社会と大学を結ぶ情報誌　事業創造大学院大学通信

# J Press Vol.40

Published by Graduate Institute for Entrepreneurial Studies

2015年7月1日発行
編集・発行/事業創造大学院大学
広報委員会

バックナンバー/広報誌「J Press」のバックナンバーは
大学ホームページからダウンロードできます。

contents

表紙/誌上講義　P2/著書紹介・誌上講義　P3/在学生・修了生紹介　P4/トピックス・インフォメーション等

Faculty interview

## 誌上講義

## 「レゴとジグソーパズル ～日本企業が直面している本質的な課題～」

教授
五月女 政義
Soutome Masayoshi

【担当科目】
経営戦略
イノベーション論
演習I・II

慶應義塾大学経済学部卒。慶應義塾大学大学院経営管理研究科修了（経営学修士）。
消費財メーカー、外資系コンサルティング会社を経て、92年に㈱三菱総合研究所に入社、主任研究員、経営戦略研究室長、主席研究員等を歴任。20年以上にわたり、メーカーから流通・サービス業に至るまで幅広い分野で戦略ビジョン、中期計画、中長期事業戦略/ビジネスモデル革新、新規事業戦略などに関する戦略コンサルティングを実施。

問1：写真左の「レゴ」と右の「ジグソーパズル」を比較すると、皆さんはどちらの方が難解と思われるでしょうか?

問2：日本企業が抱える本質的な課題は、下の写真のどちらのタイプだと思いますか?

「レゴ」は3才の幼児でも手軽に遊べる玩具として親しまれているのに対して、「ジグソーパズル」はピース数が少なくてもなかなか手強く、まして数千ピースのジグソーパズルともなると、もはやお手上げ状態となってしまいます。一方で、「ジグソーパズル」には正解があり、答えが一つしかないのに対して、「レゴ」は答えを自ら創り出さなければならないという無限の可能性を秘めています。

翻って、日本企業が抱えている現状の課題を考えてみると、従来のようにお手本があったり、答えが見えているような「ジグソーパズル型の課題」ではなく、答えが見えないあるいは答えそのものがないような「レゴ型の課題」に直面している状況となっています。

足もとの日本企業の業績は、円高の恩恵もあり輸出型の企業を中心に改善傾向にありますが、国内市場の成熟・衰退、国境や地域のみならず業界・市場のボーダーレス化／クロスオーバー、国内外でのコスト上昇圧力、為替や資源価格の乱高下など不確実性が高まる中で、企業経営はかつてない未体験ゾーンに突入しています。それにもかかわらず、多くの日本企業は未だに伝統的な業界バリューチェーンと競争ルールを前提として事業戦略を組み立てています。もはや「ジグソーパズル」のような既存の枠組み、今までと同じビジネスのやり方で持続的な成長や高収益を追求していくのは限界に近づきつつあります。

環境の激変と不確実性が高まる中で、成長の糊しろの縮小と収益モデルの陳腐化という構造的な問題に対し、どのような打ち手を打つかという「レゴ型課題」の解決が経営にとっての本質的な命題となっています。不確実性を前提とした上で、変化をビジネスチャンスとして捉え、いかにビジネスモデルを革新、新たなビジネスモデルを創造するかという課題に挑戦しなければ、中長期的に低付加価値ゾーンからの脱却は困難となるでしょう。

これまで日本企業は「ジグソーパズル」のように、複雑ではあっても答え(目標)が見えている課題に対して、いかに早く正確に解決するかということに主眼を置き、そのために大半の資源を投入してきたといっても過言ではないでしょう。今後は「レゴ」のように答え(目標)が見えない課題に対して、いかに解そのものを創造していくかという戦略思考とマネジメントに転換することが必要な時期に来ています。

ちなみにレゴは、デジタル玩具の登場や特許切れによる廉価な類似商品の出現で、一時、コモディティ化したにもかかわらず、顧客を巻き込んだ継続的なイノベーションを実現することにより、2013年12月期の売上高は4,310億円で玩具世界最大手、営業利益1,410億円、営業利益率32.7%という高収益企業として進化し続けています。

