

## 活躍中の同窓生

ソニーフィナンシャルホールディングス株式会社  
ソニー生命保険株式会社 取締役会長

**井原 勝美氏**  
(S48 経)

### 起業家精神を持って、大学で学んだことを 自ら実社会に応用・展開することにチャレンジ しよう！

創業者の圧倒的な起業家精神と事業意欲の下に、次々と新しい事業分野に進出して行ったソニーで、井原さんは多くの事業に携わって来られました。

エレクトロニクスから金融まで多様な事業を経験する中で、中身は違っても企業経営にある種の普遍性を見出され、何が来ても驚かない境地に達しておられるものと想像します。ソニーの事業展開の裏に脈々と流れている DNA を熱く語って頂きました。

インタビュー、写真撮影 2016.7.1  
ソニーフィナンシャルホールディングス株式会社本社にて  
(青山本社 (旧)、大手町本社 (新) ※7/4 大手町へ移転)



●プロフィール  
いはら かつみ:1950年、島根県生まれ。1981年、ソニー(株)入社。ソニー・エリクソン・モバイルコミュニケーションズ・イー・ビー社長、ソニー(株)副社長を経て、2010年、ソニーフィナンシャルホールディングス(株)社長就任。翌2011年よりソニー生命保険(株)の社長も兼務、現在は両社の取締役会長を務める。

#### 高校時代のこと

—— 高校時代にはバスケットボールに相当打ち込んでおられたようですが、その辺りの話からお聞かせ下さい。

**井原** 生まれは島根県松江市です。当時は人口10万人の小さな城下町で、私は高校卒業までずっとそこで育ちました。高校は松江北高校でしたが、猛烈な受験勉強などは一切なくて、本当にのびのびとした高校時代でした。私は小学校、中学校、高校を通じてバスケットボール一筋で、多少熱があって授業は休んでも練習には出るくらいに打ち込んでいました。当時、島根県はバスケットボール王国として全国的に有名でした。中でも松江北と松江工業が双璧でして、立派な指導者に恵まれて両校共に全国でトップクラスに入る強豪校でした。私が高校2年生の時にチャンスに恵まれ、松江北が松江工業に勝って全国大会に

出場し、4位に入りました。

—— 体格もすごくガッチリされているようにお見受けしますので、相当厳しい訓練をされたのでしょうか。

**井原** ええ。ご承知のようにバスケットボールは、非常に激しいスポーツですから、スタミナが必要ですし、短距離走のように短時間でガッツと力を出さなければいけないので、相当体力が付きました。勉強の方はと言いますと、高校時代には物理や数学が大好きだったので、早くから理科系に進みたいと思っていました。

#### 東工大・経営工学科へ

—— 東工大で、経営工学科に進まれたのはどのような経緯だったのでしょうか。

**井原** 最初は物理学を学ぼうと思っていましたが、技術を社会に応用する分野に興味が出てきたので、経営工学科を選びました。4年生になった時に、アメ

リカから帰国された高原先生が経営工学科に来られましたので、私は高原先生の研究室に入り、コンピュータ理論とか、AIの基礎的なコンセプトなどを勉強させてもらいました。

#### 東工大卒業からソニー入社に至るまで

—— 東工大卒業後、直にソニーに入社したのではないと伺っていますが、どのような経緯があたりだったのですか。

**井原** 最初はシンクタンク系の会社に入り、民間や官庁からの委託調査研究の仕事をしていました。始めは面白かったのですが、その内、達成感という面で物足りなさを感じ、もっと深く事業自体に関わりたいと思うようになりました。ソニーに勤める友達からいろいろ話を聞いていたので、ソニーに大変興味がわき、8年後、確か30歳の時にソニーに中途入社しました。

#### ソニーの著名人から学んだこと

—— ソニーではどこの部署にお入りになったのですか。

**井原** 総合企画室でした。当時、総合企画室はトップに非常に近い部門で、中期計画や事業計画の取りまとめ、戦略会議のアレンジなどをするような部門でした。従って、当時の盛田会長とか、後の大賀社長とか、トップが出る場に事務局のような形でいられたので、トップの発言を直接聞くことができ、ソニーという会社を理解する上でも、その後の人生にとっても極めて幸運だったと思います。

