

Discussion Paper Series

No. 19

資料 2 ソニーのデザイン開発事例リスト

森永泰史(Yasufumi Morinaga)

2021 年 6 月(June. 2021)



*The Society of
Education & Research
in Management*

Kyoto Sangyo University

要旨：本資料は、ソニーのデザイン開発事例(n=49)をリストアップしたものである。雑誌や新聞、デザイン部門史などの二次資料のサーベイを通じて、1960年代から2010年代までの60年間に発売された製品の中から、デザインの開発プロセスが分かる事例のリストアップとその概要の提示を行った。

キーワード：ソニー、デザインの開発プロセス、事例概要とそのリスト、文献サーベイ

本資料は、ソニーのデザイン開発事例(n=49)をリストアップしたものである。雑誌や新聞、デザイン部門史などの二次資料のサーベイを通じて、1960年代から2010年代までの60年間に発売された製品の中から、デザインの開発プロセスが分かる事例のリストアップと概要の提示を行った。

調査の起点を1960年代に設定した理由は、次の2つである。一つは、デザイン組織が活性化し始めるのが、その時期以降だからである。ソニーでは、1961年にデザイン組織の設置を終え、それ以降、本格的な運用が始まっている。もう一つは、二次資料が充実するのが1960年代以降だからである。また、事例をリストアップする際の具体的な作業手順や作業内容、収集資料の内訳などは以下の通りである。

まずは、リストアップに必要な資料の収集を行った。収集した資料と調査方法は表1の通りである。『日経ビジネス』、『日経デザイン』、『日経ものづくり(旧・日経メカニカル)』などの雑誌に関しては、日経BP記事検索サービスにて、「ソニー」and「デザイン」、「ソニー」and「デザイナー」で2019年12月までの全期間検索を行い、該当する記事(n=5,134)をチェックした¹。なお、『日経ビジネス』以外は、創刊年と記事のデータベースへの収録年とずれがあるが、ここではデザインの専門誌である『日経デザイン』のみ、紙媒体でのフォローを行った²。『日経デザイン』は1987年に創刊され、1999年から掲載記事がデータベースに収録され始めたため、欠落部分(1987年～1998年)については国会図書館にて紙媒体でチェックし、ソニーの名前がある記事をコピーした。

同様に、『日本経済新聞』、『日経産業新聞』、『日経MJ(旧・日経流通新聞)』などの新聞についても、日経テレコンにて、「ソニー」and「デザイン」、「ソニー」and「デザイナー」で2019年12月31日までの全期間検索を行い、該当する記事(n=4,684)をチェックした³。また、本文未収録の記事に関しては、国会図書館にて紙媒体(縮刷版)でチェックを行い、該当箇所をコピーした。

一方、『デザインニュース(旧・工芸ニュース)』、『FP(FUSION PLANNING)』、『AXIS』などのデザイン専門誌⁴のバックナンバーに関しては、『デザインニュース(旧・工芸ニュース)』以外はデジタル化されたデータベースが存在しないため、国会図書館やそれらの資料を所蔵する大学図書館においてすべてのバックナンバーを紙媒体でチェックし、ソニーの名前

¹ ただし、この記事の件数には、「ソニー」and「デザイン」and「デザイナー」の重複部分も含まれている。

² 『日経ビジネス』(1969年創刊)は1969年から、『日経エレクトロニクス』(1971年創刊)と『日経モノづくり』(前身の『日経メカニカル』は1977年創刊)は1998年から、『日経トレンドィ』(1987年創刊)は1998年からデータベースに記事が収録されている。

³ ただし、この記事の件数には、「ソニー」and「デザイン」and「デザイナー」の重複部分も含まれている。

⁴ なお、デザインの専門誌には、これらの他にも『アイデア』や『ブレイン』などもあるが、それらはプロダクトデザインというよりも、むしろグラフィックや広告、宣伝、キャッチコピーなどが主であるため、ここには含めていない。

がある記事をコピーした⁵。

その他、ソニーのデザイン部門史やホームページもチェックし、デザインの成果物や開発プロセスが記載されている箇所をコピーないしプリントアウトした。また、大手製造企業のデザイン部門を対象に行われた大規模アンケート調査をまとめた『デザイン・マーケティング 2001』（富士キメラ総研）や『プロダクトデザイン R&D 戦略 2007』（富士経済）、『プロダクトデザイン戦略 2011』（富士経済）などの特別調査資料も紙媒体でチェックし、ソニーの名前がある部分をコピーした。

表 1 収集資料と調査方法の一覧

資料の種類	資料名	調査方法
雑誌	『日経ビジネス』 『日経デザイン』 『日経エレクトロニクス』 『日経トレンディ』 『日経ものづくり(旧・日経メカニカル)』 『日経バイト』 『日経BizTech』 『日経情報ストラテジー』	日経BP記事検索サービスにて、「ソニー」and「デザイン」、「ソニー」and「デザイナー」で2019年12月までの全期間検索を行い、該当記事をチェックした。加えて、『日経デザイン』のみデータベース欠落部分(87年～98年)を国会図書館にて紙媒体でチェックし、該当記事をコピーした。
新聞	『日本経済新聞』 『日経プラスワン』 『日経産業新聞』 『日経MJ(旧・日経流通新聞)』	日経テレコンにて、「ソニー」and「デザイン」、「ソニー」and「デザイナー」で2019年12月31日までの全期間検索を行い、該当記事をチェックした。
デザイン専門誌	『デザインニュース(旧・工芸ニュース)』 『FP』 『AXIS』	『デザインニュース(旧・工芸ニュース)』のみ国会図書館のデータベースを使って検索(～2000年)。それ以外は紙媒体をチェックし、ソニーの名前がある記事をコピーした。
ソニーのデザイン部門史	『デジタル・ドリーム ソニーデザインセンターのすべて』 『ソニーデザイン』(1993年版) 『ソニーデザイン』(2016年版)	大学図書館の相互貸出制度を利用して、同社のデザイン部門史(紙媒体)を取り寄せ、デザインの成果物や開発プロセスが記載されている箇所をコピーした。
ソニーのホームページ	(https://www.sony.co.jp)	ホームページに掲載されているデザイン成果物に関する特集記事をチェックし、プリントアウトした。
特別調査資料	『デザイン・マーケティング2001』 『プロダクトデザインR&D戦略2007』 『プロダクトデザイン戦略2011』	紙媒体をチェックし、ソニーの名前がある箇所をコピーした。

