

# KBS REPORT



1 2  
3



## HIGHLIGHTS

対談 P2-5

EMBAプログラムの特徴と課題、今後の展望について  
河野 宏和 研究科委員長 ×  
EMBAプログラム 在校生 (E2) 対談

教員紹介 P10-11

BtoB企業のマーケティング  
余田 拓郎 教授

海外拠点の人材マネジメント  
山尾 佐智子 准教授

1. 特別公開講座 フェリックス・オーバーホルツァー・ジー教授 (ハーバード・ビジネス・スクール) 2. 第62回高等経営学講座 3. EMBA 在校生との対談 河野 宏和 研究科委員長

# KBSの変革に向けて

慶應義塾大学大学院経営管理研究科 委員長

慶應義塾大学ビジネス・スクール 校長

## 河野 宏和



今年の5月～6月にかけて、韓国、アメリカ、中国、ヨーロッパなどのトップスクールを訪問し、各校のDeanたちと意見交換を重ね、世界的なビジネススクールの動きを目の当たりにしてきました。KBSはこれまで、国際単位交換制度（IP）やダブルディグリー・プログラム（DD）の提携を全世界の50校余りに拡大しています。またEMBAプログラムでも、海外で行う1週間のフィールドスタディや海外から講師を招聘してのグローバル経営科目を提供するなど、国際化に注力しています。研究面でも、個々の教員が国際学会で活躍するだけでなく、国際的なアライアンスに参加し、研究成果の発信に努めてきました。しかし近年、グローバル化の波は急速にビジネススクールの世界にも押し寄せています。

今や、中国・韓国・東南アジアにも、世界のトップレベルと評価される有力ビジネススクールが誕生しています。これらの学校の構成を見ると、学生数はおよそ1000人から1万人、教員数は専任だけで100人以上、それと同数以上の訪問研究者が在籍し、様々なリサーチセンターで多くの共同研究が進められています。こうした活動を200人～300人のスタッフがサポートするというのが平均的な姿です。

KBSは、1962年の創立以来、慶應義塾の一部門として、また1978年から慶應義塾大学の独立大学院として活動を続けてきました。しかし、学生数は1学年150名、専任教員30名弱、スタッフも10数名です。学生への細やかな指

導や学生同士の深い連携など、規模が小さいことにはプラス面も多くありますが、反面、自ずと活動範囲が制約されることも事実です。現状を考えれば、数における拡大とは異なるアプローチで世界水準を維持していく必要があります。

そのためには、従来から続けているIPやDDをさらに拡充して海外への留学機会を整備することはもちろん、日本語以外を母国語とする人たちが学位を取得できるオプションを用意し、日本人学生と外国人学生が、共に学び、研究を進める環境を整備することが必要です。

海外の研究者や企業の実務家を多数招いてアジア的経営について共同研究を行うスキームを構築すれば、学生も含めた多国籍・異文化のメンバーで日本企業の課題や展望を議論する場が生まれ、自然に学生の国際感覚も磨かれます。その知見を新たなケース教材にまとめることもできるでしょう。単なる英語化ではなく、アジア・日本のコンテンツを中心としながら、全世界から学生や研究者がKBSに集い、グローバルな交流を促すハブになること、それがKBSの目指す姿です。

こうした発展を実現していくためには、資金的強化が不可欠です。「アジアのトップスクールと言えばKBS」と言われるために何をすべきかという演繹的な思考で中期戦略を立て、一気に変革しなければ、KBSは埋没してしまいます。皆様からのサポートとアドバイスを頂きながら、ドラスティックな発展と変革を実現していきます。

### 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、EFMD Board of Trustees、APIEMS Fellow and Vice President、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（2017年3月～8月）



平成28（2016）年度学位授与式

2017年3月	KBS REPORT Vol.14発行 平成28（2016）年度学位授与式
2017年4月	平成29（2017）年度入学式 週末集中セミナー「意思決定とマネジメントシステム集中コース」
2017年5月	2017年度第1回MBAオープンキャンパス（入試説明会・授業見学会） 週末集中セミナー「会計管理集中コース」
2017年6月	ケースメソッド教授法セミナー「ベーシック・モジュール」（第1セッション）
2017年7月	2018年度新卒学生選抜制度入試 第62回高等経営学講座 ケースメソッド教授法セミナー「ベーシック・モジュール」（第2、第3セッション）
2017年8月	KBS特別公開講座（フェリックス・オーバーホルツァー・ジー教授/ ハーバード・ビジネス・スクール） ケースメソッド教授法セミナー「ベーシック・モジュール」（第4セッション） KBS REPORT Vol.15発行

## マネジメント教育に関する国際認証EQUISを継続取得しました

慶應義塾大学大学院経営管理研究科（以下KBS）は、マネジメント教育に関する国際的な教育品質評価機関であるEFMD（The European Foundation for Management Development、本部：ベルギー・ブリュッセル）による認証EQUIS（The European Quality Improvement System）を2017年6月17日付で継続しました。

EFMDはマネジメント開発に携わる教育機関と実務界とのネットワーク形成及び情報提供、マネジメント開発関連教育機関の継続的品質改善などを目的とした国際的会員組織です。EQUISは、EFMDが運営する評価・認証システムのうち、マネジ

メント教育機関全体の品質を評価するもので、これまでヨーロッパを中心に42ヶ国172校のビジネススクールが認証を取得しています。

KBSは2011年に国内で初めてEQUIS認証を取得し、この度の認証継続は2014年に

続いて2回目となります。国際認証EQUISは、教育環境、研究レベル、教員の能力や教育システムの質など多岐にわたる項目について、EFMDが任命する複数の専門委員による厳しい審査に合格することで取得することができます。認証を受けた学校は、世界最高水準の教育・研究の質を有することが国際的に認められ、世界中から優秀な学生を集めることができます。

今回のEQUIS認証継続は、2000年より取得・継続している米国の教育品質評価機関であるAACSB（The Association to Advance Collegiate Schools of Business）による認証とともに、KBSの教育・研究の質、教員や在校生・修了生の活動が広く国際的に認められたものと考えています。

KBSは世界規模の教育と研究に関する交流を推進するため、国際的なビジネススクールのネットワークに加盟し、世界のビジネススクールと共同研究、教員交流、国際単位交換留学、ダブルディグリー・プログラム等を積極的に行ってきました。

今回の認証継続を機に、更なる教育・研究活動の充実に取り組んでまいります。



## Universitas Prasetiya Mulya（インドネシア）のビジネススクールの学生がKBSを訪問しました



2017年5月10日から12日にかけて、Universitas Prasetiya Mulya（インドネシア）ビジネススクールの学生29名がKBSを訪問しました。

岡田正大教授、元Honda of America Mfg., Inc. Executive Vice Presidentの網野俊賢氏、㈱GONZOの石川真一郎社長、政策研究大学院大学の牧兼充准教授が講義と討論を行いました。

また、12日（3日目）午後はキヤノン本社のショールームを見学しました。ショールームでは、KBS修了生で、元キヤノンのエンジニアである近江和明氏から消費者向けおよび法人向け製品の技術に関する解説を受けました。

# EMBAプログラムの特徴と課題、 今後の展望について

河野 宏和研究科委員長と  
EMBAプログラム在校生 (E2) たちによる  
対談の様子をお届けします。



## 3年目の改革へ

**河野:**慶應義塾大学大学院経営管理研究科がExecutive MBAプログラム (以下、EMBA) をスタートして、3年目に入りました。社会の人材育成ニーズに応じていくためには、カリキュラムは3年スパンで見直すべきと言われています。EMBAカリキュラムの進化について、まずは国際化という視点から、みなさんの意見を聞かせてください。

