

ソニー 盛田 昭夫 “時代の才能” を本気にさせたリーダー

森 健二 著 ダイヤモンド社

(序章)

日本が生んだグローバルリーダー ~本書ではソニーという戦後の日本が生んだ世界企業が如何にして成功したか、何度も失敗しながら、どう再起したか。21 世紀に入ってなぜ凋落したのか、それらの経営メカニズムを明らかにして行きたい。井深と盛田二人のファウンダーがソニーに吹き込んだスピリットに、多くの「時代の才能」が引き寄せられて本気的能力を発揮した。それが、ハーバード・ビジネス・スクールのクリステンセン教授が「類例がない企業」と驚く程に連続した「破壊的イノベーション」を実現させる原動力となった。

{ 第 1 部 } 盛田家の経営者教育、恩師の教え、盟友・井深 大 との出会い

第1章 邂逅 世界の眼差しは「海やまのあひだ」から生まれた

~小鈴谷は名古屋市内から車で1時間程の片田舎、350年に亘り酒造り盛田(株)の15代目に当たる。小さい頃病弱だった昭夫を両親は自然の中で元気に育てたいと小鈴谷へ頻繁に。若い頃からの父の薫陶は着実に盛田の「経営哲学の基礎」を築いていった。大阪帝国大学教授・浅田常三郎との出会いと教え「いろいろな問題に当たった時にその問題の一番根底にある根本の原理を捕まえれば、その問題を解決する方法が分かってくる、モノの考え方の態度を覚える事が一番大事だ」と教えられた。

*井深大との「世界を変える」出会い~井深の父は大が満二歳の時に急逝、母の親友ハナの夫は「銭形平次捕り物控え」等の売れっ子作家となる野村胡堂だった、胡堂は自宅に2万枚のレコードを持ち井深も盛田と同じく幼いころから蓄音機が奏でる音楽に浸っていた。井深は早稲田大学工学部で光の周波数を自在に変えることのできるネオン装置「走るネオン」の特許を取得した。

*映画製作に学んだ井深の「愉快なる理想工場」~1908年4月栃木県の日光で生まれた。33年早稲田大学工学部卒業、現東宝に入社、日本光音工業移籍オシロスコープ等ヒットを生み出す、メカトロニクスへの挑戦、井深の発想は画期的な兵器開発で陸海軍のニーズにも合致、5年後には8百人余の会社に。

*井深と盛田を繋ぐ「不可思議な縁」~45年海軍技術中尉の盛田と13歳年長の井深の出会いで井深は初対面で彼を気に入った。盛田は初めて会った時から「一緒に仕事することを考えていた」井深は名門造り酒屋の15代当主となる嫡男をもらい受ける為に文部大臣を辞めたばかりの義父・前田

に同行依頼、盛田と3人で夜行列車に乗り盛田の父を説得に向かった、決死の覚悟に父も了解。出会いから1年後にはソニーの前身・東京通信工業を設立。

第2章 **手考足思**～「われわれの真の資本は、知識と創造性と情熱である」息の合い共鳴し合う二人の肉声は現在もソニーの歴史博物館で聞く事ができる。

ハーバード・ビジネス・スクールのクリステンセン教授は「破壊的イノベーションの法則」の研究事例で世界に衝撃を与えた～ソニーは1950年から82年の間、途切れることなく12回にわたり破壊的な成長事業を生み出した唯一の連続破壊者ほとんどの企業は1度きりでアップルの場合でもせいぜい6つだ。7千字を優に超える設立趣意書には井深が現場の中で方向づけたビジョンや思考のプロセス迄、率直に描かれていて後に盛田が作り上げた「SONY」と云うブランドと共に同社のDNAに刻まれた根本となっている。創業期に食う道さえ定かでなかった(盛田)にも拘らず井深は「ラジオだけはやらない」と厳重に言い渡した。創業期の大きな問題の一つ 井深はNHK放送会館で米国製のテープレコーダに遭遇「わが社の進むべき道は、これしかない」と決意。入社2年目の木原信敏に研究やらないかと声掛け、木原はこの日、運命の女神がほほ笑んだと。試作機をわずか3ヶ月で仕上げ完成は50年5月第1号機は昭和天皇に献上された。

