

# KBS REPORT



## HIGHLIGHTS

座談会 P2-5

国際単位交換プログラム(IP)に参加して  
山本 晶准教授×  
IP参加者による座談会

教員紹介 P10-11

価格のマーケティング  
井上 哲浩 教授  
ビジネスプロデュース  
岩本 隆 特任教授

1. 第117回経営幹部セミナー 2. Yonsei MBA Global Experience Trip in Japan 3. IP座談会



# 変えるべきこと、変えてはいけないこと

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



### 略歴

慶應義塾大学大学院工学研究科博士課程、同大学大学院経営管理研究科助手、助教授を経て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 Member、EFMD Board of Trustees、EQUIS Committee Member、APIEMS Fellow and Founding Board Member、IELレビュー誌編集委員長、TPM優秀賞審査委員などを務める。

IoT<sup>1</sup>やAI<sup>2</sup>が急速に進歩し、ものづくりや物流の姿が大きく変化しつつある。昨年後半、中国・台湾・国内の様々な工場や物流現場を訪問した。各地でITを活用した設備モニタリング、ロボットを用いた自動仕分けといった先進的な事例を目にした。その一方で、品質不良、設備停止、仕掛在庫といった伝統的な問題に悩まされている現場も多数見られた。製造や物流の現場から人がいなくなるという論調の報道が流行し、上海では全てスマートフォンで決裁されるキャッシュレスのショッピングモールが賑わっていたが、早くも宅配バイクによる交通事故リスクや、駐車スペースの問題が社会問題として顕在化している。

IT技術の進化により我々の生活は便利になり、生産現場では従来は入手できなかったデータを安価かつ容易に収集する技術が次々と実現している。その一方で、工場の生産管理や物流改善を担う人々にとっては、分析対象となるデータが増えて高度化するだけでなく、IE<sup>3</sup>やQC<sup>4</sup>といった領域で用いられる分析手法を理解した上で、ITを使いこなす能力も必要とされることになる。すなわち、求められる知識の量は多くなり、その習得に向けた負荷は増えていくのである。

AIやIoTは、様々な国際会議でテーマに設定されるなど、ビジネスの場面でも大きなブームである。KBSにとっても、ロボット活用、フィンテック<sup>5</sup>といった内容を扱う科目を充実していくことは重要である。しかし、IT技術がいかに進化しても、それをビジネスに結びつける構想を

考え実行するのは人間である。その人間の知識体系が深く、幅広く洞察力に優れていなければ、いかに先端の技術を用いても、優れたビジネスを実現することはできない。

KBSでは、経営関連の領域を8つに分け、MBA課程では各領域の基礎科目を必修として課している。それらの授業の中には、目先の問題解決に直結しないと感じられる内容が含まれているかもしれない。しかし、実際にビジネスを構想したり経営陣として活躍するためには、こうした基礎的な知識の体系を問題に応じて使いこなす、分野横断的な知識の引き出しが大切な役割を演じることになる。実際のビジネスにおける課題は専門領域別に提示される訳ではないので、専門的な知識の深さに加えて、ジェネラリストとしての視点が大切になる。

ビジネススクールとして、社会の変化に敏感であることは大切である。技術の進歩やグローバル化により学ぶべき内容も日々刻々と変化し、それに対応していかないと時代の波に乗り遅れてしまう、といった危機感を煽る新聞、雑誌の記事も多い。しかし同時に、先端技術の背後に潜むリスクや人間への負担について、ビジネスという実践的な視点だけでなく、倫理感や社会性を含めて、体系的・論理的に評価するアカデミックな視点を忘れてはならない。変化のスピードが加速する中で、「変えるべき内容」と「変えてはいけないこと」を見極める力が、KBSの学生にとっても教員にとっても、これまで以上に強く求められている。

<sup>1</sup> Internet of Things

<sup>2</sup> Artificial Intelligence

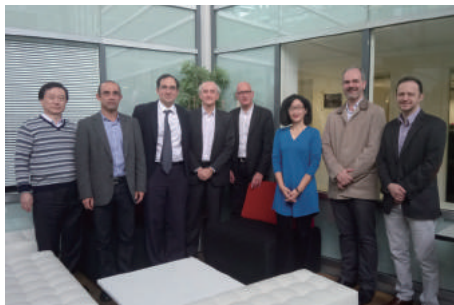
<sup>3</sup> Industrial Engineering

<sup>4</sup> Quality Control

<sup>5</sup> Fintech (financial technology)

## 最近の動向

(2017年9月～2018年2月)



Council on Business & Society Courseware Workshop 2017

2017年9月	2017年度 第1回EMBAプログラム説明会 第116回 経営幹部セミナー
2017年10月	2018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) 2017年度 第1回EMBAプログラム授業見学会 2017年度 第2回EMBAプログラム説明会
2017年11月	2017年度 第2回MBAオープンキャンパス (授業見学・模擬授業) 2017年度 第2回EMBAプログラム授業見学会 2017年度 第3回EMBAプログラム説明会 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117回 経営幹部セミナー
2017年12月	2018年度 修士課程EMBAプログラム入試 (出願方式A 第1回) 2017年度 第3回EMBAプログラム授業見学会
2018年2月	2018年度 修士課程EMBAプログラム入試 (出願方式A 第2回、出願方式B) 2018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) 2018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」

