盛田昭夫
――小さな町工場から〈世界のソニー〉へ育て上げた男――

小　笠　原　　　眞

Ⅰ．はじめに――問題意識の所在

戦後日本の奇跡的な経済復興と成長を担った主役は民間企業であったと言われる。勤勉な勤労者の「会社は全従業員のものだ」という意識に支えられて，高い組織能力を発揮した戦後日本の民間にあっては，数多くの有能な経営者が活躍してきた。その経営者は大きく二つのタイプに分けることが出来よう。すなわち，第一のタイプは既成の大企業でトップマネジメントの役割を果たした専門経営者である。これに対して，第二のタイプは中小企業を大企業に育て上げたオーナー経営者であって，しばしば「企業家」とも呼ばれる(1)。その小さな町工場から世界的企業に育て上げた企業家の一人に，まさに本小稿で取り上げるソニーの盛田昭夫（大正10年～平成11年，1921–1999）がいた。

その盛田はかつて飛行機やヘリコプターで全世界のSONY支社・工場・営業所を巡回するかたわら，日本経団連の中枢として各国間の国際会議や貿易交渉のテーブルに着き，常に是々非々のはっきりした論鋒によって日本経済界のオピニオン・リーダー役も果たしてきた。そして，彼の著わした数々の著書や論文のなかでも，特に日本の最終学歴信仰と年功序列制度を批判した『学歴無用論』や，最初は英語で出版されその後17カ国に翻訳された自伝的経営論『MADE IN JAPAN――わが体験的国際戦略』，それに政治家石原慎太郎と共著の形で，アメリカの対日バッシングは不公平（アンフェア）だと反論し，100万部以上のベストセラーとなった『「NO（ノー）」と言える日本――新日米関係の方策（カード）』はよく知られている(2)。

そこで，本小稿は自ら執筆した上述の3冊を中心に，内外の研究者達がSONYの強さの秘密を解き明した諸文献をも参考にしながら，盛田昭夫の経営哲学の真髄と販売哲学の骨子を吟味検討することを企図している。したがって，まず第Ⅱ節では盛田昭夫の生涯と業績について触れる。次いで第Ⅲ節では盛田昭夫の経営哲学の真髄を解明し，続いて第Ⅳ節では盛田昭夫の積極的な販売哲学の骨子を考察することを通して，いわゆる彼が本田技研工業の本田宗一郎等と共に，まさしく近代経済学の父と呼ばれるヨーゼフ A. シュムペーター（Joseph A. Schumpeter, 1883–1950）が定義づけたアントルプルヌール（entrepreneur，すなわち，利潤獲得に強く動機づけられ，環境のなかから他に

先んじて事業機会を発見し，冒険的な態度でリスクに挑戦し，事業機会を事業企画に変換できる非凡な才能があり，事業に必要とされる経済資源を自ら調達し準備して事業を立ち上げていく人，つまり，起業化する行動力と積極性を備えた企業経営者）であった[(3)]点も幾分なりとも浮き彫りに出来ればとも考えている。そして，第V節おわりにでは残された課題についても若干触れてみたい。

II．盛田昭夫の生涯と業績

盛田昭夫は大正10（1921）年1月26日に，愛知県は県庁所在地名古屋の高級住宅地の一つ白壁町で，父盛田久左エ門（きゅうざえもん），母収（しゅう）の長男としてこの世に生を享けた。その盛田家は名古屋からそう遠くない知多半島の小鈴谷（こすがや）村（現・常滑市）で，300数十年前から「子の日松（ねのひまつ）」という銘柄の酒を造ってきた。それ故，何事もなければそこの15代目の跡継ぎに昭夫少年はなる筈だった。そんなところから，彼の父14代久左エ門は彼に大きな期待をかけ，ことにつけ自覚を促す扱いをされたようだ。大勢の使用人に対して行う折々の訓示などでは，必ずそばに正座させ終了するまで立ち去ることを許さなかったという。要するに，既に幼少の頃から帝王学を授けられていたのだ。その一方で，彼の母収は「ヨーロッパのクラシック音楽が大好きで，レコードをたくさん買ってきては，わが家の古い蓄音機ビクトロラで楽しんでいた。母はよく音楽会へ私を連れて行った。私が『音』に興味を持つようになったのは，母の影響によるものではないかと思っている」[(4)]と昭夫少年も認める通りである。

ところが，昭夫の父は一番いいレコードを集めるだけではなく，それを一番いい音で聴ける機械が大事だと考え，非常に高価ではあったがビクターの新型電気蓄音機が売り出されると，即座にそれを買い求めた。すると，新しい電蓄から流れてくる音色は，旧式のそれとは比べものにならないほど素晴らしかった。当然彼は驚きまた興奮しさらにはうっとりとしながら，ラベル，モーツァルト，ベートーベン，バッハなどの名曲に聴き入った。と同時に，昭夫少年はどのような部品を組み合わせたら，こんなに素晴らしい音が聴けるようになるのだろうか，という疑問にすっかり取り憑かれてしまった。別言すれば，電子工学に彼自身夢中になり，「電気いじりに没頭しすぎて，危うく学校を落第しかかった」[(5)]と後に認めるほどのめり込んでしまったのだ。

評論家竹村健一の著書の表紙を飾った盛田昭夫の肖像

こうして盛田少年は旧制愛知第一中学（現・愛

知県立旭丘高校）の最終学年に進んだ時，両親と先生達に旧制第八高等学校（現・名古屋大学）の「理科」を受験するつもりだと宣言した。理科と数学の点数だけは確かに良かったが，全体としては可成ひどいものだったので，皆あ然としたようだ。案の定最初のチャレンジでは落っこちてしまった。そこで，電気いじりや電気の雑誌を読むことを禁欲し，1年間わき目も振らず猛勉強した。その甲斐あって今度は首尾よく合格した。そして，盛田の八高在学中の1，2年は相変わらず成績は振るわなかったが，ようやく「3年になって専攻が決められるようになると，私は迷わず物理を選んだ。以来，成績は優だった。私は物理が大好きで，先生たちに心酔していた」(6)と当時を振り返っている。その心酔していた先生の一人に服部学順（がくじゅん）先生がおられ，その先生は彼に浅田（あさだ）常三郎（つねさぶろう）という日本の物理学におけるオーソリティーを紹介した。その当時浅田先生は若い物理学者達のメッカである大阪帝国大学理学部の教授であり，また同大学理学部は日本にあっては最新の近代的な設備の揃った場所でもあった。それ故，盛田にとってはまさに理想的な大学だったと思われる。

さて，昭夫青年が19歳で大阪帝国大学に入学したのは昭和15年4月であって，丁度世界では第二次世界大戦が勃発した矢先だった。そこで，当時のこととて浅田教授の研究室も強制的な海軍の研究施設に編入され，日本の戦争に役立つ研究にどんどん占領されていき，彼自身もその手伝いをすることとなる。だが，戦争が激しさを増すにつれ学生も学業を中断し，一般の人びとと同じように直接軍部の支配下に置かれることになる。つまりは昭夫青年も研究室ではなく軍需工場に派遣されたのだ。その日から来る日も来る日も彼の仕事は鋼鉄の部品にやすりをかけることだけとなった。ところが，その後何の説明もないまま突然海軍航空技術廠の光学部に移され，やっとまた専門を生かせる仕事に戻れるのかと彼自身ほっとした。

