

▶ 2026年度リニューアル

経営道フォーラムEX

第37期 2026.6 — 2027.1 プログラム

Keieido
Forum EX
37^{th.}

ミドルマネージャーのための
事業リーダー育成プログラム

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を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

経営道フォーラムEXでは、経営層へ進むための基盤を築き、 実行力のある事業リーダーを育成します

経営道フォーラムEXが目指す「事業リーダー」とは
事業を変革し、未来の価値を創る事業リーダー（執行役員クラス）を指します。

「人の器」の領域とプログラム構成要素

事業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。



※1 「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。

※2 「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。企業の実践的意義や社会的責任、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。

※3 発信力をつけるためのスピーチレッスン「言響道」は、オプション提供になります。

Copyright© 2026 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。

■ 経営の定石となる体系化された理論と応用方法の習得

実践経営学および、戦略・組織マネジメント・リーダーシップ・イノベーション・ファイナンスの各分野について事業リーダーに不可欠な理論を体系的に提供します。ワークショップを通じて経営全体の構造を深く理解し、自社に適した変革の道筋を描くための論理的思考力を養います。

■ リベラルアーツによる哲学対話と自己省察

哲学・倫理・社会をテーマに対話を重ねることで、自身の判断軸を深めます。人間としての軸を確立し、多様な価値観を統合して考え抜く力を習得します。

■ 異業種チームでのテーマ研究活動

異業種・異分野のメンバーと協働し、経営課題をテーマとした研究活動を主体的に実践します。多様な視点を融合し、新たな価値を生み出すプロセスを体感しながら、リーダーシップを磨きます。

■ 実践経営者とのワークショップ

現場で実践する経営者、専門家との対話を通じ、実践的なワークショップを実施します。経営者の経験を通じリアルな意思決定、判断を通じその知見と胆識を自らのものとして取り入れることを目指します。

事業リーダーに不可欠な経営理論を 一流の講師陣により提供します

経営に関する体系的理論を学習し知識を定着させ、ワークショップでの議論を通じて効果的に学びます。

2 3 戦略的思考の定石と再構築



戦略的対応と
CSVの実践
持続可能な価値創造を目指す戦略の
あり方

慶應義塾大学大学院 教授

岡田 正大氏

4 5 組織デザイン、リーダーとしての意思決定



組織変革を導くリーダーの
戦略的判断
構造変革を目指す組織デザイン
とは

法政大学経営大学院 教授

高田 朝子氏

7 8 イノベーション・変革・課題設定力向上



企業の持続的イノベーションへの
転換構造
バリューチェーン構築に向けた
変革プロセス

名古屋商科大学ビジネススクール 教授

澤谷 由里子氏



岐阜大学客員教授
株式会社デンソー 研究開発センター
シニアアドバイザー

成迫 剛志氏

9 10 AI時代の意思決定と人間中心の共創



AI時代における
パラドキシカルマネジメントの実践
AIとの共創による新たな関係の
構築とアプローチ

京都大学経営管理大学院 教授

関口 倫紀氏

6 11 17 合宿研究会

歴史や文化を感じる非日常空間で、自然と共に発展した日本経営の本質に触れながら、リベラルアーツを学びます。金沢では、日本を代表する哲学者鈴木大拙、奈良ではアリストテレス、カント、デカルトといった西洋を代表する哲学者の原文を読み、対話を通じてリーダーとしての自己理解を深めることを目指します。



鈴木大拙館
学芸員 猪谷 聡氏



山城経営研究所
顧問 小林 卓也



山城経営研究所
取締役主幹研究員 堀越 勝

12 ファイナンスリテラシー

事業を執行するために不可欠なファイナンスの基礎知識を、実践的な視点から学びます。事業判断に必要な数値感覚と現場で活かせるファイナンスリテラシーを身につけることを目指します。



立正大学経営学部
教授 藤井 博義氏

6 13 14 16 18 実践経営者との対話

第一線で活躍する実践経営者、専門家によるリアルな意思決定や経営の現場で起きている変化について共有します。理論で学んだ知識を実務に応用し、事業リーダーとして必要な洞察や理解を深めていきます。



