

2022

Vol.19

KBS REPORT



HIGHLIGHTS

インタビュー P2-5

突然の社長就任からEMBAでの学びへ
社会への恩送りを使命としていきたい

CBSフィナンシャルサービス代表取締役社長
山田 美穂 君

教員紹介 P8-9

想定外のリスクに備える

大林 厚臣 教授

上意下達型のリーダーシップから
水平方向のリーダーシップ

林 洋一郎 准教授

1. コロナ禍での授業風景 2. インタビュー 山田 美穂君 3. ペンシルベニア大学ウォートン校交換留学中の田中 健司君



日本を先導するビジネススクールとして

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

坂爪 裕



略歴

1989年慶應義塾大学文学部人間関係学専攻卒業、アンダーセン・コンサルティング(現:アクセンチュア)、(株)さくら総合研究所(現:日本総合研究所)を経て、2001年京都産業大学経営学部専任講師。2004年より慶應義塾大学大学院経営管理研究科専任講師、2006年助教授、2012年教授。2004年博士(経営学)(慶應義塾大学)取得。

2021年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申し上げます。2022年4月で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大きく変化しました。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、また、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。さらに、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。このような変化に対し、河野宏和元研究科委員長は2015年に就業年数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。この新プログラムを今日まで円滑に運営・継続することができたのは、河野元研究科委員長・余田前研究科委員長の改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7年前と比べて、少しずつ変化しています。特に、2年ほど前から流行し始めた新型コロナウイルス感染症の拡大状況をみると、今後も経済・社会活動が一定程度制限される状況が継続することが予想され、当校の教育活動におきましても、引き続き、様々な緊急対応が求められる状況に変わりはないと考えております。このような中、まず取り組むべきは、コロナ禍の中で、在学生・セミナー受講生、並びに教職員の安全を確保しつつ、効果的な

教育活動を行える環境を整備することです。これまでも余田前研究科委員長の尽力によって、様々な対応策が検討・実施されてきましたが、引き続き短期対応課題として、しっかりと対応して参りたいと思います。

私の研究分野は、生産政策・生産マネジメントです。これまでセル生産方式に関する研究、改善活動のマネジメントに関する研究などを行ってきました。大学卒業後、製造業を対象とした経営コンサルタントの仕事をしておりましたが、20代後半から30代前半まで、KBSの修士課程・博士課程で学んだことが、KBSとの出会いになります。30年ほど前になりますが、修士課程1年次の基礎科目で小野桂之介先生や柳原一夫先生の奥深く示唆に富んだケース授業に参加できた体験は、今も昨日のこのように思い出せることができます。また、2年次では河野宏和先生のゼミナールに所属しました。改善活動に対する先生との深く熱い議論を通して、生産政策分野の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、研究者・教育者を目指すきっかけとなりました。KBS出身の研究科委員長は、余田前研究科委員長に次いで2人目のことですが、諸先輩方が築き上げてきた伝統を引継ぎ、KBSの発展にわずかでも貢献できればというのが研究科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。

コロナ禍でのKBSの取り組み

慶應義塾大学大学院経営管理研究科ならびに慶應義塾大学ビジネス・スクール（以下、KBS）では、新型コロナウイルス感染症の感染拡大を受け、2020年4月1日、研究科内にBCP（事業継続計画）タスクチームを設立し、下記の3項目を基本方針として様々な対応と取り組みを進めてきました。以下に、その内容の要点を時系列に沿ってお伝えします。

1. 授業に参加・関与するすべてのメンバーの健康と安全を第一に優先する。
2. 上記に十分に配慮しながら、学生の勉学・研究・交流という研究科の使命を可能な限り達成する。
3. キャンパスへの通学が難しい学生や遠隔授業に参加できない事情のある学生に、可能な限り勉学の達成をサポートする。

KBSでは、ケースを用いたディスカッション形式での授業を重視しており、可能な限り教室にて対面形式で授業・討議を行うことで、学生同士の交流や担当教員との意見交換を促進し、大きな学習効果が実現されると考えています。討論型授業を対面で実施するためには厳密な感染対策が不可欠であり、様々な基準を設けて、学生・教職員の健康・安全が十分に守られる授業方法を選択しています。

具体的には、感染者数の増加傾向や、各人の基礎疾患や既往症、家族構成、所属企業の方針といった条件に配慮し、対面授業、オンライン授業、あるいは両者を併用したハイブリッド形式での授業を適切に組み合わせて授業を行っています。特にハイブリッド形式での授業については、必要な機材をすべての教室に配置し、教職員が一丸となってトライアルと習熟を重ね、コロナの状況に左右されない授業の継続に注力しています。

また、学生相互の親睦と学生生活における不安の解消を目的として、学習指導の委員、学生部・委員長室スタッフによる学習オリエンテーションを実施し、教員を中心としたオンライン交流会を開催するなど、教職員との心理的距離を縮め、コロナ禍での学習に関わる懸念事項を気軽に相談できる体制を整えています。

MBAプログラム

2021年度の入学オリエンテーションは、新入生の健康と安全、新型コロナウイルスの感染拡大防止に最大限配慮する観点からハイブリッド形式で実施しました。授業については、通年、感染者数の推移と政府自治体から発出される指針に基づき、状況に応じて完全オンライン形式の授業とハイブリッド形式の授業を使い分けて実施しています。ケース授業の際グループ討議で使用するグループ室について、定員制限および換気の面で利用が難しいため、基礎科目は2クラスが1日おきで交互に登校することとし、広めの教室で少人数のグループ討議を行っています。専門科目については担当教員が教育効果を考慮し、授業形態（対面形式、ハイブリッド形式、全面オンライン形式）の組み合わせを選択しながら運営しました。

EMBAプログラム

2021年度の入学オリエンテーションはMBAプログラムと同様に、ハイブリッド形式で実施しました。授業については、収容定員の半分という制限を設けた教室でハイブリッド形式の授業を継続しています。国内フィールドワークの現場見学については、「KBSにおけるフィールドワーク実施に向けたガイドライン」と訪問企業のガイドラインを遵守する形で、前年度と同様に、感染対策を徹底して実施しました。また、海外フィールドワークについては、2020年度から様々な工夫を重ね、現地の協力者がオンライン配信を駆使しながら討論する形で実施しました。

※慶應義塾大学の新型コロナウイルス感染症対策ガイドラインに基づき教室の定員を制限し、学生は「経営管理研究科感染防止対策ガイドライン」を遵守し、感染対策に留意して実施しています。新型コロナウイルス感染症への対応（2020年度・2021年度）については、KBSホームページをご覧ください。

KBS BCPタスクチーム





突然の社長就任からEMBAでの学びへ 社会への恩送りを使命としていきたい

東京都が主催する「第2回東京女性経営者アワード・継続成長部門」を受賞された
CBSフィナンシャルサービス 代表取締役社長の山田美穂君。
社長業を行いながらEMBAで学んだ日々や、これからについて語っていただきました。

ご縁から始まったキャリア、金融をゼロから学んだ16年間

大学卒業後入社した三菱商事株式会社大阪支社での営業アシスタント業務から私のキャリアは始まりました。社内結婚で相手が東京勤務なので、当時仕事を続けるという選択肢は考えられず、2年半勤務後退職して東京に移りました。

