

2017年度 前期 大学院

授業科目 ケースプロジェクト研究（2単位）

担当教員 教授 栗木契 ([kuriki@kobe-u.ac.jp](mailto:kuriki@kobe-u.ac.jp)) ,

准教授 宮尾学 ([miyao@rabbit.kobe-u.ac.jp](mailto:miyao@rabbit.kobe-u.ac.jp))

## 1. ケースプロジェクト研究とは

プロジェクト方式とは、神戸大学 MBA が長年にわたる教育活動を通じ編み出してきた体験型の総合学習のことです。ビジネスの現実を前に、ヒト・モノ・カネにわたる経営の諸機能の総合的な分析を踏まえたインプリケーションを、プロジェクト管理とチームビルディングを行いながら導き出す。この総合的な体験型学習を通じて、神戸大学 MBA では経営の実践能力を、ステップを踏みながら高めていきます。

プロジェクト方式の受講者の醍醐味は、教室で講義を受動的に受けるのではなく、自ら無知の暗闇に立ち向かい、そこに光を照らそうと葛藤する中で、アプローチから論証の仕方まで全て自分の頭で考え、権限関係のない混成チームに参加しながら課題解決を実現していくことにあります。この無から有を知的に生み出すプロセスを体験することは、皆さんに変革型リーダーとしての大きな自信をもたらします。さらにつぶしの効く技の習得にもつながります。

教授陣も指導や助言をしますが、解決の主役はあくまでも自分自身と捉えてください。この主体性がなければ、企業の中核で役に立つ人材にはなれません。

プロジェクト方式は、研究に基礎をおいた **research-based education** の一環でもあります。自ら研究に手を染める機会を最大の教育体験としていただけることを願ってやみません。

この科目（ケースプロジェクト研究）は、神戸大学 MBA の一連のプロジェクト方式による科目のなかでの導入科目的な役割を担っています。そのため、テーマとチーム構成は担当教員が設定して、時間のかかる助走期間を省きます。それで浮いた時間は、適切なケースの選定に加えて、チームとプロジェクトのマネジメントに振り向けてください。この科目では、チームスキルも重要です。チームのなかにおいて自分が果たしうる役割を、真摯に模索することをお勧めします。

## II. 授業のテーマ

### 「What's next?: セブン&アイ・グループの次の一手は？」

カリスマ経営者が退任し、注目を集めたセブン&アイ。お家騒動の背景には人事をめぐる紛糾、後継者問題、そして創業家との関係があったとされます。一方で小売りの時代のなかにありながら、現在のところセブン&アイは、業績面では好調に見えます。今回のケースプロジェクト研究では皆さんに、この優良小売企業グループの国内事業を見すえて、次の一手についての**戦略提言**を行ってもらいます。

現在のところ、セブン&アイは国内小売企業の勝ち組です。しかし、次なる成長ということではどうでしょうか。マスコミ等ではあまり取りあげられませんが、セブン&アイのお家騒動の背景を考えていくと、中長期のマーケティング、あるいは成長戦略の展望の行き詰まりに、この流通グループが直面しているのではないかと考えてきます。

進化を続けてきた「セブン-イレブン」。巧みなりポジショニングで、プレミアムPBをものにするとともに、中高齢者層の取り込みにも成功してきたこのコンビニ業態に次なる成長機会はあるのでしょうか。空白県も埋まり、新規出店余地もなくなりつつあります。

新たな収益の柱に育っている「セブン銀行」。しかしこの銀行は、現金引出し機能に特化した業態です。電子マネー決済が進むと存立根拠を失う危うさをはらみます。

鳴り物もの入りではじまった「オムニチャネル」の成果も見えません。一方で、グループ内の従来型の百貨店、そしてGMS（総合スーパー）などのレガシーコストの重みも増しています。

今回のケースプロジェクトは、あくまでもエクササイズに過ぎませんが、皆さんは6兆円企業のCEOになったつもりで大局観を持つよう努めてみてください。グループの柱となる次の事業をいかに育てるか。組織としての求心力を保ちつつ、いかに経営改革を進めるか。普段とは異なる視点に立って経営を考え抜く経験は、きっと貴重なものになると思います。

ケースプロジェクト研究では、対象とするケース企業を統一して、そこに異なる主張、または切り口をぶつけ合ってもらいます。同じ土俵に上がったうえで競合他チームを向こうに回すことを十分に意識して、一段と深い、または斬新な見解に辿り着く

よう奮闘してみてください。

最終発表の優劣を分けるポイントは、戦略提案そのものの斬新さと、なぜそれを採るべきなのかを説明する論理展開の緻密さ、そしてその裏付けの深さであろうと予想されます。言うまでもなく、裏付けをもって緻密に論理を展開するためには、納得を呼び込むキーエビデンスも欠かせません。これを機に、『ハンドブック経営学』の第1章も参考にしつつ、有価証券報告書を丹念に読み込む手法を身につけると、これも随所で役立つスキルになるはずです。

### III. 参考書

神戸大学経済経営学会『ハンドブック経営学』ミネルヴァ書房，2011年（第1章）.  
小池和男，洞口治夫（編）『経営学のフィールド・リサーチ』日本経済新聞社，2006年.  
内田和成『仮説思考』東洋経済新報社，2006年.

