

【2019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

以下は、ハーバード・ビジネス・レビュー日本版 2017年3月号の論文“運頼みのイノベーションから脱却する方法 Jobs to Be Done: 顧客のニーズを見極めよ”（クレイトン M.クリステンセン 他著、辻仁子 訳）から抜粋し、一部を修正したものである。これを読み、設問に答えなさい。

真のイノベーションがなぜ生まれないのか

私たちが記憶している限り、イノベーションはいつの時代もリーダーたちの最優先事項であり、最大の悩みの種でもあった。マッキンゼー・アンド・カンパニーの最近の調査では、世界の企業幹部の48%が、自社の成長戦略にとってイノベーションは非常に重要だと答えている。ただ、圧倒的多数の94%が、自社のイノベーションの成果に不満があるとも言っている。当初描いた壮大な夢の達成にはほど遠いイノベーションが大半だという点には、多くの人々が同意するだろう。

ただ、その数字を見ても、どうも腑に落ちない。企業がいまほど、顧客のことを知っている時代はない。ビッグデータ革命のおかげで、量、種類ともに膨大な個人情報をもっとも早くに収集し、それに基づいて高度な分析を実行できるようになった。多くの企業が組織的で統制の取れたイノベーションプロセスを確立し、高度なスキルを持つ人材を集めてそれを運用している。さらに、こうした企業の大半は、イノベーションのリスクを注意深く計算して、軽減策を講じている。

外部からは、各社とも精密で科学的なプロセスを使いこなしているように見える。しかし、その実、一か八かで苦し紛れにイノベーションを進めている企業がほとんどなのである。なぜ、こんなことになってしまったのだろうか。

根本的な問題は、企業が生み出す大量の顧客データの大部分が、相関関係を示す構造になっていることである。たとえば、「この顧客はあの顧客と類似している」「商品 B よりも商品 A のほうが好きだと答えた顧客が 68%」といった具合だ。数字からパターンをあぶり出すことは興味深い作業だが、ある一つの事柄が実際に別の事柄を引き起こしているわけではない。相関関係と因果関係がイコールでないことは当然にもかかわらず、多くの経営者が相関関係に基づいて決断を下すことに慣れてしまっているように思われる。では、そうした考え方が誤っているといえる理田は何だろうか。本稿の執筆者の一人、クレイトン・クリステンセンを例に考えてみよう。クリステンセンは 64 歳。身長は 6 フィート

8 インチ (約 203 センチメートル) で、足はサイズ 16 (約 32 センチメートル)。彼とその妻は、子どもを全員大学に進学させた。仕事に出かける時はホンダのミニバンに乗る。その他、いろいろな特徴を持つ人物だが、これらの中の一つとして、彼が『ニューヨーク・タイムズ』紙を買う理由には当たらない。彼が同紙を買うのはもっと特殊な理由による。たとえば、飛行機の中で何か読むものがほしい時や、バスケットボールファンの一員として「マーチ・マッドネス」(全米大学体育協会の主催で毎年行われるバスケットボールトーナメントのこと)のニュースが気になる時である。デモグラフィックス(人口統計)やサイコグラフィックス(心理的屬性)でクリステンセンの情報を集めて、他の購入者セグメントとの相関関係を見出そうとするマーケティングは、彼の本当の購入動機にはたどり着けないだろう。

何十年にもわたり偉大な企業が失敗する様子を観察してきた我々は、一つの結論にたどり着いた。それは、企業が相関関係に焦点を当てると、そして顧客情報をよりよく知ることを重視すると、その企業は間違った方向に進んでしまうということだ。徒らが本当に狙いを定めるべきなのは、ある状況下で顧客が進歩を遂げようとしていること、つまり、彼らが達成したいと望んでいることである。これを我々は”Jobs to Be Done”(JTBD⁽¹⁾)と呼んでいる。

人は誰でも、日々の生活の中で「JTBD」をたくさん抱えている。些細なもの(例:列に並んでいる間に暇を潰す)もあれば、重大なもの(例:より充実したキャリアを見つける)もある。予期せぬタイミングで生じるもの(例:会議出席のために空路で出張したが、スーツケースがどこかへ行ってしまったため着替えを用意する)もあれば、定期的に発生するもの(例:毎朝、娘が学校に持っていくヘルシーな弁当を用意する)もある。人が商品を購入することとは、本質的には何らかのジョブに役立てるためにその商品を「雇用」することである。その商品のおかげでジョブがうまくいけば、次に同じことをする時にも同じ商品を雇おうという気になる。反対に、役に立たなければその商品を「解雇」して、次の機会には別の商品を探すだろう(本稿では企業が提供できるすべてのソリューションをまとめて便宜的に「商品」と呼ぶ。もちろん、雇用する「候補」として我々が検討できる対象は、しばしば企業の提供物の範囲をはるかに超える)。

この洞察は、クリステンセンがハーバード・ビジネス・スクールで20年にわたって教鞭を執る中で形成されたものだ(2006年6月号の日本版ハーバード・ビジネス・レビューには、論文「セグメンテーションという悪癖」が掲載されている)。この「ジョブ」理論は、ある意味で「破壊的イノベーション」理論を補完するものとして開発された。破壊的イノベーション理論は、競争力を失わずにイノベーションに対処する方法に主眼を置き、破壊の危機にさらされる企

業の行動を説明・予測したり、最大の脅威となる新規参入者についての理解を助けたりするものである。

だが、この理論では、顧客が購入したくなる商品・サービスを生み出す方法はわからない。これを説明するのが、「ジョブ」理論である。購買活動の背後にある因果関係を明らかにするため、これまでどれだけのデータを集めてもたどり着かなかった方法で、顧客の選択に対する我々の理解を変えることができる。

