

KBS REPORT

2012 Vol. 4



Contents

対談



すべては、歴史ある学校を
次の世代へ繋いでいくために

学校法人仙台育英学園 理事長

加藤 雄彦氏

経営管理研究科 委員長

河野 宏和

最近の動向

トピックス

エクゼクティブセミナー

教員一覧

教員紹介



危機と好機は紙一重。
何を基準に評価するかによって、
危機は好機にもなり得る。

大林 厚臣 教授



政府財政破綻は重要だが、
日本経済の問題の一つに
過ぎないことも事実である。

小幡 績 准教授



KBS 創立50年

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年同研究科助教授。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月より同研究科委員長、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、Association of Asia-Pacific Business Schools）会長、日本経営工学会副会長、IEレビュー誌編集委員長、IEMS Deputy Editor、PM賞審査委員などを務める。

新たな年を迎えました。昨年、東日本大震災で被災された方々に、少しでも明るい年になることをお祈りしたいと思います。

今年KBSは設立50年の節目を迎え、記念イベントを10月20日（土）に開催する予定です。KBSは今日まで、17000名を超える経営人材と、2600名を超えるMBAを輩出してきました。この間のKBSを支えて下さった多数の企業の皆様、諸先輩方やOB・OG、事務スタッフなど関係諸氏に、改めて深く感謝したいと思います。

KBSの学生や教職員の水準の高さは、日本で唯一、AACSBとEQUISという2つの国際認証を取得・継続していることでも示されています。しかし、今や欧米だけでなく、中国、インド、中東、アフリカ、南米などのビジネススクールが世界各地に活動領域を広げ、相互の提携を活発に進めています。その根底には、経済環境の変化に伴う、人材ニーズの変化があります。

例えば、「グローバル人材」として、外国の人たちが多数働いている中でのマネジメント人材が求められていますが、日本人が外国人をマネジメントするという含意はもはや適切ではありません。人種・国籍・性別・年齢などに関わらず、多様性を生かしてマネジメントできる人材に必要な素養を涵養できているか、冷静に見つめ直す必要があるでしょう。同質性を重視するだけでなく、日本人があまり得意とできなかった多様性のマネジメントに、KBSも踏み込んでいく必要を感じています。

同時に、ビジネス環境がグローバル化し、膨大な情報が日々流れる現在、「リーダーシップ」の一層の強化も欠かせません。的確に全体を見渡す視点や迅速な意思決定能力を鍛えるため、KBSは、ケースメソッドを教育方法のベースとしており、それをさらにバージョンアップさせていきたいと考えています。経営に関わる知識やスキルの高度化だけでなく、情熱や使命感といったマインドセットの育成までを含む教育といっても良いでしょう。教員に求められる能力と期待は、これまでの50年とは異なる要素を含むはずです。

研究も同様です。経営に関わる全ての領域で広く専任教員を揃えるフルフレッジ体制であることを生かし、分野横断的に、産学で連携し、社会的な課題に 대응していく研究を進めることに、KBSの価値の根源があるはずです。経済的な発展で世界の先頭を走ってきた日本ですが、環境、エネルギー、経済格差、ヘルスケアなど、取り組むべき課題は数多くあります。日本のトップ・ビジネススクールとして、その研究成果を社会に発信していくことは、KBSだけでなく、日本の活力を高めるためにも、極めて重要な活動です。

今年のテーマは「新しい時代へ：次の社会そして経営」です。例年の教育・研究活動に加え、これからのKBSのあるべき姿・ありたい姿を考える1年にしたいと思います。皆様からのインプットを得て、さらに前進したいと考えています。



最近の動向 (2011年7月～2012年2月)

2011年 7月	第56回高等経営学講座開講 セミナー特別相談会開催
2011年 9月	修士1年生 震災復興を考えるワークショップ合宿開催 新設科目「経営実務講座－同窓生から現役生へ」開講 第46回MDP開講 第103回経営幹部セミナー開講
2011年10月	セミナー授業見学・講演会開催
2011年11月	第10回オープンキャンパス(授業見学・模擬授業)開催 週末集中セミナー「ヘルスケアポリシー & マネジメント集中コース」開講 第1回KBSセミナー同窓会開催
2012年 1月	河野宏和校長が日本人として初めてアジア太平洋ビジネススクール協会の会長に就任
2012年 2月	週末集中セミナー「財務戦略集中コース」開講

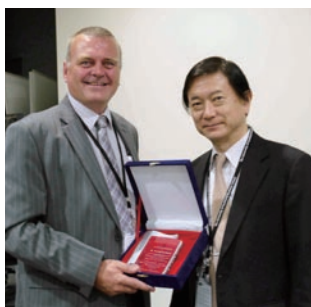
「Council on Business and Society (ビジネスと社会に関する評議会)」設立

KBS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)、エッ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)と提携し、「Council on Business and Society(ビジネスと社会に関する評議会、以下CoBS)」を設立しました。CoBSは、合計で世界GDPの50%以上を占める5カ国のトップビジネススクールが連携し、多文化・複数校の知的資源を結集して、今日のビジネスと社会に関わる重要な課題について研究を進め、その成果を広く社会に発信していくために設立されました。

第1回の国際フォーラムは、「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、2012年11月16日～17日にパリで開催予定です。単なる国際学会という枠組みに留まらず、経営教育・研究の最先端をリードする各校の教授陣の専門知識と、OECDやMcKinseyを始めとする世界中のパートナー企業・国際団体の英知を結集することで、教育界だけではなく、各国の政策を含め、実業界や社会全体にインパクトをもたらすことを目指しています。当日は、各校のネットワークを通じて世界中から招待される参加者200名がパリに集結し、ダイナミックな意見交換と交流を図る予定です。フォーラムの詳細は、4月上旬公開予定のCoBS公式ウェブサイトや各種メディアで案内される予定ですので、ぜひ注目をお願いします。



