

## 国内企業におけるオープンイノベーション推進事例

### 3. ソニー

#### 3.1 概要

ソニーでは、既存の事業領域外の新しい事業アイデアを社内より公募し、育成することを目的とした新規事業創出プログラム「Seed Acceleration Program (SAP)」を2014年4月に立ち上げた。社長直轄のプログラムとして推進し、社内外の人材交流の場づくりや顧客との接点を持つクラウドファンディングの導入、社内外の専門人材の活用など多様な仕掛けを講じた仕組みを構築することで、スピード感のある新規事業創出を実現しているだけでなく、社内の人材育成やマインド変革にも繋がっている。既に7つの製品化に成功しており、今後もソニーの成長を牽引していく事業として注目を集めている。

#### 3.2 課題・背景

ソニーはかつて「ウォークマン」など世界的にもイノベティブな製品を世に打ち出してきた企業であるが、近年は既存事業の効率化や事業の細分化が進み、画期的なイノベーションや新たなサービスが生まれにくい大企業病に陥っていた。この現状を打開し、社内に眠る既存事業の枠に当てはまらないアイデアを新たなサービスとして事業化するために立ち上げられたのが、新規事業創出プログラム「Seed Acceleration Program (SAP)」である。

SAPの生みの親が、現在も同プログラムを統括する新規事業創出部長の小田島伸至氏である。デンマークでの事業立ち上げ経験を経て事業戦略部に配属された同氏は、当時同社が厳しい経営環境に置かれ新しい事業が生まれにくくなっている状況の中、社内の多数の部署を行脚し、現場の新規事業担当者や過去に新規事業を立ち上げたOBをまわり、新規事業創出における課題を抽出していった。その結果、既存事業の領域外のアイデアを持ちつつも、「アイデアの受け入れ先がない」、「現業が忙しくアイデアを形にできない」という声が聞かれた。意欲的な人材と技術の種を活かしきれないことへの危機感から、新規事業を生み出す仕組みづくりの必要性を実感したことがSAPを立ち上げた背景にある。

さらに、小田島氏の提案をSAPの立ち上げを強力に後押ししたのが、ソニー銀行の設立やソネットの新規事業立ち上げに従事した、ソニーモバイルコミュニケーションズ代表取締役社長兼CEOの十時裕樹氏である。同氏のアドバイスを得ながら、継続的に新規事業を創出する仕組みを構築するため、2014年4月、社内での受け皿となる組織として新規事業創出部を社長直轄の部署として設置し、SAPの取り組みを開始した。

#### 3.3 取り組み

##### ■ Seed Acceleration Program

SAPは、「社内スタートアップ」として位置付けられ、既存事業の領域に当てはまらない新規事業のアイデアを社内から年齢や職歴を問わず公募し、スタートアップに必要なインフラとなる資

金や人材、ノウハウを提供するためのプログラムである。「やりたい人間が自ら立ち上げる」という自立性を重視し、リーンスタートアップのように、最初は人材・予算ともに最小限で始め、スピーディに事業化を促す仕掛けとしている。同プログラムの特徴的な仕掛けを以下に挙げる。

#### (1) 自立と自己責任を基本とする仕組み

SAP は、自立と自己責任を重視し、「アイデアを提案した本人が、自ら立ち上げた事業に責任を持つ」ことを軸としている。大企業では新規事業の障壁は多数存在し、アイデアを事業化できない言い訳にすることもできる。SAP では、年齢・役職問わず社内より幅広く新規事業のアイデアを募集する SAP オーディションを、3ヶ月に1度開催する。但し、同オーディションへの提案に際し、所属事業部の上長への承認は本人が自己責任で行うことをルールとしている。

応募アイデアの選定にあたっては、役員向けのプレゼンテーションを含めて厳しいスクリーニングのプロセスを何段階かも重ね、最終的に残ったアイデアには事業検証と集中的な育成期間(SAP インテンシブ)として3ヶ月分の事業化期間と予算を提供する。3ヶ月後に成果と今後の展開に関するプレゼンを経て、事業性を期待できるプロジェクトに対しては、より長い検証期間、額の大きい予算を与えて事業化を進めるプロセスを敷いている。同期間は、既存事業を離れ、新規事業創出部に異動となる。新規事業に取り組む場と時間を提供する一方で、スタートアップと同じくスモールスタートで必要最低限のリソースのみを提供し、事業化を進める上で必要な人材・スキル・技術は自ら考え、社内外より巻き込む仕組みにしている。

