

あの日
あの時

ミスターVHS

菅谷光雄 *Sugaya Mitsuo*

平成12年4月4日、NHK総合テレビの「プロジェクトX」で「窓際族が世界規格を作ったーVHS・執念の逆転劇ー」が放映された。多くの視聴者が涙した。大反響を呼び、何回も再放送された。その人物がミスターVHS・高野鎮雄さん（日本ビクター(株)元副社長）、私の師である。高野さんの下で20年間仕事をさせていただいた。20年間の毎日がいつも新鮮で、夢中で、気がついた時、高野さんはとてつもなく大きな人になって、私達の前から忽然と消えてしまわれた。今多くの企業や経営者に求められていることのほとんどを、高野さんは20年間でやり遂げてしまった。その幾つかの「あの日、あの時」を振り返ってみたい。

出 会 い

昭和48年、セミ業務用VCRの民生用発売を本社で担当した時に、VTR事業部長だった高野さんと巡り会った。「命を懸けてやってくれ」と言われたが、時代がかった言い方だけが印象に残った。しかし、会社業績低迷により僅か1年でその部署は解散となった。高野さんから、オレの所へ来い、と誘われていたのだが、他への移動となったので、転勤の挨拶に伺った。

「そんなところへ転勤しろと言われて、アンタは黙って承知したのか？」と聞かれ、「上司にお任せしました」と答えると「なに！何故、ビデオに移りたい、ダメなら会社を辞めると言わなかった！アンタの顔なんかもう見たくない！」そう言って席を蹴って行ってしまった。ショックだった。しかし、私のような若造に、あれほど真剣に向かってこられた姿に接し、高野さんを裏切ったような罪悪感に襲われた。2年後、若気の至りもあって、その部署からボロボロ

口になって追い出され、VHS 導入前夜のビデオ事業部に移り、高野さんと再会した。高野さんは目を細めて「おう、アンタか！」と言、黙って受け入れて下さった。私の一大転機となった瞬間であった。

「世界の VHS にしたい」

再会した高野さんから「世界の VHS にしたい、やってくれるか。新しい文化と産業を育てたい。一企業の損得で VHS をやるのではない。今度は命がけでやってくれ」と言われて恥じ入ってしまったが、一方では高野さんの話に感動して目の前の霧がサーッと晴れるのを感じていた。何かわからないが、体の芯から意欲が湧いてくるのだ。しかし、その夢に向けて突き進むことが、簡単ではないということを、間もなく知らされた。昭和51年9月、VHS は発売したが、生産体制が未整備で全くの商品不足。国内担当営業課長の私は業を煮やして、工場にハッパをかけに行った。するとそこには、自社ブランドは1台も流れておらず、ライバルメーカーのマークを付けた商品が次々に流れてくるではないか。頭に血が上った私は、高野さんに猛然と抗議した。「凋落か再起か」と言われているどん底の自社をさておいて、敵に塩を送るとはどういう神経か、と思ったのだ。だが、高野さんには穏やかに諭されてしまった。

「まだ生産ラインが出来てないから、アンタ方はただ配給しているだけだ。しかし生産体制が整ったら数量が急増する。その時、どうやって普及させるか考えるのがアンタの仕事だ。」

「世界の VHS になったら、テレビと同じくらいの台数が必要になる。年間数千万台という量を、我が社だけで供給できるはずもない。供給できる仲間をもっともっと増やさないと責任が果たせない。その仲間とは、開発期の利益も分かち合って協力していかなければ、世界の VHS には育てられない。了見の狭いことを考えるな！」

食ってかかった自分が恥ずかしくなった。お得意さまから品不足に対する連日の怒声に、私もいささか参っていた。しかし高野さんの叱責は、ただ謝罪するだけではなく、未来の夢をお得意様にも説得するエネルギーを私に与えてくださった。

リーダー高野さんの奥深い魅力

発売して半年後、生産体制が整い急速に商品が出回るようになった。高野さんの予想は的中し、売り上げは伸び悩んだ。あっという間に在庫を抱えてしまった。市場では値引き競争すら始まっている。僅かな拡売費を高野さんに頼んだ時

「アンタは今何歳だ、ン？ 定年までにまだ25年もあるのか。で、その金は、アンタの定年の時に役立つ金か、無駄になる金か？ どっちですか」

私は、自分の志の低さを知らされた。

「VHS は、技術者達が何年もかかって漸くここまで完成させたものだ。アンタ方営業は、値引きすることしか知恵が無いのか。目先の売り上げだけ追いかけるなら、営業なんか無い方が良い。いいか、今度は、技術屋に代わってアンタ方が大発明をする番だ」

