



Keidanren Women's Executive Network

Leadership Mentor Program

「感動を創る」ことに挑む経営



経団連女性エグゼクティブ・ネットワーク

第36回リーダーシップ・メンター・プログラム

2026年6月30日 東京・大手町 経団連会館

感動を創る企業へ

私は経営を担いたいとの思いから、自ら希望してソネットへ移り、社長を務めた。そこで21世紀はエンターテインメントの時代だと考え、さまざまなエンターテインメント事業に挑戦した。

その後ソニーへ復帰すると、パソコン事業からの撤退や無配などにより厳しい構造改革に取り組むこととなった。その一方でCMOSイメージセンサー（半導体）や、ゲーム・音楽・映画のコンテンツへの重点投資を進めた。

20世紀のソニーはテレビやウォークマンなどを通じて人々に「感動を届ける」会社だったが、21世紀は「感動を創る」会社として勝負している。

経営者は方向を示す

経営者は組織や企業の方向を示すことが大切だ。そこでソニーは「クリエイティビティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす」というパーパス（社会的存在意義）を策定した。

人生の多くの時間を会社で過ごすことになるので、社員にとっては、パーパスに共感できるか、すなわち仕事に人生の意義を見

いだすことができるかが重要だ。「ワーク・イン・ライフ」という考え方だ。

人事と経営のスピード

経営の成否は、誰に仕事を任せ、どのようなチームをつくるかにかかっている。

経営陣には「自分の任期を最適化しない」という規範がある。当社は自らの任期だけの成果を求めることがないよう、単年ではない重要業績評価指標（KPI）を設定している。成長投資を続け、各事業からの求心力を得てきた。買収による人材獲得も進めた。

取締役会と執行側の関係では、執行側が経営判断を下し、その判断を取締役に丁寧に説明したうえで責任を取ることが重要だ。

他者から学ぶ

ソニーが大切にしている価値観の一つは「夢と好奇心」だ。好奇心とは、新しい知識を得ることではなく、相手を理解し、異なる価値観から学ぼうとする姿勢であり、相手へのリスペクトでもある。

特に経営者になってからは、社員や資本市場関係者、世界の経営者など、さまざまな方々と出会う機会が多かった。こうしたステークホルダーとの対話に真摯に、正直に向き合い、その学びを経営に生かしてきた。

Mentor Profile

吉田 憲一郎氏

(一社)日本経済団体連合会
副会長
ソニーグループ(株) 会長

1983年ソニー入社。財務・IR業務、家電量販店への営業などを経験。帰任後、出井伸之氏の社長室室長。2000年ソネットへ出向。2005年同社代表取締役社長に就任し、上場を主導。2012年、TOBによりソニーに買収される。翌年ソニーへ復帰し、CFOとして構造改革を率いた。2018年4月、社長兼CEOに就任。半導体事業やコンテンツIPへの投資に注力。2025年4月から、現職。

SONY

