

直前慶大 SFC 小論文



出典：オリジナル問題

解答

問 1

〔資料―1〕で述べられているTヴィジョンは、人間にとってむしろ有害な面が大きいと私は考える。Tヴィジョンが地球全域に及ぶライブ映像を映し出したところで、それはやはり現実の世界そのものの姿ではないからだ。現実の世界とは、視覚などの知覚によって捉えられない、個々人の感情や感覚、記憶や欲望といった内的領域をも包含するものである。そして人間は自分や他人の内面を完全に把握し、理解することは出来ない。つまり人間にとつては、ユダヤ教における神と同様に、世界は表現できないものなのである。

〔資料―2〕の筆者は、ユダヤ教が表現の禁止によって、神が人為的な表現や認識のはるかに及ばない超越的存在であることを逆説的に示すことができたと言っている。それとは対照的に、私たちは世界の表現を推し進めることで、世界が人間の知覚や認識の到達しえない深みがあるという自明の事実を忘却しつつあるのではないか。だが、〔資料―4〕に述べられているように本もののモチをいくら精巧に描いてみても、絵のモチはどこまで行っても本もののモチには代わり得ない。私たちは生身の肉体を持ち、喜びや悲しみ、希望や絶望という生きた精神として生きている。その記憶や行動を情報や映像として記録し表現したところで、それは私たち自身のほんの一断片にすぎないのだ。

以上から〔資料―3〕の筆者が危惧するほどには、ヴァーチャルの領域における表現が現実の世界を侵蝕し空洞化してしまうとは、私は考えない。ヴァーチャル領域における表現は、現実の一端を掠め取ることができるだけだからだ。しかしその事実を見失い、ヴァーチャル領域における表現に過剰な期待を抱くとするならば、現実の有する真の深みに対する認識の欠如がもたらされ、私たちの生きる世界を皮相的で非人間的なものにしてしまう恐れがある。ヴァーチャル領域における表現が孕む真の危険性は、その点にこそ存在するのである。

問2

生命実感促進プログラム



【目的】

農業・漁業・畜産業などの、第一次産業が人間の生を支える不可欠の根幹であるということを実感し、かつ生きることの厳しさと尊さを主に都市部生活者に感得してもらう。

【方法】

都市部繁華街などを中心にTビジョンを設置し、農業・漁業・畜産業などの作業現場のライブ映像を流す。スクリーンは複数設置し、各人が自分の視聴したい作業現場を選択することができる。

【期待される効果】

- ① 第一次産業への理解・興味が高まる。
- ② 作業する人々の姿にライブで触れることで、生活するということの厳しさを実感し、甘えや依存

心を反省し克服する。

- ③ 自分たちが、多くの動植物の命や、多くの人々の労働・苦勞によって文字通り「生かされているのだ」という厳肅な事実を認識し、人間観・人生観を各人が深化させて行くための契機になる。

【注意点】

- ① 作業現場の人々のプライバシーや名誉を損なうことがないように、事前に映像の内容についての協議と合意を得ておくこと。
- ② あくまでこのプログラムの目的に対応した映像の提供に限ること。

●設問要求●

問1

- ① ヴァーチャル・リアリティの領域において世界を表現しようとする試みについて自分自身の見解を示す。
- ② その際、資料文を参考にする。
- ③ Tヴィジョンに対する自分自身の評価も論述中で示す。
- ④ 字数は八〇〇字以内。

問2

- ① Tヴィジョンを社会的に有益な目的のために活用するアイデアを企画し、提案する。
- ② この際、問1で示した「ヴァーチャル・リアリティ」や「Tヴィジョン」に対する評価とは別に、この企画案を練ること。
- ③ Tヴィジョン装置の開発・設置などに伴う予算の問題や、活用を通じて収益を上げるといったことに関しては考慮しなくても構わない。
- ④ 表現方法は自由。
- ⑤ ただし枠内に収めること。

I 読解

ここでは各資料文の基本的な内容を確認する。

【資料—1】

一九九五年にアメリカのロサンゼルスで開かれていたインタラクティブ・メディア・フェスティバルの会場で筆者が遭遇した「Tヴィジョン」というヴァーチャル・リアリティのシステムについて紹介されている。その主な特徴を筆者の記述に基づいて整理してみよう。

- ① 一五〇センチ程度のTVスクリーンが用いられている。

② スクリーンわきの球状の装置によってスクリーン上の画面を操作できる。

③ 宇宙空間から観た地球全体の姿から大陸、湖、川、都市、町、工場地帯からオフィスビルの内部に至るまでスクリーン上で自由に操作しながら観ることができる。

④ 映像は架空のものではなく、人工衛星を経由したリアルタイムのカラー映像である。

筆者は、自分で操作して地球上のあらゆる映像をリアルタイムで俯瞰できるこの装置に触れて「神と対面しているような気分だ」と吐露している。

【資料―2】

筆者は、ユダヤ教における「偶像崇拜の禁止」の持つ意味について論じている。ここで、筆者の提示している主要な問題は以下の二点である。

① ユダヤの文化における「偶像崇拜の禁止」は無意味な禁止ではないか。

↓そもそもユダヤ教では「神は表現不可能な実体」とされている。「表現できない」存在を「表現するな」という禁止は無意味ではないのか。

② また、いかなる表現も許されていなかったために、ユダヤ人は「神を直接知覚することができなかった」。

↓それなのに、どうして彼らは「神の積極的な実在を信じて疑わない」でいることができたのか。

この問題について、筆者は以下のような推論を導いている。

③ 神の表現が禁じられることによって、逆に人間の力をもってしては「いかようにしても表現することができない超越的な存在として」（筆者の表現によるならば「いかようにしても表現されえない何か」として）、神が「間接的な仕方」で表現されているのではないか。

つまり、筆者によれば、ユダヤ教では「神の表現を禁じること」で、「神の超越性」を一層明確に印象づけることができたのではないか、というのである。

〔資料―3〕

世界や現実が次々とヴァーチャルな領域で表現される（筆者の表現を用いるならば「世界や現実がヴァーチャルな領域で人工的な等価物を見つける」）とき、世界や現実は不要な存在と成り果ててしまふ、と筆者は言う。

もちろん、実際の生活がすべてヴァーチャルな領域に移行できるはずもないしするはずもない。筆者がここで述べているのは、世界や現実の諸々の事物や総体としての世界や現実がヴァーチャルな領域に表現され尽くしていくことで、現実の世界や人間の存在価値の根底が崩壊して行くのではないか、という底知れぬ不安と虚無感なのである。

第一段落に示されている例をいくつか見てみよう。

①「すべてがデジタルのコードに数値化されるとき、言語は不要な機能となる」。

↓当然人間の言語は論理的なコードの数値に完全に変換され、表現し切れるものではない。だが、そういう事実を顧みることなく、言語を数的コードに変換し尽くそうとするならば、生きた生身の人間から発せられる生きた言語は、存在価値を根底から否定されてしまうことになる。

