

KBS REPORT

2015 Vol. 10

日本初の
Executive MBAプログラム、
2015年4月開講。



第7回公開講座「企業と社会のリスクマネジメント」(P9)



2014年度「夏季集中 起業体験プログラム」(P7)

INDEX

最近の動向
対談
トピックス
セミナー開催報告
公開講座
教員
新着ケース

HIGHLIGHTS

対談

「チャレンジ—トップブランドとしてのKBS—」

株式会社日本総合研究所 副理事長
翁 百合 氏

教員紹介

「CSVと企業の競争優位、そしてCSR」

岡田 正大 教授

「専門性に基づく直感的思考の可能性」

林 洋一郎 准教授



新たな連携を目指して

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



本年4月、KBSは日本で初めて、Executive MBAプログラムをスタートします。対象は職務経験15年以上の中核ミドル人材で、職務を離れることなく、週末を中心に集中して学び、MBA学位を目指することができます。経済社会が急速にグローバル化する中、これまで日本のビジネススクールは、企業や組織のあり方を先導していくミドル人材に特化した学位プログラムを提供してきませんでした。もちろん、OJTを中心とした長期的な人材育成も大切ですが、欧米だけでなくアジアでも有力なビジネススクールがエグゼクティブ人材を多数輩出する中、日本だけが立ち遅れる状況は看過できません。このプログラムにより、KBSのMBAプログラムは、30代前後の人たちを中心とするフルタイムMBAプログラムと、30代後半から40代の人たちを中心とするEMBAプログラムの2本柱となります。

新たなプログラムの開設は、「教育」「研究」「交流」という3つの側面で、同窓会との連携を深めるトリガーになると考えています。教育では、MBAプログラムで同窓生による講演科目や起業サポートを進めています。EMBAプログラムはより実践的な教育を必要とするため、同窓生による支援が不可欠です。特に、経営者との対話から学ぶ「経営者講演」、国内企業の現場に足を運び新たなビジネスプランを提言する「フィールド」などは、同窓生の理解とサポートがなければ実現できません。もちろん、教育の最終的な責任は教員にあるのですが、ビジネススクールとして、同窓生

の有する知見を教育に反映する仕組みを確立していきたいと思えます。EMBAプログラムの開設により、そうした教育面での連携が強化されると期待しています。

研究面では、企業の経営課題を学生や教員が企業メンバーと共に研究する機会を増やしたいと考えています。EMBAプログラムの参加者は、各企業の第一線で活躍しています。彼らの経験は、実践的な研究のために強力な武器になるはずですが、これまでも、ケース教材の開発などで企業と連携していますが、共同研究を深化させるためには、機密保持や知財の点でクリアすべき課題があります。そうした体制整備とともに、もっと広く社会に研究成果を発信していくことが必須であると考えています。

海外では、MBAプログラムとEMBAプログラムを明確に区分しているケースが主流ですが、日本の価値観に従い、双方の学生が啓発しあうことも、交流面での大きな収穫になると思われます。卒業後に協力するだけでなく、在学中から相互に交流して学びを深めていくことは、教員による授業では得られない新たな価値をプログラムに与えてくれると期待しています。

他にも、企業からの認知を高め、さらにはKBSのブランドを国際的に高めていく施策など、課題は山積しています。EMBAプログラムの開設を、KBSが課題に正面から対峙する出発点と位置づけ、新たな荒波を乗り切っていくため、本年も一層のサポートを宜しくお願いします。

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、EQUIS Asia Advisory Committee Member、APIEMS Founding Board Member and Fellow、日本経営工学会会長、IEレビュー誌編集委員長、TPM優秀賞審査委員などを務める。

最近の動向 (2014年8月～2015年2月)



KBS同窓会「ホームカミング」



MBA EXPO TOKYO 2014 Autumn/Winter

2014年 8月	KBS同窓会「ホームカミング」
2014年 9月	第110回経営幹部セミナー 第49回MDP 第4回KBS公開講座(大藪毅専任講師) KBS・駐日スペイン大使館共催講演会
2014年 10月	2014年度第2回オープンキャンパス(授業見学) 第5回KBS公開講座(坂下玄哲准教授) 2015年度修士課程一般・国際プログラム重視・企業派遣者対象入試(秋期) 第4回Executive MBAプログラム説明会
2014年 11月	2014年度第2回オープンキャンパス(模擬授業) 「KBSのすべてがわかる学校説明会」 第111回経営幹部セミナー 第6回KBS公開講座(村上裕太郎准教授) 2015年度修士課程EMBAプログラム入試出願方式A第1回 日経Bizアカデミー主催 MBA EXPO TOKYO 2014 Autumn/Winter 出展 Executive MBA開講記念特別フォーラム
2014年 12月	第7回KBS公開講座(大林厚臣教授) 2014年度MBAビジネスゲーム合宿 2015年度修士課程EMBAプログラム入試出願方式A第2回
2015年 1月	2015年度修士課程EMBAプログラム入試出願方式A第3回 2015年度修士課程一般・国際プログラム重視・企業派遣者対象入試(春期)
2015年 2月	2015年度修士課程EMBAプログラム入試出願方式B 2015年度博士課程一般入試

PIM第41回年次総会に参加しました

KBSが加盟する「Partnership in International Management (PIM)」の第41回年次総会が、2014年11月にスイスで開催されました。今年はUniversity of St. Gallen School of Managementがホスト校を務め、スイス東部の都市ザンクトガレンにある同校のキャンパスで3日間に及ぶ総会が行われました。総会では「SNSを利用した交換留学の広報手法」や「留学生の文化交流活動事例紹介」など、参加各校の出席者がバラエティに富んだテーマで基調講演やパネルディスカッションを繰り広げました。

PIMは世界38カ国60校のビジネススクールが加盟する研究・留学ネットワークです。ビジネススクールの国際交流を目的として1973年に結成、国際単位交換プログラム、ダブルディグリー・プログラムの推進、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、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。

