

「土佐経営塾」

シラバス

1. はじめに

「土佐経営塾」は、土佐まるごとビジネスアカデミーの講座のひとつで、今年で15年目を迎える経営セミナーです。それ以前には土佐市と本山町でのみ開講されていた時期があり、当時まで含めて数え直すと、「土佐経営塾」は今年で17年目となり、今年度に受講される皆さんは、修了すれば17期生となります。

これまでにこのセミナーを修了された方々は、深夜にご自宅で膨大な宿題に取り組み、教室に来てはたくさん頭と手と口を動かし、数々のグループ発表をこなし、受講生同士で喧々諤々の議論をして、土佐経営塾の歴史にたくさんの足跡を残しました。

修了生が異口同音に言い残す言葉は、「学校を卒業して以来、こんなに勉強したことはなかった」「経営のことを話題の中心に据えながら、これからも公私ともにずっと付き合っていける仲間を得た」の二つ、必ずこの二つです。私たち土佐経営塾スタッフは、修了生のこの二つの言葉を聞きたいがゆえに、一丸となって最善の努力をいたします。

2. 期待する受講者像

土佐経営塾が期待する受講者像を、異なる四つの角度から書き出してみます。

一つめは、受講者の現在の仕事の側面からの説明です。経営の力を身に付けたいと真に願う方ならば、どなたに受講していただいてもよいのですが、「土佐経営塾」が主たる受講者として想定しているのは、従業員数が数十名程度の経営規模までの事業の経営者、またはその後継候補者、あるいはさらに小規模の事業をすでに立ち上げた（もしくは立ち上げようとしている）起業家などです。

上記に挙げた方々は、実際にそうするわけではないとしても、「ひとりで何でもできる人」でなければなりません。大きな会社になれば、特定の部署に特定の仕事のスペシャリストがいて、社内の仕事は高度に専門化し定型化しているわけですが、小規模事業ではそうはいきません。どの部署の仕事も大なり小なり混乱しています。この傾向は、少人数運営であればあるほど大きいでしょう。ということは、このセミナーを受講しようと考えている

あなた自身が、社内のことなら「何でも分かる」「何でも改善できる」「何でも整えられる」ようにならなければなりません。土佐経営塾ではその方向での勉強と訓練を重ねます。

二つめは、土佐経営塾が経営者の内面を磨くものであろうとする側面からの説明です。事業経営をうまくやるためのポイントを、土佐経営塾では必ずしも「経営に関する知識や技法」には置いていません。もちろん、それを軽視しているわけではないのですが、正確な知識を持ち、優れた技法を駆使しようとする人間の側の、態度や姿勢に乱れがあると、経営は長続きしません。その意味において、事業経営は「芸事」や「武道」、あるいは「学問」などにもよく似ています。

土佐経営塾が目指す修了生像は、高知の地で経営的成果を挙げるだけでなく、地域社会から一目置かれる経営者でもあることを重視します。そのためには、経営の考え方とやり方を探ることと平行して、私たちの考え方ややり方の根っこに潜んでいるものを疑っていくことにも相当な時間を割きます。人間のあり方に関する議論にはもちろん唯一の正解はありませんが、土佐経営塾ではこのような議論を何よりも大切にします。受講を通して知識やスキルだけを獲得したいのであって、人間面には触れて欲しくないという方には極めて居心地の悪いセミナーになるであろうことを、予めお伝えしておきます。

三つめは、土佐経営塾が「大学院風の運営」を目指していることの側面からの説明です。土佐経営塾の教育水準は大学院修士課程とほぼ同等で、扱う内容の量はそこでの1科目分に相当します。大学院授業は科目ごとに可否を明確にしており、最終評価は必ず合格か不合格かのどちらかです。このシラバスでも、冒頭から「受講」と「修了」を明確に使い分けており、「修了」は「合格」と同義です。そして、土佐経営塾を受講される方には「修了」を求めています。それは受講料の9割以上が公金支出によるものだからです。

実際に生じている受講料はかなりの高額であり、こうした費用を全額個人負担するとなると、それはもう大学院進学と同じことになります。学習や通学に伴う時間や出費を考えると、多くの人はなかなかそこまではしないでしょうから、コプラで開講する大学院風の研修に意味があるのだと考えます。土佐経営塾の受講するための学歴は一切問いませんが、授業ではそんなに易しいことばかり扱うわけでもありませんし、公金で学ぶことに伴って「修了」の義務も生じます。これらのことについても十分な理解と覚悟をもち、「それなりのつらさ」を乗り越える気概をもって受講してください。

四つめは、土佐経営塾で採用している授業方法の側面からの説明です。ここは少し専門的な話になりますが、土佐経営塾では主に「反転授業 (Flipped Classroom)」と「ケースメソッド授業 (Case Method of Instruction)」を織り交ぜた授業を行いますので、受講者にはこの2つの授業方法で前向きに学んでもらう必要があります。

