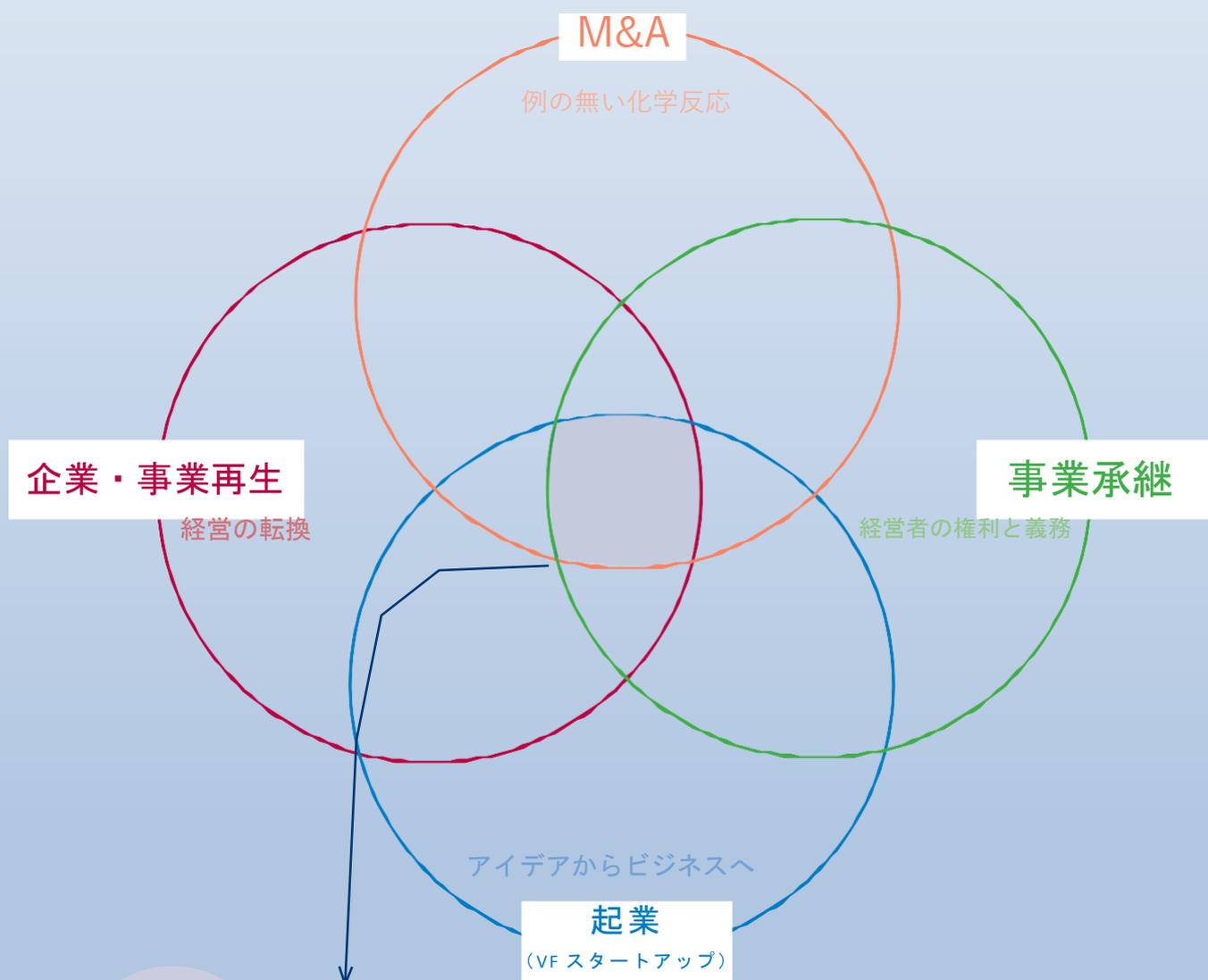
京都大学楽友会館にて 2024年12月21日

京都大学 EMBA(管理会計寄附講座) の ミ ッ シ ョ ン

Management Accounting Endowment Research Center, Graduate School of Management, Kyoto University

