

うれしかった 「ソニーらしい商品」という評価 受け継いでいるDNA



小野芳裕

Yoshihiro Ono

ソニービジュアルプロダクツ
TV事業部 開発設計部門
商品開発部 統括部長

ご存じのように、ソニーは戦後まもなく「東京通信工業」として誕生したベンチャー企業だ。もちろん、現在は「世界のSONY」としてその威容を誇っている。当時の設立趣意書には「真面目ナル技術者ノ技能ヲ、最高度ニ發揮セシムベキ自由豁達ニシテ愉快ナル理想工場ノ建設」とある。ものづくりの現場が第一なのだ。まさに「理想工場」をリードした小野さんのお話をうかがっていると、70年以上の歳月を経ても、この言葉どおり、ソニーの技術者のDNAが脈々と受け継がれていることが感じられる。
(本紙主幹・奥田喜久男)

「何がつくりたいか」から スタートすること

奥田 小野さんは、ソニー初の4K有機ELテレビ

のプロジェクトマネージャーとしてチームを牽引し成功に導かれましたが、ご自身は「ソニーの技術」というものをどう捉えられていますか。

小野 実は、私の社会人生活は別の電機メーカーでスタートしています。そこで新人として、技術

や論理を非常にしっかりと学びました。学生時代、プラズマ関係の研究室に在籍していたこともあり、ここでプラズマディスプレイの開発に携わりましたが、そのディスプレイをどう使うかがより大事だと考え、最終商品をつくっているソニーに転職したと



PROFILE 1974年1月、北海道小樽市生まれ。99年3月、筑波大学大学院工学研究科修了。同年4月、国内電機メーカーに入社。2001年、ソニー入社。「プラズマWEGA」の商品化に携わる。以降、主にハイエンドテレビの設計にエンジニアとして従事。11年、事業戦略チームに異動。テレビ事業全体のバリューチェーンを学び、事業戦略を担当。13年、設計部門に復帰。17年、4K有機ELテレビブラビア「A1シリーズ」プロジェクトマネージャーを務める。

構成・文／小林茂樹
text by Shigeki Kobayashi

撮影／長谷川博一
photo by Hirokazu Hasegawa

2017.11.1 / 東京都品川区のソニービジュアルプロダクツ本社にて

いう経緯があります。

ソニーにきて驚いたのは、設計のやり方や技術へのアプローチがまったく異なることでした。技術を使って、いかに確かなものをつくるかということが一般的なメーカーの考え方であるのに対し、ソニーは、技術を使って、いかに人に訴えるものをつくるかという発想が先に立っていたのです。

奥田 同じように技術を大切にしている会社でも、大きな違いがあるということですか。

小野 技術の裏づけがあることはもちろんですが、ソニーの場合、勢いと情熱でものをつくっているという側面が大きいですね。

奥田 勢いと情熱ですか。

小野 「いまある技術を積み上げたら何ができるか」という発想ではなく、まず「何をつくりたいか」からスタートするところに違いがあるのではないかと思います。

奥田 そのためには、新たなブレイクスルーが求められますね。

小野 私たちは“気づく”という言葉をよく使います。例えば、お客様と話しているときに「〇〇がほしい」といわれたからつくるのではなく、お客様自身、意識せずに話をされた内容から「あれっ？」と思う気づきが新たな発想のカギになると思っています。もしくは、エンジニア同士や商品企画メンバーと話しているときに「あれっ？ これはもしかしたらこうなんじゃないか」という気づき。そこは非常に大事なところだと思います。でも、気づいたところですぐにできるものではありません。気づいた後に「こうやればできるんじゃないか」という検討を重ねて解決に導くことが、まさに技術の使い方だと思います。

奥田 最近、そうした事例はありましたか。

小野 私は、これまで液晶テレビやプラズマテレビを開発してきました。その際、スピーカーをディスプレイの横に配置したり、下に配置したりするのですが、テレビのサイズが大きくなればなるほど左右のスピーカーの位置が離れてしまい、視聴位置によっては音のバランスをとることが難しくなってしまう。これはどうしようもないことだと思っていたのですが、今回の有機ELテレビではブレイクスルーが起きました。この商品には、スピーカーがないんです。

