

## ソニー 盛田昭夫 “時代の才能” を本気にさせたリーダー

( 後編 )

- \*フォーマットを巡る戦いの基準点～ベータは何故規格争いで敗北したのか
- \*エピソード1：井深の怒り「あんないいものは滅多にできないんだ」75年夏頃、日立製作所が最初にベータに参加したいと名乗りを上げた際に井深会長から「とんでもない！」と怒りも「盛田さんは人前で井深さんと喧嘩しない」
- \*エピソード2：“大衆のメンタリティ”を見落とした瞬間  
「大衆は製品の厳しい審判官であり正しい評価をしてくれる、だからこそ大衆商品は一番やりがいがあるのだ」とは井深の言葉。
- \*エピソード3：「We can not Turn Doun」77年真冬RCAの社長からの言葉で松下は破格の条件で応じたのだと合点、録画時間が4時間／価格千ドルという衝撃的なものだった（ソニーは1時間録画1300ドル）勿論、松下のOEM「タイムシフト」は盛田が見出したビデオの新しい価値だったが、ソフトビジネスの登場で次第に影が薄くなり、ベータの敗色が濃厚になっていく。
- \*つぶれる会社は“自家中毒”でつぶれる～ソニー創業以来、初めて減益を記録した82年、世界的なAV（オーディオ・ビジュアル）不況のせいになっている社内の声を押しのけて盛田は～今我々がすべき事は中毒症状の範囲縮小とお客様不在の間違った方向で決まるようでは“烏合の衆”としか言い様がない
- \*ベータマックスの失敗から学ぶ5つの教訓
  - ポイント①：本当の敵は、視界の外から王手を仕掛けてくる  
～視野が狭くなった時、感覚が鈍くなった時、本当の敵が死角から現れる。
  - ポイント②：大衆のメンタリティを見落としたこと～大衆の損得勘定は人間生活の基本要素である、理想で多くの人を共感させ本音で得たと納得させる。
  - ポイント③：シンプルで使い勝手がよくなければ、ハートに届かない～VHSのカセットには「120」とラベル表示で通常2時間録画3倍モードなら6時間とすぐ分かりベータの方は「L-750」と直ぐには何を意味するのか分からず
  - ポイント④：決め手となる「コンセプト」の発見が遅れたこと～「タイムシフト」という新しいコンセプトを盛田が得たのは76年秋で少しおそかった。
  - ポイント⑤：メディアの法則とネットワーク効果～80年以降VHSの量産とビデオソフトの急伸“ハードとソフトの相乗作用”のネットワーク効果強大マクルーハンの「メディアの法則」を経営者が意識して練る時代で4つの質問
    1. それは何を強化し、強調するのか？
    2. それは何を廃れさせ、何に取って変わるのか？
    3. それはかつて廃れてしまった何を回復するのか？
    4. それは極限まで押し進められた時、何を生み出し何に転じるのか？ P 1

I T社会での企業興亡も、この質問と無縁ではない。

## 第11章 襖～ソニー・スピリットの変質

～「自家中毒に陥れば、会社は潰れる」80年経営方針の場で盛田が語り、82年「ソニーはトップが何か言わないと社内が動かない弊害があり過ぎた」と。

\*見過ごせば命取りになる「戦略転換点」～84年1月経営の転換点は集中的～VHSとベータのフォーマット戦争では大差をつけられ敗北の淵に追い詰められた(80、4対19、6%)日本の全国紙4紙に4日連続夕刊一面に前代未聞のキャンペーンが結果的に裏目となった。66回定時総会は総会屋の標的になり深夜11時30分迄続く記録的なマラソン総会となった。(83年10月期売上77百億円8%減収、営業利益52%減、松下売上2、7兆円1割増収、利益19%増益)「82年の大反省」エンジニアから尊敬を集めていた岩間社長の死を転機に83年5月から本腰を入れて問題解決の手が打たれていった。

\*経営そのものをイノベーションする～ソニーの設立30周年に当たる76年初にトップ交代、井深は代表権のない取締役名誉会長、盛田は会長兼CEO岩間が社長兼COOに就任、日本企業初のCEO制を導入、最終責任を明確化同時に、グループ全体の政策決定を行う経営会議を設け、6人の代表取締役、更に経営諮問委員会を設置、井深議長+代表取締役6人+社外取締役3人構成この事は今から40年程前にコーポレートガバナンス(企業統治)日本初の制度。

