

Title	グローバルなコモディティ商品開発の現状
Author(s)	吉山, 一郎
Citation	年次学術大会講演要旨集, 4: 108-111
Issue Date	1989-10-10
Type	Presentation
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/5237
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	シンポジウム

吉 山 一 郎 ミノルタカメラ

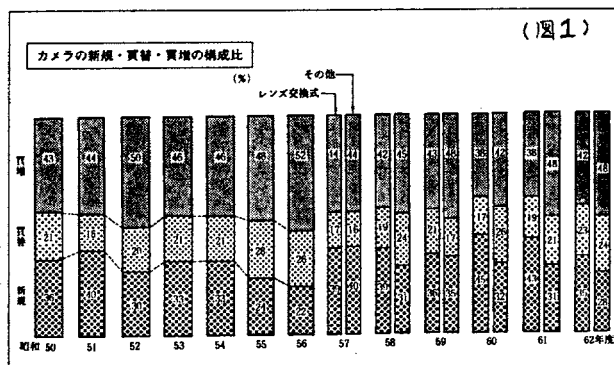
皆に親しまれている民需品の代表例としてカメラをとりあげる。公知のように世界市場の主導権を日本のメーカーがとってからこの年余り仄々している。購買力のある日欧米社会の家庭には既にいさむけり、名実共に耐久消費財であるカメラは、丈夫で長持ちしていつまでも現役でいるので、蓄積され続ける手持ちのカメラが新規需要を圧迫している。(図1)世界のヘゲモニーをとっている日本(図2)に残され空白の市場は、将来の経済興隆が期待されている地域であるが、安価な大衆カメラの生産の主役の座は、既に日本を離れて、この地域に移り始めている。市場の開拓は三次元世界を越えて四次元領域を探索しなければならない。つまりまだ眠ったままで目覚めの時を待っている購買者心理を洞察し、アクセスしなければならない。「人の欲しがるものを提供する」のが民需産業の鉄則である。既存の商品を越えて魅力的コンセプト商品の創出が、明日の市場開拓の必須要件となる。幸いに私達日本の商品開発者は、進歩し続けるエンジニアリングの成果を活用できる良いポジションにいる。天の利、地の利、時の利を得て、日本のカメラ産業はその世界のヘゲモンとなつた。人の利、情報の利を生かして明日を拓くのが私達の使命だろう。

かつてカメラ作りは内向的な自己完結型の産業だった。今、変身して開放的な情報集約型の産業に変わっている。ニューロンがシナプスを限りなく伸張させ、情報の接点を増やすように、食欲に外部の情報、エンジニアリングの成果を吸収し、消化して滋養分としている。図3、図4、図5がその立証としての製品の部材の進展を示している。

開発体制については、市場の変化、技術の進歩の動向を察知できる感覚を備え対応できる人材の育成、配置、設備の更新を怠りなく続けなければならない。

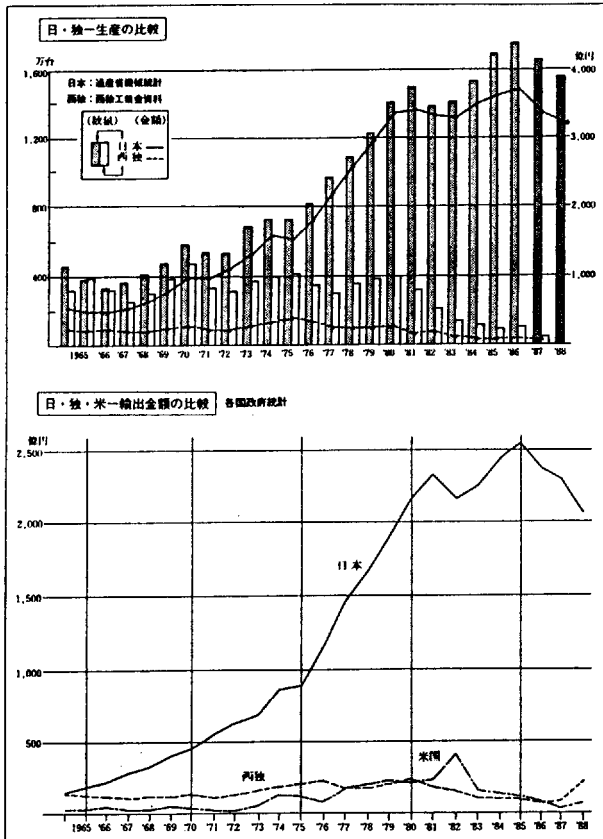
ミノルタの主力商品の一つ、一眼レフカメラのαシリーズ開発プロジェクトチームは、常にリーダーを始めとする主要メンバーをリフレッシュし続けて新型を生み出している。

