

第1版 2014年9月1日  
第2版 2015年1月14日

## 第3部 米山高範さんの素顔と「米山哲学」

### 目次

第1章 米山高範さんの素顔	88
■素顔のダンディズム 米山範彦	88
■母に訊く父との思い出 米山範彦	90
■ミースケじいじ 米山未佳・未葉	91
第2章 語録「米山哲学」	92
2.1 「第2部 米山高範さんを讃える」からひろう「米山哲学」	92
2.2 「付録1. 雑誌・新聞・著作」からひろう「米山哲学」	93
第3章 米山高範さんの主なお仕事のスリー	96
第4章 米山モデル	97
4.1 1960年頃の大衆向けカメラの状況	97
4.2 1960年代のカメラの発展	98
4.3 ピッカリ・コニカ、ジャスピン・コニカの開発	98
4.4 米山さんのQCSにおけるピッカリ、ジャスピンを例とした商品企画の話	99
4.5 米山モデル～潜在顧客ニーズに基づく商品企画モデル～	101

## 第3部 米山高範さんの素顔と「米山哲学」

### 第1章 米山高範さんの素顔

#### ■素顔のダンディズム

米山範彦(長男)

2月16日、日曜日。かねてより入院中の病院から父危篤の報が入ったのは未明のことでした。前々日から関東地方に降り始めた雪は、記録的な降雪量となり、交通機関は麻痺、最寄りの駅舎の屋根は、前日に雪の重みで崩れ落ちてしまっているような状況でした。連絡を受け、近くに住む母と共に病院に行こうと思ったものの、タクシー会社には一切電話が繋がらず、幸い崩壊した駅舎の屋根は終夜を通して撤去されたことがわかり、取り急ぎ私だけが始発に駆け込み、一面の雪景色となった週末の早朝の静かな街を、足を滑らせながら何とか病院にたどり着きました。

それから2時間弱、身内の車に乗って母をはじめ家族が何とか遅れて到着するまでの間、すでに意識の無くなった父と最後の時間を2人で過ごしました。

元気な頃の父を思うと、いつも書斎にいる姿が浮かんできました。その印象は、ドイツで過ごした3年間を除き、私の幼い頃から父の晩年まで変わることはありませんでした。(ドイツの家には書斎が無かったのです。)若い頃は、油絵を嗜んだり、クラシック音楽に耳を傾けたり、スキーなどにも行っていたそうですが、私が生まれてからは完全に「書斎の人」でした。外出するときは、着るものが偏らないように几帳面にメモまでつけて衣服に注意を払うような人でしたが、自宅に居る時は一切気にせず、髪の寝癖も構わない、冬はパジャマにどてらを着込み、さながらいにしへの文豪のような佇まいでした。休日もほとんどデスクに向かっていましたから、外に遊びに出かけることもあまり無く、小学生の頃の遊び盛りの私は淋しさを感じたほどです。

書斎では、いつも何かしら執筆をしていたり、読書をしたり、そしてスピーチの練習をしていたようです。書斎から出てきてもブツブツと呟き続けながら廊下を歩き、そのまま風呂やトイレに入る。入浴中でも用を足している最中でも、そのブツブツは聞こえてきま

した。よく軽妙なスピーチだとお褒めをいただく父でしたが、アドリブかのような語りですら、おそらく入念なりハーサルをしていたように思います。その語り口は若い頃通った寄席で会得したようで、晩年、「三代目 三木助を聴け」と教えてくれました。華やかな語り口の志ん朝あたりにルーツがあるのかと思っていましたが、堅実な芸風の三木助の名が出たことは少々意外に思ったものです。

書齋を出てきた父が次にやることは、靴とゴルフ道具の手入れでした。ゴルフの腕前はさほどではなかったようですが、コンペの前後、いつも丹念に道具を磨いていました。靴磨きにいたっては、「人は足元からなんだ」と言いながら、下駄箱の中の靴をすべてズラリと並べ、一足一足時間をかけて磨きます。その姿は、今度はあたかも実験前に道具を揃える科学者のようでもありました。

思えば、父にとって自宅とは、「入念な準備」と「努力と鍛錬の場」であったのかもしれませんが。十分な準備をしておけば、人前に出ても動じることはなく、余裕を持って振る舞うことができる。そのための努力は厭わない。そんな美学を持っていたような気がします。

私が知る限り、父は、すでに二度、命を落としかねない事態に直面しています。一回目は、昭和20年3月10日の東京大空襲です。下町で生まれ育った父は、その直撃を受けています。ただ、よほど恐ろしかったのか、無我夢中で逃げたため記憶が定かではないのか、その時のことをついに詳細には語ってくれませんでした。二回目は、結婚して間もない頃に患った結核です。その時入所したサナトリウムでのことは、幼い頃の私に添い寝しながら何度か話してくれた覚えがあります。「毎日天井の木目を数えながら、明日の我が身はどうなるんだろうと語っていた」と語っていました。そののち、猛勉強の果てに復職したと聞いていますが、死線を越えたことで「一度ならずとも死んだ身」という考えで、あらゆる努力を厭わなかったのだと思います。

