

【2014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 一般・小論文

【問題】以下の資料を読み、設問に答えよ。

【資料】タクシー業界を覆すスマホのアプリ経済

(略)

400年の歴史がある業界の「革命」——路上に立ってタクシーを拾った時代が、今やスマートフォン（スマホ）で呼ぶ時代が変わった——は安くはない。だが、「H a i l o（ヘイロー）」や「U b e r（ウーバー）」など、世界の伝統に挑戦するタクシー予約・配車アプリは多大な影響を及ぼしている（ヘイローは19日に日本でサービスを開始[参考]）。

■アプリ、地図、位置情報の技術が開いた

多くの場合、技術がどんなことを成し得るかは、実際にそれが起きる何年も前に想像できる。ドット・コムブームの頃のサービスを思い出すといい。そうしたサービスは、ブロードバンドが誕生して初めて、きちんと機能するようになった。スマホのアプリ、デジタル地図、位置追跡機能の組み合わせにより、これと似た転換点がついにモバイルの世界に訪れた。

シリコンバレーのすべての流行語、例えばアップエコノミー（アプリ経済）、シェアリングエコノミー（共有経済）、ソーシャルネットワークキング、ネットにつながる「モノ」などの現象がタクシー業界に集中して押し寄せた。その衝撃は、17世紀のロンドンで貸馬車が発明されたときと同じくらい大勢の運転手と規制当局者を動揺させている。その時分、テムズ川の渡し守で詩人のジョン・テイラーは「貸馬車は私もその一員である哀れな職業を破滅させた」と嘆いた。だが、乗客にとっては恩恵だ。

■規制の多い業界に風穴を開ける

全世界の都市をすべて含めると、タクシー業界は大きい。シリコンバレーのリムジン予約・配車アプリ、ウーバーは、8月にグーグルとプライベートエクイティ（非上場株投資）会社TPGが出資した時に35億ドルという評価額を得ている。また、競争はグローバル化している。同じくらい重要なのは、この業界の変化が、他のローカルサービス産業がどう変わり得るか実例を挙げてみせている点だ。

タクシー業界は破壊的な革新の機が熟していた。というのも、同業界は数世紀前にさかのぼる原理原則や細かな決まり事に基づいて厳しく規制されているからだ。大半の都市はタクシーを、認可タクシー（通りで呼び止められた時に止まり、乗客を拾う「流し営業」

が許されている唯一のタクシー（注1））と、予約しなければならないミニキャブに分けている。（注1：米国各地で使われているタクシーのイエローキャブが代表的）

伝統的には、認可タクシーの方が質が高い。特に、運転手が3～4年かけて道路を学ぶ「ザ・ナレッジ（知識）」という訓練コースを受け、乗客の目的地がどこであれ必ず行かねばならないロンドンでは、なおのことだ。その代わり、こうした運転手は、例えばロンドンのバス専用レーンを使う権利など、公式な地位に伴う特権を得られる。（略）

モバイル技術はこの状況を覆す。乗客は今、アプリのボタンを押して車が来るのを待つことで、タクシーでもミニキャブでも「電子的に拾う」ことができる。そのおかげで「流し営業」の特権が薄れる。（略）

一方、衛星ナビゲーションが例の「知識の壁」を崩している。知識のない運転手を機械が道案内できるからだ。どんなカーナビも、完全には人間の技能にかなわない。経験豊富な運転手の方が早く目的地に着くことも多い。ロンドンは異常にスキルの高い市場ではあるが（ニューヨークのタクシー運転手を、道路が碁盤の目になっているマンハッタンから他地域へ連れ出し、何が起きるか見てみるといい）、技術は進化し続ける。

認可タクシーにとっても、悪いことばかりではない。ヘイローや「Easy Taxi（イージータクシー）」「Get Taxi（ゲットタクシー）」のようなハイテク企業は、乗客が目を合わせずに車を予約できるアプリをタクシー運転手向けに提供している。「これは本当の意味で最初のモバイルアプリ技術の1つであり、単なる遊びや一時的な流行ではなく、機能的で便利な技術だ」とヘイローのロン・ゼグハイブ会長は言う。

