

# 教養教育としての経営学カリキュラム に関する基礎的研究 — 宅急便のケース・スタディで経営学の思考法を学ぶ 『企業論各論』の教育実践 —

## Developing a Curriculum for Strategic Management in Liberal Arts Education

児玉 英明

### 要旨

本稿の問題意識は、将来、経済学や経営学の専門家になることのない学生を受講者に想定し、アカデミックな枠組みを維持しつつ、いかにそのエッセンスを平易に伝えるかに重点を置いたリメディアル型カリキュラムの開発を行うことにある。2014年度に担当した「企業論各論」の教育実践をもとに、専門科目を教養科目として位置づけ直すことで、学生の多様化が進む大学における経営学カリキュラムの構成要素の事例を示す。特に、経営学の思考法の中でも、「選択と集中」、「サービスの差別化」に焦点を当て、クロネコヤマトの宅急便の具体的な文脈の中で、解説する。本稿は、教養教育として、経営学カリキュラムを再構築する試論である。

キーワード: 宅急便、選択と集中、サービスの差別化、教養教育、リメディアル教育

Keywords: Delivery Service (TA-Q-BIN), Concentration in Core Competence, differentiation Strategy, Liberal Arts, Remedial Education

### 1. はじめに

本稿の目的は、2014年度に担当した「企業論各論」の教育実践をもとに、専門科目を教養科目として位置づけ直すことで、学生の多様化が進む大学における経営学カリキュラムの構成要素の事例を示すことである。

橘木俊詔（京都大学名誉教授）は、『実学教育改革論』の中で、日本の大学の問題点を、「法学、経済学、文学などを学ぶ学生が、あたかも全学生がその分野の専門家になるようにということを念頭に置いた教育を行っている」<sup>1</sup> ことに見ている。橘木が指摘したこの問題点は、大学のユニバーサル化

が進み、学生の学力が多様化している大学にとっても共通した課題である。

経済学や経営学の分野には、東京大学などのトップ大学の教員が著した定番テキストがある。トップ大学の学生を読者に想定したテキストにおける体系が、その分野の標準的なカリキュラムとして認識されることも多い。しかし、そこで示されたカリキュラムが、多様化が進んでいる今日の大学において同じように汎用性を持つとは限らない。

本稿の問題意識は、将来、経済学や経営学の専門家になることのない学生を受講者に想定し、アカデミックな枠組みを維持しつつ、いかにそのエッセンスを平易に伝えるかに重点を置いたカリキュラム開発を行うことにある。例えば、工学部の学生に、半期 15 回という限られた回数の中で、教養教育としての経営学を教える場合、そこで最低限伝えるべきことは何なのか。経済学部の学生を対象に専門科目として教えるのではなく、工学部の学生に教養科目として教える場合、そこで展開される経営学カリキュラムには、どのような厳選が求められるのか。本稿では、「企業論各論」における教育実践の具体的な事例を提示する。

## 2. 「企業論各論」の概要とねらい

### 2.1 授業の概要 — リメディアル教育を授業に埋め込む —

「企業論各論」では、クロネコヤマトという具体的な企業、およびビジネスの場面を想定したうえで、学生に問題発見・問題解決の思考を追体験させながら、経営学の学びへいざなうことが目的である。「企業論各論」では、クロネコヤマトの経営史を読み解いた小倉昌男『経営学』をテキストに指定している<sup>2</sup>。小倉『経営学』をテキストにした理由は、優れた企業家はその時代が直面している課題に企業としての立場から解決策を示し、日々の仕事の中で人間性を高めてきたのであり、そこに企業論各論としての格好のケース・スタディを見いだせるからである。

戦後日本における代表的な企業家としての小倉を取り上げ、彼が日本経済史の文脈の中で、どのような課題に直面し、それをどのように乗り越えていったのかに焦点を当てる。そして、そこに見られる経営学的な思考を、企業家が生き抜いてきた同時代の文脈と切り離すことなく、一体として学ぶ。

「企業論各論」では、クロネコヤマトのケース・スタディを扱うだけではなく、その背後にある日本経済史の理解も併せて行っている。戦後 70 年間の歴史を、高等学校の日本史の教科書や大学の経済史のテキストを参考にしながら解説している<sup>3</sup>。

企業活動の背景にある日本史に関するリメディアル教育を、「企業論各論」の文脈に埋め込むことで、基礎学力に不安のある学生への配慮を行っている。大切なことは、高校レベルのリメディアル教育を独立してやるのではなく、「企業論各論」という正規の科目の中に織り交ぜながら展開するという教員側の心がけである。

