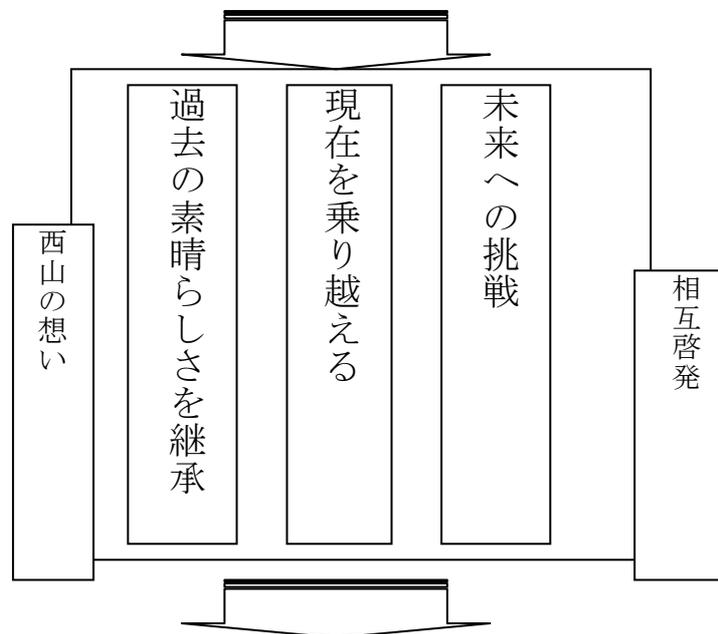


～新時代の産業社会を創る～

# 西山経営後継者塾

1年研修 2011年4月開始

「愛と技術」の経営



未来の産業社会の創造

株式会社 **BSO** (BSO Co.,Ltd)

ORGANIZATION FOR SUPPORTING BUSINESS

〒530-0044 大阪市北区東天満2-9-4千代田ビル東館

TEL. (06)6351-5836 FAX. (06)6357-6564

<http://www.bso.co.jp>

## ◇ 後継者塾は永続・発展する企業を創ることができる

### 強力なプロ経営者育成を目指します

#### 1. 素人では現代の経営は出来ない

##### 1) 環境適応有機体という切り口からの企業の革新

企業は、企業環境に適応できる仕組みを持たなければ存続することが出来ない。企業環境の変化を察知しタイムリーに適応する経営を行うことが求められる。

現代の企業環境には、世界産業の中心が日本から新興国に移行していること、世界をリードする国家すなわち覇権国家が存在していないこと、テロをはじめとして紛争が多発していること、グローバル化などで日本だけでなく色々な民族の人間性に変質していること……などといった構造的な変化が見られる。

このような企業環境の変化の中で、我々はどのような企業経営を営んだら良いか、もはや過去の延長的なものだけでは経営していけなくなっている。

##### 2) 現代企業にも不可欠な普遍的なものとは何か

例えば、個客と共存共栄し、一定の利益を確保することは、どのような時代であっても、またどのような企業でも不可欠である。また、資金繰り（欧米ではキャッシュフローという）は、お金が企業を運営するためには不可欠であることを我々に教えてくれている。

経営は人で行われる。人財は企業経営にとって不可欠であるし、その企業にとって必要な能力とレベルが重要になる。そして、人財を生かすための組織を追求することも、また企業が生きて行くために不可欠である。

##### 3) 素晴らしい企業は素晴らしい企業体質づくりを続けている

企業の今日は、過去の取り組みで創られる。現代の活動で企業の未来が創られる。企業の過去・現在・未来は、それぞれが独立して存在することはない。歴史的な流れの中で、企業はDNAを形成し、時代の移り変わりや革新考働で徐々に変化するものの、経営考働を特徴づけ、また経営考働を制限する。

この企業の体質づくりは、企業が取り組まなければならない長期的な経営課題である。この体質によって、企業の存続が大きく影響を受ける。企業の宿命的な体質のS字型サイクル（誕生・再生、成長、成熟、足掻き、老化）との葛藤という切り口からの経営課題もまた普遍的な取り組みとして不可欠である。

