2026年度
専門職大学院イノベーション・マネジメント研究科
講義概要（シラバス）

法政大学

科目一覧 ［発行日：2026/5/1］最新版のシラバスは、法政大学Webシラバス（https://syllabus.hosei.ac.jp/）で確認してください。

凡例　その他属性

〈他〉：他学部公開科目
〈優〉：成績優秀者の他学部科目履修制度対象科目
〈S〉：サティフィケートプログラム_SDGs
〈ダ〉：サティフィケートプログラム_ダイバーシティ
〈カ〉：サティフィケートプログラム_カーボンニュートラル
〈グ〉：グローバル・オープン科目
〈実〉：実務経験のある教員による授業科目
〈ア〉：サティフィケートプログラム_アーバンデザイン
〈未〉：サティフィケートプログラム_未来教室

基礎科目【W0001】経営イノベーション体系［玄場 公規、高田 朝子、丹下 英明、豊田 裕貴］ 春学期前半/Spring(1st half) …… 1
基礎科目【W0002】 経営戦略論［玄場　公規］ 春学期授業/Spring …… 3
基礎科目【W0003】 中小企業戦略［丹下　英明］ 春学期前半/Spring(1st half) …… 4
基礎科目【W0004】 マーケティング論［八島　明朗］ 春学期前半/Spring(1st half) …… 6
基礎科目【W0005】 マーケティングⅠ（マーケティング戦略）［豊田　裕貴］ 春学期前半/Spring(1st half) …… 8
基礎科目【W0006】マーケティングⅡ（データドリブンマーケティング）［豊田　裕貴］春学期後半/Spring(2nd half) 10
基礎科目【W0007】 ファイナンスⅠ ［山﨑　泰明］ 春学期前半/Spring(1st half) …… 12
基礎科目【W0008】 ファイナンスⅡ ［山﨑　泰明］ 春学期後半/Spring(2nd half) …… 14
基礎科目【W0009】 人的資源管理［山田　久］ 春学期前半/Spring(1st half) …… 16
基礎科目【W0011】 人的資源管理論Ⅱ ［山田　久］ 秋学期前半/Fall(1st half) …… 18
基礎科目【W0012】 財務会計論（M特必修）［石島　隆］ 春学期前半/Spring(1st half) …… 20
基礎科目【W0013】 財務会計論［内山　峰男］ 秋学期前半/Fall(1st half) …… 22
基礎科目【W0014】 管理会計論［石島　隆］ 秋学期後半/Fall(2nd half) …… 23
基礎科目【W0016】 リサーチ技法［豊田　裕貴］ 春学期前半/Spring(1st half) …… 25
基礎科目【W0017】 ロジカル・シンキング［奥村　隆一］ 春学期前半/Spring(1st half) …… 26
基礎科目【W0018】 コンサルティング技法［並木　雄二］ 春学期前半/Spring(1st half) …… 28
基礎科目【W0019】 エスノグラフィのビジネス応用［石山　恒貴］ 春学期前半/Spring(1st half) …… 30
基礎科目【W0020】 経営情報戦略論［大塚　有希子］ 春学期授業/Spring …… 32
基礎科目【W0021】 企業倫理［碓井　茂樹］ 秋学期後半/Fall(2nd half) …… 34
基礎科目【W0022】 ビジネスデータ分析基礎［豊田　裕貴］ 春学期後半/Spring(2nd half) …… 35
基礎科目【W0023】 消費者行動論［八島　明朗］ 春学期集中/Intensive(Spring) …… 36
専門科目【W0101】 創業・ベンチャー起業論［丹下　英明］ 秋学期前半/Fall(1st half) …… 37
専門科目【W0102】 コーチング［稲川　由太郎］ 秋学期後半/Fall(2nd half) …… 39
専門科目【W0103】Project Design Management Ⅰ (Japanese curriculum)［大塚　有希子］春学期後半/Spring(2nd half) …… 42
専門科目【W0103】 プロジェクト・デザインマネジメント Ⅰ ［大塚　有希子］ 春学期後半/Spring(2nd half) …… 44
専門科目【W0104】 Project Design Management Ⅱ (Japanese curriculum) ［大塚　有希子］ 春学期集中/Intensive(Spring) …… 46
専門科目【W0104】 プロジェクト・デザインマネジメントⅡ ［大塚　有希子］ 春学期集中/Intensive(Spring) … 48
専門科目【W0106】 事業リスクマネジメントと内部統制［石島　隆］ 秋学期前半/Fall(1st half) …… 50
専門科目【W0107】 生産マネジメント論［都丸　孝之］ 春学期後半/Spring(2nd half) …… 52
専門科目【W0108】 サプライチェーンマネジメント［都丸　孝之］ 秋学期集中/Intensive(Fall) …… 54
専門科目【W0109】 技術イノベーション［玄場　公規］ 秋学期前半/Fall(1st half) …… 55
専門科目【W0110】ビジネスデータ分析実践Ⅰ（仮説検証とアンケート設計）［豊田　裕貴］春学期集中/Intensive(Spring) 56
専門科目【W0111】 プラットフォーム戦略［長谷川　純一］ 秋学期後半/Fall(2nd half) …… 58
専門科目【W0112】 グローバルビジネス経営論［山本　晋也］ 秋学期後半/Fall(2nd half) …… 60
専門科目【W0113】 コミュニケーションマネジメント［浦上　早苗］ 春学期後半/Spring(2nd half) …… 62
専門科目【W0114】 ヘルスケアマネジメント［山田　敦弘］ 秋学期前半/Fall(1st half) …… 64
専門科目【W0115】 コンテンツビジネス論［岩崎　達也］ 秋学期集中/Intensive(Fall) …… 66
専門科目【W0116】 中小企業総合経営論Ⅰ ［岩瀬　敦智］ 秋学期前半/Fall(1st half) …… 68
専門科目【W0117】 中小企業総合経営論Ⅱ ［都丸　孝之］ 秋学期後半/Fall(2nd half) …… 69
専門科目【W0118】 店舗施設マネジメント［花畑　裕香］ 春学期前半/Spring(1st half) …… 70
専門科目【W0119】 サービスマネジメント［齋藤　隆行］ 秋学期集中/Intensive(Fall) …… 72

専門科目【W0120】 リーダーシップ論［高田　朝子］ 秋学期前半/Fall(1st half) 74
専門科目【W0121】 公共・非営利・社会的企業経営論［佐藤　裕弥］ 秋学期前半/Fall(1st half) 77
専門科目【W0122】 収益モデルの構築［山﨑　泰明］ 秋学期後半/Fall(2nd half) 79
専門科目【W0123】 事業再生・経営革新［栗本　興治］ 秋学期前半/Fall(1st half) 81
専門科目【W0124】 地域マネジメント［松本　敦則］ 春学期後半/Spring(2nd half) 83
専門科目【W0125】 デジタル・マーケティング［鈴木　勇紀］ 春学期後半/Spring(2nd half) 85
専門科目【W0126】 ITCケース研修［大塚　有希子］ 秋学期授業/Fall 87
専門科目【W0127】 デジタル広告論［高田　勝裕］ 秋学期後半/Fall(2nd half) 89
専門科目【W0128】 ビジネスデータ分析実践Ⅱ（予測モデルの構築）［豊田　裕貴］ 秋学期前半/Fall(1st half) ... 92
専門科目【W0129】 デザイン思考とビジネス創出［広瀬　毅］ 秋学期前半/Fall(1st half) 94
専門科目【W0141】 ビジネス活用のためのAIプログラミング［飛田　北斗］ 秋学期前半/Fall(1st half) 95
専門科目【W0131】 DXとデジタルガバナンス（AIとDXによる持続可能なビジネスデザイン）［大久保　光伸、湯山　敬太、小倉　哲哉］ 秋学期後半/Fall(2nd half) 97
専門科目【W0132】 リテールサイエンスとAI ［山下　理夫］ 春学期後半/Spring(2nd half) 99
専門科目【W0133】 スタートアップの創業からIPOまで［廣野　希］ 秋学期前半/Fall(1st half) 100
専門科目【W0134】 インキュベーション・マネジメント［山本　晋也］ 秋学期集中/Intensive(Fall) 102
専門科目【W0135】 ガバナンス経営論（ステークホルダーと企業価値経営）［関　雄太］ 秋学期後半/Fall(2nd half) 104
専門科目【W0136】 ファミリー・ビジネス＆ファミリーオフィス［高田　朝子］ 春学期集中/Intensive(Spring) . 106
専門科目【W0137】 ヘルスケア・イノベーション［倉浪　孝明］ 秋学期集中/Intensive(Fall) 108
応用科目【W1001】 プロジェクト［石島 隆、大塚 有希子、玄場 公規、高田 朝子、丹下 英明、都丸 孝之、豊田 裕貴、並木 雄二、松本 敦則、山崎 泰明、山田 久、岩瀬 敦智、大澤 裕、佐藤 裕弥、山本 晋也、渡邊 将志、足達 英一郎］ 年間授業/Yearly 110
応用科目【W1002】 ビジネスイノベータ育成セミナー［坂本　和子］ 秋学期後半/Fall(2nd half) 111
応用科目【W1004】 変革とマネジメント［高田　朝子］ 春学期後半/Spring(2nd half) 112
応用科目【W1005】 経営診断実習Ⅰ ［並木 雄二、岩瀬 敦智、佐藤 裕弥、郷 保直、斉藤 徹、手塚 邦雄、花畑 裕香、仁保 聡一郎、青木 季博、高橋 利治、齊藤 信、阿部 智香子］ 春学期授業/Spring 114
応用科目【W1006】 経営診断実習Ⅱ ［並木 雄二、丹下 英明、岩瀬 敦智、大塚 有希子、佐藤 裕弥、郷 保直、斉藤 徹、手塚 邦雄、花畑 裕香、仁保 聡一郎、高橋 利治、齊藤 信、阿部 智香子、川越 敏昌］ 秋学期授業/Fall 116
応用科目【W1007】 経営診断特講Ⅰ ［並木　雄二、岩瀬　敦智］ 春学期前半/Spring(1st half) 118
応用科目【W1008】 経営診断特講Ⅱ ［知念　毅］ 春学期後半/Spring(2nd half) 120
応用科目【W1009】 経営診断特講Ⅲ ［宮川　孝文］ 春学期後半/Spring(2nd half) 121
基礎科目【W3005】 ビジネス活用のためのデータベースの基礎［飛田　北斗］ 春学期前半/Spring(1st half) 122
基礎科目【W3002】 会計入門［石島　隆］ 春学期後半/Spring(2nd half) 124
基礎科目【W3003】 データ分析リテラシーⅠ（EXCEL）［豊田　裕貴］ 春学期授業/Spring 126
基礎科目【W3004】 データ分析リテラシーⅡ（R言語）［豊田　裕貴］ 秋学期授業/Fall 127
専門科目【W0142】 経営イノベーション特講Ⅰ（生成AIを活用したイノベーション・経営戦略）［瀧　俊雄］ 春学期後半/Spring(2nd half) 129
専門科目【W0143】 経営イノベーション特講Ⅱ（サステナビリティとイノベーション・経営戦略）［足達　英一郎］ 春学期後半/Spring(2nd half) 131

MAN500F2（経営学 / Management 500）

経営イノベーション体系

Principles of Management and Innovation

玄場 公規、高田 朝子、丹下 英明、豊田 裕貴

単位数：2単位
学期：春学期前半/Spring(1st half)
授業分類：専門講義
基礎科目

その他属性：〈実〉

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
企業経営におけるイノベーションの具体例と役割を考えます。企業経営は、イノベーションの連続です。イノベーションを怠ると企業は衰退していきます。健全な企業経営には何が必要かを理論と実際の両面から学びます。

【到達目標】
経営学的な思考方法を身につけるとともに、大学院で研究する上で必要とされるレポートの書き方や文献研究の方法を学びます。同時に、抽象化された概念から具体的な事象を思い浮かべ、その事象の特徴を把握する訓練も行います。抽象と具象の間を往復することで現実の問題への理解が深まることを実感します。

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP1」「DP3」「DP5」に関連

【主な授業方法】
L 講義 /Lecture

【授業の進め方と方法】
2コマ単位で進めます。1コマ目は教員が講義をし、2コマ目は提案されたテーマに対するディスカッションを行います。講義とディスカッションを組み合わせて、各テーマを理解していきます。

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
なし / No

【授業計画】授業形態：対面/face to face

回	テーマ	内容
1	企業経営とイノベーション(1)	イノベーションについての議論を紹介し、イノベーションの本質を理解する。
2	企業経営とイノベーション(2)	日本企業のイノベーション創出の経営課題について議論する。
3	イノベーションの不確実性	イノベーションを起こすには、何が問題かがわからなければならない。問題発見から問題解決までの不確実性に向き合う必要性などについて紹介する。
4	イノベーションの不確実のマネジメント	イノベーションの不確実性を踏まえ、イノベーション創出のための戦略的マネジメントを議論する。
5	大企業と中小企業のどちらがイノベーションに向くのか？	中小企業におけるイノベーション戦略の現状と課題を踏まえたうえで、 大企業と中小企業のどちらがイノベーションに向くのか、ディスカッションを行う 。
6	中小企業のイノベーション戦略	中小企業がイノベーションを実現するためにはどのような戦略が有効なのか、事例をもとにディスカッションを行う。
7	イノベーションをうみだすリーダーシップ①	リーダーシップというと暗黙のうちに「強いリーダー」を意識するが、リーダーは常に強くなければならないのか。リーダーシップの本質を理解する。
8	イノベーションをうみだすリーダーシップ②	状況に応じて行動を変えることができるのが本当のリーダーである。リーダーとして何をすることが部下の信頼を得ることになるのかを議論する。
9	組織とリーダーシップー概要と調査方法①	組織とリーダーシップの概要を紹介し、イノベーション創出における重要性を学ぶ。
10	組織とリーダーシップー概要と調査方法②	組織とリーダーシップのに関する具体的な調査方法を習得する。
11	DXとデータ活用が生むイノベーション:基礎編	DX(デジタルトランスフォーメーション)の概念とその重要性を解説し、企業がデータ活用を通じてイノベーションを創出するプロセスを基礎から学びます。国内外の事例を交え、ビジネスの変革を実現するポイントを考察します。
12	DXとデータ活用が生むイノベーション:AI活用編	AIを活用したデータ分析や意思決定プロセスの進化について解説します。機械学習や自然言語処理をビジネスに応用する方法を学び、AIがどのようにイノベーションを加速させるかを事例で解説します。
13	イノベーション創出のためのマーケティング：市場理解編	市場を深く理解するためのマーケティング手法や消費者インサイトの重要性を学びます。データリサーチやジョブ理論を活用し、顧客の課題を発見するプロセスと、その発見をイノベーションに繋げる道筋を解説します。
14	イノベーション創出のためのマーケティング：市場創造編	既存市場ではなく、新市場を創造するためのマーケティング戦略を学びます。ブルーオーシャン戦略やプロダクト・マーケット・フィットの考え方を用いて、新たな需要を生み出す実践的なアプローチを解説します。

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
４名の担当者ごとに課題文献を提示しますので、それを熟読し、自分自身の考えをA4版1～2ページ程度にまとめてきて下さい。読むだけではなく、書くことによって理解を深めるねらいがあります。本授業の準備学習・復習時間は、各2時間を標準とします。

【テキスト（教科書）】
榊原清則『経営学入門(上)』『経営学入門(下)』(日経文庫)を使います。その他の教材は、適宜指示します。

【参考書】
講義の中で適宜指示します。

【成績評価の方法と基準】
次の2つの要素を合計して評価します。
①毎回の出席と講義時間中の議論への関与(50%)
②自分でテーマ設定したレポートの作成(50%)

【学生の意見等からの気づき】
必読文献の量と題材を工夫します。

【その他の重要事項】
オフィスアワー：講義終了後、相談を受け付けます。

【Outline (in English)】
This lecture aims to understand meanings of innovation in business. Continuous innovation is necessary for management. How to make business innovative is the main theme of the lecture.

MAN500F2（経営学 / Management 500）

経営戦略論

Business Strategy and Project Management

玄場　公規［Gemba Kiminori］

単位数：4単位
学期：春学期授業/Spring
授業分類：専門講義
基礎科目

その他属性：

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
企業目標の設定を前提とし、それを達成するのに必要な基本的意思決定である経営戦略のロジックを、講義およびケース討議を通じて体系的に学ぶことを目的としている。

【到達目標】
本授業の到達目標は2つある。第1は、経営戦略のおもな理論とその体系を理解し、現実の経営現象にそれを適用する力を獲得することである。第2は、各グループにおいて、講義で提示された課題を議論し、その結果の課題発表をおこない、全体で討議することで、グループワークのスキルを養うと共に、プレゼンテーション・スキルを鍛えることである。

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP1」「DP2」「DP3」「DP4」に関連

【主な授業方法】
L 講義 /Lecture

【授業の進め方と方法】
基本的知識や理論、具体的なケースなどの講義とともにグループワークの課題を提示する。各グループで課題の議論を行い、成果発表を行う。

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
なし / No

【授業計画】授業形態：対面/face to face

回	テーマ	内容
1	戦略とは何か	講義全体のガイダンスとグループ分けを行う。 企業にとって戦略とは何かについて改めて考察する。そもそも「戦略的」とは何かを具体的に考えていく。
2	経営戦略の概要	経営戦略の全体像と、その主要な構成要素を概説する。
3	経営理念と事業ドメイン	企業理念、事業ドメインの考え方を紹介し、具体的事例に適用する。
4	競争戦略の概要	M.ポーターに代表される競争戦略論の基礎的概念を説明し、具体的事例に適用する。
5	資源戦略の概要	経営資源とは何かから出発し、資源を重視する戦略論の基本的な考え方と分析手法を解説する。
6	学習の重要性	企業戦略における学習の重要性を認識し、企業内部での学習プロセスを具体的に検討する。ゲスト講師を招聘する。 担当教員によるまとめ
7	ビジネスモデルイノベーション	ビジネスモデルの創出によるイノベーションの具体的事例を理解し、その戦略を検討する。
8	企業間連携のリスク	ビジネスモデル戦略においては、企業間連携が重要であるが、そのリスクを具体的事例により理解する。
9	サービスイノベーションの意義	サービス分野におけるイノベーション、特に高度な技術を用いたサービスの重要性について理解する。
10	デザイン・ブランド戦略の重要性	デザイン・ブランド戦略の意義を具体的なケースにより理解し、具体的な戦略立案を検討する。
11	経営者の能力の意義	戦略の立案・実施のみならず、経営者の能力は特に中小・中堅企業においては重要であり、その重要性を具体的な事例とともに理解する。
12	事業承継と経営戦略の意義	事業承継時に経営理念や経営戦略を見直す重要性を理解する。ゲストスピーカーを招聘する。 担当教員によるまとめ
13	データの取り扱いとデータ分析	戦略立案のための基礎的なデータ分析手法を具体的なツールを用いて実践・習得する。
14	全体のまとめと総合討議	講義全体のまとめとともに総合討議を行う。

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
テキストや参考書を事前に読み込んでおくことが望ましい。また、各回の課題について次回の発表までに成果をまとめる必要がある。本授業の準備学習・復習時間は、各2時間を標準とします。

【テキスト（教科書）】
玄場公規他『後継者及び右腕経営者のための事業承継７つのステップ』同友館
玄場公規他『事業承継支援マニュアル』税務経理協会

【参考書】
榊原清則『経営学入門(上)(下)』日経文庫。

【成績評価の方法と基準】
授業への参加(出席、発言、ケース討議への参加、プレゼンテーション等々）50％、期末レポート50％。60％以上で合格。

【学生の意見等からの気づき】
各回でのプレゼンテーションへのコメントを充実させ、より具体的な理解を得ることに注力する。

【その他の重要事項】
オフィスアワー：木曜の3時限目（13:30-15:00）

【Outline (in English)】
The management strategy is decision making necessary to achieve company's goal. The purpose of this lecture is systematically learning the basic knowledge and the theory which are necessary for planning management strategy through case study and group discussions.

MAN500F2（経営学 / Management 500）

中小企業戦略

Strategic Management in SMEs

丹下　英明［Hideaki TANGE］

単位数：3単位
学期：春学期前半/Spring(1st half)
授業分類：専門講義
基礎科目、MBA特別必修

その他属性：〈実〉

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
【授業の目的】
本講義は、経営戦略の形成や、経営計画の策定・マネジメントについて、中小企業に的確な支援ができるスキルを修得することを目的としています。そのために、中小企業がどのような戦略を策定し、マネジメントしているのか、実際の事例をとりあげながら、講義やグループワークを通じて、体系的に学んでいただきます。
本講義は、中小企業診断士登録養成課程必修科目であり、中小企業経営に興味がある方に向けた講義です。
【授業の概要】
本講義は、大きく、前半（第1～6回）と後半（第7～11回）に分かれます。
前半は、「フレームワークの意義と限界を学ぶ」をテーマに、経営戦略の理論やフレームワークを学んでいただきます。そして、講義で採り上げるフレームワークをグループワークで実際の企業に適用してみることで、その意義と限界を学んでいきます。
これらによって、経営戦略策定のためのプロセス（外部環境・内部環境の分析→ドメインの明確化→経営戦略の確立）を学んでいただきます。
後半は、実際の企業事例を通じて、経営戦略を具体的な経営計画に落とし込み、マネジメントしていくプロセスを学んでいただきます。中小企業が直面する個別テーマについて、実際の中小企業の事例を取り上げて、そのマネジメントプロセスを学んでいきます。
また、本講義では、グループによる戦略提案を行っていただきます。戦略提案では、まず、各グループで企業を選定していただきます。次に、講義で学ぶフレームワークを用いて現状分析を行ったうえで、第10回の講義では、今後の経営戦略を中小企業がすぐにでも実行に移せるような具体的な経営計画とともに提案していただきます。提案時に、選定先企業の経営者に参加いただくことも歓迎します。
以上、本講義では、一方的な聴講型ではなく、アクティブ・ラーニング型の授業を目指します。そのため、本講義では、講義内での発表や発言、ディスカッションを重視します。

【到達目標】
1. 経営戦略を策定するための基礎理論を体系的に習得し、分析に活用することで、的確な戦略策定ができる。
2. 戦略の実行を支援するための経営計画を策定することができる。
3. 経営戦略策定・実行・評価の全プロセスを中小企業に合った形で指導・支援・アドバイスができる。

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP1」「DP2」「DP3」「DP4」に関連

【主な授業方法】
L 講義 /Lecture

【授業の進め方と方法】
【授業形態、授業内での発表】
講義では、基本的知識や理論の説明を行うとともに、中小企業の事例を用いて議論を行います。
また、グループに分かれて、企業に対する戦略提案を行っていただきます。講義内でその結果を発表していただきます。
なお、第1回から第5回講義については、事前講義動画を視聴したうえで、講義に臨んでいただきます。視聴方法など詳細につきましては、第1回講義前に学習支援システムにて連絡しますので、必ずご確認ください。

【課題提出とフィードバック】
講義終了後は、感想や意見、質問をまとめた「講義レポート」を毎回提出いただきます。次回講義の冒頭に、講義レポートのなかから、皆様の感想や意見をいくつか紹介するとともに、質問に回答することで、フィードバックを行います。
グループ戦略提案については、講義内および学習支援システムを通じて、採点結果とコメントをフィードバックさせていただきます。

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
なし / No

【授業計画】授業形態：対面/face to face

回	テーマ	内容
1	ガイダンス 経営戦略論の体系的理解：戦略とは何か	・授業計画、授業内容および成績評価について説明する。 ・自己紹介を行う。 ・グループ戦略提案の進め方について説明する。 ・グループを決定し、各グループで戦略提案を行う対象企業を決める。 ・戦略とは何か、経営戦略策定の基本プロセスと構成要素はどのようなものかについて説明する。
2	経営戦略策定のための分析：ドメイン	・前回講義への質問回答を行う。 ・前回グループワーク結果の発表を行う（奇数チーム）。 ・ドメインとは何か、ドメインを定義する重要性や方法、課題を説明する。 ・戦略提案対象企業について、グループで実際にドメインを定義する。
3	経営戦略策定のための分析：外部環境分析（SCPモデル、ファイブフォース）	・前回講義への質問回答を行う。 ・前回グループワーク結果の発表を行う（偶数チーム）。 ・SCPモデル、ファイブフォースとは何か、その意義は何かを説明する。 ・戦略提案対象企業について、グループで実際にファイブフォース分析を行う。
4	経営戦略策定のための分析：内部環境分析（RBV）	・前回講義への質問回答を行う。 ・前回グループワーク結果の発表を行う（奇数チーム）。 ・RBVとは何か、その意義は何かを説明する。 ・戦略提案対象企業について、グループで実際にRBV分析を行う。
5	経営戦略策定のための分析：外部・内部環境分析（3C、PEST、SWOT）	・前回講義への質問回答を行う。 ・前回グループワーク結果の発表を行う（偶数チーム）。 ・3CやPEST、SWOT分析などの環境分析フレームワークについて説明する。 ・戦略提案対象企業について、グループで実際にSWOT分析を行う。
6	経営戦略策定のための分析：小括 経営計画策定とマネジメント 概略説明	・前回講義への質問回答を行う。 ・前回グループワーク結果の発表を行う（全チーム）。 ・経営戦略策定のための分析について、その意義と限界を小括する。 ・経営戦略を具体化するための経営計画の立て方について学ぶ。 ・戦略提案対象企業について、グループで戦略提案の方向性を決める。

7	経営計画策定とマネジメント：資金調達と計数マネジメント	・前回講義への質問回答を行う。 ・中小企業は、どのように資金調達と計数マネジメントを行えばよいのか、議論する。 ・ゲスト講師による講演・担当教員によるまとめを行う。 ・グループで具体的な戦略提案を策定する。
8	経営計画策定とマネジメント：M&A	・前回講義への質問回答を行う。 ・中小企業は、M&Aに際して、どのように計画を策定し、マネジメントするのがよいのか、議論する。 ・ゲスト講師による講演・担当教員によるまとめを行う。 ・グループで具体的な戦略提案を策定する。
9	経営計画策定とマネジメント：サスティナビリティ戦略	・前回講義への質問回答を行う。 ・中小企業は、SDGs などサスティナビリ ティ戦略に取り組む際に、どのように計 画を策定し、マネジメントするのがよい のか、議論する。 ・ゲスト講師による講演・担当教員によ るまとめを行う。 ・グループで具体的な戦略提案を策定する。
10	経営計画策定とマネジメント：グループ戦略提案発表	・前回講義への質問回答を行う。 ・各グループによる戦略・経営計画提案の発表を行う。
11	グループ戦略提案へのフィードバックとまとめ	・各グループによる戦略提案について、フィードバックを行う。 ・講義の振り返りと質疑応答を行う。

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
・毎回授業前にレジュメや関連文献に必ず目を通したうえで出席してください。
・授業終了後は、教科書の該当部分を確認し、復習をおこなってください。
・講義レポートや課題は、必ず期限までに提出してください。
・グループによる戦略提案に取り組むための準備（関連文献の調査・精読など）を必ず行ってください。
・グループによる戦略提案については、授業時間内にグループワークの時間を多くとりますので、グループでの作業は、極力、授業時間内に終わらせるように努めてください。
・本授業の準備学習・復習時間は、各2時間を標準とします。

【テキスト（教科書）】
【経営戦略に関する教科書】
・グロービス経営大学院編著『新版 グロービスMBA経営戦略』ダイヤモンド社、2017年
【中小企業戦略に関する教科書】
・丹下英明、長崎大樹、岡川直、小林郁也、小松美央、新家彰『地域で生き残る中小企業のためのサステナビリティ経営の進め方』同友館、2025年
・丹下英明、足立裕介、奥山雅之『中小企業の新たな国際化とマネジメント』同友館、2024年
・丹下英明『中小企業の国際経営：- 現地市場開拓と撤退にみる海外事業の変革- 』同友館、2016年

【参考書】
【経営戦略に関する参考書】
・網倉久永、新宅純二郎『マネジメント・テキスト 経営戦略入門』日本経済新聞出版社、2011年
・入山章栄『世界標準の経営理論』ダイヤモンド社、2019年
・琴坂将広『経営戦略原論』東洋経済新報社, 2018年
・鈴木智博『戦略的中期経営計画で会社は変わる!後継者の経営力向上入門』プレジデント社、2019 年
・伊丹敬之『経営戦略の論理 〈第4版〉―ダイナミック適合と不均衡ダイナミズム』日本経済新聞社、2012年
・グロービス 『ダークサイドMBAコンセプト』東洋経済新報社、2019年
・山田英夫『ビジネス・フレームワークの落とし穴』光文社新書、2019年
・山田英夫『競争しない競争戦略：環境激変下で生き残る3つの選択』日経BP、日本経済新聞出版本部、日経BPマーケティング、2021年
【中小企業戦略に関する参考書】
・井上善海,瀬戸正則ほか『中小企業の戦略：戦略優位の中小企業経営論』同友館、2009年
・植田浩史ほか『中小企業・ベンチャー企業論– グローバルと地域のはざまで新版』有斐閣、2014年
・奥山雅之、加藤秀雄、柴田仁夫、丹下英明『繊維・アパレルの集団間・地域間競争と産地の競争力再生』文眞堂、2022年
・商工総合研究所『商工金融』
・鈴木智博『戦略的中期経営計画で会社は変わる! 後継者の経営力向上入門』プレジデント社、2019年
・中小企業庁『中小企業白書（各年版）』
・日本政策金融公庫総合研究所『調査月報』
・日本政策金融公庫総合研究所『日本公庫総研レポート』
・日本政策金融公庫総合研究所『日本政策金融公庫論集』
・安田武彦、鈴木正明 他『中小企業論：組織のライフサイクルとエコシステム』同友館、2021年

【成績評価の方法と基準】
・個人による成果（講義への参加姿勢と貢献、講義レポート、グループワークへの貢献）：50%
・グループによる戦略提案の成果:50%
・60％以上で合格。

【学生の意見等からの気づき】
・ゲスト講義時には特に、ディスカッションの時間を多めにとりたいと考えています。
・引き続き、事前講義動画を一部活用するなどによって、グループディスカッションの時間確保と充実化に努めたいと考えています。

【学生が準備すべき機器他】
・パワーポイントによる資料作成など、グループワークではＰＣを使いますので、ご準備ください。
・講義資料は、原則、2日前までに学習支援システムに掲示します。
・課題提出は、学習支援システムを利用します。

【その他の重要事項】
・本科目は、中小企業診断士登録養成課程に限定する。
・グループ戦略提案にかかる企業選定について：各自、実在の候補企業を1社選んだうえで、第1回の講義に臨んでください。候補企業については、業種、企業規模は問いませんが、①中小・中堅企業、②上場企業、の順で検討してみてください。また、企業規模に関わらず、ご自身または親戚・知人が経営・勤務している企業のほうが、情報が多く入手でき、現状分析や戦略策定が行いやすいので、そうした企業を優先してください。第1回の講義では、グループ内で各自が選定した企業を発表していただきます。そのうえで、グループとして戦略提案する企業を決めていただきます。
・ゲスト講義については、ゲスト講師の都合により、日程やテーマの変更が生じることがあります。
・教員の実務経験：株式会社日本政策金融公庫において、中小企業向け融資・審査業務に従事。その後、同公庫総合研究所に異動し、中小企業経営に関する様々な研究を行う。本授業では、これらの実務経験を踏まえて、実際の企業事例を活用した授業を行います。

【Outline (in English)】
This course provides learning about the management strategy of small and medium enterprises.
In particular, we will focus on management strategies for innovation such as new business development.

MAN500F2（経営学 / Management 500）

マーケティング論

Marketing

八島　明朗［Akira YASHIMA］

単位数：2単位
学期：春学期前半/Spring(1st half)
授業分類：専門講義
基礎科目、MBA特別必修

その他属性：

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
本講義では，中小企業が競争優位性を構築・維持するためのマーケティング理論と実践を学ぶ．特に，製品戦略を軸にデザインとイノベーションの理論的な基盤を学びつつ，それを実務に活かすためのノウハウ習得やスキルの滋養を目的とする．

【到達目標】
・マーケティングの基本概念や諸理論を理解し，それを使って身の回りの事象が説明できるようになる。
・マーケティングの視点から経営環境の諸問題を捉え，課題解決の手がかりを習得する．
・中小企業特有の課題に対応したマーケティング戦略を設計できる。
・マーケティング分析手法による市場の理解と提案スキルを身につける。
・Understand fundamental marketing concepts and theories and apply them to explain real-world phenomena.
・Analyze managerial and environmental issues from a marketing perspective and identify potential solutions.
・Design marketing strategies that address the specific challenges faced by small and medium-sized enterprises (SMEs).
・Conduct market analysis and develop strategic proposals using marketing analytical methods.

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP1」「DP2」「DP3」「DP4」「DP5」に関連

【主な授業方法】
L 講義 /Lecture、S 演習/ゼミ /Seminar

【授業の進め方と方法】
2時限続きで7日，全14回の開講である。教科書、配付資料を基に講義を進める。特に断りがない場合は計画に沿って教科書を使い進めるが、一部は追加資料などを配付する予定である。教科書に沿った教員によるレクチャーとディスカッション、さらに課題および課題発表によって授業を進めていく。進度は理解度などに合わせて調整することがある。また課題の発表形態、グループ人数などは受講人数に合わせて調整することがある。1日2時限の授業であるので2時限の中で2回分の内容を学習していくため2時限の中での進度は柔軟に変更する可能性がある。

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
なし / No

【授業計画】授業形態：対面/face to face

回	テーマ	内容
1	ガイダンス/マーケティグとは何か	授業の進め方について説明する。マーケティングの定義、マーケティングコンセプト、マーケティングの歴史について理解する。教科書：はじめに
2	顧客の理解	消費者の行動に関する基本理論、購買意思決定の影響要因、マーケティングリサーチについて理解する。ミニ課題と発表。教科書：第1章
3	マーケティング戦略の策定	経営環境の把握、競合の把握などを通してマーケティング戦略の全体像を理解する。STPアプローチについて理解する。教科書：第２章
4	マーケティング戦略の策定その2	マーケティングの計画手順について理解する。STPなどに関連したビデオを視聴する。ビデオ視聴課題・発表・フィードバック。教科書：第２章および追加資料
5	製品政策と価格政策	マーケティングミックスにおける製品と価格を理解する。教科書：第３章、第４章。
6	プロモーション政策/セールスプロモーション	マーケティングミックスにおけるプロモーションについて理解する。ケース課題①提示。教科書：第５章および追加資料。
7	ケース課題①発表	前回提示のケース課題についてグループで発表しフィードバックする。
8	流通政策	マーケティングにおける流通の役割・メーカーと流通の関係性について理解する。ミニ課題を実施する予定。教科書：第6章
9	マーケティングミックスの統合	前回のミニ課題についてフィードバックする。基本戦略、製品ライフサイクルなどの統合的なマーケティング戦略について理解する。教科書：第７章
10	戦略的マーケティング	事業領域・成長戦略・資源展開について理解する。教科書：第８章。ビデオ課題出題、発表。
11	市場資源のマーケティング	ブランドについて理解する。教科書：第９章
12	マーケティングの拡張① ケース課題②	サービスマーケティングについて理解する。ケース課題②出題する。教科書：第10章Unit24
13	ケース課題②発表	前回提示のケース課題についてグループで発表・フィードバック。
14	マーケティングの拡張②/まとめ	ソーシャルマーケティングとデジタルマーケティングについて理解する。コース全体の振り返りと捕捉。教科書：第10章 UNIT27,28

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
・本授業の準備学習・復習時間、課題準備として各2時間を目安とする。
・教科書の指定する箇所や事例を読み講義に臨むようにする。
・プレゼンテーションを担当する回には発表用ファイルを作成し，事前提出する。またプレゼンテーション後にレポートも提出する。
・Students are expected to spend approximately two hours each on preparation and review for this course, including assignment work.
・Students should read the designated textbook sections and cases in advance of each class.
・When assigned to present, students must prepare presentation slides and submit them in advance. They are also required to submit a report following the presentation assignment.

【テキスト（教科書）】
黒岩健一郎 ・水越康介(2023)「マーケティングをつかむ第３版」有斐閣。
追加で資料も配付する。

【参考書】
小川孔輔(2009)「マーケティング入門」日本経済新聞社。
その他随時指示する。

【成績評価の方法と基準】
ケース課題のプレゼンテーション40%
ケース課題のレポート提出20%
授業中のミニ課題20%
授業中のディスカッションへの貢献20%
とし総合的に評価する。到達目標に配慮し理論と事例の結びつきを重視して評価する。
Grades will be determined comprehensively based on the following components. Particular emphasis will be placed on the ability to clearly explain the connection between theory and case examples.
Case assignment presentation: 40%
Case assignment report: 20%
In-class mini assignments: 20%
Contribution to in-class discussions: 20%

【学生の意見等からの気づき】
本年度のみ担当のため特になし

【学生が準備すべき機器他】
課題準備および課題発表についてはご自身のパソコンを持参してください。

【その他の重要事項】
本科目は、中小企業診断士登録養成課程に限定する。

【Outline (in English)】
In this course, students will learn about marketing theory and practice to build and maintain a competitive advantage for small and medium-sized enterprises. In particular, the course aims to learn the theoretical foundations of design and innovation centered on product strategy, while acquiring know-how and cultivating the skills to apply this knowledge in practice.

MAN500F2（経営学 / Management 500）

マーケティングⅠ（マーケティング戦略）

Marketing Ⅰ：Marketing Strategy

豊田　裕貴［Toyoda Yuki］

単位数：2単位
学期：春学期前半/Spring(1st half)
授業分類：専門講義
基礎科目

その他属性：〈実〉

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
　マーケティングを考え実行するには、具体的なゴールを設定し、それに向かって戦略・戦術の立案および評価を行わなければならない。したがって、マーケティングが解決しうる問題は何か、そしてその方法は何かを具体的に考えられる力が必要とされる。そのためには、①ゴールセッティング力、②マーケティング思考力、③各種マーケティング理論の理解、そして④ストーリー構築力といった４つの力を身につけなければならない。
　本講義では、これらの力を身につけるべく、マーケティング理論を知識として学んだ上で、各自の興味関心にそったテーマでの演習に使ってみるというスタイルで講義を進めていく。したがって、受け身の姿勢ではなく、積極的に講義に参加するという姿勢が必要になる。

【到達目標】
　マーケティングの基本的な考え方を理解し、各自のテーマについてその考え方を応用したマーケティング戦略ならびにマーケティング戦術を考えられるようになることを目標とする。その際、データを活用する方法を学び、データに基づいた戦略立案ならびに評価をする方法を学ぶ。
　合わせて、販売促進の具体的な企画立案のケースに取り組むことで、それら戦略・戦術をストーリーとして展開し、まとめられる力の習得も目標とする。

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP1」「DP2」「DP3」「DP4」に関連

【主な授業方法】
L 講義 /Lecture

【授業の進め方と方法】
　本講義は、マーケティングの基礎概念を学ぶパートと、それらを活用する演習パートの２パートに大別される、ともに、一方向の講義スタイルではなく、質疑や意見の発表を含め、インタラクティブに進めていくスタイルと採用する。とくに、販売促進企画演習ではグループワークを行うため、受け身の参加ではなく、受講生の積極的な参加を期待する。

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
なし / No

【授業計画】授業形態：対面/face to face

回	テーマ	内容
1-2講	ケースから学ぶマーケティング基礎とマーケティング戦略／戦術	マーケティング思考の基礎とマーケティングゴールセッティングについて、いくつかのケースを通じて学習する。
3-4講	ニーズ視点による顧客理解	「ニーズとは何か」から考え、ニーズの階層性について学ぶ。その上で、手段目的連鎖モデルならびにラダリングについても学習する。
5-6講	STPから考えるマーケティング戦略	セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニングといったマーケティング戦略を考えるうえで必要となる視点について学習する。
7-8講	ブランドマネジメントと訴求ポイント	「ブランドとは何か」からはじめ、ブランドポジショニングステイトメントの作成を通じて、ブランドマネジメントに必要なポイントを学習する。
9-10講	販売促進企画から考えるマーケティング戦術立案	マーケティング戦略を具体化する戦術について、販売促進企画立案を通じて学習する（最終プレゼン対象課題に該当）。
11-12講	BtoBマーケティングならびにサービスマーケティングとデジタルマーケティング	BtoBマーケティングならびにサービスマーケティングなどの特徴を確認し、さらにマーケティングの全体像の理解を深める。
13-14講	販売促進企画プレゼンとディスカッション	グループにて取り組んだ販売促進企画立案をもとに、議論し、理解を深める。担当教員によるまとめを行う。

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
本授業の準備学習・復習時間は、各2時間を標準とします。
①グループワークに対する準備とその作成
②個人レポートの準備とその作成などが必要となる。
③各単元の復習
The standard preparation and review time for this course is 2 hours each.
① Preparation for and creation of group work
② Preparation for and creation of individual reports, etc.
③ Review of each unit

【テキスト（教科書）】
適宜、資料を配付する。

【参考書】
随時紹介する。

【成績評価の方法と基準】
・講義内課題ならびに普段の取り組み（20点）、レポート1：グループ課題（20点）、レポート2：個人レポート（60点）
・In-class assignments and regular participation (20 points), Report 1: Group assignment (20 points), Report 2: Individual report (60 points)

【学生の意見等からの気づき】
・単なる知識の学習ではなく、使える知識として習得するために、演習を積極的に取り入れる。
・参考資料についても、随時追加・紹介していき、受講者のテーマに合わせた解説を行う。

【学生が準備すべき機器他】
対面講義を基本とするが、ハイフレックス形式で開講するため、遠隔での受講も可（グループワークが多いので、原則（可能な限り）対面での受講を推奨する。

【その他の重要事項】
＜講義について＞
・マーケティングⅠはマーケティングⅡとの連動性が高いため、マーケティングⅡを履修予定の場合には、マーケティングⅠの履修を推奨する。
・講義予定では、9－10講に「販売促進企画立案」の演習を予定しているが、講義の進捗に合わせて実施週を変更する可能性がある。
＜教員について＞
・「実務経験のある教員」か否かについて：担当する教員は、リサーチに関連した実務経験（シンクタンクなどでのリサーチやデータ分析、コンサルティングなど）があり、単に知識としてのマーケティングではなく、実際に使える知識としてのマーケティングを解説する。

【Outline (in English)】
In this lecture, we aim to acquire the following four abilities.

① goal setting ability, ② marketing thinking ability, ③ understanding of various marketing theory, and ④ story building ability.
In order to learn through group work, it is not a passive attitude, but a positive attitude to participate in lectures is needed.

MAN500F2（経営学 / Management 500）

マーケティングⅡ（データドリブンマーケティング）

Marketing Ⅱ：Data Driven Marketing

豊田　裕貴［Toyoda Yuki］

単位数：2単位
学期：春学期後半/Spring(2nd half)
授業分類：専門講義
基礎科目

その他属性：〈実〉

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
本講義は、マーケティングⅠに引き続き、マーケティングの具体的なゴールを設定から戦略・戦術の立案および評価を行う方法を学習する。マーケティングⅠとの違いは、本講義では、データを活用したマーケティング、いわゆるデータドリブンマーケティング（マーケティングリサーチ）を中心に学習する点にある。
この目的のため、いくつかの具体的な事例をもとに、データを収集し、分析するという演習を通じた学習を行う。

【到達目標】
マーケティングにデータを活用する基本的な考え方と方法を理解し、各自のテーマについてデータ視点からのマーケティングを応用できるようになることを目標とする。とくに本講義では、アンケートに用いる調査票の作り方やその分析の仕方、テストマーケティングについても学習し、各自のマーケティングテーマでデータ視点から戦略や戦術を検討できるようになることを目標とする。

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP2」「DP3」に関連

【主な授業方法】
L 講義 /Lecture

【授業の進め方と方法】
講義は、具体的なマーケティングテーマに対応するデータもとに、それをいかに分析し、どのように結果を読み解くかといった演習を中心に講義を進める。また、その事例を元に、各自の興味に応じたリサーチについても学習する。
なお、分析はExcelでの作業が中心であり、複雑な手順は含まれないが、PC操作に不安がある場合には、復習用のビデオコンテンツなどを利用し、講義外の時間を用いた演習へ取り組むことが期待される。

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
なし / No

【授業計画】授業形態：対面/face to face

回	テーマ	内容
1-2講	顧客満足度調査リサーチとマーケティング①	顧客満足度調査データをもとに、マーケティング戦略を考える方法を学習する。その1週目として、すでに調査したデータを元にデータ分析の具体的な手順についても学習する。
3-4講	顧客満足度調査リサーチとマーケティング②	顧客満足度調査の2週目は、対象とするブランドを設定の上、グループにてアンケート調査票の設計演習を学習し、アンケートの形式的な方法の学習に加え、どんな項目を調査すべきかといった戦略的な視点とを学習する。
5-6講	ブランドポジショニングリサーチ①	マーケティング戦略を考える際には、他ブラントとの位置関係を把握する必要がある。ブランドポジショニングリサーチの1週目は、どのような視点からイメージ調査をすべきか、そして集めたデータの分析方法と分析結果から戦略を考える方法を学習する。
7-8講	ブランドポジショニングリサーチ②	ブランドポジショニングリサーチの2週目は、各自の設定したカテゴリーでのイメージ調査設計演習と関連項目の学習を行う。
9-10講	テストマーケティングのためのリサーチ①	具体的なマーケティング戦術を考える際、アイディアの評価をテストマーケティングなどの方法で検証する必要がある。
11-12講	テストマーケティングのためのリサーチ②	テストマーケティングのためのリサーチ1週目で学習したテストマーケティングについて、コンジョイント分析を設計・実査を行い、それを分析する方法を演習を通じて学習する。
13-14講	最終プレゼンテーションを元にした議論	講義にて演習した事例から得られた結果について、最終報告を行い、これをもとに議論することでマーケティングにおけるデータ活用の理解を深める。担当教員によるまとめを行う。

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
本授業の準備学習・復習時間は、各2時間を標準とします。
①グループワークに対する準備とその作成
②個人レポートの準備とその作成などが必要となる。
③各単元の復習
The standard preparation and review time for this course is 2 hours each.
① Preparation for and creation of group work
② Preparation for and creation of individual reports, etc., are required.
③ Review of each unit

【テキスト（教科書）】
適宜、資料を配付する。

【参考書】
随時紹介する。

【成績評価の方法と基準】
・講義内課題ならびに普段の取り組み（20 点）、レポート1：グループ課題（20 点）、レポート2：個人レポート（60 点）
・In-class assignments and regular participation (20 points), Report 1: Group assignment (20 points), Report 2: Individual report (60 points)

【学生の意見等からの気づき】
・単なる知識の学習ではなく、使える知識として習得するために、演習を積極的に取り入れる。
・参考資料についても、随時追加・紹介していき、受講者のテーマに合わせた解説を行う。

【学生が準備すべき機器他】
対面講義を基本とするが、ハイフレックス形式で開講するため、遠隔での受講も可（グループワークが多いので、原則（可能な限り）対面での受講を推奨する。

【その他の重要事項】
＜講義について＞
・マーケティングⅡはマーケティングⅠとの連動性が高いため、マーケティングⅡを履修予定の場合には、マーケティングⅠの履修を推奨する。
・講義予定では、いくつかの演習が予定されているが、進捗に応じて、順序を変更する可能性がある。
＜教員について＞

・「実務経験のある教員」か否かについて：担当する教員は、リサーチに関連した実務経験（シンクタンクなどでのリサーチやデータ分析、コンサルティングなど）があり、単に知識としてのマーケティングではなく、実際に使える知識としてのマーケティングを解説する。

【Outline (in English)】
Following Marketing I, this lecture will learn how to plan and evaluate strategies and tactics from setting concrete goals in marketing. The difference with marketing Ⅰ is that learning mainly focuses on data-driven marketing, so-called data-driven marketing.

MAN500F2（経営学 / Management 500）

ファイナンスⅠ

Finance Ⅰ

山﨑　泰明［Yasuaki YAMASAKI］

単位数：2単位
学期：春学期前半/Spring(1st half)
授業分類：専門講義
基礎科目

その他属性：〈実〉

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
企業経営にとって、ファイナンスの知識は正しい意思決定を行なうにあたり極めて重要であり、ビジネスの成否を大きく左右します。本講義では、株式会社の財務的な意思決定を研究・体得する分野である「コーポレートファイナンス」について学びます。もう少し平易にいうと企業のおカネに関するマネジメントを研究する科目です。ビジネスの原理や構造、その管理法などを研究するという点では経営学の一種ですが、限られた資源をいかに効率よく利用するかを検討するという点では経済学の一種でもあります。本講義の目的は、企業経営の意思決定の重要な要因となるさまざまな「価値」の算出方法に必要な知識と実務に付随することを習得することです。ファイナンスⅠでは、主として伝統的ファイナンス理論からのアプローチを行ないます。受講者全員が一定の水準の目標に達するようにフルサポートを行ないます。なお、可能であるならば、ファイナンスⅡとともに受講することを望みます。

【到達目標】
以下の５つを目標とします。
①ファイナンスを身近に感じ、実務での活用を可能とする。
②資本市場の仕組みを理解する。
③主要なファイナンス理論の枠組みを理解する。
④ファイナンスの観点からの財務分析を理解する。
⑤資本市場における企業の価値決定の方法を理解する。

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP1」「DP2」「DP3」「DP4」に関連

【主な授業方法】
L 講義 /Lecture

【授業の進め方と方法】
実務家のためのファイナンスの授業という点から、演算演習を交えた講義形式で行ないます。ミニ・ケースや実務での経験談も適宜取り入れます。講義では事前にパワーポイントによるテキストをアップしますので予め理解に努めて下さい。各回の授業の後半では確認課題を出し、各自の考えや意見などの交換を行なうこととします。事業会社のＣＦＯや外資系金融機関の経営者等の実務経験者を適宜招聘し、ファイナンスの実際について各々の立場からの話を聞く機会を設けます。

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
なし / No

【授業計画】授業形態：対面/face to face

回	テーマ	内容
第1回	オリエンテーション	①イントロダクション ②講義の進め方 ③成績の評価について ④ファイナンスを身近に感じるためのクイズ
第2回	バリュエーション①	①リスクと期待収益率 ②投資家のリスク選好 ③要求収益率 ④将来価値と現在価値
第3回	バリュエーション②	①将来価値 ②現在価値 ③合理的期待形成
第4回	ポートフォリオ理論とＣＡＰＭ①	①ポートフォリオ理論 ②分散投資によるリスクの軽減 ③相関係数
第5回	ポートフォリオ理論とＣＡＰＭ②	①効率的フロンティア ②ベータ値 ③ＣＡＰＭ
第6回	資本予算：投資プロジェクト①	①投資プロジェクト ②キャッシュフローの予測
第7回	資本予算：投資プロジェクト②	①正味現在価値：ＮＰＶ ②永久年金型 ③割増永久年金型 ④ターミナルバリュー ⑤リアルオプション
第8回	資本予算：投資プロジェクト③	①回収期間法 ②内部収益率：ＩＲＲ ③投資価値と企業価値
第9回	資本コスト	①株主と金融債権者 ②ＷＡＣＣ ③財務レバレッジ
第10回	資本構成①	①MM命題 ②投資家の視点 ③裁定取引と一物一価 ④株式のエージェンシー費用 ⑤負債のエージェンシー費用
第11 回	資本構成②	①余剰資金 ②資本構成の実証的事実 ③情報の非対称性 ④株価のミスプライシング ⑤株式発行の過大評価シグナル ⑥ベッキングオーダー仮説
第12回	ペイアウト：配当政策①	①配当政策と投資政策 ②既存株主への影響 ③株価に与える影響 ④株主への影響
第13回	ペイアウト：配当政策②	①配当のMM命題 ②売買に関わるコスト等
第14回	ペイアウト：自社株買い	①自社株買いの方法 ②自社株買いと株価への影響 ③自社株買いと市場のタイミング仮説

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
講義中にも説明は行ないますが、予め財務諸表には触れていることが望ましいでしょう。テキストは事前にサイトにアップしますので、２時間程度の予習をしておくことを求めます。復習に関しては、各回の授業の後半もしくは授業後に確認のための課題を行ないます。その結果を踏まえ、事後に２時間程度の復習を各自で行なうようにして下さい。

【テキスト（教科書）】
・講義用資料（パワーポイント）

【参考書】
山﨑泰明著、「株式市場と共同幻想　―ナラティブ投資のススメ―」同友館 2025年
リチャード・ブリーリー、スチュワート・マイヤーズ、フランクリン・アレン著、藤井眞理子、國枝茂樹監訳、“コーポレートファイナンス（上）（下）”日経ＢＰ社 2014年
森直哉著、“コーポレートファイナンス”創成社 2018年

【成績評価の方法と基準】
・最終確認テスト 40％
・各回の小レポート 30％
・授業での関与度 30％

【学生の意見等からの気づき】
理論的な面につきましては、引き続き行っていきますが、過去の受講生からはビジネス現場の話に興味を持たれている方も多いようですので、その点につきまして、時間の許す限り行っていきたいと考えます。
多くの意見を期待します。

【学生が準備すべき機器他】
Excelが使用できるパソコンが必要です。

【その他の重要事項】
三十年強に及ぶ証券会社での各種業務における実務と企業経営の経験を活かした授業を心掛けます。
【オフィスアワー】
質問等は、木曜日の３限目（13:10-14:50）に受け付けます。
別途、事前に連絡をいただければ、対面・メールなどでの質問等はいつでも歓迎です。

【担当教員の専門分野等】
＜専門領域＞ ファイナンス、イノベーション戦略、行動経済学、起業論、ファミリービジネス経営

【実務家教員】
３０数年間に及ぶ証券会社での実務と企業経営の経験を活かした授業を行ないます。

【Outline (in English)】
【Course outline】
Financial knowledge is very important for corporate management to make correct decisions. It is important and has a significant impact on the success or failure of your business. In this lecture, you will learn about corporate finance.
【Learning Objectives】
The purpose of this lecture is to acquire the knowledge and practical skills necessary to calculate various "values" that are important factors in business management decision making. In Finance Ⅰ, you will mainly study traditional finance theory. We provide full support to help all students achieve a certain level of goals. If possible, I would like to take Finance Ⅱ as well.
【Learning activities outside of classroom】
Two hours of preparation and two hours of review.
【Grading Criteria/Policies】
Your overall grade in the class will be decided based on the following.
Term-end examination ： 40%、Short report ： 30%、in class contribution ： 30%

MAN500F2（経営学 / Management 500）

ファイナンスII

Finance II

山﨑　泰明［Yasuaki YAMASAKI］

単位数：2単位
学期：春学期後半/Spring(2nd half)
授業分類：専門講義
基礎科目

その他属性：〈実〉

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
企業経営にとって、ファイナンスの知識は正しい意思決定を行なうにあたり極めて重要であり、ビジネスの成否を大きく左右します。本講義では、株式会社の財務的な意思決定に関わる投資理論について主に学びます。ファイナンスⅠで学ぶ伝統的投資理論を発展させたものや派生させた分野です。本講義の目的は、企業経営の意思決定の重要な要因となるさまざまな「価値」の算出について多方面からアプローチするために必要な知識と実務に付随することを習得することです。受講者全員が一定の水準の目標に達するようにフルサポートを行ないます。なお、可能であるならば、ファイナンスⅠとともに受講することが望ましいでしょう。

【到達目標】
以下の５つを目標とします。
①ファイナンスを身近に感じ、実務での活用を可能とする。
②資本市場の仕組みを理解する。
③株式や債券の投資について理解する。
④原資産の派生商品を知る。
⑤伝統的ファイナンス理論以外のアプローチ方法を身につける。

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP1」「DP2」「DP3」「DP4」に関連

【主な授業方法】
L 講義 /Lecture

【授業の進め方と方法】
実務家のためのファイナンスの授業という点から、演算演習を交えた講義形式で行ないます。ミニ・ケースや実務での経験談も適宜取り入れます。講義では事前にパワーポイントによるテキストをアップしますので予め理解に努めて下さい。各回の授業の後半では確認課題を出し、各自の考えや意見などの交換を行なうこととします。事業会社のＣＦＯや外資系金融機関の経営者等の実務経験者を適宜招聘し、ファイナンスの実際について各々の立場からの話を聞く機会を設けます。

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
なし / No

【授業計画】授業形態：対面/face to face

回	テーマ	内容
第1回	オリエンテーション	①イントロダクション ②講義の進め方 ③成績の評価について ④株式投資コンテスト
第2回	ファイナンス概論①	①株式会社の起源と仕組み ②株式市場の仕組み ③債券市場の仕組み
第3回	ファイナンス概論②	①キャッシュフロー ②資金調達の構造 ③利益分配の構造 ④内部留保の構造 ⑤企業価値とは
第4回	証券の価格：株式	①株式の価格 ②配当割引モデル ③市場の効率性 ④ランダムウォーク
第5回	証券の価格：債券	①債券の利回り ②社債の価格
第6回	株式投資理論	①ファンダメンタルズ分析 ②テクニカル分析 ③株式投資コンテスト
第7回	行動ファイナンス①	①代表性バイアス ②利用可能性のバイアス ③保守性バイアス
第8回	行動ファイナンス②	①プロスペクト理論 ②バリュー効果 ③効率的／非効率的市場と株式市場
第9回	外部講師招聘	コーポレートガバナンス改革と日本市場 担当教員によるまとめ
第10回	外部講師招聘	米国株式市場制度の特色 担当教員によるまとめ
第11回	デリバティブ取引①	先物取引
第12回	デリバティブ取引②	オプション取引
第13回	デリバティブ取引③	①スワップ取引 ②転換社債等
第14回	総括	①確認テスト ②株式投資コンテストの講評

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
講義中にも説明は行ないますが、予め財務諸表には触れていることが望ましいでしょう。テキストは事前にサイトにアップしますので事前に２時間程度の予習をしておくことを求めます。復習に関しては、各回の授業の後半もしくは授業後に確認のための課題を行ないます。その結果を踏まえ、事後に２時間程度の復習を各自で行なうようにして下さい。

【テキスト（教科書）】
・講義用資料（パワーポイント）

【参考書】
山﨑泰明著、「株式市場と共同幻想　―ナラティブ投資のススメ―」同友館 2025年
ダニエル・カーネマン著、村井章子訳、“ファスト＆スロー（上）（下）”ハヤカワノンフィクション文庫 (2014)

【成績評価の方法と基準】
・最終確認テスト 40％
・各回の小レポート 30％
・授業での関与度 30％

【学生の意見等からの気づき】
理論的な面につきましては、引き続き行っていきますが、過去の受講生からはビジネス現場の話に興味を持たれている方も多いようですので、その点につきまして、時間の許す限り行っていきたいと考えます。
多くの意見を期待します。

【学生が準備すべき機器他】
Excelが使用できるパソコンが必要です。

【その他の重要事項】
三十年強に及ぶ証券会社での各種業務における実務と企業経営の経験を活かした授業を心掛けます。
【オフィスアワー】
質問等は、木曜日の３限目（13:10-14:50）に受け付けます。
別途、事前に連絡をいただければ対面・メールなどでの質問等はいつでも歓迎です。

【担当教員の専門分野等】
＜専門領域＞ ファイナンス、イノベーション戦略、行動経済学、起業論、ファミリービジネス経営

【実務家教員】
３０数年間に及ぶ証券会社での実務と企業経営の経験を活かした授業を行ないます。

【Outline (in English)】
【Course outline】
Knowledge of finance is extremely important for business management in making the right decisions, and it greatly affects the success or failure of a business. In this lecture, you will mainly learn about investment theory related to financial decision making of corporations. It is a field that is a development or derivative of the traditional investment theory learned in Finance I.
【Learning Objectives】
The purpose of this lecture is to acquire the knowledge and practices necessary for a multifaceted approach to the calculation of various "values" that are important factors in corporate management decision-making. We will provide full support to ensure that all students reach a certain level of goals. If possible, it is advisable to take this course together with Finance I.
【Learning activities outside of classroom】
Two hours of preparation and two hours of review.
【Grading Criteria/Policies】
Your overall grade in the class will be decided based on the following.
Term-end examination ： 40%、Short report ： 30%、in class contribution：30%

MAN500F2（経営学 / Management 500）

人的資源管理

Human Resource Management

山田　久［Yamada Hisashi］

単位数：2単位
学期：春学期前半/Spring(1st half)
授業分類：専門講義
基礎科目、MBA特別必修
その他属性：〈実〉

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
【中小企業診断士登録養成課程必修科目】事業活動の担い手は人であり、イノベーションを産み出すのも人です。そして、経済社会環境が高度化し複雑化した今日、事業活動・イノベーション活動は、人の集合体である企業組織を通じて行われるのが一般的です。本講義では、「企業経営・組織運営における人材」にまつわる諸問題を取り上げ、歴史的視点と国際比較の視点を交えながら、戦略的人材マネジメントの考え方――事業価値創造のために、最も重要な経営資源である人材をどう活かしていくべきか―の要点を幅広い視野で多角的に学びます。

【到達目標】
人材マネジメントの基本要素（採用・育成・評価・配置）についてのベーシックなロジックを習得することが第１の目標です。同時に「マクロ環境(経営・事業環境)―企業経営(事業戦略)―人材」という三層構造の中に人材を位置づけたうえで、これら三層の相互の関係性の理解を深めます。それにより、既存の枠組みの根本的な見直しが求められるＶＵＣＡ時代において、イノベーションを興すための人材活用・組織運営に必要な思考――経済社会の在り方まで遡って大局的かつ本質を突いた見方・考え方――ができるようになることを目指します。歴史的視点と国際比較の視点を交えて学び、目先の状況に左右されることなく、問題の本質をつかむ能力を養います。

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP2」「DP3」「DP4」に関連

【主な授業方法】
L 講義 /Lecture

【授業の進め方と方法】
2コマ単位で進める。まず教員が講義し、各回のテーマの概要をつかんだうえで、グループディスカッションを行う。その後グループごとに発表してもらい、補足的な講義を行いながら各回のポイントの理解を深める。

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
なし / No

【授業計画】授業形態：対面/face to face

回	テーマ	内容
1	人的資源管理とは、人材を巡る問題	人的資源管理で何を学ぶかの概要を示し、いま日本の雇用・人事の現場でどういったことが問題になっているか、を理解する。
1	日本的人事の特徴と変遷	欧米比較からみたわが国雇用システムの特徴を理解し、歴史的に日本の雇用・人事はどう変わってきたかを学び、その現在へのインプリケーションを議論する。
2	採用戦略と若年雇用(１)	若者雇用の現状はどうなっているか、海外の若年雇用の状況との違いは何かを学ぶ。若者の離職率が高いのはなぜか、どうすれば定着するかを議論する。
2	採用戦略と若年雇用(２)	社会経済の環境変化を踏まえ、どうすれば優秀な人材を採用できるか、いかにすれば優秀な人材を確保できるかについて、議論する。
3	人材育成とキャリア開発(１)	人材不足が深刻になっているがその背景は何か、企業の人材育成の現状はどうなっているかについて、国際比較の観点から学ぶ。
3	人材育成とキャリア開発(２)	なぜ企業は人材投資を十分に行わないか、「できる人材」はどういった能力を持っているのか、どうすれば人材は効果的に育つのか、といった論点について議論する。
4	人事評価と昇進管理(１)	評価はどういった要素を対象にし、そもそも何のために行うのか、評価者が陥りやすい誤りにどのようなことがあるか等、評価の基本的ロジックを学び、企業を発展させる評価制度とはどのようなものか、議論する。
4	人事評価と昇進管理(２)	日本企業の昇進制度の特徴はどういったものかを国際比較の観点から理解し、遅い選抜・早い選抜の功罪について議論する。
5	報酬管理と福利厚生(１)	賃金とは何か、どのような機能があるか、どのように決まるのか、といった賃金にまつわる基本的論理と、国際比較からの日本の特徴を理解する。やる気をもたらす賃金制度とはどういったものかを議論する。
5	報酬管理と福利厚生(２)	春闘（春季労使交渉）や福利厚生にはどういう意味があるのかを考え、それらは時代遅れになったといえるのか、その今日的な意味合いを議論する。
6	労働移動と退職管理(１)	わが国の雇用の流動性の現状はどうなっているか、終身雇用の崩壊は本当か、わが国が解雇しにくいのは本当か、海外のリストラはどうなっているか、といった点を学ぶ。
6	労働移動と退職管理(２)	人員削減はどのようなときに合理化され、どういったコストを企業にもたらすのか、適正な人員管理にはどのような考え方が必要か、について議論し、人材ビジネスの役割は何かについても考える。
7	多様な働き方と人材ポートフォリオ（１）	非典型労働者にはどのような種類があり、どういった分野で多く働いているか、企業が非典型労働者を活用する理由は何か、個人が非典型労働で働く理由は何か、等について学ぶ。そのうえで、企業にとって非典型労働者のメリットとデメリットは何かを議論する。
7	多様な働き方と人材ポートフォリオ（２）	非典型労働者にモチベーション高く働いてもらうにはどうすればよいか、正規・非正規間の公平な処遇にはどういった考え方が必要かについて議論する。

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
毎回、授業で行ったディスカッション・テーマについて、講義で学んだことやディスカッションした内容を踏まえ、自分の考えをA4版1～2ページにまとめて提出する。書くという作業によって学習効果が高まるからである。本授業の準備学習・復習時間は、各１時間を標準とする。

【テキスト（教科書）】
毎回講義資料を配布する。

【参考書】
基本参考文献として、今野浩一郎・佐藤博樹『人事管理入門(新装版)』日本経済新聞出版、守島基博『人材マネジメント入門』日本経済新聞出版社、山田久『同一労働同一賃金の衝撃』日本経済新聞出版社。その他参考文献は適宜指定する。

【成績評価の方法と基準】
次の要素を合計して評価する。①毎回の出席と講義時間中の議論への関与(40%)、②毎回提出するレポート(20％)、③期末レポートの作成および小テスト(40%)

【学生の意見等からの気づき】
講義資料の見やすさを工夫し、ディスカッションを活発化させるグループ人数を設定するよう心がけます。

【その他の重要事項】
本科目は、中小企業診断士登録養成課程に限定します。講師は民間シンクタンクでのジェネラルマネジャー(部長）を６年間勤め、人材マネジメントの実際を経験しています。また、「働き方改革」関連の政府審議会に属したことがあり、企業人事実務者や労組幹部向けの講演を通じて様々な意見交換をしてきました。そうした実務経験で得た知識を活かしながら、人材マネジメントの現場に即したディスカッションを行い、組織と人の問題の実際を学べる場を提供できればと考えています。

【担当教員の専門分野、最近の主要業績】
＜専門領域＞労働経済学、人的資源管理論
＜研究テーマ＞新しい労働市場のグランド・デザイン、ＶＵＣＡ時代の人材マネジメント
＜主要研究業績＞
①『失業なき雇用流動化』慶応義塾大学出版会、②『同一労働同一賃金の衝撃』日本経済新聞出版社、③『賃上げ立国論』日本経済新聞出版社

【Outline (in English)】
Human resources are the most important elements to enhance business innovations. The propose of the lecture is to understand core concepts of human resource management in Japan. Students will learn various issues concerning Strategic Human Resource Management, from the viewpoints of historical context and international comparison.
The learning objective is to acquire a foundational understanding of HRM logic and to develop ways of thinking that support the creation and management of innovative organizations.
After each class, students are required to submit a short report summarizing what they have learned.
Student evaluation will be based on class attendance and participation (40%), the content of the short reports submitted after each class (20%), and a final report (40%).

