

「デジタル大革命へのあくなき挑戦」
ーグローバル競争から夢への架け橋を築く技術者の戦いー

松下電器産業株式会社
シニアフェロー
櫛木 好明

2008年5月2日

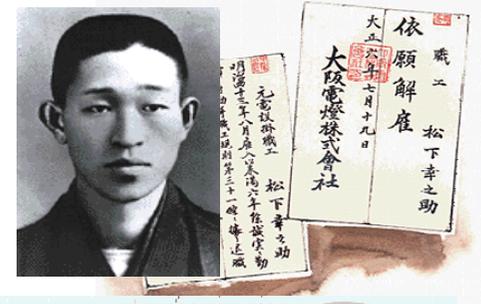
目次

1. 松下電器とは
2. デジタルネットワーク大改革
3. グローバル標準化の変化
4. 標準化競争の事例
5. プラットフォーム戦略
6. 技術と経営
7. 今後のデジタル家電
8. まとめ

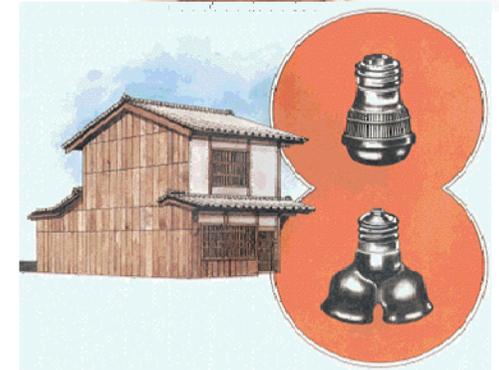
“技術ベンチャー企業 松下電器”

■松下電器とは、

- ・松下幸之助が創業した技術ベンチャー企業
- ・当時勤務していた会社で、改良ソケットを提案したが、上司からの酷評を機に独立を決意



■1918年(大正7年)「松下電気器具製作所」を創業
創業者・妻・義弟の3人で、自宅土間を作業場に
改良ソケットを製造



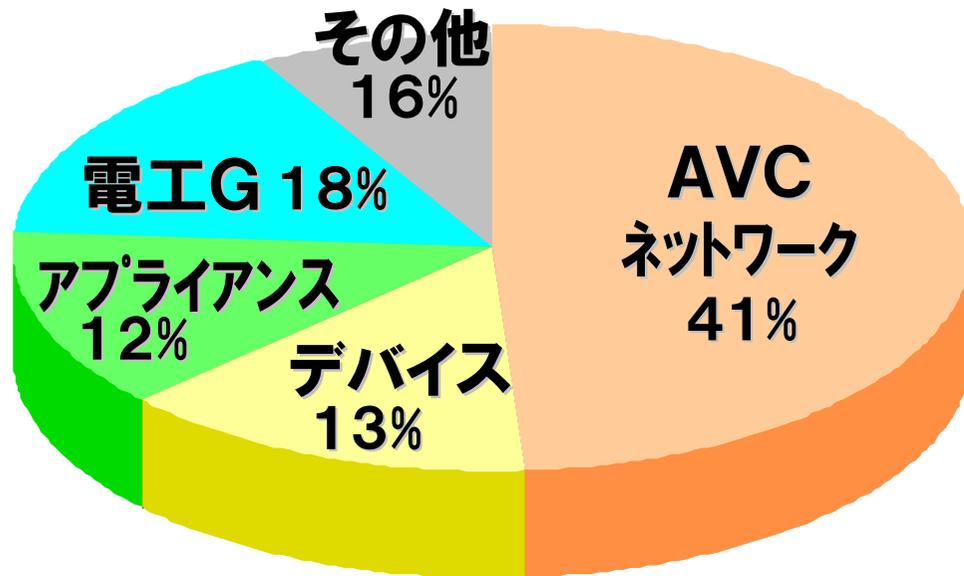
■二股ソケットなどの大ヒット商品を次々と開発

- 1933年(昭和8年) ラジオ・乾電池等・電熱器等の3事業部制を実施
- 1949年(昭和24年) 販売店のナショナル会発足、後のナショナルショップ(専売店網)へ
- 1950年代後半(昭和30年代前半) 三種の神器(白黒TV、洗濯機、冷蔵庫)が爆発的に普及、松下電器も大きく成長
- 1964年(昭和39年) 熱海会談を開催、営業の大改革を実施
-
- 2002年(平成14年) 前年度、創業以来初の赤字を受け、「破壊と創造」を開始

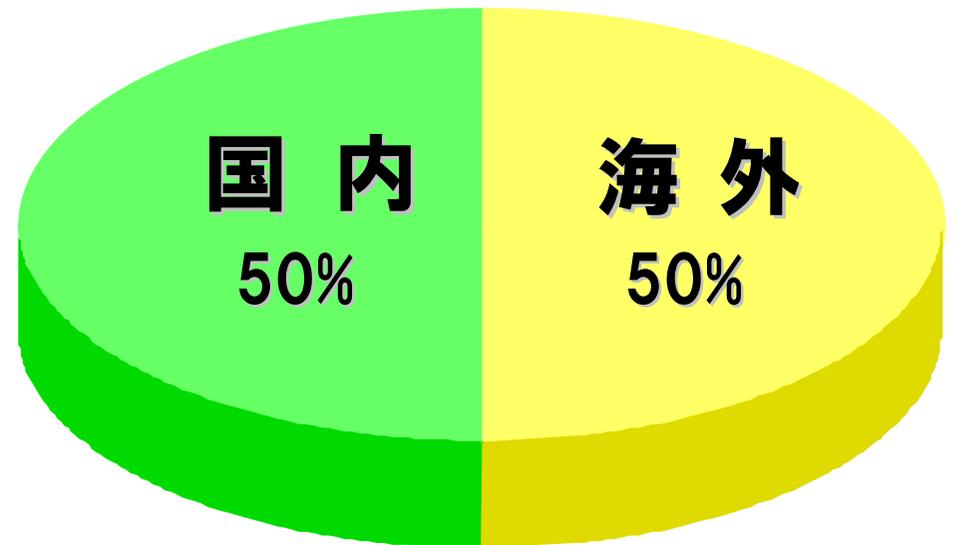
松下電器の概要

・創業	: 1918 (大正7) 年3月
・売上高	: 9兆0,689億円 (2008年3月期)
・営業利益	: 5,195億円 (2008年3月期)
・従業員数	: 30万5,828名 (2008年3月期)

分野別売上げ構成比



国内・海外 販売構成比



(2007年度実績: 連結ベース)

総合エレクトロニクスメーカー

部品から家庭用電子機器、電化製品、FA機器、
情報通信機器、住宅関連機器までの生産・販売・サービスを行う

デバイス分野

半導体	電池	電子部品	モータ	FA	ディスプレイ デバイス
-----	----	------	-----	----	----------------

AVC ネットワーク分野

AVC	固定通信	移動通信	カーエレ	システム
-----	------	------	------	------

アプライアンス分野

家庭電化 /住宅設備 /健康システム	照明	環境 システム
--------------------------	----	------------

電工・
パナホーム
他



ユビキタスネットワーク社会の実現

地球環境との共存

人々の豊かなくらし・人生に貢献

サービス・
ソリューション

デジタル
ネットワーク

アプライアンス
環境システム

デバイス
生産システム

ブランドスローガン “ideas for life”

Panasonic ideas for life

松下電器 **Panasonic** **National**

グローバルなブランド力強化のためのブランド統一

Panasonic

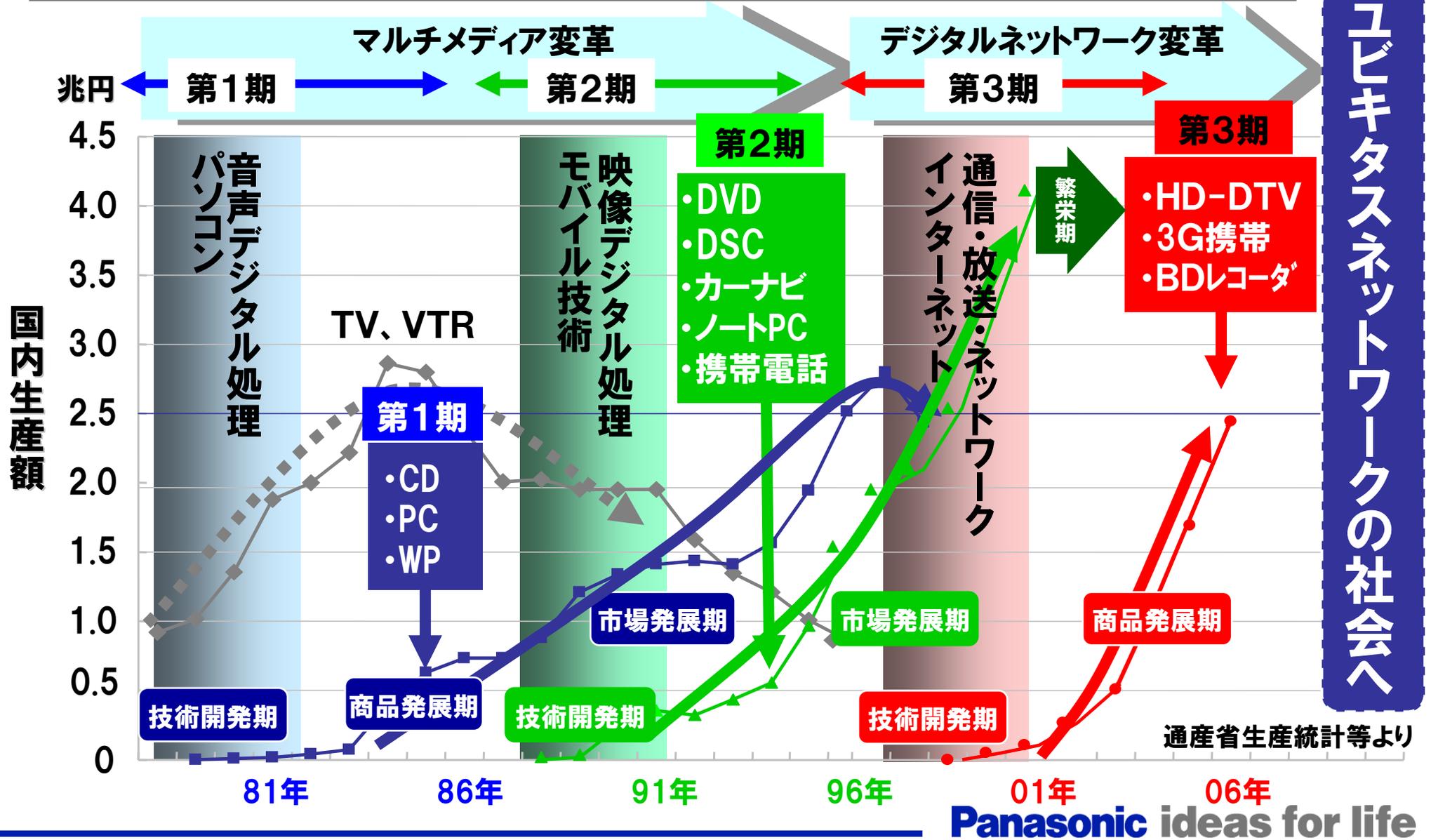
「松下電器産業株式会社」は2008/10/1より
「**パナソニック株式会社**」となります

目次

1. 松下電器とは
2. **デジタルネットワーク大変革**
3. グローバル標準化の変化
4. 標準化競争の事例
5. プラットフォーム戦略
6. 技術と経営
7. 今後のデジタル家電
8. まとめ

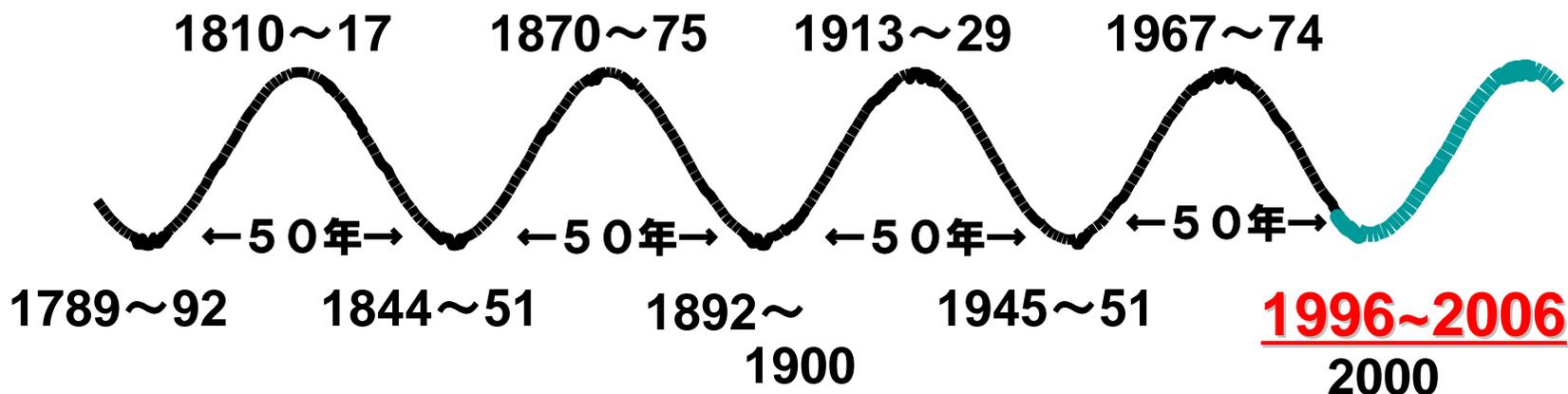
マルチメディア変革からデジタルネットワーク大変革へ 8

3つのデジタル技術革新が3つの事業の波動を起こした



50年目の大変革：デジタルネットワーク

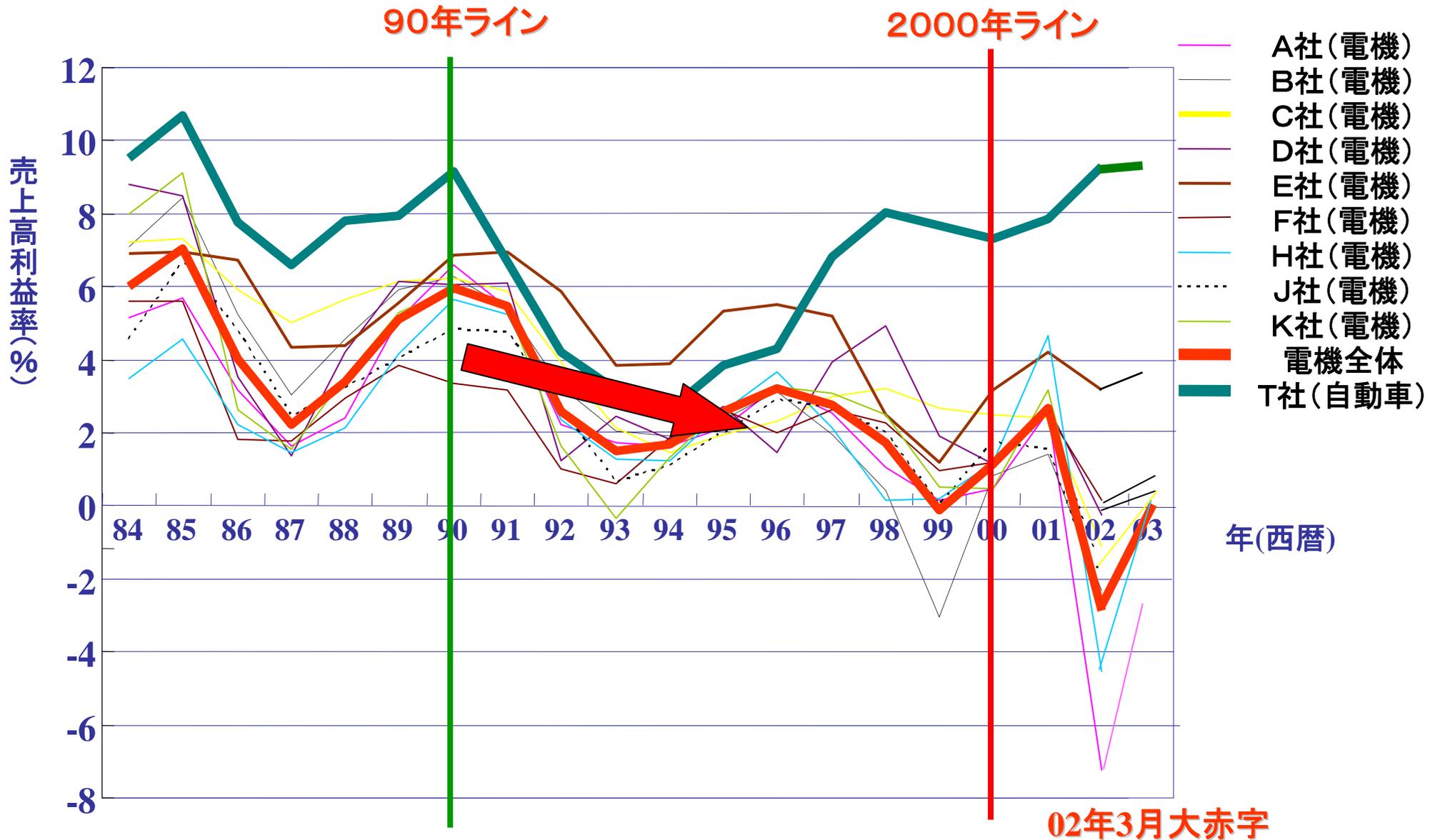
- **コンドラチェフの長期波動50年**
- **2000年前後にデジタルネットワークの波動が始まった!?**



