

「高柳先生の尊影とイロハの『イ』の字」

喜志房雄

はじめに

高柳健次郎先生を思う時、テレビの父、あるいは発明者など世間一般の見方に加えて、私なりに別の見方があります。

一つ目は「イロハの『イ』の字」が持つ意味、二つ目はテレビと言うよりも、テレビ・ビデオを通じて新たな「映像文化」を創られた、文明的な機械に止まらず、新たな文化を創造し、社会に貢献されたということでしょうか。

入社当時は雲の上の人でしたが、先生が副社長時代に、関係会社であるビクター・データ・システムズ(VDS)の社長になられ、直接にお話する機会も増えてきました。私が情報機器部やプロジェクションシステム事業部の責任を担った頃は潜移默化を感じながら、Hughes との合併会社である Hughes-JVC-Technology (HJT) 時代には、直接的にイロハの「イ」の字のことを話させていただきました。

私の生涯にとって、多くの影響を受けた先生の尊影と、映像文化に関して、私なりの主張も交えて、「イ」の字 90 周年記念寄稿とさせていただきます。

1. 「雲の上の人」から

最初にお目にかかったのは、高柳専務時代です。といっても入社試験面接、当時(S39)、筆記試験はなく、面接と健康診断だけ。その面接に社長・副社長・専務と人事幹部の方がおられたように記憶しています。たしか受験生 10 人程度が一緒に呼ばれて、選考者が順に質問をされる。どなたがどんな質問をされ、どのように答えたかは殆ど覚えていませんが、技術の最高の方がおられ、それが高柳先生であるということは記憶に残っています。

入社後の配属先は研究開発本部キャビネット研究室でした。研究開発本部の総帥は高柳先生ですが、雲の上の方でしたから直接接することはありませんでした。一応、研究室ですから、研究したことを研究開発報告書として報告書にまとめる、提出する。そんなある時、上司から、「この間の幹部の会議で、キミの報告書が話題になったよ」「高柳専務も見られて、『都度、きちんと報告をしている』、『他の部門も見習うように』」とのことでした。認めてもらえることもあるんだ、との気持ちでした。

実はそれからしばらくして、実験の統計計算処理をする都合から、コンピュータというよりも、FORTRAN に出会い、結局、ソフトウェア技術者に転身をしてしまいました。当時、電卓を開発していた部門と、ソフトウェアの部門が一緒になって開発二部として発

足。試行錯誤の末に、オーダーエントリーシステムを開発。日本レコードセンター(NRC)の源になったレコードの受発注システムとして、形になりました。昭和 47 年、レコード営業所では、特約店からかかってくる注文電話を受けて手書き伝票発行、27000W ある倉庫をベテランのピッカーが探す。金額のない納品書と共に各店に配送。後から、伝票をキーパンチして電子化、経理処理をする流れでした。これを受注時に電子化すること、棚番号順にピックできるようにする(パートタイマーの初心者でもピック可能)こと、金額入りの伝票をつけて納品することなど。今でいうビジネスモデルの草分けであったかも知れません。(図-1)



(図-1)OES のカタログより(1973)

このシステムを社外発表、晴海のショウにも出展して多くの引き合いをいただきました。これを受けて、研究開発本部にありながら、提案書や見積書を持参してお客さまを訪問。その後、(詳細な経緯は知る由もありませんが)、昭和 48 年秋、コンピュータ周辺端末機器製造販売会社、(株)ビクター・データ・システムズ(VDS)として、正式に事業化の一步を踏み出したのです。新会社のもう一つの柱は、米国の INFOTEC という会社と提携した磁気テープ装置でした。VDS の社長は本社の高柳副社長。会社として非常に力を入れているということを内外にアピールしようとしたのではないのでしょうか。(ご本人はシャッポと仰っていましたが)。

しばらくして、研究開発本部の、どなたかから「高柳さんがキミのことを華麗なる転身と仰っていたよ」と伝えられました。これが私のことを認めていただいた二度目と想像しています。もちろん、華麗と思ったことは一度もありませんでしたが、ご評価をいただいたことには、素直に感謝を致しました。

