

第 279 回(5 月)

独創研究開発の哲学と実践方法

株式会社ソニー木原研究所 代表取締役社長 木原信敏氏

さて良いものをつくっても、世の中が要求していないと誰も買ってくれない。そういう事態を何度も味わった。そこで「食らいつきの精神」が重要になってくる。「君はたまに早すぎるのだよ。技術屋には凄さが分かって世の中の人々の目はまだ鍛えられていないのだから。」と言われ、実際、送り出した製品が棚に上がったままになってしまう。

普通、企業はそこでその仕事を切ってしまう。そうするとその担当をしていた人たちのノウハウがそこで死滅してしまう。これは大変勿体ないことである。私は常にそう進言したし、井深さん、盛田さんは良くそれを分かってくれた。だから私は、その仕事に関わった技術屋たちをばらばらにしないで、他の仕事をやらせながら、次のターゲットに向かって製品の改良を継続させた。世の中が本当に欲しいと言った時に、サッと優れた製品を出せるようにちゃんとお膳立をしておいたのである。

方針を決めて取り組んだ製品はこうして必ずものにしてきた。売れないのはソニーが悪いのではない。まだ世の中との呼吸が合っていないだけなのだと言いつつ皆に言い聞かせて、いつか人々が使い出すまでしっかりとノウハウを鍛え上げておいたのである。

8 ミリビデオがその好例である。発表した当初は、まだまだ大きく、デザインもダサかった。記録時間も短く、性能も悪かった。世の中の反応も大きくなかった。それでも私にはポータブルの 8 ミリビデオは将来は絶対必要とされる自信があった。売れなくても少しづつ製造を続けさせ、命を絶たなかった。テープを良くし、ヘッドを変え、機械の性能を上げ、IC 回路は LSI にし、その後さらに高度化した。モノは売れなくても開発だけは続けさせたのである。1 年、2 年、3 年...と売れないまま時間が過ぎる。開発屋としてはとても辛い期間である。森尾課長（現副社長）は、そういう中を頑張り抜いた。食らいつきの精神である。それをやらしてくれるソニーのトップも素晴らしかったと思う。この努力は、やがてハンディカムがパスポート・サイズのキャッチフレーズとともに爆発的に売れて報われたのである。

時期がくればものは売れる。それまでにノウハウを絶やさずにやり続けた人が、売れるようになった時にそれをものにすることができる。せっかくやった技術を温存して、そして食らいついていく。技術開発では大事なことはないかと思います。