生活を移動させるビジネス

10年前、イノベーションコンサルタントであり、我々の友人でもあるボブ・モエスタは、デトロイト地域のある建設会社のために、新築分譲マンションの売上増加を支援する任務に当たっていた。

この会社のターゲットは、ダウンサイジング（現在よりも小さな家への住み替え）を望む顧客、たとえば実家を引き払おうと考える退職者や離婚したひとり親世帯などだった。一戸当たりの販売価格は、これらの層に訴求する12万から20万ドルに設定した。上質な仕上げを取り入れた高級感のある物件で、きしみ音のない床、三重防水の地下室、花崗岩のカウンターやステンレス鋼の家電などを取り入れた。そして十分な人数を揃えた営業チームが、週6日体制で、見学にやって来るあらゆる見込み客に対応した。マーケティングキャンペーンにも惜しみなく金を注ぎ込み、各種新聞の日曜版の不動産コーナーに大々的に広告を掲載した。

その結果、多くの人々が見学に訪れた。しかし、契約に至ったケースは少数だった。出窓のほうが良いのだろうか。フォーカスグループ調査⁽²⁾を実施してその点を尋ねると、参加者は「よいと思う」と言う。そこで建築家はあわてて一部のモデルルームを改修し、出窓のほか、フォーカスグループがよいと言った細かい点をすべて追加した。だが、それでも売上げは改善しなかった。

この会社は、全戸について詳細な費用対効果分析を行っていたが、冷やかashiで終わる客と購入する気になる客を分けるのは何かという点については、ほとんど手がかりがない状態だった。売上不振の理由を推測することは簡単だった。悪天候、販売担当者の力不足、景気後退の予感、休暇シーズンの客足減少、物件の立地などである。しかしモエスタは、これらの要素を調査する代わりに、通常とは異なるアプローチを取った。実際に購入に至った人たちを対象にして、どのようなジョブを片付けるためにこの物件を「雇用」したのかを調査したのだ。「物件購入に至るまでの経緯を、時系列に沿って説明してもらいました」と彼は振り返る。

大量のインタビューで得られたパターンの整理を通して、モエスタがまず把握したのは、購入に至る可能性が高い顧客を識別するうえで役に立たない要素

である。物件購入者は全員ダウンサイジングを目的としていたが、デモグラフィックスやサイコグラフィックスの観点からの明確な特徴は見られなかった。また、物件の一連のセールスポイントの中に、購入を後押しした決定的な要素があったわけでもなかった。

ただ、購入者との会話を通して意外なヒントが見えてきた。それは、ダイニングテーブルである。見込み客が同社に伝える希望は、広いリビングルーム、広い来客用ベッドルーム、そして気軽に客をもてなせる朝食用カウンターだった。一方、改まったダイニングルームは不要だとしていた。にもかかわらず、モエスタが購入者の話を聞いたところ、ダイニングテーブルという言葉が何度も出てきたのだ。「ロ々に『いまあるダイニングテーブルを何とかできれば、気兼ねなく引っ越せるのだが』と話すのです」とモエスタは言う。彼も同僚も、なぜダイニングテーブルがそれほど重要なのか理解できなかった。多くの場合、彼らの話に出るのは使い古した流行遅れのテーブルで、慈善団体に寄付したり、あるいは近所の集積所に捨ててしまったりすれば済むのではないかと思われたからである。

しかし、クリスマスに自宅のダイニングテーブルを家族で囲んだ瞬間、モエスタは理解した。彼の家族は、誰かが誕生日を迎えるごとにこのテーブルを囲んできた。祝祭日もそうだった。宿題を広げたのもこのテーブルだった。テーブルは家族そのものだったのだ。

そして彼は、顧客が新居購入を決断しないのは建設会社が提供する機能に不足があるからではなく、自分にとって大切な何かを手放すことに不安を感じるためではないかという仮説を立てた。そうして結局、古い家具を家族の誰かが引き取ってくれるかどうか、マンション購入という10万ドル単位の決断を左右していることがわかったのである。

このような認識にたどり着いたことで、モエスタとチームメンバーは、潜在的な住宅購入者が抱える葛藤を徐々に理解できるようになった。モエスタは、「新しい家を建てるビジネスをしていると思っていましたが、実は生活を移動させるビジネスなのだと気づきました」と話す。

こうして得た、「JTBD」に対する理解を踏まえて、同社の物件には小さいながらも重要な変更が多数加えられた。建築家が来客用ベッドルームを縮小して、ダイニングテーブルを置くスペースを確保したのはその一例である。また、同社は引っ越し自体がもたらす不安の軽減も重視した。引っ越しサービスや2年分の貸し倉庫サービスを提供したほか、家財をじっくり取捨選択できるように、開発敷地内に仕分け室を設けたのだ。

顧客の「JTBD」を深く理解したことで、この会社は他社が模倣しにくい、あるいは理解することさえできない方法で自社の物件を差別化することができた。

見方を変えたことで、すべてが変わった。引っ越しサービスや倉庫サービスの費用を（利益を含めて）カバーするために、同社は物件の販売価格を 3500 ドル引き上げた。そして 2007 年、業界全体の売上高が 49%も落ち込み、市場が急落する中、同社の事業は実に 25%も成長したのである。

設問 1

文章の趣旨を 300 文字以内で要約せよ。

設問 2

下線(1)の JTBD を的確に表現する日本語のキーワードを 10 文字以内で考案せよ。

設問 3

「ジョブ」理論を実践する場合、どのような問題が想定されるか？ 300 字以内で 2,3 の項目を挙げてあなたの考えを述べよ。

設問 4

下線(2)のフォーカスグループ調査とは、顧客を集めてインタビューやディスカッション形式で商品に対する意見や感想を収集する方法である。なぜ、この方法が機能しなかったのか、あなたの考えを 300 字以内で述べなさい。

