

2022 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。

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。プロジェクト方式とは、無から有を生み出す知的プロセスです--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、課題解決を成し遂げていかなければなりません。しかも、それを権限関係のない混成チームでおこないます。この体験は、様々な場面で役立つ技の習得だけでなく、変革型リーダーとしての大きな自信をもたらします。

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

「眼鏡小売業界における企業の栄枯盛衰：分水嶺はどこだったのか？」

教室を見渡してもお気づきでしょうが、我々の多くが眼鏡を着用しています。眼鏡は私たちの生活に深く浸透しているだけでなく、視力矯正が必要な人にとっては必要不可欠な製品です。

その眼鏡の販売を担う眼鏡小売業界では、この十数年で大きな変化が起きました。2008年度における（そしてそれ以前も）眼鏡小売業界のトップ企業は三城でした。ところが、その10年後には、三城は業界トップをメガネトップに明け渡すとともに、新興企業のJINSにまで追い抜かれてしまいました（表1）。コロナ禍を受けて、2020年度は各社とも売上を落としています。メガネトップだけは例外でした。なぜ、このようなことになったのでしょうか。2022年度のケースプロジェクト研究では、この眼鏡小売業界における企業の栄枯盛衰をテーマに取り上げます。

表1. メガネ小売業界各社の2008年度および2018年度連結売上高¹（単位：百万円）

企業名	2008年度	2018年度	2020年度
三城HD	57,745	49,689	43,873
メガネトップ	46,607	77,134	79,574
JINs HD*	7,433	61,893	47,741
ビジョナリーHD**	29,422	26,485	26,059
愛眼	22,228	16,231	13,562

*: 決算月は8月。

**：2008年度はメガネスーパーとしての決算。決算月は4月。

¹ 各社のIR資料にもとづく。

実は、これまでも様々な論者がこのテーマを検討しています。JINS のわかりやすい価格設定と店内加工による即日引き渡しというビジネスモデルが業界に革命をもたらした、という説明はその一例です²。しかし、三城がシェアを失ったのは、このような業界の変化に対応できなかったからだ、という指摘は早計に過ぎます。三城と同様の老舗であるメガネトップは、JINS のビジネスモデルを上手に取り入れ、眼鏡市場という新業態を開発して業績を伸ばしています³。

神戸大学 MBA の学生ならば、単純化されたストーリーに満足してはなりません。なぜ、三城はこれらのビジネスモデルや新業態に対抗できなかったのでしょうか。もし変化に対応するのならば、三城はどのような取り組みや行動を、どのタイミングでとるべきだったのでしょうか。あるいは、三城が業界の変化に追従しなかったことは実は賢明な選択だった、という立場もあり得るかもしれません。

今年度のケースプロジェクト研究の課題は、近年の眼鏡小売業界再編のきっかけとなった企業の戦略的打ち手を特定し、三城 HD の立場でそれへの対処を立案することです。業界における企業の栄枯盛衰を左右する要因は様々なものが多数存在し、それらが複雑に絡み合っています。しかし、その絡み合った糸を丁寧に解きほぐすと、実はある戦略的打ち手が決定的に重要な役割を担っている場合も多いです（それに気づいたときには手遅れとなっていることもまた多いです）。眼鏡小売業界の再編は長年に渡る企業たちの戦略的打ち手の連鎖の結果として起こったのですが、その連鎖のどこかに、この時点で手を打っていればその後の歴史を変えることができたのに！という決定的な瞬間があったはずです。歴史に if はないとはいえ、いつどのようなアクションをとれば歴史を変えることができたかの検討は、戦略観を鍛え、思考力を深めるためのトレーニングとなります。

今年度のケースプロジェクト研究では、以下の 3 つの問いへの回答が求められます。① 2000～2010 年代に起こった眼鏡小売業界再編のきっかけとなったのは、どの企業のどのような戦略的打ち手だったのか。② 三城はこの業界再編のなかで生じた成長機会になぜ追従できなかったのか、あるいはなぜ追従しなかったのか。③ この業界再編問題によりよく対処するために、三城 HD はどのタイミングで、どのようなアクションをとるべきだったか。

² 「JINS が「メガネ業界の非常識」と言われながらも成功した理由」『文春オンライン』
<https://bunshun.jp/articles/-/6997>, 2020 年 1 月 15 日閲覧。

³ 水野未宙也 (2018) 「新規参入を契機とする既存企業間の競争関係の変動—眼鏡小売業界を事例として」『日本経営学会誌』 41, 28-39.

