

# KBS REPORT



1 2  
3



## HIGHLIGHTS

対談 P2-5

### KBSで作った「知識の棚」が事業のベースに

株式会社エアウィーヴ 代表取締役会長兼社長

高岡 本州 氏×

経営管理研究科 委員長／ビジネス・スクール 校長

余田 拓郎

教員紹介 P10-11

### 失われた日本の30年とKBS

姉川 知史 教授

### “AI時代”のマネジメント教育

林 高樹 教授

1. 第121回経営幹部セミナー 磯辺 剛彦教授 2. 巻頭対談より 株式会社エアウィーヴ 高岡 本州 代表取締役会長兼社長 3. 特別公開講座 ラウイ・E・アブデルラ教授 (ハーバード・ビジネス・スクール)



# 就任あいさつ

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

## 余田 拓郎



### 略歴

1984年東京大学工学部卒業。住友電気工業(株)勤務を経て、1998年名古屋市立大学経済学部専任講師。2000年同学部助教授を経て、2002年より慶應義塾大学大学院経営管理研究科助教授、2007年教授。1999年博士(経営学)(慶應義塾大学)取得。

昨年の10月に経営管理研究科委員長に就任しました。当研究科の発展に全力を尽くす所存ですので、ご支援のほどどうぞよろしくお願いいたします。

KBSに着任して18年になります。その間当校を取り巻く環境は著しく変化しました。ビジネススクールを志願する方々の年齢や国籍も大きく変わりましたし、かつて一般的だった企業からの派遣生も少数派になりました。また、国内にも多くのビジネススクールが開校され、競争環境にも変化がみられます。この変化に対し、河野宏和前委員長は就業年数15年超の方々を対象としたExecutive MBAプログラムをスタートさせました。新プログラムの設置はおよそ30数年前の博士課程にまで遡ることになりますが、この間陣容の変わらないなか新プログラムを始めることができたのは、河野前委員長の変革に向けた強い意志によるものです。何より重要なことは、この変革の方向性を引き継ぐことであり、決して中断させることがあってはならないと考えております。

一方、当校を取り巻く環境はExecutive MBAがスタートした5年前と比べても随分と変化しています。組織が生存するためには環境の変化に常に適応し続けなければなりません。経営学のテキストにも書いてあるこの当たり前のことをきっちりと実現しなければなりません。KBSが迅速かつ確実に変革する組織であり続けるよう、微力ながら貢献できればと思っております。

研究分野は産業財や生産財などを扱うビジネス・マーケティングです。大学では工学部で電気工学を専攻し、その後素材メーカーで設計や製品開発を担当するエンジニアとして35歳まで過ごしました。30代にこの会社からの派遣でKBSに学んだことが、KBSとの最初の出会いです。以来、名古屋の大学での4年を挟んでKBSとの関係が30年近く継続することになりました。1年次の下田合宿での高木晴夫先生のテンポのよいケース授業や矢作恒夫先生の奥深く示唆に富んだ講義は、今も昨日のことにように思い出すことができます。また、2年次では嶋口充輝先生のゼミナールに所属しました。先生の科学哲学をも対象とした密度の濃い討論をとらして、マーケティング研究に引き込まれることとなりました。このKBSでの貴重な経験が、その後研究者・教育者を目指すきっかけとなりました。KBS出身の委員長は初めてということのようです。諸先輩方が築き上げてきた伝統を引継ぎ、KBSの素晴らしさをもっとも理解している教員の一人として、KBSの発展にわずかでも貢献できればというのが委員長就任に際しての偽らざる気持ちです。

引き続き皆様からのご支援、ご協力を賜りたくどうぞよろしくお願い申し上げます。

# 最近の動向

(2019年4月～2020年2月)

2019年4月	2019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」
2019年5月	週末集中セミナー「会計管理集中コース」
2019年6月	2019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)
2019年7月	第64回高等経営学講座 KBS特別公開講座 (ラウィ・E・アブデル教授/ハーバード・ビジネス・スクール)
2019年8月	第120回経営学部セミナー
2019年9月	2019年度第1回Executive MBAプログラム授業見学会
2019年10月	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(秋期) 2019年度第1回Executive MBAプログラム説明会 日経Bizアカデミー主催 MBA EXPO TOKYO 2019出展 第121回経営幹部セミナー

2019年11月	2019年度第2回Executive MBAプログラム説明会 2019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) 2019年度第2回Executive MBAプログラム授業見学会
	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」
2019年12月	2019年度修士課程一般入試(Executive MBAプログラム・ 出願方式A 第1回) 2019年度第3回Executive MBAプログラム授業見学会
2020年1月	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)
2020年2月	2019年度修士課程一般入試 (Executive MBAプログラム・出願方式A 第2回、出願方式B) 2019年度博士課程一般入試



## MBA EXPO TOKYO 2019に出展いたしました

国内外のビジネススクールが一同に会する国内最大のイベント「MBA EXPO TOKYO 2019」(日経Bizアカデミー主催)が2019年10月26日(土)にベルサール新宿グランド コンファレンスセンターで開催され、KBSは相談ブースの出展、小幡績准教授によるガイダンスセッションを行いました。

KBSの相談ブースでは、MBA(全日制)プログラムやExecutive MBAプログラムに関心のある参加者からの個別相談に応じました。協生館で行われている通常授業のほかに、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)や、Executive MBAプログラムで提供している海外フィールド・EMBAコンソーシアムなどの海外へ行けるプログラムに興味を示す参加者も多く、KBSに在籍しながら海外で学び視野を広げる魅力を説明いたしました。

小幡績准教授によるガイダンスセッションでは、「MBAの価値とは」というタイトルでKBS創設前のMBA誕生の歴史から、KBSで学ぶことの価値についてのお話をいただきました。教室には立ち見が出るほど多くの参加があり、活発な議論が展開され盛況となりました。参加者からは、「小幡先生の講演を聞いてKBSに興味を持ちました」「刺激的な講演で圧倒されました」といった反響をいただき、KBSをより多くの方々に知っていただく良い機会となりました。



余田 拓郎

経営管理研究科 委員長  
ビジネス・スクール 校長

高岡 本州氏

株式会社エアウィーヴ 代表取締役会長兼社長

## KBSで作った「知識の棚」が 事業のベースに

東京2020オリンピック・パラリンピックのオフィシャル寝具パートナーになったエアウィーヴ。

その創業者こそ、KBSを修了した高岡本州氏だ。

高岡氏はKBSで知識の棚をつくり、それをもとに事業を発展させていったという。

### 臆することなく人と話す。 それが突破口に

**余田** KBSの修了生はさまざまな分野で活躍していますが、自ら事業を興すという点では少し力が弱いのではないかと。そうした反省がある中で、高岡さんはエアウィーヴを設立し、今も大きく発展させておられる。ぜひ、これまでの経緯を伺いたと思います。まずは、KBSに入学された理由をお聞

かしてください。

**高岡** 僕は名古屋大学の工学部に在籍していたのですが、勉強そっちのけでゴルフをやっている学生でした。大学にいるより練習場にいるほうが多かったですね。大学卒業後は、大学院に進学するか留学するという道もあったのですが、どうもピンとこなかった。気持ちのどこかにビジネスの勉強をしたいという思いが