### 河野宏和研究科委員長がCouncil on Business & Society Courseware Workshop 2017に参加いたしました

2017年11月16日(木)・17日(金)の2日間、ESSEC Business School (フランス)にて開催されたCouncil on Business & Society (CoBS) Courseware Workshop 2017に河野宏和研究科委員長が参加いたしました。

本ワークショップでは、CoBS参加校による学生プロジェクトと共に、CSR、持続可能性、起業家精神、最新技術や社会問題に関するオンラインコースの実現可能性などについて活発な議論が展開されました。

### 大学院経営管理研究科と大学院健康マネジメント研究科が

#### デュアル・ディグリー制度 (MBA - MPHプログラム)を2018年4月から開始します

慶應義塾大学大学院経営管理研究科と大学院健康マネジメント研究科は、2018年4月から、最短3年間で2つの修士学位を取得できる「デュアル・ディグリー制度」を開始します。本制度は、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、引き続き健康マネジメント研究科に入学し最短1年で修士(公衆衛生学)(MPH)を取得、または、健康マネジメント研究科に入学し最短1年で修士(公衆衛生学)(MPH)を取得した後、引き続き経営管理研究科に入学し2年で修士(経営学)(MBA)を取得することができるものです。本制度を通じて、ビジネスと公衆衛生の双方に通じた人材の育成を目指します。

### Partner in International Mangement (PIM) 第44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44回年次総会が、2017年10月に地中海に面するイスラエル経済の中心地、テルアビブにて開催されました。今回は、KBSの国際単位交換プログラム(International Program, IP)協定校であるColler School of Management, Tel Aviv Universityがホスト校を務め、100名を越す参加者が集まりました。本総会の特徴は中近東、アフリカ地区に焦点を当てた内容が多く、イスラエルで非常に盛んな起業活動の事例を通して、Entrepreneurship(起業家精神)に言及するものや、トルコと南アフリカのスクールから、中近東・アフリカにあるビジネススクールの現状と将来への展望が発表されました。次に、世界トップクラスのビジネススクールが抱える問題である学生数の増大について、離れた複数のキャンパスの運営についてなどがテーマとして挙げられ、様々なディスカッションが繰り広げられました。

本総会を通して、急速な世界経済のグローバル化を背景とした新興国スクールの台頭と、ビジネススクールの需要拡大による各スクールの巨大化が大きな潮流となっていると実感しました。



Keio Business School

慶應義塾大学大学院経営管理研究科

LEARN TO LEAD

## 国際単位交換プログラム(IP)に参加して

IPに参加し、実際に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様子をお届けします

### 留学への思いと道のり

**山本:**今日はKBSの「国際単位交換プログラム(International Program、以下IP)」で留学経験のあるみなさんにお集まりいただきました。IP留学の志望理由をお聞かせください。

**源田:**今までまったく海外に行った経験がなく、自分の知らない世界や人々の姿を知りたくて、IP留学に興味を持ちました。留学先は、スペイン・バルセロナにあるESADE

Business Schoolです。

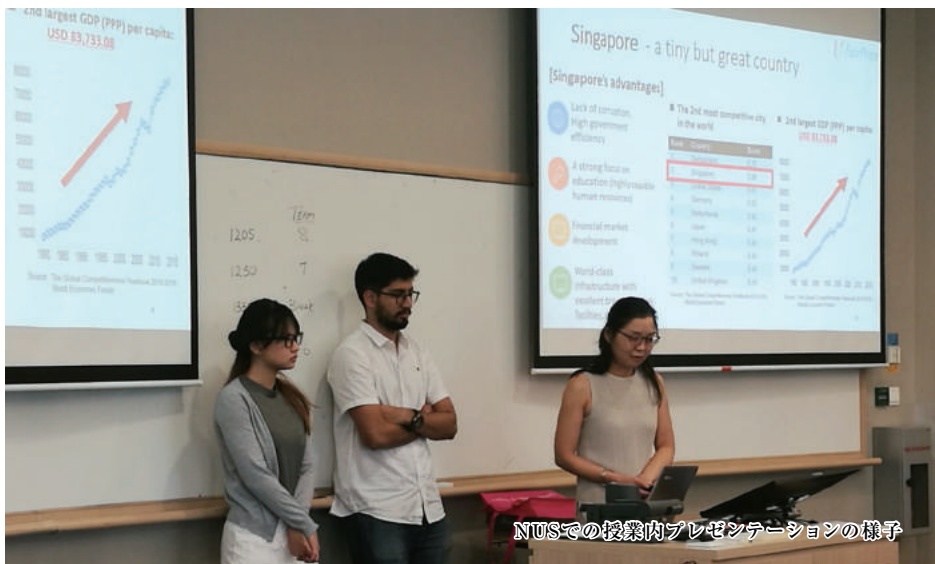
**安藤:**IP留学の協定校がトップスクールばかりで、それが魅力で志望しました。以前から留学には興味がありましたし、アメリカはマーケティングの最先端でもあるので、Kellogg School of Managementに留学を決めました。

