

2023年度
神戸大学大学院経営学研究科
(Graduate School of Business Administration, Kobe University)
Syllabus on Strategy (Strategic Management)

Part 2: Hand-in & Presentation Assignments
Revised Edition 1.0

神戸大学名誉教授
小島健司

1 課題（個人）（配点割合：70%）(Problem Sets)

1.1 作成要領

1.1.1 作成内容

戦略分析・策定のコンセプト・フレームワーク・メソッドを活用して、企業の戦略を分析できるようにするために、レクチャー、クラス・ディスカッション、配付資料、事例企業のビジネス・プラクティスをよく復習し、自分の理解を深め、考察を加えて、課題に答えるようにします。各課題に対しては、あなたの働いている企業あるいは組織、あなたが精通している企業、あなたが関心を持っている企業いずれかのビジネス・プラクティスを対象として、分析し、課題を提示してください。

1.1.2 質問・問題点

レクチャー・配付資料などの内容について、理解できないあるいは納得できないことがありますか。あれば、質問点・問題点などを記してください。

1.1.3 授業に対する要望・意見・提案

この授業の内容や方法について、要望・意見・提案がありませんか。あれば、それらを記してください。

1.1.4 様式

- ・提出資料はパワーポイントで作成、4ページ以内。
- ・表題、日付、名前、学生番号を必ず記入して下さい。

1.2 出題

- ・第1回授業終了時

1.3 提出方法

- ・次回の授業開始前、紙にプリントアウトして、小島健司まで提出してください
- ・授業欠席の場合は、メールに添付して小島まで提出してください。

1.4 返却

- ・次回の授業開始前

1.5 レポート評価

1.5.1 評価基準

レポート評価については、次のような基準です。以下の基準を総合して、評価指標を付けます。

- (1) 講義内容の理解度
- (2) 設問についての考察度
- (3) 講義内容の実践応用展開度
- (4) レポート内容の論述力および表現力
- (5) レポート作成努力投入度

1.5.2 評価指標

1 : A+ 2 : A 3 : A- 4 : B+ 5 : B 6 : B- 7 : C+ 8 : C 9 : C-
10 : D

(100点満点ですと、A : 90点、B : 75点、C : 60点、D : 50点以下に相当します。)

以下のレポートの評価指標も同様。

2 プレゼンテーション資料 (チーム) (配点割合 : 10%) Case Presentation

2.1 Presentation

- (1) 与えられた設問に対して答える内容をパワーポイントで作成してください。全体の設問の中でどれが最も重要かを見極めて、その設問に画面の作成やプレゼンの時間配分を行ってください。
- (2) プレゼンテーションの時間割当は、各チームのプレゼン20分、質疑応答20分、計40分
- (3) プレゼンテーション力はディスカッション力と並んで、大切なビジネス・スキルです。プレゼンの際には意識的にその効果を考えて行ってください。与えられた時間内で、いかに効果的に聞き手を説得するかを意識しながら、プレゼンを行ってください。
- (4) 質疑応答に対してはどのような質問にも答えられるように事前にチームで良くディスカッションをしておいてください。

2.2 様式

- ・プレゼン資料はパワーポイントで作成、20ページ以内。
- ・表題、日付、チーム名を必ず記入して下さい。

2.3 提出方法

- ・プレゼン資料を授業終了時に電子メールに添付して、小島健司まで提出してください

2.4 返却

- ・次回の授業開始前に電子メールに添付して返却します。

2.5 評価基準

・レポート評価については、次のような基準です。以下の基準を総合して、評価指標を付けています。

2.5.1 ケース分析・立案力

- (1) 講義内容の理解度

(2) 設問についての考察度・議論度

(3) 講義内容の実践応用度

2.5.2 プレゼンテーション力

(1) 発表資料表現力（口頭および文書・画像）

(2) 説得力

(3) 質疑応答力

(4) 時間管理

2.5.3 発表資料作成努力

(1) 発表資料の論述力および表現力（口頭および文書・画像）

(2) レポート作成努力投入度

2.6 作成についての留意事項

2.6.1 作成要領

基本的には、対象企業のホームページに記載されている情報はすべて活用してください。同社と競争関係にある企業やそれが属する業界の情報が必要である場合も、その企業や業界団体のHPから入手できる情報はすべて活用してください。それらの情報について、インターネットで入手できる情報に限定し、それ以外の紙に印刷された情報を検索する必要はありません。それ以上の情報収集が必要な場合は指示します。

