

Hi-MD
AUDIO



慶應義塾大学商学部 小野晃典研究会
2004年度 夏合宿ケースメソッド

WALKMAN VS VAIO



目次

目次	i
はじめに	1
第 1 章 iPod	1
第1節 iPod 登場	1
第2節 HDD 搭載型携帯音楽プレーヤ市場における他社の追随	4
第3節 SONY の対応	5
第 2 章 WALKMAN	7
第1節 WALKMAN の歴史	7
第2節 WALKMAN の現状	10
第 3 章 VAIO	13
第1節 VAIO の歴史	13
第2節 VAIO の現状	15
第 4 章 議論	17
第 5 章 SONY の明日	20
第1節 会長の懸念	20
第2節 プロジェクト X	20

はじめに

「一番のモットーは、他の人が既にやってしまったことはやらないこと」。1946年、井深大によって設立された（当時は東京通信工業株式会社）はこの理念を絶えず反芻し、日本企業の牽引役としての役割を半世紀以上も果たし続けている大企業である。世界初のテープレコーダーやトランジスタラジオに始まり、ゲームの可能性を格段に広げた PlayStation など、人と違うこと、人より進んでいることを常に模索し形にしてきた SONY であるが、近年その状況および SONY に対する外部の評価は変化し始めている（資料1参照）。

食欲に新しいものを追い続ける精神とは裏腹に、長い年月をかけて熟成させてきた巨大ブランド群が足枷となり身動きがとれなくなっているのが SONY の現状だ。「大きいがゆえに冒険できない」という自身の理念とのジレンマに苦悩している間に、SONY を差し置いて世界ではまたひとつ革新的な製品が誕生していた。2001年に起きたその出来事は、SONY が「革命児」と呼ばれる所以となった携帯音楽プレーヤ界に衝撃をもたらし、SONY は先駆者としての面子を潰されることになったのである。

2004年4月。人真似をしない、新しいことを手がけようとは言っていられない厳しい現実の中で、SONY は岐路に立たされていた。

第1章 iPod

第1節. iPod 登場

2001年11月17日、日米欧で、白くて小さな容器が産声を上げた。その名は『iPod』。米 Apple コンピュータが、着手から約9ヶ月という短期間で出来得る限りの知恵と技術を結集させ、満を持して発売した HDD¹（ハードディスク駆動装置）搭載型携帯音楽プレーヤである。「Mac を中心に様々なデジタル機器が簡単につながる世界を提案したい。そのための第1歩として、携帯音楽プレーヤを選んだ」。発売に先立ち、報道関係者にその製品が披露された10月23日、洗いざらしのジーンズに無精髭といったスタイルの COO Steve Jobs はいつにも増して自信に満ちており、それを見守る iPod の開発チームも Steve と同様に iPod 誕生の瞬間という興奮を味わった。それだけの思いが詰め込まれた容器（pod）だったのだ。

しかしながら、Apple 社の体温とは異なり、報道陣及び社外の反応は冷めたものだった。理由は2つ。第1に、1998年に米 D&M 社によって投入されたフラッシュ EEPROM 使用携帯音楽プレーヤ『Rio PMP300』に代表されるように、PC から楽曲を転送できる携帯音楽プレーヤ自体がすでにありふれたものだった。そのため、iPod ならではの特徴がマスコミの先入観によってかき消され、「デザインに凝った

本ケースは、慶應義塾大学商学部小野晃典研究会の舟木祐子、亀井寿宏、小出摩美、高木研太郎、津田宗昭によって作成された。本ケースの記述は、特定の経営状況の巧拙を評価するものではなく、分析並びにクラス討議の資料として作成されたものである。そのため、一部の記述は事実とは意図的に異なっている。

¹ HD とは、PC をはじめとするほとんどのコンピュータに搭載されている外部記憶装置のこと。その特徴は、高速でデータを読み書きすることが可能であることと、記録容量の大きさである。

MP3²プレーヤ」²として捉えられてしまったのである。第2に、値段が高かった。当時のMP3プレーヤは200ドルを切る価格でも大して売れてなかったにもかかわらず、iPodの希望小売価格はその倍もする。世の中の冷やかな視線を浴びたiPodの船出は静かなものだったが、Apple社はその歩みを止めなかった。

ここで、なぜApple社がこれほどまでにiPodの成功を信じて止まなかったか、その理由について触れよう。そのためにも「次世代携帯音楽プレーヤとは何か」という話から進める必要がある。次世代携帯音楽プレーヤとは、メモリカードやHDDを内蔵し、音楽を記録・再生できる携帯機器のことを指す。従来からある携帯型のカセットプレーヤやCDプレーヤの記憶媒体にPCの技術を転用したことで、従来のメディアでは不可能であった、大量の楽曲を非常に小型の装置で携帯できるようになったのである。カセットテープではレコードから、MDではCDから音楽をダビングして楽しんだが、メモリカードまたはHDD搭載型の携帯音楽プレーヤではCDの内容を一度PCに取り込み、さらにこのデータを携帯音楽プレーヤに転送する仕組みになっている。メモリカードに記憶させるタイプには、数十MBの容量（圧縮によってCD数枚分に相当）があり、小型で持ち運びに便利というメリットがある。一方のHDDタイプは最低でも1GB³以上とデータの記憶容量が大きく、集めたCDの音楽データを全て持ち出すことも可能であり、音質も従来の音楽プレーヤと遜色ないというメリットを持つ。つまり、PCを経由させることにより高速でデータを取り込むことが可能になり、携帯音楽プレーヤにHDDを搭載することにより、大量の楽曲を持ち運べるようになったのである。デメリットを指摘するとすれば、メモリカードタイプには記憶容量が小さいゆえ音楽データをこまめに入れ替えなければならない手間がある。すでにいくつか存在する他社のHDDタイプ製品には、記憶容量に比例して持ち運びには不向きなほど大きい製品になりがちであること、また大量の曲の中から聴きたい曲に辿り着くまでの操作が複雑であるといったデメリットがある。

Apple社が目をつけたのは、まさにこれらのデメリットに潜む機会だった。既存の次世代携帯音楽プレーヤが振るわないのは、それがPCの周辺機器にしかすぎず、ただ「音楽を聴きたい」人々が厭う関門が多すぎる点にあったであろう。そこで、「ユーザの全ての音楽を持ち運び、容易に聴きたい曲に辿り着ける小型の携帯音楽プレーヤ」をiPodのコンセプトとすることによって、既存の次世代携帯音楽プレーヤのデメリットを克服しようとした。以下では、このコンセプトを忠実に体現しているiPodを解剖していこう。

iPodはちょうどトランプの箱と同じくらいの大きさである。「全ての音楽」を「容易」にiPodに転送するために開発されたMac付属の「iTunes」というソフトを用いれば、MDなどへのダビングと比較して約2倍から十数倍程度のスピードで完了する。PCに取り込んだ曲をiPodに転送する段階になると所要時間はさらに短縮され、CD1枚でも10秒ほどしかかからない。また、「全ての音楽を持ち運び」かつ「小型」を実現するために、1.8インチの小型HDDを用い（5GB、約1000曲収録可能、東芝製）、他の部品も寸分の隙間もなく白い容器に詰め込まれた。コンセプトの追求はこれだけに止まらない。「容易に聴きたい曲に辿

² MP3とは、MPEG 1 Layer-3 Audio規格の略称であり、音声データのデジタル圧縮技術の1つ。オーディオCD並みの音質を保ったままデータ量を約1/11に圧縮することができる。しかし、MP3には著作権保護機能がないため、市販のCDから音楽をPCにコピーして、MP3で圧縮、インターネットで配布する海賊行為が世界的に問題となっている。

³ ハードディスクやメモリの容量の大きさを表す単位のこと。1バイトが半角英文字1文字分、漢字やひらがなは1文字分が2バイト。1KB(キロバイト)は1000バイト、1MB(メガバイト)は約1000KB、1GB(ギガバイト)は約1000MB。例えば2GB(ギガバイト)だと、英語新聞13万枚、音楽ファイル500曲以上、映画4時間分が保存可能な容量である。フロッピーディスクに保存できる容量は1.44MB、CD-ROMに保存できる容量はおおよそ650MB。

り着く」ために、クルクルと親指ひとつで操作でき回す速度によってカーソルの動きも加速するクリックホイールというユーザ・インタフェース⁴を開発することで、数千曲の中からすぐに目当ての曲を探し出すという難関を突破した。ハードウェアからソフトウェアまで1社で全てを手掛けていること、以前から使いやすいユーザ・インタフェースには定評があることなど、Apple社の強みを最大限に活かした集大成であるiPodが成功しないわけがない——これがApple社の動かざる自信の根源である。

iPodの売れ行きは芳しくはなかったが、少しずつ着実に前へ進んでいた。2002年7月には、容量5GB、10GB（前回モデルよりサイズ減）、20GBのラインを揃えたiPodの「第2世代品」を発表、その最大の特徴はWindowsへの対応である。Mackintosh向けのiPodと寸分違わぬ体験をWindowsPCのユーザにもたらすことで、iPod市場の拡大を図る企みだった。

そして、2003年4月、Apple社は薄さと軽さを突き詰めたiPodの「第3世代品」を早くも発表し、さらにインターネットで楽曲を購入できるMackintosh向けの「iTunes Music Store」の米国でのサービス開始を宣言した。2003年10月にはWindows版のiTunesを発表し、WindowsPCのユーザもサービスを利用できるようになった。Apple社はiTunes Music Storeで、ハードウェアとソフトウェアが一体となってユーザに「簡単」の提供を追求するという、iPodの中核コンセプトを忠実に実現したのである。PCに組み込んだソフトウェアが、インターネット経由で楽曲の購入／ダウンロードを可能にする。購入した音楽はPCに保存するだけでなく、iPodにコピーして持ち運べる。iTunes Music StoreからiTunes、そしてiPodへと楽曲がスムーズに転送されることで、ユーザの手間を出来る限り省くことに成功したのである。

iPodの売上は第3世代品の投入を境にぐんぐんと伸びた。第3世代品が登場した2003年第2四半期の出荷台数は30万4000台。第1四半期の8万台を大きく上回った。第3四半期には33万6000台に伸び、クリスマスシーズンの第4四半期に対前年同期比235%増の73万3000台を出荷した。2004年に入って勢いはさらに増し、前年同期と比べて実に10倍の80万台を突破したのである。

この爆発的なiPod現象に拍車をかけたのは、おそらく前述のiTunes Music Storeだろう。米国では大手レコード会社が手掛けるPressplayやMusic Netなど音楽配信サービス⁵自体は既に存在したが、「配信曲数が少なく、欲しい曲が手に入らない」という既存サービスの使い勝手の悪さを解消したのがiTunes Music Storeであった。iTunes Music Storeは5大レコード会社に地道に交渉を続け、各社から楽曲提供を受けることができたために、既存のサービスでは不可能であった配信曲数の少なさを解消し、豊富な楽曲を提供できるようになったのである。もちろん、あくまでiTunes Music StoreはiPodの販売を促進する手段であるが、iPodのコンセプトを貫くために不可欠な要素だったことは言うまでもない。

さて、米国で旋風を巻き起こしたiPodの日本における反応はどうだったのか。結論を言えば「大ヒット」である。米国と同時期に発売された第1世代品（実売価格47800円）はAppleのみの対応だったにもかかわらず

⁴ データの表示の仕方やデータ入力方式などのコンピュータシステムの「操作感」のこと。

⁵ インターネットを通じて音楽をダウンロード販売するサービスのこと。専門の企業やパソコンメーカーなどがサービスを提供しているほか、各レコード会社が提供しているサービスがある。価格は1曲数百円程度に抑えられており、CDを購入するよりも安い。楽曲データはパソコンや携帯音楽プレーヤで再生できる形式にエンコード（データを不正に読み取られないように、一定の規則に基づいて符号化すること）されており、ユーザは楽曲データとその暗号を複合化するデータを購入しないと音楽を再生できないようになっている。

らず、次世代携帯音楽プレーヤ部門で発売前の予約だけで2位につけるなど好調なスタートぶりを見せた。そして、第2世代品(実売価格約59800円)ではWindowsPC対応モデルが品切れするほどの人気を博した。日本ではiTunes Music Storeによる音楽配信サービスは開始されておらずその他の音楽配信サービスも広くは普及していないため、楽曲をCDからPCに落として保存し、それをiPodに転送する使い方がほとんどであるにもかかわらずこの売れ行きである。その理由は何なのだろうか。

日経産業新聞とインフォプラント「C-NEWS」共同によるネット調査によれば、iPodを購入したい理由として「容量の大きさ」と「デザイン」の2つが多く挙げられていた。日本においては、米国以上に携帯音楽プレーヤをファッションの一部として捉えられている現状がiPod支持の背景にあると考えられるだろう(資料2、3参照)。

かくして、米国と同時期に日本にも「HDD搭載型携帯音楽プレーヤ市場」が誕生した。今までPCの記憶媒体としてしか用いられることのなかった「HDD」と「携帯音楽プレーヤ」が融合した新市場が、日本企業各社に脅威と機会を与えることとなったのである。「次にこの巨大市場を席卷するのは我が社だ」——企業は思い思いの対応を取り始めた。

第2節. HDD搭載型携帯音楽プレーヤ市場における他社の追随

HDD搭載型携帯音楽プレーヤ市場におけるiPodの独走にいち早く「待った」をかけたのは東芝の『gigabeat』である。gigabeatは東芝がHDD搭載型携帯音楽プレーヤのブランドとして全く新しく作り出したブランドである。これまで音楽とは無縁だった東芝がHDD搭載型携帯音楽プレーヤ市場に参入したのはなぜだろうか。iPodに内蔵されている部品の1.8インチの小型HDDは東芝製であること、また『Dynabook』というPCブランドを所有していることから分かるように、東芝がHDのプロフェッショナルであることに起因する(資料4参照)。こうして東芝は自社の技術移転が可能なHDD搭載型携帯音楽プレーヤの市場に将来性があると見込んで、この新市場に乗り込んだのである。

こうして、iPod登場から半年後の2002年6月、東芝は、PCカード型HDDの「モバイルディスク」を差し込んで使用する着脱可能型のデジタル携帯音楽プレーヤ「MEG50JS」を発表、2003年8月には続く新機種「G20」を発表、2004年4月にはネットワークに接続できる「G21 MEG201」を発表した。HDDは着脱可能型から搭載型へ、本体も小型・軽量化が進む。gigabeatの最大の特徴は、PCから楽曲を転送する際に少量のデータであれば無線LANを用いて本体へ転送できるという点であろう。ケーブルやクレードルを接続しなければならない他社製品と異なり、快適な転送環境の提供を試みたのである。さらに、内蔵するHDDの容量は1.8型・20GBと第2世代品のiPodと同じであり、本体の外形寸法/質量も76×13×89(mm)かつ138gと小型軽量で、iPodと比して劣らない。ポケットの中に入れてままでも操作部を認識しやすく、操作そのものも行いやすい、と優れた操作性も強調しており、連続再生時間もiPodより長く、最大で約11時間である。価格はオープンプライスで実売想定価格は48,000円前後である。同社はHDD搭載タイプで低価格なプレーヤの登場により、特に国内においてポータブルMDプレーヤなど既存の携帯音楽プレーヤを浸食する形で市場が拡大すると見ており、この先「gigabeat」シリーズにおいて低価格のモデルを投入し、新規ユーザの獲得を狙っている。

また、MP3プレーヤーで急成長中の iriver⁶ジャパンもまた、HDD搭載型携帯音楽プレーヤー市場に乗り出している。2003年10月に発表した「H100」シリーズは、保存メディアに大容量のHDDを搭載。最大約16時間の連続再生が可能だ。これはiPodの最大約8時間の倍である。FMチューナーも内蔵しているため、ラジオとしても機能する。また、オーディオ機器から直接音楽を取り込める機能もついている。取材や商談、ミーティングや授業に便利な高感度ボイスレコーディング機能(外部マイク同梱)を搭載しているため、ビジネスシーンでの活躍も見込めそうだ。iriverならではの多機能性を継承しつつこれまでにない新機能も搭載し、単なる音楽プレーヤーという枠を超えたマルチメディア・プレーヤーという仕上がりになっている。価格は20Gのものは41,800円となっている。

第3節. SONYの対応

iPodの登場に多大な衝撃を受け、最も危機感を抱いたのは、SONYだったことは想像に難くない。SONYは「個人で使うPC」という斬新なコンセプトでPC市場の風雲児となった『VAIO』ブランドを抱え、かつ1979年以来25年間『WALKMAN』ブランドで携帯音楽プレーヤー市場に君臨してきた。HDD搭載型携帯音楽プレーヤー市場こそ、PCブランド所有によりHDDに関する確かな技術を持ち、さらには音楽文化を創り上げたSONYが他社に先駆けて進出してしかなるべき市場だったのだ。

SONYがこのHDD搭載型携帯音楽プレーヤー市場への進出をしなければならぬことはもはや否めない。SONYは歴史的パイオニアたるプライドをかなぐり捨て、iPodが開拓した新市場への後発参入を模索し、しかし、結果としてiPodを上回る製品を開発するに至ったのである。