環境変化に対応できる人材育成

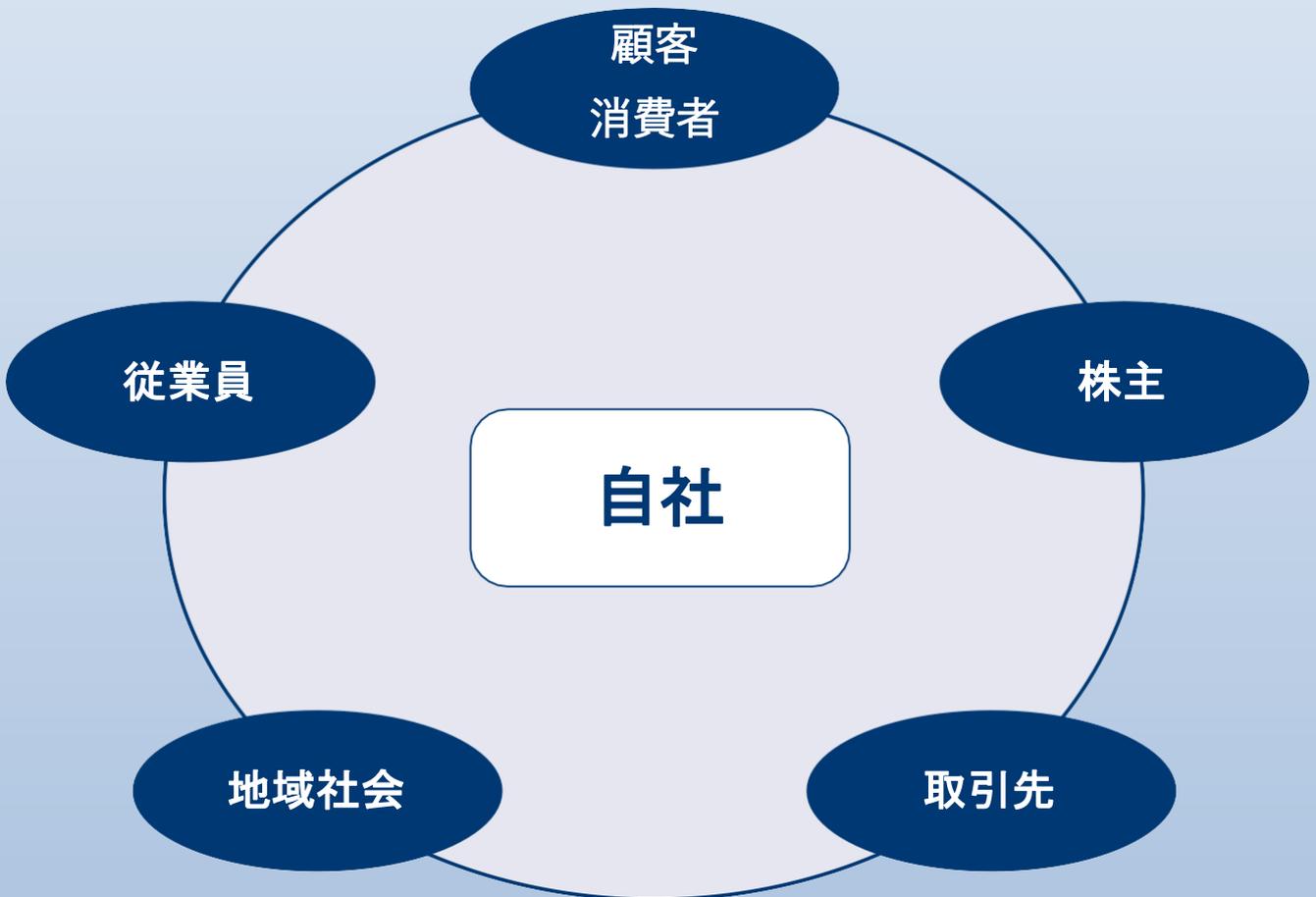
21 世紀の主要テーマから導かれた構図



持続的な事業・企業価値の成長・維持 (CSV)
それを見据えた経営者とそれをサポートできる人材が必要

→ リカレント教育を軸とした日本の社会構造の改革

企業経営をする上で今後見据えるべき事



多様なステークホルダーを見渡せる俯瞰力を持ち
合意形成を行うことができる人材が必要

人的資本経営を軸とする実践経営

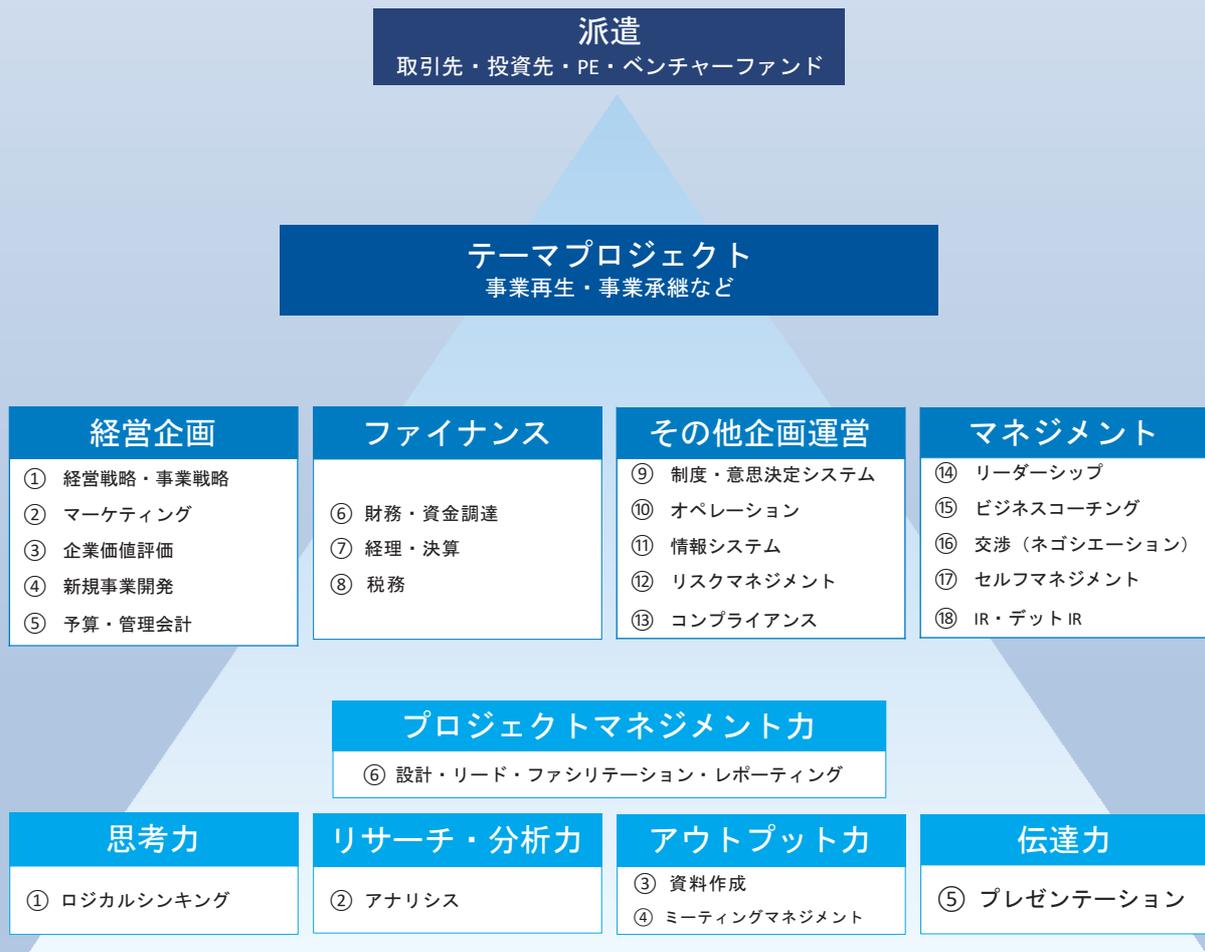
企業を取り巻く外部環境は刻一刻と変化しています。市場や競合の動向だけではなく、DXや働き方改革といった社会的な要請など、数々の変化の波が企業を揺り動かしています。こうした状況において、変化の兆しをいち早くつかみ、適切な方針を立て、実行していくことができる人材が求められています。

しかし、特に中小企業においてこうした人材を内部で育成することは、リソースの制約上困難であるといわれています。そのため、企業の意思決定をサポートしてくれる専門家として社外からCFO人材を登用するといった取り組みがなされるようになってきました。

更に中小企業の後継者確保の問題も深刻化し、中堅起業や上場企業においても後継者の育成・確保が重要な経営課題として浮上し、人的資源の再配分による活性が必要な時代を向かえています。

本プログラムでは新たな利益を創出する即戦力CFOを養成するための体系的な教育・実習を提供します。

経営実践能力の強化



事業遂行基礎力の強化

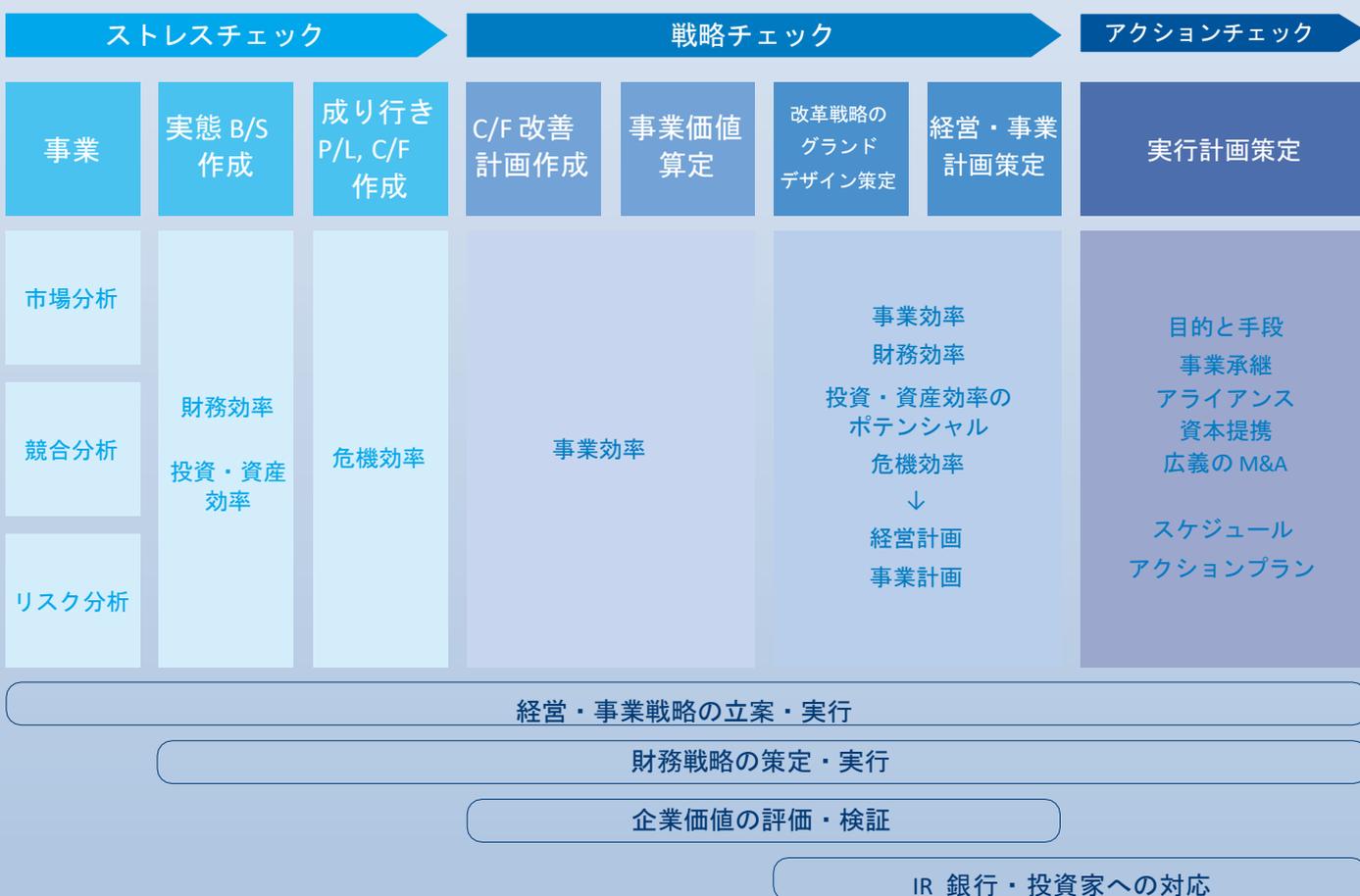
即戦力 CFO 養成プログラムの概要

Adaptable Chief Financial Officer Training Program

環境変化とともに企業が求めるCFO像は刻々と変化しています。事業承継や M&A、資金調達といった経営におけるファイナンス要素の重要性が高まる中で、事業戦略の立案や実行、金融機関との全面的交渉等、これまで以上に踏み込んだ役割が期待されるようになってきています。つまり、単なる経理・財務の専門家を越えた CFO の役割を担える人材、経営パートナーとしての必要性が高まっているといえます。