奥田 どこから音が出るのですか。

小野 パネルです。あるオーディオエンジニアが昔から考えていたアイデアで、ガラス板だったら原理的に音を鳴らせるだろうと。最初は、みんな反対しました。技術もアイデアもいいが、商品化するには時間がかかると考えたからです。しかしそこであきらめず、どうやったらできるかと試作を重ね、最終的にはやってみようということになりました。これは本当に大きな“気づき”であり、技術を

伸ばした瞬間だと思いましたね。

自分たちが納得するものになったかが大事

奥田 今回のプロジェクトでは、何人くらいのエンジニアの方々が集まったのですか。

小野 このテレビ1台つくるためには、直接的には数十人のエンジニアがかかっています。

奥田 そのエンジニアを役割ごとに分けると、どのような編成になるのでしょうか。

小野 電気屋さん、パネル屋さん、構造全体を見るメカ屋さん、音屋さん、画質屋さん、そしてプロジェクトマネージャーと、6種類ほどの編成ですね。

奥田 チーム編成は、小野さんがされるのですか。

小野 私がやりました。社内にヒマな人というのはいないので、なかなか調整は大変でした。

奥田 会社には、入社年度や役職というのがありますが、そういうことにも配慮して編成していくのですか。

小野 この人は課長だからとか係長だからということは、あまり考えません。例えば、パネルから音を鳴らすシステムをつくったメンバーは、エンジニアとしてとても優秀でまわりから尊敬されていますが、肩書で仕事をするタイプではありません。だから肩書はあまり関係なく、やりたい人、できる人をいかに集めるかという観点からチームづくりをしました。

奥田 ベストメンバーが集結したわけですね。

小野 今回、このテレビをつくるために特別な組織を編成しました。これは、会社のなかでも一般には内緒のプロジェクトチームだったのです。他の部門とはフロアも分けて、そこに先ほどいった6種類のエンジニアのメンバーがワンフロアに集まり、そのなかで試作をして、テストをして、絵をつくり、音をつくり、商品化にこぎつけたのです。

奥田 プロジェクトの開始はいつだったのですか。

小野 2016年の1月頃ですね。

奥田 この商品をラスベガスのCES（コンシューマ・エレクトロニクス・ショー）で発表したのが17年1月ということですから約1年。スタートしたら、その程度の期間でできるものなのですか。

小野 本来はもっとかかります。背景として、有機ELテレビの商品化を数年前から何度も具体的に検討し、ある程度チャレンジしていた技術やノウハウを今回の商品のスタイルでまとめ上げたからと、ということがあります。ふつうはメカ屋さん、パネル屋さんと分かれているのですが、今回、1か所に集まったので、社内で蓄積していたものを商品としてまとめ上げることが効率よく早くできたのです。ほぼ最短記録のスピードですね。

実際、やっているメンバー自身が驚くくらいのス



CES2017のソニーブース

小野さんたちが開発した4K有機ELテレビは、ブースの一等地に展示された。エンジニアだけでなく、デザイナーたちの思い入れもこめられた一コマだ。

ピードでした。もっとも、それぞれのメンバーは、熱意をこめて仕事をしていました。

奥田 すごいパワーが伝わってくるようです。まさに、プロジェクトXの世界ですね。

小野 できたものをみんなで見ているとき、実際に「プロジェクトXみたいだね」といっていましたね（笑）。

奥田 ところで、成功か失敗かというのはどんな要素で判断するのですか。

小野 自分たちが納得するものができるかどうかということが大事だと思います。もちろん、コストや売れ行きなど、商品開発についてのいろいろな判断要素がありますが、この商品には悔いがないと多くのエンジニアがいます。だからこれは、成功した商品だと思います。そこが、エンジニアの傲慢なところですね（笑）。（つづく）

BCNは「ものづくりの環」を支え
育むメディア企業です



——「ものづくりの環」の詩——

ものを使う人がいます
ものを売る人がいます
ものをつくる人がいます

いつの時代も私たちは生活の心地よさを求めます
その意（おもい）が新しいものを生み出す

使う人、売る人、つくる人——
私たちは「ものづくりの環」のなかで
すべての人の心が豊かになることを願っています

株式会社 BCN

<http://www.bcn.co.jp/>

※この記事は、近く週刊BCN+の「千人回峰 人ありて我あり」で公開する予定です。
<https://www.weeklybcn.com/journal/hitoarite/>