

経営道フォーラム

第 78 期 2025.11 — 2026.6 プログラム



経 営 理 念

世界から尊敬される日本発地球企業を創ることができる
経営リーダーを育成する

1. 世界に通じる普遍的経営哲学を学ぶ場を提供する
2. 未来をつくり、対境※を豊かにする心を持った経営リーダーを育成する
3. 生涯学びあい、磨きあい、道を究める同志ネットワークを支援する

※対境とは：山城章が提唱した自然環境も含めたマルチステイクホルダーを指す
実践経営学の「実践経営モデル」で説かれている企業活動が影響を与える範囲

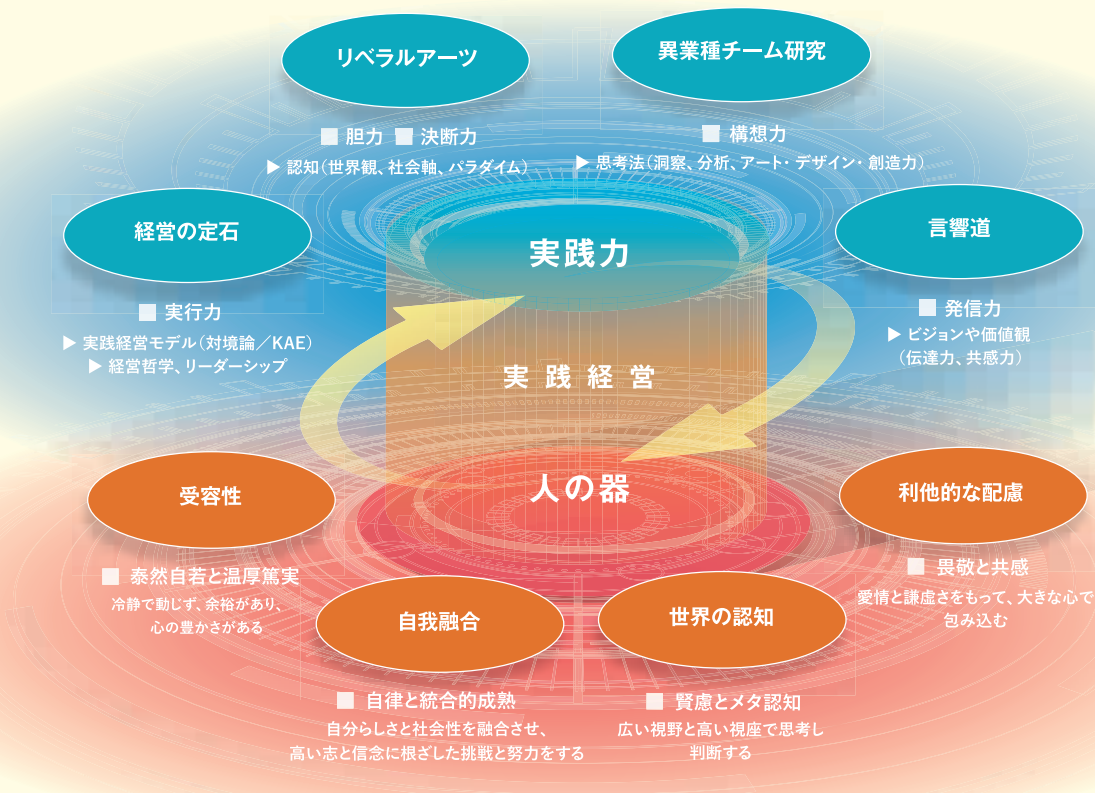
山城経営研究所

実践経営学の思想・哲学を身につけ、 経営道を実践するプロフェッショナル経営リーダーを育成します

経営道フォーラムでは、経営とマネジメントに関する実践経営学の原理(思想・哲学)を実践的に研究し、テーマ毎に編成された異業種混成チームで知的交流と切磋琢磨から、弾性力と自身の価値観(座標軸)確立の契機を提供します。

「人の器」の領域とプログラム構成要素

プロフェッショナル経営リーダーに求められる「実践力」と「人の器」の成長を促し、全人格に関わる領域に学びの場を提供します。



※「経営の定石」とは、理論と経験に基づいた普遍的な経営の基本の型を指します。

※「実践経営」とは、当社創設者の一橋大学名誉教授 故・山城章が提唱した理念です。企業の存在意義や社会的責任、そして人間としての価値観を重んじ、「よい経営者がよい企業をつくり、よい企業がよい社会をつくる」経営の実践を指します。

Copyright© 2025 Yamashiro Management R&D Institute LTD. All rights Reserved.