#### 4) 変化を捉え、ビジネスチャンスをもものにする

我々は、非常に厳しい環境の中で企業を運営しているが、一方では多くのビジネスチャンスが生まれる環境でもある。いかに変化をビジネスチャンスと捉え、ものにすることが出来るか、そういう発想ができるかどうか、これからの時代を創る経営者として最も重要である。

#### 5) 国際的異業種企業の交流による相互啓発と新時代の産業社会の創造

企業経営には、人脈の広さ多さもまた、大きく影響するファクターである。グローバル化の現代、様々な国、業種の経営者が交流し、これからの新次代を切り開く経営スタイルを共に考え、刺激し合い、また切磋琢磨し、相互啓発することも重要である。

企業力は、自分達で努力するだけのものではない。参加する産業社会との相乗効果でさらに大きいモノになる。古代から交易の盛んな都市は、自然発生的に産業社会として大きな力を創った。これを見ても推察できるように相乗効果を生み出せる自分達の産業社会づくりへの取り組みもまた現代経営者に望まれる課題である。

その昔、大坂で緒方洪庵が開いた「適塾」から福沢諭吉をはじめとした幕末から明治維新にかけての時代に活躍した多くの人材が育ったように「現代の適塾」として、これからの未来の新しい時代を創っていける「適塾魂」を持った経営者集団にしたいと考えます。

新しい時代にふさわしく、尚且つ社会にお役立ちできるビジネスを一緒になって考え、未来に向かって新たな産業社会の創造を目指します。新たな産業社会を創造する醍醐味、ロマンを皆で追求しましょう。

### ◇参加資格

- ・若手経営者・幹部、事業継承者、経営幹部候補生など、これからの企業づくりに挑戦している人

### ◇期間・頻度・時間

1. 期間：2011年4月～2012年3月の1年間

2. 開催頻度：月1回

1) 時間

第1部 講座 15:00-19:00

第2部 車座 19:00-21:00

### 3. 日程

4/12 (火)、5/10 (火)、6/7 (火)

(7月以降は4月開始時に通知します)

## ◇塾の活動内容

### 1. 第1部カリキュラム

月度	テーマ
04	企業はどのようなときに潰れるか
05	企業経営の基本機能と必要な機能バランス
06	喜び・充実感は経営する上で不可欠
07	経営者の役割と立場
08	強力な協働力はどのように出来るか
09	値打ちのある仕事の追求
10	時代の移り変わりを読む
11	事業の革新を設計する
12	革新する組織体質を創る
01	組織革新を推進する
02	管理の技術は何に役立つか
03	中小企業にも出来るM&Aなどの企業買収戦略

### 2. 第2部車座

#### 1) 異業種企業の交流による相互啓発と新時代の産業社会の創造

企業経営は、人脈の広さ多さもまた大きく影響するファクターである。グローバル化の現代、様々な国、業種の経営者が交流し、これからの新次代を切り開く経営スタイルを共に考え、刺激し合い、また切磋琢磨し、相互啓発することも重要である。

企業力は、自分達だけで努力するものだけではない。参加する産業社会との相乗効果でさらに大きいモノになる。古代から交易の盛んな都市は、自然発生的に産業社会として大きな力を創ることができた。これを見ても推察できるように相乗効果の創れる自分達の産業社会づくりへの取り組みもまた現代経営者に望まれる課題である。

## 2) 新ビジネスの協創

第2部車座は参加メンバー間で会食を行ないながら、メンバー間の親睦を深め、お互いの事業や経営手法、自社の特徴などを紹介する場です。互いに刺激し合いながら、それぞれ新たな経営の創造の機会にします。

