

ジレンマ班

占部一輝・新山遥・沼上裕貴・橋本友美子・藤代大輝・村田彩嘉

事前資料

- ・ 大学事例資料

(企業事例)

- ・ ANA
- ・ シスコ・システムズ
- ・ ワールド
- ・ 星野リゾート

＊ 巻末に添付

目次

- ・ 目次
- ・ 目的
- ・ 模倣の復習(3分)
- ・ キーコンテキスト説明(5分)
- ・ 4つの型の解説(15分)
- ・ Work 1 (10分) + 解説 (5分)
- ・ Work 2 (35分) + ディスカッション(10分)
- ・ 発表班の気づき (5分)

目的

戦略の転換に重要な視点を理解し
モデル、アナロジーレベルでの発想を習得する

模倣の復習

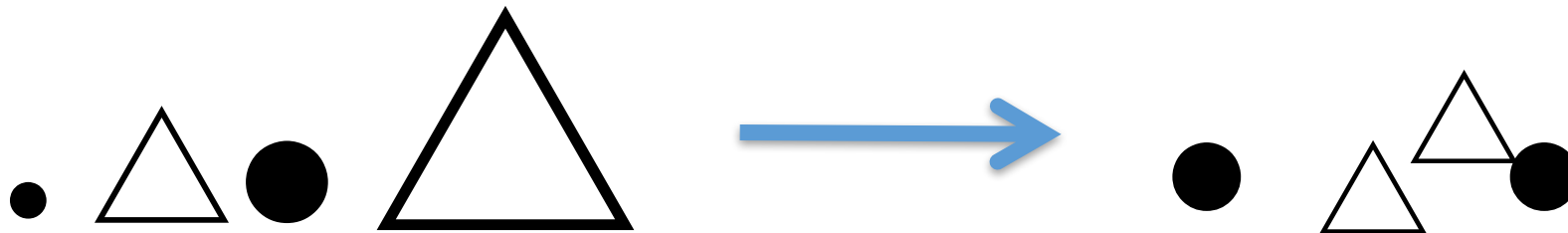


一橋大学大学院教授 楠木建

