



日立アプライアンス株式会社
常務取締役・家電事業部 事業部長

石井 吉太郎

Ishii Yoshitaro



日立コンシューマエレクトロニクス株式会社
代表取締役・取締役社長

渡邊 修徳

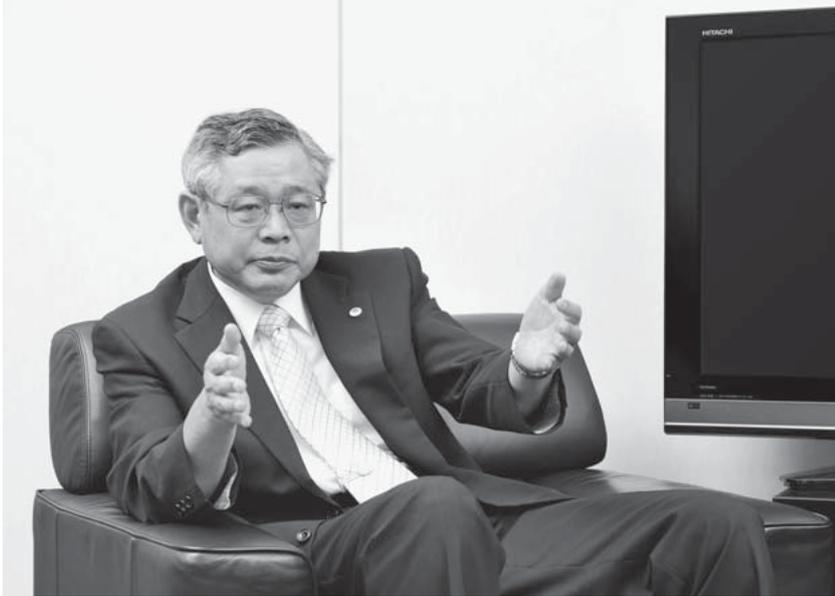
Watanabe Shutoku

第七回

スマートライフを実現する 「生活イノベーション」を日立から

家庭における「娯楽性」、「利便性」、「快適性」の向上をめざして、進化を遂げてきた家電製品。日立グループのコンシューマ事業は、常にお客様の潜在ニーズを先取りした高い付加価値と信頼性を備えた家電製品を提供し、市場からも認められてきた。さらに近年では、グローバル市場での競争激化、地球環境問題を背景とした省エネルギー性能のいっそうの向上や、低炭素社会の実現に向けた次世代社会基盤構想などに対応していくために、事業の変革を加速している。

近年、社会イノベーション事業へと大きくかじを切った日立グループの中で、コンシューマ事業が担うべき役割とは。そして、グローバル社会に貢献していくコンシューマ事業のあり方とは——。日立グループの家電分野を担う、日立コンシューマエレクトロニクス株式会社の渡邊修徳取締役社長と、日立アプライアンス株式会社の石井吉太郎常務取締役が語り合う。



コンシューマ事業は 社会イノベーションの出口

渡邊 日立アプライアンス株式会社と日立コンシューマエレクトロニクス株式会社は、日立グループ内でエンドユーザーに最も近い事業を担っています。コンシューマ事業は、優れた家電製品の提供を通じて、社会における日立ブランドのイメージを高めていくという意味でも重要な事業ですが、創業100周年という節目にあたり、その役割を再認識すべきときにあるのではないかと考えています。

石井 そうですね。事業を取り巻く社会状況も大きく変わりつつあり、日立全体にも変革が求められている中で、われわれとしてもビジョンや戦略を改めて見直していかなければなりません。

渡邊 コンシューマ事業は、エンドユーザーを対象に、「娯楽性」、「利便性」、「快適性」という大きく三つの切り口で、製品やソリューションを提供してきました。言い換えれば、個別の製品ごとに、それらの本質的機能を追求してきたということになります。その姿勢は基本的に今後も変わりませんが、おっしゃるように

