

2011 年度
神戸大学大学院経営学研究科
経営戦略応用研究

神戸大学経済経営研究所
小島健司

1 授業のテーマと目標

全社レベルおよび事業単位レベルの経営戦略（企業戦略・事業戦略）をテーマに取り上げます。目標は受講生が次の 3 点を身につけることです。さらにその考え方・方法の実務への応用を行い、今後の研究と実践の課題を探ることです。

- (1) 企業戦略・事業戦略の内容の理解
- (2) 戦略分析の考え方と方法
- (3) 戦略策定・遂行の考え方と方法

2 授業内容と授業計画

2.1 授業内容

全社および事業レベルの経営戦略の内容およびその策定についての考え方・方法が中心です。

- (1) 企業戦略（全社レベル戦略）
 - 1 企業価値創造
 - 2 経営戦略の定義
 - 3 企業理念とビジョン
 - 4 企業成長戦略
 - 5 戦略資産
 - 6 事業ポートフォリオ戦略
 - 7 M & A 戦略
 - 8 経営戦略策定
- (2) 事業戦略（事業レベル戦略）
 - 1 事業戦略
 - 2 事業定義
 - 3 事業システム

2.2 Keywords

Alliance, Business portfolio, Business strategy, Business system, Competitive advantages, Competitive domain, Competitive moves, Competitive strategy, Corporate growth, Corporate Revolution, Corporate mission, Corporate value, Corporate vision, Customer value, Decision making, Defining business, Designing business system, Diversification, Investment decisions, Merger and Acquisition, Sources of competitive advantage, Strategic assets, Strategic formulation, Value chain.

2.3 授業方法

考え方および方法の基礎となる教科書・論文を中心とした講述と議論によって、内容の理解を深め、応用について検討します。さらにそれらの現実との対応と応用を考えるために、日本企業のケースにもとづく発表・議論・講評を行います。

3 成績評価方法

3.1 評価項目

- (1) ケースレポート（個人）3 本 (2) ケースレポート（チーム）1 本 (3) 期末レポート 1 本

3.2 レポート評価基準

- (1) 授業内容理解度 (2) 考察力 (3) 実践応用力 (4) 論述力 (5) 作成努力

4 授業日程

第1回 7月30日

Session 1

1.1 経営戦略策定 (Strategy Formulation)

- 1 経営戦略策定と遂行
- 2 経営戦略とBSC
- 3 企業戦略
- 4 経営戦略策定・遂行・評価

必読教科書

Aaker, D. A. *Developing Business Strategies*, Wiley, 2001, 「戦略立案ハンドブック」東洋経済新報社 2002年 16-35, 291-342, 392-417頁

McKinsey & Company, et al., *Valuation: Measuring and Managing The Value of Companies*, 4th., ed., Wiley, 2005. 「企業価値評価」(上)ダイヤモンド社 2006年 269-340頁

参考文献

Bogue, M. C. and E. S. Buffa, *Corporate Strategic Analysis*, Free Press, 1986.

Christensen, C. M. and M. E. Raynor, *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press, 2003. 「イノベーションへの解」翔泳社 2003年 257-282頁

Kaplan, S. R. and D. P. Norton, *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, 2004. 「戦略マップ」ランダムハウス講談社 2005年

Kaplan, S. R. and D. P. Norton, *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business School Press, 2008.

Mintzberg, H. (1994), "The Fall and Rise of Strategic Planning," *Harvard Business Review*, 72, (January-February), 107-114, 「戦略プランニングの効用と限界」

Mintzberg, H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice-Hall, 1994, 「戦略計画 創造的破壊の時代」産能大学出版部 1997年

Session 2

1.2 企業価値創造 (Corporate Value Creation)

- 1 企業価値の構成
- 2 企業価値と経営戦略
- 3 企業価値指標
- 4 資本コスト
- 5 企業価値分析

必読教科書

Barney, J. B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd., ed., Pearson Education, 2002, pp. 25-73. 「企業戦略論—競争優位の構築と持続—(上)基本編」ダイヤモンド社 2003年 59-110頁

McKinsey & Company, et al., *Valuation: Measuring and Managing The Value of Companies*, 4th., ed., Wiley, 2005. 「企業価値評価」(上)ダイヤモンド社 2006年 3-424頁 (下) 359-382頁

参考文献

Martin, J. D. and J. W. Petty, *Value Based Management: The Corporate Response to the Shareholder Revolution*, Harvard Business School Press, 2000.