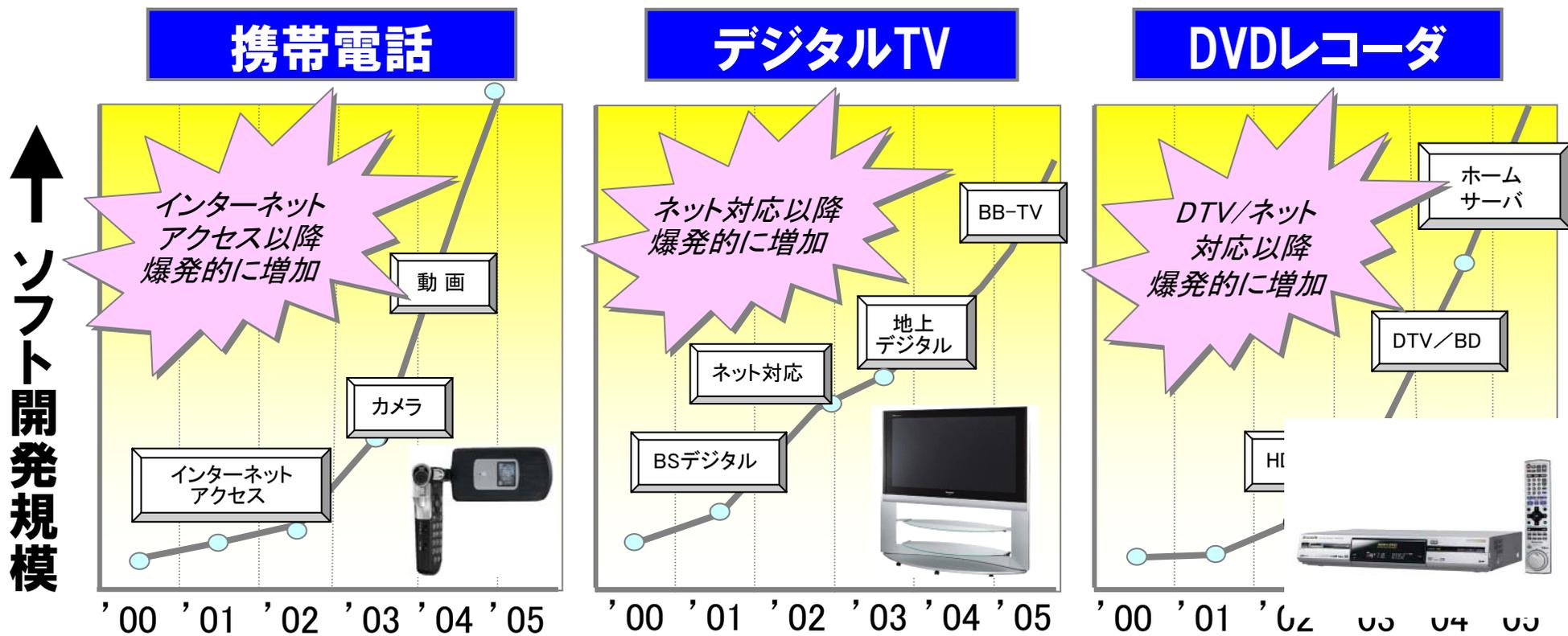
	第1波動	第2波動	第3波動	第4波動	第5波動
技術革新	紡績	有機化学	自動車	航空輸送	デジタルネットワーク
	製鉄	蒸気船	電信・電話	エレクトロニクス	新素材 超電導

参考：「景気循環で読む日本経済」 日本経済新聞社

90年代：改革遅れ、電機業界の業績悪化



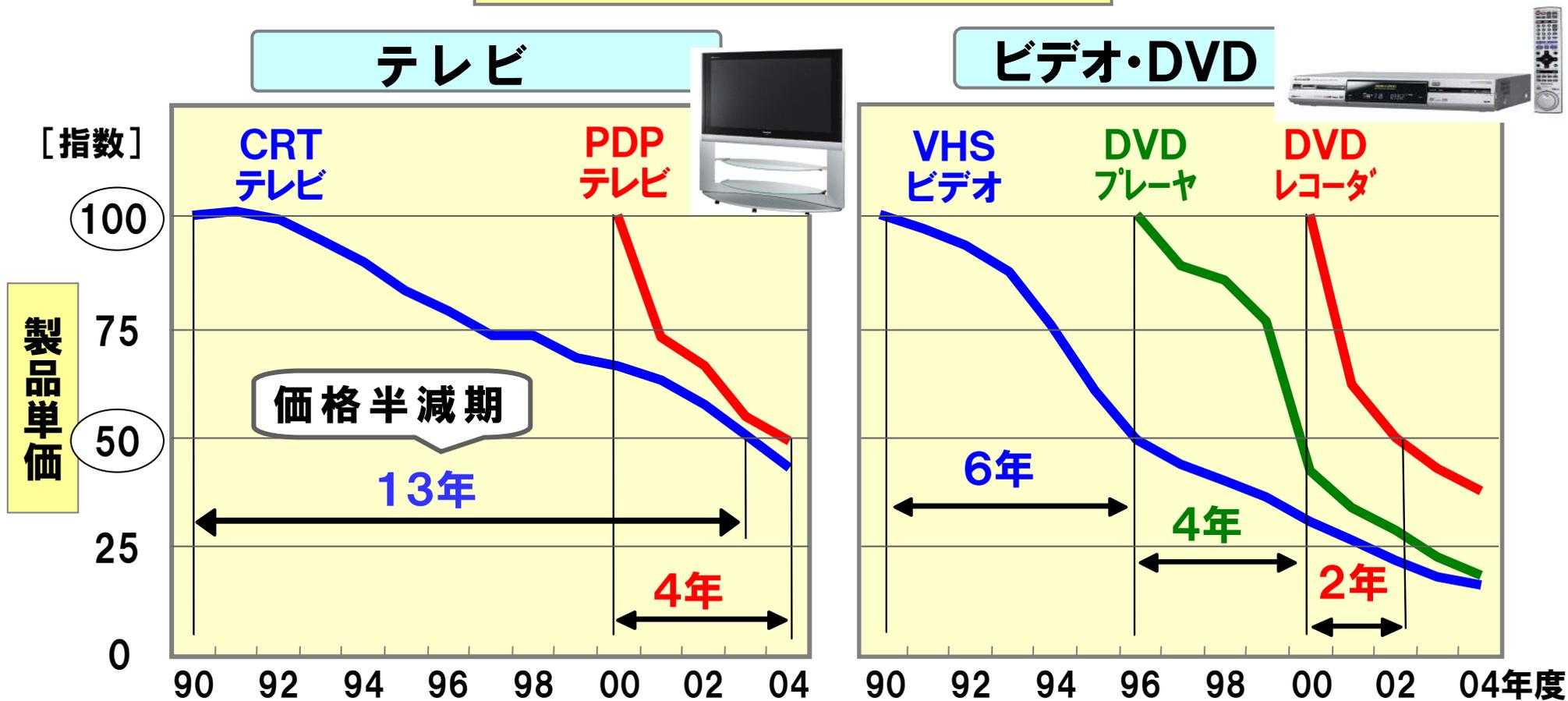
- ・ デジタル家電におけるソフトウェア開発の規模が急増
- ・ ネット対応以降爆発的に増加



ソフトウェア開発規模が 数百万ステップ、数千人・月に急増

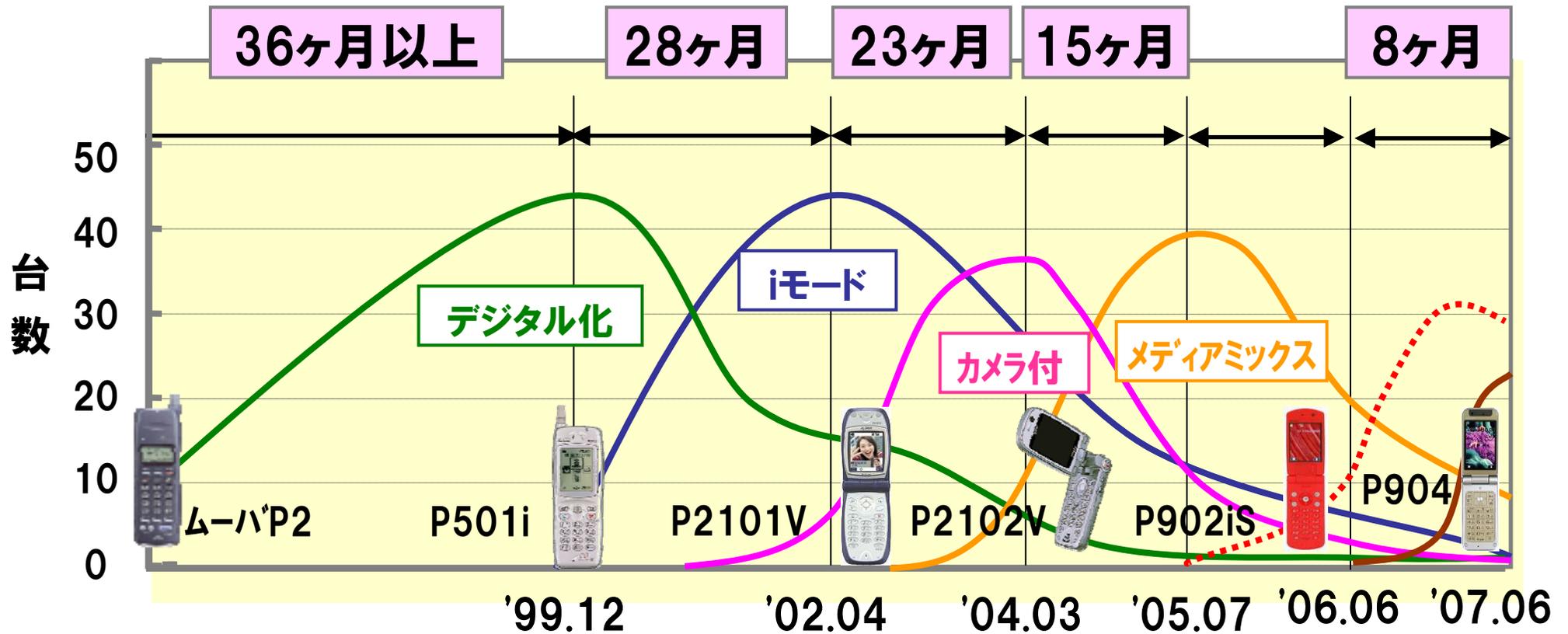
グローバル競争が激化 メーカー間の**消耗戦**に突入

デジタル家電の価格推移

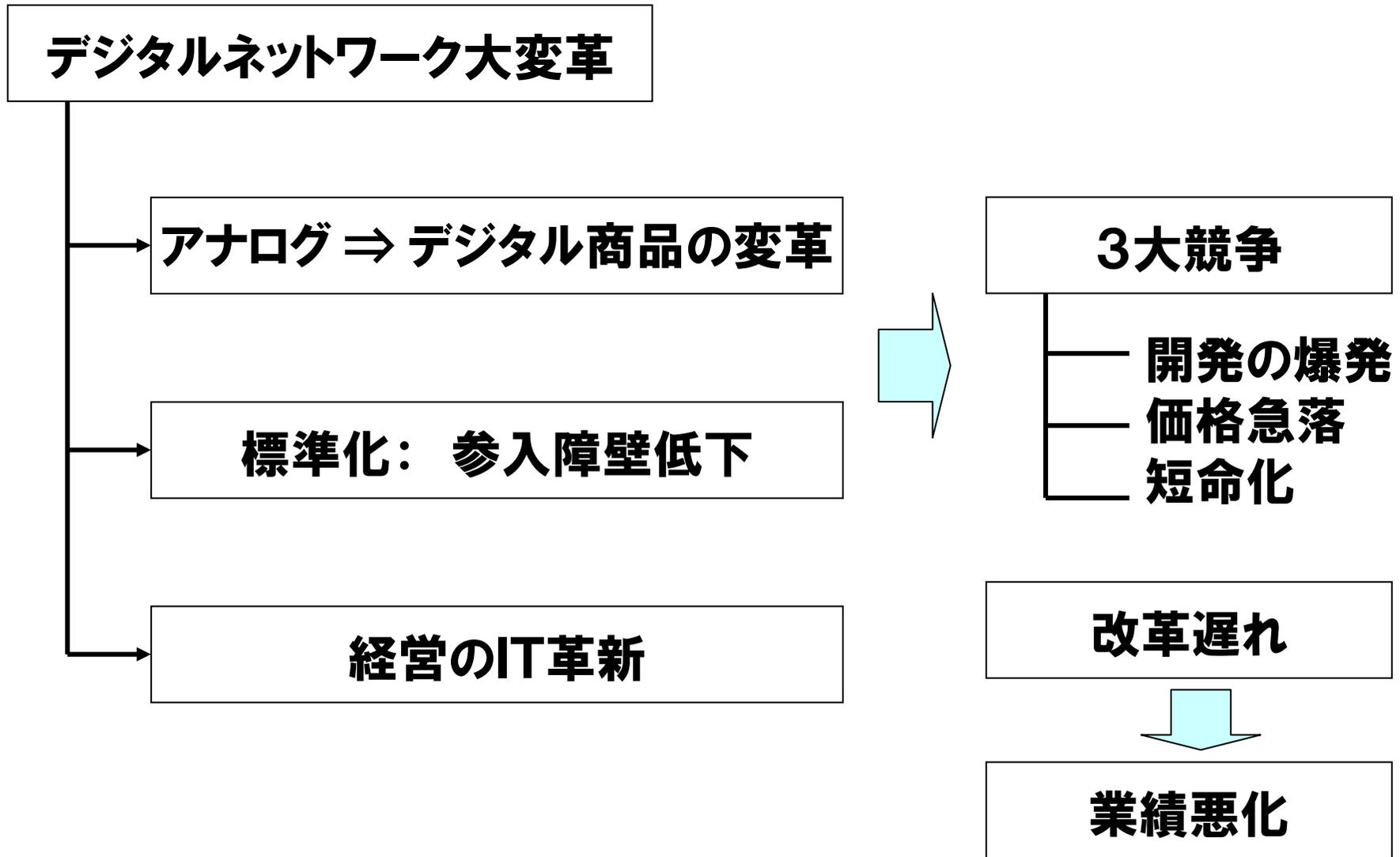


- 商品寿命が短命化し、多品種少量化
- 収穫期が短くなり、投資一回収の早期化が必要

携帯電話の事例



90年代に起こった変化



アナログからデジタルへの変革

ユーザメリット
変革

製品	アナログ	デジタル
TV	NTSC画質、 ロータリースイッチ 	フルHD、多ch、EPG、 オンデマンド配信 
ネットワーク	電話交換機 	インターネット 
記録メディア	音楽(カセットテープ)、 映像(VHS) 	音楽(SD)時間500倍 映像(BD)時間30倍 