出所:筆者作成。

次に、収集したすべての資料に目を通し、デザインの開発プロセスに言及している資料の

⁵ 『工芸ニュース』は1932年に創刊し、戦時中の中断を経て、1975年に『デザインニュース』となって2005年まで発行された。ただし、デジタル化されているのは2000年までのものなので、2001年～2005年は紙媒体でチェックした(なお、2006年からはインターネット上でのニュース配信の形で継続しているが、ここにはその媒体は含まれていない)。また、『FP』は1985年に創刊して、1993年に休刊している。一方、『AXIS』は1981年に創刊して、現在も引き続き発行されている。

みをピックアップした(新製品の宣伝記事やデザインそのものに関する評価など、開発プロセスの中身が分からないものは除外した)。さらに、その作業を通じて明らかになった製品名を CiNii や Google Scholar などのデータベースに入力して検索し、関連する書籍および論文、雑誌などでより詳細な情報の取得に努めた。これらの作業を経て、デザインの開発事例 (n=49) のリストアップを行った。結果は、表 2 に示す通りである。

表 2 ソニーのデザイン開発事例リスト

製品名	出典	開発プロセスの概要
ポータブルラジオ 「イレブン(TFM-110)」 (1965 年発売)	・ 谷口(2012)	<ul style="list-style-type: none"> ・当初依頼を受けて進めていたデザインでは「何か斬新さが足りない」。審議の場で大賀室長からダメ出し。 ・グループリーダーから「(容量も近いことだし)あのモックアップを見てもらったら?」と発案。 ・そこで、以前中止になった別の企画のために用意していたデザインを急きょ提案することに。 ・細部は当初のデザイン案のまま、デザインの(正方形に近い斬新な)プロポーションのみが採用される⁶。
ポータブルラジオ 「スカイセンサー」 (1972 年発売)	<ul style="list-style-type: none"> ・『日本経済新聞』(2012 年 8 月 5 日) ・ 谷口(2012) 	<ul style="list-style-type: none"> ・松下電器の「ワールドボーイ」対抗機種。イレブンの次世代機。 ・ラジオ事業部の命運をかけた企画。米国帰りのラジオ事業部長が仕切る。 ・ユーザーが受け身ではなく、能動的に関わるラジオにするため、今までの設計の進め方を改め、部品製造から見直した。 ・何度もブレインストーミングで商品の方向性/ベクトルと機能のアイデアなどについて話し合い、条件を揃えてからデザイン作業に取り掛かった。 ・デザイン面では「イレブン」の派生機種である「スポーツイレブン」のテイストを昇華させた。 ・プロポーションでは、斬新なタテ型デザインを採用。
ポータブルラジオ	・ 谷口(2012)	<ul style="list-style-type: none"> ・デザイナーがノベルティ(景品)のコンペの際に発案し

⁶ ブラック & シルバーの原型となったデザイン。

「TR-4600」 (1975 年発売)		た「自転車専用ラジオ」がきっかけ。 ・そのアイデアを基にデザイン部内でコンペを行い、ブラッシュアップした。
ポータブルラジオ 「ワールドゾーン (CRF-320)」 (1976 年発売)	・ 谷口(2012)	・ ソニーラジオのステイタスシンボルとなる最高級機種。 ・ そのような重要機種のため、スカイセンサー同様、デザイナーと様々な部署が同時並行で開発した。 ・ 今までの経験をもとにデザイナーが部品配列を考えながら、メカ設計担当者とともに本体の大きさを決定した。
テレビ 「サイテーション」 (1977 年発売)	・ 同社 HP 「ソニーヒ ストーリー」 ・ 『ソニー デザイン』 (1993 年版)	・ デザイン室長の大賀氏が企画し、デザイン室が主導。 ・ 「従来の 13 インチのテレビに付加価値を付けてソニーらしいデザインで出そう。若者向けのテレビにしよう」。 ・ 従来からある木目調のデザインとの決別と、価格競争からの脱却を狙う。結果として大成功。 ・ デザイナーがジェット機のコックピットにあるモニターにインスピレーションを受ける。 ・ 当時としては画期的なプッシュボタン・チューニングを採用。
携帯型音楽プレイヤー 「ウォークマン(TPS-L2)」 (1979 年発売) ⁷	・ Lorenz(1986) ・ 『デザインの現場』 (1987 年 Vol.4、 114-121 頁) ・ 『研究開発マネジメント』 (1993 年 8 月号) ・ 『日経デザイン』 (1996 年 2 月号 101-108 頁)	・ 発端は会長の一言。 ・ TC 部門の電気設計者による「プレスマン」の改造機は既に存在していた(1978 年 2 月の時点で黒木氏がその存在を確認)。 ・ TC 部門で新しいシーズ探しを行う「M プロジェクト」のメンバーがプロトタイプを作成。 ・ 1979 年 2 月の企画/推進会議にて、デザイン部門(78 年に出来たばかりの PP センター)から提案。 ・ 損益分岐点の算定までもデザイン部門が手掛ける。 ・ その後、デザイン部門の「マイクロ化プロジェクト」

⁷ ただし、元々のアイデアはデザイナー発ではない。問題意識は会長の井深氏が、実機は TC 部門のエンジニアが持っていた。それを統合して具体的な企画に仕立て上げたのがデザイン部門(特に推進役の黒木氏)。もちろん、当初の販売計画にはない商品(むしろ、営業が大反対した)。

