

科目コード S&M121102

科目名	経営戦略 Corporate and Business Strategy		必修	2単位
学期・曜日・時限	秋・木・4限	秋・木・5限	-	-
担当教員名	五月女 政義	e-mail		
講義形式	ハイフレックス（教員は講義室から講義を実施） ※対面履修生は全回講義室から参加			
<p><講義の概要と目的></p> <p>企業経営および事業戦略を考える上で不可欠な分析/戦略フレームワークと戦略的な思考方法について概説する。具体的には、外部環境・内部資源の分析、成長戦略、ポートフォリオ、マーケティング戦略、競争戦略などの検討の枠組み、戦略ドメイン、事業コンセプト、ビジネスモデルの策定に必要な論理の組み立てなどについて解説を行うと共に、各種フレームワークの活用・応用方法について習得する。</p> <p>また、各種分析/戦略策定フレームをベースとして、その適用可能な範囲と限界を理解した上で、企業が抱える課題の本質を見極める力と戦略原則を超えた新たな戦略構築、課題解決策抽出のための切り口や発想法の習得を行う。</p> <p><到達目標></p> <p>各種分析/戦略策定フレームワークの基本的な考え方とその限界を理解するとともに、課題の本質を見極め、解決策を立案できる戦略的な思考と応用力を身につける。</p> <p><アクティブ・ラーニング要素></p> <p>講義内で都度、各種フレームワークや戦略原則の限界や矛盾について、双方向のディスカッションを行う。また、中間レポートのケーススタディに関し、提出後、ディスカッションと解説を行う。</p> <p><講義計画></p> <p>講義計画は以下の通り。ただし講義の進行状況によっては、講義計画を若干変更する場合がある。</p> <p>1回目：イントロダクション、企業を取り巻く環境変化と本質的な課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・要点：環境が激変し不確実性が高まる中で、多くの日本企業は成長余力の喪失と収益モデルの崩壊という構造的な問題に直面している。企業経営において中長期的な視点から認識しておかなければならない本質的な課題について議論、解説を行う。 <p>2回目：経営戦略の基本体系(戦略ヒエラルキー)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・要点：経営戦略の上位概念から下位概念までのヒエラルキーを概観した上で、実際に運用するにあたり、伝統的な戦略原則や戦略策定アプローチにどのような落とし穴があり、それを打破するためには、どのような発想法とアプローチが必要なのかを議論、解説する。 <p>3回目：外部環境分析と業界構造分析</p> <ul style="list-style-type: none"> ・要点：外部環境は経営戦略を考える上で、与件となると同時にインタラクティブな要素でもあることを理解した上で、外部環境分析に必要な項目とフレームワーク、特に、業界構造分析とKFSに関する考え方とその限界について解説を行う。 <p>4回目：自社資源の分析とクロスSWOT</p> <ul style="list-style-type: none"> ・要点：自社資源を分析するにあたって必要な項目と分析手法・事例を解説した上で、強みをより強くするアプローチという視点、脅威を機会に転換する切り口、弱みを強みに転換するといっ 				

た戦略的思考などについて解説を行う。

5 回目：マーケティング戦略①

- ・要点：顧客ターゲット、セグメンテーション、ポジショニング、4P 等のマーケティングの基本コンセプトとフレームワークについて解説を行う。

6 回目：マーケティング戦略②

- ・要点：ライフサイクルのステージ別のマーケティングミックスや顧客満足度等のフレームワークを解説した上で、部分最適に陥らずに戦略的な一貫性を確保したマーケティング戦略のあり方について解説を行う。

7 回目：ブランド戦略とブランドエクイティ

- ・要点：ブランドの意義、基本戦略について概観した上で、ブランドエクイティという観点から中長期的なブランド戦略のあり方について解説を行う。

8 回目：不確実性の時代におけるビジネスモデル

- ・要点：顧客ニーズが見えない・見えにくい不確実性の時代において、従来型の戦略アプローチを超えたユーザーイノベーション、Co-Creation 型ビジネスモデル、オーディション型ビジネスモデルといった切り口について、各種事例をまじえながら解説を行う。