**上原:**私自身、海外での勤務経験がないのでEMBAに参加することだけでも刺激的でした。この1年間、視野を大きく広げる体験をしてきて、学びは深かったと思っています。国

際化という意味では、国内企業の方だけでなく、外資系の企業や、日本で働いている外国人の方々が学生としてもっと多数参加してくれたらいいなと思います。

**久保田:**確かに、海外からの留学生の比率は、もう少し上がってもいいと思います。海外から講師の先生に来ていただいて、2泊3日で集中的に学べる「グローバル経営」は、すごくいい科目だと思います。「国際単位交換プログラム (IP)」もとても魅力的です。ただ、EMBAに参加するような職務経験 15年相当以上のキャリアの人が3カ月もの休みをとってIPに参加できるかという、難しい面もあります。ハーバード大学などで開

催しているような、2週間のサマースクールコースなどが選択肢にあったらいいですね。

**浅沼:**確かにグローバル経営の授業はいいですね。日常生活では、どうしても日本とアメリカの視点で見えてしまいがちですが、前週のこの科目ではオランダから講師の先生に来ていただいて、ヨーロッパから見るグローバルビジネスという新しい視点を学ぶことができました。あとは、授業科目をどんどん英語化していくことが必要だと思っています。

**黒川:**英語の割合を多くしていくのは、とても重要だと思う反面、実はそんなに英語が得意ではないので、その

ハードルをどうクリアするかというのは難しいですね。

**河野:**英語で行われるプログラムやセミナーにおいて、語学力はボトルネックになります。ただ、国際化というのは、語学力だけを指すことではありません。例えば、英語の入試をして英語ができる人を選抜するのは、平均的な語学力を高めるという意味で一見論理的に見えますが、実は、英語が苦手な人を排除していくというスクリーニングでしかありません。最近のビジネスでは、英語だけでなく中国語が必要というケースも多々あります。そういう意味では、語学力だけが課題と考えるのは時代遅れです。語学力よりも中身やコンテンツをしっかり持っていることの方がはるかに大切で、場合によっては、できる人にヘルプしてもらえば充分だと思います。

## EMBAでの学びを社会に還元

**河野:**さきほど話に出た、2週間程度の短期プログラムは確かにニーズがありますね。ただ、10日間ないし2週間という短い期間で、海外の協定校と単位交換プログラムのタイミングを合わせるのは、なかなか難しいのが実情です。そうした中で、ある海外の大学にEMBAコンソーシアムという組織があり、非常に面白い取り組みを始めています。いくつかの国のトップスクールがそのコンソーシアムに参加しており、通常の授業科目は各国の日程に合わせて行うのですが、9月の最後の1週間は、コンソーシアム内の大学のどの授業科目を履修してもいい、という取り決めになっています。1週間だけですが、イタリアでもロシアでも中国でも、受講する学生の希望に合わせて、自由に

どの大学の授業に参加するかを選べるのです。

**久保田:**とても面白い取り組みですね。

**上原:**日本企業に勤めていると、1カ月の休みをとるのはなかなか難しく、最長でも1週間がいいところです。その1週間で海外に留学できてネットワークが大きく広がるなら、すごくいいチャンスになりますね。

**黒川:**EMBAに通っているときでないと、社会人は留学なんてできませんよね。社会人として自分と異なる経験を持つ、国内の仲間ができただけでもすごく刺激になっていますが、海外で働いている人と接したり、ディスカッションができれば、さらに面白そうだと思います。日本の中だけで仕事をしていると、外を見る、未来を見ることが不足がちになります。私だけがEMBAに来て、すぐに何かを変えられるわけではありませんが、何歳になっても外を見て「学ぶ姿勢」、それだけでも持ち帰って会社に広めたいと思っています。「勉強が大切」と直接言ってもなかなか伝わりませんが、自分自身が「外で見聞きすることや学ぶことの楽しさ」を表現できれば、自然と周りが、学ぶことの重要性に気がついてくれると思うんです。それだけでも、EMBAに来た意義があると思っています。

**上原:**僕も企業派遣でここに来ているのですが、「土曜日が授業で、大変ですね」と、よく言われるんです。でも、「全然大変じゃない」と答えています。本音で、土曜日が楽しみなんです。もちろん予習は大変ですが、それにも増して「すごくいい」と話をしています。みんなそれを聞くと、意外そうな顔をしますが、「毎週辛い」



久保田 恵里君

株式会社メディアプロデュース代表取締役社長。医療系ヘルスケア系イベント運営からテレビ番組、雑誌等のメディアプロデュースのほか、企業におけるヘルスケア事業のコンサルティングも行う。



上原 秀介君

日清食品にてマーケティング部ブランドマネージャーを経験後、現在は日清食品HDでデザインルームの室長を務める。



### 浅沼 達平君

グリー株式会社にて執行役員(ライフイノベーション事業本部 本部長)を務める。同社が運営する子会社である「LIMIA」にて代表取締役を兼任。



### 黒川 博子君

キッコーマン食品株式会社に首都圏支社営業企画部長として勤務。現在は、首都圏エリア営業の企画運営全般を担当。

と答えるか「すごくいい」と答えるかでは、まったく感じ方も変わると思っています。黒川さんも僕も、会社から機会を与えられなかったら、ここにはたぶん来なかったと思うんです。だから今、すごくよかったと思っていますし、他の人にもそういう機会があるといいなと思います。

**黒川:**自分が成長する以上の成果を出したいし、そうしなければと思っています。みんながEMBAに来られればいいですが、企業もそうはいかない。その中で自分が来させてもらっていることを考えると、EMBAで得たものを持ち帰ることがとても重要だと思っています。そして、MBAで学んできた学生たちが何を社会に還元できるのか、というモデルを示すことも、私たちのミッションだと感じています。

**河野:**そうですね。日本企業には、MBAの学位を持つ人は学部の新卒の人と比較すると少し扱いにくく、フラットな組織構造の中で異分子になりかねない、という先入観があるように思います。これだけグローバルで人材が動くのですから、そういった考え方はもう変えていくべきです。そうでなければ、国際社会における日本の存在感が希薄になり、他の国々に追い抜かれてしまいます。追い抜かれてから、再び抜き返すのはとても大変ですからね。

### よりシナジーを生み出すために

**久保田:**カリキュラムの話に戻ると、最初の1年目で財務などのコアな授業をやっていただいたのは、本当に勉強になりました。2年目に入って、フィールドワーク(国内)に参加しても、1年目に学んだことが生きていくと感じることが多々あります。苦手

だった財務諸表を渡されても、びっくりしなくなりましたね。また、ビジョナリーという科目も、とてもいい刺激になりました。未来観というか、50年後どうするか、ということは、日々の仕事や生活の中ではつい忘れがちです。それを思い出させてくれて、お互いにコミットし合い、それについて語れる仲間が45人できたというのはすごく価値があることです。

