

科目名 (英文表記)	統合科目Ⅱ (企業変革とリーダーシップ) (Integrated Subjects Ⅱ)		
科目区分	発展科目	単位数	2 単位
担当教員名	吉村 仁 (非常勤講師)	ナンバリング	
研究室番号	なし	研究室電話番号	なし
Eメール・アドレス	yoshimura1979@mx-keio.net romeo2011@i.softbank.jp		
授業の内容及び方法： 次頁以降に記載			
授業の目的： 本講義は、受講者自らが経営者・企業内の部門リーダーの立場に立ち、企業が直面する課題や企業価値を高めるに必要な合理的な経営知識、手法を短期間に習得、強化することを目的とする。 講義内容は、事業再建・再生の事例を参照しながら、企業変革の必要性と、変革を実行するリーダーシップに力点を置き、資金繰りや人材の動機付け等、成果に繋がる経営実務の要衝を習得する。毎回、具体的な経営課題を取上げ、解決に向けて皆で知を集め、協働作業を楽しみ効果を体感する。現場の感覚と実践を重んじ、常に論理的・合理的な思考を心がけるも、与えられた環境で最大限の効果を上げる判断力を養う。他者の失敗から学び、仲間と知見・経験を共有し、自らの力量を底上げする。本講義が、それぞれの経営への理念、行動指針の軸・骨格を形成するうえで参考となり、次代のリーダーを目指す受講生の一助となればとても幸いである。			
参考文献： 1. ”How the Mighty Fall” by Jim Collins 2. “Beyond Entrepreneurship” by Jim Collins 3. “The Happiness advantage” by Shawn Achor 4. ラリー・ホジキン、ラム・チャレン著『経営は「実行」 - 明日から結果を出す鉄則』（翻訳） 5. トーマス・J・ネフ, ジェームス・M・シリン著、『CEO 最高経営責任者』（翻訳）			
成績評価の方法： 1. 出席.....10% 2. 個人評価： 2.1 受講者の積極的な発言、講義への参加を評価する.....10% 2.2 エレベータースピーチ：自らの業務経験、教訓等を3分間に纏め発表する.....10% 2.3 Takeaway：各講義で学んだことを、e-Learning に掲載し、受講生間で共有する..10% 2.4 レポート提出(尊敬する上司・目標とする身近な経営者から学ぶこと).....10% 3. グループ評価： 3.1 企業価値の算定(MBOによる企業買収時の株価算定)20% 3.2 プロジェクト発表.....30% 企業価値を大きく毀損した(中小・中堅)企業の要因分析と経営強化策を提言する。			
履修上の注意事項： 本講義は受講者20名を上限に、少なくとも実務経験(3年以上25年未満)の有る者、コーポレートファインズの講義受講者、乃至同程度の知識を有することを取得要件とし、受講者が多数となる場合は同要件を満たす受講者を優先する。講義内容、評価方法は、受講生と協議し変更する可能性有り。			

授業の内容及び方法

モジュール 1		成長する企業 vs. 衰退する企業
事前準備	1) ワークアウト議題「会議時間を短縮する」用に、会議が長くなる要因と対策を考える 2) 成長する企業、衰退する企業の要因を考え、会社の寿命と経営者の責任について考察する	
第 1 時限	講義内容概略の紹介	
1. 講義内容概略の紹介 2. グループディスカッション手法の試行 グループでのディスカッションを有効に行うため、GE社で多用されているワークアウトの手法を紹介する。同手法を試行して「会議時間を短縮する」提案を作成する。		
第 2 時限	再生・再建が必要な企業の特徴	
倒産事例（日経ビジネス記事稿）から倒産の要因をグループ内で協議、分析する。 成長する企業について、次いで企業価値を大きく毀損している、或いは再建が必要となる企業の実態を把握・理解する。倒産時の米国 GM 社を事例に参照しながら、企業価値を失いつつある企業の兆候や、経営者としての課題を理解、整理する。		
復習	各人の学び(Takeaway)を三項目（箇条書き）e-Learningに掲載する 習得項目） 衰退企業の兆候、成長・倒産企業の要因、GE流ワークアウト手法	

モジュール 2		倒産の原因と資金繰りの重要性
事前準備	1) 各人の自己紹介（1 分間程度） 2) 「米ボーイング社巻き返しの研究」（日経ビジネス 2006 年 5 月 29 日号）を精読し要点整理をすること	
第 3 時限	倒産の原因と持続可能な成長	
Jim Collins が唱える「企業衰退の 5 段階」を参照しながら、嘗て隆々としていた企業がその価値を毀損し、衰退に至るまでの過程を考える。 会社の規模を問わず、会社は資金が無ければ倒産する。損益計算書に利益が計上されても、企業は倒産（黒字倒産）することがあることに鑑み、資金繰りの重要性を理解する。事業拡大、運営の資金手当てに際し、当該企業の持続可能な身の丈の成長率（SGR: Sustainable Growth Rate）を理解する。		
第 4 時限	事業再生ミケース及びディスカッション「米国ボーイング社」	
当時、創業 90 年余の歴史ある名門企業であるボーイングは、エアバスとの競争激化による業績低迷、加えて不正受注疑惑により嘗ての名声は地に落ちた。2005 年 7 月、元 GE 社副会長のジム・マクナーニーが社長に就任し、業績は急ピッチで回復したが、その背景、要因、及び新社長のリーダーシップについて理解する。		
復習	各人の学び(Takeaway)を三項目（箇条書き）e-Learningに掲載する 習得項目） 倒産企業の原因と過程、経営者責任、身の丈の成長率(SGR)、黒字倒産、プロセスの可視化とKPI選定	