著書紹介

Faculty interview

# 『税務コンプライアンスの実務』

准教授
鈴木 広樹
Suzuki Hiroki

【担当科目】
企業倫理
財務諸表分析
演習Ⅰ、演習Ⅱ

早稲田大学政治経済学部卒。
出版社にて法律書編集、証券会社にて企業審査に従事。宝印刷総合ディスクロージャー研究所客員研究員も務める。
『タイムリー・ディスクロージャー（適時開示）の実務』（税務研究会）、『検証・裏口上場－不適当合併等の事例分析』（清文社）、『適時開示実務入門』（同文舘出版）など著書多数。

本稿では、私が最近執筆した書籍について紹介させて頂きます。公認会計士の河江健史氏とまとめて、今年の5月に発行された『税務コンプライアンスの実務』（清文社）です。

同書では、企業における「税務に関するコーポレートガバナンス」の構築について解説しています。税務に関するコーポレートガバナンスは、国税庁がその取組みにおいて用い始めた言葉なのですが、国税庁自体はこの言葉に対して明確な定義付けを行っていません。しかし、国税庁による取組みの内容から国税庁の意図を推測し、あえて定義付けを行うとするならば、適切な納税が行われるために企業の内部に整備される体制といえるのではないかと思われます。

税務に関するコーポレートガバナンスという言葉が用いられるようになった、国税庁による税務に関するコーポレートガバナンスの充実に向けた取組みとは、全国の国税局調査部の特別国税調査官所掌法人のうち、税務に関するコーポレートガバナンスの状況が良好で税務調査の必要度が低いと認められる企業に対しては、税務調査の間隔を延長するというものです。国税庁はこの取組みを平成23年から行っています。

国税庁による税務に関するコーポレートガバナンスの充実に向けた取組みは、現在のところ一部の大企業のみが対象ですが、この取組みが上手くいけば、その対象が広げられていくはずです。そうした変化に企業が対応するに当たって活躍が期待されるのは、やはり税理士でしょう。同書は、税務に関するコーポレートガバナンスだけでなく、その理解のために必要なコーポレートガバナンスや内部統制についても解説しているため、税理士の方や、税理士を目指されている方に是非読んで頂きたいと思っています。

誌上講義

# 『BSCにおける因果連鎖』

講師
金 紅花
Kin Benika

【担当科目】
財務会計論
管理会計論
演習Ⅰ・Ⅱ

2007年来日し、新潟大学で博士前期・後期課程を修了。管理会計の技法間関係解明における研究で2014年博士（経済学）号取得。来日前まで中国上海のIBM 社、Honeywell 社の財務・金融部門にてSenior Administrator、Credit Analystとして勤務。

BSC（Balanced Scorecard）は、アメリカのRobert S. KaplanとDavid P. Nortonが提唱し、ビジョンと戦略に基づいた、財務、顧客、内部ビジネス・プロセス、学習と成長という4つの視点からなるバランスのとれた業績管理指標体系であり、業績測定や戦略実行のためのマネジメント・システムである。

この4つの視点の中で、最も上位に位置している財務的視点における指標として、「投資利益率」という指標を挙げてみよう。これを高めるためには、顧客の視点における指標である「顧客満足度」や「顧客のロイヤリティー」を高める必要があるとし、そのためには、内部ビジネス・プロセス視点における指標である「生産プロセスの質」や「プロセスのサイクルタイム」の改善が必要であるとしている。さらに、それらを改善するためには、学習と成長の視点における指標である「従業員のスキルアップ」を高めていかなければならないとしている。このように、4つの視点間には「縦の因果連鎖」が想定される。

また、戦略やビジョンに基づき各視点について戦略目標あるいは戦略テーマが設定され、それに応じて成果指標あるいは結果指標が抽出され、成果を導くための先行指標としてパフォーマンス・ドライバーが選ばれる。例えば、社内ビジネス・プロセスの視点における「納期厳守」は、「顧客の満足度」という結果指標を高めるためのパフォーマンス・ドライバーであり、「顧客のロイヤリティー」という結果指標を高めるためのパフォーマンス・ドライバーでもある。この結果指標あるいは成果指標とパフォーマンス・ドライバーあるいは先行指標との関係を「横の因果連鎖」という。

ただし、これらの因果連鎖は予め存在するのではなく、BSCが有効であるための条件と考えるべきであり、実際に指標間に因果連鎖を示すような密接な関係性があるかどうかを確認するためには、指標の探索プロセスを経ることが必要である。