MAN500F2（経営学 / Management 500）

人的資源管理論 II

山田　久［Yamada Hisashi］

単位数：2単位
学期：秋学期前半/Fall(1st half)
授業分類：専門講義
基礎科目

その他属性：〈実〉

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
事業活動の担い手は人であり、イノベーションを産み出すのも人です。そして、経済社会環境が高度化し複雑化した今日、事業活動・イノベーション活動は、人の集合体である企業組織を通じて行われるのが一般的です。本講義では、「企業経営・組織運営における人材」にまつわる具体的な諸問題を取り上げ、歴史的視点と国際比較の視点を交えながら、戦略的人材マネジメントの考え方――事業価値創造のために、最も重要な経営資源である人材をどう活かしていくべきか―の要点を幅広い視野で多角的に学びます。

【到達目標】
人材マネジメントの基本要素（採用・育成・評価・配置）についてのベーシックなロジックを習得することが目標です。同時に「マクロ環境(経営・事業環境)―企業経営(事業戦略)―人材」という三層構造の中に人材を位置づけたうえで、これら三層の相互の関係性の理解を深めます。それにより、既存の枠組みの根本的な見直しが求められるＶＵＣＡ時代において、イノベーションを興すための人材活用・組織運営に必要な思考――経済社会の在り方まで遡って大局的かつ本質を突いた見方・考え方――ができるようになることを目指します。歴史的視点と国際比較の視点を交えて学び、目先の状況に左右されることなく、問題の本質をつかむ能力を養います。

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP2」「DP3」「DP4」に関連

【主な授業方法】
L 講義 /Lecture

【授業の進め方と方法】
まず教員が講義し、各回のテーマの概要をつかんだうえで、グループディスカッションを行う。その後グループごとに発表してもらい、補足的な講義を行いながら各回のポイントの理解を深める。

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
なし / No

【授業計画】授業形態：対面/face to face

回	テーマ	内容
第1回	人材マネジメントは何か	人的資源管理で何を学ぶかの概要を示し、人材マネジメントの基本的なフレームワークを学ぶ
第1回	イノベーションと人材マネジメント	イノベーションを喚起する人材マネジメントの在り方を議論する。
第2回	非典型労働者と人材ポートフォリオ(1)	非典型労働者にはどのような種類があり、どういった分野で多く働いているか、企業が非典型労働者を活用する理由は何か、個人が非典型労働で働く理由は何か、等について学ぶ。そのうえで、企業にとって非典型労働者のメリットとデメリットは何かを議論する。
第2回	非典型労働者と人材ポートフォリオ(2)	非典型労働者にモチベーション高く働いてもらうにはどうすればよいか、正規・非正規間の公平な処遇にはどういった考え方が必要かについて議論する。
第3回	女性活躍とダイバーシティー経営(1)	女性活躍の現状を知り、それを阻害している要因を理解する。わが国に特有な男女賃金格差の原因を理解し、今後の可能性について議論する。
第3回	女性活躍とダイバーシティー経営(2)	ダイバーシティー&インクルージョンの考え方を理解し、全員を戦略化するためのチーム運営の在り方を考える。
第4回	高齢者就労と障がい者雇用(1)	今後最大の労働力の供給源であるシニア就労の実態を、国際比較を踏まえ明らかにする。
第4回	高齢者就労と障がい者雇用(2)	個人が長く働き続けるにはどのようなことが重要かを議論し、障がい者雇用の課題と可能性を考える。
第5回	フリーランス・兼業(1)	フリーランスの現状と課題について、その理論的な位置づけや国際比較の観点からの特徴など、多角的に学ぶ。
第5回	フリーランス・兼業（2）	インディペンデントコントラクター（専門性と自律性の高いフリーランス)になるための条件と課題を議論する。兼業の意味を考える。
第6回	グローバル化と人材管理（1）	日本企業のグローバル化の歴史とグローバル人事の現状と課題を学ぶ。そのうえで、人材マネジメントの観点から海外事業法人をどう運営すべきかを議論する。
第6回	グローバル化と人材管理（2）	国内での外国人労働者の現状と課題を学び、外国人材が日本企業で活躍できるために何が求められるかを議論する。
第7回	労使コミュニケーション（1）	集団的な労使関係への社会的な関心が薄れたのはなぜかを考え、労使関係の良し悪しは経営にどう影響するかを議論する。
第7回	労使コミュニケーション（2）	労働組合にはどのような役割があるかを、海外の労使関係との比較から理解する。そのうで、労使共栄のためにはどういった取り組みが必要かを議論する。

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
毎回、授業で行ったディスカッション・テーマについて、講義で学んだことやディスカッションした内容を踏まえ、自分の考えをA4版1～2ページにまとめて提出する。書くという作業によって学習効果が高まるからである。本授業の準備学習・復習時間は、各１時間を標準とする。

【テキスト（教科書）】
毎回講義資料を配布する。

【参考書】
基本参考文献として、今野浩一郎・佐藤博樹『人事管理入門(新装版)』日本経済新聞出版、守島基博『人材マネジメント入門』日本経済新聞出版社、山田久『同一労働同一賃金の衝撃』日本経済新聞出版社。その他参考文献は適宜指定する。

【成績評価の方法と基準】
次の３つの要素を合計して評価します。
①毎回の出席と講義時間中の議論への関与(40%)
②毎回提出するレポートの質(20％)
③レポートの作成および小テスト(40%)

【学生の意見等からの気づき】
講義資料の見やすさを工夫し、ディスカッションを活発化させるグループ人数を設定するよう心がけます。

【その他の重要事項】
次年度開講予定の人的資源管理論Ⅰを併せて履修することが望ましい。

【担当教員の専門分野、研究テーマ、最近の主要な業績】
＜専門領域＞労働経済学、人的資源管理論
＜研究テーマ＞新しい労働市場のグランド・デザイン、ＶＵＣＡ時代の人材マネジメント
＜主要研究業績＞
①『失業なき雇用流動化』慶応義塾大学出版会、②『同一労働同一賃金の衝撃』日本経済新聞出版社、③『賃上げ立国論』日本経済新聞出版社

【Outline (in English)】
Human resources are the most important elements to enhance business innovations. The propose of the lecture is to understand core concepts of human resource management in Japan. Students will learn core issues concerning Strategic Human Resource Management, from the viewpoints of historical context and international comparison.
The learning objective is to acquire a foundational understanding of HRM logic and to develop ways of thinking that support the creation and management of innovative organizations.
After each class, students are required to submit a short report summarizing what they have learned.
Student evaluation will be based on class attendance and participation (40%), the content of the short reports submitted after each class (20%), and a final report (40%).

MAN500F2（経営学 / Management 500）

財務会計論（M特必修）

Financial Accounting

石島　隆［ISHIJIMA Takashi］

単位数：2単位
学期：春学期前半/Spring(1st half)
授業分類：専門講義
基礎科目、MBA特別必修
その他属性：〈実〉

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
財務諸表は、事業活動の成果と資産・負債等の状況を簡潔に要約し、株主・債権者等に伝達する媒体である。従って、財務諸表の内容を正確に理解できることは、経営者にとっても、また、それを支援する立場である経営管理スタッフやコンサルタントにとっても重要である。
学生は、本授業において、財務諸表（貸借対照表、損益計算書及びキャッシュ・フロー計算書等）を分析する手法を学ぶことにより、企業の経営状況の特徴を財務の視点から理解し、企業に対して改善提案ができるようになることを目指す。
公表されている上場企業の財務諸表を分析対象として用いるが、中小企業の財務会計と経営指標の特徴についても学ぶ。

【到達目標】
学生が財務諸表数値の内容を理論的に理解するだけではなく、実際に財務諸表を分析し、分析結果を解釈し、財務上の課題に対する改善提案ができるようになることを目標とする。
このため、授業内で行うグループ討議と発表において、各単元の理解度を確認するとともに、最終レポートにおいて、学生が自ら選定した企業の財務諸表分析の結果と改善提案を報告することで目標達成度を評価する。

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP1」「DP2」に関連

【主な授業方法】
L 講義 /Lecture、S 演習/ゼミ /Seminar

【授業の進め方と方法】
本講義では，受講者が会計学の基本的な知識を持っていること（中小企業診断士第１次試験の「財務・会計」に合格したレベルを前提とする。
財務諸表分析に関するグループ討議を行い、分析結果に基づく財務上の課題に対する改善提案の発表を求めることにより、財務会計に対する実践的な知識の理解を図る。

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
なし / No

【授業計画】授業形態：対面/face to face

回	テーマ	内容
1	財務会計の役割と財務分析の目的 財務諸表の体系・表示方法、財務情報の入手方法	財務会計の役割と財務分析の目的について討議し、授業の到達目標を共有する。 有価証券報告書の構成、財務諸表の体系・表示方法、及び財務分析のためのデータの入手方法を学ぶ。
2	財務諸表の全体構造 財務諸表分析の方法	財務諸表の全体構造と財務諸表分析の方法を学び、実際の財務諸表を用いた分析方法を学ぶ。
3	分析対象会社の選定と資本利益率の分析	分析対象会社の選定と資本利益率の分析についてグループ討議を行い、結果を発表する。 担当教員によるまとめ
4	費用・収益の会計と分析方法 (1)	収益・費用の会計と実際の財務諸表を用いた分析方法を学ぶ。
5	費用・収益の会計と分析方法 (2)	分析対象会社の財務諸表を用いて、①収益性指標のうち売上高利益率、②生産性指標、③各種の収益・費用項目の内容の分析について、グループ討議を行い、結果を発表する。 担当教員によるまとめを行う。
6	資産の会計と分析方法 (1)	資産の会計と実際の財務諸表を用いた分析方法を学ぶ。
7	資産の会計と分析方法 (2)	分析対象会社の財務諸表を用いて、①収益性指標のうち資本回転率、②設備の状況、③各種の資産項目の内容の分析について、グループ討議を行い、結果を発表する。 担当教員によるまとめを行う。
8	負債・純資産及び税金の会計と分析方法 (1)	負債・純資産及び税金の会計と実際の財務諸表を用いた分析方法を学ぶ。
9	負債・純資産及び税金の会計と分析方法 (2)	分析対象会社の財務諸表を用いて、①安全性指標及び財務レバレッジ、②株価関連指標、③成長性指標、④各種の負債・純資産項目の内容、⑤法人税等の分析について、グループ討議を行い、結果を発表する。 担当教員によるまとめを行う。
10	キャッシュ・フロー計算書の構造と分析方法 (1)	キャッシュ・フロー計算書の構造と実際の財務諸表を用いた分析方法を学ぶ。
11	キャッシュ・フロー計算書の構造と分析方法 (2)	分析対象会社の財務諸表を用いて、①キャッシュフロー関連指標、②各種のキャッシュフロー項目の内容の分析について、グループ討議を行い、結果を発表する。 担当教員によるまとめを行う。
12	会計情報に基づく経営分析結果の総合的な結論 (1)	会計情報に基づく経営分析結果の総合的な結論（改善提案を含む）のまとめ方について学ぶ。
13	会計情報に基づく経営分析結果の総合的な結論 (2)	分析対象会社の財務諸表を用いた経営分析結果の総合的な結論（改善提案を含む）のとりまとめについて、グループ討議を行い、結果を発表する。担当教員によるとりまとめとコメントを行う。
14	中小企業の財務の特徴（ゲスト講師招聘）	中小企業の財務に詳しい中小企業診断士をゲスト講師として招聘し、講演の後、質疑・討議を行う。最後に担当教員によるとりまとめを行う。

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
本講義では、ノートPCを用いた経営分析の演習を行う。グループ別に会社を選定して、分析と討議を行い、分析結果の発表を求めることによって、各種分析手法を学んでいく。本授業の準備学習・復習時間は、各2時間を標準とする。

【テキスト（教科書）】
桜井久勝著『財務諸表分析（第９版）』中央経済社（税込￥3,740）
なお、上記のテキストの改訂版等が発売された場合は、最新版を使用するが、受講において第９版でも学習に差し支えないように配慮する。

【参考書】
桜井久勝著『財務会計講義（第26版）』中央経済社（税込￥4,290）

【成績評価の方法と基準】
授業中に行うグループ討議結果に関する発表及び積極的な質問や発言（50％）
最終レポート（50％）

【学生の意見等からの気づき】
企業の財務分析の結果を財務上の課題に対する改善提案に繋げるための体系的な考え方を身につけられるようにする。

【学生が準備すべき機器他】
授業で使用する資料の配付は、授業支援システムで行う。
授業中に行うグループ討議のための情報収集、とりまとめ、発表にノートPCを利用するので、毎回、ノートPCを持参すること。

【その他の重要事項】
本科目は、中小企業診断士登録養成課程に限定する。
授業の中での活発な質問、討議と質の高い最終レポートを期待する。
＜オフィスアワー＞
春学期前半：月曜日5限目（16:50-18:30）
この日時の都合が悪い学生については、個別に調整するので、E-Mailで連絡いただきたい。
教員は、20年余りにわたり、上場企業等の財務諸表監査、システム監査、IT利用監査、システム構築のコンサルティング業務等に従事した後に大学教員となった。これらの経験を生かして、財務分析を企業経営の実態を理解し、改善提案を行うためのツールとして活用できるように指導する。

【Outline (in English)】
Financial statements are mediums that briefly summarize the outcomes of business activities and the status of assets, liabilities, etc. and convey them to shareholders, creditors, etc. Therefore, being able to understand the contents of financial statements accurately is also important for management and for management staff and consultants who are in a position to support it.
In this class, students will learn how to analyze financial statements (balance sheets, profit and loss statements, cash flow statements, etc.), thereby understanding the characteristics of a company's business situation from a financial perspective and applying it to a company. The aim is to be able to make suggestions for improvement.
We will use the published financial statements of listed companies as the analysis target, but also learn about the characteristics of financial accounting and management indicators of SMEs.

MAN500F2（経営学 / Management 500）

財務会計論

Financial Accounting

内山　峰男［Mineo UCHIYAMA］

単位数：2単位
学期：秋学期前半/Fall(1st half)
授業分類：専門講義
基礎科目

その他属性：〈実〉

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
本講義では，受講者が会計学を初めて学習することを前提として，新聞やテレビ等の報道で取り上げられる会計問題等、身近な話題も題材にしながら、会計に関する幅広い知識を習得していくことを目的としている。

【到達目標】
企業の会計に関して、企業の作成する財務諸表の具体的な内容を理解し、財務諸表が社会的にどのような役割と機能を備えているのか、さらには財務諸表を通じて企業がどのように活動しているのかについて、実際の数値を分析したり、モデルの数値を作成することにより理解をはかっていく。

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP1」「DP2」に関連

【主な授業方法】
L 講義 /Lecture

【授業の進め方と方法】
財務諸表を分析するにあたりに必要な基本知識を講義し、具体的な事例を紹介すると共に、各自興味のある会社を実際に分析し発表してもらいこれを題材に議論する。

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
なし / No

【授業計画】授業形態：対面/face to face

回	テーマ	内容
1	イントロダクション	財務情報の内容・役割を解説し、具体的な入手方法を説明する。
2	企業の情報開示	金融商品取引法と会社法の情報開示についてその目的・内容について説明する。
3	会計情報の作成方法	会計情報はどの様に作成されるかについて、具体的数値を用いて、複式簿記の基礎を説明する。
4	財務諸表の種類	個別財務諸表と連結財務諸表の記載内容について説明する。
5	貸借対照表	貸借対照表の作成原則および構成する資産・負債・純資産の記載内容について説明する。
6	損益計算書	損益計算書の作成原則および構成する費用・収益・利益の記載内容について説明する。
7	キャッシュ・フロー	キャッシュ・フロー作成原則および具体的キャッシュの記載内容について説明する。
8	株主資本等変動計算書およびセグメント情報	株主資本等変動計算書およびセグメント情報の作成原則および記載内容について説明する。
9	財務諸表分析の具体的方法(1)	財務分析の方法その目的について説明する。
10	財務諸表分析の具体的方法(2)	具体例を用いて財務の安全性に関する分析の手法を説明する。
11	財務諸表分析の具体的方法(3)	具体例を用いて財務の収益性に関する分析の手法を説明する。
12	財務諸表分析の具体的方法(4)	具体例を用いて財務の生産性・成長性に関する分析の手法を説明する。
13	財務諸表分析事例（1）	受講生の選定した企業を具体的な事例として財務分析を行い議論する。
14	財務諸表分析事例（2）	受講生の選定した企業を具体的な事例として財務分析を行い議論する。

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
各自興味のある企業を選定し、そのビジネスモデルや競合企業について、企業のWeb（IR情報）等により情報を入手し調べておくこと。本授業の準備・復習時間は、各2時間を標準とする。

【テキスト（教科書）】
教科書は使用しない。

【参考書】
・新版 会計学入門〈第8版〉千代田邦夫著 中央経済社
・新・現代会計入門　第６版 伊藤邦雄 日本経済新聞出版社
・企業価値経営　第3版 伊藤邦雄 日本経済新聞出版社
・増補改訂 財務3表一体理解法 (朝日新書) 國貞克則著 朝日新聞出版
・財務3表図解分析法 (朝日新書) 國貞克則著 朝日新聞出版
・財務3表実践活用法 國貞克則著 朝日新聞出版

【成績評価の方法と基準】
（発表：リポート） 30％：70％

【学生の意見等からの気づき】
会計学について基本的な知識がない学生さんにも履修可能なように、なるべく社会的に話題となっているなじみのあるテーマに時間を割いて取り上げている。

【Outline (in English)】
The lecture intends for a student learning after starting accounts. I take up the basic knowledge of accounts and an imminent topic. It is intended to learn the wide knowledge about accounts.

MAN500F2（経営学 / Management 500）

管理会計論

Managerial Accounting

石島　隆［ISHIJIMA Takashi］

単位数：2単位
学期：秋学期後半/Fall(2nd half)
授業分類：専門講義
基礎科目

その他属性：〈実〉

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
管理会計は、経営管理を支援するためにさまざまな会計情報に基づいて構築された管理システムである。本授業では、管理会計の理論を学び、実践事例を検討することにより、効果的な経営管理のための管理会計の手法を学ぶ。
なお、本授業では、主として大企業の管理会計の実践事例を取り上げるが、中小企業向けに応用するための観点についても議論する。

【到達目標】
本授業では、学生が管理会計の理論を活用して、自らが所属する組織又は支援対象組織における経営管理に関する問題点を分析し、改善策の策定ができるようになることを目標とする。
管理会計の実践に関して、学生が各自でテーマを選定して、事例調査又は特定の事例への手法の適用例の作成を行い、その結果を発表し、最終レポートとして報告することで目標達成度を評価する。

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP1」「DP2」「DP4」に関連

【主な授業方法】
L 講義 /Lecture、S 演習/ゼミ /Seminar

【授業の進め方と方法】
授業方法は、講義を中心とするが、内容をより深く理解するために、適宜ノートPCでExcelを用いた計算演習を行う。また、最終回では、管理会計の実践に関して、学生が各自でテーマを選定して、事例調査又は特定の事例への手法の適用例の作成を行い、その結果の発表を求める。さらに、管理会計の理論と実務適用に関する知見を得るためにゲスト講師を招聘する。

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
なし / No

【授業計画】授業形態：対面/face to face

回	テーマ	内容
1	管理会計の役割と体系	管理会計の役割と体系について学ぶ。
2	原価概念と原価計算モデル	原価概念と製造業・サービス業の原価計算の方法の概要を学ぶ。
3	企業評価と財務諸表分析	企業価値評価と財務諸表分析の方法について学ぶ。
4	中長期経営計画、利益計画と予算管理	中期経営計画と利益計画について、上場企業における中期経営計画の事例を検討する。予算管理については、脱予算管理の論点も含めて学ぶ。
5	バランススコアカード（BSC）	バランススコアカードの考え方と適用方法について学ぶ。
6	直接原価計算とCVP分析	直接原価計算の考え方とCVP分析（原価・営業量・利益の関係に関する分析）の手法について学ぶ。
7	活動基準原価計算（ABC）と戦略的コストマネジメント	活動基準原価計算（ABC）、マテリアルフローコスト会計（MFCA）、ライフサイクル・コスティング、品質コストマネジメント等の手法について学ぶ。
8	営業費管理会計	営業費の管理会計について学ぶ。
9	設備投資の経済性計算	投資決定プロセスの内容と投資経済計算の手法について学ぶ。
10	事業部制とセグメント利益管理	事業セグメント別の利益管理の考え方、内部振替価格の設定、共通費配賦の手法について学ぶ。また、企業間取引価格の設定に関連して、移転価格税制の考え方についても学ぶ。
11	経営管理と管理会計（1）	ゲスト講師を招聘し、経営管理と管理会計の実践的な考え方について学ぶ。 担当教員によりまとめとコメントを行う。
12	経営管理と管理会計（2）	ゲスト講師を招聘し、経営管理と管理会計について質疑及び討議を行う。 担当教員によりまとめとコメントを行う。
13	学生による事例研究発表（1）	管理会計の実践に関して、学生が各自でテーマを選定して、事例調査結果又は特定の事例への適用例の作成を行い、その結果を発表する。 担当教員によりまとめとコメントを行う。
14	学生による事例研究発表（2）	前回の続きを行う。 担当教員によりまとめとコメントを行う。

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
テキストの該当する章を事前に読んでおくこと。
また、最終回に、管理会計の実践に関して、学生が各自でテーマを選定して、事例調査（自社事例調査、関連文献調査等）又は特定の事例への手法の適用例の作成を行い、その結果の発表を求める。
本授業の準備学習・復習時間は、各2時間を標準とする。

【テキスト（教科書）】
櫻井通晴著『管理会計論 第7版』同文館出版（税込￥6,490）

【参考書】
吉川武男著『決定版バランス・スコアカード』生産性出版（税込￥2,640）
上總康行著『ケースブック 管理会計』新世社（税込￥2,805）
加登豊・李建著『ケースブック コストマネジメント 第2版』（税込￥2,695）

【成績評価の方法と基準】
授業中に行う討議への積極的な参加と発表（60%）
最終レポート（40%）

【学生の意見等からの気づき】
授業中の討議・演習の機会を増やし、管理会計の考え方が体得できるようにする。製造業のみではなく、多様な業種における管理会計の考え方を取り扱うようにする。

【学生が準備すべき機器他】
講義の内容をより深く理解するために、適宜ノートPCでExcelを用いた計算演習を行う。また、資料はｅラーニングシステムからのダウンロードによる配付のため、毎回ノートPCを持参すること。

【その他の重要事項】
授業の中での活発な質問と討議を期待する。
＜オフィスアワー＞
秋学期・金曜日5限目（16:50-18:30）
この日時の都合が悪い学生については、個別に調整するので、E-Mailで連絡いただきたい。

教員は、20年余りにわたり、上場企業等の財務諸表監査、システム監査、IT利用監査、システム構築のコンサルティング業務等に従事した後に大学教員となった。これらの経験を生かして、管理会計の様々な手法を組織の経営に有効に活用するための考え方について指導する。

【Outline (in English)】
The management accounting is a management system constructed based on various accounting information to support business management. In this class, you will learn the theory of management accounting and study management accounting methods for effective business management by examining practical cases. In this class, we will mainly focus on practical cases of management accounting of large companies, but we will also discuss the viewpoints for applying it to small and medium-sized enterprises.

MAN500F2（経営学 / Management 500）

リサーチ技法

Research Techniques

豊田　裕貴［Toyoda Yuki］

単位数：2単位
学期：春学期前半/Spring(1st half)
授業分類：専門講義
基礎科目

その他属性：〈実〉

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
プロジェクトでは、適切に解くべき課題を設定し、それに対する解決策を提案する必要がある。そのためには、課題に関するリサーチを適切におこない、どのようなアプローチが必要で、どこにオリジナリティを発揮しうるかなどを判断する必要がある。また、それら解くべき課題に対して自ら提案する解決方法を評価するためのリサーチも行うことも必要となる。
本講義では、これらのリサーチを行うための技法として、課題設定の仕方、仮説の立て方、仮説の検証の仕方などについて学習する。また、リサーチの方法として、定性調査、定量調査の両面からアプローチする方法も学習し、各自のテーマで行うプロジェクトを進めるうえでの基礎力を身につけることを目的とする。

【到達目標】
テーマ設定、課題・仮説の設定などを各自のテーマで行えるようになることを目指す。その際、一次ならびに二次データの収集・活用方法について学ぶ。またデータを得る方法として、定性調査ならび定量調査の基礎についても学習し、リサーチを活用する方法を身につけることを目標とする。

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP2」「DP3」に関連

【主な授業方法】
L 講義 /Lecture

【授業の進め方と方法】
各点についての講義を行うと同時に、受講者自らのテーマについてそれぞれの内容をいかに活用するかを検討し、随時発表してもらうといったインタラクティブなスタイルで講義を進めていく。また、各自が先行事例を一つ選び、それをもとにした発表をもとに、リサーチ技法について学習する方法も採用する。

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
なし / No

【授業計画】授業形態：対面/face to face

回	テーマ	内容
1-2講	テーマの立て方、リサーチの仕方	リサーチテーマをいかに立てるかについてからはじめ、まとめかたまでのリサーチの全体像を理解する。とくに、解きたいテーマと解くべきテーマの違いについての理解、リサーチクエスチョンの設定、レビューの仕方などを理解できるようにする。
3-4講	データで検証できる仮説とグラフによる検証	リサーチでは定量データを活用することが重要になる。ここでは、定量データを要約する方法、そしてデータから仮説を検証する方法について学習する。これらはプロジェクトやビジネスでデータから仮説にアプローチするための基礎となる。
5-6講	質問紙法とアンケート設計	仮説にアプローチする際、しばしばアンケートによってデータを取得することが必要になる。知りたいことをもとに、適切に調査票設計をするための基礎を学ぶ。
7-8講	統計学を活用した仮説の検証（仮説検定入門）	仮説の検証の仕方として、統計学を活用する方法（いわゆる仮説検定）の考え方を学び、誤判断リスクを加味した意思決定と主張を行う方法を学習する。
9-10講	定性調査：観察法からヒアリング法	定性調査の全ての起点はいかに対象物を客観的に見るのかである。リサーチャーとして、主観を外してどのように見るのか。その手法について考えるのと同時に定性調査の方法について学ぶ。
11-12講	定性調査：自由記述データの分析	自由記述によって得られたデータを分析する方法をコーディング等の仕方も含め学習する。
13-14講	事例によるリサーチ技法の学習	適切なリサーチを学ぶには、優れたリサーチ事例を読み込むことが重要となる。最終回は、いくつかのリサーチ事例をもとに、その読み解きと応用について考える。

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
・本授業の準備学習・復習時間は、各2時間を標準とする。
・本講義で学ぶリサーチ技法は、それぞれのテーマに応用することで身につくスキルであるため、学んだ手法を各自のテーマに応用するという復習の時間が特に必要である。
・成績評価には、最終プレゼンならびにレポート提出が必要になるが、そのために、先行事例のレビューが必要になる。そのため、講義外の宿題として取り組む時間も必要となる。

【テキスト（教科書）】
特になし。

【参考書】
随時紹介する。

【成績評価の方法と基準】
・期末レポート（60 点）、授業内課題（20点）、出席および講義内での取り組み（20 点）

【学生の意見等からの気づき】
・各自のプロジェクトにいかせるように、具体的なケースについても解説を行う。

【学生が準備すべき機器他】
・対面講義を基本とするが、ハイフレックス形式で実施するため、ZOOM での受講も可。

【その他の重要事項】
＜講義について＞
・プロジェクトを本格的に取り組む前に受講すべき内容のため、1年目の受講を推奨する。
＜教員について＞
・「実務経験のある教員」か否かについて：担当する教員は、リサーチに関連した実務経験（シンクタンクでのリサーチやデータ分析など）があり、単に知識としてのリサーチではなく、実際に使える知識としてのリサーチ技法を解説する。

【Outline (in English)】
In this lecture, we will learn how to set tasks, how to set up hypotheses, how to verify hypotheses, etc. as a technique to conduct these research. In addition, as a method of research, we also learn how to approach from both sides of qualitative investigation and quantitative survey. Through these, we aim to acquire the fundamental power to proceed with projects carried out on their own themes.

MAN500F2（経営学 / Management 500）

ロジカル・シンキング

Logical Thinking

奥村　隆一［Ryuichi OKUMURA］

単位数：2単位
学期：春学期前半/Spring(1st half)
授業分類：専門講義
基礎科目

その他属性：〈実〉

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
本授業では、イノベーション創出やビジネスデザインを実現するために不可欠な「思考技術」を体系的に学ぶ。具体的には、ロジカルシンキングを基盤としつつ、その限界を踏まえたうえで、クリエイティブシンキングおよびクリティカルシンキングを統合的に用い、課題を高い解像度で捉え直し、適切な問いを立て、仮説を構築・検証していく一連の思考プロセスを修得することを目的とする。
近年、生成AIの普及により、表面的には「それらしい答え」に容易に到達できる一方で、問題の本質を見極め、構造的に考え抜く力の重要性はむしろ高まっている。本授業では、抽象と具体を往還しながら解像度を高める思考の姿勢を重視し、受講生自身のプロジェクトや実務課題を題材として、意外性と合理性を両立させた思考技術として体得することを目指す。

【到達目標】
本授業を通じて、学生は以下の能力を身につけることを目標とする。
1.ロジカルシンキングの基本原理と、その有効性および限界を説明できる。
2.物事を高い解像度で捉え、抽象化と具体化を往還する思考ができる。
3.問題と課題を区別し、課題の本質を捉える問いを自ら設定できる。
4.各種思考フレームワークを目的に応じて適切に選択・活用できる。
5.自身のプロジェクトや業務課題に対し、仮説構築から検証までの思考プロセスを設計し、説明できる。

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP1」「DP2」「DP4」「DP5」に関連

【主な授業方法】
L 講義 /Lecture、S 演習/ゼミ /Seminar

【授業の進め方と方法】
本授業は、原則として講義と演習を組み合わせたプロジェクトメソッドにより進める。各回において、担当教員による理論説明やフレームワークの解説を行ったうえで、受講生は自ら設定したプロジェクトまたは実務上の課題にそれらを適用する演習に取り組む。授業は原則として反転授業の形式を取り、授業時間外に課された課題をもとに、授業冒頭で発表・共有・ディスカッションを行う。これにより、思考プロセスの可視化と相互フィードバックを通じた学習の深化を図る。
各回の課題は、受講生自身のプロジェクトを段階的に再設計していくことを目的としており、発散と収束、仮説と検証を繰り返す中で、思考技術を実践的に身につける構成となっている。

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
なし / No

【授業計画】授業形態：対面/face to face

回	テーマ	内容
1	なぜ今、イノベーションに「思考技術」が必要なのか①	ロジカルシンキングの基本的な考え方と役割を整理し、生成AI時代において人が「考える」ことの意味を再定義する。
2	なぜ今、イノベーションに「思考技術」が必要なのか②	ロジカルシンキングの限界とイノベーションとの関係を理解し、意外性と合理性の接点から価値が生まれることを事例を通じて学ぶ。
3	解像度を上げる①	解像度の高低が思考や意思決定に与える影響を理解し、事実や現象を丁寧に捉える姿勢が課題設定の質を左右することを学ぶ。
4	解像度を上げる②	自身の業務やプロジェクトを題材に、前提や思い込みを点検しながら情報の粒度を高め、課題の捉え方を精緻化するプロセスを体験する
5	問いを立てる：問題発見・課題設定①	問題と課題の違いを整理し、課題設定がイノベーションの出発点となる理由と問いの立て方を学ぶ。
6	問いを立てる：問題発見・課題設定②	ロジックツリーおよびジョブ理論（JTBD）を用いて問題を構造的に分解し、切実な課題とニーズの関係を明らかにする。
7	アイデア創出のロジックを理解する①	抽象化と具象化の考え方を整理し、論理と創造を往還する思考プロセスがアイデア創出に果たす役割を理解する。
8	アイデア創出のロジックを理解する②	意味反転やリフレーミングを用いて視点を転換し、既存の前提を問い直すことで新たな発想が生まれる構造を学ぶ。
9	イノベーションのための思考技法①：プロダクト設計	カスタマージャーニーマップを用いて顧客体験を構造化し、プロダクト設計を論理的に行う視点を身につける。
10	イノベーションのための思考技法②：プロダクト設計	ブルーオーシャン戦略やピクト図を用いて価値要素を可視化し、自身のプロジェクトにおける差別化の方向性を検討する。
11	イノベーションのための思考技法③：仮説検証①	仮説思考の考え方を理解し、ウォーターフォールとアジャイルの比較を通じて仮説検証を高速に回す意義を学ぶ。
12	イノベーションのための思考技法④：仮説検証②	スタートアップフィットジャーニーやリーンキャンバス等のフレームワークを用いて、課題仮説と解決仮説を体系的に整理する。
13	総括：イノベーション・マネジメントへの応用①	各自のプロジェクトについて最終プレゼンテーションを行い、思考技術の適用結果を共有・検討する。
14	総括：イノベーション・マネジメントへの応用②	最終プレゼンテーションの講評を踏まえ、本講義で学んだ思考技術が実務や研究にどのように活かされるかを総括する。

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
本授業は、反転授業およびプロジェクトメソッドの形式で進める。そのため、授業時間外においては、各回で扱った思考技術やフレームワークを、自身のプロジェクトまたは実務上の課題に適用する課題に取り組むことが求められる。
準備学習としては、指定されたテキストを事前に読み、授業内での議論や演習に主体的に参加できる状態を整える。復習としては、授業で得た気づきやフィードバックを踏まえ、プロジェクト内容を見直し、改善点を言語化する。
本授業の準備学習・復習時間は、各回あたり概ね4時間程度を標準とする。

【テキスト（教科書）】
以下の図書をテキスト（教科書）として使用する。
・馬田隆明『解像度を上げる』英治出版(￥2,420)

・クレイトン・M・クリステンセン『ジョブ理論』ハーパーコリンズ・ジャパン(￥2,160)
・奥村隆一『考えをまとめる、アイデア発想ドリル』ぱる出版(￥1,760)
・W・チャン・キム／レネ・モボルニュ『ブルーオーシャン戦略』ダイヤモンド社（￥2,200）

【参考書】
吉田満梨, 中村龍太『エフェクチュエーション』ダイヤモンド社（￥1,980）
奥村 隆一『新版 自分の考えをまとめる技術』KADOKAWA(中経出版)(￥2,047)

【成績評価の方法と基準】
成績評価は、以下の観点から総合的に行う。
1. 各回課題および発表の内容・完成度（40％）
2. 授業内での発言、議論への参加状況、他者へのフィードバック等の平常点（30％）
3. 最終プレゼンテーションの内容・論理性（30％）
到達目標との対応を重視し、思考技術を理解しているかだけでなく、それを自身のプロジェクトや課題に適用できているかを評価基準とする。成績は100点満点とし、60点以上を合格とする。

【学生の意見等からの気づき】
これまでの授業実践においては、講義と演習のバランス、ならびに受講生同士の発表・フィードバックの時間配分が学習効果を高めることが確認されている。そのため、本授業では一方向的な講義に偏らないよう配慮し、受講生が自ら考え、言語化し、共有する機会を十分に確保する。
学生からの意見や授業内での反応を踏まえ、課題の難易度や進行速度についても適宜調整を行う。

【学生が準備すべき機器他】
授業内での資料作成、発表、調査・検索を円滑に行うため、キーボード付きのノートパソコンを必携とする（スマートフォンのみでの受講は不可）。

【その他の重要事項】
本授業は、受講生自身のプロジェクトや実務課題を題材とするプロジェクトメソッドにより実施する。そのため、可能な限り、履修開始時点で検討中または実施中のプロジェクトを持っていることが望ましい。
また、本授業は、担当教員の実務経験（調査分析、研究提言、新規事業開発等）を踏まえ、理論と実践を往還する形で構成されている。
生成AIについては、思考を代替させる目的での使用は認めないが、情報整理や仮説検討の補助として活用することは可能とする。その際には、自身の思考プロセスを明確に説明できることを求める。

【Outline (in English)】
This course focuses on thinking skills for innovation and business design. It introduces a set of practical thinking approaches that integrate logical, critical, and creative thinking in order to identify essential issues, formulate meaningful questions, and design solutions. Through lectures and exercises, students learn how to increase the resolution of their thinking, structure problems, generate ideas, and iteratively test hypotheses. The course emphasizes applying these thinking skills to students' own business or professional projects rather than solving predefined cases.

MAN500F2（経営学 / Management 500）

コンサルティング技法

Consulting Skills

並木　雄二［namiki yuji］

単位数：2単位
学期：春学期前半/Spring(1st half)
授業分類：専門講義
基礎科目、MBA特別必修

その他属性：〈実〉

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
　中小企業診断士登録養成課程の必修科目であり、助言能力にあたる。「調べること、思考すること、書くこと、発表すること」という一連の課題に対して基礎的な知識と実践方法を得る。経営目標の達成を図るため、企業の問題発見・問題解決プロセスに参加し、信頼感を獲得したうえで、的確な指導・支援・アドバイスができるスキルを習得する。コンサルタントの思考法、コンサルタントのコミュニケーションスキル、コンサルティングプロセスについてケースを用いて習得する。

【到達目標】
　経営コンサルタントとして求められる課題の発見、そして課題の設定、情報収集とリサーチ、考察、プレゼンテーションとドキュメンテーションまでの一連の流れを理解し、主体的に取り組む基礎を作る。
１．コンサルタントの思考法では、経営コンサルタントの思考法の土台となる論理的思考、問題発見・問題解決の思考技術を習得すること。
２．コンサルタントのコミュニケーションスキルでは、インタビュースキル、プレゼンテーションスキルを習得すること。
３．コンサルティングプロセスでは、経営コンサルタントとしてのコンサルティングプロセスとクライアント企業の自律化を支援するための経営コンサルタントとしてのプロフェッショナリズムを理解すること。

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP1」「DP2」「DP3」「DP4」「DP5」に関連

【主な授業方法】
L 講義 /Lecture

【授業の進め方と方法】
　中小企業診断士登録養成課程の入り口の講義として、その後に求められる様々な調査のやり方や経営診断実習の基礎を作る。講義と実践を半々で行う。学生は常に課題についての予習をすることが求められる。ゲスト講師の講義も取り入れ、積極的にそれについても参加することを求める。
リアクションペーパー等における良いコメントは授業内で紹介し、さらなる議論に活かします。

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
あり / Yes

【授業計画】授業形態：対面/face to face

回	テーマ	内容
1	講義科目の目的や全体構成について	各領域の重要ポイントと関連性、及び経営コンサルタントのあり方と経営診断実習との関連性、実習で求められる基本姿勢について学ぶ
2	コンサルタントの思考法	情報収集、現状分析、仮説づくりの一連のプロセスについて
3	コンサルタントの思考法企業コンサルティング事例	問題発見技術と課題設定の技術
4	コンサルタントの思考法問題点の整理と構造化 PDCAサイクルとKPIマネジメント	問題を共通認識とするために整理分析の手法を学ぶ PDCAサイクルとKPIマネジメントによるコンサルティング手法を事例と演習で学ぶ
5	コンサルタントの思考法企業コンサルティング事例	論理的思考、問題発見、問題解決技法などの思考法を学ぶ
6	企業コンサルティング事例課題解決手法	課題解決の手法を具体的な事例と演習で学ぶ
7	プレゼンテーション技法	プレゼンテーションの基礎から構成法、デリバリー手法を理解
8	インタビュースキル	ゲスト講義・担当教員によるまとめ 経営診断のためのコミュニケーションの技術、調査の設計、アポイントの取り方、経営者へのインタビューの仕方とまとめ方などを具体的に修得する
9	コンサルティングとプレゼンテーションス実践	コンサルタントによる講師業務の実際とメニュー開発、組み立て、評価方法などを学ぶ
10	コンサルティング事例	ゲスト講義・担当教員によるまとめ 実際のコンサルティング事例から討議を行う
11	コンサルティングプロセスⅠ	コンサルティングのプロポーザルからアフターフォローまでの一連の流れを理解する
12	コンサルティング事例 中小企業	ゲスト講義・担当教員によるまとめ 中小企業のコンサルティング事例を学び、討議を行う
13	コンサルティング事例とコンサルタントに求められる要件①自律化支援	コンサルティング事例からコンサルタントに求められる要件を学ぶ。
14	コンサルティング事例とコンサルタントに求められる要件②プロフェッショナリズム	コンサルティング事例からコンサルタントに求められる要件を学ぶ

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
経営コンサルティングの理論と実務を事理を通して学ぶ。それぞれの講義を積極的に参加し、2回の講義の中で1回以上の質問、討議、発表を求める。ゲスト講師の講義にも同様。
各種レポートの提出とプレゼンテーション準備本授業の準備学習・復習時間は、各2時間を標準とします。

【テキスト（教科書）】
講義中に指定する。

【参考書】
講義中に紹介する。

【成績評価の方法と基準】
討議への参加と発表、質問品質（７０%）レポート（３０%）
討議は一日一回の積極的な発表を求めます。討議に参加する姿勢が重要です。
レポートと発表、課題は、企業経営や実務に役立つ具体的なレベルのものを求めます。

【学生の意見等からの気づき】
理解を深めるための演習や討議の時間を増やす。

【その他の重要事項】
授業の中での活発なディスカッションを期待する。
オフィスアワー
前期は水曜日17時50分～18時50分
他は随時アポイントをお願いします。

【受講要件】
中小企業診断士登録養成課程限定

【Outline (in English)】
Learn the basics of advising abilities required for business persons and consultants.　It is a lesson to obtain basic knowledge and practical method.

MAN500F2（経営学 / Management 500）

エスノグラフィのビジネス応用

Business Application of Ethnography

石山　恒貴［Ishiyama Nobutaka］

単位数：2単位
学期：春学期前半/Spring(1st half)
授業分類：専門講義
基礎科目

その他属性：〈実〉

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
激変する社会環境において、革新的なビジネスモデルを創造するためには、お客様の潜在ニーズを把握するだけではなく、自らお客様の不便さを体感し、その解決策を創造することが求められます。お客様の潜在的な困りごとへの解決策を創造するために、フィールドワークとエスノグラフィを応用していきます。
エスノグラフィのさまざまなスキルは、ビジネスの状況を見極めるために重要ですので、中小企業向け、大企業向け、両方を対象とした内容になります。

【到達目標】
・学問分野における研究法としてのとしてのフィールドワークとエスノグラフィを理解する。
・関連領域として、学問分野における質的研究法の基礎を理解する
・学問分野とビジネスにおけるエスノグラフィの違いを理解する
・ビジネスにおけるフィールドワークとエスノグラフィの活用方法について理解し、問題設定と解決を主体的に行えるようになる。

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP2」「DP3」「DP5」に関連

【主な授業方法】
L 講義 /Lecture、S 演習/ゼミ /Seminar

【授業の進め方と方法】
学問分野としての研究法である質的研究法の基礎とフィールドワークとエスノグラフィを理解し、ビジネスへの活用方法について学ぶ。そのうえで、受講者は、自分の組織でエスノグラフィのビジネス応用を実践し、その事例研究の結果を授業中に発表する。
またゲストによる講演を行い、エスノグラフィの実例を解説していただく。

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
なし / No

【授業計画】授業形態：対面/face to face

回	テーマ	内容
第1回	フィールドワークとエスノグラフィの基本	フィールドワークとエスノグラフィの基本について理解する
第2回	討議その1	自分がとりあげたい組織の問題について議論する
第3回	エスノグラフィと行動観察の事例	代表的なエスノグラフィと行動観察の事例について理解する
第4回	討議その2	ケース事例をリッチピクチャーにまとめる
第5回	ゲスト講演1	エスノグラフィの考え方と事例につき、講演いただく 担当教員によるまとめ
第6回	ゲスト講演2	ゲスト講演とともに、その考え方・事例を自組織にひきつけ議論する 担当教員によるまとめ
第7回	データの収集方法	フィールドワークでデータをいかに収集するかについて、理解する。効果的なフィールドノーツなど
第8回	討議その3	ケース事例を因果ループ図にまとめる
第9回	データのコーディングと分析方法	収集したデータをいかにコーディングし、分析するかについて理解する
第10回	討議その4	ケース事例の問題設定と解決施策について討議する
第11回	事例研究発表その1	受講者による事例研究発表と討議 担当教員によるまとめ
第12回	事例研究発表その2	受講者による事例研究発表と討議 担当教員によるまとめ
第13回	事例研究発表その3	受講者による事例研究発表と討議 担当教員によるまとめ
第14回	まとめ	授業全体のふりかえりを行い、理解を深める

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
自分で観察可能な場所、組織、たとえば自分の組織、自分の好きなお店、自分の属する様々な団体、自分の身の回りの関心事項、などについて、実際にエスノグラフィを実践し、その結果を授業内に発表すること
本授業の準備学習・復習時間は、各2時間を標準とします。

【テキスト（教科書）】
授業において、都度、授業資料を配布します。

【参考書】
佐藤郁哉『フィールドワーク増訂版』新曜社、2006年
髙橋広嗣『半径3メートルの行動観察から大ヒットを生む方法』SBクリエィティブ、2015年
ギデオン・クンダ著樫村志保訳『洗脳するマネジメント』日経BP社、2005年

【成績評価の方法と基準】
授業における討論参加の状況による得点（35点）と各自が担当する事例研究発表の得点(65点）の合計点により評価する

【学生の意見等からの気づき】
エスノグラフィを行うためのさまざまな手法が、企業の状況を見極めるための基本的なスキルとして重要であるとのご意見をいただいた。また、実際に授業で学んだ手法を用いたところ、業務改善に大きな成果（売上向上、効率化など）があったとの報告をいただいた。そこで、実際の業務に応用可能となるよう留意しつつ、エスノグラフィのさまざまな手法について、わかりやすく解説し、討議を促進して理解を深めることに努める

【その他の重要事項】
授業開始前または終了後に質問を受け付ける
3社の企業における実務経験に基づき、組織エスノグラフィとしての解説の観点を盛り込む

【Outline (in English)】
Outline and objectives
The aim of this course is to help students acquire an understanding of the fundamental principles of fieldwork and ethnography.
The various skills of ethnography are important for identifying business situations, so the content will be geared towards both small and large companies.
Goal
At the end of the course, participants are expected to explain the essential concepts of business ethnography and understand the basics of qualitative research methods in academic fields.
Work to be done outside of class

Students will be expected to have completed the required assignments after each class meeting. Before/after each class meeting, students will be expected to spend four hours to understand the course content.
Grading criteria
Your overall grade in the class will be decided based on the following:
Presentation of case study assigned by each student: 65%,in class contribution: 35%

MAN500F2（経営学 / Management 500）

経営情報戦略論

Business Innovation and IT Strategy

大塚　有希子［Yukiko OTSUKA］

単位数：3単位
学期：春学期授業/Spring
授業分類：専門講義
基礎科目、MBA特別必修

その他属性：〈実〉

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
本科目は、中小企業診断士登録養成課程に限定する。
経営情報戦略の目的は、主として一般企業（事業会社）の経営改革を担当する要員が身につけるべき知識とスキル、気づきをチーム演習・発表、相互評価を通じて、実践的な力を身につけることである。経営改革の必要性を理解し、経営戦略立案に対応するビジネスモデルを支援するIT戦略について学ぶ。春学期を通して一貫したコンサルティング事例として実践体験しながら、業務効率化・DX化などの経営情報化ビジネスモデルを創出することで、必要なマネジメント、創造力のスキルを身につける。授業内容は、中堅中小企業を対象としている。

【到達目標】
①知識・思考：経営情報戦略に関する考え方や知識、求められるスキルを理解できる。
②技能・表現：具体的に課題を通じて経営情報戦略の知識やスキルを使って課題を解決できる。
③意欲・関心・態度等：チーム演習を通じて、経営情報戦略に関心を持ち、経営情報戦略マネジメントに関する各種技法を活用することができる。

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP1」「DP2」「DP3」「DP4」「DP5」に関連

【主な授業方法】
S 演習/ゼミ /Seminar、L 講義 /Lecture

【授業の進め方と方法】
座学で、経営情報戦略に関する考え方や知識を説明する。チーム演習では、講師から経営情報戦略に関係する演習課題を提示するので、チームまたは個人で、経営情報戦略に関する知識や考え方、さらには幅広い観点から演習課題を検討し、発表またはレポートを作成して相互評価、相互学習を行う。
経営情報化事例の発表により実務知識の充実を図る
演習に関してはオンラインホワイトボードを利用する。
対面必須の回をのぞきオンライン・対面によるハイブリッド方式とする。
ゲストスピーカーによる講義を行う場合がある。

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
なし / No

【授業計画】授業形態：対面/face to face

回	テーマ	内容
第01回	イントロダクション	講義全体概要、授業の進め方、経営情報化戦略の背景とトレンド、チーム・マネジメント
第02回	チームビルディング	チーム・ビルディング、チーム・アセスメント
第03回	チーム・ビルディング、チーム・アセスメント	ビジョン・ミッション、ポートフォリオ・マネジメント、プロダクト・ライフサイクル、DXのトレンド
第04回	経営ビジョン（演習）	ミッション・ステートメント、エイベルの事業ドメイン（AsIs）
第05回	ビジネス・アナリシス	ビジネス・アナリシスとは、ステークホルダー分析、経営戦略と潜在要求の発見、要求の妥当性確認
第06回	要求分析（演習）	ステークホルダー分析と要求引き出し、要求のトレーサビリティ、要求の優先順位づけ（仮）
第07回	環境分析と重要成功要因	内部環境分析、外部環境分析、重要成功要因
第08回	環境分析と重要成功要因（演習）	SWOT分析、クロス分析、重要成功要因（仮）抽出
第09回	ボトムアップのソリューションデザイン	特性要因図、妥当性確認（重要成功要因、要求トレーサビリティなど）
第10回	ソリューション検討（演習）	特性要因図、妥当性確認（重要成功要因、要求トレーサビリティなど）
第11回	イノベーション・ソリューションデザイン	システム×デザイン思考、リフレーミング、新市場の発見、プロトタイプ、イノベーションのジレンマ
第12回	イノベーション・ソリューションデザイン（演習）	リフレーミング、二軸図、プロトタイプまたはアンケートと調査
第13回	顧客視点によるソリューションデザイン	プロダクトアウトとマーケットイン、事業ドメイン、顧客視点によるビジネスモデル
第14回	顧客視点によるソリューションデザイン（演習）	エイベルの事業ドメイン（ToBe）、ビジネスモデル・キャンバス作成、妥当性確認（これまでの成果）
第15回	ソリューションの具体化	機能要求と非機能要求、要求引き出しに関するガイドライン、業務フロー、日本版EA、SOA
第16回	ソリューションの具体化（演習）	業務フロー図、ペルソナ・シナリオ・デザインによる機能要求引き出し、妥当性確認
第17回	リスクマネジメントとソリューション選定	リスクマネジメントのプロセス、リスク分析、リスク対応、課題管理、リスクコントロール、ソリューション選定手法
第18回	リスクマネジメント（演習）	RBSとリスク登録簿、ソリューション比較
第19回	経営情報戦略の可視化とスコープ定義	プログラム・マネジメント、フィージビリティ・スタディ、経営情報戦略の可視化
第20回	経営情報戦略の可視化（演習）	妥当性確認のうえ→重要成功要因確定、戦略の可視化、経営情報戦略企画書作成
第21回	最終発表	経営情報戦略を発表し、相互評価する 担当教員によるまとめ

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
準備学習
当該授業に関するテーマについて、文献調査等を通じて準備学習をしておく。
また、演習の課題が提示されている場合には、事前に、読んでおき、関連情報を収集するなどの準備をしてチーム演習に臨むこと。ハイブリッド形式の授業に鑑み、オンライン・ホワイトボードMiroを活用する。授業中にレクチャーを行うが操作練習用ボードを事前に提供する。
復習・宿題等
授業スケジュール（各回の授業テーマと内容）に基づいて、チーム演習を行うので整理すべき点や不明な点を復習する。それでも不明な点については、文献調査を行うまたは講師に質問する。本授業の準備学習・復習時間は、各2時間を標準とする。授業時間内に終了しなかった個人ワーク、グループワーク等を次回までに完成させる。

【テキスト（教科書）】
テキストは、講師が資料を提示する。

【参考書】
講師が授業中に指定する場合がある

【成績評価の方法と基準】
・講義、チーム演習への参加姿勢（50%）、指定の提出物（50%）
・座学で学んだ知識および自分で調べた情報を使ってチーム演習や個人レポート作成を行う。
・参加度合いが60%に満たない場合には、評価の対象としない。

【学生の意見等からの気づき】
コースの全体像を毎回共有し、全体の中での位置づけを認識できるようにする。オンラインホイトボードの利用について習熟差を極力なくすよう配慮する。

【学生が準備すべき機器他】
学生は、パソコンを授業に持参すること（講義資料の閲覧、チーム演習、発表に際に必要）

【その他の重要事項】
・イノベーティブなITビジネスのデザインに興味がある場合は「プロジェクトデザインマネジメント（春学期後半）」の受講により更に理解が深まる。
・経営情報戦略に関する資格取得を目指す場合は「ＩＴＣケース研修」の受講も推奨する
・担当教員は、これまでに経営情報戦略に関連した大手企業および中小企業のコンサルティング、教育、制度設計の実務経験を有する。また、金融機関における融資審査、経営革新支援法元審査委員等の経営戦略評価の実務経験を有する。中小企業庁の優秀アドバイザー賞受賞。
・質問・相談がある場合には、
1.メールで講師に、質問・相談内容（日時、質問事項など）、希望日時などを伝えてください。
2.講師からの連絡をお待ちください。

【Outline (in English)】
The objective of the management information strategy is to provide practical power through team exercises and presentations, mutual evaluation, knowledge, skills, and awareness that personnel in charge of management reform of business companies should acquire. Understand the necessity of management reform and learn about IT strategies to support business models that correspond to management strategy planning. Through practical experience as a consulting case study throughout the spring semester, students will acquire the necessary management and creativity skills by creating business models such as business efficiency, DX and so on.

MAN500F2（経営学 / Management 500）

企業倫理

碓井　茂樹［Shigeki USUI］

単位数：2単位
学期：秋学期後半/Fall(2nd half)
授業分類：専門講義
基礎科目

その他属性：〈実〉

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
・なぜ日本企業、金融機関は、不祥事を繰り返しているのか。重大事故や不正が起きるメカニズムを学ぶ。また、どのような形で予兆が現れるかを考察する。
・企業倫理の確立、不祥事防止の観点で、ガバナンス、コンプライアンス、コンダクトリスク管理、クレド、３線モデル、内部通報、内部監査など、どのような施策が有効か。ケース・スタディや過去の事例などを題材にして議論をすることで理解を深める。

【到達目標】
・企業倫理の確立、不祥事の防止、予兆の発見などのために必要となる基礎知識を学ぶ。
・ケース・スタディを通じて、不祥事が起きた背景・理由、予兆の発見、防止策などに関して、自分なりの仮説を立てて議論できるようになる。

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP1」「DP2」「DP4」に関連

【主な授業方法】
L 講義 /Lecture、S 演習/ゼミ /Seminar

【授業の進め方と方法】
・頭で理解するだけでは、実務では有効な対策を打つことができない。講義を受けて、ディスカッションをすることにより、実践的な知識を身に付けることを目指す。

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
なし / No

【授業計画】授業形態：対面/face to face

回	テーマ	内容
第1回	イントロダクション	授業の概要、進め方、成績評価など
第2回	企業、金融機関の不祥事と問題提起	不祥事の発生状況と傾向。なぜ、不祥事が繰り返されるのか
第3回	重大事故、不正の発生メカニズム	ハインリッヒのトライアングル クレッシーの不正のトライアングル
第4回	不祥事のケース・スタディとディスカッション	主に発生メカニズムの観点から議論する
第5回	不正の予防	内部統制、コンプライアンス意識、クレド、コンダクトリスク管理
第6回	不祥事のケース・スタディとディスカッション	主に内部統制の観点から議論する
第7回	不正の予兆	さまざまな不正の予兆（レッド・フラグ）
第8回	不祥事のケーススタディとディスカッション	主に不正の予兆がどこにみられるかを議論する
第9回	ガバナンス	国際的なガバナンス原則はどのように確立したか
第10回	３線モデル	日本独自のガバナンス vs 国際社会のガバナンス
第11回	内部通報	内部通報は機能するか
第12回	不祥事のケース・スタディとディスカッション（内部通報）	内部通報が機能するには何が重要かを議論する
第13回	内部監査	内部監査は不祥事を防げるか
第14回	まとめ	まとめ

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
ケーススタディに関しては事前に授業で通知する。準備学習、復習については各自に任せる。企業倫理に関するレポートを作成・提出してもらう（所要時間は個人により異なる）。

【テキスト（教科書）】
なし

【参考書】
授業中に、適宜、紹介する。

【成績評価の方法と基準】
授業への取り組み姿勢（50％）と企業倫理に関するレポート（50％）で評価する。

【学生の意見等からの気づき】
毎回、授業アンケートを取る。
理解が難しかった点、授業への要望を記載してもらう。

【学生が準備すべき機器他】
パソコン、PADを持参。

【その他の重要事項】
・実務経験のある教員による授業
・1983年、日本銀行入行。40年間勤務。金融政策のオペレーション、景気・企業動向の調査などを経験したあと、金融機関の経営動向の考査・モニタリングに従事。破綻金融機関の処理にも携わった。
・金融機関の不祥事の取りまとめ統括として、事件・事故報告を受理し、再発防止に向けた管理態勢の改善指導に当たった。
・最後の16年間は、金融高度化センターに所属。金融機関の役職員に対して、ガバナンス、コンプライアンス、リスクマネジメント、危機管理、内部監査など経営管理の高度化に向けた指導・支援を行った。
・2011年3月、日本金融監査協会を設立。主に金融の分野で、ガバナンス、リスクマネジメント、監査に携わる高度な人材の育成を支援する活動をはじめ、現在に至る。
・金融機関の事例を多く取り上げる。

【Outline (in English)】
・Why are Japan companies and financial institutions repeating scandals? This course explores the mechanisms behind serious accidents and misconduct, and examines how early warning signs may appear.
・ From the perspective of establishing corporate ethics and preventing fraud, what are effective, such as governance, compliance, conduct risk management, credo, three-lines model, whistleblowing, and internal audits?
・We will deepen understanding through discussions based on case studies and past cases.

