

# KBS REPORT

2012 Vol. 5



## Contents

イベント KBS50年記念コンファレンス

対談



企業も学校も「こうなりたい」、を  
構想し戦略の実行を  
参天製薬株式会社 相談役  
森田 隆和氏  
経営管理研究科 委員長  
河野 宏和

最近の動向

トピックス

教員業績

教員紹介



カジュアル・ダイヤモンドへの  
対応

池尾 恭一 教授



コーポレート・ガバナンス

齋藤 卓爾 准教授



# KBS 50年記念

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、AACSB Asia-Pacific Advisory Council 委員、EQUIS Committee International Academic Member、日本経営工学会副会長、IEレビュー誌編集委員長、IEMS Deputy Editor、TPM優秀賞審査委員などを務める。

今年、KBSは創立50年を迎えます。KBSが幹部人材育成のための機関として慶應義塾内に設置されたのが1962年。その後、9年間の1年制教育課程を経て、1978年に日本で初めてのMBAプログラム(大学院経営管理研究科)を設置しました。この間、さまざまな困難に直面しながらも、一貫してKBSの発展に貢献された先輩諸氏の尽力なくして、こうした節目を迎えることはできなかったと思います。日本の高等ビジネス教育の先陣を切り、新たな道を拓いてきた、そういう歴史の重みを感じます。

しかし一方で、KBSの将来は歴史や伝統で担保されるわけではありません。中国、韓国、インドなど、アジア各国でビジネススクールが成長し、地域を問わず学校間でのアライアンスが増える中、いかにビジネススクールが社会に寄与すべきかが、厳しく問われる時代であると感じます。

私見ですが、ビジネススクールには、大別して3つの役割があると考えています。

1つめは教育・人材育成。実務に役立つ経営知識、問題発見力、問題解決力、新たな事業の構想力などを養うだけでなく、豊かな国際感覚、多種多様な文化をつなぐコミュニケーション能力などの育成が今や不可欠となっています。これまでのように、同質性を前提とした人材育成では、世界で活躍できるリーダーは育ててこない、そう考えています。

2つめは研究。教員が最先端の研究を行い、それを教育にフィードバックしていくこ

とは、大学に所属するビジネススクールの当然の責務です。その時々最新の実務的な話題は、残念ながら早晩陳腐化します。理論と実務を融合させていくためにも、研究はビジネススクールの屋台骨と言えます。しかし、これからの日本社会を考えると、個別領域ごとに研究を進めるだけではなく、高齢化社会への対応、環境とエネルギー、経済格差など、経営各領域が共同して社会的課題を解決する方策を示していくことが求められています。そういった研究を強化し、その成果を社会に発信していくことは、結果的にビジネススクールの認知を高めることにもつながると考えられます。

3つめはネットワーク。KBSが有するK期・M期の同窓会、またセミナー OB・OGのネットワークについて、厳しい授業で互いに切磋琢磨した共通の経験をベースに、修了後も互いをブラッシュアップし知見を交換していく機能を、今後ますます高めていきたいと考えています。

10月20日土曜日、KBS同窓会との共催で、50年記念のイベントを行います。日本の経済社会とKBSのこれからを考えるワークショップ型のイベントです。6つのセッションの1つ1つが、これからのKBSのあり方に関係しています。参加者一人一人の発言が、このイベントの成否の鍵を握ります。各セッションのコンテンツは、Web上で公開されています。KBSのこれからのため、一人でも多くの方にご参加いただき、その意見で議論を盛り上げてくださることを期待しています。



2011年度学位授与式(M33期生)



NHK白熱教室JAPAN収録の様子

## 最近の動向 (2012年3月～2012年8月)

2012年 3月	KBS REPORT Vol.4 発刊 震災復興チャリティ ケース・メソッド授業開講
2012年 4月	週末集中セミナー「経営戦略集中コース」開講
2012年 5月	薬学研究科とのジョイントディグリー制度を2013年4月より開始 週末集中セミナー「生産システム革新集中コース」開講 第2回KBSセミナー同窓会開催
2012年 6月	2012年度第1回オープンキャンパス(授業見学・模擬授業)開催 第105回経営幹部セミナー開講
2012年 7月	外務省 世界防災閣僚会議in 東北に参加 清華大学、KAISTとの共同開催プログラム アジアビジネス・フィールドスタディ開講 第57回高等経営学講座開講 ケースメソッド教授法セミナー 第1クール 開講 「日本のグランド・デザインを策定する融合型実践教育」特別セミナー開催
2012年 8月	第57回高等経営学講座 セミナー見学会開催 白熱教室JAPAN 放送

## 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

BRICs等の新興国群は魅力的な成長マーケットとして、日本をはじめとする各国企業が急速にプレゼンスを高めてきましたが、これら各国におけるコスト増や成長鈍化から、次世代有力新興国群とも言うべき国々への展開も待たなしの状況です。他方、縮小傾向が続く日本マーケットや欧州の不透明な状況への対応も必須で、日本企業にとってグローバル戦略再構築は喫緊の課題と言えます。

本セミナーは、英語のケース教材を用い、英語で討論するケースメソッド形式のプログラムです。国際的イノベーション経営を専門とする海外のビジネススクールの教授を招き、同領域でKBSを代表する2名の教授とともに、全社最適のグローバル戦略の検討について「グローバル競争優位をどう確立していくか」を中心論点として議論します。これから日本のグローバル化を先導される方々のご参加を心よりお待ちしております。

詳細はWEBページをご覧ください。

KBS グローバルセミナー

検索

### セミナー概要

日程 2012年12月14日(金)～15日(土)(2日間)

会場 慶應義塾大学 日吉キャンパス 協生館

言語 英語

費用 126,000円(税・昼食代込)

申込締切 2012年11月7日(水)

申込方法 KBSのWEBページにアクセスし、メールフォームよりお申し込みください。

### お問合せ

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年度新規開講セミナーのご案内

2013年度に、新しく以下2つのセミナーを開催予定です。

### グローバル競争力セミナー

#### -地球規模の戦略感覚を持ったリーダーへの第一歩

自社の本当の強みとは何か、どこに進出すべきかをマクロ的に考え続け、「現状打破のリスクを恐れない、地球規模の戦略感覚を持ったリーダー」の養成を行います。

中国や韓国の有名大学の教員を招聘し、アジア、アフリカを舞台に活躍する企業を題材にプログラムを構成しています。

### グローバルエグゼクティブ・セミナー(仮)

#### -東京・パリ・シンガポールの3会場でESSECと共同開催

海外市場でのビジネスチャンス発見、企業成長を担う新事業を構想することに役立つセミナーです。日本とフランスのトップスクールが共同で、ブランドマーケティング、イノベーション、アントレプレナーシップにフォーカスし、世界3拠点を移動しながら、現地の人々と最先端の経営について議論します。

