

経営戦略応用研究

担当：原田 勉

## 1. 授業のテーマと目標

経営戦略応用研究（前半）では、経営戦略の理論的背景に焦点を当て、戦略、競争優位、比較優位、収穫逓増（規模・範囲の経済、ネットワーク外部性等）などの理論的概念について解説し、それらが実際の戦略分析・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検討していきます。理論的な解説と具体的なケース分析とのバランスを重視し、これらの概念の理論的・実務的な意義・限界について学んでいきたいと思っています。

また、本講義では、理論的な戦略論を具体的に展開していくための方法論についても体系的に議論していきます。抽象的な議論をいくら行っても、それは経営革新にはつながりません。理論は最終的には仕組みとして定着していく必要があります。後半では、この理論の仕組化という点を重視し、理論と実務との懸け橋となるべくかなりの時間を割いてこれらの問題について取り上げていきます。

## 2. 成績評価（100点）

出席 20点　授業での貢献 20点　期末試験 40点　グループレポート 20点

## 3. 参考書・テキスト

講義で使用するテキストは市販されているものです。一冊だけ一般書店で手に入らないものがありますが、それは生協にて入手可能です。論文はすべてネットからフリーダウンロード可能です。ケースについては、各自購入してください。下記に必要な URL は記載しています。

## 4. 講義内容とスケジュール

### 前半：競争優位の戦略

この講義の前半7回は、競争優位やそれらを規定する要因について関連研究をレビューしながら競争優位のための戦略について理論的に考察していきます。

### Session 1 戦略とは何か？(What is strategy?)

戦略とは何か？その背後にある合理性とは何なのか？戦略を考えると、われわれはどのような合理性に依拠して決定すべきなのか？このセッションでは、これらの点について議論します。

このセッションでは、事例分析として次の文献を取り上げます。

葛西 敬之『未完の「国鉄改革」—巨大組織の崩壊と再生』東洋経済新報社.

この文献では、国鉄における新幹線建設の経緯が描かれています。事前には無謀とされた新幹線の建設計画が、結果的には大成功をおさめます。それでは事前の計画のどこに問題があったのか？このような結果が想定されるのであれば、われわれは戦略を考える際、何に留意すべきなのか？これらの点について自分の考えをまとめておいてください。

この事例分析の参考文献として、次の論文および本を読んでおいてください。前者は、戦略の定義について包括的に解説したもので、後者は、優れた企業の条件について指摘されています。

Porter (1996), “What is Strategy?”, Harvard Business Review (November-December): 61-78. ([http://www.ipocongress.ru/download/guide/article/what\\_is\\_strategy.pdf](http://www.ipocongress.ru/download/guide/article/what_is_strategy.pdf))

Collins & Porras, “Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies” New York: Harper Business. 『ビジョナリーカンパニー』日経BP出版センター.

## Session 2 競争優位 (Competitive advantage)

このセッションでは、競争優位とは何なのか、それを実現するためにはどのような条件が必要なのか、その源泉とは何なのかについて議論します。事前に次の論文および本を読んでおいてください。

Ghemawat & Rivkin, “Creating Competitive Advantage”, HBS 9-798-062

(<http://www.merageinstitute.org/wp-content/uploads/2012/02/Creating-competitive-advantage.pdf>)

原田 勉『実践力を鍛える 戦略ノート 戦略立案編』第3章、第4章.

このセッションでは、事例分析として次のケースを取り上げます。

“Maching Dell” Harvard Business School Case.

([http://www.bookpark.ne.jp/cm/contentdetail.asp?content\\_id=HBSP-799158](http://www.bookpark.ne.jp/cm/contentdetail.asp?content_id=HBSP-799158))

ケースはかなり古いのですが、デルの競争優位とは何か、それはどのようにして測定できるのか、について事前に分析をしておいてください。

## Session 3 比較優位 (Comparative advantage)

このセッションでは、比較優位とは何なのか、競争優位とはどのように違うのか、それをベースとした戦略とはどのようなものなのかについて議論します。競争優位という概念を

否定し、比較優位こそが重要であるということを指摘した次の論文を事前に読んでおいてください。

Krugman, “Competitiveness: A Dangerous Obsession”, *Foreign Affairs*, 73(2), 28-44.  
([http://www.ucema.edu.ar/u/agaletto/krugman\\_competitiveness.pdf](http://www.ucema.edu.ar/u/agaletto/krugman_competitiveness.pdf))

また、SWOT 分析について解説した次の文献にも目を通しておいてください。

原田 勉『実践力を鍛える 戦略ノート 戦略立案編』第 5 章.

このセッションでは、事例分析として次のケースを取り上げます。

“Linking Strategy and Innovation: Materials Technology Corporation” Harvard Business School Case.  
(<http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=22628>)

次の設問について事前に考えておいてください。

Materials Technology Corporation の戦略の問題点とは何でしょうか？また、その解決策を提示しなさい。

#### **Session 4 ダイナミック・ケイパビリティ (Dynamic capability)**

このセッションでは、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。ダイナミック・ケイパビリティ論の嚆矢となった次の論文を事前に読んでおいてください。

Teece DJ (2007) Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal* 28 (13):1319-1350  
(<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.640/abstract>)

(大学の VPN からダウンロード可能です)

また、イノベーション戦略について記述した次の文献にも目を通しておいてください。

原田 勉『イノベーション戦略の論理』.