10数年前、両親に無断で私が起業すると決めた際、なかば呆れながらもいくつかの経営訓を授けてくれました。その中で最も印象深い言葉が、「人を大事にしろ」というものでした。父の人生は、常に本道を歩いていた訳ではありません。戦時中に、身体、体力に恵まれず劣等感を持っていたとも聞いています。また、進学や就職も、第一希望ではなかったようです。そういった経験を経たからなのか、人に対する優しさや気遣いを持っていたように思います。

昨年秋からの入院中、見舞いに行った私や妻子に対しても、気遣う素振りを見せました。顔を見せて15分かそこらで、「忙しいんだろ。もういいから帰れよ。」と、すぐに帰

そうとするのです。結核以来数十年ぶりの入院生活で、病もなかなか改善せず、自分の老いと戦うのはさぞかし心細く淋しかっただろうにと思うのですが、身内にすらほとんど弱みを見せまいとする気骨を持ち、人としての品格を必死に保とうとしているように見えました。

私は、成人してからも、父と二人で酒を飲み交わすようなことはほとんどありませんでした。記憶にあるのはせいぜい1,2回程しかありません。しかし、書齋での後姿や、物を大事にし身ぎれいにする姿、そして人に対する気遣いを忘れない姿から、十分に父の生き様は学んだように思います。こどもの頃感じた淋しさは、いつの間にかどこかに消し飛んでいました。

病室の父の傍らで、そんな事を思い出しているうち、家族が到着しました。母、私、私の妻子、妻の両親と、晩年一番身近に暮らした者達が皆、揃いました。あと半日前だったら、大雪のせいで、きっと誰も間に合わなかったでしょう。病室の窓の外はすっかり雪晴れで、青空の下にきれいな富士山の姿が現れていました。父の両親は、若い頃山梨から上京してきたと聞いています。自らの出自に導かれるかのように、富士の頂きに見守られながら、なんら苦しみや痛みを感じさせることなく、父はとても穏やかな最期を迎えました。「皆、面倒かけて悪かったな」という父の言葉が聞こえるようでした。そのダンディズムは、最期のときまで貫かれていたと思います。

## ■母に訊く父との思い出

米山範彦(長男)

母ソノ子に、父との思い出を訪ねると決まって出てくるのが、若い頃のラグビー観戦や寄席でのデートの話です。スポーツのルールに疎い母にとって、寒空の中つき合わされるラグビー観戦はあまり芳しくないものだったようですが、寄席はとても楽しんだようです。結婚・出産してからは足が遠のいてしまったようですが、私の幼い頃、二人がLPレコードの落語全集を大きなオーディオセットで聴いていたことを覚えています。

また、二人でよく寿司屋にも行ったそうですが、堅苦しい作法を気にせず「食べたいものを食べる」母に対して、江戸っ子として王道の食べ方を推奨する父はあまり良い顔をせず、しばしば意見の対立があったようです。おそらく「穴子は最初から食べるものじゃない」「美味しいんだから別に良いじゃない」などと揉めていたのでしょう。父の困った顔を思い浮かべると、なんだか微笑ましく思えます。

もう一つ、母が思い出として挙げたのは、10歳の頃の私と、3人で近くの空き地で野球をやったことです。そのことを私が日記に書いたところ、当時の担任の先生にとっても褒められたそうです。私はほとんど覚えていないのですが、思えば、他の家庭に比べて年齢の

高かった両親にとって、外でワイワイと過ごすような休日・休暇の思い出はとても少なく、たしかに3人で空き地で遊んだことは数えるほどだったと思います。それだけに、父が私に野球を教えている光景や、自らもバットを持って楽しんだ時間が印象深いのかもかもしれません。

父は、仕事にその身を捧げた人生を過ごし、その分色々な名誉や評価も頂きましたが、その間家を支えた母としては、もう少し穏やかで平凡な日々をどこかで望んでいたのかもかもしれません。両親が最期に交わした言葉は「二人で食事に行こう」というものだったそうです。父も、どこかで母の気持ちを分かっていたのだと思います。

## ■ミースケじいじ

米山未佳(長男の妻)・未栞(孫9歳)

2004年、ご縁があって米山家に嫁ぎました。

最寄り駅の玉川学園前駅は、夫が幼少期に通った学園があり、父と母にはたくさんの思い出がある地です。その学園内の礼拝堂で挙式をした日は、木々の葉がきれいに紅葉し、暖かい一日でした。礼拝堂の前でお義父さんと二人で写真を撮ってほしいと頼んだ際、うれしそうに微笑んでくれた笑顔に、ホッと落ち着いたことを思い出します。お義父さんは、イベントがあるといつもカメラを構え、皆を撮ってばかりいたので、二人だけで一緒に写真に納まったのは、このときだけだったように思います。

米山家は無類の猫好きです。お義父さんは、二年前まで飼っていた猫のミースケの毛を、いつも丁寧に清拭していました。お義父さんも、猫には使われて従っちゃうようで、ミースケに向かって「今日お清拭したんだよねえ」と声をかけることにも、「ニャー」と返した猫にもびっくりしたものです。昔の写真に写る歴代の猫たちは毛ツヤがよかったので、きっとお手入れを欠かさなかったんだと思います。そんな風だったので、一緒に旅行にと誘っても、「ミースケとお留守番しているからいっておいで」と、結局一度も旅行に行くことがありませんでした。