関西生まれで関西育ちの私にとっては、初めての東京生活で、知人も

ほぼおらず、スマホやネットも無い時代、何とか東京に馴染むために就職活動をして入社したのがメリルリンチ日本証券株式会社(現:BofA証券株式会社、以下、メリルリンチ)(当時は米国法人の東京支店)です。たまたま事業法人部で求人があり、金融の知識も経験も、留学経験も無く英語が堪能でもないなか図々しく面接を受けにいったところ、面接官から「明日から来てもらっていいですか」と言われました。ゼロから証券会社の仕事を覚えていき、それから延べ16年お世話になった

わけで、ご縁はどこに転がっているか本当に分かりません。

メリルリンチで働く間、アシスタントから法人営業や個人営業など転属や転勤でキャリアチェンジをしつつ、出産も2度経験しました。まだ育休の制度が無かった時代で、マネージャーと交渉すればゆっくり復帰することもできたと思いますが、2回とも出産後3ヶ月から保育園に子供を預けて仕事に戻りました。当時外資系の同社でもオフィスに妊婦がうろろしているのは珍し

い光景で、その後オフィスが日本橋に移ったときにオフィス内に搾乳スペースが出来た時には時代が進んでいるなと感慨深いものがありました。

青天の霹靂で社長就任 まず「やってみる!」という決断

メルリンチでご一緒の方が独立されることになり、その代表と私を含め3人で投資会社を立ち上げました。ポジションとしては取締役ですが、小さい投資会社です。案件ごとに外部の方たちと組んで、いろいろな投資案件に携わったり、総務・財務・税務・法務、つまり文房具や備品を買ったりPCやファックスの故障を直したり行政とのやり取り等という、大きな会社に居ると全部お任せだった、会社を動かすためのすべてを一から作り法人の体裁を整えていく経験をさせていただきました。

投資案件のひとつが、現在社長を務める信販会社のCBSフィナンシャルサービス株式会社でした。当時この会社はメインバンクの破綻によりRCC（整理回収機構）のお世話になっている状態。2012年に再建会社スポンサーを募集する入札で、われわれが取得し、私は社外取締役として、再建のための整理に取り組みました。その後、幸いにも融資をいただける金融機関に出会うことができ、一旦資金繰りのメドも立ちました。再建のスピードを上げるための次の打ち手は組織を再構築し実際に現場を動かしていくことですが、無名で大きな累損が残っている会社の社長を引き受けてくれる人など見つかりそうにないのが現実でした。

そんなときに株主と目が合ってしまったのです。「担当者として分かっているのは君だろう」と言われ、「確かに分かっています」と。

メルリンチでは、様々な部署で実

務経験を積み、部署のリーダー経験はあるものの、トップマネジメント経験には至っていません。「私なんか迷惑をかけるだけ」と尻込みするのが当然で、私も悩みましたが、せっかく声をかけていただいたのだから「ベストを尽くすだけだ、やってみよう!」と覚悟を決めて社長を引き受けました。2014年1月に就任しましたので、まる8年になります。

EMBAでの学び サイコロジカル・セーフティが 保たれた場で世界が広がる

社長に就任して3年ぐらひは、赤字の会社を黒字にすること、現在メイン事業になっている消費者向けの美容健康に関する分割払いを軌道にのせることに注力しました。苦しくても進むべき道は明確でした。過去の経験値も活かし愚直な努力を重ねましたが、不採算会社を普通の形にするのは、いま思えば比較的簡単だったのです。

ところが、「次は成長期だ」と思った頃から、急に悩み始めました。会社を軌道にのせる比較的シンプルなシナリオと違い、成長への道筋はいっぱいあります。どの道を選んでもいいわけです。小さい会社ですから、「会社=社長」という面もあります。社長の歩みが止まってしまうと、会社の成長もありません。「私は本当に社員を守れるのかな」と不安と怖さを感じました。そこで、何かをインプットして自分のジャッジに背中を押してくれる、確固たる自信を持ちたいと思い至りました。

そして、選んだのが「学校に行って勉強しよう」という方法でした。私は経営学の知識も無いまま、いきなり経営者になってしまったので、実践はしてきたものの、それは単なるラッキーなのか、セオリーがあるなら知りたいし検証もしたい、そのために大学院に行くことを決め、いろいろ調べてKBSを選びま

した。なかでも、土曜日中心のカリキュラムで、仕事を続けながら学ぶことができるEMBA（Executive MBAプログラム）に魅力を感じました。一方的に授業を受けるのではなく、国内外のケースをもとにしたディベート中心という学習方法が決め手になりました。授業見学会にも足を運んでみましたが、みなさん活発に議論し、やっぱり双方向なんだ、と確認もでき、最終的にはEMBAしか受けませんでした。

入学直後はみなさんの発言がすごく立派でロジカルで、「ついていけないかな」と不安ばかり。それでも、クラスでのセッションを重ねるうちに、業種、理系文系、年齢、性別など多彩で、誰もが自由に発言できて、しかもそれを全部受け入れるというサイコロジカル・セーフティが形成されている場、それがEMBAと体感し、自分らしさを発揮できるようになり、学びの世界が大きく広がりました。

EMBAといえばビジョナリーと 国内・海外フィールド、修了後 はEMBA Lossに

EMBAの特色といえば、ビジョナリー（Visionaryプログラム）と海外国内のフィールドワークですね。他校にはないし、絶対だと思います。「50年後の社会に向けて我々ビジネスリーダーの果たす役割は何か?」を2年間かけて徹底的に考え抜きます。仕事をしていると毎日の判断に目を奪われ、視野がどんどん狭くなっていきます。自社、競合のことだけを見て、短期的な利益を優先してしまうことに、改めて気づかされました。

「私たちはせっかくここに集まって、いろいろなことを一緒に考える仲間なんだから、もっと大きい視点で社会の役に立てる人間になろうよ」EMBAではそんな会話がかわされます。知らな

い方が聞くとちょっと熱すぎて、引いてしまうくらいの熱量がありました。クラスの圧倒的多数はこの考えに共感していましたが、修了後もこれを続けていこうと考えていたと思います。ビジョナリーこそがEMBAで最高に素敵なもので、「EMBAとは？」と問われれば「ビジョナリーだ」と答えます。

フィールドワークは国内と海外があり、クラスやケースでの学びだけでなく、学んだことを実践するという意味で大いに役立ちます。協力して下さる実際の会社・組織の問題解決を「自分ごと」として一生懸命に考えて提言する。理論と現実をミックスさせて、相手に伝え、理解を得るという学びの体験は本当に貴重でした。海外フィールドは、世界を相手にものを考え、新しい視座をもつ貴重な経験でした。加えて、泊まりがけで喧々譁々やるので、仲間との深い絆が生まれます。

私の場合、EMBAでの学びを、経営者として自社のビジネスにすぐに活かしたり、実行することができました。あるクラスの中で、企業理念についてディスカッションする機会がありましたが、「そうだ！会社の理念は自分が思っているだけではだめだ、社員にも社外にも伝えなければ！」と思い立ち、そ

の場で企業理念を明確な言葉に練り直し、常に社員の目に触れて腑に落ちるものになるよう即実行・表明しました。

EMBAでの2年間、仕事と学業の両立や負荷は決して軽いものではないことは確かですが、「本人がやりたいことができる」と思います。ご本人が本当にそこまでしたいか、という気持ちの方が何より重要です。EMBAを修了後、あの濃密だった週末や仲間との時間を喪失して「EMBA Loss」に陥る人が続出します。