2.6.2 財務諸表分析

分析は必ず自身で計算して、数値が示す意味を経営内容の実態に即してよく考えてください。経営内容についてはその数値を照合して評価・判断してください。

・参照図書：

「ビジュアル・経営分析の基本」（日経文庫）日本経済新聞社

「ビジネス・ゼミナール 経営分析入門」日本経済新聞社

2.6.2.1 データ入手

財務諸表分析については、対象企業の財務3表および有価証券報告書記載事項が必要になります。これについては同社のホームページの投資家向け情報から入手してください。もちろん他の情報源の利用も可能です。次のURLより、データ収集も可能です。

・IR-BOX：<http://www.aspir.co.jp/>

・IR-WORLD：<http://search.hello-ir-world.com/>

・EDINET：<http://info.edinet.go.jp/>

・NIKKEI NET：<http://ir.nikkei.co.jp/index.asp>

2.6.2.2 経営分析指標

分析にあつて、連結財務諸表を用い、次の指標を算出し、それを経営の実態に即してよく解釈してください。

(1) 安全性：流動比率；当座比率；固定比率；固定長期適合比率；自己資本（純資産）比率

(2) 収益性：売上高総利益率；売上高営業利益率；売上高純利益率；自己資本（純資産）純利益率(ROE)；使用総資本経常利益率(ROA)；売上高EBITDA比率

（自己資本・使用総資本は期首と期末の平均値を用いる）

- (3) 成長性：売上増収率；営業利益率増益率；純利益増益率；EBITDA増加率
- (4) 生産性：一人当たり売上高；一人当たり営業利益；一人当たりEBITDA
- (5) 効率性：使用総資本回転率（回）；固定資産回転率（回）；棚卸資産回転日数（日）；売上債権回転日数（日）；買入債務回転日数（日）；運転資本回転日数（CCC）（日）（総資本・固定資産・棚卸資産・売上債権・買入債務は期首と期末の平均値を用いる）
 （運転資本回転日数＝棚卸資産回転日数＋売上債権回転日数－買入債務回転日数）
- (6) その他：1株あたり純資産；1株あたり純利益；1株あたりEBITDA；株価純資産比率（PBR）（株価は決算期末日の終値を用いる）

2.6.2.3 キャッシュフロー分析

営業活動・投資活動・財務活動それぞれのキャッシュフロー内訳をよく検討し、キャッシュの出入り（インフロー・アウトフロー）の内容と金額を把握し、経営の実態に即してよく解釈してください。CF分析指標としては、次のものを取り上げてください。

- (1) 営業キャッシュフローマージン（売上高営業キャッシュフロー比率）
- (2) 投資キャッシュフロー（絶対値を用いる）営業キャッシュフロー比率
- (3) 固定負債営業キャッシュフロー比率
- (4) 1株あたり営業キャッシュフロー

2.6.3 企業価値分析

- (1) 経済付加価値（EVA）、投下資本収益率（ROIC）、EVAスプレッド
- (2) フリーキャッシュフロー価値
- (3) 株式・負債価値（時価評価）
- (4) 市場付加価値（MVA）