良い模倣が垂直的な動き
であるのに対して
悪い模倣は水平的な横滑り

模倣の復習

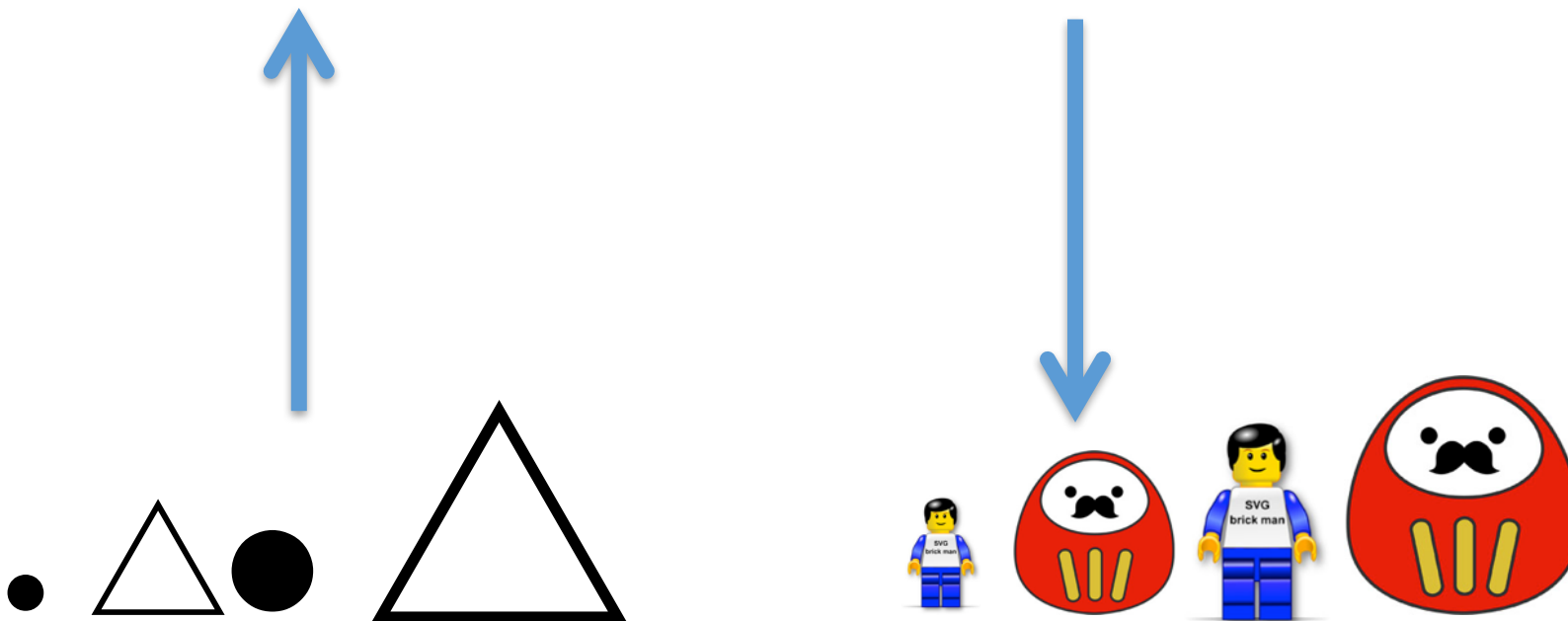
▶ 横滑りの模倣



模倣の復習

▶ 垂直的な模倣

2つの異なる図が交互に大きくなりながら並ぶ



細谷功『アナロジー思考』東洋経済、鈴木宏昭『類似と思考』などに詳しい

キーコンテクスト説明

成熟度

既存事業

資源・活動

企業が持つ資源と
活動（ビジネスモデル）

相互依存性

外部や内部とのシステムの
依存性

両立可能性

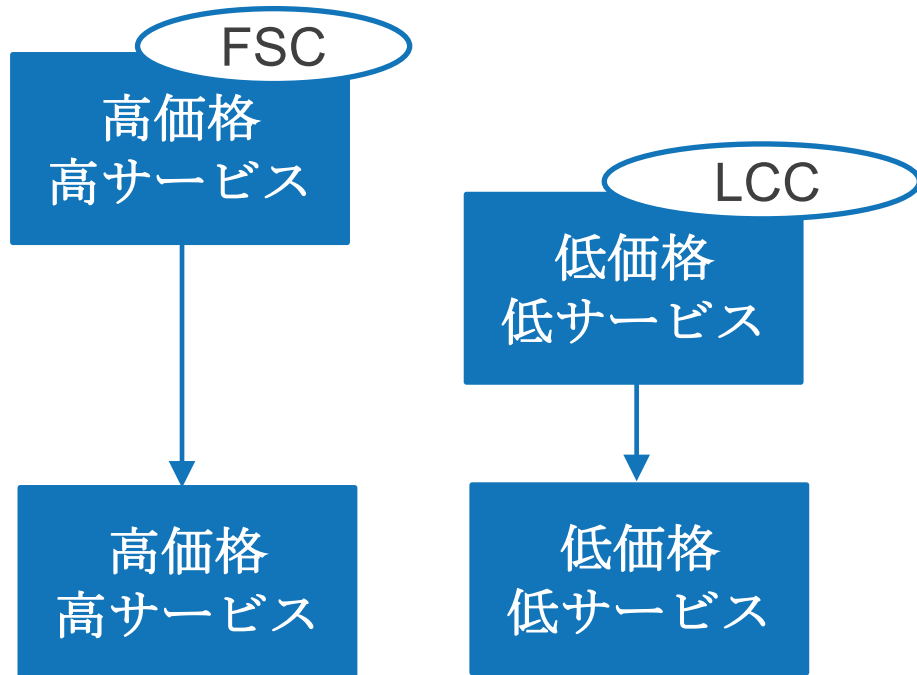
既存事業と新規事業が
企業内で両立できるか

外部要因と**内部要因**が深く関わっている

事前資料解説

4つの型①

▶ ANA(全日本空輸)

