

2018 年度

神戸大学大学院経営学研究科 後期（専門大学院）

Strategy シラバス

授業科目 Strategy（専門職大学院科目）3 単位

担当教員 小川進

連絡先 ogawa@kobe-u.ac.jp

開講日 1 月 12 日 ～ 3 月 16 日 13 時 20 分～18 時 30 分

教室 六甲台キャンパス アカデミア館 504

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、収穫逡増（規模・範囲の経済、ネットワーク外部性）などの理論的概念について解説します。それら概念を通じて実際のケースを考察することで実際の戦略分析・立案・実行において戦略論の概念がどのように生命力を吹き込まれるのか、限界があるとしたらそれは何なのかについて学んでいきます。講義は、ケース討議から始まり、討議結果の発表（自由演習）、講義という順に進め、戦略という枠組みで見た企業経営の理解を深める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) 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、英語で読みたい方は入手しやすいものを購入していただければ結構です。講義では日本語訳が出版されているので石倉洋子さんが翻訳した『戦略経営論』（東洋経済新報社）で関連箇所をお知らせしながら講義を進めることにします。

この授業でカバーするトピックスは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（授業中に章を追いながら順次、内容を講義するという形はとりません）。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。

各週に事前に読んで準備しておく課題図書分量がかなりありますのでこのシラバスを
読んだらできるだけ早いタイミングで予習の貯金をしておくことを強くお勧めします。

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 第二版』(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。

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(現時点での予定です。授業時の提出になるかも知れません)。レポー
トの課題は毎回同じで「今回の講義での気づき、学びを自社の事例に具体的に適用して記
述してください」というものです。レポートの中身は具体的であることが何よりも大切で
す。必ずどの課題図書(あるいは講義の中のどのような具体的議論)のどの部分から、ど
のような自分の企業(事業)の具体的事例の中でどのような気づき、学びがあったのか記
述してください。

レポートの提出は、授業終了(土曜)翌週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A4 1枚(図表や補足資料を含)、1ページ当たり
の字数は問いませんが教員が読める範囲に収めるようにしてください(フォントは少なく
とも 10.5 以上を使用してください)。

授業のケース討議用に以下のシラバスでは事前課題が設けられています。こちらについ
ては授業の日までに課題図書を読み、事前課題について自分なりに資料を集めたり、考察
したりして授業の準備をしてもらいたいと思います。講義レポートはあくまで講義につい
ての学び、気づきについてです。ケース、自由演習用の事前課題に対するレポートの提出
は必要ありません。

IV. 講義日程と内容

1月12日

イントロダクション：企業（事業）における戦略を考察する。これから8回にわたって企業（事業）経営を戦略という角度から考えていくこととなりますが、戦略を考えるということは一体、具体的にはどのようなことなのでしょう？導入としてアップルの事例を通して考えていきましょう。皆さんは経営者あるいは事業責任者になったつもりで本講義には参加してください。

ケース

(1) Apple 2012 Harvard Business School Case（アップルの歴史を大まかに知るために利用してください）。（ケースは Harvard Business School Publishing（以下 HBSP）で購入できます。https://www.bookpark.ne.jp/cm/contentdetail.asp?content_id=HBSP-712490)併せて読む課題図書（ケース）

(2) Steve Jobs (by Water Issacson) Simon & Schuster (2011)（第39章まで）
（講談社α文庫『スティーブジョブズ I,II』の翻訳が出ています。）

(3) Water Issacson “The Real Leadership Lessons of Steve Jobs.” Harvard Business Review (2012)（HBSPで購入できます）。

https://www.bookpark.ne.jp/cm/contentdetail.asp?content_id=HBSP-R1204F)

・参考情報 A

課題図書（2）の伝記を読む時に、人名などを覚えるのが大変だと感じる方はネットで人物名を打ち込み、画像検索で本人像を見ながら読むと読み進めるのが少し楽になります。

・参考情報 B

市販のDVDで購入できる

(1) 『Discovery Channel アップル再生』角川書店

(2) 『スティーブ・ジョブズの真実』ラインコミュニケーションズ

(3) 『スティーブ・ジョブズ 知られざる男の正体』NBCユニバーサルエンターテインメント、などを見るのがかなり理解を進めてくれるはずです。

事前課題：

(1) スティーブ・ジョブズがアップルに復帰した時（1996年）以降からジョブズが亡くなるまで（2011年）のアップルの戦略について自分なりに整理してください。

(2) 特に課題図書の（2）を読んで考えてみてください。アップルI, IIで成功したかに見えたジョブズはアップルから去ることになりますが、経営者として見たとき、ジョブズのどのような点が未熟だったと思いますか。