### セミナー概要

日程 2013年6月8日(土)～15日の8日間

会場 慶應義塾大学 日吉キャンパス 協生館

対象 既存事業の海外展開を検討している、または決定した企業の事業責任者・候補者

言語 日本語

### セミナー概要

日程 2013年度開講(詳細日程は未定)

会場 日本・パリ(ESSEC)・シンガポールの3カ国で開催

対象 グローバル経営の中核を担う方

言語 英語



2012 Celebrating 50 years  
KBS50年記念コンファレンス

慶應義塾大学ビジネス・スクール / KBS同窓会共催

# KBS50年記念コンファレンス

## 新しい時代へ: 次の社会そして経営

### 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、KBSとKBS同窓会の共催により「KBS50年記念コンファレンス」を実施します。

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ています。  
重要テーマごとに6つの分科会を設け、同窓生、教員、現役生が一体となって真剣な議論を繰り広げます。  
そしてその内容を書籍やメディアを通じて、KBSから社会へのメッセージとして力強く発信していきます。

討論を重視するKBSならではの本コンファレンスに是非おいでいただき、大いに議論をしましょう。  
奮ってご参加ください。

#### 開催概要

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	400名
参加費	コンファレンス……無料 懇親会……………5,000円(当日申し受けます。)
参加対象	KBS同窓会員(K期・M期・博士課程修了生、MDP修了生のうち同窓会会員の方)、現役学生、セミナー修了生、第47回MDP受講生の方で各分科会のテーマいずれかに関心がある方々。および現役&旧教職員、KBS顧問、賛助員、慶應義塾評議員、一般企業オブザーバー
申込方法	要事前申込。特設サイト上で申込受付中

#### スケジュール

		総合司会 牛尾 奈緒美 (M15) 明治大学教授
13:00-13:10		開会の辞 清家 篤 慶應義塾長
13:10-13:20		基調講演 「時代認識と本イベントの目的について」 河野 宏和 経営管理研究科委員長
13:30-15:00	並列分科会I : 3分科会から1つを選んで参加(裏面)	
15:15-16:45	並列分科会II : 3分科会から1つを選んで参加(裏面)	
17:00-17:40	全体報告会:各分科会での討論内容を各チェアが要約し、報告	
17:40-17:50	閉会の辞:河野宏和経営管理研究科委員長による セッション総括と閉会のあいさつ	
18:00-20:00	懇親会(協生館2階クイーンアリス ガーデンテラス日吉にて)	



藤原洋記念ホール

コンファレンス特設サイト

[www.kbs.keio.ac.jp/50th/](http://www.kbs.keio.ac.jp/50th/)

KBS 50年

検索

## 並列分科会I (13:30-15:00)

### 分科会1

#### 新たな時代を切り開く企業戦略・リーダーシップ

##### チェア



清水 勝彦  
経営管理研究科 教授



杉田 浩章 (M14)  
㈱ポストン コンサルティング グループ  
マネージング・ダイレクター・オブ・  
ジャパン

##### パネリスト



堀 雅寿 (M8)  
㈱ポッカコーポレーション  
取締役会長

### 分科会2

#### グローバル人材の育成

##### チェア



高木 晴夫  
経営管理研究科 教授

##### パネリスト



梅田 一郎 (M8)  
ファイザー㈱ 代表取締役社長



八木 エドワード (M11)  
南山大学 教授



横手 仁美 (M13)  
国連WFP協会 事務局長



朴 峻榮 (M17)  
欧州復興開発銀行 高級投資理事  
Senior Investment Offer

### 分科会3

#### 起業家という生き方

##### チェア



山根 節  
経営管理研究科 教授



笹沼 泰助 (M7)  
アドバンテッジパートナーズ有限  
責任事業組合 代表

##### パネリスト



畑野 仁一 (M18)  
㈱ネットマイル 代表取締役CEO



新井 豪一郎 (M24)  
アルクテラス㈱ 代表取締役社長



丸山 健一 (M29)  
五稜化学㈱ 代表取締役社長

## 並列分科会II (15:15-16:45)

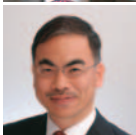
### 分科会4

#### クールジャパンの可能性 (日本の産業のソフト競争力を考える)

##### チェア



小幡 績  
経営管理研究科 准教授



首藤 明敏 (M12)  
㈱博報堂コンサルティング 代表  
取締役社長

##### パネリスト



小川 亮 (M22)  
㈱アイ・コーポレーション 代表  
取締役社長



若山 泰親 (M22)  
モード・フィルム㈱ 代表取締役  
社長

### 分科会5

#### 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

##### チェア



磯辺 剛彦  
経営管理研究科 教授



山田 邦雄 (M11)  
ロート製薬㈱ 代表取締役会長  
(CEO)



牧野 成史 (M11)  
香港中文大学 教授

##### パネリスト



石川 幸 (M29)  
A.I.Global Sun Partners Joint  
Stock Company 創業者・共同経  
営者

### 分科会6

#### ビジネススクールの未来像 (ケースディスカッション)

##### ケース

「慶應ビジネススクール」2012年

##### ケースリード



池尾 恭一  
経営管理研究科 教授

参天製薬株式会社 相談役

## 森田隆和氏

経営管理研究科 委員長

## 河野宏和

# 企業も学校も「こうなりたい」、を構想し戦略の実行を

KBSのグローバル化には、先生方が海外経験を積み海外からの先生を増やすこと。「ガラパゴス化」したらいけないと思うんですよ。

### 厳しい社会人体験から生まれた KBS入学のきっかけ

**河野:** 本年はKBS創立50年の節目に当たりますが、KBSご入学の経緯、どんなことを求めてKBSを選ばれたのかといったあたりからお話いただけますか。

**森田:** 私は自費だったのですが、入学前10年間エンジニアとして仕事を

した社会人経験の中から、いくつか感じる場所があり決意しました。

第一は、技術だけではなかなか企業も人も成り立たない、ということです。勤め先が重工業会社で、韓国や中国の追い上げで業績がたいへん厳しく、仕事が少なくなり賞与もなくなるという状態となり、このままいったらどうなるんだろう、と感じたわけです。

