

2017 年度

神戸大学大学院経営学研究科 後期（専門職大学院）

## Strategy シラバス

授業科目 Strategy（専門職大学院科目）3 単位

担当教官 原田 勉

連絡先 harada@people.kobe-u.ac.jp

開講日 1 月 13 日 ～ 3 月 10 日の毎土曜日、13 時 20 分～18 時 30 分

教室 六甲台キャンパス（本館 306 教室、ただし、1 月 13 日、2 月 24 日は梅田教室）

### I. 授業のテーマと目標

本講義では、経営戦略の理論的背景に焦点を当て、戦略、競争優位、比較優位、ナッシュ均衡、収穫逓増（規模・範囲の経済、ネットワーク外部性等）などの理論的概念について解説し、それらを実際のケースに適用することで実際の戦略分析・立案においてどのように関連してくるのか、その限界は何なのかについて学んでいきます。また、トピックスに応じてシミュレーション・ゲームやチーム・プロジェクトも取り入れ、**model based learning** の機会も導入する予定です。戦略というテーマに対して、理論、ケース討議、プロジェクト体験を通じて総合的に学んでいくことを目標としています。

ただし、戦略論の世界には正解はなく、さまざまな戦略理論は実務に対する問題提起にすぎません。それらを正確に理解することは大切ですが、それはあくまでも参考程度にとどめておくことが肝要です。そのうえで最終的には、受講生一人ひとりが意思決定の基軸を独自に確立することが大切です。本講義の最終的な目的は、そのためのヒントを与えることにあります。

### II. 教科書・参考書

授業のテキストは、MBA における経営戦略のテキストとして世界的に定評のある Saloner, Shepard, and Podolny, "Strategic Management" (Wiley)（以下、SSP と表記）および Besanko et al., "Economics of Strategy" (Wiley)（以下、ES と表記）を使用します。これらはいくつか異なった版がネットで売られているようですが、入手しやすいものを購入していただければ結構です。

この授業でカバーするトピックスはこのテキストに準拠していますが、テキストやその他の必読文献で書かれた内容はあくまでも授業の前提知識という位置づけになります。講義ではこの前

提知識をもとに独自に問題を設定し、受講者とともに解のない問いについて議論を深めていきたいと思っています。

また、本講義は実務やケース分析にとって有益だと考えられる主要な概念や理論モデルは取り上げる予定ですが、学説史や戦略ツールの体系的なレビューを直接の目的とするものではありません。これらに関心のある方々は、前者についてはミンツバーグ著（2012）『戦略サファリ 第二班』（東洋経済新報社）、後者については原田 勉『実践力を鍛える 戦略ノート 戦略立案編』（東洋経済新報社）を参照してください。

このコースで使用するケース資料等は <http://cb.hbsp.harvard.edu/cbmp/access/72225637> にまとめられていますのでそこから各自購入してください。コースバックにない論文はネットで検索すればフリーダウンロードが可能になっています。

### III. 成績評価の方法

成績は、この科目の毎回の授業で提出されたレポート、期末試験、授業での貢献をもとに判定します。レポートと授業貢献で60%、期末試験で40%のウェイトです。レポートが1つでも未提出であれば、成績評価の対象外とします。期末試験の未受験者も成績評価の対象外です。

この科目におけるレポートの提出方法については、BEEF を通じてレポートファイルを提出してもらいます。提出は、ケース討議が行われる授業（土曜）よりも3日前の水曜日中に完了してください。これ以外での提出は認められません。レポートはレジュメ形式で図表や補足資料を含めてパワーポイントファイルで5ページ以内に収めてください（本文部分は1ページ以内、図表・参考資料が4ページ以内）。1ページ当たりの字数などは問いません。

