

# カンパニー制と取締役会改革

—— ソニーの組織戦略 ——

西村 茂

## 1. はじめに

経営戦略を有効に実行し、経営環境の変化に適応するために、組織をいかにデザインし機能させるかは経営の重要課題であり、経営学の主要テーマの1つにもなっている。バブル経済崩壊後の日本企業は、基幹事業の成熟化、グローバル化の進展、デジタル技術の急速な浸透、金融ビッグバンに代表される規制緩和の流れなど、大きな転換点にさしかかっているが、経営戦略の転換に合わせて組織を革新できるか否かが企業の成長を大きく左右するキーファクターになっている。筆者は、ソニー（株）にて経営企画的な観点から組織の問題を扱う業務を担当しているが、ソニーの主たる事業領域であるオーディオ・ビジュアル（AV）機器を中心としたエレクトロニクス産業も、過去の急速な拡大期から安定的な成長期に入り、既存事業の再編による経営の効率化を進める必要に迫られている。また「第2の産業革命」とも呼ばれるデジタル技術の発展は、既存の技術・事業・市場の構造を一新し、エレクトロニクス、コンピュータ、通信といった業界の垣根を崩し、構造的に不確実性の高い経営環境を招来しつつある。この変化の流れの中で、既存事業の効率追求と新規事業の創造・育成という、2種類の戦略を同時に実行する「攻守一体」となった経営が必要とされ、それを実現する組織をいかにデザインするかが組織戦略上の課題となっている。本稿の目的は、ソニーの最近の組織改革の事例を紹介し、実務的な視点に立った議論を提起し読者の参考とすることにある。

## 2. 会社概要

ソニーは、1946年に設立されて以来50年間、独創的な技術開発力・商品企画力でAV機器業界をリードしてきた。テープレコーダー、トランジスタラジオ、トリニトロンカラーテレビ、家庭用VTR、コンパクト

ディスクプレーヤー、ミニディスク…などいずれもソニー独自の技術開発によるものである。独創性重視の姿勢はソニーの設立以来のものであるが、創業者である井深大（ファウンダー・最高相談役）の筆になる「設立趣意書」（1946年）では、会社設立の目的を、「真面目なる技術者の技能を、最高度に発揮せしむべき自由闊達にして愉快なる理想工場の建設」と唱っている。この創業の精神はその後の企業活動を通じて組織内に深く浸透し、ソニーの企業風土の基盤をなしている。この企業文化は“ソニースピリット”として社員に共有され、具体的には、「人のやらないことをやる」挑戦的行動、「学歴無用」の実力主義、30年以上にわたり運用されている「社内募集」（社内公募）に代表される個人の自発性の重視などがその代表例とされている。早くから国際的な事業展開を行い、ソニーのブランドは世界中の市場に浸透していった。現在の地域別売上は、日・米・欧それぞれが20%～30%を占め、特定地域に集中しないバランスのとれた構成となっている。事業領域の多様化という側面に着目すると、基軸事業である映像・音響等のエレクトロニクス事業の売上が8割弱を占める。もう一方の柱である映画・音楽などのエンタテインメント用途のソフトウェアコンテンツ事業は、日本での合弁会社の設立（1968年、CBSソニー）に始まり、80年代末の企業買収により、米国企業（CBSレコーズ、コロムビアピクチャーズ）をグループの一員に加え拡大してきた。さらに今年、エレクトロニクスとエンタテインメントを融合した新規事業として、デジタル衛星放送サービス事業への進出を決め、ニュース・コーポレーション等が共同設立した日本向けデジタル衛星放送“JスカイB”への経営参画を発表した。こうして現在のソニーは、グローバルに展開する多様な事業が集まった世界に類を見ないユニークな企業に発展してきた。

