

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（レクチャー・ライブケース担当） 平野恭平（ケース討議担当）

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15日～3月26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15日、2月26日はZoomクラス。
今後のコロナ感染状況によっては、他の授業もZoomクラスへ切り替わる可能性があります）

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。戦略というテーマに対して、理論、ケース討議、シミュレーション等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、特に指定はありません。また、図書館のウェブサイトから電子版を閲覧することもできるようです。

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。

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/883873> 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。コースパ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%、最終レポートで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。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юме形式で図表や補足資料を含めてパワーポイントまたはPDF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。

Key Words: 資源配分、比較優位、収穫逡増

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 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: 機動戦略、OODA ループ、エフェクチュエーション

講義モジュール 7 Innovation strategy

イノベーションを実行し、競争優位を構築・維持するための戦略・組織・マネジメントについて議論します。

Key Words: Ambidexterity (両利き経営), Exploitation (深化)、Exploration (探索)、組織変革、アントレプレナーシップ

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15日

[01] 1月15日 3限 レクチャー: 戦略とは?

【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? 戦略を構成する要因にはどのようなものがあるの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. 原田 勉 (2014) 『イノベーション戦略の論理』(中公新書)
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1章。
4. テキスト : SSP Ch. 2, 15
5. ATH Technologies: Making the Numbers

事前課題 : ATH Technologies を読み、ATH の戦略がどのように変遷してきたのかについてまとめなさい。なお、レポートの提出は不要。

[02] 1月15日4限 レクチャー&ケース討議 : Dell corporation

【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、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。優れた戦略の特徴とその限界についてケース討議を踏まえつつ議論します。

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。

[03] 1月15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22日

[04] 1月22日3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、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。

[05] 1月22日4限 ケース討議：Materials Technology Corporation

【講義モジュール2 Resource allocation】

講義内容：戦略における資源配分プロセスについてケース討議を通じて検討します。

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。

[06] 1月22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5日

[07] 2月5日3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

[08] 2月5日4限 ケース討議：Becton Dickinson

【講義モジュール3 Dynamic capability】

講義内容：企業のダイナミック・ケイパビリティ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んでいきます。

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。

[09] 2月5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：

1. Note on Organization Structure HBS Note No. 491-083
2. テキスト：SSP Ch. 4, 5

2月19日

[10] 2月19日3限 ケース討議：Appex Corp.

【講義モジュール4 Organization design】

講義内容：[11][12]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19日4限 ライブケース討議：Colorkrew

【講義モジュール4 Organization design】

講義内容：ティール組織に類似した組織形態をとっている Colorkrew のケースについて、この組織改革に取り組んだ中村氏（同社社長）にその経験談を話してもらったうえで、このような階層や部署がない組織が他の企業に適用可能かどうか、適用できるとすればどのような条件が必要なのかについて討議します。

[12] 2月19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：

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3章。
2. テキスト：SSP Ch. 6, 7

2月26日

[13] 2月26日3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6 Strategy in a changing environment】

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、不確実性に対していかにして対処できるのかについて議論します。なかでもOODA ループやエフェクチュエーション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：

1. 原田『OODA MANAGEMENT』（東洋経済新報社）
2. テキスト：SSP Ch. 11

事前課題：【レポート⑤】OODA ループや正奇の戦略が自分の会社のなかで存在するかどうか、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。

[133] 2月26日4限 ケース討議：Airborne 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：Airborne Express

事前課題：【レポート⑥】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。

[15] 2月26日5限 ライブケース討議：道頓堀ホテル

【講義モジュール6 Strategy in a changing environment】

講義内容：中国を中心としたアジア諸国からのインバウンド客に特化し成功した道頓堀ホテルは、

コロナ禍でこのビジネスモデルが成立しなくなっています。今後、どのような成長戦略を描くべきか、同社専務である橋本氏を招き、議論していきます。

3月12日

[16] 3月12日 3限 ケース討議：De Beers

【講義モジュール6 Strategy in a changing environment】

必読文献：De Beers

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。

[17] 3月12日 4限 レクチャー：イノベーション戦略

【講義モジュール7 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利き組織 (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] 3月12日 5限 レクチャー：組織変革の戦略

【講義モジュール7 Innovation strategy】

講義内容：イノベーションを遂行するためには、組織変革や創造性のマネジメントが重要になります。組織変革の手法として、学習する組織、U理論、ポジティブデビアンス・アプローチを取り上げ、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. パスカル他 (2021) 『POSITIVE DEVIANCE (ポジティブデビアンス)』東洋経済新報社。
2. センゲ (2011) 『学習する組織』英知出版
3. シャーマー (2017) 『U理論』英知出版

3月19日

[19] 3月19日3限 ケース討議：Anthology

【講義モジュール7 Innovation strategy】

必読文献：Anthology: Pivoting the Business Model

事前課題：【レポート⑧】Tom Leung が投資家に対して提示すべきアクション・プランを策定しなさい。

[20] 3月19日4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 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：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）。

[21] 3月19日5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、バートレット&ゴシャ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：

1. Christopher A. Bartlett and Sumantra Ghoshal (2002) “Managing Across Borders: The Transnational Solution”, Harvard Business School Press.
2. テキスト：SSP Ch. 13
3. GE China

事前課題：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（レポート提出は不要）。

3月26日

[22] 3月26日3限 ケース討議：P&G Japan

【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、P&G Japan におけるグローバル戦略に関

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：P&G Japan

事前課題：【レポート⑨】SK-II のビジネスモデルを明らかにしたうえで、これを中国、UK、日本で今後展開するうえでの長所、短所について分析しなさい。

[23] 3月26日4限 レクチャー：範囲の経済を求めて

講義内容：範囲の経済を求めた経営戦略のあり方について議論します。

[24] 3月26日5限 まとめ

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。なお到達度確認は、レポート評価とします。詳細はこの授業でお知らせします。