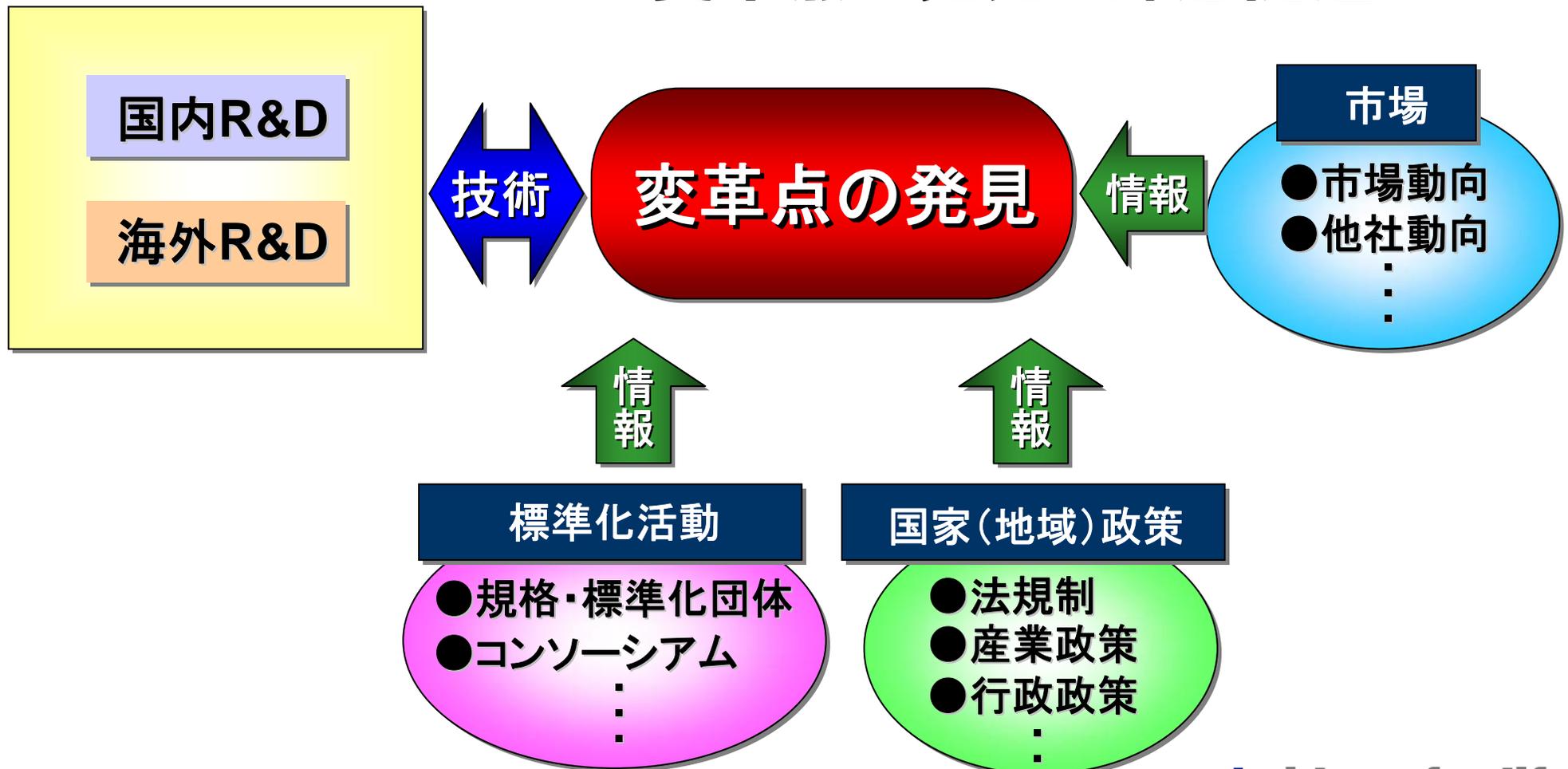
技術のデジタル移行がユーザメリットを生んだ

技術開発変革

技術	アナログ	デジタル
標準化	製品ごとの縦割り標準	水平インタフェース標準
プラットフォーム	個別専用 プラットフォーム	モジュール組合せの プラットフォーム
技術開発	単品型開発	大規模複品開発の 科学的マネジメント

変革点こそ新規事業創造のチャンス

－ 変革点の発見と課題提起を －

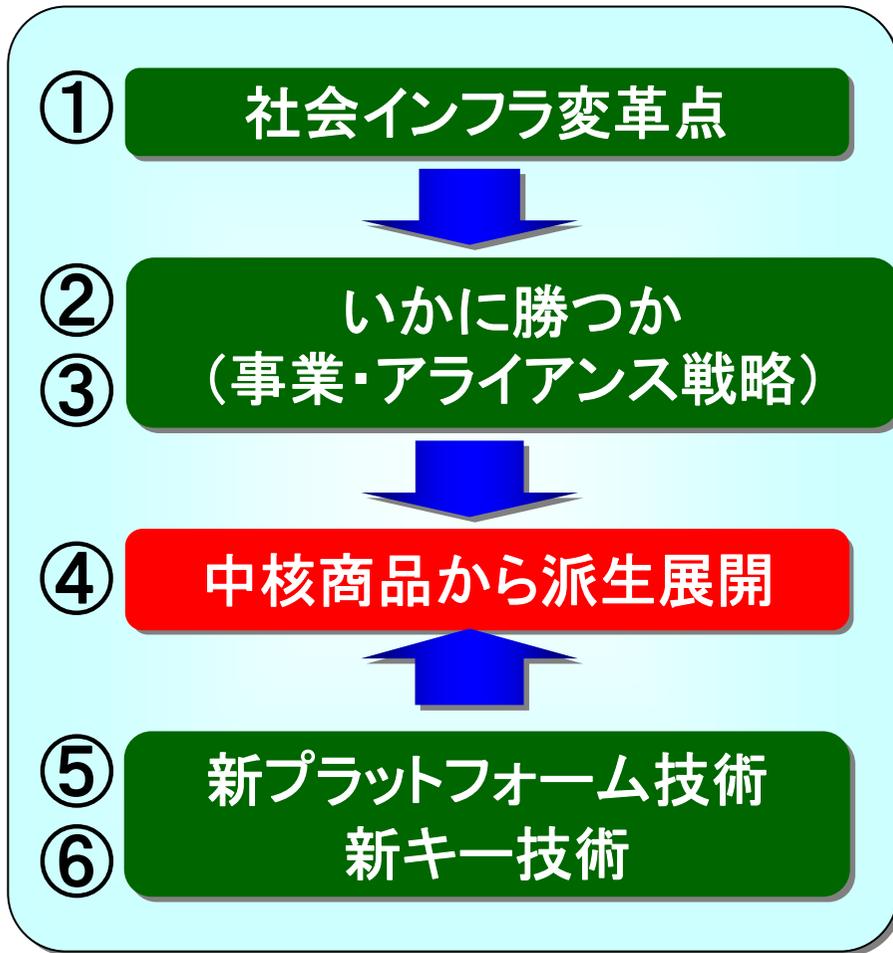


— その時、お客様にどんな価値を提供するのか —

- ・どんな事業を起こすか
- ・どんな仕掛けをするか
- ・どんな商品を発売するか
- ・どこで勝つか

開・製・販で戦略を共有

変革点に中核商品そして派生展開



目次

1. 松下電器とは
2. デジタルネットワーク大改革
- 3. グローバル標準化の変化**
4. 標準化競争の事例
5. プラットフォーム戦略
6. 技術と経営
7. 今後のデジタル家電
8. まとめ

なぜデジタルネットワーク大改革が一気に世界に広がったか ²⁰

技術

- デジタル要素技術・圧縮技術・LSI**技術が出揃った**
- 水平分割されたハード・ソフトのインタフェース技術で
応用技術が**同時多発**で進んだ

標準化

- 自由闊達な標準化**フォーラム活動**が
急速に進展した

ネット化

- **インターネット**とつながり、**新サービスモデル**が
Javaなどで急速に進んだ

マネージメント

- 大規模開発の**科学的マネージメント**が進展した

「標準規格」の目的 は市場拡大によるお客様満足

21

商品と企業活動において「安全・健康・品質保証・環境維持・互換性」と「市場拡大・技術普及・低コスト化」の実現によりお客様満足を提供すること



「デジタル機器」関連規格はフォーラム標準が主流

- ① 90年代後半よりフォーラム活動での早期開発が主流に → オープン化
- ◆ ② 成果の追認によるデジュール標準化
- ◆ ③ 3つの標準の役割分担と、シナジー効果がキイ

国際団体が決める標準

市場競争が決める標準

企業仲間が決める標準

デジュール標準

- ITU (1865~)
- IEC (1906~)
- ISO (1947~)

⋮

デファクト標準

- VHS
- RS232C
- Windows

⋮

フォーラム標準

- **USB**
- **Bluetooth**
- **DLNA**

⋮

課題：
平均36ヶ月
かかる

国際標準採用が実質的に義務となる

1995 WTO協定(世界自由貿易促進)にTBT協定を包含

⇒ WTO加盟国は国際規格を採用せよ

■ TBT協定とは (Technical Barriers to Trade)

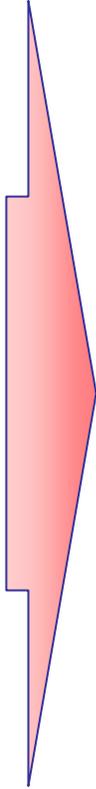
加盟国は、強制規格、任意規格(標準)、適合性評価手続を必要とする場合において、関連する国際規格をその基礎として用いなければならない(2.4条、5.4条)

⇒ 政府調達には国際規格品でなければならない

■ 政府調達協定とは

加盟国は政府調達に関し、国際規格が存在する時は当該国際規格に基づいた仕様とする必要がある

- (1) 「グローバル標準」への
知財埋め込み競争
- (2) 地域標準・国別標準・業界標準を
早期掌握の競争
- (3) 早期に各国向け
商品開発の競争



**適正な競争
による
市場の
活性化**

目次

1. 松下電器とは
2. デジタルネットワーク大改革
3. グローバル標準化の変化
4. **標準化競争の事例**
 - ① D T V
 - ② モバイル
 - ③ S D カード
 - ④ B D

デジタルTV標準化競争：欧米連合による危機感

- 欧米が開発団体を設立，**日本企業を排除（'89）**
- **米ATSC、欧DVB**がデジタル放送方式標準化（'95）
- 日本：デジタル化大幅遅れ、**ISDB方式標準化（'99）**

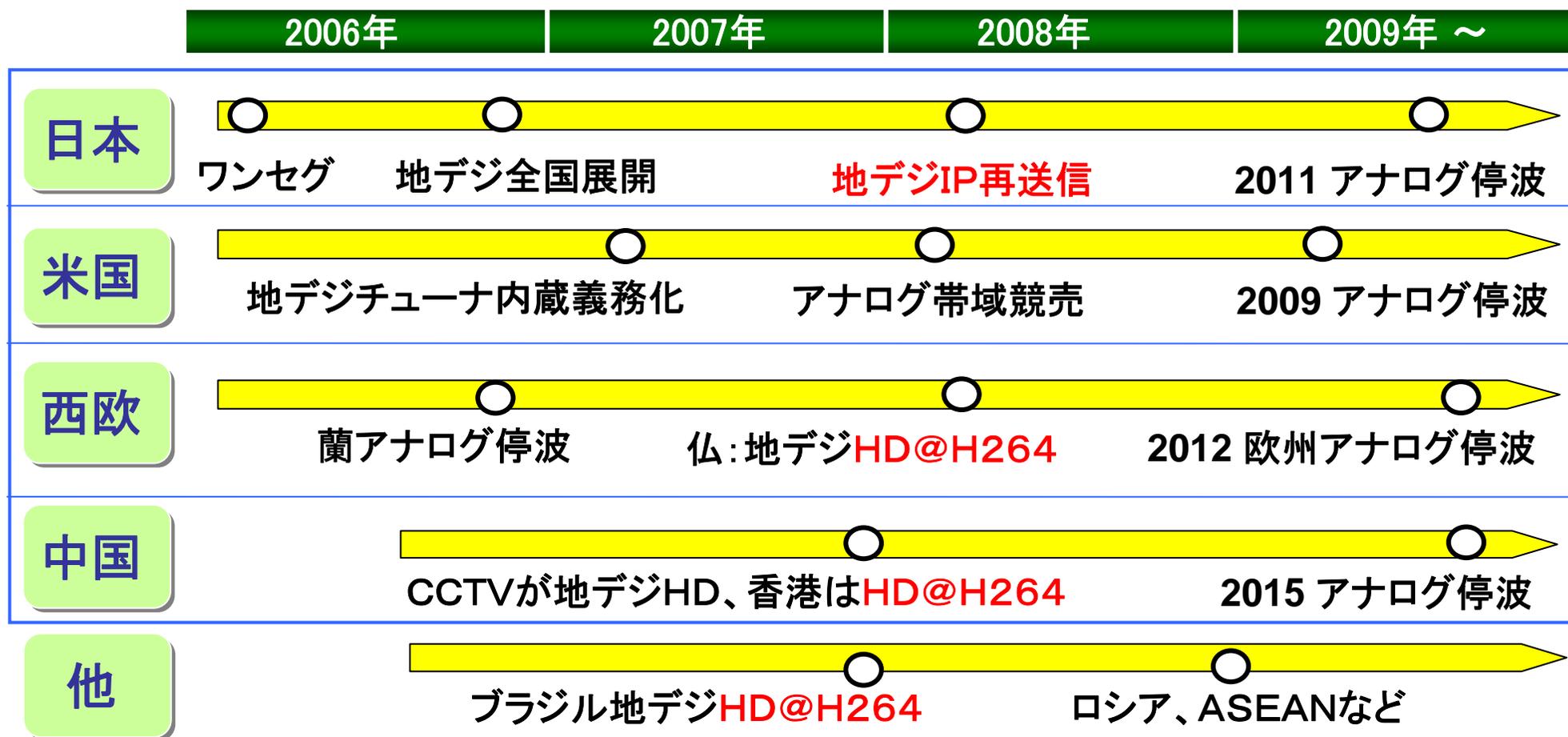
'89	'90～92	'93～95	'96～
-----	--------	--------	------

米国	日本企業を排除	米国企業連合	開発アライアンス（'93） 米方式提案（'95）
		'90: GI社が世界初のデジタルHD方式を提案	
欧州		欧州企業連合	開発アライアンス（'93） 欧方式提案（'95）
日本		アナログMUSE方式を強力推進	'95 規格化開始 '99 ISDB標準化

大幅な立ち遅れ

世界のテレビ放送の動向

- 各国のDTV方式はグローバル標準の良い所取り
新圧縮方式 H.264(仏、英、北欧、露、伯)、インターネットTV(米、欧、日、香港)
- アナログ停波の時期を決め、各国が2015年までにデジタルに移行



- **グローバルDTVプラットフォームによる商品展開**
- **国別、業界別標準化仕様の早期掌握**

現地キーマンへのコンタクトと標準化活動のサポート

グローバル標準をベースに地域標準づくりを支援し、商品化

- **マーケット別商品の企画力と開発力**
タイムリーな市場導入(TTM)
- **販売システムの構築と運用**
地域特性に合った販売体制

その国の最適な商品開発に徹する

携帯電話の標準化の経緯：欧州のGSM方式が世界制覇 29

- GSM方式に日本は出遅れ，国内独自PDC方式に注力
- 第3世代W-CDMA方式は日本で先行するもGSMを含む国際ローミングは遅れる

日本

- 1989 PDC方式決定
- 1993 PDC方式ドコモサービス開始
- 2001 W-CDMA方式ドコモサービス開始
- 2004 W-CDMA方式国際ローミング開始
- 2006 HSDPAドコモサービス開始



2010? 3G-LTEサービス

欧州

- 1987 GSM方式決定
- 1991 GSM方式ドイツサービス開始
- GPRS方式サービス開始
- 2004 W-CDMA方式サービス開始
- 2006 HSDPAサービス開始



?