【2019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

現代の企業経営にとって、イノベーションを継続して起こしていくことが重要だと言われます。次の3つの点について、合計1600字以上になるように論を展開してください。

- (1) イノベーションとは何か？
- (2) イノベーションの具体例
- (3) イノベーションを継続的に起こしていくために必要なこと

【2019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、「平成 30 年版 情報通信白書」からの抜粋（一部修正）である。この文章を読んで、あなたの実務経験と知識に基づいて設問に答えなさい。なお、脚注は補足説明であるので、必要に応じて参照すればよい。また、参考文献を示している箇所があるが、この文章に記述されている内容のみに基づいて答えればよい。

- 問1 ICT利活用を有効に進めるための組織イノベーションのあり方について、具体例を挙げてあなたの考えを述べなさい（300字以内）。
- 問2 日本企業はマーケティングの取り組みが遅れていると以下の文章の中で指摘されているが、日本企業のマーケティング・イノベーションのあり方について、具体例を挙げてあなたの考えを述べなさい（300字以内）。
- 問3 米国企業はプロダクト・イノベーションが営業利益の増加につながっていると以下の文章の中で述べられているが、日本企業のプロダクト・イノベーションのあり方について、具体例を挙げてあなたの考えを述べなさい（300字以内）。
- 問4 日本企業におけるICT利活用によるイノベーションのあり方について、問1から問3で記述した内容を踏まえて、あなたの考えをまとめなさい（300字以内）。

日米の ICT とイノベーションの現状

I 概要

我が国では、米国と比較しICTの経済成長への貢献が低水準にとどまっている。

米国では新技術に対する供給側の対応と新たな需要の創出とがあいまって経済成長が実現した一方で、日本で米国並みの経済成長が起らなかったのは、（人口動態の要因を別にすると）産業構造・産業組織の変化に伴う企業の業務や組織の見直しが不十分であったためと考えられる。

以下では、我が国のICTの経済成長（付加価値増加）への貢献が低水準にとどまった要因をミクロ的な視点から探る。ICTを導入すればただちに生産性の向上や付加価値増加が実現するわけではなく、業務及び組織の見直しや人材の再訓練など様々な仕組みの見直しも必要とされる*1。

具体的には、日米企業アンケート結果を踏まえて、まず、産業の構造変化と付加価値増加との関係について概観した上で、グラフィカルモデリング分析という手法を用い、ICTの導入や利活用が様々な仕組みの見直しを行うことを通じて企業にとっての成果にどのようにつながるか、要因間の関係及び日米の相違点について分析する。

II ICTによる付加価値増加

1 産業の構造変化とイノベーションの重要性

1994年以降2015年まで米国では概ね持続的にGDPが増加傾向にあった一方、我が国では横ばいないし微増にとどまった。両国の付加価値を増加させる力に差があったことがうかがわれる。これについては、1990年代、米国ではICTによって需要の伸びが大きい新たな財が生まれた一方、日本ではICTが消費ではなく主に投資を目的としたものであったこと*2、供給側でICTを導入したものの、業務及び組織の見直しや人材の再訓練など様々な仕組みの見直しが進まなかったこと*3などが指摘されている。

さらに、1990年代以降ICTが企業内、産業組織（各産業内）、産業構造（各産業間）それぞれのレベルにおいて従来の垣根を越え活用されるようになり、コミュニケーションコストや探索コストが下がったことで、従来の固定的な取引関係に関わらず分業・協業が進んだ結果、多様な組合せが可能となってきた。

「多様な組合せ」は「新たな結合」とも解釈可能であり、古くは経済学者のシュンペーターが既存の技術・資源・労働力などを従来とは異なる方法で新結合することをイノベーションと定義したこととも関連する。最近では、イノベーションは、OECDとEurostat（欧州委員会統計総局）が合同で策定した国際標準（オスロ・マニュアル）において、4分類されている。それらは、①プロダクト・イノベーション（新しいまたは大幅に改善した製品・サービス）、②プロセス・イノベーション、③組織イノベーション、④マーケティング・イノベーションである（図表1-4-1-1）*4。分業・協業が進む昨今、改めてイノベーション、特に新結合の意義は高まっていると言える。

図表 1-4-1-1 OECD「オスロ・マニュアル」のイノベーションの4類型

※ イノベーションの4類型 類型と定義はOECD「オスロ・マニュアル」に準拠	プロダクト：	自社にとって新しい製品・サービス（プロダクト）を市場へ導入すること。
	プロセス：	自社における生産工程・配送方法・それらを支援する活動（プロセス）について、新しいもの又は既存のものを大幅に改善したものを導入すること（技法、装置、ソフトウェア等の変更を含む）。
	組織：	業務慣行（ナレッジ・マネジメントを含む）、職場組織の編成、他社や他の機関等社外との関係に関して自社がこれまでに利用してこなかった新しい組織管理の方法の導入。
	マーケティング：	自社の既存のマーケティング手法とは大幅に異なり、かつこれまでに利用したことのない新しいマーケティング・コンセプトやマーケティング戦略の導入。