時は2004年4月、場所はSONY本社会議室。SONYが誇る『WALKMAN』、『VAIO』の二大ブランドの各マネジャー、製品開発を担当した開発陣、およびSONYのIT&モバイルソリューションズネットワークカンパニーCOOが着席し、SONYの行く末を左右するであろう製品の市場投入に関する会議が行われようとしていた。

会議は製品の仕様を説明するため、開発陣の説明から始まった。

【開発陣】「私たちはついにiPodを上回ることできるHDD搭載型携帯音楽プレーヤーの完成を迎えることができました。SONYでしか成し得ない最高水準の技術を駆使した製品に仕上がっております。

まず、大きさは89×62×13(mm)で、iPodの104×60×15(mm)よりも若干の小型化を実現しました。重量は110gで一般的な携帯電話とほぼ変わらない重量、iPodの158gよりはるかに軽い仕上がりとなっています。対応フォーマットはATRAC3⁷およびATRAC3plus⁸を採用しました。これはSONYのソフトウェアで

⁶ iriverは、日本においては100%子会社のアイリバー・ジャパンが直轄現地法人として2003年8月から事業活動を行っている。それまでは、エヌエイチジェイが輸入、販売、ユーザーサポート等を行っていた。

⁷ ATRAC3とは、ミニディスク(MD)で採用されているATRAC(Adaptive TRansform Acoustic Coding)という圧縮技術を進化させた音声圧縮技術のこと。ソニーの「Hi-MD」で初めて採用された。

ある Sonic Stage を用いて変換する必要がありますが、一般的な音声圧縮技術である MP3 や Windows Media Player の圧縮技術である WAV よりも音質が優れているという特徴を持っています。また、バッテリー稼働時間は 30 時間を実現、iPod の 8 時間を大幅に上回るスタミナを誇ります。ユーザ・インターフェース⁹は iPod のクリックホイールに対抗すべく、使いやすさに定評のある SONY 独自のジョグダイヤルの採用を考えています。

続いて、製品開発のうえで最も困難を極めた点、すなわち「他社との差別化をどの機能で図るのか」という難題についてお話ししたいと思います。既存の製品を見ると、どの製品もみなモノクロ画面を採用しており、画面の見やすさという点で物足りなさを感じます。そこで、我々は他社との差別化を図るためにカラーの液晶画面を採用し、今まで軽視されがちであった楽曲のデータを見やすく美しく表示しようという結論に辿り着きました。

しかし、ここでひとつの懸案があります。各社の HDD 搭載型携帯音楽プレーヤーはこれまでの携帯音楽プレーヤーと比べて倍の価格で販売されています。ただ大容量になったというだけで消費者が HDD 搭載型プレーヤーを受け入れるのか——この問題を解消すべく、新たな機能である「フォトビューワ」をつけるというアイデアが浮かんでおります。「フォトビューワ」とはデジタルカメラなどで撮影した画像を保存・閲覧できる機能のことで、撮影はできませんがカラー液晶画面と大容量記憶装置を活かした機能だといえるでしょう。この場合ですと、さらに希望小売価格価格は 2000 円ほど上乘せすることになると思われます。」

製品の質は申し分ない。しかし、この製品の発売にあたって COO には懸念があった。

【COO】「本会議で決定しなくてはならないのは、この製品にフォトビューワをつけるかつけないか、**どちらの仕様で出すか**、そして何より重要なことは**どのブランドで売り出すか**、ということである。この製品は、PC の特徴を転用した次世代携帯音楽プレーヤーである。すでに市場を席巻している『iPod』は PC ブランドからの拡張製品であり、一方で『iriver』はオーディオブランドからの拡張製品であることから、我が社の持つ PC ブランド『VAIO』とオーディオブランド『WALKMAN』が候補に挙がっているためだ。次世代携帯音楽プレーヤー市場の将来性から見ても、この製品を扱うブランドへの影響は大きいと思われる。現在『VAIO』・『WALKMAN』はともに大きく売上を落としているが、この製品を投入することで復活を図れるかもしれない。同ブランドのマネジャーに出席してもらったのはこのようなことからであるが、それぞれの忌憚のない意見を伺いたい。」

同ブランドマネジャーは、この願ってもない話に目を輝かせていた。

⁸ ATRAC3plus は ATRAC3 との互換性を維持しながら更に圧縮技術を進化させた最新の音声圧縮技術。音質を損なわずにデータサイズを CD の約 1/20 に圧縮することができる。高圧縮ながらも高音質を実現する音楽圧縮フォーマット。

⁹ データの表示の仕方やデータの入力方式などのコンピュータシステムの「操作感」のこと。

第2章 WALKMAN

第1節. WALKMAN の歴史

WALKMAN 誕生

WALKMAN の誕生する以前、音楽は家庭内のステレオシステム、もしくはカーオーディオで楽しむものだった。手軽に持って歩ける小型・軽量のものといえば、まだ内蔵スピーカーやイヤホンを使うモノラルタイプに限られていた。1978年5月に、ソニーのテープレコーダーの1つの潮流となっていたポータブルタイプの肩掛け型録音機「デンスケ」シリーズに、教科書サイズの小型ステレオ録音機「TC-D5」が登場する。生録（マイクを使ってコンサートや鳥の声など、生の音を録音すること）マニアの間で人気を集めたが、携帯用としてはまだ重く、値段も10万円前後と高かった。このTC-D5を愛用していた井深（当時名誉会長）もまた、やはり携帯するには不便であると嘆いていた。

ある日、井深は大賀（当時副社長）に「『プレスマン』に、再生だけでいいから、ステレオ回路を入れたものを作ってくれないか」と持ちかけた。ソニーは、手のひらに乗るくらいの小型モノラルタイプのテープレコーダーであるプレスマンを、1977年に発売していた。そして、この言葉をきっかけに、井深大（当時名誉会長）、盛田昭夫（当時会長）らソニーの首脳陣は、屋外でもパーソナルに音楽を楽しめるものとして、WALKMANの開発をスタートさせることになる。

1979年2月、盛田は本社の会議室に関係者を招集した。事業部の電気、メカ設計のエンジニア、企画担当者、それに、宣伝、デザイン担当者など若手社員が中心だった。そして改造版プレスマンを手にした盛田の第一声に、皆驚いた。「この製品は、1日中音楽を楽しんでいたい若者の願いを満たすものだ。音楽を外へ持って出られるんだよ。録音機能はいらない。ヘッドホン付き再生専用機として商品化すれば売れるはずだ」。関係者の間で、再度価格の検討が行われた。「作るのに、いくらかかるか」ではなく、営業部隊に、「こういう製品はいくらくらいだったら消費者たちは買うだろうか」と質問を投げかけることで、検討していった。そして「実売価格で3万円を切るくらいなら売れるだろう」という答えを受け、無理を承知で、ソニーの創立33周年とかけて、3万3000円で販売することに話はまとまった。

WALKMANの歴史を語る上で欠かせないのがヘッドホンの存在だ。WALKMANの開発が進められていた時、偶然にも別部署で小型・軽量ヘッドホンの開発が行われていた。それは、従来300~400g程度であったヘッドホンを50g以下まで軽量化したもので、すでに試作品もできあがっていた。それを知っていた井深は、1979年の3月に両者を引き合わせ、WALKMAN 1号機は重さ45gの「MDR-3L2」という最良のパートナーを得ることになった。

WALKMANは、従来のカセットレコーダーから録音機能とスピーカーを取り除き、代わりにステレオ回路とステレオヘッドホン端子を搭載するといった、既存技術を応用して新しい用途を創造するプロダクトプランニングから生まれたものだったために、技術的な心配はなかった。その代わりに、商品コンセプトが果たして世に受け入れられるか、そのためにはどう売り込んでいったらよいかということのほうが悪案だった。

まず、名前を決めようと議論しているうちに出てきたのが『WALKMAN』だ。当時スーパーマンが流行

っていたのと、基となった機種がプレスマンだったことから若いスタッフが思い付いたのである。屋外へ持ち出して、歩きながら、動きながら楽しむというコンセプトにも合う。こんな変な和製英語はとんでもない、という意見も出てきて物議をかもしましたが、盛田は、ターゲットは若者だからと若いスタッフの提案を採用した。

発表する製品がこれまでにない斬新なものなら、広告・宣伝、そしてマスコミへの発表の方法も斬新なものであった。音楽を外へ連れ出して楽しむためのものだという新しいコンセプトを広めるために、記者たちを屋外に連れ出し、ヘッドホンから新製品の説明を流し、目の前では実際にサイクリングやローラースケートをしながら聴くデモンストレーションをやってみせた。しかし、マスコミ紙面の反応は冷やかだった。新聞はほとんど無視、載せても本当に申し訳程度の記事であった。

7月1日に予定どおり発売したものの、7月が終わってみると、売れたのはたったの3000台程度だった。それでも宣伝部や国内営業部隊のスタッフたちは、WALKMANを付けてJR山手線の電車に乗り込み1日中ぐるぐる回り、WALKMANを人々の目に触れさせる作戦を始めた。また、「この商品は、まず聴いてもらって良さを分かってもらわないと、話が始まらない」という声も挙がり、日曜日になると新宿や銀座の歩行者天国や、若者があふれる高校、大学の運動会や文化祭へと繰り出した。そして、WALKMANを付けて歩き、通りがかった人にヘッドホンを差し出し、「ちょっと聴いてみませんか？聴いてみてください！」と働きかけた。

また、こうした草の根の働きかけを進める一方、影響力のありそうな有名人たちにWALKMANを渡し、働きかけもした。やがて、数人の当時のアイドル歌手たちが気に入り、使う姿が雑誌にも取り上げられるようになり、若者の間の注目を与えるのに一役買った。大々的なテレビCMを展開することはなかったが、こうした工夫をこらした広告・宣伝活動は見事に当たり、評判は口コミで広がっていった。

発売から2ヶ月たった頃、それまでの不安を払拭するかのようになり、WALKMANは爆発的な人気を博した。初回生産の3万台は8月いっぱいでも売り切れ、今度は生産が追いつかなくなってしまい、品切れ店続出という状態が6ヶ月間も続いた。WALKMANの「いつでも・どこでも手軽に音楽を楽しむ」コンセプトに加え、そのファッション性は若者を中心とするユーザ層の絶大な支持を受け、「WALKMAN文化」なる社会現象を起こすまでになった。初期のWALKMAN購入者は20歳代半ばを中心とするオーディオファンたちだったが、驚くべきスピードで若者の間に浸透し、新しい音楽を楽しむスタイルが育っていったのである。

WALKMANの成長

その後WALKMANは、大きく成長を遂げていった。1980年には、WALKMANは、ローラースケート、デジタルウォッチとともに「新三種の神器」と謳われるようになり、1981年には、その驚異的な普及と画期的なオリジナリティによりひとつの文化と認められ、『WALKMAN』という言葉が、権威あるフランスの大辞典「プチ・ラ・ルース」に掲載された。

1979年7月1日の第一号機「TPS-L2」の発売以来、WALKMANは「いつでも・どこでも・手軽に音楽を楽しむ」というコンセプトを実現するために小型軽量化や高音質化、優れた操作性や先進的なデザインなどを常に追求してきた。1983年には、初のカセットケースサイズのWALKMAN「WM-20」を発売。

世界最小・最軽量（1983年10月時点）を実現する。1987年発売の「WM-501」はカセットケースサイズを下回った。

こういった魅力的なハードウェアを実現するとともに、カセットテープ、CD、MD、フラッシュメモリなどメディアの多様化およびデジタル化に対応し、幅広い製品ラインナップも提供してきた。1984年にはCD WALKMAN 第一号機である「D-50」を発売、1992年には世界初のMD WALKMAN「MZ-1」を発売した。

その後ソニーは、メモリースティックやフラッシュメモリを使った、ネット WALKMAN と呼ぶ携帯音楽プレーヤを発売する。1999年にはメモリースティック WALKMAN「NW-MS7」を発売した。これは、今後、急速に普及が予想されるインターネット等を利用した音楽配信サービスを意識した、音楽などを小型・薄型・高信頼性のメモリースティックに記録できる、次世代携帯音楽プレーヤである。「デジタル・ネットワーク環境に対応した新しい音楽の楽しみ方の創造」をコンセプトにしており、携帯性に優れ、振動に強いという特徴を持つ。

音楽配信サービスやCDのコンテンツをパソコン内HDDへ記録する際には、音声圧縮技術「ATRAC3」を採用している。HDDに圧縮・記録されたデータは、本体（アダプター）とパソコンをUSB¹⁰ケーブルで接続することにより、「MGメモリースティック」に転送し、記録することができ、また、付属の64MBの「MGメモリースティック」には「ATRAC3」標準モードで約80分の録音が可能である。

しかし、MP3プレーヤなどと異なり、音楽配信までを考慮したメモリースティック採用のウォークマンは、思うような普及に至らなかったというのが実情だ。これは、当初のコンテンツの値段が高かったこともあるが、まず専用のソフトをPCにインストールし、そのソフトを使用してPC内の音楽ファイルをメモリースティックにダウンロードする、という今までにない使い方が、ユーザにとっては難解だったことがその原因としてあったのではないかと、ソニーの戦略企画部は分析している。

加えて、ネット配信に対する取り組みも、当初はそれほど活発でなかったということもいえるだろう。しかし、音楽配信を取り巻く現在の状況は、初代メモリースティック WALKMAN が登場した当時とは一変している。ブロードバンド環境は、通信料金の低価格化で急速に普及した。また、CCCDの登場により、CDから無償で音楽を落とすという方法が制限され、音楽配信サービスには追い風となっている。

MDも92年の発売から大きく進化しつづけており、2000年のMDLP¹¹対応による記録時間の増加を可能にしている。そしてMD機器およびメディアの累計出荷数は2003年度末までに、それぞれ、約8,000万台、約11億枚に達している。

もちろん、どの形態のプレーヤにおいても、小型軽量化や高音質化、優れた操作性や先進的なデザインなどが追及されている。持ち運ぶという観点から追求してきた連続再生時間と消費電流においても、連続再生時間は当初の10倍、消費電流は当初の4分の1にまで進化した。

この結果、WALKMANは携帯音楽プレーヤという商品カテゴリーを確立するほどに成長し、25周年を迎える2004年度には、総モデル数1,100以上、累計3億4,000万台のWALKMANを出荷、世界中の消費

¹⁰ USB (Universal Serial Bus) とは、共通のコネクタでさまざまな周辺機器を接続することができるインターフェース規格のこと。

¹¹ MDLPとは、MDに従来から使われていた音声圧縮技術ATRACに対し約2倍の圧縮効率を持つATRAC3を採用した長時間録音のための新しい規格のこと。MDLPにはLP2とLP4の2つのモードがあり、1枚のMDに標準モード(SP)

者からの支持を得るまでになっている。ソニーもその地位に甘んじることなく、2001年には『Net-MD』¹²を発売し、2004年1月には『Hi-MD』¹³を発表した。Net-MDの主な特徴は、PCとの高い親和性、既存MD機器で再生可能、著作権保護の実現の3点に集約される。PCの標準的インターフェースであるUSBをMD機器との接続に採用することで、PCとMDの高い親和性を確保することを可能にした。また、MDメディアへの記録方式に変更がないため、Net-MDに準拠して記録された音楽データを既存MD機器で再生することができる。Hi-MDの特徴は、大容量化、高音質化、PCとの高い親和性、著作権保護技術の4点に集約される。高密度に記録することが可能となり、その結果ディスクの大容量化につながった。Hi-MD規格対応の機器で使用できるディスクとして、高容量1GBの「Hi-MD記録用ディスク」が新しくリリースされるほか、現行のMDディスクでもHi-MDでフォーマットすれば、従来の約2倍の容量での記録が可能である。Hi-MDの対応オーディオフォーマットにATRAC3plusを追加したことで高音質を実現し、ファイルシステムにPCと親和性の高い機能を導入した。これにより、音楽から動画、PCデータまでの多様なコンテンツを扱うことが可能になる。

ソニーは今後も、小型軽量、スタミナ、高音質、使いやすさなど、WALKMANにふさわしいクオリティを追求するとともに、CD、MD、HDなどの多様なメディアに対応する豊富な製品ラインナップを提供していく。さらに、魅力的なハードウェアに加え、コンテンツ、それらをつなぐサービスを融合させ、個人で音楽を楽しむ文化を発展させていくことが、今後のWALKMANの目標とするところといえよう。

第2節. WALKMANの現状

WALKMANの現状

WALKMANの強みは、何と言っても「WALKMANは音質については絶対に譲りません。それに、持ち歩くものだから小型軽量ならどこにも負けない。電池寿命にもとことんこだわる。この3本柱には自信があります。」と自ら語る「音質・重量・電池のスタミナ」である。事実SONYはこれらを軸に、25年間携帯音楽プレーヤー界において、売上の面でも人気の面でも、不動の地位を確立してきた(資料5参照)。

しかしながら、順風満帆に思えるWALKMANブランドにも、少しずつ翳りが見え始めている。その原因は、吸収合併したAIWAとのカニバリゼーション、ヘッドホンステレオ市場の縮小(資料6参照)、そして何より、iPodの出現である。