7th Eduniversal World Conventionで5 Palmes日本トップランクに



世界1,000校のビジネススクール格付けを2008年以来毎年発表しているEduniversalの第7回World Conventionが、トルコ共和国イスタンブールのイスタンブール大学スクール・オブ・ビジネスで、10月22日(水)～25日(土)の4日間にわたり、50カ国を超える国々から約150名の参加で開催され、KBSからも1名が参加しました。「ビジネススクール教育のデジタル化への対応」、「学生・企業の期

待値に応えるには」、「ブランディングとコミュニケーション：学校の国際的評価向上」を主なテーマとして、講演や分科会が行われ、発展途上国に所在するビジネススクールが、特色を活かした教育を行っていることが示されました。

今回のConventionで発表されたEduniversal Ratings & RankingsでKBSは昨年に続き、最高の5 Palmesを授与され、日本のビジネススクールの中でトップにランクされました。

AAPBS年次総会(設立10年記念)参加報告



AAPBS (Association of Asia Pacific Business Schools) の2014年年度総会が、大分県別府市の立命館アジア太平洋大学で、11月19日(水)～21日(金)の3日間にわたり開催され、KBSからAAPBS評議員の河野宏和委員長と、岡田正大教授が参加しました。今回の総会はAAPBSの設立10周年を記念し、「Asian Value under Globalization」をテーマとして、アジア太平洋地域を中心に世界各地から107名が集いました。

初日の19日には「プレ・カンファレンス」として、公益財団法人大学基準協会のワークショップが開催され、20日・21日の総会では「AAPBSのこれからの10年」をテーマに、4名の基調講演者がアジア太平洋地域の将来について多角的な見解を表明し、参加者と活発な議論が交わされました。

AAPBSではこれからの10年に向けて、「ケースセンタープロジェクト」をはじめ7つのプロジェクトが正式に活動を開始しました。AAPBSの創設メンバーであるKBSは、今後の活動で引き続き中心的役割を担い、アジア太平洋地域各校との連携を一層強化していきたいと考えています。



翁
百合氏

株式会社日本総合研究所 副理事長



河野
宏和

経営管理研究科 委員長

チャレンジ

—トップブランドとしてのKBS—

加速するグローバル化に対応する企業と個人、それぞれに必要な力は何なのか。エコノミストとして活躍されている、株式会社日本総合研究所 副理事長 翁 百合氏をお迎えし、日本のMBAを牽引するKBSに求められていることなどについてお話を伺いました。

新卒でKBSに入学

河野: 本日はお忙しいところお越しいただき、ありがとうございます。翁さんは経済学部を卒業後そのままKBSへ入学されましたが、どういう理由で志望されたのでしょうか。

翁: 私は長く仕事を続けていきたかったので、今後のキャリアについてよく考えながら2年間勉強して、それから社会に出ようと考えていました。経済学部だったこともあり、金融・財務関連の業務やマーケティングなどに関心があり、もう少し深く学びたいという思いもありました。

河野: その頃は、ある程度実務経験を積んでから企業から派遣されて来る方が多く、新卒の方は少なかった時代ですね。実際に入学されていかがでしたか。

翁: 最初はよくわからない言葉もあって、新卒よりもキャリアを積んで明確な問題意識を持って入学する方が、もっと充実した学習ができたのではないかと感じることもありました。社会に出てからは、KBSで学んだことがいろいろな場面で役立っていると思います。

次世代経営の担い手を教育する場—“EMBA”

河野: 今年の4月からKBSでは、日本で初めてエグゼクティブに特化した学位プログラム「Executive MBA」を新たに開設します。日本で初めてのEMBAには、どんなことを期待されていますか。



翁: 財務や会計、経営戦略の基礎知識は必ず武器になります。財務部門、会計部門の方はもちろん、そうでない方もまず基礎をきちんと学んでいただきたいと思います。それから視座ですね。他企業の方との交流を深めて、体験をベースにしながら将来を常に考える大局的な視座を醸成することで、日本が置かれている現状や自分の企業の特長などを幅広い視野から見つめ直す、EMBAでの2年間は、そうしたいい機会になるのではないのでしょうか。

河野: EMBAは基礎からフィールドワーク、ビジョナリーという流れの中にコア科目、専門科目をちりばめた構成になっています。1年目では経営のコア能力修得のため、徹底的に基礎を学び直してもらいます。カリキュラムをもう少し短くできないかという要望もあるのですが、それまでの経験値だけでは視座を鍛えることはできません。また、学位を出す上でも、基礎を学び直すことは大事であると考えています。2年目は、新たな戦略提案やビジネスモデル提案など、実践による能力開

発と発信力の強化を目的としています。3学期には学びの集大成として、所属する企業を含めた日本企業と、自分自身についての課題を提起し、その解決策をレポートにまとめることを課しています。それらは、最終的には刊行物として社会に発表する予定です。

翁: それぞれが持っている問題意識にカリキュラムが上手く合うと、大きな成長の可能性がありますし、気づきも生まれるのではないかと思います。

河野: 現在面接試験を行っていますが、女性の合格者は数名です。15年以上の職務経験を有する中核ミドル人材となると、企業からの推薦はどうしても男性の幹部職員が多くなってしまいます。そこをどう変えていったらよいかは課題の1つです。

翁: 少しずつでも卒業生が育ち、活躍されるようになることが一番ですが、あえて女性を推薦してもらうように働きかけるのも1つの方法だと思います。女性の管理職への登用は日本全体の課題ですから、企業を支えら

れる幹部候補生を育てることを考えてほしいと、EMBAとしてPRしていくことは必要だと思います。

ビジネススクールの未来

河野:日本のビジネススクールは、今後どのように変わっていくべきだと考えられますか。

翁:ここ数年間のビジネス分野におけるグローバル化の動きは非常に速く、生半可な知識ではやっていけなくなっていると感じています。企業がMBAをどのように生かしていくかは以前からの課題であり、各企業とも試行錯誤していると思いますが、新しいグローバルマーケットへとにかく出ていかなければならないという状況において、ますます人材育成の必要に迫られています。On the jobで育成できる部分はありますが、財務・会計、リーガルのいずれにしても、専門知識に基づいた思考力、判断力が