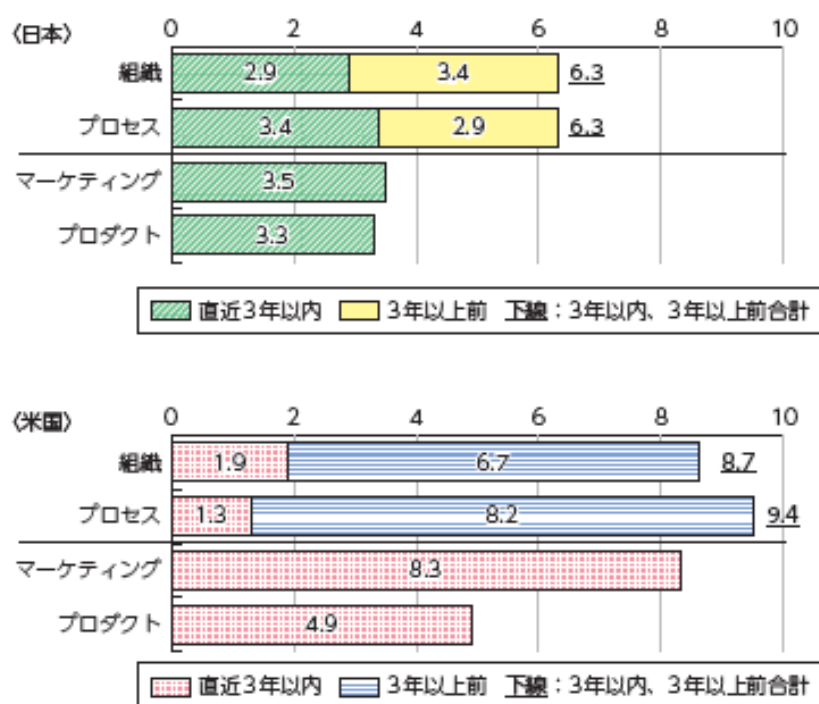
（出典）文部科学省 科学技術・学術政策研究所「第3回全国イノベーション調査報告」（2014）

<http://data.nistep.go.jp/dspace/handle/11035/2489>

2 イノベーション実現度の日米比較

日米企業へのアンケート結果を基に、日米の大企業^{*5}での直近3年間（組織イノベーション及びプロセス・イノベーションは3年以上前の取組も含む^{*6}）のイノベーションの実現度^{*7}を比較すると、いずれのイノベーションにおいても米国企業の方が多くことがわかる（図表 1-4-1-2）。組織イノベーションやプロセス・イノベーションについては、3年以上前の実現度は、米国企業（組織6.7、プロセス8.2）が日本企業（組織3.4、プロセス3.4）よりも高く、直近3年間の実現度については、米国企業（組織1.9、プロセス1.3）は日本（組織2.9、プロセス3.4）よりも低くなっている。これは、米国企業は3年以上前に両イノベーションを概ね実現済みである一方、日本企業は直近3年間に取り組んでいる企業が未だ一定数あることを示している。次に、マーケティング・イノベーションとプロダクト・イノベーションについては、日本企業では特にマーケティング・イノベーションが遅れている。今後、日本企業が成長していくためには、これらの取組をより一層加速させていくことが求められる。

図表 1-4-1-2 日米企業のイノベーションの実現度

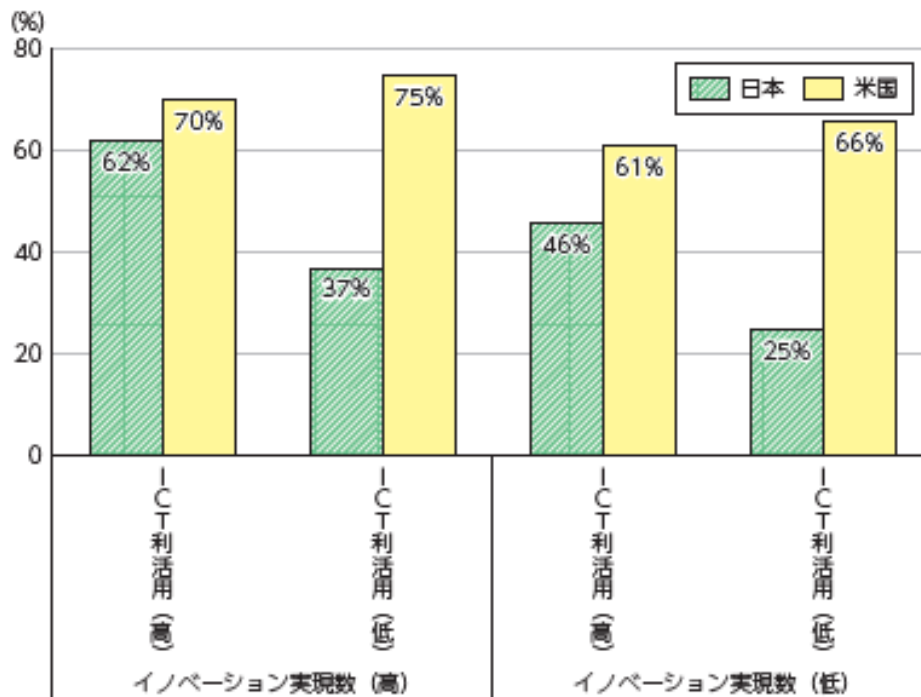


（出典）総務省「我が国のICTの現状に関する調査研究」（平成30年）

次に、アンケート結果から、企業におけるICT利活用^{*8}と全イノベーションの実現数^{*9}が平均（ICT利活用：日本企業8.8、米国企業9.1、全イノベーション：日本企業11.4、米国企業12.4）以上を（高）、平均未満を（低）グループに分類し、3年前と比べて営業利益が増加した企業の割合を比較すると、日本ではICTを利活用しているほど、また、イノベーションの実現が多いほど、営業利益が増加した企業の割合が高くなっている（図表1-4-1-3）。特に、日本では全イノベーションの高低よ

りもICT利活用の高低で営業利益が増加した企業の割合に顕著な差が生じていることから、ICT利活用の重要性がわかる。

図表1-4-1-3 日米企業のICT利活用、イノベーションと営業利益増加との関係



(出典) 総務省「我が国のICTの現状に関する調査研究」(平成30年)