**浅沼:**KBSのMBAプログラム(全日制、以下 MBA)に比べると、圧倒的に授業時間が足りてないと思うので、もしMBAの教材もすべていただけるなら、それを元に自分たちで学んだり考えたりしてみたいなと思います。

**河野:**授業のコマ数を増やす方法もありますが、MBAとの連携を深めることが、カリキュラムの充実につながると考えています。例えば、医学部と共同で実施しているMBA学生向けのビジネスプランコンテストのアドバイザーを、EMBAの学生が担当するというアイデアがあります。自分が持っている知見をMBAの学生がどう受け取るかという視点で考えることで、新たな学びがあるはずです。EMBAレベルの人であれば、授業のコマ数が増えることよりも、教える・学ぶという相互学習の機会がたくさんあるほうが、短い時間でより大きな成果を得ることができる気がしています。さきほど話に出した、EMBAコンソーシアムも、「教わる」場ではなく、海外の人たちと「学び合う」場です。ちょっとしたディスカッションのテーマを与えられると、みんなが一斉に議論を始める、そういう場になっていると聞いています。EMBAでも異業種・異職種・異文化の人たちと議論できる機会をもっと増やしたいですね。それには、

EMBAとMBAの連携は欠かせません。2つだと少ないので、3つめの連携先として、アジアの人たちを対象とした新たなEMBAプログラムやトップレベルのセミナープログラムを作り、それらの人たちと連携できたら良いと考えています。EMBAを開設して3年ですが、いろいろなプログラムを連携させることで、EMBAの人たちの力をより引き出す場をつくれるのではないかと思います。そういう意味では、リサーチ機能の強化もこれから考えていくことの一つです。EMBAをスタートさせて、産学連携や海外共同研究の大切さに改めて気付かされました。産業界とのシナジー、研究とのシナジーといった、大学全体としてのシナジーがさらに高まると、EMBAのカリキュラムもより良くなると思います。

久保田:面白い研究をされている先生方はたくさんいらっしゃるのもっと広報をすれば、産学連携を希望する企業はもっと出てくる気がしますね。

河野:そういう時こそ、EMBAの人たちの声が必要になってくると思います。

浅沼:僕たちがもうちょっと活躍しないと、ですね。

上原:それは絶対そうですね。

浅沼:先日、慶應義塾大学のスタートアップのイベントを見ていたら、いろいろな学部出身の方がいらしていましたが、経営管理研究科から出ている方はいなかったんですよ。SFCが中心だったりしていて…。やはり私たちが学びを持ち帰って、実績を出さないとダメですね。

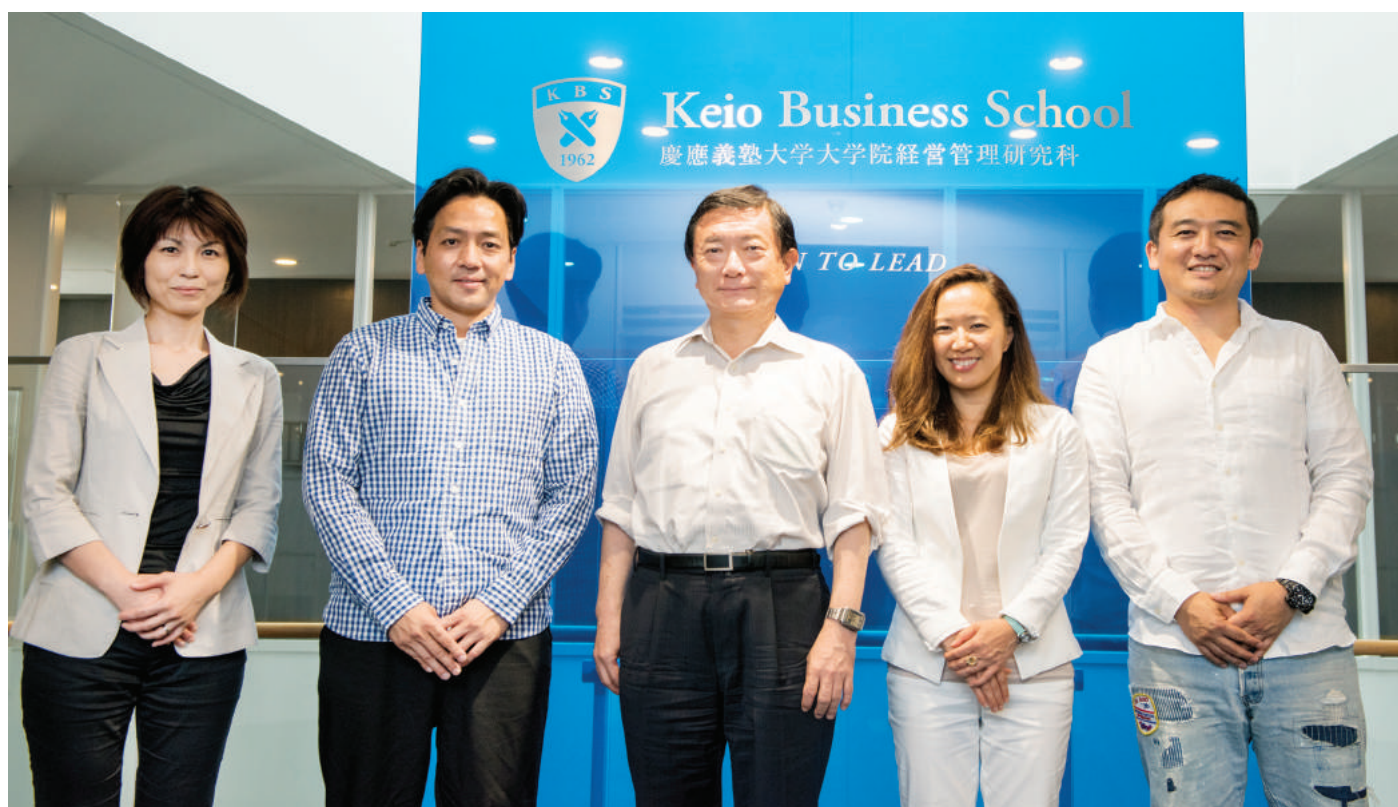
久保田:浅沼先生、頑張ってください(笑)

河野:今日は率直な意見をありがとうございました。みなさん、引き続きKBSへのサポートをよろしくお願いいたします。



河野 宏和 研究科委員長

慶應義塾大学大学院研究管理研究科委員長、  
慶應義塾大学ビジネス・スクール校長。  
専門は、生産管理、生産マネジメント。



## ■ MBA Café 開催報告



2017年5月18日（木）、ヤフー株式会社本社にて、MBA Caféが開催されました。同会は、KBS同窓会とグロービス経営大学院アルムナイ及びヤフーアカデミアの共催のイベントです。今回は、現在早稲田大学ビジネススクール教授であり、KBS同窓会第21代会長（M5）の内田和成教授をお招きし「リーダーシップ」をテーマに、内田教授が考える「リーダーシップ」とは何なのか、「プロフェッショナル」と「リーダー」という2つの観点から講演をしていただきました。

まず、プロフェッショナルについて、開口一番「結果が全て、結果を出すことが一番だというのが私の持論です」と語られました。ボストン・コンサルティング・グループ（BCG）で勤務していた経験から、

アウトプットが全てであるという結論に至ったそうです。また、プロになるためにはスキル（技）が必要であると語られます。しかし、本当にできるプロになろうと思うならば、スキルを磨きつつ、心もあわせて磨くことが大切であり、自分自身をスキルでマネージしつつ、相手の目線に合わせ、信頼されるプロになる必要がある、とおっしゃられました。