②「人工的な記憶が支配するとき、われわれの器質的な記憶はよけいなものとなる」。

↓人間の脳や身体に刻み込まれ、あるいは各人の人生や生活と不可分に結び付けられた記憶も、コンピュータ上の無機的な情報の蓄積によって、取って代わられてしまうことになる。

③「すべてがコミュニケーションの双方向的端末に移行するとき、他者は不要な機能となる」。

↓パソコンや携帯電話などの端末でのコミュニケーションが、普及するに従って、現実の生身の人間同士の交流や関係は失われてゆき、終には現実の生身の存在としての他人さえ不要なものとして否定されるに至る。（この筆者の見解は誇張ではない。われわれは生身の他者ではなく、パソコンや携帯の画面上だけのキャラクターと会話をして楽しむようにまでなっているのである）。

以上のようにして、「ヴァーチャルな領域に等価物を見いだされた現実の世界や生身の人間」はその存在価値を否定され、「ぬけがら」になってしまう。しかし、ヴァーチャル化されても、否定されたのは「価値や本質」だけであるから、ぬけがらになった肉体や事物は「亡霊」のように痕跡しか残らない。現実にはぬけがらとなり、あるいは死ぬことができずに、姿を消しうることは許されないというのである。

〔資料—4〕

筆者は「本もの」と「似せもの」との区分が本質的には曖昧で極めて危ういものでしかないということを考察している。この考察に際して筆者は以下のような区分の例を挙げている。

- ① 「本もの (real object)」
- ② 「似せ＝偽もの (representation/imitation)」
- ③ 「芸術 (work of art)」

さらに筆者は、この三者の区分をA「モチ」とB「紙幣」の二つの具体例に当てはめている。

- A ∴ ① 「モチそのもの」 ② 「絵のなかのモチ」 ③ 「モチを描いた絵」
- B ∴ ① 「紙幣そのもの」 ② 「絵に描かれた紙幣」 ③ 「紙幣を描いた絵」

筆者は、「モチ」については明確だった①、②、③の区分が、「紙幣」の場合には「突然あいまいになってしまう」ことを指摘する。(第四段落)

このように、「紙幣」や「通貨」においては「本もの」と「似せもの」との区別は相対的なものでしかなく、それゆえ「通貨」を発行する権限を独占する国家は、「紙幣」を国家以外の個人が「表現」することを徹底的に禁じるのだと筆者はいうのである。

(第五段落)

Ⅱ 各資料文の要旨

読解の内容を踏まえて、各資料文の要旨を整理して示しておく。

〔資料―1〕

地球全体を宇宙空間からオフィスビルの内部まで自由に自分で操作しながら観ることができる「Tヴィジョン」というヴァーチャル・リアリティの装置が開発され、一九九五年にロサンゼルスで展示されていた。

〔資料―2〕

ユダヤ教における「偶像崇拜の禁止」はそもそも表現できないはずの神の表現を禁ずるという矛盾を孕んでいるが、しかしこの禁令の結果、ユダヤ教では表現し得ない存在としての神の超越性を、逆説的に表現することができた。

〔資料―3〕

現実の世界がヴァーチャルな領域に移行されるに従って、現実の世界や人間の存在価値や本質的な意義は否定され、内実を失った虚像のような存在に成り果ててしまった。

〔資料―4〕

「本もの」と「似せもの」の区別は相対的なものにすぎず、たとえば通貨は、国家権力による強制によって「本もの」としての地位を与えられているにすぎない。

Ⅲ 各資料文の比較検討

各資料文の内容は、「現実」そのものと、その「現実」を何らかのかたちでヴァーチャルな形式に表現したものとの関係について論じたものであるということが出来る。そうした観点に立って、それぞれの資料文が、「現実をヴァーチャルの領域で表現する」という営みを、どのように評価しているのか、という点について整理し、比較検討してみたい。

〔資料―1〕

筆者は、地球全体を宇宙空間から個々の建築物の室内に至るまでの現実の世界を、スクリーン上に細大漏らさず映し出し、再

現するTヴィジョンに対して、賛嘆の声を上げている。つまり、この筆者は、「現実をヴァーチャルの領域において表現する」という営みに対して、肯定的な評価を与えていることができる。筆者はTヴィジョンのスクリーンを目前にして「神と対面しているような気分だ」と独白している。その賛辞はTヴィジョンの持つ万能の視野、世界に偏在する全知全能の視界への感銘を示すものであったと考えられる。筆者はTヴィジョンのヴァーチャルな映像を通じて、人間の世界認識も一気にその領域を拡大し、人間の意識をもさらに拡張・深化させる可能性があると感じたのだといってもよいだろう。

〔資料―2〕

筆者は、人間の表現能力を超えた存在や理念を人為的に表現せず、むしろ表現を否定することで、その存在や理念の本質や深みを逆説的に表現しえるのではないかと述べている。

筆者のこの観点に従うならば、現実の世界をことごとくヴァーチャルな領域に移し変えて表現しようとする行為は、現実世界の真の深みや超越性を否定することに結びつく行為だといえる。

〔資料―3〕

この筆者もほぼ〔資料―2〕の筆者と同じ観点に立っていると考えられる。現実や世界をヴァーチャルな領域に移行し、表現してしまうことで、現実の世界はその本質や価値を否定され、「ぬけがら」にされてしまうというのである。

ただし、〔資料―2〕の筆者とは異なり、〔資料―3〕の筆者は、積極的に「表現しないことを通じて表現しえる何か」が存在するとは述べていない。そもそも、この筆者は「表現」という行為自体に特別な意味や価値を見いだしてはいないように読みとれる。

〔資料―4〕

本来「モチ」という具体的な物的存在とは異なり、貨幣とはそれ自体が「交換価値」という抽象的な観念を表象した記号的存在に過ぎない。「絵に描いたモチ」は「本もののモチ」とは異なり、触ることもできないし、実際に食べることもできないという時点で、両者の区別は誰にとっても容易につく。しかし、貨幣はそれ自体が「記号」に過ぎないので、「似せガネ」であっても「本もののカネ」であっても「記号」であることには変わりが無い。つまり、「表現」には「現実の表現」と「観念の表現」の二種類があつて、「観念の表現」は、「現実の表現」と違って、真偽の区別が困難だという特徴があるということになる。

この観点に立つならば、たとえば〔資料―2〕の「ユダヤ教における偶像崇拜の禁止」も〔資料―2〕の筆者とは全く異なっ

た捉え方が可能になる。すなわち、「神」は「抽象的観念」であり、「モチのような具体的個物」ではないため、「表現」をすることによって、「本ものの紙幣」と「似せ金」の区別がつかなくなるように、神の真贋が曖昧になるという事態を招く可能性があったということである。そのように、神の真贋が曖昧になれば、「似せ金」も「本ものの金」も実際には相対的な擬制的産物にすぎないことが明らかになってしまうのと同様に、「神の实在」という信仰内容の根拠自体が危うくなる恐れがあった。