(3) 課題図書の（2）を読んで考えてみてください。96年にアップルに復帰した後のジ

ヨブズの経営はアップルを去る前と復帰後とで変化があったと思いますか。また変わっていない点はどのような点だと思いますか。

講義

戦略計画の台頭：経験効果を基礎とする戦略論の台頭について議論します。

SSP の対応する章：1 章、2 章、7 章、9 章、11 章、13 章、15 章

Key Word: 競争優位、規模の経済、経験効果、PPM

参考図書

- (1) バゼル他「PIMS:ROI は市場シェアに従う」DHB 2008 年 11 月号
(https://www.bookpark.ne.jp/cm/contentdetail.asp?content_id=HBSP-75103 で購入可能)
以下の二つの論文は神戸大学内でネット検索すれば閲覧できると思います。
- (2) Bruce Henderson (不明) “The Experience Curve-reviewed.”
- (3) Bruce Henderson (1984) “Application and Misapplication of the Experience Curve”
Journal of Business Strategy Vol.4 Issue:3
- (4) 絶版ですがアベグレン『企業成長の論理』東洋経済新報社は当時の BCG の意気込みを感じることができる書籍です。
この書籍の日本語版作成にかかわった三枝匡さんの以下の二冊を読むと経験効果と市場—シェアマトリックが今も事業の現場で生きていることが分かります。
- (5) 三枝匡『増補改訂版 戦略プロフェッショナル』ダイヤモンド社
- (6) 三枝匡『ザ・会社改造』日本経済新聞社

1月19日

前回、企業成長に戦略論の考え方が日常的に使われ始めた頃の基本的枠組みについて学びましたが今回は具体的ケースを通じて議論し、理解を深めます。

ケース

使用ケース：

- (1) Boston Consulting Group, Strategy Alternatives for the British Motorcycle Industry, London: Her Majesty's Stationery Office, 1975, 2 vols.

以下の URL でダウンロードできます。

<https://www.gov.uk/government/publications/strategy-alternatives-for-the-british-motorcycle-industry>

- (2) 使用論文：CMR forum: the “Honda effect” revisited California Management Review (1996) (講義前に必読) (ML を使って入手方法をお伝えするようにします)

事前課題

本報告書はボストンコンサルティンググループ（BCG）が当時（1975年）の英国のモーターサイクル業界向けに戦略分析をしたものとそれとは異なる戦略論の視点からホンダの米国市場参入を考察したものです。この報告書（少なくとも Contents of Summary の部分）と California Management Review の特集論文集を読み、各戦略論者の主張を整理し、それぞれの枠組みの特徴を整理してください。

講義

マイケル・ポーターを代表とするポジショニング学派、業界構造分析について議論します。

SSP の講義が対応する章 6章、7章、8章、9章、10章

必読課題図書

三品和広『経営戦略の実戦 1』東洋経済新報社

（本書は内容の厚さも密度も濃いものです。エッセンスを理解するために、全文を読むのではなく著者の「取扱説明書」の記述に従い本文のフォントサイズの大きい部分を読み進めてください）→書かれている内容についての解説は MBA 三品ゼミの有志（複数人の構成員による）チームに是非お願いできればと思っています！

参考文献

(1) マイケル・ポーター『新版 競争戦略論 I』ダイヤモンド社

1章「5つの競争要因」

2章「戦略とは何か」

(2) ポーター本人ではありませんが、

ジョン・マグリッタ『マイケル・ポーターの競争戦略』早川書房はポーター戦略論のエッセンスをハーバードビジネスレビュー誌エディターがわかりやすく解説した良書です。

Key Word：戦略計画、創発戦略、戦略意図、業界構造分析

1月26日

前回の講義で学んだポジショニング学派の戦略論について事例を通じて議論し、理解を深めます。今回はあくまでも日本の総合スーパーの成長、成熟、衰退を業界構造分析し、ダイエー、ヨーカ堂、イオンなどの個別企業の戦略をポジショニング学派の視点で考察してみることが出発点です。課題図書はダイエー、ヨーカ堂などの企業経営を理解するためのものなので、皆さんはネットで総合スーパー（や他の業態）の売上や営業利益の推移を補完的に調べて事前課題に取り組んでください。