① 技術と事業の厳しい「選択と集中」を実施

- ・ 国内メーカーは海外事業を殆ど撤退（'00～'06）
- ・ 国内メーカーは強い携帯用デバイスをさらに強化

② 開発が爆発、連携を強化、事業基盤を固める

- ・ 国内で他社とプラットフォーム開発で連携
- ・ 松下はグローバルLinuxグループに参画

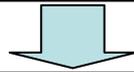
③ 次のステップに備える

- ・ 3.9～4G 規格特許獲得競争
- ・ AVの強みを生かす — **ビエラケータイのヒット**

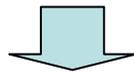


SDカード開発競争：企業間競争

- ・ 持たざるもののねらいはどこにおくか
- ・ 5年遅れの参入、どうやって追いつくか



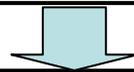
知財で戦略の核をつくる： 著作権保護技術



- 94 コンパクトフラッシュ(Sundisk)
- 96 スマートメディア(東芝)
- 97 マルチメディアカード
(サンディスク, シーメンス)
- 98 メモリースティック(ソニー)
- 99 SDカード(松下・東芝・Sundisk)

とは言っても、苦難の競争（法的配慮に万全を期す）

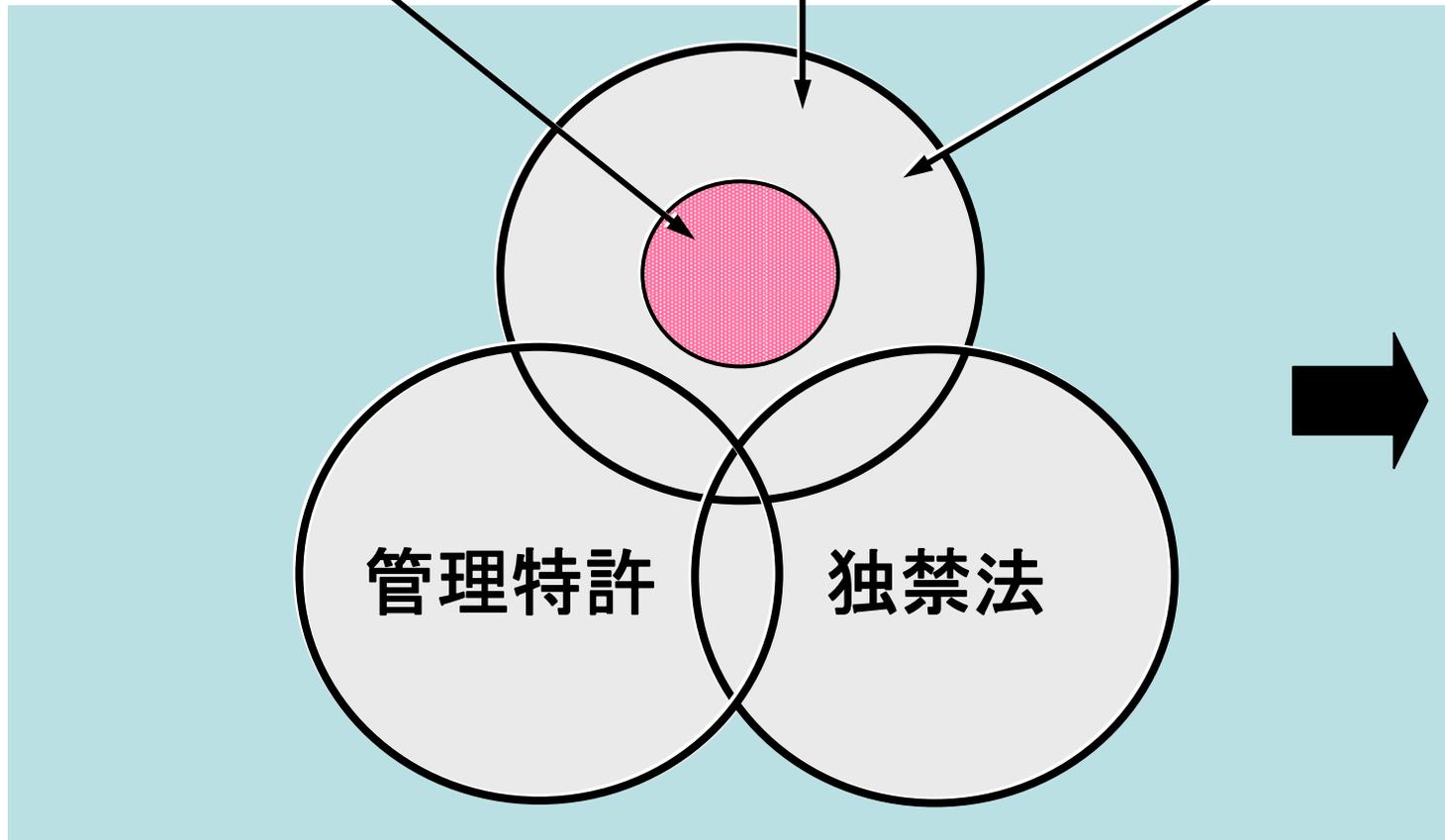
- ・ 日本2社、米社2社の4社連携
- ・ 接続認証 ----- 一歩進んだ案を提案(◎)
- ・ コンテンツ暗号 ----- お互いに譲らず、良いところ取りで合意(○)
- ・ カード認証 ----- 仲間づくりで、相手の弱点をつく(○)
- ・ バス信号 ----- コストを意識し過ぎて、セキュリティで手を抜いた(×)
- ・ 著作権業界との合意形成 --- 徹底した脅威分析の実施(○)



技術仕様を広める為に、オープンコンソーシアムを結成し、
ロゴの普及活動に努めた

SDカードのオープンコンソーシアム(SDA)

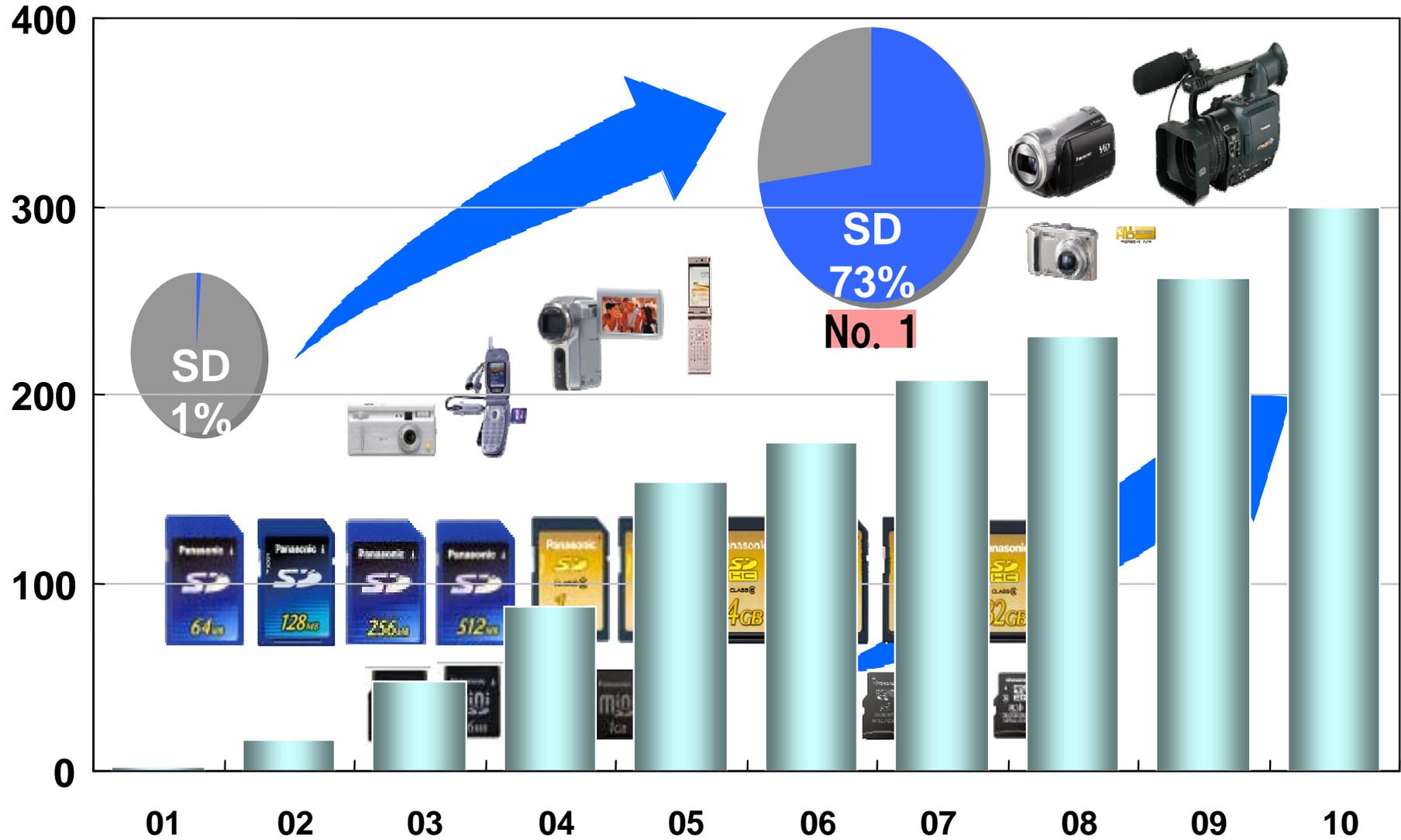
- ・SDライセンス
- ・SDフォーマット仕様書
- ・フォーラム規則



- ・2008年現在
約1000社
- ・新しい提案を採用
mini SD
micro SD

メモリーカードの世界市場占有率の遷移(予測)

(Unit: Million)

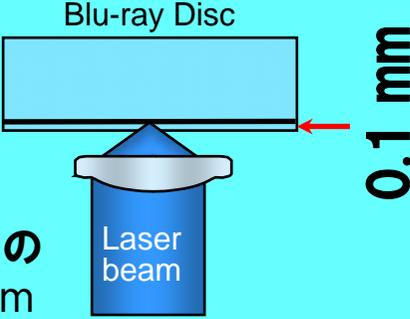
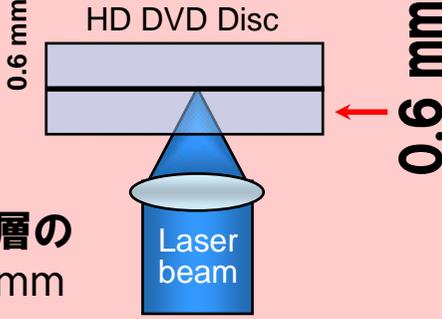
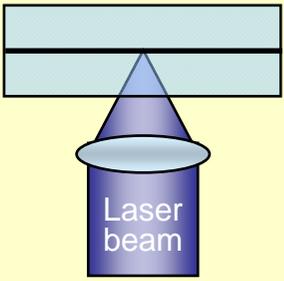


BD標準化競争(2002年から開始、08年に決着)

- 光ディスク技術は30年の蓄積があり今も進化
- フォーマット統一はユーザメリット、発売・性能で先行したBDが残った

	BD 	HD DVD 
2002	2月 Blu-ray Disc Founders設立(9社) 6月 BD-RE V1の規格書を発行	2月 DVD Forum WG11(青規格検討WG)を設置(0.1/0.6mmの検討開始)
2003	3月 ソニーがBDレコーダを発売開始	
2004	7月 松下2層対応BDレコーダを発売開始 10月 Blu-ray Disc Association(BDA)発足 12月 シャープがBDレコーダを発売開始	6月 HD DVD-ROM規格 Part1 発行
2005	11月 BD-RE V2, BD-ROM, BD-Rの規格発行	3月 HD-DVD プロモーションG 発足 10月 HD DVD Video Recording規格発行
2006	9月 松下がBD-ROM プレーヤ発売 11月 松下がBD-ROM 対応レコーダ発売	3月 T社がHD DVDプレーヤ発売 7月 T社がHD DVD対応HDDレコーダ発売
2007		
2008		2月19日 T社がHD DVD撤退発表

BDとHD DVDの違い(大容量 対 DVDとの共用性)

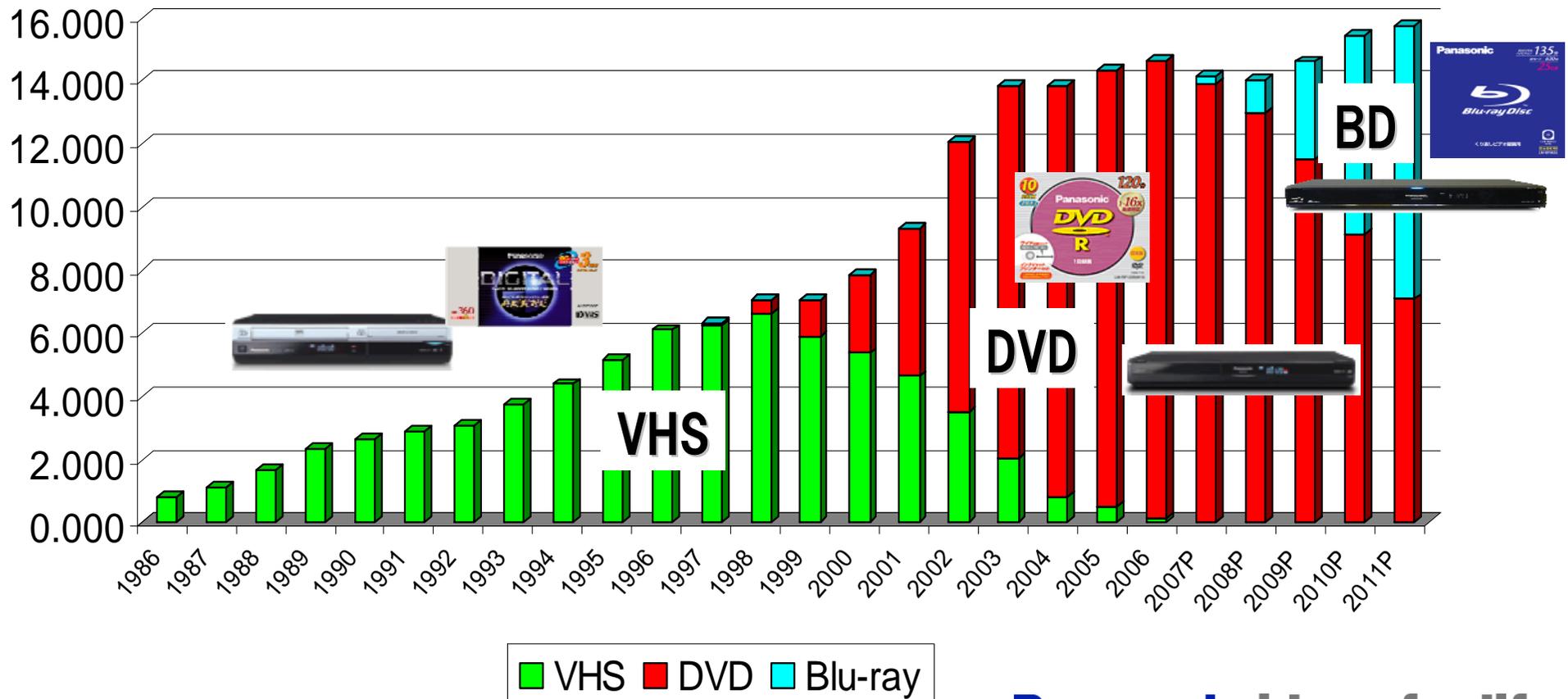
			<p>参考 DVD</p>
 <p>Blu-ray Disc 表面保護層の厚み:0.1mm 0.1 mm Laser beam</p>	<p>ディスク構造</p>	 <p>HD DVD Disc 表面保護層の厚み:0.6mm 0.6 mm 0.6 mm Laser beam</p>	 <p>DVD Disc Laser beam</p>
<p>○ 1層 25GB 2層 50GB</p>	<p>容量</p>	<p>△ 1層 15GB 2層 30GB</p>	<p>4.7GB</p>
<p>○ 8層(ROM)まで可 → 200GB</p>	<p>将来性</p>	<p>△ 3層まで可 → 45~51GB</p>	<p>2層 8.4GB</p>
<p>○ 低価格スピコート</p>	<p>製造技術</p>	<p>○ DVD転用容易</p>	

