

# オンライン MBA 入門<女性キャリア支援>授業シラバス 2019

## 1. 上司と同僚の思惑を理解する（組織行動）

### 担当教員 Lecturer

竹内 伸一 (Shinichi Takeuchi)

### 講義の概要 Course Overview

本プログラムの導入パートでもありますので、自由闊達な議論を立ち上げることにまい進します。難しい理論などは扱わずに、「育休復帰」という文脈で社会や職場、そして育休復帰者個人の現実を直視するための授業ばかりを、3本続けて行います。

私の授業の予習負荷は、今回の5人の講師の中でも小さめと思います。短いケースを毎回1～2つ読んでもらい、各自の考えを文章にまとめてもらうスタイルです。レポート文字数は毎回1,600字程度を求めます。

### 講義スケジュール Course Schedule

2019年9月25日 11:00～13:00

2019年10月2日 11:00～13:00

2019年10月9日 11:00～13:00

### 使用するケース Usage Cases

- 増員を渋る上司(A)
- 増員を渋る上司(B)
- こどもの病気と会議準備
- ある定時後のクレーム
- 人手不足に悩む松井店長

---

## 担当教員のプロフィール About the Lecturers

---

1988年早稲田大学教育学部卒業。マツダ株式会社を経て、2004年慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程修了、2011年慶應義塾大学大学院商学研究科博士後期課程単位取得退学、2015年広島大学大学院教育学研究科博士課程後期修了博士(教育学)。

2004年ケースメソッド教育研究所代表、2006年株式会社ケースメソッド教育研究所代表取締役。2006年慶應義塾大学大学院経営管理研究科特別研究助手、同講師、特任准教授を経て、2016年徳島文理大学人間生活学部教授、2018年名古屋商科大学大学院マネジメント研究科教授。

マツダ株式会社では国内販売会社の経営管理を人材育成の側面から主導し、国内拡販プログラムとしてのMazda Sales Expansion、ならびに社内変革プログラムとしてのStrategic Initiativesに参画。当時の親会社フォードの主要ブランド6社との国内事業交流イニシアチブであるFord Exchange Programメンバーとして、米国ディアボーンでも活動した。

現在の専門領域はケースメソッド教育で、その探求のための学問バックグラウンドは教育哲学・教育方法学・専門職教育史・教育経営学・組織行動学・管理会計学と、教育学と経営学の両面からアプローチできる立場にある。ケースメソッド教育の組織導入実績および著書・論文・記事多数。

## 2. 資金の流れを理解する (ビジネスモデル)

---

### 担当教員 Lecturer

---

芳賀 裕子 (Yuko Haga)

---

### 講義スケジュール Course Schedule

---

2019年10月23日 11:00~13:00

テーマ：売上、費用、利益を理解する

この回は、事業の売上高、固定費、変動費について理解し、それらがビジネスの現場での様々な意思決定とどのように関係しているのかをケースを通して学びます。

2019年11月1日 11:00~13:00

テーマ：ビジネスモデルと利益

この回は、ビジネスモデルの違いによる利益の源泉、利益を拡大するための具体的な戦略についてケースを通して学びます。

2019年11月6日 11:00~13:00

テーマ：ビジネスモデルの変化

この回は、企業が外部環境の変化により、ビジネスモデルを変化させるということについて、ケースを通して自ら考え、学びます。

---

### 使用するケース Usage Cases

---

- TESSEI (テッセイ) の苦境
- イノベーションとリノベーション 革新と刷新 NESPRESSO 物語
- 愛車サブスクリプションサービス KINTO, TOYOTA の新たな挑戦

---

## 担当教員のプロフィール About the Lecturers

---

慶應義塾大学卒業。慶應義塾大学大学院経営管理研究科(慶應ビジネススクール)入学後、University of Western Ontario Business School, MBA Program(Ivy Business School)へ交換留学。M.B.A.(経営管理修士)。

筑波大学大学院ビジネス科学研究科後期博士課程修了。博士(経営学)。

プライスウォーターハウスコンサルタンツ(株)にて国内外大手企業の戦略コンサルティングに従事。海外企業の日本参入戦略プロジェクトに参加。その後コンサルティング事務所を立ち上げ、総合電機メーカー、産業機械メーカー、保険会社等大手上場企業のヘルスケア分野への新規参入コンサルティングを実施。上場企業の戦略的新事業参入を支援。医療、健康関連、介護、ヘルスケア業界を得意とする。ベンチャー企業取締役、ヘルスケア事業会社の執行役員などを歴任。その他コーポレートガバナンス 関連の分野で活動。協和キリン(株)社外取締役。

尚美学園大学総合政策学部客員教授(2010.4~2017.3)。2017年4月より名古屋商科大学ビジネススクール准教授。

### <専門分野>

経営戦略、M&A戦略、ヘルスケアビジネス、コーポレートガバナンス

「競争優位性強化手段としてのM&A」(筑波大学 博士論文 2019.10)

「M&A投資が企業業績に及ぼす効果の研究」組織科学(査読付き) Vol52 No.1,2018

「M&Aの効果と多角化戦略との関係に関する文献サーベイ」Global Business Research Center 「赤門マネジメント・レビュー」15巻3号(査読付き), 2016

「障害者雇用における企業の人事評価システム運用のための一考察」(筑波大学 修士論文,1997.3)

「企業成長手段としてのM&A」(慶應義塾大学 修士論文,1989.3)

所属学会は、組織学会、日本経営学会、国際ビジネス研究学会、日本経営情報学会、Strategic Management Society,等。日本リハビリテーション連携科学学会常任理事。

### 3. 顧客を理解する（マーケティング）

---

#### 担当教員 Lecturer

---

山岡 隆志 (Takashi Yamaoka)

---

#### 講義の概要 Course Overview

---

マーケティングは、学術理論と実務経験のバランスが重要です。数多ある理論のなかから、講師の豊富な実務経験より導き出したビジネスで使える理論のみ扱い、マーケターが持つべき実践的なスキル習得を目指します。様々な角度から重要な基本的な概念を繰り返し学ぶことにより、マーケティングの本質が見えてきます。