そして，昭和19年9月盛田昭夫は大阪帝国大学の理学部を繰り上げ卒業すると，「徴兵されてどこへ行くのがわからない立場に置かれるか，短期現役として海上勤務につくか，あるいは依託学生の試験を受けて職業軍人になり研究を続けるか」(7)という三択の一つ海軍の職業軍人となった。そこで，彼は名古屋からさほど遠くない浜名の海兵団に入団し，そこで4カ月間文字通り士官としての訓練を受け，技術中尉となって横須賀の航空技術廠の光学部に戻った。その頃陸海軍と民間の研究者達からなる「科学技術研究会」なるものが存在した。そのグループの民間代表のなかに当時自ら会社を経営していた優れた電子技術者で，後に盛田の人生に多大な影響を与えることになる人井深大（いぶくまさる）（明治41年～平成9年，1908–1997）がいた。井深は盛田より13歳年上だったが，はじめから大変気が合い，しかもここでの出会いが縁で彼（井深）は生涯の先輩，同僚，相棒として，ソニーの前身東京通信工業を一緒に設立するパートナーになったのである。

やがて，天皇がラジオで初めて国民に直接語り掛けるという形で，「耐エ難キヲ耐エ忍ビ難キヲ忍ビ」，もって「万世ノ為ニ太平ヲ開カム」と呼び掛けた玉音放送に盛田青

年は強い衝撃を受けると同時に，「総力ヲ将来ノ建設ニ傾ケ」よと日本人が未来に目を向けるべきことを説き，「世界ノ進運ニ後レザラムコト」を国民に求めたが(8)，この「求め」こそ彼が進んで応じたいものだった。だが，愛知県の実家に戻っていた盛田と東京で新しい仕事を始めた井深の間には，お互いに気に掛けながらも連絡の方法がなかった。ところが，ある日井深の作った短波も聞けるコンバーターの第一号の製品が『朝日新聞』に紹介され，その記事が縁となって再び交際を始めることとなった。

そして，後年井深大が『日本経済新聞』の「私の履歴書」のなかで，「盛田君は東京工大の講師をやり，自分の実家の家業である300年の伝統ある醸造業のめんどうをみなければならない立場にあった。だが，われわれにとって幸いにも盛田君の海軍軍人（志願による）だったことで工大講師の方はパージになり，家業の方はわれわれが盛田君の父君に頭を下げ身柄をもらい受けることに成功した。これがうまくいってなかったら今日のソニーは生まれていなかったことと思う」(9)と述べているように，二人で昭和21年5月に資本金19万円，総勢20数名の小さな会社「東京通信工業」(「東通工」) を設立する運びとなる(10)。

こうして，東京通信工業が初めて一般消費者向けに出した商品は，昭和25年に完成したオーディオ・テープレコーダーだった。盛田は改良に改良を加え作り上げたこの製品に注文が殺到するに違いないと思ったが，現実はそれほど甘くなかった。つまり，彼は語る「われわれの甘い夢はまたも破れた。テープレコーダーは日本人にとって，あまりにもなじみのないものだった。それがどういうものかを知る人はほとんどいなかった。たとえ知っている人でも，そんなものを買う理由が理解できなかった。日本人は，これを切実に必要な品物だとは思わなかったのだ。というわけで，われわれの苦心の作は，まったく売れなかった」(11)と。

要するに，このテープレコーダーG（ガバメント）型はとても重く（45キロ）値段も高かった（16万円）反省に立って，一方でさらに研究を重ね，テープレコーダーはどんどん小型化されて魅力ある商品となって，今日その製品はH型テープレコーダーとして広く使用されるようになった。そして，他方で盛田は「われわれは，独自の技術を開発しユニークな製品を作るだけでは，事業は成り立たないことを思い知ったのだった。大切なことは商品を売るということだった……。そして，売るためには，買い手にその商品の価値をわからせなければならない」(12)という結論に達した。それと共に，彼は会社のために自らがセールスマンの役割を果たさねばならないことを悟った。

そして，昭和29年末にトランジスタラジオが開発されると，盛田の真価が次第に発揮されるようになった。すなわち，彼はトランジスタラジオ販売の最大のターゲットをアメリカにおき，SONYというブランドで輸出した。その際盛田はSONYのブランドを守るためにすべて自社生産とし，下請け生産に応じなかった。その一つの証左に次のようなことがあった。アメリカの大手電機製品メーカーのブローバ社より小型ラジオ

10万個の注文がきた。これはソニーにとっては信じられないような大きな注文だった。だが，ブローバ社の条件がただ一つあって，そのラジオを自分の会社の商標で売らせてくれというものだった。ソニーは設立して間もない小さな日本の会社だったが，盛田はその注文をあっさりと断ってしまった。そして，彼の決断は賞賛される一方で，ソニーの役員や社員のなかには，ブローバ社のこれほどの大量注文を断るとは何ということだ，と怒る人もいた。ところが，結果としてこれがアメリカ市場でSONYのブランドを確立する大きな要因となったことは否めない(13)。

因みに，ここでSONYという社名について一言すると，井深も盛田もネーミング作りに関してはなかなかの名人で，いくつもその名を残しているが，この時ばかりは盛田が積極的で辞書を片手に毎日考えたという。その結果，音（「sound」）の語源であるラテン語の「sonus」と「可愛いい坊や」という意味の「sonny」を重ねて「SONY」の4文字に落ち着いたという。これは自分達の会社はまだ子どものように小さいが，潑剌とした者の集まりであることにも通じるとして，これでいこうと合成語の「SONY」が生まれたわけだ。そして，昭和32年にははじめて羽田国際空港の向かい側に「SONY」の大看板を出し，その年の暮れにはもう一つの看板を銀座数寄屋橋の角に揚げた。翌33年1月には，社名を東京通信工業株式会社よりソニー株式会社と正式変更し，株式を東京証券取引所に上場した(14)。

こうして，ソニーは発展を続け，昭和46年6月盛田昭夫はソニーの代表取締役社長に就任し，井深は会長となる。さらに，昭和51年1月には盛田がソニーの代表取締役会長に就任し，井深は名誉会長となる。しかも，その会長就任を機に彼（盛田）はアメリカ式の会長主宰の経営会議の設置など新しい会長—社長制を採用し，自ら名実ともに最高責任者として采配を振う体制を作り上げた。なお，参考までにその時の社長は急逝した岩間和夫の後を継いだ大賀典雄（おおがのりお）であって，彼は東京芸大出身のバリトン歌手であったが，どうしてもソニーに入れたくて，自ら欧米旅行に誘い，ロンドンからニューヨークへ渡る船のなかで三日三晩口説き続けた男だ(15)。