2.6.3.1 企業価値算出データの入手

財務諸表に加えて資本市場の評価情報が必要になります。入手した情報の出所を明記し、計算式や計算過程がよく分かるように表にして示してください。

- ・ 株価情報の入手先：ヤフーファイナンス
<http://quote.yahoo.co.jp/>
- ・ 資本コストの有料での入手先：イボットソンアソシエート
<http://www.ibbotson.co.jp/>
- ・ 資本コスト：ベータ値・国債利回りの入手先：ブルンバーグ
<http://www.bloomberg.co.jp/>
- ・ 資本コスト：国債利回りの入手先：財務省
<http://www.mof.go.jp/jouhou/kokusai>
- ・ 資本コスト：社債格付け：格付け投資情報センター
<http://www.r-i.co.jp/>
- ・ 資本コスト：リスクプレミアムの入手先：厚生労働省
<http://www.mhlw.go.jp/>

2.6.3.2 参照図書

- ・ 「ビジネス・ゼミナール 経営財務入門」 第5章・6章・18章 74-121、363-392頁

- ・「ビジネス・ゼミナール 企業価値評価」 日本経済新聞出版社
- ・「企業価値評価」(上) 第10章 235-272頁
- ・「企業価値評価 実践編」ダイヤモンド社 2004年

2.6.4 分析・考察と論述

- (1) 予備設問の財務分析と対象企業の経営との関連をよく分析・考察してください。両者を分離して分析しないようにしてください。
- (2) 対象企業の分析データをよく読み、内容を深く読みとる訓練をしてください。内容をそのまま設問の答えにする前に自分の頭で、よく考えてください。自分自身の知識と経験で内容をよく判断し、自己の考察にもとづいて各設問に答えてください。
- (3) 授業で学んだコンセプト・フレームワーク・メソッドをよく理解して、それらを分析に活用してください。
- (4) 論述が抽象的あるいは情緒的にならないように注意をしてください。企業経営や事業活動に具体的に対応する表現をするように心掛けてください。一般的かつ抽象的な論述だけでは読み手を説得できません。具体例や実践的事例をその論述に添えるようにしてください。
- (5) 聞く人・読む人をどれくらい説得できるかを考えて、理由・根拠、データを添えて客観的かつ論理的に論述してください。
- (6) 問題点の指摘だけでなく、さらに踏み込んで「どのようにすべきか」をより具体的かつ実践的に考察し、それをわかりやすく提案してください。また、その際に対象企業の制約条件を考慮し提案の実現可能性を良くチェックしてください。

2.7 レポート評価

2.7.1 評価基準

レポート評価については、次のような基準です。以下の基準を総合して、評価指標を付けています。

- (1) 講義内容の理解度
- (2) 設問についての考察度
- (3) 講義内容の実践応用展開度
- (4) レポート内容の論述力および表現力
- (5) レポート作成努力投入度

2.7.2 評価指標

1 : A+ 2 : A 3 : A- 4 : B+ 5 : B 6 : B- 7 : C+ 8 : C 9 : C-
10 : D

(100点満点ですと、A : 90点、B : 75点、C : 60点、D : 50点以下に相当します。)

以下のレポートの評価指標も同様。

3 期末レポート (配点割合 : 20%) (Term Paper)

3.1 様式

- ・パワーポイントまたはワード、20ページ以内

・表題、日付、名前、学生番号を必ず記入して下さい。

3.2 提出方法

・電子メールに添付して、小島健司まで提出してください

3.3 提出締切日

・2024年4月15日（月）24時

3.4 返却

・採点后、電子メールに添付して返却いたします

3.5 リポートの内容と構成

特定企業のグループ、事業全体、あるいは特定事業部門を事例（自社を事例に取り上げてもかまいません）として取り上げ、以下のような構成で戦略を分析してください。ただし、この構成すべてに従う必要はありません。自分で工夫してください。なお、内容が優れ、授業討論用ケースとして利用可能なレポートはケースとして採用いたします。

－ 以下レポートの構成 －

1 当該企業の事業内容と業績

1.1 事業内容

1.2 連結業績推移

- (1) 売上高・利益・財務内容およびそれらの過去5年間程度の推移を明らかにする。
- (2) 過去5カ年間の業績推移を財務諸表分析で明らかにする。
- (3) 過去5カ年間の業績推移を企業価値分析で明らかにする。

