



# 今なぜ、戦略的企業家なのか？

---

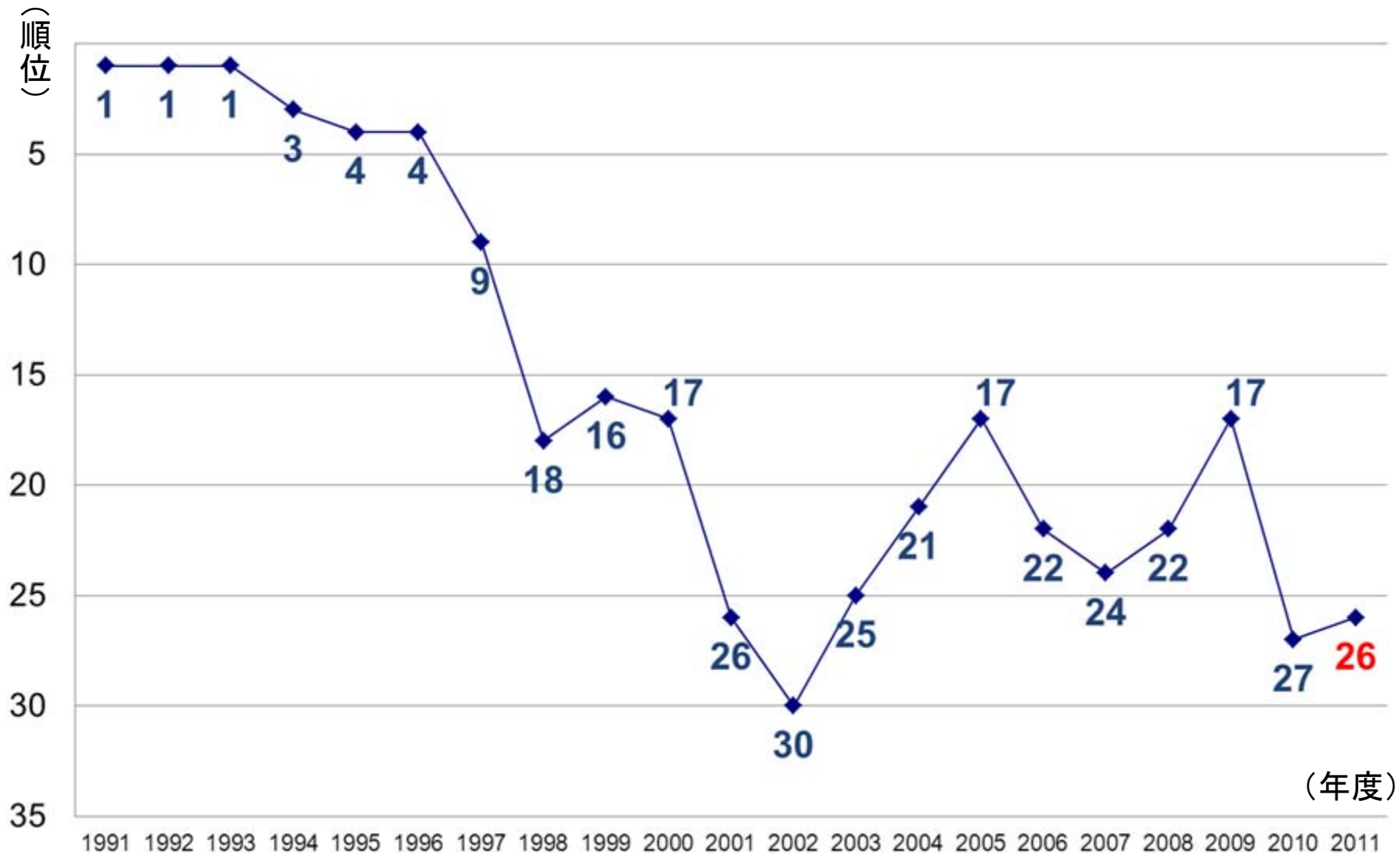
～戦略的企業家養成プログラムのご紹介～

2011年12月

神戸大学大学院経営学研究科 教授 忽那 憲治

株式会社クラシック・キャピタル・コーポレーション 代表取締役 山本 一彦

# Ⅰ低下する日本の国際競争力ランキング



(出所) 「IMD :WORLD COMPETITIVENESS ONLINE 1995-2011 (Updated: May 2011)」のデータをもとに作成。

Copyright 2011 © Classic Capital Corporation, All Rights Reserved.