その一方で，会長就任後間もなく家庭用VTRの規格統一が問題になった際，第V節でも詳述するように，盛田はあくまでも自社独自のベータ方式を堅持することを宣言し，規格統一は絶望となる。そして，平成元年にはアメリカのコロンビア映画を買収し，折からのジャパン・バッシングのなかで，「アメリカの魂まで買うのか」との批判が高まると，彼は「魂を売った方にも問題がある」と反論，また石原慎太郎と新しい日米関係のあり方を語り合う『「NO（ノー）」といえる日本——新日米関係の方策（カード）』を広く世に問い話題となった。その当時，日本企業がバブル景気の勢いに乗り，アメリカの歴史あるビル群不動産を買収していく様を，現地メディアが，「アメリカの魂を奪った」と批判したことを聞くにおよび，「アメリカ人はインディアンの魂（国土）を奪ったではないか」と一蹴したことは，余りにも有名なエピソードだ。さらには，昭和41年には大胆

な『学歴無用論』が大きな反響を呼んだし，あるいは，昭和61年には最若年の経団連副会長になり，財界の外務大臣とまで言われたこともある。

さて，こうした盛田自身の活動に対する海外の評価も，何事も受身型の経済人が多い日本人のなかで，思ったことを遠慮せずに発言し，物事の本質を追求する情報発信型の稀にみる人物として，極めて高かったことは言うまでもない。その証拠に昭和44年の国際マーケティング賞にはじまり，同57年のアルバート勲章と国際エミー賞特別貢献大賞，同62年の西ドイツの功労十字章，平成元年の南十字星ブラジル国家勲章コメンタドール章，同３年の英国主産技術学会国際金メダル，同４年の名誉大英帝国勲章，同５年のベルギー・レオポルド勲章コマンドール章などに至る数々の受賞が何よりもそれを物語っている(16)。

わけても，そのなかの昭和57年のアルバート勲章に関しては，盛田自身「イギリスでは何かにつけ非常に親切な扱いを受けた。1982年には，『工業技術の導入と運用，工業デザイン，ビデオ装置の開発，産業関係，および世界の通商関係の進展に対する貢献に対して』，英国王立芸術院からアルバート・メダルを授与された。アルバート・メダルは，1863年以来，毎年一人に限って与えられており，エジソン，キューリー夫人，パスツールなど，名高い科学者たちに授与されたものであり，私は身の引きしまる思いがした」(17)と記述するほど，非常に名誉ある勲章であって，欧米人以外では初めての授与であった。しかも，その受賞スピーチにおいて，彼は「ソニーは新しい製品をいろいろつくってきたが，実は製品だけに限らず，言葉もイノベートして，WALK-MANやSONYを英語にしてしまいました」とユーモアたっぷりに挨拶をした。すると，そのウィットに富んだ英語表現力に感心して，今度は「名誉英語達人賞」までも王立芸術院より贈られることになった(18)。

ところで，ソニー本社の会長室には，これまで盛田会長が培ってきた内外の幅広い人脈リストがコンピュータに入力されている。親しい著名人の誕生日・結婚記念日・家族構成なども即座に取り出せ，その都度メッセージや花束などが届けられるという仕組みである。こうしたきめ細かな気配りによって，一人ずつ広げていった内外の著名人は４千人以上にものぼる膨大なものだ。こうした人達を会合のゲストに招き，意見の交換や会員の親交に役立てたのは他人には決して真似の出来ないことであろう(19)。しかも，こうした寸暇を惜しむような活動のなかにも，彼の胸中には「日本のため」という気概が存在していたことを見落とすわけにはいかない。何よりもそれは自宅の一角に常に日章旗“日の丸”を掲げていたことにも象徴されているように思える。否それどころか，政府が盛田に与えた昭和51年の藍綬褒章や平成３年の勲一等瑞宝章が何よりもそれを証明している。

なお，ブライベートの世界でも盛田昭夫の興味はとどまるところを知らない。それというのも，彼には「遊びは親交を深め，信用を築き，大きな仕事をさせる」といった信

念があるからである。例えば，盛田の遊びの一つにウインド・サーフィンがあった。この遊びを覚えたのは外国のある会合でウインド・サーフィンを始めたいと意思表示したところ，かねて親交のあったモルガン銀行のギャルビン会長が，コーチ役を買って出てくれたことがある。湖のあるモルガンの別荘で手ほどきを受け，以後その遊びをともにするのである。二人の仲は一層親密なものになっていくといったように。要するに，遊びや趣味を相手と個人的に共有しあい，裸の人間として親交を深め，信用を築きあげることで，ビッグな仕事が可能になるのだといった論法である[20]。また，彼はゴルフも嫌いではないが時間を取りすぎると思うようになり，60歳近くになってスキーやスキューバーダイビングを始めたり，健康維持のため早朝テニスに汗を流すなど，若者と交流することを唯一の楽しみにしていた。ところが，この健康維持の早朝テニスが結果的にはあだとなってしまった。つまり，経団連会長の就任内定を知った翌日，早朝テニス中彼は脳梗塞で倒れてしまったのだ。そこで，盛田は会社創立から48年後の平成6年11月25日ソニー株式会社の代表取締役会長を辞任し，ハワイで療養にはげむも，平成11年10月3日永遠に帰らぬ人になってしまった。享年78。

なお，この節を終えるにあたって，もう一つ付記しなければならないことに次のことがある。それは昭和26年盛田昭夫30歳の時に結婚した，三省堂社長令嬢である妻良子（よしこ）の存在である。すなわち，東京で暮す二人を中心とした家族生活はいつもとても忙しく，四六時中ビジネスの話がとりかわされていた。まさに夫昭夫が「家内の活動的な性格は，私にとっては大変な助けであった。会社の業務で海外を飛びまわり，家内をひとり東京に残しておくことが多かったが，そんなとき彼女は，家事や子供たちの世話をするだけでなく，信頼の置ける仕事上の連絡役にもなってくれていた。私は彼女に電話をしては，会社やその他への伝言を頼んだり，相談をしたりした」[21]と記すほど，妻良子は夫が第一線で活躍する永久補佐役をこなしたのだ。わけても盛田一家がニューヨークは五番街の高級アパートに居を定め，一年半余りという短期間ではあったが，よく友人や知人を招いてホーム・パーティを催した。その際良子がつくった料理は客の誰からも喜ばれた。また，招待を受けた時は二人で出掛けていった。こうして，盛田はニューヨークの社交界で顔を知られるようになっていった。それがそのままソニーの製品のPRになったことは言うまでもない[22]。

Ⅲ. 盛田昭夫の経営哲学の真髄

昭和41年に出版された盛田昭夫の『学歴無用論』（文藝春秋）という本は，当時としてはまことにユニークな経営論に貫かれたものであり，大きな反響を呼んだのである。その時彼はソニーの副社長であって，しかもそのソニーも今日の〈世界のソニー〉ではなく，まだトランジスタラジオで急成長した異色の企業という段階だった。また，前年に翻訳発行されたオーストリア生まれのアメリカの経営学者ピーター F. ドラッカー

