

[研究ノート]

## RCA 基礎研究所興亡史(Ⅱ)

藤 田 秀

〈目 次〉 §Ⅱ-1 3ヶ月

§Ⅱ-2 4年間

## § II-1 3 ヶ月

1982 年 1 月 18 日 (月曜日), 10 時から重大発表があるという通知が伝わってきた。正月の休み気分が, ようやく明けたところであった。どこから漏れたものか, その内容は研究所の閉鎖である, という情報であった。とうとう来たかという気分がした。皆騒ぎ出しもせず, シンと息をひそめてその時を待っていた。

カフェテリアに集まって, 静かに椅子に腰掛けて待っていると, プリンストンからの使いが到着した。かつて, ビデオディスクの宣伝をして帰ったその人である。ビデオディスクとは今日の LD, つまりレーザーディスクのことである。その昔, 彼は言った:「ビデオディスクはレーザーを使う必要はない。レコードのように, 針でなぞれば充分だ。円盤がすりへる心配など無用だ。マーケットリサーチによれば, 人はレコードを買っても, 平均 1 回半しか聞かぬことが判っている。静止画像など必要ない。いくら良くても高いものは売れない。人は安いものを買うのだ。クリスマスセールを目標に製造する。カラーテレビの次には, これといった目玉がない。そこで, ビデオディスクを次の主力商品にするのだ。これはカンパニーの最高方針だ。」あの時, 彼はこう宣言して帰っていった。

説明会が始まると, マネジャーの 1 人が通訳をした。会社の経営方針により, この研究所を 4 月限りで閉鎖すると言った。それを聞いて, 若い女の子の 1 人が脳貧血を起こして, 椅子から転がり落ちた。こんな小さな所を閉鎖してみても, 何の足しにもならぬだろうという意見が出た。たとえ小さなものでも集めなくてはならないのだとの返答があった。退職金については, しかるべく手当てをしようと言った。

もう誰も仕事をしているものは居なかった。あっちでもこっちでも, ヒソヒソと身の振り方の話をしている。若い人達はさっそく人材銀行に電話して, 登録を始めた。総務のマネジャーは, 就職活動のためならいくらでも

Leave Approval (出張許可) を出すと言った。30 代か 40 代の人ならば、再就職の可能性もあろう。しかし 50 過ぎの筆者には、そう簡単に再就職のチャンスがあろうとは思えなかった。人事の交代がある 4 月まで、僅か 3 ヶ月たらずである。事は急がなければならなかった。

思い出すかぎりの友人・知人の名前をリストアップした。まず、どこか大学の口はないかと思った。さっそく、大学の友人に長距離電話をかけまくった。みんないいポジションについていた。一番うれしかったのは、関西方面の国立研究所の先生で、「大至急、写真つきの履歴書を送って下さいませ」と言ってくれた。一番腹が立ったのは、東京のある国立大学であった。「フジタさん、ポストは沢山空いております。でもそれはみんな、誰にも埋めることが出来ないポストなんです」と言った。各講座間の勢力が張り合っていて、誰もそれに手を付けることが出来ないのだという。そんなことなら、「ナイ」と一言いってくれたほうがマシだと思った。そんな下らない内部のゴタゴタ話などに、いつまでもつきあっている気持ちのゆとりはなかった。また別の人は、まだ始まってもいない NHK 放送大学の、「講師の願書」を送ってきた。明日のメシが食えるかどうかという時に、来年の、しかも絵に描いたランチの話などをしやがって、と思った。

それでも不思議と心配はしていなかった。もちろん、ヒドイことになったとは思った。ちょうど、薄氷の張った浅い池におっこちて、びしょぬれになったような気分がした。英語で disaster というやつである。就職先は 1 つあればいい。こっちの身は 1 つなのだから、2 つも 3 つもある必要はない。その 1 つが、なかなか見つからないだろうが、必ず有るだろうと思っていた。しかし、最初の 1 週間が過ぎる頃には、大学関係には全く望みがないことがはっきりした。だいたい日本の大学というところは、何年もかけてノンビリと人事の動くところだ。それが、僅か数ヶ月での話など、見つかるはずがなかった。要するに、役にたった所は 1 つも無かった。

