

2023 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, 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・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. 授業のテーマと問い

テーマ

「トヨタの KINTO は、Adobe のサブスクの成功物語をいかに凌ぐか？」

テーマの背景

所有から利用へと消費の比重を移行させる新しいモデルとして、サブスクリプションへの注目度が高まっています。たとえば Adobe Systems はサブスクの導入によって業績を大きく改善したことで知られます。1982 年創業の Adobe は、2000 年代にはパッケージ・ソフトの販売で業績を伸ばしていました。しかし 2011 年に Adobe は新たにサブスクを導入し、リーマンショック以降に伸び悩んでいた利用者のさらなる増加を実現していきます。現在では Adobe のソフトウェアの販売は、パッケージ・ソフトではなくサブスクが主流となり、業績の拡大も続いています。サブスクは業績の頭打ちに直面していた Adobe にとっての救世主でした。

一方のトヨタ自動車は、クルマのサブスクの KINTO の事業を 2019 年に開始しました。初年度の 2019 年末には 1,200 件ほどに留まっていた KINTO ONE の累計申込数ですが、2022 年 11 月には 52,000 件にまで増加しています。

この KINTO の販売実績は、国内他社のサブスクから頭一つ抜け脱しているようにも見えます。しかし、そこから人とクルマの関係が変わり、新しい未来の事業展開がどこまで広がっていくかは予断を許しません。

トヨタは日本国内で年間 120 万台ほどの自動車を販売する企業です。Adobe のようにサブスクが販売のメインとなるには、まだ遠い状況です。そして Adobe のようなソフトウェアと異なり、自動車のようなハードのサブスクでは、契約期間の中途での解約に追加料金を課さない、提供する企業側のリスクが大きくなるという問題もあります。そのためにソフトウェアのように全面的にクラウドでのサービスを提供することが可能な事業とは異なり、クルマのサブスクでは、気楽に安価に月単位の契約を申込んで、いつでも解約できるというメリットを顧客に提供することが難しいのです。

KINTO の事業は 2017 年 10 月に、トヨタ役員の小寺信也氏（当時、現在は KINTO 社長）

が豊田章男社長（当時）に呼ばれ、「全く新しい車の売り方を作り出せ」と指示されたことからはじまりました。100年に一度といわれる大転換期にある自動車産業ですが、なぜ、自動運転や電気自動車などの開発に加えて、新しい売り方を求める必要があるのでしょうか。KINTOに採用されている新しいクルマの売り方としてのサブスクに、Adobeの業績改善と同じ効果を期待してよいのでしょうか。KINTOには、どのような成功物語をつむいでいく可能性があるのでしょうか。

問い

今回のケースプロジェクト研究では、以下の2つの問いへの回答が求められます。この2つの問いに対して、トヨタのKINTOの経営にかかわる責任者の立場で、社会の未来を変えることにつながる提言を、エビデンスとロジックを積み上げながら行って下さい。

(1) ベンチマーク企業を少なくとも1社選択し、KINTOと比較することによって、サブスクには、自動車の販売方法、さらにはビジネスや産業のあり方をどのように変える可能性があるかを検討しなさい。

(2) 自動車産業で今後進むとみられる各種の技術革新のなかで、トヨタはKINTOの活用によって、人とクルマの関係にどのような変革を起こし、自社の新たな成長を導くことが狙えるか、そのためにトヨタとKINTOは何をすべきかを提言しなさい。

ケースプロジェクト研究では、1つのケースと共通の問いのもとで、異なる主張や切り口をぶつけ合ってもらいます。各チームが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。

産業におけるビジネスモデル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。新しいビジネスモデルの可能性をつかむには、その絡み合った糸を丁寧に解きほぐし、戦略的な打ち手を考える構想力が必要です。未来に向けた新しい構想の検討は、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。

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。

内田和成（2006）『仮説思考』東洋経済新報社。

川上昌直『収益多様化の戦略』東洋経済新報社、2021年

川上昌直『マネタイズ戦略』ダイヤモンド社，2017年

桑島浩彰，川端由美『日本車は生き残れるか』講談社現代新書，2021年

『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。『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。『収益多様化の戦略』と『マネタイズ戦略』からは，マネタイズという観点からサブスクリプションをはじめとする各種のビジネスモデルの特性を学ぶことができます。『日本車は生き残れるか』は，大変革期にある世界の自動車産業を俯瞰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 (4/1)

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 (4/8)

有価証券報告書を用いた財務分析の基本についてのレクチャーを行います。

3. ゲスト講師の講演 (4/15)

自動車産業に通じた専門家をゲストにお招きして，産業の基礎的なことが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 (5/6)

問い(1)(2)への回答の基本アイデアについて，ブレインストーミングの機会を設けます。選択したベンチマーク企業，問い(1)(2)に対するラフな仮説，およびライブラリ・リサーチの進捗について各チームが担当教員に報告し，ディスカッションします。プロジェクトの成否はどのような仮説を立て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，産業変化と KINTO・トヨタの戦略について筋の良い仮説を

持つとともに、そこから自動車の販売方法、さらにはビジネスや産業のあり方のどのような可能性が開けるかの見通しをもつことです。まずは、ライブラリ・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（5/27）

中間報告会では、各チームが考える問い（1）への回答と（2）への回答の見通しについて、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。この報告会でのチェック・ポイントは、各チームの考えが問い（1）（2）に答えるものとなっていること、そしてその独自性、および妥当性を支えるロジックの緻密さとエビデンスの的確さです。

中間報告でのチェックをパスすると、それぞれの問いへの回答について優先権が得られます。中間報告でまったく同じ論点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・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・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、トヨタ・グループおよび関連各社、そしてケースプロジェクト研究のゲスト講師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（7/29）

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2つの問いに対する回答の独自性、答えを導くロジックの緻密さ、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 (8/19)

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、ある種のカオスに飛び込まなければ、ビジネス拡大は生じません。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