



能率協会

< 第519回 月例研究会 >

講演テーマ

見直される日本的経営と永続企業の本質 (要件)
～MBA経営の限界と健全経営に必要な「3つのアイ」～

2017(平成29)年 3月 7日(火)

吉田健司

元 淑徳大学 経営学部 (経営学科) ・大学院 教授

「寺子屋カレッジ」学長 兼 基幹講師

URL : <http://www.terakare.com/>

株式会社ビット89 代表取締役

〒150-0011 東京都渋谷区東3-6-18-201

Tel: 03-5464-6850 Fax: 03-5464-6851

URL : <http://www.bit89.co.jp>

◇ 自己紹介

「三毛作人生」から学んだこと：「守」「破」「離」

守

会社員 (大手総合化学会社
経営企画スタッフ)

・企業戦士時代

破

起業家 (中堅・中小企業向け
経営コンサルタント)

・武者修行時代

離

教育者 (大学 経営学部・大学院
教授 & 研究者)

・自己実現時代

?

プロフィール



吉田 健司
[1950年生まれ]

[趣味]
音楽鑑賞、映画鑑賞、旅行ほか

実務経験

教育経験

学識経験

◆旭化成(株)

主に経営企画部門にて
全社経営計画の策定
個別事業戦略の構築
設備投資の採算評価
新規事業の推進企画
中期経営戦略の策定 等
の業務に従事。
[1975~1989]

◆(株)ビット89

1989年 起業
リサーチ、研修セミナー、
コンサルティングの
3事業を柱とする
「社外経営企画室」事業
[1989~現在]

◆その他

顧問(一部上場企業)
社外取締役ほか

◆寺子屋カレッジ 開校
[2016.4~]

◆淑徳大学・大学院
教授

国際コミュニケーション学部
経営学部(経営学科)
主に「経営戦略論」
「経営組織論」
「人的資源管理論」
[2010~2015]

◆早稲田大学
オープンカレッジ 講師
「中国ビジネス成否のカギ」
[2002~2005]

◆その他大学 講師
「経営工学概論」ほか
[2002~2005]

◇書籍執筆

「即戦力が身につく!
最強のMBAバイブル」
(PHP研究所)

「実践! MBAトレーニング
中国ビジネスのケース
スタディ」(PHP研究所)

その他



◆早稲田大学 大学院
理工学研究科
工学修士
(OR: マネジメント・サイエンス)
[1969~1975]

◆米国イリノイ大学大学院
経営大学院(ビジネススクール)
MBA(経営学修士)
(Master of Business Administration)
[1981~1983]

◇所属学会

- ・日本経営学会
- ・国際コミュニケーション学会
- ・ビジネスモデル学会
- ・工業経営研究学会
- ・その他



「三毛作人生」と多様性体験

～「守」「破」「離」の人生？～

会社員

として

(24～39歳)

【守】

- ・入社時の合同研修
⇒同期意識の醸成
- ・工場三交代経験から
本社経営企画スタッフ
「24時間、戦えますか？」
- ・グローバル事業展開
と海外留学(イリノイ大学)
⇒MBAの無評価
(修士、博士も同様)
- ・大型M&A事業
(アサヒビール救済出資他)
- ・R&D、新規事業立ち上げ
(リチウムイオン電池の開発)
- ・退職時のフォロー

「企業戦士」時代

起業家

として

(40～59歳～)

【破】

- ・起業の難しさ
(調査・研修・コンサルサービスのBIT89設立)
- ・700件超のリサーチレポート
- ・1000回超のセミナー講演
- ・200社超のコンサルティング
⇒プレゼン能力、文章作成
能力のブラッシュアップ
- ・社外経営企画室として
の情報提供サービス
会員サービス
「経営プラネット」
- ・書籍の出版、講演
- ・雑誌への記事寄稿

「武者修行」時代

教育者

として

(60歳～65歳～)

【離】

- ・教育現場の実態体験
 - ・卒論・修論の作成指導
 - ・インターンシップ、海外研修引率
 - ・就職等、進路指導
- ・学生の主体性育成
- ・半期約10科目の講義
シラバス作成と成績評価
- ・保護者面談
- ・大学祭、工場見学
- ・夏季卒論発表合宿
- ・教授会、専門委員会、
学内イベントへの参加
- ・学会での論文発表

「自己実現」時代

守破離

守

基本の習得

まねる



破

習得技能の応用

ためす



離

新天地の創造

きわめる



還

or

融

or

統

① MBA経営の長所と短所

- MBAとは・・・Master of Business Administration
(経営学修士)
- 長所とは・・・「論理的」「体系化された手法(スキル)」
- 短所とは・・・

- **MBA** = Master of Business Administration (経営学修士)

ビジネススクールの歴史と現状

- 1881 ペンシルバニア大学ウォートン校に開設(学部レベル)
- 1900 ダートマス大学とウィスコンシン大学に開設(大学院レベル)→MBAコース
- 1907 ハーバード大学に開設(ハーバード・ビジネススクール)
- 1916 コロンビア大学に開設
- 1921 ペンシルバニア大学ウォートン校、ワシントン大学に開設
- 1924 ミシガン大学に開設
- 1925 スタンフォード大学に開設

.....

- ◆ 現在、全世界に約1300以上のMBAプログラム
 - ⇒米国におけるMBAコース・・・500以上
 - ー フルタイム・プログラム(約300)
 - ー パートタイム・プログラム(平日の18:00-21:00と土曜終日)
 - ー エグゼクティブ・プログラム(フルタイムの短縮版 Ex.ハーバードのAMP)

- **MBA** = Master of Business Administration (経営学修士)

欧州のおもなビジネススクール

【イギリス】 米国に比べて、「実学」を軽視する傾向がある。

「金儲け」のための学問ではない。

☆**ロンドン・ビジネス・スクール**(1964設立)

オックスフォード大学(1996設立)

ケンブリッジ大学

ダラム大学



【フランス】

☆**INSEAD**(1957設立)

HEC経営大学院



【スイス】

☆**IMD** (国際経営開発研究所)



MBA経営の長所と特性 (これまでの「経営学」)

(効率性、合理性、利益等の探求を軸とした経営学)

「論理的」「体系化された手法(スキル)」
～欧米発の『競争原理』が基本～



k11648973 www.fotosearch.jp

- ・論理的 (体系的、左脳)
- ・実用的 (スキル、技能、知識)
- ・システマティック (体系的)
- ・具体的手法 (方法論・事例)
- ・効率性追求 (ムダ排除)
- ・合理性、即効性 (短期的成果)
- ・デジタル、理性重視、IQ