VHS/DVD/BDのソフト売り上げ推移予測

- 2008からBDが本格普及、2010年にはDVDをBDが逆転
- 標準精細度から高精細への移行

単位: 10億ドル

米国市場のソフト売り上げの推移と予測

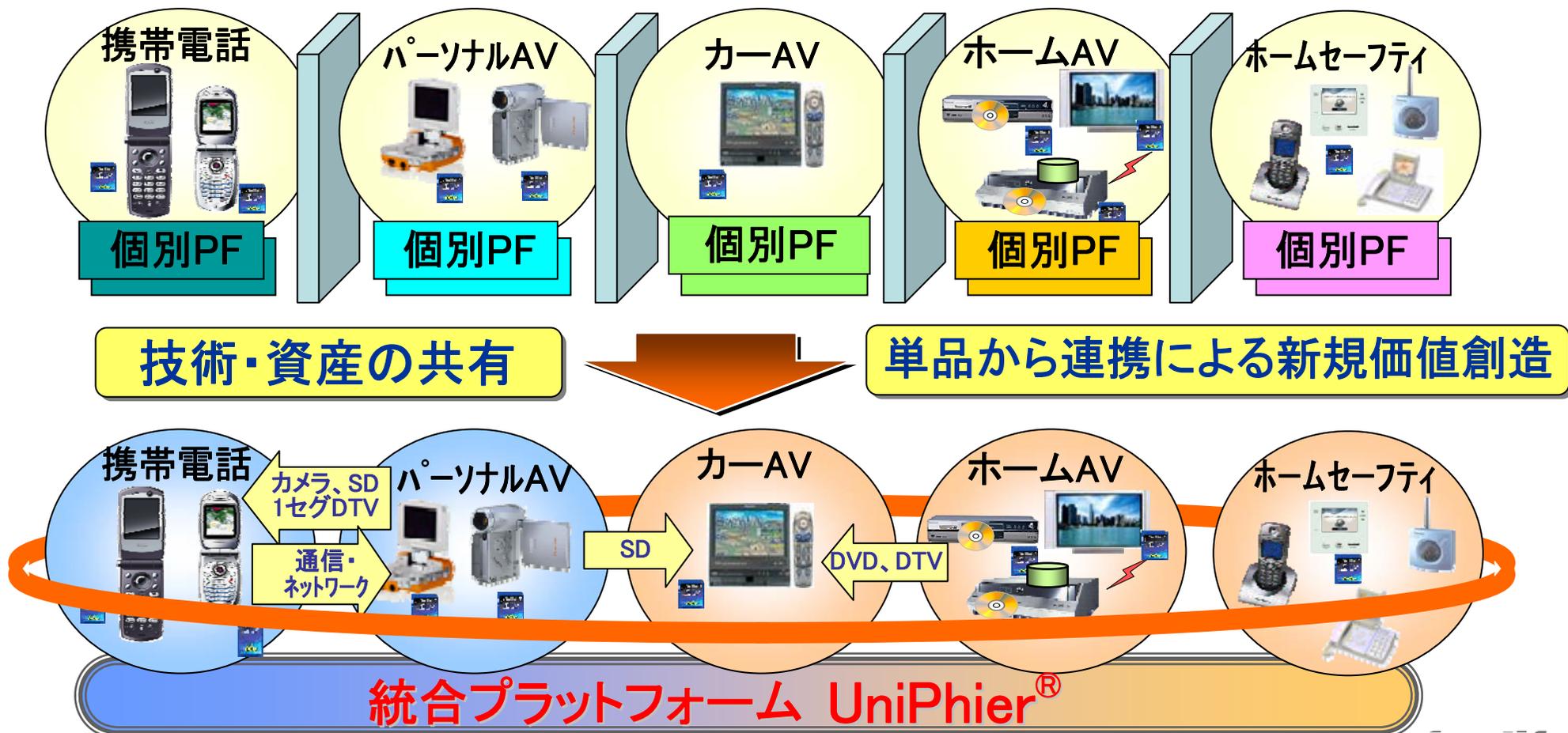


目次

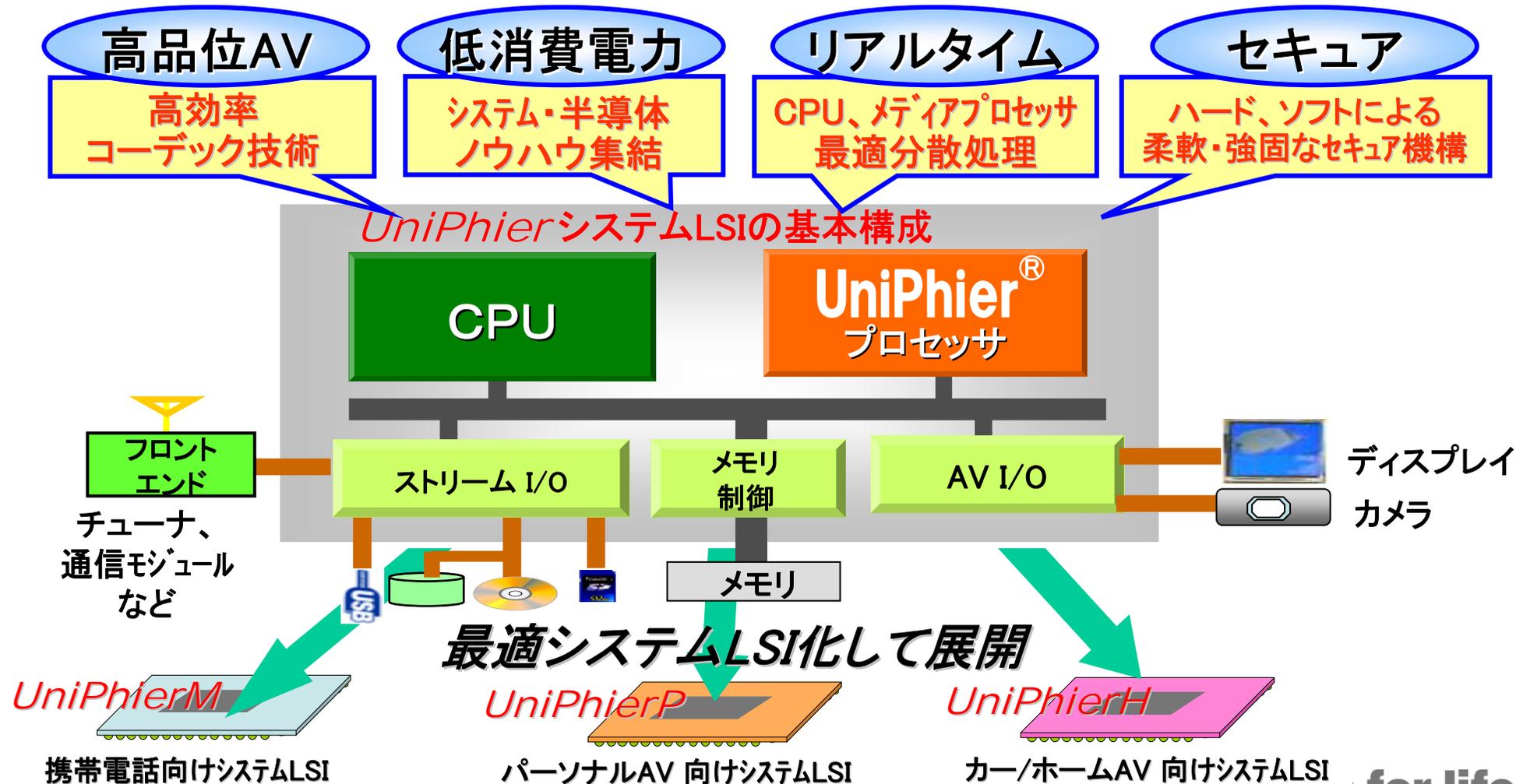
1. 松下電器とは
2. デジタルネットワーク大改革
3. グローバル標準化の変化
4. 標準化競争の事例
5. **プラットフォーム戦略**
6. 技術と経営
7. 今後のデジタル家電
8. まとめ

松下のデジタル家電プラットフォーム戦略

- 商品分野間の技術の壁を打破する全体最適プラットフォーム
- 商品群横断の資産・価値共有により、開発効率と設計品質を向上
⇒ 技術(横)のバリューチェーンで顧客価値創造を強化



- システムLSIに、Panasonicの技術を集積
- 商品分野を超えて、ハードアーキテクチャを共通化（実装は3タイプ）



- 家電分野向けLinuxを開発、UniPhier[®]ソフトウェアのベースに
- 商品分野を超えて、ミドルウェアを共通利用

DTV
アプリ

パーソナル
AV
アプリ

カーAV
アプリ

ホーム
AV
アプリ

ホーム
セーフティ
アプリ

...

ミドルウェア

ミドルウェア

ミドルウェア

ミドルウェア

...

組み込みOS Linux

デバイスドライバ

デバイスドライバ

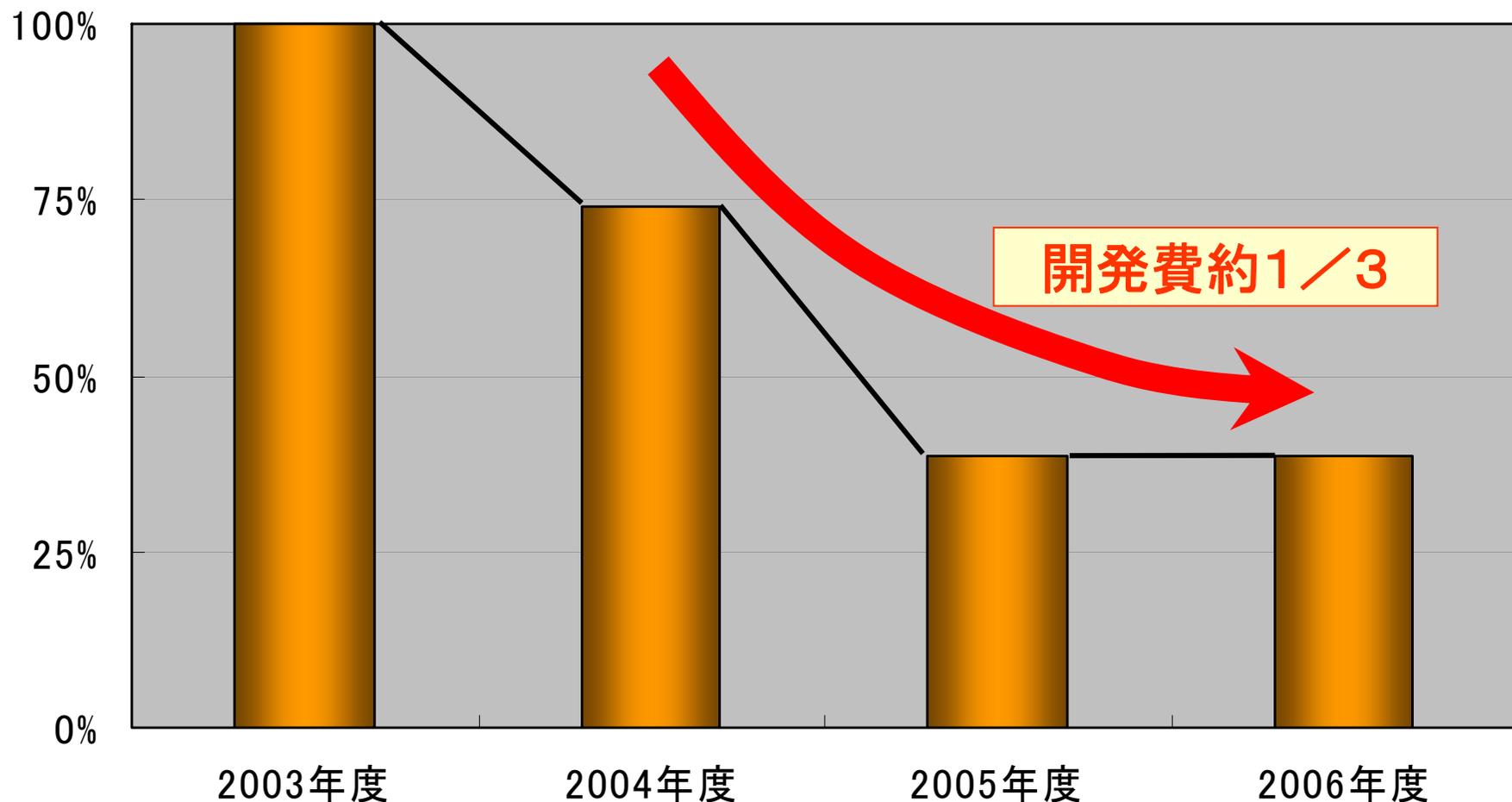
デバイスドライバ

デバイスドライバ

...

携帯電話の例

1機種当り開発費の削減(2003年度を100%としたときの比率)



デジタル家電を支える半導体技術



目次

1. 松下電器とは
2. デジタルネットワーク大改革
3. グローバル標準化の変化
4. 標準化競争の事例
5. プラットフォーム戦略
6. 技術と経営
 - ① 開発マネジメント
 - ② 破壊と創造

MOT(Management Of Technology)で米国に約10年の遅れ 44

- 半導体・TVなどで米国は日本に負けた → **ヤングレポート(1985)**
- プロパテント政策・経営品質改革など

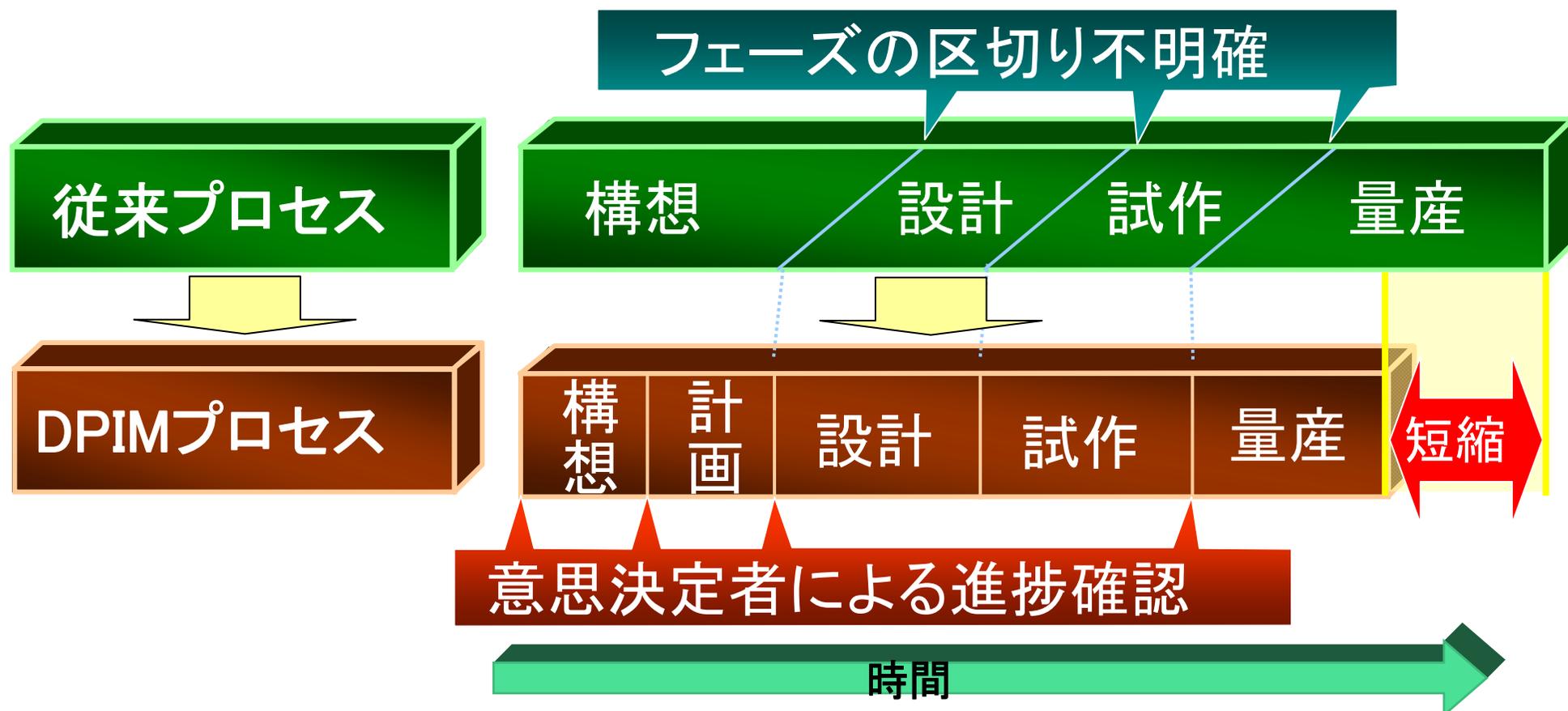
		1980 - 1990年	2000年 ~
経営品質		1988 ▼ M・ホルドリッジ賞	
M O T	PACE (開発管理)	1986 ▼ PRTM社で開発	
	CMM (ソフト管理)	1991 ▼ CMUで開発	
	TRIZ (アイデア創出)	▼1980年代 米でツール化	
	QSD (安定化手法)	▼1980年代 田口メソッド(ベル研)	
	⋮		
		欧 米 で 先 行	日 本 で 推 進
		約 10 年 の 遅 れ	

- ① 開発テーマを**小項目の業務単位**(WBS: Work Break Structure)に分割
(携帯電話で500~1000個のWBS)
- ② 企画OK/NO, 仕様書OK/NO, 開発着手OK/NO, ---
関所を設けてPL(プロジェクトリーダー)のもと、**サブリーダー全員で判定会議**
- ③ 業務単位(WBS)の**デザインレビューを徹底**、納期必達をチェック
- ④ サブシステムテスト、トータルシステムテスト、--- **最終テスト** 等の
段階ごとにバグ収束グラフをチェック
- ⑤ **発売OK/NO**の判定
- ⑥ 全開発費の管理、発売後の販売高で**開発投資回収**をチェック
- ⑦ 愚直に、一步一步、**PDCA**(Plan Do Check Action)を回す