—— 当時のトップの方々からはどのような印象を受けましたか。

**井原** 1981年当時、盛田さんは会長でしたが、圧倒的に高い起業家精神、事業意欲の持ち主で、まぶしいほどの存在感がありました。自由な発想で常にい



ろいろな事業機会を考えて、躊躇なく新しい事業にも乗り出すという方でした。一方では、強いリーダーシップを発揮され、ソニーの新品を次々と生み出してもおられました。新しい商品ができると、社員は盛田さんにそれを見せに行くのですが、そうすると、使い勝手やボタンの配置など、商品のディテールに対してものすごいこだわりのある指示を出されるのです。このコントラストが非常に興味深いと感じました。

—— なるほど。盛田さんのように製品の細部にまで目が届いた上で、もっと広い目でも物を見られると良いということですね。

**井原** そうです。要するに望遠鏡の世界と顕微鏡の世界、マクロスコープとミクロスコープの共存がすごく大事だと思うのです。顕微鏡ばかり覗いていても駄目で、時々、望遠鏡で世界を俯瞰することが大切なのです。

## 海外赴任と留学

—— ソニーに入社後、海外勤務されたと聞いていますが。

**井原** ドイツに赴任しました。その経緯はというと、当時、VTRの規格でベータマックスとVHSが競合しており、ソニーのベータマックスが敗色濃厚となったのです。欧州各国の販売会社も軒並み経営状態が悪くなって販売組織の立て直しに迫られました。そこで、当時のドイツのトップをリーダーとして、自ら問題を解決できる本社組織をヨーロッパにつくることになり、日本からは私がそのスタッフとして派遣されました。



ドイツ駐在時代

—— そういう先駆けのような形で単独海外赴任された時に、語学はどうだったのですか。

**井原** 英語には大変苦労しました。高校までは受験英語で、大学では読み書きはやるけれども会話の機会はあまりありません。会社に入ってから英会話の機会が多少あったとしても、そんなものは役に立たず、ドイツに行ってから必死に英会話や英語を勉強しました。

—— ドイツには何年ぐらい滞在されたのですか。

**井原** 一つのローテーションの単位が3年でしたので、ドイツ赴任の3年後にスタンフォード大学のスロー

ンプログラムという1年間の修士コースに留学する機会を得ました。これはMBAと違ってビジネススクールが主催する企業のミドルマネジメント対象のコースでした。

—— ものすごく難関だったと聞いていますが。

**井原** 難関でしたが、シリコンバレーの真ただ中に位置する大学でしたので、米国内を始め世界中から同じような立場の人たちが来ていて、大変良い経験になりました。そこでは、単に試験の成績だけではなく、クラスパーティシペーションと言って、クラスの中で質問をしたり、意見を言ったりして積極的にクラスに貢献しないとトータルでは良い点数をもらえない仕組みだったので、最初、英語で議論に参加するのに少し苦労しました。



スタンフォード大学時代

—— 留学から帰国後は、どこの部署に戻られたのですか。

**井原** 元の部署に戻った後、具体的な事業にアサインされ、いろいろ異動もしましたので、結果としてソニーの商品は殆ど担当することになりました。最初はオーディオ・ビデオ事業本部でDVDなどを担当して、次から次へと。

## 携帯電話事業での苦労話

—— その後、携帯電話の世界に入られたのは、どのような経緯だったのでしょうか。

**井原** 1999年に「今度は携帯電話をやれ」と言われました。当時、ソニーの携帯電話事業は全く本念の無い事業でした。しかし、実際に担当してみると、近い将来1人に1台の時代が来ると確信でき、しかも、当時からインターネットの利用が見えていたので、これはすごい事業になるなと思っていました。

当時、携帯電話の技術開発は、NTTドコモといわゆる電電ファミリーと言われる企業群が技術を囲い込んでいましたので、ソニーのような後発企業は、コンシューマー商品に対する理解はあっても、通信技術そのものに対するアクセスが難しいというジレンマを抱えてものすごく苦労しました。

丁度そのような時に、スウェーデンのエリクソン社の携帯電話のトップが日本に来て、いろいろ話をしたのですが、エリクソンはソニーとは全く逆の状況であ



ることが分かりました。エリクソンは世界で一番古い通信専門メーカーで、圧倒的な技術力があります。ところが、B to Bでインフラを売っている会社なので、コンシューマー向けの魅力的な商品がなかなか作れなかったのです。

