

2025 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 が試行錯誤によって練り上げてきた体験型の学習システムです。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。この総合的な学習を体験することで、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、周りの人々を価値創造に向かって動員する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

「Derailment revisited: 日産はどこで何を間違えたのか？」

「技術の日産」と呼ばれ、サニー、シルビア、スカイラインなど多数の名車を世に送り出してきた日産が窮地に追い込まれています。2024 年 11 月の上期決算発表では、営業利益が前年同期比 90%減となり、通期見通しの営業利益を 70%減に下方修正、当期純利益を未定としました。同時に、全世界で 9000 人の人員削減と、生産能力を 20%減らすターンアラウンド計画も発表しました。2024 年 12 月には、ホンダとの経営統合に向けて検討が進んでいることが報道されましたが、その調整は難航し、2025 年 2 月には統合を撤回するに至りました。それでも日産の危機が去ったわけではなく、2025 年 3 月の第三四半期決算発表では、通期見通しの営業利益をさらに 20%下方修正し、当期純損失を 800 億円の赤字としました。真偽は定かではありませんが、台湾の鴻海（ホンハイ）精密工業や米国の Tesla による買収も取り沙汰されています。このプロジェクトが進むにつれて、同社の行方は予想だにしない結果へと向かう可能性もあります。この現状から時を遡り、この危機の源泉を問うのが今年度の課題です。

問い

- (1) 2025 年 2 月時点で、日産は「危機的状態」だと言われています。具体的にどのような危機なのか、診断、特定してください。
- (2) その危機を引き起こした「源泉」は何か特定し、その源泉から現在の危機へと至る道筋を説明してください。

悲劇的な状況の源泉、すなわち脱線（derailment）の瞬間を問うのは、神戸大学 MBA ケースプロジェクト研究で 2 回目です。前回の対象はシャープでした。シャープがホンハイに子会社化されるに至った原因は何だったのか。液晶工場への過剰投資か、すべてのテレ

びを液晶にするという過剰な目標か、液晶パネルの外販戦略の誤りか。さまざまな脱線の瞬間について、熱い議論が繰り広げられました。

ここで言う「源泉」は、そこから先は紆余曲折があったとしても結局は同じ悲劇的な結末に辿り着いてしまうであろう、最も古い分岐点のことを指しています。逆に言うなら、それ以前はやり直しが利いたはずということです。言葉を足しておくと、X時点におけるAという選択が致命的だったと映っても、実はそれより早いY時点でBという選択をした以上、X時点ではAを採るしかなかったという展開はよくあります。その場合、X/Aは源泉と言えません。この意味における「源泉」は、まさに決定的な瞬間、または決定的な戦略の瞬間と言い換えてもよいでしょう。

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。今年度のテーマでは、日産の危機を正しく捉えること、そしてその危機を引き起こした源泉をロジカルかつ説得的に描き出すことが求められます。すなわち、最終発表では、日産が直面する危機の捉え方、危機の源泉の着眼点、源泉から現在の危機に至る筋道について、斬新さと説得力が評価されることになります。ただし、指導教員も審査員もこの問いには答えを持っていませんし、提示された答えの正しさを検証するだけの情報を持っているわけではありません。プロジェクトはあくまでもエクササイズであり、限られた時間でいかに説得力のあるエビデンスを集め、ロジックを組み立てるかが問われていることをご了承ください。

ここ数年のケースプロジェクト研究では「戦略的な打ち手の提案」を求めてきましたが、今年度は、異なるタイプの問いを用意しました。一見すると発想力は問われないように見えるかもしれませんが、歴史を紐解くには、どこに目をつけるかという点で、創造性も必要になります。普段とは異なる視点に立って経営を考え抜く経験は、きっと貴重なものになると思います。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。

桑島浩彰，川端由美（2021）『日本車は生き残れるか』講談社。

『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。『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。『日本車は生き残れるか』は自動車業界の現状をグローバルな視点でまとめたものです。業界研究の一助としてください。

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 (4/5)

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。また、チームビルディングの方法について、M2の先輩にレクチャーをしていただきます。

2. レクチャー (4/12)

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 (4/19)

自動車業界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か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 (4/26)

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、日産の危機とその源泉について筋の良い仮説を持つことです。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。

1 チームの持ち時間は 5 分です。エレベーターピッチの要領で 30 秒ほどで仮説を説明できるよう、1 枚ものの資料を用意しておくとい良いでしょう。

5. 中間報告会 (5/31)

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) に答えるものとなり得るか、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に見通しはあるかです。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。

この中間報告で、複数のチームが類似した危機の捉え方や源泉を指摘してもかまいません。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、日産自動車株式会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 (8/2)

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 (8/18)

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。ただし、どのような発表をしたのかをくどくどと説明する必要はありません。あくまでも、自身が学んだこ

とを振り返るのが重要です。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