MAN500F2（経営学 / Management 500）

ビジネスデータ分析基礎

Business Data Analysis: Basic

豊田　裕貴［Toyoda Yuki］

単位数：2単位
学期：春学期後半/Spring(2nd half)
授業分類：専門講義
基礎科目
その他属性：〈実〉

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
ビジネスデータを活用するには、データ分析や統計学のスキルが欠かせない。ただし統計学やデータ分析というと「数学」というイメージを持つ人が多く、自分とは無縁と考えていることも少なくない。しかし、道具としての統計学ならびにデータ分析は難しくない。より重要なのは、データを分析してどんな情報を引き出せば、ビジネスに役立つのかを考えられることである。
この点を踏まえ、本講義は「道具としての統計学とデータ分析」を学び、各自のビジネス課題に対応づけられる力を付けることを目的とする。
※本科目は、2024年度までのビジネスデータ分析Basicに相当する。

【到達目標】
ビジネステーマにデータを活用するための基本的な考え方を理解し、各自のテーマについてその考え方を応用したデータ活用ができるようになることを目標とする。

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP2」「DP3」に関連

【主な授業方法】
L 講義 /Lecture

【授業の進め方と方法】
実際にビジネスデータを加工・分析しながら、各種手法がどのような手法で、何が出来るかを考え、理論ではなく道具としての統計学／データ分析を学ぶ。また、単に分析するのではなく、その結果をビジネス上どう読み解くか、うまく行かない場合にはどうすれば（考えれば）よいかについても、演習形式で学習していく。

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
なし / No

【授業計画】授業形態：対面/face to face

回	テーマ	内容
1-2講	ビジネスデータ分析全体像の理解と要約手法の活用	ビジネスデータを何に活用できるかと、そのために必要な知識を学習する。その上で、「要約」手法の基本的なポイントを学習する。
3-4講	ビジネス仮説の検証（平均値の比較）	量的変数と量的変数との関係を相関という視点から検討した後、データで検証可能な仮説の立て方とその検証をグラフで行う方法を学習する。その上で、「仮説検定」について学び、ビジネステーマについて、確率的な判断が出来るようになることを目指す。初回は、質的変数と量的変数の関係に着目し、t 検定、分散分析などについて演習を通じて学ぶ。
5-6講	関係性への着目とモデル分析基礎：相関と回帰分析	原因系と結果系との関係にアプローチするモデル分析の基本として、回帰分析を学ぶ。
7-8講	回帰分析の応用	回帰分析の応用として、原因系を複数個にする、質的変数を活用するなど、より高度なモデル分析を行う方法を学習する。
9-10講	クロス集計データの分析	質的変数と質的変数の関係に着目し、クロス集計分析から$\chi 2$検定、残差分析などについて演習を通じて学ぶ。
11-12講	戦術効果と交互作用	採用した戦術が結果に与える影響が、状況に応じて異なるなど交互作用がある場合を検討する方法を学習する。交互作用の検討により、より効果的な戦術判断や対策立案などが可能になる。
13-14講	時系列データの活用およびまとめ	時系列データを分析する際には、時系列データならではの検討が必要である。時系列データの特徴を学習の上、ある周期性やトレンドの分離などの方法について学ぶ。 その他、全体のまとめを行う。

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
本授業の準備学習・復習時間は、各2時間を標準とします。
①学んだ手法が各自のテーマにどのように活用できるかについて復習する。
②個人レポートの準備とその作成などを行う。
③各単元の復習を行う。

【テキスト（教科書）】
特に指定なし

【参考書】
・豊田裕貴（2019）『Excel で学ぶ ビジネスデータ分析の基礎 ビジネス統計スペシャリスト・エクセル分析スペシャリスト対応』オデッセイコミュニケーションズ
・玄場公規、湊宣明、豊田裕貴（2016）『Excel で学ぶ ビジネスデータ分析の基礎 ビジネス統計スペシャリスト・エクセル分析ベーシック対応』オデッセイコミュニケーションズ

【成績評価の方法と基準】
・期末レポート（60点）、授業内課題（20点）、出席および講義内での取り組み（20点）

【学生の意見等からの気づき】
・受講に際し、前提となる数学やデータ分析の知識は設定せず基礎から解説する。

【学生が準備すべき機器他】
・対面講義を基本とするが、ハイフレックス形式で実施するため、ZOOMでの受講も可。
・講義内でデータ分析実習を行うため、Excelが使える環境を用意すること。Excelについては在学中に無料で利用できるOffice365の最新バージョンでの解説とする。なお、Office365の利用登録については初回講義時に説明する。

【その他の重要事項】
＜講義について＞
・ＰＣ演習（Excel）を行うので、最低限のＰＣ利用スキルは前提とする。
・講義にはノートＰＣの持ち込みを推奨する（事務課からの貸与パソコンもあるので、適宜活用のこと）
・本講義は、オデッセイ社の資格「ビジネス統計スペシャリスト・エクセル分析ベーシックならびにスペシャリスト」の内容にほぼ対応している。
＜教員について＞
・「実務経験のある教員」か否かについて：担当する教員は、データ分析に関連した実務経験（シンクタンクでのリサーチやデータ分析、コンサルティングなど）があり、単に知識としてのデータ分析ではなく、実際に使える知識としてのデータ分析を解説する。

【Outline (in English)】
This lecture aims to learn "statistics and data analysis as a tool" and to attach ability to be associated with each business theme. Especially focus on data summary and model analysis.

MAN500F2（経営学 / Management 500）

消費者行動論

Theory of Consumer Behavior

八島　明朗［Akira YASHIMA］

単位数：2単位
学期：春学期集中/Intensive(Spring)
授業分類：専門講義
基礎科目

その他属性：

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
心理学や社会学など多くの領域で学際的な研究が進む消費者行動論について，マーケティング戦略，特にモノづくりに生かすための基礎概念，諸理論を理解する．さらにさまざまな事例を通して，消費者視点での市場の捉え方や社会で活用するための方法論について学び，実践力を身につける．

【到達目標】
・消費者行動における基礎理論を理解する．
・消費者行動がマーケティング戦略を構築する上でどう関わってくるかを理解する．
・消費者心理を科学的に分析する技術を身につける．
・知識の体系的理解を深め，問題解決に生かすことができる．
・Develop an understanding of the fundamental theories of consumer behavior.
・Understand the role of consumer behavior in the formulation of marketing strategies.
・Acquire analytical skills for the scientific analysis of consumer psychology.
・Develop a systematic understanding of knowledge and apply it to problem solving.

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP1」「DP2」「DP3」「DP4」に関連

【主な授業方法】
L 講義 /Lecture

【授業の進め方と方法】
教科書に沿って進めていく。前半はより基礎的な消費者行動に関する理論を中心に学習する。後半はマーケティングへの適応を中心に学習していく。
前半と後半に１回ずつ、プレゼンしてもらう予定ある。また随時ミニ課題に取り組む。
集中講義であるため、授業日の範囲で授業内容は変更調整行う予定である。

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
なし / No

【授業計画】授業形態：対面/face to face

回	テーマ	内容
第1回	ガイダンス/消費者行動とは/マーケティングと消費者行動/	講義の内容と消費者行動に関する研究領域について、消費者行動とマーケティングの関係について概説する。 教科書：第1章
第2回	消費者意思決定のプロセスの考え方	消費者意思決定プロセスの概要について説明する。 教科書：第３章
第3回	購買までの意思決定プロセス	購買までの意思決定プロセスについて説明する。心理学の基礎理論について補足していく。教科書：第４章
第4回	情報処理としての消費者行動	情報処理理論とブランド選択に関する理論を説明する。教科書：第６章 プレゼン課題①出題
第5回	プレゼン課題①発表	プレゼン課題を発表し、フィードバックする。
第6回	購買後の意思決定プロセス	購買後の行動に関する理論を説明する。教科書：第５章
第7回	広告と消費者/小売店舗における消費者行動	広告と小売店舗購買における消費者行動に関する理論を説明する。第１１章、第１２章
第8回	オンライン環境における消費者行動	口コミを中心としたオンラインに関わる消費者行動を説明していく。第１３章
第9回	サービスの消費者行動	サービス業と関わる概念を中心に説明する。第１５章
第10回	サステナブルな消費者行動と消費者問題	サステナブル・環境などに関わる理論を説明する。教科書第１６章 プレゼン課題②出題
第11回	消費者行動のマクロ的変化/消費者行動の調査と分析	マクロの影響とマーケティングリサーチについて説明する。 教科書：第８章、第９章
第12回	プレゼン課題②発表	プレゼン課題②について発表誌フィードバックする。
第13回	消費者行動研究の最新事情	新進の研究者をお招きし講演を実施する予定である。
第14回	まとめ	全体の総括を行う。

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
本授業の準備学習・復習時間は、各2時間を標準とします。
教科書の予習復習と課題の準備を想定しています。
Students are expected to spend approximately two hours each on preparation and review for each class session, including reading the assigned textbook and preparing assignments.

【テキスト（教科書）】
髙橋郁夫・高嶋克義(2024)「入門・消費者行動論」有斐閣

【参考書】
永野光朗・秋山学編著(2025)「新・消費者理解のための心理学第２版」福村出版

【成績評価の方法と基準】
プレゼン40％
レポート20％
授業内課題20％
ディスカッションなど授業への貢献20％
を予定しています。
Grades will be based on the following components:
Presentation: 40%
Report: 20%
In-class assignments: 20%
Class participation (including contributions to discussions): 20%

【学生の意見等からの気づき】
今年度の開講のため特に無し

【学生が準備すべき機器他】
プレゼンテーションなど必要に応じてパソコンを持参してください。

【その他の重要事項】
集中講義のためオフィスアワーは以下のように設定する．
・6,7限に開催の日は講義前の1時間
・2〜5限に開催の日は講義後の1時間

【Outline (in English)】
The consumer behavior theory has been studied in the interdisciplinary domain of many, such as psychology and sociology. This course deals with the basic concept and theories for employing in production efficiently. It also enhances the development of students' skill in analyzing markets from various cases and utilizing in society.

MAN510F2（経営学 / Management 500）

創業・ベンチャー起業論

Entrepreneurship

丹下　英明［Hideaki TANGE］

単位数：2単位
学期：秋学期前半/Fall(1st half)
授業分類：専門講義
専門科目、MBA特別必修

その他属性：〈実〉

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
【目的】
本講義では、創業・ベンチャー起業について、企業の成長ステージに応じた特有の経営課題（ビジネスモデルの構築、経営資源の確保・充実など）について、総合的かつ実践的な指導・支援・アドバイスができるスキルを修得することを目的としています。そのために、本講義では、実際にグループでビジネスプランを策定することで、起業プロセスを体験していただきます。
なお、本講義は、中小企業診断士登録養成課程の必修科目です。
【概要】
第1～6回講義では、創業・ベンチャー起業のビジネスモデル構築、経営資源の確保・充実、ビジネスプラン作成等における成功要因について学んでいただきます。
第7～14回講義では、創業・ベンチャー起業の課題発見・解決のための助言の進め方について学んでいただきます。
また講義全体を通じて、グループでビジネスプランを策定していただきます。
以上を通じて、創業を成功させるためのビジネスモデルの構築や、経営資源の確保・充実について的確な助言ができるようになることを目指します。

【到達目標】
1. 創業を成功させるためのビジネスモデルの構築や経営資源の確保・充実について的確な助言ができる。
2. 創業プロセスを理解したうえで、みずからビジネスプランを作成し、プレゼンテーションすることができる。
3. 創業・ベンチャー支援における中小企業支援施策の活用を必要に応じてガイドできる。

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP1」「DP3」「DP4」 に関連

【主な授業方法】
L 講義 /Lecture

【授業の進め方と方法】
【授業形態、授業内での発表】
講義では、基本的知識や理論の説明を行い、みなさんとディスカッションを行います。
また、グループに分かれてビジネスプランを作成していただきます。第7回の講義ではグループで作成したビジネスプランの中間発表を、第13回の講義では、最終発表をしていただきます。
【課題提出とフィードバック】
講義終了後は、感想や意見、質問をまとめた「講義レポート」を毎回提出いただきます。次回講義の冒頭に、講義レポートのなかから、皆様の感想や意見をいくつか紹介するとともに、質問に回答することで、フィードバックを行います。

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
なし / No

【授業計画】授業形態：対面/face to face

回	テーマ	内容
1	イントロダクション 創業・ベンチャーへの助言能力養成：支援機関の事例を通じた創業・ベンチャーに対する課題発見・解決	・授業計画、授業内容および成績評価について説明する。 ・グループによるビジネスプラン作成の進め方について説明する。 ・支援機関の事例から、創業・ベンチャーの課題発見・解決に向けた助言の進め方を学ぶ。 ・ゲスト講師による講演・担当教員によるまとめを行う。
2	創業・ベンチャーのビジネスモデル構築支援：事業アイデアの創出、評価、事業コンセプト固め	・ビジネスプラン作成におけるプロセスのうち、①事業アイデアの創出、②事業アイデアの評価、③事業コンセプト固めについて、説明する。 ・支援機関の事例から、創業・ベンチャーの課題発見・解決や経営資源の確保・充実に向けた助言の進め方を学ぶ。 ・ゲスト講師による講演・担当教員によるまとめを行う。
3	創業・ベンチャーのビジネスモデル構築支援：事業アイデアの創出、評価	・前回講義への質問に回答する。 ・各人が事前に考えた事業アイデアを発表する。 ・他者が発表した事業アイデアについて、①革新性、②実現性、③発展性の視点から評価する。 ・担当教員によるまとめを行う。
4	創業・ベンチャーのビジネスモデル構築支援：チームビルディング、事業コンセプト固め	・グループを決定し、各グループで事業コンセプトを固める。 ・担当教員によるまとめを行う。
5	創業・ベンチャーのビジネスモデル構築支援：ビジネスプランの作成、経営資源の確保・充実	・前回講義への質問に回答する。 ・ビジネスプラン作成におけるプロセスのうち、④ビジネスプラン作成について、説明する。 ・創業・ベンチャーの経営資源の確保・充実について、説明する。
6	創業・ベンチャーのビジネスモデル構築支援：ビジネスプランの作成	・各グループでビジネスプラン作成を進める。 ・担当教員によるまとめを行う。
7	ビジネスプラン中間発表	・前回講義への質問に回答する。 ・各グループで考えたビジネスプランについて、中間発表を行う。 ・担当教員によるまとめを行う。
8	ビジネスプラン中間発表への講評	・各グループで考えたビジネスプランについて、中間発表を行う。 ・教員よりビジネスプラン中間発表への講評を行う。 ・講評を踏まえて、各グループでビジネスプラン作成を進める。
9	創業・ベンチャーへの助言能力養成：金融機関の事例を通じた創業・ベンチャーに対する課題発見・解決	・前回講義への質問に回答する。 ・金融機関の事例から、創業・ベンチャーの課題発見・解決に向けた助言の進め方を学ぶ。 ・ゲスト講師による講演・担当教員によるまとめを行う。
10	創業・ベンチャーへの助言能力養成：ディスカッション	・ゲスト講師による講演を踏まえて、創業・ベンチャーへの助言についてグループでディスカッションを行う。 ・各グループでビジネスプラン作成を進める。 担当教員によるまとめを行う。

11	創業・ベンチャーへの助言能力の養成：起業事例を通じた創業・ベンチャーに対する課題発見・解決	・前回講義への質問に回答する。 ・起業事例から、創業・ベンチャーの課題発見・解決に向けた助言の進め方を学ぶ。 ・ゲスト講師による講演・担当教員によるまとめを行う。
12	創業・ベンチャーへの助言能力養成：ディスカッション	・ゲスト講師による講演を踏まえて、創業・ベンチャーへの助言についてグループでディスカッションを行う。 ・各グループでビジネスプラン作成を進める。 ・担当教員によるまとめを行う。
13	ビジネスプラン最終発表	・前回講義への質問に回答する。 ・各グループで作成したビジネスプランをパワーポイントまたはワードを用いて発表してもらう。 ・担当教員によるまとめを行う。
14	ビジネスプラン最終発表 総括	・各グループで作成したビジネスプランをパワーポイントまたはワードを用いて発表してもらう。 ・教員よりビジネスプランの講評を行う。 ・最後に、講義の振り返りと質疑応答を行う。

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
・毎回授業前にレジュメや関連文献に必ず目を通したうえで出席してください。
・授業終了後は、教科書の該当部分を確認し、復習をおこなってください。
・講義レポートや課題は、必ず期限までに提出してください。
・グループでのビジネスプラン作成に取り組むための準備（関連文献の調査・精読など）を必ず行ってください。
・グループによるビジネスプラン作成ついては、授業時間内だけでなく、授業時間外も活用して進めてください。
・本授業の準備学習・復習時間は、各2時間を標準とします。

【テキスト（教科書）】
・グロービス経営大学院『グロービスMBAビジネスプラン』ダイヤモンド社、2010年
・ダイアナ・キャンダー著 ; 牧野洋訳『Startup : スタートアップ : アイデアから利益を生みだす組織マネジメント』新潮社、2017年

【参考書】
・エリック・リース著 ; 井口耕二訳『リーン・スタートアップ : ムダのない起業プロセスでイノベーションを生みだす』日経BP社、日経BPマーケティング、 2012年
・スティーブン・G.ブランク, ボブ・ドーフ著 ; 堤孝志, 飯野将人訳『スタートアップ・マニュアル : ベンチャー創業から大企業の新事業立ち上げまで』翔泳社、2012年
・スティーブン・G・ブランク著 ; 堤孝志, 渡邉哲訳『アントレプレナーの教科書 : シリコンバレー式イノベーション・プロセス』翔泳社、2016年
・長谷川博和『ベンチャー経営論』東洋経済新報社、2018年
・柳孝一『ベンチャー経営論: 創造的破壊と矛盾のマネジメント』日本経済新聞社、2004年
・サラス・サラスバシー『エフェクチュエーション：市場創造の実効理論』碩学舎、2015年
・吉田満梨、中村龍太『エフェクチュエーション 優れた起業家が実践する「5つの原則」』ダイヤモンド社、2023年
・加藤雅俊『スタートアップとは何か : 経済活性化への処方箋』岩波書店、2024年

【成績評価の方法と基準】
・個人による成果・講義への参加姿勢（講義への貢献、講義レポート、グループワークへの貢献）：50%
・グループによるビジネスプラン作成の成果:50%
・60 %以上で合格。
・最終講義時までに、各チームで作成したビジネスプラン（データ）を合わせて提出すること。

【学生の意見等からの気づき】
・グループワークの時間を講義内になるべく設けたいと考えています。

【学生が準備すべき機器他】
・パワーポイントによる資料作成など、グループワークではＰＣを使いますので、ご準備ください。
・講義資料は、原則、2日前までに学習支援システムに掲示します。
・課題提出は、学習支援システムを利用します。

【その他の重要事項】
・本科目は、中小企業診断士登録養成課程に限定する。
・教科書については、夏季休暇中に目を通したうえで、講義に臨んでください。
・第1回講義までに以下の事前課題を提出していただきますので、夏季休暇中に作成をお願いします。提出期限など、詳細につきましては、別途事前にご連絡させていただきます。
【事前課題】
「自分がやってみたいと考えるビジネスアイデアを一つあげて、A4用紙1～2枚程度で概要を説明してください。」
（注意事項）
1.「ビジネスアイデア」は、できるだけ実現可能なもの、かつ、いままでの製品やサービスと比べて新しいビジネスアイデアをあげてください。プロジェクトと同じビジネスアイデアは不可です）。
2.「概要説明」については、「どのような顧客」の「どのようなニーズ（または課題）」を「いかなる方法」で満たす（または解決する）のか、必ず説明を入れてください。
3. レポート作成に際しては、以下の教科書をご参照ください。
・グロービス経営大学院『グロービスMBA ビジネスプラン』ダイヤモンド社、2010 年
・ダイアナ・キャンダー著;牧野洋訳『Startup :スタートアップ:アイデアから利益を生みだす組織マネジメント』新潮社、2017 年
・教員の実務経験：株式会社日本政策金融公庫において、中小企業向け融資・審査業務に従事。その後、同公庫総合研究所に異動し、中小企業経営に関する様々な研究を行う。本授業では、これらの実務経験を踏まえて、実際の企業事例を活用した授業を行います。

【Outline (in English)】
The purpose of this lecture is to acquire skills that can give practical advice to startups.
In addition, in order to acquire support skills, you will be asked to create a business plan in a group.

MAN510F2（経営学 / Management 500）

コーチング

Coaching

稲川　由太郎［Yutaro INAGAWA］

単位数：2単位
学期：秋学期後半/Fall(2nd half)
授業分類：専門講義
専門科目

その他属性：〈実〉

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
【目的】
本講義は、コーチングの理論や考え方を学び、受講者自身がコーチングを実践することを通じて、コーチングマインド・スキルの習得を目的とする。受講者が所属するチーム・組織において、コーチングを活用し、人材開発・組織開発を自ら推進できる状態を目指す。
【概要】
近年、企業の経営者をはじめ、ビジネスシーンで、専任のコーチを活用する例が増えている。
コーチは、コーチングを受ける人（以下、コーチィー）に対して、一切アドバイスをしない。［問い］を間に置き、［対話］へといざなう。
本講義では、コーチングとは何か、コーチとコーチィーとの間で行われている[対話]とはどのようなものなのか、また、その対話がどのように組織のリーダー・経営者の成長や、企業の業績向上に貢献するのかを学ぶ。
本講義を通じて得られるコーチング、対話の能力は、現代の組織におけるリーダー開発、組織開発に向けて非常に重要な能力である。それらは、
・部下やチームメンバーの、効果的な目標設定を支援する
・組織の目的や目標に向けた主体的な行動をとる人を増やす
・部下やチームメンバーと共にコラボレーション（共創）ができるチームをつくる
といったことにもつながっていく。
すなわち1on1のコーチングの実践は、目の前のリーダーの開発にとどまらず、組織全体の変革へとつながる。
コーチングは、実践を通じてしか身につかない。したがって、本講義では、受講者が選んだコーチィーに対し講義外でコーチングを実践し、その体験を通じた気づきや学びを講義内で扱いながら、講義を進める。
【対象者】
リーダーシップ、モチベーション、チームビルディング、キャリアという様々な面で、自らの所属するチームに影響力を発揮するマネジャーになりたい、また、組織全体を変革するリーダーになりたいと考えている方。中小企業、大企業、職種は問わない。講義外でのコーチングの実践が可能な人を対象とする。

【到達目標】
コーチングとは何か、それが組織で働く人・組織にとってどのように活用されうるものなのかを理解している。
コーチングスキルを活用して、周囲とコミュニケーションをとることができる。
(やや発展的）職場でコーチング・コミュニケーションが実践されている。

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP1」「DP5」に関連

【主な授業方法】
L 講義 /Lecture

【授業の進め方と方法】
■授業形態
オンライン講義
演習・実践型（講義内、またフィールドワークとしてコーチングを実践する）
■詳細
この授業は、組織変革を実現するエグゼクティブ・コーチング・ファームである株式会社コーチ・エィの講師陣が担当し、実践的なスキルの獲得を目指したレクチャーと演習を行う。授業内では、様々なコミュニケーションを体験するためのエクササイズ（実習）に重点を置く。また、講義内での学びを活用し、実際に職場でのコーチングを繰り返し実践することで、自身のコミュニケーションを内省する。そして、さらに効果的なコミュニケーションスタイルへのバージョンアップを目指す。最終回では、その実践をもとに受講者が自身の体験を発表する。

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
あり / Yes

【授業計画】授業形態：対面/face to face

回	テーマ	内容
第1回	なぜ今、企業はコーチングを活用するのか？	近年、世界中でコーチングを活用する企業が増えている。 コーチングとは何か。なぜ、今企業はコーチングを導入するのか。どのようにコーチングを活用し、どのような成果を手にしているのか。 コーチングが、組織や個人の「変化する未来をつくる”対話”の手法」として注目を集める今日の社会背景を、様々な事例とともに紹介する。
第2回	コーチングとは何か？	コーチングとは何かについて理解を深めるため、コーチングの歴史やコーチングの対話の構造、コーチングの三原則を学習する。
第3回	目標設定	コーチングは、コーチィ―の目標に向けて行うものである。この講義では、「目標」という概念に対する理解を深めた後、エクササイズを通じて、コーチィ―と目標設定を行うための対話を体験的に学習する。
第4回	聞く	相手の話を聞く能力はコーチングの基礎であり、非常に重要な要素である。なぜ聞くことが重要であるのか、聞くことを阻害する要因は何か、相手の話を深く聞くためには何に意識をはらう必要があるのか、について学習する。
第5回	コーチング・カンバセーション	効果的なコーチング・セッションを実践する上で、もっとも基本となる対話の流れ「コーチング・カンバセーション」を習得する。
第6回	効果的な問い	コーチにとって最大の武器になる「問い」について学習する。 コーチングにおいて、どのような問いが機能するのか。エクササイズを通じて体験的に学習する。
第7回	観察と個別対応	コーチングの根幹には、「人はひとりひとり違う」という考え方がある。一人ひとりのコーチィ―に対して、効果的なコーチングを行うために欠かせないのが「個別対応」である。個別対応を実践するための具体的な切り口として、コミュニケーションの「タイプ分け」を学習する。

第8回	アクノレッジメント（承認）	一人ひとりのコーチィーと信頼関係を築き、相手の行動変容を促進するための関わり、「アクノレッジメント（承認）」について学習する。
第9回	フィードバック	コーチが自分に見えている視点を相手に伝える「フィードバック」は、コーチィーの新たな気づきや行動変容につながり、目標達成を促す。 また、コーチをする側も、自分に対するフィードバックを受け取ることで、自身のコミュニケーションや行動を軌道修正することができる。 ここでは、効果的なフィードバックの伝え方と受け取り方について、学習する。
第10回	インターナルコーチ（社内コーチ）	組織におけるコーチング活用の実践的なノウハウについて学習する。コーチングを組織能力として定着させるアプローチの一つとして、現在世界的に注目され始めている「インターナルコーチ（社内コーチ）」について取り上げる。「インターナルコーチ（社内コーチ）」の役割や活用事例を紹介し、組織におけるコーチングの効果的な活用方法を探求する。
第11回	成果のエバリュエーション	コーチング期間中の取り組みとその成果について振り返ることを「エバリュエーション」と呼ぶ。効果的なエバリュエーションに必要な観点と、コーチングを振り返るためのツール（CSES）を紹介する。
第12回	コーチングの活用事例（ゲストスピーカー）	実際にコーチングを活用している企業のエグゼクティブにご登壇いただき、経営者に対するエグゼクティブ・コーチングや企業の組織開発における実例をご紹介いただく。
第13回	成果発表①	コーチィーとのコーチング実践について、履修者自身の体験を発表する。
第14回	成果発表②	コーチィーとのコーチング実践について、履修者自身の体験を発表する。

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
受講者自身が3名のコーチィー（コーチングを受ける人）を選び、1名あたり週に30分のコーチングセッションを計5回実践する意思と時間を確保することを条件とする。講義の最後には、実際にコーチングを行ったコーチィーからフィードバックをもらう。国際コーチング連盟指定のコーチングの質・効果を測定するエバリュエーションシステム（CSES）を活用し、自らのコーチングについて振り返る。

【テキスト（教科書）】
毎講義資料をhoppiiに掲載する。※著作権の関係で一部抜粋・編集をしている。

【参考書】
・コーチ・エィ著『この 1 冊ですべてわかる 新版 コーチングの基本』日本実業出版
社、2019
・鈴木義幸著『新 コーチングが人を活かす』ディスカヴァー・トゥエンティワン、2020
・鈴木義幸著『未来を共創する 経営チームをつくる』ディスカヴァー・トゥエンティ
ワン、2020
・コーチングのポータルサイト「Hello, Coaching!」
https://coach.co.jp/

【成績評価の方法と基準】
・出席点（マイク・カメラオン、講義への積極的な参加姿勢、講義後の提出物）40％
・コーチィーへのコーチング実施状況20%
・成果発表に対する評価40％

【学生の意見等からの気づき】
2025年度に実施した本講義において、毎講義後のエバリュエーション中の「今回の講義内容を有意義に感じた」の項目平均は、「5.42/7」であった。講義で学んだことを自身の職場で実践し、その結果を講義に持ち込んで他の参加者と対話する、という学習サイクルを確立できた受講生から、毎年高い評価を得ている。
【受講生からの声】
・コーチングの学びに加え、受講生同士の対話の機会も多く、非常に有益であった。
・受講者によるコーチングの最終報告会は、参考になる点が非常に多かった。
・多くの発表を聞くことで視野が広がり、大変勉強になった。また、発表後にコーチ・エィの講師陣が投げかける質問や話法も非常に参考になり、贅沢な時間であった。

【学生が準備すべき機器他】
Zoomが使用できるPC

【その他の重要事項】
【注意事項】
・この授業は対話の実践（エクササイズ）に主眼をおいているため、聴講や10分以上の遅刻、離席を認めない。
・カメラ、マイクオンでの参加が必須。エクササイズに参加できない環境（移動中、電車の中など）は出席として認めない。

【Outline (in English)】
【Course Outline】
In recent years, the use of dedicated coaches has been increasing in the business world, including among corporate executives. A coach does not give any advice to the person receiving coaching (hereafter referred to as the “coachee”). Instead, the coach places questions at the center of the interaction and invites the coachee into dialogue. In this course, students will learn what coaching is, what kind of dialogue takes place between a coach and a coachee, and how such dialogue contributes to the growth of organizational leaders and executives as well as to improvements in corporate performance.
The coaching and dialogue skills developed through this course are extremely important for leadership development and organizational development in today’s organizations. These skills help to:
・support subordinates and team members in setting effective goals,
・increase the number of people who take proactive actions toward organizational purposes and goals, and
・build teams that can collaborate and co-create with subordinates and team members.
In other words, practicing one-on-one coaching leads not only to the development of the leader in front of you but also to transformation across the entire organization.
Coaching skills can only be acquired through practice. Therefore, in this course, participants will practice coaching outside of class with coachees they select themselves. The course will proceed by reflecting on and discussing the insights and learning gained through these practical experiences.
【Learning Objectives】
By the end of the course, students will:
・Understand what coaching is and how it can be utilized for individuals working within organizations as well as for the organization itself.
・Be able to communicate with others using coaching skills.
・(Advanced) Practice coaching-based communication in their workplace.
【Learning Activities Outside of the Classroom】

Participants are required to select three coachees (individuals who will receive coaching) and conduct five coaching sessions of 30 minutes per week for each coachee. Students must ensure that they have the time and commitment to complete these sessions.
At the end of the course, students will receive feedback from the coachees they have coached. In addition, students will reflect on their own coaching practice using the Coaching Evaluation System (CSES), a system designated by the International Coaching Federation (ICF) to measure the quality and effectiveness of coaching.
【Grading Criteria / Policy】
・Participation and attendance (microphone and camera on, active participation in class, and submission of post-class assignments): 40%
・Implementation of coaching sessions with coachees: 20%
・Evaluation of the final presentation of outcomes: 40%

MAN510F2（経営学 / Management 500）

Project Design Management Ⅰ (Japanese curriculum)

Project Design Management Ⅰ

大塚　有希子［Yukiko OTSUKA］

単位数：2単位
学期：春学期後半/Spring(2nd half)
授業分類：専門講義
専門科目

その他属性：〈実〉

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
A project is a value-creating undertaking carried out to achieve specific objectives within a defined timeframe and constraints (e.g., resources and context)
They are activities conducted to achieve specific objectives.
They have clearly defined start and end points.
They are executed under limited resources.
They aim to deliver specific outcomes or solve defined problems, making success or failure clearly identifiable.
Project management is the application of appropriate knowledge, skills, tools, and techniques to lead a project to success by meeting or exceeding the requirements and expectations of the project owner and other stakeholders.
This course enables students to understand fundamental project management knowledge and skills through lectures, and to acquire practical application abilities through team-based exercises.

【到達目標】
Upon completion of this course, students will be able to:
Knowledge and Thinking
Understand fundamental concepts, knowledge, and skills required for project management.
Skills and Expression
Tailor project management knowledge and skills to their own professional work through practical exercises.
Motivation, Interest, and Attitude
Develop an interest in project management through team exercises and apply it to their own projects.

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP1」「DP4」「DP5」に関連

【主な授業方法】
S 演習/ゼミ /Seminar、L 講義 /Lecture

【授業の進め方と方法】
This course adopts a flipped classroom model combining e-learning and face-to-face instruction.
First period:
Recorded e-learning lectures are provided one week prior to the class session. Students are required to view the videos by the day before class. Attendance is confirmed by submitting a quiz based on the video content. Individual exercises related to each student's master's research project are conducted.
Second period (10:50– 12:30):
Real-time classes are conducted either in the classroom or online. Students engage in exercises based on their own projects and participate in discussions to learn project planning, progress control, and stakeholder management.
Note: In some sessions, real-time classroom attendance may be required, such as for guest lectures.

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
なし / No

【授業計画】授業形態：対面/face to face

回	テーマ	内容
Episode 01	Introduction(What is a project?)	Overview of projects, project management, organizational context, and program management
Episode 02	Team Exercise on Projects and PM	Team-based exercises on project concepts and management
Episode 03	Stakeholder Requirements & Scope Management	Stakeholder Requirements & Scope Management
Episode 04	Scope & Stakeholder Exercise	Stakeholder requirement elicitation and structuring exercises
Episode 05	Team Management	Human resources and team communication
Episode 06	Risk &Change Management	Responding to issues and change through exercises
Episode 07	Stakeholder Management	Identification, planning, engagement, and control
Episode 08	Scope &Schedule Management	Exercises on scope, schedule, and related management areas
Episode 09	Scope &Schedule Management	Progress control, scope definition, WBS, and scheduling
Episode 10	Monitoring & Control	Exercises on project progress monitoring
Episode 11	Practical Case Studies	Guest lecture and instructor summary
Episode 12	Practical Case Studies	Guest lecture and instructor summary
Episode 13	Other Management Areas	Overview of additional management topics
Episode 14	Course Review	Summary, case studies, and Final examination

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
Students are expected to prepare through literature review related to the course topics.
Based on the schedule, students should review exercises, clarify unclear points, and conduct further research or consult the instructor as needed.
Standard preparation and review time: 2 hours each per class.

【テキスト（教科書）】
Textbook:
Lecture materials provided by the instructor (PowerPoint, etc.)
Reference Books:
Assigned during class (purchase not mandatory)
A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)

【参考書】
1) A guide to the Project Management Body Of Knowledge 6th Edition,Project Management Institute,2017.
2) IT project management by WBS/EVM (ISBN 978-4-88373-274-6)
Shoso Yamato, Kenichi Nagachi, Soft Research Center,2009.

【成績評価の方法と基準】
Participation in lectures and exercises: 30%
Assignments and submissions: 70%
Students will conduct team discussions and prepare reports using knowledge learned in class and through independent research, based on their own projects.
For video lectures, quizzes are used to confirm understanding.
Students with participation below 75% will not be evaluated.

【学生の意見等からの気づき】
This course introduces tools and techniques related to Management Information Strategy courses and ITC case training.
Unlike design-oriented courses, this course is distinctive in that students work on their own real projects.

【学生が準備すべき機器他】
Students must bring a PC for accessing materials, exercises, and presentations related to lectures and their own projects.

【その他の重要事項】
This course can be taken independently; however, enrollment in Project Design Management II (Spring Intensive) is recommended.
Part I focuses on project execution methods.
Part II focuses on idea generation and reflecting customer needs in project deliverables.
Students interested in IT projects are encouraged to take Management Information Strategy or ITC Case Training.
The instructor holds a degree in System Design Management and has extensive experience in research, consulting, education, and institutional design related to project management and solution design.
Certifications include PMP, IT Coordinator, and CBAP.
For questions or consultations, students should email the instructor with details and preferred dates.

【Outline (in English)】
This course introduces the fundamental concepts and practices of project management. A project is defined as a value-creating effort conducted within a limited timeframe and under specific constraints, with clearly defined objectives and outcomes. Through lectures and team-based exercises, students learn essential project management knowledge and develop the ability to apply these concepts to real-world projects.

MAN510F2（経営学 / Management 500）

プロジェクト・デザインマネジメント Ⅰ

Project Design Management Ⅰ

大塚　有希子［Yukiko OTSUKA］

単位数：2単位
学期：春学期後半/Spring(2nd half)
授業分類：専門講義
専門科目

その他属性：〈実〉

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
プロジェクトとは、特定の使命を受けて、特定期間に、資源、状況など特定の制約条件の下で達成を目指す、将来に向けた価値創造事業である。プロジェクトの特徴は、①目的を達成する活動である、②特定された始まりと終了の時点がある、③使用できる資源の制約がある、④ある特定の成果を出すあるいは、特定の問題や課題を解決するので何を達成するのか明確であり成否がはっきりわかる。プロジェクトマネジメントは、プロジェクトを成功に導くために、事業主体や他のステークホルダーの要求事項や期待を充足する、またはそれ以上の成果を上げるために、最適な知識、技術、ツールそして技法を適用することである。本授業は、座学でプロジェクトマネジメントに関する知識、スキルを理解し、チーム演習を通じて、プロジェクトマネジメントの適用を体得する。

【到達目標】
①知識・思考：プロジェクトマネジメントに関する基礎的な考え方や知識、求められるスキルを理解できる。
②技能・表現：具体的に課題を通じてプロジェクトマネジメントの知識やスキルを自業務にテーラリングできる。
③意欲・関心・態度等：チーム演習を通じて、プロジェクトマネジメントに関心を持ち、自己のプロジェクトに活用することができる。

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP1」「DP4」「DP5」に関連

【主な授業方法】
S 演習/ゼミ /Seminar、L 講義 /Lecture

【授業の進め方と方法】
e-learningと集合学習を併用する反転学習とする。
１限めはe-learningの録画授業とし、授業日の１週間前に提示するので、授業前日まで各自の都合に合わせて視聴すること。視聴確認のためのクイズを授業日にまでに提出することで、出席確認とする。また、各自の修士研究プロジェクトについて個人演習を行う。
２限め（10:50～12:30）はリアルタイムの授業を行うので、教室またはオンラインで受講すること。各自のプロジェクトを題材とした演習を行い、教室で意見交換することにより、プロジェクトの計画立案、進捗管理、関係者のマネジメント等について学ぶ。
ただし、ゲストスピーカー講演などリアルタイム教室参加を指示する場合もある。

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
なし / No

【授業計画】授業形態：対面/face to face

回	テーマ	内容
第01回	はじめに、プロジェクトとは	プロジェクトとは、プロジェクトマネジメントとは、組織とプロジェクト、プログラムマネジメントとプロジェクトマネジメントについて説明する
第02回	プロジェクト、プロジェクトマネジメントに関するチーム演習	プロジェクト、プロジェクトマネジメントに関するチーム演習を行う。
第03回	ステークホルダーの要求分析とスコープマネジメント	スコープマネジメントとステークホルダーの要求分析について説明する。
第04回	ステークホルダーの要求とスコープマネジメント演習	ステークホルダーの要求引き出しと構造化演習
第05回	チーム・マネジメント	人的資源、チーム・コミュニケーションについて説明し、演習する。
第06回	リスクと変更管理	問題発生時の対応について説明し、演習する。
第07回	ステークホルダー・マネジメント	ステークホルダー特定、マネジメント計画、エンゲージマネジメント、エンゲージ・コントロールについて説明する。
第08回	スコープ＆スケジュールマネジメント	スコープ＆スケジュールその他のマネジメントに関して演習する。
第09回	スコープ＆スケジュールマネジメント	プロジェクトの進捗管理スコープ定義、WBS、スケジュールについて説明する。
第10回	モニタリング＆コントロール	プロジェクトの進捗管理についての演習を行う。
第11回	プロジェクトマネジメントの実務事例	外部講師による講演 担当教員によるまとめ。
第12回	プロジェクトマネジメントの実務事例	外部講師による講演 担当教員によるまとめ。
第13回	その他のマネジメント	その他のマネジメント項目について説明する。
第14回	前回のまとめ	まとめおよび事例紹介、テスト

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
当該授業に関するテーマについて、文献調査等を通じて準備学習をしておく。
復習・宿題等
授業スケジュール（各回の授業テーマと内容）に基づいて、演習を行うので整理すべき点や不明な点を復習する。それでも不明な点については、文献調査を行うまたは講師に質問する。本授業の準備学習・復習時間は、各2時間を標準とする。

【テキスト（教科書）】
テキストは、講師がPowerpoint等を使った資料を提示する。

【参考書】
授業中に講師が指示する
（参考図書　※購入を必須としない）
「プロジェクトマネジメント知識体系（PMBOK® Guide）」

【成績評価の方法と基準】
・講義・演習への参加姿勢（30%）、提出物（70%）
・座学で学んだおよび自分で調べた情報を使って、各自のプロジェクトを題材として、チーム議論やレポート作成を行う。
・ビデオ学習を行った場合はクイズにて理解確認を行う。
・参加度合いが75%に満たない場合には、評価の対象としない。

【学生の意見等からの気づき】
経営情報戦略科目およびＩＴＣケース研修との関連や必要なツールと技法を紹介する。
デザイン関係の授業との違いは、この授業では各自の実プロジェクトを題材にすることである。

【学生が準備すべき機器他】
学生は、PC持参のこと（講義および自プロジェクトなどの資料の閲覧、演習、発表に際に利用）。

【その他の重要事項】
・単独での受講も可能であるが「プロジェクトデザインマネジメントⅡ（春学期集中）」の受講も推奨する。前半（Ⅰ）ではプロジェクト推進の手法を中心に学び、後半（Ⅱ）ではプロジェクトの成果物へのアイデア創出や顧客ニーズ反映方法を学ぶ
・ＩＴプロジェクトに興味がある場合は、「経営情報戦略（M特必須）」または「ITCケース研修」にてマネジメントすべきＩＴプロジェクトの設定を学ぶことができる。

・講師はシステムデザイン・マネジメントの学位を持ち、プロジェクトマネジメントとソリューションデザインに関する研究およびコンサルティング、教育、制度設計などの実務経験がある。ＰＭＰ、ＩＴコーディネータ、ＣＢＡＰの資格も有する。
・質問・相談がある場合には、メールで講師に、質問・相談内容（日時、質問事項など）、希望日時などを伝え、講師からの連絡を待つこと。

【Outline (in English)】
A project is a value-creating undertaking that aims to achieve its objectives within a specified period of time and under specified constraints, including resources and circumstances.
Project management is the application of the most appropriate knowledge, skills, tools and techniques to successfully deliver a project to meet or exceed the requirements and expectations of the business unit and other stakeholders.
This course systematically teaches project management knowledge through lectures on global standard project management knowledge and exercises based on each students own projects in INOMANE.

MAN510F2（経営学 / Management 500）

Project Design Management II (Japanese curriculum)

Project Design Management II

大塚　有希子［Yukiko OTSUKA］

単位数：2単位
学期：春学期集中/Intensive(Spring)
授業分類：専門講義
専門科目

その他属性：〈実〉

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
A project is a value-creating endeavor that aims to achieve specific objectives within a defined period and under given constraints, such as limited resources and conditions. Projects include a wide range of activities, such as business creation, product and service development, research, and invention.
In order to create innovative and valuable deliverables, this course focuses on the following three frameworks and methodologies:
Design Thinking – a way of thinking that generates innovative designs from new perspectives.
Systems Thinking and Systems Engineering – frameworks for logically structuring ideas and clarifying consistency between the whole and its components.
Business Analysis – an analytical framework for creating strategies and solutions based on business and customer requirements.

【到達目標】
Upon completion of this course, students will be able to:
Knowledge and Thinking
Understand fundamental concepts and skills for generating ideas for deliverables created through projects, such as business models, products, and services, and acquire the skills required for such activities.
Skills and Expression
Tailor project management and system – design thinking knowledge and skills to their own professional work through practical assignments.
Motivation, Interest, and Attitude
Develop an interest in designing business and solution creation through exercises and apply these approaches to their own projects.

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP1」「DP4」「DP5」に関連

【主な授業方法】
S 演習/ゼミ /Seminar、L 講義 /Lecture

【授業の進め方と方法】
This course adopts a flipped learning approach that combines recorded lectures and real-time online sessions.
Recorded lectures are provided during the spring semester and must be viewed at each student's convenience before the start of the corresponding class session.
Attendance is confirmed by submitting quizzes designed to check understanding by the day before class.
The course explains frameworks, knowledge, processes, tools, and techniques related to project management and system – design thinking, and conveys the skills required for project design.
In real-time sessions, students examine solutions and business model ideas using frameworks based on case studies and their own real projects.
Some sessions are conducted on Sundays. All Sunday sessions are held online only, and no face-to-face classes are conducted on those days.

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
なし / No

【授業計画】授業形態：対面/face to face

回	テーマ	内容
Episode 01	Introduction to Project Design	Designing projects and deliverables and related frameworks
Episode 02	International Standard Frameworks	Project management for creating innovative and valuable outcomes
Episode 03	System × Design Thinking	Tools to break through stereotypical perspectives (e.g., two-axis diagrams)
Episode 04	System × Design Thinking	Application of tools (e.g., value ladder)
Episode 05	System × Design Thinking	Introduction of tools (e.g., AY model)
Episode 06	System × Design Thinking	Application of tools (e.g., personas)
Episode 07	Project Design Case Studies	Project Design Case Studies
Episode 08	Requirements Analysis & Business Analysis	A framework, traceability, and requirements analysis
Episode 09	Requirements Analysis & Business Analysis	Exercises on requirements analysis and prioritization
Episode 10	Solution Design from the User Perspective	Verifying whether solutions truly meet user needs
Episode 11	Prototyping	Learning how to prototype customer needs and obtain feedback
Episode 12	Prototyping	Prototyping exercises
Episode 13	Summary and Presentations	Summary, presentations, case studies, and test
Episode 14	Summary and Presentations	Summary and Presentations

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
Students are expected to prepare by conducting literature reviews related to course topics.
Based on the course schedule, students should review exercises, organize unclear points, and conduct additional research or consult the instructor as needed.
Standard preparation and review time: 2 hours per session each.

【テキスト（教科書）】
Textbook:
Lecture materials provided by the instructor (PowerPoint, etc.)

【参考書】
(purchase not required)
Changing the World with System × Design Thinking
A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge (BABOK® Guide)
Systems Engineering Handbook

【成績評価の方法と基準】
Participation in lectures and exercises: 30%
Assignments : 70%
Students will conduct team exercises and prepare reports using knowledge learned in lectures and through independent research.

For video-based learning, quizzes are used to confirm understanding.
Students with participation below 75% will not be evaluated.

【学生の意見等からの気づき】
This course introduces related tools and techniques from Management Information Strategy courses and ITC case training.
Unlike other design-oriented courses, this course is distinctive in that students use their own master's research projects as the basis for exercises.

【学生が準備すべき機器他】
Students are required to bring a personal computer for accessing materials, exercises, and presentations related to lectures and their own projects.

【その他の重要事項】
Students may take this course independently; however, consecutive enrollment in Project Design Management I (Spring Semester) and II is recommended.
The instructor holds a degree in System Design Management and has extensive practical experience in research, consulting, education, and institutional design related to project management, solution design, DX, and business strategy design.
Certifications include PMP, IT Coordinator, and CBAP.
For questions or consultations, students should contact the instructor by email with details of the inquiry and preferred dates, and wait for a response.

【Outline (in English)】
A project is a value-creating endeavor conducted within a defined timeframe and under specific constraints, aiming to achieve clear objectives. Projects encompass a wide range of activities, including business creation, product and service development, research, and invention.
To create innovative and valuable deliverables, this course introduces three core frameworks and methodologies: Design Thinking, which fosters innovation through new perspectives; Systems Thinking and Systems Engineering, which provide structured approaches to ensuring coherence between the whole and its components; and Business Analysis, which supports the development of strategies and solutions grounded in business and customer requirements.

MAN510F2（経営学 / Management 500）

プロジェクト・デザインマネジメントII

Project Design Management II

大塚　有希子［Yukiko OTSUKA］

単位数：2単位
学期：春学期集中/Intensive(Spring)
授業分類：専門講義
専門科目

その他属性：〈実〉

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
プロジェクトとは、特定期間に、資源、状況など特定の制約条件の下で目標達成を目指す、価値創造事業である。ビジネスや製品・サービスの創造、研究、インベントなど様々なプロジェクトがあるが、イノベーティブで価値ある成果物を創造するために、以下の３つの体系と手法を学ぶ。①デザイン思考（新しい視点でイノベーティブなデザインを発想する思考法）②システム思考とシステムズエンジニアリング（アイデアを論理的に構造化し、全体と部分の整合性を明確にするための体系）③ビジネス・アナリシス（ビジネス視点と顧客視点の要求から戦略やソリューション＝解決策を創出するための分析体系）

【到達目標】
①知識・思考：プロジェクトから創出されるビジネスモデルや製品・サービスなどの成果のアイデア創出に関する基礎的な考え方や知識を理解し、求められるスキルを身につける。
②技能・表現：具体的に課題を通じてプロジェクトマネジメントやシステム×デザイン思考の知識やスキルを自業務にテーラリングできる。
③意欲・関心・態度等：演習を通じて、ビジネスやソリューションの創出デザインに関心を持ち、プロジェクトに活用することができる。

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP1」「DP4」「DP5」に関連

【主な授業方法】
S 演習/ゼミ /Seminar、L 講義 /Lecture

【授業の進め方と方法】
録画とリアルタイム（オンライン）の授業を組み合わせた反転学習とする
8月2日（日）1限　8:50～10:30　録画・個人ワークによる授業
8月2日（日）2限～5限　10:40～18:30　オンラインのみのリアルタイム授業
8月2日（日）6限　18:35～20:15　録画・個人ワークによる授業
8月6日（木）6限　18:35～20:15　教室対面にてのリアルタイム授業
（オンラインのハイブリッド授業は行わない）
8月6日（木）7限　20:20～22:00　録画・個人ワークによる授業
8月9日（日）1限　8:50～10:30　録画・個人ワークによる授業
8月9日（日）2限～5限　10:40～18:30　オンラインのみのリアルタイム授業
8月9日（日）6限　18:35～20:15　録画・個人ワークによる授業
講義は、録画による授業とし、春学期中に提示するので、講義がはじまるまでに各自の都合にあわせて視聴すること。視聴確認のためのクイズを授業前日までに提出することで出席確認とする。

プロジェクトマネジメントやシステム×デザイン思考に関する体系、知識、プロセス、ツールやフレームワークなどを説明し、プロジェクト・デザインに求められるスキルを伝える。リアルタイムの授業では事例および各自の実プロジェクトを題材にフレームワーク等利用により解決策やビジネスモデルのアイデアを検討する
この科目は、日曜日に実施する授業回がある。日曜日の授業回はオンライン実施のみで、対面授業は行わない。

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
なし / No

【授業計画】授業形態：対面/face to face

回	テーマ	内容
第01回	はじめに、プロジェクト・デザインとは	プロジェクトおよび成果のデザイン、それらを検討する体系
第02回	ビジネスやソリューションをデザインするための、国際的な標準体系	イノベーティブで価値のある成果を創出するためのプロジェクトマネジメント
第03回	システム×デザイン思考	既存のステレイタイプな視点をブレークスルーする手法やツールの紹介（二軸図など）
第04回	システム×デザイン思考	既存のステレイタイプな視点をブレークスルーする手法やツールの適用（バリューラダーなど）
第05回	システム×デザイン思考	既存のステレイタイプな視点をブレークスルーする手法やツールの紹介（ＡＹモデルなど）
第06回	システム×デザイン思考	既存のステレイタイプな視点をブレークスルーする手法やツールの適用（ペルソナなど）
第07回	プロジェクトデザインの事例	外部講師による講演 担当教員によるまとめ
第08回	要求分析とビジネスアナリシス	ビジネス・アナリシス体系とビジネス・顧客とソリューションのトレーサビリティ、および要求分析の説明
第09回	要求分析とビジネスアナリシス	要求分析およびトレーサビリティの演習 （優先順位づけなど）
第10回	顧客（ユーザー）視点の解決策（ソリューション）デザイン	各自の提案する解決策（ソリューション）が、本当に顧客（ユーザー）のニーズに合った価値提供をしているか確認する方法を学ぶ
第11回	プロトタイピング	顧客ニーズをプロトタイピングしてフィードバックを得られる形にする方法を学ぶ
第12回	プロトタイピング	プロトタイピング演習
第13回	まとめと発表	まとめ・発表および事例紹介、テスト
第14回	まとめと発表	まとめ・発表および事例紹介、テスト

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
当該授業に関するテーマについて、文献調査等を通じて準備学習をしておく。
復習・宿題等
授業スケジュール（各回の授業テーマと内容）に基づいて、演習を行うので整理すべき点や不明な点を復習する。それでも不明な点については、文献調査を行う、または講師に質問する。本授業の準備学習・復習時間は、各2時間を標準とする。

【テキスト（教科書）】
テキストは、講師がPowerpoint等を使った資料を提示する。

【参考書】
授業中に講師が指示する
（参考　※購入の必要はない）
「システム×デザイン思考で世界を変える」
「ビジネスアナリシス知識体系（BABOK® Guide）」
「システムエンジニアリングハンドブック」

【成績評価の方法と基準】
・講義・演習への参加姿勢（30%）、提出物（70%）
・座学で学んだ知識および自分で調べた情報を使ってチーム演習やレポート作成を行う。
・ビデオ学習を行った場合はクイズにて理解確認を行う。
・参加度合いが75%に満たない場合には、評価の対象としない。

【学生の意見等からの気づき】
経営情報戦略科目およびＩＴＣケース研修との関連や必要なツールと技法を紹介する。
他のデザイン系授業との違いは、この授業は各自の修士研究プロジェクトを題材とすることである。

【学生が準備すべき機器他】
学生は、PC持参のこと（講義および自プロジェクトなどの資料の閲覧、演習、発表に際に利用）。

【その他の重要事項】
・単独での受講も可能であるが「プロジェクトデザインマネジメントⅠ（春学期）・Ⅱ」連続の受講も推奨する。
・講師はシステムデザイン・マネジメントの学位を持ち、プロジェクトマネジメントとソリューションデザイン、DXを含むビジネス戦略デザインに関する研究およびコンサルティング、教育、制度設計などの実務経験がある。、ＰＭＰ、ＩＴコーディネータ、ＣＢＡＰの資格も有する。
・質問・相談がある場合には、メールで講師に、質問・相談内容（日時、質問事項など）、希望日時などを伝え、講師からの連絡を待つこと。

【Outline (in English)】
A project is a value-creating enterprise that takes a specific mission and aims to achieve it in a specific period of time and under specific constraints.
There are various types of projects such as business, product/service creation, research, and invent, etc. In order to create innovative and valuable deliverables, the following three systems and methods are studied.(1) Design Thinking (2) Systems thinking and systems engineering (3) Business Analysis (a system for analyzing requirements to create solutions from the business perspective and the customer perspective)

MAN510F2（経営学 / Management 500）

事業リスクマネジメントと内部統制

Enterprise Risk Management and Internal Control

石島　隆［ISHIJIMA Takashi］

単位数：2単位
学期：秋学期前半/Fall(1st half)
授業分類：専門講義
専門科目

その他属性：〈実〉

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
事業リスクマネジメント（Enterprise Risk Management）とは、戦略策定及び業績評価と統合されたリスク管理のための組織のカルチャー・ケイパビリティ・実務をいう。また、内部統制とは、企業組織の全ての階層を通じたガバナンスとマネジメントのプロセスにおけるコントロール機能を意味する。
本授業において学生は、最初に、企業において、どのようにして戦略策定及び業績評価とリスク管理を一体化させるかを学び、その実現手段として、内部統制を組み込んだビジネスプロセスをどのように構築・運用すればよいかを学ぶ。また、これらに共通に関わる要素としての内部監査の計画・手順・方法についても学ぶ。
本授業のケーススタディでは、グローバル展開している大規模上場企業など大企業の事例を主として取り上げるが、中小・中堅企業の改善にも資するように、新興市場の小規模上場会社の事例も取り上げる。

【到達目標】
学生は、事業リスクマネジメントと内部統制のフレームワークを活用して、自らが所属する組織又は支援対象組織におけるガバナンスとマネジメントにおける問題点を調査・分析し、改善策の策定ができるようになることを目標とする。
自らが選定した組織における事業リスクマネジメントと内部統制の問題点を調査・分析し、改善策の策定を適切に行うための報告書を作成することをゴールとする。

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP1」「DP2」「DP4」に関連

【主な授業方法】
L 講義 /Lecture、S 演習/ゼミ /Seminar

【授業の進め方と方法】
事業リスクマネジメントと内部統制のフレームワークについて解説した後、それらの実践をより深く理解するためにケースを用いたグループ討議を行う。
また、事業リスクマネジメントと内部統制の実践における課題及び改善策を把握するため、ゲスト講師を招聘する。

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
なし / No

【授業計画】授業形態：対面/face to face

回	テーマ	内容
1	事業リスクマネジメントのフレームワーク(1)	事業リスクマネジメントのフレームワークの考え方について学び、戦略策定及び業績評価との関係を検討する。
2	事業リスクマネジメントのケーススタディ(1)	小売業における事業リスクマネジメントについて、ケースを用いて討議する。
3	事業リスクマネジメントのケーススタディ(2)	製造業における事業リスクマネジメントについて、ケースを用いて討議する。
4	事業リスクマネジメントのフレームワーク(2)	事業リスクマネジメントの構成要素の内容と論点について学ぶ。
5	事業リスクマネジメントのケーススタディ(3)	金融機関における事業リスクマネジメントについて、ケースを用いて討議する。
6	内部統制のフレームワーク	内部統制のフレームワークと「財務報告に係る内部統制の評価及び監査」の制度について学ぶ。
7	内部統制のケーススタディ(1)	全社的な内部統制について、ケースを用いて討議する。
8	不正会計と内部統制とデータ分析	不正会計に対応するための内部統制とデータ分析について学ぶ。
9	内部統制のケーススタディ(2)	海外子会社における内部統制について、ケースを用いて討議する。
10	内部監査の計画・実施・報告	内部監査の計画・実施・報告の手順と方法について学ぶ。
11	事業リスクマネジメントと内部統制の実務（1）	事業リスクマネジメントと内部統制について、ゲスト講師を招いた講義を行う。 担当教員によるまとめを行う。
12	事業リスクマネジメントと内部統制の実務（2）	上記のゲスト講師への質疑及び討議を行う。 担当教員によるまとめを行う。
13	学生による事例研究発表（1）	事業リスクマネジメントと内部統制の実践に関して、学生が各自でテーマを選定して、事例研究を行い、その結果を発表する。 担当教員によりまとめとコメントを行う。
14	学生による事例研究発表（2）	前回の続きを行う。担当教員によりまとめとコメントを行う。

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
事前に配付するケーススタディの資料を読んで、授業までに検討しておくこと。
本授業の準備学習・復習時間は、各2時間を標準とする。

【テキスト（教科書）】
日本内部監査協会他監訳『COSO 全社的リスクマネジメント－戦略およびパフォーマンスとの統合』同文舘出版（税込￥6,380）
各回の資料は、授業支援システムよりダウンロードすること。

【参考書】
八田信二他訳『COSO 全社的リスクマネジメント－戦略およびパフォーマンスとの統合－事例の解説篇』日本内部監査協会（税込￥3,190）
齋藤 正章、蟹江 章『現代の内部監査』放送大学教材（税込￥2,750)

【成績評価の方法と基準】
授業中に行う討議への積極的な参加と討議後のレポートの提出（60%）
最終レポート（40%）

【学生の意見等からの気づき】
ケースの討議結果についての学生へのフィードバックの文書化を行い、学生の理解度を深める。

【学生が準備すべき機器他】
ケースに関するグループ毎の討議結果のとりまとめにノートPCを利用する。
また、資料はｅラーニングシステムからのダウンロードによる配付のため、毎回ノートPCを持参すること。

【その他の重要事項】
授業の中での活発な質問と討議を期待する。
＜オフィスアワー＞
秋学期：金曜日5限目（16:50-18:30）
この日時の都合が悪い学生については、個別に調整するので、E-Mailで連絡いただきたい。
教員は、20年余りにわたり、上場企業等の財務諸表監査、システム監査、IT利用監査、システム構築のコンサルティング業務等に従事した後に大学教員となった。これらの経験を生かして、企業におけるリスクマネジメントと内部統制の実態を理解し、改善策が策定できるように指導する。

【Outline (in English)】
Enterprise Risk Management refers to the culture, capability, and practice of an organization for risk management integrated with strategy formulation and performance evaluation. In addition, internal control means the control function in the process of governance and management through all the layers of an enterprise organization.
In this class, students learn how to integrate strategy formulation, performance evaluation and risk management at enterprises first, how to build a business process incorporating internal control as a means to realize it learn how to operate. Also learn about planning, procedures, and methods of internal audit as elements related to these in common.
The case study of this class mainly deals with cases of large companies such as large-scale listed companies that are developing globally, but also cases of small listed companies in emerging markets, so as to contribute to improvement of small and medium-sized enterprises.