ところで子会社にし、事業化と言っても、いばらの道続きです。引き合いをいただいて訪問をしても、「レコード屋のビクターが何をしにきた」から入らねばなりません。そこで一生懸命、会社の説明をするのですが、業界でのブランド力は皆無。仕方なく VDS 社長は高柳健次郎、テレビの父、あるいは有名な「イ」の字の方なんです。そうすると相手も

少し見直して話を聞いてくれる、時にはメモを取ってくれる、業者対応机が、次回から応接室に変わっていることもありました。国分寺にあった、H社の武蔵工場。半導体工場のデータ収集端末とシステムの引き合いを受けて、何度も通っていたある時、高柳前副社長(VDS社長)訪問の話が実現することになりました。これまで国分寺駅から徒歩15分でしたが、当日は社用車に乗せてもらい工場訪問。驚いたことに来賓応接室に通され工場長が出てこられた。そういうことも寄与したのか、数か月後にシステム受注。その後、2、3年に亘り、高崎工場、甲府工場などへも展開されました。シャッポならそれなりの役割があるようなことを言われていたと伝え聞いたことがあります。

VDS社長時代、週一度の役職会にはかなりの頻度で早朝からお見えになりました。役職会では直接的なご発言はされませんでした。月一度の全体朝礼(といっても数十人対象)では、色々とテレビ開発に関する話や、そこからの教訓などを話され、大いに力づけられた記憶があります。人工天才、フォーチュンの女神、機械式と電子式の違い、確か乾電池を2・3千個直列につないで高電圧を得たことなどでした。品質が大事であることは何度もお話になりました。もちろん、「技術社員像」についてもです。

当時、ソフトウェア技術者として絶対的な納期を守るべく、深夜帰宅も度々でしたが、海老名から二宮への終電がなくなると、仕方なくタクシーを利用。ある時、運転手さんから「今朝早く、逗子までお迎えに行きました、海老名に着くと大勢の人が飛び出して来て出迎えた」「そんなに偉い方なんですか?」。私から「その方は高柳健次郎と言いまして～。テレビの発明者です」。運転手さんは「えっ、そうなんですか」。数週間後利用したタクシーの運転手さんが、偶々同じ方で、再び高柳先生の話。「今朝も早く逗子に行きました。そうしたら、奥様が出て来られて『寒いでしょう、上がってお茶でも』ということで、暖かいお茶をいただきました」。私から、「実はテレビ開発にはお金がかかる。奥様が持ってこられた着物が、実験材料に変わりました。奥様に支えられた～」。詳しくは覚えていませんが、運転手さんは大変な興味を持たれ、最後に「大切にしなきゃ」のようなことでした。

たしか昭和54年であったと思います。ビクターの役員を退任され、合わせてVDSの社長も退任。理由として、実は何か文化に関する叙勲・褒章の有力候補であり、営利企業の役員であることには難点がある、そのように聞かされていたように記憶しています。もう来られることはないものと非常に寂しい思いをしましたが、数年後、私がVDSの責任者になってから、2～3度は、逗子のご自宅にご報告に伺いました。ご高齢でしたが、人間の色彩感覚に関するご研究を続けられており、私にもその一端をお話してくださいました。

2. 潜移暗化

音と映像に関して、私が真剣に考えたのは昭和 57 年秋からです。情報機器を VDS だけに任せておくわけにはいかない、もう一つは AV 機器だけでは先が見えてこない。そのような雰囲気があって、ある方から私にも提案をするように指示されました。今回、探していたら、S.57.11.18 付パーソナルコンピュータ市場参入計画 検討資料を見つけました。資料の中には、既存 PC(PC-9801 シェア 50%時代)との差別化を図るべく音楽と映像を中心のコンセプトにしたい、これは未成熟の領域である～と記されています。翌年から、関係者が一同に会して、ET プロジェクトが発足。(ET の意味は、参入は Too Late だが、逆転したい、頭と末尾を逆にして ET)。(図-2) 今で言う iPad のような発想もあったように思います。結果的には MSX を担ぎ商品化、事業主体として情報機器部発足へつながっていきましました。ET プロジェクトでは、コンピュータと音楽・映像との融合の議論がされ、私も多くのことを学びましたが、事業化に当たって直接的に関わることはありませんでした。唯一、研究所で開発したアニピュータ(動画を取り込み、グラフィック処理、再生する機器)を VDS で製造、販売したことでしょうか。