日本人として初めてAAPBS会長に就任



河野宏和研究科委員長が、2012年1月1日付で、アジア・太平洋地域におけるマネジメント教育関係者の共同機構であるアジア太平洋ビジネススクール協会(Association of Asia-Pacific Business Schools、以下AAPBS)の会長に就任しました。AAPBSはアジア・太平洋地域におけるマネジメント教育の質の向上を目的として2004年に正式に発足したビジネス教育・研究に関する国際連携団体で、ビジネススクールおよび企業、ならびに大学基準協会、AACSB International、EFMDといった大学評価機関など、アジア・太平洋地域を中心とした22ヶ国に147の会員を有しています(URL: <http://www.aapbs.org/>)。

河野研究科委員長(写真右)は、第6代会長であるクイーンズランド大学ビジネススクール(オーストラリア)のティム・ブレールスフォード校長(写真左)に次ぐ、第7代会長となります。AAPBS会長に日本人が就任するのは初めてです。

KBSは、AAPBSの一員として、今後もアジア・太平洋地域から国際社会を先導するビジネスリーダーを輩出すべく、その教育・研究活動のレベルアップに向けて尽力します。



加藤雄彦氏
学校法人仙台育英学園理事長

河野宏和
経営管理研究科委員長

すべては、歴史ある学校を次の世代へ繋いでいくために

教育界の先駆者として、歴史と文化を脈々と継承するだけでなく、新たな時代に向けて建設的に取捨選択をしなければ、新しい発想は生まれません。

東北全体が元気になること。 それが大きなテーマ

加藤:今日は遠路仙台までありがとうございます。新校舎の建設中なので、こんなプレハブの建物ですみません。

河野:こちらこそ、時間を割いて頂いてありがとうございます。学生さんの姿が見えましたが、授業はどこで進めているのですか？

加藤:授業も、ここ宮城野校舎では、今は全部プレハブです。冬場は寒いのですが、仕方ありません。

河野:震災からもうすぐ1年が経とうとしていますね。私もこの1年の間に、KBSの同窓生の経営する被災地の工場などを訪れましたが、現地から見て復興の見通しはいかがでしょう。

加藤:ダメージの少ない内陸部では、新設された仙台北部工業団地への企業誘致など明るい話題はあります。しかし沿岸部の甚大な被害を受けた地域では、復興云々の前に町自体が壊滅しており、人がほとんど内陸部に避難しているので、以前からの少子高齢化や過疎化の問題も相まって、5年や10年で何か形を作るのは難しいでしょう。福島も原発問題で、県全体の生活の根幹が奪われてしまい、被災した東北全県が融通し合わなければ、復興は上手くいかないでしょう。

河野:学校の復興はいかがですか。

加藤:お陰さまで復興モデル第1号に認められ、国と県から補助金を頂きました。本年創立107周年の仙台育英学園が創立125周年に向けて少しずつ貯めていたお金と、日本私学振興・

共済事業団の長期貸付金を合わせて52億円を工面し、何とか復興の目処がたち実際に工事も始まったところです。学校経営は複雑な社会構造の中で生きる内陸型、内政型、労働集約型のサービスですから、震災直後は収支のバランスを取って存続できるか、非常にシビアに考えました。実は、青井倫一先生のマネジアル・エコノミクス (ME) の授業が役に立ちました。当時はこの授業は何を狙っているのだろうかと思いましたが、今の仕事で、特にここに来て大震災が起きて、意思決定の選択肢を明確にできるという意味で、このMEなくして何があるのだというくらい大事な科目だと強く感じましたね。

河野:卒業されてから授業の意味が分かるということは、とても大切です。生徒さんは無事でしたか。



加藤: 残念なことに、大学合格直後ですぐに帰宅していた卒業直前の学生が1人、石巻で亡くなりました。在校生は授業中だったこともあり、誰も怪我をせずに済みました。各家庭でいえば、被災直後、直感的にこれで学納金を収める生徒は半分以下になると思いましたが、この1年間、滞納はむしろ減っています。義援金をはじめ、さまざまな公的補助があるからです。企業の倒産件数もそれまでより少なくなり、何とか休業補償で成り立っているケースもたくさんありますが、1年を過ぎたこれから、経済的な意味での津波が来るのではと懸念しています。

創立時から脈々と受け継がれている国際化への想い

河野: 国際理解教育を掲げていらっしゃるんですね。KBSも国際化を意識しています。

加藤: ハワイ州にアイ・ライオン・ハイスクール (ILHA) という名前の学校を作って2年目になります。スタッフは全員現地の方を採用し、日本人がいない中に生徒たちを送り出しています。よく、若者が海外に出て行かないと言われますが、与えられたセットメニューを享受するだけでなく、アラカルトを探し、オリジナリティを自分の中で作っていく。要するに、福澤先生のおっしゃっている独立自尊で自分のアイデアをどう実現していくかという発想を育てたいのです。

河野: ILHAは海外校という位置づけでしょうか。

加藤: はい。当校が毎年ILHAに寄

付する形で運営しています。将来的には日本人だけではなく、アジアに作った姉妹校の生徒たちをここで受け入れ、北米の大学などに進学させることも考えています。姉妹校は全部で約40校あり、年間120人預かれる体制を作っています。アジア以外にはクロアチア、スウェーデン、ドイツ、キューバなどにも姉妹校があります。

河野: 多国籍ですね。海外に生徒を送り出すこともできるのですか。

加藤: 姉妹校なので、お互い行き来ができます。ただ、長期的に対応できる場所は限られていて、北京、上海、大連、バンコクなどの高校ですと日本人生徒でも生活できる体制があるのですが、それ以外は1週間くらいのグループツアーを行っています。