	<ul style="list-style-type: none"> ・『日経メカニカル』(2002年11月号、67-69頁) ・渡辺+「超感性経営」編集委員会(2009) ・谷口(2012) 	<ul style="list-style-type: none"> ・8が、TC部門の「Mプロジェクト(ウォークマンプロジェクト)」と、ヘッドホン部門の「ゼロフィットプロジェクト」を合流させる。 ・会長はゴー、現場はノー。 ・技術上の問題ではなく、社内の抵抗で悪戦苦闘の連続。 ・しかし、会長が発売日と値段を決めたことで、1979年7月に3万3千円で発売される。
カラーモニター「プロフィール」(1980年)	<ul style="list-style-type: none"> ・同社HP「ソニーデザインフィロソフィー」 ・Lorenz(1986) ・黒木(1991) ・『FP』(1992年5月号、12-75頁) ・黒木(1999) ・日本インダストリアルデザイナー協会(2006) ・青木(2014) 	<ul style="list-style-type: none"> ・78年にオープンしたPPセンターのプロジェクト第一弾。 ・プロフィールのアイデア「裸のテレビ」はデザイナーたちの普段の談話の中から生まれた。 ・積極的にデザイン先行型商品の開発という戦略をとった。 ・懐疑的な販売部門や製造部門を説得するも、製品化はなかなか進まず。 ・事業部で反対されたデザイナーの提案が、トップの一声で商品化。 ・その後も、異部門間のコーディネートに奔走する。
携帯型音楽プレイヤー「ウォークマンII(WM-2)」(1981年発売)	<ul style="list-style-type: none"> ・『デザインの現場』(1987年Vol.4、114-121頁) ・『日経デザイン』(1996年2月号101-108頁) ・黒木(1999) ・『日本経済新聞』(1999年3月14日) 	<ul style="list-style-type: none"> ・デザイナーが作った斬新な模型を会長の盛田氏が気に入って2号機に選定した。 ・実は、1978年の「毎日コンペ」に出展されて埋もれていたモックアップをマイクロ化プロジェクトのメンバーが掘り起こしてきたもの。 ・まずデザイナーが商品の仕様を検討。 ・デザイナーは「カセットを入れるときにヘッドまで押し込み、最初からテープにヘッドが当たる」という機構を提案。

⁸ マイクロ化プロジェクトはマイクロカセットレコーダーを軸とした新製品群の企画を提案するために渡辺が1979年3月に立ち上げた。メンバーは精鋭3名。そこでは、社内に散らばるマイクロ技術の情報収集も行われた。このメンバーがウォークマンとゼロフィットを結びつける(さらに、ウォークマンIIの原型である「ハンドメモ」を掘り起こしたのもこのメンバー)。よって、1979年2月の企画会議の時点では、まだヘッドホンの議論はなされていないことになる。

- ・黒木(2004)
- ・日本インダストリアルデザイナー協会
(2006)
- ・渡辺+「超感性経営」
編集委員会(2009)
- ・『日本経済新聞』
(2012年8月5日)

<p>ポケットテレビ 「フラットTV(後のウォッチマン)」 (1982年発売)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・Lorenz(1986) ・『FP』 (1992年5月号、12-75頁) ・『ソニーデザイン』 (1993年版) ・黒木(1999) 	<ul style="list-style-type: none"> ・PPセンターのプロジェクト第二弾 ・デザイナーのイメージスケッチを原型に、逆算的に技術面のデバイスが決められた製品。 ・元々はテレビ番組制作者向けのプロ用として考案されたが、それだと市場が小さかった。 ・デザイナーは様々な特殊な市場に照準を向け、用途を開拓することで製品化を目指した。 ・事業部で反対されたデザイナーの提案が、トップの一声で商品化された。 ・しかし、当のデザイナーも当初はそれを小道具的な商品ととらえていたし、会社も十分な投資を行おうとしなかった。 ・だが、実際には想定の倍以上が売れ、後続機の開発も決定された。
<p>世界初ホームビデオレコーダー 「ベータムービー」 (1983年発売)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・Lorenz(1986) 	<ul style="list-style-type: none"> ・通常業務が忙しいことや、プロ用機材部門も似たようなコンセプトの製品(1982年に発売されるVTR一体型カメラ)を開発中との理由で、ビデオ部門は開発に消極的。 ・ビデオ部門の2人の技術者がコンセプトをPPセンターに持ち込む。 ・PPセンターがプロトタイプを作成し、トップにプレゼン⁹。

⁹ ただし。元々のアイデアはデザイナー発ではない。アイデアはビデオ部門のエンジニアによって持ち込まれた。それを統合して具体的な企画に仕立て上げたのがデザイン部門。そのため、当初の販売計画にはない商品である。

マイクロカセットテープ レコーダー 「M-7」 (1984年発売)	<ul style="list-style-type: none"> 『デザインの現場』 (1987年 Vol.4、114-121頁) 谷口(2012) 	<ul style="list-style-type: none"> 「ウォークマンII(当時はまだハンドメモTC)」と並行する形で、デザイン部門から企画設計へ発信。 企画グループに日常的に交流を持つTC担当のカテゴリリーダーのY係長による発案。
携帯型音楽プレイヤー 「ウォークマン(WM-50)」 (1985年発売)	<ul style="list-style-type: none"> 谷口(2012) 	<ul style="list-style-type: none"> 「CAP(カジュアル・オーディオ・プロジェクト)」と呼ばれるデザイン部門のシステマチックな取り組みの中から生まれた。 女性向けにターゲットを絞った角を丸めたウォークマン。 「ウォークマンでポケットを破るくらいなら、角を丸くしたら」という妻の発言が着想のきっかけ。
ビデオカメラレコーダー 「Video-8」 (1985年発売)	<ul style="list-style-type: none"> Lorenz(1986) 『ソニーデザイン』 (1993年版) 	<ul style="list-style-type: none"> 超小型のミニカメラ。 PPセンターによる仕事 1980年にプロトタイプ作成。このモデルで8ミリビデオの規格提案を行った。 そのプロトタイプをほぼ実現した。 商品コンセプトの立案においてもデザイナーが主導権を握る。
テレビ 「セピア」 (1985年発売)	<ul style="list-style-type: none"> 『日経産業新聞』 (1985年4月30日) 『日経デザイン』 (1988年1月号、94-100頁) 	<ul style="list-style-type: none"> 松下のSQシリーズへの対抗機種模索が始まり。 企画者がたまたま女性であったため、デザイナーも女性でいこうとなり、女性ペアで担当することに。 途中でデザインセンター内の女性4人が合流。 それぞれが別の仕事を抱えながら取り組む。 しかし、簡単に社内のコンセンサスは得られない。 青山周辺のブティックやカフェバーを活用して周囲を説得。 最終的には、初期の四角いハードな感じのデザインではなく、丸みを帯びた可愛らしいデザインに落ち着く。
カラーモニター 「プロフィール・プロ」 (1986年)	<ul style="list-style-type: none"> 『FP』 (1992年5月号、12-75頁) 	<ul style="list-style-type: none"> デザイナーが「櫓のように積み上げられるテレビ」というコンセプトを出したことが始まり。 事業部に内緒で、それまでとは全く違うデザインをひ