# 2011年日本の国際競争力に対する評価

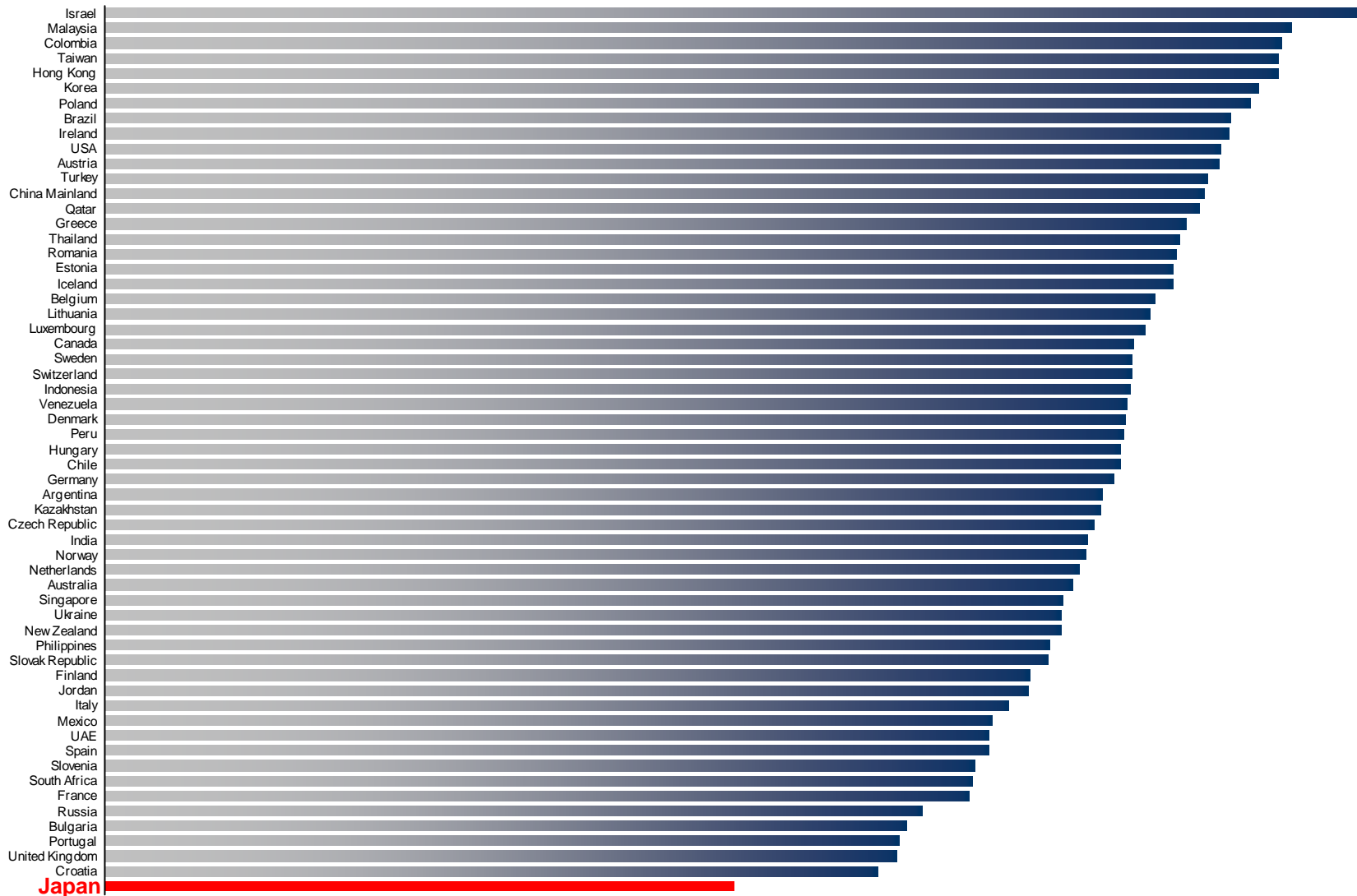
## インフラストラクチャー

平均寿命	: 1位
グリーンテクノロジー	: 2位
民間の研究開発投資	: 3位

## ビジネス効率性

アントレプレナーシップ	: 59位 (最下位)
柔軟性・順応性	: 54位
中小・中堅企業	: 54位

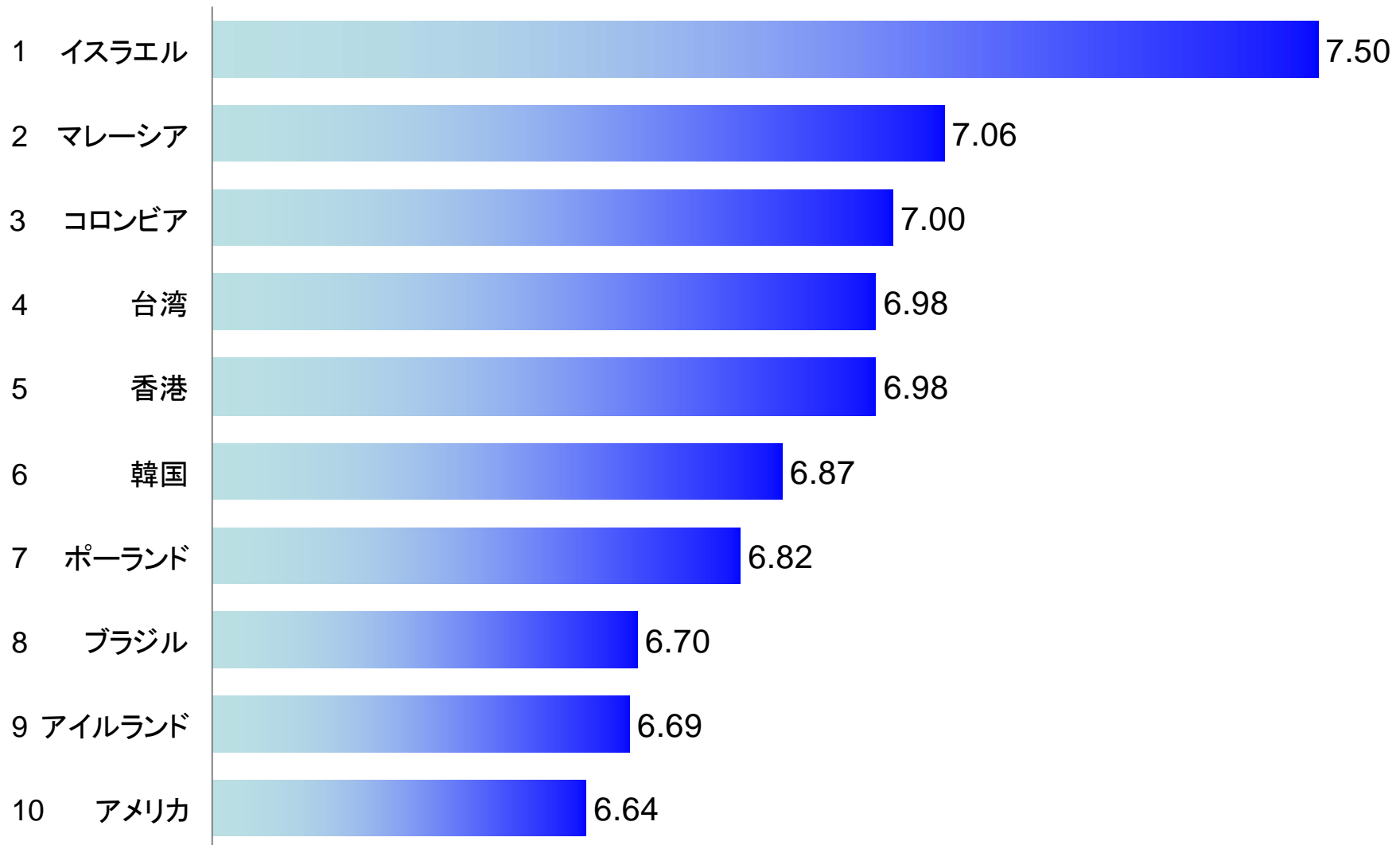
# 「アントレプレナーシップ」評価 ～国別比較～



(出所) IMD : WORLD COMPETITIVENESS ONLINE 1995-2011 (Updated: May 2011)

Copyright 2011 © Classic Capital Corporation, All Rights Reserved.