MBA経営の短所と課題(これまでの「経営学」) (やや自己中心、短期的、倫理観軽視の経営学)

行き過ぎた『競争原理』⇒非生産的な競争主義



- ・ ガバナンスの欠如
- ・ 企業不祥事の遠因
- ・ 無機質な組織風土
- ・ 過剰なストレス社会
- ・ メンタリティの軽視



MBA的經營と日本的經營の比較

【 MBA的「**經營術**(システム)」】

【 日本的「**經營道**」】

プロ經營者

肩書き經營者

經營専門知識

經營一般知識

論理的(分析的)学習

試行錯誤学習

ケーススタディ

現場經驗主義

体系的実践主義

体験的觀念主義

② 新経営塾「寺子屋カレッジ」の開校

- 開校の目的と、講座の特徴
- 「時事ネタ経営学」講座
- 「あんパン経営学」講座

● 「寺子屋カレッジ」の開校目的

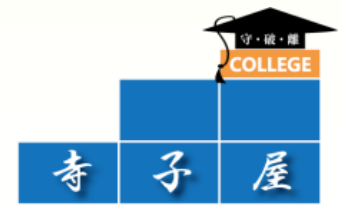
経営学は
誰のためにあるのか？

経営学は、企業経営者のためだけではなく
あらゆる組織関係者 のためにある
「問題解決学」 である。

● 「寺子屋カレッジ」の開校目的



- ・「問題解決学」である経営学を学ぶことで腕の良いシェフや、高技能の工場経営者などが経営に関わって、“鬼に金棒”として活躍できる！
- ・しかし「経営学」が必要以上に難しく思われているために、やや敬遠され、広く気軽に学べる機会が少ない！
- ・そこで江戸時代の庶民が気軽に読み書き・計算を学ぶことができた民間教育施設「寺子屋」的な思想・精神教育と20世紀初頭の米国で生まれた、ビジネススクールの「カレッジ」的な論理教育を併せもった、現代版の「寺子屋版経営塾」を開校することにした。



● 「寺子屋カレッジ」の講座の特徴

◆ 2タイプ(コース)の講座



「時事ネタ経営学」講座



「あんパン経営学」講座



各種新聞、TV、WEB等のメディアから最新重要情報を抽出し、時代の潮流変化と経営学との関連性を学びます。

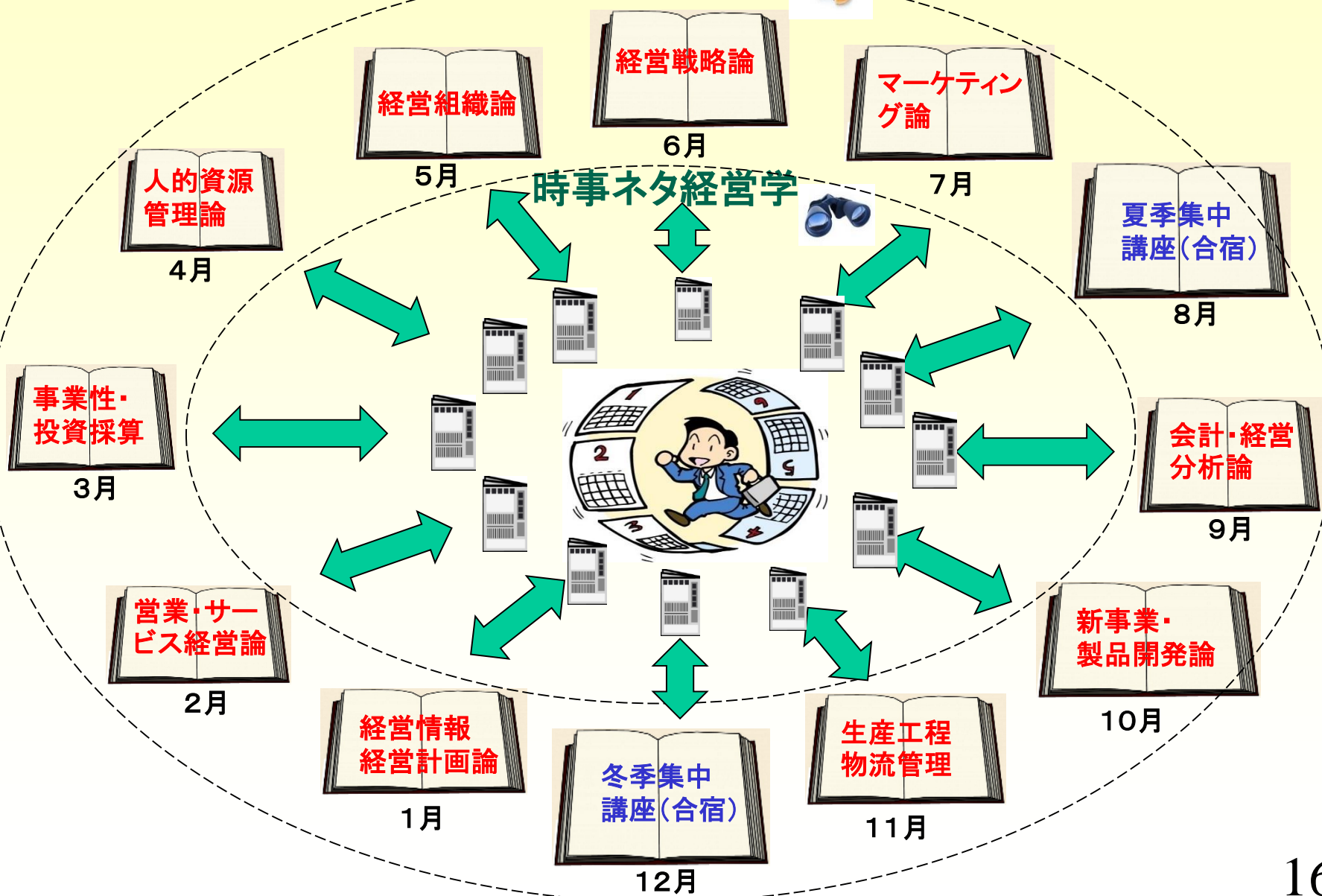


主要経営学10科目をスキル重視のMBA経営とマインド重視の日本経営を具体的エピソードとともにバランスよく学びます。

「時事ネタ経営学」と「あんパン経営学」の関係

あんパン経営学

時事ネタ経営学



「経営学」は生き物！⇒「時事ネタ経営学」

～環境変化・時代変化とともに、進化していく！～

外部環境 変化

- ① マクロ環境
- ② ミクロ環境

- ① **P**: 政治・法規制動向 (国際紛争、規制緩和・強化 (社外取締役制度) 等)
E: 経済・景気動向 (GDP、為替、消費税、アジア経済、TPP等)
S: 社会・生活動向 (少子高齢化、パンデミック、東京五輪等)
T: 科学・技術動向 (ソーシャルメディア、IoT, 燃料電池、バイオ、ドローン等)
- ② **M**: 販売先動向 (市場動向、売上予想 (数量・価格)、契約動向等)
C: 競合先動向 (業界勢力動向 (シェア)、競合企業・商品戦略等)
R: 調達先動向 (調達品の品質・安定確保、二次購買等)