MAN510F2（経営学 / Management 500）

生産マネジメント論

Production Management

都丸　孝之［Takayuki TOMARU］

単位数：2単位
学期：春学期後半/Spring(2nd half)
授業分類：専門講義
専門科目、MBA特別必修

その他属性：〈実〉

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
（本講座は中小企業診断士登録養成課程の必修科目である）
本講座は、生産マネジメントに必要な知識とスキルを体系的に習得することを目的とし、小規模製造業のデジタル化、大企業の開放特許の活用、付加価値経営と人材活用、生産技術を活かした海外展開といったテーマを取り上げる。また、製造に関するビジネスゲームを導入することで、生産管理の基礎を学ぶとともに、品質・コスト・納期のバランスを考慮した生産改善をチーム協働で体験する。生産現場の課題を理解し、製品・サービスの付加価値を高めるための生産戦略などのアプローチを考える力を養う。

【到達目標】
ものづくり中小企業の経営や、生産現場を改善するための必要な知識・スキルを習得し、現場目線での能動的な改善提案ができる。

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP1」「DP4」に関連

【主な授業方法】
L 講義 /Lecture

【授業の進め方と方法】
討議を交えながら講義の理解を深めていく。工場経営ゲームにおいては、品質問題を最小限に抑えながら生産のリードタイムを短縮するためには、どのような施策を実行したらよいのかグループで議論しながら進めていく。

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
なし / No

【授業計画】授業形態：対面/face to face

回	テーマ	内容
第01回	貿易ゲーム	限られた資源（道具）で、指定された製品を短時間で製造・販売する。チーム内での協業、他チームとの交渉を行いながら、チームの利益最大化を目指す。
第02回	中小ものづくり企業の海外展開事例	町工場で開発した汚泥乾燥装置を日本国内だけでなく、フランスやドイツなど海外へ展開した事例を紹介する。
第03回	小規模事業の付加価値経営①	付加価値をベースとした経営手法を、製造業にて実践する考え方や事例を紹介する。業務の棚卸：労働者の工数を詳細に把握し、工程の改善や対価の設定と紐づける実例を紹介する
第04回	小規模事業の付加価値経営②	開発支援：3D CADを活用したプロダクト開発について、顧客とリスクを分担しながら、ミニマムリソースでの開発を実現した事例を紹介する。ハブ企業：パートナーシップにより信頼コストを下げつつ、付加価値を継いでいく小規模ならではのネットワーク構築例を紹介する
第05回	中小企業における特許活用	市場環境の変化と将来ビジネスの成長に向け、知的財産を活用した新たなビジネス創出について解説する
第06回	LEAN生産マネジメント①	メーリングゲームを体験することで、バリューストリーミングマップ（VSM）の活用などの生産管理の基礎を学ぶ
第07回	LEAN生産マネジメント②	メーリングゲームを体験することで、バリューストリーミングマップ（VSM）の活用などの生産管理の基礎を学ぶ
第08回	LEAN生産マネジメント③	メーリングゲームを通じ、ボトルネックやラインバランスを考慮した生産工程の見直しを行う
第09回	LEAN生産マネジメント④	メーリングゲームを通じ、ボトルネックやラインバランスを考慮した生産工程の見直しを行う
第10回	中小企業の同族経営と事業承継の実態	中小企業に多い同族経営。一般的な長所と短所を理解し、現実に起きている事業承継の実態を見ながら、あるべき姿や中小企業診断士としての支援の形について、ディスカッションを通じて考える。
第11回	公的補助金と中小企業	国や自治体等の補助金は、中小企業の成長に向けた大きな後押しとなる。補助金活用の考え方や留意点について議論する。
第12回	工場経営ゲーム①	チーム単位で製品の製造工場を経営しながら、品質・納期ペナルティーを最小限にするための施策を考える。製品を組み立てる際の生産効率改善のための討議を行う
第13回	工場経営ゲーム②	チーム単位で製品の製造工場を経営しながら、品質・納期ペナルティーを最小限にするための施策を考える。製品を組み立てる際の生産効率改善のための討議を行う
第14回	工場経営ゲーム③	チーム単位で製品の製造工場を経営しながら、品質・納期ペナルティーを最小限にするための施策を考える。製品を組み立てる際の生産効率改善のための討議を行う

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
大手企業、中小企業の生産現場の実態を事前に調査しどのような課題を抱えているのか文献や新聞等で情報収集しておくこと。本講義の事前学習、復習時間は、2時間を標準とする。

【テキスト（教科書）】
毎回講義資料を配布します。

【参考書】
・藤本隆宏「生産マネジメントⅠ・Ⅱ」、日本経済新聞社、2001年
・石川 和幸「生産管理のすべてがわかる本」日本実業出版社、2022年
・商工総合研究所「競争力強化に挑む中小製造業 躍進するものづくり企業」、商工総合研究所、2014年

【成績評価の方法と基準】
・課題レポート（90％）、授業内発言（10%）

【学生の意見等からの気づき】
・授業毎にレポート課題のフィードバックを行う。
・ビジネスゲームにおいてはなるべく全グループに発表する機会を設ける。

【学生が準備すべき機器他】
持ち運びが可能なノートパソコンが必要

【その他の重要事項】
本科目は、中小企業診断士登録養成課程に限定する。
本科目を履修するにあたって、ものづくり企業における、設計や生産業務の内容を事前に理解しておくこと。担当教員は、大企業、中小企業での新規ビジネスの立案、製品企画・設計、購買、生産などを経験した実務家教員であり、その知見を活用した講義を行う。

【Outline (in English)】
(This course is a required subject for the Certified Small and Mediam Enterprise Management Consultant Training Course)
The aim of this course is to systematically acquire the knowledge and skills for production management, and it will cover topics such as the digitalization of small and medium-sized manufacturers, utilizing open patents enterprise manufacturing companies hold, value-added management and human resource utilization, and expanding overseas using production technologies.
In addition, by introducing business games regarding manufacturing, students will learn the basics of production management and experience improvements in quality, cost, and delivery. Students will not only be able to understand the challenges faced in the production field, but will also develop the ability to approaches such as production strategies and added value of products.

MAN510F2（経営学 / Management 500）

サプライチェーンマネジメント

Supply chain Management

都丸　孝之［Takayuki TOMARU］

単位数：2単位
学期：秋学期集中/Intensive(Fall)
授業分類：専門講義
専門科目

その他属性：〈実〉

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
本講義では、企業の生産活動や物流活動を実際に体験するためのサプライチェーンに関するビジネスゲームを取り入れ、在庫をどうやって圧縮しているのか、リードタイムを短縮するためにはどうしたらよいのか、受講生同士のディスカッションを通じてサプライチェーンの理解を深める。また、大手飲料業界や大手小売り業界がどのようにして需要予測を行っているのか、また物流拠点、在庫計画など実際の現場を詳しく解説する。

【到達目標】
ビジネスゲームを取り入れること、また実際の企業が行っている生産・物流活動を理解することで、生産から物流全体を横断したサプライチェーンの理解を深め、現場目線での能動的な改善提案ができる。

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP1」「DP2」「DP4」に関連

【主な授業方法】
L 講義 /Lecture

【授業の進め方と方法】
この科目は、日曜日に実施する授業回がある。
ビジネスゲームを活用した能動的学習法を取り入れることで履修者同士のディスカッションを促す。
また、飲料業界や小売りなどの業界の課題を理解することで、生産や物流ネットワークのあり方をディスカッションする。

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
なし / No

【授業計画】授業形態：対面/face to face

回	テーマ	内容
第1回	貿易ゲーム	限られた資源（道具）で、指定された製品を短時間で製造・販売する。チーム内での協業、他チームとの交渉を行いながら、チームの利益最大化を目指す。
第2回	ビールゲーム①	小売り、2次卸、1次卸、工場に分かれ、在庫費、受注残費を最小限にするためのチーム協業のサプライチェーンゲーム。
第3回	ビールゲーム②	小売り、2次卸、1次卸、工場に分かれ、在庫費、受注残費を最小限にするためのチーム協業のサプライチェーンゲーム。
第4回	ビールゲーム③	小売り、2次卸、1次卸、工場に分かれ、在庫費、受注残費を最小限にするためのチーム協業のサプライチェーンゲーム。
第5回	小売りの物流戦略①	飲料業界を事例にサプライチェーンの供給の課題、需要予測などの実務の実際を解説する。
第6回	小売りの物流戦略②	大型物流倉庫を活用したサプライチェーンネットワークの構築事例を紹介する。
第7回	生産性改善	サプライチェーンに関する簡単なビジネスゲームを通じて、リードタイム、サイクルタイム、滞留時間などの生産管理に関する基礎的な内容を理解する。
第8回	サプライチェーンゲーム（CANDY OG)①	顧客と仕入れ先と協業しながら、製品を生産ことで品質、コスト、納期などの在庫管理に関する内容を理解する。
第9回	サプライチェーンゲーム（CANDY OG)②	顧客と仕入れ先と協業しながら、製品を生産ことで品質、コスト、納期などの在庫管理に関する内容を理解する。
第10回	在庫管理	需要変動に対する在庫管理の考え方を理解する。特に、SKU数、サービスレベル、安全在庫の関係を理論的に学ぶ。
第11回	OE活動を通じた人財育成	大手飲料メーカーでのシックスシグマなどを活用した改善プロジェクトを通じ、人材育成のあり方を解説する。
第12回	サプライチェーン分断と備え	災害時におけるサプライチェーンの分断とリスク発生時の対応を述べる。
第13回	サプライチェーンと中小企業	サプライチェーンの特性を把握し、直接・間接で中小企業として果たす役割や、顧客大企業の期待に応える取り組みについて解説する。
第14回	老舗中小製造業の海外事業戦略	老舗の金属加工機械製造業が自社の強みを活かし海外市場へ展開している事例を紹介する。

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
生産・物流現場の実態を事前に調査しどのような課題を抱えているのか文献や新聞等で情報収集しておくこと。本講義の事前学習、復習時間は、2時間を標準とする。

【テキスト（教科書）】
毎回講義資料を配布する。

【参考書】
・ショシャナ・コーエン「戦略的サプライチェーンマネジメント」英治出版、2015
・ハーバード・ビジネス・レビュー「デジタル変革で強化するサプライチェーンの競争力」ダイヤモンド社、2020年12月号

【成績評価の方法と基準】
・グループ討議（30％）、課題レポート（70％）

【学生の意見等からの気づき】
・チームディスカッションの時間を多くとるよう配慮する。
・グループワークにおいてはなるべく全グループに発表していただく機会を設ける。

【学生が準備すべき機器他】
ビジネスゲームにおいては、ウェブアクセスが必要なためパソコンが必要

【その他の重要事項】
企業における、生産活動や物流活動の内容を事前に理解しておくこと。担当教員は、大企業、中小企業での新規ビジネスの立案、製品企画・設計、購買、生産などを経験した実務家教員であり、その知見を活用した講義を行う。

【Outline (in English)】
In this lecture, a business game about supply chain will be introduced to experience the production and logistics activities of enterprises. In addition, this lecture introduces theory to help students understand the importance of inventory compression and lead-time reduction. lecturers will describe actual supply chain sites, including logistics and inventory planning of the major beverage industries.

MAN510F2（経営学 / Management 500）

技術イノベーション

Technology Innovation and Management

玄場　公規［Gemba Kiminori］

単位数：2単位
学期：秋学期前半/Fall(1st half)
授業分類：専門講義
専門科目

その他属性：

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
企業が技術開発の成果をイノベーションに結びつけるまでの様々な不確実性を理解し、その不確実性を克服するための、戦略論とマネジメント手法を理解することを目的とする。

【到達目標】
企業が技術開発を行い、その成果をイノベーションに結びつける過程には様々な不確実性が存在する。本講義では、その不確実性を克服し、イノベーションを実現するための戦略論とマネジメントを提示する。これらを具体的なケーススタディとグループディスカッションにより習得する。

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP1」「DP2」「DP3」に関連

【主な授業方法】
L 講義 /Lecture

【授業の進め方と方法】
基本的知識や理論、具体的なケースなどの講義とともにグループワークの課題を提示する。各グループで課題の議論を行い、成果発表を行う。

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
なし / No

【授業計画】授業形態：対面/face to face

回	テーマ	内容
1	イノベーションの不確実性	イノベーションの不確実性を理解し、用途開発の重要性を学ぶ。
2	イノベーターのジレンマの意義	イノベーターのジレンマの考え方を理解し、破壊的イノベーションに関する戦略を具体的に検討する。
3	製品・ソフトウェアのモジュール化	イノベーション戦略に大きな影響を与えた製品・ソフトウェアのモジュール化を理解する。
4	オープンイノベーションの重要性	外部の資源を利用するオープンイノベーションの意義を理解し、具体的な戦略を検討する。
5	技術機会と多角化	技術系企業の多角化において重要な概念である技術機会を理解する。
6	環境イノベーション	環境負荷を低減する技術イノベーションの必要性と企業戦略との関係を理解する。ゲスト講師を招へいする。 担当教員によるまとめ
7	研究開発成果の事業化	研究開発の事業化には戦略的マネジメントが必要であり、その具体的な方策を検討する。

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
テキストを事前に読み、内容を把握しておくことが望ましい。各回で提示するグループ課題を次回の発表までに準備しておく必要がある。本授業の準備学習・復習時間は、各2時間を標準とします。

【テキスト（教科書）】
玄場公規「イノベーション戦略入門」（Amazon キンドル出版、2018）

【参考書】
玄場公規他「ファミリービジネスのイノベーション」（白桃書房、2018）

【成績評価の方法と基準】
授業への参加(出席、発言、ケース討議への参加、プレゼンテーション等々）50％、期末レポート50％。60％以上で合格。

【学生の意見等からの気づき】
実例として示すケースの充実を図ることとする。

【その他の重要事項】
オフィスアワー：木曜の3時限目（13:30-15:00）

【Outline (in English)】
The purpose of this lecture is understanding the various uncertainties and strategic mangement to create the innovation based on the outcome of technology development. Students will learn the basic theories and knowledges through the case studies and group discussions.

MAN510F2（経営学 / Management 500）

ビジネスデータ分析実践Ⅰ（仮説検証とアンケート設計）

Business Data Analysis Practice Ⅰ

豊田　裕貴［Toyoda Yuki］

単位数：2単位
学期：春学期集中/Intensive(Spring)
授業分類：専門講義
専門科目

その他属性：〈実〉

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
ＩＭでのプロジェクトだけではなく、ビジネス仮説を検証する方法を知っておくことは重要なＭＢＡでのスキルである。本講義では、いわゆる仮説検定手法やモデル分析による仮説の検証を学習する。加えて、仮説を検証するには、その仮説に適したデータを取得する必要と尺度を開発するスキルも求められる。本講義では、質問紙（アンケート）設計とそこから得られたデータから得点を計算するいわゆる尺度開発についても学習する。

なお、本講義は集中講義で行う。春期集中講義とすることで、夏休み中にプロジェクトの調査を行う人にとって役立つ位置に配置している。プロジェクトでアンケート調査を実施予定の学生には、履修を強く推奨する。

なお、仮説検証や尺度開発を行う場合、Ｅｘｃｅｌだけでは十分な分析が行えない。そこで、データ分析に特化したプログラミング言語の「R」というフリーのソフト（Rstudio Cloud）を活用し、より高度なデータ活用方法を学ぶ。Rの初学者でも使えるように基本的なプログラムを配布し、必要に応じて（変数名など）を修正しながら利用するので、プログラミングの前提知識は必要としないように配慮して講義を進める。

【到達目標】
以下の各点が分析できるようになることを目標とする。
・データを用いた仮説検証（仮説検定）が出来るようになる。
・仮説検定については、Excelでは分析できない仮説の型についても検証できるようになる。
・モデル分析（回帰分析）を用いた仮説検証も出来るようになる、
・質問紙（アンケート）を用いて、適切に尺度開発が出来るようになる。
・因子分析を用いて、尺度開発が出来るようになる。
・開発した尺度を用いて仮説の検証が出来るようになる。

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP2」「DP3」に関連

【主な授業方法】
L 講義 /Lecture

【授業の進め方と方法】
Rstudio Cloudを用いながら、実際にビジネスデータを加工・分析しながら、各種手法がどのような手法で、何が出来るかを考え、理論ではなく道具としての手法をマスターする。事例については講義学習用と共に、復習用事例も用意し、各自が適宜復習や自身のテーマに合った手法を利用できるように議論しながら講義を進めていく。

Rstudio Cloudという専門ソフトを用いるが、基本的に正しく動くプログラム（スクリプト）を配布し利用するので、プログラミングの前提知識は特に必要としない。なお、講義内でPC演習があるので、ノートPCを持参するか、貸与PCの利用するなどで分析環境の準備をお願いする。

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
なし / No

【授業計画】授業形態：対面/face to face

回	テーマ	内容
1-2講	データによる仮説検証の基礎とＲ超入門	データで検証できる仮説の型の徹底理解からはじめ、どう分析すれば仮説を検証できるかについて学習する。その上で、Rstudio Cloudの利用方法をゼロから解説する。
3-4講	仮説検定手法の活用①	仮説を検証するための統計手法として「仮説検定」手法を学習する。数式などを用いず、何が出来るかを中心に、応用できる知識の習得を目指す。
5-6講	仮説検定手法の活用②	仮説検定手法は、様々な手法がある。この回では、前回に引き続き仮説検定について様々な手法を学習し、利用できる手法の充実を目指す。
7-8講	尺度開発とアンケート票作成	ある事象を数値化するには、適切な尺度開発を行う必要がある。そこで多用されるアンケートのつくり方について、学習する。ここではWebでのアンケート票作成についても学習する。
9-10講	探索型因子分析と得点化	アンケートなどで取得したデータは、事前の想定通りの尺度になっているかを確認する必要がある。そのための方法として因子分析などを用いた方法を学習する。
11-12講	因子得点ならびに下位尺度の活用	尺度を構成する項目の選定の後、それらをスコア化する必要がある。ここでは因子得点や下位尺度などいくつかのスコア化とその使い分けについて学習する。
13-14講	事例研究	ここまで学習した各種手法の組みあわせにより、どのような仮説の検証が出来るかについて事例を共に学習し、理解の定着と応用力の取得を目指す。

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
本授業の準備学習・復習時間は、各2時間を標準とします。
①学んだ手法が各自のテーマにどのように活用できるかについて復習する。
②個人レポートの準備とその作成などが必要となる。
③各単元の復習を行う。

【テキスト（教科書）】
特に指定なし

【参考書】
・豊田裕貴（2014）『すぐやってみたくなる! データ分析がぐるっとわかる本』すばる舎
・豊田裕貴（2017）『データ駆動マーケティング』オーム舎
※その他、適宜紹介する。

【成績評価の方法と基準】
・期末レポート（60点）・講義内課題(20点)、講義での取り組み（20点)、

【学生の意見等からの気づき】
・受講に際し、前提となる高度な数学やデータ分析の知識は設定せず基礎から解説するが、ビジネスデータ分析基礎を事前に履修しておくことを強く推奨する。

【学生が準備すべき機器他】
・分析演習ができるPCを用意すること（大学の貸与PCの利用も可)。分析には、Rstudio Cloudを利用するため、インターネットにつながる環境であれば、OSは問わない)。

【その他の重要事項】
＜講義について＞
・夏期集中期間に配置される（講義時期に注意)。

・本講義では、Rというデータ分析ソフトを利用する。受講者の環境依存の問題を回避するため、Rstudio Cloudにて演習を行う。Rstudio Cloudの設定方法や基本的な使い方についても、動画配信するので、確認の上、各自IDを取得すること。
・ＰＣ演習（ExcelおよびR）を行うので、最低限のＰＣ利用スキルは前提とする。
・Rについてのより詳細な知識が必要な場合は、別講義「データ分析リテラシーⅡ（R言語(オンデマンド：1単位科目）の履修もオススメする（ただし、履修しなくても、講義はわかるように進めるので、履修は必須とはしない)。

＜教員について＞
・「実務経験のある教員」か否かについて：担当する教員は、データ分析に関連した実務経験（シンクタンクでのリサーチやデータ分析、コンサルティングなど）があり、単に知識としてのデータ分析ではなく、実際に使える知識としてのデータ分析を解説する。

【Outline (in English)】
This course is a new course to be offered in 2025. it is an important MBA skill to know how to test business hypotheses, not only for projects in IM. In this course, students will learn how to test hypotheses using so-called hypothesis testing methods and model analysis. In addition, testing a hypothesis requires the need to obtain data appropriate to the hypothesis and the skill to develop a scale. In this lecture, you will learn how to design a questionnaire and how to develop a scale to calculate scores from the data obtained from the questionnaire.

This lecture will be given in an intensive course. By making it an intensive course before the summer vacation, it is positioned to be useful for those who will conduct surveys for their projects during the summer vacation. Students who plan to conduct surveys for their projects are strongly recommended to take this course.

Note that Excel alone is not sufficient for sufficient analysis when conducting hypothesis testing and scale development. Therefore, students will learn how to utilize more advanced data by utilizing free software (Rstudio Cloud) called “R,” a programming language specialized for data analysis, The lecture will be conducted in such a way that no prerequisite knowledge of programming is required.

MAN510F2（経営学 / Management 500）

プラットフォーム戦略

Platform strategy

長谷川　純一［Junichi HASEGAWA］

単位数：2単位
学期：秋学期後半/Fall(2nd half)
授業分類：専門講義
専門科目

その他属性：〈実〉

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
Google (Alphabet)・Apple・Amazon・Microsoft・Facebook (Meta)を総称して GAAMA と呼ぶが、彼らはプラットフォーム企業として、エコシステムを形成し、膨大なネットワーク効果を産み、急激な事業成長を遂げてきた(これをプラットフォーム・スケールと呼びます)。また、Uber、Airbnb なども、シェアリング・エコノミーを実現するプラットフォームとして注目されている。これらプラットフォーム企業は、これまでの経営戦略と異なった戦略に基づき、プラットフォームの構築、事業の拡大を実現している。
今日、革新的な製品を産んでも、競合他社により短期間でコモディティ化されてしまう。このため、製品を核にプラットフォームを形成し、競争力を高める必要が産まれている。また、プラットフォーム企業は多面市場で事業を展開しており、ある市場で無償や安価に製品やサービスを展開し、それをテコに別の市場で収益をあげる戦略を取ることがある。このため、製品ベンダーは、プラットフォーム企業による脅威に潜在的に曝されている。
本講義では、プラットフォーム・ビジネスの本質を紐解き、プラットフォームをどのようにデザインし、ローンチさせるべきか。製品事業をどのようにプラットフォーム事業へシフトすべきか。プラットフォーム時代の競争戦略はどうあるべきか等について論じる。

【到達目標】
この授業を履修することで、以下のスキルの習得を目標としています。
1. GAAMA、Uber、Airbnbなどのプラットフォーム・ビジネスの基本原理の理解
2. 新たなプラットフォームをどうデザインし、ローンチさせるべきかの戦略立案力
3. プラットフォーム時代における事業戦略、競争戦略について論じる力

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP1」に関連

【主な授業方法】
S 演習/ゼミ /Seminar

【授業の進め方と方法】
ケースを用いながら講義内容の理解を深めます。また、グループ課題として、プラットフォームを活用したビジネスモデルの創出にチャレンジしてもらいます。

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
なし / No

【授業計画】授業形態：対面/face to face

回	テーマ	内容
1	プラットフォームとその戦略	・オリエンテーション ・プラットフォームとは何か ・プラットフォーム戦略からみたアマゾン成功のカギ
2	製品からプラットフォームへ：ビジネスモデルの転換	・パイプラインビジネス vs プラットフォームビジネス ・製品からプラットフォームへ
3	ケース: Shopify or Amazon, that is the question	・パイプ ビジネスとプラットフォーム ビジネス ・プラットフォーム ビジネスの比較
4	ネットワーク効果とプラットフォームの成長戦略	・プラットフォームと規模の経済 ・マルチホーミングとスイッチングコスト ・二面市場ネットワーク
5	ケース: Intuit QuickBooks	・会計ソフトウェアからクラウドベースのプラットフォームへの転換
6	成功するプラットフォームの設計原則	・プラットフォームの設計指針 ・実用最小限のプラットフォーム ・プラットフォームの収益化
7	ケース: Airbnb, Etsy, Uber	成功したプラットフォームはどのように産まれたのか?
8	プラットフォームのローンチと成長の戦略	・「鶏が先か卵が先か」問題 ・ローンチ戦略 ・モジュール構造とAPI戦略
9	オープンイノベーションの活用	・オープンイノベーション ・何をオープンにし、何を占有すべきか? ・エコシステムの管理
10	プラットフォーム ガバナンス	・なぜガバナンスが必要か? ・ガバナンスの設計原理 ・ガバナンス ツール ・ガバナンス ルール
11	ケース: Uber	・シェアリング・エコノミーと規制 ・プラットフォーム・ガバナンスの実装
12	プラットフォーム時代の競争と戦略	・なぜプラットフォームは製品を凌駕するのか？ ・プラットフォーム時代の戦略 ・ネットワーク効果と事業戦略
13	グループ課題のプレゼンテーション	グループ課題(プラットフォーム・ビジネスの創出アイディア)をグループごとにビジネスピッチ形式で発表し、議論
14	プラットフォーム革命の未来	・プラットフォーム戦略を採用している企業群 ・様々な分野で展開されるプラットフォーム革命

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
学生は、毎回の講義の終わりに、次回の講義までに事前学習すべき項目やプレゼンテーションを行う準備について指示を受ける。事前課題を指示された場合には、講義の初めに提出する。
事前課題を含め、本授業の準備学習・復習時間は、2時間を標準とします。
グループ課題(プラットフォーム・ビジネスの創出)については、グループでの議論、プレゼンテーション準備を要します。
プラットフォーム戦略について考察する個人課題を1つ設定。

【テキスト（教科書）】
Harvard Business Publishing で指定した Coursepack (4 cases) を購入していただきます。和文抄訳を別途提供します。

【参考書】
『プラットフォーム・レボリューション PLATFORM REVOLUTION 未知の巨大なライバルとの競争に勝つために』 ダイヤモンド社
ジェフリー・G・パーカー 著/マーシャル・W・ヴァン・アルスタイン 著/サンジート・ポール・チョーダリー 著/妹尾 堅一郎 監訳/渡部 典子 訳
ISBN：978-4-478-10003-5

【成績評価の方法と基準】
以下の4つの要素から総合的に評価する。
(1) 授業への貢献: 23%
(2) ケースに対する事前課題: 32% (8% x 4 ケース)
(3) 個人課題: 20%
(4) グループ課題: 25%

【学生の意見等からの気づき】
プロジェクト・メソッドにおいてプラットフォーム関連のプロジェクトを検討、進めている学生には、プロジェクトに関する個別の相談にも応じます。

【学生が準備すべき機器他】
PDFで配布されるケースが読み取れ、課題レポートが作成・提出できる情報機器。

【その他の重要事項】
経営戦略の基礎を学んでいると講義での議論の質をより高めることができるが、基礎を平行して学ぶ受講者でも無理のない講義への参加ができるよう、オリエンテーション時にレベルを確認し、内容および進捗を調整する。
講義やケーススタディにおいて、講師が、アマゾン、オラクルなど成功したプラットフォーム企業のほか、プラットフォーム構築を目指すスタートアップで経験したことを適宜お話します。

【Outline (in English)】
Today is the era of data, network, and platform. Platform players, such as Google (Alphabet), Apple, Amazon, Microsoft and Facebook (Meta) (=GAAMA) have established ecosystems, been enjoying vast network effects, and grown dramatically (it is called “Platform Scale”). Fresh players such as Uber and Airbnb, have formed sharing economies without owning considerable assets. Those platform players take different strategies from the ones of traditional business strategies. This course covers those topics through lectures, case studies and individual &group exercises.
Through the lectures, you can obtain the following skills:
1. Understand basic principles of platform businesses, driven by GAAMA, Uber, Airbnb, etc.
2. Capability to design a new platform, and to plan its successful launch.
3. Ability to discuss platform strategy
Grading criteria are followings:
(1) Class contributions: 23%
(2) Pre-class quizzes for cases: 32% (8% * 4)
(3) Individual exercise: 20%
(4) Group exercise: 25%

MAN510F2（経営学 / Management 500）

グローバルビジネス経営論

Global Business Management

山本　晋也［Shinya YAMAMOTO］

単位数：2単位
学期：秋学期後半/Fall(2nd half)
授業分類：専門講義
専門科目

その他属性：〈実〉

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
このコースは、昨今のグローバルビジネスにおいて、人工知能やロボット工学、ブロックチェーンなどの急速な技術革新がもたらす社会の分散化に焦点を当てています。既存のグローバルビジネスの経営や組織において、分散化が加速していることの意味と、それが与える社会への影響について包括的に理解することを目的としています。学生は、現在の業務ワークフローにおける知識と経験の重要性、イノベーションのジレンマによってもたらされる課題、グローバルビジネス環境における小規模組織と社会起業家の重要性について探求します。さらに、このコースでは、Web 3.0、分散型自律組織（DAO）、コミュニティ・マネジメントに関連するトピックも取り上げます。

【到達目標】
1. グローバル企業と呼ばれるWeb 2.0（Web 1.0）の事業モデルにおける課題について理解を深める。
2. 急速な技術革新が既存のグローバルビジネスの経営に及ぼす影響を調査する。
3. 顧客体験、運用ワークフローの管理・改善等、現場での知識と経験の重要性を理解する。
4. イノベーターのジレンマと両利きの経営、それらが組織に与える影響を分析する。
5. グローバルビジネスのエコシステムにおける小規模組織と社会起業家の重要性と可能性を認識する。
6. Web 3.0と分散型自律組織（DAO）の概念、およびグローバルビジネス経営に対するそれらの影響を理解する。

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP1」「DP2」「DP3」「DP4」「DP5」に関連

【主な授業方法】
L 講義 /Lecture

【授業の進め方と方法】
このコースでは、講義、ケーススタディ、グループディスカッション、業界専門家によるゲスト講義を組み合わせて実施します。 理解と批判的思考を高めるために、実例と実践的な応用を重視します。

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
あり / Yes

【授業計画】授業形態：対面/face to face

回	テーマ	内容
1週目	グローバルビジネスの変遷 1	1. 技術革新に伴うグローバルビジネスの事業モデルの変化 2. Web 1.0とは？ 3. Web 2.0とは？ 4. Web 3.0とは？ 5. 事例紹介
2週目	グローバルビジネスの変遷 2	1. 技術革新に伴うグローバルビジネスの組織論の変化 2. Management 1.0とは？ 3. Management 2.0とは？ 4. Management 3.0とは？ 5. 事例紹介
3週目	ケース：技術革新による分散化とは何か？	1. 人工知能 2. ロボット工学 3. ブロックチェーン 4. 分散化する社会の意味 5. 事例紹介
4週目	お金の仕組み	1. 金融システムの歴史 2. 21世紀の資本 3. 資本とイデオロギー 4. Broken Money 5. 事例紹介
5週目	株式会社から分散型自律組織（DAO）へ	1. グローバルビジネス経営における小規模組織（スタートアップ）とコミュニティの重要性 2. 株式会社の歴史 3. 分散型自律組織（DAO）とは？ 4. 事例紹介
6週目	コミュニティ・マネジメントによる分散的経済圏（新たな付加価値）の創造	1. グローバルビジネス経営における付加価値創造のための新モデル 2. 新たな資金調達方法（トークン・ファイナンス） 3. IEO/ ICOとは？ 4. 事例紹介
7週目	プロジェクト研究への応用	1. プロジェクト研究へのWeb 3.0の応用 2. プロジェクトピッチ 3. 事例紹介

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
学生は各授業の前に、指定された関連記事、事例研究、研究論文を読むことが求められることがあります。また、コースのトピックに関連するディスカッションに積極的に参加することも求められます。

【テキスト（教科書）】
1. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail - by Clayton M. Christensen
2. Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma - by Charles A. O'Reilly III and Michael L. Tushman
3. Social Entrepreneurship: What Everyone Needs to Know - by David Bornstein
4. Capital in the Twenty-First Century - by Thomas Piketty
5. Capital and Ideology - by Thomas Piketty
6. Broken Money: Why Our Financial System is Falling Us and How We Can Make it Better - by Lyn Alden

【参考書】
コース全体を通じて、関連トピックに関する追加の読み物や参考資料を適宜紹介します。

【成績評価の方法と基準】
成績は授業への参加（30 点）、ディスカッション（20 点）、プロジェクトピッチ（20 点）、最終レポート（30 点）に基づいて決定されます。

【学生の意見等からの気づき】
グローバル企業を経営する実際の事例から実学を学べるように努めたい。

【学生が準備すべき機器他】
学生用のラップトップ/タブレットは、BYOD (Bring Your Own Device) として準備する必要があります。

【その他の重要事項】
このクラスは、大手/中規模/中小企業、スタートアップ、コミュニティ、中央政府/地方自治体、病院、大学/研究機関などのあらゆる組織を対象としています。

【Outline (in English)】
This course focuses on the decentralization of society brought about by rapid technological innovations such as artificial intelligence, robotics, and blockchain in today's global business. It aims to provide a comprehensive understanding of the meaning of accelerating decentralization in the management and organization of existing global businesses and its impact on society. Students will explore the importance of knowledge and experience in current business workflows, the challenges posed by the innovation dilemma, and the importance of small organizations and social entrepreneurs in the global business environment. Additionally, the course will cover topics related to Web 3.0, Decentralized Autonomous Organizations (DAOs), and community management.

MAN510F2（経営学 / Management 500）

コミュニケーションマネジメント

Communication Management

浦上　早苗［Sanae KOYAMA］

単位数：2単位
学期：春学期後半/Spring(2nd half)
授業分類：専門講義
専門科目

その他属性：〈実〉

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
情報発信のツールが多様化する社会において、効果的な情報発信とリスクへの対応について学びます。
皆さんは、自身が関心あることについてどのように情報収集をしていますか。また、世の中に流れている情報からどのような影響を受けているでしょうか。
ほんの20年前まで、企業や個人の情報発信手段はほぼマスメディアに限られていました。その後、2010年代に入るとSNS、動画配信プラットフォームが爆発的に普及し、インフルエンサーやYouTuberに代表されるように、個人やスタートアップができるマーケティング活動も広がっています。一方、情報が瞬時に拡散し残り続ける社会にあって、情報発信のリスクもかつてなく高まっています。
私自身、新聞記者からキャリアをスタートし、経済記者として変わりゆくメディアの現場に身を置いていますが、取材先の企業から「役員は日経とWBSに取り上げられたがるけど、学生は全然見ていないので人事からはウェブでの露出を強化してほしいと言われる」「YouTuberから取材依頼が来たけど対応が分からず断った」「TikTokをやった方がいいのか」
といった悩みを相談されることが増えました。
講義では新聞、テレビなどオールドメディアからSNS、動画プラットフォームといった新興メディアを介した情報発信の全体像を知り、世の中に流れている情報がどのような意図でピックされ広がっているのかを、実際のケースを基に学び、各自のビジネスへの活用を目指します。

【到達目標】
・マスメディアからSNSまで情報発信に関係するプラットフォーム全般に対する知識を得て、発信したい情報に応じた適切な手法を選択できることを目指します。
・特に小さな企業、スタートアップ、士業などの個人事業主においては、経営者の発信能力が、商品販売、サービス展開だけでなく採用活動においても重要です。大手企業の広報担当部門が担う役割を1人でこなし、費用を抑えながら自社の情報を伝えるスキルを磨きます。

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP1」「DP3」「DP5」に関連

【主な授業方法】
L 講義 /Lecture

【授業の進め方と方法】
※本年度はオンラインで実施する予定です。
講義にグループワークを組み入れます。プレスリリースの作成、記者レク実践などを予定しています。
履修者にはSNSアカウントを開設し、数カ月間運用してもらうため、継続的に授業外での作業が発生します。
広報業務における履修者の具体的な経験や疑問、反省を教材として取り上げるため、オリエンテーションでレポートを提出していただきます。

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
なし / No

【授業計画】授業形態：対面/face to face

回	テーマ	内容
1,2	オリエンテーション・メディア概論	新聞・雑誌からウェブメディア、ソーシャルメディアまで多様化するメディアの現状、講義の目的について概観します。
3,4	ゲスト講師	当講義の元履修生で、修了後に起業し、現在YouTubeチャンネルを展開している経営者に編集の具体的な方法や再生回数増加の取り組みを語っていただきます。動画作成のワークショップも実施します。
5,6	メディアを通じた情報発信 プレスリリースグループワーク	自社の情報を発信する際には、その内容だけでなく、時期、ビジュアル、経路（レクをするかプレスリリースを投げ込むか、ツテをあたるか、オウンドメディアを使うか）など、さまざまな要素を考慮することで、効果を大きくできます。 メディアリレーションについて具体的なノウハウを実例を交えて説明します。 。
7,8	SNSの運用 プレスリリースグループワーク	Twitter、インスタグラムなど利用者の傾向、企業の活用法などについて学びます
9,10	広報・PRの役割の変化 模擬記者発表	企業の広報担当者は、社内と社外のコミュニケーションをつなぐ重要な役割を担います。組織内における位置づけや、多様化している広報の業務、情報発信から逆算した企画の作り方を考えます。
11,12	各自のSNS運用中間報告 模擬記者発表	最終課題に向けて各自が運用しているSNSの運用状況を振り返り、改善点を考えます。
13,14	リスクマネジメントと情報発信	最近のSNS社会においては、SNSの世論に対する影響が強まるとともに、炎上が日常的なものとなっています。 実際の炎上の事例やニュースの拡散を紐解きながら、対処法を学びます。

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
SNS時代になり、企業や著名人のちょっとした発言・投稿が炎上したり、10年前は誰も気に留めていなかった事象が「不祥事」として掘り起こされるなど、発信の効果とリスクは絶えず変化を続けています。企業側も学習し対策を取っているのですが、変化の方が速く、100％の先回りや対策はできないのが現状です。
特にコロナ禍後はSNSの影響が加速度的に大きくなり、最近は選挙において決定力を持つようになりました。
履修する皆さんもニュースを見て「なぜこんなに叩かれるのだろう」「どうしてこの会社ばかり取り上げられるのだろう」「わが社の広報体制は弱いのではないか」など、疑問に感じていることがあると思うので、講義期間中はこれまで以上に意識して「情報」に接し、気づいたことや疑問に感じたことを積極的にシェアしてください。
また、最近は情報拡散とSNSが切っても切り離せないことから、講義期間中はSNS（Facebook除く）の運用を必須とし、期末の成績にも反映します。
リリースの作成や記者レクの準備など、授業時間外の宿題に相当する作業が数回発生します。本授業の準備学習・復習時間は、各2時間を標準とします。

【テキスト（教科書）】
実際のニュースを題材にすることが多いので、講義期間中にその都度指定します。

【参考書】
参考書は指定しませんが、課題をやり遂げるために広範囲の情報収集が必要になります。

企業広報をゼロから学びたい方は「ひとり広報」（同文館出版）がお勧めです。

【成績評価の方法と基準】
平常点：30点（欠席・遅刻・早退の取り扱いは講義冒頭で説明します。出張などでやむをえず欠席する際は、レポートや発表によって授業の一部を代替することがあります）
SNSの運用と最終レポート：40点。本講義を担当して9年目になりますが、年々情報拡散におけるSNSの果たす役割が大きくなっており、その割には企業の意思決定層のキャッチアップが追い付かず、対応が後手に回ったり炎上するケースが後を絶ちません。実践力を身に着けるために、Twitter、インスタグラム、YouTubeなどのアカウントを作成し（既存アカウントの利用も可）、テーマや目標を決めて運用し、最終発表（レポート）を行います。
授業時の課題30点：プレスリリースの作成など

【学生の意見等からの気づき】
「情報発信」という概念が非常に広く、日々変化している領域のため、毎年学生の興味関心のばらつきが大きいです。また、その年の履修生の属性によって、ビジネス上の情報発信のニーズも異なります。そのため、大枠はシラバスの通りですが、初回の授業の後にレポートを書いていただき、2回目以降の講義を組み立てています。

【学生が準備すべき機器他】
課題の作成においてPCなど入力機器が必要です。

【その他の重要事項】
グループワークの発表回数など、履修生の人数によって調整があるため、各回の構成やゲスト講師の招聘回が変更される可能性があります。
広報機能が薄い中小企業、スタートアップの社員、起業を目指している人、個人事業主などを履修生として想定しています。
実践・実務寄りの講義であるため、PRやブランディングの実務経験がある方とそうでない方で知識量に大きな差があることを踏まえ、その年の履修生の構成、バックグラウンドによって講義の重点を調整しています。特に2024年は講義期間を秋学期→春学期に移行したことで、M特からの履修生がゼロになり、講義内容が大きく変更されました。初回に参加した上で履修登録するかを判断してください。

【Outline (in English)】
Leaning how to communicate with consumers.
We have been hearing more and more of these concerns from corporate PR staff.
While PR opportunities are expanding for individuals and start-ups that previously had no contact with the mass media due to the diversification of information transmission tools and media, the skills that companies and CEOs demand of PR personnel are expanding, and the burden on PR staff who have to deal with multiple media is increasing.
In a society where a vast amount of information flows from old media such as newspapers and TV to SNS and video platforms, participants will learn the current situation and methods surrounding information dissemination in order to effectively utilize the media while preparing for new risks.

MAN510F2（経営学 / Management 500）

ヘルスケアマネジメント

Health Care Management

山田　敦弘［Atsuhiro YAMADA］

単位数：2単位
学期：秋学期前半/Fall(1st half)
授業分類：専門講義
専門科目

その他属性：〈実〉

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
１．授業の目的
本講座では、「ヘルスケア×エコシステム（持続的に循環する仕組み）」の視点を軸としながら、ヘルスケア分野における課題解決策を自ら創出していくためのノウハウや考え方を学んで行く。我が国の高齢化は、急速に進んでおり、厚生労働省の「医療費の将来見通し」によると2035年には69兆円にも達すると予測されている。このような状況の中で、健康増進や予防が益々重要となってきている。近年では、公的保険外サービスが進展しており、個人や企業などでの活用が進んでいる。これらの背景には、近年の目覚ましい健康状態の測定技術やAI技術等を活用した検出手法などの進歩がある。
一方、いくら技術が発展しても、適切・効果的に利用し、また持続できなければ、健康課題の解決には繋がらない。利用者の環境に合わせた提供方法を確立することが求められており、そのために、自治体や企業そしてコミュニティなどのステークホルダーとの連携が必要とされる。
本講座では、ヘルスケアを巡る多岐にわたる要素・要因を勘案し、「ヘルスケア×エコシステム（持続的に循環する仕組み）」の視点を重視しながら、医療・保健・福祉にかかるサービスを提供する仕組みを構築・運営することをヘルスケアマネジメントと定義し、その知見を深め、実践に繋げることを目指す。
なお、本講座では、ヘルスケアマネジメントを広義に捉えており、医療・保健・福祉に精通している方も、精通していない方も、一緒に学んで行く場としたい。

【到達目標】
本講座の到達目標は、ヘルスケアマネジメントに関して、「事例を整理・分析するスキル」、「ケースタディでディスカッションするスキル」、「事業企画書を作成するスキル」の３つのスキルを習得することである。これらはMBAレベルのヘルスケアマネジメントのスキルとして不可欠と考える。具体的には以下である。
①「事例を整理・分析するスキル」では、一定のフォーマットに準じて事例を整理・分析し、コンパクトにわかりやすく人に伝えることができる。
②「ケースタディでディスカッションするスキル」では、各個人がケーススタディについて、コンパクトに分析した内容を持ち寄って人とディスカッションすることができる。
③「事業企画書を作成するスキル」では、定められた項目（視点）について触れながら、事業企画書を作成する。事業企画書は、クラス発表、ディスカッションを行うことができる。

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP1」「DP2」「DP3」「DP4」「DP5」に関連

【主な授業方法】
L 講義 /Lecture

【授業の進め方と方法】
授業については、基本的に対面にて実施し、ディスカッションを織り交ぜながら進める。履修証明プログラムの学生、ならびにリアルの受講が難しい学生についてはウェブ受講も選択肢のひとつとする。開講時に講師に相談されたい。本講座においては、ヘルスケアマネジメントを主題としているが、それらに関連する国、自治体、企業などの動向や知見についても併せてテーマとして取り上げる。
また、事例調査及び事業企画書作成については、講座時間外で準備していただき、発表及びディスカッションを行うことを予定している。

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
なし / No

【授業計画】授業形態：対面/face to face

回	テーマ	内容
1-2	第1回9月23日水曜日 ・アイスブレーク ・ケーススタディ実践(2)	講師から長めの自己紹介と本講座の目指すべき方向性の説明を行います。 学生からの自己紹介もお行います。 · 米国MBAヘルスサービスマネジメントの概要 · ヘルスケアを取り巻く環境 · ケーススタディの進め方
3-4	第２回9月30日水曜日 ・ビジネスモデル事例の紹介 ・地方自治体の役割 ・ケーススタディ実践(2)	・ヘルスケアビジネスの事例紹介及び作成方法の説明（講師からの紹介） ・医療・保健・福祉サービスにおける地方自治体の役割 ・チームに分かれてケーススタディの実施(2)
5-6	第3回10月7日水曜日 ・ビジネスモデル事例の紹介（1） ・事業企画書作成の進め方 ・地域支援事業の事例 ・ケーススタディ実践(3)	・ビジネスモデル事例の紹介（1） ・サービスモデルの事業企画書の作成方法についての説明 ・地域支援事業（地域福祉事例の紹介） ・チームに分かれてケーススタディの実施(3)
7-8	第4回10月14日水曜日 ・ビジネスモデル事例の紹介（2） ・米国医療サービス概要 ・ケーススタディ実践(4)	・ビジネスモデル事例の紹介（2） ・米国医療サービス概要 ・チームに分かれてケーススタディの実施(4)
9-10	第5回10月21日水曜日 ・ビジネスモデル事例の紹介（3） ・事業企画書中間報告 ・ビジネスモデルの紹介	・ビジネスモデル事例の紹介（3）サービスとの関連性 ・事業企画書中間報告（発表、意見交換） ・ビジネスモデルの紹介
11-12	第6回10月28日水曜日 ・ビジネスモデル事例の紹介(4) ・スマートシティ×ヘルスケア ・ケーススタディ実践(5)	・ビジネスモデル事例の紹介(4) ・スマートシティ×ヘルスケアビジネスの事例紹介 ・チームに分かれてケーススタディの実施(5)
13-14	第7回11月4日水曜日 ・事業企画書発表会 ・講座の最後に伝えたいこと	・クラスを企画会議と見立てて、事業企画を発表し、全員でディスカッション ・7回の講座を通して伝えたかったことを解説

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
アクティブラーニングとして以下を実施予定（概ね毎回２時間程度を想定）
・宿題としてビジネス事例を調査し、提出・授業内発表を行う。
・サービスモデルの事業企画書を各自にて準備し、最終日に発表する。（実施方法、様式提示は講師から行う）

【テキスト（教科書）】
特にない。参照するべきインターネットサイトなどについては、随時、授業内にて伝える。

【参考書】
特にない。参照するべき文献などについては、随時、授業内にて伝える。

【成績評価の方法と基準】
クラスへの貢献度（出席、発言、材料提供）及び提出課題を評価対象とする。割合については概ね以下を想定している。
出席 20％
ビジネスモデル事例　20％
事業企画書 40％
ディスカッション 20％

【学生の意見等からの気づき】
対面、メール等で、随時改善点、希望などを募集。

【学生が準備すべき機器他】
スマホやパソコンは必須。プレゼンテーションできるアプリケーションも必要。

【その他の重要事項】
なし

【Outline (in English)】
【Course Outline】
In this course, you will learn the know-how and ways of thinking to create your own solutions to problems in the healthcare field. And also, we will learn Community Development and Ecosystem (sustainably circulating system) that are strongly related to healthcare.
【Leading Objectives】
By the end of the course, students should be able to do the followings:
1: Organize and analyze business cases in Health care management
2: Manage case study discussion in Health care management
3: Write a business plan in Health care management
【Learning active outside of classroom】
One or two mini-surveys will be presented as homework. In addition, each participant will prepare a business plan for the service model and present it on the final day.
【Grading Criteria/ Policies】
Contribution to the class (attendance, remarks, provision of materials) and submitted assignments will be evaluated. The following ratios are generally assumed.
Attendance 30%, Presentation 40%, Discussion 30%

MAN510F2（経営学 / Management 500）

コンテンツビジネス論

Multi-use Content Business Strategy

岩崎　達也［Iwasaki Tatsuya］

単位数：2単位
学期：秋学期集中/Intensive(Fall)
授業分類：専門講義
専門科目

その他属性：〈実〉

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
DX化の進展やAIの進歩によって、コンテンツビジネスの展開も大きく変わってきている。また、メディアの受け手である生活者は、コンテンツをさまざまなデバイスで受け取り、さらに創作して発信するなどクリエーティブなメディアとしても機能している。近年のアニメコンテンツの大ヒットも、IP戦略や多様なメディアミックスによってビジネスも大きく進化している。今後の生活者参加のコンテンツ消費の時代には、どのようなコミュニケーション戦略、マーケティング戦略をとればよいのか、時代の捉え方やマーケティング理論、さらにメディアとコンテンツについて、毎回テーマを決め講義を行う。さらに、アニメ、映画、スポーツ、TVなどの様々なコンテンツビジネスの現状を説明し、学術的な理論と実務的な手法を教授することで、使える知識としていく。また、アニメやドラマなどコンテンツによる地域誘客や地域ブランディングなどについても講義する。

【到達目標】
最初に代表的なメディアの思想やメディアの変遷について学ぶ。その後、我が国の成長戦略であるドラマ、アニメ、映画、音楽など、コンテンツビジネスの現状を順次把握していく。コンテンツ市場を分析するために、マーケティングやブランディングの基本的な理論についても理解する。さらに、広告、PR、SPなどを活用したコミュニケーションデザインについて学び、基本的な実践ができるようにする。近年、コンテンツを通じた地域振興やコンテンツツーリズムが隆盛だが、その現状と分析も紹介する。
First, students will study the core philosophies of major media and the evolution of media itself. Subsequently, they will systematically examine the current state of Japan's content business — drama, anime, film, music, and other elements central to our nation's growth strategy. To analyze the content market, students will also grasp fundamental theories of marketing and branding. Furthermore, they will learn communication design utilizing advertising, PR, and sales promotions, gaining the ability to perform basic practical applications. While regional revitalization and content tourism through media have flourished in recent years, the course will also introduce their current status and analysis.

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP1」「DP2」「DP3」「DP4」「DP5」に関連

【主な授業方法】
L 講義 /Lecture

【授業の進め方と方法】
講義全体を通して、第1部から第3部まで、以下のような流れになる。第1部:「メディアを理解する」新たなものを生みだす発想（1・2回）、メディアの思想とメディアの受け手（3・4回）、コンテンツビジネスの実際について外部講師による講義（5・6回）、第2部:「マーケティング理論とコンテンツ、マーケティング・コミュニケーション」マーケティング1.0から5.0、コンテンツ・マーケティングと物語論（7・8回）、マーケティング・コミュニケーション（9・10回）、スポーツマーケティング（11・12回）、第3部：「地域とコンテンツ」コンテンツによる地域誘客と地域ブランディング（13・14回）
Throughout the entire course, from Part 1 to Part 3, the flow will be as follows:
Part 1: "Understanding Media" - Creative Thinking for Generating New Ideas (Sessions 1 &2), Media Philosophy and Media Audiences (Sessions 3 &4), Lectures by External Instructors on the Practical Aspects of the Content Business (Sessions 5 &6)
Part 2: "Marketing Theory, Content, and Marketing Communication" Marketing 1.0 to 5.0, Content Marketing and Narrative Theory (Sessions 7 &8), Marketing Communication (Sessions 9 &10), Sports Marketing (Sessions 11 &12), Part 3: "Regions and Content" Attracting Visitors and Regional Branding Through Content (Sessions 13 &14)

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
なし / No

【授業計画】授業形態：対面/face to face

回	テーマ	内容
1	・ガイダンス（授業の進め方） ・自己紹介	授業への臨み方。授業の進め方。採点方法。
2	・企画立案手法、コンセプトワークの手法。 ・	企画立案の際にもっとも重要である新たな切り口や発想の仕方などを学ぶ。
3	メディアとは。その歴史と思想。	メディアコミュニケーションの歴史と基本的なメディアの思想を学ぶ。ベンヤミン、マクルーハン、ブーアスティンなどを理解する。
4	アニメビジネスの実際 アニメは日本を救えるか。	アニメビジネスの内容とIPビジネス展開について。
5	テレビの歴史と今後の展開（1）ゲスト講師による講義。	テレビの戦略、制度、コンテンツ。テレビは、どう変わっていくのか!?
6	テレビの歴史と今後の展開（2）ゲスト講師による講義の後、岩崎解題。	テレビビジネスと多角的展開。テレビで起ったこと、あれこれ。
7	コトラーのマーケティング1.0から5.0までを学ぶ。	時代とともに、マーケティング理論も変化してきたが、コトラーのマーケティング理論の概要を1.0から5.0までを理解する。
8	コンテンツ・マーケティング	コンテンツの解釈と生成を学ぶ。また、コンテンツにおけるメディアミックスなど、マネジメント手法を学ぶ。
9	広告概論（時代と広告の変容）	広告の考え方。実際の広告事例をあげて仕組みを説明する。
10	マーケティング・コミュニケーション（広告、SP、PR、OOH）	新しい広告の傾向から刺さるマーケティング・コミュニケーションを学ぶ。 受賞広告を分析して新たな広告の方向を探る。
11	スポーツのスポンサード	スポーツコンテンツをビジネスの視点で理解し、マネジメントを学ぶ。
12	オリンピックとFIFAワールドカップ。ビッグビジネスとしてのスポーツ	オリンピックとFIFAワールドカップの変遷をビジネス視点で捉え、今後のあり方についても探索する。
13	地域ブランドの概念とブランドストーリーのつくり方	地域も資源の伝達だけではその魅力は伝わらない。物生成生成と、地域のブランド力を上げる方法をを学ぶ。

14	アニメ聖地巡礼、コンテンツツーリズムについて。 講義全体についての質問。	ドラマ、アニメ、映画の舞台へのツーリズムが盛んである。アニメ聖地巡礼を事例として、巡礼者の分析と地域施策について学ぶ。

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
日本のコンテンツビジネスは、現在5.8兆円という大規模市場であり、国の成長戦略にも位置づけられている。アニメ、ゲーム、音楽、映画などコンテンツビジネスや新たなコンテンツの台頭などを注視しておいてください。また、地域はコンテンツを活用したツーリズムや多様な地域体験など、さまざまな誘客施策や関係人口の構築を目指す施策を実施している。そういった各地域の施策についても情報を得ておいてください。本授業の準備学習・復習時間は、各2時間を標準とします。
Japan's content business is currently a massive market worth 5.8 trillion yen and is positioned as part of the nation's growth strategy. Please pay close attention to the content business — including anime, games, music, and movies — and the rise of new content. Additionally, regions are implementing various measures to attract visitors and build connections with people, such as tourism utilizing content and diverse regional experiences. Please also gather information on these regional initiatives. The standard preparation and review time for this course is 2 hours each.

【テキスト（教科書）】
特定のテキストは使用しないが、講義には、下記【参考書】の内容を用いて説明する。

【参考書】
岩崎達也『実践メディア・コンテンツ論入門』慶応義塾大学出版会
岩崎達也・小川孔輔編著『メディアの循環 伝えるメカニズム』（生産性出版）
岩崎達也・高田朝子『本気で地域を変える-地域づくり3.0の発想とマネジメント』（晃洋書房）
岩崎達也『日本テレビの1秒戦略』（小学館新書）

【成績評価の方法と基準】
最終レポート(60％)、クラスでの議論(40%)。
Final report (60%), class discussions (40%).

【学生の意見等からの気づき】
座学を中心とした講義であるが、毎回の講義テーマにおけるディスカッションをしたい。受講生たちも、社会人としてそれぞれの道のプロである。特に、デジタルメディア関しては、多くの知見をもつ受講者もおり、それが講義をより豊穣なものとしてくれるはずである。活発な意見交換によって、授業を双方向の議論の場としたい。

【学生が準備すべき機器他】
特になし

【その他の重要事項】
メディアおよびコンテンツの状況は、社会の変化とともに日々変化しており、最新の情報を加味していくため、内容を追加・変更する可能性がある。また、講義のテーマが授業の流れによって前後、追加、省略する場合がある。
・放送法たコンテンツビジネスに精通した外部講師による、メディアおよびコンテンツマネジメントの講義を予定している。

【Outline (in English)】
With the advancement of digital transformation (DX) and the rapid development of artificial intelligence (AI), the content business has been undergoing profound structural changes. Contemporary consumers no longer function merely as passive audiences; rather, they engage with content across multiple devices and actively participate in content creation and dissemination, thereby assuming the role of "creative media."
In recent years, the remarkable global success of anime content has further accelerated the evolution of content business models through sophisticated IP strategies and diversified media-mix approaches. Against this backdrop, this course examines the nature of communication and marketing strategies that are effective in an era characterized by participatory content consumption.
Each lecture is organized around a specific theme, integrating perspectives on contemporary society, established and emerging marketing theories, and the evolving relationship between media and content. The course also analyzes the current state of various content industries — including anime, film, sports, and television — by combining academic frameworks with practical business methodologies to cultivate actionable and transferable knowledge.
In addition, the course explores content-driven regional tourism promotion and place branding, focusing on how anime, television dramas, and other narrative media contribute to destination attachment and regional value creation.

MAN510F2（経営学 / Management 500）

中小企業総合経営論Ⅰ

General management for small and family companies Ⅰ

岩瀬　敦智［Atsutomo IWASE］

単位数：2単位
学期：秋学期前半/Fall(1st half)
授業分類：専門講義
専門科目、MBA特別必修

その他属性：〈実〉

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
全社的な経営診断を踏まえ、経営戦略の策定、経営課題の抽出、課題解決を目指した実行計画策定という一連の経営戦略診断プロセスを学ぶことにより、中小企業経営について総合的かつ実践的な指導、支援、アドバイスができるスキルを修得する。

【到達目標】
１．中小企業経営について総合的に考えるため、主要な経営戦略理論が整理できていること。
２．複数の部門（機能）にまたがる経営上の課題（特に部門間でコンフリクトが生じるような課題）について戦略的に解を出すためのロジックが組めること。
３．経営戦略を形成し、発動した直後から生じるエマージェンシー(突発的・緊急的な事象)に対し、戦略的な対応をするためのロジックが組めること。
４．流通業経営への総合的な指導、支援、アドバイスをするため、経営戦略および施策活用も含めた経営戦略の実行対策について提案できるスキルを修得していること。
５．企業連携による経営戦略策定支援ができるスキルを習得していること。

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP1」「DP3」「DP4」に関連

【主な授業方法】
L 講義 /Lecture

【授業の進め方と方法】
・講義、ケース、実際の企業の経営診断を織り交ぜながら進める。
・リアクションペーパー等における良いコメントは授業内で紹介し、さらなる議論に活かす。

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
あり / Yes

【授業計画】授業形態：対面/face to face

回	テーマ	内容
1	・ガイダンス ・中小企業経営の現状	・授業計画、授業内容および成績評価について確認する。 ・本講義と経営診断実習Ⅱの位置付けを把握する。 ・中小企業経営の現状を理解する。
2	・経営戦略的な診断プロセス	・目先の改善提案（部分最適）ではなく、企業の「全体戦略」「事業戦略」「機能別戦略」に基づき実行計画までを一貫して設計する経営診断の進め方を学ぶ。
3	・全体戦略・事業戦略立案の診断プロセス ・流通業のポイント	・全体戦略・事業戦略立案の診断プロセスについて学ぶ。 ・全体戦略・事業戦略立案における流通業のポイントを学ぶ。
4	・機能別戦略（マーケティング戦略）立案の診断プロセス ・流通業のポイント	・マーケティング戦略立案の診断プロセスを学ぶ。 ・マーケティング戦略立案における流通業のポイントを学ぶ。
5	・機能別戦略（組織・人事戦略、運営管理戦略）立案の診断プロセス ・流通業のポイント	・組織・人事戦略、運営管理戦略立案の診断プロセスを学ぶ。 ・組織・人事戦略、運営管理戦略立案における流通業のポイントを学ぶ。
6	・機能別戦略（財務戦略）立案の診断プロセス ・流通業のポイント	・財務戦略立案の診断プロセスを学ぶ。 ・財務戦略立案の診断プロセスにおける流通業のポイントを学ぶ。
7	・実行計画立案の診断プロセス	・実行計画立案の診断プロセスを学ぶ。
8	・財務シミュレーション立案の診断プロセス	・財務シミュレーション立案の診断プロセスを学ぶ。
9	・流通業の経営戦略的な診断プロセスの要諦	・流通業ならではの経営戦略的な診断プロセスのポイントを確認する。
10	・流通業の経営戦略的な診断ケースの実践	・エマージェンシーへの戦略的対応を学ぶ。 ・ミッション経営を学ぶ。 ・部門間コンフリクトの解消アプローチを学ぶ。
11	・流通業の総合的な指導、支援、アドバイスに関する要諦	・流通業の総合的な指導、支援、アドバイスに関するポイントを学ぶ。
12	・流通業の総合的な指導、支援、アドバイスに関する診断ケースの実践	・流通業の総合的な指導、支援、アドバイスをするための知識、スキル、マインドを学ぶ。
13	・企業連携による経営戦略策定支援プロセスと診断助言スキルの要諦	・企業連携による経営戦略策定支援プロセスと診断助言スキルのポイントを学ぶ。
14	・企業連携による経営戦略策定支援ケースの実践	・企業連携による経営戦略策定支援に関する助言の勘所を学ぶ。

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
・本授業の授業時間外の学習として、配布レジュメの読み込み、レポート作成、フィールドワークが求められる。
・本授業の準備学習・復習時間は、各2時間を標準とする。

【テキスト（教科書）】
・適宜、レジュメを配布する。

【参考書】
・参考書として以下の本を紹介する。必読書ではない。
「考える経営学」有斐閣　中川功一・佐々木将人・服部泰宏
「サステナブル・マーケティング – SDGs時代の消費者行動と市場対応」有斐閣　上田隆穂・菅野佐織・兼子良久・福田怜生

【成績評価の方法と基準】
・講義、グループディスカッションへの貢献度 60％
・最終レポートの完成度 40％

【学生の意見等からの気づき】
・本年度授業担当者変更によりフィードバックできない。

【その他の重要事項】
・本科目は、中小企業診断士登録養成課程に限定する。
・担当教員は、中小企業診断士として16年の経営診断実務の実績を有している。

【Outline (in English)】
learn comprehensive and practical guidance on SME management, by learning a series of management strategy diagnosis process such as formulation of management strategy, extraction of management tasks and implementation plan aiming at problem solving, Learn the skills that you can give advice and advice.

