

# KBS REPORT



1 2  
3



## HIGHLIGHTS

講座 P2-3

EFMD-KBD Joint Executive Conference 開催報告  
グローバル・ビジネスの好機を共有する  
ビジネススクールは日本企業の国際化をどうサポートできるのか

教員紹介 P10-11

クラウド会計がもたらすミライ  
村上 裕太郎 准教授  
馬鹿馬鹿しい話  
小幡 績 准教授

1. 第63回高等経営学講座 ゲイリー・P・ピサノ教授 2. 第119回経営幹部セミナー 清水 勝彦教授 3. EFMD-KBS Joint Executive Conference 河野 宏和研究科委員長



# ビジネススクールで学びとること

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



### 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。EFMD Board of Trustees、APIEMS Fellow and President-elect、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、人材育成について企業関係者からの期待を聞く機会があるが、しばしば耳にするのが、「ビジネススクールへ行って経営の知識を学んでほしい」という言葉である。MBAプログラムやセミナーに派遣いただけるのは有り難いが、経営の知識を学んで増やすという表現はしっくりこない。KBSはビジネスリーダーの育成を方針に掲げ、「Learn To Lead」と折に触れ伝えているのだが。

経営を取り巻く環境が変化し、国際展開やIT活用が急速に進み、経営で必要な知識は次々に増えているように見える。もちろん知識は必要であるが、一方通行で教えを受け暗記するだけでは実務で活用できない。知識を横断的に使いこなし、実際の問題に应用することが重要である。

では、どのようにすれば知識を深め応用力をつけることができるのだろうか？ そのためには、経営リーダーとしての強い思いを持って会社・組織の未来像を描き、社会に貢献したいという「志」や「情熱・使命感」を自ら養うことが第一である。使命感とは、何かの方法で教育・体得できるものではない。優れたリーダーの考えに触れ、本気で討論し、悩み考え抜く、といったプロセスを繰り返す過程で、身に付いてくるものである。組織トップの立場に身を置いて考える訓練を繰り返すことで、使命感の種が芽生えてくる。

もう一つの要点が「現場感覚」である。ITツールが進歩し、リアルタイムで営業や生産の現場の状況を把握するこ

とが出来来る。しかし、製品を計画し、作り、運び、売るといった企業の基本的な活動を担う現場には、その企業の強さの原点があり、そこには、経営問題につながる様々な問題が内在している。例えば、生産工程に設備停止や不良品が多ければ、納期遅延や生産コストの上昇は避けられず、いかなる販売戦略を立案してもその実行は困難になる。そうした状況を放置すれば、部門間の軋轢が生じてモチベーションが低下する。現場に足を運んで現状をしっかりと観察すれば、現場の真の問題とその原因を考えやすくなる。そこから、単に問題点を改善するだけでなく、現場の「あるべき姿」を描く力が生まれてくる。それは、経営レベルの「あるべき姿」へと結びつき、経営における使命感・情熱・志を身につける土台になる。

これからビジネススクールで学ぶ人には、自ら学びとる、自ら考え抜くという強い意志をもってもらいたいと願っている。教員も、専門的知見から適切な助言を行いつつ、教わる側が自ら考え、ディスカッションする場を創出することを重視したい。そうした取り組みの中で、効果的・効率的な授業の進め方を考えることが、新たなカリキュラムを構築する際のベースになる。語学力の強化やオンラインでの授業提供への対応といった手段の偏重に陥ることなく、ビジネススクールの真のあるべき姿を考えることが、社会に役立つ経営人材を輩出するという本来の目的に向けた将来を構想する際の基盤になるだろう。

## 最近の動向

(2018年3月～2019年2月)



MBA EXPO TOKYO 2018

2018年3月	平成29 (2017) 年度学位授与式
2018年4月	平成30 (2018) 年度入学式 週末集中セミナー「経営戦略集中コース」
2018年5月	週末集中セミナー「生産システム革新集中コース」
2018年6月	2018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)
2018年7月	第63回高等経営学講座 KBS特別公開講座 (ゲイリー・P・ピサノ教授/ハーバード・ビジネス・スクール)
2018年9月	2018年度第1回Executive MBAプログラム 説明会・授業見学会 第118回経営幹部セミナー
2018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) 2018年度第2回Executive MBAプログラム説明会 日経Bizアカデミー主催 MBA EXPO TOKYO 2018出展



EMBA説明会

2018年11月	第119回経営幹部セミナー 2018年度第2回MBAオープンキャンパス (入試説明会・授業見学会) 2018年度第3回Executive MBAプログラム説明会 2018年度第2回Executive MBAプログラム授業見学会
2018年12月	EFMD-KBS Joint Executive Conference開催 週末集中セミナー「マーケティング集中コース」 2019年度修士課程一般入試 (EMBAプログラム・出願方式A 第1回) 2018年度第3回Executive MBAプログラム授業見学会
2019年2月	2019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) 2019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) 2019年度博士課程一般入試 週末集中セミナー「革新的組織マネジメント集中コース」

### Partner in International Mangement (PIM) 第45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45回年次総会が、2018年10月に中米コスタリカのINCAE Business Schoolにて開催されました。今回は、世界各国約60校から100名を超す参加者が集まりました。

前回の総会では、新興国のビジネススクールの成長が強く印象付けられましたが、今回の総会ではあらゆる学校が積極的にパートナーシップを推進し、国際交流を進めている事を痛感しました。それにより、世界中から優秀な教員と学生を集め、より高度な研究と教育を提供する学校が増えている一方、アジア諸国の学校からの留学者が欧米大学に偏重していることや、欧米からアジアの学校へ教員を招聘する際の報酬面での課題も感じました。

本総会へ参加することによって世界のビジネススクールの動向を知り、KBSが発展すべき方向、果たすべき役割を学ぶ貴重な機会となりました。

### MBA EXPO TOKYO 2018に出展いたしました

2018年10月27日(土)、ベルサール新宿グラウンドにて開催された「MBA EXPO TOKYO 2018」に出展いたしました。国内外のビジネススクールへの進学を検討する、20代から50代までの幅広い年齢層や様々な国籍の350名を超える参加者が来場し、活気が溢れるイベントとなりました。

KBSのブースでは、MBAプログラム・EMBAプログラム・エグゼクティブセミナーなどの詳細や、ダブルディグリー・プログラム(DD)・国際単位交換プログラム(IP)についてなど多くの質問を受け、KBSに在籍しながら海外の協定校へ留学し視野を広げる魅力などを説明いたしました。