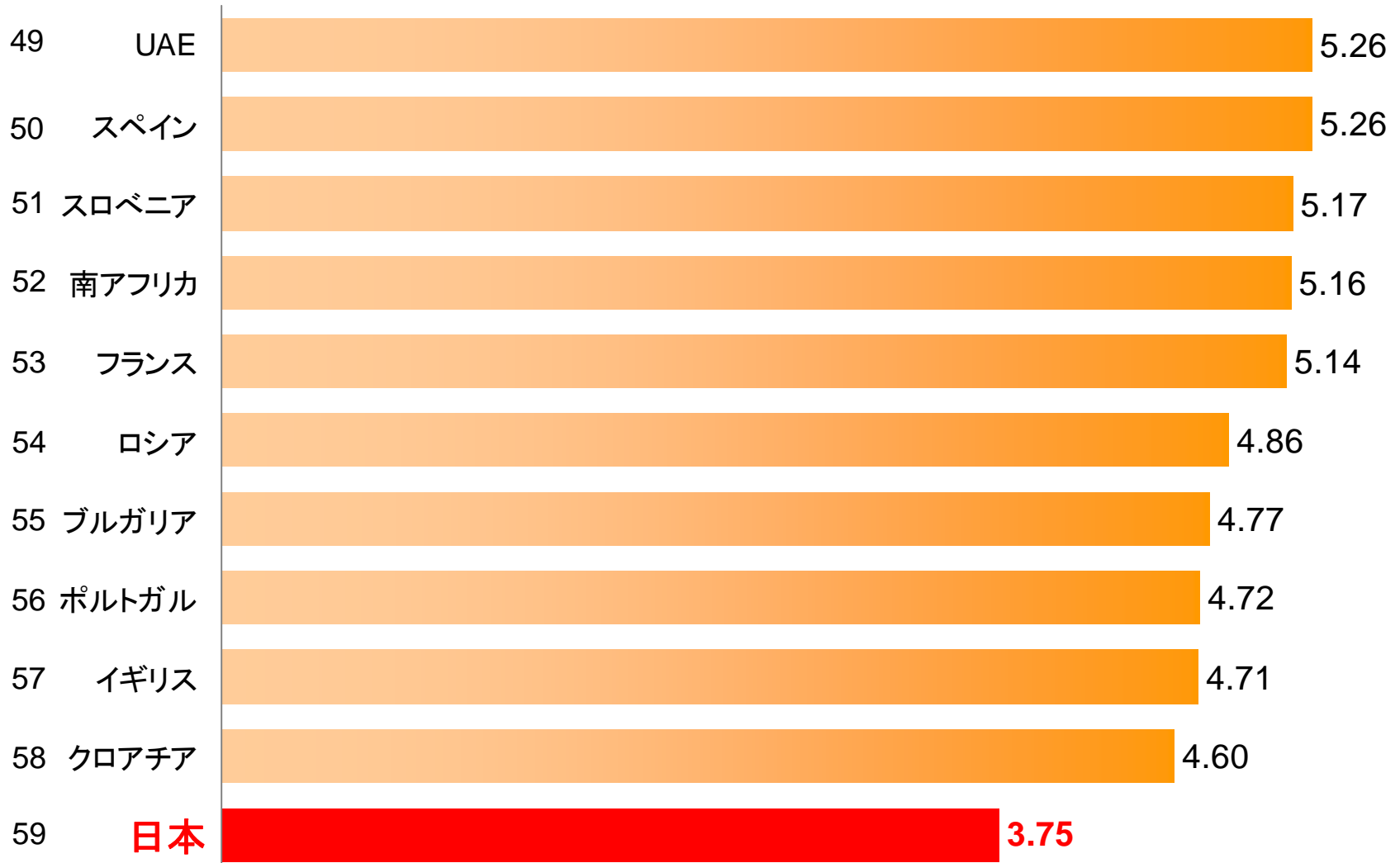
# 「アントレプレナーシップ」評価 ～上位10カ国～



(出所) IMD : WORLD COMPETITIVENESS ONLINE 1995-2011 (Updated: May 2011)

Copyright 2011 © Classic Capital Corporation, All Rights Reserved.

# 「アントレプレナーシップ」評価 ～下位10カ国～



# 日本が直面している問題の本質(1)

1990年 マイケル・E・ポーター  
(ハーバード大学 ビジネススクール教授)

日本企業におけるアントレプレナーシップについて、  
下記の通り指摘した。

『新しい世代の経営者たちが、日本の産業界の指導的  
立場に立とうとしている。多くの場合は、戦後に企業を  
設立した創業者やアントレプレナーとの交代である。  
これには、**先見の明と創設の気風が失われ、管理主義  
と保守主義が台頭**するリスクが存在する。』

## I 日本が直面している問題の本質 (2)

1. 企業家精神を持つ経営人材の不足

2. 優秀な個を活かせない組織設計

3. 組織の硬直化

4. システムアーキテクチャーの弱さ

5. 全体戦略との整合性の曖昧さ

企業家精神  
の不足

戦略的思考  
の不足