次に、リーダーにとって大事なのは、組織全体をリードすることができ、組織の構成員に成長の場を与えることができる人間だと語られました。非常に不確実性の高い現代において、先が読めないからこそ先を読む力、不確実な中で物事を決める意思決定、そして実行する力、この3つの要素を持ち合わせた人間が、今の時代に求められるリーダーであると定義されました。一方で、助けてあげたいと思うような、なんとかしてあげたいと思わせる、いわゆる人たらし=チャーム（魅力）もリーダーにとって大切な要素であると挙げられました。

そして最後に、内田教授が考えるリーダーシップとは、生き様と運であるとし、自

身の生き様について「一度しかない人生で、最後には良い人生だったと思えれば途中経過はどうだっていい」と語られ、また運については、二宮清純氏の「ギャンブラーは運を天に任せるが、勝負師は最後まで自分の運を仕切ろうとする人種のことをいう」という言葉を例に挙げ、「自分は勝負師でありたいと思うし、皆さんにも勝負師になっていただきたいなと思っております」と参加者へメッセージを残されました。

講演が終わった後の質疑応答では、終了時刻が迫る中、ひとつひとつの質問に丁寧に答えられていました。特に、「どうすれば心を鍛えることができますか?」という質問に対し、「人間は失敗からしか学べない。一度成功したら同じ事を繰り返すだけなので成長、進化をしないのでたくさん失敗することが重要。また、相手が何を考えているのか常に相手の立場で考えると、自分の考えを変えることができる」との回答が印象的でした。

全ての講演が終了した後、懇親会が開かれ、会場の熱気が冷めやまぬまま、MBA Caféが閉会いたしました。

## 内田 和成氏

東京大学工学部卒業、慶應義塾大学大学院経営管理研究科修了（M5）。日本航空を経て、ボストン・コンサルティング・グループ（BCG）入社。同社のパートナー、シニア・ヴァイス・プレジデントを経て、2000年から2004年までBCG 日本代表を務める。

この間ハイテク、情報通信サービス、自動車業界を中心にマーケティング戦略、新規事業戦略、グローバル戦略の策定、実行支援を数多く経験。2006年度には「世界の有力コンサルタント、トップ25人」に選出。2006年早稲田大学教授に就任。著書『仮説思考』（東洋経済新報社）などのベストセラーも持つ。





## ■ EMBA Café 開催報告

2017年5月24日（水）、EMBA Caféが開催されました。同会はEMBAプログラム修了生（E1）が主催し、修了後の交流会も兼ねて任意でスタートさせた勉強会です。EMBAプログラム修了生を中心にKBS同窓生が参加可能で、今後は2ヵ月に1回のペースで開催される予定です。第1回目となる今回は、株式会社SnSnap創設者で同社代表取締役/CEOである西垣雄太氏に登壇いただき、過去から現在までのメディアの移り変わりについての分析の下、現在どのような事業を行っているかについて講演していただきました。

まずはメディアの変化についての話から始まりました。ラジオ、テレビ、新聞、雑誌などが広告の主流であった時代においては、限られたチャンネルに対し情報を一方的に発信していましたが、その後パソコンが普及するとともにインターネットが発達すると、自ら情報を検索することが増えていきました。そして今、スマートフォンが主流の時代になり、チャンネル数が増え、情報を受け取るだけの時代から、自ら情報を発信できる時代へと変化してきている、と分析されました。また、このような時代背景のもと国内外において個人にパブリシティー能力が備わったことで、SNSのメディアとしての価値が上がってきたことに注目し、SNSを用いた効果的なマーケティングを提供することが有効であると確信されたそうです。

西垣氏は2015年5月に株式会社SnSnapを設立。会社名の由来は、初期サービスであるSNSフォトプリントサービス「#SnSnap」から引用したSNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）とSNAP（写真）という言葉を掛け合わせて作られたそうです。「#SnSnap」は、イベント会場等においてスマートフォンで撮影した写真を指定のハッシュタグ（#）



をつけ自身のSNSに投稿してもらおうと、オリジナルデザインのカードに印刷でき、ノベルティとして利用者にプレゼントできるほか、SNSに投稿してもらうことにより、利用者による情報拡散が狙える点が特徴である、と説明されました。また、いいね数、フォロワー数、などの数値を分析しレポート資料を提出し、イベントの振り返りと改善提案をしていることも会社の強みの一つであると語られました。

現在では多くの企業がSNS広告を活用していますが、リアルでの体験が重要で、オンラインだけでなくオフラインも併せて顧客体験を創造することが大切だと語られました。イベント会場での音や匂いといった生の体験とその体験をシェアし、さらに友人とSNS上で交流することによりエンゲージメントがより高まるそうです。

過去には、有名ファッションブランドや百貨店、ファッションショーとコラボレーションした実績が多数あります。また、野球場においても導入事例があり、ハッシュタグを使って参加者に観戦の実況をしてもらった際には、約2千件の投稿に対し、何十万件、何百万件ものリーチがあったそうです。来場者にSNS上で情報発信

をしてもらうことで親和性の高い顧客に情報を届けることができ、結果的に純広告を打つよりも安価に情報を拡散することができる、と事例を挙げ解説されました。

今後の事業展開としては既存事業を伸ばしつつ、オリンピックや結婚式場など今まで取り組んだことのないあらゆるリアルな場におけるサービス提供を視野に入れているそうです。また、今後も常に新しい体験を提供し続けていきたい、と語られました。

### 西垣 雄太氏

大学生時代に米国留学を行い、銀行やメーカーで現地インターンを経験。マーケティングやブランディングに興味を持ち、2011年よりアップルにてRetailを担当し退社後、2013年にマーケティングリサーチ会社の株式会社マクロミルに入社。同社にて財務戦略、グローバル人事を経験し、経営戦略本部ではDIYリサーチシステムのQuestant事業を主担当として新規事業に携わる。2015年5月に株式会社SnSnapの前身となる株式会社DAWGSを設立。同年7月SNSフォトプリントサービス「#SnSnap」をリリースし、2016年1月に株式会社SnSnapに社名変更。現在、同企業にて代表取締役/CEOを務める。

## 2017年度「アントルプレナー戦略(株式会社Gunosy寄付講座)」開催報告

2017年7月11日(火)、アントルプレナー戦略の一環として、株式会社Gunosyの既存事業を活かしたスマホ領域での新規事業を学生が考え、実際にGunosy代表取締役CEOの福島様へ提案を行いました。Gunosyの強みである「アルゴリズム」と「データ分析」を活用した新規事業の提案後、福島様よりご講評を頂きました。

本クラスの前半は、スマホアプリ業界のプロモーション・ビジネスモデル・データ分析手法などのテーマに応じ、学生が事前に調べたことを基にプレゼンテーションを実施し、その後当該テーマを掌管する

Gunosy経営陣にフィードバックを頂きました。各講義の後半では最新の業界動向やGunosyの取り組みについての説明を受け、それらについて学生と質疑応答を行うという双方向の授業スタイルで最新のweb・アプリビジネスに対する理解を深めていきました。創業から上場、そして現在に至るまでGunosyを成長に導いてこられた方々の話はいずれも臨場感に溢れたもので、起業の魅力と陥りがちな失敗を実感する貴重な機会となりました。

最後に、お忙しい中、お話を伺う機会と多くの時間を割いて頂いたGunosyの皆様には感謝と御礼を心から申し上げます。



修士課程2年 (M39)

安喰、阿部(恭)、伊原、榎本、大野、ジャン、チェン、塚崎、野島、箱田、古市、古川、森下

## 2017年度「日本ビジネススクールケースコンペティション」開催報告



今年で8回目を迎えるJBCC (Japan Business School Case Competition) の決勝大会が7月23日(日)に慶應義塾大学日吉キャンパス藤原洋記念ホールで開催されました。本年度は日本全国から過去最多の25校、170チームからの応募があり、決勝大会では予選とセミファイ

