

KBS REPORT

2013 Vol. 6



KBS50年記念コンファレンス

Contents

対 談



介護の世界で現場の知見と
マネジメント思考のブリッジング

ウェル・ナビ株式会社 代表取締役

阿部 信子氏

経営管理研究科 委員長

河野 宏和

最近の動向

トピックス

2012年度新着ケース一覧

KBS50年 開催報告

教員紹介



多国籍企業のグローバル
R&Dマネジメント

浅川 和宏 教授



企業活動とマーケット

高橋 大志 准教授



これからの50年に向けて

慶應義塾大学大学院経営管理研究科 委員長

慶應義塾大学ビジネス・スクール 校長

河野 宏和



略歴

慶應義塾大学大学院工学研究科博士課程を経て、1987年より慶應義塾大学大学院経営管理研究科助手、1991年助教授。1991～92年ハーバード大学ビジネス・スクール訪問研究員。1998年より慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授。2009年10月より研究科委員長、ビジネス・スクール校長。専門は生産管理、生産マネジメント。工学博士。AAPBS（アジア太平洋ビジネススクール協会）2012年会長。AACSB Asia-Pacific Advisory Council 委員、EQUIS Committee Member、APIEMS Founding Board Member、日本経営工学会副会長、IEレビュー誌編集委員長、PM賞審査委員などを務める。

昨年、KBSは創立50年を迎えました。またその記念として、2012年10月20日、同窓会との共催により、6つの分科会と全体報告会、引き続いての祝賀パーティーからなる記念イベントを日吉協生館で開催しました。これからの経営、そしてKBSの将来を考えるべく、400名を超える同窓生やOB教職員の方々にご参加いただき、大きなエネルギーをいただきました。改めて、3000名を超える同窓生のつながりの大切さを痛感し、こうしたイベントを定期的に開催することの意義を再確認しました。

50年の歴史は、確かに大きな節目です。しかし、そこに立ち止まっている余裕はありません。これからの50年に向けて、社会の期待とニーズに応えるべく、KBSはさらに前進していかなければなりません。

まず教育・人材育成面では、英語でケース討論を行う「グローバル戦略セミナー」、グローバル競争力にフォーカスした8日間の「グローバル競争力セミナー」、海外ビジネススクールと連携してエクゼクティブを育成する「グローバルエクゼクティブ・セミナー」など、新たな試みを50年を機にスタートしています。MBAプログラムでも、海外トップスクールとの国際単位交換プログラムやダブルディグリー・プログラムを拡充し、国際化に対応していきます。基礎的な経営能力、専門能力、リーダーシップ、グローバルな視点など、教育に求められるニーズは多様ですが、そうしたニーズを先取りする気概で取り組まない限り、社会に貢献できるビジネススクールにはならないのだと考えています。

研究面では、ケース教材作成を含め、教員個々が専門領域で高度な研究を進めることは当然に必須ですが、例えば、環境とエネルギー、持続可能性、高齢化とヘルスケア、経済格差と働きがいなど、グローバル化が進む中で、ビジネスと社会の境界領域に解決を要する課題が山積しています。また、これらの課題は、経済社会の発展段階によって異なる様相を呈します。そこでKBSは、分野横断的にこうした課題を深耕して解決策を探るべく、世界のトップスクール6校が連携して社会的課題の研究を進めるCouncil on Business and Society（CoBS）のグローバルアライアンスを締結しました。その第1回年次国際フォーラムが、「コーポレートガバナンスとリーダーシップ」をテーマとして、昨年11月にパリで開催されました。第2回フォーラムは、「ヘルスケア（医療福祉問題）」をテーマとして、来年3月にKBSで開催されることが決定しています。世界に向けた成果発信を1年後に控え、KBSの力を結集したいと考えています。

日本のビジネス社会を取り巻く環境は、決して明るいものばかりではありません。しかし、日本に立地するビジネススクールとして、半世紀にわたって蓄積してきた知見をベースに、これからの社会の方向性を深く考えその内容を広く発信していくことは、アカデミズムの原点とも言うべき当然の使命です。同窓会や産業界との連携を深めながら、創立51年目にチャレンジしていきたいと考えています。



日経Bizアカデミー 2012グローバル人材フェア



KBSグローバル戦略セミナー

最近の動向 (2012年9月～2013年2月)

2012年 9月	KBS REPORT Vol. 5 発刊 第106回経営幹部セミナー 開講 特別講演 彬子女王殿下来校
2012年 10月	第47回MDP 開講 KBS50年記念コンファレンス開催 Partnership in International Management (PIM)に加盟 (日本のビジネススクールとして初)
2012年 11月	第107回経営幹部セミナー 開講 週末集中セミナー「マーケティング集中コース」開講 2012年度第2回オープンキャンパス (入試説明会・授業見学・模擬授業) 開催 パリにてCouncil on Business and Society (ビジネスと社会に関する評議会) の年次国際フォーラム開催
2012年 12月	MBAビジネスゲーム合宿実施 (於 下田東急ホテル) 創立50年記念事業 KBSグローバル戦略セミナー 開講 日経Bizアカデミー 2012グローバル人材フェアに出展
2013年 1月	日本のグランド・デザイン策定を行う融合型実践教育 第14回フォーラム開催
2013年 2月	週末集中セミナー「革新的組織マネジメント集中コース」開講

Council on Business and Society 第1回年次国際フォーラム開催報告



2012年11月16～17日に、フランス・パリ市内のLes Salons de la Maison des Arts et Métiersにて、Council on Business and Society(CoBS*)第1回年次国際フォーラムが開催され、経済界、政界、学術界から200名を越える参加者が集い、「コーポレートガバナンスとリーダーシップ」をテーマに、ダイナミックな意見交換と交流がなされました。第2回年次国際フォーラムは2014年春にKBSで「ヘルスケア (医療福祉問題)」をテーマに開催される予定です。

