

経営戦略応用研究 2015

担当：砂川伸幸（イサガワ ノブユキ） isagawa@kobe-u.ac.jp

目的：経営戦略応用研究では、企業経営の現状分析と今後の経営方針（戦略）の決定について学びます。経営戦略を決める基軸は、いまやどの企業のホームページにも記載されている企業価値の向上です。企業価値をベースにするため、ある程度は財務的な分析と定量的な議論が必要になります。ただし、分析に関しては、詳細なところまで掘り下げることはしません。あくまで、戦略という大きな方針を決めるために必要なレベルにとどめます。今年は、この1～2年で劇的に変わりつつあるコーポレートガバナンスもテーマの一つとしてとりあげます。コーポレートガバナンスは、これから企業経営を担っていく皆さんが理解を深めておくテーマだと考えています。

内容とスケジュール（予定）

7月25日（土）アカデミア館 504号

1 時限	経営戦略論 経営戦略論の概要 外部環境と内部経営資源の分析 トレードオフ：資本利益率と経営戦略 トレードオフ：成長と資本効率
2 時限度	経営戦略のゲーム論的アプローチ：末廣英生氏（神戸大学） ゲーム理論は、経営戦略論の中では、比較的新しいアプローチです。このセッションでは、ゲーム理論の専門家である経営学研究科の末廣先生に、ゲーム理論の考え方と戦略への応用について講義をしていただきます。 (注意) 実際のスケジュールでは、10時20分～12時10分までをゲーム論的アプローチとしてとりあげます。1時限の経営戦略論は、8時50分～10時までとします。

8月8日(土) アカデミア館 504号

<p>1 時限</p>	<p>3C 分析と価格戦略</p> <p>価格決定は重要な戦略です。考慮すべき要因として、損益分岐点と 3C (Customer, Competitor, Company) があります。このセッションでは、後日配布するケースを用いて、価格決定について議論をします。</p>
<p>2 時限</p>	<p>企業価値と投資評価</p> <p>企業価値や企業価値向上と統合的な投資評価について学びます。これからの企業経営に関して、必須の知識になります。本来はファイナンス応用研究で学んだ後に講義するのが好ましいのですが、時間割の都合により、ここでポイントを取り上げることにします。各自、DCF-NPV 法と FCF (Free Cash Flow) について、参考文献等で予習をしておいてください。</p> <p>(注) エクセルを使います。準備してください。</p> <p>11:00～ビジネスプラン説明 (オザワ繊維株式会社 小澤國秀社長)</p> <p>本年の経営戦略応用研究では、グループワークとして、戦略的かつ実践的なビジネスプランの立案を行います。具体的なテーマは「播州織のサンプル活用のビジネスプラン」です。織物生地生産・販売を行っているオザワ繊維 (http://www.ozn.co.jp/) さんは、顧客へのサンプルとして利用した生地の取り扱いについて悩まれています。現状、サンプル生地のほとんどを数年間保管した後、コストをかけて廃棄しています。生地そのものは良質であるため、現状の保管・廃棄に対する有益な代替案があるのではないかと、そのことに関して MBA 学生の知恵と力を借りたいというわけです。このセッションでは、小澤社長にお越しいただき、より具体的な説明をします。</p> <p>なお、ビジネスプランの作成と説明は、ケースプロジェクトのチーム単位で行います。この日の後、各チームは、ビジネスプランの作成と発表準備をしてください。</p>

8月15日(土) アカデミア 504号

1 時限	<p>投資評価：ミニケース</p> <p>投資戦略 (Investment Strategy) ①</p> <p>投資決定は企業経営の意思決定の中で、非常に重要な事項です。とくに、設備投資はその後の製造・販売活動に影響するため、様々な観点から検討する必要があります。このセッションでは、投資評価をとりあげ、ミニケースと投資戦略のケースを用いて、戦略的な観点から分析・議論します。</p> <p>(注) エクセルを使います</p>
2 時限	<p>投資戦略 (Investment Strategy) ②</p> <p>(注) エクセルを使います</p>

8月22日(土) アカデミア 504号

3 時限	<p>経営計画と財務計画 (Planning)</p> <p>経営計画について講義をした後、ケースを用いて経営計画と財務計画に関するディスカッションを行います。ケースプロジェクトでとりあげたソニーについてもディスカッションを行います。</p>
4 時限	<p>Fujifilm: A Second Foundation</p> <p>富士フィルムの第二の創業をケースとして、経営戦略と経営資源配分、マネジメントについて議論します。</p>
5 時限	<p>ビジネスプラン 1 次審査</p> <p>ビジネスプラン・コンテストの1次審査を行います。手順は次の通り。</p> <p>① 12 チームを 2 グループに分け、それぞれのグループから上位 2 チームを選考します。</p> <p>② 各チームは、配布資料 (形式は問いません) を 40 部用意してください。また、報告用の資料 (PPT など) を USB で用意してください。</p>

8月29日(土) アカデミア 504号

3 時限	経営戦略：Asahi Glass アサヒガラスのケースを用いて、グローバル化に直面した企業の経営戦略と組織、評価指標、財務などに関するディスカッションを行います。
4 時限	経営戦略：ケース（未定） 経営戦略と M&A に関するケースディスカッションを行います。ケースの詳細は後日。
5 時限	グローバル戦略とクロスボーダーM&A：松本茂氏（SCS Global Consulting） 日本企業のグローバル戦略とその主要な手段であるクロスボーダーM&A について、SGS Global Consulting 取締役の松本茂氏をお招きし、お話をさせていただきます。松本氏は、実務を行いながら、神戸大学で博士号（経営学）を取得されました。博士論文のタイトルは「企業買収の長期評価—日本企業によるクロスボーダー案件の事例研究—」です。当日は、論文と実務の双方の視点から、海外企業買収の理論、バリュエーション、買収後のマネジメント、買収の長期的な成否などについて、お話をさせていただきます。

9月5日(土) アカデミア 504号

3 時限	コーポレートガバナンス（講話とディスカッション） 日本 CFO 協会理事長の藤田純孝氏をお招きし、コーポレートガバナンスに関する講話とディスカッションを行います。各自、後日配布するコーポレートガバナンス・コードに関する資料などを予習してください。
4 時限	期末テスト 期末テストを行います。

5 時限	<p>ビジネスプラン：講評</p> <p>オザワ繊維社長小沢氏をお招きし、ビジネスプランについての講評をいただきます。</p>
------	---

成績評価（100点）

出席 30 点（15 回×2 点）

期末テスト 40 点

課題レポート 30 点（グループレポート（ビジネスプラン）15 点，個人課題レポート 15 点（個人レポートの課題はおって連絡します））

テキストと参考書

- ・講義資料はウェブ掲載（BEEF 利用）します。詳細は教務さんを通じて連絡します。
- ・ただし、投資戦略と投資評価については、ファイナンス応用研究に先行するため、下記をテキストとして指定します。
砂川伸幸，笠原真人『はじめての企業価値評価』（日経文庫：第 1 章－第 3 章）
- ・HBS のケースを使用します。ケース購入費用として，1 人●●円が必要になります。
詳細は講義時に説明します。
- ・経営戦略の参考書として下記をあげておきます。
ジェイ B. バーニー著，岡田正大訳『企業戦略論（上）（中）（下）』ダイヤモンド社
デイビッド・ベサンコ，デイビッド・ラノブ，マーク・シャンリー『戦略の経済学』
（*とくに序章は目を通してください。）