

共通問題

本試験の課題資料『120分でゼロから学べるイノベーション理論』から抜粋した次の一節を読み、以下の(1)～(3)に答えよ。

ある業界の製品が消費されていない状況を「無消費」とよぶ。無消費の原因は、人と環境の二つの側面からとらえられる。一つ目の側面は、複雑で使い方が難しい、性能が高すぎて使いこなせないといった使い手(人)の能力の制約などから、その業界の製品が買えない状況である。

二つ目は、近くに販売店が無く、ネットでも販売されていないといった理由で、その業界の製品が容易に入手できないか、あるいは、保管場所が確保できないのでその製品の購入をあきらめているといった、環境面の制約がある状況である。

たとえば自動車の所有には、年齢や視力などが定められた基準に達していないと運転免許を取得できないといった能力面の制約がある。あるいは、都会に住んでいる場合など、駐車場代が高すぎるために車の所有をあきらめている人もいるだろう。

しかし、内外の自動車メーカーやグーグル社などが研究開発を進めている①自動運転技術が実用化され、カーシェアリング・サービスが今よりも格段に使い勝手が良くなり広く普及すれば、車の利用をあきらめていた無消費者を顧客に変えることができるかもしれない。

このように、いままで製品を使えなかった人が使えるようにしたり、製品を使えなかった環境で使えるようにしたりするタイプの破壊的イノベーションを、新市場型破壊という。

(中略)

クリステンセンは、数々の破壊的イノベーションを実現した稀有な企業として、1950年から1982年頃までのソニーを挙げている。そして、当時のソニーを率いた盛田昭夫氏を、「②消費者が片づきたい用事と製品を結びつける名人」と評した。

音楽再生の「ウォークマン」、ビデオ撮影の「ハンディカム」など、次々と「手のひらサイズ」のヒット商品を世に送り出し、戦後に生まれた小さなベンチャー企業は、世界のソニーといわれるまでに発展した。その最初のきっかけは、小型トランジスタラジオ(ポケットブルラジオ)であった。

トランジスタは1947年に発明されたが、初期のトランジスタは、真空管に比べて性能がかなり劣っていた。真空管ラジオで成功していた既存企業は、音質の良さを重視する既存顧客を満足させようと、真空管の性能向上の研究開発を競って行っていた。

一方、新参者のソニーは、高価な真空管ラジオを買うことができない無消費者(ティーンエイジャーなど)、さらに、真空管ラジオが大き過ぎて、子供部屋や外出先で利用できない無消費の状況に狙いを定めた。安価で小型、低電力消費のソニーのポケットブルラジオは、家族の目が届かないところで、一人きりや仲間内で自由に好きな音楽を楽しみたいという潜在的なニーズをとらえ、解決したといえる。

【裏面に続く】

③無消費者と無消費の状況にターゲットを定めた戦略は、二つの意味でソニーの破壊的イノベーションを成功させた。第一に、新しい消費者は、自分のラジオを持たず、リビングルームでしか音楽を楽しめない状況と比べてポケットブルラジオを評価したので、求められる性能のハードルは低く、性能面のみで見れば市場への参入は容易であった。

第二にハイエンド顧客を追いかけていた既存企業が、性能の低いトランジスタ製品（ポケットブルラジオ）を代替品の脅威と感じ、ソニーを新規参入の脅威と認めるのには時間がかかった。気づいたときにはソニーはすでに、新たに開拓した流通チャンネルと顧客をしっかりと囲いこみ、売上をかなりの水準にまで伸ばしていたのである。

ソニーの小型トランジスタラジオは、画期的なイノベーションとして米国で受け入れられた。そして、戦後の焼け野原の町工場から始まったソニーが、海外に展開し、やがて世界のソニーへと飛躍するきっかけとなった。

(1) 下線部①に関して、自動運転技術の実用化が進むことが、果たして社会にとって良いことであるかにつき、賛成・反対両方の立場から簡潔に論じ、自らの考えを述べよ。(日本語 300 字程度)

(2) 下線部②の「消費者が片づけたい用事」とは、(a) どのような消費者の、(b) どのような片づけたい用事であるかを具体的に説明せよ。(日本語 100 字程度)

(3) 下線部③に関して、ソニーの小型トランジスタラジオやウォークマンのように「無消費者」と「無消費」の状況にターゲットを定めて破壊的イノベーションを起こした製品・サービスの名称を2つ挙げよ。また、各々がどのような「無消費者」に対して、どのような製品・サービスを提供し、どのような理由で新市場を創出することができたかを簡潔に説明せよ。(日本語 400 字程度)