* CoBSはダートマス大学タック・スクール・オブ・ビジネス (アメリカ)、エセック経済商科大学院大学 (フランス)、マンハイム大学ビジネススクール (ドイツ)、復旦大学ビジネススクール (中国)、慶應義塾大学大学院経営管理研究科 (慶應義塾大学ビジネス・スクール) が提携し、今日のビジネスと社会に関わる重要な課題について各校の知的資源を集結し、その成果を広く社会に発信していくことを目的として2011年6月に設立された組織です。

Partnership in International Management(PIM)に 日本のビジネススクールとして初めて加盟



2012年10月、KBSは日本のビジネススクールとしては初めてPIMに加盟しました。PIMは米・英・仏の有力ビジネススクール3校が、ビジネススクールの国際交流を目的として1973年に結成した組織です。現在KBSを含め38ヶ国60校が参加し、国際単位交換プログラム、ダブルディグリー・プログラムに留まらず、学生・教員の交流、学生向け共同プログラムの開発、共同研究の実施ほか幅広い国際交流推進のハブとなっています。グローバル化するビジネスの世界でリーダーシップを発揮できる人材を育成するために、KBSはPIMのネットワークを活用し、MBA課程を含む全ての方面でより多くのグローバル環境での勉学・研究の機会を提供していきます。

介護の世界で現場の知見とマネジメント思考のブリッジング

～危機に立ち向かう本当の意味のリーダーシップ～



阿部 信子氏

ウェル・ナビ株式会社 代表取締役



河野 宏和

経営管理研究科 委員長

「育ててもらう」から「学んで身につけたものを発揮する」キャリアパスをめざし入学

河野: まず初めは、どのような期待をもってKBSへの入学を希望されたかをお聞かせいただけますか。

阿部: 医療の世界に関心があり、大学卒業後、医療関連ビジネスの会社に入社しました。急成長していて女性にチャンスを与えてくれる会社でしたから、次々に仕事を任されましたが、次第に「会社に育ててもらう」より「学んで身につけたものを発揮する」というキャリアパスを目指すべ

きだと考えるようになり、そんな折にKBS卒業生の知人からお話を聞き、「これは、絶対行ってみたら面白そうだ(笑)」ということでKBSを志望しました。

1992年にKBS修了後、シンク・タンクの医療・福祉専門の部署で研究員として採用されました。当時は、シルバーサービスという言葉で介護ビジネスを国策として産業振興していこうという時期でした。従来、介護サービスは老人福祉法の下で市町村が采配し社会福祉法人が主なサービスの担い手でした。しかし急増する介護ニーズに対応するためには、サービス

供給主体を多様化して量を増やすと同時に、所得や家族状況でサービスが提供される福祉制度の枠組みではなく、本人の心身状況に応じてサービスを利用できる社会保険枠組みで介護を保障すべしという主張をまとめ、介護保険制度創設を政策提言しました。ゼミの師匠である田中先生には、理念や方向性を定める段階から助言をいただき、また介護保険創設の国の委員会に中核メンバーとしてご活躍いただき、今日に至っています。

介護保険制度創設の議論が進み、いよいよ2000年に施行が決まった段階で、「現場で介護保険を運用してい

くためのインフラ整備が全然出来ない」との思いが強まり、事業ベースでインフラを普及させていく必要があるということで、会社を創ってしまったわけです（笑）。

介護の世界で言語の橋渡し

河野: 現在、阿部さんは介護ビジネスのスペシャリストでいらっしゃいますが、KBSを修了後どのようなキャリアを歩んでこられたのでしょうか。

阿部: 介護の世界は2000年の介護保険開始前後から、4～5年ごとに大きな変化を遂げてきました。介護保険が開始された当初はインフラが未整備だったため、ケアプラン作成用ソフトウェアや介護サービス評価のプログラム開発、ケアマネジャー教育といったプロジェクトに取組みました。次に、介護事業への新規参入が増加する中で開業支援・M&A・現場運営改善などの仕事に加わりました。また、不動産投資ファンドが有料老人ホーム案件に投資する動きが盛んになり、投資可否判断や投資後モニタリングで介護事業者を評価する仕事を依頼されるようになりました。投資ファンドは財務や不動産価値の評価は得意ですが、介護事業者のサービスの質判定などは、未知の分野なわけです。介護の実務家に問い合わせると、例えば「現場スタッフがきちんと挨拶してくれる施設は大丈夫だ」といった回答が返ってきますが、ファンドが「何故そうなのか」を理解できるようなビジネスの言葉で説明できないのです。私は幸いKBSでマネジメントを学び、会社設立以来介護の現場に密接に関わってきま

したので、こうしたギャップを埋めることができたわけです。

介護の世界にマネジメント人材を

河野: 介護の世界にはどのような課題があるとお考えですか。

阿部: 第一に、介護の現場で働くサービス従事者の確保・育成でほんとうに困っています。市場は拡大していますがなかなか人が入ってこない、入ってきても育成が追いつかない、離職も多いということで、10年経っても、業界全体では人材確保と質の向上という問題が続いています。第二に、マネジメント層の人材不足がそれ以上に深刻かもしれません。現場の管理者は、看護や介護の専門職として経験を積み管理者に登用されますが、組織を運営するための労務管理や財務会計を学ぶ機会はほとんどありません。