つまり、「表現する」という行為は、表現される対象の相対性や皮相性を暴いて、そうした信仰や信念、世界観の体系を根こそぎに破壊してしまうだけの力を有しているのだということもできる。

以上のように、「資料―4」の筆者は、「資料―2」や「資料―3」の筆者とは異なり、「表現行為」の持つ破壊的ともいえるべき力を認めているのである。ただし、「資料―1」の筆者のように素朴な主知主義的評価、「世界をより多く知ること人間はより賢明になり、社会は一層発展する」というような楽観的視点とは一線を画していると考えられる点にも留意しておきたい。「資料―4」の筆者が注目しているのは、むしろ「表現」という営みが有する秩序を根底から崩壊させかねない善悪を超えたデイオニュソスのな力の側面の方なのである。

以上の分析を基に各資料文の筆者の考え方を図式的に対照して整理しておく。

もちろん、これは読解・分析例のひとつに過ぎないので、あくまで各人の読解と考察をさらに進めていくための参考としてもらいたい。

	ヴァーチャル領域への表現行為の評価	理由
〔資料―1〕	肯定的（神との対面）	人間の認識を拡張する
〔資料―2〕	否定的	世界の真の超越性をおおいかくす
〔資料―3〕	否定的	現実の価値と意味を剝奪する
〔資料―4〕	秩序を打ち壊す力	理念的価値の相対性を暴露する

Ⅳ 構想の指針

これまでの読解に基づいて、論述の構想を検討してみよう。

問1

設問の要求を整理すると以下のとおり。

- ① ヴァーチャル・リアリティの領域において世界を表現しようとする試みについて、資料文を参考にしながら自分の見解を述べる。

② 論述に際して、「資料―1」のTヴィジョンについての評価も必ず示す。

以上の二つの設問要求に関して、順に構想案を検討する。

i 設問要求①に対する構想の指針

Ⅲで整理したように、各資料文は現実の世界（の全体や、その世界の内に存在する諸々の事物。ここには人間も当然含まれる）を、ヴァーチャルな領域に移し変えて表現することに対して、一定の立場を表明している。

たとえば「資料―1」の筆者は、Tヴィジョンの例を通じて、ヴァーチャル・リアリティの技術や表現に大きな期待を抱いている。一方「資料―3」の筆者は、ヴァーチャルな領域に現実との等価物を見いだすこと（↓表現と同義）によって、現実の持つ価値や意味が剝奪されてしまうという危機感を抱いている。「資料―2」の筆者は、本来表現しきれないものは表現するべきではないと考えている。そして、「資料―4」の筆者は、特に抽象的な理念（これもまた、世界に生きる人間が創出したものであり、現実の一部である）を表現することは、理念の相対性を暴露してしまう一種破壊的な力を有していると考えている。（かといって、表現行為を否定している訳ではない。この点は十分に確認しておく必要がある。）

以上のような、各資料文の立場の違いを踏まえて、自分自身の最も共感を覚える資料文の記述をさらに肯定的に補充しながら、他の資料文の考え方を批評するというのが、基本的な構想案になる。

ii 設問要求②に対する構想の指針

〔資料―1〕で紹介されているTヴィジョンに対する各自の評価も、論述のなかに盛り込む必要がある。ここで重要なのは、Tヴィジョンの評価とヴァーチャルな領域における表現に対する評価との一貫性である。Tヴィジョンを賛美しておきながらヴァーチャルな領域における表現は批判するとか、逆にTヴィジョンは批判しておきながらヴァーチャルな領域における表現は肯定的に評価する、という構想だと、基本的には論述全体の一貫性に欠けるものと判断されることになる。(ただし、明確かつ筋の通った視点で敢えてそのような構成が取られていると判断できる場合には、その限りではない)。

iii 実際の構想例

構想例を示しておく。参考にしてほしい。

A 【ヴァーチャル表現肯定型】

人間の知覚できる領域が拡大するにつれて、人間の精神も深化し、知性も発達してきた。たとえば交通手段や通信手段の発達、人類の知的・精神的レベルの飛躍的向上をもたらしたことは、十九世紀以降の歴史を見ても明らかだ。

〔資料―1〕で紹介されているTヴィジョンは、このような人類の知的発展をさらに、大きく促す装置である。宇宙から観た地球の姿も、世界中で営まれている人間生活のありさまも、瞬時に見渡せるだけの「神のごとき」視界を経験することで、人間の意識は従来にないほどの深みを得られる可能性がある。

〔資料―2〕や〔資料―3〕で述べられているように、世界をヴァーチャルな領域でことごとく表現しようとすることに対する不安は杞憂である。なぜなら、いかに現実をデータ化し、ネットでのコミュニケーションが拡大することになっても、それで現実の世界や人間が本当に消滅するわけではない。〔資料―4〕の例でいうならば現実の世界は「本もののモチ」である。そのモチをどれほど絵に描いても、本もののモチの価値は否定され得ないのである。

だが、ヴァーチャルにおける表現は、いわば「モチの絵」を多様に増やしていく作業である。それは、本もののモチを増やす行為ではない。あくまでも、人間の認識を多様化して行くという精神的・知的創造に関わる行為なのだ。

B「ヴァーチャル表現否定型」

「資料―2」に示されているように、本来表現し得ないものを無理に形象化して表現したところで、本当のことを描き出すことはできない。むしろ、形象化・具象化によって誤った理解や認識をもたらしてしまうことがある。たとえばTヴィジョンでも、いかに人工衛星を経由した映像で地球全体を細部にいたるまで俯瞰したとしても、そこには本当の世界や人間の姿は存在しない。

仮にある建物の内部まで覗き込み、そこで生活し働く人びとの姿を観察したとしても、その人たちの人生や、心の中の葛藤や愛情、苦しみや悲しみ、そして喜びを一体どこまで了解できるというのか。しかも、問題なのは、Tヴィジョンのスクリーンを観た人間は、表面から一瞥しただけの映像で、世界を理解できたような錯覚に陥る危険があるということだ。ユダヤ教が「偶像崇拜の禁止」を行ったのも、そのような致命的な誤りを回避しようということだったのではないか。

「資料―3」に述べられている、人間の記憶をデータに変換して事足れりとしてしまうようなヴァーチャル化は、世界の本質を見失わせてしまうだけである。それは「資料―4」の例を用いるなら、「絵に描いたモチ」を観るだけで「本もののモチ」をすべて理解できたと勘違いするのと同様の愚である。

