

ハビトゥス(Habitus)とはラテン語で、習慣、行動様式、ものの見方、感じ方などを意味しています。

## 《今月のコンテンツ》

### ■第12回 Habitus マーケティング研究会 講演概要 (2016年9月7日開催)

#### 「大企業でイノベーションを起こすには ～ソニーの新規事業創出プログラムから生まれた『wena wrist』～」

對馬 哲平氏

ソニー株式会社 新規事業創出部 wena 事業室統括課長

- |  |   |
|--|---|
| 1. What 何をやっているか？ .....                      | 1 |
| 2. Why なぜ大企業内スタートアップをしているのか？ .....           | 4 |
| 3. How どうやってやるのか？(個人的に大切にしていること/テクニック) ..... | 5 |

### 第12回 Habitus マーケティング研究会 講演概要

#### 「大企業でイノベーションを起こすには ～ソニーの新規事業創出プログラムから生まれた『wena wrist』～」

第12回 Habitus マーケティング研究会は、ソニー株式会社 新規事業創出部 wena 事業室統括課長の對馬哲平氏をお招きしました。對馬氏は、入社1年目に社長直轄のソニーの新規事業創出プログラムに応募し、プロジェクトを立ち上げ、ウェアラブル端末「wena wrist」を開発されました。「wena wrist」は、事業資金の調達にソニー独自のクラウドファンディングを活用したことでも注目されています。對馬氏には、プロジェクト立ち上げから開発までのプロセス、さらに新規事業創造において個人的に大切にしていることについてもお話いただきました。以下は講演概要です。

#### 1. What 何をやっているか？

##### ◆ソニーの新規事業創出部とSAP

まず、ソニーの新規事業創出プログラム「Seed Acceleration Program (SAP)」についてお話したい。SAPは、2014年4月に平井社長直轄でスタートした。SAPの責任者は、ソニー銀行の創業メンバーで、現在、ソニー執行役EVP、ソニーモバイルコミュニケーションズ社長でもある十時、が務めている。

SAPは3つのフェーズに分かれ、最初のフェーズが「アイデアを生み出すフェーズ」、2番目が「形にするフェーズ」、3番目が「事業化するフェーズ」となる。アイデアを生み出すフェーズとの関連でいうと、ソニーの1階にクリエイティブラウンジというスペースがある。ここは、1日あればプロトタイプができる、ということをコンセプトにしたスペースで、3Dプリンターなどのデジタル工作機器がある。社外の人でも自由に入出入りできるので、全然知らない会社の人たちがミーティングしていたりすることもあるほど、自由な場所になっている。

SAPでは、3ヵ月に1回ぐらいの頻度でオーディションが行われる。オーディションは3つのフェーズ

に分かれていて、第1フェーズが書類審査、第2フェーズが動画審査、第3フェーズが最終プレゼン審査となる。1回につき約100チームが応募するが、書類審査で半分ぐらいにスクリーニングされ、動画審査で約10チームに減り、最後に、1、2チームが合格する。合格者がゼロのときもある。

特徴的なのは、ソニーの社員だけでジャッジするのではなく、社外の投資家や経営者も参加する形で、それぞれの事業に対して投資をするかどうかを判断する。

SAP オーディションは、これまでに7回開催され（2016年9月時点）、約550チームが応募し、1,500人ぐらいが関わっている。1チーム3~4人のケースが多く、自分たちも3人で応募した。

最終的に残った提案が事業として成立するかどうかを検証するフェーズでは、SAP インテンシブやSAP ベーシックというプログラムがあり、3カ月間検証する。この段階で、リーンスタートアップのやり方で、小さいプロトタイプを作ってお客さんの元に持って行っては壊して・・・ということを何度も繰り返して、製品を開発していく。そこで事業化できそうだと判断されると、次に「事業準備室」に移る。この段階になって初めてメディアへの公開や取材、ソニーが運営するクラウドファンディングサイト“First Fright”に出すことが承認される。

