

## 世界中の人々と交流しソニーを世界企業に導いた 盛田昭夫翁の事績を訪ねて

〈取材協力〉 鈴漣資料館，盛田昭夫塾

ソニー創業者の1人、盛田昭夫翁（1921-1999）の生家は、愛知県常滑市小鈴谷にある。1600年代（寛文年間）から「子乃日松」という銘柄の酒をつくってきた家で、昭夫翁は、この家の15代当主となるべき者として育てられたが、少年期に物理学に関心を持ち、井深大氏と出会ってソニーの創業に参加することになった。盛田家はそれを許し、創業期のソニーを全面的に支援した。盛田家のたどった歴史と昭夫翁の人と仕事を、鈴漣資料館の新宅弘国館長と、昭夫翁の長女で盛田昭夫塾館長を務める盛田直子さんに伺った。

### ■盛田家の人々

小鈴谷の庄屋を代々務めてきた盛田本家の東隣に「鈴漣資料館」の2棟の土蔵がある。1棟にはこの地域の人々の300年に及ぶ暮らしぶりを伺える古文書が、もう1棟には代々の当主が書き残した日記や道具類が保存されており、盛田家とこの地域の歴史を知る貴重な施設となっている。

盛田家当主は代々「久左エ門」を名乗った。なかでも大きな業績を残したのが幕末から明治にかけての当主、第11代久左エ門（1816～1894）で、隠居後に「命祺」と名乗った。

命祺は酒の醸造法を改革して腐敗しにくい高品質の清酒をつくり、味噌や醤油の醸造にまで事業を広げて多角化を図った。さらに、数隻の千石船を購入して江戸航路を



鈴漣資料館・新宅弘国館長



盛田昭夫塾・盛田直子館長



小鈴谷・盛田本家  
(左が鈴渓資料館、右が盛田昭夫塾)

開拓。酒、味噌、醤油を江戸で販売して事業を大幅に拡大させた。命禎は人材育成にも力を注いだ。伊勢御師で、和学、漢学、珠算、数学などに通じた溝口幹<sup>みぞぐちみき</sup>を塾長に招いて、地域の子供たちのために「鈴渓義塾」という学校を開き、ここからカブトビールと敷島製パンの創業者の盛田善平、トヨタ自動車会長の石田退三、戦艦大和艦長の森下信衛など、政府高官、経済人、教育者など優れた人材を輩出している。

命禎はその後、ワイン醸造を試みたが、葡萄畑に害虫が発生して、晩年の売上げは低迷した。その後を継いだ第12代久左エ門は骨董品収集に明け暮れて店の財政をさらに悪化させ、次の第13代久左エ門は親類縁者から資金を集めて盛田合資会社という会社組織に改めたものの、それ以上に有効な手を打つことができなかった。第13代の嫡子・彦太郎はその様子を見ながら大きくなった。彦太郎は曾祖父の命禎に倣って積極経営を目指し、12代が生涯をかけて集めた骨董品をすべて売却。さらに問屋を通さずに直接販売を目指して販売網をつくり上げ、本店を名古屋に移し、醸造所だけを小

鈴谷に残した。

## ■盛田昭夫の生い立ち

彦太郎は1933（昭和8）年、46歳で「第14代久左エ門」を襲名するが、その12年前の1921（大正10）年、彦太郎とその妻・収の間に生まれたのが盛田昭夫である。やがて「第15代久左エ門」を襲名するはずの長男だったが、昭夫は結局「久左エ門」を襲名することなく、生涯「昭夫」のままで過ごした。



盛田昭夫翁肖像

昭夫が10歳か11歳の時、父・彦太郎は会社の事務所や醸造所を昭夫に見せ、酒がどのようにして醸造され、事業がどのように運営されているかを教えた。昭夫が中学生になると、会議や部下との面談の場にまで連れていき、「お前はやがてこの会社の社長になる。社長だから威張れると思ったら大間違いだよ。社長というのは自分がやると決めたこと、部下にやらせようと決めたことを明確にして、結果に対してすべての責任を負わなければならないのだ」と教えたという。

母の収はクラシック音楽が大好きな人で、たくさんのレコードを買ってきて、古い蓄音機でそれを聴いていた。昭夫はそれにも大きな関心を持った。中学生になるとアメリカから輸入した電蓄（電気蓄音機）で音楽を聴くようになった。電蓄自体にも関心を持ち、やがて科学技術雑誌と首っ引きになりながら、自分で電蓄やラジオ受信機を組み立てるようになった。

昭夫はやがて、第八高等学校の理科に進み、次いで大阪大学の理学部に進んだ。経済学部ではなく理学部を選んだことは、父・久左エ門を大いに失望させた。大阪大学で昭夫が師事した教授の研究室が海軍に編入されたことから、昭夫は職業軍人として研究生生活を続ける道を選び、海軍の作戦上の技術的課題の研究に携わった。

