

2025

WASEDA BUSINESS SCHOOL  
Executive Program

早稲田大学ビジネススクール

エグゼクティブプログラム 企業革新戦略講座



● 2025年度テーマ

『ビジネスモデルの再構築』

2025年7月16日(水) — 7月18日(金) **3日間**



WASEDA University

# エグゼクティブプログラム

## 企業革新戦略講座

2025年度テーマ

### 『ビジネスモデルの再構築』

#### プログラム概要

本プログラムは、宿泊なしの3日間の凝縮したプログラムです。毎年統一テーマを設定し、それに沿った「ライブ・ケース:実際の事業担当者から事例を講義した後、受講者で討議」を中心に、「紙のケースメソッド」、「全体討議とまとめ」から成っています。

今年のテーマは、『ビジネスモデルの再構築』です。ビジネスモデルに関しては、GAFAMなどの先端企業のビジネスモデルが有名ですが、本当に難しいのは、成熟企業がビジネスモデルを変革していくことです。多くの企業でその必要を認識していても、いざ実践に移そうとすると、本業のしがらみなどから、上手く行かないケースが散見されます。

ビジネスモデルに関連した書籍も多数出版されていますが、ビジネスモデルの構成要素を抽出したり、フレームワークを掲げたり、ビジネスモデルの型を紹介するだけのものが多く、どのように収益に結び付くビジネスモデルを構築するのか、また既存のビジネスモデルとどう両立させていくのかに関しては、未だ確立されたものはありません。

本プログラムでは、ビジネスモデルを革新し、収益化することを実践してきた企業の経営者・担当者をお招きし、そのプロセスを受講生の方と一緒に学んでいこうと思います。現場で実践されてきた方による講演と質疑応答、ディスカッションを通じ、問題意識をすり合わせながら討議を進めていく「ライブ・ケース」の方法により、机上の理論にとどまらない実践的な経営能力の向上を狙っています。

お忙しい方が、3日間のセミナーで缶詰になるのは大変だと思いますが、積極的に参加して戴くことにより、日々の実務を超えて発想を広げて戴けることを狙い、プログラムを組みました。また毎日組み換えられるグループ討議でのディスカッションを通じ、異業種交流の機会もあります。

是非、多様な受講生と共に3日間、ケースを楽しみながら、ビジネス・スキルを磨いていきたいと思います。積極的にご発言戴ける方のご参加を、希望しております。

プログラムコーディネーター 池上 重輔

#### ■プログラムの5つの特長

##### 1. 実務経験を持つ講師陣

多様な分野のビジネス経験、コンサルティング経験を持つ早稲田大学ビジネススクールの講師陣を中心に提供する企業の幹部向けプログラムです。

##### 2. 少人数・多様な受講生によるグループワーク

参加者は定員25名で、多様な企業の受講生が参加されています。また、ケース・ディスカッションは各社混合のグループワークにより行います。講義も一方的なものではなく、インタラクションを重視し、受講生の積極的な参加を求めています。

##### 3. ケーススタディ・経営者の講演・インタラクティブな講義の3層構造

ケースの個人予習をもとに、当日はそのケースの討議を徹底して行います。また、経営者の講演と講師陣による講義の組み合わせで構成されています。

##### 4. 経営者の生の声を直接聞ける機会

普段直接話を聞く機会の少ない現役の経営者による講演により、ケースや講義が机上にとどまらず、より実践的かつ深い理解につながります。

##### 5. 短期集中による経営発想能力の向上を目指します

この3日間のプログラムによって、日々の実務を超えて集中的に考え、学ぶことにより、現場で活用することのできる経営発想能力を養うことを目指しています。

## スケジュール <標準的な例>



\*最終日は修了式があります。

## ケース・講演のポイント

1日目

講師：山田 英夫    テーマ：「ビジネスモデルの再構築」

ビジネスモデルというと、GAFに代表される ICTやバイオ等のハイテク分野の企業を連想される方が多いと思います。しかしビジネスモデルの再構築が必要なのは、成熟業界の企業です。これまで日本企業が得意としてきた同質的競争では利益率が低下し、多くの企業は新たなビジネスモデルを模索しています。初日はそこに焦点をあてます。

ケース：「ブリヂストンのリトレッド事業」

ブリヂストンは、タイヤの擦り減った部分だけ交換するリトレッド事業を始めると共に、タイヤを販売せず、メンテナンスを含めてサポートする事業を始めました。昨今言われるサブスクリプション・モデルです。このビジネスモデルの成功要因、課題を探っていきます。

講義：「ビジネスモデルの再構築」

成熟業界に位置する企業が、ビジネスモデルを再構築するための方法論を、日本企業の多くの事例を通じて、学んでいきます。

2日目

講師：井上 達彦    テーマ：「ビジネスモデルと競争戦略」

ケースメソッドというのは、経営者の立場になって意思決定課題に取り組む、いわばロールプレイングゲームのようなものです。これによってリアルな状況で当事者意識をもって知識と経験を総動員して討議することで経営能力を高めることができます。しかし、ケース教材にはもう一つの隠された活用方法があります。それがアナロジーの発想による戦略策定です。この講義では、アナロジー思考によって競争戦略とビジネスモデルを策定し、描き出すための手法を紹介します。価値を生み出すためのバリュードライバーについて解説し、競争戦略と組織戦略の両面から、株式会社良品計画の事例を読み解くための視点を提供します。