その後、ソニーの中の事業室としてプロジェクトを行うのか、もしくはジョイントベンチャーにするのか、子会社にするのかなど、いくつかの出口がある。通常はソニーの中の事業室としてやるが多く、自分たちもソニーの中で事業室をつくり運営している。

SAP のコンセプトは、小さいチームで、早く事業を回すということだ。現在、10人のチームでプロジェクトを回していて、その中に調達、法人営業、店舗営業もエンジニアも全部含まれている。ひとり何役もやることになるが、これは普通のベンチャーでも同じだろう。ただ、何か困ったときには、加速支援チームという別の部署があり、サポートやアドバイスをしてくれる。

#### ◆wena プロジェクトとは、どのような事業か？

次に、wena プロジェクトについて説明する。wena の由来は、“wear electronics naturally” の略で、もっと自然な形で電子デバイスを身につけてほしいという思いから、この名前にした。第1弾の製品として、腕時計の wena wrist を開発した。見た目は腕時計そのもので、腕時計のヘッドの部分と、バンドの部分が完全に独立している。ヘッドの部分は、ごく普通の腕時計だが、最大の特徴は、バンドの中にさまざまな機能を埋め込んでいる点だ。



wena wrist

wena wrist は、電子マネー、活動量計、通知の3つの機能がある。電子マネーの機能は、わざわざポケットや鞆から財布を取り出さなくても、そのまま決済をすることができる。活動量計の機能は、腕時計とスマートバンドの2個付けをしなくても、腕時計1個で済ませることができる。またメールの通知機能があるので、鞆の中にスマートフォンを入れていても通知を受け取ることができる。つまり機能を足していくというよりは、何かの動作を減らせる機能を選んでいく。このマイナスのイメージを大切にしている、今後、機能を増やすとしても、何かを減らす、何かの動作を減らせるということを基準に選んでいく。

wena は防水・防塵で、IPX5、IPX7に対応している。ヘッドの部分は、バンドの部分と基準が全く異なるので時計業界の標準を採用している。ヘッドの部分は電子機器業界の基準にのっとったものをつくっている。材料は、ステンレスの316Lで、腕時計と全く同じ材料を用いている。その他、ピンだと

か、バックル構造、ネジなどは、腕時計業界の標準のものを使っている。こうすることでいろいろ無理が生じるが、そこを技術で解決している。バンド部分にテクノロジーを集約していて、実は、電池が数か所に入っている。部品をバラバラに入れることで薄さを実現している。そうすると、相互を配線でつながないといけませんが、配線でつないだままガチャガチャやっても配線が切れない、水の中に入れても防水性があるなど、さまざまな工夫があって、それぞれで特許をとっている。その点が競合優位性だと考えている。

#### ◆なぜ wena wrist をつくったか？

そもそも、なぜ wena wrist を作ったかだが、学生時代、腕時計もスマートバンド、スマートウォッチも大好きで、腕にたくさんつけて生活をしてきた。デジタルデバイスが非常に好きで、かといって腕時計も外したくないので、腕にいくつもつけていた。けれども電車などに乗っていると、わー、あの人、変な人、みたいな感じで見られていた。そういうのが結構イヤで、身につけたいが、身につけられないところに不満があった。そこを解決し、いくつもつける必要がなく、見た目も全く普通の腕時計にしか見えないものを作ろうと考えた。バンドの部分が空いていたので、その中に機能を入れてみようと思った。

#### ◆正式販売を開始するまでの経緯

入社から、wena wrist を正式販売するまでの経緯についてお話をしたい。

2014年の4月にソニーモバイルコミュニケーションズに入社した。ソニーには、入社後、3ヵ月間で好きなものを作っていいという研修があり、そのときに、このプロトタイプを作った。それを事業化したいと、発表した。それでは、事業化しましょう、と言ってくれたが、普通に来年度の予算につけて、まずプロジェクトリーダー、プロジェクトマネージャー、エンジニアやメカニックは誰とアサインしてから事業を始めるとなると、早くても次年度からのスタートになる。しかし、もっと早く始めたかったので、どのようにしたらすぐに事業化できるかを模索していた。