\*世界的なモチベータは稀代の“コミュニケーター”82年5月創立36周年に際し全社員に「21世紀にソニーはどうあるべきかソニーの未来への構想」提言を募集 ①自分の部は今、何をすべきか ②自分の部は何をすべきでないか ③自分の部は、何が出来るか 盛田はいくつか例として

・技術関係で将来非常に大きなビジネスになるかもしれない“種”があり乍ら可能性を本気で検討されていないものもある

・ビジネスのあり方も今のままでいいのか、製品のOEMや部品の外販は?

・生産部門ではもっと勉強し生産のあり方そのものに変革が必要ではないか

・販売部門も流通のあり方が国内海外共に変わり今迄の販売ポリシーでは?

～まとまった戦略の方向性は以下の2つで、3つ目は盛田が付け加えた

① ビジネスはノンコンシューマー市場が一番伸びると捉えてここに乗り出す

② キーコンポーネント(キーデバイス)を最重要戦略と位置づける

③ 新しい時代に即応した新しい考え方を、どしどし取り入れていく

\*起源(オリジン)の気風を吹き込む～82年の年頭方針で日頃は温厚で寡黙だが慧眼の士でもあった岩間社長が商品のシステム化を珍しく雄弁に語った。

\*分岐点と「片腕」の死～岩間がいたからトランジスタの実用化が可能になり、シリコン半導体の開発でも世界に先駆けソニーの破竹の進撃を可能にした。その岩間社長は81年秋頃体調を崩し、82年8月63歳の若さで逝去 P 2

\*「だからね、大賀さん。頼むよ」～井深と盛田の間で悩ましい議論が続き結局レコードに代わる大型商品CDの商品化を主導しその目途が立った大賀に。

{ 第4部 } 新しい文化をつくる、ウォークマン誕生、生命保険会社の設立、

#### ハリウッドメジャー買収

第12章 技術のカン・市場のツボ～「アイデア」は独り、ではられない

「アイデアは群れを成して飛んでいる」スティーブ・ジョブズに大きな影響を与えたケヴィン・ケリーの指摘「アイデアは補助的アイデア、間接的概念、支持的観念、基本的な仮定、副作用、論理的帰結、それに並行して続く可能性等と蜘蛛の巣の様に繋がっている、アイデアは群れを成して飛んでいる、ある一つのアイデアを知性で掴むことはそうした大群を掴むことなのだ」

- \* 井深（カラーテレビ）と岩間（半導体）の対立～65年井深社長から「プレナー型の生産をやめろ」と厳しい通達、66年にICの開発に成功すると、岩間は新聞広告で「ソニーはラジオをIC化し、全ての商品をIC化する」宣言広告次世代半導体への取り組みを巡る井深と岩間の対立と互いの苦勞調整役は盛田、それでも半導体の責任者となった井深社長の第一声「ICはやるな」だった。76年に岩間は社長COOに就任（井深は名誉会長）会長CEOに盛田。80年7月CCDカラーカメラと超小型VTRを一体化した世界初のビデオムービーを公開、これをたたき台として一緒に新しい世界を開きましよう。82年には松下、日本ビクター、日立、フィリップスと5社で8ミリビデオが共同提案され、これには内外127社が参加し83年には世界統一規格が誕生した。
- \* それは若いエンジニアの“遊び心”から始まった～「こりゃ凄いや！」ウォークマンは、素直に音を聞いた人達の“驚き”が繋がり開発ステップを昇った。
- \* 盛田会長がクビを賭けた「ウォークマン」開発チームの会議で盛田は3、3万円に決めると表明（その頃、秋葉原ではソニー1割、松下・東芝は2割引き）82年12月英国王立芸術院で東洋人初のアルバート勲章を受章した盛田は言葉もイノベートして最も権威のあるオックスフォード英語辞典にウォークマンが詳しく掲載され彼はそれが何よりうれしかった、とスピーチで述べている。
- \* CDは「危ない一本橋」を渡ってやってきた～82年4月ギリシャ・アテネ近郊で開かれたレコード業界の国際会議総会で世界のレコード会社の首脳達が集いソニーとフィリップスが共同開発したCDが披露された視聴するも猛烈な反対意見で固まった。CDは80年代のソニーが抱えていた多くの人材の総合力によって初めて実現できたプロジェクトだった。～77年帝王カラヤンが来日の際に盛田邸を訪れた、了解もなく演奏を収録し、それを流したところ、怒り心頭を発したが次第に興味と驚きの表情に代り「これは全く新しい音だ将来を拓く音だ」と称賛、この録音システムを自分の仕事場に

