

経営道フォーラム

第80期 2026.11 — 2027.6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

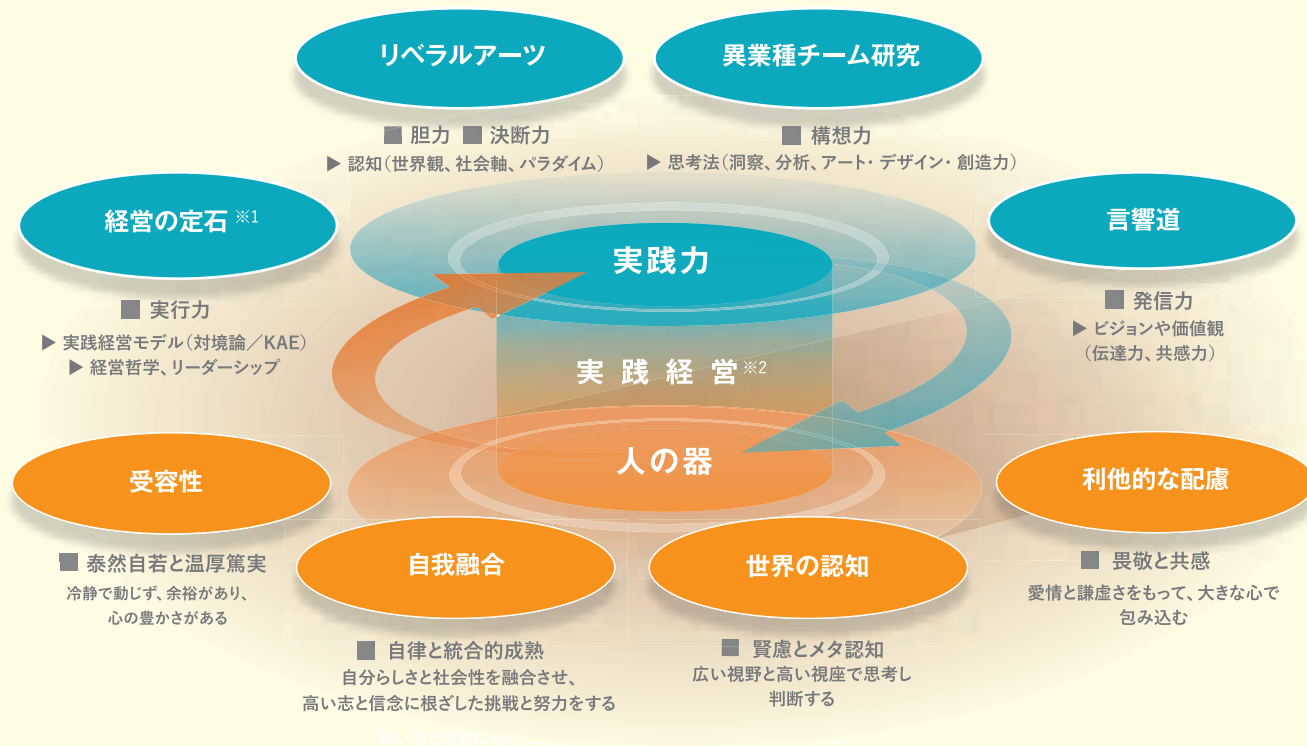
山城経営研究所

実践経営学の思想・哲学をみにつけ、 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。



※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的型を指します。

※2 「実践経営」とは、当社創設者の一橋大学名誉教授 故・山城章氏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 © 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。