### IV. 講義モジュール

#### 講義モジュール1 Competitive advantage

競争優位やその源泉、それを獲得するための戦略とは何かについて明らかにします。

Key Words: 競争戦略、競争優位、戦略形成、不確実性

#### 講義モジュール2 Resource allocation

比較優位や収穫逓増などを反映していかにして資源配分を決定すべきかを検討します。

Key Words: 資源配分、比較優位、収穫逓増

#### 講義モジュール3 Dynamic capability

長期的に競争優位を持続するための資源、コンピタンス、ケイパビリティについて議論します。

Key Words: 資源依存、コンピタンス、ケイパビリティ

#### 講義モジュール 4 Organization design

戦略と組織構造との相互依存関係について組織デザインという観点から分析します。

Key Words: 組織デザイン、PARC モデル

#### 講義モジュール 5 Industry analysis

講義内容: 業界構造分析および競争戦略のあり方について検討します。

Key Words: 戦略ポジション、移動障壁、競争戦略

#### 講義モジュール 6 Strategic interaction

講義内容: 戦略的依存関係が成立する寡占市場での競争戦略のあり方について検討します。

Key Words: ナッシュ均衡、サブゲーム完全、フォーク定理、信用できるコミットメント

#### 講義モジュール 7 Strategy in a changing environment

変化する環境の下での戦略マネジメントについて議論します。

Key Words: Dexterity (両手使い), Exploitation (精緻化)、Exploration (探索)

#### 講義モジュール 8 Globalization

グローバリゼーションにおける企業経営、戦略、組織のあり方について議論します。

Key Words: グローバリゼーション、IR グリッド、トランスナショナル、グローバルマトリクス

## V. 講義のスケジュール

1月13日

[01] 1月13日 3限 レクチャー: 戦略の定義

### 【講義モジュール 1 Competitive advantage】

講義内容: 戦略とは何か? その背後にある合理性とは何なのか? 戦略を考えると、われわれはどのような合理性に依拠して決定すべきなのか? 不確実性が高い場合における戦略とはいかなるものであるべきなのか、そこでの優れた戦略の特徴とは何か、その限界とは何かについて議論します。

必読文献:

1. Porter (1996), "What is Strategy?", Harvard Business Review (November-December): 61-78.
2. Courtney et al. (1997), "Strategy under Uncertainty", Harvard Business Review
3. 原田 勉 (2014) 『イノベーション戦略の論理』(中公新書)
4. 原田 勉 (2016) 『イノベーションを巻き起こす ダイナミック組織「戦略」』日本実業出版社、第1章。
5. テキスト：SSP Ch. 2, 15

[02] 1月13日 4限 レクチャー：顧客価値と事業コンセプト

**【講義モジュール1 Competitive advantage】**

講義内容：このセッションでは、経営の基本方程式を構成する顧客価値や事業コンセプトについて議論します。

必読文献：

1. 原田 勉『実践力を鍛える 戦略ノート 戦略立案編』(東洋経済新報社)、第2章

[03] 1月13日 5限 ケース討議：Dell

**【講義モジュール1 Competitive advantage】**

講義内容：競争優位とは何なのか、それを実現するためにはどのような条件が必要なのか、その源泉とは何なのかについて議論します。事前に次の論文および本を読んでおいてください。

必読文献：

1. Ghemawat & Rivkin, "Creating Competitive Advantage", HBS 9-798-062
2. 原田 勉『実践力を鍛える 戦略ノート 戦略立案編』(東洋経済新報社) 第3章、第4章。
3. Maching Dell

テキスト：SSP Ch. 3, ES Ch. 9

事前課題：【レポート①】上記の必読文献を読み、ケース情報にもとづき、デルの競争優位とは何か明らかにし、それを定量的に評価してください。

1月20日

[04] 1月20日 3限 レクチャー&ケース討議：Materials Technology Corporation

**【講義モジュール2 Resource allocation】**

講義内容：比較優位や収穫逓増などを反映していかにして資源配分を決定すべきかを検討します。

必読文献：Linking strategy and innovation: Materials Technology Corporation

事前課題：【レポート②】上記の必読文献を読み、Materials Technology Corporation の問題点とその原因、および現状の改善策について提案しなさい。

テキスト：SSP Ch. 14, ES Ch. 2

[05] 1月20日4限 シミュレーション・ゲーム

**【講義モジュール2 Resource allocation】**

講義内容：[04]のケース討議の結果を参考に、この授業ではグループに分かれてシミュレーション・ゲームを行います。詳しくは当日説明します。ただし、シミュレーション・ゲームに参加するためには登録手続きが必要です。その方法等については[03]の授業時に説明します。