---

#### 講義スケジュール Course Schedule

---

2019年11月15日 11:00~13:00

テーマ：マーケティングの本質

顧客志向、事業定義、マーケティングの基本的な考え方について本質にせまる。

2019年11月22日 11:00~13:00

テーマ：マーケティング・リサーチ

マーケティング・リサーチが革新的な未来を生む

2019年11月29日 11:00~13:00

テーマ：製品開発と顧客経験

製品の定義と体験を創るマーケティングを知る

---

#### 使用するケース Usage Cases

---

- コンパクト洗剤『アタック』
- コスモス薬品
- GoPro
- Nike+

---

## 担当教員のプロフィール About the Lecturers

---

実業では大手企業において、本社事業開発室長、関連企業の取締役兼 CMO(マーケティング最高責任者)を歴任、全社的な事業開発とマーケティング戦略、デジタルマーケティングを推進してきた経験をもつ。

経済産業省主催「デジタルコンテンツ EXPO」特別賞選考会委員、経済産業省主管『消費者インテリジェンス』研究会(2016)委員、日刊工業新聞主催「キャンパスベンチャーグランプリ」審査委員など歴任。Comexposium Japan、CMO Japan Summit、日本経済新聞、日経 BP、宣伝会議、Google、IBM、Salesforce、KDDI 主催のセミナーなどで講演多数。INSEAD で開催された Google CMO Academy にアジアの CMO45 名に選ばれ召喚される。

著書に『デジタルで変わるマーケティング基礎』(共著)宣伝会議。『顧客の信頼をかちとる 18 の法則 -アドボカシー・マーケティング-』(単著)日本経済新聞出版社。訳書に『アドボカシー・マーケティング』(単訳)英治出版。

マサチューセッツ工科大学スローン経営大学院修士課程修了。

名古屋商科大学商学部教授、名古屋商科大学大学院マネジメント研究科教授

名古屋商科大学 2018 年アウトスタンディング・ティーチング・アワード受賞。

名古屋商科大学大学院 2017 年ティーチング・アワード受賞。

名古屋商科大学 2016 年アウトスタンディング・ティーチング・アワード受賞。

学部と大学院両方からティーチング・アワードを受賞したのは過去 10 年間の記録では初。

名古屋商科大学大学院 Case Development 委員会委員長、AOL 委員会委員長。

所属学会は、日本商業学会、日本消費者行動研究学会、日本広告学会、日本マーケティング学会、日本マーケティングサイエンス学会、経営行動科学学会、組織学会など。

### <主な研究分野>

顧客マネジメント、顧客志向、サービス・マーケティング、マーケティング戦略

科研費 2018 年 3 月代表者として基盤 C 採択、2018 年 3 月共同研究者として基盤 B 採択

科研費 2015 年 3 月代表者として基盤 C 採択

吉田秀雄記念事業財団助成研究助成 2015 年 3 月採択

## 4. 会社の存在意義を考える（経営戦略）

---

### 担当教員 Lecturer

---

加藤 和彦 (Kazuhiko Kato)

---

### 講義スケジュール Course Schedule

---

2019年12月12日 11:00~13:00

テーマ：思考の戦略：「デザイン思考」信仰を問う

概要：まずは戦略のための『思考法』から入ります。最近注目されている「デザイン思考」は、これまでプロジェクトを管理するPDCA手法と対比して優れている点は何なのか？ほんとうにデザイン思考でなければ、これからの時代は通用しないのか？イメージが先行する「デザイン思考信仰」をケースを通じて議論します。

2019年12月19日 11:00~13:00

テーマ：製品・サービスの戦略：セールスフォースドットコム（SFDC）

概要：製品とサービスの戦略として、ソフトウェアをクラウド上に置いてサービスとして展開するプラットフォーム・ビジネスで成功を収めてきたSFDCを取り上げます。プラットフォームを拡大するにあたって、来りくるIoT時代の事業戦略の要点を議論します。

2019年12月26日 11:00~13:00

テーマ：人材の戦略：新幹線7分間の奇跡

概要：他のセッションでも取り上げられたTESSEIのケースの発展版を「人材とモチベーション」の観点で議論します。組織を動かすマネジメント能力は、ある程度訓練で身につけることができます。このケースを通じて、働くモチベーションや日本人のおもてなし文化、社会的通念についてマネジメントの側面から考える機会をもらいます。

---

### 使用するケース Usage Cases

---

- 「デザイン思考」信仰を問う
- セールスフォース・ドットコム2018（要約版）
- 言語とグローバル化：楽天の「英語化」(A)

---

## 担当教員のプロフィール About the Lecturers

---

早稲田大学大学院博士後期課程修了 博士（商学）早稲田大学

通信の自由化によって誕生したベンチャー企業の DDI(現在の KDDI)にて、新設事務所開設や国内営業企画等に従事の後、豪州現地法人のシニア・マネージャーを務め、その間、豪 BOND 大学で MBA、豪シドニー大学で MA in International Studies を修了。帰国後、米国シリコンバレーIT 企業であるサン・マイクロシステムズの競合戦略室（WarRoom）の日本担当責任者としてサーバーの競合戦略、シスコシステムズで IP ベースの新規ソリューションの日本市場普及等、世界的 IT 企業の日本法人での役職を歴任。中京地区の医工連携・産学官連携のコーディネイトに従事した後、2016 年より現職。

IT 企業のプラットフォーム競争戦略や産学官連携のベンチャー育成に関する講演・論文等多数。著書に「IoT 時代のプラットフォーム競争戦略（中央経済社）」また研究成果の実務分野へのフィードバックとして東海地区の企業に新規事業のビジネスモデル構築や事業化支援を通じ助言をおこなっている。



## 5. 職場への復帰を展望する（復職準備）

---

### 担当教員 Lecturer

---

国保 祥子 (Akiko Kokubo)