唯一遠出したのは、娘が1歳半のころの江ノ島水族館でした。娘に、ペンギンのぬいぐるみを買ってくれました。それは今でも娘が大事にし、「じいじとの思い出なの」と言い、共に就寝し、ときどき「じいじの夢を見た」と一番身近に置いています。

遠出はしませんでした。家では、娘と庭でバッティング練習をしたり、囲碁や将棋を教えてくれたり、野球を見たりしていました。みんなを座らせ、お義父さんがお好み焼きを振舞ってくれたこともよくありました。娘が成長し、一緒に焼くようになったのが、ほほえまし

かったです。

私たちが家に帰るときは、いつも「ありがとう 体に気をつけて」と握手と共に声をかけてくれました。もう握手を交わすことができないのは寂しいですが、駅で、家の周りで、共に訪れた場所で、「じいじも、ミースケとどこかで見ているかもね」と娘が言うことがあり、いつも二人がそばにいてくれるようです。

## 第2章 語録「米山哲学」

### 2.1 「第2部 米山高範さんを讃える」からひろう「米山哲学」

- 自分のことは自分でやらなければ。（第2部 細谷克也氏参照）
- うまく話そうと思う必要はない。うまく聞いてもらおうと思うほうがよい。  
(第2部 細谷克也氏参照)
- 話は言葉を伝えるだけでなく、心を伝えること。（第2部 細谷克也氏参照）
- 技術力に奢るもの久しからず、技術を過信しすぎると継続的な発展はない。  
(第2部 大前研一氏参照)
- 技術戦略は技術担当部門中心の独立したものではなく、経営戦略全体の中の一環。  
(第2部 大前研一氏参照)
- 一步先を進むようにしているだけ。（第2部 梶澤 翼氏参照）
- 言い訳を言わないで続けることだ。（第2部 梶澤 翼氏参照）
- 知りませんが一番いけない言葉だ。（第2部 梶澤 翼氏参照）
- 気が付いた人がやりなさい。（第2部 梶澤 翼氏参照）
- 御用聞きたれ。（第2部 釧持和夫氏参照）
- 煙草吸うんだろう？（第2部 柴田明宏氏参照）
- お弁当は足りたのか？（第2部 山岸久美子氏参照）
- 万歳は大切な儀式であっていい加減ではいけない。直立不動の気を付けの姿勢から半歩右足を出し、同時に掌を内側に向けたまま手を挙げて万歳。手を下げると同時に右足を戻し、これを3回繰り返す。（第2部 山口和海氏参照）
- サークル活動だけで終わってはだめ。（第2部 甘粕正明氏参照）
- 今の日本は目先のことばかり考えるようになってしまって・・・。  
(第2部 辻田 滋氏参照)
- 起業を始める人は、人間の研究をすることだ。（第2部 中島幹雄氏参照）
- 人間を根底にしない企業は意味がない、人間を理解しなければ、いい商品は作れない。  
(第2部 中島幹雄氏参照)

- この講演は、何時までに終わればいいのか？（第2部 羽田源太郎氏参照）
- 体大事にしなさいよ。（第2部 原 佳津代氏参照）
- 君たち余計なことをしてくれたね。いろいろありがとう。（第2部 上窪 均氏参照）
- モノ作りは、人づくりから。（第2部 大畑 丞氏参照）
- 我々のお客様が真に必要なとするものは何かを常に追及し、提供していく。  
（第2部 大畑 丞氏参照）
- 従来からの古い考えは捨てて、新しい発想へ切り替えることが重要。  
（第2部 大畑 丞氏参照）
- 今までもこれからも日本を支えるのは現場だよ。現場が元気にならなければ日本は復活しないよ。  
（第2部 安随正巳氏参照）
- 品質に取り組んで頑張っている企業を応援したい。（第2部 矢口里美氏参照）

## 2.2 「付録1. 雑誌・新聞・著作」からひろう「米山哲学」

### 2.2.1 第7部 新たな調和を求めて⑤ 会社は誰のものか

顧客最優先が好結果生む（コニカ 社長） 日経産業新聞 1990年8月21日

- 会社は、株主、顧客や取引先、役員を含む社員、そして社会の四つに支えられている。
- 常にお客様の立場にたって考える
- お客様のための技術という考え方を持たなければ、会社の発展は難しくなるだろう。
- 役員であろうと、部長であろうと、社員であろうと、皆同じ目標に向かって一緒に働いている仲間。
- 会社は顧客のためにある、と経営者が声高に叫ばなければいけない

### 2.2.2 回転いす 社会的貢献は堂々と（コニカ 社長）

日本経済新聞 1991年3月11日

- 今は社員が企業を社会的貢献度で評価する時代

### 2.2.3 聞かせるスピーチ 気温は高くありませんが私にはとても暖かく感じます

（コニカ 社長）

日経ベンチャー 1991年9月号

- 今日の気温はそれほど高くありませんが、私にはとても暖かく感じます。皆さんの友情がそうさせているのだと思います。
- スピーチをする場合、まず、聞く人達が何を聞きたいか、をよく考えること