ソニー株式会社 新規事業創出部 對馬哲平氏

ちょうどそのタイミングで、SAP がスタートした。応募したところ、2014年12月に、最終選考に合格した。それから新規事業創出部に異動し、wena プロジェクトを始めた。異動はするが、実は、元の部署に兼務をつけている。3ヵ月間で、もし事業として成り立たないと判断されたら、元の部署に戻れる制度になっている。その後、3ヵ月後には兼務がとれて、事業準備室に移ると、完全に戻る場所がなくなる。

プロジェクトが始まると、人を集め始めるが、まずメカ屋さんが欲しかった。先輩のメカ屋さんにきてもらう場合、その上司の課長や部長を説得しなければならない。一人一人を説得するというのを繰り返した。

15年9月には、wena wrist の発表とクラウドファンディングを開始し、さらに IFA（国際コンシューマ・エレクトロニクス展）2015で発表した。15年10月末にクラウドファンディングが終了し、日本史

上最高の1億円超えの記録を達成した。ここで一気に社内の反応が変わった。新しいものを作ると、「何億のビジネスになるの?」「本当に売れるの?」といった質問を受けることがあるが、こればかりは、やってみないとわからないと思う。

その後、型物試作、そして最終試作をやって、販路も自分達で開拓し、量産開始という経過を経る。このときに事業室に昇格した。16年5月には、クラウドファンディング支援者への発送を完了し、販路先との契約を締結して、16年6月から一般販売を開始した。単月黒字を達成し、ある程度売れている。以上が正式販売までの経緯だ。

現在、日本全国80店舗で販売を行っている。将来的には、ヘッドの部分については、時計メーカーやブランドとコラボしながら、いろいろなバリエーションを出していきたい。バンドの部分は、3つの機能を深める方向に進めていきながら、新しいパーツを作って、例えば、男性向けのデザイン以外に女性向けや、スポーツでも使えるもの、世界中で使えるものなどを開発している。wenaの良いところは、機能が古くなっても、バンドだけ交換すれば、さらに新しい機能を付け足せることができ、お気に入りの時計のヘッド部分はずっと使い続けることができるところだ。

---

## 2. Why なぜ大企業内スタートアップをしているのか?

---

### ◆10人で10億円の市場を狙うことはできないか?

なぜ大企業の一般の企画ではなく、新規事業でやっているのかというと、一般の企画だと、黒字化させるのが難しいからだ。

モノを作って販売するまでのフェーズは、大きく分けると①設計、②量産、③販売、④カスタマーサポート、の4つに分かれる。ソニーには大きな事業がたくさんあるが、初めの設計段階で、100万台を作ることを念頭に設計をし、量産体制を整え、販売体制を構築し、カスタマーサポート体制を整える。つまり、100万台に最適化された組織だとも言える。

一方、新しいモノを作り、新しい事業を、約1万台の小さな規模でスタートした場合、大きい組織と同じやり方で進めると、①~④の4つの固定費の負担が大きくなる。

学生のころ、1,000人で1,000億円の市場を取りに行くのと、10人で10億円の市場を取りに行くチームを100チームつくることは、本当は一緒のはずではないかと思っていた。10人で10億円の市場を攻めるチームをつくることができれば、逆に言うと大企業の中でも小さな市場に攻めていける。もし、一気に市場規模が大きくなった場合でも、先行者なのでかなり有利に戦えるので、これは本当にやる必要があると思っている。

### ◆社長直轄と固定費の削減

新規事業を成功させるには、社長直轄であることが重要だと思う。なぜなら、このポジションによって、多重の確認プロセスで尖ったプロダクトの角が取れていくことを防ぐことができるからだ。もう一つのメリットは、プロジェクトに人を集めるときだ。人の異動には、かなりの時間はかかるが、社長直轄だと、社内交渉も比較的うまく話が進む。それがないと、大変な労力をかけることになる。社長から直接言ってもらえないが、SAPはこういうプロジェクトで、社長が始めたものだということ伝えるだけで対等に話をしてくれる。

