

KBS REPORT



HIGHLIGHTS

ディスカッション P2-5

「留学がもたらすもの」

国際単位交換プログラム (IP) 参加者座談会

教員紹介 P10-11

「東芝の不正会計」

太田 康広 教授

「現場や人間的側面を重視した経営工学」

市来 寄 治 専任講師

1. 第112回経営幹部セミナー 市来寄治専任講師 2. IP参加者座談会 3. KBS同窓会総会での渡辺直登教授

EMBA開設が意味すること

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



前回のKBSレポートで紹介したように、昨年4月、新たなプログラムとしてExecutive MBAプログラムを開設しました。職務経験15年以上の中核人材が、職責を全うしながら、週末を中心に学び、2年間で経営学修士（MBA）の学位を取得するプログラムです。今年の4月から第2期生を迎え、2学年が揃う形になります。

EMBAプログラムの主要なカリキュラムは日本語で構成されていますが、年に2回の海外フィールドスタディ、同じく年2回のグローバル経営といった授業は英語で行われます。昨年夏はラオスの企業や政府機関を訪問し、現地に身を置いて今後のアジアビジネスについて議論しました。入学当初は語学に自信のなかった人たちも、これら英語の授業に参加することで、相手の考えをしっかりと聞き、自分の考えを的確に伝える力を着実に付けています。

改めて言うまでもなく、経済社会のグローバル化が進む中で、「国際化」を進めていくことは必然の要請です。KBSは、国際単位交換プログラムの提携校を52校に増やし、毎年40人を超える留学生を迎えています。英語での授業科目も増え、日本にしながら世界各国からの学生と議論出来る環境が提供されています。今後は、ダブルディグリー・プログラムの提携校を増やすべく、いくつかのトップスクールと交渉を進めています。

また、研究面でも、CoBS（Council on Business and Society）に参加し、昨年9月にボストンでの第3回Global Forumに5名の教員が参加しました。CKJ（China-Korea-Japan）Workshopも、アジアの経営を中心テーマとして、2009年から毎年開催

され、共同研究のネットワークが広がっています。CoBSでは選ばれた学生メンバーがCase Competitionに参加し、CKJフィールドスタディでは中国の清華大学、韓国のKAISTの学生たちと1週間のフィールドスタディをしながら議論するなど、研究活動の国際化に連動して、異文化の中で国際感覚を学ぶ教育プログラムも拡充されています。CKJフィールドスタディには、英語に自信のないメンバーも参加していますが、1週間英語だけで合宿する中で、自分の意見を積極的に発表できるように成長しています。

まだ日本では、国際化イコール英語力と捉えられがちです。もちろん、英語の力はこれからの時代では必要条件ですが、語学力だけでは全く不十分です。異文化の人たちの中で堂々と発言し、慣れない環境でもたくましく行動し、グローバル社会の将来を見通すような国際感覚が強く求められています。同時に、個々の学生の国際感覚をレベルアップするだけでなく、KBS自体が、国際社会の中でその存在感を明確にアピールすることが必要です。単に英語科目を増やすといった手段に留まらず、日本に立地していることの意味を見つめ直し、グローバルな経済社会の中で日本のビジネススクールとして果たすべき役割を改めて考え、日本のトップスクールとして研究・教育・交流の全ての面でその活動を世界に向けて発信していくことが、KBSの将来を支える根幹になると考えています。

EMBAプログラムは、KBSを発展させていくための第一章です。それに続く真の国際化を見すえて、本年も前進したいと考えています。皆様のサポートを改めてお願い致します。

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。



8th Eduniversal World Convention



2015 AAPBS Annual Meeting

最近の動向 (2015年9月～2016年2月)

2015年9月	2015年度第1回・第2回Executive MBAプログラム授業見学会 第112回経営幹部セミナー
2015年10月	2016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) 2015年度第2回Executive MBAプログラム説明会 第3回特別講座(岩本特任教授)
2015年11月	2015年度第2回MBAオープンキャンパス(授業見学・模擬授業) 2015年度第3回Executive MBAプログラム説明会・授業見学会 第113回経営幹部セミナー 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」 第1回「KBS委員長杯」学内ケースコンペティション
2015年12月	2016年度修士課程一般入試(EMBAプログラム・出願方式A)(第1回) 第4回特別講座(村上准教授)
2016年1月	2016年度修士課程一般入試(EMBAプログラム・出願方式A 第2回、出願方式B) 2016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) 第5回特別講座(岡田教授)
2016年2月	2016年度博士課程一般入試 週末集中セミナー「財務戦略集中コース」

Partner in International Management(PIM) 第42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42回年次総会が、2015年10月にブラジルのサンパウロで開催されました。今年はKBSの国際単位交換プログラム協定校であり、またCouncil on Business and Society (ビジネスと社会に関する評議会)の活動を通じて交流が深いFGV EAESPがホスト校を務めました。総会ではPIMの新たな活動領域として大きなポテンシャルを持つアフリカ地域への取り組みや、学生の国際経験・交流プログラムとして交換留学制度に代わる選択肢として採用する学校が増えている「海外フィールドワーク」や「短期プログラム」の利点や検討課題など、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が行なわれました。

PIMは世界38ヶ国62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、共同研究の実施は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。

8th Eduniversal World Conventionで5 Palmes: 日本トップランクを継続



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8回World Conventionが、米国ボストンのハーバード大学キャンパスで、10月12日(月)～15日(木)の4日間にわたり、約50カ国から200名近いビジネススクール関係者が参加して開催され、KBSからも1名が参加しました。