あったんです。当時、ある人からビジネスを勉強するなら日本語でしたほうが微妙な感覚が分かると言われ、どこか勉強できる場所はないかと仲間と話していたら、友人が慶應にビジネススクールがあると教えてくれました。企業人だけでなく、一般でも入れるというので、急いで申し込んだのです。

**余田** 選択肢はほかにもあったのではないですか。



高岡 留学という選択肢もあったのですが、KBSを知ってからは「もうここだ」と決めていました。

余田 当時、新卒は何人いたのですか。

高岡 70人のうち10人ぐらいです。

余田 KBSの授業はケースメソッド中心です。ビジネスの経験がなくて困ったり臆したりすることはありませんでしたか。

高岡 何も知らないのですから臆してもしようがないと思っていました。ただ、衝撃的だったのは、言葉が分からなかったこと。他の学生が販管費などと言っているのを聞いて、それは何だと思いましたよ。

けれど、このままではいつまでたっても分からないと思い、グループワークの時にはどんどん話すようにしました。どこかで誰かが教えてくれるだろうと期待して…。そのうちに、ゼミで先輩たちと仲良くなり、彼らがあればこれ教えてくれるようになりました。逆に、会計学だとかディビジョンサイエンスのような分野になると、僕は理系なので理解できる。それで、先輩が僕に聞きにくるようになったんです。僕は先生からも同級生からも学べて、得しましたね。

### ゼロからきれいな棚を作る。 それが知識の源泉になる

余田 高岡さんのお話を伺っていると、社会に出る前にビジネススクールで学ぶのもいいのかもしれないと思えてきます。

高岡 僕は、ビジネススクールに行ったらいいかと人に聞かれると、すぐに行けばいいと言います。

なぜなら、これは僕の持論ですが、ビジネススクールは過去のビジネスを整理して「知識の棚」を作るようなものだと思っているからです。

余田 棚ですか。

高岡 過去に起きたことを整理し、体系化し、「知識の棚」を作る。新卒でビジネススクールに行くと、バイアスがないぶん、その棚がきれいに作れると思います。

例えば、販売の経験がある人の場合は、「販売の棚」が異常に大きくなってしまいます。マーケティングばかりしている会社はマーケティングの棚は大きくなるけれど、ブランディングについては棚が小さいまま。ところが、僕はゼロでしたからKBSのようにきちんと教えてくれると、棚がきれいにできるんです。エアウィーヴを始めたときに、KBSの教育はよかったとよく分かりました。KBSのように熟練した先生と質の高い教材で学べるのは、精緻な「知識の棚」を作ることにとっても役立つと思います。

余田 面白いですね。棚を作るという考え方は初めて聞きました。

高岡 エアウィーヴを始めた時、僕はマーケティングもブランディングも分かっていませんでした。そのため、いろい

ろな人に話を聞き、その話をKBSで作りに上げた棚の中に詰め込んでいきました。そうするうちに自分でクリエイティブできるようになったのです。KBSで学んだことは知識の源泉だと、僕は思っています。

余田 印象に残っている学びはありますか。

高岡 奥村ゼミでは組織論、ベンチャー論、それにアントレプレナーについて学んだことを覚えています。シリコンバレーで何が起きているかなどという話も面白かったですね。マーケティングの授業では、嶋口先生がマーケティングは売ることではなく、売る仕組みを作ることだと言われたのですが、これにはなるほどと思いました。財務管理の動きをフローとストックで捉えるという視点も勉強になりました。これを勉強しなかったら、経営はできなかったかもしれないと思いますよ。

### シーズとニーズを結び付ける

余田 エアウィーヴ創業に至った際のお話を伺えますか。

高岡 僕はKBSを修了してからスタンフォード大学に2年間留学し、1987年に日本に戻り、父が経営していた日本高圧電気に入社しました。1998年に日

本高圧電気の社長になり、2004年に赤字を抱えていた中部化学機械製作所という会社を引き受けることになりました。この会社にはクッション材をつくるという技術がありましたが、何しろ倒産寸前でした。当初の2年ほどは従来通りクッション材を売ろうと考えたのですが、マットレスに使いそうでしたので、BtoCでやってみようと考え直してエアウィーヴを開発し、2007年から売り出しました。KBSにいた時、たまたま寝具業界の話聞いたことがあったので、ある程度はこの業界を理解していました。その時、寝具はロジスティックスのビジネスだといわれた記憶があります。製品の価格に比べて輸送費が大きいというわけですね。そこで、われわれは小型のパッドから始めようと決めました。ベッドマットレスは物流が難しいけれど、軽量なパッドなら物流網に乗りますからね。

**余田** クッション材という素材といい、すでにできあがった組織といい、リソースが使えたのは幸運だったかもしれません。しかし、シーズとニーズを結び付けたのは高岡さんのクリエイティブなところが、大きく寄与しているんでしょうね。

**高岡** それは分かりません。ただ、エンジニアリング的なバックグラウンドがあったので、クッション材を見た時に、原理的にこれは寝具に使えるということは分かりました。また、先ほども言いましたが、人から聞いたことを棚の中に入れておくことによって、後々、自分のものとして使えるようになりました。要は、現場には出ていなくても、現場での経験をより一般化して活用できるようになるということです。これはエリート教育の良さだと思っています。エリート教育を受けておくと、後になって、現場で教育を受けた人たちの棚からも吸収できるんです。

**余田** 棚に入れる時には整理したり、加工したりするんですね。

**高岡** そうです。そうして、次の次のレイヤーが来たら、そこでまた棚が進化するのです。

### データの蓄積で、オリンピック選手一人ひとりに合った寝具を提供

**余田** エアウィーヴのこれからについてはどのように考えておられるのでしょうか。

**高岡** 寝具は新規参入が非常に難しいマーケットです。なにしろ、寝具は10年に1回くらいしか買わないものですから、購入サイクルが非常に長い商品です。さらに、眠りは1日1回だけです。飲み物なら同時に他のものが飲めるので比べられますが、寝具はそういうわけにはいきません。それに毎日違った状況で寝ますから、眠りの質に寝具がどう影響しているか、本人には分かりません。つまり、寝具の価値と使用者が寝具に対して感じる価値は評価できないのです。そうした業界では、一度シェアを取ってしまうとそれで勝ったことになってしまいます。するとイノベーションが起きなくなります。われわれはそうした業界に参入し、今まで変化し続けてきたのですから、ある程度は成功できたといえるでしょう。

**余田** 確かに、商品の種類が増えていますね。

**高岡** 事業を永続的にするために、徐々にマーケットを広げながら商品品種を増やしてきました。また、商品には機能がありますから、その機能を少しずつ進化させてきました。

商品ラインを増やしなから価格帯も増やしていったわけです。商品は購入していただく消費者の認知のスピードと一緒に増やさなければいけません。商品が認知されないうちに種類を増やしてしまうとお客様は混乱して買わなくなります。これらのこともKBSで学びましたね。2017年ぐらいから、マットレスパッドに加えてベッドマットレスの開発を始めてきましたが、東京オリンピック・パラリンピックでは選手村にマットレスを提供します。我々は選手に質の高い眠りを供給したいのです。

エアウィーヴを初めて作ったときに、嶋口先生は、良い技術は絶対に真似ら





れる、だから真似されないものを蓄積しろと言われました。そこで、私が考えたのがブランド。もう1つはデータです。われわれは今まで、大勢の選手にマットレスを提供して体型を測らせてもらい、データを集めてきました。そこからパターンを割り出し、クラウド上のデータベースで判定してその人の体型に合った寝具が提供できるシステムを開発しました。だから、オリンピック・パラリンピックの選手一人ひとりに合ったマットレスが提供できるのです。