ケース

使用ケース（課題図書）

全体像をつかむために

（１）三品和広他『総合スーパーの興亡』東洋経済新報社
をまず読んでください。

以下の二つは個別企業が成熟・衰退期に経営者がどのようなことを考えたかを教えてくれるものです。ざっと目を通すだけでも OK です。

（２）小樽雅章『闘う商人 中内功』岩波書店
（３）日経ビジネス編『鈴木敏文 孤高』日経 BP

参考図書

田村正紀『経営事例の物語分析』白桃書房（ダイエーの成長、衰退について中内さんと近い関係だった著者の分析が方法論の応用例として書かれています）

事前課題

日本の総合スーパーの業界構造と戦略を成長期、成熟期、そして必要なら衰退期（？）を加えて時系列的に分析してください。

さらに、

この課題とは別に皆さんがお勤めの企業の中の担当事業あるいはどれか一事業を選んで、業界構造分析を必ずしておいてください（レポートを書くのも楽になります）。

自社事業は事業立地として魅力的か？転地するならどのような可能性があるか？といった視点で分析してみてください。

（業界構造分析が難しいと感じる方は沼上幹『わかりやすいマーケティング戦略』有斐閣アルマの第5章が参考になると思います）

講義

競争優位の持続性

長期にわたって高い収益力を実現するには競争優位を持続する必要があります。競争優位の持続性はどのような要素によって構成されるのか、高い持続性を持つ競争優位はどのような特徴を持つのかについて議論します。

課題図書(必読)

楠木健『ストーリーとしての競争戦略』東洋経済新報社（5章までは必ず読んでください）

今回の講義と対応する SSP の章 1章、2章、3章、4章、5章、7章

Key Word: 経営資源、コアコンピタンス、リソースベースド・ビュー、組織デザイン、クリティカル・コア

2月2日

利益を継続的に出し続けていくためには競争優位が持続的なものでなくてはなりません。長期に競争優位を持続しているセブン-イレブンジャパンの事例を通じて持続的競争優位を生み出す戦略について議論し、理解を深めます。

ケース

Seven-Eleven Japan（これは配布します）

事前課題

セブン-イレブンの事業システムを整理して競争優位がなぜ40年以上、続いているかについて説明してください。

講義

戦略行動分析

事業活動を内製化したり外部化したり、事業の中身について外部企業（顧客）に開示したり（協調行動をとったり）、秘匿することで競争優位を実現している企業が存在します。そうした行動面から見た戦略について議論し、理解を深めます。

参考図書

- (1) ブレンデンバーガー&ネイルバフ『ゲーム理論で勝つ経営』日経ビジネス人文庫
- (2) シャピロ・ヴァリアン『情報経済の鉄則』日経 BP

講義と対応する SSP の章 8章、9章、12章

Key Word: 戦略的協調、需要側の規模の経済、アウトソーシング、オープン経営

2月9日

前回、学んだ戦略行動のうち、需要サイドにネットワーク効果がある、あるいは生み出す場合の事例について議論し、理解を深めます。

ケース

LEGO “Collaborating with Customer Communities.” MIT SMR 2012.

（講義で入手方法を説明します）

事前課題

LEGO が経営危機以降に成長を遂げることでできた要因について整理してください。
あなたがお勤めの会社ではこのような顧客との関係を簡単に築くことはできるでしょうか？

加えて

LEGO の事例以外でユーザー側にネットワーク効果が働く事例を考えておいてください。

講義

変化する環境での戦略

事業は絶えず変化する環境の中で経営されます。そうした時間軸、環境変化を考慮する場合に重要になってくる戦略論の考え方について議論し、理解を深めます。

必読文献（講義に先立って読んでおいてください）：

(1) 三品和広『経営戦略の実戦3 市場地位の目指し方』東洋経済新報社

(本書は1週間の課題とするには濃密な内容なので著者の書く「取扱説明書」に従い、フロントサイズが大きくなっている部分を読み進めるようにしてください。

→この図書の内容の説明については MBA 三品ゼミ有志 (チームとなって) の方に講義をお願いできればと思っています!