河野: 高校生の頃から、いろいろな言葉や文化を実践的に学ぶチャンスがあるのは、素晴らしいですね。

加藤: 当校のカリキュラムは多彩で「高等学校の百貨店」と言われています。宮城県全域に2万人強いる中学3年生のうち、4,500人から5,000人程度に毎年受験していただいています。大学進学を目指す特別進学コースに加え、韓国語、スペイン語、中国語を選択履修できる外国語コースがあります。クラブ活動など、高校生活を楽し

みながら大学進学を目指す人は英進進学コースのI類で、II類は情報系のIT教育に力を入れています。その他、単位制として半期単位で授業を受けられるフレックスコースがあります。

河野: カリキュラムとコースを多様化して、いち早く国際化に取り組まれたきっかけは何だったのでしょうか。

加藤: 創立者と二代目は軍人で、彼らの意識の中にあつた、広く世界を知ることが戦争をなくす唯一の方法だという考えが、この学校には脈々と流れています。教育は、突然何かが始まるのではなく、種があつてそこから芽が出て、次から次へと実るのだと思います。突然誰かが来て何かをやっても根付かないのです。

恩師の教えを胸に、選択と集中。国内で易きに流されない若者を

河野: それはとても大事な話ですね。教育は一朝一夕に成せるものではないですね。一方で、加藤さんの代になられてから、特に気付かれたことや、革新されたことはありますか。

加藤: 昔、石川忠雄塾長(当時)に「熱い風呂では、身体を動かさない方が熱く感じない。大河を渡る時は、目標地点を決めたところで流されるのだから、体力を温存しながら渡り切る

ことを考えた方が良い」と言われました。関本昌秀経営管理研究科委員長（当時）からも「ブレーキ役の参謀を置け」と。次々と新しいことをやりたがる私の気質や若さを案じてこそその例えだと思いますが、こうした先生方の教えを忘れずに、私はこれまで事業改革というよりは整理整頓をしてきたと思っています。

河野: 具体的には、どんな整理ですか？

加藤: 理事長になって最初に、那須研修センターを那須塩原市に、松島研修センターを松島町に無償譲渡しました。創立125周年に向けて宮城野校舎の再開発事業を準備していたので、割り切って削るものは削りました。その矢先に今回の震災があって再開発が前倒しになったわけですが、一方で、国際理解教育は少子高齢化の中で成功の鍵だと、外国人スタッフを10名近く雇って国際センターを作り、英語で24時間オペレーションできる体制を作っています。受け継いだものを一度自分の頭の中で壊し、批判的な目で見ることから、実は新

しいものが生まれる。それが革新に繋がるのではないのでしょうか。

河野: 熱湯や大河の話は、下手をすると動かず何もしないことの言い訳になりがちですが、事業を整理整頓しながら、大事なことには集中して注力するというメリハリをつけていることがポイントですね。KBSでも、選択と集中と教えていますが、実践するのは容易ではないですね。

加藤: KBSにいた頃を知っている仲間からは、偉そうに、と言われそうですが。

河野: 卒業後に第一線で実践されていることだから、迫力がありますね。ところで、一般的に教育界では少子化対策の議論は沢山ありますが、日本の中等・高等教育の在り方を根っこから捉えている議論はあまり多くないように思います。世の中全体まだ受験が大事で、大学としては、本当に意欲を持った人を中学・高校で育てて欲しいというよりは、とにかく早くに囲い込みたいという風潮がある。この状態をどこかで打破しなければならないような気がしているのですが。

加藤: おっしゃる通りだと思います。そういう点では、安易な推薦入試はやめてくださいと大学教育に申し上げたい。大学全入時代の推薦入試は、青田買い以外の何ものでもありません。ハードルを下げておいて「学力が低いから何とかしてくれ」というのではなく、学生確保のために大学側が競争した方がいいというのがわれわれ高校側の感覚です。ハードルを下げることをセーフティネットと言う人たちがいますが、ただ日本人を甘やかしているだけです。若者とその若者を支える保護者の方々が競争しないことに慣れ、国内で易きに流れがちなのが今の日本です。優秀な留学生を定員の半分まで入学させたり、秋入学制度というのは大賛成です。

教育界にもMBAプログラムの導入を

河野: 加藤さんから見られて、同じ教育界をリードする立場として、KBSに対してアドバイスや提言はありますか。

加藤: 私は、校長職にある者はMBAプログラムを履修すべきだと考えています。マネジメントやアドミニストレーション、タクティクスとは何なのかなど、日本の高等教育を支えていく意味でも効果があると思います。これが実現すれば、私が実行していることは特別ではなくなり、今まで個別にしかできなかったことがネットワークでできるようになります。この部分を私は実は強くKBSに期待しています。

河野: KBSは今年で創立50年です。単純に過去の50年を祝福して歴史を振り返るのではなく、KBSの課題や



日本が立ち向かうべき社会的問題を含め、ビジネス社会のこれからの姿を議論するイベントを企画しています。

加藤: 前向きでとても良いですね。日本のMBAの先駆者であるKBSがもっと違った段階に行くことを、卒業生はみな期待しています。そのために何をすべきかを卒業生も当然考えるべきで、今年は50年ですから、寄付をお願いしてもいいのではないのでしょうか。私学で学ぶとは寄付文化を学ぶということです。卒業してから10年、20年、30年といった節目を寄付の年度と決めてもいいかもしれません。同期の仲間から、お前が言い出したのか、と叱られそうですが(笑)。

河野: 実はこれまで、KBSには寄付という制度がありませんでした。何とかしたいと思い、昨年1月から同窓生向けに寄付のお願いを始めました。卒業年度別のアイデアは新鮮ですね。実現の可能性をさぐっていきたいと思います。50年だから特別というのではなく、少しずつでも継続していかないことには意味がありません。

加藤: 私の代もちょうど今年で卒業30周年ですし、ぜひ進めていただきたいですね。寄付の回期だから頑張りたいということになれば、同期の繋がりも活性化されます。制度を継続していくためには、貢献を評価する仕掛けも必要です。日本人は褒め方が下手ですよ。KBSも寄付した人を褒めたり認めたりという仕掛けを作られたらいかがでしょうか。