**余田** データを持っているほうが強い。真似られることもない、ということですね。

**高岡** そうですね。ただし、われわれが持っているのはビッグデータではなく、プロプライエタリデータ（限定的・非公開的なデータ）です。僕はビッグデータに興味はありません。ビッグデータは解析すれば結果は一緒です。それよりも普通には取れないデータを取ったほうが強いと思っています。

世界各国の選手たちの体型のデータが、競技ごと、性別ごとなど様々な分類でクラウド上にためられるというのは、われわれの今年の一歩のアセットになるでしょう。

オリンピックのスポンサーになった時、

組織委員会の人たちに、寝具には機能があると説明したら、一部の人からそんないいものは要らないといわれました。しかし、1980年代にカーボン素材が使われるようになってテニスラケットやゴルフクラブなど様々な道具が進化し、90年代ぐらいには食事・飲料にサイエンスが持ち込まれました。つまりパフォーマンスを向上させるために道具が変わり、食事・飲料が変わりました。変わっていないのが睡眠です。われわれのマットレスで睡眠を完璧に変えられるなどとは思っていませんが、睡眠を個別化することによって、睡眠の世界に価値があるということをグローバルにアピールできる。東京オリンピックはそういう場だと思っています。

**余田** 睡眠3.0というわけですね。

**高岡** 睡眠1.0は睡眠のための道具。2.0は寝心地、眠りの質。「睡眠3.0」は寝具の個別化です。

**余田** 同窓生、在校生に向けて、新規事業を立ち上げる際のアドバイスを伺えますか。

**高岡** 事業を起こすなら、志を持ってまずは目の前にあることをきちんとやっていくことです。結局、こつこつやることが役に立ちます。僕は新規事業をやるのが立派なことだと思っているわけではありません。ただ、やる機会があったときに、やれるだけの力は蓄えておくことが重要だと思っています。もうひとつ、知恵は友人や周りの人からもらえます。だからこそ、仲間を大切に、義理を果たしておくことです。

## 高岡 本州(たかおか もとくに)氏 プロフィール



1983年名古屋大学工学部応用物理学科卒業。85年慶應義塾大学大学院経営管理研究科で修士号を取得後、日本高圧電気に入社。87年スタンフォード大学大学院に留学、経済システム工学科修士号を取得。98年日本高圧電気社長に就任。2004年中部化学機械製作所(現エアウィーヴ)を設立、07年同社長に就任。15年同会長兼社長に就任。起業家表彰制度「EYアントレプレナー・オブ・ザ・イヤール2016ジャパン」日本代表に選出。18年EYアントレプレナー・オブ・ザ・イヤール2018ジャパン 審査委員を務める。



### 株式会社エアウィーヴ

代表者 代表取締役会長兼社長 高岡 本州

創 立 平成16年11月11日

所在地 東京本社  
〒104-0028  
東京都中央区八重洲二丁目1番6号  
八重洲kビル4階

事業内容 寝具・クッション材「エアウィーヴ」の製造・販売



若き血会2019

## 「若き血会2019」開催報告

2020年1月26日（日）、慶應義塾大学日吉キャンパスにて第6回若き血会を開催いたしました。

若き血会は、KBS在校生により運営される若手同窓会であり、KBSの在校生ならびに主に修了後10年未満の若手同窓生（MBA・EMBA）を中心メンバーとして毎年開催されています。第6回目となる本年は、在校生・修了生合わせて100名近くの方々にご参加いただきました。

第1部ではKBSのOBでもあるボストンコンサルティンググループ日本代表の杉田浩章様をお迎えし、KBS在籍時代の学びや、修了後のご経験について語って

いただきました。その後、杉田様に加え、OBの森永乳業株式会社の上地様、そして在校生である深澤の3人をパネラーとし、各々のKBSに入学した理由や在学中の体験等を中心とした内容のパネルディスカッションを展開いたしました。現在とは学生の世代や属性の構成が異なっていた頃のお話は、我々の知らないKBSを知る機会ともなり非常に興味深くお話を伺うことができました。

講演の熱気が冷めやらぬまま迎えた第2部の懇親会は、次期同窓会長の前田一寿様のご挨拶と乾杯のご発声により開始されました。修了生の方々と交流するこ

とで、普段はなかなか聞くことのできない先輩方の現状や思いを知る貴重な機会となり、また、現在のKBS生の生活や動向などを知っていただく機会となったかと存じます。

年々KBSの学生の年齢構成や属性は変化しつつありますが、今後も世代を超えた縦、横の繋がりを強めていくために、年に1回の若き血会の場が、“血のつながったビジネスパートナーとの出会い”になれば幸いです。

若き血会実行委員会  
深澤 あゆみ

## 「委員長杯2019 KBS×Gunosy」開催報告

本年で5回目を迎えるビジネスプランコンテスト、委員長杯KBS×Gunosyが2019年11月10日（日）に慶應義塾大学日吉キャンパス協生館で『「つなぐ」ビジネスソリューション』をテーマに開催されました。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60名の方が観覧にお越しになりました。

各々のプランでは、実際にプロダクトの作成を行い、ビジネスとして実現性の高い取り組みが行われていました。ケースメソッドの講義から得られた「経営環境が変化していく中で、新たな経営課題を発見し、それに対する

解決・マネジメント方法を考え抜く」学びがより実践的な形となり、多様なプランがゼロから構築され、新たな価値が創出されていました。

今回のコンテストではGunosy賞、イノベーション賞、同窓会賞、オーディエンス賞の4つの賞が授与されました。KBS同窓会賞は、『AIを用いたアパレルD2C業界の「つなぐ」ビジネスソリューション』を提案したチームTaglistが受賞。イノベーション賞は『海運運輸管理業務効率化システム「ESTARSHIP」』を提案したチームバルチックが受賞。Gunosy賞は、「Free from Cooking」というコンセプトでスーヴィード食品を用いた宅配フードサービスを提案したチームSIZ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。また、チームSIZは会場の聴講者によるオーディエンス賞も受賞しダブル受賞となりました。

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。最後に、実行委員のメンバー（山岡、川畑）を代表して、運営に携わっていただいた全ての関係者の方々に心より御礼申し上げます。

委員長杯運営実行委員担当  
桑原 沙耶



委員長杯2019 KBS×Gunosy



KBS×NTTデータ 1day ジョイントセミナー



## 「KBS×NTTデータ 1day ジョイントセミナー」開催報告

2020年1月27日(月)、日吉キャンパス協生館にてKBSと脳科学の産業応用に先駆的に取り組んでいるNTTデータ経営研究所が共催で1 dayジョイントセミナーを開催いたしました。本セミナーでは最先端の脳科学研究や脳科学と情報技術を組み合わせた最新のニューロテクノロジーについて、マーケティング、R&D、人材育成・組織管理、そしてヘルスケア等と関連づけながら学ぶことをテーマとし、KBS在校生やCAN会員（Consortium for Applied Neuroscience）を合わせて80名以上の参加がありました。