MAN510F2（経営学 / Management 500）

中小企業総合経営論 II

General management for small and family companies II

都丸　孝之［Takayuki TOMARU］

単位数：2単位
学期：秋学期後半/Fall(2nd half)
授業分類：専門講義
専門科目、MBA特別必修

その他属性：〈実〉

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
（本講座は中小企業診断士登録養成課程の必修科目である）
ものづくり中小企業の多くが、顧客視点で新製品やサービスなどを創り出し新しいビジネスに繋げることができないという課題を抱えている。そこで本講義では、ものづくり中小企業の経営課題を理解しながら顧客視点で新製品、サービスをつくりあげ、ビジネスとして実現可能かどうか収益性の検証を行う。特に、品質機能展開や生成AIを活用したプロトタイプの演習や提案した新製品やサービスなどのリスクを検証することで、より現実的なビジネスプランを作成する。

【到達目標】
顧客のニーズ・課題を分析し、新しい製品・サービスなどを積極的に提案できる力を身につける。
提案した製品やサービスがビジネスとして成立するかどうか検証するためのプロセスを理解する。

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP1」「DP3」「DP4」に関連

【主な授業方法】
L 講義 /Lecture

【授業の進め方と方法】
本講義では新製品やサービスなどのビジネスを創出する上での方法論を演習を通じて解説する。また、本講義は各回で学んだ方法論を活用し、新たな新製品・サービスの提案を行うプロジェクト型の講義スタイルである。

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
なし / No

【授業計画】授業形態：対面/face to face

回	テーマ	内容
第1回	参与観察からビジネス仮説を導き出す	顧客価値とビジネス仮説を導き出すための質的アプローチの方法を解説する
第2回	顧客価値連鎖分析	顧客価値連鎖分析を用い、顧客ニーズや顧客課題の導出方法を解説する
第3回	アイディア創出①	固定概念にとらわれないユニークなアイディアを創出するためのマトリックス法を解説する
第4回	アイディア創出②	固定概念にとらわれないユニークなアイディアを創出するための構造シフト発想法を解説する
第5回	アイディア創出③	固定概念にとらわれないユニークなアイディアを創出するためのシナリオグラフを解説する
第6回	アイディアの討議	複数あるアイディアの中から成長性、独自性、競合との優位性の観点で、アイディアの優先順位付けを行う
第7回	品質機能展開	新たな製品・サービスのアイディアを実現するため、品質機能展開表を用い製品やサービスの機能分解を行う
第8回	プロトタイプ①	品質機能展開表を基に、ダーティープロトタイプの作成を試みる
第9回	プロトタイプ②	品質機能展開表を基に、ダーティープロトタイプの作成を試みる
第10回	リーンキャンバス	リーンキャンバスを用い、提案した製品やサービスのビジネスの全体像を描く
第11回	ビジネスリスク	FMEA（Failure Mode Effect Analysis）を用いたビジネスリスクの演習を行う
第12回	ビジネスの収益性検証	正味現在価値法を用いたビジネスの収益性検証の講義・演習を行う
第13回	最終プレゼン①	新製品・サービスの提案およびビジネスプランを発表。担当教員による振り返りを行う
第14回	最終プレゼン②	新製品・サービスの提案およびビジネスプランを発表。担当教員による振り返りを行う

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
毎回、講義で学んだビジネス創出の方法論を活用しグループ協業で課題を実施する。グループ課題の作業時間の目安は2時間である。

【テキスト（教科書）】
毎回講義資料を配布する。

【参考書】
・前野隆司ら「システム × デザイン思考で世界を変える」日本経済新聞出版、2012年
・Krista M. Donaldson , Kosuke Ishii, Sheri D. Sheppard, Customer Value Chain Analysis, Research in Engineering Design, Volume 16, Issue 4, pp 174-183,2006.
・石野雄一「道具としてのファイナンス」日本実業出版社、2022年
・土井秀生「DCF企業分析と価値評価」東洋経済新報社、2001年

【成績評価の方法と基準】
チーム課題（50％）、チーム活動の貢献度（20％）、チームの最終発表（30％）

【学生の意見等からの気づき】
・グループディスカッションの時間を多くとるよう配慮する。
・グループディスカッションについてはなるべく全グループに発表していただく機会を設ける。

【学生が準備すべき機器他】
グループワークで用いる、演習シートをオンライン上でアクセスしていただくため、パソコンが必要。

【その他の重要事項】
本科目は、中小企業診断士登録養成課程に限定する。
グループ協業のプロジェクト形式のため、グループ活動には必ず参加すること。
担当教員は、大企業、中小企業での新規ビジネスの立案、製品企画・設計、購買、生産などを経験した実務家教員であり、その知見を活用した講義を行う。

【Outline (in English)】
Many small and medium-sized enterprises (SMEs) face the challenge of creating new products and services from the customer and business needs. In this course, students will create new products and services based on customer needs while understanding the business challenges of small and medium-sized companies, and make business proposals.
Furthermore, this course will add exercises utilizing Quality Function Deployment and generative AI for prototyping. Students will create more realistic business plans by verifying the risks associated with proposed new products or services.

MAN510F2（経営学 / Management 500）

店舗施設マネジメント

Store Management

花畑　裕香［Yuka HANABATA］

単位数：2単位
学期：春学期前半/Spring(1st half)
授業分類：専門講義
専門科目、MBA特別必修

その他属性：〈実〉

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
中小企業診断士登録養成課程の必修科目である。店舗マネジメントは、店舗コンセプトを制定し、それに基づいた店舗レイアウト等の計画を立てることにより店舗について指導・支援・アドバイス出来るスキルを修得する。実際の実務事例を多く取り入れながら、業務を革新できるプロフェッショナルを教育する。

【到達目標】
店舗施設の経営診断についての知識を習得し、中小店舗などを改善できる実践的な視点とスキルを身につける。
・経営戦略と一貫性のとれた店舗コンセプトを策定できる。
・策定した店舗コンセプトに基づき、店舗レイアウト等を作成し、投資採算性も含めたリニューアルプランを立案できる。

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP1」「DP3」「DP4」「DP5」に関連

【主な授業方法】
L 講義 /Lecture

【授業の進め方と方法】
リアル店舗施設を題材とした講義とグループワーク、ディスカッション、フィールドワークを組み合わせた内容で進める。課題は、実務に沿ったフィールドワークを交えたレポートの提出を求める。2コマ連続のため、講義回数は7回である。

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
あり / Yes

【授業計画】授業形態：対面/face to face

回	テーマ	内容
1	・イントロダクション ・店舗施設マネジメントの概要 ・店舗施設の企画・計画	経営理念、経営戦略に基づいた店舗施設マネジメントの理解と店舗診断スキルについて学ぶ。 1. 店舗コンセプト
2	・店舗施設マネジメントの概要 ・店舗施設の企画・計画	経営理念、経営戦略に基づいた店舗施設マネジメントの理解と店舗診断スキルについて学ぶ。 2. マーチャンダイジング 3. 店舗構成 4. 店舗設備
3	ケーススタディ① ・物品販売業態の店舗設計に関する講義	物品販売業態の店舗設計（店舗コンセプト、マーチャンダイジング、店舗構成、店舗設備、立地、視認性等）について学ぶ。事例はリアル店舗を題材に、より実践的に学ぶ
4	ケーススタディ① ・物品販売業態の店舗設計に関するディスカッション	物品販売業態の店舗設計（店舗コンセプト、マーチャンダイジング、店舗構成、店舗設備、立地、視認性等）について学ぶ。事例はリアル店舗を題材に、より実践的に学ぶ
5	ケーススタディ② ・飲食サービス業態の店舗設計に関する講義	飲食サービス業態の店舗設計（店舗コンセプト、マーチャンダイジング、店舗構成、店舗設備、立地、視認性等）について学ぶ。事例はリアル店舗を題材に、より実践的に学ぶ
6	ケーススタディ② ・飲食サービス業態の店舗設計に関するディスカッション	飲食サービス業態の店舗設計、立地、収益構造、展示、陳列、装飾、デザイン等について学ぶ。事例はリアル店舗を題材に、より実践的に学ぶ
7	ケーススタディ③ ・各種サービス業態の店舗設計に関する講義	各種サービス業態の店舗設計（店舗コンセプト、マーチャンダイジング、店舗構成、店舗設備、立地、視認性等）について学ぶ。事例はリアル店舗を題材に、より実践的に学ぶ
8	ケーススタディ③ ・各種サービス業態の店舗設計に関するディスカッション	各種サービス業態の店舗設計（店舗コンセプト、マーチャンダイジング、店舗構成、店舗設備、立地、視認性等）について学ぶ。事例はリアル店舗を題材に、より実践的に学ぶ
9	ケーススタディ④ ・課題解決トレーニング	教員オリジナルの課題解決事例（店舗コンセプト、マーチャンダイジング、店舗構成、店舗設備、立地、視認性等）に対し、ディスカッションしながら解を導くトレーニングを行う
10	ケーススタディ④ ・課題解決トレーニング	教員オリジナルの課題解決事例（店舗コンセプト、マーチャンダイジング、店舗構成、店舗設備、立地、視認性等）に対し、ディスカッションしながら解を導くトレーニングを行う
11	・フィールドワーク ・店舗診断	実際に店舗施設へ出向き、独自の視点で店舗施設のマネジメントを解明する
12	・フィールドワーク ・店舗診断	実際に店舗施設へ出向き、独自の視点で店舗施設のマネジメントを解明する
13	・課題発表	課題発表を行う。評価者は受講者と担当教員。
14	・課題発表	課題発表を行う。評価者は受講者と担当教員。

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
基本的に授業時間内にフィールドワークやグループワークを行う。ただし、時間内にできなかった課題を時間外に行う可能性はある。本授業の準備学習・復習時間は、各2時間を標準とする。

【テキスト（教科書）】
授業前、授業中に適宜電子配布する。

【参考書】
実践テキスト「店舗の企画・設計とデザイン」（オーム社）
「スーパーバイザーの実務」（商業界）
他は授業中に適宜指示をする。

【成績評価の方法と基準】
授業の取り組みと授業貢献（30％）、個人レポート課題やグループ発表（70％）

【学生の意見等からの気づき】
受講者の関心によって授業内容や課題を調整する。

【その他の重要事項】
■オフィスアワー
前期は月曜日8時30分～12時30分
他は随時アポイントをお願いします。
■本科目は、中小企業診断士登録養成課程に限定する。

【受講要件】
実務経験3年以上必要。課外のフィールドワークに参加できること。

【Outline (in English)】
Required lecture for the Certified Small and Medium Enterprise Management Consultant training course.In store management, students acquire the skills to provide guidance, support, and advice regarding stores by establishing a store concept and planning store layouts based on that concept. We educate professionals who can innovate their work while incorporating many actual practical examples.

MAN510F2（経営学 / Management 500）

サービスマネジメント

Service Management

齋藤　隆行［Takayuki SAITO］

単位数：2単位
学期：秋学期集中/Intensive(Fall)
授業分類：専門講義
専門科目

その他属性：〈実〉

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
デジタル社会の進展により産業の主役は、製造業からサービス産業へ移行しつつある。また、商品においても有形財と無形財の垣根が曖昧になり、顧客ベネフィットを重視したビジネス展開が肝要である。企業は「デジタル社会で市場はどう変わったのか」を理解し、付加価値の高いサービス提供と自社の利益最大化を両立させることが大きな課題である。本授業の目的は、サービスビジネスの概念を理解しながら、デジタル社会におけるイノベーション創出に向けた実践的な方法論を習得することである。授業では、新たな概念として登場しているデジタル財やサブスクリプション、オムニチャネル、トリプルメディアなどの潮流に触れながら、企業が取り組むべきサービス・マネジメントの本質を探究する。（大企業・中小企業の両方向け）

【到達目標】
・サービス（無形財）の特徴やサービス・マーケティングの基本知識を習得する。
・サービス産業におけるイノベーション創出のプロセスを理解し、ビジネス企画力を習得する。
・サービスマネジメントに関する課題解決力を習得する。

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP1」「DP2」「DP3」「DP4」「DP5」に関連

【主な授業方法】
L 講義 /Lecture

【授業の進め方と方法】
本授業は、単に知識を習得するのみならず、ビジネス実践力向上を目指す。そのため、授業は、講義とグループワークおよびディスカッション形式で進行する。グループワークでは、幾つかのケース学習を行い、理解促進を図る。また、サービス産業におけるイノベーションプランを企画・発表し、相互評価を行う。学生には、相互啓発志向を持って建設的な議論を行っていただくことを期待する。2回連続であり、授業日は7日間となる。

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
なし / No

【授業計画】授業形態：対面/face to face

回	テーマ	内容
第1回	デジタル社会における市場の変化	・授業ガイダンス ・デジタル社会におけるビジネスの変化 ・自己紹介
第2回	サービスとイノベーション	・サービスの特徴とサービス・マーケティング ・イノベーションの３類型（変革型・開発型・改善型）
第3回	プロフィット・ゴール・マネジメント	・プロフィット・ゴールの考え方 ・価値ある商品の条件（VGI）と７パターン（Vup7）
第4回	カスタマーリレーションシップ	・顧客満足とLTV（Life Time Value） ・顧客ニーズの類型 ・課題検討①（目標設定）
第5回	サービス・デザイン	・デジタル財、クラウドソーシング ・カスタマー・ジャーニーマップ
第6回	プロトタイプ設計	・サービス・コンセプト ・課題検討②（仮説立案）
第7回	プライシング	・ダイナミックプライシングとレベニューマネジメント ・サブスクリプション
第8回	営業戦略	・O2Oとオムニチャネル ・トリプルメディアと共同格付け ・課題検討③（仮説修正）
第9回	オペレーションマネジメント	・従業員のオペレーション力向上策 ・サービスマニュアルづくりのポイント
第10回	課題検討	・課題検討④（営業戦略立案）
第11回	クレームマネジメント	・クレーム発生時の対応 ・クレームマネジメントのポイント
第12回	課題検討	・課題検討⑤（発表準備）
第13回	課題発表１	プレゼンテーションと相互評価
第14回	課題発表２	プレゼンテーションと相互評価

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
短期集中授業であることから、理解促進を図ることを目的に、毎回授業レポート（A4一枚）の提出を求める。その他にケース学習の予習、課題発表の準備等、各４時間を標準とする。

【テキスト（教科書）】
適宜、資料を配布する。

【参考書】
齋藤隆行・福岡宣行・松尾泰・蔵田浩（2020）「プロフィットゴール・マーケティング」産業能率大学出版部

【成績評価の方法と基準】
１．授業への参画態度（発言の量と質）20％
２．授業レポート（量と質）20％
３．課題発表（グループ発表）40％
４．個人レポート（グループ発表を踏まえたレポート）20％

【学生の意見等からの気づき】
昨年度の授業においてグループ討議が課題作成において有益であったことから、討議中心で授業を進める。

【学生が準備すべき機器他】
パソコン

【Outline (in English)】
【Course outline】
The theme of this lecture is to learn management in providing customers with services that are invisible intangible goods.
While paying attention to differences from tangible goods management, we will consider how to provide intangible services to customers.
The lecture is practical oriented that strongly considers providing knowledge that can be used in practice. In addition to understanding phenomena, we will focus on providing tools that can be used at the worksite.
【Learning Objectives】
To acquire fundamental knowledge of services (intangible goods) and service marketing, including the distinctive characteristics of services.
To understand the process of innovation creation in the service industry and to develop business planning skills.
To develop problem-solving skills related to service management.
【Learning Activities Outside of Classroom】
As this is an intensive short-term course, students are required to submit a one-page (A4) class report after each session in order to enhance understanding. In addition, students are expected to spend approximately four hours on case preparation and four hours on assignment presentation preparation.
【Grading Criteria / Policy】

Class participation (quality and quantity of contributions): 20%
Class reports (quality and quantity): 20%
Group presentation (assignment presentation): 40%
Individual report (based on the group presentation): 20%

MAN510F2（経営学 / Management 500）

リーダーシップ論

Leadership Management

高田　朝子［Takada Asako］

単位数：2単位
学期：秋学期前半/Fall(1st half)
授業分類：専門講義
専門科目

その他属性：

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
授業ではネットワークという視点からリーダーシップを考えていく。ネットワークは単に情報システム上の繋がりだけではなく、人と人との繋がりすべてがネットワークであると考える。組織は様々なネットワークの連合体であり、同時に組織そのものが一つの大きなネットワークを構成している。そのような組織構造をふまえて、様々な環境の下でどのようなマネジメント上の課題があり、それをどのように考え、どのようなアクションがとれるか、そしてそのアクションがそれらのネットワークのあり方、構造、そしてネットワークを構成している個人にどのような影響を与えるのかについて考える。
本授業の具体的な目標は以下の3つとする
1)何が問題なのかを理解する　組織の業績不振の原因を分析し、業績改善に導くための問題解決にはマネージャーとしての自分に何が必要で、どのように振る舞うべきなのかを理解する。
2)サイエンス　経営学は社会科学である。組織とそこで働く人々のパフォーマンスを向上させるためのサイエンスについて理解する。ほとんどの組織の問題には、複数の正しい答えがある。組織や個人のパフォーマンスに関する実証的な証拠について説明し、有望なものとそうでないものを分けるために何が必要か理解する。
3)受講生自身の変化　あなた自身も重要な教材であり、その変容が最も大きな目的である授業の内容を自分自身に応用できるよう、さまざまな工夫を凝らす行動をすることを強く求める。

【到達目標】
受講生がリーダーシップを発揮せねばならない場に立った時に、次のことが出来るようになることを目標とする。第一にどのような状況にあるか知る努力をし、今までがどのようであったか、これからどのようにするか、考え、的確な到着点を把握すること。第二に自らの力量を知りつつ、協力を得る人々と支援を与えるべき人々の信頼を得て、彼等から力を導き出し、結束して前へ進むための戦略を考えること。第三にその途上の山と谷を読みつつ、想定しなかった事態にも対処すること。

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP1」「DP2」に関連

【主な授業方法】
S 演習/ゼミ /Seminar

【授業の進め方と方法】
授業の形式と方法
（1）授業形式
授業は（初回と最終回を除き）すべて討論形式によるケースメソッド授業である。
（2）授業時間配分
２コマ続きの時間（全体で１９０分）を（初回を除き）毎回次のように使う。
１５分：クラスで導入の講義
７５分：グループに分かれて討議
１０分：休憩
９０分：クラスで全体討議、まとめ、QA

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
なし / No

【授業計画】授業形態：対面/face to face

回	テーマ	内容
第1回	組織とリーダーシップ あなたの考え方の癖を知る	前半： 1）講師自己紹介 科目の説明 2）講義「動機付けとリーダシップ」 3）導入ケース あなたの考え方の癖を知る この日は準備はいりません。以降のケースは当日配ります。
第2回	危機に対するリーダーシップ	危機は定常状態の仕事のやり方ができなくなり、新たな仕事のやり方を短時間で作り上げなくてはいけない状態のことである。情報を得て、情報を組織内に循環させるために、どのようなネットワークを組織内に構築するのか。様々な立場から考える。 教材：ケース「聖路加国際病院」 設問 １）サリン事件に対応した聖路加国際病院の医師、看護婦、事務職員の活動にはどのような特徴があったでしょうか。 ２）日野原院長のリーダーシップにはどのような特徴がありましたか。それは上記の人々の対応活動にどのような影響を与えたでしょうか。あるいは与えなかったでしょうか。
第3回	ダイバーシティとリーダーシップ	ダイバーシティ推進といわれて長い。国が旗振り役となって、性別は勿論人間のもつ様々な要素を有効に利用して組織作りをしようという試みがなされている。さて、現場にいる人間はどのようにそれを感じどのように有効活用しようとしているのか、いないのか。企業としてのミッションと、実際に利益を上げなくてはいけない現場との間にあるものについて考える。 ケース「鹿児島銀行 企業改革と女性活用」 設問 ①鹿児島銀行の女性登用のやり方にはどのような工夫がありますか。 ②あなたが鹿児島銀行の谷山支店長だとしてどのような支店マネジメントを行いますか。 ③鹿児島銀行の三人の頭取のリーダーシップの特徴はそれぞれどのようなもので、どのような影響を銀行内に与えましたか。あるいは与えませんでしたか。

第4回	ワークホリック エスカレーションのマネジメント ゲスト講師　鈴木裕介医師	ワークホリックは現代社会の病理の一つである。しかしながら「のめり込んで働く」状態は人間の成長に不可欠だという議論や、この種の働き方をしないと企業社会で生き残っていけないという議論も一方ではある。この種の状態をどのようにマネジメントしていくべきなのか。 ケース「ズットジャパン株式会社」 設問 1）田中の置かれている状況はどのようなもので、これは田中個人の問題から生じるのか。あるいは組織全体の歪みから生じるものか。あなたの視点で考察しなさい。 2）あなたが田中の直属の上司であればどのような対応をしますか。 3）あなたが田中の友人だとしたらどうでしょうか。 担当教員によるまとめ
第5回	会社はだれのものか	テーマ：「会社はだれのものか」 オーナー企業における社長とはどのような位置づけで、何が株主にとって、オーナーにとってそして従業員にとって重要なのか。 ケース「ベネッセコーポレーション」＋新聞記事切り抜きパック 設問 1）ベネッセの今回の組織変革には、どのような問題点がありますか。そしてそれらはどのような原因から生じているのだと思われますか。 2）ベネッセにおいて、組織と人を考えたときに、どのようなしくみ、しかけが必要だと思いますか。 3）森本社長の行った経営改革で重要と思われる実行策はどのようなものでしょうか。 4）福武氏は森本氏の改革をどう考え、評価していたのでしょうか。
第6回	アウトプレスメント	業績不振のメンバーに対して、戦力外通告を行うことは、当事者達にとって最も心理的負担が大きい。しかしながら、リーダーシップは必ずしも日の当たる部分だけではない。どのようにアウトプレスメントを意思決定し、伝えるのか。
第7回	「合併とリーダーシップ」 チームによる発表	企業合併は今や日常化した選択肢として常に経営者の前に存在する。実際に合併という事象が起きるとどのように社員は振るまい、統合していくためにはどのようなリーダーシップが必要なのだろうか。 ケース「昭和生命と平成生命の企業合併」 担当 A昭和生命ケースで書かれている現場＋昭和生命常務会 B平成生命ケースで書かれている現場＋平成生命常務会 E財務省 Fマッキンゼー グループへの課題 それぞれの立場で今回の企業合併を分析したうえで、現場の声として今後どうしていくべきか意思決定せよ。 マッキンゼー、MOFチームはそれぞれの立場で、どのようにこの二社に当たるのかを分析し、意思決定せよ。 ★その他の情報は公表されている、明治生命、安田生命の情報をつかってよい。重要な点は現在明治安田がどうなっているかということを知ることではない。現実は考慮する必要はない。あくまでも、公表されている情報を使って、その場にいたらどう考え行動するのか、頭の中で「その場にいるつもりのシミュレーション」を行い、意思決定すること。 発表について 各チームそれぞれ20分の持ち時間で発表を行う。その後全体でディスカッションを行う。 持ち時間は最長20分、最短16分とする。16分より短いものは減点の対象とする。 成績について プレゼンテーションの内容とプレゼンテーションそのもので各チーム同じ点数がつく。 授業終了時に使ったPPTに全員が自筆署名をして提出すること。

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】

学習の仕方

授業は（初回を除き）全てケースメソッドで行われる。授業は意思決定と思考の訓練の場である。ＭＢＡ科目であるので、理論的知識と実践的英知の双方の向上を目指す。受講生の積極的な討論参加を期待する。当日使用するケースは設問を参考に熟読し、自分の意見を構築しておくこと。それを持ち寄って、当日のグループで議論し、クラス討議にすすむ。本授業の準備学習・復習時間は、各2時間を標準とする。

【テキスト（教科書）】

教材

ケースは二回目授業に間に合うようセットして１回目の授業の際に配布する。初回はケースは不要

【参考書】

参考書として下の本を紹介する。教科書としての必読書ではない。

「女性マネージャーの働き方改革2．0」生産性出版 高田朝子

「影響力の武器」誠信書房 チャルディーニ

【成績評価の方法と基準】

成績

成績は次の３つの部分をこの順で加算して構成される。「第１の部分」は各セッションの冒頭で教師に提出する「ディスカッション準備ノート」。当日のケースの事前予習設問について自分の意見や考えを書いたメモ、手書きでもよい、の提出。原紙は手元に置き、写しを提出のこと。必ず氏名と日付を記入すること。事前予習が必要ないセッションでは氏名と日付のみで提出する。これらノートは全セッション出席すると合計で７部になる。７部がすべて提出されると、成績素点を６０点とする（成績の６０％）。ただし、欠席の回数に応じて減点となる。
「第２の部分」はクラス討議に積極的に参加し発言することによる討議参加点である。これはあくまでもクラス討議への参加のインセンティブとするので、加点主義で運用する。発言内容によって減点することはない。最大加点素点は２９点である（２９％）。第１の部分が最大となって６０点であれば、これに第２の部分が最大に加算されると８９点となる。
「第３の部分」は期末レポートの提出である。レポートを提出するかどうかは学生自身の判断によってよい。提出された場合の成績への最大加算素点は１１点である（１１％）。第１の部分が最大となって６０点、第２の部分が最大に加算されて８９点となったなら、レポートの最大加算により、最終的に１００点となる。
レポートのテーマは次のようにする。本科目で学習した事柄について、各自が設定しているMBA取得後（M特生の場合は中小企業診断士取得後も含む）の職業目的の達成に向け、どのように役立つと期待するか、具体的な場面を設定して記述する。紙数はA4で２ページ。書式設定は自由。提出期限は追って教務より指示される。

【学生の意見等からの気づき】
MBA学生はほぼ全員が現役のビジネスパーソンである。彼らとともにケースメソッド授業を行うことは、彼らにとっても自分のビジネスパーソンとしての指針を再確認したという声が多かった。
今年度も引き続きケースメソッドを用いてディスカッション型の授業を行う。

【その他の重要事項】
18時35分より２１時４０分までグループとクラスディスカッション
その後はアクティブラーニングタイムとする
概ね以下のタイムスケジュールで行う。
通常の時間配分と違うため留意されたい。
18：35より導入
18：45－20：00 グループディスカッション
※ 6階ブースならびに4階個室を予約する
20：10－21：40 クラスディスカッション
ハイブリット授業をとるが、大学にて参加が好ましい
9月29日は休講とする。補講を10月30日金曜に実施する

【Outline (in English)】
< course outline>
This course is designed to increase your effectiveness as a leader by introducing you to a framework for understanding organizations and the performance of people and groups within them. This is part of improving your own career performance, and the performance of those you lead. Our capstone topic concerns the dynamics of organizations. We'll tackle the process of effective organizational change. The knowledge you gain in this course about designing effective organizations will be much more powerful if you know how to change organizations that are not optimally designed.
< learning objectives>
The goal is for students to be able to do the following when placed in a situation where they must exercise leadership. First, make an effort to understand the situation, consider what has happened so far and what should be done next, and grasp the appropriate destination. Second, while recognizing their own capabilities, gain the trust of those who will cooperate and those who should be supported, draw strength from them, and devise a strategy to move forward united. Third, anticipate the peaks and valleys along the way and be prepared to handle unforeseen circumstances.
＜Learning activities outside of classroom＞
All classes (except the first session) will be conducted using the case method. Classes serve as training grounds for decision-making and critical thinking. As an MBA course, it aims to enhance both theoretical knowledge and practical wisdom. Active participation in discussions is expected of students. Carefully read the case to be used that day, using the questions as a guide, and prepare your own opinions. Bring these to the session, discuss them within your group, and then proceed to the class discussion. The standard preparation and review time for this class is 2 hours each.
＜Grading Criteria /Policy＞
Grades are calculated by adding the following three components in this order. "Part 1" consists of the "Discussion Preparation Notes" submitted to the instructor at the start of each session. These are notes containing your opinions and thoughts on the pre-session questions for that day's case study. Handwritten notes are acceptable. Keep the original copy for your records and submit a copy. Be sure to include your name and the date. For sessions without required preparation, submit only your name and date. If you attend all sessions, you will submit a total of seven notes. Submitting all seven notes will result in a raw score of 60 points (60% of the grade). However, points will be deducted based on the number of absences.
"Part 2" is the discussion participation score earned by actively participating and speaking in class discussions. This is strictly an incentive for class discussion participation and is managed as a bonus system. No points will be deducted based on the content of your comments. The maximum raw bonus points are 29 points (29%). If Part 1 is maximized at 60 points, adding the maximum Part 2 bonus brings the total to 89 points.
"Part 3" is the submission of the final term report. Whether to submit the report is left to the student's discretion. The maximum points that can be added to the grade for submitting the report are 11 points (11%). If Part 1 is maximized at 60 points and Part 2 is maximized at 89 points, the maximum points from the report would bring the final total to 100 points. The report theme is as follows: Describe how the knowledge gained in this course is expected to help achieve your specific career goals after obtaining your MBA (or after obtaining your SME Consultant certification for M-Special students), setting a concrete scenario. The report should be 2 pages in A4 size. Format is free. The submission deadline will be announced later by the Academic Affairs Office.

MAN510F2（経営学 / Management 500）

公共・非営利・社会的企業経営論

Strategic Perspectives in Nonprofit Organizations and Social Enterprise Management

佐藤　裕弥［SATO Yuya］

単位数：2単位
学期：秋学期前半/Fall(1st half)
授業分類：専門講義
専門科目

その他属性：〈実〉

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
資本主義社会の是正の観点から、「新しい資本主義」が模索されており、これまでの「効率性」「収益性」の視点に加えて、「公共性」、「公益性」、「公正性」などの視点を交えた経営が求められてきている。その中でもとくに人口減少問題と地方創生などの観点から、公共（国・地方公共団体等）・非営利（NPO/NGO等）および社会的企業（社会的目的をもった企業。株主、オーナーのために利益の最大化を追求するのではなく、コミュニティや社会活動に利益を再投資する企業）の存在と社会貢献が注目されてきている。
本講座では、営利企業とはその存在理由を異にする公共・非営利企業のあり方と実例に基づいた経営戦略を学ぶ。
また、営利企業であってもSDGｓ経営、環境経営などに見られるように、企業活動と社会性・公共性の調和を意識した「社会的企業」の成長が期待されていることから、広く社会的存在としての企業経営を学ぶことを目的としている。
この授業を通じて、公共・非営利・社会的企業における経営の着眼点と実際について学び、今後の企業経営のあり方や中小企業診断士などのコンサルタントが担うべき役割などを理解し、実社会に活かせるよう事例研究等を通じて学ぶことを予定している。
全体として中小規模の経営組織を想定して講義を構成しますが、一部のグローバル戦略に関する社会的企業・公的組織については大規模かつ国際的な視点を基礎としながらも、それぞれの国・地域におけるミクロ的な問題解決課題を学ぶことを意図しています。

【到達目標】
1.公共・非営利・社会的企業が重要視する「公益性」を学び、持続可能な社会を構築するための着眼点を理解すること。
2.環境問題、少子高齢化に伴う社会問題や、格差社会における社会・経済情勢の変化に対応した社会的企業の経営戦略を理解すること。
3.SDGｓ経営について理解し、経営戦略を策定できること。
4.公共・非営利・社会的企業について、具体的かつ実践的な提案ができる基礎的なスキルを習得すること。
5.ケーススタディを通じて、現実的な問題解決に資するイノベーションの創出を学ぶとともに、プレゼンテーション技術のスキルアップを図ること。

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、
「DP2」
「DP4」に関連

【主な授業方法】
L 講義 /Lecture、S 演習/ゼミ /Seminar

【授業の進め方と方法】
公共・非営利・社会的企業に対する総合的指導、支援、アドバイスができるよう、事例研究を含めて具体的な論点を整理して進めます。グループディスカッションなどの方法を取り入れて、各グループの発表をもとに議論を進め、全体としてのとりまとめを行ないます。またレポート等を通じて各人の理解を促すとともに、注目すべき見解を授業内で紹介し、さらなる議論に活かします。

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
なし / No

【授業計画】授業形態：対面/face to face

回	テーマ	内容
第1回	公共・非営利・社会的企業論の視座	公共・非営利・社会的企業の存在意義・社会的役割・事業の範囲を学ぶ。
第2回	国・地方公営企業の現状と経営戦略	市場の失敗の克服策として存在する公営企業の経営戦略を学ぶ
第3回	NPO/NGOの現状と経営戦略	NPO/NGOの事例に基づいて、経営上の問題点・課題を抽出し、経営戦略を学ぶ。
第4回	非営利目的企業の現状と経営戦略	非営利目的の企業（例.病院等）の経営の現状と今後の経営戦略を学ぶ。
第5回	SDGsと社会的企業の現状と経営戦略	SDGｓを取り入れた企業の経営の現状と経営戦略を学ぶ。
第6回	ソーシャル・マーケティングの理論と経営戦略	ソーシャル・マーケティングの考え方を活かした経営戦略の実例を学ぶ
第7回	日本の成長戦略と市場開放	政府の規制改革による公共・非営利組織と民間企業の連携方策を学ぶ。
第8回	公民共同企業体の経営戦略	第一セクター（国および地方公共団体が経営する公企業）や第二セクター（私企業）とは異なる第三的方式による法人の現状と経営戦略を学ぶ。
第9回	行財政改革と地方創生・地域活性化の自治体経営・マーケティング	行政のスリム化、地方財政の健全化と持続可能な地域住民へのサービス提供のための経営戦略を学ぶ。
第10回	人口減少下における社会インフラの維持と社会的企業の経営戦略	水道、下水道、電気、ガスなどの公益事業の現状と課題を学び、その維持に関わる企業活動のあり方を学ぶ。
第11回	社会的企業の現状と経営戦略	社会的企業（例.医療・福祉・介護サービス）の現状と経営戦略を学ぶ。
第12回	政府規制改革と民間企業の公共マーケットへの参入手法	官民連携手法の多様化と民間企業のビジネスチャンスを学ぶ。
第13回	人口減少社会の現状と地方創生における公共・非営利・社会的企業の役割	地域資源を活用したビジネスについて、地方創生に関わる公共・非営利・社会的企業の経営戦略を学ぶ。
第14回	公共・非営利・社会的企業経営論のまとめ	持続可能な社会に向けた資本主義の修正と、社会・経済情勢の変化に対応した企業活動のあり方について学ぶ。

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
講義時間以外のグループワーク、フィールドワーク等による学習が求められます。
本授業の準備学習・復習時間は、各2時間を標準とします。

【テキスト（教科書）】
・講義の全回を通じた使用テキストは特に指定なし
・各回の講義に即して、講義資料を配布します。
・ケースタディに即した経営学・経済学などの分野の主要な論文も含めて授業で説明しますので、その都度お知らせします。

【参考書】
講義内容の必要に応じて適当な文献をその都度紹介しますが、講義全体の理解には下記が参考になりますので、購読されることをお薦めします。
・Joseph E. Stiglitz, Paul Boehmer, et al.The Road to Freedom: Economics and the Good Society,2024
・フィリップ・コトラー (著), 松野弘 (翻訳), 熊倉広志 (翻訳), 玉村雅敏 (翻訳)『「公共の利益」のための思想と実践：企業・政府・非営利団体の戦略』, ミネルヴァ書房 (2022).
・ヘンリー・ミンツバーグ (著), 池村千秋 (翻訳)『私たちはどこまで資本主義に従うのか』ダイヤモンド社 (2015）.
・ヘンリー・ミンツバーグ (著), 池村千秋 (翻訳)『MBAが会社を滅ぼす』日経BP (2006).

その他、授業の中で取り上げて参考文献を紹介します.

【成績評価の方法と基準】
講義、グループワークへの貢献度 ６０％
発表、授業での発表、レポートの評価 ４０％

【学生の意見等からの気づき】
・今年度も継続して各分野の最先端事例を取り上げ、当該分野の専門家をゲスト講師に迎え、議論・質疑を通じて理解を深めていきます。
・グループワークの時間を確保するとともに、発表に対するコメント・フィードバックを充実します。
・個々人の研究上の問題意識に応えられるように、希望者に対して個別にフィードバックを実施します。

【学生が準備すべき機器他】
・情報機器（貸与パソコンや電卓等）を準備して授業に参加することを推奨します。

【その他の重要事項】
【オフィスアワー】
授業開始前または終了後に質問を受け付けます。
そのほか受講生からの希望に応じて、対面・メールなどでの質問等を受け付けます。
【実務経験と授業の基本的な方針】
30年を超える中小企業診断士としての活動経験を有し、経済産業省、国土交通省、総務省、NEDOほかの中央官庁等の有識者委員を務めています。
また、JICA（国際協力機構）専門家としてSDGｓに関する活動をしています。
そのほか地球環境問題の支援を目的とするNPO法人の理事として運営方針の決定に携わっているとともに、開発途上国の支援を目的とするNGO法人の理事として海外での学生の教育指導も担当しています。
現在まで、カンボジア、ベトナム、スリランカなどの開発途上国の政府機関アドバイザーを務めています。またカンボジアの大学院（Doctoral Programs）の教員として研究指導を担当しています。

【担当教員の専門分野等】
・公共・非営利方針の経営診断技法の開発
・産学官連携の推進
・社会的・公益的・公共的企業の経営管理論
・政府規制改革による非営利部門への民間企業の参入推進
・市場競争と公共性・公益性の調和
・SDGｓ経営とNPO/NGOの国際貢献ビジネス
・グローバル経営戦略の展開
・社会的企業育成支援
・人口減少問題と地方創生・地域活性のビジネスモデルの研究

【国際的な受賞歴】
【海外政府からの受賞歴】
●カンボジア国王より、カンボジア国家に対する長年の貢献に対して「ロイヤル・サハメトレイ勲章」（同国最高位の勲章。日本人としては極めて稀な叙勲といわれる）を授与される（2025年4月6日、プノンペン）
(参照)https://www.im.i.hosei.ac.jp/topics/2025/04/09/28293/
●カンボジア「中小企業の日」（Ministry of Industry, Science, Technology &Innovation）において、日本の活動を代表し功労賞を受賞（2024年3月24日、プノンペン）
●ベトナムより、日本の上下水道事業の産学官連携に対する活動を代表して功労賞を受賞（2025年8月20日、ハノイ）

【Outline (in English)】
In this course, students will learn business management of national government, public organizations, and non-profit organizations, comparing them with for-profit corporate activities.
The course also aims to teach SDGs management strategies and management strategies of social enterprises.

MAN510F2（経営学 / Management 500）

収益モデルの構築

Earnings Model

山﨑　泰明［Yasuaki YAMASAKI］

単位数：2単位
学期：秋学期後半/Fall(2nd half)
授業分類：専門講義
専門科目

その他属性：〈実〉

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
卓越した事業アイデアだけではビジネスは実現しません。そのアイデアを活かし、事業機会につなげることによりビジネス化が可能となります。そのためには将来の事業を構想し、具体的な数値に落とし込むことが不可欠です。将来の事業構想とは、新規事業や企業買収などといった新たな取り組みだけではなく、製造工程の自動化やＳＣMの推進などといった既存のやり方の変更なども含みます。本講義の目的は、これら将来の事業に関する意思決定を行なうためのファイナンス理論をベースに事業の数値化を習得します。受講者全員が一定の水準の目標に達するようにフルサポートします。また、可能であるならば、ファイナンスⅠ、ファイナンスⅡとともに受講することが望ましいでしょう。

【到達目標】
急速な成長を目指すベンチャー起業家および企業内で新たなビジネスの構築を担う者が、事前に有用なコーポレートファイナンスに関わる知識やスキルをすべて習得することは決して簡単なものではありません。そのため、本講義では、事業アイデアをビジネス化するために必要と考えられる収益モデルの構築に絞り基礎的な素養を身につけることを目標とします。

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP3」「DP4」「DP5」に関連

【主な授業方法】
L 講義 /Lecture

【授業の進め方と方法】
新規事業の創出ならびに既存事業の改善等の収益モデルを構築する知識やスキルを習得する授業という点から、演算演習を交えた講義形式で進めていきます。ミニ・ケースや実務での経験談も適宜取り入れます。講義では事前にパワーポイントによるテキストをアップしますので予め理解に努めて下さい。各回の授業の後半で行なう確認課題に取り組み、それによって議論をおこなう、各自の意見などを紹介します。

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
なし / No

【授業計画】授業形態：対面/face to face

回	テーマ	内容
第1回	オリエンテーション	①イントロダクション ②講義の進め方 ③成績の評価について
第2回	事業構想段階の留意点と、新しいアイデアの調達方法	①事業家としての適格度 ②サービスイノベーション戦略 ③ビジネスプランに関する課題 ④主なアプローチ方法 ⑤事業アイデアと事業機会
第3回	マネタイズモデルの類型	①リアルビジネスでのモデル ②プラットフォームビジネス
第4回	実務家の経験談	・ゲストスピーカー 担当教員によるまとめ
第5回	ビジネスプランの概要	①事業アイデアの具体化 ②ビジネスプラン作成時の留意点
第6回	収益モデルの構築①	①お金の時間的価値 ②ＤＣＦ法
第7回	収益モデルの構築②	①予測キャッシュフローの想定 ②バリューチェーンとキャッシュフロー
第8回	収益モデルの構築③	①予測キャッシュフローの現在価値 ②ターミナルバリュー
第9回	収益モデルの構築④	①資本コスト ②機会コストと要求リターン
第10回	事業の数値化①	①要素の洗い出しと数値化
第11回	事業の数値化②	①事業創出型の数値化 ②M＆Aにおけるデューデリジェンス
第12回	事業の数値化③	①既存事業型の数値化
第13回	新規事業の普及	①イノベーションの普及
第14回	確認テスト、総括	・ビジネスモデルと事業の数値化

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
講義中にも説明は行ないますが、予め財務諸表に触れていることが望ましいでしょう。テキストは事前にサイトにアップしますので２時間程度の事前学習をお勧めします。復習に関しては、各回の授業の終わりに確認のための課題を行ないます。その結果を踏まえ、事後に２時間程度の復習を各自で行なうように努めて下さい。

【テキスト（教科書）】
講義用資料（パワーポイント）

【参考書】
山﨑泰明著、「株式市場と共同幻想　―ナラティブ投資のススメ―」同友館 2025年
リチャード・ブリーリー、スチュワート・マイヤーズ、フランクリン・アレン著、藤井眞理子、國枝茂樹監訳、“コーポレートファイナンス（上）（下）”日経ＢＰ社 2014年
磯崎哲也著、“起業のファイナンス”日本実業出版社 2020年

【成績評価の方法と基準】
・最終確認テスト 40％
・各回の小レポート 30％
・授業での関与度 30％

【学生の意見等からの気づき】
理論的な面につきましては、引き続き行っていきますが、過去の受講生からはビジネス現場の話に興味を持たれている方も多いようですので、その点につきまして、時間の許す限り行っていきたいと考えます。
多くの意見を期待します。

【学生が準備すべき機器他】
Excelが使用できるパソコンが必要です。

【その他の重要事項】
三十年強に及ぶ証券会社での各種業務における実務と企業経営の経験を活かした授業を心掛けます。
【オフィスアワー】
質問等は、木曜日の３限目（13:10-14:50）に受け付けます。
別途、事前に連絡をいただければ対面・メールなどでの質問等はいつでも歓迎です。

【担当教員の専門分野等】
＜専門領域＞ ファイナンス、イノベーション戦略、行動経済学、起業論、ファミリービジネス経営

【実務家教員】
３０数年間に及ぶ証券会社での実務と企業経営の経験を活かした授業を行ないます。

【Outline (in English)】
【Course outline】
A business cannot be realized only by excellent business ideas. By utilizing the idea and connecting it to business opportunities, it will be possible to commercialize it. For that purpose, it is indispensable to envision future businesses and reduce them to concrete figures. Future business plans include not only new initiatives such as new businesses and acquisitions, but also changes to existing methods such as automation of manufacturing processes and promotion of SCM.
【Learning Objective】
The purpose of this lecture is to learn the quantification of businesses based on the finance theory for making decisions about these future businesses. We will fully support all students to reach a certain level of goals. Also, if possible, it is advisable to take the course together with Finance I and Finance II.
【Learning activities outside of classroom】
two hours of preparation and two hours of review.
【Grading Criteria/Policies】
Your overall grade in the class will be decided based on the following.
Term-end examination ： 40%、Short report ： 30%、in class contribution：30%

MAN510F2（経営学 / Management 500）

事業再生・経営革新

Business turnaround and alliance

栗本　興治［Koji KURIMOTO］

単位数：2単位
学期：秋学期前半/Fall(1st half)
授業分類：専門講義
専門科目、MBA特別必修

その他属性：〈実〉

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
事業が毀損し財務体質が悪化する中、企業を取り巻く利害関係者間の利害を調整するとともに、毀損した事業を立て直す一連のプロセスを「事業再生」と定義し、また事業者が新事業活動を行うことによりその経営の相当程度の向上を図ることを「経営革新」と定義し、講義を進めます。
本講義の目的は、事業再生や経営革新の意義、目的、効果、概要（一連のプロセスを含む）を理解するとともに、ビジネスイノベーターとして変容する市場ニーズに対応するべく、中小企業の適時適切な変革やビジネスイノベーションをリードできる素養を修得することにあります。なお講義内容は主に中小企業向けとなっています。

【到達目標】
①事業再生及び経営革新の目的や効果を理解すること
②実務で利用される事業再生手法の体系と各手法のプロセスを理解すること
③事業再生に着手するタイミングとその効果を理解すること
④経営改革を促進するための制度概要と進め方の概略につき理解すること
⑤事業再生や経営革新に関与する各プレイヤー（主にアドバイザー）が期待され求められる役割を理解すること
⑥事業再生・経営革新を経営課題としている企業関係者（当事者）と当該企業を支援する専門家や外部利害関係者とをつなぐビジネスイノベーターとしての基礎を身に付けること

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP1」「DP4」に関連

【主な授業方法】
L 講義 /Lecture

【授業の進め方と方法】
■授業は基本的に講義形式で進めますが、受講生のみなさんとの議論も重視しています。よって授業の中で積極的に受講生の疑問・質問・意見を受付け、疑問・質問・意見につき受講生のみなさんとの議論を通して事業再生・経営革新の理論と実務について理解を深めて頂きます。
■授業期間中、レポートを１回（必須提出）、課題に対するコメントシート１回（任意提出）提出を求めます。なお提出物に対して個人別にフェードバックはしませんが、その後の授業内容の参考とさせて頂きます。
■本授業の最終回（13回、14回）は各グループに15分以内のプレゼンテーション（グループ発表）をして頂きます。なお授業外時間にプレゼンテーションの事前準備（資料作成、発表準備等）をして頂きます。

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
なし / No

【授業計画】授業形態：対面/face to face

回	テーマ	内容
1	事業再生の定義、目的、概要の理解【理論編】	事業再生につき、その定義、目的、概要、その効果等を理解するとともに、実例や学際的視点（法学的、経済学的視点を含む）からも考察、理解する。
2	事業再生の定義、目的、概要の理解【実務対応編】	事業再生が必要となる状況や兆候を理解するとともに、会社を取り巻く各利害関係者との関係性の変化と変化に伴い再構築するプロセス（事業再生実務全般）の概要を理解する。
3	事業再生手法の体系の理解【理論編】	再生可能性の考え方、事業再生手法の選定プロセス実務やその特徴、加えて事業再生実務や事業再生に活用される組織再編行為に関する主な法的・税務的論点の概要(例)等を理解する。
4	事業再生手法の体系の理解【実務対応編】	事業再生手法の選定プロセスにおける現状把握・現状分析方法等、再生実務例を理解する。
5	事業再生（法的整理）の制度及び各手法の概要とプロセスの理解【理論編】	法的整理制度の変遷や概要及び各手法の概要、プロセス、特徴等を理解する。具体的には主に会社更生手続と民事再生手続の概要を学ぶ
6	事業再生（法的整理）の制度及び各手法の概要とプロセスの理解【実務対応編】	法的整理の利用状況を理解するとともに、過去事例を用いてプロセス概要を理解する。
7	事業再生（私的整理）の制度及び各手法の概要とプロセスの理解【理論編】	私的整理制度の変遷（最近の動向を含む）、各手法の概要及び進め方のプロセスを理解する。また法的整理との比較を通して私的整理の意義を理解する。
8	事業再生（私的整理）の制度及び各手法の概要とプロセスの理解【実務対応編】	私的整理制度の利用状況を理解するとともに、中小企業の再生実務に即した具体的な私的整理手続（主に中小企業活性化協議会が主導・関与する再生手続）の進め方と最近の傾向を理解する。
9	経営革新の概要【理論編】	経営革新の定義、目的を理解するとともに、経営革新に関する主な制度の概要とその効果等につき理解する。加えてイノベーションについて経営学の視点から考察する。
10	経営革新を促進する制度/仕組【実務対応編】	経営革新を促進する制度の概要、その制度を利用する際の進め方、得られる効果やメリットに加え、利用状況や利用実績（概要）等につき理解する。
11	企業のライフステージ別経営革新及び事業再生局における利害関係者とアドバイザーの役割【理論編】	各企業のライフステージ別に事業再生及び経営革新の視点から、関与する専門家や実務家の担当領域や求められる役割（例）について理解する。
12	企業のライフステージ別経営革新及び事業再生局における利害関係者とアドバイザーの役割【実務対応編】	認定経営革新等支援機関の活動実績や活動状況を理解する。さらに事業再生局面や経営革新を起こす局面における支援施策の概要と活用方法を理解し、ビジネスイノベーターとして如何に関与するべきか考察する。
13	グループワーク/チーム発表【1/2】	仮想の事例を設定し、事業再生や経営革新に関するビジネスイノベーターとして提案書を作成し発表する（グループ発表とディスカッション）。

14	グループワーク/チーム発表【2/2】	仮想の事例を設定し、事業再生や経営革新に関するビジネスイノベーターとして提案書を作成し発表する（グループ発表とディスカッション）。

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
■事前に配布する授業用レジュメ等を活用し予習して授業に参加してください。
予習及び復習はそれぞれレジュメを2時間程度精読すること等を想定していますが、予習及び復習の成果の提出や実施報告は不要であり、評価対象とはしません。
■授業期間中、準備に30分～1時間程度要するレポートやコメントシートを出して頂きます（【授業の進め方と方法】を参照）。なおレポート提出は全受講生必須としますが、コメントシート提出は必須ではなく任意としますが評価に加えます。
■最終回の授業で行うプレゼンテーション（グループ発表）は全員参加を前提とし、グループメンバー全員で資料作成及び発表を分担して準備して頂きます。なお各グループメンバーと課題は約1カ月前に公表し、その後約1カ月間で各グループメンバー協働での授業時間外ワークが必要となります。なおグループワーク発表時間は15分以内としており、その事前準備に要する時間は各グループメンバーの自主的判断に任せます。

【テキスト（教科書）】
講義の前にレジュメを配布します。

【参考書】
■藤原敬三『実践的中小企業再生論―再生計画策定の理論と実務』金融財政事情研究会，2011年
■日本公認会計士協会編『事業再生の実務』日本公認会計士協会出版局，2012年
■『季刊 事業再生と債権管理』金融財政事情研究会，1987年創刊
■一橋大学イノベーション研究センター編『イノベーション・マネジメント入門』日本経済新聞社，2001年
■　中小企業庁及び中小企業活性化協議会のHPに掲載されている各種資料
参考書を例示していますが、講義用レジュメ内にも参考文献は記載しているので参照して下さい。加えて必要に応じてその他参考文献につき授業で紹介します。

【成績評価の方法と基準】
①レポート評価（20％程度）
■授業期間中にレポートを1回提出して頂きます。なお提出は必須とします。
②グループワーク評価（40％程度）
■各グループのプレゼンテーションのための資料の作成及び発表には、全員に参加して頂きます。なお評価対象は作成した資料の内容及び発表を含むプレゼンテーション全体となります。
③平常評価（40％程度）
■主に「授業の貢献」を平常評価とします。
本授業では、主に各受講生の授業中の発言（疑問・質問・意見等）等を「授業の貢献」として捉え、これを評価対象とします。
事業再生に関する知見のある受講生の疑問・質問・意見のみならず、知見の無い受講生の疑問・質問・意見も成績評価上重視します。なお事業再生・経営革新に馴染みのない受講生の疑問・質問・意見が成績評価上不利になることはありません。
■レポート（提出は必須）とは別に、課題に対するコメントシート（1枚以内程度）を提出して頂くことを予定しています。このコメントシート提出は任意としますが、提出内容は評価に加えます。

【学生の意見等からの気づき】
過去の授業を振り返ると、事業再生・経営革新の領域に知見や馴染みのない受講生の疑問や質問について受講生全員とともに議論し検討した結果が、事業再生実務への有益な示唆や学びとなったケースも少なくありませんでした。よって、事業再生・経営革新に知見のある方の意見は勿論ですが、事業再生・経営革新に知見や馴染みの無い方の意見や感想も有意義な学びに繋がりますので、積極的に授業に参加してください。

【学生が準備すべき機器他】
PC及び電卓

【その他の重要事項】
■質問については基本的に授業中に受付けますが、講義外で質問がある場合は講義後口頭にて、もしくは講義終了後翌週月曜日までにメールで受付けます。なお回答は可能なかぎり全受講生に共有できる形で行う予定です。
■本科目は、中小企業診断士登録養成課程に限定します。

【Outline (in English)】
A business turnaround is a series of restructuring processes of an underperforming company, including reconciling interests among stakeholders and rebuilding its struggling business.
Business innovation is defined as seeking a considerable degree of management improvement by conducting new business activities.
The objective of this class is to understand the significance, purpose, effects, process of turnarounds and business innovation, and to acquire basic knowledge to lead timely and appropriate reforms and business innovation in SMEs, while responding to the changing market needs.

MAN510F2（経営学 / Management 500）

地域マネジメント

Regional management

松本　敦則［Matsumoto Atsunori］

単位数：2単位
学期：春学期後半/Spring(2nd half)
授業分類：専門講義
専門科目

その他属性：

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
地域マネジメントでは、地域が抱える様々な課題を把握し、その解決策を過去の事例を踏まえて検討していく。その上で、自らその実践者として活動できるようにすることを目的とする。
そのために、前半にまず産業集積論を学ぶ。産業集積論は地域活性に関する理論や中小企業論を統合した分野の一つである。これらの２つの理論を学ぶことによって産業集積論を理解し、地域マネジメントに発展させていく。後半では地域活性の過去の事例研究の整理を行ったのち、現在の地域活性に関する様々課題を検討する。

【到達目標】
本講義では地域が抱える課題の解決を主眼とした歴史的経緯、現状分析、中小企業論などの観点から理論的理解を進める。
さらに、実践的な力を獲得するために、現時点ではある地域の事例についてグループワークを行うことを考えている。地域は現時点では未定であるが、地方自治体の政策担当者や地域マネジメントを行う旅行会社等の民間企業などの課題を検討していきたい。
受講生が、本講義を通して各自のプロジェクトにおいて解決するべき地域課題の抽出方法、調査方法、解決の手法のヒントを得ることを期待する。

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP1」「DP2」「DP3」「DP4」「DP5」に関連

【主な授業方法】
L 講義 /Lecture

【授業の進め方と方法】
前半にまず産業集積論を学ぶ。地域活性化に関する理論や中小企業論の視点から学ぶ。後半では地域活性の過去の事例研究の整理を行ったのち、現在の地域活性に関する様々課題を検討する。授業では、はじめに地域にの基礎的な概念や制度の変遷、先進国事例などを整理する。
また、ゲストスピーカーを招へいする場合、受講生は事前にゲストに対して情報収集をして講義に臨んでもらいたい。ゲスト講師との討議に積極的に参加することを期待する。
※ゲストのスケジュールに合わせて講義内容を調整することがあります。

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
なし / No

【授業計画】授業形態：対面/face to face

回	テーマ	内容
第1回	オリエンテーション（受講生の要望を把握する、	地域マネジメントの講義の進め方を説明する。受講生からの要望をこのオリエンテーションで把握し、講義の組み立てを再考することもある。
第2回	人口減少と地方消滅	増田寛也編（2014）『地方消滅』、人口戦略会議編（2024）『地方消滅2』中公新書について、その考え方やその反論などを整理し議論していく。
第3回	産業集積論１	主に産業集積の観点から地域マネジメントを検討する。A・マーシャルやピオリ＆セーブルA・サクセニアン、清成忠男などを取りあげる。
第4階	産業集積論２	主に産業集積論の観点からイタリアの地域研究を行う。
第5回	地域と中小企業１	地域産業に取って重要な中小企業基本法の変遷について学ぶ。
第6回	地域と中小企業２	地域産業に取って重要な中小企業基本法の変遷について学ぶ。
第7回	地域産業や地域活性に関する事例研究1	東京を中心とした関東地域の地方自治体の政策担当者や地域マネジメントを行う民間企業などの課題を検討していく。
第8回	地域産業や地域活性に関する事例研究２	JAPANブランド育成支援事業における甲州ワインや静岡の繊維産業などの事例を取り上げる。
第9回	関係人口１	関係人口についての定義や理論・事例について取り上げる。
第10回	関係人口２	関係人口の地域事例について取り上げる。
第11回	ゲストスピーによる講義	関係人口を増やす努力をしている地域の事例（島根県浜田市など）を取り上げる。ゲストスピーカーを交えて議論する。担当教員によるまとめを行う。
第12回	ゲストスピーによる講義	地域の事例（島根県浜田市など）を取り上げる。ゲストスピーカーを交えて議論する。担当教員によるまとめを行う。
第13回	学生による発表１	学生個人もしくはグループで発表を行う。担当教員によるまとめを行う。
第14回	学生による発表２	学生個人もしくはグループで発表を行う。担当教員によるまとめを行う。

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
地域に関連した情報を意識する。また、講義で提示する事例のほかに、地域活性にかかわるニュース素材など、身近に起こった社会現象について関心を持つようにする。
本授業の準備学習・復習時間は、各2時間を標準とする。

【テキスト（教科書）】
教科書は特に指定しない。必要に応じて参考文献を紹介する。

【参考書】
清成忠雄（1996）『ベンチャー・中小企業優位の時代』東洋経済新報社
清成忠雄（2009）『中小企業政策史』有斐閣
清成忠男（2010）『地域創生への挑戦』有斐閣
影山喜一編（2008）『地域マネジメントと起業家精神』雄松堂
増田寛也編（2014）『地方消滅』中公新書
人口戦略会議編（2024）『地方消滅2』中公新書
田中輝美（2021）『関係人口の社会学』大阪大学出版会
田中輝美（2025）『関係人口の時代』中央公論新社

【成績評価の方法と基準】
講義中の討議（20%）・発表（30%）
期末レポート（50%）

【学生の意見等からの気づき】
昨年度はハイフレックス形式で講義をおこなった。今年度も対面やZoomの良さを生かしつつ、調整して講義を行っていきたい。

【学生が準備すべき機器他】
課題レポートは授業支援システムを利用する予定。

【その他の重要事項】
質問、講義内容への要望は基本的にメールで受け付けます。
オフィスアワーは木曜日の3限です。

【Outline (in English)】
（Course outline）

Regional management involves identifying the various issues facing a region and considering solutions based on past examples. The aim is then to enable students to act as practitioners themselves.
To achieve this, in the first half of the course, students will first learn about industrial agglomeration theory, which is a field that integrates theories on regional revitalization and small and medium-sized enterprise theory. By studying these two theories, students will gain an understanding of industrial agglomeration theory and develop it into regional management. In the second half, students will organize past case studies of regional revitalization, and then examine various current issues related to regional revitalization.
（Learning Objectives）
This course will develop a theoretical understanding of regional issues from the perspectives of historical background, current situation analysis, and small and medium-sized enterprise theory, with a focus on resolving them.
Furthermore, to gain practical skills, we are currently considering group work on a regional case study. While the region is yet to be determined, we hope to examine issues faced by local government policymakers and private companies, such as travel agencies, that manage regional areas.
It is expected that this course will provide students with insights into how to identify, research, and solve regional issues that need to be addressed in their own projects.
（Learning activities outside of classroom）
Students will be aware of information related to their local community. In addition to the examples presented in the lecture, students will also be encouraged to develop an interest in local social phenomena, such as news reports related to community revitalization.
The standard preparation and review time for this class is two hours each.
（Grading Criteria /Policy）
Lecture discussions (20%), presentations (30%), and final reports (50%).