今までSONYはカセットからCDWMへ、CDWMからMDWMへ、MDWMからネットワークWMへと、自ら新たな市場を開拓すると共に、常にその市場をリードし続けてきた(資料7参照)。しかし今回、iPodを発売したAppleが「HDD搭載型携帯音楽プレーヤー」という新たな製品カテゴリを作り、新たな顧客をこきしたことで、オーディオ分野においてAppleに優位に立たれてしまった。そして消費者は新たな

の2倍長時間録音(LP2)、4倍長時間録音(LP4)ができる。

¹² ソニーが2001年に導入した、USBを用いてパソコンとMD機器を接続し、楽曲の著作権を保護しながら、パソコンからMDへ音楽データを転送するインターフェース規格のこと。著作権保護技術に基づいて、CDあるいは『Net-MD』に対応した電子音楽配信サービスからPCのハードディスク上に暗号化して記録された音楽データを、認証されたMD機器へ転送する。

¹³ 「Hi-MD」とは、現行のミニディスクを汎用記録メディアに進化させた次世代フォーマットのこと。記録メディアとして現行の録音用ミニディスクをそのまま使用でき、「Hi-MD」にフォーマットすると約2倍の大容量化が可能になる。ソニーは1GBの大容量「Hi-MD」ディスクを新たに追加し、これは最大約45時間の音楽の記録が可能である。

製品である HDD 搭載型携帯音楽プレーヤを欲するようになってきている。そのために SONY のオーディオ部門を牽引する MD/CD プレーヤの売上は下がり、ついに 2003 年の第 1 四半期、オーディオ部門は 3 億円の赤字を計上したのである。SONY は Apple に遅れをとってしまったのである。

製品ラインナップ

現在 SONY は、カセット WM、CDWM、MDWM、ネットワーク WM、DVDWM、DATWM の 6 種類、計 51 個の WALKMAN を販売している。これらのうち、代表作のみ資料として添付する（資料 8 参照）。

競合他社の動向

現在の WALKMAN の競合と考えられる他社の動向について触れる。

ヘッドホンステレオ市場は、元々長く SONY・松下電器産業の 2 社寡占市場だったが、この 1 年で 2 倍弱あった差を急速に詰められている。原因は圧倒的な強さを見せる MD プレーヤ（資料 9 参照）で、昨年は小型スピーカーで手軽に音楽を楽しめる「SJ-MJ57」、カラフルなデザインを揃えた「SJ-MJ17」が若者を中心に高い人気を集めた。また、少しタイプは違うが、音楽も聴ける薄型多機能デジカメ『D-snap』（資料 10 参照）も競合と考えられる。

SHARP も、ヘッドホンステレオ市場の古豪の 1 つであって、そのシンプルなデザインの商品の売れ行きが好調である。最近では、松下と同じく多機能製品、MPEG-4 の録画・再生が可能なポータブル AV プレーヤ『MT-AV1 (Auvi)』を今年 2 月に発売している（資料 11 参照）。

更に、最近では MP3 プレーヤがヘッドホンステレオと競合する傾向があり、MP3 プレーヤ市場で売上を伸ばすブランドとも、今後の競争激化が予想される。

先述した iriver は、MP3/WMA/ASF など複数の圧縮オーディオ再生規格に対応する「Multi-CODEC」、PC なしの録音機能、1GB の半導体メモリなどを特徴とする MP3 プレーヤで急激に売上を伸ばしている。顧客の多くは 25～35 歳男性だが、イオンで 1 万円を切る商品を出したのをきっかけに 40 歳以上も増加しており、最近では CD・MD から客層を取り込むべく、直営店の増加に積極的である。

米国 D&M 社の『Rio』¹⁴も、同じく携帯音楽プレーヤ市場で急成長しているブランドである。製品の特徴は、手になじむデザイン、音楽再生ミックス機能「Rio DJ」、携帯デジタルオーディオプレーヤとして世界初の Ogg Vorbis/FLAC 両圧縮方式対応などが挙げられる。Rio も iriver と同様低価格路線により売上を増加させている。

消費者の動向

携帯音楽プレーヤ総市場に関しては、20 年以上の歴史があるせいか、売上の鈍化を含め、既に世の中に定着している（資料 12 参照）傾向が見て取れるものの、まだまだ開拓されていない消費者層も確かに存在するようだ。

¹⁴ Rio は、もともと米 SONIC blue 社が発売していた携帯音楽プレーヤのブランドであり、SONIC blue 社の破産法申請により、デノンとマランツを子会社に持つディーアンドエムホールディングスが 2003 年に事業を引き継いだ。

また、ソフトに関して、昨今ではインターネットによる音楽配信の急速な普及や CD-R への違法コピーが増加している影響で、オーディオレコード¹⁵の売上は大きく減少している（資料 13、14、15 参照）。それと関連して、消費者のソフト購入に対する意識にも変化が見られる。しかしその一方で、音楽を聴くことへの意識には大きな変化が見られないのも事実である（資料 16、17 参照）。

最後に、今回問題となる HDD 搭載型携帯音楽プレーヤの場合、iPod が既に行っているように、携帯音楽プレーヤ（ハード）の購買と有料音楽配信サービス（ソフト）の利用とは密接に関係する。現在、日本の HDD 搭載型携帯音楽プレーヤユーザーは CD から楽曲を PC に落として、それを携帯音楽プレーヤに転送する使用方法が多いが、CCCD（コピーコントロール CD）などの登場により将来的にこの使い方が不可能になるはずである。音楽配信サービスの定着は、携帯音楽プレーヤの普及に必至なものとなるだろう。

¹⁵ アルバムやシングル CD、カセットテープなどのこと。

第3章 VAIO

第1節. VAIO の歴史

VAIO 誕生

SONY が、コンシューマ向け PC ブランド『VAIO (=Video Audio Integrated Operation)』シリーズを日本で発売したのは 1997 年であった。この時、コンシューマ向け PC 市場は、NEC・富士通の上位 2 社で市場シェアの半分を押さえており、3 位に日本 IBM、4 位に Apple、5 位に東芝というように続いていた。

SONY がこの時期まで PC 市場に本格的に参入しなかったのには、理由がある。それは 1989 年、当時 SONY はコンシューマ向け PC として「クォーター-L」シリーズを発売していたが、販売不振により撤退することとなったという過去の経緯からである。もう 1 つは、SONY の PC をラインナップに加えることに積極的ではなかったということに起因するであろう。SONY は、元来、テレビやビデオ、オーディオ製品を主に扱う AV メーカーである。ビジネスシーンにおいて使用するものという PC の概念と、プライベートシーンにおいて楽しむものという AV 機器のそれとの相違が SONY の参入を踏みとどまらせていたのである。

しかし、PC は着実に消費者に浸透しており、コンシューマ向けパソコンは 1996 年には出荷台数前年比 70.5% の高い伸びを示したため、SONY もこの魅力的なコンシューマ向けパソコン市場を前に、いつまでも尻込みしているわけにはいかなかった。「遠くからテレビも音も映像も、アナログではなくデジタルデータになり、それを加工するためのマシンというものが今後消費者に使われるであろうと予想していた」と IT マーケティング部 VAIO MK グループの中牟田寿嗣統括課長(2003 年 1 月当時)が後に語ったように、そして、その「マシン」を発売することが 21 世紀も SONY が AV メーカーとして生き残る道だと、当時取締役常務であった現ソニー株式会社 CEO、出井伸之が考えていたように、SONY は着実に PC への参入を狙っていた。当時 PC の使用目的が仕事であり、各社がビジネスユースの PC を投入していた状況からすると、このアプローチは、他社のものとは一線を画していたと判断できよう。

その後、出井はついに「SONY の財産である人、そして技術を生かした、SONY らしい AV と IT を融合させたコンピュータ」というコンセプトを打ち出した。当時代表取締役社長であった大賀典雄も、そのコンセプトに賛成した。SONY が打ち出した新しいコンセプトの下では、PC は単なるコンピュータにとどまらない。個人の楽しみやエンタテインメント性を追求するマシンになりうること。これこそが、SONY らしさの表現だったのである。そして、そのコンセプトの下で VAIO は誕生することとなる。

初期の VAIO は、価格帯こそ 40~50 万円と他社製品より 10 万円ほど高価ではあったが、従来は数百万円の機器でないと不可能だった動画編集機能をコンシューマ向け Windows PC として初めて保有していた。また、それまでの PC といえば色は白・アイボリー系統が主流であったのに対し、あえて紫(バイオレット)を採用した VAIO は、性能のみならずデザインにおいても従来のものとは一線を画していた。

このような製品に対して、業界からも「ユーザに何ができるか、メーカー側が明快に提案した製品」と評価する声があがった。次の一手として SONY は、同年 10 月、VAIO がコンシューマ向け PC として一躍

人気機種に躍り出るきっかけとなる新製品「バイオノート 505 (PCG-505)」を発表する。「持つ喜び」を目指した PCG-505 は、「スマートモバイル」というコンセプトにふさわしい薄さ・軽さ・質感を実現したノート型 PC であった。

VAIO 大ヒット

PCG-505 は、当時世界最薄最軽量の本体に、他社の最新機種と劣らぬ高性能、そしてなにより初期の VAIO と異なり比較的低価格に抑えたことでその携帯性と格好良さが認められ、生産が追いつかず受注を中止するほどの爆発的な売れ行きを示した。半年後投入した新型機も品薄状態が続いた。SONY はその間にも、AV (音響映像) 機器との接続を念頭に置いた「PCV-M300」などを発売、「AV と IT の融合」というコンセプトの下で着実に VAIO を拡充していった。そして、VAIO シリーズは 98 年度計 29 万台を売り上げる (資料 18 参照)。この前年度年間売上台数の 3.5 倍強という数字から、いかに VAIO のヒットが大きかったかが判るだろう。

さらに、その後も PC・ブロードバンドは一般家庭でも普及し、ワイヤレス接続といった新技術が登場したことに代表されるように、PC を取り巻く社会的環境がドラスティックに変化していく中、SONY は

- ・「VAIO GT」(動画メール通信機能付 PC) ・「VAIO U」(モバイル対応世界最小・最軽量ノート型 PC)
- ・「VAIO HS」(ビデオカメラ付ノート型 PC) ・「VAIO W」(キーボード開閉式スタイルデスクトップ PC)
- ・「ルームリンク」(PC にストックした動画・TV 番組をテレビへ伝送するホームサーバ)

といった、新しい PC 使用スタイル・PC の多彩な可能性を提案する製品を続々と発売し、同時にそれらはみな大ヒットとなった。特に顕著だったのは、シェア最高 34% というノート型 PC での成功である。こうして、「売り場が紫っぽければ SONY、黒っぽければ IBM、それ以外ならそれ以外の会社」というように、SONY はコンシューマ市場で先行する上位メーカーに急速に追いつき、その筆頭の 1 メーカーとして名を連ねたのだった。

ソニーショック

VAIO は消費者に対して明るい未来を提案するかのごとく、前途洋々であった。

ところが 2003 年 4 月 24 日、SONY は、前 3 月期の連結営業損益が 1165 億円もの赤字だったこと、また翌年 3 月期の収益見通しが 1854 億 4000 万円と、従来予想 2800 億円から約 1000 億円下回ったことを発表する。それを受け、翌日からソニー株の売りが殺到し、株価は連日ストップ安、連結株価純資産倍率 1 倍の 2500 円に迫る、2720 円まで売り込まれる事態となる。

直接の原因は、エレクトロニクス部門が前 3 月期に計上した 1161 億円の営業赤字であり、その多くは VAIO の「情報・通信」事業が生み出したものであった (資料 19、20 参照)。VAIO は急速に売上・シェアを落としていたのである。

第2節. VAIO の現状

VAIO ブランドの現状

VAIO が急激に売上・シェアを落とした（資料 21 参照）原因は 2 つ考えられた。

1 つは、『DELL』の安値攻勢により PC の市場価格が急速に破壊されたことである。価格戦略の面から PC 事業を考えた場合、「いかに安く部品を買い集め、製品を高く売るか」を決定する鍵は、スピード・情報力である。ネットでの直販を基盤とする DELL は、製品の需要量などの情報を正確に把握し、あらゆるリスクを回避することで超攻撃的な価格設定を可能にした。各社は、十分なコストダウンができなくとも無理に売価を市場価格に合わせるなどの対応を取ったが、SONY はそれに消極的だった。その結果、VAIO は相対的に高価な製品となってしまった（資料 22 参照）。

そしてもう 1 つは、VAIO が提案してきたコンセプト、「AV と IT の融合」が当たり前ものとなってしまったことである。競合各社（資料 23 参照）は SONY に倣い、しかし、SONY にはない独自の技術を注ぎ、AV を強化した新製品を続々と投入した。NEC は、新シリーズの 8 割のモデルに画面の振動により音が出る「サウンドビュー」を搭載した。富士通は、PC の起動無しで TV のみを楽しめる機能と、大容量 HDD 内蔵により TV 番組を長時間録画できる機能を強みとする新シリーズを発売した。そしてそれらのほとんどは、高い液晶技術による画質の美しさを売りにしていたのである。当たり前のコンセプトに基づいて作られる製品が革新的であるはずもなく、いつしか VAIO ブランドは、かつての革新性を失ってしまった（資料 24 参照）。

ソニーショックから丸 1 年経った 2004 年 4 月現在、競合他社の激しい競争の結果、PC の低価格化や TVPC の氾濫（資料 25、26 参照）は一層進展している。更に VAIO はこの 1 年、収益優先の製品ラインナップ絞込みを行い、大きくシェアを落としている。付け加えて、HDD/DVD レコーダーなどのデジタル家電が大躍進する影で、消費者が PC の買い替えを先延ばしする傾向が高まっている。VAIO を取り巻く環境は依然厳しいままである。

今後の VAIO ブランド方針

VAIO ブランドでは、上に述べたような苦境を打破すべく、イメージ一新を目的とした新生 VAIO シリーズ全 9 機種の発表を今年 5 月に控えている。

新生 VAIO は、そのコンセプトを「Do VAIO」とし、生活のあらゆる場面で高画質・高音質な映像・コンテンツを簡単に楽しむことができるということ、つまり「制約からの解放」+「高次元の AV 体験」を提案する。具体的には、PC の更なる AV 機能強化、AV・PC 融合型商品、新提案型商品を打ち出し、製品群を拡充していくことを予定している。またデザインについても、配色を、これまでの VAIO の最も分かりやすい特徴と言えた「紫」から、ニュートラルな色である「バイオブラック＝黒」を基調としたものに変更することが決定している（資料 27 参照）。

今回の議論の中心である HDD 内蔵音楽プレーヤが VAIO ブランドから出される場合、もちろんそれは新生 VAIO シリーズの 10 機種目として、他の 9 機種と同時に発表されることとなるだろうし、それが最も効果的であろう。いつでもどこでも、選曲の制約もなく高音質で音楽を楽しめるというこの新製品ならば、

新生 VAIO のコンセプトを、鮮明に消費者に届けることができる。新たなコア製品の参加は今後の VAIO にとって大きな意味を持つだろう。

第4章 議論

話は会議室に戻る。「この製品は我がブランドの救世主になるはずだ」——そう確信した『WALKMAN』『VAIO』の各ブランドマネジャーは、いかに自ブランドでこの製品を発売することが自社にとって有益なことであるかを語り始めた。

ブランドの現状から見て…

【IT&モバイルソリューションズネットワークカンパニーの COO】

「競合他社に先を越されたが、HDD 搭載型携帯音楽プレーヤの開発が商品化段階に進んでいる。今、この製品をどのようなブランドを冠して投入すべきであろうか。諸君たちにマネジャーの視点から意見がほしいのだが。」

【WALKMAN ブランドマネジャー】

「ぜひ我がブランドの傘下にて発売させて頂きたいと思います。SONY の携帯音楽プレーヤといえば『WALKMAN』です。カセットテープ、CD、MD といった歴代のメディアに対して、一貫してこのブランド名を使ってきた SONY としては、たとえメディアが HD に替わっても、このブランドの下で発売するという路線が最適であると考えられます。実際、競合する音楽プレーヤのなかで、WALKMAN は高品質ブランド、一歩先を行くブランドとして消費者から評価されており、将来の苛烈な競合を見据えると、WALKMAN ブランドでの製品投入は品質知覚面で有利と予想されます。家電小売店の携帯音楽プレーヤコーナーに置かれている SONY 製品といえば WALKMAN であるのに、次世代携帯音楽プレーヤを PC ショップに置かれている VAIO 製品の 1 製品として発売するとなると、何十年も時代の先駆者として業界をリードしてきた WALKMAN ブランドは過去のものと思われ、ブランド価値はすさまじく低下するかもしれません。それは、既存メディア駆動型の製品の売上悪化につながりかねません。音質や、その他、操作性や電池消費時間などの基本属性について消費者の品質知覚を高く保つためには、高品位携帯音楽プレーヤのシンボルとしての WALKMAN ブランドで、新世代機を発売することこそが最適だと考えられます。」

【VAIO ブランドマネジャー】

「ぜひ我がブランドを冠して発売させてほしいと思います。同一種の既存競合製品といえば、PC メーカーである Apple が自社 PC につけた『i』のブランドを拡張した製品である『iPod』です。実際、このような製品は、独立した携帯音楽プレーヤとして取り扱われる場合もありますが、PC と接続して、曲管理をキーボードやマウスで行ったり、配信された音楽をダウンロードするという新しい音楽ファイルの入手スタイルに対応したりする使用状況が考えられる製品です。他方、iPod のように液晶パネルを装備することによって、音楽情報を閲覧可能にすることができる製品であり、将来的には、音楽情報以外のデータ、例えばデジカメで撮影された画像データを再生する機能を付けることで、音楽と同時に画像も楽しめるようにする方向性が考えられます。さらには、製品自体に通信（ダウンロード）機能を付加することによって、PC に接続することなく楽曲を入手する方法も考えられ、そうすると、音楽を主軸とした未来のモバイル