自己投資したい女性を応援する会社「ワクワクしてる？」

当社は「美容と健康に自己投資したい消費者」と「サービスする側の中小規模事業者」、双方を金銭面からサポートする会社です。美容サロンなどのサービスを提供する中小規模事業者は、金融機関からの融資審査が通らない会社も多いのが実情です。そこに我々が先にお金を提供するので事業資金の調達先としての役割も求められています。リスクもありますが、そのお金で健全なビジネスが創出され、お客様も満足して、ちゃんとお支払いいただけるのです。我々は、加盟店、消費者、そして当社、「三方良し」をモッ

トーに応援する会社を目指しています。

当社のビジネスは、美容サロンとの取引から始まりました。その後、クリニックへ展開を図り、現在はスクールを3つめの柱に置いています。スクールはオンライン学習など新しいスタイルのニーズが増えています。自分磨きにお金と時間をかける人が増えて、金銭的に十分準備できるのを待たず、より早く一歩踏み出すことができる点で、我々をご利用いただくシーンが広がっています。自己投資したい消費者の大きなニーズに支えられて、社長就任2期目以降、コロナ禍でも増収増益を続けることができています。

今回の「東京女性経営者アワード 継続成長部門」受賞は、私と社員が「がんばったね」と褒めていただけたような気がして、とても誇らしい気持ちです。何より社員がとても喜んでくれました。我々のビジネスは「金貸し」と、ネガティブイメージに捉えられることもあり、この受賞が当社で働く社員のモチベーションアップにつながったのでしたら嬉しいことです。社員にはとにかく前向きに過ごしてほしいと願い、折に触れ「ワクワクしてる？」と声をかけています。自分たちは働かされているのではなく、一人一人がこの会社を作り成長させて、世の中に求められ役に立っているという自負を持って欲しいです。

社会への恩送りを使命として

加盟店、消費者、そして当社「三方良し」を目指して応援するという役割を担う中で、今後はさらに、新しいスタイルのビジネスやサービスを始めたいという方を応援できる会社でありたいと思います。

私自身、経営の実績が無い中、赤字会社を再建する機会に出会い、会社もまだまだ財務状態が悪い中で金





着用のガウンはE1の先輩が寄贈くださったものを代々引き継いで着用しています

融機関から融資をいただけ再生と成長を果たすことができました。信じてチャンスを与えてくださる人のご縁に恵まれて、ここまでこられたので、自分もそういう人になりたいと思っています。自分や自社が社会にどんな形で何をお返しできるのかという使命感を持つべき段階に来たと思います。関わっている人みんなを幸せにしたいという気持ちを持ち続けて、ビジョナリーで学んだように社会にお返ししていきます。

私は社員などに、何か人が手を差し伸べてくださる場面では、「すみません」「ごめんなさい」「悪いので結構です」と言わず、「『ありがとうございます！』と言っておきなさい」とよく言っています。「ありがとうございます」と言って、助けてくれた方、応援してくれた方にも心から喜んでいただく。仕事でもプライベートでも助けてくださる方がいるなら有難くその力を借り、その代わりに返す恩返しでもいいし、あるいは別の人への「恩送り」をすればいいんじゃないかと。「ありがとうございます」と言って笑顔で恩を繋いでいくことが全てにリンクして、うまくいく秘訣なのではないでしょうか。

EMBAの2年間は人生の大切な宝物

新型コロナの感染が落ち着いているタイミングで、EMBAの先輩と旅行に出かけました。お酒を交えた会話のなか、やはり真面目な議論になるのが私たちです。個人研究の話にもなり、ビジネス以外の取り組むべき社会課題として、「日本における児童の貧困」が個人研究のテーマだったことを思い出しました。自分もたくさんの人に助けられて子育てを完了したので、これもしっかりとお返したいと思っています。ありがたいことにEMBAの先輩が刺激をくれ、思い出させてくれました。

当社でも女性社員がたくさん活躍していることもあり、東京都の子育て支援プロジェクト「こどもスマイルムーブメ

ント」に参画しています。社会で子どもを育てる、産んだ人も産んでない人も未来の財産である子供が育っていく過程に協力できるという仕組み作りに関われることでワクワクしています。

人生100年時代の後半に入った自分が、EMBAでこんな深い友情が育める、本当に仲間と呼べる人たちと出会えるとは予想もしていませんでした。EMBAの2年間は自分たちにとって大切な宝物になったと思います。一人一人EMBAに対して求めるもの得られるもの感じるものは違うと思いますが、とても濃い時間を過ごせることは間違いありません。少しでも興味があれば、ぜひご自分で体験していただきたいと願っています。

山田 美穂 (やまだ みほ) 君 プロフィール



大学卒業後、三菱商事、メリルリンチ日本証券等を経て、2014年1月よりCBSフィナンシャルサービス代表取締役社長。破綻の危機に陥っていた同社を、美容医療・健康分野に特化した信販会社に転換させ再生を図る。2020年3月慶應義塾大学大学院経営管理研究科修了(EMBA4期生)、経営学修士。CBSフィナンシャルサービスは、その顧客・サービス提供事業者・同社従業員ともに女性が大多数を占めており、「女性による女性のための金融サービス」として、「美容と健康に自己投資したい消費者」と「サービスする側の中小規模事業者」双方を金融面からサポートしている。

CBSフィナンシャルサービス：<https://www.cbsfs.co.jp/company/>

■ 委員長杯2021 開催報告



今回で7回目を迎えるビジネスプランコンテスト、KBS委員長杯が12月12日(日)に慶應義塾大学日吉キャンパス協生館で『WIN-WIN-WIN』(三方良し)をテーマに開催されました。当日は、12チームによるプレゼンテーションが行われました。本年は観覧をオンライン中継限定とし、約100名の方々が視聴されました。また審査員にはDNX Ventures Managing Partner / Head of Japan 倉林陽様、KBS同窓会会長 森貴信様、

当研究科からは坂爪裕研究科委員長、清水勝彦教授、岩本隆特任教授と第一線で活躍する方々をお迎えし、鋭い視点でのコメントをいただきました。

本選では、各チームが社会に存在する課題を発見し、ユニークなビジネスソリューションを提案していました。

コンテストの結果、オーディエンス賞は、VRマンガ特化の広告代理店ビジネスを提案したチーム「OTAKU UPDATE」が、企業賞は、不動産販売

アプリビジネスを提案したチーム「My City」、男性向け美容サイトビジネスを提案したチーム「think TAMK」、起業家「行動」体験サービスビジネスを提案したチーム「Inspire」、聴覚障害者向け音楽配信サービスビジネスを提案したチーム「ムムム」、元アスリートと部活指導者のマッチングサービスビジネスを提案したチーム「チームK」、描き始めから完成までのアーティストの作品が楽しめるプラットフォームビジネスを提案したチーム「サンボンノヤ」の6チームが受賞。イノベーション賞は「人と食の偶発的な繋がり」を提供するSNSサービスビジネスを提案したチーム「Idobata Design Studio」が受賞。KBS同窓会賞(大賞)は、オーディエンス賞を受賞したチーム「OTAKU UPDATE」がダブル受賞となりました。