このセッションでは、事例分析として次のケースを取り上げます。

“Becton Dickinson: Developing the Capability to Innovate 'Outside the Home Court”  
Harvard Business School Case

(<http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=49314>)

次の設問について事前に考えておいてください。

Becton Dickinson の OTHC (Outside the Home Court) innovation initiative は成功するでしょうか？このアプローチの強みと弱みについて指摘しなさい。

### **Session 5 競争優位と M&A**

このセッションでは、これまでの議論の応用として M&A の事例を取り上げます。(株)ピー・アンド・イー・ディレクションズの取締役、藤原泰輔氏をお招きし、同社がコンサルティングを手掛けた M&A 案件をいくつか紹介してもらい、議論を深めていきます。

### **Session 6 組織と競争優位**

このセッションでは、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関与を及ぼすのかについて検討します。まず、基礎知識として次の論文を読んでおいてください。

“Note on Organization Structure” HBS Note No. 491-083

(<http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=16170>)

このセッションでは、事例分析として次のケースを取り上げます。

“Appex Corporation” Harvard Business School Case

(<http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=16168>)

次の設問について事前に考えておいてください。

Appex の採用した組織構造、Entrepreneurial, Circular, Functional, Hybrids, Divisional, の特徴や強み、弱みについて比較しなさい。

### **Session 7 グローバリゼーション**

このセッションでは、グローバリゼーションの問題について取り上げます。多くの日本企業は海外に進出し、グローバルな環境の下で活動しています。このなかで競争優位を獲得するためにはどのような戦略的・組織的要因を考慮しなければならないのかについて議論します。参考文献として、

Christopher A. Bartlett and Sumantra Ghoshal (2002) “Managing Across Borders: The Transnational Solution”, Harvard Business School Press.

を読んでおいてください。

このセッションでは、事例分析として次のケースを取り上げます。

“Philips versus Matsushita: The Competitive Battle Continues” Harvard Business School Case

(<http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=38222>)

次の設問について事前に考えておいてください。

Philips, Matsushita の各々の competencies と incompetencies について比較して論じなさい。

## 後半：競争優位の構築—戦略の具体的な展開

講師：長友隆司

日本経営品質賞審査員、日本経営品質学会理事、関西経営品質賞制度委員

### 経営品質向上活動の概要について

この授業の後半 10 回は、前半で議論した競争優位に関連するさまざまな理論的な考え方を具体的に展開し、経営の仕組みとして確立していくための手法について学んでいきます。具体的には、日本経営品質賞のフレームワークについて解説し、同時にそのフレームワークを用いて特定の企業を体系的に分析する演習を行います。演習は経営品質賞の審査プロセスに準拠して進めます。

経営品質の概要については、日本経営品質協議会ホームページ並びに関西経営品質賞ホームページを参考にしてください。

日本経営品質協議会) [http://www.jqac.com/index.asp?patten\\_cd=12&page\\_no=170](http://www.jqac.com/index.asp?patten_cd=12&page_no=170)

関西経営品質賞) [http://www.kpcnet.or.jp/kqc/award/awa\\_01.html](http://www.kpcnet.or.jp/kqc/award/awa_01.html)

後半のテキストとして次のものを用います。

『2016 年度版 日本経営品質賞 アセスメント基準書』（生協で購入可）

### Session 1 & 2 戦略評価としての経営品質（7 月 16 日、1 限、2 限）

日本経営品質賞の構造とフレームワーク、審査プロセスの概要について解説を行います。講義は 2013 年度版日本経営品質賞アセスメント基準書を使いますので、事前の一読をお願いいたします。

Session 2 終了後、2013 年度関西経営品質賞優秀書を受賞した「ノアインドアステージ株式会社」の経営品質報告書並びに審査帳票を配布します。目的は Session 3 において、個別評価、グループ合議、フィードバックレポートの作成を行うためです。本資料は同社が受審した実際のもので、使用後は返却をお願いします。また信義則の観点から、コピーやデータ化等の保存行為は慎んでください。

ノアインドアステージ株式会社) <https://www.noahis.com/corp/>

### **Session 3, 4 & 5 戦略構造の共有と評価対象の決定（8月13日、3限、4限、5限）**

ノアインドアステージ株式会社の経営品質報告書を読み込み、Session 3 までに全カテゴリーの個別評価を行ってきてください。Session 3 当日は個別審査ができていない人は参加できません。不完全な個別審査（一部しかできていない、抜け漏れ等がある）は、グループ全体の合議の質を落とす可能性がありますので、その場合は受講をご遠慮いただくことがあります。なお、通常の審査では、2泊3日で合議を行いますが、講義の都合上、すべてのカテゴリーをグループ合議することができません。各グループに担当カテゴリーを割り振り審査内容をまとめていただきます。審査内容については、ノアインドアステージ株式会社様にフィードバックします。

経営品質のフレームワークを活用すると公開資料からでも戦略評価が可能になります。グループごとに分析対象となる企業を決定し、カテゴリーごとに担当者を決定し、対象組織の戦略分析を行っていただきます。各カテゴリーの担当を決めるにあたっては、Session 4の終了時点で「組織プロフィール（Session 1で説明）」を簡易的に記述する書式を配布しますので、参加者各位の関心事項や所属組織の特徴を記述できる範囲でとしてまとめてきてください。その内容をもとに話し合っカテゴリー担当を決め、なおかつ調査対象組織を選定するのが、Session 7の目的です。

各グループでの検討内容は講義の最後にクラス全体に発表していただき、共有と質疑を思いません（経営品質では知の共有化を目的とした質疑等の対話をネットワーキングと呼んでいます）

### **Session 6 最終発表会（8月27日、3限）**

グループの分析結果のなかから数グループを選び、最終発表してもらいます。評価は、日本経営品質賞審査員経験者を招き、評価内容についての意見交換を行います。

### **Session 7 期末試験（8月27日、4限）**

### **Session 8 コンサルティング事例の発表（8月27日、5限）**

三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングの山村一夫氏から、低迷する中小企業を劇的に収益改善させたコンサルティングの実例を報告してもらい、議論していきます。

以上