本プログラムでは経営パートナー CFO として、顧客成長に寄与し経営の一翼を担う人材育成を目的に、CFO人材の養成に必要な一連のスキルセットとして、実践テーマを通じ受講生の付加価値を向上させることを目標としています。

一般的な事業再生・承継・M&Aの検討のバリューチェーンと CFO の役割



ケース実習を通じて、一連の検討プロセスを体得
当事会社のCFOとして経営としての意思決定。
意思決定した重要課題を自ら実行・遂行する。

プログラムスケジュール

初年度（2024年）6月開催12月終了。

本年度（2025年）6月開催12月終了、ナレッジ交換会を正式追加にて実施予定。

	テーマ	講義概要	講師	予定日
第1回	経済社会と即戦力CFO	CFO人材の必要性和その定義と目標	澤邊紀生（京都大学経営管理大学院院長） 太田一郎（京都大学経営管理大学院特定教授）	6/7（土）
第2回	ROIC経営と即戦力CFO	ROIC-TREE分析による経営課題仮説と解決策	太田一郎（京都大学経営管理大学院特定教授）	6/21（土）
第3回	事業計画策定と即戦力CFO	上場企業経営計画概観と実例経営計画の洞察	太田一郎（京都大学経営管理大学院特定教授）	7/5（土）
第4回	資本政策と即戦力CFO	実例ケーススタディによる事業ポートフォリオの再構築に向けた資本政策とは	太田一郎（京都大学経営管理大学院特定教授）	7/19（土）
第5回	マネジメントと即戦力CFO コンサルティング実習基礎1	経営の権利と義務とは、その答えをどう遂行するか ケーススタディ企業の経営改善計画の策定	立松博史（元NRI専務執行役員コンサルティング事業本部長） （株式会社T Company 代表） 太田一郎（京都大学経営管理大学院特定教授）	8/2（土）
第6回	ビジネスコーチングと即戦力CFO コンサルティング実習基礎2	組織のパーパスと個人のパーパスの重なるの発見 ケーススタディ企業のCFOとして最適解の導出	永井恒男（Ideal Leaders株式会社 代表取締役CEO） 太田一郎（京都大学経営管理大学院特定教授）	9/6（土）
第7回	中間報告会	ケーススタディ企業の経営改善計画のIR発表	澤邊紀生（京都大学経営管理大学院院長） 太田一郎（京都大学経営管理大学院特定教授）	9/20（土）
第8回	戦略と即戦力CFO コンサルティング実習応用1	戦略とは判断基準。すべて自分でやり遂げられるか？ 実例企業分析と経営課題。この企業の向かう道は	新名考至（株式会社ジェイ・ウィル・パートナーズ パートナー） 太田一郎（京都大学経営管理大学院特定教授）	10/11（土）
第9回	人的資本経営と即戦力CFO コンサルティング実習応用2	将来世代に引き継ぐ経済（人的資本）の持続性の担保 実例企業の驚くべき企業実態、解決できるのか	馬奈木俊介（九州大学教授） 太田一郎（京都大学経営管理大学院特定教授）	10/25（土）
第10回	企業経営と即戦力CFO コンサルティング実習応用3	情理と論理。人と組織をどのように動かすか 立ちちはだかる壁。CFOとして攻略の術とは	村田佳生（元NRI専務執行役員コンサルティング事業本部長） （株）ヤフェイ・ビジネス・コンサルティング代表取締役） 太田一郎（京都大学経営管理大学院特定教授）	11/8（土）
第11回	企業経営と即戦力CFO コンサルティング実習応用4	嫌われる勇氣、巻き込む勇氣、孤独との対峙=決断力 ステークホルダーへの追及と還元。自らの責任と覚悟	草本 桂（福岡銀行執行役員） 太田一郎（京都大学経営管理大学院特定教授）	11/29（土）
第12回	最終報告会	実例企業の経営計画とスポンサー候補選定のIR発表。	澤邊紀生（京都大学経営管理大学院院長） 太田一郎（京都大学経営管理大学院特定教授）	12/13（土）
第13回	ナレッジ交換会	京大EMBA卒業生や関係者とのビジネス醸成の検討会。	EMBA 即戦力CFO過年度受講生 講師等	1/17（土）

※開催場所

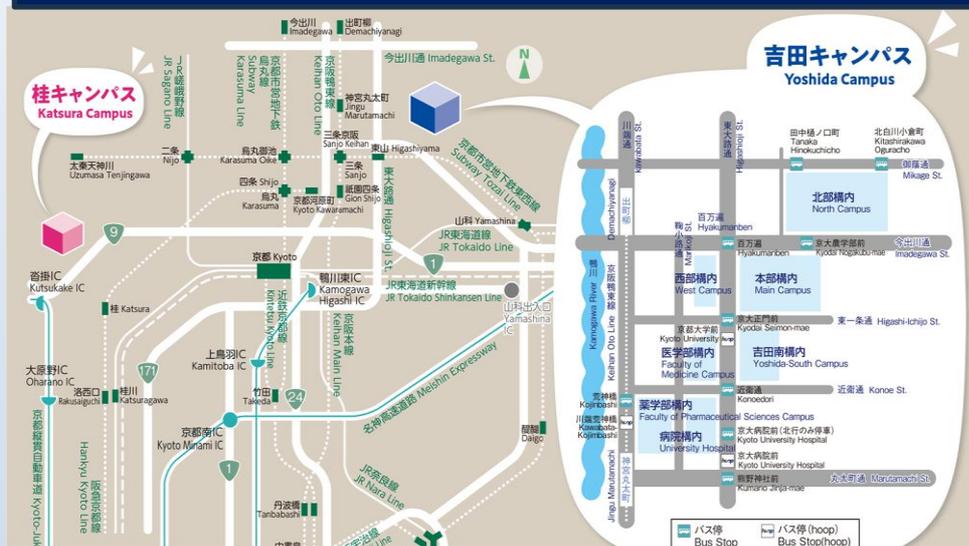
初回 中間報告会 最終報告会の3回は 京都大学吉田キャンパス（京都）にて開催。
上記3回を除き 京都大学東京オフィス（東京 丸の内）にて開催。

吉田キャンパス
〒606-8501
京都市左京区吉田本町

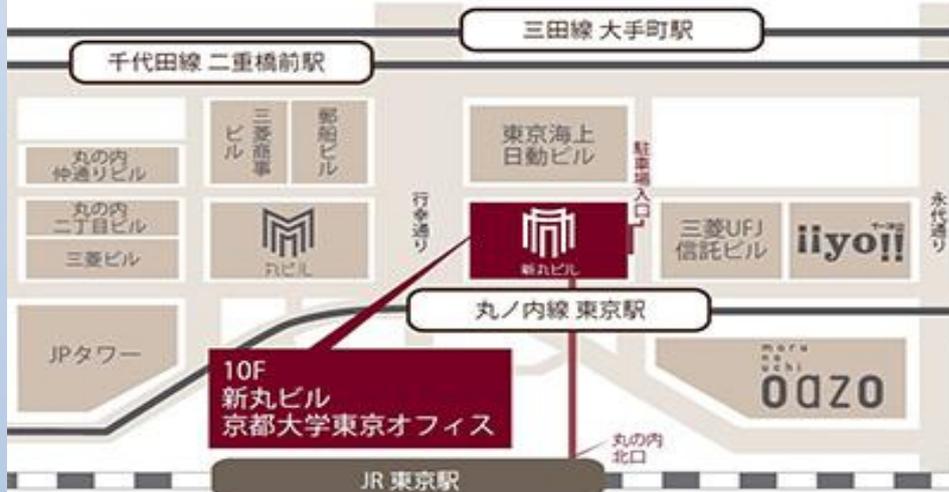
東京オフィス
〒100-6510
東京都千代田区丸の内1-5-1
新丸の内ビル10F

