

好奇心を持つこと

ソニーグループ株式会社 元 代表執行役副会長 いしづか しげき 石塚 茂樹



ソニー（現ソニーグループ）は1946年に創立されました。祖業のエレクトロニクス製品に始まり、半導体や音楽、映画、ゲーム、保険などの事業を加え今年で78周年を迎えます。ソニー製品と言えば、年配の方はトリニロンカラーテレビやウォークマンを思いだし、子育てや運動会ではハンディカムが活躍したかもしれません。私はビデオデッキやビデオカメラの開発技術者としてスタートし、デジタルカメラの商品設計、事業の立ち上げを行い、さらに生産、販売・マーケティングにも関わりながら、最終的にはエレクトロニクス製品すべての事業責任者を務め昨年退任しました。

商品の開発から製造、販売まで

一般の消費者が購入し日常的に使用している電気製品はどのように作られているか？

1つの製品を作るためには、恐らく皆さんの想像以上に多くの人が携わっています。例えば、デジタルカメラやスマートフォンを例にとると、1台の製品は数千点の部品で構成されています。レンズ、イメージセンサーなど各種の半導体、電気回路部品（基板、抵抗、コンデンサ、コイルなど）、液晶ディスプレイ、バッテリー、外装や機構部品などです。それぞれの部品や全体構成を開発・設計するエンジニアだけで数百～千人、そしてその部品を組み立てる製造工場働く沢山の人たち、さらに広告宣伝や電器店・カメラ店を通じて世界中の消費者に製品を届ける販売部門の社員など…とても多くの人たちが1つの目的のために一緒に働いています。

ヒット商品開発への挑戦

電気製品に限らず、どんな分野の製品でも、メーカーは世に出した製品が沢山売れることを期待して企画開発しますが、成功の確率は決して高くはありません。野球に例えると、大谷翔平選手でもホームラン打率は1割未満、そしてその数倍の三振を喫しています。我々のヒット商品と失敗作の関係に似ています。販売する前は当然売ってほしいと期待するわけですが、結果は芳しくないケースのほうが多く、時には製品の品質があまり良くない場合にお客様からクレームを受けることもあります。そうした失敗や様々な経験を積むことで、メーカーの技術力やユーザー訴求ポイントの目利き力が向上し、マーケティングや販売方法が洗練されることで成功の確率が高まり、さらに競合会社との競争を通じて鍛えられていきます。企業経営はチームで戦う競技スポーツの監督と似ているかもしれません。

デジタルカメラの歴史と事業変革

いわゆるデジタルカメラは1995年に最初の製品が発売されて以来、市場は毎年倍増する急成長を遂げ、私が担当するソニーのカメラ事業もその波に乗って数々のヒット商品を産み出していました。ところが2008年にiPhoneが発売され各社からのスマートフォンが世界中に普及し始めるとデジタルカメラ市場は急激に縮小します。同時にスマートフォンの影響は小型音楽プレーヤー、カーナビなど多くの電気製品に拡がります。この時期はリーマンショックや自然災害（東日本大震災、タイ

の洪水)もありソニー全体でも非常に厳しく苦しい時期でした。会社や事業の存続をかけていわゆる構造改革を断行する一方で、将来の夢やビジョンを語るのが経営トップの仕事です。そして会社や社員が一丸となって、そのビジョンの実現に向けて努力しなければなりません。

当時私が責任者だった事業部門では、それまで中心だったビデオカメラやコンパクトカメラの開発戦線を思い切って縮小し、ミラーレス一眼カメラα(アルファ)と交換レンズの事業を徹底的に強化することを決め、そこにヒト・モノ・カネの経営資源を集中しました。そして当時業界で数%のシェアに過ぎなかった状態から「5年で1位になる」という大目標に向かって組織一丸となって取り組みました。幸いにも目標を達成することができ現在も好調を維持しています。

このプロジェクト成功の裏には、過去に挑戦したものの失敗を重ねた経験、そしていく

つかのヒットモデルの成功体験、その両方が活きています。新製品の機能性能やデザインの魅力はもちろんですが、人のマネジメントやコミュニケーションが重要でした。例えば、

- 目標達成に関わる数千人規模の社員をやる気にさせるために組織全体へ分かりやすいメッセージを発信し続けること
- 現場(工場、販売店など)を訪問し、実情を確認しながら、メンバーを鼓舞すること
- 新しいユーザー(プロカメラマンや専門店)の要望を絶えず聞き、製品の改良に盛りこむ地道な努力を続けること

私自身も経営トップとして世界中を飛び廻り、お客さまと直接会って対話することを実践してきました。さらに社員全員が、お客さまだけでなく株主や社会を含めたすべてのステークホルダーからの信頼感を高める努力がとても大切なことだと思います。

変化の激しい時代に求められること

近年の生成AIの急激な進化と今後の展開によってもたらされる社会の変化、また世界の地政学リスクや地球環境問題など将来予測が難しい時代になっています。未来を生きていく子供たちにはどのような能力を身に付けて欲しいのか、どのような体験をしておいて欲しいか考えてみました。

今や情報はインターネットで収集可能ですし、生成AIの進化によって知的労働の質や量も影響を受けていくことでしょう。私の経験談は、1990年後半から2020年までの過去の話なので未来には通用しない部分も多いかもしれませんが、時代が変わっても変わらないものや変えてはならないものはあるのだと思います。こういう時代だからこそ、まずは基本に立ち戻ること即ち「読み書きそろばん」「人と話すこと、特に生身の人間同士が対話によってお互いを理解しようとする事」が大切ではないでしょうか。

そして「好奇心を持つ」こと。私自身は学生時代に将来やりたい夢が明確にあったわけではありませんでした。しかし日々の仕事を地道に実行し、たとえつまらなそうな仕事でも好奇心を持ち、面白がって取り組むうちに、なぜか新しい発想が生まれ成果も出てくるので、次第に楽しくなってくるというのが実感です。また自分ひとりではなく仲間やチームでの共同作業では、課題や悩みはあるのですが、それらを乗り越えて大きな目標を達成できたときの喜びは格別です。教育の現場も同じではありませんか？

茂原市出身、長生高校理数科卒業
1981年ソニー(株)入社
エレクトロニクス製品の開発や事業経営に携わり
2023年に退任
現在は丸紅(株)、(株)LIXILの社外取締役、
日本バレーボール協会理事を務める
関連書籍:「ソニー デジカメ戦記」山中浩之著
(日経BP)