経営環境の大きな変化に対応していくことが重要性を増しています。

変化の一つは、地球環境への配慮がより強く求められるようになったことでしょう。従来のように、個々の製品が省エネルギー性能や環境性能を追求するだけでなく、家全体、あるいはエリア全体のシステムとして省エネルギー化を図る動きが進んでいます。それはコンシューマ事業の中身が、個々の製品の提供から、製品の連携により省エネルギーなどの性能を実現するソリューションの提供へと変わりつつあることを意味しています。

もう一つの変化は、グローバル化の急速な進展と、それに伴って日立の事業も急速にグローバル化していることです。現在、日立は国内外で、社会インフラと情報・制御技術の融合を柱とした社会イノベーション事業の強化を図っています。社会インフラも利用するのはやはり人ですから、お客様と直接接するコンシューマ事業は、お客様から見れば入り口であり、日立からすれば社会イノベーションの最終的な出口ということになります。したがって、日立の価値をお客様に直接提供

する役割をわれわれが担っていくという認識を、より強く持たなければならぬと考えています。

石井 社会インフラを主とする社会イノベーションは、基本的には個人の生活を豊かに、充実させるためのものであると私は思っています。生活が豊かになることで、社会も発展していく。その意味で、日立は社会だけでなく生活に資する企業であり、社会イノベーションは「生活イノベーション」と一体であると思います。

生活イノベーションとは、端的に言えば、お客様が今までよりも一歩進んだライフスタイルを実現できることです。コンシューマ事業は、単に製品を売る仕事ではありません。製品という形に込めた、お客様がかなえたかった夢や、開発の思いを買っていただくという事業です。したがって、社会が成熟して家電が広く行きわたった社会においても、お客様から「これが欲しかった」と言っていただけのような製品の開発に終わりはないと思っています。

もっと楽しく、便利に、快適に

渡邊 日立のコンシューマ事業はこれまで、社会の変化を見つめながら、新たな技術、新たな価値を生み出し、新たなライフスタイルを提案してきました。テレビに関して言えば、1956年に日立の1号機を市場に投入しましたから、50年以上の歴史があります。1966年には白黒、

スマートライフを実現する 「生活イノベーション」を日立から

1968年にはカラーのオールトランジスタテレビを業界に先駆けて発売し、その後も技術面で業界をリードしてきました。

石井 白物家電も戦後の高度経済成長、日立の成長とも歩調を合わせるように発展してきました。家電製品を所有すること自体が夢であった時代から、人よりも優れた製品を求める時代へ、そして現在では、従来の家電に対する期待値に、新しい価値を付加することが求められるようになってきました。それは先ほど言った夢を形にするということでもありませんが、例えば、庫内の気圧を下げて食品の酸化を防ぎ、美味しさや栄養素を守って保存する冷蔵庫、乾燥中に高速の風を当ててしわをきれいに伸ばす洗濯乾燥機などのように、省力化、快適化の実現が挙げられます。また、省エネルギー性能も重要な付加価値の一つです。例えば、家庭で消費電力が気になるものとしては、常に運転している冷蔵庫が挙げられますね。日立では、毎年約15～20%の割合で冷蔵庫の消費電力を低減させてきましたが、断熱技術や冷却技術の追求によって、引き続きいっそうの省エネルギー化に取り組んでいます。

渡邊 テレビでは、1990年代末の薄型テレビの登場と、放送や周辺機器も含めたデジタル化の流れが大きな転換点でした。これにより、大画面化、高画質化が急速に進み、記録メディアのデジタル化も相まって

「娯楽性」は飛躍的に高まりました。さらに、放送と通信の融合・連携が進展し、ネットワーク経由で配信されるコンテンツをシームレスに利用できる環境も整いつつあります。反面、録画機器も多様化し、コンテンツ量も飛躍的に増加する中で、録画の操作性や検索機能の向上が課題となっています。