## 2.2 教養科目として専門科目を再構築

教養教育科目として専門科目を再構築する場合、経営学を専門としない理系の学生にも、「これだけは伝えたいというテーマは何か」を自問することが大切である。「これだけは伝えたい」という視点からテーマを厳選する作業は、結果的にその学問領域の原型をなす思考法になるはずである。

多様な学習意欲を持った学生を対象に、これだけは必ず伝えたいというテーマを厳選するならば、「企業論各論」では、宅急便の開発における「選択と集中」および「サービスの差別化」という視点である。「選択と集中」、「サービスの差別化」という経営学的な思考法を、クロネコヤマトの具体的な文脈の中で、学生に感じ取ってもらうことが目標である。

### 【「企業論各論」シラバス】

第1回	宅急便前史
第2回	私の学習時代
第3回	市場の転換 — 商業貨物から個人宅配へ —
第4回	宅急便の開発
第5回	サービスの差別化
第6回	サービスとコストの問題
第7回	三カ年計画
第8回	行政との闘い
第9回	全員経営
第10回	労働組合を経営に生かす
第11回	業態化、新商品の開発
第12回	財務体質の強化
第13回	組織の活性化、経営リーダー10の条件
第14回	福祉を変える経営 — パン製造への参入と障害者雇用 —
第15回	宅急便にみる経営学的思考

## 3. 宅急便開発における「選択と集中」

### 3.1 多角化戦略の行き詰まり

「企業論各論」の「第1回 宅急便前史」、「第2回 私の学習時代」、「第3回 市場の転換 — 商業貨物から個人宅配へ —」を貫くテーマは、宅急便開発における「選択と集中」というテーマである。

「選択と集中」について考えることを促す、小倉の象徴的な問いを引用する。小倉は、牛井一筋の吉野家にならないながら、次のような問いを投げかける。「吉野家のように思い切ってメニューを絞り、個人の小荷物しか扱わない会社、むしろ扱えない会社になったほうが良いのではないだろうか。広く何でもやれる会社と、狭くひとつのことしかやれない会社の、どちらが可能性があるだろうか」<sup>4</sup>という問いを投げかけている。

「第3回 市場の転換 ― 商業貨物から個人宅配へ―」では、ヤマト運輸がとっていた多角化戦略が壁にぶつかり、商業貨物市場から個人宅配市場へターゲットを見直したことについて説明する。つまり、ヤマト運輸が宅急便事業に乗り出さざるを得なくなったきっかけについて説明する。

ヤマト運輸の基幹部門は、トラック運送である。本来、理想的な多角化とは、基幹部門がしっかりと利益を出し、それに関連部門の利益が上乘せされる形で進むのが理想である。しかし、ヤマト運輸の多角化の実態は、基幹部門であるトラック運送の劣勢化を、新規部門で補う形で推移しており、しかも新規部門が基幹部門のトラック運送にとって代わるほど伸びなかった点に問題があった。

多角化戦略の行き詰まりは、1973年、6500名いた社員を、2年後の1975年には5500名へと、約1000名の減員という深刻な事態につながる。このようにヤマト運輸の具体的な文脈に即し、「多角化戦略の失敗」から、「選択と集中」の話へと進む。

### 3.2 商業貨物から個人宅配への転換

運送業が対象とする市場は2つある。第一に、工場から出る大口の荷物を運ぶ「商業貨物の輸送市場」である。第二に、東京の親戚に家でとれた野菜を送るといった「個人生活関連の輸送市場」である。「商業貨物の輸送市場で、『負け犬』になったヤマト運輸は、今後いくら営業努力を重ねても業績が好転する見込みは薄いのではないか。それならば仕事を変え、新しい市場を目指した方が良いのではないか」<sup>5</sup>と小倉は考えていた。

個人宅配市場への転換を考えた理由には、トラック運賃の仕組みに関する考察がある。結論を述べれば、大口の荷物よりも小口の荷物の方が圧倒的に運賃を稼ぐことができる。例えば、当時の東京から大阪間の50個口の荷物の場合、段ボール1個当たりの運賃は200円だった。それに対し、1個口の荷物の場合、段ボール1個当たりの運賃は700円だった。