勝負のポイントですので、特に経営の中核にいる方たちにとってMBAの知識は非常に重要であると思います。

河野:グローバル化といったとき、税制上あるいはロジスティックの点において優位だという理由で、例えば本社をシンガポールに移し、日本に管理部門を置き、戦略的意思決定はシンガポールで行うということが本当にいいのかどうか、個人的には疑問に思っています。

翁:日本は人口が大きく減少していきますから、マーケットを外に求めなければなりません。海外での果実を日本で生かす、配当が日本に戻ってくるのが重要だと思います。

河野:グローバル化、あるいはインターナショナル化。この2つが企業の中でしっかり定義できていないように思います。海外市場にどんどん出ていけるけれど、日本の

良さをベースにした企業運営や人材育成がきちんとできているケースはあまり多くないように思うのですが。

翁:グローバル化で成功している企業はいくつもあると思いますが、真のグローバル化とは何かをトップが定義しているところはごく少数でしょう。しかし、欧米やアジアの人たちを各拠点のトップに置いてマネジメントしていくわけですから、グローバル化をきちんと定義した上で戦略を考えることが大事です。日本の良さ、例えば生産工程の管理ノウハウや企業文化などをどのように現地の人材に伝えていくのかを意識しなければなりません。経営のトップ・幹部の今後の大きな課題だと思います。

河野:役員クラスだけでなく、中核ミドルの人たちが日本のグローバル化の意味をしっかりと考え、その認識をもって行動していったら、日本企業も変わっていくのではないのでしょうか。

翁:そういう立場の方が、近年のガバナンス改革など、長期的な企業価値の向上がグローバルに求められている動きを肌で感じながら、自分自身が実際に企業の中でどうグローバル化に貢献していくのかを考えるようになれば、日本企業も変わっていくと思います。

河野:今は、その中核ミドルの人たちが学ぶ場がほとんどないのが現状です。短期のセミナーだけでは、海外で渡り合うには不十分だと考えています。

翁:欧米だけでなく、アジア諸国の





Keio Business School

慶應義塾大学大学院経営管理研究科

LEARN TO LEAD



企業と戦っていくわけですから、企業の幹部候補として、グローバル経営を担うだけの十分な視座を備えていなければならないですし、専門知識やコミュニケーション能力、プレゼンテーション能力も必要です。一層競争が激化している今、体系立った社会人教育の場が必要だというのはおっしゃる通りだと思います。

トップブランドとしての在り方

河野: 卒業生として外から見て、KBSの将来は明るいと思われませんか。

翁: KBSはトップブランドですし、伝統がありハイクオリティなビジネススクールだと思います。かつ、同窓生の層がとても厚く、あらゆる分野で活躍していることは強みです。しかし、今いろいろな大学から様々なMBAプログラムが供給されていますね。ですから、今回のEMBAのように、その時代に合った魅力的なプログラムをどんどん出していくことが必要でしょう。そうやって競争力をつけて

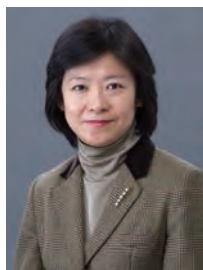
いけば、トップブランドを維持できるのではないかと思います。専門的な知識を持った人材育成がますます重要な時代ですので、いいプログラムを提供していれば、おのずとニーズも見えてくるのではないのでしょうか。トップである現状にあぐらをかいていると大変だということではないかと思えます。

河野: 今まであぐらをかき続けてきたところはありますね。これまで多数の人材を輩出し日本社会に貢献してき

ましたが、MBAはもう38年目です。グローバル対応や中核ミドル人材育成など、いろいろなことにチャレンジしてプログラムを改変していく必要があると思っています。

翁: やはり何事もチャレンジしないと変わりません。そういう意味でも、EMBAの取り組みはとてもいいことだと思っております。企業と同じで、変化こそ生き残って成長していくための重要なテーマなのかもしれませんね。

翁 百合 (おきな ゆり) 氏 プロフィール



出身 東京都

学歴

1982年 慶應義塾大学経済学部卒業
1984年 慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程修了
京都大学博士 (経済学)

職歴

1984年 日本銀行勤務
1992年 株式会社日本総合研究所入社
2001年から2002年 慶應義塾大学大学院特別招聘教授
2003年から2007年 株式会社産業再生機構非常勤取締役
兼産業再生委員などを兼務



株式会社日本総合研究所

所在地 東京本社
〒141-0022
東京都品川区東五反田二丁目18番1号
大崎フォレストビルディング
TEL: 03-6833-0900

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

設立 1969年 (昭和44年) 2月20日

資本金 100億円

事業内容 シンクタンク事業、コンサルティング事業、システムインテグレーション事業

強い会社のかたち

～ Executive MBA開講記念特別フォーラム～ 開催報告

2014年11月26日（水）に、KBSのExecutive MBAプログラムが2015年4月に開講されることを記念し、主催（日本経済新聞社 デジタルビジネス局）、協賛（慶應義塾大学大学院 経営管理研究科（KBS））にて、「強い会社のかたち～ Executive MBA開講記念特別フォーラム～」と題したイベントが旧経カンファレンスルームにて開催されました。

当日は一般、関係企業、団体から役員、人事関係者、KBS同窓生の方々など250名以上が参加し、盛況となりました。

今回のフォーラムでは全体テーマとして「強い会社のかたち」と題し、3部構成で「強い会社のかたち」を検証し、「現在と未来における強い会社のあり方」を会場の皆様とともに考えました。

第1部：基調講演では、KBSの磯辺剛彦教授により「強い会社のかたち：ミッションコアの戦略」テーマにて、欧米から「輸入」された戦略理論に対するさまざまな違和感を出発点とし、欧米と日本の大企業との相違、経営トップ像の違い、そしてこれからの日本企業に求められるミッションコア戦略について言及されました。