PCの新しい形としても位置づけられます。そうした方向性を見据えると、最初のHDD搭載型携帯音楽プレーヤーは、SONYのPCブランドである『VAIO』で発売するという路線が妥当だと思います。さらに、Appleのように、携帯音楽プレーヤーという周辺機器（資料28参照）を取り揃えることによって、VAIOブランドのPC自体の売上増に相乗効果がもたらされると期待されます。」

ブランドの将来から見て…

【IT&モバイルソリューションズネットワークカンパニーのCOO】

「当面の案件は新しいHDD搭載型携帯音楽プレーヤーの開発だが、近未来のことを考えるのも実は重要である。松下のD-snapは、メモリにPCにて録音された音楽を再生する機能を持ちながら、液晶パネルとレンズを装備し、デジカメやデジタルビデオとしての静止画・動画の録再機能を持つという製品である（資料29、30参照）。もし、今回の携帯音楽プレーヤーの未来の上位機が、静止画や動画の録再機としての機能も果たすとなれば、他社が出している多機能製品も競合製品になるし、MDやCDだけでなくデジカメやDVなども被代替製品になる。他方、マルチな機能を持つ製品という方向性だけでなく、音楽関係家電としては、単体コンポのような感覚で、上位ユーザ向けに音楽特化型携帯プレーヤーを出すという方向性も考えられる。いかなる製品仕様をもつ製品を作っていくべきかという点も悩みの種なのだが、その点についても意識して、もう一度意見を聞かせてもらいたい。」

【VAIOブランドマネジャー】

「iPodやD-snapや昨今の携帯電話機などのコンシューマ向け次世代製品を作成する競合メーカーは、マルチな機能を持つ製品を提供しようとしています。それこそが技術の進歩であり次世代機器の在り方でしょう。携帯音楽プレーヤーとしての位置づけを持つ今回の新製品でさえ、音楽に特化せず、安価に実現可能なカラー液晶パネルの付加といった製品仕様を考えるべきですし、その液晶パネルに映し出すのは、音楽情報や操作情報のみならず、音楽とは無関係にユーザの個性を表すタイトル画像でもいいですし、デジタルカメラの画像や、カレンダーや時計でもいいと考えられます。とりわけ携帯機では、付加された機能こそが品質の高さを規定するのであり、品質の高さこそが製品の価値を規定します。そこで再び考えたいのがブランド問題です。将来を見据え、PCとの連携、あるいは、PCの代替を果たすことになる携帯音楽プレーヤーを、PCのブランドの下で発売しないことで考えられる不利益や機会費用は計り知れません。もし仮にWALKMANブランドの下で新世代携帯音楽プレーヤーを発売するとなると、それはHDD搭載型であること以外の新しさを訴求することは難しいでしょう。けれども、VAIOブランドの下で発売すると、PCブランドから携帯音楽プレーヤーが出たという告知だけで、音楽以外の多機能、生活者が近未来のPCに期待するありとあらゆる機能が今回の機器に付加されていやしないかと消費者は自ら探索するでしょう。そして、期待通りの製品仕様だと認識し、ユーザは満足して新製品を購入するのと考えられます。」

【WALKMANブランドマネジャー】

「D-snapの場合は、録音ができませんし、音楽を再生するといっても機能性が良くありません。逆に、デジカメやデジタルビデオとしても画質の点で中途半端な製品も多いです。この点を考えると、マルチメディア機器を数万円で供給することは、まだまだ技術的に難しく、消費者は満足しないと考えられます。」

その中で、音質を高品位に保った製品に、音質の保証を意味する WALKMAN のブランドを与えることは有用でしょう。もし仮に、画質を重視する製品仕様で製品を投入するのなら、デジカメの『cyber-shot』やデジタルビデオの『Handycam』の名を与えれば良いでしょう。しかし、今回の新製品は、あくまでも音楽プレーヤです。さらにまた、あらゆる家電にコンピュータや通信の機能が組み込まれる将来、家電＝パーソナルコンピュータという意味に捉えられる、VAIO の名を我が社の家電全てに与えてしまうのはいかがなものでしょうか。今後、音楽プレーヤに対し液晶パネルの追加によって音楽と同時に映像を楽しむ機能が付加されるかもしれません。楽曲のダウンロードをはじめとする通信機能が付加されるかもしれません。しかし、たとえ WALKMAN が多機能化によって音楽機能を主軸とした PC ライクな製品になったとしても、音楽を愛するユーザの心をつかみうるのは、WALKMAN ブランドによってでしょう。だからこそ、音楽をライフスタイルの核としているようなユーザの携帯型 PC には、VAIO ではなくむしろ WALKMAN の名が与えられるべきだと思います。要するに、製品とそのユーザの在り方を主張するのがブランドであって、PC のように多様な機能を果たせるようになるのだから常に『VAIO』の名を与えよという方針では、VAIO のブランド力の低下さえ招く恐れがあります。今回の新製品には是非、携帯音楽プレーヤの歴史をリードしてきた SONY の名を汚さぬよう、WALKMAN ブランドの名を与えてほしいと思います。」

【IT&モバイルソリューションズネットワークカンパニーの COO】

「両マネジャーの見解や要望はよくわかった。これを踏まえて、全社組織であるマーケティング統括本部に調査分析を要請するとしよう。その調査分析の結果を役員会で吟味し、今回の新製品をいずれのブランドの名のもとでいかなる製品・価格・広告・流通戦略を行うか、また、今後のこの分野における長期戦略をどのような方向付けで行うかを決定し、追って諸君にも通達することにした。それではご苦労。以上である。…勝木君¹⁶、さっそくマーケティング統括本部長を呼んでくれたまえ。両マネジャーの見解を踏まえて、分析を依頼しよう。」

¹⁶ 慶應義塾大学商学部小野晃典研究会第1期生 OB、現在ソニーマーケティング株式会社のエリート社員。

第5章 SONYの明日

第1節. 会長の懸念

『WALKMAN』ブランドマネジャーと、『VAIO』ブランドマネジャーの議論が行われている中、会長は悩みに悩んでいた。

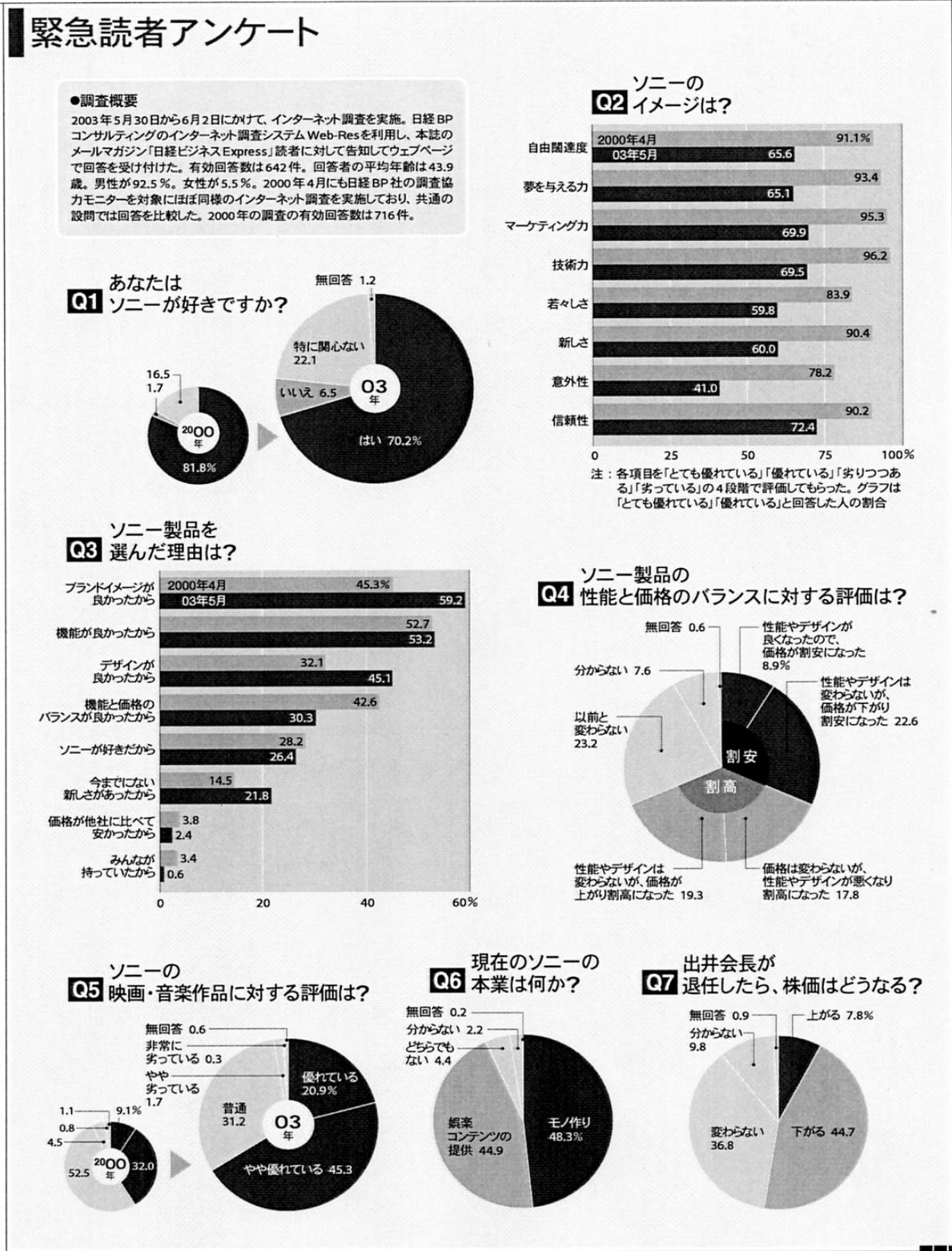
「確かに両者にそれぞれメリットはあるだろうし、どちらのブランドで出したとしても利益を出す見込みはあるようだ。しかし、両ブランドで出すとコストもかかるので、より大きな利益を生み出し、SONYに良き影響を与えるブランドを選択したいものだ。『WALKMAN』は、今まで携帯音楽プレーヤ市場において長く市場を支配してきたが、その背景にあるのは不断のモデルチェンジであろう。今 WALKMAN で HDD 搭載型携帯音楽プレーヤを発売すれば、その流れを踏襲することにはなるが、既存の MDWM や CDWM とのカニバリゼーションを起こす危険性も当然ある。一方、『VAIO』で HDD 搭載型携帯音楽プレーヤを発売すると、iPod と同じように、PC からの拡張を消費者は認識し、また iPod のライバルとして広く知覚されることになるであろう。しかし、そのように認知されることによって、HDD 搭載型携帯音楽プレーヤは既存の携帯音楽プレーヤとは多少違った製品カテゴリになると受け取られ、そこに参入する VAIO は完全に後発ブランドだと知覚されてしまう恐れがある。やはりこの問題は決して一筋縄ではいかないだろう。さらに、フォトビューワ機能導入の是非も非常に頭を悩ませるものだ。世の中の流れとしては、松下の D-snap や SHARP の MT-AV1 のようにデジカメ+オーディオのような製品の多機能化が目につく。これまで常に市場に革新をもたらしてきた SONY としては、HDD 搭載型携帯音楽プレーヤという新しいカテゴリの中でも常にイノベーションをはかっていきたいところではある。しかし、一方で WALKMAN がこれまで築き上げてきたブランドイメージはとて洗練されたものであることは確かであるため、オーディオ機能にあえて特化させて HDD 搭載型携帯音楽プレーヤを発売する方がより大きな売上を生んでくれるかもしれないし、また多機能化に伴う音楽面での知覚品質の低下のリスクも回避できると考えられる。これらの懸案をすべてクリアし、明快な結論を導き出してもらいたいものだ。」

第2節. プロジェクトX

会長は信用に値する根拠を求めている。あなたは、この案件を解決し、会長を納得させる戦略を立てなければならない。厳しい環境におかれている SONY にとって、この案件は失敗の許されるものではなく、必ず成功させるために、会長は社内外に広くこの問題を持ちかけている。会長の懸念を払拭し、会長が満足の行く戦略を策定してもらいたい。

添付資料

資料1 ソニーに関する消費者アンケート



資料2 『iPod』欲しい？（ネット1000人調査）

米アップルコンピュータの携帯音楽プレーヤ『iPod』に関するネット調査では、全体の63.7%が購入に関心を示した。購入したい理由は容量の大きさとデザイン。米国の若者にファッションとして定着しつつあり、人気は日本でも着実に高まっている。

調査では性別、年代にかかわらず幅広い顧客層の人気を集めた。「欲しい」「できれば欲しい」と答えた人は男女ともに60%以上に達し、年齢別でも29歳以下が70.4%、30歳以上でも57.0%の支持を集めた。

魅力は「容量が大きいから」と「デザインが良いから」が圧倒的。特に女性には「外見がかわいい」（高校生・15歳）などデザイン面が受け入れられている。保有しているユーザーでは56.7%が「満足」、16.7%が「やや満足」としている。「不満」は一人もいなかった。

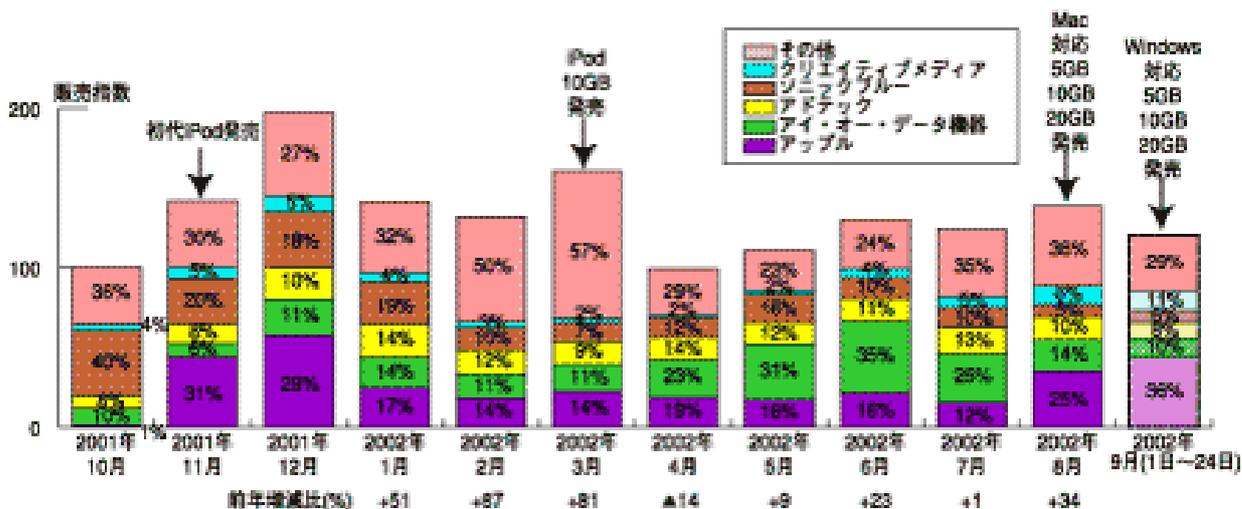
欧米ではiPodとセットで展開される音楽配信サービス「iTunes Music Store」の人気も高い。日本での開始は未定だが配信サービスを「利用したい」「できれば利用したい」とする人は全体の50.8%を占めた。「気軽に音楽を聴く機会が増えそう」との理由だ。iTunes Music Storeが提供されていなくてもiPodの魅力は68.3%が「変わらない」と回答。「やや低くなる」「低くなる」の合計は24.7%にとどまった。

日経産業新聞とインフォプラント「C-NEWS」の共同調査。7月29日に、15歳から49歳のインターネット利用者を対象に実施。1000人から回答を得た。男女比は半々。

出所：日経産業新聞 2004/08/05

資料3 次世代携帯音楽プレーヤの販売台数・市場シェア推移

3-1. 携帯オーディオ市場の販売指数（台数）とベンダー別シェアの推移



2001年10月の販売台数を100とした指数で表示

3-2. 2002年9月第3週の携帯オーディオプレーヤー機種別ランキング

順位	ベンダー	品名	台数シェア(%)	金額シェア(%)	平均単価(円)	付属材	増設メモリー	転送方式
1	アップル	iPod (20GB Windows対応)	18.0	31.4	59,800	20000MB	増設不可	IEEE1394
2	アップル	iPod (10GB Windows対応)	13.4	18.6	47,800	10000MB	増設不可	IEEE1394
3	アップル	iPod (10GB Mac対応)	6.5	9.0	47,700	10000MB	増設不可	IEEE1394
4	アップル	iPod (5GB Windows対応)	6.3	6.8	36,800	5000MB	増設不可	IEEE1394
5	クリエイティブメディア	Creative NOMAD MuVo (128MB)	6.0	3.4	19,700	128MB	増設不可	USB
6	NHジャパンホールディングス	v@mp muz	4.7	0.8	5,900	--MB	メモリー	USB
7	アップル	iPod (20GB Mac対応)	4.0	6.9	59,800	20000MB	増設不可	IEEE1394
8	アイ・オー・データ機器	HyperHyde Loops	3.3	0.8	8,500	--MB	CD-R/RW	なし
9	iRiver	iMP-350 SlimX (FMチューナー内蔵)	2.8	1.6	19,400	--MB	CD-R/RW	なし
10	TDK	MOJO	2.5	1.1	15,700	--MB	CD-R/RW	なし