「世界のビジネススクール教育のトレンド」、「米国のビジネススクー

ルのモデルから得られる教訓」、「学生構成の変化に如何に対応すべきか」、「ビジネス教育における学校間協力のあり方」等をテーマとして講演や分科会が行われ、世界各地のビジネススクールがそれぞれの置かれている環境に即した報告や提言を行いました。

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年次総会参加報告

AAPBS (Association of Asia-Pacific Business Schools) の2015年 年次総会が、タイのChulalongkorn Business SchoolとSasin Graduate Institute of Business Administration of Chulalongkorn University(“Sasin”)の共催で、Sasinの教育施設であるSasabumi International Learning Centerで11月19日(木)～20日(金)の2日間開催され、KBSから坂下准教授が参加しました。今回の総会は、“Driving Social Innovation through Public-Private Partnership”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100名を超えるビジネススクール関係者が集いました。

初日19日の、Chulalongkorn University名誉教授Khunying Suchada Kiranandana氏の基調講演に始まり、SasinのDepac

C. Jain校長による「社会イノベーションとビジネススクールのカリキュラム」、タイ政府観光スポーツ省大臣Kobkarn Suriyasat Watanavrangkul氏による「サステナブルな観光産業」、AACSB InternationalとEFMDのトップによる「グローバルなビジネススクールのポジショニング: 学術の卓越、ビジネスにとっての意義、社会的重要性」をテーマとするパネルディスカッションなどが行われ、会場の参加者との間で活発な意見交換がされました。

AAPBSの創設メンバーであるKBSは、今後の活動でも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強化・拡大していきたいと考えています。



AAPBS
Association of Asia-Pacific Business Schools

留学がもたらすもの

今号では、国際単位交換プログラム (International Program, 以下「IP」) に参加し、海外のトップビジネススクールで学んできた、学生たちによる座談会の模様をお届けします。



国柄や学校らしさが表れる授業

太田: 今日はお忙しいところお集まりいただき、ありがとうございます。まずは、みなさんの留学先について聞かせてください。

清水 (教): 私は、スペインのマドリッドに位置するIE Business School に留学しました。IEは、世界トップクラスのMBAスクールの1つで、多国籍環境における意思決定と起業家育成に注力しています。

赤尾: 私はフランスのESSEC Business Schoolです。KBS入学当初は海外に行くことは考えていなかったのですが、先輩からIPには行った方がいい、ESSECは良い学校だしパリでの生活も楽しいと勧め

られ、それから英語の勉強を始めてTOEFLの点数を取りました。

北澤: 僕はゼネラルマネジメントに興味を持っています、その分野で有名なアメリカの学校ということでKellogg School of Managementを選びました。

清水 (マ): カナダ生まれカナダ育ちなので、北米以外への留学を考えていました、ヨーロッパならロンドンに住みたいという単純な理由からLondon Business Schoolを選びました。向こうでは、マーケティングや組織、新規事業立ち上げなど、主に修士論文に関連する内容を勉強してきました。

新改: 僕はThe University of Chicago Booth School of Businessです。世界最高クラスでワールドワイドなMBA

を経験できる場所だと思い、Boothを選んだ次第です。

太田: 留学先ではどのような学びがありましたか。

清水 (マ): “New Venture Development” という授業で、70人を前にした“エレベーターピッチ”を経験しました。社長とエレベーターが一緒になったとき、1分間で自分を売り込むというショートスピーチです。僕はこのスピーチで、KBSでの修士論文の内容をビジネスアイデアとして発表しました。発表後にみんなで内容を評価する時間があって、プレゼンのいい勉強になりました。

新改: Boothはフルタイムだけでも1学年に何百人もいて、それぞれ就職やネットワーキングに対する考え方が異

なる。そのような環境で経験したことすべてが学びです。

北澤:KBSにはない授業を取りたいと思ひまして、リーダーシップの授業を多く取りました。学部長のSally Blountによる授業は、内容はもちろん、彼女のスピーチが素晴らしかったです。緩急をつけた情熱のある講義は、スピーチの仕方という点でも大きな学びとなりました。組織戦略の授業は、ミクロ経済学を基礎に組織の戦略をどう捉えていくかというKBSにはない内容で大変興味深かったです。

学業面以外では、自分が留学生という立場を経験できたことが大きいですね。KBSでは留学生の気持ちは分かりませんが、マイノリティとしての生活は貴重な経験でした。

太田:IPから帰ってくると、みんな留学生に優しくなると言いますね(笑)。



清水マイケル君

留学先:London Business School

カナダ・トロント大学卒業。日系3世。カナダロイヤル銀行勤務を経てKBS入学。

KBSにはないタイプの授業があるのは、学校の規模が大きいからでしょう。例えば戦略論や組織論は主に社会学、心理学ベースですが、経済学ベースのものもありますし、学生数に合わせて教員の数も多く、いろいろなアプローチをする人がいるから様々な授業があるのだと思います。

赤尾:私は主にマーケティングを勉強してきました。“Luxury Retail Management”という授業では、LVMHグループのブランドKENZOの店舗において、デジタルを使っていかに顧客にラグジュアリーを感じさせるかというコンペがありました。優勝賞品がKENZOのパリコレクションの招待状ということもあって、同じグループの女性たちの意気込みがすごく、自分とは異なる文化のメンバーと成果物を作りあげていく過程はとても楽しかったです。

それから、ROQUETTEという企業の元マーケティングマネージャーによる“B to B Agri-food Marketing Policy”では、顧客のニーズ、満足度の調査結果からどのようにバリュープロポジションを作って製品に反映させるかについて、実践に近いマーケティングプロセスを学ぶことができました。