（Peter F. Drucker, 1909–2005）の『現代の経営』（*The Practice of Management*, 1954）が，ベストセラーとなったことに象徴されるように，アメリカ経営学の導入に日本企業は眼を向けていたこともまた紛れもない事実であった。

そこで，まず盛田の『学歴無用論』もそのなかで説く徹底した実力主義によって話題となり，アメリカ式経営学を礼賛するものと受け取られた。何となれば，同書は年功序列や終身雇用の慣行が支配する日本企業を，「会社は遊園地ではない」とか「日本の会社は社会保障団体だ」と極め付け，「日本企業は不合理に満ち満ちている」と糾弾しているからである(23)。

しかるに，その反面でこの著を注意深く読むと，例えば盛田は「アメリカ直輸入の経営学やマネージメントが，そのまま日本にあてはまるわけでないし，鵜呑みにするのは，かえって危険だと，私がつねづね強調するのは，アメリカと日本とでは，会社の成立する社会的基盤が基本的に違っているからである」(24)と語ったり，また「日本に特殊な年功序列制度が根を下していったのには必然性があったが，それが必然的要因にとどまらず，現代までも長々と続いてきたのには，それなりの美点も勿論あったということを見落としてはならないと思う。日本の目覚ましい経済成長にとって，この身分的上下関係，主従の子飼い制度というものが，大きな要因になっていたことは確かなのである。まず，終身雇用制度は，ビジネスのもつ枠をこえて“忠誠心”や“うちの会社”意識をかもしだした。こういう観念は実に不思議なもので，むやみに高い生産性を打ち出す要因にもなるし，スワという時には一致団結を導き出しもするのである」(25)とも記述するのである。そして，このような盛田の主張における矛盾はむしろ彼自身だけに生じうるものであって，当時アメリカ本土におけるアメリカ式経営をモロに体験し，その限界と欠点をも如実に味わっていたからであろう。

次いで，盛田が『学歴無用論』のなかで言う「学歴無用」とは「学問無用」ということでは決してなく，学歴や肩書を不問に付す，つまりは「私の願いは，なんとかして日本の土壌にも人を正しく評価する習慣を植えつけたい，ということである。そのために，まず安易な評価のよりどころとなっている学歴を抹殺してしまうこと，あの人は何大学の何科を出たなどという先入観念を追い払ってしまうことを考え，昭和40年の春『履歴書を焼いてしまう』という形で宣言した」(26)ということだ。要するに，彼は今日では当たり前ともいえる「実力主義」，「成果主義」を提唱したのだ。もっとも，気鋭の東大教授で経営組織論者高橋伸夫の『虚妄の成果主義――日本型年功制復活のススメ』といった見解も依然として見られるが。

さて，当時ソニーの副社長であった盛田昭夫は「ソニーは学歴で人を評価するのではなく，実力の有無を重視する」といったが，実態は果たしてどうであったか，という疑問が生じてくる。するとその後，ソニーの子会社で徹底して学歴を無視し，実力のみを重視した会社が確かに生まれている。すなわち，それはレコードビジネス界で急成長し

ているCBSソニーである。CBSソニーは1989年の採用戦線で，「履歴書に出身校を記入するに及ばず」として話題を呼んだ。出身大学不問という奇襲戦線で一躍人気トップ企業に踊り出て，わずか75人の募集のところ約67倍の5,000人近くの学生が押し寄せたという。しかも，こうした学歴無用の考えは，現在も実行されているというから驚きだ(27)。ところが，ソニー本社は盛田が病に倒れる2年前の平成3年に，応募用紙に学校名を記入させない新卒採用制度つまり「オープンエントリー制度」を導入している(28)とはいえ，それほど極端ではないようだ。すなわち，実力主義と年功序列が併存しているといったところか。具体的には，ある広報室長の言によれば，「何年度入社だから，いつどのポストに就く……といった年功的な上がり方は係長までです。それも，制度的にきちんとあるわけではなく，最初の7，8年は，やはり，ある程度は同じような上がり方をするということにすぎないのです。課長以上の管理職になると，そういうことは関係なくなる。実力主義。おのずと力のある人間が上がり，周囲もそれを認める雰囲気に満ちている」(29)とのことである。しかも，管理職になると日給制度はなくなって年俸制になってしまう。もっとも，年俸を12分割して受け取る人が多いようだが。

そして，ソニー社内には“さん付け運動”というものがある。つまり，役職名で相手を呼んだりしないし，また，年長者が入社年次の若い者を君付けで呼ばないということもある。要するに，上も下もお互いに“さん付け”で呼び合う。これならいつ会社において地位が逆転しても呼び方を変える必要がないからだ。対外的には「○○部長が……」という言い方をしても，社内ではそれが「○○さん……」になるわけだ。つまりは，逆転人事が珍しくない企業では，これは自然に生まれた知恵なのであろう(30)。

そのほか，ソニーには“社内募集”という制度があり，「この課長の下で働くのがイヤだ」とか，「今の仕事は自分にむいていない，ほかの職場のほうが能力を発揮できる」と思ったら，職場を変えることも出来るのだ。この制度は昭和45年頃から始められたというからもう40年近くになるが，応募者数も年々増えているという。そして，募集の求人広告は週刊で出される社内報『ソニータイムス』に連載され，年齢不問，男女不問が原則だという。ただし，「基本的に現在担当している仕事をキチンとやり遂げており，現在の所属に在籍している期間が充分であり（通常2年以上），応募した仕事に対して前向きの姿勢を持っている人であれば，新しい仕事にチャレンジできる」という当然なる前提はある(31)。

次いで，盛田昭夫が下村満子およびエドウィン M. ラインゴールドとの共著の形をとって，1986年にアメリカで出版された著作“*Made in Japan: Akio Morita and Sony*”は，その後17カ国語に翻訳され，当然日本でも翌年の昭和62年に共著者の一人下村によって訳出され，『MADE IN JAPAN ――わが体験的国際戦略』として，朝日新聞社より刊行されている。その時彼はアメリカ式の名実ともに最高責任者として采配を振う会長職にあった。そこで，この著作をここで取り上げてみると，盛田は「はじめに」において

