

2010 年 第 3 回 「現代経営研究会」

講 師： 鶴島 克明 氏

元 ソニー株式会社 執行役員専務

東京理科大学 専門職大学院 技術経営専攻教授

演 題： 製品開発とイノベーション

講演会出席者： 76名

内訳：教職員 11 名、学生・院生 28 名、法人年間会員 13 社 24 名、一般 13 名

報告要旨

製品開発とイノベーションというテーマでお話しすることになるが、NHK のプロジェクト X の番組などにあるような「見て、聞いて、喜ぶ」ために脚色されたような話にはならない。

ソニーはそもそもテープレコーダーの会社であり、ウォークマンの開発もそうした組織風土から、持って聞きながら歩けるもの、というところから発想された。研究と開発との間には定義の違いがあると思う。ソニーの場合、研究とは何をやるか、テーマを決めることであり、開発は将来へのアンテナをはって取り組むことである。ソニーのモノづくりのスタイルは、「開発」⇒「デザイン」⇒「製造」⇒「販売」⇒「市場」⇒（情報のフィードバック⇒）という流れの中で、それぞれのプロセスでリサーチを行い、同時に情報のフィードバックを行っている。

1. 潜在ニーズの発掘と製品コンセプト：ウォークマンの事例

ウォークマンは造語であり、その技術は既存の開発済みのものであった。唯一の開発は Hair Headphone であった。これによって新たな市場を創造した。何をやったかではなく、その時点で何が可能だったか、そしてその行動によって、後に何が可能になったのかが重要である。元々のヘッドホンは 500～700 g で重すぎた。もっと小さく軽いものが求められ、その結果、空気のように軽い The H-Air となった。ウォークマン誕生のきっかけは経営者の井深さんがアメリカ行きの際の飛行機の中で長時間退屈なので音楽を聴きたいというところから発想された。経営者の盛田さんがこの試作品を聞いて若者が飛びつくに違いないと感じた。技術者や営業の多くはこれに反対したが、この製品が若者のニーズをつかめると判断したのは、70歳の井深さんと59歳の森田さんという二人の年配の役員であった。

だが、当初の販売には苦労した。拡販のために社員にはヘッドホンをして山手線を行き来することを促した。盛田さんがヘッドホンをして縄跳びをしている写真が記事入りで英字新聞に紹介されたりした。しかし市場はウォークマンには否定的で、悲観的意見が大半であった。社内外を問わず、こんなものは売れないという声が多かった。マスコミ紙面の反応は冷やかかで、新聞は無視していた。そもそも当社のテープレコーダーは記録するためのものであって、ウォークマンは記録がとれないという製品だという反発もあった。ウォークマンの発売は1979年7月1日で3万台の販売計画でスタートしたが、7月末時点の実績は3千台に過ぎなかった。その後、8月末に3万台が販売されるようになった。当

初は苦戦したが、その後さまざまな媒体にも紹介されたりして拡販に成功し、その後ウォークマンは若者たちの流行となり、社会的なスタイルとなった。

2. CD FORMATの開発

CDは正式には「COMPACT DISC DIGITAL AUDIO」というが、略してCDDAという。そもそも源流のLPレコードは1950年代の後半に発売されたものである。そのレコードのサイズは30センチであったが、CDは12センチというコンパクトなサイズであった。これを1980年にオーディオ・フェアに出展した。もともとはオランダのフィリップ社が持ち込んだものである。同社製品のサイズは11.5センチのCDであったが、結局、ソニーのいう12センチの規格で統一された。このCDで音楽を聴くことに音楽家出身の役員である大賀さんが積極的に評価した。その大賀さんのセンスによるところが大きかった。CDの発売には世界的な指揮者のカラヤンもサポートしてくれた。一方でCDの発売にはレコード会社からの反発が強かったが、最終的にはCDの販売においてレコード会社が利益を最も享受する結果になった。

当時、ソニーは松下電器のモルモットと揶揄されていたが、このCDの分野に松下電器の参入がなかったことが幸いしたようであった。そもそもイノベーションというのは反対されるものである。簡単ではない話である。技術が先ではなく、そこには携わる人たちの想いがある。技術者を始め社員の取り組み、経営者のセンス、そしてユーザーの視点が大切になる。