



栗木 契 (Kei Kuriki)

現代のマーケティングは、営業や商品企画、広告や広報といった部門に限定されない、企業全体のマネージャーに必須の知識となっています。企業の全部門が顧客志向に貫かれていることは、現在のような変化の時代には特に重要です。私が担当するセッションでは、マーケティング発想による戦略立案に欠かせない思考ツールとして「仮説思考」と「ビジネスモデル構築」の二つを取りあげます。受講生の皆さんには、これらの思考ツールを単に知識として理解するだけではなく、ケーススタディなどを通じて、議論のなかで活用することが求められます。この対話型の学びへの積極的な参加は、皆さんの日々の仕事において、次の打ち手を的確に考える能力を高めることに役立つでしょう。

森村 文一 (Fumikazu Morimura)

マーケティングの目的は、「その製品・サービスを用いると自身の問題を解決し価値を創ることができる」と顧客が評価し、その企業の製品・サービスが自然に顧客に選ばれるようにすることです。自社が顧客に選ばれるためのマーケティングを構築するためには、顧客を理解することが大前提であり、そのための知識は必須です。私が担当するセッションでは、特に顧客の理解に焦点を当て、「マーケティング・マネジメント」「顧客の購買意思決定プロセス」「顧客満足と顧客価値」「サービスの設計とビジネスモデル」を取りあげます。最初の二つは、顧客を理解するための知識や方法です。次の二つは、顧客に向けたビジネス活動をどのように構築・修正するかに関する知識です。このセッションでは、知識を得るだけが目標ではありません。ある成功・失敗事例についてグループごとまたは全体で意見交換を行いながら、今、市場で何が起きているのかを理解するとともに、得た知識をどのように実務に活かすことができるかを考えます。

経営戦略

吉村 典久 (Norihiisa Yoshimura)

「そもそも、いかなる事業（製品・サービス）を手がけるのか？」「それら事業のなかで、いかにして顧客の目を引きつけるのか？」。戦略論のなかで、前者は「企業（全社）戦略」、後者は「事業（競争）戦略」、それぞれに関わる決定と呼ばれます。前者には「手がけるのを止める、つまり、撤退する」ことに関わる決定も含まれます。これらに付随するものとして、研究開発、生産、販売など、各機能に関わる戦略立案も各組織は行わねばなりません。決定、立案された戦略は当然、実施される必要があります。それら全体を束ねる存在として「経営者」がいます。

このセッションでは、戦略論において確立されてきた代表的な分析枠組みや思考方法を、座学とワークを組み合わせて学んでいきます。例えば、ファイブ・フォース分析、プロダクト・ポートフォリオ分析などです。また「わが社の戦略はそもそも、戦略たりえているのか？」「経営者としてなすべきことは、持つべき姿勢は？」なども考えていただきます。戦略論の分析枠組みや思考方法の基本をおさえ、エクササイズを通じて理解を深めます。

受講生の皆さんは現在そして今後、組織全体あるいは各部門の長として経営の舵取りをされる方々です。舵取りに必要な知見や能力を養うこと。これが、このセッションのねらいです。戦略論の理論を紹介しながら、アクティブなエクササイズにも取り組んでいただくことで、皆さんの経験や知識のブラッシュアップをはかります。

技術経営

原 泰史 (Yasushi Hara)

「技術経営（MOT）」とは、技術を積極的に創造・活用・制御することで企業や社会の便益を高めようとする組織的活動、およびそれに関する知識体系のことを指します。しかしながら、技術を磨いたとしても、それが市場で受け入れられなければ、すなわち社会的価値・経済的価値を生み出すことができないければ、企業は立ち行かなくなってしまう。では、どうすればよいのでしょうか？近年では、イノベーション研究という分野でその対処方法が多く議論されています。

このセッションでは、MOTおよびイノベーションの観点から、企業がイノベーションを生み出しそれを実際の利益に結びつける方法について、講義、ケーススタディ、グループディスカッションなどを通じて学びます。企業は最先端のサイエンスをどのように活用すべきなのか、決まりごとの多い大企業の中で新規事業・新製品を立案し市場投入まで結びつけるには、どのように正当性を獲得すべきなのか、ルーチンワークの多い企業の中で「知の深化」にとどまらず、いかにして「知の探索」を行うべきか、国の制度や法制度は、どのようにしてイノベーションを律速しあるいは加速させるのか、スタートアップは、どのように生まれ経済活動にどのような影響を及ぼしうるのか、データはどのようにビジネスで活用できるのか。

このようなイノベーションに関する諸話題について議論することで、企業でイノベーションを実現する方法について理解を深められればと思います。



佐久間 智広

(Tomohiro Sakuma)

