

2024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 1: Contents & Schedule

神戸大学名誉教授
小島健司

1 授業のテーマと目標(Themes & Goals of the Class)

全社レベルの企業戦略および事業単位レベルの事業戦略の分析・策定・遂行についての考え方（コンセプト・フレームワーク・モデル）・手法（メソッド・ツール）について、受講生が学び、身に着けることです。

目標は次の4項目です。

- (1) 企業戦略・事業戦略を理解する上に必要なコンセプト・フレームワークを身につける。
- (2) 戦略分析・策定・遂行のコンセプト・フレームワーク・メソッドを活用して、企業の戦略を分析し、策定・遂行できるようになる。
- (3) それらの考え方・手法を自身のキャリアおよびその展開に活用できるようになる。
- (4) 戦略分析・策定・遂行について、今後の研究と実践の課題を抽出できるようになる。

2 授業内容と授業計画(Contents and Plan of the Class)

2.1 授業内容(Contents of the Class)

企業戦略および事業戦略の分析・策定・遂行についてのコンセプト・フレームワーク・メソッドの主要項目について、自身のキャリア展開で実際に活用することを念頭において、レクチャー、クラス・ディスカッション、ケース・プレゼンテーション&ディスカッション、課題・期末レポート作成を通じて身につけるようにします。

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

- 1.1 戦略の定義(Defining Strategy)
- 1.2 企業理念、ビジョン(Corporate Value, Mission, Vision)
- 1.3 企業パーパス(Corporate Purpose)
- 1.4 企業目的(Corporate Objectives)
- 1.5 企業価値創造(Creating Corporate Value)
- 1.6 企業戦略プロセス(Corporate Strategic Process)
- 1.7 企業成長戦略(Strategy for Corporate Growth)
- 1.8 事業ポートフォリオ設計 (Designing Business Portfolio)
- 1.9 事業ポートフォリオ・マネジメント (Managing Business Portfolio)
- 1.10 M&A 策定・マネジメント(Formulating and Managing Merger & Acquisition)

2 事業戦略(Business Strategy) (事業レベル戦略) (Business-level Strategy)

- 2.1 事業戦略プロセス(Business Strategy Process)
- 2.2 競争優位 (Competitive Advantage)
- 2.3 事業定義 (Defining the Business)
- 2.4 競争領域設定 (Formulating Competitive Domains)
- 2.5 競争戦略 (Formulating Competitive Strategy)
- 2.6 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)
- 2.7 事業プロセス・デザイン(Designing Business Processes)

2.8 事業戦略分析・策定・遂行(Analyzing, Formulating, and Implementing Business Strategy)

2.9 業界展開分析(Analyzing Industry Evolution)

2.10 事業投資評価(Valuating Business Investments)

2.2 授業方法(Methods of Instruction)

- (1) コンセプト・フレームワーク・メソッドの主要項目について、これまでの研究・実践に基づいたレクチャーとクラス・ディスカッションをおこないます。
- (2) コンセプト・フレームワーク・メソッドの現実との対応と応用を考えるために、日本・韓国・台湾・中国・米国・欧州企業の事例にもとづくビジネス・プラクティスのレクチャーとクラス・ディスカッションをおこないます。
- (3) 受講生の日本企業の事例にもとづくビジネス・プラクティスの戦略分析・策定・遂行についてのクラス・プレゼンテーションおよびディスカッションをおこないます。
- (4) 受講生はそれらの企業を対象としたビジネス・プラクティスを取り上げ、戦略分析・策定を課題・期末レポート作成を通じて身につけるようにします。
- (5) レクチャーに用いる投影資料・参考資料は授業日開始前に配布する予定です。

3 成績評価方法(Methods of Grading)

3.1 評価項目と配点(Evaluation)

- (1) 事後課題レポート (個人) (70%)
- (2) ケースプレゼンテーションレポート (チーム) (10%)
- (3) 期末レポート (個人) (20%)

コア科目では、毎回のレポートの評価と期末試験で成績をつけることになっていますが、当該科目では成績評価は独自の方法で行います。理由は、筆記試験が授業目標達成度を判定するには、レポート形式より優れているとは思えないからです。この判断は、1998年度から2011年度14年間での講義経験と900名以上の受講生の20年以上に及ぶ修了後のキャリア展開の実態にもとづいています。

なお、最終成績は神戸大学経営学研究科の成績基準に従います。

3.2 評価基準(Criterion of Evaluation)

- (1) 授業内容理解度
- (2) 考察力
- (3) 実践応用力
- (4) 論述力
- (5) ディスカッション力

4 授業日程(Schedule of Instructions)

第1回 1月18日(18th of January)

Session 1

1 企業戦略 (全社レベル戦略) (Corporate Strategy)

1.1 戦略の定義 (Defining Strategy)

1.2 企業理念・使命・ビジョン(Corporate Value, Mission, Vision)

1.3 企業パーパス(Corporate Purpose)

1.4 企業目的(Corporate Objectives)

1.1/1.2/1.3/1.4.1 内容(Contents)

- (1) 戦略の定義 (Defining Strategy)
- (2) 企業理念・使命・ビジョン(Corporate Value, Mission, Vision)
- (3) 企業パーパス(Corporate Purpose)
- (4) 企業目的(Corporate Objectives)

1.1/1.2/1.3/1.4.2 学習目的(Learning Objectives)

- (1) 戦略の定義の理解と実践に向けての考察
- (2) 企業理念・使命・ビジョン、企業パーパス、企業目的についてのコンセプトの理解と実践に向けての考察
- (3) 企業理念・使命・ビジョン、企業パーパス、企業目的の策定方法についての理解と応用展開に向けての考察

1.1/1.2/1.3/1.4.3 重要用語(Key Terms)

Corporate Mission, Corporate Objectives, Corporate Purpose, Corporate Value, Corporate Mission, Corporate Vision, Defining Strategy

1.1/1.2/1.3/1.4.4 事例対象企業(Illustrated Cases)

- (1) Johnson & Johnson,
- (2) 京セラ、YKK、リクルート、花王、味の素

1.1/1.2/1.3/1.4.5 教科書(Required Readings)

TBA (To Be Arranged)

1.1/1.2/1.3/1.4.6 参考図書(Selected References)

Finkelstein, S. *et al.*, *Breakout Strategy: Meeting the Challenge of Double-Digit Growth*, McGraw-Hill, 2007.