- * 「手考足思」で発見～見逃せないのはテープレコーダの販売を通じてマーケティングに目覚めたこと～重量35kg 価額16万円、面白がるが高すぎると・・・「買い手の価値判断によって初めてセールスが成り立つ」と云う原則だった。
 - * “時代の才能”が集まる為に新しい時代の最先端メディアに挑戦し続ける事。
 - * 盛田が三省堂書店経営者亀井豊治の娘良子と結婚、盛田の妻まじい迄の海外出張を献身的に支え彼女が発揮した社交やおもてなしは余人に代えがたい。
 - * 盛田が発見したマーケティングの4つの原則(完成するまで熱海温泉で缶詰)
 - ① 買い手に価値判断を知って頂く事によって初めてセールスが成り立つ
 - ② 製品と云うハードを売るのではなく、そのユーティリティとソフトウェアを売っている、その意味では情報産業だ、楽しく心地良いユーザー体験を
 - ③ マーケティングの範囲は広ければ広いほど安全だ
 - ④ 信頼に基づくブランド力の確立
- 51年10月期売り上げの7割が市販テープレコーダで倍増1億円、利益も2倍
11月社長は前田多門から井深に盛田は専務に昇格、名実共にファウンダー2人による経営が始まり時代を先取り次々と新しい強力な経営方針が。
- * 東通工にとって初めての国際裁判で一步も譲らず盛田は自ら陣頭に立って、戦いを主導、法務戦略は「最高幹部が扱う」事を自覚した最初の日本企業であり、膨大な訴訟費用が懸念されたが言い分が通って和解に至った。

第3章 覚醒～米国で打ちのめされ、オランダでつかんだインサイト P 2

- * 53年11月3ヶ月の世界旅行から帰国米国の巨大さとドイツ復興の速さに自信を無くし、農業国のオランダが高度技術を持つ世界的な大企業フィリップスを設立したことに感銘して「世界の東通工」と云う方針を打ち出した。
 - * 「手考足思」を地で行きトランジスタの世紀を拓く～53年8月WE社と仮契約、年末通産省の承認、翌年1月正式契約で井深と岩間が渡米、その折に「トランジスタでラジオを作る」と語った井深は一笑に付された。54年10月上旬は前年同期比9%減収4割減益と云う厳しい内容の中で、世界の東通工宣言。
 - * “根本原理”を捕まえた開発の凄み～トランジスタ・半導体の開発は当時の日本にとってカルチャーショックだった。その開発に町工場が挑戦したのだ。WEとは基本特許の使用権のみで製造法から装置迄全部自前で手作りだった。「歩留まり地獄」試作に着手し半年で設備も含め1億円、塚本は病に倒れた。塚本は大阪大学で盛田と机を並べた物理の同期でリンとインジウムとの金属化合物こそトランジスタを本物にした。塚本からリンが何処まで入るかその限界を調べてくれと云われた江崎玲於奈は素粒子のトンネル効果を発見してエサキダイオードが生まれ73年にノーベル物理学賞を受賞した。塚本の発想は歩留まり2%が90%超にもなり、量産効果でコストを下げ高い収益率確保。ソニーはこの技術の特許出願せず一切秘密に、それ程画期的イノベーション。
 - * 目標設定が最初から明確だった～53年盛田が得た直感で井深にこれから外国と商売するには覚えやすい名前を作ろうと提案、字数は少なく意味不明を避ける事と何処の国でも同じ発音で読まれる、但し感じよく耳に響く決定条件を先に出した。ソニーと云う社名は海外でビジネスする上でのパスポートだ。これだけで身分照会に耐えてやると云う意識の下にこのブランドは生まれた。
 - * 「秩序ある混沌」から生まれる「フロー」～東通工の創立10周年の記念撮影が語るのは「フロー」な力を発揮して「秩序ある混沌」を実現させていた頃のソニーの姿、多くの時代の才能を引き寄せ限界まで働かせ切っている場だ。
 - * 盛田が下した「生涯で最良の決断」～米国のドブ板営業2年間で10万台購入但し大手時計会社の名が条件盛田は直感で断るべきと判断し井深を口説いた。この決断は名門ブランドの洗礼を浴びて「SONY」ブランドに魂を入れた。初めてのトランジスタラジオで世間の耳目を集め暑い夏に盛田は東京店頭市場に株式登録予想される膨大な資金需要をこなす為の財務戦略第1歩踏み出し。
- 第4章 確信「積み重ね発想ではダメなんです」～ブロードウェイ514番地は、米国におけるソニー発祥の地、大賀典雄は1959年英国からの船旅で初めて、ニューヨークの地を踏んだ、船旅の4日と10時間盛田から入社を口説かれた。
- * 仕事に熱中する余り病に倒れた塚本が、病床で閃いた「とんでもない発想」が歩留まり地獄から抜け出しノーベル物理学賞を受賞したジョン・バーディーンをして、我々はトランジスタを発明したが