アクセス

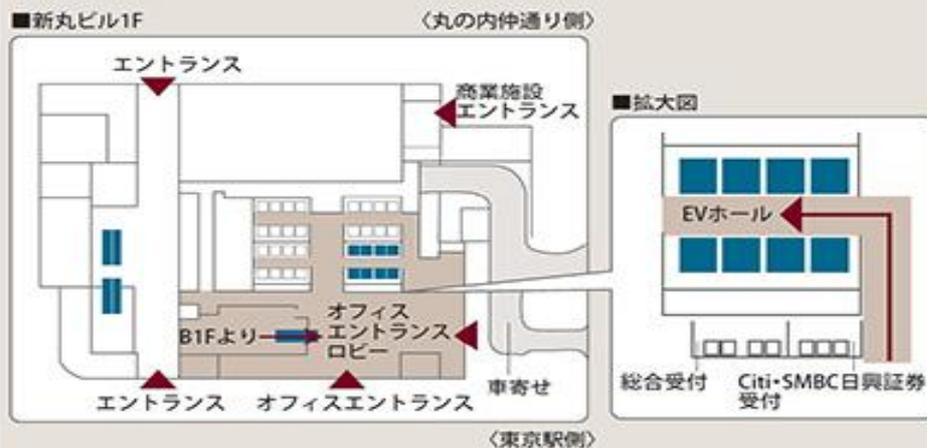
吉田キャンパス



東京オフィス

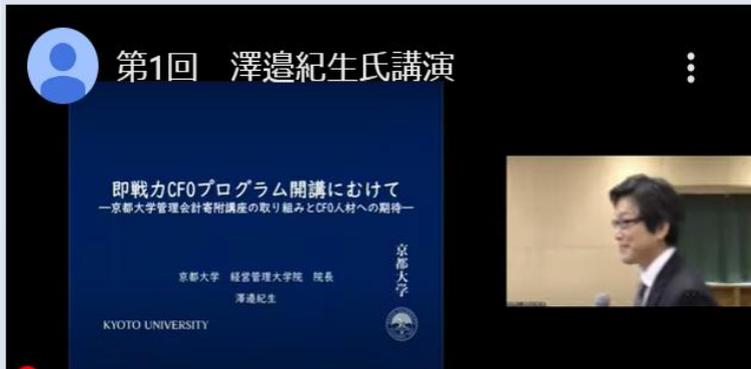


東京駅直結の地下1Fからは、オフィス専用入口を通りエスカレーターかエレベーターで1Fオフィス専用のエントランスロビーへお上がりください。
1F・Bゾーン受付右側を通り(赤の矢印)手前のエレベーターで10Fまでお上がりください。



各回プログラムの講義と受講風景

第1回澤邊先生 講義内容



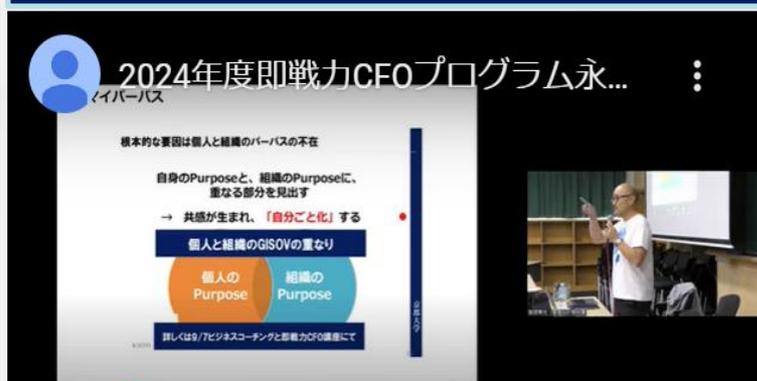
- これまでのEMBAの取り組み
- 臨床会計学構想経営会計専門家構想
- 成果と課題
- CFO人材の必要性和求められる事

第5回立松先生 講義内容

- これからの時代環境
- 時間軸で将来を見据える経営トップ
- ステークホルダー資本主義の台頭と罨
- 経営の役割と理想のリーダー像



第6回永井先生 講義内容



- パーパスとは
- 自身のパーパスの発見
- 自身の価値観の搜索
- 自信の内面を知る
- パーパスを削り出す



第7回新名先生 講義内容

2024年度即戦力CFOプログラム第8...

本日の研修で持ち帰って頂きたいこと

1. 投資ファンド・投資家の目線から「投資するかどうか」の判断基準
2. 事業再生請負人としての目線から「再生可能性」の判断基準
3. 経営マネジメント側の目線から「経営陣としての意思決定」の判断基準

全て自分でやり遂げられるか？

⇒ 「自分との対峙」から始まる



- 投資家目線からの投資判断基準
- 再生請負人目線からの再生の判断基準
- 経営者目線からの意思決定の判断基準
- 全て自分でやり切れるか

第8回村田先生 講義内容

- 本部改革 7%成長の重圧
- クロスボーダーM&Aの経験から体得した「降りる度胸と獲る覚悟」
- ビジネスパーソンの両輪のスキル

即戦力CFO第10回村田先生講演

2010年代のコンサルティング事業の環境

- 平成は「お金の時代」にもない、市場環境が急変。
- 調査からコンサル需要へニーズがシフト。
- 東アジア地区でのコンサルニーズも顕在化
- 市場統計はない。



- リサーチベースド・コンサルを標準
- 顧客の特性を重視した提案を重視
- 高学歴で強い良い人材を重視
- フラット組織で、自由人的（志本主義的）
- 300人規模で、日本では最大級
- 顧客が中心。長期雇用を重視。

- フローバムが日本事業を強化
- 従来のベスト・プラクティスを武器に、日本企業の大手アパレルを拡大。
- 人材はキャリア採用中心。
- パートナー制度で表、Up or Outの人事制度。人材は流動的。



第10回草本先生 講義内容

即戦力CFO第11回草本先生講演

銀行員の経験

所属	ミッション
2002年10月 教育第一部隊育成室	不登校対応 事業再生
事業企画部	事業再生、オブジェクトファイナンス
ソリューション営業部	● コンサルティングビジネス
ソリューション営業部	● M&A、ファンドビジネス、資本市場経営統合
事業企画部	● 日本経済不登校対応
ソリューション営業部	● 成長戦略サポート
コンサルティング営業部	● 事業再生ビジネス（ファンド投資、LBO）
プライベートソリューション部	● ハンズオン型投資機能、プロジェクトファイナンス
2024年3月 経営企画部	● 経営計画機能等



- 正しい思考、知識、覚悟から得られる経験は「糧」となる
- 決めるという事は上記のバックボーンがあってこそ初めて稼働する
- 決めるとは 決断・突破・交渉と多くの言語に転換できる



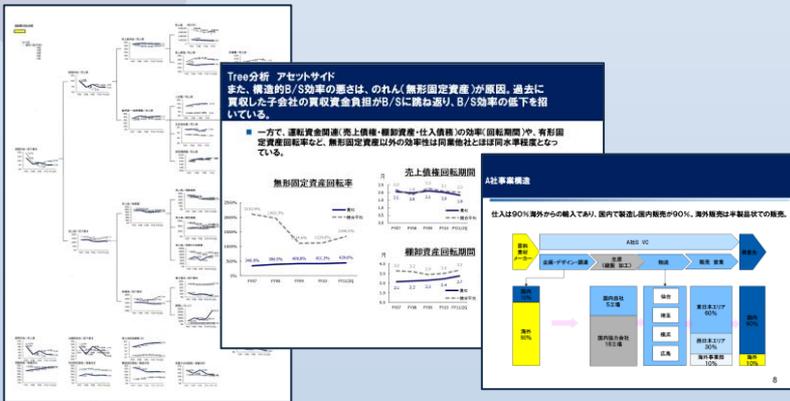
本プログラムの特徴

Features of Our Program

ケーススタディを通じたコンサルティング実習。ケースはすべて実例。
 ケーススタディの当事会社のCFOとして受講生の皆様ならどう意思決定を行うか？
 意思決定した内容をどう実現するのか？
 それは当事会社並びに関係ステークホルダーにどのような価値をもたらすのか？