ガイダンスセッションでは、小幡 績准教授が「MBAの価値とは」という題目で講演を実施し、参加者からは「今日の講演の中で一番インパクトがあった。KBSにチャレンジしようと思った」といった反響をいただき、KBSの魅力をより多くの方々知っていただく良い機会となりました。



## EFMD-KBD Joint Executive Conference 開催報告

グローバル・ビジネスの好機を共有する  
 —ビジネススクールは日本企業の国際化をどうサポートできるのか—

2018年12月17日（月）、18日（火）の2日間にわたり、日吉キャンパス協生館にて、欧州最大のビジネススクール認証団体であるEuropean Foundation for Management Development（以下、EFMD）とKBSが共催で『日本企業とビジネススクールの国際化をいかに進めるか』をテーマに、大学と企業双方の国際化の取り組みをいかに支援・奨励強化することができるかについて、参加者を交えて会議を開催しました。

まず、本カンファレンス開会にあたり、文部科学省の大月専門職大学院室長から、日本における経営教育の重要性が述べられました。続いて、EFMDの理事も務める河野研究科委員長から、日本企業における、とりわけ人事面での国際化の重要性について問題提起がなされ、国際化した市場において、日本企業はビジネスでのあらゆる側面を国際化する必要があると説明されました。EFMDのディレクターであるホメル教授からは、ビジネススクールと企業双方が両

輪となって国際化を推進することの有効性が説かれました。

さらに浅川教授とNova School of Business and Economicsのミルトン教授によりケースセッションが実施され、普段KBSで実施しているケースメソッドを参加者の方々に体験していただくことができました。

最後のディナーカンファレンスでは、ホメル教授によりビジネススクールの未来と、企業はどのようにしてその未来を創造することができるかについての講演があり、夕食をとりながら和やかな雰囲気ですさまざまな議論が繰り広げられました。

2日目は、タウンホールミーティングと称した小グループ形式の意見交換会の場を持ち、

- (1) MBA学位取得者をいかに企業で積極活用するか
  - (2) キャリアの進展段階の各ステージに応じた、経営教育機会の提供の必要性
  - (3) 教育内容重視からリーダーシップ発揮へのシフト
- などの新たな課題がグループごとに

議論され、共有されました。

また、本カンファレンスでは1日目は中外製薬、横河電機の経営陣が、2日目にはソニー、味の素の経営陣がゲストスピーカーとして登壇し、組織・人事の国際化に関する考え方と各企業における実体験が披露され、それらを題材にビジネススクールの貢献のあり方を含め、参加者間で熱心な討議が交わされました。

参加者からは、「さまざまな角度から国際化についての意見を聞くことができ勉強になった」「またこのような取り組みがあったら是非参加したい」などの声を聞くことができ、参加された方々にとって有意義な2日間となったのではないかと思います。

KBSは、世界規模の研究と教育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て共同研究・教員交流・学生の交換留学を積極的に行っています。このような活動を通して、これからもより質の高いグローバルな研究、教育の機会を提供していきます。



## EFMD-KBS Joint Executive Conference

「グローバル・ビジネスの好機を共有するービジネススクールは日本企業の国際化をどうサポートできるのかー」

### 開催概要

慶應義塾大学ビジネス・スクール(KBS)は文部科学省後援、EFMD (European Foundation for Management Development)との共催により、ジョイント・エグゼクティブ・カンファレンスを開催。本カンファレンスは、自身の国際化に向けた経験と努力を振り返り、その実績や課題を共有する機会となります。これらを共有していただくことにより、参加するすべての方々にとって新たな学習の機会を提供できると考えています。

### テーマと動機

日本企業にとって最も厳しい課題の一つに国際化があります。高度に国際化された市場が、事業のどの局面においても、日本企業にこの課題を突き付けています。中でも人材管理は、国際化という意味では特に多くを要求される問題となっています。なぜなら、人材管理の国際化は、異文化間の橋渡しをし、文化の多様性をもたらす価値を認識するための手段となるからです。ビジネススクールは、このような国際化の課題に直面した日本企業に対して積極的なサポートを提供することにより、その解決プロセスにおいて要となる重要な役割を担うことが可能であり、また担っていかなければならない立場にあります。

しかしながら、保守的な考え方が日本社会の一部にまだ残されており、その結果、企業の国際化努力が表面的なレベルにとどまってしまう場合があることも事実です。今回のカンファレンスでは、こうした問題への対処法について意見交換を行います。実務界およびビジネススクールを代表する登壇者が、共通の関心事である国際化の重要性について、それぞれの見方・考え方を参加者と共有します。また参加者にとっては、「本当に国際的であること」が持つ意味について、共同ビジョンを構築し、そのビジョンを実現するための道筋を考えるための機会となると考えています。

委員長杯2018：集合写真



2018年度 KBS若き血会：集合写真

2018年度 KBS若き血会：  
山根先生 ご講演2018年度アントレプレナー戦略：  
アイリスオーヤマ大連工場にて2018年度アントレプレナー戦略：  
JINS上海にて

## 「委員長杯2018 KBS×Gunosy」開催報告

本年度で4回目を迎える委員長杯KBS×Gunosyが、2018年11月25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にて開催されました。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2018 KBS×Gunosy」と題し、『社会貢献スタートアップ事業』をテーマに、ビジネスプランコンテストを開催いたしました。

当日は、KBS生だけではなく、KMD、SDM、医学研究科、健康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8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、社会貢献に繋がるビジネスプランを提案しており、インタビューや企業訪問だけではなく、自らの経験を生かしたデモアプリの作成など、プロダクトの実現性を高める取り組みや工夫が行われていました。

今年度のGunosy賞は「医療従事者の継続的な技術成長のための内視鏡手術技能向上/定量化ツール」をテーマとし、KBS、医学研究科、学外メンバー

で構成されたチームが受賞し、シリコンバレーへの企業訪問のチャンスを手に入れました。

来年度は、より多くの他研究科の学生や学外の方と協働し、多面的にビジネスの視点を生かしたプランの提案を目指し、KBSを起点としたさらなる学びの場の構築、そして新しいビジネスの芽が育つ機会にしていきたいです。

