

特別対談 イノベーションの創出に向けて ～ソニーグループ 平井シニアアドバイザーに訊く～

イノベーションで世界をリードするソニーグループにおいて、イノベーションマネジメントシステムの導入などをけん引してきた平井シニアアドバイザーをお迎えし、イノベーション創出の勘所や、業績回復に向けた組織改革の舞台裏について、社長の長谷川がお聞きしました。



代表取締役社長
長谷川 一明

ソニーグループ株式会社
シニアアドバイザー
平井 一夫氏

社員の情熱を引き出す仕組み

長谷川: コロナの時代になって以降、当社にとっては厳しい状況が続いています。その中で、社会インフラを支えていく企業として、お客様や地域、社会とのつながりから私たちの存在意義を見つめ直し、前進していきたい、さらに、イノベーションに積極的に挑戦し、新たな事業の育成、コロナで喪失した価値の復活に取り組まなければならないと考えています。2023年4月からイノベーション創出プログラム(「新規事業及び本業でのイノベーションの創出」と「イノベーションを興すことのできる人財の育成」を目的とした、JR西日本グループ全体で取り組むプログラム。詳細はP.38参照)を立ち上げ、取り組みを始めていますが、特定の部門や担当者だけでなく、グループ各事業そのものの中でイノベーションを興していくことが重要と考えています。

平井: なるほど。私たちもソニースタートアップアクセラレーションプログラム(ソニーグループが持つ経験やノウハウなどを、新規事業を創りたいと考える全ての人に提供し、新規事業の立ち上げから販売・拡大までをサポートするプログラム)導入時は、さまざまな困難がありました。イノベーションのジレンマといいますが、新しい取り組みには必ずネガティブな影

響を受けるところがあります。

長谷川: さまざまなターンアラウンド(経営改革)の局面では、厳しい状況やご苦労があったと思いますが、一番ご苦労されたのはどのようなことでしょうか？

平井: 一番気にかけていたのは社員のことです。例えば、事業の撤退や売却時には社員に対するインパクトがかなり大きくなります。それをいかに最小化するか、社員の待遇をどこまで保障してくれるのかなど、相手との話し合いの中で相当悩みましたね。

ターンアラウンド(事業再生、経営改革)について

平井: イノベーションの重要性は、どの業種でもみなさん認識されているように思います。しかし、誰もが分かっている、踏み切れるか踏み切れないかは、まさしくトップとマネジメントがどこまで踏み込めるか、コミットできるかというところにかかってくるのではないのでしょうか。

長谷川: 平井さんご自身は、どのように決断されてきたのでしょうか？

平井: 私はいつも「間違っただけで判断する方が判断しないよりも100倍いい」と社員に言っています。いつまでも判断しない



と、組織自体が前に進まなくなりますが、判断をすれば間違っていることがわかるので、軌道修正ができます。「リーダーは、間違えたと言う勇気と自信を持ちなさい」とも話しています。何もしないままではリーダーとしてのクレディビリティ(信頼性)が下がってしまいます。「一緒に軌道修正してくれ」と正直にお願いされた方が、社員はどれだけ嬉しいか。モチベーションも上がりますよね？実は、判断の正否は現場を知っている人の方が直感するんです。逆に、間違っただけで判断をした時には軌道修正すればいい。そういうスタンスでどんどん決断していましたね。

長谷川: トップには潔さも必要ですね。

平井: そうですね。そうしないと、後になるほど問題はどんどん大きくなっていきますから。

パーパスがもたらすもの ～『KANDO』について～

長谷川: 平井さんは、改革のプロセスの中で「感動」という言葉をキーワードに使われていますね。どのような想いでその言葉を選ばれたのでしょうか。

平井: 当社にはさまざまな事業分野があり、最初は全部門が一体となるべく「One Sony」と掲げていました。ただ、これはミッションでもビジョンでもパーパスでもなく、あるべき姿を言っているだけなんです。ミッションやビジョンを具体的に表現するにはどのような言葉がいいのかを、マネジメントの中で相当議論を重ねました。そんな中、誰からともなく「感動(KANDO)」というキーワードがあるのではないかと。エンターテインメントに「感動」は当然ありますし、エレクトロニクスにも「感動」できる商品がある。さらに、ソニー生命のライフプランナーは、他社とは違う営業スタイルで生命保険を販売する中でお客様から評価をいただき、それは「感動」に値すると認識したのです。金融分野にも「感動」がフィットしたのは嬉しかったですね。

長谷川: 多様な事業分野をまとめ、社員の思いを一つにしていくには、象徴的な言葉が必要なのですね。

平井: そうです。ソニーは今まで創業者(盛田昭夫氏、井深大氏)のカリスマ性が高かったのですが、そういった言葉は必要なかったのですが、時代とともに創業者のカリスマ性はなくなってくる。そこで、私の代になった時にはもう一度ミッション、ビジョン、バリューをはっきりさせ、社員に同じ方向を向い

てもらわない、と思ったのです。

長谷川: そういう意味では、私どもも事業の領域が広がっている今、そもそも鉄道がどういった価値をお客様に提供できるのかを本質的に考え、もっと人やまち、一人ひとりの暮らしに結びついていかなければならないとの議論があり、当社グループの存在意義、「私たちの志」というものを改めて打ち出しました。

JR西日本グループのこれから

平井: JR西日本にはさまざまな事業領域がありますね。もはやモビリティではなく、「ヒューマンビジネス」と呼べるのではないのでしょうか。

長谷川: これからは、鉄道事業も地域とつながっていくことが重要です。例えば、地域によっては社会インフラのメンテナンスをどうするかといった問題も出てきています。地方の小さな自治体では道路修繕計画を立てること自体難しくなっていて、ご相談を受けることもあります。当社は、鉄道事業で培った、365日、24時間メンテナンスできる体制を整えています。こうしたノウハウを活かし、地域のお手伝いができるのではないかと考えています。

平井: おっしゃる通り、一つのビジネスになると思います。

長谷川: すでに、地産地消の推進をテーマに、地元の農業や漁業と連携したイベントなども実施していますが、今後はより複合的に結びつけるよう、踏み込んだ施策が必要と考えています。私どもの仕事は基本的にリアルですが、デジタルとリアルのネットワークが一体となった、きめ細かなアプローチが大切と考えています。例えば、若手社員を中心に取り組んでいるメタバース(仮想空間)上の「バーチャル大阪駅」の事例があります。メタバースの世界は他にもいろいろある中で、大阪駅のメタバースにはとても多くの若い方たちが参加してくださっています。その理由として、リアルな大阪駅とデジタル空間の中の大阪駅とが渾然一体となっている点が魅力ではないかと考えています。現実と仮想空間の一体化というのは、リアルを経験していないとできません。それこそが私どもが展開するメタバースの価値であり、いろいろな可能性を感じます。当社は、鉄道、ショッピングセンターやホテル、地域開発など、これまでずっとリアルで仕事をしてきています。それぞれの事業をデジタルと結びつけ、一人ひとりの暮らしに役立つ新しいサービスを提供していきたい。今、まさに構想を練っているところです。