

希望退職に名を借りたソニーの一連の大量人員削減。それは出井仲之氏が社長の時代、1997年の大規模リストラに始まった。かつて「社員をリストラしない会社」を標榜していたソニー。しかし、海外および国内の関連企業を含めて、ソニーがリストラ目標として発表した人数が8万人になろうとしている。延々と繰り返されてきた結果の8万人のリストラ！ 社内に設けられたリストラ対象者の隔離部屋「キャリア開発室」……そこは一部の社員から「ガス室」と呼ばれている。

・・・

そうして2015年、ソニーは創業後の株式上場以来、初の無配当会社へと落ちていった。いったい、ソニーに何が起きているのだろうか。企業や国家の経営の失敗——それは決して戦略の誤りや環境の変化が原因ではない。それらは見える現象としての原因にすぎない。そのほんとうの原因は、**組織トップの「私利私欲と無能無策」**である。その人災こそが、見えない本質としての原因である。なぜソニーの経営者は、これほど高額な報酬を得るようになったのだろうか？ なぜソニーは、これほど大量の社員をリストラする事態に陥ったのだろうか？ 非常識の塊の似而非（えせ）経営者にとって、私欲の巨額報酬化が目的なら、その手段は仲良しグループによる密室経営になり、名目の黒字収支化が目的なら、その手段は人員削減と資産売却になる。社長報酬8億円とリストラ8万人の非常識……それがソニーのここ20年の姿なのだ。たとえソニーの経営の今後が、金融・保険・娯楽を主事業にして黒字に転じたとしても、それまでの経営者の愚行と非常識は、永遠に語り伝えられるべき教訓となるだろう。

出井氏が経営者として登場した1995年から2005年の10年間に、そのDNAの破壊土壌がソニーに完成した。そして、それが破壊者の系譜として引き継がれ、今日の巨額損失の累積という取り返しのつかない事態をもたらすことになった。

盛田昭夫氏が、1993年11月30日脳内出血のために東京医科歯科大学に入院し手術を受けた。それは世界のソニーがその全盛時代の終わりを告げた日でもあった。

配偶者の有無や子どもの有無——それらは会社への貢献度とは関係ないと言い切って、**扶養手当や住宅手当をすべて廃止したソニーである。**

ソニーの失敗の代表例（出井・ストリンガー・平井各氏の文系社長時代）

- ・DVDの標準化と市場争奪戦で、松下電器に裏切られ、東芝に負けたこと
- ・サムスンとの合弁でLCDの会社を作り、サムスンに技術を流出させたこと
- ・アップルにiPodで先行され、同じものがあつたのに、それを売らなかったこと
- ・エリクソンと合弁で携帯電話会社を設立したのに、スマホ市場で活躍できなかったこと

- ・消費者に迎合したパソコンを造ったが、故障の多いパソコンで評判を落としたこと
- ・ミノルタを買収したが、それをデジカメビジネスに活かせなかったこと
- ・JR 東日本と決別して、FeliCa ビジネスを自社内に取り込もうとして失敗したこと
- ・経費垂れ流しのソニー映画ビジネスとソニーアメリカの経営が管理できていないこと
- ・資産売却、事業売却、事業撤退、リストラを繰り返す、後追い経営をしていること

成功例のすべてが優れた技術の話であり、失敗例のすべてが劣った政治の話である。業績の悪化とともに次々と売却されていくソニー保有の優良不動産……御殿山（東京・品川）の旧々本社 2 号館ビル、ベルリンのソニーセンター、ニューヨークのソニー本社ビル、旧本社 NS ビル、大崎のソニーシティビル、芝浦のソニーシティ現本社ビルなど、各地に保有していた保養施設や地方事業所も加えて数えればきりが無い。

1946 年の創業から、40 年にわたり輝き続けていたソニー。その一方で、1990 年代後半から、とめどなく落ちていき、事業売却、自己所有不動産売却、人員削減でその日を凌ぐソニー。

声を聞くことと話を聴くことは違う。文字を見ることと文章を読むことも違う。 声を聞いていることは、他人から見てわかる。文字を見ていることも、他人から見てわかる。それが現象である。

しかし、話を聴いているか、文章を読んでいるか、それは他人から見てわからない。話を聴いていたか、文章を読んでいたか、それは聞き手や読み手の後々の行動によって、初めてわかることである。それが本質である。

現象とは外観のことであり、それは即座に理解できる。誰にでも同じように理解できる。一方、本質とは内観のことであり、それは時間をかけないと理解できない。**本質は自己の経験と知識から判断すべきものであり、その理解には行動と経時という二つの要素が欠かせない。** もちろん、社会経験のない子どもには、現象は理解できても本質は理解できない。すなわち、本質は個人の経験と知識によって理解の深さが異なる。