一昔前のカメラはオプティクスとメカニクス技術の合成商品であり、夫々専門の技術者が設計を分担した。生産工場も同様であった。エレクトロニクスが導入されると様相が一変し始めた。

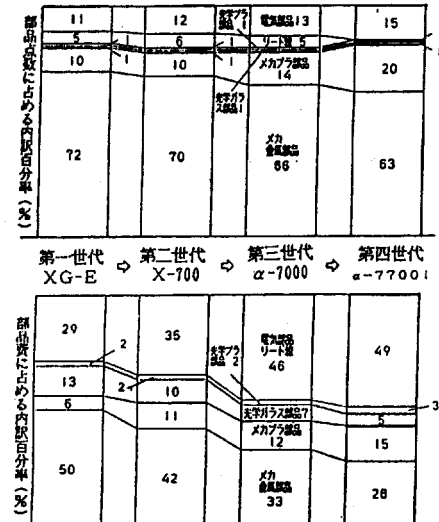


日本写真機工業会 JCIALレポート1989より

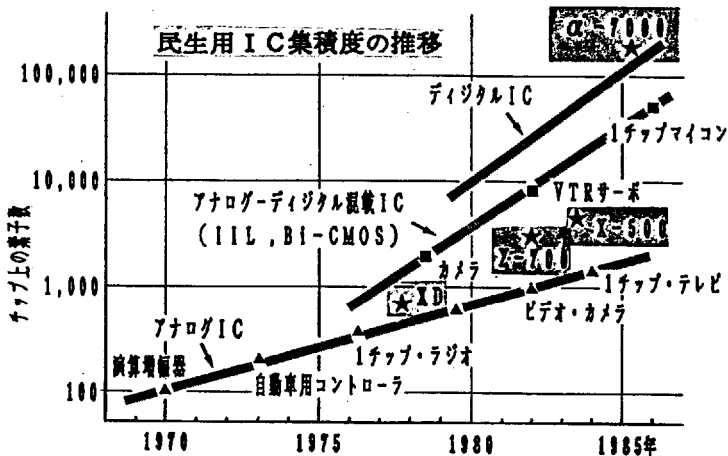
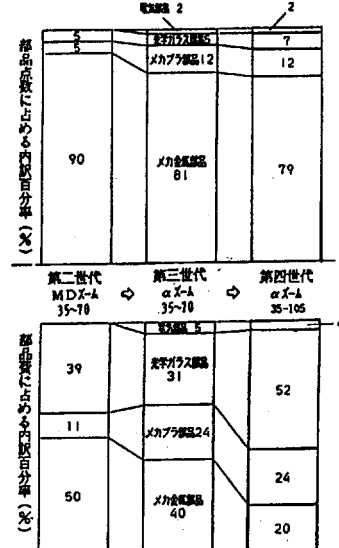
図表表紙 P. 74参照



部品でみた製造業種の変遷 (図4)
一眼レフカメラ



部品でみた製造業種の変遷(図5)
交換レンズ



(図3)

出典：日 経 エレクトロニクス 1983. 6. 20
に一部追加

コンピュータとそのソフトの進歩は、カメラをオプトメカトロニクス商品とし、カメラが電子化されたと言うよりも、写真が撮れるパソコンと理解するのが実体に近くなっている。

(図6)

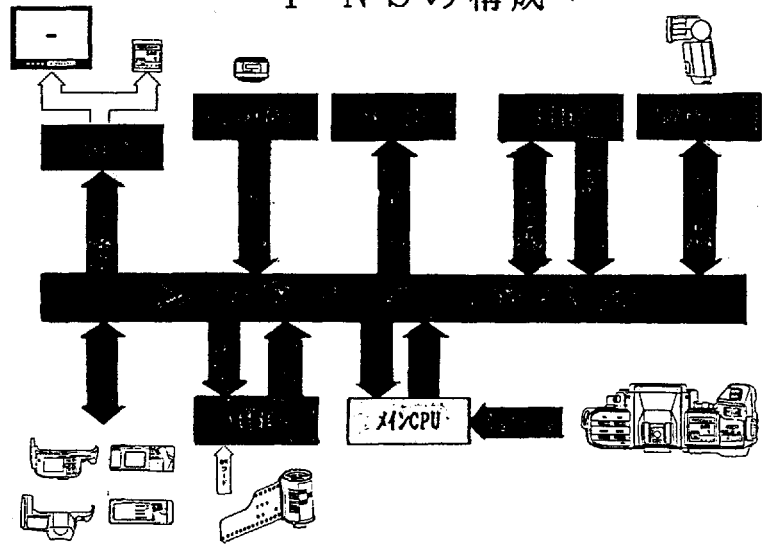
南興技術集団はオプティクス、メカニクス、エレクトロニクスと分散したままでは仕事にたらず、コンピュータのプログラムソフトを技術の根幹として結合し