固定費の削減も新規事業を進める上で、非常に大事なことだと思う。

新規事業は、ブランドのためだけにやるのではなく、収益化を大前提としてやっているもので、固定費を削減するために努力している。例えば、事業をスタートして、プロジェクトが始まったときは、試作費用しか見積もっていなかった。ディスプレイがないと事業を始められないので、サポートデスクに行き、廃棄予定のディスプレイをもらってきたりした。そのようなところから事業を始めていた。かつてのベンチャーも、ガレージから始め、みんなで集まって開発をするということをやってきた。新規事業のスタートとは、そういうものだと思う。

#### ◆なぜ大企業でスタートしたのか？

なぜ自分がベンチャーを選ばずに、大企業に就職したのかについてお話する。

学生時代から、ウェアラブルデバイスをやりたいと思っていたので、選択肢として、ベンチャーか、ソニーのような大手の電子機器メーカーか、または時計メーカーかという選択肢があったが、時計メーカーには電子機器を作れるところがなかった。ソニーは、新しいことができそうだからという理由で選んだ。

大学生のとき、校内のベンチャー企業でずっと働いていて、ベンチャーの雰囲気、意思決定の速さ、一人ひとりの優秀さ、一人で何役もこなすことなどを肌身で経験していた。けれども、ベンチャーは自由そうに見えて、実はあまり自由ではなく、新しい事業に億単位の投資が必要となると、社運を賭けるぐらいの勢いになる。その当時、この時計を作れるようなベンチャー企業がなかったということと、もう一つは、人の問題が大きかった。

この時計は、FeliCa（おサイフケータイ）のアンテナがキーになるが、FeliCaのアンテナをわかるエンジニアは、実はとても少なく、日本に30人ぐらいしかいないと思う。そのうちの約10人がソニーにいる。また、時計の防水機能を維持しながら、品質の良いものを作ることが出来る人が、ベンチャーには、なかなかいない。ベンチャーには、そういう専門性の高い人を抱えるだけの余裕がない。

パートナーシップの面では、時計メーカーに話をもっていくにしても、事業を始めたばかりのベンチャーだと与信が通らない、販売契約を結べないという話になってしまう。ソニーの名刺があったので、相手先に話を持っていきやすかった、ということがある。これらの点が、大企業を選んだ理由だ。

---

### 3. How どうやってやるのか？（個人的に大切にしていること / テクニック）

---

#### ◆主観を大切にしている

何か迷ったときの判断基準は、主観を大事にすることにしている。頭のいい人の考えは、論理的で筋が通っている。前提となる条件やインプットが同じ場合、頭のいい人が考える結論は大体同じになる。チームとしてもきちんと考えているが、本当に迷ったとき、判断できないときがある。事業を進める上で、情報も限られていて、でも、すぐに決断しないといけないとき、どちらを選んだらいいかわからないときは、主観に任せる。本当に何かに迷ったときに、最後は、一番こだわりの強い人の意見を採用するようにしている。

本当に新しいものというのは、それを好きで好きで仕方ない人から出てくると思う。つまり、その分野のオタクだ。自分に、新しいプリクラ機を作れと言われても、良いものは作れないと思う。でも、プリクラが大好きで仕方ない女子高生が関東のプリクラ機を300店舗ぐらい回って、その中で、今のプリクラ機に足りないのは何か、次世代に残したいプリクラ機はどういうものなのかを本気で考えて、頭がちぎれるくらい考えて出てきたもののほうが絶対良いものができると思う。

それは、おそらく課題の目のつけどころが全然違うからだ。オタクが考える課題は、誰でも思いつくような課題とは違い、突拍子もない、深い根のところの課題である。その課題を解決すると、あっ、こういう選択肢があるのかというような製品になる。なので、新しいものというのは、その分野のことが誰よりも好きなオタクからでないと、新しい課題が見つからず、新しいものが作れないのではないかと思う。

