

特集号  
招待論文

# スマートフォンを再定義

## —コンセプトづくりからみた商品開発—

金子 克之<sup>†1</sup><sup>†1</sup> ソニーモバイルコミュニケーションズ (株)

商品開発プロセスにおいては、具体的な商品仕様（スペック＝要件）に展開される前段階に、どのような商品を作りたいか、何を顧客に伝えたいか、というコンセプトがある。マネジメント、デザイナー、商品企画、エンジニア、営業、マーケティングなど、各部署の未整理で漠然とした「要求」を商品に展開していくプロセスでは、コンセプトに基づく、商品に対する明確なイメージが共有される必要がある。ソニーが全社をあげて開発した Xperia Z1 で、デザイン性とカメラ機能を際立たせるというステークホルダ要求に対して、商品化し、マーケティングコミュニケーションを構築したプロセスについて記述する。

### 1. はじめに

スマートフォンのような市場性が高いモバイル機器は、同種機器に要求する基本的な機能、つまりIT用語で言うところの基本的な機能要求 (Functional Requirements) が類似したものとなることから、非機能要求 (Non-Functional Requirements) の差異が製品差を生むことになる。非機能要求は、ソフトウェアを中心にした技術機能やハードウェアを中心にした能力・資源要求に展開[1]されることになるため、実際には大きな製品差をもたらす場合がある。

本稿では、ソニーモバイルコミュニケーションズが「ソニーが持てる技術、創造力でXperia™を進化させ、Xperia™からスマートフォンを変えていく」(鈴木国正代表取締役社長兼CEO, 2013年9月13日Xperia Z1 Japan Premier イベント (図1)) という事業要求[2]を掲げて市場に送り込んだ商品Xperia Z1において、その事業要求がステークホルダ要求に展開され、それが技術要求、能力・資源要求、そしてその実現方式、「要件」に至ったプラクティスについて、もっとも特徴的な部分を抽出して説明する。

さらに、筆者がマーケティング責任者として、事業要求から展開した具体的なマーケティング施策についても言及する。



図1 Xperia Z1 Japan Premier イベント

前述の「ソニーが持てる技術、創造力でXperia™を進化させ、Xperia™からスマートフォンを変えていく」という事業要求に対して、デザイナー、エンジニア側のコンセプトは明確であった。それらは、

- デザイン、質感にこだわる
  - カメラ技術の粋を盛り込む
- である。

以下、これらの商品コンセプトを具体化していくデザイナー、エンジニアの想いと、それらをマーケティングメッセージとして表現していく過程を述べる。

## Xperia™ の Identity は デザイン

### 2. コンセプトデザインとデザイナー要求

#### 2.1 コンセプトデザインの設定

Xperia Zシリーズの第一印象として、特徴的なデザイン、1枚の板を思わせるシンプルな外観と高い質感を挙げることができる。Xperia Zシリーズにおいては、デザイナーがオムニバランスデザイン (図2) と呼ぶ「どの角度からでも持ちやすく、見やすいこと」をコンセプトデザインとして設定した。



図2 Xperia Z1 オムニバランスデザイン

## 2.2 コンセプトデザインの展開

モバイルプロダクトは手に持っているいろいろな使い方を  
する。日常生活のあらゆる場面でさまざまな使い方、機  
能が求められる。デザイナーのステークホルダ要求は、見  
ただけでなく、持った時の質感、高級なものを持って  
いるという感覚にもこだわる。具体的に次の要求に展開  
した。

- 普段使いのスマートフォンとカメラとしての要素を  
デザイン的に融合するため、金属素材を使う
- 継ぎ目を作らないために1枚のアルミ板を削り出し  
てフレームに作り上げる
- バーコードやCEマーク等の表記は商品の「面」に  
ではなく、SIMカード挿入トレイに旗のようなパー  
ツを作り、ユーザが普段目にしなくてよいものはそ  
こに記載する

## 2.3 コンセプトデザインと技術的課題のトレードオフ

### 技術的ハードルを目の前に 出すのがデザイナーの仕事

さらにデザイン的な進化で言うと、ヘッドホンジャ  
ックのキャップレス防水化へのこだわりから、次のステ  
ークホルダ要求がポイントとなった。

- ただキャップレスではなく、きれいなデザインでキ  
ャップレスにすること
- 既存部品を用いた楕円のヘッドホンジャックではな  
く、きれいな円にする

デザイナーにとって、技術的なハードル「要求」をエン  
ジニアの目の前に出すのが仕事。Xperia™がXperia™で  
ある所以は、デザインにある。コンセプトデザインを満  
足するために、技術陣も含めて具体的な検討が進められ  
た。世の中に無かったパーツを作り、それを作るための  
技術も開発したことで実現した。