「反転授業」は、「学ぶべきもの」に次の三段階【①：知識それ自体、②：その知識の使

い方、③：その知識を発展させていく方法】があるとしたときに、本来は重要であるはずの②③が、時間不足となって教室で十分に扱えないことへの反省から生まれました。②③を授業の中心に据えるために、少なくとも①（できれば②の一部も）は事前の宿題として教室の外に反転（flip）させることで、自習も含めた教育効果全体を高めようという趣旨の授業です。

一方の「ケースメソッド授業」は、経営上の問題状況が描かれたケース（数ページの物語）を事前に読み終えている受講者が、「問題は〇〇である」「その問題について自分はこう考える」「自分ならこう判断して経営の舵をこちら側に切る」と発言し合うことで進んでいきます。「何か発言しなければ」というプレッシャーと、「言いたいことがあるのに、それが思うように言えない」というもどかしさに耐えながら、表現力、思考力、意思決定力を鍛えるという刺激的な授業です。

これら四つをまとめると、土佐経営塾の典型的な受講者像は、「比較的小規模な事業の経営者で、知識やスキルのみならず人間面の成長も希望していて、自らの『修了』には責任を持ち、授業に参加するための時間のみならず、その準備のための時間も十分に捻出でき、自宅では黙々と本を読んで自習に励み、教室では積極的に発言してくれる人」ということになります。

ここまでの説明にご自分を照らし合わせて、「すべてOK」と判断されたなら、前述の通り参加者の学歴は（申告はしていただきますが）一切問題にしません。加えて、大学の商学部や経営学部で学ぶような経営に関する知識も、受講申込の段階では（あれば役に立ちますが）ひとまずは不要ですので、ご安心ください。

なお、通常講義は通学形式で行いますが、特別講義は遠隔形式（Zoom）で開催します。その点も含め、受講者には受講準備や受講当日に使用するPCの準備はもとより、以下のシステムを使えるように事前に準備していただくことが必要です。（システム利用について、いずれも受講者の費用負担はありません。）

- ・Zoom：遠隔授業に用いるオンラインミーティングサービス
- ・Slack：教材の受け取りや課題提出に使用するオンラインコミュニケーションサービス
（※Slackについては、受講決定後、専用ワークスペースへの登録案内をお送りします。）

また、課題の作成やグループワークに欠かせないソフトウェア（Word/Excel/PowerPoint）も言うまでもなく必要です。これらのツールの貸与はありませんので、受講が決まりましたら、すべてを調達して受講に備えてください。

3. 修了要件

土佐経営塾は、下記の1) 2) 3) がすべて満たされたときに「修了」となります。

1) 事前課題

毎回のセッションへの参加準備課題として、このシラバスに記載された事前課題（必ずWordまたはExcelで作成すること）を、授業日前日の24時までにSlack上の指定フォルダに投稿して提出することが必要です（提出時のファイル形式はPDFでも可）。土佐経営塾では、事前課題を提出した方が授業開始時刻に教室に来て、またはZoomに入室して、はじめて「出席」になります。事前課題の提出がぎりぎりにならないように、早めに投稿する習慣づくりをしてください。また、やむを得ず授業を欠席する場合でも、欠席したセッションの事前課題を次回セッションの前日24時までに提出してください。

2) 出席

土佐経営塾は特別講義も含め全13セッションで構成されていますが、このうち11セッション以上に出席することが必要です。遅刻も好ましくありません。グループワークやディスカッションに途中から合流するのは現実には難しいので、教室への着席、またはZoomへの入室が授業開始後40分を過ぎた場合には「欠席」とします。受講申込時には13セッションすべてに出席できる方を歓迎します。2セッションを欠席可としているのは、意欲ある受講者に不測の事態が生じても、修了に支障がないようにするための「保険」と理解してください。

3) レポート

セミナー期間中に1回のレポート提出があります。論題に対して、文字数3,000字以上で記述されていて、紙にプリントされていれば、その他の条件は問いません。

修了者には、高知県が発行する修了証が授与されます。過去に土佐経営塾を受講したけれど、修了証をお渡しできなかった方は、ごく僅かしかいません。その理由は明確で、土佐経営塾には、受講者相互に助け合い、励まし合って、全員の修了を絶えず目指してきたカルチャーが根づいているからです。

厳しいセミナーには違いありませんが、それだけに修了できれば「密かに誇れる思い出」にもなるはずです。セミナー修了後も修了生がずっと繋がろうとする理由もこの辺りにあるのではないのでしょうか。