河野: 介護の世界に専門の人材育成機関はあるのでしょうか。

阿部: 介護業界内で行われる研修をKBS卒業生としての目で見ると、「オペレーション」しか教えず「マネジメント」の面が抜けていて物足りなさを感じてしまいます。一方、企業向けトレーニングの会社が介護人材向けプログラムを提供する例はありますが、介護業界の人々にとっては違和感が生まれがちですね。例えば、福祉業界には「経営」や「利益」という言葉に対して、「金儲けは悪」とてもいうような一種独特な価値観があります。私は人材育成のお手伝いを長年やっていますが、言葉をデリケートに選んで使います。例えば「経営」と「運営」、

「経営」と「マネジメント」、「利益」と「剰余金」等々です。「非営利組織であっても事業体が存続していくためには、〇〇が必要です」という理解を醸成しないとその先に進めません。

衆議院選に立候補

河野: お仕事が多忙な中、昨年12月の衆議院議員選挙に出身地の女川を含む宮城5区で立候補されましたが、どのような動機だったのでしょうか。

阿部: 一言で言えば、東京での政治の動きと被災地・被災者の現実とのギャップを目の当たりにして感じた「被災地をなんとかしろ!」という強い思いでしょうか。

例えば被災地の外の目で見れば、震災・津波で破壊された状態に比べれば、仮設住宅も出来て復興は少しずつでも進んでいると感じます。ところが被災者にとっては、震災・津波に襲われる前の暮らしと、現在の仮設住宅での過酷な暮らしを比べるわけで、時間軸を含む原点が違っている上に「温度差」があるのです。被災地の外からは、1年目、2年目という節目で区切りをつけて前に進んでいるな、と見えます。しかし先日も故郷の友人と会ったとき、普通に話をしてくれた後ポツリと「未だ弟が見つからないの」と言われ、震災がまだ終わっていないのだと改めて感じました。津波被害が大きい沿岸では、誰しも家族や親しい人を随分と亡くしています。一見健気に生活している人々への精神的ケアが必要であるにも関わらず、手が回っていないと強く感じました。



また、「復興」という言葉が使われていますが、震災から丸2年、「復興どころか復旧すらままならない」状況が続いています。「復興」はどうしても産業再生に力点が置かれがちです。それはそれで必要なことですが、「復旧」や「生活再建」、つまり自立可能な生活を取り戻すという視点に立った政策や支援がすごく稀薄だと、もどかしく感じたわけです。

被災地域は人々のまとまりが強いコミュニティであるために、社会が狭く利害関係が入り組んでいます。そのため、山を削らなければ実現しない高台への集団移転や、港湾の集約といった事業がなかなか進みません。町の復興計画は実現までに何と8年もかかるというのです。長期のビジョンは必要ですが、人口の多くを占める高齢者にとって、自分が生きている間に復興された町の姿を見ることが出来るか分からない。先の希望が見えない状況で、次第にあきらめや無力感が蔓延しています。1日でも早く手を打たないといけないうと危機感を持っています。

東日本大震災被災地の現実

河野:話が前後しますが、震災直後の状況はどのようなものだったのでしょうか。

阿部:私の故郷の女川町は、震源地に最も近くリアス式海岸で最も被害を受けた場所で、東北電力女川原発が近くにあります。震災直後は、「町が壊滅」で情報も途絶していたため、一時は家族や親せき含め全滅を覚悟しました。結果的に町民1万人のうち約1割が犠牲になり、また町の建物の8割が被害を受けました。震災後5日目にやっと家族の無事が分かりましたが、自宅や倉庫、車等々全て津波で流されました。

3月19日によく女川に行けましたが、町の体育館に3,000人もの人が避難しており、その中に私の家族もいました。11日から水道が止まって洗うことも出来ない手のひらに、お握りと漬物が配給されるという状態で、ノロウイルスや呼吸器の感染症も蔓延しており、本当にひどい状況でした。

20日に新潟経由で東京に戻ると、歯科医の友人が「歯ブラシを1万本調達したが、どこに送ればいいか」と言ってきたのを皮切りに、多くの友人が支援物資を集めてくれました。友人が宮城県出身者で10tトラックをチャーターし救援物資を運ぶ準備をしている方を紹介してくれ、3月23日に東京から一緒に物資を積んで再度被災地に入りました。その活動の仲間は、その後仕事の拠点を宮城に移し、復興関係の町との調整や、災害支援のためのNPO法人を立ち上げて活動を続

けています。今なお行方不明者の捜索を続け、サルベージ船を購入し、津波に流され海中に折り重なるように残っている車の残骸から遺体を引き上げる活動をしています。彼らの行動力、バイタリティー、リーダーシップなど、本当に素晴らしいと感じました。「すごいな」と敬服しています。

本当の意味のリーダーシップとは

河野:阿部さんのそのような体験に比べて、国全体として危機状況に対応できるリーダーシップというか、行動力があまりに乏しいように思います。震災直後「非常事態の中で、略奪行為を起こさなかった日本人は素晴らしい」と海外で報道されましたが、その後「日本は何をやっているんだろう？」というリーダーシップの欠如がクローズアップされてしまいました。

阿部:今回の震災を振り返ると、随分大きな課題が残ったと思います。非常事態にあたっては、国のレベルで「社会コスト」を念頭に置いて、物事をどう考え、権力の行使を含めて何をやるかという本当の意味のリーダーシップが必要なのだと思います。

例えば女川の仮設住宅は1戸当たり約9百万円をかけて2011年10月によく完成しましたが、この金額を各家庭に早い段階で配り、全国の公営住宅に「3年間無料で入居していいですよ」というサポートがあれば、数年間暮らせるわけですね。「その間にしっかりと故郷を整備し戻ってこられるようにします」という選択肢もあったと思います。今は高台のわずかな土地に仮設住宅を建てたため、

