



野中郁次郎の

成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する

文/勝見明

知識社会においては、知識こそが唯一無二の資源である。

知識とは、主観的な個人の信念を出発点とし、

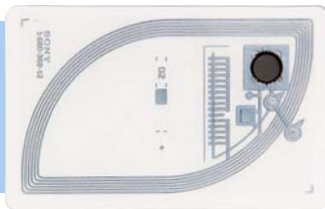
その意味で、知識の本質とは“人”に他ならない。

本連載では知識創造理論の提唱者、一橋大学大学院の野中郁次郎教授の

取材同行・監修のもと、優れた知識創造活動やイノベーションの担い手に着目、

それぞれに固有の“知のプロセス”を抽出する。

第21回 ソニー フェリカ



「ソニーらしさ」を あえて自己否定し 隠れたヒットを導いた 「間接戦略」の先進性

スイカから携帯へと広がる フェリカコインサイドの世界

財布の中身は目減りしていくのに、脇のカード類は枚数がどんどん増え、膨れ上がっていく。読者の財布も同様ではないか。カード社会が進むほどユーザーは使い切れないほどのカードをもたされる。そんなカード乱発合戦から解放される日が到来しつつある。

例えば、ある地方都市に住むA氏はこんな東京出張が可能になる。朝、自宅マンションを出る。ドアは携帯電話の中に入っている電子キーで施錠。新幹線の電子乗車券と指定席券も携帯のネットワークを利用して購入し、そのまま改札機を通過する。車内で買う駅弁の代金も預金口座からネット経由でチャージした電子マネーで。東京着、支社へ。携帯は入館用の社員証としても使える。仕事を終え、買い物をして家電量販店に入る。携

帯の中のポイントカードを呼び出すと、過去の利用履歴に応じて、その日のお買い得クーポンがゲットできる。夜、東京の大学に通う息子を訪ねることに。「バイトで遅くなるから先に部屋に入っていて」と、携帯に電子合カギが送られてきた——この日、A氏は1円の現金も使わなかった。支払いも、改札も、本人認証も、カギもすべて携帯を読み取り機にかざすだけですんだ。

朝家を出てから夜帰宅するまで、1台の携帯電話、あるいは、1枚のカードでほとんどの用が足せる。これを可能にするのが「Felica（フェリカ）」と呼ばれる非接触ICカード技術だ。カードに搭載されるIC（集積回路）チップはCPU（中央処理装置）とメモリで構成された通信可能な超小型パソコンのようなもの。このICカードと読み取り機との間で、直接触れるのではなく、電磁波を使った通信でデータの読み書きを行うことから非

接触と呼ばれる。

フェリカはすでにわれわれの生活に広く浸透している。代表格はJR東日本の「Suica（スイカ）」（IC乗車券・定期券）だ。総発行枚数は1300万枚を突破。JR西日本の「ICOCA（イコカ）」など、全国各地の鉄道・バスで採用が相次いでいる。次いで、急速に利用が本格化してきたのがフェリカを使ったプリペイド型電子マネー「Edy（エディ）」だ。比較的少額の決済ですむコンビニエンスストア、ドラッグストア、飲食店などで顧客囲い込みを目的とした導入が急増。加盟店数は全国で200万所を超え、月間取引件数も1000万件に達した。Edy機能付きのクレジットカードも増加の一途をたどっている。

そして、昨年はフェリカを搭載したNTTドコモの「おサイフケータイ」（iモードFelicaとも呼ぶ）が登場。電子マネー利用のショッピングのほか、映画館でのチケット発券、各種のポイントカードや会員カードとしての



ソニー株式会社 マイクロシステムズ ネットワークカンパニー Felica ビジネスセンター 開発部長 統括部長 森田 直氏

の利用、家やオフィスの電子キーサービスなどが可能なことから、発売1年で約400万台が売れ、年内には1000万台を達成すると見られる。パソコンのインターネットインサイドならぬ、フェリカインサイドの世界。チップのどこを見ても「S・O・N・Y」のロゴはないが、開発したのはほかでもないソニーだ。近年、ヒット商品に恵まれず、低迷するソニーにあって、フェリカは隠れたヒットといえる。