設置したいと迄も言った。このニュースは社内を駆け巡り反対派はダウン。

\* ソニーにしかできなかった「技術のカン・経営のコツ・市場のツボ」

- ① 技術のカン・方向を見通す～81年4月ザルツブルグ音楽祭で、カラヤンと共にCDを初披露、盛田は「このCD1枚にニューヨークの電話帳が入ってしまう、こんな凄い情報が記録できるにも拘らず将来タダ同然になります」
- ② 経営のコツ・独善でなく本気とメリハリが要る～全世界のレコード会社が、反対する中でソニーはCBS・ソニーというレコード会社を片手に持って、しかも日本最大のレコード会社に育っていた、だからCDを導入できた。
- ③ 市場のツボ・値付けは会社のフィロソフィー～84年発売の「ディスクマン」試作品を見た盛田は「持った感じは、やっぱり5万円だろうな」値決めは、会社のフィロソフィーそのものだ、原価計算なんてどうでもいい。5万台が2ヶ月で売り切れ爆発的なヒットになった。ソフトの生産も21百万枚にも。

第13章 シロウトの本気力～ソニーの命綱「いつか必ず、生命保険会社を持っていて良かったと思う時が来る」36年前に盛田が発した言葉は十二分に証明

\* you have nothing to lose! 失うものは何もない～盛田が金融に関心を持つ背景には彼のルーツも関係実母の父は大垣藩で家老職の家柄大垣共立銀行を創業父は清酒等の醸造業14代で大学を中退して再建に邁進、見事に立て直した。盛田は69年日本人で初めて米国名門銀行モルガンの国際委員会委員に就任。ソニーアメリカの経営企画担当の安藤は(後にソニー社長)プルデンシャル側の指名もあって合同プロジェクト4代目室長に半年後によく内認可が得られて盛田に挨拶の際に「君はこれから保険をやるんだ、若いし、失うものは何もない、これからソニーの全く新しい柱をあなたが作る事になる、だから、挑戦する甲斐がある、余人を持って代えがたい男だと言われたら受けるよね」79年8月安藤はソニー・プルデンシャル生命保険の代表取締役・常務に就任37歳、新会社のオリジナルなビジネスモデル「ライフプランナー」それ迄は保険セールスは外務員によって担われて来たが、大卒で異業種の有能な営業マンをヘッドハンティング・募集し社員の雇用契約、教育・健康保険にも加入、報酬は実績比例の事業所得、営業経費は損金処理でプロの世界。当初は27名のライフプランナーでスタート、現在は4200名を超えている。

\* 「ミスター・モリタは日本人か？」～もう一つ重要な多角化CBS・ソニーレコードのケース～米国のCBSレコード・インターナショナル社長のハーベイ・シャインは盛田に会って数分も経たない内に合弁の具体化、僅か1週間で実現「こんなに素早く動き・決断できる経営者が日本にいたとは！」と驚嘆

\* 「ルールブレイカー」の3つのポイント(CBS・ソニーレコードは67年12月設立申請、2ヶ月ご認可、日本の資本自由化の第1号だった)

- ① 盛田の“秒速”判断

～自分の頭でシミュレーションし、チャンスには即決断

- ② 「シロウト」だから常識は変えられる～第1期生 80人、70歳の高齢者も
- ③ 「定義」を変え市場をクリエイトする～大賀と小澤敏雄（80年社長）コンビが始めたSD（sound Development）事業は創業以来属人的にやってきたアーティスト発掘・育成仕組みをよりダイナミックシステムで収益の柱に。

\*手慣れたプロよりシロウトの本気～ソニー・ミュージック社長等歴任の丸山は末期がん闘病記の往生際「プロが手慣れた事を感じないでやるよりも、素人が血相を変えて非効率的に動き回る方が、はるか感動的な仕事をする」