営業をやっていて、“売って来い”と言われたことはいくらでもあるが、“発明をしろ”と言われたのにはいささか面食らってしまった。

また、宣伝キャンペーンを企画し高野さんに提案した。我々の説明を少し聞いてただけですぐ高野さんから

「“VHS はビクターが発明した”とか“ビクターの技術が優れている”という表現は、うちの宣伝に一切使っちゃいかん」

「新しいメディアは、1企業だけで発展させることは出来ない。志を同じくする仲間が、それぞれ得意なものを出し合って、みんなで協力しないと育てられない。それを1社の広告なんぞで、技術が優れているとか、自分が作った等と言うのは

傲慢だ。VHS をやるからには、今までの感覚は捨てて貰いたい」との厳しい指摘を受けてしまった。自社優位の宣伝を否定した高野さんが同意して下さったのは、VHS の目指す夢を訴えた「小さなビデオの大きな宣言」というキャッチコピーだった。赤字事業部の、なけなしのお金で実施する広告であったが、高野さんはそんなことをおくびにも出さず、VHS ファミリー全体の為の広告を選択したのだ。しかし、一つ一つの仕事を通じて、高野さんの限りない夢と過去にとらわれない果敢な決断に接するうちに、どんどん惹かれていったのは私一人ではなかった。

営業の大発明

昭和52年は、規格競争ばかりが熾烈を極めたが、売れ行きはさっぱりで在庫は更に膨れあがっていった。高野さんは、規格競争などまるで他人事のように、それには全く触れず、

「こんなに素晴らしい商品を売り込む事が出来ない営業には、プロが居ないということか。ライバルをいくら批判しても、それでお客様が買う気になってくれるわけじゃないだろう」

「自分に知恵が無かったら、もっといろんな人達から知恵を借りてきたらいいじゃないか。お客様の声も、もっと聞いてきたらどうかね」

工場しか知らない（と私は思っていた）事業部長にそこまで言われて多少不快感も抱いたが、市場に聞くしか方法が無いので、歩き回って様々な方から体験談や企画提案を戴いた。そうした中から、川崎のお得意さまの提案が元になって、後にビデオ販促のバイブルと評価された「アルバムビデオ」という手法が生まれた。

テレビ番組録画だけでなく、家庭用のビデオカメラでプライベートな映像を楽しむという、今日では当たり前になった家庭用ビデオの楽しみ方を、ややドラマチックな演出を加えてお客様に提案するのである。そのアイデアの試金石となるイ

ベントを、12月4日に計画した。VHS の在庫も大量に抱え、販売に使えるお金は残っていなかった。本社部門にも施策を説明して資金援助をお願いしたが、冷ややかな反応で突き放されてしまった。時間も無い。やむなく営業部長の独断で実行に踏み切ってしまった。

「失敗しても、殺されやしないだろう」と、営業部長も命がけになってバックアップしてくれた。“失敗は許されない”……私は心配で、その日は早朝から現場に出向いた。開場1時間前になって、エレベーターの前がざわつき始め、受付のセールスマンが飛んできた。お客様が並んでいるという。急遽、時間を繰り上げ開場したところ、あっという間に会場は大勢のお客様でごった返してしまった。

予めお客様から預かった写真を元に、販売店の方が製作したビデオをご覧になったお客様の感動の声が会場中を満たしていった。参加された販売店の方が驚く程の売り上げになった。お客様といつも接しておられる販売店の方の気持が、彼らの製作したビデオ作品に込められ、それがお客様の心を大きく揺り動かし、大成功を収めた。

この施策は「生き生きビデオ祭り」というキャンペーンで忽ち全国へ広がった。第一線の営業マンが、お客様の喜ぶ顔が見たくて「アルバムビデオ」販促を本当に夢中になって進めてくれたのだ。滞留在庫は忽ち払底した。その上、翌年3月に投入した70万円近いポータブルビデオカメラシステムまで、飛ぶように売れてしまった。

「この苦しいときに、営業が大発明をしてくれた。今度は工場の番だ。頑張って、売れるモノを作ってくれ」と、高野さんは技術や製造部門を激励して回っていた。我々営業には、「販売で苦勞しているパートナーの他社さんにもこのやり方を教えて差し上げろ」と指示された。折角、自分達で苦勞の末に創りあげた手法を、簡単に他社に教えてしまうのにはかなりの抵抗があったが、高野

さんの「志」を前にすると抵抗など雲散霧消してしまうから不思議であった。

切磋琢磨が生み出す飛躍のエネルギー

昭和54年、家庭用ビデオは全世界で普及の緒に就いた。米国では映画のビデオソフトレンタル中心に普及し始めた。その大事な時に、規格の根幹に係わる問題が提起された。

米国では、2時間の基本規格の他に、テープスピードを半分にした4時間規格を併載したVHSが当初より導入され、好評だった。それを日本でも発売しようという動きがでてきたのである。