河野: KBS自体もいろいろと変わらないといけません。今アジアは非常に活性化してビジネススクールの数も増えている一方で、日本のビジネススクール業界は正直に言って希薄化しています。日本企業からは働きながらMBAを取得してほしいという要望が多く、それを文科省は追認し、夜間1年間でMBAを出してしまうのが現状です。

加藤: 修士号についての考え方がゆとり教育と同じなのでしょう。易きに流れてなぜハードルを下げるのか、残念ですね。しかし、また必ず本物が評価され、安易なものが淘汰される時が来ると私は思っています。現に私が学校経営をやって30年ですが、その中でこれだけは外せないというものがある。それをやっている限りにおいては、やはり評価していただいている、そう思います。

河野: 本日は貴重なご意見をありがとうございました。寄付だけでなく、プログラム自体の充実も進めていきたいと考えています。併せまして、東北の地の復興が順調に進むことをお祈りしています。



加藤 雄彦 (かとう たけひこ)氏 プロフィール

出身

1958年 宮城県仙台市生まれ。

学歴

80年 慶應義塾大学経済学部卒業

82年 慶應義塾大学大学院経営管理研究科修了

職歴

82年4月 学校法人仙台育英学園事務職員
(兼)仙台育英学園高等学校教諭

89年6月 学校法人仙台育英学園法人事務局長

96年7月 仙台育英学園秀光中学校(現 秀光中等教育学校)校長
仙台育英学園高等学校校長

98年6月 学校法人仙台育英学園副理事長

07年6月 学校法人仙台育英学園理事長



学校法人仙台育英学園

本校 〒983-0045
宮城県仙台市宮城野区宮城野2-4-1

創立 1905年10月1日

職員数 351名

生徒数 中等教育学校 352名
高等学校 [全日制] 2,366名
[通信制] 529名

基本金 245億円 ※2010年度

危機と好機は紙一重。 何を基準に評価するかによって、 危機は好機にもなり得る。

大林 厚臣 教授

十年あまり前に地震防災の研究プロジェクトに誘われてリスク管理の研究を始めました。当時も今も経済学や経営学の分野で、災害や事故などのリスクを研究する者はあまりいません。私自身はイノベーションの研究をしていたのですが、リスク管理と共通する部分があると考え、未開拓の分野に進むことにしました。イノベーションは上方リスクを見つけて実現性を増やすこと、リスク管理は下方リスクを見つけて実現性を減らすことと考えられます。想定外の事象に気づくことや、情報共有を促すインセンティブの重要性が共通します。逆に対照的な部分もあります。スポーツに例えると、イノベーションは攻撃的で一点集中、リスク管理は防御的で全体のバランスが重要です。

企業の事業継続マネジメントなどは、バランスが要求される典型です。人命の安全および重要事業の継続が、あらゆるリスクに対して許容水準以上に確保されるための取組みです。起こりうる被害を原因に遡って予防する方法は、成功すれば効果は高いですが、想定外の原因をカバーできません。したがって何らかの原因で被害が発生する事態も想定して、それへの次善の策も準備しておく必要があります。

事故や災害は、社会や企業の弱点を捜すように発生します。したがって現実的なリスク管理は、特定の専門だけでなく分野横断的にリスクを検討する必要があります。実体リスクの経済・経営学者が少ないせいも、地震、企業の事業継続、インフラ防護、情報セキュリティ、監査、テロ対策、感染症、社会福祉など、さまざまな分野の研究プロジェクトや政府の委員会に参加できました。横断的なリスク管理を研究するうえで貴重な経験になっています。

いま興味を引かれるのは、人間の意図と情報の扱いです。たとえば災害時に、家族構成や普段どの部屋で寝ているか等の個人情報や、隣人が知っていたおかげで命が助かった人はたくさんいます。しかし個人情報を悪意の人が知れば、犯罪に利用されるかも知れません。単純な理論では、善意の人にのみ情報を与え、悪意の人に与えなければ良いのですが、現実には意図の判別は難しく、また不変のものでもありません。基本的に善意の人が、ある場面でだけ魔が差すこともあります。

また、危機と好機は紙一重です。たとえばトヨタは1950年の経営危機で人員整理をして創業社長が辞任しました。以後、二度とそのような事が

ないようにと懸命に経営を合理化して、世界一強いと言われる企業になりました。もし経営危機で倒産の淵に立つことがなければ、そこまでの徹底した努力と成功はなかったかも知れません。短期の結果、長期の結果、あるいは何を基準に評価するかによって、危機は好機にもなります。

情報と意図の問題や、危機と好機の関係は、学問的にはほとんど整理されていません。未開拓のテーマはまだまだありそうです。

大林 厚臣 (おおばやし あつおみ)

1983年京都大学法学部卒業。日本郵船(株)勤務を経て、1996年シカゴ大学から行政学博士号(Ph.D.)を取得。同年慶應義塾大学大学院経営管理研究科専任講師、1998年助教授、2006年教授となる。その間2000～2001年スタンフォード大学客員助教授、2001～2006年社会技術研究システム研究員、2007～2011年慶應義塾大学グローバルセキュリティ研究所上席研究員を兼任。



政府財政破綻は重要だが、 日本経済の問題の一つに 過ぎないことも事実である。

小幡 績 准教授



欧州のソブリン危機は日本に波及するのかが。欧州最悪のイタリアを遙かに上回る累積債務を抱える日本国家の財政破綻の可能性はあるのか。最近メディアやいろんなところで頻繁に質問を受ける。聞かれると言うことは、その可能性が以前よりは高まってきていることは間違いがない。

これを強く危惧する人々は、国家財政破綻、日本の破綻、日本の終わりを回避するためには、消費税の増税がなんとしても必要で、社会保障を守るだけでなく、財政破綻を回避することも消費税で行うとすると、消費税率は30%以上必要だ、という議論をする。