第二に、その会社で石油化学プラントのプロジェクトエンジニアだったのですが、アメリカの客先で800億円ぐらいのプラントの決裁権を持っている人が、30代前半でちょうど当時の私と同じぐらいの世代だった。彼が言うには、ビジネススクールを修了したら会社がこういう大きい仕事を任せられるようになった。「ああ、アメリカ人って、大学を卒業してからも一生勉強しているんだな」と感じまし

たね。それと、海外出張中に台湾の空港で、工学部の同級生に偶然会ったら、「今、ある企業の再建をやっている」と言うわけです。

それが33年ぐらい前なんですけれど、経営管理研究科ができて2年目だったんですね。それで受験して受かったのを確認して、当時の勤務先の希望退職に手を挙げました。

**河野:**KBSで2年間フルタイムで学ばれて、良かったなど特に印象に残っていることは何でしょうか。

**森田:**学ぶことがすべて新鮮でおもしろかったですね。というのは、私のバックグラウンドがエンジニアリングですから、マーケティング、財務管理、意思決定の理論などが非常におもしろかった。なにしろ、これからは技術だけじゃだめで、経営の視点をキチンと持ってやらなきゃいかんと思っていましたからね。

ケースメソッドは、自分で分析し、考え、課題を設定し、何をやるかを決める、自分ならばどうするという頭の訓練ができる。しかもクラスディスカッションでいろんな人の意見も聞ける。非常に良かったと思いますね。

### KBS同窓生との交流

**河野:**卒業後に同窓生との繋がりから、刺激を受けるというご経験はありましたか？

**森田:**私は勉強してそれを応用するのが好きです。大阪にいる修了生とかその友人に10名ぐらい集まっても



らい、講師の先生を呼んで毎月1回勉強会をやっていました。講師の先生や議論の中から大いに得るところがありました。

また実際の仕事の上で、同窓ネットワークに非常に助けられたことがあります。例えば外国企業との合併を解消しようという話を持ち上がった際、いろいろな契約の取り扱いや財務・税理的な処理が必要となり、投資銀行にいたKBS時代の友人にアドバイスを求めて、自社株償却をやりました。社内だけではそのような知恵は出なかったでしょうね。

### 企業トップとして実践してきたこと

**河野:**会社を大きく立派にしてこられた原動力は何でしょうか。

**森田:**やはり「良い仕事をしたい」という意識がありましたね。加えて、そのように期待されているという自覚でしょうか。KBS時代に、皆さんとの議論を通じていろんな側面から物事を考えなきゃいかんと訓練されたことが役立ったと思うんです。

実は2000年に、一般用目薬回収事

件というのがありました。その事件で当社はたしかに被害者でしたが、社会から見れば大企業であり、被害者という態度をとったら誤解を受けるという視点、あるいは製品回収を行うと販売機会を失い廃棄コストがかかり株主に迷惑をかけるという視点など、顧客の視点は勿論のこととして、さまざまな角度から考えました。その上で、無条件・全面回収という決断をしました。

### グローバル化と多様性

**河野:**最近、グローバル人材の必要性が世の中で叫ばれていますが、KBSでは主に日本語で教えています。

**森田:**グローバル化について、英語は手段として必要ですが、それだけではないと思うんです。エンジニアだった時代にアメリカ、メキシコ、あるいは台湾で仕事をしましたが、相手方と交渉する場合、相手のスタンスや考え方への理解、コミュニケーションのやり方などに注意を払わないと成果は得られないと分かりました。そういった部分の理解があってこそグローバル化だと思います。

**河野:**また、グローバル化と並んで多

様性の重要さが喧伝されています。そういう中で、ご自身のマインドセットの中に多様性を常に持つという点で、工夫されていることがありますか？

**森田:**1990年に社長になった時には、社員の皆さんがこの会社について「どうになりたいか」というものが明示されていなかった。それをビジョン・戦略という形にまとめました。社員の皆さんから無記名のアンケートを集め、自分はどんな仕事をしたいのか、どんな会社になりたいのかを答えてもらいました。その結果、リソースを考え、「目とリウマチに特化する」、売上が320億円ぐらいの当時に「10年後には1,000億円ぐらいの規模になる」という構想を作りました。

多様性は大切と言われますが、多様性を意識するというよりも、人も組織も「こうになりたい」と思わなければ絶対にそうなれないということが基本ではないでしょうか。なりたいと思ひ、それに必要な人・仕組みを作ってい

かなければいけない。その土壌において、外部からの人材補強などが必要となってくるわけです。

**河野:**上に立つ人は、「こうになりたい」というものを示し、それからそれが実行できる人・物・金・仕組み、そういったものを具体的に考えていくということですね。

**森田:**トップが1人で考えるのではダメなんですよ。社員の皆さんも巻き込まないと。ただし社員の皆さんは現状の延長線上で物事を考えがちですから、トップとして会社を大きく成長させたいと思ったら、手の届く範囲で高いレベルを目指してもらおうにすることだと思います。

**河野:**なるほど。日本の社会も企業も、半年とか四半期で「こうやろう」といった話が多く、長いスパンで「こうになりたい」とか「こうありたい」という考え方が影を潜めているように思われます。上に立つ人はもう少し長いレンジ

の物事を考え、きちんとコミットするという姿が必要ということですね。

**森田:**そうですね。事業会社は大阪弁でいうところの“儲かる”だけではないと思うんです。“儲かる”では、ある時期から儲からなくなるんです。常に存在意義がある会社になっていないと、会社は存続しないと思っています。

**河野:**それはたぶんビジネススクールでも同じでしょうね。“儲かる”やり方をカリキュラムに入れることは可能でしょうが、そういうものはいつか廃れる。

## これからのビジネスパーソンに対する期待

**森田:**私は理工系で、小さい頃から真空管ラジオを作ったり、自分でいろいろ工夫して、物ができてくるのに喜びを感じていました。ですから社員や起業する人には、仕事を通じて充実感を持ってほしいと思います。私が社会人になった40年ぐらい前は、日本全体が成長しドンドン新しい仕事が増えておもしろかったんですよね。今そういうところが少なくなっているから、若い皆さんは日本だけじゃなくて、面白い仕事ができそうな海外にも目を向けてほしいと思いますね。