	<ul style="list-style-type: none"> 『一橋ビジネスレビュー』 (2012年春号、116-125頁) 	<ul style="list-style-type: none"> そかに考案。突然、プロフィール・プロの基になるデザインを事業部に持ち込む。 説得および調整に1年、中身の開発にさらに1年。
<p>パーソナルコピー機 「PEPRE」 (1986年発売)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 『FP』 (1988年7月号、96-97頁) 	<ul style="list-style-type: none"> デザインセンター内のNTプロダクト室が発案。 ずいぶん長く温めていた企画。 事業部のOKをもらってからでも商品化に1年かかった。
<p>ステレオプリメインアン プ 「TA-F333ESX」 (1986年発売)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 『FP』 (1987年3月号、95-101頁) 	<ul style="list-style-type: none"> 開発自体は設計主導。 デザイナーを含め開発メンバーがオーディオ販売店に出向いて聞き取り調査を行いつつ開発。
<p>携帯型音楽プレイヤー 「ウォークマン ヒップ (WM-51)」 (1987年発売)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 谷口(2012) 	<ul style="list-style-type: none"> WM-50の後継機。 女性が企画を引き継いだイヤホンコード巻き込み式のウォークマン。
<p>子供用音響製品 「マイ・ファースト・ソニー シリーズ」 (1987年発売)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Lorenz(1986) 『日本経済新聞』 (1987年12月9日) 『FP』 (1988年3月号、4-7頁) 『日経デザイン』 (1988年8月号、110-116頁) 『FP』 (1992年5月号、12-75頁) 日本インダストリアルデザイナー協会 (2006) 	<ul style="list-style-type: none"> ソニー・アメリカのデザインセンターが発端(ソニーにとって新規事業)。 小型ラジオの販売戦略のディスカッション時にスタッフから出た「価格が5ドルと安いから子供でも買える。My First SONYだね」との発言にデザイナーが飛びつく。 大急ぎで原寸大模型とパッケージ、ロゴ、ビジネスプランなどを作った。 デザイナーたちはプロジェクトの必要性を説得していた。
<p>ポータブルラジオ 「IFC-SW1」</p>	<ul style="list-style-type: none"> 谷口(2012) 	<ul style="list-style-type: none"> ワンチップICを駆使した一発強打が欲しいタイミングに出た企画。

(1988 年発売)

- ・コンパクトカセットケースと同じサイズ。
- ・この企画で先に決められていたサイズが曲者。デザインの自由度が制約される。
- ・アンテナの取り付け位置に関しては事前に注文を受け入れられる。その後も、液晶ディスプレイの位置とツマミの取り付け方には注文を出した。
- ・最終的には、デザイナーのこだわりをある程度主張することができた。

ハンディカム
「CCD-TR55」
(1989 年発売)

- ・『FP』
(1992 年 5 月号、
12-75 頁)
- ・Web 記事『ダイヤ
モンドオンライン』
- ・いわゆる「パスポートサイズハンディカム」
- ・88 年の 8 月までにビクターのビデオに勝てるものを出すという「88 プロジェクト」の成果。
- ・初めにサイズありき。担当者に渡されたのは手のひらに四角くて、レンズみたいな丸が描かれた 1 枚の絵。
- ・1 年でこういうものを作れという指令。
- ・実は当初目指したのは、パスポートではなく社員手帳のサイズ。
- ・デザインが機能をアップするためのアクセラとなった。

電子ブック
「データディスクマン」
(1990 年発売)

- ・『FP』
(1992 年 5 月号、
12-75 頁)
- ・商品本部デザインセンター所属のマーチャンダイザー (MD) が発案¹⁰。
- ・MD は事業本部もデザイナーのエリアも自由に動きまわられる。
- ・元々はスーパーマイクロ事業本部にいた人材が MD に立候補し、ジェネラルオーディオ事業本部へ異動。
- ・デザイナーと MD の二人三脚。
- ・1988 年末に初期モデルを事業本部のトップに提案し、承認される。

テレビ
「キララ・パッソ」
(1991 年発売)

- ・『FP』
(1992 年 5 月号、
12-75 頁)
- ・『日経ビジネス』
- ・テレビ事業本部長が作り直しを決断。腕利きデザイナーを引き抜く。
- ・しかし、現場は猛反対で話が進まないため、本部長が大賀社長に新しいデザイン案を直談判。

¹⁰ 元々のアイデアはデザイナー発ではない。MD は商品本部デザインセンターに所属していても、あくまで企画担当者である(ただし、MD の人件費はデザイン部門が支払っている)。