プログラムの特徴

4つの限界を超え、自らをパラダイムシフトする機会を提供します

※4つの限界とは元東京大学教養学部長 石坂洋二郎氏が提唱する知識・経験・思考・視野の限界を指します。

■ リベラルアーツを通じて人の器を醸成します

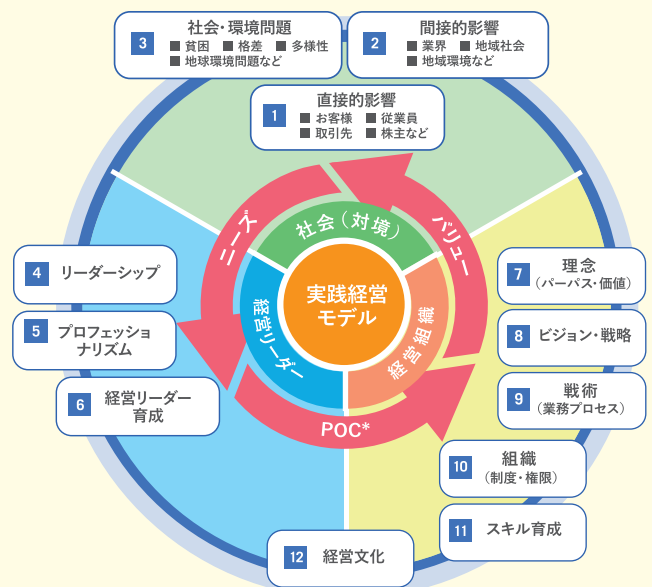
VUCA時代の経営リーダーとして思考し決断し、行動するための俯瞰力と洞察力を深め、自身の価値観(座標軸)を確立する契機とするために、古典や歴史を通じて「時間軸と空間軸」を拡げ、人間力を高めます。

■ 実践経営の基本を学びます

実践経営学の基本として「実践経営モデル(12の経営原理)」「KAE原理(アプローチ)」「ABCD原理(プロセス)」「対境論(直接的影響、間接的影響、社会・環境問題)」を深く理解し、既存の経営を俯瞰的に見直し、有効な改善・革新方法を実践するための定石を学びます。

■ ビジョンや価値観を自分の言葉で語る伝達力と共感力を高めます

わかりやすい言葉で物事を説明することができ、普遍的なビジネスの原理・原則とビジョンや価値観を自分の言葉で語り、信頼と共感を得る実践力を高めます。



※POC: Plan-Organize-Controlのこと。計画(Plan)を立て、これを実行する組織を編成(Organize)し、その組織を統制(Control)することで目標を達成する。

Copyright© 2025 Yamashiro Management R&D Institute LTD. All rights Reserved.

