

・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。
・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。
・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。
・他資料へ引用・転載は一切できません。

ケーススタディ：ソニーショック

ソニー誕生

1908年井深大は神戸で生まれた。中学、高校を通して井深はラジオ、ハムに興味を持ち、早稲田大学時代は特許をいくつも取り、学生発明家として有名であった。大学卒業後、就職は当時日の出の勢いであった東京芝浦電気を希望したが採用されず、写真化学研究所という小さな会社へ就職した。写真化学研究所は映画フィルム現像、映画製作などを行っており、井深は自らの興味とあわないと感じ、兄弟会社の日本光音という映写機を作る会社へ転職した。

ここでは無線部に配属されたが、この無線部を井深が中心となって1940年には「日本測定器」という独立した会社とした。これをインキュベートしてくれたのが、写真化学研究所および日本光音の社長植村であった。

日本測定器は軍部から無線機の注文を受け、その技術力の高さから急成長していく。この軍部の仕事を通して、当時海軍技術中尉であった盛田昭夫と出会う。

盛田は1921年、愛知県の名門酒造り問屋の長男として生まれ、職業軍人となった。戦後は東京工業大学で講師をしていたが、公職追放令によってその職を追われる立場にいた。

終戦を迎え、日本測定器は一気に仕事を失い、解散した。元日本測定器社員は井深を中心として東京通信研究所を設立し、ラジオ修理をそのビジネスの柱とし、さまざまな製品にチャレンジしていく。1946年にはこの組織を株式会社とし、盛田の経営への参加を求めた。井深の熱意、エンジニアとしての力、そして「名門の長男、盛田」という看板から、当時の帝国銀行(現在三井住友銀行)がバックについて、資本金19万円、社員20名の「東京通信工業株式会社」が設立された。後のソニーである。

井深は会社設立にあたり、社是を次のようにしている。

- ・技術者が技術の喜びを感じ、その社会的使命を自覚して、思い切って働ける場を作る。
- ・卓越して進歩した技術を国民生活に生かす。
- ・もうけ主義を排し、いたずらに規模の拡大を追わない。

・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。
 ・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。
 ・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。
 ・他資料へ引用・転載は一切できません。

- ・技術上の困難を歓迎し、社会的に利用度の高い高級技術製品を対象とする。
- ・一切の秩序を実力本位、人格主義に置き、個人の技能を最大限に発揮する。

テープレコーダーを開発する

38歳の井深、25歳の盛田を中心に東京通信工業は急拡大していく。井深のアイデアの「電気ざぶとん」が大ヒットした。そしてNHKからの無線中継受信機の受注で、工場としての体を成すようになった。

中略

テープレコーダーで初めてのチャンピオンに

「ベンチャーは大手にいつかは殺される」これが東京通信工業の恐怖であった。彼らはテープレコーダーに関する特許を持っていたが、これらも自ずと切れる日が来る。あるいはもっとすごい技術が生まれるかもしれない。そして特許よりも商標(テープコーダー)にその防衛を求めている。

その恐怖は的中し、巨象松下がテープレコーダーを製品化し、マーケットへ投入した。松下の資金力にものをいわせ、配下の電気店を中心として、キャンペーンなどを行なう強力なプロモーションを投入してきた。そして他の大手電気メーカーもこぞってこのマーケットへ参入した。

しかし結果は東京通信工業の圧勝であった。他メーカーがプロモーションを打つことでマーケットはどんどん拡大していく。マーケットの拡大とともにトップシェアの東京通信工業のテープコーダーがもっとも売上を伸ばしていく。

盛田はこの時「マーケットが急拡大する前にチャンピオンをとったものが市場を制する」というルールを知ることになる。そして「テープコーダー」という商標は捨て、テープレコーダーとして売ったほうがかえって売れることを知った。

・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。
・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。
・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。
・他資料へ引用・転載は一切できません。