その上で、日本の「強い会社」には共通の特色があり、いずれも「理念が必ず中心に存在」してうまく社員に共有され、それが顧客に対する製品・サービスに反映され、最終的に利益に結びついていることが説明されました。またこのような経営を「ミッション・コア」の経営と定義し、既存の経営戦略理論を包摂する上位概念であることが示されました。

第2部：パネルディスカッションでは、KBSの清水勝彦教授がモデレーターを務め、パネリストとしてKBS同窓生でもあるロート製薬株式会社 代

表取締役会長・CEO山田 邦雄氏、株式会社エアウィーブホールディングス 代表取締役社長 高岡 本州氏、アドバンテッジパートナーズLLP 代表パートナー 笹沼 泰助氏、株式会社日本総合研究所 副理事長 翁 百合氏が登壇されました。

パネルディスカッションでは、「強い会社」の必要条件と十分条件について、それぞれのパネリストの見解が示された後、「強い会社」に繋がるキーワード（「独自性」「折れない」経営」「組織を繋げる力」「ダイバーシティー」「内なるグローバル化」「これからの経営者像」）について議論が展開されました。

第3部：KBS Executive MBAセッション「強い会社を育てる～KBSが目指すところ～」では、経営管理研究科（KBS）委員長の河野宏和教授より、KBSの目指す人材育成と将来の展望について講演しました。2015年4月より開講されるKBSのExecutive MBAプログラムの基本的な考え方と骨格の紹介を中心に、次世代を担う選ばれた中核ミドル人材が、異業種・異文化の環境の中で経営リーダーとして育っていくプログラムが日本に不可欠であること、アジアの中で日本の地位を強化していくためにも、次世代リーダーの育成が急務であることなどに言及しました。

今回のフォーラムでは、次世代経営トップが心すべき「強い会社」の重要なファクターが多様な観点から示されました。また、KBSのExecutive MBAプログラムが育成を目指す経営人材像を多くの方に知っていただくという意味でも、意義深いフォーラムとなりました。



2014年度「経営実務講座—同窓生から現役生へ—」開講報告

KBSがこれまでに社会に輩出したMBAホルダーは2900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。KBSにとって、同窓生が実際に直面してきた課題や壁にどう向き合い、どう乗り越えてきたのか、そしてその中でどのようなビジネスの醍醐味を感じてきたのか、といった生きた経験は大きな財産です。在校生に今一度KBSという資源をどう考え、

どう活かしていくのか、ということを考えてほしい、同窓生からの示唆に富んだメッセージを受けとってほしいという想いのもと、本科目は2011年度から開講され、今年で4回目の開講となりました。今年は全10回、計11名の同窓生にご登壇いただき、過去最高の40名以上の在校生が履修し、各回で同窓生の聴講もありました。ご登壇いただいた同窓生のビジネスに関する

内容に加えて、KBSでの学びや経験が自身のキャリアにどのように活かしているか、KBSで学ぶ機会をいかに活用すべきかといった在校生へのメッセージにも言いただきました。在校生からも「自身のキャリアを考える上で、非常に有意義な内容だった」「ビジネスに対する考え方が変わるくらいのブレイクスルーがあった」など前向きな感想が多く寄せられました。

2014年度：登壇者一覧（登壇順、役職は登壇日時点となります）

- ・畑野仁一氏 (M18)：株式会社ネットマイル 代表取締役CEO
- ・柴田裕氏 (M17)：キーコーヒー株式会社 代表取締役社長
- ・斐英洙氏 (M30)、小林正宗氏 (M30)：メディファーム株式会社 斐英洙氏/顧問、小林正宗氏/代表取締役社長
- ・松下純也氏 (M28)：HRBC株式会社 代表取締役社長
- ・芳賀裕子氏 (M10)：芳賀経営コンサルティング事務所 代表
- ・榊原健郎氏 (M12)：ライオン商事株式会社 代表取締役社長
- ・クマル・パワン氏 (M28)：スパークパートナーズ株式会社 代表取締役、トレードマーケティングジャパン株式会社 ディレクター
- ・藤野晴由氏 (M25)：J.フロントリテイリング株式会社 取締役常務執行役員 経営戦略統括部長
- ・高岡本州氏 (M6)：日本高压電気株式会社、株式会社エアウィーヴホールディングス 代表取締役社長
- ・山根節氏 (M3)：慶應義塾大学 名誉教授 (旧KBS教員)

2014年度「夏季集中 起業体験プログラム」活動報告



▲ サマースクール実行員会メンバー
※ホームページ <http://summer-kbs2014.jimdo.com/>

本授業は、自分で実際に事業を創造し、起業家の経営エッセンスを学ぶものです。夏の1ヶ月という短期間の中で、「事業プラン立案、投資家交渉を通じた資本調達、会社設立、商

品サービスの試行錯誤、事業準備・スタッフ採用、販売促進、仕入・加工・販売作業、決算、監査、事業報告・分配・解散の株主総会、納税」という一連の流れを体験します。

2014年度は、模擬店など以下の3社が起業しました。

株式会社モダン氷

事業内容：かき氷販売

株式会社マイブレッジャー

事業内容：弁当・まんじゅう販売他

株式会社サマースクール

事業内容：小学生向けに特別な授業を無料で提供する

特に、株式会社サマースクールでは、テレビの取材も入りました。「アナウンサーに挑戦！」

の授業では子供たちが、本番さながらどころか、本物のテレビカメラの前でインタビューやレポートに挑戦。慣れない中でも一生懸命レポートする子供たちの姿に、大人たちも感動をもらいました。

本授業担当のベンチャーキャピタリストである村口和孝先生からの熱血指導のみならず、司法書士や公認会計士の先生方から直々に指導を受けられる大変貴重な機会でした。また、実際に投資家から会社設立の資金を調達して事業運営を行うため、普段のKBSの授業とは一味違う、極めて実戦に近い事業経営を体験することができました。後輩たちにもぜひこの貴重な学びの場を活かしてほしいと考えています。

