

イノベーションを促進するデザインマネジメントの望ましい企業体制に関する調査研究

九州大学 科学技術イノベーション政策教育研究センター 助教 長谷川 光一

報告概要

企業の実施するデザイン活動はイノベーションの新たな源泉になりうるとの認識が徐々に広まりつつある中、日本においても、デザインマネジメントを対象とする研究が徐々に増えつつある。例えば、長谷川(2012)では、デザイン部門の組織構造に関する分析を行い、資本金規模が大きくなるにつれ、デザイン部門が独立した部門構造を持つようになる一方で、資本金規模が100億円を超える企業の3割で、デザイン部門が研究開発部門の一部の機能として位置づけられており、デザインに関する機能が研究開発活動と密接な関係にあることを指摘した。デザインに関する様々な研究は、市場が成熟するにつれて、デザインの役割が拡大すること、デザイン活動が製品開発活動と密接な関係にあること、デザイン活動がときに技術的イノベーションを促進すること、デザイン活動の持つ機能や役割を十分に生かすためには従来型のマネジメントだけでは不十分であることなど、製品開発や企業の競争力におけるデザインの意味と役割を明らかにしている。しかし、デザインに関する近年の研究は主として大企業を対象としている。2012年2月時点で日本には386万社の企業が存在する。このうち中小企業に該当する企業は約385万社であり、全企業の99.7%を占める。そして、従業員の69.7%をこれら中小企業が雇用している。企業数の面からも雇用の面からも日本の経済活動を考える上で中小企業は無視できない。中小企業の実態を明らかにすることを試みた鹿野(2008)の研究は、その経営規模が想定より小さいことを指摘した。企業規模の小ささは、すなわち外部環境の変化に影響を受けやすいことを意味している。本研究では中小企業に注目する。中小企業がデザイン活動を始めるトリガーには何があるか、デザイン活動がどのように中小企業の経営に組み込まれていくのか、デザイン活動の成果はどのようなものかを明らかにすることを試みた。

関連研究で実施した自治体のデザイン政策に関する質問票調査は、市町村と東京都23区、合計1,789件の自治体を対象として実施した。2013年9月末現在で回収された1,777件(回収率は99.3%)のデータを用いて分析を行った結果、デザイン政策を実施していると回答した自治体は7.2%であった。この結果を自治単位の区分別に見ると、都道府県では7割弱の自治体がデザイン政策を実施している。政令市でも都道府県と同水準の割合で実施している。これ以外の自治体では10%程度の自治体でしかデザイン政策を実施しておらず、自治体によってデザイン施策の実施状況にはかなりの差が見られた。

デザイン政策をどのような目的で実施しているかを見ると、最も重視されている目的は地場産業振興である。回答自治体の73.8%が地場産業振興をデザイン政策の目的として掲

げている。次に中小企業振興、自治体内商品のブランド化が50%強の自治体で政策目的とされている。先述の通り、デザイン政策の実施状況は都道府県・政令市と中核市以下の自治体で大きく異なる。そこで、都道府県・政令市（グループA）と中核市・市区町村（グループB）に自治体を分類した上で、どの目的が重視されているかを見た。結果を見ると、共通して重視されている目的は地場産業振興である。一方、各グループで独自に重視している目的もある。異なった傾向が見られたのは「中小企業振興」、「企業の技術力の活用」、「町おこし」の3つである。グループAで特に重視されているのは中小企業振興、企業の技術力の活用である。一方、グループBで特に重視されている政策目的は自治体内商品のブランド化である。自治体内商品のブランド化は統計的に有意な差は見られないが、グループAよりグループBで重視する傾向があった。