こんなことをしていてもダメだ。会社関係を当たろうと思った。夜ベッドに入り、いろいろと考えてみたが、まず K 君のことが思い浮かぶ。彼は中

学時代の友人であった。仲の良い4人組の1人で、クラスは違っていたが、帰りには皆でいっしょに落ち合って帰った。ほとんど毎日のようにラジオ回路の話をしなが、西荻窪から東中野まで、中央線で一緒に帰った。4人の中では彼が一番実行力があり、調整の難しいスーパーヘテロダインのラジオなどを、どんどんと組み立てていった。彼は NEC に居る。たいそう出世していて、もうじき理事になるというところに居た。NEC 本社は無理だろうが、子会社なら何とかしてくれるだろうと思った。

1月31日の日曜日、「折り入って頼みがあるんだけど、今から行ってもいいか」と、K君の自宅に電話した。彼の家への応接間に着くとすぐに、これこれなので、どこか子会社でいいから世話してくれないかと頼んだ。彼はすぐに、「プログラムをやるかい？」と聞いて来た。「フォートランなら、最高500ステップ位までやったことがある」というと、「それはよかった。君ぐらいの歳でプログラムの出来る人がなかなかいないんだ」と言った。すぐに、いろいろとこちらから聞き出しながら、筆者の目の前で、簡単な履歴のメモを自分で書いていった。「業績は『論文多数』ということにしておこう」と言った。やがてメモを手にして立ち上がると、すぐに応接間から、Tさんという子会社の社長宅に電話した。幸い在宅だった。「丁度こういういい人が居る。入れてやってくれないか」と言った。NECの子会社で、プログラム専門のソフト会社だった。話はあっけなく決まった。会ってから30分とたっていなかった。筆者の母が、よく、「デキル人ほど話は早いよ。デキナイのに限って、グダグダと長いんだから」と言っていたのを思い出した。夕食を御馳走になり、楽しく昔話をして別れた。

話は飛ぶが、この会社には丁度丸1年勤めた。「一宿一飯の恩」という言葉があるが、一家6人が丸1年食べさせてもらった。従って、6570飯の恩ということになる。たった丸1年のおつきあいであったが、新しく数人の親しい友人が出来た。そのうちの2人は、別れるときに、「フジタさん、ボーナスをもらったら、お互いに思い出すことにしましょう」と言った。事実、夏と冬のボーナスシーズンになると、呼び出しの電話が筆者の自宅にか

かってくる。そうすると、京王線の中河原に3人で集まって、居酒屋の安い酒で一杯やりながら、近況を話しあうのである。そして2人は別れ際には、「マタやりましょう」と言ってくれる。

研究所の中は、毎週毎週、明るくなったり暗くなったりした。次第次第に、残留組と飛び出し組に分かれていった。大体において、「体制派」は残留組、「反体制派」は飛び出し組という色分けになっていった。昔、「ベンチがアホヤから、野球がでけへん」と言ってやめていったプロ野球の選手が居た。それと同じで、「ベンチがアホヤから、仕事がでけへん」と思っていた連中が飛び出してゆくことになった。残留組は、所長がどんな会社を見付けてくれるのかが、非常に気になった。飛び出し組は、自分の腕一本を頼りに会社を探さねばならず、その前途は暗くきびしかった。ある研究員は、「オレはもう、ひとに使われるのはイヤだ」と言って、自分で会社を作る話をしていた。そして仲間をかたらって、3人程で会社を作った。その会社は今も続いている。ある時、「年商いくらになった?」と聞いてみたが、「それは秘密だ」と言って教えてくれなかった。

関西系の大きな企業が、研究所を買い取る可能性が高い、と所長が公表したことがある。すると、残留組は大いに氣勢が上がった。「出ていきたい奴は早く出て行け。オレたちは、退職金をもらった上で、前と同じようにここに勤めていればいいんだから」と言って大層喜ぶ者も現われた。この話はけっきょく壊れた。しかし、その企業は転んでも只では起き上がらなかった。研究所の買い取りをあきらめると、今度はスタッフの引き抜きにかかってきた。そして、飛び出し組の中から5人のスカウトに成功した。

出て行くものは、会社のものは何一つ持ち出してはならぬ。ラボノートはもちろんのこと、データの記録紙一枚にいたるまで置いていけとのことであった。私物を整理しては、自宅に持って帰る退屈な日が続いた。本だのノートだのと大変な量になり、我が家の狭い書斎は、すぐに天井まで一杯になった。

