

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：平野恭平

連絡先：k-hirano@b.kobe-u.ac.jp

開講日：1月21日～3月25日，13時20分～18時30分

教室：六甲台キャンパス 本館306教室

I. 授業のテーマと目標

この授業では、経営戦略の概念や理論について解説し、それらを実際のケースに適用することによって、実際の戦略分析・立案にどのように関連してくるのか、その限界はどこにあるのかを学びます。戦略というテーマに対して、理論とケース討議を通じて学ぶことを目標とします。

ただし、戦略論の世界には正解はなく、様々な戦略理論は実務に対する問題提起に過ぎません。それらを正確に理解することは大切ですが、あくまでも参考程度にとどめておき、各自が意思決定の基軸を独自に確立することが肝要です。この授業の最終的な目標は、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

この授業の教科書は、MBAの経営戦略のテキストとして世界的に定評のある G. Saloner, A. Shepard, and J. Podolny, *Strategic Management*, Wiley（以下、SSPと略記）を使用します。このテキストにはいくつかの版がありますが、特に指定はありません。神戸大学附属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ます。

この授業で取り上げるトピックスの多くは、このテキストに準拠していますが、テキストにないものは必読文献として別に指定します。必読文献の内容は、あくまでも授業の前提知識という位置づけになります。

また、この授業では、実務やケース分析にとって有益であると考えられる主要な概念や理論は取り上げる予定ですが、学説史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。関心があるようでしたら、ヘンリー・ミンツバーグ他（齋藤嘉則監訳）『戦略サファリ』第2版，東洋経済新報社，2013年，沼上幹『学史から学ぶ経営戦略』文眞堂，2022年などを参考にして下さい。

この授業で使用するケースについては、<https://hbsp.harvard.edu/import/984230>にまとめてありますので、各自で購入して下さい。

III. 成績評価の方法

成績は、毎回の授業で提出されたレポート，期末試験，授業での貢献に基づいて判定します。レポートと授業での貢献で60%，期末試験で40%のウェイトです。レポートが1回で

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こともご注意下さい。

この授業でのレポートは、**BEEF** を通じてレポートファイルを提出してもらいます。提出の締め切りは、ケース討議が行われる授業の前々日となる木曜日午前 9 時 00 分とします。数秒でも提出が遅れた場合は、成績評価の対象外としますので、余裕をもって提出するようにして下さい。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で 5 スライド以内に収めて、パワーポイントファイルまたは **PDF** ファイルで提出して下さい（本文部分は 1 スライド、図表・参考資料は 4 スライド以内）。1 スライド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

競争優位を獲得するための戦略について考えます。

Key Words : 競争戦略, 競争優位, 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た資源配分の決定について考えます。

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考えます。

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

戦略と組織構造の関係や組織デザインについて考えます。

Key Words : 戦略と組織, 組織デザイン, PARC モデル

講義モジュール 5 : Industry Analysis

業界構造分析と競争戦略のあり方について考えます。

Key Words : 戦略ポジション, 競争戦略, 参入障壁

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考えます。

Key Words : ライフサイクル, 不確実性, 機動戦略

講義モジュール 7 : Innovation Strategy

イノベーションによる競争優位を構築・維持するためのマネジメントについて考えます。

Key Words : 両利き経営, 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の下での戦略や組織のあり方について考えます。

Key Words : 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. 授業のスケジュール

1月21日

[01] 1月21日 3限 レクチャー：戦略とは？

【講義モジュール1：Competitive Advantage】

授業内容：戦略とは何か。戦略のもつ合理性とは何か。様々な不確実性に対していかなる戦略を策定すべきなのか。戦略の定義や考え方について検討します。

必読文献：SSP Ch.1, 2

[02] 1月21日 4限 レクチャー：競争優位

【講義モジュール1：Competitive Advantage】

授業内容：経営の基本方程式を構成する顧客価値、事業コンセプト、競争優位について検討します。

必読文献：SSP Ch.3

[03] 1月21日 5限 ケース討議：Dell

【講義モジュール1：Competitive Advantage】

授業内容：優れた戦略とは何か。その戦略の合理性とは何か。どのような合理性に依拠して戦略を考えるべきか。優れた戦略の特徴と限界についてケース討議を通じて検討します。

必読文献：Matching Dell

事前課題：【レポート①】上記の必読文献を読み、ケース情報に基づいて、Dellの競争優位を明らかにし、それを定量的に評価して下さい。

1月28日

[04] 1月28日 3限 レクチャー：資源配分

【講義モジュール2：Resource Allocation】

授業内容：戦略における資源配分の問題について検討します。

必読文献：SSP Ch.14

[05] 1月28日 4限 ケース討議：Materials Technology

【講義モジュール2：Resource Allocation】

授業内容：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：Linking strategy and innovation: Materials Technology Corporation

事前課題：【レポート②】上記の必読文献を読み、Materials Technologyの問題点とその原因を明らかにし、現状の改善策について提案して下さい。

[06] 1月28日 5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】

授業内容：競争優位を規定する要因として着目されているダイナミック・ケイパビリティとは何か、どのように構築できるのか、なぜ競争優位を生み出すのかなどを検討します。

必読文献：SSP Ch.3

D. J. Teece, “Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance,” *Strategic Management Journal*, 28(13), December 2007