日立は、HDD (Hard Disk Drive) を搭載したテレビをいち早く開発し、録画機能付きテレビに先鞭(べん)をつけてきました。この録画機能については、お客様からも使い勝手のよさが高く評価されています。さらに、放送のデジタル化でますます機能が増え、複雑化している操作を違和感なくできるようにするために、デザイン部門と共同でユーザビリティデザインの追求にも取り組んでいます。日立のテレビは操作性の高さに定評がありますが、将来は、画

像認識や音声認識などの技術も駆使しながら、ディスプレイ側のインタフェースとリモコンとが感性に従って自然に操作できるようにしたいですね。GUI (Graphical User Interface) 技術や画像検索技術の高度化によって、「利便性」と「快適性」もさらに高めていく考えです。

石井 白物家電とテレビでは、発展の歴史も製品の性格も異なりますから、当然、マーケティングも製品開発も異なる発想に基づいて行われています。ただ、どちらも家電である以上、人間の生活と不可分のものであり、人間の本質を把握していくことと製品開発が表裏一体であるという点は共通していると思います。

渡邊 近年のデジタル化の進展は、白物家電にも影響していますか。

石井 そうですね。これは家電に限った話ではないのですが、技術革新には四つの要素、つまり材料技術、



解析技術、計測技術、生産技術の進歩が必要となります。これらの技術はデジタル技術の進展、言い換えればコンピュータの性能向上に牽(けん)引される形で進んできたと言えるでしょう。さらに、現在では、この四つの要素に加え、制御技術の重要性も増しています。製品に組み込んだ制御技術の優劣が製品の勝敗を決すると言っても過言ではないぐらいです。ツールとして、また製品の中身としてのデジタル技術が製品の価値を左右するという点では、テレビとまったく同じだと言えますね。

本質的な価値をグローバルに提供

渡邊 ブラウン管時代のテレビには、きめ細かな調整といったアナログ的なモノづくりの要素が不可欠だったため、日本メーカーは世界を席巻できました。しかし、デジタル化に伴い、ディスプレイやチップソリューションのコモディティ化が急速に進むとともに、産業構造の水平



分業型への転換が起こり、日本の強みがなかなか生かせない時代になっています。

では、これからの時代、どうすればお客様に買っていただけるのか。私はやはり、日本発の競合優位化技術がかぎを握ると考えています。お客様は常によりよい製品を求めています。万国共通で不変の、その本質に合致する機能や性能に、地域ごとに必要とされる要件をうまく織り込んだ製品をいかに提供していくかです。

石井 現在、家電製品では画一的な設計思想やモノづくりが世界を席巻しているように見えますが、これから白物家電が向かう方向は画一化ではないはずです。ライフスタイルは社会が発展するほど多様化していくもので、今後は世界中でますます多様な価値の提供が求められるようになるでしょう。

とは言え、異なる製品をすべて一から作っていたのでは経営的に成り立ちません。まずは、国や地域を問わずに「欲しい」と思っただけのような、本質的な価値を有する製品を開発すること、それを土台に、地域の生活文化に合わせた仕様を付加していくという戦略が重要です。

その土台となる製品開発のキーポイントが、おっしゃるとおり競合優位化技術です。私は「日本発のダントツ技術」と呼んでいます。お客様は潜在ニーズに応えるために、独自に追求したオンリーワンの機能、

ナンバーワンの性能、それは国を問わずに評価されるものです。日立はこの日本発のダントツ技術を柱とした戦略で、東南アジアでも高付加価値ブランドとして認知され、低価格メーカーとの競争が激しい市場でシェアを伸ばしてきています。

渡邊 米国のテレビ事業では、パネルの自主生産からは撤退したものの、映像の美しさや品質を左右するソフトウェアなどの重要部分には日立独自の技術を投入することで日立ブランドを守っています。その日立のテレビが、先般、米国の権威ある消費者評価雑誌『コンシューマー・レポート』でナンバーワンに選ばれました。これは、日本発の優位化技術、ノウハウの強さが証明されたことであり、モノづくりの空洞化が危惧(ぐ)される中で、生き残りを左右するポイントは、やはりそこなのだと言え、自信を深めることができました。