資料4 HDD (2.5インチ型以下) メーカー別出荷台数

社名	出荷量 (千台)			シェア (%)		
	2003年	2002年	増減	2003年	2002年	増減
日立 GST	18,000	0	18,000	47.7%	0.0%	47.7
東芝	12,800	9,000	3,800	33.9%	28.8%	5.1
富士通	6,500	3,800	2,700	17.2%	12.2%	5.0
その他	450	18,400	▲17,950	1.2%	59.0%	▲57.8

出所：マーケットシェア事典 2004

PCの基幹部品である固定磁気ディスク駆動装置(HDD)の需要が拡大している。HDDはディスク(円盤)の直径で3.5(インチ)型、2.5型、1.8型などに分かれる。3.5型はデスクトップPCやDVDレコーダーに内蔵されることが多く、2.5型サイズ以下の小型HDDはデジタルカメラやノートPCに用いられ、さらに1.8型は主に携帯音楽プレーヤーなどに使われる。1.8型HDDを安定供給できるのは世界で東芝と日立製作所であり、東芝はノートPCにも採用され始めた1.8型を増産している。

資料5 ヘッドホンステレオ市場シェア推移 出所：マーケットシェア事典 2004

85年 上位寡占度 6社 79.3%

- ①ソニー 22.0% ②松下電器産業 17.3% ③プリモ 14.2% ④パイオニア 10.0% ⑤三菱電機 7.9%
⑥東芝 7.9% ⑦その他 20.7%

90年 上位寡占度 5社 91.0%

- ①ソニー 45.0% ②アイワ 21.0% ③松下電器産業 12.0% ④東芝 7.0% ⑤三洋電機 6.0%
⑥その他 9.0%

95年 上位寡占度 4社 95.1%

- ①ソニー 43.9% ②松下電器産業 29.3% ③アイワ 19.0% ④ケンウッド 2.9% ⑤その他 4.9%

00年 上位寡占度3社 95.6%

①ソニー 46.0% ②松下電器産業 29.9% ③アイワ 19.8% ④その他 4.4%

01年 上位寡占度3社 96.6%

①ソニー 52.0% ②松下電器産業 24.5% ③アイワ 20.1% ④その他 3.4%

02年 上位寡占度2社 98.0% (2002年12月アイワはソニーに吸収合併)

①ソニー 73.0% ②松下電器産業 25.0% ③その他 2.0%

03年 上位寡占度2社 97.8%

①ソニー 63.4% ②松下電器産業 34.4% ③その他 2.2%

「ウォークマン」に対して競合他社は、旧来通りの多機能や使いやすさで差別化を図って商品をエントリーしたがことごとく失敗し、初期の市場を全く獲得できなかった。これは、「ウォークマン」が全く新しいカテゴリーの商品として認識されたために「ウォークマン」がカテゴリー名となり、「ウォークマン」(ブランド)にのみ生活文化の意味が付与され、そこにニーズが発生したためと考えられる。他社モデルが「ウォークマン」と正面から戦えるようになるのは、「ウォークマン」がラインナップ展開し終わり、価格競争に入る80年代も後半に入ってからである。

発売から20年がたった「ウォークマン」の人気は依然高く、ソニー「MZ-E900」に対する「ブランドイメージがよい」という評価は83%に達した。連続再生時間は群を抜く100時間。「操作が簡単」(35%)という評価が最も高かったのは松下電器産業「SJ-MJ77」。ふたを閉めようとすると自然にMDが引き込まれ、つまみでふたを開くとMDが飛び出すため、ディスクの交換が簡単にできる。シェアのトップはソニーだが、最も販売台数が伸びているメーカーである「松下」(34.4%)が追い上げを見せている。

出所：<http://www.netjoy.ne.jp/~litsu·bn/interwork/product2.html>

日経流通新聞 2000/12/09

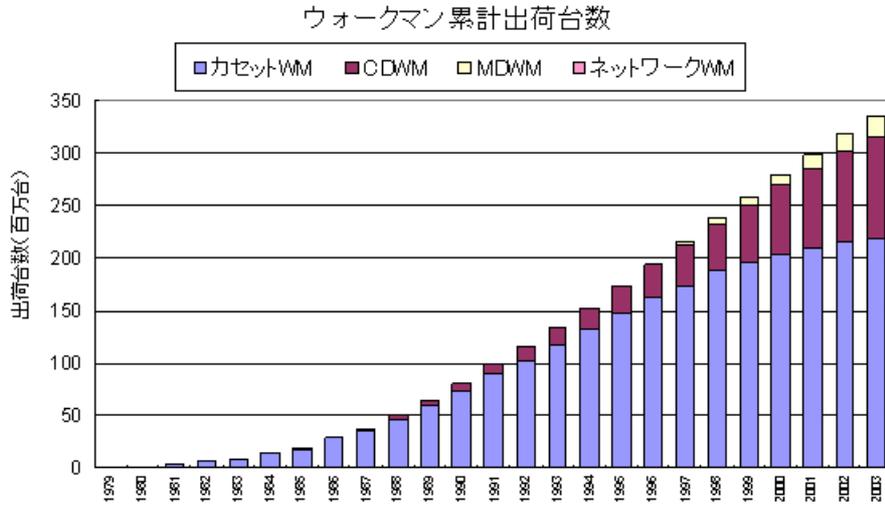
資料6 ヘッドホンステレオステレオ出荷台数推移

年	出荷量(千台)	前年比(%)
1999年	2,644	96.9%
2000年	2,176	82.3%
2001年	1,490	68.5%
2002年	977	65.6%
2003年	552	56.5%

ヘッドホンステレオ(HDD搭載型携帯音楽プレーヤを除く)の出荷台数は、97年を皮切りに減少している。オーディオは、市場全体が、iPodをはじめとするHDDなどを搭載した携帯オーディオへと移行しはじめたのを受けて、CDウォークマン、MDウォークマンといった既存の携帯オーディオ機器が相次ぎ減収した。

出所：<http://www.watch.impress.co.jp/av/docs/20040728/sony.htm>

資料7 ウォークマン累計出荷台数

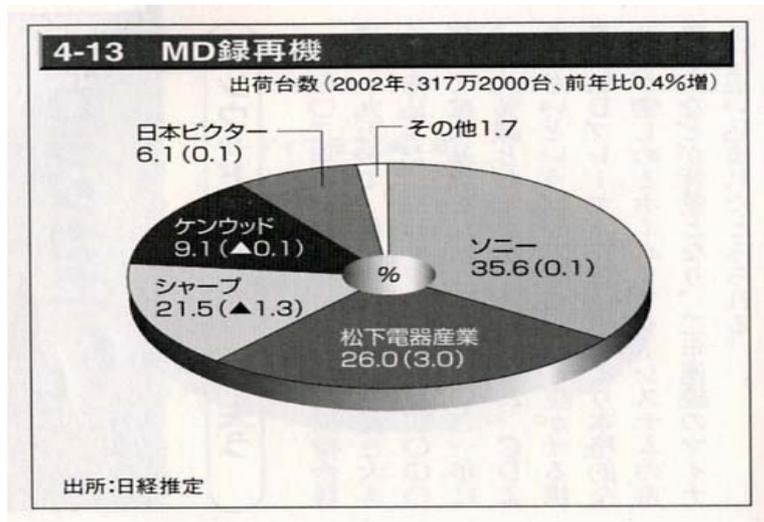


出所：http://www.sony.co.jp/SonyInfo/IR/

資料8 WALKMAN ブランドの代表作・現在の製品ラインナップ

(最終頁参照)

資料9 MD録再機 メーカー別市場シェア



出所：『市場占有率』日経産業新聞編（日本経済新聞社）

資料 10 松下電器産業『D-Snap』解説

『D-Snap』は薄型の多機能デジタルカメラであり、普及型デジカメ並みの画素数で写真撮影ができるほか、動画撮影や音楽再生、音声の録音なども可能であり、価格も3万円程度である。小型軽量（使用時の重さはわずか74g）が特徴となっており、記憶媒体はSDメモリーカード（容量512MB）。カメラは有効画素数約200万のCCD（電荷結合素子）。光学ズームはなく、デジタルズームで4倍まで対応する。パソコンから取り込んだ音楽ファイルも再生できるし、会議の録音やボイスメモにも使える。しかし、動画撮影は1回約1分と短く、利便性にやや欠ける。さらに、単体のデジカメでは同じ価格帯で320万画素光学3倍ズーム搭載機もあり、個々の機能で見劣りする面は否めない。それでも複合機としては十分魅力的であり、多機能を求める消費者にとっては、ヘッドホンステレオの代替品として捉える可能性もあるであろう。

**資料 11 SHARP『Auvi』解説**

MT-AV1は、3型の透過型TFT液晶やSDメモリーカードスロットを搭載したポータブルMPEG-4プレーヤー。質量は約100gと小型化を実現、価格は4万円前後。カラーバリエーションとして、パールホワイト、コーラルピンク、アクアブルーの3色をラインナップしている。付属のAVスタンド経由で映像と音声を取り込み、MPEG-4形式でSDメモリーカードに記録できる。PCとの接続端子は搭載していない。同社では主な使用方法として、記録したテレビ映像を外出先で閲覧することを挙げている。Sファインでの録画時間は、本体のみで約15分、128MBのSDメモリーカード使用時には約33分となる。なお、ノーマルモードで512MB SDメモリーカードを使用した場合には、8時間の記録ができるという。



資料 12 「ポータブル MD プレーヤー購入者の多くが買い替え」の調査結果

携帯音楽プレーヤーについて、販売の最前線である小売店主にアンケートを依頼した。その結果、ポータブル MD プレーヤーの購入者は「ヘッドホンステレオから」(67.0%)、「ポータブル CD から」(52.0%)、「ポータブル MD から」(20.0%) の買い替え、買い増しユーザーに加え、「全くの新規」(41.0%) も少なくない。65.0%の小売店主が2-3年後の売れ行きを「伸びる」と予想する。

メーカーに最も望むことは「低価格化」(76.0%) だが、圧縮フォーマット MDLP (MD ロングプレー) に対応した機種や、高齢者にも使いやすい商品の開発が進めば、カセットや CD の携帯音楽プレーヤー以上に市場が拡大すると見込む声も多く聞かれる。

出所：日経流通新聞 2002/12/09

資料 13 CD 生産数量の推移



出所：社団法人 日本レコード協会

資料 14 有料音楽配信普及率

調査概要

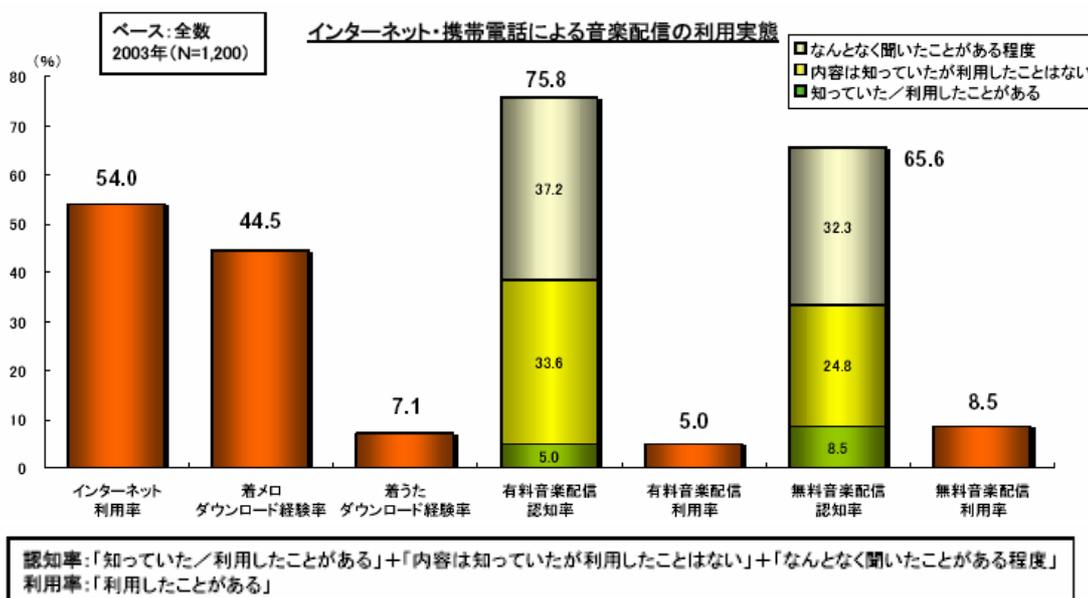
調査対象者：12～69歳男女（ただし小学生は除く）

調査エリア：東京 30km 圏

抽出方法：エリアサンプリング法

調査方法：質問紙による面接留置き自記入式

調査日時：2003年10月1日（水）～10月20日（月）



出所 : <http://www.riaj.or.jp/report/mediauser/pdf/softuser2003.pdf>

資料 15 ファイル交換ソフト利用実態調査報告

調査方法	回答者の属性					
	全体	10代	20代	30代	40代	50代以上
調査形式: アンケート調査 (インターネット上のWEBアンケート サイトを利用)	23,707	634	4,389	8,989	6,110	3,595
実施期間: 2004年4月7日(水)～13日(月)	100.0	2.7	18.5	37.9	25.8	15.1
有効回収数: 23,707人	11,816	286	1,518	3,901	3,631	2,490
	100.0	2.4	12.8	33.0	30.7	21.0
	11,891	348	2,871	5,088	2,479	1,105
	100.0	2.9	24.1	42.8	20.8	9.3

上段:実数(人) 下段:構成比(%)

15-1. ファイル交換ソフトの利用者数とその変化

現在利用者	約 3,389.1万人 × 0.028	=	約94.9万人
過去利用者	約 3,389.1万人 × 0.043	=	約145.7万人
利用経験者	約 94.9万人 + 約 145.7万人	=	約240.6万人

2003年1月の調査時における利用者は、現在利用者約98.6万人。過去利用者は約87万人と推計されたことから、利用者の推定増減数は以下のとおりとなりました。

現在利用者	約 94.9万人 - 約 98.6万人	=	約-3.7万人 (減)
-------	---------------------	---	-------------

本年4月に発表された総務省「インターネット接続サービスの利用者等の推移」によると、3月末現在のわが国におけるインターネットユーザーは、約3,389.1万人（携帯端末によるインターネット利用者除く）である。このデータを基にファイル交換ソフト利用者数を推計すると、現在利用者が約94.9万人、過去利用者が約145.7万人と、両者を合算したファイル交換利用経験者は約240.6万人となっている。

15-3. ファイル交換の対象とされたコンテンツの種類

		音楽関連 ファイル	映像関連 ファイル	ソフト ウェア	写真関連 ファイル	文書関連 ファイル
全体 (N=1672)		65.3	53.1	16.7	15.2	9.2
現在利用者 (N=662)		71.3	56.5	20.7	18.0	10.4
過去利用者 (N=1010)		61.4	50.8	14.1	13.4	8.4
現在利用者	性別					
	男性 (N=441)	66.9	61.7	22.2	23.1	12.0
	女性 (N=221)	80.1	46.2	17.6	7.7	7.2
	ダウンロード数					
	100ファイル以下 (N=490)	65.7	48.0	15.5	14.7	7.1
	101ファイル以上 (N=172)	87.2	80.8	35.5	27.3	19.8
共有経験	あり (N=251)	82.9	61.4	24.3	17.1	9.2
	なし (N=411)	64.2	53.5	18.5	18.5	11.2

単位：%

15-4. インターネットユーザー全体の音楽ファイル流通状況



本調査結果では、音楽ファイルの DL 数は、現在利用者 1 人当たり 113.1 ファイル (1 カ月の DL 数×利用期間から算出)、過去利用者 1 人当たり 37.0 ファイル。現在利用者で約 10,733.2 万ファイル、過去利用者で約 5,390.9 万ファイルとなっている。これにより両者の合算値である約 16,124.1 万ファイルが、わが国における音楽ファイルの総 DL 数の推定値となった。

出所：THE RECORD No.537 2004 年 8 月号 社団法人日本レコード協会 機関誌

資料 16 音楽配信に関する調査

インターネット音楽配信をテーマにした「ネット 1000 人調査」では、楽曲購入経験者はわずか 5.9%にとどまった。「ダウンロードなどが面倒」との見方も強い。ただ、シングル 1 曲「100 円以下」なら利用するという人が 60%に達し、現状より低価格のサービスが登場すれば需要が顕在化する可能性はある。

調査対象は音楽に関心のあるネット利用者。だがパソコンにダウンロードできる有料音楽配信サービスの利用では「知っているがサイトにアクセスしたことがない」人が 56.5%と最も多い。「サイトにアクセスしたが、購入したことはない」も 30.4%いた。知っているがアクセスしたことがない理由 (複数回答) は「パソコンで音楽を聴こうと思わない」が 45.3%でトップ。「レンタルの方が便利」が 35.4%で続く。