経営学

社内経営資源 変化

- ③ 有形経営資源
- ④ 無形経営資源

- ③ **H**: ヒト資源 (人材力、リーダーシップ、専門能力、組織体制等)
G: モノ資源 (商品ブランド力、生産能力、販売ネットワーク等)
F: カネ資源 (財務基盤、収益力、資金調達力、ROE等)
- ④ **I**: 情報資源 (情報収集活用力、知的財産活用力、セキュリティ等)
A: 風土資源 (理念、倫理、コンプライアンス、企業ブランド等)

各種ビジネス情報源

ELNET情報

【新聞】

- ・全国紙: 10媒体
- ・専門紙: 44媒体
- ・ブロック紙・地方紙: 47媒体
- ・スポーツ紙: 3媒体
- ・夕刊紙: 2媒体

【雑誌】

- ・週刊誌: 14媒体
- ・月刊誌他: 35媒体

WEB情報(URL)

- ・ビジネス情報ポータル
- ・シンクタンク
- ・官公庁／自治体
- ・SNSほか

テレビ・ラジオ情報

- ・地上波放送
- ・衛星放送(BS)
- ・FM/AM
- (報道番組、情報番組、教養番組、トピックスほか)

その他アナログ情報

- ・書籍／文献
- ・学会誌
- ・ニューズレター
- ・コミュニティペーパー
- ・イベントほか



注目キーワード (例: 2017年1月)

1. **事業承継のガイドライン**
2. **CSVによる社会・企業価値の両立**
3. **スマホの普及と栄枯盛衰の余波**
4. **今年のトレンド予測**(各種新聞)
5. **2017年の予測**(ビジネス誌)
6. **その他……**

企業経営に必要なバランス感 ⇒ 「あんパン経営学」



左 脳

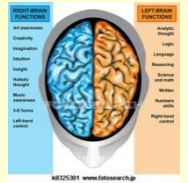
手法
(スキル)

- ・ 論 理
- ・ 理 性
- ・ デジタル
- ・ 計 算
- ・ 記 憶

右 脳

心構え
(マインド)

- ・ 思いやり
- ・ 感 性
- ・ アナログ
- ・ 総合判断
- ・ イメージ



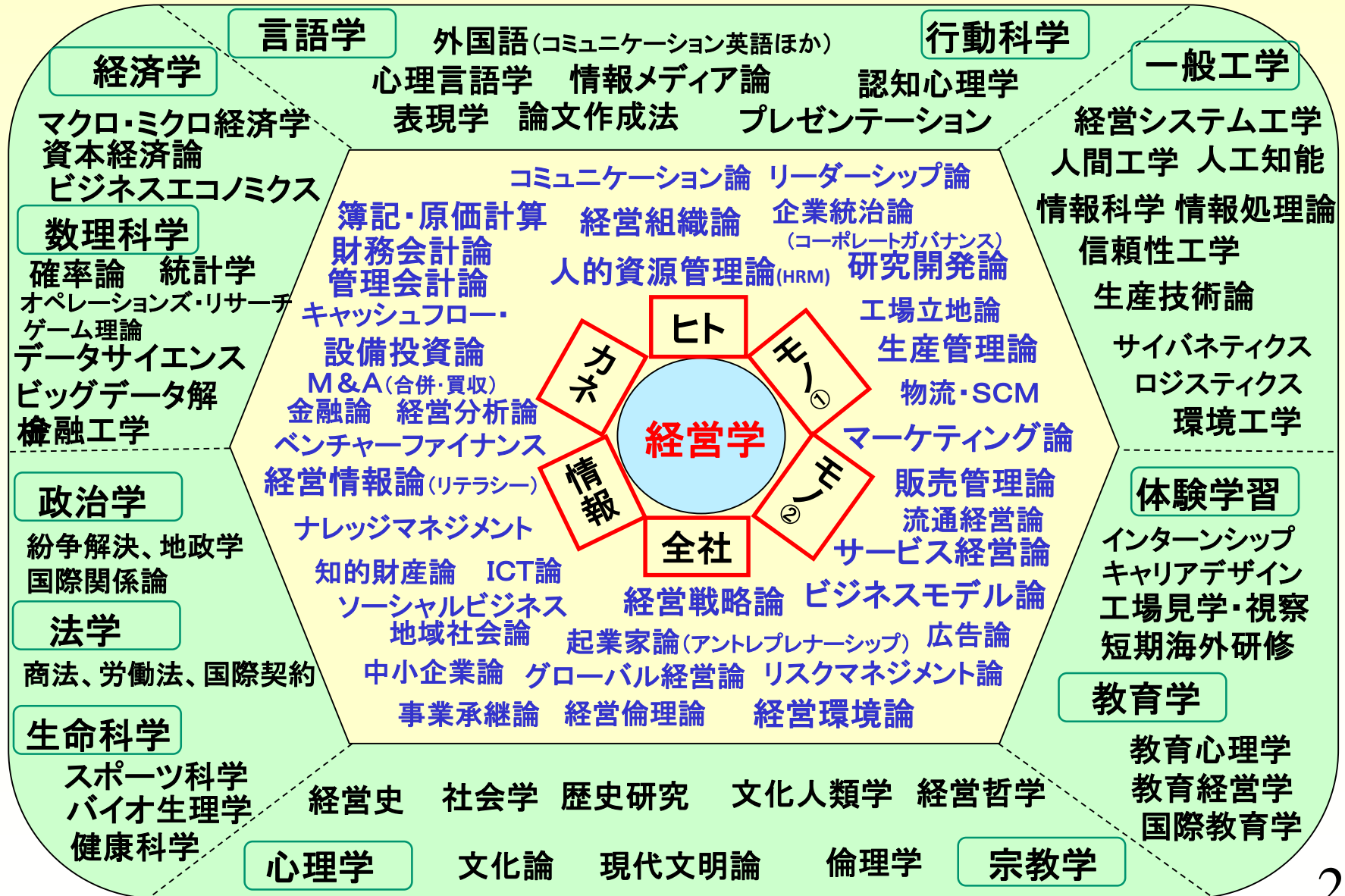
右手に「論語」、左手に「ソロバン」



渋沢栄一氏

「経営学」の学び方⇒「あんパン経営学」講座

～「経営学」を構成する専門コア科目と周辺教養科目(学術領域)～



主要経営学10科目について、重要ポイントを
アタマとココロの両面から学ぶ新しい経営学



通常講座

毎月(除、8月、12月)