ブランドイメージとは異なるソニーらしくない商品。実際、事業の進め方には新時代の事業戦略のあり方を先取りした先進企業の姿を見ることが出来る。開発の経緯に入ろう。

発端は1988年。ソニーの研究所に、宅配便の物流管理用の非接触ICタグの開発依頼が持ち込まれたことに始まる。でき上がったタグはコストが桁違いにかかったため商品化されなかったが、開発は続けられた。

「挑戦者の井深大がつないだ 挑戦への最初のバトン」

「ソニーではもともとICカードの開発はやっていませんでした。新しい可能性があるならば、とにかくやってみて泳がしておく。それがソニーの文化です。私の前任者たちもそうやって泳がされたのだと思います」

こう話すのは、99年から開発に携

「唯我独尊ではフェリカは成り立たない。一緒に組み補完しあいながらやろう」

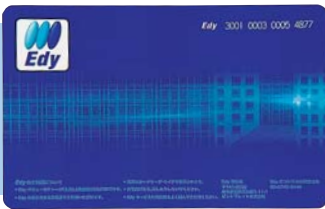
わり、スイカへの導入を手がけた現・開発部統括部長の森田直氏だ。この森田をはじめ次世代メンバーへと受け継がれる最初のバトン。それは、ソニーを象徴する人物によって手渡されている。名誉会長の職にあった創業者の井深大だ。「この技術は交通乗車券にいいんじゃないか」。たまたま会長を引き受けていた鉄道総合技術研究所で当時、ICカード式乗車券・定期券の研究開発を進めていた。自分たちのICタグの筋のよさを見抜いた井深は2つを結びつけた。共同研究が開始された。

やがて、ソニーにとって大きなチャンスが訪れる。93年、香港で世界初の本格的なIC交通カードシステムの入札が行われ、これに参加して受注に成功したのだ。97年、切符を買わずに各交通機関に乗り降りできる「オクトパスカード」が本格稼働する。「香港での入札参加は大きな冒険でした。できるかできないかわからない。ただ、できるかといった当時のリーダーを信じて短期間でやり遂げた。結果、見事に成功し、フェリカが生まれた。これが1つのショーケースとなって注目を浴び、技術が高く評価されるこ

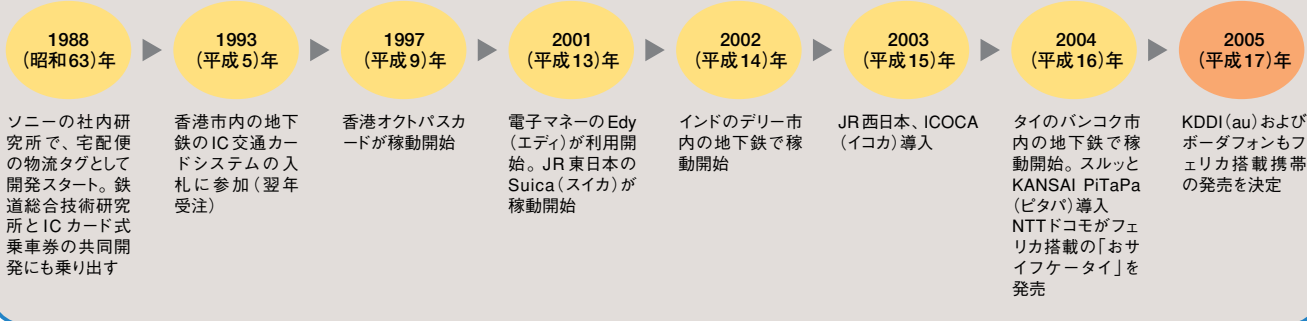
とになったのです」（森田）

歯車が大きく回り始める。ソニーと鉄道総研との共同研究は、鉄道各社の団体による仕様検討へと発展。業界として策定した規格の随所にソニーの技術が盛り込まれた。加えて香港で培った経験とノウハウ。ソニーはJR東日本による入札を勝ち取った。2001年11月、フェリカを搭載したスイカが本格稼働を開始する。海外でも中国・深圳、シンガポールと導入が相次いだ。

