

提言『連結経営革新への挑戦』

研究報告

『海外優良企業に見るグループ経営の実際』

—— グローバル競争時代の日本企業の革新課題 ——

北海道大学 経済学部
北陸先端科学技術大学院 知識科学研究科 教授 寺本 義也

ベスト・プラクティス研究

『ソニーに見るグローバル・グループ経営の軌跡と課題』

ソニー株式会社 代表取締役副社長 伊庭 保

1998. 3. 10.

海外優良企業に見るグループ経営の実際

—グローバル競争時代の日本企業の革新課題—

北海道大学 経済学部

北陸先端科学技術大学院 知識科学研究科

教授 寺本 義也

はじめに：好調な米国経済と「2つの日本」

- ・グローバルスタンダード経営の構築

1. 待ったなしのグループ経営革新

(1) 2000年がデッドライン

- ・連結決算から連結経営体制へ

(2) グループ経営の基本課題

- ・健全で強い企業グループを創る
- ・グループ全体（連結）の経営成果の最大化—単体経営からの脱却
- ・組織・個人の遠心力（自主力・自立力）と求心力（総合力・相乗力）の同時極大化

2. 米国企業の強さの基盤

(1) 徹底したリストラ

- ・組織のダウンサイジング、スリム化
 本社のスリム化・戦略化
 事業部門への大幅な権限委譲
- ・事業分野の集中と選択
 前向きのリストラ

(2) コアコンピタンス経営と外部資源の徹底活用

- ・得意技の強化、リエンジニアリング
- ・アウトパートナーリングの推進

(3) グローバル・グループ経営体制の構築・強化

- ・大企業の利点（規模の利益、安定性、リスク分散）と中小企業の強み（機動性、企業家精神）の統合
- ・マルチフォーカスの組織構造（製品・機能・地域）
- ・普遍性のあるシステムの構築と運用

(4) 法律的な枠組みと経営的の枠組みの分離

- ・グループ事業戦略の構築と展開

3. 米国優良企業のグループ経営革新の実践





(1) 基本的価値（VALUES）の重視

- ・価値は単なる抽象的な概念ではなく、メンバーが依拠すべき日常的な行動原則、正当化基準

（事例）

GE の評価基準

業績をあげている

		YES	NO
価値を 共有している	YES		
	NO		

提言 『連結経営革新への挑戦』

研究報告

『海外優良企業に見るグループ経営の実際』

—— グローバル競争時代の日本企業の革新課題 ——

正 誤 表

頁	誤	正																		
2頁 下の図	<p style="text-align: center;">GEの評価基準 業績をあげている</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">YES</td> <td style="text-align: center;">NO</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">YES</td> <td style="text-align: center;">◎</td> <td style="text-align: center;">○</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">NO</td> <td style="text-align: center;">×</td> <td style="text-align: center;">× ×</td> </tr> </table> <p style="text-align: center;">価値を 共有している</p>		YES	NO	YES	◎	○	NO	×	× ×	<p style="text-align: center;">GEの評価基準 業績をあげている</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">YES</td> <td style="text-align: center;">NO</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">YES</td> <td style="text-align: center;">◎</td> <td style="text-align: center;">○</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">NO</td> <td style="text-align: center;">× ×</td> <td style="text-align: center;">×</td> </tr> </table> <p style="text-align: center;">価値を 共有している</p>		YES	NO	YES	◎	○	NO	× ×	×
	YES	NO																		
YES	◎	○																		
NO	×	× ×																		
	YES	NO																		
YES	◎	○																		
NO	× ×	×																		

- (2) integrityの強調
 - ・誠実・高潔と統一性・一貫性の確保

- (3) 明確な目標設定
 - ・財務尺度（EVA、ROA、ROS、ROE）
 - ・成長
 - ・顧客満足、顧客価値
 - ・従業員（チームワーク、最良の人材の採用・能力開発・保持）
 - ・経営の生産性と効率（従業員一人当たり売上げ、コスト）

- (4) スピード重視のマネジメント（戦略と組織構造・管理プロセス）
 - ・行動（権限委譲、エンパワーメント、バーチャルコーポレーション）
 - ・意思決定（組織のフラット化、ネットワーク化）

- (5) 綿密で体系的・組織的な計画設定プロセス
 - ・目標必達のための計画設定
 - ・トップダウンとミドルアップのスパイラルプロセス

- (6) 行動重視の組織学習
 - ・ベストプラクティス、ベンチマーキング
 - ・機能横断的・事業横断的対話の重視

4. グループ経営革新のための人事・人材開発システムの構築

- (1) 公正で厳しい評価システム
 - ・360度及び450度評価（上司・部下・同僚・自己）
 - ・下位10%の社員を毎年除去（GE）

- (2) 市場価値（株主価値）と従業員の価値の統合
 - ・成果主義の報酬
 - ストックオプションの広範な適用
 - ・employmentの保証からemployabilityへ