清水(教):私は3つの学びがありました。1つ目は積極性です。授業で3、4人のチームを組むのですが、自分がそのチームに貢献できるかどうか、前職での経験も含めて判断されるので、積極的に自分に何ができるかをアピールしないとどのチームにも入れてもらえません。自分を客観的に評価して積極的に自分を売り込むことが非常に大事な要素であると思います。2つ目はタイムコントロールです。2週間から1か月程度の短期集中型の授業を8クラス取ったので、1日4セッション程度あるため、ケースの読み



赤尾はるか君

留学先:ESSEC Business School

同志社大学卒業。経営についての学びを求めてKBSに。入学前は、医療とインターネットに関するベンチャー企業において新規事業開拓を担当。

込み、授業、そしてその合間にグループワークという日々が続き、タイムコントロールは留学生活において重要なことでした。そして3つ目はタフネスです。私の場合は、現地でクレジットカードがスキミングされてキプロス島でフィギュアを200万円買われたり、借りていた家の天井から漏水して、スペイン語しか話せない大家さんに修理のお願いをしたりと、想定外のことが多々起こりました。当然、次から次へと想定外のアクシデントが起こっても授業は進んでいくため、苦労はたくさんあってタフになったと思います。

メリットの多いIP

太田:後輩にはどのような観点からIPを勧めますか。

新改:僕は、「自分がマイノリティ」という社会環境を経験することは



清水教弘君

留学先: IE Business School

大阪大学大学院修了。KBS入学前は、NTTにて健康促進に向けた、情報活用による高齢者の生活習慣の改善に取り組む。



新改敬英君

留学先: The University of Chicago Booth School of Business

慶應義塾大学卒業。アメリカの公認会計士の資格を持つ。KBS入学前は、九州の医療機関、介護グループの経営企画に携わる。

必要だと思っていて、その点からIPは強く勧めます。日本人がマイノリティである環境に数ヶ月でも身を置くことはインパクトがあって、そのこと自体が勉強になります。特に、国内だけで英語を学んできた人にはいい勉強になるのではないのでしょうか。

赤尾: そうですね。私自身、今回の留学経験が語学面でアドバンテージになっています。確実にキャリアの幅が広がるので、後輩にはIPを勧めたいと思います。

北澤: 学生の国籍が様々なのはもちろん、軍隊出身の方や元NFL選手など、出身の広がりから学ぶことが多かったので、ダイバーシティの経験という点でも参加して良かったと思っています。

太田: 留学生にとっての多様性とは何でしょう。私がヨーク大学のSchulich School of Businessで教えていたときは、63か国から学生が来ていて60代の方までいましたから、ディスカッションは実に多様でした。

清水(マ): LBSのMBA人口は、90%UK以外の学生で構成されていました。キャリアもアメリカの軍人からコンサル、金融、石油、特選ブランド、監査法人、商社、通信など様々で、いろいろな経験とバックグラウンドを持つ人たちが一つの場所に集まって議論する。その中に新しい発見があって、多くの刺激を受けました。

清水(教): 現地の人は常にPost MBAとしての次のキャリアを見据えています。日々キャリアについて聞かれるのですが、これは自分のキャリアに対する考えを熟考するいい機会になりました。キャリアパスに対するマインドが広がったことは、今回の留学で得たことの1つです。



1. 留学生仲間たちとスペインのトマト祭で
2. LBSでの授業内プレゼンテーションの様子

様々なキャリアサービス

太田: 交換留学生には就職活動におけるオフィスへのアクセスを認めないという学校もあるようですが、その点についてはいかがですか。

清水(教): IEでは模擬面接、レジューメチェック、面接後のフォローアップ、さらには日本人を対象とした多くの企業をCampus Visitに誘致しているなど、就職活動については手厚くサポートしてくれます。またこれらのキャリアサービスは正規生、交換留学生共に同等のサービスを受けることができます。

新改: Boothはおそらく、日本人向けのサービスをやったことがないと思います。アメリカ国内でアメリカ企業に就職を希望するのであれば問題ありませんが、日本法人を考えるのならサポートは一切ないと思った方がいいでしょう。

清水(マ): LBSは正規生と同じサー



3. Kellogg School of Managementの校舎前で
4. オランダのGiethoornという運河の村にて



ビスを受けることができます。“LBS ケースブック”という面接の攻略本のようなものが配られ、名刺を200枚ほど無料で作ってくれました。世界トップのコンサルティングファームや有名上場企業の人事のトップが出席する、企業イベントに参加するようにとネームバッジも用意してくれました。

学生に求められる積極性

太田：ケースのディスカッションスタイルにKBSとの違いはありましたか。

清水(マ)：LBSではケースディスカッション後に、そのケースに出てきた人物をゲストスピーカーとして招くことがありました。ケースの重要人物を学生が演じるロールプレイも行われ、実際の交渉時の参考になるような、発言に関する学びがいくつもありました。

清水(教)：クラスのディスカッションがあちこちに飛ぶと、時には、教授は強引に自分が持っていきたいところにシフトしているようにも見受けられ

ました。その点KBSでは、議論が発散しても先生が上手く導いてくださりケースディスカッションの質はいいと思います。

新改：僕も、クラスディスカッションのレベルはKBSの方が高いという印象を持ちました。KBSの年齢層は幅広いですが、Boothはおそらく平均年齢が20代後半で、だいたい前後3、4歳くらいの範囲に収まっている気がします。とはいえ年齢を考えると、個々人のレベルはかなり高かったです。

太田：そういう意味では多様性がないですね。ビジネスにおいては年齢効果もあって、面接時には年齢が高いと能力を高く感じますから、KBSは平均年齢の高さゆえにレベルが高いということはあると思います。

