小説 盛田昭夫学校

School of Akio Morita

Ebato Tetsuo

下

江波戸哲夫

小説 盛田昭夫学校

School of Akio Morita

Ebato Tetsuo

下

江波戸哲夫

江苏工业学院图书馆
藏书章

プレジデント社

【著者紹介】
江波戸哲夫（えばと・てつお）
1946年、東京都生まれ。東京大学経済学部卒。[illegible]行（当時）を退職後、出版社勤務を経て、83年、作家として独立する。政治、経済、サラリーマン生活などを題材に、フィクション、ノンフィクションの両分野で旺盛な作家活動を続けている。
著書に『小説大蔵省』『集団左遷』『辞めてよかった！』『神様の墜落』など多数。

小説 盛田昭夫学校（下）

発　行――2005年5月9日　　第1刷発行

著　者――江波戸哲夫
発行者――藤原昭広
発行所――株式会社プレジデント社
〒102-8641　東京都千代田区平河町 2-13-12
ブリヂストン平河町ビル
電話：編集（03）3237-3711
販売（03）3237-3731
振替：00180-7-35607
印刷・製本―中央精版印刷株式会社

©2005　Tetsuo Ebato　　Printed in Japan
ISBN4-8334-1821-5 C0093
落丁・乱丁本はおとりかえいたします。

小説

盛田昭夫学校 下

＊目次

第九章――トリニトロンの世紀 1
第十章――自由社会研究会 55
第十一章――ベータマックスの誤算 73
第十二章――ウォークマンの奇跡 111
第十三章――ベータマックスの運命 161
第十四章――義弟と長男 215
第十五章――経営改革 253
第十六章――日本の顔、世界の顔 309
第十七章――新しいフロンティア 349

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

第十六章——財界総理 387
第十九章——ゆっくりと、陽の沈みて 425

上＊目次——

プロローグ——合同葬儀
第一章——テープレコーダーから始まった
第二章——販売という関門
第三章——トランジスタとの遭遇
第四章——世界に売り出す
第五章——マイクロテレビ
第六章——ソニーチョコレート事件とアメリカ滞在
第七章——苦労魔トロン
第八章——学歴無用論

第九章――トリニトロンの世紀（1966～72）

1

「宮岡君」

背後から呼ばれて宮岡千里が振り返ると電子管開発部長の吉田進の顔があった。吉田はいつもの厳しい表情ではなく、宮岡の機嫌をとるような笑みを浮かべている。

「君な、例の電子銃だが、ポルトカラー方式はピントがはっきりしないから没にしたが、あれが採用しているインラインという考えは悪くないだろう」

この時期、宮岡は白黒テレビ用のブラウン管の電子銃の改良に当たっていた。その日も朝から実験用のデスクで、新しい電子銃の製作に取り組んでいた。

「はあ？」

宮岡は吉田が何をいいたいのか、まだ理解できないでいる。

インラインというのはブラウン管の根元に三本の電子銃を一列に並べて、そこから電子ビームを発射する機構のことをいう。通常は三本の電子銃を正三角形に組み合わせるが、それに比べて色合わせが大幅に簡単になり、補正回路が楽になるのでコストダウンができる。しかしその分、画質が悪くなり、明るさも不十分になる。早くいえば〝安かろう悪かろう〟の技術だ。

岩間も吉田もとうにこの方式は見限っていたことは宮岡も聞いていた。

怪訝な顔をする宮岡に吉田は言葉を続けた。

「インラインにすれば大幅にコストダウンできる。あれを電子ビームは三本並べたままでレンズは一本に太くまとめられんかな」

「それは無理ですよ」

宮岡は即座にいった。確かに回路は簡単になるが、電子ビームの相互反発で画質が悪くなる。それじゃ元も子もない。

「大越君もそういっておったが、無理かどうかは、やってみなきゃ分からんだろう」一瞬、吉田の顔に頑固そうな表情がよぎり、有無をいわせない口調でいった。

「とにかくやってみてくれんか」

「分かりました」

宮岡は仕方なくうなずいた。実際にやってみて「やっぱりダメでしょう」という結果を出さなければ、吉田は納得するまいと思った。

吉田はクロマトロンの製造と改良を指揮していた山田雅美チームが行き詰まったあと、ソニーのカ

ラーテレビ開発の最後の責任者となっていた。今年（一九六六年）中にクロマトロンが採算ラインにのらないかぎり、ソニーは独自のカラーテレビの開発から撤退し、シャドーマスク方式に乗り換えると最後通告を受けていた。それは井深と岩間の苦渋の決断だった。示されたデッドラインまでもう数カ月しか残されておらず吉田は必死になっていた。