パーソナルコンピュータ 市場参入計画 検討資料 S. 57. 11. 18	JVC パソコン 検討会, 討議内容 58. 1. 20~1. 22
1.3 参入の切り口 日本ビクターが市場参入する切り口として当社の強みである音楽、ビデオのイメージを強調すべきである。 但し、パーソナルコンピュータと称するからには、所謂 汎用コンピュータとしての機能を備える必要があり、特にソフトウェアの互換性において、先発メーカーとのファミリー化を計ることが得策である。 既存パーソナルコンピュータは、以下のコンセプトが中心である。 (1) 文字による対話-----最も一般的、OA, 学習 (2) 図形による対話-----ゲーム、パソコングラフィック (3) 音による対話-----音声合成、パソコン音楽 (4) 他の機器との対話-----データ通信、ネットワーク、計測制御 日本ビクターとしては、生活をエンjoyする方向として本格的な (1) 音楽コンピュータ (2) 映像(ビデオ)コンピュータ を中心コンセプトにしたい。 この両者は、未だ未成熟の領域であり、且つ、既に社内各部署でかなりのノウハウ蓄積がある。	(1) 目的 1. JVC・パソコン開発に伴う、設計概念につき、関係者のコンセンサスをとる。 2. 使われ方を想定し、商品の性格づけを行なう。 3. 搭載される各機能につき、必要な事項を討議し、イメージを定着する。 4. ソフトウェア、ハードウェア、実装、筐体につき、基本概念を設定する。 5. 市場参入、上陸戦時につき、必要な事項を抽出する。着手優先順位を討議する。 *デモショー 10月18日～21日 晴海 *エレショー 10月 6日～11日 大阪 (2) 考慮すべきシステム、機能 ——市場参入の大要名分として オーディオ・ビデオに関連する分野を参入の切り口とする。 1. 楽器 2. PCM ADAPTER ← AV control 3. AHD CONTROL 4. インタラクティブ VHD 5. 文字多重 6. CATV 7. CAPTAIN } テレソフトウェア 8. アニピュータ 9. TVゲーム 10. AVコントロール 11. ワードプロセッサ

(図-2)JVC パソコン市場参入計画検討資料・検討会討議内容の一部(1982-1983)

ところが、十年以上を経て、VDS の責任者でありながら、ビクターの情報機器を整理整頓するプロジェクト(I-Project)に関わることを命じられましたが、実態はテレビ事業本部にあった情報関連事業の整理整頓。早く言えば別途事業化をするか、取りやめて、テレビ事業部門の負担を減らすこと、その一端を担うこと。正直、非常につらい仕事でした。「情報機器の灯を消すな」を基本に考えましたが、冷たい視線を感じたことも度々でした。この時に VDS で引き受けた熱昇華型カードプリンターは、今日も健在であり、専門分野では世界シェアも高いとのことで、嬉しく思っています。

何故私かと思いましたが、その後、VDS 責任者を兼任のまま、情報機器部の責任者、それからプロジェクションシステム事業部(PS 事)の責任者を拝命。情報機器部ではカラープリンター、PS 事業部ではプロジェクターと、徐々に映像の世界に深く入っていくことになりました。

I-Project のさなか、「ILA を核としたシステム構築」を提案したことがあります。理由の一つは ILA プロジェクターに内蔵されていた制御ソフトが不完全で時々暴走すること(roll your own programと言われていたそうです)。ソフトウェア技術者の端くれとしては黙っておられなかったこと。(実際、部門外、担当外でしたが、改善には随分と力を入れました)。もう一つの理由は、情報機器だけでは、当社の存在理由が薄いこと、これに ILA を加えて、当社のブランドイメージを強くしたいとの思いからです。更には、ビデオ映像に加えてコンピュータからの文字や画像も大画面に投射する機会が増えていくだろうとも考えました。「ILA を核にして～」は将来的な希望も含まれていて考え方としては、比較的受け入れていただいたように想像しています。(実行段階では誤解を受けたりで、そんなに簡単ではありませんでしたが～)。

