

BRIGHTENING

YOUR WAY

SKYLIGHT COMPANY NEWSLETTER 2017 Vol.03

CLOSE
UP

「関連性がなさそうに見える事象を結びつけていくことが、新しい事業につながる」
VAIO株式会社 執行役員 花里 隆志 様



人と企業の新しい関係

ここ数年、「働き方改革」という言葉をよく見聞きするようになりました。日本の労働力人口が継続的に減少する中で長時間労働の是正も含めた生産性向上が急務であることに加え、経済のグローバル化によるさまざまな環境変化に対応するために性別や人種を超えた有能な人材の確保がますます重要になっています。一方で、かつてのような終身雇用の時代が終焉を迎えた今日、個人は「なぜここで働くのか」を問い続けながら、自らの価値を高めるチャンスを探り求めようになりました。それらを背景に多くの企業が働き方を多様化すべく新たな組織づくりに取り組み始めています。

グループウェア製品で有名なサイボウズ株式会社の代表取締役社長 青野慶久氏が自ら書き下ろした『チームのことだけ、考えた。』には、2005年に離職率28%を記録した同社が、真のチームワークを改めて問い続けた結果として「100人100通り」の働き方を生み出し、2013年に4%まで改善させた軌跡が描かれています。中核商品のグループウェアを最大限に活かしながら、勤務時間の長短と場所の自由度を組み合わせた9種類の働き方、最長6年の育児・介護休業など、社員の多様な実状に合わせた人事制度で真に働きやすい職場をつくりあげた過程は大変示唆に富んでいます。

もちろん制度だけで人を引きつけることはできません。『DREAM WORKPLACE(ドリーム・ワークプレイス)』の著者であり組織行動学の第一人者であるロブ・ゴフィーとガレス・ジョーンズは、企業内部がますますグローバルに、多文化に、バーチャルになり、人材がかつてないほど頻繁に入れ替わる状況においては、ビジョンやミッションなどの企業アイデンティティの一貫性を保ちつつ、「他者とは違う自分のあり方や物の見方が表現できる」「自分が良いと思えることを本当に支持してもらえる」など個人の違いを大切にす企業文化で有能な人材を引きつけ、その違いから付加価値を生むような組織づくりが必要であると説いています。

また世界最大級のビジネス特化型ソーシャル・ネットワーク

グ・サービス、リンクトインの創業者リード・ホフマンは著書『ALLIANCE(アライアンス)』で、メンバーが時とともに入れ替わりながらも使命達成のために一丸となるプロのスポーツチームのような提携関係こそ企業と社員がこれから進むべき道であり、その上で、ペイパルという一社から同社を含めたさまざまな企業が生まれたように、「卒業生」ネットワークという形で終身雇用に代わる、貴重な人材との「終身関係」を構築することが重要であると主張しています。

これら3つの書籍に共通するメッセージは、パートナーシップ、すなわち社員と企業が互恵的信頼関係を築かなければならないということです。雇用・被雇用という関係を超えて互いを補完し合い、ともに学習し、成長し、進化する。双方がそうした価値観を根底にもつことがますます重要になるでしょう。

書籍紹介

チームのことだけ、考えた。
—サイボウズはどのようにして「100人100通り」の働き方ができる会社になったか
青野慶久(著) ダイアモンド社



DREAM WORKPLACE(ドリーム・ワークプレイス)
—だれもが「最高の自分」になれる組織をつくる
ロブ・ゴフィー、ガレス・ジョーンズ(著) 英治出版



ALLIANCE(アライアンス)
—人と企業が信頼で結ばれる新しい雇用
リード・ホフマン、ベン・カスノーカ、クリス・イエ(著) ダイアモンド社



VAIO株式会社
執行役員
花里 隆志 様

関連性がなさそうに見える事象を 結びつけていくことが 新しい事業につながる

2014年、ソニー株式会社からPC事業を継承し設立されたVAIO株式会社。

同社の執行役員 花里隆志様に会社分割後、3年で黒字化を達成した同社のお話を伺いました。

VAIOのブランド価値の高さからフォーカス。黒字化を達成。

——VAIOブランドが立ち上がってから20年になります。一方で3年前の2014年7月にVAIO株式会社として250名の新体制でスタートし、昨年度は黒字化を達成されました。長く続くブランドを継承しながら新会社に移行していく上での事業戦略はどのようなものだったのでしょうか。