トラックの運転手は車からプラットフォームに荷物を下ろす時に、1枚の伝票ごとに5個口なら5個、7個口なら7個というように1ヵ所にまとめて置く。だからプラットフォームに荷物を下ろすのを観察していれば、小口が多いか、大口が多いかが大体わかる。小倉は利益を上げているライバル会社の支店をこっそりと覗いた時に、ヤマト運輸はライバル会社に比べて、大口の荷物が多いことに気付いたという。「小口貨物を断って大口貨物に重点を置いた営業戦略はなんと間違っていたことか。他社は大口貨物も運んでいるが、その陰で小口貨物を大量に運んでいたのがぜんぜん見えなかったのだ」<sup>6</sup>と反省する。1個口の荷物を集めるにはコストがかかるが、集荷の課題を解決できれば、個人宅配市場には商売として十分魅力がある。この時の想いが宅急便に舵を切るきっかけになる。

### 3.3 集配ネットワークの構築と規制緩和

ここではまず、商業貨物と個人宅配の特徴を、対比的に整理する。

商業貨物は、製造工場などの決まった場所から、毎日のように荷物が出荷される。そして、行き先も決まっている。1回の出荷量は大量であり、少量の場合も1個ということはない。たとえて言うな

らば、商業貨物とは「一升枡のような大きな枡を持って工場に行き、豆を枡に一杯に盛り、枡ごと運ぶ」<sup>7</sup>ようなものである。

個人宅配は、毎回出荷されるお宅が違う。配達先も、人が住んでいるところならば全国あらゆる場所へ行く。しかも、荷物の全てが1個口であるから、集荷するのに効率が悪い。たとえて言うならば、個人宅配とは、「一面にぶちまけてある豆を、一粒一粒拾うことから仕事が始まる」<sup>8</sup>ようなものである。

商業貨物から個人宅配へターゲットとする市場を転換する場合、いかに一つひとつの荷物を集めるかが課題となる。ヤマト運輸では、酒屋とか米屋など家庭の主婦になじみのある商店に取次店になってもらうように依頼した。取次店には手数料を支払い、ヤマト運輸の集荷車が取次店を回り、営業所に荷物を集める。2013年現在、取次店はコンビニなどを中心に260,000店あり、郵便ポストの数181,895本を上回っている。

全国的な輸送のネットワークを、ヤマト運輸がどのように作るのかが次の課題となる。大中小の集配所を自転車の車輪のように組み合わせた「ハブ&スポークシステム」を作ることを目指すわけだが、全国的な輸送ネットワークの構築には、監督官庁との規制緩和をめぐる交渉が必要となる。信書の配達問題など、規制をめぐる問題解決は今日まで様々な形で続いている。

「選択と集中」をキーワードにして、宅急便ビジネスの生成過程の中で、小倉がどのように問題発見・問題解決を積み重ねてきたのか追体験させることが、「企業論各論」の目標である。

## 4. 宅急便開発における「サービスの差別化」

### 4.1 翌日配達

宅急便の成長を支えたのは、「サービスの差別化」という発想である。「サービスの差別化」という考え方を、宅急便の具体的な文脈の中で、学生に理解させることが「企業論各論」の目標である。

1976年1月23日に、宅急便の営業は開始された。初日の出荷個数は、わずか11個だった。2013年現在、1日当たりの出荷個数は4,735,102個である。1976年当時と比べると、一日あたりの取扱個数は430,464倍に成長している。

ヤマト運輸の宅急便が差別化する相手は、郵便局の郵便小包である。宅急便が開始された当時、郵便小包は、荷物が着くまでに、4～5日かかるのが普通だった。郵便小包に対抗して市場を押しやるには、それよりも早く着くことが必要になる。

荷物の輸送で消費者が最も望むサービスは、「早く」着くこと、つまりスピードである。小倉は、荷主から受け取った荷物を、翌日には送り先に届ける「翌日配達」をセールスポイントに掲げ、個人宅配市場を独占していた郵便小包に勝負を挑んだ。集配車の車体にも、クロネコのマークと一緒に、「翌日配達」の文字を書かせたという。

宅急便のように形のない商品の場合、ライバルに決定的な差をつける最も重要な要素は、「サービ

スの差別化」である。小倉は「それまでの郵便小包は、早くて3日目、普通は4、5日かかることも珍しくはなかった。だから宅急便の翌日配達は、利用者に鮮やかな印象を与え、それが口コミにつながった」<sup>9</sup>と述べ、宅急便が成功した理由を「サービスの差別化」と「利用者の口コミ」の二つに求めている。今では、自分が出荷した荷物がどこにあるかまで追跡が可能だが、これもスピードを求めるサービスの差別化のひとつである。

