

# ビジネススクールでの学習を通じた 事業創造の実践

2015年8月4日

同志社ビジネススクールMBA公開講座

「地球時代を事業創造で生き抜く」

同志社大学大学院ビジネス研究科教授

児玉俊洋

# DBSの二つの専攻

## ビジネス専攻

- 大学院(専門職学位課程)
- 日本語による授業
- 平日夜間および土曜日開講

## グローバル経営研究専攻

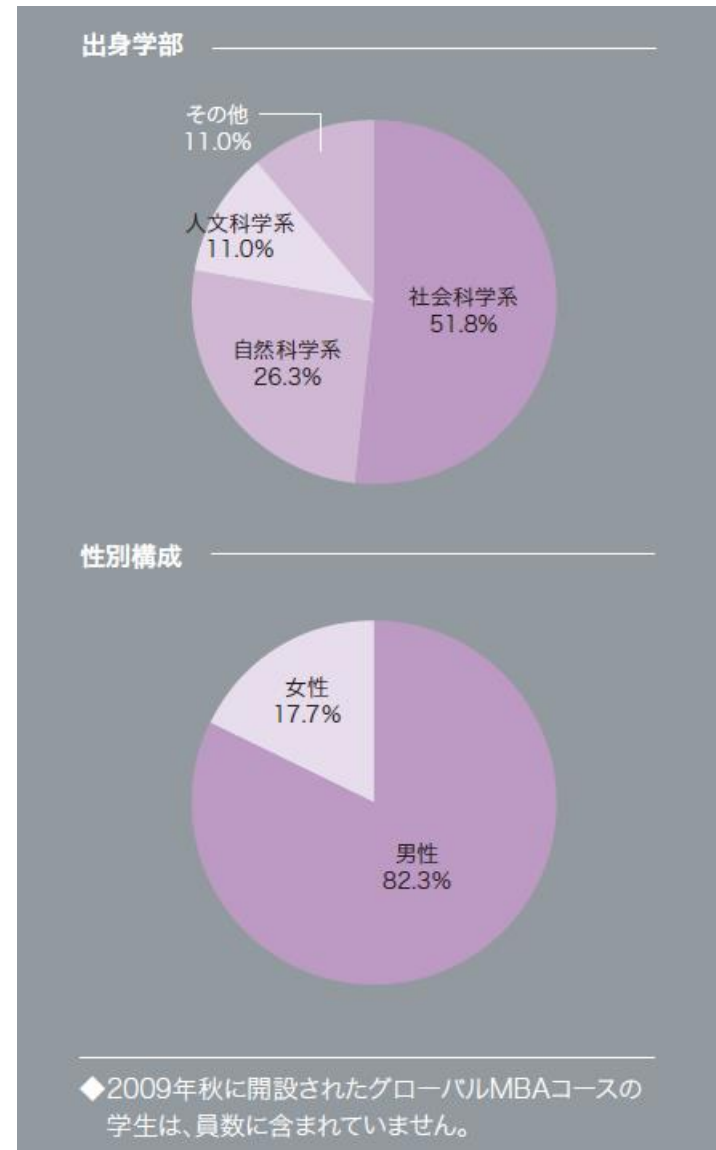
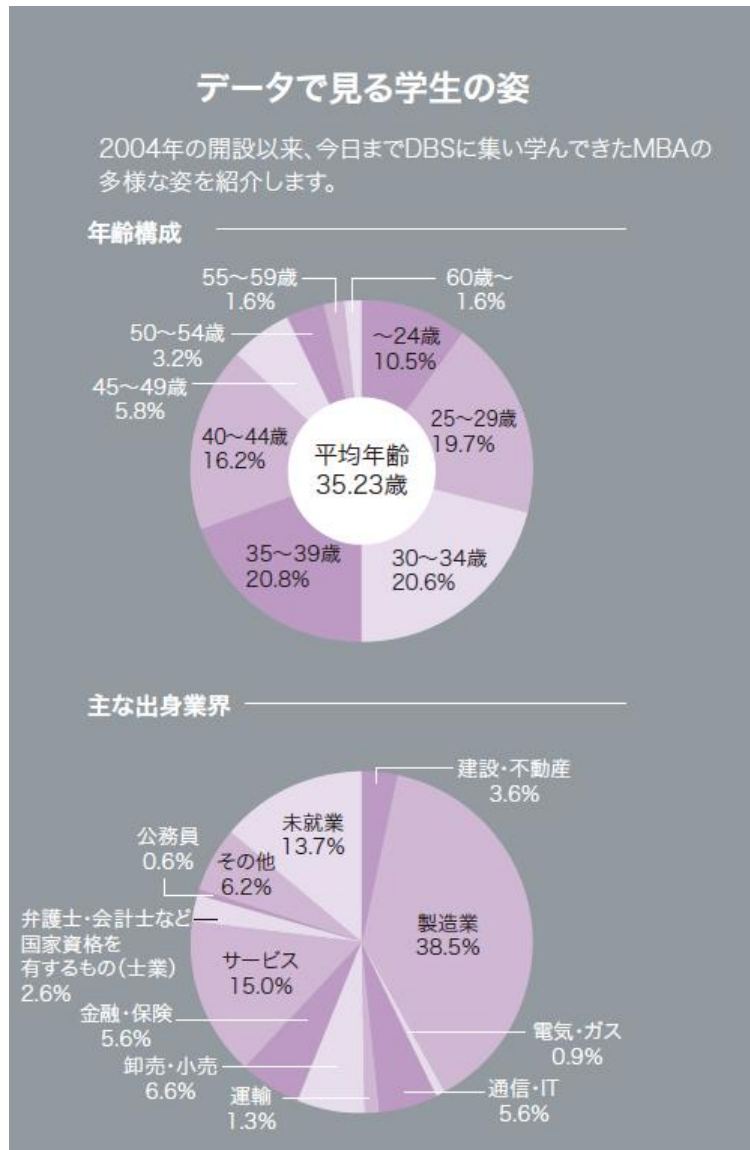
- 大学院(修士課程)
- 英語による授業
- 平日昼間～夕刻開講