## ■井深大との出会い

戦時中、陸軍と海軍と民間の研究者による科学技術研究会という集まりがあった。昭夫は、海軍の熱線探知で飛ぶロケットの開発担当者の1人としてそれに参加し、そこで後にソニーの共同経営者となる井深<sup>いぶか</sup>大<sup>まさる</sup>と出会った。井深は、潜水艦探査装置のメーカー、日本測定器の常務として参加していた。井深は昭夫より13歳年上だったが、最初からたいへん気が合い、昭夫は、機会があれば一緒に仕事をしたいと思ったという。

終戦後、高校時代の恩師の誘いで大学の

講師となった昭夫は、井深がAMラジオに取り付けて短波放送の聴けるアダプターを考案したという新聞記事を見つけ、彼の事業に協力したいという手紙を書いた。

井深は、数人の元日本測定器従業員とともに、空襲で廃墟となっていた東京の白木屋デパートの一角で、短波受信アダプターをつくっていた。東京通信研究所という看板を掲げていたが、給料の支払いにも困る状況だった。井深から応諾の返事もらった昭夫は、大学講師の給料をもらいながら、パートタイムで、無給で井深の仕事を手伝うという条件で、新たな会社を起こすことを提案。井深がそれに同意した。

昭夫は、井深と、井深の義父（妻・勢喜子の父）で、戦後の東久邇宮内閣で文部大臣を勤めた前田多門とともに、小鈴谷の父・久左エ門の<sup>もと</sup>下を訪れた。盛田家の当主を継ぐべき立場でありながら、新たな会社の設立に参加することの許可を求めためだった。久左エ門は「息子が自分を磨くため、あるいは自分の能力を活用するために他のことをしたいというなら、そうすべきだと思う」と言ってくれ、名古屋の土地を売却し、19万円の資金を用立ててくれた。

こうして昭夫は、井深、前田とともに資本金19万円で東京通信工業(株)を設立した。社長には前田多門が就任。井深は専務取締役（技術担当）、昭夫は取締役（営業担当）に就任した。1946年5月7日のことである。しかし、久左エ門からの借入金はこちら

使い果たし、そのたびに新たな借金を申し入れたが、久左エ門は新しい会社の未来を信じて、決して返済を求めなかったという。

## ■テープレコーダーと

### トランジスタラジオの開発

中波ラジオ用の短波受信アダプターに続いて、井深が注目したのはワイヤレコーダーだった。そのためのワイヤの製造を住友金属に依頼したが応じてもらえず、計画は暗礁に乗り上げた。同じ頃NHKからの依頼で放送用ミキシング装置を組み立てるといいう仕事があった。当時のNHKはアメリカ進駐軍の管理下に置かれていて、完成したミキシング装置をNHKに納品しに行った井深と昭夫は、そこでアメリカ製のテープレコーダーを目にした。それなら自分たちも…と、以後、ワイヤではなく磁気テープに録音することを目指した。当初はセロハンやクラフト紙に粉末の酸化鉄を練って筆で塗布したが、最終的にはプラスチックテープに酸化鉄を塗布する方法を編み出したことで、テープレコーダーが完成した。

最初のテープレコーダーは35キロもの重さがあったが、それを20台も購入してくれたのは速記者のために録音機を必要とした最高裁判所だった。その後、学校の英語教育への活用を目指して小型化を図り、「H型テープレコーダー」を完成させた。現在の盛田昭夫塾には、1951（昭和26）年に、井深と社員一同から、昭夫と良子夫人の結



昭夫氏と良子夫人の結婚祝いに井深大氏から贈られたH型テープレコーダー1号機

婚祝いに贈られた「H型テープレコーダー」1号機が展示されている。

テープレコーダーの販路開拓のために渡米した井深は、ベル研究所が開発したトランジスタの特許使用が間もなく可能になることを知り、次に真空管の代わりにトランジスタを利用した電池式の小型の高音質ラジオの開発を目指した。ベル研究所の特許利用契約締結のために昭夫も渡米。昭夫はさらにヨーロッパへ渡り、フォルクスワーゲン、メルセデス、ジーマンス、フィリップスなどを訪問し、自分たちの会社をこれら錚々たる企業に匹敵するレベルにまで、どうしたら成長させられるかを考え続けた。

帰国後の昭夫は、外国人にも覚えやすい名前に付け変える必要があるとして、1955（昭和30）年、出来上がったばかりのポケットに入るトランジスタラジオに、ラテン語の「SONUS（音）」に由来する「SONY」というブランド名を付けることを提案した。さらに1958（昭和33）年には「東京通信工業」という会社名も「SONY」に変え