## 4.2 地帯別均一料金

今では、宅急便の取次店となっているコンビニでアルバイトしている店員なら誰でも、宅急便の料金計算をその場ですることができる。しかし、従前、貨物輸送の運賃計算は、きわめて分かりにくかった。運賃を計算する作業は複雑で、たいていの運送会社は運賃計算の専門の係を置いていたという。

貨物輸送の運賃は、通常、貨物の重量と輸送する距離によって決まる。個人宅配の荷物の場合、運送の起点も終点も、顧客によってその都度変わる。一つひとつの荷物の輸送距離を把握して、運賃を計算するのは不可能に近い。そこで小倉は、実際の距離とは関係なく、包括的な均一料金を採用するしかないと決断する。

まず、配達区域を、東北・関東・信越・北陸・中部・関西・中国・四国・九州の9つに分けた。そして、発送を依頼する荷主の所在ブロックと隣接するブロックに行くものは、同じ料金帯とした。例えば、東京から横浜に送る料金も、名古屋に送る料金も同じという設定になる。この地帯別均一料金については社内からも反対の声があったという。小倉は「広島支店長などは、広島県といっても瀬戸内海の島に住んでいる人がいっぱいいるから、広島県内は均一料金というのでは広島支店は赤字になるがそれでもいいのか、となかば脅すのであった」と、その当時の社内の意見を挙げている。

距離が遠くなればコストは上がり、特に離島などはコストがかかるのは事実である。しかし、小倉は、料金を広域的に画一化することによる事務経費の節減を考えると、地帯別均一料金は決して不合理ではないと判断した。また、主婦に安心して繰り返し宅急便を使ってもらうためにも有益であると判断した。

経営学の標準的なテキストでは、マイケル・ポーターの『競争の戦略』が紹介され、競争戦略の基本型として①コスト・リーダーシップ、②差別化、③焦点の絞り込みが教えられる<sup>10</sup>。特に二番目の差別化とは、買い手の立場で見て他社製品よりも良いものを提供することである。小倉が提示したライバルである郵便小包との差別化というストーリーは、日本人にとってなじみのある話であり、このように具体的な事例から始めて、抽象的な理論に迫る授業スタイルにとって、格好の教材である。

## 5. 「宅急便の経営学」をテキストにする理由

本稿の冒頭で、多くの大学の授業は、「あたかも全学生がその分野の専門家になるようにということ念頭に置いた教育を行っている」と述べた。経営学の分野にも、トップ大学の教員が著した定番

テキストがあるが、そこで示されたカリキュラムは、抽象的な理論に重きを置いた記載になっており、多様化が進んでいる今日の大学において汎用性を持つとは限らないと指摘した。

小倉昌男『経営学』は、実務家による経営学の書であり、クロネコヤマトの宅急便のケース・スタディである。個人的な経験を述べれば、著者が大学院生だった時、土屋守章（東京大学名誉教授）の経営学のゼミナールに出席した時に、輪読テキストとして使われていたのが小倉昌男『経営学』である。経営学の大家である土屋が、なぜゼミのテキストに小倉の『経営学』を選んだのかについて、学生時分はよく分からなかったが、改めて読み返すと、小倉の『経営学』は具体的な文脈の中で、経営学の思考法が凝縮された書であることに気付く。

土屋は、小倉の『経営学』について、次のように評していた。「経営学を問題解決の学問として捉えるならば、ヤマト運輸の小倉会長が書いた『経営学』は、まさに経営学の書という気がする。あの本は実務家によって書かれた本だが、あれこそ経営学であり、問題解決の積み重ねの書とみていいのではないか。」<sup>11</sup>

本稿では、小倉昌男『経営学』の中から、「選択と集中」、「サービスの差別化」という経営学的思考法を学ぶことができる具体的な記述を紹介した。小倉の『経営学』は、終始一貫して、宅急便の具体的な文脈における、経営者としての問題発見・問題解決の積み重ねのストーリーである。

## 6. おわりに ―学問の原方向性を問うリメディアル教育―

日本には現在、780の大学が存在している。そこで学ぶ大学生の学力も学習意欲も多様化している。大学教員の多くは、トップ大学を卒業して、大学に就職している。しかし、自分が受けてきたような教育を、そのまま今日の多様化が進んだ大学で再現しようとするのは無理であろう。一言に大学といっても、相当に多様化しており、それに応じて、科目のカリキュラムも、目の前にいる学生に合わせて、工夫を重ねる必要がある。