ソニー(株式会社)が1997年7月1日に「VAIO」の国内販売を開始してから20年になります。ソニー時代は全世界で展開していましたが、新会社ではVAIOのブランド価値がもっとも高かった日本にフォーカスすることに決めました。もう一つは、法人にシフトすることです。コンシューマーだけのビジネスではパソコン産業は相当飽和状態になっていますから。法人シフトを鮮明に打ち出して、しっかりと地に足をつけたビジネスをやっていこうと決めました。

法人シフトに伴い、機種を絞り込んで集約化し、発売サイクルも見直しました。それによって、設計にかかるリソースを少数精鋭にして製品を作りながら、セールス領域についても自社だけではなく、パートナー企業の皆様とさまざまな形で組むことでやっていこうと決めたのが2015年の頭です。あえて日本に絞り込むというのは、かなりリスクがありました。日本でのVAIOのブランド価値は高かったため、そこに特化することでリソースを集中させることができました。

一方で絞っただけではなく、強化したこともあります。それは品質です。長野県安曇野市にある本社は、ソニー時代からずっとPCの主要工場だった場所です。VAIO以前から作っていますから、30年以上になるんですね。安曇野の工場は、初代「VAIO ノートパソコン 505」を作った工場であり、そういう意味でも、世界で最先端の製造技術だとか、品質を担保する体制が整っています。現在も「VAIO Z」という自社のトップエンドの商品は、ゼロから安曇野で設計し、実装、組み立てまで100%国産でやっています。

でも、パソコンというのは海外のOEM/ODM(受託生産)を利用することも多いです。小さな会社になるということは財務的に厳しい基盤になるわけで、品質問題を起こしたら一発でアウトです。自社工場だから、OEM/ODMだからという言い訳は効きません。そこで当社

は「お客様には自分たちで自信を持てるものを届けよう。海外から持ってきて、そのままお客様に届けるのではなくて、自分たちの目を一回通してから出そう」と決めて、『安曇野フィニッシュ』と呼んでいますが、工場一台ずつ仕上げと品質チェックを徹底しています。お客様の信頼を再構築していこうということです。

——高い品質基準をクリアするにはコストも伴うと思います。

品質問題で、お客様にコストを発生させてはいけません。電源が入らない初期不良とか、2、3年で不具合が出るなどは、お客様企業側のランニングコストを増大させてしまいます。それは、できるだけ小さくしなければいけません。我々の製造の人達は、一般の人だと気づかないようなボディの曲がりまでチェックしています。さまざまな品質試験を事前に我々が実施して、お客様が困らないということを第一に考えています。

——新会社設立にあたり、新チーム作りで大切にされたことは？また、ソニー時代と違っていることは何でしょう。

スペシャリティがあって、なおかつ幅広いことを躊躇なくできる人を選びました。大会社から小さな会社になるので、少数で特化した業務に取り組む必要がある一方で、大会社ならではのバックアップがなくなります。それこそ鉛筆一本買うことも、何でも自分達でやっていく必要があります。それができなければ「この会社は存続しない」という話を会社説明会で何度もしました。

一方で、変わらないDNAはあって、物を作るのが好きな人ばかりなんです。ソニー時代に、業務外の時間に趣味でやっていたことが商品化されるようなことはよくあったと聞いています。そういう自分達が欲しいものを実現していきたいという欲求はVAIOでも残っています。ただ、小さい会社なので、事業性が見極めが相当に必要です。「とりあえずやる」みたいなのがソニー時代にはありましたが、ここは大きな違いです。

パートナー企業とは互いの強みを活かせる発展的なビジネスを提案したい。

——ご担当のEMS(Electronics Manufacturing Service)事業についてお話を聞かせてください。

製造ができない企業から受託して、そういう製品を作っていく事業です。EMS事業では、トップレベルの方が介在したりしますので、そういったところにアプローチするハイレベルなセールスを私が担当しています。

エントランスにロボットがいたと思いますが、この製造受託をしています。実は、その製造を受託するのも、最初は全然違う件で訪問したのがきっかけでした。私としては、法人のパートナーセールスの意味で、VAIOのPCを売ってくれないかとそういう気持ちで行ったのです。そしたら、ロボットが置いてある。社内で作っていますとおっしゃる。オフィスの中で一体一体ロボットを作られていたんです。まるで昔のソニーの作業場のようでした。そこから「多く作るときは弊社でお手伝いできるので、ぜひお声がけください」と言ったことが最初のきっかけで受託につながりました。