「それを本物にしたのはソニーだった」と言わしめた。

- * 「マーケットは創造できる」と云うメカニズム～57年9月頃米国のイタリア系社員による逸話「雨がそぼ降る夕方にシャッターを必死で叩いている青年に気づいた、駆け寄って声をかけたら英語の通じない日本人それがミスター盛田だった」と。後年米国人を感動させる英語の名スピーチを連発し世界に通用するコミュニケーション力を持つに至るが、それは相手に如何に伝えるか常に研究し、学びと練習を繰り返した成果である。盛田は米国への輸出を計画した時、当時は商社に商品を預けるのが一般的だったが、彼はその道を選ばず非常に困難な道を選んだ、その為に巨大な国でどう販売ルートを構築するか困難に直面、それでも「経営理念や新技術の価値を消費者に直接伝える販売ルート」がソニー百年の計の為に必要だと判断。盛田は後にP・F・ドラッカーの「現代の経営」の文中で「企業の目的として有効な定義は顧客の創造しかない、企業の行為が人の欲求を有効需要に変えた時、初めて顧客が生まれ、市場が生まれる」を読んで、会心の笑みを浮かべた。
- * 「根本方針」を決定づけた3人のメンター～「主人の人生を一言でいえば、素晴らしい人達に恵まれたことです」と盛田良子夫人は語る。恩師・浅田常三郎、井深、米国でも3人の優れた助言者に出会い価値ある情報を掴んだ。「香川さんと云う日系三世のうるさい弁護士は盛田さんの英文は全て彼が了解しない限り手紙も発表文も一切外に出してはいけなかった」盛田は米国で安ホテルに泊まっていたが、香川は「良いホテルの一番安い部屋に泊まり、良いレストランで食事して料理の味やサービスの違いが分かる様に」と云われた。盛田は香川の「決して卑屈な揉み手商売はするな、堂々とフェアに、国際的に通用するマナーで商売しろ」と云う教えで、根本方針を決定づけたと。また最高の師匠エドワード・ロッシーニ弁護士に米国が法律の国であると学んだ
- * 「事業戦略と財務戦略を有機的に結び付ける」～盛田の方法論は共通している、実際に体を動かして現場に行き様々な角度から現実を観察し（手考足思）環境の中に潜む価値ある情報を掴み、自分のモノにした上で根本原則を確立しているから一貫していてブレはない。資金調達では「良い会社ほど有利な条件で資本調達できる筈である」50年代は銀行融資が中心、画期的な考え方で59年と60年に時価に近い価格で公募、61年には日本企業で初めて200万株を米国預託証券方式（ADR）で発行、盛田は「このADR発行の仕事は数々の仕事の中で最も困難な一大事業だった、手続きは複雑を極め3ヶ月間徹夜作業」結果は発売後1時間半で完売の大人気、2百万株4百万ドル（当時14億円超）