#### (2) 大企業のリソースの活用

SAP が通常のスタートアップと異なる点として、ソニー社内に蓄積された広範な技術と専門知識を活用できる点である。アイデアの事業化には、品質・調達、知財、法務など多様な専門領域の知識や経験が必要となる。そのため、SAP では各専門領域において高度な知識を有する社内外の人材を「加速支援者」としてプラットフォーム化している。固定費を抑えるため、このような専門人材には必要な期間のみスポット的に支援してもらう体制にしている。1プロジェクトにあたり3~5人を配置する体制にし、製品・事業の品質担保をバックアップする。そのため、同人材の選定にも厳しい審査基準を設けている。

#### (3) クラウドファンディング「First Flight」

「First Flight」は、2015年に開設したクラウドファンディングとeコマースを兼ね備えたウェブサイトである。新たなサービスや製品については、顧客や市場のニーズを把握しないまま開発を進めることも多い。「First Flight」を活用することで、事業化検証中のプロジェクトをいち早く公開し、リアルな市場での検証を行うことで、顧客ニーズとのギャップをなくし、顧客からのフィードバックを製品開発に効果的に繋げる仕組みにしている。

上記のような仕掛けを講じた背景には、小田島氏がSAPを立ち上げるにあたり、他社の成功事例を分析し、大企業で新規事業に対してスピード感をもって創出するには、大企業の有するリソースを最大限に利用しつつ、権限と責任を現場に委譲する重要性を認識したためだ。

また、イノベーション創出にはアイデアを創造し、多様な社内外の人材と交流し刺激やフィードバックを得る共創の場が重要というコンセプトから、ソニー社内のインキュベーション・ハブとして、2014年8月、ソニー本

社 1 階に「Sony Creative Lounge」を開設している。「Creative Lounge」では、3D プリンターや工作機械を導入し、実際にアイデアを見える化し試作品を製作できる施設となっている他、社内外の人材が闊達な交流やアイデア創出しやすい雰囲気づくりを重視し、ワークショップやミートアップなどのイベントを開催している。

### ■ SAP 以外の取り組み

SAP は社内よりソニーの既存事業や世にない新たな製品・事業を生み出すことを目指しているが、社外のスタートアップの支援や連携強化にも力を入れている。

#### (1) Sony Innovation Fund

ソニーは 2016 年 7 月、人工知能やロボット分野の研究開発ベンチャーに出資するため、総額 100 億円規模の「Sony Innovation Fund」の設立を発表した。ロボット事業には 2006 年の撤退以来再参入となる。同領域では、すでにロボットベンチャー株式会社 ZMP とドローンの合併会社エアロセンスを設立している。

小田島氏は、SAP を開始した際にも、社外のスタートアップより出資だけでなく、ソニーのノウハウ・資産や海外拠点を含むインフラを活用したいという要望が多く寄せられ、社外のスタートアップとの連携に際しては、資金よりソニーとの有機的な繋がりや同社事業との紐付けを重視したいという。

#### (2) Startup Switch

Startup Switch は、社外のスタートアップを対象としたビジネスコンテストで、スタートアップ支援を通じたイノベーションの創出とソニー事業との協業・連携を目的としている。2016 年 6 月に第 1 回が開催され、触感型ゲームコントローラー Unlimited Hand を開発する東大発ベンチャー H2L 株式会社が優勝した。H2L 社にはソニー社内へのアクセスやリソースを提供しており、新規事業創出部がメンタリングを含めたインキュベーション支援も実施している。

3.4 成果

図表 4-9 SAP を通じて開発された新しい製品

wena wrist	FES Watch	MESH
従来のアナログ時計を採用しつつ、腕時計のバンド部分に電子マネーや SNS 通知機能、活動量計を組み込んだスマートウォッチ。BEAMS ブランドともコラボを実現	「ファッションとテクノロジーの融合」をテーマに、文字盤とベルトが 1 枚の電子ペーパーで出来ており、服装やシーンに応じて時計全体の柄を変えることができる	小さなブロック形状の電子タグで、MESH タグとスマートフォンの MESH アプリを連携させることで、ボタン一つで LED 点灯や動きの検知が可能。2015 年の GOOD DESIGN 賞に選出
		

出所：ソニー

「wena wrist」は、当時入社 1 年目の対馬哲平氏が立ち上げたプロジェクトで、先述した「First Flight」で日本史上最高額となる 1 億円超の資金調達に成功した。同氏は、学生時代プラズマ工学を専攻し、元々自身が作りたいガジェットの構想を温めており、そのアイデアを実現するためにソニーを選んで入社したという。自分で実際に試作品を作り、評価や自信もあったものの製品化するための手法が立てられなかったところに、舞い込んできた話が SAP であった。対馬氏は、SAP の強みとして、すべて自己責任で権限が与えられているため、稟議さえ通せば自身のこだわりや革新的な製品・技術の良さを追求した製品を開発できること、「First Flight」を通じて顧客の声を即座に製品に反映できること、さらに必要な専門家が社内にいるため短期間で製品化を進められることを挙げている。