# 戦略的企業家の養成に向けて

---

～戦略的企業家養成プログラム概要～

# Ⅰ 戦略的企業家精神とは

単なる精神論ではなく、無味乾燥な経営理論でもない。  
すでに行っていることではなく、新しいことに経済的  
価値を見出して挑戦する『企業家精神』と、その挑戦  
に伴うリスク(不確実性)を論理的に分析し、リスクの  
最小化を図りつつ成果を最大化するための具体的  
方法と計画を考えて、着実に実行する『戦略的思考』  
を併せ持つこと。

# 戦略的企業家養成プログラムとは

NPO法人「現代経営学研究所 (RIAM)」が主催し、  
神戸大学が後援する産学連携による研修事業。

《運営体制図》

神戸大学大学院経営学研究科

後援

主催



NPO法人 現代経営学研究所  
Research Institute of Advanced Management

経営教育研究の促進を基本理念とし、産業界と学界を架橋するシステムの構築を通じて、先端的・実践的経営学の教育研究を促進する活動を行う特定非営利活動法人。  
神戸大学大学院経営学研究科が1993年に設立した「現代経営学研究学会」が、2004年にNPO法人へと改組された。

協力

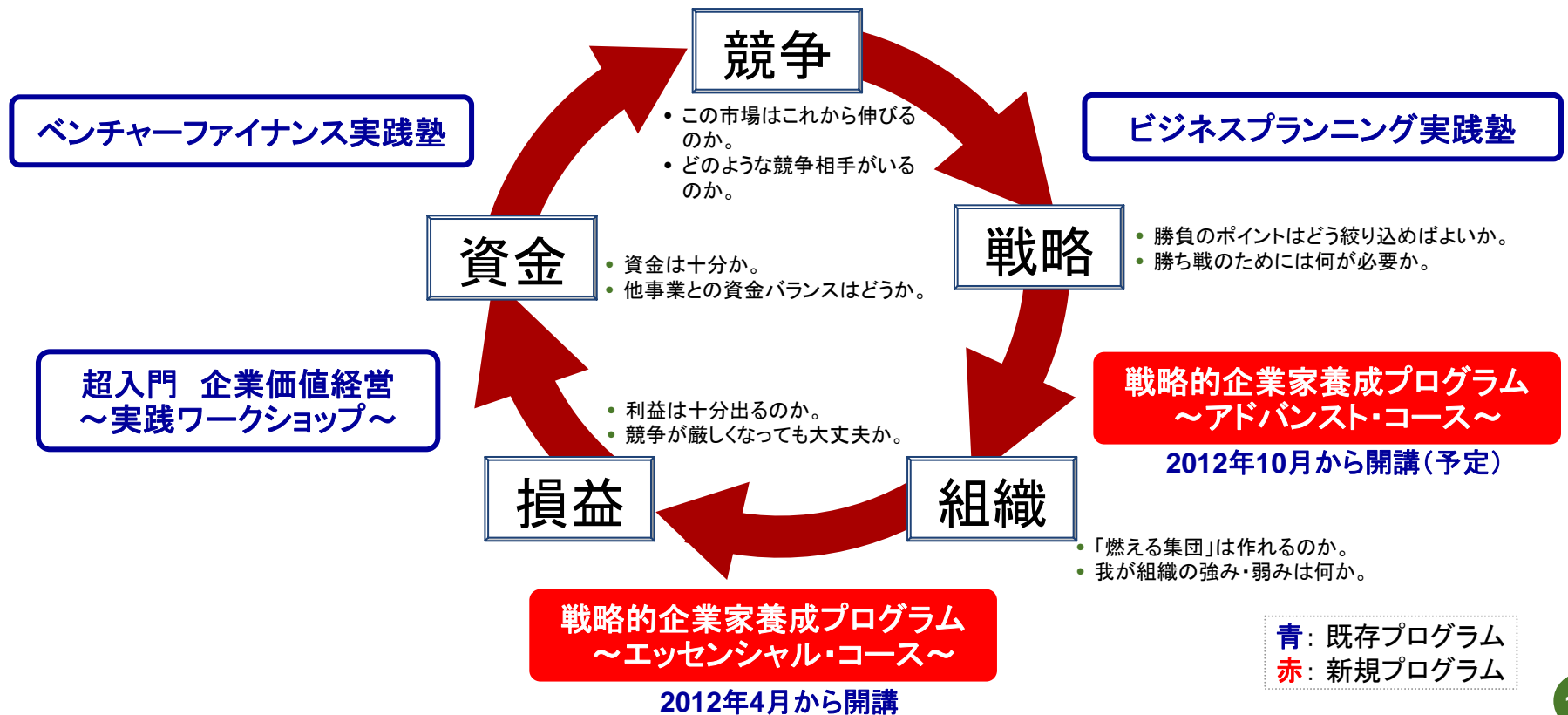
CLASSIC CAPITAL CORPORATION  
Entrepreneurial Finance