ソニーの技術力はすでに内外で確固たる評価を得ていた。しかしまだ業界でも消費者からも〝音響機器主体の専業メーカー〟というイメージで見られ、総合電機メーカーとしての評価は得ていなかった。松下電器をトップとする総合電機メーカーと比べれば、品揃えや売上げで桁違いの差があった。ちなみに六六年の松下電器の売上げは二五六五億円、従業員数は三万七三一六人と、両者ともおよそソニーの五倍となっていた。

これからカラーテレビが巨大な市場になるだろうと、電機業界の誰もが確信していた。ここで有力製品を開発すれば売上げも一気に伸びるはずだった。井深、盛田らはそこにソニーらしい独創的な商品で参入したかった。だからクロマトロンに懸けたのだが、それは大きくつまずいていた。まだ国内市場は生まれたばかりで、せいぜい月産一万台ほどであるが、爆発的な拡大がすぐ目の前に予測されていた。それに遅れたら取り返しがつかない。それまでに何とかしなくてはとソニーは焦っていた。

翌日、宮岡は出社するとすぐ実験室に向かい電子銃の加工に取りかかった。ちょうど手がけていた七インチの白黒テレビの電子銃を使って吉田の注文を試してみようと思った。宮岡は白黒テレビのセンターカソードから一・五ミリほど離れたところにもう一つの穴を開けた。三ビームではなく、まず

は二ビームだ。ちなみにカソードとは電子の発射源である。
二つのカソードを持った電子銃をブラウン管の中に仕込んで電源を入れてみた。宮岡の頬にちょっとシニカルな笑みが浮かんだ。ブラウン管にはとんでもないぼやけたスポットが映り、それで吉田があきらめるはずだった。
〈おや〉
宮岡は目を疑った。二つのスポットがきれいに浮かんでいる。手を伸ばしてブラウン管の表面をさすった。
〈これはどういうことだろう〉
一度電源を切ってもう一度最初から試みた。やはり明るくかっちりとしたスポットが浮かぶ。間違いない。宮岡の体に武者震いが来た。
宮岡は慌てて部屋を飛び出し、吉田の部屋に飛び込んだ。
「部長、二ビームがうまくいっています」
「なに」
吉田も叫ぶようにいって宮岡の席に向かった。電子管全体を担当している大越明男もやって来た。
宮岡はもう一度電源を入れた。吉田も大越も吸い込まれるように画面を見ている。二人の視線の前で奇跡のようにきれいなスポットが浮かび上がった。
「どういうことなんだろう?」
吉田が二人の顔を交互に見た。宮岡が少し首を傾げながら答えた。

「二つのビームがレンズの真ん中でクロスしているから、うまくいったのだと思います。これが端を通っていたらボケてしまったでしょう。静電偏向板を使えば、二つを重ね合わせることもできます」
「真ん中を使えば三本でもうまくいくということだな」
「そうだと思います」
「そうか、これで突破したな。宮岡君、全速力でそっちの開発を頼むよ。井深さんが泣いて喜ぶぞ」
吉田は力いっぱい宮岡の肩を叩いた。

2

吉田と宮岡が喜び合っていた頃、副社長室に数人の男たちがいた。
部屋の真ん中のソファーに盛田と若い男が向き合って座り、大きなカメラを抱えた年配のカメラマンが盛田を撮影していた。シャッターを押すたびに部屋中にフラッシュの閃光がきらめいた。
テーブルの上のソニー製のテープレコーダーに若い男が手を伸ばしていった。
「それでは始めさせていただきます。盛田さんは、アメリカに長く駐在されてあちらの事情に詳しいですが、アメリカのビジネスマンと日本のビジネスマンを比較してどうご覧になりますか？」
盛田がにやりと笑って口を開いた。
「日本の場合はビジネスマンではなく、むしろサラリーマンというべきじゃないかな。本当のビジネスマンは、ビジネスオーガニゼーションを引っ張っていくなり、いつも危険に対決している連中のことだろう。日本のビジネスエリートは、むしろ会社の中の秀才ですよ。だから非常に説得力もあり、