## 3. ソニーグループの組織

現在のソニーグループの組織の概要は図1のとおり

にしむら しげる ソニー株式会社 経営業務室  
〒141 品川区北品川 6-7-35

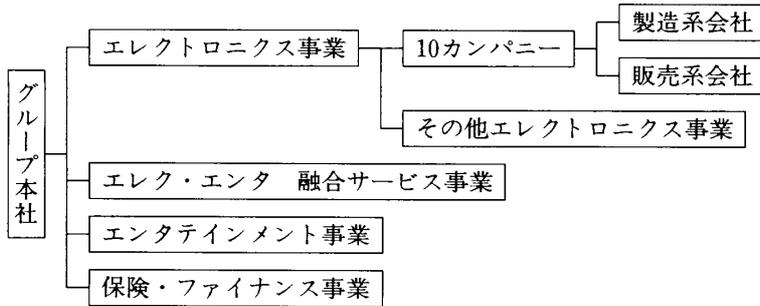


図1 ソニーグループの組織

である。97年3月末時点で1074社の企業が（連結決算対象企業の数）が、4つの主要な領域で事業を行っている。この中で主軸となるエレクトロニクス事業は、ソニー（株）に属する10個の「カンパニー」と呼ばれる組織が主として担当している。各カンパニーは製品カテゴリー別にそれぞれ事業領域を定め、その傘下に製造機能を担当する子会社を系列化し企業グループを形成している。一方、販売機能は、地域・国ごとの市場に責任を持つ関係会社が横断的に担当する形になっている。

カンパニー以外では、「プレイステーション」の大ヒットで家庭用ゲーム事業のトップ企業の地位を獲得したソニー・コンピュータエンタテインメントなどの企業がエレクトロニクス事業を担当している。エンタテインメント事業はソニー・ミュージックエンタテインメント（音楽）、ソニー・ピクチャーズ・エンタテインメント（映画、テレビ）などの米国に拠点を持つ企業が中心になって推進している。

#### 4. カンパニー制

ソニーが1994年4月に実施した組織改革の際に導入した「カンパニー制」は各事業ユニット（これを“カンパニー”と称す）への大幅な権限委譲を特徴とした分権型の組織形態であり、“カンパニー”という呼称が示す通り一種の「擬似的な分社」を志向した経営システムである。事業ユニットの分権を基本とした組織という点においてカンパニーと「事業部制」との間に本質的には違いは存在しないが、権限委譲の範囲を一層拡大し、仮想独立法人であるカンパニーの自律的な事業運営の権限と責任をさらに明確にすることが最大の特徴である。ソニーがカンパニー制を導入した1994年当時の経営状況を振り返りこの組織改革の背景にある戦略的意図を確認したい。

ソニーではカンパニー制以前にも「事業本部制」という呼称で分権型組織を導入していた（1983年）。80

年代は、ソニーにとって急激な規模の拡大と多角化の時代であったが事業本部制がこの事業発展を支えるインフラとして有効に機能したと言える。しかし、90年代に入り状況は変化し、1992年3月期には単独決算で創業以来初の営業赤字を記録するといった苦境に陥った。この時期の業績停滞の要因は以下のように整理できる。

1) 構造的な要因として、AVエレクトロニクス事業の既存ビジネスモデルの成熟化。高い成長性を保っていたエレクトロニクス事業も、

日・北米・西欧の市場においては90年代に入りその成長性にかげりが顕著になってきた。ソニーの成長エンジンであった“ビジネスモデル”，すなわち顧客に共有された高いブランドイメージを背景に、単品のAV機器（ハードウェア）を大量に生産・流通・販売し利益を得るといった仕組みの活力の低下

2) 短期的な環境要因として、円高と日本の景気低迷

3) 内部的な要因として、組織の過度の細分化・多階層化による効率の低下と組織活力の低下（いわゆる“大企業病”）。この時期は、ソニーらしい大型ヒット商品が生まれず、また細かく区分された事業本部・営業本部が互いの権限を主張し合い、同一市場での競合や複数事業本部の製品を組合せたシステム商品ビジネスにおける協力体制の不備など、かつての成長エンジンであった事業本部制の弊害が目立つようになってきた。