プログラムの企画・運営について全面協力

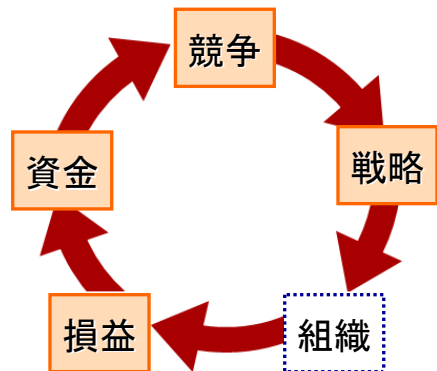
# 戦略的企業家養成プログラムの全体像

「戦略的企業家精神」を持った企業家、経営者、プロフェッショナル人材の養成を目指す一貫したプログラム。

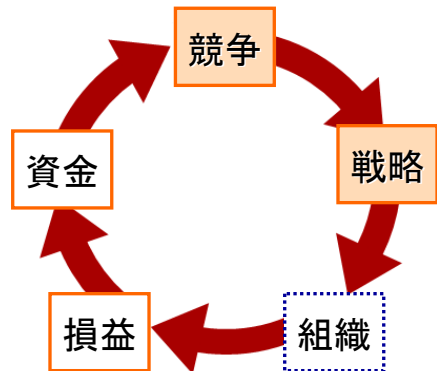
## 戦略的企業家のチェック・サイクルと養成プログラムの関係



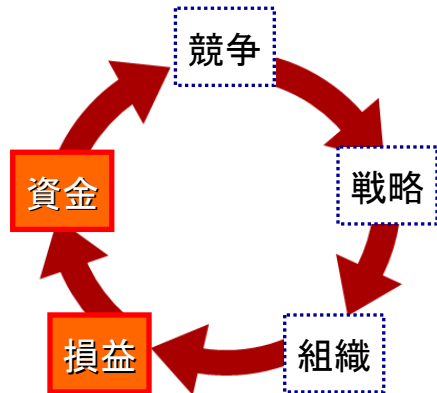
# I 既存プログラム



アントレプレナーとベンチャーキャピタリストのための  
ベンチャーファイナンス実践塾



ビジネスプランニング実践塾



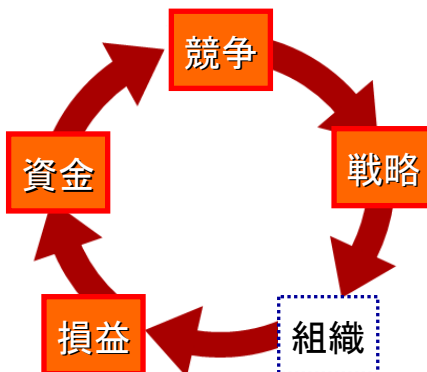
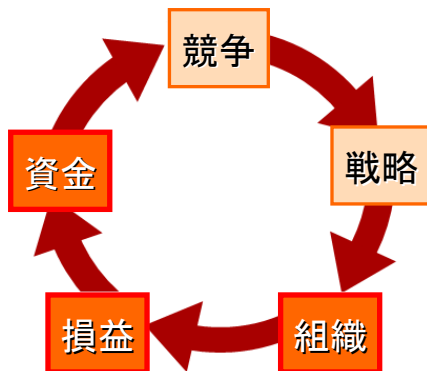
超入門 企業価値経営 ～実践ワークショップ～

# 新規プログラム ～戦略的企業家養成プログラム～

～エッセンシャル・コース / アドバンスト・コース～

2012年4月から開講

2012年10月から開講(予定)



## ■ 戦略的企業家養成プログラム ～エッセンシャル・コース～

	前半 (3時間)	後半 (4時間)
1回目	オリエンテーション 講話『戦略的企業家精神とは』	企業価値経営 ① 企業財務の基本
2回目	企業価値経営 ② 事業計画	リーダーシップとマネジメント
3回目	企業価値経営 ③ 企業価値評価	企業を変革に導くマネジメント
4回目	企業価値経営 ④ 財務分析	組織力を引き出すファシリテーション
5回目	企業価値経営 ⑤ ケーススタディ	企業存続とビジョン