当日は林高樹教授を主管とし、NTTデータ経営研究所の萩原一平様からは

「脳科学をビジネスに応用する～脳科学とAIの融合が創る新たなビジネス～」について、茨木拓也様からは「経営と意思決定科学」について、それぞれ講演をいただきました。

萩原様のパートでは、脳の構造や役割に始まり、脳科学・人工知能の世界的潮流と産業応用、それらが導く新たな未来と産業界における先進的取り組み、新たなイノベーションの行方について講演をいただきました。また、茨木様のパートでは、経営に脳科学は役に立つのか、脳科学的に言うと意思決定とは何か、意思決定に潜む「分かっているつもり」の何かについて、そして人の意思決定のリスク・行

動変容のメカニズムと有効な対策・方法論を知ることは経営の意思決定にいかにか大きく役立つかについてご講演をいただきました。

参加者からは、「バイアスがいかにかに良くないものかということを理解した。もっとデータサイエンティストが注意すべきバイアスについて学びたい」、「教えていただいた理論を論文に引用した」など、より学びを深めるためのリクエストと反響が多数ありました。

## ■ 第64回高等経営学講座 開催報告

2019年7月16日(火)～7月24日(水)

第64回高等経営学講座は7月16日から9日間の日程でスタートしました。今回のテーマは「拡がる競争、拡がるマネジメント」で、23業種・49社のトップ層80名の方々にご参加いただきました。

初日の慶應義塾の長谷山彰塾長による講演「慶應義塾と産学連携の歴史」に続き、2日目から総合経営、マーケティング、組織マネジメントなど多様な分野にわたり毎日2つのケース討議が行われました。

中日の5日目は前半の学びを振り返り、株式会社朝日広告社の石田一郎取締役

役上席執行役員を迎え、「SDGsの現在とコミュニケーション」と題し「SDGsの意義」「各セクターにおける動向」「SDGsのコミュニケーションとしてのSDGsブランディング」などにご講演いただいた後、積極的な質疑応答を含め、計1時間半にもわたり議論されました。

最後の3日間は、競争戦略および政府・国際経済の大家であるハーバード・ビジネス・スクールのラウイ・E・アブデラル教授が加わり、ポピュリズム、格差、グローバル化への対抗、極化、中国の新常態について

ケース討議が行われました。最終日には「不安定化する世界」というテーマで、右派におけるポピュリズム、左派におけるポピュリズムの視点から、今後の世界情勢を熱く議論していただきました。参加者の満足度も非常に高かったと思います。

なお同セミナー最終日夜に三田キャンパスで開催されたアブデラル教授の特別公開講座も大盛況のうちに終了しました。

第64回高等経営学講座 主管  
井上 哲浩

## ■ KBS特別公開講座 開催報告

2019年7月24日(水)

慶應義塾大学ビジネス・スクール特別公開講座として、ラウイ・E・アブデラル教授(ハーバード・ビジネス・スクール)による講演“The Fragile State of the World”が2019年7月24日(水)19時から同大学三田キャンパス北館ホールにて、約200名の聴講者を得て開催されました。

ラウイ・E・アブデラル教授は国際経営戦略の研究者として、世界で急速なグローバル化が進展していると言われていたなか、実際にはグローバル化は社会の不安定化を加速していること、いかに未来の経営を考えていくか、歴史やデータを踏まえて我々の考え方を整理することが大切であることを、以下の3つのテーマに着目して説明しました。

### 1. 強国の変遷 2. 国境と他国 3. 格差と中央

アブデラル教授はまず、近年ITなどの分野で中国企業が台頭しているが、歴史的に見ると19世紀には中国が世界一の経済大国であり、それが変遷していることを理解することの大切さを説明しました。

次に、グローバル化がボーダーレスを加速すると言われていていることについて、異なる側面に留意することの大切さを指摘しました。ボーダーレス化に向かいつつあった世界で再び国境の強化が進行している



こと、近年の大量の移民あるいは難民の移動によって、欧州のシェンゲン地域(国境での出入国検査無しで自由に往来できる国家)にさえ国境が建設されている事実を説明しました。

3点目に、グローバル化と同時に、所得格差と中道的政治勢力の弱体化という状況が進行していることも議論されました。最近の30年間、所得格差の拡大は、ほぼ全ての国家における共通の課題であり、人々が大量に国境を超えて移動し所得格差が拡大すると、各国で右派ポピュリズムが台頭するという現象が説明されました。

アブデラル教授はさらに、ここ100年ほどのグローバル化の進展を定量評価して分析すると、過去にも似た時代があり、1920

年代末の世界恐慌から30年代、その後の世界大戦によって、グローバル化に向かう動きが一旦減速しグローバル化の度合いが大きく低下したことを考えると、私たちは第2あるいは第3のグローバリゼーションの時代にいと捉えるべきだと説明しました。その上で、グローバル化を議論する際には、グローバル化自体が所与の動きなのではなく、世界で起きている現実を注意深く分析する視点と、我々が将来どんな社会を実現したいと考えるかが根本的に重要であり、企業を経営する一人ひとりが、そうした視点を磨いていくことの大切さを主張しました。



第121回経営幹部セミナー



## ■ 第120回経営幹部セミナー 開催報告

2019年8月28日(水)～9月7日(土)

第120回経営幹部セミナーは、2019年8月28日(水)から9月7日(土)まで11日間にわたって京都東急ホテルにて開催されました。様々な業種・地域の企業計47社から合計88名のご参加をいただき、活発な討議が行われました。

セミナーでは、AIパーソナルアシスタントを開発したシンガポールのスタートアップを題材にしたケース『Evie.ai』を皮切りに、マーケティング、総合経営、組織・マネジメントなど経営者に必要とされる主要8分野について、国内外の企業のケースを1日2本のペースで、導入ケース授業を含めて

合計17本学びました。

最終日は、Institution for a Global Society (IGS) 株式会社 CEO/創業者の福原正大様による「経営・人事におけるデジタル革命とスタートアップの挑戦」と題した講演が行われました。

受講生からは、内容に関しては、「テーマとしてメーカー(車・製薬、GE、日産、武田、ヤマハ等)、サービスとIT分野でバランスの良いチョイスだと思った」また、セミナー全般に関しては、「色々なところに工夫が見られ、バランスの良いプログラムでした。おかげ様で大変多くの事を学ぶことが出来まし

た」といった感想をいただきました。

変化スピードの速い現代社会において、いま持っている知識や経験、事業モデルはすぐに陳腐化する可能性があります。今回のセミナーでの学びを出発点として、受講生の皆様には、それぞれの職場において、自主的、継続的に学び続けていただきたいと思います。セミナーで築かれた友情が継続・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120回経営幹部セミナー 主管  
林 高樹

## ■ 第121回経営幹部セミナー 開催報告

2019年10月30日(水)～11月9日(土)

第121回経営幹部セミナーは、2019年10月30日から11月9日まで下田東急ホテルで開催されました。陽光あふれ11月初旬とは思えない暖かしの伊豆の地に、総勢70名の受講者が集まり、11日間共に学習と活発な議論を行いました。

期間中丸1日は個人研究日で授業がありませんが、初日と最終日を除く8日間は、午前・午後1ケースずつ合計16ケースの授業が行われます。ホテルの周囲に繁華街も無く勉強にはもってこいの環境ともいえる下田の地で、10日以上も缶詰になる経験はなかなかありません。