運営実行委員担当  
M41 外山 あゆみ

## 2018年度「アントルプレナー戦略」上海・大連研修 報告

Gunosy寄附講座「アントルプレナー戦略」では授業の一環として、2018年11月27日(火)から29日(木)にかけて、中国の上海、大連を訪問いたしました。

初日は、JINS上海にお勤めでKBSのOBでもある村田一太郎様 (M34)にアテンドいただき、上海で盛況の店舗の訪問、さらに上海では広く浸透しているモバイル決済の状況について視察しました。また、JINS上海では、当社の中国市場における経営戦略・課題について村田様とディスカッションさせて頂きました。2日目以降は、大連に移動し、アイリスオーヤマの大連工場を視察しました。

上海では、人口の98%がスマートフォンを所持し、学生から高齢者に至るまで、モバイル決済を行っています。モバ

イル決済が使用できる店舗も、ショッピングモール、レストランから地下鉄構内にある屋台まで、あらゆる場所に広がっています。この状況の背景には、「便利なものは貪欲に吸収する」中国人の考え方が作用しているのではと考えます。日本では相変わらず現金決済が主流ですが、長く使うことを美徳とする日本人の感性とは異なる面を発見でき、これが中国の昨今の経済発展の一因とも考えます。

大連のアイリスオーヤマ工場では、同社が販売する家電製品からマスクに至るまでの多様な製品群を自動化で製造するフローを見学出来ました。また、現地の従業員は中国人が5,700名、日本人はわずか10名ですが、挨拶から工場

内での我々への説明の対応に至るまで、徹底した礼節ともてなして迎えていただき、従業員教育に力を入れ、成功していると実感しました。日本法人の中国進出は昨今その数を増しておりますが、このように徹底した社員教育と企業ビジョンの共有が、成功する要素の一つではないかと感じました。

最後に、今回の研修に際しご助力を賜りました皆様方、並びにこのような研修の機会を与えて頂きましたGunosy様に、心より御礼申し上げます。

M40 高橋 寛宜

## 「2018年度KBS若き血会」開催報告

2018年12月22日(土)、慶應義塾大学三田キャンパス付近の会場にて第5回KBS若き血会を開催いたしました。

今回で5回目を迎えた本イベントは一部、二部あわせて総勢100名を超える皆様にご参加いただきました。一部では、山根節先生(慶應義塾大学名誉教授)をお招きし、「MBAへのメッセージ:MBAに何が足りないか? 学びをどう活かすのか?」をテーマにご講演いただきました。「経営者は、サイエンス(理論)・クラフト(経験値)・アート(創造的価値観)の3つの要素を持ち合わせる事が重要である。今後さらに活躍していくためには、KBSで得た知識や理論だけに頼るのではなく、様々なことに興味を持ち、人間力を養わなければならない」とのお話をいただき、MBAを活かすための心構えを改めて考える場とな

りました。当日は、多くの修了生にもご参加いただき、山根先生の授業風景を思い出し、懐かしんでいる方も多数いらっしやるようでした。

講演の熱気が冷めやらぬまま迎えた後半の懇親会は、河野研究科委員長のご挨拶と乾杯のご発声で始まり、修了生と在校生の積極的な交流も見受けられました。会の中盤には抽選会が開催され、山根先生がプレゼンターをご担当くださり、大いに盛り上がりました。

最後に、小林同窓会会長から「KBSへの恩返し大切さと、そのために現役生と同窓生がより密接に関係を作っていくことが重要だ」とご挨拶いただき、盛会のうちに終了いたしました。

KBSの魅力は、多様なバックグラウンドを持つ4,000人に迫る修了生とのネットワークです。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申し上げるとともに、今回日程の都合上ご参加いただけなかった方、また新たに入学されるM42の皆様やE5の皆様も次回の参加のご検討と、会開催へのご支援、ご協力をいただければ幸甚に存じます。「KBS若き血会」が世代を超えた縦、横の繋がりを強めていくとともに、“血のつながったビジネスパートナーとの出会いの場”になれば幸いです。

若き血会実行委員

M41 亀井 孝郁

M41 栗原 誠

M41 奥山 新

## ■ 第63回高等経営学講座 開催報告

2018年7月16日(月)～7月24日(火)

第63回高等経営学講座は、「新しい技術、新しい市場」をテーマに、2018年7月16日(月)から7月24日(火)まで帝国ホテル大阪で開催されました。52社から96名の企業トップ層の方が参加されました。

初日の長谷山彰塾長による講演に続き、経営戦略、マーケティング、組織マネジメントなど、ビジネススクールの全8分野で計13回のケース討議が行われました。また7月20日(金)には、柳澤協二元内閣官房副長官補を迎え、「世界の構造変化と日本—リスク管理とリーダーシップの視点から—」の講演を頂きました。5年間にわた

る首相官邸での危機管理の経験に基づく講演で、ビジネスリーダーにも参考になる点が多かったことと思います。最終3日間は、技術戦略とイノベーションの専門家であるハーバード・ビジネス・スクールのGary P. Pisano教授が加わり、ホンダジェットやFlagship Pioneeringのケース討論をしたほか、創造的破壊に対する、「創造的建設 (creative construction)」というテーマの講演を頂きました。同講演はイノベーションを生みやすい組織を作るための要点をまとめたもので、講座終了後に三田キャンパスでも公開で行われました。

テーマにあるような、新しい技術が新しい市場を作ることは従来からありました。ただし近年の情報技術の進歩は、市場を融合する作用も強いようです。市場の壁が低くなると、企業のライバルやパートナーは、異業種からも現れるようになります。さまざまな業種からの参加者が、経験を交えて討論をする本講座で、参加者が新しいビジネスのヒントと人的ネットワークを作られたことを期待しています。

第63回高等経営学講座 主管  
大林 厚臣

## ■ KBS特別公開講座 開催報告

2018年7月24日(火)

慶應義塾大学ビジネス・スクール主催の特別公開講座として、ハーバード・ビジネス・スクールのゲイリー・P・ピサノ教授による講演“Creative Construction: The DNA of Sustained Innovation”が、2018年7月24日(火)、同大学三田キャンパス北館ホールにて、200名を超える参加者を集めて開催されました。

経済学者のジョセフ・シュンペーターは資本主義の本質をそのダイナミズムに見だし、常に新しい市場や商品を創造し続ける過程を「創造的破壊」と名付けました。しかし、企業は一度自らのビジネスで成功するとイノベーションを起こさなくなり衰退していくのが一般的です。この現象についてピサノ教授はAppleやGoogle、IBMによるコンピューター革命を例に挙げ、企業の規模がイノベーションの妨げなのではなく、経営者が3つの“Job”を実行すればイノベーションを起こすことができると説明しました。