「われわれの会社『ソニー』の発展の過程を通して，日本的経営思想や欧米のそれとの違いを明らかにしよう」と明記するように，まさに彼の経営哲学を知る貴重な文献である。

まず，盛田が日米の企業構造の違いを「石の壁」と「煉瓦の壁」に譬えて説明している点に止目してみたい。すなわち，「アメリカの企業では，まずはじめに組織が決まり，次にそれぞれの仕事のわく組みが決定される。それから，はじめてそれらの仕事に適した人材を募集する。応募してきた人たちを調査してみて，予定している仕事のわくにはまらない人間，言い変えれば大きすぎたり小さすぎたりする者は採用しない。ちょうど煉瓦の壁のように，社員はそれぞれの枠にぴったりはまらなければ意味がない」(32)。ところが，「日本では，まず新入社員を採用し，それから一人一人の生かし方を考えてゆく。彼らは高等教育を受けてはいるが，まだ海のものとも山のものともつかないが，また大きな可能性をもった人たちだ。経営者は形の定まらない石を長い間じっと観察したのち，最良の方法でそれらを組み合わせて壁を作るのである。ちょうど熟練した石工が石の壁を築くように。石には丸いものや四角いもの，時には長いものなどいろいろある。大きさも，大から小までさまざまだ。経営者はこれらの石を，なんとかうまくまとめて，活用しなければならない。人は成長するものだから，経営者は石の形がときどき変わることを忘れてはならない」(33)と彼は考えるからである。

次いで，盛田は「アメリカの経営者というのは，従業員を利益を上げる道具だと考えている，……日本は従業員を道具などとは考えていない，要するに自分の家族の一員だと思っている」(34)という文脈に象徴されるように，両国では経営者と従業員の関係がまったく異なる点である。つまり，「一般にアメリカでは，経営者は労働者や下級管理職に対して，上下を非常に強く意識した態度をとっている」として，かなり以前のことではあるがと断った上で，次のような具体例を挙げている。モトローラ社のテレビ組立工場を訪れた時，彼は「まず気がついたのは，事務所は空調されているのに，作業場に行ってみると，むっとするような暑さのなかで工員が汗びっしょりになって働いていることだった。大きな騒々しい音をたてる扇風機が，熱風をただかきまわしていた。工員たちが不快なのは目に見えている。『こんな労働条件では質の高い仕事を期待するほうが無理だ。それに涼しい事務所にいるえらいボスたちに対して，いったいどんな忠誠心を抱けというのだろう』」(35)と思った。

然るに，わが社ソニーでは「1950年代の終わりには，事務所に先がけて工場に冷房を入れた」。それというのも，盛田自身「日本の経営者は，労働者を道具として使うことはない。企業家は会社を作り，自分のアイデアを実現するために社員を雇う。しかしいったん人を雇ったら，その人たちを同僚あるいは協力者と見る。経営者は株主に十分な利益を還すべきではあるが，自分の雇い入れた人びと，自分の“同僚”をも大切にしなければならない。彼らは会社の原動力であり，経営者はその働きに十分報いるべきで

ある。株主と社員は同列であるべきなのだ。いや，社員のほうがより大切かもしれない。株主は利益を求めて気の向くままに出たり入ったりするが，社員とは長い付き合いをしなければならない。社員あってこその企業なのである」(36)と解するからである。

それ故，盛田はさらに一歩踏み込んで，「日本では，経営者の最も大切な役割は，社員との健全な関係を育てることだと言われている。会社の中に家族的な一体感を生み出すこと，言いかえれば，社員の間に経営者と運命を共にしているのだという気持ちを抱かせることである。日本で最も成功している企業は，会社員に運命共同体意識を植えつけた企業である」(37)とも語っている。このように合理性の権化のような彼が「運命共同体」といった古めかしい言葉さえ持ち出し，「経営者と社員は家族のような関係にある，その方が望ましい」とまで主張する。そして，このように見てくると，古くはアメリカの経営学者ジェームス C. アベグレン（James C. Abegglen, 1926–）がその著『日本の経営』（*The Japanese Factory*, 1958）において，日本の企業は英米のそれと違って「社会的組織であり，共同体であって，構成員のために長く存続することを目標にしている」と認識したり(38)，新しくはイギリスの社会学者ロナルド P. ドーア（Ronald P. Dore, 1925–）が近著『誰のための会社にするか』にあって，これだけステークホルダー経営が叫ばれながら，ここ10年ほどの日本企業がいかに株主経営に偏ってきたかを論じ，日本社会のあるべき企業スタイルとして「準共同体的企業」を提言しているが(39)，こうした見解を私は連想してならない。

なお，この節を終えるに当ってどうしても触れねばならぬことに，盛田昭夫の非常な努力によって，ソニーが日本の企業で最初にアメリカにおいて，ADR（American Depository Receipt＝全米預託証券）を発行することが出来たことがある。つまり，彼がADRの発行を考えたのは，アメリカ企業の資金調達が日本のように銀行依存と違って，証券市場から自由に調達する直接金融で進められていることを知ったからにほかならない。このことは会社規模の拡大につれ，ますます増大する資金需要にどう対応していくかという重大問題が背景にあった。特に新しい製品の研究開発や生産部門への設備投資などに，お金はいくらあっても足りない。しかも，頼りにする銀行はなかなかお金を貸してくれないという厳しい現実がある。

ところが，折しも日本の貿易自由化が具現化することになり，外国為替管理法の租税措置などもあって，次にくる資本の自由化に向けて，日米の証券投資も双方の市場開放が急務となり，ADR発行も話題の中心となってきて

東京都品川区御殿山から東京都港区港南へ平成19年に移転したソニー本社へ出勤するソニーマンたち

いた。そこで，盛田は「銀行が相手にしてくれないなら，アメリカの会社のように証券市場から調達すればいい，そうすれば日本だけに限る必要もないばかりか，世界中から可能になるはずだ」と判断したわけだ。しかも，ソニーという企業サイドから見ても，ADRとして自社の株式がアメリカに流通するならば，社名は勿論のこと会社内容や製品の良い宣伝にもなるからだ。何となれば，ADRをもう少し分かり易く説明するならば，日本の株式会社の証券をアメリカの証券市場で売買出来るようにするものだ。勿論，どんな株式会社の証券でもよいというのではなく，アメリカ人から見て健全性と成長性が期待されねばならない。これに資金を投じるならば将来投資家に大きな利益がもたらされるに違いない。そんな有望な株ならばアメリカで売買しようというわけだ(40)。そして，このように見てくると，「彼の最大の能力は，資金調達にこそ見られる」といった盛田サイドでの見方もあるが，ある程度頷けよう。

Ⅳ．盛田昭夫の販売哲学の骨子

盛田昭夫はその著『21世紀へ』のなかで，「はたしてソニーは『技術のソニー』だけで今日の姿になりえたであろうか。ソニーが自他共に託す技術開発のみを売り物にして，今日のソニーに成長しえたであろうか。もちろん，ソニーの発展の大きな要因には，技術開発につぐ新製品の開発と，過去の歴史が示すとおりの技術中心で進んできた会社であることは，何人も否定しえないところである。しかし，そのような大きなソニーの特色が今日のソニーの基礎と発展を築いてきた一方に，ソニーの独特な販売努力があったことを見逃すわけにはいかない。見方によれば，その技術開発と同様，その販売努力も評価されるべきであろう」(41)と記述するように，そこではやや控え目ながらも自らの果たした販売努力も評価されるべきことをほのめかしている。