修士1年 (M37) 株式会社サマースクール代表 澤中茂樹

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温かいご支援を賜りまして、心より御礼申し上げます。お蔭様で多くの方々より、総額180万円近くのご寄付を頂戴しております(2014年7月迄受付分)。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

青山 慶示 様 平井 友行 様
野津 大輔 様 神部 恵範 様 (2015年1月迄受付分)

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： 個人の方：クレジットカードによる振込 上記以外：寄付申込書による振込

KBS運営募金の活用実績

皆様より頂いたご厚志は、KBSおよびMBAプログラムの認知向上、同窓会との関係強化等に向けた施策を強化すべく活用させていただいております。活用の一例として、教員の最新の研究成果を発信し同窓生、セミナー修了生の共有しつつ新規顧客開拓も目指した「公開講座」やHBS講師による「特別公開講座」の運営、MBA進学希望者の集まる「MBA EXPO TOKYO 2014 SUMMER」への出展などに充当させていただいております。

今後も皆様からのご指導・ご支援を賜りながら、KBSの長期的な発展のための新たな取り組みに挑戦してまいります。

KBS寄付担当

お問合せ先： KBS寄付担当 (寄付用資料のお問合せ)
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110回経営幹部セミナー 開催報告

2014年9月3日(水)～9月13日(土)

2014年9月3日から13日まで、名古屋市中心部栄にある名古屋東急ホテルにて、第110回経営幹部セミナーを開催しました。受講者の皆さんは個人学習の後、8つのグループに分かれてディスカッションを行い、クラス討議に臨みました。期間中毎日午前午後2つのケースをこなし、さらに2度の講演会が催されました。繁華街の立地にもかかわらず、期間中、深夜までの予習とハードなグループ・クラスのディスカッションが続き、ほとんど外出の余裕がなく、「これほど集中して勉強するのは人生最初で最後」という声も、いっつもながら数多く聞かれました。授業ケースの中でも、「株式

会社大塚家具」(坂下玄哲准教授)、「ある電機メーカーの課長からの相談」(渡辺直登教授)、「八甲田山雪中行軍」(大林厚臣教授)、「フマキラー・インドネシア」(岡田正大教授)などは、ビジネスの新動向や身近に起きている題材の深い分析、あるいは現場における大局観を持った判断の重要性など、どれもユニークな視点にもとづくもので、ご好評をいただきました。また、写真家渡部さとる氏による「現代アートって何だ? :複製可能な写真に4億円の値段が付く時代」、名古屋大学医学部岡崎研太郎氏による「管理職として知っておくべき生活習慣病」の2つの講演は、組織で人



の上に立つ経営者・管理職に求められている教養と知識という視点からの企画で、これも大変好評をいただきました。

■ 第111回経営幹部セミナー 開催報告

2014年11月5日(水)～11月15日(土)

第111回の経営幹部セミナーは、2014年11月5日から15日までの11日間、伊豆の下田東急ホテルで開催されました。海と山に囲まれた絶好のロケーションに、総勢85名の受講生が共に学ばれました。経営の専門知識と実践力を高めるために活発なディスカッションが交わされ、さまざまな学術的・実務的論点が抽出されました。河野宏和教授のケース「鍋屋バイテック会社(NBK)」を用いたクラスディスカッションには、「強みを生かす経営が参考になった」「ドラマチックな展開に感動した」との感想が寄せられました。土曜日に開催された2回にわたる講演会では、非常に興味深

い講演と受講生を交えた活発な質疑がかわされました。J.フロントリテイリング(株)取締役兼常務執行役員・経営戦略統括部長の藤野晴由氏による「J.フロントリテイリングの成長戦略から考える、日本の小売業のグローバル企業への挑戦」と、明治学院大学教授・慶應義塾大学名誉教授の池尾恭一氏による「日本型マーケティングの再構築」のいずれもが高い評価を受けました。会場ホテルの温泉や食事、毎日のエクササイズも高評価で、「普段よりも健康的な生活の中で、集中して学ぶことができました」とのお声を多数いただきました。同時に、グループ・ディスカッションやクラス・ディ



スカッション、毎日の食事や休憩時間を通じ、受講生同士の交流も非常に活発に行われ、将来にわたって貴重な人脈形成も行われました。

■ 第49回マネジメント・ディベロップメント・プログラム (MDP) 開催報告

2014年9月3日(水)～12月5日(金)

MDPは、総合的経営能力涵養を目的とした3カ月間(今回は9月3日～12月5日)の通学型セミナーです。遠方からの受講者向けに、大学内の宿泊施設も用意しています。今回の受講者平均年齢は42歳、実務の中核を担うエース級のメンバーが集まりました。オリエンテーション合宿終了後の前半は、日吉キャンパス協生館で1日2つのケースディスカッションを行う日々が続きます。1ケースの予習に2～3時間を要するため、夜遅くまで準備する受講者の姿がみられました。岡田正大教授「信越化学工業(要約版)」へは、「目覚めるように理解が深まり、向学心が再燃した」という感

想が寄せられました。バランスよく構成されたプログラムの中で、大学院MBAプログラムのエッセンスを熱心に学んでいた様子が伝わってきます。2カ月目の最後のビジネスゲームでは、仮想マーケットの擬似体験を行いました。後半は、自身の関心のあるテーマについてまとめる「個人研究」も並行して進めます。日常業務を離れてアカデミックな角度から自社の課題を検討することで、職場に戻ってからMDPで学んだ内容を業務にフィードバックし易くなります。3カ月目の最後には工場見学と個人研究発表があり、セミナーを締めくくりました。最終日12月5日の終講式では、



受講者代表者の作成による3カ月の振り返りビデオが放映され、受講者は感慨深く見入っていました。

2014年度 公開講座 開催報告

KBS公開講座とは

KBS公開講座は、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、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、開催致しました。



第4回公開講座「日本の人事管理の今後」 大藪 毅 専任講師

2014年9月10日(水)