このような状況の中、カンパニー制は導入された。その目的は以下のようなものであった（広報発表資料94年1月21日「経営機構の革新について」）。

- 1) 中核ビジネスの一層の強化と新規事業の育成
- 2) 市場対応型組織の導入による、マーケットの要請への製販一体となった対応
- 3) 事業責任の明確化と権限の委譲による、外部変化に迅速に対応できる組織の構築
- 4) 階層の少ないシンプルな組織の構築
- 5) 企業家精神の高揚による21世紀に向けたマネジメントの育成

ここに列挙された目的から読み取れることは、カンパニー制が単純な権限委譲と組織細分化による活性化施策ではなく基軸事業の成熟化と企業の成長ステージをにらんだ戦略に裏打ちされていることがわかる。特にこの時期の経営課題であったエレクトロニクスの既存ビジネスモデルの“効率追求”による短期的収益改善と、肥大化・重層化した組織の弊害の除去が意図されていた。細分化された事業本部を8つの大括りの組織

であるカンパニーに再編するという点では権限・機能の「集権」であり、トップマネジメント・本社の権限をカンパニーに委譲するという点では「分権」と言える。

94年4月の組織改革を概観する。組織構造面では、それまで19の事業本部と7つの営業本部に細分化されていた組織が、製販機能が一体となった8つのカンパニーに再編された。また、研究所や専門機能組織（情報システム、資材調達、人事等）もカンパニーに置かれたが、これは各カンパニーは開発、設計、商品企画、管理、製造、マーケティングといった機能を内部に持つ自己完結的な組織にするという考え方にもとづく。迅速な意思決定を図るため、組織階層の削減も実施され、従来の事業本部制において最大で8階層あったものが5または4階層に削減された。経営システム面での特徴は、まず権限委譲の一層の範囲の拡大が挙げられる。例えば設備投資の実行ではカンパニーのトップ（プレジデント）の決定上限金額が従来の2倍（1案件10億円）にまで引き上げられた。管理会計・業績評価の面では、カンパニー別BS管理制度が導入され、プレジデントは、従来の事業本部長が負っていたPL管理責任（損益責任つまり市場管理責任と利益責任）に加え、BS管理責任（資産運用効率や財務健全性）を負うことになった。これは仮想独立法人のトップであるプレジデントに「株主」（実際は本社に対して配当を行う）や「資本」を意識した経営を促す。

カンパニー制は、通常事業ユニットの権限拡大による事業運営面でのメリットが強調されるが、その結果もたらされる「本社機能の純化」という側面を忘れてはならない。ソニーにおいては96年4月のカンパニー制の見直し（第2次カンパニー制）以降特に強く意識されるようになった点であり、この本社機能の純化つまり、つまり、同一法人の形態を保ちながら、ソニーの「本業」であるAVエレクトロニクス事業の制約・影響から離れた位置に本社を置き、本社のトップマネジメントおよびスタッフがソニーグループ全体の戦略立案や全体最適を図る役割に専心する「分社の経営環境」を実現したのがカンパニー制と言える。カンパニー制における本社の役割は、大きく分けて2つある。

1) 株主・社会などのステークホルダーに対する責任を担う 2) ソニーグループとしての経営方針の策定、アイデンティティーの維持

具体的には以下のようなものが本社の機能として挙げられる。

・全社的な新規事業戦略の立案、全社的事業ポート

- ・フォリオと経営資源の中期的な配分の戦略立案
- ・各事業ユニット（カンパニー、関係会社）の短期・中期事業計画の承認
- ・全社経営戦略上重要な提携・契約・訴訟対応
- ・関係会社の設立、出資、増減資、合併・上場
- ・商標など重要な無形財産権の許諾
- ・BS管理制度にもとづく“本社銀行”機能（配当を受け、融資を行う）
- ・集中化メリットのある共通業務、研究開発の遂行