Session 3

1.3 経営戦略の定義 (Definition of Strategy)

1.4 企業理念・ビジョン (Corporate Creed, Mission, and Vision)

- 1 経営戦略の定義と階層
- 2 企業戦略
- 3 企業理念とビジョン
- 4 ビジヨナリー・カンパニー

必読教科書

Barney, J. B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd., ed., Pearson Education, 2002, pp. 1-24. 「企業戦略論—競争優位の構築と持続— (上) 基本編」ダイヤモンド社 2003年 19-55頁

参考文献

- Collins, J. C. and J. I. Porras (1994), *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Curtis Brown, 「ビジヨナリー・カンパニー」日経BP出版センター、1995年
- Collins, J. C. *Good to Great*, Curtis Brown, 2001 「ビジヨナリー・カンパニー2 飛躍の法則」日経BP出版センター 2001年
- Collis, D. J. and C. A. Montgomery, *Corporate Strategy: A Resource-Based Approach*, McGraw-Hill, 1998. 「資源ベースの経営戦略論」東洋経済新報社 2004年
- Drucker, P. F. (1994), “The Theory of the Business,” *Harvard Business Review*, 72, (September-October), 95-104, 「企業永続の理論」*Diamond Harvard Business*, (December-January), 4-12.
- Tregoe, B. B. et al., *Vision in Action*, Simon and Schuster, 1989, 「戦略経営の実現」ダイヤモンド社 1992年

第2回 8月13日

Session 1

1.5 企業成長戦略 (Corporate Growth Strategy)

- 1 成長経路
- 2 事業展開シナリオ
- 3 資源循環
- 4 戦略資産蓄積・移転
- 5 企業価値の持続的創造

参考文献

- Burgelman, R. A. *Strategy is Destiny: How Strategy-Making Shapes a Company's Future*, Free Press, 2002. 「インテルの戦略」ダイヤモンド社 2006年
- Burgelman, R. A. and A. S. Grove, *Strategic Dynamics: Concepts and Cases*, McGraw-Hill, 2006.
- Campbell, A. and R. Park, *The Growth Gamble*, Nicholas Brealey International, 2005. 「成長への賭け」(上)(下)ファーストプレス 2006年
- Collins, J. C. *Good to Great*, Curtis Brown, 2001 「ビジヨナリー・カンパニー2 飛躍の法則」日経BP出版センター 2001年 2-343頁
- General Electric Corporate Executive Office, *The Jack Welch Years of GE*, 「GEとともに、ウェウチ経営の21年」ダイヤモンド社 2001年
- Hamel, G. and C. K. Prahalad, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, 1994. 「コア・コンピタンス経営」日本経済新聞社 1995年
- Jones, G. R. *Organizational Theory, Design, and Change*, 4th ed., Pearson Education, 2004.
- McGrath, R. G. and I. C. MacMillan, *Discovery-Driven Growth: A Breakthrough Process to Reduce Risk and Seize Opportunity*, Harvard Business Press, 2009.

- Miller, D. and I. Le Breton-Miller, *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*, Harvard Business School Press, 2005. 「同族経営はなぜ強いのか」ランダムハウス講談社 2005年
- Zook, C. *Profit from the Core: Growth Strategy in an Era of Turbulence*, Harvard Business School Press, 2001. 「本業再強化の戦略」日経BP社 2002年
- Zook, C. *Beyond the Core: Expand Your Market without Abandoning Your Roots*, Harvard Business School Press, 2004.
- Zook, C. *Unstoppable: Finding Hidden Assets to Renew the Core and Fuel Profitable Growth*, Harvard Business School Press, 2007.