■ リベラルアーツを通じて人の器を醸成します

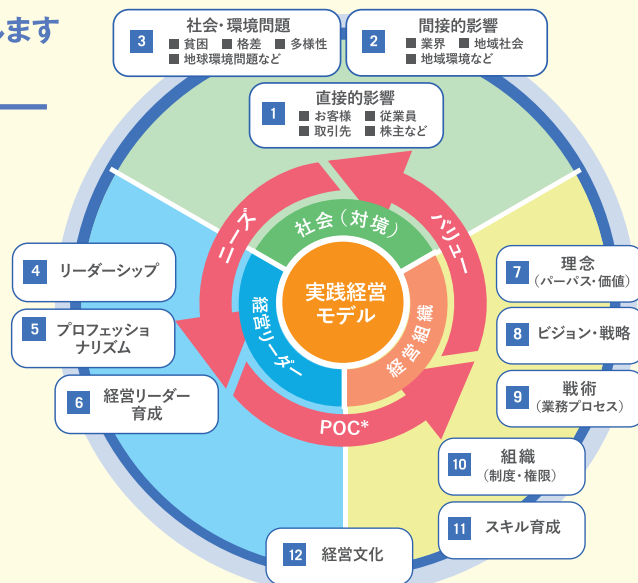
VUCA時代の経営リーダーとして思考し決断し、行動するための俯瞰力と洞察力を深め、自身の価値観(座標軸)を確立する契機とするために、古典や歴史を通じて「時間軸と空間軸」を拡げ、人間力を高めます。

■ 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 © 2026 Yamashiro Management R&D Institute LTD. All rights Reserved.

第80期 経営道フォーラムプログラム 2026.11 — 2027.6

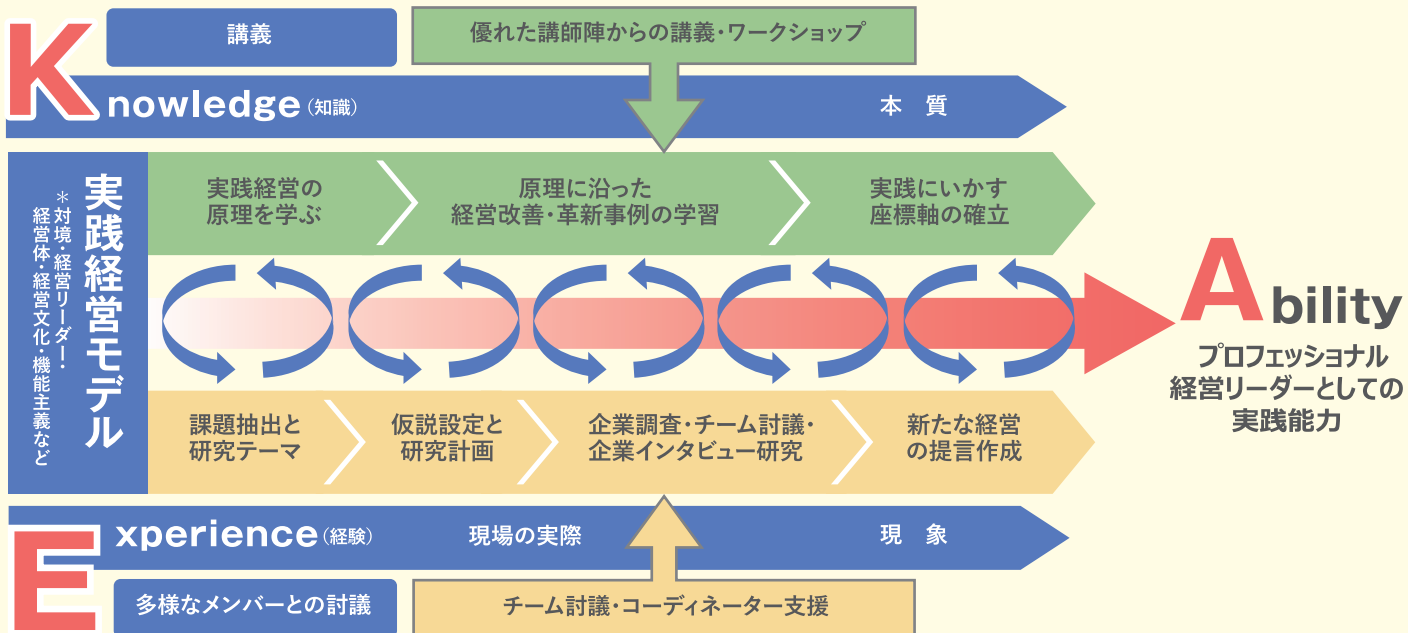
11月16日(月) 13:00-17:30 フォーラム	ホテル 椿山荘東京	1	開講式 「経営道フォーラム受講にあたって」 山城経営研究所 代表取締役社長 橋本 孝之	
		2	オリエンテーション 「フォーラムの特徴と学び方、異業種チーム活動と研修プロセス」 山城経営研究所 取締役主幹研究員 CPO 堀越 勝	
11月19日(木) 13:00-18:00 フォーラム	ホテル 椿山荘東京	3	実践経営の原理を学ぶⅠ 「実践経営モデルを学び、経営の定石を確立する」 ～対境論、KAE アプローチ、ABCD プロセス～ 山城経営研究所 顧問 今井 正彦	
11月25日(水) 13:00-19:00 シンポジウム	ホテル 椿山荘東京	4	第79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79期経営道フォーラム 研究生	研究 提言 発表
12月3日(木) 13:00-18:00 フォーラム	ホテル 椿山荘東京	5	実践経営の原理を学ぶⅡ 「実践経営モデルを学び、経営の定石を確立する」 ～リーダーシップ、理念・戦略・施策、組織、スキル、文化、AIを活かした経営～ 山城経営研究所 顧問 今井 正彦	
12月15日(火) 9:00-18:30 フォーラム	ホテル 椿山荘東京	6	事業環境分析と経営課題抽出 「チームメンバー各社の事業環境分析と経営課題共有」	チーム 編成
		7	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	
12月22日(火) 12月23日(水) 合宿研究会	グランドエクシブ 那須白河	8	プロフェッショナル経営リーダーに学ぶ実践経営 「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	
		9	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 相互発表&アドバイス」	合宿
1月8日(金) 10:00-18:00 フォーラム	ホテル 椿山荘東京	10	異業種チーム研究の推進 「研究テーマ、課題の整理、仮説づくり」	チーム 研究
		11	実践経営の原理を学ぶⅢ 「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18日(月) 10:00-18:00 フォーラム	ホテル 椿山荘東京	12	異業種チーム研究の推進 「研究テーマ、課題の整理、仮説づくり」	チーム 研究
	ホテル 椿山荘東京	13	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 「本質を問う能力を高める言葉・概念・判断の基盤としての哲学」 ～経営リーダーに求められる教養と哲学的思考～ 山城経営研究所 顧問 小林 卓也	
1月27日(水) 10:00-18:00 フォーラム	ホテル 椿山荘東京	14	グローバルにおける経営リーダーの役割とリーダーシップ 「グローバルマインド、長期戦略構想、社会・環境課題の解決と個別企業の競争優位」 慶應義塾大学大学院 教授 岡田 正大氏	
2月2日(火) 10:00-17:00 フォーラム	ホテル 椿山荘東京	15	異業種チーム研究の推進 「チーム研究深堀と仮説検証」	チーム 研究
		16	実践成果ワークショップ 「第78期生と実践成果の共有と実践情報交換」	
2月4日(木) 17:15-20:00	オンライン	①	言響道 プレゼンテーションスキル 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、ロジカルスピーチ＞	言響道
2月8日(月) 2月9日(火) 合宿研究会	グランドエクシブ 那須白河	17	異業種チーム研究の推進 「チーム研究仮説検証・分析・考察」	合宿
		18	相互発表&アドバイス 「チーム研究仮説検証・分析・考察・相互発表、討議&アドバイス」	