第78期 経営道フォーラム プログラム

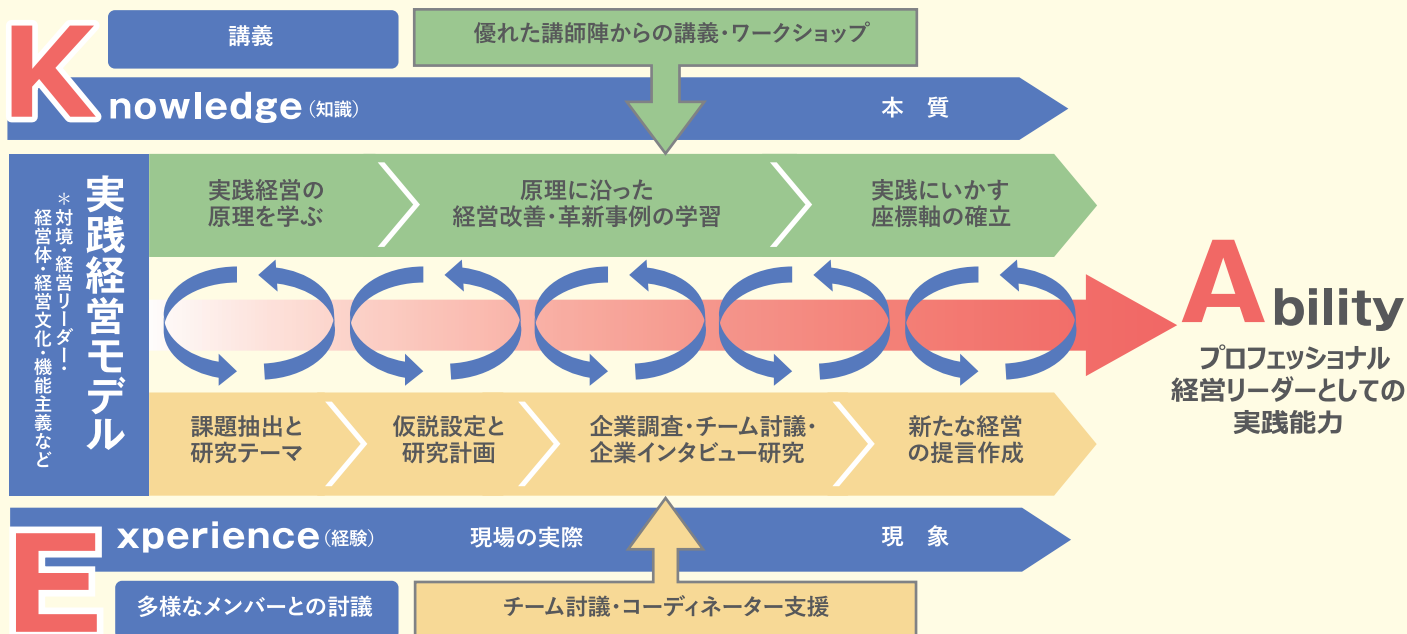
11月6日(木) 13:00-17:30 フォーラム	ホテル 椿山荘東京	1	開講式 「経営道フォーラム受講にあたって」 山城経営研究所 代表取締役社長 橋本 孝之	
		2	オリエンテーション 「フォーラムの特徴と学び方、異業種チーム活動と研修プロセス」 山城経営研究所 取締役主幹研究員 堀越 勝	
11月10日(月) 17:15-20:00	オンライン	①	言響道 プレゼンベーシックスキル 第1回 ※オリエンテーション 〈話し方概論&発声トレーニング、表現トレーニング〉	言響道
11月20日(木) 13:00-19:30 フォーラム	ホテル 椿山荘東京	3	プロフェッショナル経営について学ぶ 「次世代リーダーへのメッセージ」 山城経営研究所 代表取締役社長 橋本 孝之	
		4	実践経営の原理を学ぶ 「実践経営モデルを学び、経営の定石を確立する」 山城経営研究所 顧問 今井 正彦	
11月25日(火) 17:30-20:00	オンライン	②	言響道 プレゼンベーシックスキル 第2回 〈ロジカルスピーチ、スピーチパフォーマンス、緊張対策〉	言響道
12月1日(月) 12:30-19:00 シンポジウム	ホテル 椿山荘東京	5	第77期経営道フォーラム 研究・提言発表 「新たな経営、新たな道への提言」 第77期経営道フォーラム 研究生	発表
12月12日(金) 9:00-18:00 フォーラム	オンライン	6	異業種チーム編成とチームビルディング 「イノベーションに強みを発揮するBM 気質モデルとCC組織モデルによるチームビルディング」 岡崎人材開発研究所 代表 岡崎 邦明氏	
		7	事業環境分析と経営課題抽出 「チームメンバーの事業環境分析と経営課題共有」	チーム 編成
12月22日(月) 12月23日(火) 合宿研究会	グランドエクシブ 那須白河	8	重点研究経営課題と研究テーマ設定 「研究テーマ・研究計画・研究活動スケジュール・チーム役割づくり」	合宿
		9	相互発表&アドバイス 「研究テーマ・研究計画・研究活動スケジュール・チーム役割 相互発表&アドバイス」	
1月8日(木) 13:00-19:00 フォーラム	ホテル 椿山荘東京	10	本質を捉え洞察するための思想・哲学をみにつけ価値観(座標軸)確立の契機とする 「教養と哲学的思考：決断を変える哲学的思考と教養、思慮深さを学ぶ」 山城経営研究所 顧問 小林 卓也	
1月16日(金) 9:00-19:00 フォーラム	ホテル 椿山荘東京	11	実践経営の原理を学ぶ 「KAEアプローチとABCDプロセスを学び実践経営の基本を確立する」 山城経営研究所 取締役主幹研究員 堀越 勝	
		12	実践経営の原理を学ぶ 「プロフェッショナルの能力開発とKAEアプローチとABCDプロセスの実践」 山城経営研究所 顧問 田中 栄一	
1月29日(木) 10:00-18:00 フォーラム	ホテル 椿山荘東京	13	グローバルにおける経営者の役割 「グローバルマインド・長期戦略構想の視点、社会課題解決と新規事業創造」 慶應義塾大学大学院 教授 岡田 正大氏	
2月 9日(月) 2月10日(火) 合宿研究会	グランドエクシブ 那須白河	14	異業種チーム研究推進 「チーム研究仮説・分析・考察」	合宿
		15	相互発表&アドバイス 「チーム研究仮説・分析・考察 相互発表&討議&アドバイス」	
2月17日(火) 10:00-19:00 フォーラム	ホテル 椿山荘東京	16	異業種チーム研究の推進 「チーム研究深堀と仮説検証」 「第76期生と実践成果の共有と実践知情報交換」	実践 成果 共有
2月24日(火) 17:30-20:00	オンライン	③	言響道 テクニカルプレゼンスキル 第1回 〈メッセージの伝え方、心をつかむテクニック〉	言響道

