

## 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（1/16～2/20） 平野 恭平（2/27～3/27）

連絡先 原田：harada@people.kobe-u.ac.jp

平野：k-hirano@b.kobe-u.ac.jp

開講日 1月16日～3月27日、13時20分～18時30分

開催形式 Zoomによる遠隔授業（執行部と相談のうえ、可能になれば対面授業に切り替える）

### 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) 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。ただし、購入は必須ではありません。

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やシミュレーション等に関する資料は、使用する順序に合わせて <https://hbsp.harvard.edu/import/783196> にまとめてあり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。また、欠席が多い場合、マイナス評価となる点もご注意ください。

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2日前の木曜日、午前9時00分までに完了してください。数秒でも提出が遅れた場合は、評価の対象外になりますので、可能であれば、前日の水曜日中に提出するようにしてください。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 Innovation strategy

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: Ambidexterity (両手使い), Exploitation (活用)、Exploration (探索)、デザイン思考、OODA ループ

#### 講義モジュール5 Organization design

戦略と組織の関係性について検討します。

Key Words: チャンドラー・モデル, 市場, 組織, 垂直統合化, 多角化

#### 講義モジュール6 Globalization

企業のグローバル化について戦略と組織の点から検討します。

Key Words: 海外進出, グローバル戦略, グローバル企業, マルチナショナル企業, インターナショナル企業, トランスナショナル企業

#### 講義モジュール7 Industry analysis

経営戦略の担い手としての経営者について学び, いくつかの産業・企業を取り上げてケース討議を行います。

Key Words: 経営者, 意思決定, 経営戦略, 競争関係

### V. 講義のスケジュール

1月16日

[01] 1月16日3限 レクチャー: 不確実性、運および戦略

#### 【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? 不確実性にはどのような種類のものがあり、それらに対していかなる戦略を策定すべきなのか。運と戦略とはどのような関係にあるのか。不確実性、運、戦略の定義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16日4限 レクチャー：優れた戦略および戦略的リーダーシップの役割

**【講義モジュール1 Competitive advantage】**

講義内容：優れた戦略とは何か？その背後にある合理性とは何なのか？戦略を考えるとき、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？そこでどのような戦略的リーダーシップが必要となるのか。優れた戦略の特徴とその限界、それに要求されるリーダーシップについて議論します。

必読文献：3限と同じ。

[03] 1月16日5限 レクチャー：顧客価値と競争優位

**【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、競争優位、およびそれらを実行に移すためのマーケティング戦略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、第3章、第4章.
2. Ghemawat & Rivkin, “Creating Competitive Advantage”, HBS 9-798-062
3. テキスト：SSP Ch. 3

1月23日

[04] 1月23日3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。

必読文献：Maching Dell

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。

[05] 1月23日4限 レクチャー&ケース討議

**【講義モジュール2 Resource allocation】**

講義内容：この授業では戦略における資源配分の問題について、グループ・プロジェクトおよびケース討議を通じて検討していきます。

必読文献：「ピックス社の事業コンセプト」（原田 勉『実践力を鍛える 戦略ノート 戦略立案編』収録）

事前課題：上記の必読文献を読み、ケースの設問に回答しなさい。なお、レポートの提出は不要。

[06] 1月23日5限 シミュレーション・ゲーム：戦略的資源配分のパフォーマンス

**【講義モジュール2 Resource allocation】**

講義内容：[05]で議論した資源配分に関するシミュレーション・ゲームをグループに分かれて行います。詳しくは当日説明します。なお、コースパックにある当該シミュレーション・ゲームへの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。

2月6日

[07] 2月6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：比較優位や収穫逡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：

1. Linking strategy and innovation: Materials Technology Corporation
2. テキスト：SSP Ch. 14

事前課題：【レポート②】1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。

[08] 2月6日4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：

1. Teece DJ (2007) Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal 28 (13):1319-1350
2. テキスト：SSP Ch. 3

[09] 2月6日5限 レクチャー：イノベーションと組織

**【講義モジュール4 Innovation strategy】**

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。また、これらを具体的にイノベーション組織、研究開発組織に展開した場合の課題、問題点についても検討します。

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

2月20日

[10] 2月20日3限 レクチャー：機動戦略

【講義モジュール4 Innovation strategy】

講義内容：業界構造を所与としたうえで、それに束縛されない機動戦略について取り上げます。なかでもOODAループという概念について取り上げ、それがビジネスにどのように応用できるのかについて議論します。

必読文献：原田 勉 (2020) 『OODA MANAGEMENT』(東洋経済新報社)

事前課題：【レポート③】OODAループやそのための仕組みが自分の会社のなかで存在するのかわか、存在しているのであればそれを評価し、存在しないのであれば、それらを取り入れることが可能かどうかについて考えをまとめておきなさい。

[11] 2月20日4限 ケース討議：Airborne Express

【講義モジュール4 Innovation strategy】

講義内容：業界構造分析と競争戦略、事業イノベーションについてのケース討議を行います。

必読文献：Airborne Express

事前課題：【レポート④】Airborne Express の戦略について、①ファイブフォース分析、②Federal Express と比較した定量的分析、を通じてその特徴を指摘しなさい。

