

～ 中小企業の事業構築 & 事業再生方法 ～

(事業構築) “カメラ付き携帯電話” 誕生秘話
&
(事業再生) “高知酒造” 再生過程の現状報告

2025年10月22日

高知酒造 (株) 取締役

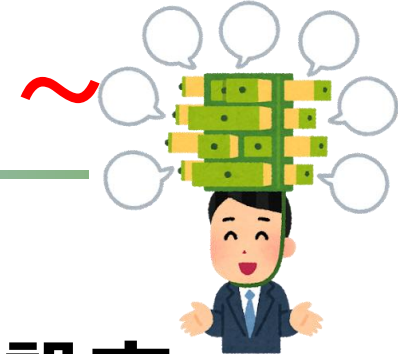
& 経営・事業戦略アドバイザー

高尾 慶二

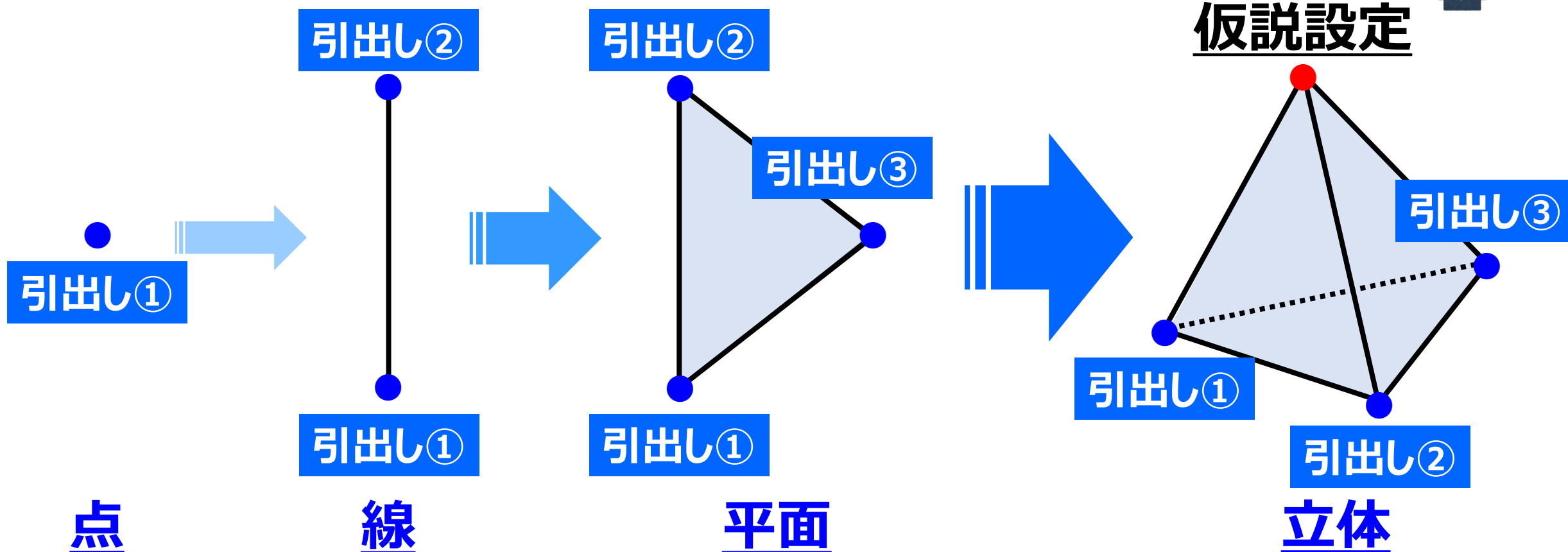
※ 新プロジェクトXの映像や写真の利活用については、NHKより使用許可を取得済
新プロジェクトXの映像や写真を使っている資料の
SNS等へのアップはご遠慮ください！

お伝えしたいこと

～ 点と点が繋がる瞬間 = 仮説設定 ～



高尾の戦略構築 & 判断の思考回路



最低限3つの引出し（点）が集まると形（平面）になり、そこから仮説設定（立体）が可能になる

1. (事業構築) “カメラ付携帯電話” 誕生秘話

J-フォンは、1991年設立時は中小企業だった！

	社員数	売上高
1992年 (高尾出向開始)	100名	-
2002年	3,000名	1.5兆円 (5億円/人)