ヴァーチャルの領域における表現は、現実の疑似的表現だというに止まらず、世界に対する誠実かつ本当の理解の可能性をも閉ざしてしまう危険性があるのだ。

問2

設問の要求は以下のとおり。

- ① Tヴィジョンを活用するアイデアを企画し、提示する。

*このとき次の点に留意する。

- ② Tヴィジョンやヴァーチャル・リアリティに対する評価とは別に検討する。

↓仮に問1で、Tヴィジョンやヴァーチャル・リアリティに対して否定的評価を加えた場合でも、それとは別に活用法を提示することが求められている。

③ 社会的に有用な目的のためのアイデアであること。

↓どのような点で社会的に有用だといえるのかについても、明確に示す必要がある。各自の社会観が問われるところである。
↓犯罪防止のための監視システムとして活用するなどといった案は、社会的有益性を否定はできないが、過剰な管理社会をもたらず危険性の方が高く、企画案としては必ずしも適当ではない。企画案の検討に当たっては、メリットとデメリットの両面にわたる吟味が必要である。

④ Tヴィジョンは一九九五年当時、短期間の展示のためだけで一台百万ドルの製作費用を要した。

↓したがってまだ当面は実用化の段階には全くない。

↓それゆえ現実にも少なくとも現時点では予算や採算性を考慮することのできないシステムだといえる。

↓従って構想でも特に予算や採算性については考慮に入れる必要はない。あくまで「社会的に有益な活用法」を提示しても
らえればよい。

構想例①「ヴァーチャル地球儀」

各学校ごとに、Tヴィジョンを設置。世界地図や地球儀の代わりに授業で使用する。地理・政治経済・地学・生物など多くの分野で活用ができる。生活経験の範囲が狭い子どもたちにとって、擬似的とはいえ地球全体を自由に見渡すことのできる経験学習は、精神的・知的・人格的発達に著しい効果をもたらすだろう。ただし、プライバシーの侵害などが生じないように、装置の管理は学校や教員が行う必要がある。

このように、Tヴィジョンが教育の現場で適切に活用されることは、次代を担う子どもの知的向上に大きく寄与し、ひいては社会の発展を促すはずだ。

構想例②「全世界の国にTヴィジョンの設置を義務化」

すべての国家にTヴィジョンを設置し、国民が自由に世界の状況を観ることができるようにする。どの政府も国民がTヴィジョンを観る権利を侵害することができないものとする。

その結果、人々は世界各国の多様な生活や文化を知ることが出来、また宇宙的視界から地球を観察する経験も得られる。

そのような経験を通じて人々は自然に全体主義的で硬直した政府を受け容れなくなっていくだろう。Tヴィジョンを通じて世界全体が真に民主的な傾向を増していくことができる。

〔総合政策学部対応問題〕

出典：オリジナル問題

解答

問 1

かつて、あるメーカーがカメラ付き携帯電話の販売を始めたところ、予想以上に売上が伸びたため、他社も一斉に後を追ってカメラ付き携帯電話を生産するようになった。そして、現在では携帯電話市場はカメラ付き携帯電話一色といってもよい状況になっている。なるほど、カメラ付き携帯電話は便利でもあるし、多くの消費者の需要もある。しかし、複雑な機能は不要で、電話本来の通話機能さえあればよい、と考えている人々の需要は半ば無視されているのである。バブル破綻以降の深刻な不況の中で、日本の企業は殊更に安全策を重んじるようになった。他企業が成果を収めた経営方針を模倣し、他企業が売上を伸ばしている商品と同系列の商品を売り出す。その結果市場の多様性は失われ、少数派に属する消費者の需要は無視されてしまっている。このように、主体性を欠いた模倣的・画一的な経営姿勢に陥っていることが、現在の日本企業の問題点なのである。

問 2

たとえば「資料―1」に引用されていたホテルのように、午後9時以降に夕食をとる人の数が統計的に少ないからというので、すべてのホテルがその時間以降には食事を出さなくなったとしたら、仕事の事情で深夜に食事をする人びとなどは不便さを感じて、ホテルの使用を控えるようになってしまいうだろう。そうした人びとは少数派だといっても、現代の日本の社会では、全体としてはかなりの数になるはずだ。それを完全に切り捨ててしまうならば、ホテル利用者全体の数を減らしてしまうことになり、ホテル業界の市場可能性を狭めてしまうことになる。

このように、仮に統計的調査に基づいて合理的な経営方針を定めたとしても、すべての企業が一律に同様の方針を採用するならば、

結果的にはすべての企業の利益を損なってしまう可能性がある。一方、多くのホテルで午後9時以降の食事を出していないのであれば、自分のホテルではその時間以降にも食事を取れるようにすることで、他ホテルの食事サービスに不満を持っていた人々を顧客にすることができるかもしれない。つまり、他社の切り捨てた需要に注目することで、新しい市場を開拓し、利益を増大させることも可能なのだ。そして、こうした少数派の需要を新規市場の開拓へと結びつける発想が、「資料―2」で述べられている「破壊的技術」の本質なのだとは考える。

技術や商品が陳腐化していくサイクルの早い現代社会では、他社の切り捨てた需要のなかに率先して新しい市場の可能性を見出して行く努力が不可欠である。そのためには、消費者の需要を調査する段階で、これまで以上に少数派の意見の分析と検討にも力を注ぐといった工夫も必要になる。現在の日本の企業が抱える問題点を解消するためには、主体性を欠いた模倣的な経営が自社のみならず自社業界全体の衰退に結びつく恐れがあるのだという事実を明確に把握し、消費者の多様な需要への対応を図ることが不可欠なのである。

解説

●設問要求●

与えられた三つの資料を参考にして、以下の問いに答える。

問1 現在の日本の企業に見られる問題点を指摘する。字数は四〇〇字以内。

問2 問1で自分が指摘した問題点を解決してゆくためには、企業にはどのような努力や工夫が必要か、について自分の考えを述べる。字数は八〇〇字以内。

↓資料は自分の考えを深め、発展させるための参考に過ぎないので、資料の記述をそのまま引き写した記述は避けること。

I 参考資料の読解

この項では、参考資料の内容を確認する。ただし「資料―3」の図表は次項で検討することとし、ここでは二つの文章資料の内容を読解しておこう。

A 「資料―1」

【1】消費者はいなかった！

ダイエーの業績悪化について、同中内功会長が語った言葉が引用されている。

↓「それぞれの顔をもった人々」を一括して「消費者」とみなして、統計的データに基づいて画一的な対応をしたことに失敗の原因があった。

「頭の良い人たちが現場を離れてつくった報告書のもっともらしさを信じた——理が実に優先した——ことからおきた。

【2】あるホテルのできごと

この項では、筆者があるホテルで遭遇した理不尽な経験について述べられている。

↓大雪のなか、午後8時50分にホテルに到着した筆者は、ホテルのレストランで夕食を取る事が出来ず、再び降りしきる雪の中を駅まで夕食のために戻らざるをえなかった。そのホテルのレストランはいずれも午後9時には閉まることになっていて、ホテルのフロント係にも食事を取るなら「ただちにいま来た駅に引き返す」ことだ、といわれたからである。