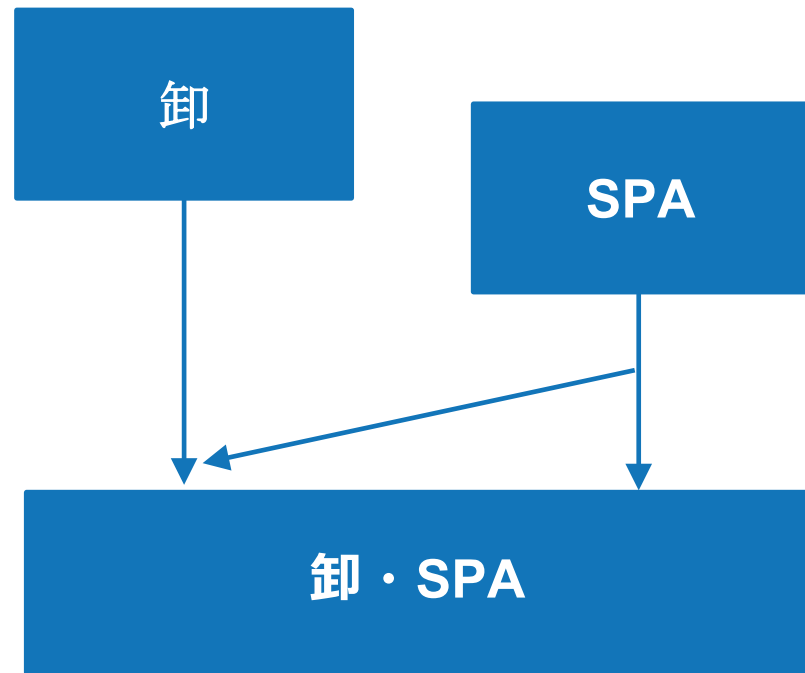


- ・ LCCを設立するまで、高価格高サービスのフルサービスキャリアとして利益を得ていた
- ・ 海外でのLCCの成功・国内での高速バスの需要の増加
- ・ FSC事業は高価格帯、中価格帯の顧客に向けたものであり、LCCの低価格層顧客と全く異なる。

併存型

4つの型②

▶ 株式会社ワールド



- ・ 設立以来一貫した卸事業における現金買取制で営業利益トップへ
- ・ オーナー＝バイヤーの図式の崩壊と売上高重視の評価システム→スパークス構想構築
- ・ 既存事業を行う専門店事業部と、新たな事業形態（SPA）はビジネスモデルが違う
- ・ 既存の卸とSPA で見るとSPAの方がメリット高い

併存波及型

4つの型③

▶ 星野リゾート

自社ホテル
の
経営



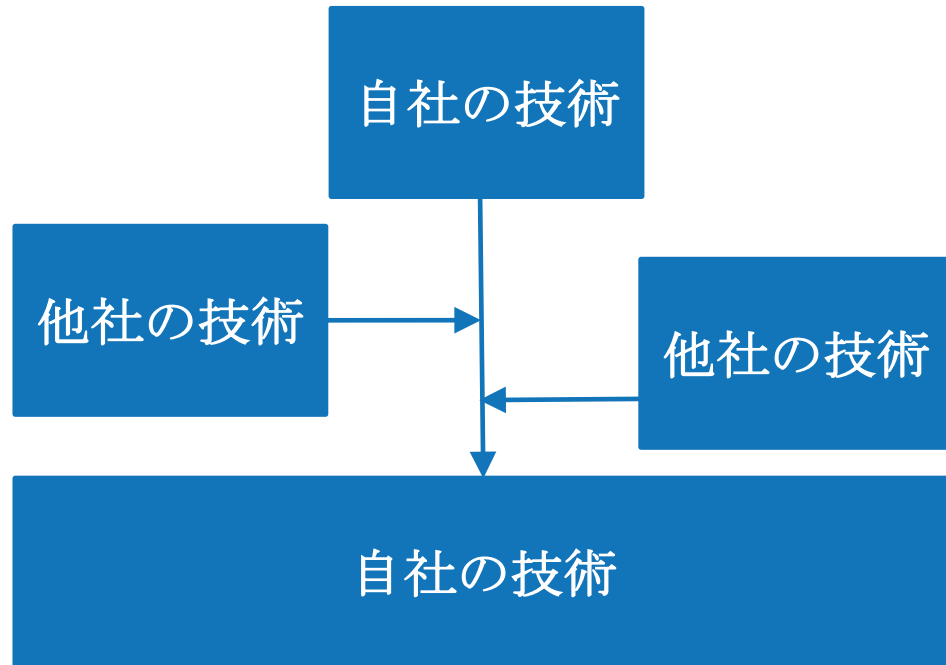
他社ホテル
の再建

- ・ 米国のリゾート経営
- ・ バブルの波
- ・ 軽井沢の立地に依存したホテル経営
- ・ 1987年に内需拡大を目的とするリゾート法が施行され、新規参入増加
- ・ 株主からの信望が厚い
- ・ ゴールドマン・サックスと提携