※ J-フォンの携帯電話サービス開業は1994年4月1日

新プロジェクトX 撮影現場の様子

(放送日) 2024年4月13日 (土) : 19時30分~20時15分
(再放送) 2024年4月20日 (土) & 8月3日 (土) : 8時15分~ 9時

↑ パリオリンピック期間

TVカメラ収録箇所：9か所

収録期間：2023年12月8日～2024年2月24日（78日間）
収録回数：13回

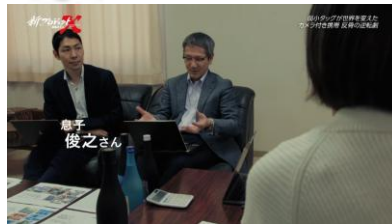
青字：放送で使われた撮影現場&映像
（ヒアリング回数は除外）



②⑨東広島（シャープ）

③高知（高知酒造）

⑤長崎 雪浦（高尾実家）



⑬渋谷（NHK）



⑥札幌（北村さん自宅）



埼玉県

⑧高尾自宅（不採用）

⑦JAZZライブ会場（不採用）

①⑩⑪⑫麹町（東京事務所）



④横浜（太田さん自宅）

神奈川県



千葉県

※元々は、第1回目の放送の予定だったから！

(途中から、第1回目の放送は『スカイツリー』に差し替え)

チーフディレクター

有馬アナ

山下さん

宮内さん

森アナ

カメラマン

ヒアリング期間 : 2023年08月～2023年11月 (4か月間)

TVカメラ撮影期間 : 2023年12月～2024年02月 (3ヵ月間)

通常番組の編集回数 : 3回

多い時の編集回数 : 5回

今回の編集回数 : 15回

控室

A-25

高尾慶二様

新2024
WARS

“カメラ付き携帯電話” 誕生秘話



携帯電話業界での役割分担の変遷

2000年前後

【主導権：通信キャリア】

通信キャリアが
仕様を策定

J-PHONE がカメラ付き携帯電話の仕様を決定し、携帯電話製造メーカーであるシャープはその仕様に合わせて携帯電話を開発・製造。



J-PHONE は、最低コミット台数（数十万台）以上をシャープから購入し、ユーザーに販売。

現在（2025年）

【主導権：OSプラットフォーマー】

Android  Apple iOS 

OSプラットフォーマーが
仕様を策定

  Apple が様々な携帯電話の仕様（OS Ver.など）を決定し、携帯電話製造メーカーはその仕様に合わせて携帯電話を開発。通信キャリアは、出来上がった各メーカーの携帯電話を自社携帯電話としてユーザーに販売。

例) 3万円/台 * 30万台 = 90億円を買上げ



(序章)

もし、あの時に決断していなかったら！ (1997年)

～ 点と点が繋がる瞬間 ～

当時シャープさんの営業さんが
私のところに来て

「高尾さんね このままだとシャープは
携帯事業撤退せざるを得ない状況なんです」と

というひと言がインプットがあっただ
でちょっと待ってと

広島 東広島



1997年の判断（点と点が繋がる瞬間）

仮説設定：SHは「非音声系サービス」展開に必須の企業
⇒ 共同開発を打診

引出し④：シャープ撤退はもったいない

SHARP

引出し③：ザウルス



引出し①：1978年修学旅行時の
研究所見学



引出し②：企業スローガン

目の付けどころが、シャープです。
SHARP

J-フォングループの成り立ち ～JR系の流れをくみ仲が悪い～

子飼いのメーカーを取られたくない

SHの移動に
否定的

J-フォン西日本

- ・Panasonic
- ・Nokia
- ・三洋電機

・シャープ

移動



J-フォン東日本（仕様決定）

- ・NEC
- ・富士通
- ・ケンウッド
- ・パイオニア

SHの受入に
否定的

J-フォン東海

- ・東芝
- ・デンソー

売れないメーカー（5万台/年）を抱え込んだら
厄介なことが増えるだけ

1997年の決断後の結果

“SKY-WEB”開発での
コラボレーションから は・じ・ま・っ・た ！！

SH売上額
15億円



(DP-203)

(5万台)

(管轄：J-フォン西日本)