私はそのとき、エリクソンとソニーがいいところ取りをするとうまく行くのではないか、つまり相互補完的な関係にある、と思い事業の統合を提案しました。紆余曲折がありましたが、最終的には両社が携帯端末事業を切り出して事業統合することになり、ソニー・エリクソンという会社が生まれたのです。

—— ソニーのような技術力のある会社が独自にやろうと思えばできないことはなかったと思うのですが、そのような展開にならなかった理由は何だったのでしょうか。

**井原** 携帯電話は、常に基地局と情報をやりとりしており、そのルールを規定するのがプロトコルという通信プログラムです。当時、通信機器メーカーのほとんどが、基地局と携帯電話の両方をやっていた。ソニーは基地局を一切やっていた。一方、エリクソンは世界の基地局のマーケットシェアの半分以上を占めていたので、基地局には大変詳しく、我々が一番苦しんでいたプロトコルなどはエリクソンにとっては何でもなく、彼らの一番の弱点は、魅力ある商品のデザインなどだったのです。

—— エリクソンの得手・不得手を見極めて、トップがそういう提案をすることは将来をものすごく変えてし

まうような重要なことですね。どこでそれを思い付いたのでしょうか。

**井原** 私はソニーの携帯電話事業をどうしようかと、日夜悩み、考え続けていました。撤退か、乾坤一擲、新しい戦略か、どちらかを選択しなければ、もう現状維持はないという状態でした。

—— なるほど。ということは、やはり追い詰められた結果として出てきたアイデアということですね。

**井原** この経験が確かに私のビジネスマンとしての根性を鍛えたところはあると思います。こういう仕事は、若い時でエネルギーがないと務まりません。携帯電話事業はグローバルビジネスなので、ソニー・エリクソンの本社はロンドンに置く決めて、当時私はロンドンにいました。アメリカからも、アジアからもしょっちゅう呼び出されていました。



ソニー・エリクソン時代

## 金融部門に携わって

—— その後、技術部門とは基本的には関連がないと思われる金融部門に移られたのですね。そのときはどう思われたのでしょうか。

**井原** 金融は私のエクスパティーズではないので、最初はうまく務まるかな、と思ったのですが、当時ソニーの金融を担当していた人達はかつての私の上司の方々で、人的な繋がりがあったためか、極度な拒否反応のようなものはあまり感じませんでした。

—— 経営工学から始まっていろいろな仕事をこなしてきたこれまでの経験から、何が来ても驚かないというベースのようなものが出来ていたからなのでしょう。普通の人だったら驚いてしまいますよね。

**井原** 確かに全く経験のない事業でしたが、人的な繋がりがあったので、不安感がなかったのと、もう一つは、経営には一種の普遍性があると思っていたからです。即ち、優秀な人材を発掘して適材適所を進め、そういうチームで運営していけば何とかなる、経験不足は人一倍の勉強で補う、という思いです。

—— 金融業界に入られてからのエピソードが何かございましてお聞かせ下さい。

**井原** 金融事業も盛田さんの非常に強い起業家魂から出ているわけで、事業を始める際にも、他と同じよ



うな金融事業をやるつもりはなく、業界を変えるようなアプローチにこだわりました。そういった意味では、一つはソニーのDNAが、エレクトロニクスに限らず金融事業にも色濃く残っているということと、もう一つは、金融は人の心をすごく大事にするということです。ソニーの経営理念を色濃く継承しているのはまさに金融事業ではないかと思う程で、あまり違和感がなかったのです。私はソニーという名前を冠して仕事をしているので、テクノロジーの活用という面でも、世界から驚かれるような会社にしていきたいという抱負を持っています。

—— 一般的には社内ベンチャーであっても、本業からの飛び地はなかなか難しいと言われています。普通の考えでは、物作りの会社が金融に出ることは飛び地と言うことになりますが、どうしてあえてその飛び地に出たのでしょうか。また、勝算はあったのでしょうか。

**井原** 金融事業の前に、音楽でアメリカのCBSとCBS・ソニーというジョイントベンチャーをやっていますが、これもエレキとのシナジーといったことを考えて始めたわけではなく、当時はアメリカの音楽コンテンツを日本でソニーという名前でビジネスをやりたいと言うことでした。