講演：「良品計画の経営戦略について」

株式会社良品計画    執行役員    経営企画部管掌    宝地戸 健太氏

3日目

講師：池上 重輔    テーマ：「企業革新」(予定)

新しいビジネスモデルや戦略を考案したとしても、その新たな方向性に合意を取り、その実行に必要な組織能力を適切なタイミングで構築しなくては企業革新は実行できません。本セッションではどのように企業を変革してゆけばよいのかを議論してゆきます。その際にミドルの立場でどのように変革をしかけるのかという観点も取り入れて進めます。

ケース：「GEのデジタル・トランスフォーメーション：失敗の要因は何だったのか」(予定)

GEが試みたデジタル化への変革と、それに伴う困難の検証を通じ、GEの経験から広く企業における変革の構想について考えます。B2B・サービスマーケティング、インダストリアルインターネット(プラットフォームビジネス)の視点を織り込み、デジタルだけに特化しない形で企業革新をテーマにレクチャーを行います。グループワークでは、GEがトランスフォーメーションをどのように進めれば成功したかなどを討議し、自社におきかえて、考察を深めていきます。

講演：「富士フイルムの変革実践」(予定)

元 富士フイルム株式会社    取締役/常務執行役員・R&D統括本部長

株式会社たすきづな    代表取締役    柳原 直人氏

※内容は一部変更になることがあります。あらかじめご了承ください。

## 池上 重輔

■ 早稲田大学ビジネススクール教授(プログラムコーディネーター) ■ Jusuke Ikegami



## ■ 略歴

早稲田大学商学部卒業。一橋大学経営学博士。英国ケンブリッジ大学経営大学院MBA。ボストンコンサルティンググループを経て、マスターフーズブランドマネジャー、ソフトバンクECホールディングス新規事業統括ディレクター、ニッセイ・キャピタル(株)チーフベンチャーキャピタリストなどを歴任。早稲田大学商学部准教授、同大留学センター准教授を経て、2016年より現職。グローバル企業向けのエグゼクティブプログラムの立案・運営・講義の経験が豊富。

■ 研究テーマ 新興市場の市場創造、サービスマネジメント

## ■ 主要著書

『マーケティングの実践テキスト』(共著)JMAM 2020年

『インバウンド・ビジネス戦略』(監修)日本経済新聞出版社 2019年

『チャイナ・ウェイ——中国ビジネスリーダーの経営スタイル』(監訳)

英治出版 2019年

『シチュエーション・ストラテジー』中央経済社 2016年

『MBAの思考法』(共著)中経出版 2011年

『シリーズ国際ビジネス:サービス産業の国際展開』(共著)

中央経済社 2008年

『日本のブルー・オーシャン戦略』(共著)ファーストプレス 2008年

## 山田 英夫

■ 早稲田大学ビジネススクール教授 ■ Hideo Yamada



## ■ 略歴

慶應義塾大学大学院経営管理研究科(MBA)修了後、(株)三菱総合研究所にて大企業のコンサルティングに従事。1989年早稲田大学に転じ、2003年 学術博士(早稲田大学)。2016年早稲田大学ティーチング・アワード総長賞。

アステラス製薬、NEC、ふくおかフィナンシャルグループ、サントリーホールディングスなどの社外監査役・社外取締役等を歴任。

■ 研究テーマ 競争戦略、ビジネスモデル

## ■ 主要著書

『カニバリゼーション』ダイヤモンド社 2023年

『競争しない競争戦略 改訂版』日本経済新聞出版社 2021年

『逆転の競争戦略 第5版』生産性出版 2020年

『ビジネス・フレームワークの落とし穴』光文社新書 2019年

『本業転換』(共著)KADOKAWA 2019年

『マルチプル・ワーカー』三笠書房 2018年

『成功企業に潜むビジネスモデルのルール』ダイヤモンド社 2017年

『ビジネス版 悪魔の辞典』日経プレミア新書 2016年

『経営戦略 第3版』(共著)有斐閣 2016年

『異業種に学ぶビジネスモデル』日経ビジネス人文庫 2014年

『なぜ、あの会社は儲かるのか?』(共著)日経ビジネス人文庫

2009年

『デファクト・スタンダードの競争戦略 第2版』白桃書房 2008年

## 井上 達彦

■ 早稲田大学商学学術院教授 ■ Tatsuhiko Inoue



## ■ 略歴

1997年神戸大学大学院経営学研究科博士課程修了、博士(経営学)