Session 2/Session 3

1.5 企業価値創造 (Creating Corporate Value)

1.5.1 内容(Contents)

- (1) 企業目的としての企業価値創造(Corporate Value Creation as Corporate Objectives)
- (2) 企業価値の構成(Composition of Corporate Value)
- (3) 共有価値創造(Creating Shared Value)
- (4) 企業価値の財務視点(Corporate Value with Financial Viewpoints)
- (5) 企業価値と企業戦略(Corporate Value and Corporate Strategy)
- (6) 企業価値指標(Corporate Value Indices)
- (7) 付録：資本コスト(Cost of Capital)

1.5.2 学習目的(Learning Objectives)

- (1) 企業目的としての企業価値創造のコンセプトの理解と実践に向けての考察
- (2) 企業価値の構成の内容と考え方の理解と実践に向けての考察
- (3) 共有価値創造内容と考え方の理解と応用展開に向けての考察
- (4) 企業価値の財務視点の内容と考え方の理解と応用展開に向けての考察
- (5) 企業価値と企業戦略の内容と考え方の理解と実践に向けての考察
- (6) 企業価値指標の内容と考え方の理解および算定と実践に向けての方法の習得と実践に向けての考察
- (7) 資本コストの考え方の理解と算定方法の習得と実践に向けての考察

1.5.3 重要用語(Key Terms)

Capital Structure, Corporate Value Indices, Cost of Capital, Creating Shared Value, Employee Value, EVA (Economic Value Added), Customer Value, FCF (Free Cash Flow), ROA (Return on Assets), ROE (Return on Equity), ROIC (Return on Invested Capital), Shareholder Value, Social Value

1.5.4 事例対象企業(Illustrated Cases)

- (1)
- (2) キリンHD、花王、ユニカミノルタ

1.5.5 教科書(Required Readings)

Grant, R. M. *Contemporary Strategy Analysis*, 11^{th.}, ed., Wiley, 2021, Chapter 2.

1.5.6 参考図書(Selected References)

Brealey, R. A., S. C. Myers, and F. Allen, *Principles of Corporate Finance*, 14^{th.}, ed., McGraw-Hill, 2022.

(経営財務についての MBA テキストの世界標準)

Carroll, A. B. and A. K. Buchholtz, *Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management*, 9^{th.}, ed., Cengage Learning, 2015.

McKinsey & Company, *et al.*, *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, 7^{th.}, ed., Wiley, 2020. 「企業価値評価—バリュエーションの理論と実践」第7版(上)ダイヤモンド社 2022年
(企業価値評価の MBA および実務家向け世界標準テキスト)

Pratt, S. H. and R. J. Grabowski, *Cost of Capital: Applications and Examples*, 4th., ed., Wiley, 2010.

Titman, S. and J. D. Martin, *Valuation: The Art and Science of Corporate Investment Decisions*, 2nd. ed., Prentice Hall, 2011.

(資本コスト解説と企業投資への応用が分かり易く説明されている。MBA 標準テキスト))

Walker, J. et al., *Sustainable Development Goals: Harnessing Business to Achieve the SDGs through Finance, Technology and Law Reform*, Wiley, 2019.

(SDGs についての解説書)

=====
第 2 回 1 月 25 日(25th of January)

Session 1

1.6 企業戦略プロセス (Corporate Strategic Processes)

1.6.1 内容(Contents)

- (1) 企業戦略の定義(Defining Corporate Strategy)
- (2) 企業戦略分析・策定・遂行・コントロール(Analysis, Formulation, Implementation, and Control on Corporate Strategy)
- (3) 企業戦略と BSC コントロール(Corporate Strategy and Control with Balanced Scorecards)
- (4) 企業戦略策定・遂行・評価(Formulating, Implementing, and Evaluating Corporate Strategy)
- (5) 企業戦略策定・遂行・評価プロセス(Processes on Formulating, Implementing, and Evaluating Corporate Strategy)

1.6.2 学習目的(Learning Objectives)

- (1) 企業戦略についてのコンセプトの理解と実践に向けての考察
- (2) 企業戦略分析・策定・遂行・コントロールについてのフレームワークの考え方の理解・習得と実践に向けての考察
- (3) 企業戦略と BSC コントロールについてのフレームワークの考え方の理解・習得と実践に向けての考察
- (4) 企業戦略策定・遂行・評価についてのフレームワークの考え方の理解・習得と実践に向けての考察

1.6.3 重要用語(Key Terms)

Analysis, Formulation, Implementation, and Control on Corporate Strategy, Balanced Score Cards (BSC), Consistent Alignment, Corporate Strategy, Corporate Value Creation, Formulating, Implementing, and Evaluating Corporate Strategy

1.6.4 事例対象企業(Illustrated Cases)

- (1)
- (2) キリン HD、花王

1.6.5 教科書(Required Readings)

Grant, R. M. *Contemporary Strategy Analysis*, 11th., ed., Wiley, 2021, Chapter 1

1.6.6 参考図書(Selected References) ★ : 推薦図書

Bradley, C. et al., *Strategy Beyond the Hockey Stick: People, Probabilities, and Big Moves to Beat the Odds*, Wiley, 2018. 「マッキンゼー ホッケースティック戦略—成長戦略の策定と実行」東洋経済新報社 2019 年

McKinsey & Company, et al., *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, 7th., ed., Wiley, 2020. 「企業価値評価—バリュエーションの理論と実践」第 7 版 (上) ダイヤモンド社 2022 年

★Rumelt, R. P. *Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*, Profile Books, 2011. 「良い戦略、悪い戦略」日本経済新聞出版社 2012 年
(実践に即した考察に基づいた鋭い指摘が経営者にとって参考になる)

Ulrich P. *Corporate Strategy: Theory and Practice*, Springer Gabler Wiesbaden, 2019.

Session 2/Session 3

1.7 企業成長戦略 (Crafting Corporate Growth Strategy)

1.7.1 内容(Contents)

- (1) 企業成長戦略 (Crafting Corporate Growth Strategy)
- (2) 企業成長経路 (Path on Corporate Growth)
- (3) 事業展開シナリオ (Scenarios on Business Development)
- (4) 資源調達・循環 (Resource Procurement, Circulation & Deployment)
- (5) 戦略資産・能力構築・マネジメント (Building & Reconfiguring Strategic Assets & Capability)
- (6) 企業価値の持続的創造 (Creation of Sustainable Corporate Value)
- (7) 付録: 「ビジョナリー・カンパニー」 (*Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*)

1.7.2 学習目的(Learning Objectives)

- (1) 企業成長戦略についてのフレームワークの考え方の理解・習得と実践に向けての考察
- (2) 企業成長経路のコンセプトについての考え方の理解・習得と実践に向けての考察
- (3) 事業展開シナリオについてのフレームワークの考え方の理解・習得と実践に向けての考察
- (4) 資源調達・循環のコンセプトについての理解・習得と実践に向けての考察
- (5) 戦略資産・能力構築・マネジメントのコンセプトについての考え方の理解・習得と実践に向けての考察
- (6) 企業価値の持続的創造についてのフレームワークの考え方の理解・習得と実践に向けての考察
- (7) 「ビジョナリー・カンパニー」 (*Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*) のコンセプトについての理解と実践に向けての考察

1.7.3 重要用語(Key Terms)

Corporate Growth, Path of Corporate Growth, Resource Procurement, Circulation & Deployment, Building & Reconfiguring of Strategic Assets & Capability, Creation of Sustainable Corporate Value

1.7.4 事例対象企業(Illustrated Cases)

- (1) Alibaba, Amazon, Microsoft, 3M
- (2) 日清紡、ブラザー、キャノン、日立製作所
- (3) ソフトバンク、楽天、

1.7.5 教科書(Required Readings)

TBA

1.7.6 参考図書(Selected References) ★ : 推薦図書

Anthony, S. D. et al., *The Innovator's Guide to Growth: Putting Disruptive Innovation to Work*, Harvard Business Press, 2008

Anthony, S. D. et al., *Dual Transformation: How to Reposition Today's*

Business While Creating the Future, Harvard Business Review Press, 2017

Burgelman, R. A. *Strategy Is Destiny: How Strategy-Making Shapes A Company's Future*, Free Press, 2002.