まず、1つ目のJobは“Create the Strategy”(=イノベーションに優先順位を付けること)です。

また、2つ目のJobに“Design the



system”(=戦略を正しく実行するためのシステムをデザインすること)を挙げ、イノベーションシステムには以下3つの重要な支柱があると説明しました。

1. Search：誰の話を聞いているかではなく、誰の話を聞いていなかったかを考えること

2. Synthesis：多様な社員の考えを組み合わせ、一つのコンセプトに統合すること

3. Selection：複数のプロジェクトの中からリソースの配分を決めること

そして、3つ目のJobを“Build the

Culture”(=企業文化を作り出すこと)とし、これが最も重要であり、最も難しい課題であると説明しました。

ピサノ教授は最後に、「ベンチャーを起こそうと考えている人たちは何らかの独自の企業文化を作らなければならないが、そこで自分たちが何をしようとしているのか、どのような世界を作ろうとしているのかについて、十分に深い認識がなければ成功することは困難である」とのメッセージを残し、本講義を締めくくりました。



第119回経営幹部セミナー



## ■ 第118回経営幹部セミナー 開催報告

2018年8月29日(水)～9月8日(土)

平成30年度、第118回経営幹部セミナーは、2018年8月29日(水)から9月8日(土)まで11日間にわたって開催されました。さまざまな業種・地域の企業から60名のご参加をいただき、活発な授業と議論が交わされました。

場所は京都のちょうど真ん中、堀川五条に位置する京都東急ホテルで行なわれました。はじめの頃は普段の業務から離れること、ケースメソッドという少し勝手が違うマネジメント体得方法に不安を感じておられた方が多いようでしたが、3日も経

つとグループワークやクラス・ディスカッションで活発に議論されていた様子でした。

授業では先端的事例・手法のケースをあつかいますが、どれもどのビジネス書やネット記事には書かれていない、理論・情報的にも一線を画した洞察に満ちた内容で目からウロコだったと多くの参加者からコメントをいただきました。また、一流企業の第一線で活躍されている参加者と業界・職種・組織・年齢・性別を越えて、こんなに短時間で深い議論、濃密な人と人のおつきあいができることはもうないだろう、と

いうご感想もいただいています。

ご参加いただいた方々に深くお礼を申し上げますとともに、ここで得られた知識、経験、人的ネットワーク、そして記憶が、これからの職業生活にくわえて、みなさんの人生を豊かにするわずかな一助になってくれれば誠に幸甚です。ありがとうございました。

第118回経営幹部セミナー 主管  
大藪 毅

## ■ 第119回経営幹部セミナー 開催報告

2018年10月31日(水)～11月10日(土)

第119回経営幹部セミナーは2018年10月31日(水)から11月10日(土)まで開催されました。

例年、秋の経営幹部セミナーは下田東急ホテルで開催しておりますが、本年は多くの受講希望をいただき、下田東急ホテルと伊豆今井浜東急ホテルの2会場での同時開催となりました。2会場総勢107名の受講生が共に学ばれました。

開講式はそれぞれの会場で行われ、下田では『わらべや日洋』、今井浜では『職場における「違い」:ジェニー(A)、ウィル(A)』から講義が始まりました。その後は、午前にはグループとクラスディスカッション、昼食をはさんで再びグループ

とクラスディスカッション、夕食後は翌日に向けての個人学習という生活が8日間ほど続きます。

また、119回ならではのイベントとして、期間中に2度、両会場の受講生が一堂に会す場がありました。開始と同時に積極的に名刺交換が行われたことに教職員一同驚き、さらに最終日前日のパーティでは、期間中の思いを詠んだ川柳大会で大いに盛り上がりました。

最終日は、全員が伊豆今井浜東急ホテルに集合し、旭化成相談役 蛭田史郎様の『経営者の視点・視座』と題した講演を拝聴しました。

セミナー終了後、受講生からは「日々の業務に追われる日々だったが、管理

者から経営者になるべく、立ち止まって研修を受けられた」「セミナー受講者、さらに他業種の仲間と一緒にあって、日本に新たなうねりを起こせればと思う」といった感想をいただきました。

今回のセミナーでの学びが今後の糧となり、そして新たに生まれた友情が続いていくことを祈念して、本セミナーの報告とさせていただきます。

第119回経営幹部セミナー 主管  
齋藤 卓爾

# クラウド会計がもたらすミライ

村上 裕太郎 准教授

会計ソフトは、日々の取引を仕訳して入力することによって、そこから財務諸表を自動的に作成することが基本機能となっている。会計ソフトには、インストール型とクラウド型があり、現在の主流はいまだにインストール型であるが、近年クラウド型のシェアが大きくなってきている。クラウド型会計ソフトはSaaS (Software as a Service)型のビジネスモデルであり、ネット環境さえあれば、どの端末からでもアクセスできる利便性とバージョンアップのためのソフト買換えが必要ないといったメリットがある。税法は毎年のように改正があるため、インストール型ソフトメーカーにとって、毎年のバージョンアップがソフト販売の機会を押し上げていた。一方、クラウド型は毎月一定額の利用料を支払うサブスクリプション型が主流となっている。

クラウド会計の普及は、会計・税務業界にどのような変革をもたらすだろうか。各ステークホルダー別に整理したい。

まずはソフト会社である。ソフト会社は「ソフトを売る会社」から「プラットフォーム企業」へと転換していこう。クラウド会計ソフトには企業の取引データが蓄積されており、このデータが宝の山となる。たとえば、freeeは2016年12月より、横浜銀行とクラウド会計ソフトのデータを活用した融資サービスを開始した。まず、融資を希望する企業は、横浜銀行の融資仮審査申し込みのうえ、freeeから横浜銀行のアカウントを招待する。それを受けて横浜銀行はfreeeにある財務諸表データを元に仮審査を実施し、電話で審査結果を回答する（最短で当日の結果回答）。もし本審査に通った場合は、通常の利率から年0.25%差し引かれるという特典もついている。

次に、ソフト会社のデータ利用者（おもに金融機関）である。銀行はこれまでも企業の財務諸表や事業計画をもとにして融資をおこなってきた。freeeと提携した金融機関は、これまでの財務諸表はもちろんのこと、データをオープンにすることを同意した企業について、より詳細な仕訳データまでアクセスが可能となる。日々の取引データを集約した財務諸表情報と、日々の取引データそれ自体とはどのくらい情報内容が異なるかは、Arya et al. (2000)など近年の会計研究で考察されている一つの研究領域になっている。データ利用者は、大量の取引データからその企業の倒産予測や粉飾決算の予測などの精度を高めることができるだろう。

