

## JAS Information

協会事業関連資料集 7 中期事業計画検討委員会 答申書より

## 日本オーディオ協会 中期事業計画書（抜粋・編集版）

2012年6月

## 1 国内オーディオ市場の変遷と協会活動の歴史認識

国内オーディオ市場は JEITA 出荷統計によると 1988 年の 6,584 億円をピークに、その後縮小を続け 2011 年には 23.1% に縮小している。協会資料においても 34.4% と見る影もない（図 1）。この要因は一つには、デジタル化等による技術進化がもたらした小型化により生活スタイルの変化、即ち音楽鑑賞のスタイル変化が大きく変わったことが大きい。

一方、この流れに対して Hi-Fi オーディオのあり方が問われ、高音質＝（高級）高額というマーケティングが推進され、結果的に「顧客醸成」の本来マーケティングは失われ、二極化に陥ったことにより新規顧客醸成は行なわれなかった。

協会活動はこの間、新たなオーディオ市場の創造を目指し、サラウンドサウンドや新たなフォーマットとして DVD オーディオや、SA-CD の普及活動など積極的に市場創造に取り組んだが期待した成果は得られなかった。

一方、フォーマットは 1982 年に CD が発売されて以来、既に 30 年が過ぎた。この間、前述のごとく SA-CD や MD、DVD オーディオなどのチャレンジが成されたが大きくなうねりとは成らなかった。逆に、デジタル化技術の進化による伝送技術の発展は、益々利便性を促進し、ポータブルオーディオ等により創造された新たな音楽聴取スタイルは、老若男女を問わず全世界に定着し更なる発展を遂げようとしている。

これらの状況下において、オーディオ協会というより、行政や企業の技術認識不足と、それに基づく方向性のコンセンサスが得られないまま、今日に至ったとも思われる。もちろん、協会としても強化に向けた幾つかの切り口はあったものと反省せざるを得ない。

大きな課題は、業界活動の方向性として最大公約数たる課題を纏め切れなかったこと、特にそれを可能にする技術的視点での課題が整理できなかったこと、また展示会の並列開催や主力企業の撤退を招いてしまったことなどがあげられる。

国内市場の激減から主力企業のオーディオに対する経営的裏付けも希薄化し、協会からの脱退や活動辞退などにより協会自体の財政的逼迫を招き存続が問われたが、会員企業の危機感から再建への模索が試みられ今日に至っている。

協会には定款はあるものの、存立意義、何をすべきかの役割、それを可能にする財政的裏付け、それらに対応するための体制などの課題が山積し、改革を急ぐ決断を 4 年前に行なった。

まず、存立意義である理念の再構築と、その役割であるビジョンの明確化、そして体制の見直しを行った。さらに、昨年度総会において定款の見直しとともに「一般社団法人日本オーディオ協会」への移行を果たし、新生オーディオ協会として再スタートを切った。

本「中期事業計画」は、まさに新生オーディオ協会の歩みを加速させ、国内オーディオ市場の発展に寄与するためのものである。

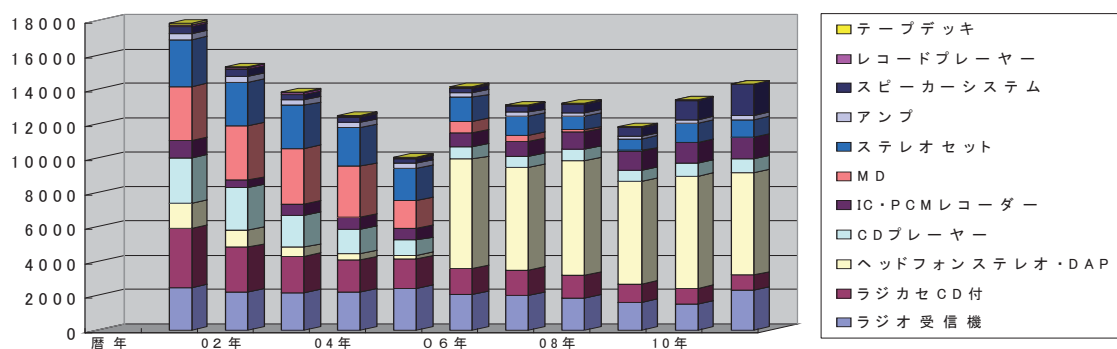


図1 国内オーディオ市場のカテゴリー別推移 (JEITA+JAS: 単位千台)

<コメント>: この10年間金額減少率ほど台数は落ちていない。(技術進化による価格ダウン)  
 ・新世代はクオリティーより利便性の追及へ(ライフ提案による生活スタイルの変化が起きた)  
 ・技術進化によるフォーマット変化(パッケージ系からネット系へフォーマット多様化時代到来)  
 ・国内規範からワールド規範への変化(著作権問題で国内企業は出遅れ)  
 ・ビジネスモデルの変化(ハード中心からソフト中心のトータルビジネスモデルへ)  
 ・経営路線の混迷(市場拡大路線かニッチ専門路線か)  
 ・TV、放送関係でのオーディオ技術の矮小化(音が二次の放送とTV機器作り)

## 2 国内オーディオ市場の行方とあるべき姿

### <国内オーディオ市場の行方の考察>

我が国オーディオ市場の低迷は、① 小型化と伝送技術の進化による利便性追求の結果として生じた生活スタイルの変化、② 小型化とデジタル化による低価格化、③ 既存規範崩壊による混乱などが、結果的に主目的である音楽を聴くという「鑑賞型オーディオ」から、従属的に音楽が流れているという「BGM型オーディオ」に大きく変質したことが大きいといえる。

