

第 291 回 (7 月)

新天地を創造する商品開発—開発障壁を突破する

「次世代開発構造への転換」

現研所長 鈴木成裕

21 世紀における日本人の生活は猛烈な勢いで変貌していく。当然、そこにおける価値は変わってくる。既に身の回りで様々な現象が現れている。ドラッグストアのマツモトキヨシをのぞくと、若い女性、女の子でごった返している。商品棚を見ると、女性のボディ・ファッションの素材を爪先から髪の毛の先まで一括して多種多様に提供しているのが分かる。価格は値頃感をもてる水準である。女性の衣類への強烈な関心。これがボディに対して同じ強さで向けられるようになった。眉毛のラインを自在に変え、髪や肌の色やその風合いをも思い思いに変えていく。これは 1 つの価値の転換である。

ここ数年キャノンの APS カメラの IXY (イクシー) が売れてきた。テレビのコマーシャルでは、若い女性が胸元にカメラをつけている。そして「IXY を着よう」のフレーズが繰り返されている。画面では女性がカメラを片手で振り回すように撮っている。写真好きには、決して感心しない撮り方なのである。完全に手振れする。だが、そんなことお構いなく、カメラの老舗の 1 つであるキャノンは、その映像をばんばんと流し続けている。こうなるとカメラの本来機能は何なのか。

明らかにこれは商品価値の転換である。やがてこの価値に見合うようにスチールカメラでも手振れを防止する機能が発展し、いくら振り回して撮っても大丈夫な時代が来るかもしれない。そうなると、カメラとは、しっかり構えて撮るものであるというカメラが誕生以来続いてきた、伝統的な写し方の価値が崩壊して切り捨てられることになる。

価値転換には、建設的な価値の追求と破壊的な価値の追求とが混在している。そこに新商品開発の問題の難しさがある。新しい価値を発見するためには顧客の背景になっている今後のライフの変貌を見なければならぬ。商品開発の直接環境だけを見ていたのでは失敗する。広い観点から変化に注目して頂きたい。商品開発は、マーケット インからライフ インの時代に入っているのである。

「新市場を創る事業開発への挑戦」

パイオニア(株) モバイル・エンタテインメント・カンパニーコミュニケーション部部長 植木喜治氏

その当時、カーナビ市場には、日本だけでなく、世界から主要なメーカーがどんどん参入してきて、あっという間にその数はふくれ上がった。厳しい競争になることが予想された。そこでどうやって差別化を図るべきか。競争のポイントを明確にしようという新しい議論が出てきた。毎晩遅くまで徹底的に議論を重ね、3 つのポイントをパイオニアの差別化戦略とすることにした。

1. 電子地図は自社フォーマットで開発すること
2. どの商品の開発も、「世界初」を謳えるものにする
3. コア技術は全て自前で開発すること

電子地図を自社開発することに決めたのは、ユーザーとの接点は、結局、地図であると判断したからである。電子地図こそがユーザーとのインターフェイスなのだから、自分たちでつくろうと独自フォーマットで開発を進めたのである。

パイオニア以外のメーカーは、どう進めていたか。ナビゲーション研究会というフォーラムをつくり、地図のフォーマットを共同で開発して、ナビ研の電子地図と言われているものをつくり上げたのである。

ナビ研のやり方のメリットは、開発費負担の軽減にある。カーナビ開発は、非常にお金がかかるので、地図のデジタル化の部分が節約できるのは大きい。ただ、その反面、皆さん共通の地図を使うので、最終的に差別化のポイントが打ち出しにくいというデメリットがある。少なくとも我々はそう見ていた。カーナビの商品の訴求ポイントは何かと言ったら、地図である。ここが横並びでは商品の特徴を出すのが難しくなる。

ナビ研の地図は、業界規格としての汎用性のメリットがあるかもしれないが、もしパイオニアがナビ研の陣営にいたら、1つの開発、1つの規格変更のたびにナビ研の合意を得なければならなかったろうし、それによって開発スピードが相当遅くなったに違いない。

「成熟市場限界を突破する商品コンセプト デザイン」

富士写真フイルム(株) 光学機器事業部開発部主任技師 浜田寿氏

写真を愛好する方々、特に 35 ミリ一眼レフカメラをお使いのユーザーは、もっと中型カメラできれいに撮りたいという願望を持っている。ところが中型カメラは非常に操作が面倒くさく、重たく、大きく、携帯に難がある。しかも価格が高い。それをなんとか乗り越えたいというのがこの GA645Zi の開発のコンセプトの中心であった。プロの写真家でも満足し、中型カメラのビギナーでもきれいに撮れるものにすることを第1の目標に据えたのである。

手軽に撮れる、を充足するために完全に自動化することにした。結果、世界初のオートフォーカスの中型カメラとなった。また、美しい写真を撮りたいという願望を満たすべくレンズだけはプロが使っても満足する良いレンズを装着した。

こうして、本格的なプロの領域の写真を撮れるカメラを何とか、15~6万円(ズームで20万円以下)の価格帯で提供することができた。GA645Zi が、新しい需要を開拓して売れている大きな理由である。従来の中型カメラの約3分の1の重量、約900グラムに仕上げることができたので携帯性もぐんと良くなった。

意外な発見があった。どの機能を気にいってお買い上げ頂いたのか、という調査の回答結果の第1位が、「データ写し込み機能」であったのである。私は、携帯性とかオートフォーカスとかの回答を予想していた。

皆様がコンパクトカメラを使うと画面の中に日付けが入ってくる。あれがデータ写し込み機能である。ただ、中型カメラの購買層は画面の中にデータが書き込まれることなど許さないの、フィルム画面外

に、日付けだとか、撮影した絞り、シャッタースピード、撮影のモードなどのデータを写し込むことができるようにした（これもまた世界初の試みなのであるが…）

なぜ私がこの機能を GA645Zi に持たせたか。観光名所等でアマチュアの写真家の方々が一生懸命写真を撮っている姿を見かける。そして撮った後に、メモを書き込んでいる人がかなりいる。撮影データを忘れないよう記入しているのである。ああいう苦労はさせたくないな、という思いが私の中にあった。データを写し込む技術は確立しており、なんとかそれを採用することで、あの人たちのニーズをとり込んであげたいと思って、今回それを実現した。するとなんとそこが一番気に入られてしまった。技術的にはオートフォーカス化の方が遥かに苦労したのだが、結果としてありがたい評価を頂くことができた。

嬉しかったのは、調査回答者 4700 名の中で、コンパクトカメラしか使ったことがない方 3%、35 ミリ一眼レフしか使ったことがない方 32%、中型カメラを使ったことがあるが持った事がないという方 10%、と約 5 割近くが、初めて中型カメラを持つ人たちだったことである。