---

### 講義スケジュール Course Schedule

---

2020年1月14日 11:00~13:00

テーマ：企業で働く女性を取り巻く状況

2020年1月21日 11:00~13:00

テーマ：女性活躍推進の歴史と女性の人材育成

2020年1月28日 11:00~13:00

テーマ：職場の多様性と戦略・制度・管理

---

### 使用するケース Usage Cases

---

- 森下あおいの職場復帰前面談
- 資生堂インパクト 子育てを聖域にしない経営
- 株式会社クラシコム -全員18時退社で160%成長を続けるベンチャー企業-

---

## 担当教員のプロフィール About the Lecturers

---

博士(経営学・慶應義塾大学・2011年)。静岡県立大学経営情報学部准授、株式会社ワークシフト研究所所長、育休プチ MBA 代表。慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科非常勤講師、早稲田大学 WBS 研究センター招聘研究員。厚生労働省イクメンプロジェクト推進委員(2017,2018年)育休プチ MBA 勉強会を立上げ、2015年組織開発プログラム等を手掛ける(株)ワークシフト研究所(大学発ベンチャー4号認定)を共同設立。著書の『働く女子のキャリア格差』(ちくま新書,2018年)は日経新聞の書評で5つ星と評価される。他にも『人材開発研究大全 第22章女性 管理職の育成』(東京大学出版会、2017年)、共著で A cultural perspective on gender inequity in STEM: The Japanese context.(Industrial and Organizational Psychology,2018)等、様々な角度で経営現場における女性を研究している。

大学卒業後は民間企業でのコンサルティング経験を経て、2003年に慶應ビジネススクールに入学。博士課程在籍中の2007年から、ケースメソッド教育を用いた企業の経営人材やリーダー育成を手掛けるようになり、Learning Community を使った意識変革や行動変容を得意分野とする。2010年に静岡県立大学に赴任して社会人経験のない学生を対象とした経営教育に携わるようになり、教育現場と地域社会の断絶に対する問題意識から2011年に学生によるフューチャーセンターを立ち上げる。2014年に娘を出産し、復職後は仕事時間が7割になるという事実キャリアを諦めかけるが、育休中に知り合ったママ友に、「第1子出産後に残業ができなくなったら営業成績がよくなり、成果が出たら仕事が楽しくなったので育休中に勉強したいと考えている」と相談されたことで、「労働時間と業績は比例する」という自分の無意識バイアスに気づく。またそれまでは「女性は昇進意欲や経営学習意欲が低い」という人事部の声を聞いていたため、女性が育休中に学習意欲を持つという現象に関心を抱き、社会実験として2014年7月にゼロ歳児を同伴できる勉強会「育休プチ MBA®」をマンションの1室で立ち上げる。管理職育成経験に基づいた、育休者向けの経営教育コンテンツを開発すると同時に、育児をしながら働く女性が抱える職場の課題を研究し始める。この勉強会は、現在は株式会社ワークシフトがCSRとして監修しているが、NHK や日経 DUAL などに取り上げられ、参加チケットは即日完売、参加者はのべ6,000人(育休プチ MBA、WSI プチ MBA 合算値)、参加者限定コミュニティは1,000人、fb ページフォロワーは1万人となっている。2017年からは育休中の女性の意識変化を調査する共同研究プロジェクト「育休トランジション研究」を日中英の研究者とともに推進中。

【専門分野】 組織行動論、経営組織論、社会起業論、ベンチャービジネス論、人材育成

【研究分野】 人が育つ組織のマネジメント、育休トランジション、企業で働く女性の意識変化

【所属学会】 組織学会、経営行動科学学会

---

上司と同僚の思惑を理解する  
(組織行動)

SHINICHI TAKEUCHI

---

01. 増員を渋る上司 (A)
02. 増員を渋る上司 (B)
03. こどもの病気と会議準備
04. ある定時後のクレーム
05. 人手不足に悩む松井店長

## 教員プロフィール

- ・氏名 竹内 伸一 (Shinichi Takeuchi)
- ・研究科 マネジメント研究科
- ・研究分野 ケースメソッド教育

### ・プロフィール

1988年早稲田大学教育学部卒業。マツダ株式会社を経て、2004年慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程修了、2011年慶應義塾大学大学院商学研究科博士後期課程単位取得退学、2015年広島大学大学院教育学研究科博士課程後期修了（博士（教育学））。

2004年ケースメソッド教育研究所代表、2006年株式会社ケースメソッド教育研究所代表取締役。2006年慶應義塾大学大学院経営管理研究科特別研究助手、同講師、特任准教授を経て、2016年徳島文理大学人間生活学部教授、2018年名古屋商科大学大学院マネジメント研究科教授。

マツダ株式会社では国内販売会社の経営管理を人材育成の側面から主導し、国内拡販プログラムとしてのMazda Sales Expansion、ならびに社内変革プログラムとしてのStrategic Initiativesに参画。当時の親会社フォードの主要ブランド6社との国内事業交流イニシアチブであるFord Exchange Programメンバーとして、米国ディアボーンでも活動した。

現在の専門領域はケースメソッド教育で、その探求のための学問バックグラウンドは教育哲学・教育方法学・専門職教育史・教育経営学・組織行動学・管理会計学と、教育学と経営学の両面からアプローチできる立場にある。ケースメソッド教育の組織導入実績および著書・論文・記事多数。

# オンライン MBA モジュール 1

## 上司と同僚の思惑を理解する（組織行動）

2019/9/25-2019/10/9

アサインメントへの回答は、ワード等を用いて、必ず「文章で」書いてください。箇条書きやメモ書きでなく、ひとまとまりの論理と構造をもった文章として書き出すことに、ぜひチャレンジしてみてください。

書きぶりは堅くても柔らかくても結構です。あなたの気分が上がる書き出し方で、思い切って述べてみてください。【目標文字数】は少なくともこれくらいは書いて欲しいと私が思っている文字数です。タイプが走り出したら、これ以上の文字数になっても喜んで読ませてもらいますが、冗長にならないような留意だけはお願いします。

### Assignments for DAY1, 2019/9/25

#### Session 1

使用ケース：

「増員を渋る上司（A）」

「増員を渋る上司（B）」

（上記の2ケースを併用します）

アサインメント：

1) 上司の阿部にサポート担当者の増員を求めたさくらを、また、そのさくらの求めに「渋い顔」で応えた阿部を、あなたはそれぞれどう思いますか。【目標文字数800字程度】

2) さくらと阿部がお互いを理解し合える可能性は、どの程度あると期待してもよいのでしょうか。また、その一方で、相互理解の限界はどの辺りまでだと思っておくことが必要ですか。【目標文字数800字程度】

### Assignments for DAY2, 2019/10/2

#### Session 2

使用ケース：

「こどもの病気と会議準備」

「ある定時後のクレーム」

（上記の2ケースを併用します）

アサインメント：

1) 広報課の真央はどのような問題を抱えていますか。【目標文字数 500 字程度】

2) 同様に、営業部の朱里についてはどうですか。【目標文字数 500 字程度】

3) 二人が抱えている問題には、どのような共通点を見出すことができますか。また、その共通点の根っこには、職場の職務管理上のどのような問題が、あるいは真央や朱里のどのような理解不足や誤認があるのでしょうか。【目標文字数 600 字程度】