唯一の本当の敗者は、コールセンターで認可タクシーの予約を受け付ける無線ネットワーク会社だと言っていいだろう。（略）

■だれも技術の進展を妨げられない

タクシー業界でも結局、ピーク時には、需要を満たすだけの認可タクシーが存在しない。人口830万人のロンドンにはブラックキャブ（注2）が2万3000台しかない。しかもアプリのネットワークの方が顧客と運転手のプールが大きい。ピーク時以外は、タクシー運転手は業務時間の半分を空車で流していることもあるため、技術は時間の無駄を減らす助けになる。（注2：ロンドンのタクシーの通称）

こうした出来事は、流しで拾えるタクシーと予約可能なミニキャブをはっきり区別することを好む規制当局者も含む既存勢力を動揺させた。ワシントンのDCタクシー委員会は「デジタル配車」の車両に最低重量を定めるなど、愚かしい新規則をまとめた。また、ニューヨークのタクシー会社は、イエローキャブがスマホ予約を受け付けるのをやめさせたいと思っている。

17世紀のテムズ川の渡し守と同様、彼らも技術の進歩を妨害することはできないだろう。市民の安全やサービスの一貫性など、タクシーを許認可制にする良い理由はある。一方で、

取引を制限し、規制当局に力を与えるなど、悪い理由も存在する。高い基準を満たす運転手がいれば、それでいいはずだ。

実際、タクシー業界の激変の驚くべき側面は、それが市場のトップエンドで起きたことだ。安くて質の低いミニキャブは何年も前から存在していたが、今の時代の破壊者は多少安くて予約しやすく、それでいて、認可タクシーやリムジンと同等のサービスを提供している（ウーバーは従来の高級車両に加え、低コストサービスの「ウーバーX」を導入した）。

これだけの大騒ぎにもかかわらず、タクシー業界は崩壊していない。乗客の1人である筆者にとっては、これは改善に感じられる。

（出所：2013年9月19日付 英フィナンシャル・タイムズ紙、日経電子版より。一部注を加えている）

【参考】 スマホでタクシー配車、英社が日本で開始 無線より簡便

英ベンチャー企業のヘイロー・ネットワーク（ロンドン）はスマートフォン（スマホ）を使ったタクシー配車を日本で始める。利用者がスマホに乗車希望を入力すると、最も近い場所にいる運転手のスマホに自動的に通知する。従来の無線システムより簡便で、迅速に配車できる。まず大阪で19日に開始し、年内にも東京に広げる考えだ。

ヘイローは欧米の12都市で同様のサービスを提供しており、ロンドンではタクシーの約7割に採用されているという。2020年の東京五輪をにらみ、3年後に日本で100万人の利用者登録をめざす。KDDIから数%の出資を受け入れており、同社のスマホ所有者にも利用を働きかける。

大阪では北港梅田ハイタク事業協同組合、ナニワ交通、仲川交通、オール大阪交通と提携してサービスを提供する。4社の保有車両は合計1300台程度。

利用者は専用の無料アプリ（応用ソフト）を入れたスマホを使い、画面の地図でタクシーを呼びたい場所を指定する。スマホによる予約システムはすでにあるが、タクシーへの通知は人手を介している。新システムは自動的に運転手に知らせるため、コストの削減が可能という。タクシーの系列に縛られないため、迅速に空車を見つけて手配できる。

ヘイローはタクシー会社から配車手数料を受け取る。利用者が支払う料金は契約先のタクシー会社が決める仕組みで、当面は現在とほとんど変わらないとみられる。

（出所：日経電子版、2013/9/19）

[設問1] 資料の中から検討すべき課題として、どのような点に関心を持ったか、300字以内で述べなさい。課題の数は、複数でも構わない。

[設問2] 資料から読み取れる課題について、あなたの考えを述べなさい。課題は幾つでも構わない。なお、解答用紙が不足する場合、試験官に申し出て用紙を受け取りなさい。

【2014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 一般・小論文

以下の文章は、石井淳蔵著『ブランド価値の創造』岩波新書、1999年の一部であり、ブランド論の立場から、江崎グリコの「ポッキー」の事例を議論している。この文を読んで、問1から問3までに答えよ