すなわち、企業がBSCを導入して、徐々に組織に定着する中で、KPIの妥当性あるいはKPIの因果連鎖について検証すべきであり、これが、BSC自体のPDCAサイクルに繋がっていく。

## 在学生紹介

**働きながらMBA取得を目指す在学生やMBAを取得された修了生に、演習や事業計画書における取り組み、今後の目標などについてお聞きしました。**

Student interview

加藤　弘一さん
Kato Kouichi
株式会社ハードオフコーポレーション
店長
（2014年4月本学入学）

**Q 入学した動機について教えてください。**

**A** 私は株式会社ハードオフコーポレーションに20年以上勤務しており、それまでいろいろな部署を経験してきました。しかし経験だけではいずれ自身の成長が止まってしまうのではないかと感じていました。それまでの経験はかけがえのないものではありますが、その経験にプラスして物事を考えられる知識が必要ではないかと思いました。また40歳を過ぎいまさら学べるものなのかという不安もありましたが、足りないものを得るのに年齢は関係ないと思い、社内公募で申し込みました。

**Q 学んでいる科目について教えてください。**

**A** 1年次は基礎・発展科目を含め14科目を履修しました。すべての講義内容が私の成長に役立つものばかりで、今までの経験だけでは得られない多くの知識を学ぶことができました。中でも『中小企業成長戦略』では時代の変化に伴ったニーズの捉え方、『経営組織A』では組織のあり方などを学び、学んだことを実践につなげることで、さらに理解度が増していきました。また『マーケティング』ではマーケティングの重要性を改めて認識し、勤務している店舗での戦略を考えるのに大いに役立ちました。

**Q 演習や事業計画書（ビジネスプラン）について教えてください。**

**A** 勤務している会社がリユース業を展開しています。数多くのジャンルの商品をリユースしていますが、まだ市場に出回っている商品でリユース可能な商品があるのではないかと考えていたところ、化粧品もリユースできるのではないかと思っております。演習では五月女先生のもと、いろいろなご指導を受けながら、新たなリユース市場を開拓し、いずれは自社の柱となれるような事業になるよう、同じゼミ生の協力を得ながら、事業計画書を作成しております。

**Q MBA取得後の将来の目標について教えてください。**

**A** 大学院で学んだ内容を活かすためにも、まずは当社の経営理念にてらしあわせ、新たな事業を提案できるようにしていきたいと思っております。また当社ではフランチャイズ事業を展開しております。加盟法人様へ新たな戦略の立案、改善など、適切なアドバイスができるようにしていきたいと考えております。MBAホルダーとして時代の流れを的確に判断し、リユース業のリーディングカンパニーとして社会のため・お客様のためになるよう企業価値向上に努めてまいります。

## 修了生紹介

小泉　求さん
Koizumi Motomu
新潟市 都市政策部 まちづくり推進課
市街地整備担当 主幹
（2015年3月本学修了）

**Q 社会人として大学院で学びなおすに至った経緯を教えてください。**

**A** 私は、新潟市の都市政策部において、中心市街地の活性化に関する業務に携わっています。入庁して十数年経つ中、これから自分がどのような分野に進んでいくべきなのか悩んでいたところでもあり、また、今まで学んできたこととは違う分野に触れることにより自分の視野や考え方の幅を広げることが出来るのではないかと考え、職場の公募派遣という形で学び直す機会をいただきました。

**Q 大学院で学んだことが現在の仕事や実社会で役立っていると実感するケースはどんなときですか？**

**A** 大学院で印象に残っている講義は、必修科目であるビジネスプラン作成法、マーケティングの他に、選択科目である市場調査法、経営組織です。これらの講義を通じて、また、演習科目である修士論文に取り組んでいく過程で、現在の業務を見つめ直すことが出来ました。
中でも、経営組織の講義においては、自分の今までのキャリアの棚卸しを行うことで、これから自分がどのような分野に進んでいきたいのか、今までのキャリアを活かしつつ、どのような方向性を持ってこれからの業務に取り組んでいくのか等、あらためて整理する良いきっかけになりました。