その出井氏を後継者の社長に選んだのが大賀典雄氏である。大賀氏が社長に就任したのは 1982 年のことだ。それから最高経営責任者（CEO）、会長、取締役会議長、名誉会長、相談役の職に就き、2006 年に相談役を辞している。このように 24 年間にわたりソニーの経営に影響を与えているが、実質的な経営者としての期間は、盛田氏が CEO の座を大賀氏に譲った 1989 年から、出井氏に共同最高経営責任者（CO-CEO）の地位を与える前年、1997 年までの 9 年間だろう。

ソニー発生の地を売り払い、その利益で経営黒字を積み増し、高額の退職慰労金を得て退陣したのが出井氏。2005 年に出井氏がソニー会長兼 CEO を退く前のことだ。北京で 2001 年 11 月にオーケストラを指揮している最中に倒れた大賀氏は、自分のことを

「いっそのこと、あのとき倒れたままで死んでおけばよかった」と言ったそうだ。また、創業者の井探氏と盛田氏が濃紺の作業服姿で従業員とともに働いていたソニー創業の地、御殿山ソニー2号館跡地の売却を知って「そこに何かソニーの歴史を残すことはできなかったのか」と嘆いたそうだ。

その距離が短いほど、官公庁と癒着している団体だといえる。官僚と団体役員との交流に便利な位置にあるからだ。たとえ天下りの役人をトップに置く外郭団体であっても、霞が開から離れていれば、いつか忘れ去られることになる。

同じような現象がソニー本社にもいえる。本社ビルの最上階は役員室（霞が関）である。大賀氏や出井氏の時代まで、その階下にはR&Dや経営戦略が入居し、その下に広報や人事が入居していた。ストリンガー氏や平井氏の時代では、その逆で役員室の直下には広報や人事が入居している。経営者が会社機能の何を重視しているのか、ここでも経営トップの姿勢が見える。

ソニーが犯した過ちは多い。そのほとんどが1995年に就任した出井社長時代に始まっている。その一つが大賀氏の時代から引き継がれた高学歴社員の大量採用である。それを表3に示す。

高学歴社員を採用すると、間接部門が太り、直接部門が細る。高学歴（社会での差別化のツール）獲得を目指して受験勉強をしてきた社員は、当然のことながら現場での労働を嫌う。だから、命令する人が社内に増えて、現場のヒトづくりとモノづくりが衰退していく。

表3：高学歴採用者数の近年の推移（著名6大学卒業生採用の6年ごとの概数）

大学名	1993年から1998年	1999年から2004年	2005年から2010年
慶応大学	100人	200人	262人
早稲田大学	168人	192人	231人
東京工業大学	119人	162人	213人
東京大学	50人	175人	185人
大阪大学	10人	85人	89人
京都大学	13人	68人	71人

技術を知らない出井氏は、数字だけで経営を理解しようとしていたように思う。遠い将来への技術開発投資の必要性を知らず、目の前の利益以外が理解できず、技術開発という持ち出しが将来の利益を生むこと、それが理解できなかったのだろう。ソニーは、アップルよりも早く、「ネットワークウォークマン」というメモリー内蔵型の携帯オーディオの商品化に成功している。しかし、著作権保護技術の活用を重視してしまい、アップルと同じような使い勝手のコンテンツダウンロードビジネスに進むことはなかった。

その理由をグループ内に抱えるソニー・ミュージックエンタテインメント（SME）という世界的な音楽会社に遠慮した結果だという人は多い。事実はまったく違う。本社上層

部（出井氏の側近）に、著作権保護技術を押さえて、それを**同業他社に使わせて、座して稼ごうとする管理職**がいたからだ。モノを動かして苦勞して稼いで大勢の社員を養うよりも、楽しんで稼いで本社の一部の社員が高給をとる、そういう発想である。

たとえば、ホンダのジェット機ビジネスへの参入、富士フィルムの化粧品ビジネスへの参入、キリンビールの発酵技術による医薬品事業への参入などだ。これらは既存事業の技術を以って異業種へ参入し、**企業生命を維持**しようとしている例である。

ソニー凋落の原因は素直に理解できる。まず出井時代に自社内の「研究・開発」を放棄して止めたこと、次にストリンガー時代に「開発・製造」を放棄して外注したこと、最後に平井時代に「製造・販売」を放棄して撤退したことである。それでは企業にヒト・モノ・カネが残らない。さらにヒト・モノ・カネを新たに生み出すこともできない。そうなれば**企業経営のタネが尽きて、企業生命が終わる**。