(インテル社の企業成長と戦略転換を詳細に分析している名著)

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. and J. I. Porras (1994), *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Curtis Brown, 「ビジョナリー・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 「ビジョナリー・カンパニー2 飛躍の法則」日経BP出版センター 2001年

- Finkelstein, S. et al., *Breakout Strategy: Meeting the Challenge of Double-Digit Growth*, McGraw-Hill, 2007.
- Govindarajan, V. and C. Trimble, *Ten Rules for Strategic Innovators: From Idea to Execution*, Harvard Business School Press, 2005 「ストラテジック・イノベーション—戦略的イノベーターに捧げる 10 の提言」翔泳社 2013 年
- Govindarajan, V. and C. Trimble, *The Other Side of Innovation: Solving the Execution Challenge*, Harvard Business School Press, 2010 「イノベーションを実行する—挑戦的アイデアを実現するマネジメント」NTT 出版 2012 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
(企業成長における「コア・コンピタンス」の概念を提起し、その重要性を指摘している)
- Leinwand, P. and M. M. Mani, *Beyond Digital: How Great Leaders Transform Their Organizations and Shape the Future*, Harvard Business Review Press, 2022.
「ビヨンド・デジタル—企業変革の 7 つの必須要件」ダイヤモンド社 2022 年
- McGrath, R. G. and I. C. MacMillan, *Discovery-Driven Growth: A Breakthrough Process to Reduce Risk and Seize Opportunity*, Harvard Business Press, 2009.
- Olson, M. S. and D. van Bever, *Stall Points: Most Companies Stop Growing—Yours Doesn't Have To*, Yale University Press, 2008.
(実証研究にもとづいて、企業成長の限界を指摘している)
- O'Reilly, C. A. and M. L. Tushman, *Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma*, 2nd. ed., Stanford University Press, 2021. 「両利きの経営—「二兎を追う」戦略が未来を切り開く」増補改訂版 2022 年
- Reeves, M. et al., *Your Strategy Needs a Strategy: How to Choose and Execute the Right Approach*, Harvard Business Review Press, 2015. 「戦略こそ「戦略」が必要だ—正しいアプローチをえらび、実行する」日本経済新聞出版社 2016 年
- Spinelli, S. and R. J. Adams, *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*, 10th. ed., McGraw-Hill Education 2016.
(ベンチャー・ビジネスの標準テキスト)
- Stadler, C. *Enduring Success: What We Can Learn from the History of Outstanding Corporations*, Stanford University Press, 2011.
(企業の持続的成長はどの程度可能かを実証的に分析している)
- Ulrich P., *Corporate Strategy: Theory and Practice*, Springer Gabler Wiesbaden, 2019.
- ★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 B P 社 2002 年
(コア事業をベースにした成長戦略を提唱している)
- Zook, C. *Beyond the Core: Expand Your Market without Abandoning Your Roots*, Harvard Business School Press, 2004.
- Zook, C. and J. Allen, *Repeatability: Building Enduring Businesses for a World of Constant Change*, Harvard Business Review Press, 2012.
- =====

第 3 回 2 月 1 日(1st of February)

Session 1

1.9 事業ポートフォリオ設計 (Designing Business Portfolio)

1.9.1 内容(Contents)

- (1) 事業ポートフォリオ設計(Designing Business Portfolio)
- (2) シナジー効果(Synergy Effects)

1.9.2 学習目的(Learning Objectives)

- (1) 事業ポートフォリオについてのコンセプトの理解・習得と実践に向けての考察

- (2) 事業ポートフォリオ設計についてのフレームワークの考え方の理解・習得と実践に向けての考察
- (3) シナジー効果についてのコンセプトの理解・習得と実践に向けての考察

1.9.3 重要用語(Key Terms)

Designing Business Portfolio, Diversification, Economy of Scope, Synergy Effects

1.9.4 事例対象企業(Illustrated Cases)

- (1) Microsoft,
- (2) 積水ハウス、大和ハウス、日立製作所
- (3)

1.9.5 教科書(Required Readings)

Grant, R. M. *Contemporary Strategy Analysis*, 11th., ed., Wiley, 2021, Chapter 13.
Porter, M.E., *Competitive Advantage*, Free Press, 1985, pp. 317-363.

1.9.6 参考図書(Selected References)

- Anthony, S. D. *et al.*, *Dual Transformation: How to Reposition Today's Business While Creating the Future*, Harvard Business Review Press, 2017
- Burgelman, R. A. *Strategy Is Destiny: How Strategy-Making Shapes A Company's Future*, Free Press, 2002.
- 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
- Furrer, O. *Corporate Level Strategy: Theory and Application*, 2nd., ed., Routledge, 2016.
- Govindarajan, V. *The Three Box Solution: A Strategy for Leading Innovation*, Harvard Business Review Press, 2016 「イノベーション創造戦略—組織の未来を作り出す「三つの箱の解決法」」ダイヤモンド社 2021年
- Govindarajan, V. and C. Trimble, *Ten Rules for Strategic Innovators: From Idea to Execution*, Harvard Business School Press, 2005 「ストラテジック・イノベーション—戦略的イノベーターに捧げる10の提言」翔泳社 2013年
- Govindarajan, V. and C. Trimble, *The Other Side of Innovation: Solving the Execution Challenge*, Harvard Business School Press, 2010 「イノベーションを実行する—挑戦的アイデアを実現するマネジメント」NTT出版 2012年
- Kaplan, S. R. and D. P. Norton, *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*, Harvard Business School Press, 2006.
- McKinsey & Company, *et al.*, *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, 7th., ed., Wiley, 2020. 「企業価値評価—バリュエーションの理論と実践」第7版(下)ダイヤモンド社 2022年
- O'Reilly, C. A. and M. L. Tushman, *Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma*, 2nd. ed., Stanford University Press, 2021. 「両利きの経営—「二兎を追う」戦略が未来を切り開く」増補改訂版 2022年
- Ulrich Pidun, *Corporate Strategy: Theory and Practice*, Springer Gabler Wiesbaden, 2019.
- 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

Session 2

1.10 事業ポートフォリオ・マネジメント (Managing Business Portfolio)

