

【2006年度 第2回】

法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科 入学試験問題

外国人・小論文

問題

以下の資料を読み、設問に答えよ。

資料

通常、ベンチャー・ビジネスが期待にそえず、それどころか生き残れなくなったときのセリフは、「あの連中に市場をとられるまではうまくいっていた。彼らが市場に出したものは、うちのと大して違わなかった」である。あるいは、「うまくいっていた。ところが、あの連中がとんでもない客に売りはじめ、そのうち、こちらの市場までもって行ってしまった」である。

しかし実際には、ベンチャー・ビジネスが成功するのは、多くの場合、考えてもいなかった市場で、考えてもいなかった客が、考えてもいなかった製品やサービスを、考えてもいなかった目的のために買ってくれることによってである。

予期せぬことを当然とする

ベンチャー・ビジネスは、この事実を認識し、予期せぬ市場を利用できるよう自らを組織しておかなければならない。あくまでも市場志向、市場中心でなければ、単に競争相手のために機会をつくっただけで終わる。

たしかに例外はある。とくに特定の使用目的しかない科学的、技術的な製品の場合、意図した市場において、意図した使用目的のために買われることがある。しかし、つねにそうとはかぎらない。特定の病気の治療を目的として開発した薬でさえ、別の病気の治療に使われることがある。その例として、現在、胃潰瘍の治療に使われているある薬がある。あるいはまた、人間のために開発されながら、獣医が使っている薬がある。真に新しいものは、予期せぬ市場を生み出す。

1960年頃、ゼロックスが開発した最初のコピー機が現れるまで、オフィス用のコピー機が必要になるとは考えられなかった。ところが五年後には、コピー機なしの仕事が考えられなくなった。

最初のジェット機が開発された頃、最も優れた市場調査は、すでに就航中の航空機と製造中の航空機の座席数を合わせると、大西洋便の乗客数を超えると予測した。ところが五年後、ジェット機による大西洋便の乗客は、50倍さらには100倍に伸びた。

イノベーションを行う者自身の視野は狭くなりがちである。狭窄症とさえいってもよいかもしれない。自分が知っている世界しか見えない。外の世界が見えない。

そのよい例が DDT である。第二次世界大戦中、兵隊を熱帯の害虫や寄生虫から守るために開発された DDT は、やがて家畜や作物を害虫から守るために使われ、あまりの効き目に、使用を禁止されるまでになった。しかし、第二次世界大戦中に DDT を開発した者のうち一人として、そのような使い方を予測できなかった。

もちろん彼らは、赤ん坊が夏、蠅が運ぶ細菌による下痢で死んでいることは知っていた。家畜や作物が寄生虫の被害を受けていることも知っていた。しかし彼らは、それを単に常識として知っているにすぎなかった。専門家として熱帯病に関心をもっているだけだった。初めにそれをほかの分野で使ったのは、自分が専門家である分野、すなわち自分の牛や綿花畑で使った徴兵された農民だった。

同じように、3M は、工業用に開発した接着テープがスコッチテープとして家庭や事務所でさまざまな使われ方をするとはいえなかった。同社は、工業用の研磨剤と接着剤のメーカーとして工業用品市場で成功していた。家庭や事務所を市場として考えたことはなかった。

売れない工業用品を作った技術者が、消費財としてそれが売れることに気づいたのは偶然だった。その技術者は、会社が製品を諦めることを決定した後、たまたま見本を家に持ち帰っていた。驚いたことに、やがて十代の娘が夜、髪をカールするために、それを使った。この話の変わっているところは、この技術者や上司たちが、新しい市場の発見を直ちに理解したことだった。

1905 年、ドイツのある科学者が局部麻酔剤としてノボカインを開発した。しかし、それを使う医師はいなかった。彼らは全身麻酔にこだわっていた。ところが、予想もしなかったことに、歯科医がそれを使いはじめた。その科学者は、あちこちで文句を言っていたという。そのような目的のために開発したのではなかったからだ。

たしかに、このような反応は極端である。しかし起業家という者は、イノベーションの目的を自分なりにもっている。そのため、別の使われ方をすると腹を立てる。予定外の客に売ることを拒否はしないかもしれないが、歓迎できない客だということをはっきりさせたがる。

コンピュータに起こったことが、まさにこれだった。最初にコンピュータを開発したユニパックは、その巨大な機械を化学用に設計していた。一般の企業が関心を示していることを知っても、セールスマンを派遣しなかった。「そもそも企業は、コンピュータが何たるかさえ知らないのではないか。」