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

理論も巧みでエリートのように見えるけど、彼らには危機との対決意識がない」

盛田はそこでちょっと言葉をとぎれさせたが、次の問いが発せられる前に言葉を続けた。

「日本の大会社の優秀な部長クラス、重役クラスを見て、彼ら全部がビジネスマンなんて思ったら大間違いだ。何といってもアメリカ人は子供の頃から考え方が違う。とくにビジネスの世界に行こうと思う人は、みんな一匹オオカミだ。自分一人の力でやっていこうという精神を最初から持っている」

インタビュアーの顔に驚きの表情がよぎった。

「どうしてそういう人がアメリカで育つのですか？」

「アメリカは第二次大戦後、世界中のマーケットを支配し、アメリカだけに近代工業が興って、いろんな領域に非常に多くのチャレンジすべきチャンスがあった。だから当時、野心と、実力と、近代経営知識を身につけた人は、やることは無限にあるわけで、ファイトに燃えたということですね」

インタビュアーはその先を追求することなく、話題を変えた。

「日本のビジネスマンに、好きな実業家は誰かと聞くと、日本では松下幸之助、アメリカではマクナマラ（フォード社長を経て、ケネディ、ジョンソン両政権で国務長官）がトップに挙げられますが」

「マクナマラが自分の力であれだけの功績を挙げていることに憧れを持っているのでしょうね。そしてアメリカのビジネスマンはおれもああいうことをやってみたいと、リスクを取っている。ところが日本では松下幸之助さんは偉いと惚れ込んでも、それじゃ会社を飛び出して、自分で企業をやってみようかということにはならない」

盛田の口調はもどかしげであった。盛田は巨額のＡＤＲ（米国預託証券）を二度に亘って発行し、

ニューヨーク駐在のSONAM社長としてアメリカでのビジネスを体現したことで、日本企業の甘さを思い知らされていた。もっと合理的かつアグレッシブな経営をしなければいけないと、焦りにも似た思いを抱くようになっていた。

盛田は若いインタビュアーを前に、日本のサラリーマンに対する不満を次々と口にした。インタビュアーも盛田の口調の強さに押し捲られてこんな質問をした。

「盛田さんは組織と個人の調和についてどう考えていますか？　いかに大きな組織でも、自分ががんばれば組織を変えていけると思いますか」

盛田はひと呼吸おいてから勢いよく話し始めた。

「人間というものは皆同じようにはできていません。違う人間のグループで何かしようというのがオーガニゼーションでしょう。一人ひとりはそう十分に見られないから、大体の組み合わせを作って、アベレージにおいて効果を挙げようとすることとなる」

インタビュアーが大きくうなずいた。

「しかし、競争が激しくなると企業体の持つ力を最高度に発揮しなければならなくなる。そんなとき人間の力を平均値で見るということで、はたして企業体の最高度の力を得られるかどうか。そうなってくると組織というものは個々の人間の才能に合わせてやっていくべきものだということになるね」

「ソニーは中途採用が多いようですが、いまおっしゃった観点から中途採用は有効ですか」

盛田は下唇をちょっと突き出してから話し始めた。

「わが社では中途採用と以前からいた人を区別するようなことはまるでありません。以前、週刊誌が

わが社の中途採用の人間を取材したことがあるが、『私が入社したら、隣の男が一〇年前からいるような顔をして、仕事をやっている。よく聞いたら私と同じ時期の要員募集で入ってきた人で、私の三日前に来たばかりだった』といってましたよ」

インタビュアーが愉快そうな笑い声を上げると、盛田も笑いながらいった。

「でもね、それがアメリカでは当然なんですよ。日本も皆そうなるといいんですがね」

3

九月末の土曜日、宮岡はいつもより早く実験を切り上げ、定時に退社しようとしていた。吉田から一日も早く一ガン三ビームの電子銃の開発を命じられていたが、その日は特別だった。宮岡は藤沢市の市民オーケストラに参加しチェロを担当していた。いま次の公演に向けての練習が佳境に入っている。今日、六時からの練習を休むわけにはいかない。このオーケストラには宮岡の婚約者もバイオリン奏者として参加していた。