1.10.1 内容(Contents)

- (1) 事業単位間資源配分(Resource Allocation among Business Units)
- (2) 事業ポートフォリオ組み替え(Reconfiguring Business Portfolio)

(3) 事業単位組織設計・マネジメント(Designing Business Units & Divisions)

(4) 付録：撤退障壁(Exit Barriers)

1.10.2 学習目的(Learning Objectives)

(1) 事業単位間資源配分についてのフレームワークの考え方の理解・習得と実践に向けての考察

(2) 事業ポートフォリオ組み替えについてのフレームワークの考え方の理解・習得と実践に向けての考察

(3) 事業単位組織設計・マネジメントについての考え方の理解・習得と実践に向けての考察

(4) 撤退障壁についてのコンセプトの理解・習得と実践に向けての考察

1.10.3 重要用語(Key Terms)

Designing Business Units/Divisions, Intra Company, Managing Business Portfolio, Managing Business Units, Reconfiguring Business Portfolio, Resource Allocation among Business Units

1.10.4 事例対象企業(Illustrated Cases)

(1)

(2) オリンパス光学、富士通、大正製薬、ユニチカ、東洋紡

(3) ベネッセ

1.10.5 教科書(Required Readings)

Grant, R. M. *Contemporary Strategy Analysis*, 11^{th.}, ed., Wiley, 2021, Chapter 14.

Porter, M.E., *Competitive Advantage*, Free Press, 1985, pp. 364-382, 383-415.

1.10.6 参考図書(Selected References)

Anthony, R. N. and V. Govindarajan, *Management Control Systems*, 12^{th.}, ed., 2007.
(マネジメント・コントロールのMBA向けの標準テキスト)

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

Galbraith, J. R. *Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process*, Jossey-Bass, 2002.

Govindarajan, V. and C. Trimble, *Ten Rules for Strategic Innovators: From Idea to Execution*, Harvard Business School Press, 2005 「ストラテジック・イノベーション—戦略的イノベーターに捧げる10の提言」翔泳社 2013年

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

McKinsey & Company, et al., *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, 7^{th.}, ed., Wiley, 2020. 「企業価値評価—バリュエーションの理論と実践」第7版(下)ダイヤモンド社 2022年

O'Reilly, C. A. and M. L. Tushman, *Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma*, 2^{nd.} ed., Stanford University Press, 2021. 「両利きの経営—「二兎を追う」戦略が未来を切り開く」増補改訂版 2022年

Ulrich P. *Corporate Strategy: Theory and Practice*, Springer Gabler Wiesbaden, 2019.

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.

Session 3

Case discussion 1

Presentation: A:三菱ケミカルグループ B:住友化学

第4回 2月8日(8th of February)

Session 1/Session 2

1.11 M&A 策定・マネジメント (Formulating and Managing Merger & Acquisition)

1.11.1 内容(Contents)

- (1) 企業成長戦略における M&A 策定(Formulating M&A in Corporate Strategy)
- (2) 事業ポートフォリオ設計における M&A 策定(Formulating M&A in Business Portfolio Management)
- (3) 事業ポートフォリオ組み替えにおける M&A 策定 (Formulating M&A in Reconfiguration of Business Portfolio)
- (4) M&A プロセス・マネジメント((M&A Process Management)
- (5) 付録：敵対的/友好的株式公開買い付け (Hostile/Friendly TOB: Tender Offer Bid)
- (6) 付録：M&A 統合マネジメント(PMI, Post M&A Integration Management)

1.11.2 学習目的(Learning Objectives)

- (1) 企業成長戦略における M&A 策定についてのフレームワークの理解・習得と実践に向けての考察
- (2) 事業ポートフォリオ設計における M&A 策定についてのフレームワークの理解・習得と実践に向けての考察
- (3) 事業ポートフォリオ組み替えにおける M&A 策定についてのフレームワークの理解・習得と実践に向けての考察
- (4) M&A プロセス・マネジメントについてのコンセプトおよびフレームワークの理解・習得と実践に向けての考察

1.11.3 重要用語(Key Terms)

Acquisition, Friendly/Hostile Takeover, M&A integration, M&A Process Management, Merger, TOB (Tender Offer Bid), Valuation Methods,

1.11.4 事例対象企業(Illustrated Cases)

- (1)
- (2) ニデック、武田薬品、日本製鉄、旭化成、岩谷産業
- (3) 第一生命、パナソニック、エムスリー、セブン&アイ、富士ソフト

1.11.5 教科書(Required Readings)

Grant, R. M. *Contemporary Strategy Analysis*, 11^{th.}, ed., 2021, Chapter 15.

1.11.6 参考図書(Selected References)

Brealey, R. A., S. C. Myers, and F. Allen, *Principles of Corporate Finance*, 14^{th.}, ed., McGraw-Hill, 2022.

DePamphills, D. M., *Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities: An Integrated Approach to Process, Tools, Cases, and Solutions*, 11^{th.} ed., Academic Press; 2021.

(M&A に関する MBA および実務家向けと世界標準テキスト)

McKinsey & Company, et al., *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, 7^{th.}, ed., Wiley, 2020. 「企業価値評価—バリュエーションの理論と実践」第7版(下)ダイヤモンド社 2022年

Mellen, C. M. and F. C. Evans, *Valuation for M&A: Building and Measuring Private Company Value*, 3^{rd.} ed. Wiley, 2018.

Sirower, M. L. and J. M. Weirens, *The Synergy Solution: How Companies Win the Mergers and Acquisitions Game*, Harvard Business Review Press, 2022

Titman, S. and J. D. Martin, *Valuation: The Art and Science of Corporate Investment Decisions*, 2^{nd.} ed., Prentice Hall, 2011.

Ulrich Pidun, *Corporate Strategy: Theory and Practice*, Springer Gabler Wiesbaden, 2019.

Session 3

Case discussion 2

Presentation: C: 富士通 D:NEC

=====
第5回 2月22日(22nd of February)

Session 1/Session 2

2 事業戦略 (Business Strategy)

2.1 事業戦略(Business Strategy)

2.2 競争優位 (Competitive Advantage)

2.1/2.2.1 内容(Contents)

- (1) 事業戦略 (Business Strategy)
- (2) 競争優位 (Competitive Advantage)
- (3) 競争優位源泉 (Sources of Competitive Advantage)
- (4) 時間優位 (Advantage through Speed & Timing)
- (5) 付録：インテル社の時間優位追求(Intel's Seeking Advantage through Speed & Timing)
- (6) 一時的競争優位(Transient Advantage)

2.1/2.2.2 学習目的(Learning Objectives)

- (1) 事業戦略についてのコンセプトの理解・習得と実践に向けての考察
- (2) 競争優位についてのコンセプトの理解・習得と実践に向けての考察
- (3) 競争優位源泉についてのコンセプトおよびフレームワークの理解・習得と実践に向けての考察
- (4) 時間優位についてのコンセプトおよびフレームワークの理解・習得と実践に向けての考察

2.1/2.2.3 重要用語(Key Terms)

Business Strategy, Competitive Advantage, Sources of Competitive Advantage, Advantage through Speed & Timing

2.1/2.2.4 事例対象企業(Illustrated Cases)

- (1) Apple, Intel, Samsung Electronics,
- (2) 信越化学
- (3) ミスミ

2.1/2.2.5 教科書(Required Readings)

Grant, R. M. *Contemporary Strategy Analysis, 11th, ed.*, 2021, Chapter 7.