4. 担当講師

<プログラムディレクター（兼 副担当講師）>

竹内 伸一（たけうち しんいち） 名古屋商科大学大学院 マネジメント研究科 教授

1988年早稲田大学教育学部卒業、マツダ株式会社にて人材育成・販売・マーケティングに従事した後、2004年慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程修了（修士（経営学））、2011年慶應義塾大学大学院商学研究科後期博士課程単位取得退学、2015年広島大学大学院教育学研究科博士課程後期修了（博士（教育学））。株式会社ケースメソッド教育研究所 代表取締役。慶應義塾大学大学院経営管理研究科特任准教授、徳島文理大学人間生活学部教授を経て、2018年より現職。専門はケースメソッド教育。『ケースメソッド教授法入門 理論・技法・演習・ココロ』（慶應義塾大学出版会）、『討論授業が中学校の授業を変えるーケースメソッドによる土佐市の学校改革ー』（学事出版）はじめ著書多数。講師は「土佐経営塾」を初年度より担当し、今年で17年目になる。

<主担当講師（兼 プログラムディレクター補佐）>

田村 樹志雄（たむら きしお） 特定非営利活動法人こうち企業支援センター 理事長

1999年大阪大学経済学部卒業後、西日本旅客鉄道株式会社に入社。駅・運転士等の現業機関を経て、人事部にて総合職採用、次世代経営者の人材育成等に従事。2012年一橋大学大学院商学研究科経営学修士コース修了（修士（経営学））。2012年特定非営利活動法人産学連携推進機構研究員を経て、2013年に高知県にUターン。同年、土佐経営塾修了。2014年にタクティス<経営支援サービス>を開業するとともに、特定非営利活動法人こうち企業支援センター理事長に就任。2018年度より「土佐経営塾」の主担当講師を務める。

5. コースの内容について

第1部：経営とは何であるのか

受講生にとってごく身近に感じられる起業のケースを用いたディスカッションを通して、「経営とは何であるのか」を探ることから、土佐経営塾の扉を開けていきます。同時に、経営者として「私たちが分かっておくべきなのに、分かっていないこと」をなるべく数多く明らかにして、土佐経営塾の前半を学び抜いていくためのエンジンを回していきます。

セッション1 (9月19日 土曜日 14:00-17:30 *開講式含む) ケースメソッド授業

① 学習テーマ：夢が現実の壁にぶつかるとき

同志を募り、私財も投じて夢の実現を目指す— 大きな勇気は要るものの、起業家として最高にエキサイティングな場面です。このセッションでは、ケースの主人公である新川氏の夢が「思うように叶わない」という現実を踏まえつつ、起業家は自らのどの部分を信じて貫き、どの部分は慎重に疑うべきなのかを議論します。

② 使用ケース：「新川氏のオーガニックカフェレストラン “カフェβ”」

③ 授業の進め方：全体ディスカッション（終了後、懇親会）

④ 事前課題：発言準備

以下のディスカッション設問について、あなたが考えることをWordに3,000字程度でまとめ、授業前日9/18の24時までにSlackにて提出してください。【想定所要時間：3時間前後】

設問1) カフェβの経営を軌道に乗せるためにクリアすべき課題を3つ挙げ、なぜこれらの課題が重要となるのかを述べてください。

設問2) 店主である新川氏は、カフェβの経営を今後どのように進めていくべきでしょうか。

設問3) 一般論として、オーガニックフード店を新規に出店する際の経営定石とはどのようなものかと言えるでしょうか。また、それと照らし合わせたときに、現在のカフェβの経営はどのように評価できるでしょうか。

セッション2 (9月28日 月曜日 19:00-21:15) 反転授業

① 学習テーマ：会計情報が出来ていくプロセス

私たちはビジネスセミナーなどで、財務諸表（損益計算書や貸借対照表）の読み方を学ぶことができますが、それがどのようなアクションの積み重ねによって、どのように出来ていくのかを学ぶ機会にはあまり恵まれていません。このセッションでは、セッション1でディスカッションした「カフェβ」を題材に、この店の初年度の会計帳簿がどのように記帳され、店主の新川氏はどの時点でどのような危機に気づき得たのかを明らかにします。

② 使用ケース：「カフェβの懐事情」

③ 授業の進め方：グループ演習およびレクチャー

④ 事前課題：会計基礎知識の習得

比較的大きな書店に行き、複式簿記（商業簿記）の本をいくつか実際に手に取って、あなたにとって分かりやすそうに書いてあるものをひとつ選んで一読した上で、セッション1当日に配布される問題集に回答してください。回答はWordで作成し、授業前日9/27

の 24 時まで Slack にて提出してください。【想定所要時間：7 時間前後】

※ セッション 2～5 では、Excel（バージョンは問いません）を使用します。演習は PC 画面上での操作で完結しますが、教室で作成したファイルは授業終了後にプリントしてファイリングしておいてください。またセッション 4、5 では、Excel の財務関数（IRR および NPV）を用いて演習を行いますので、余裕があれば、これらの関数の使い方にも習熟しておいてください。