# オンライン MBA モジュール 1

## 上司と同僚の思惑を理解する（組織行動）

2019/9/25-2019/10/9

### Assignments for DAY3, 2019/10/9

#### Session 3

使用ケース：

「人手不足に悩む松井店長」

アサインメント：

1) 田中さんと佐藤さんの時給を上げ、鈴木さんの時給を下げるという松井店長の経営判断について、あなたはどのように思いますか。その賛否、擁護や批判、そうなった背景や理由、この判断の先にあることがらなど、できるだけ幅広い角度から述べてください。【目標文字数 800 字程度】

2) あなたが鈴木さんなら、店長による時給ダウン提示にどう対応しますか。まずは、コンビニを舞台に、鈴木さんの代理人としてのあなたの回答を簡単に述べてください。続いて、物語の舞台をコンビニから実際のあなたの職場に移し、時給ダウンを月収や賞与のダウンなどに置き換えてみて、コンビニでの鈴木さんとよく似た構造の問題としてあなたの身に降りかかってきたときのあなたの対応について、今度は少し詳しく述べてください。（現在すでに退職している方は、最後に勤務していた会社の職場に置き換えて考えてみてください）【目標文字数 800 字程度】

---

モジュール1  
資金の流れを理解する  
(ビジネスモデル)

YUKO HAGA

---

01. TESSEI (テッセイ) の苦境

02. イノベーションとリノベーション 革新と刷新 NESPRESSO物語

03. 愛車サブスクリプションサービス KINTO, TOYOTAの新たな挑戦

資料1. アカウンティング

資料2. 損益分岐点

プロフィール 芳賀裕子 (Yuko Haga)

慶應義塾大学卒業。慶應義塾大学大学院経営管理研究科(慶應ビジネススクール)入学後、University of Western Ontario Business School, MBA Program(Ivy Business School)へ交換留学。M.B.A.(経営管理修士)。

筑波大学大学院ビジネス科学研究科後期博士課程修了。博士(経営学)。

プライスウォーターハウスクンサルタント(株)にて国内外大手企業の戦略コンサルティングに従事。海外企業の日本参入戦略プロジェクトに参加。その後コンサルティング事務所を立ち上げ、総合電機メーカー、産業機械メーカー、保険会社等大手上場企業のヘルスケア分野への新規参入コンサルティングを実施。上場企業の戦略的新事業参入を支援。医療、健康関連、介護、ヘルスケア業界を得意とする。ベンチャー企業取締役、ヘルスケア事業会社の執行役員などを歴任。その他コーポレートガバナンス関連の分野で活動。協和キリン(株)社外取締役。

尚美学園大学総合政策学部客員教授(2010.4～2017.3)。2017年4月より名古屋商科大学NUCBビジネススクール准教授。

<専門分野>経営戦略、M&A 戦略、ヘルスケアビジネス、コーポレートガバナンス

「競争優位性強化手段としてのM&A」(筑波大学 博士論文2019.10)

「M&A 投資が企業業績に及ぼす効果の研究」組織科学(査読付き)  
Vol52 No.1,2018

「M&A の効果と多角化戦略との関係に関する文献サーベイ」Global Business Research Center「赤門マネジメント・レビュー」

15 巻 3 号(査読付き), 2016「障害者雇用における企業の人事評価システム運用のための一考察」(筑波大学 修士論文, 1997.3)



「企業成長手段としての M&A」(慶應義塾大学 修士論文,1989.3)

所属学会は、組織学会、日本経営学会、国際ビジネス研究学会、日本経営情報学会、Strategic Management Society, 等。日本リハビリテーション連携科学学会常任理事。

# 資金の流れを理解する(ビジネスモデル)

Assignments for DAY1, 2019/10/23

## 講義までの準備

各回に示された資料、ケースを熟読し、課題の設問について自分の意見をまとめてください。その際に結論だけを示すのではなく、なぜそのように考えたかも説明できるように準備し、レポートにまとめてください。

ケースメソッドは、皆様の発言で授業が作られます。したがって議論の流れによって、以下に示した設問の順番で授業を進めないこと、一部の設問について議論できないことがあることをご理解ください。ケースメソッドは事前に話す内容を全て決めた講義形式とは異なり、私と皆様で作っていく授業です。そのためにも事前予習が重要な意味を持ちます。

## Session 1

資料1. アカウンティング

資料2. 損益分岐点

1. 資料1の事例「伊澤屋」戦略会議の場で、なぜ花田は、本業であるそばを増産するよりも、うどんを増産する方が良いと発言したのでしょうか？
2. あなたが社長だとしたら、うどん、そば、どちらを増産しますか？ それはなぜですか？

ケース 「TESSEI(テッセイ)の苦境」

1. テッセイは、東日本旅客鉄道株式会社(JR東日本)にとって非常に重要な存在と考えられます。それはなぜでしょうか？ テッセイのサービスの質が、JR東日本の売上、費用、利益にどのように影響するかを考えてください。
2. 「収益は12%下降した一方で、清掃する車両の数は12%増加した」(資料7,8)から、テッセイが受け取る車両あたりの委託料が2001年から2005年にかけて減少していることがわかります。これに対してテッセイは、パートタイム従業員の割合を増加させることでコストカットを行いました。なぜ正社員を増員せずに、パートタイム従業員を増員したのだと思いますか？ あなたはこの手段をどのように評価しますか？

## 資金の流れを理解する(ビジネスモデル)

3. テッセイの従業員数(資料9)、テッセイ従業員における事故数(資料10)など、テッセイが置かれている現状を鑑み、どのような対策を講じたら良いと思いますか? あなたが矢部氏だとしたら、どのような施策を実施しますか? JR東日本のテッセイに対するニーズを満たすためには何をすべきかを考えてください。
4. あなたの会社での仕事は、会社の利益にどのように影響していますか? どのようなことを部門として、またはあなた個人として考えて仕事を進めれば、会社の利益拡大に貢献できるでしょうか?