**森江:**私はアメリカ・フィラデルフィアに位置するThe Wharton Schoolに留学しました。ウォートンには、自身の修士論文に関連するようなソー

シャルインパクトや社会的投資の授業がたくさんあり、とても魅力的でした。

**浅田:**私はKBSに入学する前、日本においては米国系企業で、シンガポールにおいては日系企業で勤務していました。勤務している間、両社のマネジメントに大きなギャップを実感し、特に日系企業においては変革が早急に必要だと感じました。そこで、KBSに入学し、企業が抱える課題や日系企業における問題に取り組むことを決めました。留学先にNUS Business Schoolを選んだのも、修士論文においてシンガポールの日系企業についてリサーチする必要があったからです。

**山本:**今お話いただいたみなさんは、KBSのMBAプログラム(全日制、以下MBA)の修士課程においてIP留学されたわけですが、寺田さんは職務経験15年相当以上のエグゼクティブ向けに特化した学位課程、Executive MBA(週末型、以下EMBA)の学生として、IP留学をさ



NUSでの授業内プレゼンテーションの様子

れていますね。

寺田:そうですね。私の場合、会社を辞めて、留学しました。留学先は、イタリア・ミラノにあるSDA Bocconi School of Managementです。以前から、日本という国が国際社会の中でどう思われているかということに危機感を抱いていたので、純粋にそれを知りたいと思い渡航しました。

## 留学で得た、さまざまな学びと出会い

山本:IP留学を経て、どのような学びがありましたか? 学業と生活の両面から教えて下さい。

寺田:まず学業面で言うと、学びのメソッドそのものがKBSと異なるところがあり、面白かったですね。留学した期間にもよるとは思うのですが、KBSはケースメソッドが多い一方で、ポッコロニでは、グループワークやゲストスピーカーとのディスカッションが多く、新鮮に感じました。生活面で言うと、イタリアはすごく楽しいですね! イタリア語を学びながらの日々でしたが、気軽にコミュニケーションが取れるので、とても良かったです。

浅田:シンガポールは、アジア系よりも欧米系の学生が多かったのが意外でした。世界各国の学生達の中に飛び込むことで、今の学生が何を考えているのかをリアルに理解することができましたし、その中で改めて、シンガポール人のコミュニケーション力の高さを実感しました。

また、シンガポールでは、近年、特にEntrepreneur(起業家)の育成・向上に力を入れていて、その授業もとてもためになりました。具体的には、私が履修したEntrepreneurshipの

授業では、オーガニック農家と消費者をダイレクトにつなぐというテーマに取り組みました。プレゼンテーションとグループワークの負担が重く、毎週のようにグループメンバーと議論を重ね、涙が出るくらいに大変ではありましたが、すぐに事業化に結び付くような実践的な内容(フレームワークやテクニックなど)を学ぶことができ、有益でした。

森江:私の場合は、苦勞と学びはワンセットでした。ウォートンは、学生の7割がアメリカ人で、残りの3割が世界各国からの学生ですが、そのほとんどが実質、英語のネイティブです。ビジネススクールでは発言することが非常に重要ですが、みんなスラスラととても積極的に発言するので、私も帰国子女とはいえ気後れしてしまって…。みんなの話している内容も理解しているし、予習もしているのに、雰囲気気圧されて発言のタイミングを逸してしまい、ずいぶん悔しい思いもしました。

山本:大変でしたね。どうやって、そこから挽回したのですか?

森江:ある課外活動で、5人くらいの少人数で行うリーダーシッププログラムがありました。毎回、1人約30分の持ち時間で、成功や幸せとは何か、というようなさまざまなテーマで話をします。30分話をして、ノンジャッジメンタル、つまり相手を評価せずに、シェアするという活動です。そのセッションは、参加メンバーとの距離がとても近く、「私の言いたいこと、伝わってる?」「きちんとテーマに沿って話せてる?」と聞きながら進めることができました。メンバーに「大丈夫、大丈夫」と言ってもらうことで、少しずつ自信をつけ、次第に他の授業にも積極的に参加できるようになりました。

安藤:私も同じく、ディスカッションで



### 山本 晶准教授

慶應義塾大学大学院経営管理研究科准教授。同研究科国際交流委員会国際プログラム担当。専門はマーケティング。



### 安藤 里奈君

留学先:Kellogg School of Management, Northwestern University  
上智大学卒業。KBS入学前はアパレル業界において、販売促進などのマーケティングに関わる。



### 源田 佳祐君

留学先:ESADE Business School  
関西学院大学卒業。KBS入学前は、学習塾にて現代文講師として教壇に上る一方で、講師の人事制度作成にも携わる。



### 寺田 裕一君

留学先: SDA Bocconi School of Management  
慶應義塾大学卒業。主に外資のデジタルマーケティング、ブランドマーケティングをリード。  
現在は、起業に向けて準備中。

は苦労しました。今まで英語は好きだったし、練習してきたのに、考えをまとめている間に話が進んでしまい、自分の言いたいことの話が終わってしまうという苦しさを味わいました。ですから最初は、ケロッグの正規生が通う語学学校にも行きました。そこではメンター制度のようなものがあり、1週間に1回、話を聞いてくれます。そこで、ネイティブとの接し方や、会話の最中に話を止めて質問する方法を教してもらいました。

