



マーケティング

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、企業の全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」の二つをとりあげます。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)

自社が顧客に選ばれ続け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、「消費者の意思決定プロセス」「市場調査」「顧客満足」「サービス設計」をとりあげます。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

忽那 憲治 (Kenji Kutsuna)

儲ける力を回復し利益率を向上するには、成熟した既存事業（コア事業）の再構築だけでは弱く、今後の成長事業へと育つ可能性のある新規事業を生み出していくことが求められている。しかし、既存事業のビジネスモデルの再構築や新規事業の設計という取り組みは、当然のことながらリスクが高く、大きなチャレンジを伴う。

日本企業の多くが、自社の既存の認知の範囲を超えて遠くに広がっていくとする行為である「知の探索」、その成果としての新規事業創出に成功していない。知の探索のためのイノベーション・アイデアの構想には、目指すべき未来からのバックキャストによるアイデア創発が必要である。また、顧客が片付けたいと思っている真の用事（ジョブ）は何かの判断を間違っただけではイノベーションにはつながらない。ジョブが明確になれば、次に考えるべきことは、それをどのような製品・サービスに落とし込むかの設計である。

さらに、こうした分析の上に、検討している事業は十分に期待する利益を生み出す可能性があるのかについて、財務的視点からの戦略の検証を行うことが重要である。利益を生み出す構造の理解、利益を生み出すためのリスクの分析とリスクへの対応を行ってはいじめて、戦略は強固なものになる。また、以上の取り組みはスピードが要求されるため、IPOやM&Aを通じた戦略構築も視野に入れる必要がある。

本講義では、両利きの経営を実現するための経営戦略の構築について、講義、ケーススタディ、グループ・全体討論を通じて理解を深める。

技術経営

忽那 憲治 (Kenji Kutsuna)

「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である。技術は重要な経営資源であるため経営戦略に即して注意深く管理すべきだ、そして企業の繁栄のためにイノベーションを絶えず追求すべきだということは、いまや周知のことだといえる。しかし、イノベーション創出に注意を払い、研究開発努力をしているのに、画期的な新製品・新サービスが生まれず、売上が伸びない、利益が得られない、競合にシェアを奪われる、といった問題意識を持っている経営者も多い。いったい何が問題なのでしょう？

科学技術上のブレイクスルーだけではイノベーションにはならない。商業化（コマースライゼーション）ができて初めてイノベーションである。イノベーションの実現のためには、まずは科学技術上のブレイクスルーを魅力的なイノベーション・アイデアに展開する第1のギャップを乗り越えていく必要がある。さらに、その魅力的なイノベーション・アイデアをイノベーション戦略へと展開する第2のギャップを乗り越えていく必要がある。

本講義では、技術経営について、「イノベーション・マネジメント」の視点から、イノベーション創出のための基礎知識について、講義、ケーススタディ、グループ・全体討論を通じて理解を深める。



松尾 貴巳(Takami Matsuo)

経営者は、外部の利害関係者に対してアカウンタビリティ（会計上の説明責任）を果たすとともに、経営資源を効率的かつ効果的に活用するために、組織の業績を管理し、経営管理の仕組みを通じて人を動かす必要があります。アカウンティングには、外部の利害関係者への報告のための外部報告会計（財務会計）と、経営者・マネージャーが組織を管理するための管理会計（マネジメント・コントロール）があります。管理会計は、財務情報を中心に、非財務、非会計情報も活用し、組織をコントロールし人を動かそうとするものです。

このセッションでは、外部報告のための財務諸表（貸借対照表、損益計算書、キャッシュフロー計算書など）の仕組みと、経営分析のための基本的な指標を理解します。また、財務会計の仕組みが組織内の原価管理システムや予算管理、業績管理システムとどのようにつながっており、経営者やマネージャーの行動に影響を与えるのかについて理解します。そして、管理会計については、予算管理（利益管理）、原価管理の基本的な仕組みを理解したうえで、プロフィット・マネジメント（CVP分析）、財務・非財務情報、非会計的要素を組み合わせる組織を管理する戦略マネジメント手法（Balanced Scorecard）、間接部門のコストを精緻に管理する方法（活動基準原価計算）、開発段階におけるコストマネジメントの考え方（原価企画等）を学び、実務への適用の可能性を検討できるようにします。

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）を浪費しそうな企業は、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かが問われていることになりました。

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）や演習によって、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

鈴木 竜太 (Ryuta Suzuki)

この「経営組織」のセッションでは、いかにして職場や組織、チームを活性化し、集団の力を高めていくのか、という点に関して、組織行動論と経営組織論から理解を深めてもらおうと考えています。その際には、二つの視点を考えることが重要となります。一つは個人の視点です。つまり個人がどのような論理（あるいは心理）で行動するのかという視点。もう一つは組織の視点です。つまり組織あるいは管理する側がどのような論理（あるいは目的）で管理を行うのかという視点です。管理する側の考えだけでマネジメントを行っても、組織や職場は活性化しません。一方で、個人の考えを尊重するだけでも、組織や職場の力はうまく統合されません。マネジメントにおいては、両方の視点をバランス良く考える必要があります。

このセッションでは、このような観点から組織行動論と経営組織論のトピックスについて紹介しながら、ケース・ディスカッションを交えて理解を深めてもらおうと考えています。

服部 泰宏 (Yasuhiro Hattori)

このセッションの1回目は、人材マネジメントの基礎となる「心理的契約」という考え方を紹介したうえで、組織の中にさまざまな人が流入する人材の多様性の問題について考えます。そのうえで人材マネジメントを構成する一つのファンクションである「採用」に注目し、日本企業の中に登場しつつある「採用革新」という現象について、具体的な事例を交えて議論していきます。採用を革新することが単なる一ファンクションの変更にとどまらない水平的/垂直的な補完性に関わる問題であることについて、理解を深めていければと思います。キーワードは、心理的契約、人材の多様性とマネジメント、採用革新になります。

2回目は、人材マネジメントを戦略および組織との関係に考慮しながら検討します。その際、職場における管理職としてのマネジメントではなく、人事制度の開発・設計を担う人事企画にフォーカスします。まず人材マネジメントを構成する具体的な施策やその運用と、それらの背後にあって施策や運用に一貫性をもたらす原則など、人材マネジメントの複数の階層について説明しつつ、戦略や組織とのつながりについて考えてみたいと思います。ケース教材を用いながら、戦略、組織、制度的環境、さらにはその企業の背景事情/歴史的経緯との関連のなかで、どのように人材マネジメントが成立しているのかということを理解します。キーワードは、戦略的人事、人材マネジメントの整合性、水平的整合性、垂直的整合性、人的資本です。