北澤：KBSでは、一つの質問に対して学生全員がいろいろな意見を出し合えるのですが、アメリカでは一人が何もかも話したがってしまっていて困りました。

赤尾：ディスカッションだけでなくレクチャーでも学生が自由に発言や質問をするので、先生が決めた通りに進まず、学生の質問からディスカッションが始まるなど授業はいつもフレキシブルでした。

太田：今はインターネット上で無料の授業を受けることもできますが、海外へ行くことの一番のメリットは、インタラクションでしょう。インタラクションがなければ、一カ所に集まって学ぶ意味がありません。恥をかいた分だけ得るものがあると思うので、間違ってもいいくらいの気持ちで積極的に手を挙げたり、誰かの発言に割って入ったりするのも必要なことかもしれません。



北澤一哉君

留学先：Kellogg School of Management
一橋大学卒業。前職は東京電力。留学先では、新改君とお互いに1回ずつ現地を訪ねた。



太田康広教授

慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授。同研究科国際交流委員会国際プログラム担当。ニューヨーク州立大学バッファロー校スクール・オブ・マネジメント博士課程修了、Ph.D. (management)。専門は会計学。

「夏期英語集中プログラム：グローバル人材育成」開催報告

昨年7月27日（月）から31日（金）の期間、「夏期英語集中プログラム：グローバル人材育成」がMBA在校生を対象とするセミナーとして、講師にパノス（工藤）・ケリアン氏（MCML Consulting Services, LLC社長）を招いて開催されました。

このプログラムは期間中、毎日午前10時から午後6時までの集中的なセミナーで、単なる英語会話ブラッシュアップを目指すものではありません。

異文化の理解、文化に根ざした思考過程とそれを支える言語、という視点

をまず明らかにした上で、グローバルに活躍する職業人として、また将来周囲を引っ張っていくリーダーとして、周囲とどのようなコミュニケーションをとる必要があるかが現実的かつ実用的な局面を想定して、明らかにされます。

「グローバルな職業人」の部では、効果的な質問のしかたや自分の考えを明確に述べる方法について分析がなされました。また「リーダー」の部では、戦略的なコミュニケーション、ゴール志向の言葉使い、対立状態解決のためのコミュニケーション手法等が検

討されました。

授業はケースを使用する双方向方式や、グループ討議、ロールプレイ等の多彩な方式がとられ、常に刺激的で受講者の積極的な参加が図られました。

受講者アンケートでは、「ほかのメンバーにも是非推薦したい」、「IPに行く前だったので、とても有意義だった」、「とても役立った、なぜなら日本の教育で英語による思考法を学ぶ機会がないから」、「中・上級プログラムもやってほしい」など、極めて高い評価を得ています。

「冬季集中 ビジネス数学プログラム」開催報告

2015年12月17日（木）～12月24日（木）の期間に日本数学検定協会から協力をいただき、全5日間の日程で冬季集中ビジネス数学プログラムが開講されました。本プログラムは、2014年度より開講している夏季集中英語コミュニケーションプログラムに続く、新たな集中講座形式のプログラムとなります。

本プログラムの導入の目的は、実務に直結する数学的思考および基本的な数学、統計の定量面の知識不足を補う必要があることに加えて、MBAとして押さえておくべき数値の算出手法、およびその考え方のプロセスについての理解をよ

り深め、論理的思考力を向上させることです。

MBA1年生および2年生、EMBA1年生の全14名の学生が本プログラムに参加し、損益分岐点分析やグラフの効果的な活用手法、ゲーム理論に基づいた選択、顧客動向予測、普及曲線など定量的側面からアプローチすることを前提に、リーダーとして身に付けておくべき数学的、論理的思考力を養いました。

本プログラムのカリキュラムはKBS用にカスタマイズしていただいた独自のものとなっており、参加した学生からも「ビジネスにおける数字を今まで以上に意

識するようになった」「数字とビジネスの欠かせない関係については勿論のこと、数字を使つての情報のまとめ方、図表を使つての表現の仕方まで学べたことが良かった」などの前向きな感想をいただきました。それと同時に「更に難易度の高い応用的な内容が良い」というプログラムのレベルアップを希望する意見も聞かれました。

今回のプログラムは学生にとって、ビジネスと数字という経営者、ビジネスリーダーになるために必要不可欠な能力や思考を再確認、もしくは学ぶ有意義な機会となりました。

「グローバル経営B」開講報告

EMBAの柱であるグローバル視点の強化を狙いとする「グローバル経営」が、昨年7月に続き12月に開講されました。金・土・日の3日間協生館に合宿する本科目では、今回シンガポールのNUS Business School, National University of Singaporeから、プレム・シャムダニア教授を招き、同教授の長年にわたるグローバ

ル企業との共同研究やコンサルテーションの経験を総合した、「価値に基準を置くマーケティング戦略」を中心に議論が展開されました。市場の成熟度と顧客にとっての価値の変遷（ハードウェア→ソフトウェア→ハートウェア）に応じて、マーケティングの考え方をどう応用できるか、ケースで取り上げられたアップル、ホルシム・

インドネシア（セメント会社）、コマース銀行（米国の銀行）に留まらず、さまざまな企業の例を通じて明快に分析されました。また、独特のユーモア溢れるエネルギッシュな語り口や、教室を縦横無尽に動き回り活発な身振り手振りを交える独特の授業は、その充実したコンテンツとともにEMBA学生の好評を博しました。