**山本:**すばらしい受け入れ態勢ですね。その他はいかがでしたか?

**安藤:**勉強になったのは、マーケティングの授業です。中でも、Defensive Marketingについて知ることができたのは、とても面白かったです。

Defensive Marketingとは、市場に新しい相手が入ってきた場合、自社を守るためにどう先手を打つかというもので、授業ではアメリカ企業が実際に行なった具体例を通じて学ぶことができ、とても興味深かったです。

また、ケロッグは学生だけでなく、その家族や配偶者、子どもなどを大切にしていることも、とても興味深かったです。学生である本人と一緒に配偶者も授業を聴講できる仕組みがあったり、毎週金曜日に行われるネットワーキングパーティーに子どもが参加できるイベントが併催されたり…。

**森江:**ウォートンでも、パートナーズクラブという配偶者同士で交流するクラブ活動があります。フィラデルフィアは小さな街なので、知り合いがいないと孤立しがちです。ですから、ウォートンのコミュニティの中に取り込んで、家族で楽しめる環境を整えています。

**源田:**留学先で親友ができたことが一番の実りでしたね。一緒に飲んだり、旅行したり、さまざまな経験ができたのがとてもよかったです。また、学業面でも助けてもらいました。ビッグデータの授業でチームのプレゼン担当になった時、さまざまなピンチがあったのですが、彼が作ってくれた台本を活用して、なんとか一人で発表を乗り切り、最後はクラスメートから拍手喝采。「とてもいい発表だった」と言ってもらえて嬉しかったし、自信になりました。あとで、彼にお礼のメッセージを送ると、「君はメイト(mate)だから」と返信がきました。これにはとても感動しました。

### 肌で感じた、日本と海外の違い

**山本:**海外の学生の雰囲気はいかがですか? KBSの学生との違いは感じましたか?

**森江:**KBSの方がウォートンよりも授業時間数が多く、真面目に勉強している印象はあります。ウォートンでは、就職活動に力を入れている人が多い印象です。クラブ活動が盛んで、就活をメインに考えている人はプロフェッショナルクラブという就活対策に特化したクラブをいくつか掛け持ちしつつ、友だちづくりを目的としたソーシャルクラブにも入っています。といっても、試験前にはA評価を取るべく、みんなの集中力には目を見張るものがあります。フレキシブルな印象ですね。

**安藤:**同じアメリカなので、就職活動という点ではケロッグの学生も同じです。彼らの最優先事項は、良い企業に入ることなので、そこをメインにしている印象です。KBSとの違



### 森江 久美子君

留学先:The Wharton School, University of Pennsylvania  
慶應義塾大学卒業。新卒で株式会社ユーグレナ経営戦略部にて新規事業の立案、実行、オペレーション化を担当し、東証マザーズ上場を経験する。配偶者のNY駐在に帯同し、帰国後KBSに入学。



### 浅田 紀子君

留学先:NUS Business School, National University of Singapore  
国立大学卒業。KBS入学前は、シンガポールの日系メーカーに5年間勤務。  
日本本社とASEAN地域の経営企画に携わる。



Fablabに訪問

いという意味で面白いのは、課題に対する取り組み方です。良いものを出すということに際限なく時間を使うKBS生が多いのに対し、ケログ生は自分の中でのプライオリティーがはっきりしています。この課題に使う時間は3時間と決めたら、その3時間で集中して結果を出し、ものにするという方法をとる人が多いです。毎回授業の中でグループワークがあるのですが、その中で、いかに効率化できるかということまで話し合うのも特徴的だと思います。

寺田:働き方もそうですね。日本と海外の違いって、そこにあると思います。

浅田:日本人学生と外国人学生の間に大きな違いを感じました。私にとって一番衝撃的だったのは、とある日本人学生の言葉です。「僕は、

英語に自信がないから、会話や交渉をすべてMessengerアプリで済ませる」。それとは対照的に、他国の留学生達は、自分がノンネイティブで英語がそんなに上手でなくても、まず自分の意見を明確に相手に伝え、行動に出る人が多く、度胸の違いが如実に表れていると思いました。

### IP留学はぜひ 全員に体験してほしい

山本:これからIP留学を志望する学生に向けて、メッセージをお願いします。

寺田:IP留学は絶対におすすめです。学びの場において、EMBA生とMBA生の違いはないと思います。ですからEMBA生であっても、ショートプログラムや夏のサマープログラムなどを利用して、ぜひ行ってほ

しいですね。グローバルを意識する学生が増えていかないと、日本は置いていかれてしまいます。また、IP留学は3~4カ月の短期決戦です。自分の個性を出しながらも、現地の雰囲気や、現地の学生のやる気にどう適応していくか、そこを強く意識することが重要だと思います。

浅田:全員、IP留学に行ったほうが良い、というのは私も賛成です。英語の問題をあげる人もいますが、英語はただのツールにすぎず、勉強すればあとからついてくるものです。それよりも、その前提となる「本人のやる気」が一番重要だと思います。KBS生には、ぜひ早い段階で日本と異なる文化に触れ、世界を肌で感じてほしいですね。