委員長杯実行委員担当 M44
笹岡英俊、東郁音、具志堅旭

■ KBS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(Felix Oberholzer-Gee)教授(ハーバード大学ビジネススクール)による講演「Better, Simpler Strategy」が2021年7月17日(土)11時30分から、オンラインにて、約200名の聴講者を得て開催されました。

Felix教授は、競争戦略論を専門領域とされ、最近の著書である「Better, Simpler Strategy」(よりシンプルでより良い戦略)の内容をもとに、企業が成果を生み出しうるシンプルでより良い戦略のあり方についてポストンから講演されました。

この数十年で、戦略はますます複雑精巧になっており、殆どの企業では多

種多様な戦略を立てています。加えて、新しい課題への対応をも求められるため、企業は一層複雑な戦略を立案して、一見不可能にも思える奇跡の実現を求められるような状況に至っていると言えます。精巧な企業戦略と苛烈なワークライフでの取り組みの結果、企業の収益性が上がり、社員の待遇は申し分ないものになったのかと言えば、実際はそうではないのですと、Felix教授は指摘します。

戦略は簡素化することでよりパワフルになるのです。そのためのアプローチとして、価値に基づく戦略(価値ベース戦略)をFelix教授は提唱し、次の6つの示唆について、企業事例を挙げながら解説しました。

1. 戦略はシンプルに
2. 進めるプロジェクトは少なめに
3. 選択で勝負する
4. 補完財を用意し、利益プールを移転する
5. Dual(二重)の優位性を目指す
6. どうやるかを問う

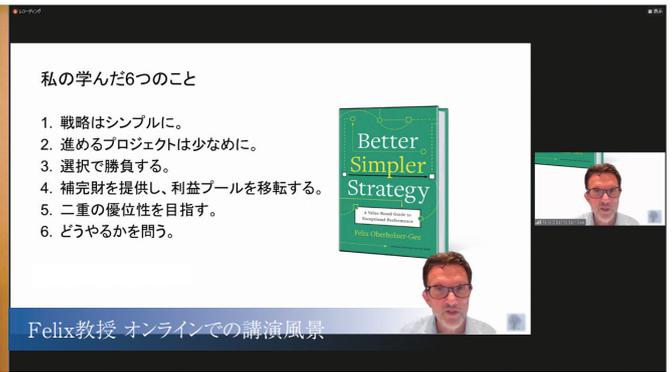
このシンプルな価値ベースの戦略は、あらゆる業種・業界において優れたビジネスを実現するものです、とFelix教授は講演を締めくくりました。



より詳しい
講演報告はこちらから
<http://www.kbs.keio.ac.jp/kbsforum2021/special.html>



Felix教授 ※画像は2017年の講演風景



Felix教授 オンラインでの講演風景

私の学んだ6つのこと

1. 戦略はシンプルに。
2. 進めるプロジェクトは少なめに。
3. 選択で勝負する。
4. 補完財を提供し、利益プールを移転する。
5. 二重の優位性を目指す。
6. どうやるかを問う。



■ 濱口雅史君 (M42) 「M&Aフォーラム賞 選考委員会特別賞 (RECOF特別賞)」受賞

「M&Aフォーラム賞」はM&Aフォーラムが、優れた研究・論文に対して贈る栄誉ある賞ですが、濱口雅史君 (M42) が執筆した修士論文「日本の食品メーカーによる海外M&Aの成否とその要因に関する考察」が2020年度の「M&Aフォーラム賞 選考委員会特別賞 (RECOF特別賞)」を受賞しました。

KBS2年次、多くの時間を費やした修士論文が、名誉ある賞をいただき、大変嬉しく思っております。毎週のゼミで親身にご指導いただいた岡田正大先生をはじめ、沢山の気付きを与えてくださった皆様に、心より御礼申し上げます。

本研究では、IN-OUT型M&Aの成功要因のいくつかを明らかにできましたが、それらの要因が、今後もグローバル市場での競争優位の獲得に繋がるとは言い切れないことも分かりました。

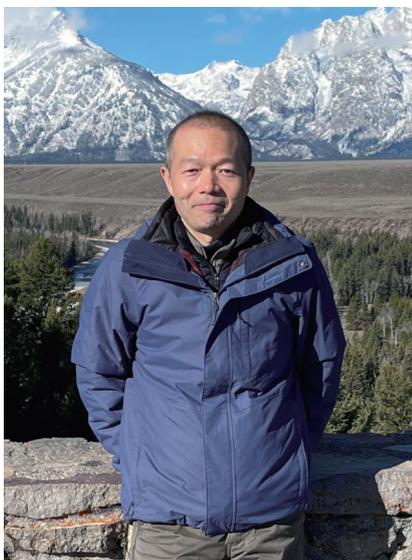
私は、今回の受賞を励みに、研究を継続し、日本の食品メーカーがグローバル市場で独自の強みを発揮するための示唆を得て、実務の中で実践していく所存です。そして、高い志と信念を持ったビジネスリーダーに成長すべく、これからもKBSでの学びを深化させ続けて参ります。

濱口 雅史



■ 田中健司君 (E6) の個人研究がウォートン校 Prasanna Tambe教授との共著として論文化

田中健司君が2021年度、国際単位交換 (IP留学) プログラムでペンシルベニア大学ウォートン校留学中に取り組んだ個人研究が、同校のPrasanna Tambe教授との共著 “How Will VR and AR Impact Occupations?” として論文化され、社会科学分野の論文データベースであるSSRNに掲載されました。



今回、交換留学中の個人研究を論文化できたことをこのように取り上げていただき、大変光栄に存じます。

EMBA世代の交換留学生は私だけで、年齢が20歳近くも離れた友人に囲まれての留学でしたが、貴重な学び直しの機会になりました。個人研究を選択する学生はほとんどいない中、まとまったテーマを掘り下げたいと考え、ITや労働が専門のTambe教授に指導をお願いしました。私のライフワークであるVR/AR技術が様々な職業に与えるインパクトについて研究し、結果は職業人としての私に新し

いツールを与えてくれるものとなりました。

コロナ禍において渡米する形での留学をさせていただき、学習指導の岡田正大先生、IP留学担当の浅川和宏先生、山尾佐智子先生をはじめとした研究科の先生方、お世話になった全ての皆様にあらためて御礼申し上げます。

田中 健司



論文はこちらから

<http://ssrn.com/abstract=4022827>



想定外のリスクに備える

大林 厚臣 教授

感染症の流行や影響に関して、想定外のリスクという表現がよく聞かれる。企業や社会にとって、事故や災害など想定外のリスクへの備えは、マネジメントの実力を問われる問題である。誰にとっても簡単な問題ではないが、どのような備えができるのか考えてみたい。

数量系の学問では、一般にリスクを確率分布で表現する。すると想定外のリスクとは、誤って確率ゼロと認識している事象、あるいは存在に気づいていない事象ということになる。確率ゼロや気づかない事象には、備えるインセンティブが生まれにくい。対策の費用対効果を計算しても、効果がゼロになってしまう。この問題は合理性の限界の1つとして古くから指摘されているが、事象を特定するという方法からは、良い解決法が見つかっていない。