	(2005年9月5日号、100-101頁)	<ul style="list-style-type: none"> ・デザインが発火点となり、マイナーチェンジプロジェクトだったものを、フルモデルチェンジに変更させる。 ・既に2か月進行中の開発を白紙に戻す。 ・みんなを納得させるのに1か月。
TVリモコン 「ふしぎリモコン」 (1991年発売)	<ul style="list-style-type: none"> ・『FP』(1992年5月号、12-75頁) ・『ソニーデザイン』(1993年版) 	<ul style="list-style-type: none"> ・コンピュータのマウスを応用したリモコン。 ・テレビ「キララ・バツ」に併せて開発。 ・3-4年前からのデザインセンターのヒューマンインタフェース部隊の研究を活用。IDデザイナーと協働で完成させた。
北米向けテレビ 「EXR-90」 (1991年発売)	<ul style="list-style-type: none"> ・『FP』(1992年5月号、12-75頁) 	<ul style="list-style-type: none"> ・デザインオリエンテッドな商品を目指す。 ・企画段階から制約自由。 ・自由なデザインをやっている。
携帯型音楽プレイヤー 「DAT ウォークマン」 (1991年発売)	<ul style="list-style-type: none"> ・谷口(2012) 	<ul style="list-style-type: none"> ・商品本部デザインセンター所属のマーチャンダイザー(MD)が推進。 ・「内容を落とさず、サイズを小さくする」という要求。それを受け、テープのメカに詳しい設計者がプロジェクトリーダーに就任。 ・エンジニアが苦勞してメカデッキを小型化して基本のサイズが決定する。 ・デザインを開始するも、TCに比べDATは難しい機能が詰まっている。
マイクロカセットテープ コーダー 「SPY(M-909)」 (1992年発売)	<ul style="list-style-type: none"> ・谷口(2012) 	<ul style="list-style-type: none"> ・既存のメカデッキの変更は無しで開発がスタート。 ・特徴のないデザインしかできずに悩む。 ・そこで、一つの出っ張った部品のみの変更をメカ設計担当者に頼み込み、変更成功。
デジタルベータカム 「DVW-700WS」 (1994年発売)	<ul style="list-style-type: none"> ・同社HP「ソニーデザインフィロソフィー」 	<ul style="list-style-type: none"> ・外部のTV局や、プロダクションを巻き込んで、技術陣を説得。 ・ごつごつしていた筐体を、可能な限り曲面を使って柔らかくした。
据え置き型ゲーム機	<ul style="list-style-type: none"> ・『日経デザイン』 	<ul style="list-style-type: none"> ・技術者の久野良木氏がゲーム機の開発を発案。

「プレイステーション」 (1994 年発売)	<ul style="list-style-type: none"> • (1995 年 10 月号、108-111 頁) • 『日経ビジネス』 (1999 年 10 月 4 日号、84-88 頁) • 『デジタル・ドリーム ソニーデザインセンターのすべて』 	<ul style="list-style-type: none"> • 最初の商品企画会議から完成品の工場出荷まで、プロジェクトの全段階にデザイナーが参加。 • 外形寸法以外は自由にデザインすることができた(特にコントローラーの開発は有名)。
デスクトップ PC 「VAIO(PCG-90&CDP-100VS)」 (1995 年発売) ¹¹	<ul style="list-style-type: none"> • 『デジタル・ドリーム ソニーデザインセンターのすべて』 	<ul style="list-style-type: none"> • 標準マザーボード、電源部、シャーシを中心にパソコンをデザインするように依頼が来た。 • VAIO という名称をはじめ、シナリオや特徴的なロゴもデザイナーが作成した。
デジタルカメラ 「MD Cybershot」 (1996 年発売)	<ul style="list-style-type: none"> • 『デジタル・ドリーム ソニーデザインセンターのすべて』 	<ul style="list-style-type: none"> • エンジニアが思いつき、メカニズムと特性が決定してしまった後に手渡された。 • デザインにとって MD ドライブの幅が邪魔。 • 旋回レンズのアイデアはエンジニアから信頼性が保てないと拒否された。 • デザイナーはカメラに旋回式の LCD 画面をつけることを提案した。
プラズマテレビ 「Plasmatron(PZ-2500)」 (1996 年発売) ¹²	<ul style="list-style-type: none"> • 『デジタル・ドリーム ソニーデザインセンターのすべて』 • 『日経産業新聞』 (1995 年 6 月 27 日) 	<ul style="list-style-type: none"> • 92 年から、プラズマと液晶のイイとこ取りしたプラズマトロン技術を研究。 • 1995 年の前半には、画角 25 インチ×厚さ 5 インチの目途が立つ。 • 1995 年の後半に、デザイナーが最初のプロトタイプで製品の薄さを強調。 • このコンセプトモックアップがエンジニアをインスパイアし、技術をストレッチする。 • 最終デザインは 1996 年の春に完成。
ヘッドホン	<ul style="list-style-type: none"> • 『日経デザイン』 	<ul style="list-style-type: none"> • 技術先行。

¹¹ なお、バーチャル事業部のバイオセンター(当時)の推進役は、クリエイティブセンター長の稲場氏であった(『デザインニュース』No.242)。

¹² 『デジタル・ドリーム ソニーデザインセンターのすべて』では 1997 年の夏発売とされているが、日経産業新聞(1996 年 10 月 1 日)では 96 年の 12 月発売(受注生産)とされている。おそらく後者が正しい。