そこで，私は本節では盛田昭夫は技術者というよりはむしろ科学者であって，井深大がやれない営業を科学者の目で見，考え，知恵を発揮し，数々の独創的なマーケティングを展開したその具体的な足跡，否むしろ輝かしい業績の一端を吟味検討してみたい。それというのも，彼がそのマーケットを海外に求め，「空飛ぶ経営者」，「国際ビジネスマン」，「世界のセールスマン」などといった異名をとったように，その積極的な販売哲学があったればこそ，小さな町工場から〈世界のソニー〉への成長につながったと考えられるからである(42)。

まず，昭和25年技術開発最重視のベンチャー企業として，満を持して開発したテープレコーダーG（ガバメント）型がまったく売れず，盛田は販売促進活動に専心することになる。誰がこの商品を必要とするのかと探りつつ，テープレコーダーを抱えて最高裁判所や学校に持ち込み始める。結果として成功を収めたその時の体験は，商品と社会の関係を的確に捉えることの大切さを盛田に知らしめると共に，商品を売ることの快感を教えた。そして，高度成長が始まる昭和30年に商品化に成功した国産初の小型トラ

ンジスタラジオ TR-52を先進国アメリカに持ち込み，ベストセラーにすることで商品を社会化する自らの才能を次第に確信することになる。それ以降盛田は製品の開発それ自体よりも益々マーケティングへの関心を強めていくこととなる(43)。

そして，盛田は政治家石原慎太郎との共著の形をとって世に問うた『「NO（ノー）」といえる日本――新日米関係の方策（カード）』において，サイエンスと違ってインダストリーにはクリエイティビティ（creativity＝創造力）が三種類求められる。すなわち，第一はテクノロジーのクリエイティビティ，第二はプロダクト・プランニングのクリエイティビティ，そして第三はマーケットのクリエイティビティである。しかも，この本が出版された平成元年といえば，日米貿易摩擦が燃えたぎり，「日本叩き」が真っ直中，彼は「アメリカに技術がないわけではありません。アメリカにその新しい技術をどうしてビジネスに結びつけるかという第二，第三のクリエイティビティ，創造力が欠けておるものですから，新しい技術でできた物がビジネスにつながっていかない。それが，彼らの大きな問題点だと思うのです」(44)と主張し，「アメリカこそアン・フェアだ」と切り返す。

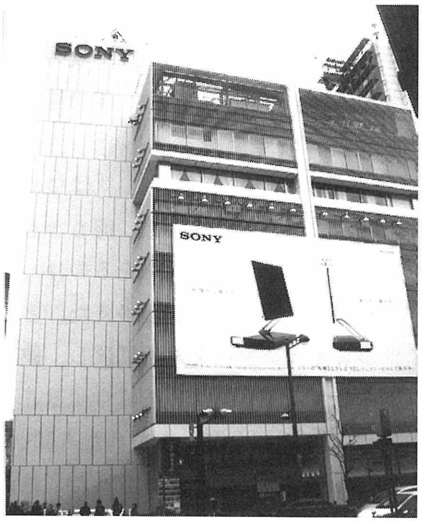
また，この本のなかで盛田はアメリカの三大自動車メーカーの一つクライスラーの会長＝アイアコッカとの論争，つまり「日本をアン・フェア呼ばわりするけれども，アイアコッカこそアン・フェアだ」という一文を掲げている。そして，この論争に割って入った人に，日本におけるコンピュータのソフトウェア会社の社長でアメリカ人のビル・トッテンがいる。彼はその著『日本は悪くない』のなかで，アメリカの日本叩きは「敗者の喧噪」だと言い切っている。そればかりか，その第三章に「アイアコッカより，モリタの言い分のほうが正しい」という一章を設け，そこでは「人を使い捨てにするアメリカ的経営が，日本に勝てるわけがない」とも主張する。要するに，日本の産業がアメリカをしのいで世界の冠たるものになったのは，消費者のニーズに合った，優秀な製品を適正な価格で提供したという，それだけのことだ，とトッテンは冷静な眼で見ている(45)。

次いで，盛田は『MADE IN JAPAN ――わが体験的国際戦略』のなかで，「はじめて訪れたアメリカという国のスケールに，私ははじめ完全に打ちのめされた。何もかもあまりにも大きく，遠く，広大で，かつ多様だった。こんな国でわが製品を売るのは，とうてい無理な話だと思った」(46)と語っているように，さしもの彼の闘志も萎（な）えた。ところが，渡米した足でヨーロッパにも渡り，西ドイツからオランダへと足を延ばし，彼のそこでの目的は世界有数のエレクトロニクスメーカーのフィリップス社を見学することにあった。その工場を訪れた時，盛田は「農業国のこんな辺ぴな町に生まれた人間が，このような高度技術を持つ世界的な大企業を設立したことに改めて感銘を覚えた。それと同時に，小国日本のわれわれにも，あるいは同じようなことができるかもしれない，そう私は考えはじめた」(47)と語っているように，再び闘志を燃やすこととなる。こうして，彼の販売哲学の一つとして「マーケットは広くなくてはいけない。いや，マーケッ

トは広くしなければいけない」ということを悟ることとなる。

ところが，ソニーの海外展開に関しては「ミラー効果」を狙ったものだという指摘もある。つまり，海外市場で名声を得ることによって日本での企業イメージを高め，国内での販売を増進させることを目指した，という議論だ。この議論は“ミラー”という表現にインパクトがあるため，ソニーにとって海外市場は「鏡」にすぎないかのような誤解を生む恐れがある。現実にはソニーは海外市場を単に「鏡」として利用しようとしたわけでは決してなく，本格的に参入すべき場として明確に位置づけたのだ。別言すれば，戦後の消費財市場の広がりと深まりは西側世界全体に生じたのであり，ソニーはこれを国際的な規模で対応したということだ(48)。その結果，1989年３月期連結決算での地域別売上高は，日本が34.1％，北米が27.3％，欧州が23.2％，その他が15.4％となっている。

ところで，ソニーは販売拠点づくり，販売網づくりに続いて，現地生産化も進めており，それに関する言葉で，盛田お得意の造語の一つに「グローバル・ローカライゼーション（global localization）＝地球規模の現地化」という英語がある。これは国際企業ソニーのスローガンとして考え出されたものであって，「グローバルに考え，ローカルに行動する」という意味だ。つまり，世界企業ソニーとしての戦略の全体的なガイドラインを地球的なレベルでまず打ち出す。それに合わせて世界各地の現地法人は企業活動を行うわけだが，その際現地の慣習や労働慣行を重視して，地域社会と企業との調和を図りながら，地域経済を活性化しつつ企業活動を展開せよ，という意味であって，そのトップには現地の人間を据えることになる(49)。