法律には現実的な解決法がある。「〇〇に関する一切の権利と義務は某に帰す」のように、包括的にリスクを定義する方法である。個々の事象を特定するのではなく、事象の範囲だけを明確にする。すると包括的に責任を負う者には、想定が難しくても何とかしてリスク対策を工夫するインセンティブが生まれる。経営者に結果責任を問うことにも、似たような効果がある。

以上に加えて筆者は、企業や社会におけるリスクの構造に注目することを提案する。リスクは因果関係で連鎖している。例えば感染症が原因になって、健康被害が生まれる。健康被害が原因になって、業務が停止する。業務の停止は、別の業務の停止を生む。このよ

うに、同じ事象がリスクの結果でもあり、別のリスクの原因にもなる。1つの被害には複数の原因があり、1つの原因は複数の被害を生む。リスクは複雑なネットワークを構成している。想定外のリスクとは、ネットワークの中で想定できていない部分にあたる。

では、想定外のリスクにどう備えるか。想像をこらすにも限界があるので、別の方法は、想定可能なリスクへの対策で想定外のリスクをカバーするのである。例えば企業であれば経営資源、社会であればインフラは、被害を想定しやすく、多くの被害に連鎖するハブ的なリスクになる。人員でも設備でもシステムでも、この経営資源が働けなくなるとはどうかと考えると、代替の方法や予備の資源を検討するのである。

日本社会では一般的に、被害を原因の段階で予防することを重視する。感染症の予防や水際対策などである。たしかに予防できれば被害は生まれにくい。予防するためには原因を想定する必要がある。仮に想定外の事象が発生しても、連鎖的に被害が大きくなるのを止められるよう、想定漏れになりにくい経営資源やインフラの対策を強化するのである。

今回のパンデミックでは、業務をテレワークなどの資源を使って代替できれば被害を減らせる。社会としては病院や保健所の資源が不足している。一般に資源の不足は、予備、備蓄、代替など、数量的な対策で対応でき

る、いわば管理しやすいリスクである。

平常時の余裕は無駄なように思えるが、在庫も見方を変えれば備蓄である。余裕の無いオペレーションは、想定外のことが起きると破綻しやすい。100年に1度の事故や災害も、100種類あれば平均毎年1件になる。想定外のリスクは案外多い。非常時のことも考慮して経営資源や業務のあり方を考えるべきだろう。

参考文献

- 大林厚臣 (2020)、体系的なリスク管理と経済学の視点、日経研月報、vol.507、p4-15。
- 大林厚臣 (2020)、体系的なリスクマネジメントの必要性、企業経営、vol.151、p4-7。

大林 厚臣

(おおばやし あつおみ)

1983年京都大学法学部卒業。日本郵船(株)勤務を経て、1996年Ph.D. (Public Policy) (シカゴ大学) 取得。同年慶應義塾大学大学院経営管理研究科専任講師、1998年助教、2006年教授。この間2000～2001年スタンフォード大学客員研究員、2001～2006年社会技術研究システム研究員、2007～2011年慶應義塾大学グローバルセキュリティ研究所上席研究員、2018年～戦略的イノベーション創造プログラム(SIP) 課題「国家レジリエンス(防災・減災)の強化」評価委員長を兼任。



上意下達型のリーダーシップから 水平方向のリーダーシップ

林 洋一郎 准教授

リーダーシップと言えば、率先垂範のイメージが強いですが、近年は、集合的・水平的なリーダーシップ過程に焦点を向けた研究が増えています。実際のマネジメント場面でも、コワモテの上司は減りつつあると思われれます。上意下達ではないリーダーシップ概念や関連概念について思いつくままに簡単にレビューしたいと思います。

第1に、シェアド・リーダーシップ(shared leadership)という概念があります。この概念は、リーダーシップの役割や影響力がメンバー間に分散しているチーム状態と定義されます。伝統的なリーダーシップは、単一の個人にリーダーシップの役割や影響力が集中している状況を仮定してきました。これに対してシェアド・リーダーシップは役割や影響力が複数のメンバーに分散しているが、チーム全体としてはリーダーシップが発揮されている状況を仮定しています。シェアド・リーダーシップが高いチームの方が、チームに対して信頼を抱き、各人が高い自己効力感を持ち、パフォーマンスも高いとされています(Wu, Cormican, & Chen, 2020)。

第2に、権限移譲型リーダーシップ(empowering leadership)という概念があります。このリーダーシップは、フォロワーに自律性や裁量を与えたり、自発的に何かに取り組むことを促したり、自信を持つようにサポートをするようなリーダーからのフォロワーへの影響過程と定義されます。リモートワークの拡がりなど、新しい働き方が求められる

昨今の情勢を鑑みると権限移譲型リーダーシップの重要性は高まりつつあると思われれます。ただ、権限移譲型リーダーシップは、フォロワーの自信を高めて業績を高めるプロセス(enabling process)だけでなく、仕事の緊張が増して、業績に負の影響を与えるプロセス(burdening process)もあるそうです(Cheong, Spain, Yammarino & Seokhwa, 2016)。権限移譲をはき違えて丸投げにされたフォロワーは大変ですよ。

第3に、リーダーの性格の観点から考えてみたいと思います。心理学において、性格は誠実性、外向性、協調性、神経症傾向、経験への開放性の5つから捉えられてきましたが、近年は、これに正直さ謙虚さ(honesty-humility)を加えたHEXACOモデルも提起されています。謙虚なリーダーはフォロワーにとっては魅力ですが、Qin, Chen, Yam, Huang, & Ju (2020)によれば、謙虚さは諸刃の剣だそうです。Qinらは、リーダーの humility行動を次の3要素を含むものと定義しています。1) 等身大の自分を正確にみせること、2) フォロワーの長所や貢献をしっかりと認めること、3) 適切に教えることができ、新しいアイデアにオープンでフィードバックを欠かさない、という3点です。謙虚さはフォロワーとメンバーの交換関係を強めるなどよい効果がある半面で、「リーダーが謙虚に接するのは私の能力が高く、貢献をしているからだ!」と、フォロワーが誤った原因帰属を行うと、自分は特別だとい

う感覚が強まり、逸脱した行動をとるそうです。管理職は、厳しさと謙虚さのさじ加減が難しいですね。

では、このような水平方向のリーダーシップはなぜ重要なのでしょうか。最適弁別理論(Optimal Distinctiveness Theory = ODT) から考察してみたいと思います(Shore et al., 2011)。この理論によると、人間は、他者から受容されたい、他者となつなっていたいという所属欲求(need for belongingness)と、他者とは違っていたい、自分らしさを発揮するユニークな存在でいたい独自性欲求(need for uniqueness)を持っていると仮定されます。両者が高い水準で充足されている状態が包摂されている(inclusion)状態であると説明されます。水平方向のリーダーシップは、包摂を引き出す方略として有効であり、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の時代に求められるリーダーシップスタイルなのかもしれません。

林 洋一郎

(はやし よういちろう)

1996年慶應義塾大学文学部人間関係学科人間科学専攻卒業、1998年東北大学大学院文学研究科前期博士課程修了、2001年東北大学大学院文学研究科後期博士課程単位取得退学、2004年学位取得(博士・文学、東北大学大学院文学研究科)、2006年名古屋商科大学経営学部准教授、2007年法政大学キャリアデザイン学部准教授を経て、2014年より慶應義塾大学大学院経営管理研究科准教授。(2022年3月現在)

2021年度 教員業績

教授

浅川 和宏

Omid Aliasghar, Elizabeth L. Rose, Kazuhiro Asakawa. Sources of knowledge and process innovation: The moderating role of perceived competitive intensity. *International Business Review*. 2021, Article 101920.

