



国立大学法人一橋大学
一橋シニア・エグゼクティブ・プログラム

富士フィルムホールディングス株式会社
経営企画部 コーポレートコミュニケーション室長

吉澤 ちさと

国立大学法人一橋大学 理事・副学長
商学研究科教授

沼上 幹

一橋シニアエグゼクティブ・プログラム (HSEEP)

経緯

- ▶ 2002年 企業との共同研究としてスタート(寄付金)
- ▶ 2005年 大学の事業へ位置づけ変更(受講料(法人化後1年))
- ▶ 2012年 一般社団法人一橋コラボレーション・センター(HCC)に移管
- ▶ 2015年 年2クール開催

基本コンセプト

- ▶ 経営者の育つ条件: ①志の高さ, ②仕事の大きさ, ③思索の場の深さと広さ
- ▶ テーマ: 戦略・組織・人事・財務など個別テーマと総合判断
- ▶ 複数企業の経営者人材の相互学習
- ▶ 自らの経験の振り返り・体系化

構成

- ▶ 毎年9月から翌年3月まで、5つのセッション(計13日間)
- ▶ 1回につき、1泊2日～2泊3日の合宿形式
- ▶ 大学教員＋外部講師(経営者)

SESSION 1 企業を見る目

多くの企業再生を手掛けた三枝匡氏が 戦略的経営者のフレームワークを熱く語る

初日は開校式に続き、ミスミグループ本社取締役会議長の三枝匡氏による基調講演。自らの体験を交えながら戦略的経営のフレームワークと熱い心のリーダーシップを説いた。2日目は沼上幹理事・副学長、島本実教授による経営者研究、さらには田中一弘教授による「企業の目的と責任」をテーマとした講義が行われた。



SESSION 2 戦略を見る目

外交ゲームにより戦略的思考法を習得。 その思考法を実践に生かす術を学ぶ

まずは第1次世界大戦前のヨーロッパを舞台に、列強7カ国が覇権を争う外交ゲーム「ディプロマシー」を実施。さらに沼上幹理事・副学長指導のもと、そのゲームを通して培った戦略的思考法をどう実践に役立てるかを学んだ。ほかに日本IBM 取締役会長である橋本孝之氏の講演、橋川武郎教授、島本実教授による経営者研究など。



SESSION 3 戦略と組織を見る目

企業ごとに戦略的失敗事例を発表、
その原因や対策を考察する

メインプログラムは「戦略的失敗の事例分析」。企業別に自社の戦略的失敗事例を発表、どこに原因があったのか、繰り返さないためにはどうすればいいのかなどを議論し合った。このほか伊丹敬之名誉教授による経営者研究、イノベーション研究センターの延岡健太郎教授による講義等も実施された。



SESSION 4 ヒトとカネを見る目

人事からファイナンスまで。
外国人教授による英語の講義も

初日は、戦略的人的資源管理（SHRM）や組織行動論を専門とする守島基博教授による人材マネジメント論。更にクリスティーナ・アメージャン教授によるグローバル・リーダーシップの講義（英語）と続く。2日目以降は、伊藤邦雄教授による企業価値創造経営、中野誠教授によるコーポレート・ファイナンスの講義などが行われた。



SESSION 5 経営の総合判断

各自が半年間費やして調べた 「経営者研究」を発表

受講者には半年を通した課題が与えられる。自分が関心を持つ経営者を半年間じっくり研究し、2万字程度の長い論文を書き上げなければならない。初日はその発表会が行われる。2日目は日産自動車取締役副会長の志賀俊之氏の講演など。最後に修了式と懇談会。お互いの健闘を誓い合い、半年間のプログラムを終えた。



研修参加企業

1. 株式会社 I H I
2. 伊藤忠商事株式会社
3. 株式会社オリエンタルランド
4. 花王株式会社
5. キリン株式会社
6. 株式会社国際協力銀行
7. 株式会社ジャパンディスプレイ
8. セイコーエプソン株式会社
9. 東燃ゼネラル石油株式会社
10. 株式会社日本政策金融公庫
11. 日本電気株式会社
12. パナソニック株式会社
13. 富士フイルム株式会社
14. 三井化学株式会社

(平成28□11□□□□50□□□□□□□□)