では、クラウド会計を利用しているユーザー企業はどうだろうか。ユーザー企業にとってもっとも大きなメリットは、業務コストの削減だろう。業務コストを削減できた企業は、本来おこなうべき生産的な業務に人的資源を割くことが可能となり、クラウド会計は「日本企業のサービス業の低生産性」を克服できる起爆剤となる可能性がある。また、金融機関や顧問税理士などがリアルタイムに数字をウォッチすることができるため、いちはやく企業の異常に気付くことによって、的確なアドバイスを受けることが可能になるかもしれない。

次に、会計に従事する人たちの仕事はどのように変化していくだろうか。Frey and Osborne (2017)の研究によると、全702業種のうち、機械化される可能性が高い職業として、税務申告代行者が8位、会計業務・監査業務従事者は114位にランキングされている。今後、税理士業界は記帳代行などの単純作業から付加価値の高い仕事にシ

フトしていくため、そこで強みが発揮できない税理士は苦しくなるだろう。

最後に、クラウド会計の発展により、課税当局および日本の税制はどのように変化していくだろうか。日本の課税当局は、平成13年から国税総合管理 (KSK) システムを導入している。これは、全国の国税局と税務署をネットワークで結び、申告および納税の実績など各種情報を入力し分析することにより、税務調査や滞納整理に活用するシステムである。もし今後、課税当局がクラウド会計に蓄積されたデータにアクセスできるようになれば、取引データから脱税しそうな企業をAIに判断させるような活用方法も可能になるかもしれない。むしろ、取引データをもとにAIが税額を計算できるようになれば、申告納税方式は消滅し、完全な賦課課税方式が実現する可能性もある。

## 参考文献

Arya, A., J. C. Fellingham, J. C. Glover, D. Schroeder, and G. Strang. (2000), "Inferring Transactions from Financial Statements," *Contemporary Accounting Research* 17, pp. 365-385.

Frey, C.B. and Osborne, M.A. (2017), "The Future of Employment: How susceptible are jobs to computerisation?" *Technological Forecasting and Social Change* 114, pp. 254-280.

## 村上 裕太郎

(むらかみ ゆうたろう)

2000年上智大学経済学部経済学科卒業、2002年大阪大学大学院経済学研究科博士前期課程修了、2006年同後期課程修了（博士（経済学）（大阪大学））。名古屋商科大学会計ファイナンス学部専任講師を経て、2009年より慶應義塾大学大学院経営管理研究科准教授。

# 馬鹿馬鹿しい話

小幡 績 准教授



この世の中にはわかっていないことが多い。この世の中にはわかっていないことが多い。この世の中にはわかっていないことが多い。

iPS細胞で人間の臓器が再生可能になり、白血病も不治の病ではなくなった一方、経済や企業のことは何もわかっていない。

政府が経済対策を行い、中央銀行が金融政策を行っているが、彼らのやっていることが正しいかどうかは誰も知らないし、個人的にはほとんど間違っている、いや必ず間違っていると思っている。企業経営も、常にスター企業、スター経営者が登場するが、多くの日本企業や日本型経営がそうであったように、現在絶賛されているGAFAsも数年後には批判の対象になっているであろう。

人体の解明は驚くほど進歩し、病気は驚くほど克服されているのに、なぜ経済や企業のことはわからないままなのであろうか。

第一の仮説は、ミクロとマクロということである。人間というのはミクロ、一人の人間であり、一生物として完結したシステムであるため、経済というマクロシステムに比べて理解が断然しやすいことである。

第二の仮説は、第一の仮説とも関係するが、実験が可能であることである。動物実験、人体実験には賛否があるだろうが、理解、分析の進歩をもたらすことは間違いがない。一方、経済について実験はできないし（普通は。現在の日本は実験場だという説もあるし、第二次大戦後の日本もそうだったという見方もある）、企業は実験しようと思えばできるかもしれないが、現実にはほとんど存在しないし、実験した本人はその結果は他人には秘密にするものである。

第三の仮説は、誰も解明する気がない、つまりニーズがないという説である。医療は患者がいて目の前に危機がある。それに燃える

医師、研究者が対応した結果、すばらしい発明、発見、解決策の完成がある。（皮肉を言えば、厚労省が認可して薬価を設定してくれて、確実に儲かるからであり、いや欧米の製薬会社がとてつもない金額で買ってくれるからであり、あるいはノーベル賞が貰えるからである、と言ってもよい。心がきれいでも汚れていても、いずれにせよ、明確な報酬、やりがいがあるのである。）一方、経済の場合にはノーベル経済学賞もあるし、経済学者で心のきれいな先生はたくさんいらっしゃる（と思う）のだが、明確なニーズがその前にはない。個人的に尊敬する玄田有史東京大学教授などは若者、ニート、スネップという目の前の人々のために戦っているようで（あるいは釜石の希望学も同じく）、本当に素晴らしいと思うが、マクロ経済学、となると直接の患者は誰だかわからない。「物価」という患者に対して、元気がないから刺激を与えてインフレにしようとした医者は多数いたようだが、成功しなかったし、そもそも物価を上げてほしいと個人的に思っていた人もいなかったから意味不明のまま終わってしまった。

第四の仮説は、経済学者と経営学者は馬鹿である、という説である。彼らは何もわかっていないのだ。

私はこの第四の仮説の支持者である。

それは自虐ではない（かもしれない）。

なぜならば、馬鹿であるという自覚は素晴らしいことだからだ。無知の知という言葉を超えて、馬鹿の知、である。

経済については医学のように解明のしようがない。なぜなら、ケインズも言ったように、経済政策は本ではなく、パンフレットで議論すべきことだからだ。なぜなら、ケインズが説明したように、経済という分析対象は時代とともに、

いやその時々にあわせて、いや持続的に変化し続けているから、答えが見つかったときにはその答えはもはや有効でなくなっているからである。なぜなら、ジョージソロスが言ったように再帰性（reflexibility）があるからである。なぜなら、ソロスが言ったように、分析対象たる標的に近づこうとすること自体が、その標的を動かし変化させてしまうからである。

企業価値はファンダメンタルズで決まる。株価はファンダメンタルズという理論値で決まると投資家全員が信じれば、株価はファンダメンタルズで決まるが、それはファンダメンタルズという理論値が正しいからではない。人々が信じたものは常に正しいからだ。ただし、投資家たちはそのようには行動しない。ファンダメンタルズで決まると信じるのが都合がよい場合は信じるし、そうでない場合には信じないのである。

このような世界で学問を考えることは可能なのか。とても可能とは思えない。しかし、企業の行動、そして経済全体というものは社会に大きな影響を与える、いや社会そのものである。可能でない学問を追及すること、わかりえない事をわかろうとすること、それはとんでもない馬鹿でないといけないことであり、だから私はとても興奮した馬鹿であり続けようとするのである。研究室でも教室でも、馬鹿は馬鹿と切磋することを続けているのである。

## 小幡 績

（おばた せき）

1992年東京大学経済学部卒業、大蔵省（現財務省）入省、1999年退職。2000年IMF、2001年～2003年一橋大学経済研究所専任講師。2001年Ph.D.（経済学）（ハーバード大学）取得。

## 2018年度 教員業績

## 教授

## 浅川 和宏

Kazuhiro Asakawa. Research on global R&D, knowledge, and innovation. Academy of Management, Chicago. 2018.