{ 第2部 } 町工場から世界のSONYへ、

～NY証券取引所上場、規模の拡大と情熱の両立、学歴無用論

P 4

第5章 「弩弓の勢い」～次元の違う競争に打ち勝つために、この時代の日本は
大手家電、松下、東芝、日立による街の電気屋系列化が急速に進んでいた。

それなら「勝てる保証はないが日本より勝つチャンスが多い米国・世界へ」は
まるで15歳の少年力士が大相撲の横綱や大関と渡り合うようなものだった。

- * 日本人離れした盛田の説得力～同社には口うるさいご意見番元宮内庁長官の
会長田島道治は盛田と激しい議論「森田君、君と私は意見が違う今すぐ辞める」
に対して「この会社がリスクを最小限に抑えてどうにか間違わないのは貴方
と私の意見が違っているから、どうぞ私の意見を検討してください、意見が違
うから会社を辞めるというのでは会社はどうなってもいいのでしょうか」と。
61年度売り上げ186億円、営業利益17億円、輸出比率39% 71年度には各々
1947億円（伸び率10、5倍）262億円（伸び率15、4倍）54%と破竹の勢い。
- * 半導体は「シリコンの時代になる」という洞察～ソニーがテレビセットの技術
部隊立ち上げは国産大手テレビ販売から5年遅れの着手、当時は全て真空管
米国でシリコン半導体の開発本格化は57年10月のスプートニク・ショック
が契機で、ソニーは56年終盤からで最も早く取り組みテレビ用のシリコン・
トランジスタ開発はラジオでトランジスタの製造立ち上げの実績があった為。
62年5月6、5万円で発売、世界最小・最軽量のオールトランジスタのマイク
ロテレビで“トランジスタがテレビを変えた”の歴史的なコピーは盛田の作だ。
- * 「弩弓」の勢いがなければ、概念なんて変えられない。
- * 人々を「ソワソワさせる」商品を形にする～映画俳優のフランク・シナトラは
マイクロテレビを目にするや抱き抱えるようにして「ぜひ譲って欲しい」と、
何が人々を魅了したか①トランジスタの力で大衆のライフスタイルを変えた
②視覚と音の響き迄配慮した「SONY」ブランドを決して安売りしなかった。
製品開発の思想や概念をどうユーザーの心に響かせるか全身全霊で考え実践。
- * 大メーカーの「致命部に短刀を突きつける」～トランジスタ・テレビの出現は、
東芝、日立、松下の大手3社のドル箱を直撃、非常に大きな被害を与えた。
井深や盛田までが一緒になって宣伝会議をやり、その場で決めるやり方は他
の会社ではあり得ない事マイクロテレビというネーミングは井深が「トラン
ジスタがテレビを変えた」という有名なコピーは盛田がオリジナルに考えた。
- * ショールームという「メディア戦略」～メディア装置として、と同時に顧客に
“ソニー体験”を心身で満喫して貰いファンになってもらう為の場を作った。
- * 経営トップが家族とニューヨークに移り住む～1日に数千人の客が押し掛け
る程盛況、トランジスタ・テレビの売り上げは1年で4倍も、原動力は輸出で
7倍の伸び 62年暮れには半期売り上げ百億円突破で特別ボーナスが全員支給
米国のショールームオープンに際して盛田は良子夫人を同伴、それ迄と打っ
て変わって、お互いに格段の親密さが増すことを実感できた。 P 5

ソニーの海外駐在員家族の第1号は他でもない、この盛田一家だった、今なら数百万相当の家賃、12部屋、御殿の様で家具の趣味もよく居心地よかった。社交の為に重要な舞台装置で盛田の人脈形成とイメージ演出上で最高の物件。夫人は運転免許を取得、子供達は名門校で学ばせソニーの将来に大きな意味。ニューヨーク滞在中の間にアパートでの接待客400人余りで夫人は運転役も。

