

経営戦略

Management strategy

中小企業診断コース関連科目

担当教員	岡本和也（専任） 中村明（専任） 小林克（専任）	単位数	2単位
開講学期	春学期	開講曜日・時限	授業スケジュール参照 授業スケジュール参照
位置づけ	基礎段階		
区分	中小企業経営コース コース基本科目		

科目紹介	
科目の重要性・必要性	技術の進展と社会の変化は速くなり、それに伴い産業構造の変化も進んでいる。そのような環境下においては、場当たりの経営ではなく、羅針盤となる経営戦略を立案し、技術・社会の変化の速度に合わせて、柔軟な経営ができるような組織を構築することが重要である。本科目では、技術の進展と社会の変化を鑑み、経営戦略重要性と立案の仕方について学ぶ。
科目の目的	経営計画における経営戦略の位置づけを構造的に理解すると共に、顧客創造の視点から事業の改革や転換を行う場合の新たな事業分野の検討方法などについて習得することを目的とする。
到達目標	1. 事業を見渡し把握する能力を醸成するとともに、事業の改善や新たな事業構築に向けた検討方法を修得 2. 顧客創造の視点の修得 3. 顧客価値拡大の視点の修得 4. プログラムマネジメントについての理解
受講してもらいたい院生	中堅・中小企業経営に係るコンサルタントを目指す院生。

授業計画		
第1回	予習・復習時間	4時間
	予習・復習内容	予習：中小企業の特徴について整理してくること。 復習：中小企業にとっての経営戦略の意義を整理すること。
	授業内容	経営計画の全体像と経営戦略の位置づけの把握①（小林）
	授業課題	無
第2回	予習・復習時間	4時間
	予習・復習内容	予習：中小企業の特徴について整理してくること。 復習：経営戦略の体系を整理しておくこと。
	授業内容	経営計画の全体像と経営戦略の位置づけの把握②（小林） コンサルタントのビジネスモデル
	授業課題	有
	課題フィードバック方法	個別フィードバック
第3回	予習・復習時間	4時間
	予習・復習内容	予習：自分が関係している自社の事業のビジネスモデル、業務プロセスについて整理すること。 復習：他社の事業のビジネスモデル、業務プロセスについて整理すること。
	授業内容	経営を見渡して把握する①（小林） ビジネスモデル、業務プロセスについての整理
	授業課題	無
第4回	予習・復習時間	4時間
	予習・復習内容	復習：ビジネスモデル、業務プロセスについて整理すること。
	授業内容	経営を見渡して把握する②（小林） ビジネスモデル、業務プロセスについての整理
	授業課題	無

第5回	予習・復習時間	4時間
	予習・復習内容	予習：経営戦略立案に向けたフレームワークを整理してこること。 復習：経営戦略立案に向けたフレームワークの使い方を整理すること。
	授業内容	新たな事業構築の検討①（小林）
	授業課題	無
第6回	予習・復習時間	4時間
	予習・復習内容	予習：新型コロナウイルス感染症が事業に与えた影響について考察してこること。 復習：他社の事業のビジネスモデル、業務プロセスについて整理する。
	授業内容	新たな事業構築の検討②（小林） フレームワークを活用し、戦略立案に向けた事業ドメインの定義
	授業課題	無
第7回	予習・復習時間	4時間
	予習・復習内容	予習：コンサルタントとしての事業戦略を整理すること。 復習：コンサルタントとしての事業戦略の成功要因を整理すること。
	授業内容	コンサルタントとしての戦略成功要因（ゲストスピーカー①）
	授業課題	無
第8回	予習・復習時間	4時間
	予習・復習内容	予習：コンサルタントとしての事業戦略を整理すること。 復習：コンサルタントとしての事業戦略の成功要因を整理すること。
	授業内容	コンサルタントとしての戦略成功要因（ゲストスピーカー②）
	授業課題	無
第9回	予習・復習時間	4時間
	予習・復習内容	予習：競争戦略の実例を整理してこること。 復習：協調戦略の体系と構築を整理すること。
	授業内容	競争戦略と協調戦略①（小林）
	授業課題	無