Kazuhiro Asakawa. Rejuvenating Japan's innovation through global knowledge integration. Academy of Management, Chicago. 2018.

Kazuhiro Asakawa. Global R&D and global value chains. Academy of International Business. 2018.

Kazuhiro Asakawa, Yeonjin Park, Jaeyong Song, Sangji Kim. Internal embeddedness, geographic distance, and global knowledge sourcing by overseas subsidiaries. Journal of International Business Studies. 2018, Vol. 49, no. 6, p. 743-752.

Jaeyong Song, Kazuhiro Asakawa, Yeonjin Pak. Social identity and global knowledge sourcing by overseas R&D subsidiaries. Strategic Management Society. 2018.

浅川 和宏. 海外R&D拠点と外部知識獲得. 組織学会. 2018.

浅川 和宏. グローバルR&D研究の最新動向. 組織学会. 2018.

## 姉川 知史

Tomofumi Aneqawa. Price Regulation and Demand Pharmaceutical Products -A Case of Anti-infectives in Japan-. European Health Economics Association, Conference 2018. 2018.

姉川 知史. 2018年のノーベル記念経済科学賞の課題. 慶應義塾経営論集. 2019.

## 井上 哲浩

Akihiro Inoue, Hidenori Nanjo. An Approach to Product- Development Strategy Taking into Account the Short-term Profit and the Mid-term Corporate Strategy Using Affective/ Sensitivity Engineering. INFORMS Marketing Science 2018. 2018.

井上 哲浩. 主観的推論にもとづく消費者選択モデルに関する一考察. 商学論究 (関西学院大学商学研究会). 2019, Vol. 66, no. 4.

## 太田 康広

太田 康広. 利益の壁と利益マネジメント. 河崎 照行編著「会計制度のパラダイムシフト」. 中央経済社. 2019, chap. 5, p. 67-81.

山根 節, 太田 康広, 村上 裕太郎. ビジネス・アカウンティング 第4版. 中央経済社. 2019.

## 大林 厚臣

Atsuomi Obayashi. Development of new technologies from a 'seeds and needs' structural perspective. Report of SIP Infrastructure Regional Implementation Support Teams, Japan Society of Civil Engineers. 2019, p. 27-29.

Atsuomi Obayashi. Management of technical development from a 'seeds and needs' structural perspective. Report of SIP Infrastructure Regional Implementation Support Teams, Japan Society of Civil Engineers. 2019, p. 30-32.

大林 厚臣. シーズとニーズの構造からみる新技術のビジネス化. 土木学会「SIPインフラ新技術地域実装活動報告書」. 2019, p. 29-32.

大林 厚臣. シーズとニーズの構造からみる技術開発マネジメント. 土木学会「SIPインフラ新技術地域実装活動報告書」. 2019, p. 33-35.

大林 厚臣. ビジネス経済学.ダイヤモンド社. 2019.

## 河野 宏和

Jun Yamaguchi, Hirokazu Kono. Management Traits Associated with Sustaining Kaizen Activities over the Long Term: A Comparative Analysis of Factors Underlying Maintaining Momentum. Proceedings of the Asia Pacific Industrial Engineering & Management Systems Conference 2018. 2018, p. 55.

山口 淳, 河野 宏和. 改善活動の活性状態に関するフレームワークの提案. 経営情報学会誌. 2018, Vol. 26, no. 4, p. 241-271.

ヤング 千帆佳, 河野 宏和, 市来 寿治. 日本のものづくりに関する一考察 -実際の企業を事例として-. 日本経営工学会2018年春季大会予稿集. 2018, p. 14-15.

## 清水 勝彦

Katsuhiko Shimizu. A quasi global mindset: Psychological and structural factors that made Japanese MNCs succeed in the West and struggle in China?. World Journal of Business and Management. 2018, Vol. 4, p. 18-38.

Katsuhiko Shimizu. In search of a last straw: An exploratory study of decision change timing and triggers. Behavioral Strategy for Competitive Advantage. 2018, p. 1-35.

Pierre-Xavier Meschi, Emmanuel Metais, Katsuhiko Shimizu. Does a prior alliance with the target affect acquisition performance? The danger of honeymoon period before marriage. 2018, Vol. 15, p. 427-444.

Katsuhiko Shimizu, Daisuke Uchida. Examination of Japanese firms' announcement of M&A budgets: From the perspective of signaling theory and impression management theory. Advances in Mergers and Acquisitions. 2018, Vol. 17, p. 75-93.

清水 勝彦. 機会損失. 東洋経済新報社. 2018.

## 林 高樹

Takaki Hayashi, Yuta Koike. Wavelet-based methods for high-frequency lead-lag analysis. SIAM Journal on Financial Mathematics. Vol. 9, no. 4, p. 1208-1248.

Takaki Hayashi, Yuta Koike. No arbitrage and lead-lag relationships. 10th World Congress of the Bachelor Finance Society. 2018.

Hodata Matsushita, Takaki Hayashi. Quantification of Abrupt Driving Maneuver Utilizing ETC 2.0 Probe Data: A Case Study in Japan. 8th IEEE International Conference on Logistics, Informatics and Service Sciences (LISS 2018). 2018.

内田彬浩, 林 高樹. クラウドファンディングによる資金調達成功要因 -実証的研究と日米比較-. 赤門マネジメント・レビュー. 2018, Vol. 17, no. 6, p. 209-222.

榎本慧太, 林 高樹. 中古スマートフォン売買取引価格形成要因分析. 経営情報学会2018年度春季全国研究発表大会要旨集. 2018.