**河野:**そういうふうに関心を持って、海外というオプションもあるなら、そこに行って仕事をする、というくらいでないといけないのじゃないかな。

**森田:**最近の若い人の意識として、同じ会社にずっと勤めたいという安定志向だという報道がありまして、それはもう環境的に無理です。同じ会社





にずっといたいといっても、企業には成長期もあれば、成熟期、衰退期もありますから。

## 今後のKBSに求めること

**河野:** KBSは50年間頑張ってきたわけですが、今後のKBSにどのようなことを期待されますか？

**森田:** 世界が大きく変わりグローバル化している中で、よくいわれることですが「ガラパゴス化」したらいけないと思うんです。それにはまず教授の先生方が海外で経験を積み、海外からの教授も増やさなければいけない。同じ価値観・仕事のやり方をやっていると、周囲が変化してもそれに対応できなくなるわけです。企業が人材を社外へ派遣するのは、会社の中で得られない考え方とか知識を得てほしいと思うからです。

**河野:** 現在KBSでは、International Programという学生の国際単位交換プログラムを提携校30校と実施して



いますが、教員の交流も、ということでしょうか。

**森田:** そうです。KBSから海外校に行く、あるいはそういうバックグラウンドを持った方を採用する。そのような行き来がないと、先生方が自分たちのやっていることをよくわからなくなってしまうと思います。

**河野:** そういう意味では今、世界のビジネススクールはどんどん連携し、連携した学校の間で教員が自由に行ったり来たりすることも展望できるかもしれません。

**森田:** やはり刺激がないと。現状に

満足してしまいますよ。ビジネススクールは福澤先生の言うところの、実学を教えるところ学ぶところで、どういう人材を育てるんだということが必要ですね。企業で言えば構想と戦略。それが機能していないと、なかなか物事は動かないと、そのように私は経営管理研究科で習ったつもりです。

**河野:** われわれが今度の50年記念で行うコンファレンスの中心テーマとしている、KBSの今後の構想・戦略・実行計画の重要性を、森田さんに明確に確認いただけたと思います。本日はお忙しい中お時間をいただきありがとうございました。

## 森田 隆和 (もりた たかかず) 氏 プロフィール



### 出身

1945年 大阪府生まれ

### 学歴

67年 慶應義塾大学工学部機械科卒業  
69年 慶應義塾大学大学院工学研究科修了  
81年 慶應義塾大学大学院経営管理研究科修了

### 職歴

69年石川島播磨重工業株式会社入社。79年同社退社。80年参天製薬株式会社入社。81年取締役、83年常務取締役、87年専務取締役、90年代表取締役社長、2006年代表取締役会長、2011年相談役。

# Santen

### 参天製薬株式会社

所在地 〒533-8651  
大阪市東淀川区下新庄3-9-19  
TEL: 06-6321-7000

URL <http://www.santen.co.jp>

創業 1890年

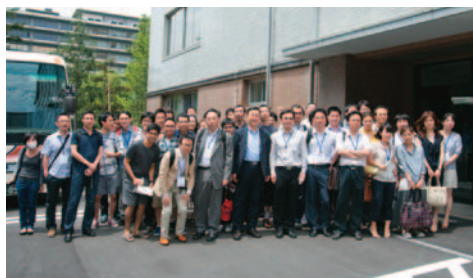
設立 1925年

資本金 6,694百万円 (2012年3月31日現在)

従業員数 3,053名 (連結) (2012年3月31日現在)

事業内容 医薬品および医療機器の研究開発・製造・販売

## ■ アジアビジネス・フィールドスタディ 活動報告



KBSは2012年より清華大学（中国）、KAIST（韓国）との合同プログラム「アジアビジネス・フィールドスタディ」を開始しました。本プログラムは日中韓三校のMBA生

が、三カ国のうちの一国についてその産業に属する代表企業、特色のある企業等を訪問し、最終的にはグローバル市場における海外戦略について政策提言を行うことを目的としています。

今年度は“Asian Food Business”をテーマとしてKBSがホスト校となり、7月7日～15日の期間に二校からの学生を受入れ、キッコーマン（株）、月桂冠（株）、農林水産省、（株）フジワラテクノアート、（株）美濃吉、（株）吉野家、を訪問しました。学生は6つの三校混合のチームを編成し、各企業・省庁の現状の課題を分析したうえで、フィールド・ス

タディにのぞみ、地域の歴史と伝統の中で育まれた文化・食材をいかに世界に展開していくのか、伝統的なファミリー企業がいかに今後の戦略を考えるのか、などの視点で多くの議論を交わしました。

参加した学生からは、教室での議論だけでなく文字通り同じ釜の飯を食べながらグループワークを行ったことで、互いの物事の捉え方、発想、行動様式の違いを発見でき、相互に認め合うことで各人が新たな視点を身につけられたとの声がよせられました。来年は清華大学がホスト校となり、本プログラムを開催することが決まっています。

## ■ 経営管理研究科と薬学研究科がジョイントディグリー制度を2013年度4月から開始

近年、製薬関連企業の経営で指導的立場になるには薬学研究者としての知識と経験とともに、ビジネスをリードするために経営学の修得も重要視されています。そうした社会的需要に応え、医療経済分野をリードする薬学出身者の養成を目指し、慶

應義塾大学大学院経営管理研究科と薬学研究科は、2013年4月から最短3年間で2つの修士学位を取得できるジョイントディグリー制度を開始することとなりました。

本制度は、薬学部薬科学科からの進学者を対象に、経営管理研究科に入学し2年

で修士（経営学）（MBA）を取得した後、引き続き薬学研究科に入学し最短1年で修士（薬科学）を取得できるものです。他大学薬学部卒業生、卒業見込みの方も本制度を利用できます。

## ■ 震災復興セミナー 開催報告



東日本大震災から約1年となる2012年3月3日（土）および4日（日）、被災地に想いを馳せ、震災からの復興と万が一の対策について検討する機会を設けたいという思いから、震災復興チャリティーケース・メソッド授業を開催しました。

2日間で計88名の方にご参加いただき、受講料の代わりにお願いした義援金は総額96万円となりました。義援金は、全額日本赤十字社へ寄附させていただきました

た。改めまして、受講者の皆様に心より御礼申し上げます。

今回は授業を広く一般に公開し、遠くは宮城、福島などからもご参加いただき、受講者の皆様からは「継続して欲しい」「また参加したい」という声を多数いただきました。被災地への想いと復興への志を風化させないよう、今後もこのような機会をもつことができればと考えております。