——PC事業、EMS事業に続く新規事業を創生されるという大田社長の記事を拝見しました。

新規事業は会社全体で取り組んでいます。多岐にわたる領域で種を発見してこなければいけません。EMS事業を通じて各社のトップとお付き合いする中で、一見関連性がなさそうに見える事象を関連づけていくということが僕らの仕事だと思っています。リレーションシップを取りつづけて、新しい話に発展するのは半年、さらに実を結ぶのは一年くらいかかることもあります。表面だけでは、相手の事業でわからないこともいっぱいあります。先方が検討されていることも察知できるくらいの間柄になって、そこから「自分たちが関わればこんなことができそうだ」ということをご提案しています。単に設計を受けて作る以上のご提案ですね。

先日創刊された『週刊 鉄腕アトムを作ろう!』(講談社、手塚プロダ

AIと人、IoTと人とのコミュニケーションに注目しています。

——将来に向けて、個人的に花里様が注目している領域はどんなことですか。

AIやIoTは当社の事業としてもチャンスはありますし、そこに技術力をさらに高めるようなネタはあると思います。個人的には、そういう領域でのコミュニケーションですね。IoTというのは物と物が結びついています。その結びついた物と人間とのコミュニケーション手段に関心があります。マシン同士が話す内容は、人間にはわからない。つまり人間はマシンが何を考えているか分からない。それで問題が起きてしまったりする。コミュニケーションがとれていないからです。ここには、言語を超えた世界共通のコミュニケーションが必要になるはずなんです。それって何が来るのかなという興味があります。そこをおさえたい人が世界をおさえるんだらうかと。

アトムもそうなんですが、ロボットが人の言葉をしゃべるじゃないですか。そうすると、人の言葉をしゃべるから、認識率がどうとかいう話になるんですけども、AIBO(ソニーが一般向けに販売していたロボット)はしゃべらないんですよ。しゃべらないから、何を考えているかを人間が勝手に解釈するし、だから「可愛い」と感じる。しゃべ

クシオン、NTTドコモ、富士ソフト、VAIOの共同プロジェクト)のアトムの基板実装や組み立て代行もやっています。それも先方の局長さんとお付き合いしていく中で決まった話です。きっかけは長野の松本の居酒屋での「これ、作れない人いるでしょ。だったらウチで手伝ってあげるから」という会話からでした。ユーザーの組み立て作業をメーカーが代行して品質が担保できるのかという議論が社内で起きるなど、実現には乗り越えなくては行けないハードルもありました。でも我々の「きっちり組み立てる」という製造の強みを活かせるということやらせていただくことになりました。新しいビジネスなのでみんな楽しんでます。

——そんななか、弊社をお使いいただいています。お役に立っているのでしょうか。

かつてお手伝いいただいた記憶がありましたから、新しいプロジェクトを起こそうと思ったとき、ご連絡しました。他社にもいろいろお声がけしましたが、最終的にスカイライトさんに決めさせていただいたのは、一を聞いて十を知るみたいなことがあり、さらに頭と口だけでなく、一緒にやってくれるからです。問題点を指摘するだけじゃなくて、こうしたらいいですよと提案し、さらにExcelなどでプロトタイプを作ってきてくれるのがうれしい。こんなシートで、こう進めたらいかがでしょうか。今も事業の新しい幅を広げるお手伝いをしていただいています。収益拡大の戦略を実行する場面では、今後もお手伝いいただきたいことも出てくるかと思えます。

らないってことが一つのコミュニケーション手段になっていますよね。それって面白くないですか?そういう発想もあるのかなと。



「色めがねを捨て、あるがままに世界を視る」

スカイライト コンサルティング株式会社
マネジャー

大山 哲生 Tetsuo Oyama

——コンサルティングサービスを提供する際に、意識している点は？

クライアントから初めてお話を伺う際や、プロジェクトチームのメンバーとの初顔合わせなどの場面で、ステレオタイプなイメージに引っ張られないようにして、相手と向き合うことを大事にしています。