## 高橋 大志

Setsuya Kurahashi, Hiroshi Takahashi. Innovative Approaches in Agent-Based Modelling and Business Intelligence. Springer. 2018.

Koki Oikawa, Hiroshi Takahashi. Innovation and Technological Locations of Firms: An Agent-based Approach. 24th International Conference Computing in Economics and Finance. 2018.

Matthias Raddant, Hiroshi Takahashi. The Japanese Corporate Board Network. The 23rd Annual Workshop on Economic Science with Heterogeneous Interacting Agents, 2018.

Atsutaka Saisho, Aiko Suge, Hiroshi Takahashi. Analyzing the Relationship Between the Characteristics of Company Executives and Their Companies: Observation Through Facial Expression. International Conference on Innovation & Management(ICIM2018). 2018.

Yusuke Matsumoto, Aiko Suge, Hiroshi Takahashi. Estimating the Synergy Effect and Measuring the Impact through M&A by Using Fuzzy C Means. International Conference on Innovation & Management(ICIM2018). 2018.

Xueyin Qu, Aiko Suge, Hiroshi Takahashi. Building a Financial Polarity Dictionary Using Stock Price Information: Analysis and Verification in Chinese Stock Markets. International Workshop Digital Innovation in Finance, 2018.

高橋 大志. 情報技術が産業・ビジネスに与える影響 -技術革新と資本配分-. 統計, 2018, Vol. 69, no.1, pp.8-14.

菅 愛子, 高橋 大志. 高頻度データを通じたニュースと株式市場の関連性の分析. 証券アナリストジャーナル. 2018, Vol. 56, no. 12, p. 15-24.

太田 明, 高橋 大志, 兼田 敏之. スペース・シンタクス指標を用いた賃料要因分析に関する研究 -渋谷駅周辺を対象とした建物用途別分析による比較-. 日本不動産学会誌. 2018, Vol. 31, no. 4, p. 109-118.

太田 明, 高橋 大志. 公募増資時のJ-REIT投資口価格に分配金変動が与える影響に関する分析. 証券アナリストジャーナル. 2018, Vol. 56, no. 9, p. 56-65.

井形 宣一郎, 菅 愛子, 高橋 大志. グローバル債券市場とジャンプ・ファクター. 日本ファイナンス学会第26回大会. 2018.

## 中村 洋

Hiroshi Nakamura, Wakutsu Naohiko. Reducing Pharmaceutical Reimbursement Price Risk to Lower National Health Expenditures without Lowering R&D Incentives. *International Journal of Economic Policy Studies*. 2018, p. 1-14.

中村 洋. 薬価制度の考え方・特徴と薬価を取り巻く課題. *薬価の経済学*. 2018, p. 27-47.

中村 洋. 社会学経済学からみた高齢社会. *老年学*. 2019.

## 余田 拓郎

余田 拓郎. 製品開発における成分ブランドの効果に関する考察. *商品開発・管理研究*. 2018, Vol. 14, no. 2, p. 37-53.

## 准教授

## 後藤 励

Rei Goto. The impact of anti-vascular endothelial growth factor agents on visual impairment/blindness prevention in patients with diabetic macular edema and on associated patient and caregiver burden in Japan. *Journal of Medical Economics*. 2018.

Rei Goto. Comparison of equity weights for life expectancy gains: a discrete choice experiment among the Japanese and Korean general public. *Value in Health Regional Issue*. 2018.

Rei Goto. Influence of Japan's 2004 postgraduate training on Ophthalmologist location choice, supply and distribution. *BMC Medical Education*. 2018.

Rei Goto. The comparison of kidney function-based microsimulation and disease grade-based microsimulation in chronic kidney disease modeling. *BMC Medical Informatics and Decision Making*. 2018, p. 18-94.

後藤 励. 行動経済学は予防医療のパラダイムシフトとなるか. *医療白書*. 2018, p. 112-118.

後藤 励. 医薬品の経済評価. *薬価の経済学*. 2018, p. 107-116.

## 齋藤 卓爾

Hideaki Miyajima, Ryo Ogawa, Takuji Saito. Changes in corporate governance and top executive turnover: The evidence from Japan. *Journal of the Japanese and International Economies*. 2018, Vol. 47, p.17-31.

## 坂下 玄哲

Mototaka Sakashita, Vijay Viswanathan. Do Luxury Brand Promotions Drive Purchase In Other Categories?. *Proceedings of International Conference of Asian Marketing Associations (ICAMA)*. 2018.

Vijay Viswanathan, Mototaka Sakashita, Khadija Ali Vakeel. Do mobile advertisements drive shopping behavior in a mall?. *Proceedings of the international communication association (ICA) annual conference*. 2018.

Khadija Ali Vakeel, Mototaka Sakashita, Vijay Viswanathan. A Natural Field Experiment On The Effectiveness Of Real-Time Mobile Messaging. *European Marketing Academy Annual Conference Proceedings*. 2018, p. 1-7.

Khadija Ali Vakeel, Mototaka Sakashita, Vijay Viswanathan. Is Real-Time Mobile Messaging Effective?. *Proceedings of the 17th International Conference on Research in Advertising (ICORIA)*. 2018, p. 1-5.

Elodie Gentina, Kun H. Huarng, Mototaka Sakashita. A social comparison theory approach to mothers' and daughters' clothing co-consumption behaviors: A cross-cultural study in France and Japan. *Journal of Business Research*. 2018, Vol. 89, p. 361-370.

## 村上 裕太郎

Kazunori Miwa, Yutaro Murakami, Atsushi Shiiba, Satoshi Taguchi. Contract Rigidity and Timeliness of Accounting Information. *Proceedings of the 41st Annual Congress of the European Accounting Association*. 2018.

Kazunori Miwa, Yutaro Murakami, Atsushi Shiiba, Satoshi Taguchi. Contract Rigidity and Timeliness of Accounting Information. *Proceedings of the 30th Asian-Pacific Conference of International Accounting Issues*. 2018.

山根 節, 太田 康広, 村上 裕太郎. *ビジネス・アカウンティング* 第4版. 中央経済社. 2019.

## 山尾 佐智子

Sachiko Yamao, Kate Hutchings, Helen De Cieri. Receiving knowledge from other MNC units: Effects of social capital dimensions. *慶應経営論集*. 2018, Vol. 35, no. 1, p. 1-24.

Jennie Sumelius, Adam Smale, Sachiko Yamao. Mixed signals: employee reactions to talent status communication amidst strategic ambiguity. *The International Journal of Human Resource Management*. 2019, DOI: 10.1080/09585192.2018.1500388.