- 人的資源管理論
- 経営組織論
- 経営戦略論
- マーケティング論
- 会計・経営分析論
- 新事業創出・製品開発論
- 生産工程・物流管理論
- 経営情報・経営計画論
- 営業・サービス経営論
- 事業性評価・投資採算論

集中講座

(8月、12月)

<特命テーマ>

「カレッジ」部分
MBA的経営術
(アタマで考える経営)



例:ピーター・ドラッカー氏



「寺子屋」部分
日本的経営道
(ココロで考える経営)

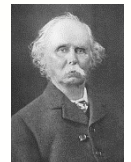


例: 渋沢栄一氏

日本発の『共創(共生)原理』を導入した、
フュージョン(融合)経営学

Cool Head, but Warm Heart

(by アルフレッド・マーシャル) の経営学



「寺子屋カレッジ」の狙いと受講者が得られるもの



「時事ネタ経営学」講座

経営に必要な3つの目
(経営環境変化を察知)

- 鳥の目 ⇒ 全体を俯瞰する！
- 虫の目 ⇒ 現場を観察する！
- 魚の目 ⇒ 将来を予測する！

知る！

今、ビジネス界で起きている
ホットな情報を「経営学」の
視点で解き明かし、「経営学」
の面白さを知る。



「あんパン経営学」講座

経営に必要な2つの脳
(バランス経営を学習)

- 理性脳 ⇒ アタマ (MBA理論等) を磨く！
- 感性脳 ⇒ ココロ (渋沢栄一論等) を磨く！

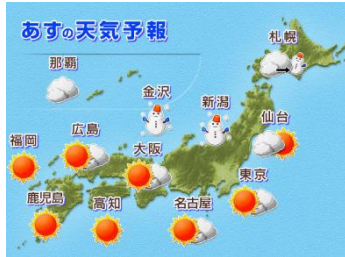
学ぶ！

「経営学」の主要10科目に
ついて、エッセンスをスキルと
マインドの両面から学ぶ。
経営術＋経営道
＝オリジナル経営学

(参考) 経営をクルマの運転にたとえると.....



「時事ネタ経営学」講座



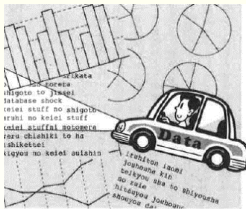
天気予報やカーナビ情報
⇒ 事業の環境変化を知る!



「あんパン経営学」講座



運転テクニックと運転マナー
⇒ 正しい運転手能力を学ぶ!



目的地に向かって進む!



「時事ネタ経営学」と「あんパン経営学」の関係



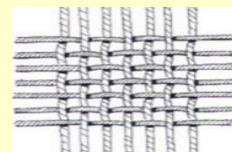
PE
ST
分析



あんパン経営学(理論)



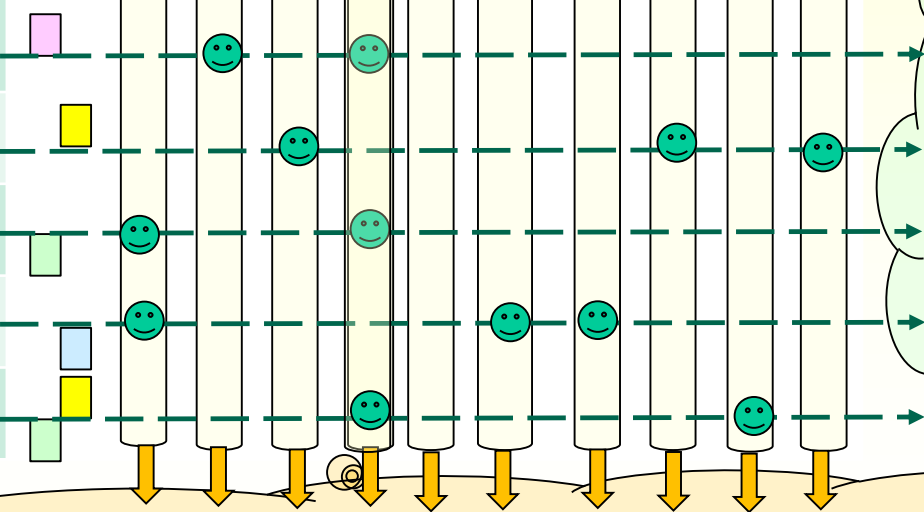
4月	5月	6月	7月	9月	10月	11月	1月	2月	3月
人的資源管理論	経営組織論	経営戦略論	マーケティング論	会計経営分析論	新事業創出・製品開発	生産工程物流管理	経営情報経営計画	営業サービス経営	事業性・投資採算



縦系(理論)から学ぶか?
横系(実践)から学ぶか?
両方同時に学ぶか?
2つのアプローチが
織り成す
「寺子屋カレッジ」

時事ネタ経営学(実践)

当月の時事ネタ①	■
当月の時事ネタ②	■
当月の時事ネタ③	■
当月の時事ネタ④	■
当月の時事ネタ⑤	■



時事ネタ経営学
変化を察知し、
事前に有効な
手立てを
打つ!



体系的な基本理論に最新事例を加味し、
具体的活用策を練る!