第14章 三大M&A、ハリウッドのメジャー買収「そこから会社が緩み始めた」

\*立て続けの三大M&A

- ①87年ソニー・プルデンシャル生命を二分割しソニー生命とし100%子会社化を実現し、金融事業を掌中に収めた。
- ② 88年世界最大級のレコード会社CBSレコード買収～大賀によれば「資本金の僅か22%を放出しただけで12億ドル相当のお金が市場から戻った。
- ③ハリウッド映画大手のM&Aは映画会社の経営を託した2人の米国人経営者には盛田の思いなど眼中にはなかった。

「買収は断念」が結論だったが大賀が責任を持つと臨時経営会議で明言し決定。

\*経営者の人選の怖さと罪～日本企業による最大の企業買収（48億ドル）を「ニューズウィーク」誌は「日本がハリウッドに侵攻」2年前にコカ・コーラ社がコロンビア映画を買収した時の3、6倍の高値だった。更に2人の経営者には破格の報酬が用意され報酬に見合う成果は何も上がらず金が吸い取られた。

\*経営危機～88・89年にソニーが行った米国企業買収金額は約1兆円、資金調達は増資等、総計1兆5千億円何とかバブル崩壊直前迄に集める離れ業実現。有利子負債は5倍の1兆72百億円と利益を圧迫、経営危機と呼ぶべき状態。大賀社長も事態の深刻さに危機感を持ちソニー・プルコ生命の伊庭社長を本社に呼び戻し専務・本部長とし再建を託し90年代の優れた企業統治となった

{ 第5部 } 経団連会長プロジェクト、プレイステーションに見たソニー・

### スピリット

第15章 グローバル・リーダー「僕はゴルバチョフになり終わるか？」盛田の日本と世界に向けて国際的なビジネス・ステーツマンとして最後メッセージ

- ① 価値を創造するモノづくりこそ、あらゆる経済活動の原点である事が忘れ去られ、マネーゲームが経済を歪めている。
- ② 日本が固い殻に閉じこもり、従来のシステムに固執すれば、世界から孤立し、経済の衰退を招くことになる。
- ③ 政治のシステムが硬直化し腐敗し、一方

極端なナショナリズムや民族主義が世界のあちこちで台頭し、社会を分断、各地がナショナリスティック方向に向かう心配がある。

- ④ だからこそ、北米・欧州・日本の中に存在するあらゆる経済的障壁（貿易・投資・法律等）を低くする方法と、調和のとれた“新しい世界経済秩序”を目指すためには、創造的・互恵的な模索が必要である。

盛田の中には青年の様に純粋な夢追おう一面と、したたかな現実主義者同居「経団連会長プロジェクト」が始動～89年10月盛田が良子夫人の誕生日に送った60本の真紅のバラの花に手書きカード「全ての長に立たなければ何事も出来ない、君は今迄通り僕を理解し励まし力になって、ついてきて欲しい」と。社内に呼びかけたのは93年1月で11月には経団連平岩会長から、正式に次を託したいと要請される当日の朝、テニスの最中に盛田は脳溢血で倒れた。

- \* 世界の人脈6千人のリスト～ロバート・ケネディ、ヘンリー・キッシンジャー、ロックフェラー家当主、カラヤン（指揮者）、マイケル・ジャクソン（歌手）、ボルカー元FRB議長、ピーター・ドラッカー（経営学者）時代を画する人材
- \* 「世界のモリタ」の生み出し方～69年3月日本人として初めてモルガン銀行国際委員に就任48歳から一挙に要人の人脈が広がった仏はジャック・シラク（後に大統領）独ヘルムート・シュミット（後に首相）英ハロルド・ウィルソン首相、伊アミントン元首相、世界最大の海運会社CEO、IBMのCEO等も。モルガン経営のトップを介しキッシンジャーとも親しくなり盛田は度々外国要人をソニーの工場や本社の部署に案内し興味を刺激・信頼で人脈を固めたIBMワールド・トレード社取締役就任、名門ロックフェラー大学の評議員と、同時にデービット・ロックフェラーが創設した日米欧三極委員会日本代表に。パンナム取締役就任で乗客名簿を入手し偶然を装い隣席に座り長時間を共有。
- \* 理不尽には率先垂範で立ち向かう～68年3月に米国電子機械工業会が日本のテレビメーカー11社をダンピング容疑で財務省に提訴。フェアな国際競争を崩しかねないと自らダンピング問題最高責任者に任じ率先垂範で戦い始めた。
- \* 経営者の凄さが現れた瞬間～75年に米国から調査官6名がソニー本社に乗り込んでまるで容疑者取り調べの物々しく厳しい雰囲気、盛田が突然入室し、彼等のはじかれた様に直立不動で立ち上がり「Mr 盛田お会いでき光栄です」
- \* 「メイド・イン・ジャパン」の世界への提言力を持つ～73年に50歳代の若手経営者（佐治恵三・稲盛和夫等）や気鋭の学者を集めて経済社会研究会 KSKと云う勉強会を77年7月に発展させて「自由社会研究会」スタート、政財界で近い将来トップを担うような実力者を結集、実践的な勉強とネットワーク作り、政界から竹下登、宮沢喜一、橋本龍太郎、安倍晋太郎（等7人首相）財界はサントリー佐治、京セラ稲盛、トヨタ自工豊田、三菱商事榎原、新日鉄三鬼等政界・経営トップになる実力者を集めて5年・10年後に