変革型

4つの型④

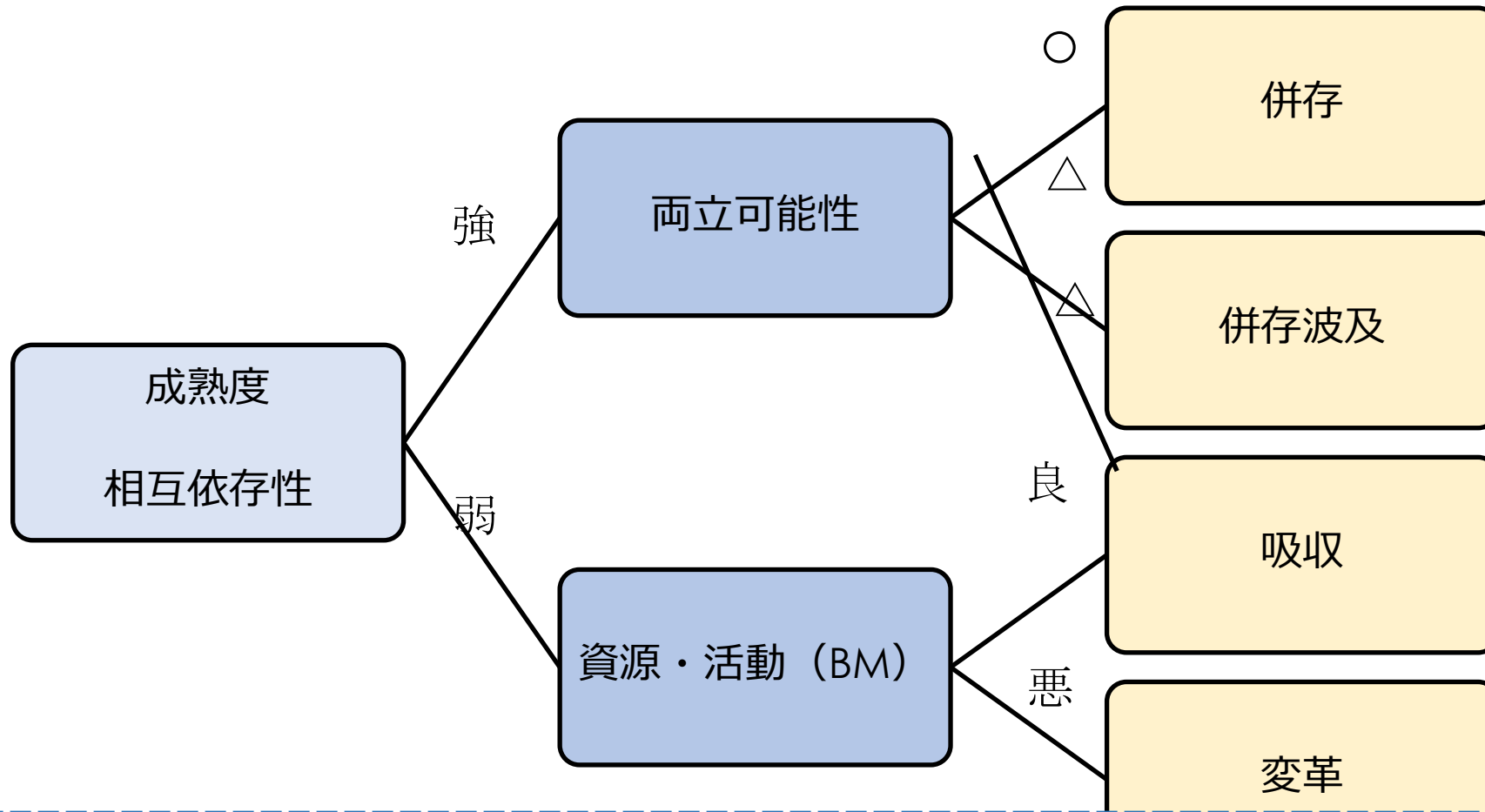
▶ シスコ・システムズ



- ・ ネットワーク製品は技術革新が早い
- ・ 当時のデータ交換方法は、高価で不便
- ・ スイッチや、ATM（非同期式転送モード）の出現
- ・ 方針「顧客への完全ソリューションの提供」
- ・ A&D戦略
- ・ 破壊的技術と代替製品を「補完的技術」と再定義

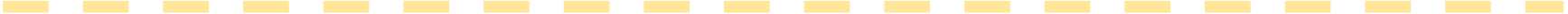
吸収型

4つの型



要素の組み合わせによって、転換の型の選択が行なわれる。

Work



Work1 (10分)

キーコンテキストを意識しながら早稲田大学を整理してください。

Work1（5分）：発表班の解答

▶ 早稲田大学のキーコンテクスト

資源・活動

人材力、個性、マンモス化、グローバル化、少子化対策、IT（オンデマンド授業）

成熟度

国内受験と新規一括採用に最適化されたシステム

相互依存

企業との関わり（就職面）



Work2 (35分)

