

＜三宅 秀道 氏略歴＞

経営学・商学研究者。

1973年生まれ、96年早稲田大学商学部卒業。

東京大学経済学研究科ものづくり経営研究センター特任研究員を経て、東海大学政経学部専任講師。

中央大学、東京女子大学、フェリス女学院大学でも教鞭を執る



第1章：さよなら技術神話

■ ジャイロとクルーザー

- ・三菱重工の人工衛星姿勢制御用の超高性能ジャイロは、あまりの高性能故に他の使い道がなかったが、イタリア製の超豪華クルーザーの停泊中の船上パーティー用の横揺れ防止装置として運よく使われた

・技術神話＝優れた技術の開発競争 ⇒ コスト>>成果 ⇒ 競争ストップ ⇒ コモディティ化

■ ミシュランのガイドブックはなぜあるのか

- ・自動車旅行の文化習慣を広めるため ⇒ 自動車産業の一部のタイヤ産業発展(ガイドブック発売で売上3%up)

■ 資本主義と戦争と恋愛、■ ゾンバルトのキャッチボール *ゾンバルト＝ドイツの経済史家

- ・ヨーロッパの宮廷文化が資本主義を産んだ(恋愛 ⇒ 贅沢競争 ⇒ 商工業発展) 同様事例:AKB48
- ・戦争 ⇒ 軍事技術の民間転用、軍隊組織が事業組織の手本に
- ・需要側と供給側が価値観と価値物をキャッチボールしてこそレベルアップする

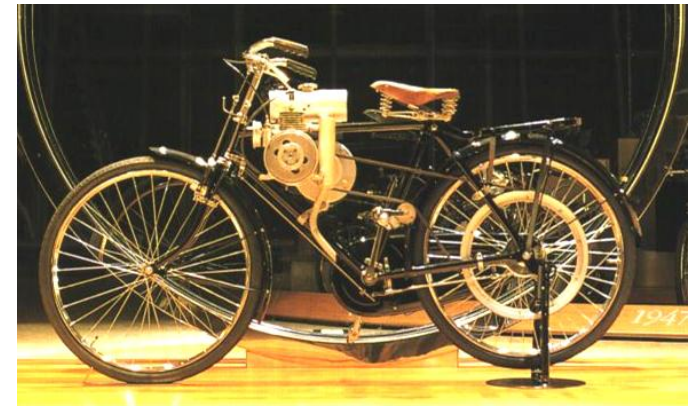
■ 技術決定論の限界

- ・日本の多くの企業は供給側の強化ばかりに注力し、需要側の開発が手薄(∵大組織の上層部に成功体験)
- ・企業間の優劣の議論はその業界が安泰であることが前提 ⇒ 新しい市場は視野の外(イノベーションのジレンマ)

第1章：さよなら技術神話～続き

■ 愛妻家本田宗一郎の革新

- ・「バタバタ」は宗一郎が奥さんの闇市への買い出しが楽になるように無線機用のエンジンと湯たんぽを使って作った ⇒ 文化の新開発
- ・市場を生き物に例えると、**出産＝文化開発**、**育成＝技術開発**
⇒ 出産(発生)がないと市場が成熟・老化する



■ なぜエジソンにウォシュレットがつけられなかったのか

- ・当時の技術でもウォシュレットは作れたが、「トイレでお尻を洗うと気持ち良い」という発想そのものがなかった
- ・さらに普及するためには社会的環境・インフラに加え、人々の需要を喚起するソフト(宣伝広告)が必要
* LIXIL、米衛生陶器最大手買収 531億円かけ進出(6/28 日経電子版)

■ 統合されるべき市場創造のプロセス

- ・4つのハードルは既にクリア済みや順番が異なる場合もある
- ・新しい市場を創造するには、単に製品技術・生産技術を改善して商品力をアップするだけでなく、この4つのフェーズが必要
- ・実際は組織が縦割りであまりうまくいかない ⇒ 統合されるべき