IBM も、最初はコンピュータを科学用に設計した。とくに天文学の計算が目的だった。しかし IBM は、企業からの注文を喜んで受け、サービスを提供した。10年後の1960年頃、ユニパックは最高のコンピュータを手にしていて、だが IBM は、市場を手にしていて。

経営学の教科書は、このような問題の解決策として、市場調査を教える。間違った処方箋である。まったく新しいものについては、市場調査はできない。市場に出ていないものを市場調査することは不可能である。

(資料出所) P.F.ドラッカー『イノベーションと起業家精神—その原理と方法—(下)』上田惇生訳、ダイヤモンド社、pp.72-75 より一部表記を改めて引用。

問1. 本文中に表記された、以下の漢字の読み方を、ひらがなで記せ。

- ① 胃潰瘍
- ② 就航中
- ③ 狭窄症
- ④ 寄生虫
- ⑤ 蠅

- ⑥ 下痢
- ⑦ 家畜
- ⑧ 寄生虫
- ⑨ 熱帯病
- ⑩ 徴兵
- ⑪ 研磨剤
- ⑫ 接着剤
- ⑬ 消費財
- ⑭ 局部麻酔剤
- ⑮ 天文学

問2. 本文中に登場する次の製品は、(A) 本来どのような市場を目的として製造されたか。また、(B) どのような「予期せぬ市場」において利用されるようになったか。本文の内容に即して、(A) (B) を対比して記せ。

- (1) DDT
- (2) スコッチテープ
- (3) ノボカイン
- (4) コンピュータ

問3. 自分の身のまわりに、「別の使われ方」をしている財ないしサービスはあるか。上記資料に掲げられたのとは異なる具体的な事例をあげて、その財ないしサービスの「本来の使用目的」と「別の使われ方」の差異を200字以内で説明せよ。

問4. 上記資料の著者は、おなじ著作のなかの別の箇所で、「市場志向であるためには、実験が必要である」と述べている。その言明の意味を、上記資料の本文の内容に即して800字以内で解説せよ。

【試験問題文】 <文章A>は、『日本経済新聞』2006年2月8日号、夕刊の連載「ASIA往還：第一部、道を結ぶ」の中から、第5回の「巨大市場の巨大な玄関」から抜粋した一文である。また、<文章B>は、『朝日新聞』2005年12月18日号、朝刊のコラム記事、「ブランド化、模索中 隠れたコーヒー大国ベトナム」からの抜粋である。両方の文章を読んで、問1～問4のすべて答えよ。

<文章A> 「巨大市場の巨大な玄関」 ASIA往還 第一部 道を結ぶ⑤

ASIA往還

第1部 道が結ぶ

⑤



「これから黒竜江省に
戻るのさ。ベトナムのス
イカを載せてね」
一月十八日、ベトナム
との国境に接する中国広
西チワン族自治区憑祥市
浦峇地区。トラック運転

巨大市場の巨大な玄関

手の常軍さん(36)は疲り、数千人が戦火にまみれた表情も見せずに言われた。緑豊かな山に囲まれた。中国の北の端、黒竜江省から浦峇まで、約四千キロを一週間走り続け、コメを運んできた。浦峇は一九七九年の越戦争時に地雷が埋ま

同時に、中国と東南アジア諸国連合(ASEAN)を結ぶ巨大な玄関口になるうとしている。国境ゲートの中国側。両脇に迫る山肌に接するかのように黒い巨大ビルの建設が突如として始まった。投資額は一億七千

「これからは、数万円(約二十五億円)の商店やホテルが入り、年内に開業の予定だ。ビルオーナーは中国で二輪車メーカーなどを率いる中国有数の民営企業家、呂炳康氏(50)。「浦峇を拠点にASEAN市場を開拓する」。呂氏はASEANという金鉱の拍車がかかる。ASEANと中国との往來に一層脈を見据える。中国政府もASEANとの貿易を重視していったかつて?人が増える。昨年末、浦峇から十分ほどの友誼関からベトナム入店主のチャン・フ・トゥンさん(58)通させた。中国とASEANは屈託なく笑った。

中国・ASEAN自由貿易圏

中国とASEANは2010年をメドに一部を除いて関税を相互にゼロにした自由貿易圏を確立する目標を掲げている。実現すれば、総人口約17億人の巨大市場が誕生する。すでに野菜や果物、工業製品などの分野で相互に関税率を下げた。2005年の中国とASEANの貿易額は約1300億円(約15兆2100億円)と前年比23%増え、経済の緊密化が進んでいる。広西チワン族自治区は中国の対ベトナム貿易額の約1割を担っている。