Arto Lindblom, Naoto Nadayama, Kazuhiro Asakawa, Richard Cuthbertson. De-internationalization of transactional platforms: An exploratory case study. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. 2021, Article 2016471.

Naoto Nadayama, Kazuhiro Asakawa. Subsidiary managers' reaction to headquarters' decision making of divestment. *Academy of International Business, Annual Conference 2021*. 2021.

井上 哲浩

Akihiro Inoue, Yuki Rui Dempo. Which branding strategy should brand managers follow, corporate-brand versus individual-brand based branding?. *INFORMS Marketing Science Conference 2021*. 2021.

河野 宏和

山口 淳, 服部 学, 横川 正昌, 河野 宏和. 改善活動継続事例の特徴抽出のための問いかけリストの提案:化粧品製造E社の改善活動件名の事例研究. *経営情報学会 2021年全国研究発表大会*. 2021.

河野 宏和, 金 星法. 製造企業における原価の下方硬直性について. *日本経営工学会 2021年春季大会*. 2021.

河野 宏和. 原価の下方硬直性を応用した製造企業の原価変動の分析. *日本経営工学会 2021年秋季大会*. 2021.

後藤 励

Hiroshi Tamura, Yoko Akune, Yoshimune Hiratsuka, Ryo Kawasaki, Ai Kido, Masahiro Miyake, Rei Goto, Masakazu Yamada. Real-world effectiveness of screening programs for age-related macular degeneration: amended Japanese specific health checkups and augmented screening programs with OCT or AI. *Japanese Journal of Ophthalmology*. 2022, Vol.66, no.1, pp.19-32.

Hirokata Kato, Rei Goto, Taishi Tsuji, Katsunori Kondo. The effects of patient cost-sharing on health expenditure and health among older people: Heterogeneity across income groups. *European Journal of Health Economics*. 2021, in press.

Kyoko Shimamoto, Mana Hirano, Osamu Wada-Hiraiki, Rei Goto, Yutaka Osuga. Examining the association between menstrual symptoms and health-related quality of life among working women in Japan using the EQ-5D. *BMC Women's Health*. 2021, Vol.21, no.1, pp.325-332.

Tomone Watanabe, Rei Goto, Yoko Yamamoto, Yuichi Ichinose, Takahiro Higashi. First-year healthcare costs of five major cancers in Japan. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2021, Vol.18, Article 9447.

Takahiro Utsumi, Takahiro Horimatsu, Yoshitaka Nishikawa, Nobuaki Hoshino, Yoshimitsu Takahashi, Rei Goto, Soichiro Kashihara, Jun Fukuyoshi, Takeo Nakayama, Hiroshi Seno. Medical costs according to the stages of colorectal cancer: an analysis of health insurance claims in Hachioji, Japan. *Journal of Gastroenterology*. 2021, Vol.56, no.10, pp.903-913.

Atsuro Sawada, Shusuke Hiragi, Hiroshi Tamura, Rei Goto, Yoko Matsuyama, Kaoru Sakai, Hitomi Miyata, Motoko Yanagita, Tomohiro Kuroda, Osamu Ogawa, Takashi Kobayashi. Evaluation of the quality of life and health-related quality of life of patients with end-stage kidney disease resulting from kidney transplantation using the kidney disease quality of life-short form and EuroQOL-5 dimension-5 level questionnaires. *Transplantation Proceedings*. 2021, Vol.53, no.3, pp.881-884.

坂下 玄哲

Amandeep Dhir, Shalini Talwar, Mohd Sadiq, Mototaka Sakashita, Puneet Kaur. Green apparel buying behaviour: A Stimulus-Organism-Behaviour-Consequence (SOBC) perspective on sustainability-oriented consumption in Japan. *Business Strategy and the Environment*. 2021, Vol.30, no.8, pp.3589-3605.

Amandeep Dhir, Suresh Malodia, Usama Awan, Mototaka Sakashita, Puneet Kaur. Extended valence theory perspective on consumers' e-waste recycling intentions in Japan. *Journal of Cleaner Production*. 2021, Vol.312, Article 127443.

Shalini Talwar, Shalini Srivastava, Mototaka Sakashita, Nazrul Islam, Amandeep Dhir. Personality and travel intentions during and after the COVID-19 pandemic: An artificial neural network (ANN) approach. *Journal of Business Research*. 2022, Vol.142, pp.400-411.

清水 勝彦

Antonin Ricard, Katsuhiko Shimizu, Marion Vieu. Deepening the timing dimension of emerging market multinational companies' internationalization - An exploratory perspective. *Journal of International Management*. 2021, Vol.27, no.3, Article 100799.

Katsuhiko Shimizu, Daisuke Uchida. Short- and long-term consequences of a signal to multiple stakeholders: Evidence from Japanese firms. *The 81st Annual Meeting of Academy of Management*. 2021.

高橋 大志 (抜粋)

高橋 大志. デジタルトランスフォーメーション時代の資産価格評価 - データおよび情報技術の利活用と取り巻く課題 -. *証券アナリストジャーナル*, 2021, Vol.59, no.9, pp.48-53

高橋 大志, 津本 周作, 堤 富士雄, 松尾 豊, 栗原 聡, 北川 源四郎, 榎木 哲夫, 林 勲: パネル討論「人工知能と横幹知」, *横幹*, 14, 2, pp.100-112, 2021.

菊地 剛正, 高橋 大志. 社会シミュレーション技法を用いた老後世代のライフプランニング支援システム. *計測自動制御学会論文集*. 2021, Vol.57, no.12, pp.552-562.

Matthias Raddant, Hiroshi Takahashi. Corporate boards, interorganizational ties and profitability: The case of Japan. *Empirical Economics*. 2021, DOI:10.1007/s00181-021-02062-y.

Yoshihiro Nishi, Aiko Suge, Hiroshi Takahashi. Construction of a news article evaluation model utilizing high-frequency data and a large-scale language generation model. *SN Business & Economics*. 2021, Article 104.

Yoshihiro Nishi, Aiko Suge, Hiroshi Takahashi. Elucidation of factors affecting price formation through high-frequency data and news evaluation. *The SCE 27th International Conference on Computing in Economics and Finance (CEF 2021)*. 2021.

Takamasa Kikuchi, Hiroshi Takahashi. A persona design method based on data augmentation by social simulation. *IEEE/ACIS 20th International Fall Conference on Computer and Information Science (ICIS 2021-Fall)*. 2021.

Takamasa Kikuchi, Hiroshi Takahashi. Analysis of the influence of inter-generational asset inheritance on the sustainability of retirement funds using social simulation. *The 7th International Workshop on Advanced Computational Intelligence and Intelligent Informatics (IWACII2021)*. 2021.

Nozomi Tamagawa, Hiroshi Takahashi. Classifying mergers and acquisitions through clustering method with innovation output. *International Workshop: Artificial Intelligence of and for Business (AI-Biz2021)*. 2021.