3 ICT導入や利活用とイノベーション実現は付加価値増加にどう結びつくか

ア グラフィカルモデリングによる分析

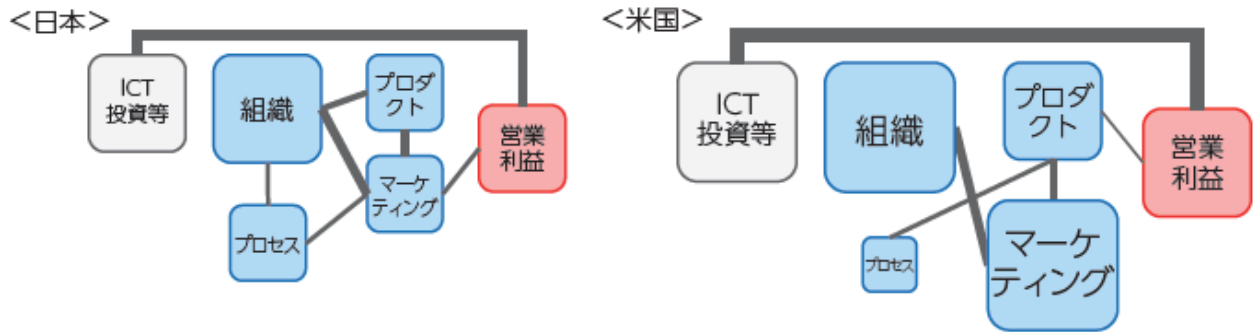
ここまでのデータ観察や分析により、営業利益の増加にICTの導入や利活用、イノベーションが影響していることは推察されるが、相互の関係は明らかになっていない。これを明らかにするため、以下では、企業におけるICTの導入や利活用が4イノベーションのどれを通じて成果(アウトカム)に結びついているのかを分析する。

分析にあたっては、日米企業へのアンケートの結果に基づきグラフィカルモデリング*10 という手法を用い、要因(変数)間の相互の関係及び日米の相違点を明らかにする。

ICTの導入や利活用の状況を、ICT投資やICTサービスへの支出等*11(以下、「ICT投資等」という)とICT利活用に分けたうえで、それぞれのイノベーション実現や営業利益の増加とのつながりを比較する*12。

まず、ICT投資等については、日米ともイノベーションとは直接的な関係がなく(図表1-4-1-4)、営業利益との間のみ直接的な関係がある。これはイノベーションの実現に関わらず、営業利益を増加させた企業がICT投資等を増加させているため関係性が示されたと考えられることから、ICT投資等を増やすのみで営業利益の増加に結びつくことを表しているものではない。

図表1-4-1-4 グラフィカルモデリング分析結果の日米比較（ICT投資等）



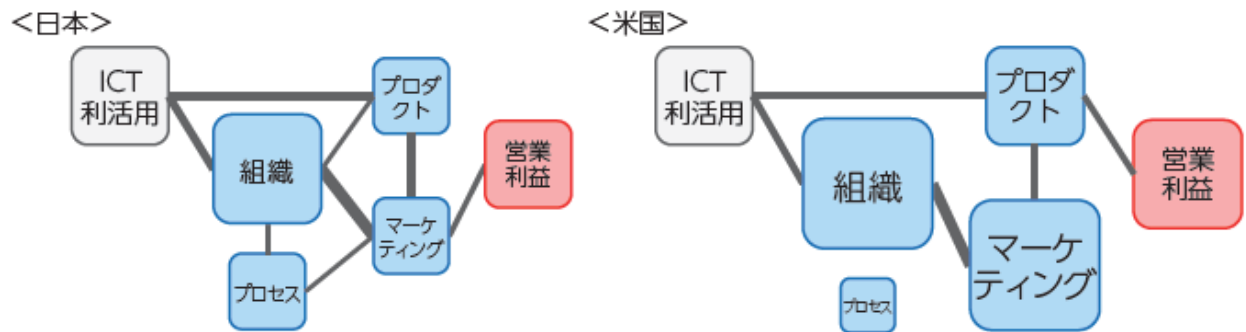
注1：上図では線が繋がっている要素間には直接的な関係があることを意味する。

注2：上図では四角の大きさは増加割合又は実現数の日米の違いを、線の太さは各変数間の関係性の強弱を表している。具体的な数値は調査研究報告書参照。

（出典）総務省「我が国のICTの現状に関する調査研究」（平成30年）

次に、ICT利活用については、日米ともプロダクト・イノベーション、組織イノベーションと直接的な関係がある（図表1-4-1-5）ことが示された。

図表1-4-1-5 グラフィカルモデリング分析結果の日米比較（ICT利活用）



注1：上図では線が繋がっている要素間には直接的な関係があることを意味する。

注2：上図では四角の大きさは増加割合又は実現数の日米の違いを、線の太さは各変数間の関係性の強弱を表している。具体的な数値は調査研究報告書参照。

（出典）総務省「我が国のICTの現状に関する調査研究」（平成30年）

これらからは、ICT投資等を増加したらイノベーションが起こるのではなく、さらにICT利活用を進めることがイノベーションの実現に重要であることを示唆している*13。

イ 要因間の関係性考察

そこで、ICTとイノベーションの実現、営業利益の増加との関係の分析については、後者のICT利活用に着目して、図表1-4-1-5を基にグラフィカルモデリングによる分析結果を、直接的な関係性が強いところを中心に、以下概観していく。

まず、日本の企業では、ICT利活用から組織イノベーション、マーケティング・イノベーションを通じて営業利益増加につながっている。イノベーション相互の関係については、組織イノベーションから他のイノベーションへ網状のつながりがみられる。

米国の企業ではICT利活用から組織イノベーション、マーケティング・イノベーション、プロダクト・イノベーションを通じて営業利益増加につながっている。ただし、日本の企業と異なり組織イノベーションからプロセス・イノベーションやプロダクト・イノベーションへの直接的なつながりはない。