DPIM(開発プロセスマネジメント革新)の導入

46

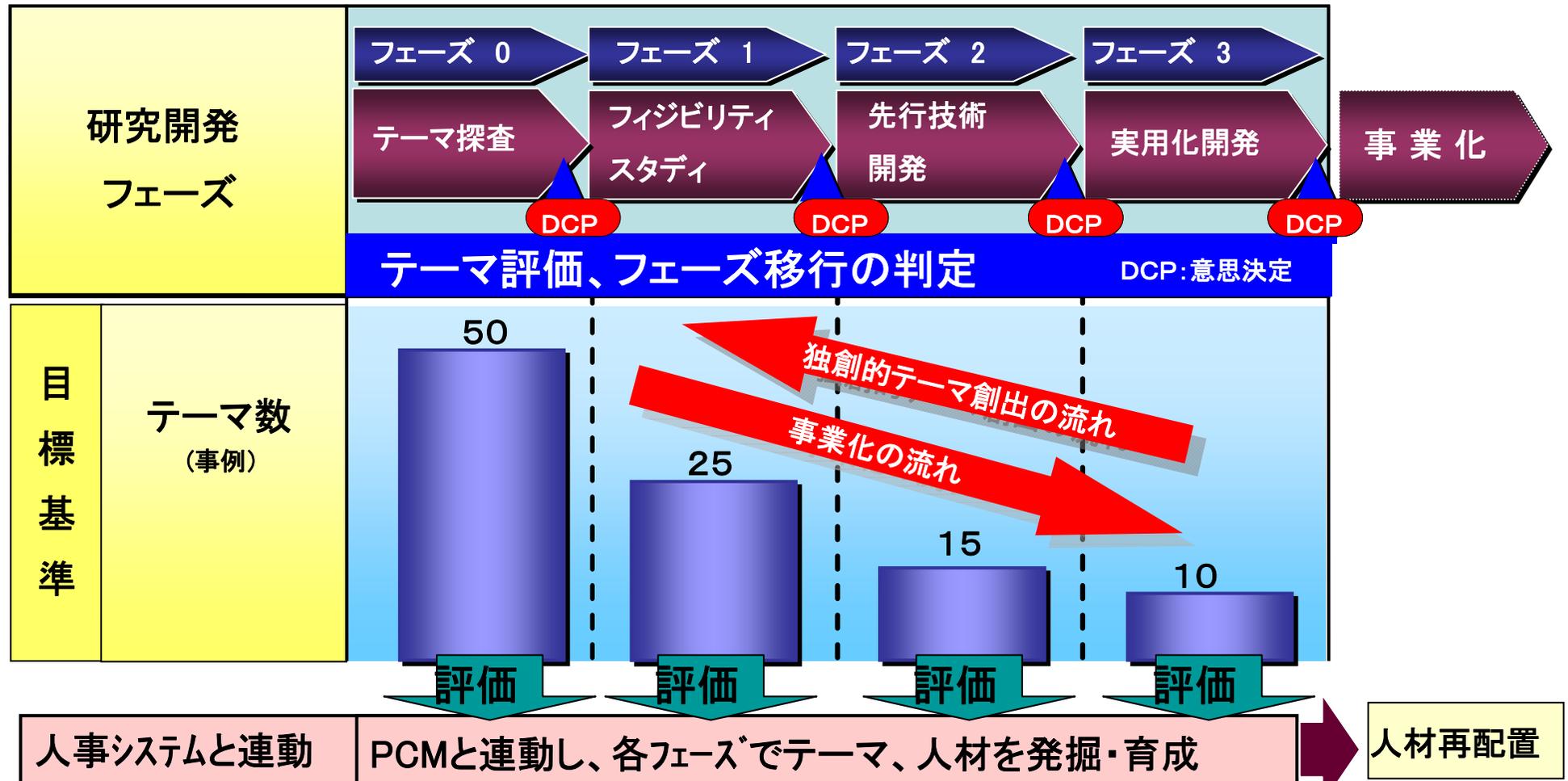
- 開発投資の回収と利益(お金)から見た評価基準を設定
- 誰にもわかる簡潔なチェック項目で開発フェーズ移行を決定
- 意思決定者(最高責任者)による進捗確認と標準文書での徹底した管理



研究テーマの取捨選択

- 取捨選択するなかで、独創性の高いテーマ創出と人材育成
- テーマ評価、フェーズ移行の判定により、円滑な事業化への導入

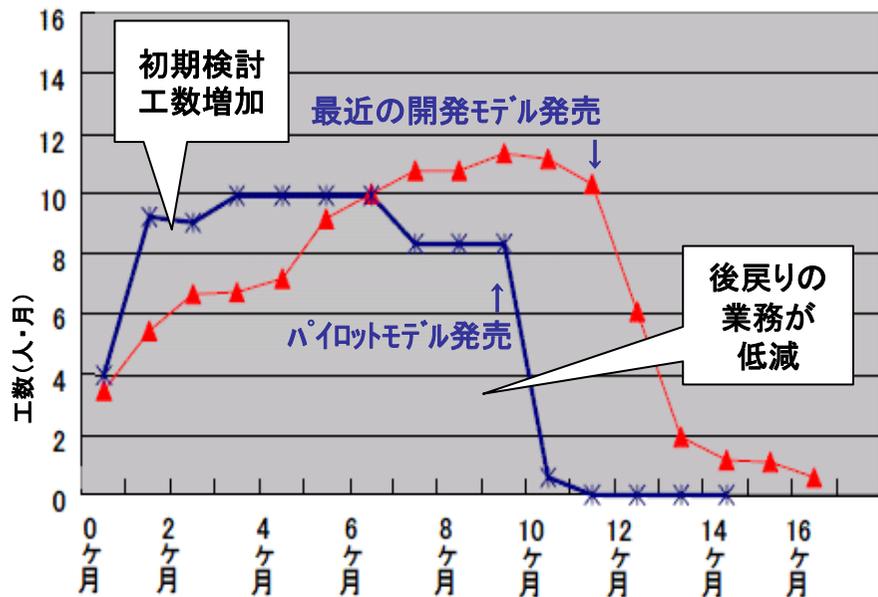
(PCM: Phase Change Management)



DPIM適用による経営成果の具体的事例

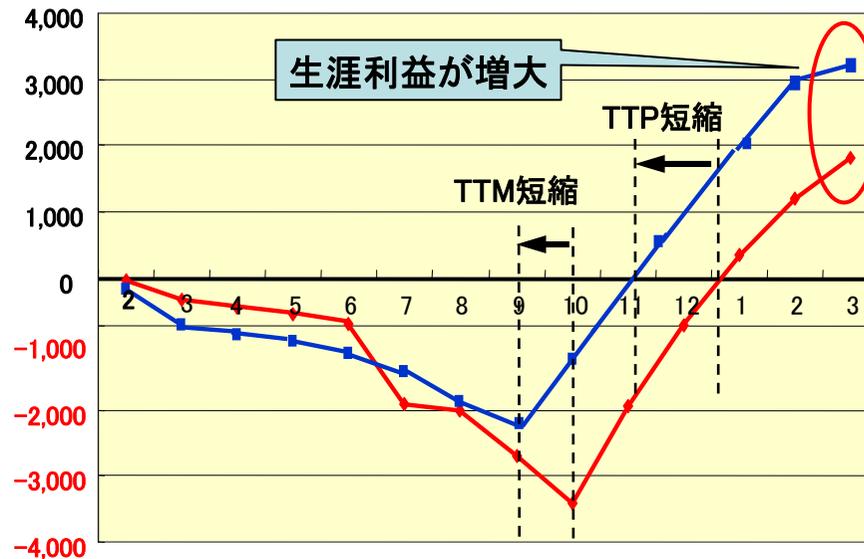
- 計画精度向上により後戻り業務が減り、早期商品化が可能に
- 早期商品化で販売機会損失が減り、投資を早く回収、トータルの利益が増大

DPIM適用パイロットモデルと従来の開発モデルの工数比較



▲ 従来の開発モデル平均
✱ DPIM適用パイロットモデル

生涯収支カーブ改善のモデル事例

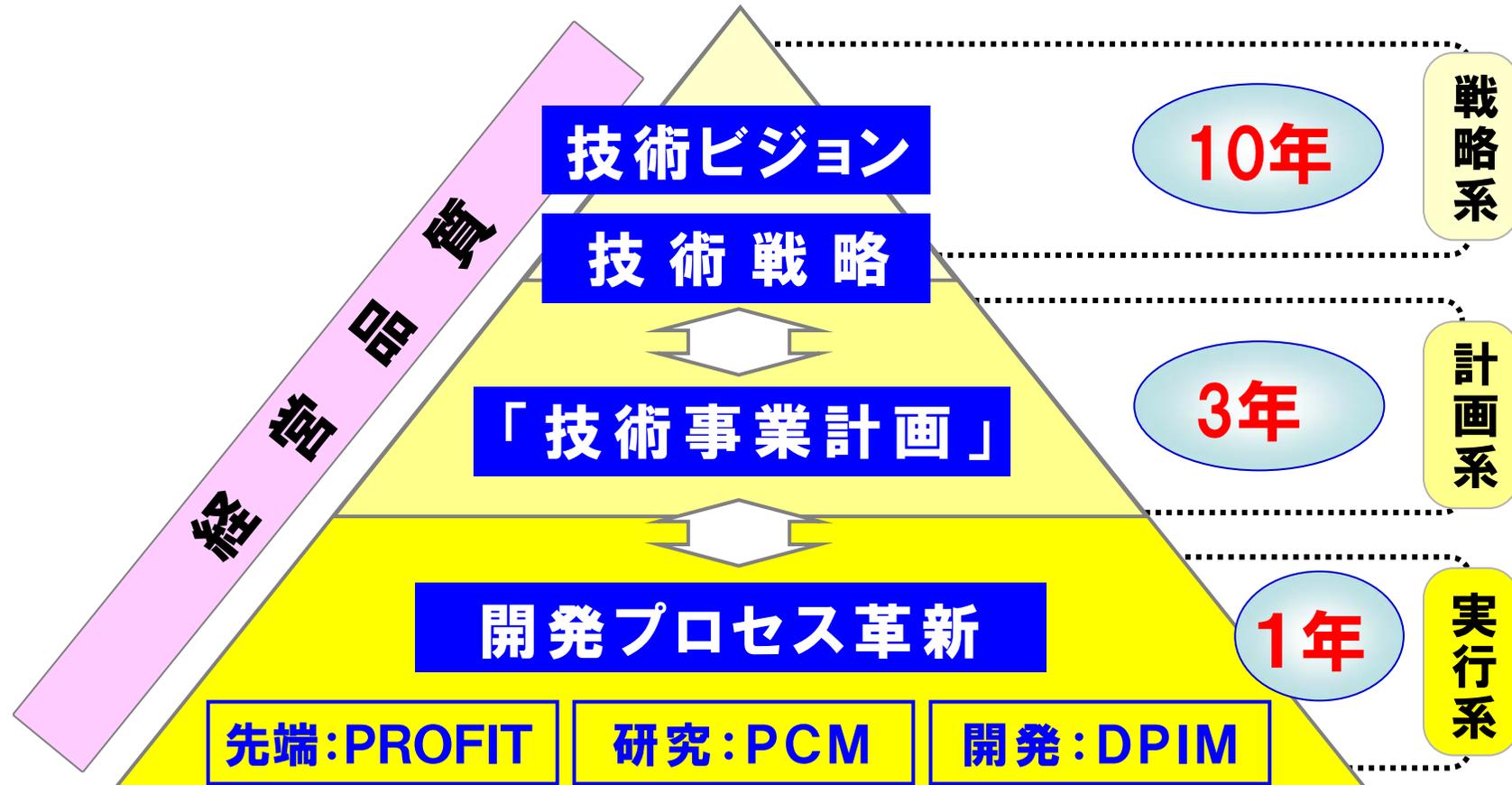


TTM: Time To Market / 商品化までの期間
 TTP: Time To Profit / 投資回収までの期間

— 従来の開発モデル平均
— DPIM適用パイロットモデル

松下電器の技術マネジメント改革

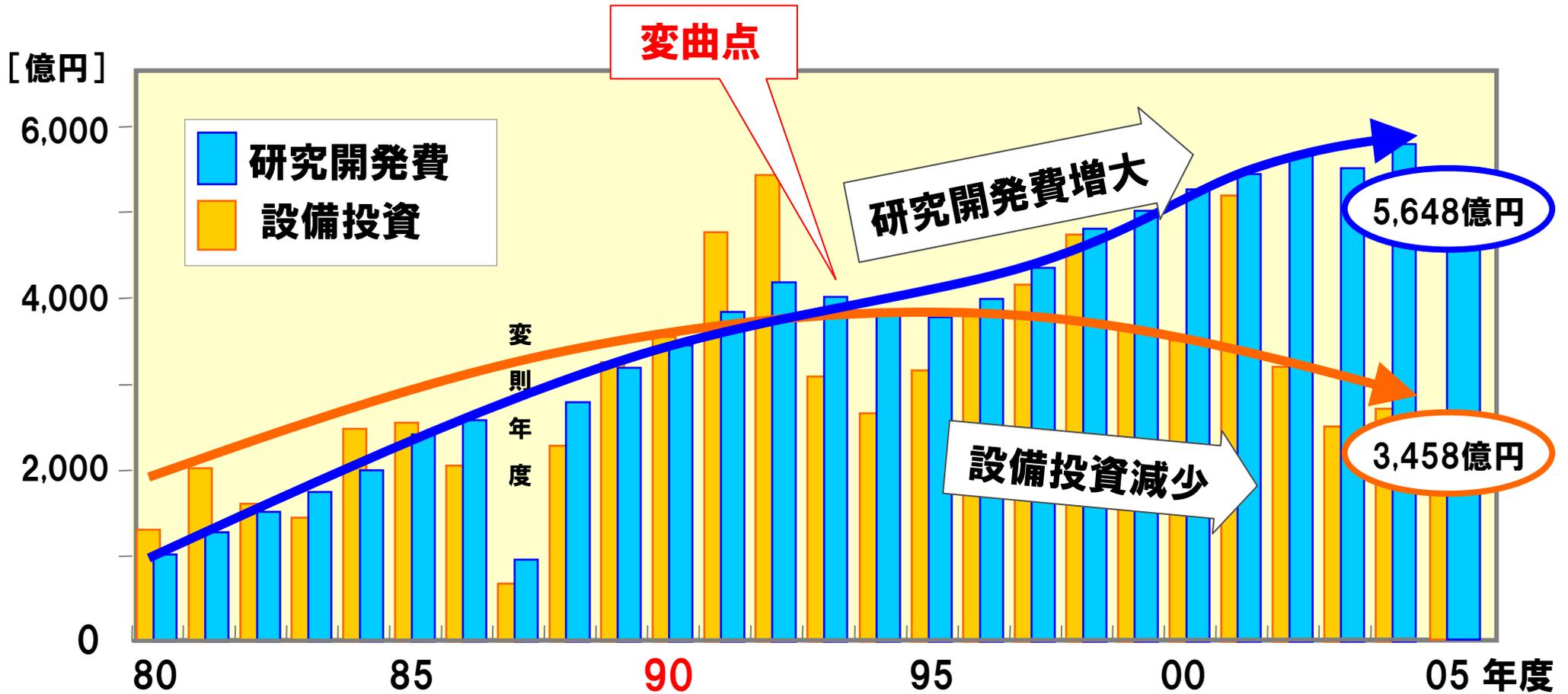
- 技術戦略を全社共有し、経営を方向づけ
- **技術ビジョン**を**技術事業計画**に落とし込み**開発プロセス**の革新で実行
(戦略系) (計画系) (実行系)



- PROFIT :Panasonic Risk-Return assessment OF Innovative Technologies (不確実性を考慮した研究テーマの評価法)
- PCM :Phase Change Management (松下版 Stage-Gate Process)
- DPIM :Development Process Innovation Management (PACE を応用した松下版開発プロセス)