経済学にしても、経営学にしても、あまりに抽象的な理論偏重の授業が多い。その理由は、カリキュラムを構築するにあたって、まずは理論の勉強を修めてから、その次にケース・スタディや現状分析に進もうというのが標準的なスタンスだからである。しかし、このスタンスは、学習意欲の低い学生には通用しない。むしろ、順序を逆転して、具体的なケース・スタディから、抽象的な経営理論に迫るようなスタイルが必要だろう<sup>12</sup>。その一つの試みが「企業論各論」である。

専門科目の経営学を、教養科目として、もっと言えば、リメディアル科目として再構築すべきである。リメディアルといっても、単に、初等・中等教育の復習をせよというわけではない。あくまでも経営学の学問領域の本質をふまえつつ、そこに見られる特有の思考法を、具体的な文脈の中で展開するということである。

教員が問うべきことは、経営学を専門としない学生に、15回完結で授業する場合、「これだけは伝えたい」というテーマは何なのかを自問し、テーマを厳選して、具体的な文脈の中で教えることである。著者が考えるリメディアル教育とは、経営学の原方向性を問うことでもある。

<sup>1</sup> 橋木俊詔『実学教育改革論』日本経済新聞出版社、2014年、160-161頁。

<sup>2</sup> 小倉昌男の略歴を示す。小倉は1924年に生まれ、1947年東京大学の経済学部を卒業する。1948年、父（小倉康臣）の経営する大和運輸に入社する。社長に就任したのは1971年で、宅急便が事業を開始したのは1976年である。ヤマト運輸の多角化戦略の行き詰まりの中、1971年に経営のバトンを受けたことになる。晩年の小倉は、ヤマト福祉財団を設立し、パン製造を中心とした障害者雇用の場作りに尽力する。障害者雇用については小倉昌男『福祉を変える経営—障害者の月給一万円からの脱出—』日経BP社、2003年が詳しい。

<sup>3</sup> 「企業論各論」では、基礎学力に不安を抱える学生に重点を置き、中等教育レベルの日本史や政治・経済の復習を講義の文脈に埋め込んでいる。具体的には、高等学校の日本史の教科書を参照しながら、戦後日本経済史の学習をゼロから行っている。高等学校の教科書である石井進他編『詳説 日本史』山川出版社、2012年の中から、「第11章 占領下の日本」、「第12章 高度成長の時代」、「第13章 激動する世界と日本」を取り上げている。また、大学レベルの日本経済史のテキストとして、三和良一『概説日本経済史近現代』東京大学出版会、2002年を参照している。「企業論各論」にリメディアル教育の要素を埋め込む場合、企業活動の背後にある戦後日本経済史の流れを、懇切丁寧に講義の文脈に埋め込みながら復習することが肝要である。

<sup>4</sup> 小倉昌男『経営学』日経BP社、1999年、73頁。かつて、ハーバード・ビジネス・スクールで教材として使われるケース・スタディに、日本のサービス業界では唯一、宅急便が入っていた時代がある（中田信哉『小倉昌男さんのマーケティング力 宅急便を創った男』白桃書房、2013年、4頁）。現在、ケース・スタディ教材として、慶應義塾大学大学院経営管理研究科が『KBS ケース教材』シリーズの中で、ヤマト運輸に関する事例を3つ収録している。東北大学経営学グループ『ケースに学ぶ経営学』有斐閣、1998年においても「第5章 新しい事業の創造 ヤマト運輸の宅急便事業」が収録されている。ヤマト運輸元社長の都築幹彦『どん底から生まれた宅急便』日本経済新聞出版社、2013年など、ケース・スタディの教材となる書籍が複数刊行されている。