## ■ 戦略的企業家養成プログラム ～アドバンスト・コース～

	前半 (3時間)	後半 (4時間)
1回目	オリエンテーション 講話『競争戦略とファイナンス』	競争戦略 ①『競争の戦略』
2回目	コーポレートファイナンス(応用編)①	競争戦略 ②『競争の戦略』
3回目	コーポレートファイナンス(応用編)②	競争戦略 ③『競争優位の戦略』
4回目	ビジネスプランニング(実践編)①	競争戦略 ④『競争優位の戦略』
5回目	ビジネスプランニング(実践編)②	競争戦略の新しい潮流



# 戦略的企業家養成プログラム

---

～エッセンシャル・コース概要～

# 「本プログラムの対象者・ねらい

## 対象者

中堅企業の次世代リーダー（経営幹部）候補  
中小企業・ベンチャー企業の現経営幹部

## 意識改革

「何かに挑戦し、成果を出す」という企業家精神を持つ、  
戦略的企業家になるための意識改革を促す。

## 動機付け

戦略的企業家に求められる経営マインドについての動機  
付けを行う。

## スキルアップ

戦略的企業家に必要なスキルである改革・革新を推進する  
ための行動力、統率力、意思決定能力を強化する。



# 1 本プログラムのテーマ

## 企業価値経営

企業価値を意識した経営、会計、事業計画、企業価値評価、財務分析に関する基本的知識と実務への応用方法を学ぶ。

## リーダーシップと マネジメント

企業の成長段階によって変化するマネジメントとリーダーシップのあり方を考える。

## 企業を変革に導く マネジメント

企業を変革に導くためのマネジメントとリーダーシップのあり方を考える。

## 組織力を引出す ファシリテーション

戦略を正しく実行できるようにチームメンバーや部下の意識を変え、組織行動を鍛え続けるための方法を考える。

## 企業存続と ビジョン

組織が競争力を維持しつづけていくためのビジョンの役割を、成功企業、飛躍・衰退した企業のケースを通じて考える。

# 「本プログラムの概要

『小説』や『ストーリー仕立て』で親しみやすく書かれたテキストを各テーマにそって採用し、具体的かつ分かりやすい講義を行う。

## ■ 開講場所

神戸大学 梅田インテリジェントラボラトリ（梅田ゲートタワー8階）

2012年度 開講日(予)	午前（3時間）	午後（4時間）
4/14(土)	オリエンテーション 講話『戦略的企業家精神とは』	企業価値経営 ① 企業財務の基本
5/19(土)	企業価値経営 ② 事業計画	リーダーシップとマネジメント
6/30(土)	企業価値経営 ③ 企業価値評価	企業を変革に導くマネジメント
7/28(土)	企業価値経営 ④ 財務分析	組織力を引出すファシリテーション
9/8(土)	企業価値経営 ⑤ ケーススタディ	企業存続とビジョン

# I 受講費用

## ■ 全5回 300,000円(消費税別)／人

※テキスト代、ケースブック代、その他資料代を含む。

### 【開講の前提事項】

- 社会人を対象とし、個人参加もしくは、会社派遣による参加を前提とする。
- 最小10人程度からプログラムを開講し、参加人数の上限は20人程度とする。
- 本プログラムの開講場所は、原則「神戸大学 梅田インテリジェントラボラトリ」を前提とする。

# 企業価値経営

## 会計初級テキスト／ストーリー仕立ての企業財務入門書

- 『超図解 「財務3表のつながり」で見えてくる会計の勘所』 國貞克則（ダイヤモンド社）  
財務3表のつながりから企業会計の全体像や基本的な仕組みを理解する。
- 『超入門 企業価値経営 - 実践コーポレートファイナンス』 山本一彦（中央経済社）  
独立を決意した二人の会社員の起業物語にのせて、企業価値経営のエッセンス(事業計画、企業価値評価、財務分析)を楽しみながらマスターする。



# リーダーシップとマネジメント(1)

ビジネスムック／小説

- 『100分 de 名著 マネジメント ドラッカー』 上田惇生 (NHK出版)  
ドラッカーの数多くの名言を軸に、混迷の現代を生き抜く“術”を読み解くビジネスムック。
- 『もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの「マネジメント」を読んだら』  
岩崎夏海 (ダイヤモンド社)  
高校野球部のマネージャーがドラッカーの『マネジメント』を読み、仲間とともに実践しながら甲子園を目指す。  
親しみやすいストーリーのなかに、ドラッカーの思想を分かりやすく盛り込んだベストセラー。