授業は、経営環境、会計、マーケティング

などビジネススクールの基本となる8領域から幅広いテーマのケースを用いて行われます。それぞれのケースで受講者ごとに違った学びがあったようです。特に数値を扱う、会計や情報・意思決定のケースでは、ケース内の数値情報や分析に必要な手法に触れたことがない受講者も少なくありません。今年度は、村上裕太郎准教授が初学者向けに会計分析の補講を、渡邊直樹准教授が統計分析の質問時間を設けました。

最終日には、仕事と勉強を両立させ、本学大学院経営管理研究科修士課程(EMBAプログラム)を修了した青山氏と渡邊氏が講演とパネルディスカッション

を行いました。ケースを題材に、自分がどのように分析し行動するかを考えること、異業種の同級生ならどのように考えるだろうかと想像することは、「シャドーボクシング」を続けて試合に備えるのと同じだという演者の言葉には、多くの受講者が深く頷いていました。

本セミナーでの学び、受講生同士のつながりを継続・発展させ、実務で少しでも生かしていくことを願い、本セミナーの報告とさせていただきます。

第121回経営幹部セミナー 主管  
後藤 励



# 失われた日本の30年とKBS

姉川 知史 教授

バブル経済崩壊以降の日本経済の停滞は「失われた30年」となり、人口減少の進む日本が経済停滞を免れるには技術的・社会的イノベーションが不可欠である。しかし、実際にどのようにイノベーションを起こすか、政策担当者も含めて誰も具体策がない。そこで多くの人が希望を託すのは「教育」である。マネジメント教育の大学院として日本で最初に設置されたKBSには社会人教育の理想モデルを実現する重要な使命がある。

そのはずであった。しかし、現在のKBSはこの使命から遠ざかってしまった。それはKBS教育の目的、方法、対象の3つが一致しなくなったことに示される。2年制MBAプログラムは留学生あるいは職業経験のない学生がそれぞれ全体の過半を占めるようになった。留学生には英語MBAプログラムは不可欠であるがKBSにその設置予定はない。新卒学生が過半を占める大学院は「MBAプログラム」ではなく、「Master in Managementプログラム(学術修士)」であるべきだが、KBSには両者の区別がない。職業経験のない学生が求めるのはKBSの掲げるリーダー教育でなく、雇用機会を拡大する教育である。しかし、KBSはそのための経済学、財務、法務、統計学、語学等の基礎教育が十分でない。この状況でケースメソッド教育は形骸化した。

他方、新設のEMBA(Executive MBA)は常勤15年の職業経験を応募条件として経験豊富な幹部候補生を集めるが、逆に学生の多様性に欠ける。その教育は原則土曜日のみの2年間のパートタイム教育、2年制MBA教育の短縮版であり、修士論文も課せられない。各自の課題を題材にした修士論文を義務付け、学生の学習の進捗に応じて履修期間2年を延長可能とすべきである。

ここに経営教育の国際認証制度のEQUISがある。KBSは過去10年間その認証を得ることで信用を高めてきた。EQUISは「国際化」を重視し、KBSに対して英語MBAプログラムの新設を求めてきた。また、KBSの2年制MBAの学生構成は商学研究科と変わりがなく、両者の連携による教育拡充を助言していた。さらにKBSの一部教員が個人ベースで行っている企業向け研修を、教員負担の均等化と研究科収入確保のためにKBSに正式に取り込むべきとした。しかし、その対応は進んでいない。

優れた個人の集まる組織がマネジメントの課題を解決できない。その原因の第1は、個人が組織の社会的使命を認識せず、組織存続のみを目的とする場合である。第2は、個人が自らの諸活動を優先し、価値判断や労力の必要な解決策を回避する場合である。第3は、組織内政治が正しい課題設定と解決策を阻む場合である。これらとリーダーシップの不在によって、個人の努力や成果にもかかわらず全体は機能せず、「個人と集団」、「部分と全体」が矛盾する。この状況はKBSや大学だけでなく社会組織全般に蔓延し、失われた時代において日本がイノベーションを起こせない最大の理由であると推測する。

この反省から私は2010年から10年間「グランド・デザイン・バイ・ジャパン」という略称のプログラムを実施してきた。これは日本や世界の社会課題を設定し、マネジメント教育機関を拠点に広域学際、世代縦断型の研究・教育を行うことで課題解決を図るものである。このプログラムはKBSにおける数少ないイノベーションであり、福澤諭吉の「異端と正統」、「半学半教」、「実学」等の理念を実現しようとしたものと自負する。実情は予算総額3000

万円、私の勤務時間の2割を使った中規模プログラムであったが、学生、同窓生、社会人を中心に1000名以上の参加や多数の研究者、専門家、実務家の積極的協力を得て、社会に開かれた教育を行うことができた。協力を頂いた方々、慶應義塾未来先導基金、大和証券未来先導チェアシップ他に感謝する。しかし、残念ながらKBS現任教員のこのプログラムに対する反応は概ね無関心であった。

私は今年の3月定年退職を迎え、35年余り勤めたKBSを去る。勤め始めた1980年代前半の日本には輝きがあり、KBSは質素な施設ながらも澁淵とした気分になり、真摯な教育があった。その後、KBSの施設は整い、優れた人々を集め、個々の研究・教育は向上し、その評価はいくつかの点では高まったが、KBS全体としては社会的使命から遠ざかってしまった。

「老兵は死なず、ただ去るのみ」という言葉があるが、これからも続く「日本の失われた時代」において、KBSが学生に最高の能力と意欲を付与する教育機関であることを望む。困難な課題に挑戦する人間を育成することこそが教育の究極の意義であることは古今東西の先達の言葉を借りるまでもない。それは他ならぬ慶應義塾やKBSの創業者達がめざしたことである。

## 姉川 知史

(あねがわともふみ)

1977年東京大学経済学部卒業(経済学)、1980年同大学大学院経済学研究科修士(経営学)、1983年同博士課程単位取得退学(経営学)、1983年慶應義塾大学大学院経営管理研究科助手、1991年助教授、1999年教授。医学研究科委員(2005年より)。この間、1991年イェール大学経済学博士課程修了、経済学Ph.D.取得。



# “AI時代”のマネジメント教育

林 高樹 教授

日経紙面でAI関連の記事を見ない日はない。現在の“第3次AIブーム”終了後も、企業経営におけるAIの重要性が薄れることはないだろう。筆者は、統計学を専門として、KBSで「経営科学基礎」「ビジネス統計」「データサイエンス」等の科目を担当している。本稿では、“AI”とは何かは脇に置き、“AI時代”のマネジメント教育について雑感を述べたい。

政府が、「数理・データサイエンス・AI」が「デジタル社会の『読み・書き・そろばん』である」として、AI時代の教育改革の方向性を打ち出している。2025年を目標に、「高等教育段階の人材育成」のため「文理を問わず、全ての大学・高専生（約50万人卒/年）がAIリテラシー教育を習得するとともに、一定規模の大学・高専生（約25万人卒/年）が自らの専門分野への数理・データサイエンス・AIの応用基礎力を習得」する、「数理・データサイエンス・AIを育むリカレント教育を多くの社会人（約100万人/年）に実施 [後略]」<sup>1</sup>としている。

世界的な“AI人材”需要の高まりの中、米国の有力校は貪欲だ。コロンビア大学は組織横断的にデータサイエンス研究所を2012年に設立、修士・博士プログラムを相次いで開設している。また、筆者も以前教鞭を取った同大学院の統計学修士プログラムの在籍数は過去10年余りで倍以上拡大し200名を超えたそう。そして米国外出身者が大半を占めている。