「ポッキー」はどのようにして生まれたか

「ポッキー」はグリコを中心商品である。1966年に発売以来、他社の類似商品の追随を許さず、強い競争的地位を長いあいだ、確保している。売上高も、年間300億円を大きく超え、グリコのドル箱商品となっている。

この商品のアイデアは、もともと同じグリコの「プリッツ」というスナック菓子から生まれたものである。「プリッツ」という菓子は、「スティック状でもちやすく、子供にも人気がある新しいタイプのスナック菓子」というのがうたい文句の商品で、1963年に「バタープリッツ」が発売されて人気が高まった。「そのスティック状の「プリッツ」にチョコレートをふりかければ……」というのが、そもそもの「ポッキー」のアイデアである。「バタープリッツにビター味のチョコレートをかける。手でもつ部分は約2センチとし、子供のおやつに適量性から一箱40本入りで、パッケージは片手でもてるサイズにした」と、グリコの社史（『創意工夫——江崎グリコ七十年史』1992年）には書かれている。……

（中略）

この商品は、その後、つぎつぎに新しい消費者ニーズを開発し新しい消費者を開拓していくことになる。それとともに、バリエーション(系列品)も広がった。71年には「アーモンドポッキー」、76年には「対象層を幼児・小学生として」（同社史）いちご味のクリームを「プリッツ」にコートした「いちごポッキー」が発売された。……

（中略）

「ポッキー」はなぜ成功したのか

「ポッキー」は、多大の成功を収めてきたが、その成功の原因は何だったのか。それを考えてみよう。

まず、製品の中身の良さがある（ここで「製品」とは、商品の物理的・化学的性質に言及する）。製品アイデアの独自性も高いし、昭和44年実用新案として登録されているように、生産上のノウハウも多い。だが、それだけでは、チョコ・スナックという独自の製品カテゴリーをつくり、30年以上にわたって安定した人気を得て成長してきた理由にはなりそうもない。いかに優れたものであっても、最初の製品の中身の特徴だけではその寿命はとっくに終わっていたはずだ。

そう考えると、「ポッキー・オン・ザ・ロック」など新しい消費者ニーズの発掘、新しい消費者層の開拓、そして多様なニーズを取り込むための商品バリエーシ

ョンの拡大に、力を注いだことが重要だろう。強調したいのは、この「ポッキー」という商品に向けてつぎつぎにこうしたマーケティングの新機軸が打ち出されていったことだ。市場に向けての大規模なそして焦点のあったマーケティング投資と、それに見合ったクラッシュとかマールとかの新技術開発があったことが成功の理由として強調されてよい。

この商品の成功が、製品じたいの良さに加えて、その後のマーケティングにあったということを考えたとき、あらためて2つの点が強調できそうだ。ひとつは、ブランドは偶然には生まれえないこと、そして商品定義が重要だということである。順に説明しよう。

ロングセラー商品は偶然には生まれえない

(A) ヒット商品は偶然に生まれることがあっても、長期にわたって安定成長を遂げるロングセラー商品に偶然はない。 ある商品がヒットするかどうかは人知の及ばないところがある。思いもしない追い風が吹いたり、予想外のターゲットに人気波及したり、思いもつかない用途が発見されたりするというのが、ヒット商品の特性だ。しかし、そうしたヒット商品がロングセラー商品となるためには、その商品に焦点を絞ってつぎつぎに新機軸を導入する試みが不可欠だ。関連した新ニーズを発掘し、新規顧客を開拓し、そしてまた新しい技術を商品の中に導入し続けるというのは、そうした試みである。その場その場のアドホックな作業ではなく、「ブランドとして成長させたい」とする企業側の長期にわたる鮮明な意図が不可欠なのだ。

(中略)

商品定義についての判断

……「ポッキー」の成長は偶然ではなかったとして、なおひとつの疑問がある。それは、「ではどうして、たとえばこの「ポッキー」という商品だけにそうした多額のマーケティング投資と努力とが投入されることになったのか」である。考えられる理由は、「とりあえず、発売したらヒットした」ということがあるのかもしれない。それが、自然と投資量を膨らませたというわけだ。それは確かかもしれないが、しかし、そうした偶然だけを強調するわけにはいかない。ここで強調したいのは、商品をどう定義するか企業の側の意志である。

