

### ベンチャー経営心得帳 3

#### 「禍福はあざなえる縄のごとし」

2004年1月14日

(有)アセット・ウィッツ 南部 修太郎

私が松下電器(株)に入社したのは1970年である。研修を経て11月に、グループ内で半導体など電子部品を担当する松下電子工業(株)LSI事業部に配属された。LSI事業部は4月に研究所から分離して、新しく発足したばかりの事業部だった。

ところがちょうど配属の頃、家電商品の二重価格批判に端を発して、業界トップ松下に対する不買運動、いわゆる「おしゃもじ運動」が起こり、松下の経営状況が急激に悪化した。当時の松下電子工業の社長は幸之助の大番頭のひとりだった三由社長で、いろいろな意味で凄い経営者だった。さすが決断は早くダイナミックで、すぐに50%の操業短縮が決断された。そして工場の作業員は半日交代で生産ラインを動かし、余った半日は工場内の草むしりに従事することになったが、そのうちそのむしる草が、工場内にすっかりなくなってしまう程である。その頃ちょっと居室をでると、階段の踊り場という踊り場には作業員が群がっていて、ただぼんやりとたばこを吹かして座っていたのを覚えている。小さな会社なら、きっと倒産するだろうと思った。

私が配属された事業部は、発足したばかりで商品を開発するだけの事業部だったから、当然毎月累積する赤字が問題とされ、毎日が経費削減の大嵐だった。わずか一枚のシリコンウエハを買うか買わないかで、一日中大喧嘩だった。それで私も新入社員として配属はされたけれど、何もまともな仕事がないという有様で、このときは真剣に会社をやめようと思った。

結局、事業部は大幅に人員整理されることになり、翌年の6月には、当初の200人程から20人位にまで縮小されてしまった。このときに私も研究所に転籍することになり、高周波半導体デバイス応用回路の開発を新しく担当することになった。これが私の高周波技術との出会いである。ただ配属されたのは新しくできたばかりの部署で、人員は私を含めわずか2人、設備といえば小さな高周波電力計が一台だけというみすぼらしいもので、高周波を知る人などほとんど誰もいなかった。だから私の仕事は、ボロボロのガレージで、ほとんど全てをゼロから作り上げるようなもので、大変戸惑うことも多かったが、だからこそ仕事は面白かった。

やがてそのうち不買運動は解決し、会社は前以上に好調になった。ちょうどその頃だった。ある日前のLSI事業部から、もう大丈夫だから戻ってこないかとの誘いを受けた。LSI事業は、半導体では主流で華々しい分野であるが、それに比べ高周波は、特に当時の松下電器ではマイナーな分野であった。だから勿論悩まない訳ではなかったが、結局私はやり

かけた仕事を中途半端に止めたくなかったので、その申し出を断った。もしあの時戻っていたら、その後の私の会社人生は随分と違っていただかもしれない。

しかし高周波というマイナーな分野であったからこそ、その後の私は開発だけでなく、製造や販売など経営を構成する基本職能の全てに主体的に係わることができ、あたかもベンチャーの社長のように、大変面白い経験を積むことができたのだと思う。

禍福はあざなえる縄の如し。禍と幸せは、あたかも一本に編まれた縄のようなものだ、と良く言うが、つくづくそう思う。人生、何が幸せか、所詮、神以外の誰にも分からない。

だからどんなに逆境に陥っても、悲観することは無いと思う。ポジティブに考え全力をつくすなら、ひょっとしたら、それは幸せの始まりなのかも知れないのだから。