**そこには正解などはない。
 すべては「自分との対峙」から解を導く。**

実例から生み出されたケーススタディ



刻々と状況は変化し続ける



目的=ゴール設定がプロジェクト設計の重要プロセス



「小」トホキハキ意習アコ臨習実

大々的成長

再出発した当社

現状の当社

大きく成長した当社

持続的な企業成長

現状を脱するだけでなく、現状のブランドを更に発展・拡大し、大きな成長を目指していく

様々な要因によって、本家でお客様に提供しているサービスも、自らが提供しているサービスも、さらなる成長を模索

本再建計画によって、各ステークホルダーにご納得いただけるような成長を模索

社との連携により、現行の当社ブランドは維持し、新製品の開発や海外事業拡大により大きく成長する

報告内容
 新たなメンバーと目指す新生社のGSOW

報告書
 A社CFOの立場として、前を意図した下記内容の発表
 ・オーディエンス
 ・A社役員・社員 債権者金融機関 スポンサー各社 マスメディア
 ・発表内容は即座にプレスリリースを行う事を想定します。

報告内容
 新たなメンバーと目指す新生社のGSOW

報告書
 報告書の執筆にお任せします

ビジネスドラマを演出するプチ小説



2024年度 京都大学 経営管理大学院
即戦力CFO養成プログラム

コンサルティング実習課題
「CFOとしてのアパレルA社の経営再建」

目次

- 第1章 共存
- 第2章 出自
- 第3章 挑戦
- 第4章 融合の巨
- 第5章 銀行取引
- 第6章 異業
- 第7章 暗闘
- 第8章 救済条件



項目	内容	金額
1.9章	自国出資	11.2 億円
1.10章	実効出資	
1.11章	入札準備	
1.12章	競争の兆候	11.8 億円
1.13章	約款入札	
1.14章	約款交渉	
1.15章	本落	
1.16章	納付	11.50 億円
1.17章	円相場	
1.18章	円相場	12.16 億円

細則と特約条件の3条件を厳格に審査し、輸入人選定に際して併せて厳格に審査を行う。

② 本取組の審査要領は各社独自のシステムを構築して、C社からの手続依頼メールを基に最新のTT票とコンプライアンス事項として審査。D社独自の輸入履歴データベースを構築して審査システムとして導入し審査を実施。C社は各社独自の、併せて各社独自の審査を実施する。

キャストに何に問うのか、
繰り返される「仮説思考」
とソリューションの展開



難題を自ら解決する
全ステークホルダーの巻き込み
CFOの公式は
 $F=MRV2$



経営再建計画策定について

スポンサー提案内容の客観的評価

No.	検討	① 1社	② 2社				⑤ 10社以上
			C社・TT社	D社・V社	Z・W社	10社以上	
1	フリット権利 輸入コスト削減	受入可能	フリット取引困難 150-200億円	フリットフリット 200-230億円	受入可能 約200億円	8000坪フリット 輸入枠不透明 20億円	
			390億円→***億円	390億円	440億円	837億円	

《新生A社の目指すへGISOV》(再掲)



1. 新生A社の「GISOV」

スポンサーのもとで強固なVCを再構築し本来の姿を超えて

『社会へ確かな価値提供を実現する製造小売企業』

として新生A社として持続可能な成長をしていく



1期受講生並びに派遣企業経営層の声 1



株式会社福岡銀行 都田泰弘さん



達成感こそ成長原資

最終課題はテーマに近い業務をやりつつも課題自身のハードルが高く、更にはチームワークが強く要求され、また、関係者を巻き込むリーダーシップの発揮に混沌とした。それを乗り切った一定の達成感には本物との思いがあります。

サロンではない他流試合の意義

対外的なつながりはこれまであまりなかったが、よくある異業種交流会ではなかった。受講生皆さんの得意分野やスキルを如何に自身の成長及び本プログラムの課題に適應させていくか？生かしていくのかを深く考えさせられ、チームビルディングの意義とシンクロしました。

2期生へ向けて

はじめはオンラインでの受講と考えていましたが、とんでもない、リアル受講でないとダメだと思いますし、それが現実となります。

株式会社福岡銀行 安藤部長



派遣理由

FFGのソリューションビジネスのエースとして、また現在FFG内で実施中のソリューション人材育成プログラムの次期内部講師としての成長を期待して派遣しました。

受講生の変化

業務遂行にて得られる達成感、この達成感が人の成長を促すと考えています。このプログラムで2人ともそれぞれなりに達成感を得てきたと感じます。次の自身の役割を意識した行動が見られるようになりました。

プログラムの評価

すべてが事例によるものであり、その時々「何をどう考え、どういう事が生じ、どう纏め上げたか？」というプロセスが生で聞けるというレアなプログラムだと思います。余所から見る風景ではない、今ここにいる自分として 自分ならどうする？を試される場として評価しています。

株式会社 福岡銀行 勝野誠さん



普段の業務の遠征強化と最終的に認識できたが

様々なフィールドを持つ受講生の異業種交流の中で、難易度の高いテーマを共同で解決検討していくマネジメントスクール。だが、入り口には自身のパーパスとの闘い、遠慮を許されないチームビルディング、マスト化されたリーダーシップそれら全ての補完、言葉では言えますが 現実には簡単ではありません、それを嫌というほど叩かれます。

研修と思った途端に離される。

かなりきつい制約条件の中での課題検討。業務外の研修と隙をみせた瞬間に分からなくなってしまう。緊張感の常態化が求められた。辛い。

2期生へ向けて

すべてが経験と実践的な場として生かされます。

株式会社福岡銀行 平田常務執行役員



派遣理由

かつては地銀の中で最先端にあったFFGのソリューションビジネスの復活を早期に行いたいと考えています。そこに必要なのはそれに見合う人材育成の在り方であり。それは単なる座学では成しえません。事例を題材にした臨場感と説得力による響きが必要だと思います。それが揃ったプログラムだと判断し派遣致しました。

受講生の変化

元々親和性の高い2名の受講生を派遣しましたが、それなりに苦しんだと聞いています。但し、他業界の受講生との交流やそこから始まるチームビルディングは初めての経験として、如何に方向性を定め、チームをまとめるか そのマネジメントは経営マネジメントそのものとして現在の業務に生かしていると感じています。

プログラムの評価

いわゆる経営者サロンや異業種交流会の枠を超え、カルチャーが違う受講生の中で、FFGのプレゼンスを如何に発揮して帰還してくるか その能力を試される場として有意義な場と思います。



アネーラ税理士法人 竹下直輝さん



どう動くか？自分の原点と使命を理解。

自分が何をしたらいいか 頭がすっきりした。GISOVを考えればいい。CFOの役割は企業価値の向上、地域社会への寄与＝自分の本業の姿。

高まった視座

顧客の業種、経営・事業計画、同リスク すべてを意識できるようになった。

2期生へ向けて

半年で変われる実感、生涯へと繋がる人脈形成。但し、覚悟入ります。

アネーラ税理士法人 藤本代表



派遣理由

今、我々が顧客から求められている事は税務職人ではなく、外部CFOとしての機能提供といえます。その期待に応えるべく外部CFOチームの編成を企図し派遣をしました。

受講生の変化

社内外の会議においてその発言が以前と違い、責任感と説得力、また少し先を見据えた内容に変化し、一つ抜けたなという印象を強く感じています。まさに税務職人からの脱皮と言えます。これから更に進化し、数年後にはビジネスマンとして弊社の外部CFOチームをけん引してくれる事を期待します。

プログラム評価

税理士法人の新規事業展開に活路を見出す、視野拡大に大きく影響を与えてくれました。税務職人ではないCFOの素養も持つ人材を育成できる場だと思えます。



ヤマウホールディングス株式会社 中野秀和さん



自分でやるしかない

各テーマに関して自分で調査や研究分析が必要不可欠であった。これまでそういう経験が少なかったので「できる」という観点で視座が広がった。

自信がついた

社内を見渡した時にこの分野なら誰々に聞けばいいという法則があると思う。自分はその存在になかったがCFOというポジションで見渡した時、今では自分がトップに近い位置にある、かもしれないという相当な自身が身についた。

脳に汗をかくとはこういう事か

どう考えれば先に行くのか？特に本テーマはプチ小説の変化は世の中で生じる出来事そのもので臨場感が普通ではなかった。故にどうしたらいい？が四六時中頭から離れなかった。

ヤマウホールディングス株式会社 有田社長



派遣理由

次世代の経営層はプロパー社員から選出し、全グループ社員のモチベーション向上に繋げる事を強く意識しております。特に管理部門において率先した対応が急務と考え、グループ戦略の強化を企図し派遣致しました。