(注) 相互に一定の単位数まで他専攻の科目を履修可能。

# 授業の時間帯

			Mon.	Tue.	Wed.	Thu.	Fri.	Sat.	
今出川(室町)キャンパス									
	1	9:00-10:30	グローバル経営研究専攻 (英語で授業)					ビジネス専攻 (日本語で授業)	
	2	10:45-12:15							
		Lunch break							
	3	13:10-14:40							
	4	14:55-16:25							
	5	16:40-18:10							
	6	18:25-19:55							
	6	18:25-19:55	ビジネス専攻 (日本語で授業)						
	7	20:05-21:35							
大阪サテライト									
	6	18:25-19:55	ビジネス専攻 (日本語で授業)						
	7	20:05-21:35							

# 多様なバックグラウンドを持つ学生(社会人)(ビジネス専攻)



# ビジネス専攻の修了要件

- ① 原則として2年以上在学
- ② 46単位以上を修得
  - ・ 共通科目A・Bおよび専門科目  
: 20科目(40単位)
  - ・ プロジェクト研究(同基礎を含む)  
: 3科目(6単位)
- ③ ソリューションレポートの審査に合格



MBAの学位  
「ビジネス修士(専門職)」

# 履修パターン例

1年目	春学期		秋学期	
	前半	後半	前半	後半
	共通科目A 3科目(6単位)	3科目(6単位)	共通科目B 2科目(4単位)	1科目(2単位)
			専門科目 2科目(4単位)	2科目(4単位)
				プロジェクト研究基礎 1科目(2単位)
				ソリューションレポート
	(6単位)	(6単位)	(8単位)	(8単位)
2年目	春学期		秋学期	
	前半	後半	前半	後半
	専門科目 3科目(6単位)	2科目(4単位)	1科目(2単位)	1科目(2単位)
	プロジェクト研究	2科目(4単位)		
	ソリューションレポート			
	(6単位)	(6単位)	(2単位)	(4単位)

(出所)「MBAプログラム2016」p.8

# カリキュラムの全体像

## カリキュラム(設置科目)

ソリューションレポート プロジェクト研究II プロジェクト研究I プロジェクト研究基礎			ソリューションレポート プロジェクト研究			ソリューションレポート プロジェクト研究II プロジェクト研究I プロジェクト研究基礎		
中小企業・地域経営	イノベーション	マーケティング	専門科目	専門科目	会計・ファイナンス	ビジネス環境分析	ゼネラルマネジメント	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○産業集積と立地戦略</li> <li>○中小企業経営演習</li> <li>○ベンチャーファイナンス</li> <li>○戦略的企業再生</li> <li>○中小企業経営コンサルティング</li> <li>○観光マーケティング</li> <li>○京都の知恵ビジネス</li> <li>○地域ブランド戦略</li> <li>○中小企業・地域経営特殊研究</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○オープンイノベーション</li> <li>○ITビジネス戦略</li> <li>○サプライチェーンマネジメント</li> <li>○技術マーケティング</li> <li>○知財マネジメント</li> <li>○組織イノベーション</li> <li>○MOT 特殊講義</li> <li>○イノベーション特殊研究</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○サービスマーケティング</li> <li>○マーケティング戦略</li> <li>○広告・コミュニケーション</li> <li>○消費者行動</li> <li>○商品・ブランド開発</li> <li>○マーケティング特殊研究</li> </ul>	<p>各専門分野について、より高度で最新の知識を獲得するための応用科目です。</p>	<p>各専門分野の共通科目Aで獲得した基礎知識をさらに拡充する発展科目です。共通科目Aで獲得した知識を前提としている点にご留意ください。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○金融工学</li> <li>○リスクマネジメント</li> <li>○会計・監査</li> <li>○投資戦略</li> <li>○税務戦略</li> <li>○M&amp;A戦略</li> <li>○会計・ファイナンス特殊研究</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○マクロ経済分析</li> <li>○内外通貨金融環境(通貨と金融の国際経済学)</li> <li>○国際関係と経営戦略</li> <li>○ビジネス環境分析特殊研究</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ビジネスコミュニケーション</li> <li>○ナレッジマネジメント</li> <li>○リーガルマインド</li> <li>○グローバル経営人材開発</li> <li>○組織間関係マネジメント</li> <li>○ゼネラルマネジメント特殊研究</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○事業創造マネジメント</li> <li>○京都の伝統産業と文化ビジネス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○プロジェクトマネジメント</li> <li>○製品・サービス開発イノベーション</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○マーケティングリサーチ</li> <li>○消費者問題</li> </ul>	<p>共通科目B</p>	<p>共通科目B</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○コーポレートガバナンス</li> <li>○コーポレートファイナンス</li> <li>○管理会計</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○内外マクロ経済環境(グローバル時代をどう読むか)</li> <li>○ミクロ経済分析</li> <li>○企業の社会的・国際的役割</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○リーダーシップ</li> <li>○グローバル企業経営</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○中小企業経営</li> <li>○ベンチャー企業経営</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○イノベーションマネジメント</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○マーケティング</li> </ul>	<p>共通科目A</p>	<p>共通科目A</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ビジネス会計学</li> <li>○ビジネスファイナンス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ビジネス経済学</li> <li>○ビジネス統計学</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○人的資源管理</li> <li>○組織マネジメント</li> <li>○経営戦略</li> </ul>	

### 履修科目の選択について

入学時に、履修相談を担当する履修指導教員が決まります。履修科目の選択や履修計画については、履修指導教員の指導を必ず受けてください。なお、「プロジェクト研究基礎」の指導教員(ゼミ担当教員)決定後は、指導教員が履修指導教員となります。