- (3) 個人目標と集団目標の統合
 - ・チームワーク志向型評価・報酬

5. コーポレートガバナンスの確立

- (1) 本社の役割の純化
 - ・価値の確立と共有化・実践化
 - ・目標・ビジョン・基本戦略の構築と体系的評価
 - ・戦略的・機動的な支援
 - ・人材開発の方針策定と実行支援
 - ・組織学習の促進

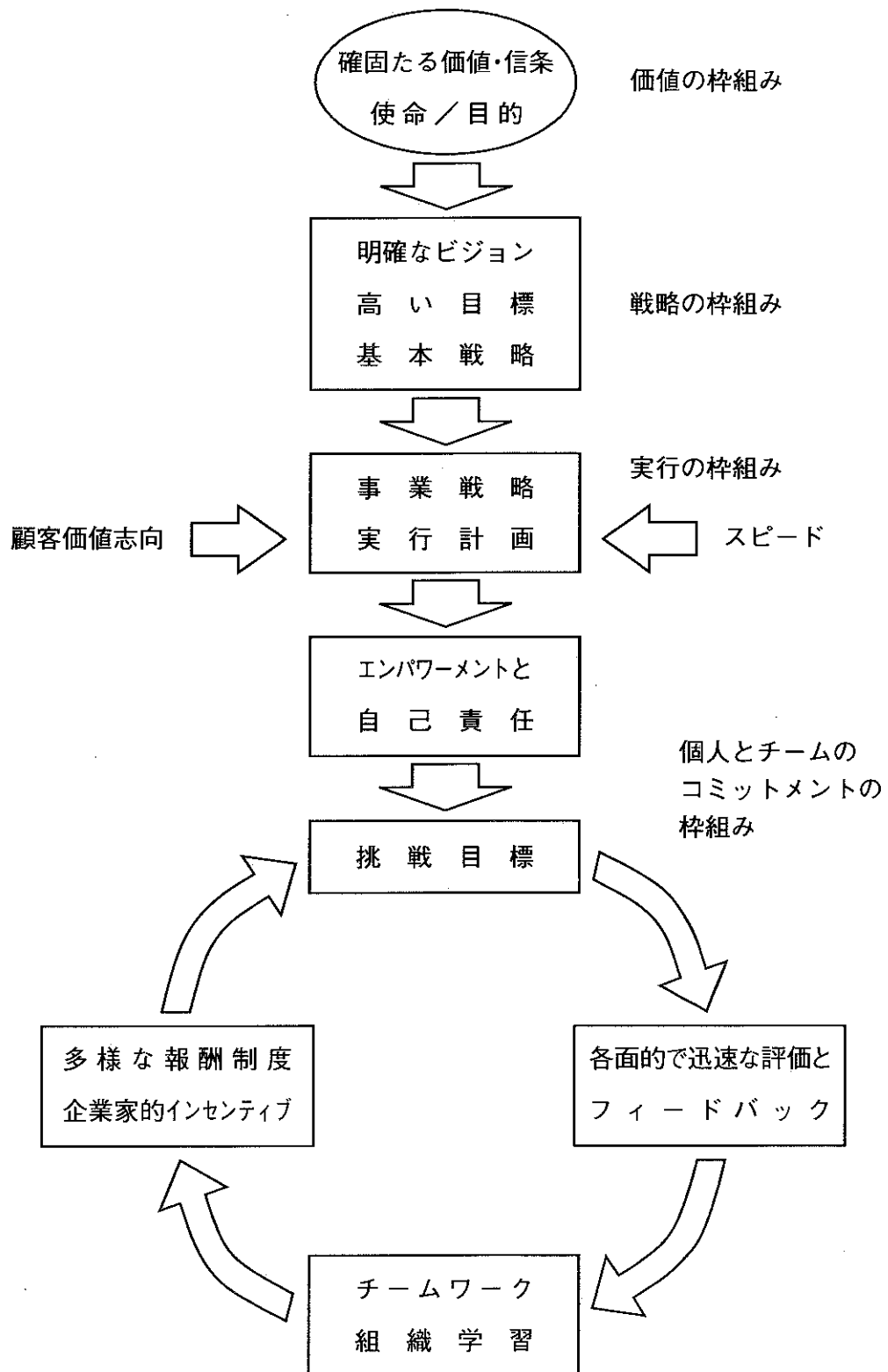
- (2) 取締役と業務執行役員との分離
 - ・accountabilityの実践