### 2.2.4 第12部「トレンド」を聞く 日本の製造技術 強さを検証

（コニカ 社長）

日経産業新聞 1992年6月17日

- QCサークルで、現場の人たちから、これまで見えなかった人間性重視の思想が表に引き出されて来た。
- QCはモノ作りの基本のことを言っている。
- QCは製造だけでなく企画・サービス部門でも当然のこととなっている。
- 日本のQCは課題を必ず克服していくと確信している。

#### 2.2.5 新ビジネス訓 人、皆師① 2年間入院し復帰 人の温かさを実感

(コニカ 社長)

日経産業新聞 1993年3月9日

- 人間は一人では何もできず、皆に助けられている。お互いに学び合いながら心をついに合わせていけば、大きな力を発揮することができる。

#### 2.2.6 新ビジネス訓 人、皆師② 複写機参入で室長 二級線の人も発奮

(コニカ 社長)

日経産業新聞 1993年3月10日

- 仕事の目的や問題意識を共有することが、大きな力を発揮させるのだ。
- その人の持つ力を最大限に引き出すために、それなりの環境をつくっていくことが大切。

#### 2.2.7 新ビジネス訓 人、皆師④ 社内の風通し良くし 全員で問題意識共有

(コニカ 社長)

日経産業新聞 1993年3月12日

- 新しい商品、サービスの開発を促し、組織の改革を進めていくためには、まず社内の風通しを良くし、活力を引き出すことが必要になる。

#### 2.2.8 新 私の役員起用法 公平さこそ最優先 現状破る勇気持て

(コニカ 社長)

日経産業新聞 1993年6月3日

- 役員の人格や資質で欠かせないものは、公平さがすべてに優先する条件だ。
- 役員が通過しておくべきキャリアは、技術でも生産でもその人なりの専門分野を持っていること。

#### 2.2.9 編集長インタビュー お客様の効用考えモノ作り品質管理こそ経営の基盤

(コニカ 社長)

日経ビジネス 1995年2月6日

- 品質管理は経営の基盤。いい加減では施策を打っても成功しない。
- 長年、品質管理に取り組んだ持論は、「経営レベルでの品質管理」。
- 全員参加の経営へ、フラットで小さな組織に。
- 大事なのは情報の共有。伝わりにくい係長に意図して情報を流す。
- 品質管理屋は不遇なだけに横のつながりが強い。
- 品質管理担当者がもっと経営の意思決定に参画すべきだ。



- 品質管理体制が基礎としてしっかりしてなければ、新しい施策を打とうとしてもうまくいかない。

#### 2.2.10 有訓無訓 品質管理の「考え方」を導入しよう (コニカ 会長)

日経ビジネス 1997年7月14日

- 経営者や管理者は、情報を独占し知ったかぶりをするのが一番いけない。

#### 2.2.11 経営を語る 品質重視こそ経営の柱 (コニカ 会長)

日経産業新聞 1998年6月5日

- QCを、魅力あるものづくりを目指すTQM(総合的品質経営)として再生すべきだ。
- 企業の成長発展のためには魅力的な品質の製品・サービスは不可欠だ。
- 総合力を高め、経営のスピードを上げるには品質経営をしなきゃいけない。
- TQMは現場だけのものではなく、魅力的な品質づくりに全社で取り組む手法だ

#### 2.2.12 未来創生 情報知識企業への道 小集団活動の見直しを (コニカ 会長)

日経産業新聞 1999年5月18日

- 社外に出て顧客の声をシャワーを浴びるがごとく聞いてこい。
- 日本企業も今こそ品質管理を見詰め直す必要がある。
- 小集団活動の意義や手法をもう一度見直すべきだろう。