### プライベートバンカー(PB)資格試験一部免除について

公益社団法人日本証券アナリスト協会実施のプライマリー・プライベートバンカー(PB)資格試験において、2015年度よりビジネス研究科設置科目のうちPB資格試験に対応する科目の単位を取得した方に資格試験の一部免除をすることになりました。対応科目は以下の通りです。詳細はビジネス研究科事務室までお問い合わせください。

#### 【プライマリーPB資格試験 一部免除対応科目】

- ①ビジネスファイナンス(共通科目A)      ②ビジネス会計学(共通科目A) ないし中小企業経営(共通科目A)  
③コーポレートファイナンス(共通科目B)      ④投資戦略(専門科目)

# カリキュラムの構成

## DBS教育プログラム

### 基本的な専門知識と能力の修得

MBAに期待される  
幅広い知識と能力の基盤



### 高度専門性の修得

目的に即した科目で問題解決型の分析  
専門知識を実践的に活用する応用力



### ソリューションレポート

自らが設定した課題(未解決の問題)  
へのアプローチ

- 共通科目A
- 共通科目B
- 専門科目
- プロジェクト研究基礎・I・II (必修)
- ソリューションレポート

(出所)「MBAプログラム2016」p.4



# プロジェクト研究とソリューションレポート

## プロジェクト研究 基礎・I・II

- ・ ソリューションレポートのテーマ
- ・ 文献渉猟方法  
(文献・資料DBの活用方法)
- ・ レポート執筆方法
- ・ 引用・脚注の方法
- ・ 参考文献リスト表記法



レポート原稿執筆  
推敲

- ・ 校閲  
(ロジック、章立て、段落立て、文章等)
- ・ 追加文献・データの探索



レポート原稿修正・加筆  
推敲(満足できるまで何度も)

**ソリューションレポートの完成**

### ソリューションレポートのテーマ例

Mさん 公共サービス

「ふるさと納税」を活用した地域活性化」

Sさん 教育

「女性の社会進出促進に向けて  
母親機能を補完する新たな学習塾の役割」

Aさん 公務員

「オープン・イノベーション実施に係る中小  
企業の組織内マネジメント  
(京都市の中小製造業から見た一考察)」

Nさん 製菓

「企業不祥事の分析を踏まえた、  
コーポレート・ガバナンスへの提案」

Sさん 製品メーカー

「ケースリサーチによるABCの導入研究  
—サービス業の導入プロセスにおける  
促進要因・阻害要因—」

# ソリューションレポートを用いた新事業推進の例

- DBS2015年3月修了生：村田将規氏
- テーマ名：「ふるさと納税」を活用した地域活性化
- 文献名：村田将規(2015)「「ふるさと納税」を活用した地域活性化」、同志社大学大学院ビジネス研究科2014年度公開ソリューションレポート(以下では、村田将規(2015)という)