ナルを通過した5チームが優勝を争いました。KBSからは24チーム84人からの応募がありましたが、残念ながら決勝に進出することができませんでした。

本年度は国内中堅の家具小売業が課題ケースとして選定されており、大会では業界内の市場環境の変化に対応する

ための短期的な戦略に加え、10年後を見据えた戦略提言をプレゼンテーションで競い合いました。

また、ケースへの戦略提言が机上の空論に留まらず実経済との繋がりの学びを得られるよう、家具小売業界の最前線で企業経営をされている株式会社アクタス 代表取締役CEO 休山様にプレゼンテーションへのご感想を交えながらご講演を頂きました。決勝大会後は懇親会にて全国MBA生のネットワーク形成の一助となるよう交流の場を持ち、好評のうちに閉幕いたしました。

なお、本大会の課題ケースは大会HPからダウンロードが可能で、決勝大会出場の5チームの提案内容は9月下旬頃に公開される予定です。

JBCC実行委員会委員長  
修士課程2年 (M39) 大野 正稔

## ■ 第62回高等経営学講座開催報告



2017年7月26日（水）～8月3日（木）

第62回高等経営学講座は、「日本企業復活の戦略をどう描くか」をテーマに、2017年7月26日から8月3日まで、帝国ホテル大阪で開催されました。54社の経営幹部や経営幹部候補の方、90名にご参加いただきました。

開講式のあと、働き方改革をテーマに、長時間労働是正を議論し、2日目からは、経営戦略、マーケティングなど、さまざまな分野・業種を対象としたケースにもとづくディスカッションを1日2ケースずつこなしていきました。日々のプログラム自体は夕方には終わりますが、受講者は毎日深夜まで翌日の予習をされていました。

7月30日には、株式会社ユーグレナの出雲充社長にご登壇いただきました。バングラデシュでの体験、大学でのミドリムシとの出会い、起業後も500社に断われ、ミドリムシの価値が認められてからは、一気に採用が拡大されて、時価総額約1000億円の東証一部上場企業を育て上げるまでのサクセス・ストーリーから、受講者は多くのことを学ばれたご様子でした。

最後の3日間は、競争戦略の専門家であるハーバード・ビジネス・スクールのフェリックス・オーバーホルツァー・ジー教授が加わって、UberやBuzzFeedといった近年の新しいビジネスを題材に、コスト構造が産業構造を規定する従来のビジネスの状況が、インターネットによるポジティブ・フィードバック効果によって、大きく変わっていった様子が議論されました。

今回の高等経営学講座の結論として、統一的な「日本企業復活の戦略」が見いだされたわけではありません。しかし、業種業態を超えたトップ・マネジメント層のディスカッション・交流の中で、具体的な「日本企業復活の戦略」は受講者の数だけ生まれたはずです。

第62回高等経営学講座 主管  
教授 太田 康広

## ■ 特別公開講座開催報告



慶應義塾大学ビジネス・スクール特別公開講座として、フェリックス・オーバーホルツァー・ジー教授（ハーバード・ビジネス・スクール）による講演”The Digital Economy – Pathways to Sustainable Success”が2017年8月3日（木）、三田キャンパス北館ホールで開催されました。参加者は200名超となりました。

本講演では、今後企業がどのようにデジタル戦略を実行・選択すべきかについて、「small “d”」「strategic」「transformative」という3つのキーワードの下、それぞれがもたらす変革の意味と、デジタル経済への参入やビジネスの改変について、様々な事例を交えて解説されました。

1つ目のsmall “d”とは、特別に新しいことをせず、従来からの製品や提供しているビジネスをオンライン化し、正確性や迅速性を向上させるモデルです。2つ目のstrategicとは、顧客のニーズをリアルタイムに捉え、最適な商品やサービスを提供するモデルです。もはや静的なデータはあまり役に立たず、状況に応じた特定の情報を捉えることにより、商品やサービスを提供することに新たな価値が生まれるのだと説明されました。3つ目のtransformativeとは、strategicのモデルに加え、データ収集や技術の活用により、会社の事業が当初から全く違う業態に変化することを指し、最も魅力的なモデルであることが説明されました。

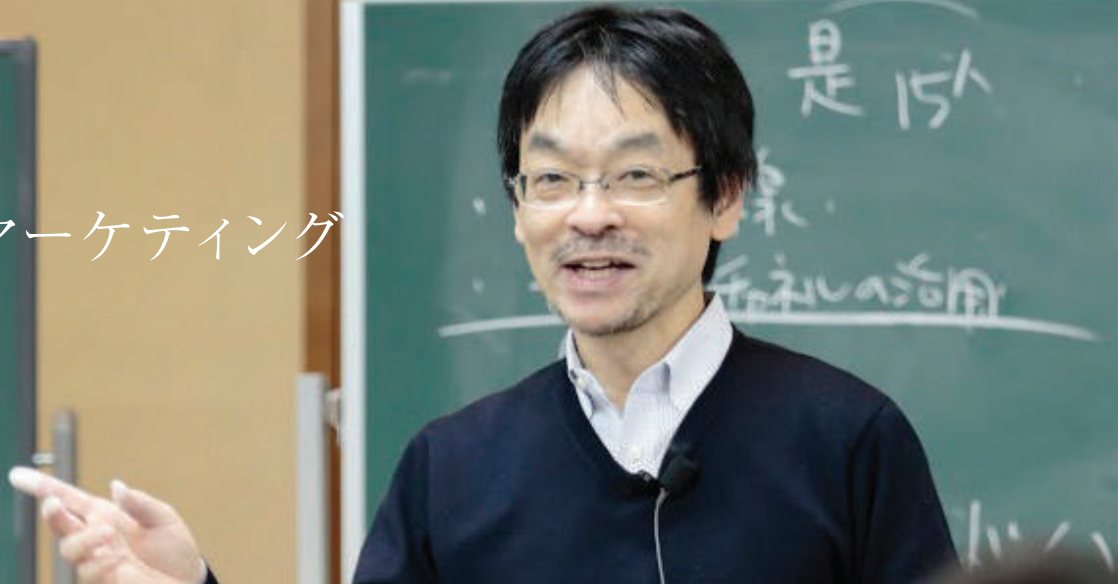
また、デジタル経済の時代になると、新たな技術は分単位で生まれてくるので、目の前の出来事に捉われず、自分が勤める企業や組織が今後どのような価値を生み出せるのか、どのように変化させることが出来るのかを分析し、small “d”に留まることなくstrategicのモデルに近づけるように考え方を変えていくのが大切なことであり、そうした姿勢がやがてtransformativeな変革に繋がっていくことが示されました。

最後に、デジタル革命にとって最も重要なことは、技術や手法ではなく、働き手の情熱や顧客への気づかいであると身近な例で解説されました。

質疑応答では、今後の日本企業がどのように変化していくのか、また日本企業のあるべき姿はどのようなものかといった議論が活発に展開されました。

## BtoB企業のマーケティング

余田 拓郎 教授



電子商取引の拡大や購買のグローバル化によって部品や素材、あるいは設備などの取引は旧来の枠組みから変化しつつある。顧客の獲得や関係構築において、従来どおりの人的な営業活動のみに依存したやり方だけでは効率が悪くなっている。こういった法人向けの営業活動においても、消費財で行われてきたような購買プロセスを理解しつつ、ステージごとに適切かつ多様な対顧客活動、つまりマーケティングを展開しなければ、効率的に顧客を獲得し維持することは難しい。