(2) クレイトン・クリステンセン『クリステンセン 経営論』

第一章 「イノベーションのジレンマ」ダイヤモンド社

参考文献：バーゲルマン他『技術とイノベーションの戦略的マネジメント』翔泳社

講義に対応する SSP の章 5章、11章

Key Word 製品ライフサイクル、イノベーションの普及、組織学習、破壊的イノベーション

3月2日

前回、学んだ変化する環境の中での戦略について事例を通じて議論し、理解を深めます。

ケース 特に (2) は初期のアマゾンについて記述されています (以下3つとも必読)

(1) Amazon 2018 ハーバードビジネススクールケース

(https://www.bookpark.ne.jp/cm/contentdetail.asp?content_id=HBSP-716402 で購入可)

(2) 佐藤義信・マーク・E・パリー「ジェフ・ベゾスとアマゾンドットコム (A)」

『ケースで学ぶ戦略的マーケティング・マネジメント』黎明出版(絶版なので講義中に入手の方法を説明します)。

(3) 成毛眞『amazon』ダイヤモンド社

事前課題

Amazon の競争優位と成長の要因について整理してください。

特にアマゾンがサービスを開始した当初のころを思い出して、既存小売業（特に書籍販売店）との競争（アマゾンが既存小売業と比較して劣っていた点）を思い返しながら整理してください。

講義

企業戦略とグローバル経営

事業部単位を超えた企業単位での戦略とグローバル経営について議論し、理解を深めます。企業戦略について議論する際に丸井のケース（配布予定）を使用します（事前に読んでください）。

講義に対応する SSP の章 13 章、14 章

参考文献

- (1) 吉原英樹他『日本企業の多角化戦略』（絶版）日本経済新聞社
- (2) ゲマワット『コークの味は国ごとに違うべきか』文芸春秋
- (3) 松本茂『海外企業買収 失敗の本質』東洋経済新報社

Key Word: 成長戦略、多角化、事業の定義、シナジー、M&A、標準化、現地適応化

3月9日

前回学んだ企業戦略のうち、M&A を中心に成長している日本電産の事例を通じて、企業戦略の要諦について学びます。

ケース

対象とするケース 日本電産（以下、二つとも必読文献）

- (1) 日本経済新聞社編『日本電産 永守イズムの挑戦』日経ビジネス人文庫
- (2) 川勝宣昭『日本電産 永守重信社長からのファックス 42 枚』プレジデント社

事前課題

日本電産の経営の特徴について整理してください。

- (2) の課題図書（川勝著）を読んだ学びと気づきを整理してください。

講義

企業戦略を「金」の流れから考える枠組みとして近年、取り上げられている「ファイナンス思考」について理解を深めます。

必読文献：

- (1) 『ファイナンス思考』 朝倉祐介 ダイアモンド社 (1章、2章、308-265 ページ)
- (2) 『さらばカリスマ』 日本経済新聞社編 (セブンアンドアイの経営者の交代。ファイナンス思考で考えてみるとどのように皆さんは評価するかを考えておいてください)

SSP の該当箇所 なし

Keyword PL 思考 ファイナンス思考

3月16日

今回は企業戦略についての事例を取り上げます。また、今回は最終回なので自分が実際の戦略をどのような角度から理解したり、解釈できるようになったかを試す回にしてみてください。

ケース

- (1) Jeffery Bezos 株主への手紙 (1997~2018) Amazon IR 資料(1997年のものが最も重要)

<https://ir.aboutamazon.com/annual-reports?c=97664&p=irol-reportsannual>

- (2) Alphabet (Google) Founder's Letters (2004年のIPO レターは最も重要です)。

<https://abc.xyz/investor/> IR 資料 (サイトの下の方にあります)

事前課題

Amazon とグーグルの経営者たちが自社の経営について株主に手紙を通じて伝えている内容について整理してください。

最後の時間は筆記試験。