

事例研究 6 ソニー：ソニー株式会社概要①

■企業概要

- ✓1946年 東京通信工業（東通工）創業 by 井深大&盛田昭夫
- ✓設立趣意書「真面目ナリ技術者ノ技能ヲ、最高度ニ發揮セシムベキ自由闊達ニシテ愉快ナル理想工場ノ建設」
- ✓創業時の事業例 ...1950年 日本初のテープレコーダー「G型」（重さ45kg）を製品化
普及タイプ「H型」（重さ13kg） デザイナー柳宗理がデザイン

■事業内容

- ✓エレクトロニクス、ゲーム、音楽、映画、保険、金融など多数
- ✓中心は、A V（音響映像）

■ソニーにおける知識資産

- ✓特許収入：経常利益に占める割合が73%（!!）
... ちなみに、松下電器産業のその割合はわずか8%ではないか
- ✓知識資産管理を重視したマネジメント
 - ・知的財産開発センター、特許部などの設置
 - ・報奨金制度の拡充（最高ランクを200万円、最長10年支給）
- ✓コンテンツの重視
 - ・ソニーミュージックエンターテイメント
 - ・ソニービジュアルエンターテイメント（VHS vs ベータでの失敗はコンテンツが無かったという反省にたつ）

事例研究 6 ソニー：ソニー株式会社概要②

■ソニーにおける知識資産

- イブランド
 - ・SONY：SOUNDや、SONICの語源であるSONUS、小さい坊やの意味のSONNYを組み合わせた
 - ・1955年からSONYロゴマークを商品につける
- イデザイン
 - ・デザイナーの権限が大きく、商品開発の早い段階から参加することが多い
 - ・トップがデザインに口を挟む
 - ・各カンパニー内に「デザインセンター」、社長直轄の「クリエイティブセンター」を設置

■ソニースピリットとは？

- ✓モルモット精神と自由闊達
 - ・独自の製品を生みだしても結局体力に勝る他の大企業に市場を握られてしまうことを指して
 - ・しかし、モルモット精神の勝利宣言
- イソニー流作り
 - ・開発には思い切った目標設定 例：「なんでも半分」「なんでも倍」
 - ・Xデーを決め、何が何でも完遂するよう現場に言い渡す
 - ・SONYの4文字を傷つけさなければ何をやっても良い（大賀会長）
 - ・自分の好きな研究を会社に来て行う「アングラ」も許容されている

事例研究 6 ソニー：ソニーにおけるコンピュータ関連事業の歴史①

■コンピュータとの関わり

- ✓1955年8月 日本初のトランジスタラジオ TR-55
- ✓1956年7月 通産省のELT MarkIII → 世界初のプログラム内蔵型トランジスタコンピュータ →ソニーが制作を請け負う
- ✓1967年6月 電子ソロバン「ICC-500型 SOBAX」発売 → 最終的には1972年撤退

■家庭用パソコン市場への参入・撤退

- ✓1980年 英文ワープロ「シリーズ35」と小型機「タイプコーダー」を開発
 - ・3.5インチフロッピーの規格が策定されたのはこれききかけ
- ✓1982年8ビットパソコン SMC-70発表 but 低価、世の中主流は16ビットへ移りつつあった
- ✓MSXパソコン事業
 - ・MSX規格パソコン HB-55 → トップシェア30%
 - ・MSX2、MSX2+規格を発表するも、メインストリームは16ビットへ。 → 1992年撤退

■ワークステーションNEWSの開発

- ✓1986年 ワークステーションNEWSの発表
- ✓1988年頃からDTP市場開拓を狙い、popNEWSの開発（UNIXをGUIで操作） → 売れず、1992年事実上撤退
- ✓1991年頃から「ダウンサイジング」と呼ばれる小型化の波
 - ・日本IBM、富士通、NECなどがワークステーション事業に本格参入
 - ・製品開発が軸のソニーには美味しい市場ではなくなる → 1998年事実上撤退

