第 271 回(7 月)

新展開により求心力を高めたカンパニー制度

ソニー株式会社 経営企画管理部課長 今村守彦氏

94 年に最初のカンパニー制を導入したときの背景は、ソニー的経営の再生、市場対応力の強化、迅速な意思決定と素早い行動を回復することにあった。今回の見直しは、新社長のもとで第 2 創業(Re-Generation)の実現にむけて、AVNo.1 の維持、コンピュータ技術の全社への導入、エソタテイメント・ビジネスの強化を軸にトータル・エンタテイメント・カンパニーの実現を目指すためには、組織の括り方に一部不都合があったため、制度には手を付けずに組織の括りを変えたものである。

この狙いの下に①カンパニー制を強化し、同じ価値を持つビジネス編成への組み替え②戦略マネジメント強化のためのエクゼクティブボードの新設③AV とコンピュータ技術融合のためのカンパニーの新設と再編④一元的なマーケティング体制構築のための営業本部の再編⑤新たなビジネス展開に対応した研究開発体制構築のためのコーポレート・ラボの再編⑥次代を担うマネジャー育成のための若手の登用、助言、指導体制の確立を行った。加えて、従来は出来た物売ってきた営業に対し、マーケティングで商品を作ることを目的にマーケティング R&D を強化した。

更に、本社の求心力を強化するためにエクゼクティブボードを経営会議とカンパニーの中間に置いた。ミッション機能を再定義し、Creation, Governance, Support, Enhancement に区分した。現状での人員は、この順番で 70 人、523 人、1737 人、268 人という偏り方なので、将来は Creation の人材を強化したいと考えている。なお加カンパニー間の人の移動は社内募集による。