Session 2

1.6 戦略資産 (Strategic Assets)

- 1 戦略資産と競争優位源泉
- 2 戦略資産蓄積
- 3 中核技術プラットフォーム
- 4 ブランド価値と顧客関係

必読教科書

Barney, J. B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd, ed., Pearson Education, 2002, pp. 149-192. 「企業戦略論—競争優位の構築と持続—(上)基本編」ダイヤモンド社 2003年 231-298頁

参考文献

- Aaker, D. A. *Brand Portfolio Strategy*, Free Press, 2004, 「ブランド・ポートフォリオ戦略」ダイヤモンド社 2005年
- Collis, D. J. and C. A. Montgomery, *Corporate Strategy: A Resource-Based Approach*, McGraw-Hill, 1998. 「資源ベースの経営戦略論」東洋経済新報社 2004年
- Grant, R. M., *Contemporary Strategic Analysis*, 6th. Ed., Blackwell, 2008, 123-168.
- Hamel, G. and C. K. Prahalad, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, 1994. 「コア・コンピタンス経営」日本経済新聞社 1995年
- Harvard Business Review on Corporate Strategy*, 1999, 「経営戦略論」ダイヤモンド社 2001年 13-128頁
- Harvard Business Review on Strategies for Unbundling*, 2002, 「選択と集中の戦略」ダイヤモンド社 2003年 249-280頁
- Kaplan, S. and D. P. Norton, *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, 2004. 「戦略マップ」ランダムハウス講談社 2005年
- Ulrich, D. and N. Smallwood, *Why the Bottom Line Isn't: How to Build Value through People and Organization*, Wiley, 2003. 「インタンジブル経営—競争優位をもたらす「見えざる資産」構築法」ランダムハウス講談社 2004年

Session 3

Case discussion 1

ケース：第一三共

第3回 8月27日

Session 1

1.7 事業ポートフォリオ戦略 (Business Portfolio Strategy)

- 1 事業ポートフォリオ戦略
- 2 規模の経済性
- 3 多角化
- 4 事業単位間資源配分
- 5 事業ポートフォリオ組み替え
- 6 事業分離
- 7 事業単位組織比較 (事業部制、カンパニー制、分社制、グループ会社制)

必読教科書

Barney, J. B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd., ed., Pearson Education, 2002, pp. 404-444. 「企業戦略論—競争優位の構築と持続— (下) 全社戦略編」ダイヤモンド社 2003年 59-173頁

McKinsey & Company, et al., *Valuation: Measuring and Managing The Value of Companies*, 4th., ed., Wiley, 2005. 「企業価値評価」 (下) ダイヤモンド社 2006年 3-47, 79-102, 171-183頁

Porter, M., *Competitive Advantage*, Free Press, 「競争優位の戦略」ダイヤモンド社 1985年 377-496頁

参考文献

Bogue, M. C. and E. S. Buffa, *Corporate Strategic Analysis*, Free Press, 1986.

Chandler, A. D. *Strategy and Structure*, MIT Press, 1962, 1990, 「組織は戦略に従う」ダイヤモンド社 2004年

Collis, D. J. and C. A. Montgomery, *Corporate Strategy: A Resource-Based Approach*, McGraw-Hill, 1998. 「資源ベースの経営戦略論」東洋経済新報社 2004年

Goold, M., A., Campbell, M. Alexander, *Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company*, Wiley, 1994.

Kaplan, S. R. and D. P. Norton, *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*, Harvard Business School Press, 2006.

Harvard Business Review on Corporate Strategy, 1999, 「経営戦略論」ダイヤモンド社 2001年 129-165頁

Harvard Business Review on Strategies for Growth, 1998, 「成長戦略論」ダイヤモンド社 2001年 81-101頁

Nadler, D. A. and M. L. Tushman, *Competing by Design*, Oxford University Press, 1997. 「競争優位の組織設計」春秋社 1999年

Simons, R. *Levers of Organization Design: How Managers Use Accountability Systems for Greater Performance and Commitment*, Harvard Business School Press, 2005.

