

「実践的・体系的な利益改善」 第5回 売上向上策(Ⅱ)商品開発<事例紹介>

前回は、成長戦略の4つのマトリックスのうちの最もリスクの低い(Ⅰ)市場浸透戦略(既存市場×既存製品)の成功事例を紹介しましたが、今回は2番目にリスクの低い(Ⅱ)新商品開発戦略(既存市場×新商品)の成功事例を紹介したいと思います。

1. 新商品(新製品)とは

新商品(新製品、以下新商品)には、以下の2つのタイプがあります。

- ① 今まで世の中になかった革新的な新しい商品…例えばタイプライター→ワープロ→パソコン、固定電話→自動車電話→携帯電話などの商品の変遷など。
- ② 改善・改良商品…例えば携帯電話の年々の便利な機能が付加された商品など。
一般的に①は高リスク・大効果、②は低リスク・中効果ですが、過去に新商品の投入によって一発逆転ホームランに繋がったケースも沢山見られます。

ビール業界で麒麟が業界シェア 60%超と独占的地位を有していた時期があります。逆に、アサヒは、年々シェアを落として10%を割り込み夕日ビールと揶揄されていましたが、1987年にコクがあってキレがあるスーパードライを発売し、業界シェアを一気に逆転した事例は語り草です。

また、改善・改良商品で業績を急拡大している企業にアイリスオーヤマがあります。園芸や雑貨、家電など成熟市場の中で、消費者の潜在ニーズを上手に発掘(育てる園芸→見せる園芸、番犬→家族、しまう収納ケース→探せる収納ケース、リモコン操作TV→音声操作TVなど)して新商品に繋げ、過去10年で売上を3倍以上増加させ、売上、1兆円が目前です。小改善でも消費者の琴線に触れれば売上拡大に繋がる好例です。

2. カメラ業界の事例

今でもカメラマニアの間で幻のカメラとして絶大な人気を誇る京セラのカメラ「SAMURAI」をご存じでしょうか? 1983年に京セラが業績不振に陥っていたヤシカを吸収合併、光学機器部門建て直しのために総力を挙げて87年に市場投入した画期的なカメラです。筆者は、当時の稲盛社長から特命を受け、事業部黒字化と、売上を拡大させる新商品開発プロジェクト責任者の任を担いました。新商品発売時の広告には次のように書いています。

「1987年、京セラがニューコンセプトカメラ「SAMURAI」を販売します! カメラは今日から、サムライです。カメラが全身で変わりました。京セラは全く新しいコンセプトから生まれた一眼コンパクト、サムライ。このクラスでは考えられなかった大口3倍ズーム、しかもパワーズームで自由自在の画面作りが簡単に楽しみながらできます。サムライは見た事もないくらいフォトジェニック(写真写りがよい)。撮影の仕方もまるで刀を振りかざすように構えます」と謳い、坂本龍一(写真ご参照)を起用、ヒット商品となりました。

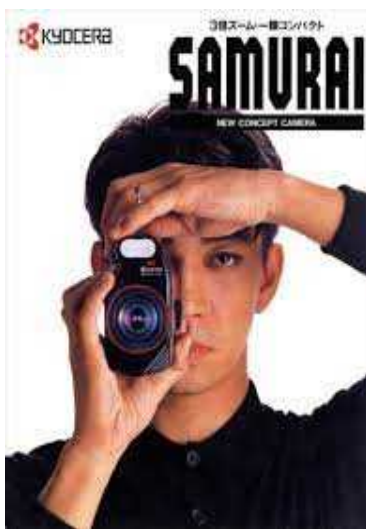
「一眼レフカメラは敷居が高いが、コンパクトカメラでは物足りない。手軽に一眼レフ並みの撮影が楽しめたら!」との消費者ニーズに見事に応えた商品でした。命名の由来も、「構えた撮影姿勢が刀を振り上げた姿勢に似ている」、また「一眼レフとコンパクトの隙間を切り開く」との願いを込め、国際用語となっていた「SAMURAI」としました。

60年代にハーフサイズカメラのブームがありましたが、ハーフ版では満足度の高いプリントができなかったため、80年代初めには全く忘れられた存在になっていました。しかし、フィルムやラボの設備が向上し、ハーフ版復活の素地が出来つつありました。そこに新製品「SAMURAI」が登場したため、脚光を浴びることになりました（商品スペックは図表を参照）。

京セラはそれまでB2B事業が中心でB2C事業は初めてのことでした。研究開発や商品企画、製造技術、営業企画、宣伝などの全社・全部門の力を結集したプロジェクトチームを組成、筆者が統括して消費者の潜在願望の仮説を幾つも設定・検証し、2年余の歳月を経て、新商品開発に繋がりました。

新商品は市場に大きなインパクトを与え、京セラ社内でも大変話題になり、社内報「敬天愛人」に4ヶ月にも亘る記事となりました。

(次回に続く)



図表 当時の業界常識と SAMURAI の特徴の比較

		当時の業界の常識	SAMURAI の特徴
撮影時の構え方		脇を固めた両手で左右から持つ	右手片手で持つ(後継機で左手用も発売)
本体の形状		横長・縦(前後)薄い	縦長・横巾は短い
ファインダー	コンパクトカメラ	撮影用レンズとは別の、ファインダー用窓からの映像を手前側ファインダーで見る	一眼レフカメラタイプ方式
	一眼レフカメラ	撮影用レンズを通した映像をミラーで反射させ、更にプリズムで2回反射させ、ファインダーで見る(撮影時にフィルムへの投影が必要なため、撮影時には上に逃がす反射ミラーが必要)	
シャッター	コンパクトカメラ	複数のレンズの間に明るさを制御する絞り形状の薄い金属板を同心円状に開閉させる	コンパクトカメラ方式
	一眼レフカメラ	フィルムの寸前にある幕を上下(左右)に開閉させる	

フィルム送り・大きさ	フィルムは横送り・フルサイズ	縦送り・ハーフサイズ
------------	----------------	------------