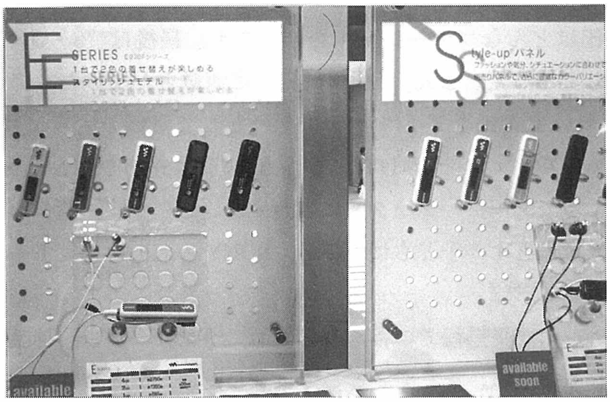
昭和41年４月に完成した東京銀座のソニービル。螺旋階段を昇りながらソニー製品を見る「ショールーム」もここに入っている。

なお，ここでソニーは販売戦略にさまざまな工夫を凝らすが，その一つに盛田の発案による「ショールーム」の開設のあることも見落とせない。すなわち，ソニーは昭和35年東京銀座にそれをオープンした。誰でも気軽に入れて，店員に付きまとわれずに，買う前にじっくりと新製品を手にとって試せるようにした店だった。それ故，ショールームは絶大な宣伝効果があった。それに味を占めたわけではないが，彼は２年後の1962年にショールームをもう一つ，今度はアメリカのニューヨークにオープンすることを決めた。しかも，彼の頭にすぐ浮かんだのは，そのショールームをニューヨークでも最も有名な通り五

番街にオープンしなければだめだということだった。つまり，五番街ではどの店にも自国の国旗がはためいていたが，残念ながらそこには日章旗「日の丸」は一つもなかった。そこで，盛田は五番街にソニーのショールームを開設し，最初に日章旗を掲げる店にしようと心に誓い，自からショールームのデザイン設計に取り組む力の入れようだった[50]。

続いて，わが国の『広辞苑』やイギリスの“*Qxford English Dictionary*”にも，今や堂々と掲載されるようになった「ウォークマン」=「和製語 Walkman」，すなわちヘッドホンまたはイヤホンで聴く携帯用小型ステレオ・カセット再生機は，ソニー最大のヒット商品である。その一号機を昭和54年に世に送り出したソニーは，その2年後の同56年にはついに一兆円企業の仲間入りを果たしている。また，ウォークマンの生産累計が発売後10年で5千万台以上，16年後には1億5千万台にも達した。その1980年代における世界の若者文化の象徴たるウォークマンは井深と盛田のアイデアによって生まれたけれども，オーディオ関係の商品計画担当者が「事業部長や課長クラスは『こんなものとんでもない。やめよう』と言ったんですが，盛田さんが『これは絶対いけるから，ともかく実用化して出せ』と譲らなかったんです。成功の一つの理由は小さいヘッドホンができたということでしょうね。いかにスマートに音を聞かせるかが最大のテーマでしたから」[51]と言うほど，そこには盛田の慧眼が働いたことは否定出来ない。

ところが，この商品名については「『ウォークマン』という名前は，私の旅行中に若い社員たちが決めてしまったのだ。帰ってから『ウォーキング・ステレオ』とか何とか，もうちょっと文法的にもさまになる名前に変えたほうがいいと言ったが，もう遅いという。すでに広告の準備も整い，現物もこの名前で製造中だった。ソニー・アメリカとソニーUKは，『ウォークマン』などという正しい英語でない名前の商品は売れないと言って，ある期間，ほかの名前――イギリスでは『ストウ・アウェー』，アメリカで



「ウォークマン」の発売前先行展示
（東京銀座の「ショールーム」にて平成20年2月26日写す）

は『サウンド・アバウト』――を使ってみたが，どうも人気が出なかった。いろいろな国を歩いてみて，英語が母語でない国では『ウォークマン』は圧倒的な人気をもっていた。誰でも『ウォーク』と『マン』はわかるからだ。そこで結局，世界中『ウォークマン』に統一する決心をした。ソニー・アメリカとソニーUKに電話して，『これは命令だ。名前はウォークマン！』と宣言した。私の強制的命令でもソニーのアメリカ人やイギリス人は相当抵抗したらしい。いまではアメリカでもイギリスでも，これは最高の名前だ，と言われるとおかしくなる」(52)と後年盛田は回顧している。

そして，このように盛田自身文法的に正確な方をとるか，分かり易く弾むような感じのウォークマンにするか，確かに迷いに迷ったようだ。そんな時妻良子が「世界中ウォークマンで統一したら」,「その方がいいんじゃないの」と軽い感じでサラッと言った。それが夫昭夫を決心させたともいわれるように(53)，40年以上の間「良子は昭夫の下，第一線で活躍する永久補佐役をこなした」(54)と言われる所以である。

V．おわりに――残された課題

本小稿は文字通り小さな町工場から〈世界のソニー〉へ育て上げた男，すなわち企業家であってしかも起業家でもあった盛田昭夫の経営哲学の真髄と販売哲学の骨子を，幾分分析検討したにすぎない。しかも，ソニーの成長過程も当然山あり谷ありであったが，私自身の問題意識からしても専ら山のみを考察したことは否めない。だが，そこでも例えば盛田が子どもを将来の顧客予備軍と考え，若者が熱中しているロックやポップス音楽のコンサート会場へも足繁く出掛け，いかに熱心に若者文化を吸収し続けたかといった側面も，若者文化の象徴たるウォークマンの爆発的な売れゆきを思う時，残念ながら欠落してしまっている。また，販売をバックアップするソニーのPRの特色やソニー広告の変遷等についても，全く不充分な考察で終ってしまっている。そこで，例えば商標をSONYと決めた翌年の昭和31年に，ソニーのコマーシャル・ソングが出来ている。その時盛田はどんなコマーシャルを作っても，最後は“S・O・N・Y，ソニー”とやれ，と指示したそうだ。また，『週刊朝日』に連載されていた「アッちゃん」という人気漫画の可愛い主人公をアイキャッチャーとして宣伝・広告に登場させた。“ソニー坊や（SONY BOY)”というわけだ。しかも，“ソニー坊や”というコマーシャル・ソングまでもつくってダーク・ダックスに歌わせた。とにかく，時代をさかのぼればさかのぼるほど大人はもとより子どもにまでも，SONYの名前を覚えてもらおうとした努力の跡が伝わってくる(55)。

いわんや，ソニーの成長過程での谷ありの側面，つまり「ソニー神話崩壊」についてはまったく言及していない。そこで，ここでは一つだけビデオ戦略の失敗について触れておきたい。これはフリーライターの坂口義弘が「あのソニーがフツーの会社になるのが淋しい」として『ソニーにおける失敗の研究』でも取り上げているが，ソニーの1時

間モードの「ベータマックス」対松下グループの2時間モードの「VHS」を争った規格統一問題であった。つまり，ユーザー側から見れば表面的には価格も機能もほぼ同じビデオが，一方は1時間モード他方が2時間モードである。それに国内では数万店といわれる電機販売店を擁している松下グループが，その圧倒的な販売力にものをいわせ，市場での勝利を手にするのは当然の成り行きだった。加えて，これを決定づけたのはソニー自身のネガティブな広告にあった。その広告「ベータはなくなるの？」はベータユーザーから総反発を受けた。こうして初期のベータユーザーまで裏切る結果となり，ソニーは家庭用ビデオでは完全に敗北する結果となってしまった(56)。