## 山本 晶

山本 晶. デジタル社会のビジネスモデル. ーからのデジタルマーケティング. 2019, p. 35-48.

山本 晶, 柿原正郎. オンライン上の検索行動の多様化に関する研究. 第57回消費者行動研究コンファレンス大会 報告要旨集. 2018.

## 渡邊 直樹

Toshiyuki Hirai, Naoki Watanabe, von Neumann-Morgenstern Stable Sets of a Patent Licensing Game: The Existence Proof. *Mathematical Social Sciences*. 2018, vol. 94, p. 1-12.

Satoshi Takahashi, Yoichi Izunaga, Naoki Watanabe. An Approximation Algorithm for Multi-unit Auctions: Numerical and Subject Experiments. *Operations Research and Decisions*. 2018, Vol. 28, p. 75-95.

## 専任講師

## 市来 寄 治

市来 寄 治, 井手田美里, 吉田真吾, 高橋純, 吉田信太郎, 篠田心治. 作業対象物と指の動きに着目した微動作分析法. *日本設備管理学会論文誌*. 2018, Vol. 30, no. 1, p. 1-8.

ヤング 千帆佳, 河野 宏和, 市来 寄 治. 日本のものづくりに関する一考察 ー実際の企業を事例としてー. 平成30年度日本経営工学会春季大会予稿集. 2018, p. 14-15.

後藤 祐貴, 中嶋 良介, 篠田 心治, 市来 寄 治. 分解に着目した3DCADデータから有効な組立順序を導出する方法の研究. 平成30年度日本経営工学会秋季大会予稿集. 2018, p. 78-74.

谷 康史, 中嶋 良介, 篠田 心治, 市来 寄 治. 複雑な3DCADを含む製品にも対応した位置関係マトリクスの導出方法の提案. 平成30年度日本経営工学会秋季大会予稿集. 2018, p. 79-80.

三浦 万侖花, 市来 寄 治, 中嶋 良介, 篠田 心治. 状態・変化系列図の導出方法とレイアウト改善シミュレーションに関する研究. 平成30年度日本経営工学会秋季大会予稿集. 2018, p. 83-84.

## 木村 太一

Taichi Kimura. Disagreement and Performance Evaluation Systems. *Proceedings of 30th Asian-Pacific Conference on International Accounting Issues*. 2018, p. 83.

# 2018年度新着ケース一覧 (外部販売対象ケースのみ、一部抜粋)

## マーケティング

Pairsのキセキ

## 経営環境

ひとつの医療機器が起こした、心臓弁膜症の治療革命 (A)  
～経カテーテル大動脈弁治療 (TAVI) ～

ひとつの医療機器が起こした、心臓弁膜症の治療革命 (B)  
～経カテーテル大動脈弁治療 (TAVI) ～

ひとつの医療機器が起こした、心臓弁膜症の治療革命 (C)  
～経カテーテル大動脈弁治療 (TAVI) ～

## 生産政策

しのはらプレスサービス株式会社 (A)

大町工業株式会社 (B) 光制御フィルム事業

大町工業株式会社 (C) マネジメントの軌跡

## 総合経営

2017年大塚家具：中期経営計画

アイリスオーヤマ株式会社：ユーザーインの経営

マツタ株式会社ファーストリフォーム事業部：大切な人を転倒から守る

## 組織・マネジメント

アイリスオーヤマ株式会社 (A)

アイリスオーヤマ株式会社 (B)

アイリスオーヤマ株式会社 (C)

株式会社Gunosy (短縮版)

武田薬品工業 株式会社

Establishing the Moomin Theme Park in Japan

Dassai: the Globalization of Japanese Sake

## 会計

Amazon.com 2018年

積水ハウス 2018年

日立製作所 2018年

JR東海 2018年

メルカリ 2018年

キーエンス 2018年

会計リテラシー分析編 2018年

コンビニオーナーの憂鬱 2018年

株式会社 Petit bebe

株式会社 ZOZO

## 情報・意思決定

3Mの製品開発 (短縮版)

牧之原の茶問屋 (簡易版)

決定権の配分：企業の資金調達への応用例

ホールドアップ問題：部品取引における関係特殊の投資

インセンティブ付与とリスク負担：モラルハザードが生じる状況における雇用契約

顧客のスクリーニング：アドヴァースセクションが生じる状況における商品設計

複数単位入札計算ソフトウェア：Excel for Multi-Unit Auction

Excel for Exchange of Indivisible Goods: A Users' Manual for Ver. 3

A Personnel Allocation Problem in a Japanese Electric Manufacturer: Examining Algorithmic Solutions

## その他

幸楽苑とベッパーフードサービス

2019年3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1,200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  
クレコリサーチ&コンサルティング株式会社  
医療法人社団真悠会  
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  
株式会社守谷商会

(五十音順 2018年9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
  - \* 経営幹部セミナー
  - \* 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。

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。

### 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

# 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64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 2019年7月16日(火)～7月24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 730,000円(税別)  
② 滞在費 243,231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120回 第121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120回 2019年8月28日(水)～9月7日(土)(10泊11日)  
第121回 2019年10月30日(水)～11月9日(土)(10泊11日)

定員 80名(2クラス編成)

会場 第120回 京都東急ホテル(合宿型)  
第121回 下田東急ホテル(合宿型)

参加費 ① 受講料 540,000円(税別)  
② 滞在費 第120回:240,500円(消費税8%・サ込/予定)  
第121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
	○	○	◎	◎

意思決定とマネジメントシステム集中コース  
2019年4月13日(土)、20日(土)、27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  
2019年5月11日(土)、18日(土)、25日(土)

定員 40名(1クラス編成)

ヘルスケアポリシー&マネジメント集中コース  
2019年11月30日(土)、12月7日(土)、14日(土)

参加費 ① 受講料(1コースあたり) 140,000円(税別)

財務戦略集中コース  
2020年2月29日(土)、3月7日(土)、14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)  
2019年6月15日(土)、6月29日(土)、7月13日(土)、7月27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)  
2019年9月14日(土)、10月5日(土)、10月26日(土)、11月9日(土)  
第3クール アドバンス・モジュール(公開セミナー)  
2020年1月11日(土)、1月25日(土)、2月8日(土)、2月22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(1クラス編成)  
アドバンス・モジュール 20名(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)

※上記は消費税8%時の金額ですが、今後、セミナー開講時の税率に基づき、税込金額を変更予定です。