

2019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)、准教授 宮尾学 (miyao@rabbit.kobe-u.ac.jp)

I. ケースプロジェクト研究のねらい

プロジェクト方式とは、神戸大学 MBA が試行錯誤のなかで編み上げてきた体験型の総合学習です。ビジネスの現実を前に、情報の収集と、分析と、解釈を通じて、ヒト・モノ・カネにわたる経営の諸機能を見据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 に入学した学生たちは、経営の実践能力を高めていきます。

プロジェクト方式のねらいは、変革型リーダーに求められる基本能力の養成です。神戸大学 MBA がめざしてきたのは、日々の課題への小手先の処理に終始するのではなく、時代に立ち向かう大きなシナリオを描きつつ、実践につなげていく活動を、チームワークのなかで遂行していくことができる人材の育成です。

プロジェクト方式の醍醐味は、無から有を生み出す知的プロセスの体験だと言えるでしょう。プロジェクト方式においては、教室での受け身の講義に参加するのではなく、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を全て自分たちの頭で考え抜き、権限関係のない混成チームに参加しながら、課題解決を成し遂げていかなければなりません。この体験は、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、そのプロセスでは、つぶしの効く技の習得も発生するでしょう。

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。今後自ら研究に手を染める機会となる、修士論文の執筆に向けた最大の教育体験としてください。

この科目(ケースプロジェクト研究)は、神戸大学 MBA のプロジェクト方式の科目の中の導入科としての役割も担っています。そのために、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。こうして浮いた時間は、各チームにおけるライブラリーリサーチからはじまる各種の調査と分析、さらには解釈と議論の作業に加えて、チームビルディングに振り向けてください。この科目で上位の評価を得る

ためには、チームスキルも重要です。チームの中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

「カルビーを蘇生させた松本改革の本質とは何か」

今は、インターネットにアクセスしさえすれば、誰もが膨大な情報に、簡単に触れることができる時代です。たいした手間をかけることなく（MBA などに入学することなく）、ビジネス上の成功事例を次々に知ることができます。私たちが入手可能な情報の範囲（リーチ）と奥行き（リッチネス）は、かつてなく広がっています。

そのなかにあって皆さんは、あるいは皆さんが働く会社では、そこで入手した情報のダイジェストを表面的な「分析ごっこ」に終わらせることなく、本質的な教訓の抽出につなげることができているでしょうか。

情報をめぐるひとつのアポリアは、量はすべてを癒やさないという問題です。情報の時代にあって、量を成果につなげるためには、何でも入手しておけばよいという姿勢は禁物です。

さらに必要なのは何か。それは、入手した情報を分解し、選別し、必要なものを抽出して、最終的な判断に向けてつなぎあわせていく努力です。このしつこい作業に挑む姿勢が、情報の流通が爆発的に拡大している今だからこそ必要です。そこに AI を使うことは当然ですが、現時点ではそれはあくまでも補助手段であることを踏まえつつ、フリーのツールをいかに活用するかを試行錯誤して下さい。

ライザップグループは 2018 年に、買収を進めてきた傘下企業の再編に舵を切りました。世間の注目を集める話題の企業の方針転換。その中にあって重要な役割を果たしたとされるのが、プロ経営者として 2018 年にライザップの代表取締役として招かれた松本晃氏です。松本氏はその後に代表権を返上し、現在は構造改革担当の取締役として同社の経営再建に努めておられます。

松本晃氏とはどのような人物でしょうか。1947 年京都市に生まれた同氏は、京都大学大学院農学部修士課程修了し、伊藤忠商事に入社。伊藤忠商事グループを退社した後は、ジョンソン・エンド・ジョンソン、カルビー、そしてライザップグループの代表取締役を歴任します。それぞれの企業で経営者としての実績を残しながら、次々と新天地に転じていく。日本におけるプロ経営者の代表的人物の一人といえるでしょう。