+ 体験談・エピソード
& 名言・格言

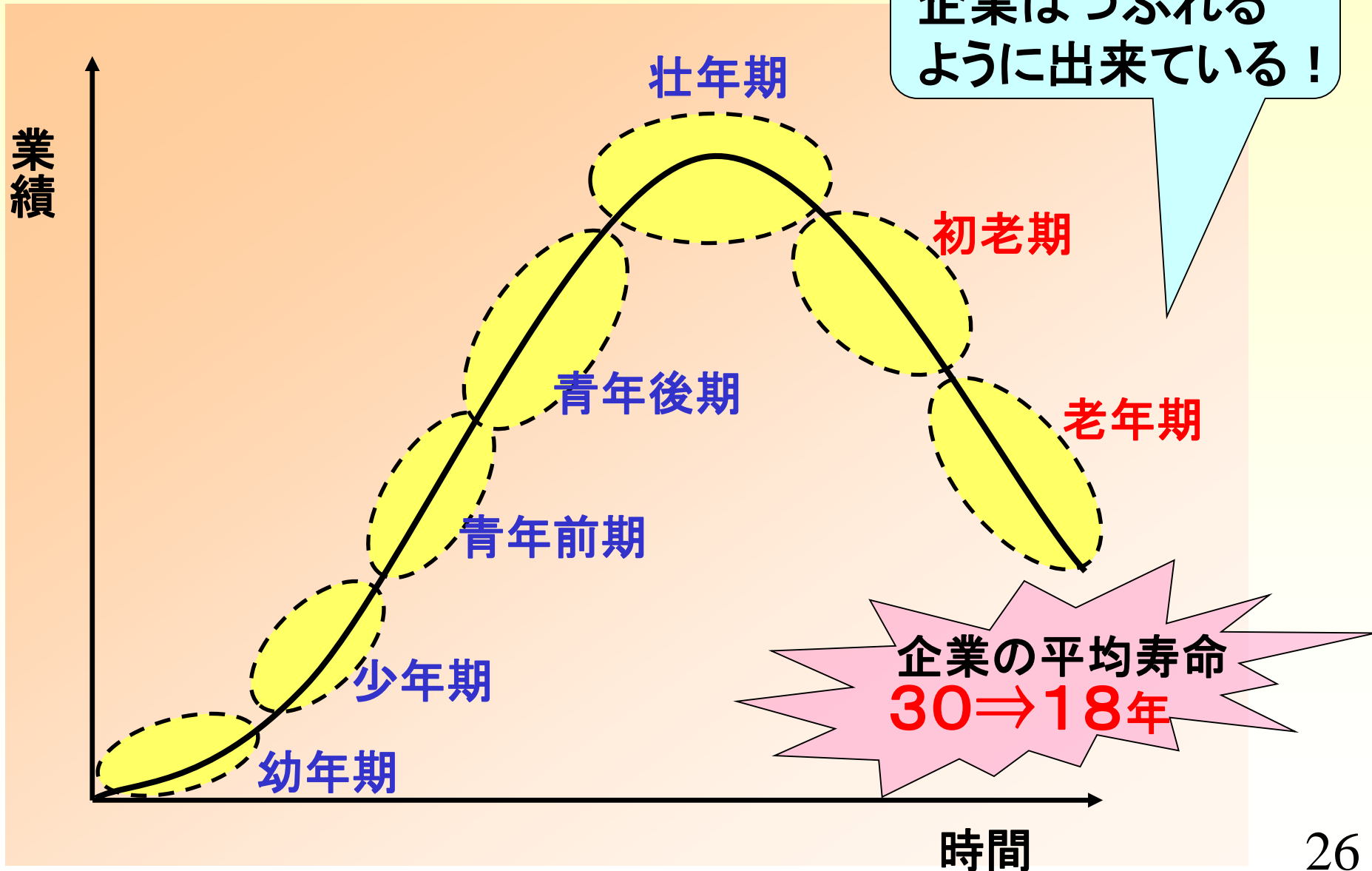


③ 永続企業の本質とバランス感

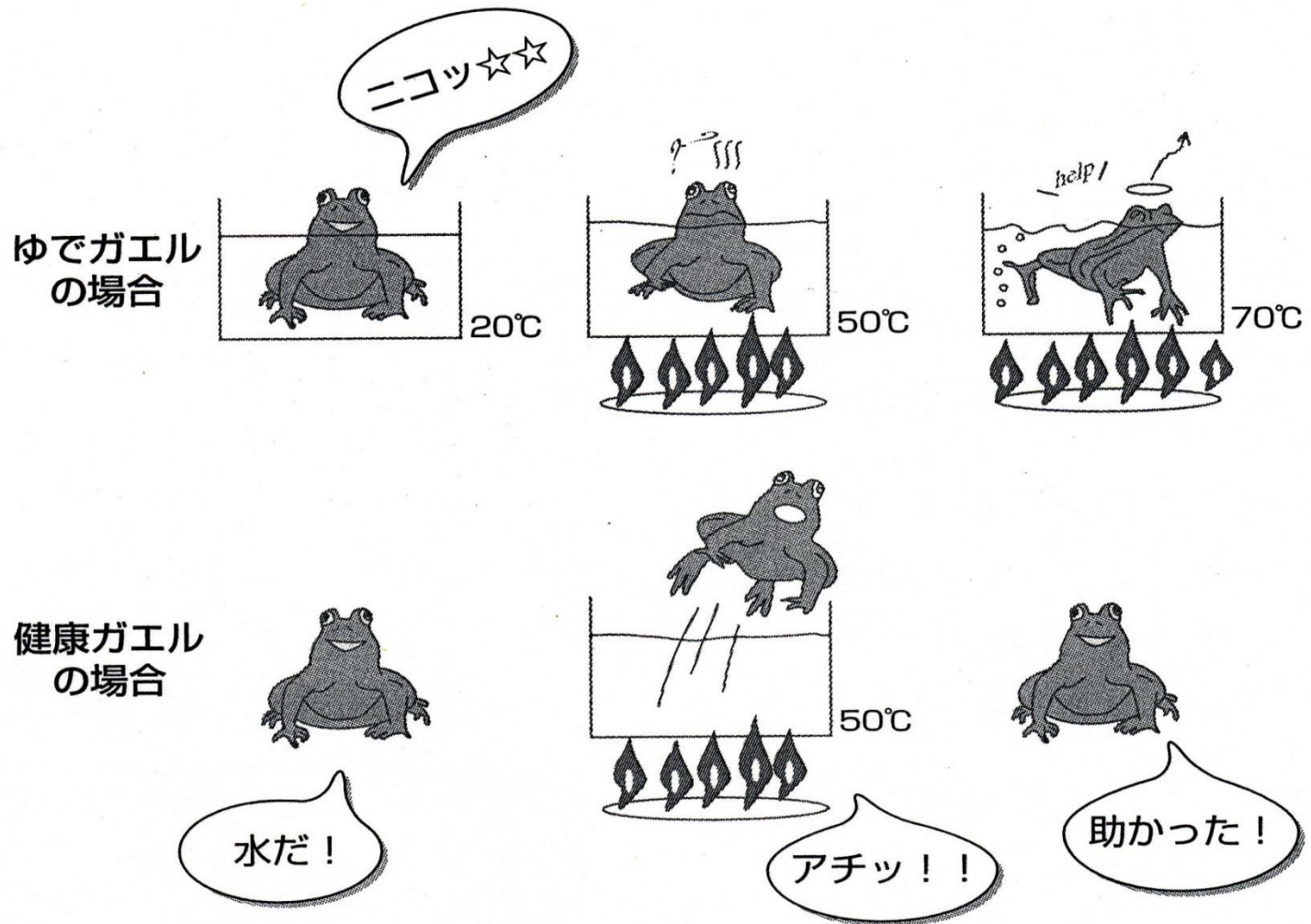
③ー1 永続企業の要件

③ー2 健全経営に必要な「3つのアイ」

企業のライフサイクル



ゆでがえる現象 (boiled frog) とは……



[提唱者: 米国ミシガン大学 経済学者 ノエル・ティッシュ]