時計を見てあと三〇分と確認したところに電話が入った。

「いまぼくの部屋に井深さんがいるんだが、ちょっと来てくれないか」

吉田だった。

「何事ですか？」

「まあ、来てからのお楽しみだ」

宮岡の胸に不安がよぎった。用件の中身も気になったが、話が長引けばチェロの練習に間に合わな

くなる。
吉田の部屋はガラス張りになっていて、中で井深と吉田が向き合って座っているのが見えた。何を話し合っているのか、井深はニコニコしている。宮岡が部屋に入ると吉田がすぐに語りかけてきた。
「宮岡君、例の電子銃に三本のビームを走らせるという方式だが、私は有望だと思うんだ。井深さんも筋が良さそうだとおっしゃっているんだが、君の見通しはどうかね」
「……」
宮岡は言葉に詰まった。まだ実験を始めたばかりである。こんな段階ではっきりした見通しなどいえるわけがない。吉田だってそんなことは分かっているはずだ。吉田が井深を喜ばせたくて口を滑らせたら、井深が乗ってきて引っ込みがつかなくなったのだろう。
「どうだい、宮岡君」井深がいった。
「実用になりそうかね」
「はあ」
「どんな具合なんだ。問題点はどこなのかね？」
言葉少なに答える宮岡に井深が矢継ぎ早に質問を浴びせてきた。
いくつかの問答を交わしているうちに、井深の声も表情も、明るくなっていった。やがて井深が力強くいった。
「宮岡君、これだな。これがうまくいけば一番の悩みだったカラーテレビのブレークスルーが実現する。そうだろう」

宮岡は思った。いま思い浮かべている不安な要素を数え上げれば、井深が自分を質問攻めにする、それは延々と続くだろう。しかし自分はいますぐにでも練習に行かなくてはならないのだ。宮岡はとっさにこう答えていた。

「何とか、これでいけるだろうと思います」

「そうか、そうか。それはありがたい」

宮岡は晴れて部長室から放免となり、慌てて社屋を飛び出した。宮岡、三〇歳の秋だった。

週明けの月曜日、出社してきた宮岡は驚いた。吉田が宮岡を呼んでこういったのだ。

「あのあと、井深さんとも相談したのだが、これからわが社は一ガン三ビーム方式に全力を傾けるから、君もそのつもりでがんばってほしい」

「本当ですか？」

「ああ、君も本望だろう。井深さんはこれからは自分がこのプロジェクトの先頭に立つと大いに張り切っておられた」

宮岡は愕然（がくぜん）とした。オーケストラの練習に行きたくて苦しまぎれにいったことが、会社の選択を決定してしまったのだ。

宮岡は頬をこわばらせ自分の席に向かった。宮岡の頭には一ガン三ビームの実現の行く手に待ち構える困難がいくつも浮かんでいた。

ビームをコントロールするため静電偏向板を入れると、放電が起こりビームが乱れるのではない

か？　それは肝心のトランジスタにも悪影響を与え、ブラウン管の寿命も短くなるのではないか？　ごく接近した三つのカソードの間にも何か悪い干渉が起こりはしないだろうか？

その日から、宮岡は来る日も来る日も必死になって一ガン三ビームの電子銃の完成に向けて実験をくり返した。カソードの位置、電子レンズの位置、電圧、それらを様々に組み合わせて、最適な像の明るさと解像度を得ようとした。

4

一ガン三ビームの電子銃が一応完成したのは一九六七年二月だった。井深が設定したデッドラインは超えていたが、開発の見通しが立ったので延長されていた。

今度は色識別機である。これまでも一ガン三ビームの開発のプロセスで様々な方式を試してきたが、商品化するにはどれも満足いく結果は得られていない。

「やっぱりクロマトロン方式の画面と組み合わせてみるか」

吉田がこう提案すると、ブラウン管を担当していた大越が肩をすくめていった。

「苦労魔トロンはもう御免ですよ」

クロマトロンのカラー・スイッチング・グリッドは当初すだれ状の針金を一本一本張り、一本おきに絶縁していく作業に非常に手間ひまがかかった。また蛍光面の作製も、ブラウン管の中を真空にしてやらなければならずこの手間も大変だった。その後、かなり簡略化を進めてはいたが、それでも大きなコストがかかっていた。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com