<新しい市場をつくるまでの4つのハードル>

- ① **問題開発**：トイレでお尻を洗いたい！
- ② **技術開発**：温水器とポンプをつくろう！
- ③ **環境開発**：トイレに電源をつなごう！
- ④ **認知開発**：社会に良さをひろめよう！

第2章：新しい「文化」を開発する

■ 「しあわせ」のイメージ

- ・「そもそも論」＝どんな商品も突き詰めれば、それを買い・使う人の幸せの実現に貢献しなければ価値がない
- ・技術開発＝今幸せだと思っている状態を、もっとコストパフォーマンス良く実現させること
- ・文化開発＝今までは幸せとっていなかった状態を幸せと思うようになり、それが実現できるようになること

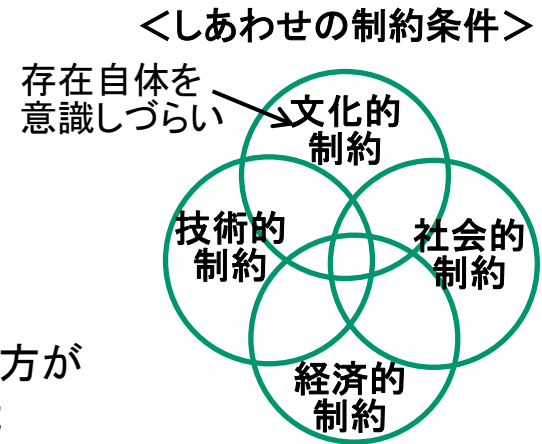
第2章：新しい「文化」を開発する～続き

■ 人それぞれのしあわせの哲学

- ・モノやサービスが豊富で多額に消費するのではなく、「断捨離」などの禁欲も
当人の「幸せ追求」のカタチ

■ 日本軍のライフスタイル開発

- ・極限状態では、人間は利用しうる資源・知識・技術を駆使して新たに開発する
- ・世界の各地にはそれぞれの資源と技術の制約に基づいて築きあげられた暮らし方が
文化としてあるが、制約条件が緩和されるともっと幸せな暮らし方の模索が可能



■ ライフネット生命が提唱するしあわせ

- ・生命保険という商品の成否は、それを買おうとする人にとって、自分亡き後の家族の生活の安心も本人の幸せに
含まれるか否かで決まる
- ・家族を持つ事、子どもをつくる事を幸せと思う価値観が前提で、さらに自分の血縁者やDNAを継ぐ者の幸せが
自分にとって価値があるという信念を持つ人を買ってもらえる ⇒ 最後は主観(宗教)の問題

■ ウォシュレットの贅沢、■ 当たり前になる過去の贅沢

- ・自分の経験として、ウォシュレットが当たり前になった後、最初に自動便座を見たときは違和感を覚えたが、
それに慣れると今度は手動式便座にイラッとするようになった
- ・女子大生への質問でも「ウォシュレットは必需の機能だが、便座の自動開閉は贅沢で不必要」との回答

■ しあわせだから、しあわせなだけ？

- ・製品開発は理知的で合理を追求する営みだが、手段ではなく目的である「何がしあわせか」には正解がない
⇒ 新しい文化を開発してさらなる幸せを追求する「問題の開発」にこそ、後から正解となる大きな可能性有り

第3章：「問題」そのものを開発する

■ 二人の靴のセールスマン

- ・住民が誰も靴をはいていない南の島に送り込まれた2人のセールスマンの内一人は「有望な市場」と言い、他方は「絶望的」と判断した寓話 ⇒ やる気のあるなしではなく、生活様式を変えられるかどうかの問題
- ・サーフィンも400年頃古代ポリネシアで始まった文化だが、クックの時代まで欧米人には思いもつかなかった ⇒ 問題設定の問題、一度設定されたら問題の解き方・技術開発は容易に進む

