

第4回 5/2

日本家電業界の栄枯盛衰とイノベーション

前田悟（まえだ・さとる）先生



エムジェイアイ株式会社 代表取締役

- 1951年生まれ。岡山県出身。山梨大学工学部卒。
- ソニーでテレビやニューメディア関連商品の開発、商品化に従事。視聴場所を問わない世界初の無線テレビ「エアボード」、外出先からでも自宅のテレビを視聴できる「ロケーションフリーテレビ」を企画・商品化し、現在のインターネットにおける動画視聴の基礎を作った。
- 2007年ケンウッドに移籍
- 2008年日本ビクターとの経営統合したJVC・ケンウッド株式会社執行役員常務としてR&D戦略、新規商品開発担当。
- 2011年6月退社
- 2012年3月エムジェイアイ株式会社設立、事業戦略、新規ビジネス開発等のコンサルタントを行う。
- 2010年7月-2012年3月金沢工業大学大学院客員教授。
- 2011年より、WEDGE、日経新聞、日経BP電子版等のコラム執筆
- 講演多数 企業、大学、品川ビジネススクール等

著書：イノベーションの起こしかた

(KADOKAWA中経出版 2014年2月28日発行)

《講義概要》

元ソニー株式会社事業部長で、JVC・ケンウッド株式会社執行役員常務を歴任し、現在コンサルタント会社のエムジェイアイ株式会社代表取締役の前田悟氏が日本家電業界の栄枯盛衰とイノベーションについて講義を行った。

講義ではまず、中国紀行として前田氏が中国へ行かれたお話から、日本家電製造の現実として中国や台湾などに多く存在する巨大EMS（電子機器の受託生産を行う製造請負業）について講義された。

日系EMS企業が多く採用するCell生産（少量多品種生産）と大手EMS企業多くが採用するLine生産（大量生産）の違いと生産量の減少における弊害について講義を行った。Line生産方式を主流とする大手EMSや中国家電メーカーが、大量生産を武器に日系企業やApple等多くの企業から製造の受注を受けるのに対し、大手電機メーカーの進出に合わせてアジアに進出した日系の製造業には、規模を追わないで、車などに比べ単価が二桁も安い家電商品に、少量多品種生産に向いているCell生産方式を採用し、益々規模を縮小し、苦境に陥っている企業が多くあると述べられた。しかしながら、自ら進んでアジアに進出をし、弛まない開発を続けることにより、新興国の企業が出来ない高い製造技術を生かすことにより、台湾、中国勢に負けない絶大な地位を築き、欧米・アジア企業からの受注を受けている日系部品メーカーもあると話された。

日本家電の栄光と現状については、戦後～1990年代にかけ、欧米の技術を獲得・改良し拡大路線をたどった日本家電の栄光と、価格競争による売上・利益の減少、韓国、台湾、中国など新興国の追い上げに苦しみ、事業改造がままならない現状について言及した。

アップル社・新興アジア勢と日本家電については、アップル社・新興アジア勢の企業とともに明快な事業・商品戦略の元、トップダウンで遣り遂げるのに対し、日本の家電メーカーは、事業戦略が不明確でリスクが取れない中途半端で遣り遂げることが出来ない経営になり、多くの領域で負け組になっている。商品においても革新性よりも標準化に走り、モデル数・台数も多いという違いがある。

今後の商品企画開発については、ソニーの大賀典雄氏の言葉を引用し、3年先・5年先にその商品がどう続いてゆくかを考えることが商品企画であると述べられた。また、社会人となった後に求められることとして、自ら提案し、考える癖をつけること、目的（指標）をもつこと、諦めない信念を持つこと、現在の自身を知り、3年後、5年後にどうありたいかを考えるために自分のカタログを作ること。また信念あるトップにぶつかる努力をすることが求められると示された。現在は、人の真似をする、人にフォローすることに慣れている人が多いが、人に真似されることに価値を見出すことが重要で、それがイノベーションを起こすためにも必要であると示された。

2020年に放送が変わる。放送チャンネルの概念が変化すると述べられた。現在は既得チャンネルにより放送が行われているが、インターネットにより現在のチャンネルと言う概念が変わり、無制限のチャンネル・双方向の放送が行われるようになる。テレビは現在映像（解像度など）を中心に考えられているが、放送の映像だけでなく、コンテンツを変えることで新しいテレビの概念が出来上がるとして示された。

最後に提言として、想像力の強化について述べられた。ソフトウェアだけでなく、ハードウェアの開発の環境作りや、産学協同・产学協業による新規アイディア創出の機会を増やすことが必要であると述べ、講義を締めくくった。



<学生からの事前質問より>

Q1.