エグゼクティブセミナー開催報告



第112回経営幹部セミナー

■ 第112回経営幹部セミナー開催報告

2015年9月2日(水)～9月12日(土)

第112回経営幹部セミナーは、2015年9月2日から12日まで京都東急ホテルで開催され、古都ならではの落ち着いた雰囲気の中で、ケースディスカッションが活発に展開されました。受講者の皆さんは個人学習の後、10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。授業ケースの中でも、「フマキラー・インドネシア」(岡田正大教授)、「電

通によるイージス買収」(齋藤卓爾准教授)、「コンビニオーナーの憂鬱 2015年」(村上裕太郎准教授)などは、ビジネスの新動向や身近に起きている経営現象の深い分析、あるいは大局観を持った経営意思決定の重要性など、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、本校の柿内幸夫特別招聘教授による「工場における生産革

新」、名古屋大学大学院医学系研究科医師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、これも大変ご好評をいただきました。古都京都の繁華街から少し離れた閑静な堀川五条の地で、充実した学びの11日間となりました。

■ 第113回経営幹部セミナー開催報告

2015年11月4日(水)～11月14日(土)

2015年11月4日から14日まで、下田東急ホテルで第113回経営幹部セミナーを開催しました。期間中毎日午前午後2つのケースをこなし、4日水曜日と8日土曜日にはマーケティングならびに会計の最先端理論の講義が、そして最終日14日土曜日には「超高齢化社会に備える国家戦略」の講演会が催されました。紺碧の入り江に浮かぶ伊豆七島を一望する下田の小高い高地に立地するホテ

ルで、期間中、深夜までのハードな予習と、グループ・ディスカッション、そしてそれに続くクラス・ディスカッションが続き、午後20分のストレッチを主とする体操に参加されつつ、ほとんど外出の余裕がない11日間となりました。「久しぶりに集中して勉強した」などの声も聞きつつ、「大局的な視点を発見できた」「情報や時間などが限られた中で意思決定することも良かった」「ケース・メソッドによる意思決定

能力の向上に加え、事例そのものを知らない場合もあり事実認識に役立った」といった意見を頂戴しました。セミナー最終日前日の終講パーティーでは、「当初思った以上に早かった」「これで終わるかと思うと寂しい」などセミナーの充実感を共有しつつ、苦楽を共にした受講生同士の絆を深め、他では得られない関係性を構築されていました。

EMBA開講記念企画 慶應義塾大学ビジネス・スクール特別講座 開催報告



第1回「経営者は重要なのか?」(齋藤 卓爾 准教授)

2015年度特別講座シリーズの記念すべき第1回講演では、経営者の重要性をめぐる日本の現状とその課題について、齋藤准教授が熱く語りました。まず、アメリカにおけるCEOを巡る状況変化をさまざまな角度から歴史的に捉え、経営者の果たすべき役割が増えていること、どの会社でも通用する一般的経営能力の重要性が増していることが指摘されました。そしてアメリカにおける研究で、経営者の違いが企業業績や行動に

大きな影響を与えている、という結果が示されました。その上で、日本企業における経営者の重要性について、欧米企業との比較を織り交ぜながら、株主利益極大化に留まらない日本企業のガバナンス環境の中では自由裁量範囲が狭いこと、インセンティブ構造に起因するリスク回避傾向、就任までの期間長期化・在任期間短期化によるリーダーとしての準備不足と全社的経営に携われる期間不足など、日本企業の経営者

の課題が浮き彫りにされ、その中でもいわゆるファミリー企業の経営者が米国型の経営者像に近いことが示され、ファミリー企業とプロ経営者のマッチングの良さとその背景が説明されました。最後に、経営者が重要な時代となっていること、日本企業において経営者にどのような自由裁量やインセンティブを与え、どのように育成していくかが問われている、と指摘されました。

第2回「グローバル・イノベーション経営の理論と実践」(浅川 和宏 教授)

本講演において、浅川教授はグローバル・イノベーション経営について「理論的背景」、「パラドックス」、「経営メカニズム」の3部構成で分析を進めました。「理論的背景」では1980年代からはじまったグローバル・イノベーション理論について、世界中で優位性を確保する上で、対外的知識・情報ブローカーの活躍と、世界各地に分散する知的資源を社内では結合する対内的知識・情報ブローカーの社内ネットワークの活性化・

流動化の重要性が説明されました。次に「パラドックス」として、グローバル・イノベーションに関する組織内での葛藤と障害について、参加者と意見を交わしながらいろいろな理論的枠組みを使いながらグローバル・イノベーション推進上の様々なパラドックスについて説明がされました。最後に、「経営メカニズム」として、グローバル・イノベーションについて“滞在型”、“訪問型”、“招聘型”の3つのアプローチとそれぞれの内容につい

て、世界の先進的企業の例を紹介しながら、それらのアプローチがいかなる条件のもとで有効に機能するかについて解説されました。最後にグローバル・イノベーションの全社的方向性(ドミナント・ロジック)と、それに沿ったインセンティブが組織内部に徹底されることの重要性が指摘され、GEのウェルチ前会長が実行したインドにおける研究開発推進の例が説明されました。

第3回「ビジネスプロデュース論」(岩本 隆 特任教授)

岩本特任教授は「ビジネスプロデュースとは、0のものを1にするアイデアの商品化、1のものを10にするビジネスモデルの構築、10のものを10,000にする量産化」と定義します。同教授は、自身がコンサルタント会社で環境・エネルギーやバイオテクノロジーといった新産業分野の育成を手がけたとき、民間の力だけでは限界があり何とか政策を動かすことが出来ないか、という発想を得