【3】社会にあることの倫理

a 【2】の経験に対する筆者の感想↓ (1) 「このホテルは『冷たいホテル』である」

(2) 「自分がベルトの上を流れていく量産品の一個であるかのように取り扱われている」

b ホテル側の論理⇨最適制御理論

(i) 最適制御理論

↓まず対象とする人々の行動をあらかじめ調査して、その行動の統計的平均値を算出し、次にその統計的平均値に基づいてその経済効率を最大とするように営業する。

⇨「宿泊客の側にとって」の「最適」ではなく、「経営に対して」の「最適」。

←

(ii) 日本人の平均的行動として、「午後8時ごろまでに食事を終わり、9時ごろからはアルコールを飲む」という調査結果がでたら、この統計的平均値に基づいて食事の時間を設定し、その許容幅から外れる「ばらつき」の部分は切り捨てる。(⇨

日本人の多数が8時までに食事を終えるというのであれば、レストランの食事時間は最大9時くらいまでの営業とすればよい、と考える)

↓(イ)客の不満は極力抑える／(ロ)ホテルの運営の経済効率を極力上げる。

↓ホテルにとつての、この最適状態を実現するように、ホテルの客を量産ベルトの上を流れる「品物」のように見なして扱う「画一的ルール」(顧客の価値観やライフスタイルの多様性は「ばらつき」とみなして可能な限り切り捨てる)が適用されたのであろう。

(iii) 最適制御理論の問題点

↓「人間の多様性」という必然性が「行動のばらつき」という偶然性にすり替えられて、誤差として取り扱われてしまう。

↓もしも「誤差」ではなく「必然」であれば、画一的な対応を避けて一つのレストランの営業時間を延ばすなり、ルームサービスと組み合わせるなり、何らかの対応が考えられるはずであった。(↓人間の多様性という必然性を統計的なばらつきという偶然性にすりかえたこと⇨ダイエー中内会長の「消費者はいなかった」という発言の真意)。

【4】社会的受益者

社会がうまく発展していくためには、(1)多様で複雑な社会のために貢献する働きと(2)その社会から受ける働きとのバランスが取れていなければならない。

↓ホテル・スーパーマーケットなどは多様な人々のニーズに応えたサービスを「提供」すること(社会に貢献する働き)で社会から多様なライフスタイルをもつ人々を「供給」されて企業生命を保ち、事業を発展させることができる(⇨社会から受ける働き)。

⇨企業なり組織なりが画一的なルールによって多様な人々に対応しようとすれば、必ず多くの人々を切り捨てることになり、社会の受益者に回ってしまう(⇨「社会に貢献する働き」の面が手薄になって、社会から受ける働きの面だけが突出してしまう)。

↓多様な人々がつくる社会で企業が生きていくためには、画一的なルールによる営業をどのようにして乗り越えて多様性に合

致したものにしていくなということが一番基本的な問題。

B 「資料—2」

【1】シアーズ・ローバックの失敗

競争の感覚を研ぎすまし、顧客の意見に注意深く耳を傾け、新技術に積極的に投資し、それでもなお市場での優位性を失った優良企業の例。

(1) シアーズ・ローバック

◎全盛期には米国の小売売上高全体の2%以上を占めていた。

◎サプライゼーン・マネジメント、ストア・ブランド、カタログ販売、クレジットカード販売など、現代の小売業の成功に欠かせないイノベーションの先駆者となった。

←

◎有名ブランドの耐久消費財を低コストで販売するディスカウント・ストアとホーム・センターの台頭に完全に乗り遅れた。

↓中程度の価格の商品とサービスを万人向けに幅広く取り揃えるという営業方針は、競争力を失った。

←

◎シアーズ小売部門は一九九二年に17億ドルの再建費用差し引き前で、13億ドルの損失を計上した。

◎現在では、カタログ事業から撤退し、小売事業の存続も危ぶまれている。

(2) デジタル・イクイップメント（DEC）

◎それまでメインフレーム市場で圧倒的に優勢だったIBMを、メインフレームよりも技術的にははるかに単純なミニコンの開発によって追いやった。

◎一九八六年の時点では76億ドルを売り上げて、「最近のDECに対抗することは、走っている電車の正面に立つようなものだ」とまで評価されるほどだった。

←

◎デスクトップ・パソコン市場を開拓したアップル・コンピュータ、コモドール、タンデイ、IBMの独立部門などによってコンピュータ業界が塗り替えられるのに乗り遅れた。

←

◎わずか数年後には主力のミニコン製品の売上高は枯渇し、再建計画は無残にも失敗した。

(3) 失敗の本質

技術と市場構造の破壊的变化に直面し、数多くの失敗した大手企業に共通するパターン

↓それらの企業が失敗につながる判断を下した時点では、その企業は、世界有数の優良企業だと広く認められていた。

←

にもかかわらず、それらの企業は失敗した。

←

このパラドックスを説明する二つの説。

(a) これらの企業（DEC、IBM、アップル、シアーズなど）の企業は元々優れていなかったのであって、それらの一時的成功は幸運と偶然のタイミングのおかげである。

(b) 失敗した企業でも十分に健全な経営がなされていたが、成功している間の意思決定の方法に、のちのち失敗を招くならかの要因があると考ええる。

←

(b) の見解を支持した上で、筆者は以下のように優良企業の失敗の原因を分析している。

(i) 前出のような優良経営企業の場合、すぐれた経営こそが、業界リーダーの座を失った最大の理由である。

(ii) これらの企業は、顧客の意見に耳を傾け、顧客が求める製品を増産し、改良するために新技術に投資したからこそ、失敗したのである。

(iii) これらの企業は、市場の動向を注意深く調査し、システムティックに最も収益率の高そうなイノベーションに投資配分

したから失敗したのである。

←

つまり、(i)顧客の意見に耳を傾けることが間違っている場合。／(ii)性能が低く、収益率の低い製品の開発に投資することが正しい場合／(iii)主流市場ではなく小規模な市場を積極的に開拓することが正しい場合、があるということになる。

【2】すぐれた経営が失敗につながる理由

すぐれた経営が失敗につながる理由を考察する際の三つの新たな視点。

←

(a) 「持続的」技術と「破壊的」技術の間には戦略的に重要な違いがある。

(b) 技術の進歩のペースは、市場の需要が変化するペースを上回る可能性がある。

(c) 成功している企業の顧客構造と財務構造は、ある種の新規参入企業と比較して、投資配分の意思決定に関して重大な影響を及ぼす。

(1) 持続的技術と破壊的技術

「持続的技術」……主要市場のメインの顧客が今まで評価してきた性能指標にしたがって、既存製品の性能を向上させるような技術をさす。個々の業界における技術的進歩は、持続的技術がほとんどである。