MAN510F2（経営学 / Management 500）

デジタル・マーケティング

Digital Maketing

鈴木　勇紀［Yuki SUZUKI］

単位数：2単位
学期：春学期後半/Spring(2nd half)
授業分類：専門講義
専門科目

その他属性：〈実〉

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
本授業では企業の課題解決を図り、マーケティング目的を達成するために、急速に広がりをみせているデジタルを活用したマーケティング活動について基礎的な知識の習得から、実践的な内容を身につけることで、企業や組織の成長を牽引するデジタルマーケティング戦略の立案、実行、評価ができる人材を育成することを目的とします。
本授業の内容は一定のマーケティングコストの投下ができる大企業向けとなっていますが、デジタル広告は少額での出稿も可能であることから、中小企業に所属の方でも役に立つ内容となっています。
本授業では単なる知識のインプットやツールの操作方法ではなく、顧客理解のためのデータ分析から、デジタル広告（SEM、ディスプレイ広告、アフリエイト広告）、SEO、SNS、CRM/MAを統合したオムニチャネル戦略まで、戦略的かつ体系的な知識を習得します。
特に従来的な4マス媒体（テレビ、ラジオ、雑誌、新聞）との媒体特性の違いなどを理解した上で、マス媒体とは異なるマーケティング活動を行うために必要な戦略や戦術について学び、これからの企業におけるマーケティング活動はどうあるべきかを共に考えていきます。
授業は、基礎的なインプットを踏まえた上で、実務家による講演や、具体的な企業課題に基づいた戦略立案ワークショップを中心とし、理論を実践に応用する力を身につけます。

【到達目標】
本授業では受講生は以下の能力を達成することを目標とします。
1.戦略的理解力: デジタルマーケティングの全体像と主要な要素（各種デジタル広告、SEO、SNS、CRM/MA）を体系的に理解し、事業目標達成に向けたKGI/KPI設定ができる。
2. データ分析と顧客理解: Webアクセスデータや顧客データを用いて、精度の高いペルソナとカスタマージャーニーを設計し、施策のボトルネックを特定するためのインサイトを発見できる。
3.施策立案と統合力: 各デジタルチャネルの特性を理解し、オフライン施策も含めた統合型マーケティングコミュニケーション（IMC）やオムニチャネル戦略を具体的に立案できる。
4.実践と提案力: 複雑な企業課題に対し、データに基づいた論理的かつ実現可能な総合デジタルマーケティング戦略を策定し、経営層に説得力をもって提案できる。

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP1」「DP2」「DP4」 に関連

【主な授業方法】
L 講義 /Lecture、S 演習/ゼミ /Seminar

【授業の進め方と方法】
本授業は、講師による講義と課題に基づく演習・発表の２つを中心として2コマ単位（100分連続講義）で行います。
基本的にシラバス記載のスケジュールで進める予定ですが、履修人数や受講者の知識レベル、進捗状況によって適宜見直す可能性があります。なお演習・発表については、履修人数によってグループワークとする可能性があり、各自が調査や分析を行った上で発表を行うことで、デジタルマーケティング戦略の理解と組み立てができる能力の獲得を目指します。

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
なし / No

【授業計画】授業形態：対面/face to face

回	テーマ	内容
1	オリエンテーションとデジタルマーケティングの概要	これから行うデジタルマーケティングのイメージを掴んでもらうことを目的に、講師の紹介ならびに、本講義の概要、目的、いくつかの事例などを紹介・説明を行います。また学生からも意見を聞きながら、本授業の進め方について決定していきます。またこれからの講義の理解を深めてもらうため、ベースとなるデジタルマーケティングの基礎的な知識（各種デジタル広告、SEO、SNS、CRM/MAなど）を得ることを目的に、デジタル変革時代におけるマーケティングの役割と最新トレンド、デジタルマーケティングの全体像とデジタルマーケティングの概論や従来型のマーケティングとの違いなどについて講義を行います。特に主要構成要素の関係性やKGI/KPI設定の考え方と戦略的アプローチを理解していただきます。
2	マスマーケティングとデジタルマーケティング	広告の歴史を振り返りながら過去から現在にわたって4マス媒体（テレビ、ラジオ、新聞、雑誌）の広告について、媒体の特徴について事例なども用いながら講義を行ないます。またSEM（リスティング広告など）やディスプレイ広告などのデジタル広告のロジック、効果測定指標、プログラマティック広告（RTB、PMP）の仕組み、市場の透明性確保、広告効果のアトリビューション（貢献度）分析と最適化について学び、マス広告とデジタル広告それぞれの特徴と違いについて理解していただきます。
3	オウンドメディア戦略とソーシャルメディアマーケティング（SMM）戦略	企業のWebサイトやオウンドメディアの役割と目標設定（KPI）、SEO（技術的要素、コンテンツ要素）の重要性と実践方法、UX/UIの基本原則、ユーザーテストによる改善サイクルの回し方などや、主要SNSプラットフォームの特性と戦略的な使い分け、エンゲージメントを高めるコンテンツとコミュニティ運営の技術、インフルエンサー活用戦略とリスク管理などについて事例を中心に講義を行い、オウンドメディア戦略とコンテンツマーケティング、ソーシャルメディアマーケティング（SMM）戦略とそれぞれの関連性について理解します。

4	マーケティングの未来：実務から学ぶデジタル変革と最新マーケティングテクノロジー（外部講師を予定）とCRM/MAツールとリードナーチャリング	CRM（顧客関係管理）を核としたデジタル施策の統合やMA（マーケティングオートメーション）の機能、メールやWEB接客ツールを用いたリードナーチャリングのシナリオ設計やメールマーケティングの効果測定とセグメンテーションについて理解します。 また授業後半ではデジタルマーケティングに携わる実務家を招聘し、企業のデジタルマーケティング推進における課題や成功事例の共有、AI（生成AI含む）と機械学習のマーケティング活用事例、Web3.0、メタバース、NFT、動画、音声、ライブコマースなど新しいデジタルコンテンツやデジタル広告について講演いただき、質疑応答や講師とのディスカッションを踏まえて、デジタルマーケティングの未来について考えていきます。
5	データ分析、戦略の効果測定と予算配分の最適化	効果測定として欠かせない主要KPI（CVR, CPA, ROAS）の定義と算出、ダッシュボード設計、Google Analytics 4（GA4）などのアナリティクスツールを用いたイベント、コンバージョン設定とレポートの見方ファネル分析、セグメント分析によるインサイト（示唆）の発見について学び、マーケティング効果の定量的な評価や財務的評価（ROI）と上層部への報告テクニック、予算アロケーション、継続的な改善のためのPDCAサイクルの設計と運用体制について理解します。
6	統合型マーケティングとオムニチャネル戦略、総合戦略策定ワークショップ（前半）	授業前半でデジタルとオフラインメディアの統合戦略（IMC）の設計と相乗効果の最大化、オムニチャネル戦略とO2O（Online to Offline）の顧客体験設計、部門間連携と予算配分の課題解決アプローチについて学び、後半で最終成果物となる課題企業のマーケティング総合戦略策定に向けて、戦略策定のフレームワーク（STP、4Cなど）、リソース（予算、人材）制約下での現実的な戦略の方向性決定、マーケティング課題の洗い出しについてのワークショップを実施します。
7	総合戦略策定ワークショップ（後半）と最終提案発表会	前半でワークショップ課題のマーケティング施策の詳細化（デジタル広告、コンテンツ、MA、SNS）と各施策のKPI設定・実行計画（タイムライン、担当部門）の策定とリソース配分・戦略提案書（レポート）の構成のワークショップを実施します。 後半ではワークショップ課題の最終提案発表と、講師・受講生からの講評やディスカッションを行い、本講義全体の総括を行います。

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
授業時間外で、受講者が少ない場合は個人単位で、多い場合にはグループワークで、事例調査、マーケティング戦略の設計、統計情報を使った検証などを行っていただきます。またグループワーク以外では本授業の準備学習・復習には、1から2時間程度が必要となります。

【テキスト（教科書）】
講師が作成をしたパワーポイントによる投影で授業を進めます。

【参考書】
・講師が指定する最新の業界レポート、専門論文、ケーススタディ
・デジタルマーケティング関連、広告関連の専門書籍
※授業中に適宜ご案内します

【成績評価の方法と基準】
平常点・授業参加（45%）：毎回の授業での討議への積極性、事前準備の実施状況、および小演習の内容
最終提案発表（55%）：課題に基づいたデジタルマーケティング戦略レポートの完成度とワークショップの過程、最終回でのプレゼンテーションの質(戦略の網羅性、データ活用の適切性、提案の説得力を評価)

【学生の意見等からの気づき】
新規担当につき該当なし

【学生が準備すべき機器他】
授業は、主にレジュメ、パワーポイント等で行います。
講義中に検索などを行う必要があることから、受講生はインターネットに接続できるPCを準備してください。

【その他の重要事項】
「実務経験のある教員による授業」
本科目を担当する教員は20年以上にわたり、金融機関やITベンチャー、スタートアップなどでマーケティングや事業企画の実務を行い、責任者を務めてきた経歴を持つ教員です。
特にマーケティングに関してはマーケティング戦略の策定から、デジタルマーケティング、マスマーケティングと幅広い経験があることから、これらの実務経験に基づき、到達目標に記載した能力や知識を実際の実務でどのように活かすかを身につけられるように授業を実施します。

【Outline (in English)】
This course aims to cultivate professionals capable of planning, executing, and evaluating digital marketing strategies that drive corporate and organizational growth. To achieve this, students will acquire foundational knowledge and practical skills in digital marketing activities — which are rapidly expanding — to solve business challenges and achieve marketing objectives.

MAN510F2（経営学 / Management 500）

ITCケース研修

IT Coordinator Case Training

大塚　有希子［Yukiko OTSUKA］

単位数：4単位
学期：秋学期授業/Fall
授業分類：専門講義
専門科目

その他属性：〈実〉

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
新しいビジネスや業務への変革により競争優位をめざすＤＸにおいては、ＩＴを効果的に活用することが不可欠となっている。ITとビジネスが結びつくことで、情報制約や物理制約が克服され、①革新的な製品・サービスの創出（需要面における変革）、②供給効率性の飛躍的向上（供給面における変革）が起きる可能性がある。現代は、あらゆる産業において、需要・供給の両面から、破壊的なイノベーションを通じた新たな価値創造が求められている。ITは企業経営を飛躍的に成長させる潜在能力を持っている。ＩＴありきではなく、ＩＴをツールとして経営改革に活かすための経済産業省推奨のフレームワークがＩＴコーディネータプロセスである。ITCケース研修の目的は、ケース研修を通じてIT経営を実現するプロフェッショナル人材を養成することである。中小企業の経営者とＩＴを結びつける架け橋となるＩＴコーディネータ資格取得の要件ともなる実践的研修として、ＩＴコーディネータ協会の協力を得て開講される。授業内容は、中堅中小企業を対象としている。

【到達目標】
①知識・思考：IT経営推進プロセスガイドラインに関する考え方や知識、求められるスキルを理解できる。
②技能・表現：具体的に課題を通じてIT経営推進プロセスガイドラインの知識やスキルを使って課題を解決できる。
③意欲・関心・態度等：チーム演習を通じて、IT経営推進プロセスガイドラインに関心を持ち、IT経営推進プロセスガイドラインに関する各種技法を活用することができる。

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP1」「DP2」「DP3」「DP4」「DP5」に関連

【主な授業方法】
S 演習/ゼミ /Seminar、L 講義 /Lecture

【授業の進め方と方法】
・秋学期開始前にITC協会より資格取得要件等についての説明会がオンラインで開催される
・秋学期前半（３限４限）はリアルタイムによるハイブリット授業
・秋学期後半
１限はe-leaning（録画）による授業。授業開始前までに各自の都合にあわせて指定された録画を視聴すること（リアルタイム出席不要）
２限（10:50～12:30）教室・オンラインのハイブリッドによるリアルタイム授業
IT経営推進プロセスガイドラインに基づきテーマ事例による経営分析演習を行うことにより、ITコ－ディネータとしての実務的なスキルを身に着ける。
オンラインによる参加も認めるが、対面でワークを行うべき回数を講師より指定する。
ITC協会より指定された動画受講、アンケート提出の必要がある。

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
なし / No

【授業計画】授業形態：対面/face to face

回	テーマ	内容
第1回	開講式、オリエンテーション、IT経営とは 概説「変革認識プロセス（A1）」	はじめに、評価の方法、ケース研修の進め方などを説明する。 概説「IT経営とは」、概説「IT経営推進プロセスガイドライン」 概説「変革認識プロセス（A1）」、IT経営、経営者、IT経営推進者、IT経営支援者、IT経営の「進め方」、IT経営を成功に導く7つの基本原則
第2回	課題1「変革構想の検討とコミットメント」	課題1_手順1気づき情報の収集、課題1_手順2変革に向けての課題の抽出
第3回	IT経営の認識	概説「IT経営の推進方法」、概説「IT経営認識領域（A）」、戦略経営サイクル、イノベーション経営サイクル、IT経営の成熟度、プロセスとプロジェクトの関係、セキュリティマネジメント、リスクマネジメント、変革認識プロセス（A1）、変革マネジメントプロセス（A2）、持続的成長認識プロセス（A3）、変革、経営戦略の見直しのサイクル、破壊的イノベーター企業、「組織的な」プロセス、経営者の役割
第4回	課題1「変革構想の検討とコミットメント」続き	課題1_手順3本質的な課題の理解、課題1_手順4解決策の検討と策定
第5回	変革構想書	概説「IT経営認識領域（A）」、概説「変革認識プロセス（A1）」 A共通の基本原則、変革のための企業体質の確立、変革への気づき、変革に向けての課題・解決策の可視化、変革に対するコミットメント、変革認識プロセス（A1）の基本原則
第6回	課題1「変革構想の検討とコミットメント」続き	課題1_手順5経営者の判断、課題1_手順6変革構想書の作成と変革の表明
第7回	経営環境の分析	概説「IT経営実現領域（B）」、IT経営実現領域の各プロセス、成果物の関連図、目標とKGI/KPIの関連、全体プロセス、基本原則（B共通）
第8回	課題2「企業理念・使命の確認と経営環境情報収集・分析」	課題2_手順1企業理念・使命の確認、課題2_手順2事業ドメインの確認、課題2_手順3外部経営ミクロ環境情報収集、課題2_手順4外部経営マクロ環境情報収集、課題2_手順5内部経営環境情報収集
第9回	あるべき姿の構築	概説「経営戦略プロセス（B1）」、経営戦略プロセス（B1）の基本原則
第10回	課題3「あるべき姿の構築」	課題3_手順1経営環境分析の実施、課題3_手順2経営課題の導出 課題3_手順3CSF（案）の導出、課題3_手順4経営ビジョン（案）とビジネスモデル（案）の構築
第11回	経営リスクの評価と対応	概説「IT経営共通領域（C）」、概説「プロジェクトマネジメント（C1）」
第12回	課題4「経営リスクの評価と対応」	課題4_手順1経営リスクの特定、課題4_手順2経営リスクの分析と評価、課題4_手順3経営リスクの対応、課題4_手順4経営リスク顕在時の対応

第13回	経営戦略策定	概説「モニタリング&コントロール（C2)」
第14回	課題5「経営戦略策定」	課題5_手順1経営ビジョン、ビジネスモデル、ＣＳＦの最終決定 課題5_手順2経営戦略目標の決定、課題5_手順3ＫＰＩの定義、課題5_手順4経営戦略実行の組織体制の設定、課題5_手順5経営戦略企画書の作成
第15回	経営戦略の展開	概説「コミュニケーション（C3)」
第16回	課題6「経営戦略の展開」	課題6_手順1中期の経営改革への展開、課題6_手順2中期経営計画の策定、課題6_手順3中期経営計画書の作成
第17回	業務改革	概説「業務改革プロセス（B2)」
第18回	課題7「IT戦略の策定と展開」	課題7_手順1現行業務プロセス分析、課題7_手順2IT領域環境分析、課題7_手順3目標業務プロセスの策定、課題7_手順4目標IT環境の策定
第19回	IT戦略	概説「IT戦略プロセス（B3)」
第20回	課題7「IT戦略の策定と展開」続き	課題7_手順5IT戦略評価項目、達成指標、目標値、課題7_手順6IT環境構築の基本方針、課題7_手順7目標ＩＴサービスレベルの設定、課題7_手順8IT戦略企画（実行計画）書の作成
第21回	IT資源調達	概説「IT利活用プロセス（IT資源調達ステップ）(B4-1)」
第22回	課題8「IT資源調達」	課題8_手順1提案評価基準書の作成、課題8_手順2RFPの作成、課題8_手順3RFPの発行と調達先の選定、契約
第23回	IT導入とITサービス利活用	概説「IT利活用プロセス（IT導入ステップ）(B4-2)」、概説「IT利活用プロセス（ITサービス利活用ステップ）(B4-3)」
第24回	課題9「IT導入」と課題10「ITサービス利活用」	課題9_手順1ＩＴ導入マネジメント、課題10_手順1ＳＬMの実施 課題10_手順2ＩＴ戦略達成度評価、課題10_手順3経営戦略達成度評価
第25回	持続的成長の認識	概説「持続的成長認識プロセス(A3)」、概説「変革マネジメント（A2)」
第26回	課題11「持続的成長認識」と課題12「変革マネジメント」	課題11_手順1IT経営成熟度の評価、課題11_手順2将来に対する変革への洞察、課題11_手順3持続的成長に対するコミットメント、課題12_手順1変革マネジメント体制の構築、課題12_手順2変革の実行状況の把握と是正
第27回	新たな旅立ち	学生の決意表明、プレゼン内容についてのチーム討議
第28回	ケース研修のまとめ、修了式	活躍するITコーディネータからの期待 ゲスト講師：平野尚也様 担当教員によるまとめ

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等)】
準備学習
当該授業に関するテーマについて、文献調査等を通じて準備学習をしておく。
復習・宿題等
授業スケジュール（各回の授業テーマと内容）に基づいて、チーム演習を行うので整理すべき点や不明な点を復習する。それでも不明な点については、文献調査を行うまたは講師に質問する。本授業の準備学習・復習時間は、各2時間を標準とする。

【テキスト（教科書)】
・IT経営推進プロセスガイドライン
特定非営利活動法人 ITコーディネータ協会発行
・ITコーディネータ資格認定制度ケース研修資料
特定非営利活動法人 ITコーディネータ協会発行

【参考書】
・講師が授業を通じて適切な参考書を紹介する。

【成績評価の方法と基準】
・講義・チームへの参加姿勢（30%)、チーム・個人レポート（70%)
・座学で学んだ知識および自分で調べた情報を使ってチーム演習やレポート作成を行う。
・原則として、チーム演習、評価は、毎回、実施する。
・チーム演習の場合、検討内容や熱意、発表や質疑応答への態度を受講生による
相互評価を行う。
・参加度合いが24コマ/全28コマ以上を満たし、かつeラーニング指定成果物を提出していること。

【学生の意見等からの気づき】
経営情報戦略科目、プロジェクトマネジメント科目との関連や必要なツールと技法を紹介する。
ＩＴＣ資格取得の知識試験学習の情報も提供する。

【学生が準備すべき機器他】
学生は、パソコンを授業に持参のこと。（講義資料の閲覧、チーム演習、発表の際に利用）
チーム演習ではマイクロソフト・パワーポイントによるテンプレートを配布する予定。

【その他の重要事項】
・本科目の受講対象者は、在学生のみとする。
・本科目の受講には、8万円（税抜き）の教材費（教科書代およびeラーニング受講費を含む）が必要である。
・本科目の開始約2週間前に、オリエンテーションを行う。その際に、受講者名簿をITコーディネータ協会に通知し、それに基づいてeラーニング受講のための情報を付与する。
・本科目の修了者は、ITコーディネータ協会がITコーディネータの資格要件の一つであるケース研修修了とみなされる。
・担当教員は、これまでに中小企業のIT戦略に関する中小企業庁、経済産業省のコンサルティング表彰や助成金を受賞。元経営革新支援法審査委員。経営情報戦略に関連した大手・中小企業のコンサルティング、人材開発、制度設計、監査の実務経験を有し、PMP® 、１級FP、CBAP® の資格を有する。ITコーディネータ立ち上げ時からケース研修のインストラクション、継続学習コース設計・指導などを行う。
・質問・相談がある場合には、
1. メールで講師に、質問・相談内容（日時、質問事項など)、希望日時などを伝えてください。
2. 講師からの連絡をお待ちください。

【Outline (in English)】
In DX, which aims for competitive advantage through transformation to new business and operations, effective use of IT is indispensable. By effectively utilizing IT, it is possible to newly acquire and analyze a large amount of data, and to use it. By linking IT and business, information constraints and physical constraints are overcome, (1) creation of innovative products and services (change in demand side), (2) drastic improvement of supply efficiency (change in supply side) can occur There is sex. In today's society, new value creation through destructive innovation is required from both demand and supply in all industries. IT has the potential to dramatically grow corporate management.
The IT Coordinator Process is a framework recommended by the Ministry of Economy, Trade and Industry to utilize IT as a tool for management reform. The purpose of the ITC case training is to develop IT management professionals.
The course is offered in cooperation with the IT Coordinators Association of Japan as a practical training course for IT coordinator certification, which serves as a bridge between small- and medium-sized business managers and IT.

MAN510F2（経営学 / Management 500）

デジタル広告論

Theory of Digital Advertising

高田　勝裕［Takata Katsuhiro］

単位数：2単位
学期：秋学期後半/Fall(2nd half)
授業分類：専門講義
専門科目

その他属性：〈実〉

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
本講義は、デジタル広告に関する専門的な知識や実務経験を前提とせず、関心を出発点として、技術や制度、業界構造を構造的に理解することを目的とする。
現在のディジタルマーケティング活動は、パーソナライゼーションをコアテクノロジーとするデータドリブンアプローチへと大きな変革を遂げている。世界最大級の広告代理店であるWPPの元CEOであるマーティン・ソレル卿は、マーケティングの鍵を握るのは「データ」であると宣言し、データアセットの集約と活用を目的として、ディジタルマーケティング関連企業の買収を進めてきた。
一方で、データアセットの活用に強みを持つITコンサルティング会社であるIBM、アクセンチュア、デロイトなどは、経営コンサルティングとマーケティング活動を一体化したサービスを広告主に提供し、従来の総合広告代理店と広告ビジネスの領域で競合するようになった。この結果、広告業界を構成するプレイヤーとその役割は大きく変化している。
こうした変化が成立した背景には、
- 生活者のオンラインおよびオフライン活動がデータとして計測可能になったこと
- マーケティング活動の多くがデータとして取得・管理されるようになったこと
- 広告配信や効果測定を含む諸プロセスがプログラマティックに自動化されたこと
がある。
さらに、GAFA+M（Google、Amazon、Facebook、Apple、Microsoft）に代表されるビッグテック企業の中でも、ディジタル広告ビジネスを中核事業とするGoogle、Facebook、Amazonは、自社プラットフォーム上で取得される個々人の行動データを独占的に利用できる立場にあり、高度なアルゴリズムと計算資源を用いて広告主に高い広告成果を提供してきた。また、広告主のマーケティング活動を自社プラットフォーム内に完結させることで、データと収益の両面において強い支配力を確立している。
このように、デジタル広告の発展はデータ活用の高度化と不可分であったが、同時に「どのデータが、誰のものであり、どこまで利用してよいのか」という問題を内包するようになった。個々人の行動履歴や嗜好情報が経済的価値を持つようになるにつれ、それらは単なる技術データではなく、保護されるべき「個人情報」として認識されるようになっていった。この問題意識は、2018年に施行されたEU一般データ保護規則（GDPR）をはじめとして、各国・各地域における個人情報保護法制の強化という形で顕在化している。これらの制度は、データ取得や利用における透明性、目的限定、同意の在り方を企業に強く求めるものであり、従来の広告配信モデルやデータ流通の前提そのものに修正を迫るものとなった。
このような環境のもとで、「デジタル広告」は、広告代理店やプラットフォームを中心とした分業構造の中で高度化し、パーソナライズやターゲティングといった技術を軸に発展している。しかしその一方で、広告主が自社の顧客データを十分に把握できないことや、意思決定がプラットフォームに強く依存すること、さらには広告成果が顧客との長期的な関係構築と結びつきにくいといった構造的な課題も、この発展の過程で徐々に顕在化している。さらに、個人情報保護に対する社会的要請、ならびにプラットフォーム規制の進展を背景として、ブランド広告主は次第に広告運用のあり方そのものを見直すようになり、広告運用のインハウス化を進めるとともに、CRM（Customer Relationship Management）を基盤として顧客との直接的なコミュニケーションを重視する方向へと移行している。
本講義では、デジタルマーケティングにおける広告を単なる配信技術や最適化手法としてではなく、広告代理店モデルの成立、プラットフォームによる市場支配の進行、データ活用の拡大とその限界、個人情報保護意識の高まりと制度的対応、さらにプラットフォーム規制の進展といった過去から現在に至る構造的変化の連続として捉える。
その上で、なぜ現在の広告主が自らデータを保有し、CRMを通じて顧客との関係構築を志向するに至ったのかを、歴史的・制度的・競争環境的な文脈の中で理解することを重視する。
本講義の目的は、短期的なトレンド理解や成功事例の模倣ではなく、デジタル広告活動を経営および事業活動の一要素として位置づけ、自らのビジネスに応用できる基礎的な視座を獲得することである。

【到達目標】
本講義を履修することにより、学生は以下の事項を達成できるようになる。
- デジタル広告を構成する基礎的な技術や考え方について、パーソナライゼーションや顧客分類といった具体的な要素を例に挙げながら説明できる。
- データドリブンな広告手法やAI技術の活用が、広告主、プラットフォーム、広告代理店といった主体の間にどのような役割分担や力関係の変化をもたらしてきたのかを、業界構造、制度環境、競争環境の変化と関連づけて整理できる。
- デジタル広告が成立してきた背景と、その発展過程で顕在化してきた構造的な限界について、具体的な事例を用いて説明できる。
- 広告運用のインハウス化や、CRMを基盤とした顧客データ活用について、広告配信の最適化と顧客との長期的な関係構築の関係として整理し、自身のビジネスや関心領域に引き付けて考察できる。
- デジタル広告で用いられるパーソナライゼーションや顧客分類の基礎的な処理について、簡略化した演習を通じて体験し、その処理の目的や考え方を言葉で説明できる。
- オウンドサイトやソーシャルメディアにおけるデジタル広告を通じた代表的な収益モデルについて整理し、情報発信者の立場と広告出稿者の立場の双方から説明できる。

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP1」「DP2」「DP3」に関連

【主な授業方法】
L 講義 /Lecture、S 演習/ゼミ /Seminar

【授業の進め方と方法】
講義は2コマ単位で、スケジュールにのっとり進める。基本的に対面でおこなうが、オンラインからも参加可能である。
各講義で前半では座学を中心とした講義をおこなう。講義の前半では「デジタル広告」に関するホットトピックを毎回数点選んで解説する。後半では前半の講義に関する技術を実際にR言語のライブラリを用いて体感する。学生の希望に応じて、著名な実務者をゲスト講師として迎えて、実ビジネスでの活用や進行中の課題などについて議論する機会も用意することも考える。
後半の講義では講師とティーチングアシスタントが、対面／オンラインの学生の補助にあたり、実際に「デジタル広告」で利用されている主要アルゴリズムについてR言語を利用してデータ処理して、そのアウトプットを吟味する。なお、R言語の実習を希望しない学生については、デジタル広告実務に関するデータ分析実習を用意する（過年度はオンラインショッピングサイトのレビュー分析実習、ソーシャルメディアアカウントの運用に関するデータ分析実習を用意した）。
なお、学生に対しては「デジタル広告」の経験や背景、技術的知識を問わない。
各回においてレポート課題を与えるので、その前提で出席すること。

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
なし / No

【授業計画】授業形態：対面/face to face

回	テーマ	内容
1	デジタル広告序説	我が国において、1996年にヤフージャパンのトップページにバナー広告が掲載されて以降、「デジタル広告」は30年以上の歴史を持つ分野となった。広告は単なる掲載から、閲覧者の興味・関心に応じたターゲティング広告へと進化し、現在では1日あたり数千億回規模の広告表示が行われている。本講義では、既存の広告手法と比較しながら、デジタル広告が発展してきた背景を整理する。あわせて、各学生が想定しているビジネス領域を確認し、本講義全体の到達ゴールを共有する。
2	演習（1）	デジタル広告の基礎であるパーソナライゼーションは、大量のデータ処理を前提とする。本演習では、R言語によるデータ処理環境を、各学生のパソコンまたは大学設備上に構築する。クラウド環境を利用可能な場合は併用する。R言語による実習を希望しない学生には、代替となる演習課題を提示する。
3	データホリスティックとマーケティングミックスモデリング（MMM）	デジタル広告の急成長を支えた概念として「データホリスティック」がある。これは、売上などの成果に影響する複数要因を時系列データとして統合的に扱い、統計モデルによって要因間の関係性を分析する考え方である。本講義では、マーケティングミックスモデリング（MMM）の基本構造と考え方について解説する。
4	演習（2）	パーソナライゼーションで広く用いられている基本的なアルゴリズムや統計量について演習をおこなう。生活者の嗜好や行動を数値として扱うための考え方を、R言語による実習を通じて学ぶ。
5	ウェブメディア・ソーシャルメディアでの情報発信とその広告効果の分析アプローチ	デジタル広告の特徴である「成果の可視化」について、ウェブメディアおよびソーシャルメディアを例に解説する。発信者側の視点として、フォロワー獲得やページビュー増加と広告収益の関係を整理し、広告出稿側の視点として、配信結果データを用いた広告効果分析の基本を学ぶ。
6	演習（3）	パーソナライゼーションの基礎となるアルゴリズムを、各自の環境で実際にデータ処理する演習をおこなう。コンピュータが生活者の嗜好を数値化・分類する過程を体験する。
7	広告と生活者のプライバシ	個人の行動データを活用した広告配信が進む一方で、プライバシー侵害に関する問題も顕在化している。GDPR、CCPA、CPRAなどの個人情報保護規制の背景と業界への影響を解説し、現在進行中の課題について議論する。
8	演習（4）	パーソナライゼーションの応用演習として、具体的なデータを用いた分析をおこなう。学生自身の環境で、生活者の嗜好に基づく判定や分類を実装し、その結果を解釈する。
9	業界分析1「なぜITコンサルティング会社と総合広告代理店は競争するのか」	IBM、アクセンチュア、デロイトなどのITコンサルティング企業と、総合広告代理店がなぜ競争関係にあるのかを、業界構造の変化とデータ活用の視点から分析する。今後のビジネスへの影響について議論する。
10	演習（5）	クラウド上のビジュアライゼーション環境を構築し、分析結果を意思決定に結びつける演習をおこなう。計算結果をインタラクティブに可視化する過程を体験する。
11	業界分析2「プラットフォームにより占有されるデジタル広告市場」	デジタル広告に必要なデータアセットがプラットフォームに集中した結果、市場が寡占状態となった背景を解説する。グローバルな広告市場の構造と、今後のビジネスへの影響を議論する。
12	演習（6）	実データを用いた可視化環境を構築し、デジタル広告における戦略的意思決定を体験する。分析結果をどのように解釈し、行動に結びつけるかを演習する。
13	イノベーションの創出	デジタル広告で進行中のイノベーション事例を解説する。あわせて、それらが将来のビジネス環境に与える影響について議論する。
14	演習（7）	これまでの演習内容を総括し、デジタル広告を自身のビジネスにどのように活用するかを整理する。

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】

1．短期間で多くの内容を説明する場合は、事前に目を通しておく内容を告知するので、それらをを必ず理解した上で講義に参加すること。

2．各学生の課題意識に応用できる演習を予定しているため、各学生においては、事前に課題意識を整理のうえで講義に参加することが望ましい。

3．学生に対して講義の内容を要旨としてまとめるレポート（A4で1枚以内）の提出を適宜求める。優秀なレポートは授業で表彰する。本授業の準備学習・復習時間は、各2時間を標準とする。なお、別講義などの課題や実習で時間が取りづらい場合もあると思われるため、そのような場合は講師側へ事前に当該事項を相談する対応をおこなっている。

【テキスト（教科書）】

適宜授業で関連記事を紹介し解説する予定である。

【参考書】

本講義で扱う領域は変化が激しく、有益な情報はウェブサイトや生の展示会を中心に提供されている。
そこで「デジタル広告」先進国である米国の情報を中心に有益な情報を掲載するサイトとして以下をあげる。

1． Website:"AdExchanger.com", https://adexchanger.com/
2． Website:"Digiday", https://digiday.com/

【成績評価の方法と基準】

以下の点から評価する。

1．レポート 40％
2．出席と積極的な発言 30％
3．最終レポート 30％

【学生の意見等からの気づき】
本講義では数学的な知識のみを求めず、論理的思考を中心に理解できるよう表現を工夫している。ティーチングアシスタントも参加して学生の支援をおこなう。講義の内容に応じてゲスト講師を招聘する場合は、国内外の第一線で活躍する著名実務者を迎えることで、実務の現場を各学生が体感できるように工夫している。実講義については、オンラインと対面とも、両方の学生が受講しやすいように配慮した講義資料の作成や設計をおこなっている。演習について、オンライン形式だと1人の学生との対話時間が長くなる傾向があり、サポートを受けたい学生全員の要望を聞きづらいことが生じたため、サポートルーム設置（ブレイクアウトルームを用いる方法）をはじめることとした。

【学生が準備すべき機器他】
ノートパソコン、スマートフォン

【その他の重要事項】
講師は「デジタル広告」業界の萌芽期に始まり、プラットフォームに占有される現代にかけて、「デジタル広告」ビジネスの第一線で活躍する起業家／実務者であり、デジタルマーケティングに関する諸問題を学生と一緒に議論したいと考えている。本講義に関しては、オフィスアワーとして特定の時間を定めないが、電子メールアドレスgogokarubi@gmail.comでいつでも質問を受け付けている。

【Outline (in English)】
This course is designed for students who wish to understand the underlying structures of digital advertising, regardless of prior professional experience.
Contemporary digital marketing activities have undergone a major transformation toward data-driven approaches in which personalization serves as a core technology. Sir Martin Sorrell, former CEO of WPP, one of the world's largest advertising agency groups, declared that "data" is the key driver of modern marketing and promoted the acquisition of digital marketing–related companies with the aim of consolidating and leveraging data assets.
At the same time, IT consulting firms with strong capabilities in data asset utilization, such as IBM, Accenture, and Deloitte, began offering services that integrate management consulting with marketing activities. As a result, these firms have come to compete directly with traditional full-service advertising agencies in the advertising business. Consequently, both the composition of players in the advertising industry and their respective roles have changed significantly.
The background to these changes includes the following factors:
- Online and offline consumer activities have become measurable as data
- A large portion of marketing activities is now captured and managed as data
- Processes such as ad delivery and performance measurement have been programmatically automated
Furthermore, among the technology giants collectively referred to as GAFA+M (Google, Amazon, Facebook, Apple, and Microsoft), those for which digital advertising constitutes a core business — namely Google, Facebook, and Amazon — occupy positions that allow them to exclusively utilize individual behavioral data collected on their own platforms. By leveraging advanced algorithms and computational resources, these companies have delivered high advertising performance to advertisers. In addition, by enclosing advertisers' marketing activities within their platforms, they have established strong dominance in both data control and revenue generation.
Thus, while the development of digital advertising has been inseparable from the advancement of data utilization, it has simultaneously come to encompass fundamental questions regarding which data belongs to whom and how far such data may be used. As individual behavioral histories and preference information acquired economic value, they came to be recognized not merely as technical data, but as personal data that should be protected. This awareness has materialized in the form of strengthened personal data protection legislation across regions, beginning with the enforcement of the EU General Data Protection Regulation (GDPR) in 2018. These regulatory frameworks demand transparency, purpose limitation, and appropriate consent in data collection and usage, thereby forcing revisions to the fundamental assumptions underlying traditional advertising delivery models and data circulation practices.
Under these conditions, digital advertising has continued to evolve within a division-of-labor structure centered on advertising agencies and platforms, driven by technologies such as personalization and targeting. At the same time, structural challenges have gradually become apparent, including advertisers' limited visibility into their own customer data, strong dependence on platforms for decision-making, and difficulties in linking advertising outcomes to long-term customer relationship building. Moreover, against the backdrop of increasing societal demands for personal data protection and the advancement of platform regulation, brand advertisers have begun to reconsider the very nature of advertising operations. This has led to a shift toward in-house advertising and a greater emphasis on direct communication with customers through CRM (Customer Relationship Management) systems.
In this course, advertising in digital marketing is examined not merely as a set of delivery technologies or optimization techniques, but as a series of structural transformations extending from the past to the present. These include the establishment of the advertising agency model, the progression of platform-driven market dominance, the expansion and limitations of data utilization, the growing awareness of personal data protection and corresponding institutional responses, and the advancement of platform regulation.
Based on this perspective, the course emphasizes understanding why contemporary advertisers have come to retain their own data and pursue customer relationship building through CRM, situating this shift within historical, institutional, and competitive contexts.
The objective of this course is not to follow short-term trends or to imitate successful case studies, but to provide a foundational perspective that enables students to position digital advertising as one component of management and business activities and to apply it thoughtfully within their own business contexts.

MAN510F2（経営学 / Management 500）

ビジネスデータ分析実践Ⅱ（予測モデルの構築）

Business Data Analysis Practice II

豊田　裕貴［Toyoda Yuki］

単位数：2単位
学期：秋学期前半/Fall(1st half)
授業分類：専門講義
専門科目

その他属性：〈実〉

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
本講義では、ビジネスデータを用いて各種予測をするための分析手法を学習する。具体的には回帰分析やロジスティック回帰といった統計モデルの活用や、決定木やランダムフォレストなど機械学習でのルールベースモデルの活用方法を学習し、消費者の購買確率の予測や選好の予測、売上傾向の予測など様々なテーマでの予測モデルの利用が出来るようになることを目指す。
なお、統計モデルやルールベースモデルを利用する場合、Ｅｘｃｅｌだけでは十分な分析が行えない。そこで、データ分析に特化したプログラミング言語の「R」というフリーのソフト（Rstudio Cloud）を活用し、より高度なデータ活用方法を学ぶ。Rの初学者でも使えるように基本的なプログラムを配布し、必要に応じて（変数名など）を修正しながら利用するので、プログラミングの前提知識は必要としないように配慮して講義を進める。
※R言語のより詳細な学習を希望する場合は、「データ分析リテラシーⅡ（R言語）」の受講もオススメする。

【到達目標】
以下の各点が分析できるようになることを目標とする。
・分析モデルを用いた予測が出来るようになる。
・具体的には、回帰分析、ロジスティック回帰、決定木、ランダムフォレスト、アソシエーションルール分析などの各種手法での予測が出来るようになる。
・モデルを単に分析するのではなく、より良いモデルへの改善が出来るようになる。
・プロジェクトやビジネスのテーマに応じて、各自が手法を応用できるようになる。

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP2」「DP3」に関連

【主な授業方法】
L 講義 /Lecture

【授業の進め方と方法】
講義では、手法の解説をしたうえで、実際に各自がRでデータを分析し、その結果を解釈するというスタイルをとる。Rについては、すでに動くスクリプト（プログラム）を配布し、それをカスタマイズしながら利用するため、必ずしもビジネスデータ分析実践Ⅰなどの受講を前提とはしない。ただし、より深い理解のために、ビジネスデータ分析実践Ⅰとデータ分析リテラシーⅡの受講を強く推奨する)。
。
なお、講義内でPC演習があるので、ノートPCを持参するか、貸与PCの利用するなどで分析環境の準備をお願いする。

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
なし / No

【授業計画】授業形態：対面/face to face

回	テーマ	内容
1-2講	統計モデルによる予測	回帰分析やロジスティック回帰といった統計モデルを用いた予測モデルの構築を学ぶと共に、得られた予測モデルを用いた予測の仕方について学習する。
3-4講	消費者の商品評価を予測する（実験調査データの活用）	ビジネスの予測では、必ずしもすでにあるデータによる予測だけとは限らない。ここでは、マーケティングで多用されるコンジョイント分析を学習し、テストマーケティングによる評価予測の仕方を学習する。
5-6講	ルールベースモデルによる予測（決定木分析の活用）	予測では、統計モデルのように式で表させる予測モデルだけではなく、ルールの形で予測するモデルも必要となる。ここでは決定木（分類木、回帰木）について学習し、より柔軟な予測モデルが使えることを目指す。
7-8講	アンサンブル学習による予測：ランダムフォレスの活用	深層学習（ディープラーニング）など必ずしも人間が構造を理解出来ないが予測精度が高いモデルが開発されている。ここでは、深層学習の手前と位置づけられるアンサンブル学習（ランダムフォレスト）を学習し、これまでの手法と比較の上、使い分けられるようになることを目指す。
9-10講	リコマンドエンジンの作成（アソシエーションルール分析の利用）	何を買った人は他に何を買うかというようなルール抽出の手法として「アソシエーションルール分析（マーケットバスケット分析）」を学習する。この仕組みを用いたリコマンドエンジンの作成についても検討する。
11-12講	リコマンドエンジンの作成（K近傍法による予測と協調フィルタリングによる予測）	前回に引き続きリコマンドエンジンの作成について学習する。ここでは協調フィルタリングなどによる商品推奨の仕組みを学習する。
13-14講	時系列データの予測：Prophetと季節調整モデルの活用　＋　まとめ	最後の回は、時系列データでの予測について学習する。とくにビジネスデータのうち、1変数のみに着目した予測が必要な場合の手法について学習する。 最終回は、これまでに学習した方法の応用についても検討する。

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
本授業の準備学習・復習時間は、各2時間を標準とします。
必要に応じて分析手順などの動画をアップするので、予習・復習に活用し、実際に使える知識として手法を学習すること。

【テキスト（教科書）】
特に指定なし

【参考書】
・豊田裕貴（2017）『Rによるデータ駆動マーケティング』オーム社
・ブレット・ランツ（2017）『Rによる機械学習』翔泳社
・山本義郎、藤野友和、 久保田貴文 （2015）『Rによるデータマイニング』オーム社
※その他、随時紹介する。

【成績評価の方法と基準】
期末レポート（60点）、講義内課題(20点）ならびに普段の取り組み（20点）

【学生の意見等からの気づき】
・多様な分野の院生の受講に応じるため、前提となる高度な数学やデータ分析の知識は設定せず基礎から解説する。
・高度な分析を可能にするため、R言語（Rstudio Cloud）を利用するが、必ずしもプログラミングの知識がない受講者でも使えるように、分析が出来るスクリプト（プログラム）を配布し、それを使いながら学習できるように工夫した。
・受講に際し、前提となる高度な数学やデータ分析の知識は設定せず基礎から解説するが、ビジネスデータ分析基礎屋ビジネスデータ分析実践Ⅰ、ならびにデータ分析リテラシーⅡも履修することを推奨する。

【学生が準備すべき機器他】
・分析演習ができるPCを用意すること（大学の貸与PCの利用も可）。分析には、Rstudio Cloudを利用するため、インターネットにつながる環境であれば、OSは問わない）。

【その他の重要事項】
＜講義について＞
・本講義では、Rというデータ分析ソフトを利用する。受講者の環境依存の問題を回避するため、Rstudio Cloudにて演習を行う。Rstudio Cloudの設定方法や基本的な使い方についても、動画配信するので、確認の上、各自IDを取得すること。
・ＰＣ演習（ExcelおよびR）を行うので、最低限のＰＣ利用スキルは前提とする。
・Rについてのより詳細な知識が必要な場合は、別講義「データ分析リテラシーII（R言語(オンデマンド：1単位科目）の履修もオススメする（ただし、履修しなくても、講義はわかるように進めるので、履修は必須とはしない）。

＜教員について＞
・「実務経験のある教員」か否かについて：担当する教員は、データ分析に関連した実務経験（シンクタンクでのリサーチやデータ分析、コンサルティングなど）があり、単に知識としてのデータ分析ではなく、実際に使える知識としてのデータ分析を解説する。

【Outline (in English)】
This course is a new course to be offered in FY2025 (partially overlaps with the former Data Mining). In this course, students will learn analytical methods for making various predictions using business data. Specifically, students will learn how to utilize statistical models such as regression analysis and logistic regression, as well as rule-based models in machine learning such as decision trees and random forests, to be able to use forecasting models for various topics such as predicting consumers' purchase probabilities, preferences, and sales trends. The goal of the course is to enable students to use forecasting models for various topics such as consumer purchase probability prediction, preference prediction, and sales trend prediction.

In addition, when using statistical models and rule-based models, Excel alone is not sufficient to perform sufficient analysis. Therefore, we will distribute a basic program that can be used even by beginners of R, and modify it (e.g., variable names) as necessary, The lecture will be conducted in such a way that no prerequisite knowledge of programming is required.
*If you wish to learn R language in more detail, it is recommended to take "Data Analysis Literacy II (R Language)" as well.

MAN510F2（経営学 / Management 500）

デザイン思考とビジネス創出

A design thinking and creation of new business

広瀬　毅［Tsuyoshi HIROSE］

単位数：2単位
学期：秋学期前半/Fall(1st half)
授業分類：専門講義
専門科目

その他属性：〈実〉

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
本講義は、ビジネスを創出する上で有効と言われているデザイン思考とシステム思考を用いた新たなビジネス提案を行うプログラムです。特に問いの立て方、顧客ニーズの導き出し方、顧客価値連鎖などのビジネスを考える上で効果的な手法を使いながら顧客視点で新しい価値を創造、新たなビジネスの仮説を導き出します。また、ビジネスの実現性を検討するための、プロトタイピングや市場性の検証なども行います。

【到達目標】
顧客価値の導き出し方を理解し、顧客視点で新しい価値を創造し、ビジネスモデルの仮説を作り出します。また、提案したビジネス仮説が、現場や顧客課題を本当に解決できるかどうかを検証するためのスキルを身につけます。

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP4」に関連

【主な授業方法】
L 講義 /Lecture

【授業の進め方と方法】
本講義は、ビジネスを創出する上での手法および方法論を、演習を通じて理解します。それらの手法・方法論を使いながら新たなビジネスの提案を行うチームで行うプロジェクト形式の講義となります。

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
なし / No

【授業計画】授業形態：対面/face to face

回	テーマ	内容
第1回	システム×デザイン思考とは	システム×デザイン思考の概要説明
第2回	問いの立て方１	５つある問いの立て方を解説。１つ実践。
第3回	問いの立て方２	問いの立て方をの実践の続き。
第4回	問いの立て方３	因果ループ図を用いた問いの立て方。 良い問いについて。
第5回	アイデア創出	マトリックス法を使ってアイデアを発想するための流れを実践
第6回	アイデアの収斂	アイデアを収斂せる方法を解説、実践
第7回	価値連鎖と欲求	顧客価値連鎖分析、欲求連鎖分析の解説と実践
第8回	プロトタイピング	プロトタイピングの実践
第9回	ビジネスモデルと市場性	ビジネス面を考慮したアイデアのブラッシュアップと市場性の確認
第10回	社会課題解決２	グループで取り組む社会課題について調査する
第11回	中間発表	中間発表とフィードバック
第12回	社会課題解決３	アイデアのブラッシュアップとビジネスモデルキャンパスでの整理
第13回	学生によるビジネス提案	ビジネスアイデア発表
第14回	まとめと振り返り	担当教員によるまとめと、対話による振り返り

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
８回目以降、講義で学んだアイデア発想およびビジネス創出の方法論を活用し、チーム協業で課題を実施していただきます。チーム課題の作業時間の目安は2時間です。

【テキスト（教科書）】
毎回、授業後に講義資料を配布します。

【参考書】
・前野隆司ら「システム×デザイン思考で世界を変える」日本経済新聞出版、2012年
・石井浩介、飯野謙次「設計の科学 価値づくり設計」養賢堂、2008年
・Krista M. Donaldson , Kosuke Ishii, Sheri D. Sheppard, "Customer Value Chain Analysis", Research in Engineering Design, Volume 16, Issue 4, pp 174-183,2006.
・Alexander Osterwalder &Yves Pigneur 、「Business Model Generation」、翔泳社、2012年
・Alexander Osterwalder ら、「Value Proposition Design」、翔泳社、2015年

【成績評価の方法と基準】
・チーム課題（40％）、授業・チーム活動の貢献度（30％）、チームの最終発表（30％）

【学生の意見等からの気づき】
・チームディスカッションの時間を多くとるよう配慮します。
・グループワークにおいてはなるべく全グループに発表していただく機会を設けます。

【学生が準備すべき機器他】
授業ではオンラインホワイトボード「miro」を使用します。miroにアクセスできるパソコンをご用意ください。

【その他の重要事項】
授業外でのグループワークを宿題として課す予定ですので、そのつもりで受講ください。

【Outline (in English)】
This course is a program for developing new business proposals using design thinking and systems thinking, approaches recognized as effective for creating business. It focuses on creating new value from the customer's perspective and deriving new business hypotheses by employing effective methodologies for business development, such as formulating questions, identifying customer needs, and analyzing customer value chains. Additionally, it involves activities like prototyping and market viability testing to assess the feasibility of the business.

MAN510F2（経営学 / Management 500）

ビジネス活用のためのAIプログラミング

飛田　北斗［Hokuto HIDA］

単位数：2単位
学期：秋学期前半/Fall(1st half)
授業分類：専門講義
専門科目

その他属性：〈実〉

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
本授業は、ビジネスパーソンを対象としたプログラミングの入門コースである。
近年、AIエージェントの活用により、プログラミング未経験者においても実用的なソフトウェア開発が可能となった。そこで本授業では、従来の文法中心の学習法をとらず、各種ツールを活用し、実際に動くソフトウェアを作成する能力の習得を目的とする。
具体的には、AIエージェント（GitHub Copilot等）の操作法に加え、ソフトウェア開発における一連のプロセスおよびツール群を学ぶ。
最終的には、ビジネスプロジェクトにおけるPoC（概念実証）やMVP（実用最小限の製品）を短期間で実装・展開できる能力の獲得を目指す。

【到達目標】
・プログラムの基礎を学び、基本的な概念を理解できるようになる。
・プログラムがビジネス現場でどのように活用できるかを理解し、実際のビジネス課題解決に取り組めるようになる。
・外部ライブラリやWebAPIの活用方法を学び、用意された様々な機能を扱えるようになる。
・AIエージェントの使い方を学び、実際に動作するソフトウェアが作成できるようになる。
ソフトウェアエンジニアに求められるようなプログラム言語における体系的な知識習得は目標としない。
以前の受講者の受講前スキル 及び 本授業における成果物は以下のページに記載している。受講の際の参考とすること。
https://prog.hosei.hida.tokyo/

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP2」「DP3」に関連

【主な授業方法】
L 講義 /Lecture、E 実験/実習/実技 /Experiment

【授業の進め方と方法】
本授業はオンラインと対面のハイブリッド形式にて行う。
本授業は大きく「プログラム基礎」「AIエージェント活用」「実践演習」と分かれている。
「プログラム基礎」ではそもそもプログラムとは何か、動作させるまでにどのような過程が必要かを講義及び演習形式で学ぶ。
「AIエージェント活用」ではAIエージェントの操作方法を学び、実際に動作するプログラムを作成する。またAIを使用したプログラミングの注意点等を講義及び演習形式で学ぶ。
「実践演習」独自のアプリケーションを作成することを目的として演習を行う。
授業ではAIエージェントを使う関係でVSCodeを使用する。
Macでも動作はするが、授業内の講義ではWindowsでの設定方法をもとに説明する。
以前の受講者の受講前スキル 及び 本授業における成果物は以下のページに記載している。
受講の際の参考とすること。
https://prog.hosei.hida.tokyo/

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
なし / No

【授業計画】授業形態：対面/face to face

回	テーマ	内容
1講	プログラミングとは	・ MBAでプログラミングを学ぶ意義 ・ ソフトウェアが動く仕組み ・ アルゴリズム思考とビジネスプロセス ・ 授業のゴール設定
2講	開発環境構築	・ コードエディタ（VS Code）のインストール ・ Python実行環境のセットアップ ・ GitHubアカウントの登録 ・ Hello World（コード実行体験）
3講	プログラミング基礎	・ プログラミングの基本3要素（順次・分岐・反復） ・ 変数とリスト ・ 条件分岐（If文）と繰り返し（Loop文） ・ 基礎ロジック作成演習
4講	プログラミングの構造化	・ 関数の概念と作成 ・ クラスとオブジェクトの概念 ・ モジュール分割の重要性
5講	ライブラリの活用	・既存の機能を使う ・インストール ・インポート
6講	AIエージェントによるプログラミング	・ GitHub Copilotの導入と設定 ・ AIエージェントの基本操作（チャット・提案） ・ 手書きとAI生成の比較体験 ・ プロンプトエンジニアリング基礎
7講	Webアプリケーション構築	・ AIによる画面（UI）の構築 ・ 入力フォーム・ボタン・グラフの実装 ・ 修正サイクル（イテレーション）の実践
8講	ソース管理	・バージョン管理ツール(Git) ・Webページの公開/デプロイ(Github Pages)
9講	システム要件定義とAIへの伝達	・ ビジネス要求のシステム要件化 ・ AI向け設計メモの記述（マークダウン） ・ 関数・クラスを用いた構造指示 ・ 要件定義演習
10講	バックエンド	・バックエンドとは ・作成時の注意点(セキュリティ、可用性、完全性等の非機能要件) ・簡単なバックエンド構築
11講	WebAPI連携やその他のツール	・WebAPIの使用 ・ノーコードツール
12講	実践演習・設計	紹介技術を活用し、自身のプロジェクトや業務に使用するアプリケーションやツールの作成
13講	実践演習・製造	紹介技術を活用し、自身のプロジェクトや業務に使用するアプリケーションやツールの作成
14講	実戦演習・レビュー	紹介技術を活用し、自身のプロジェクトや業務に使用するアプリケーションやツールの作成

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
・e-learningの動画教材を使用したコンテンツで事前の知識習得を行う。
・授業時間内では、知識補足および演習と質問対応を行う。
・別途プロジェクト各自のプロジェクトに関する相談も受け付ける
・本授業の準備・復習時間は、各2時間を標準とします。

【テキスト（教科書）】
授業内でテキストを提供するため、準備は不要。

【参考書】
参考書として以下を使用するが必須ではない。
「Vibe Coding入門: コードを書かずにプログラミング」著:飛田北斗
ISBN:9798271122156 Independently published (2025/10/22)

【成績評価の方法と基準】
授業への貢献度/積極性/各回の課題演習 20%
最終成果物の提出 55%
最終成果物の評価 25%
上記の通り、最終成果物の提出がない場合は評価基準60%を下回るため成績をつけることができない(E評価)となることに留意すること。

【学生の意見等からの気づき】
・受講者同士の成果物の発表の場を用意(公開の許可を得た受講者のみ)
・ソフトウェア作成の前提知識を追加

【学生が準備すべき機器他】
・PC
以下環境を推奨とする。
またMacOSでも実施は可能だが、授業内での説明はWindowsOSをもとに説明する。

CPU:　1.6GHz以上
メモリ：　1GB以上
OS
Windows:11以上(32bit/64bit)
Mac:13以上

【その他の重要事項】
・教員の実務経験：
・国内製スマートフォンのOS組み込み開発
・国内製スマートフォンのバックエンドシステム開発
・健康Webサービスにおけるフロントエンド開発
および
健康データを活用したバックエンドデータ分析システム
・Deep Learningによる工場導線分析
・Deep Learningによる河川氾濫検知分析
・中小企業へのDX/AI導入支援
・AI活用に関する各種セミナー・書籍出版

【Outline (in English)】
This course serves as an introduction to programming designed specifically for business professionals. In recent years, the use of AI agents has enabled even those with no prior programming experience to develop practical software. Therefore, this course departs from traditional syntax-centered learning. Instead, the objective is to acquire the ability to build functional software by utilizing various modern tools.
Specifically, students will learn how to leverage AI agents (such as GitHub Copilot) and master the end-to-end processes and tools used in software development. Ultimately, the goal is to acquire the capability to rapidly implement and deploy Proof of Concepts (PoC) and Minimum Viable Products (MVP) for business projects.

MAN510F2（経営学 / Management 500）

DXとデジタルガバナンス（AIとDXによる持続可能なビジネスデザイン）

Digital Transformation and Digital Governance

大久保　光伸、湯山　敬太、小倉　哲哉［Mitsunobu OKUBO, Keita YUYAMA, Tetsuya OGURA］

単位数：2単位
学期：秋学期後半/Fall(2nd half)
授業分類：専門講義
専門科目

その他属性：〈実〉

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
AI等の新技術を活用したデジタルトランスフォーメーション（DX）による業務の高度化、付加価値を創出するためのフレームワーク及びデジタルガバナンスについて学び、環境変化を適切に把握しながら企業経営への適用について立案できるようにする。金融機関の事例を中心に取り上げるが、中小企業のDXにも応用できる内容を学ぶ。また、サービスデザイン思考の導入により、ユーザーの潜在的ニーズと組織の目標を効果的に結び付け、実行可能で持続的なビジネスソリューションの創出を目指す。
なお、この授業は、一般社団法人金融データ活用推進協会（FDUA）及び特定非営利活動法人金融IT協会（FITA）の寄付講座として開講する。

【到達目標】
・AI、DX、サービスデザイン思考を活用して、持続可能なイノベーションを推進する
・人間中心かつデータ駆動型のビジネスモデルを設計し、実践する
・専門家や業界リーダーの成功事例から実務的な知識を習得する
・デジタル技術の採用に伴う倫理的・ガバナンスの課題を解決する方法を学ぶ
・ユーザー体験と組織的成果を両立させるデザイン戦略を構築する

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP2」「DP3」「DP5」に関連

【主な授業方法】
L 講義 /Lecture、S 演習/ゼミ /Seminar

【授業の進め方と方法】
・各回の授業は、講義とディスカッションの組み合わせで進行する。講義では基本的な理論やフレームワークを説明し、ディスカッションではそれらの概念を実際の事例に適用して考察する。
・次回の授業の内容に関連する書籍やケーススタディの課題を提示する。それらの資料を事前に読んで準備し、授業でのディスカッションに参加する。
・企業や組織におけるデジタルガバナンス課題に取り組む。与えられた課題に対して解決策を提案し、プレゼンテーションを行う。
・ディスカッションやロールプレイを通じ、実践的なスキルを開発し、現実社会の課題に対処する能力を向上させる。
・各自が設定した個人課題プロジェクト（自社のDX戦略策定や改善提案、新商品・新サービスの企画等）に取り組み、発表を行う。

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
なし / No

【授業計画】授業形態：対面/face to face

回	テーマ	内容
第1回	デジタルトランスフォーメーションの概要	・デジタルトランスフォーメーション（DX）の定義 ・DXの効果と社会的意義 ・DXの主要技術とトレンドの紹介
第2回	FDUA/FITAの取り組み紹介と金融機関の事例研究	・ゲスト講師による協会の取り組み紹介と金融機関におけるDX事例紹介 ・担当教員によるまとめ
第3回	PEST分析による環境変化の捕捉	・分析フレームワークの紹介（PEST/5Forces/SWOT/3C分析/STP/4P） ・2030年までのマクロ環境要因 ・環境変化に適応したビジネスモデルの必要性
第4回	事例研究（DXに関するフレームワーク）	・ゲスト講師によるDXに関するフレームワークの事例紹介 ・担当教員によるまとめ
第5回	デジタルガバナンスの重要性	・デジタル化のリスクとセキュリティの基礎知識（ISO31000 / NIST / COBIT / FAIR / OCTAVE）、 ・デジタルリスク管理とセキュリティマネジメントの戦略的アプローチ ・デジタル時代におけるリスクコミュニケーション
第6回	事例研究（デジタルガバナンス、セキュリティ）	・ゲスト講師によるデジタルガバナンスやセキュリティに関する事例紹介 ・担当教員によるまとめ
第7回	データマネジメントとプライバシー保護	・データマネジメントとデータガバナンスの重要性の理解（GDPR） ・プライバシー保護とデータセキュリティの法的枠組みの解説 ・データ利活用による新規ビジネス創出 ・ファイナンスにおけるAI、データ利活用成功パターン紹介
第8回	事例研究（AIとデータマネジメント）	・ゲスト講師によるAIやデータ利活用の事例紹介 ・担当教員によるまとめ
第9回	現代社会に求められるデジタルエシックス（デジタル倫理）	・デジタルガバナンスにおける倫理的な課題 ・AIと自律システムのガバナンス ・各エンティティにおける生成AIとの付き合い方
第10回	事例研究（デジタル倫理、生成AI）	・ゲスト講師によるデジタル倫理や生成AIの事例紹介 ・担当教員によるまとめ
第11回	リーダーシップとDXのマネジメント	・フューチャーレディに向けた企業のアプローチ（顧客志向先行/産業化先行/段階的/新組織創設） ・フォアキャストとバックキャストによる戦略策定（社会課題解決型プロジェクト） ・日本政府の掲げるDFFTが目指す世界の紹介
第12回	事例研究（リーダーシップの実践とDXマネジメント）	・ゲスト講師によるリーダーシップの実践とDXマネジメントの事例紹介 ・担当教員によるまとめ
第13回	個人課題プロジェクト最終発表と総括	・各自が設定した個人課題プロジェクトに関するDX戦略とデジタルガバナンスについて発表 ・個人課題プロジェクト最終発表に関するフィードバック
第14回	DXとデジタルガバナンスの実践事例と将来展望	・ゲスト講師（FDUA/FITA幹部）による事例紹介と総括 ・担当教員によるまとめ

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
各自が設定した個人課題プロジェクト（自社のDX戦略策定や改善提案、新商品・新サービスの企画等）についての調査およびプレゼンテーション資料の作成などを含め予復習2時間程度を想定する。

【テキスト（教科書）】
一般社団法人 金融データ活用推進協会『金融AI成功パターン』日経BP、2023（税込￥2,420）

【参考書】
特になし

【成績評価の方法と基準】
70% DXとデジタルガバナンスに関する個人課題プロジェクトの発表とその成果物
30% 講義への貢献度（発言、質疑等の参加度合い）

【学生の意見等からの気づき】
特になし

【学生が準備すべき機器他】
資料のダウンロードや発表のため、ノートPCを持参のこと。

【その他の重要事項】
大久保　光伸：ASEAN+3公務協力会議日本代表DX Expert。米国での起業を経て電通総研で金融ソリューションアーキテクトに従事。ソニー銀行では日本初となるパブリッククラウドの導入を主導し、当局への提言を行ってきた。みずほフィナンシャルグループでは海外VCとBlueLabを創設しCTOに着任。内閣官房政府CIO補佐官制度にて外務省CIO補佐官、財務省CIO補佐官を歴任。元金融庁参与。これらの実務経験をもとにして、学生がAIやクラウド等の先端技術を活用したDXによる業務の高度化や付加価値を創出するためのフレームワークとデジタルガバナンスを学び、産官学連携を通じて社会環境の変化を適切に把握しながら企業経営への適用について立案できるようになることを目的とする。
湯山　敬太：国内シンクタンクおよびコンサルティングファームでの豊富な経験を経て、「テクノロジーとコ ミュニティで金融の未来を創る」というミッションを掲げ、Trust株式会社を共同創業。取締役COO(最高執行責任者) 兼 ITコンサルティング事業部責任者として、組織の運営および事業戦略を統括している。これまで、金融機関を中心にデジタル戦略の立案から業務改革、AI・DXを活用したプロジェクト推進を数多く経験。さらに、スマートフォンアプリ開発やRPA導入支援、生成AIを活用した業務 効率化など、テクノロジードリブンのプロジェクトや、AIスタートアップとのアライアンスなどの新たな事業創出や企業の競争力強化にも貢献。現在もITコンサルタントとして第一線で活動し、金融機関をはじめとする多様なクライアントの経営課題に対して、持続可能で実効性のあるデジタ ルソリューションを提供。AIを用いた働き方改革や業務プロセスの改善など、先進技術を駆使したコンサルティングを通じて、企業の成長を支援している。
小倉　哲哉：金融IT企業に入社後、一貫して金融システムの開発・保守に携わる。メインフレームからオープン系まで幅広い技術領域を経験し、システム統合などの大規模プロジェクトにおいてプロジェクトマネージャーを多数務める。その後、部長としてFinTech専担組織を立ち上げデジタル戦略を推進。現在は取締役として経営に参画し、技術統括の立場からレガシーモダナイゼーションや生成AI活用による開発プロセス変革に取り組んでいる。経営に関わる中で、変革の成否を分けるのは技術そのものではなく、それを理解し使いこなす人材や、挑戦を許容する組織の在り方であると強く感じてきた。本講座では、正解のない課題に向き合いながら、人と組織の視点から経営とテクノロジーの関係を受講生と共に考えていきたい。

【Outline (in English)】
To learn about frameworks and digital governance to enhance business operations and create added value through digital transformation (DX) utilizing new technologies such as AI, and to be able to plan application to corporate management while appropriately grasping changes in the environment. The class is focused on the case studies of financial institutions, but it is also applicable to the DX of SMEs. By introducing service design thinking, the company aims to create viable and sustainable business solutions by effectively connecting the potential needs of users with the goals of the organization.
This class will be offered as a donation by the Financial Data Utilizing Association (FDUA) and the Financial IT Association (FITA).

