

デザイン・ドリブン・イノベーションによる“家電産業”の復活

—新しい意味の生成により再起動する日本のモノづくり—

◆デザイン・ドリブン・イノベーションの概念

デザイン・ドリブン・イノベーション (以下、DDI) の概念は、イタリアの経営学者、ベルガンティによるもので、従来のイノベーションが、テクノロジー・プッシュ・イノベーション (以下TPI) あるいはマーケット・プル・イノベーション (以下MPI) の2つの戦略に焦点を当ててきたのに対して、DDIは、3つ目の戦略とされる。換言するとユーザー志向のMPIに立脚したWhat (人々が今使いたいモノ) を提案するのではなく、TPIを伴いながらWhy (なぜこれが生活の中に欲しいのか) を授けることで「意味」のイノベーションを達成すること、そうした意味を創出することが、まさにデザインの役割であり、このようなデザインに駆動されるイノベーションがDDIの考え方である。

これまで、日本製造業は、安価で良い製品をタイムリーに市場に届けることでその国際競争力を向上させてきた。しかし、その役割の多くは新興国にシフトしている。その結果、日本企業は価格競争に巻き込まれ疲弊している。こうした事業環境の大きな変化の中では、これまでとは異なるイノベーションの仕組みが必要とされるが、DDIは日本製造業が復活する1つの選択肢と考えられる。

◆日本には昔からあったDDI

元々、戦後の日本製品は、DDIの要素をふんだんに兼ね備えていた。1960年代に登場した百瀬晋六氏が開発したスバル360は、現在のコンパクトカーの原型である。この車の開発には航空機の技術が応用されているが、何と言っても

「てんとう虫」と呼ばれたかわいいデザインが魅力であった。この車の登場は、大衆車という新しい意味を生成した。また、1970年代に爆発的ヒット商品となったウォークマンやカラオケも我々の音楽空間を一変させ、音楽を聴くこと、歌うことに新しい意味を付与した。このようにDDIの発想は日本製造業に昔から存在していた。しかし近年、そうした自由奔放な発想力が特に家電産業の中に見いだすことがなかなか難しくなっている。羽根のない扇風機やファンヒーター (ダイソン社)、人工知能内蔵のお掃除ロボット (アイロボット社) など「何これ? 面白い!」と感じさせる製品は寧ろ外国企業から先行して発表されている。

◆「日の丸家電」復活の兆しの意味

今年の春闘では、業界間の格差が鮮明化しているが、電機6社のベースアップは2,000円の統一回答となった¹⁾。漸く「日の丸家電」に薄日が差し始めたと言われる。しかし、この回復の兆しは、円安と人員削減のよる効果が大きく、マーケティング投資に積極的な韓国・サムソン電子やLG電子、低価格製品が主力の中国家電大手TCL集団や海信集団 (ハイセンス)、さらに、大規模・低価格で電子機器の受託製造を手掛ける台湾・鴻海 (ホンハイ) 精密工業等々に対してどのように競争優位を勝ち取るかといった戦略は未だに明確ではない。ところで、電機メーカー各社の大幅な人員削減は中長期的には何をもたらすのか。中国・韓国企業のみならずASEAN企業を含め、海外企業の日本人技術

¹⁾ 『東京讀賣新聞』2014年3月13日朝刊掲載記事。

者への期待は依然として高く、日本企業の大幅なリストラは技術（頭脳）の海外流出を加速させ、海外企業の製品開発能力を向上させ、結果、日本企業は競争劣位に陥るといったバットスローリーが浮かんでくる。

◆早期退職を余儀なくされた技術者の潜在力

大手電機メーカー及び関連子会社を中心にリストラされた多くの技術者はどこに行くのか。それは、今後の日本製造業の命運を左右する。30歳代後半から50歳代前半の技術者は気力、体力、知力に充ちている。海外企業も含めた転職も1つの選択肢ではある。しかし、国内産業の育成、雇用の創出という産業・雇用政策的見地から考えるならば、起業家育成支援の強化が今こそ必要である。その意味で中小企業庁が小規模事業者の起業を支援する方向を強く打ち出し始めている点は評価できる。技術者としての経験を活かした起業家こそ今の日本製造業には必要なのである。ハーバード大学名誉教授で社会学者のエズラ・ヴォーゲル氏は「戦後は松下電器（現パナソニック）、ソニー、ホンダなど強い経営者が引っ張るオーナー企業が多かった。ところがいまは企業統治が終わり、こうした大企業は悪い意味で官僚的な面が目立つようになった。大胆な戦略に打って出ないのだ。それは日本の家電メーカーが韓国のサムソンの後じんを排した理由の1つだ。日本経済を再び活性化するには、起業家を増やし、中小企業を育成すべきだ。いまの大企業もかつては中小企業だった」と指摘している²。

◆DDI と TPI の相互作用

DDI と TPI の相互作用は非連続的なイノベーションの発生を促し、新市場を形成するような“大胆なイノベーション”を目指すものである。企業がこれを実現するためには、①その企

業に先見の明があること、②違った角度から社会文化的現象を観察する能力があること、③リスクを負う覚悟があること、④市場テストに惑わされないこと、⑤技術ベースの強みを利用すること、以上の条件が必要である。「自然の風」を再現した扇風機をヒットさせたバルミューダの社長寺尾玄氏は「スマートフォンだって少し前まで存在しなかった。今は世にないが、10年後には当たり前に使われている家電をつくるチャンスはある」と述べている³。存在している製品を改良・改善するのではなく、存在していないものを創造する力、Why（なぜこれが生活の中に欲しいのか）を授けることが本当の意味での「日の丸家電」の復活なのではないか。一方、筆者の調査では大手電機メーカーを早期退職し医療機器ベンチャーを立ち上げている事例もある。家電だけに固執する必要もない。また、大手金融機関でもベンチャー支援態勢を強化する動きが見られる。日本の技術者は「転ばぬ先の杖ではなく、転んでもただでは起きぬ」に意識を転換させざるを得ない。クリステンセンが「組織の能力を生み出すはずのプロセスや価値基準も、状況が変わると組織の無能力の決定要因になる」と指摘したように、Whyの提供に挑戦するスピノフ型ベンチャー企業の活躍に期待したい。

【参考文献】

- ・ Christensen, Clayton M. (1997) *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press.
- ・ Verganti, R. (2009) *Design-Driven Innovation*, Harvard Business Press.
- ・ 北嶋守 (2013) 「日本製造業におけるデザイン・ドリブン・イノベーションの可能性」『機械経済研究』No.44. 所収。

(調査研究部 北嶋 守)

² 『日本経済新聞』2013年9月23日朝刊掲載記事。

³ 『日本経済新聞』2013年10月21日朝刊掲載記事。