

オープンイノベーションを 実現した異能人材レポート

本企画では、今、日本企業でイノベーションを起こすために求められる異能人材とはどのような人材か、イノベーション、知識創造論を専門に研究する、一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授・一條和生氏を監修に迎え、考察していく。

VOL.03

島田啓一郎氏

ソニー 業務執行役員 SVP
研究開発・共通ソフトウェアプラットフォーム担当
技術開発本部 本部長

差異化した商品を作るためにこそ 社外とオープンに連携する



一條和生氏

一橋大学大学院
国際企業戦略研究科 教授

Ichijo Kazuo_1958年東京生まれ。一橋大学大学院社会学研究科、ミシガン大学経営大学院を卒業。経営学博士（ミシガン大学）。現在、一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授、IMD Adjunct Professor（兼任教授）。専攻は組織論（知識創造論）、リーダーシップ論、企業変革論。主な著書として『ナレッジ・イネープリング：知識創造企業への五つの実践』『MBB：「思い」のマネジメント』（ともに共著、東洋経済新報社）など。現在、シマノ社外取締役、バンダイナムコホールディングス社外取締役、カルビー社外取締役、電通国際情報サービス社外監査役、東芝経営諮問委員会委員も務める。

1946年の創業以来、ソニーはトランジスタラジオを皮切りに、ウォークマン、プレイステーション、VAIO ノートPCなど、数々のヒット商品を世に送り出してきた。1980年代まで、ソニーは製品に使用されるあらゆる部品を自社で開発し、典型的な自前主義を貫く電機メーカーの1社だった。ところが1990年代に入ると、社外との連携が進み始め、2000年代からは異業種も含めてその動きが加速した。今、ソニーは「オープンイノベーション」を機軸に、新たな一歩を踏み出している。

本企画では、オープンイノベーションを実現できるような人材を異能人材と捉え、彼らには「コネクション構築能力」と「多様性のマネジメント能力」が求められると定義づけている。ソニーには、まさに“オー

ブン化”を唱え、同社のオープンイノベーションを牽引してきた“異能人材”がいる。2009年に研究開発・共通ソフトウェアプラットフォーム担当となった技術開発本部の本部長を務める島田啓一郎氏だ。

社内でも極秘開発 8mmビデオを担当

島田氏が入社した1981年当時、ソニーは典型的な自前主義の会社だった。それを物語る象徴的なエピソードがある。島田氏は、入社してすぐにまだ世に出ていない8mmビデオの開発部署に配属された。そこでは、他部署から何をやっているのか聞かれても、答えてはいけないと教育されるほど極秘の開発体制だった。

「当社の開発技術者が、基本回路のアーキテクチャーから、テープ、ヘ

ッド、シリンダー、半導体のLSI、ソフトウェア、最終商品に至るまですべてを作っていました」

1985年に8mmビデオが完成し、その後10年近くたってから、オーディオ部門に島田氏は異動になった。そこでも、全製品を自社で開発するいわゆる垂直統合型の体制が続いていた。しかし、1995年に当時社長の出井伸之氏が、PC事業に参入することを決断した頃からオープン化への変化の兆しが見え始める。

他社製品と差異化するために 業界標準の技術を導入する

島田氏は、PC事業へ1996年に異動し、VAIOノートPCのプロジェクトに初期から携わった。「PC事業は、それまで所属していた垂直統合型の開発体制とは異なり、Windowsのような業界標準の技術を導入して商品を作るという水平分業型の開発体制でした。衝撃を受けましたね」

島田氏たちプロジェクトメンバーは、ソニーがノートPC開発において後発組であったため、他社と「差異化」できるような新たなコンセプトづくりにまず取り組んだ。そこで、「仕事の効率化を図るPC」という従来のコンセプトから、「個人の楽しみを広げられるPC」という新しいコンセプトを打ち出す。

「すべてのオープン化は差異化のためにあると私はよく伝えます。社外から技術を導入することで生まれる開発の余力を、いかに自社の個性や得意技を活かすほうに振り向けられるかが重要ではないでしょうか」

かつて、ソニーはウォークマンを

Shimada Keiichiro_1981年東京大学電子工学部電子工学科を卒業し、ソニーに入社。1996年にインフォメーションテクノロジーカンパニーモバイルプロダクツ部統括部長、2001年にバイオノートブックコンピュータカンパニー プレジデント、2004年にモバイルエレクトロニクス開発本部本部長を経て、2006年には新設された組織である技術開発本部本部長に就任。2007年から業務執行役員 SVP、2009年から研究開発・共通ソフトウェアプラットフォーム担当をそれぞれ兼務。