第6章 起死回生のメカニズム“ケネディ・ショック”と松下・ソニーの窮状

60年代初期のカラーテレビは画面が暗く贅沢品で20インチ45万円トヨタの大衆車パブリカ39万円64年クロマトロン方式のテレビを開発も販売中止。

- * 打ち切り期限まで残り1週間の“起死回生”68年4月に2年前に完成の銀座ソニービルでトリニトロンの製品発表会「世界のカラーテレビ界に革命をもたらす」と井深は爆弾発言、そして必要な資金は全て私が考えますと大見栄を。10月に13型を17万円台で発売、1年で17万台を販売する大ヒットになった。
- * 疑心暗鬼を吹き飛ばした1枚の写真～カラーテレビ開発の最も苦しい時期に即応67年1月社内報に井深と盛田の初「トップ大いに語る」特集で二人が実に楽しそうに腕相撲に興じるシーンで不仲説を写真1枚で吹き飛ばした。
- * 「説得工学」の4つのエッセンス

- ① ターゲットとなる目標はただ1つ、喜んで参加し達成したい願望を共有できる、たった一つの明確な目標を設定する “家族が明るい夕食を囲んで、皆で楽しめる明るいカラーテレビ”
- ② 目標はただ1つだが、目的はいくつあっても構わないし、時に変化させる
- ③ プロジェクトの推進プロデューサー役に人材を得る事が最も肝要な第1歩。
- ④ 形に嵌めない「フレキシブル PERT 法（米国ポラリス潜水艦の弾道ミサイル開発で採用された手法）」の基本姿勢を井深の言葉を基に5つにまとめた～「時間は競争優位に立つ唯一の条件」「お金は無限にあると考えよ」「人も人材も無限にあると考えよ」「制約条件に頼って発想するな、制限条件は挑戦の対象モデルを作れ」「前例は常に打破すべきであり、従う事は恥」

第7章 スーパーCFO～「正気の沙汰とは思われない」こんなビルをつくった。

63年初売り上げ200億余資本金27億円の中堅企業がビルの総工費32億円しかも日本初のショールーム専門ビルで目先の収益に直結することはない数寄屋橋に“世界の交差点”を作り出し企業の夢を語るソニーの世界体感

- * 「極秘」指令、ニューヨーク上場～松下のニューヨーク証券取引所へ上場準備を知り盛田は絶対にソニーが一番になると（当時日本の時価総額16兆円に対しニューヨーク230兆円）日本企業では初の挑戦で手本はどこにもなし。膨大な英文の上場申請書類と格闘し法律事務所や幹事証券会社と相談し乍ら約2ヶ月で申請、松下電器より1年余も早く70年9月に上場。

- * 「スーパーCFO」のイノベーション～ソニーの歴史は

資金不足の歴史です。

～盛田は「良い会社は有利な条件で資金調達ができる筈」の哲学を持った。

64～65 年山陽特殊製鋼の戦後最大倒産、山一証券の経営危機で日銀特別融資
この時、盛田は米国名門銀行のモルガン・トラストからインパクトローン
を 200 万ドル調達更に IBM に技術援助契約の離れ業 65 年 11 月政府認可、翌年
多額のロイヤリティ（契約金と 10 年間）だけでなく大きな「信用と宣伝効果」
IBM が時価 623 円の株を 50 万株取得でソニー株価は千円大台に乗った。この
投資は IBM に 3 年で 8 倍以上の実り、ソニーの外人持ち株比率は 25% に到達
外資法撤廃を政府に働きかけ上限 47% との特例を引き出した。