第10回	予習・復習時間	4時間
	予習・復習内容	予習：競争戦略の実例を整理してくる。 復習：協調戦略の体系と構築を整理する。
	授業内容	競争戦略と協調戦略②（小林） 協調戦略を組み込んだ事業構想
	授業課題	無

第11回	予習・復習時間	4時間
	予習・復習内容	<p>第11回・第13回・第15回の3回を通じての予習・復習のポイント</p> <p>予習：経営戦略に影響を与えられる昨今の社会の動きやビジネス環境の変化を思い浮かべてみる。その上で現在所属する（あるいは過去に所属した）企業の現状の姿と将来のあるべき姿を想定し、あるべき姿の実現に必要な取り組むべき課題群を考えてみる。</p> <p>復習：授業で学んだ昨今の経営環境の変化、プログラムマネジメントの概要と活用方法を踏まえ、予習で考えた課題群を解消し、あるべき姿を実現するために必要なプログラムと実行のための経営戦略を考えてみる。</p> <p>第11回の受講にあたっての予習・復習</p> <p>経営環境の変化との関係で最近気になっている出来事、議論にどのようなものがあるか、予め各自で5つ程度キーワードを抽出し、必要に応じ関連する情報をインターネットなどで調べて、自身なりの考えを整理した上で臨む。受講後は、講義資料を復習し、講義を通じての問題提起、視点がどのようなものであったかを咀嚼し、整理しておく。</p>
	授業内容	<p>経営戦略と事業マネジメント（第11回・第13回・第15回）</p> <p>中小企業の事業環境は、国内外の情勢を背景として常に変化している。そのような状況の中で、企業価値を維持し、時代の変化に適した価値の提供をしていくためには、あるべき姿、ありたい姿を考えながらミッション達成型のアプローチをとることが重要であり、従来のプロジェクトマネジメントに加え、複数のプロジェクトを統合的に管理するプログラムマネジメントの活用が有効となる。本講義では、中小企業経営へのプログラムマネジメントの知識の活用を念頭に、昨今のビジネスエコシステムの変化、SDGs、ESG、インパクト投資、インパクト評価などを含む社会からの要請の変化などを俯瞰しつつ、それらの経営環境の変化を事業戦略に生かすためのプログラムマネジメントの活用方法などについて学ぶ。この3回の授業では、現在のパラダイムシフトの把握を重視し、最近の社会の動きやその根拠となる統計数字などを多く講義資料の中に取り入れている。企業を社会のアクターと考え、企業活動の成果は社会に帰着し、また社会は企業活動なくして持続し得ないとの視点より、企業と社会との関係を考えていく。</p> <p>提出課題：第11回・第13回・第15回の授業を通じ、1回だけ提出課題あり</p>
	授業課題	有
	課題フィードバック方法	全体へのフィードバック
	その他のフィードバック方法	第11回の時に課題を提示し、授業中に課題に対する質疑と考えるための若干の時間を確保する。課題の提出は、第15回の授業日の2日前まで、第15回の時に課題に対する全体へのフィードバックを行う。

第12回	予習・復習時間	4時間
	予習・復習内容	<p>(予習) 事前配布の講義資料をもとに、経営戦略と技術戦略・研究開発戦略の関係性を理解し、特に中小企業経営の視点での戦略の流れについての考えを纏めておく</p> <p>(復習) 経営戦略と技術戦略・研究開発戦略の関係性から事業創造と中小企業経営のあり方について復習し、理解できなかった点を纏める</p>
	授業内容	<p>経営戦略と技術戦略・研究開発戦略</p> <p>企業における、経営戦略と技術戦略・研究開発戦略からなる「戦略系統図」の概念を理解し、特に、中小企業における既存・新規事業の価値創造に向けての戦略の全容を議論する</p>
	授業課題	有
	課題フィードバック方法	個別フィードバック