さらにこの間、各企業と放送界はデジタル映像技術への注力が重視され、再生音のクオリティーへの注力はなされてこなかった。また、通信業界においても伝送技術の大幅進化により、消費者利便性は益々大きくなっているが、クオリティーについては優先順位があまり高くならなかった。

一方、趣味娯楽としてオーディオを考察したとき、「BGM的オーディオ」として生活シーンには無くてはならないものとして定着しているが、直接ライブに接することも出来る時代であることと、複数の趣味を持つことも可能な時代であり、オーディオ嗜好者が大増幅されることはありそうにない。

但し、一部若年層と女性層の動きに、ヘッドホンステレオであっても、もう少し良い音で聞きたいという流れが出来つつある。同じくPC活用者でのPC用スピーカー(外部後付パワードスピーカー)やiPodドックスピーカーが伸張している。また比較的、中級価格以下の2chアンプやスピーカーも伸張していることなどから、新たなオーディオ市場が生まれつつあることも事実である。

そしてシニア世代(60歳以上)においても一部にネットワークオーディオ(PCオーディオともいえる)への関心が静かに広がりつつある。これは一昨年及び昨年の「オーディオ&ホームシアター展」におけるアンケート分析と出荷統計分析からも明らかである。このことから、国内オーディオ市場の行方とあるべき姿は概ね以下のように推察できる。

- ① 携帯型オーディオ機器は、スマートフォンや他のタブレット機器などとの融合化を受けながら、依然として携帯型オーディオ市場を形成していく。
- ② 良質な再生音楽の楽しみ方として、室内であっても良質ヘッドホンでの試聴スタイルと、小型卓上型オープンエアースピーカーでの試聴スタイルが両立する。これらはゲートウェイとしてパソコンやネット、DAP、USBなど多様な伝送系に対応したものが考えられる。
- ③ ホームシアター等テレビとの融合や、テレビ音声の補完的オーディオとしての市場が形成される。この場合もパーソナルユースとファミリーユースで形態が変化する市場となる。
- ④ 卓上型オーディオ層からステップアップ派が生まれ、小型コンポーネント市場と本格的オーディオ市場が形成される。
- ⑤ ネットラジオの発展と、過去の深夜ラジオ族と言われたシニア世代のラジオ復帰によるラジオ市場が形成される。
- ⑥ カーオーディオ市場は、車室内サーバーを必要としない配信ナビゲーション系の更なる進化による複合型機器と、非パッケージ系対応型オーディオ機器が比重を占めるようになる。
- ⑦ 鑑賞型オーディオ市場に対し、DJやダンスに代表される参加型オーディオ市場が形成される。

以上、極めて近い市場動向を推察してみたが、いずれもターゲット人口推移や、カー登録台数推移、及び住宅新築件数やリフォーム件数推移等により市場規模は変化を余儀なくされる。また、生活スタイルとしてファミリーユースか、パーソナルユースかを視点に市場を考察する必要もある。オーディオが音楽再生である以上、パーソナルユースを基本に市場形成されるものと考えざるを得ない。

いずれにしても、デジタル技術や伝送技術の進化、及び新たな環境やエコ技術にも積極的に対応していかない限り、小さな脆弱な市場になる可能性がある。

### ＜国内オーディオ市場のあるべき姿の考察＞

一昔前まではオーディオ聴取のあり方として、草創期にステレオコンサートが有り、その後の発展期ではファミリーユースへとつながった。現在では携帯オーディオが主流となり、完全にパーソナルユースとなった。もちろん、これにはデジタル化や小型化などの技術的サポートがあつて成し遂げられたものである。この間、高忠実度再生というクオリティーがいささか追いやられた感が無いわけではない。

オーディオの現状で一つ言えるのは、業界関係者がパーソナルユースの代表である携帯オーディオを異質であると認識してしまったことであろう。これにより本来、多層的に発展すべきオーディオ文化は、完全に二極化へと分断されてしまい、その後の市場発展を阻害してしまった。

つまり、国内オーディオ市場のあるべき姿とは、**第一**に今一度オーディオ市場に価格と利便性のみではなく「感動」つまり感性品質の概念を導入することである。但し、二極化を促進するような一面的な「感動」ではなく全てのオーディオ生活シーンの中に、相乗効果が生まれる夫々のシーンで「感動」という感性品質の概念を持ち込むことである。

もっと分かりやすく言えば「今より、良い音で聴こう」という簡単なものである。ここで言う感性品質とは“今より”と言う漸進的なものでなくてはならない。

- ① ヘッドホンオーディオを今より良い音で聞こう。(機器、伝送系、ヘッドホンの向上)
- ② PCオーディオ、PCシアターを今より良い音で聴こう。(内蔵スピーカーから外部スピーカーへ)
- ③ テレビの音を今より良い音で聴こう。(内蔵スピーカーの向上、後付アンプ、スピーカーの発展)
- ④ 車の中で今より良い音で聴こう。(カーオーディオの発展)
- ⑤ 室内で今より良い音で聴こう。(卓上ミニコンポから本格的システムへ)
- ⑥ ベッドサイドラジオを今より良い音で聴こう。
- ⑦ お風呂オーディオを今より良い音で聴こう。
- ⑧ キッチンオーディオを今より良い音で聴こう。

この様に、異なるシーンやストーリーであっても常に“良い音で聞こう”という感性品質を追求し続けることである。このことにより、例えシーンの違いによるレベルこそ違おうが“今より良い音で聴く”という文化が醸成され、多層的且つ、連続的につながって大きなオーディオ文化という市場が形成されるのである。