我々の世代が日本の全責任を背負っていく時に備え、今から横の繋がりを持ち親しく腹を打ち分けて話し、互いに意見を聞く関係を作り上げていった。

第16章 **最後のメッセージ「世界のモリタ」が倒れた日**～93年11月29日経団連会長秘書から盛田のオフィスに電話で「明日重要な案件で平岩がお願いしたい」と、「明日は早朝からテニスで午後は本社」と返事、翌朝盛田は実弟の盛田正明ソニー副社長とテニス、8時半頃にはサーブのトスが上がりボールも拾えない状態で、正明からやめた方が良いと促され、この時すぐに病院に駆け込めば助かった可能性は高かったが自宅に帰りベッドで横になり二時間後トイレに行きたいと起き上がろうとし倒れ良子夫人が気づき大騒ぎになる。

\*72歳の「気絶しそうな」過密スケジュール～盛田と親しい大前研一は倒れる2ヶ月程前のスケジュール表を見て「気絶しそうになった」と後日打ち明けた。

\*現在を予見した最後のメッセージ～「本日は本気で・ですね、あなた方は原点に戻って誰にも負けないものを作る！それが本務だという事を忘れないで欲しい元のような会社にどうしたらなれるかを考えてもらいたい勇氣をもって変革してもらいたい、これを本年最後のお願いにしたい」11日後に倒れた。

補章 その後のソニー「**ベスト・ブランド**」からの転落～99年10月盛田が亡くなるとソニーから、その生命ともいべきスピリットの息吹が失われた。

ソニーは2001年に150億ドルのブランド価値を維持世界ランキングで20位（当時アップルは55億ドル49位）ところが05年ソニーのブランド価値は3割程棄損サムスンに追い抜かれ更に転落が顕在化、今や1位の1割以下に。

\*「消去法」と云うトラウマ～13年間にわたる大賀社長の長期政権の後に94年大賀の右腕として総合企画本部を取り仕切り90年副社長、周囲から社長候補と目されていた岩城賢がソニー生命に転出すると、奇妙な文書が流布した、何故出ていくのがMではないのですか？と云う告発文で飛ぶ鳥を落とす勢いだったM副社長に社長の目は無くなった。副社長2人が消え悩んだ末に大賀は出井を14人抜きで抜擢、が、その際、新社長披露の記者会見で「消去法で選択した」と口にした、云われた本人も、消去された14人もモチベーションが下がる、言わずもがなの表現だった。盛田は大賀に「次期社長はエンジニアで」と云い渡していた、早稲田大学文系卒で実績のない中で社長としての「求心力」に苦しむようになる。出井は前年に常務昇格で末席、アナリストとしてソニーの長期戦略を提言した ①今後の10年に向けて ②戦略的中期10年事業計画の提案 ③コンピュータとAV融合時代のソニーの戦略 合計44ページで構成され時代の転換点に立つソニーにとり大賀の目に留まり実際に社長に就いた出井の経営のレシピにもなった。出井はプレイステーションに強固反対し社長の時、大型ロボット開発に反対し、会長の時に開発中止を指令した（完）