

科目 33

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・4 限	春・木・5 限	-	-
担当教員名	五月女 政義	e-mail		
<p><講義の概要と目的></p> <p>現在、日本企業は「成長の糊しろの縮小」と「収益モデルの陳腐化」という構造的な問題に対し、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概念である。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。</p> <p>この講義ではバリューチェーンの立ち位置や顧客接点に着目し、ビジネスモデルのイノベーションの様々な代替案を提示しながら、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の醸成を行う。</p> <p><到達目標></p> <p>バリューチェーン・リデザインなどの具体的な事例・ケーススタディを通じて、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。</p> <p><アクティブ・ラーニング要素></p> <p>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、グループワークや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。</p> <p><講義計画></p> <p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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。 <p>2 回目： イノベーションのライフサイクルとマネジメント</p> <ul style="list-style-type: none"> ・要点：イノベーションの普及プロセスとライフサイクルの関係を明らかにした上で、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うとともにライフサイクルマネジメント上の課題についてディスカッションを行う。 <p>3 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</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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、ビジネスモデルのイノベーションの7つの戦略代替案が抽出できる。具体的な事例をまじえながら、7つの代替案の特性、メリット・デメリットについて解説を行う。 <p>4 回目： ①水平統合戦略によるシナジー追求</p> <ul style="list-style-type: none"> ・要点：水平統合戦略は既存のビジネスモデルを維持したまま、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、イオンのケーススタディを通じて、7&I と比較をしながら水平統合戦略の課題、コアビジネスの転換についてディスカッションを行う。 				

5 回目：②川上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における川上の部品の垂直統合の事例を踏まえた上で、ニトリのケーススタディを通じて、川上の付加価値の取り込み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についてディスカッションを行う。

6 回目：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：ワールドなどのアパレルメーカーは川下の付加価値を取り込んだのに対して、ユニクロなど小売業は川上の付加価値を取り込む形で SPA モデルへの転換を行った。SPA 業態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についてディスカッションを行う。

7 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

- ・要点：アスクルやトイザらスのケーススタディを通じて、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ディスカッションを行う。

8 回目：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：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の事例を踏まえた上で、サンリオ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ライセンスビジネスの検討を通じて、ワンソースマルチユース課題・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。

9 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踏まえた上で、ユニクロの食品事業への新規参入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可能性とリスクについてディスカッションを行う。

10 回目：⑦グローバルレベルのビジネスモデルの移植

- ・要点：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、家電業界におけるグローバル展開、ヤマハ発動機のような時間差マーケティング、三菱重工のようなビジネスモデルの使い分けといった事例を解説した上で、ヤクルトやハウスカレーのケーススタディを通じて、グローバル展開における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。

11 回目：顧客接点のイノベーション

- ・要点：バリューチェーンのリデザインという大ごとと感ずるかもしれないが、顧客接点をほんの少し変革するだけで、従来とは全く次元の異なるビジネスモデルを創出できる可能性がある。ここではバクスターなどの事例を用いながら、顧客接点の7つの代替案についてディスカッションを行う。

12 回目：ユーザーイノベーションと価値共創(Co-Creation)型ビジネスモデルのイノベーション

- ・要点：消費者ニーズが見えない、読めない中で、企業の論理で潜在ニーズを掘り起こしていくにはおのずと限界がある。クラブツーリズムやウェザーニューズのケーススタディを通じて、顧客との価値共創の可能性についてディスカッションを行う。

13 回目：オーディション型ビジネスモデルのイノベーション

- ・要点：不確実性が高いものの付加価値が高く、好き・嫌いという価値観が鍵となるような業界において、三越伊勢丹や音楽業界の事例を通じて、オーディションというスクリーニングのプロ

セスをマーケティング装置として組み込むビジネスモデルの可能性についてディスカッションを行う。

14 回目：バリューイノベーション

- ・要点：13 週目まで、ビジネスモデルイノベーションを中心に解説してきたが、ビジネスモデルイノベーションが顧客にとってのバリューイノベーションに結びつかなければ無意味となる。ここではビジネスモデルのイノベーションがどのように顧客にとってのバリューイノベーションに結びつくのかディスカッションを行う。

15 回目：不確実性のマネジメントと総括

- ・要点：日本企業は品質に代表される良い・悪いで判断される合理的なビジネスのマネジメントは得意であるが、好き・嫌いという感性で判断されるビジネスのマネジメントは苦手である。消費者ニーズと付加価値の源泉が良い・悪いから好き・嫌いに移行する中で、いかに不確実性をマネジメントしていくかディスカッションを行う。

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ずれ込む可能性がある。

<講義の進め方>

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、ケーススタディの企業概要と論点を提示して、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った上で、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ついて解説を踏まえ、自らの分析内容の再確認を行うとともに、次回授業で取り上げる企業の概要把握、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します。

<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、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
- 「なぜ、あの会社は儲かるのか？ ビジネスモデル編」山田 英夫著、日本経済新聞出版局、2013
- 「異業種競争戦略」内田和成著、日本経済新聞出版社、2009
- 「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>

<p>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。</p>
<p><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。</p>
<p><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。</p>
<p><録画映像の視聴> 可</p>
<p><オフィスアワー> 水曜日 4 限、木曜日 6 限</p>
<p><その他> 特になし</p>