#### 2.2.13 回転いす 現場軽視風潮に警鐘 (コニカ 会長)

日本経済新聞 2000年5月2日

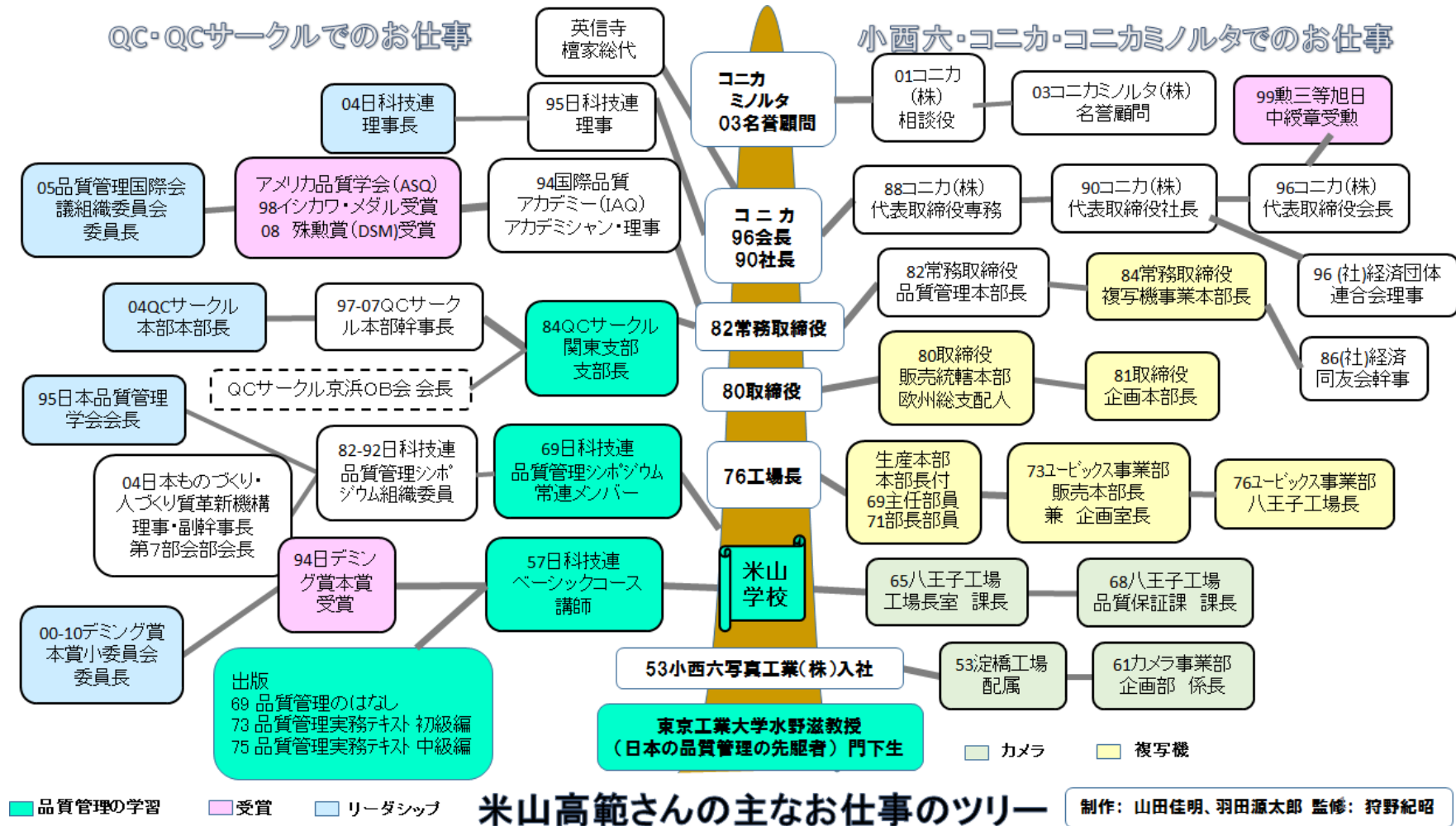
- 製造業の原点である工場を軽視する風潮が目にする。

#### 2.2.14 品質管理・プレゼン 語り草 (元 コニカ 社長)

日本経済新聞 2014年4月4日夕刊

- 「落語を聞いて、間の取り方を勉強しているんだよ。」

### 第3章 米山高範さんの主な仕事のツリー



## 第4章 米山モデル

～ピッカリ・コニカ、ジャスピン・コニカに事例とした商品企画の一般化～

第2部で椿広計・美智子夫妻は、箱根での品質管理シンポジウム（QCS）での米山さんの活躍の思い出として、

「印象に残る教訓は、ピッカリ・コニカの開発です。潜在ニーズを撮影失敗データで明らかにしたこと。対策としてストロボの内蔵と長寿命化を目標とした開発を行ったこと。顧客調査はその必要性を支持しなかったが新製品が市場に浸透したこと、他社はしばらく同様の製品を出せなかったこと等、真の顧客指向に感銘を受けました。」と述べられている。私（狩野紀昭）も、このQCSには出席をしており、大変強い感銘を受けた。その後個人的にお聞きした話を含めて、以下に記載する。

### 4.1 1960年頃の大衆向けカメラの状況

1970年代半ばに、コニカから、ピッカリ・コニカ、ジャスピン・コニカという大変革新的なカメラが生まれた。これらが生まれる前の大衆向けカメラがどんなものだったのか、若い読者のために、当時の状況について説明しておく。

戦後、10年近くは、日々の空腹を満たすこと、雨露を防ぐ住居の確保、寒さを防ぐ衣服の調達と言ったことが、多くの人の関心の的であり、娯楽を考える余地はなかった。ところが、50年代半ば位になると、少しずつ娯楽にも目が行くようになった。そうして、最初の大人の娯楽として取り上げられたのがカメラであった。

当時のカメラはどういうものだったか？

—写真撮影は、昼間、晴れた日に屋外でというのが常識。

—撮影時点での明るさ、被写体の状況、使用しているフィルムの感度から、シャッター・スピードとそれに応じた絞り（数値化されていた）をセットする。素人には、大変難しい作業であった。

—レンズの明るさも十分ではなく、遅いシャッター・スピードで撮らざるを得なかったことが多く、手でカメラを持ったのでは、手振れを起こしてしまう。そこで、カメラは三脚に固定することが勧められた。

—焦点を合わせるのも大変だった。当時のカメラには、レンズの筒に、1、3、5mと距離が刻まれているリングがついていて、筒を回転させて実際の距離を該当する表示にセットし、焦点を合わせるようになっていた。実際の距離は巻尺で測った。当てずっぽうでセットするとたちまちピンボケになってしまった。

