

2024 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 宮尾学 miyao@rabbit.kobe-u.ac.jp

准教授 吉田満梨 myoshida@people.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、解決策を作りあげ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術の習得だけでなく、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です。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 におけるプロジェクト方式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、各チームにおけるチームビルディング、各種の調査と分析、そして解釈と議論に振り向けてください。特に、多様な経験を持った仲間と出会い、チームになるというのは想像以上に難しいものです。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す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

「How do you achieve your healthy growth? フィットネス業界における戦略立案」

テーマの背景

コロナ禍の反動から、スポーツやフィットネスへの関心が高まっています。2019年に約5,000億円の規模まで成長していたフィットネス市場は、2020年のコロナ禍により3,000億円近くまで縮小しましたが、2022年には4,500億円まで回復しています¹。また、スポーツ庁による「令和4年度スポーツの実施状況等に関する世論調査」によれば、20歳以上の成人の53.2%が、週1日以上運動をしているとのこと。この割合は平成3年の時点で27.8%だったので、スポーツをする人はこの30年で倍増したといえます。スポーツをする理由としては「健康のため」を挙げる人が79.4%と最も多く、人々の健康への高い関心がかがえます。

本研究では、フィットネス事業を「フィットネスクラブを中心としたスポーツ・ヘルスケア関連事業」と、広めにとらえます。フィットネスクラブは「室内プール、トレーニングジム、スタジオなどの運動施設を有し、会員に提供する事業所」と定義されます（経済センサス産業分類 [平成26年経済センサス基礎調査]）。フィットネス事業は、フィットネスクラブを中心として、関連する様々な事業を統合したものです。具体的には、運動施設の提供だけでなく、スポーツ教室やパーソナルトレーニングなどサービスの提供、ウェアやサプリメントなどの物販も含まれます（もちろん、他にもあるかもしれません）。

2020年代のフィットネス市場は成長基調にあり、そこには、おそらく、多くのビジネスチャンスを見出すことができます。一方、フィットネス市場は多くの事業者がシェアを分け合う競争の激しい市場でもあります。新規参入も容易ですし、買い手のスイッチングコストも小さいです。そもそも、会員制のクラブに入会しなくても、手軽にスポーツを始めることは可能です。成長基調にあるとはいえ、決して楽観視できる環境とは言えず、この

¹ 『日本のフィットネスクラブ業界のトレンド 2022年版』 <https://business.fitnessclub.jp/articles/-/1736> (2024年3月19日閲覧)。

業界の未来を見通すことは容易ではありません。しかし、だからこそ、そこに機会があるはず。ヘルスケア事業に健全な成長（healthy growth）をもたらすには、どのような手を打つべきでしょうか。

問い

2024年度のケースプロジェクト研究では、みなさんにフィットネス事業の責任者の立場に立っていただきます。4月6日（土）の初回授業時に、各チームを以下の6社のフィットネス事業の責任者に割り当てます。割り当ては、1) 各チームから割り当て先の希望を提出、2) 同じところを希望したチームが2以下なら確定、3以上ならば抽選、3) 抽選に外れたチームは空きのあるところへ回る（重なった場合は再度抽選）、という手順で行います。4ヶ月後のステークホルダーへの説明会において中期的な戦略を説明するのが、事業責任者であるみなさんに与えられる課題です。

- ① 株式会社ルネサンス
- ② セントラルスポーツ株式会社
- ③ コナミグループ株式会社／スポーツ事業
- ④ RIZAP グループ株式会社
- ⑤ 株式会社 Fast Fitness Japan
- ⑥ 株式会社カーブスジャパン

ステークホルダーへの説明会（ケースPJ成果発表会）では、以下の2つの問いへの回答が求められます。

- (1) 中期的に見て、フィットネス業界はどのようになっているか。みなさんの仮説を、然るべき根拠とともに示してください。
- (2) 上の仮説を踏まえ、あなたが責任を担うフィットネス事業は、どのような手を打つべきか。具体的な打ち手を、その根拠とともに示してください。

ケースプロジェクト研究では、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。今年度の課題では、どの企業に割り当てられるかによって戦いやすさが異

なる可能性は否定できません。しかし、与えられた環境で最善をつくすことも、マネジャーに必要な能力です。フィットネス業界という土俵は共通です。各チームがその同じ土俵に上がったうえで、他のチーム・企業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。

桜井久勝（2024）『財務諸表分析（第9版）』中央経済社。

内田和成（2006）『仮説思考』東洋経済新報社。

中西純司編（2024）『はじめて学ぶスポーツマネジメントの基礎と実践』みらい。

『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。『はじめて学ぶスポーツマネジメントの基礎と実践』は、フィットネス事業のマネジメントも取り上げられており、業界の基礎的な知識を得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（4/6）

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（4/13）

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 (4/20)

フィットネス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 (4/27)

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。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、業界の今後について筋の良い仮説を持つとともに、そこから自社のビジネスに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 (6/1)

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しなかったチームは、翌週以降に再度の報告を求められます。

なお、1つの企業に2つのチームが割り当てられることになりますが、この中間報告で似たような戦略を提案することになってもかまいません。ただし、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。

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）。なお、割り当て候補の

6 社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 (8/3)

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。レポートは BEEF+ で提出してください。

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