2月18日(木) 17:30-20:00	オンライン	②	言響道 プレゼンテーションスキル 第2回 〈表現トレーニング、緊張対策&スピーチパフォーマンス〉	言響道
3月4日(木) 9:30-12:00	ホテル 椿山荘東京	③	言響道 テクニカルプレゼンススキル 〈メッセージの伝え方、心をつかむテクニック〉	言響道
3月4日(木) 14:00-18:00 フォーラム	ホテル 椿山荘東京	19	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」 TOPPAN株式会社 取締役副社長執行役員 齊藤 昌典氏	
3月11日(木) 10:00-18:00 フォーラム	ホテル 椿山荘東京	20	異業種チーム研究の推進 「チーム研究仮説検証・分析・考察」	チーム 研究
		21	財務と戦略の統合思考を磨く 「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	
3月24日(水) 10:00-18:00 フォーラム	ホテル 椿山荘東京	22	異業種チーム研究の推進 「チーム研究のまとめと研究・提言書の作成」	チーム 研究
		23	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：限界からの解放と経営者に不可欠な“視座”と“思考の拡張”」 一般社団法人コンセンサス・コーディネーターズ 代表理事 東京工業大学 名誉教授 桑子 敏雄氏	
4月7日(水) 4月8日(木) 合宿研究会	グランドエクシブ 那須白河	24	相互発表&アドバイス 「チーム研究のまとめと相互発表&アドバイス」	合宿
		25	異業種チーム研究の推進 「チーム研究のまとめと研究・提言書の作成」	
4月22日(木) 9:30-12:00	ホテル 椿山荘東京	④	言響道 マインドプレゼンススキル 第1回 〈自分について語る〉	言響道
4月22日(木) 14:00-18:00 フォーラム	ホテル 椿山荘東京	26	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 T&Dホールディングス 代表取締役社長 森山 昌彦氏	
5月20日(木) 9:30-12:15	ホテル 椿山荘東京	⑤	言響道 マインドプレゼンススキル 第2回 ※修了式あり 〈価値観・マインドを語る〉	言響道
5月20日(木) 14:00-18:00 フォーラム	ホテル 椿山荘東京	27	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」 東洋エンジニアリング株式会社 代表取締役 取締役社長 CEO 細井 栄治氏	
6月～7月 12:00-19:00 シンポジウム	ホテル 椿山荘東京	28	第80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80期経営道フォーラム 研究生	研究 提言 発表
6月～7月 17:00-20:30 修了式 KAE会発足式	ホテル 椿山荘東京	29	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」	チーム 研究
			修了式 「第80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	
			KAE会発足式 「KAE会発足式とフォーラム修了祝賀会」	
2028年2月 13:00-18:00		30	経営道の実践 「フォーラム実践成果フォローアップワークショップ」	フォーロ 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
- 未来価値を創造するサステナビリティ経営
- 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
- 両利きの経営