—撮影時には、整然と並び、「動かないで、ジーとして」という掛け声のもとにシャッターが押された。「ジーとして」の掛け声がかかるとどうしても苦虫をつぶしたような顔になる。笑うと動いてしまい写真がぶれるので、当時の写真には、笑顔はまず見られなかった。「チーズ」というようになったのは、随分、後になってからである。

一 夜間や室内でも、フラッシュを焚けばとれた。小さな電球のような形をしていて、中にマグネシウム片が入っていて、使い捨てだった。1960年頃 1個 50円位だったと記憶する。統計のはっきりしている公務員（大卒総合職）の初任給を使って換算すると、今日は、当時の約 20倍近くになっているので、今日の価値では 1個約 1000円近くだったので、フラッシュ撮影は、結婚式とか特別の場合に限定されていた。

[http://www.jinji.go.jp/kyuuyo/kou/starting\\_salary.pdf](http://www.jinji.go.jp/kyuuyo/kou/starting_salary.pdf)

一 この時代は白黒が基本であった。カラー写真が一般的になったのは 1960年代後半からだった。

以上から分かるように、カメラは誰でも使える機械というよりも、マニアが使う高価な機械であった。

## 4.2 1960年代のカメラの発展

1960年代から 70年代にかけて、カメラは著しい発展を遂げた。その発展の中には、次のようなものがあった。

一 シャッター・スピードをセットすると、絞りは自動的に決まる自動露光調節式、自動露出あるいは、EE（Electric Eye）とも呼ばれた機能も追加された。

一 ファインダーを覗けば、焦点が合っていない場合は被写体が二重に見えるので、一つの像になるまでレンズの筒を回転し調整することにより焦点を合わせることができるインターロッキング式とか、連動式と呼ばれる機構が導入され、巻尺で距離を測る必要はなくなった。

一 フラッシュも単三の乾電池 2本で 36枚撮りのフィルムが 2～3本分までフラッシュ撮影ができるようになり、室内でも夜間でも気兼ねなく撮影が可能になり、大変な勢いで普及していった。

このようにして、1960年代の初めにはマニアしか使えなかったカメラが、1970年代になると誰でも撮れるようなカメラになり、カメラは成熟製品となった。

## 4.3 ピッカリ・コニカ、ジャスピン・コニカの開発

小西六写真工業（後のコニカ）は、1903年に初めて国産カメラを出した日本で一番古いカメラ・メーカーで、長年にわたり日本のカメラ業界をリードしてきた。

### 4.3.1 ピッカリ・コニカ、ジャスピン・コニカの開発と経緯

ピッカリ・コニカの開発は、コニカの技術者の内田康夫さんによってなされた。

「内田さんは、ユーザーがどんな写真を撮影しているかを調査するために、月に 1度系列の現像所へ出向き、仕上がったカラープリントを見て回っていた。そして 1年間の調査の結果、ある事実が気が付く。予想以上に失敗写真が多く、なかでも露出不足によるものが 15%を占めていたのだ。誰でも簡単に撮れるカメラを作っていたはずなのにこれはどうい

うことか。ユーザーは専門家ではない。露出や光量など関係なく、撮りたい時にはシャッターを押してしまうのだ。当たり前のことなのだが専門家にとってこれは盲点だった。まさに現場でこそ発見できた事実である。露出不足を解消するにはストロボを使うしかない。かといっていちいちストロボを接続して使うのは難しい。内田さんの結論は、ストロボを小型化してカメラに合体させることだった。ストロボを発光させるには大量の電池が必要で、それが小型化のネックになっていたが、幸い、電池や放電管の技術革新が進み、やがて内田氏のアイデアは実現可能となった。こうして1975年3月、世界初のストロボ内蔵35mmカメラ「ピッカリコニカ」が発売された。

その後、自動焦点方式のジャスピコニカが生まれた。ピッカリ・コニカ、ジャスピコニカともに、内田さんの長年にわたる天才的な市場観察（ラボ訪問）による市場ニーズの把握からの商品企画アイデアとそれを実現するための技術開発によって生み出されたものである。

参考： 南陽一浩（1998）”コニカ C35 シリーズの全て”、ノスタルジックカメラ マクロ図鑑 Vol V, p.p.75-82, [http://www.net-ir.ne.jp/ir\\_magazine/pioneer/vol046\\_4902.html](http://www.net-ir.ne.jp/ir_magazine/pioneer/vol046_4902.html)

#### 4.4 米山さんの QCS におけるピッカリ、ジャスピンを例とした商品企画の話

米山さんは、内田さんの話を聞いて、大変感銘を受けられた。そうして、この開発ストーリーを商品企画と技術開発に切り分けられ、前者だけを取り出して、この事例が持つ商品企画の一般的原則を抜き出して、一つの商品企画モデルとして、いわば、ノンフィクションとして再編成し、それに米山さん一流の脚色を加えて話してくださった。