また、それぞれの企業の強みを生かし、弱みを補完し合うような企業間の連携を模索する機会にもしたいと思います。

※第2部は、参加メンバーの中から半年単位で幹事を決めて運営します。

## 3) 国内外視察・交流会

年1～2回程度 国内・海外の現地を訪問し、企業訪問・見学する交流研究会を開催します。

尚、海外現地交流研究会は、単独又は他の研究会等と合同で開催します。

※原則として、現地集合現地解散です。また、海外現地交流会の参加費は、会員価格で別途ご負担いただきます。

## ◇会費及び申し込み方法について

### 1. 会費及び支払方法

30万円（BSO会員20万円）／半年間 （消費税別）

※年間受講料60万円（BSO会員40万円）を2回に分けて申し受けます。

※国際交流会参加等の費用は含みません。

申込書が到着次第、(株)BSOより請求書をお送りいたします。

なお、途中脱会、欠席などによる返金は致しませんのでご了承下さい。

### 2. 申し込み方法

所定の申込書にてお申し込み下さい。

以上



(株)BSO 西山経営後継者塾事務局宛

FAX : 06-6357-6564

年 月 日

## 西山経営後継者塾

株式会社BSO 殿

趣旨に賛同し、下記のとおり標記塾への参加を申し込みます。

企業名				
氏名		役職		年齢
所在地 連絡先	TEL	FAX		
	E-mail			
連絡 担当者	所属・役職 氏名 TEL			
備考				

◆お問い合わせ先

(株)BSO 西山経営後継者塾 事務局

〒530-0044 大阪市北区東天満2-9-4千代田ビル東館

TEL : 06-6351-5836 FAX : 06-6357-6564

# 研修ガイドステキスト

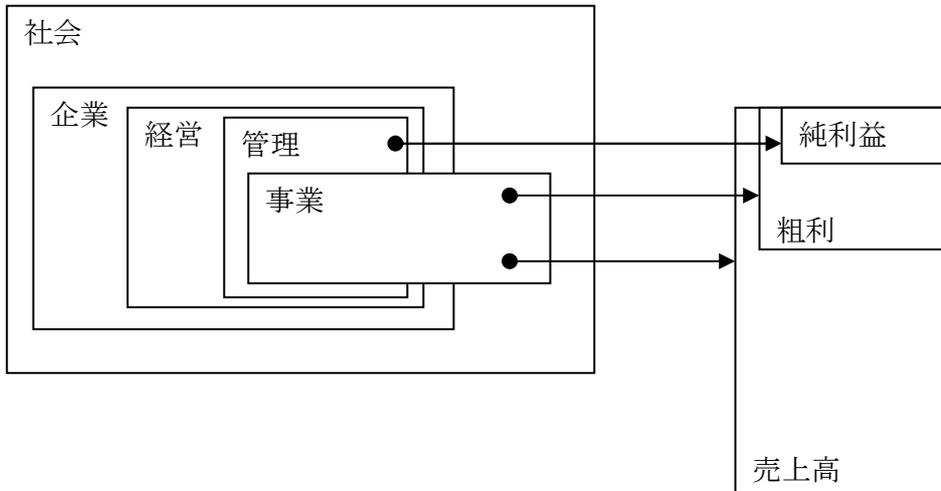
## 1. 企業はなぜ潰れるか／企業は環境適応有機体である

### 1) 企業経営と時代・社会

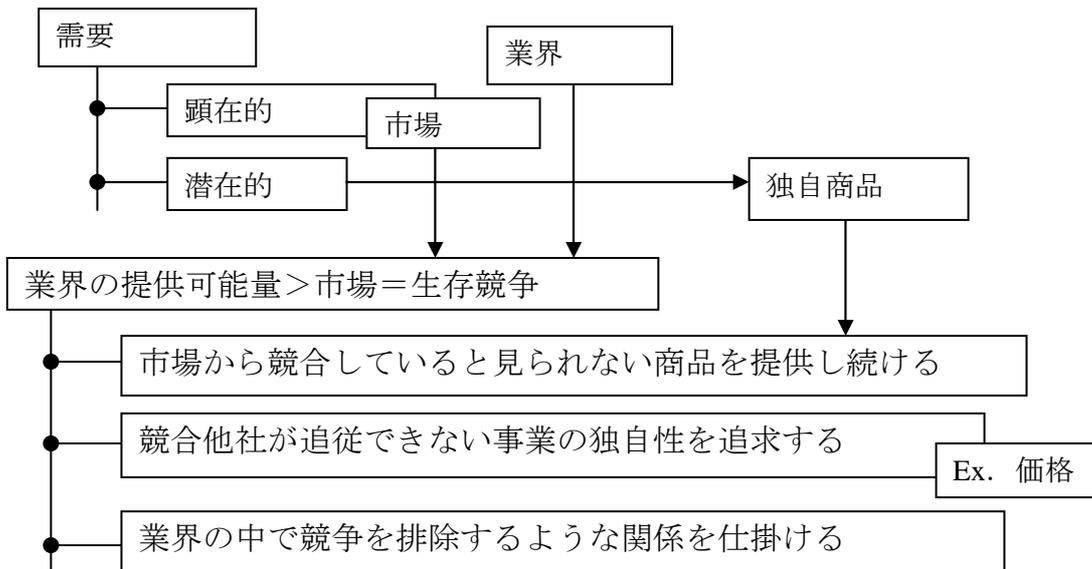