セッション 3（10 月 5 日 月曜日 19:00–21:15） 反転授業

① 学習テーマ：経営を写し出す会計

セッション 2 で始めた記帳演習の続きを行います。PC を用いて実際に記帳を進めながら、このセッションでは、資金不足に陥ったカフェ β にどのようなことが進行していたのかをさまざまに推測し、その是非について議論します。

また、会計情報を用いてビジネスを設計し、その進捗が管理できるようになったら、次はここまでに学んできた会計の知識を踏み台にして、投資の経済性に責任を持つ「財務」の仕事の世界に探求の軸足を移していきます。

② 使用ケース：「カフェ β の懐事情」（セッション 2 と同じもの）

③ 授業の進め方：グループ演習およびレクチャー

④ 事前課題：財務指標作成

ケース「カフェ β の懐事情」の末尾にある演習問題のうち、セッション 2 で終えられなかったすべての部分について終え、期末損益計算書と貸借対照表を Excel で作成してください。作成された損益計算書と貸借対照表は、授業前日 10/4 の 24 時まで Slack にて提出してください。【想定所要時間：4 時間前後】

セッション 4（10 月 13 日 火曜日 19:00–21:15） 反転授業

① 学習テーマ：投資の「見返り」とは何であるのか

夢を実現することで頭がいっぱいの新川氏と、事業上の夢は特段に持ち合わせてはいないけれどもお金を増やすことには野心いっぱい投資家では、投資に対する考え方がどのように異なるのでしょうか。このセッションでは、一般論としての投資家の関心に迫るための演習をいくつかこなしながら、銀行や投資家を説得するための事業計画のあり方について考え始めます。

② 使用ケース：「頭の体操（1）～（3）」「カフェ β 、冷凍弁当をはじめる」「冷凍弁当をはじめてみて」

③ 授業の進め方：グループ演習およびレクチャー

④ 事前課題：クイズへの回答

以下の設問について、Word・Excel にて作成・入力し、授業前日 10/12 の 24 時まで Slack にて提出してください。【想定所要時間：3 時間前後】

設問1) ケース「頭の体操(1)～(3)」に記載のクイズへの回答をWordで作成してください。

設問2) ケース「カフェβ、冷凍弁当をはじめる」「冷凍弁当をはじめてみて」について、「《カフェβ 財務諸表》」(Excel)を用いて、1・2年目の損益計算書・貸借対照表に基づき、2年目のキャッシュフロー計算書欄に入力してください。

特別講義 I (10月26日 月曜日 19:00-21:30) 双方向講義 (オンライン開催)

① 学習テーマ：経営計画の立案

土佐経営塾に集う私たちは、経営計画をプレゼンテーションする機会が少なからずあります。プレゼンテーションには伝え手と聞き手が存在し、伝え手が伝えたい内容と聞き手が聞きたい内容には、往々にしてズレが生じます。伝え手によるプレゼン内容やその方法に唯一の正解はありませんが、多くの聞き手が期待する内容と構成には共通事項がありそうです。

その点に関して、大企業が作成する中期経営計画は、比較的小規模な事業を営む私たちにとっても参考となる点が多くあります。この後に続くセッションでのグループ発表に活かすため、ひいては金融機関の融資担当者からも一目置かれるようなビジネスリーダーになるため、必要なことをひと通り描き、語る力を身につけることの重要性を学びます。また、チーム内のコミュニケーション状態の点検も行います。

このセッションは、19日後のセッション6におけるグループ発表への準備の目的で開講されます。

② 使用ケース：なし

③ 授業の進め方：参加者との対話を交えて行う講師によるレクチャー、セッション内グループワーク

④ 事前課題：なし

セッション5 (11月4日 水曜日 19:00-21:15) 反転授業

① 学習テーマ：投資の計画とその評価

将来の売上を得るために先行投資が必要となる事業では、売上による現金回収に先立って多額の投資が生じます。この投資資金がきちんと増えて戻ってきて、出資者を喜ばせることになるのか、出て行ったきりで決して戻らず、出資者を永遠に苦しめ続けることになるのかは、「神のみぞ知る」ことではありません。このセッションでは、新規事業の実施判断を行う企業の経営企画担当者、銀行の融資担当者、経営コンサルタント、あるいはビジネス・スクールの出身者たちが、投資のGO/NGをどのような考え方に基づいて判断しているのかを、グループ演習を通して学びます。

② 使用ケース：「財務計画を検討せよ」

③ 授業の進め方：グループ演習、レクチャー

事前課題を持ち寄り、グループ内で擦り合わせを行い、財務計画として完成させたグループから個別に講師へ計画のプレゼンテーションを行います。講師が合格を出すまで、計画修正、プレゼンテーションを繰り返します。