日本ゼオン株式会社
代表取締役社長 豊嶋 哲也氏



合同会社 Earth Nest
代表社員／CEO 磯貝 有紀氏



YKK AP株式会社
専務執行役員 CHRO 西田 政之氏



株式会社マザーハウス
代表取締役副社長 山崎 大祐氏



山城経営研究所
代表取締役社長 橋本 孝之

学びながら深め合う。異業種メンバーとのチーム研究

異業種チーム研究では、関心のあるテーマに基づき、メンバーが主体的に課題を探り、仮説を立て、企業調査やディスカッションを通じて、新たな経営提言を目指します。コーディネーターのサポートを受けながら、多様な視点と経験を活かして、実践的な理論や事業モデルの創出を目指す研究活動です。本チームの研究活動は、プログラムと同時進行で実施いたします。

※チーム研究活動は開講から修了まで約100時間程度を要します。

課題抽出と
研究テーマ

仮説設定と
研究計画

企業調査・チーム討議・
企業インタビュー研究

新たな経営
の提言作成

チーム討議・コーディネーター支援

研究テーマ

企業変革をもたらす
パラダイムシフトマネジメント

協調と自律性を促す
リーダーシップと意思決定

共創による
未来事業創造

企業価値を最大化する
ビジネスエコシステムの構築

コーディネーター

各チームの研究活動に寄り添い、受講される皆様の主体性を引き出しながら半年間伴走します。



山城経営研究所 顧問
一般社団法人 SHIENアカデミー 代表理事

館岡 康雄

東京大学工学部応用化学専攻卒業。博士(学術)(東京工業大学)。1979年日産自動車中央研究所入社。品質技術部プロジェクトの推進、グローバル保証体制の取りまとめを行う。2005年から人事部門コーディネーターとして、日産復活の本質(日産ウェイ)の確立と伝承、役員向けMOT研修を推進。2008年から2018年静岡大学大学院工学研究科教授。2019年より当社主幹研究員(現職)。1998年よりSHIEN学を提唱し、プロセスパラダイムを機軸としたマネジメントに関する講演を開始。



慶應義塾大学大学院
教授

岡田 正大氏

早稲田大学政治経済学部政治学科卒業。本田技研工業(株)を経て、1999年米国オハイオ州立大学Ph.D.(経営学)を取得。慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授。(現職)経済産業省新中間層獲得戦略研究会、同省BOPビジネス支援センター運営協議会、同省アフリカビジネス研究会、同省中南米市場獲得における基礎的調査に係る有識者意見交換会にて委員を務める。



株式会社SF実装研究所 代表取締役
筑波大学 産学連携准教授

宮本 道人氏

慶應義塾大学理工学部物理学科卒業。博士(理学)(東京大学)。虚構学者、応用小説家、SF戦略コンサルタント。株式会社SF実装研究所代表取締役。フィクションと科学技術を組み合わせ、イノベーションを生む思考を研究。三菱総合研究所をはじめ、様々な企業、官公庁の未来ビジョン共創プロジェクトに協力。著書に『古びた未来をどう壊す?』、編著に『SFプロトタイプング』『SF思考』など。



神戸大学大学院
教授

鈴木 竜太氏

1994年神戸大学経営学部卒業、博士(経営学)(神戸大学)。ノースカロライナ大客員研究員、静岡県立大学経営情報学部専任講師を経て、神戸大学大学院経営学研究科教授。専門分野は経営組織論、組織行動論、経営管理論。著書に『組織と個人』(白桃書房、2002年)、『経営行動科学学会優秀研究賞』、『自律する組織人』(生産性出版、2007年)、『関わりあう職場のマネジメント』(有斐閣、2013年)、日経・経済図書文化賞、組織学会高宮賞、『経営組織論(はじめての経営学)』(東洋経済、2018年)、『組織行動-組織の中の人間行動を探る』(有斐閣、2019年)、『お仕事マンガの経営学』(編著、有斐閣、2025年)、『リーダーシップの科学』(ダイヤモンド社、2025年)など。