(<https://doi.org/10.1002/smj.640>)

2月4日

[07] 2月4日3限 ケース討議：Becton Dickinson

【講義モジュール3：Dynamic Capability】

授業内容：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かについてケース討議を通じて検討します。

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て下さい。

[08] 2月4日4限 レクチャー：戦略と組織

【講義モジュール4：Organization Design】

授業内容：「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上での適した組織について検討します。

必読文献：アルフレッド・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 (旧訳版もあり)

[09] 2月4日5限 レクチャー：組織デザイン

【講義モジュール4：Organization Design】

授業内容：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：SSP Ch.4, 5

2月11日

[10] 2月11日3限 ケース討議：Appex Corporation

【講義モジュール4：Organization Design】

授業内容：戦略と組織デザインとの関係についてケース討議を通じて検討します。

必読文献：Appex Corporation

事前課題：【レポート④】Appex の採用した組織構造である Entrepreneurial, Circular, Functional, Hybrids, Divisional の特徴、強み、弱みについて比較して下さい。

[11] 2月11日4限 レクチャー：業界構造分析

【講義モジュール5：Industry Analysis】

授業内容：競争の本質を踏まえた上で業界構造分析のメリットとデメリットを考え、持続的な競争優位を構築するための競争戦略について検討します。

必読文献：SSP Ch.6, 7

[12] 2月11日5限 レクチャー：寡占産業と新規参入

【講義モジュール5：Industry Analysis】

授業内容：寡占産業の特徴を踏まえて、新規参入や既存企業の優位性について検討します。

必読文献：SSP Ch.8, 9

3月4日

[13] 3月4日3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ケース討議を通じて検討します。

必読文献：Airborne Express

事前課題：【レポート⑤】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の2つを通じて、その特徴を指摘して下さい。

[14] 3月4日4限 レクチャー：環境変化と競争戦略

【講義モジュール6：Strategy in a Changing Environment】

授業内容：環境変化や不確実性に対する経営、戦略、組織のあり方について検討します。

必読文献：SSP Ch.11

原田勉『OODA management』東洋経済新報社、2020年

[15] 3月4日5限 レクチャー：経営戦略と経営者

【講義モジュール6：Strategy in a Changing Environment】

授業内容：環境変化と企業行動をつなぐ戦略や意思決定を担う経営者のリーダーシップや決断について検討します。

必読文献：三品和広『経営戦略を問いなおす』筑摩書房、2006年

3月11日

[16] 3月11日3限 ケース討議：De Beers

【講義モジュール6：Strategy in a Changing Environment】

授業内容：環境変化にともなう競争戦略のあり方についてケース討議を通じて検討します。

必読文献：De Beers at the Millennium

事前課題：【レポート⑥】De Beersの新・旧の戦略を比較し、同社が採るべき戦略を提案して下さい。

[17] 3月11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】

授業内容：変化する環境の下での深化と探索、組織の理想的なあり方としての両利き組織に

ついて検討します。

必読文献：SSP Ch.11

M. L. Tushman & C. A. O'Reilly, "The Ambidextrous Organization: Managing Evolutionary and Revolutionary Change," *California Management Review*, 38(4), Summer 1996

([https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Organizational Learning and Change/Tushman & OReilly 1996 Ambidextrous Organizations.pdf](https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Organizational_Learning_and_Change/Tushman_&_OReilly_1996_Ambidextrous_Organizations.pdf))

[18] 3月11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7：Innovation Strategy】

授業内容：イノベーションの実現について、アントレプレナーシップという観点から検討します。

必読文献：G. Jones & R. D. Wandhwani, "Entrepreneurship" in G. Jones & J. Zeitlin (eds.), *The Oxford Handbook of Business History*, Oxford University Press, 2008

(<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199263684.003.0021>)

3月18日

[19] 3月18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⑦】Tom Leung が投資家に対して提示すべきアクション・プランを策定して下さい。

[20] 3月18日4限 レクチャー：国際経営史

【講義モジュール8：Globalization】

俯瞰的にグローバル化の歴史を学びつつ、企業はなぜ国際化していくのかを理論とともに検討します。

必読文献：G. Jones, "Globalization" in G. Jones & J. Zeitlin (eds.), *The Oxford Handbook of Business History*, Oxford University Press, 2008

(<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199263684.003.0007>)

[21] 3月18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】

授業内容：グローバリゼーションの下での経営、戦略、組織のあり方について検討します。

必読文献：SSP Ch.13

3月25日

[22] 3月25日3限 ケース討議：P&G Japan

【講義モジュール8：Globalization】

授業内容：グローバル本社と海外子会社の関係性や経営のあり方についてケース討議を通

じて検討します。

必読文献：P&G Japan: The SK-II Globalization Project

事前課題：【レポート⑧】SK-II のビジネスモデルを明らかにした上で、これを中国、イギリス、日本で展開する上での長所と短所について分析して下さい。

[23] 3月25日4限 期末試験

[24] 3月25日5限 まとめ

授業内容：期末試験の解説と授業のまとめを行います。