

熊本県が主催し、熊本学園大学と株式会社リ・パブリックが運営するイノベーションスクール「次代舎」の講師陣による経営学コラムの連載が始まります。シリーズ第1回目は「いまなぜ経営学を学ぶ必要があるのか」をテーマに、執筆陣に語り合ってもらいました。（くまもと経済企画開発部）

### 経営の「理論」と「実践」

吉川 我々3人は「次代舎」で受講生に伴走する講師ですが、実務を経験したうえでMBAや大学院で学んだ大学教員という共通点があります。理論の学びがどのようにして経営の実践に結びついていくのかについて、両先生の考えを教えていただけますか。

馬場 私は幸運にも入社3年目でビジネ

ススクールに行き、若いときにはなかなか気づくことができない「大局観をもって経営を俯瞰しつつ、各論点のつながりを意識すること」の重要性を学ぶことができました。中小企業の経営者は上場企業と違って、会社全体を自分で把握しないといけません。そのためには経営全般についての理解が必要です。それにいかに早く気づけるか。また、経営者だけでなく、経営幹部にとっても経営学を学ぶ意義はあると思っています。

新改 僕は実務経験をある程度積んだ30代後半に、日本とアメリカ両方のビジネススクールで学びました。経営の理論を学んだときに率直に思ったのは、「なんだ、もうとっくに説明されてるじゃん」ということでした。新規事業が上手くいかない理由や資金繰りが楽にならない理由など、自分が見聞きしてきた論点は、これまで提唱されてきた理論でかなりの部分が

説明できることを知りました。

### 今こそ学び直しのチャンス

吉川 新規事業の開発、展開に困っている地場企業は多いと思います。そのあたりについては、どのようにみてますか。

馬場 例えば老舗であっても、時代と考え方が変わっていく中で、過去を全否定しなければならない場合があります。そのときに、ブランドや仕入先、ロイヤリティの高い従業員といった重要な資産を生かしつつ、でも過去を引きずらないためにはどうすれば良いか。このような観点が必要ではないでしょうか。

新改 既存事業の維持発展についてだけでなく、一般的に成功確率が低いとされている新規事業の進め方についてもかなり体系化され、再現性を高められるようになってきました。また、コロナ禍の影響もあってオンラインでの学びの機会も急速に拡大しています。そういう意味では、すべての実務家のみなさんに、学び直しのチャンスが来ていると感じています。

吉川 経営学の理論を学ぶことで、これまでの実務を通して得た知見が体系化され、頭の中が整理できます。知見が体系化されることによって言語化が可能になり、社内で共有できるようになることでしょう。次号以降、地域ビジネスを強くするための経営学について役に立つコラムを開いていきます。どうぞご期待ください。

「事業承継」、「組織マネジメント」、「管理会計・ファイナンス」など  
企業経営の基本要素を次代舎講師陣が解説していきます！

次代舎プログラム・  
コーディネーター

（左から）

馬場 研二  
サイバー大学  
IT総合学部教授

吉川 晃史  
関西学院大学商学部教授

新改 敬英  
熊本学園大学大学院  
会計専門職研究科准教授



# 次代舎

Kumamoto  
Innovation  
School  
Jidaisha

## 地域企業からイノベーションを起こせ 経営力を高めるヒント！

第二回

### 世代間のギャップを越えた 次世代の事業創造

サイバー大学IT総合学部教授 馬場 研二

もし、老舗と同じ事業にベンチャーが参入してきたりどうなるでしょう。

老舗でいまだに、手書きの注文書をFAXで受付して、エクセルに手入力しているような企業は気をつけないといけません。デジタルに抵抗がないベンチャーは、スマホアプリで注文を受けたらデータを再入力することなく、取引を完了させてしまうでしょう。記帳と仕訳までクラウド会計システムに自動的に入ってしまうのがデフォルトの仕様となっています。

人気店の行列はスマホの中にできています、もはやリアルの店舗の前には並んでいないのですから。

「会社潰すにゃ手間暇いらぬ。今までどうりやればいい。」鳥取の老舗造り酒屋の4代目当主から、代々引き継がれている戒めを教えていただきました。「伝統とは同じことをやり続けることではない。時代に合わせて自社が築いてきた本質を次の世代に残していく伝承のことである」と常々語っておられます。

コロナ禍の中での事業運営で、多くの会社でリモートワークを行えるようになりました。会議のためだけに出張することは今後も無駄だとされるでしょうし、書類の電子化も逆戻りすることはないでしょう。働き方が一気に10年分くらい先に進みました。過去のやり方にしがみついている