復興住宅の建設には新たに山を切り崩さなくてはなりません。

また「漁業特区」といって企業が漁業に進出できるようにしようという動きがあります。地元では、高齢者でも漁業権を持ってウニやアワビ採りに出て収入を得ています。経済的に自立して生活できるし、健康を維持し、生きがい・やりがいを持って生きていけるわけです。そこに企業的な「効率化」を持ち込んだ場合、高齢者が漁業に携われなくなって生活保護に頼るようになり、追加的な「社会コスト」がかかってしまうということになりかねません。

河野: 今までの日本は、経済がマイナス成長だといいいながら、危機的状況に正面から対峙せず、そのような局面でのリーダーシップの必要性を感じてこなかったのだと思います。

阿部: これからの10年を考えると、社会全体のパラダイムが大きく変わっていくような気がします。現に足許で、日常の安全安心・自分たちの生活・日本の社会というものが、大きく揺らいでいると思います。震災が実際に発生し、将来の大震災が話題に上っ



港周辺の荒涼とした風景。瓦礫が片付いただけで復旧への道のりは遠い (3月23日)



救援物資を積んで再度被災地へ。東松島市の港で (3月23日)



津波で橋が落ちた離島へ船で物資を運ぶ (3月23日)

ています。また国際紛争の火種が身近に感じられ、中国から微粒子汚染物質が飛来するといったことが起こっています。そのような時に、今後どんなリーダーが、どのようなリーダーシップを取る社会になるかというのは、とても大事なことです。KBSは、そういう意味で、現場でのリーダーシップを取れる人材を育てていると思いますし、広い視野を持った人材育成が出来るといいな、と思っています。

河野: ビジネススクールも、旧態依然のカリキュラムで、ただ「幅広く人材

育成をします」というのでは生き残っていけないと思います。今後必要とされる人材という社会のニーズに答えなければいけない。同時に、広い知見とマネジメントの視点で物事を捉えられるという根本的な力も大切です。これらの両立で教育と研究に取り組んでいかないと、今後成立しなくなるだろうと思っています。現場のことも経営のことも分かるという人材を育てていくことが、KBSが果たしていく役割なのだろうと改めて感じた次第です。本日はお忙しい中、有難うございました。

阿部 信子 (あべのぶこ)氏 プロフィール



1985年東北大学法学部卒業、特殊臨床検査の(株)エスアールエルに入社、人事教育部教育課にて企業内研修を担当。1992年慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程修了後、(株)三菱総合研究所医療福祉研究部に研究員として5年勤務。1997年、ウェル・ナビ(株)創業、介護ビジネスのコンサルタントとして活動中。著書に「介護イノベーション(第一法規)」、「MBAの医療・介護経営(医学書院)」(ともに共著)。

ウェル・ナビ株式会社

所在地	〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-8-3 丸ノ内トラストタワー本館20階 TEL: 03-5288-5724
創業	1997年
資本金	1000万円
事業内容	介護事業に関する情報提供、コンサルティング全般(介護人材の教育研修、介護施設の開設・運営改善の支援、介護施設・法人の評価、経営改善支援等)



50年記念コンファレンス開催報告

KBSは、多くの人々の絶えざる努力により2012年に創立50年を迎えました。

これを記念し、10月20日（土）に、KBSとKBS同窓会の共催により「KBS50年記念コンファレンス」が開催されました。

このコンファレンスは、新しい時代を展望しながら、経営やビジネススクールの未来像を議論する場としてデザインされました。当日は、同窓生、現役生、現任教員、関係企業の皆様、義塾評議員など合わせて、当初の参加募集人数400名を越える454名が参加し、盛況となりました。

現在の日本企業を取り巻く6つの重要テーマが設定された分科会では、KBS同窓生および現任教員で構成されたチェア・パネリストを中心に議論が繰り広げられました。「新たな時代を切り開く企業戦略・リーダーシップ」、「グローバル人材の育成」、「起業家という生き方」、「クールジャパンの可能性」、「グローバルビジネス：身の丈に合った日本企業の国際化とは」の5つの分科会では、まず始めに各テーマに関連するチェアやパネリストが、自らの経験や専門性を踏まえて問題提起や持論の解説を行い、後半は他の同窓生、現役生の声も交えながら議

論が進行していきました。「ビジネススクールの未来像」は、唯一ケースメソッド授業形式で行われ、事前配布されたケース教材を基に、MBAホルダーの価値やニーズについて活発な議論が交わされました。

分科会の後は、藤原洋記念ホールで全体報告会が行われ、各チェアより分科会の要約がキーワードと共に紹介されました。最後に、河野宏和経営管理研究科委員長は「本コンファレンスに参加し、意見を飛び交す論客の多さを目の当たりにして、同窓生の多様性が50年の蓄積の中で大きな資産になっていると感じた。また、今日の皆さんの大胆かつスピード感溢れる議論を聞き、大学における議論、組織運営のあり方との違いに率直に驚いた。KBSのこれからの50年を考えるにあたり、実社会のスピード感を見習い、同窓生と一体となる必要がある。同窓生から学んだことを我々は活かし、そしてまた同窓生に恩返ししていかなければならない。」と総括しました。

本コンファレンスの内容は、山根節経営管理研究科教授の監修の下、各分科会チェアの教員が取りまとめ、慶應義塾大学出版会より2013年春に出版される予定です。どうぞご期待ください。



KBS運営募金について

KBS運営募金につきましては、たくさんの方々より暖かいご支援を賜りまして、心より御礼申し上げます。平成22年度より開始したKBS運営募金ですが、お蔭様で多くの方々より、1千万円を超えるご寄付を頂戴しております(平成25年1月迄受付分)。頂いたご厚志はKBSの新規施策に対する貴重な資金として有効に活用させていただきます。なお皆様のご協力に感謝し、ご寄付を頂いた方のご芳名を50音順にて掲載させていただきます。KBS運営募金は現在も引き続き募集しております。これからもKBSへの一層のご支援とご協力を心よりお願い申し上げます。