Sky-web



J-SH01

(1998年11月発売)

(50万台)

(管轄：J-フォン東日本)

Color LCD



J-SH02

(1999年12月発売)

(150万台)

販売台数の大幅な伸長の実績から、

- ① J-フォン経営陣からの信頼度
- ② シャープからの信頼度

高尾に対する信頼度が格段に上昇

★ 開発主管をJ-フォン西日本からJ-フォン東日本へ奪取 (1997年)

2000年

“カメラ付き携帯電話”を開発するに至った経緯

～ 利用シーンを想定した開発 ～

～ 点と点が繋がる瞬間 ～



“カメラ付き携帯電話”を企画＆開発するに至った競争環境

◆2000年年初の想いとして、2000年～2001年は

J-フォンにとっては正念場の年!!!

- au : 64 kbps (cdma-One サービス中)
- DoCoMo : 384 kbps (2001年 3Gスタート予定)
- J-phone : 9.6kbps (回線交換のみ)

【劣勢の環境】



◆“メールのJ-フォン”としての進化

- ロングメール (6k byte) における添付ファイル (画像) の活用

【コアコンピタンスに集中】

◆他事業者対抗上の連打した打ち手の一つ

【先取必勝の策】

時代背景：プリント倶楽部の大ブーム

プリント倶楽部：1995年発売

プリクラ手帳を含めて大ブームとなる

なぜ、大ブームとなったのか？

【高尾が当時想定した理由】

- 手軽に写真撮影できる
- 自撮りができる（自己確認の実現、最近では変身願望の実現）
- 友達や恋人等と、手軽に一緒に写真を撮るチャンスができる（欲求の充足）
- シール（アルバム）として、写真を共に持つことができる
- 自分史を簡単に作成できる



2000年の決断（点と点が繋がる瞬間）

仮説設定：“感動の共有”のためのカメラ付きケータイ

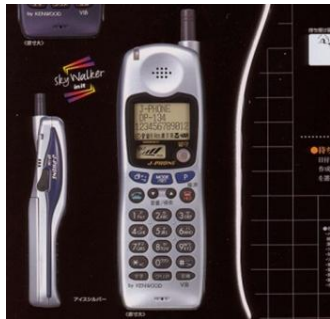


引出し⑤：遠距離恋愛



引出し④：深夜番組（観察）

引出し①：メールのケータイ



引出し②：プリクラの大ブーム



引出し③：箱根ロープウェイ（観察）



カメラ付きケータイの仕様判断 (点と点が繋がる瞬間)

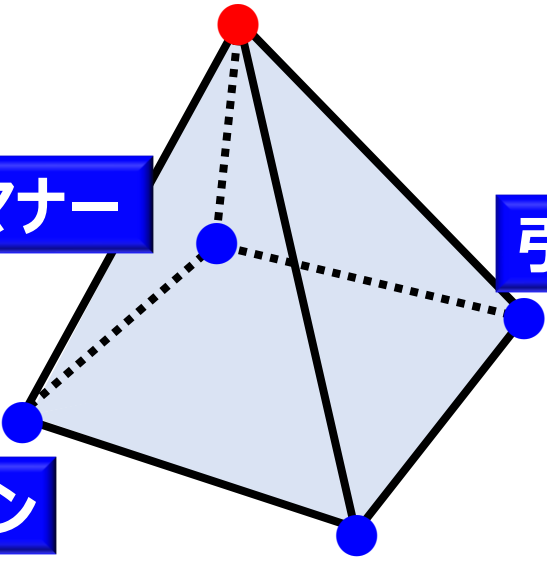
仮説設定：ユーザーフレンドリーなUI/UXの実現



引出し④：マナー

引出し③：自撮り

引出し①：かっこいいデザイン



引出し②：面倒くさくない



(1999年9月発売)



(1999年4月発売)

2000年のカメラ付き携帯電話発売による効果

シャープの2005年度実績

- ・生産台数：1,200万台
- ・売上額：6,000億円 (DCM, au向けを包含)

シャープの8年間の成長率

- ・生産台数：240倍
- ・売上額：400倍

売上額
15億円



(DP-203)

(5万台)

(管轄：J-フォン西日本)

Sky-web



J-SH01

(1998年11月発売)