日本は本当に破綻するのだろうか。回避するために消費税は30%必要なのだろうか。

日本が破綻する可能性はゼロである。そして、消費税が30%必要だというのが本当かどうか、という議論は、間違っているというより、する必要がない。

財政危機とは、政府の財政が破綻するだけである。政府は日本のすべてでも、日本の統治者でもない。日本社会の手段にすぎない。さらに言えば、日本、という国民国家の枠組み自体が、手段に過ぎない。日本社会のために日本国が必要かどうかは

状況によるし、また日本社会というくり方も絶対ではない。

多くの人々が、最も効率が悪く、信頼性が低下していると認識している一組織が、財政的に破綻することは、すべての終わりとは全く異なる。経済的資源が限られているのであれば、すべてではなく、救うべき対象を選ぶ必要になる。企業破綻と同じである。企業を丸ごと銀行が追い貸しをして救うのが良いのか、民事再生法を使って、ビジネスモデルと人材の流出を抑えて、収益メカニズムを守るのか、ともかく清算して、債権者の金銭的価値を守るのか。どの選択が、それぞれのプレイヤーにとっては望ましいか、全体ではどれが一番失うものが少ないか、それが権利関係でマクロ的に合理的な結論とならないなら、その障害をのぞくために、権利をいくら払って誰に移すか、そういった議論と意志決定をしなければいけないのと同じである。

とにかく政府を救うのか。それとも、国民の金融資産をともかく守るのか。いや政府サービスのうち必要不可欠な医療、医療保険などだけを守るのか。それともとにかく病院が機能していればいいのか。あるいは企業が稼がないと経済全体が破綻し、国民が飢えてしまうから、企業の資

金調達の手段だけは確保するのか。その場合は、政府が国債をデフォルトすると、すべての企業の資金調達が出来なくなるのか、これまでの常識と異なり、グローバル企業は海外で資金調達できるのか。あるいは日本国内でも国債よりも超優良企業社債の方が金利が低くなるのか。

これは、議論が分かれるところだが、これらこそが本当に議論すべきイシューである。議論の設定の仕方が問題であり、現在の日本にとってのイシューは何か考えることが必要だ。政府財政破綻は重要だが、日本経済の一つの問題に過ぎないことも事実だ。それが致命的なら、回避できれば回避すべきだし、回避できない、あるいは回避するためのコストが高すぎるようなら、破綻した上でセカンドベストはどうなるのか考えるべきだ。

これが、この場合の、ケーススタディにおける議論の焦点であり、クラスルームでは常に戦わされている議論であり、日本社会も、これを今議論すべきなのである。

小幡 績 (おばた せき)

1992年東京大学経済学部卒、大蔵省(現財務省)入省、1999年退職。2000年IMF、2001年～3年一橋大学経済研究所専任講師。2001年ハーバード大学経済学博士(Ph.D.)。

トピックス

■ グランドデザインプロジェクトについて



2011年度で2年目となるグランドデザインプロジェクトの活動は、東日本大震災後の復興と日本の未来についてのグランドデ

ザインをテーマにスタートを切りました。主なプロジェクトとして1.岩手県被災地聞き取り、2.遠隔医療と地域医療、3.インド、中国、日本—バングラデシュとネパールをめぐる関係、4.東北の水産業の復興、5.復興のビジネス・モデルとファイナンス、6.教育と震災—防災、起業、意思決定、7.省エネルギー技術等をテーマに活動しています。各プロジェクトとも学者、社会人、学生という多様性に富んだ構成となっており、それぞれが異なる視点から課題に取り組む事で解決

策、糸口を探っています。

また昨年8月26日～28日に仙台で実施したグランドデザインフォーラムは、被災地の現状を自らの目で確かめ、現地の方々と意見を交わす機会となり、大変意義のあるフォーラムになりました。最終日には山本町の復興会議を傍聴し、復興についての現地の生の声を聞く事が出来ました。

4月からは、2012年度のグランドデザインプロジェクトが新たにスタートします。ぜひ注目してください。

▶ グランドデザインプログラム公式ホームページ: http://anegawa.kbs.keio.ac.jp/Grand_Design_Project/index2.html

▶ グランドデザインプログラムのUSTREAM配信アドレス: <http://www.ustream.tv/channel/keio-grand-design>

▶ 配信履歴: <http://www.ustream.tv/channel/keio-grand-design/videos>

■ 震災復興を考えるワークショップ合宿

2011年9月9日(金)～10日(土)の2日間、今春に入学したM34期生で、東日本大震災の影響で中止となった入学合宿の代わりとして、震災復興を考えるワークショップ合宿(於 下田東急ホテル)が行われました。



東北で被災したKBSのOB株式会社水戸理化ガラス代表取締役社長・平沼博氏と弘進ゴム株式会社代表取締役社長・西井英正氏による特別講演に加え、「東北復興、日本経済復興に寄与するビジネスプランの立案」



をテーマにビジネスプランコンペティションを行いました。参加した学生からは、KBSに入学してからの自らの学びを実感することができ、深夜に及ぶ熱い議論を通じてメンバー同士が深い絆で結ばれ、互いの志や問題意識に刺激を与え合うことができたのが何よりの収穫だったと声が届いています。

なお本合宿の運営資金の一部として、2011年3月に経営管理研究科を修了したM32期生からの寄付金(金貳拾叁万円)を充てさせていただいたことを、此処に報告申し上げます。

■ 「経営実務講座—同窓生から現役生へ」を開講

KBSがこれまでに輩出したMBAホルダーは2600名を超え、世界各地、様々な業界のビジネスの最前線で活躍しています。これら同窓生が直面してきた課題や育んできたキャリアは、KBSにとって大切な財産です。在校生がOB・OGから少しでも学びとってほしいという想いから、2011