## 3. 商品化に向けた要求と商品コンセプト

### 3.1 商品コンセプトの設定

エンジニアのこだわりとコンセプトが重要な役割を果  
たした別の例を示す。Xperia Z1のもうひとつの大きな  
特徴はカメラ性能である（図3）。Xperia Z1で高画質化  
については、ソニーの他の製品であるサイバーショット  
™やα™、ハンディカム™の高画質アルゴリズム開発  
の経験を活用し、次の実現方式となった：

- Xperia 史上最高画素数 20.7メガピクセル、  
Exmor RS® for mobile センサを専用開発
- 画像処理エンジン BIONZ® for mobile を専用開発
- 一眼カメラ α™ やサイバーショット™ に使われて  
いる G レンズ搭載（高 f 値=明るい）

これらの開発に向け、スマートフォンに搭載するカメ  
ラとはどうあるべきなのかを定義するプロセスを経た。  
「すごいカメラを作る」という要求はあったが、「すごい  
カメラ」に対するイメージはメンバー間でも統一されてい  
なかった。そこで「どんなカメラをつくるのか」という  
ところから検討を始めることとなった。コンセプトとし  
て車を例にしたイメージを共有した：

- 一眼カメラはスポーツカーであり、運転そのものを  
楽しむ
- スマートフォンのカメラが目指すのは SUV。使い  
方はユーザ次第なのでユーザを徹底的にサポート  
する

このようなコンセプトを基に目指すカメラのランクの  
フェーズ合わせを行った。具体的には次のとおり：

- スマートフォンのカメラに求められるのは、暗い所  
から明るいところまで簡単に、きれいに撮れること
- 明るいところでユーザが興味あるのは、遠くの景色。  
ズームでもきれいな絵が撮れること
- 夕方や暗い所、部屋の中で写真を撮る時には、動い  
ているものを撮れること（ペット、子供、など距離  
は近くなり、被写体が動くものに変わる）

それらの要求を可能にするプロセスが以下である：

- 動いている被写体を検出し、シャッタースピードを  
上げる
- そのため感度を上げると今度はノイズが増えるの  
で、徹底的にノイズリダクション技術を入れる
- もっと暗い所だと被写体は止まっても自分が手  
ブレするので、画像を縮小して連写する。それを何  
枚も重ね合わせてノイズを除去した後、拡大する

つまり、明るい所、薄暗い所、暗い所でやっている信  
号処理がすべて異なる。シャッターボタンを押している  
だけで、「どのくらいの明るさのところか、被写体が動  
いているか、止まっているか」を検知して自動で撮れる  
ようにしている。



図3 Xperia Z1 のカメラ

これら具体的な要求から具体的な実現方式を策定するため、ソニーのデジタルイメージング事業本部で画像処理を担当していた部署から多数のエンジニアをモバイルコミュニケーションの部署に充てている。事業要求を満足するために、カメラメーカーでもあるソニーがスマートフォンのカメラ機能を際立たせるのは、商品の差別化を図る上で戦略上当然なことであるが、当該分野ではモバイル時代において写真や動画の重要度を増しつつある。SNS (Social Network Service) では画像を通じてのコミュニケーションは日常のこととなっている。そうした環境のなかで、簡単に、きれいな画像を撮れるカメラを搭載し、しかもそれらをPCを介さずに携帯端末から直接投稿できるという機能が商品の特徴として重要になる。また画像の保管場所としてさまざまなクラウドサービスが提供されることが求められた。なお、ソニーがカメラ機能を際立たせる戦略の背景には、スマートフォンで写真を撮り、SNSやクラウドで共有する楽しみをユーザに体験してもらい、カメラの楽しみを広げることで一眼カメラにユーザを誘うというマーケティング的な意図もある。

## 4. 商品コンセプトのマーケティングへの展開

### 4.1 マーケティングの活動方針と展開

筆者は、マーケティング責任者として、商品に対するデザイナーの想いや、それを実現したエンジニアの努力を伝えたいと考えているが、スペックや機能を羅列しても多くのユーザには伝わりにくい。一方、デザインや使い勝手、意識しないでも美しい写真という領域は、視覚的に見せることが可能である。さらにエンジニア達は単にスペックや新機能だけではなく、「ユーザにこう感じて欲しい、こう使って欲しい」という、まさに Experience<sup>☆1</sup>を訴えたいと感じている。だが、テレビコマーシャルやカタログ、ポスターなどでは、エンジニアと話している内容を十分に伝えることが難しい。いかに端的に、エッセンスを詰め込んだインパクトのある見せ方をすることが課題であった。