## 5. 第2次カンパニー制と「グループ本社」の機能強化

94年以降、ソニーの業績は急速に回復し、97年3月期では史上最高の業績達成したが、この原動力の1つとしてカンパニー制が有効に機能したと言えよう。しかし、95年4月の社長交代（出井社長の就任）を経て、次第に基軸事業の構造変革に対応した経営機構改革の気運が高まってきた。この流れの中で実行されたのが96年4月のカンパニー制の見直し（第2次カンパニー制）および97年4月の本社機能強化である。この背景にあるのは、デジタル技術の急激な発展に伴うエレクトロニクス産業そのものの構造変革である。デジタル化された機器がネットワークで接続され組み合わせられた“システム”として利用され、また、文字情報・映像・音楽・ゲームソフトといったコンテンツがデジタル化されることは、それらを同質の“データ”としてネットワークを介して瞬時に大量に流通させることが可能となる。送受信のハードウェア（たとえばディスプレイ）、ソフトウェアコンテンツ（たとえば映画作品）、顧客にサービスを提供する配信用メディア（たとえばデジタル衛星放送）を組み合わせることで、全く新しいビジネスモデルが構築できる。つまりこのデジタル革命が示唆するものは「単品のAV機器の大量供給・消費」を基本とした既存ビジネスモデルから、「ハード・コンテンツ・配信用メディアを組み合わせ、顧客の嗜好に合った個別的服务を継続的に提供」するビジネスモデルへの移行である（エレキ・エンタの融合サービス事業）。このような状況で、ソニーの眼下の経営課題は、新たな経営戦略を明確に定めそれに合わせて継続して組織を革新することである。社内ではこれを“第2創業（Re-Generation）”と呼び、企業活動のすべての側面を対象とする改革が進行中である。この背景を踏まえた96年4月の経営機構改革の狙いを確認する（広報発表資料96年1月16日

「新たな50年の飛躍をめざして」。

- 1) カンパニー制の強化～組織再編により機動性を高め市場対応力を強化
- 2) 戦略構築機能・コーポレートマネジメント機能の強化～「エグゼクティブボード」の新設
- 3) AV/コンピュータ技術を融合させIT（インフォメーションテクノロジー）・通信など新規事業の立ち上げ～カンパニーの新設・再編
- 4) 一元的なマーケティング体制の構築～営業部門の再編
- 5) 新たなビジネス展開に対応した研究開発体制の構築～コーポレートルボラトリーの再編
- 6) 次代を担うマネジメントの育成

1点めは、事業ユニット（カンパニー）の再編である。将来の事業展開との適合性と適正な範囲設定という観点から事業領域の括りが見直され、従来の8カンパニーは10の新カンパニーに再編された。他に比較し突出した組織規模であったCAV（コンシューマーAV）カンパニーが複数カンパニーに分割・再編され、デジタル化の流れに対応した新規事業を担当するカンパニー（たとえばITカンパニー）が新設された。また、マーケティング機能をカンパニーから分離し「営業本部」として独立した。この営業本部のうち、日本市場を担当する国内営業本部は97年4月に、ソニーマーケティング（株）として分社し、従来、販路・顧客別に分割されていた販売会社も統合し一元的に販売機能を担当する組織形態となった。この目的は、販売・マーケティング面では、各地域の関係会社が主体的に各市場を管理し、「10カンパニーそれぞれの販売戦略の単純合計」以上の付加価値を生み出すことにある。ただし、カンパニー・プレジデントは、“自社”の製品の販売業績に責任を有する点では変わりはない。

96年の改革でより重要な点は、事業運営が分権体制で進められる体制下での、本社の「本来の機能」を明らかにし「ソニーグループの本社」機能を構築することであった。エレクトロニクス事業の再活性化を狙った94年の改革に比較すると、96年の改革は、戦略転換を意識した全体戦略立案・推進の強化とそれを担う「グループ経営の本社機能」の明確化を意識したより包括的な改革とも言える。換言すると、AVエレクトロニクスという既存事業主体のソニーであればカンパニーや関係会社への「分権」のみを考えた組織設計で有効であったのに対し、第2創業のソニーには、変革のための戦略立案・推進の“核”がつまり「強力

