

はじめに

長くサラリーマンをやっていると、つらい仕事にも巡り合う。欠品で得意先に叱られたり、品質問題でユーザーに迷惑をかけたたり、日々の仕事に悩まされた記憶は決して少なくない。その中でも特につらかったのは、部下にリストラを宣告する仕事だった。思い返しても、息が詰まりそうになる。

何の因果か、私には面と向かって解雇を告げた経験が三度ある。特に三度目は規模も大きく、今でも鮮明な記憶として残っている。

二〇一五年九月二十九日の朝、私は会議室に集まった部下六〇人ほどに、事業撤退が決まったことを告げた。余計な期待が残らないよう、そこにいる全員が三カ月以内に解雇になる事実も、ハッキリと伝える必要があった。社員からすれば、あまりにも突然で、どうにも理不尽な話だったはずだが、誰もが黙って話を聞いてくれた。その冷静な反応にいたたまれなくなり、告知を終えた私はすぐに得意先に向かった。どこにでもいるサラリーマン

だった私が本書を書こうと思ったきっかけは、今でも悔いの残るこの出来事だった。

巷ちよまたには事業で成功した人たちの本が溢あふれている。古くはGE（ゼネラル・エレクトロニクス）のCEOだったジャック・ウェルチ氏の『わが経営』（日経ビジネス文庫、二〇〇五年）や、ソニーの創業者のひとりである盛田昭夫もりたあきお氏の『MADE IN JAPAN』（PHP研究所、二〇一二年）などが有名だ。最近でも京セラの創業者である稲盛和夫いなもりかずお氏や、楽天のCEOである三木谷浩史みきたにひろし氏が多くのの著書を出している。彼らの類いまれな成功の要因は何だったのか、その秘訣ひけつを知りたいと思う気持ちはよくわかる。

かたや敗者が書いた本はあまり目にしない。誰しも負の記憶は早く忘れたいし、それをあえて公表する理由もない。あるいは、読者が書店で敗者の本を手にしても、やはり勝者から学ぶべきだ、とそつと棚に戻すのかもしれない。

実際に日本の組織は失敗から学ぶのが苦手なようだ。日本企業で働いていた時に、私は長年携わってきた事業を売却される憂き目にあつた。業績の低迷が続き、事業を継続しても自社の企業価値を高められないと判断されたのだ。しかし、売却に先立ち、立ち行かなくなつた事業を総括する機会は与えられなかった。何人かのキーマンを二、三日缶詰めにして討論させれば、残る組織にとつても有益な経験則を導き出せたと思うのだが、誰も何

も語らず、新天地へと散り散りになっていった。

一方で、アメリカ企業にはエグジット・インタビュー（出口聞き取り）という制度がある。退職の日を迎えた社員と面談を行うのだ。後腐れがなくなった彼ら、彼女らに会社が改善すべき点を尋ねるので、本音での回答が期待できる。自己都合だろうが、会社都合だろうが、社員が会社を去る背後には何がしかの失敗があるものだ。アメリカ企業は、たとえ耳の痛い話になったとしても、その失敗を貪欲に利用しようとするのだ。

ちなみに、マイクロソフトの共同創業者ビル・ゲイツ氏は言っている。

「成功を祝うのはいいが、もっと大切なのは失敗から学ぶことだ^{*1}」と。

さて私の失敗だが、それは一つの事業に三〇年も携わりながら、その事業が凋落^{ちようらく}していくのに歯止めをかけられなかったことだ。いや、より正確に言えば、衰退してゆく事業からの構造転換を為しえなかったことだ。

息子と父の記憶からつづる日本の電機産業衰退の理由

失敗に至るまでの経歴を簡単に紹介すると、私は一九八六年にTDKという会社に入っ
た。当時のTDKは電子部品事業と記録メディア事業が二枚看板だったのだが、私が配属

されたのは後者だった。そこは音楽や映像、パソコンなどのデータを記録する媒体（メディア）を製造販売する部門で、当時の主力製品はカセットテープやビデオテープ、フロppyディスクだった。その組織で国内営業を皮切りに、営業経理、海外部門の経営企画などを経験していった。

カセットテープはすぐく儲かる製品だったので、記録メディア事業が全社の稼ぎ頭という華々しい時代もあった。各社は人気のミュージシャンやアイドルを起用したテレビCMを大量に流し、派手なシェア争いを繰り広げた。

ところが、技術の進化とともに状況は変わっていく。カセットテープに代わり光ディスクが主力製品になると、収益性は一気に悪化した。やがて赤字が常態化すると記録メディア事業は社内でお荷物となり、その価値を厳しく問われる存在となっていく。

案の定、二〇〇七年にTDKは同事業に見切りをつけ、その大部分をブランドの使用権（TDK Life on Recordブランド）とともにアメリカ企業イメーションに売却する。この結果、当時私が出向していた記録メディア部門のアメリカ法人も大幅な縮小が決まり、現地の同僚はほぼ全員が解雇となった。私は本社には戻らず、事業とともに売却先のイメーションへ移る道を選んだ。自らの身に降りかかった最初のリストラだった。