このXperia Z1のマーケティング施策として、開発プロジェクト発足当初から検討していた筆者は以下2点の活動方針を定めて実施していくことにした：

- コンセプトを分かりやすく伝えるメッセージをもとにマーケティングコミュニケーション活動を連動さ

☆1 ここで言う Experience とは個々の商品の便利な機能にとどまらず、サービスを含め商品を中心としたユーザのライフスタイルがどのように変わるかまで含めた総合体験を示す。

せること

- 特徴的なポイントを象徴的にハイライトし、機能以上に消費者の Experience として効果的に実演できる機会を増やすこと

まず、Xperia Z1 デビューに際しては、冒頭にあるように「ソニーがスマートフォンを再定義する」というメッセージを設定し、「ソニーがAVで培ったホンモノの技術でスマートフォンに革新をもたらす」という内容を伝えることに努めた。またXperia Z1 発売当日に、これまで試したこと無かった広告手法を実施した。日本全国主要都市で朝日新聞の広告号外を打つ。見出しは「ソニー、真っ向勝負」とした。冒頭の「ソニーが持てる技術、創造力でXperiaを進化させ、Xperiaからスマートフォンを変えていく」というメッセージを鮮明に打ち出したかったからである。

商品そのもののメッセージは、「感覚を揺さぶるもの - かけがえのない一瞬のために出来ることすべて」とし、感性と技術を合わせて訴求することにした。また、Web サイト、YouTube、ニコニコ生放送などを使い、オムニバランスデザインとその質感を訴求するため、商品のクローズアップ写真を多用した。カメラ訴求には動画を用いて、チュートリアル的にさまざまな状況で美しい写真が撮れることを訴求した(図4, 図5)。開発エンジニアにニコニコ生放送やラジオ番組に出演してもらい、商品への思いを生で伝えることも試みている。



図4 Web サイトによるカメラ訴求



YouTube 上でカメラ機能を駆使した撮影を対決形式で紹介 (Mission Xperia 対決カメラ女子) する。

図5 YouTube 上のカメラ訴求

## 4.2 技術者との協同開発のためのプラクティス

商品を開発していくプロセスではマーケティングからの「要求」もある。たとえば、狙うべき価格帯、競合他社を超えるスペック、分かりやすく特徴的な機能やデザインなどである。それらは漠然とした未整理の要求の場合もあり、エンジニアが実現するなかで当然トレードオフがある。技術要求、資源要求を整理、分析したうえで優先順位をつけ開発スケジュールに展開するのがエンジニアであり、もともとのコンセプトが十分共有されていれば、マーケティングからの「要求」を可能な限り達成しようとする。市場動向からみたビジネス要求（販売台数、マーケットシェア、販路）が明確であればあるほど、エンジニアとのコミュニケーションも円滑になると実感している。

## 5. おわりに

筆者自らの経験として、開発者と商品訴求について議論してきた中で強く印象として残るのは、商品開発にあたって明確なコンセプトがチームとして共有されていたことである。前機種からの改善ではなく、事業要求に立

ち戻った上で、「なぜ我々はそれを商品として世の中に出すのか？」の問いに対する答えがそのコンセプトであり、それこそが開発・マーケティング含めて、熱と、チームとしての力を生み出したと実感している。

### 参考文献

- 1) 大嶽隆児：非機能要求からアーキテクチャへ～アーキテクチャの意思決定に影響する NFR の見極め～、情報処理学会ソフトウェアジャパン 2011 サイバー・フィジカル・システム IT フォーラム 非機能要求とシステム設計～安全・安心な CPS 構築に向けて～ (2011). <http://www.ipa.go.jp/files/000005264.pdf>
- 2) (独) 情報処理推進機構技術本部ソフトウェア・エンジニアリング・センター (編)：超上流工程の要求定義を変革する環境変化への取組みガイド (June 2013).

金子 克之 (非会員) Katsuyuki.Kaneko@sonymobile.com

1985 年ソニー (株) 入社以来、商品マーケティングに従事。海外を中心に活動し、アメリカ、オーストラリア、ヨーロッパ (ベルギー)、ラテンアメリカ (マイアミ) 駐在を経験。2010 年ソニーモバイルコミュニケーションズ (ジャパン) (株) に異動。マーケティング部統括部長を経て現在コンパニオンプロダクト営業部長。ウェアラブル等周辺機器の営業・マーケティングに携わる。

採録決定：2014 年 9 月 5 日

編集担当：藤瀬哲朗 ((株) 三菱総合研究所)