会社は、生き残りの可能性がどんどん低くなっていくことになりそうです。

アツギの多くは実家に戻って、世の中の変化に取り残された会社に危機感を持ち、改革を進めようとして孤立してしまいます。親の世代が残した会社の文化が時代とずれてきていることを目の当たりにして危機感を持つが、どこから手を付けていけばよいか判らないからです。社内でこのままではいけないと悶々とする幹部社員も同じ思いでいることでしょう。

パソコンで例えれば、OS(オペレーティングシステム)を入れ替える必要があるのです。WindowsをMacに変えるくらいの文化の変化を起こさないといけません。

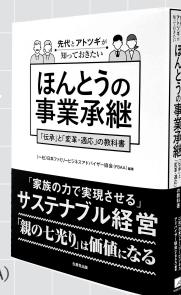
アツギや幹部社員が会社全体の仕組みを一気に変えようと孤軍奮闘することはとても難易度が高いものです。新規事業の立ち上げも、既存事業の改善も、他社の事例から学べることは多いです。まずは、自分で担える範囲の新規事業やひとつの部門を、今の時代のやり方で運営してみせることをお勧めします。

経済産業省の2017年の調査で、後継者不在の会社が日本全体で127万社あることが報告されていました。いよいよ承継が待ったなしの会社だらけになっています。私が創設理事を務める、(一社)日本ファミリービジネスアドバイザー協会(FBAA)

で共に学んでいる実務家23名と共に、事業承継で考えるべきことをまとめた書籍を年初に出版しました。少しでもお役に立てば幸いです。

#### Check!

先代とアツギが  
知っておきたい  
**ほんとうの事業承継**  
—「伝承」と「変革・適応」の  
教科書—  
著者:  
(一社)日本ファミリービジ  
ネスアドバイザー協会(FBAA)



#### Keyword

まずは、  
自分で担える  
新規事業から！



馬場 研二 (ばば けんじ)

サイバー大学IT総合学部教授、  
日本ファミリービジネスアドバイザー協会理事

㈱福岡銀行の外貨投資部門システム開発、外資系人事コンサルタント会社を経て、㈱麻生の本社経営企画部門にてグループ経営戦略策定や人材開発などに従事。現在は同族企業の承継を支援するアドバイザーアイテムを育成するほか、複数の企業の役員として活躍。

次代舎 Kumamoto Innovation School  
Jidaisha

次回テーマは、  
「学び直し支援の現場から見た、地方における企業育成のあり方とは」です。

※この経営学コラムは、熊本県が主催し、熊本学園大学と株式会社リバブリックが運営するイノベーションスクール「次代舎」の講師陣による連載シリーズです。

#### お問い合わせ先

熊本学園大学付属産業経営研究所  
Tel. 096-364-5161  
<https://jidaisha.org>



#### 詳細については

次代舎

検索

# 次代舎

Kumamoto  
Innovation  
School  
Jidaisha

ビジネスパーソンの成長を支援する立場として、「次代舎」を含むさまざまな取り組みを実際に見てきました。その中で私が興味深いと感じたのは、「ベンチャー企業」という言葉と、その支援のあり方についてです。

「ベンチャー」には、一般的に「リスクを取る必要がある事業・取り組み」という意味があるとされています。その文脈だと、「ベンチャー企業」というのは「リスクを取る必要がある事業に取り組む企業」ということになります。

でもリスクを取らない事業なんて存在しませんよね。ということは、これ、ずいぶんと幅広く解釈できると思いませんか。そもそもベンチャー企業って、どんな組織を指すのでしょうか。個人商店は？ 年商50億円の同族企業は？ 年商20億円の上場企業は？

「ベンチャーサポート」という言葉がしばしば使われますが、これは一体どのような企業を「支援」しようとしているのでしょうか。

こんな話をする理由はシンプルです。それは、支援するのに必要な資源を、無限に供給できるわけではないからです。限られた資源を投入するのであれば、対象を絞り込んで集中的に行う必要があります。私が懸念しているのは、ベン

## 地域企業からイノベーションを起こせ 経営力を高めるヒント！

### 第三回

#### 学び直し支援の現場から見た、 地方における企業育成のあり方とは

熊本学園大学大学院会計専門職研究科 准教授 新改 敬英

チャー支援という名目での資源投入が、どの“ベンチャー企業”にも微妙に刺さらず、ピントがぼやけた支援になってしまっているのではないか、ということです。

この点について、私は「ベンチャー企業」とひとくくりにせずに、「スタートアップ」と「スマートビジネス」に分けて議論すべきだと考えています(ちなみにスタートアップとは「まったく新しい価値を提示し、爆発的な急成長を遂げる可能性のある事業体」で、それ以外がスマートビジネスというのが私の解釈です)。