「破壊的技術」……時として現れる、従来とはまったく異なる価値基準を市場にもたらす技術。少なくとも短期的には、既存の性能を引き下げる効果を持つ。しかし、主流から外れた少数の、たいていは新しい顧客に評価される場合が多い。大手企業を失敗に導いたのは、この「破壊的技術」に他ならない。

(2) 市場の需要の軌跡と技術革新の軌跡

(イ) 技術革新のペースがときに市場のペースを上回るため、企業が競争相手より優れた製品を供給し、価格と利益率を高めよう

と努力すると、市場を追い抜いてしまうことがある。

↓顧客が必要とする以上の、顧客が対価を支払おうと思う以上のものを提供してしまう。

(ロ) 破壊的技術の性能は、現在は市場の需要を下回るかもしれないが、明日は十分な競争力を持つ可能性がある。

(3) 破壊的技術と合理的な投資

破壊的技術には、以下の三つの特徴がある。

(a) 破壊的製品の方がシンプルで低価格、利益率も低いのが通常。

(b) 破壊的技術が商品化されるのは、一般に新しい市場や小規模な市場である。

(c) 大手企業にとって最も収益性の高い顧客は、通常、破壊的技術を利用した製品を求めず、また使えない。

← 概して、破壊的技術は、最初は市場で最も収益性の低い顧客に受け入れられる。

← そのため、最高の顧客の意見に耳を傾け、収益性と成長率を高める新製品を見いだすことを慣行としている企業は、破壊的技術に投資するところには、すでに手遅れである場合がほとんどだ。

II 参考資料の考察

この項では、三つの参考資料の基本的な観点を確認し、相互の関連性を調べてみよう。

A 「資料—1」

この文章の主旨は統計的平均値から割り出した「消費者」の姿に合わせた経営は、本来多様な存在である現実の消費者のニーズに対応したものではない。それゆえ、統計的平均値に基づく「最適制御理論」を適用した経営は、消費者の需要を真に満たす事がない、ということである。

また、企業は多様な消費者の需要を満たすという「社会に貢献する働き」を通して、社会の多様な消費者による対価を得られ

る、つまり事業を維持・発展できるという「社会から受ける働き」を享受できるものである。この「社会への貢献」を通じて「社会からの利益を享受できる」というバランスが取れていて、初めて企業の健全な発展が見込まれるというのである。

ところが、筆者が例に引用したホテルでは、午後9時以降に夕食を食べたいという客へのサービスは一切省いてしまっている。このようなことでは、次第に午後9時前後にしかチェックインが出来ないような事情のある客は、最初からそのホテルにやって来なくなるであろう。また、そのホテルで夕食を取れなかった客は、二度とそのホテルを訪れなくなるかも知れない。

現代社会では様々な職業・立場の人々が、様々な時間帯に仕事や作業を行っているものだ。また社会の多様化が進めば進むほど、夕食は9時には済ませる、という生活スタイルを有している人の比率は減ってくる。そうなっても、筆者が訪れたホテルが相変わらずホテルのレストランの営業時間帯を画一的に固定したままであるならば、遠からずそのホテルの宿泊客は激減する恐れさえある。

←

筆者の主張は、単なる「消費者優先主義」でもないし、感覚的に「人間的な経営」を訴えているというでもない。そもそも、企業は社会の多様な人々の要求を満たす事で成り立っているのであるから、その多様性を十分に尊重した経営が不可欠だ、という極めて合理的・客観的な主張を述べているのである。

B 「資料―2」

優良企業が十分に健全な経営をしているにもかかわらず失敗する場合があるのはどうしてか。その理由を分析して述べた文章である。課題文によれば、優良企業が失敗する理由には、以下の三つがある。

① 破壊的技術が開発され、従来の持続的な技術では消費者の需要に対応できなくなった場合。

↓優良企業は、一般に破壊的技術を早期に採用することはないため、消費者の需要への対応が遅くなってしまう、結果として競争力を失ってしまう。

(この場合でも、優良企業は従来からの主要技術を用いて、消費者のニーズには応えようとしているので、「経営が不健全だ」とは言えない。)

② 持続的技術の技術革新のペースが早すぎて、一般消費者の需要を追い抜いてしまう場合。

↓たとえばパソコンがそれ程普及していない時点では、それほど機能的にすぐれたパソコン用ソフトを開発しても、消費者の需要に対応しないため、売上をのぼすことはできない。技術革新や先端的技術の開発が、すべて利益に結びつくということにはならないのである。

(この場合でも、優良企業は技術革新や新製品開発のための努力を惜しんでいないわけだから、「経営が不健全だ」とは言えない)。

③ 優良企業は最も収益率が高く、自企業の顧客が使用できる、持続的技術を用いた製品開発を優先させるために、市場の需要全体が破壊的技術によって根本的に変化する流れに乗る時期を逸してしまう場合。

(この場合でも、優良企業は、(1)利益率が高く(2)顧客の需要に応じた製品開発への投資を優先させている訳であるから、合理的な判断を取っているというべきである。したがって「経営が不健全だ」とはいえない。)

↓以上の三つの理由は、結局「破壊的技術」の普及という点に絞る事ができる。「破壊的技術」が登場し、市場に普及するときに、その「破壊的技術」の採用の時期を逃してしまうとき、それまで業界をリードしていた企業の失墜が始まるというべきである。その点から、前述の三つの項目を整理しなおしてみると、

優良企業の失敗の原因は、以下の三つの理由で「破壊的技術」の導入の時機を見誤ったからである。

←

① 持続的技術への固執／② (①による) 持続的技術の過度な(＝市場の需要を追い越した)開発／③ (①・②をもたらす)主要顧客のニーズと、持続的技術の利益率の高さへの固執。

以上のように考えるならば、優良企業の問題点は、破壊的技術の可能性を理解できなかったということに求めることが出来る。そして、破壊的技術の可能性を理解できなかったのは、持続的技術が従来までは高い利益率を上げていた、という過去の実績を過

大評価したということと、破壊的技術を求める消費者の需要を過小評価していたということに、その原因を求めることが出来る。

←

結局、失敗した優良企業は、「破壊的技術」を視野に入れなければ「健全な経営」だったと言いうるが、「破壊的技術」をも視野に入れるならば、大局的には、従来の慣習と固定的顧客の需要だけを固定的に採用していた「視野の狭い経営」であったということができるだろう。