開発し、屋内ステレオで聴くしかなかった音楽を外に持ち出して楽しめるようにした。その強みを活かし、PCの世界でも実現したのが、どこにでも持ち運びでき、映像や音楽を楽しめるVAIOノートPCだった。

2001年に島田氏はバイオノートブックコンピュータカンパニーのプレジデントに就任し、2003年に発売された「VAIOノート505エクストリーム」では、画面の大きさを変えずに、薄さを初代505の23.9mmから9.7mmに、質量を1.35kgから785gへ進化させることを実現している。その後も、ミニノートPCやカメラ一体型PCなどを開発し、ノートPC市場拡大の原動力となった。

技術開発本部本部長に 40代で抜擢される

2000年前後には、オープンソースとして開発されたOS「Linux」の家

電製品搭載が進んだことで、島田氏はオープン化の時代が必ずくると確信する。「私の考えるオープン化とは、社外との連携だけでなく、オープンソースの登場の2つがあります」。現在ではデジタルカメラやウォークマンなど、ソニーも含め多くの民生機器にLinuxが導入されている。

そして、VAIOノートPC開発に携わってから約10年を経た2006年、ソニーは技術開発本部という新しい組織を作り、40代の若さで島田氏を本部長に抜擢した。ソニーは以前、まずデザイン、それからハードを設計し、最後にソフトウェアをつけ加える形で製品を開発していた。しかし今後はまずソフトウェアを設計し、それからハードを設計する形を目指すなければならないと考え、その改革の旗手に島田氏を指名したのだ。

「就任と前後して、日米から数十名の民生機器のソフトウェア設計の責

任者や専門家が集まり、私が議長を務める合同会議を始めました。まずはお互いに情報交換をできる場を設け、それぞれの機器の中身にどのような技術が使用されているのかを理解し、どこを共通化すればいいのか、また社内に限らず、どの技術を社外から導入すべきなのか、積極的に議論するようになりました。自分たちの特徴を活かして差異化するために、何が最善の道なのかを全員で考えるようにしたのです」

2009年には現CEOのハワード・ストリンガー氏が就任当初からの持論である、事業部の壁を壊して縦割り組織を変革する「ソニーユナイテッド（一致団結したソニー）」の思想を実行に移した。その際に島田氏は、研究開発・共通ソフトウェアプラットフォーム担当との兼務が決まった。島田氏は、機能が似たソフトウェアは共通化を進め、他社の標準品がある場合は外部調達に切り替えた。現在は、新製品のソフトウェアの90%以上を共通化しているという。



Sony China Research Labの技術者が、中国・清華大学の学生と画像認識プログラムのビデオ解析に関して共同研究をしている風景。

写真提供：ソニー

新分野の事業創出を目指し 異業種と共同研究

島田氏は、エレクトロニクス領域に留まらず、環境・エネルギー、医療という分野での先端研究を進め、よりオープンな社外との交流が必要と考える。背景にはエレクトロニクス各社が生き残りをかけ、新分野に舵を切り始めていることがある。

2004年には、東京医科歯科大学が産学連携のために開いた「オープンラボ」に入居し、ソニーが持つ半導体に関わる超微細加工技術などを活かし、生体情報の計測に結び付くセンシング技術の共同研究などに取り組んでいる。また、中国科学院と環境分野に向けた水汚染検査装置の共同研究に取り組むほか、中国・清華大学と共同研究も進める。

「ここ最近、新分野での事業創出を目指し、オープンに異業種と取り組みを進めることを意識的に増やしています。これまでの開発体制と大きく異なるため、戸惑ってしまう社員



2010年にGoogleと提携し、世界初のGoogleTVを米国で販売した。業界技術の導入により生まれた開発資源の余力を、他社製品と「差異化」することに振り向けた。価格は24インチ600ドル前後。通常のテレビ視聴をしながら、ネットを検索、閲覧したり、Twitterで投稿などもできる。

写真提供：ソニー

も多くいます。彼らには、できるだけ相手の現場に行けと伝えています。工場や研究開発の現場に行き、一日中じーっと見ているだけで、何をすればいいのか閃くのです。私もPC事業部時代に悩んだときは、工場もしくは製品が置いてある店舗によく出かけていました。日頃悩んだり、勉強していない人は無理ですが、している人であれば悶々とした状態から脱出できると思います」