質問票調査結果の分析と、識者へのインタビューを行った結果から、政策のパフォーマンスが高く、また中小企業が業績に結びつくようなアウトプットを出している事例として、東京都と石川県の政策の事例を抽出した。東京都3社、石川県1社を対象にインタビュー調査を実施した。4社はいずれもB2Cの商品開発に成功した。成果の例として太洋塗料株式会社を取り上げる。水性塗料を扱う塗料メーカーである同社は、東京都が実施するデザイナーとのマッチング施策、東京ビジネスデザインアワードに参加した。複数の提案の中からデザイナーの小関氏を採択し商品開発を行うこととなった。最終的に開発された商品は売上高の点で企業の新たな柱になる可能性を有する商品に成長しつつある。B2Bの中小企業故に知名度が足りなかったため新規採用に苦労していたが、最終消費財を発売したことで知名度がアップし、人材採用がスムーズにいきはじめる、本業の注文が増加する、TV・メディアの露出によるブランド構築に貢献する、従業員のモチベーションが向上するなどの効果が見られた。他の企業の事例でも程度の差はあるものの、似たような効果を見出すことができた。

これらの中小企業はいずれも技術力の高い企業である。しかし、その技術力にも関わらず、いずれも経営の見通しに対して危機感を抱いていた。景気の影響を受けやすいこと、大企業の下請け仕事が多く、自ら販売計画を立てづらいことなどによる。新たな事業を模索することも行っていたが、上手な一手を見出すことができずにいた。自治体のマッチング施策に参加し、デザイナーと組むことにより、これらの企業は新市場に新製品を投入することになった。ただし、いずれの企業も、デザイナーと組むという発想も経験もほぼ無かったという回答を得ている。そのままでは企業単独でデザイナーと組むという発想は出てこなかった。中小企業はデザイナーと組むことで、新たな商品を開発できるが、それは連携のきっかけを得られるかどうか次第であり、きっかけは組織外部にあるといえる。では、どのようなきっかけがありうるのかとえば、地域の中小企業の振興を考えている自治体のデザイン政策は中小企業のデザイン活動のトリガーとして大きな役割を果たしうる。

JR九州は、近年、列車のデザイン等で乗客をひきつけており、デザインでは大変魅力的な企業の一つと言える。しかし、歴史をみると、移動速度で高速バスと同程度であり、乗客

に選ばれる企業ではなかった。列車の技術開発を行い、列車の制御方法を刷新するなどし、まず技術レベルを向上させた上で D&S 列車というデザイン性にこだわった列車を投入したからこそ成功したといえるだろう。したがって、主として中小企業を対象とするデザイン政策は、特に技術力のある中小企業にこそ効果のある政策である。

自治体がデザイン政策を実施するにあたり考えるべきは、技術力のある企業を選ぶこと、デザイナーと企業の相性を考えることに留まらない。企業規模が大きくない中小企業は、内部にデザイナーを抱え込む体力がない。したがってデザイン活動は外部デザイナーと手を組むことによって実施される。多くの場合、実施されるのは企業の壁を超えた、オープン型の新製品開発プロジェクトを実施することになる。社内で実施すれば発生しない各種課題が、企業の壁を超えて外部と連携する時には現れてくる。さらに、マッチング事業であれ、企業とデザイナーとが直接組む場合であれ、基本的に企業とデザイナーが初めて出会い、プロジェクトを実施することによって発生する各種課題を解決していかなければならない。すなわち、開発に伴うコストをどちらがどのように負担するのか、デザイナーと企業がどのように契約し、どのタイミングで対価を支払うことにするのか、開発成功後に生まれる様々な知的財産権をどのように申請・管理するか、さらに、売上げが出始めたときのフィーをどうするかなどが挙げられる。このような契約・知財については、デザイナーも中小企業もどちらかといえば不得意分野であると考えられる。施策の中でこのような点までフォローすることが、中小企業の技術力を生かすためのデザイン政策をより良く実施するための必要条件となろう。

事例として取り上げた東京ビジネスデザインアワードは、3年間のマッチング事業で最終製品にたどり着いたプロジェクトは17%に達している。技術開発を中心とするファンディング事業では5年後に製品発売にたどり着いたプロジェクトの割合は10%であるため、デザイン施策のパフォーマンスは高い。技術開発支援とは異なる角度から高度な技術力を持つ中小企業の可能性を引き出すデザイン活動の振興・デザイン政策の振興は、科学技術政策の新たな出口戦略として高いポテンシャルを有していることを最後に指摘したい。