キーコンテクストを意識して4つの型から1つの型を選定し、あなたが早稲田大学の経営企画部の責任者とすれば、上層部にどのように問題提起し、対策案を進言しますか。



「実現可能性」という点はあまり重視しない。

Work2(10分)

各班の発表を聞いて、お互いに評価しあってください

発表班の気づき

- ・ 実現可能性も考慮したいが、発想する段階で考慮しすぎると案が創出しづらい
- ・ 企業の情報全てを把握していないといけないため、要素の抽出が不完全な可能性がある
- ・ 型に縛られすぎて柔軟な発想が出来ない
- ・ 併存波及は時間が関係してくるため、発想の時点では選定しづらい
- ・ キーコンテクストがこれだけとは限らない。

参考文献

〈書籍〉

- ・クレイトン・クリステンセン（2001）『イノベーションのジレンマ』 翔泳社
- ・クレイトン・クリステンセン（2003）『イノベーションへの解』 翔泳社
- ・クレイトン・クリステンセン（2014）『イノベーションの最終解』 翔泳社
- ・井上達彦（2006）『収益エンジンの論理－技術を収益化する仕組み－』 白桃書房
- ・井上達彦（1998）『情報技術と事業システムの進化』 白桃書房
- ・アダム・ブランデンバーガー、バリー・ネイルバフ（2003）『ゲーム理論で勝つ経営－競争と協調のコーペティション戦略－』 日本経済新聞社
- ・サルマン・カーン（2013）『世界は一つの教室「学び×テクノロジー」が起こすイノベーション』 ダイヤモンド社
- ・クレイトン・クリステンセン（2008）『教育×破壊的イノベーション－教育現場を抜本的に変革する』 翔泳社
- ・喜多村和之（1999）『現代の大学・高等教育：教育の制度と機能』 玉川大学出版部

参考文献

- ・天野郁夫 『新制大学の誕生 下』 名古屋大学出版会 2016
- ・日本経済新聞 『大学ネット授業 日本人少なく』 2017年4月21日朝刊
- ・週刊東洋経済新聞 『本当に強い大学2016』 2017年4月閲覧
- ・日経産業新聞 『日本語は不要 求む海外学生』 2017年2月15日19ページ
- ・日本経済新聞 『MOOC革命で日本の大学は半数消滅する！』 2013年7月17日
- ・『アメリカ大学ランキング コミュニティ・カレッジ(二年生大学) データベース』 2017年4月閲覧
<http://www.ryugaku.ne.jp/twoyear/knowledge/commucolle>
- ・日本経済新聞 『社会や個人を磨く学びをITで』 2016年8月13日朝刊
- ・『登場！AI先生 教育はどう変わる？』 2017年4月閲覧 <http://www9.nhk.or.jp/nw9/digest/2017/01/0109.html>
- ・日本経済新聞 『大学開国 第4部 沈む大学院』 2012年8月23日朝刊
- ・日本学術振興会 『スーパースーパーグローバル大学創成支援事業』 (<http://www.jsps.go.jp/j-sgu/index.html>)

参考文献

〈web記事〉

- ・『学校法人 早稲田大学 2017年度事業報告』 2017年3月
<https://www.waseda.jp/top/assets/uploads/2017/04/17jigyokeikaku.pdf>
- ・『「Waseda Next 125」 報告書』 2013年10月18日 早稲田大学理事会
http://www.waseda.jp/keiei/next125/common/pdf/report/next125_final.pdf
- ・『「Waseda Next 125」 理事会の基本的な考え』 2008年05月02日 早稲田大学理事会
<http://www.waseda.jp/keiei/next125/common/pdf/vision.pdf>
- ・早稲田ホームページ 『人間科学部eスクールについて』
<http://www.waseda.jp/e-school/about/>
- ・早稲田ホームページ 『早稲田の歴史』
<http://www.waseda.jp/e-school/about/>
- ・日本経済新聞 『インド経営大学院バンガロール校IT生かし国際経験』 2017年4月19日朝刊
- ・日経サイエンス 『コンピュータが親身に指導?』 2014年1月号

参考文献

- ・ 文部科学省『グローバル化に関する整理』
(http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/kokusai/004/gijiroku/attach/1247196.htm)
- ・ 現代ビジネス『2018年「淘汰の時代」到来か 18歳人口減少と進学率頭打ちで経営を圧迫』2015年2月17日
- ・ sales force『大学“戦国時代”、IT活用で選ばれる大学になる方法』
(<https://www.salesforce.com/jp/blog/2016/03/it-university.html>)

〈インタビュー〉

早稲田大学教授1名 24日15時～16時 28日13時30分～15時30分