小田島氏は、SAP のミッションとして「製品化ではなく事業化」、さらに各事業において継続的に収益を上げられるようになり「自活を実現すること」をあげる。このような新規事業が継続的に生まれる仕組みを SAP を通して創り出すことで、SAP より立ち上げられた新規事業から生まれた収益を、新たなシードに投資するというような自立した循環システムを構築することを目指している。

さらに、2016 年 12 月、ソニーは SAP の新たな拠点としてスウェーデンに事業創出部門を設置した。SAP を日本で立ち上げた当初から、ソニーの海外拠点で同様の仕組みを導入したいという声が多くあった。SAP の自立性を引き継ぎ、オーディションの開催などのプロセスは日本と同様だが、すべて海外拠点が自立的にプログラムの運営を行う。今後は日本側との横断的な連携も促進し、日本国内における社内外のスタートアップ支援のグローバル化を狙う。

### 3.5 成功要因

SAP を中心としたソニーの取り組みにおける成功要因として以下が挙げられる。

#### ■ 社長直轄のプロジェクト

小田島氏は、SAP を立ち上げるにあたり「新規事業は社長直轄でなければならない」という認識を持っていた。社長直轄の体制にすることで、事業部間の軋轢や世代間のギャップなど組織がもつ問題に阻まれず、意思決定のプロセスを簡素化し、スピーディに事業を推進することができる。また、平井社長自身が、「新規事業を生み出したい」という想いをもち、小田島氏の取り組みに賛同したことも SAP の成功には欠かせない要素である。

#### ■ 綿密な仕組みづくり

先述のとおり、小田島氏は SAP 立ち上げにあたり社内外で新規事業の成功事例を学び、新規事業を生み出すには「権限と責任の委譲」の重要性を認識していた。そのため、事業部における上長の承認取得を始め、提案した人材自らが責任を持つルールを設けた。さらに、通常入社数年の経験が浅い社員が新規事業に携われることは難しいが、同氏は入社 1 年目の社員でもやる気と事業可能性があれば事業部を異動してプロジェクトに専念できるよう、事前に人事や総務など社内の関連部署を握っておいたことも重要な点である。

#### <参考情報>

- SONY 関係者へのヒアリング（2017 年 1 月実施）
- SONY、「イノベーションを生み出す新規事業創出プログラム「Seed Acceleration Program(SAP)」」  
[https://www.sony.co.jp/SonyInfo/csr\\_report/about/sap.html](https://www.sony.co.jp/SonyInfo/csr_report/about/sap.html)
- Forbes Japan、「ソニーの新規事業創出プログラム、SAP の背景には何があるのか？」(2016 年 8 月)  
<http://forbesjapan.com/articles/detail/13245>
- 日本経済新聞、「ソニーどこへ(下) 新規事業を創出「革新」生む種まき急ぐ」(2014 年 12 月)  
<http://www.nikkei.com/article/DGKKZO81046780Y4A211C1TJ2000/>
- 日経トレンドネット、「2 年で 550 件、社内公募で変わるソニーのものづく 社長直轄、全社で取り組む」(2016 年 4 月)  
<http://trendy.nikkeibp.co.jp/atcl/column/16/042000042/042000001/?P=2>
- Wall Street Journal、「新規事業はソニーを救えるか—WSJ 記者交え議論」(2015 年 4 月)  
<http://realtime.wsj.com/japan/2015/04/20/>
- IT Media、「発想はベンチャー、やることは大企業」——ソニーが作ったイノベーションの芽を育てる仕組み」(2016 年 6 月)  
<http://www.itmedia.co.jp/lifestyle/articles/1606/06/news074.html>

- リクルートライフスタイル、「ソニー 新規事業創出部にみる、大企業ならではのイノベーションの作り方」(2016年1月)  
[http://www.recruit-lifestyle.co.jp/lifeshift/ls15419\\_20160115](http://www.recruit-lifestyle.co.jp/lifeshift/ls15419_20160115)
- ASCII、「"ソニーのモノづくり"という神話の裏側」(2016年8月)  
<http://ascii.jp/elem/000/001/203/1203588/>
- 日経スタイル MonoTrendy「社内公募で未踏分野へ、変革するソニーのものづくり」(2016年5月)  
<http://style.nikkei.com/article/DGXMZO02203210S6A510C1000000>