④ 事前課題：財務計画の作成

セッション4で配布する演習用 Excel ファイル上に、ケース「財務計画を検討せよ」の指示に基づいた財務計画（キャッシュフロー計画、投資回収計画、資金調達計画）を作成し、授業前日 11/3 の 24 時までに Slack にて提出してください。【想定所要時間：4 時間前後】

セッション6（11月14日 土曜日 14:00-18:00） ケースメソッド授業

① 学習テーマ：「夢」の再構築

セッション2からの連続4セッションに渡って、会計や投資、資金調達の視点から事業経営を学んできた皆さんに、ここで改めてカフェβのビジネスを分析してもらい、投資家が納得する経営計画に修正して、この店舗をゼロから運営してもらいます。セッション1で見せてくれた皆さんの発言と比べて、皆さんがどのように成長したかを確認するための節目として、このセッションを運営します。

② 使用ケース：「新川氏のオーガニックカフェレストラン “カフェβ”」

③ 授業の進め方：グループワーク、グループ発表、およびディスカッション

④ 事前課題：「カフェβのリビルド計画」についてのグループ発表準備

これまでのセッション・特別講義の内容を踏まえ、チームで協力して時間をつくり、できるだけグループで一度どこかに集合し、「カフェβはこのように経営すべきだった」と題した 20 分程度のプレゼンテーションの準備をしてください。プレゼンテーション資料は PowerPoint で作成し、授業前日 11/13 の 24 時までに各グループの代表者が Slack にて提出してください。【想定所要時間：12 時間前後】

特別講義Ⅱ（11月25日 水曜日 19:00-21:30） 双方向講義（オンライン開催）

① 学習テーマ：売上構築のためのマーケティング計画の立案

事業計画と実績のズレとは、多くの場合、売上計画の未達に端を発します。このことは、事業者にとっては「売れるはず」であり「売れて欲しい」商品やサービスが、「そもそもあまり必要とされていない」「必要としている顧客の数が少ない」「購入して欲しい顧客にその存在を知られていない」「その価格で購入するつもり顧客が少ない」のいずれか、また場合によるとそのすべてに該当していることの証です。

言うまでもなく、売上計画の未達は雇用をはじめとする事業の継続に重大な問題をもたらします。売れるべくして売るために、先人たちはどのような努力をしてきたか。この

答えをマーケティング計画立案のセグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング、マーケティング・ミックス（プロダクト、プレイス、プライス、プロモーション）

【通称：STP&4P】に求め、その概要を解説します。

このセッションは、24 日後のセッション 8 におけるグループ発表への準備の目的で開講されます。

- ② 使用ケース：なし
- ③ 授業の進め方：参加者との対話を交えて行う講師によるレクチャー、セッション内グループワーク
- ④ 事前課題：教科書二点を事前に読了のこと。
 - ・『わかりやすいマーケティング戦略』（沼上幹）
 - ・『マーケティングマインドのみがき方』（岸田雅裕）いずれも必要箇所のコピーを配布済み

セッション 7（12 月 1 日 火曜日 19:00–21:20） ケースメソッド授業

① 学習テーマ：公的補助金と起業

起業家にとって公的補助金はいかにありがたいものですが、ありがたいことばかりではありません。このセッションでは、高知県土佐市で補助金を活用して事業を興した企業組合「宇佐もん工房」の事例を取り上げ、補助金を獲得した事業の運営に当たっての現実的な理解を得ながら、補助金と自己実現の接点を丁寧に探るための議論をします。上記の目的に向けて、通常のディスカッションに加え所紀光代表理事への質疑も予定しています。

- ② 使用ケース：「企業組合『宇佐もん工房』～使命感、仲間、信頼、チャンス、そして補助金」
- ③ 授業の進め方：ディスカッションおよび所紀光代表理事への質疑
- ④ 事前課題：発言準備

以下のディスカッション設問について、あなたが考えることを Word に 2,000 字程度でまとめ、授業前日 11/30 の 24 時までに Slack にて提出してください。【想定所要時間：3 時間前後】

設問 1) ケースに出てくるさまざまな補助金は、「宇佐もん工房」の設立の歩みにどのように影響しているのでしょうか。チャンスと制約の両面から述べてください。

設問 2) 数々の補助金を活用して創業した「宇佐もん工房」は、いつまでにいくらのキャッシュフローを得る必要があると考えますか。仮に現在、その目標には達していないとしたとき、所氏はそのことをどのように受け止めるべきでしょうか。

設問 3) あなた自身は事業者と補助金の理想的関係をどのように考えますか。あなた自身の補助金へのスタンスを述べてください。

第2部：顧客と社会から支持される経営

第2部では、経営者として顧客と社会にどのように向き合い、何を提供して、何を得るのか、チーム活動やディスカッションを通じて理解を深めます。12月19日（土）は売り手本位になりがちなマーケティングの問題について、12月20日（日）はビジネスの時代変化への対応について、それぞれじっくりと扱います。