これらから、大きく特徴が3点挙げられる。第一に日米ともに組織イノベーションが営業利益増加の前提となっていること（図表1-4-1-6中の（ア））、第二に日米ともに、組織イノベーションとマーケティング・イノベーションとの間には直接的な関係はある（図表1-4-1-6中の（イ））が、プロダクト・イノベーションとプロセス・イノベーションについては、日本のみ関係がある（図表1-4-1-6中の（イ））こと、第三に営業利益増加に直接つながるのが、日本ではマーケティング・イノベーションである一方、米国ではプロダクト・イノベーションとなっていること（図表1-4-1-6中の（ウ））が挙げられる。

（ア）前提としての組織イノベーション

第一の特徴に関して補足すると、組織イノベーションの実現からプロダクト、マーケティング・イノベーションの実現や営業利益の増加への方向性が推察される^{*14}。3年以上前に組織イノベーションが平均以上取り組まれていた企業とそれ以外の企業を比較すると、平均以上だった企業の方が直近3年間におけるプロダクト・イノベーション、マーケティング・イノベーションの実現ともに多くなっている^{*15}。日本企業については営業利益の増加についても同様の傾向となっている。

（イ）日米の組織イノベーション、マーケティング・イノベーションの違い

第二の特徴のうち、日米ともに組織イノベーションとマーケティング・イノベーションの間には直接的な関係があるものの、その内容は日米で大きく異なることは留意が必要である。図表1-4-1-2でも取り上げたとおり、米国企業では、組織イノベーション及びマーケティング・イノベーションとも概ね実現済みとなっているが、日本企業では両方とも取組の途上である。また、日本企業のみ組織イノベーションからプロセス・イノベーション及びプロダクト・イノベーションへのつながりがみられるが、日本では社内で様々な取組を進める傾向があるのに対し、米国の場合自社に足りないリソースは外部から調達したり外部の企業ごと買収する傾向の違いがあることも一因と考えられる。

（ウ）日米の企業業績への結びつきの違い

第三の特徴に関して、第二の特徴の留意点も踏まえると、米国企業ではマーケティングの取組が当然のこととして行われているため、マーケティングの差が営業利益増加と直接的な関係とならず、プロダクト・イノベーションの実現の多寡で差が生じていることが想定される。一方、日本企業では、

プロダクト・イノベーションによって新たな製品やサービスを創出しても、その後、安易な価格競争に陥るなど価格設定や他社との差別化がうまくいかない場合が多いため、営業利益増加に直接的に結びつかず、マーケティングの取組が一部企業にとどまっていることから、マーケティングへの取組の有無で営業利益の増加に差が生じていることも一因と考えられる。

ウ まとめ

以上から、日本の企業への示唆をまとめる。まずICTは導入するだけでなく、利活用を行うことが必要である。その前提として、ICTの能力を効果的に引き出し、利活用するための組織改革を実施すること、次に価格設定の工夫や他社製品・サービスとの差別化等マーケティングの取組を行うこと、その上でのプロダクト・イノベーションが有効と考えられる。

脚注

- *1 森川正之『サービス立国論 成熟経済を活性化するフロンティア』日本経済新聞社（2016）P.79
- *2 篠崎彰彦『情報技術革新の経済効果』日本評論社（2003）P.209
- *3 森川正之『サービス立国論 成熟経済を活性化するフロンティア』日本経済新聞社（2016）P.79
- *4 文部科学省 科学技術・学術政策研究所「第4回全国イノベーション調査統計報告」P49-56
- *5 「製造業」、「情報通信業」、「エネルギー・インフラ業」は常勤従業員数が300人以上、「商業・流通業」、「サービス業」は常勤従業員数が100人以上の企業を大企業とした。中小企業からもイノベーションは起こりうるが、大企業と比較して業務プロセスや組織形態が多様であり1社で完結していないことも多いため、グラフィカルモデリング分析の枠組みになじみづらい点があることから、今回は大企業を対象に分析を行っている。なお、米国においては、大企業のプロダクト・イノベーションであってもスタートアップ企業を買収したことによるものもあること、日米でスタートアップ企業へのファイナンスの金額が異なることにも留意が必要と考えられる。
- *6 各イノベーションとも直近3年間における実現を確認し、プロセス・イノベーションと組織イノベーションについては、川上淳之・浅羽茂（2015）「組織改革は生産性に影響するか？」（経済産業研究所, RIETI Discussion Paper Series, 15-J-048）によると取組から効果の発現まで3年程度の期間を要することから、3年以上前における実現も確認した。
- *7 イノベーションの実現数をアンケートにて尋ね4類型それぞれ10点満点に換算。プロダクト・イノベーションは製品とサービスに分け、それぞれの実現数を確認した（5つ以上の場合は5点に換算）。プロセス・イノベーションは生産工程・配送方法・それらを支援する活動それぞれについて実現有無を確認した。組織イノベーションは業務慣行（4項目）、職場組織（8項目）、社外関係（8項目）について実現有無を確認した。マーケティング・イノベーションはデザイン・販売経路・販売促進方法・価格設定方法それぞれについて実現有無を確認した。
- *8 ICT 端末（パソコン、タブレット、スマホ、IoT 端末）、ネットワーク（専用線、一般固定回線、無線回線）、社内向けサービス（グループウェア、社内ポータルサイト、社外からのモバイル端末アクセス）、社外向けサービス（外部向けHP の開設、外部向けSNS アカウントの開設、SNS で顧客の意見や反応の収集・活用）、クラウド（SaaS、PaaS、IaaS）の利用状況（全16項目）について確認した。
- *9 プロダクト・イノベーション、プロセス・イノベーション、組織イノベーション、マーケティング・イノベーションの直近3年間における実現数の合計
- *10 グラフィカルモデリング分析は被説明変数（営業利益の増加）に説明変数（ICTの導入や利活用、イノベーション）がどの程度影響しているのかを分析するのではなく、変数間の相互の関係を分析するものであるが、変数を図示し関係性を線で示すことで変数間の「絡み」が視覚的に明らかにで