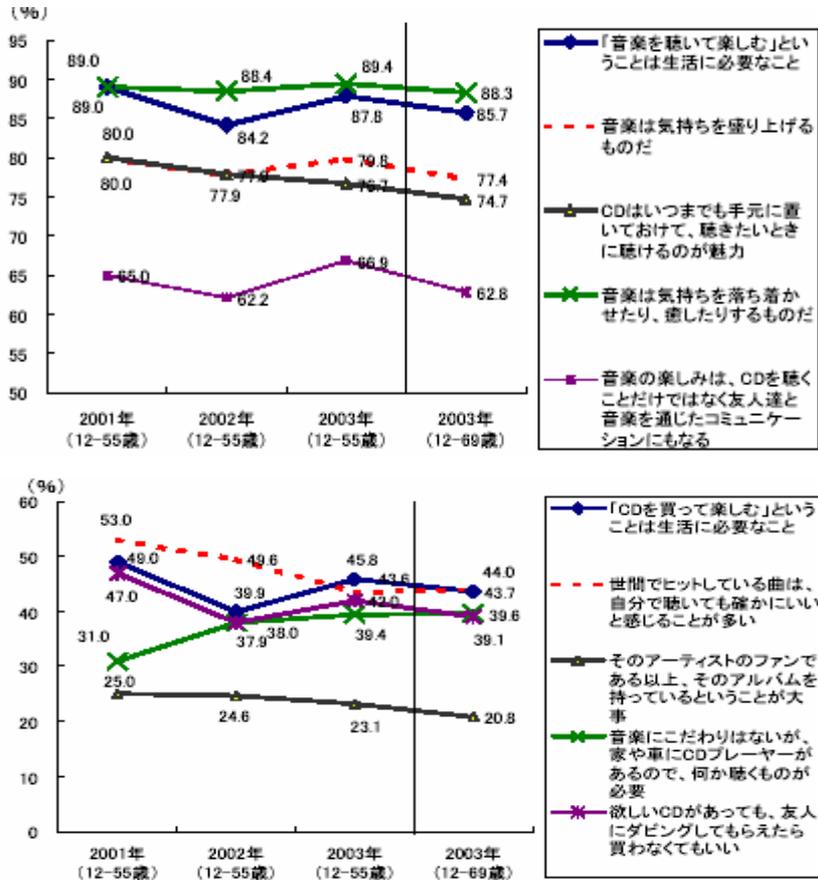
サイトにアクセスしても購入しなかった理由 (複数回答) は「料金が安い」が 57.5%と過半を占める。「CD ジャケットなどを含む作品として欲しい」「ダウンロードしてからの作業 (携帯プレーヤーへのコピーなど) が面倒」も多い。割高感やパソコンで音楽を聴くことの手間や抵抗感が、壁になっている。

料金体系では「1 曲ごとの課金」を望む人が 50.4%と最多で「月額額式」(35.0%) を上回る。「1 曲ごと」を望む人にシングル 1 曲の料金がいくらなら利用するか聞くと、現行サービスの半値以下となる「100 円以下」が 62.9%と圧倒的に多かった。また、アップル社が日本での配信を始めたら「利用したい」という人は 47%に達することから、日本でのサービス拡大の余地はあるといえそうだ。一方で音楽 CD を購入・レンタルする枚数が「この 1, 2 年で減った」人は全体の 44.5%で、「変わらない」と同数。音楽への関心自体が低下しているという調査結果もある。「最近 CD を買ってまで聴きたいと思う曲が邦楽にない」(プログラマー 36 歳)、「長く聴ける良いアルバムが減った」(IT コンサル 25 歳) など、CD の内容自体が購入減の原因とする人が目立つ結果となった。

日経産業新聞とインフォプラント (東京・新宿) 「C—NEWS」の共同調査。今回は音楽に関心のある 10—39 歳のネット利用者を対象に 2003 年 10 月 22—23 日に実施し、男女各 500 人から回答を得た。

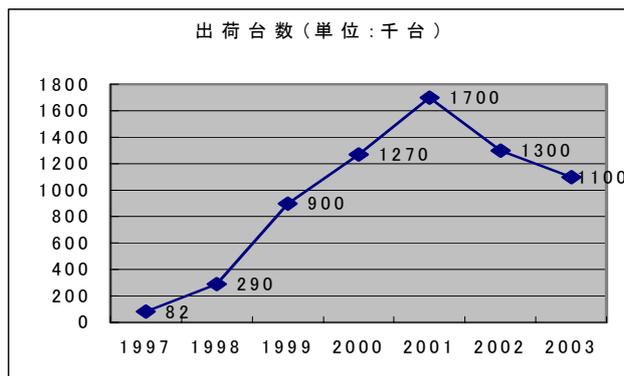
出所：日経産業新聞 2003/10/30 一部加筆

資料 17 音楽に対する消費者意識調査



出所：http://www.riaj.or.jp/report/mediauser/pdf/softuser2003.pdf

資料 18 ソニーの PC 売上出荷推移



出所：矢野経済研究所のデータを元に筆者が作成

資料 19 国内 PC 出荷台数実績

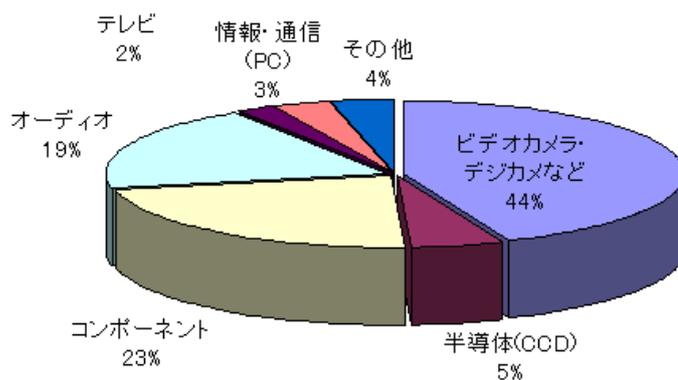
国内出荷台数 (単位：千台)											
1990(年)	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
2,066	1,903	1,766	2,382	3,348	5,704	7,192	6,851	7,538	9,941	12,102	10,686

出所：マーケットシェア事典 2002

資料 20 ソニー事業報告

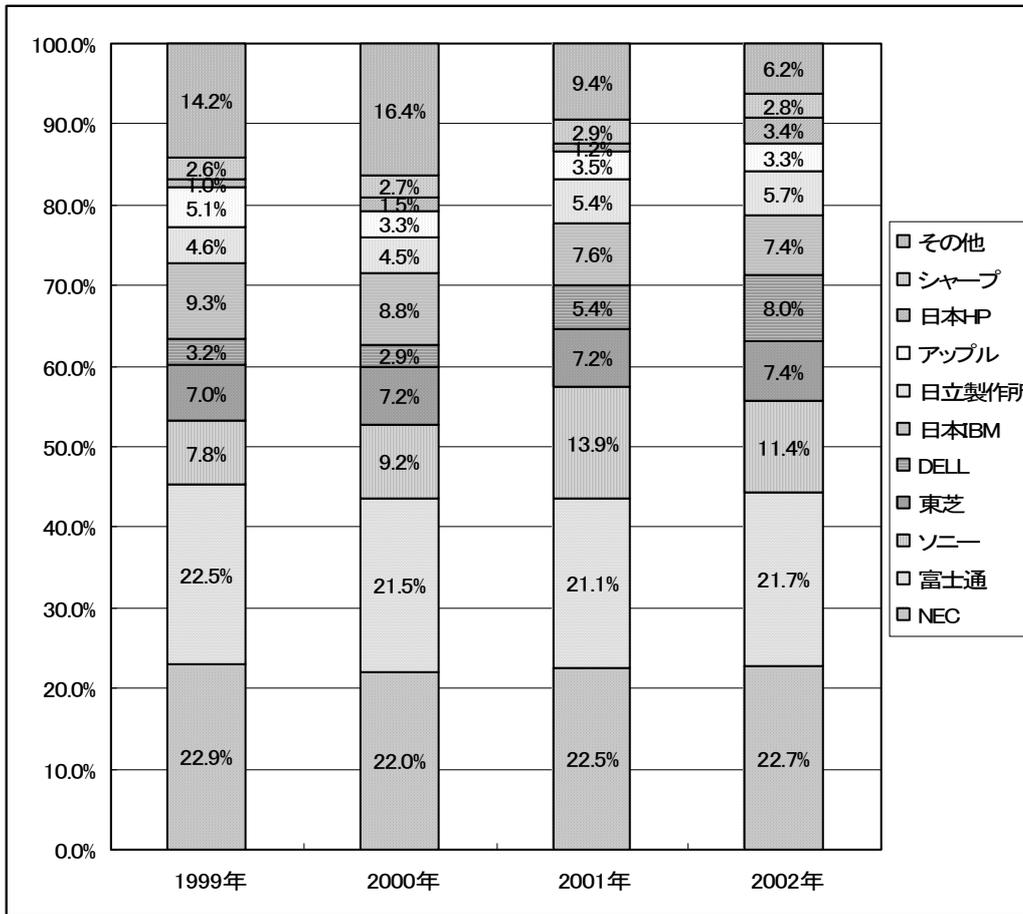
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004(予想)
売上高(億円)	67,610	68,041	66,866	73,148	75,782	74,736	74,000
営業利益(億円)	5,140	3,380	2,232	2,253	1,346	1,854	1,300
営業利益率	7.60%	4.90%	3.30%	3.00%	1.80%	2.50%	1.80%

エレクトロニクス部門の製品別営業損益



出所：出所：<http://www.sony.co.jp/>

資料 21 VAIO の売上とシェアの推移 (ソニーのシェア=VAIO のシェア)



出所：矢野経済研究所のデータを元に筆者が作成

資料 22 PC の単価推移



All Rights Reserved, Copyright© (社)電子情報技術産業協会 2004

6

出所：(社)電磁情報技術産業協会 2004

資料 23 VAIO 競合他社の特徴と今後の戦略

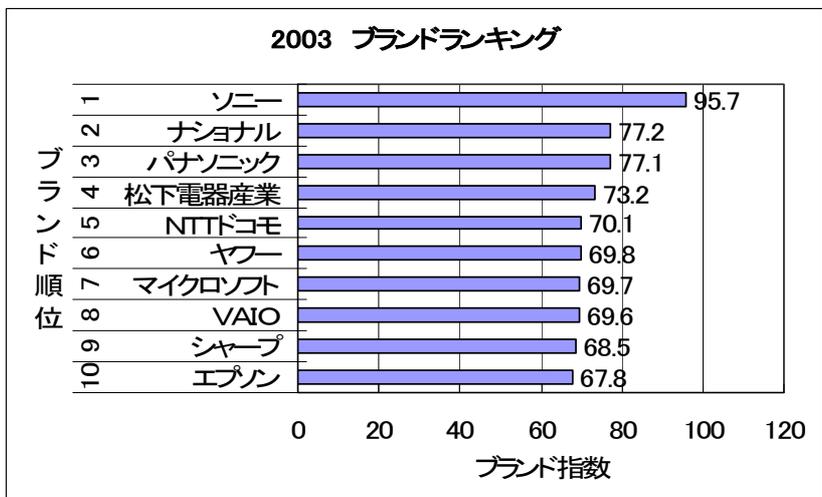
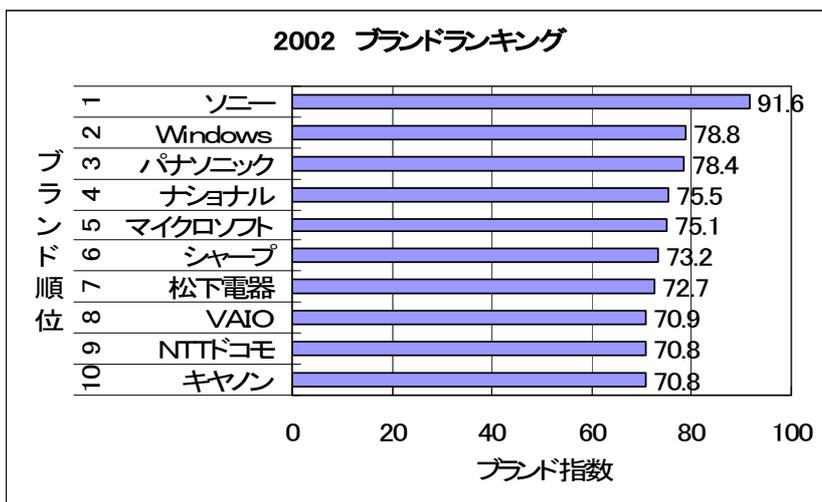
企業名	デスクトップ	ノート	強み	2004 年の戦略など
NEC	VALUESTAR	LaVie	サポート力	「IT とネットワークの融合」を目指した製品を引き続き投入していく模様。
富士通	FMV DESKPOWER	FMV BIBLO	初期ソフト数	5 月より、直販システム「バリューモデル」(DELL と同価格) の販売を開始する。
DELL	DIMENSION	INSPIRON	直販 PC 世界シェア 1 位	クリエイティブな製品はないが、直販による低価格とカスタマイズで人気。今後も同様の方針を続ける。
東芝	(未参入)	dynabook	HDD シンプル ノート PC の 先駆者	1 月に PC&ネットワーク社を新たに設置。今後は、あらゆる AV 商品の機能を包含する多機能型オールインワンノートを続々投入と発表。世界最小 0.85 インチ HDD の開発に成功。量産は今秋を予定。
シャープ	(未参入)	Mebius	液晶	リモコン付きノート TVPC を発売するなど、「持ち運びの出来る情報エンターテイメント機器」を今後も投入。
アップル	iMac PowerMac	iBook PowerBook	MacOS	アップルストアを東京銀座に続き大阪にも今秋オープンさせる。Mac の認知を高め、iPod を含め販路を拡大する目的。
日本 HP	(未参入)	(未参入)	PC 世界シェア 2 位	今秋、コンシューマ向けビジネスを開始予定。今後も DELL 対抗の低価格・多広告戦略を貫く模様。

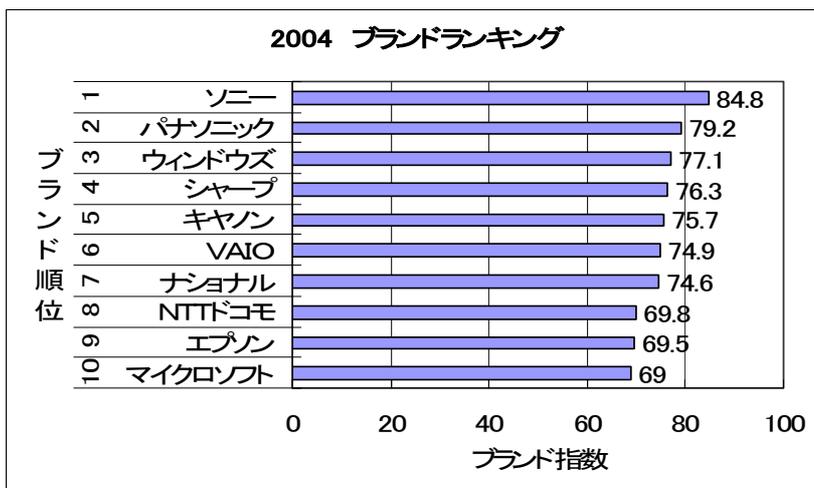
出所：筆者作成

資料 24 ブランド・ジャパン 2002～2004

調査対象としたブランドは、2001年9月実施の「ブランド想起調査」で多く想起されたものを中心に選んだ1000ブランド。全国住民台帳から抽出した1万世帯・男女1人ずつの合計2万人に郵送で、全国モニター5万人と自由応募者にインターネットで、それぞれ調査を依頼。調査はまず回答者に各ブランドの認知度、利用度、好感度の3項目とイメージを12項目の中から複数選んでもらった。次にこれら15項目を「共分散構造分析」を用いて「親しみ（フレンドリー）」「革新（イノベティブ）」「卓越（アウトスタンディング）」「便利（コンビニエント）」の4因子に分類。これをもとにブランド指数（ブランド力）を導き出した。15項目と4因子の関係は次の通り。

「親しみ」＝親しみを感じる、なくなると寂しい、共感する、好感度。「革新」＝いま注目されている、時代を切りひらいている、勢いがある。「卓越」＝ステータスが高い、かっこいい・スタイリッシュ、他にはない魅力がある、際だった個性がある。「便利」＝役に立つ、品質が優れている、認知度、利用度。