従来の営業活動が守備範囲としない領域が拡大するなかで、BtoB (Business to Business) の法人営業の領域でも組織的なマーケティングへの転換が求められるようになってきている。とは言え、「マーケティング」が、適切な姿で実践されているかという、必ずしもそうではない。

その理由として、いくつかのことが考えられる。まず、経営者がマーケティングを単なる市場分析のツールやコミュニケーション手法としてみている点に課題がありそうだ。マーケティングには、製品政策やプライシング、代理店の組織化や支援に始まり幅広い活動が含まれるし、ターゲット市場や競争対応などの戦略的な意思決定も必要である。マーケティング＝営業サポートもしくはプロモーションといった捉え方では、マーケティング導入の意義は限られたものとなる。マーケティングの役割や内容を正しく理解することから始めなければならな

いだろう。

一方、全社的な活動とすることによってマーケティングの可能性が広がるのだが、そのためには広く社員への理解と浸透が欠かせない。例えば、サムスン電子では、1999年に本格的なマーケティングの導入を決めた後、社内教育に4年を要した。同社によれば、マーケティングに懐疑的なゼネラルマネジャーを教育し、訓練し、そして全社に定着させていくために苦労したという<sup>1</sup>。マーケティングは単にプロモーションや市場調査の専門部署を作ればよいというわけではなく、組織全体にわたる意識の変革や活動によって効力をうむものである。

また、こういった社内への浸透と平行して、マーケティング活動の定量化を進めていくことが重要だろう。戦略をマーケティング・ミックスという活動に移す段階で、マーケティング投資が必要になる。その際、投資の判断を行うための費用対効果を評価するレベルに達していないBtoB企業が多くみられる。費用対効果が計算できなければ、マーケティングの導入は思うように進まない。定量化することは決して簡易な作業ではないが、はじめから完璧で包括的な指標の開発を目指さず、営業プロセスなど少数の指標に絞って設定するなどの工夫が欠かせないだろう。

BtoB企業の経営者にお話をうかがっていると、マーケティングへの誤解があることに気づく。「うちは、技術の会社ですから、マーケティングはやってません・・・」「技術

力があれば、マーケティングは必要ないのでは？」といった認識である。『ものづくり白書 (製造基盤白書)』によれば、特定のカテゴリでトップシェアをとっているニッチトップ企業の営業利益率は、その6割が5%未満にとどまっているという。このことは、いくら高い技術を有していても、売り方次第で価格だけが競争軸となりうる、つまりレッドオーシャンに陥りうることを示している。

技術力あつてのマーケティングである。他社と差別化された製品を提供できる企業こそ、付加価値を認めてくれる顧客を積極的に探してくるべきであり、マーケティングが重要になってくる。

<sup>1</sup>John Quelch, "Samsung Electronics: Global Marketing", Harvard Business School, 2005 (邦訳『サムスン電子: グローバル・マーケティング』ハーバードビジネススクール)による。同社は、1999年に始めたマーケティング導入の結果、目標にしていたソニーを抜くまでにブランド価値を高めた。

## 余田 拓郎 (よだ たくろう)

1984年東京大学工学部卒業。1993年慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程修了。この間、住友電気工業(株)にて研究開発業務に従事。1998年名古屋市立大学経済学部専任講師。2002年慶應義塾大学大学院経営管理研究科助教授、2007年教授。博士(経営学)(慶應義塾大学)。商品開発・管理学会会長(2011-2013)。

# 海外拠点の人材マネジメント

山尾 佐智子 准教授



海外進出企業にとって海外拠点人材のマネジメントは、国境を越えた経営活動を円滑に進める上で重要な課題である。海外市場とりわけ新興国市場の購買力をターゲットとした海外展開や、海外での新規事業展開を目的としたM&Aが急増した2010年頃から、日本の経済誌で「グローバル人事」や「グローバル人材」という言葉をよく見かけるようになった。異文化・多言語環境でのビジネスに長けた人材を採用・育成し長く働いてもらうことが、海外拠点経営上の急務だというのが、企業経営者の間で共通認識となりつつあるからであろう。

しかしながら、「グローバル人事」や「グローバル人材」が語られる際、海外拠点の現地スタッフ（管理職を含む）の視点から人材マネジメントについて語られることは少なく、議論の焦点が海外拠点に送り込む人材をどう育てるかに当てられている。無論、この議論は重要だ。だが海外拠点で採用され、派遣員と共に働く現地スタッフを理解することなく、本当に効果的な海外拠点経営が可能だろうか。

私の専門とする国際人的資源管理論の研究領域においても、従来研究対象の中心は海外派遣員（expatriates）であった。しかしここ10年で、ホスト国人材（host country nationals、HCN）や、組織に派遣されたわけではなく自ら海外に出て行く人材（self-initiated expatriates、SIE）の研究が急増した。海外拠点の現地ス

タッフには派遣員、HCN、SIEが混じっていることがほとんどなので、海外拠点人材の視点を扱った研究が増えたと言える。この背景には、まず、HCNの件数に比べ、派遣員にかかるコストが膨大だという効率（efficiency）の問題がある。しかしそれ以上に、現地市場、法令、制度、商慣行の理解や言語力といった面で、優秀なHCNや現地経験豊富なSIEを登用した方が、はるかに経営がスムーズになる効果（effectiveness）があることも見逃してはならない。特に中国やインドなどの新興国市場では、法令や制度が文字通りには機能しないことが多く、現地事情をよく理解し、交渉力のある人材の登用が欠かせない。こういった場合には、efficiencyよりもeffectivenessの観点でのHCN、SIEの重要性が増す。

私のHCN研究の一つに、勤務する拠点、そこで日々接する派遣員、さらに、本社と海外拠点を含む企業グループ全体に対するHCNの見方を問うたものがある。日系企業に絞った研究ではないが、この研究から得られた知見の一つは、本社を筆頭とする企業グループ全体に対しHCNが強い帰属意識を感じている場合、HCNはともに働く派遣員により信頼を寄せる傾向があり、また、仕事を越えた部分でもその派遣員を助けようとする傾向にある、ということだ。つまり、企業グループ全体のHCNにとっての魅力度は、HCNが拠点に貢献する上でのモチベーションの源泉だと言え

る。また同じ研究から、HCNが派遣員に信頼を寄せ助けようとする傾向は、所属する拠点がHCNのキャリア開発施策を取っていると、HCNが実感している場合にさらに強くなることが分かった。つまり、キャリア開発を重視しているとHCNに実感してもらうことは、彼らのモチベーションを上げ、また、本社から送り込んだ派遣員をも利する効果があると言える。

昨今、国内で人材確保と引き留めが話題になる中、海外でも優秀な人材を確保し、効果的に働いてもらい、引き留めに成功しているかに関しては、それほど議論にならないのは気掛りである。日本企業が国際競争で生き残れるかに大いに関わることなので、今後、さらに当該分野の研究を積み重ね、それをKBSでの活動に役立てていきたいと思う。

山尾 佐智子（やまお さちこ）

1995年津田塾大学学芸学部国際関係学科卒業。財団法人海外技術者研修協会勤務を経て、2001年神戸大学大学院国際協力研究科修士課程修了（経済学）。2002年M.Sc.取得（マンチェスター大学、国際経営論）。2009年Ph.D.取得（モナッシュ大学、経営学）。同年メルボルン大学専任講師、2014年テニユア取得、2016年上級専任講師。2017年より慶應義塾大学大学院経営管理研究科准教授。

