

## 第6回東洋大学経営力創成研究センター・シンポジウム開催

### 【研究報告】

報告者：大曾根収氏（元ビクター（株）理事、ビデオ事業本部次長）

論 題：「VHS 世界制覇への道」

司会者：米山正秀氏（センター研究員、東洋大学工学部教授）

家庭用ビデオ VHS の世界規格への道

2003年11月

この話はもう30年以上昔のことであるが、電機業界にあっては弱小メーカーにすぎなかったビクターにあつて、VHS と呼ばれる家庭用ビデオを開発し、これを世界の規格に育て上げていったビデオ事業部長の故高野鎮雄氏に焦点をあて、すこしくお話をしてみたい。ちなみに、私は20年間ビデオ事業部に在籍し、主として経理責任者として高野の女房役を勤めた。この経験から高野が実現したすばらしい業績をここに改めて振り返ってみる。

#### ◆家庭用ビデオ開発競争の推移とビクタービデオ事業部の実態

昭和40年代前半の家電業界はカラーテレビの急速な普及に支えられ、業績を大きく伸ばしていたが、45年頃になると普及が一巡し、もはや販売の伸びが期待できない状況に陥っていた。この苦境を打開するために次の目玉商品の出現が強く望まれていたが、家庭用ビデオこそポストカラーテレビの本命という

見方が一般的であり、その開発が急がれていた。そんな中で、昭和48年に松下電器から「オートビジョン」が開発され、市場導入された。同社はビクターの親会社ということで、ビクター本社の副社長がビクターもこの規格の商品を発売するよう高野に指示したが、彼はこの商品は本命とは考えず固くコレを拒んだ。この「オートビジョン」は間もなく市場から消えていった。

さらに昭和49年には東芝・三洋から「Vコード」と呼ばれる商品が市場導入されたが、これもいつの間にか消えていった。そんな中で、昭和50年にビデオ業界で圧倒的な力を持つソニーが画期的なビデオ「βマックス」が発売され、コレこそ家庭用ビデオの決定版といわれ、実際に売上も順調に伸ばしていった。それから1年半後の昭和51年今度はビクターから VHS が発売され、2時間記録が出来るという画期的な性能からこれまた市場で

高く評価され、結局βとVHSのいわゆる「仁義なき戦い」が始まったのである。

しかし高野にとってここまでこぎつけるには苦難の連続であった。当時のビクターの経営の仕組みはいわゆる事業部制であった。この制度では事業部長は自分の担当する商品の開発、生産、販売などの分野で幅広い権限を持っていたが、その結果としての損益、資金について重い責任を負わされていた。高野が担当するビデオ事業部は業務用のビデオを細々と作っていたが、精密加工技術に弱く、製品は不良品の山、また市場も未成熟で販売は伸びず、大赤字と膨大な借金に悩んでいた。この苦境のなかにあつて、高野は家庭用ビデオにその活路を求め、限られた人材、資金のなかでひそかにその開発に挑戦し3年有余を経てやっとVHSを生み出すことに成功したのである。

#### ◆VHS 導入戦略

VHSの市場導入の経過を商品開発戦略とファミリー戦略の2つ面から述べたい。

##### 1) 商品開発戦略

前述の通りビデオ事業部は人材・資金などの経営資源は極めて限られており、失敗は絶対許されないため、開発に先立って家庭用ビデオの必要条件を徹底的に検討し、コレを実現する要素開発に焦点を絞った。その条件のうちもっとも重要な点は「2時間録画再生」ということ。録画される番組はドラマ、映画、スポーツなどであり、これには2時間が絶対条件であるし、特に欧米ではビデオは主として映画などのビデオソフトの再生機としての利用法が主であり、ここでも2時間が絶対条件になるのである。しかし2時間記録であっても小型軽量で、かつ画質はTV放送並みを実現しなければ家庭用としては普及しない。この相矛盾する問題を同時に解決することが至上命令であった。コレに挑戦したのが20代前半のメカ技術者と20代後半の回路技術者で、彼らは技術の常識を無視し新しい発想でこの問題に挑戦し、M型パラレルローディングで小型軽量を、またDLFM方式でTV放送並みの画質を確保するという見事な成果を実現してくれたのである。

##### 2) ファミリー戦略 さて、商品が出来てもそれだけで世界の規格にはなりえない。

それと同時にその規格に賛同してもらえるビデオメーカーをいかに多く自陣にひきこむかが新規格確立の重要な条件となる。ここでもまた高野が決定的な役割を演ずるのだ。彼の基本的な考えは、「VHSを世界に普及させていくためには、個別企業のエゴを完全に排除し、各社が協力し合って推進すべきだ」というもの。そのためには、技術サンプルを貸出すなど企業機密の積極的な開示、初期段階における商品配給面でのファミリー各社への優先供

給、各社の自社生産移行時の技術支援の約束など、実際の行動面でこの考えを実践した。これらがファミリー各社の賛同をえた理由であったろう。この当時の高野の口癖は「身を捨ててこそ浮かぶ瀬もあれ」であったことを思い出す。

さて昭和50年代前半ではVHS陣営はビクター、松下、シャープ、日立、三菱、RCA(米)、トムソン(仏)、テレフンケン(独)などであり、またβ陣営はソニー、東芝、三洋、ゼニス(米)などであったが、時の経過とともに次第にVHSへの参入が続き、ついにソニーも昭和63年にVHSに参入、10年以上に及ぶビデオ戦争が終結しここにVHSは世界の規格として定着することになったのである。

#### ◆高野のリーダーシップと経営術

高野のリーダーシップはどこから生まれてきたか、それは彼の的確な決断力、果敢な実行力を示す数々の実績を部下も関係先もよく見ており、それを通して彼に対する全幅の信頼を寄せていたことにある。副社長から指示された親会社の規格採用を拒否する勇気、あのソニーが開発したβマックスなら迷わず参入という常識の排除、数ある規格の中でVHSに特化した決断、ファミリーへの積極的な説得工作など、事例は枚挙に暇がない。

また彼の経営術に触れてみよう。その第一は現場主義。現場こそ知恵と情報の宝庫であると考えていた。第二に人材育成だ。彼は雑談や酒の席で、自分の夢や使命を語る。不思議なことにそれを聞く者もいつの間にか高野の夢や使命感を共有してしまう。それによって指示されて動くのではなく、自ら考え行動する人材を育ててゆく。第三がシンプルな管理。急成長期には間接人員、在庫が急増するが、彼は事務所や倉庫の拡張を極力押さえ、その解決策を部下に考えさせた。そこに改革が生まれると読んでいたのであろう。これらは彼がどこかで学んだものではなく、自然に体得したもののようなものである。 以上

★★★★★ 大曾根 収 / osamu osone ★★★★★