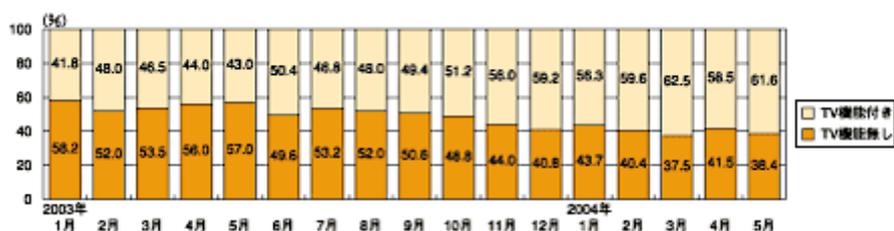




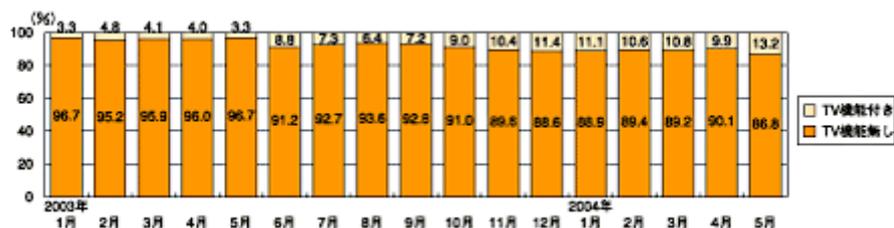
ソニーは家電・パソコン・通信で首位を死守したが、個別指標では「イノベティブ」で前回の1位から13位まで評価を落とした。2003年には画期的な商品よりも業績の話題が先行したことが、消費者心理に影を落としたようだ。

出所：日経流通新聞 MJ

資料 25 TV 機能搭載デスクトップ PC の販売台数構成比推移



TV 機能搭載ノート PC の販売台数構成比推移



出所：http://ranking.computernews.com/marketview/respondent.htm

資料 26 TVPC への消費者意識調査

調査概要 BCN 総研が 2004 年 2 月 Web 上で行ったアンケートの結果である。有効回答数 2314 件。

回答者のプロフィール

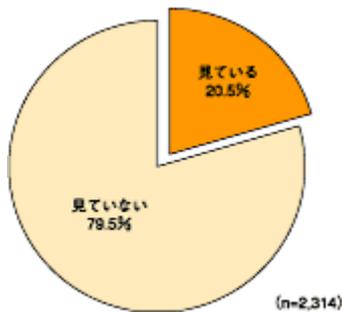
性別：男性 62.2%/女性 37.8%

年齢：20 歳未満 0.6%/20~30 歳未満 10.9%/30~40 歳未満 36.1%/40~50 歳未満 36.1%
 /50~60 歳未満 11.5%/60 歳以上 4.8% (平均：40.7 歳)

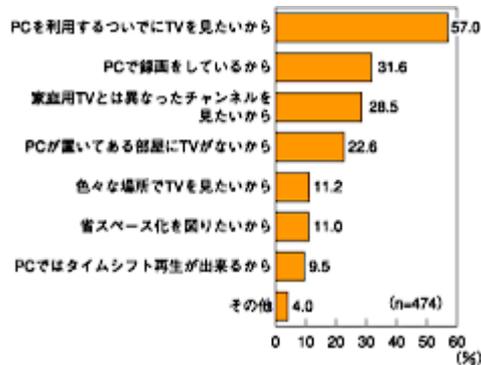
PC 利用歴：3 年未満 5.8%/3~5 年未満 17.0%/5~10 年未満 35.6%/10~15 年未満 19.5%
 /15~20 年未満 10.2%/20 年以上 11.8% (平均：9.2 年)

家庭用 TV を見る時間：1 時間未満 8.6%/1~3 時間未満 48.1%/3~5 時間未満 30.3%/5~8 時間未満 8.8%
 /8 時間以上 3.3%/TV を持っていない・壊れた 0.7%/不明 0.2%

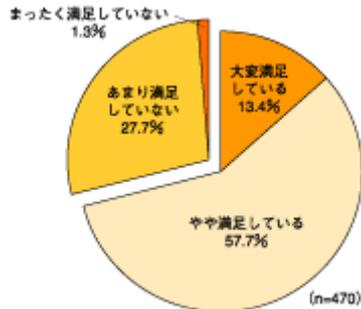
25-1. PC での TV 視聴状況



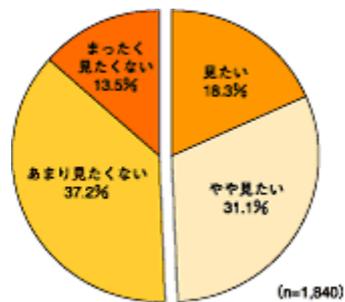
25-2. 視聴している理由 (複数回答)



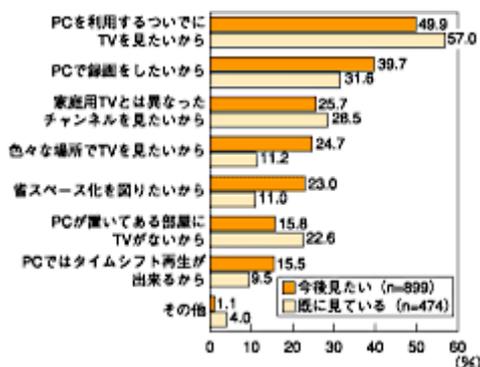
25-3. PC で TV を見ることにに対する満足度



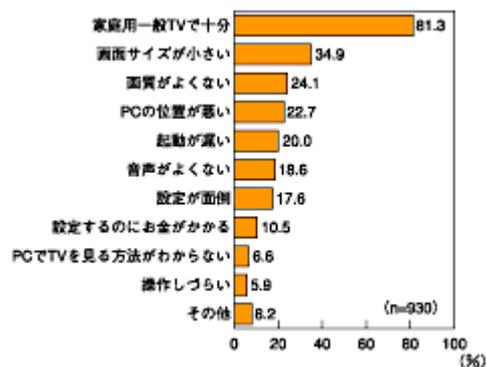
25-4. 今後の視聴意欲



25-5. 視聴したい理由 (複数回答)



25-6. PC で TV を見たくない理由 (複数回答)



出所：http://ranking.computernews.com/marketview/respondent.htm

資料 27 新生 VAIO 製品群

・デスクトップ型『type V』

20型の画面により、従来のPCでは実現できなかったテレビとしての高画質映像を実現した液晶ディスプレイ一体型モデル。ディスプレイ部門で培ったソニー独自の映像技術「Motion Reality」を搭載し、動きの早いシーンもぼやけることなく、美しく再現。キーボードとマウスはワイヤレス、モニター部分の向きを上下、左右に動かすことができ、いつでも正面からテレビを楽しむことが可能。録画機能もついているので、PC、テレビ、レコーダー機能を一台で楽しむことができる。

・ノートブック型『type U』

新たなPCの楽しみを提案する世界最小・最軽量 Windows(R) XP 搭載 PC。キーボードレスのデザインの採用により、重量約 550g を実現。“VAIO”に蓄積した AV コンテンツを、自由に持ち出して楽しむことができる。タッチパネル液晶に直接ペン入力できるほか、付属の折りたたみキーボードでキー入力操作にも対応。

・その他の製品群

- デスクトップ型—DVD+R 2層書き込み対応（記録容量は最大で約 8.5GB）の DVD±RW ドライブ搭載し、高度なビデオ編集や大容量の DVD の作成が可能な『type R』
- テレビ録画や DVD 作成など、多彩な楽しみを集約した省スペース型の『type HX』
- ノートブック型—ソニーが開発したオーディオ用フルデジタルアンプ“S-master”を採用した『type A』
- PCの初心者も含めた幅広い客層向けエントリーモデル『type E』
- ノートブック型ながら、デスクトップ用の高性能 CPU を搭載した高性能な『type K』
- 13.3 型ワイド WXGA 液晶搭載でワイヤレス通信機能も備えた充実のモバイルノート『type S』
- 10.6 型ワイド液晶搭載のコンパクト設計で、外出先でも DVD 鑑賞が可能な『type TR』

出所：<http://www.sony.co.jp/>

資料 28 音楽・画像・動画に関するアンケート調査

■調査概要 調査期間：2003年12月12日～16日 調査方法：弊社ホームページ上（「WebBCNJ」）でのアンケート 有効回答：2,425件	■前回調査時の概要 調査期間：2002年12月18日～24日 調査方法：弊社ホームページ上（「WebBCNJ」）でのアンケート 有効回答：2,336件
■回答者のプロフィール 性別：男性 62.6% 女性 37.4% 年齢：20歳未満 0.8% 20～30歳未満 10.9% 30～40歳未満 36.0% 40～50歳未満 35.5% 50～60歳未満 12.1% 60歳以上 4.7%（平均 40.6歳） PC利用歴：3年未満 7.0% 3～5年未満 19.3% 5～7年未満 19.8% 7～10年未満 14.1% 10～15年未満 17.5% 15年以上 22.3%（平均 9.0年）	■回答者のプロフィール 性別：男性 56.8% 女性 43.2% 年齢：20歳未満 0.9% 20～30歳未満 14.0% 30～40歳未満 39.3% 40～50歳未満 32.7% 50～60歳未満 9.6% 60歳以上 3.5% PC利用歴：3年未満 14.8% 3～5年未満 20.8% 5～10年未満 31.3% 10年以上 33.2%

28-1. 現在自宅 PC の周辺機器所有状況（複数回答）

(単位：%)

	n(件)	インク ジェット プリンタ	インク ジェット 複合機	レーザー プリンタ	デジカメ	スキャナ	携帯 オーディオ プレイヤー	PDA	無線LAN	その他	特に所有 していない	
全体	2,425	86.7	9.3	7.7	73.6	43.7	10.8	9.7	20.3	3.6	2.7	
PC の 利用 歴 別	3年未満	170	83.4	8.9	3.6	62.1	27.8	3.6	3.0	12.4	0.0	5.9
	3～5年未満	467	86.7	7.7	2.1	68.9	33.0	3.4	2.8	16.1	1.9	3.0
	5～7年未満	479	86.9	9.5	3.2	70.5	42.7	6.3	6.9	16.4	2.7	3.6
	7～10年未満	343	87.4	6.5	8.2	75.1	47.2	13.5	8.5	22.3	4.4	2.3
	10～15年未満	425	86.2	8.8	10.0	75.2	44.6	16.0	12.6	23.2	3.3	2.1
	15年以上	541	87.5	12.7	15.6	81.9	55.9	17.5	18.8	26.4	6.7	1.1

(ユーザーアンケート)

28-2. 2004年のPC及びPC周辺機器の購入意向（複数回答）

(単位：%)

	n(件)	ノートPC	デスクトップPC	液晶ディスプレイ	CRTディスプレイ	インクジェットプリンタ	インクジェット複合機	CD-R/RW	記録型DVD	デジカメ	携帯オーディオプレイヤー	無線LAN	HDD	メモリ	その他	特になし	
全体	2,425	17.4	13.6	11.5	1.1	8.1	7.7	4.5	18.5	17.4	4.0	8.9	13.4	10.7	2.4	36.7	
PC 利用 歴	3年未満	170	17.6	7.1	6.5	0.6	10.0	4.7	1.8	6.5	21.2	4.7	4.7	7.6	4.7	2.9	45.3
	3～5年未満	467	14.8	11.3	6.6	0.4	7.1	7.1	5.8	11.1	18.8	2.6	6.9	6.9	6.0	1.1	43.7
	5～7年未満	479	18.2	14.0	8.6	0.4	7.9	9.0	5.2	17.1	15.0	4.0	7.9	12.9	10.6	2.3	38.8
	7～10年未満	343	16.6	14.6	12.8	0.3	7.0	9.3	5.2	18.1	20.1	4.4	9.0	13.1	13.4	2.3	32.4
	10～15年未満	425	18.8	12.7	12.7	2.1	7.1	6.8	4.5	20.5	15.8	4.7	9.2	13.4	9.6	2.8	35.8
	15年以上	541	18.5	17.2	18.1	2.0	10.2	7.8	3.0	28.7	16.6	4.4	12.4	21.6	15.9	3.3	29.8

(ユーザーアンケート)

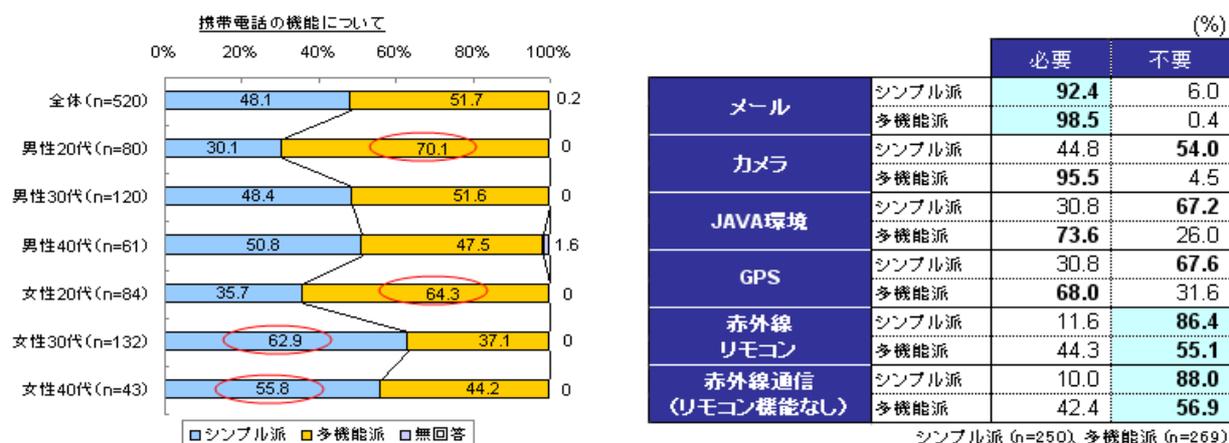
出所：http://ranking.computernews.com/marketview/respondent.htm

資料 29 多機能デジタル製品に関する消費者アンケート

携帯電話の機能について、「A. 携帯電話はシンプルでよい」と「B. 携帯電話は多機能がよい」のどちらの考えに近いかを尋ね、「A」、「どちらかといえば A」という人を『シンプル派』、「B」、「どちらかといえば B」という人を『多機能派』と呼ぶことにする。その結果、全体ではシンプル派、多機能派の構成比

はほぼ 1 : 1 で大差はなかった。では、どのような年代に多機能派、シンプル派は多いのだろうか。性年代別に見ると、多機能派は男女ともに 20 代（男性 70%、女性 64%）で多く、これに対してシンプル派は、女性 30 代（63%）～40 代（56%）で多いということが分かった。

次に携帯電話にはどこまでの機能が求められているのか、機能別にどれくらい必要と感じるかを尋ね、「必要だ」、「あるとよい」という人（以下、『必要』）と、「不要だ」、「なくてもよい」という人（以下、『不要』）をシンプル派と多機能派で比較してみた。すると、メールについては、どちらの層も『必要』という人が 9 割以上を占めることが分かった。



出所：マクロミル

資料 30 携帯電話に関するアンケート調査

調査概要 調査期間：2003年4月21日～4月28日

調査方法：弊社ホームページ (WebBCN) 上でのアンケート 有効回答：2,170 件

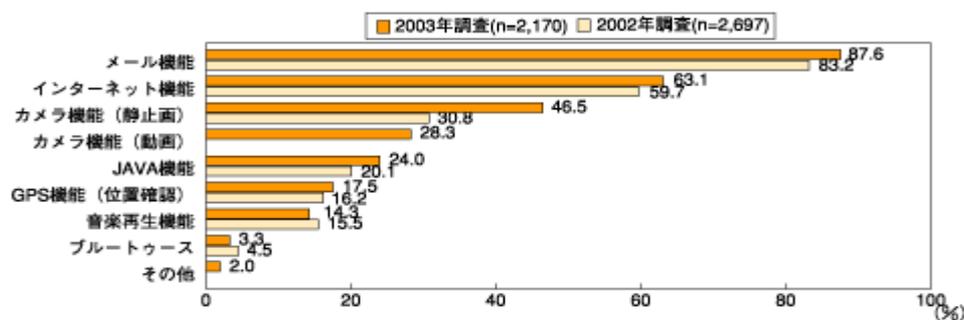
回答者のプロフィール

性別：男性 57.9%、女性 42.1%

年齢：20歳未満...1.5%、20～30歳未満...14.5%、30～40歳未満...38.8%、40～50歳未満...33.3%、50歳以上...11.9%

PC利用歴：1年未満...1.3%、1～3年未満...9.9%、3～5年未満...20.6%、5～10年未満...33.3%、10年以上...34.9%

職業：会社員（技術・研究職）...20.5%、専業主婦...16.7%、会社員（事務職・企画・調査職）...16.5%、パート・アルバイト...10.0%、会社員（営業職・販売・サービス）...9.3%、自営業...8.2%、公務員...4.7%、無職...3.9%、学生...3.2%、教員・講師...2.5%、その他...4.5%