国内オーディオ市場のあるべき姿の**第二**として、新技術の融合化による機器複合化に積極的に挑戦することである。成熟した文化の下においては複合化やパーソナル化は必然である。つまり、利便性による新生活スタイル提案と、良い音の追及という感性品質の向上を同時に提案しなければならない。この場合パーソナル化が商品として最も表現し易いが、ホームユースやファミリーユース条件であっても可能である。既にこの様な取り組みは、時計、車、カメラなど、多くの耐久消費財のマーケティングに取り入れられている。いずれにしても次の取組みが大切である。

- ① パーソナルユースからファミリーユースまでを連続的に、感性品質をマーケティングする。
- ② 低価格品から高価格品までを連続的に、感性品質をマーケティングする。
- ③ 単一機能から複合機能までの、感性品質をマーケティングする。
- ④ アナログ～デジタルまでの、感性品質をマーケティングする。

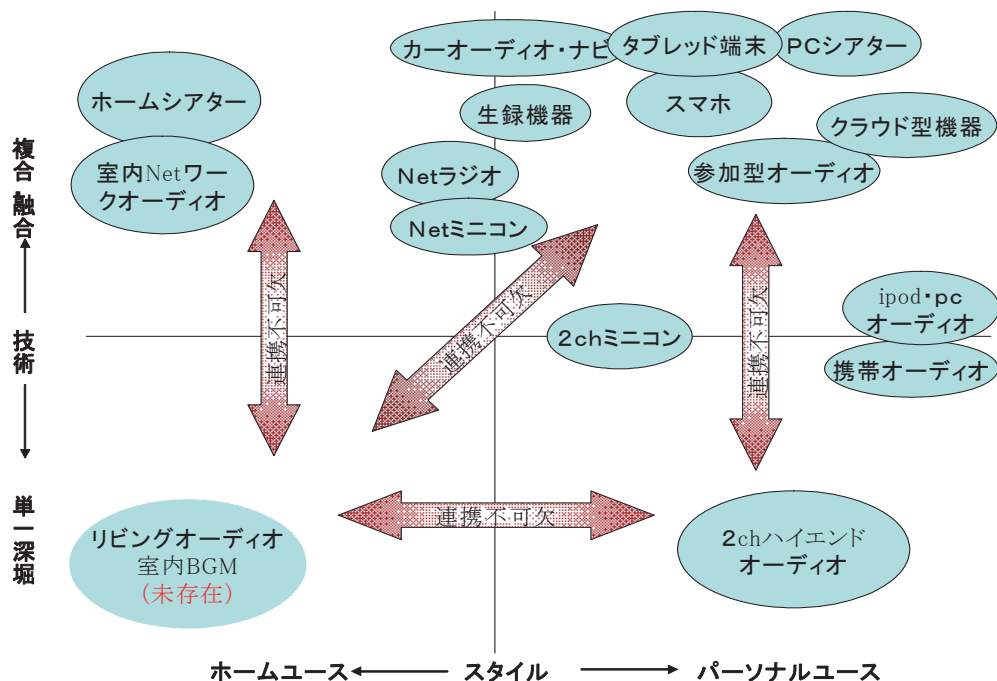


図2 国内オーディオ市場のシーン考察 (ポートフォリオ)

### ＜技術の行方を考察＞

- \* ホームユースであるから、マニアックであるという概念が通用しなくなる。
- \* 複合技術においても単一技術の深堀は絶対条件となる。(アナログ技術、増幅技術等)
- \* 利便性追及は益々進む。(技術は益々複合化・融合化が進む)
- \* 伝送系技術は目的の違いにより多様化していく。
- \* 多機能端末がコンテンツ伝送の一翼を担う状況が生まれる。
- \* 多機能端末は全てのホーム機能コントロール端末になりうる。
- \* カーオーディオ・ナビゲーションはローカルストレージ機能がいらなくなる。
- \* オーディオと映像は益々融合する。
- \* テレビは家庭内のセンターディスプレイ機器となる。(各種視覚データディスプレイ、IT テレビ等)
- \* クラウドコンピューティングの発展により、ローカルなサーバー機能がいらなくなる。
- \* 民生スピーカーにもパワード方式が入ってくる。(卓上型ワイヤレスが先導)
- \* 高効率スピーカーの開発が進む。
- \* デジタルスピーカーが実用化される。
- \* 超薄型スピーカーが開発される。
- \* HiFi 再生の概念から音場空間再生の概念が入ってくる。
- \* 全てのオーディオ機器で HiFi 概念が表面化する。
- \* オーディオ機器にも省エネ概念が入ってくる。

## 3 国内オーディオメーカーの置かれた状況

### ＜国内 AV 企業の変遷＞

国内オーディオメーカーの置かれた状況は、国内市場の変遷を見れば一目瞭然である。ここまで縮小した最大の理由は、**第一**は技術革新による小型化であり、これによるオーディオの概念が大きく変わったことである。**第二**は、グローバル化による全世界マーケティングによる低価格化である。結果的に追随する企業と追随しない企業に選別された。追随しない企業は、経営戦略としてオーディオ市場から撤退を決めた企業と、従来からのオーディオ戦略をさらに極める企業とに分かれた。また、追随した企業にも新技術は導入しても小型化には迎合しない、若しくは出来ない企業も現れた。

協会の法人会員数で見ても 1992 年に 98 社（正会員）が、現時点では 42 社（賛助会員含む）に減少している。必ずしも自然減だけではないが国内オーディオ市場の現状を映している。