な本社」が必要とされるということである。また、前述の「エレキ・エンタの融合サービス事業」のような新規事業では、世界中のソニーグループの企業の経営資源・能力を組み合わせさせた事業活動が必要となり、グループの本社が全体戦略の脈絡の中で、個々のグループ企業の経営活動を“編集・統合”し、全体最適を図る必要が高まる（グループ経営）。

「エグゼクティブボード（EB）」は本社の戦略立案のコアとして新たに設置された機関である（現在は「マネジメントコミッティ（MC）」に改称）。出井社長を中心に財務・人事・技術など主要な各専門領域を代表する“チーフオフィサー”（例、チーフテクノロジーオフィサー：CTO）で構成され、毎週1回4時間の会議を通じて戦略の策定と、事業ユニットの決定権限の範囲を越える案件の意思決定を行う。チーフオフィサーは、特定の事業ユニットの事業遂行の任から離れ、全社最適かつ戦略的な観点から判断を下す立場にある。つまり、カンパニー・関係会社が担当する個々の事業遂行の機能と、本社の全社戦略立案機能の分離が明確になったと言える。人事面では、従来プレジデントとしてカンパニーの経営の任にあった者の何人かのメンバーがチーフオフィサーの職に就いたことに伴い、40歳代の若手人材を新プレジデントに登用されるなど“若返り”が進んだ。

技術戦略の面でも本社のシナリオによる研究開発テーマを増やし、全社経営戦略との整合性を高めることを狙い、カンパニーの組織に入っていた研究所が独立し、合わせて情報技術など経営戦略上重要な技術領域に対応した研究所の再編が行われた。本社のスタッフ機能も役割が明確化され、EB・チーフオフィサーのスタッフとして戦略策定を補佐する「エグゼクティブスタッフ」、財務・法務・知的財産・人事・広報等の各専門的領域ごとに戦略を実行する「コーポレートセンター」に整理された。この他に、主としてカンパニーを受益者として、資材調達・情報システム開発・物流等の専門的サービスを提供する「プロフェッショナルサービスセンター」、特定の事業テーマについて既存事業ユニットに属せず全社の観点から育成を図る「ニュービジネス・インキュベーション」が置かれた。

97年4月の組織改革は、前年に一部着手したグループ本社の機能純化・強化を主眼としたものである。その狙いはグローバルに展開するソニーグループの本社機能を明らかにし、その役割を果たせるように本社の機能を継続して高めていくことにある。

1) ソニーグループ全体の戦略の立案・推進および新規事業創造力の強化

2) ソニーグループ全体の“ガバナンス”の強化

1の点に関して、エグゼクティブスタッフの1組織として社長直轄の全社戦略・新規事業創造を担当する戦略スタッフ組織を置き、またエレキ・エンタが融合したサービス事業に関わる戦略・技術・事業推進等の機能を結集した組織を新設した。この意味するところは、ソニーグループ全体の事業の枠組みを変えてしまうようなインパクトのある新規事業戦略の立案・実行は「グループ本社」の役割であるということである。特定の事業の利害・影響力から独立した視点で、将来最適・全体最適のための成長戦略を、既存の事業の枠組みを超越した発想をもって立案・推進していく役割はグループ本社が担うという考え方である。分権型経営の組織オプションを採用した企業の本社のタイプには「財務管理型本社」、つまり事業の内容を基本的には理解せず、財務的なパフォーマンス管理を中心にするものもあるが、ソニーのような独創的な事業創造による差別化戦略を得意とする企業では「戦略創造型」の起業家的スタンスを持った本社が適すると考えられる。

また、コーポレートセンターの各組織をエグゼクティブボード構成メンバーの直轄体制にし、コーポレートセンターの役割見直しや目標設定を通して全社戦略と各専門領域の機能の近接を図った。さらに戦略提携などの重要性を踏まえ、法務・知的財産関連の組織の再編を行い、商品デザイン機能をカンパニーに分散するなどの施策を実施した。