## 2016年度

## 教授

浅川 和宏	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Kazuhiro Asakawa. Managing global and local innovation: An overview. Academy of International Business. 2016.</li> <li>▶ Kazuhiro Asakawa. Heterarchy and hierarchy: the case of ambidexterity. Academy of Management. 2016.</li> <li>▶ Kazuhiro Asakawa. An evolutionary perspective on the diffusion of heterarchy within hierarchy: An observation of R&amp;D internationalization by Japanese MNCs. Academy of International Business. 2016.</li> <li>▶ Kazuhiro Asakawa. When does HQ trust overseas R&amp;D subsidiaries?: Implications for MNC trust scholarship. Association of Japanese Business Studies. 2016.</li> <li>▶ Kazuhiro Asakawaほか. Cross-border embeddedness and global knowledge sourcing by overseas subsidiaries. Strategic Management Society. 2016.</li> <li>▶ Kazuhiro Asakawaほか. Geographic scope, embeddedness and global knowledge osurcingby overseas subsidiaries. Academy of Management. 2016.</li> <li>▶ Kazuhiro Asakawaほか. Multidimensional embeddedness and global knowledge sourcing by overseas R&amp;D subsidiaries. Academy of International Business. 2016.</li> <li>▶ Kazuhiro Asakawaほか. Informed HQ, legitimized subsidiaries, and Reduced level of subsidiary control in international R&amp;D management. Research in Global Strategic Management. 2016, p.191-213.</li> </ul>
姉川 知史	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Tomofumi Anegawa. Pharmaceutical price regulation and competition in Japan. 日本経済学会. 2016.</li> </ul>
井上 哲浩	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Akihiro Inoue. An Approach to Identify the Relationship among Technology, Specifications, and Attributes via Three-Level Hierarchical Modeling. INFORMS Marketing Science Conference. 2016.</li> <li>▶ 井上 哲浩ほか. 計量書誌学アプローチによるイノベーション普及理論レビューと今後の展望. マーケティングサイエンス. 2016, vol. 24, no. 1.</li> </ul>
河野 宏和	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Hirokazu Konoほか. Profitability and Risk Analysis for Investment Alternatives on C-R Domain. Proceedings of the Asia Pacific Industrial Engineering &amp; Management Systems Conference. 2016.</li> <li>▶ Hirokazu Konoほか. Effects of 5S Methodology for Sustaining Kaizen Activity — Case Analysis on Standstill Conditions —. Proceedings of the Asia Pacific Industrial Engineering &amp; Management Systems Conference. 2016.</li> <li>▶ 河野 宏和ほか. ペットのトリミング作業における競争力向上の方向性 —付加価値作業分析を通じて—. 公益社団法人日本経営工学会. 2016.</li> <li>▶ 河野 宏和ほか. 並列型処理工程への分岐と合流があるフローパターンへの流動数分析の応用に関する研究. 公益社団法人日本経営工学会. 2016.</li> <li>▶ 河野 宏和ほか. 流動数分析の適用による流れ作業の改善に関する研究. 公益社団法人日本経営工学会. 2016.</li> </ul>
清水 勝彦	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Katsuhiko Shimizuほか. Untangling Micro-Behavioral Sources of Failure in Mergers and Acquisitions: A Theoretical Integration and Extension. International Journal of Human Resource Management. 2016, vol. 27, no. 29.</li> <li>▶ 清水 勝彦. あなたの会社が理不尽な理由. 日経BP社. 2016.</li> <li>▶ 清水 勝彦ほか. 企業変革の名著を読む. 日本経済新聞社. 2016.</li> <li>▶ 清水 勝彦ほか. 日本のマネジメントの名著を読む. 日本経済新聞社. 2016.</li> </ul>
高橋 大志	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Hiroshi Takahashi. Analyzing the Influence of Indexing Strategies on Investors' Behavior and Asset Pricing through Agent-Based Modeling: Smart Beta and Financial Markets. Smart Innovation, Systems and Technologies. 2016, p. 331-340.</li> <li>▶ Hiroshi Takahashiほか. The Japanese Corporate Board Network. 22nd International Conference: Computing in Economics and Finance. 2016.</li> <li>▶ Hiroshi Takahashiほか. Text Analysis System for Measuring the Influence of News Articles on Intraday Price Changes in Financial Markets. Smart Innovation, Systems and Technologies. 2016, p. 341-348.</li> <li>▶ Hiroshi Takahashiほか. Analysis of the Influences of Central Bank Financing on Operative Collapses of Financial Institutions using Agent-based Simulation. IEEE the 3rd International workshop on Social Services through Human and Artificial Agent Models. 2016.</li> <li>▶ 高橋 大志ほか. ニュースを用いたCSR 活動が株価に与える影響の分析. ジャファイア・ジャーナル(日本金融・証券計量・工学学会). 2016, p. 8-35.</li> <li>▶ 高橋 大志ほか. ニュースと株価に関する実証分析-ディーブラーニングによるニュース記事の評判分析-. 証券アナリストジャーナル. 2016, vol. 54, no. 3, p. 76-86.</li> <li>▶ 高橋 大志ほか. ティックデータを用いたニュースと日本株式市場との関連性分析. 日本ファイナンス学会 第23回大会. 2016.</li> <li>▶ 高橋 大志ほか. エージェントシミュレーションを用いた金融規制が金融機関の連動的な破綻に与える影響の分析. 人工知能学会論文誌. 2016.</li> <li>▶ 高橋 大志ほか. エージェントシミュレーションを用いた中央銀行の資金供給が金融機関の連動的な破綻に与える影響の分析. 経営情報学会誌. 2016.</li> <li>▶ 高橋 大志ほか. フィンテックの企業価値評価. 人工知能学会 第4回 経営課題にAIを! ビジネス・インフォマティクス研究会. 2016.</li> <li>▶ 高橋 大志ほか. アナリストレポートの可読性と取引量の実証分析. 人工知能学会 第5回 経営課題にAIを! ビジネス・インフォマティクス研究会. 2016.</li> <li>▶ 高橋 大志ほか. 金融規制が金融システムの安定性や金融機関行動に与える影響についてのシミュレーション. 人工知能学会 第5回 経営課題にAIを! ビジネス・インフォマティクス研究会. 2016.</li> </ul>
中村 洋	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Hiroshi Nakamura. International reference pricing and HTA in Japan. HTAi. 2016.</li> <li>▶ Hiroshi Nakamuraほか. New NHI Drug-pricing System in Japan: Incentives for R&amp;D and Budget Neutrality. International Journal of Economic Policy Studies. 2016, vol. 10, p. 1-12.</li> <li>▶ Hiroshi Nakamuraほか. Exploring appraisal system of Regenerative Medicine in Japan. HTAi. 2016.</li> <li>▶ Hiroshi Nakamuraほか. Reducing Pharmaceutical Reimbursement Uncertainty to Lower Health Expenditures while Retaining R&amp;D Incentives. International Conference of the Japan Economic Policy Association. 2016.</li> <li>▶ Hiroshi Nakamuraほか. New NHI Drug-pricing System in Japan: Incentives for R&amp;D and Budget Neutrality. International Journal of Economic Policy Studies. 2016, vol. 10, p. 1-12.</li> <li>▶ 中村 洋ほか. 医療保険財政負担軽減と研究開発インセンティブ低下抑制の両立に向けた政策検討における割引率の活用—新薬創出等加算のシミュレーションによる経済分析—. 医療経済研究. 2016, vol. 28, no. 2, p. 3-17.</li> <li>▶ 中村 洋ほか. 再生医療へのヒト細胞提供に関する社会調査から見た一般人の意識変容と体制の検討. 日本再生医療学会. 2017.</li> </ul>
林 高樹	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 林 高樹. 国内高速3株式市場間の注文板形成の先行遅延関係分析. ジャファイア・ジャーナル(日本金融・証券計量・工学学会). 2016, p. 128-155.</li> <li>▶ 林 高樹ほか. 金融市場の高頻度データ分析. 朝倉書店. 2016.</li> </ul>

余田 拓郎 ▶ 余田 拓郎. BtoB事業のための成分ブランディング：製品開発と組織購買へ応用. 中央経済社. 2016.