受講生の変化

難解なテーマに挑み、四苦八苦しながらも食らいつき、分からない事は放置せず、学習する姿勢が身に付き、何かしらの手応えを掴み、自身がついたと思えます。

プログラムの評価

このレベルの外部研修への参加は初めての試みでしたが、他流試合に揉まれつつ成長の兆しが見えました。継続した派遣を行いたいと思えます。

1 期受講生並びに派遣企業経営層の声 2

Nitto

株式会社ニトムズ 今泉卓也さん



自分事として捉えて働きかける意識

当初は研修という軽い思いはあった。受講中の7月に組織変更があり、職場環境が大きく変化した自分領域から会社全体領域へ責任範囲が広がる中で、プログラムの課題はまさに全社的観点から捉えないと意味をなさない。実業とプログラムがシンクロし自分事としての意識に変化が起きました。

グループワークは自分の仮説を検証する最高の場

経験値が異なる受講生のチームビルディングかつ討議となる。各人が得意分野で経験値を発揮し纏まりを結合する。自分なりの最適解をグループワークで討議し、様々な観点から軌道修正する。これも実業で深く行うべきプロセスであり現在も生かしている。

2期生に向けて

社会人は自分の仕事の意義をしっかりと理解すべき、そのうえで戦略フレームワークG I S O VとE X I T戦略を意識する必要があります。そこを嫌というほど繰り返されました。結果として素直に為になったと感じています。2期にはチューター（世話役）で参加させて頂きたく思っております。



株式会社ニトムズ 右近社長

派遣理由

経営に近い領域の研修制度をこれまで積極的にやっていた。自身が社長となった時にそれを痛感しており、今後経営の舵を握る可能性のある人材には早い段階からその素養を学ばせるべきだと考え派遣した。

受講生の変化

経営会議において発表。説明、資料のまとめ方に大きな変化が見て取れる。他の役員も全員そう認めている。故に社内の重要案件が受講生2名に集中した。

これまでの延長戦で戦えば淘汰される側という危機意識が芽生え、様々な発想やビッグピクチャを描く努力をしていると感じる。

プログラムの満足度

次のステップに向けた学びとしては思った以上に合格点だと思う。継続的に人材を派遣し育成の場として活用したい。

株式会社ニトムズ 香川正美さん



少しのことでも動かす、禁手の「領空侵犯」当たり前です。

全社を見るC F Oとしてどこまで見る必要性があるかを問われ、視座が大きく高まりました。自分領域外の範囲は見て見ぬふりをしてきたなど改めて認識、事業責任者としてその様な事は小事だと思える自分がここにあります。

これから先？ 現社長はどういう危機感を抱いているのだろう

すべては能動的意識から改善できると感じました。ファイナンス知識が高くない分、苦勞しましたが、そこはしがみついても無意味、自分の価値をいかに生かすか？に思考をチェンジしました。思考チェンジの先に、今社長の危機感の深さや範囲はどれほどだろうと考えます。プログラムでの内容 パーパス、幸福度、人との関わり 生かし方 遠心力等が点から線に繋がりを見せ始めました。

2期生に向けて

「挫折」を必ず経験します。諦めたらそこでE N D。皆様はプログラム受講生に選ばれた時点で自信を持って下さい。リアル演習なので相当な刺激が待っています。

日昌株式会社 永井英基さん



今までの恵まれた自分 これからの自分

大手取引先に恵まれた事から、経営目線の意識が低かった。よって視座をどう上げていくかが自分自身の課題と認識していた。事例ベースでのコミュニケーションやグループ討議を通して徐々にマインド変化が生じた。他の受講生からの刺激もその大きな動機付けになりました。

次年度より海外拠点の経営を任せられます。これからすべてを生かします。

達成感は財産

最終報告に向けて、チーム内での自分の役割も明確となり チームの一体感もでて 私のモチベーションも最高潮になりました。チームビルディングの難しさもありましたが、そのハードルを越えたところに財産を見出すことができました。

2期生に向けて

本当に「しんどい」でも頑張ってもらいたい。それだけの価値があります。

日昌株式会社 小林社長



派遣理由

弊社の財産は人材、ではあるが内実は人材に対して経営資源の分配はうまくできていない。グループ全体の研修制度も管理職までで後はOJTという状況。今後のビジネスの肝は「提案力＝ソリューション能力」だと考えており、それが差別化要因。当プログラムの受講を機としてその能力を付けてほしいと考え派遣した。

受講生の変化

2名の受講生に関して、CFOに必要な知識やスキルはあまり高くなく、今回のテーマはハードルが高かったと思う。しかし、スキルや知識競争ではなく、違う接点に当取り組みが重要であり2人の姿勢は前向きに自身が提供できる価値やポジションの追求に拘ったと思う。

プログラムの評価

短期的な評価は避けたい。受講生2名がこれからどういう成果を出すかにより評価したい。2名の意識の変化は確実であり、受講生1名は4月より弊社の海外法人の社長として活躍してもらった事にしました。

日昌株式会社 内田恵美子さん



見る景色が変わってきた

外部研修受講が初体験でした。従って外部受講生との接点や必読文献から想定する講義内容をどんな感じでやっていくべきか不安一杯でした。

完全な理解には至りませんがROI C経営の考え方やROI C-TRREの分かりやすさは業務責任者としていかにより良いものとして活用すべきかを考察しています。

これまでM&Aに親しみもなく、どちらからと言うと余りよくない事と考えていましたが、企業の成長視点から戦略的選択肢として十分に検討すべき内容だと気づきました。

財務諸表が物語る事とその深さ

検討テーマの財務諸表分析だけで、対象企業に何が起きているのか 経営課題の特定や解決策を外部講師の先生方の経営目線からの講義で裏付けもでき理解が深まりました。

2期生に向けて

個人の能力やスキルを高める事で会社へ貢献することになりますし、個人としての成長に繋がります。自分の在りたい姿があれば周囲を巻き込む力を付けて実現しましょう。

1 期受講生並びに派遣企業経営層の声 3

J-Will Partners

株式会社ジェイ・ウィル・アセットマネジメント 江本雅樹さん



参加して本当に良かった 自身の変化

人生でやりたい事の後押しをしてくれた。投資家とのRMをもっと伸ばそうと考えていた時にこのプログラムに参加した。CFOはCEOの意思決定を演出する役割に嵌った。

視座の高さが変わった。広げて考える姿勢 見ようとする思考の癖がついたのではないかな。

幅広く様々な人との会話を心掛け、相手の関心を読み取る様になった。

理論と実践との距離感について

座学や理論のファイナンススキルや知識は実践では生かせないと考えていたが、受講中に携わっていた案件に展開でき、生かした。またチームビルディングを通しての議論も併せて、MBAでは学べないと思っていた事が大きく学べた。

プログラム編成に驚き

受講生・卒業生、外部講師のネットワークから創出される人材プラットフォーム構想、これからも関与したい。よってプログラムは終了しておらず 今からスタートと考えている。

2期生に向けて

参加して損はない、この言葉を疑わなくていい。ただし真剣に取り組む事が前提、必ず自分の為になる。教科書ではない 所謂MBAではないから。

株式会社ジェイ・ウィル・パートナーズ 新名パートナー



派遣理由

経営幹部養成 スタンフォード ハーバード 東大などこれまで派遣実績あり、その一つとして今年度より京都大学即戦力CFOプログラムに派遣を開始した。

受講生の変化

自分以外の部門業務にも興味を持ちはじめコンサルやファンドの親和性が実務に生きてきている。積極性に明らかな変化が見える。

プログラム評価

プログラム体系、受講者ネットワーク形成等、受講者が「面白さ」を体感できる可能性がある。「面白さ」とはビジネス追及する原点であり、言葉では簡単であるが体得、伝授は本当に難しい事と認識している、が他校のプログラムと比べ、極めて手触り感の高いプログラムであり満足度は高い。



横浜銀行

CONCORDIA
コンコルディア・フィナンシャルグループ

株式会社 横浜銀行 黒川勝さん



自身の最終ジャッジが経営方針に直結

日々多数の稟議案件を見ているが、ほとんどの資料が出揃った段階で最終ジャッジを行うことが大半だったが、受講後は限られた資料しか出てこない段階において、しっかりと仮説検証をすることで最終ジャッジが出来ている。