第4回、大藪毅専任講師による講演「日本の人事管理の今後」が9月10日に三田キャンパス北館ホールで開催されました。

まず、企業が従来の集権型組織から自律・分散・協調型チーム制に移行する必要

性に直面していることや雇用・働き方に対する意識の変化について説明され、従来のHRMはこれらに対応できていないのではという問題提起がなされました。

次に、今まで企業活動・社会状況の変化があった際に日本のHRMはどう対応してきたのかを振り返り、現在の懸案事項であるディーパー・ダイバーシティの必要性やグローバル人材マネジメントの論

点の整理等のトピックについて説明されました。最後に今後の課題として、少子高齢化での労働力不足への戦略的対応やHRMの国際標準化の動きと日本の人事慣行が抱える潜在的リスク等が指摘されました。

今回は事前に質問内容を募集しそれらを講演内容に反映する初の試みを行い、盛況となりました。

第5回公開講座「消費者行動とブランド・マネジメント」 坂下 玄哲 准教授

2014年10月17日(金)



第5回、坂下玄哲准教授による講演「消費者行動とブランド・マネジメント」が10月17日に三田キャンパス北館ホールにて開催されました。

まず、日本市場における製品・サービスの活発な多様化について市場・競争・流通・

組織の切り口から説明され、多様化を実現するアプローチ法によってその後のマーケティング成果で様々な違いが生じる可能性について問題提起がなされました。多様化の1つであるブランド拡張にはライン拡張とカテゴリー拡張があることを述べ、それらの長所・短所について実例を用いて説明されました。

講演の後半では、「ライン拡張の誘惑」

と題して消費財企業がライン拡張に走ってしまう理由が解説されました。オリジナル商品とライン拡張によって発売される新製品を用いた消費者実験に基づく研究成果を紹介しながら、ライン拡張によって効果的にブランドを強化するポイントを論じました。

第6回公開講座「『吉野家とゼンショー』のケース・ディスカッション」

村上 裕太郎 准教授 2014年11月12日(水)



第6回、村上裕太郎准教授によるケースメソッド体験講座「『吉野家とゼンショー』のケース・ディスカッション」が11月12日に協生館のエ

グゼクティブセミナールームで開催されました。

講座は慶應型ケースメソッドの説明から始まり、それを踏まえた上で会計の成り立ちや考え方、会計をビジネスツールとしてどう経営に活かすかについて言及されました。

次に財務諸表分析の目的は比率の比較ではなく、予め問題を想定し仮説を立てた上で財務諸表を見ることに意味があることを明示し、具体的な比例縮尺図の事

例を示しながら参加者とのディスカッションが展開されました。

最後に『吉野家とゼンショー』のケースを用いて、両社を比較しながら会計の議論のみならず経営戦略にまで幅広く焦点を当てながら議論が行われました。参加者からは「経営を考える上で新しい視点をいただけて、有意義な機会となった」という前向きな意見をいただきました。

第7回公開講座「企業と社会のリスクマネジメント」 大林 厚臣 教授

2014年12月11日(木)



今年度最終回となる第7回、大林厚臣教授による講演「企業と社会のリスクマネジメント」が12月11日に三田キャンパス北館ホールで開催さ

れました。

今回の対象は「ビジネスに関する事件・

事故というタイプのリスク」であることが最初に示され、その中には人間の存在(都市にリスク)、人間そのものが作る(便利さにリスク)、代替物のなさ(価値にリスク)が関わっていることが述べられました。

次にリスクマネジメント・サイクルのモデルとその中で海外事業展開を進める企業が直面するグローバル・リスクマネジメントについて、認識されるリスクや対策の種

類、リスク対応の得意・不得意が地域や国によって異なり想定外の事態が頻繁に起きることを述べ、リスク評価・対応の優先順位のグローバルな最適化が必要だと論じました。その後は非常時を想定したリーダーシップのあり方や風評対応について説明され、目的や規模の訓練を使い分けることが推奨されました。



CSVと企業の競争優位、そしてCSR

岡田 正大 教授

今年のダボス会議での議論を振り返るまでもなく、貧困や失業、栄養不良を始めとする社会課題の深刻度と社会秩序の不安定さ（テロを含む地政学的リスク）には一定の因果関係があると思われる。こうした広範な社会的課題の解決とビジネス世界での利益追求は、一見すると別次元のようにとらえられる。だが、そもそも企業活動を市場原理に基づいて「社会ニーズに応える活動」だと考えれば、両者は密接に結びつく可能性がある。

これまで企業戦略と言えば、そのゴール（被説明変数）は企業の金銭的価値の最大化と認識され、それを実現する原因（もしくは手段）が研究の対象となってきた。この「戦略のゴール＝経済的価値」という認識はあまりに当然のことであり、多くの研究者や企業はこの経済的価値最大化のために経営資源配分を最適化すべく、研究や経営にまい進してきている。

一方企業はこれまでも、直接的には企業の経済的価値（例えば単年度で言えば会計上の利益）に結びつかず、また必ずしも自社の本業とは関連しない分野で、株主以外の利害関係者を益するような活動に関与している。いわゆるチャリティー事業や寄付、従業員主体のプロボノ活動、財団の設立による公益活動などである。こうした活動は、特に本業の市場競争力強化

を直接に意図したものではないことが多く、また結果的に競争力につながる保証もない。日本では、こうした活動が「CSR」と呼ばれることが多いようだ。

一方、CSRの歴史が古い欧州では、企業の社会責任とは「企業がその事業活動プロセスと製品の双方において、社会に対し負の価値を生み出さないこと」（藤井2005）と認識されている。私の研究では、CSRをこの欧州ベースの定義に基づいて考えている。

