

科目名	ビジネスモデルイノベーション Business Model Innovation		選択	2 単位
学期・曜日・時限	春・木・3 限	春・木・5 限	-	-
担当教員名	五月女 政義	e-mail		

＜講義の概要と目的＞

日本企業は人口減少、低成長経済の常態化という環境の中で「成長の限界」と「収益モデルの陳腐化」という構造的な問題に直面している。経営者にとってはこうした課題に対して、どのような打ち手を講じるのかということが本質的な命題となっている。成長市場や有望市場に参入・進出することと、当該市場で競争に打ち勝ち、高収益を獲得することは次元が異なる問題である。起業や組織内において新事業を創出、既存事業の革新を実行するためには、同質的な競争に陥ることなく、既存の競争ルールの変更を含めたビジネスモデルのイノベーションが不可欠となる。

この講義ではバリューチェーンのリデザインや顧客接点の変革に着目し、ビジネスモデルのイノベーションの7つの切り口を提示しながら、具体的な事例・ケーススタディを通じて、ビジネスモデルのイノベーションに向けた戦略思考と応用力の醸成を行う。

＜到達目標＞

バリューチェーン・リデザインの具体的な事例・ケーススタディを通して、事業戦略の革新やビジネスモデルイノベーションの発想の切り口、アプローチ方法などに関する応用力を身に付ける。

＜アクティブ・ラーニング要素＞

この講義では、ビジネスモデルのイノベーションの検討のフレームワークについて事例をまじえて説明した後、グループワークと双方向のクラスディスカッションを中心としたケーススタディを実施する。

＜講義計画＞
1 回目： イントロダクション、イノベーションの普及プロセス
・要点：講義の目的と授業の進め方を概説した上で、イノベーションの普及プロセスと採用のメカニズム、採用者カテゴリー、普及を加速するためのオピニオンリーダーの果たす役割などについて概説する。併せて、R&D 主導型で生まれた画期的な新商品「オープンクリーンシステム」をいかに普及させていくかというケースと論点を提示する。
2 回目： R&D 主導型イノベーションの普及に向けたケーススタディ
・要点：初回講義で提示した R&D 主導型の画期的な新商品「オープンクリーンシステム」の普及に関するケースのグループディスカッション、クラスディスカッションを実施した上で、B2B という事業特性におけるイノベーションの普及に向けたアプローチについて解説を行う。
3 回目： ライフサイクルマネジメント
・要点：イノベーションの普及プロセスを踏まえたライフサイクルのステージ別のマーケティング戦略、ブランド戦略の基本原則について解説を行った上で、ユニクロが一世を風靡した後、一気に失墜した時期のケースと論点を提示する。
4 回目： ブランドエクイティとブランドのライフサイクルマネジメント
・要点：ユニクロのケーススタディを通じて、ブランドエクイティという中長期的な観点と短期的な一時的ブームを踏まえ、ブランドのライフサイクルマネジメントに関するディスカッションと解説を行う。

5 回目：バリューチェーンのリデザインとビジネスモデルイノベーションの切り口

- ・要点：バリューチェーンの立ち位置に着目するとバリューチェーンのリデザイン、ビジネスモデルイノベーションに関して戦略代替案が抽出できる。これら7つの代替案について具体的な事例をまじえながら各代替案の特性、メリット・デメリットについて解説を行う。

6 回目：①水平統合戦略によるシナジー追求

- ・要点：水平統合戦略は既存のバリューチェーンの立ち位置を維持したまま、同業他社の統合を通じて、シェアの拡大によるスケールメリットを発揮、技術、マーケティング、コスト面でのシナジーを追求する伝統的アプローチである。三越伊勢丹の事例を概説した上で、イオンの企業概要を説明し、ケースと論点を提示する。

7 回目：①水平統合戦略(イオン)のケーススタディ

- ・要点：イオンのケーススタディを通じて①水平統合戦略をテコに拡大を図るイオンと同じ小売業でありながら異なる戦略を推進しているセブン&アイを比較しながら、イオンの本質的な課題やコアビジネスの転換に関するディスカッションを行う。

8 回目：②川上の付加価値取り込み/③川下の付加価値取り込みによるビジネスモデルイノベーション

- ・要点：エレクトロニクス業界やアパレルメーカー/アパレル小売業における SPA モデルへの転換の事例を取り上げ、②川上垂直統合や③川下垂直統合による付加価値の取り込みやリスクについて解説した上で、ニトリの企業概要を説明し、ケースと論点を提示する。