きるというメリットがある。また、グラフィカルモデリング分析では変数間の相関係数ではなく、偏相関係数を考えており、他の諸変数の影響を取り除いた変数間の直接的な関係を明らかにすることができる。

グラフィカルモデリングにおける分析の概念は以下のとおりである。

分析に用いる複数の変数から2つの変数を取り出し、全ての組合せについてその偏相関係数を計算する。これは、単純に2つの変数の関係を相関係数として推定すると他の諸変数の影響が含まれることから、他の変数の影響を取り除くためである。

例えば、最高気温とアイスクリームの売上、水難事故の件数という3つの変数を考えた場合、相関係数を計算すると、水難事故の件数とアイスクリームの売上には強い相関関係がみられる。一方、最高気温の影響を取り除いた水難事故の件数とアイスクリームの売上の偏相関係数を計算すると、ほとんど関係性が見られない。相関係数から水難事故の件数が多いほどアイスクリームの売上が多いという解釈をするのは早計で、偏相関係数を確認することによって、水難事故の件数と最高気温に関係性があり、最高気温とアイスクリームの売上にも関係性があるという解釈を得ることができる。

偏相関係数が0に近いものは、変数間に直接的な関係性が低いと解釈できるため、偏相関係数の絶対値が小さいものから順に0と置き換えていくことで、変数間の関係を簡素化し、全体の構造を明瞭にすることが可能となる。これを視覚的に表現すると、すべての要素（変数）が線でつながった状態からスタートし、偏相関係数の絶対値が小さいつながりを1本ずつ切断していくことになる。線を切断したあとのモデルがスタート時点のモデルからどの程度逸脱しているのかとモデルの簡潔さを用いて最適なモデルを選択する。これは共分散選択における減少法と呼ばれる手法で、本分析では最適なモデルの判定基準としてベイズ情報量規準（BIC）を用いた。

- *11 ICT 関連の投資（ハードウェア投資、ソフトウェア投資、その他のICT 関連投資）や支出（クラウドなどICT サービスへの支出）
- *12 ICT 投資については、3年前と比較した場合のICT 関連の投資・支出額合計の増減を変数とし、ICT利活用については、ICT 端末、ネットワーク、社内向けサービス、社外向けサービス、クラウドの利用数を、プロダクト・プロセス・マーケティングイノベーションについては、直近3年間のイノベーション実現数を、組織イノベーションについては、直近3年間だけではなく3年以上前も含めたイノベーション実現数を、営業利益については、3年前と比較した場合の営業利益の増減を変数とした。
- *13 中野貴比呂（2005）「我が国企業のイノベーション活動の分析」の分析では、企業が研究開発投資の比率を高めるだけでなく、社内組織、社外連携、人材などに関する取組を活発に行うことによってイノベーションの実現割合が高まるという結果を得ている。
- *14 組織改革の先行研究については、川上淳之・浅羽茂（2015）「組織改革は生産性に影響するか？」（経済産業研究所, RIETI Discussion Paper Series, 15-J-048）でも分析されており、生産性への因果効果を推定した結果、業績が悪化していない状況で組織改革を行っている企業では組織改革後、2期目から4期目にかけて生産性の上昇がみられたという結論を得ている。
- *15 日本では、3年以上前に組織イノベーションが平均以上だった企業では、プロダクト・イノベーション3.9、マーケティング・イノベーション1.8 に対して、平均未満の企業では、プロダクト・イノベーション2.8、マーケティング・イノベーション1.0 となっている。3年前と比較して営業利益が増加した企業の割合も、平均以上の企業では50%なのに対して、平均未満の企業では35%に留まっている。米国では、3年以上前に組織イノベーションが平均以上だった企業では、プロダクト・イノベーション5.1、マーケティング・イノベーション3.7に対して、平均未満の企業では、プロダクト・イノベーション4.6、マーケティング・イノベーション2.9 となっている。

【2019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

以下の文章を読み、文末の問いについて回答しなさい。

【出題文章ここから】

Diamond Online (2019年1月29日)「5分でわかる「サブスクリプション」、単なる定額制との違いは? (週刊ダイヤモンド編集部)」より抜粋 (下線部は作問用追記)

<https://diamond.jp/articles/-/192205>

『週刊ダイヤモンド』2月2日号の第1特集は「トヨタ・パナ・ソニーも参戦 サブスク革命」です。いま世界中で「サブスクリプション」なるビジネスモデルが大流行していて、日本でもラーメンから自動車までさまざまな業界で広がっています。日本では単なる「定額制」サービスとして語られることが多いけれど、実際は少し異なるようです。では、サブスクリプションとは一体どんなビジネスモデルなのか、また、日本企業やあなたの職場にどんな変化をもたらすのでしょうか。超入門編をお届けします。(本記事は特集からの抜粋です)

■なぜ今、サブスクリプションなの?