MAN510F2（経営学 / Management 500）

リテールサイエンスとAI

Retail science and AI

山下　理夫［Masao YAMASHITA］

単位数：2単位
学期：春学期後半/Spring(2nd half)
授業分類：専門講義
専門科目

その他属性：〈実〉

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
本講義では、リテール業界における技術的進化を概観したうえで、最新技術である生成AIの基礎と活用法を学ぶ。基礎実習を通じて、生成AIの基本的な使い方と留意点を理解し、ビジネス一般および小売業の活用事例を踏まえて、現場課題に対して適切に生成AIを適用するための基礎力を養う。

【到達目標】
1. リテール業界の技術的進化及び現在の最新技術を理解する。
2. 生成AIを基礎から学び、ビジネスに応用できる基礎的スキルを習得する。

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP1」「DP2」「DP3」「DP4」に関連

【主な授業方法】
L 講義 /Lecture、S 演習/ゼミ /Seminar

【授業の進め方と方法】
授業は毎回講義を中心に進めますが、授業の一部には演習時間を設けて理解を深めます。なお本講義のまとめとして、最終回に生成AIを用いたレポートの発表会開催を予定しています。

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
なし / No

【授業計画】授業形態：対面/face to face

回	テーマ	内容
1	リテールサイエンスの歴史	リテールの技術革新の歴史を概観する。
2	生成AIの基礎	生成AIの歴史と基礎理論等を学習する。
3	ChatGPTの基礎と活用	ChatGPTを使って生成AIの基礎から具体的活用を学習する。
4	各種生成AIツールの活用	各生成AIツールの使い方と活用方法を実践的に学ぶ。
5	プロンプトエンジニアリング	生成AIを効果的に活用するためのプロンプトエンジニアリング技法を学ぶ。
6	RAGの基礎知識と活用	RAG（Retrieval-Augmented Generation）の技術と活用方法を学ぶ。
7	AIエージェントとはなにか	AIエージェントについて基礎と具体的活用を学ぶ。
8	バイブコーディング	生成AIを使って、自然言語の指示でアプリを構築するプログラム手法について学び体験する。
9	生成AIを使った各種分析	生成AIを使ったアンケート分析や経営分析の手法を学ぶ。
10	地理情報システムと活用	地理情報システムを理解するために、jSTAT-MAPを使用し、商圏分析方法を学ぶ。
11	小売業のAI活用例①	小売業での具体的事例を学ぶ。
12	小売業のAI活用例②	小売業での具体的事例を学ぶ。
13	生成AIの最新動向	生成AIの最新動向について紹介し体験する。
14	課題発表	受講者が生成AIを使い課題を発表し担当教員が総括する。

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
本授業の準備学習・復習時間は、各2時間を標準とします。

【テキスト（教科書）】
授業中に適宜配布をします。

【参考書】
授業中に適宜指示をします。

【成績評価の方法と基準】
授業テーマの取り組みと授業貢献（70％）
課題の取り組みと発表（30％）

【学生の意見等からの気づき】
授業中での演習・実習を複数回実施することで授業の理解を高めます。

【学生が準備すべき機器他】
パソコンを利用しますのでご準備ください。

【その他の重要事項】
・受講前に、無料版で構いませんので、ChatGPTなどの生成AIツールを簡単に体験しておくことを推奨します。
・生成AIの日々の更新に伴い、授業計画内容は変更することがあります。
・教員は、GMSでの経営企画および予算管理業務に従事。学習塾では、創業から成長期のマネジメントにかかわり、経営企画やバックオフィス全般の業務、さらにシステム構築に取り組んできました。現在は、中小企業診断士として中小企業の経営支援やローカルベンチマークにも取り組んでおります。また生成AIを活用した生産性向上に取り組み、生成AIセミナーの講師としても活動しています。

【Outline (in English)】
This lecture provides an overview of the technological evolution of the retail industry and examines the fundamentals and applications of generative AI as the latest technology. Through basic hands-on practice, students will understand the basic ways to use generative AI and important points to consider. Building on use cases in general business as well as in retail, students will develop foundational skills to appropriately apply generative AI to real-world business challenges.

MAN510F2（経営学 / Management 500）

スタートアップの創業からIPOまで

From Startup Creation to IPO

廣野　希［Nozomi HIRONO］

単位数：2単位
学期：秋学期前半/Fall(1st half)
授業分類：専門講義
専門科目

その他属性：〈実〉

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
本講義では、スタートアップが起業してからIPOに至るまで、企業の成長ステージに応じた知識を修得することを目的とする。本講義の主な対象は、起業を目指す人や、起業支援を行いたい人である。

【到達目標】
・起業時の法人設立プロセスと選択肢のメリット・デメリットを説明できる。
・成長ステージごとの課題を理解し、具体的な対応策を提案できる。
・起業アイデアの創出・検証プロセスを実践できる。
・創業期におけるマーケティング戦略やグロースハック手法を活用できる。

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP1」に関連

【主な授業方法】
L 講義 /Lecture

【授業の進め方と方法】
毎回、法政スタートアップ会のメンバーである起業家や、起業・IPO実務に精通した専門家がゲスト講師となり、テーマ別に講義を実施した後、グループワーク、ケーススタディ、ディスカッション等を実施する。

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
なし / No

【授業計画】授業形態：対面/face to face

回	テーマ	内容
1	起業の基礎 - 法人設立と成長ステージ ゲスト講師：株式会社Backcraft 代表取締役　渡邊 祐也氏	起業時の法人設立の選択肢やプロセス、成長段階ごとの課題を理解する。
2	起業の基礎 - 法人設立と成長ステージ ゲスト講師：株式会社Backcraft 代表取締役　渡邊 祐也氏	第1回の講義をテーマにグループワーク、ケーススタディ、ディスカッション等を実施する。
3	スタートアップCFOの実務 ゲスト講師：株式会社サイバーセキュリティクラウド 取締役 CFO　公認会計士　倉田 雅史氏	スタートアップにおけるCFOの役割と責任を理解し、成長フェーズごとに求められる資金管理・財務判断・経営意思決定の実務を学ぶ。
4	スタートアップCFOの実務 ゲスト講師：株式会社サイバーセキュリティクラウド 取締役 CFO　公認会計士 倉田 雅史氏	第3回の講義をテーマにグループワーク、ケーススタディ、ディスカッション等を実施する。
5	起業家のためのリスクと法務入門 ゲスト講師：弁護士 尾西 祥平氏	創業期における法務リスクとよくある法的対応を学び、予防策を学ぶ。
6	起業家のためのリスクと法務入門 ゲスト講師：弁護士 尾西 祥平氏	第5回の講義をテーマにグループワーク、ケーススタディ、ディスカッション等を実施する。
7	資本政策と資金調達 ゲスト講師：公認会計士、税理士 玉屋 憲氏	スタートアップ企業の経営者として押さえておきたい資本政策のポイントを学ぶ。
8	資本政策と資金調達 ゲスト講師：公認会計士、税理士 玉屋 憲氏	第7回の講義をテーマにグループワーク、ケーススタディ、ディスカッション等を実施する。
9	ペットゴー創業のリアル ゲスト講師：ペットゴー株式会社 代表取締役社長　黒澤 弘氏、公認会計士・税理士　伊藤 章子氏	Ｅコマースを中心としたペットヘルスケア事業をゼロから育て、スケールさせ、グロース上場を果たしたペットゴー株式会社の創業者である黒澤弘社長から創業のリアルを学ぶ。
10	ペットゴー創業のリアル ゲスト講師：ペットゴー株式会社 代表取締役社長　黒澤 弘氏、公認会計士・税理士　伊藤 章子氏	第9回の講義をテーマにグループワーク、ケーススタディ、ディスカッション等を実施する。
11	スタートアップと会計・ガバナンス ゲスト講師：公認会計士　根岸 大樹氏、公認会計士　齋藤 直人氏	スタートアップにおける会計とガバナンスを学び、企業価値向上のための戦略を理解する。
12	スタートアップと会計・ガバナンス ゲスト講師：公認会計士　根岸 大樹氏、公認会計士　齋藤 直人氏	第11回の講義をテーマにグループワーク、ケーススタディ、ディスカッション等を実施する。
13	ベンチャー企業の組織と人事 ゲスト講師：株式会社SMBC Edge Vice President 中村 優太氏	スタートアップにおける組織構築と人材戦略、リーダーシップの重要性を学ぶ。
14	ベンチャー企業の組織と人事 ゲスト講師：株式会社SMBC Edge Vice President 中村 優太氏	第13回の講義をテーマにグループワーク、ケーススタディ、ディスカッション等を実施する。

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
講義テーマに関連する記事や参考書籍等を事前に読んで、講義内では積極的に講師への質問やグループディスカッションを行うことを推奨する。

【テキスト（教科書）】
テキスト（教科書）は使用しない。

【参考書】
・「ストーリーでわかる 起業家のためのリスク＆法律入門」下平 将人著/尾西 祥平 著、ダイヤモンド社、定価：2860円（本体2600円＋税10％）、発行年月：2024年3月
https://www.diamond.co.jp/book/9784478118764.html

【成績評価の方法と基準】
・平常点：40％
講義内での質疑応答、グループディスカッション等の参加度を評価する。

・レポート提出：60％
レポートテーマ等の詳細は講義内でアナウンスする。

【学生の意見等からの気づき】
特になし

【学生が準備すべき機器他】
講義レジュメはPDFで配布するため、各自PCを準備する。

【その他の重要事項】
本講義は、法政大学出身の経営者や起業支援、IPO実務に精通した専門家などで構成される「法政スタートアップ会」による寄附講座である。毎回、豊富な実務経験を有するゲスト講師が登壇し、現場の知見を活かした実践的な講義を提供する。起業を目指す人や、起業支援を行いたい人にとって貴重な学びの機会となる本講義を是非、積極的に活用してほしい。

【Outline (in English)】
This lecture aims to equip participants with the knowledge corresponding to each stage of a startup's growth, from its inception to an IPO. The primary audience for this lecture includes individuals aspiring to start their own business and those who wish to support entrepreneurial ventures.

MAN510F2（経営学 / Management 500）

インキュベーション・マネジメント

Incubation Management

山本　晋也［Shinya YAMAMOTO］

単位数：1単位
学期：秋学期集中/Intensive(Fall)
授業分類：専門講義
専門科目

その他属性：〈実〉

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
このコースは、「グローバルビジネス経営論」の応用編であり、インキュベーションやコミュニティの創設、そのマネジメントに興味のある実践者向け集中講義です。また、各自のプロジェクト研究への応用や参考になるはずです。既存のグローバルビジネスの経営や組織において、分散化が加速していることの意味に加え、それが与える社会への影響について包括的に理解し、その実践のための準備を目的としています。 学生は、インキュベーションやコミュニティの重要性について探求し、Web 3.0や分散型自律組織（DAO）、コミュニティ・マネジメントの実践を学びます。さらに、このコースでは、地方創生事業やインバウンド事業などに関連するトピックも取り上げ、複数のゲスト講師を実践者として招聘する予定です。

【到達目標】
1. 既存の事業モデル（Web 1.0 - 2.0）における課題について理解を深める。
2. Web 3.0や分散型自律組織（DAO）を活用したインキュベーション・マネジメントを学ぶ。
3. インキュベーションやコミュニティが、ビジネスやイノベーションに及ぼす影響を理解する。
4. 共感、自律的な参加、共創の重要性を理解する。
5. 「中央集権により統合される社会から、自律分散によって融合する社会へ」という概念を理解する。
6. 『競争』ではなく、『共創』による価値創造。そして、『起業の民主化』による『社会起業』の推進こそがインキュベーションの要であることを理解する。

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP5」に関連

【主な授業方法】
L 講義 /Lecture

【授業の進め方と方法】
この科目は、日曜日に実施する授業回があります。日曜日の授業回はオンライン実施のみです。
このコースでは、講義、ケーススタディ、グループディスカッション、業界専門家によるゲスト講義を組み合わせて実施します。 理解と批判的思考を高めるために、実例と実践的な応用を重視します。

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
なし / No

【授業計画】授業形態：オンライン/online

回	テーマ	内容
1日目	コミュニティの形成	1. コミュニティの重要性 2. コミュニティ・マネジメントの本質 3. Web 3.0 4. Management 3.0 5. 分散型自律組織(DAO) 6. 共創イノベーション 7. プロジェクト・プロトタイピング 8. 科学、技術、芸術、創造の融合 9. 中央集権により統合される社会から、自律分散によって融合する社会へ。 10. 『競争』ではなく、『共創』による価値創造。そして、『起業の民主化』による『社会起業』の推進へ。
2日目	分散的経済圏（新たな付加価値）の創造	1. エンタメ事業 2. 地方創生事業 3. インバウンド事業 4. 教育 5. 医療 6. 農業 7. 付加価値創造のための新モデル 8. 新たな資金調達方法（トークン・ファイナンス） 9. IEO/ ICOとは？ 10. プロジェクト研究へのWeb 3.0の応用

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
学生は各授業の前に、指定された関連記事、事例研究、研究論文を読むことが求められることがあります。また、コースのトピックに関連するディスカッションに積極的に参加することも求められます。

【テキスト（教科書）】
1. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail - by Clayton M. Christensen
2. Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma - by Charles A. O'Reilly III and Michael L. Tushman
3. Social Entrepreneurship: What Everyone Needs to Know - by David Bornstein
4. Capital in the Twenty-First Century - by Thomas Piketty
5. Capital and Ideology - by Thomas Piketty
6. Broken Money: Why Our Financial System is Falling Us and How We Can Make it Better - by Lyn Alden

【参考書】
コース全体を通じて、関連トピックに関する追加の読み物や参考資料を適宜紹介します。

【成績評価の方法と基準】
成績は授業への参加（50 点）、グループディスカッション（15 点）、プロジェクト研究への応用（15 点）、レポート（20 点）に基づいて決定されます。

【学生の意見等からの気づき】
2022年3月に渋谷区代々木にオープンしたWeb 3.0/ DAOの国際共創イノベーションのための社会実験プラットフォーム、『DICT CUBE TOKYO』でのインキュベーション・マネジメントの経験を活かして、実際の事例から実学を学べるよう実践的な講義内容に努めたい。

【学生が準備すべき機器他】
学生用のラップトップ/タブレットは、BYOD (Bring Your Own Device) として準備する必要があります。

【その他の重要事項】
このクラスは、大手/中規模/中小企業、スタートアップ、コミュニティ、中央政府/地方自治体、病院、大学/研究機関などのあらゆる組織を対象としています。

この科目は、日曜日に実施する授業回があります。日曜日の授業回はオンライン実施のみです。

【Outline (in English)】
This course is an applied version of "Global Business Management" and is an intensive course for practitioners who are interested in incubation, community creation, and its management. It should also be useful for application and reference in each student's project research. The aim is to comprehensively understand the meaning of the accelerating decentralization in existing global business management and organization, as well as its impact on society, and to prepare for its practice. Students will explore the importance of incubation and community, learn about Web 3.0, decentralized autonomous organizations (DAOs), and community management practices. In addition, the course will cover topics related to regional revitalization projects and inbound projects, and will invite several guest lecturers as practitioners.

MAN510F2（経営学 / Management 500）

ガバナンス経営論（ステークホルダーと企業価値経営）

Corporate value management (Stakeholders and management by governance)

関　雄太［Yuta SEKI］

単位数：2単位
学期：秋学期後半/Fall(2nd half)
授業分類：専門講義
専門科目

その他属性：〈実〉

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
社会・経済環境が激しく変動する中で、外部性や格差・分断の問題の深刻化により、資本主義と株式会社のあり方が問われている。一方で、すべての環境変化・構造変化が、多くの機会や市場創出に直結している面もある。また、日本など先進国における金融資産の拡大によって、グローバル・国内の投資家によるベンチャーキャピタルや公開・非公開エクイティへの資本流入が増大し、スタートアップ振興、事業承継・企業再生、海外展開など企業の成長・変革の選択肢を大きく拡げている。
こうした中で、資本主義の根幹ともいえる株式会社の経営においては、ステークホルダー（利害関係者）を幅広く、大きくとらえて、それぞれのステークホルダーとの関係を見直していくことにより、株式会社と資本主義を『使い倒す』発想が求められている。それは、言い換えれば、例えば『株主（アウトサイダー）』と『内部昇格経営者＋従業員（インサイダー）』との間のゼロサムゲーム的な関係をプラスサムゲーム的な関係に変革・再構築することであり、また『収益・利益の獲得』と『環境・社会の改善』を両立もしくは好循環に導く経営目標の設定と評価サイクルの構築である。
上場企業は、ある意味では毎日、その存在価値や経済・社会への貢献を評価される立場と言える。それは決算や財務指標・事業計画など開示情報が格段に多く、何より株価を通じて資本市場からの評価にさらされているからであるが、近年、アクティビストなどの株主提案や友好的・敵対的M&Aの増加により、株主・投資家との対話を通じて経営改革を推進しようという動きが出ていることは、今後「ガバナンス」あるいは「ステークホルダーとの対話」を基軸にした企業経営がさらに重要になることを示唆している。
本講座は、企業価値評価の基礎を学ぶこと、株式会社のステークホルダーの置かれた現状を理解すること、ステークホルダーの声を経営改革に活かす意義について議論することを目的としている。分析に資する情報が豊富に入手できる上場企業を講義やケーススタディの対象とするが、本講座を通じて得られる知見は、非上場企業、非営利団体、政府・自治体の経営に携わるマネージャーにとっても有益なものと期待される。

【到達目標】
・「ガバナンス」の基本である株式会社の構造と資本市場におけるステークホルダーの立場、それぞれのインセンティブ構造を理解する
・ROE, DCF, WACCなど企業価値評価の基礎を学ぶ
・ステークホルダーによるエンゲージメントの作用によって、企業価値を高めている企業の事例について研究し、自らの意思決定や経営に生かせるような示唆を得る

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP2」「DP4」に関連

【主な授業方法】
L 講義 /Lecture

【授業の進め方と方法】
・教室における対面の講義・ディスカッション
・テキストを使った理論の解説
・（企業価値とガバナンスにフォーカスした）上場企業のケーススタディ
・個人によるケーススタディとプレゼンテーション（最終試験もしくはレポートの代替として）

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
なし / No

【授業計画】授業形態：対面/face to face

回	テーマ	内容
第1回	なぜガバナンス（企業価値経営）か	・経済・社会環境の変化と企業の役割・責任 ・株式会社経営における成長と分配の基本的な意味
第2回	企業価値経営のフレームワーク	・株式会社のステークホルダーとは ・株式時価総額とは。企業価値とは
第3回	企業分析の基礎（1）	・ROE（株主資本利益率）とは。なぜROEが重要か
第4回	企業分析の基礎（2）	・キャッシュフローとは何か
第5回	企業価値評価の基礎（1）	・NPV（正味現在価値）とは。なぜNPVが重要か ・DDM（配当割引モデル）とは ・DCF（ディスカウントキャッシュフロー）法とは
第6回	企業価値評価の基礎（2）	・資本コストとは。なぜ資本コストが重要なのか ・WACC（加重平均資本コスト）とは
第7回	資本市場の潮流	・株式保有構造・セカンダリー市場構造の変化
第8回	株主・投資家の期待及び行動変化	・株主還元（配当・自社株買い）とは ・アクティビストとは、エンゲージメントとは
第9回	コーポレート・ガバナンスの基礎	・取締役会を巡る論点と潮流 ・株主総会を巡る論点と潮流
第10回	ガバナンスと企業価値をめぐる論点（1）	・M&Aと企業価値 ・企業再生・事業承継と企業価値 ・スタートアップ、ベンチャーキャピタル ・IPOと企業価値
第11回	ガバナンスと企業価値をめぐる論点（2）	・いくつかのケーススタディ
第12回	サステナビリティ・ESGを巡る論点	・ESG投資とは何か ・企業とサステナブルファイナンスの関係
第13回	ケーススタディ（プレゼンテーション）	・受講生によるケーススタディ（個人ワーク）発表
第14回	総括	・その他の論点 ・総括

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
・講義ノートは事前にシステムにアップする予定
・その他、参考レポート・参考記事などがある場合には事前に共有
・テキストについては該当するチャプターの事前購読を推奨
・企業分析・企業価値評価の基本概念理解確認のため、きわめて簡単な課題を提示する可能性あり
・上記を総合し、毎週最低2時間程度の準備・復習時間確保を期待
・その他、最終プレゼンテーション（個人ベース）に向け、毎回、課題作業を提示。ケーススタディの深度によっては相当の時間を要する可能性あり

【テキスト（教科書）】
太田洋「コーポレートガバナンス入門」岩波新書（2020年）
伊藤邦雄「企業価値経営(第3版)」日本経済新聞出版（2025年）

【参考書】
ミヒル・A・デサイ（齊籐聖美訳）「HOW FINANCE WORKS ハーバード・ビジネス・スクールファイナンス講座」ダイヤモンド社（2020年）
中神康議「投資される経営　売買される経営」日本経済新聞出版（2016年）

【成績評価の方法と基準】
・ケーススタディ（日本の上場企業1社を採り上げ成長戦略、資本政策などを分析。一定の評価もしくは提言を加えて発表）：50％（分析、マテリアル、ボーカルプレゼンテーションなどを評価）
・課題（確認テスト、Excelを使った簡単な企業分析）：20％
・授業における議論・分析への参加・貢献（平常点）：30％

【学生の意見等からの気づき】
・2025年度受講生からは①アルファベット略語の専門用語が多い、②ケーススタディのアウトプットイメージを早めに説明してほしい、③ケーススタディに関する個別のフィードバックが欲しかったとの意見があった
・レクチャー用資料の修正、資料を早めにアップロードすること、ケーススタディの例示と準備段階でのコミュニケーションを行うことで、さらに理解を深めてもらうよう努めていきたい

【その他の重要事項】
・財務会計、コーポレートファイナンスについて、若干の用語や公式・原則を学んでいただくことになりますが、数学等の専門的な知識や経験は必要としません
・講師は兼任講師で、フルタイムの本業を有していますので、基本的にオフィスアワーはありません。質問やケーススタディの進め方等に関する相談・サポートは、授業の前後の時間や講師のオフィス連絡先を活用したコミュニケーションによって実施いたします。

【Outline (in English)】
As the social and economic environment changes drastically, the problems of externalities, inequality, and division become more serious, calling into question the very nature of capitalism and corporations. On the other hand, all environmental and structural changes are actually creating many opportunities and new markets. In addition, the expansion of financial assets in developed countries such as Japan has led to an increase in capital inflows from global and domestic investors into venture capital and public and private equity, greatly expanding alternatives for corporate growth and transformation, such as startup incubation, business succession, corporate revitalization, and overseas expansion.
In this context, the management of corporations, which can be said to be the foundation of capitalism, requires a broad and broad view of stakeholders and a review of relationships with each stakeholder, in order to "make the most of" corporations and capitalism. In other words, it is about changing and reconstructing the zero-sum game between "shareholders (outsiders)" and "internal promotion managers + employees (insiders)" into a positive-sum game, and also about setting management goals and constructing an evaluation cycle that balances or leads to a virtuous cycle of "earning capabilities" and "improving institutional and social issues".
In a sense, listed companies are in a position where their existence value and contribution to the economy and society are evaluated every day. This is because they disclose a much larger amount of information, such as financial statements, financial indicators, and business plans, and are exposed to evaluation from the capital market through stock prices above all else. In recent years, with the increase in shareholder proposals by activists and friendly and hostile M&A, there has been a movement to promote management reform through dialogue with shareholders and investors, suggesting that corporate management based on "governance" or "dialogue with stakeholders" will become even more important in the future.
The purpose of this course is to learn the basics of corporate valuation, understand the current situation of stakeholders of corporations, and discuss the significance of utilizing the voices of stakeholders in management reform. Lectures and case studies will focus on listed companies, for which there is a richness of information available for analysis, but the insights gained through this course are expected to be useful to managers involved in the management of unlisted companies, non-profit organizations, and government and local government organizations.

MAN510F2（経営学 / Management 500）

ファミリー・ビジネス＆ファミリーオフィス

Family Business and Family Office

高田　朝子［Takada Asako］

単位数：1単位
学期：春学期集中/Intensive(Spring)
授業分類：専門講義
専門科目

その他属性：〈実〉

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
ファミリー資産の承継・ファミリービジネスの承継について社会課題として取り上げられることが多い昨今、ファミリー資産のあり方について、ファミリー資産とはなにかにまで立ち返り、その全体像を把握する重要性を再認識することから始める。そして、そのファミリービジネスオーナーにとって中核資産となるファミリービジネスのあり方について、議論を進め、その先にあるファミリー資産運営会社であるファミリーオフィスについて議論を進める。そのファイナンシャルの意味合いを理解した上で、ノンファイナンシャルの側面である、ファミリーガバナンスそして、ファミリーにとっての共通の価値観・レガシーとは何かについて議論し、ノンファイナンシャルの側面を理解することが、結果的にファミリー資産（ビジネス）防衛に繋がり、かつ、その円滑なる承継につながる事を学ぶ機会にします。
2日間の集中講義です。

【到達目標】
日本の経済を支える中堅中小企業の後継者不足から乗じる事業承継問題・高齢者に集中する個人金融資産の次世代への承継という2つの社会課題に対して、より広い視点からファミリー資産のあるべき姿についての考察をファイナンシャルとノンファイナンシャル両面から学び、社会課題に対する一つのソリューションを知ること。ならびに、新たな金融分野であるファミリーオウェルス（オフィス）アドバイザリーというファミリーの資産全体の問題、そしてファミリーの次世代・次次世代のへの継承に対するアドバイスをするという、新たな職種が如何に社会的意義のあるものだとを理解をすること。

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP1」「DP4」「DP5」に関連

【主な授業方法】
L 講義 /Lecture

【授業の進め方と方法】
講義と各自の仮題
講義とテーマにおける授業内でのディスカッションを重視します。また、学生による授業内発表も課します。
新しい分野ですので、一択の正解がないだけに、学生との議論を通じて、課題の本質的な意味に迫ることを前提に授業を進めることを想定します。
2名の最前線にいるゲスト講師の授業内講演も実施します。
この科目は、日曜日に実施する授業回があります。日曜日の授業回はオンライン実施のみです。

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
なし / No

【授業計画】授業形態：対面/face to face

回	テーマ	内容
第1回	イントロダクション　今なぜFamily Wealth Managementか	すべての始まりはファミリーバランスシートを作る事ファミリー「資産」とは何か。世界の「家」制度と日本の「家」制度について一考察
第2回	「中核資産」であるファミリービジネスについて	ファミリービジネス、スリーサークルモデル・４Ｃ・ファミリー・株主・会社の関係を読み解く ファミリービジネスの特徴を考える。 preservation of wealthかcontinuity of family businessか？ 資産防衛を取るか、家業の永続を取るか
第3回	共通課題であるガバナンスについて学ぶ1	コーポレートガバナンスとファミリーガバナンスについて考える ファミリーガバナンスの要諦３つのpreservation ３つのキーワード
第4回	共通課題であるガバナンスについて学ぶ2	ケースを通して学ぶ即ち、実体験からガバナンスの重要性を語る。著名ファミリーケース：ソニーの盛田家、大塚家具の大塚家
第5回	ファミリー資産運用の世界（資産を守る）	アセットクラスについて考える　伝統的資産とオルタナティブ資産について　アセットアロケーションについて考える ファミリーアセットアロケーションの考え方世界の富豪のアセットアロケーションを知る Ibbotson社 のCIO小松原氏と共に考える
第6回	世界のリスクマネーを席巻するファミリーオフィスとは	信託・財団：スイスの大富豪が使った信託とは？ 地中海の島も信託財産　グローバル・タックスマネージメントとは？ 見えてくる100年続くエステート・プランニング　国際税務弁護士の木村弁護士と語る
第7回	まとめ　ファミリー・ウェルス・マネージャーの役割について	第4回で事例として出したケースを再度振り返り、受講生一人一人が自分のファミリー資産管理の在り方について語る。（一人１５分、５－１０名の受講生を対象に） 担当教員によるまとめ

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
参考書にかかれている3つは授業開始前までに読んでおいてください。また、授業の際に課題をだしますのでそれについて自らリサーチをすることを求めます。適宜リーディングアサインメントをだします。
本授業は復習よりも予習を主とします。

【テキスト（教科書）】
原則テキストは使わず、準備したスライドを投影しながら、みなさんと議論を進める形で考えています。

【参考書】
１．星野佳路と考えるファミリービジネスの教科書；出版社日経ＢＰ
～ファミリービジネスに関して平易に書かれており入門書としては読みやすいと思います。
２．ファミリーガバナンス　スムーズな事業承継を実現するために
著者：階戸照雄、加藤孝治
出版社；中央経済社
～我が国で唯一出版されているファミリーガバナンスに関する書物です。
３．[Survey] Landscape of Family Offices in Greater China 2024, Winnie Qian Peng et al,
2024.3.12
https://afbfo.hkust.edu.hk/system/files/2024-03/landscape-of-family-offices-in-greater-china-202

グレーターチャイナというと中国本土と香港と台湾の３つの地域のファミリーオフィスの現状についてアンケート調査報告です。その数は１０年ほどで相当程度に増えています。日本周辺地域ではすでにこんなに大きくなりつつある現場を知って頂きたく思います

【成績評価の方法と基準】
・【クラスパーティシペーション比率50％】基本は授業主体というよりも、30分程度のキックオフトークから残りはアクティブラーニング式で授業を進めるので、クラスパーティシペーションを全体の半分程度評価対象とします。そこには、議論への貢献度合いも加味したいと考えています。発言回数と全体の議論に対するプロダクティブな貢献度合いを一つのメジャーとしたいと考えています。
・【ケーススタディ発表成果比率50％】講義の最終回で事前に渡したケースに関するそれぞれの受講生一人一人の理解度図ることができると考えています。4時間で前半は発表。残りは講評の時間に当てることを想定します。

【学生の意見等からの気づき】
学生からの意見により、集中講義とした。又、グループワークの時間を増やした。

【学生が準備すべき機器他】
学習支援システムを利用

【Outline (in English)】
In recent times, the succession of family assets and family businesses has often been raised as a social agenda, so we will start by reaffirming the importance of understanding the overall picture of 'Family Assets' and going back to what family assets are. We will then discuss the state of 'Family Business', which are the core assets of family business owners, and then discuss 'Family Office', which are the family asset management companies that lie beyond that. After understanding the financial implications, we will discuss the non-financial aspects of 'Family Governance' and what the common values and legacy are for families and use this as an opportunity to learn that understanding the non-financial aspects leads to the defense of family assets (businesses) and their smooth succession.

MAN510F2（経営学 / Management 500）

ヘルスケア・イノベーション

Healthcare Innovation

倉浪　孝明［Takaaki KURANAMI］

単位数：1単位
学期：秋学期集中/Intensive(Fall)
授業分類：専門講義
専門科目

その他属性：〈実〉

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
本講義「ヘルスケア・イノベーション」では、急速に進化する医療分野における技術革新と、医薬品や医療サービスがもたらす価値について理解を深める。昨今、我が国においては、高齢化や医療費の増加といった社会的課題が挙げられるが、子どもに対する医療課題も挙げられている。これらの課題に対しては、新しい技術の導入が不可欠である。その際、技術をどのように戦略的に管理・運用するかを考える「技術経営（MOT）」の視点が重要となる。技術経営の視点は、単なる技術導入ではなく、技術の価値を最大化し、社会や医療システムにおける持続可能な成果を生むための手法を提供する。ヘルスケア産業におけるイノベーション戦略を構築するための知識と実践的なスキルを習得することを目指す。

【到達目標】
ヘルスケア産業における戦略的な技術の管理・運用ができるようになる。前提として、ヘルスケアの本質が「人のため」であることを理解し、ヘルスケア分野における戦略を構築できる。

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP1」「DP2」「DP3」「DP4」に関連

【主な授業方法】
L 講義 /Lecture

【授業の進め方と方法】
この科目は、日曜日に実施する授業回がある。日曜日の授業回はオンラインで実施する。
教員による講義のみだけではなく、毎回講義中にヘルスケアに関するテーマを提示する。このテーマについてグループディスカッションを行い、講義の最後にディスカッションした内容を発表する。

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
なし / No

【授業計画】授業形態：対面/face to face

回	テーマ	内容
1	ヘルスケア・イノベーションの概要と課題 ～これからのヘルスケア産業にイノベーションを起こすには～	医療分野における技術革新の現状を概観し、特に日本が直面する高齢化や医療費増加の課題を背景に、ヘルスケア分野でのイノベーションの重要性を学ぶ
2	医薬品のライフサイクルとイノベーション ～パテントクリフをどう乗り切るか～	医薬品のライフサイクル（研究・開発・市場投入・特許消失・ジェネリック化）とその市場に与える影響について学ぶ。市場イノベーションの観点から、バイオシミラーやオーソライズドジェネリックについて学ぶ。
3	事例研究 ～日本企業のヘルスケア産業への新規参入事例～	参入障壁が高いといわれているヘルスケア産業であるが、自社で培った技術やノウハウを活用し、異業種からの新規参入を果たした日本企業もある。今後、異業種から新規参入を検討する場合、どのようなことを考えなければならないか検討する。
4	オープンイノベーションと異業種連携 ～医薬品開発を事例に～	従来、ヘルスケア産業はクローズドイノベーションであったが、近年は、オープンイノベーションや異業種連携を通じて新薬開発や技術導入を加速させている。これらの事例を学び、MOTの視点からコラボレーションの重要性と戦略的連携の実践を検討する。
5	子どもに対する医療課題 ～神経発達症と保護者～	年々確定診断が増加している子どもの神経発達症は、初診を受診するまでに相当の時間を要する。子ども本人のみならず、養育者である保護者も困り事を抱えている。我々はどのようなソリューションを提供できるか検討する。
6	ヘルスケアとメンタルヘルス ～presenteeismとabsenteeism～	労働者数 50 人以上の事業場において年に 1回、ストレスチェックを実施することが事業者の義務となっている。企業にとって、メンタル面の不調は生産性低下を招くことから、従業員に対して様々な取り組みがある。健康経営的な視点で検討する。
7	デジタルヘルス ～今とこれから～	今や、病気の治療は内科的・外科的のみならず、技術革新によって生まれたデジタルセラピューティックスが注目を集めている。これらの事例を通じて学ぶ。

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
授業中にグループディスカッションやグループ発表を行う。事前に各回の書画資料を学習支援システムにアップするので、2時間程度の予習を望む。 また、授業の振り返り、レポート作成に向け、復習を2時間程度望む。したがって、本授業の準備・復習時間は、合計4時間程度を標準とする。

【テキスト（教科書）】
教員作成の資料を講義1週間前を目安に学習支援システムへアップする。

【参考書】
玄場公規、井口卓郎、石川貴章、倉浪孝明『イノベーションの力-経営資源の制約を超えてイノベーションを創出する戦略的マネジメント』同友館

【成績評価の方法と基準】
授業への参加(出席、発言、グループディスカッションの参加など)50％、レポート50％。60％以上で合格。

【学生の意見等からの気づき】
各回でのプレゼンテーションへのコメントを充実させるだけではなく、レポートでのアカデミックライティングの理解を得ることにも注力する。

【学生が準備すべき機器他】
グループディスカッションでの発表やオンライン講義日があるため、パソコンなどの情報機器を準備すること

【その他の重要事項】
教員は、20年以上製薬会社に勤務し、循環器・感染症・糖尿病・消化器・アレルギー・がん・精神神経分野などの新製品ローンチ経験がある。また、子どもの神経発達症に関する研究で、小児神経科医と共同研究を行っており、ヘルスケアに関連する新製品の市場導入やメンタルヘルスに関する最新の話題を提供する。

【Outline (in English)】
This lecture on "Healthcare Innovation" aims to deepen understanding of technological advancements in the rapidly evolving medical field and the value brought by pharmaceuticals and healthcare services. In Japan, societal challenges such as aging and increasing healthcare costs are prominent, but pediatric healthcare issues are also significant. Addressing these challenges requires the introduction of new technologies. The perspective of Management of Technology (MOT) is crucial for strategically managing and utilizing these technologies. MOT focuses on maximizing the value of technology to achieve sustainable outcomes in society and healthcare systems. The goal is to acquire the knowledge and practical skills needed to build innovation strategies in the healthcare industry.

MAN600F2（経営学 / Management 600）

プロジェクト

Project Research

石島 隆、大塚 有希子、玄場 公規、高田 朝子、丹下 英明、都丸 孝之、豊田 裕貴、並木 雄二、松本 敦則、山崎 泰明、山田 久、岩瀬 敦智、大澤 裕、佐藤 裕弥、山本 晋也、渡邊 将志、足達 英一郎

単位数：10単位
学期：年間授業/Yearly
授業分類：専門演習
応用科目、必修

その他属性：

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
プロジェクトの目的は、現実社会のビジネスにおける具体的な問題をとりあげ、多角的な視点で検討し、それを解決する革新的な事業の概念を抽出し、その構想を形成し、それを実現する計画を立案・構築する能力を養うことである。なお、プロジェクトは、個人又はグループで行う。

【到達目標】
プロジェクトは、2 回のプロジェクト中間発表会及びプロジェクト最終審査会の全てで発表を行うとともに、プロジェクト報告書を提出する。これらの評価を受けることにより、一括して単位を取得することができる。以上のプロセスを経ることによって、企画立案能力、プレゼンテーション能力、報告書作成力、対人交渉力などを獲得することを目標とする。

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP1」「DP2」「DP3」「DP4」「DP5」に関連

【主な授業方法】
S 演習/ゼミ /Seminar

【授業の進め方と方法】
個人又はグループと教員が一体となり、将来起業又は新規事業を開始するためのビジネスプランや調査研究、理論研究、手法開発の成果などをプロジェクト報告書として取りまとめる。プロジェクトの指導は、主査が中心となって行うが、学生の希望により、随時、専門性を有する主査以外の教員の指導を受けることができる。

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
あり / Yes

【授業計画】授業形態：対面/face to face

回	テーマ 指導方法	内容
	プロジェクト発表会とプロジェクト報告書	プロジェクトのゴールに対する達成状況を評価するため、3 回のプロジェクト発表会または最終審査会での発表及びプロジェクト報告書の提出を求める。 第1 回プロジェクト中間発表会：7月上旬 第2 回プロジェクト中間発表会：11月上旬 プロジェクト報告書提出期限：1月下旬 プロジェクト最終審査会：2月中旬（口述試験に相当）
	優秀プロジェクト発表会	プロジェクト最終審査会における上位10程度のプロジェクト（個人又はグループ）は、優秀プロジェクト発表会で発表する。

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
プロジェクトを進めるにあたっては、文献調査、現地調査、関係者へのアンケート、外部の専門家へのインタビューなど、学生の授業外の学習活動が重要である。本授業の準備学習・復習時間は、各2時間を標準とします。

【テキスト（教科書）】
該当なし。

【参考書】
『めざせ！　ビジネスイノベーター（MBA プロジェクトメソッド入門）』当研究科編、同友館
『めざせ！　ビジネスイノベーターII（MBA プロジェクトメソッドの実践）』当研究科編、同友館
また、修了生のプロジェクト報告書は、非公開のものを除き、図書資料室（新一口坂校舎・地下1 階）またはGoogleドライブ（2018年度〜）で閲覧できる（図書資料室からの持ち出しは禁止）。

【成績評価の方法と基準】
（1）プロジェクトの内容（50 %）
以下の3つの観点から、「内容の意義深さ」を総合的に評価する。
・革新性…コンセプト（仮説）の発想の新しさ
・実現性・論理性…コンセプト（仮説）の実現可能性あるいは論証の正しさ
・発展性…コンセプト（仮説）の将来的な発展の見通し
（2）報告書の記述レベル（50 %）
目次構成、図表、参考文献などについて定めた「プロジェクト報告書作成の手引き」を準用する。

【学生の意見等からの気づき】
アンケート対象外科目

【その他の重要事項】
・イノベーション・マネジメント研究科のミッション（経営理論と実践、クリティカル・シンキング、効果的なコミュニケーションに基づいた、企業、組織、社会全般のイノベーション実践者を育成する）に関連した学習成果については、経営計画および戦略実行（実践的管理能力項目）、仮説設定および仮説検証（クリティカル・シンキング能力項目）、文章によるコミュニケーションおよび言葉によるコミュニケーション（コミュニケーション能力項目）の６つのスキル習得の達成度を評価しています。
・中小企業診断士登録養成課程（MBA特別プログラム）の学生については、スケジュール等の変更があります。ガイダンスにて詳細が説明されるので、確認の上、プロジェクトを進めてください。

【Outline (in English)】
The purpose of the Project is to develop the ability to explore the concrete problem in the business of real society, to extract the innovative business concept to solve it from a multilateral perspective, and to design and build the plan to realize the concept. The Project is performed by individuals or groups.

MAN540F2（経営学 / Management 500）

ビジネスイノベータ育成セミナー

Seminar of Business Innovators

坂本　和子［Kazuko SAKAMOTO］

単位数：2単位
学期：秋学期後半/Fall(2nd half)
授業分類：専門講義
応用科目

その他属性：〈実〉

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
本科のミッションの一つとして，文系・理系といった枠にとらわれず，幅広いアプローチによる課題の発見や解決，そしてそれらを社会的価値に転換・創造していく能力を有する人材，いわゆるビジネス・イノベーターの育成があげられる．
本講義はそれを実現するために，世界へ挑戦しているエンジニア，イノベーションに貢献しているデザイナー，そして幾多の苦難を乗り越えてイノベーションを創出してきたビジネスリーダー等のゲスト講師が，体験や実学のレクチャーを実施する．加えてPBL（Project-Based Learning）をベースとしたグループ演習を行うことで，学習動機や理論・手法の応用力の獲得や社会人基礎力の向上を目的とする．

【到達目標】
・様々な社会ニーズに対応できる幅広い学術基盤をベースとする事業推進力を習得する．
・科学者，技術者のマインドやアーティストの感性を取り入れたビジネス開発力を習得する．
・チームを起動させ，チーム単位での事業開拓やアイディア発想，企画力を習得する．

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP1」「DP2」「DP3」「DP4」「DP5」に関連

【主な授業方法】
L 講義 /Lecture

【授業の進め方と方法】
・2時限続きで7日，全14回の開講．
・初回にPBLの課題を提示する．
・2回セットで前半はテーマに沿ったゲスト講師が講演後，質疑応答やディスカッションを実施．後半はPBLによるグループ演習を実施し，授業の最後にリフレクションシート（今回の学び，気づき,疑問点等を記載）を提出してもらう．
・7,8回目に中間報告会を行う．
・最終回に課題の最終報告会をコンペ形式で行い，担当教員により講評．

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
なし / No

【授業計画】授業形態：対面/face to face

回	テーマ	内容
1,2	ガイダンス イノベーションに役立つDEM（デザイン・エンジニアリング・マネジメント）の融合，VTSの実践	本講義のガイダンスと，グループ演習の課題提示． ゲスト講師によるVTSを実施 担当教員によるまとめ
3,4	事例研究①デザインを起点に考えるイノベーションとは	アイディア発想法とデザインシンキングの講義とワークショップの実施 担当教員によるまとめ
5,6	事例研究②どんな技術がイノベーションを起こすのか	ゲスト講師の講義とディスカッションの後，グループ演習により技術とイノベーションについて考察 担当教員によるまとめ
7,8	中間報告会 事例研究③問いを改めてデザインする	グループによる中間報告とグループ演習により”問い”について再考察 担当教員によるまとめ
9,10	事例研究④DEMを活かして，日本からグローバルへの展開	ゲスト講師の講義とディスカッションの後，グループ演習によりグローバル戦略を考慮した課題への取り組み 担当教員によるまとめ
11,12	事例研究⑤技術を社会にどう実装していくか	ゲスト講師の講義とディスカッションの後，グループ演習により技術ブランディングと実現可能性について検討 担当教員によるまとめ
13,14	最終報告会	グループによる最終発表と講評 担当教員によるまとめ

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
受講に当たって事前の準備学習を必要としないが，中間報告会や最終報告会へ提出するアプトプットやプレゼンテーション準備に時間を必要とする（1回の授業に対して平均2時間程度が望ましい）

【テキスト（教科書）】
必要に応じ,授業内で適宜,ゲスト講師と講義内容に関する資料を配布する．

【参考書】
安斎勇樹・塩瀬隆之（2020）「問いのデザイン」学芸出版社
岡田 美智男（2022）「ロボット: 共生に向けたインタラクション (知の生態学の冒険 J・J・ギブソンの継承 1)」東京大学出版会
佐藤聡（2010）「技術を魅せる化する－テクノロジーブランディング」技術評論社
Thomas Lockwood8（2009）”Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value”, Allworth Press; Original

【成績評価の方法と基準】
グループ評価60％（中間報告20％，最終報告40％），毎回の出席と討議への貢献20％，リフレクションシート20％で評価する．

【学生の意見等からの気づき】
グループ演習を円滑に進めるための工夫
ビジネスイノベーター育成のための選りすぐりの講師を招聘

【学生が準備すべき機器他】
毎回グループ演習を実施し，最終報告のアプトプットを作成していくので，ノートパソコン等を持参すること

【その他の重要事項】
オフィスアワー：講義前の1時間

【Outline (in English)】
One of our mission statements is to develop human resources, so-called business innovators, who have the ability to discover and solve problems through a wide range of approaches, and to convert and create social values, regardless of the framework of humanities and science.
In order to realize this, this lecture will be a lecture by guest lecturers such as engineers who are challenging the world, designers who are contributing to innovation, and business leaders who have overcome many hardships and created innovation. In addition, by conducting group exercises based on PBL (Project-Based Learning), we aim to acquire learning motivation and application skills of theory and methods, and to improve fundamental skills of a working adults.

MAN540F2（経営学 / Management 500）

変革とマネジメント

Innovation and management: structure and Leaderships

高田　朝子［Takada Asako］

単位数：2単位
学期：春学期後半/Spring(2nd half)
授業分類：専門講義
応用科目

その他属性：

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
時代の趨勢は強烈に変化している。今までのいわゆる勝利の方程式は使用不能となっている。やり方を変え新しい方法を試行錯誤しながら見つけ出さないと我が国の未来は暗い。本講座ではこの混沌の時代においてどのような意思決定を行い、どのような行動をし、変革を導くのか、様々な角度から議論し、議論を通じて学びを深め、おのおのの特性、置かれている場所にあった解決策を模索する。
本講座の到達目標は、混沌の時代を一人のプロフェッショナルとして、又、ビジネスパーソンとしてどのように対応し、そこから変革を行うのか自分なりの意思決定の材料を得ることである。魔法の杖はない。自らを知り、現状を正確に分析し、未来を予測することからしか変化は生まれない。その為の材料を得る講座だと考えて欲しい。
尚、本講座は履修証明プログラムヘルスケアマネジメント科目の選択必修科目となっている。少子高齢化が著しく進む我が国ではビジネスパーソンにとっても、必ず知っておかなければいけないissueの一つであり、ヘルスケア関連のトピックも扱う。
授業は意思決定と思考の訓練の場である。ＭＢＡ科目である以上、理論的知識と実践的な知見双方の向上を目指す。受講生の積極的な参加を期待する。
授業は教室で対面で行う授業を主軸として、ハイブリッド形式をとる。

【到達目標】
この講座の目的は、さまざまな事象から真の課題を見出す力を磨くことである。
何が問題の本質なのか。多くの事象の中から探しだすためには訓練が必要である。その訓練を行う講座である。
時代とともに変化する企業組織のあり方を見つめ、さまざまな状況や環境における経営者の行動を多面的に検討・考察する。
加えてリソースパーソン（ゲストスピーカー）を迎え、机上の空論ではないＭＢＡとしての実践知を身につける。

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP1」「DP2」「DP3」「DP4」「DP5」に関連

【主な授業方法】
L 講義 /Lecture

【授業の進め方と方法】
授業はリソースパーソンを迎えての授業と、ケースメッソッド授業の二つの形式で行われる。
リソースパーソンを迎えての授業は、講演ならびにリソースパーソンを交えてのディスカッションで構成される。リソースパーソンは4名を予定している。
ケースメッソッド授業の際はグループ発表などの特別な指示がない限り以下のやり方で実施される。
２コマ続きの時間（全体で１９０分）を（初回を除き）毎回次のように使う。
１５分：クラスで導入の講義
７５分：グループに分かれて討議
１０分：休憩
９０分：クラスで全体討議、まとめ、QA
具体的なゲストスピーカーは最初の授業において公表する。

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
なし / No

【授業計画】授業形態：対面/face to face

回		テーマ	内容
第1回／10	6	私達を取り巻く環境を理解する。マネージャーとして何を考えるのか。	どのような環境も受け止める側の人間の認知によって変化する。人間の意思決定のメカニズムについて考える。最初の会合として、各自がマネージャーの立場からどのように社会を見て、どのように今後社会が変化していくと考えるのか全体観を言語化してくること。
第2回／24	6	職場が苦しい ★6月24日実施	一生懸命真面目に働き、結果を出してきたのだが、何故こんなにも苦しいのだろうか。個人の性質と職場の歪みをどのようにマネジメントするのか。 心療内科医であり、ビジネスパーソンの心の歪みに向き合ってきた鈴木裕介医師をリソースパーソンとしてむかえてディスカッションを行う。
第3回／1	7	変革の時代のマネジメント　イシュー思考とロジカルシンキング	会社を変革させる『ヘソ』を見極めることは経営者にとってもコンサルタントにとっても不可欠である。①システムダイナミクスのような組織・人を含めた連関構造を見極めて、どう施策を組み立てるか ② 会社・組織を変革する『Change Leader』の資質、視座視点。この二つの観点から前アクセンチュアマネージングディレクターで現在株式会社キャリアデベロップメント・アンド・クリエイションＣＥＯの和氣忠氏をリソースパーソンとして迎えてディスカッションする。
第4回／8	7	意思決定と認知のズレ	仕事のブラックボックス化、コミュニケーション不足などにより、責任感の 強い人や作り込まれた仕組みほど歪みが生じることがある。わずかなか け違いから生じる人と組織の歪みに、リーダーとしてどのように対峙すべ きか検討する。
第5回／15	7	限られた資源でどうマネジメントするか	効率化や働き方改革の名のもと、会社からの要求が増大する一方、与えられる資源（人、予算、時間、情報）は一向に増えない。厳し い制約の中でどのように組織やメンバーに働きかけ、リーダーシップを発 揮するか、必要な視点を検討する。

第6回／22	7	超高齢社会と医療的ケア児	政府は「未曾有の少子化対策」を示した。その影で我が国における医療的ケア児は増加の一途をたどっている。医療的ケアとは「病院などの医療機関以外の場所（学校や自宅など）で日常的に継続して行われる、喀痰吸引や経管栄養、気管切開部の衛生管理、導尿、インスリン注射などの医行為」を指す。医療的ケアの児の実態は多様で、歩いたり活発に動き回ったりすることが可能な児童生徒等から、寝たきりの児童生徒まで多様である。 　医療的ケア児が抱える課題をどのように解決するか。
第7回／23	7	超高齢社会と医療的ケア児 グループ発表	医療的ケア児が抱える課題をどのように解決するか。ＭＢＡ学生として課題を一つを取り上げ、課題解決のアイディアを提示すること。必ずしも医療ケア児全てに関連する課題でなくて構わない。 リソースパーソンとして島根県立大学看護栄養学部准教授の阿川啓子氏をリソースパーソンに迎える。 担当教員によるまとめを行う。

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
授業は意思決定と思考の訓練の場である。ＭＢＡ科目であるので、理論的知識と実践的英知の双方の向上を目指す。受講生の積極的な討論参加を期待する。当日使用するケースは設問を参考に熟読し、自分の意見を構築しておくこと。それを持ち寄って、当日のグループで議論し、クラス討議にすすむ。本授業の準備学習・復習時間は、各2時間を標準とする。

【テキスト（教科書）】
特に指定しないが使用するケースは授業内で配布する

【参考書】
参考資料は授業内で示す

【成績評価の方法と基準】
成績は次の３つの部分をこの順で加算して構成される。「第１の部分」は各セッションの冒頭で教師に提出する「ディスカッション準備ノート」である。当日のケースの事前予習設問や、その日のテーマについて自分の意見や考えを書いたメモ、手書きでもよい、の提出。原紙は手元に置き、写しを提出のこと。必ず氏名と日付を記入すること。事前予習が必要ないセッションでは氏名と日付のみで提出する。これらノートは全セッション出席すると合計で6部になる。6部がすべて提出されると、成績素点を48点とする（成績の48％）。ただし、欠席の回数に応じて減点となる。
「第２の部分」はクラス討議に積極的に参加し発言することによる討議参加点である。これはあくまでもクラス討議への参加のインセンティブとするので、加点主義で運用する。発言内容によって減点することはない。最大加点素点は37点である（37％）。
「第３の部分」はグループ発表である。これは発表者全員が同じ点数がつく。これは最大15点である（15％）。

【学生の意見等からの気づき】
グループ発表を最後に持ってくるのではなく、途中でやった方がその後のディスカッションにいかせるとの意見を採用し、中盤でグループ発表の時間を設けた。

【その他の重要事項】
本授業は6月17日は休講とする。補講は補講期間7月23日に行う。注意されたし。

【Outline (in English)】
The goal of this course is to hone the ability to find out what the real problems are from a wide range of events. This course aims to build and put into practice a theory of management by looking at the changing nature of business organizations over time, examining and discussing the actions of leaders in various situations and settings from multiple perspectives using the case method, and comparing them to one's own experiences.

MAN600F2（経営学 / Management 600）

経営診断実習 I

Management Diagnosis Training I

並木 雄二、岩瀬 敦智、佐藤 裕弥、郷 保直、斉藤 徹、手塚 邦雄、花畑 裕香、仁保 聡一郎、青木 季博、高橋 利治、齊藤 信、阿部 智香子

単位数：4単位
学期：春学期授業/Spring
授業分類：実験・実習
応用科目、MBA特別必修
その他属性：〈実〉

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
中小企業診断士養成課程の必修科目である。中小企業の経営について、総合的に現状を把握することにより経営課題を抽出し、課題解決のための重点部門ごとの具体的な解決策を策定することを通し、指導・支援・アドバイスできるコンサルティングスキルを習得する。

【到達目標】
担当する部門毎に、現状分析→問題点構造化→課題抽出→課題構造化→具体的解決策検討、という一連のプロセスを進め、検討された解決策について、現状の組織能力、実行力を考慮するとともに、総合的に調整し、実現可能性、効果性の高い総合的な経営改善実行計画を策定する。

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP1」「DP2」「DP3」「DP4」「DP5」に関連

【主な授業方法】
E 実験/実習/実技 /Experiment、L 講義 /Lecture

【授業の進め方と方法】
経営診断実務の講義後、2企業（製造業と流通業）の診断実習を行う。各企業の実態調査と分析などを行い、経営診断報告書（経営全般について現状分析、問題点構造化、重点課題の抽出）と個別経営課題（重点診断事項）の改善計画書を作成する。実習成果は報告会で経営者等に説明する。授業は2コマ単位とする。
報告書、報告会における良い点、悪い点は授業内で紹介し、さらなる診断に活かします。

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
あり / Yes

【授業計画】授業形態：対面/face to face

回	テーマ	内容
1	経営診断実習 基本講義	演習（MBA）科目と実習を結びつけるための補強 経営診断実習の手引き 担当教員によるまとめ
2	経営診断実習 基本講義	流通業経営診断のための導入、流通業界の環境と仕組み、流通業経営診断のポイント、担当教員によるまとめ
3	流通業の企業・環境把握	関連資料の収集、分析、診断計画の作成（業界分析、ガントチャート、インタビューシート）、担当教員によるまとめ
4	流通現場の診断①	経営者・経営幹部インタビュー（コミュニケーション、議事録作成、インタビュー後の整理と理解）、担当教員によるまとめ
5	流通現場の診断②	顧客ヒアリング、実態調査、調査内容の分析（顧客ヒアリングシート作成、アンケート票設計）、担当教員によるまとめ
6	流通現場の診断③	グループディスカッション（KJ法、マインドマップ、各種PCソフトの活用による議論と整理）、担当教員によるまとめ
7	流通現場の診断④	経営者・経営幹部インタビュー第二回（議事録作成、インタビュー後の整理と理解）、担当教員によるまとめ
8	流通現場の診断⑤	関連調査の実施、商圏分析（地図情報ソフト、各種行政データ、通行量調査、STビュー分析）、担当教員によるまとめ
9	流通現場の診断⑥	関連調査の実施、顧客調査（顧客インタビュー、顧客アンケート、グーグルアンケート）、担当教員によるまとめ
10	流通現場の診断⑦	関連調査の実施、競合調査（運営4原則分析シート、重点SPチャート、店舗売場分析表）、担当教員によるまとめ
11	流通現場の診断⑧	関連調査の実施、、グループディスカッション（業界調査、ベンチマーク調査）、担当教員によるまとめ
12	報告書作成	報告書作成、製本／プレゼン資料作成、プレゼン練習（各種マニュアルによる基本動作の習得）、担当教員によるまとめ
13	製造業界の基礎講義	製造業経営診断のための導入、製造業界の環境と仕組み、製造業経営診断のポイント、担当教員によるまとめ
14	最終報告会（報告書提出）	企業報告会、反省会　企業評価と検証、担当教員によるまとめ
15	製造業の企業・環境把握	関連資料の収集、分析、診断計画の作成（業界分析、ガントチャート、インタビューシート）、担当教員によるまとめ
16	生産現場の診断①	経営者・経営幹部インタビュー（コミュニケーション、議事録作成、インタビュー後の整理と理解）、担当教員によるまとめ
17	生産現場の診断②	現場動作分析、工程調査、実態調査、調査内容の分析（映像・動画撮影による分析調査）、担当教員によるまとめ
18	生産現場の診断③	関連調査の実施（KJ法、マインドマップ、各種PCソフトの活用による議論と整理）、担当教員によるまとめ
19	生産現場の診断④	経営者・経営幹部インタビュー（第2回）（議事録作成、インタビュー後の整理と理解）、担当教員によるまとめ
20	生産現場の診断⑤	調査内容の分析（各種映像・動画撮影による分析調査）、担当教員によるまとめ
21	生産現場の診断⑥	関連調査の実施、グループディスカッション（KJ法、マインドマップの活用による議論と整理）、担当教員によるまとめ
22	生産現場の診断⑦	調査、討議、フィールドワーク（業界調査、ベンチマーク調査）、担当教員によるまとめ
23	生産現場の診断⑧	グループディスカッション（KJ法、マインドマップの活用による議論と整理）、追加調査、担当教員によるまとめ

24	部門別診断①	フィールドワーク（ベンチマーク調査）アポイントシートの作成と依頼、インタビューの実施、担当教員によるまとめ
25	部門別診断②	フィールドワーク（ベンチマーク調査）アポイントシートの作成と依頼、インタビューの実施、担当教員によるまとめ
26	個別経営課題の改善計画策定	調査内容による個別問題の抽出、原因分析、課題設定、改善策の立案、改善スケジュールの作成、担当教員によるまとめ
27	報告書作成	報告書作成、製本／プレゼン資料作成、プレゼン練習（各種マニュアルによる基本動作の習得）、担当教員によるまとめ
28	最終報告会（報告書提出）	企業報告会、反省会　企業評価と検証、担当教員によるまとめ

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
カリキュラムに記入しきれない実習があり、時間割を参照する。
また時間外での企業訪問、関連調査や資料収集、グループ討議などを頻繁に行う。
本授業の準備学習・復習時間は、合わせて1時間を標準とする。
一定のPCスキルは各自で習得しておく

【テキスト（教科書）】
授業中に適宜指示をする。

【参考書】
授業中に適宜指示をする。

【成績評価の方法と基準】
審査8項目(①知識手法の理解度・応用能力、②調査・分析力、③インタビュー力、④問題形成力、⑤経営課題の改善立案力、⑥報告書作成力、⑦プレゼンテーション能力、⑧班への貢献度)と実習企業先評価(80%)、出席状況(20%)から行う。

【学生の意見等からの気づき】
事前の集中補強講義を行い、スムーズに実習に入れる工夫を行う。
演習科目と連動することを考慮する。

【その他の重要事項】
本科目は、中小企業診断士養成課程に限定する。
スケジュールは診断先の都合に合わせて修正することがある。
オフィスアワー
前期は火曜日12時30分～13時10分
他は随時アポイントをお願いします。

【Outline (in English)】
Consulting skills that can be taught, supported, and advised through extracting management tasks by comprehensively grasping the current situation about the management of SMEs and formulating concrete solutions for each priority division for solving the problem To master

MAN600F2（経営学 / Management 600）

経営診断実習 II

Management Diagnosis Training II

並木 雄二、丹下 英明、岩瀬 敦智、大塚 有希子、佐藤 裕弥、郷 保直、斉藤 徹、手塚 邦雄、花畑 裕香、仁保 聡一郎、高橋 利治、齊藤 信、阿部 智香子、川越 敏昌

単位数：6単位
学期：秋学期授業/Fall
授業分類：実験・実習
応用科目、MBA特別必修

その他属性：〈実〉

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
中小企業診断士養成課程の必修講義である。企業の持続的な成長・発展を支援するため、企業を取り巻く外部環境、内部資源について総合的に分析し、分析の結果として策定された経営戦略により明らかになった戦略課題を解決するための具体策を策定することにより、中小企業の指導・支援・アドバイスができるコンサルティングスキルを習得する。

【到達目標】
第1ステップは主として経営戦略確立を中心とする。第2ステップは主としては経営戦略確立と戦略計画確立を中心とする。第3ステップは企業の個別経営課題のソリューション及び実行支援を中心とする。

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP1」「DP2」「DP3」「DP4」「DP5」に関連

【主な授業方法】
E 実験/実習/実技 /Experiment、L 講義 /Lecture

【授業の進め方と方法】
第1ステップ：経営戦略・戦略計画策定実習Ⅰ（経営診断報告書、経営戦略策定書の作成）、第2ステップ：経営戦略・戦略計画策定実習Ⅱ（経営診断報告書、経営戦略策定書、中長期経営計画書の作成）、第3ステップ：経営総合ソリューション実習（経営診断報告書、重点経営課題解決プロジェクト計画書の作成）、実習成果は報告会で経営者等に説明する。授業は3コマ単位とする。
報告書、報告会における良い点、悪い点は授業内で紹介し、さらなる診断に活かします。

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
あり / Yes

【授業計画】授業形態：対面/face to face

回	テーマ	内容
1	経営戦略・戦略計画策定実習Ⅰ 企業・環境把握	関連資料の収集、分析、診断計画の作成（業界分析、ガントチャート、インタビューシート） 担当教員によるまとめ
2	経営戦略策定のための調査・分析①	経営者・経営幹部インタビュー（コミュニケーション、議事録作成、インタビュー後の整理と理解） 担当教員によるまとめ
3	経営戦略策定のための調査・分析②	顧客ヒアリング、実態調査、調査内容の分析（顧客ヒアリングシート作成、アンケート票設計等） 担当教員によるまとめ
4	経営戦略策定のための調査・分析③	調査内容の分析（各種映像・動画撮影による分析調査等） 担当教員によるまとめ
5	経営戦略策定のための調査・分析④	経営者・経営幹部インタビュー第二回（議事録作成、インタビュー後の整理と理解） 担当教員によるまとめ
6	経営戦略策定のための調査・分析⑤	調査内容の分析（各種映像・動画撮影による分析調査） 担当教員によるまとめ
7	経営戦略策定のための調査・分析⑥	関連調査の実施（モチベーションサーベイ、従業員ヒアリング） 担当教員によるまとめ
8	経営戦略策定のための調査・分析⑦	グループディスカッション（KJ法、マインドマップ、各種PCソフトの活用による議論と整理） 担当教員によるまとめ
9	経営戦略策定①	フィールドワーク（ベンチマーク調査）アポイントシートの作成と依頼、インタビューの実施 担当教員によるまとめ
10	経営戦略策定②	フィールドワーク（ベンチマーク調査）アポイントシートの作成と依頼、インタビューの実施 担当教員によるまとめ
11	経営戦略策定③	グループディスカッション（KJ法、マインドマップ、各種PCソフトの活用による議論と整理） 担当教員によるまとめ
12	全体調整・報告書作成①	経営戦略書策定書作成 担当教員によるまとめ
13	全体調整・報告書作成②	報告書作成、製本／プレゼン資料作成、プレゼン練習 担当教員によるまとめ
14	最終報告会	企業報告会、反省会 企業評価と検証など 担当教員によるまとめ
15～28	経営戦略・戦略計画策定実習Ⅱ	経営戦略・戦略計画策定実習Ⅰ（1から14）の内容を他の企業で行う 担当教員によるまとめ
29	経営総合ソリューション実習 簡易経営診断	関連資料の収集、分析、診断計画の作成（業界分析、ガントチャート、インタビューシート） 担当教員によるまとめ
30	調査・分析①	経営者・経営幹部インタビュー（コミュニケーション、議事録作成、インタビュー後の整理と理解） 担当教員によるまとめ
31	調査・分析②	調査内容の分析（各種映像・動画撮影による分析調査等） 担当教員によるまとめ
32	調査・分析③	調査内容の分析（各種分析のグラフ化、課題の見える化） 担当教員によるまとめ
33	調査・分析④	関連調査の実施（モチベーションサーベイ、従業員ヒアリング） 担当教員によるまとめ
34	経営課題解決策・解決計画の策定①	グループディスカッション（KJ法、マインドマップ、各種PCソフトの活用による議論と整理） 担当教員によるまとめ
35	経営課題解決策・解決計画の策定②	課題解決策・解決計画のまとめ 担当教員によるまとめ
36	課題解決計画に基づくソリューション案の具体化①	ソリューション案の仮説設定 担当教員によるまとめ
37	課題解決計画に基づくソリューション案の具体化②	経営者・経営幹部インタビュー第二回（議事録作成、インタビュー後の整理と理解） 担当教員によるまとめ
38	課題解決計画に基づくソリューション案の具体化③	調査内容の分析（重点課題の計画化） 担当教員によるまとめ

39	課題解決計画に基づくソリューション案の具体化④⑤	フィールドワーク（ベンチマーク調査）アポイントシートの作成と依頼、インタビューの実施 ソリューション案まとめ（具体的な手順とステップの作成） 担当教員によるまとめ
40-41	最終報告書作成	重点経営課題解決プロジェクト計画書作成 報告書作成、製本 プレゼン資料作成、プレゼン練習 担当教員によるまとめ
42	最終報告会	企業報告会、反省会 企業評価と検証など 担当教員によるまとめ

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
時間外でのフィールドワーク、企業訪問、関連調査や資料収集、グループ討議などを頻繁に行う。
本授業の準備学習・復習時間は、合わせて1時間を標準とします。

【テキスト（教科書）】
授業中に適宜指示をする。

【参考書】
授業中に適宜指示をする。

【成績評価の方法と基準】
企業診断実習の審査(30%)、面接審査(30%)、出席状況(20%)及び受講態度等(20%)を勘案して、総合審査をする。

【学生の意見等からの気づき】
診断グループは企業ごとに編成し、実習生が企業を選択できるような配慮を行いたい。

【その他の重要事項】
本科目は、中小企業診断士養成課程に限定する。
スケジュールは診断先の都合に合わせて修正することがある。
オフィスアワー
前期は火曜日12時40分～13時30分
他は随時アポイントをお願いします。

【Outline (in English)】
In order to support the sustainable growth and development of enterprises, we comprehensively analyze external and internal resources surrounding enterprises and concrete solutions to solve strategic issues clarified by management strategy formulated as a result of analysis by devising measures, you will acquire consulting skills that can provide guidance, support, and advice for SMEs.