「1,000のうち3つ」しか大成しないとも言われているスタートアップとスマートビジネスとでは、支援の方向性は異なります。例えばスタートアップに対しては、大成しないリスクを前提として資金を供給し続けることが必要と考えられますし、スマートビジネスに対しては、まずは売上の増加と付加価値の向上、経営資源の蓄積を支援することが必要でしょう。実際の支援活動を見たときに、「スタートアップ支援の雰囲気を醸し出しつつ、実際はスマートビジネス支援に収まっているケース」が多いように思えるのは、私の気のせいではないはずです。

以上の議論を踏まえて、最後に誤解を恐れずに提言します。人材などの資源が限られている地方においては、中途半端

なスタートアップ支援よりも、むしろ強いスマートビジネスの育成に目を向ける方がより効果的、という見方もできるのではないかでしょうか。

強いスマートビジネスを育成することで、試行錯誤を行うだけの体力を備えた企業が増加します。雇用を含む地域の経済基盤が強化されるだけでなく、それらの企業群の試行錯誤の結果として“スタートアップ的な新規事業”的な新規事業”の発生も期待できるでしょう。そのような新規事業に一気に資源を投入することで、リスクを抑えながら、スタートアップ支援と同等以上の成果を出すことができるのではないか、というのが私の仮説ですが…みなさんはどうお考えになりますか？

#### Keyword

強いスマート  
ビジネスを  
どれだけ  
創れるかが  
カギ！



新改 敬英（しんかい たかひで）

熊本学園大学大学院会計専門職研究科 准教授

博士（経済学）、ワシントン州公認会計士。専門は管理会計論および組織マネジメント。

# 次代舎

Kumamoto Innovation School  
Jidaisha

次回テーマは、「会計を理解し、使いこなすとは？」です。

※この経営学コラムは、熊本県が主催し、熊本学園大学と株式会社リバブリックが運営するイノベーションスクール「次代舎」の講師陣による連載シリーズです。

#### お問い合わせ先

熊本学園大学付属産業経営研究所

Tel. 096-364-5161

<https://jidaisha.org>

詳細については

次代舎

検索



# 地域企業からイノベーションを起こせ 経営力を高めるヒント！

第四回

## 会計を理解し、使いこなすとは？

関西学院大学商学部 教授 吉川 晃史

筆者は大中小の規模を問わず各種企業へのフィールドワークを通じて、経営のための管理会計実践をみてきました。そのなかで会計や数字が好きでない経営者、従業員が少なからずおられます。夢やビジョンを楽しく話せても、いざ数字に落とし込み、社内全体に数字目標を伝えて、業績目標の達成につなげることを十分にできていない方々もおられるのではないかでしょうか。

筆者の調査研究によると、事業経営に立ち行かなくなり、金融機関の支援を仰いで経営改善が必要な中小企業の約半数で、管理会計が十分に機能していない実態がありました。その後に管理会計が活用され、経営改善に向かう場合があることが明らかになっています。

会計を理解し、使いこなすとは、「誰が、どのような会計知識を持ち、どのように情報を、いつ、どのように使うのか」と関係します。本稿では、「会計を社内の共通言語として、現状を適時に把握し、今後どうするのか活発に議論できる状態」であると捉えます。

会計の本質の一つは、組織の部分的な活動と全体の活動を繋げて、事業活動を把握、調整できることです。経営者であれば製品ごと、顧客ごとのセグメント別の業績を知り、全社的な業績を把握して

全体の舵取りをしたいでしょう。部門長であれば、自部門の業績を知り、他部門と比較し、自部門の目標達成に向けて考察したいことだと思います。また、経理部門では、全体の数字を正確・迅速に集計し、債権の回収や債務の支払の状況を知りたいでしょう。このように主体によって必要な会計の情報は異なってきます。

会計は社内でコミュニケーションするビジネス言語であるというのも、会計の重要な点です。会計が共通言語として組織に浸透して機能していると感じられる場合の共通点として、以下の4つをあげます。

1. 会計が誰にでも分かる計算フォーマットになっている
2. 会計数字が行動やKPI(重要な現場指標)と結びつけられている
3. 週次、月次といった短期的なサイクルで進捗管理されている
4. 会議で経営者や部門長だけが語るだけでなく、上司と部下で活発に議論されている