さて、表題のCSV (Creating Shared Values) (Porter & Kramer 2011)とは、企業が本業を通じて経済的価値と社会的価値の両立・相乗効果を追求する活動を意味する。この文脈からは、日本的解釈のCSRはたしかに何らかの社会的便益は生み出すものの、必ずしも企業の経済的価値に結びつくとは限らないという意味で「非戦略的」とされる。昨今日本企業でも盛んになってきているCSVへの志向性は、これまで純粋な慈善活動に振り向けていた原資を、本業自体が関わる社会課題の解決へ再配分し直すことを意味する。このように、経済的価値の増大と社会的価値増大の間に相乗効果を生じさせる企業能力（社会経済的収束能力と呼んでいる）とは何なのか、またその成果としての経済的価値と社会的価値はどのように測定できるのか。この2つが私の現在の研究テー

マとなっている（岡田2014）。

なお、昨今はCSVの議論に隠れて徐々にCSR活動をフェードアウトする企業も散見されるが、ここは慎重に事を運ぶ必要があると思われる。企業はCSRを「本業によって社会に負の価値を生み出さないこと」と改めて定義し直し、CSVのように個々の企業がその強みや裁量次第で選択的に取り組む性質の活動とは分けて、真剣に継続する必要がある。昨今の新聞紙上を見るまでもなく、この定義によるCSR領域にはまだまだ改善の余地がある。

CSVは企業戦略の一環として、またCSRはあまねく企業が果たすべき社会責任として、区別した対応が必要だと考えている。

<参考文献>

岡田正大 (2014) 「CSVは企業の競争優位につながるか：新たな企業観の行方」DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー、ダイヤモンド社、2015年1月号、p38-53.

藤井敏彦 (2005) 『ヨーロッパのCSRと日本のCSR—何が違い、何を学ぶのか。』(日科技連出版社)

Porter M.E. and M. Kramer (2011) "Creating Shared. Value" Harvard Business Review No. 89(Jan/Feb): p.62-77.

岡田 正大 (おかだ まさひろ)

1985年早稲田大学政治経済学部政治学科卒業。(株) 本田技研工業を経て、1993年修士(経営学)(慶應義塾大学) 取得。Arthur D. Little (Japan) を経て、米国Muse Associates社フェロー。1999年Ph.D.(経営学)(オハイオ州立大学) 取得、慶應義塾大学大学院経営管理研究科専任講師に。助教授、准教授を経て現在教授。



専門性に基づく 直感的思考の可能性

林 洋 一 郎 准教授

産業・組織心理学や組織行動は、主として、個人の意識的あるいは合理的な心理過程に注目してきた。例えば、期待理論によると、個人のモチベーションは、a) 自分の努力が成果に結びつく可能性（よい仕事をすれば評価が上がる）、b) その成果がどれくらい本人に価値のあるものか（評価が上がることはどれくらい重要か）、そしてc) その成果が別のアウトカムをもたらす可能性（評価が上がることは、昇進や昇格に寄与するか）という3要素の積によって決まるとされる。期待理論が示すように、当該領域における知見の多くは、個人の合理的・意識的・統制的な意思決定プロセスに焦点を向けてきた。

こうした合理的・分析的な心の働きは、システム2とよばれ、意識的な(conscious)、時間のかかる(slower)、規則に従った(rule-governed)、分析的(analytic)、熟慮の(deliberate)、努力を要する(effortful)という特徴を持つ。これに対して、システム1とよばれる心の働きは、無意識的(unconscious)、迅速(rapid)、自動的(automatic)、努力の要らない(effortless)、連合的(associative)、直感的(intuitive)という特徴を持つ。近年、このシステム1の観点からマネジメントやビジネスの問題にアプローチする研究が注目されつつある。

システム1に関する研究は、意思決定バイアス、道徳判断など様々なテ-

マから構成されるが、その一つに「専門性に基づく直感 (expertise-based intuition)」がある。これは、直感と専門性の発達という観点から定義される、ある特徴的な意思決定スタイルに注目するアプローチである。x軸に「専門性の水準」、y軸に「直感の利用可能性」を仮定すると、直感はU字型に発達するとされる。発達の初期は、未熟な直感に従った意思決定が優勢になるが、中期には規則性に基づく知識を重視した意思決定が優勢になる。直感的な判断は、この中期に底となる。しかし、中期を過ぎた頃になると、経験に裏打ちされた直感が次第に優位となる。専門性に基づく直感とはこの後期の段階に発生する意思決定を示し、特定領域に対する深く豊富な知識によって導かれる洞察力というような意味である。このような直感的思考が、ビジネスやマネジメントにおいて有利な意思決定を導くのではないかと期待されている。

専門性に基づく直感的判断の有利性は、心理学における実験においても証明されている。例えば、Dane, Rockmann and Pratt (2012) は、ルイヴィトンやコーチのバッグの真贋判定に与える分析的思考、直感的思考および専門性の関連について検証した。なお、ルイヴィトンやコーチのバッグを3つ以上保持している実験参加者が高い専門性を有するとみなされた。分析

的思考条件においては、専門性の高低によって、真贋判定の正確さに有意差は生じなかった。しかし、直感的思考条件においては、専門性の高い個人は低い個人よりもより正確に真贋判定を行っていた。さらに、専門性の高い個人の真贋判定は、分析思考条件よりも直感思考条件においてより正確である傾向も示唆された。

この結果は、専門性の基づく直感思考の有利さをうかがわせるものであるが、現在、この立場に批判的な研究者も巻き込みながらその真偽については、大きな論争が巻き起こっている。よって、現段階では、専門性に基づく直感是有利であると断定はできない。

しかし、現実のビジネス場面における意思決定の多くは分析に基づく熟慮によって常に導かれる訳ではない。直感的な判断に従う場面も多いだろう。従って、直感的な意思決定から有利さを引き出す方法やビジネス教育に反映させる試みが、今後はさらに期待されよう。

林 洋 一 郎 (はやし よういちろう)

1996年慶應義塾大学文学部人間関係学科人間科学専攻卒業、1998年東北大学大学院文学研究科前期博士課程修了、2001年東北大学大学院文学研究科後期博士課程単位取得退学、2004年学位取得（博士・文学、東北大学大学院文学研究科）、2006年名古屋商科大学経営学部准教授、2007年法政大学キャリアデザイン学部准教授を経て、2014年より慶應義塾大学大学院経営管理研究科准教授。