KBS寄付担当

寄付者ご芳名

相ヶ瀬 則夫 様	木田 章 様	丹羽 達也 様	藤谷 龍美 様	武藤 潤 様
安部 良一 様	小林 公英 様	野本 繁 様	邊見 敏江 様	
岩田 幸久 様	鈴木 勝美 様	平沼 博 様	本多 保博 様	
小川 和雄 様	日昭電気株式会社 様	藤重 貞慶 様	三木 康治 様	
他匿名3名(平成24年8月～平成25年1月迄受付分)				

募金要項(一部抜粋)

募金名称：KBS運営募金	振込方法：①クレジットカードによる振込(個人の方のみ)
募集単位：法人 一口5万円(一口以上)	KBSホームページの「KBS運営募金」のページよりお手続きください。
個人 一口1万円(一口以上)	②専用振込用紙による郵便局・銀行窓口からの振込
お問合せ先：KBS寄付担当(寄付用資料、振込用紙のお問合せ)	慶應義塾基金室(クレジットカードによる振込、領収書発行等)
E-mail：donation@kbs.keio.ac.jp	Tel：03-5427-1717
Tel：045-564-2440	

KBS運営募金、慶應義塾経営管理学会費、同窓会年会費について

近年KBS同窓生の方々よりいただくお問合せに、KBS運営募金、慶應義塾経営管理学会費、慶應ビジネス・スクール同窓会年会費に関するものがございます。

KBS同窓生の方々におかれましては、上記3種類の振込用紙がお手元に届くことがございますが、これらの募金・会費は異なる団体により、それぞれ異なる活動に充当されております。今般その用途等につきまして一覧を作成いたしましたので、下記をご参照いただけますと幸いです。

KBS運営募金

目的：KBSの新規施策に対する運営資金
活動資金：募金(法人一口5万円/個人一口1万円)
お問合せ：KBS寄付担当 Tel：045-564-2440 / E-mail：donation@kbs.keio.ac.jp

慶應義塾経営管理学会

目的：経営管理および関連する分野に関する諸科学の研究および普及
主な活動：機関誌(慶應経営論集)の発行、研究会・講演会・総会の開催
活動資金：年会費(3,500円)
お問合せ：慶應義塾経営管理学会事務局 Tel：045-564-2443 / E-mail：keioms@kbs.keio.ac.jp

慶應義塾大学大学院経営管理研究科同窓会(慶應ビジネス・スクール同窓会)

目的：会員相互の親睦を図り、経営管理に関する研究活動を行うとともに慶應義塾大学大学院経営管理研究科およびビジネス・スクールの発展に寄与する。
主な活動：会員名簿、会報の発行、関連ウェブサイトの維持管理、講演会等の開催
活動資金：年会費(5,000円)ならびに寄付
お問合せ：慶應ビジネス・スクール同窓会事務局 E-mail：kbs_secretary@kbs-obkai.com

■ 第106回経営幹部セミナー開催報告

2012年9月3日(月)～9月15日(土)



第106回経営幹部セミナーはまだ残暑の厳しい名古屋東急ホテルにて9月3日(月)～15日(土)にわたり開催されました。

クラスディスカッションでは本セミナー主管である村上裕太郎准教授の「吉野家とゼンショー 2012年」、副主管の井上哲

浩教授による「日本クリニックラウン協会 - 『こども時間』を届ける」をはじめ、総勢12名による教員から18タイトルのケースを学んでいただきました。

二回の講演会では、日本経済新聞社編集委員・後藤康浩氏より「産業の三日月地帯」「プロダクション・モール」「中国経済のステージ転換」「アジアナイズーション」等のキーワードを中心に斬新な切り口でお話いただきました。また、株式会社キャステム代表取締役社長・戸田拓夫氏より、モノづくりに対する情熱、既成の枠にとらわれない経営手法、さらに自由な発想を持つ人材育成のあり方を鮮烈にお示しいただきました。

■ 第107回経営幹部セミナー開催報告

2012年11月5日(月)～11月17日(土)



風光明媚な静岡県南伊豆、海を望む丘の上に建つ下田東急ホテルにて、第107回経営幹部セミナーは開催されました。

受講生61名の皆様の毎日は午前・午後で計19回のケースディスカッションと2回の講演、さらに夜には翌日分の予習と、ハー

ドな内容です。

アンケートでは授業の内容について「マーケティングの大切さを学ぶことができた」、「組織マネジメントにおける対人関係、対処方法が理解出来た」等、多数の高評が寄せられました。

また、独立行政法人国立病院機構京都医療センター 臨床研究センター予防医学研究室の岡崎研太郎氏による「管理職が知っておくべき生活習慣病とその対策」と、本塾大学商学部、八代充史教授による「日本的雇用制度とその行方-金融機関の事例調査を中心にして」の2つの講演が行われ、どちらも専門知識を活かした興味深いお話でした。

■ 第47回MDP開催報告

2012年9月3日(月)～12月7日(金)



第47回MDPは、名古屋東急ホテルでのオリエンテーション合宿から始まりました。5日間の合宿終了後、日吉キャンパス協

生館へ場所を移しての3ヵ月間は、1日2つのケースディスカッションと、自身の関心のあるテーマについてまとめる「個人研究」

を平衡して進めていくというタフな毎日が続きます。授業の予習には、1ケースにつき2～3時間を要します。今年も受講生の皆様が、授業後遅くまでディスカッションルームに残り、個人予習やディスカッションを続ける姿が見られました。