C 「資料—3」

「資料—3(a)」では、持続的技術による進歩がもたらす性能の変化と、破壊的技術の開発がもたらす破壊的イノベーションとの関係が示されている。

また「資料—3(b)」では確立された技術（＝持続的技術）とその技術に対応する破壊的技術の対応関係が具体的に例示されている。（なお、破壊的技術は絶対的に破壊的技術でありつづける訳ではない。たとえば郵便制度に対して電話は破壊的技術であったと言いうことが出来る。しかし、電話はいまやメールという破壊的技術によって対抗されている。このように、ある技術の破壊的イノベーションは、あくまで相対的なものである。）

この二つの図を組み合わせる具体的な例を検討してみよう。

① 確立された技術を「ノート・パソコン」だとすると、そのノート・パソコンの性能は日々進歩している。「資料—3(a)」の「持続的技術による進歩」を示す直線が時間軸に沿って上昇しているのは、このことを示すものである。

② しかし、ノート・パソコンの使用者の多くは最先端の機能を利用することではなく、ある程度以上の機能があれば、それで十分である。一般にはインターネット閲覧、メールの送受信、スケジュール管理、簡単な文書や画像の作成と記録程度である。 「資料—3(a)」の点線の範囲が、そうした市場で要求される機能の範囲に対応する。点線の下ラインが、要求される

最低限の機能のレベルを、点線の上のラインが、要求される機能の上の範囲を示すもので、この下の点線ラインより低い技術や上の点線を超えてしまった過度に高い技術は、どちらも市場で受け入れられにくい。

③ ここで「資料―3 (b)」を見てみると、携帯デジタル端末（携帯電話・PDAなど）が、ノート・パソコンの破壊的技術として挙げられている。たとえば携帯電話は当初通話機能しかなかったため、ノート・パソコンとは競合性がなかったが、後にメール機能やインターネット閲覧機能、スケジュール機能などを有するようになり、現在では文書・画像などの作成・記録も可能となっている。もちろん、携帯電話のメール機能やインターネット閲覧機能などは、ノート・パソコンよりも明らかに劣るものである。それは、「資料―2」でも、破壊的技術は少なくとも短期的には持続的技術の性能よりも劣っていると述べられている通りである。そのことを示しているのが、「資料―3 (a)」の「破壊的イノベーション」を示す右下がりの直線である。

しかし、この時点で、携帯電話の可能性を見過ごすことは、今後の企業経営に不安を孕む要因となる。ノート・パソコンほどの機能がなくても、ある程度まではノート・パソコンの代わりができて、かつ携帯に便利、もちろん電話の機能もあるというのであれば、携帯電話の購入に向かう消費者は多いと考えるべきである。そして、携帯電話の使用者が増えるならば、携帯電話という破壊的技術自身の機能もさらに向上する。（既にノート・パソコン並のネット機能を有する携帯電話も登場している。）

こうして、確立された技術であるノート・パソコンの需要は、新たに登場した携帯電話という破壊的技術によって、市場の主導権を奪われつつあるといえる。

Ⅲ 構想の指針

これまで検討してきた三つの資料を参考にした上で、以下の指示に応えた答案を作成する必要がある。

問 1 現在の日本の企業に見られる問題点を指摘する。（四〇〇字）

問 2 問 1 の解答で（自分が）指摘した問題点を解決していくためには、どのような工夫や努力が必要だと考えるかを論じる。

(八〇〇字)

三つの資料はあくまで参考として用いるもので、資料をそのまま引用してまとめたり、資料の見解を受け入れただけの答えは望ましくない。自分なりに活用して、独自の考察を引き出すための素材にしてもらいたい。

SFCでは二〇〇三年度から小論文試験の設問形式が大きく変更された。従来までとは異なり、自分自身の考えや主張を前面に出すことが明確に要求されるようになったのである。

したがって、資料の内容を正確に把握する力が必要なのは当然だが、そうした読解力だけでは対応はできない。どのような課題やテーマに対しても、自分自身の考えや主張を積極的に提案して行く姿勢を大切にしてもらいたい。

以下に資料の活用例を参考として挙げておく。

【参考構想例】

基本的な構想案としては、「資料—1」⇐「資料—2」という視点で整理する案と、「資料—1」≠「資料—2」という視点で整理する案とが考えられる。つまり、「資料—1」と「資料—2」とは相互に一致する視点を有する資料であると見なすこともできるし、相互に対立する視点を有する資料であると見なすこともできるということである。

また、「資料—1」≠「資料—2」型はどちらの資料の内容を肯定・重視するかによって「資料—1」✓「資料—2」型と「資料—1」∧「資料—2」との二つの型の構想を立てることが可能である（「A✓B」ならば、Aの主張を肯定・重視するということ）。

このようにして、二つの主要な資料の位置付けを決めた上で、「資料—3」を適宜活用していけばよい。それぞれの型の構想例を示しておくので、参考にしてほしい。

①「資料—1」⇐「資料—2」型

「資料—1」の主旨は統計的平均値によって抽出された「平均的消費者像」では、様々なニーズを持った消費者に対応した経営を行うことは出来ない、というものである。その具体例として、あるホテルの例が引用されていた。そのホテルでは、午後9時以降に夕食を食べたいという客のニーズは「少数の例外的ニーズ」と見なして、対応をしない方針をとっていた。

それはちょうど「資料—2」に引用されていた、「主要顧客の需要」のみを重視して製品開発を行った結果、業界でのリーダー

の立場を失った「優良企業」の経営方針と同様のものと見なすことが出来る。

「資料―1」のホテルも、「資料―2」の「失敗した優良企業」も、どちらも、自分にとって主要と見なす顧客以外の需要を配慮せず、偏った経営を行っていたのだと言える。

このような社会や消費者の多様性を無視した、偏った経営を行うことで、発展の可能性を自分で狭めている企業も日本には多い。
↓以上の問題点を、適切な具体例を引用しながら四〇〇字以内で指摘すれば問1の答案になる。

また、「現在の日本の企業に見られる問題点」を「一部の消費者のニーズに偏った画一性」だと考えれば、その解決の方向は「できるだけ多様な消費者のニーズに応じて行くこと」だということになる。ただし、そこで漠然と「多様な需要への対応」とだけ論じても、説得力は弱い。どの企業であっても、資本も人員も限られている。無制限にすべてのニーズに対応できるといわけではないし、その必要もない。

たとえば、「資料―1」のホテルで言うならば、二十四時間ホテルのレストランで食事を出す必要はないし、それでは利益もないだろう。だが、ホテルのレストランで食事ができなくても、ルームサービスは二十四時間受け付けて、サンドウィッチなどの軽食は出せるようにする、といった対応は十分に可能であろう。このホテルは「食事＝レストランであるもの」という固定観念に縛られて、ルームサービスという「製品開発」を怠っているのである。