<p>「MDR-G61」 (1997 年発売)</p>	<p>(1998 年 6 月号、 40-42 頁)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・形を導いていったのはデザイナーよりもむしろ設計サイド。 ・機能的にモノになるかどうか分からないところからスタート。 ・形を決めるにも、設計サイドが機能を検討しながら主導した。 ・技術者もデザイナーも独自に後ろ掛けタイプのヘッドホンを探っていたが、双方の思惑がタイミングよく重なった。
<p>デジタルカメラ 「HandyCam Pro」 (1997 年発売)</p>	<p>・『デジタル・ドリー ム ソニーデザイ ンセンターのすべ て』</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・従来はビデオカメラ内部のコンポーネントとサブアッセンブリ一部のデザインは、最終製品のデザインより何か月も前に行われていた。 ・しかし、今回はデザイナーが部品の選定過程にも参加して、最初にデザインを作り上げた。 ・そうしないと、エンジニアはコンポーネントをどれくらいのサイズで作ればよいのか分からないから。
<p>ノートパソコン 「VAIO(PCG-505)」 (1997 年発売)</p>	<p>・『デジタル・ドリー ム ソニーデザイ ンセンターのすべ て』</p> <p>・『日経ビジネス』 (1998 年 3 月 9 日 号、55-58 頁)</p> <p>・『日経ビジネス』 (1998 年 11 月 30 日号、40-41 頁)</p> <p>・斎藤(2002)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・1996 年に、技術者 4 人で開発がスタート。しかし、従来機と代わり映えしないと、同年 9 月に開発が一旦中止に。 ・年末、「B5 サイズで薄くて軽くてソニーらしい製品」を目指して改めて仕切り直す。 ・1997 年 1 月にデザイナーが合流。斬新な試作モデルを提示して小型化と薄型化を推進する。 ・薄型化を達成するために、バッテリーをヒンジに沿って配置し直し、周辺機器とのコネクタも取り外す。 ・音響・映像機器と連携するためのソフト開発など、デザイナーが内側のデザインも行う。
<p>ホームオーディオシ テム 「MJ-L1 フラットコンポー ネントシステム」 (1997 年発売)</p>	<p>・『デジタル・ドリー ム ソニーデザイ ンセンターのすべ て』</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・会社から新しいコンセプトを依頼される ・デザイナーが新しいホームオーディオシステムのコンセプトを提示。 ・不運にも展示会は中止になるが、一人のエンジニアがこのコンセプトに注目。 ・数か月をかけてメカニズムを完成。

MD ウォークマン 「MZ-EP10&EP11」 (1997 年発売)	・『デジタル・ドリー ム ソニーデザイ ンセンターのすべ て』	・デザイナーが「ポップアップ式」のヘッドローディン グメカニズムのアイデアを提案(1997年2月) ¹³ 。 ・エンジニアが半年ほどでメカニズムを完成。
記録媒体 「メモリースティック」 (1998 年発売) ¹⁴	・『デジタル・ドリー ム ソニーデザイ ンセンターのすべ て』 ・『日経ビジネス』 (1998年11月30 日号、40-41頁) ・『週刊東洋経済』 (2002年11月9日 号、98-101頁)	・研究段階のメモリースティックの存在をクリエイティ ブセンター長の稲場氏が社長主催のある会合で知り、 デザイナーにアイデアを募る。 ・1995年にデザインセンターが「スティック」コンセ プトを提示。 ・新しいデジタルメディアをどう使ったらいいのか、デ ザイングループは約40種類の模型を作った。 ・こんなことができるというアイデアをまとめ、技術者、 研究者に目標を示した。 ・デザイン部門内にバイオセンターが設置されるきっか けとなる。
ウォークマンやディスク マンのサブブランド 「Freq」&「Psyc」シリー ズ (1998-99 年発売)	・『デジタル・ドリー ム ソニーデザイ ンセンターのすべ て』	・デザイナーがソニーのサブブランドを提案。 ・ストリート系やスノボをやる若者をターゲットにし た。 ・文化人類学者のように、自身も(米国赴任中に)スノボ にどっぷりつかって、ユーザーを理解した。 ・外部のデザイン事務所 JDK 社と連携した。
ニュース取材用機器 「HDCAM HDW-750」 (2000 年発売)	・森永・山下・河原林 (2013)	・カンパニー内でゴタゴタがあり、次世代機の製品化で 松下電器に遅れをとる。 ・顧客が松下陣営に流れそうになる中、世界中の放送業 者が集まる見本市(NABショー)で、デザイン部門が 精巧なモックアップを用いて、革新的なコンセプトを 先行提示する(技術的な裏付けナシ)。 ・斬新なコンセプトへの支持を集めることで、顧客が松 下陣営に流れるのを食い止める。 ・TV局、プロダクションなどの顧客からの支持をテコ

¹³ MD ウォークマンは既に 93 年に誕生している。また、97 年 2 月にアイデア提案、6-7 月ごろにメカニズム実現、97 年 7 月に発売。

¹⁴ バイオセンターの事務局機能をデザインセンター内に組織することで、メモリースティックのポテンシャルを示すビジョンを確立しようと考えた(『デジタル・ドリーム ソニーデザインセンターのすべて』)。

に技術陣をまとめ、開発を加速させた。

プラズマテレビ 「ベガ(KDE-P50HX1)」 (2002 年発売)	<ul style="list-style-type: none">・『日経デザイン』 (2002 年 10 月号、 50 頁)・特許庁(2012)	<ul style="list-style-type: none">・デザイナーのビジョン先行で、2001 年に開発がスタート。・画面が浮いているような処理(フローティング・デザイン)は先代モデルで実施済み。ただし、今回はガラススタンドを用いないスタイルを 1 年以上も前から模索し、発見。・設計にスケッチを見せると実現可能性ありとの返答。・設計の裏付けをとってプロトタイプを作り、事業部に提案し、製品化が決定。・製品化の過程で、パネル部分から LED を発光させ、ポリカーボネートの反射材を使って、表面に情報を提示する機構も発案。特許も 4、5 件取得。・さらに、外注先のデバイス担当者にも要望を伝える(ソニーはプラズマディスプレイを内製していない)。
高級機 「QUALIA シリーズ」 (2003 年発売)	<ul style="list-style-type: none">・『日経デザイン』 (2003 年 8 月号、 80-85 頁)・『日経デザイン』 (2004 年 6 月号、 72-73 頁)	<ul style="list-style-type: none">・デザイナーがブランドをプロデュース。・各部門が持っている QUOLIA のイメージをデザイナーの手で統一する。・各商品事業部門や研究部門が企画提案し、その企画が通ればデザイナーにアサインするという仕事の流れ。・どのような形でデザイナーにデザインを依頼するかは事業部門によって千差万別(ここが分類を難しくする)。
携帯型音楽プレイヤー 「バイオポケット」 (2004 年発売)	<ul style="list-style-type: none">・『日経デザイン』 (2004 年 8 月号、 36-39 頁)	<ul style="list-style-type: none">・ソニーコンピュータサイエンス研究所が開発した「プリンセス」インタフェースを応用した「G-sense」をデザイン部門と共同で開発。
液晶テレビ 「ブラビア(HX900 シリーズ)」 (2010 年発売)	<ul style="list-style-type: none">・『AXIS』 (2010 年 6 月号、 94-97 頁)・『日経流通新聞』 (2010 年 6 月 23 日)・『日経デザイン』	<ul style="list-style-type: none">・2008 年 7 月、コンセプトを練る前にデザイナーを海外に派遣。・コンセプトを基にモックアップを作成。・モックアップは満足できるものが出来上がった。しかし、それは技術的な裏付けをもって開発したものではない。