また今回は初めての試みとして、KBSの提携校である韓国Yonsei University School of Businessより、Sunmee Choi 准教授をお招きして、韓国企業を中心としたケース授業を3セッション担当いただきました。

12月初旬、すべてのプログラムを終えてそれぞれの職場へ戻っていく受講生の皆様の、達成感に満ちた表情が印象的でした。

■ グローバル戦略セミナー開催報告

2012年12月14日(金)～12月15日(土)

KBS創立50年記念事業「中堅・若手のためのグローバル戦略セミナー—グローバル競争優位確立のために—」が、12月14日(金)および15日(土)、KBSキャンパスで開催されました。

本セミナーは、英語のケース教材を用い、すべて英語で討論する初めてのプログラムです。

ヨーロッパのトップビジネススクールのひとつであるIMDから、国際的イノベーション経営を専門とするIshtiaq Pasha Mahmood教授をお招きし、同領域でKBSを代表する浅川和宏教授・清水勝彦教授とともに、「グ



ローバル競争優位をどう確立していくか」を中心論点として、多様な国籍と経歴の参加

者15名が、2日間にわたって5つのケースについて英語で白熱した議論を行いました。

第47回MDP 受講生インタビュー

ケースの「答え」は参加者一人ひとりの中にある

ケースメソッドは予習時にケースを深く掘り下げ、そこに自身の経験をプラスしてまとめた意見を、グループ・ディスカッションにぶつけ議論します。さらにクラス・ディスカッションで、より多くの意見に触れることが何よりの勉強になります。授業ではマーケティングが一番印象に残っていますが、どの先生方も活発なディスカッションに発展するよう、ある方向性を持って指導していただいていると感じました。

初めのころはケースに対し「答え」がないことに違和感を覚えましたが、「答え」は参加者一人ひとりの中にある。ここでは大きなフレームワークを習い、各自がMDPで経験したことをそれぞれの職場に持ち帰り、仕事に生かしていけば良いのだと思います。

川端 康之 氏

株式会社守谷商会 第5ビジネスグループ 機械10部第2課 営業課長



新たな知識の習得とこれまでの知識の整理ができる

入社以来、営業中心で財務や会計知識、マーケティングなど専門知識の不足を感じていました。ここ数年、積極的に社内外の研修に参加していましたが、日々の業務を抱えながらでは100%打ち込めず、結果仕事に生かしきれないということが多々ありました。MDPでの3ヶ月間は、まったく異なる他業界の人達と公私にわたり話ができて非常に有意義でした。特に、これまでの業務経験で得た知識を、自分の中で系統立てて整理できたことは大きな収穫です。ケースメソッドは様々な業界の情報収集、知識習得が可能なので、社会人として必要な知識を身につけるという点でも、こうした研修で学ぶことは有意義であったと思います。

栗田 貴史 氏

伊藤忠丸紅鉄鋼株式会社 鋼材第二本部 薄板部薄板貿易第一課



多国籍企業のグローバルR&Dマネジメント

浅川 和宏 教授

私の研究領域は国際経営、多国籍企業経営ですが、中でも企業のイノベーション、研究開発（R&D）活動のグローバル化に興味があります。今日では、多くの企業のイノベーション活動は世界規模で進展し、その動向はもはや先進国の枠を超え新興諸国にも及んでいます。そして、イノベーション活動のオープン化に伴い自前主義は限界に達し、世界各地に点在する主要知識・技術をいかに獲得し、全社的に活用しうかが多くの企業にとって重要な戦略的課題となりました。このように、イノベーション活動のグローバル化、オープン化、そして新興国シフトの傾向は企業のグローバルR&D戦略の方向性に大きな影響を与えています。

日本企業の場合、特に90年代後半以後、国内外における経済不況などの影響で、短期的成果が出にくい海外R&D活動に対し本社からの厳しい目が向けられるようになりました。つまり、本社は米欧に立地する基礎研究所など、運営コストの割に十分な具体成果が出ない海外拠点に対して縮小、ないし撤退の検討を真剣に行いました。こうした傾向はオープン・イノベーションの流れにより加速し、ベンチャーや海外大学とのコラボレーション、コーポレート・ベン

チャー・キャピタル（CVC）設立による外部技術の評価・獲得といったより効率的手法に基づく事例も増加しました。そして、最近のインドや中国などの新興国におけるR&D水準の急上昇を受け、米欧における高コストR&Dの自社展開の正当性がますます疑われる傾向も見取れます。加えて、中核的・先端的R&Dの国内回帰の流れも多く日本の企業の間で確認されました。

こうした中、企業は果たして海外における自社R&D拠点でのR&D活動をどの程度推進するのが望ましいのでしょうか。実際、多くの企業において、どの国に海外R&D拠点を維持し実質的なR&D活動を展開すべきか、現地R&D拠点を縮小、撤退し、オープン・イノベーション方式にシフトすべきか、といった論点が課題となっています。

私自身が最近日本企業向けに実施した調査によれば、オープン・イノベーションなどを通じた海外R&D拠点の効率化が叫ばれる一方で、自社の海外R&D拠点の役割強化もここ10年間で着実に進化しているといえます。要するに、グローバル・オープン・イノベーションの実施と、海外R&D拠点の役割強化は、共に進展していると考えられます。実は、そうした外

部と自前の両刀使いによるグローバルR&D戦略は、IBMをはじめ米欧のグローバル企業ではよく見られるアプローチなのです。

その意味で、私の現在の関心は、グローバルR&D戦略に関する米国企業と欧州企業の比較です。IBMやP&Gといった米国企業型のグローバル・オープン・イノベーションは、ネスレをはじめとする欧州企業型のそれとは異なりますが、米欧企業の様々なグローバル・オープン・イノベーションの在り方は、日本企業の今後の取り組みに対し、少なからぬ示唆を提供してくれると考えます。そこで今後数年間は、米欧企業のグローバルR&D戦略の比較分析を行っていきたいと考えます。