Mengyao Liu, Hiroaki Jotaki, Hiroshi Takahashi. A study of the impact of crypto assets on portfolio risk-return characteristics before and after COVID-19 outbreak (2014-2020). G. Jezic, J. Chen-Burger, M. Kusek, R. Sperka, R. J. Howlett, Lakhmi C. Jain (eds.) "Agents and Multi-agent Systems: Technologies and Applications 2021. *Smart Innovation, Systems and Technologies*," pp.243-254. Springer. 2021.

Takashi Yonemura, Yusuke Matsumoto, Aiko Suge, Hiroshi Takahashi. Constructing a decision-making system using patent document analysis. G. Jezic, J. Chen-Burger, M. Kusek, R. Sperka, R. J. Howlett, Lakhmi C. Jain (eds.) "Agents and Multi-agent Systems: Technologies and Applications 2021. *Smart Innovation, Systems and Technologies*," pp.275-283. Springer. 2021.

中村 洋

中村洋, 患者自己負担増の議論に必要となる患者視点からの診療報酬体系の見直し「賢い選択/節約」推進に向けた患者自己負担増の軽減についての考察(医療と社会特集号, 2021)

中村洋, 日本版費用対効果評価制度の課題と今後の改革の方向性(1/3): 制度の特徴、目的、現状ならびに課題. Monthly IHEP7月号, 2021.

中村洋, 日本版費用対効果評価制度の課題と今後の改革の方向性(2/3): 制度の課題(続き). Monthly IHEP8月号, 2021.

中村洋, 日本版費用対効果評価制度の課題と今後の改革の方向性(3/3): 今後の改革の方向性. Monthly IHEP9月号, 2021.

中村洋, 患者自己負担増の議論に必要となる患者視点からの診療報酬体系の見直し「賢い選択/節約」推進に向けた患者自己負担増の軽減についての考察. 医研シリーズ4, 『徹底研究 医療費の患者負担の在り方』公益財団法人 医療科学研究所 監修 株式会社法研, 2022.

Hiroshi Nakamura, Naohiko Wakutsu, Satoshi Murayama, Takeshi Suzuki. An empirical analysis of Japan's drug development lag behind the United States. The Journal of Clinical Pharmacology. 2022, in press.

林 高樹

金野 有真, 林 高樹. 有価証券報告書のテキストのインパクトと注目度の計量化: 投資家の反応評価. 日本ファイナンス学会 第29回大会, 2021.

林 高樹, 小池 祐太. 東京証券取引所におけるETFマーケットメイク制度導入の先行運行関係への影響分析. 日本金融・証券計量・工学会 第56回2021年度冬季大会, 2022.

西出 勝正, 林 高樹. Competition in High Frequency Market Making. 大阪大学数理・データ科学教育研究センターワークショップ「証券市場の諸問題」, 2022.

松元拓也, 林 高樹. YouTubeLiveにおけるコメント生成確率分布を用いた配信者特性の計量化. 日本オペレーションズ・リサーチ学会 2022年春季研究発表会, 2022.

松元拓也, 林 高樹. Sentence BERTを用いた欧州議会議事録分析によるサステナビリティトレンドの重要度評価. 情報処理学会 第84回全国大会, 2022.

Takaki Hayashi, Makoto Takahashi. On the evaluation of intraday market quality in the limit-order book markets: A collaborative filtering approach. Japanese Journal of Statistics and Data Science. 2021, Vol.4, no.1, pp.697-730.

Takaki Hayashi, Makoto Takahashi. On the evaluation of intraday market quality in the limit-order book markets: A collaborative filtering approach. The 4th International Conference on Econometrics and Statistics (Ecosta 2021). 2021.

Xue Yang, Takaki Hayashi. Exploring the effects of internet memes in social media marketing through A/B testing. 2021 IEEE 23rd Conference on Business Informatics (CBI), 2021.

准教授

小幡 績

顔 菊馨, 小幡 績, 太宰 北斗. 株式分割バブル: マーケットセンチメントとバブルの膨張. 慶應経営論集, 2022, Vol.38, no.1, in press.

Seki Obata. Corruption and Hierarchy. 慶應経営論集, 2022, Vol.38, no.1, in press.

林 洋一郎

今井 裕紀, 林 洋一郎. 職務要求がアスピレーションの下方修正を介して抑うつに与える影響: 個人的資源と職務資源の調整媒介効果. 慶應経営論集, 2022, Vol.38, no.1, in press.

佐々木 宏之, 林 洋一郎. 養育に関するメッセージフレーミングと制御適合. 慶應経営論集, 2022, Vol.38, no.1, in press.

内藤 知加恵, 林 洋一郎. 職場内のサブグループ化知覚が個人の反応に及ぼす影響. 慶應経営論集, 2022, Vol.38, no.1, in press.

村上 裕太郎

村上裕太郎, 椎葉淳. 組織形態の選択とセグメント利益の価値関連性. 慶應経営論集, 2022, Vol.38, no.1, in press.

Yutaro Murakami, Atsushi Shiiba. Under what conditions does the manager withhold segment information? Journal of Accounting, Auditing & Finance. 2021, in press.

Yutaro Murakami, Toshiaki Wakabayashi. Which decision rights should be delegated to a lower hierarchy? European Accounting Association 2021 Annual Congress. 2021.

山本 晶

山本 晶. 一時的所有行動に関する概念的検討. マーケティングジャーナル, 2021, Vol.41, no.2, pp.7-18.

渡邊 直樹

Naoki Watanabe. Reconsidering meaningful learning in a bandit experiment on weighted voting: Subjects' search behavior. Review of Socionetwork Strategies. forthcoming.

Naoki Watanabe, Satoshi Takahashi, Yoichi Izunaga. An experimental study of VCG mechanism for multi-unit auctions: Competing with machine bidders. Evolutionary and Institutional Economics Review. forthcoming.

Naoki Watanabe. A numerical study with experimental data on risk averse subcontractors in procurement auctions with subcontract bids. Proceedings of 2021 IEEE International Conference on Big Data (Big Data). 2021, pp.3495-3499.

Naoki Watanabe, Motohiko Kasai. A simple numerical evaluation of the incentive contracts for Japan's defense equipment. Review of Socionetwork Strategies. 2021, Vol.15, pp.575-596.

Naoki Watanabe. A mouse tracking experiment on meaningful learning in weighted voting. 2022 Asia-Pacific Meeting of the Economic Science Association. 2022.

Naoki Watanabe. A mouse tracking experiment on meaningful learning in weighted voting. ゲーム理論ワークショップ2022. 2022.

Naoki Watanabe, Satoshi Takahashi, Yoichi Izunaga. An experimental study of an approximate DGS mechanism: Price increment, allocative efficiency, and seller's revenue. The 24th Conference on Experimental Social Sciences. 2022.

Naoki Watanabe. A numerical study with experimental data on risk averse subcontractors in procurement auctions with subcontract bids. IEEE BigData 2021. 2021.

Naoki Watanabe. Two topics on patent licensing games. Center for Game Theory Workshop on Innovation and Licensing. 2021.

Naoki Watanabe, Satoshi Takahashi, Yoichi Izunaga. An experimental study of an approximate DGS mechanism: Price increment, allocative efficiency, and seller's revenue. The 16th European Meeting on Game Theory (SING16). 2021.