セッション8（12月19日 土曜日 10:30-15:30） **グループ発表**

※修了生事業報告会（16:00-18:00）

① 学習テーマ：売上構築のためのマーケティング戦略

特別講義Ⅱで学んだマーケティング計画【STP&4P】を、参加者が営んでいる現実の事業に当てはめて、実際に各グループで立案し、その成果を発表してもらいます。このセッションでは、私たちの事業活動を買う側の視点で見直し、事業計画の柱となる売上計画の達成可能性を高めるための方法を考えます。この日の授業は、受講生グループによる発表をきっかけに、クラス全体で討論するスタイルとなります。

② 使用ケース：なし

③ 授業の進め方：グループ発表およびディスカッション（終了後、修了生事業報告会・懇親会）

④ 事前課題：「私のマーケティング計画」についてのグループ発表準備

このセッションでは各グループに、STPと4Pを駆使した「私のマーケティング計画」というテーマでの約15分のグループ発表が求められています。発表後の質疑応答に耐えられるように、各グループで準備を進めてください。発表用資料はPowerPointで作成し、発表用ファイルは授業前日12/18の24時までにSlackにて提出してください。発表当日に向けてグループメンバーは何度か集まって議論し、発表テーマについての理解を深めつつ、発表準備作業を適切に分担することが望まれます。【想定所要時間：20時間程度】

前半）テキストに書かれているマーケティング計画の理解を問うプレゼンテーションセグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング、マーケティング・ミックスというマーケティングの中核的技法について、その技法を適用する際に重視すべきポイントを含めて、分かりやすく簡潔に説明して下さい。

後半）前半内容を自社商品の拡販に向けて応用できているかを問うプレゼンテーショングループメンバーの扱っている（あるいは扱う予定の）商品やサービスについて取り上げ、マーケティングの中核的技法（セグメンテーション、マーケティング・ミックス）を用いて説明して下さい。

特別講義Ⅱの内容がB to Cによる消費財のマーケティングを前提としているので、選択

する事業および商材もそれに近いものが望ましいですが、B to B、生産財、サービスのマーケティング計画を立案してもらってもかまいません。その場合は講師にひと言、事前に相談してください。

セッション9 (12月20日 日曜日 10:00-15:00) 講師からの問題提起

- ① 学習テーマ：私たちが向き合うべきビジネスの新潮流
- 本セッションでは、土佐経営塾の修了生数名をゲスト講師としてお招きし、それぞれの事業における現代的な経営課題や戦略について話題提供いただきます。取り上げるキーワードは、海外戦略、IoT、AI、DX、SDGs、Diversity、Inclusion、Design Thinking、Compliance、CSR など、近年注目されるトピックを含みます。単なる流行語としてではなく、それらがどのように経営の現場で実践され、意思決定や価値創造に活かされているのかを、具体的な経験談を交えて紹介していただきます。その上で双方向の対話を重ねながら、「時代の変化に振り回されないが、ビジネスの新潮流にきちんと向き合う」姿勢を探求します。
- ② 使用ケース：未定
- ③ 授業の進め方：ゲスト講師によるプレゼンテーションおよびディスカッション
- ④ 事前課題：特段にはなし（上記に並べたキーワードについて、日頃から理解を深めておく程度でよい）

第3部：経営者としての態度形成

第3部では、これまでに学んだ内容を踏まえて、論点を事業者のリーダーシップに移していきます。リーダーシップは技術でもありますが、人間性の現れでもあります。研修では人間的魅力を直接的に作り出すことはできませんが、私たちが目指すリーダー像については無限に議論ができます。これまでの9回のセッションと特別講義を通して、お互いのビジネススタイルも価値観も分かり合えてきているはずの20名で、これまでの自分を乗り越えるための意見交換にチャレンジし、各自が理想とする経営者像を探ります。

セッション10 (1月5日 火曜日 19:00-21:15) ケースメソッド授業

- ① 学習テーマ：地域社会の中での経営
- 事業によって生じた問題は、その解決に際して、考慮すべきことが複雑に絡み合います。とりわけ地域に根差した事業の場合は、事業上たまたま生じた問題に地域がまるごと巻き込まれることもあり、経営者は問題の解決に際して自社の経営だけを優先できない状況が容易に生じます。このセッションでは、地域のコンビニと地元の高校生アルバイトを巡る問題を検討することで、事業経営が地域にいかに関与し得るのかを考えます。

② 使用ケース：「あるコンビニエンスストアの現金違算」

③ 授業の進め方：ディスカッション

④ 事前課題：発言準備

以下のディスカッション設問について、あなたが考えることを Word に 2,000 字程度でまとめ、授業前日 1/4 の 24 時までに Slack にて提出してください。【想定所要時間：3 時間前後】