KBSは創立以来ケース教材を用いジェネラリスト教育を標榜しているが、時代の要請に応えたカリキュラムの改革は必須だろう。最近では、修了後データサイエンティストのキャリアを歩むKBS生もいる。またマーケティングやHR等のキャリアを志望する学生も、データ分析スキルの重要性を認識している。

ところで、これまで“モノづくり先進国”である

我が国において、“経営力”の弱さが日本企業の弱点だと言われてきた。だとすれば、AI技術面で米中にキャッチアップを目指すだけでは弱点は改善されないままで。

今後どのような職場においても、“AI従業員”の割合は確実に増えるだろう。Osborneらが示したように、近い将来AIに置き換わる職種もあるだろう<sup>2</sup>。一方で、AIと人間は共存出来るとの楽観的な見方もある。Agrawalらは、AIは意思決定を行う際の入力情報となる予測を行うための技術であり、その“補完財”としての、人間による判断・意思決定の重要性はより高まると主張している<sup>3</sup>。

AIは人間の認知能力、情報処理能力の限界を広げる。ただ、いま一般人が抱えているAIに対する期待やイメージは過大なようだ。現在のAIは、動的で開いた環境が苦手、また常識も持たない。自動運転は“レベル3”の実現すら困難と主張する専門家もいる<sup>4</sup>。

組織論・意思決定論の泰斗Herbert Simonは、人間もコンピュータも能力が限定的であるから、分業し互いの弱みを補完し合うことで、希少な経営資源である管理者の注意力を浪費しないような組織の設計を図るべしと大著『Administrative Behavior（経営行動）』の中で説いている<sup>5</sup>。彼は、AI研究の先駆者でもある。

Googleの動向は象徴的である。2018年にChief Decision Officer (CDO) 職を設置すると共に、(同社の強みである)データサイエンスを意思決定科学と融合した学際領域、“Decision Intelligence Engineering”を提唱している。詳細は不明ながら、同社は、個人、集団、機械が協調することで“賢い”意思決定を出来るようなフレームワークの構築を目指している。CDOのリーダーシップの下、すでに従業員1万7千名に対し

て研修を行ったそう<sup>6</sup>。

業務データに加え、IoTセンサーやSNS等から自動収集された多種大量データが処理され、予測が目の前に提示される。それを踏まえて的確な判断を下し実行する。AI時代には、人間の意思決定力を高める教育の必要性は高まるだろう。国内ビジネススクールの老舗たるKBSの真価が問われている。

<sup>1</sup> 「AI戦略等を踏まえた AI人材の育成について」、文部科学省 (内閣府 経済財政諮問会議 経済・財政一体改革推進委員会 経済社会の活力ワーキング・グループ第15回会議資料), 2019年11月1日 (<https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/special/reform/wg7/index.html>).

<sup>2</sup> Carl B. Frey and Michael A. Osborne (2017). “The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?” *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254-280.

<sup>3</sup> Ajay K. Agrawal, Joshua S. Gans and Avi Goldfarb (2019). *Prediction Machines: The Simple Economics of Artificial Intelligence*, Harvard Business Review Press.

<sup>4</sup> 山田誠二 (2020). “AIの技術的特徴・有効性と限界,” 証券アナリストジャーナル, 2020年2月号, pp.55-62.

<sup>5</sup> Herbert A. Simon (1997). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*, Fourth Edition, Free Press.

<sup>6</sup> Ciara Byrne (2018). “Why Google defined a new discipline to help human make decisions,” *Fast Company*, July 18, 2018 (<https://www.fastcompany.com/90203073/>).

## 林 高樹

(はやし たかき)

東京大学工学部卒業、同大学大学院工学系研究科修士課程修了。日本興業銀行勤務後、コロンビア大学大学院統計学研究科助教授、慶應義塾大学大学院経営管理研究科准教授を経て現職。統計学Ph.D. (シカゴ大学) 取得。

## 2019年度 教員業績

## 教授

## 浅川 和宏

[Kazuhiro Asakawa](#), A paradigm change in TFT-LCD industry and Japan's competitive positioning in East Asia. *Paradigm Shift in Technologies and Innovation*, Springer, 2019, chap. 6, p. 141-162.

Omid Aliasghar, Elizabeth Rose, [Kazuhiro Asakawa](#), Foreign vs. local sources of knowledge and process innovation: The moderating role of perceived competitive intensity. *Academy of International Business*, 2019.

[Kazuhiro Asakawa](#), Alvaro Cuervo-Cazzura, Annique Un. Frugality-based advantage. *Long Range Planning*, 2019, Vol. 52, no. 4, p. 101-119.

浅川 和宏, 未来の多国籍企業におけるこれからの「本社」のあり方. 未来の多国籍企業, 2019, 第6章, p. 143-162.

## 姉川 知史

[Tomofumi Aneawa](#), Worldwide Pharmaceutical Introduction-Effects of Technology and Price Control in Japan-. *International Health Economics Association*, 2019.

姉川 知史, 2018年のノーベル記念経済科学賞の課題・経済成長理論・気候変動研究における宇沢弘文教授の貢献-. 日本経済学会, 春季大会, 2019.

## 磯辺 剛彦

磯辺 剛彦, 世のため人のため、ひいては自分のための経営論：ミッションコア企業のイノベーション. 白桃書房, 2019.

## 井上 哲浩

[Akihiro Inoue](#), Keiichiro Asaoka. Structuring Deep-Learning-Model by Applying A Consumer-Information-Processing Theory A Priori. *INFORMS Marketing Science*, 2019.

## 河野 宏和

Jun Yamaguchi, [Hirokazu Kono](#), Overview of The Program Content of Sustainable Kaizen Activities: A case study of company F. *Proceedings of the Asia Pacific Industrial Engineering & Management Systems Conference 2019*, 2019, p. 255-260.

## 坂下 玄哲

Wang Li, [Mototaka Sakashita](#), When does a virtual brand community matter? The effect of regulatory focus on customer citizenship behavior. *European Marketing Academy Annual Conference Proceedings*, 2019.

Viswanathan Vijay, [Mototaka Sakashita](#), Ali Vakeel Khadija. The effectiveness of mobile applications to drive in-store sales. *European Marketing Academy Annual Conference Proceedings*, 2019.

Dhir Amandeep, [Mototaka Sakashita](#), Kaur Puneet. Understanding consumer resistance towards e-waste management from an innovation resistance theory perspective: evidence from Japan. *INFORMS Marketing Science Conference Proceedings*, 2019.

Wang Li, [Mototaka Sakashita](#), Customer citizenship behavior in virtual brand communities. *Proceedings of the 18th International Conference on Research in Advertising (ICORIA)*, 2019.

Viswanathan Vijay, [Mototaka Sakashita](#), Ali Vakeel Khadija. A Natural field experiment on the effectiveness of real-time mobile messaging. *Proceedings of American Academy of Advertising Annual Conference*, 2019.

Viswanathan Vijay, [Mototaka Sakashita](#), Ali Vakeel Khadija. Effectiveness of Real-Time Mobile Messaging: A Natural Field Experiment. *Americas conference on information system (AMCIS 2019)*, 2019.