浅川 和宏（あさかわ かずひろ）

1985年早稲田大学政治経済学部卒業、(株)日本興業銀行勤務を経て、1991年MBA（ハーバード大学）。1996年Ph.D.（経営学）（INSEAD）。1995年慶應義塾大学大学院経営管理研究科準専任講師。1997年助教授。2004年教授。同年MIT客員研究員。2005-2010年（独）経済産業研究所（RIETI）ファカルティ・フェロー。2011-2012年度文部科学省科学技術政策研究所（NISTEP）客員研究員。2009-2010年APJIM誌 Senior Editor。2009年より米Global Strategy Journal誌のAssociate Editor。米Journal of International Management, Journal of International Business Studies及びAcademy of Management Perspectives誌のEditorial Board。

企業活動とマーケット

高橋 大志 准教授



テレビのニュースプログラムや新聞の紙面などをはじめ、企業活動に関する情報に触れる機会は数多い。新製品の発表などは、一般的なニュースプログラムにおいても頻繁に取り上げられているし、新聞の経済面などでは、企業の資金調達なども主要なニュースとして取り上げられている。そのような情報に最も強い関心を寄せるステークホルダーの一つに、企業に対し資金の提供を行う投資家をあげることができる。

投資家は、入手可能な情報から投資対象の評価を行う。例えば、企業が新たに公表した大型の投資プロジェクトに関する情報などは、企業価値との密接な関連性が予想されることから投資家の主要な関心事の一つであろうし、企業の公表する自社株買いや配当政策などの利益還元政策からも、投資家は将来の企業活動に関する何らかの新しい情報を読み取るかもしれない。

近年のWebの普及などを背景とし、利用可能な情報は急速な勢いで増加している。そのような情報には、数値情報に加え、定量的には取り扱いが必ずしも容易でないテキスト情報なども含まれるが、それらの情報を積極的に活用している投資家も存在する。企業の発信した情報のうち主要なものは、ヘッドラインニュースとしてマーケットにおいて強い影響を有する機関投資家のファンドマネージャーのもとにタイムリーに届けられる。そのような即時性のあるニュースが、マーケットに少なからず影響を与えるとの分析結果も得られている。企業もこのようなマーケット環境を理解することで、マーケットとより適切に向き合うことができるかもしれない。

同じ投資家であっても、株主、債権者など、その立場により、企業の行う意思決定に対する評価が異なる場合があることは広く知られている。例えば、多額のプレミアムを支払い実施し

た企業買収に関し、プレミアムの水準が高過ぎる場合、債権者は必ずしもポジティブな評価をしないとの分析結果も得られている。また、一般にマーケットの市場参加者は、首尾一貫した合理的な意思決定を行うと想定されるが、必ずしも合理的でない意思決定がマーケットおよび企業活動に対し少なからず影響を与えるといった議論も行われている。

多様な意思決定主体を考慮した分析は、従来より、強い関心を集めているが、近年の情報処理技術の進展を背景に、コンピュータ上に仮想的な市場を構築し、シミュレーションを通じ、マーケットのメカニズムを探索しようとの試みも行われている。このような情報処理技術を活用した手法は、ファイナンス研究の新たな分析手法の選択肢のひとつを示すものである。企業とマーケットに関する研究は、現在も盛んに分析が行われている興味深い分野である。

高橋 大志 (たかはし ひろし)

1994年東京大学工学部卒業。1994年～1997年富士フィルム(株)研究員。1997年～2005年三井信託銀行(株)(当時)シニアリサーチャー。2002年筑波大学大学院修士課程修了。2004年同大学大学院博士課程修了(博士(経営学)(筑波大学))。2005年～2008年岡山大学准教授。2007年キール大学客員研究員。2008年より慶應義塾大学経営管理研究科准教授。



2012年度新着ケース一覧

| 会計

医薬品のサプライ・チェーンと財務諸表
夫の稼ぎと内助の功ー夫婦財産契約と所得税の課税単位ー
株式会社あきんどスシロー
Googleー世界をつなぐマネジメントー
財務諸表分析2012年(a)
財務諸表分析2012年(b)
財務諸表分析2012年(c)
株スタートトゥデイー世界中をカッコよく、世界中に笑顔を。
総合電機メーカー 3社比較 2012年
武田薬品工業株式会社 2011年
武富士事件ー相続税法上の「住所」概念ー
妻弁護士、妻税理士事件ー所得税法56条をめぐる争いー
日本企業の決算報告2012<a>
日本企業の決算報告2012
日本企業の決算報告2012<c>…日本の自動車会社3社比較
パナソニックモバイルコミュニケーションズ株式会社
原宿商店
南三陸ホテル観洋ー東日本大震災と共通価値の創造ー
吉野家とゼンショー 2012年
代々木運送店

| 経営環境

エーザイ株式会社ー中国におけるコンプライアンスへの取り組みー
グローバル経済危機後の財政・金融問題 グローバル経済危機後の国際的な経済問題:2012
電力会社ー東日本大震災以降の状況(2012年)ー
トヨタのリコール危機:1年後 -Toyota Recall Crisis, One Year Later-
破壊的イノベーションの台頭と既存企業の対応
マクロ経済と社会保障制度II

| 財務

出光興産株式会社の株式上場 (A)
出光興産株式会社の株式上場 (B)