Sloan, A. P. *My Years with General Motors*, 1963, 「新訳 GMとともに」ダイヤモンド社 2003年

Zook, C. *Profit from the Core: Growth Strategy in an Era of Turbulence*, Harvard Business School Press, 2001. 「本業再強化の戦略」日経BP社 2002年

Zook, C. *Beyond the Core: Expand Your Market without Abandoning Your Roots*, Harvard Business School Press, 2004. 「本業再強化の戦略」日経BP社 2002年

Session 2

1.7 合併・買収戦略 (Merger & Acquisition)

- 1 M&Aの目的と分類
- 2 M&Aプロセス
- 3 買収
- 4 企業価値評価法
- 5 企業統合

必読教科書

Barney, J. B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd., ed., Pearson Education, 2002, pp. 482-515. 「企業戦略論—競争優位の構築と持続— (下) 全社戦略編」ダイヤモンド社 2003年 75-229頁

McKinsey & Company, et al., *Valuation: Measuring and Managing The Value of Companies*, 4th., ed., Wiley, 2005. 「企業価値評価」(上)ダイヤモンド社 2006年 (下) 49-102頁

参考文献

Brealey, R. A. and S. C. Myers, *Principles of Corporate Finance*, 8th., ed., McGraw-Hill, 2006. 「コーポレート・ファイナンス 第8版」下巻 日経BP社 2007年

DePamphills, D. M., *Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities*, 5th. Ed., Elsevier, 2010.

Ferguson, S. *Financial Analysis of M&A Integration*, McGraw-Hill, 2003.

Gaughan, P. A. *Mergers: What Can Wrong and How to Prevent It*, Wiley, 2005

Harvard Business Review on Strategies for Growth, 1998, 「成長戦略論」ダイヤモンド社 2001年 187-213頁 215-250頁

Hitt, M. A., J. S. Harrison, and R. D. Ireland, *Mergers and Acquisitions: A Guide to Creating Value for Stakeholders*, Oxford University Press, 2001.

Sirower, M. L. *The Synergy Trap: How Companies Lose the Acquisition Game*, Free Press, 1997, 「シナジー・トラップ」トッパン 1998年

Slater, R. *Jack Welch and the GE Way*, McGraw-Hill, 1999. 「ウェルチーGEを最強企業に変えた伝説のCEO」日経BP社 1999年

Wasserstein, B. *BIG DEAL: Mergers and Acquisitions in the Digital Age*, Warner Books, 2000. 「成功するM&A 失敗するM&A」日経BPセンター 2005年

Weston, J. F., J. A. Siu, and B. A. Johnson, *Takeovers, Restructuring, and Corporate Governance*, 3rd. ed., Prentice-Hall, 2001.

Session 3

Case discussion 2

ケース：富士フイルム

第4回 9月10日

Session 1

1.8 経営戦略策定 (Strategy Formulation)

- 1 経営戦略策定と遂行
- 2 経営戦略とBSC
- 3 企業戦略
- 4 経営戦略策定・遂行・評価

必読教科書

Aaker, D. A. *Developing Business Strategies*, Wiley, 2001, 「戦略立案ハンドブック」東洋経済新報社 2002年 16-35, 291-342, 392-417頁

McKinsey & Company, et al., *Valuation: Measuring and Managing The Value of Companies*, 4th ., ed., Wiley, 2005. 「企業価値評価」(上) ダイヤモンド社 2006年 269-340頁

参考文献

Bogue, M. C. and E. S. Buffa, *Corporate Strategic Analysis*, Free Press, 1986.

Christensen, C. M. and M. E. Raynor, *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press, 2003. 「イノベーションへの解」翔泳社 2003年 257-282頁

Kaplan, S. R. and D. P. Norton, *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, 2004. 「戦略マップ」ランダムハウス講談社 2005年

Kaplan, S. R. and D. P. Norton, *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business School Press, 2008.