### ＜国内 AV 企業の採るべき道＞

#### ～国内経済における人口動態変化と AV 企業の関係～

日本人総人口は 1 億 2618 万人（2010 年 4 月総務省統計より）となっている。このうち、男性は 6218 万 4 千人、女性は 6561 万 5 千人で女性の方が多。しかし、40 才代以下を見ると男性の方が 137 万人も多い。また、5 才毎のジェネレーション分布は 60 才～64 才の団塊世代が 940 万 4 千人であり、団塊ジュニアである 35 才～39 才は 955 万 2 千人で最大となっている。

今日まで国内消費経済に多大な影響を持ってきたのは、紛れもなく団塊世代である。もっともオーディオ文化に近いといわれてきた団塊世代がリタイアメントすると、国内オーディオ市場がブレークすると言われてきたが、残念ながらその兆候はまだ見えていない。

ジェネレーション分布で 900 万人を超える世代は ① 団塊世代 (60 才～64 才)、② 団塊ジュニア世代 (35 才～39 才)、③ 団塊後世代 (55 才～59 才) の 3 世代しかない。年齢別可処分所得動向は 50 才～54 才が最も高い。また、消費性向に対する寄与度は、2015 年以降 40 才代～50 才代に移行する。

これらから、国内 AV 企業が採るべき道を考察したとき、以下のことが言える。

- (1) 今後、消費を担うであろうジェネレーションに対する魅力的な商品(生活提案)が必要である。
- (2) 市場シーンの図 5 から明らかのように、分断されたポートフォリオを繋ぐ取り組みが必要である。  
(商品、マーケティング、プロモーション)
- (3) 次世代消費ジェネレーションに今から取り組む必要がある。
- (4) 全ての商品使用シーンや商品ドキュメントで筋の通ったコンセプト(“音が良い”)を言い続ける必要がある。「感性品質」のマーケティングである。

これらを実行すれば、1 億人を擁する先進市場での AV 市場再構築は不可能ではない。

#### 4 激変する技術動向の把握と将来像の模索

オーディオの将来像を模索するに際し、幾つかの切り口がある。

第一に音源を制作する技術に関するものである。第二は音源を伝送する技術に関するものでノンパッケージとパッケージの二つがある。第三は音源復元に関する技術である。これらにはデジタル技術とアナログ技術があるが、物理、化学等の要素技術が重要である。

しかし、これらは現在も進行中であり、かつ忘れられてきた課題が多く存在し限界には程遠い状況にある。技術の方向は、あくまでも HiFi、つまりは高忠実度の探求であるが、大容量化デジタル技術と高速伝送化技術、そして小型化要素技術により進化するものと考えられる。そして人間とのインターフェースにおいてもそれぞれの活用シーンによって利便性の良い技術によって実現されるものと思われる。

しかし、オーディオの将来像はこれでは不足であるといえる。元協会会長の中島平太郎氏は持論である「音源音場」と「再生音場」との乖離、及び音楽再生と快適性、感動などの「ヒューマンサイエンス研究」が進んでいないことへの課題が残っていると述べている。特に氏は、次世代オーディオ像として、次世代オーディオは「パーソナルオーディオ」の時代であり、パーソナルオーディオとは個人の持つ「1/f ゆらぎ」をも取り入れた「快適パーソナルオーディオ」と締め付けている。さらに、これを実現する望ましい条件として、日本オーディオ協会 AA(次世代)懇話会が 1999 年 1 月にまとめたように再生帯域の上限は 100kHz、ダイナミックレンジは 120dB (デジタル領域で 144dB)とまで、既に 14 年前に提起した(氏の著書「次世代オーディオに臨む」)。

我々は今もってその指摘の鋭さに敬服するとともに、この将来像を具現化する責務があるものと云える。

#### 5 IT 等個別技術、及び放送業界との課題

伝送技術はここ数年の間に飛躍的に進化し、IT 機器も様変わりになってきている。コンピュータもクラウドコンピューティング技術により、ホームサーバー不要の時代を迎えようとしている。また伝送技術の高速化、大容量化に伴い、パッケージからノンパッケージへと移行しつつある。

オーディオの世界においてもコンテンツは随時、使用したい時だけ借りに行けば済む時代とな

った。もちろん、そのステージとして最高の品質と、それを可能にするセキュリティーシステムと、適切な価格であることが条件である。ただし、それを可能にする関係者の整合性は得られていない。一つ目はソフト業界の合意が得られないことである。二つ目はハード側の想いの違いと、技術力及び資本力の差から足並みが揃わないことである。三つ目は消費者側の意識の問題である。

いずれにしても、国内オーディオ&音楽業界がデジタル伝送技術とIT技術の基本を海外にゆだねたまま、ばらばらに対応していくことは限界になっているといえる。協会として、それぞれの音楽聴取シーンで望ましい技術へ収斂していくプロセスへの参画は必要と思われる。

さらに新しく古い個別技術課題として「再生音場」に関する技術的解析が重要となっている。爆発的にヘッドホンステレオが普及した今、ヘッドホン聴取における「頭内定位」問題は喫緊の課題として究明する必要がある。ヘッドホンステレオのみならず、「音源音場」を忠実に録音することと、録音されたものを忠実に「再生音場」として表現することに尽きる。従って再生する部屋等によっておこる技術的課題を解析し、消費者により良い指針を提起しなければならない。

一方、放送業界にも大きな課題を提起しなければならない。第一の課題は、テレビの地デジ化に伴う音質向上問題である。画質やS/N性能は良くなったものの、音質向上問題は「感性品質」を追及するうえで重要な課題である。さらに「5.1ch サラウンド」放送番組の脆弱なことである。