ビジネス界の「ゆでがえる現象」

◆粉飾による倒産

- ・山一証券
- ・カネボウ
- ・NOVA
- ・みすず監査法人

(←中央青山監査法人)

◆業界再編

富士銀行
第一勧業銀行
日本興業銀行

ビックカメラ



◆経営破たん

(閉店、事業再生、会社更生法etc.)



有楽町店閉店



吉祥寺店閉店



ギリシア



2005年廃校



会社更生法申請 [2010-02-12]
※ 再上場 [2012-09-19]



米国イーストマン・コダック
Chapter 11 申請(会社更生法)
[2012-01—19]

質 問

日本には、創業100年以上の
老舗企業は何社くらいありますか？

(2014年現在)

都道府県別 長寿企業実態調査(2014年)

都道府県別	長寿企業 輩出率 (%)	順位	長寿 企業数	構成比 (%)	順位
京都府	4.00	1	1,163	4.3	5
山形県	3.91	2	610	2.2	16
鳥根県	3.72	3	353	1.3	29
新潟県	3.69	4	1,223	4.5	4
滋賀県	3.33	5	449	1.6	26
福井県	3.21	6	481	1.8	22
長野県	3.16	7	820	3.0	9
富山県	3.00	8	478	1.7	23
三重県	2.84	9	590	2.2	18
奈良県	2.72	10	335	1.2	34
福島県	2.67	11	606	2.2	17
鳥取県	2.60	12	202	0.7	43
秋田県	2.58	13	317	1.2	35
佐賀県	2.56	14	309	1.1	38
石川県	2.5482	15	398	1.5	27
徳島県	2.5477	16	243	0.9	42
香川県	2.46	17	336	1.2	33
岩手県	2.45	18	343	1.3	30
和歌山県	2.36	19	304	1.1	39
山梨県	2.332	20	311	1.1	37
岐阜県	2.331	21	531	1.9	20
静岡県	2.31	22	987	3.6	7
岡山県	2.30	23	556	2.0	19
長崎県	2.19	24	312	1.1	36

都道府県別	長寿企業 輩出率 (%)	順位	長寿 企業数	構成比 (%)	順位
茨城県	2.12	25	623	2.3	15
栃木県	2.09	26	453	1.7	25
山口県	2.04	27	342	1.3	31
兵庫県	2.00	28	992	3.6	6
熊本県	1.91	29	366	1.3	28
愛媛県	1.8999	30	337	1.2	32
宮城県	1.8997	31	469	1.7	24
愛知県	1.87	32	1,406	5.1	3
大分県	1.84	33	298	1.1	40
広島県	1.81	34	681	2.5	13
高知県	1.80	35	175	0.6	45
群馬県	1.76	36	483	1.8	21
青森県	1.60	37	278	1.0	41
大阪府	1.45	38	1,435	5.2	2
千葉県	1.32	39	662	2.4	14
東京都	1.294	40	2,624	9.6	1
福岡県	1.291	41	682	2.5	12
埼玉県	1.24	42	759	2.8	11
北海道	1.22	43	881	3.2	8
宮崎県	1.14	44	168	0.6	46
鹿児島県	1.09	45	185	0.7	44
神奈川県	1.07	46	760	2.8	10
沖縄県	0.12	47	19	0.1	47
総計	1.89		27,335		



2万7,335社のうち

2014年に創業100年目を迎えた企業は、1,233社

2014年に創業100年を迎えた主な企業

企業名	業種	本社所在地
越きらやか銀行	普通銀行	山形県
旭川信用金庫	信用金庫	北海道
三谷商事㈱	各種商品卸	福井県
滋賀中央信用金庫	信用金庫	滋賀県
岩淵薬品㈱	医薬品卸	千葉県
藤森工業㈱	樹脂フィルム等加工	東京都
日本山村硝子㈱	ガラス容器製造	兵庫県
日東富士製粉㈱	小麦粉製造	東京都
㈱ハンズマン	ホームセンター経営	宮崎県
チョーヤ梅酒㈱	梅酒製造	大阪府

主な長寿企業

企業名	業種	所在地	創業年 (西暦)
㈱金剛組	木造建築工事	大阪府	578
一般財団法人池坊華道会	生花教授	京都府	587
㈱西山温泉慶雲館	旅館経営	山梨県	705
㈱古まん	旅館経営	兵庫県	717
㈱善吾楼	旅館経営	石川県	718
㈱田中伊雅	仏具製造	京都府	885
㈱中村社寺	建築工事	愛知県	970
㈱一文字屋和輔	和菓子製造販売	京都府	1000
㈱夏油温泉	旅館経営	岩手県	1134
須藤本家㈱	清酒製造	茨城県	1141

※創業年は一部推定あり

③—1 永続企業の要件

<組織のあり方>

- 組織成立の基本要件
- 成長拡大組織の要件
- 持続可能組織の要件

長寿企業・成長企業の秘訣

- ・組織理念の共有・浸透
- ・環境変化への対応と将来ビジョン
- ・異なるタイプ(人材)のチーム編成
- ・相互に“リスペクト”できる風土
- ・プロ意識の経営トップ
(上司の仕事は、教育者でもあること。)

企業が永続していくためには、



“心の軸”が必要！

それが、経営哲学であり、企業理念である。

理念は属人的なものではない。

組織の求心力となるもの。

さらに、「組織」のあり方を学ぶ必要がある！

持続可能組織とは…

成長拡大組織



貢献意欲

夢 (ビジョン)

戦略

通常の組織

集団

目的

規範

コミュニケーション

風土 (理念)