2 業界分析

当該企業の属する業界について、過去5年程度の期間での、次の要因の特徴を明らかにする。

- (1) 需要要因：需要量および顧客の行動
- (2) 供給要因：業界の開発・生産・流通設備への投資、生産能力、供給量、流通、価格動向
- (3) 競争要因：競合各社の戦略
- (4) 技術要因：研究・開発、オペレーション技術・プロダクト技術・デジタル技術開発
- (5) 外部要因：法・政府規制、マクロ経済・政治・社会動向

3 当該企業の戦略分析

当該企業が実施している企業戦略および/あるいは事業戦略の内容を主に次の側面について明らかにする。必ずしもすべての側面を取り上げる必要はなく、特定の側面に絞ってもよい。例えば、企業戦略または事業戦略に限定してもよい。あるいは、戦略の特定側面について深く掘り下げてもよい。

3.1 企業戦略(Corporate Strategy) (全社レベル戦略) (Corporate-level Strategy)

- 1 戦略の定義(Defining Strategy)
- 2 企業理念、ビジョン(Corporate Value, Mission, Vision)
- 3 企業パーパス(Corporate Purpose)
- 4 企業目的(Corporate Objectives)
- 5 企業価値創造(Creating Corporate Value)

- 6 企業戦略プロセス(Corporate Strategic Process)
 - 7 企業成長戦略(Strategy for Corporate Growth)
 - 8 戦略資産・独自能力による企業持続的成長 (Sustaining Corporate Growth through Strategic Assets and Unique Capability)
 - 9 事業ポートフォリオ設計 (Designing Business Portfolio)
 - 10 事業ポートフォリオ・マネジメント (Managing Business Portfolio)
 - 11 M&A策定・マネジメント(Formulating and Managing Merger & Acquisition)
- 3.2 事業戦略(Business Strategy) (事業レベル戦略) (Business-level Strategy)**

- 1 事業戦略プロセス(Business Strategy Process)
- 2 競争優位 (Competitive Advantage)
- 3 事業定義 (Defining the Business)
- 4 競争領域設定 (Formulating Competitive Domains)
- 5 競争戦略 (Formulating Competitive Strategy)
- 6 戦略資産・独自能力による競争優位追求 (Pursuing Competitive Advantage through Strategic Assets and Unique Capability)
- 7 事業プロセス・デザイン(Designing Business Processes)
- 8 顧客価値創造 (Creating Customer Value)
- 9 ビジネスモデル・デザイン (Designing Business Models)

4 戦略の評価と課題

上の戦略の内容を評価し、今後の課題を明らかにする。評価に際しては、次のような戦略目的達成の促進要因や抑制要因を考慮してください。

- (1) 企業環境
- (2) 企業歴史
- (3) 企業統治
- (4) コンプライアンス
- (5) 組織体制・風土・文化
- (6) 人事政策・管理
- (7) 経営資源 (資金・人材・設備)
- (8) 経営管理政策・体制
- (9) 経営者(CEO)・管理職・リーダーシップ

－ 以上レポート構成 －

3.6 リポート作成上の留意事項

3.6.1 分析

- (1) 重要要因や問題の識別
 - ・それらがなぜ重要かを説明しているか。
 - ・分析の考え方や仮定が明らかになっているか。
- (2) 論理一貫性
 - ・論述に矛盾がないか。
- (3) 分析内容の完結性
 - ・分析に必要な内容のすべてを尽くしているか。重複はないか。