坂下 玄哲, 日本におけるオーガニック食品購買者の特徴. 山本 昭二, 国枝 よしみ, 森藤 ちひろ編「サービスと消費者行動」第5章. 千倉書房, 2020, p. 85-110.

坂下 玄哲, ヴィスワナサン・ヴィージェイ, アリヴァキール・カディージャ. 小売コミュニケーションが購買に与える影響. 商業学会全国研究第69回大会予稿集, 2019.

恩蔵直人, 三浦俊彦, 芳賀康浩, 坂下玄哲 (共編著), ベーシック・マーケティング(第2版), 「マーケティング・リサーチ」第4章. 同文館出版, 2019, p. 77-97.

## 高橋 大志

Yusuke Matsumoto, Aiko Suge, [Hiroshi Takahashi](#), Capturing Corporate Attributes in a New Perspective through Fuzzy Clustering. *New Frontiers in Artificial Intelligence, Lecture Notes in Computer Science*, Springer, 2019, Vol. 11717, p. 19-33.

高橋 大志, 情報技術の進展と資産運用. 証券アナリストジャーナル, 2019, Vol. 57, no. 7, p. 55-60.

五島 圭一, 高橋 大志, 山田 哲也. 自然言語処理による景況感ニュース指数の構築とボラティリティ予測への応用. 金融研究, 2019, Vol. 38, p. 1-42.

菊地 剛正, 國上 真章, 高橋 大志, 鳥山 正博, 寺野 隆雄. ビジネスケース記述言語を用いたエージェントシミュレーションログの分析手法. シミュレーション&ゲーミング, 2019, Vol. 29, p. 36-48.

菊地 剛正, 國上 真章, 高橋 大志, 鳥山 正博, 寺野 隆雄. 経営意思決定表現モデルを用いたビジネスケースとエージェントモデルの意思決定過程の形式的記述. 情報処理学会論文誌, 2019, Vol. 60, p. 1704-1718.

松本 裕介, 菅 愛子, 高橋 大志, 企業の多角化とシナジー効果の関連性—特許データを用いた分析—. 日本ファイナンス学会第27回大会, 2019.

辛 郷孝, 瞿 雪吟, 菅 愛子, 山下 泰央, 高橋 大志, 高級焼肉店における時系列注文データ分析による顧客分類. 第33回人工知能学会全国大会, 2019.

## 中村 洋

Naohiro Sawada, Kazuhiro Asakawa, [Hiroshi Nakamura](#), Industrial cluster and laboratory's knowledge creation. *The 11th AAOM and 12th TAOM Joint Conference*, 2019.

Naohiko Wakutsu, [Hiroshi Nakamura](#), Reducing Reimbursement Drug Price Risk to Enhance R&D Incentives without Raising Drug Prices/Expenditures: Questionnaire Survey and Simulation Results. *2019 World Congress on Health Economics*, 2019.

Naohiko Wakutsu, Takeshi Suzuki, Satoshi Murayama, [Hiroshi Nakamura](#), Does 'Drug Lag' Still Exist in Japan? An Empirical Analysis of Submission Lag in Japan Behind the U.S.. *The 18th International Conference of the Japan Economic Policy Association*, 2019.

[Hiroshi Nakamura](#), Naohiko Wakutsu, Reducing Reimbursement Drug Price Risk to Enhance R&D Incentives without Raising Drug Prices/Expenditures: Implications of Simulations Based on Questionnaire Survey of Pharmaceutical Companies in Japan. *Health Policy*, forthcoming, 2019.

中村 洋, 社会学経済学からみた高齢社会. 医学書院, 老年学, 東京, 2020.

和久津 尚彦, 鈴木 岳, 村山 聡史, 中村 洋, ドラッグラグは解消したのか? 開発ラグに焦点を当てたドラッグラグの実証分析. 医療経済学会, 2019年研究大会, 2019.

## 林 高樹

[Takaki Hayashi](#), Yuta Koike. No arbitrage and lead-lag relationships. *Statistic and Probability Letters*, 2019, Vol. 154, 108530.

越川 翼, 林 高樹, 中古自動車の価格要因分析. 日本オペレーションズ・リサーチ学会2019春季研究発表会アブストラクト集, 2019, 1-A-4.

徐 思捷, 林 高樹, BtoC中古服市場における価格構成要素分析. 日本オペレーションズ・リサーチ学会2019春季研究発表会アブストラクト集, 2019, 2-A-2.

徐 思捷, 林 高樹, B2C中古服市場におけるブランド力の計量化. 経営情報学会2019年春季全国研究発表大会要旨集, 2019, 1-J1-8.

## 余田 拓郎

余田 拓郎, 田頭 素行, 友池 和浩. 脱Organic Growth型製品開発に関する考察. 商品開発・管理学会. 2019, Vol. 16, no. 1, p. 22-44.

## 准教授

### 後藤 励

Shusuke Hiragi, [Rei Goto](#), 他10名. Estimating the net utility gains among donors and recipients of adult living donor kidney transplantation. *Transplantation Proceedings*. 2019, Vol. 51, p. 676-683.

Tzu-Ying Chiu, Hsiao-Wei Yu, [Rei Goto](#), Wen-Lin Lai, Hsi-Chang Li, En-Tien Tsai, Ya-Mei Chen. From fragmentation toward integration: a preliminary study of a new long-term care policy in a fast-aging country. *BMC geriatrics*. 2019, Vol. 19, p. 159.

Daiki Kobayashi, [Rei Goto](#), Yusuke Tsugawa. Impact of Improved Price Transparency on Patients' Demand of Healthcare Services. *Social Science and Medicine*. 2019, Vol. 235, p. 112390.

Masatsugu Hori, Norio Tanahashi, Sayako Akiyama, Grace Kiyabu, Julie Dorey, [Rei Goto](#). Cost-effectiveness of rivaroxaban versus warfarin for stroke prevention in non-valvular atrial fibrillation in the Japanese healthcare setting. *Journal of Medical Economics*. 2019, Vol. 614.

Shuji Uno, [Rei Goto](#), Kenshi Suzuki, Kosuke Iwasaki, Tomomi Takeshima, Tomoko Ohtsu. Current treatment patterns and medical costs for multiple myeloma in Japan: a cross-sectional analysis of a health insurance claims databas. *Journal of Medical Economics*. 2019, Vol. 186.

Shingo Fukuma, Tatsuyoshi Ikenoue, Shusaku Sasaki, Yusuke Saigusa, Toshihiro Misumi, Yoshiyuki Saito, Yukari Yamada, [Rei Goto](#), Masataka Tagur. Nudging patients with chronic kidney disease at screening to visit physicians: A protocol of a pragmatic randomized controlled trial. *Contemporary Clinical Trials Communications In Press*. 2019, Vol. 16, p. 110429.

### 林 洋一郎

林 洋一郎. 組織における意思決定. 組織行動の心理学: 組織と人の相互作用を科学する (産業・組織心理学講座 第3巻). 2019, p. 71-98.

### 村上 裕太郎

[Yutaro Murakami](#), Taichi Kimura. Conformity Pressure and Compensation Contracts. *Proceedings of the 42nd Annual Congress of the European Accounting Association*. 2019.

[Yutaro Murakami](#), Taichi Kimura. Conformity Pressure and Compensation Contracts. *Proceedings of the 31st Asian-Pacific Conference of International Accounting Issues*. 2019.