また、経営視線を受講前以上に強く持つようになり、自身の最終ジャッジが会社の経営方針に沿っているかどうか、を常に考えることが出来ている。

自分に規律を

とにかく時間との闘い。どうやって（膨大な？）課題と向き合う時間を捻出するか。

課題に対する向き合い方を表面的にしようと思えばいくらでも出来るが、それでは自身の成長に全く繋がらない。そんな自分と厳しく向き合った7ヶ月だった。

2期生へ向けての一言

「当事者意識、自分ごと」。言葉では簡単ですが、「本気」で行動に移すことはとても難しいです。即戦力CFO養成講座に本気で向き合うことで、様々な気付きが得られると確信しています。



株式会社西日本シティ銀行 西口健一郎さん



本質的な事象・事業の理解の重要性

銀行業務では過去業績を重視してきたが、受講を通じて将来CFを見る必要性と重要性を学んだ。資金はさまざまな形に変わり得るものであり、銀行資金はその最たるもの。本質を理解しなければ、資金を有効に活用することも操ることもできない。その重要性和リスクを痛感した。

自分を軸にした遠心力=求心力を

すべての物事は動かさなければ意味を持たない。対話はその一環。重要なのは、人を動かし、意思決定を促すための適切なコミュニケーション。

2期生に向けて

受講前の自分がいかに休日の時間をロスしていたかを思い知らされました。受講後は、公私ともに休日の生産性が劇的に向上しました。2期生の皆様も、受講を通してぜひ脳にたっぷり汗をかいてください

株式会社西日本シティ銀行 矢治 取締役常務執行役員



派遣理由

企業再生や事業再生には、さまざまな要素が含まれています。例えば、再生企業に関わる多くのステークホルダー対応など、普段では学べないことも、再生ビジネスの中では学ぶことができます。近年は、本格的な事業再生を経験した行員も少なくなってきたため、本プログラムへの参加により、人材育成を通じた当行の機能向上に繋げていきたいと考えました。

受講生の変化

企業再生や事業再生のプロジェクトにおいて、関係者間の合意形成を図るには、非常に多くの準備と努力が必要であり、担当者には真剣な取組姿勢が求められます。受講生の2名は、本プログラムを通してこれらのことをしっかりと学んでくれたと思います。彼らには、ここで得た知識や経験を活かし、所属部署や銀行内外の関係者に還元して行って欲しいと願っています。

プログラムの評価

プログラム自体の評価になるかどうか分かりませんが、彼らの受講状況について適宜報告を受ける中で、課題教材として提供された『とある再生案件』をオマージュしたプチ小説に大変興味を持ちました。一人の担当者として、再生ビジネスの最前線にいた時代を思い出し、私自身が担当した案件のことも久しぶりに思い起こしました。

株式会社西日本シティ銀行 太田祐介さん



一瞬立ち止まり思考する癖→何の為に？

自身の主要業務はM&Aアドバイザー業務であり、案件ごとに様々な背景がある中で、迷ったときこそ「何のためのM&Aなのか?」「顧客間のパーパスの親和性・重なりはあるのか?」という思考プロセスに立ち返る様に自身に変化した。

上に行きたい思い(自身の影響力の拡大という意味)が醸成。

世の中の大半のことがGISOV思考で考察できることを知った。「自分が何を目指しているのか」と考え、世間や地域社会、職場に自らの考えや行動から貢献する事が目標の一つであると思う。そのためには上に昇り、周囲に影響を与える存在となることが不可欠である。

2期生に向けて

中間管理職の社会人として暗中模索の時期にありましたが、進むべき道(ありたき姿)が見え始め、本講座に目標に向かって進んでいく活力を与えてもらいました。

1期受講生並びに派遣企業経営層の声 4

 日本乾溜工業株式会社

日本乾溜工業株式会社 眞角雅信さん



自身の成長と学び

本プログラムを通じて、自身の長所・短所を鮮明に理解することができました。日常業務で培った基礎知識はあったものの、未知の課題に直面した際の最適解へのアプローチ方法については、これまで深く議論した経験がありませんでした。特に初期の段階では、他の受講生が短時間で論点を整理している姿に大きな衝撃を受けましたが、参加者同士の意見交換を重ねることで、自分の思考プロセスを見直す機会となり、その経験が現在の業務効率改善にもつながっています。

マインドセットの変化とチームワークの重要性

「評論家にならず、常に我が事として考え、周りを巻き込みながらも自分がやる」というマインドセットを身につけることができました。課題に対してチームで議論を重ね、多様な意見や仮説を検証するプロセスが、解決への重要な鍵となることを学びました。また、常に当事者意識を持ち、仲間と協力しながら乗り越えた経験は、ビジネスだけでなく、人としての成長にもつながりました。

2期生に向けて

戦略フレームワークとして学ぶ「GISOV」の優位性を特に意識してほしい。単純ながらも非常に強力で、今では日常業務の課題解決に欠かせないものとなっています。プログラムは決して楽ではありませんが、仲間と切磋琢磨しながら乗り越えた経験は、何ものにも代えがたい財産です。ぜひ積極的に交流し、一緒に成長してください。1期生として共に過ごした仲間は、今ではビジネスを超えた戦友です。

日本乾溜工業株式会社
兼田社長



派遣理由

実例のケース演習を中心としたプログラムだと最初に伺い、各パーツの検討分析能力は元々高かったが、その分析能力、分析結果を基に全体をまとめ上げ、方針・改善策を実行する能力を磨くことで、より経営目線に近い人材の育成を目的として派遣しました。

受講生の変化

優秀な経理マンから脱却し、一部門の責任者という守備範囲から、「自分の会社」という意識が芽生え始めたと感じています。経営会議等での反応からもそれは明確であり、上司への働きかけ、意見具申はプログラム受講前後で全く違いが見られます。

プログラムの満足度

現時点では80%かなと、残り20%は受講生の今後の実践による成果次第だと思っています。

講師陣一覧



京都大学経営管理大学院

院長
教授 澤邊紀生



プログラム責任者

京都大学経営管理大学院
特定教授 太田一郎



立松博史
先生



永井恒男
先生



馬奈木俊介
先生



村田佳生
先生



新名孝至
先生



草本 桂
先生

株式会社野村総合研究所 大畑毅志さん



単なるMBAやビジネススクールではない

一言で言うなら、このプログラムは「ビジネス総合格闘技」だと感じた。全ステークホルダーの思考を踏まえ、その立場で考える事が要求され、また経営者に自分が体当たりできるか するならどう体当たりするのかを要求された。これからのコンサル人生に大きく影響を与えてくれた。

故に苦悩の連続だった。

インパクトが強い課題、落とし穴が多く、キャストも多い。総合的に深く考えないと前に進まない。多方面でとらえても解決策としての仮説が立てにくい。だから考え始めると気づけば平気で2時間過ぎていた。この連続だったと思う。

自分のポジションを見つける。

異業種として同一テーマをプロジェクトアサインされたと認識して取り組んだ。コンサルして経験できない局面をメンバーで補完する進め方を行い、整理するのが自分の役割と認識した。

これは本業としてのコンサルプロジェクトのメンバーアサインの重要性の再現だと感じた。

2期生へ向けて

最終課題は本当に「ビジネス総合格闘技」題材のプチ小説は人間の心を裏付け、結果が全く予測できない。そこには時系列、縦軸・横軸、3次元・4次元の考察が必要で他のプログラムにはない内容です。ともに苦しんだ経験を翌年意見交換しましょう。

株式会社野村総合研究所 井上グループマネージャー



派遣理由

弊社のコーポレートファイナンス領域を担える次世代人材を育成したいという観点から、日々関連案件には触れているものの、CFOを含む経営者の視座で思考する機会が不十分な弊社のエース級を育成する目的で派遣致しました。

受講生の変化

コーポレートファイナンス領域の経営コンサルタントとして、かかる問題意識の中、理論だけでなく、CEO/CFO目線での実例に基づくケース実習を特徴としている本講座は受講生の成長機会にベストフィットしており、目新しいお題に前のめりに取り組んでいる姿勢が、非常に印象的でした。

また、一連の受講を経て、受講生の視座が上がったことで経営コンサルタントとしてのオリジネーション・マネジメントレベルが一段と向上したことを実感しております。

プログラムの評価

受講者同士のコミュニティが生まれた事はNRIとしてのビジネス機会に繋がる可能性が出てきており、次世代人材育成の観点のみならず、組織成長/育成の観点からも、非常に感謝しております

