

【2010年度 第1回】

法政大学専門職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：以下の文章を読んで設問に答えなさい。

ビジネスの世界はおもとから揺れ動いている。デジタル化、場所や時間を問わず通信ができる環境の整備、グローバリゼーションなどを呼び水としたこの変化を受け、企業のあり方そのもの、ひいては企業による価値創造のあり方も激変するだろう。このトレンドはあらゆる業界を飲み込むはずだ。教育、保険、ヘルスケア、自動車、靴などの旧来業界も、ゲーム機やゲームソフト、検索エンジン、ソーシャル・ネットワークキング・サービス（SNS）などの新興業界も、例外ではない。企業が生き残り、成長していくうえでは、このトレンドになじむことが欠かせない。

この変容はふたつの大きな柱に支えられている。

第一の柱 消費者にとっての価値は、自分だけのかけがえのない経験から生まれる。企業は、たとえ一億人の消費者を対象にしていたとしても、瞬間瞬間には、ひとりの顧客と消費経験には注意を集中しなくてはいけない。特定の個人を主役に据えるべきなのだ。この柱を「**a 個客経験の共創**」と呼ぶ。

第二の柱 どれほど大規模に幅広く事業を展開する企業といえども、単独では、各顧客にそのつど満足のいく経験を届けるだけの力を持たない。どの企業もみな、大小さまざまな他社の力を借りることになる。つまり、グローバル規模での企業間の提携関係に頼るのだ。そこでは経営資源を持っているかどうかよりも、社内外の資源を十分に使える状態にあるかどうかが重要となる。この柱を「グローバル資源の利用」と呼ぶ。

このような価値創造の現状は、モノづくりが大きく花開きはじめた当時とはまったく異なっている。当時を象徴する製品といえばT型フォードが挙げられるが、この車種は個客経験の共創やグローバル資源の利用とは対照的な、ふたつの前提のうえに成り立っていた。消費者をひとまとめにしてとらえていたため、「黒であるかぎりどんなボディカラーでも用意しよう」という有名なセリフを生んだ。**b 価値を創造するための経営資源**はすべて、自前で揃えておく必要があった。フォードは垂直統合をどこまでも推し進め、ミシガン州ディアボーンのリバールージュ工場はその総本山となった。フォードが草創期に築いたこのモデルは、いまでは当時のまま使われているわけではないが、わたしたちはこれこそが近代的なビジネスモデルの先駆けだと理解しておく必要がある。現行のビジネスモデルはほとんどがこれを土台としているのだ。いままではそれでよかった。だが、これから先はそうはいかないだろう。

高校の授業というきわめて伝統的な事例を考えてみたい。

学校での先生と生徒との関係は、何十年ものあいだほとんど変わっていない。生徒は決まった時間までに教室に集まる。授業はたいてい60分をひと区切りに、語学、数学、歴史など、特定の科目を扱う。

どの国でも宿題というものがあり、生徒たちは独力で、あるいは両親や仲間の力を借りてこれをこなす。ガールフレンドやボーイフレンドと一緒に宿題をするという、微笑ましい例もあるかもしれない。学校では定期的に試験があり、その成績は、先生と本人の両方にとって、授業の内容がどの程度身についているかの目安になる。このような仕組みは、「すべての生徒に合っているはずだ」という前提のもとで運用されている。「ひとりひとりの生徒にもっと目配りすべきではないか」などと主張しようものなら、たちどころに1クラスの生徒数や費用などが制約として持ち出される。

ここで、チュータービスタという、新しいタイプの教育を手がける小さな新興企業を取り上げたい。チュータービスタで学ぶには、自分の都合で学習時間を決めればよい。科目も自由に選べる。つまり、自分のニーズに合わせて優先順位を決めるのだ。各テーマにどれだけの時間をかけるか、どれだけ集中的に取り組むかも、本人が判断する。しかも、教え手まで生徒の側で選ぶのだ。教え手は、インドなどはるか彼方の国や地域にいるかもしれない。最初はオリエンテーションがあり、習熟度を確かめるための試験をしたあと、本人にふさわしいカリキュラムが組み立てられる。ひとりひとりの学び手のために、授業がパーソナル化されているのだ。

教え手はみな教育水準が高く、パートタイムでチュータービスタの仕事を引き受ける。この仕事をするためには、遠隔型の個別指導をとおして成果をあげる方法について、研修を受けるよう義務づけられている。研修には発音や言葉づかいのトレーニングも含まれ、所要時間はのべ60～100時間にもおよぶ。