3月5日(木) 13:00-19:00 フォーラム	ホテル 椿山荘東京	17	本質を捉え洞察するための思想・哲学をみにつけ価値観(座標軸)確立の契機とする 「教養と実践：世界観、人間観、Knowledge、実践について根源的に考える」 山城経営研究所 顧問 小林 卓也	
3月16日(月) 9:00-12:00	ホテル 椿山荘東京	18	異業種チーム研究の推進 「チーム研究深堀と仮説検証」	
3月16日(月) 14:00-18:30 フォーラム	ホテル 椿山荘東京	19	経営リーダーに求められる美意識と実践理性を学ぶ 「リーダーの『不条理』とその回避、美意識を鍛える：経済合理主義 vs 人間主義」 城西大学経営学部・大学院経営学研究科 特任教授/慶應義塾大学 名誉教授 菊澤 研宗氏	
3月27日(金) 9:30-12:00	ホテル 椿山荘東京	④	言響道 テクニカルプレゼンスキル 第2回 〈インパクトのある言葉と文章〉	言響道
3月27日(金) 14:00-18:00 フォーラム	ホテル 椿山荘東京	20	経営哲学と次世代経営リーダーの使命を学ぶ 「私の経営哲学と次世代経営リーダーへの期待」 株式会社バルコ 代表取締役兼社長執行役員 川瀬 賢二氏	
4月7日(火) 4月8日(水) 合宿研究会	グランドエクシブ 那須白河	21	異業種チーム研究推進 「チーム研究のまとめ 研究・提言書の作成」	合宿
		22	相互発表&アドバイス 「チーム研究相互発表&アドバイス」	
4月21日(火) 9:30-12:00	ホテル 椿山荘東京	⑤	言響道 マインドプレゼンスキル 第1回 〈自分について語る〉	言響道
4月21日(火) 14:00-18:00 フォーラム	ホテル 椿山荘東京	23	経営哲学と次世代経営リーダーの使命を学ぶ 「私の経営哲学と次世代経営リーダーへの期待」 株式会社 JERA 代表取締役社長 CEO 兼 COO 奥田 久栄氏	
5月19日(火) 9:30-12:15	ホテル 椿山荘東京	⑥	言響道 マインドプレゼンスキル 第2回 ※修了式あり 〈価値観・マインドを語る〉	言響道
5月19日(火) 14:00-18:00 フォーラム	ホテル 椿山荘東京	24	経営哲学と次世代経営リーダーの使命を学ぶ 「私の経営哲学と次世代経営リーダーへの期待」 第一生命保険株式会社 代表取締役社長 隅野 俊亮氏	
6月 12:30-19:00 シンポジウム	ホテル 椿山荘東京	25	第78期経営道フォーラム 研究・提言発表 「新たな経営、新たな道への提言」 第78期経営道フォーラム 研究生	研究 提言 発表
6月 13:00-20:30 修了式 KAE会発足式	ホテル 椿山荘東京	26	フォーラムフィードバック 「自己成長とチーム活動の振り返り」	
		27	修了式 「第78期経営道フォーラム 修了式 ～経営に心と道を、生涯教育とネットワーク～」 山城経営研究所 代表取締役社長 橋本 孝之	
		28	KAE会発足式 「KAE会発足とフォーラム修了祝賀会」	
2027年2月 13:00-20:00		29	経営道の実践 「フォーラム実践成果フォローアップ」	フォロー アップ

研究プロセス

経営者との直接対話を通じて、人格と経営哲学、人の器となる視座や視点に触れることで、自身の価値観を内省します。同時に異業種メンバーと共に、最新理論をベースとした研究テーマを探索するチーム活動を実施します。