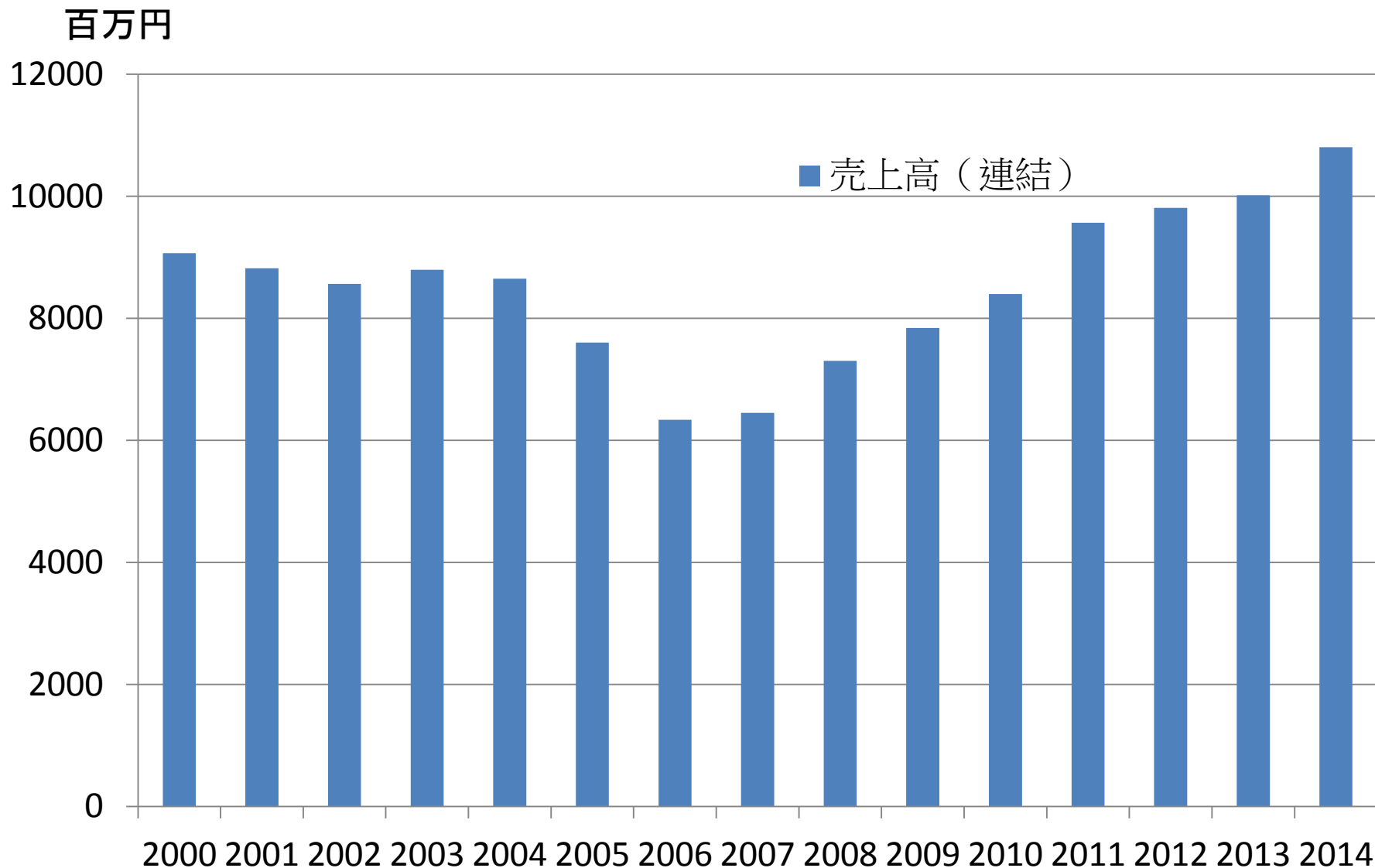
# 株式会社サイネックス概要

- 創業1953年、設立1966年
- 印刷出版・広告販売を行う株式上場会社
- 主力事業は官民協働による行政情報誌の発行（568の自治体、2015年6月末時点）
- 電話帳の発刊や、それらに関連するIT事業を行っている。
- 資本金           : 750百万円
- 前期年商       : 8867百万円
- 前期純利益   : 451百万円
- 従業員数      : 703人

(出所)株式会社サイネックス(2015)『平成27年3月期有価証券報告書』、株式会社サイネックス



# 株式会社サイネックスの売上高推移



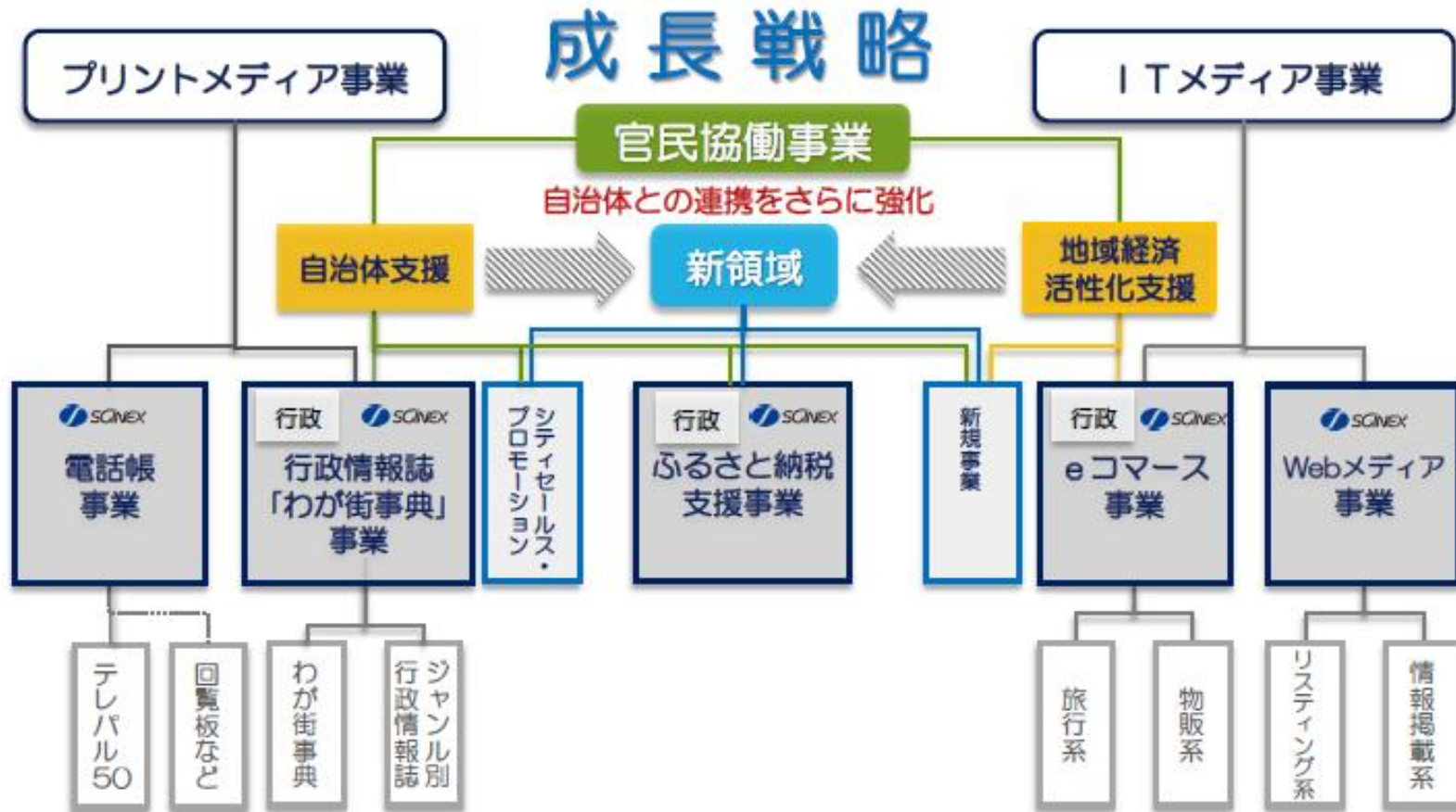
(出所)株式会社サイネックス『有価証券報告書(各年)』

# 事業戦略

- 事業環境分析
  - 外部環境
  - 内部要因(強みは何か)
- 経営理念との整合性
  - 経営理念:「地方再生なくして日本再生なし」
- 新事業:「ふるさと納税支援事業」