つまり、グリコという会社が、長期にわたってその商品へ強いコミットメント（つまりマーケティングや技術開発への大きい投資）を続ける根拠は何かといえば、それは(B) 「ポッキー」という名前がつけられたということにある。グリコにおいて、なぜ、それに「ポッキー」と名づけたのか、それはわからない。が、もし、「ポッキー」と名づけられなければ、グリコがそれに長期にわたってコミットし続ける理由はなくなっていたはずだ。つまり、こういうことだ。

たとえヒットしたにしても、もし、それが当初のアイデア通り「プリッツ」の系列品として、たとえば「プリッツ・チョコ」という名前で発売されていたら、どうだったろうか、と考えるればわかる。そのときには、それは「プリッツ」の系列品という低い地位のままにおかれる。だから、その後に売れ行きが下

がれば、すぐに他の製品（たとえば、「プリッツ・ココア」とかといった商品）に取り替えられて、その寿命を終えてしまう。そのときのグリコのマーケティングの焦点は「プリッツ」ブランドにあるがゆえに、その一シリーズである「プリッツ・チョコ」に強くコミットする理由は何もない。「プリッツ・チョコ」にわざわざ商品バリエーションを展開することもなかったろうし、「ポッキー・オンザロック」や「旅にポッキー」という提案も生まれなかっただろう。そのことは、「開発されたその商品を、独立したブランドとするのか、それとも既存ブランドの一シリーズとするのか」の商品定義についての判断が、どれだけ重要かを示唆している。

結局、この商品の成功の遠因を探れば、スナック菓子という同一の製品カテゴリーに属しているにもかかわらず、「プリッツ」と差異化された「ポッキー」というネーミングをその商品に与えたことであつたといえる。だれかは知らないが、「プリッツ・チョコ」とはせずに「ポッキー」という名前をつけようといったその一言が今あるグリコを支えている、といつても過言ではない。まさにそのネーミングに、その商品の将来の成長の芽が宿っていたのだから。

(c) ブランドがたんなる商品名にとどまらない役割をはたしそうだということがおぼろげながらも理解されただろうか。……

問1 下線部(A)の前半部分にあるように、最初のヒット商品は偶然に生まれるとしても、そうした偶然は誰にでも平等に訪れるわけではないだろう。では、相対的にいって、どういう人や組織、企業が、偶然に恵まれヒット商品を得やすいと考えられるか？

問2 下線部(A)の後半部分では、ロングセラー商品に偶然はないと主張され、それとの関連で、下線部(B)では「ポッキー」という名前がつけられたことが重要だと主張されている。ここで、「ポッキー」という名前がつけられたことが、どういう意味で重要だと著者は考えているのか。

問3 上掲書の著者は、同書の別の箇所でも、「ブランドとは商品の名前である」と簡単に規定している。しかし同じ著者は、一方で、下線部(C)にあるように、「たんなる商品名にとどまらない役割」をブランドがはたしそうだ、ともいっている。では、ブランドは「たんなる商品名にとどまらない」という役割をはたすのか。その点を自由に論述せよ。

【2014年度 第3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
一般・小論文

以下の文章は2012年5月4日に日本経済新聞に寄稿された論文である。この文章を読んで設問1から3まで解答用紙に答えよ。

21世紀に入り、電子化された情報が爆発的に増加している。ウェブサイトの数は1億件を超えるといわれる。学術研究から生まれる知についても、同様な傾向がみられる。例えば、DNA（デオキシリボ核酸）に関する主要な研究論文は、分子生物学の祖、J・ワトソン氏とF・クリック氏が二重らせん構造を発見した1953年当時、年間100本程度出版されるにすぎなかった。しかし現在では10万本を超え、かつその大半は電子的な形で公開されている。