# リーダーシップとマネジメント (2)

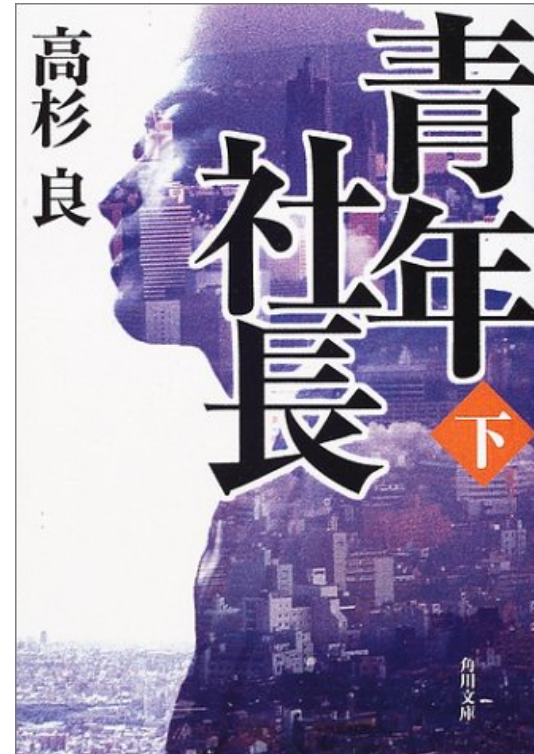
事実に基づく企業小説

## ■ 『青年社長(上・下)』 高杉良 (角川書店)

外食産業「和民」創業者のベンチャースピリットを描く企業小説。創業、フランチャイズ店の不振、売上減少で迫られる業態転換、子会社化を求める大企業との攻防、創業の苦労を共にした仲間との別れなどを経ながらも、創業者渡邊美樹氏のリーダーシップを中核に株式会社店頭公開へ向けて邁進する組織のストーリー。



© 角川書店

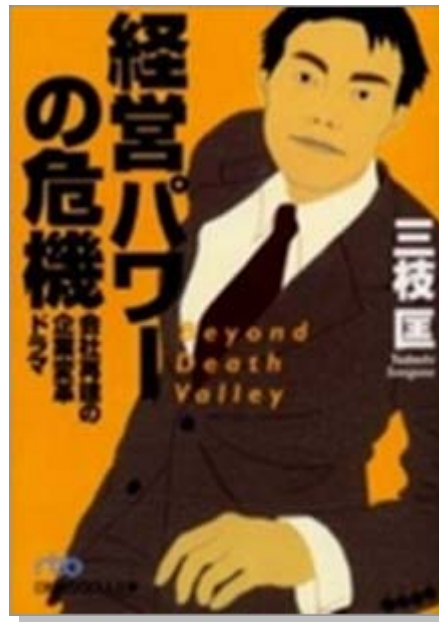


© 角川書店

# 企業を変革に導くマネジメント

小説仕立てのビジネス書

- 『戦略プロフェッショナルー シェア逆転の企業変革ドラマ』 三枝匡（日本経済新聞社）  
新しい競争のルールを創り出し、市場シェアの大逆転を起こした若き変革リーダーによる改革プロセスのストーリー。
- 『経営パワーの危機ー 熱き心を失っていないか』 同上  
倒産寸前の会社を成長企業に蘇らせる、若き戦略型リーダーのストーリー。
- 『V字回復の経営ー 2年で会社を変えられますか』 同上  
戦略的なアプローチと高い志を武器に、不振事業再建に取り組む変革リーダーのストーリー。



# 組織力を引出すファシリテーション

小説仕立てのビジネス書

- 『ザ・ファシリテーター』 森時彦（ダイヤモンド社）  
マーケティング部門の女性リーダーが畑違いの製品開発センター長に抜擢され、専門知識面でも年齢でも自分を上回る男性部下たちを率いて、組織を変えていくビジネス・スキルアップ・ストーリー。
- 『ザ・ファシリテーター 2』 同上  
人と組織を動かし、自分も変わることで、結果につなげ組織を勝利に導く、ファシリテーションのスキルとマインドを学べるストーリー。
- 『“結果”の出ない組織はこう変えろ！ ファシリテーションの応用と実践』 同上（朝日新聞出版）  
組織行動力を高め、リーダー人材を育成し、メンバー全員を活性化させる組織変革を進めるためのファシリテーションの応用と実践を学ぶ。





# 企業存続とビジョン

現代のビジネス・バイブル

- 『ビジョナリー・カンパニー — 時代を超える生存の原則』 ジェームズ・C・コリンズ（日経BP社）  
時代を超えて際立った存在であり続ける企業18社を対象に、設立から現在に至る歴史を徹底的に調査。ライバル企業と比較検討し、永続の源泉を「基本理念(ビジョン)」にあると解き明かす。
- 『ビジョナリー・カンパニー2 — 飛躍の法則』 同上  
全米1,435社から選ばれた傑出した業績を長期間持続させることに成功した企業11社を取り上げる。
- 『ビジョナリー・カンパニー3 — 衰退の5段階』 同上  
前2作で言及された60社の大企業の中から、「衰退の5段階」を歩んだ11社を取り上げる。