■ 「問題」とはそもそも何か

- ・新しい生活様式がなければ新しいモノやサービスも必要とされず、従ってその市場も創造されるはずがない
- ・「レボUコップ」の構造・機能・目的が推測できるか？



■ 商品を遺留品のように推理する

- ・事件現場に残された遺留品に見立てて、普段これを使っている犯人を推理 ⇒ 商品の設計意図が見抜ける

■ 商品の価値は認識に依存する

- ・ある「物体」が価値を持つのは、その物体が解決できる「問題」を、やはり自分も「問題」だと思える人にとってだけ
- ・商品に価値を持たせるのは、どこまでいっても、やはり主観

■ 価値とは存在ではなく、現象である

- ・商品について、製品技術が実現する機能と、生産技術が実現するコストの二元方程式で捉える傾向が強いが、「機能＝価値」ではない
- ・「価値」はモノやサービスなどの物体や存在ではなく、文化的現象

変わった形だけど
何の役にも立たなさそうだし
価値は無いんじゃないかな



この変わった形は
ああいう「問題」を解決できる
手段として「価値」があるな



何かの
「物体」

第3章：「問題」そのものを開発する～続き

■ 問題は発明の対象である

- ・工場で行われている「問題発見」とは、モノを効率よく失敗なく作るべく、問題点や改善点を見つける事
- ・問題そのものは発見の対象で、その解決手段こそが発明の対象と思うのは、錯覚
- ・「生活の論理」では「どんな暮らしが良い暮らしか」という問題を設定する ⇒ 「問題の発明」

■ 正しさを探しに行くな

- ・問題は発見の対象との錯覚にとらわれると、自分の外側に「正しい問題」を探しにいこうとする
- ・ある問題に対して正しい解決手段はあるが、問題自体に「正しさ」という性質はない

■ 問題発明の可能背はそこかしこにある

- ・「アイデア商品」の企画・開発者に話を聞くと、「身近なところにヒントがあった」と語る
⇒ 自分の外に「正しさ」を探しに行くのではなく、内部から生まれた意識を後から「正しく」しようとする心意気
- ・新しい問題を発明し、設定する手法と、設定された問題の解決手段を開発し磨きをかける手法は全く異なる
- ・人間はミツバチのように本能的に精巧な巣を作る事はできないが、逆に暮らし方・ライフスタイルを自由にデザインする余地が非常に大きい
⇒ 新しい問題の設定に始まる新市場の創造にこそ希望はある

<第1章～第3章 まとめ>

- 「技術神話」に基づく技術競争はコストが必要性能を上回った時点でストップしコモディティ化する
- エジソンがウォシュレットを作れなかったのは技術がなかったからではなく、お尻を洗うという発想そのものがなかったから
- 新しい市場をつくるには、まず問題開発（新しいライフスタイルの発見ではなく発明）が必要

補足：本田宗一郎 語録

「私は研究所におります。研究所で何を研究しているか。私の課題は技術じゃないですよ。どういうものが人に好かれるかという研究をしています。これが第一番です。どういうものを作ればお客さんに好かれるか ということなんです。それが決まったときに、それを作るには技術が要るんですよ。お客さんの心理をつかまない品物だったらだめですよ。だから、人の気分を察することができないような人では真の技術屋じゃないんです。

HONDA
The Power of Dreams

私たちHondaは、夢を原動力に成長してきた企業です。
Hondaで仕事をする一人一人が、自ら夢を持ち、その実現に向けてチャレンジを続けることで、時代に先駆け、新しい価値を創造してきました。
それが、Hondaという企業、Hondaというブランドに対する、たくさんの人々の共感と信頼を生み出してきたのだと思います。
21世紀においても、HondaがHondaらしくあり続けるために、「世の中の人々から期待され選ばれる強いHondaブランド」を作り上げていくことが大切です。
私たちは、「人々と共に夢を求め、夢を実現していく」という意志を込め、「The Power of Dreams」というスローガンを決めました。

（2001年1月 社長 吉野浩行）