## 「委員長杯2017 KBS×Gunosy」開催報告



本年度3回目を迎える委員長杯が2017年11月12日（日）に慶應義塾大学日吉キャンパス協生館エグゼクティブセミナールームで開催されました。昨年同様、KBSにて寄附講座を開講している株式会社GunosyとKBS同窓会の支援を受け、「委員長杯2017 KBS×Gunosy」と題し、『日本の社会問題を解決するスタートアップ事業』をテーマに、ビジネスプランコンペティションを行いました。当日は、KBS生だけではなく、

システムデザイン・マネジメント研究科の学生や一部学外からの参加者も加えた全10チームによるプレゼンテーションが行われ、約50名の方が観覧にお越しになりました。

各チーム、様々な観点から社会問題を定義し、問題を解決するためのビジネスプランを提案していました。普段はケーススタディを通して「直面する経営課題の発見や、それに対してどのように意思決定・マネジメントするか」を学んでいますが、このコ

ンペティションでは「ゼロから新たなビジネスを構想し、価値を創出する難しさ」など大きな学びを得ることができました。出場者からは「KBS生以外の方とのプランニングプロセスを通して、自分たちと異なる視点に触れることができた」などの声が挙がっていました。

来年度は、他研究科の学生や学外の方の協働をさらに増やすことで、より多様な視点からのビジネスプランの提案、KBSを起点とした大きなシナジーの創出を目指し、その結果としてさらなる学びの場、そして新しいビジネスの芽が育つ機会にしていきたいと思います。

運営実行委員担当 脇田 英揮

## 「KBS 若き血会」開催報告



2017年12月9日（土）、慶應義塾大学日吉キャンパス内において「KBS 若き血会」が開催されました。

4回目を迎えた本イベントは第一部、第二部併せて総勢150名以上の方にご参加頂きました。

第一部は「MBAに関連した実践的現場力」をコンセプトとした講演会で、ウォルト・ディズニー・ジャパン株式会社シニアゼネラルマネージャー、シニアバイスプレジデントの中澤 一雄様をお招きし、「ウォルトディズニー～マネジメントの心得～」というテーマで講演をしていただきました。ウォルトディ

ズニーの沿革とともに、ディズニー独自の戦略と中澤様のリーダーシップについてお話いただき、非常に刺激的な時間となりました。

第二部の懇親会は、久保田同窓会副会長からのご挨拶により開始いたしました。会の中盤には委員長杯優勝チームからのピッチプレゼンや、豪華協賛品の抽選会など大いに盛り上がりました。最後は、河野委員長から「KBSにとっても現状維持が最大のリスクであり、さらに発展させていきたい」と閉会のご挨拶をいただき、私たち学生にとっても自身のキャリアを通してKBSのブランド価値向上に貢献していきたいと

感じました。

年末の多忙な時期に参加していただいた修了生、教職員の皆様に感謝するとともに、今回日程の都合上ご都合が合わなかった方、また新たに入学されるM41の皆様やEMBA4期生の皆様も次回のご参加のご検討と、会開催へのご支援、ご協力をお願いします。

私たち「KBS 若き血会」は世代を超えた縦、横の繋がりを強め、この会が新たなネットワーキングの場となれば幸いです。

実行委員会 修士1年（M40）

石橋 健太朗、遠部 邦行、柴田 稷、白沢 豊、フィディエ、高橋 昇吾



## エグゼクティブセミナー開催報告



第117回経営幹部セミナー



### ■ 第116回経営幹部セミナー開催報告

2017年9月6日(水)～9月16日(土)

第116回経営幹部セミナーは、2017年9月6日から16日まで京都東急ホテルで開催されました。84名の参加者が共に学び、活発な討議が行われました。

セミナー期間中、受講者の皆さんは深夜までの予習と、早朝からのグループ・ディスカッション、そしてそれに続くクラス・ディスカッションという日程で経営の本質を学びました。

受講者からは、「事前準備は大変だったが、その甲斐があった」「集中して勉強

できた」また、「先生方が多様で興味深く、参加者も多様かつ素晴らしいメンバーで広く様々な議論ができた」といった意見を頂戴しました。

セミナーでディスカッションされたケースの中でも、「桜十字病院：「あたりまえ」をめざして」(清水勝彦教授)、「コマツ栗津工場 - 本業を通じたCSRの実現 -」(坂爪裕教授)、「GEとインダストリアルインターネット」(小林喜一郎教授)など、多種多様なケースの議論は、真の経営について、深く

かつ新しい視点で学ぶことができた、とご好評をいただきました。業界、業種、年齢、性別を超えた受講生が集まり、ネットワークを構築できることもセミナーの大きな意義のひとつです。今後ともこの学びのネットワークが継続・発展することを願い、本セミナーのご報告とさせていただきます。

第116回経営幹部セミナー 主管  
小幡 績

### ■ 第117回経営幹部セミナー開催報告

2017年11月1日(水)～11月11日(土)

第117回の経営幹部セミナーは2017年11月1日から11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くわえ、天候にも恵まれて、総勢85名の受講者が共に学びました。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ました。