ることを提案し、井深はそれにも同意して、日本ではじめてのカタカナ名の会社「ソニー」が誕生した。

## ■ニューヨークへの移住

当時の日本人の購買力はまだまだ小さく、テープレコーダーにしるトランジスタラジオにしる、それらを売るためにはアメリカのマーケットを開拓することが不可欠だった。そのためにほとんどの日本企業は、日本商社を通じてアメリカの販売代理店に販売をゆだねていたが、トランジスタラジオを10万台買いたいと言ってきたアメリカの販売代理店は、製品に自社のブランドを付けることを要求した。アメリカに「SONY」ブランドを広めたいと考えた昭夫はこの話を断り、自分たちの手で、アメリカでソニー製品を販売するために1960（昭和35）年、ソニー・アメリカを設立。昭夫が初代社長に就任した。

アメリカで製品を売るためには、アメリカ人の生活を知り、アメリカ人の生活リズムを身につける必要がある。そう考えた昭夫は、家族ともどもニューヨークに引っ越すことを決めた。妻の良子はそれに賛成し、1963（昭和38）年、3人の子供たちともども一家はニューヨークに移住した。井深は、盛田一家のアメリカ移住に当初難色を示したが、2ヵ月に1回帰国すること、毎回1週間は東京に滞在することを条件に了承した。

ニューヨークでの生活は、父・久左エ門の突然の訃報によって帰国を余儀なくされるまで1年間に及んだ。その間に、盛田夫妻が自宅のアパートに招いた客人は400人に上った。当初たどたどしい英語しか喋れなかった良子夫人は、ネイティブのように喋れないのはフランス人やスペイン人も同じだと知り、次第に打ち解けて客人をもてなすことができるようになり、アメリカで昭夫が人間関係を深めるうえで大きな力になった。

## ■盛田昭夫塾

その後のソニーは、トリニトロンカラーテレビ（1968）やウォークマン（1979）などを次々と世に送り出し、日本とアメリカをはじめ、世界中にその市場を広げた。1968（昭和43）年には、米国CBSとの合弁によるCBSソニーが誕生して音楽業界にも進出した。

その間、昭夫は世界中を飛び回って人脈を築き、ニューヨークで世界に通用するおもてなしのあり方を学んだ良子夫人は、昭夫とともに、東京目黒の自宅でしばしばホームパーティを開いて客人との交流を深めた。1966年から1993年まで、そこで開かれたパーティは433回を数えたという。

昭夫は1968年にCBSソニーレコード社長、1971年にソニー社長、1976年にソニー会長、1986年に経団連副会長に就任。1993年、経団連会長就任の内示があった日に、



盛田昭夫塾のエントランス



良子夫人によるおもてなしのテーブルの再現

テニスプレー中に脳内出血で倒れ、1999年、肺炎のため永眠した。

小鈴谷の「盛田味の館」の一角に、写真とビデオで昭夫を偲ぶ盛田昭夫記念館がある。2020年にはさらに、盛田本家の西隣に盛田昭夫塾がオープンし、生前の昭夫と良子夫人の遺品、昭夫の足跡をたどる品々が展示されている。

世界中を回った旅行の記録、コンサート

※本稿の執筆に当たっては次の資料を参考にしました。盛田昭夫記念館ホームページ (akiomorita.net/index.html) / 『鈴溪読本・改訂版』(鈴溪読本編纂委員会, 2011) / 盛田昭夫他著『MADE IN JAPAN』(朝日文庫, 1990)

やミュージカルの鑑賞記録、良子夫人のおもてなしのレシピ、山本直純・小澤征爾・ズービンメータ・ヘルベルトフォンカラヤン・ロリンマゼールなどからの手紙、東山魁夷から贈られたリトグラフ作品、病に倒れた昭夫にマイケルジャクソンから贈られたビデオレター等々、ソニーを世界企業に育てるなかでの、昭夫と世界中の人々との交流の記録を生き生きと伝えている。

取材・執筆 山口 幸正 (やまぐち ゆきまさ)

《プロフィール》

外資系食品製造業人事部勤務の後、産業教材出版業勤務。全国提案実績調査を担当し、改善提案教育誌を創刊。1985年に独立し創意社を設立、『絵で見る創意くふう事典』『提案制度の現状と今後の動向』『提案力を10倍アップする発想法演習』『提案審査表彰基準集』『改善審査表彰基準集』『オフィス改善事例集』などの独自教材を編集出版。40年にわたって企業・団体の改善活動取材。現在はフリーライター。

●創意社ホームページ <http://www.souisha.com> 「仕事の事典」をネット公開中