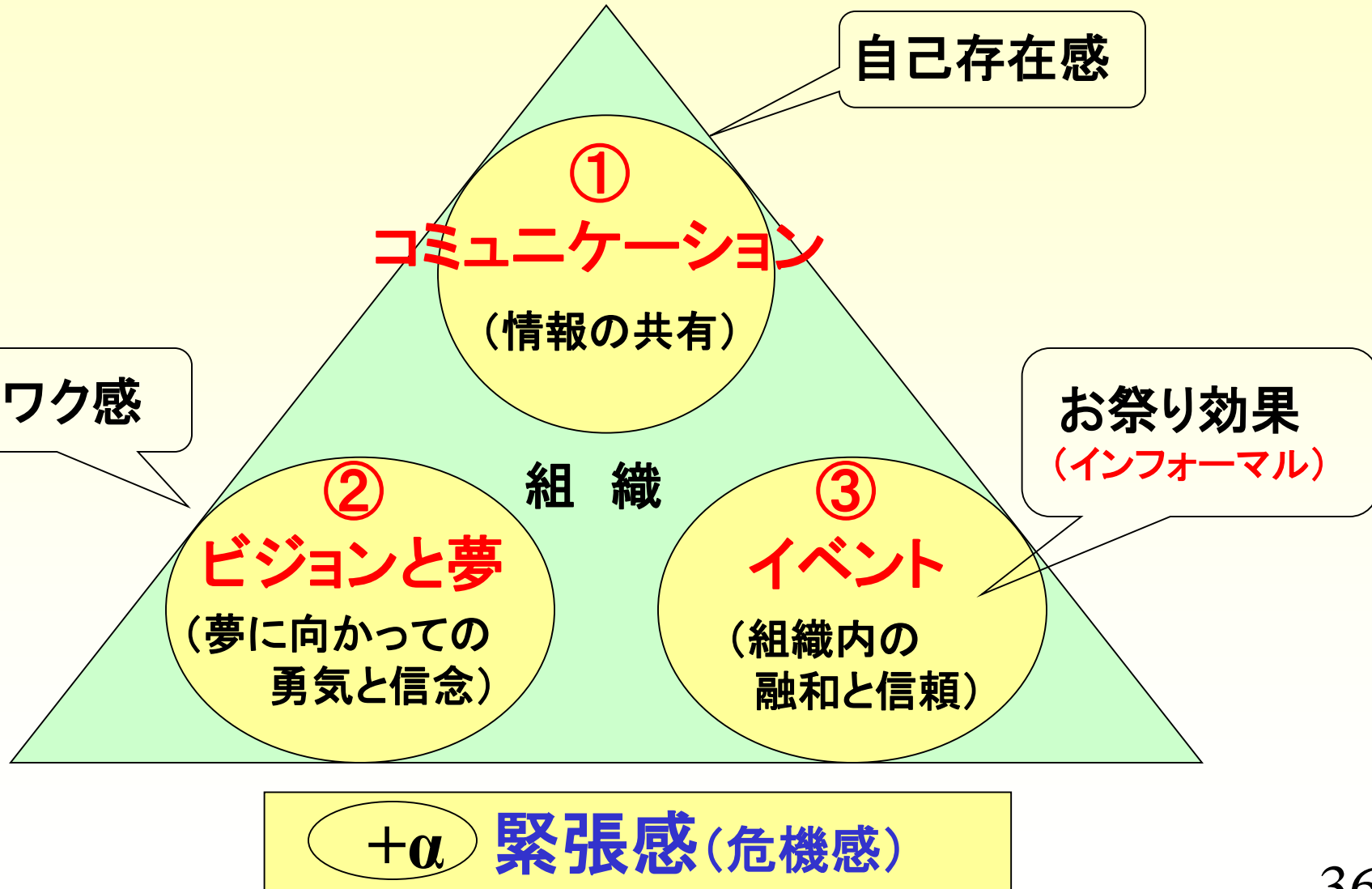
危機感

持続可能組織

(環境変化対応組織)



組織活性化のための3つの法則(要素)



対症療法型の組織と学習する組織

対症療法型の組織

- 守りの戦略
 - 従来の戦略の延長を好む —
- リスクを負わない安定志向組織
- 根強い社内の防御機能
- 役割とルールの増加
 - 官僚主義的傾向 —
- 問題解決より責任転嫁型組織
- 前例ベースの問題対応

VS

学習する組織

- ビジョンの共有
- 自己開発および自己改革機能
- **リスクへの挑戦**
- 有機的なネットワーク構造
- 強いプロフェッショナリズムと
チームワーク
- **謙虚さと不屈の精神**
- 組織学習の障害を排除する勇気

③—2 健全経営に必要な「3つのアイ」

- 1) 3つの“I”
- 2) 3つの“eye(目)”
- 3) 3つの“愛”

1) 健全経営に必要な3つの“ I ”

Information

(情報:知識)



Intelligence

(知恵:見識)