セミナー期間中、受講者のみなさんは深夜までの予習、早朝からのグ

ループ・ディスカッション、そしてそれに続くクラス・ディスカッションという日程で経営の諸側面を学びました。受講生からは、「とても刺激的で勉強になりました。グループメンバーの質が素晴らしく、学ぶべきことが非常に多かったです」「これほど多くの異業種の方々と触れ合える機会はこれまでなく、ここで出来たネットワークは大きな財産です」「実名のケースでディスカッションするのは素晴らしいと思

いました。受講前は長いと思ったが、充実しており11日間あっという間でした」といった声をいただきました。

第117回経営幹部セミナー 主管  
村上 裕太郎

## Yonsei MBA Global Experience Trip in Japan 開催報告



2018年1月29日（月）から2月1日（木）までの4日間、KBSの協定校である延世大学経営大学院（Yonsei School of Business、以下YSB）の学生39名が来日し、スタディーツアーを行いました。

今回のスタディーツアーのテーマは、Hidden Champion（Small but strong）～日本の中小企業の隠れた実態と経営を学ぶ～です。YSBの学生は、毎年夏季と冬季にグローバルビジネスを学ぶ目的で諸外国を訪問しており、今回はKBSへの訪問と、複数の日本企業でのフィールドワークを実施しました。

初日は、河野宏和研究科委員長引率のもと、長野県にある金属部品製造をしている工場へ見学に行きました。この工場は、TPM（Total Productive Maintenance）の優秀賞を受賞されており、効率的かつ保全の行き届いている工場の様子を見学し、継続的に取り組まれている改善活動について現場での実施例を交えた説明を受けました。TPMを初めて知った学生も多く、質疑応答の際には実践におけるポイントなどが議論されました。

2日目は、午前中に渡邊直樹准教授に

よる、マッチング理論の経営利用と日本の緑茶産業について学ぶ授業が行われました。YSBの学生は、「A Personnel Allocation Problem in a Japanese Electric Manufacturer」というケースを事前に学習し、授業内で実際の人事課題において検討されたマッチング理論の応用例について学習しました。緑茶産業については、その歴史と製法を学びつつ、静岡の煎茶卸問屋の経営課題をゲーム理論の立場から議論しました。午後には実際にケースの題材となった電気メーカーに赴き、午前中に学習した内容をさらに深堀するとともに、休憩時間には午前中に紹介した緑茶とお茶菓子がYSBの学生に振る舞われました。

3日目は、岡田正大教授の引率で人材派遣や人材紹介で世界市場3位の株式会社リクルートホールディングスを訪問し、社員一人一人の意思を尊重する社風や同社のビジネスモデルであるリボンモデルを学びました。さらに渋谷にある同社のオープンイノベーション施設では、日本市場へ参入した海外のスタートアップ経営者を招き、日本市場の魅力に

ついて語っていただき、質疑応答の際には学生達と活発な議論が展開されました。

最終日は、山本晶准教授によるマーケティングの授業が行われました。YSBの学生が事前に「Mercari and Yahoo! Auctions」というケースを読み込んだ上で、ケース内に出てくるYahoo!オークションとメルカリを比較しながら、C2Cプラットフォームのビジネスモデル、間接的ネットワーク効果、プラットフォームにおけるガバナンスの重要性と構築方法を学びました。授業内では実際にYahoo!オークションとメルカリのWebページを確認しながら進められ、日本語が分からないYSBの学生達も興味深く検索をしている姿が見受けられました。

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は海外のネットワークを活用し、これからも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。





## 価値のマーケティング

井上 哲浩 教授

多様なマーケティング研究方法そして研究テーマのなかで、私は統計学や情報工学をベースとした方法により、価格戦略、ブランド戦略、競争市場戦略、コミュニケーション戦略など、さまざまなマーケティングの諸側面を定量的に、マーケティング・サイエンスとして研究しています。この稿では、私が行っている最近の研究の一つ「価値のマーケティング」を紹介させていただきます。

価値のマーケティング、という研究で対象とする価値は、サプライサイドとしての企業価値やブランド価値とデマンドサイドとしての顧客価値に大別することができ、それらの価値の維持や構築、価値の増大を、マーケティング成果として設定します。サプライサイドから1つの例を、デマンドサイドから1つの例を、それぞれ紹介します。

企業価値の増加において、売上や利益が重要であることは言うまでもありません。マーケティングの諸活動は、売上や利益を増加させることを成果としています。しかしながら、企業価値向上のための広報活動や、ブランド価値向上のためのコミュニケーション戦略が、ただちに売上や利益を増加させることは多くなく、中長期的に価値向上に貢献することが通常です。その中長期的効果には、顧客の行動（反復購買、発注量増大など）を変容させるものもあれば、顧客の態度（親近性、信頼など）、そして顧客の感情（ワクワク、他のものは絶対にイヤなど）を変容させるものもあります。これら売上・利益の側面と行動・態度・情動の側

面を包括的に構造化しReturnとして、マーケティング戦略の諸活動をInvestmentとして、マーケティングROIの枠組みを構築し、どのようなマーケティング戦略が企業価値やブランド価値を効率的に効果的に向上させるか、戦略が行動や態度や情動に与える影響はどのような構造か、を明らかにする研究を定量的に行っています。マーケティングに関するデータが増幅している今日、定量的モデリングが期待されるがゆえに、定性的な側面（例えば、顧客に自社ブランドを恋させる=Fall in Love）を定量化することにも焦点をあてています。