- (3) 社外取締役の機能強化
 - ・株主利益への責任

- (4) ステークホルダー型経営への転換
 - ・よりバランスのとれた企業経営の構築
 - ・環境・社会への積極的配慮

結び：相互進化の経営

米国優良企業のグローバル・グループ経営の枠組み



ソニーに見るグローバル・グループ経営の軌跡と課題

ソニー株式会社
代表取締役副社長
伊庭 保

1. 企業文化

会社創業以来、引き継がれる「設立趣意書」(井深大)の精神

2. ソニーグループの概要

① グループ組織・事業構成

② 売上利益推移

3. ソニーの50年の軌跡：3つのポイント

① 最新技術を駆使した先進的製品開発

② 事業のグローバル化と積極的なIR活動

③ 事業の多角化・多様化と、それらを支える経営機構改革

4. ソニーの軌跡：事業のグローバル化と積極的なIR活動

① 1946：東京通信工業の設立

1958：社名変更「ソニー」

② 販売、生産、開発のグローバル展開

1960：ソニー・コーポレーション・オブ・アメリカ設立

ソニー・オーバークーシーズ・エスエー設立（スイス）

1972：米サンディエゴ工場設立（カラーテレビ）

1974：英ブリヂェンド工場設立（カラーテレビ）

1980年代：生産機能の海外シフト進む（特にアジア地域）

1982：ソニー・インターナショナル・シンガポール設立

1986：ソニー・ヨーロッパ設立

●販売、製造、R&Dと続くグローバル展開の歴史

●結果として、日・米・欧州のバランスの取れた売上げ構成

●マネジメントのローカライゼーション（人材の国際化）

③ ソニーのIR活動及び米国における訴訟の歴史とその重要性

1961：米国預託証券（ADR）発行

1965：初めての特許訴訟：（米国Clivite社による提訴、磁気ヘッド）

1970：ニューヨーク証券取引所上場

1976：ベータマックス訴訟

●IR活動によるディスクロージャーの重要性認識

－ADR発行のため、米国証券取引委員会に要請された英語版連結財務諸表の作成

－NY証券取引所への上場に伴う4半期決算、社外取締役制の導入

●米国における様々な訴訟問題への対応

5. ソニーの軌跡：事業の多角化・多様化と、それらを支える経営機構改革

① 合併、買収、新規事業創造による、事業の多角化・多様化

1968：米CBSとの合併でCBSソニーレコード^(株)設立

1988：CBSレコーズ買収

1989：コロンビアピクチャーズエンタテインメント買収

1993：^(株)ソニー・コンピュータエンタテインメント設立

1997：JSkyBへの経営参画

② ソニーの経営機構改革の歩み

1983：事業本部制導入（エレクトロニクス事業）

1994：カンパニー制導入（エレクトロニクス事業疑似分社化）

1996：第二次カンパニー制導入（グループ本社機能強化）

1997：取締役会改革、執行役員制導入（グループ経営・Governance強化）

●事業本部制の導入

a) 80年代初頭、オーディオ事業の世界的不況への対応後れ ～業績停滞

b) 従来のベンチャー志向の中小企業的な経営から、大組織にふさわしい経営システムの構築へ

●カンパニー制の導入（'94年4月）

a) カンパニー制導入の背景 ～収益の低下

－AV事業の成長鈍化による大量生産、流通、販売で利益を得る仕組みの活力が低下

－環境要因として、円高と日本の景気低迷

－組織の細分化と多階層化による効率の低下と組織活力の低下

b) カンパニー制導入の目的

－19事業本部、7営業本部を製販一体となった8つのカンパニーに再編

－迅速な意思決定を図るため、最大8つの組織階層を5～4階層に削減

－事業責任の明確化と、担当カンパニープレジデントへ大幅な権限委譲により、外部変化に迅速に対応でき、自律と活力の精神にあふれる組織を作る

－カンパニープレジデントは従来のP/L責任に加え、B/S責任を負う

－グループ全体の財務体質改善（特にキャッシュフロー）

●第二次カンパニー制の導入（'96年4月）

- a) 市場における基軸事業の構造変革に対応したカンパニー組織の再編、新設
 - －AV／コンピュータ技術の融合とデジタル化の流れに対応する組織
 - －新たなビジネス展開に対応した研究開発体制の構築
 - －次代を担うマネジメントの育成
- b) ソニーグループの本社機能の明確化と強化
 - －「エグゼクティブボード」の設置

●取締役会の改革（'97年6月）

- a) 取締役会の役割の明確化
 - ・ソニーグループとしての経営方針及び重要事項を決定する
 - ・ソニー(株)ならびに関係会社の業務執行を管理・監督する
- b) 取締役の選任
 - ソニーグループ全体の戦略的な意思決定、及び業務執行を監督する役割に専任することが可能な者を選任
 - －取締役員数：38名 → 10名（社外取締役を含む）
- c) 社外取締役を1名増員。今後更に増強を計画
 - －社外取締役員数：2名 → 3名（内1名は米国人）
- d) 執行役員制の導入
 - －個別の業務執行の責任者としての執行役員
 - －執行役員は本社、個々の事業ユニット・専門領域の執行責任者で、その職責を満たす業務執行能力と実績を有する者の中から取締役会の決議によって選任（任期1年）
 - －「グループとしての方針決定、監督」（取締役）と「個別の業務執行」（執行役員）の役割の区分明確化

6. まとめ

ソニーがその歴史の中で学び培ってきたグローバル・グループ経営とは



提言 連結経営革新への挑戦

社団法人日本能率協会 総合推進事務局

〒105-8522 東京都港区芝公園3-1-22 電話03(3434)6211(大代表)