広島大学社会人大学院マネジメント専攻助教授、早稲田大学商学部助教授(大学院商学研究科夜間MBAコース兼務)などを経て、2008年より現職。

独立行政法人経済産業研究所(RIETI)ファカルティフェロー、ペンシルベニア大学ウォートンスクール・シニアフェローなどを歴任。

■ 研究テーマ ビジネスモデルと競争戦略

## ■ 主要著書

『ゼロからつくるビジネスモデル』東洋経済新報社 2019年

『模倣の経営学—偉大なる会社はマネから生まれる』日経BP社

2012年

(中国、台湾、韓国、タイの4つの国と地域で翻訳)

『ブラックスワンの経営学—通説をくつがえした世界最優秀ケース

スタディ』日経BP社 2014年 (DIAMOND ハーバード・ビジネ

スレビュー読者が選ぶベスト経営書2014、9位、『週刊ダイヤモンド

ベスト経済書2014、9位)

『世界最速ビジネスモデル 中国スタートアップ図鑑』(共著)

日経BP社 2021年

# 参加企業・機関一覧 (社名 五十音順)

2006~2024年度

## 会社名

アステラス製薬(株)  
アスピオファーマ(株)  
アフラック生命保険(株)  
(株)ウォータックインターナショナル  
(株)エイアンドビーブル  
SAPジャパン(株)  
NECソリューションイノベータ(株)(旧NECソフト)  
NTTコミュニケーションズ(株)  
(株)荏原電産  
BASFジャパン(株)(旧エンゲル/ハード/ジャパン)  
キヤノンメディカルシステムズ(株)  
(株)協和エクシオ  
協和発酵バイオ(株)  
グリーン産業(株)  
(株)クレディセゾン  
(株)神戸製鋼所  
(株)KELK(旧小松エレクトロニクス)  
コマツカスタマーサポート(株)  
(株)小松製作所  
(株)コメリ  
在日フランス商工会議所  
サントリー酒類(株)  
シーメット(株)  
JFEスチール(株)  
(株)シナプスイノベーション  
清水建設(株)  
シヤトコ(株)  
ジャパン マリンユナイテッド(株)  
上海テサント商業有限公司  
(株)新生銀行  
スチールプランテック(株)  
住友大阪セメント(株)  
住友化学(株)  
住友金属鉱山(株)  
住友生命保険相互会社  
住友林業(株)  
JA全農ミートフーズ(株)  
全国共済農業協同組合連合会  
全国農業協同組合連合会  
セントラル硝子(株)  
全日本空輸(株)  
総合メディカル(株)  
(株)大京リアルド  
(株)第四銀行  
大正製薬(株)  
大同特殊鋼(株)  
大陽日酸(株)  
大和ハウス工業(株)  
武田薬品工業(株)  
田中貴金属工業(株)  
田中電子工業(株)  
(株)中国銀行  
中国電力(株)  
月島環境エンジニアリング(株)  
月島機械(株)  
TIS(株)  
電源開発(株)(J-POWER)  
(株)テンソー  
(株)東武百貨店  
(株)トーハン  
トッパン・フォームズ(株)  
ナブテスコ(株)  
日機装(株)  
UDTラックス(株)(旧日産ディーゼル工業)  
日本アビオニクス(株)  
日本化薬(株)  
日本紙パルプ商事(株)  
日本精工(株)  
日本政策金融公庫(株)  
日本石油輸送(株)  
日本電気(株)  
日本放送協会(NHK)  
野村證券(株)  
(株)野村総合研究所  
白銅(株)  
(株)PFU  
東日本電信電話(株)  
(株)ビジネスコンサルタント  
ヒロセ電機(株)  
富士通(株)  
(株)富士通マーケティング(旧富士通ビジネスシステム)  
古河電気工業(株)  
フルデンシャル生命保険(株)  
(株)ベネッセコーポレーション  
(株)ホギメディカル  
ボツシュ(株)  
HOYA(株)  
マツダ(株)  
三井不動産住宅リース(株)  
三菱鉛筆(株)  
(株)三菱総合研究所  
三菱電機(株)  
光村印刷(株)  
NRIデンタル(株)  
(株)ユービーセキュア

## 受講生の声

- ・学術的な内容と他社の実例に基づいたビジネス戦略を教わることで漠然と頭にあった知識を体系化することができ、これからの自分の業務を見つめる良い機会になりました。
- ・社内で議論すると思考の枠がはまってしまうのですが、異業種の皆様と議論することにより、自分のもっていた考えや視点と違った見方で考えることができ、多くの気づきがありました。同じ事象に対する見え方が、社や業種によって様々であり、たいへん参考になりました。
- ・教科書的な話だけでなく、現在ご活躍されている方のお話を沢山伺うことができ、現在進行形で動かしているビジネスに参考になることが多く得られました。物事に迷った時に使えるキーワードをたくさん貯める事ができたと思います。
- ・現在の時代にわかっておくべき、大事な知識を学べました。明日からでも使える新しい考え方やアプローチが身に付きます。職場に戻ったら、すぐに活用したいです。
- ・変革の体現者によるリアルケースを用いたプログラムは、悩めるミドルの参考事例として、大変参考になり、また、楽しかったです。