数年後、私は転籍先で日本のB2C（一般消費者向け）事業の責任者（ゼネラルマネージャー）に任命された。しかし、それも束の間、ようやく業績が好転しつつあった二〇一五年に、グローバルで記録メディア事業から撤退することが決まる。アメリカの本社が「モノ言う株主」との委任状争奪戦に敗れ、事実上乘っ取られたためだった。冒頭の社員への解雇の告知は、この時の経験だ。

事業撤退を完了させると、部下から一カ月遅れで私も解雇となった。五四歳にしての、二度目のリストラだった。

このように、たまたま新入社員として配属された記録メディア事業だったが、年々事業が縮小する中で有効な手を打てず、最終的には「モノ言う株主」に幕引きを迫られた。もちろん何もせずに手をこまねいていたわけではないが、結果がともなっていないければ言い訳にしかない。結局は三〇年という長い時間をかけて、ゆっくりと失敗を重ねていたのだ。

解雇となった私は、徒労感と罪悪感に苛まれた。急な事業撤退で、社員だけでなく、得意先などすべてのステークホルダー（利害関係者）に甚大な迷惑をかけたのだ。退職後もさまざまな感情を引きずったのは、事業責任者としては当然だった。なぜ記録メディア事

業の凋落を止められなかったのか。どうして成長を持続できる事業構造に転換できなかったのか。自らの記憶をたどっては、次々に湧き上がってくる疑問への答えを探し続けた。

やがて私の脳裏に蘇^{よみがえ}ってきたのは、三〇年間の記憶の中に眠っていた会議の風景や、些^{ささい}細な出来事の数々だった。そして、それらの断片が時間とともにパズルのように組み合わさり、本書で述べる「五つの大罪」が姿を現した。当時はまったく自覚していなかったが、そのすべてに私自身も関わっていた。

昭和の時代にグローバル市場を席卷しながら、平成になって力を失っていたのはTDKの記録メディア事業だけではない。程度の差はあるにせよ、日本の電機産業全体がかつての勢いを失ったと言つてよい。私には、記憶の中から姿を現した「五つの大罪」が、多くの電機メーカーに共通する問題に思えて仕方がなかった。

しかし、ひとりの人間の経験には自^{おの}ずと限界がある。そこで私は、父である桂^{かつら}泰三のキャリアを追体験しようとした。父は私と対照的な人生を歩んでいる。一九五五年に、まだ小さなラジオメーカーだった早川電機（現シャープ）に入社すると、会社の急成長に合わせて多くの経験を積んでいく。そして、一九八六年に副社長に就任した。昭和の高度成長を体現したような人生だった。

幸いにも、父は柴山桂太先生（現京都大学大学院人間・環境学研究科准教授）の指導の下、滋賀大学リスク研究センターでオーラルヒストリーを編集していただいていた。私はその書誌を読み込むとともに、年若いではいたが、記憶はしっかりしていた父から当時の話を繰り返し聞いた。その結果、私の記憶から蘇ってきた「五つの大罪」は、個人の体験のみならず、日本の大手電機メーカーにも共通する問題、特に家電事業や半導体事業、液晶事業を凋落させた要因だったと確信するに至った。

もちろん本書で明らかにする罪が、電機産業が凋落した原因のすべてだと言うつもりはない。他にもいろいろあるだろう。私は経済学者でも、新聞記者でもない。単に二度のリストラを経験したサラリーマンに過ぎない。おまけに大学の専攻は法律で、経済学を体系的に学んだこともない。そんな私に平成における電機産業の失速の原因を、漏れなく明らかにするのは難しい。

しかし、私は実際に起こった現象にこそ重い真実が宿っていると信じている。私たち親子の実体験の中から炙り出された「五つの大罪」が、電機産業凋落の原因をいくばくか明らかにするだろう。

令和を迎えるに際し、一つのニュースが話題となった。全世界の企業の株価値総額ラ

ンキングに関するものだ。平成元年には、世界のトップ五〇社のうち日本企業が三二社を占めていたが、平成の終わりには一社しか残っていなかったというショックなニュースだ。言うまでもなく、この三一年間も、すべての企業は成長のために全力を尽くしたはずだ。サボったり、怠けたりしたはずもない。にもかかわらず、多くの日本企業がグローバル競争に敗れ、大きく力を失ったのだ。

平成に働き盛りを迎えた私たちは、昭和の時代から絶好の形でバトンを受けながら、うまく令和に渡すことができなかつた。同じ過ちを繰り返さないためには、現実を直視し、当事者として過ちの原因を真摯に探り出すほかない。一つの事業に従事する中で私自身が犯した失敗を素直に顧み、未来への警鐘を鳴らすことが本書の目的であり、私たち平成世代に残された使命だと信じている。

少しでも令和の時代に活躍するみなさんの参考になれば、これほど嬉しいことではない。