「1960年代の熾烈な競争の中で、当社は、大変苦戦をしてきた。カメラ部門の人たちは、生き残りをかけカメラでもう一度一花を咲かせたいという気持ちでいっぱいだった。」品質管理に熱心な会社だから、まず、お客様の声を聞くことだと、色々とカメラについての意見を聞きまわり、集めた意見を整理・分析し、得られた情報に基づき、新しいカメラを企画し、それを全社の評価会にかけた。大変評価が高く、従来のカメラに対して、売上が大幅に増えるという結論を得た。ところが、カメラ部門の人たちは、この結果にガックリした。なぜなら、生き残りには、大幅な増加ではなくて、今の何倍にもなる売り上げが必要だった。

そこで、非常に厳しい面持ちで、改めて議論をしたが、これぞという意見は出てこなかった。その時に、若いエンジニアの1人が発言を求めた。

「お客様はどうしてカメラを買うのだろうか？」。普通なら、「今更何だ。そんな分かりきったこと言って。」



米山・コニカ・モデル  
米山高範氏(1929/5/30 - 2014/2/16)  
コニカ 元・社長、会長  
日本品質管理学会 元・会長、  
日本科学技術連盟 元・理事長

お

前は何年カメラで食っているのだ」で終わってしまうのだが、しばらくして、リーダーが言った。

「お前良いこと言うね。そこだよな。お客様がカメラを買うのはカメラを所有するためではなく、写真を撮るためだよな。ところが我々が調査したのはカメラについてであって、写真撮影についての調査は未だやっていない。まだ、やることがあるよ。」

そうすると、他のメンバーが

「リーダー、カメラについて調査したということは、写真撮影について調査したのと同じことですよ。だからこれ以上調査しても無駄ですよ。」

と言った。リーダーはこれに対して、次のようにまとめた。

「そうかもしれないし、そうでないかもしれない。とにかく、我々にはやることがないんだ。大幅な売上増では生き残れないのだ。何倍もの売上が必要なのだ。」

そこで、写真撮影について調査するということは、何を調べればよいかと言う方向に議論が移って行った。

「写真撮影なら、お客様が撮った写真のプリントを見れば、その善し悪しがわかる。プリントを大量に見るにはどうしたらよいだろうか。」

「ラボに行ったらよいのでは。」

「それは名案だ」

ということで、ラボに行ってお客さんの撮ったプリントを片っ端からチェックしていくと、不良撮影のプリントが次から次へと発見された。

品質管理に熱心な同社の技術者であるから、たちどころ撮影不良をピンボケ、露出不足等の不良項目別に分類し、右に示すようなパレート図を作成した。これより、直ちにわかったことは、露出不足とピンボケで撮影不良の大部分を占めていることであった。この結果に技術者たちは大変驚いた。何故なら、ピンボケも、露出不足も、連動式の導入とフラッシュの普及で解決済みと考えていたからである。そこで、これらの露出不良のプリントを、お客さんに見てもらおうと、「暗くてよく撮れないと思ったけど、花琴太郎をちゃんと見分けることが出来て良かった」と喜んでる。

米山さんによる「コニカの経験」のノンフィクション・ストーリー

そこで、

「フラッシュはお持ちではないんですか？」

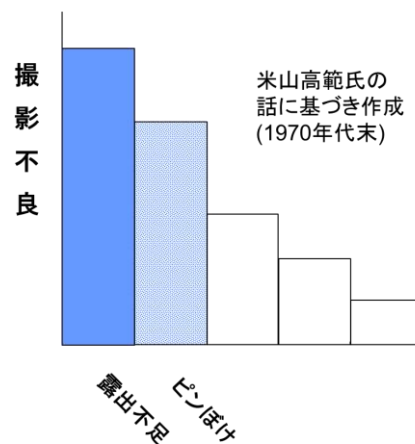
と尋ねると

「いえ、持っています」

「なぜ使わなかったのですか？」

「いや、うっかりして、家に忘れてしまったのよ。」

表面的にみると、これはユーザーの不注意の問題であり、カメラの問題ではない。しかし、これは、カメラ部門の存続をかけた「ここ一番」の問題である。なんとかこの情報を生かして、カメラの問題にする



必要がある。必死に考えた。

「こういう不注意はよくある。お客さんは、不注意でもきちんとした写真を撮りたいと思っている。何とかならないか？」

「お客様が不注意でストロボを忘れようとしても、忘れることができないようにする方法はないか。フラッシュを忘れないようにするにはどうしたらいい？お客様はどうして忘れるのか？」

ということで、議論を重ねた結果、

「カメラとフラッシュが別々になっているから忘れるのだ。フラッシュ内蔵のカメラ開発したら忘れようとしても忘れられない。」

という結論に達し、フラッシュ内蔵の「ピッカリ・コニカ」が生まれた。次に、

「連動式になっているのに、ピンボケはどうして発生するのか？」

「ファインダーから2重の被写体が見えても、レンズを回転させて調整することができないお客様がいるのだ」

「このような方々でも、撮影できる方法がないか」

ということで、

「オート・フォーカスにしたらいいいのでは」

という結論を得た。このようにして誕生したカメラは、「ジャスピン・コニカ」と名付けられた。そうして、ピッカリ・コニカ、ジャスピン・コニカともに、ヒット商品となり、コニカのカメラ部門の人たちの期待に十分応えた売上を挙げた。