サブスクリプション (subscription : サブスク) を辞書で引いてみると、「新聞や雑誌の定期購読」や「予約購読」という意味が出てくるはずだ。定期購読プランは大半の雑誌が用意しているし、何より紙の新聞を定期購読することは、ほんの数年前まで「社会人の常識」だった。つまり、サブスクは最近になって新たに誕生したビジネスモデルではないのだ。では、なぜ今、これほどサブスクが盛り上がっているのだろうか。最大の要因は、「所有から利用へ」という消費者の志向の変化だ。若者を中心に物を所有することに価値を感じなくなっている。

ビジネスの常識が変わる		
サブスクリプション移行における変化		
	これまで	これから
消費者	所有	利用
企業	物売り	サービス
マーケティング	ブランディング	体験
営業	数量	サービス、価値
財務	販売利益	顧客生涯価値
文化	ヒット商品の開発	顧客との関係強化

(中略)

サブスクは企業に大きな変革を迫る。というのも、顧客は利用することに価値を見いだしており、企業は、商品を守る「物売り」から商品の利用を通して、「サービス」を売ることになるからだ。これによってマーケティングや営業、財務、カスタマーサポートなどの各部署の担当者は、それぞれ仕事内容が変わることは避けられないだろう。

(中略)

所有から利用へ多様化するビジネス						
各ビジネスモデルの違い						
	概要	所有権の移転	途中解約・休止	商品・サービスの 変更	企業側に入る利益	
利用 ↑ ↓ 所有	サブスクリプション	単なる定額課金と捉えられがちだが、顧客ニーズに合った商品やサービスを、定額で提供するモデル	なし/ サブスク事業者保有	○	○	継続的
	リカーリング	月額定額制など、継続的にサービスに課金するモデル。サブスクリプションとほぼ同義	サービス内容による			
	シェア	物やサービスを顧客や企業側と共有して利用するモデル。利用量に応じて料金が決まるため定額ではない	なし	○	○	継続的
	レンタル	顧客がレンタル対象商品の中から選び、借りるモデル	なし/ レンタル会社保有	○	○	継続的
	リース	リース会社と契約する金融取引	なし/ リース会社保有	×	×	継続的
	割賦	契約期間に応じた分割払い取引	あり/ 支払い終了後に顧客へ	×	×	割賦販売終了時点
	販売	商品・サービスを販売して利益を上げる“売り切り”モデル	あり/ 顧客へ	—	—	販売時点で確定

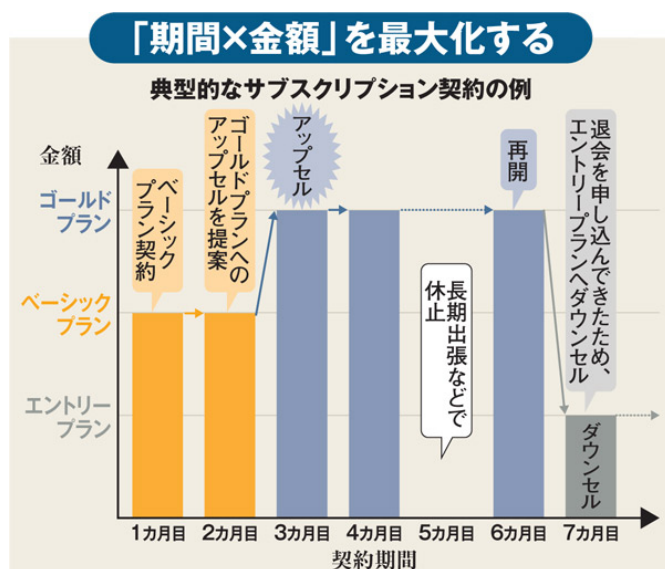
■定額課金ではないの？シェアとの違いは何？

ただ、冷静になってみると、レンタルやシェアなど、所有せずに利用する消費スタイル

は、すでにあることに気付くだろう。そんな中でも、企業がサブスクに熱い視線を注ぐのは、サブスクはシェアやレンタルよりも、安定的な収益を上げられるからだ。その上、収益の見通しが立ちやすい。ただし、それはサブスク化が成功すればの話だ。そのためには、「サブスクが単なる定額課金ではない」ことを理解する必要がある。

600万円の商品を、1年間で回収するために、12で割った50万円を月々請求する——。これが単純な月額定額課金だ。企業は決まった日に請求書を顧客に送り付けるだけでよい。しかし、これでは単なる割賦販売と変わらない。それに、「所有から利用へ」と志向が変わった消費者に合っていない。

前述したように、サブスクは常に高い顧客満足度を実現するために、継続的にさまざまな施策を打つ必要がある。その中でも、料金プランの変更は重要なものだ。少なくとも、「エントリー」「ベーシック」「ゴールド」といった3段階の料金プランを用意する必要があるだろう。加えて、「休止プラン」が用意されていると、長期の出張でサービスをしばらく使わない、といった顧客にも対応できる。



ポイントは顧客との関係をいかに継続させられるかだ（上図参照）。これはサブスクとほぼ同義のリカーリング（継続課金）ビジネスもそうだ。顧客との関係が続く限り、LTV（ライフタイムバリュー：顧客生涯価値。1人の顧客が契約から解約までに、どれだけの収益をもたらすかという業績評価指標）を最大化でき、企業は安定的な売り上げが得られる。

一方のシェアやレンタルは、サービスを利用した量に応じて、料金が決まる。そのため、売り上げの見通しが立ちづらい。顧客との関係についてもサブスクより希薄で、常に顧客のニーズに応じたサービスを展開するという面では、サブスクよりも劣ってしまう。

（中略）

顧客と強い関係を結ぶことが、サブスク化で目指すべきところ。だがそれは「サブスク＝単なる定額課金」という考え方では、実現することは難しいだろう。

【出題文章ここまで】

問 1：サブスクリプションとは何であるかを改めて説明せよ。なお、単なる上記の要約ではなく、独自の事例を交えて解説すること。

問 2：「所有から利用へ」という消費者の志向の変化が進むとして、どんな商品・サービスに非所有による利用が進むと考えられるか。その商品・サービスと、そこでの非所有による利用が進むと考える理由をまとめよ。