そんなある日、K君から電話がかかってきた。頼みたいことがあるから、

今日中に NEC の横浜工場まで来てくれないか、とのことであった。身辺整理にウンザリしていたので、さっそく車で行ってみた。NEC 横浜工場は、RCA とは違って桁違いに大きかった。千倍も一万倍もあったであろう。広い建物の中を、いくつもいくつもドアを開けて案内されて行くと、やがて K 君が居た。三つ揃いの上着を脱いで、チョッキ姿になっていた。「人工雪を作る実験の、コンサルタントをやってくれないか」という。「君なら出来るだろうと思った」と言った。

A 新聞社が、スペースシャトルでやる実験のテーマを全国的に募集した。すると、富山の方の小学生が、「無重力の所では、どんな雪が降るか知りたい」と応募してきた。そのテーマが選ばれて、実験を NEC が引き受けることになった。実験装置の方は、ある先生にコンサルタントになってもらって出来上がった。しかし、誰も人工雪というものを見たことがない。その先生は忙しくて来てもらえない。君は昔、人工雪の実験をしていたようだし、今はヒマだろうから、面倒を見てくれないかという。「いいよ。お安い御用だ」と二つ返事で引き受けた。すぐに実験担当の若い 2 人に紹介された。人工雪を降らせるからには、クラウド・チェンバーを冷やさなければならない。スペースシャトルの宇宙空間で、どんな寒剤を使うつもりだろうと思って聞いてみると、ペルチェ素子を使うのだという。成程と思った。次には、クラウド・チェンバーをいつも監視していなければならない。こちらは、TV カメラとモニタースクリーン、それにビデオテープであった。人工雪の実験装置も、ずいぶんと進んだものだった。

次の週、実験に立ち合ってみた。すぐに温度がまだ高すぎることが判った。2 人は、来週までにペルチェ素子を増やしておきますと言った。その次のときには、クラウド・チェンバーに穴があいていて、冷気が漏れていることが判った。更にその次の時には、水蒸気の供給量が多すぎて、蒸気が入るたびに、チェンバーの温度が昇ってしまうことが判った。こうして毎週少しずつ改良していった。若い 2 人は実に素直で、呑み込みも良かった。こうして毎週 1 回、午後、RCA から NEC 横浜工場に車で通った。それはまる

で、天国と地獄の間を上下しているような気分だった。RCA 基礎研究所では、三池争議の時に言われたように、「残るも地獄、去るも地獄」の修羅場が続いていた。一方の NEC には、安定した仕事と、平和な雰囲気とがあった。

3 月にはいったある日、実験している 2 人の頭越しにモニタースクリーンを眺めていると、ついに、キラキラと、極く微細な氷晶が沢山降り始めたのが見えた。2 人はまだ気が付いていない。「待った。これですよ。実験条件をおさえてください」と言って、温度、電流、水蒸気量などを記録してもらった。すぐにドヤドヤと 10 人近くも集まってきた。皆スクリーンを眺めて、「ウーンこれか」と言った。次には、兎の毛を使って、氷晶を視野の中に固定しなければならない。実験担当の 1 人が、「家の近くの小学校で兎を飼っていますから、この次までに毛をもらってきておきます」と言った。

一度コツが判ると、あとは簡単だった。何度やっても兎の毛に氷晶が付いた。そしてそれは、やがて美しい雪片に育っていった。NEC 横浜工場に行くたびに、「先週はこんなのが出来ました」と言って、ビデオテープで、大きな雪の結晶を見せてくれるようになった。もう言うことは何もなかった。「あとはスペースシャトルに積めるように、コンパクトに納めなさい」と言って別れた。あとにはまた、RCA の、相互不信と怒りの渦、壊滅的大混乱などの修羅場が待っていた。

それから半年ほどたった頃、A 新聞に、「宇宙で降る雪どんな雪」というタイトルで、スペースシャトルでの実験結果が報道された。実験は成功だった。しかし、かんじんの雪の結晶は、紙屑をまるめたような、つまらない形をしていた。

この話には後日談がある。プログラム会社に勤めだしてからだいたい経った頃、K 君からかなりの謝礼をもらった。全くあてにしていなかったの、うれしく思った。職場が替わってからは、家の中でも不景気な話が多くなった。「大きくなったら、ほくも RCA に行くんだ」と言っていた次男も、がっかりしていた。そんな気持ちを引き立てようと思い、「だいたいお金が入っ