設問 1) あなたが中村店長ならば、この店に生じている現金違算問題にどのように対応しますか。

設問 2) この問題の解決に際して、あなたがもっとも叶えたいことと最も避けたいことはそれぞれ何であり、なぜそれを叶えたいことと避けたいことの筆頭に挙げるのですか。

◆ここまでの学習を振り返り、このタイミングでレポートを作成して提出してください。

論 題：「土佐経営塾の受講によって私に及んだ変化」

文字数：論題ならびに氏名を除き、本文 3,000 字以上記述すること。

提出形態：A4 用紙に印字あるいは手書きすること。（電子ファイルでの提出は不可）

提出先：〒780 - 8515 高知市永国寺町 6 - 28

高知県産学官民連携センター「ココプラ」内

高知県産業イノベーション課 高橋、杉浦 宛

提出方法：下記締切日までの消印にて郵送あるいは締切日以前に上記に持参して提出

※持参する場合は、平日 8:30～17:15 にお持ちください。

締 切：1 月 12 日（火） 当日消印有効

※締切日を過ぎた消印での提出があっても受理されませんのでご注意ください。

セッション 1 1（1 月 24 日 日曜日 13:30－17:00 *修了式含む） ケースメソッド授業

① 学習テーマ：リーダー行動の枠組みを考える

事業者には誰でも、事業を通して実現したい夢があるはずですが、その夢の実現がひとりでも可能であるならば問題はないのですが、そうでない場合には第三者の力を借りる必要があります、そこでは「力の借り方」が問われます。ケースに登場するスタジオジブリの宮崎駿監督はすでに引退してしまいましたが、「もののけ姫」の制作当時、自分が作りたい作品の完成に向けて、周囲を駆り立てて動かしていました。このセッションでは、宮崎監督のリーダー行動に焦点を当て、その中から地域で小規模事業を営む私たちも見習うべきポイントを探します。

② 使用ケース：『もののけ姫』宮崎駿と鈴木敏夫

③ 授業の進め方：ディスカッション（終了後、懇親会）

④ 事前課題：発言準備

以下のディスカッション設問について、あなたが考えることを Word に 2,000 字程度でまとめ、授業前日 1/23 の 24 時までに Slack にて提出してください。【想定所要時間：3 時間前後】

設問 1) 宮崎駿監督のリーダー行動にはどのような特徴がありますか。

設問 2) このケースに描かれている宮崎駿監督のリーダー行動を、私たちの仕事現場でも活用可能な部分と、前提が大きく異なるために活用できない部分に切り分けるとすると、どのような整理になるでしょうか。あなたなりの整理として書き出してみてください。

6. ケースメソッドによる学習について

土佐経営塾では、小規模ビジネスの運営や起業に欠かせないさまざまなマネジメントのポイントを、受講者が自力で発見していくことが求められています。そのため、このセミナーでは受講者に対して講師が手取り足取り、噛んで含んで教えることは慎まれており、代わりに、ケースメソッド授業、反転授業、ワークショップ、グループ発表などの、いわゆるアクティブ・ラーニング手法が多用されていることは、すでに述べてきた通りです。

その中でもケースメソッド授業はかなり特徴的な授業方法と言えますが、プログラムディレクターが 10 年間在籍していた慶應義塾大学ビジネス・スクールの伝統的経営教育方法であるとともに、世界中の実務家教育の現場で積極的に使用されています。

土佐経営塾が最も大事にしているものは、受講者間のディスカッションであり、それこそが「志を同じくする者が時と場所を同じくして集まる場所」でなされるべきことです。土佐経営塾の講師は、通常は受講者同士のディスカッションの舵取りに徹しますが、時には参加者の一人としてディスカッションに加わることもあります。しかし、それでも自説を教えることはありません。

毎回の授業では、ケース教材に述べられている内容やクラスで議論される論点について自分の意見や判断を述べ、「この状況下でどのように考え、行動するか」を主張することが奨励されます。自分から話すことなく、他のメンバーの発言を聞き、その場に居合わせているだけの出席では極めて不十分です。自分の意見を頭の中で形作り、それを言葉にして、声に出して他のメンバーに主張することこそが、土佐経営塾での学習の仕方の重要な部分になります。

このような学習の仕方は、多くの受講者にとって不慣れで、違和感、戸惑い、時には苦痛を伴うこともあるかもしれませんが、自分で自分の考え方の強みと弱みを知り、他の人との意見交換の中から新しい考え方を創っていくかけがえのない機会となります。土佐経営塾では受講者全員がこの機会を平等に持っています。

上述の学習のためには、授業の事前に十分な時間をかけ、発言の準備をしてから授業に参加することが欠かせません。この準備のために、本シラバス中に記載した【想定所要時間】は必ず捻出して、実際に費やしてください。お勧めの予習方法は、下記の通りです。

(土佐経営塾の開講期間中のいつ頃にどれくらいの学習時間が必要になるかの目安として、サイト内に「授業準備カレンダー」を提示しています。標準的な学習所要時間ではありませんが、参考にしてください。)