て機能している。商品の新しいコンセプトの構築を支えているのは、構想されたアイデアを具現化するアルゴリズムである。

体制の変革は在来型の設計者の変質だけではなく、一体となって機能する支援グループの設置にも現われている。市場の心を深く探り技術言語に転換し、アルゴリズムを考え、回路図レベルで設計者と打ち合わせる撮影エキスパートチームが、南興集団の中でコンセプト創出の初期段階から活躍している。カメラの第ニ世代ククロロイのICカードシステムはこうして生まれ、またCAD、CAM時代に入り、設計室から製図板が消えた。設計システムの構築と日々の改良、データベースの作成、通信網の設置、運営。教育訓練とそのテキスト及びカリキュラムの作成を任務とするチームが生まれ、組織の活性化として活躍している。品質管理の技術も、手段、道具の更新を設計と併行して行った。その南興工数と技術内容は、時には商品自体を越えている場合すらある。世界中に張り巡らされたアフターサービス網の人々にも、新技術で革新された商品と理解させ、サービスの方法、道具類の教育を、商品発売日までに完了させねばならない。カメラの発売準備の進行を見つめながら、私は昔読んだ話を思い出した。超音速ジェット旅客機コンコードが就役した時、飛行機そのものの南興の影に隠れて目立たなかったが、飛行場での機体整備あるいは燃料補給などの運行システムの構築と運営が、プロジェクトの成否を左右するキャスティングボードであったという。

「脱皮しない蛇は死ぬ」という恐ろしい言葉がある。脱皮しない新型は、手拵り品の更流に過ぎない。脱皮したかどうかを決めるのは購買者であって提供者ではない。仕様、効用の新しさ、用いられている技術の新しさは手段に過ぎない。

I²NSの構成 (図6)



消費者が工業製品に物理的効用を求め、コスト・パフォーマンスを大切で評価尺度にしたのも今は昔。昨今は、好きだから、何故か惚れたから買う時代に移っている。必需品は充足され、欲気に適合する商品が成功する。開路サイクルを3年とすると、プランニングを始めから3年目に世に出るのだから、その時点で最新の技術と予測して準備し、今から6年先まで寿命があるよう、世の流れ、購買者心理を推測しなければならない。人間業でできる仕事ではない。辛うじて人間業の範疇に入るのは競合者の動向ぐらいかもしれないが、それもまよなれば呉態である。

新商品を生み出すための開路の肝要事と、技術体制について略述したが、特に独自の目新しいことはないと思っている。敢えて言うならば、ヒエラルキーを排除し、上下の身分を問わず、皆が「さん」づりで呼び合うミノルタのR&Dの風土が、組織の柔軟性を保ち、体制の自由度を増しているのかもしれない。

私見だが、私達が今考え討議せねばならぬのは、「戦略」の基盤となる「哲学」ではないかと思う。

昔、中国の養蚕業が絹を生み、近くは19世紀に英国の織機機械が綿織物を生産して、経済的、政治的のヘゲモニーを支える一つの力になったように、今、日本の民生品を媒体とし、母体として熟成し、発展し続けているハイテクと呼ばれる先端技術が、テクノヘゲモニーとなって経済の枠を越え、国際政治、国防に拘わる由々しい向題として、パックス・ブリタニカを継承したパックス・アメリカナの権威を揺るがしている。ヘゲモンを墨守しようとする米国との紛争は広がり深まる一方である。敗戦の焼土から立ち上り、資本主義社会の苛酷な戦いを耐えぬいてきた私達には、暗黙の内にヘゲモニーを希求する気持ちが宿っていて、それを是非もないものと肯定し、その共通認識を前提として、例えば戦略討議をしているのではないだろうか。ヘゲモンを目指す軍神の雄叫びが、死神の絶叫に置き換わらぬ保障はあるのだろうか。

ボータールレス社会への急激な変動の中で、これに乗る人乗れぬ人。国、機関の既存の権益が損われることへの反駁、必然的な抗争が続く中で、企業も人もゆらぎ続けている。幸いに(?)私は瑕疵によってすら頓死する危惧と実感できる立場で、*Sudden death match play* を続けている。歴史に学ぶ術もないブラックボックスの明日に向って歩む身には、安全地帯(と思っていられる)の方々のサロン風談議、評論の類は、直感的にフィルタリングされて届かない。届く声に心を續けて沈思する。迷うべきと迷いながら、殺伐な心と和ますために独りごつ、「せめては *Aromatic* に生きたい」。