今日、人類は地球環境の持続可能性の低下、社会の高齢化、予期しがたい災害の頻発による不安の高まりなど、多くの深刻な課題に直面している。一方で、われわれはそうした課題解決の武器となる知を、歴史上かつてなかったほど大量に手にしている。

そのため、最新の知識と課題を結びつけて知のフロンティアを開拓することにより、課題解決へのイノベーション（技術革新）を多数実現し、より豊かで、幸福で、安心な社会を構築することが期待されている。同時に、課題解決を梃子として大量の知を動員し、社会的なニーズに即した革新的な製品・サービスを生み出すことにより、経済の成長力も高められるだろう。

(A) しかし現実には、わが国では政府・企業の研究開発投資の効率が悪く、投資により生み出された知識を市場に結びつけられないどころか、社会や市場との接点に乏しい知識が生み出されている。投資から活用までには時差が存在するため容易には効率を測れないが、今日、世界市場でわが国発の革新的な製品・サービスが目立たなくなっていることは事実であろう。

要するに、わが国では利用可能な大量の知と社会の課題や市場が効果的に結びつけられていない。そこで以下では、文書化され利用可能な状態にあるが、実際には利用されずに眠っている知識を「埋没知」と呼び、高齢化社会を例に、いかにして埋没知を有効活用するかについて考えたい。

社会の超高齢化は、わが国が世界に先駆けて直面している代表的な課題だ。いまだ超高齢化社会のモデルをつくり上げた国・地域は存在せず、提案と実証が待たれている。

一方で、高齢化社会を乗り切る知恵は既に大量に蓄積されている。東京大学の伊ッティバヌワット氏と梶川裕矢氏らの研究によれば、「アクティブエイジング（活力ある高齢社会）」の条件を網羅した世界保健機関（WHO）のガイドを参考に検索すると、高齢化に関する世界の主要な学術論文は8万3千本も存在する。それを時系列にみると、近年劇的に増え

ている。

しかし、これらの知識は十分に活用されているのであろうか。社会保障制度の持続可能性への不安の高まり、高齢者の引きこもりや孤独死、認知症の高齢者の増加と成年後見人の不足、長期の介護による家族の疲弊、高齢化率の上昇で共同生活の維持が難しくなった限界団地の増加、先端的な医療機器の輸入超過といった様々な課題が存在する。さらに、それらの課題の解決にめどが立たない状況であることを踏まえると、知識の多くが埋没し、有効活用できていない状態にあるといえる。

原因として様々なことが考えられるが、知識の性格に起因するものを3点挙げたい。1つ目は、高齢化社会に必要な知は極めて分野横断的だということである。それは医学、工学、社会学、法学、経済学など多様な分野の集合によって成り立っている。最近取り組みが強化されているが、わが国の産学は分野を横断して知を開拓したり、活用したりすることを苦手としている。

2つ目は、知識全体について定義が十分に定まっておらず、また成熟した分野と違ってその構造も明らかでないため、知識の全体像がとらえにくいということである。全体像が見渡せないと、有用な知識の在りかを見つけることは難しい。3つ目は、冶金工学と造船、薬学と創薬との関係などとは異なり、知識とその応用先との関係が単線的でなく、特定しにくいということである。相互に関連するこの3点は、知識が埋没しやすい条件であるともいえる。

埋没知の問題を乗り越えるため、最新のIT（情報技術）を活用した手法として、人の能力の物理的な限界を超えた情報の処理を可能とする情報工学が注目されている。人間には8万本の論文の概要を読むことは困難だが、コンピューターを用いれば短時間で大量の知識を収集し、分析することが可能である。

コンピューターを利用してデータベースなどの電子化された情報源から知識を適切に取得し、そこに含まれる言葉や引用関係をもとに分析することで目的に応じた編集または構造化を行い、人が理解可能な形で結果を提示する。そうしたシステムができれば、埋没しがちな知の有効活用を大いに促進できるだろう。

知識の収集については、今日の検索技術を利用すれば、様々な検索語の組み合わせやその自動推薦（関連する言葉の自動的な提案）により、取り出す知識の範囲を自在に設定できる。知識の分析、編集については、収集した知識の自動分類や分類間の関連づけも可能となっている。

