

吉山 一郎 ミノルタカメラ

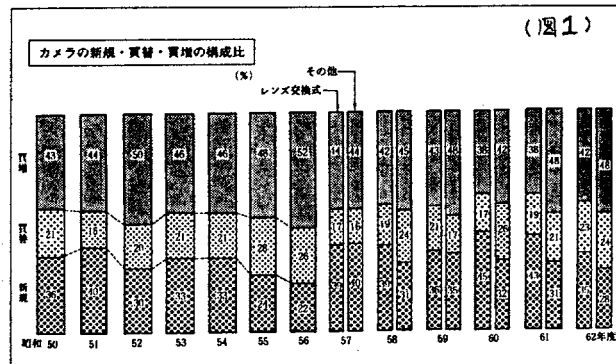
皆に親しまれている民需品の代表例としてカメラをとりあげる。公知のように世界市場の主導権を日本のメーカーがとってからこの年余り仄々している。購買力のある日欧米社会の家庭には既にいさむけり、名実共に耐久消費材であるカメラは、丈夫で長持ちしていつまでも現役でいるので、蓄積され続ける手持ちのカメラが新規需要を圧迫している。(図1)世界のヘゲモニーをとっている日本(図2)に残されたい空白の市場は、将来の経済興隆が期待されている地域であるが、安価な大衆カメラの生産の主役の座は、既に日本を離れて、この地域に移り始めている。市場の開拓は三次元世界を越えて四次元領域を探索しなければならぬ。つまりまだ眠ったままで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ぬ。「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成る。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、貪欲に外部の情報、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く。図3、図4、図5がその立証としての製品の部材の進歩を示している。

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、設備の更新を欠かすことなく続けなければならない。

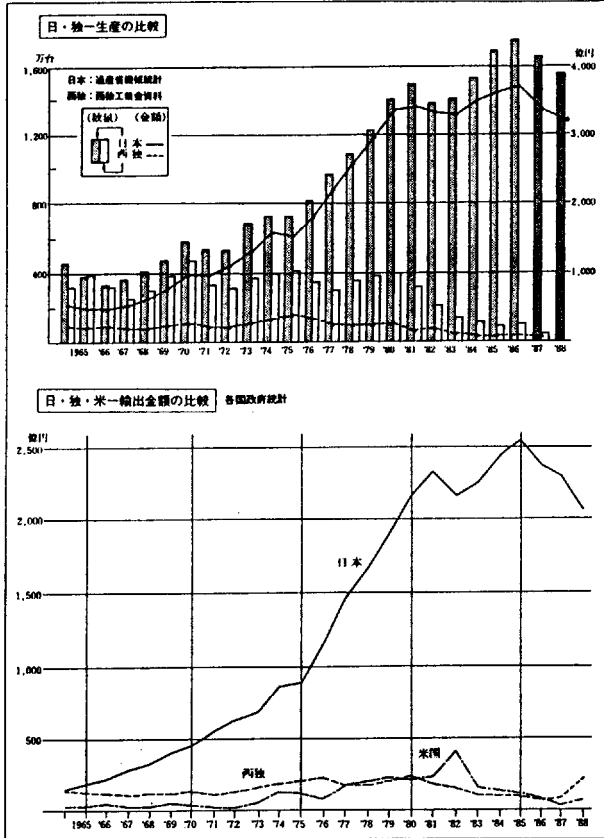
ミノルタの主力商品の一つ、一眼レフカメラのαシリーズ開発プロジェクトチームは、常にリーダーを始めとする主要メンバーをリフレッシュし続けて新型を生み出している。

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、夫々専内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に伴って様相が一変し始めた。