Assignments for DAY2, 2019/11/1

### Session 2

ケース「イノベーションとリノベーション 革新と刷新 NESPRESSO物語」

1. なぜネスプレッソビジネスを立ち上げるにあたり、本社の外に別会社NCSを設立したのでしょうか?
2. 1987年までオフィスをターゲットとしていた時期、販売目標を大きく下回っていた原因はどこにあったのでしょうか?
3. ネスプレッソ事業のターゲットを一般家庭市場に戦略転換した後について、次の問いを考えてください。
  - 1) なぜネスレは、コーヒーメーカーの売り上げからネスレの利益を得られないような低い価格で販売させたのでしょうか?
  - 2) ネスプレッソ・クラブは、マーケティングの視点から、なぜうまく機能したのでしょうか?
  - 3) ネスプレッソ・システムは、利益が出ない価格でコーヒーマシンを販売し、コーヒークапセルの販売で利益を得るというビジネスモデルです。このビジネスモデルを当面競合企業に真似されなかったのは、ネスレにどのような強みがあったからでしょうか?
  - 4) このビジネスモデルで売上を10年以内に10億スイスフランまで拡大し、同時に利益も拡大させるためには、どのような戦略が必要ですか?

## 資金の流れを理解する(ビジネスモデル)

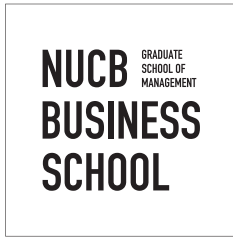
4. ネスプレッソ・システムのように、コーヒーマシンとコーヒークプセルのような二種類のものがセットで顧客に提供されて、初めて価値を生み出すものは他にどのようなものがありますか? その組み合わせのものは、同じ企業が提供していますか?それとも別の企業が提供していますか? その例では、ビジネスで利益を独り占めするためにどのような戦略が取られていますか?

### Assignments for DAY3, 2019/11/6

#### Session 3

#### ケース「愛車サブスクリプションサービス KINTO, TOYOTAの新たな挑戦」

1. これまでの自動車メーカーとしてのビジネスモデルについて考えてください。  
このビジネスモデルでは、どのようにお金が会社に入ってくる流れですか? このビジネスモデルで利益を拡大するには、どのような企業努力が必要ですか? 利益を売上と費用に分解して考えてください。
2. これまでの自動車メーカーとしてのビジネスモデルと、新しいKINTOのビジネスモデルでは、お金の流れ(キャッシュの支払いと、キャッシュの受け取り)がどのように異なりますか? 変わらない部分はどの部分ですか?
3. 国内でKINTO事業からの利益を拡大していくためには、今後どのようなことをどのように検討しなくてはならないでしょうか? マーケティングの側面、それ以外の側面から考えてください。
4. KINTO事業のビジネスモデルで、利益を生むための鍵となることは、どのようなことでしょうか?
5. KINTO事業を今後推進していく上で、トヨタ自動車全体として、どのような困難があるでしょうか? どのようにその困難を解決していけば良いですか?
6. KINTO事業は、これまでの車の販売事業と比較して、トヨタ自動車(株)にとってどのようなメリットがありますか?



Executive Education 2019

ONLINE

---

## 顧客を理解する(マーケティング)

TAKASHI YAMAOKA

---

[ケース]

01. コンパクト洗剤『アタック』
02. コスモス薬品
03. GoPro
04. Nike+

[参考資料]

01. マーケティング近視眼
02. エスノグラフィック・マーケティング
03. インコンテキスト・リサーチ
04. Branding in The Digital Age

## 教員プロフィール

- ・ 氏名 山岡 隆志 (YAMAOKA TAKASHI)
- ・ 研究科 マネジメント研究科
- ・ プロフィール

実業では大手企業において、本社事業開発室長、関連企業の取締役兼 CMO（マーケティング最高責任者）を歴任、全社的な事業開発とマーケティング戦略、デジタルマーケティングを推進してきた経験をもつ。

経済産業省主催「デジタルコンテンツ EXPO」特別賞選考会委員、経済産業省主管『消費者インテリジェンス』研究会(2016)委員、日刊工業新聞主催「キャンパスベンチャーグランプリ」審査委員など歴任。Comexposium Japan、CMO Japan Summit、日本経済新聞、日経 BP、宣伝会議、Google、IBM、Salesforce、KDDI 主催のセミナーなどで講演多数。INSEAD で開催された Google CMO Academy にアジアの CMO45 名に選ばれ召喚される。

著書に『デジタルで変わるマーケティング基礎』（共著）宣伝会議。『顧客の信頼をかちとる 18 の法則 -アドボカシー・マーケティング-』（単著）日本経済新聞出版社。訳書に『アドボカシー・マーケティング』（単訳）英治出版。

マサチューセッツ工科大学スローン経営大学院修士課程修了。

名古屋商科大学 商学部 教授、名古屋商科大学大学院 マネジメント研究科 教授

名古屋商科大学 2018 年アウトスタンディング・ティーチング・アワード受賞。

名古屋商科大学大学院 2017 年ティーチング・アワード受賞。

名古屋商科大学 2016 年アウトスタンディング・ティーチング・アワード受賞。

学部と大学院両方からティーチング・アワードを受賞したのは過去 10 年間の記録では初。

名古屋商科大学大学院 Case Development 委員会委員長、AOL 委員会委員長。

所属学会は、日本商業学会、日本消費者行動研究学会、日本広告学会、日本マーケティング学会、日本マーケティングサイエンス学会、経営行動科学学会、組織学会など。

<主な研究分野>

顧客マネジメント、顧客志向、サービス・マーケティング、マーケティング戦略

科研費 2018年3月代表者として基盤C採択、2018年3月共同研究者として基盤B採択

科研費 2015年3月代表者として基盤C採択

吉田秀雄記念事業財団助成研究助成 2015年3月採択

<2019年度担当科目>

・大学（日進）

ブランドとコミュニケーション戦略、製品戦略論、デジタルマーケティング

セミナー3、セミナー4

・大学（伏見）

ブランドマーケティング

・大学院（ビジネススクール）

Online MBA、Digital Marketing(BIP 東京校)、Digital Marketing (BIP 名古屋)、デジタルマーケティング (Executive Education 東京校、名古屋校、大阪校)