- 1) 授業前の週末にケース教材を一度読み、設問について一度思考をめぐらせておく。
この段階では、何か考え付いてもまだ文章にはしないで、殴り書きのメモ程度に留めておく。【所要時間の半分程度を充てる】
- 2) 授業前日の夜に、もう一度ケースを読み、すでに作成している殴り書き状のメモに適宜上書きしながら、事前課題用の文章を作成し、定刻 24 時まで Slack にて提出する。【所要時間の残り半分程度を充てる】

授業準備時間を十分に捻出し、入念な準備を行い、事前課題を提出して授業当日に臨み、授業では積極的に発言してくれる方だけに土佐経営塾へのパスポートが手渡されることになるはずですが、多くの方にとっておそらく初体験のアクティブ・ラーニング（能動的学修）の世界を存分にエンジョイして、経営能力を大いに身に付けてください。

7. 受講のお申し込みと受講者選考面接について

土佐経営塾へのお申し込み方法は、土佐まるごとビジネスアカデミーHP でご案内しています。お申し込みの際は、所定の受講申込書（HP からダウンロード可）をご提出いただくことになります。

なお、土佐経営塾では、多額の公金を限られた人数の受講生に適切に教育投資するために、また、比較的厳しい修了要件や特徴ある授業方法を正しく理解していただけているかどうかを相互に確認する目的で、受講を申し込まれた方全員に高知県と主・副担当講師が面接を行っています。便宜上「面接」というかたちを取りますが、選考よりもお互いをよりよく理解し合う場として運営いたしますので、よろしくご協力ください。面接の日程やご準備いただく資料等につきましては、改めて土佐 MBA 運営事務局からご連絡いたします。

8. 事前課題の提出について

○提出先

事前課題の提出には、オンラインコミュニケーションサービス「Slack」の指定フォルダ（後日案内）に、Word ファイル（あるいは Excel ファイル）を投稿し、ご提出ください。
※Slack では、土佐経営塾受講生と講師、スタッフがコミュニケーションをとることができます。課題提出用だけでなく、受講生間の意見や情報の交換にもご活用ください。

○提出様式

特に指示がない場合は、決められたフォーマットはありませんので、下記 1) 2) 3) を遵守し、Word ファイルに自由にご記入ください。

- 1) 事前課題は、短い言葉で箇条書きにするのでは不十分です。必ず「論理構造を伴った文章」として綴ってください。
- 2) Word ファイルを Slack 上の指定フォルダに投稿してください。その「投稿時刻」で、提出が締切時刻に間に合ったかどうかの判断をします。
- 3) 提出するファイル名は「セッション〇〇事前課題（氏名）」【例：セッション2 事前課題（坂本龍馬）】とし、Word 文面の右上にも必ず同様に記入してください。Slack はあくまでも提出するための手段であり、事務局は提出された Word ファイルを Slack から切り離して使用します。つまり、こちらに事前課題が届いたあとは Word ファイルあるいはそこから印刷された紙だけが一人歩きすることになり、そこに氏名の記載がないと誰のものだか分からなくなりますので、ご協力をお願いいたします。

○提出締切

事前課題の提出締切りは、授業前日 24 時です。

※事前課題提出は修了要件の重要な一角を占めています。「3. 修了要件」もご参照ください。

9. 授業の実施形式等について

○授業の実施形式について

通常講義は通学形式で、特別講義は遠隔形式（Zoom）で開催します。

○通常講義の実施場所について

セッション 11 以外：高知県産学官民連携センター「ココプラ」（予定）

高知市永国寺町 6-28 永国寺キャンパス地域連携棟

セッション 11 : 未定（高知市中心部を予定）

10. 問い合わせ先

1) セミナーの内容に関すること

こうち企業支援センター

〒780 - 0862 高知市鷹匠町 1 丁目 3 - 22 よさこいビジネスプラザ 1 F

TEL:088 - 802 - 4351 FAX:088 - 802 - 4353 E-MAIL:vi@sv-cafe.com

2) セミナーの内容以外のこと (募集申込・セミナー運営など)

土佐 MBA 運営事務局

〒780 - 0870 高知市本町 2 丁目 2-27 CMJ 高知ビル 3 階

TEL: 078-600-0664 E-MAIL: tosa-mba@pleon.co.jp

3) 授業に参加して生じた質問や学習上のご相談

* 講師に個人的にお尋ねになりたい場合: tamura@ktactis.onmicrosoft.com

* 疑問・質問を講師だけでなく他の受講生とも共有されたい場合: Slack にてお尋ね
ください。次回授業の冒頭で講師が回答します。

本シラバスの内容は適宜変更されますので、予めご了承ください。

Vol.1 2026/6/15

不許複製

©2026 こうち企業支援センター