どのように会計数値を作成して社内で情報共有すればよいのか、中小企業にとって大きな問題と思われます。デジタルツールの進展で、より適時に、スムーズにデータがとれるようになってきています。ここではその詳細については触れられま

せんが、自社課題について会計事務所にご相談されるのは一案です。決算目的の顧問税理士以外に管理会計と業績改善のためにセカンドオピニオンとしてサービスを提供する会計事務所も活躍し始めています。専門家に相談して管理会計を使った経営を学び始めるのもよいかと思います。

会計や数字管理に課題を感じている方は、まずは会計数字に触れてみてください。そして経営者が戦略的な重要な判断ができる会計と、現場が経営者の意図を理解しながら自身で工夫できる会計づくりを目指して、業績向上を目指してはいかがでしょうか。

### Keyword

会社全体で  
会計と  
友達になって  
業績を  
向上させよう



吉川 晃史 (よしかわ こうじ)  
関西学院大学商学部 教授  
博士(経済学)、公認会計士。専門は管理会計論。



第五回 | 最終回

## ビジネスパーソンが経営を学ぶべき理由

5回にわたる連載も、いよいよ最終回を迎える。今回は、「ビジネスパーソンが経営を学ぶべき理由」について、私たちの考えをお話していきます。

結論を先に申し上げると、その理由は「経営の原理原則をひとつの基準としていることで、自分の考え方や自社の取り組みを相対的に見つめなおすことが可能になるから」です。

デジタル変革(DX)を例にして説明します。企業にとってDXが重要な経営課題であることは、『くまもと経済』をご覧のみなさんであれば至極当然のことと捉えていらっしゃると思います。

気をつけたいのは、確かにDXが重要だとしても、それは目的ではなくてあくまでも手段であることを忘れてはいけない、ということです。「どのような状態を実現させたいから、どのようなDXを行うのか」を

考えなければなりません。

しかし、目指したい方向性を考えられたとしても、それが本当に適切かどうかは分かりません。未来はどんどん不確実になっており、予測することは非常に困難だからです。

そのような困難な状況の中でも、何かを拠りどころにして、現時点でベストと思える意思決定をする必要があります。まずは、これまでの自社の成功体験が参考されるでしょう。ただ、そもそも未来は不確実なわけですから、過去の成功体験がそのまま通用するとは限りません。

一方で、他社の成功体験はどうでしょうか。こちらも少々疑問です。その成功体験は、あくまでも他社の能力とその置かれた環境の組み合わせによってなされたものであり、自社の現状と未来の状況に当てはまるかどうかは分からぬからです。

では、何を拠りどころにするべきなのでしょうか。私たちはそれこそが「経営の原理原則」であると考えています。

例えば、「戦略とは、現状とビジョン(なりたい姿)の差をどうやって埋めるかである。」という経営の原理原則をひとつ知つておくだけで、「自分は現状を正しく認識しているのだろうか?」、「ビジョンは荒唐無稽、あるいは簡単に実現可能なものになってないかどうか?」、「差を埋めるプロセスに無理はないか?」など、様々な「問い」が生まれてきます。

この問い合わせを起点とした自問自答を繰り返しながら仮説を立て、行動し、それらを修正することで、なりたい姿に近づくことができます。この点は、みなさん的人生設計にも当てはまることがあります。

このように、経営の原理原則はみなさんの「壁打ち」のパートナーになってくれます。「原理原則からの学び」と「実践での気づき」の地道な往復が、卓越した経営者・管理職への近道ではないでしょうか。

そしてこの往復こそ、「次代舎」という学びの場がみなさんに提供できる大きな価値のひとつです。経営の原理原則を学びながら、自社課題の解決に取り組むことができる、そんな「学び＆実践」の場を次代舎では提供しています。少しでもご興味をお持ちの方は、ぜひ検索して調べていただければと思います。

### Keyword

経営の原理原則を学び、  
自社・自身の取り組みを見つめなおす

次代舎プログラム・  
コーディネーター

(左から)  
馬場 研二  
サイバー大学IT総合学部教授

吉川 晃史  
関西学院大学商学部教授

新改 敬英  
熊本学園大学大学院  
会計専門職研究科准教授



### お問い合わせ先

熊本学園大学付属産業経営研究所  
Tel. 096-364-5161  
<https://jidaisha.org>



次代舎

Kumamoto Innovation School  
Jidaisha

詳細については

次代舎

検索