# 顧客を理解する(マーケティング)

2019/11/15, 2019/11/22, 2019/11/29

## レポート課題

レポート課題が、Google Classroomに掲載されているので要領を確認のうえ提出すること。授業開始前が提出期限となっているレポート課題もあるので注意すること。要領が一つでも守れなかった場合、未提出扱いとなるため十分注意して準備する。不明点などがあれば、事務局に問い合わせること。

## 課題

シラバスに記載されている注意事項などをよく確認して授業準備を行う。

### <課題>

シラバスやGoogle Classroomに記載されている事項などをよく確認して授業準備を行うこと。ディスカッションの前提となる課題を下記に示す。基本的な考えや理論は繋がっており、その関連性を掴むことが実践的な知識とスキルの養成となる。よって、第1回目の授業が始まるまでに、全ケース・論文・資料・教科書に関して全てを熟読し、十分な準備を完了した状態で第1回目の授業に臨むようにすること。下記の課題は準備の助けとして使用し、下記以外の多様な観点から授業準備を行い意見にまとめておく必要がある。次の課題については質の高い意見が述べられるように、第1回目の授業開始までに全ての準備を完了した状態で授業に臨むこと。ケースと資料などは、基本的に記載された順序で授業は進む予定だが、受講生の興味や理解度などにより順序や内容を変更することがある。

### <注意事項>

- ※授業計画は受講者の理解度や進捗により予告なく変更する場合がある。
- ※論文／資料についても議論を行うため、準備を怠らないようにすること。
- ※ケース、論文、資料は、全て授業で使用するとは限らない。
- ※授業映像について、撮影、録音、ダウンロード、複製、転用、転載などは厳禁です。
- ※本講座で提供された著作物について、複製、転用、転載、変更などは厳禁です。



# 顧客を理解する(マーケティング)

2019/11/15, 2019/11/22, 2019/11/29

## Assignment 1

**参考資料：マーケティング近視眼**

課題

1. 事業の定義はなぜ必要か。
2. 事業の定義はどのように設定すべきか。
3. 顧客志向の考え方とはどのようなものか。
4. マーケティングと販売の違いは？
5. マーケティングの本来あるべき姿は？
6. 皆さんが勤務している（または勤務していた）企業に当てはめた時、学びとなった点は？

## Assignment 2

**参考資料：エスノグラフィック・マーケティング**

課題

1. エスノグラフィック・マーケティングとはどのようなものか。
2. 従来 of 調査の問題点は？限界は？
3. エスノグラフィック・マーケティングによって何が可能となるのか。

## Assignment 3

**参考資料：インコンテキスト・リサーチ**

課題

1. インコンテキスト・リサーチによって、どのようなことが可能となったか
2. P&GにおけるCMKは力を持っている組織か？
3. P&GにおけるCMKはどのような役割を担っているか

## Assignment 4

**ケース：コンパクト洗剤『アタック』**

課題

1. なぜ、各メーカーは小型洗剤の開発をしなかったのか。
2. マーケティング・リサーチによってどのようなことが可能となるか。

## 顧客を理解する(マーケティング)

2019/11/15, 2019/11/22, 2019/11/29

3. 花王はどのような市場を見いだすことができたか。
4. 花王の技術開発は、どのようにマーケティングに貢献しているか。
5. なぜ、「アタック」は革新的な製品となったのか。
6. 「アタック」はなぜ、成功したのか。

### Assignment 5

ケース：コスモス薬品

課題

1. 通常のドラッグストアと異なる点は何か。
2. コスモス薬品のマーケティングミックス（4P）はどのようなものか。
3. コスモス薬品のターゲットは誰か。
4. コスモス薬品のポジショニングを考えよ。

### Assignment 6

ケース：GoPro

課題

1. ゴープロは今までのビデオカメラと、どのような点が異なるのか。
2. ゴープロが急成長した要因は何か。
3. なぜ、HEROは革新的な製品となったのか。
4. なぜ、日本のメーカーはGOPROのHEROを作れなかったのか。
5. モノを販売する企業と体験を売る企業の違いは何か。

### Assignment 7

ケース：NIKE+

課題

1. Nike+の顧客体験はどのようなものか。
2. Nike+のブランド価値はどのように創られているか。
3. Nike+は、NIKEに何をもたらしたか

# 顧客を理解する(マーケティング)

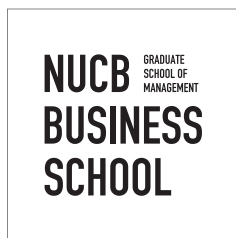
2019/11/15, 2019/11/22, 2019/11/29

## Assignment 8

**参考資料 : Branding in The Digital Age**

課題

1. CDJの分析によって何が分かったか。
2. デジタル時代では、なぜAdvocateの創出が重要となるのか。
3. CDJがマーケティングにどのような価値をもたらすか。
4. マーケティング部門はどのような役割をもつ必要があるか、そして、それはなぜか。



Executive Education 2019

ONLINE

---

## 会社の存在意義を考える（経営戦略）

KAZUHIKO KATO

---

01. 「デザイン思考」信仰を問う
02. セールスフォース・ドットコム2018（要約版）
03. 言語とグローバル化：楽天の「英語化」(A)

## 教員プロフィール

- ・ 氏名 加藤 和彦 (KAZUHIKO KATO)
- ・ 研究科 マネジメント研究科
- ・ 研究分野 経営戦略、経営情報論、国際経営戦略、ベンチャービジネス論

- ・ プロフィール

【学歴】

早稲田大学大学院博士後期課程修了 博士(商学)早稲田大学

【職歴等】

通信の自由化によって誕生したベンチャー企業の DDI (現在の KDDI) にて、新設事務所開設や国内営業企画等に従事の後、豪州現地法人のシニア・マネージャーを務め、その間、豪 BOND 大学で MBA、豪シドニー大学で MA in International Studies を修了。帰国後、米国シリコンバレー IT 企業であるサン・マイクロシステムズの競合戦略室 (WarRoom) の日本担当責任者としてサーバーの競合戦略、シスコシステムズで IP ベースの新規ソリューションの日本市場普及等、世界的 IT 企業の日本法人での役職を歴任。中京地区の医工連携・産学官連携のコーディネイトに従事の後、2016 年より現職。

IT 企業のプラットフォーム競争戦略や産学官連携のベンチャー育成に関する講演・論文等多数。著書に「IoT 時代のプラットフォーム競争戦略 (中央経済社)」また研究成果の実務分野へのフィードバックとして東海地区の企業に新規事業のビジネスモデル構築や事業化支援を通じ助言をおこなっている。