「知の深化」と「知の探索」の両輪で自身の器の成長を主体的に促します。



※研修期間中の講義や多様なメンバーとの討議は、約200時間です。

研究テーマ

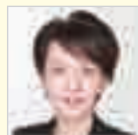
- 企業価値を高める人的資本経営
- オープン・イノベーション成功のための実践的研究
- 高不確実性下でのコーポレートベンチャリング
- デザインを活かす経営：人間中心経営アプローチ
- 企業成長と企業価値向上：M&Aを活用したイノベーション創出
- 企業内企業家を育む組織デザイン

コーディネーター



株式会社ファーストアドバイザーズ
代表取締役
熊谷 直高氏

株式会社コーポレートディレクションにて経営コンサルティングに従事した後、株式会社アドバンテッジパートナーズ及びアスバントグループ株式会社にバイアウト投資・投資先の価値向上活動を推進。2019年に株式会社ファーストアドバイザーズを創業。これまで、製造業、多店舗チェーン、決済代行業、広告業、卸売業、医療機関、建設業等で20件以上のバイアウト投資を実行し、経営全般に関与。東京大学工学系研究科技術経営戦略学専攻の同窓会の中心メンバーとして、毎年、同専攻の修士課程学生向けに俯瞰経営塾を開催。



名古屋商科大学ビジネススクール 教授
博士(学術) 東京大学
澤谷 由里子氏

東京工業大学大学院総合理工学研究科システム科学専攻修了。東京大学大学院総合文化研究科博士課程修了博士(学術)。(株)日本IBM入社。情報技術の研究開発、IBM東京基礎研究所にてサービス研究に従事。科学技術振興機構サービス科学プログラム(S3FIRE)フェロー、早稲田大学教授を経て、18年4月より現職。経済産業省産業構造審議会 地域経済産業分科会委員、「攻めのIT投資評価指標策定委員会」委員、早稲田大学ビジネススクール非常勤講師、早稲田大学ナノ・ライフ創新研究機構 客員上級研究員、INFORMS Service Science Editorial Boardなど兼務。主な著作：Global Perspectives on Service Science: Japan (共編著、Springer)、Serviceology for Designing the Future (共編著、Springer)、Handbook of Service Science Vol.2 (共編著、Springer)など。



早稲田大学理事早稲田大学商学学術院教授
博士(商学) 早稲田大学
藤田 誠氏

1984年早稲田大学商学部卒業。1991年同大学院博士後期課程単位取得、同専任講師、助教授を経て1998年同教授。2007年米国University of California, Los Angeles 客員研究員、2016年～2020年早稲田大学商学学術院長・商学部長、2020年～2022年同グローバルエデュケーションセンター所長、2022年9月同理事、現在に至る。日本学術会議連携会員、東京社会保険事務所市場化テスト事業評価委員、郵政公社採用試験委員、経済産業省企業法制研究会(ブランド価値評価委員会)委員、日本経営学会常任理事、経営戦略学会会長(2023年～)等歴任。主要著書：『ベシック+(プラス)経営学入門』、『企業評価の組織論的研究—経営資源と組織能力の測定—』等他著書多数。



組織ディスコース研究所 教授
博士(経営学) 明治大学
福原 康司氏

専修大学大学院経営学研究科博士後期課程の単位修得後、国際医療福祉大学医療経営管理学科の助手・専任講師を経て現在に至る。この間、首都大学東京産業科学技術大学院大学(社会人大学院)や明治大学にて非常勤講師を務める。また、2010年4月から2011年3月までオーストラリアのUniversity of SydneyやUniversity of Wollongongにて客員研究員として留学。その他、私立大学情報教育協会委員、日本経営学会や日本マネジメント学会の幹事、専修リーダーシップ開発プログラム創設者・運営責任者、専修大学キャリア教育企画室長を務める。2022年3月に明治大学から博士の学位(経営学)を授与される。主な著書：『企業家的ミドルの探索：越境するリーダーの役割と育成』同文館出版、『自分事化の組織論：主体的に考え行動するためのストーリーとロジック』学文社等多数。