モジュール 3 企業価値 vs 企業倫理	
事前準備	1) 「そしてバスは暴走した」(NHKスペシャル番組)の事前視聴 2) 企業価値の算定方法(講義資料)に目を通しておくこと
第 5 時限	企業価値の算定
<p>経営者は企業を変革し価値を高めることが使命であるが、企業価値を算定する基本手法を整理、理解する。なかでも収益還元法(DCF)の構成要素なる CAPM、資本コスト、フリーキャッシュフローと云ったファイナンスの基本概念を併せて理解する。</p> <p>DCF の考え方に基き、企業の再建・再生時の(負担可能な)債務額を調整する方法や、商品開発・設備投資の実行可否(Capital Budgeting)など、大きな資金を投入する際に経営者が判断する指標(回収期間、NPV、IRR など)についても理解する。</p>	
第 6 時限	企業倫理と経営者
<p>「そしてバスは暴走した」(NHKスペシャル番組)で、経営者の立場から当該バス会社は「何を間違えたのか」「どうあるべきであったか」を議論し、破産し刑事訴追を受けた旅行会社「てるみくらぶ」など、破綻企業や大手企業の不祥事の事例を参照し、「経営者としての倫理感」「コンプライアンスと経営」について考える。</p>	
復習	各人の学び(Takeaway)を三項目(箇条書き)e-Learningに掲載する 習得項目) 企業価値算定法、投資判断の基準、経営者倫理、コンプライアンス倒産

モジュール 4 「結果を出す」経営とリーダーシップの重要性	
事前準備	1) 『経営は「実行」- 明日から結果を出す鉄則』を読んでおくこと 2) チェンジ・リーダー: ウェルチ経営の本質(HBRハーバート・ビジネスレビュー2001年1月号)及びGE:変革を続ける経営組織(HBR2017年12月号)精読のこと
第 7 時限	GE(ゼネラル・エレクトリック)社の経営戦略とリーダーシップ
<p>前 GE 会長ジャック・ウェルチは、20 年間にわたる在任中に大胆な事業の見直しと選別を進め GE 社は二桁成長を 17 年間継続し、時価総額は就任時の 55 倍(当時のトヨタ自動車の約 3 倍)にした。20 世紀最高の経営者と云われたウェルチの米国流合理経営とリーダーシップを学び、日本の経営への適用について議論する。併せて日本を代表する経営者松下幸之助、井深大、稲森和夫の経営哲学、リーダーシップについて学ぶ。</p> <p>企業の価値を高めるため、経営者、投資家それぞれの視点から、売上向上、利益拡大、資産の回転率に着目し、その実効性と適用する際の優先順位を考える。</p>	
第 8 時限	結果を出す経営 - 成果主義・MBOなど仕組みの導入
<p>元 GE 社副会長 Bossidy 流の「結果を出す」経営から、リーダーが信条とする行動規律を整理、理解し日本ビジネスへの適用について考える。また同氏は、企業の業績が堅調であるには、変化を受け入れる強い企業文化が必要と指摘している。そうした企業文化を醸成するために Operating Mechanism*、成果主義、MBO(Management by Objectives)、社内プロセスの見える化を進める KPI(Key Performance Index)等、社内の新たな仕組み・制度導入につき議論、検討する。</p> <p>*Operating Mechanism は、リーダーとそれを支える社員が共通の価値観を共有し、同じ考え方、行動をとれる社員を増殖し、確固とした企業文化を醸成する会議体などの仕組みである。</p>	
復習	各人の学び(Takeaway)を三項目(箇条書き)e-Learningに掲載する 習得項目) 企業価値を高める三要素、成果を上げるリーダーシップ行動基準と仕組みの構築、成果主義の導入、会議体の設定