なお，文字通り最後となったが，平成20年2月17日時点で次世代DVDの標準規格争いでは，ソニー陣営の「ブルーレイ・ディスク（BD）」が東芝の「HD-DVD」に勝利した明るいニューズ(57)を付記して結びとしたい。

註

(1) 佐々木聡編『日本の企業家群像』丸善，2001年，187–189頁参照。
(2) 朝日新聞社編『モノ・財・空間を創出した人々』朝日新聞社，1995年においてメディア環境論を専門とする藤本憲一の記述する「盛田昭夫」の項（347頁）参照。
(3) ジョージ・フィールズ「あらたなる創業者の誕生」『日本解剖3経済大国の源泉』（NHK取材班ほか著），日本放送出版協会，1987年，114頁，及び金森久雄ほか編『有斐閣経済辞典』（第4版）有斐閣，2004年，22頁と202頁参照。
(4) 盛田昭夫ほか著，下村満子訳『MADE IN JAPAN――わが体験的国際戦略』朝日新聞社，1987年，21頁。
(5) 同，23頁。
(6) 同，25頁。
(7) 同，29頁。
(8) 同，44頁。
(9) 井深大「私の履歴書」『私の履歴書――昭和の経営者群像』7，日本経済新聞社，1992年，205頁。
(10) ソニー広報センター著『ソニー自叙伝』ワック，1998年，32頁参照。
(11) 盛田ほか著，下村訳，前掲訳書，67頁。
(12) 同，69頁。
(13) 同，97–98頁，宗重博之『ソニー盛田昭夫の経営哲学』パル出版，1991年，92–93頁参照。
(14) 盛田ほか著，下村訳，前掲訳書，80–83頁。
(15) 鈴木康雄『世界を制した帝王学盛田昭夫』（『経営の真髄』第4巻）講談社，1991年，2頁参照。
(16) 社団法人日本工業倶楽部編『日本の実業家――近代日本を創った経済人伝記目録』日外アソシエーツ，2003年における「盛田昭夫」の項（298頁）参照。
(17) 盛田ほか著，下村訳，前掲訳書，146頁。
(18) 竹村健一『ソニー会長盛田昭夫の自分をもっと大きく生かせ！』三笠書房，1991年，232頁，及び城山三郎『屈託なく生きる』〈講談社文庫〉講談社，1992年，11頁参照。

(19)　埣野堯『ソニーはどうして成功したか――井深，盛田の起業家精神』KKロングセラーズ，2001年，226頁参照。
(20)　河合正義『名経営者の行動哲学100人百話』実務教育出版，1992年，218–219頁参照。
(21)　盛田ほか著，下村訳，前掲訳書，114頁。
(22)　針木，前掲書，150頁参照。なお，盛田良子自身にも著書『経営者の「素顔」対談』（Ⅰ，Ⅱ，Ⅲ）講談社，Ⅰ，Ⅱ1985年，Ⅲ1986年があり，特に第Ⅲ巻には夫婦の対談も掲載されており，そこでは盛田昭夫の社会的貢献として盛田国際教育振興財団の存在を明らかにしている（276–277頁）。また，盛田良子『ハイセンスなおもてなし，心にしみるおつきあい』KKロングセラーズ，1985年では，“おもてなしの心，おつきあいの心に，国境はない”をモットーにして，“一番気楽な形で，一番召し上がりたいものをその時出してさし上げるのが，一番のおもてなし”だと思っていると記している（19–35頁）。なお，誰もが驚くほどの内助の功を発揮した良子夫人の姿については，竹村，前掲書の224–229頁に詳述されているので，併せて一読を願いたい。
(23)　盛田昭夫『学歴無用論』文藝春秋，1966年，23–62頁。
(24)　同，63頁。
(25)　同，37頁。
(26)　同，73頁。なお，盛田昭夫『新実力主義』文藝春秋，1969年には「続・学歴無用論」なる箇所（13–18頁）があるので一読願いたい。
(27)　宗重，前掲書，120頁参照。
(28)　横田宏信『ソニーをダメにした「普通」という病』ゴマブックス，2008年，171頁参照。
(29)　梶原一明『新・企業論――「ソニーの変身」にみる会社の生き残り戦略』光文社，1987年，182–183頁参照。
(30)　同，85–86頁参照。
(31)　宗重，前掲書，121頁参照。
(32)　盛田ほか著，下村訳，前掲訳書，209–210頁。
(33)　同，210頁。
(34)　盛田昭夫『学歴無用論』〈朝日文庫〉朝日新聞社，1987年のなかの盛田昭夫と城山三郎の対談「経営者――日本とアメリカ」の箇所（279頁）。
(35)　盛田ほか著，下村訳，前掲訳書，202頁。
(36)　同，160頁。
(37)　同，149頁。
(38)　ジェームス C. アベグレン著，山岡洋一訳『日本の経営』〈新訳版〉日本経済新聞社，2004年，Ⅵ頁。
(39)　ロナルド P. ドーア『誰のための会社にするか』〈岩波新書〉岩波書店，2006年，1–232頁。
(40)　埣野，前掲書，130–135頁やソニー広報センター著，前掲書，166–169頁参照。なお，盛田昭夫『21世紀へ』ワック，2000年には，これに関連した文章が特に131頁より162頁にわたって記述されているので，併せて一読願いたい。
(41)　盛田，『21世紀へ』102頁。
(42)　国友隆一『ソニー・驚異の独創力の秘密』こう書房，1990年，5頁参照。
(43)　野田正彰『経営者人間学――リーダーはいかにして創られたか』ダイヤモンド社，1988年，86頁参照。
(44)　盛田昭夫・石原慎太郎共著『「NO（ノー）」と言える日本――新日米関係の方策（カード）』光文社，1989

年，63–64頁。

(45) ビル・トッテン著，高橋呉朗訳『日本は悪くない——アメリカの日本叩きは「敗者の喧噪」だ』ごま書房，1990年，5–97頁。

(46) 盛田ほか著，下村訳，前掲訳書，76頁。

(47) 同，78頁。

(48) 佐々木編，前掲書219–220頁参照。

(49) 竹村，前掲書238–239頁参照。

(50) デーヴィット・マーシャル著，常盤新平訳『ソニー——盛田昭夫』（『世界を変えた6人の企業家』5）岩崎書店，1997年，38–39頁参照。

(51) 国友，前掲書，105頁参照。

(52) 盛田ほか著，下村訳，前掲訳書，94頁。

(53) 国友，前掲書，118–119頁参照。

(54) マーシャル著，常盤訳，前掲訳書，22頁。

(55) 竹村，前掲書，145頁参照。

(56) 坂口義弘『ソニーにおける失敗の研究』エール出版社，1988年，189頁及び，垰野，前掲書，172–183頁参照。

(57) 『日本経済新聞』2008年2月17日，日刊一面参照。