前述の8万本の学術論文に関して、引用情報に基づく分析により分類してみた。加齢に伴う肉体的・精神的な変化、視力・聴力の障害、知的な障害と徘徊（はいかい）の問題、介護や介護する家族への支援の在り方、鬱とメンタルヘルス、運動と転倒防止、記憶の回復、病院における支援技術の8つの領域が、高齢化に関する課題の重要な部分集合として浮かび上がる。このように分解できれば、知識全体の理解に役立ち、求める知識も探しやすくなるであろう。

異なる性格の知識間のつながりについても、コンピューターで言葉の重複度合いを分析し、専門家の評価を加えることで、つながる可能性の高い候補を抽出することも可能となりつつある。

超高齢化社会に対するロボット技術の応用可能性を調べるため、内容的なつながりの濃淡を視覚的に示す手法である「ヒートマップ」を用いて、先ほどの高齢化社会に関する知識とロボットに関する知識の関係を分析した。すると、埋め込み型補聴器と聴力の回復による鬱の抑制、肺がんや前立腺がんと手術支援ロボット、パーキンソン病、関節炎、脊髄損傷と足の筋肉を強化するリハビリ支援ロボット、孤独や鬱と人間型ロボットやロボットペットなどの関係が抽出された。

従来イノベーション研究の世界では、文書化されていない暗黙知の中に貴重な知見が隠れていると考え、それをいかに早く知り、利用するかが議論されてきた。しかしながら、明文化された知識が爆発的に増加している今日においては、むしろ「埋没知」の有効利用の方が重要性が高い。

埋没知の効率的・効果的な利用のためには、第一に、前述したような情報工学的な手法を政策や経営戦略の立案過程に導入することが不可欠である。専門的知識を持った人材が21世紀型の手法により構造化された知識を武器にすれば、有用な知識やつながりを見落とすリスクや、重要でないものを重要と見誤るリスクは小さくなる。

第二に、(B) 俯瞰（ふかん）的に事象をみる能力や知識を編集する能力が高い人材を育成することである。情報工学的手法と人間の柔軟性の高い思考能力が組み合わせることで初めて、知識に関する適切な評価や活用が可能となる。このためには、実践も含めた思考の訓練を重視する必要がある。知識の詰め込みや狭い範囲の知だけを深く掘り下げることは異なった教育プログラムが必要であろう。

より良き未来のために、新たな手法と人材を駆動力として、大量の知を生かした革新的なイノベーションが進むことを期待したい。

設問1 本論文の要旨を7行以内にまとめよ。

設問2 下線部(A)で様々な研究から得られる知識と、現実の市場との間にリンクがないと述べられているが、このような現象は何故生じていると筆者は考えているのか。

設問3 下線部(B)で、俯瞰的に事象を見る人材の育成のための教育プログラムが必要であると筆者は述べているが、これは具体的にどのような教育の仕組み、内容が必要と貴方は考えるか。貴方の意見を論述せよ。

※追加の解答用紙が必要な場合は試験官に申し出ること。

【2014年度 第4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
一般・小論文

1. 次の文章は、『平成 25 年版通商白書』の一部である。この文章を読み、下記の問いに答えよ。

米国の(a)サブプライムローン問題、(b)リーマンショックなど金融面での混乱を背景とした景気の下降局面において、中堅・中小企業が、なかんずく中堅企業が、経済的ショックへの強靱な耐性を示したという事実に注目が集まっている。

EU4 か国（ドイツ、フランス、イタリア、英国）において、経済が低迷した 2007 年から 2010 年までの間に、大企業が約 150 万人の雇用を減らす中、中堅企業は、小企業の約 9 万人を大きく上回る約 19 万人の雇用創出に貢献したとの調査結果が存在する⁽¹⁾。

なお、こうした中堅企業は、EU4 か国の全企業数に占める割合が 2%に満たない水準であるにも関わらず、中堅企業が生み出す売上高、雇用、GDP の割合は、それぞれ全体の約 30%を占めるに至っており、中堅企業が EU4 か国の経済活動を支える源泉となっている。こうした中堅企業の代表格が、ドイツ中堅企業（Mittelstand）であり、優れたビジネスモデル（①特定の財・サービスに特化、②海外需要の積極的獲得、③アフターサービス等を通じた顧客ニーズの吸収）により、世界市場での成功を収めている。