たことを説明し、「政策は守るもの、政策は動かさない」という固定概念から脱却し、「政策は変えるもの」という発想に立てば既存のルールを変え、マーケットを創造するというビジネスプロデュースの機能に繋がることを強調しました。そして、ビジネスモデルの企業化の第一歩を政策で後押しすることの重要性と、補助金はあくまでも政策手段の一つに過ぎないことを強調し、かつてIT

産業で世界をリードしていた日本企業が米国企業に遅れをとったことを例に引きながら、国を挙げた市場を作るためのルール作りが重要であることを指摘し、①既存の市場にとらわれるのではなく、市場を創るために仕掛ける、②0から10,000までトータルに考え、連携し、実行する、③既存の枠組みを超えて考え活動することを聴衆に訴えました。

第4回「税のメカニズムを科学する」(村上 裕太郎 准教授)

税の仕組みを考える上で重要な「みんなが喜んで税金を支払う制度設計」と「結果の平等から機会の平等を実現する応能課税システムの実現」をテーマとした本講演では、データやエビデンスに基づいて税が社会にどのような効果や影響を与えるかを見出す、という実証科学のアプローチに基づく研究手法とその面白さが紹介されました。最初のテーマは、村上准教授が2年ほど前から取り組んできた「脱税メカニズムの研究」で、税務当局からのデータ入手が困難な環境の中で、実験研究の手法で研究が行われていることや、ゲーム理論や「合理的経済人の仮定」などの各種のケースが受講者に紹介され、理論的な均衡値を実験研究で立証することが困難なこと、効果的な税務調査のルールなどについて、受講者

との対話を交えながら進められました。次に、現在引上げが議論されている消費税について、消費税とはどのような税か、益税発生メカニズム、消費税の逆進性に関する異なる切り口の議論、また法人税と消費税の関係、法人税を引き上げた場合の価格弾力性が低い財への価格転嫁や人件費削減効果を通じた個人への波及効果が説明されました。3つめのテーマの法人税については、最近のグローバルな製薬会社の大規模合併で話題となっている、タックス・プランニングとその代表的手法が取り上げられました。そして、各国間の法人税率引き下げ競争はゲーム理論の「囚人のジレンマ」で説明可能で、各国が税率を引き下げない方が望ましいにも関わらず、均衡では税率を引き下げてしまうことが説明されました。



第5回「ROE8%とCSV（共有価値）:経営者が築く企業のかたち」(岡田 正大 教授)



本講演では、伝統的な戦略論に基づいて国際的資本市場では企業価値の持続的成長のために「必須目標ROE8%」が求められる一方、持続性(sustainability)は狭義の経済的継続性(continuity)に留まらなくなっており、「本業を通じて経済的利益と社会ニーズ充足の両立」を目指す「共有価値の創造(“CSV”: Creating Shared Value)」という概念が提唱されていることが解説され、企業活動の社会性と経済性の両立、社会ニーズと企業の活動領域、戦略的CSR、CSV・CSR・慈善活動の関係などの、CSVに関わるコンセプトや枠組みが紹介されました。そしてCSVの概念は新興国のみに該当するのではなく、貧困・環境問題・児童福祉問題などを抱える先進国に

も当てはまること、CSVはそれを担う能力を持った企業のみがなす裁量的責務であることが説明されました。まとめとして、企業は超長期の視点(バックキャストिंगの手法が有効)から、主観的価値に基づいて自社の企業観・世界観を選択・再定義する機会に直面していることが解説されました。そして岡田教授の最近の研究テーマとして、企業が株主以外のステークホルダーにいかなる価値創造を提供しているか、公表データを使って測定する統合的価値(HEV: Holistic Enterprise Value)の概念が紹介され、企業のパフォーマンスを測る新たな尺度を設定することで、企業の行動を変えていくことを展望していることが説明されました。

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。

お蔭様で多くの方々より、ご寄付を頂戴しております。

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

KBS運営募金の活用実績

皆様から頂いたご厚志は、新たなセミナーの準備広報費、その準備に当たる人件費、広報費などの経常的な支出を中心に、残余を研究・教育活動の充実に活用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。

寄付者ご芳名

青山 慶示 様 野津 大輔 様 萩原 俊一 様
特定非営利活動法人ピーサス 様 平井 友行 様 本多 保博 様
…他匿名 2名

(2016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

お問い合わせ

KBS寄付担当(寄付用資料のお問い合わせ)

Email: donation@kbs.keio.ac.jp Tel: 045-564-2440
慶應義塾基金室(領収書発行等、寄付後のお問い合わせ)
Tel: 03-5427-1717



東芝の不正会計

太田 康広 教授

最近の日本の電機業界においては、BtoBへ特化した日立製作所、パナソニック、三菱電機や、金融とゲームが好調だったソニーが堅調に推移した一方、東芝、日本電気、富士通、シャープの業績が冴えないなど明暗が分かれています。とくに、東芝は、2015年、不正会計問題が発覚し、その評価が大きく下がっている。第三者委員会を設置して、不正会計の全貌を明らかにしたかに見えたが、それ以後もウエスチングハウスの減損隠しが発覚するなど、現段階で収束する様子は見えない。

2015年4月3日、東芝は、インフラ事業において、工事進行基準の不適切な適用があったとして、調査を開始しました。調査の結果、総工費を過少見積もりしたとされています。工事進行基準というのは、長期請負工事の収益計上の方法です。工事が完成して引き渡したときに収益計上する工事完成基準とはちがって、工事が進捗するにしたがって少しずつ工事に関する利益を計上していく方法です。たとえば、契約価格100の工事の総工費が80と見積もられれば、この工事の利益は20と計算できます。決算時点で、20の工事費用が掛かっているとすれば、 $20/80=25\%$ の進捗度と考えられるので、 $20 \times 25\% = 5$ だけの利益を計上するのが、工事進行基準です。