Naoki Watanabe, Kazuhito Ogawa, Tetsuya Kawamura. A school choice experiment: Cognitive ability and information. Society for the Advancement of Economic Theory the 20th SAET Conference. 2021.

専任講師

木村 太一

Taichi Kimura, Takahiro Morimitsu. Cost-based pricing in government procurements with unobservable cost-reducing actions and productivity. Asia-Pacific Journal of Accounting and Economics. 2021, forthcoming.

2021年度新着ケース一覧 (外部販売対象ケースのみ)

企業経営

ダイキン工業株式会社(A)
ダイキン工業株式会社(B)
松下幸之助の経営理念
「青年M ～経営者への道～」
株式会社能作:伝統工芸に轍をつける
株式会社サザコーヒー:差別化と物語にこだわる茨城の名店
株式会社ワークマン(A)
NTTグループのM&A戦略
スパークス・グループ株式会社:プロフェッショナルファームの創業とマネジメント
株式会社ミクシィ (A)
株式会社ミクシィ (B):元社員から見たミクシィ
宮城県漁業協同組合志津川支所戸倉カキ部会 カキ養殖再生の取り組み
グローバル経済の動向と経営環境:2021 -新型コロナ感染収束に向けて高まる不確実性への備えと対応(シンプル版)-

経営環境

メディカル・データ・ビジョン株式会社(MDV)
介護分野の制度設計 -幅広い選択肢の準備と決意に基づく選択-

マネジリアルエコノミクス

Focal Point and Corporate Culture I: Sharing Behavioral Principles as Nash equilibria
Focal Point and Corporate Culture II: Walmart Retreated from Japan's Market after Struggling to Match its Operations
Constructing a Strategy in a Management Game: When to Invest, How Many to Produce

マーケティング

株式会社五合:BtoB企業における産学連携によるBtoC商品の企画発売

財務管理

オン・ザ・エッチ
ソフトバンク・インベストメント株式会社
ライブドア(A)
ライブドア(B)

会計とコントロール

株式会社ZOZO (A) -スタートトゥデイの創業と前澤氏の挑戦-
株式会社ZOZO (B) -ヤフーによる買収と澤田新体制-
会計リテラシー分析編 2020年
コンビニオーナーの憂鬱 2020年
株式会社テイクアンドグヴ・ニーズ 2020年
Naturel Bebe
小机タイヤ工業株式会社
日本企業の決算報告2021年
freeeとマネーフォワード クラウド会計ソフト会社比較-
綱島金属株式会社
管理会計計算ノート
Amazon.com 2020年
フェイスブックとマーク・ザッカーバーグ...株式時価総額世界6位に成長した学生ベンチャー
キーエンス2021年
企業価値評価ノート
正味現在価値と内部収益率

組織行動

協力型カード・ゲーム「ザ・マインド」を用いた参加型演習(A)
新卒社員 藤谷美咲の憂鬱(A) -大学時代:「経営組織論」の授業-
新卒社員 藤谷美咲の憂鬱(B) -社会人としての第一歩:問題山積のチーム-
新卒社員 藤谷美咲の憂鬱(C) -このチームにどう向き合うか-
ボーナスコミュニケーション
ヘッドハンティング
ある診療所の不可解な出来事(A)
ある診療所の不可解な出来事(B)
ある診療所の不可解な出来事(C)
誰を指揮官とするか -惑星ヘスティアにおける風土病との戦い-
はつらつ生協岡橋祐理 -新人マネージャーの悩み-
誰を選びますか? -商品開発チームの人選-(A)
誰を選びますか? -商品開発チームの人選-(B)
日本経営グループ:専門家組織の評価の仕組み
コロナ禍に伴う病院の経営的課題:2020年第1~2波における対応から
カネソウ株式会社

2022年1月現在

KBS運営募金

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運営募金者

皆様から頂いたご厚志は、新たなプログラムの準備、教室等施設の拡充、広報費などの支出を中心に、残余を研究・教育活動の充実に活用させていただきます。今後も皆様からのご協力・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。

2020年度

佐藤 航(塾員)

吉野 博久

本多 保博(K8)

倉島 順之介(M34)

しのはらプレスサービス株式会社

2021年度

長村 恵弼(M4)

恵和株式会社

しのはらプレスサービス株式会社

2020年4月～2022年2月、掲載のご了解を頂いた方のみ
受領日順(敬称略)

寄付者コメント

支援を通じてKBSを応援してくださる方々のコメントをご紹介します。



恵和株式会社 代表取締役社長
長村 恵弼 君(M4)

KBSに深く感謝しております。

KBSの果たすべき未来への貢献に少しでもお役に立てばと祈念しまして、ささやかながら私個人と、私の経営しています恵和株式会社から寄付をさせていただきました。

KBSに栄光あれ。



しのはらプレスサービス株式会社 代表取締役社長
篠原 正幸 君(E3)

混沌とする経営状況下において、いかに判断し決断するか、これほど難しいものはありません。しかし、KBSでのケースメソッドや多方面からの様々な人材の交流により、広く視野を持ち、勇気を持って立ち向かう人材が形成されるのだと思います。この素晴らしい学びの場を微力ながらご支援申し上げたいと思っております。

KBSへのご支援をお考えの皆さま

募集要項(一部抜粋)

募金名称

KBS運営募金

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

募金単位

法人：一口5万円(一口以上)

個人：一口1万円(一口以上)

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/

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。

※新型コロナウイルス感染症の今後の動向によっては、内容の一部に変更が生じる可能性があります。

グローバルな視点を持つトップマネジメントへ

第67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 2022年7月10日(日)～7月16日(土) (7日間)

定員 60名

会場 オンライン形式(Zoom)
(通常は合宿型)

参加費 受講料 803,000円(税込)

企業を変革するすべてのミドルマネジメントへ

第126回 第127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126回 2022年8月29日(月)～9月3日(土) (7泊8日)
第127回 2022年10月31日(月)～11月5日(土) (7泊8日)
※開講前日要チェックイン

定員 60名

会場 第126回 京東東急ホテル(合宿型)
第127回 下田東急ホテル(合宿型)

参加費 ① 受講料 594,000円(税込)
② 滞在費 第126回: 245,000円(消費税10%・サ込/予定)
第127回: 197,310円(消費税10%・サ込/予定)

3週間にわたり、土曜日に日吉キャンパスで開催する

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
2022年4月16日(土)、23日(土)、30日(土)

会場 日吉キャンパス協生館 (通学型)

生産システム革新集中コース
2022年5月14日(土)、21日(土)、28日(土)

定員 40名 (1クラス編成)

マーケティング集中コース
2022年11月26日(土)、12月3日(土)、10日(土)

参加費 ① 受講料(1コースあたり) 154,000円(税込)

革新的組織マネジメント集中コース
2023年2月25日(土)、3月4日(土)、11日(土)

ケース・ティーチングとディスカッション・リーダーシップを習得する

ケースメソッド教授法セミナー

第1クール ベーシック・モジュール(公開セミナー)
2022年6月4日(土)、6月18日(土)、7月2日(土)、7月30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)
2022年10月22日(土)、11月5日(土)、11月19日(土)、12月24日(土)
第3クール アドバンス・モジュール(公開セミナー)
2023年1月21日(土)、2月11日(土)、2月25日(土)、3月4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)