

「あえて1枚しか焼けない形に」三菱電機の3万円のトースターが売れる理由

「ブルー・オーシャン戦略」のお手本

食パン1枚しか焼けないのに3万円もするトースターが売れている。神戸大学大学院の栗本契教授は「三菱電機は『ブレッドオープン』を開発するうえで、これまでのトースターとはまったく違う商品を目指した。これは典型的なブルー・オーシャン戦略だ」という。

好調な販売が続く3万円のオープントースター

3000円前後が売れ筋というオープントースターの市場にあって、3万円もする高価格のトースターが売れている。しかも一度にパン1枚しか焼けないという異例の商品だ。

2019年4月に発売された三菱電機の「ブレッドオープン」は、発売前の予約だけで初回生産予定台数の2倍の受注を受けたという。その後も、生産すればすぐに売れてしまい、発売後1年以上が経過した現在も、巣ごもり消費のなか品薄状態が続いている。ブレッドオープンは今現在のところ生産量に限りがあるため、ネット通販のみで販売しており、家電量販店などでは目にすることができない。

きっかけは社内提案会、開発のリーダーは炊飯器出身

ブレッドオープンの開発は2016年に始まった。きっかけは、定期的に行われていた社内提案会だった。その席で若手技術者が、外付けCD読み込みドライブのような形状のトースターで、パンをスピーディに焼くというアイデアを出した。この「スピードトースター」の形状は、早くトーストすることの他にも、省スペース、おいしく焼くといった便益の向上にも使えそうだった。

すぐに4名からなる開発チームが作られた。新型トースターの開発リーダーを、炊飯器の開発者が務める。この人選は、既存のトースターとは違う考え方で開発を進めるべきという工場幹部の判断だった。この新しいトースターの形状では、これまでのトースターとは異なり、炊飯器に使われるような温度センサーによる食品温度検知、密封、断熱、火力制御といった技術が求められる。そこでこれらの技術に詳しい炊飯器の開発リーダーに白羽の矢が立ったのである。

なぜ私たちは食パンをトーストするのか

トースターなどの軽家電では、小さな改善の積み重ねが高付加価値の獲得につながりにくい。利益を生むには、既存のトースターとは別のカテゴリーの商品を作りださなければいけない。開発チームは、この一点突破には「パンをおいしく食べられる」を突き詰めるしかないと考えようになった。

そもそもなぜキッチンにトースターが必要なのか。私たちはなぜ食パンを、トーストして食べるのか。機能を絞り込むには、原点に立ち返って、その認識や理解を掘り下げることが欠かせない。

開発チームは人気パン店などへの調査を繰り返した。そこでわかったことは、パンはベーカリーでの焼き上がり直後が一番おいしく、その後は時間とともに味が劣化していく。作ってから時間がたったパンを、おいしく食べるための機器がトースターだった。

おいしく食べるという観点から見た既存のトースターの問題点は、庫内が大きく、空気の抜ける穴があるため、パンの水分が必要以上に抜けてしまうことだった。サクとした食感は得られるものの、パン店での焼き上がり直後のおいしさを再現できるわけではない。そこでブレッドオープンでは、密封した小さな空間で1枚のパンを上下からムラ無く焼き上げ、最後に余分な水分だけを放出する方式を採用した。

おいしく焼く機能1本に絞って訴求

開発過程では2枚焼きの機器も試作した。しかし庫内が大きくなり、加熱にムラが生じるためか、1枚焼きのような仕上がりは実現しなかった。そのため最高においしいトーストを実現する調理機器は、食パン1枚焼きとなった。価格は3万円。従前のトースターとは形状が異なるため、キッチンの同じ場所で同じようには使用できないという代物だった。

東北から元気発進！！ワクワク"夢実現"プロジェクト



仕事と生活調和推進企業として
ワーク・ライフ・バランスの実現を応援します

ブレッドオープンの外観デザインは木目調だ。これまでのトースターは忙しい朝にキッチンでパンを焼くための器具だった。一方ブレッドオープンはダイニングテーブルに置いて使うことを想定している。違うカテゴリーの商品であることを外観からも訴えているのだ。