社会学や心理学の分野で50年以上前から行われている消費者が有する価値に関する研究と、顧客が製品やサービスを選択したり契約したりする際の効用との関係を研究しています。顧客は最大の効用を有する製品やサービスを選択する、という仮定は経済学をはじめ一般的ですが、最大の効用がどのように構成されているかが、主たる関心事です。製品・サービスは属性の束であると考え、消費者の価値観が属性の重要度に影響する構造に加えて、属性～機能的便益～情緒的便益の推論構造に価値観が影響する構造を明らかにしようとしています。R&Dや生産部門により設計され生産された製品は、属性であるスペックに関しては固定されていますが、推論構造に合わせたマーケティング戦略を展開すれば、より豊かな機能的便益や情緒的便益を顧客に与えることができ、したがって顧

客がより高い価値を知覚し、より高い対価を支払ってもよいと考えるようになります。スペックはすでに決定されており、よってコストも決まっているため、結果として単位当たり利益や利益率が高まり、マーケティング戦略の効果のみで収益性を高めることができます。また最近はこの推論構造に技術が与える影響を研究しています。技術者が想定している、技術が知覚効用に与える合理的な効果に加えて、技術者が想定していない、顧客が勝手に行う主観的推論効果も明らかにしようとしています。この主観的推論効果は、マーケティング戦略の有効性を高めるだけでなく、差別的優位性効果があることも明らかになってきています。そして技術の価値構造に与える側面を、誰でも認識できるような記号として心理的に資産化することで、競争優位性に与える効果も研究しています。

井上 哲浩 (いのうえ あきひろ)

1987年関西学院大学商学部卒業、89年同大学院商学研究科博士課程前期課程修了、92年同博士課程後期課程単位取得退学、96年Ph.D. in Marketing (カリフォルニア大学ロサンゼルス校)。1995年関西学院大学商学部専任講師、99年同助教授、2005年同教授を経て、06年より慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授。

# ビジネスプロデュース

岩本 隆 特任教授



この数年、私が専門としている「ビジネスプロデュース」や、ビジネスプロデュースをする人材を表す「ビジネスプロデューサー」という言葉が日本で急速に広がってきた。かつての日本企業の成長パターンとしては、「自社がいる業界の成長に合わせて成長する」、「成長している他業界に参入する（多角化）」、「海外で成功しているビジネスモデルを輸入する」といったものが多かったが、昨今、どの業界も成熟して既存の業界の中に成長のための新たなビジネスネタがないことが多く、これまでの成長パターンが通用しなくなっている。つまり、新たなビジネスを創造して企業が成長するためには、業界と業界とをつないだところに新たなビジネスネタを見つけるか、新たな業界を創造するといったことが必要になる。そういった背景があって、「ビジネスプロデュース」の考え方を経営に導入するニーズが高まっており、企業からのビジネスプロデュースに関する相談が急増している。

ビジネスプロデュースとは、映画やテレビ番組などのプロデュースの考え方をビジネスに適用したものであり、クリエイティブなビジネスアイデアを出し、企画を考え、ヒト・モノ・カネのリソースを集め、市場を創造しつつ自社のビジネスが成功するまでマネジメントすることである。これまでの新規ビジネス創造のあり方との違いは、成長する市場が見えた中で、市場を分析して、分析した市場の中からビジネスを考えるというあり

方ではなく、市場自体を創造するところから取り組む必要があり、分析的なあり方だけでなく、クリエイティビティや不確実な環境の中でのマネジメントが求められるところである。

具体的には、「構想を作る」→「戦略を作る」→「仲間を作る」→「ルールを作る」→「社内外をドライブする」→「成果を出す」というプロセスを経てビジネスをプロデュースする。「構想を作る」際には、社会課題から思考を重ねるとアイデアが出やすい。「戦略を作る」には、これからの新たなビジネスは業界内に答がないビジネスがほとんどのため、業界を超えて組む相手を具体的に考える必要がある。「仲間を作る」際には、相手にとってのメリットもよく考えて交渉する必要があり、他業界のロジックなども理解する必要がある。

そして、必要に応じ、政策等とも連携しながら「ルールを作る」。日本では、1990年代以降、官民が連携をして新しい産業を創造する動きが止まってしまっていたが、グローバルでは新産業や市場環境を創造するために官民連携するのは当たり前の話であり、今後グローバル競争で勝ち抜くためには、官民連携は必須となる。ただし、民間企業が政策連携に取り組む際には、自社の利益ではなく、パブリックの利益を表に出して推進する必要があり、自社の利益を優先するロジックで政策連携を進めると、ネガティブな世論が巻き起こる隙を与えることになる。昨今、ESG（Environment、

Society、Governance）投資が急速に広がっているが、「パブリックの利益=自社の利益」となるようなビジネスをすることが今後の企業経営には益々重要になる。

「社内外をドライブする」には、仲間となる外部企業と同じ軸で議論ができることが必要となる。一つの業界内で仕事を続けていると、どうしても業界内の常識が身体に染みついて、他業界の方々とともにコミュニケーションが取れないことが多い。ビジネス・スクールでは様々な業界から学生が集まり、様々なケースについて議論をするが、そういった議論が普段からできる環境を整えることも、ビジネスプロデュースができる企業になるには重要となる。