Mintzberg, H. (1994), "The Fall and Rise of Strategic Planning," *Harvard Business Review*, 72, (January-February), 107-114, 「戦略プランニングの効用と限界」

Mintzberg, H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice-Hall, 1994, 「戦略計画 創造的破壊の時代」産能大学出版部 1997年

Session 2

2.1 事業戦略 (Business Strategy)

2.2 競争優位 (Competitive Advantage)

2.3 競争優位源泉 (Sources of Competitive Advantage)

- 1 事業戦略
- 2 競争優位
- 3 競争優位源泉
- 4 時間優位

必読教科書

Barney, J. B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd., ed., Pearson Education, 2002, pp. 233-307. 「企業戦略論—競争優位の構築と持続—(中) 事業戦略編」ダイヤモンド社 2003年 63-177頁

Porter, M., *Competitive Advantage*, Free Press, 1985, 「競争優位の戦略」ダイヤモンド社 1985年 3-247頁

参考文献

Brown, S. L. and K. M. Eisenhardt (1998), *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos*, Harvard Business School Press,

Collis, D. J. and C. A. Montgomery, *Corporate Strategy: A Resource-Based Approach*, McGraw-Hill, 1998, 「資源ベースの経営戦略論」東洋経済新報社 2004年

Day, G. S. *Market Driven Strategy: Processes for Creating Value*, Free Press, 1999 「市場駆動型の戦略」同友館 2005年

Day, G. S. and D. J. Reibstein, eds., *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*, Wiley, 1997. 「ウオートンスクールのダイナミック競争戦略」東洋経済新報社 1999年

McGrath, M.E. *Product Strategy for High-Technology Companies*, 2nd ed., McGraw-Hill, 2001. 「プロダクトストラテジー」日経BP社 2005年

Porter, M. E., *Competitive Strategy*, Free Press, 1980. 「競争の戦略」ダイヤモンド社、1982年

Porter, M., *On Competition*, Harvard Business School Press, 「競争戦略論 I」ダイヤモンド社 1999年 31-130頁

Porter, M., *On Competition*, Harvard Business School Press, 「競争戦略論 II」ダイヤモンド社 1999年 239-302頁

Tellis, G. J. and P. N. Golder, *Will and Vision: How Latecomers Grow to Dominate Markets*, McGraw-Hill, 2002. 「意志とビジョン」東洋経済新報社 2002年

Session 3

Case discussion 3

ケース：シャープ

第5回 9月24日

Session 1

2.4 事業定義 (Definition of the Business)

2.5 競争領域設定 (Competitive Domain)

2.6 顧客価値創造 (Creating Customer Value)

- 1 事業定義
- 2 競争領域設定
- 3 顧客価値
- 4 顧客価値提案

必読教科書

Barney, J. B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd, ed., Pearson Education, 2002, pp. 74-148. 「企業戦略論—競争優位の構築と持続—(上)基本編」ダイヤモンド社 2003年 3-62頁 111-229頁

Porter, M., *Competitive Advantage*, Free Press, 1985, 「競争優位の戦略」ダイヤモンド社 1985年 45-77頁 249-328頁

参考文献

Abell, D. F. *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice-Hall, 1980, 「事業の定義」千倉書房 1984年

Christensen, C. M. and M. E. Raynor, *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press, 2003. 「イノベーションへの解」翔泳社 2003年 89-151頁

Christensen, C. M., S. D. Anthony, and E. A. Roth, *Seeing What's Next: Using the Theories of Innovation to Predict Industry Change*, Harvard Business School Press, 2004. 「明日は誰のものか イノベーションの最終解」ランダムハウス講談社 2005年

Day, G. S. *The Market Driven Organization: Understanding, Attracting, and Keeping Valuable Customers*, Free Press, 1999. 「市場駆動型の組織」同友館 2005年

Gawer, A. and M. A. Cusumano, *Platform Leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco Drive Industry Innovation*, Harvard Business School Press, 2002.

Iansiti, M. and R. Levien, *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*, Harvard Business School Press, 2004.