さらにブレッドオープンは、実はパン以外の食材の調理にも使うことができるのだが、コンセプトを明確に伝える為、ホームページなどでは「パンをおいしく焼く」という用途を前面に打ち出している。「一点突破」のために余計なものはそぎ落とす訴求アプローチである。

ブレッドオープンが起こしたバリューイノベーションとは

三菱電機のブレッドオープンは、「バリューイノベーション」の好例と言える。

バリューイノベーションとは、顧客に価値をもたらす新結合を通じて社会や産業の新局面を切り開いていくイノベーションである。そのねらいは、競合他社に対する優位性ではなく、顧客にとっての価値にあり、先端テクノロジーを駆使することは必須の条件ではない。枯れた技術で実現する製品やサービスであっても、顧客が喜んで対価を支払う便益を実現していれば、企業の業績をしっかりと支えることができる。「ブルー・オーシャン戦略」である。そこでは新しい便益要素を増やしたり、創造したりするだけでなく、既存の便益要素を取り除いたり、減らしたりすること、そしてノンユーザーを取りこむことの重要性がうたわれている。コロナ禍にあって再確認しておくべきマーケティング理論と思われる。

ブレッドオープンのように、おいしいパンを家庭で食べることにこだわる人が増えているという生活上のシフトにこたえ、かつ市場での競争から抜け出し、自社の付加価値を高めていくには、八方美人型のニーズ対応への誘惑を断ち切ることが欠かせない。早く焼き上げる、たくさん焼く、省スペースを実現する、パン焼き以外の多様な調理にこたえる…。そうした多面的な対応を追いかけることは、製品やサービスの仕上がりを中途半端なものとし、既存のトースターと同じカテゴリーでのマーケティングを余儀なくされる。その先に待ち構えているのは、既存トースターとの価格競争という「レッド・オーシャン」である。

ブレッドオープンは八方美人型への誘惑を断ち切り、焼きたてパンのおいしさを実現するという目標に集中することによって、おいしいパンを焼けるトースター市場という競合他社がほとんどいない新市場を開拓した。従前はおいしいパンを食べることにこだわる人たちのなかには、トースターを利用するのではなく、ホームベーカリーを購入したり、パン店で焼きたてを購入してすぐに食べるようにしていた人が少なからずいたと思われる。ブレッドオープンは、こうしたトースターのノンユーザーを取りこみながら高付加価値を実現している。

現在ではコロナ対応の新製品、新サービス、そして新スタイルの営業などに向けて走り出している企業も多いと思われる。自宅での時間の充実、テレワークに対応した仕事の進め方など、マーケティングがこたえるべき変化が各所に生じている。しかしそこにおいて、新たな便益要素を増やすだけの対応に終わってしまっていないだろうか。自社の付加価値を向上させる機会を見逃してしまっていることはないだろうか。コロナ禍の今、ブルー・オーシャン戦略のエッセンスを振り返っておく意義は大きいはずだ。

「プレジデントオンライン 神戸大学大学院経営学研究科教授 栗木 契」

新型コロナ対策支援について

持続化給付金（売上が前年同月比で50%以上減少している事業者を対象に、中小法人等の法人は200万円、フリーランスを含む個人事業者は100万円を上限に、現金を給付するものです）の終了を緊急時の支援策だとして延長せずに予定通り終了と財務省が提言。**申請期限は令和3年1月15日（金）24時まで**。該当される方は、早めに申請されることをお勧めします。また自治体によって、中小企業の「新しい生活様式」導入に関する支援対策を行っている所もありますので、事業所がある自治体のHPを確認することをお勧めします。自治体によって申請できる内容、期限、補助額などが異なるようです。また予算に上限があるところが多いようですのでお早めに。

東北から元気発進！！ワクワク"夢実現"プロジェクト



仕事と生活調和推進企業として
ワーク・ライフ・バランスの実現を応援します