#### 4.5 米山モデル～潜在顧客ニーズに基づく商品企画モデル～

ピッカリ・コニカ、ジャスピン・コニカ開発時、米山さんは、既に、カメラ部門を離れ、本社生産本部に移り、複写機事業の立ち上げに忙殺されていた。従って、これらのカメラの開発は、前述したように内田さんを中心としたカメラ部門によってなされ、米山さんは一切タッチしなかった。従って、前節の話は、内田康夫さんらの話を聞き、一つのヒストリーだけで終わらせるのではなくて、一般性のある論理的な商品企画ストーリーとして再構築をされたものである。

内田さんの話では、「ラボ（現像所）に行って、仕上がったカラープリントを見に回る」話がさりげなく話されている。米山さんは、カメラについての市場調査と言え、カメラについてお客に直接尋ねることと考えているのに対して、「カラープリントを見まわる」と言う天才的発想をどのように一般の人に説明したらよいか、相当に悩まれたと思う。そうして、製品開発を、商品企画と技術開発に区分し、商品企画について着眼し、次のモデルを示された。

—製品としての「カメラ」についての調査と使用目的である「撮影」についての調査の違いを明らかにし、

—前者からは製品についての顕在要求が得られるのに対して、

後者からは製品についての潜在要求が得られることを、

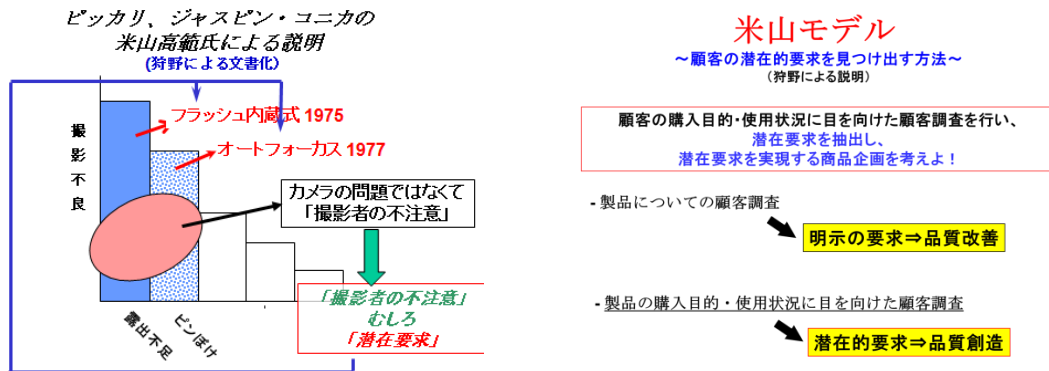
- ピッカリ、ジャスピンの2機種のカメラの開発を例として示され、
- 後者の写真撮影についての調査からは、潜在ニーズが得られ、
- この潜在ニーズからは、従来製品とは異なる新規製品のアイデアが得られる可能性はある

ことを、上の例を通して示唆されたのである。これは大変大きな功績である。そうして、これらの潜在要求の把握にもパレート図を使うことにより、企画そのものがビジブルになることを示された。

その後、米山さんのお話は、私の研究室で研究をしていた魅力品質の理論と結びつけて、魅力品質創造への発展につながった。この結果を、ユニカ・モデルの名のもとに、多くのセミナー、大会等での講演・講義で説明してきた。しかし、ユニカ社もミノルタ社と合併して、ユニカミノルタ社となり、カメラ部門は他社に譲渡され、もはや、カメラ・メーカーではなくなった。そういう中で、もう一度、このモデルの中身を検討してみると、確かにこのモデルのベースになった事例はユニカのカメラ部門の人たちによって成し遂げられたものであるが、その事例から抽出された次の2つのモデル：

- 製品についての調査⇒顕在ニーズの把握⇒品質改善
- 使用目的の調査⇒潜在ニーズの把握⇒品質創造

は、カメラ以外の他の製品、サービスの商品企画にも一般的に適用できるコンセプトとして米山個人が生み出したものであるから、むしろ「米山モデル」と呼ぶことが妥当と考え。次のスライドで示すことにする。



[蛇足] 私は、1975年9月に日科技連が派遣した欧州品質管理視察調査団（団長 石川馨 東京大学教授）に参加していた。全部で10数人の団体だったが、その中に、米山さんもいた。当時は、日本も貧しく米山さんのように大企業の本社部長でもホテルでは相部屋が当たり前であった。石川先生は、移動先の空港へ到着する度に、団員の名刺を集め、シャッフルされ2枚ずつ名刺を引かれて、部屋割りを決めて行かれた。私は、ストックホルムで2晩、米山さんと相部屋をさせていただき、色々とお話を聞かせていただいた。この中に、ピッカリ・



コニカについての話もあったが、当時は、ただ、すごい話と言うだけで、そのお話の持つ一般性を理解できなかった。

したがって、本当に、感銘を受けたのは、椿広計先生と同じ QCS でのお話をお聞きしてからである。この話は、事前に予定されていた講演の中にはなく討論の際の口頭でのご発言の中に含まれていたものがあった。残念ながら、QCS の話を含めて、本稿で言う米山モデルについて米山さんは何も書き物として残されていない。

(狩野紀昭)