2010年には、Googleと提携し、ソニーが培ってきたAV商品の技術力・デザイン力と、GoogleのオープンソースOS「Android」を組み合わせて、世界初となるGoogleTVプラットフォームを採用した「Sony Internet TV」を米国で24インチ600ドル前後という価格での販売を実現した。

「オープンイノベーションは業界の流れというよりも、時代の流れです」と語る島田氏。“作りたい商品を作る”という思いを常に礎に置いてきた島田氏は、1980年代には、垂直統合型の開発体制のなかで遺憾なくその思いをカタチにしてきた。しかし、1990年代に水平分業型の開発体制であるPC事業へ突然異動したことで、社外と連携したほうがよりソニーの強み、ソニーらしさが活かした商品として価値を高められることを学んだ。消費者に楽しみを提供し続けるソニーの商品は、このような開発者の思いから生まれてきたのだろう。2000年代に入ると、オープン化の範囲は異業種にまで広がり、新事業の創出を目指している。今、島田氏が推進するオープンイノベーションがソニー全体に広がりつつある。

“異能人材”が活かされた背景を一條和生氏はこう見る >>>

新しい世界の「現場」での実体験を通じ 従来の知識を創造的に破壊する

グローバル企業のプロクター・アンド・ギャンブル（以下、P&G）が、社外のビジネスパートナーと積極的に協働する「C+D」（コネクト・アンド・デベロップ）を開始したのが2001年。それを契機に「オープンイノベーション」という概念は世界的に広まった。「C+D」開始から10年が経ち、P&Gは「C+D」をさらにレベルアップしようとしている。目標は「C+D」を通じて競争のルールを変えるイノベーションを実現し、P&Gの年間売上に30億ドルの貢献をすること。成功の鍵はパートナーとwin-winの関係構築することにあるとP&Gは考えている。

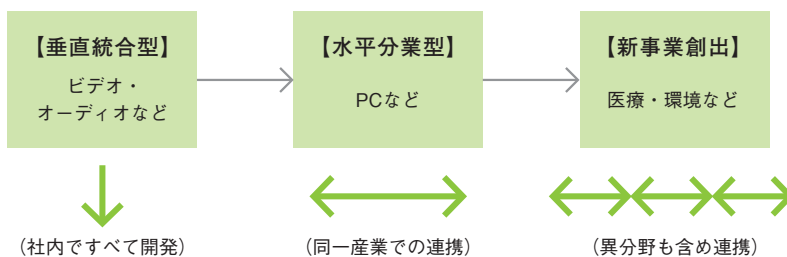
成功体験が不変真理になる怖さ

オープンイノベーションの動きは業界を超えて大きく広がり、島田氏の語るように「時代の流れ」となっている。オープンイノベーションをマネジメントする能力は、今やリーダーにとって不可欠な能力だ。この能力を身につけるためには、実体験を通じて必要な知識を、身体に理解させることが重要だ。

島田氏に特徴的なことは「現場」での閃き、つまり現場に備わる暗黙知をもとに創造するの

を大事にしていることだ。しかし、まったく違う世界での経験を閃きにつなげるのは容易ではない。島田氏が初めてオープンイノベーションの実体験を持ったのは、PC事業に異動した時だ。それまで在籍していたビデオ事業もオーディオ事業も非常に閉鎖的。そこでの経験があった島田氏にとって、オープンな開発体制に慣れるのは容易ではなかっただろう。クローズイノベーションの知識が多分に暗黙知的な「身体的知識」として島田氏に備わっていたからだ。経験に基づく暗黙知の1つの怖さは「過去の成功体験」が永遠不変の真理になってしまうことだ。社員同士が経験を共有する幅が広い日本企業では、この危険性が高い。この危険から逃れるために、過去の成功体験がまったく通用しない事業への異動は有効だ。新しい世界で「現場」での実体験を通じて、従来の知識を創造的に破壊していくわけだ。しかし誰でも異動すればいいというわけではない。固定観念を捨てて、新しい世界に対応できる柔軟性を持たないと、異動はなかなか機能しない。そのためにオープンイノベーションを率いるリーダー自身、誰よりも新しい経験にオープンでなければならない。

◆ 開発体制と、島田氏が進めるオープン化の変遷



島田氏は、PC事業という新たな世界への異動により、実体験を通じてオープンイノベーションに必要なマネジメント力を身体的に学んだ。今、島田氏を中心にソニーのオープンイノベーションの動きは業界を超えて大きく広がっている。下の緑の矢印は開発の流れのイメージ。

出典：一條氏が作成