アカウンティングの領域の中でも、管理会計を担当します。管理会計は、組織内の情報（財務情報、非財務情報）を活用する仕組みを扱います。仕組みの構築・運用を通して（1）組織の意思決定に有用な情報を提供すること、（2）従業員の意思決定や行動に影響を与えることを目指します。このセッションでは、まず経営計画や予算、原価管理といった基本的な仕組みを理解します。その上で、プロフィット・マネジメント（CVP分析）、予算管理と業績評価、財務・非財務情報を組み合わせた戦略マネジメント手法（バランスト・スコアカード）などの具体的手法に触れます。併せて、これら管理会計の仕組みを構築・運用し、意思決定や従業員のコントロールに用いる際に直面する課題を取り上げ、その発生原因と対処法を検討します。

高田 知実

(Tomomi Takada)

経営戦略、マーケティング、ファイナンスなど企業経営におけるさまざまな意思決定の巧拙は、企業自らが作成し、株主・債権者などの利害関係者に対して公表する財務諸表（貸借対照表、損益計算書、キャッシュフロー計算書など）に反映されます。

このセッションでは、こうした財務諸表が作成される基本的な仕組み、財務諸表と企業の事業活動との関連づけの方法を講義し、会計不正事例の分析も行います。法令等による最新制度を踏まえ、企業が強制的に、あるいは任意で開示する資料を参照しながら、企業の財務報告に係る全体像の理解を得ることを目的とします。

森 直哉

(Naoya Mori)

ビジネスが社会を支え、ファイナンスがビジネスを支えています。希少な経営資源（ヒト・モノ・カネ）を浪費するような企業は、有利な条件でカネを使わせてもらえません。競争的な市場メカニズムのもとで、企業はいかにカネを有効に活用できるのかが問われていることとなります。

このセッションでは、標準的なファイナンス理論を解説します。そのうえで、具体的な事例（ケース）によって、理解を深めます。新聞・雑誌記事の解説が、しばしばファイナンス理論の観点からは間違っている、もしくは、十分ではないことを知る機会にもなるでしょう。

経営組織・人事

庭本 佳子(Yoshiko Niwamoto)

このセッションの1回目は、チーム型組織におけるデザインや原理と、チーム・マネジメントに関する考え方を紹介した後、ケースを用いてディスカッションを行います。チーム型組織では、個人の自律性と組織としての統率のバランスをうまくとっていくことが課題ですが、ケースではどのような工夫がなされているのかについて、考えていきます。

2回目は、人事管理がテーマになります。人事管理は、変化する経営環境に対応し組織目標を達成することにつながる、従業員の組織化や作業効率推進を行うための管理上の制度・施策や活動の総体です。人的資源管理（HRM）という人事管理の理論領域をベースに、人事制度・施策の設計や運用について説明し、それらの背後にある整合性や柔軟性の原理について紹介していきます。そして、組織内の諸環境（例えば戦略や組織構造）と人事管理のつながりを見て、組織マネジメントにおける人事管理の位置づけを確認していきます。さらに、近年話題となっている人的資本経営について、人的資本情報の開示傾向に関して講師が行ってきたデータ分析を参照しながら、現状と課題を見ていきます。それらを踏まえ、人的資本経営ではどういったことが論点になっているのか、HRMの枠組みから議論します。

服部 泰宏 (Yasuhiro Hattori)

このセッションの1回目は、組織デザインと人事管理（採用）について考えます。まず、分業（e.g. 機能別分業と事業別分業）と調整（e.g. 標準の設定、上位者への問い合わせ、水平的情報交換）など、組織デザインの基本的な考え方を紹介した上で、ティールやホロクラシーといった「新しい」組織のあり方について、考えます。次に、人事管理の一機能である採用に焦点を当てます。採用とは、メンバーの能力・特性などの初期値（デフォルト値）を設定する活動であり、組織の境界を跨ぐ個人とそうでない個人を選別する活動になります。この採用について、講師自身が行ってきた調査の実データなどを交えつつ、議論していきたいと思います。

2回目は、グループダイナミクス（集団力学）とリーダーシップについて学びます。まず、2人以上が集まった時に発生する問題、さらには3人以上が集まった時に発生する問題というように、集団の中で生起する諸現象について解説した上で、手段におけるリーダーシップの問題へと話を進めます。リーダーシップの基本的な考え方のバリエーションについて触れたのち、古典的なリーダーシップ理論から新しい理論について解説し、最終的には、皆さん自身の経験に基づく「リーダーシップのしろうと理論（lay-theory）」という考え方を紹介します。