9 回目：②川上垂直統合、③川下垂直統合(ニトリ)のケーススタディ

- ・要点：ニトリのケーススタディを通じて、②川上統合戦略によるビジネスモデルイノベーションのメリットとリスク、ニトリの米国進出の評価についてディスカッションを行う。
また、③川下の付加価値取り込みによるビジネスモデルイノベーションの事例としてアパレルメーカーやアパレル小売業における SPA モデルへの転換による付加価値の総取りのメカニズムを明らかにした上で、他業種での応用の可能性、課題についてディスカッションを行う。

10 回目：④新たなカテゴリーの創出によるビジネスモデルイノベーション

④新カテゴリー創出戦略として、アスクルやトイザらスが文具業界や玩具業界においていかに既存の業種発想を超えて、新たなカテゴリーの創出・業態開発を行い、既存業界の競争のルールを革新したかについて概説した上で、アスクルの企業概要を説明し、ケースと論点を提示する。

11 回目：④新カテゴリー創出戦略(アスクル)のケーススタディ、⑤ワンソースマルチユースによるビジネスモデルイノベーション

- ・要点：アスクルのケーススタディを通じて、④新カテゴリー創出戦略と B2B から B2C に拡大を図るアスクルの新たな課題についてディスカッションを行う。
また、ディズニーなどのキャラクタービジネス、音楽や映像などのエンターテインメントビジネスなどワンソースマルチユースの事例を踏まえた上で、サンリオの企業概要を説明し、ケースと論点を提示する。

12 回目：⑤ワンソースマルチユース戦略(サンリオ)のケーススタディ

- ・要点：サンリオのキティのケーススタディを通じてコンテンツビジネスにおけるワンソースマルチユースのビジネスモデルや大手総合商社のライセンスビジネス展開の課題・落とし穴と異業種への適用の可能性についてディスカッションを行う。

13 回目：⑥新たなバリューチェーンの取り込みによるビジネスモデルイノベーション

- ・要点：セブンイレブンによる金融業界への参入事例などを解説した上で、ユニクロの食品事業への

新規参入のケースと論点を提示する。

14 回目：⑥新規バリューチェーン参入戦略(ユニクロの「SKIP」)のケーススタディ、⑦グローバルレベルのビジネスモデルの移植

- ・要点：ユニクロの「SKIP」のケーススタディを通じて、新規事業展開のアプローチの方法とリスクについてディスカッションを行う。

また、国内市場が縮小する中で、成長を続ける日本企業も多数存在している。ここでは、家電業界、ヤマハ発動機、三菱重工といった事例を解説した上で、ヤクルトとハウス食品のグローバル展開のケースと論点を提示する。

15 回目：⑦グローバルレベルのビジネスモデルの移植(ヤクルトとハウス食品)のケーススタディ、ビジネスモデルイノベーションの総括

- ・要点：ヤクルトとハウス食品のグローバル展開のケーススタディを通じて、グローバル展開に際しての成功モデルのコピーor ローカライズ化に関する議論を行う。

ビジネスモデルイノベーションの総括として、ビジネスモデルイノベーションとバリューイノベーションに関する解説を行う。

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前後する可能性がある。

<講義の進め方>

対面とオンラインを組み合わせたハイフレックス講義を行う。講義は各回のテーマに関するビジネスモデルのイノベーションのフレームワークについて事例を紹介しながら解説した上で、ケーススタディの対象企業の概要の説明と論点の提示を行う。それをベースに個人ワーク、グループワーク、クラスディスカッションを行い、まとめとして検討の切り口について解説を行う。

<事前事後学修内容>

各回の準備・事後学習については、毎回の講義終了時に提示する。具体的には講義で取り上げたケースに関し、解説を踏まえ、自らの分析内容の再確認を行うとともに、次回講義で取り上げる企業のケースの読み込み、ケーススタディの設問に対する事前検討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、ケーススタディの進捗状況を踏まえた上で、オリジナルの講義資料とショートケースを配布する。

<参考書>

「イノベーションの普及」エベレット・ロジャース著、翔泳社、2007

「異業種競争戦略」内田和成著、日本経済新聞出版社、2009

「ザ・プロフィット」エイドリアン・スライウォッキー著、ダイヤモンド社、2002

「コ・イノベーション経営：価値共創の未来に向けて」C・K・プラハラード他著、東洋経済新報社、2013 等

＜成績評価方法＞ 欠席 6 回以上は成績評価しない。 授業・ディスカッションへの貢献度、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＞ ケーススタディや課題レポートについては、講義時に都度、解説・フィードバックを行う。
＜履修条件＞ 経営戦略、マーケティング、財務会計を履修済みもしくは並行して履修していることが望ましい。
＜ディプロマポリシーとの関連＞ アントレプレナーシップ発揮に必要な専門的かつ実践的知識の学修に該当
＜録画映像の視聴＞ 可
＜オフィスアワー＞ 木曜日 6 限
＜その他＞ 特になし