受講生派遣先企業及びプログラム運営協力先

50音順

5受講生派遣先

アネーラ税理士法人
株式会社コンコルディア・フィナンシャルグループ

株式会社 横浜銀行
株式会社 ジェイ・ウイル・パートナーズ
株式会社 ジェイウイル・アセットマネジメント
株式会社 西日本フィナンシャルホールディングス

株式会社 西日本シティ銀行
日東電工 株式会社グループ
株式会社 ニトムズ
日昌 株式会社
日本乾溜工業 株式会社
株式会社 野村総合研究所
株式会社 ふくおかフィナンシャルグループ
株式会社 福岡銀行
株式会社 福岡キャピタルパートナーズ

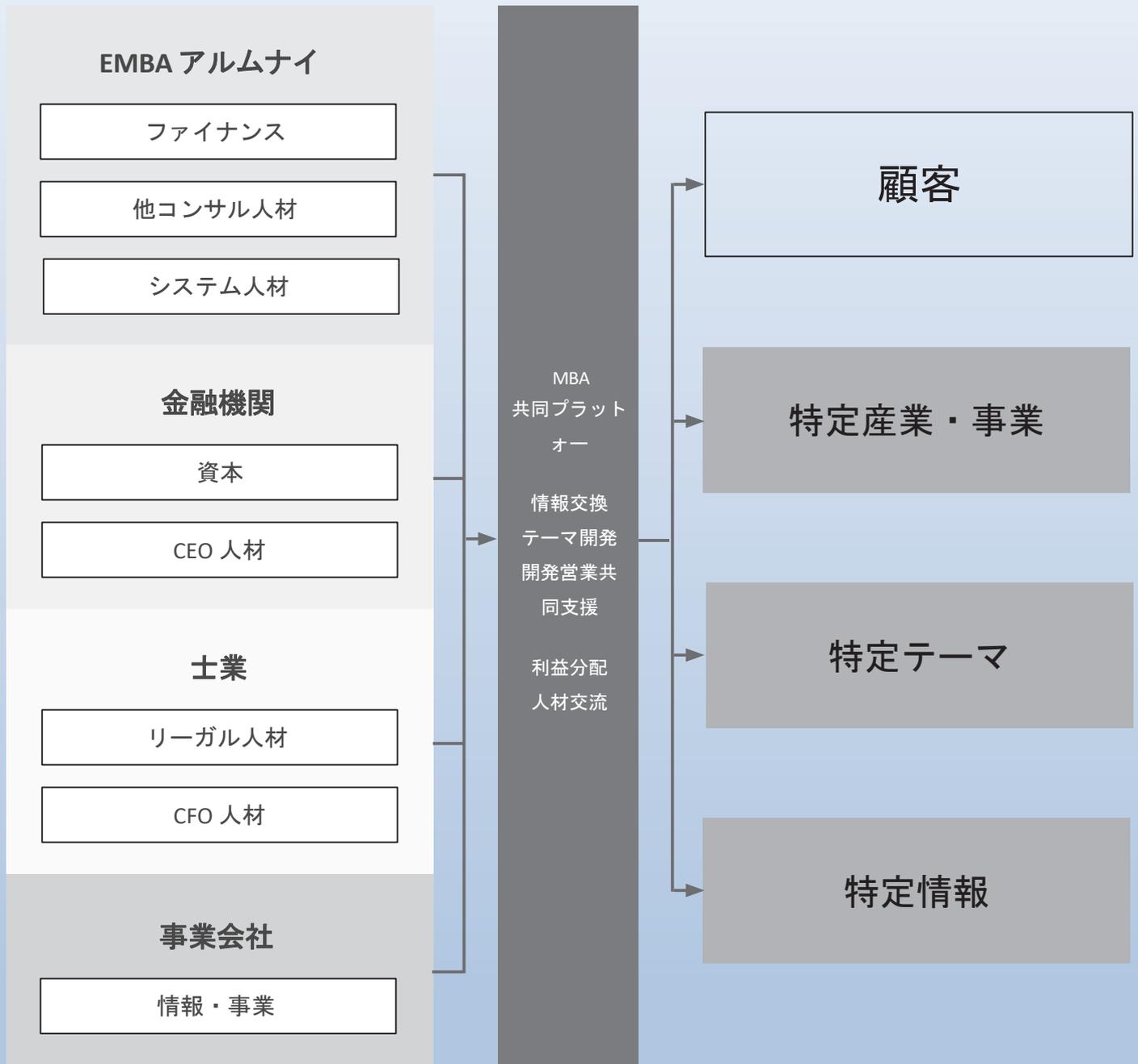
プログラム協力先

Ideal Leaders 株式会社
MSAパートナーズ
夷川通り 法律事務所
株式会社 オフィス水島
株式会社 FCアドバイザー
京都むらさきの総合 税理士法人
総合経営グループ
株式会社 T Company
弁護士法人 東京フレックス法律事務所
つばさ 税理士法人
西迫会計事務所
税理士法人 野田会計事務所
株式会社 藤井経営
株式会社 フレックスコンサルティング
株式会社 ホームアンドホープ
光吉直也 税理士事務所
株式会社 ヤフェイ・ビジネス・コンサルティング
U・A・Oパートナーズ 税理士法人
横浜みなとみらい 税理士法人

京都大学 EMBA (管理会計寄附講座) の目指す姿

Our Goals

本来の産学連携の在り方の追求と互惠ビジネスの創出



受講生を中心に、京都大学を母体とした相互利益を

即戦力 CFO 養成プログラム応募要項

履修者には京都大学経営管理大学院より履修証明が発行されます。

受講料

詳細は下記アドレスまでお問い合わせください。

出願資格

出願時に、次の①から③のいずれかの資格（または同等の資格・能力）を有し、なおかつ④から⑤に該当する者

（ただし、日本の他大学正規課程に在学中の者は出願できません。）

- ① 大学を令和 3 年 3 月以前に卒業した者
- ② 学校教育法（昭和 22 年法律第 26 号）第 104 条第 4 項の規定により学士の学位を令和 3 年 3 月以前に授与された者
- ③ 外国において、学校教育における 16 年の課程を令和 3 年 3 月以前に修了し、学士学位を取得した者
- ④ 出願時点で、日本に在住し企業、団体で経営もしくは勤務している者、または個人で事業を営む者
- ⑤ 所属組織の推薦を受けた者

出願方法

募集要項並びに出願の書類は、京都大学経営管理大学院管理会計寄附講座より電子メール添付にて送付いたします。希望者は事務局

cfo.kyoto@mail2.adm.kyoto-u.ac.jpまでご連絡下さい。

必要書類

- ① 受講希望表（所定用紙）
- ② 最終学歴の卒業（修了）証明書
- ③ 写真データ（4cmX3cm）1枚

お問い合わせ先

京都大学 経営管理大学院 管理会計寄附講座
即戦力CFO養成プログラム事務局

cfo.kyoto@mail2.adm.kyoto-u.ac.jp

募集に際して

EMBAアルムナイ京都（株）代表取締役 藤井潤

企業が成長し、持続的に発展していくためには、確固たる意思決定力と実行力を兼ね備えた人材の存在が不可欠です。特に、経営者を支えるCFO（最高財務責任者）の役割は、近年ますます重要性が高まっています。

アルムナイでは、これまで多くの会計専門家や経営者の皆様とともに歩んでまいりました。その経験を通じ、CFOが単なる外部アドバイザーの枠を超え、経営者とともに意思決定を行い、企業価値の向上に貢献する役割を担うことの重要性を痛感しております。

こうした社会的要請に応えるため、アルムナイは京都大学経営管理大学院・管理会計寄附講座が提供する実践的なプログラムに参画し、意思決定力と実行力を兼ね備えた能動的な人材の育成に取り組んでいます。本プログラムでは、実例を基にしたケーススタディを通じて、参加者が「自分ごととして捉え、その企業の一員として行動できる」視点を養い、自らリーダーシップを発揮する力を培うことを目的としています。

私たちは、このプログラムを通じて、企業経営を支えるCFO人材を育成し、企業や社会にさらなる価値を提供してまいります。これからも皆様とともに、持続可能な社会の実現に向けて尽力してまいりますので、ぜひ本プログラムをご受講いただき、社会に必要とされる責任ある人物となるための一助となれば幸いです。



京都大学経営管理大学院

Graduate School of Management, Kyoto
University