2の点は、多様化しグローバルな広がりを持つソニーグループの求心力を維持するため、本社がグループ全体に適用する経営のルールやメカニズムを整え、ソニーグループとしてまたそれぞれのカンパニー・関係会社の経営が健全に行われるようにすることを意味している（“ガバナンス”の社内的定義）。権限委譲された事業ユニットの分権型経営を有効なものとするため、全体最適を担保するメカニズムを同時に作り適切なモニタリングが行われる必要がある。これは従来から本社の役割とされてきたことであるが、改めて明確に示されたものであり、次に述べる「取締役会改革と執行役員制導入」につながっていく考え方である。

## 6. 取締役会改革と執行役員制導入（97年6月）

この試みは、グループの経営に最も大きな影響を及ぼす「最高意思決定機関」である取締役会を改革し、

同時に実態上不明確であった「取締役」の役割をソニーの経営戦略の脈絡で改めて明確化することを狙いとする。また株主等の視点でソニーグループの経営に対する監督を行う「コーポレートガバナンス」の仕組みの構築も目的としている。真のグローバルカンパニーとして事業を行っていく上で、経営合理性の追求に加えて、社会的要請に答えるという側面が必須であり、組織戦略の焦点の1つになると考える。

日本の商法上、「取締役会は、会社の業務執行に関する意思決定と、取締役の業務執行の監督を行う必要の機関である」（商法260条）と定められている。

商法では業務執行を決するのは取締役会の権限とされているが、取締役会の定めにより一定の範囲で代表取締役へ権限委譲することが認められている。ただし代表取締役の選任、社債発行、重要な財産の処分、多額の借財といった事項は必ず取締役会での決議を必要とする。ソニーの新しい取締役会の役割は、商法の要請する上記の事項に加え、以下のように規定された。

- 1) ソニー（株）ならびにソニーグループとしての経営方針および重要事項を決定する
- 2) ソニー（株）ならびに関係会社の業務執行を管理・監督する

商法が取締役に要請する範囲を越えて、取締役会をグループ全体の方針決定や関係会社の監督といった役割を担う「グループ本社の最高意思決定機関」として機能させることが狙いである。

日本企業を取締役会の現状の問題点に関しては、巷間議論が盛んであるが、たとえば経済同友会発行の「第12回企業白書」は以下のように指摘する。

- ・企業規模の拡大と並行して、取締役の人数が数十名に増大し、実質的な議論ができない。
- ・株主の意向を代表して経営方針を決定し、執行状況を監督するという色彩が弱い。
- ・重要案件はすべて常務会等、取締役会以外の経営トップ層の会議で一定の結論を得ているため、取締役会に提出されても形式的なものにならざるを得ず、実質的な審議がしにくい（追認機関化）。

ソニーにおいても、これまでは取締役の多くが個別の事業遂行を担当する組織の運営責任者でもあり、カンパニーなどのビジネス責任を負いながら、ソニーグループ全体の経営判断と業務執行の監督までも行わなければならなかった。今回の改革ではソニーグループ全体の戦略的な意思決定および業務執行を監督する者を「取締役」とし、個々の業務執行に責任を持つ者を

「執行役員」としてそれぞれの役割に専念できるようにした。これにより「意思決定・監督」と「業務執行」の機能分離が明確になり、双方が強化されることが期待される。取締役については上記の役割に専念することが可能な者を選任した結果、人数は10人(従来は38人)に減少した。このうち、7名は社内取締役(代表権を持つ副社長以上)で3名は社外取締役である(うち1名はアメリカ人)。監督機能の強化という点で社外取締役を1名増員したが、今後さらに増員が計画されている。