サービス開始からまもない時期の調査によれば、チュータービスタで学んだアメリカ人の生徒は、理解度と成績がともに目覚ましく向上したという。受講料も決して高くない。月に99ドルで何時間でも指導を受けられるのだ。

チュータービスタはこれまでのところ堂々たる実績をあげているが、受講料の安さだけが成功の理由ではなく、もっと重要な要因がある。チュータービスタは、オンラインでひとりひとりの個別ニーズに沿った指導を行っており、ネットの常時接続に慣れた最近の子どもたちの琴線に触れたのだ（つまり個客経験の共創を実践している）。教え手は学び手と学習プランを共創し、そのプランを実行しながら、成績の向上や学習の継続という価値をも共創する。

チュータービスタの教え手は、筆者たちがこの原稿を書きはじめた時点で600人だった。彼らは世界の各地に散らばっており、契約ベースで仕事を引き受け、チュータービスタが掲げる行動、倫理、指導の質の面での指針に従う。仕事量は各自の裁量により決まる。このように、必要に応じてグローバル資源の利用が行われているのだ。チュータービスタの側では、教え手にふさわしそうな候補者の絞り込みを行い、条件を満たした人材に研修をほどこすほか、スケジューリングの仕方や、指導方法などの開発に力を入れている。教え手と学び手がデジタル技術を土台に会話でき、時間や場所を問わない通信環境が整ったからこそ、このような遠隔による学習指導が可能になった。チュータービスタはすでに1万人を超える受講生を抱えるほか、アメリカなど、インド以外の国からも人材を集め、教え手を5000人以上へと増やしている。

チュータービスタは歴史の浅い新興企業であるため、その教育プログラムの有効性は、これからもじっくり評価していく必要があるだろう。とはいえこのような事業の試みから

は、中等教育という伝統色の強い分野においてさえ、技術や分析をテコにして、グローバル資源を利用した個客ニーズへの対応が実現できるのだとわかる。中等教育のような伝統的な分野を変革できるなら、他の分野の変革にも期待が持てるのではないか。あなたの会社にも、現在のビジネスモデルをおおもとから変える、チュータービスタのような事業アイデアがないだろうか。

このような大潮流（mega trend）は、事業分野を問わず、価値を創造して利益をあげようとする者にとって、とほうもなく大きな意味合いを持っている。これまでの人材マネジメント、製品開発、製造、価格設定、物流、マーケティング、ブランド・マネジメントなどを揺るがすのだ。それだけではない。企業のテクノロジー基盤、つまり基幹となるITとその仕組みを大きく改めなくてはいけないほか、経営者やマネジャーの仕事のやり方、技能、発想にも変革が求められる。

（出所）C・K・プラハラード&M・S・クリシュナン著、有賀裕子訳

『イノベーションの新時代』日本経済新聞出版社、pp.19-23（一部修正）

- 問1 下線部 a 「個客経験の共創」における「個客」の意味について説明しなさい。
- 問2 下線部 a 「個客経験の共創」における「共創」の意味について、文章中で示されている事例を用いて説明しなさい。
- 問3 下線部 b 「価値を創造するための経営資源」にはどのようなものがあるか、一般的な経営資源の例を挙げなさい。
- 問4 下線部 b 「価値を創造するための経営資源」について、今日、何が重要になっているか、文章中で示されている事例を用いて説明しなさい。
- 問5 この文章の主張を200字以内で要約しなさい。

【2010年度 第2回】

法政大学専門職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]:

わが国の国民性とも言えるものは、「^①職人氣質」である。昔から^②工夫を凝らした^③素晴らしい物が作られてきた。明治維新から工業化を進め、「ものづくり」の⁽¹⁾イノベーションを重ねてきた。特に第2次大戦後の復興で高度成長をなしとげた。しかし、今や物質的な「モノ」は手に入れてしまって「欲しい物」が無い。20世紀の「物質文明」は^④終焉した。優れた製品を出し、ひたすら走れば2ケタ成長ができた時代は終わった。過去の成功体験にしがみついて、工業化時代と同じ発想でプロダクト・イノベーションに走っても、むやみにバラエティ^⑤溢れる製品群を作り出すことになるばかりである。製品はすぐに⁽²⁾コモディティ化し、価格の^⑥叩き合いに^⑦陥ってしまうのが常である。これからの日本の企業は、「ものづくり」のイノベーションだけに^⑧固執していたら、世界の成長から取り残される。