変革にむけて、研究開発投資が増加

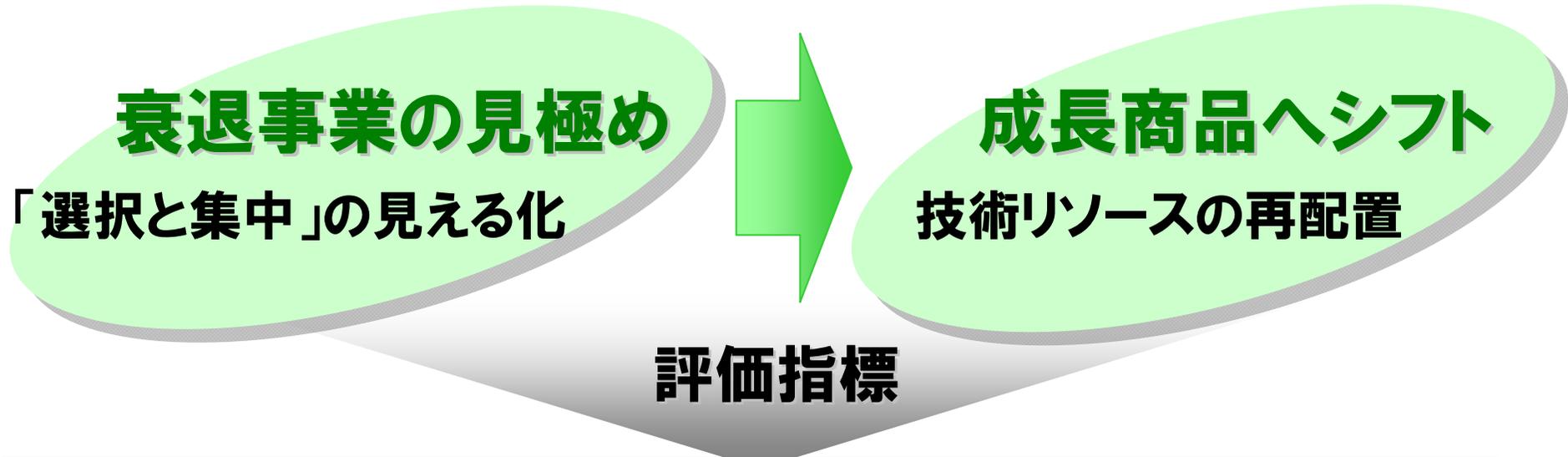
- 松下も、日本の製造業と同様に 1990年を境とする構造変化
- デジタル変革などで開発費増加
- 重厚長大の工場ラインから切り替えの早い軽いセル生産方式へ



「技術事業計画」選択と集中の戦略

- 事業戦略により「選択と集中」を行い、成長商品へシフト
- **全社共通のツールと評価指標**により、比較評価、共通理解

「選択と集中」の戦略策定



$$\text{研究開発効率} = \frac{\text{営業利益}}{\text{研究開発費}} \text{の向上（1.0以上へ）}$$

目次

1. 松下電器とは
2. デジタルネットワーク大改革
3. グローバル標準化の変化
4. 標準化競争の事例
5. プラットフォーム戦略
6. 技術と経営
 - ① 開発マネジメント
 - ② 破壊と創造

- 経営理念以外に聖域なし
- 事業部制の破壊 → ドメイン会社体制
- 大量生産ラインを破壊せよ → セル生産へ
- 流通構造改革
- 雇用構造改革

...

- 開発構造とマネジメント改革

軽くて、早い松下へ(全社的な取り組み)

