

## 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 原田 勉 (講義 1-9) 西村 成弘 (講義 10-15) 吉村 典久 (講義 16-24)

連絡先 原田 : harada@people.kobe-u.ac.jp

西村 : s-nishimura@phoenix.kobe-u.ac.jp

吉村 : nyoshi@phoenix.kobe-u.ac.jp

開講日 1 月 17 日 ~ 3 月 14 日、13 時 20 分~18 時 30 分

教室 六甲台キャンパス (本館 306 教室、ただし、1 月 17 日は Zoom クラス)

### I. 授業のテーマと目標

本講義では、経営戦略の理論的背景に焦点を当て、戦略、競争優位、ダイナミックケイパビリティなどの理論的概念について解説し、それらを実際のケースに適用することで実際の戦略分析・立案においてどのように関連してくるのか、その限界は何なのかについて学んでいきます。戦略というテーマに対して、理論、ケース討議等を通じて総合的に学んでいくことを目標としています。

ただし、戦略論の世界には正解はなく、さまざまな戦略理論は実務に対する問題提起にすぎません。それらを正確に理解することは大切ですが、それはあくまでも参考程度にとどめておくことが肝要です。そのうえで最終的には、受講生一人ひとりが意思決定の基軸を独自に確立することが大切です。本講義の最終的な目的は、そのためのヒントを与えることがあります。

### II. 教科書・参考書

授業のテキストとしては、MBA における経営戦略のテキストとして世界的に定評のある Saloner, Shepard, and Podolny, "Strategic Management" (Wiley) (以下、SSP と表記) を使用します。これらはいくつか異なった版がネットで売られているようですが、特に指定はありません。また、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るようです。カバーするトピックスはこのテキストに準拠していますが、テキストに忠実に沿った授業を行うのではないため、このテキストは必読ではありません。各回の授業の参考文献については、以下で明記しますので、そちらを参照してください。

また、本講義は実務やケース分析にとって有益だと考えられる主要な概念や理論モデルは取り

上げる予定ですが、学説史や戦略ツール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。これらに関心のある方々は、前者についてはミンツバーグ著（2012）『戦略サファリ 第二版』（東洋経済新報社）、後者については原田 勉『実践力を鍛える 戦略ノート 戦略立案編』（東洋経済新報社）を参照してください。

このコースで使用する HBS ケースについては <https://hbsp.harvard.edu/import/1362136> にまとめてありますのでそこから各自購入してください。それ以外のケースで、指定された文献に収録されていないものについては、BEEF+にアップロードします。

### III. 成績評価の方法

成績は、レポート、期末試験、授業での貢献をもとに判定します。レポートと授業貢献で 60%、期末試験で 40% のウェイトです。レポートが 1 つ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点もご注意ください。この科目におけるレポートの提出方法や要件（枚数制限等）については、BEEF+で指示します。回によって提出方法や要件が異なりますのでご注意ください。

### IV. 講義モジュール

#### 講義モジュール 1 Competitive advantage

競争優位やその源泉、それを獲得するための戦略とは何かについて明らかにします。

Key Words: 戦略、競争優位、WTP、WTS

#### 講義モジュール 2 Resource allocation

比較優位や収穫遞増などを反映していかにして資源配分を決定すべきかを検討します。

Key Words: 資源配分、比較優位、収穫遞増

#### 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議論します。

Key Words: コンピタンス、ケイパビリティ、組織構造、マネジメントプロセス

#### 講義モジュール 4 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5 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6 (Strategic Management)

これまでの学びを踏まえて包括的に戦略マネジメントについて考えます。

Key Words : PEST 分析、ミッションと戦略、戦略とガバナンス、創発戦略

講義モジュール7 (Strategy Formulation)

戦略立案の多様な考え方について考えます。

Key Words : ポジショニング・アプローチ、資源依存アプローチ、ゲーム論的アプローチ、学習アプローチ

講義モジュール8 (Strategy Implementation)

戦略実施に向けてのリーダーシップのあり方について考えます。

Key Words : ロゴス・パトス・エトス、市民・企業・営利精神

## V. 講義のスケジュール

### 1月17日

[01] 1月17日3限 レクチャー：優れた戦略の条件1—WTPを高める

#### 【講義モジュール1 Competitive advantage】

講義内容：戦略とは何か？その背後にある合理性とは何なのか？戦略を構成する要素としてWTPを取り上げ、いかにしてWTPを高めるのかについて議論します。

必読文献：

1. オーバーフェルツァージー (2024) 『「価値」こそがすべて！』 (東洋経済新報社)
2. テキスト：SSP Ch. 2, 15

[02] 1月17日4限 レクチャー：優れた戦略の条件2—WTSを低くする

#### 【講義モジュール1 Competitive advantage】

講義内容：戦略とは何か？その背後にある合理性とは何なのか？戦略を構成する要素としてWTSを取り上げ、いかにしてWTSを低くするのかについて議論します。

必読文献：

3. オーバーフェルツァージー (2024) 『「価値」こそがすべて！』 (東洋経済新報社)