経営イノベーションとリーダーの育成 － HSEP参加企業の事例 －

2016年11月2日

富士フイルムホールディングス株式会社
経営企画部 コーポレートコミュニケーション室長

吉澤 ちさと

2016年3月期

デジタルカメラ



放送用レンズ



現像・プリント機器/
カラーペーパー



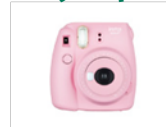
フォトブック



カラーフィルム・
写ルンです



チェキ



複写機・複合機



写真関連事業

3,533億円

14.2%

メディカルシステム
(医療画像・内視鏡等)



ライフ
サイエンス



オフィス
ドキュメント
関連事業

11,741億円

47.1%

2015年度
売上高

2兆4,916億円

産業用途・
ライフサイエンス事業

9,642億円

38.7%

レーザープリンター



オンデマンド印刷システム



記録メディア



グラフィックシステム



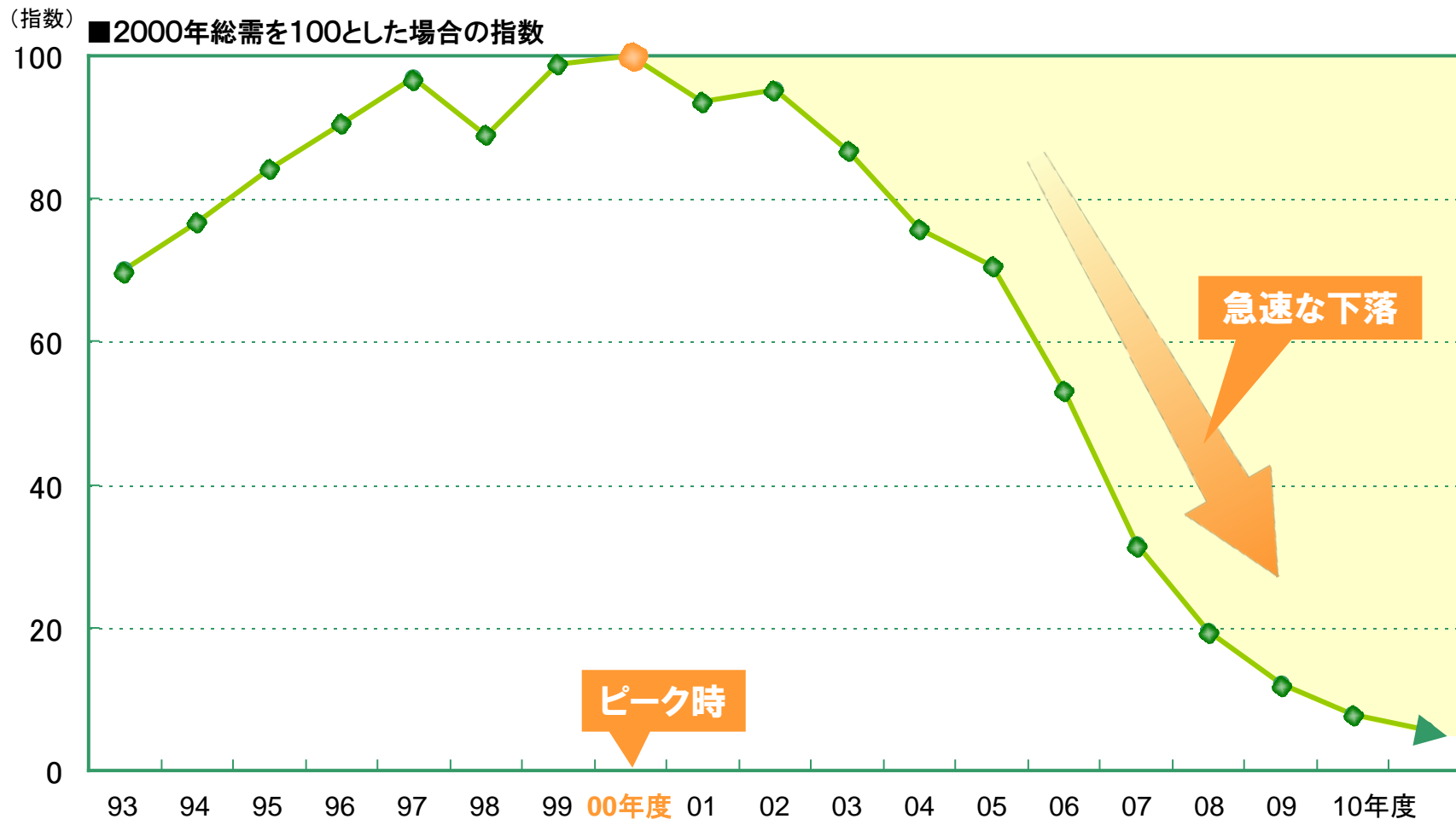
フラットパネル
ディスプレイ材料
(液晶ディスプレイ用フィルム等)