(50万台)

(管轄：J-フォン東日本)

Color LCD



J-SH02

(1999年12月発売)

(150万台)

Mobile Camera



J-SH04

(2000年11月発売)

(300万台)

"Sha-mail"



J-SH07

(2001年6月発売)

"Movie Sha-mail"



J-SH51

(2002年3月発売)



J-SH53

(2003年5月発売)

★ 開発主管をJ-フォン西日本からJ-フォン東日本へ奪取 (1997年)

“Close戦略”ではなく“Open戦略”の選択

シャープ携帯電話の他事業者への参入経緯（裏話）

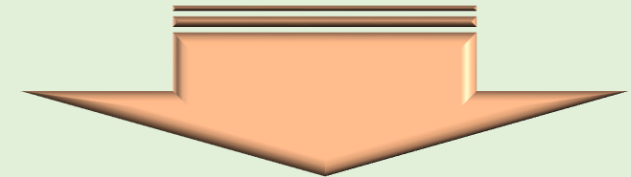


2000年：SHの納入先はJ-フォンのみ

2001年：

- ①カメラ付き携帯電話を普及させること
- ②SH松本氏からの依頼
(DCMを紹介して欲しい)

2001年：松本氏とDCM携帯電話開発
責任者の永田氏との会食をアレンジ



2002年：DCMへの納品メーカーとして
SHが新規参入を果たす

受賞履歴

◆ 国立科学博物館 : 未来技術遺産 (J-SH04)

➤ 登録 (2014年8月)

【登録理由】

写真をメールに添付して送受信する「写メール」文化を日本に定着させた。
「現在では当たり前になっているカメラ付き携帯電話のさきがけとなった」
として選定



◆ 日本カメラ博物館 : 偉人 (高尾慶二)

➤ 登録 (2016年7月)

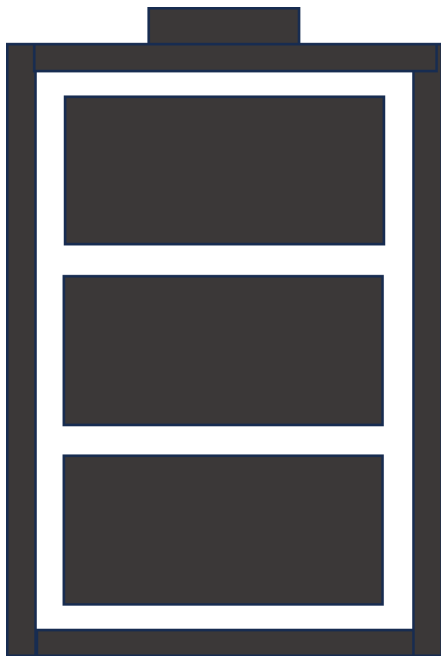
【偉人に登録頂いた理由】

“写真は受け取るもの”から“発信する媒体”に変化させたこと



蛇足 ～ デファクトスタンダード（世界標準）になった機能 ～

以下のピクトなどは、**あったら便利だな！**という視点で作ったモノ



(電池残量ピクト)
1994年



(メール受信ピクト)
1997年



(QRコード読取り)
2002年

2. (事業再生) “高知酒造”再生過程の現状報告

高知酒造（株）

～ 酒蔵の事業再生過程の現状 ～

YouTube 【蔵で逢いましょう】

香りが消える？清流を冠する酒 高知酒造・純米大吟醸 仁淀川

<https://www.youtube.com/watch?v=aP1kL6vJtHE&list=PLzQu7R3e3Ks>

[Usk6m_uZ5cshLu115-7JlF&index=18&t=50s](https://www.youtube.com/watch?v=aP1kL6vJtHE&list=PLzQu7R3e3Ks)