## 准教授

- 後藤 励 ▶ Rei Gotoほか. Potential capacity of endoscopic screening for gastric cancer in Japan. *Cancer Science*. 2016.  
▶ Rei Gotoほか. A socioeconomic and behavioral survey of patients with difficult-to-control type 2 diabetes reveals an association between diabetic retinopathy and educational attainment. *Patient Preference and Adherence*. 2016, vol. 10, p. 2151-2162.  
▶ Rei Gotoほか. A discrete choice experiment studying students' preferences for scholarships to private medical schools in Japan. *Human Resource in Health*. 2016, vol. 14, no. 4.  
▶ Rei Gotoほか. Cost-effectiveness analysis of smoking cessation interventions in Japan using a discrete event simulation. *Applied Health Economics and Health Policy*. 2016, vol. 14, p. 77-87.
- 齋藤 卓爾 ▶ 齋藤 卓爾ほか. 日本企業のコーポレート・ガバナンスのあり方：ファミリー企業からの示唆. コーポレート・ガバナンス改革の提言. 2016, p. 155-178.  
▶ 齋藤 卓爾ほか. 企業統治制度の変容と経営者の交代. 企業統治制度改革と日本企業の成長. 2017.  
▶ 齋藤 卓爾ほか. 日本企業の低パフォーマンスの要因：国際比較による検証. 企業統治制度改革と日本企業の成長. 2017.
- 坂下 玄哲 ▶ Mototaka Sakashita. Communicating through brand websites to create unique brands. *Advances in Advertising Research* Vol. VII. 2016.  
▶ Mototaka Sakashitaほか. The Role of Luxury Food in Driving Engagement. *Proceedings of the 15th International Conference on Research in Advertising (ICORIA)*. 2016.  
▶ Mototaka Sakashitaほか. Food as a way to engage customers with luxury brands. *Global Marketing Conference 2016 Proceedings*. 2016.
- 林 洋一郎 ▶ 林 洋一郎ほか. 我が国の賃金制度に関する心理学からの考察：公正理論に基づくレビュー. *日本労働研究雑誌*. 2016, no. 670, p. 28-42.
- 村上 裕太郎 ▶ Yutaro Murakamiほか. Tax Compliance with Strategic Auditors: An Experimental Study. *Proceedings of the 39th Annual Congress of the European Accounting Association*. 2016.  
▶ Yutaro Murakamiほか. Voluntary Disclosure and Value Relevance of Segment Information. *Proceedings of the 2016 American Accounting Association Annual Meeting*. 2016.  
▶ 村上 裕太郎. なぜ、会計嫌いのあいつが会社の数字に強くなった？—図だけでわかる財務三表—. 東洋経済新報社. 2016.
- 山尾 佐智子 ▶ Sachiko Yamaoほか. What's in it for me? Employee perceptions of talent status and its communication. *Proceedings of the European International Business Academy (EIBA) 2016 Annual Conference*. 2016.  
▶ Sachiko Yamaoほか. Dispositional resistance to change and willingness to accept international assignment. *Proceedings of the Academy of International Business (AIB) UK-Ireland Chapter 2016 Annual Conference*. 2016.
- 山本 晶 ▶ Hikaru Yamamotoほか. Examining the social values of loyal customers. *2016 Marketing Science Conference*. 2016.  
▶ 山本 晶ほか. 顧客のエンゲージメント価値の測定. *季刊マーケティングジャーナル*. 2017, no. 145, p. 2-19.  
▶ 山本 晶ほか. 縦断的データを用いたオンライン・オフラインの広告効果測定モデル. *日本マーケティングサイエンス学会*. 2017.
- 渡邊 直樹 ▶ Naoki Watanabeほか. The Kernel of a Patent Licensing Game: The Optimal Number of Licensees. *Mathematical Social Sciences*. 2017, vol. 86, p. 37-50.  
▶ Naoki Watanabeほか. Meaningful Learning in Weighted Voting Games: An Experiment. *Theory and Decision* 2017, vol. 83, p. 131-153.

## 専任講師

- 市来 治 ▶ Osamu Ichikizakiほか. A study on an efficient derivation method for feasible assembly sequences. *Asia Pacific Industrial Engineering & Management Systems Conference*. 2016.  
▶ Osamu Ichikizakiほか. Profitability and Risk Analysis on C-R Domain and F-v Domain. *Asia Pacific Industrial Engineering & Management Systems Conference*. 2016.  
▶ 市来 治ほか. 位置関係マトリクスを用いた網羅的な組立順序導出法の基礎研究. *日本経営工学会論文誌*. 2016, vol. 67, no.2, p. 83-91.  
▶ 市来 治ほか. 接触関係図を用いた多軸構造製品の組立順序の導出方法の考察. *日本設備管理学会誌*. 2016, vol. 28, no. 2, p. 76-85.  
▶ 市来 治ほか. 並列型の処理工程への分岐と合流があるフローパターンへの流動数分析の応用に関する研究. *公益社団法人日本経営工学会平成28年度日本経営工学会春季大会予稿集*. 2016, p. 208-209.  
▶ 市来 治ほか. 中間製品に着目した有効な組立順序の導出に関する研究. *公益社団法人日本経営工学会平成28年度日本経営工学会春季大会予稿集*. 2016, p. 22-23.  
▶ 市来 治ほか. 流動数分析の適用による流れ作業の改善に関する研究. *公益社団法人日本経営工学会平成28年度日本経営工学会春季大会予稿集*. 2016, p. 172-173.  
▶ 市来 治ほか. 多要因の不確実性を考慮した製造・販売活動の安全性分析. *公益社団法人日本経営工学会平成28年度日本経営工学会春季大会予稿集*. 2016, p. 218-219.

## 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	中外製薬株式会社	三木プーリ株式会社
クレコリサーチ&コンサルティング株式会社	株式会社守谷商会	株式会社三越伊勢丹
スルガ銀行株式会社	久光製薬株式会社	株式会社東芝
セイコーホールディングス株式会社	富士通株式会社	株式会社野村総合研究所
積水化学工業株式会社	丸紅株式会社	

(五十音順 2017年7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%割引にてご受講いただけます。
    - \* 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 無料受講  
一口当たり1名様、週末集中セミナー1コースに無料にてご受講いただけます。

※ 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運営募金について

KBS運営募金につきましては、沢山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。

皆様のご協力に感謝し、ご寄付をいただいた方のご芳名を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

皆様からいただいたご厚志は、新たなプログラムの準備、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

浅利 恒太 様 野津 大輔 様 山岸 広太郎 様  
(2017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: 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

### お問合せ先

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