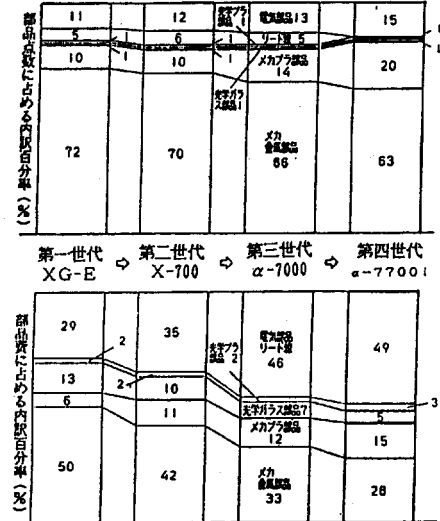


日本写真機工業会 JCIALレポート1989より

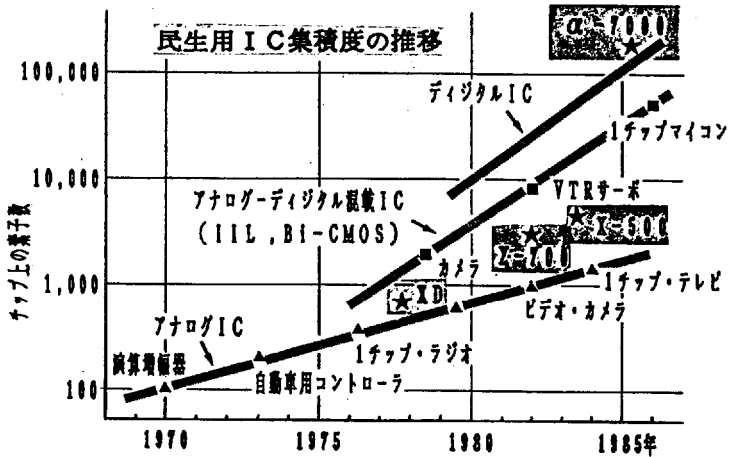
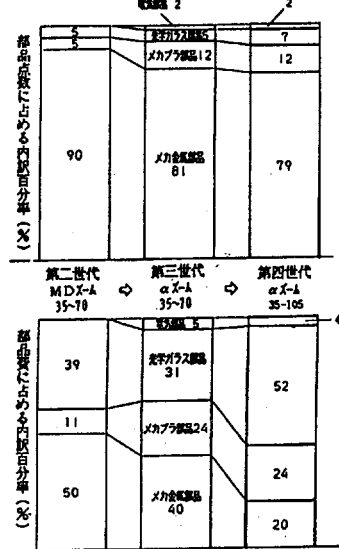
資料表P.74参照



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ことを言うよりも、写真の撮れるパソコン体と理解するのが実に近くなっている。

(図6)

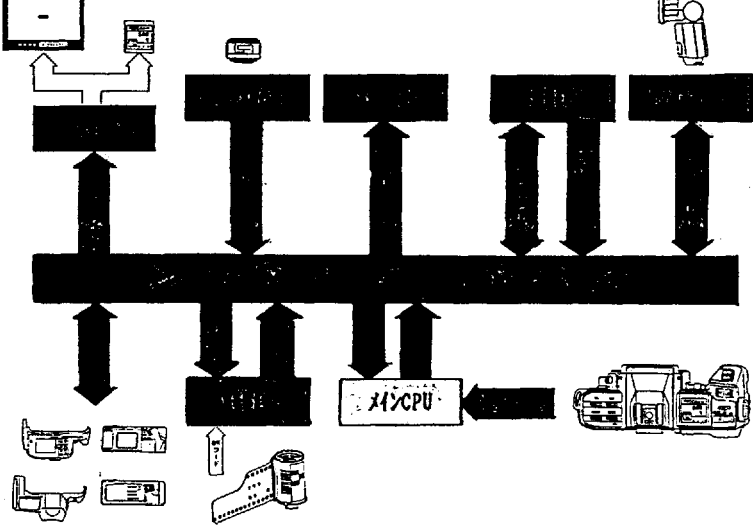
南産技術集団はオプティクス、メカニクス、エレクトロニクスと分散したままでは仕事に回らず、コンピュータのプログラムソフトを技術の根幹として結合して機能している。

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、アルゴリズムを考案、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、南産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。カメラの第三世代クロックの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、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。その南産工教と技術内容は、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産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トイ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。閉路サイクルを3
年とすると、プランニングを始めず毎月世に出るのだから、その時点で
最新の技術を手測して準備し、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ぬ。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、それもまた知らぬが
実態である。

新商品を生み出すための閉路の肝要事と、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」づけ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、政治的ヘゲモニーを交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、母体として成熟し、飛躍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
ー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を実感できる
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(と思っられていた)の方
方のサロン風談議、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。迷うべきを迷いながら、殺伐な心を和ますために独り
ごっ、*「せめては aromatic に生きたい」*。