# メイン講師略歴

## 忽那 憲治 神戸大学大学院経営学研究科 教授

財団法人日本証券経済研究所研究員、大阪市立大学経済研究所専任講師、助教授、神戸大学大学院経営学研究科助教授を経て、2005年より現職。

大阪市立大学大学院経営学研究科後期博士課程修了（1994年） 博士（商学）

## 山本 一彦 株式会社クラシック・キャピタル・コーポレーション 代表取締役

住友電気工業株式会社、株式会社野村総合研究所（企業財務調査室）を経て、ベンチャー企業などで財務、経営戦略の責任者を経験。

神戸大学大学院経営学研究科非常勤講師、大阪経済大学経営大学院非常勤講師。

一橋大学商学部経営学科卒業（1998年）

# サブ講師略歴(想定)

## 森 時彦 株式会社リバーサイド・パートナーズ 代表パートナー

神戸製鋼所を経て、GE(ゼネラル・エレクトリック)に勤務。製品開発・マーケティング部門のグローバルリーダー、日本GE役員などの要職を歴任。その後、テラデザイン(日本法人)代表取締役。2006年に株式会社チェンジ・マネジメント・コンサルティングを設立し、代表取締役に就任。組織力の開発、リーダーシップ育成などを手がける。2007年には、株式会社リバーサイド・パートナーズを設立、代表パートナーに就任。  
大阪大学、マサチューセッツ工科大学(MIT)卒業。工学博士(PhD) 経営学修士(MSM)

## 山田 仁一郎 大阪市立大学大学院経営学研究科 准教授

日本学術振興会特別研究員、香川大学経済学部専任講師・准教授、産業技術総合研究所ベンチャー開発戦略研究センター客員研究員、英国・クランフィールド大学マネジメントスクール客員研究員・フェロー、フランス・ボルドー・マネジメントスクール客員教授を経て、2011年より現職。  
北海道大学大学院経済学研究科博士後期課程修了(2000年) 博士(経営学)



# 講師著作のご紹介

---

# 「忽那 憲治・山本 一彦 1/3

『アントレプレナー・ファイナンス ～ベンチャー企業の価値評価とディール・ストラクチャー』



著者:リチャード・L・スミス、ジャネット・K・スミス  
 監訳・訳者:忽那憲治、山本一彦  
 出版社:中央経済社

『ベンチャーキャピタルハンドブック』



編著者:忽那憲治、長谷川博和、山本一彦  
 出版社:中央経済社

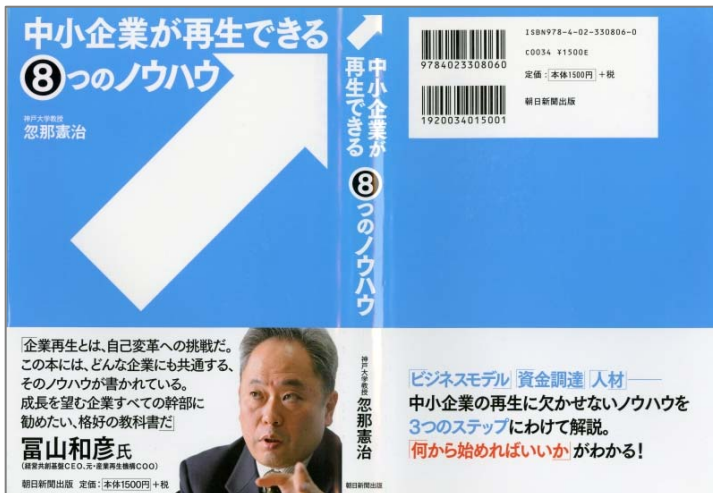
# 「忽那 憲治・山本 一彦 2/3

## 『ベンチャーキャピタルによる新産業創造』



編著者: 忽那憲治  
編者: 公益財団法人 日本証券経済研究所  
第1章「ベンチャー企業創造を促進する  
企業価値評価」 山本一彦 執筆  
出版社: 中央経済社

## 『中小企業が再生できる 8つのノウハウ』



著者: 忽那憲治  
出版社: 朝日新聞出版

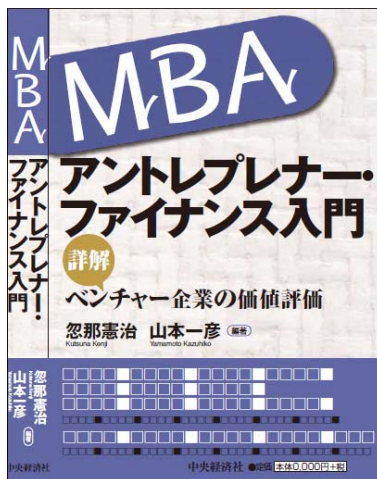
# 「忽那 憲治・山本 一彦 3/3

『超入門 企業価値経営 ～実践コーポレートファイナンス～』



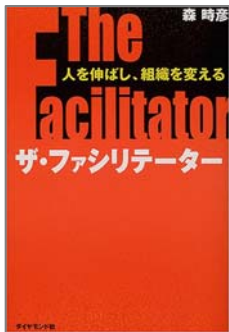
編著者：山本一彦  
出版社：中央経済社

『MBA アントレプレナー・ファイナンス入門 ～詳解 ベンチャー企業の価値評価～』



著者：忽那憲治、山本一彦  
出版社：中央経済社  
\* 2012年4月出版予定

# 森 時彦



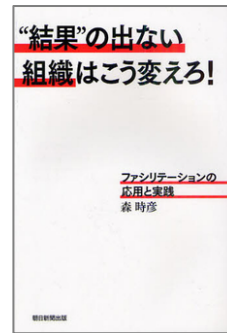
『ザ・ファシリテーター』  
出版社:ダイヤモンド社



『ファシリテーター 養成講座』  
出版社:ダイヤモンド社



『ザ・ファシリテーター 2』  
出版社:ダイヤモンド社



『“結果”の出ない組織はこう変えろ!』  
出版社:朝日新聞出版



『ファシリテーターの道具箱』  
出版社:ダイヤモンド社