## 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24年7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

青木 晴夫 様	大西 義威 様	ジャパン・ゼネラル株式会社 様	田島 富美雄 様	森川 英正 様
石田 英夫 様	小野 桂之介 様	城 英俊 様	豊沢 泰人 様	森田 隆和 様
市 正典 様	加藤 雄彦 様	白井 慶太 様	秦 絵里子 様	八木 エドワード 様
梅田 一郎 様	兼古 憲生 様	株式会社タジマ 様	藤井 孝昭 様	山本 明彦 様
大木 幹夫 様	佐藤 恭平 様	田島 佳典 様	本多 保博 様	

他匿名3名（平成24年2月～平成24年7月迄受付分）

### 募金要項（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： 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

## ■ 第105回経営幹部セミナー 開催報告

2012年6月4日(月)～6月16日(土)



第105回経営幹部セミナーは京都東急ホテルにて開催されました。本セミナーでは、主管・清水勝彦教授の

「Sushi Zushi Inc. 2010 (A)、リンカーン・エレクトリック、副主管・大藪毅専任講師の「ABCコンサルティング、なぜ会社を辞めるのか?」をはじめ全部で19のケースが扱われました。また、土曜日には講演会、第一三共株式会社 尾崎昭雄氏による「統合とダイバーシティー」、株式会社コーポレイト ディレクション 石井光太郎氏による「日本企業の経営思想をめぐって」が開催されました。

今回の受講生は、自主的に「5分前集合」を実践されるなど、素晴らしい結束力を見せていただき、教職員一同感動を覚えまし

た。終講パーティーも大変盛り上がり、その後は参加者全員一緒に次の場所へくり出されたとか?

受講生のアンケートでは、「現在自分が悩んでいるケースに大変参考となった。」「これまでの実務経験での反省点や疑問点のヒントを得た」など、普段の業務上で抱えている問題とよくマッチした事例を各々が見つげられたようです。

終講式では、受講生のご発案により全員で万歳三唱をし、余韻をもって本セミナーを終講することができました。

## ■ 第57回高等経営学講座 開催報告

2012年7月26日(木)～8月3日(金)



「第57回高等経営学講座では、“新しい時代へ…次の社会、そして経営”をテーマに熱く議論していただきます。」— セミナーの冒頭、主管の山根節教授より今年度セミナーのテーマと内容について説明があ

りました。

開講式につづく特別講演では、慶應義塾清家篤塾長より、奴雁・実学・公智を通じての学問の大切さについて話がありました。2日目からは毎日2つのケース—ウィーヴァージャパン、コマースバンク、日本クリニックラウン、JAL、ユニリーバ、イケア—のディスカッションを行いました。

5日目は講演日です。株式会社i3DESIGNの芝陽一郎氏よりアフリカビジネスの最新事情について、MOVIDA JAPAN株式会社の孫泰蔵氏よりお兄様のソフトバンク孫正義氏の発想法をいかに仕事に応用するかについて、それぞれに示唆に富んだお話をいただきました。

6日目からはケースに戻り、エーザイ、社会保障、フマキラー、Tata Nano、チャレンジャー打ち上げ、Circus Industryについてディスカッションを行いました。

7日目から教鞭を取ったRamon Casadesus-Masanel教授は、経営戦略論、産業組織論を専門にされています。最終日の講演では、「ビジネスモデルによる競争」をテーマに熱く語られました。「ビジネスモデルの革新こそが重要」「上位50%の好業績企業はビジネスモデルを2倍重要視している」等の内容を説明され喝采を博しました。受講生のアンケートでは「伝統的ビジネスで勝負手法を知ることができた」「自社にない考え方を学べた」「実践的」等、絶賛でした。

## カルロス・ゴーン氏特別講演会 開催報告

2012年6月19日、慶應義塾大学日吉キャンパス協生館にて、ルノー・日産アライアンス 会長 兼 最高経営責任者 カルロス・ゴーン氏をお招きして“Global leadership and crisis management by Carlos Ghosn”というテーマでご講演いただきました。この講演会は、これからの日本経済を担うトップビジネススクールの若者に向けてメッセージを伝えたいというゴーン氏ご自身の強いご意向を受けて実現したもので、ゴーン氏がKBSで講演したのは2002年以来10年ぶりでした。当日は、KBSの現役学生および同窓生を中心に、他学部・研究科の塾生を交えて全部で480名余りが藤原洋記念ホールを埋め尽くし、ゴーン氏の生の声に耳を傾けました。講演に続いて、清水勝彦教授のモデレーションによりゴーン氏とKBS現役学生6名とのパネルセッションが行われました。ゴーン氏は、自身の若い頃の体験や日々の心がけなどを織り交ぜつつ、「経営者として継続的に成果を出し続ける能力の取得」「モチベーションの源泉としてのアイデンティティ創出の重要性」「新興国へのビジネス展開の留意点」など学生からの質問に対して熱弁をふるいました。



## NHK Eテレ「白熱教室JAPAN」にKBSの学生が出演

NHK Eテレで放送されている「白熱教室JAPAN」シリーズに、KBSの学生が再び出演しました。

2011年2月に、本研究科高木晴夫教授とM32&M33の学生がNHK「白熱教室JAPAN」シリーズに4回連続で出演したことは、皆さまのご記憶にも新しいことと思います。この4回の放送は、番組を通して本格的な討論授業に触れた視聴者に大好評であり、高木教授によるケースメソッド授業の運営技術とKBS学生の討議力が高く評価されました。

このような経緯を踏まえて、今回は、米国コロンビア・ビジネススクールで「選択の科学」を教えているシーナ・アイエンガー教授とKBS学生のコラボレーションという番組制作趣旨にて、NHKから出演の依頼を受け、KBSとしてお受けしたものです。

前回の出演の際には、私たちの母国語である日本語でディスカッションを行いましたので、今回は英語のウエイトをかなり高めたディスカッションにチャレンジしました。「この授業にぜひ参加したい」と切望する学生を在校生であるM34&M35全体から募り、普段以上に入念な授業準備を済ませた学生たちが階段教室の定員いっぱいになり、アイエンガー教授と熱く議論しました。