#### (1) 企業の存在するメカニズム

事業とは、社会が求める価値を提供することを言う。事業する機関を企業という。企業を経営することを経営という。経営を効率的に行うことを管理という。

売上高は、社会が求めるあるいは必要とする顕在的・潜在的大きさである。粗利率は、社会が求めている強さと、競合関係の表れである。純利益は、管理の成果である。



#### (2) 生存競争は企業の宿命



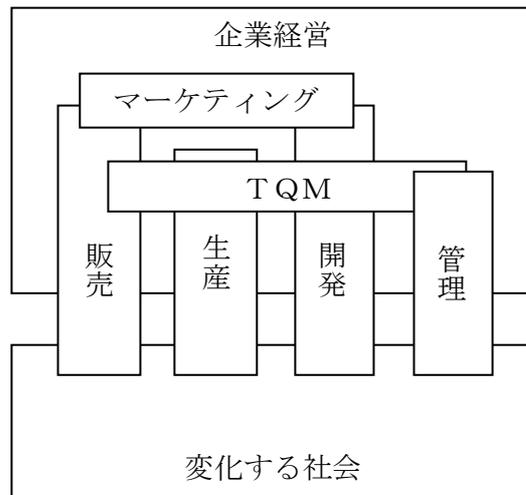
社会が求めているあるいは必要としている量は、需要という形で表れる。顕在的な需要を市場という。同じ市場に、市場が競合するとみている商品（サービス商品も含む）を提供する企業（競合企業という）の集まりを業界という。業界の提供可能量が市場より大きくなると、競合企業間で生存競争が起こる。

生存競争は、産業社会で企業が持つ宿命である。企業は存続するために、この生存競争の泥沼に巻き込まれない、すなわち市場から競合していると見られない商品を提供し続けるか、競合他社が追従できない事業の独自性を追求しているか、あるいは業界の中で競争を排除するような関係を仕掛けるかの努力が必要になる。

### (3) 企業は環境適応体でなければならない

企業が社会と最適な関係を一度確立しても、それは以後安定したものとして続くものではない。社会は常に変化しており、その変化に合わせて常に適応するよう努力していかない限り存続することは出来ず、この努力を怠ると早晚脱落せざるを得ない。

### (4) 機能が適切に役割を果たさないと企業が経営出来ない



企業が存続するためには、「販売」「生産」「開発」「管理」の4つの機能が必要である。この4つの機能が社会という企業環境のなかで適正に機能しなければ、どんなに一時的には良い企業であっても不味い企業になり、最悪の時は脱落する。