[12] 2月20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4 Innovation strategy】

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。

必読文献: Jerry Sanders

事前課題:【レポート⑤】 Sanders のネットワーク力の源泉とは何かを明らかにしたうえで、Sanders の戦略を評価しなさい (レポート提出は不要)。

2月27日

[13] 2月27日3限 レクチャー: チャンドラー・モデル

#### 【講義モジュール5 Organization design】

講義内容: A・D・チャンドラーの「組織は戦略に従う」という命題はあまりに有名です。近代企業の特徴を理解した上で、戦略に適した組織を設計することの有効性について学びます。

必読文献:

1. Integration of Mass Production and Mass Distribution

参考文献:

2. A・D・チャンドラーJr. (有賀裕子訳)『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社, 2004年, 序章, 第1章, 終章。
3. F・アマトリー&A・コリー (西村成弘・伊藤健市訳)『ビジネス・ヒストリー: グローバル企業誕生への道程』ミネルヴァ書房, 2014年, 第7章~第10章。
4. Alfred D. Chandler, Jr. “The United States: Evolution of Enterprise,” in P. Mathias & M. M. Poston, *The Cambridge Economic History of Europe*, Vol.7, Part 2, Cambridge University Press, 1978 (丸山恵也訳『アメリカ経営史』亜紀書房, 1986年)。

事前課題:【レポート⑥】 チャンドラー・モデルとはどのようなものか簡潔にまとめて下さい。

[16]の講義内容との関連として、チャンドラー・モデルが有効な経済環境についても言及して下さい。

[14] 2月27日4限 ケース討議: アメリカのケース分析

#### 【講義モジュール5 Organization design】

講義内容: [13]で学んだチャンドラー・モデルに基づいて、19世紀末から20世紀前半までのアメリカの近代企業の生成・発展の歴史を検討します。具体的には、チャンドラーの研究で取り上げられた代表的な産業・企業を検討します。

必読文献:

1. Du Pont

参考文献：

2. A・D・チャンドラーJr. (鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳)『経営者の時代：アメリカ産業における近代企業の成立』上巻・下巻，東洋経済新報社，1979年。
3. A・D・チャンドラーJr. (安部悦生ほか訳)『スケール・アンド・スコープ：経営力発展の国際比較』有斐閣，1993年。

[15] 2月27日5限 ケース討議：日本のケース分析

【講義モジュール5 Organization design】

講義内容：チャンドラー・モデルの理解に基づいて，戦前期の日本での近代企業の展開過程を検討し，日本企業とその経営の特徴を学びます。

必読文献：

1. 中村尚文「日本における近代企業の生成」阿部武司・中村尚文編『講座・日本経営史2：産業革命と企業経営』ミネルヴァ書房，2010年。
2. 鈴木良隆「企業組織：近代企業の成長」佐々木聡・中林真幸編『講座・日本経営史3：組織と戦略の時代』ミネルヴァ書房，2010年。

3月13日

[16] 3月13日3限 レクチャー：チャンドラー・モデルの限界，組織か市場か

【講義モジュール5 Organization design】

講義内容：チャンドラーは市場から組織への大きな歴史的な趨勢を示しましたが，その限界はどこにあるのかを考えます。その関連でネットワーク化や産業集積などについても学びます。

必読文献：

1. F・アマトリー&A・コリー (西村成弘・伊藤健市訳)『ビジネス・ヒストリー：グローバル企業誕生への道程』ミネルヴァ書房，2014年，第20章，第21章。

参考文献：

2. P・スクラントン&P・フリダンソン (粕谷誠・矢後和彦訳)『経営史の再構想』蒼天社出版，2017年。

事前課題：【レポート⑦】 [13]で学んだチャンドラー・モデルの限界について，現在のビジネス環境を踏まえて考えて下さい。

[17] 3月13日4限 レクチャー：グローバル化の歴史と論理

【講義モジュール6 Globalization】

講義内容：企業はなぜ海外進出するのかについて，所有優位，プロダクト・ライフサイクル論，



内部化理論，折衷理論などを学びます。その上で，俯瞰的にグローバル化の歴史も学びます。

必読文献：

1. 浅川和宏『グローバル経営入門』日本経済新聞社，2003年，第1章，第2章。
2. G・ジョーンズ（安室憲一・梅野巨利訳）『国際経営講義』有斐閣，2007年，第1章，第2章。

参考文献：

3. F・アマトリー&A・コリー（西村成弘・伊藤健市訳）『ビジネス・ヒストリー：グローバル企業誕生への道程』ミネルヴァ書房，2014年，第19章。

[18] 3月13日5限 レクチャー&ケース討議：グローバル戦略

【講義モジュール6 Globalization】

講義内容：グローバル統合・ローカル適応の観点から，グローバル戦略として国際戦略，世界標準化戦略，現地化戦略，トランスナショナル戦略について学びます。

必読文献：

1. Christopher A. Bartlett & Sumantra Ghoshal, *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, 2nd Edition, Harvard Business School Press, 1998（初版については，吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社，1990年）。
2. 浅川和宏『グローバル経営入門』日本経済新聞社，2003年，第6章，第7章。
3. Unilever