9 回目：競争戦略のフレームワークと逆転の競争戦略

- ・要点：ポーターの競争戦略、コトラーの競争地位別の競争の基本原則等のフレームワークを提示し、競争戦略の定石と限界について解説を行う。これらの原則を踏まえた上で、定石を超えた逆転の競争戦略の発想のコンセプトについて事例をまじえながら解説を行う。

10 回目：戦略ドメインと事業の再定義

- ・要点：事業を定義する場合、一般に製品・技術の 2 軸によって定義されてきた。ここでは、顧客、価値、技術資源の 3 軸によって事業を再定義することにより、事業戦略やビジネスモデルがどのように変わるのか解説を行う。

11 回目：事業コンセプトとビジネスモデル

- ・要点：事業コンセプトに不可欠な「差別化ポイント」「儲ける仕組み」「ノウハウ蓄積の仕組み」という 3 つの要件とこれら 3 つの要件をビルトインしたビジネスモデルのデザインについて解説を行う。

12 回目：顧客価値を基軸とした 6 つのビジネスパターン

- ・要点：顧客価値を基軸に事業を再定義すると 6 つのパターンに分類することができる。6 つのビジネスパターンの特性と収益モデル、自社と競合企業のポジショニング分析、ポジショニングのシフトによるビジネスモデルの革新の可能性について解説を行う。

13 回目：プロフィットモデル

- ・要点：事業コンセプトとビジネスモデルの構築に不可欠な「儲けるしくみ」について、エイドリアン・スライウォッキーの「ザ・プロフィット」の 23 のモデルをベースとして、プロフィットモデルのあり方、可能性について議論を行う。

14 回目：戦略ビジョンと中期経営計画のフレームワーク

- ・要点：企業経営に不可欠な長期ビジョンと中期経営計画について、戦略体系を踏まえた上で、骨格としてのフレームワークを理解するとともに、長期ビジョンと中期経営計画の策定プロセスと KPI の設定を含めた PDCA サイクルに関する解説を行う。

15 回目：不確実の時代における仮説・検証型アプローチと総括

- ・要点：これまで議論してきた各種の分析・戦略コンセプトを実行していく上で、戦略仮説と実績と

科目コード S&M121102

のギャップをどのように捉え、いかに課題解決を行っていくべきか、そのためのシグナルの設定と不確実性を前提とした経営戦略のアプローチについて議論を行う。

上記講義計画は、受講者の理解度を確認しながら、適宜、進めることとする。このため、上記講義計画のスケジュールはずれ込む可能性がある。

<講義の進め方>

各回のテーマに関する基本概念について、極力、具体的な事例を取り上げながら解説するとともに、これら基本概念の限界や論点を提示しながら議論を行う。

<事前事後学習内容>

各回の準備・事後学習については、毎回の授業終了時に提示する。具体的には講義で解説したフレームワークについて自らの体験、具体的な事例に適用してみて検討を行うとともに、次回の講義内容を想定した関連事例の研究などを予定している

<予習・復習時間>

各回の予習・復習には計4時間相当かかると想定され、詳細については講義時に指示をする。

<教科書及び教材>

各回の講義のエッセンスが広範な内容となるため、毎回、オリジナルの講義資料を配布する。

<参考書>

「経営戦略(第3版)」大滝 精一・山田 英夫・金井 一頼・岩田 智著、有斐閣アルマ、2016

「マーケティング戦略(第6版)」和田充夫・恩蔵 直人・三浦 俊彦著、有斐閣アルマ、2022

「逆転の競争戦略(第5版)」山田英夫著、生産性出版、2020

「生き残る企業のコ・クリエーション戦略」ベンカト・ラマスワミ著、徳間書店、2011 など

<成績評価方法>

欠席6回以上は成績評価しない。

講義内で提示する中間レポートと期末レポートを5:5の比率にて評価する。

<課題(試験やレポート等)に対するフィードバック方法>

中間レポートは講義中に解説を行う。

<履修条件>

特になし

<ディプロマポリシーとの関連>

基礎知識の学修に該当

<録画映像の視聴> 可

<オフィスアワー>

木曜日4限と5限の間の時間帯

<その他>

特になし