なぜ、フェリカが選ばれたのか。「それは設計思想の違いによる」という。他のメーカーは同じICカードでも接触式を作っていたところが多く、接触式をベースに非接触式を開発した。これに対し、ソニーは接触式を手がけていなかったことが逆に幸いし、最初から「無線で飛ばすことを前提に非接触としての最適化」を目指した。例えば、接触式はメモリ容量が大きい。大きいと通信距離を保ちにくい。フェリカはメモリを小さくした。「接触式をもとにした他メーカーさんが、ダチョウを飛ばそうとしたのに対し、われわれはハトを作った。最初から飛ぶものを作ったのです」（森田）



フェリカの軌跡



より重要なのはセキュリティの問題だった。非接触式はデータを読み書きする際、傍受されて盗まれないよう、暗号化してセキュリティを確保する必要がある。一方、接触式は直接触れるため、外から簡単にはモニターされない前提で構成されている。接触式をベースにすると、暗号化などの機能を追加で入れる形になる。技術的な制約に縛られる部分が少なくなかった。対するフェリカは、最初から非接触で秘密情報を扱うものとして仕様を考え、秘密にする必要のないものは暗号化しない形にした。考え方の方向性が逆だった。

そして、処理スピードの速さ。改札通過時の読み取りを確実にするため、読み取り機に軽くタッチする方法を取ったが、処理時間は旧来の磁気式の0.7秒に比べ、0.1秒と飛躍的な速さを実現した。森田がいう。

「ソニーは接触式について無知だった分、既存のしがらみや制約にとらわれず、どうしたら便利だと思われ、使ってもらえるかを考えた。顧客がこうしたいと思うやり方、われわれがこれはいいと思うやり方を合わせ、非接触ICカードのあるべき姿を描き、実装したのがフェリカでした」

スイカに採用されたことにより、フェリカは一躍脚光を浴びた。同時にそれは次なる課題を負うことを意味した。交通インフラを支える以上、事業の継続は絶対的な使命だ。しかし、



成功の本質

ハイパフォーマンスを生む現場を科学する

ソニーが売るのはあくまでもチップであり、1枚売っていくらの世界。これをデバイスビジネスとして、いかに発展させ、大きな収益を得ていくか。

そのための仕掛けは、フェリカの中にあらかじめ組み込まれていた。1枚のカードに複数のサービスが載れば相乗効果が生まれ、携帯率が高まる。先を見越して、メモリの中に発行者が管理する領域とは別にもうひとつ、発行者の同意のもとに、どの事業者でも参加できる共通領域を用意しておいたのだ。そして、この共通領域に入る代表的なサービスの1つとして、ソニーグループやNTTドコモを中心に各業界共同出資の運営会社(「ピットワレット」)により提供されたのが、電子マネーEdyだった。

ソニーらしからぬ黒子的間接営業を開始

ここからフェリカ事業は次のフェーズへと移る。事業を進展させるには、サービスの種類と利用できる場所を拡大していかなければならない。一歩踏み出して、自分たちで市場を創造していく。新たな挑戦の始まりだった。

組織づくりも行われた。ソニー商品の国内営業は通常、販売会社ソニーマーケティングが担当し、デバイスは販売代理店が請け負うことが多い。これに対し、新設された「FeiCaビジネスセンター」は開発、設計、事業戦略などほとんどの機能を自前で有し、特に独自の営業部隊をもつ、独立性の強い一貫通貫の組織だ。それは既存のソニー流とは違う営業を展開しなければならぬことを物語った。

「フェリカの事業はソニーが自ら新しいサービスを始めるのではなく、既存のサービスをフェリカというプラットフォームの上に置き換えてもらうものです。ソニー社でできるわけがなく、複数のプレーヤーをリンクさせてアライアンス(連携)を組まなくてはならない。どういうサービスを提供できない。どういふサービスを提供できれば拡大するのか。内部で徹底的に議論し、可能性を考えては技術を入れ込んでいく。全体のマップを作り、技術的な布石を打ちながら、フェリカを使ってくれそうなカード発行者やカード製造会社、サービス事業者などのプレーヤーを探し、提案し、説得していく。結果としてカードが普及すれば、われわれの収益にもなる。まさに黒子的な間接営業で、ソニーが経験したことのないものでした」(森田)