2008年にJEITA、日本オーディオ協会の提唱で「5.1ch サラウンドの日」(5月1日)が設定され、我が国に5.1ch放送をベースに健全な「サラウンドサウンド」もしくは「ホームシアター」の普及を目指したものの、5.1ch番組の脆弱さ(06年全放送番組比0.4%程度)から大きな市場になっていない。

地デジ化が達成された今日、放送側に今求められているのは放送内容の多様性、高質な放送そのものではないだろうか。もちろん、メーカー側には消費者のサラウンドに対する「大きな音を出す」「難しい配線と操作性」「高額な予算が必要」の誤解を解く努力が必要だし、ソフトコンテンツ側の努力も必要なことは言うまでもない。

以上、述べた課題は昨今の風潮として、いわゆる「オーディオ技術」が軽視されてきた結果ともいえる。オーディオの持つ「再生音楽」としての「感性価値文化」が退潮し、利便性や視覚に訴える直視的な即物的文化の比重が増し、物事を深く想う思考の停滞を招くのではないかと危惧する。さらには、日本人が最も得意としてきた複雑系の中から解を見つける繊細性や、思いやり、こだわり、丁寧さ、などまでをなくす危険性をはらんでいるのではないかと警告したい。

## 6 日本オーディオ協会と日本電子情報技術産業協会

日本オーディオ協会は1952年の設立で今年60周年を迎える。一方、工業会は遅れること5年の1958年4月に「日本電子工業振興協会」として発足した。2000年11月に「日本電子工業振興協会(JEIDA)」と「日本電子機械工業会(EIAJ)」が合併し、今日の日本電子情報技術産業協会(JEITA)となった。JEITAは元々の主旨が「日本の電子産業の発展を促すため」に政策的に設立され、当時の主要課題であった半導体とコンピュータを、世界レベルでリードするために設立されたものである。いわば工業倶楽部的な色彩が強い。

一方、日本オーディオ協会は設立時の名称が「日本オーディオ学会」で、初代会長は中島健蔵氏であり、氏が文化を代表する象徴的な識者であることから、自ずと工業倶楽部的なJEITA

とは設立趣旨も活動も違う。日本オーディオ協会は設立趣旨に基づくテーマ、及び技術の深耕を行うことと、ユーザー視点に立った啓発活動を基本に進めてきた。

この間、EIAJとの協同作業も、オーディオに関する規格のとりまとめ、及び普及活動などが進められてきた。昨今においては、規格も専門のコンソーシアム等で決定されることや、オーディオといえどもIT及び伝送技術に関する規格で決定されることなど、JEITAやJASが係るケースが希薄になっている。

近年は画像や音質面においてもデジタル化によってハイクオリティーコピーが可能になり、著作権問題が大きく浮上し、ソフトコンテンツ側とハード機器側によるギャップも広がった。さらにPCオーディオや配信オーディオにおける新たな著作権問題もクローズアップされ、レコード協会等を含め、其々の業界代表としての立場に立った情報発信や発言を余儀なくされている。

このような状況下において、日本オーディオ協会は、個人会員を有していることから明らかに再生音楽を感性価値文化ととらえ、健全なオーディオ市場の発展を期すための活動を旨としている。もちろん、このための技術的解析や、市場のあるべき姿に向けての発言や、情報発信を行っていくべきと考えている。

従って工業倶楽部的な活動は皆無ではないが、どちらかと云えばよりコンシューマー向けの普及啓発活動に重きを置いている。JEITAとの協業活動は大いに進めるが、其々自ずと役割は収斂していると考える。

## 7 中期事業計画大綱と事業概要

昨年日本オーディオ協会は、公益社団法人から一般社団法人に移行した。これに伴い定款の見直しを行った。しかし、一般社団法人に移行したからと云って、存立の意義を大きく変えるものではない。逆に今一度設立の趣意を良く認識し、全会員が共有化することが業界発展につながるものと考えた。従って定款に新たに前文を付け加え、公益性の高い一般社団法人として再出発をした。再度、定款前文を確認しておくことこそが中期事業計画立案の出発点と考える。

この定款は1952年に日本オーディオ協会が設立された趣旨である「可聴音・高忠実度録音及び再生の飽くなき追及と、それをとおして再生音楽文化、すなわちオーディオ文化を広め、楽しさと人間性にあふれた社会を創造するための活動の基本を定めたものである」とうたっている。これは憲法前文のごとく極めて崇高な理念を謳い上げており、中期事業計画を立案するうえでの中心的テーマとしてとらえる必要がある。

これまで縷々述べてきた背景や考察に鑑み、まずは、中期事業計画大綱と事業概要を以下の通りまとめ、この大綱を具現化するための事業概要を、財政的裏付けを基に中期事業計画とすることを決めた。

### <大綱と事業概要>

#### (1) 国内唯一のオーディオ業界代表として、国内市場の活性化とオーディオを文化として昇華させる活動を推進する。

国内オーディオ市場が、分断されてしまっていることは「国内オーディオ市場のあるべき姿を考察する」項でも述べたが、ビギナーからマニアまでを分断することなく、オーディオで音楽を聴くということを「再生音楽文化」として生活提案しなくては真の文化にはならない。多様なス



ページやロケーションに対し、其々にマッチした「再生音楽文化」を技術で裏打ちしつつ提案し続ける必要がある。これらは協会が活動するすべての委員会や、展示会、音の日等啓発活動を持って実現するものとする。