たから、スシをおごってやろう。好きなものを、好きなだけ食べなさい」と言って、子ども3人をつれて、吉祥寺のスシ屋に繰りだした。カウンターに4人並んで座ると、「ナマイキにガキなどカウンターに座らせやがって」と思ったらしく、板前さんはあからさまな敵意を見せた。しかし、次第にこっちのようすが判ってきたらしく、しまいには、わざわざ冷蔵庫の中からアジを取り出して握ってくれた。更に後日、K君のおごりで、新宿の割烹に招かれた。別の中学時代の友人と、計3人で集まった。彼は気象大学の校長もやったことがある。話がスペースシャトルでの実験の話になり、K君が内幕を話した。すると元校長は、「フジタがついていたのか。それなら上手く行って当たりまえだな」と言ってくれた。

結局、研究所は再び米資系の企業に買われた。そのときの残留組のスタッフの数は9名、飛び出し組は15名になっていた。

## § II-2 4年間

1982年に、東京のRCA基礎研究所が閉鎖されると、RCAの他の組織にも大きな動揺が起きた。ことに、RCA技術研究所(技研)の動揺が大きかった。技研はRCA基礎研究所発生の地、千代田区内幸町の「飯野ビル」の中にあった。また、国際的には、プリンストンのデビッドサーノフ・リサーチセンターや、チューリッヒの研究所にも大きな衝撃が走った。しかし最初のショックが納まると、それぞれのところは一応安心した。自分たちの所は大丈夫だということが判ったからである。事実、東京のRCA基礎研究所から、アメリカのデビッドサーノフ・リサーチセンターへ、わざわざ海を越えて、転職していった人もあった程である。しかしその安心は、僅か4年間しか続かなかった。

4年後の、1986年2月13日(アメリカ時間)、今度はRCA本社が、GEに売却される話が発表されたのである。売却(sold)という言葉嫌って合併(merger)という人もいる。それはともかくとして、とにかくRCAはも



はや独立した会社ではなくなったのである。昨日は東京の RCA 基礎研究所、今日は我が身であった。さらにその 1 年後、1987 年 9 月 20 日、アメリカのある雑誌に、「RCA は、売らなければならなかったのか (Did RCA Have To Be Sold?)」という解説記事が出ている。時代はさかのぼるが、この記事を混じえながら、RCA とはどんな企業であったのかをご紹介します。

RCA の初代社長は、立志伝中の人物である。白ロシア (Belorussia) に貧しく生まれ、移民の子として少年時代を電報配達をして過ごした。この時タイタニック号の SOS を聞いたと言われている。RCA (Radio Corporation of America) という会社の誕生については、納賀勤一先生のインタビューと、川村肇先生のインタビューをつなぎ合わせると、1 つの姿が浮かび上がってくる：

納賀：GE のラングミュアーがですね、真空管としては最も基本的な、空間電荷制御の  $3/2$  乗則ですね、あれを使った特許を 1915 年にとりました。(納賀勤一先生インタビュー「日本における半導体研究」19 頁)

川村：GE とウエスタンと両方で資本を出しあって作ったのが RCA ですね。

藤田：話しは脱線しちゃいますけど、RCA は遂に GE に吸収されちゃったですね。

川村：ああそうだそうですね。あれも何か面白い因縁話がありましてね。オキサイドカソードはウエスタンの発明ですね。それで真空管はウエスタンに全部おさえられかけた訳ですね。それで、GE がどういう工作をしたのかわからないけども、お金をだしてウエスタンと一緒に手をつないで RCA を作った。それで真空管を作ったということで、RCA ができたらしいですね。(川村肇先生インタビュー「我国における半導体研究の資料集」72 頁)

つまり、GE はもともと RCA の生みの親なのである。初代社長が、どの

ようにしてウエスタンユニオンの電報少年から、RCA の社長にまでのし上がったのかは知らない。当人も話したがらなかったと言われている。とにかくこのようにして、RCA は真空管会社としてスタートした。後年、RCA の真空管は有名ブランド品の 1 つになった。殊に、光電子増倍管の系統は優秀な品が多く、日本でも大勢の人が盛んに輸入して使用した。RCA の初代社長の偉いところは、RCA という会社を、真空管だけの会社に留めておかなかったことである。当時、大西洋を越えてイタリアのマルコーニが無線通信に成功した。すると初代社長は、通信手段の 1 つにすぎなかったラジオ受信機が、やがて家庭用の娯楽商品 (home entertainment) となることを、いち早く見抜いたのである。RCA のラジオ受信機は全米で売れていった。かくて RCA には、その設立の頃からして、2 つの顔があった。1 つは、優秀な真空管を作る会社という堅い顔であり、今 1 つは、ラジオという娯楽品を作る柔かい顔である。