ソニーがリストラで退職する社員に **5000 万円程度の追加退職金**を出すようになったのも出井氏の時代からである。たぶん、ソニー・ピクチャーズの不良米国人 2 人の解任に際して支払った巨額退職慰勞金という悪しき習慣に出井氏が感染してしまったのだろう。

人を育てずに捨てるなら、世間体からいっても金がかかるだろう。1997 年から始まったソニーのリストラでは、最大で基本月給の **36 か月分**から **72 か月分の早期退職加算金**が支給されている。それをソニーではリストラ費用と呼んでいる。

筆者は、デンソーの QR コード、ソニーのフェリカ（FeliCa）を使った JR 東日本のスイカ（Suica）、東京電力の超高圧（1100kV UHV）などの規格の国際標準化を成功させた。それらすべてが、国際標準化審議の場で、一度は欧米から否定された日本企業発の規格だった。国際標準化の審議の過程で一度、否定されたら、その復活は絶望的なことだ。それをチームの力で成功させた。筆者一人の力ではない。共同作業の結果である。

QR コードなら、デンソーとソニーのチームである。スイカなら、国土交通省、JR 更日本、ソニーのチームである。

宮内氏はオリックス退職にあたり、功勞

金 44 億円と退職慰労金（株式報酬）を併せて約 55 億円を受け取っている。たぶん、これもソニー取締役会報酬委員会から学んだものだろう。

平井氏が社長に就任した年、2012 年 9 月、岐阜県のソニー主力工場、ソニー美濃加茂の閉鎖が発表され、大勢の従業員が解雇されることになった。そして、それから僅か 3 か月後、12 月のクリスマス前のことである。12 月 22 日が誕生日の平井氏はアメリカの自宅へ飛んだ。表向きの理由は、年明け早々にラスベガスで開催されるコンシューマーエレクトロニクスショー（CES）に向かう予定だった。アメリカに自宅を持つ平井家では、アメリカで日本の正月を迎えるのが毎年の恒例らしい。紅白歌合戦など日本の年越し番組を録画して、それを家族で観ながら、アメリカで新年を迎えるそう。社員への思い遣りのかけらもない、社長業というものをまったく理解していない、異星人社長の誕生である。きっと、ソニー美濃加茂の内部など、見たこともないのだろう。

□人によって違う 5 種類の脳

- 理系脳・技術と自然に興味を持ち、金銭に興味を持たない人
- 文系脳・金銭と人工に興味を持ち、技術に興味を持たない人
- 経営脳・理系脳と文系脳の双方を理解し、組織を運営する人
- 支配脳・理系脳、文系脳、経営脳の活動を束縛して儲ける人
- 日経脳・技術の意味を知らず、経済とはカネの動きだとする人

ハワード・ストリンガー会長兼社長の後を継いだ平井一夫社長は、ソニーの本業とされるエレクトロニクス事業の再生とテレビ事業の黒字化を必達目標に掲げてきた。2005 年にソニー代表執行役社長兼エレクトロニクス CEO に就任した中鉢良治氏も、同じ目標を掲げていた。それから 10 年近くが経とうとしている。しかし、テレビを含めたエレクトロニクス事業が黒字になることはない。

ここ数年、次々と返還予定を迎える大量の社債を抱えたソニーがとった具体的な施策といえば、**自社資産のビルや工場を次々と売却**し、その売却益を営業利益に組み込むこと、それに大量の人員削減により固定費を削減することだ。ベルリンのソニーセンター売却に続いて、旧ソニー本社 NS ビル売却、そしてニューヨーク本社ビル売却、新築から 2 年後のソニーシティ大崎ビル売却……現在のソニー芝浦本社ビルも、すでにソニー本社の所有物ではない。

工場に目を向ければ、ソニー根上(ねあがり)の売却は昔話になり、ソニー美濃加茂の閉鎖と売却も昔話になろうとしている。また、投資ファンドの日本産業パートナーズを主力会社にした新会社にパソコン事業を売却したし、テレビ事業も分社化した。さらなる人員削減も計画されている。

筆者は 2010 年末にソニーを退職した。その 2 か月前、2010 年 11 月のことだ。1 週間の休暇をとった筆者は、中国大手家電企業ハイアール本社から送られてきた電子チケ

ットを手にも中国の青島に飛んだ。同年8月にソニー退職後の就職の可能性をハイアールから打診され、CTO（最高技術責任者）との面会が予定されていたからだ。就職するかどうかは決めていなかったが、仕事の内容と提示される年俸への興味が自分を動かしていた。