Markides, C. C. *All The Right Moves: A Guide to Crafting Breakthrough Strategy*, Harvard Business School Press, 2000. 「戦略の原理」ダイヤモンド社 2000年

Prahalad, C. K. and V. Ramaswamy, *The Future of Competition*, Harvard Business School Press, 2004. 「価値共創の未来へ—顧客と企業の Co-Creation」ランダムハウス講談社 2004年

Porter, M. E., *Competitive Strategy*, Free Press, 1980, 「競争の戦略」ダイヤモンド社、1982年

Seybold, P. B. *The Customer Revolution*, Crown Business, 2001. 「個客革命」翔泳社 2001年

Session 2

2.7 事業システム (Business System)

2.8 事業システム設計 (Business System Design)

- 1 事業システム
- 2 価値システム
- 3 価値連鎖
- 4 連携システム
- 5 事業システム組み替え

必読教科書

Barney, J. B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd, ed., Pearson Education, 2002, pp. 74-148. 「企業戦略論—競争優位の構築と持続— (上) 基本編」ダイヤモンド社 2003年 3-62頁 111-229頁

Porter, M., *Competitive Advantage*, Free Press, 1985, 「競争優位の戦略」ダイヤモンド社 1985年 45-77頁 249-328頁

参考文献

Christensen, C. M. and M. E. Raynor, *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press, 2003. 「イノベーションへの解」翔泳社 2003年 89-151頁

Christensen, C. M., S. D. Anthony, and E. A. Roth, *Seeing What's Next: Using the Theories of Innovation to Predict Industry Change*, Harvard Business School Press, 2004. 「明日は誰のものか イノベーションの最終解」ランダムハウス講談社 2005年

Day, G. S. *The Market Driven Organization: Understanding, Attracting, and Keeping Valuable Customers*, Free Press, 1999. 「市場駆動型の組織」同友館 2005年

Gawer, A. and M. A. Cusumano, *Platform Leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco Drive Industry Innovation*, Harvard Business School Press, 2002.

Iansiti, M. and R. Levien, *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*, Harvard Business School Press, 2004.

Markides, C. C. *All The Right Moves: A Guide to Crafting Breakthrough Strategy*, Harvard Business School Press, 2000. 「戦略の原理」ダイヤモンド社 2000年

Prahalad, C. K. and V. Ramaswamy, *The Future of Competition*, Harvard Business School Press, 2004. 「価値共創の未来—顧客と企業の Co-Creation」ランダムハウス講談社 2004年

Porter, M. E., *Competitive Strategy*, Free Press, 1980, 「競争の戦略」ダイヤモンド社、1982年

Session 3

Case discussion 4

ケース：アサヒビール・ホールディングス

日程・時間割

	第 1 回 7 月 30 日	第 2 回 8 月 13 日
Session 1 13:20 14:50	Orientation Lecture and Discussion 1 経営戦略策定	Lecture and Discussion 4 企業成長戦略
Session 2 15:10 16:40	Lecture and Discussion 2 企業価値創造	Lecture and Discussion 5 戦略資産
Session 3 17:00 18:30	Lecture and Discussion 3 経営戦略の定義 企業理念・ビジョン	Case Discussion 1 第一三共 発表：G, H
Session 4	Group Work (任意)	Group Work (任意)
提出レポート	なし	有り
	第 3 回 8 月 27 日	第 4 回 9 月 10 日
Session 1 13:20 14:50	Lecture and Discussion 6 事業ポートフォリオ戦略	Lecture and Discussion 8 M&A戦略
Session 2 15:10 16:40	Lecture and Discussion 7 事業ポートフォリオ戦略	Lecture and Discussion 9 事業戦略
Session 3 17:00 18:50	Case Discussion 2 富士フイルム 発表：C, E	Case Discussion 3 シャープ 発表：A, F
Session 4	Group Work (任意)	Group Work (任意)
提出レポート	有り	有り
	第 5 回 9 月 24 日	
Session 1 13:20 14:50	Lecture & Discussion 10 事業定義	
Session 2 15:10 16:40	Lecture & Discussion 11 事業システム	
Session 3 17:00 18:50	Case Discussion 4 アサヒビール 発表：B, D	
Session 4	Group Work (任意)	
提出レポート	有り	