自分自身もウェアラブル製品が好きで好きで仕方なくて、学生時代は毎日2時間ぐらい情報収集に努めていた。必ずチェックするサイトがあり、毎日100個ぐらい記事があるが、全部読んでいる。その中からピンときたものは、ブックマークに入れて、その中で、これとこれを組み合わせたらおもしろいのではなどと考えるのが好きだった。

#### ◆完璧な事業提案書の作り方

次はテクニックの話になるが、完璧な事業提案資料の作り方について、自分の経験をお話したい。3か月間で好きなものを作るという研修があったとき、最後に10枚ぐらいの資料で、約10分発表をした。その中には、調達や物流、商流、コスト構造など、そういう細かいことが全部抜け落ちていた。

まず始めにやったことは、毎日、昼休みに先輩の社員をつかまえては「こんなのを考えているんですけど、ちょっと聞いてもらえませんか」と一緒にランチに行って、その10枚のプレゼンを行った。その先輩に「どうでしたか？」と聞くと、「よかったと思うよ。ところで、これってどこに置くの？」とか聞かれる。「販路はどうするの？」とか、「売り場はどこ？ どういう置き方をするの？」などと聞かれる。それを全部メモして、その内容を追加してプレゼン資料を作る。ここの売り場で、こういうふうに売りたいとか、ここの商流を通したいとか、そういうことを入れてプレゼン資料を作っていく。

こうしたプレゼンを、毎日、ときには1日2回も行い、最終的に100人弱の人に行った。それぞれの質問に対して、回答を追加していくと、20人ぐらいに聞いた段階で質問が同じになることがわかった。そうすると、プレゼン資料が10枚だったものが200枚ぐらいになり、200枚の資料ができ上がると、全ての質問に答えられるようになっていた。

その資料を What と Why と How に分ける。何を作るのか、何でそれをやるのか、どうやってそれをやるのかに分けて、10分のプレゼンだったら、その中から What から2枚、Why から2枚、How から6枚抜き出して、プレゼンをする。そういうふうにすると資料ができる。しかも、いろいろな分野の人に聞いているので、抜け漏れなく事業提案資料を作ることができた。経験豊富な人であれば、人に聞かなくても、ある程度自分で作れると思うが、何もわからなかったのが、このような方法をとった。

#### ◆プロジェクトメンバーの集め方

プロジェクトメンバーの集め方だが、チームバランスは本当に大事だ。チームのなかにソフト屋さん、メカ屋さん、電気屋などのバランスを考えた方が良い。また、自分たちの場合、調達をチーム内に入れることで、非常にやりやすかった。基本的には会社の中の調達部門の協力を得る決まりになっているが、チームの中に調達がいると、自分たちで調達ができたり、パートナーと売買契約を結ぶこともできる。なので、調達がチームの中にいるということは大事だ。

調達をメンバーの中に抱えることで、自分達できることが増える。自分たちでできることが増えるということは、その分、選択肢が増えるなど、自由が増えるので、自分たちのできることをどんどん増やしている。そうすることで、結果的に費用も抑えられる。

### ◆手作り試作について

wena wrist の手作り試作は、人が実際にハンダをして、基板を持ってきて、自分たちが板を組んだ。それを50台試作した。普通は、50台の試作を全部作業員さんをお願いして、作ってもらうのだが、そこは、自分たちでやると決めた。これは、自分たちが売るもので、これから発売するものがどうやって作られているかというのを自分たちが知らないのは、おかしいと思ったからだ。

一見、すごく非合理的なことだと思われるだろうが、それをやることによって、ソフト屋さんが、これはどうやって組まれるかということがわかり、部品名を全部言えて、ちゃんと理解できている。そうすると、コミュニケーションがスムーズになる。メカ屋さんと電気屋さん、電気屋さんソフト屋さんとかコミュニケーションがとてもスムーズになる。

自分達で手作り試作をすると課題を理解できる。また、部品名など共通の単語を知っておくことによって、何か問題が起きたときに話ができるので、できるだけ全員と会話するようにした。結果的に、それはすごくよかった。