放送は2012年8月26日、9月2日に終了しましたが、再放送、DVDの発売も予定されているので、本放送を見逃した方はぜひご覧ください。

## カジュアル・ダイヤモンドへの対応

池尾 恭一 教授



企業は、よりよい性能（ないし品質やサービス）をめぐるしのぎを削ることが少なくない。ただ、こうした性能改善は顧客に望まれるものなのであろうか。性能の改善には、コストをとまうことが多い。したがって、そのコストが顧客に転嫁されたときには、それを上回る価値がもたらされなければ、魅力は低下してしまう。

現代企業の果てしない改善競争はともすれば、顧客が求める性能水準を上回って過剰性能をもたらし、そのことが、製品のコモディティ化、価格競争、そして収益の悪化の一因にもなっている。

こうしたことが生じる理由の一つは、技術開発競争の習性なのかもしれない。しかしそれとともに注目されなければならないのは、顧客が求める性能水準の動向である。

製品の市場導入後、普及が進むと、当初とは異なる、新たなタイプの顧客が登場する。問題は、その製品を当初に購入する顧客と、しばらく経ってから購入する顧客の間に、いかなる違いがあるかである。違いの一つは可処分所得であり、いま一つは予算のなかでの優先順位である。すなわち、可処分所得が多ければ高価な新製品の購入が可能になるであろうし、予算のなかでの優先順位が高ければ高

価な新製品についての購買意欲が高くなるであろう、というわけである。

両者を分ける要因として、可処分所得がより大きな役割を果たしているならば、製品の普及にともない価格が低下して、より可処分所得の低い市場が現れても、買手の購買への関心は維持される。これに対して両者を分ける要因として、予算内優先順位がより大きな役割を果たしているときは、製品の普及にともない価格が低下した後に現れる顧客は、より関心の低い人々である。現在のわが国において多くみられるのは、むしろ后者であり、それらは性格上、「カジュアル・ダイヤモンド」と呼ぶことができよう。

つまり、市場の成熟にともなって、より手軽な製品が登場し、カジュアル・ダイヤモンドが活性化され、需要の中心が手軽なカジュアル・ダイヤモンドに移っていくという現象である。

カジュアル・ダイヤモンドへの対応において求められるのは、もはや性能改善競争ではなく、ニーズの実体を見極め、それにピンポイントで応じた製品をできる限り安いコストで素早く市場投入する能力である。大は小を兼ねる的な、高性能ならばいかなる需要にも対応できるといった発想は通用しない。

例えば、ゲームは据置型の本格的なゲーム機がスマートフォンでできるゲームに押されている。パソコンもタブレット端末に押され、オーディオもより手軽なものが市場を伸ばしている。また、格安旅行やファストファッションなどの普及も、このカジュアル・ダイヤモンドとの関係が少なくあるまい。

しかも、カジュアル・ダイヤモンド向け製品は、低価格帯で高いコスト・パフォーマンスを実現しているだけに、現在急速に重要性を高めている、新興国、とりわけその中間層においては、大きな需要を有する可能性も少なくない。

わが国企業の製品開発もそろそろ、技術追求一辺倒ではない、現実的な需要対応に方向を変えてもよい時期に来ているように思われる。

池尾 恭一（いけお きょういち）

1973年慶應義塾大学商学部卒業、1975年大学院商学研究科修士課程修了、1978年博士課程修了。関西学院大学商学部専任講師、助教授を経て、1988年慶應義塾大学大学院経営管理研究科助教授、1994年教授となる。2005年10月同研究科委員長兼ビジネス・スクール校長に就任（2005-2009）。この間、1981年ペンシルバニア州立大学に、1988年ハーバード大学にそれぞれ客員研究員として留学。1991年商学博士の称号を受ける。日本消費者行動研究会会長（1998-1999）、日本商業学会副会長（2004-2006）、『マーケティング・ジャーナル』誌編集委員長（1999-）、日本商業学会会長（2011-）。

## コーポレート・ガバナンス

齋藤 卓爾 准教授



株式会社、特に上場株式会社を円滑に経営する上で、株主との関係を良好に保つことは欠かせない。しかしながら、戦後の日本企業はメインバンクを中心とした間接金融に依存し、また多くの企業が右肩上がりの成長を続けたこともあり、株主を意識した経営は行われてこなかった。ところが近年、株主の存在がクローズアップされる出来事が相次いでいる。サッポロビールは2004年に米国のアクティビストファンドであるスティールパートナーズが大株主となり、その後TOB(株式公開買い付け)ならびに取締役選任を巡る委任状争奪戦に巻き込まれ、結果的に約6年にわたりスティールパートナーズへの対応に追われることになった。2007年9月に来日したスティールパートナーズ代表リヒテンシュタイン氏は「日本の投資家や経営者を教育する」と述べ物議を醸した。彼らから見ると日本企業は株主を軽視し、株主価値を最大化しようとしているように見えなかったようである。

そもそも株式会社とはどのような組織なのだろうか。株式会社の最大のメリットは広く薄く資金を集めることにより、少数の出資者ではなしえないリスクのある大規模な投資を可能とする点にある。これに対して

株式会社の最大のデメリットは株式を少数しか保有しない経営者に株式の価値を高めるインセンティブが不足している点である。「資本金は無をもって理想とする」「株式公開は出光の墮落」など株式会社に対して否定的な見解を持っていた出光興産の創業者である出光佐三氏は「株式組織は資本主義の最もずい形態であり、責任分散の方法であり、寄り合い所帯であります。(中略)はじめから仕事に責任をもつよう出来ていないのであります。(中略)個人経営のように己を忘れ、魂を打ち込み、生命までもという徹底した気分になれない制度である。おざなりと自己本位となるのは組織の罪である。」と述べ、株式会社の問題点を鋭く指摘している。

このようなデメリットを少しでも小さくするために必要とされているのがコーポレート・ガバナンス、つまり経営者の規律付けである。アメリカでは主に株価を上昇させた経営者にはストックオプションなどを通じて多額の報酬を与える一方で、業績悪化時には独立取締役が多数を占める取締役会が経営者を解任するというメカニズムによってコーポレート・ガバナンスが実現されている。では日本企業の経営者はどのように

規律付けられているのだろうか。日本企業では企業業績を向上させたからといって経営者に何十億円もの報酬が支払われることはほとんどない。代表取締役を解任する権限を持つ取締役会とはほとんどの企業において経営者の部下とも言える社内取締役によって占められている。このような現状を見てリヒテンシュタイン氏は先のような発言をしたのかもしれない。しかしながら、日本企業の経営者が全く規律付けられておらず、怠慢であるとは全く思えない。一体、日本企業の経営者は何を目指して経営し、何によって規律付けられているのだろうか。これを明らかにすることが私の研究テーマである。