RCA はやがて NBC という放送ネットワークにも出資した。かくして、真空管・ラジオ・放送局という系列が出来ていった。また、ビクターを吸収し、RCA ビクターレコードという部門でも成功した。「主人の声」(His master's voice) という、犬が蓄音器のラッパから出る主人の声に聞き入っているトレードマークは、大変有名になった。RCA の成功物語りは、ラジオとレコードだけではなかった。初代社長は、手堅く白黒テレビの事業で成功すると、やがて全力をあげてカラーテレビの開発に乗り出した。これが前回も述べた「RCA のロンリーバトル」である。カラーテレビの開発に成功した RCA は、大企業として発展した。カラーテレビもパテントも、売れに売れたのである。

それにもかかわらず、RCA の初代社長は、2 つのミスをやったと思われる。その 1 は、RCA を国際的な企業にしなかったことである。初代社長は、アメリカ本国だけで十分なマーケットがあると、いつも信じていた。そのために、海外の企業には、惜しげもなくパテントやノウハウを売りに出した。そのお陰で、たしかに長期間にわたって RCA に大きな収益をもたら

した。しかし他方では、RCA のものになるはずであったマーケットを、技術を身につけた日本が、占拠していくことになったのである。第2のミスとしては、初代社長は、テレビやラジオの放送というものは、テレビやラジオのセットを売るための、手段にすぎないと思っていたということである。このために、RCA の NBC ネットワークは、いつまで経っても、CBS の第2バイオリン (second fiddle) にすぎないと見なされることとなったのである。

世間の一部からは、この2つのミスの他に、RCA の初代社長は第3のミスをやったと思われる。それは、後継者を育てるのに失敗し、企業の仕事を自分の息子に譲ったことである。

その2代目社長は、1960年代の企業経営の「知恵」の、「とりこ」となっていた。彼の指導のもとで、RCA は驚くべきコングロマリットとなっていたのである。研究・開発 (Research & Development) が沈滞している一方では、RCA はグリーティングカードやカーペットまで製造していた。更に、冷凍食品を扱うバンケット食品株式会社、ハーツレンタカー、ランダムハウス出版社などまで買収していたのである。事実、1ヶ月程筆者がアメリカに出張した時には、ニューヨークの JF ケネディ空港のハーツレンタカーのオフィスでは、RCA の名刺を見せただけで30%のディスカウントをした。

2代目社長は、この他に、コンピュータの事業にも乗り出した。コンピュータ業界には、IBM という超巨大企業があり、その周りに7つの小さな企業がひしめいていた。そのために、「白雪姫と7人のこびとたち」と言われていた。2代目社長は IBM に、真っ正面からぶつかっていった。そしてさんざん深入りしたあげく、1971年には2億5,000万ドル(875億円)という大損害を出してコンピュータ事業から退却した。

1975年、2代目社長は、評議員であった2人の重役をクビにしようとしていた。彼はこの問題に決着をつけぬまま、専用機で日本にやってきた。新しい妻君となったオペラ歌手を連れていた。この時は、ホテルオークラで華

やかなパーティがあった。筆者は、この種のパーティにはほとんど出席しない。しかし、この時ばかりは、そのオペラ歌手が、オペラのアリアを聴かせてくれるかと思ったので出席した。アリアはなかった。しかし彼は、昨日宮中で昭和天皇と面会したと言った。これは、天皇が、戦時中 RCA のラジオを使っていたので、RCA に対して特別の親しみを感じていたからだ、説明があった。アメリカ人ならば、そんなに簡単に天皇に会えるものかと、内心驚いたのを覚えている。

しかし、この「アジア旅行」の間に、問題の 2 人の重役は、評議會を結束させた。そして、2 代目社長が帰国したときに、彼に最後通告をつきつけた。社長を辞職するか、クビになるか、というのである。社長は、その日のうちに辞職した。当時、この話がある研究所の先生にしたところ、「日本では、とてもそんなことはできん。アメリカが戦争に勝つわけだ」と言った。