「販売」は、商品をエンドユーザーに供給することを言う。「営業」は「販売」を司る業務である。販売の仕組みを創る事を営業企画という。販売の仕組みを流通という。

流通＝商流＋物流＋金流＋情報流

「商流」とは、ビジネスの購買相手と交渉すること、すなわち商談することを言う。「商流」はメーカーからエンドユーザーに至るまでの商談の流れである。

「物流」とは、商品をエンドユーザーに手渡すこと。「物流」は、大きく捉えると、材料の調達から、工場内のモノの移動、そして商品がエンドユーザーに届くまでとなる。

「金流」は商品の対価である代金を回収する流れである。

「情報流」は、流通に関係する人々とエンドユーザーとに提供している商品をより満足して貰うための情報を提供する（顧客学習支援）流れや方法を言う。「顧客学習支援」を品質保証という。品質保証は、ビフォア・サービス、セリング・サービス、アフターサービスの3つからなる。

「生産」とは、価値を造る活動である。生産の活動を「製造」という。「製造」は「製品」を造る活動で、「生産」は商いする「商品」である。「生産」ではデッドストックやスリーピングストックになるようなことは基本的には起らない。

また、「生産」は、仕入販売でも重要である。仕入れた商品を如何に顧客に満足するように提供するか工夫がどれだけなされ、より付加価値を増やす努力がなされるかということも「生産」という。

「開発」は、潜在的需要を顕在化する活動である。後で述べる「マーケティング」の主要な部分を構成する。☆の1、2、5が「開発」の活動領域である。また、時代の移り変わりの中で、顧客と企業とが共生関係を創造し続けることでもある。

「管理」とは、管理部門の業務のことを言うのではなく、企業と顧客との共生関係において、スムーズかつ効率的な活動をもたらすために必要なもので、後で述べるTQMの中心的な役割を果たす。

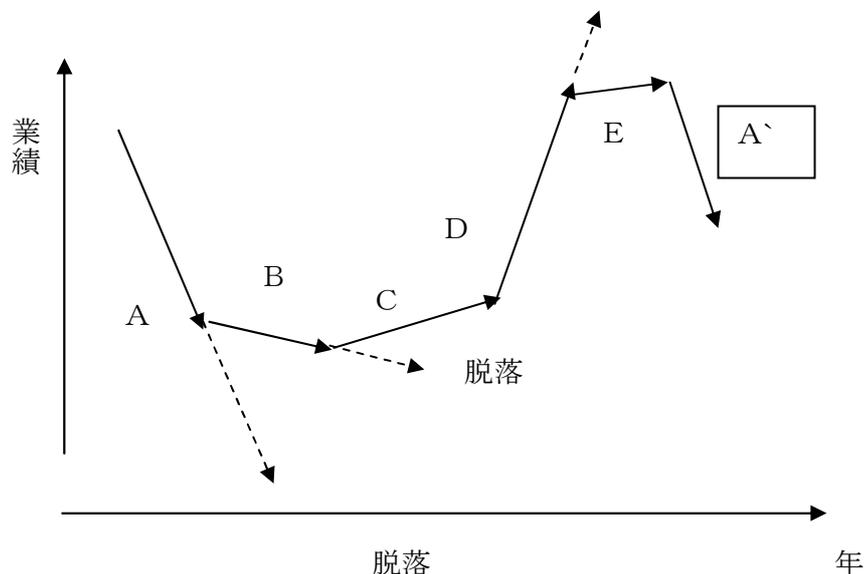
「マーケティング」とは、顧客と共存共栄する活動である。喜んでお金を払ってくれるように、顧客の要望や欲求を満たすために次の考働をとる。

- ☆1 顧客の要望を察知する
- ☆2 察知した要望に応える商品を開発する
- ☆3 開発した商品を最適な流通方法で提供する
- ☆4 開発した商品をより満足して求めて貰うように情報を提供する
- ☆5 潜在需要を顕在化する

「TQM」とは、トータル・クオリティー・マネージメントの3つの単語の頭文字をとったもので品質経営のことである。品質経営とは、合目的的に、企業経営のすべての機能にわたって総合的にスムーズかつ効率的に企業を運営できるように追求していく活動である。この活動は、会社・社会・社員の3の関係を最適化する活動でもある。