以上のことを「資料―2」の内容に即しているならば、「確立された技術＝レストラン」、「破壊的技術＝ルームサービス」ということになる。仮にレストランの営業時間であったとしても、中には部屋でゆっくりと食事がしたいという客もいるはずで、ルームサービスという「破壊的技術」の導入は、そうした新しい顧客の開拓にもなる。

ちなみに「資料―3(b)」を見ると、「確立された技術⇄破壊的技術」の対比は「総合病院⇄外来診療所、在宅医療」などのように、いわゆる「製品」に限定されない、「サービス形態」をも包含した広い概念であることが分かる。

以上から、これからの日本の企業に必要な工夫や努力とは、統計的平均値の範囲には該当しない消費者のニーズを切り捨てるのではなく、より簡便な内容であっても良いから、少しでも満たしていくような努力と工夫である、といえるだろう。

↓以上の基本構想にしたがって八〇〇字以内で論をまとめて行けば、問2の答案になる。

② 「資料―1」✓「資料―2」型

基本的なパターンは踏まえた上で、主に「資料―1」を重視する構想も可能である。「資料―1」の特徴は「企業は社会に貢献すること、生かされている」という社会と企業の相互補完的な点を重視している点である。「資料―2」の文章中には、こうした「社会に貢献する」ことへの視点は明確には見られない。

企業は営利を追及する組織であるから、ともすれば「社会や人への貢献」という視点がしろにされる面がある。しかし、「儲かりさえすれば、他人のことはどうでもよい」という企業倫理の低下は、公害や環境破壊、汚職、虚偽表示、など深刻な社会問題の原因にもなっている。

「資料―1」に引用されたホテルも、「夜の9時以降に食事をしようとする客は儲けにならない↓儲けにならないからどうでもいい」という姿勢であった。それゆえ、大雪の中を「駅まで戻れ」というような発言をしたのであろう。

だが、「資料―1」の筆者が指摘するように、企業は社会に住む人々に受け入れられ、製品やサービスを求められて、初めて経営が成り立つのである。社会的倫理を無視しては結果的には自らの首をしめてしまうことになる。

↓以上の点を指摘して、企業倫理の低下を指摘すれば、問1の答えになる。

企業倫理の低下を回復するためには、まず個々の企業自身の倫理観を明確にする姿勢が必要であるが、たとえば、同業企業同士の相互連携・相互監視体制を構築するといった工夫も必要であろう。たとえば平成十四年に発覚した雪印食品株式会社による牛肉偽装事件（注参照）などは、社会的公正や倫理の観点を無視してもつぱら利潤の追求を重視した経営方針が背景となっている。このような企業の根本姿勢は個々の企業だけではなかなか改めにくいのが現実であるからだ。

先のホテルの例なども、たとえば宿泊客からの苦情を受け付けて実態を調査し、苦情が申し立てられたホテルの経営方針の改善を提言するといった役割を果たす団体をホテル業界として設立運営してもよいだろう。

なお、このように企業倫理を維持することによって、経営の健全化を図る場合には、その企業の製品が「持続的技術」によるものであっても、「破壊的技術」によるものであっても、根本的な違いは生じない。「ノート・パソコン」を主力製品とする企業であっても、「携帯デジタル端末」を主力製品とする企業であっても、同様に社内倫理が荒廃することもあり得るからである。答案では

「資料—3(b)」を用いるなどして、この点も指摘しておきたい。

↓以上のようにして、自分が問1で指摘した問題点に対する対応策を検討して論じれば、問2の答えになる。

③「資料—1」^「資料—2」型

「資料—1」の筆者の視点は、企業に最大限に「多様性の尊重」を求めるものである。課題文のなかで、筆者は繰り返し「統計的平均値」では個々の消費者の姿は捉えられないと述べている。それは、そうした平均値からは、多様に異なった消費者のニーズを十分に把握できないと考えるからだ。もちろん、筆者が引用したホテルの対応はきわめて画一的で配慮に欠けた面がある。しかし、ホテルも営利企業である限り、ごく少数の客の要求を、何から何まで満たすことはできない。そう考えると、筆者の主張は、企業に過度のサービスを要求する視点に結びつく危険性があると言い得る。そして、そのような過度のサービスをしようとすることが、企業の収益を悪化させるだけではなく、消費者にとっても満足を与え得ない場合がある。

たとえば、日本そばの専門店に来る客は、一般の食堂で出される日本そば以上の味を求めてやって来ているはずである。それゆえ、そのような店であれば、何よりも日本そばの味の向上に努めることが、客のニーズに対応することになるだろう。それを、たまに中華そばを食べたがる客も来るからといって、片手間に中華そばの調理を始めたとしても、店にも日本そばを求めてくる大多数の客にとって、何らメリットはない。つまり、「社会は多様」であつても、その「すべての多様性」に対応する必要はないはずなのだ。

最近では、様々な異業種進出や、多角経営が流行っているが、消費者への過剰な迎合や思い付きによる合理性を欠いた経営は結果として経営基盤を危うくするものである。

↓このように、合理性・一貫性を欠いた経営の危険性を指摘すれば、問1の答えになる。

しかし、すべての企業がこれまでのままの方針で経営を続けなければならないというものでもない。そこで必要なのが、「合理的な根拠に基づいた多様化」である。「資料—2」に述べられている「破壊的技術」の開発は望ましいものではあるかもしれないが、それ

ほど容易でもない。しかし、従来の主な顧客とは違った人々のニーズを調査して、「顧客への過剰な迎合」にならない範囲で今後の経営方針を策定していくという程度のことならば、決して困難な作業ではないはずだ。

日本の企業は、時として経営者などの企業トップの独断や直感的判断で運営されてしまうことがある。たとえば株式会社ヤオハン・ジャパンは同社の経営者の独断専行で、数百億円の資金調達を強行して一九九六年に中華人民共和国への進出を果たした。しかし、資金繰りに窮して翌一九九七年九月に倒産する結果となった。このような「企業の私物化」を排し、合理的な市場調査を重んじる姿勢が、現在の日本の企業には求められているのではないか。それでこそ、真に効果的な「異業種進出」や「経営の多様化」が実現できるはずだ。

↓以上のような観点でまとめることで、問2の答えになる。具体例は自分で興味・関心のあるものを適切に活用してほしい。

(注) 雪印食品株式会社による牛肉虚偽表示事件

二〇〇一年九月狂牛病の疑いのある牛が国内で発見された。これを受けて、業者救済の目的で、農水省は全頭検査開始前に解体された牛肉を買い取ることを決定した。雪印食品の幹部が、この買い取り制度を悪用して利益を得ようと計画、輸入牛肉を国産牛肉と詐称して、買い取り金を詐取した。二〇〇二年一月に詐取が発覚し、同年五月には同社元幹部が複数逮捕される事態に至った。また、雪印食品株式会社は同年四月に、この事件で経営の継続が困難になったため解散している。



会員番号	
------	--

氏 名	
-----	--