出所：<http://ranking.computernews.com/marketview/respondent.htm>

参考資料

参考資料 1 デジタルライフに関するアンケート調査

調査概要 調査期間：2003年3月18日～3月25日

調査方法：弊社ホームページ（WebBCN）上でのアンケート 有効回答：3,030件

回答者のプロフィール

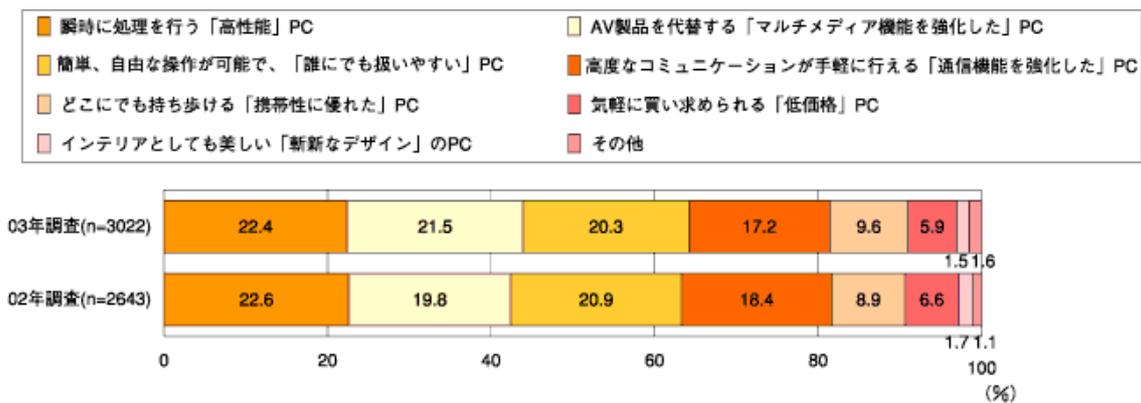
性別：男性 60.8%、女性 39.2%

年齢：20歳未満...1.3%、20～30歳未満...13.4%、30～40歳未満...38.7%、40～50歳未満...33.2%、50歳以上...13.3%

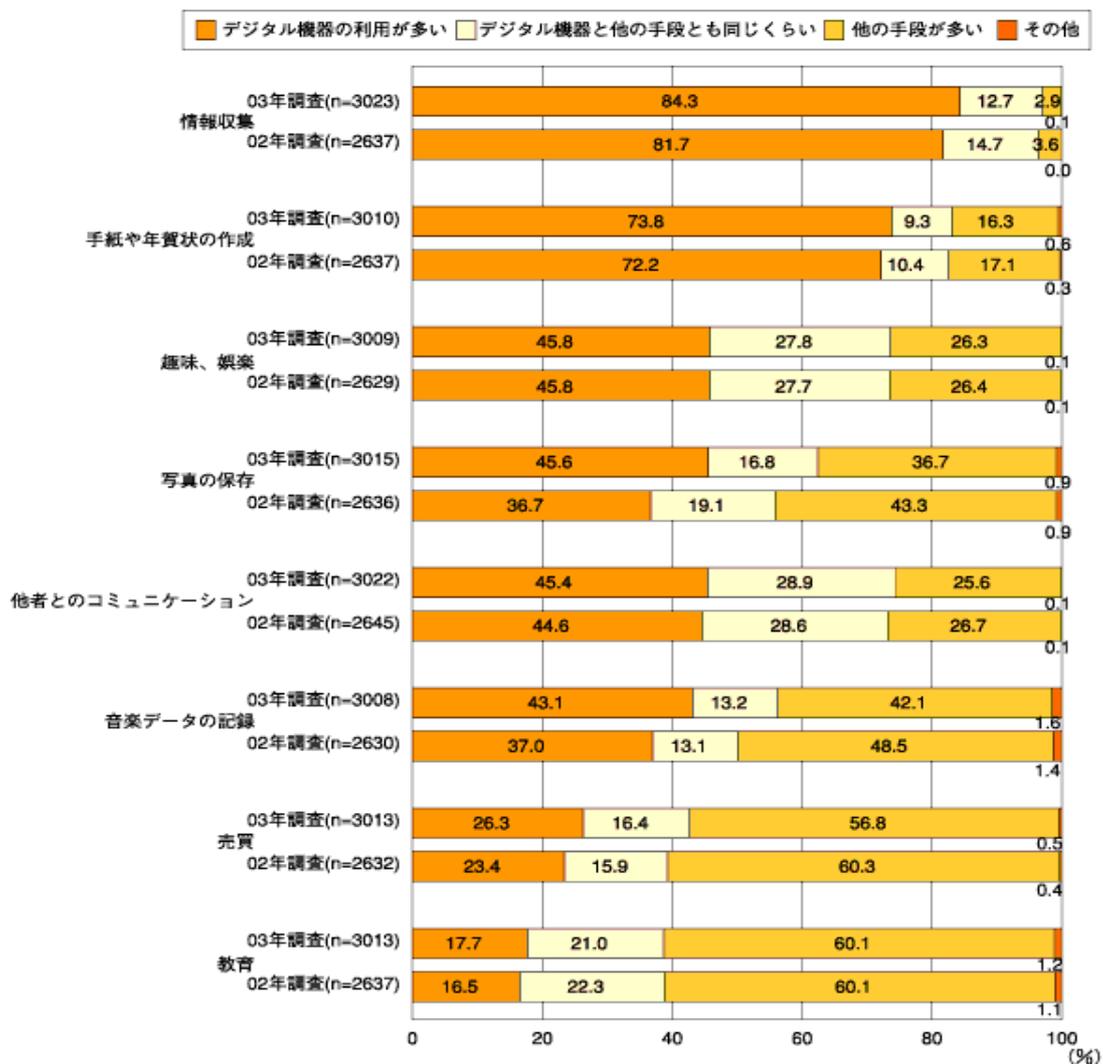
PC利用歴：1年未満...2.2%、1～3年未満...18.5%、3～5年未満...23.0%、5～10年未満...29.9%、10年以上...26.4%

職業：会社員（技術・研究職）...19.8%、専業主婦...16.3%、会社員（事務職・企画・調査職）...15.6%、パート・アルバイト...10.5%、自営業...9.2%、会社員（営業職・販売・サービス）...8.9%、無職...5.2%、公務員...5.0%、教員・講師...2.8%、学生...2.7%、会社経営 0.7%、医師・弁護士 0.5%、その他...2.7%

1-1. 新しいPCに関するイメージ



1-2. デジタル機器の利用度



出所： <http://ranking.computernews.com/marketview/respondent.htm>

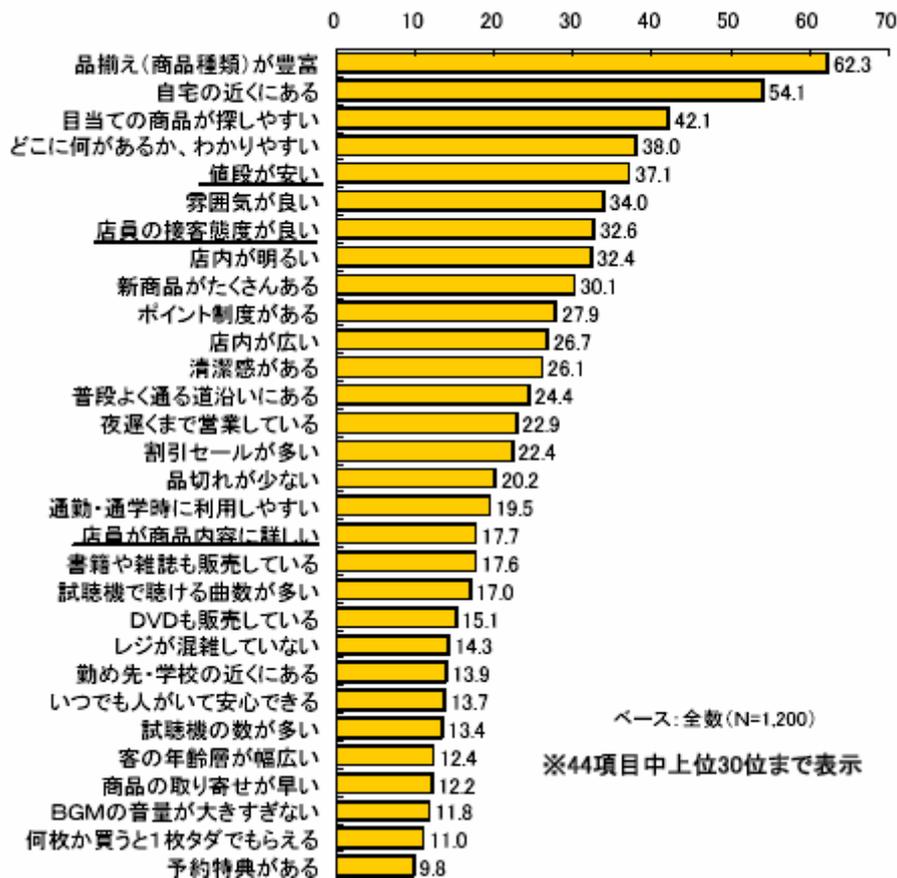
参考資料 2 CD 購入に関する消費者アンケート

2-1. CD 購入ユーザーの特徴

	DVD		音楽の録音・録画						インターネット			
	DVD購入あり	録音した	録画した	録音も録画もしていない	MD録音した	カセット録音した	CD-R録音した	友人にCD-R録音してあげた	利用している	過去は利用していたが現在は利用していない	利用していない	音楽関係のHPよく見る～たまに見る
総数	44.9	36.5	14.3	57.6	59.2	39.6	29.4	30.0	54.0	4.3	41.1	52.0
CD購入	55.0	50.0	18.1	44.5	62.4	40.4	32.4	31.8	64.5	5.1	29.6	60.7
CD非購入	26.1	22.0	10.3	72.3	52.0	37.9	20.8	25.0	42.4	3.5	54.0	37.8

	着メロ・着うた		インターネット有料音楽配信サービス		インターネット無料音楽配信サービス		CCCD				
	携帯着メロ利用者	携帯着うた利用者	知っている/利用したことがある	内容は知っている/利用したことはない	知っている/利用したことがある	内容は知っている/利用したことはない	知っていた	知らなかった	賛成	反対	よくわからない
総数	65.2	10.4	5.0	33.6	8.5	24.8	57.6	42.3	54.9	15.1	27.5
CD購入	71.7	10.5	5.9	43.3	11.0	32.6	71.7	28.3	62.7	18.4	17.0
CD非購入	56.7	10.5	4.0	23.0	6.0	16.3	42.3	57.5	46.7	11.7	38.5

2-2. CD 購入店の選択理由

出所: <http://www.riaj.or.jp/report/mediauser/pdf/softuser2003.pdf>

参考資料 3 消費者に PC に求める色

調査概要 BCN 総研が 2002 年 3 月 Web 上で行ったアンケート。有効回答数 2337 件。

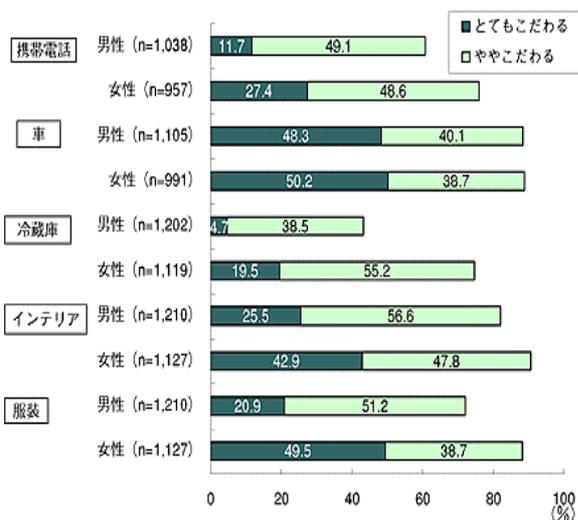
回答者のプロフィール

性別：男性 51.8%/女性 48.2%

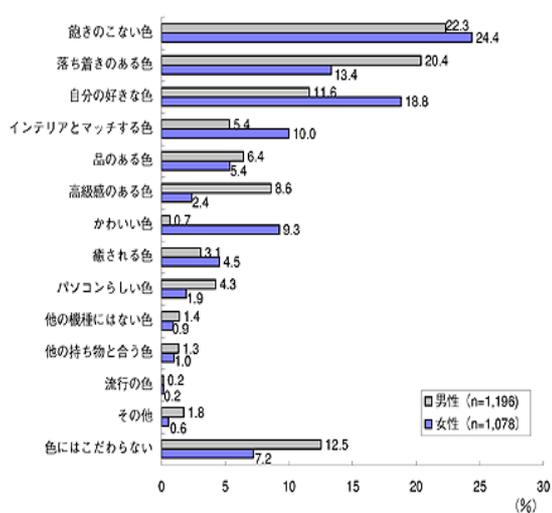
年齢：20 歳未満 2.3%/20~30 歳未満 16.9%/30~40 歳未満 40.9%/40~50 歳未満 29.6%
 /50~60 歳未満 7.2%/60 歳以上 3.1%

PC 利用歴：1 年未満 1.4%/1~3 年未満 21.6%/3~5 年未満 19.4%/5~10 年未満 28.5%
 /10~15 年未満 13.8%/15~20 年未満 9.1%/20 年以上 6.2%

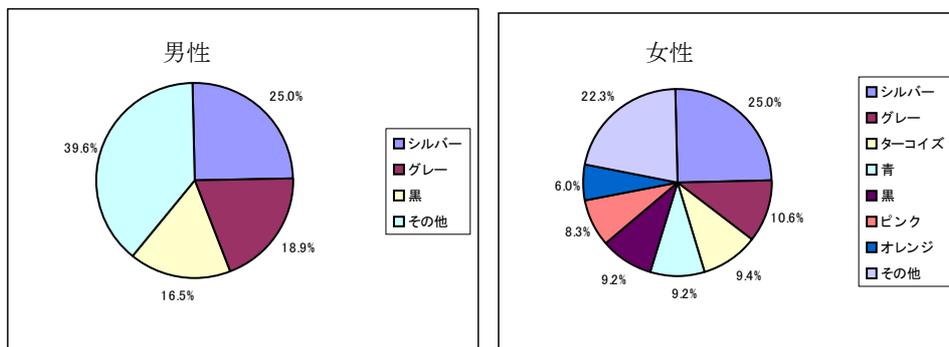
3-1. 色に対するこだわり



3-2. PC に求める色



3-3. PC に求める色 (具体的に)



参考資料 4 PC メーカー ブランドイメージ

調査概要 BCN 総研が 2004 年 1 月 Web 上で行ったアンケートの結果。有効回答数 1580 件。

回答者のプロフィール

性別：男性 66.2%/女性 33.8%

年齢：20 歳未満 0.6%/20~30 歳未満 9.7%/30~40 歳未満 36.1%/40~50 歳未満 36.0%

／50~60 歳未満 12.3%/60 歳以上 5.3%

PC 利用歴：3 年未満 5.6%/3~5 年未満 16.3%/5~7 年未満 17.8%/7~10 年未満 14.1%

／10~15 年未満 20.1%/15 年以上 26.1%

4-1. ノート PC の購入意向

順位	メーカー名	構成比(%)
1位	ソニー	16.1
2位	DELL	11.7
3位	NEC	11.0
4位	富士通	8.4
5位	日本IBM	5.8
参考	メーカーには こだわらない	27.6

↑↑↑

「値段と性能が良ければ気にしない」など

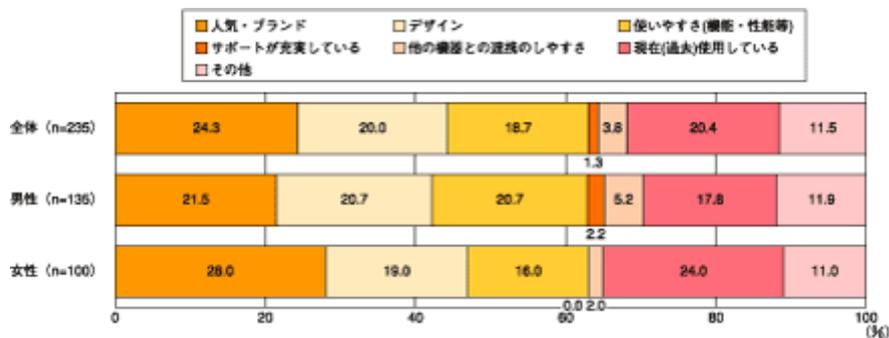
4-2. デスクトップ PC の購入意向

順位	メーカー名	構成比(%)
1位	DELL	15.5
2位	ソニー	12.2
3位	NEC	10.4
4位	富士通	8.7
5位	アップル	4.9
参考	メーカーには こだわらない	27.7

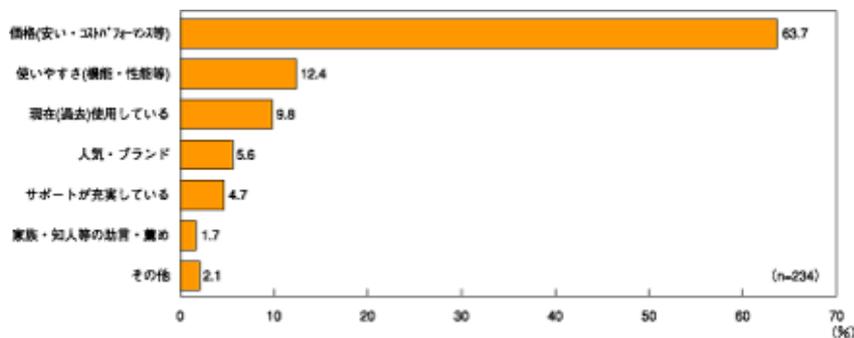
↑↑↑

「機能と値段が合えばどこでもいい」
「性能に差がないから」など

4-3. ソニーのノート PC を購入したい理由



4-4. DELL のデスクトップ PC を購入したい理由 (複数回答)



出所：http://www.computernews.com/marketview/20040326.htm