**(2) 国内市場活性化に向け、常に技術的検証とそれに裏付けされた知見を持って、行政は勿論のこと関係団体等と協業推進する。**

健全な国内オーディオ市場の発展のためには、消費者にとって納得性のある技術的知見が必要である。オーディオは、趣味嗜好性が強いために、技術的知見より感性という主観が判断基準になる傾向がある。しかし、健全な発展には技術的知見は欠かせない。国内市場活性化に向け、普遍的公正的な技術解析と解説を裏付けに、広範な情報発信を基に行政、関係首団体等に働きかけを期するものとする。

**(3) 国内オーディオ市場発展に向け、新たな市場開発のための関係人材の育成を推進する。**

日本オーディオ協会が、自ら市場開発を手掛けることはできない。しかし健全な市場発展を支援することには何も躊躇する必要はない。将来展望がのぞめることと、消費者から信頼性と健全性ある市場を維持発展させるためには関係人材の育成は不可欠と考える。シンポジウム、セミナー、講座等、適切な手法と仕組みを持って臨むものとする。

**(4) 技術進化により大きく変貌するオーディオの世界を、国内消費者に広く認知させるために、効果的、効率的な展示会、セミナーなどの認知活動を推進する。**

オーディオ技術もアナログとデジタルが融合し、かつ伝送系はIT技術との融合も起きている。このような時、単にノスタルジアや感情に左右された対応ではなく、適切な技術解析と解説による真の「再生音楽＝感性価値＝オーディオ文化」となるよう、あらゆる手段をもって認知活動を推進する必要がある。とりわけ展示会でのセミナー、シンポジウム、コンファレンスなどを推進するものとする。

**(5) 時代を代表する技術、及びその時々活動を次代の発展に寄与させるために技術、商品、活動などを後世にとどめ置く事業を推進する。**

技術、商品の移り変わりは日進月歩である。しかし、過去の蓄積や歴史を知ることなく、新たな創造は出来ない。とりわけ、人材における技能や経験及び感性価値の継承は、極めて難しい。オーディオ協会はこれらを広く形あるものとしてとどめ置くことが次世代に対し、重要と考える。JAS ジャーナル等での深耕や、時代及び企業を代表する商品の在地履歴書の編集等将来を見据え、できることから着手する。

## 8 財政の検証とあり方

日本オーディオ協会はこの4年間、次代を見据えた再建策に取り組んできた。このために、新たな「協会ビジョン」と「活動のスタンス」を設定し直した。一方、政府政策である法人法見直しに対応すべく新法人として新定款を昨年策定し、一般社団法人として新たなスタートを切った。そして喫緊の課題であった赤字体質からの脱却をめざし、「緊急事態発動」を行い、リストラクチャリングを行った。全会員、関係者及び職員の協力と努力あって今期末は実質的に一般会計及び特別会計ともに「黒字化」ができた。しかし、内容的には薄氷を踏むかのような脆弱な財務体質であることに変わりはない。委員会では過去の財務を検証したうえであり方を模索した。

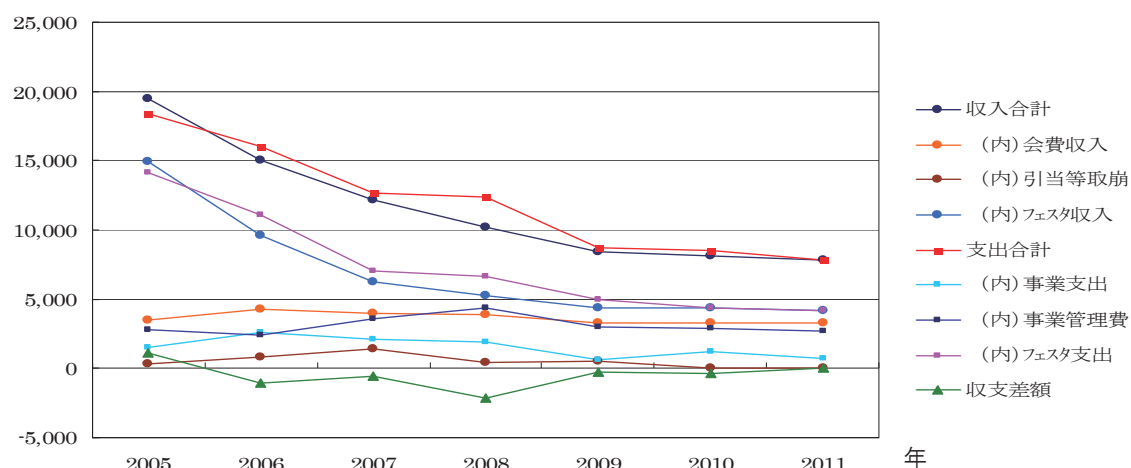


図3 協会収支推移 (単位 万円)

### 検証1 フェスタ

2005年のフェスタでは会場内平場に一部家電メーカーを除く大手メーカーが勢ぞろいしていたが、大ブースを展開する企業がいなくなったことが収入激減の最大要因と云える。出展企業数は2005年に71社、2008年に63社、2011年には75社と逆に増えたが協会テーマブースへの出展や小ブース出展に止まる。それでも収入に見合う展示会のあり方として、会場費等固定費の大幅削減、及びプロモーション費等の経費の効率化を行い黒字化を実現している。

今後の課題として現在2会場に及ぶ非効率を解消する必要があるが、試聴室数が確保できるかにかかっている。また、抜本的に商品展示と試聴という現方式を変え新たな展示会のあり方を模索する必要があるが、小専門企業の育成という協会の責任課題に直面することになる。