# サイネックスの事業戦略

官民協働事業のさらなる拡大「地方創生」へ向けての支援領域拡大

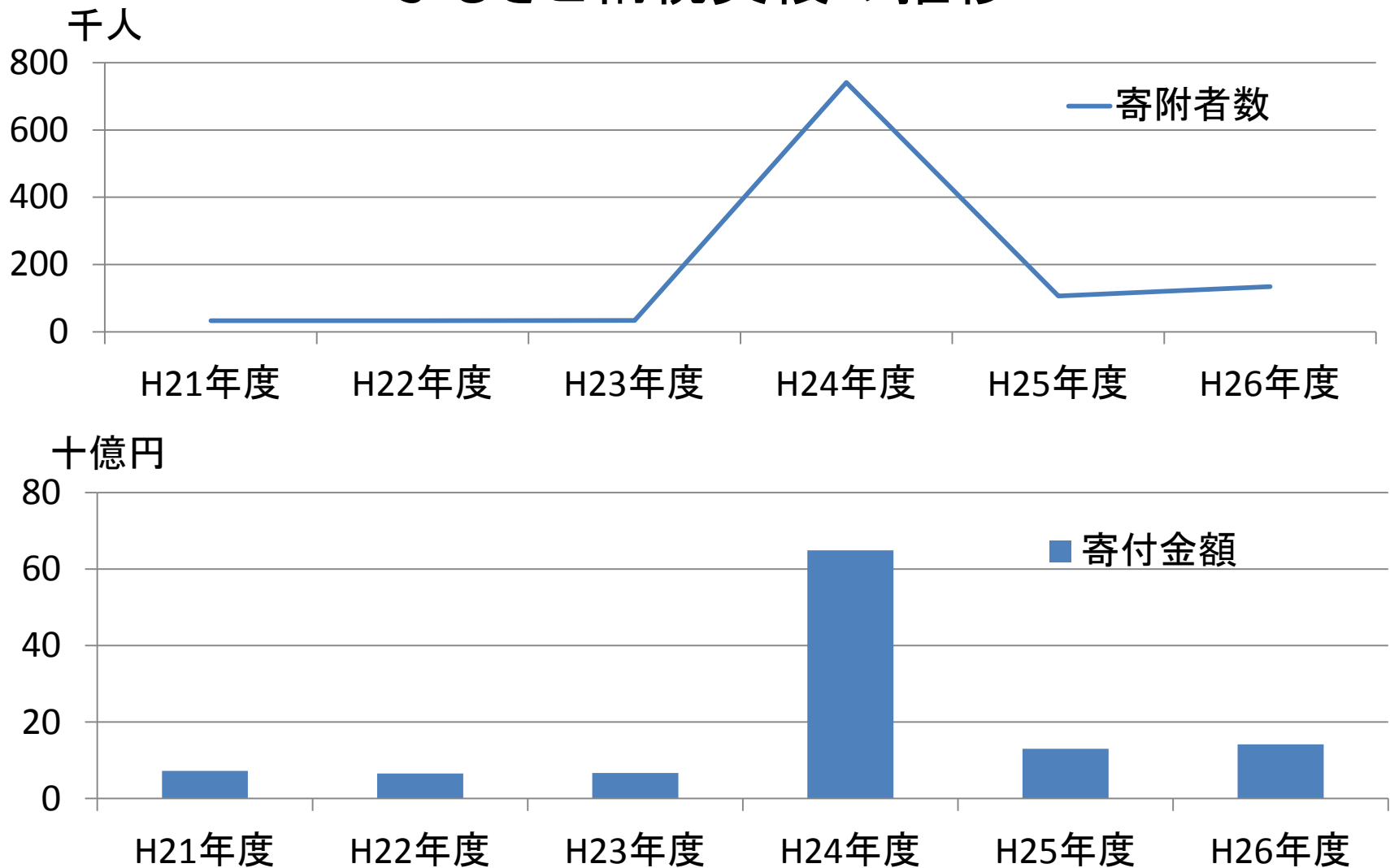


(出所) 株式会社サイネックス(2015)「地方創生のフロンティアへ」2015年3月期決算説明会資料

# ふるさと納税とは

- ふるさと納税とは、
  - 自分の選んだ自治体(都道府県・地区町村に寄附(ふるさと納税)を行った場合に、寄附額のうち2,000円を越える部分について、一定の上限まで、原則として所得税と住民税から原則として全額が控除される制度
- 制度の概要
  - 控除を受けるためには確定申告が必要。ただし、平成27年4月より給与所得者等についてはふるさと納税先が5団体以内の場合は確定申告不要で控除を受けられる手続きの特例(ふるさと納税ワンストップ特例制度)を創設。
  - 自分の生まれ故郷や応援したい地方自治体などどの地方自治体に対する寄附も対象となる。