第37期 経営道フォーラムEX プログラム 2026.6 — 2027.1

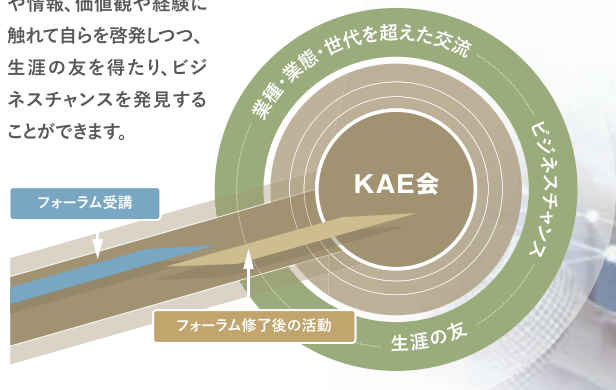
1	6月12日[金] 10:00-17:00 開講式 オリエンテーション	ホテル 椿山荘東京	開講式・オリエンテーション ① 開講式「新しい時代の経営と経営道」 山城経営研究所 代表取締役社長 橋本 孝之 ② 「実践経営学から読み解く経営人材とは」 山城経営研究所 取締役主幹研究員 堀越 勝 ③ チーム研究の考え方・進め方 ④ チームづくりと相互理解
2	6月17日[水] 14:00-17:00	オンライン	戦略的思考の定石と再構築 ① 慶應義塾大学大学院 教授 岡田 正大氏
3	6月22日[月] 13:00-17:00	ホテル 椿山荘東京	戦略的思考の定石と再構築 ② 慶應義塾大学大学院 教授 岡田 正大氏
4	6月24日[水] 9:00-12:00	オンライン	組織デザイン、リーダーとしての意思決定 ① 法政大学経営大学院 教授 高田 朝子氏
5	6月29日[月] 13:00-17:00	ホテル 椿山荘東京	組織デザイン、リーダーとしての意思決定 ② 法政大学経営大学院 教授 高田 朝子氏
6	7月2日[木] 7月3日[金] 合宿研究会	金沢東急 ホテル	① 次世代経営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 ② 鈴木大拙に学ぶ日本的霊性 鈴木大拙記念館学芸員 猪谷 聡氏 ③ 事業環境分析、経営課題の共有
7	7月17日[金] 9:00-12:00	オンライン	イノベーション・変革・課題設定力向上 ① 名古屋商科大学ビジネススクール 教授 澤谷 由里子氏 岐阜大学 客員教授株式会社デンソー シニアアドバイザー 成迫 剛志氏
8	7月24日[金] 13:00-17:00	ホテル 椿山荘東京	イノベーション・変革・課題設定力向上 ② 岐阜大学 客員教授株式会社デンソー シニアアドバイザー 成迫 剛志氏
9	7月27日[月] 9:00-12:00	オンライン	AI時代の意思決定と人間中心の共創 ① 京都大学経営管理大学院 教授 関口 倫紀氏
10	8月7日[金] 13:00-17:00	ホテル 椿山荘東京	AI時代の意思決定と人間中心の共創 ② 京都大学経営管理大学院 教授 関口 倫紀氏
11	8月27日[木] 8月28日[金] 合宿研究会	ノホテル奈良	① リベラルアーツ対話会「論会 (RONE)」 ～古典と対話し、自分とは何者かを知る～ ② 山城実践経営学が目指す日本的思考と価値観 山城経営研究所 顧問 小林 卓也 山城経営研究所 取締役主幹研究員 堀越 勝
12	9月10日[木] 13:00-17:00	ホテル 椿山荘東京	事業を動かすためのファイナンス～会計の基本からキャッシュフロー発想まで～ 立正大学経営学部 教授 藤井 博義氏
13	9月～11月	ホテル 椿山荘東京	私の経営哲学と次世代経営リーダーへの期待 日本ゼオン株式会社 代表取締役社長 豊嶋 哲也氏
14	10月6日[火] 13:00-17:30	ホテル 椿山荘東京	「利益と善の両立 — サステナビリティ経営が拓く新しい企業価値」 ～コストから価値へ、環境から人間へ — SX時代の経営哲学～ 合同会社 Earth Nest 代表社員／CEO 磯貝 有紀氏
15	10月9日[金] 13:00-18:00	ホテル 椿山荘東京	チーム研究相互発表＜中間発表会＞ 山城経営研究所 代表取締役社長 橋本 孝之
16	10月23日[金] 14:00-17:00	ホテル 椿山荘東京	「善の循環」が企業を強くする — YKK AP に学ぶ、人と組織の変革マネジメント — YKK AP 株式会社 専務執行役員 CHRO 西田 政之氏
17	11月19日[木] 11月20日[金] 合宿研究会	ホテル春日居	① チーム研究のまとめと提言の準備 ② チーム研究相互発表 山城経営研究所 代表取締役社長 橋本 孝之
18	11月27日[金] 15:00-20:00	ホテル 椿山荘東京	① 途上国から世界に通用するブランドをつくる — Warm Heart × Cool Head な事業経営 — 株式会社マザーハウス 代表取締役副社長 山崎 大祐氏 ② 第36期経営道フォーラムEX 修了生との交流
19	2027年 1月19日[火] 13:00-18:00 シンポジウム	ホテル 椿山荘東京	第37期経営道フォーラムEX 研究生 研究・提言発表 「新たな経営、新たな道への提言」 第37期経営道フォーラムEX 研究生
20	1月29日[金] 17:00-20:00 修了式 KAE会発足式	ホテル 椿山荘東京	修了式 「第37期経営道フォーラムEX 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 KAE会発足式 「KAE会発足とフォーラム修了祝賀会」
21	2027年11月 15:00-20:00		フォローアップワークショップ 第38期経営道フォーラムEX 修了生との交流