I

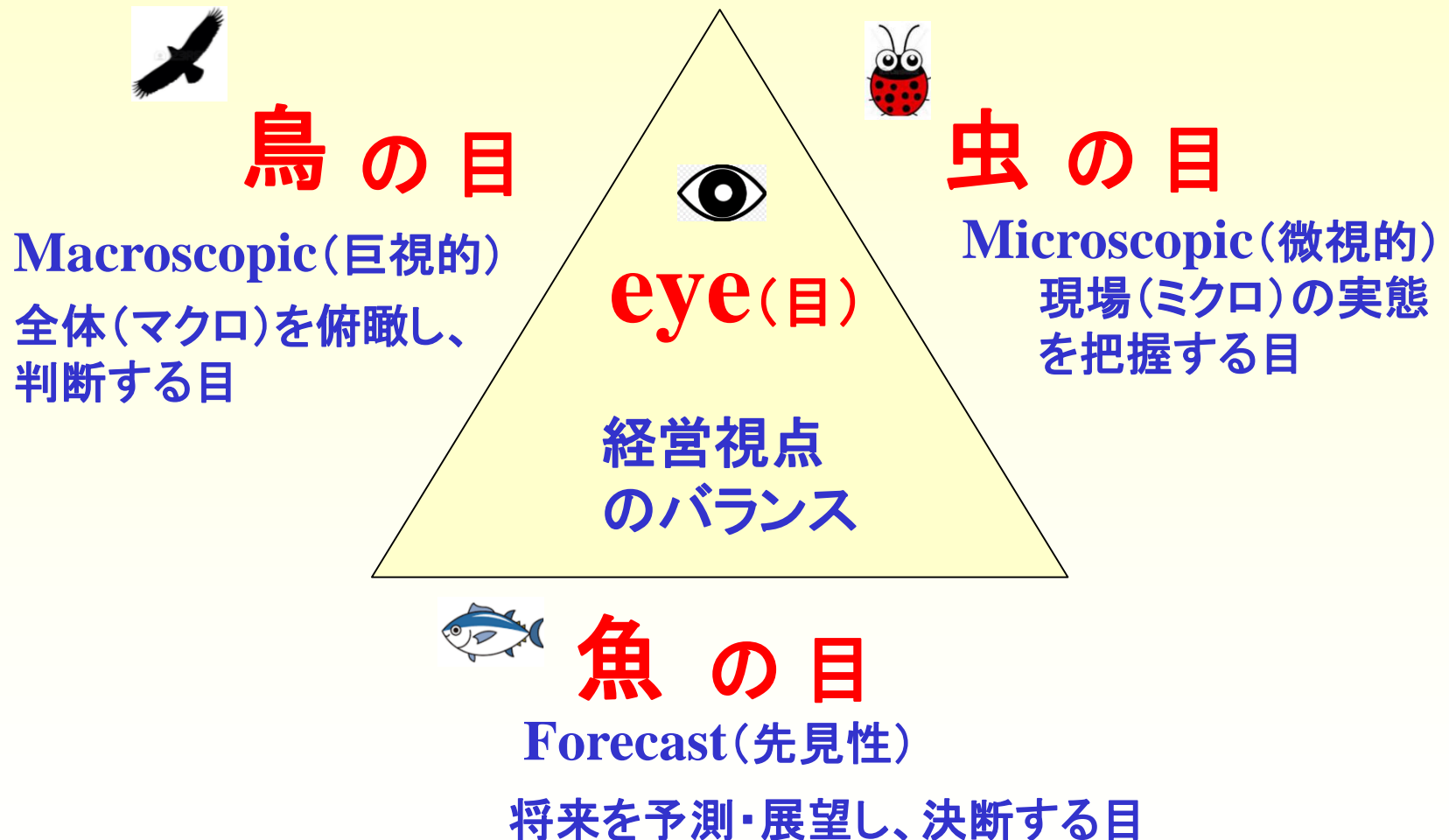
IQとEQ
のバランス

Integrity

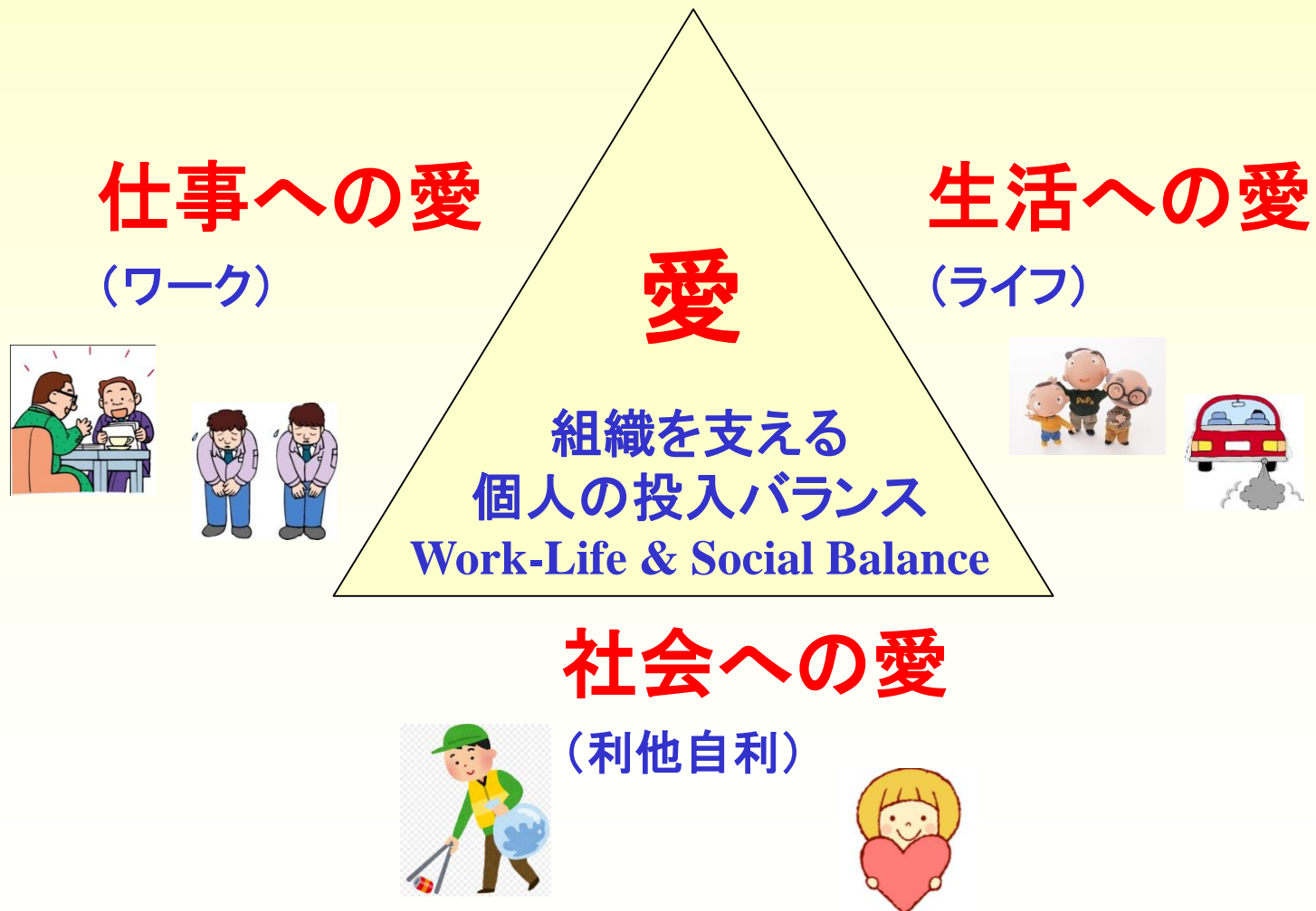
(誠実さ:良識)



2) 健全経営に必要な3つの “eye(目)”

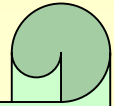


3) 健全経営に必要な3つの“愛”





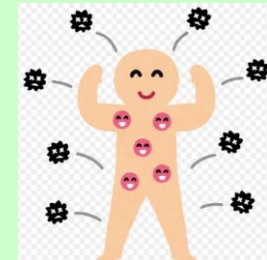
結 論



自然界、人体、そして組織にとって
健全であるための普遍的真理は

「調和(バランス)」と

「循環(フロー)」



**本日は長時間ご清聴
ありがとうございました。**



**本日の講義が
みなさんの明日からの
お仕事や生き方に、
少しでも参考になりましたら
嬉しく思います。**