4時間規格は当初から、米国レンタル業者やソフト業界から、VHSの標準は2時間規格か4時間規格かどちらなんだと、問題視する声が強かった。高野さんは「2時間規格だけがVHS規格であり、それ以外はVHS規格ではない」と宣言していたが、先行したライバル規格が、1時間規格から2時間規格に軸足を移しつつあった時でもあり、高野さんの説明だけでは疑念が払拭されなかった。ソフト業界が家庭用VTR市場に消極的になれば、普及の壁になってしまう。高野さんの考えるビデオ文化、ビデオ産業にソフト業界は不可欠なのだ。

高野さんは、他のVHSパートナーと共に、4時間規格を国内市場にも導入しようとしている松下電器松下幸之助相談役を説得に行った。「普及し始めたばかりのVHS規格に4時間規格を導入するのは、規格を混乱させ、普及にブレーキをかけてしまう。4時間規格はあくまでもVHS規格のオプションであり、販売は米国市場に限定して戴きたい」と申し入れた。

松下幸之助相談役は、規格の基本については十分理解されていたが「君の言うような混乱は米国市場ではおきとらん。米国では4時間モード付きVHSが大変良く売れとるそうやないか、お客様が評価してくれるものが何でいかなのや」と言わ

れて、国内発売を譲らなかった。この論争は仲々折り合いがつかなかった。当社が松下電器のグループ企業であったため、話がややこしくなった。グループとしての総意とVHS規格を支えるファミリーとしてのコンセンサスが真っ向から対立し、その中心に高野さんが居たのだ。

高野さんは、親会社の、しかもVHS導入でも大恩のある創業者の反対であっただけに、悩みに悩んだ。しかし、将来のビデオ文化・ビデオ産業を育成するためには、規格を企業の都合で勝手に変えてはいけない、と終始一貫して主張し続けた。ファミリーの他社の方々が、「そこまで親会社にたてついて、高野さんは大丈夫だろうか？」と大変心配された。このままいけばVHSは分裂するかも知れない所まで議論は紛糾してしまった。

しかしVHSファミリー技術陣の努力によって、4時間モードより技術的に難しい6時間モードが開発され決着した。6時間モードなら、標準の2時間規格と紛れることは無い、長時間番組を録画しておくには最高に便利な機能であり、松下幸之助相談役もVHSファミリーの皆さんも共に納得出来、ソフト業界の皆さんの疑念にも明確に答えるものであった。

「松下電器さんも、準備しておられた4時間モードを変更して6時間モードを導入された。我が社とは比較にならない大量生産をする松下電器さんのことだから、直前での設計変更は大変だっただろう」と、高野さんは松下幸之助相談役の英断に感銘されていた。一方では「親会社にあすこまでたてついたのに、うちの経営トップも、よく我慢してバックアップしてくれた。ありがたいことだ」と感謝しておられた。

この確執を超えることによって、VHSは世界のスタンダードへと大きく飛躍していった。1企業の損得を離れ、VHSの夢にかけた高野さんのひたむきな情熱と命がけの行動は、時に内部対立

を生むが、一方で高野さんの執念が、対立を止揚する知恵やエネルギーをも産み出した。内部対立の度に VHS は強くなっていった。

自ら仕上げて世界の VHS へ

欧州市場へ本格的に VHS を導入した昭和55年、深刻な不況真っ只中の欧州出張から帰った高野さんは、事業部幹部を急遽集めて言った。

「急増する VTR に対する輸入規制圧力は日一日と大きくなっている。状況は明らかに変わった。欧州に仕事を作って失業者を減らすことが大事だ。新しい国際環境の中で新しい国際関係を築いていくべき時が来た。ビクター一人が儲かるなどというのは許されない。パートナーともその利益を分かち合い、助け合いながら協力していく新たなパートナーシップが求められている。“お互いにビジネスだから、儲けて何が悪い”などという傲慢な態度は通用しない。真の国際人になって欲しい」

従来高野さんは日本生産しか考えていなかったが、方針を急転換して、すぐさま「欧州プロジェクト」を立ち上げ、自ら自社をリードし、欧州各社との精力的な協議や各国行政機関との折衝を重ね、昭和57年、欧州では不可能と言われていたゾーン EMI (英)・テレフンケン (独)・日本ビクター 3 社による合併会社結成にこぎつけた。その思想は、自社規格をやめて後に VHS 規格を導入したフィリップス社との合併 VHS 生産会社設立 (平成 2 年) に繋がっていく。米国では、ライバル規格をやめて VHS 規格導入に踏み切ったゼニス社とも、新たなパートナーシップを築き (昭和58年)、「世界の VHS」という夢は、まさに実を結ぶところまで来てしまった。