<sup>5</sup> 小倉、前掲書、69頁。小倉昌男『経営学』を精読し、マーケティングの観点から宅急便を研究した書籍に、中田信哉『小倉昌男さんのマーケティング力 宅急便を創った男』白桃書房、2013年がある。中田は、宅急便の成功は、「ヤマト運輸と小倉昌男によるマーケティング力」の勝利であると総括する。中田は「マーケティング力はマーケティング理論を勉強したり、マーケティングの手段を知ったりするだけで身につくわけではない。企業家やビジネスマンに最も求められるのは、マーケティングに対する『センス（感覚）』である。それが先天的な資質によるものか、さまざまな経験を通して培われるものなのかは定かではないが、たぶん、その両方に支えられているのだろう。いずれにせよ、『市場側から物事を見る・考える』という感覚が大切なのである」と述べる（中田、16頁）。経営学を専門としない学生や学習意欲が低い学生に、半期15回という限られた回数の中で「マーケティングに対する『センス（感覚）』を感じ取らせることに重きを置くのであれば、理論的な学習をするよりも、具体的なケース・スタディに即しながら、経営者が何を感じ、何を考えていたのかを追体験させる方が効果は上がるのではないか。

<sup>6</sup> 小倉、前掲書、32-33頁。

<sup>7</sup> 同上、79頁。

<sup>8</sup> 同上。

<sup>9</sup> 同上、119頁。

<sup>10</sup> 土屋守章『現代経営学入門』新世社、1994年、114頁。

<sup>11</sup> 児玉英明「問題発見・問題解決の学としての経営学—土屋守章『ハーバード・ビジネス・スクールにて』に学ぶ経営学教育—」『LEC 会計大学院紀要』第3号、2011年。土屋守章『ハーバード・ビジネス・スクールにて』中公新書、1974年によれば、経営学には、美術や音楽を生み出す創造性にも劣らない「創造性」を発揮する余地が存在しているのだという。「音楽や美術で発揮される創造性が観念の中から何かを創り出す創造性であるならば、マネジメントにおける創造性は、常に事実立脚し、そのうえで新機軸を打ち出し、問題解決を図る際に発揮される創造性である」と土屋は述べている（土屋、67頁）。土屋によれば、「ビジネスのシーンにおける問題発見・問題解決の積み重ね」こそが経営学における創造性であり、経営学の原方向性である。このように考えると、企業家としての小倉の生き方に学ぶ『経営学』は、論理の積み重ねの際に発揮される創造性を学びながら思考力を



鍛えることで、次代を担うリーダーシップ教育の役割も有している。

<sup>12</sup> 2015年度に成美大学で担当する「企業論」では、まず導入の第1回目から第5回目の講義で、基礎的知識の補充を目的として、池上彰『会社のことよくわからないまま社会人になった人へ』海竜社、2014年を使用する。その後、第6回目から土屋守章『現代経営学入門』新世社、1994年を使用する。学習の効果をあげるためには、「企業論」と「企業論各論」を同時に併行履修するか、または「企業論各論」を学んだ後に、理論学習が中心となる「企業論」を学ぶことが望まれる。

## 参考文献

池上彰『会社のことよくわからないまま社会人になった人へ』海竜社、2014年。

石井進他編『詳説 日本史』山川出版社、2012年。

小倉昌男『経営学』日経BP社、1999年。

小倉昌男『福祉を変える経営—障害者の月給一万円からの脱出—』日経BP社、2003年。

慶應義塾大学大学院経営管理研究科（KBS ケース教材）「ヤマト運輸株式会社」。

慶應義塾大学大学院経営管理研究科（KBS ケース教材）「株式会社スワン—宅急便創業者が創ったパン屋チェーン—」。

慶應義塾大学大学院経営管理研究科（KBS ケース教材）「ヤマト運輸株式会社：法人発市場（A）」。

児玉英明「リベラルアーツ・ゼミナール『経営哲学』のカリキュラム・ポリシー—専門基礎科目とは区別された教養教育科目を目指して—」『京都三大学教養教育研究・推進機構 平成26年度報告書』2015年。

児玉英明「問題発見・問題解決の学としての経営学—土屋守章『ハーバード・ビジネス・スクールにて』に学ぶ経営学教育—」『LEC 会計大学院紀要』第3号、2011年。

竹内伸一『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、2010年。

橘木俊詔『実学教育改革論』日本経済新聞出版社、2014年。

土屋守章『ハーバード・ビジネス・スクールにて』中公新書、1974年。

土屋守章『現代経営学入門』新世社、1994年。

都築幹彦『どん底から生まれた宅急便』日本経済新聞出版社、2013年。

東北大学経営学グループ『ケースに学ぶ経営学』有斐閣、1998年。

中田信哉『小倉昌男さんのマーケティング力 宅急便を創った男』白桃書房、2013年。

三和良一『概説日本経済史近現代』東京大学出版会、2002年。