# ふるさとと納税実績の推移



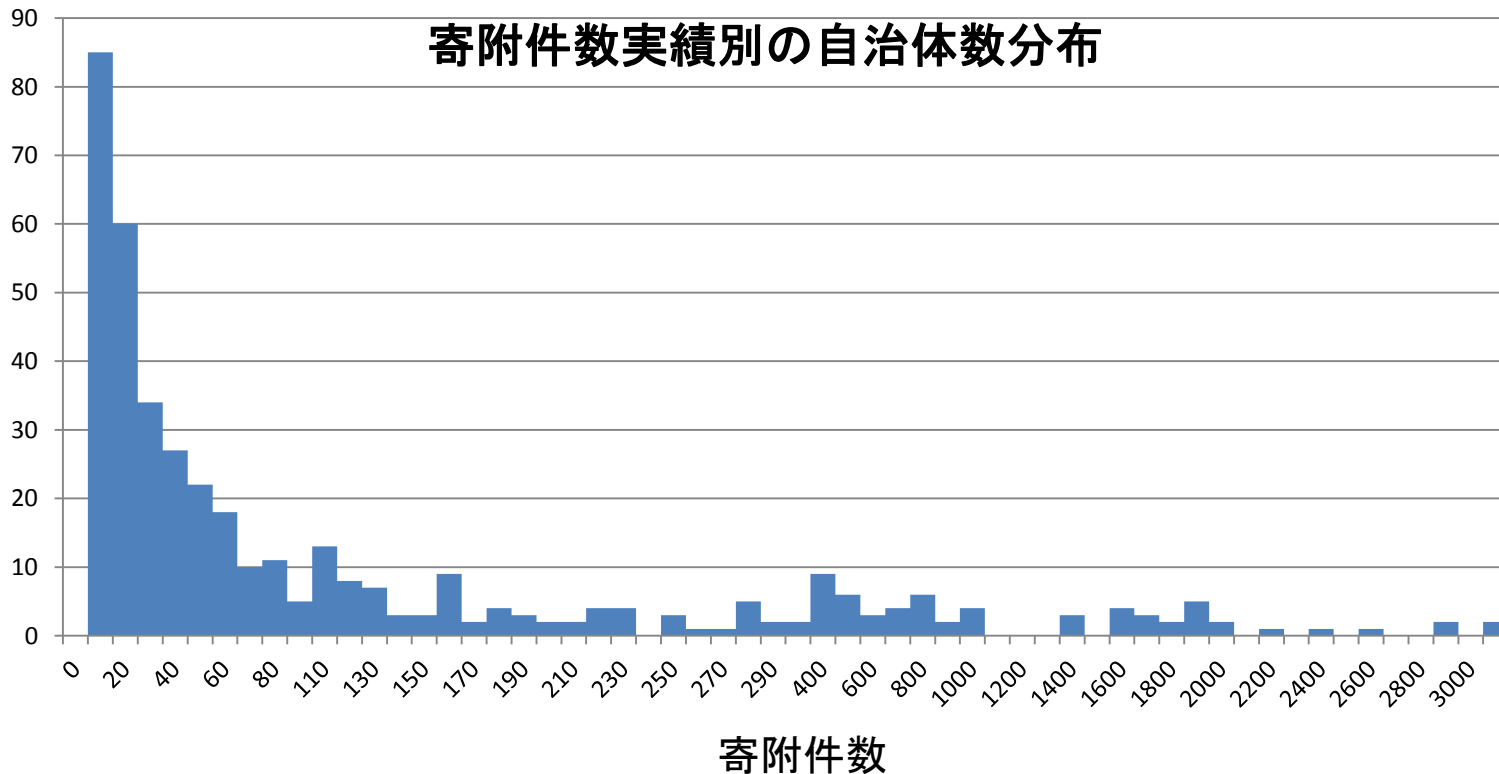
(注) 寄付金控除の申告があった寄附者数および寄付金額を集計。

(出所) 総務省「寄付金税額控除に関する調べ(各年度)」、『ふるさと納税ポータルサイト』



# ふるさと納税に関する自治体間の実績の格差

自治体数



(注) 数字は原則として2013年度実績を利用。ただし、一部期間表示のない自治体を含む。非公開の自治体が多く、0の部分是非表示としている。

(出所) 村田将規(2015)(各自治体のHPより、2014年9月現在で村田氏集計)

## ふるさと納税の問題点

- 高額な特産品により寄附を募集するなど制度の濫用が見られる。
- 寄附の増加に伴い自治体における事務負担が増加。
- 制度活用のためには、PRや特典開発、クレジットカード決済の導入等の対応が課題となっている。

(出所)村田将規(2015)(総務省自治税務局(2013)『ふるさと納税に関する調査結果』などに基づく。)

# ソリューションレポートの仮説

**目的:** ふるさと納税の活用による地域活性化の手法を編み出す

**仮説と  
その検証方法:**

サイネックスによる  
貢献モデル

公開情報と自社実績  
を使った実験

統一プラットフォーム  
寄附増加  
事業実績を前後分析

WEB上の情報発信や、申請等の簡素化、事務作業の代行等を行う。

目的の特定  
寄附増加  
先行研究と統計的分析

ふるさと納税を介して得た寄付金の使い道を明確化する

特典開発による地域活性化  
事業者活性化  
事業者への影響分析

地域商品の特典化や通信販売を活用することで、活性化を促す。

(出所) 村田将規(2015)

# データ

- 408自治体のHPに公開されているふるさと納税に関するデータを使用。
  - 408自治体の抽出過程は次のとおり。
  - 全自治体(都道府県市区町村)の数:1778
    - そのうち寄附件数および寄付金額を公開:779
      - そのうち平均寄付金額が5千円以上10万円未満(法人の大口寄附の影響が大きいサンプルを除外するための絞り込み):408
- 2014年10月における株式会社サイネックスの契約先自治体の事業実績

# 仮説1「統一プラットフォーム」の効果の検証(効果を確認)

## 1. 事業実績による検証

- ① 事前調査(WEB上の情報発信を実施)自治体の寄附実績
  - A市:2014年4月の寄附件数は前年同期比13.7倍。
- ② 本格事業実施自治体の寄附実績(統一プラットフォーム以外の効果も含むので参考としての位置づけ)
  - B市:2014年10月の寄附件数は前年度月平均の200倍以上。
  - C市:2014年10月の寄附件数は前年度月平均の23倍。

## 2. 統一プラットフォーム構成要素に関するデータ分析による検証

- ① 特典の有無:408自治体の寄附件数の平均値の差が統計的に有意。
- ② クレジットカード決済の有無:408自治体の寄附件数の平均値の差が統計的に有意。

(出所)村田将規(2015)

# 仮説2「目的の特定」の効果の検証(効果を確認)

## 特典レベル変数

- 特典優=3: 牛肉、牛肉以外の肉、水産物、米、果物、その他の地場産物(個人事業者による)
- 特典良=2: その他の特典(ゆるきゃらグッズ、JAによる詰め合わせ等)
- 特典なし=1: 特典未掲載、不明等。

## 目的レベル変数

- 具体的目的=3: 例 図書文庫の購入、写真館の建設等
- 抽象的目的=2: 例 子供のため、環境保全のため等
- 使途無し=1: 使途未掲載、不明、使途選択不可