モジュール 5 企業変革を進める仕組みと人材の活用	
事前準備	1) “Happiness Advantage” (参考図書) 2) GE のシックスシグマの資料について目を通しておくこと
第 9 時限	変革の手法と戦術・戦略の展開
<p>ICT 技術の発展は顧客の嗜好性の変化や多様性を加速し、垣根を超えた競争が激化するなど、ビジネス環境が劇的に変わるなかで、企業は立ち止まっていることは許されない。価値を高めるには常に変革を重ね、時代とともに成長することが不可欠で、変革を受け入れ、力にする企業内文化の醸成が大切となる。米国 IBM 社の企業変革を参照しながら、Gerstner 会長の取組と、それを可能ならしめた社内の仕組み作りについて考える。</p> <p>ジム・コリンズが提唱する V・I・E 分析による戦略・戦術の作成手法について理解する。また企業変革にあたり、優れたリーダーには、卓越したマネジメント・チームが不可欠である。戦略・戦術の実現にむけてコリンズ流のチーム組成方法と、チームワークの重要性・有効性を考える。</p> <p>参考事例として GE 社が顧客のニーズを徹底的に定量化し、社内の価値観の転換のため経営手法として導入したシックスシグマについて理解を深める。</p>	
第 10 時限	人材の活用と動機付け
<p>企業は社員とともに成長し、社員の成長無くして企業の成長も無い。リーダーは多様性のある社員の能力を引出し、結集することで、自らが目指す企業変革を進め、結果を出すことができる。「楽しい職場は生産性が上がり、期待される部下は成長する」と提言する”Happiness advantage”の文献事例を参照しながら、社員の動機付けに有効な社内環境、上司のあり方について議論する。</p>	
復 習	各人の学び(Takeaway)を三項目（箇条書き）e-Learningに掲載する 習得項目）VIE戦略作成(Jim Collins)、社内プロセスの可視化（GE Six Sigma）、人材の動機付け手法（飴と鞭、ピグマリオン効果、楽しい職場環境、上司の役割）

モジュール 6 新しいリーダーの100日プラン	
事前準備	1) 「CEO 最高経営責任者」（参考） 2) 藤庄印刷の再建事例を参照し、設問について回答を準備すること
第 11 時限	CEO就任100日プラン作成の薦め
<p>新しい経営者が就任し、新たな変革を始動する際、最初の 100 日の取組みが特に重要と云われる。新任の米国企業 CEO の経営への取組みを参照しながら、就任後 100 日で実行する計画の骨子を 8 項目に纏め理解する。併せて米国経営者が陥りがちな 10 の罫とも云える間違いを整理し、その普遍性と日本の企業経営への適用について考える。</p>	
第 12 時限	企業再建の事例紹介（藤庄印刷株式会社）
<p>同社は倒産の間際から立ち上がり、3 年間の再建予定期間を 1 年前倒しで完了した。「社員の声」「全社員へのメール」などを参考に、短期間での再生を可能にした要因を考察する。</p>	
復 習	各人の学び(Takeaway)を三項目（箇条書き）e-Learningに掲載する 習得項目）100日プランの優先項目選定、新経営者が陥りやすい10の罫、早期の再建が可能となった要因分析（事例検討）

モジュール 7 企業再建の事例紹介 (三井観光開発株式会社)	
事前準備	1) 旧三井観光開発(株)と藤田観光(株)の財務内容を簡単に比較分析し、再建が必要となる要因を考えてみる 2) 再建にむけての組織の見直し案をグループで事前協議する。
第13時限	企業の再建事例紹介「三井観光開発株式会社」
<p>昭和の名門企業として北海道で確固とした存在であった同社が時代とともに窮境に陥り、多額の債権放棄のもとで、新たな再建の土台作りに取り組んだ具体的な事例の紹介。</p> <p>同社の財務内容を分析のうえ業態を把握し、再建にむけた喫緊の課題を整理する。現行組織の問題点を見つけ、改善にむけた組織作り、態勢の見直しについてグループディスカッションする。</p>	
第14時限	纏め
<p>本講義内容全般についての纏め(毀損した企業価値算定、資金繰り分析、企業文化、戦略・戦術、対応策の選定、KPI設定、100日プラン等)を行い、グループプロジェクトの提案準備に役立てる。また参考事例として1) 地方創成のために全国13の自治体に取り組むf-bizモデルについて、2) 東日本大震災で所有する25棟の工場が被災した経営者の再起にむけたリーダーシップ像を紹介する。</p>	
復習	各人の学び(Takeaway)を三項目(箇条書き)e-Learningに掲載する 習得項目)再建の手法、仕組みの構築、優先項目の選定(事例検討)

モジュール 8 グループプロジェクト提言発表	
事前準備	各グループによる提言の作成、及び発表準備
第15時限	プロジェクト提言発表
<p>発表時間は15~20分程度、チーム内で役割分担し、各員がそれぞれ担当部分について発表する。</p> <p>提言内容の構成は、 1) 対象企業の概要紹介、2) 企業価値を毀損している要因、3) VIE分析による戦略・戦術展開、4) 主要な改善案(マーケティング、人事・組織、財務・資金手当て)作成とその前提となる効果検証(営業キャッシュフロー、企業価値の改善)、5) 具体的な施策を始めるリーダーの100日プランの作成、6) 総括とし、発表後、出席者全員で質疑する。</p>	
第16時限	総括
<p>本講義内容についての総括を行い、本講義を終了する。</p>	
復習	各人の学び(Takeaway)を三項目(箇条書き)e-Learningに掲載する 習得項目)企業価値毀損の理由、有効な対策の選別、優先順位の作成、経営者の責任、変革の必要性、チームワークのメカニズムと知恵の結集(発表事例)