社長は交代したが、第 3 代目の社長は僅か 10 ヶ月で退いた。インカムタックスの申請を、5 年間もしていなかったことが判明したからだ、と言われている。次の 4 代目の社長の時は、ゴタゴタが続いた。そして、誰も長期計画など立てられなくなった。「長期計画とは、昼食のあとでは何をしようか、ということだった」と、当時の重役は苦笑している。経営も悪化した。1978 年には 1 億 2,200 万ドル (305 億円) 稼いでいた NBC ネットワークも、1980 年には 7,500 万ドル (187 億円) へと転落していた。また社長が交代した。RCA 基礎研究所の掲示板にも、これらの社長交代劇のアナウンスが、次々と貼りだされた。RCA 中枢で、何か良くないことが続いていると感じさせられた。

新しい 5 代目の社長は、RCA を立てなおし、数年で次の人と交代するだろうと考えられていた。しかし御当人は、そう思っていなかったのである。彼は、会社は初心に返り、放送とテクノロジーのルーツに戻るのだと宣言した。彼は、ハーツレンタカーをユナイテッド・エアラインに売却し、他の部門も整理した。東京の RCA 基礎研究所もこの時整理された。有線テレビの企業を作るのだと言って、ロックフェラー・センターと協同でしていた事業

も、3,400 万ドル (85 億円) の損害を出して中止となった。一方では、デビッドサーノフ・リサーチセンターで、世界で最初に発明された液晶の応用研究も、工場まで建てた上で、レスポンスタイムが遅くて使い物にならないと言って、売却した。そしてついに、2 代目社長の時から大宣伝をし、pH D までラインに動員していたビデオディスクのプロジェクトが、5 億 7,500 万ドル (1,438 億円) という巨額の損害を出した上で挫折した。世間の人は、ビデオテープを選んだのである。

こうしている間にも、RCA は吸収合併のターゲットとなってきた。1982 年 (基礎研究所閉鎖の年) ベンデックス・コーポレーションが、額面 20 ドル (5,000 円) の株を、7.2 % まで買い進んできた。1983 年には、ミネアポリスの仕手筋が、4 % まで買い進んできた。1985 年には、RCA の株はマーケットでは 34 ドル (8,500 円) から 49 ドル (12,250 円) で売買されていたが、会社買収のための額面は、85 ドル (21,250 円) から 90 ドル (22,500 円) であると見なされるようになった。

5 代目社長は、RCA を守るために、NBC をディズニーに売ろうとしたことがあった。しかし、NBC を失えば、RCA は生き残れないことに気づいたので中止した。一部では、何事かが起きるのは、もはや時間の問題だと思われた。1980 年代のアメリカでは、上場企業は長いこと現金を持っていることは出来なかった。それでも、RCA はまだ 20 億ドル (5,000 億円) の資金を持っていた。まだこの金で、他の会社を買うことも出来た。事実、問題を抱えていたタイムを買うという噂もあった。また、1985 年夏には、ユニバーサル映画の MCA を買おうとして、接近したこともある。このような次第なので、RCA は、売る必要などなかったのだという人も多い。確かに、1985 年 11 月 6 日には、5 代目社長の出した長期計画を、評議会が承認したりしていたのである。

一方 GE の社長の方は、ウォール街では「ニュートロン・ジャック」と呼ばれている人物であった。「ニュートロン」というのは、「中性子爆弾」ということである。中性子爆弾は核兵器の一種で、中性子を沢山放出する。中

性は、戦車などの厚い装甲を簡単に突き抜けて、中の人間だけを殺す。それで、「ニュートロン・ジャック」というところは、「会社を吸収合併すると、設備だけは残るが、人間の方は皆消えてしまう」というのであった。

