

# X 2025年度 小論文

## 商学部・商学部第二部

問題冊子 (1～4ページ)

### 注意事項

- (1) 試験開始の合図があるまで、この問題冊子の中を見ないこと。
- (2) 試験中に問題冊子の印刷不鮮明、ページの落丁・乱丁および解答用紙の汚れ等に気付いた場合は、手を挙げて監督者に申し出ること。
- (3) 解答は別に配付する解答用紙に正しく記入すること。また、解答に関係のない語句・記号・落書き等は解答用紙に書かないこと。
- (4) 解答用紙上部の受験番号欄・氏名欄に受験番号と氏名を記入すること。
- (5) 問題冊子の余白等は適宜使用してもよい。

次の設問に答えよ。

問 以下の文章は、高橋勅徳（2024）『アナーキー経営学 街中に潜むビジネス感覚』NHK 出版（NHK 出版新書 715）から抜粋したものです。この文書を読んで、以下の問いに解答してください。

### ——— 課題文 ———

#### 合理的戦略としての模倣

流行に乗って模倣するなんて、安易だと考えるかもしれません。

ところが、銀行の融資担当者やお客さんの立場から、いかにお店を立ち上げ、軌道に乗せていくのかを考えると、流行っているラーメンを模倣するというのは安易な選択ではなく、最も合理的な選択であると考えられるのではないのでしょうか？

経営学における制度派組織論では、このような現象を模倣的同型化と表現します。

どんなに大量のデータを集め、最先端の理論で分析したとしても、新規事業が成功するかどうか、あらかじめ予想することはできません。元も子もない話を言ってしまえば、「やってみないと成否はわからない」ものです。どうやればよいかわからないからこそ、私たちは何かをやる時、「これで上手いく」と信じるに足る「確信」が必要になります。その確信の典型例が、「前例＝成功例・失敗例」なわけです。

流行っているからこそ、流行りに乗る事業者には銀行は融資してくれます。そのほうが、成功もリスクも計算可能になるからです。

流行りに乗っているからこそ、一見さんのお客さんが付きます。初めてのお店であっても、どういうサービスが提供されるか、ある程度予想がつ

くからです。

米国のハイテク系ベンチャー企業に投資するベンチャーキャピタルやエンジェル投資家は、メモ帳に走り書きしたレベルの事業計画であっても、そのアイデアに注目して融資を決定する、と語られることがあります。しかし実のところ、それは伝説でしかありません。確かに、不十分な事業計画やプレゼンテーションであっても、投資を決定することはあるでしょう。しかし、その意思決定の背後にあるのは、自分がよく知る業界の動向に関する深い知見と、既存のビジネスモデルとの類似点や差異から成功確率と利益を回収できる可能性までを推測する綿密な計画です。

飲食店で開業を目指す人たち、とくにラーメン屋を開業する人たちは、本能的にその事に気づいているから、ひとまず流行りに乗る＝模倣的同型化することから独立開業を図っているのではないのでしょうか。流行とは見方を変えれば成功例なわけですから、「これで上手くいく」と確信するに足る根拠であり、それに従って模倣的同型化することは、決して容易ではなく、極めて合理的な判断であると考えられるからです。

## 差別化は模倣から始まる

「模倣したらオリジナルに勝てないでしょ。独立にあたって大事なことは、差別化していくことだ！ ラーメン屋で差別化するためには、徹底的に味にこだわるべきだ！」

そう考える方もいるかもしれません。

しかし、一度流行に乗る＝模倣的同型化することで、実は差別化戦略も容易になるとしたらどうでしょうか？

最も単純な方法として、二郎インスパイア系を模倣することで、初めて「ラーメン二郎もしくは二郎インスパイア系が出店していない地域」を狙って出店するという立地戦略が可能になります。いわば、地域内での差

別化戦略です。

あるいは、模倣のやり方そのもので差別化することもできますね。客層が若ければより濃厚でボリュームを増す方向に、客層に中高年や女性が目立つのであれば、よりライトにレシピを洗練させていくことになると思います。時には、過去の修行で身につけた技術に基づいてラーメン二郎を模倣してみて、気づいた問題点を自分なりに改善して行く形で、味の面で差別化することもあるはずです。

つまり模倣的同型化＝成功例を模倣することで、出店場所からラーメンの味そのものまで、近隣店舗やコピー元のラーメン二郎からどう差別化するかを考えられるのです。

経営学では新規性の脆弱<sup>ぜいじゃく</sup>さ（liability of newness）として知られる、著名な議論が存在します。多くの企業は、競合他社との競争に勝つために、商品やサービスの内容から、組織構造まで新規性＝イノベーションを求め続けています。実際、私たちは「新しさ」を求めることはどこかで正しい、と無自覚に信じてしまっているでしょう。しかし、実際に商品やサービスを購入する消費者や、企業を投資対象としてみなす投資家や銀行からすると、新規性が高い企業＝新しすぎる商品やサービスを提供する斬新な企業ほど、購入や投資を見送られることが指摘されています。

同質・同価格のサービスを提供するなら、既存の有名企業から購入したり、投資するほうが合理的です。後発の企業（ベンチャー企業）は、既存企業を超える、新たな価値を提供せねばならないと頑張って、新規性の高い商品やサービスを開発し、会社そのものも斬新な人事制度を用意して「新しさ」をPRしていきます。ところが、そういう会社は消費者や投資家からしたら、「よくわからない商品を提供する、よく分からない会社」になってしまう。そういう会社を好んで選ぶのは、よほどのモノ好きだけでしょう。

派手に注目を集める，時代を代表するような先進的な企業が，気がつけば倒産してしまったり，どこにでもある会社と変わらなくなるのは，この新規性の脆弱さを乗り越えることができなかったからです。

まず流行りを真似て，必要な資金と常連さんを確保しつつ，それを基盤に差別化の道を考えていく。そう考えると，臆面<sup>おくめん</sup>もなく流行りを模倣したお店からはじめて，まず生き残ることからはじめる，街のラーメン屋の方が現実的で，スマートな経営感覚を有しているのではないのでしょうか。

———— 課題文 ————

問1 文章を参考にしながら，「模倣（まねること）」することがなぜ合理的な戦略なのか，その理由を400字程度で説明してください。

問2 文章では「新規の脆弱<sup>ぜいじゃく</sup>さ（liability of newness）」が指摘されています。文章を参考にしながら，消費者や投資家などとの関係のなかで「新しさ」がもっている脆弱さ＝脆くて弱い点について400字程度で説明してください。