Porter, M.E., *Competitive Advantage*, Free Press, 1985, pp. 1-26, 62-118, 119-163.

2.1/2.2.6 参考図書(Selected References) ★：推薦図書

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

Denning, S. *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*, AMACOM, 2018.

Gothelf, J. and J. Seiden, *Sense and Respond: How Successful Organizations Listen to Customers and Create New Products Continuously*, Harvard Business Review Press, 2017.

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

Rubin, K. S. *Essential Scrum: A Practical Guide to Most Popular Agile Process*, Pearson Education, 2013. 「エッセンシャルスクラム」翔泳社 2014年

Kim, W. C. and R. Mauborgne, *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press, 2005. 「ブルーオーシャン戦略」ランダムハウス講談社 2005年

Kim, W. C. and R. Mauborgne, *Blue Ocean Shift: Beyond Competing-Proven Steps to Inspire Confidence and Seize New Growth*, Hachette Books, 2017. 「ブルー・オーシャン・シフト」ダイヤモンド社 2018年

McGrath, R. M. *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*, 2013, 「競争優位の終焉—市場の変化に合わせて、戦略を動かし続ける」日本経済新聞出版社 2014年

- Porter, M. E., *Competitive Strategy*, Free Press, 1980.
- ★Reeves, M. et al., *Your Strategy Needs a Strategy: How to Choose and Execute the Right Approach*, Harvard Business Review Press, 2015. 「戦略こそ「戦略」が必要だー正しいアプローチをえらび、実行する」日本経済新聞出版社 2016年
- Rigby, D. et al., *Doing Agile Right: Transformation Without Chaos*, Harvard Business Review Press, 2020. 「AX (アジャイル・トランスフォーメーション) 戦略一次世代型現場力の創造」東洋経済新報社 2021年
- Walker, O. C. and J. W. Mullins, *Marketing Strategy: A Decision-Focused Approach*, 8th., ed., McGraw-Hill, 2014
(マーケティング戦略の標準テキスト)
-

Session 2

2.3 事業定義 (Defining the Business)

2.4 競争領域設定 (Formulating Competitive Domains)

2.3/2.4.1 内容(Contents)

- (1) 事業定義(Defining the Business)
- (2) 競争領域設定(Formulating Competitive Domains)

2.3/2.4.2 学習目的(Learning Objectives)

- (1) 事業定義についてのコンセプトの理解・習得と実践に向けての考察
- (2) 競争領域設定についてのコンセプトおよびフレームワークの理解・習得と実践に向けての考察
- (3) 3C分析フレームワークの理解・習得と実践に向けての考察
- (4) 5つの競争要因分析(Five Forces Analysis)フレームワークの理解・習得と実践に向けての考察

2.3/2.4.3 重要用語(Key Terms)

Competitive Domains, Defining the Business, Five Forces Analysis, Formulating Competitive Domains, Market Segmentation, Targeting, Three Cs Analysis

2.3/2.4.4 事例対象企業(Illustrated Cases)

- (1) Netflix
- (2) シマノ、VAIO
- (3) セリア、ワークマン、タビオ

2.3/2.4.5 教科書(Required Readings)

Grant, R. M. *Contemporary Strategy Analysis*, 11th., ed., 2021, Chapter 3, 4.
Porter, M., *Competitive Advantage*, Free Press, 1985, pp. 53-61, 201-228, 231-272.

2.3/2.4.6 参考図書(Selected References)

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

Kim, W. C. and R. Mauborgne, *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press, 2005. 「ブルーオーシャン戦略」ランダムハウス講談社 2005年

Porter, M. E., *Competitive Strategy*, Free Press, 1980

Session 3

Case discussion 3

Presentation: E:中外製薬 F:第一三共

=====

第6回 3月1日(1st of March)

Session 1/Session 2

2.5 競争戦略 (Competitive Strategy)

2.5.1 内容(Contents)

- (1) 競争戦略の類型(Typology of Competitive Strategy)

- (2) ビジネス・ライフサイクルでの競争戦略(Competitive Strategy in the Business Cycle)
- (3) 新規業界への参入戦略(Entry Strategy to Embryonic Industry)
- (4) 成熟期の競争戦略(Competitive Strategy in the Matured Periods)
- (5) 衰退期の競争戦略(Competitive Strategy in the Declining Periods)

2.5.2 学習目的(Learning Objectives)

- (1) 競争戦略についてのコンセプトの理解・習得と実践に向けての考察
- (2) ビジネス・ライフサイクルでの競争戦略についてのコンセプトの理解・習得と実践に向けての考察
- (3) 新規業界への参入戦略についてのコンセプトの理解・習得と実践に向けての考察
- (4) 成熟期の競争戦略についてのコンセプトの理解・習得と実践に向けての考察
- (5) 衰退期の競争戦略についてのコンセプトの理解・習得と実践に向けての考察

2.5.3 重要用語(Key Terms)

Analysis on Competitive Firms, Competitive Strategy in the Business Cycle, Entry Strategy to Embryonic Industry, Competitive Strategy in the Matured Periods, Competitive Strategy in the Declining Periods, Entry Strategy to Embryonic Industry, Typology of Competitive Strategy

2.5.4 事例対象企業(Illustrated Cases)

- (1) AMD, Arm, Nvidia, BYD, Tesla
- (2) カルビー、富士フィルム
- (3)

2.5.5 教科書(Required Readings)

Grant, R. M. *Contemporary Strategy Analysis*, 11th, ed., Wiley, 2021, Chapter 8, 10.