もちろん、これらの問いは相互に関連しあっています。この複雑な問題に明確な答えを見出し、聴衆をして *That's interesting!*⁴ と言わしめるのが皆さんに与えられた課題です。

ケースプロジェクト研究では、対象とするケースを1つにしぼり、そこに異なる主張や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意識し、一段と深い、斬新な見解にたどり着くよう奮闘してください。

III. 参考図書

神戸大学経済経営学会 (2011) 『ハンドブック経営学』 ミネルヴァ書房, 第1章.

桜井勝久 (2017) 『財務諸表分析 (第7版)』 中央経済社.

伊丹啓之・加護野忠男 (2003) 『ゼミナール 経営学入門』 日本経済新聞社.

内田和成 (2006) 『仮説思考』 東洋経済新報社.

井上達彦 (2019) 『ゼロからつくるビジネスモデル』 東洋経済新報社.

『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てください。『財務諸表分析』は、さらに細かい財務分析を行う上で必携の書です。『ゼミナール経営学入門』は、経営の諸問題のとらえ方を学ぶのに役立つでしょう。『仮説思考』は、得られたデータから仮説を構築する思考方法のひとつとして活用してください。『ゼロからつくるビジネスモデル』は、ビジネスモデルという分析枠組みを理解し、活用するのに役立つでしょう。

IV. 授業計画

以下に示すのは、クラス全体の共通の予定です。それ以外の各週末・週間については、チームごと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. オリエンテーション (4/2)

テーマとチーム編成を確認した上で、ケースプロジェクトを進める上でのポイントをステージごとに説明します。ライブラリリサーチの方法についても説明する予定です。

2. レクチャー (4/9)

⁴ Davis, M. S. (1971). *That's interesting! Towards a phenomenology of sociology and a sociology of phenomenology. Philosophy of the Social Sciences, 1*(2), 309-344.

有価証券報告書を用いた財務分析の手法についてごく簡単なレクチャーを行います。

3. ゲスト講師の講演 (4/16)

メガネ小売業界の方をゲストにお招きして、業界の基礎的なことならについて講演していただきます。

4. プロジェクトの進捗確認 (4/30)

各チームが考える業界再編のきっかけとなった打ち手(問い①に対応)について、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注目している打ち手について報告し、ディスカッションします。プロジェクトの成否はどの打ち手に注目するかによって左右されてしまうので、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、チーム内で徹底的に議論しておいてください。

この時点で大切なのは、業界再編のきっかけとなった打ち手について筋の良い仮説を持つとともに、その打ち手が決定的に大事であったことをどのように示すか、の見通しを持つことです。まずは、ライブラリーリサーチにより情報を集めて仮説をつくり、その仮説の妥当性を示すにはどのような論理展開(ロジック)と裏付け(エビデンス)が必要になるのかを、チームでよく議論しておいてください。

5. 中間報告会 (5/28)

中間報告会では、各チームが考える業界再編のきっかけとなった打ち手と三城 HD の対処法(問い①~③に対応)について、パワーポイントなどを使ったプレゼンテーションを行ってもらいます。各チームの持ち時間は 10 分です。ここでのチェックのポイントは、各チームが注目する打ち手の独自性、および妥当性を示すロジックの緻密さとエビデンスの的確さに対する期待です。

中間報告でのチェックをパスすると、どの打ち手と対処法に注目するかについての優先権が得られます。中間報告でまったく同じ打ち手や対処法に注目するチームが複数あってもかまいませんが、中間報告を聞いた後で他チームの真似をすることは禁止します。

また、中間報告でのチェックをパスするとフィールドリサーチが解禁されます。ケースプロジェクト研究では、資料や文献をあたるライブラリーリサーチと現地観察を行ったり、関係者に話を聞いたり、アンケート調査を行ったりするフィールドリサーチの 2 つの方法が必要になります。このうち、フィールドリサーチについては中間報告でのチェックをパスしたチームにのみ許可します。中間報告までは、ライブラリーリサーチに

集中してください（フィールドリサーチの準備を行うのは可です）。

中間報告でのチェックをパスしなかったチームは、翌週以降での再度の報告を求められます。

なお、表 1 に掲げた 5 社および Zoff への取材申込みは全期間を通じて禁止します。取材申し込みが殺到して先方に迷惑をかけるのを防ぐためですのでご了承ください。

6. 研究成果発表会（7/30）

各チームが、研究成果をぶつけあう最終決戦です。各チームは研究成果のすべてを審査員の前で報告してください。持ち時間は 20 分です。神戸大学 MBA の教授陣で構成する審査員による評価は、上記 3 つの問いに対する答えの独自性、答えを導いたロジックの緻密さ、それらを支えるエビデンスの的確さにもとづいてなされます。発表順は、当日の 8 時 40 分からくじ引きで決定します。

一日の終わりには表彰式を行います。

7. 内省レポート（8/13）

この日を締め切りとして、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ください。

V. 成績評価

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、予め断っておきます。

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