作り手のメンバーが、今の販売状況をわかっている必要もある。ここに卸した時はこの値段、この販社マージンが幾らで、販売店における利益率の違いなどをわかっていないのは問題だと思う。現在の事業状況、どこと商談がうまくいっているか、いないかなど、縦割りではなく、お互いに情報をシェアするようにしている。職場も、全員同じフロアにいたので、メカ屋さんの後ろにソフト屋さんがいたり、横に電気屋さんがいたりするので、コミュニケーションはとてもスムーズにしている。

### ◆事業を始めるときは、まずデザイナー、次にメカ屋さん

この製品を思いついて、それを学生時代の友達などに話したところ、みんな「ふ〜ん」みたいな感じで、全然興味ないみたいな反応だった。次に自分で絵を描いて、こういうのを作りたいと思う、と見せたら、「ふ〜ん」から、「へ〜」に変わった。その後、実際に3カ月の研修で動くものを作り、それを見せると、「おお〜」と言ってくれた。

自分としては、3回とも同じことを言っているのだが、相手の人が想像できるか、できないかで、反応が全く変わることがわかった。言葉で伝えるだけでは、それが想像できないので「ふ〜ん」で終わってしまうが、実際に動いているところを見ると、「こういうのが作りたかったんだ」、「何か手伝えることがあったら手伝うよ」と言ってくれる。そこで一気に仲間集めがしやすくなった。

その後は、3Dデータからインダストリアルデザイナーの人が、CGを作り、将来的にはこうなりますという絵ができる。そうすると、さらにイメージがしやすくなる。動くものは、メカ屋さんが基本的に作れる。なので、初めにデザイナー、次にメカ屋さんというふうに人を集めていくと、スムーズに人が集まっていくと思う。

### ◆創造的活動期間は10年くらい？

創造的活動期間というのは、限られているような気がする。いまは、この事業のことばかりを考えていて、お風呂に入っているときも、トイレに行っているとき、顔を洗っているときも、このことばかり考えている。仕事は、基本的に朝、会社に行って、終電以外で帰ることはほとんどない。家へ帰ってからずっとプロジェクトメンバーとやりとりしている。こういうふうにプレイヤーで仕事をできる期間というのは、多分限られていると思う。これを30年、40年間やりましようと言われたら、自分はとてもできない。気力と体力がもたないし、もちろん、家族や子どもができると、多分そっちのほうが大事になってしまいそうだ。

プレイヤーで戦える期間がどれぐらいなのかは、個人差があるだろう。また、何をやるか、どんな分野でやるかによっても変わるだろう。ノーベル賞をとった人も、結局、50年とか40年間の研究評価を評価されたわけではなくて、どこかの5年とか10年が評価されたのであって、そこを死に物狂いでやっているはずだ。自分の場合は、どこに持ってくるかというのを考えるのがすごく大事だと思った。

たとえば、5年のロードマップは、10年だったら2回しかできない。20年で4回しかできない。世界を変えるチャンスは2回とか4回しかない、というのを見たときすごく焦った。自分にとって世界を変えるチャンスというのは、それぐらいしかないということだ。だから、一日、一日はすごく大切にすが、焦りもすごく募っている。もちろん、マネージャーとか、後方支援だとか、プレイヤー以外の立場で、仕事をサポートするのであれば、それはできると思うが、プレイヤーとして戦える期間は限られている。そのことを思いながら、日々生活すべきではないかと思っている。■

---

・・・編集後記・・・

對馬氏は、新規事業創出に関連して「個人的にやっていること」を惜しげもなくお話下さった。なかでも、入社直後にもかかわらず昼休みに社内の先輩を捕まえてはウェアラブル端末のプレゼンを行い、その相手は100人以上になるという話は圧巻だった。しかも、誰からも嫌がられることなくアドバイスをもらえたという。

對馬氏は自他ともに認めるウェアラブル端末の“オタク”だが、収益化を大前提として事業を進める徹底したプロ意識の持ち主でもあった。(秋元真理子)