2.5.6 参考図書(Selected References)

- Christensen, C. M. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press, 1997. 「イノベーションのジレンマ」 翔泳社 2000年
- Gans, J. *The Disruption Dilemma*, MIT Press, 2016.
- McGraham, A. M. *How Industries Evolve: Principles for Achieving and Sustaining Superior Performance*, Harvard Business School Press, 2004. 「産業進化 4つの法則」 ランダムハウス講談社 2005年
- Moore, G. A., *Dealing with Darwin: How Great Companies Innovate at Every Phase of their Evolution*, Portfolio, 2005, 「ライフサイクル イノベーション」 翔泳社 2006年
- Porter, M. E., *Competitive Strategy*, Free Press, 1980.
- Porter, M., *Competitive Advantage*, Free Press, 1985.
- Walker, O. C. and J. W. Mullins, *Marketing Strategy: A Decision-Focused Approach*, 8th, ed., McGraw-Hill, 2014

Session 3

Case discussion 4

Presentation G: エムスリー H: エン・ジャパン

=====

第7回 3月8日(8th of March)

Session 1/Session 2

2.6 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)

2.6.1 内容(Contents)

- (1) 戦略資産と競争優位源泉(Strategic Assets & SCA)
- (2) 中核技術開発・蓄積(Developing and Accumulating Core Technology)

- (3) 技術資産蓄積・資源開発 (Accumulating Technological Assets & Developing Resources)
- (4) 知財ライセンス戦略 (Strategies for IP Licensing)
- (5) ブランド資産構築 (Building Brand Equity)
- (6) 顧客関係資産構築 (Building Assets of Customer Relationship)
- (7) 連携システム構築 (Building System of Collaboration)
- (8) 付録：T型ナレッジ・マネジメント (T-Shaped Knowledge Management)

2.6.2 学習目的 (Learning Objectives)

- (1) 戦略資産と競争優位源泉についてのコンセプトの理解・習得と実践に向けての考察
- (2) 中核技術開発・蓄積についてのコンセプトとフレームワークの考え方の理解・習得と実践に向けての考察
- (3) 技術資産蓄積・資源開発についてのコンセプトとフレームワークの考え方の理解・習得と実践に向けての考察
- (4) 知財ライセンス戦略についてのコンセプトの考え方の理解と実践に向けての考察
- (5) ブランド資産構築についてのコンセプトとフレームワークの考え方の理解・習得と実践に向けての考察
- (6) 顧客関係資産構築についてのコンセプトとフレームワークの考え方の理解・習得と実践に向けての考察
- (7) 連携システムについてのコンセプトとフレームワークの考え方の理解と実践に向けての考察
- (8) 付録：T型ナレッジ・マネジメントについてのコンセプトの理解と実践に向けての考察

2.6.3 重要用語 (Key Terms)

Accumulating Technological Assets & Developing Resources, Building Brand Equity, Building of Strategic Assets and Unique Capability, Building System of Collaboration, Strategies for IP Licensing, T-Shaped Knowledge Management, Unique Capability

2.6.4 事例対象企業 (Illustrated Cases)

- (1) Qualcomm, Novo Nordisk
- (2) HOYA、日亜化学、コマツ、村田製作所、VAIO、ソニーセミコンダクタソリューションズ
- (3) ソニー損保、セブンイレブン・ジャパン

2.6.5 教科書 (Required Readings)

Grant, R. M. *Contemporary Strategy Analysis*, 11^{th.}, ed., Wiley, 2021, Chapter 5.

2.6.6 参考図書 (Selected References)

- Burgelman, R. A. *Strategy Is Destiny: How Strategy-Making Shapes A Company's Future*, Free Press, 2002.
- 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
- Dessler, G. *Human Resource Management*, 13^{th.}, ed., Pearson, 2013.
(HRMのMBA向け標準テキスト)
- Dyer, J. et al., *The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators*, Harvard Business Review Press, 2011.
- Gupta, S. and D. R. Lehmann, *Managing Customers as Investments: The Strategic Value of Customers in the Long Run*, Wharton School Publishing, 2005.
- 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
- 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
- Keller, K. L. *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, 4^{th.}, ed., Pearson, 2013.

Leinwand, P. and C. Mainardi, *Strategy That Works: How Winning Companies Close the Strategy-to-Execution Gap*, Harvard Business Review Press, 2016. 「なぜ良い戦略が利益に結び付かないのか—高収益企業になるための 5 つの実践法」ダイヤモンド社 2016年

Ulrich, D. and N. Smallwood, *Why the Bottom Line Isn't: How to Build Value through People and Organization*, Wiley, 2003. 「インタングブル経営—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

Ulrich P., *Corporate Strategy: Theory and Practice*, Springer Gabler Wiesbaden, 2019.

Zook, C. *Unstoppable: Finding Hidden Assets to Renew the Core and Fuel Profitable Growth*, Harvard Business School Press, 2007.

Session 3

Case discussion 5

Presentation : I: アシックス、J: ミズノ (美津濃)

=====
第 8 回 3 月 15 日(15th of March)

Session 1/Session 2

2.7 事業プロセス・デザイン(Designing Business Processes)

2.7.1 内容(Contents)

- (1) 事業システム (Business System)
- (2) 事業システム設計・構築(Designing and Building Business System)
- (3) 戦略提携の設計・構築(Designing and Building Strategic Alliance)
- (4) 付録：提携マネジメント(Managing Alliance)
- (5) マス・カスタマイゼーション設計(Designing Mass Customization)
- (6) 付録：サプライチェーン・マネジメント(SCM, Supply Chain Management)
- (7) 事業プロセスのグローバル配置・調整 (Configurating and Coordinating Global Business Processes)
- (8) マーケティングのグローバル配置と調整 (Configurating and Coordinating Global Marketing)

2.7.2 学習目的(Learning Objectives)

- (1) 事業システムについてのコンセプトの考え方の理解・習得と実践に向けての考察
- (2) 事業システム設計・構築についてのコンセプトとフレームワークの考え方の理解・習得と実践に向けての考察
- (3) 戦略提携の設計・構築についてのコンセプトの理解・習得と実践に向けての考察
- (4) 提携マネジメントについてのコンセプトの考え方の理解・習得と実践に向けての考察
- (5) マス・カスタマイゼーション設計についてのコンセプトとフレームワークの理解と習得理解・習得と実践に向けての考察
- (6) サプライチェーン・マネジメントについてのコンセプトとフレームワークの考え方の理解・習得と実践に向けての考察
- (7) 事業プロセスのグローバル配置・調整についてのコンセプトとフレームワークの理解・習得と実践に向けての考察
- (8) マーケティングのグローバル配置と調整についてのコンセプトとフレームワークの理解・習得と実践に向けての考察

2.7.3 重要用語(Key Terms)

Business System, Configurating and Coordinating Global Business Processes, Configurating and Coordinating Global Marketing, Designing and Building Business System, Designing and Building Strategic Alliance, Designing Mass Customization, Mass Customization, Managing Alliance, Strategic Alliance, SCM, Supply Chain Management, Value Chain, Value System, Vertical Value System,

2.7.4 事例対象企業(Illustrated Cases)

- (1) Amazon, Apple, Inditex(ZARA), 鴻海精密工業、MediaTek, Nvidia, TSMC, H&M, SK-II P&G
 (2) 第一三共、キャノン、ソニー、ソニーセミコンダクタソリューションズ、ホンダ、ローム、オリンパス光学、東芝、日清食品、東洋水産、コーセー、資生堂
 (3) アスクル、アダストリア、しまむら、ハニーズ、ファーストリテイリング

2.7.5 教科書(Required Readings)

Grant, R. M. *Contemporary Strategy Analysis*, 11^{th.}, ed., Wiley, 2021, Chapter 11, 12.