「情報革命」という言葉が出てきてから、何十年にもなる。さまざまなIT用語に「革命」という言葉がつけられたが、革命と言える^⑨代物ではなかった。1995年をターニング・ポイントとしたインターネット革命により、やっと真の情報革命がもたらされた。「革命」とは「権力の移行」である。情報革命の本質は「情報主権の移行」である。企業や政府に情報の主権があったのが、「情報弱者」である消費者や市民に移った。

200年以上続いてきた「工業化社会」は、「供給者主導＝supply-push型経済」であった。20世紀のモノのない時代には、モノを提供する企業が経済の主導権を握っており、消費者は、とにかくモノを手に入れること自体が最大の満足だった。車にしても、家電製品にしても、やっとお金を貯めて買いに行っても品切れということが珍しくはなかった。

インターネットのインパクトの^⑩根本は、「一度に無限大とも言える多くの人々と情報を共有・交換できること」である。情報武装した顧客は「ネットで繋がってプロ化」している。ネット上で顧客の「コミュニティ」が形成され、商品の評価までして、供給者をコントロールするようになってきた。これからのインターネットを基盤とする情報化社会は、「消費者主導＝demand-pull型経済」になる。

今や「モノ余りの時代」、消費者は単一の製品や機能そのものを求めている。そこから得られる個人的な「経験」を通じた価値を求めている。例えば、デジタル・カメラを買った母親は、簡単に子供の写真を撮り、経験を思い出に残したいだけなのに、機能がてんこ盛りで使いにくい。アップル社は、「iTunesミュージック・ストア」から「iPod」に1曲99セントでダウンロードできる仕組みを創り出し、それが大ヒットして業績を回復した。消費者が

求めているものは、独自の音楽ライブラリーを作り、自らが価値を創り出すことである。

Web2.0というキーワードが脚光を浴びる「インターネット第2世代」にはいって、一層、「消費者主導の経済」に向かって構造変化が加速している。「消費者の論理＝デマンド・サイドからのビジネス・イノベーション」でブレークスルーを図らないと、飛躍的な企業の成長は望めない。イノベーションに対するコペルニクス的発想の転換が必要になってきている。

問1：下線部分の漢字の部分の読み方を、ひらがなで記せ。(2点×10)

- ① 職人氣質
- ② 工夫
- ③ 素晴らしい
- ④ 終焉
- ⑤ 溢れる
- ⑥ 叩き
- ⑦ 陥って
- ⑧ 固執
- ⑨ 代物
- ⑩ 根本

問2：資料の中で出てくる以下の言葉の意味(定義)を、80字以内で記述せよ。(10点×2)

- (1) イノベーション
- (2) コモディティ化

問3：なぜ、インターネットの普及は「情報革命」をもたらしたのか？ 資料の記述を参考にして、120字以内で説明せよ。(15点)

問4：200年以上続いてきた「工業化社会」は、「供給者主導＝supply-push型経済」であり、企業は「商品の供給者」の論理でイノベーションを行ってきた。それはどのようなものだったのか？ 資料の記述を参考にして、あなたの考えを300字以内で述べよ。(20点)

問5：資料では、これからのインターネットを基盤とする情報化社会は、「消費者主導＝demand-pull型経済」になり、「消費者の論理＝デマンド・サイドからのイノベーション」で企業の成長を図るべきだ、と言っている。それは、どのようなイノベーションを行っていくことなのか？ 資料に記述している事例も用いて、あなたの考えを400字以内で述べよ。(25点)

以上

2010 年度第三回

法政大学専門職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 次の文章はフィリップ・コトラー著、マーケティングコンセプト（日本語版、東洋経済新報社、2003 年）の序文から引用したものである。これを読み、設問に答えなさい。

今日のビジネス界が直面している中心問題は、商品の不足ではなく、顧客の不足である。世界的に見て、ほとんどの産業が消費者の購買力をはるかに上回る生産力を有している。この過剰生産能力は、競争状態にある個々の企業が、実現可能な限度以上に市場シェアの拡大をめざした結果もたらされたものだ。すべての企業が 10%の売上増をめざしたにもかかわらず、市場全体の成長率が 3%であれば、過剰生産という結果になる。