さまざまな仕事を経験してきた筆者だが、当時は国際標準化の専門家だった。しかし、国際標準化よりも相手が熱心だったのが、**テレビ技術者の引き抜きと知財専門家の引き抜き**だった。当時のハイアールはテレビ事業で出遅れて、中国のライバル企業を相手に苦戦していた。テレビ技術者については、LEDテレビの設計から製造まで一貫して担当できるように、**10人ぐらいの技術者をまとめて日本企業から引き抜いてほしい**という話だった。

ソニーのエレクトロニクス事業の今後

今のソニーの台所事情を考えるなら、赤字基調のゲームはもちろん、エレクトロニクス事業（スマホやタブレット、デジカメ、ビデオカメラなど）からは、すべて即座に撤退するべきだろう。ただし、各種センサー、半導体、電池、それに素材開発の事業は部品事業として残すべきだ。ソニーの技術者には申し訳ないが、それがソニーというブランドを残す唯一、かつとりあえずの道だと思う。入力デバイス、半導体とソフトウェア、出力デバイス、電源の四位一体の技術は、従来のエネルギー、電力、教育、軍備、交通、水道などに追加されるべき近代社会インフラの要素である。これらの技術に日本が突出しているなら、近隣諸国はもちろん、欧米諸国からも対等に扱われるだけでなく、尊敬されるだろう。**すでにソニーに格別の部品技術はない。**

表 12：ソニー 15 年間の純損益推移（3 月決算：前年度分） ▲は赤字

2015 年	▲ 1260 億円	4 月 オリンパス株式売却（468 億円） 6 月 公募増資と転換社債型新株予約権付社債発行（4400 億円を調達）
2014 年	▲ 1284 億円	2 月 米グレースノート社売却（176 億円） 4 月 スクウェア・エニックス・ホールディング株式譲渡（譲渡益 48 億円） 4 月 旧本社 NS ビルと御殿山 4 号館売却（161 億円） 4 月 御殿山 5 号館売却（70 億円） 7 月 パソコンのバイオ事業を売却（推定 500 億円） 9 月 ソニーシティ本社ビル売却（528 億円）
2013 年	415 億円	1 月 ニューヨーク本社ビル売却（1048 億円） 2 月 ソニーシティ大崎売却（1111 億円） 3 月 DeNA 株式売却（409 億円） 9 月 エムスリー株式売却（378 億円） 12 月 スカパー JSAT ホールディングス株式売却（152 億円） 12 月 ソニー美濃加茂売却（金額不明）
2012 年	▲ 4550 億円	平井氏が社長に就任 9 月 ケミカルプロダクツ関連事業売却（573 億円）
2011 年	▲ 2613 億円	9 月 ソニー宮跡地売却（推定 40 億円）
2010 年	▲ 408 億円	
2009 年	▲ 989 億円	ストリンガー氏が社長を兼任
2008 年	3694 億円	3 月 ベルリンのソニーセンター売却（推定 1000 億円）
2007 年	1263 億円	
2006 年	1236 億円	12 月 マネックス・ビーンズ・ホールディングス株式売却（251 億円）
2005 年	1638 億円	ストリンガー氏が会長兼最高経営責任者（CEO）に就任
2004 年	885 億円	
2003 年	1155 億円	
2002 年	153 億円	
2001 年	168 億円	

注記：数字は推定または目標、概数を含む。
また、多数の地方工場や保養所の売却の多くは本表に含んでいない。

ソニーのニューヨーク本社ビルとソニーシティ大崎ビルは、それぞれ約 1000 億円で売却された後も、高い家賃を払いながら、そのままソニーが借用している。つまり、ソニーが売却で得た資金を売却先へリベートとして還元する仕組みだ。赤字企業がとるべき方策なら、売り切りにして家賃の安いところへ移転することになる。安く売って、その実は高く売れたように瞬間的に見せて、営業利益が改善したように見せる、それも寂しい話だ。テレビ事業も含めて、事業売却のリベートが誰に流れるのか、それもソニーの今後を判断する材料になるだろう。

ソニーでは、大きな業績を 3 回残して、それで降格を 3 回（本社課長補佐から子会社ヒラ社員へ、子会社課長補佐から本社係長へ、本社課長から本社課長代理へ）経験した。また、辞表を 2 回出して、それで大きな昇格を 2 回（本社係長から本社課長補佐へ、本社課長から本社部長補佐へ）経験した。やはり波乱万丈のソニー勤務だったと思う。その勤務の間、三足の草鞋を履いて 20 年、人を使う自営業も経験した。そして、その波乱万丈の人生経験が、筆者に人と組織の本質と現象を見分ける目を育ててくれていた。