Porter, M. E, *Competitive Advantage*, Free Press, 1985, pp. 33-61.

2.7.6 参考図書(Selected References) ★：推薦図書

Belvedere, V. and A. Grando, *Sustainable Operations and Supply Chain Management*, Wiley, 2017

Blocher, E. J. et al., *Cost Management: A Strategic Emphasis*, 17^{th.} ed., McGraw-Hill Education, 2016.

(コスト・マネジメントに関する MBA 向け標準テキスト)

Cachon, G. and C. Terwiesch, *Matching Supply with Demand: An Introduction to Operations Management*, 4^{th.}, ed., McGraw-Hill Education, 2019.

(オペレーション・マネジメントに関する MBA 向け標準テキスト)

Chopra, S. and P. Meindl, *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*, 7^{th.}, ed., 2019.

(SCM に関する MBA 向け標準テキスト)

Govindarajan, V. and C. Trimble, *Reverse Innovation: Creating Far from Home, Win Everywhere*, Harvard Business Review Press, 2012. 「リバーズ・イノベーション」 2012年 ダイヤモンド社

Hagel, J. and J. S. Brown, *The Only Sustainable Edge: Why Business Strategy Depends on Productive Friction and Dynamic Specialization*, Harvard Business School Press, 2005.

Kaplan, S. R. and D. P. Norton, *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, 2001.

Krajewski, L. J. et., al., *Operations Management: Processes and Supply Chains*, 11^{th.}, ed., Pearson, 2016.

(オペレーション・マネジメントの MBA 向け標準テキスト)

Pine, B. J. *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*, Harvard Business School Press, 1993.

(「マス・カスタマイゼーション」のコンセプトを提唱した著書)

Porter, M. E., ed., *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, 1986.

Porter, M.E., *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, 1990,

Schuh, C. et al., *Profit from the Source: Transforming Your Business by Putting Suppliers at the Core*, Harvard Business Review Press, 2022.

Sheffi, Y. *The Power of Resilience: How the Best Companies Manage the Unexpected*, MIT Press, 2015.

Slack, N. and M. Lewis, *Operations Strategy*, 6^{th.} ed., Pearson, 2020.

(オペレーション・マネジメントに関する MBA 向け標準テキストの一つ)

Sesson 2

2.9 ビジネスモデル・デザイン(Designing Business Models)

2.9.1 内容(Contents)

- (1) ビジネスモデル・デザイン・フレームワーク (Framework on Designing Business Models)

(2) ビジネスモデル・デザインによる事業創造(Creating the Business through Designing Business Models)

(3) エコシステム設計(Designing Ecosystem)

2.9.2 学習目的(Learning Objectives)

(1) ビジネスモデル・デザイン・フレームワークについての理解・習得と実践に向けての考察

(2) ビジネスモデル・デザインによる事業創造についてのコンセプトとフレームワークの理解・習得と実践に向けての考察

(3) エコシステム設計についてのコンセプトとフレームワークの理解・習得と実践に向けての考察

2.9.3 重要用語(Key Terms)

Business Models, Business Creation, Ecosystems

2.9.4 事例対象企業(Illustrated Cases)

(1) Airbnb, Amazon, Alibaba, Apple, Google, Uber

(2) ラクスル

2.9.5 教科書(Required Readings)

Grant, R. M. *Contemporary Strategy Analysis*, 11th., ed., Wiley, 2021, Chapter 9.

2.9.6 参考図書(Selected References) ★ : 推薦図書

Adner, R. *The Wide Lens: A New Strategy for Innovation*, 2012. 「ワイド・レンズ」東洋経済新報社 2013年

★Adner, R. *Winning the Right Game: How to Disrupt, Defend, and Deliver in a Changing World*, 2021. 「エコシステム・ディスラプション—業界なき時代の競争戦略」東洋経済新報社、2022年

Anderson, C. *The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More*, Hyperion, 2006.

Anderson, C. *Free: The Future of a Radical Price*, Hyperion, 2009.

Chesbrough, H. *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*, Harvard Business School Press, 2006. 「オープンビジネスモデル—知財競争時代のイノベーション」翔泳社 2007年

Dodson, I. *The Art of Digital Marketing: The Definitive Guide to Creating Strategic, Targeted and Measurable Online Campaigns*, Wiley, 2016.

Furr, N. and J. Dyer, *The Innovator's Method: Bringing the Lean Start-up into Your Organization*, Harvard Business Review Press, 2014. 「成功するイノベーションは何か違うのか?」翔泳社 2015年

Johnson, M. W. *Reinvent Your Business Models: How to Seize the White Space for Transformative Growth*, Harvard Business Review Press, 2018

Loucks, J. et al., *Digital Vortex: How Today's Market Leaders Can Beat Disruptive Competitors at Their Own Game*, IMD, 2016. 「対デジタル・ディスラプター戦略—既存企業の戦い方」日本経済新聞出版社 2017年

McAfee, A. and E. Brynjolfsson, *Machin, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*, Norton, 2017. 「プラットフォームの経済学 機械は人と企業の未来をどう変える?」日経BP社

Osterwalder, A and Y. Pigneur, *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, Wiley, 2010. 「ビジネスモデル・ジェネレーション: ビジネスモデル設計書」翔泳社 2012年

(ビジネスモデル・デザインの実務家向け標準テキスト)

Parker, G. G. et al., *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You*, Norton, 2016. 「プラットフォーム・レボリューション—未知の巨大なライバルとの競争に勝つために」ダイヤモンド社 2018年

- Reeves, M. et al., *Your Strategy Needs a Strategy: How to Choose and Execute the Right Approach*, Harvard Business Review Press, 2015. 「戦略こそ「戦略」が必要だ—正しいアプローチをえらび、実行する」日本経済新聞出版社 2016年
- Reillier, L. C. and B. Reillier, *Platform Strategy: How to Unlock the Power of Communities and Networks to Grow Your Business*, Routledge, 2017.
- Satell, G. *Mapping Innovation: A Playbook for Navigating a Disruptive Age*, McGraw-Hill, 2017.
- Volberda, H. et al., *Reinventing Business Models: How Firms Cope with Disruption*, Oxford University Press, 2018

Session 3

Case discussion 6

Presentation : K: KADOKAWA、L: バンダイナムコ

3/4月 X/Y/Z 日

Session 1

2.10 事業戦略分析・立案(Analyzing, Formulating, and Implementing Business Strategy)

2.10.1 内容(Contents)

- (1) 事業戦略立案プロセス (Process of Formulating Business Strategy)
- (2) 事業戦略の要件 (Essentials of Business Strategy)
- (3) 事業戦略分析フレームワーク (Framework of Analyzing Business Strategy)
- (4) 事業戦略立案フレームワーク (Framework of Formulating Business Strategy)

2.10.2 学習目的(Learning Objectives)