2000～01年度

20世紀型
経営システム
の破壊

- ・家電営業改革
- ・雇用構造改革
- ・モノづくり改革
- ・IT革新 フラット&ウェブ

02～03年度

新たな
枠組み整備・
創造への転換

- ・事業構造改革
- ・キャッシュフロー経営
- ・開発体制の再編

04～06年度

ドメイン毎に
事業の
太い柱をつくる

- ・電工子会社化・電工コラボ
- ・管理会計改革
- ・戦略分野への積極投資

07～09年度

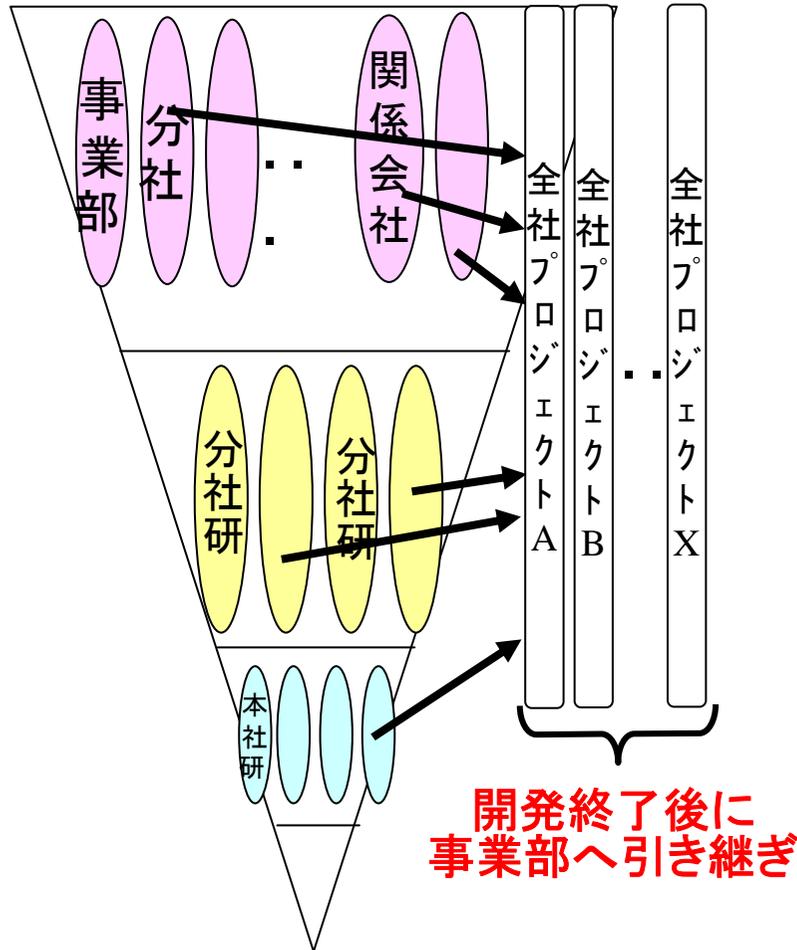
GP3
計画

創生21計画

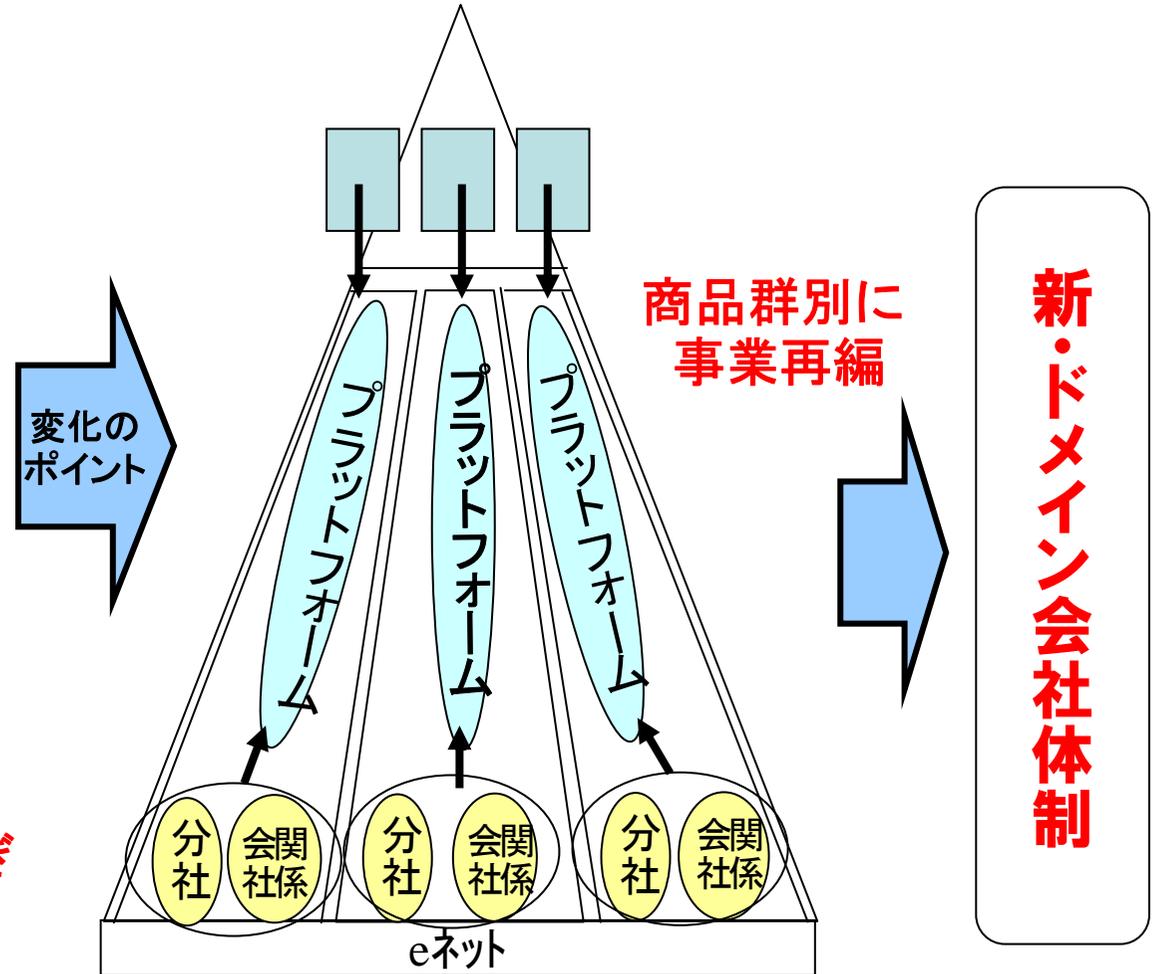
躍進21計画

開発構造の改革

旧 全社プロ型開発体制



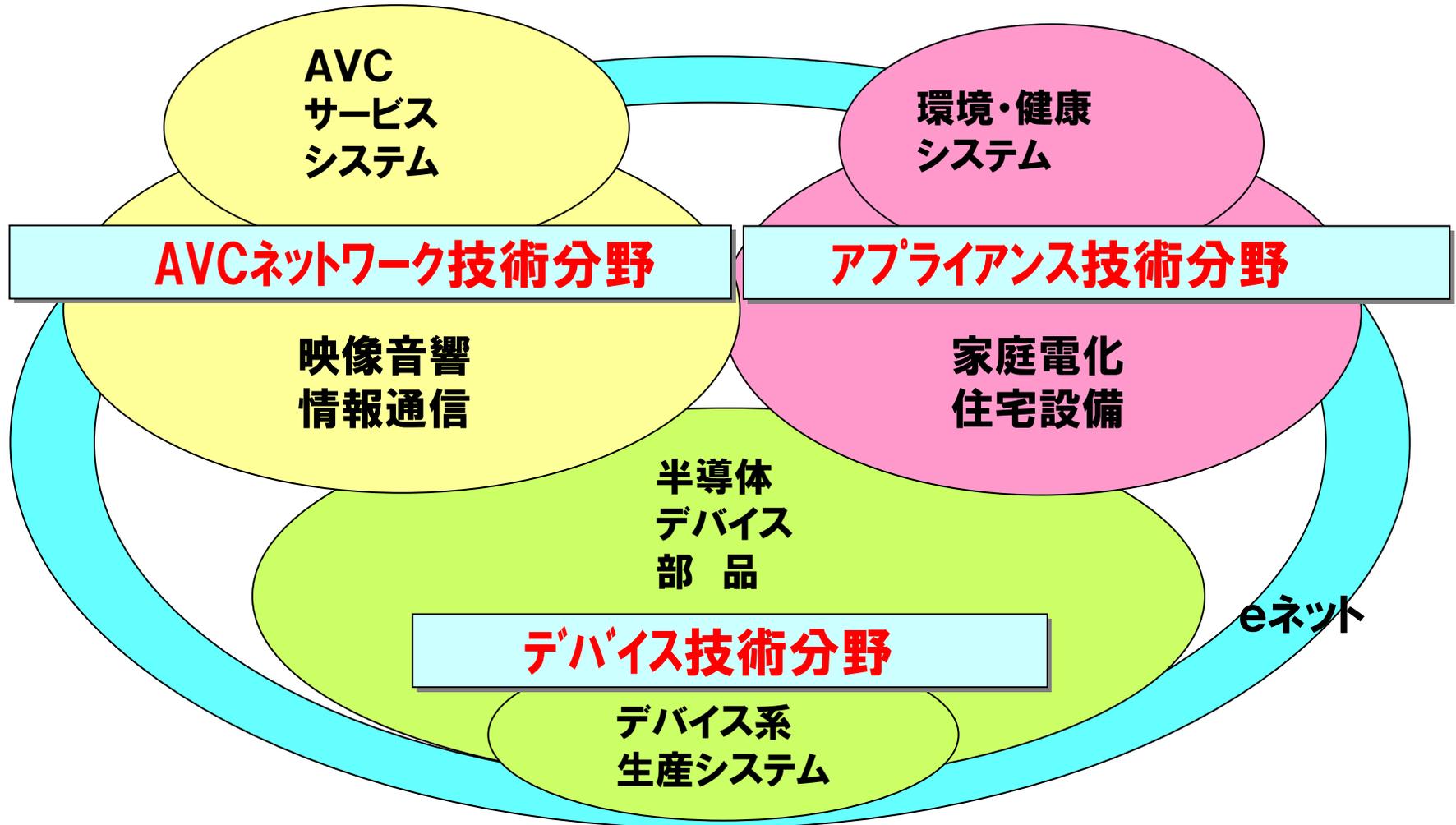
商品群ごとの技術プラットフォーム体制



戦略商品群への集中開発体制

新・ドメイン会社体制

重複商品を全て整理し、技術分野ごとの会社に再構築

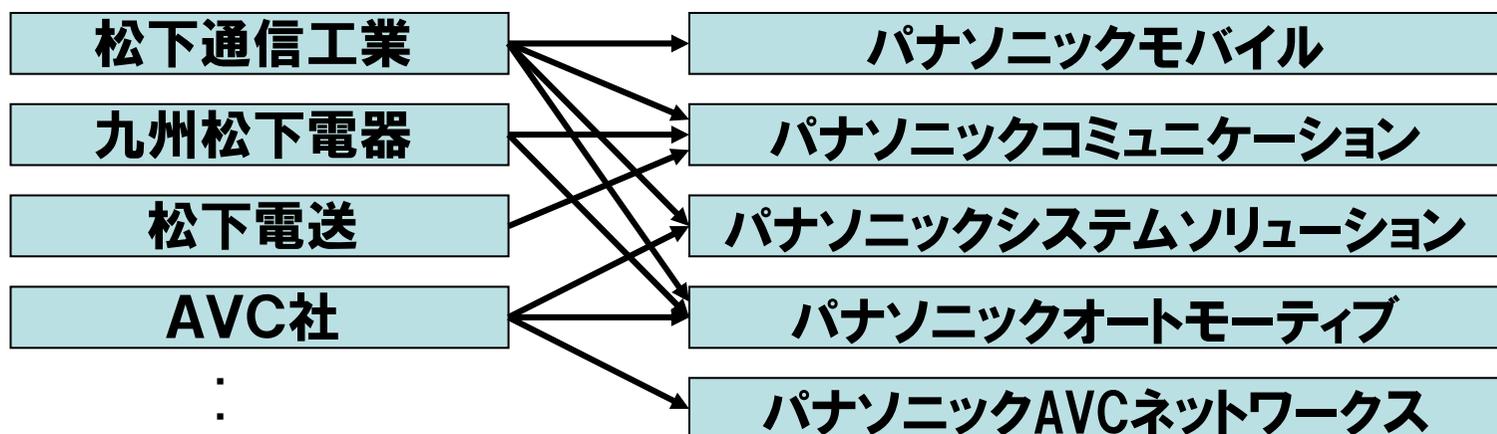


ドメインの再編

グループ内の重複・競合

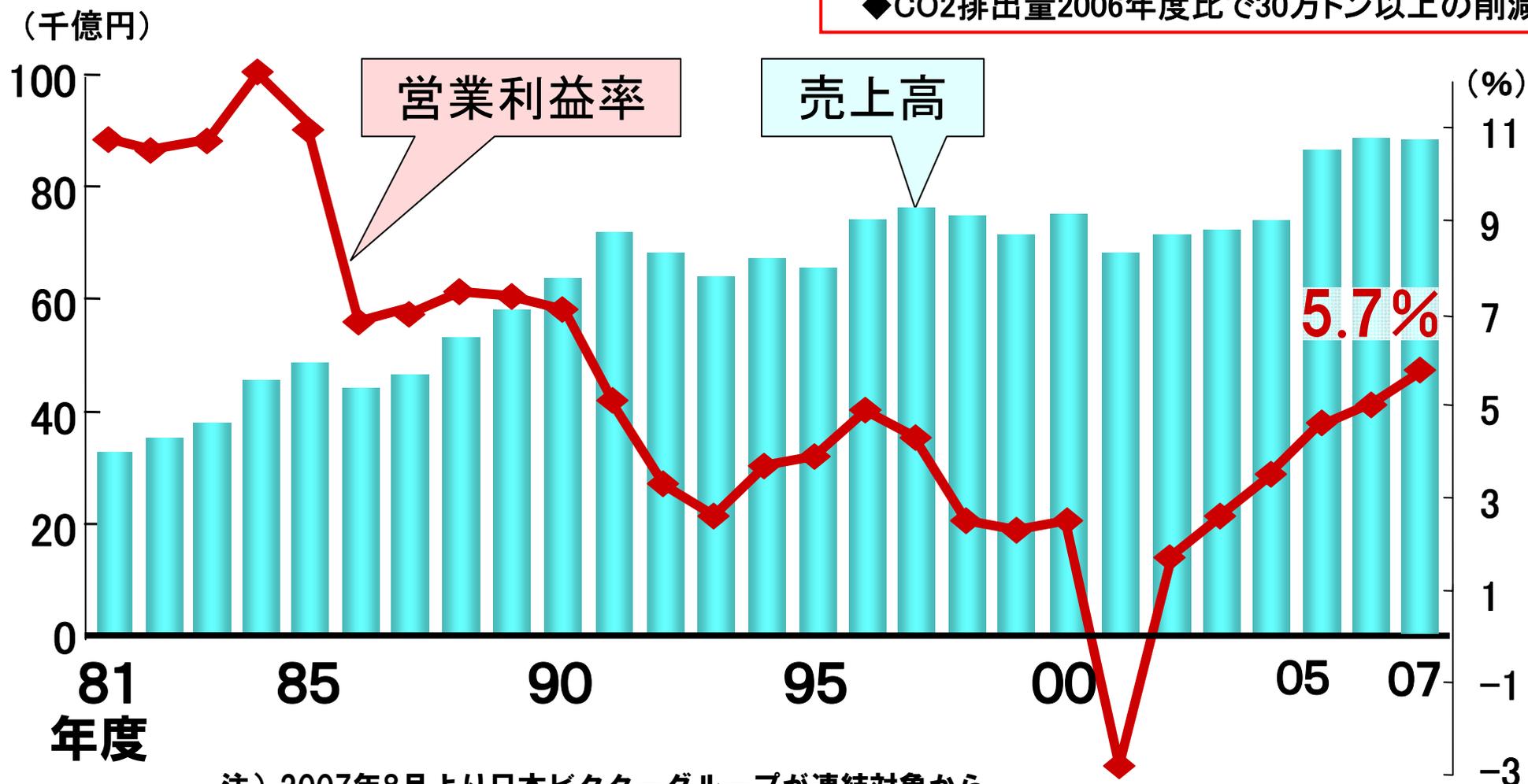
事業領域	商品	松下電器 AVC社	松下通信	九州松下	松下電送	松下寿
AVC	オーディオ、ビデオ、 ビデオカメラ	○				○
通信	パーソナルFAX			○	○	
	PHS・固定電話		○	○		
カーエレクトロニクス	カーAV	○	○			
	カーナビ			○	○	

出典：松下電器の経営改革 有斐閣



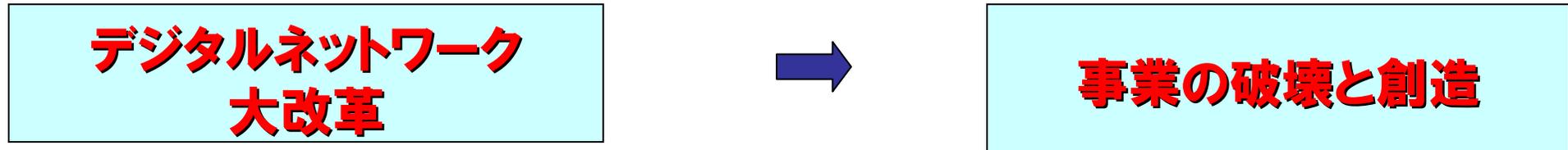
松下グループ業績推移

【GP3計画 2009年度経営目標】
 ◆売上高10兆円
 ◆ROE10%
 ◆CO2排出量2006年度比で30万トン以上の削減



注) 2007年8月より日本ビクターグループが連結対象からはずれており、その影響を除けば07年度も増収増益

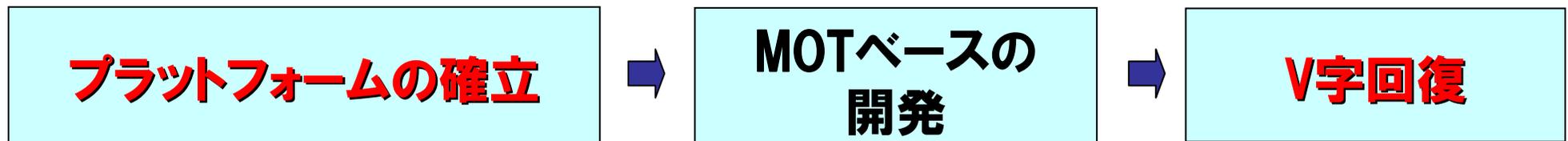
① ~2002年



② 2001年~



③ 2003年~



目次

1. 松下電器とは
2. デジタルネットワーク大改革
3. グローバル標準化の変化
4. 標準化競争の事例
5. プラットフォーム戦略
6. 技術と経営
7. 今後のデジタル家電 (2008 International CESを中心に)
8. まとめ

➤ 発光効率2倍:

- ◆ 新材料・新プロセス・新セル構造・新駆動方式による
- ◆ 輝度をキープして消費電力を1/2に

➤ 高画質化:

- ◆ デジタルシネマ画質で黄色・金色・深紅が鮮やかに
- ◆ 高コントラスト 30000:1を実現

➤ 薄型化:

- ◆ 50インチで薄さ1インチ以下(24.7mm)

薄型TVの今後の展開

■ PDPを基軸にコスト力・商品力・ラインアップ強化を図る

PDP

- PDPで大画面市場を牽引
- 大型化、高画質化、薄型化、省電力化、低コスト化で需要活性化

液晶

- 液晶でボリュームゾーンの品揃え強化
- 視野角・色再現性・省エネ性に優れたIPSアルファパネル活用

有機EL

- 液晶と技術的な共通点の多い有機ELへの事業展開も視野に

プラズマ

国内第5工場
尼崎（完成イメージ）



大画面市場を牽引！

液晶

姫路工場
（完成イメージ）



中小型 ボリュームゾーンを強化！

リビングの風景を一新するHDワイヤレス伝送

63

- 薄型壁掛けTVと合わせて、リビングルームの風景を一新
- 簡単接続、レイアウトフリー、ワンリモコン操作のシステムを提供

Wireless ™



TVチューナー、STB
BD、シアターを
自由に設置可能

人が横切っても
影響のない
ビームステアリング技術

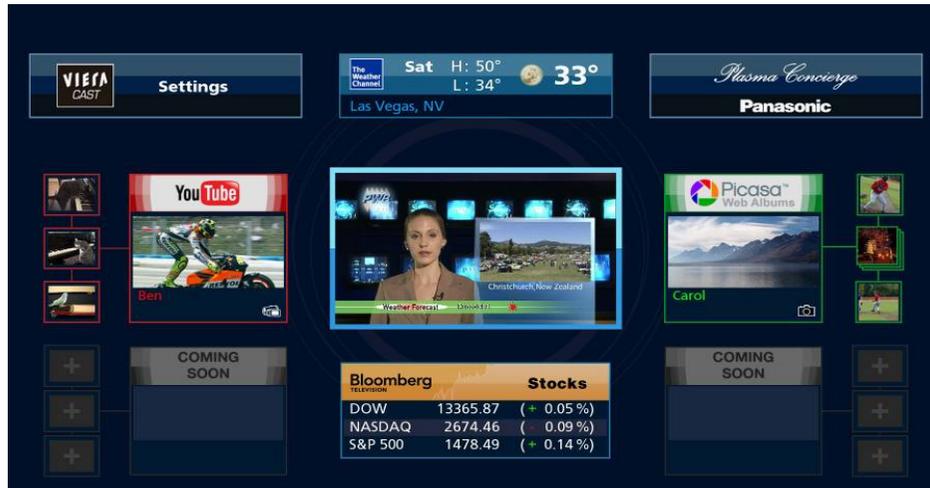
フルHD画像を
非圧縮で
無線伝送

ピエラリンク
にも対応

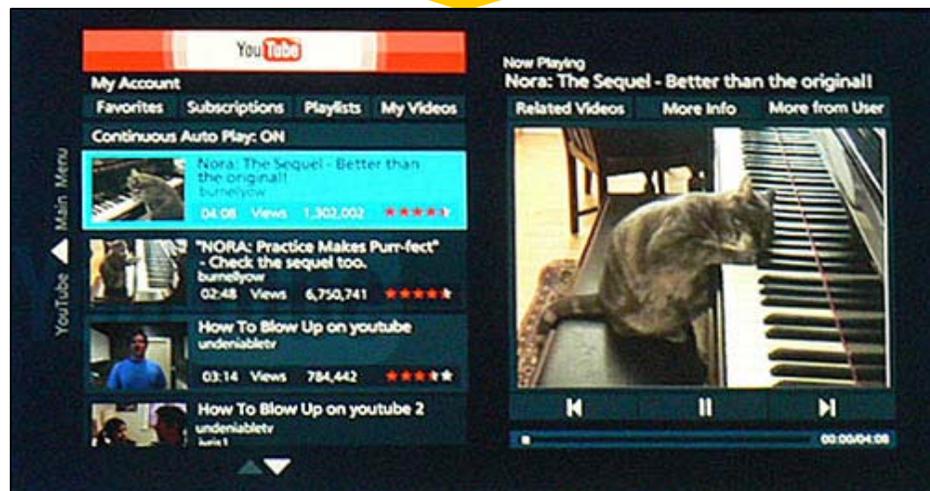


個人の映像作品が楽しめるインターネットTV

- YouTube/Picasaの豊富なコンテンツを大画面TVで楽しめる”VIERA CAST”
- テレビリモコンでインターネットにワンクリックでアクセス



VIERA CAST
ホームスクリーン



YouTube
動画

- ・Googleが提供するYouTube動画、Picasa写真共有サービスに加え、天気予報や株価も簡単にアクセス
- ・PCでは得られない使い勝手と体験を大画面テレビで実現

■ tru2way-ready TV

- ・OpenCable準拠デジタルケーブル 内蔵TV
- ・セットトップボックス不要
- ・TVリモコン一つでHDビデオ・オン・デマンド
など最新のComcastの番組が楽しめる



■ AnyPlay

- ・初の持ち運べるセットトップボックス
- ・お気に入りの録画済番組を車や宅外へ
持ち出し可能
- ・DVD再生も可能



AnyPlay™

“AnyPlay”は
米国Comcast社の
トレードマークです。



Comcast®

Digital Hearthの実現



Panasonic
ideas for life

CES2008
パナソニックへの
メディアの評価
「パナソニックは復活した」



目次

1. 松下電器とは
2. デジタルネットワーク大改革
3. グローバル標準化の変化
4. 標準化競争の事例
5. プラットフォーム戦略
6. 技術と経営
7. 今後のデジタル家電
8. まとめ **私の体験から**

① 逆境の時代

- ・ 悪いときもある
- ・ 夢のある逆境

② 逆境に耐える

- ・ 破壊と改革
- ・ 愚直な蓄積

③ 逆境を楽しむ

- ・ 同志の輪
- ・ 達成の喜び

研究開発への
コンピュータ応用

家電製品へ
マイコン応用

①現場の理解力

- ・ 壁に穴を開ける
- ・ 無理解からの脱出

②現場の改革力

- ・ 大胆な決心
- ・ 愚直な実践

③現場の創造力

- ・ 新発見の喜び
- ・ 達成と改善

マルチメディア
黎明期

① おごりの時代

- ・ 一瞬の勝利 / 続く傲慢

② S社に惨敗

- ・ メモリスティック ・ フラットCRT

③ 死闘 - 石にかじりつけ

- ・ SDカード
- ・ DTV: 国内から世界へ

デジタル家電
開発の爆発

① オセロゲーム

- ・ 悪いときもある
- ・ 攻守逆転

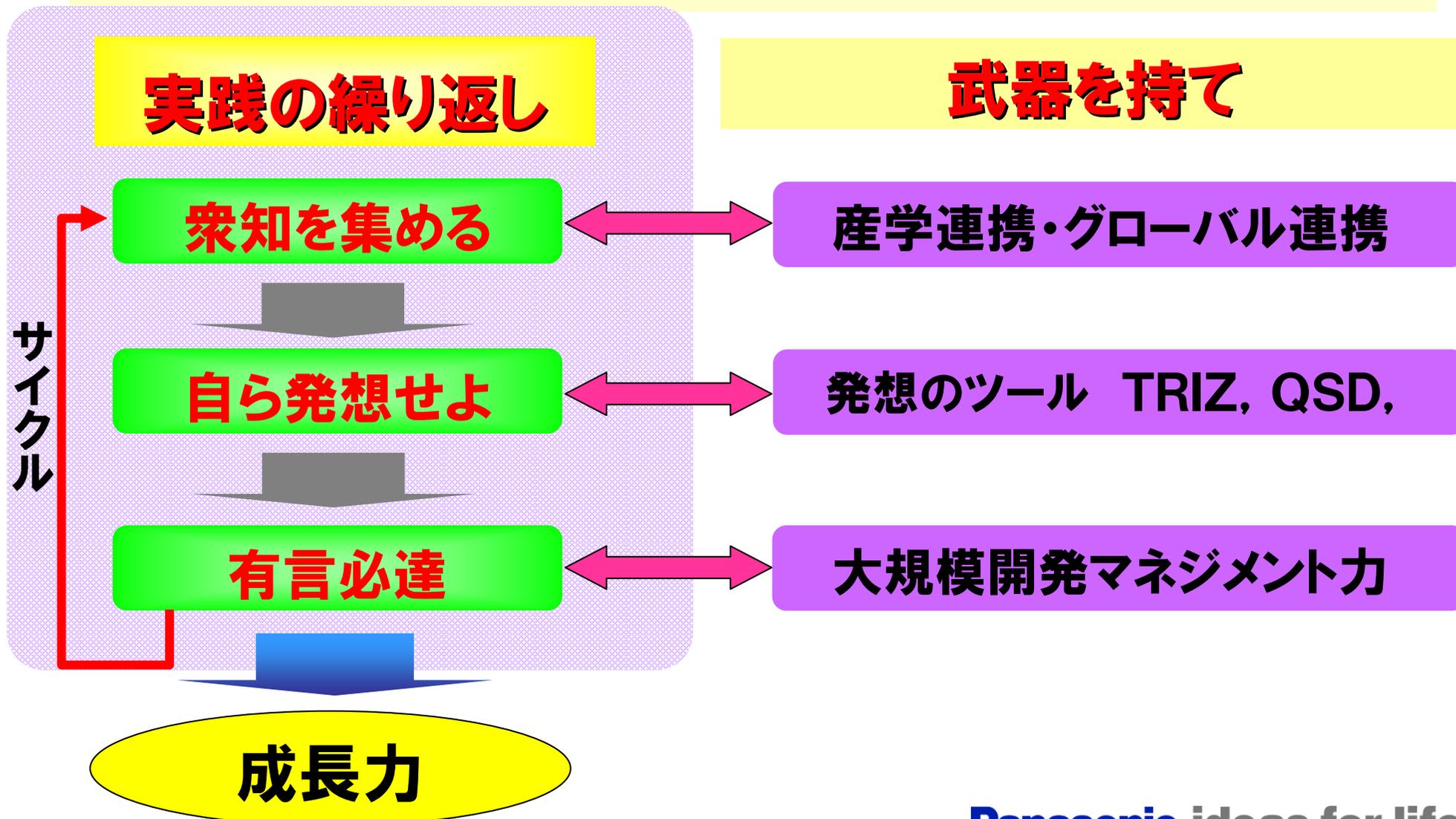
② 火中の栗

- ・ 常時捨う覚悟
- ・ 難問こそ挑戦

③ 現場同体

- ・ 苦しみを共感
- ・ 小さな成功の積み重ね

現場で、火中の栗を拾え ➡ 成長力



Panasonic

ideas for life

ご清聴ありがとうございました。