一方、個別の業務遂行の責任者は執行役員(Corporate Executive Officer)に選任された。取締役と執行役員の区分の明確化は、カンパニー制や本社機能の純化といったこれまでの組織改革の考え方を、トップマネジメントの役割分化に適用したものと言える。また執行組織の長が取締役に登用されるという「昇進・昇格の延長としての取締役選任」という日本の慣行に対し、社員の昇進のゴールとしては執行役員を位置づけ、会社の機関としての取締役選任との峻別を図る狙いがある。6月27日に開催された定時株主総会後の取締役会において、従来取締役であった者のうち18名が取締役を退任し執行役員に選任され、これに新たに選任された者9名を加えた27名が執行役員に就任した。また代表取締役である7名も業務執行の最高責任者としての商法上の位置づけから執行役員を兼ねるものとした。執行役員には常務・上席常務・専務という区分が設けられ、各自の能力や実績に応じて取締役会が任命し、その任期は1年間とし原則として定時株主総会後の取締役会で再任・新任などを決定するルールとした。

## 7. まとめ

最後に、ソニーの組織改革の事例を通してみた企業組織論の論点をまとめる。

### 1) 分権型組織経営の広がり

各事業ユニットに大幅に権限委譲し、自律的で迅速な経営を行う分権型組織運営は、今後ますます日本企業の間で一般化していくものと考えられる。特に、多様な事業をグローバルに展開する企業の組織形態として採用されるケースが増えていくと考える。ソニーが導入した「カンパニー制」を、その後商社、流通、薬品等、業界を越えて採用する企業が現れたことから明らかである。経営のスピードが企業の死命線を制する現在の経営環境にあって、より市場・顧客に近い「場」にある事業ユニットに権限・機能・経営資源を分散し、意思決定を行うことが迅速性・適切性の点から大切になってくる。この時重要なことは同時に「本社」の戦

表1 1996年度連結業績概要(単位:100万円)

	金額	前年比
売上高	5,663,134	23.3%増
営業利益	370,330	57.4%増
当期純利益	139,460	157.1%増

略的機能を十分高めておく必要があるということである。「分権か集権か?」「トップダウンかボトムアップか?」という単純なゼロサム的議論ではなく、事業遂行の次元から一段高い次元で、グループ全体の全体最適を常に考える本社の組織・機能を純化・強化することで相反する要素を並び立たせプラスサムの効果が得られる。日本の大企業の多くが基幹事業の成熟化というステージにさしかかっているが、この面からも、新たな成長ステージに移行する原動力となる本社の戦略性を高める必要がある。

### 2) コーポレートガバナンスの視点

ソニーの「取締役会改革」のケースに見られるように、本社がグループ全体また各事業ユニットの経営が健全に行われているかを監督し、さらに本社を含めた経営の総体を株主・顧客などのステークホルダーの視点で監督する仕組みを作ることが重要になる。これは、組織戦略のテーマとして従来あまり意識されていなかった印象を持つが、日本企業の国際的な活動に広がりによって今後ますます重要性が増すものと考えられる。

組織の問題を企業の実務で担当する立場で実感することは、絶対的な理想の組織といったものは存在しないということである。世界のそれぞれの地域で異なる事業を営み、それぞれ成り立ちも風土も違う各企業は、その企業固有の文脈の中で「その企業にとっての良い組織」を選択するべきである。つまりカンパニー制が良い組織形態か否かの議論に意味はなく、ソニーにとってカンパニー制は良い組織だとしても他の企業にとっては必ずしも良い組織ではないケースも多分にあるということである。そのことを念頭において本稿をお読み頂き、読者の参考になる部分があれば幸いである。

### 参考文献

- [1] 河合忠彦著:「組織的戦略革新」有斐閣
- [2] ダイアモンド・ハーバード・ビジネスレビュー編集部編:「持ち株会社の原理と経営戦略」ダイアモンド社
- [3] 関根次郎著:「トップダウンの経営」日本経済新聞社
- [4] 都村長生著:「企業核跳」ダイアモンド社
- [5] 横山禎徳著:「企業変身願望」NTT出版
- [6] 武藤泰明著:「最適の企業形態～アウトソーシングとカンパニー制のすすめ」中経出版