GE はエクソンと IBM につづき、全米第 3 位の企業である。1985 年のサンクスギビング祭の時には、24 億ドル (6,000 億円) のキャッシュが入っていた。これは、ユタ・インターナショナル・ディヴィジョンを売却した金である。GE の経営状態もよく、借り入れ対純利の比率は、12.9 % であった。それで、もし借りるつもりになれば、沢山の資金が簡単に借りられたであろう。確かに、RCA を呑み込むには、沢山の資金が必要であった。GE は、その年には 290 億ドル (7 兆 2,500 億円) の年収があった。それでも、従業員 8,800 名の RCA は、90 億ドル (2 兆 2,500 億円) からする買物で、一口で呑み込めると言えるものではなかった。しかし、前にも述べたように、RCA には 20 億ドル (5,000 億円) の資金が残っているので、負担はいくらか軽くなる。そのうえ、RCA の第 5 代社長は、内心、GE の吸収合併の条件を聞いたがっていた。しかし彼は、そのことを、仲間の重役にも、評議会にも、どこにも知らせずにいた。

ことは極秘のうちに運ばれ、1985 年 12 月 17 日 (木)、GE の条件が提示された。それは、47 ドル  $\frac{3}{4}$  (11,937 円) で取引されていた株を、61 ドル (15,250 円) で買い取るというものであった。もちろん、取引はキャッシュということであった。重役会が召集され、9 対 1 で GE との話を進めるのに賛成した。もはや RCA は売られたも同然であった。この話は外部に漏れて、金曜日には 47 ドル  $\frac{5}{8}$  (11,906 円) であった RCA の株は、次の週の水曜日には、63 ドル  $\frac{1}{2}$  (15,875 円) まで跳ね上がっていた。

最終条件は、66.5 ドル (16,625 円) となった。他に、9 人の重役には、1990 年まで本俸が支払われることとなった。社長には本俸はなかったが、年 50 万ドル (1 億 2,500 万円) の顧問料が、3 年間支払われることとなった。他に RCA の重役は、持ち株をキャンセルする支払いとして、社長の場合は、700 万ドル (17 億 5,000 万円) 以上にのぼる金を受け取ることとな

た。GE 側は午後 6 時、RCA 側は 7 時に合併を承認した。

1986 年 2 月 13 日、ニューヨークのマリオット・マーキス・ホテルで売却の話が公表された。激しい非難と、不信と、悲しみと、怒りとが渦巻いた。「ニュートロン・ジャック」の噂を知らないものは無かったからである。「取引は、GE と RCA の社長と、会社にとってはよかったろう。しかし、個人のレベルでは、重役でも、disaster であった」という。かくして、東京の RCA 基礎研究所などは、RCA という大海に浮かんた、1 枚の笹舟のようなものに過ぎなかった。その笹舟には、ケシ粒のような 34 名の者が乗っており、すでに、4 年前に同じ苦しみを味わっていた。しかし、そんなことを知っている人は、1 人もいなかった。

RCA の吸収合併は、アメリカにとって良かったのだ、という人がある。これは国防技術上の話である。GE は軍事衛星を持っていた。RCA は民間衛星を持っている。GE は陸上のレーダーシステムを持っていた。RCA は海上のレーダーシステムを持っている。その上に、RCA は NBC という全米ネットワークを持っている。RCA の 5 代目社長は、RCA を切り売りしたくなかったという。RCA が切り刻まれるのは、見るに耐えられなかったもので、一括して処分したのだという。しかし、GE は RCA を買収すると、後日、あっさりと、家電部門を切り離して、フランス系の企業に売り飛ばした。

近頃は、日本でも威勢のいい発言をする人がある。軍人上がりの企業経営者とか、あるいは一部の大臣や代議士などがそれである。しかし、RCA と GE の合併が、アメリカのためにも良かったと言っている人たちは、合併が、日本との貿易戦争 (Trade War) において、強力な新兵器となると言っている。かくのごとく、日本を名指しにして、ターゲットに据えているのである。威勢のいいことを言うのは易しい。しかし、たとえ貿易戦争であっても、アメリカとの戦争は、日本にとってまだ不利である。今はまだ、戦うべき時ではない。相手は、途方もなく強大なのだ。相手が、双子の赤字でびっこをひいているからといって、見くびってはならない。見くびりは、おごり

の産物である。そしておごりは、客観情勢への無知から生まれる。1930年代には、不況にあえぐアメリカを見くびった。そして、熱に浮かされたように突入していった前の戦争が、どんなに大きな犠牲を国民に強いることになったか、少しは思い起こしてみたらよかろう。

(1994年7月20日記)



日本ビクター株式会社のパクターマーク原画  
〔「日本ビクター・ニッパーズギンザ」のご提供による〕