成熟市場における展示会の多くが同様の課題を抱えている。親和性のある異業種コラボを検討する方法もあるが過去事例では機能しなかった。もう一つは、入場有料化の案があるが過去事例から見る限り、益々顧客層を絞ることと手間の割には収益改善にならなかった。ただし、予見を持たず再検討する時期にあることは事実である。当面は、会場の一元化による効率化と、規模に見合った展示会のあり方を模索することが先決といえる。

### 検証2 一般会計

一般会計は、慢性的赤字状態であったといえる。特別会費徴収や2006年会費改訂、2007年運用資金取り崩しなどにより収支バランスを保ってきた。しかし、会費改訂等により2006年以降大小企業の退会(正会員50社→31社)が進み、その後も正会員は減り続け現在は20社に減少している。

特に2008年には取り崩しも限界となり大きな赤字を発生させた。その後、抜本的なリストラクチャリングを実施し、辛うじてバランス化している。ただし、このリストラクチャリングは、その負担を特定企業に偏重したものであることと、人件費の限界を超えた削減である。

会計の基本は「入りを量り、出を制する」であるが、それのみでは積年の課題を解決できず再建の道は見えない。将来構想や、中期事業計画を実現するためには、安定的収入源を確保しない限り不可能と云える。さらにこの間、「組織・財政検討委員会」を緊急に設置し、会員の声を収集することと、財政負担の在り方を検討したが、抜本解決に至らなかった。会員の声では「協会会員の意義やメリットが感じられない」との声が多くあった。一方、協会存廃については廃止の声は出なかった。

### 検証3 収支バランス

収入構造を見たとき課題は3つである。第一は、フェスタ及び一般会計を問わず、過半が大手企業会員に偏重していることである。特に、一般会計に至っては法人正会員で84%を担っている。特に大手法人会員（A, B, C会員）で70%を担っており、極めてアンバランスな状態である。また個人会員に至っては4.9%でしかない。これは、協会の公共性と企業の社会性として、やむを得ない部分はあるが検討課題である。

中長期的に有料の個人会員の増強が望ましいといえる。ただしこの場合、会員メリットを構築する必要がある。

第二は、オーディオ市場における国内産業構造自体が、専門企業に代表されるように中小規模であることである。また、趣味性の強い産業であることからくる業態の多様性である。これに対しては崇高な理念を持ち得る経営者でない限り協力を得るのは容易でない。

第三は、協会の事業構造が脆弱で会費以外の収入源がないことである。一般社団法人化された今、もう少し収入源を確保する必要がある。今まで唯一の事業としてフェスタがあるが、フェスタ自体の収支バランスが綱渡りの状態であり、抜本策がない限り収入源としての大きな期待は持てない。また、一昨年より「デジタルホームシアター取扱技術者認定制度」を立ち上げているが、ようやく全コースを開催する段階であり、かつ会員企業、流通、その他への浸透が今一不足していることから受講生確保が容易でない。このような意義ある事業の収支が改善され、限られた収入源の状態から脱却する必要がある。

会員全員が協会の財政状態を認識し、其々の立場で「再生音楽文化」の発展のために何らかの貢献をすることに尽きる。文化の発展には一定の費用が掛かる。この時、費用拠出者と利益享受者のギャップが大きすぎるとその文化は消滅する。国内HiFi業界はこの瀬戸際にある。

## 9 財政計画大綱

### (1) 経済状況を考慮しつつ、喫緊の課題として安定的財源確保のため、会費値上げを行う。

現特定会員に偏重している負担の公正性と、平準化を図るために会費の値上げを答申する。なお、値上げについては会費基準の変更とはしない。このため、総会議案の必要はないが、透明性の確保のため、総会議案とする。この場合、正会員のみとし、賛助会員及び個人会員は据え置きとする。なお、実施は総会后下期からとする。

### (2) 安定的収入につながる事業の強化を図る。

協会の主要事業収入は、フェスタとデジタルホームシアター取扱技術者認定制度である。

フェスタは次期に向け、抜本的な効率化を目指すものとする。このため、担当理事と実行委員会の強化を図るものとする。一方、デジタルホームシアター取り扱い技術者認定制度を主力収入事業として展開する。今期から実質的に収入増となるよう計画する。ただし、各会員企業の人材育成受託をも期待するものであり、関係理事企業の再認識を願うものである。

### (3) 事業会計を明確に分離し、独立採算を基本とする。

既に、フェスタ、及びデジタルホームシアター取扱技術者認定制度も、特別会計として分離しているが経費等内部項目を明確にし、事業の強化を図ることとする。これにより、一般会計の軽減化も図ることとする。

(4) 事業推進に際し、重要成功要因等進捗指標の導入を図る。

協会活動は、ややもするとNPO的な運動になりがちであるが、事業運営をする上ではマネジメントが必要であり、進捗指標を明確化する。

(5) 法人会員と個人会員のバランス化を念頭に、個人会員を拡大する。

会費収入の検証でも述べたとおり、法人会員対個人会員比率は極めて偏重している。主体は法人会員に置きつつ、是正を進めるために個人会員の拡大を図る。デジタルホームシアター取扱技術者認定制度からと、各会員企業技術者及び大学等からの拡大を目指す。当面(3年間)の目標として60人/年程度の増員を目指す。

(6) 事務所費、及び人件費等固定費の削減を継続する。

事務所移転を含め固定費の削減、及び人件費等の効率化を引き続き検討していく。特に懸念される会員減に対応できる自力をつける必要がある。

(7) 役員、委員に対する適材人材の発掘と、登用を進める。

日本オーディオ協会の発展、及び再生音楽文化の興隆には、熱意及び知見のある人材の発掘が不可欠である。基本は会員企業に置きながら、広く人材を発掘し、登用を進める考え方と仕組みが必要である。