第13回	予習・復習時間	4時間
	予習・復習内容	<p>第11回・第13回・第15回の3回を通じての予習・復習のポイント</p> <p>予習：経営戦略に影響を与えると思われる昨今の社会の動きやビジネス環境の変化を思い浮かべてみる。その上で現在所属する（あるいは過去に所属した）企業の現状の姿と将来のあるべき姿を想定し、あるべき姿の実現に必要な取り組むべき課題群を考えてみる。</p> <p>復習：授業で学んだ昨今の経営環境の変化、プログラムマネジメントの概要と活用方法を踏まえ、予習で考えた課題群を解消し、あるべき姿を実現するために必要なプログラムと実行のための経営戦略を考えてみる。</p> <p>第13回の受講にあたっての予習・復習</p> <p>第11回の講義で説明のあったロジックモデルについての理解を確認し、自身の将来像をロジックモデルで描いてみる。受講後は、講義資料を復習し、講義を通じての問題提起、視点がどのようなものであったを咀嚼し、整理しておく。</p>
	授業内容	<p>経営戦略と事業マネジメント（第11回・第13回・第15回）</p> <p>中小企業の事業環境は、国内外の情勢を背景として常に変化している。そのような状況の中で、企業価値を維持し、時代の変化に適した価値の提供をしていくためには、あるべき姿、ありたい姿を考えながらミッション達成型のアプローチをとることが重要であり、従来のプロジェクトマネジメントに加え、複数のプロジェクトを統合的に管理するプログラムマネジメントの活用が有効となる。本講義では、中小企業経営へのプログラムマネジメントの知識の活用を念頭に、昨今のビジネスエコシステムの変化、SDGs、ESG、インパクト投資、インパクト評価などを含む社会からの要請の変化などを俯瞰しつつ、それらの経営環境の変化を事業戦略に生かすためのプログラムマネジメントの活用方法などについて学ぶ。</p> <p>この3回の授業では、現在のパラダイムシフトの把握を重視し、最近の社会の動きやその根拠となる統計数字などを多く講義資料の中に取り入れている。企業を社会のアクターと考え、企業活動の成果は社会に帰着し、また社会は企業活動なくして持続し得ないとの視点より、企業と社会との関係を考えていく。</p> <p>提出課題：第11回・第13回・第15回の授業を通じ、1回だけ提出課題あり</p>
	授業課題	有
	課題フィードバック方法	全体へのフィードバック
	その他のフィードバック方法	第11回の時に課題を提示し、授業中に課題に対する質疑と考えるための若干の時間を確保する。課題の提出は、第15回の授業日の2日前まで、第15回の時に課題に対する全体へのフィードバックを行う。

第14回	予習・復習時間	4時間
	予習・復習内容	<p>(予習) 事前配布の講義資料をもとに、DXの概要を理解し、この時代における中小企業の経営戦略と知財戦略、産学連携についてどうあるべきか、自身の考えを纏めておく</p> <p>(復習) DX時代の経営戦略と広範囲な知財戦略、最適な産学連携について、理解できなかった点を纏める</p>
	授業内容	<p>DX時代の経営戦略と知的財産戦略</p> <p>DX時代における企業の経営戦略の本質を理解し、特に中小企業における知的財産戦略のありかたについて議論する。さらに、産学連携についても言及し、Stokesの4象限モデルを適用した価値創造に向けた戦略の本質を議論する</p>
	授業課題	有
	課題フィードバック方法	個別フィードバック