**Q 事業計画書（ビジネスプラン）の作成にあたって社会のニーズをどのように捉えましたか？**

**A** 私は、「地域の賑わいを創出する力とソーシャルキャピタルとの関連性についての研究」と題して、修士論文に取り組みました。実務として中心市街地の活性化に携わっていく中で、地権者だけでなく、地元商店街、商工会議所等の多様なステークホルダーとの意見交換会を行い、その方々のニーズや意見等を取り込みながら、いかにしてまちなかの賑わいを創出していくのか、それらの評価手法をどうするべきなのかという課題に取り組みました。

**Q 大学院修了後に、今改めて抱く目標や展望を教えてください。**

**A** 修士論文において、「地域の賑わいに関連するソーシャルキャピタルの総合的評価」を定義し、それが「地域の賑わいを創出する力」であると示すことができました。また、今後のまちづくりにおける課題等を抽出し、引き続き検証を行っていく必要があるとしました。
これらを受けて、実務と研究、現場と理論とをいかにつなげていくのかを念頭に置きつつ、新潟市が抱える、少子高齢化、人口減少という大きな課題に対して、中心市街地の活性化という切り口で、常に問題意識を持ちながらその解決に取り組んでいくことが、我々都市政策に携わるものに課せられている使命のひとつであると認識しています。

# TOPICS

## ■世界イスラム経済会議東京ラウンド 開催について

5月26日、世界イスラム経済会議東京ラウンドが開催され、本学渡辺喜宏教授が金融セッションでモデレーターを務めました。その時の様子を渡辺教授より語っていただきました。

### 世界イスラム経済会議東京ラウンド 「世界イスラム経済フォーラムとイスラム金融」　渡辺 喜宏 教授

首題東京ラウンドに、31のイスラム諸国と日本の関係者が参加しました。基調演説はマレーシアのラザク首相、日本は世耕内閣官房副長官が、総理挨拶を代読されました。フォーラム事務局は、マレーシア所在です。イスラム社会への投資・ビジネスの促進・非イスラム社会との対話と、協力関係の促進等を目的としています。私は、同金融セッションで、イスラム開発銀行、マレーシア・メイバンク代表、三井住友銀行車谷副頭取、野村證券吉川代表執行役兼取締役参加のパネル・ディスカッション・モデレーターを務めました。東京会議では、日本がイスラム圏で進める再生医療・ハラールビジネス・社会インフラ建設(鉄道、都市開発等)と、これを支えるイスラム金融、その担い手の投資家、金融機関の役割が議論されました。日本の金融機関は、イスラム金融を海外で手掛けていますが、未だ日本市場は利用されていません。日本市場発展に向けた議論がなされ、今後日本で実り多いイスラム金融ビジネスが期待されています。

本学 渡辺教授(左)、
野村證券 吉川代表執行役兼取締役(中央)。

世界イスラム経済会議東京ラウンド 開催の様子。

## ■特別講演

### 「大連の日系企業の現状・将来とビジネス日本語人材の育成」　大連大学　宋 協毅 教授　2015年4月18日

大連は、中国東北地方の最南端に位置し、中国東北地方の対外開放の窓口として、「北方の香港」にも例えられている。大連の周辺地域も含めると人口はおよそ600万人程度で、内、市内の人口はおよそ200万人程度である。新潟の企業を含む大連進出企業は、合弁と独資(日本企業100%出資)企業が3000社にものぼり、およそ4000人の日本人が駐在している。中国全土において、大連は北京を抜いて上海に次ぐ2番目に日本企業の多い地域の一つであり、中央政府の政策のもと牽引車として、大連市の基幹産業である機械製造・造船・石油化学・海運・IT・観光などが強みを発揮している。大連のビジネスにおける日本語人材の需要は多く、最近の調査では、大連市の大学日本語専攻等、日本語を勉強している大学生や各種社会人学習者などが、およそ8万人にのぼっている。日系企業の社会人求人ニーズも非常に高いものとなっており、国際情勢の影響下のもと撤退する日系企業がある一方で、大連では、顕著に現れておらず、むしろ前向きに努力している企業が多い。その理由として、大連市政府の優遇政策による投資環境の良さや反日デモなど日系企業への抗議行動が起きていないのがその要因と言える。大連大学は日本語人材育成の取り組みとして、日本語教育に大変力を入れている。日本語教育の現場は日々変化しており、大連大学では、社会的な求人ニーズの分析、現在の日本語教育の実態分析を行い、マルチメディア教室や遠隔教育、同時通訳教育をタイアップした実験室を備え、新しいマルチ型日本語人材の育成方法の提案を行っている。