高知酒造の歴史・成り立ち

1883年：前身となる酒蔵の一つが創業（142年前）



1944年高知市・長岡郡・土佐郡・吾川郡の酒造28社が統合

1944年：国の命令により

高知市・長岡郡・吾川郡・土佐郡の1市3郡の酒造家28社が統合し、

「高知酒造」が誕生

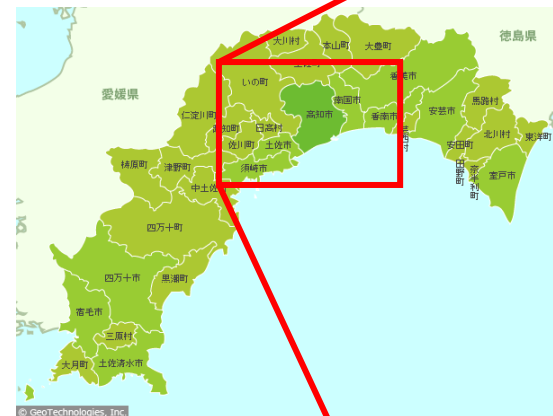
2017年：民事再生手続き



2022年：香港資本による買収（このタイミングで高尾も経営に参画し、現在に至る）

高知酒造の立地場所（高知県吾川郡いの町の町）

高知県



仁淀川とは？



服部幸應の
蔵で逢いましょう

究極のマリアージュを提案
世界に愛される土佐酒×高知食材

奇跡の清流

Niyodo River

仁淀川

2012年～2021年
水質ランキング日本一に8回輝く



服部幸應の
蔵で逢いましょう

究極のマリアージュを提案
世界に愛される土佐酒×高知食材

奇跡の清流

Niyodo River

仁淀川

2012年～2021年
水質ランキング日本一に8回輝く



最初に実施したこと：高知酒造の分析①

1. 従業員とのコミュニケーション

- ・各作業工程の見学・観察並びに作業工程の理解
- ・従業員へのヒアリング

⇒何が問題・課題で、どうすれば良いかの検討・立案・実行

2. 現状設備の確認

- ・メンテナンス・買換えが必要な設備の見極め並びに実施

⇒劣化度合等を考慮し、設備更新やメンテナンス計画の立案・実行

3. 高知酒造の歴史・成り立ちの理解

- ・統合した28蔵の各蔵の生い立ちの探求（国会図書館での文献探索など）
- ・高知県酒造組合保管資料の探求

⇒過去をしっかりと理解し、歴史の経過を考慮した上での再生計画の立案・実行

最初に実施したこと：高知酒造の分析②

4. コアコンピタンスの分析

- ・取得済の商標の確認（仁淀川）
- ・売れ筋商品の確認（生酒、リキュール酒（ゆず、文旦））

⇒**地元視点だけでなくグローバル視点での強みの発掘・プロモーションの実行**

5. 既存商品の理解（売上比率、販路状況など）

- ・卸問屋への挨拶
- ・試飲販売会等の積極的な実施（国内外）

⇒**市場ニーズとのマッチング度合の調査・考察・トライアル実行**

6. 周辺環境の把握

- ・水質日本一であることの確認（二コ淵、安井溪谷等）

⇒**自分の言葉で発信できる紹介資料の作成**

高知酒造の再生商品の仕様判断 (点と点が繋がる瞬間)

仮説設定：高知酒造の独自新商品

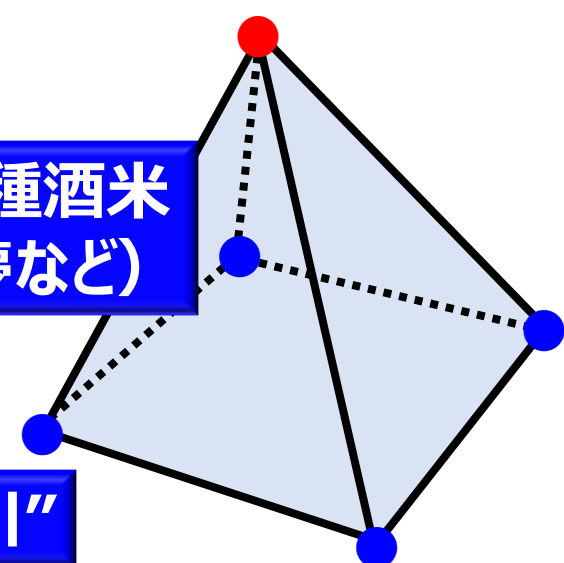


CEL24の
日本酒4選



引出し④：高知県独自品種酒米
(吟の夢など)

引出し③：高知県独自酵母
(CEL24、AC95など)



引出し①：清流日本一の“仁淀川”

引出し②：商標“仁淀川”