欧州のみならず、米国においても、中堅企業が経済の底堅さを支えている様子が窺える。米国において中堅企業⁽²⁾は GDP の約 1/3 を占めているが、売上高の伸びや雇用の伸びから見て、(c)S&P 500 企業と比肩する（場合によっては凌駕する）パフォーマンスを示している。

日本においても、同様の規模の企業のパフォーマンスが良好であることが確認できる。企業活動基本調査により、売上高成長率が上位 20%タイル（標本を順番に並べて上位 20%）に入る企業を資本金規模別に区分し、それぞれの資本金規模毎に成長率の平均値を算出すると、中堅企業の成長率が高い傾向が見てとれる。また、(d)雇用の純増数（2008 年における 2001 年からの雇用純増数）で見ても、大企業は雇用を純減させているが、中堅・中小企業は雇用の純増に貢献している(図 1)。

(注)

(1)National center for the middle market が設定する mid-market companies（「中堅企業」と翻訳する。）の範囲は、ドイツ：年間売上高 2,000 万～10 億ユーロ、英国：年間売上高 2,000 万～10 億ユーロ、フランス：年間売上高 1,000 万～5 億ユーロ、イタリア：年間売上高 500 万～2.5 億ユーロ。

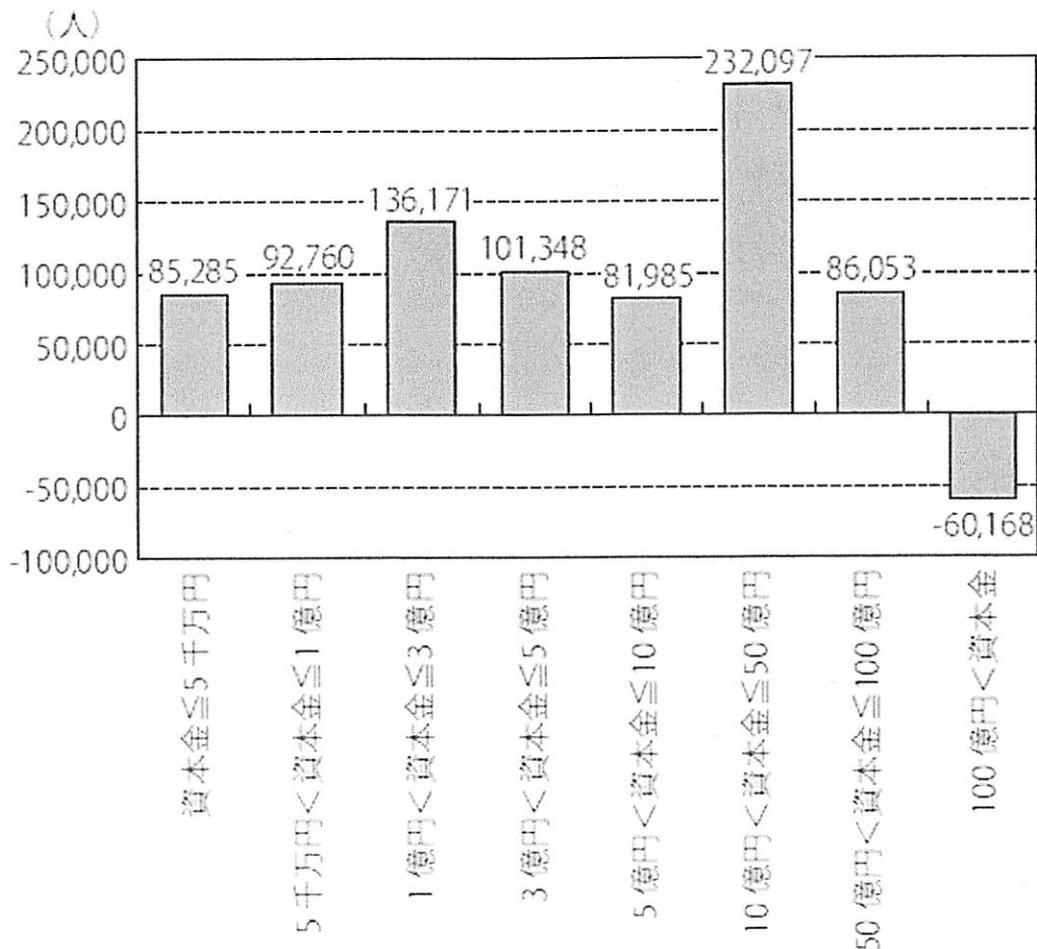
(2)National center for the middle market による米国の mid-market companies は、年間売上高 1,000 万～10 億ドルの企業。