どのような技術進歩が家電業界を動かしているのでしょうか。(立命館大学・法学部・3回生)

A. 技術進歩は部品ではかなり進行している。しかし、一番肝心なセットにおいて、例えばテレビやスマートフォンなどでは、頭脳であるLSIは他社と同じもの台湾やアメリカの会社のもの購入しており、情報家電での技術進化は少ない。白物家電には色々と出てきているように思う。白物家電は、嘗てダメだといわれたが、現在商品の開発も盛んでビジネスとしても上がってきている。同じく、斜陽産業のように言われた繊維業界も、新規材料を開発、多角化することにより発展してきている。そういう状態が今、情報家電メーカー（EMS）にも出てこないといけないが、僕が見る限り苦労をしないで、安い海外の会社のフォロー商品の方が多いように思う。

Q2.

昔は消費者が求める利便性を追及して日本家電が発展してきたが、既に利便性を兼ね備えた現在、日本家電業界は消費者にどのようにアプローチしていくべきなのかお聞きしたいです。(立命館大学・産業社会学部・2回生)

A. これは考え方が少し違うが、プロダクトアウトという言葉がある。

消費者が何を求めるかを調べて商品企画しようという考えがあるが、それで商品ができるのであれば、こんなに簡単なことはない。今の商品企画でよく間違いをしているのが市場調査をして、企画に生かすことが商品企画と勘違いしている人が多いが、それでは今の商品の改良はできても、新しいカテゴリーの商品はできない。消費者からどんな商品を作っていくのか聞いているようなものであり、それでは新しい商品でてこない。

ソニーで出してきたウォークマンにしても、CDプレイヤーにしても、市場調査から生まれてきたものではなく、自分たちで考え出したプロダクトアウトの商品である。このようなプロダクトアウトでないと新しい商品は出てこないと思う。

Q3.

ソニー時代の失敗について（粟谷先生）

A. 失敗と一言でいうことは非常に難しい。例えば私がやった「エアボード」という商品は当時売れなかつたので、その商品の売り上げだけを考えると失敗かも知れない。しかし、当時やつたことが、今当たり前のように花開いている、無線でテレビを見る・オーディオが聴けることのさきがけとなっている。その時の商品の売り上げと言う面では貢献できなかつたが、それによって現在の多くの商品が生まれてきたことを考えると失敗ではない。

また、「エアボード」は在庫を多く抱え、多くの損失をしたことがあった。それは、新規商品であり、話題性も高く、数を見通すのはとても難しいことでもあるが、基本的には自分の見立てが悪かった当面では、失敗だったと思う。

こういった失敗はいくらもあるが、新しい商品を開発して、10個やつて1個当たれば大正解というの、家電業界で言われてきたことである。失敗を恐れるより失敗から何を学び、それを何に生かすかと言うことが重要である。

Q4.

今はそういう形になつてないのでしょうか（粟谷先生）

A. 今、トップもそういう発想ができることが多いのではないか。経営陣の中にも、言われたことを忠実にこなしてきたものの、自分で新規アイディアをだし、仕事を作ったという経験のない人も多い。経験のない人が、仕事を与える立場になっているので、新規商品を出すことが難しく、従業員にもそういう経験をさせられない。

「ソニーらしさ」と言う事を経営者が言うことがあるが、僕が在職当時「ソニーらしい」ことをしようとは考えたことはない。世の中に無いものを作ろう思っていただけ。その結果、新しい商品が出たときに、「ソニーらしいね」と社外の人が言って頂いたことであり、それはそれで率直にうれしい。それを、社外の人に言ってもらうべき「ソニーらしい」ということを社員が自分で思っているうちはダメ。もっと自分で具体的な世の中に無く、世の中に貢献できる、生活の必需品となる商品を作ろうと思っていることが大事。しかし、生活の必需品になるものを作ろうと考える人が少なく、機能の改良などが多い。そこが今一番変えていかなければいけないことだと思う。