■その他コンピュータ関連事業の動向

- ✓日本語ワープロ市場、子供向けグラフィックコンピュータなど失敗続き、唯一の成功は1994年の「プレイステーション」

事例研究 6 ソニー：「バイオ」ノートパソコン事業開発の経緯①

■井出社長の「リ・ジェネレーション」と「デジタル・ドリーム・キッズ」

- ✓1995年3月 井出社長就任
- ✓「リ・ジェネレーション」
 - ・「リ・ジェネレーション」を通じて、「ソニーらしさの復活」を訴える
 - ・技術のソニーを支えてきた個性が失われつつあり、いわゆる「大企業化」が進行している、という危機感から
- ✓「デジタル・ドリーム・キッズ」
 - ・デジタル技術に目を輝かせるユーザーの夢を叶えるような、ユニークで新しい商品を出し続けていく、という宣言

■パソコン市場の動向とソニーの戦略

- ✓事業戦略
 - ・AV機能を取り込むことによって娯楽性を追求した新しいタイプのパソコンを提供し、デジタルとアナログの世界を融合し、消費者が手軽に楽しめる新たなエンタテインメントの世界を切り開く
 - ・VAIOのブランドネーム（Video Audio Integrated Operation）、ロゴマークデザイン
- ✓事業推進体制の整備
 - ・1995年 インテルと提携、1996年 インフォメーションテクノロジーカンパニー創設
 - ・その他研究開発体制の再編
- ✓バイオの発売による家庭用パソコン市場への参入
 - ・1997年 デスクトップPC発売 「あなたの家がビデオCDオーサリングスタジオになります」

事例研究 6 ソニー：「バイオ」ノートパソコン事業開発の経緯②

■バイオノート505の開発

- ✓コンセプト作り ①携帯性（同じ機能をより小さく）、②デザイン性（カッコいい）、③実用性（小さくても使える）
- ✓コンセプトの具体化
 - ・デザイナーが開発当初から参画する（紫という色、液晶部分時にバッテリー、ロゴ、ロゴの見せ方）

✓マーケティング

- ・アンケート調査などはやっていない
- ・ソニーマーケティング陣の中にインフォメーションテクノロジー営業部隊を設置
- ・チャネルミックス
 - ✓利用シーンの積極的な提案（デジタルビデオで撮影した画像をメールで送る等）
 - ✓「バイオ使いこなし読本」「バイオソフトウェア活用読本」の配布
 - ✓AV用品のフロアで、周囲をソニー製AV機器が取り囲んで目立つように配置

■バイオノートC1の開発

- ✓1997年6～7月頃にプロジェクトスタート（505発売直前ごろ）
- ✓リブランドとは異なるメッセージを伝える
- ✓ビジュアルコミュニケーション（内蔵カメラを中心とする）を中心とした4つのコンセプト
 - ・Visual Communication、Mobile Reporting、Casual Digital Imaging、Visual Interaction
- ✓2次元バーコード「Cyber Code」
- ✓1998年 仮想カンパニー「バイオセンター」の設立 → バイオとAV機器の融合を深める

事例研究 6 ソニー：雑感

■「企業DNAレベル」でマーケティングの基本が根付いている

- ✓環境分析、ポジショニング、業界・市場分析、ベンチマーキング、チャネル分析等々

■組織に属する人間、社長から普通の社員まで全員がストレートにコンセプトを語れない商品は売れない

- ✓505やC1は何がウリなのか？ 目指しているのか？
- ✓あなたが売っている、作っている商品のコンセプトはちゃんと共有されていますか？

■505は市場調査から生まれたのではない

- ✓市場調査から潜在ニーズを探り出して、商品開発や販売に生かしたいという企業が多い
- ✓真に新しいものは、顧客に聞いても出てこない → 「知らないから」
- ✓ウォークマンは市場調査したら生まれてきたのだろうか？
- ✓ウォンツとニーズをバランス良く活かす