4. テキスト : SSP Ch. 2, 15

[03] 1月 17 日 5限 ケース討議 : Dell corporation

**【講義モジュール 1 Competitive advantage】**

講義内容 : 競争優位の源泉とは何であり、それをどのように測定するのかについて、ケース討議していきます。

必読文献 : Matching Dell (HBS case)

事前課題 : 【レポート①】上記の必読文献にあるケース情報にもとづき、デルの競争優位とは何か明らかにし、それを定量的に評価してください。

**1月 24 日**

[04] 1月 22 日 3限 レクチャー&グループ演習

**【講義モジュール 2 Resource allocation】**

講義内容 : この授業では戦略における資源配分の問題について、ケース討議を通じて検討していきます。

必読文献 : 「ピックス社の事業コンセプト」(原田 勉『実践力を鍛える 戦略ノート 戦略立案編』収録)

事前課題 : 上記の必読文献を読み、ケースの設問に回答しなさい (レポート提出は不要)。

[05] 1月 24 日 4限 ケース討議 : Materials Technology Corporation

**【講義モジュール 2 Resource allocation】**

講義内容 : 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 :

1. Linking strategy and innovation: Materials Technology Corporation (HBS case)

2. テキスト : SSP Ch. 14

事前課題 : 1 の必読文献を読み、Materials Technology Corporation の問題点とその原因、および現状の改善策について提案しなさい (レポート提出は不要)。

[06] 1月 24 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】**

講義内容 : 競争優位を規定する要因としてここ数年着目されているダイナミック・ケイパビリティについて取り上げます。ダイナミック・ケイパビリティとは何か、それはどのようにして構築することができるのか、なぜそれが競争優位を生み出すのか、といった点について議論していき

ます。

必読文献：

1. テキスト : SSP Ch. 3

## 1月31日

[07] 1月31日3限 ケース討議 : Becton Dickinson

### 【講義モジュール3 Dynamic capability】

講義内容：企業のダイナミック・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なのかについて、具体的なケース討議を通じて学んでいきます。

必読文献 : Becton Dickinson: Developing the Capability to Innovate 'Outside the Home Court' (HBS case)

事前課題：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なさい（レポート提出は不要）。

[08] 1月31日4限 レクチャー：組織デザイン

### 【講義モジュール4 Organization design】

講義内容：「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にはそれに適した組織がデザインされている必要があります。このセッションでは、組織のなかでも特に重要な影響を及ぼす組織構造を取り上げ、戦略と組織の関係性が競争優位にいかに影響を及ぼすのかについて検討します。

必読文献 : テキスト : SSP Ch. 4, 5

[09] 1月31日5限 レクチャー&グループ演習：マネジメントプロセス

### 【講義モジュール4 Organization design】

講義内容：戦略を実行するマネジメントプロセスとして、PDCAサイクルと OODA ループを取り上げます。それらがビジネスにどのように応用できるのかについて、グループ演習を通じて学んでいきます。

必読文献：

1. 原田『OODA MANAGEMENT』（東洋経済新報社）
2. テキスト : SSP Ch. 11

## 2月7日

[10] 2月7日3限 レクチャー：業界構造分析

#### 【講義モジュール 4 Industry Analysis】

講義内容：競争の本質を踏まえたうえ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

[11] 2月7日4限 レクチャー：寡占産業と新規参入

#### 【講義モジュール 4 Industry Analysis】

講義内容：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

[12] 2月7日5限 ケース討議：Airborne Express

#### 【講義モジュール 4 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 (HBS case)

事前課題：【レポート②】Airborne Express の戦略について、①ファイブフォース分析、②Federal Express と比較した定量分析の2つを通じて、その特徴を指摘してください。

2月21日

[13] 2月21日3限 レクチャー：環境変化と戦略

#### 【講義モジュール 5 Strategy in a Changing Environment】

講義内容：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

[14] 2月21日4限 ケース討議：De Beers

#### 【講義モジュール 5 Strategy in a Changing Environment】

講義内容：環境変化に伴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 (HBS case)

事前課題：【レポート③】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ください。

[15] 2月21日5限 レクチャー：環境変化と戦略

#### 【講義モジュール 5 Strategy in a Changing Environment】

講義内容：環境変化をより長期的なものとして捉え、経営者の意思決定、戦略と組織のあり方

について検討します。

必読文献：Geoffrey Jones (2005) *Multinationals and Global Capitalism: from the Nineteenth to Twenty-First Century*, Oxford, Ch. 3.