今あるものをどう売るかではなく、フェリカの使われ方はどうあるべきか、ひとつ先の可能性を描いては、相手に提案していく未来主導型の営業。その成果は多様な複合カードとなって表れた。獲得マイル数をEdyに変換、あるいは、スイカのチャージに使える航空会社のマイレージカード、Edy機能の付いた社員証、手のひら静脈の認証情報を記録して偽造・盗

難被害を防ぐ銀行のキャッシュカード……等々、アライアンスの輪は大きく広がっていった。

そして04年7月、フェリカはさらに進化し、携帯電話の中に入る。今度は携帯のCPUとICカードとの間で通信が可能になるため、ネットを通して預金口座から電子マネーのチャージができるようになるなど、サイバー空間での活用が飛躍的に高まった。来年1月には、携帯にスイカを搭載する「モバイルSuica」も始まる。2年前にセンターに着任した事業戦略部の統括課長、竹澤正行が話す。

「例えば、ある事業者が携帯電話を通して何かサービスを提供したいと思ったら、従来はそのための仕組みが必要でした。フェリカが入っていただければ、共通領域に参加するだけでいい。共通領域は、そういう世界がくるだろうという想定で考えられた、携帯に非常にマッチした仕組みなのです」

交通系から複合カードへ、さらに携帯電話へ。フェリカインサイドは、次々と新たな可能性が開ける終着点



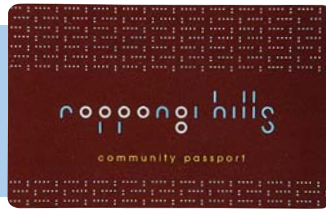
ソニー株式会社 マイクロシステムズ
ネットワークカンパニー
Felica ビジネスセンター 事業戦略部
事業戦略課 統括課長
竹澤正行氏

なき世界のように見える。が、「終わりが無い」のではなく、「終わりにしていない」のだと森田はいう。

根底で脈打つ 市場創造のソニー精神

「フェリカは究極的には何を行うのかといえば、リアル、サイバー両方を含めた日常での決済です。Edyはまさに決済手段ですし、定期券や入館証も期限付き使い放題の回数券や入場券として毎回決済されている。それは、使う側からすれば権利の行使でもあります。例えば、Edyという単位の権利を行使してものを買う。フェリカはデジタル社会での権利行使の手段であり、決済の手段である。本質を突き詰めたからこそ、次は何をしたらいいのか可能性が次々見えてきて、それを現実にしてきたのです」（森田）

営業部隊はアライアンスを組もうとする相手先を訪ねるたびに、こういわれたという。「天動説の方たちが来ましたね」。自らの技術力や商品力への自信がもたらす強い自己主張、すべては自分たちを中心に回っていると考えられる溢れんばかりの自信。そんな「天動説」のソニー部隊がなぜ、「黒子的」な役割を演じ、成功を導くことができたのか。森田が続ける。



成功の本質

ハイパフォーマンスを生む現場を科学する

フェリカ 成功の本質



い。これほど便利なものが普及して使われるのであれば、一緒に組み、互いを尊重し、補完しあいがらやってもいいのではないか。自分たちが中心になるという意識をもたなかったからこそ、容易には真似できないビジネスアライアンスができたのだと思います」

ソニーらしさをあえて捨てたことで発展を可能にした——そう森田が話す横から、40代前半で森田より一世代若い竹澤が、こう口を挟んだ。

「それでも根底ではソニースピリッツは生きていたと思います。人がやらないうことをどこよりも早くやり抜き、広く社会に普及させる。市場創造がソ

ニーの遺伝子であるとすれば、フェリカはまきれもなくソニーの商品です」

ソニースピリッツを堅持しつつも、「天動説」を自己否定し、複数の企業を結びつけた「スターアライアンス（衛星群）」を形成してユーザーのまわりを回る。井深大は「創造」という言葉を最も好んだ。ただ、ソニーといえども、「独創」だけではなかなか成功には至らず、「共創」を進めながら、黒子的リーダーシップによりそれぞれの知をつなげていく時代に入った、ということか。先進企業の隠れたヒットしており目が離せない。（文中敬称略）

