

設立当初からグローバル志向 — 全社レベルで英語が必要な時代に

「日本といえばソニー」と戦後の日本企業の代名詞になるほど早くから海外進出を進めてきたソニー。グローバル化の先駆者であるソニーでは、グローバルビジネスの共通言語である英語をどのように普及し活用しているのか。同社でグローバル人材開発部門を率いる岸本治部門長に話を聞いた。
(聞き手：『月刊グローバル経営』編集長 西川裕治)

早くからマネジメントを現地化

—ソニーではコミュニケーション・ツールとしての英語の位置付けはどうなっていますか。

岸本：英語の位置付けに関しては、当社のグローバル展開と切り離せません。ソニーは1946年に設立され、その後非常に早く海外に進出し、当初はアメリカの代理店などを中心にして製品を販売していました。

大きな転換点は1960年で、その年にアメリカに現地法人をつくり現地販売を開始しました。ヨーロッパでは、スイスのツークというチューリッヒから少し離れた町で販売を開始しました。これらはソニーとしてはエポック・メイキングな動きでした。

次の動きは1970年代です。サンディエゴ(米国)とブリジンド(英国)でテレビ生産を開始したので、その時点で販売と製造の両方が海外に出ていったこととなります。この時は現地のマネジメントは日本から赴任した日本人でした。

次の大きな転機は1980年代の半ばで、「世界4極体制」(日本、アメリカ、ヨーロッパ、東南アジア)という体制を敷き、世界各地域でローカル・ニーズに合う製品を設計・製造し、ローカルのマネジメントをどんどん活用していきました。1986年にソニー・ヨーロッパが設立され、私も現地に赴任しましたが、ヨーロッパビジネス全体の

トップはスイス人でした。ドイツの社長はドイツ人、フランスの社長はフランス人ということで、当時から現地のマネジメントを積極的に活用していました。当時会長だった盛田昭夫は、「グローバル・ローカライゼーション」を唱えて推進していました。

次の動きは1980年代の終わりごろからで、現在のソニー・ピクチャーズ エンタテインメントとソニー・ミュージックエンタテインメントを買収したことです。完全にアメリカナイズされた企業をどのようにインテグレートするかという大きな課題がありました。さらに2000年代の初めにエリクソン(スウェーデン)と合併でソニー・エリクソン(現ソニーモバイルコミュニケーションズ)をつくりましたが、今度は、従来のエレクトロニクスとは大きく異なるビジネスを、どう取り入れるかという課題にも直面しました。

—業態のグローバル化に加えて経営のグローバル化も進んだのですね。

岸本：現在のソニー・グループでは、入社した会社、国、地域とかには関係なく、グローバル・ベースで適材適所を追求しており、「グローバル・インテグレーション」と呼んでいます。今年6月までは会長はアメリカ人でしたし、経営陣としてさまざまな国籍の取締役が名前を連ねています。通常の会議は英語だけでほとんど済んでしまっていますが、役員会には以前から日・英の同時通訳を入れています。役員が議論に集中し十分に意見交換するた