

ソニー人生40年を通じて得られた、企業の進化に大切なこと。

## そして、ソニーユニバーシティでの挑戦

勝本徹会員（ソニーグループ株式会社シニアアドバイザー/ソニーユニバーシティ学長）

ソニーは2000年代の経営難を経てエレキの会社からエンターテインメントの会社が変わってきた。ソニーの設立趣意書には「愉快なる理想工場の建設」とある。科学技術に基づいた日本の発展と国民生活への貢献という思いが込められている。世界初のエレクトロニクス商品や半導体を作って、世の中に感動を届ける会社だったが、今はゲーム、音楽、映画、Entertainment, Technology & Service（エレキ）、半導体、金融の6事業体。

私のソニー人生40年は、ハンディカムの立ち上げ、日欧でのデジタル放送の立ち上げ、その後、M&Aしたデジタル一眼カメラ、JVで内視鏡などのメディカルをやってきて、現在は、ソニーユニバーシティで基幹人材の育成支援に携わっている。様々なM&A（PMI）やJVを通じて新規事業を立ち上げてきたが、トップクラスになるのには長期間掛かる。

2000年にインターネットが登場して、ソニーは、ビジネスがハードからサービスに移る変化に対応できずにリーマンショックで大きな痛手を負って2011年には本当に深刻な経営危機に陥った。1980年代は、良いモノさえ作れば、ビジネスも大きく成長できて、世の中に貢献できた時代だったが、うまくいっていた時代に成功体験したマネジャーは、新しい挑戦を始めようという意識が希薄だったように思う。その後、ソニーはハードとソフトの融合を進めたが、当初は、大きな変化が起きにくい人間関係だった。チーム平井、チーム吉田の取り組みによって全員が誰とでもオープンに話をするような関係性ができた。ピーター・ドラッカーが「企業文化の醸成は戦略に勝る」と言っているが正にそれをやってきた。今は、多様性を非常に重視して、経験値の違いから来る発想の違いを大変重要視して経営している。新規事業を立ち上げる場合はイノベーションのジレンマが起きないように、責任ある人は、しっかりサポートしながら進めることが極めて重要だと考えている。

エンタ分野の人は積極的にM&Aしてうまくやっていた。エレキ分野の人がM&Aすると全部ソニー流にしてしまってもうまくいっていなかったのが、買収した会社の文化やトップを含めた人材を生かすやり方に変えてきた。自社になかったケーパビリティをどうやって迅速にグループ内に広めるかという視点が一番大事だ。

また、ソニーグループには、横連携を可能にしているコミュニティがいくつかある。Corporate Distinguished Engineer (Corporate DE) というのは、世界中のグループ全体でトップのエンジニアのことで50人を選任している。その他の技術戦略コミッティやボト

ムアップのテクノロジーのイベントを駆使して、ソニーグループのテクノロジーのコミュニティを形成して横連携を図っている。

私は現在、2000年に元CEOの出井さんが立ち上げたソニーユニバーシティの学長をやっている。エンジニアのコミュニティを作る手法でソニーの次世代の基幹人材コミュニティを育てるのが目的である。ソニーグループのエンタ3社とエレキ、半導体、金融のトップマネジメントを担うのは、事業分野がとても広いので、それらをネットワークしてソニーグループのビジョンと一緒に描けるチームを育てたいと考えている。学長セッションでは、参加者に自分で考える経営課題とか、キャリアパスについて、自分たちで考えてもらうことを大切にしている。

世の中はどんどん変わっていくため、昔のやり方とか、知っていることだけでは立ち行かなくなる。5年、10年であれば、同じことやっていても運が良ければ何とかなるかもしれないが、10年を超えたら難しい。不断の努力で学び続けることが大切であろう。

(了)