	(2010年10月号、 26-35頁)	・開発前段階でデザインを世界各地の販社の社長に披露するのは異例。しかし、歓声上がるほど好意的な反応。
	・『日経産業新聞』 (2011年1月19日)	・事業本部と連携を取りつつも、トップダウンに近い形でプロジェクトが進められた。
	・『プロダクトデザイン戦略 2011』	・一度はアルミスタンドのないデザインへの一本化を事業本部に求められるも、オプション設定にすることで乗り切る。
ミラーレス一眼レフカメラ 「NEXシリーズ」 (2010年発売)	・『日経デザイン』 (2010年10月号、 26-35頁)	・当初は既存のサイバースhootに似たデザインで開発が進行。 ・しかし、途中で着任したエグゼクティブ・アート・ディレクターがデザインの変更を判断。 ・新たに作成したモックアップをカメラ事業部のトップに見せてデザインの変更を提案。 ・デザイン変更が決まった後、そのデザインに関して商品企画担当者と衝突。
レンズスタイルカメラ 「DSC-QXシリーズ」 (2013年発売)	・Web記事『Japan Design Network』	・「スマートフォンとカメラを同時に使う」というコンセプトは当初からあった。 ・しかし、現在のようなスタイルに集約されるまでずいぶん時間がかかった。 ・デザイナーは簡易モックを山ほど作っては悩んだ。 ・本来、機構設計は設計担当者が考えるが、今回はデザイナーも多く提案を行った。
LED電球スピーカー 「LSPX-100E26J」 (2015年発売)	・『日経デザイン』 (2015年7月号、7-8 頁)	・社内コンペ発(ライフスペース UX)。 ・とにかくサイズ最優先。 ・デザイナーが商品の小型化を先導。
	・『日経産業新聞』 (2016年7月7日)	・デザイナーが初期段階から技術者と組んで製品内部の設計に挑む。
	・『日経MJ』 (2017年1月11日)	
肌解析システム 「ビューティーエクスプロ	・『日経産業新聞』 (2015年3月11日)	・女性デザイナーが温めていた美容家電企画を提案も会議で総スカン。

オーラ」

(2015 年発売)

- ・あきらめずにアイデアを磨き続ける。
- ・ある日、デバイス部門から声がかかる。
- ・商品デザインは初期と最終形では全く異なるモノに仕上がった。

音楽 SNS アプリ

「Jam Studio」

(2017 年リリース)

- ・ 同社 HP 『ユミバチチャンネル ユーザーインターフェースデザインってなんでしょうか?』
- ・ Web 記事 『AXIS web magazine』
- ・ Web 記事 『藤巻健の DTM ステーション』
- ・ Jam Studio はウェブ上に作品(音楽)が集うプラットフォーム。ユーザーが作ってアップした楽曲に別のユーザーが音源を重ねて再びアップすることで、新しい楽曲を作り上げていく音楽制作の場。・音楽をネットワークで共有してみんなで作れないかというアイデアを 20~30 年前から持っていた(自身もミュージシャンであり、YAMAHA の投稿サイトや初期の YouTube で演奏を披露していて、ネットの威力と他人とつながる楽しさを知っていた)。
- ・ 丁度、世の中がスマホに切り替わっていくタイミングで、今がチャンスなのではないかと思い、2015 年 12 月にソニーの社内の提案の場でデモしたのがスタート。
- ・ 何人かから面白いと言われ、そこから少しずつ開発が始まる。スタートから一年間はマーケティングやビジネスのプランを作ったり、プロトタイプを制作したりしていた(当初は『Be Musician(ミュージシャンになろう)』というプロジェクト名だった)。
- ・ 2016 年頃からは SME も巻き込んでプロジェクトが進んでいく。ソニーには社内に音楽系の技術が蓄積されているのも大きかった(自身も VAIO の時代に、studio アプリの開発に携わった経験がある)

出所:筆者作成。

参考文献

青木史郎(2014)『インダストリアルデザイン講義』東京大学出版会。

朝日ソノラマ編(1993)『ソニーデザイン』朝日ソノラマ。

ディヤン・スジック&イアン・ルナ(2015)『ソニーデザイン』日経ナショナルジオグラフィック社。

黒木靖夫(2004)「ウォークマン流ブランド構築術」『日経 BizTech』No.3、168-175 頁。

黒木靖夫(1999)『大事なことはすべて盛田昭夫が教えてくれた』ワニ文庫。

黒木靖夫(1991)「デザイン戦略 トップは独自のデザインマインドを持って」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』Vol.16、No.4、68-78頁。

Lorenz, C. (1986) *The Design Dimension: The New Competitive Weapon for Business*. Basil Blackwell Limited, (野中郁次郎監訳・紺野登訳『デザインマインドカンパニー:競争優位を創造する戦略的武器』ダイヤモンド社,1990)。