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。



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、修羅場体験を伺い直接対話を行う
- ▶ 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)

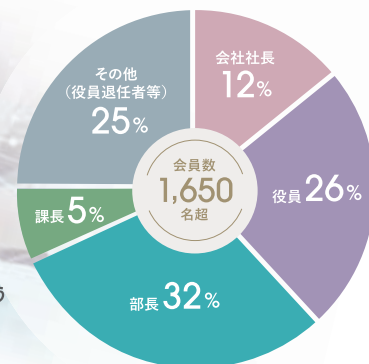
- ▶ 会員を企業の社外取締役や監査役へ紹介する

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。

■ 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



参加企業実績

IHI / アドバンテスト / アンリツ / NTT / NTTドコモソリューションズ / NTTデータ / NTTデータNJK / エル・ディー・エス / オートバックスセブン / オカムラ / 沖電気 / 亀田製菓 / キューソー流通システム / コベルコシステム / ジェイアール東日本企画 / JR東日本東北総合サービス / ジェイアール東日本都市開発 / 昭和産業 / 静岡 / 大日本印刷 / 鉄建建設 / 東海旅客鉄道 / 東急コミュニティー / 東京ガス不動産 / 戸田建設 / 西日本旅客鉄道 / 日清フーズ / NITTAN / 日本アイ・ビー・エム / 日本電気 / 日本郵船 / PCIソリューションズ / 東日本旅客鉄道 / 日立GEベルパニユークリアエナジー / 日立製作所 / ビューカード / 藤田観光 / 芙蓉総合リース / 北越コーポレーション / 三菱重工業 / 明治 / ヤマハモーターエンジニアリング / 吉野家 / 良品計画
など多数(五十音順・敬称略)

募集要項

■ 定員 / 35名

■ 期間 / 2026年6月12日(金)～2027年1月29日(金)、2027年11月(フォローアップ)

■ 会場 / 東京都内ホテル、石川県金沢市、奈良県奈良市、山梨県笛吹市

申込締切 2026年5月29日(金)

受講料 1,265,000円(税込) ※1

■ オプション / 165,000円(税込) 言響道コース全6回(2026年7月～10月)

※1

- ▶ 受講料には、プログラム受講料、教材費、宿舎研究会費(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11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。
- ▶ キャンセルにつきましては、開講日の10営業日前(5月29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、お申し込みください。
お申込みは研修規約に同意いただく必要があります。

<https://survey.zohopublic.com/zs/mYC9CS>

お問い合わせ 経営道フォーラムEX事務局 担当/花輪 朱美 hanawa@kae-yamashiro.co.jp



山城経営研究所

〒102-0074 東京都千代田区九段南1-6-5 九段会館テラス2F

TEL 050-1790-3506

<https://kae-yamashiro.co.jp/>