正規戦の直接戦略から知恵の間接戦略へ 「木と森」を見るバランス型人材を確保せよ

●一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授

野中郁次郎氏



正面突破で押し切るか トータルな知で勝つか

戦略には「直接戦略」と「間接戦略」の2つがある。直接戦略は正規戦を挑み、中央突破すると、あとはマスで押し切るやり方だ。ソニーはこれまでもつぱら直接戦略型だった。まず、仕事に対する強烈な思いと自負を抱く「オレがオレが」的なリーダーがいる。この「天動説」型リーダーが、これぞと思うコンセプトとプロダクトを掲げ、中央を狙って一気呵成に突っ走る。こうして歴史に残る数々のヒットを生み出してきた。

一方、間接戦略は、いろいろな策略をめぐらしながら、トータルで相手に勝つやり方で、知恵が試される戦略だ。フェリカの事業は明らかに間接戦略だ。それは開発

した商品が、非接触ICカード技術というキーコンポーネント的なものであることによる。

コンポーネントは、いかにイノベーションのカギを握るものであっても、それだけでブランド化は難しく、直接戦略は取りにくい。フェリカの技術をベースにして、カード発行者、カード製造者、サービス事業者などさまざまなステークホルダー（利害関係者）の知を囲い込みながら、トータルで生み出した知で差別化を図り、勝利していく。フェリカはソニー独自の知識創造というより、アライアンスやネットワークを組み、社会の知を総動員した社会的知識創造（ソーシャル・ナレッジ・クリエーション）の成功例に他ならない。

具体的に見てみよう。コンポーネントの場合、難しいのは商品そのものが見えにくいことだ。その点、フェリカは最初の段階で交通系という非常にシロリックな「ショーケース」を得ている。機能を十分に発揮できる場ができたことで、「フェリカとは何か」が見えるようになった。交通系に目を向けた井深大氏や草創期のメンバーたちは、技術の筋のよさを直感的に見抜く

目をもっていたのだろう。感服するばかりだ。

そんな彼らも、フェリカが携帯電話の中に入るとは、当時、想像もつかなかっただろう。交通系からいかに横展開させていくか。それが次の世代に与えられた課題だった。サービスの種類を拡大し、利用される場を広げていく。この横展開が着実に進んだのは第一に、「木」を見ながら「森」を見、「森」を見ながら「木」を見ることができたからだ。個別具体的な顧客のニーズやウォンツを察知しながら、同時に、来るべき社会について、こう変わるのではないか、ああなるのではないかと自分たちなりに予見し、全体の関係性について徹底して議論した。そして、個別のサービスを全体の関係性の中で捉え直し、かつまた、大きな関係性を敷衍して具体的な新たなサービスを探っていった。

商品の「本質」をつかむと 横展開の連鎖が生まれる

このとき注目すべきは、「フェリカは究極的にはデジタル社会で権利行使を行う手段であり、決済の

手段である」と本質を突き詰めたことだ。だからこそ、個別と全体、木と森、ミクロとマクロの両方をつなげながら、横の連鎖を広げ、膨らませることができた。

間接戦略において重要なのは、このバランス感覚だ。アライアンスやネットワークを組むと、利益をどこで出すか境界設定が難しいが、Win-Winの関係が成り立つビジネスモデルを構築するにも、バランス感覚は不可欠だ。

現在は、アセンブリした商品そのもので正面突破するより、キーコンポーネントで勝負する時代へ移行している。直接戦略から間接戦略へ、知恵の戦略の時代へ。強烈な思いだけでなく、バランス感覚をもった人間が黒子的に当事者たちをリンクさせ、ときに前面に立ちながら、知を総動員してイノベーションを実現する。こうしたバランス感覚型の人材をミドル層にどれだけ多く自律分散的に存在させるか。それが、間接戦略の時代を勝ち抜く企業条件だ。