今回のケースプロジェクトでは、松本晃氏がカルビーで何をなしたかを振り返るとともに、そのエッセンスを抽出して、それを皆さんが所属する組織に注入するための提言を行ってまいります。

松本晃氏がカルビーの代表取締役（会長兼CEO）に就任したのは2009年。以降同氏が退任する2018年までの9年間で、カルビーの売上高は1.8倍、経常利益は6.5倍へと拡大します。

松本晃氏が代表取締役に就任する以前よりカルビーの売上高は1000億円を越えており、日本の食品産業における優良企業のひとつと評価されていました。

カルビーは1990年代に先進的な営業改革に乗り出し、販売価格を高く保ちながら、売上増を伸ばしていくことに成功します。同社は、デフレと価格破壊の時代の優等生だったわけです。そのカギは、賞味期限の短いポテトチップスを、鮮度管理を徹底することによって高い品質で提供することでした。

2000年代に入るとカルビーの売上の伸びは鈍化していきますが、依然として同社はスナック菓子市場の王者であり、「ポテトチップス」「じゃがりこ」「かつぱえびせん」などを主力商品に、同市場での40%を超えるシェアを保有していました。

松本晃氏は何をを行ったか。同氏はカルビーという会社のビジョンを明確にし、無駄を省き、工場の稼働率を上げ、権限委譲を進め、給与体系と働き方を見直し、ダイバーシティを高め、海外事業を強化していきました。企業文化を変え、経営の仕組みを改革し、事業を好循環へと導いていった同氏の手腕は称賛に値します。

しかし皆さんは、もう一步踏み込んで問題を考えるようにして下さい。

松本改革のひとつ一つは、まともな会社であれば、どこでも取り組んでいる経営の基本項目です。皆さんの会社もそうではないでしょうか。ビジョンの策定、無駄の排除、稼働率の向上、権限委譲、給与改定、働き方改革、ダイバーシティ、海外展開、あるいは企業の文化と仕組みの改革等々の必要性が、毎年のように唱えられ、新たな取り組みへの着手が行われているのではないのでしょうか。

ではカルビーと普通の会社の違いは何か。それはたとえば、無駄の策定に取り組んでいるか否かといった表面的なことではないはずです。

以上を踏まえて、今回のケースプロジェクトでは、まずは松本改革の表面的な項目の洗い出しに留まらずに、その偉業を生み出したエッセンスを皆さんなりの着眼のもとに抽出してもらいたいと思います。そこでは、ある種の主観というか、解釈が必要となる

局面もあると思いますが、発表にあたっては思考や推論のロジックをひとつ一つていねいに示すようにして下さい。これが今回のケースプロジェクトの第1の課題です。

そして今回皆さんが、カルビーの経営の分析と解釈に取り組む意義は、興味本位の聴衆を相手に、ストーリーテリングで喝采を浴びることではありません。皆さんは、ビジネスパーソンです。分析と解釈からつかんだエッセンスは、自らの事業に導入し、新たな取り組みや仕組みを生み出すことにつながっていくものでなければなりません。そのためには、社内外の関係者の納得を得ながら改革を進めていくべく、改革の道筋や成果の見込みを説得力のあるかたちで描き出しておく必要があります。

そこで今回のケースプロジェクトでは、チームメンバーの中の一人の会社のひとつ事業あるいは業務を選択し、そこに第1の課題でつかんだ松本改革のエッセンスを導入することで、成し遂げることができる新たな改革をプランニングし、提言することを求めます。これが今回のケースプロジェクトの第2の課題です。

ケースプロジェクト研究では、対象とするケースを共通化して、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する他チームを敵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ください。

最終発表の優劣を分ける評価ポイントは、①カルビーの松本改革から各チームが抽出したエッセンスの独自性と、その妥当性を提示する論理展開の緻密さと裏付けの的確さ、②自社への改革プランの提言を、松本改革からの学びを生かして、裏付けのある緻密な論理展開の中で示していること、に置きます。なお③改革プランは、より大きな成果につながるものである方がインパクトは大きくなります。