電子材料

(半導体製造用材料)

FUJI XEROX

カラーフィルムの世界総需要推移



4象限マトリックス



重点事業分野策定の3つのポイント

成長市場か

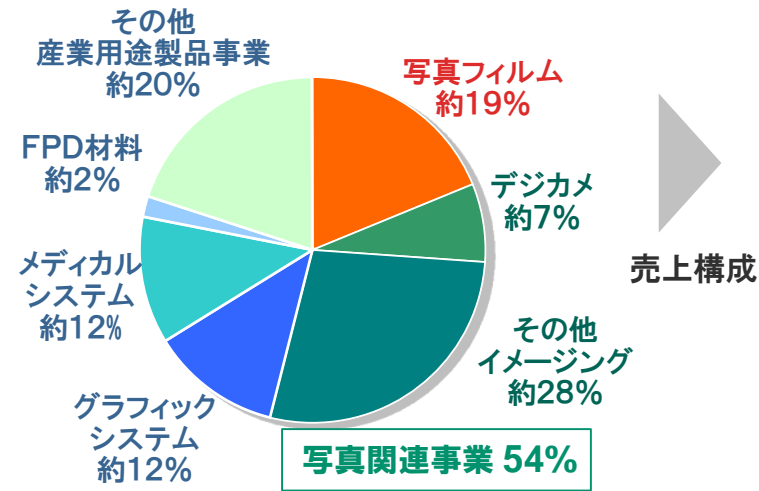
技術はあるか

競争力を持てるか

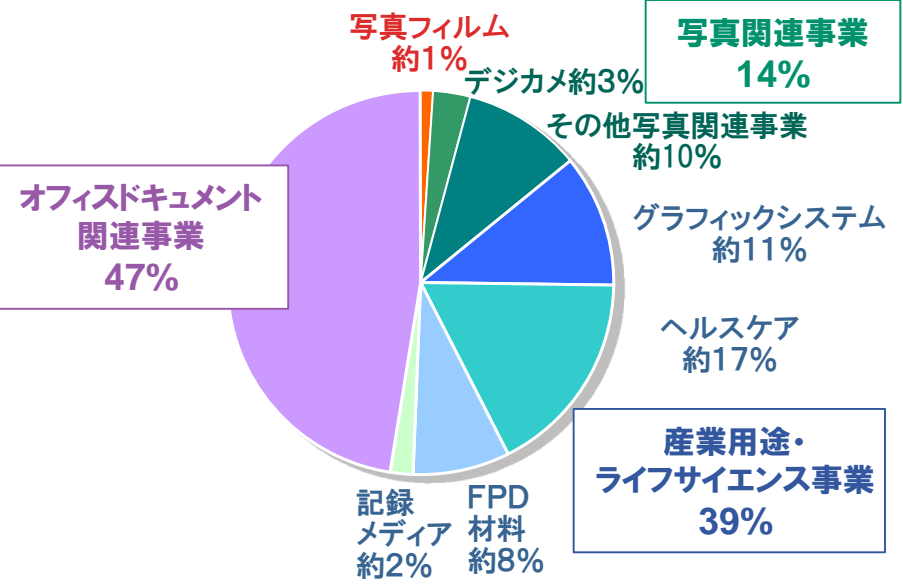
新規・成長事業分野の増加

2000年度

産業用途製品事業 46%



2015年度



	2000年度	2015年度
連結売上高	1兆4,403億円	2兆4,916億円
営業利益	1,497億円	1,912億円

Value from Innovation

お客様の真のニーズに応える
「新たな価値」の創出を通じて
社会課題を解決し、
“持続可能な社会の発展”に
貢献し続ける企業へ

- 1. 医療サービスへのアクセス向上
- 2. 疾病の早期発見への貢献
- 3. アンメットメディカルニーズへの対応
- 4. 健康増進、美への貢献

- 1. 安全、安心な社会づくりへの貢献
- 2. 心の豊かさ、人々のつながりへの貢献



■ 企業としてHSEPに人材を派遣する意義

背景

- ・当社を率いるマインドを身につけたリーダーの育成が急務。
- ・現在は、業態転換のフェーズを超えて、次の成長に向けた戦略的な飛躍を目指す新しいフェーズに入っている。