MAN540F2（経営学 / Management 500）

経営診断特講 I

Management Diagnosis Lecture I

並木　雄二、岩瀬　敦智［namiki yuji, Atsutomo IWASE］

単位数：6単位
学期：春学期前半/Spring(1st half)
授業分類：専門講義
応用科目、MBA特別必修

その他属性：〈実〉

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
コンサルタントとして活躍する上で重要となる「現場感覚」「戦略的思考力」「コミュニケーション能力」を学ぶと共に、「貢献領域の認識」「知的好奇心の醸成」「プロフェッショナリズム」の醸成を図る。

【到達目標】
コンサルタントの視点から、企業経営の戦略的な問題の発見と現場感覚に根ざした適切な問題解決のための具体的施策を立案するプロセスを理解する。

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP1」「DP2」「DP3」「DP4」「DP5」に関連

【主な授業方法】
L 講義 /Lecture

【授業の進め方と方法】
・講義と実践を半々で行う。
・学生は常に各回の講義テーマに関する情報収集と講義内容の復習が求められる。
・リアクションペーパー等における良いコメントは授業内で紹介し、さらなる議論に活かす。

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
あり / Yes

【授業計画】授業形態：対面/face to face

回	テーマ	内容
助言能力	経営コンサルタントに求められる助言能力	経営コンサルタントに求められる役割と、必要な助言能力を学ぶ
論理思考	経営コンサルタントに求められる論理思考	支援企業の問題解決の土台となる論理的思考力を学ぶ
表現技法	経営コンサルタントに求められる表現理法	支援企業に的確に情報を伝えるための表現技法を学ぶ
分析技法	経営コンサルタントに求められる分析技法	支援企業により深い情報を伝えるための分析技法を学ぶ
経営計画の基礎	経営計画の概要	企業の経営計画立案に向けて、経営計画の概要を学ぶ
財務計画の実践（P/L）	中小企業の損益計算書のシミュレーション	Excelを活用して中小企業の損益計算書のシミュレーションを実践する
財務計画の実践（B/S）	中小企業の貸借対照表のシミュレーション	Excelを活用して中小企業の貸借対照表のシミュレーションを実践する
財務計画の実践（CF）	中小企業のキャッシュフロー計算書のシミュレーション	Excelを活用して中小企業のキャッシュフロー計算書のシミュレーションを実践する
経営計画の全体像	経営計画の全体像とフォーマット	経営計画立案に向けて、フォーマットを踏まえて全体像を学ぶ
経営計画の構成	経営計画の構成要素と特徴	経営計画立案に向けて、経営計画の構成要素とその特徴、各要素間の関係を学ぶ
流通業の経営計画	流通業の経営計画の特徴	流通経営診断実習に向けて、流通業の経営計画のポイントを学ぶ
流通業の実行計画	流通業の実行計画の特徴	流通経営診断実習に向けて、流通業の実行計画のポイントを学ぶ
流通業の実行管理	流通業の実行管理の特徴	流通経営診断実習に向けて、流通業の実行計画の管理方法を学ぶ
経営計画の策定	経営計画のシミュレーション	経営計画策定のイメージを掴むためにシミュレーションを実践する
流通業の組織課題	流通業の組織課題の概要	流通経営診断実習に向け、流通業において発生しやすい組織課題を学ぶ
流通業の組織構造	流通業の組織構造の概要	流通経営診断実習に向け、流通業の一般的な組織構造を学ぶ
流通業の組織文化	流通業の組織文化の概要	流通経営診断実習に向け、流通業の一般的な組織文化を学ぶ
流通業の組織変革	流通業の組織変革の実際	流通経営診断実習に向け、流通業の組織変革の実際を知る
組織診断の基本	組織診断を実践するための心構え	経営診断実習に向け、組織診断を実践するために必要な姿勢を学ぶ
組織診断の要諦	組織診断を実践する際の重要ポイント	経営診断実習に向け、組織診断の土台となる支援先企業との関わり方を学ぶ
組織診断のプロセス	組織診断を実践する際のプロセス	経営診断実習に向け、組織診断の一般的なプロセスを学ぶ
人材管理の問題解決	人材管理における問題解決	経営診断実習に向け、人材管理における問題解決を演習する
組織マネジメントの問題解決	組織のマネジメントにおける問題解決	経営診断実習に向け、組織マネジメントにおける問題解決を演習する
コンサルティング・プロセスの概要	コンサルティング・プロセスの重要性と役割	経営診断実習に向け、コンサルティング・プロセスがなぜ求められるか、どのような役割を担うかを学ぶ
コンサルティング・プロセスの実際	一般的なコンサルティング・プロセスの実際	経営診断実習に向け、一般的なコンサルティング・プロセスについて学ぶ
コンサルティング・プロセスの実践	一般的なコンサルティング・プロセスに基づく実践	経営診断実習に向け、一般的なコンサルティング・プロセスに基づく実践演習を行う
経営システムが確立された企業のコンサルティング	経営システムが確立された企業に向けたコンサルティング・プロセスのポイント	経営診断実習に向け、経営システムが確立された企業に向けたコンサルティング・プロセスのポイントを学ぶ
経営システムが不明瞭な企業のコンサルティング	経営システムが確立されていない企業に向けたコンサルティング・プロセスのポイント	経営診断実習に向け、経営システムが確立されていない企業に向けたコンサルティング・プロセスのポイントを学ぶ

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
・各回の講義テーマに関する情報収集と講義内容の復習が求められる。
・本授業の準備学習・復習時間は、各2時間を標準とする。

【テキスト（教科書）】
・適宜、レジュメを配布する。

【参考書】
・授業内で適宜、指定する。

【成績評価の方法と基準】
・討議への参加（50％）レポートと発表（50％）で評価する。
・討議への参加については積極的な発言を求める。討議に参加する姿勢を重視する。
・レポートと発表は、適宜、指定するが、常に経営診断実習を意識して企業経営に役立つ具体的なレベルのものを求める。

【学生の意見等からの気づき】
・本授業の内容が経営診断実習Ⅰに活きたという声が多かった。
・今年度も引き続き経営診断実習に向けた実践的な学びが得られるよう、経営診断にどう活かすのかという視点を織り交ぜながら進行する。

【その他の重要事項】
・本科目は、中小企業診断士養成課程に限定する。
・担当教員はそれぞれ並木雄二が30年以上、岩瀬敦智が15年以上、中小企業診断士としてコンサルティング実績を有している。

【Outline (in English)】
In addition to learning the “on-site sensibility”, “strategic thinking ability” and “communication skills” that are important for working as a consultant, we also aim to foster “recognition of areas of contribution”, “cultivation of intellectual curiosity” and “professionalism”.

MAN540F2（経営学 / Management 500）

経営診断特講 II

Management Diagnosis Lecture II

知念　毅［Takeshi CHINEN］

単位数：1単位
学期：春学期後半/Spring(2nd half)
授業分類：専門講義
応用科目、MBA特別必修
その他属性：〈実〉

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
中小企業診断士養成課程の必修科目である。コンサルタント、中小企業診断士として活躍する上で重要となる製造業のマーケティング、営業マネジメントに関する知識や、企業における製品開発に関する知識を学ぶ。

【到達目標】
製造業経営診断実習を意識しながら、マーケティング、営業マネジメント、製品開発に関する具体的かつ実践的な支援施策のイメージを構想できる。

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP1」「DP2」「DP5」に関連

【主な授業方法】
L 講義 /Lecture

【授業の進め方と方法】
講義の中に討論を織り交ぜながら進める。レポート等における良いコメントは授業内で紹介し、さらなる議論に活かす。

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
なし / No

【授業計画】授業形態：対面/face to face

回	テーマ	内容
製造業の生産マネジメント（現状分析編）	製造経営診断実習に向けた現状分析手法	製造業のコンサルティング事例を通じて、経営診断における現状分析の実践手法を学ぶ
製造業のマーケティング戦略	製造経営診断実習に向けたマーケティング実践手法	製造業のコンサルティング事例を通じて、経営診断におけるマーケティングの実践手法を学ぶ
製造業の営業マネジメント	製造経営診断実習に向けた営業マネジメント実践手法	製造業のコンサルティング事例を通じて、経営診断における営業マネジメントの実践手法を学ぶ
製品開発戦略の概要と事例	製造経営診断実習に向けた製品開発戦略の立案と実践	製造業のコンサルティング事例を通じて、経営診断における製品開発戦略の立案と実践の手法を学ぶ
製品開発のプロセス	製造経営診断実習に向けた製品開発プロセスの理解	企業事例を通して、製品開発プロセスを学ぶ
顧客軸で考える製品開発	製品開発に必要な顧客分析視点	企業事例を通して、製品開発に必要な顧客分析視点を学ぶ
製品開発とコア・コンピタンス	経営資源に限りがある企業の製品開発の要諦	経営資源に限りがある企業が製品開発で意識するべき、コア・コンピタンスの構築について学ぶ

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
各回の講義テーマに関する情報収集と講義内容の復習が求められる。
本授業の準備学習・復習時間は、各2時間を標準とする。

【テキスト（教科書）】
特になし

【参考書】
授業内で適宜、指定する。

【成績評価の方法と基準】
討議への参加（50％）とレポート（50％）
討議での積極的な発言を求める。討議に参加する姿勢を重視する。
レポートは、適宜、指定するが、常に経営診断実習を意識して企業経営に役立つ具体的なレベルのものを求める。

【学生の意見等からの気づき】
・質疑応答の時間がより効果的になるように工夫する。
・引き続き、毎回のレポート提出の際に意見や質問を収集し、講義に反映しながら進める。

【その他の重要事項】
本科目は、中小企業診断士養成課程に限定する。

【Outline (in English)】
This is a required subject for the Small and Medium Enterprise Management Consultant Training Course.Students will learn about the marketing and sales management of manufacturing industries, which are important for working as a consultant, as well as knowledge about product development in companies.

MAN540F2（経営学 / Management 500）

経営診断特講III

Management Diagnosis Lecture III

宮川　孝文［Takafumi MIYAKAWA］

単位数：2単位
学期：春学期後半/Spring(2nd half)
授業分類：専門講義
応用科目、MBA特別必修

その他属性：〈実〉

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
生産マネジメントに関する問題を発見し、またその問題解決の方向性について指導・援助・アドバイスができるスキルの修得を目的とします。
工場診断の基本的プロセス及び経営数値と現場での関連性の理解及びＱＣ手法による現状分析・問題発見のスキルについて学びます。また生産マネジメントの体系的な理解し（VE・IE含む）、事例学習や課題考察を通して、現状分析・問題発見のスキルの修得を図ります。

【到達目標】
製造業がかえる問題・課題に対して、企業の有り様（規模・業種・組織力・製造工程など）に合った指導・支援ができる。
At the end of the course, students are expected to be able to provide guidance and support that is tailored to a company circumstances (size, industry, organizational strength, manufacturing process, etc.).

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP4」に関連

【主な授業方法】
L 講義 /Lecture

【授業の進め方と方法】
基本的知識や理論、製造業コンサルティング事例紹介などの講義とともにケーススタディを通して、個人またはグループで分析・検討を行います。

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
なし / No

【授業計画】授業形態：対面/face to face

回	テーマ	内容
1-2講	工場診断の進め方	製造業診断に有効な基本的な知識や技術情報、視方や知識、心構えについて事例や演習を交えて学習する。
3-4講	品質管理とＱＣ的問題解決法	品質管理の概要（QC7つ道具やQC工程表など）やＱＣ的問題解決法を事例や演習を交えて、的確な現状分析と問題発見できる思考手順を学習する。
5-6講	生産マネジメント概論	製造プロセス（材料や部品の調達から製品として出荷まで）における生産活動を効率的かつ効果的に進める手法について、事例と演習を交えて学習する。
7講	ＶＥ（Value Engineering）概論	最小限のコストで必要機能の達成を目指して行うＶＥ手法について、演習を交えて学習する。
8講	ＩＥ（Industrial Engineering）概論	製造プロセスや作業内容を科学的に分析し、業務改善を実現するＩＥ手法について、演習を交えて学習する。
9-10講	設備管理と生産技術	投資計画の評価及び決定の基本的な手法・考え方と、生産性向上施策にどのような生産技術を織り込むべきかについて、省人化・省力化の観点で概要を学習する。
11講	工場自動化支援の定石	自動化省力化設備の構想・具現化する上での支援のポイントについて、事例を交えて学習する。
12講	製造現場での品質管理の現状と改善施策	製造現場行われている品質管理（検査）の事例を踏まえて、改善策について学習する。
13-14講	生産性向上施策の事例と試験（課題レポート）	製造工程の生産性向上に資する基本的な施策（工程改善・治具化・LCA・ロボット化など）について、事例や演習を交えて学習する。

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
本授業の準備学習・復習時間は，各1時間を目安とする．
Before/after each class meeting, students will be expected to spend one hour to understand the course content.

【テキスト（教科書）】
毎回講義資料を配布します。

【参考書】
・藤本隆宏「生産マネジメント入門Ⅰ」「生産マネジメント入門Ⅱ」、日本経済新聞社、2001年
・平野健次「入門生産マネジメント」、日科技連出版社、2018年
・今里健一郎「QC七つ道具がよ～くわかる本」、秀和システム、2009年
・土屋裕、産能大学VE研究グループ「新・ＶＥの基本」、産業能率大学出版部、1998年
・川瀬武志「IE問題の基礎」、日刊工業新聞社、2007年
・日本ＩＥ協会「新人IErと学ぶ実践IEの強化書」、日刊工業新聞社、2021年
・藤井春雄「儲かるIE七つ道具の活用術」、日刊工業新聞社、2015年
・宮川孝文「工場自動化のすすめ」、日刊工業新聞社、2018年

【成績評価の方法と基準】
次の要素を合計して評価する。①最終講義で作成する課題レポート（40%）、②小テスト（30%）、③平常点(30%)
Your overall grade in the class will be decided based on the following.
Term-end examination: 40%、Short reports: 30%、in class contribution: 30%

【学生の意見等からの気づき】
・動画での説明が多く、分かりやすかった。
・「構想設計、開発設計、生産準備、生産」の一連の生産プロセスの中で、どこに課題が集中しているのかを見極める視点を得ることができた。

【学生が準備すべき機器他】
演習シートにアクセスするため、パソコンが必要

【その他の重要事項】
・本科目は、中小企業診断士養成課程に限定する。
・精密機械器具製造業（映像製品）で生産技術・要素技術開発に従事した後、中小企業診断士業と並行して技術コンサルティング会社を創業しました。関東・関西圏の自治体や公的機関、企業からの依頼で、製造業に対して自動化・省力化支援や講演活動を行っています。これまでに培った知見・経験を踏まえて、本授業では製造業支援の技術的なポイントについて紹介します。

【Outline (in English)】
This course deals with the Production Management,QC Method and Factory Automation Methods. It also enhances the development of students' skill in Current situation analysis and problem discovery.

MAN500F2（経営学 / Management 500）

ビジネス活用のためのデータベースの基礎

飛田　北斗［Hokuto HIDA］

単位数：2単位
学期：春学期前半/Spring(1st half)
授業分類：専門講義
基礎科目

その他属性：〈実〉

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
情報は、ビジネスにおける重要な資源のひとつである。その情報を蓄積・管理する手段として、データベースがある。近年、ビッグデータやデータ分析が注目されているが、データベースはこれらの技術の基礎である。この講義では、データベースによる、データ（情報）の設計・蓄積から活用（データ分析）まで、一連のデータのライフサイクルを学習する。対象は、中小企業を想定する。

【到達目標】
・スプレッドシートとデータベースの特性（メリット・デメリット）を理解し、業務に応じて適切なツールを選択できる。
・BIツール（Power BI）を用いて、データベース化されたデータを可視化・分析できる。
・業務の流れを整理し、リレーショナルデータベースとして適切な形に設計（正規化・ER図作成）できる。
・ノーコードツール（AppSheet等）を用いて、自身の設計に基づいた簡易的な業務アプリを構築できる。

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP1」「DP2」に関連

【主な授業方法】
L 講義 /Lecture、S 演習/ゼミ /Seminar

【授業の進め方と方法】
本講義はオンデマンド方式にて開催する。
講義および演習は動画にて提供し、受講者は任意の時間に授業を受けることができる。
講義による概念理解と、PCを用いたハンズオン（演習）を交互に行う。
SQL等のプログラミング言語記述には深く立ち入らず、GUIツール（画面操作）を中心とした概念の理解を優先する。
ツールは主に PostgreSQL(データベース)、Microsoft Power BI Desktop（分析用）、Google AppSheet（アプリ構築用）、Excel/Google Sheets（データソース用）を使用する。

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
なし / No

【授業計画】授業形態：オンライン/online

回	テーマ	内容
第1回	講義概要	・講義の全体像と進め方 ・データベース活用のデモ提示
第2回	データベースとは	・ スプレッドシートとデータベースの役割分担 ・ データベースの種類（RDB,NoSQL等）
第3回	データベース操作体験	・DBクライアントツールの利用 ・データベースへの接続とテーブル参照 ・GUIによる検索・抽出（フィルタリング） ・GUIによる集計（グループ化・カウント）
第4回	BIツール	・データ可視化の重要性 ・Power BI Desktopの基本操作 ・データベース接続とデータの読み込み
第5回	データのリレーション	・単一テーブル運用のリスク ・テーブル分割と結合（リレーション）の概念
第6回	複数テーブル活用演習	・Power BIでのリレーション設定 ・マスタデータとトランザクションデータの結合
第7回	データベース設計（正規化）	・活用しやすいデータ構造 ・正規化の概念と効果
第8回	正規化演習	・帳票データのデータベース形式への分解 ・データクレンジングの実践
第9回	データモデリング	・ER図（実体関連図）の読み方・書き方 ・主キーと外部キーの役割
第10回	データモデリング演習	・業務フローのER図化 ・テーブル定義の作成
第11回	No-Code開発入門	・データベースノーコードアプリ(キントーン/Google AppSheet)の概要 ・データベース制約とアプリ化の仕組み
第12回	アプリ構築演習	・作成したER図に基づくアプリ構築 ・入力フォームと一覧画面の作成
第13回	データベースの信頼性と発展	・トランザクションとACID特性 ・セキュリティと最新技術（AI活用等）
第14回	総括	・成果物の確認 ・講義の振り返りと質疑応答

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
毎回の授業は、前回の授業の内容を利用してさらに発展させる方式を採るので、次回までに、当日実施したテキストの該当箇所の復習を必要とする。
本授業の準備学習・復習時間は各1時間、宿題は各1時間（6回）を標準とする。

【テキスト（教科書）】
テキストは授業内で提供するため準備の必要はない。

【参考書】
授業内で使用する参考書は特にない。
自習学習に活用できる参考書として以下を紹介する。
・「データベース応用 ―データモデリングから実装まで―（未来へつなぐデジタルシリーズ）（共立出版）」（ISBN-13: 978-4320123540）。
・その他、配布資料あり。
・「ソフトウェアシステム工学入門 (未来へつなぐ デジタルシリーズ 22)（共立出版）」（ISBN-13: 978-4320123427）
・「30 時間でマスター Access2013（実教出版）」(ISBN-13: 978-4407332681)

【成績評価の方法と基準】
各回の課題演習（40%）、期末レポート（60%）

【学生の意見等からの気づき】
ビデオ教材を充実していることで、個別質問を躊躇するケースがあった。
理解できないままにすることは望まない。直接の対話を求める。
このことは授業の最初にアナウンスする。

【学生が準備すべき機器他】
MacOSのPC等での参加は可能だが、授業内での説明はWindowsOSをベースに講義を行うため環境の差異による手順の違いは受講者が解決する必要がある。
上述の条件を満たすPCを持たない場合、大学の貸与PCを利用することを検討すること。

【その他の重要事項】
必要な前提知識として、基本的なExcelの操作ができる程度の知識を有すること。

オフィスアワーは、金曜日6限目とする。この日時の都合が悪い学生については、個別に調整する。
・教員の実務経験：
　・国内製スマートフォンのOS組み込み開発 / バックエンドシステム開発
　・健康Webサービスにおけるフロントエンド / バックエンド開発
　・Deep Learningによる工場導線分析 / 河川氾濫検知分析
　・中小企業へのDX/AI導入支援
　・AI活用に関する各種セミナー・書籍出版

【Outline (in English)】
Information is one of the important resources in business. There is the Database as a means for storing and managing that Information. In recent years, Big Data and Data Analysis have attracted attention, but Database is the basis of these technologies. In this lecture, we learn a series of the life cycle of Data, that is the design, storing and utilization with Database. This lecture is for Small to Medium Business.

MAN500F2（経営学 / Management 500）

会計入門

Intensive accounting

石島　隆［ISHIJIMA Takashi］

単位数：2単位
学期：春学期後半/Spring(2nd half)
授業分類：専門講義
基礎科目

その他属性：〈実〉

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
企業会計は、企業の経済活動を貨幣価値で表現するための仕組みである。企業の財務諸表を見ることによって企業の事業活動の状況を理解することができる。
本授業で学生は、企業における財務会計（外部に報告するための会計）の基本的な考え方と財務諸表の見方・分析方法を学ぶ。
公表されている上場企業の財務諸表を分析対象として用いるが、財務会計の基本的な事項を取り扱うので、大企業のみでなく、中小・中堅企業の経営状況の把握にも役立てることができる。

【到達目標】
学生は、本授業において、ビジネスに携わる上での常識としての会計知識と企業の財務諸表に記載された情報の活用方法の基本を身につけることを目標とする。
なお、本授業は、財務会計に関する初心者のための授業であるので、財務会計に関する基本知識がある学生は「財務会計論」を受講されたい。

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP1」「DP2」に関連

【主な授業方法】
L 講義 /Lecture、S 演習/ゼミ /Seminar

【授業の進め方と方法】
本授業は、財務会計に関する入門的な知識を学ぶとともに、学生が自ら選定した上場企業の財務諸表の分析を行い、中間段階と最終結果の発表を求め、その内容について最終レポートの提出を求める。
対面を原則とするが、オンラインによる受講も認める。

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
なし / No

【授業計画】授業形態：オンライン/online

回	テーマ	内容
第1回(1)	会計の種類と役割 [テキスト第１章] 財務会計のシステムと基本原則（１） [テキスト第２章]	会計にはどのような種類があり、それぞれどのような役割を果たすのか、企業会計を中心として検討する。 財務会計のシステムの基本となる取引や仕訳の考え方について学ぶ。
第1回(2)	財務会計のシステムと基本原則（２） [テキスト第２章] 財務諸表の作成と公開 [テキスト第１０章]	損益計算と資産評価の基本原則、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）の相互関係について学ぶ。 外部に公表する財務諸表の種類、作成と公開の方法について学ぶ。
第2回(1)	企業集団の財務報告 [テキスト第１１章]	企業集団の財務報告のために作成される連結財務諸表の作成方法を学ぶ。
第2回(2)	財務諸表による経営分析 [テキスト第１２章]	財務諸表数値を用いた経営分析の方法を学ぶ。
第3回(1)	企業の設立と資金調達 [テキスト第３章]	企業の設立手続と資金調達取引に関する会社法の定めとその会計処理について学ぶ。
第3回(2)	仕入・生産活動 [テキスト第４章]	商品や材料の調達活動と製品を製造するための生産活動に関する会計処理を学ぶ。
第4回(1)	販売活動（１） [テキスト第５章]	収益の計上時期、売上原価の計算方法など販売活動に関する会計処理全般を学ぶ。
第4回(2)	販売活動（２） [テキスト第５章]	進捗度に応じて収益と原価を計上する会計処理（工事進行基準）について学ぶとともに、セグメント情報の理解と分析の方法について学ぶ。
第5回(1)	設備投資と研究開発 [テキスト第６章]	固定資産の取得、減価償却、除却、売却などの設備投資に関連する活動及び研究開発活動に関する会計処理を学ぶ。
第5回(2)	経営分析に関する学生の中間発表	自ら選定した上場企業の財務諸表の分析についての中間発表を行う。 担当教員により、分析を深めるためのコメントを行う。
第6回(1)	資金の管理と運用 [テキスト第７章]	資金の管理と運用に関する活動の会計処理とキャッシュフロー計算書の作成方法について学ぶ。
第6回(2)	国際活動 [テキスト第８章] 税金と配当 [テキスト第９章]	輸出入活動、海外投資活動など国際活動に関連する会計処理を学ぶ。 企業に課される税金の会計処理及び配当の形態と会計処理について学ぶ。
第7回(1)	経営分析結果の学生発表 (1)	自ら選定した上場企業の財務諸表の分析結果の発表を行う。 担当教員によりまとめとコメントを行う。
第7回(2)	経営分析結果の学生発表 (2)	前回の続きを行う。 担当教員によりまとめとコメントを行う。

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
学生は、事前に教科書の該当する章を読んで授業に臨むこと。
また、自らが関心を持っている企業の事業内容と業績について、新聞記事や企業のＷｅｂサイトを見て、企業がどのような事業を行い、そこにどのようなリスクがあり、その結果が決算にどのように反映するのかという観点を持って、会計処理を理解することにより、最終回（第７回）の学生発表につなげること。
本授業の準備学習・復習時間は、各2時間を標準とする。

【テキスト（教科書）】
桜井久勝・須田一幸著『財務会計・入門（第18版）』有斐閣アルマ（税込￥1,980）
なお、上記のテキストの改訂版等が発売された場合は、最新版を使用するが、受講において第18版でも学習に差し支えないように配慮する。

【参考書】
國貞克則著『【新版】財務３表図解分析法 (朝日新書)』朝日新聞出版（税込￥891）

【成績評価の方法と基準】
演習問題の解答の提出及び積極的な質問や発言（50％）
経営分析結果の発表と最終レポート（50％）

【学生の意見等からの気づき】
財務会計の基本的な知識の学習のみでなく、財務諸表による経営分析の演習に重点を置いた授業の構成に変更した。

【学生が準備すべき機器他】
授業の教材は、すべて学習支援システムを利用して提供する。

【その他の重要事項】
今年度からオンデマンドを中心とした授業より、対面形式による講義・演習に変更した。
＜オフィスアワー＞

春学期後半：金曜日5限目（16:50-18:30）
この日時の都合が悪い学生については、個別に調整するので、E-Mailで連絡いただきたい。
教員は、20年余りにわたり、上場企業等の財務諸表監査、システム監査、IT利用監査、システム構築のコンサルティング業務等に従事した後に大学教員となった。これらの経験を生かして、企業経営の実態を理解するための財務会計の基本が理解できるように指導する。

【Outline (in English)】
Business accounting is a mechanism for representing the economic activity of a company in monetary value. By looking at the company's financial statements, you can understand the situation of business activities of the company.
In this class, students learn the basic idea of financial accounting (accounting for reporting to the outside) and how to view and analyze financial statements.
Although it uses the published financial statements of listed companies as the analysis target, it handles the basic matters of financial accounting, so it can be useful not only for large enterprises but also for grasping the management situation of small- and medium-sized enterprises.

MAN500F2（経営学 / Management 500）

データ分析リテラシー Ⅰ（EXCEL）

Data Analysis Literacy Ⅰ

豊田　裕貴［Toyoda Yuki］

単位数：1単位
学期：春学期授業/Spring
授業分類：専門講義
基礎科目

その他属性：

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
　この講義は、オンデマンド形式（動画）により、Excelの基礎を学ぶ講義になります。MBAではデータを表の形に集計したり、グラフにして分析したりすることも多く、Excelでの効率的な分析が求められます。この講義では、これまでExcelを分析などに用いてこなかった人に対して、データ分析に必要な最低限のExcelの使い方をまとめて学習する目的で開講されました。
　なお、この講義は1単位科目のため7回で構成されます。各回をさらに分割し、一動画あたり10分前後の動画を視聴し、各自作業をするという形で、全体を学習していきます。
※履修は春学期設置科目ですが、オンデマンド配信は通年配信予定です。単位取得が必要な場合は春学期に履修登録して下さい。
※単位が必要ではない（動画視聴のみの）場合も、学習支援システムから仮登録をしてください。資料などの共有を学習支援システムにて行います。動画視聴できるのは、本登録（単位履修者）と仮登録（単位履修はしない人）のみですので、いずれにしろ学習支援システムへの登録が必要となります。

【到達目標】
この講義では、データ分析に用いるExcelの使い方を中心に学習します。データ分析に用いる統計学的な詳細などについては、ビジネスデータ分析基礎など他の専門科目で学ぶこととし、この講義では、Excelで基本的な集計と分析（グラフによる分析を含む）が出来るようになることを目指します。なお、入門的な内容のため、すでにExcelを使える人は受講する必要はありません。以下の「講義計画」の内容などを元に、受講の必要があるか否かを判断してください。

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP2」「DP3」に関連

【主な授業方法】
Z その他 /Other

【授業の進め方と方法】
オンデマンド講義のため、動画での講義を好きなタイミングで視聴し、各回の内容を各自のPC（Excel）で作業をするという形で授業を進めます。動画でわからないことについては、学習支援システムの掲示板でのやりとりや、オフィスアワーでの対面での質問などで相談できる仕組みを併用します。

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
なし / No

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
なし / No

【授業計画】授業形態：オンライン/online

回	テーマ	内容
1講	Excelの基本操作と分析用データの型の理解	Excelの基本画面や用語、操作方法を学び、効率的なショートカットを習得。
2講	データの入力と編集および変数の作成	データの入力、セルの書式設定、並べ替えで見やすい表を作成する方法。
3講	分析に用いる基本関数と分析ツールの使い方	SUMやAVERAGEなど基本関数の活用方法と計算・集計の基礎とExcelに実装されている分析ツールの使い方を学習。
4講	データの整理とフィルターの活用	フィルター機能や検索・置換を使い、データを効率的に整理する技術。
5講	表の作成とグラフ作成	テーブル機能や条件付き書式で見やすく整った表を作成するスキルを習得。棒グラフや円グラフの作成手順と編集方法でデータの可視化を学ぶ。
6講	2変数のグラフの作成	二つの変数を組み合わせたグラフ（散布図や折れ線グラフなど）の作成手順と編集方法を学ぶ。
7講	データの集計とグラフの応用	ピボットテーブルを活用し、複雑なデータを集計・分析する応用力を習得。

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
動画を受講するだけではなく、実際に配布データでのExcel操作が必要になります。また、各自が用意したデータでも同様の処理を復習することが望まれます。

【テキスト（教科書）】
特になし

【参考書】
特になし（学習支援システムにて随時紹介）

【成績評価の方法と基準】
受講状況と各回の課題（Excelにて分析した結果の提出）により評価を行います。

【学生の意見等からの気づき】
新規開講科目のため、前年度からのフィードバックはありませんが、プロジェクトや講義などでデータ分析が必要になった場合に、基礎的な部分がわからないという声があり、この科目が開講されました。

【学生が準備すべき機器他】
・Office365 のインストールされた PC を準備してください。Office365 は、法政大学ソフトウェアステーション（https://software.k.hosei.ac.jp/）から入手できます（在学期間中マイクロソフトのOfficeが各自のPCにインストール出来ます）。
・なお、講義は動画による配信で任意のタイミングで受講できます。受講方法の詳細については、別途、学習支援システムにて公開します。

【その他の重要事項】
・「Excelの基礎はすでに理解できているので、単位は不要で動画の視聴のみ聴講したい」という利用も出来ます。これら詳細については、別途、学習支援システムにて公開します（学習支援システムから仮登録をしてください）。
※この科目は、1単位科目として設置されています。春学期前半に設置されていますが、オンデマンド科目ですので、春学期中に各自のペースで受講できます。動画配信は、5月初旬を予定しております。

【Outline (in English)】
This course is a new course to be offered from FY2025, and will be an on-demand (video) course to learn the basics of Excel. This course is designed for those who have not used Excel for analysis before to learn the minimum required usage of Excel for data analysis.
　This lecture is a one-credit course and consists of seven sessions. Each session will be further divided into seven parts, and students will watch a video of approximately 10 minutes per video and work on their own to learn the entire course.

MAN500F2（経営学 / Management 500）

データ分析リテラシーII（R言語）

Data Analysis Literacy II

豊田　裕貴［Toyoda Yuki］

単位数：1単位
学期：秋学期授業/Fall
授業分類：専門講義
基礎科目

その他属性：

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
本講義は、オンデマンド科目で、R言語（Rstudio Cloud）を用いた高度な分析手法を学習します。R言語は非常に強力なデータ分析ツールのため、使いこなすことが出来れば、様々なビジネス課題に用いることが出来ます。この講義では、R言語の使い方に特化し、初学者がR言語の基本から学習します（ビジネスデータ分析実践ⅠおよびⅡではRを用いますので、それら講義を受ける方は、この講義の受講をおすすめします）。
なお、講義はオンデマンド配信で、好きなときに受講できるようにしました。科目配置は秋学期となっていますが、春学期から動画は公開します。必要に応じて受講できることで「ビジネスデータ分析実践ⅠおよびⅡ」の受講前に視聴することも出来るし、受講後により理解を深めるために受講できるように工夫しています。

※Rの初学者でも使えるように基本的な項目から学習を進めるため、必ずしもプログラミングの前提知識は必要としないように配慮して講義を進めます。
※履修は秋学期設置科目ですが、オンデマンド配信は通年配信予定です。単位取得が必要な場合は秋学期に履修登録して下さい。
※単位が必要ではない（動画視聴のみの）場合も、学習支援システムから仮登録をしてください。資料などの共有を学習支援システムにて行います。動画視聴できるのは、本登録（単位履修者）と仮登録（単位履修はしない人）のみですので、いずれにしろ学習支援システムへの登録が必要となります。

【到達目標】
この講義では、データ分析に用いるR言語の使い方を基礎から学習します。他の科目「ビジネスデータ分析実践ⅠおよびⅡ」では最低限のR言語の解説に留まるため、R言語をより使いこなすためには、この講義の受講をオススメします。受講により、以下の点が出来るようになることを目標とします。
・外部データを取り込み、適宜データ加工やデータの抽出が可能になる。
・データの要約やグラフ化（視覚化）によりデータの全体像を把握できるようになる。
・サンプルスクリプト（プログラム）を各自のデータにあわせて修正できるようになる。

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP2」「DP3」に関連

【主な授業方法】
Z その他 /Other

【授業の進め方と方法】
オンデマンド講義のため、動画での講義を好きなタイミングで視聴し、各回の内容を各自のPC（Excel）で作業をするという形で授業を進めます。動画でわからないことについては、学習支援システムの掲示板でのやりとりや、オフィスアワーでの対面での質問などで相談できる仕組みを併用します。

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
なし / No

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
なし / No

【授業計画】授業形態：オンライン/online

回	テーマ	内容
1講	Rの導入と基本操作	RとRStudio Cloudの基本的な概要から、環境の設定、データの取り扱いまでを学びます。 動画1: RとRStudio Cloudの概要 動画2: RStudio Cloudのサインアップ 動画3: RStudio Cloudプロジェクトの作り方 動画4: Rの基本操作 動画5: Rスクリプトを書く
2講	データのインポートと基本操作	データの取り込み方法や基本的な操作スキルを習得します。 動画6: Rスクリプトをアップロードする 動画7: データファイルをアップロードする 動画8: CSVデータの読み込み 動画10: データフレームの基本操作 1 動画11: データフレームの基本操作 2
3講	データの要約と集計	データの要約や基本統計量の計算方法を学びます。 動画9: データの要約 動画12: combine関数の復習 動画13: 基本的な集計 1 動画14: 基本的な集計 2 動画15: データフレームの基本操作 3
4講	グラフ作成と可視化	基本的なグラフ作成と可視化のカスタマイズを学びます。 動画16: 基本グラフの作成(前編) 動画17: 基本グラフの作成(後編) 動画18: 基本グラフのカスタマイズ 動画19: レポート作成のためのエクスポート
5講	データの保存と共有	データの保存、プロジェクトの共有、整形・結合を通じて実務での活用スキルを習得します。 動画20: データの保存 動画21: プロジェクトの共有 動画22: データの結合と整形
6講	統計的なデータ分析	回帰分析やt検定を用いたデータ分析方法を学びます。 動画23: データ分析 1 動画24: データ分析 2
7講	復習と応用	全体の復習を行い、学んだ内容を実務に応用できるように整理します。 動画25: 学んだ内容の復習

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
動画を受講するだけではなく、実際に配布データでのRの操作が必要になります。また、各自が用意したデータでも同様の処理を復習することが望まれます。動画は各回合計60分程度になりますが、視聴しながら途中でPC演習が入りますので、各単元で100分が授業内学習時間となります。

【テキスト（教科書）】
特になし

【参考書】
特になし（学習支援システムにて随時紹介）

【成績評価の方法と基準】
受講状況と各回の課題（Rにて分析した結果の提出）により評価を行います。

【学生の意見等からの気づき】
新規開講科目のため、前年度からのフィードバックはありませんが、プロジェクトや講義などでR言語でのデータ分析が必要になった場合に、基礎的な部分がわからないという声があり、この科目が開講されました。

【学生が準備すべき機器他】
・インターネットにつながるPCを準備してください。
・なお、講義は動画による配信で任意のタイミングで受講できます。受講方法の詳細については、別途、学習支援システムにて公開します。

【その他の重要事項】
・Rの基礎はすでに理解できているので、単位は不要で動画の視聴のみ聴講したいという利用も出来ます。これら詳細については、別途、学習支援システムにて公開します（学習支援システムから仮登録をしてください）。

【Outline (in English)】
This course is a new course to be offered in 2025. In other courses, “Business Data Analysis Practice I and II,” advanced analysis methods using the R language (Rstudio Cloud) are used, but in these courses, the R language is explained only minimally so that even beginning students can use it. However, the R language is an extremely powerful data analysis tool that can be used for a variety of business issues if the student is proficient in its use. This lecture focuses on how to use the R language, and is designed for beginners to learn the basics of the R language.
The lectures are delivered on-demand so that students can take the course whenever they want. Although the courses are arranged for the fall semester, they can be taken as needed, so they can be viewed before taking “Business Data Analysis Practice I and II,” or taken afterwards to deepen understanding.
The lectures are taught in a manner that does not necessarily require prerequisite knowledge of programming, as they proceed from basic items so that even beginners of R can use them.
Translated with DeepL.com (free version)

MAN510F2（経営学 / Management 500）

経営イノベーション特講Ⅰ（生成AIを活用したイノベーション・経営戦略）

瀧　俊雄［Toshio TAKI］

単位数：2単位
学期：春学期後半/Spring(2nd half)
授業分類：専門講義
専門科目

その他属性：〈実〉

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
本授業では、学生が生成AIを活用したツールの活用実感を得ること、及び、AIの活用が顧客、組織、ビジネス環境等に与えていく影響の理解を目的とする。AIを活用したツール及びビジネス環境の変化は劇的に早いこともあり、2026年時点での理解レベルを最大化するというよりも、今後の世界に適応できる人材となれること、その時々で適切な学習ができる習慣理解等を目標とする。学生は自身の置かれている事業や組織の環境において、優先度の高い課題の特定・分析を行い、最終レポート及びプレゼンテーションを行うことで、その理解度を評価する。

【到達目標】
非エンジニアでも使える生成AIのツールや具体的なビジネス事例を理解し、自社・担当事業への応用可能性を説明できる。
AIが顧客・組織・ビジネス環境に与える影響を分析し、自身の環境における優先度の高い課題を特定できる。
経営的視点・技術的理解・倫理的配慮を統合した戦略的思考に基づき、課題解決に向けた実践的プロジェクトを設計し、最終提案として論理的に説明できる。
技術変化に柔軟に対応し、主体的に学び続けるための学習習慣と適応力を身につけることができる。

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP2」「DP4」に関連

【主な授業方法】
L 講義 /Lecture、E 実験/実習/実技 /Experiment

【授業の進め方と方法】
授業方法は、講義と実習、ディスカッションの混合にて行う。また、ツール活用の実感を持つために、適宜ノートPCで生成AIツール（Google Geminiを想定）を活用する。さらに、AIの実務適用に関する知見を得るためにゲスト講師を複数回招聘することを予定している。
最終的に自身の置かれている事業や組織における課題の特定・分析を行い、レポート作成及び事業内でのプレゼンテーションを実施する。

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
なし / No

【授業計画】授業形態：

回	テーマ	内容
1	イントロダクション	カリキュラムの説明 技術や世界的環境の理解 世界的な環境の理解 主要なツールの説明 ツールのセットアップサポート
2	経営におけるAIの現在地	組織内における生成AI サービスにおける生成AI NotebookLMを使った実習
3	AI時代のビジネスモデル（顧客の変化）①	Fintechを例にビジネスモデルはどう変わったか 技術変化がもたらす社会の変化の例を考える FintechがAIの時代を迎えると何が起きるか
4	AI時代のビジネスモデル（顧客の変化）②	分析フレームワークの提供 【ワークショップ】顧客の変化は、自身が属する産業ではどのように起きると想像されるか
5	AI時代のビジネスモデル（ビジネス条件の変化）①	SaaS産業を事例に産業の変化を考える 環境変化によって、失われる価値、失われない価値
6	AI時代のビジネスモデル（ビジネス条件の変化）②	分析フレームワークの提供 【ワークショップ】自身の属する産業のSWOT分析、AI時代における前提変化を議論する
7	会社とAI①	会社単位で、生成AIはどのような変化をもたらすか ゲストスピーカーを招聘
8	会社とAI②	ゲストトークを受けて、自身・自組織へのインプリケーションを分析・シェア
9	キャリアとAI①	AIを使いこなす非エンジニアとのゲストトーク
10	キャリアとAI②	ゲストトークを受けて、自身・自組織へのインプリケーションを分析・シェア
11	倫理とAI	ガバナンスとは何か AIガバナンスの基礎 まだわからない脅威とは何か
12	社会とAI	AIが上司／政治家／家族になりえるか。その時の制度とは
13	AI時代の自分とこれから①	講義のまとめとともに各自の発表、相互フィードバック
14	AI時代の自分とこれから②	講義のまとめとともに各自の発表、相互フィードバック

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
学則記載の準備・復習時間の範囲内で実習ないしテキスト等の講読・最終レポート・プレゼンの作成を行います

【テキスト（教科書）】
松本勇気『生成AI「戦力化」の教科書』日経BP社、2025年

【参考書】
オライリー、タッシュマン『両利きの経営』東洋経済新報社、2019年
松岡俊『経理×AI入門』中央経済社、2026年
倉重 他『HRテクノロジーの法・理論・実務』労働行政研究所、2022年
シバタナオキ『アフターAI　世界の一流には見えている生成AIの未来地図』日経BP、2025年
シュミット 他『1兆ドルコーチ』ダイヤモンド社、2019年
世古詞一『対話型マネジャー 部下のポテンシャルを引き出す最強育成術』日本能率協会マネジメントセンター、2020年
羽深宏樹『AIガバナンス入門』早川書房、2023年

【成績評価の方法と基準】
授業中に行う討議への積極的な参加と発表（60%）
最終プレゼンおよびレポート（40%）

【学生の意見等からの気づき】
本年度新規科目につきアンケートを実施していません

【学生が準備すべき機器他】
インターネット環境につながるPC持ち込みが必要です。ブラウザ経由で生成AIツール（主にGeminiを想定）を利用します。Google Spreadsheet上でのGemini活用を行うため、Google AI Plusないしそれ以上のプランの購読を推奨します。

【その他の重要事項】
ゲスト講師の予定の都合上、カリキュラムの順番は前後する可能性があります。

講師はFintech/SaaS企業の共同創業者として、社会のデジタル推進に関わってきました。また、社内シンクタンクを率いながら、新産業創出に向けた事業者団体の代表や、政府審議会の委員等を務めています。生成AIは特にSaaS領域において多大な変化をもたらすとされる中、リアルタイムで経営を実践する立場から得られる知見と、これまでの研究からの知見を提供します。
オフィスアワーは要望があればオンラインにて実施します。

【Outline (in English)】
This course is designed to provide students with hands-on experience in utilizing Generative AI tools and to foster a deep understanding of AI's impact on customers, organizations, and the broader business environment.
Given the rapid evolution of AI technology and its market implications, the primary objective is not merely to master the technical standards of 2026. Rather, the course aims to develop professionals capable of adapting to a shifting global landscape and establishing habits for continuous, autonomous learning.
Students will identify and analyze high-priority challenges within their own professional or organizational contexts. Comprehension and practical application will be evaluated through a final report and presentation.

MAN510F2（経営学 / Management 500）

経営イノベーション特講 II（サステナビリティとイノベーション・経営戦略）

足達　英一郎［Eiichiro ADACHI］

単位数：1単位
学期：春学期後半/Spring(2nd half)
授業分類：専門講義
専門科目

その他属性：〈実〉

【授業の概要と目的（何を学ぶか）】
企業活動は、人、モノ、カネ、情報といった資源を投入し、製品・サービスを提供することで、社会の厚生を向上させると考えられてきました。しかし、近年、企業活動が気候危機や人々の格差拡大を招き、むしろ社会の厚生を悪化させていることへの懸念が大きくなっています。このため、ある種の企業活動に対して、多様なステークホルダーから批判が高まったり、政府セクターからの規制等が講じられることも増えています。加えて、気候危機や人々の格差拡大に代表される地球や社会の劣化が、企業活動の制約となるケースも顕在化しています。「健全な企業経営には健全な地球と社会が不可欠」との認識が生まれている所以です。これに呼応して、企業のなかには「多様なステークホルダーへの配慮を講じる」、「自らの活動が及ぼす負のインパクトを軽減する」、「地球や社会の劣化を反転させる製品・サービスに注力する」といった経営戦略をいちはやく率先して掲げる企業も出現しており、こうした戦略は「サステナビリティ経営」と呼ばれます。また、負のインパクトを軽減する方法の模索や地球や社会の劣化を反転させる製品・サービスの開発は、技術やビジネスモデルをめぐるイノベーションの強力な原動力になると期待されています。こうした戦略と成果は、長期的な経済的価値に叶うものとして株主、投資家、金融機関から支持される局面も増えています。本講義では、サステナビリティ諸課題と企業経営との関係性を、その構造、歴史的経緯、経営戦略に反映することの意義、ステークホルダーからの評価という主たる視点から学びます。なお、講義内容は大企業向け、中小企業向けの一方に偏らないよう配慮します。

【到達目標】
「サステナビリティ経営」の概念と意義について、社会にとっての視点と企業にとっての視点の両面から習得することが第一の目標です。なお、昨今「サステナビリティ経営」に対しては、自由な経済活動を阻害させるもの、特定の利益を誘導させようとするもの、中小企業に対して大企業からの負担をさらに強いるもの、経済活力自体を損なわせるものとの考えが出現しており、その是非が問われているのも事実です。そうした現状も理解したうえで、各々が「サステナビリティ経営」に好意的な立場をとるか、批判的な立場をとるかを思索して、自身のポジションを定めることが出来るようになることが第二の目標です。さらに、「サステナビリティ経営」に好意的な立場をとる場合には今後のキャリアにおいて、実践してみたい具体的アクションを構想する端緒を掴むことを、批判的な立場をとる場合にはその理由を他者に説明できる論理性を涵養することを、第三の目標とします。これらを通じて、現下の経済社会における企業のあり方を相対化できる視野をひろい獲得し、製品・サービスやビジネスモデルのイノベーションを構想する能力を養います。

【この授業を履修することで学部等のディプロマポリシーに示されたどの能力を習得することができるか（該当授業科目と学位授与方針に明示された学習成果との関連）】
イノベーション・マネジメント研究科のディプロマポリシーのうち、「DP1」「DP2」「DP3」「DP5」に関連

【主な授業方法】
L 講義 /Lecture

【授業の進め方と方法】
1〜6回は教員の講義を軸に、さまざまな質問を受講者に投げかけて、その場で答えてもらうことで授業を進めます。7回は、本講義を通じてどのような気づきがあったか、受講者各人が何を獲得できたのかを、ディベートやディスカッションで発言してもらいながら、確認する場とします。

【アクティブラーニング（グループディスカッション、ディベート等）の実施】
あり / Yes

【フィールドワーク（学外での実習等）の実施】
なし / No

【授業計画】授業形態：

回	テーマ	内容
1	地球と社会が置かれている現状	なぜ、いまサステナビリティということが改めて声高に叫ばれるようになったのか、主としてESG(環境、社会、ガバナンス)と称される領域に注目して、その状況、理由、構造、企業責任を理解します。
2	企業に対するステークホルダーからのプレッシャー	NGOから発せられる企業批判、サプライチェーンを通じた取引要請、政府セクターを中心とした規制、金融セクターを中心とした投融資行動などが、企業行動に対してサステナビリティを配慮するよう働きかけを行ってきた経緯や現在の状況を理解します。
3	企業戦略としてのサステナビリティ経営	「多様なステークホルダーへの配慮を講じる」、「自らの活動が及ぼす負のインパクトを軽減する」、「地球や社会の劣化を反転させる製品・サービスに注力する」といった経営戦略をいちはやく率先して掲げる企業の、出現背景、動機、戦略の意義を議論します。
4	短視眼化する世界と反サステナビリティの潮流	足元の短視眼化する世論傾向やリベラル的政策に対する反発などを鳥瞰したうえで、どのような反サステナビリティの潮流が生じているかを理解します。とりわけ「サステナビリティ経営」について、それに反対する意見の論拠や影響力を議論します。
5	サステナビリティ経営を拒むものは何か	日々、企業は規模拡大や株主への利益還元といったより強いプレッシャーに晒されています。サステナビリティ経営の長期的な意義は理解できたとしても、技術、製品・サービス、ビジネスモデルをめぐるイノベーションを実現することは容易ではありません。日本企業の慣行や従来の思考パターンを念頭に、サステナビリティ経営の切り口から、企業の変革(Corporate Transformation)を阻む要因について抽出し、その影響度の大小を議論します。
6	サステナビリティ経営をインストールするには	サステナビリティ経営が、今後の企業経営モデルとして有効性を持つという前提に立ち、その確立のために効果的であると考えられるアクションを、企業の内外の視点から議論します。具体的には、社内マネジメントの側面、ステークホルダー側の施策の側面、社会の制度的側面などから実践的アプローチを構想します。

7	あなたはサステナビリティ経営を信じますか	各々が「サステナビリティ経営」に好意的な立場をとるか、批判的な立場をとるかを思索して、自身のポジションを定め、ディベートを行います。「サステナビリティ経営」に好意的な立場をとる場合には今後のキャリアにおいて、実践してみたい具体的アクションを発表することを試み、批判的な立場をとる場合にはその理由を論理的に他者に説明することを試み、各々、期末レポート作成の礎とします。

【授業時間外の学習（準備学習・復習・宿題等）】
準備学習としては、講義の開講期間前あるいは開講期間中に、以下に示す参考書の少なくとも3点を読み進めておくことを求めます。復習としては、各回講義の終了後に、講義内容のうち新たな気づきとなった事項、考え方に賛同できた点、必ずしも賛同できなかった点を書き留めておくことを求めます(メモのかたちで可。また、このメモの提出を求めることはしませんが、各回講義で前回の振り返りとして発表を求めることがあります)。本授業の準備学習時間は合計で10時間、復習時間は各0.5時間、最終回に宿題として課す期末レポート(サステナビリティ経営をどう理解したか、その考え方に賛同するか否か、実践的アプローチとして構想できることはあるか、もしくは賛同できないならその理由は何かを盛り込み、4,000～8,000字程度で論じる)の作成時間は12時間を基準とします。

【テキスト（教科書）】
教科書は使用せず、毎回、講義資料を配布します。

【参考書】
1.足達英一郎・村上芽・橋爪麻紀子『投資家と企業のためのESG読本』日経BP、2016年
2.足達英一郎・村上芽・橋爪麻紀子『ビジネスパーソンのためのSDGsの教科書』日経BP、2018年
3.足達英一郎『SDGsの先へ：ステークホルダー資本主義』集英社インターナショナル、2021年
4.オーウェン・ガフニー、ヨハン・ロックストローム（戸田早紀訳）『地球の限界：温暖化と地球の危機を解決する方法』河出書房新社、2022年
5.経済同友会『第15回企業白書「市場の進化」と社会的責任経営 ―企業の信頼構築と持続的な価値創造に向けて―』公益社団法人経済同友会、2003年、https://www.doyukai.or.jp/policyproposals/2003/no15.html（2025年1月25日確認）
6.ケイト・ラワース（黒輪篤嗣 訳）『ドーナツ経済』河出書房新社、2021年（文庫版。単行本は2018年）
7.佐伯啓思『さらば、欲望：資本主義の隘路をどう脱出するか』幻冬舎、2022年
8.ジェイソン・ヒッケル（野中香方子 訳）『資本主義の次に来る世界』東洋経済新報社、2023年
9.スズキトモ『「新しい資本主義」のアカウンティング：「利益」に囚われた成熟経済社会のアポリア』中央経済社、2022年
10.『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』2021年10月号（特集：ステークホルダー資本主義）、ダイヤモンド社、2021年
11.ダニー・ドーリング（遠藤真美 訳）『Slowdown：減速する素晴らしき世界』東洋経済新報社、2022年
12.ピーター・F・ドラッカー（上田惇生 編訳）『マネジメント［エッセンシャル版］：基本と原則』(第4章社会的責任と第8章トップマネジメントの部分）ダイヤモンド社、2001年
13.ポール・ポルマン、アンドリュー・ウィンストン（三木俊哉 訳）『Net Positive ネットポジティブ：「与える＞奪う」で地球に貢献する会社』日経BP、2022年
14.マイケル・E・ポーター、マーク・R・クレイマー「競争優位のCSR戦略」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』2008年1月号、ダイヤモンド社、2007年
15.マイケル・E・ポーター、マーク・R・クレイマー「共通価値の戦略」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』2011年6月号、ダイヤモンド社、2011年
16.水口剛・高田英樹 編著『サステナブルファイナンス最前線』金融財政事情研究会、2020年
17.ロバート・スキデルスキー、エドワード・スキデルスキー（村井章子 訳）『じゅうぶん豊かで、貧しい社会：理念なき資本主義の末路』筑摩書房、2022年（文庫版。単行本は2014年）
18.ローマン・クルツナリック（松本紹圭 訳）『グッド・アンセスター：わたしたちは「よき祖先」になれるか』あすなろ書房、2021年

【成績評価の方法と基準】
次の2つの要素を合計して評価します。
①毎回の講義時間中の教員からの問いかけや全体での議論への応答・参加についての積極性の水準(平常点)(50%)
②期末レポートの質的水準(着眼点、内容構成と論理展開の巧みさ、主張の明確さ、説得力) (50%)

【学生の意見等からの気づき】
本年度新規科目につきアンケートを実施していません。

【学生が準備すべき機器他】
最終回に宿題として課す期末レポートはWordファイルで作成すること、ならびに電子メールにて提出することを求めます。Wordファイル作成と電子メール送信の環境を準備してください。

【その他の重要事項】
2026年度に開講予定の「公共・非営利・社会的企業経営論」(佐藤裕弥先生)、「ガバナンス経営論（ステークホルダーと企業価値経営）」(関雄太先生)の履修を推奨します。
「実務経験のある教員による授業」に該当し、1999年から20年間にわたり、社会的責任投資、ESG投資、環境配慮評価融資等における企業調査や企業評価に携わってきた経験、グリーンボンド等のラベル付債券やインパクト投融資におけるプロジェクト評価に携わってきた経験、大手企業に対するステークホルダーエンゲージメントに携わってきた(携わっている)経験をもとに、講義を構成します。

【Outline (in English)】
Traditionally, corporate activities were viewed as a process of transforming resources — people, goods, capital, and information — into products and services to enhance social welfare. However, concerns have intensified that these activities may inadvertently contribute to the climate crisis and widening social inequality, potentially diminishing overall societal well-being. Consequently, diverse stakeholders have become increasingly critical, leading to stricter government regulations. Furthermore, the degradation of the planet and society now poses a direct constraint on business continuity, fostering the recognition that "a healthy business requires a healthy planet and society." In response, pioneering companies have adopted "Sustainability Management," a strategy characterized by proactive consideration of diverse stakeholders, mitigation of negative environmental and social impacts, and the development of products that reverse degradation.This course examines the relationship between sustainability challenges and corporate management through four primary lenses: structural frameworks, historical context, strategic significance, and stakeholder evaluation. In this course, students will be able to:
-Understand the essence and significance of "Sustainability Management" from both societal and corporate perspectives.
-Formulate a personal position whether to be supportive of or skeptical toward "Sustainability Management".
-Develop practical skills to identify specific initiatives if supportive, or cultivate the logical reasoning necessary to articulate the grounds for dissent if skeptical..
Students are expected to engage in reading at least three books from the provided reference list and recording their findings, points of agreement, and points of disagreement in a personal journal/memo after each session. At the conclusion of the seven sessions, students have to submit a Final Term Report (Approximately 4,000 – 8,000 Japanese characters in length) discussing the student's understanding of sustainability management, their stance on the concept, and proposed practical approaches or logical critiques. Final grades will be determined based on class participation and contribution (50%) and Final Term Report (50%). The evaluation will be based on the originality of perspective, logical structure, clarity of the argument, and overall persuasiveness.

法政大学
HOSEI University