第15回	予習・復習時間	4時間
	予習・復習内容	<p>第11回・第13回・第15回の3回を通じての予習・復習のポイント</p> <p>予習：経営戦略に影響を与えられる昨今の社会の動きやビジネス環境の変化を思い浮かべてみる。その上で現在所属する（あるいは過去に所属した）企業の現状の姿と将来のあるべき姿を想定し、あるべき姿の実現に必要な取組むべき課題群を考えてみる。</p> <p>復習：授業で学んだ昨今の経営環境の変化、プログラムマネジメントの概要と活用方法を踏まえ、予習で考えた課題群を解消し、あるべき姿を実現するために必要なプログラムと実行のための経営戦略を考えてみる。</p> <p>第15回の受講にあたっての予習・復習</p> <p>SDGsについての自身の理解を確認しつつ、現在の自社や自身の活動の中で具体的にどのようなものが関連するかを予め考えた上で授業に臨む。</p> <p>受講後は、第11回・第13回・第15回の3回の講義資料を復習し、講義を通じての全体としての問題提起、視点がどのようなものであったを咀嚼し、自身の気づきと併せて整理しておく。</p>
	授業内容	<p>経営戦略と事業マネジメント（第11回・第13回・第15回）</p> <p>中小企業の事業環境は、国内外の情勢を背景として常に変化している。そのような状況の中で、企業価値を維持し、時代の変化に適した価値の提供をしていくためには、あるべき姿、ありたい姿を考えながらミッション達成型のアプローチをとることが重要であり、従来のプロジェクトマネジメントに加え、複数のプロジェクトを統合的に管理するプログラムマネジメントの活用が有効となる。本講義では、中小企業経営へのプログラムマネジメントの知識の活用を念頭に、昨今のビジネスエコシステムの変化、SDGs、ESG、インパクト投資、インパクト評価などを含む社会からの要請の変化などを俯瞰しつつ、それらの経営環境の変化を事業戦略に生かすためのプログラムマネジメントの活用方法などについて学ぶ。</p> <p>この3回の授業では、現在のパラダイムシフトの把握を重視し、最近の社会の動きやその根拠となる統計数字などを多く講義資料の中に取り入れている。企業を社会のアクターと考え、企業活動の成果は社会に帰着し、また社会は企業活動なくして持続し得ないとの視点より、企業と社会との関係を考えていく。</p> <p>提出課題：第11回・第13回・第15回の授業を通じ、1回だけ提出課題あり</p>
	授業課題	有
	課題フィードバック方法	全体へのフィードバック
	その他のフィードバック方法	第11回の時に課題を提示し、授業中に課題に対する質疑と考えるための若干の時間を確保する。課題の提出は、第15回の授業日の2日前まで、第15回の時に課題に対する全体へのフィードバックを行う。

第16回	予習・復習時間	4時間
	予習・復習内容	(予習) 事前配布の講義資料をもとに、DX時代の経営戦略と中小企業における最適な組織体について理解しておく (復習) DX時代の中小企業における最適な組織体について理解できなかった点を纏めておく
	授業内容	DX時代の経営戦略と組織論 DX時代における企業の経営戦略の本質を理解し、5つの組織形態図をもとに、中小企業における最適な組織体について議論する。特に、Dynamic Capability (状況の感知、組織の再編成と新たな組織への変容に関わる)、両利き経営等の古典的なセオ리를現在に射影し、最適な組織体とは何かを見出す
	授業課題	有
	課題フィードバック方法	個別フィードバック

授業情報	
授業方法	講義と演習を組み合わせる。
テキスト	教材のレジюмеを配布する。
参考図書	適宜紹介する。

評価方法		
評価の視点	評価ウェイト	備考
【1回～10回】37【11回、13回、15回】13【12回、14回、16回】13 授業への参画度	63%	質問への的確な回答、演習での積極的参画・的確な発言・議論の整理の仕方、等々

【1回～10回】提出課題への対応	37%	提出課題を1回出すので、期限までにファイルで提出のこと。提出された内容について、講義内容に基づき課せられた要件をどの程度満たしているか、内容的にどの程度深く検討しているかなどの視点で評価する。
合計	100%	

受講生へ

(授業科目のアピールポイント、必要な基礎となる科目の履修や知識・スキル)

戦略形成は企業診断・支援の最初に取り掛かる事であり、最後にまとめることである。その意味で、全体を見渡せるようにしてほしい。