- (1) 事業戦略立案プロセスについてのフレームワークの理解・習得と実践に向けての考察
- (2) 事業戦略の要件についての理解・習得と実践に向けての考察
- (3) 事業戦略分析フレームワークについてのフレームワークの理解・習得と実践に向けての考察と習得
- (4) 事業戦略立案フレームワークについてのフレームワークの理解・習得と実践に向けての考察

2.10.3 重要用語(Key Terms)

Framework of Analyzing Business Strategy, Framework of Formulating Business Strategy, Process of Formulating Business Strategy

2.10.4 事例対象企業(Illustrated Cases)

TBA

2.10.5 教科書(Required Readings)

TBA

2.9.6 参考図書(Selected References) ★ : 推薦図書

- Bradley, C. et al., *Strategy Beyond the Hockey Stick: People, Probabilities, and Big Moves to Beat the Odds*, Wiley, 2018. 「マッキンゼー ホッケースティック戦略—成長戦略の策定と実行」東洋経済新報社 2019年
- Davenport, T. H. and J. G. Harris, *Competing on Analytics: The New Science of Winning*, Harvard Business School Press, 2007.
- Kaplan, S. R. and D. P. Norton, *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business School Press, 2008.
- McKinsey & Company, et al., *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, 7th., ed., Wiley, 2020. 「企業価値評価—バリュエーションの理論と実践」第7版(下)ダイヤモンド社 2022年
- ★Raynor, M. E. *The Strategy Paradox: Why Committing to Success Leads to Failure (and What to Do About It)*, Random House, 2007. 「戦略のパラドックス」翔泳社 2008年

Reeves, M. et al., *Your Strategy Needs a Strategy: How to Choose and Execute the Right Approach*, Harvard Business Review Press, 2015. 「戦略こそ「戦略」が必
要だ—正しいアプローチをえらび、実行する」日本経済新聞出版社 2016年

Session 2

2.11 業界展開分析・立案 (Analyzing & Formulating Industry Evolution)

2.11.1 内容(Contents)

- (1) 業界展開シナリオ分析 (Framework on Analyzing Scenario of Industry Evolution)
- (2) 業界変化分析フレームワーク (Framework on Analyzing Industrial Changes)
- (3) 業界展開シナリオと競争戦略 (Scenario of Industry Evolution and Competitive Strategy)

2.11.2 学習目的(Learning Objectives)

- (1) 業界展開シナリオ分析についてのフレームワークの理解・習得と実践に向けての考察
- (2) 業界変化分析フレームワークについてのフレームワークの理解・習得と実践に向けての考察
- (3) 業界展開シナリオと競争戦略についてのフレームワークの理解・習得と実践に向けての考察

2.11.3 重要用語(Key Terms)

Analyzing Industrial Changes, Analyzing Scenario of Industry Evolution, Scenario of Industry Evolution and Competitive Strategy

2.11.4 事例対象企業(Illustrated Cases)

- (2) アイシン、村田製作所

2.11.5 教科書(Required Readings)

Grant, R. M. *Contemporary Strategy Analysis*, 11th, ed., Wiley, 2021, Chapter 11, 12.

Porter, M., *Competitive Advantage*, Free Press, 1985, pp. 445-481.

2.11.6 参考図書(Selected References) ★：推薦図書

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

Courtney, H. *20/20 Foresight: Crafting Strategy in an Uncertain World*, Harvard Business School Press, 2001.

Day, G. S. and P. J. H. Schoemaker, *Peripheral Vision: Detecting the Weak Signals that Will Make or Break Your Company*, Harvard Business School Press, 2006. 「強い会社は周辺視野が広い」ランダムハウス講談社 2007年

McGraham, A. M. *How Industries Evolve: Principles for Achieving and Sustaining Superior Performance*, Harvard Business School Press, 2004. 「産業進化 4つの法則」ランダムハウス講談社 2005年

Porter, M. E., *Competitive Strategy*, Free Press, 1980.

Raynor, M. E. *The Strategy Paradox*, Currency Book, 2007. 「戦略のパラドックス」翔泳社 2008年

★Schoemaker, P. J. H., *Profiting from Uncertainty: Strategies for Succeeding No Matter What the Future Brings*, Free Press, 2002.

Session 3

2.12 事業投資評価(Valuating Business Investments)

2.12.1 内容(Contents)

- (1) 事業投資評価指標(Valuating Indices of Business Investments)
- (2) 事業リスクと事業投資評価法(Business Risks and Valuating Methods of Business Investments)

- (3) 事業リスク・タイプに対応した事業投資評価法(Valuating Methods of Business Investments on Types of Business Risk)
- (4) リアル・オプション法 (Real Option Methods)
- (5) オプション法 (Options)
- (6) 投資プロジェクトとオプション(Investment Projects and Option)
- (7) 投資機会とコールオプション(Opportunity of Business Investments and Call Options)

2.12.2 学習目的(Learning Objectives)

- (1) 事業投資評価指標についてのコンセプトの理解・習得と実践に向けての考察
- (2) 事業リスクと事業投資評価法についてのコンセプトの理解・習得と実践に向けての考察
- (3) 事業リスク・タイプに対応した事業投資評価法についてのコンセプトの理解・習得と実践に向けての考察
- (4) リアル・オプション法についてのメソッドの理解・習得と実践に向けての考察
- (5) オプション法についてのメソッドの理解・習得と実践に向けての考察
- (6) 投資プロジェクトとオプションについてのメソッドの理解・習得と実践に向けての考察
- (7) 投資機会とコールオプションについてのメソッドの理解・習得と実践に向けての考察

2.12.3 重要用語(Key Terms)

Black-Sholes Model, Business Risks and Valuating Methods of Business Investments, Decision Tree, Investment Projects and Options, Internal Rate of Returns (IRR), Net Present Value (NPV), Option, Real Options, Valuating Indices of Business Investments, Valuating Methods of Business Investments on Types of Business Risk

2.12.4 事例対象企業(Illustrated Cases)

2.12.5 教科書(Required Readings)

TBA

2.12.6 参考図書(Selected References) ★ : 推薦図書

- ★Brealey, R. A., S. C. Myers, and F. Allen, *Principles of Corporate Finance*, 14th. ed., McGraw-Hill, 2022.
- McKinsey & Company, *et al.*, *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, 7th. ed., Wiley, 2020. 「企業価値評価—バリュエーションの理論と実践」第7版(下)ダイヤモンド社 2022年
- Mun, J. *Real Options Analysis: Tools and Techniques for Valuing Strategic Investments and Decisions*, Wiley, 2002. 「実践リアル・オプションのすべて」ダイヤモンド社 2003年
- Pike, R. *et al.*, *Corporate Finance and Investment: Decisions and Strategies*, 9th. ed., Pearson, 2018.
- Russo, J. E. and P. J. H. Schoemaker, *Winning Decisions: Getting It Right the First Time*, Currency, 2002
- Titman, S. and J. D. Martin, *Valuation: The Art and Science of Corporate Investment Decisions*, 2nd. ed., Prentice Hall, 2011.

=====