

---

モジュール1  
資金の流れを理解する  
(ビジネスモデル)

YUKO HAGA

---

01. TESSEI (テッセイ) の苦境

02. イノベーションとリノベーション 革新と刷新 NESPRESSO物語

03. 愛車サブスクリプションサービス KINTO, TOYOTAの新たな挑戦

資料1. アカウンティング

資料2. 損益分岐点

プロフィール 芳賀裕子 (Yuko Haga)

慶應義塾大学卒業。慶應義塾大学大学院経営管理研究科(慶應ビジネススクール)入学後、University of Western Ontario Business School, MBA Program(Ivy Business School)へ交換留学。M.B.A.(経営管理修士)。

筑波大学大学院ビジネス科学研究科後期博士課程修了。博士(経営学)。

プライスウォーターハウスクンサルタント(株)にて国内外大手企業の戦略コンサルティングに従事。海外企業の日本参入戦略プロジェクトに参加。その後コンサルティング事務所を立ち上げ、総合電機メーカー、産業機械メーカー、保険会社等大手上場企業のヘルスケア分野への新規参入コンサルティングを実施。上場企業の戦略的新事業参入を支援。医療、健康関連、介護、ヘルスケア業界を得意とする。ベンチャー企業取締役、ヘルスケア事業会社の執行役員などを歴任。その他コーポレートガバナンス関連の分野で活動。協和キリン(株)社外取締役。

尚美学園大学総合政策学部客員教授(2010.4～2017.3)。2017年4月より名古屋商科大学NUCBビジネススクール准教授。

<専門分野>経営戦略、M&A 戦略、ヘルスケアビジネス、コーポレートガバナンス

「競争優位性強化手段としてのM&A」(筑波大学 博士論文2019.10)

「M&A 投資が企業業績に及ぼす効果の研究」組織科学(査読付き)  
Vol52 No.1,2018

「M&A の効果と多角化戦略との関係に関する文献サーベイ」Global Business Research Center「赤門マネジメント・レビュー」

15 巻 3 号(査読付き), 2016「障害者雇用における企業の人事評価システム運用のための一考察」(筑波大学 修士論文, 1997.3)

「企業成長手段としての M&A」(慶應義塾大学 修士論文,1989.3)

所属学会は、組織学会、日本経営学会、国際ビジネス研究学会、日本経営情報学会、Strategic Management Society, 等。日本リハビリテーション連携科学学会常任理事。

# 資金の流れを理解する(ビジネスモデル)

Assignments for DAY1, 2019/10/23

## 講義までの準備

各回に示された資料、ケースを熟読し、課題の設問について自分の意見をまとめてください。その際に結論だけを示すのではなく、なぜそのように考えたかも説明できるように準備し、レポートにまとめてください。

ケースメソッドは、皆様の発言で授業が作られます。したがって議論の流れによって、以下に示した設問の順番で授業を進めないこと、一部の設問について議論できないことがあることをご理解ください。ケースメソッドは事前に話す内容を全て決めた講義形式とは異なり、私と皆様で作っていく授業です。そのためにも事前予習が重要な意味を持ちます。

## Session 1

資料1. アカウンティング

資料2. 損益分岐点

1. 資料1の事例「伊澤屋」戦略会議の場で、なぜ花田は、本業であるそばを増産するよりも、うどんを増産する方が良いと発言したのでしょうか？
2. あなたが社長だとしたら、うどん、そば、どちらを増産しますか？ それはなぜですか？

ケース 「TESSEI(テッセイ)の苦境」

1. テッセイは、東日本旅客鉄道株式会社(JR東日本)にとって非常に重要な存在と考えられます。それはなぜでしょうか？ テッセイのサービスの質が、JR東日本の売上、費用、利益にどのように影響するかを考えてください。
2. 「収益は12%下降した一方で、清掃する車両の数は12%増加した」(資料7,8)から、テッセイが受け取る車両あたりの委託料が2001年から2005年にかけて減少していることがわかります。これに対してテッセイは、パートタイム従業員の割合を増加させることでコストカットを行いました。なぜ正社員を増員せずに、パートタイム従業員を増員したのだと思いますか？ あなたはこの手段をどのように評価しますか？

## 資金の流れを理解する(ビジネスモデル)

3. テッセイの従業員数(資料9)、テッセイ従業員における事故数(資料10)など、テッセイが置かれている現状を鑑み、どのような対策を講じたら良いと思いますか? あなたが矢部氏だとしたら、どのような施策を実施しますか? JR東日本のテッセイに対するニーズを満たすためには何をすべきかを考えてください。
4. あなたの会社での仕事は、会社の利益にどのように影響していますか? どのようなことを部門として、またはあなた個人として考えて仕事を進めれば、会社の利益拡大に貢献できるでしょうか?

Assignments for DAY2, 2019/11/1

### Session 2

ケース「イノベーションとリノベーション 革新と刷新 NESPRESSO物語」

1. なぜネスプレッソビジネスを立ち上げるにあたり、本社の外に別会社NCSを設立したのでしょうか?
2. 1987年までオフィスをターゲットとしていた時期、販売目標を大きく下回っていた原因はどこにあったのでしょうか?
3. ネスプレッソ事業のターゲットを一般家庭市場に戦略転換した後について、次の問いを考えてください。
  - 1) なぜネスレは、コーヒーメーカーの売り上げからネスレの利益を得られないような低い価格で販売させたのでしょうか?
  - 2) ネスプレッソ・クラブは、マーケティングの視点から、なぜうまく機能したのでしょうか?
  - 3) ネスプレッソ・システムは、利益が出ない価格でコーヒーマシンを販売し、コーヒークапセルの販売で利益を得るというビジネスモデルです。このビジネスモデルを当面競合企業に真似されなかったのは、ネスレにどのような強みがあったからでしょうか?
  - 4) このビジネスモデルで売上を10年以内に10億スイスフランまで拡大し、同時に利益も拡大させるためには、どのような戦略が必要ですか?

## 資金の流れを理解する(ビジネスモデル)

4. ネスプレッソ・システムのように、コーヒーマシンとコーヒークプセルのような二種類のものがセットで顧客に提供されて、初めて価値を生み出すものは他にどのようなものがありますか? その組み合わせのものは、同じ企業が提供していますか?それとも別の企業が提供していますか? その例では、ビジネスで利益を独り占めするためにどのような戦略が取られていますか?

### Assignments for DAY3, 2019/11/6

#### Session 3

##### ケース「愛車サブスクリプションサービス KINTO, TOYOTAの新たな挑戦」

1. これまでの自動車メーカーとしてのビジネスモデルについて考えてください。  
このビジネスモデルでは、どのようにお金が会社に入ってくる流れですか? このビジネスモデルで利益を拡大するには、どのような企業努力が必要ですか? 利益を売上と費用に分解して考えてください。
2. これまでの自動車メーカーとしてのビジネスモデルと、新しいKINTOのビジネスモデルでは、お金の流れ(キャッシュの支払いと、キャッシュの受け取り)がどのように異なりますか? 変わらない部分はどの部分ですか?
3. 国内でKINTO事業からの利益を拡大していくためには、今後どのようなことをどのように検討しなくてはならないでしょうか? マーケティングの側面、それ以外の側面から考えてください。
4. KINTO事業のビジネスモデルで、利益を生むための鍵となることは、どのようなことでしょうか?
5. KINTO事業を今後推進していく上で、トヨタ自動車全体として、どのような困難があるでしょうか? どのようにその困難を解決していけば良いですか?
6. KINTO事業は、これまでの車の販売事業と比較して、トヨタ自動車(株)にとってどのようなメリットがありますか?