### IV. 授業計画

以下に示すのは、クラス全体共通の予定です。それ以外の各週末、および週間については、チーム毎に活動をマネジメントし、プロジェクトをぐいぐいと進めていってください。

#### 1. チーム確認(3/25)

チームの編成を確認します。

#### 2. オリエンテーション(4/1)

ケースプロジェクトを進める上でポイントを、ステージ別に説明します。

#### 3. プロジェクトの進捗確認(4/15)

戦略提案についてのブレインストーミングの機会を設けます。各チームを担当教員が巡回しながら、議論を行います。プロジェクトの成否は戦略提案の着眼で7割以上が決まってしまうので、安易な妥協はせず、いくつも候補を出し、チームの中で徹底的に長短を吟味することで、後悔を残さない戦略提案を選定してください。ここで大切なのは、戦略提案の着眼と、その正当性やエビデンスの収集可能性との間でうまくバランスを取ることです。いくら面白い視点があっても、サポートが弱ければ印象に残りません。一見パツとしない視点でも、リサーチによって深みのあるエビデンスを

掘り起こすことができれば、聴衆が目から鱗が落ちる体験をする最終発表になる可能性があります。

#### 4. 中間報告会(5/27)

中間報告会では、各チームのセブン&アイ・グループに関する診断（今後の日本における小売事業のあり方についての展望と、セブン&アイ・グループの課題）、戦略提案の着眼、そして最終報告に向けたエビデンス固めのためのフィールドリサーチの計画を報告してもらいます。

戦略提案のエビデンスを築く方法としては、資料や文献をあたる「ライブラリーリサーチ」、現場観察を行ったり、関係者の話を聞きに行ったり、アンケート調査を行ったりする「フィールドリサーチ」などが考えられます。コトの核心に迫ることができるよう、うまく方法を選択し、または組合せ、重要と考える問いに対して納得の行く答えを見つけるようにしてください。

今回のケースプロジェクトでは、中間報告以前にフィールドリサーチを行うことを禁止します（フィールドリサーチの準備を行うことは認めます）。中間報告まではライブラリーリサーチに集中して下さい。

中間報告の持ち時間は10分、パワーポイントを使ったプレゼンテーションとなります。チェックのポイントは、診断から戦略提案、フィールドリサーチの計画にいたるストーリーの妥当性です。ここでストーリーが弱いと判断された不合格チームには、まだ他チームから戦略提案がなされていない着眼を求めての漂浪の旅に出てもらうこととなります。

この中間報告の関門を通過したチームは、フィールドリサーチが解禁になります。ただし、法人としてのセブン&アイへの取材申し込みは自粛してください。

この中間報告の関門をクリアしたら、あとは2ヵ月後の最終報告（研究成果発表会）あるのみです（公式の時間割にこだわらずプロジェクトを進めてください）。ここからは細部を詰め、サポーティングエビデンスに磨きをかけると同時に、ロジックを鍛え抜いてください。

#### 5. 研究成果発表会(7/29)

各チームが、ケースプロジェクト研究の最終成果をぶつけ合う最終発表会です。各チームの持ち時間は、セットアップを含めて20分です。プロジェクトの成果を取りまとめ、審査員団の前でプレゼンテーションを披露してください。戦略提案の着眼の

斬新さと実行可能性，そしてエビデンスの掘り起こしと提示の仕方による説得力によって評価します。発表順は，8時40分からくじで決めます。一日の終わりには優秀チームの表彰式を行います。

#### Extra.内省レポートの提出(8/19)

この日を締切として，個人内省レポートを提出してください。レポートで問うのは，自分がケースプロジェクトの全体を通して何を学んだかです。A4で5ページをレポートの上限分量とします。レポートの提出は，教務係のボックスにプリントアウトを投函して下さい。

#### V. 成績評価の方法

研究成果発表会での所属チームへの審査員採点結果が5割，個人内省レポートが5割のウェイトで評価します。審査員の評価が主観的にならざるをえないことは，あらかじめ断っておきます。

以上