山根 節, 太田 康弘, 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

Vesa Peltokorpi, [Sachiko Yamao](#). Justice perceptions, cognitive trust, and work outcomes of host country national employees. *Academy of Management Annual Meetings Proceedings*. 2019, Vol. 1.

Jennie Sumelius, Adam Smale, [Sachiko Yamao](#). Mixed signals: employee reactions to talent status communication amidst strategic ambiguity. *The International Journal of Human Resources Management*. 2020, Vol. 31, Issue 4, p. 511-538.

山尾 佐智子. 企業組織の寿命. 慶應義塾大学出版会, 生命の教養学15 組織としての生命. 2019, p. 55-70.

### 山本 晶

[Hikaru Yamamoto](#), Nina Sugiyama, Fujio Toriumi, Hikaru Kashida, Takuma Yamaguchi. Angels or demons? Classifying desirable heavy users and undesirable power sellers in online C2C marketplace. *Journal of Computational Social Science*. 2019, Vol. 2, p. 315-329.

[Hikaru Yamamoto](#), Masao Kakiyama. Where And Why Do You Search Online? Empirical Analysis On Online Search Intent. *INFORMS Marketing Science*. 2019.

水野 誠, 大西 浩志, 澁谷 寛, 山本 晶. デジタルメディア環境下のC2Cインタラクション-研究動向の概観と展望. マーケティングサイエンス. 2019, Vol. 26, no. 1, p. 7-39.

### 渡邊 直樹

Toshiyuki Hirai, [Naoki Watanabe](#), Shigeo Muto. Farsighted Stability in Patent Licensing: An Abstract Game Approach. *Games and Economic Behavior*. 2019, Vol. 116, p. 141-160.

Satoshi Takahashi, Yoichi Izunaga, [Naoki Watanabe](#). VCG Mechanism for Multi-unit Auctions and Appearance of Information: An Experiment. *Evolutionary and Institutional Economics Review*. 2019, Vol. 16, p. 357-374.

[Naoki Watanabe](#), Tetsuya Kawamura, Kazuhito Ogawa. A School Choice Experiment: Cognitive Ability and Information. *European Meeting of Game Theory (SING 15)*. 2019.

Tatsuhiko Nariu, [Naoki Watanabe](#). Is Full Franchise Fee Advantageous? 23th Decentralization Conference. 2019.

[Naoki Watanabe](#), Tetsuya Kawamura, Kazuhito Ogawa. A School Choice Experiment: Cognitive Ability and Information. *Conference on Experimental Social Sciences*. 2019.

## 専任講師

### 市来 奇治

[Osamu Ichikizaki](#), Hirokazu Kono. A fundamental study on an operation workflow improvement by using the cumulative flow graph. *Asia Pacific Industrial Engineering & Management Systems Conference 2019*. 2019.

市来 奇治, 菊地 有斗, 高木 聡, 池上 敦子, 篠田 心治. 制約を用いた効果的な組立順序の導出方法に関する研究 - 中間製品の導出に着目したアプローチ -. *日本経営工学会論文誌*. 2019, Vol. 70, no. 2, p. 71-80.

稲田 周平, 市来 奇治. 単一製品の販売価格・販売量・市場寿命の不確実性に対する製造投資案の安全性分析. *日本経営工学会論文誌*. 2019, Vol. 70, no. 2, p. 62-70.

飯田 浩二, 坪井 健児, 市来 奇治, 篠田 心治. ツリー構造と視覚化による組立作業の評価法の考案. *日本設備管理学会論文誌*. 2019, Vol. 31, no. 2, p. 54-61.

平出 俊太郎, 中嶋 良介, 市来 奇治, 金 桂香, 篠田 心治. 分解法を用いたやりやすい組立順序導出方法の研究. 2019年度日本経営工学会秋季大会予稿集. 2019.

橋爪 蓮, 市来 奇治, 中嶋 良介, 金 桂香, 篠田 心治. 価値作業に注目したハーネス作業の標準化の研究. 2019年度日本経営工学会秋季大会予稿集. 2019.

武井 宏樹, 西川 果歩, 中嶋 良介, 市来 奇治, 金 桂香, 篠田 心治. 両手組立作業の自動導出方法についての研究. 2019年度日本経営工学会秋季大会予稿集. 2019.

伊藤 航, 中嶋 良介, 市来 奇治, 金 桂香, 篠田 心治. 全組立順序における時間値とやりやすさを考慮したレイアウトの設計方法の研究. 2019年度日本経営工学会秋季大会予稿集. 2019.

中善寺 尚, 中嶋 良介, 市来 奇治, 金 桂香, 篠田 心治. サブ位置関係マトリクスを用いた組立移動方向が変化する部品を含む製品の組立順序導出方法の研究. 2019年度日本経営工学会秋季大会予稿集. 2019.

### 木村 太一

[Yutaro Murakami](#), [Taichi Kimura](#). Conformity Pressure and Compensation Contracts. *Proceedings of the 42nd Annual Congress of the European Accounting Association*. 2019.

[Yutaro Murakami](#), [Taichi Kimura](#). Conformity Pressure and Compensation Contracts. *Proceedings of the 31st Asian-Pacific Conference of International Accounting Issues*. 2019.

木村 太一. 業績評価情報の伝達・利用が組織アイデンティフィケーションに与える影響に関する定量的研究. *慶應経営論集*. 2019, Vol. 36, no. 1, p. 39-56.

# 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65回 高等経営学講座

会期 2020年7月13日(月)～7月21日(火) (8泊9日)

会場 帝国ホテル大阪(合宿型)

定員 80名(2クラス編成)

参加費 ① 受講料 730,000円(税別)  
② 滞在費 253,207円(消費税10%・サ込/予定)

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

企業を変革するすべてのミドルマネジメントへ

## 第122回 第123回 経営幹部セミナー

会期 第122回 2020年9月2日(水)～9月12日(土) (10泊11日)  
第123回 2020年11月4日(水)～11月14日(土) (10泊11日)

会場 第122回 京都東急ホテル(合宿型)  
第123回 下田東急ホテル(合宿型)

定員 80名(2クラス編成)

参加費 ① 受講料 540,000円(税別)  
② 滞在費 第120回:245,000円(消費税10%・サ込/予定)  
第121回:250,193円(消費税10%・サ込/予定)

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

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

経営戦略集中コース  
2020年4月11日(土)、18日(土)、25日(土)  
生産システム革新集中コース  
2020年5月16日(土)、23日(土)、30日(土)  
マーケティング集中コース  
2020年11月28日(土)、12月5日(土)、12日(土)  
革新的組織マネジメント集中コース  
2021年2月27日(土)、3月6日(土)、13日(土)

会場 日吉キャンパス協生館(通学型)

定員 40名(1クラス編成)

参加費 ① 受講料(1コースあたり) 140,000円(税別)

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

## 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)  
2020年6月13日(土)、6月27日(土)、7月11日(土)、7月25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)  
2020年10月24日(土)、11月7日(土)、11月14日(土)、11月21日(土)  
第3クール アドバンス・モジュール(公開セミナー)  
2021年1月16日(土)、2月6日(土)、2月27日(土)、3月13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 198,000円(消費税10%込)  
第1クール (第1セッションのみの聴講) 55,000円(消費税10%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 198,000円(消費税10%込)

※上記は消費税10%時の金額です。