## 重回帰分析(最小自乗法)

説明変数		被説明変数=寄付件数	被説明変数=寄付件数
		全サンプル	特典に牛肉のあるサンプルを除く
		係数	係数
定数		1.740	-193.657*
カード決済可		578.958**	322.415**
特典レベル		112.859**	66.292**
目的レベル		-48.803	81.345*
サンプル数		408	359
自由度調整済み決定係数		0.117	0.144
F値の有意確率		0.000	0.000

牛肉は寄付件数に強い影響があるので、特典に牛肉のあるサンプルを除くと、目的レベルは寄付件数に対して正で有意である。すなわち目的を特定することが寄付件数の増加に効果があることがわかった。

(注)\*は5%水準で有意、\*\*は1%水準で有意。(出所)村田将規(2015)

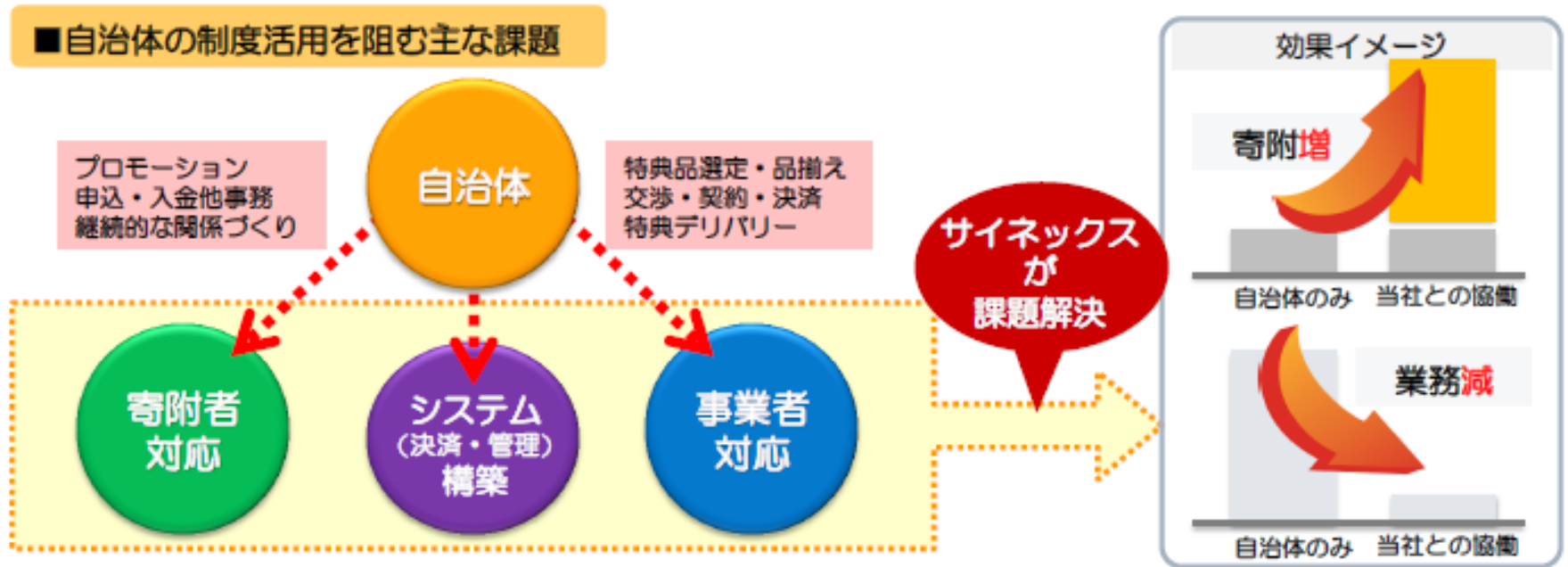
(児玉注) 寄附件数データの分布の形状に鑑み負の二項重回帰分析を用いると、目的レベルは他の2変数と並んで全サンプル408件の回帰によっても1%水準で正で有意となる。

## 仮説3「特典開発による地域活性化」の検証 (SR時点では少数サンプルの直接的効果のみ確認)

- 2014年10月における事業実施先3自治体から12事業者を調査(受注内容分析ができるよう10以上の受注実績を持つ事業者を抽出)。
- ふるさと納税を通じて注文が増加したと回答する事業者が多い(12事業者中、増加8、微増2、不明2)。→直接的効果を確認。
- ふるさと納税を介さない一般客からの注文については、多くの事業者が増減は不明と回答(12事業者中、増加2、微増1、不明9)。→波及効果は未確認。
- ソリューションレポート作成時には、観察期間が短期、サンプル数が少数、正確な情報を把握している事業者がまだ少ないことから十分な効果把握には今後の継続的な分析が必要。

(出所)村田将規(2015)