齋藤 卓爾 (さいとう たくじ)

2000年一橋大学経済学部卒業、2001年同大学大学院経済学研究科修士課程、2004年博士課程修了。博士(経済学)。2004年～2007年日本学術振興会特別研究員(PD)、2007年京都産業大学経済学部講師。2009年同大学経済学部准教授。2012年慶應義塾大学大学院経営管理研究科准教授。

# 教員業績一覧 (2011年～2012年)

## 教授

- 
- 浅川 和宏
- ▶ "Evolutionary perspectives on the internationalization of R&D in Japanese multinational corporations," Asian Business & Management, 12(1), forthcoming, 共著
  - ▶ 『グローバルR&Dマネジメント』(慶應義塾大学出版会, 2011)
  - ▶ "A dynamic perspective on subsidiary autonomy." (Global Strategy Journal, Vol.1, No.2, 2011) 共著
  - ▶ "What determines Knowledge Sourcing from Host Locations of Overseas R&D operations?" (Research Policy, Vol. 40, No.4, 2011) 共著
  - ▶ "Home Base-Compensating R&D: Indicators, Public Policy, and Ramifications for Multinational Firms" (Journal of International Management, Vol.17, 2011) 共著
- 
- 池尾 恭一
- ▶ 「製品コモディティ化の需要側面」, 『東京経大会誌』, 247号, 2012年3月, 11-26頁
  - ▶ 『モダン・マーケティング・リテラシー』(生産性出版, 2011)
- 
- 磯辺 剛彦
- ▶ 『起業と経済成長: Global Entrepreneurship Monitor 調査報告』(慶應義塾大学出版会, 2011)
- 
- 井上 哲浩
- ▶ 「ICT進展環境下でのマーケット・マネジメントの一側面としてのマーケティングROI」, 『商学論究』, 58巻4号 (2011年3月)
  - ▶ 「企業成長への資源提供を支援する収益性確保のためのマーケティングROIフレームワーク」 『マーケティング・ジャーナル』, 122号(共著, 2011年9月)
- 
- 太田 康広
- ▶ 「東電・電気料金値上げの妥当性を検証する」, ダイヤモンド・オンライン, 2012年7月30日
  - ▶ 「『街に、ルネッサンス』UR都市機構をどうするか?」, ダイヤモンド・オンライン, 2012年5月14日
  - ▶ 「会計研究の新しい潮流」, 『企業会計』, 第64巻第4号, 2012年4月, 452-453頁
  - ▶ 「Sarbanes-Oxley法の事後検証」, 『企業会計』, 第64巻第3号, 2012年3月, 308-309頁
  - ▶ "We need each other for a better future (Pour un meilleur avenir, nous avons besoin les uns des autres)," World RMS: The Official Magazine of Reims Management School, #2.02/2012, 12-16.
  - ▶ 「その他の包括利益の意義と影響」, 『企業会計』, 第63巻第3号, 2011年3月, 389-396頁
- 
- 大林 厚臣
- ▶ 「東日本大震災からみるBCMの課題」, あらた監査法人あらた基礎研究所『企業の事業継続性研究会研究論文集』, 2012
  - ▶ 「大災害に備える事業継続マネジメント」, 『労働新聞』連載24回, 2011年7月～12月
- 
- 河野 宏和
- ▶ "Safer Zone Analysis for Multiple Investment Alternatives on the Total-cost Unit-cost Domain" Industrial Engineering & Management Systems, Vol.11, No.1, 11-17, 2012.
  - ▶ 「製品のグローバル化から経営のグローバル化へ」 Diamond Harvard Business Review, April 2012, Vol.37, No.4, 128-133, 2012.
  - ▶ 「改善活動継続のためのマネジメント要因に関する一考察 文献事例研究を通じた活動継続要因群の特定」(共著) 経営情報学会誌, Vol.21, No.1, 1-23, 2012.
- 
- 坂爪 裕
- ▶ 『セル生産方式の編成原理』(慶應義塾大学出版会, 2012)
  - ▶ 「3Sの徹底を通じた発見型改善のすすめ」(IEレビュー, Vol.53 No.3, 2012)
  - ▶ 「セル生産方式における生産技術の蓄積パターン」(慶應経営論集, 第28巻第1号, 2011)
- 
- 清水 勝彦
- ▶ Shimizu, K. 2012. Risks of corporate entrepreneurship: Autonomy and agency issues. Organization Science, 23: 194-206.
  - ▶ Creating value through mergers and acquisitions: Challenges and opportunities. In The Handbook of Mergers and Acquisitions. 第4章71-113. 共著(2012, Oxford University Press)
  - ▶ Errors at the top of the hierarchy. Errors in Organizations. 第8章, 199-224. 共著(2011, Routledge Publishing)
  - ▶ 『The Cores of Strategic Management』(Routledge, NY, 2011)
  - ▶ 『戦略と実行 ー組織的コミュニケーションとは何かー』(日経BP社, 2011)
  - ▶ 『組織を脅かすあやしい「常識」』(講談社, 2011)
- 
- 高木 晴夫
- ▶ 「組織能力のハイブリッド戦略」(ダイヤモンド社, 2012)
- 
- 田中 滋
- ▶ 「医療と介護の「連携」」(社会保険旬報2482号, 2012)
  - ▶ 『介護イノベーション』(第一法規出版, 2011)
  - ▶ 「医療と経済」『現代経済事情』(培風館, 2011)
-