現在のビジネス環境では、業種・業態間の垣根消滅やテクノロジーの急速な進化、多様性を有したチームでのコラボレーションの増加などによって、これまで以上に非連続な変化が増えています。過去の経験や知見に基づく思考では、クライアントの課題解決の幅を狭めてしまいかねません。クライアントの課題解決に正面から取り組むためには「ステレオタイプな色めがね」を捨て、相手の立場から見える世界をあるがままに受け止めるよう心がけています。

——「あるがまま」を意識するようになったきっかけは？

きっかけは二つあります。一つは、海外のシステム開発会社と協働するプロジェクトに参画したときです。外国人メンバーと日本人メンバーの文化や慣習の違いから、作業報告の内容や時間の使い方、作業品質への姿勢などをめぐって感情的なもつれが生じ、双方の関係が悪くなっていました。私自身は学生時代からさまざまな国への訪問経験や文化との接点がありましたので、その経験を活かして外国人メンバーとはできるだけフラットに向き合い、彼らの発言の背景や気に掛ける点などを引きだすことで信頼関係を構築し、プロジェクトを立て直すことができました。

もう一つは、大手化学メーカーグループのITサポートセンターの中期計画の策定を支援したときです。グループ向けサービスということで、クライアントは品質の向上ばかりに目が向いていました。そ

- 2004年 東京外国語大学 卒業
- 2006年 東京外国語大学大学院 国際関係論 修了
- 2006年 国内大手旅行代理店 入社
- 2007年 スカイライト コンサルティング 入社



れに対し、競争なき環境という前提自体を見直して隠れた競合他社をあぶりだしました。この仮想敵との未来を見据えた競争戦略を立案することでクライアントにも大変満足していただき、何事にもゼロベースで向き合うことの大切さを改めて痛感しました。

——今後、注力していきたいテーマは？

これまでは日本以外の文化や慣習等の多様性に対する理解を武器に、国内を基点にさまざまな支援をしてきました。今後は、逆の立場として、自分が日本人として色めがねで見られる世界で勝負をしていきたいと考えています。現在は、勝負の一つとして、スカイライトがインドに設立した子会社の立ち上げを支援しています。インドという市場でのさまざまな価値観や慣習などを実感しながら、異なる背景を持つメンバーをチームとしてまとめて、成果につなげていきたいと考えています。

MIRAKIN

スカイライトはインドに
100%子会社を設立しました。
カスタマイズ・ジュエリーを
アッパーミドル層に提供します。

スカイライトは100%子会社“MIRAKIN”をインド・ニューデリーに設立し、カスタマイズ・ジュエリーの製造販売事業をインドで開始しました。

インドは、近年急速な経済成長を続けており、今後も人口増をベースに成長が継続すると予想されています。経済発展に伴い、いわゆる中間層が急増し、消費行動を活性化させています。自動車・家電製品といった耐久消費財のみならず、ファッション性の高いモノへの購買意欲も増加しています。

一方で、インドのジュエリー市場は、旧態依然とした業界構造が残っています。そのため、流行の先端のデザインを取り入れた商品やオリジナル商品の提供、サイズ変更やデザイン変更といったカスタマイズへの対応など、高度化していく消費者への柔軟な対応が遅れています。

MIRAKINは、中の上の層(アッパーミドル層)をターゲットに、ファッション性が高いジュエリーを提供します。さらにWebサイト経由でカスタマイズ注文を1個から受け付け、3Dプリンタの活用による短期間での納品を可能とします。「自分だけのジュエリー」をアッパーミドル層が楽しめる世界を目指します。

MIRAKINは、インドのアッパーミドル層に対し、さまざまなマーケティング・プロモーションを行い、当ジュエリー事業を伸ばしていきます。スカイライトはこの事業から得られた知見を、将来的には日本企業のインド市場進出支援や、進出済み企業の拡販施策の立案など、日本企業のインド市場におけるご支援へつなげていくことを目指しています。



MIRAKINの製品



Webサイト www.mirakin.com



メンバー



CONTENTS

01 SKYLIGHT TREND NAVI

人と企業の新しい関係

02 SKYLIGHT INTERVIEW

VAIO株式会社 執行役員 花里 隆志 様

03 SKYLIGHT CONSULTANT

04 SKYLIGHT TOPICS

SKYLIGHT

スカイライト コンサルティング株式会社

〒107-0052 東京都港区赤坂2-17-7 赤坂溜池タワー8F

Tel. 03-3560-1480(代表) Fax 03-5575-3580

www.skylight.co.jp