## (5) 老化すると企業は存在できなくなる

企業という生命体（有機体）はSカーブを描く。



A：市場との共存共栄の関係が崩れ、社内の話ばかりに終始するようになると、一挙に業績が悪化する。この流れは、犠牲的精神を持って考働する社員が出てくるまで続く。この社員の報酬などで報いられることはない。このような社員が出てこなかったら脱落することになる。

B：犠牲的精神で活躍する社員が考働し、その協働者が増えていくことでCの流れに変わる。この社員の能力と活動如何で、この期間が変わる。協働者が出てこなかったり遅れたりすると、倒産することになる。

D：時代に合った企業変身が出来、社会と共生する事業が出来るようになると、「わが世の春」的成長になる。この時期は、社会と共生することに起点があることを忘れる企業風土になることで終焉し、伸び率が一挙に小さくなりEの流れになる。この流れは短時間に終わる場合が多く、Aの流れになる。

「老化」は、顧客と共存共栄する努力を忘れ、モノの見方が内部指向となる。また、挑戦や冒険ということが否定されがちになり、前例が重んじられマンネリ化体質となり、脱落する企業になっていく。戦略的失敗は、外科手術的処置で再生することが比較的容易であるが、「老化」は体質的な問題となるため再生するのが厄介で時間がかかる。

「革新」は「老化」の反対の概念である。革新は、以下の再確認から開始される。

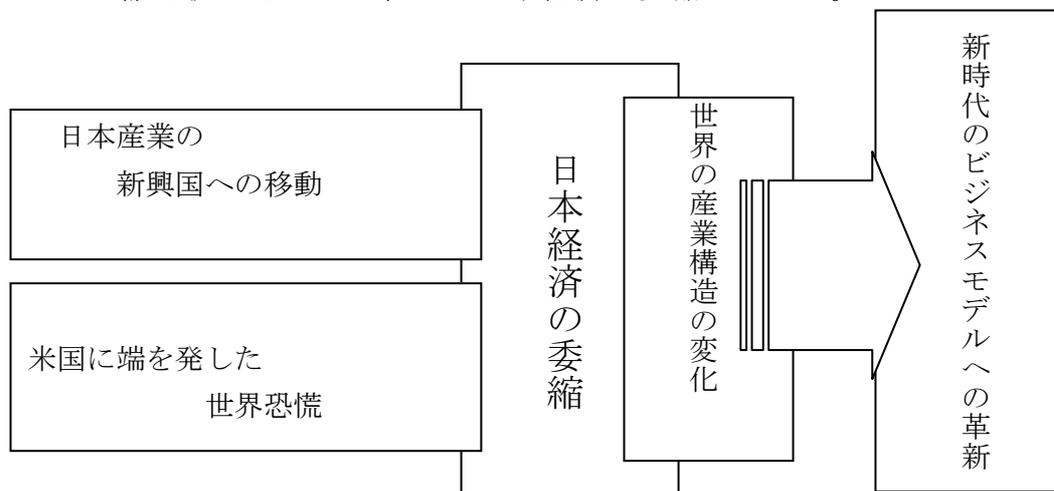
- ☆1 普遍的なものは何か
- ☆2 捨てなければならないものは何か
- ☆3 改造しなければならないものは何か
- ☆4 新しく追加しなければならないものは何か