## 会社の存在意義を考える(経営戦略)

「経営戦略」といっても幅広いですが、ヒト・モノ・カネのうち今回は「思考」「製品・サービス」「人材」の3つの側面を議論したいと思います。

まずは、ケースをダウンロードして読んでください。小さいお子さんを抱えての参加者も多いということで、全てのケースは本文3～8ページ程度に収まるように作成してあります。短時間で集中して読めるように、また回答もスマホからでも直接できるようにしました。ケースは短くしてありますが、議論は深い内容を期待いたします。

以下に、ケースクエスチョン(CQ)を記載しています。その回答をGoogle Classroomの回答窓口に直接書き込んで下さい。他の受講生の回答も閲覧できるので、他の方がどのような回答をしているかもざっと読んで理解を深めてください。全体議論のための重要なステップです。各CQについて指定した回答文章の行数はあくまで目安ですのでそれより少なくとも大丈夫です。提出期限ギリギリに回答するのではなく、できるだけ余裕を持って回答するようにしてください。

回答期限は、各授業日の前日23:00です。

# 会社の存在意義を考える(経営戦略)

1 回目 2019 年 12 月 12 日 (木)

テーマ：思考の戦略

ケース：「デザイン思考」信仰を問う

概要：まずは戦略のための『思考法』から入ります。最近注目されている「デザイン思考」は、これまでプロジェクトを管理するPDCA手法と対比して優れている点は何なのか？ほんとうにデザイン思考でなければ、これからの時代は通用しないのか？

イメージが先行する「デザイン思考信仰」を、ケースを通じて議論します。

CQの回答提出期限：2019年12月11日 23:00

## 【CQ1】

両記事に述べられている日本企業の問題点を簡略にまとめて下さい。(7行程度)

## 【CQ2】

井上氏の記事に述べられている、「時代の先行きが不透明な時代、すなわち何をやるのが正しいか分からない時代に、PDCAサイクルにこだわり過ぎると、物事が先に進めなくなってしまう。」という内容に対して、同意する(Yes)、同意しない(No)の立場を決め、そう考えた根拠を自らの経験(体験)をベースに具体的に説明してください。(10行程度)

## 【CQ3】

仮に「デザイン思考」を日本企業内に定着させるとした場合、しなければならないと思われるアクションプランを3つあげてください。その上で、最も効果的と思えるものを1つ選び、その理由を説明してください。(10行程度)

# 会社の存在意義を考える(経営戦略)

2 回目 2019 年 12 月 19 日 (木)

テーマ：製品・サービスの戦略

ケース：セールスフォースドットコム 2018 (要約版)

概要：製品とサービスの戦略として、ソフトウェアをクラウド上に置いてサービスとして展開するプラットフォーム・ビジネスで成功を収めてきたSFDCを取り上げます。プラットフォームを拡大するにあたって、来りくるIoT時代の事業戦略の要点を議論します。

CQの回答提出期限：2019年12月18日 23:00

## 【CQ1】

SFDCがCRMクラウドのリーダー企業となった成功要因について、プラットフォーム（プラットフォーム（基盤）の提供者）の観点で述べてください。（7行程度）

## 【CQ2】

これまで順調に成長してきたSFDCですが、同社のリスク（ビジネスが上手く行かなくなる要因）はどのようなものが考えられるか述べてください。（7行程度）

## 【CQ3】

CRMクラウドのリーダー企業である同社は、今度競合他社とどのように戦っていくべきか、リーダーの立場と、チャレンジャーの立場の2つの観点で述べてください。（10行程度）



## 会社の存在意義を考える(経営戦略)

3 回目 2019 年 12 月 26 日 (木)

テーマ: 人材の戦略

ケース: 楽天の英語化

概要: 主人公の三木谷社長がHBS出身者ということもあり、有名になったケースです。マネジメントは従業員のパフォーマンスを如何に評価すべきか? 何のために英語化をするのか? その真の狙いは何か? 「英語と業務遂行能力」という構図を議論することと、「育児と業務遂行能力」の議論と重なり合う部分があることに、マネジメントの側面で考える機会を共有します。

CQの回答期限: 2019年12月25日 23:00

### 【CQ1】

三木谷社長が、英語の公用語化を導入するに至った当時の楽天の経営課題は何であったと考えられますか? (7行程度)

### 【CQ2】

三木谷社長の英語の公用語化は、業務において具体的にどのようなメリットがもたらされますか? また、デメリットはどのようなものがあると考えられますか? 整理して述べてください。(10行程度)

### 【CQ3】

三木谷社長の社内の英語公用語化にこだわる真の狙いは何だろうか。そしてそれは公用語化しなければ実現しなかったことでしょうか? 公用語化以外に、どんな社内の英語化の方法が考えられますか? (自社の事例を参考にして考えてもらっても良いです) (8行程度)

以上

---

## 職場への復帰を展望する (復職準備)

AKIKO KOKUBO

---

1. 森下あおいの職場復帰前面談
2. 資生堂インパクト 子育てを聖域にしない経営
3. 株式会社 クラシコム ー全員18時退社で160%成長を続けるベンチャー企業ー

## 教員プロフィール

・氏名 国保祥子 (Akiko Kokubo)

### ・プロフィール

博士(経営学・慶應義塾大学・2011年)。静岡県立大学経営情報学部准授、株式会社ワークシフト研究所所長、育休プチMBA代表。慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科非常勤講師、早稲田大学WBS研究センター招聘研究員。厚生労働省イクメンプロジェクト推進委員(2017,2018年)育休プチMBA勉強会を立ち上げ、2015年組織開発プログラム等を手掛ける㈱ワークシフト研究所(大学発ベンチャー4号認定)を共同設立。著書の『働く女子のキャリア格差』(ちくま新書,2018年)は日経新聞の書評で5つ星と評価される。他にも『人材開発研究大全 第22章女性管理職の育成』(東京大学出版会、2017年)、共著でA cultural perspective on gender inequity in STEM: The Japanese context.(Industrial and Organizational Psychology,2018)等、様々な角度で経営現場における女性を研究している。