年度より「経営実務講座—同窓生から現役生へ」を新設科目として開講いたしました。

初回となる2011年度は、2学期の木曜日5限に、計10名の同窓生をお招きしました。毎週平均で約30名の現役生が参加した他、同窓生が聴講する回もありました。普

段の授業とは一味違うリアリティと、同窓生ならではのざっくばらんな雰囲気、学生にとって貴重な学びの機会となったようです。また、先輩方のキャリアの軌跡は、自分の卒業後の将来を考える上で大きな刺激になったという声も多数寄せられました。



阿部信子氏 (M13):	ウェル・ナビ代表取締役社長
田中伸一氏 (M9):	グッチ・グループ・ジャパン元社長
會田英正氏 (M14):	三井住友銀行 投資営業部副部長
町田潔氏 (M13):	ウチダスペクトラム代表取締役社長
江田郁代氏 (M14):	リビングローズ・コンサルティング代表取締役社長
高松孝光氏 (M13):	日経CNBC常務取締役
河原成昭氏 (M5):	ローソンCEO補佐 兼 九九プラス代表取締役副社長
池田佳隆氏 (M14):	三興コロイド化学代表取締役社長 (元日本JC会頭)
北上由香氏 (M13):	エムファシス・コーポレーション日本代表
杉田浩章氏 (M14):	ボストン コンサルティング グループ シニア・パートナー & マネージング・ディレクター・オブ・ジャパン

■ セミナー同窓会 開催報告



日吉キャンパスの銀杏並木が金色に色付き始めた2011年11月26日(土)の午後、慶應義塾大学ビジネス・スクールのセミナー同窓会を開催いたしました。

約80名のエグゼクティブセミナー修了生の方々が出席され、関東はもちろん、関西や九州から駆けつけてくださる方もいらっ

しゃいました。年末のご多忙の中ご参加いただいた皆様に、この場を借りて改めて御礼申し上げます。

当日は、河野宏和校長からのウェルカムスピーチで幕を開け、山根節教授の新作ケース(楽天)を使用したケース・メソッド授業が開講されました。馴染みの同期との再会に沸いたグループも、初対面の人たちと新鮮な議論を交わしたグループも、一同にクラスに集まり活発に討議に集中しました。その後、全員で記念撮影を行い、交流

会へと移りました。

KBSのエグゼクティブセミナーの修了生はこの49年間で17,000名を超えていますが、これまでは学校として公式に同窓会の場を設ける機会がありませんでした。お陰様で、今回の参加者の方々からは、開催継続を希望する声を多数いただきました。今後も定期的にセミナー修了生の皆様に、交流しケースで討議していただく機会を作っていく計画です。第2回は本年5月12日(土)開催を予定しています。

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たこと、心より御礼申し上げます。

昨年度より開始したKBS運営募金ですが、お蔭様で多くの方々より、700万円を超えるご寄付を頂くことができました(平成24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音順で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

青井 亮人 様	片桐 浩樹 様	曾根 豊次 様	畠山 泰雄 様	三木ブリー株式会社 様
青木 暢子 様	加藤 雄彦 様	高井 純 様	服部 慶 様	南 俊基 様
浅田 克司 様	加藤 多津子 様	辻本 京子 様	浜口 幸治 様	宮入 小夜子 様
浅田 真三 様	金子 和夫 様	出口 宣夫 様	濱田 研輔 様	宮北 秀吉 様
麻生 照夫 様	金子 豊 様	手塚 寛 様	原田 幸徳 様	宮崎 正宣 様
池田 俊一 様	岸根 正実 様	利倉 幹央 様	樋口 恵子 様	銘苅 康弘 様
飯盛 義徳 様	株式会社崎陽軒 様	中嶋 裕 様	平田 麻莉 様	森下 徹 様
石田 喜士男 様	クレコリサーチアンドコンサルティング株式会社	仲田 吉儀 様	弘末 公洋 様	矢澤 伽那 様
宇佐美 祥 様	代表取締役 木村 文治 様	新堀 進 様	福光 松太郎 様	山石 昌孝 様
大崎 将男 様	児玉 宗三 様	西尾 直毅 様	藤重 貞慶 様	山中 紀子 様
大野 慎一 様	小林 広一 様	西口 美津子 様	邊見 敏江 様	横手 仁美 様
岡田 正大 様	笹沼 泰助 様	日光ケミカルズ株式会社 様	堀内 英樹 様	吉岡 圭介 様
岡本 さやか 様	佐藤 哲男 様	日昭電気株式会社 様	堀口 葉子 様	吉野 正孝 様
小川 和雄 様	讃陽食品工業株式会社 様	丹羽 達也 様	本多 保博 様	若松 壽一 様
落合 健介 様	下野 幸助 様	野一色 公平 様	牧田 隆行 様	湧永 裕子 様
小野 伸幸 様	ジャパン・ゼネラル株式会社 様	野村 元久 様	松居 秀明 様	他匿名 14名
甲斐 恒弘 様	城 英俊 様	橋爪 佑吉 様	松岡 利昌 様	(平成24年1月迄受付分)
柿原 アツ子 様	都志 安雄 様	蓮見 敏男 様	マツ六株式会社	
			代表取締役 松本 将 様	

募集要項 (一部抜粋)

募金名称: KBS運営募金

募集単位: 法人 一口5万円(一口以上)
個人 一口1万円(一口以上)

振込方法: 同封の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)**

Email: donation@kbs.keio.ac.jp Tel: 045-564-2440

慶應義塾基金室 (領収書発行等、寄付後のお問合せ)

Tel: 03-5427-1717

2011年度セミナー開催報告

■ 第56回高等経営学講座

2011年7月26日(火)～8月3日(水)



Dennis Yao教授 (ハーバード・ビジネススクール)

本年の高等経営学講座はテーマとして「新時代の競争戦略」を掲げ、変わりゆく環境において変化を見極めるいわば動体視力を磨きながら、来るべき時代において求められる競争戦略のあり方について、様々な観点から洞察を得ていただくことを、セミナーの目的に据えました。