## 2. 現代の企業環境／我々が生活している社会

### 1) 変革時代

#### (1) 委縮化する日本経済

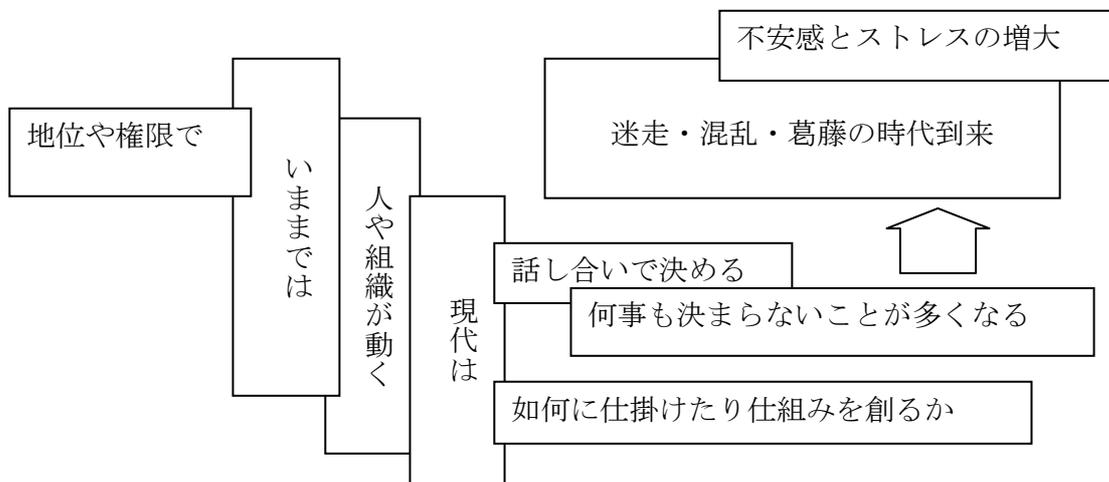
日本の従来産業の新興国などへの移転に加え、米国に端を発し世界を混乱に陥れている金融恐慌などにより、いま日本経済は委縮している。



この委縮状態は、中国景気などで若干回復することはあっても、世界産業の構造的変化も加わり、長期的にみると殆ど、元に戻ることは期待できないと見ておくべきである。

## (2) 将来を展望できない混乱・葛藤社会の到来

世界的にみると、米国が覇権国家でなくなり、世界をリードする国家がなくなったこと、国内的に見ると最近の歴代政権の迷走ぶりに現れているように、社会の運営方式が大きく変わっている。すなわち、話し合いで物事が決まり（逆に言うと話し合いが出来なければ何事も決まらない）、地位や権限で動かすことが難しくなり決まったことを実行させる仕掛けや仕組みが重要な意味を持ってきている（誰かが動かそうとしても賛同が得られる働き掛けをしないと動かない、強権で動かすことが出来ても機械的な最少限の動きしか作ることが出来ない）。



運営方式が昔に戻ることはないと思えるべきだろう。「多数の関係者が話し合いで物事を決め、社会が積極的に動く仕組みや仕掛けが出来る」方式が出来あがるのを待たなければならないということになる。しかし、この時間は、5年、10年ではなく、何十年というものが必要になるように思う。それまでは、迷走・混乱・葛藤の社会が続くと見ておいた方が現実的である。

このような社会では、関係者・関係機関（ステークホルダー）と共生できる自分の考えや方法を持っていないと生きていけない。しかし、日本社会ではそういう人は少ない。そして、現制度が変更されたり改悪されたり、必要性があっても改革に着手されなかったり、逆にコロコロ変更されたりすることに振り回されて生きており、不安感やストレスを増大させながら生活している人が大半である。このような社会では、人は消極的になり、社会は活力を失う。

## (3) 弱体化する購買力の中でのビジネス

この活力に減少や委縮化も加わり、日本社会の購買力が弱体化している。これは日本産業が老化していることにも大きく起因している。

リーマンショックの年から大幅に日本の研究開発（R&D）や投資が縮少している

(この経営体制は、現状を成り立たせるためには意味を持つが、企業の将来性を損なうことになる) ことなどに現れているように、新しい産業の誕生が少なくなっている。そのため、殆どの日本企業が、程度の差はあれ、業績を悪化させている。長期的には景気回復を待つということには期待できず、自らの努力で、これからの時代の企業を目指していかざるを得ない。すなわち、医療関連産業も例外ではなく、これからの時代に通用する企業づくりを抜本的に再構築する必要があると見るべきである。

以上