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てバイアウト投資・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(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・イノベーション研究機構 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、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。



福岡工業大学 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と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：『企業家のミドルの探索：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 / アドバンテスト / アラハタ / アンデルセン / アンリツ / ウシオ電機 / エクサ / SMBCE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 / オリックス自動車 / 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 / シキボウ / 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 / T&Dホールディングス / 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 / 東鉄工業 / 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 / 日鉄ソリューションズ / 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 / パーオホールディングス / 東日本旅客鉄道 / はごろもフーズ / パルコ / 日立GEヘルス・パナソニック・エナジー / 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 / 矢作建設工業 / 山崎製パン / ヤマト運輸 / ユアテック / 吉野家 / ラック / リそなグループ / 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ははじめ、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

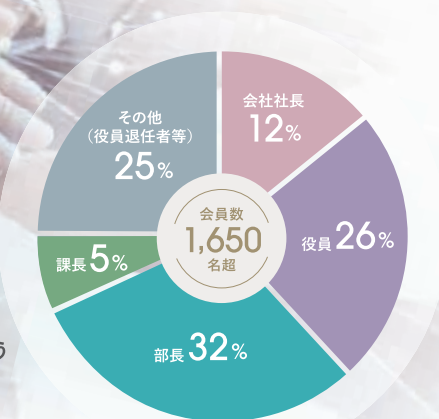
- ▶ 会員企業の経営者を囲んで、自らが実践した戦略、最新情報、修羅場体験など、直接対話を行う
- ▶ 会員企業の最先端工場や特別施設などを見学し、他業種の戦略や最新技術を学ぶ
- ▶ オンラインで専門家の講義、日本の伝統文化やリベラルアーツを学ぶ

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 / 2026年11月16日(月)～2027年6月、2028年2月(フォローアップ)

■ 会 場 / 東京都内ホテル、福島県西白河郡

申込締切 2026年10月23日(金)

受講料 1,650,000円(税込) ※1

■ オプション / 66,000円(税込) 経営リーダー成熟度アセスメントを活用した経営経験者による面談アドバイス2回(修了後2027年8月～2028年2月)

※1

- ▶ 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)と経営リーダー成熟度アセスメント、フォローアップ(実施1回・修了後2028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。
- ▶ キャンセルにつきましては、開講日の10営業日前(10月30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/r0zdMs>



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

