

2021 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、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。本科目（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としての役割も担います。

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。

II. 授業のテーマと課題

「大塚家具はいつどのような経営判断を行っていたら、今も優良企業だったか」

2021年度のケースプロジェクト研究では、グループ編成を3月27日に発表します。各グループに与えられる課題は、「大塚家具はどのタイミングで、どのような経営判断を行い、行動に乗り出していれば、現在においても優良企業であり続けることができていたか」の検討です。「歴史にifはない」といわれますが、問題の構造を読み解き、どの時点でどのような活動に取り組んでいけば、歴史が変わっていた可能性があるかを探求することは、皆さんが今後同種の問題に直面したときに適切な判断や行動をとるための学習機会となります。

企業の経営とはマーケティングから生産、技術、財務、組織、人事へと広がる複雑な問題です。市場環境が厳しくても、すべての企業が収益性を落とすわけではなく、逆に業績を伸ばす企業もあつたりします。なぜ、このような企業間の優劣が生じるのでしょうか。そのためには、どの時点でどのような経営判断が必要となるのでしょうか。

大塚家具は2015年に、経営方針をめぐる親子間の対立がプロキシファイト（委任状争奪戦）にまでエスカレートし、注目を集めました。しかしその決着後も大塚家具の業績は低迷し、2019年にはヤマダホールディングスの軍門に下り、子会社化されています。

大塚家具は、国内家具小売の最大手の一角を占める企業です。しかしプロキシファイトに先立つ時期に、すでに大塚家具にはビジネスモデル上の問題があることは明らかでした。この時期には家具小売の高収益企業であるニトリの売上高営業利益率が15%程度、ROAが20%程度だったのに対し、大塚家具はほぼ利益が出ない状態となっていました。

しかし大塚家具にも、栄光の時代はありました。1990年代には大塚家具とニトリの立ち位置は今とは真逆だったのです。優れたビジネスモデルを確立し、高収益をあげていたのは大塚家具であり、この時期の大塚家具の売上高営業利益率は10%程度、ROAは15%程度と、同時期の小売企業としては十分に高水準でした。対するニトリの営業利益率とROAは5%程度にとどまっていたのです。

高収益企業だった大塚家具の業績が低迷に向かう2000年代以降は、若年人口の減少による家具の販売機会の縮小にリーマン・ショックが追い打ちをかけるという市場環境の変化が生じました。しかし、この同じ時期に、同じ業界にありながらニトリは収益性を高めて

います。向かい風を前進のためのパワーに変えることができる企業もあれば、そうではない企業もあるわけです。この違いはどこから生まれるのでしょうか。そして大塚家具はどのようなタイミングでどのような経営の切り替えを行ってれば、事業の低迷を回避できた可能性があったのでしょうか。

III. 参考図書

伊丹敬之、加護野忠男『ゼミナール経営学入門・第3版』日本経済新聞出版、2003年
神戸大学専門職大学院（MBA）『プレMBAの知的武装』中央経済社、2021年
三品和広『戦略不全の因果』東洋経済新報社、2007年
矢作敏行『日本の優秀小売企業の底力』日本経済新聞出版、2011年
J. コリンズ『ビジョナリーカンパニー②飛躍の法則』日経BP社、2012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(3/27)

チームの編成を確認します。

2. オリエンテーション(4/3)

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. 財務諸表の読み方 (4/10)

企業分析を進める基本となる財務諸表の読み方を解説します。

4. ライブラリーリサーチの方法 (4/17)

ライブラリーリサーチに用いることができる神戸大学の研究リソースを紹介します。

5. プロジェクトの進捗確認(5/1, 5/8)

大塚家具が優良企業であり続けるために必要だった経営判断について、各チームの着眼を討議する機会を設けます。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。

加えて大切となるのが、着眼の妥当性を、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。一見パッとしない着眼でも、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。

6. 中間報告会(5/29)

中間報告会では、大塚家具が優良企業であり続けるために必要だった経営判断を、各チームがこの時点までに入手したエビデンス、そして構築したロジックを用いて報告してもらいます。

ケースプロジェクトの課題に関わるエビデンスやロジックを獲得する方法としては、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、大塚家具に必要な経営判断についての各チームの着眼の独自性と、その妥当性を提示する論理展開と裏付けの見通しです。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を確立するべく、漂浪の旅に出してもらうことになります。

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、大塚家具とニトリ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、「大塚家具はいつ適切な経営判断を行っていたら、今も優良企業だったか」という問への解を、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、各チームが着眼を見直したり、変更したりすることは可能です。ただし、まだ他チームから提案がなされていない着眼であることが条件です。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。

7. 研究成果発表会(7/31)

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、①「大塚家具はいつどのような経営判断を行っていたら、今も優良企業だったか」という問いに対して明確で妥当な解が示されているか、②その解が裏付けのある緻密な論理展開に基づいて提示されているかの 2 点で行います。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。

8. 内省レポートの提出(8/13)

8 月 13 日 (金) 17 時を締切りとして、個人内省レポートを提出してください。レポートで問われるのは、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 Beef のレポート提出欄から行って下さい。

V. 成績評価

研究成果発表会での所属グループへの評価が 5 割、個人内省レポートへの評価が 5 割のウェイトで成績判定を行います。