森永泰史・山下幹生・河原林桂一郎(2013)「デザイナーを活用したデスバレー克服の可能性」『日本経営学会誌』Vol.31、63-74頁。

日本インダストリアルデザイナー協会(2006)『ニッポン・プロダクト デザイナーの証言 50』美術出版社。

ポール・クンケル(1999)『デジタル・ドリーム ソニーデザインセンターのすべて』AXIS。

『プロダクトデザイン戦略 2011』富士総研。

斎藤共永(2002)「コンセプト・イノベティブな製品にみるデザインプロセス」『デザイン学研究』Vol.49、No.1、37 - 46頁。

谷口修平(2012)『ありがとうのし の うおーくまん・すかいせんさー』早稲田出版。

特許庁(2012)『なるほど、日本の素敵製品: デザイン戦略と知的財産権の事例集 2』特許庁総務部企画調査課・審査業務部意匠課。

渡辺英夫+「超感性経営」編集委員会(2009)『超感性経営』ラトルズ。

参考資料

『AXIS』「テレビの価値を変える」2010年6月号、94-97頁。

『デザインの現場』「歩みつづけるウォークマン」1987年Vol.4、114-121頁。

『FP』「高感度多機能集団が創造するソニーデザインの明日」1987年3月号、95 - 101頁。

『FP』「子供に向けた初のオーディオセットが誕生 “マイ・ファースト・ソニー”」1988年3月号、4-7頁。

『FP』「デザイン開発現場のウーマンズ・パワー」1988年7月号、96-97頁。

『FP』「特別企画 ソニーデザイン」1992年5月号、12-75頁。

『一橋ビジネスレビュー』「技術経営のリーダーたち(第14回) デザインは、企業の明日を拓くイノベーション・ハブになる」2012年春号、116-125頁。

『研究開発マネジメント』「ソニーのデザイン体制と活動内容」1993年8月号、66-71頁。

『日本経済新聞』「ソニー・アメリカの子供用音響製品大ヒット」(1987年12月9日)

『日本経済新聞』「ウォークマン “神話” 世代 ソニー」(1999年3月14日)

『日本経済新聞』「うおーくまん・すかいせんさー、谷口修平氏(あとがきのあと)」(2012年8月5日)

『日経ビジネス』「性能よりデザイン優先 素人の発想生かし大ヒット」1998年3月9日号、55-58頁。

『日経ビジネス』「デザイナーの越権行為を歓迎」1998年11月30日号、40-41頁。

『日経ビジネス』「プレステ生みの親 久夛良木健氏」1999年10月4日号、84-88頁。

『日経ビジネス』「テレビ最終戦争(9) 平面ベガの衝撃」2005年9月5日号、100-101頁。

『日経デザイン』「市場の論理と企業内デザイナー」1988年1月号、94-100頁。

『日経デザイン』「ケース・スタディ DOカンパニー ソニー」1988年8月号、110-116頁。

『日経デザイン』「インタビュー 出井伸之氏」1995年10月号、108-111頁。

『日経デザイン』「“引き算”で創り出した巨大市場」1996年2月号、101-108頁。

『日経デザイン』「先進性をどう表現するか」1998年6月号、40-42頁。

『日経デザイン』「それでも夢の壁掛けテレビを」2002年10月号、50頁。

『日経デザイン』「ソニーが提案する新しい価値 QUALIAは感動価値でブランドとモノづくりを変革する」2003年8月号、80-85頁。

『日経デザイン』「五感を刺激し、心揺さぶるモノづくり」2004年6月号、72-73頁。

『日経デザイン』「足りなかったのは感性品質」2004年8月号、36-39頁。

『日経デザイン』「素材・ソフト・連携で変わるソニー・デザイン」2010年10月号、26-35頁。

『日経デザイン』「プロダクトデザイン-新しい体験をもたらす、新発想のLED電球スピーカー」2015年7月号、7-8頁。

『日経メカニカル』「多数決の会議から独創的な製品は生まれない」2002年11月号、67-69頁。

『日経MJ』「ソニー製品、生活に彩り」(2017年1月11日)

『日経流通新聞』「家具のように力強く凜と、液晶TVにモノリシックデザイン、装飾シンプル」(2010年6月23日)

『日経産業新聞』「ソニーテレビ事業本部企画室渡辺桂子氏-カラーTV“セピア”」(1985年4月30日)

『日経産業新聞』「ソニーが新方式ディスプレイ、画面大型化、容易に」(1995年6月27日)

『日経産業新聞』「ソニー TV 用人感センサー機能向上、子ども接近なら警告」(2011年1月19日)

『日経産業新聞』「臆せず異論 美容で新風」(2015年3月11日)

『日経産業新聞』「デザイン力」(2016年7月7日)

『週刊東洋経済』「特集デザインで売れ：変革は人から始まる デザイナー役員が必要です。」2002年11月9日号、98-101頁。

ホームページ

ソニー(<https://www.sony.co.jp>)

「ソニーヒストリー」2011年3月10日閲覧

「ソニーデザインフィロソフィー」2016年4月24日閲覧

「ギタリストが”欲しいから作った”音楽サービス」『ユミバチャンネル ユーザーインターフェースデザインってなんですか?』2019年3月21日閲覧

その他の Web 記事

『AXIS web magazine』「コルクの佐渡島庸平さんに聞く、学びは体験からしか生まれない」

(<https://www.axismag.jp/posys/2018/08/99830.html>) 2019年3月21日閲覧

『ダイヤモンドオンライン』(<https://diamond.jp/category/s-yamesony>) 2019年3月21日閲覧

「“ヤメソニー”インタビュー第2回 昔のソニーは「面白い」が設計の判断基準だった 福嶋修 アアキュートロジック会長」

「“ヤメソニー”インタビュー第3回 ソニーには「とにかくやってみる」精神があった 森宮祐次 アカリネ社長」

『藤巻健のDTMステーション』「ソニーグループとしてSMEもバックアップ」(<https://www.dtmstation.com/archives/52011864html>) 3月21日閲覧

『Japan Design Network』(https://www.japandesign.ne.jp/dsp/16_1.html)

「デザインのカ SONY 人がやらないことに挑戦し続ける」2014年9月18日閲覧

[謝辞] 本研究は、日本学術振興会科学研究費補助金(基盤研究(C) 課題番号 18K01775)の支援によって行われた。なお、本稿の誤り・不備の責任は筆者に帰す。