ここで、総工費を40と過少見積もり

すれば、利益は60と計算されます。そして、工事費用が20のとき、進捗度は $20/40=50\%$ なので、 $60 \times 50\% = 30$ の利益を計上することになります。実際の総工費は80ですから、工事完成間際になって、残りの20の費用に加えて、40もの超過費用がかかり、結果として10の損失が出ます。きちんとした見積総工費によれば、5の利益と15の利益になるところ、30の利益と10の損失になるわけです。これが利益の先食いになるわけですね。等しいことがわかるでしょう。

東芝の第三者委員会は、バイセル取引という別の利益操作手法を説明しています。これは、パソコン事業において、安く仕入れた部品を製造委託先に高値で売却し、その部品を含んだ完成品を高値で買い戻す取引です。部品を買って (buy) 売る (sell) のでバイセル取引と呼んでいたようです。このバイセル取引は、買戻し条件付き売買にはかなりません。安く仕入れた部品を原価の5倍で製造委託先に売却したこともあったようです。

しかし、完成品を高値で買い戻せば、完成品の原価が切り上がり、その完成品を販売したときの利益が小さく出ます。つまり、バイセル取引も将来の利益の先食い計上にすぎません。

なお、東芝は、原子力事業のアメリカの子会社ウエスチングハウスののれんの減損を開示してこなかったことが

明らかになりました。のれんというのは、よその会社をその会社のモノとしての価値を超える金額で買収した場合、その超過部分をいいます。日本の会計基準では、のれんは20年以内均等償却されますが、東芝は、アメリカ基準採用基準なので、のれんを規則的に償却する必要はありません。その代わり、買収した企業の価値が毀損されたとき、のれんの減損を計上する必要があります。ウエスチングハウスが2012年度・2013年度の2年間で13億ドルののれんの減損を計上していたにもかかわらず、東芝はこれを開示してきていませんでした。減損処理が必要だったのはウエスチングハウスの4つある部門のうち一部だけで、4部門全体の価値は買収したときの価値を上まわっていたと説明されています。

東芝の2016年3月期の決算で、どのような処理がなされるのか、多くの関係者が注目しています。

太田 康広 (おおた やすひろ)

1992年慶應義塾大学経済学部卒業、1994年東京大学より修士(経済学)取得、1997年東京大学大学院経済学研究科博士課程単位取得退学、2002年ニューヨーク州立大学バッファロー校スクール・オブ・マネジメント博士課程修了、2003年Ph.D. (management) 取得。2002年ヨーク大学ジョセフ・E・アトキンソン教養・専門研究学部管理研究学科専任講師、2003年助教授を経て、2005年慶應義塾大学大学院経営管理研究科助教授、2007年准教授、2011年教授。

現場や人間的側面を重視した経営工学

市来 崙 治 専任講師



私は、2015年の4月に、生産領域の
有期専任講師としてKBSに着任し、生
産政策、経済性分析、日本における
生産管理、生産システム設計などの
科目を共同で担当しています。慶應義
塾大学理工学部出身で、経営工学
(Industrial Engineering) の研究室に
所属していました。経営工学とは、人、
もの、情報、お金からなるシステム上
の問題を定義し、工学的アプローチを
ベースに解決していく技術であり、現
場や人間的側面を重視するというこ
ろに、他の工学分野と異なる魅力を感じ
ています。現在は、企業との共同研
究を中心に組み組んでおり、実際に生
産や物流の作業現場を分析して仕事
のプロセスをきちんと把握すること、さ
らに、そこで仕事をされている方々の
視点、作業負荷、働きがいなどにも配
慮して改善していくことを重視してい
ます。主な研究課題は、作業訓練の改
善、生産準備の改善、間接業務の改善、
生産管理活動の改善です。

例えば作業訓練の改善に関して、あ
る事務機器の組立ラインにおいて、製
造コストを下げるために短期雇用の作
業者を増やした結果、組付け不良の増
加が問題になっていました。このため、
新規雇用者の作業訓練にその内容を
反映させながら、間違えないように手
取り足取り教えることが重視されてい
ましたが、十分な効果を得られません

でした。そこで、実際にその作業訓練
のプロセスを分析してみると、一度に
教えられる内容が多く、直後は覚えて
いてもその後に忘れてしまう場合や、
覚えきれない場合があることがわかり
ました。さらに、基礎的な実験をと
おして、訓練中の間違いは必ずしも悪い
ことばかりではなく、間違えることで
より深い理解につながる場合があるこ
ともわかりました。これらのことから、教
える内容を分類し、はじめは基本的な
作業手順を教え、多少の間違いは許
容して作業に慣れてもらい、注意点な
どの詳細な内容はその後で教えるとい
う訓練方法に変更することで、訓練後
の間違いを抑止できる可能性があるこ
とを示しました。

最近、大型の製造設備のメンテナ
ンス作業や、鉄道車両の整備作業の現
場取材する機会がありました。これ
らはあまり注目される仕事ではなく、
仕事の環境がよくない場合もあります
が、製品の品質維持や安全な鉄道運
行のために不可欠な仕事です。その難
しさのひとつは、標準化がしにくいこ
とです。例えば、一見すると標準的な
作業でも、ちょっとした設備の異常や
変化に気付けるかどうか、整備の質
や工作中的の事故防止に直結します。さ
らに、突発的な故障が生じた際、その
原因を特定し復旧させるには、多くの
経験や技能が必要になります。どのよ