(4) 客観性

- ・事例で与えられた事実やデータの裏付けがあるか。
- ・図表が適切に利用されているか。

(5) コンセプト・フレームワーク・メソッドの適用

- ・この授業で学習したコンセプト・フレームワーク・メソッドが適切に用いられているか。

(6) 資料収集

- ・資料源、出所、Sourceなどを明記すること。
- ・インターネット・ホームページ、新聞・雑誌・社内資料などのデータ源から収集する。
- ・日経テレコン、帝国データバンク、商工リサーチ（いずれも有料）
- ・各社有価証券報告書・社史（神戸大学政策研究リエゾンセンター、大阪証券取引資料閲覧室、証券広報センター（東京・大阪）で入手可能）
- ・日経経営指標（日本経済新聞社）、会社財務カルテ（ダイヤモンド社）
- ・当該企業担当者とのインタビュー

3.6.2 対象企業選定

- ・下記の企業を対象企業として推薦します。

1 製造業

1.0 建設

- ・積水ハウス ・ユニバーサルホーム ・ダイワハウス

1.1 食品

- ・味の素 ・ハウス食品 ・日清食品 ・森永製菓 ・永谷園 ・宝HD ・明治HD
- ・アサヒビール ・キリンビール ・サッポロビール ・サントリー ・キューピー
- ・加ト吉 ・ロックフィールド ・フジッコ ・伊藤園 ・グリコ ・日本ハム ・カゴメ
- ・ネスレ

1.2 繊維

- ・東レ ・帝人 ・東洋紡 ・日清紡 ・セーレン ・クラレ
- ・オンワード ・ワールド

1.3 化学

- ・住友化学 ・信越化学 ・カネカ ・三洋化成 ・積水化学 ・旭化成 ・三菱ケミカルグループ
- ・花王 ・資生堂 ・マンダム ・小林製薬 ・ファンケル ・仁丹 ・コーセー
- ・ユニチャーム
- ・富士フイルム 日東電工
- ・ユニリーバ ・P&G

1.4 医薬

- ・武田薬品 ・第一三共 ・住友製薬 ・大正製薬 ・アステラス製薬 ・小野薬品
- ・エーザイ ・鳥居薬品 ・参天製薬 ・東和薬品 ・大塚製薬
- ・ファイザー ・メルク ・アストラゼネカ ・GSK

1.5 ゴム・窯業

- ・AGC ・日本板硝子 ・日本電気硝子 ・ブリジストン ・住友ゴム工業 ・東陶機器
- ・ミシュラン

1.6 鉄鋼

- ・日本製鐵 ・JFE ・神戸製鋼所 ・東京製鐵
- ・ミタル・アルセロール

1.7 非鉄金属・金属

- ・住友電工 ・古河電工 ・LIXIL ・長府製作所 ・リンナイ

1.8 機械

- ・三菱重工業 ・川崎重工業 住友重機械工業 ・DMG森精機 ・島精機 ・アマダ
- ・日本精工
- ・理想科学 ・ファナック ・安川電機
- ・ディスコ ・SMC ・ユニオンツール ・ハーモニック ・コマツ ・日立建機
- ・THK ・グローリー工業 ・ユースン精機 ・ダイキン工業 ・ブラザー ・マキタ
- ・現代重工業 ・三一重工業

1.9 電機

- ・NEC ・富士通 ・日立製作所 ・イビデン ・マブチモーター
- ・オムロン ・TDK ・ローム ・村田製作所 ・京セラ ・ニデック
- ・双葉電子 ・キーエンス
- ・エプソン ・沖電気 ・カシオ ・船井電機 ・ヒロセ電機
- ・ホシデン ・精工技研 ・日本コーリン シチズン電子
- ・TDK ・ミツミ ・YOZAN ・キョウデン ミネベア ・エネサーブ
- ・エプソン ・アルプス電気 ・スミダ ・ウシオ電機 ・コニカミノルタ
- ・スタンレー電気 ・キャノン ・パナソニックHD ・ソニー・グループ
- ・ナナオ ・日本電波 ・ユニデン ・ウシオ電機 ・リコー
- ・東京エレクトロン ・アルバック ・アドバンテスト ・スクリーン ・ディスコ
- ・サムスン電子 ・LG電子 ・ハイニックス ・TCL ・ハイアール
- ・アップル ・HP ・デル ・エイサー ・HTC ・IBM ・レノボ
- ・鴻海精密工業 ・TSMC ・力晶半導体
- ・ノキア ・モトローラ ・TI ・エヌディディア