情報・意思決定

CooPa: Growing Oligopolization in the Group Coupon Buying Market

CooPa: The launch of a group coupon buying site

CooPa: 寡占化が進むクーポン共同購入市場

CooPa: クーポン共同購入サイトの立ち上げ

北海道アイスクリーム

総合経営

PT. Fumakilla Indonesia

フマキラー・インドネシア

丸善株式会社

組織・マネジメント

鹿児島銀行—企業変革と女性活用

マーケティング

“Daiwa House Industry Co.,Ltd.” CM Scenario 『大和ハウス工業株式会社』 CMシナリオ

도요타는 어떻게 렉서스(Lexus)를 창조했는가?,-프리미엄(Premium)차 개발과 브랜드 마케팅의 횡적조직 전개-(トヨタはどうやってレクサスを創ったのか・韓国語訳)

Japan Cliniclown Association - Delivering “Kids Time” to All Children

“Japan Cliniclown Association - Delivering “Kids Time” to All Children” Video Scenario 『日本クリニクラウン協会「こども時間」を届ける』ビデオ・シナリオ

Marketing Competition in Men's Hair-Styling Market

“Marketing Competition in Men's Hair-Styling Market” CM Scenario 『男性ヘアスタイリング市場のマーケティング競争』CMシナリオ

“NTT West -Flet's HIKARI Campaign” CM Scenario 『NTT西日本—フレッツ光キャンペーン—』 CMシナリオ

Sugamo Shinkin Bank

ゲーム産業に関するノート

星野リゾートの顧客志向経営 (A)-リゾート運営の達人になるための基盤の確立—

星野リゾートの顧客志向経営 (B)-リゾート運営の達人を目指す組織のマネジメント—

星野リゾートの顧客志向経営 (C)-リゾート運営の達人のグループマネジメント—

2013年1月現在

ケース教材販売

オンデマンドパブリッシング販売

1900年代の初期に、ハーバード大学ビジネス・スクールが中心となって開発改良してきた実践的な経営教育の方法であるケースメソッド。ケースメソッドは、過去70余年間にわたり、ハーバード大学ビジネス・スクールが中心となって開発し、改良してきた実践的な経営教育の方法です。

KBSが保有するケースの内、約1200件をオンデマンドパブリッシング方式で、一般向けにも販売しております。

ケースのご購入・検索はこちらから

<http://www.bookpark.ne.jp/kbs/>

KBS ケース

検索



東京・パリ・シンガポールでKBSとESSEC共同開催

グローバルエグゼクティブ・セミナー

- Global Strategy for Global Firms

ESSEC
BUSINESS SCHOOL



日本とフランスのトップスクールが共同で、グローバル展開戦略、イノベーション、グローバル人材マネジメントをテーマに、世界3拠点を移動しながら現地で最先端のマネジメントについて議論します。

※このセミナーは全て英語で行われます。
※講師・内容は変更になる場合があります。

第1セッション

日 程： 2013年7月5日(金)～7日(日)

場 所： ESSEC Business School, Campus de La Défense, Paris

セッションテーマ：“Competitive Strategies in a Global Environment”

モジュール1 Strategy of International Firms Professor Ashok Som

モジュール2 Global Business Environment Professor Frédéric Jenny

第2セッション

日 程： 2013年10月17日(木)～19日(土)

場 所： 慶應義塾大学ビジネス・スクール 日吉キャンパス

セッションテーマ：“イノベーション”

モジュール1 イノベーションと競争力 大林 厚臣 教授

モジュール2 日本企業のマーケティング戦略 井上 哲浩 教授

モジュール3 グローバルニッチトップ(GNT)企業 岡田 正大 准教授

第3セッション

日 程： 2013年12月6日(金)～8日(日)

場 所： ESSEC Business School, Campus de Singapour, Singapore

セッションテーマ：“Human Resource Management in a Cross-cultural Context”

モジュール1 予測困難な課題とチームワークー差異と共通性のマネジメントー 大藪 毅 専任講師

モジュール2 Collective Management in a Global Context Professor Laurent Bibard

お問い合わせ

慶應義塾大学ビジネス・スクール セミナー担当

Tel: 045-564-2440 E-mail: seminar@kbs.keio.ac.jp

2013年度スタート

慶應義塾大学ビジネス・スクール 公開講座

予約制

参加費無料

－ 研究成果を広く社会に発信 －

公開講座シリーズは、KBS教授陣が、最先端の経営学研究の成果を広く社会にお届けし、それを実際のビジネスシーンで役立てていただくことを目的としています。皆様のご参加をお待ちしております。

※講師・内容は変更になる場合があります。

I 開催予定

開催日	会場	登壇者	テーマ
5月24日(金)	新丸の内ビルディング10F 東京21cクラブ	山根 節 教授	経営の大局を鳥瞰する
6月11日(火)	丸の内周辺 ※今後決定	小幡 績 准教授	アベノミクスの持続可能性
7月24日(水)	慶應義塾大学三田キャンパス 北館ホール	高木 晴夫 教授	『配る』マネジメント ～気配り、目配り、利配り～
10月16日(水)	慶應義塾大学日吉キャンパス協生館 藤原洋記念ホール	井上 哲浩 教授	マーケティングの新課題
11月22日(金)	丸の内周辺 ※今後決定	小林 喜一郎 教授	「インド・マドゥライのアラヴィンド眼科 病院」のケース・ディスカッション
12月18日(水)	慶應義塾大学三田キャンパス 北館ホール	田中 滋 教授	制度設計の醍醐味ー2025年に備えて

※開催時間は各回とも19:00開始、21:00終了です。(7月24日(水)のみ18:30開始、20:30終了です。)

※開講日の約1ヶ月前よりKBSホームページ上にて申込受付を開始します。

お問い合わせ

慶應義塾大学ビジネス・スクール セミナー担当

Tel: 045-564-2440 E-mail: seminar@kbs.keio.ac.jp