受講への期待

- ・経営の原理原則を深く学ぶ。
- ・経営哲学を考え、自分の判断の枠組みを獲得する。
- ・業種を超えたメンバー間での切磋琢磨による成長。
- ・リーダーとはどうあるべきかを真剣に考え、覚悟を持つ。

HSEPを受講しての学び(研修参加者より)

- 経営者になるにあたって必要な要素について、論理的に体系付けて学び、自分のスタンスを深く考える機会となった。
- 企業の枠を超えて受講者同士が刺激しあい、深い議論が持てた。そして受講後も定期的に情報交換を行う人脈形成ができた。
- それぞれの企業で起こった事例を相互にケーススタディーとして持ちより、生の教材で学ぶことができた。
- ロールモデルとなりうる一人の経営者の研究を通じて、経営者としての判断やその時の心情などを自分ごととして捉えられた。自分の経営者としての目標、具体的な姿を描くことができた。

■ 私自身の経験

- 「メディア対応を中心とした広報」から「投資家との対話」を含むコミュニケーションのスピンの広がりに資する学び。
- 機能軸で組み立ててきた自身の思考が広がり、自社の経営とのコミュニケーションも深化させることができた。
結果として多くのステークホルダーとのコミュニケーションの質も高まった。
- 経営者研究を通じて「経営者たる覚悟」をより深く学んだ。

**富士フィルムの経営イノベーションを実現するため
多くの経営人材がHSEPを受講。**

**企業はリーダーを起点として
大きな変革を遂げることができる。**

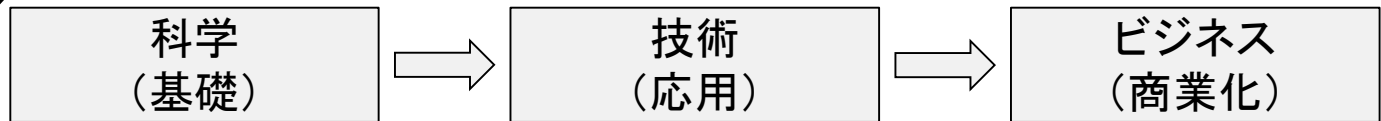
FUJIFILM
Value from Innovation

日本のイノベーションを促進する人材育成:

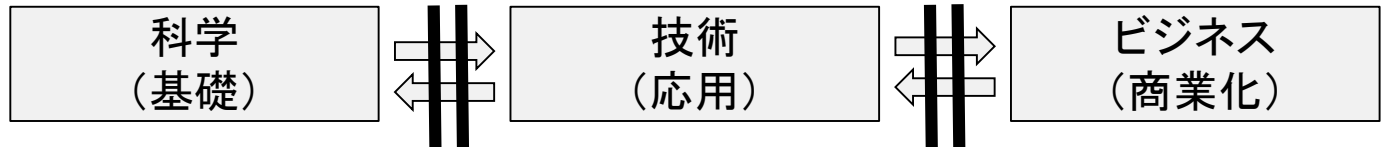
イノベーション・スペクトラムを結びつける経営人材

イノベーション・スペクトラム
あるいはイノベーション・ナショナル・システム

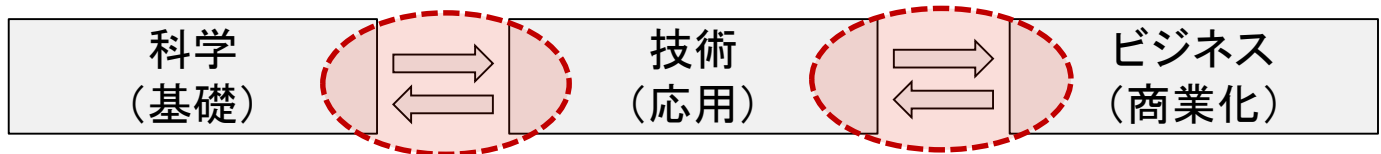
リニア・モデル **X**



ノン・リニア・モデル **△**



うまく結びつくこともある、うまく結びつかないこともある
コミュニティが違う



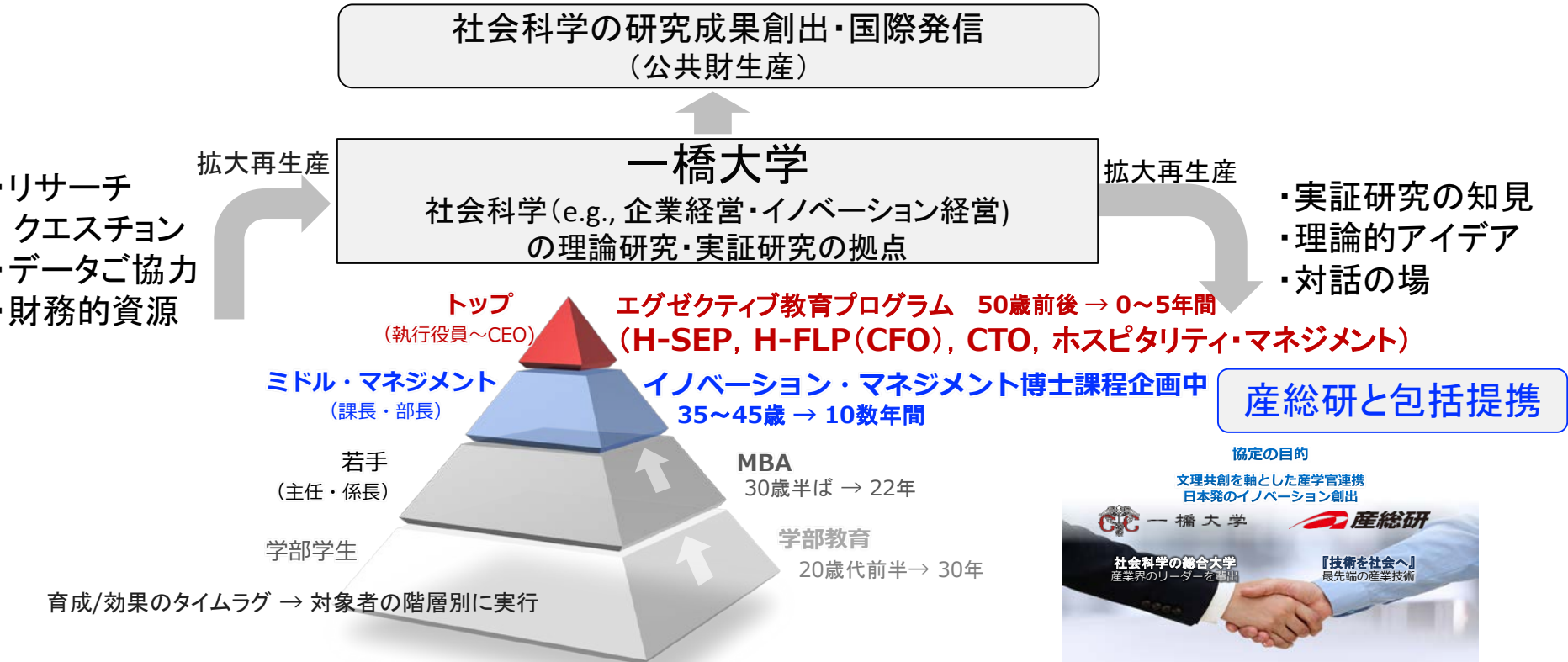
結びつける経営人材

結びつける経営人材

- 科学と技術とビジネスを結びつけ、ダイナミックなイノベーション創出社会を作る
- そのためには、異なるコミュニティを結びつける経営人材が不可欠

イノベーション・スペクトラムをつなぐ **経営人材の育成**

企業経営・イノベーション経営に関する **実証研究との相乗効果**



エグゼクティブ・プログラム・受託研究の活性化・大学経営戦略の徹底化など
大学全体として自己変革を進める

ご静聴, どうもありがとうございました。

科学と技術 (Stokes, D. E.)

応用にインスパイアされた基礎研究 = パスツール象限