[06] 1月20日5限 レクチャー：ダイナミック・ケイパビリティ

**【講義モジュール3 Dynamic capability】**

講義内容：競争優位を規定する要因としてここ数年着目されているダイナミック・ケイパビリティについて取り上げます。ダイナミック・ケイパビリティとは何か、それはどのようにして構築することができるのか、なぜそれが競争優位を生み出すのか、といった点について議論していきます。

必読文献：

Teece DJ (2007) Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal 28 (13):1319-1350

テキスト：SSP Ch. 3, ES Ch. 11

1月27日

[07] 1月27日3限 ケース討議：Becton Dickinson

**【講義モジュール3 Dynamic capability】**

講義内容：[06]で学んだダイナミック・ケイパビリティの概念にもとづいて、それらをどのように把握し、いかにして構築していくべきなのかについて、具体的なケース討議を通じて学びます。

必読文献：Becton Dickinson: Developing the Capability to Innovate 'Outside the Home Court'

事前課題：【レポート③】上記の必読文献を読み、Becton Dickinson のイノベーション・ケイパビリティについて評価しなさい。

[08] 1月27日4限 チーム・プロジェクト：プロセス・マッピング

**【講義モジュール3 Dynamic capability】**

講義内容：[07]で議論したダイナミック・ケイパビリティについて、グループ・プロジェクトを通じて学んでいきます。詳しくは当日説明します。

[09] 1月27日5限 レクチャー：組織デザイン

**【講義モジュール4 Organization design】**

講義内容：「組織は戦略に従う」という著名な命題に示されているように、戦略を実行していくにはそれに適した組織がデザインされている必要があります。このセッションでは、組織のなかでも特に重要な影響を及ぼす組織構造を取り上げ、戦略と組織の関係性が競争優位にいかに関与を及ぼすのかについて検討します。

必読文献：

Note on Organization Structure HBS Note No. 491-083

事前課題：必読文献を熟読し、基本ポイントに関する質問には即答できるように準備しておいてください。

テキスト：SSP Ch. 4, 5, ES Ch. 13

2月3日

[10] 2月3日3限 ケース討議：Appex Corp.

**【講義モジュール4 Organization design】**

講義内容：[09]で学んだ戦略と組織デザインとの関係について、具体的なケース討議を通じて理解を深めていきます。

必読文献：Appex Corp.

事前課題：【レポート④】Appex の採用した組織構造、Entrepreneurial, Circular, Functional, Hybrids, Divisional, の特徴や強み、弱みについて比較しなさい。

[11] 2月3日4限 チーム・プロジェクト：組織構造とパフォーマンス

**【講義モジュール4 Organization design】**

講義内容：[10]で議論した組織構造の影響について、グループ・プロジェクトを通じて学んでいきます。詳しくは当日説明します。

[12] 2月3日5限 レクチャー：業界構造分析

**【講義モジュール5 Industry analysis】**

講義内容：業界構造分析および競争戦略のあり方について検討します。まず競争の本質とは何な

のかについて議論したうえで業界構造分析のメリット、デメリットについて考察します。次に、競争戦略によって持続的な競争優位を構築するために何が鍵となるのかについて議論します。

必読文献：原田 勉『実践力を鍛える 戦略ノート 戦略立案編』（東洋経済新報社）第3章。

テキスト：SSP Ch. 6, 7, ES Ch. 8

## 2月10日

[13] 2月10日3限 ケース討議：Airbone Express

【講義モジュール5 Industry analysis】

講義内容：業界構造分析と競争戦略についてのケース討議を行います。

必読文献：Airbone Express

事前課題：【レポート⑤】Airbone Express の戦略分析および戦略提案をください。

[14] 2月10日4限 シミュレーション・ゲーム

【講義モジュール5 Industry analysis】

講義内容：業界構造について主にマーケティングの視点から分析し意思決定するシミュレーション・ゲームを行います。詳しくは当日説明します。ただし、シミュレーション・ゲームに参加するためには登録手続きが必要です。その方法等については[12]の授業時に説明します。

[15] 2月10日5限 レクチャー：戦略的依存関係

【講義モジュール6 Strategic interaction】

講義内容：戦略的依存関係が成立する寡占市場での競争戦略のあり方についてゲーム理論の枠組みにもとづいて検討します。特に、ゲーム理論におけるナッシュ均衡、サブゲーム完全、反復ゲームにおけるフォークの定理、信用できるコミットメント (credible commitment) の概念を理解し、それが競争戦略においてどのように応用できるのかについて議論します。ただし、ここでは実務的な応用を念頭に置き、直観的かつ概念的な理解を重視します。