- * 怒涛の上場～24 時間・地球上で取引できない場所はない～70 年 4 月日本初の
完全時価発行の増資 3200 円で 300 万株 96 億円調達、9 月にはニューヨークで
上場、当日の扱い量で上位 13 番目と空前の人気となり終値は円換算 5490 円、
10 月にはロンドン証券取引所、更にオランダアムステルダム証券取引所上場
- 第 8 章 ポーン・グローバル企業～生まれながらのグローバル企業～1971 年には
盛田が社長就任前後 3 年程の間に驚く程の行動力で全世界にソニー価値連鎖
- * 「これは何かが起こる前触れだ」～米国で最大級の部数を誇るニュース雑誌
「タイム」の 71 年 5 月表紙を飾ったのが盛田だった（手にマイクロテレビ）
戦後タイムの表紙には天皇陛下や首相など登場したが経済人としては 2 人目
しかし盛田は表紙に日本のビジネス侵略にどう対処するか！とあり、明敏に
将来の危機を察知、米国に生産拠点を持つ構想が具体化に向けて動き出した。
- * ニクソン・ショックに快哉を叫んだ男達～71 年 2 月米国での生産計画検討で
一番の問題点は賃率で米国は日本の 4 倍の高さだった。ニクソン大統領が金と
ドルの交換停止輸入品に 1 割の課徴金を発表（ニクソン・ショック）の衝撃、
この日盛田はすかさず現地での工場建設にゴーサインを出した。翌年 8 月米国
初の本格的な生産拠点サンディエゴ工場でトリニトロン・テレビを稼働、
その 2 ヶ月前には英国にカラーテレビ現地生産工場も完成し欧州戦略の拠点
- * ソニー本社との“へその緒”を切り離す～シャインはハーバード大学ロースク
ール出身で自他ともに認める「プロフェッショナル経営者」で盛田と出会った
のは 67 年 10 月で、この米国人は「稀に見る凄い才能を持ったビジネスマンに
出会った」その感動が今でも忘れられないと手記に。シャインは来日して日本
の“見えない壁”で難渋、シャインが CBS レコードと、その世界戦略を説明
し始めたところ、話の途中で盛田に遮られ、いきなり「CBS とは合弁で是非レ
コード会社を立ち上げたい」と「政府の許可がいつ降りるか？」に対し「90 日
以内に許可を貰い 6 ヶ月以内に事業を開始できる」と即座に答えた、既に盛田
なりに研究済みで「世界のソニー」構想の中に夢として組み込まれていた筈だ。
- * 「ソニー本社との“へその緒”を切り離す」

- ～シャインが盛田と出会った 6 ヶ月後には CBS/ソニーレコードが設立された。資本自由化後の外資との合弁第 1 号で最も成功した例となり 2 年で黒字化、その後、10 割配当を続ける異例の高収益企業となりシャインは CBS に貢献。シャインの有能さを知った盛田は 72 年に彼をスカウトしてソニー米国社長にシャインは「ソニー本社とソニー・アメリカのへその緒を切り離すことだ」と
- * 資本主義の大転換で DNA を「ON」にする～71 年 8 月ニクソン・ショックでドル防衛の為に金との交換停止「ペーパーマネーとなったドル」は実物経済の数十倍もの金融グローバリズムとして世界を徘徊している。何かが変わろうとしていた、盛田がソニーの第三代社長正式就任は、そんな 71 年 6 月だった「もう一度“ソニーらしいやり方・生き方の再発見”をする時期に来ている」
 - * 「学歴無用論」の真意と覚悟～米国から取り入れるもの、学ぶべきものは堂々と学び且つ日本の歴史的土壌を見極め地に足をつけて不合理を是正し意欲あるビジネスマンにレベルアップその為に決定的に欠けている「人の正しい評価」盛田が若い社員と懇談の席で「僕は今くさっています、課長が無能です」と、盛田の解決策は「社内募集制度」で ①新しく人材募集する職場の求人募集を社内報に掲示②社員は自由かつ内密に応募できる③適材と判断されればトップから応募者の上司に通知し異動は断れない この仕組みは現在も機能。
 - * 会社はつぶれるようにできている～72 年 3 月 5 百人の入社式で盛田は「もしソニーで自分の人生に満足が得られないと分かったら自分の為に早く辞める方がいい私達の側からも大変迷惑ですソニーに対する責任は社長も新人も同じです私は貴方の“仲間”として生き甲斐のある様に共に努力をしたい」と 72 年 2 月「極めて憂慮すべき事態」として係長が「上司の命令は社長の命令だ、の一言で済まされている」の発言に対し「相互の信頼を欠く命令に進歩はおろか責任感の生まれる余地もない信頼を基軸に据えた相互の意思疎通を」