2014年度新着ケース一覧

| 会計

(株)LIIXILグループ・プロ経営者・藤森義明のGE流リーダーシップ

株式会社あきんどスシロー 2013年

株式会社テイクアンドギヴ・ニーズ 2014年

コンビニオーナーの憂鬱 2014年

資産運用と税制2014年

テイクアンドギヴ・ニーズ株式会社

吉野家とゼンショー 2014年

株式会社FasTy

全日本空輸株式会社 -ノンエア利用会員へのマイレージ戦略-

| マーケティング

株式会社MonotaRO -中小企業向け間接資材(MRO) ネット通販サイトMonotaRO.com-

| 情報・意思決定

K社の出店計画

| 組織・マネジメント

京都迎賓館のおもてなしチームワーク

Sushi Zushi Inc. 2010 (A)

Sushi Zushi Inc. 2010 (B)

小熊株式会社 -田中事業部長の試み-

| 経営環境

2013年の金融、財政、成長政策 -アベノミクスと企業成長-

スター・マイカ株式会社

| 生産政策

株式会社 山田製作所

ブラザー・インダストリーズ・ベトナム

| 総合経営

株式会社あじ鮮: ネット取引で魚を直送する

中堅企業のオムニバスケース

みずほの村市場: 農業を産業にする

| その他

景王グループ -デザイン会社nendoとのコラボレーション-

2015年2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

KEIO BUSINESS SCHOOL

エグゼクティブセミナー

KBSはエグゼクティブセミナーを通して、優秀な経営人材輩出のお手伝いをして参りました。日本企業は今、大きな構造転換時期の中で世界を相手に戦っていかねばなりません。この戦いは経営人材力で勝負が決まり、これはOJTのみでは育ちません。KBSは、最大の特徴である「慶應型ケースメソッド」を中心としたプログラムを提供し、世界で戦える智を持った人材の育成を目指します。

グローバルな視点を持つトップマネジメントへ

第60回 高等経営学講座

受講者の主な役職				
社長	取締役	部長	課長	幹部候補
◎	◎	○		

会期 2015年7月26日(日)～8月3日(月)〔8泊9日〕

定員 80名〔2クラス編成〕

会場 帝国ホテル大阪〔合宿型〕

参加費 ① 受講料 613,000円(消費税8%込)
② 滞在費 189,258円(消費税8%・サ込/予定)

企業を変革するすべてのミドルマネジメントへ

第112回 第113回 経営幹部セミナー

受講者の主な役職				
社長	取締役	部長	課長	幹部候補
	○	◎	◎	

会期 第112回 2015年9月2日(水)～9月12日(土)〔10泊11日〕
第113回 2015年11月4日(水)～11月14日(土)〔10泊11日〕

定員 80名〔2クラス編成〕

会場 第112回 京都東急ホテル〔合宿型〕
第113回 下田東急ホテル〔合宿型〕

参加費 ① 受講料 499,900円(消費税8%込)
② 滞在費 190,570円～220,270円(消費税8%・サ込/予定)

戦略企画力・実行力とグローバルなマインドセットを体得する

第3回 幹部育成セミナー

受講者の主な役職				
社長	取締役	部長	課長	幹部候補
		○	◎	◎

会期 2015年6月7日(日)～6月13日(土)〔6泊7日〕

定員 40名〔1クラス編成〕

会場 日吉キャンパス協生館〔合宿型〕

参加費 ① 受講料 462,900円(消費税8%込)
※宿泊費全額と昼食費の一部を含みます。

土曜日3回で特定科目を集中して学ぶ、ケースを中心とした通学型セミナー

週末集中セミナー

受講者の主な役職				
社長	取締役	部長	課長	幹部候補
	○	○	◎	◎

意思決定とマネジメントシステム集中コース
2015年4月11日(土)、18日(土)、25日(土)

会場 日吉キャンパス協生館〔通学型〕

会計管理集中コース

定員 40名〔1クラス編成〕

2015年5月16日(土)、23日(土)、30日(土)

ヘルスケアポリシー&マネジメント集中コース

参加費 ① 受講料(1コースあたり) 142,600円(消費税8%込)

2015年11月28日(土)、12月5日(土)、12日(土)

財務戦略集中コース

2016年2月20日(土)、27日(土)、3月5日(土)



Keio Business School
慶應義塾大学大学院経営管理研究科

修士課程 Executive MBAプログラム

2015年4月より新しくスタートします

慶應義塾大学大学院経営管理研究科(KBS)は、日本で初めてエグゼクティブに特化した学位プログラム「Executive MBA(EMBA)」を2015年4月に開設します。

EMBAプログラムは、企業や組織を先導する中核ミドル人材が、職責を全うしながら経営能力を徹底的に鍛えるプログラムです。50年以上にわたり培われてきたKBSのビジネス教育・研究の知見に基づき、革新的なリーダーを育成します。



EMBAプログラム 4つの特色

職責を果たしながら学び、学びながら使命感を深める

- 平日に職責を全うし、土曜日を中心にした授業で集中的に学ぶ
- 学んだことを次の日から実務に生かす

企業や団体の次世代経営を期待される優秀な人材

- 職務経験15年以上、30代後半～40代を中心とした中核ミドル
- 多様な企業に在籍する同世代の学生と徹底的に討議し考え抜く
- グループワークやディスカッションによる、強いネットワークの構築

経営リテラシーを深める

- 慶應型ケースメソッドを中心とする双方向型・参加型の授業
- 経営の基礎を体系化する8分野のコア科目

自らを鍛え、グローバルに勝負できる人材になる

- 企業でのフィールドワークや経営者討論科目を通じて経営の最前線を体得
- 国内外のフィールドワークを通じてグローバルな経営能力を実践体験

お問い合わせ

慶應義塾大学日吉学生部 経営管理研究科

Tel: 045-564-2441 E-mail: gakukbs@info.keio.ac.jp

入試要項など詳細はホームページ (<http://www.kbs.keio.ac.jp/emba>) をご覧ください。