

# ソニーモバイル社長、「万人受けと決別」 でスマホ復活

☆こんな記事が日本経済新聞に載っていました。「万人受け」は利益がでないため決別をすることを述べています。

ソニーがスマートフォン事業で黒字化を果たそうとしている。長らく低収益が課題だったが、スマホ事業を担うソニーモバイルコミュニケーションズがデジタルカメラの技術などグループの知見を結集して商品力を高めた。立役者は2018年に社長に就任した岸田光哉(61)だ。万人受けの品ぞろえと決別し、消費者の琴線に触れる商品を生み出せる体制に改革した。

## 低収益事業に志願

「桁違いの反響だ」。岸田は20年、スマホの旗艦モデル「Xperia1 II」の発表に手応えを感じていた。ソニーはスマホ事業で21年3月期の黒字化を宣言したが、その後に新型コロナウイルスの感染拡大で需要が縮小。岸田は「ものすごく不安だった」と漏らす。未曾有の危機下で黒字化にめどを付けた。

スマホ事業は17年3月期に黒字化を果たした後、再び赤字に陥った。ソニーの他の事業が復活する中、スマホ事業の低収益体質はなかなか改善しない。「ぜひやらせてください」。火中のクリともいえる難題に岸田は自ら志願して飛び込んだ。

岸田は前職の生産子会社社長を務める頃から、経営陣にスマホ事業に貢献したいと繰り返し訴えていた。グループの先端技術を生かして立て直し、「事業の柱として次の世代に残したい」。岸田をよく知る周囲の社員は「強い情熱がある人だ」と口をそろえる。

## 揺るがないビジョン作り

「これから先の10年、20年揺るがないビジョンを作ろう」。18年の社長就任後にすぐに社員に語りかけ、めざすべき目標を練り始めた。社員と合宿を開いて杯を交わしながら夜通し議論を重ね、現場の声に耳を傾けた。

その結果として生まれたのが「好きを極めたい人々に想像を超えたエクスペリエンスを」というビジョンだ。実は社内向けには、公表している内容より長いビジョンを作り、そこに「万人受けと決別」と強い言葉を盛り込んだ。

社内からは「シェアが低いのにニッチを狙うのか」と疑問視もされたが、「ニッチを狙うわけではない」と岸田。目指すのはカメラや映画、ゲームといった自らの「好き」を追求する消費者の琴線に触れる製品だ。際だった製品を出せていない反省から、あえて「万人受けと決別」という言葉を使った。

## スウェーデン赴任で学ぶ

岸田が社内でビジョンの共有にこだわったのには、理由があった。キャリアの原点でもあるスウェーデンでの経験だ。ソニーは01年にスウェーデンのエリクソンと携帯電話事業の合併会社を設立し、岸田はその1期生として加わった。

02年に商品企画責任者としてスウェーデンに赴任したが「全く文化の違う会社で苦労した」。岸田は当初、強引に自らのやり方と判断基準を早く現地になじませようとした。ただ、最終的な商品化の会議で各機能の代表者から合意を得られず、商品化は振り出しに戻ってしまった。

岸田は早く進めようと急ぐと関係者の理解を得られず、かえって遠回りになることがあると思い知った。特にグローバルな職場環境で

は、価値観や経歴が異なる社員をまとめていく必要がある。チームが目指す方向性や考えを共有することが何よりもカギを握る。

## 縦割り意識のない組織へ

スウェーデン赴任での学びは日本に戻ってから生かし、現場と議論を重ねることを自らの持ち味にするように心がけてきた。例えば新しい商品や販売手法を議論する会議で、メンバーが最初の5分間で自分の考えを話す場を設けた。小さな気づきや疑問点を見逃さず、上司とは異なる視点を共有していく試みだ。

製品力の強化でも、事業部門の理屈に陥らないよう、縦割り意識をなるべく取り除くチーム作りに取り組んでいる。

開発体制はデジタルカメラ事業と一本化することで、スマホの最新機種に動物の瞳に焦点を合わせられる機能を搭載できた。「エンターテインメントなどグループの商品に穴を空けてはいけない」と、スマホ画面の縦横比は映画館のスクリーンに合わせた。各事業部の強みを理解し、グループの技術を結集した。

## かつてのソニーに重ね

ソニーのエレクトロニクス事業は自ら優れた製品を開発し、世界に販売を広げるのがお家芸だ。一方、スマホは基本ソフト(OS)や半導体などで世界の有力企業の技術に依存せざるを得ない。その中で自社の強みをどう示せるか。岸田は「本当の意味でソニーならではの(の強み)を演出しがいがある領域だ」と前向きに受け止めている。

ソニーの吉田憲一郎会長兼社長はかねて岸田に「スマホはエレクトロニクスの最先端技術を集めており、お客様にも近い商品だ。立て直した上で継続すべき事業だ」と考えを伝えてきた。消費者に身近なスマホからは周辺サービスも広げやすい。ソニーにとって、単品の収益性だけでは測りきれない重要な製品だ。

ソニーのスマホは世界市場で低いシェアに甘んじているが、岸田は「すぐに規模を追う方針に転換することはない。持続可能な成長をめざしたい」と話す。だが弱小プレーヤーで終わるつもりは毛頭ない。「小さくても巨大な市場でユニークな存在になりたい。かつてソニーが世界に挑んだように」。岸田は力を込めてこう語る。=敬称略

ここまでが記事の内容です。

この最後のパラグラフに書かれているように、“「スマホはエレクトロニクスの最先端技術を集めており、お客様にも近い商品だ。立て直した上で継続すべき事業だ」と考えを伝えてきた。消費者に身近なスマホからは周辺サービスも広げやすい。ソニーにとって、単品の収益性だけでは測りきれない重要な製品だ。

“事業は、お客様の近い商品、すなわち、お客様が欲しいと思っているものを軸に、持続可能な成長をめざしていく”と述べています。

世界で戦うにしても、日本で戦うにしても「万人受けと決別し、きちんとターゲットを絞って収益性を考えて戦う」この考えはビジネスにおいて基本中の基本です。

かつてのガラケーにならないためにも。

どうぞ参考にしてください。