## 10 組織

中期事業検討委員会は今一度、協会設立の原点を見つめ直した。

ここから見えてくることは、活動の基本に技術を置き、これを力にしなければならないことを強く提起する。このため、中期事業計画を実行するに際し、会員企業の技術者はもちろんこと、多くの人たちに技術を見える形にすることを提案する。もちろん個々の会員企業の技術を拘束するものではない。技術が商品化され、消費者利益につながるものでなくてはならない。

一方で、オーディオ協会は公益的立場から、消費者対応として啓発や市場喚起を強く担わされている。これは、再生音楽を感性価値文化に昇華させるためには絶対に避けて通れない。これらを考慮し以下の組織体制を提起する。

### <組織強化案>

(1) 理事会、委員会の徹底的な強化を提起する。

すべての理事が協会活動を担保することを念頭に担当制の強化を行う。また、理事代行を選出し、委員会等への理事関与を強化する。

(2) 技術会議の新設

オーディオ市場における技術的課題について、情報の収集、及び解析と発信を確実に行う。

基本的に理事及び理事代行、理事指名委員、諮問委員(学識者)で構成する。定期活動としてシンポジウム、セミナー、記者発表等を関係諸団体との連携の下に推進する。

(3) 諮問委員の活用

諮問委員を自薦、他薦にかかわらず必要に応じ、理事会承認の下に増員する。

(4) 現組織見直し

優先順位づけとシンプル化のためにそれぞれのミッションと名称を明確化する。

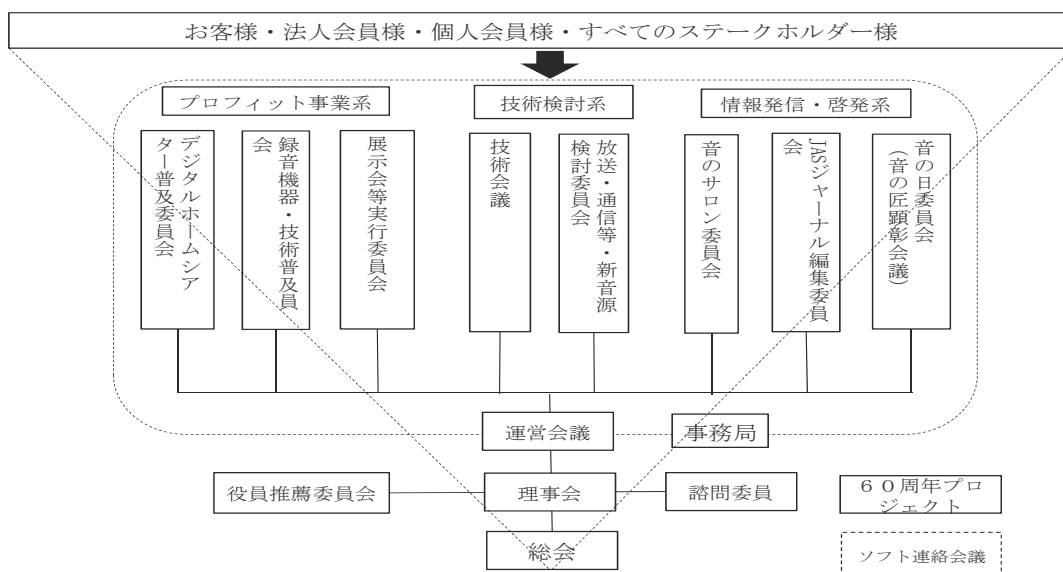


図4 新組織案

## 11 中期事業計画をまとめるにあたって

会員企業の努力により広範な委員を集めることができた。JEITA ネットワークオーディオ専門委員会の協力も得られた。これには感謝を申し上げねばならない。技術的知見は勿論のこと、過去の歴史、内外市場情報への洞察、個別企業考察等、極めて広範な課題を検討しなければならず、中期事業計画案策定の意義の共有化も大きな課題であった。

国内オーディオ市場が縮小し、日本オーディオ協会自体も、存亡の危機に立たされている状況を如何に共有化するかが再興の道と考えた。委員は自らの業務繁忙の中での時間のやりくりや、自社の技術事情やオーディオに関して信念あるがゆえの自説と他者意見との葛藤もあった。幸いにも委員会は同志的にこれを乗り越え今次の計画案となった。

### <中期事業計画検討委員会>

- 1、検討組織名 一般社団法人日本オーディオ協会 中期事業計画検討委員会
- 2、委嘱委員
 

委員長	加藤滋	(副会長：ソニー株式会社)	
委員長代行	高松重治	(理事：アキュフェーズ株式会社)	技術部会主査
委員	西國晴	(理事：パイオニアマーケティング株式会社)	
委員	長谷川光郎	(パナソニック株式会社)	
委員	倉持誠一	(ソニー株式会社)	財政・組織部会主査
委員	君塚雅憲	(理事：東京芸術大学)	
委員	穴沢健明	(理事：株式会社ビットメディア)	
委員	寺本浩平	(三菱電機株式会社)	
委員	安島浩輔	(パイオニア株式会社)	JEITA N.A 専門委員会委員
委員	松浦文雄	(シャープ株式会社)	
委員	橋本誠	(シャープ株式会社)	
委員	校條亮治	(会長：日本オーディオ協会)	
事務局	柚賀哲夫	(事務局長：日本オーディオ協会)	