<文章B> 「ブランド化、模索中 隠れたコーヒー大国ベトナム」

ベトナムがブラジルに次ぐ世界第2のコーヒー輸出大国であることは、あまり知られていない。生産の本格化はベトナム戦争後と歴史が比較的浅く、インスタントコーヒーなど加工用が多いからだ。ただ、輸出が急増したため、他の生産国から「国際価格暴落の元凶」と激しい批判にさらされた。そんな中でカフェチェーンを大規模に展開する新車のコーヒー企業が現れ、「ベトナムコーヒー」の品質向上とブランド確立の旗を振っている。

●「安い加工用」から転換

ベトナムコーヒー・ココア協会によると、コーヒー4600トンをはじめて輸出したのは81年。その後、耕作地はどんどん拡大。生産量は00年に72万トン、01年には90万トンに増え、その9割以上を輸出している。同国ではコメに次ぐ輸出額だ。ベトナムからの輸出が拡大するのは裏腹の形で、コーヒーの国際市況は01年に暴落。他の輸出国から「世界一安い労賃を武器にした価格破壊」と非難された。国内生産の6割を占める中部高原南部のダクラク省では、平均的なコーヒー農家の月収は現在、約100万ドン（1万ドン=約75円）とされるが、数年前はその3分の1だったという。

省都バンメトートから西へ約40キロ、少数民族エデ族が多数を占めるクロンブク地区。国営ブオンホーコーヒー社は、仏占領下以来、60年以上の歴史を持つ。標高約750メートルにある約1400ヘクタールの農場では、収穫が追い込みに入っていた。今年は下ばつで収量は1ヘクタールあたり1.3トンと昨年から半減、過去10年で最悪という。国全体でも3割ほどの減産になりそうだ。ただ、輸出膨張への批判は静まると期待されるため、関係者の表情は複雑だ。農園にある木のほとんどは、人の背丈ほどのロブスタ種。一方、一回り小ぶりのアラビカ種が、農園の一角の約20ヘクタールに植えてあった。ロブスタはインスタントや缶コーヒーの原料などに使われる。売値は1キロあたり1万5000ドンと安い。一方、レギュラーコーヒーに使われるアラビカは同2万5000ドンだ。

政府はここ数年、農家や国営企業にアラビカへの転作を勧めてきた。だが、全国約50万ヘクタールのうちアラビカはまだ2万ヘクタール。ブオンホー社のチャン・スオン・ビン社長は「長年ロブスタを育ててきた土壌にアラビカはあわない。標高も少し足りない」と話す。零細農家にとって、アラビカは栽培に手間がかかるうえ、植え替えれば2年は収穫ができない難点もある。

●カフェチェーン海外進出

ベトナムコーヒーはロブスタ種が主流のうえ、収穫後の品質管理が十分でないこともあって、ブランド価値は低い。そんなお寒い評価に挑戦しているのが、国内にカフェ約2000店を展開する「チュングエン・コーヒー」だ。民芸品をあしらった店づくり、豊富なメニュー、同国初のフランチャイズ制で急成長し、日本など外国4カ国にも進出している。

設立は96年。ダン・レグエン・ブー社長（34）が医学生だった25歳の時、バンメトートで40平方メートルの事務所を借りて、焙煎（ばいせん）した豆の販売を始めた。2年後にはホーチミン市にカフェ1号店を出した。郊外の工場では、約700人の女性従業員が、焙煎されたコーヒー粉を輸出用パッケージに詰めてゆく。欧米やアジアなど40カ国に自社ブランドで1万トンを輸出する。独自基準に合格した農家と契約して品質管理に努めている。インスタントコーヒーなど加工品にも手を広げ、宣伝に力を入れる。

【問題文】

- <問1> ASEANとは何か？ 参加国とその役割を簡単に記述せよ。
- <問2> 中国とASEAN諸国の関係が深まっている背景を、経済学的、地政学的な観点から説明せよ。中国とASEAN諸国の間で自由貿易圏が拡大していくとき、日本の立場はどのようになると考えられるか？ また、近い将来において、日本はどのようなスタンスを取るべきだと考えるか？
- <問3> ベトナムは、なぜコーヒー市場で勝者になったのか？ 考えられる理由を、少なくとも3つ以上あげよ。
- <問4> 「他のASEAN諸国と比べて、ベトナムは今後とも、ダン・レグエン・ブー社長のようなベンチャー企業家を輩出する可能性がある」。この主張について諸君の見解を自由に述べよ。