大連大学　宋 協毅 教授。

# INFORMATION

## 事業創造大学院大学で税理士を目指す

本学では、税理士を目指されている方を主たる対象として、2014年度より、「税法演習」を開設していますが、「税法演習」に加え2015年度から新たに「会計演習」も開設しております。

本学の演習では事業計画書の作成指導を行いますが、「税法演習」では税法に関する論文の作成指導、「会計演習」では会計に関する論文の作成指導を行います。尚、所定の科目のほか、「税法演習」と「会計演習」のいずれかを履修し、修士論文を作成して、本学を修了すると、「税法演習」履修の場合は、税理士試験の「税法科目2科目の免除」を、また、「会計演習」履修の場合は、税理士試験の「会計科目1科目の免除」を申請することが可能となります。

(修了後、国税審議会に申請し、認定を受けることにより、受験が免除されます。)

## 「税法演習」・「会計演習」説明会のお知らせ

以下の日程で「税法演習」・「会計演習」の説明会を開催致します。本学に入学し、「税法演習」、「会計演習」いずれかの履修を希望される方は、必ずご参加ください。
(参加無料・要予約)※都合がつかない方には個別相談も受け付けております。

**◆第1回:8月22日(土)**

秋学期(10月)入学を検討・希望される方は必ず8月22日(土)の説明会にご参加ください。

■時間:10:30〜12:00
■担当:鈴木広樹 准教授／鈴木悠哉 講師

【説明会の概要】
1. 事業創造大学院大学について
2. 「税法演習」、「会計演習」について
3. 税理士試験科目免除申請について
※募集概要・入学試験についてもご案内致します。

| 2015年 | 2016年 |
|---|---|
| ◆第2回:10月17日(土) | ◆第4回:1月23日(土) |
| ◆第3回:12月12日(土) | ◆第5回:2月13日(土) |

## 体験授業

※体験授業の開催時間、内容等について変更される場合がありますので事前に本学ホームページにてご確認ください。

本学では、入学を希望・検討されている方を対象に、体験授業を開催致します。体験授業終了後には、専任教員との懇談や個別相談の時間も用意致します。
将来起業を志す方、事業承継者やビジネスリーダーを目指す方を対象に広く公開しております。是非この機会にお気軽にご参加ください。(参加無料・要予約)

**2015年 7月18日(土) 13:30〜15:30**

『ブランドを構築し、育む!』
〜スノーピークの事例で学ぶブランド構築とデザイン経営〜
富山 栄子 地域・国際担当副学長・教授
【担当科目】マーケティング、グローバル・マーケティング、演習I・II

**2015年 8月22日(土) 13:30〜15:30**

『ビジネスモデル・イノベーション』
〜バリューチェーン・リデザインの競争戦略〜
五月女 政義 教授
【担当科目】経営戦略、イノベーション論、演習I・II

**2015年 9月19日(土) 13:30〜15:30**

『企業活動と会計情報』
〜会計に押し寄せる大きな波〜
金 紅花 講師
【担当科目】財務会計論、管理会計論、演習I・II

■体験授業 タイムスケジュール

| | |
|---|---|
| 13:15 | 受付開始 |
| 13:30〜13:45 | 事業創造大学院大学の概要説明 |
| 13:45〜14:45 | 体験授業 |
| 14:45〜15:00 | 入学試験に関する概要説明 |
| 15:00〜15:30 | 施設見学・個別相談(※希望者のみ) |

## 入学試験

2015年秋学期(10月)入学

※本学と交流協定を結ぶ海外の大学出身の方については、右記の日程とは別に入学試験を実施致します。

| 出願受付期間 | 入学試験日 |
|---|---|
| 7/15(水)〜7/24(金) | 8/1(土) |
| 8/19(水)〜8/28(金) | 9/5(土) |

※詳しい大学院情報をご希望の方は、下記までお問合わせください。大学院のパンフレット及び募集要項等を無料でご送付致します。


事業創造大学院大学
〒950-0916　新潟市中央区米山 3-1-46
TEL 025-255-1250　FAX 025-255-1251
URL http://www.jigyo.ac.jp/
e-mail info@jigyo.ac.jp