マーケティングでいう商品導入期は確かに一社で認知プロモーションをせねばならず苦しい。しかしそこでの認知は商品のみならずブランド、企業認知も浸透する。そして成長期のプロモーションは最初に生まれたリーダーに最もメリットをもたらす。逆の立場でいえば、後発参入組は先のチャンピンとのちがいを訴えない限り、逆転はありえない。

世界初のトランジスタラジオを作る

東京通信工業はテープレコーダーの大ヒットで社員が急激に増加していった。そしてそのヒットを見てこれまでの工場の技能工ではなく、いわゆる新卒の技術者が少しずつ集まるようになってきた。井深は彼ら「エンジニアの卵」には、過去の製品をより安く作るのではなく、未来の製品を考えさせたいと思っていた。

井深が目をつけたのはトランジスタであった。トランジスタはベル研究所の3人の学者が特許を取っており、そのライセンスはウェスタンエレクトリック社が行なっていた。東京通信工業はテープレコーダーの開発を評価され、ウェスタンエレクトリック社からトランジスタの特許を日本で初めてライセンスされた。これをベースとして、当時の真空管ラジオに代わって世界初のトランジスタラジオの開発を目指した。

1954年12月アメリカのリージェンシー社が「タッチの差」で世界初のトランジスタラジオを開発してしまうが、東京通信工業は翌年「日本初」の開発にこぎつける。

盛田はこのトランジスタラジオ販売のために、東通工商事（後のソニー商事）を設立し、ここで販売会社の開拓、電気店のネットワーク作りを進めた。しかしその価格の高さからトランジスタラジオは売れなかった。

中略

・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。
 ・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。
 ・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。
 ・他資料へ引用・転載は一切できません。

ベータマックスの敗北

ソニーでテープレコーダーがビジネスとして波に乗り始めた 1950 年代後半には、アメリカの RCA、アンベックスやイギリスの放送局 BBC で動画を録画する VTR（ビデオテープレコーダー）の開発が進められていく。

1958 年には日本の NHK、民放各局がこの VTR の導入を開始した。彼らからは日増しに国産 VTR を求める声が上がっていた。

これを受け東芝、日本電気、松下電器、ソニーの 4 社および NHK が VTR 調査会という組織を作り、共同研究に入った。テーマは小型化、量産化である。当時の VTR は家庭にはとても置けない大きさであり、その巨大さのため故障も多く、価格も 1 台 3000 万円を超えていた。

ソニーがまず日本初の試作機を作り、NHK がこれに続いた。しかし両者ともアメリカ・アンベックス社の方式を採用しており、何よりその画質の悪さが目立っていた。

ソニーの VTR 責任者である木原はアンベックス方式からの脱却を模索する。NHK、日本電気、芝電機（後に日立が買収して日立電子となる）はアンベックス方式をこのまま使うことを考え、東芝、ビクターはソニー同様アンベックス方式からの脱却を考えていた。

中 略

デジタル・ドリーム・キッズ

井深以降、社長は盛田、岩間、大賀と 50 代の若き経営者に引き継がれ、前任者は会長としてそのお目付役を果たしてきた。1983 年には松下のあみ出した事業本部制というスタイルをとり、AV 製品だけでなく音楽、映画、さらには保険などさまざまなビジネス領域へと進出した。そして急激に成長し、1990 年代初頭には連結売上高は 3 兆円を超えた。

・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。
・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。
・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。
・他資料へ引用・転載は一切できません。

中 略

赤字決算

2002年4月ソニーの業績が発表された。2002年3月期、連結では売上高7兆587億円（前年6兆8290億円）、営業利益1346億円（前年2253億円）と増収減益であった。しかし衝撃的であったのはソニーの単体決算の方で、売上高2兆6441億円（前年3兆75億円）、営業損失530億円（前年営業利益504億円）という赤字決算であった。

課 題

- 課題 1. ソニーはなぜここまで落ち込んでしまったのだろうか。どうすればよかったのだろうか？
- 課題 2. ソニーはこれからどういう戦略を取っていくべきだろうか？