続いて、この過剰生産がハイパーコンペティションをもたらす。競合各社は、何としてでも顧客を引き寄せようと価格引き下げや景品の付加に走る。この手の戦略は、最終的に利ざやの縮小や利益の減少につながり、企業倒産を招いたり、合併、買収を加速させたりすることになる。

価格に頼ることなく競争するには、どうすればよいのか。その答えを教えてくれるのがマーケティングだ。過剰生産能力が問題となる今日、マーケティングの重要性はかつてないほど高まっている。マーケティングは企業の顧客製造部門なのである。

しかしながら、ビジネス界においても、一般の認識においても、マーケティングは相変わらずはなはだしい誤解を受けたままだ。企業は、製造部門を助け、製品を市場に送り出すことがマーケティングの役割だと考えている。だが真実は逆なのだ。製造部門がマーケティングを支援するのである。製造部門はいつでもアウトソーシングできる。企業に繁栄をもたらすのは、その企業のマーケティングのアイデアと提供物なのだ。製造、購買、研究開発(R&D)、財務といったさまざまな機能は、顧客市場における企業活動を支えるために存在するのである。

マーケティングは、しばしば販売と混同される。だが、マーケティングと販売は、ほとんど正反対ともいえる活動だ。「ハードセル・マーケティング」などという表現は矛盾しているのである。ずいぶん以前のことになるが、私は次のように述べたことがある。「マーケティングは、生産物のうまい処分方法を見つけるための技術ではない。本物の顧客価値を生み出すための技術なのだ。同時にそれは、顧客の生活向上を支援する技術でもある。品質、サービス、価値、これがマーケターの合い言葉なのだ」。

販売は製品が完成してはじめてスタートする。マーケティングは製品が完成する以前にスタートする。人々が求めているものは何か、自社は何を提供すべきか。その答えをあらかじめ探るのがマーケティングなのだ。マーケティングによって、製品やサービスなどの提供物を市場投入する方法、価格、流通経路、プロモーションが決定される。その結果を

評価し、長期にわたって提供物を向上させるのもマーケティングの役目だ。さらに、提供をやめるかどうか、やめるとしたらいつやめるかを決定するのもマーケティングである。

結局のところ、マーケティングとは短期的な販売活動ではなく、長期的な投資活動なのだ。マーケティングがうまく機能している企業では、この投資活動が製品の製造や市場投入に先立って開始され、販売活動のずっとあとまで続くことになる。

ダイレクト・マーケティングの権威、レスター・ワンダーマンは、販売とマーケティングの違いを次のように述べている。「産業革命期にくり返し聞かれたのは、製造業者の次の言葉であった。『これは私がつくりました。買っていただけませんか』。これに対して、情報化時代の到来を告げるのは、消費者の次のような言葉である。『これが私のほしいものです。つくってもらえませんか』」。

マーケティングの理想は、販売活動が不要になるところまで標的顧客を知り尽くすことだ。ピーター・ドラッカーも「マーケティングの目的は販売を不要にすることだ」と断言している。マーケティング(mark-eting)とは、的(mark)に命中させる能力のことなのだ。

いまだにビジネス・リーダーのあいだで、「Aマーケティングで時間をむだにするわけにはいかない。製品の企画すら立っていないのだから」とか、「十分成功しているのでマーケティングなど必要ない。かりにうまくいっていなかったとしたら、マーケティングをやっている余裕などなかっただろう」といった発言が聞かれる。ある CEO（最高経営責任者）からもらった電話は、いまでも忘れられない。「マーケティングとかいうものを教えに来てくれないかね。売上が 30%落ちてしまったんだ」。

問 1 ハイパーコンペティションの結果、最終的に何が起こるのかを 80 字以内で答えよ。

問 2 マーケティングを誤解している企業はその役割をどのように考えているのかを 80 字以内で答えよ。

問 3 文中では、マーケティングと販売の違いを説明する一つの方法として、製品の完成する時期との関係を使っている。これを 80 字以内で簡潔にまとめよ。

問 4 文章中で用いられている以下の単語の読み方をひらがなで記せ。

過剰生産

買収

競合

顧客価値

流通経路

問 5 人々が求めているものは何かを知るには、どのような方法があると思うか？あなた自身の考えを 200 字以内で答えよ。いくつ方法を書いてもよい。

問 6 この文章にタイトルをつけるとすると、どのようなタイトルが適切か？あなたの考えるタイトルを 50 字以内で、できるだけ短く答えよ。

問 7 下線 A の考えはなぜ間違いなのか？200 字以内で答えよ。