【問1】下線部(a)(b)(c)をそれぞれ50字以内で説明せよ。

【問2】下線部(d)について、次のような疑問が出された。この疑問に答えるためには、どのようなことをすればいいか。確かめるべきデータなどについて述べよ。

「通商白書は、中堅・中小企業が雇用増加に貢献していると主張しているが、雇用には正社員と非正社員がある。それを分けずに議論するのは、事実を見誤ることになるのではないか。雇用増加がもっぱら非正社員の増加によって起こっているとすれば、雇用の増加に貢献していると言ってもいいのだろうか。」

図1 雇用純増数(企業規模別)



備考：2001年から2008年まで事業を継続している企業について、雇用の純増数（2008年常時従業者数－2001年常時従業者数）を算出した。

資料：経済産業省「企業活動基本調査」個票から作成。

2. 次の文章を読み、この企業の問題点を分析し、どのように解決すればいいかについて述べよ。

西ヨーロッパのある国で、中規模の繊維染色会社が存続をかけて奮闘していた。この会社では、主にアジアから輸入した布地を取引先の希望に沿って多彩に染色している。取引先は、地元の市場に向けて流行の衣服を生産している企業である。この染色会社を営んでいる社長のもとには、デザインとセールス部門、製造部門、財務と人事部門のそれぞれを担当する3人の部長がいた。従業員の総数は約250人である。

この会社の職場の雰囲気は、セールス部門と製造部門の2人の部長の対立によって、しばしばかき乱されていた。製造部長は、どこの国でも見られるように、生産工程を円滑化し、工程の変更を最小限にとどめようとした。彼は取引先からの注文を大きく一括りにまとめることを好んだ。色彩やデザインを変更すれば、機械をそのたびに洗浄しなければならず、生産時間を費やすばかりか貴重な染料も浪費してしまう。暗い色から明るい色への変更は最悪であって、暗い色の染料が残っていたりすると、布地について仕上がり品の質を台無しにしてしまう。だから製造工程の計画を練る者は、洗浄した機械を明るい色から稼働させ、除々に暗い色に移っていこうとする。そして、できる限り機械を洗う必要のないようにしようとする。

デザインとセールス担当の部長は、競争の激しい市場に置かれている取引先を満足させようとしていた。流行服の会社は、短期的に計画を変更することで悪名が高い。その供給側である染色会社は、しばしば急ぎの注文を受け取ることになる。注文数が少なくあまり儲けがなさそうでも、セールス担当の部長は注文を断りたくない。取引先が競争相手のところにも行ったりすれば、あとで大量の注文を失うことになるかもしれないからである。しかし、急ぎの注文をとることは、通常、製造部長が設定したスケジュールを大幅に狂わせてしまい、きれいに洗浄された機械を短期間稼働させて暗い色の染色をすることになる。そうなれば、製造に携わる社員たちは機械の洗浄をまたもや始めなければならない。

急ぎの注文を受け取るべきかどうかについて、2人の部長はしばしば口論していた。この対立は、2人の間にとどまらなかった。製造部門の社員とセールス部門の社員は、それぞれ相手の能力について公然と疑問を表した。カフェテリアでは製造部門とセールス部門の社員は旧知の仲であったが、同じテーブルを囲もうとはしなかった。

(出所) G.ホフステッド、G.J.ホフステッド、M.ミンコフ『多文化世界—違いを学び未来への道を探る』(2013年、有斐閣) 第9章