テキスト：SSP Ch. 8, ES Ch. 5, 6

## 2月24日

[16] 2月24日3限 ケース討議：Lille Tissages

【講義モジュール6 Strategic interaction】

必読文献：Lille Tissages

事前課題：【レポート⑥】Lille Tissages 社が生産する Item 345 の価格を設定ください。

[17] 2月24日4限 レクチャー：環境変化における競争戦略

**【講義モジュール7 Strategy in a changing environment】**

講義内容：変化する環境の下で、変化に適応する学習パターンとしての Exploitation と Exploration、組織の理想的あり方としての両手使い組織 (ambidextrous organization) について講義し、それらの課題、問題点、実現可能性について議論します。

必読文献：

1. Tushman, M. and C. O'Reilly, "The Ambidextrous Organization: Managing Evolutionary and Revolutionary Change," California Management Review, Summer 1996, pp. 8-30. (<http://www.haas.berkeley.edu/News/cmr/description.html>)
2. Leonard-Barton, D., "Core Capabilities and Core Rigidities," Strategic Management Journal, 1992, pp. 111-125.
3. 原田 勉 (2016) 『イノベーションを巻き起こす ダイナミック組織「戦略」』日本実業出版社、第4章。
4. テキスト：SSP Ch. 11

[18] 2月24日5限 レクチャー：アントレプレナーシップ

**【講義モジュール7 Strategy in a changing environment】**

講義内容：変化する環境の下で、いかにしてイノベーションを起こしていくのかという点に関し、アントレプレナーシップという観点から何ができるのかについて検討していきます。

3月3日

[19] 3月3日3限 ケース討議：De Beer

**【講義モジュール7 Strategy in a changing environment】**

必読文献：De Beer

事前課題：【レポート⑦】De Beers の新・旧戦略を比較し、同社がとるべき戦略を提案しなさい。

[20] 3月3日4限 レクチャー：グローバリゼーション

**【講義モジュール8 Globalization】**

講義内容：グローバリゼーションにおける企業経営、戦略のあり方について学びます。特に、パートレット&ゴシヤールの提案するトランスナショナル企業とはどのような戦略・組織なのか、それは実現可能なものなのかについて検討していきます。

必読文献：

Christopher A. Bartlett and Sumantra Ghoshal (2002) "Managing Across Borders: The Transnational



Solution”, Harvard Business School Press.

テキスト：SSP Ch. 13

[21] 3月3日5限 ケース討議：Philips versus Matsushita

【講義モジュール8 Globalization】

講義内容：グローバリゼーションにおける組織マネジメントのあり方について学びます。特に、さまざまなグローバルマトリックス組織についてそのメリット・デメリットについてケース討議を行いながら議論します。

必読文献：

Philips versus Matsushita: A New Century, a New Round

Christopher A. Bartlett and Sumantra Ghoshal (2002) “Managing Across Borders: The Transnational Solution”, Harvard Business School Press.

テキスト：SSP Ch. 13

事前課題：松下とフィリップスのグローバル戦略のケース執筆時点での特徴を指摘し、今後の進むべき方向性について議論しなさい（レポート提出は不要）。

3月10日

[22] 3月10日3限 ケース討議：GE China

【講義モジュール8 Globalization】

講義内容：グローバル本社とリージョン、カントリーとの関係性や組織構造、そのマネジメントのあり方について議論します。具体的には、GE China におけるリバーサイノベーションに関するケース討議を通じてこれらの問題について検討します。

必読文献：GE China Technology Center: Evolving role in global innovation

事前課題：【レポート⑧】CTCの組織ケイパビリティの歴史的変遷について分析しなさい。

[23] 3月10日4限 レクチャー：戦略と決断およびリーダーシップ

講義内容：このコースのまとめを行うとともに、戦略と決断、リーダーシップの問題について議論します。戦略的リーダーのリーダーシップとはいかなるものか、リーダーの決断における意思決定の基軸とはいかなるものであるべきなのか、について議論します。

[24] 3月10日5限 最終試験

講義内容：教室で試験を受けてもらいます。

持ち込み：不可