講師としては、本校講師陣に加え、競争戦略の権威であるハーバード・

ビジネススクールのDennis Yao教授、バンダイとナムコ統合の立役者バンダイナムコホールディングスの高須武男取締役会長、慶應義塾塾長の清家篤教授を迎えました。具体的マネジメント課題についての真剣かつ自由闊達な議論が、受講生の皆様の専門的マネジメント能力の醸成に大いに貢献したと確信しております。

■ 第103回経営幹部セミナー

2011年9月5日(月)～9月17日(土)

第103回の経営幹部セミナーは名古屋東急ホテルで開催され、講義が展開されました。

今回は、KBSの3ヶ月セミナーであるMDPのオリエンテーション合宿と合同開催となりました。会議の知的生産性について学ぶ高木晴夫教授の授業は、テーマが斬新であり、かつすぐに日々の業務に生かすことができるという点で有意義であったとのご意見を多数いただきました。

また、中央大学より松下光司准教授をお招きして、マーケティングの授

業をご担当いただきました。松下准教授の「株式会社ポイント」のケースを用いたディスカッションは、「ていねい、誠実、誠意を感じ好感」であると好評でした。

ケースのほか、今回は特別講師と

して、株式会社ライフプラザホールディングス 最高顧問である窪田泰彦氏、シティック・キャピタル・パートナーズ マネージング・ディレクターである中野宏信氏をお招きし、講演をいただきました。



■ 第104回経営幹部セミナー

2011年11月7日(月)～11月19日(土)



第104回の経営幹部セミナーは伊豆の下田東急ホテルで開催されました。

太田教授の「総合電気メーカー3社比較」ケースを用いたクラスディスカッションには、「苦手分野に関して

わかりやすく、ポイントを示して頂いた」「財務諸表分析による企業の強み、弱みがわかりやすかった」との感想が寄せられました。また、「トップの覚悟と一貫性が重要と、あらためて感じ

た」という浅川教授の「ルノー／日産」、「非常に具体的であり、データ量も多く、実際に直面する課題として深い検討ができました」という今回セミナー主管・坂下准教授の「クノール・カップスプ」も好評を博しました。

土曜日に開催された2回の講演会は、明治大学・青井倫一教授の「羽生の決断力と赤瀬川の優柔不断術の間で」や、KBS山根教授の「経営の大局を鳥瞰する」という興味深いテーマで開催されました。

■ 第46回MDP

2011年9月5日(月)～12月2日(金)
(3ヶ月間集中全日プログラム)

第46回MDPは、名古屋でのオリエンテーション合宿から始まりました。今年度は、2週間セミナーである第103回経営幹部セミナーとの合同開催となりました。このオリエンテーション合宿は、受講生の皆様が「同じ釜の飯」の関係を築き、これから3ヶ月間続く「学生生活」にモードを切り替えることを狙っています。

合宿終了後、日吉キャンパス協生館へ場所を移しての3ヶ月間の授業は、MBAコースが1年次に履修する基礎科目をベースとしたプログラムが組まれています。会計、財務など、専門的な知識を必要とする科目もありますが、それぞれに異なった業務経験を持つ皆様が集まって議論をしていくことで、その差をカバーすることができます。

ケースディスカッションの合間、10月後半に「ビジネスゲーム合宿」が



行われました。これは、受講生が4つのグループに分かれ、それぞれのグループが企業の模擬経営を行うもので、毎年MDPで最も好評をいただいているプログラムのひとつです。

こうした多忙な毎日の中、受講生の皆様方それぞれの興味関心や、ご自身の業務に関して、KBS教員の指導のもとで研究をする「個人研究」というプログラムを毎年取り入れております。3ヶ月という短い期間の中で、

時間を作ってひとつの研究を作り上げることは、重い負担となりますが、教員との関わりを最も深めることができ、さらに、会社に戻った後にも役立てることができるという点で評価をいただいております。

第46回MDPの終講式は厳粛な雰囲気で行われました。3ヶ月間の勉強を終えた受講生の皆様の、それぞれの職場へ戻っていく引き締まった表情が印象に残りました。

第46回MDP 受講生インタビュー

理解が深まる授業スタイル

教員の方々のお話は、実例を基にしたケースを土台にしながら学術的内容に移っていくので、レクチャースタイルの講義よりも頭に入りやすく、理解が深まりました。正直な感想として、何がそのケースのポイントなのかわかりにくいものもいくつかあり、「経営に答えはない」と言いますが、そこに難しさを感じるとともに、自分の意思決定がどの程度のものなのか、もう少しはっきり知りたいとも思いました。各業界から集まった精鋭とのディスカッションを通して、さらに自分の能力に磨きがかかったように思います。自社の人間に聞いても絶対に返ってこないような意見に触れたときは、新鮮さと共に固くなっていた頭が徐々に柔らかくなっていくのを感じました。

中島 智之 氏
大同特殊鋼株式会社 特殊鋼事業部 特殊鋼商品開発部 副主席部員



ハードな分、得るものも多い

より広い視野・視点で物事を見て、考え、意思決定することを学ぶべく参加いたしました。KBSの各種研修プログラムに参加した先輩たちから、予習するのにかなり時間がかかると聞いていましたが、その通りでした。しかし、予習で自分なりのまとめができていると、グループディスカッションやクラスでの議論も深まり、他の方の意見や意思決定を聞くことによる気づきも多いように感じました。私が在籍している事業室は、以前MDPに参加した先輩による、ガラス部門の外販展開案が社内でも認められ設置された部署です。私も今回のMDP参加をきっかけに、ガラス事業のさらなる発展のためにすべきことを個人研究としてまとめ、今後の仕事に役立てていきたいと思っています。