# ふるさと納税支援事業の概要



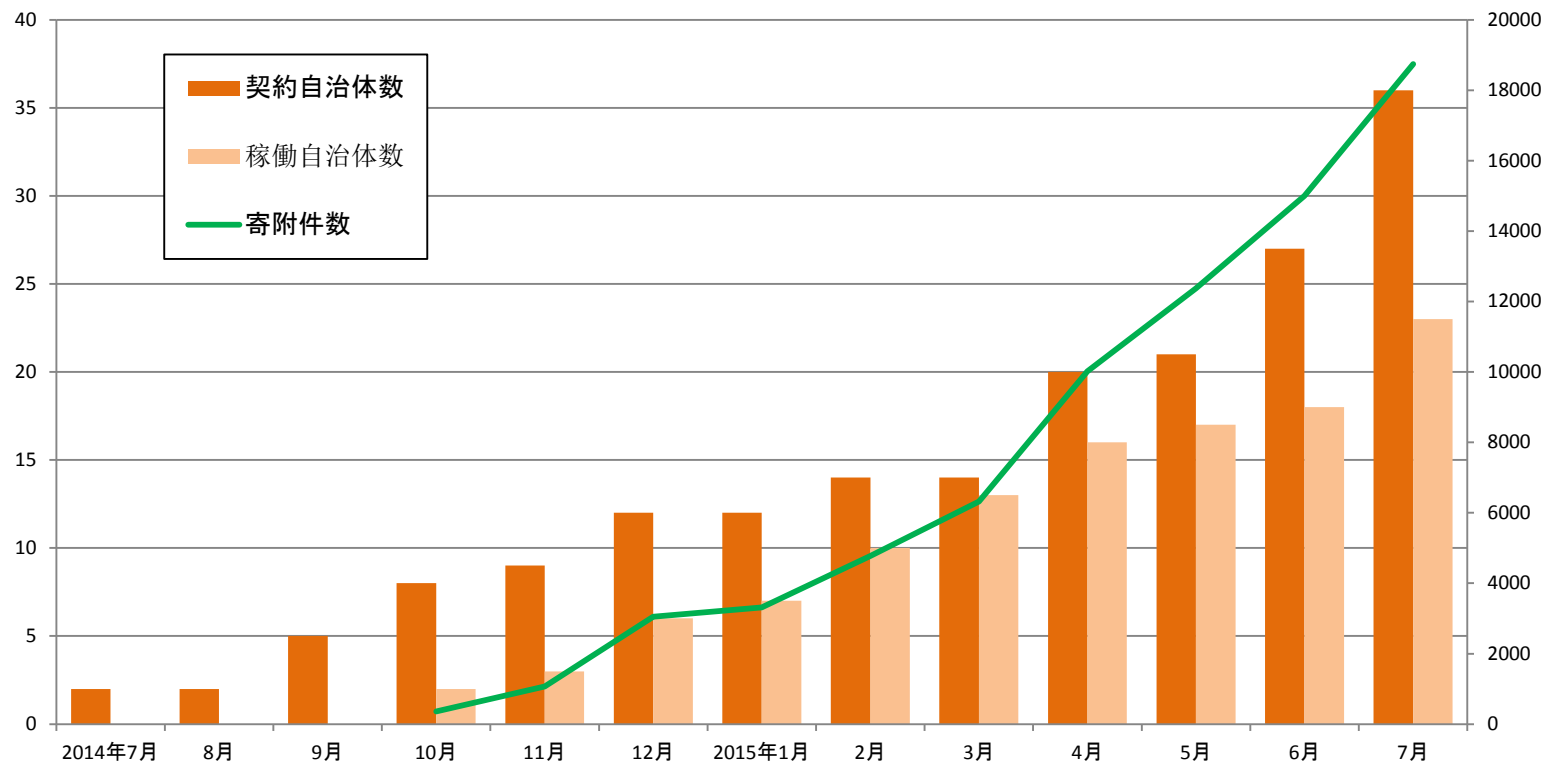
(出所)株式会社サイネックス(2015)「地方創生のフロンティアへ」2015年3月期  
決算説明会資料



# ふるさと納税支援事業の実績

自治体数

寄附件数




(出所)株式会社サイネックス(2015)


# ふるさと納税支援事業の成果事例

## A自治体

①主な取り組み  
特典力の強化



②事業者説明会の実施  
事業者への特典に関する説明会



※写真はイメージです

### 業務代行開始後の寄附実績


2013年度実績  
約20件  
約400万円

↓

2014年10月  
(1ヶ月)の実績  
約220件  
約380万円

1ヶ月で2013年度の11倍


1ヶ月で2013年度に迫る実績



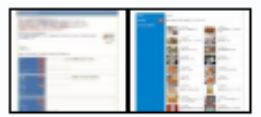
件数 金額

## B自治体

①主な取り組み  
PRの最適化と寄附手段の拡充



②寄附手段の見直し  
WEB申込フォーム、クレジットカード、コンビニ決済



### 業務代行開始後の寄附実績


2012年度実績  
約120件  
約270万円

↓

2014年12月  
(1ヶ月)の実績  
約1,400件  
約2,000万円

1ヶ月で2012年度の11.7倍

1ヶ月で2012年度の7.4倍



件数 金額


## C自治体

①主な取り組み  
公式サイト作成  
PRの強化



②わが街ふるさと納税と連携

ふるさと納税ポータルサイト「わが街ふるさと納税」でのPR



### 業務代行開始後の寄附実績

2013年度実績  
約20件  
約300万円

↓

2014年11月  
(1ヶ月)の実績  
約1,700件  
約1,800万円

1ヶ月で2013年度の85倍

1ヶ月で2013年度の6倍



件数 金額

## D自治体

①主な取り組み  
特典PRと事務作業の改善



②地域の事業者に貢献  
WEBでの地域産物PR  
特典対応で事業者へ貢献



### 業務代行開始後の寄附実績

2013年度実績  
約70件  
約390万円

↓

2015年5月  
(1ヶ月)の実績  
約500件  
約760万円

1ヶ月で2013年度の7.1倍

1ヶ月で2013年度の1.9倍



件数 金額

(出所)株式会社サイネックス(2015)「地方創生のフロンティアへ」2015年3月期決算説明会資料

# 実践的価値と社会的価値の実現

テーマ例	実践的価値	社会的価値
「ふるさと納税」を活用した地域活性化	自社の新事業推進	自治体の「ふるさと納税」活用方策の提案
女性の社会進出促進に向けて母親機能を補完する新たな学習塾の役割	学習塾の人材確保	女性の社会進出の支援 (母親就業が子供の学業達成に与える影響とその補完方法の分析)

- 他のテーマ分野例(児玉指導担当学生の例)
  - アウトドアブランドの新事業
  - IT利用の新事業
  - 地域活性化
  - 事業承継
  - 伝統産業の営業改革
  - 研究開発型企业の人材育成