{ 第 3 部 } VTR 戦争とミスジャッジ

～米国世論を味方につける、ソニー・スピリットの再構築

第 9 章 タイムシフト～“毒気”を吐くタコの赤ちゃん～ポータブルテレビでの広告が猛毒を含んでいた「真珠湾攻撃なんてもんじゃない、驚きの小型ポータブルテレビが上陸しまっせ」と、ユーモラスに語る内容が、タブーに触れると社内で大騒ぎになったものの、盛田の答えは一言「やって見なさい」だった。

- * 尾を引いたソニーの圧勝～ニューヨークの高級ホテルで開催された発表会では椅子が整然と並べられていたプレゼンコーナーを一目見た盛田は「直ぐに片づけなさい」と指示、日本と同じく来客者ひとり一人エスコートし乍ら会場に並べられた機器を一つひとつ説明する、纏めてプレゼンなど押しつけがましきは一切なくお客様の抱えている問題に耳を傾け、

云いたいことを自分の言葉で語っていく、この「ワン・ツー・ワン・マーケティング」でソニーは72年早々のコカ・コーラ社、IBM、フォード等大量受注。

*「タイムシフト」というコンセプトの誕生～73年5月には、米国テレビ芸術アカデミーから日本メーカー初の「エミー賞」映画のアカデミー賞と、音楽のグラミー賞と並ぶテレビ界最高の栄誉をトリニトロンの画期的な開発に授与。またCMの「タコの赤ちゃん」はテレビ広告電通賞を受賞し絶賛された。76年に2時間録画を可能にした「ベータII」開発で販売方針検討「タイムシフト」と命名3ヶ月後ユニバーサルが著作権侵害でソニーを提訴盛田のコンセプトがなければこの法廷闘争は破れていた。又テレビを時間の拘束から解放して、見たい時に見たいものを観るという“ライフスタイルの革命”にも繋がった。

*直面した3つの選択肢～ソニー成功神話が初めて頓挫は「ベーターマックス」を巡る戦いで、この戦闘の局面は、大きく3つに分けられる。

- ①VHSとの間で繰り広げられた世界の産業史に残るVTR規格戦争
- ②ハリウッドの大手映画から著作権侵害提訴米国連邦最高裁迄闘争の大事件
- ③規格戦争で敗れ如何に撤退作戦を行い次の成功への為の未来の闘いである

*老獺・幸之助と盛田の「ミスジャッジ」

第10章 自家中毒～断末魔のうめき声をあげた瞬間～76年11月MCA/ユニバーサルはウォルト・ディズニーと共にソニー・アメリカとベータ販売店を相手取りロサンゼルス地裁に著作権侵害で提訴、1審ではソニーの主張が認められたが、2年後の控訴審では逆転敗訴、盛田は米国唯一当時の全国紙ウォール・ストリート・ジャーナル紙に1面借り切りの意見広告「放送番組をテープに録っている数百万もの善良な米国人が法を犯していると言っているのです」と強烈なパンチを食らわせている。最後に「ソニー・アメリカは、これからも法廷闘争で、この驚異のイノベーションを楽しむ消費者の権利を守り続ける事でしょう」と、米国の民衆を味方につける発想は盛田が最初で恐らく最後。

*盛田がいたから日本の電子産業が守られた～訴訟が提起された76年から84年迄ソニーは孤軍奮闘した時も盛田は「訴訟って面白いね、最高のゲームじゃないか」ちなみに84年の家庭用VTRの日本生産台数は2861万台、生産金額2兆円超え、カラーテレビを超えて日本電子産業を牽引。

(後編に続く)