---

中村 洋	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ “Outcomes-based Risk-sharing schemes - Is there a Potential Role in the Asia-Pacific Markets?” 共著 (Health Outcomes Research in Medicine, forthcoming)</li> <li>▶ 「低迷するマクロ経済環境が医療費・薬剤費の動向に与える影響とバイオ医薬品にかかわる企業の戦略の方向性」(第2章), 「製薬企業におけるM&amp;A・アライアンスの現状と今後」(第3章)『次世代バイオ医薬品の製剤設計と開発戦略』(シーエムシー出版, 2011)</li> <li>▶ 「医薬品のライフサイクル・マネジメントの適正活用」と副作用」(ファルマシア, 2011)</li> <li>▶ 「バイオビジネスの事例分析 - 外部環境劣位の克服に向けて」(バイオインダストリー, 2011)</li> </ul>
林 高樹	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ “Comprehensive Analysis of Market Conditions in the Foreign Exchange Market: Fluctuation Scaling and Variance-Covariance Matrix,” 共著, Journal of Economic Interaction and Coordination, 2012.</li> <li>▶ “Nonsynchronous Covariation Process and Limit Theorems,” 共著, Stochastic Processes and their Applications, 2011.</li> <li>▶ “Irregular sampling and Central Limit Theorem for Power Variations: the Continuous Case,” 共著, Annales de L'Institut Henri Poincare, 2011.</li> </ul>
山根 節	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 『山根教授のアバウトだけどリアルな会計ゼミ』(中央経済社, 2011)</li> </ul>
余田 拓郎	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 『BtoBマーケティング』(東洋経済新報社, 2011)</li> </ul>
渡辺 直登	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ “Metamorphosis of Youth Mentoring Program in Japan: Cultural and Historical Perspective” 2011 International Community Psychology: Community Approaches to Contemporary Social Problems Vol. II.</li> </ul>

---

## 准教授

---

岡田 正大	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 「『包括的ビジネス・BOPビジネス』研究の潮流とその経営戦略研究における独自性について」『経営戦略研究』, vol.12: 17-52 (2012年7月)</li> <li>▶ 「戦略理論の体系と『共有価値』概念がもたらす理論的影響について」『慶應経営論集』(2012年), 29(1): 121-139.</li> <li>▶ 「BOPビジネスに関する懇談会」研究報告書『開発途上国低所得層(BOP)におけるビジネスの実現と成功条件について』(2011年日本能率協会発行, 執筆担当: 岡田正大)</li> </ul>
齋藤 卓爾	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ “The Effect of Mergers on Employment and Wages: Evidence from Japan ,” Journal of the Japanese and International Economies, forthcoming.(共著)</li> <li>▶ 「日本企業による社外取締役の導入の決定要因とその効果」, 宮島英昭編 RIETI政策シリーズ『日本の企業統治』, 181-213頁, 東洋経済新報社, 2011年6月</li> </ul>
坂下 玄哲	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ “Mother possessing Daughter: Dual role of Extended Self,” in Belk, Russell and Ruvio, Ayalla, eds., The Routledge Companion to Identity and Consumption, (共著, forthcoming)</li> <li>▶ 「クロスメディア効果に関する考察 企業サイト閲覧行動と広告評価の関係を手がかりに」(日経広告研究所報, 第261号, 2012)</li> <li>▶ 「オンライン情報探索がブランド・パリティに与える影響 ～クリックストリーム分析による探索的研究～」(季刊マーケティングジャーナル Vol.31 No.2, 2011)</li> <li>▶ 「母娘の関係性を読み解く: カタログショッピングにおけるコミュニケーションを手がかりに」(季刊マーケティングジャーナル, Vol.30 No.3, 2011 (共著))</li> </ul>
高橋 大志	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ An analysis of the influence of fundamental indexing on financial markets through agent-based modeling: the fundamentalist and fundamental indexing, Transactions on Computational Collective Intelligence, 2012. (to appear)</li> <li>▶ An Analysis of the Influence of dispersion of valuations on Financial Markets through agent-based modeling, International Journal of Information Technology &amp; Decision Making, 2012.</li> <li>▶ M&amp;Aが債券市場に与える影響について, 共著, 日本金融・証券計量・工学学会(JAFEE) ジャファイア・ジャーナル, 2012.</li> <li>▶ 「ビジネスゲームによる債務を考慮した年金資産運用の学習」共著 (人工知能学会論文誌, 2011)</li> </ul>
村上 裕太郎	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 「減価償却費が企業の設備投資行動に与える影響—平成19年度税制改正は企業の設備投資を促進させたのか」財団法人納税協会連合会『第7回税に関する論文入選論文集』, pp. 53-81, 2011年, 共著</li> </ul>

---



# 2012 Celebrating 50 years

KBSは2012年に創立50年を迎えます

KBSは開校以来、時代をリードするビジネスリーダーの養成と、そのために用いられるケース教材の開発に努力してまいりました。このような活動資金に、私共のビジネス教育活動の意義をご理解いただいた賛助員の方々から納入していただく賛助費を有効に活用させていただいております。

また、今後もKBSは、グローバルな視点と専門知識とを兼ね備えた、社会をリードする「マネジメントのプロフェッショナル」

の育成を目指し、全力を傾けていく所存でございます。

このような事情に鑑み、KBSでは賛助員制度の拡充・強化に努めております。一層のご支援、ご協力をお願い申し上げます。

なお、賛助員に対しては、KBSの開催する特別講演会等へのご招待などの特典をご用意しております。また、各種定期講座につきましては、所定の割引を行っております。

## 賛助員

株式会社カネカ

共立コミュニケーションズ株式会社

クレコンリサーチ&コンサルティング株式会社

恵和株式会社

コンビ株式会社

参天製薬株式会社

スルガ銀行株式会社

セイコーホールディングス株式会社

積水化学工業株式会社

ソニーマーケティング株式会社

大正製薬株式会社

中外製薬株式会社

株式会社東芝

株式会社東武百貨店

株式会社野村総合研究所

株式会社博報堂DYホールディングス

久光製薬株式会社

富士通株式会社

丸紅株式会社

株式会社三越伊勢丹ホールディングス

三菱重工業株式会社

株式会社守谷商会

ライオン株式会社

(五十音順 2012年7月現在)

## 賛助員募集要項

1. 賛助会費  
1口 年額 30万円
2. 特別賛助費  
当ビジネス・スクール教員による社内セミナー等を開催される場合、ケースによる授業1セッションにつき3万円の特別賛助費をお願いしております。
3. 賛助員に対する特典  
(1) 当スクール主催の経営教育プログラムへの参加料割引  
下記のセミナー等の参加料を各回1口当たり1名様、10%割引いたします。  
\* 高等経営学講座 (7月または8月開講)  
\* 経営幹部セミナー (6月・9月・11月開講)  
\* MDP (9月～12月開講)  
\* その他当スクール主催の各種セミナー  
(2) 週末集中セミナーに、1口当たり1講座1名様に無料にてご参加いただけます。  
(3) 社内セミナー等の開催ご協力  
3口以上ご加入いただいている賛助員様にはご要望に応じて社内セミナー等の企画開催に協力させていただきます。

\*なお、賛助会費(特典)の有効期間は、各年度末までの1年間とさせていただきます。