[16] 2月28日3限 ケース討議：アメリカ・ホンダ

【講義モジュール6 Strategic Management】

講義内容：企業成長につながりうる戦略立案・実施に向けて、経営者が特に配慮すべき点はどこにあるのか。経営者の掲げる社是などと戦略の関係はどうあるべきか。ケース討議を踏まえつつ議論します。

必読文献：アメリカ・ホンダ（＊）

事前課題：【レポート④】上記の必読文献を読み、ケース情報に基づき、以下の設問について自らの考えをまとめてきてください。「1. 藤沢が最初の輸出市場としてアメリカを選んだことをどのように評価しますか。この時点の、ホンダの状況、対案を考えて評価してください。 2. なぜ藤沢はこのような選択を行ったのでしょうか」

[17] 2月28日4限 レクチャー・ケース討議の続き：戦略立案・実施のあり方①

【講義モジュール6 Strategic Management】

講義内容：上記の「アメリカ・ホンダ」のケースの内容については、後にコンサルティング会社や経営者の間で様々な議論が行われました。こうした議論の内容も踏まえて、優れた戦略のあり方を受講生とともに考えていきます。

必読文献：

1. 伊丹敬之・加護野忠男『ゼミナール経営学入門（第3版／新装版）』（日本経済新聞社／日本経済新聞出版）序章（企業のマネジメントとは）、第1章（戦略とは何か）、第2章（競争のための差別化）、第3章（競争優位とビジネスシステム）、第16章（矛盾、学習、心理的エネルギーのダイナミックス）、第17章（パラダイム転換のマネジメント）
2. 加護野忠男（1997）「戦略の歴史に学ぶその定義と本質：チャンドラー、アンゾフ、ミンツバーグ」『Diamond ハーバード・ビジネス』3月号、pp.58-63.（＊）
3. Henry Mintzberg (1994) The Fall and Rise of Strategic Planning, *Harvard Business Review*, January-February.
4. テキスト：SSP INTRODUCTION

[18] 2月28日5限 レクチャー：経営者から学ぶ①

【講義モジュール6 Strategic Management】

必読文献：三品和広『通史で読み解く自動車の未来』（東洋経済新報社）第I部（搖籃期の優勝劣敗など）の記述なども含めて、Ford Motor Company の設立者の Henry Ford について書かれた著書など。自らで選択をお願いします。

事前課題：戦略の立案・実施者としての Henry Ford。彼を教師そして反面教師（本田宗一郎は Henry Ford を教師そして反面教師としたとも言われています）としうる点について、メモ程度の作成をお願いします。なお、提出は不要。

### 3月7日

[19] 3月7日3限 ケース討議：『真実の瞬間』

#### 【講義モジュール7 Strategy Formulation & Implementation】

必読文献：カールソン、ヤン（堤猶二訳）（1990）『真実の瞬間：SAS のサービス戦略はなぜ成功したか』

事前課題：上記の必読文献を読む、ケース情報に基づき、以下の設問について自らの考えをまとめてきてください。メモ程度の作成をお願いします。なお、提出は不要。「1. カールソンはどのような事業コンセプトで SAS の立て直しをしようとしたのですか。事業コンセプトとは、どのような顧客に、どのような価値を提供するか、どのような仕事をするか（仕組み）についての構想です。2. なぜ従業員は、このコンセプトを実行できましたのですか」

[20] 3月7日4限 レクチャー・ケース討議の続き：経営者から学ぶ②

#### 【講義モジュール7 Strategy Formulation & Implementation】

必読文献：伊丹敬之・加護野忠男『ゼミナール経営学入門（第3版／新装版）』（日本経済新聞社／日本経済新聞出版）第13章（経営理念と組織文化）、第14章（リーダーシップ）、第20章（企業という生き物、経営者の役割）

事前課題： カールソンのリーダーシップを振り返りつつ、戦略実施に向けてのリーダーのあり方を考えていきます。

[21] 3月7日5限 レクチャー：多様な戦略アプローチ

#### 【講義モジュール7 Strategy Formulation & Implementation】

必読文献：

1. 青島矢一・加藤俊彦（2012）『競争戦略論（第2版）』（東洋経済新報社）第1章（経営戦略の理論とは）（＊）
2. Adam Brandenburger and Barry Nalebuff (2021) The Rules of Co-opetition, *Harvard*

*Business Review, January–February.*

### 3. テキスト : SSP APPENDIX

事前課題：【レポート⑤】上記の青島・加藤（2012）を読み、4つのアプローチをそれぞれ代表しうると考える具体的な事例を取り上げ、それぞれのアプローチに該当する理由を説明してください。

3月14日

[22] 3月14日3限 レクチャー：経営者のあるべき姿

#### 【講義モジュール8 Strategy Implementation】

講義内容：必読文献の加護野（2010）やそのバックグラウンドとなっていたヴェルナー・ゾンバルトの議論に触れつつ、戦略立案・実施の要にある経営者の役割、求められる姿勢について考えていきます。

必読文献：加護野忠男（2010）『経営の精神—我々が捨ててしまったものは何か』（生産性出版）  
第2章（三つの経営精神）第3章（経営精神の実践）（＊）

[23] 3月14日4限 レクチャー：

#### 【講義モジュール8 Strategy Implementation】

講義内容：講義の全体を通じて学んだことをベースとしつつ、「我が社・我が事業部門」の改革のあり方について考えていただきます。

必読文献：なし

事前課題：【レポート⑥】「我が社・我が事業部門」の改革に向けた腹案をまとめてください。  
吉村の初回の講義（2月28日）の際、執筆に際して参考になる文献などを紹介します。

[24] 3月14日5限 まとめ

#### 【講義モジュール8 Strategy Implementation】

講義内容：吉村の担当回を中心にして、全体を振り返ります。

必読文献：なし