うにして仕事の環境を整えるか、そこ
で働く方々の技能向上や伝達、さらに
気づきの感度をどのようにして高めて
いくかなど、多くの経営的な課題があ
ると考えており、今後はこのような研究
課題にも取り組みたいと考えています。

実際の仕事の現場に赴き、IE的分
析による定量化・見える化や、そこで
仕事をされている方々の視点による分
析から、対象プロセスを把握してムダ
や課題を発見し、その解決や改善をと
おして製品やサービスの生産性・質を
向上していくことは、経営全体の中
で見れば小さな活動かもしれません。
しかし、そのようなことを繰り返して成
果を積み上げていくことは、企業の競
争力のひとつの基盤になると考えてい
ます。KBSにおいて、自分自身も視野
を広げるとともに、自分の活動や研究
の成果を講義やケース教材などにフィ
ードバックし、学生や受講生の方々に
少しでも貢献できるよう努めていき
たいと考えています。

市来 崙 治 (いちきざき おさむ)

1999年慶應義塾大学理工学部管理工学科卒
業、2001年同大学大学院理工学研究科修士
課程修了、2007年同博士課程単位取得退学、
同年博士(工学)(慶應義塾大学)取得。2009
年慶應義塾大学理工学部管理工学科助教(有
期)。2014年成蹊大学理工学部助教(有期)。
2015年より慶應義塾大学大学院経営管理研
究科専任講師(有期)。

2015年度新着ケース一覧 (外部販売対象ケースのみ)

マーケティング

Google+ (グーグルプラス)

会計

シーフル株式会社

日本企業の決算報告 2015年<a>

コンビニオーナーの憂鬱 2015年

総合電機メーカー 3社比較 2015年

財務諸表分析2015年

吉野家とゼンショー 2015年

東京電力 2015年

組織・マネジメント

O氏とキースの場合: 日本・海外組織における働き方とマネジメントの比較

アニコム損害保険株式会社 (A)

アニコム損害保険株式会社 (B)

Sushi Zushi Inc の成長と危機 (A)

Sushi Zushi Inc の成長と危機 (B)

総合経営

ヤマハ発動機 (株): 経営理念と新興国船外機事業

株式会社日本レーザー

ライフネット生命保険株式会社: ビジネスプラン

日本ビジネスシステムズ: 経営理念としてのカスタマー・ファースト

経営環境

JA長野厚生連佐久総合病院 (A)

JA長野厚生連佐久総合病院 (B)

グローバル経済の動向と経営環境: 2015-新たな経済リスクに備える-

イラク戦争と国際関係-2003年のアメリカ合衆国の外交と日本

生産政策

株式会社東芝-ハードディスク事業の生産戦略 (B) -

森田フィルム株式会社

パネルディスカッション 海外工場のマネジメント2014

衣浦メンテナンス工業 株式会社

株式会社東芝-ハードディスク事業の生産戦略 (C) -

その他

スカイマーク株式会社

2016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

賛助員

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。

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

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

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

久光製薬株式会社

富士通株式会社

丸紅株式会社

三木プリー株式会社

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

(五十音順 2015年8月現在)

賛助員募集要項

1. 賛助会費

一口 年額 30万円

2. 賛助員に対する特典

(1) プログラム受講料割引

一口当たり1名様、以下全プログラムに10%割引にてご参加いただけます。

- * 高等経営学講座 (7月または8月開講)
- * 経営幹部セミナー (9月・11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 無料参加

一口当たり1名様、週末集中セミナー 1コース無料にてご参加いただけます。

※ 特典 (1) (2) の併用も可能です

※ 賛助会費特典は、入会年の年度末 (3月末日) まで有効です

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、世界で戦える智力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61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 2016年7月26日(火)～8月3日(水)〔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 700,000円(税別)
② 滞在費 230,258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114回 第115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114回 2016年8月31日(水)～9月10日(土)〔10泊11日〕
第115回 2016年11月2日(水)～11月12日(土)〔10泊11日〕

定員 80名〔2クラス編成〕

会場 第114回 京都東急ホテル〔合宿型〕
第115回 伊豆今井浜東急ホテル〔合宿型〕

参加費 ① 受講料 480,000円(税別)
② 滞在費:
第114回: 236,500円(消費税8%・サ込/予定)
第115回: 229,130円(消費税8%・サ込/予定)

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 ◎

経営戦略集中コース
2016年4月16日(土)、23日(土)、30日(土)

会場 日吉キャンパス協生館〔通学型〕

生産システム革新集中コース
2016年5月14日(土)、21日(土)、28日(土)

定員 40名〔1クラス編成〕

マーケティング集中コース
2016年11月26日(土)、12月3日(土)、10日(土)

参加費 ① 受講料(1コースあたり) 142,600円(消費税8%込)

革新的組織マネジメント集中コース
2017年2月25日(土)、3月4日(土)、11日(土)

ケース・ティーチングとディスカッション・リーダーシップを習得する

ケースメソッド教授法セミナー

第1クール ベーシック・モジュール(公開セミナー)
2016年6月18日(土)、7月2日(土)、7月16日(土)、7月30日(土)

会場 日吉キャンパス協生館〔通学型〕

第2クール ベーシック・モジュール(大学院授業の科目聴講)
10～12月に全4回

参加費 第1クール 180,000円(税別)
第2クール 220,000円(特別学生審査料・登録料・聴講料)
第3クール 180,000円(税別)

第3クール アドバンス・モジュール(公開セミナー)
2017年1月21日(土)、2月4日(土)、2月18日(土)、3月4日(土)