変わらぬ公平無私

「凋落か再起か」と注目された会社も、気が付いたら優良会社になっていた。VHS 事業が会社

を見事に立ち直らせてしまったのだ。事業部の人達は実によく働いた、生き甲斐を感じて働いた。しかし、ビデオ事業を支えた幹部の人達が、会社の中で特別厚遇されたわけではない。業績は上がらなくとも厚遇されている他部門の方が私には目に付いた。高野さんは寧ろ、部下に厳しいのではないかと感じられたのだ。大きな利益を上げても、ヒット商品で大幅な生産遅延を来したりすると、厳しく叱責され、時に更迭される幹部もいた。

「部下に厳しいのはいいけれども、社内を見回すと、高野さんの部下は割を食っていると思います」と、ある時高野さんにぶつけた。すると

「今、自分たちがどういう立場にあるか、アンタはわかっているのか。ビデオ事業部が利益を出さなければ、会社はおかしくなってしまう。VHS ビジネスをビデオ事業部に自由にやらせてくれた会社に、お返しをするのは当たり前だ。自分達が会社を支えているなんて、思い上がるな。ましてや、今オレが部下に甘くして、会社でごり押し人事なんぞやったら、会社中みんなそうになってしまうぞ。そしたら会社は忽ちおかしくなってしまう。世界の VHS にはなったかも知れないが、社員が人間として一流にならなければ、世界の一流会社とは言えないぞ」

高野さんのこの態度こそ、私達を強く引きつけているものの一つであった。ビデオ事業部の経営幹部は、高野さんの下で余計なことに気を使わず、安心して仕事に没頭できた。世界の高野鎮雄になっても、我々との接し方は全く変わらなかった。部下とも気軽に話し、いつも謙虚で、弱者にやさしく、お世辞やごますり効かない堅物だが、お茶目な所があって、若い女子社員から人気が高かった。しかし、運命の女神は必ずしも、そういう人物をトップリーダーに据えるとは限らない。これほどの貢献をしても「副社長」に留められたことを最も不可思議に感じたのは、社外の

方々に多かったようだ。

高野さんは副社長になると、ビデオ事業部に対して院政を敷くことを大変嫌っていた。ただ、ビデオ工場へは寸暇を割いて訪れた。「副社長来工」を気遣って待っている事業部幹部をよそに、そっと工場に入り込み、隅から隅まで一人で見て回り、現場の若い人達に声をかけ、最後に幹部の所へちょこっと顔を出す。時にリタイアしている私のデスクの所に来られて、声をかけて下さった。高野さんがその時最も心配されていたのは、自社の行く末であった。「夢中でVHSビジネスをやってきて、自社の事がもっとも手薄になってしまった」という感想を抱いておられた。「VHSが構造不況業種になるのは時間の問題だ。大企業病がヒタヒタと浸透しているように感じられるが、アンタはどう思うかね？」その時既に、高野さんには病魔が密かに忍び寄っていた。

人生の師、ミスターVHS

平成4年1月19日、高野さんは突然足早に私達の前から去ってしまった。横浜工場へ最後の別れに高野さんの棺が見えたとき、数千人の社員が庭を埋め尽くした。高野さんとの思い出は一人一人違うが、皆一つになって辛い別れを耐えた。告別式では、社外のVHSパートナーの皆さんが延々と最後のお別れにきて下さった。私自身、高野さんと出逢えた幸運と、ご一緒に夢中で過ごした20年間で反芻していた。そして、最も敬愛してきた仕事の師が、実は最も尊敬できる人生の師であったことに思い至り、心から叫ばずに居られなかった。

「公私に渡る我が師 高野さん！ 貴方に出逢えて、一緒に仕事が出来たことを誇りに思います。我が人生に悔い無し、有難う御座いました」
(日本ビクター(株)AVHビジネスユニット総合企画室参事)

経営倫理

No. 22

2001年(平成13年)11月25日 発行

編集人：編集委員長 水谷雅一

発行人：経営倫理実践研究センター

〒107-0062 東京都港区南青山2-3-8
九六ビル6階

TEL 03-5413-5897 FAX 03-5413-5898

<http://www.berc.gr.jp/>

電子メール：berc@gol.com

製作：株式会社 白桃書房

〒101-0021 東京都千代田区外神田5-1-15
TEL 03-3836-4781 FAX 03-3836-9370