岩本 隆（いわもと たかし）

1991年東京大学工学部金属工学科卒業、1995年UCLA（University of California, Los Angeles）工学・応用科学研究科材料学・材料工学専攻Ph.D.。日本モトローラ株式会社、日本ルーセント・テクノロジー株式会社、ノキア・ジャパン株式会社、株式会社ドリームインキュベータを経て、2012年より慶應義塾大学大学院経営管理研究科特任教授。

# 2017年度新着ケース一覧 (外部販売対象ケースのみ)

## 企業経営

株式会社 Gunosy

## 経営環境

グローバル経済の動向と経営環境：2017-新たな経済リスクに備える- (シンプル版)

日本の医療費：2つの医療費概念から日本の医療を考える

内視鏡胃がん検診の導入

## 会計とコントロール

株LIXILグループ…藤森義明のGE流リーダーシップ (改訂版)

アメリカのIT企業4社比較2016年

カルビー(株)…松本晃のシンプル経営

東芝2017年

株式会社ラ・ヴィーニュ

クラウド会計ソフトfreee

日本企業の決算報告2017年<a>

吉野家とゼンショー 2017年

コンビニオーナーの憂鬱 2017年

会計リテラシー分析編 2017年

## 人的資産管理

電通 -働き方改革-

## 生産対策

エスケー重工株式会社 働き方改革プロジェクト

コマツ粟津工場 一本業を通じたCSRの実現

## マネジリアルエコノミクス

調達入札における下請企業の行動 (A)

## マーケティング

Nescafe Ambassador Program

Mercari and Yahoo! Auctions

## 企業経営・国際経営

旭化成のベンベルグ事業：日本とインドをつなぐ

## 国際経営・経営環境

水とダイヤモンド

カーネーションの市場と価格

## 経営情報システム・マネジリアルエコノミクス・経営環境

ある経営ゲームにおける戦略の立案：設備投資のタイミングと生産量の決定

調達入札における下請企業の行動 (B)

## 経営情報システム・マネジリアルエコノミクス・人的資産管理

二部マッチング計算ソフトウェア：Excel for Two-Sided Matching

ある電機メーカーにおける人材配置問題

## 組織行動・企業経営・ケースメソッド教育

慈恵会グループ 地方創生ケース 様々な内部資源と外部資源をどう組み合わせるか

## 組織行動・企業経営・その他

アントレプレナー 折原 龍 (A) -若き起業家の悩み-

アントレプレナー 折原 龍 (B) -25歳の航空地図は何を指し示すのか-

## 経営情報システム・組織行動・人的資産管理・会計とコントロール・企業経営

株式会社やさしい手

## 組織行動・人的資産管理・会計とコントロール・マーケティング・企業経営・その他

アヴァンティ

## その他

株式会社東芝 -経営危機に直面-

2018年1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。

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

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

三木ブリー株式会社

株式会社三越伊勢丹

株式会社守谷商会

(五十音順 2017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%割引にてご受講いただけます。
    - \* 高等経営学講座 (7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コースを無料で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。

1. 寄付者ご芳名 クマール パワン 様 他匿名 3名
2. 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 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

# KEIO BUSINESS SCHOOL

エグゼクティブセミナー

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

KBSは、エグゼクティブセミナーを通して、優秀な経営人材育成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63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 2018年7月16日(月・祝)～7月24日(火)(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 730,000円(税別)  
② 滞在費 228,831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118回 第119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118回 2018年8月29日(水)～9月8日(土)(10泊11日)  
第119回 2018年10月31日(水)～11月10日(土)(10泊11日)

定員 第118回 80名(2クラス編成)  
第119回 120名

会場 第118回 京都東急ホテル(合宿型)  
第119回 下田東急ホテル、伊豆今井浜東急ホテル(合宿型)

参加費 ① 受講料 540,000円(税別)  
② 滞在費 第118回:237,000円(消費税8%・サ込/予定)  
第119回:245,696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  
2018年4月14日(土)、21日(土)、28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  
2018年5月12日(土)、19日(土)、26日(土)

定員 40名(1クラス編成)

マーケティング集中コース  
2018年12月1日(土)、8日(土)、15日(土)

参加費 ① 受講料(1コースあたり) 140,000円(税別)

革新的組織マネジメント集中コース  
2019年2月23日(土)、3月2日(土)、9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)  
2018年6月16日(土)、7月7日(土)、7月28日(土)、8月18日(土)  
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)  
2018年9月29日(土)、10月20日(土)、11月10日(土)、12月1日(土)  
第3クール アドバンス・モジュール(公開セミナー)  
2019年1月12日(土)、2月2日(土)、2月16日(土)、3月2日(土)

会場 日吉キャンパス協生館(通学型)

定員 ベーシック・モジュール 20名程度(1クラス編成)  
アドバンス・モジュール 20名程度(1クラス編成)

参加費 第1クール 194,400円(消費税8%込)  
第1クール(第1セッションのみの聴講) 54,000円(消費税8%込)  
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 194,400円(消費税8%込)