実績 参加企業

IHI / アドバンテス / アヲハタ / アンデルセン / アンリツ / エクサ / SMBC日興証券 / SWCC / NTTデータ / NTT都市開発 / 荏原製作所 / オートバックスセブン / オリックス銀行 / オリックス・レンテック / ガイアート / カゴメ / 亀田製菓 / カンロ / キュービー / 熊谷組 / コベルコシステム / 産業技術総合研究所 / JALカード / JERA / JNC / JSOL / JBCC / シナネンホールディングス / 昭和産業 / 住友生命保険 / 積水ハウス / 全国共済農業協同組合連合会 / 高砂熱学工業 / 中部電力 / TDK / 鉄建建設 / 電源開発 / 東海東京フィナンシャル・ホールディングス / 東急 / 東急コミュニティー / 東急リパブル / 東北電力 / 東洋製罐 / トビー工業 / 日清オイリオグループ / ニチパン / ニチレイ / 日本アイ・ビー・エム / 日本貨物鉄道 / 日本製鉄 / 日本ゼオン / 日本電子計算 / 日本郵便 / 農林中央金庫 / ハウス食品 / バローホールディングス / 東日本旅客鉄道 / はごろもフーズ / パルコ / 日立製作所 / 日立ハイテク / 日立ビルシステム / ビーシーデポコーポレーション / ファンケル / 富士製薬工業 / 富士通 / 藤田観光 / マクセル / 三井住友カード / 三井住友信託銀行 / 三菱HCキャピタル / 三菱マテリアル / 明治 / メタルワン / 森永乳業 / 山崎製パン / ヤマト運輸 / ユアテック / 吉野家 / リソナグループ / 良品計画 / レンゴー など多数 (五十音順・敬称略)

KAE会

1,650名が所属する プロフェッショナル経営リーダーネットワーク

フォーラム修了後も自己研鑽と相互啓発を行う生涯学習の場として、現在多くの修了生が活動しています。

「KAE会」は、フォーラム修了後、修了生によって期ごとに設立される自主的な学習・交流組織で、現在60期以上が活動しています。修了生はこのKAE会活動ネットワークを通じて、業種・業態・世代を超えた他では得られない知識や情報、価値観や経験に触れて自らを啓発しつつ、生涯の友を得たり、ビジネスチャンスを発見することができます。

社長経験者数(累積)
600名

これまでの総修了生は3,500名を超えています。フォーラム修了後も自己研鑽と相互啓発を行う生涯学習の場として、現在も多くの修了生が活動しています。所属企業の社長に就任された方をはじめ、関連会社の社長に就任された方など、研修後に社長になられた方が多くいらっしゃいます。



主な活動

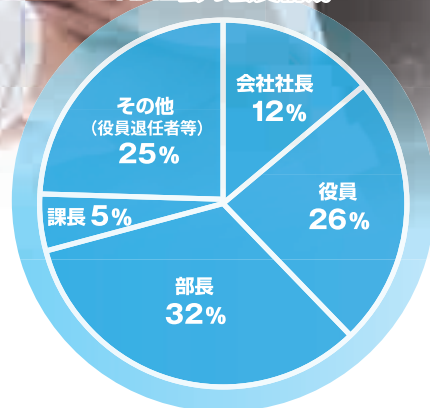
KAEプラットフォーム

- 会員企業の経営者を囲んで、自らが実践した戦略、最新情報、修羅場体験など、直接対話を行う
- 会員企業の最先端工場や特別施設などを見学し、他業種の戦略や最新技術を学ぶ
- オンラインで専門家の講義、日本の伝統文化やリベラルアーツを学ぶ

KAE SGP(生涯現役プロジェクト)

- 会員を企業の社外取締役や監査役へ紹介する

KAE会の会員構成



1,650名以上の経営者、経営幹部、次世代経営リーダーが所属

募集要項

- 定 員 / 40名
- 期 間 / 2025年11月6日(木)～2026年6月&2027年2月(フォローアップ)
- 会 場 / 東京都内ホテル、会議室など

申込締切 2025年10月21日(火)

受講料 1,650,000円(税込)

- ※ 受講料には、プログラム受講料、教材費、合宿研究会費(3回)、コンピテンシーアセスメント(2種)、フォローアップ(実施1回・修了後2027年2月頃)、KAEプラットフォーム(お試し参加)費用を含みます。
- ※ プログラム及びチーム研究に関わる全ての旅費交通費は含みません。
- ※ 開講日の10営業日前(10月22日)よりキャンセル料がかかります。
- ※ 開講後はいかなる理由でも、ご返金はいたしかねますのでご了承ください。

申込方法 下記URLから、必要事項をご記入の上、お申込みください。

<https://survey.zohopublic.com/zs/UdE1y5>



お問い合わせ 経営道フォーラム 事務局 担当/堀越 勝 horikoshi@kae-yamashiro.co.jp