高知酒造株式会社



仁淀川は私たちの誇りです



美味しいお酒は良い水から生まれる。
その理想を求めて、巡り合ったのが

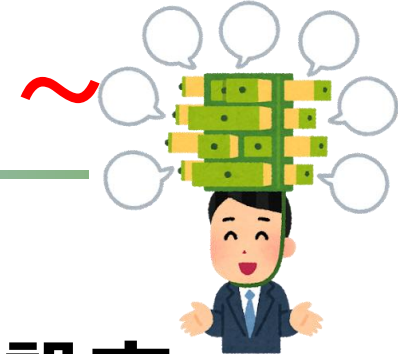
「仁淀川」です。

私たちは、高知の清流「仁淀川」から
笑顔のこぼれるお酒をお届けいたします。

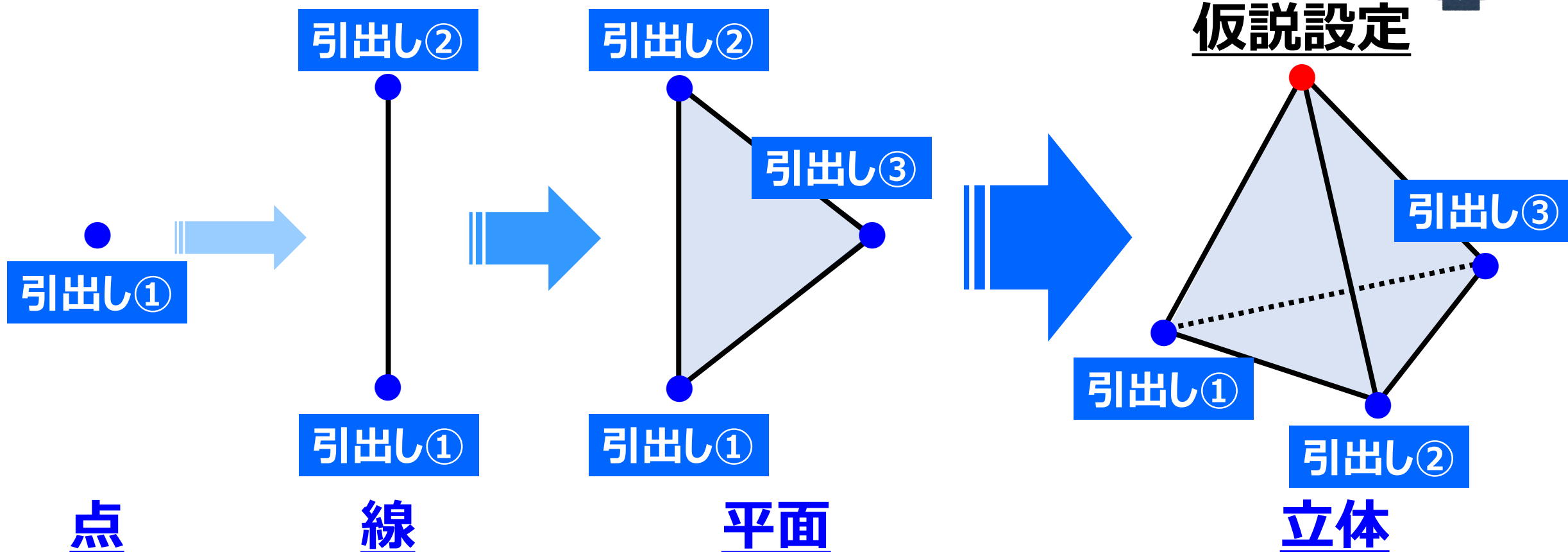
3. 最後にひとこと

お伝えしたいこと

～ 点と点が繋がる瞬間 = 仮説設定 ～



高尾の戦略構築 & 判断の思考回路



最低限3つの引出し（点）が集まると形（平面）になり、そこから仮説設定（立体）が可能になる

最後にお伝えしたいこと

1. 開発者である前に、一人の生活者としての視点で物事を捉えよ！
2. 他人事ではなく自分事にせよ！
3. 準備をしている人のみに、チャンスがやってくる！
4. 最後まで諦めるな！
5. シーズとニーズのマッチングを考えよ！
6. ビジネスは、“会社対会社”として動くのではなく、
“人対人”の連携で動く！