石井 お客様に製品を買っていただくためには、次の四つのポイントのうち、どれかに合致する必要があります。それは、その製品を買うことが得になること、ほんとうに使って便利であること、健康に役立つこと、そして、面白いこと、の四つです。この要素は、表現の違いはあるにせよ、世界中どこでも、いつの時代でも変わらないと思います。

新興国では現実の経済的制約はありますが、それでもこの四つのポイントについて、できるだけ優れたものを求めるはず。現在のように

スマートライフを実現する 「生活イノベーション」を日立から

情報網が発達し、新しい情報が瞬時に世界中で共有される世の中では、10年前のものでいい、などとは思わない。できることなら最先端の製品が欲しいと感じるはずです。

こうした状況は、日立にとってはプラスだと思っています。10年前の製品・技術で勝負しなければならなくなると、コストでしか競争できなくなる。しかし、最先端の品物が受け入れられる素地ができているのなら、日本の最先端の技術を載せた製品を提供すればいい。国や地域ごとに生活文化は違えども、その文化の根底にある四つのポイントが変わらない以上、これから先も、日本の家電、日立の家電は戦っている、そう思います。

渡邊 その四つのポイントにも合致すると思いますが、現在、テレビでは高画質と省エネルギーを重要な性能として位置づけています。10月発売の新機種では、日立独自開発のスリムブロック方式LED (Light Emitting Diode) バックライトシステムを搭載し、高画質と圧倒的な省電力の両立を実現しました。こうした優位化につながるコア技術の開発は、技術の蓄積があってこそできるもので、その技術力、開発力はこれからも継承していきたいと考えています。また、強み技術を自分たちの製品に搭載して優位化を図るだけでなく、他社への技術供与も含めた新しいビジネスモデルを、欧米中心に新興国にも展開していきます。必ず

しも最終製品という形にこだわらず、グローバル事業の拡大をめざしています。

石井 白物家電もグローバル展開に力を入れていますが、すり合わせ技術の要素が強いため、海外との水平分業の体制を築きつつ、国内でのモノづくりにもこだわっていく考えです。設計と製造の距離を近く保つことは、製品開発において最も重要な、優れた設計者の育成にもつながります。そうした国内でのモノづくりを続けるために、セル生産方式などの新しい生産システムを積極的に取り入れ、コストダウンに取り組んでいます。

より豊かな家庭生活の実現に向けて

渡邊 冒頭で生活イノベーションというキーワードが出ましたが、地球環境問題が深刻化する中で、より省エネルギーでより豊かな生活を営む低炭素社会を実現していくためには、ライフスタイルを大きく転換するようなイノベーションが必要です。

石井 快適な住環境と省エネルギーを両立するために、住宅内の家電機器を最適制御するスマートハウス[※]の実現は、その一つと言えるでしょう。

渡邊 スマートハウスの実現には、まず各機器の省エネルギー化を徹底すること、次に、それらをインテリジェントに連携させることが重要なポイントです。そのためには、家庭内のエネルギー消費量や、家庭に設置した太陽光発電などの発電量を可視化



するとともに、センサーなども活用しながらエネルギーのむだづかいを検出し、利便性を損わない範囲で家電製品や住宅設備機器などを制御して、エネルギー消費を最適化するシステムが必要です。それらを実現するHEMS (Home Energy Management System) の実用化に向け、日立では、ハウスメーカーと連携して実証実験に取り組んできました。

また、そのような家電製品、住宅設備機器などの連携は、やはり1社だけでは不可能ですから、業界内での標準化・規格化の活動にも並行して取り組んでいきます。個人的には、早期に規格化を進め、適合品をなるべく早く普及させていくことが重要だと考えています。そして、日本発のスマートハウス技術を、世界に向けて発信していくべきですね。