木村 ゆき子 氏
株式会社ニコン ガラス事業室 事業室付



教員一覧

教授



浅川 和宏 ASAKAWA, Kazuhiro

専攻分野
多国籍企業経営, 組織理論,
グローバル・イノベーション論



河野 宏和 KONO, Hirokazu

専攻分野
生産政策, 生産マネジメント, 生産管理論,
経済性工学



姉川 知史 ANEGAWA, Tomofumi

専攻分野
企業経済学, 応用ミクロ経済学, 国際経営, 医療経済学



小林 喜一郎 KOBAYASHI, Kiichiro

専攻分野
経営戦略論, 組織戦略論



池尾 恭一 IKEO, Kyoichi

専攻分野
マーケティング戦略, 消費者行動, 流通論



清水 勝彦 SHIMIZU, Katsuhiko

専攻分野
組織学習, 組織マネジメント,
M&Aにまつわる戦略実行・変更



磯辺 剛彦 ISOBE, Takehiko

専攻分野
経営戦略, グローバルマネジメント



高木 晴夫 TAKAGI, Haruo

専攻分野
組織行動学, 組織とリーダーシップ



井上 哲浩 INOUE, Akihiro

専攻分野
マーケティング・マネジメント, マーケティング・サイエンス,
マーケティング・コミュニケーション・マネジメント



田中 滋 TANAKA, Shigeru

専攻分野
経営環境, 医療政策, 高齢者ケア政策, 医療経済学,
ヘルスケアマネジメント



太田 康広 OHTA, Yasuhiro

専攻分野
分析的会計研究



中村 洋 NAKAMURA, Hiroshi

専攻分野
経済学, 産業組織論 (ライフサイエンス, ヘルスケア, IT),
経営戦略論



大林 厚臣 OBAYASHI, Atsuomi

専攻分野
ミクロ経済学, 産業組織論



林 高樹 HAYASHI, Takaki

専攻分野
計量ファイナンス・金融工学, 応用確率論



山根 節

YAMANE, Takashi

専攻分野

経営戦略, 組織マネジメント, 会計管理



余田 拓郎

YODA, Takuro

専攻分野

マーケティング戦略, ビジネス・マーケティング,
サービス・マーケティング



渡辺 直登

WATANABE, Naotaka

専攻分野

組織心理学, 心理測定論

准教授



安道 知寛

ANDO, Tomohiro

専攻分野

経営科学



井上 光太郎

INOUE, Kotaro

専攻分野

企業財務, コーポレートガバナンス, ファイナンス市場



岡田 正大

OKADA, Masahiro

専攻分野

経営戦略論



小幡 績

OBATA, Seki

専攻分野

企業金融, 行動ファイナンス, NPO, 政治経済学



坂下 玄哲

SAKASHITA, Mototaka

専攻分野

ブランド・マネジメント, 消費者行動



坂爪 裕

SAKAZUME, Yu

専攻分野

生産政策, 生産マネジメント



高橋 大志

TAKAHASHI, Hiroshi

専攻分野

企業財務, ファイナンス, アセットプライシング



村上 裕太郎

MURAKAMI, Yutaro

専攻分野

分析的会計研究, 税務会計

専任講師



大藪 毅

OYABU, Takeshi

専攻分野

人的資源管理論, 労働経済学, 医療管理学

2012年3月現在

KBS50年記念 コンファレンス

慶應ビジネススクール・KBS同窓会共催

新しい時代へ：次の社会そして経営

特設サイトを公開しました <http://www.kbs.keio.ac.jp/50th/>

ー未来へ向けた構想を参加者全員で議論します

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、わが校とそこに学んだ多くの人々のさらなる飛躍を期して、KBSと同窓会の共催によりKBS50年記念コンファレンスを開催します。

本イベントは、「新しい時代へ：次の社会そして経営」を統一論題に、同窓生、教員、現役生が一体となって討議することを通じ、今後の企業社会、経営教育、KBSの将来戦略について集中討論する参加型イベントです。現在6つの分科会ごとに討論テーマが設定されています。

今後の経営の未来を探る本イベントに、奮ってご参加いただきますようお願い致します。なお、2012年8月、特設サイト (<http://www.kbs.keio.ac.jp/50th/>) 上にて参加申込みの受付を開始予定です。

開催概要 ※2012年2月時点

2012年8月 参加申込受付開始予定

- 日時： 2012年10月20日（土）13:00～
- 会場： 慶應義塾大学 日吉キャンパス協生館 藤原洋記念ホール
- 募集予定人数： 300～500名
- 参加対象： KBS同窓生、現役MBA学生、2012年度第47回MDP受講生、セミナー修了生（高等経営学講座、経営幹部セミナー、幹部開発セミナー、MDP、週末集中セミナー、ISSUEセミナー、流通セミナーのいずれかを過去に受講された方）、新旧教職員、顧問、慶應義塾評議員
- スケジュール： 13:00～
1. 開会の辞
 2. 基調講演…「時代認識とコンファレンスの目的について」
 3. 個別テーマ分科会（テーマは今後変更の可能性もあります）
 - ① グローバル人材育成（地球市場を見据えて）
 - ② アジアビジネスと日本企業の戦略
 - ③ KBS将来戦略：ケース「慶應ビジネス・スクール2012年」
 - ④ キャリア・アントレプレナーシップ（個人の視点から）
 - ⑤ リーダーシップ（企業社会、組織内、様々なリーダーシップ像）
 - ⑥ クールジャパン（スポーツ、アニメ、ゲームなどのコンテンツ産業の未来）
 4. 全体報告会…各分科会での討論内容を報告し合う。
 5. セッション統括…各分科会の討論を受けて、主要なメッセージを抽出する。
 6. 閉会の辞
- 19:00（予定）～
7. 懇親会…イベントホール クイーン・アリス ガーデンテラス日吉

50年記念誌 KBS50年の歩みと、今回の記念コンファレンス参加者から世の中へ問いかけるメッセージをまとめた記念誌を作成します。