参考文献：

4. G・ジョーンズ（安室憲一・梅野巨利訳）『国際経営講義』有斐閣，2007年，第7章。

事前課題：【レポート⑧】バートレット&ゴシャルなどで類型化されるグローバル企業・経営，マルチナショナル企業・経営，インターナショナル企業・経営，トランスナショナル企業・経営の特徴を簡潔に整理して下さい。その上で，各類型にどういった企業が当てはまるか考えてみて下さい。

3月20日

[19] 3月20日3限 レクチャー：グローバル企業と組織構造

【講義モジュール6 Globalization】

講義内容：[18]で学習したグローバル戦略に適した組織構造や統制のあり方について学びます。

必読文献：

1. Christopher A. Bartlett & Sumantra Ghoshal, *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, 2nd Edition, Harvard Business School Press, 1998（初版に

については、吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社、1990年）。

2. 浅川和宏『グローバル経営入門』日本経済新聞社、2003年、第4章～第6章。

参考文献：

3. G・ジョーンズ（安室憲一・梅野巨利訳）『国際経営講義』有斐閣、2007年、第7章。

[20] 3月20日4限 レクチャー&ケース討議：本社―海外子会社関係

【講義モジュール6 Globalization】

講義内容：親会社―子会社の関係に基づく本社の優位性の受け皿としての海外子会社ではなく、多国籍企業全体の優位性を生む可能性をもつ存在として海外子会社をみることを検討します。

必読文献：

1. 浅川和宏『グローバル経営入門』日本経済新聞社、2003年、第12章。
2. 浅川和宏「メタナショナル経営論からみた日本企業の課題：グローバル R&D マネジメントを中心に」『RIETI ディスカッション・ペーパー』06-J-030、2006年4月。
3. P&G

[21] 3月20日5限 レクチャー：経営戦略と経営者

【講義モジュール7 Industry analysis】

講義内容：経営戦略の担い手である経営者に着目します。経営史研究からは、禁煙の日本企業の経営者たちに「長期的な視野をもち必要な投資を的確に行う」というかつての強みが失われたなどといわれます。意思決定を担う経営者について歴史から考えてみます。

必読文献：

1. 三品和広『経営戦略を問いなおす』筑摩書房、2006年。

参考文献：

2. 橘川武郎「日本経済と日本企業が直面する問題」宮本又郎・阿部武司・宇田川勝・沢井実・橘川武郎『日本経営史：江戸時代から21世紀へ』新版、有斐閣、2007年。
3. 橘川武郎「日本的経営の再構築」『書齋の窓』第592号、2010年3月。

事前課題：【レポート⑨】三品先生は「戦略は人に宿る」といわれますが、これはどのようなことを意味しているのでしょうか。必読文献を読んで各自の考えを簡潔にまとめて下さい。

3月27日

[22] 3月27日3限 ケース討議：戦前日本の産業・企業のケース討議

講義内容：最後の2回は、時間の許す限り経営者の意思決定に着目して、戦前日本の繊維産業と造船業を取り上げ、主要企業の競争と戦略を読み解いていきます。文献としては、取り上げる産

業の代表的な経営者について書かれたものを挙げています。ケース討議では、これらの経営者を1つの軸としてその競争企業の経営者の意思決定について議論します。可能であれば、競争企業とその経営者について調べておいて下さい。

参考文献：

大阪紡績・山辺丈夫

1. 大津寄勝典「日本紡績業における最初の技術導入：山辺丈夫の企業者活動」『中国短期大学紀要』第24巻，1993年6月。

⇒ 競争企業：鐘淵紡績・武藤山治，尼崎紡績・菊池恭三

川崎造船所・松方幸次郎

2. 「破綻した企業家活動：金子直吉・松方幸次郎」宇田川勝編『ケースブック日本の企業家活動』有斐閣，1999年。

⇒ 競争企業：三菱造船・荘田平五郎，石川島造船・平野富二

[23] 3月27日4限 ケース討議：戦前日本の産業・企業のケース討議

講義内容：[22]に続いて経営者の意思決定に着目して、戦後日本の合成繊維産業と電気機械産業を取り上げ、主要企業の競争と戦略を読み解いていきます。[22]と同様に、文献は、取り上げる産業の代表的な経営者について書かれたものです。ケース討議では、これらの経営者を1つの軸としてその競争企業の経営者の意思決定について議論します。可能であれば、競争企業とその経営者について調べておいて下さい。

参考文献：

東洋レーヨン・田代茂樹

1. 鈴木恒夫「田代茂樹（東レ）」佐々木聡編『日本の戦後企業家史：反骨の系譜』有斐閣，2001年。

⇒ 競争企業：倉敷レイヨン・大原總一郎，東洋紡績・谷口豊三郎

松下電器産業・松下幸之助

2. 中村清司「松下幸之助（松下電器産業）」佐々木聡編『日本の戦後企業家史：反骨の系譜』有斐閣，2001年。

⇒ 競争企業：ソニー・井深大，神戸工業・高尾繁造

[24] 3月28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