1.10 輸送用機器

- ・デンソー ・アイシン ・シマノ ・ケーヒン ・フタバ産業
- ・トヨタ自動車 ・日産自動車 ・本田技研工業 ・マツダ ・三菱自動車
- ・スズキ自動車 ・ヤマハ発動機 ・NOK
- ・豊田合成 ・豊田自動織機 ・日野自動車 ・ナブテスコ
- ・タタモーター ・フォルクスワーゲン ・フォード ・GM ・テスラ ・BYD

1.11 精密

- ・テルモ ・クボテック ・東京精密 ・ニコン ・HOYA ・オリンパス
- ・ノーリツ鋼機

1.12 その他製造

- ・パイロット ・大日本印刷 ・TOPPAN ・NISSHA
- ・ヤマハ ・トミー・タカラ ・セガ ・任天堂 ・ゼンリン
- ・昭文社 ・バンダイ ・アデランス

2 非製造業

2.1 卸・小売業

- ・菱食 ・アスクル ・コクヨ ・加賀電子 ・ミスミ ・ドウシシャ ・トラスコ中山
- ・三城 ・サンリオ ・オートバックス ・パンパシフィック ・ガリバー
- ・セブン&アイ・ホールディングス ・関西フードマーケット ・イオン
- ・コメリ ・ニトリ
- ・ライトオン ・ジズメイト ・ハニーズ ・ワークマン
- ・セブンイレブン ・ローソン ・ファミリーマート
- ・高島屋 ・Jフロントリテイリング ・伊勢丹三越 ・丸井 ・青山商事
- ・ファーストリテイリング ・良品計画 ・しまむら ・西松屋チェーン
- ・ユナイテッドアローズ ・ヤマダ電機 ・デジキューブ
- ・プライム ・ネットワン ・シーアイエス
- ・ベルーナ ・千趣会 ・ニッセン ・セシール ・シャディ ・フェリシモ
- ・ZOZO ・アスクル ・ライン
- ・ブックオフ ・スギ薬局 ・マツモトキヨシ ・サンドラッグ ・カワチ薬局
- ・ワールドマート ・カルフル ・メトロ アマゾン
- ・H&M ・Inditex (ZARA)

2.3 金融

- ・東京三菱UFJFG ・三井住友FG ・みずほFG ・新生銀行
- ・クレディセゾン ・オリックス ・野村証券 ・松井証券 ・SBI証券

2.2 運輸

- ・ヤマト運輸 ・日本航空システム ・全日本空輸
- ・フェデックス ・UPS

2.2 情報・通信

- ・NTTドコモ ・KDDI ・ソフトバンク
- ・野村総合研究所 ・オービック ・NTT ・NTTデータ
- ・日本オラクル ・フューチャーシステムコンサルティング
- ・インターキュー ・ヤフージャパン
- ・CSK ・日本DBM ・富士ソフト ・CTC
- ・フジテレビ ・日本テレビ ・TBS
- ・スクエア・エニックス ・コナミ
- ・インフォシス ・TCS ・ウイプロ
- ・アルファベット ・メタ ・マイクロソフト ・ヤフー ・SAP

2.4 サービス

- ・パーク24 ・日本マクドナルド ・モスフードサービス ・サンマルク
- ・梅の花 ・ワタミ
- ・吉野屋ディー・アンド・シー ・ロイヤル ・ゼンショウ
- ・オイシックス・ラ・大地
- ・サニックス ・ニチイ学館 ・セコム ・総合警備 ・公益社
- ・電通 ・ぴあ
- ・トランスコスモス ・オリエンタルランド ・パソナ
- ・もしもしHL ・インテリジェンス
- ・リクルート ・楽天 ・ベネッセ
- ・コナミスポーツ
- ・イーベイ

－ 以上対象企業候補リスト －

以上