—— ソフトビジネスとしてやったのではないと言うことでしょうか。

**井原** ええ。ソニーの金融事業のルーツも、プルデンシャルというアメリカの保険会社とのジョイントベンチャーです。つまり、当時の盛田さんの発想の中には、優秀なアメリカ企業のサービスや商品をソニーという名の下に日本でマーケティングするというビジネスモデルがあったと思うのです。元の社名、東京通信工業では何をしている会社か大体想像がつかますよね。それを業態の想像がつかないような社名、ソニーコーポレーションに変えたのです。

—— そうすると、まさしく金融という一見飛び地に見える源流は、まずソニーという社名にしたこと自身にあるかも知れないということですね。

**井原** ソニーグループの中に金融事業を持ちたい、というのは盛田さんの長い間温めていた夢の一つでした。

## 東工大の大学改革について

—— ご存知かも知れませんが、今、三島学長は東



工大を世界のトップレベルの理工系大学にしたいという強い思いをお持ちです。ご自身も早いうちに海外留学されて、グローバル化の重要性を強く認識されており、海外の人たちと物怖じなく議論できるレベルを目指しているわけです。例えば、学生が英語を話すことも含めて、3年後には専門科目の授業を全て英語で実施する予定と聞いています。このような考え方に対してはどのようにお感じでしょうか。

**井原** 私は自分の体験も含めて、英語教育に対する問題意識がすごくあります。まずは、子供の頃からもっと英語に触れさせて、社会人になってからは英語であまり苦労しないような語学教育が必要だということです。

それから、やはり大学ではグローバル化の波は絶対に避けられないと思います。教育を全部英語でやるかどうかは別にしても、これからは英語で議論できて、論文が書けて、そしてプレゼンテーションができない限りアカデミアの世界で評価を受けることは難しいのではないのでしょうか。近年、アメリカの大学には中国人も、韓国人も多数留学していますが、日本人は殆どいないという状況になりつつあると聞いています。そういうことに対して、私は一種の危機意識を持っています。

## 東工大の学生諸君に一言

—— 最後になりますが、折角の機会ですので、東工大の学生諸君に対するメッセージをお願い致します。

**井原** 今、日米で企業間格差が相当開いているように思います。私がシリコンバレーで勉強する機会を得たので余計そう感じるのかも知れません。アメリカには、一生懸命勉強して技術を身に付け、その技術を実際に社会で活かすことを考えている学生がすごく多いのです。要するに起業に対する強い願望です。私がいた時期より少し後になりますが、ラリー・ページとセルゲイ・ブリンというスタンフォードでコンピュータサイエンスを学んだ学生が、グーグルを立ち上げ、それが今に至っています。そういう例を本当に身近に見てきました。テスラ社のイーロン・マスク氏は、宇宙物理学を学んだ後、ロケット事業や電気自動車など、技術をベースとした事業を立ち上げて新しい世界を作っていくという非常に大きな事業構想を持っています。



それに引き換え、日本の理工系の学生にはそこまで大きな夢を持つ人が少ないのではないかと思います。学んだ事を自らが社会の中で実際に用いて社会を変えて行くというような志、つまり、アントレプレナーシップ（起業家精神）を持ってほしいと思います。

一方で、今、社会的な問題に対する技術の適用範囲が猛烈な勢いで広がっています。例えば、金融の世界でもフィンテックなどのテクノロジーが入ってきて、今までの金融の事業モデルが変わって行くような状況が起ころうとしていますし、AI技術もいろいろなところに適用されて、仕事のやり方も変わっていくでしょう。そういう中でやはり東工大の学生諸君には、自分が一生懸命勉強した技術あるいは知恵を社会で活用する大きな夢とアントレプレナーシップを持ってもらいたいと思います。

起業時の小さな会社で何から何までやらなければならぬという経験は、得難い勉強の場になる筈です。と同時に、社会も、万一失敗した人に対しても2番目、3番目のチャレンジ機会を与えていくような寛容な姿勢がもっと必要だと思うのです。

—— 分かりました。学生諸君には是非アントレプレナーシップを持ってもらいたいと言うことですね。今日は貴重なお話を沢山お聞かせ頂き本当に有難うございました。

インタビューー：小倉 康嗣 (S51 金 53 修)

文：吉松 明 (S42 応化 44 修化工)

写真撮影：魚住 貴弘

※表紙、見開き写真は大手町オフィスにて撮影