大学卒業後は民間企業でのコンサルティング経験を経て、2003年に慶應ビジネススクールに入学。博士課程在籍中の2007年から、ケースメソッド教育を用いた企業の経営人材やリーダー育成を手掛けるようになり、Learning Communityを使った意識変革や行動変容を得意分野とする。2010年に静岡県立大学に赴任して社会人経験のない学生を対象とした経営教育に携わるようになり、教育現場と地域社会の断絶に対する問題意識から2011年に学生によるフューチャーセンターを立ち上げる。2014年に娘を出産し、復職後は仕事時間が7割になるという事実でキャリアを諦めかけるが、育休中に知り合ったママ友に、「第1子出産後に残業ができなくなったら営業成績がよくなり、成果が出たら仕事が楽しくなったので育休中に勉強したいと考えている」と相談されたことで、「労働時間と業績は比例する」という自分の無意識バイアスに気づく。またそれまでは「女性は昇進意欲や経営学習意欲が低い」という人事部の声を聞いていたため、女性が育休中に学習意欲を持つという現象に関心を抱き、社会実験として2014年7月にゼロ歳児を同伴できる勉強会「育休プチMBA®」をマンションの1室で立ち上げる。管理職育成経験に基づいた、育休者向けの経営教育コンテンツを開発すると同時に、育児をしながら働く女性が抱える職場の課題を研究し始める。この勉強会は、現在は株式会社ワークシフトがCSRとして監修しているが、

NHK や日経 DUAL などに取り上げられ、参加チケットは即日完売、参加者はのべ 6,000 人（育休プチ MBA、WSI プチ MBA 合算値）、参加者限定コミュニティは 1,000 人、fb ページフォロワーは 1 万人となっている。2017 年からは育休中の女性の意識変化を調査する共同研究プロジェクト「育休トランジション研究」を日中英の研究者とともに推進中。

**【専門分野】**

組織行動論、経営組織論、社会起業論、ベンチャービジネス論、人材育成

**【研究分野】**

人が育つ組織のマネジメント、育休トランジション、企業で働く女性の意識変化

**【所属学会】**

組織学会、経営行動科学学会

# オンラインMBA入門《女性キャリア支援》モジュール1

## 職場への復帰を展望する（復職準備）

### 講義までの準備

各回に示された資料やケースを熟読し、ケースクエスチョンについて自分の意見をまとめた事前課題レポートをご準備ください。その際には、結論だけではなく、その結論に至った背景も説明できるようにまとめてください。なおケース以外にご自分で情報を収集していただいても構いませんが、出典はわかるようにしておいてください。発言時に出典を言い添える必要はありませんが、尋ねられたら答えられるようにしてください。事前課題レポートはあくまでご自身の学びのために実施していただくもので提出の義務はありませんが、前日までに提出いただいたものには目を通して授業の参考にさせていただきます。

企業で働く女性を軸にした課題は、これまで社会問題や個人の価値観の問題として捉えられてきました。しかし本講座は、これは経営課題という視点でこのテーマに取り組みます。受講生の皆さんには、その課題に直面する当事者としての視点に留まらず、経営層や管理職の目線でこの課題を考えていただきたいと思っています。講師は経営学の視点で企業の事象を研究する研究者でもあります。同時に4歳の娘と単身赴任の夫を持つ問題の当事者でもあります。私も皆さんと一緒に私も学びながら、娘がこれから生きる世の中を少しでもよいものにしていきたいと考えています。どうぞよろしく申し上げます。

### レポートの提出方法

Google Classroom のレポート提出窓口にデータをアップロードしてください。

事前課題レポートはあくまでご自身の学びのために実施していただくもので提出の義務はありませんが、前日までに提出いただいたものには目を通して授業の参考にします。

各レポートの提出期限は授業前日午前11:59です。

# オンラインMBA入門《女性キャリア支援》モジュール1

## 職場への復帰を展望する（復職準備）

### 課題 / Assignments

#### 1 回目 2020年1月14日（火）

テーマ：企業で働く女性を取り巻く状況

資料：書籍「働く女子のキャリア格差、国保祥子著、ちくま新書」

（資料は参考のために入手することを推薦しますがマストではありません）

ケース：「森下あおいの職場復帰前面談」（ワークシフト研究所ケース）

#### ケースクエスチョン

1. はるかさんの課題は何でしょうか？また、その課題を抱える背景を分析してください。
2. 牧野課長が抱えている会社の事情を想像し、育休復職者はどのような働き方を求められているかを考えてください。
3. 1 と2 を踏まえ、育休復職者と企業（管理職）はどのような点に留意してコミュニケーションをするべきかを考えてください。
4. この事象から透けて見える企業の課題を分析してください。

#### 2 回目 2020年1月21日（火）

テーマ：女性活躍推進の歴史と女性の人材育成

資料：書籍「資生堂インパクト 一子育てを聖域にしない経営、石塚由紀夫著、日本経済新聞出版社」（資料は参考のために入手することを推薦しますがマストではありません）

ケース：「石塚由紀夫『資生堂インパクト』序～1章」

1. 資生堂の「子育てを聖域にしない経営」を評価してください。  
育児をしながら働く当事者としての目線だけでなく、経営者や管理職の目線でも考えてみてください。
  2. 「子育てを聖域にしない経営」が有効な企業・業界を理由とともに述べてください。
  3. 「子育てを聖域にしない経営」が有効でない企業・業界を理由とともに述べてください。
  4. あなたは2と3のどちらの企業・業界で働きたいと思いますか。理由も添えてください。
- ※2と3は、ご自分の所属企業やご業界を分析していただいても構いません。

# オンラインMBA入門《女性キャリア支援》モジュール1

## 職場への復帰を展望する（復職準備）

3回目 2020年1月28日（火）

テーマ：職場の多様性と戦略・制度・管理

ケース：「株式会社クラシコム – 全員18 時退社で160%成長を続けるベンチャー企業–」  
（慶應ビジネススクールケース）

1. クラシコムが定時退社と企業成長を両立させている理由を分析してください
2. 定時退社と企業成長の両立を実現させるために、必要だと思う制度を挙げてください。  
理由も添えてください。
3. 定時退社と企業成長の両立を実現させるために、必要だと思う管理職の行動や態度を挙げて  
ください。理由も添えてください。
4. 定時退社と企業成長の両立を実現させるために、必要だと思う人材を挙げてください。  
理由も添えてください。

□