これを機に、『ハンドブック経営学』の第1章を参考にしつつ、有価証券報告書を丹念に読み込む手法を身につけるとともに、『ゼミナール経営学入門』から経営の諸問題のとらえ方を学びとり、課題にこたえるためのライブラリーサーチに挑戦してみてください。参考書の『仮説思考』は、エッセンスを抽出する際の思考方法のひとつとして活用して下さい。『模倣の経営学』は自社への導入プランを作成する際の思考方法のひとつとして活用して下さい。『いま日本を代表する経営者が考えていること』はカルビーにおける松本改革の概要をつかむのに活用して下さい。なお、参考図書は推薦図書との位置づけで、必読図書ではありません。これら以外にも多くの良書がありますので、活用に努めて下さい。

III. 参考図書

- ・伊丹啓之・加護野忠男『ゼミナール 経営学入門』日本経済新聞社、2003年
- ・井上達彦『模倣の経営学』日経BP社、2017年
- ・内田和成『仮説思考』東洋経済新報社、2006年
- ・川北英隆・奥野一成『いま日本を代表する経営者が考えていること』ダイヤモンド社、2017年
- ・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）

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(3/30)

チームの編成を確認します。

2. オリエンテーション(4/6)

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. カルビーの話を聴く (4/13)

カルビーで働く神戸大学 MBA の修了生を教室に招き、意見交換を行います。

4. プロジェクトの進捗確認(4/27)

松本改革から抽出するエッセンスの着眼についてのブレインストーミングの機会を設けます。各チームが担当教員に報告を行い、議論を行います。プロジェクトの成否は抽出するエッセンスの着眼で7割以上が決まってしまうので、安易な妥協はせず、いくつかの、しかし精選された候補を出すべく、チームの中で徹底的に議論をすることで、後悔を残さないエッセンスの着眼の選定に努めてください。

そして、さらに大切なのは、着眼したエッセンスの妥当性を、どのような論理展開（ロジック）や裏付け（エビデンス）のもとで提示するかの見通しを持つことです。いくら面白い着眼であっても、論理展開が弱ければ説得力ができません。一見パツとしない着眼でも、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提供する最終発表になる可能性があります。

5. 中間報告会(6/1)

中間報告会では、カルビーの松本改革から各チームが抽出したエッセンスを報告してもらいます。

松本改革のエッセンスをつかみとる方法としては、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。

その中で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、パワーポイント他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、カルビーの松本改革から各チームが抽出したエッセンスの独自性と、その妥当性を提示する論理展開の緻密さと裏付けの的確さです。ここで不合格となったチームには、まだ他チームから提案がなされていない着眼によるエッセンスを抽出するべく、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、カルビー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、後は2ヵ月後の最終報告（研究成果発表会）に向けて、自社（チームメンバーのいずれか一社の事業あるいは業務）への改革プランの提言を、裏付けのある緻密な論理展開のなかで示すことができるようにプロジェクトを進めていってください。

なお、この中間報告後に、自チームが松本改革から抽出するエッセンスの着眼を見直したり、変更したりすることは可能です。前提を問いなおしつつ、プロジェクトを練り上げていく作業はたいへんかと思いますが、メンバーの力を結集して、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。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。

6. 研究成果発表会(8/3)

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決戦です。

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。神戸大学 MBA 教

授陣で構成する審査員による評価は、このシラバスの4ページに示した3項目に基づいて行います。発表順は、当日の8時40分からくじ引きで決めます。

一日の終わりには優秀チームの表彰式を行います。

7. 内省レポートの提出(8/16)

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。審査員の評価がある程度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。

主観、客観が渦巻く、カオスに飛び込まなければ、ビジネス拡大のテコは入手できない。ケースプロジェクトの船に乗り込む皆さんに、共有してもらいたい前提です。

以上