石井 最近、日本の技術は「ガラパゴス化している」なんて批判されたりしますが、それは一概に悪いとは言えないと思います。プロダクツは、



よかれ悪しかれ、その国の市場特性に縛られるものです。日本の市場は、進取の気性に富み、洗練された、品質に厳しい消費者を1億人以上も有するという世界でも稀(まれ)な特性を持っています。テレビでも白物家電でもスタンダードを変えた技術や、インバータを活用した世界一の省エネルギー技術などは、そうした国内市場があったからこそ生まれたものです。だからわれわれは、日本の消費者を大切に、生活の向上に貢献しなければならないし、その中で潜在ニーズをつかんでいくことも不可欠です。その潜在ニーズを形にした技術は、必ず世界に通用するはずで、後はわれわれが、いかにグローバルに展開するか、その戦略こそが問われているんです。

渡邊 開発力とマーケティング力の強化に加え、標準化戦略なども重要になりますね。日立も含めて日本企業は、要素ごとの省エネルギー技術には世界に先駆けて取り組んできています。そのうえで、たとえばテレビやSTB(Set Top Box)などに全体をコントロールする機能を持たせ、白物家電との間で標準化されたイン

テリジェントなインタフェースを共有することで、スマートな家庭内システムをトータルで提供することが可能になります。日立としては、社会インフラ事業を核として内部的な連携を強く図りながら、数多くの優れた要素技術と、それらをつないで最適に動かす制御システム、そうしたシステムの提案力という強みを発揮していけるはずで。

石井 コアになる製品の力、技術の力があってこそ、システムが優れたものになる。スマートハウスのような多くの技術が複合したシステムは、充実した研究開発部門を中心に、多様な技術を開発する力を持った、日立の強みが発揮できる舞台だと思います。技術の中身は変遷しても、「技術の日立」は変わりません。これまでの100年がそうだったように、これからの100年も、生活の進歩に際限はないでしょう。その中で、いかにお客様の夢を形にし、生活に資する技術を開発していくかを、われわれの仕事の本質として大切にしたいと思っています。

渡邊 新しいパラダイム、新しいビジネスモデルの多くは、新しい技術

と市場や消費者との接点から生まれるものです。社会が豊かになり、消費意欲も向上していく中で、コンシューマ事業の重要性は今後ますます高まるでしょう。日立グループがめざす社会イノベーションの一環として、企業とお客様との接点を担うコンシューマ分野での生活イノベーションを通じて、より豊かでスマートな家庭生活の実現に貢献していきましょう。

※) スマートハウスは、経済産業省が提唱する、エネルギーなどについての需要情報と供給情報を活用することによって最適制御された住宅である。

渡邊 修徳

日立コンシューマエレクトロニクス株式会社
代表取締役・取締役社長

1970年日立製作所入社。横浜工場配属。1994年AV機器事業部映像本部商品企画部長。1996年日立ホームエレクトロニクスヨーロッパ社出向。2002年ユビキタスプラットフォームグループ技術戦略本部長。2004年日立ホーム・アンド・ライフ・ソリューション株式会社取締役・国内営業本部長兼日立コンシューマ・マーケティング株式会社取締役社長。2008年日立製作所コンシューマ事業グループ副グループ長兼マーケティング事業部長。2009年コンシューマ事業グループ長&CEOなどを経て、2009年7月から現職。

石井 吉太郎

日立アプライアンス株式会社
常務取締役・家電事業部 事業部長

1969年日立製作所入社。多賀工場配属。クリーナ設計グループ、家電設計部などを経て、1995年電化機器事業部多賀本部OA第二設計部(プリンタ設計)部長。2001年家電グループ電化機器事業部事業部長。2002年日立ホーム・アンド・ライフ・ソリューション株式会社取締役・技術開発部門長などを経て、2006年から現職。