映像や色彩に関して勿論、猛勉強をしたりして、それなりの知見を増やすことに努めましたが、局面に臨んで色んな判断をしなければならない時には非常な苦痛を伴いました。その時、心の支えの一つであったのが、かつて高柳先生がお話になった映像に関する情熱や折に触れての教訓だったように思います。

今思うと潜移默化とは良く言ったもので、知らず知らずに先生の影響を受けていたように思います。

3. Start with 「イ」

鮮明に覚えているのが 1995 年 11 月 6 日、Hughes との合弁会社である Hughes-JVC-Technology (HJT) CEO の赴任日です。合弁相手の Hughes Aircraft 社が撤退する、JVC が経営のすべてを担うことになって、結局は PS 事業部の私が HJT の CEO へ。当日の午前中に取締役会開催。合弁解消の第一段階として出資比率変更の契約決議。それから Board Members の変更、CEO の任命。午後から、Announcement to employees として

149名出席の全体集会。経過と経営状況の説明、Board membersとCEOの紹介。これで形式要件は全て満たしているのですが、CEOとしての私の挨拶が注目されていることは自明の理でした。こういう場合日本では、「未熟ですからよろしく」と言った方が受け入れられるのですが、米国でそんなことを言えば「Go home」になるはず。敢えて「私が来たから大丈夫」と自信を表現しました。次の文は自己紹介の最後に話した内容です。

I often travel to the United States and have also worked with American companies for a number of times. I think I have some reasonable knowledge to the ways things are done here.

その後で、基本に戻ること、基本の一つとして「Who do we compete?」と問いかけたのです。実はPS事業部時代、日米バッシングが多発している、意思疎通が上手くないことを何度も聞かされ、最初にこの壁を崩すべきと考えたからでもあります。自己紹介の後、「品質」「改革」、「先々のゴール」「優先順位」などを述べました。

ある程度は理解していたつもりでしたが、実態は想像以上でした。そもそもの考え方が違うで済めば良いのですが、それでは相互バッシング、いわゆる内部攻撃頻発の解決にならない。試行錯誤を繰り返す毎日でしたが、ある時、幹部面談中にDr. Takayanagiのことが話題になりました。勿論、高柳先生がテレビの発明者であることは相手も知っていましたが、私から問いかけたのは[最初に映した画像は何かご存知ですか?]、「そこまでは知りません」。「日本で知られているのは「イ」の字です」[それから、私は高柳先生から、「イロハの「イ」の字」と聞いたように思います。][実はビクターの関係会社で先生と話す機会が結構あったのです。]

ちょっと一目置いてくれたようなので、続いてイロハというのは、アメリカでのABCと違います、アメリカのABCは日本ではアイウエオに相当するのですが、先生が「イロハの「イ」の字」と仰ったことを私なりに解釈すると、「学ぶことの始め」「物事の始め」「文化の始め」という意味があると思います。偶然かも知れませんが、先生はテレビが持つ社会的な意義やテレビを通じての文化などについてお考えではなかったのでしょうか、勝手な解釈を伝えました。ABCやアイウエオは記号ですが、イロハには日本の文化的な要素が含まれているのです。(※本当の意味は分かりませんし、私の想像です)

色々と話が弾んで、表音と表意文字、漢字、カタカナなど、日米文化、価値観などに話題が広がりました。私自身に関する見方が少し変わってきたな、どちらが正しいのではなく、「違う」ことで意見が一致しました。続けて、JVCには、世界一、世界初、世界標準といった価値観や文化がある、この点ではHughes社も同じじゃないか。

勿論、こんなことだけでバッシングが止むはずはありませんので、強制的なことも打ち出しましたが、どうすればベクトルが合うのか、腐心の毎日が続きました。それでも上位概念としてのBest Picture in the worldを言い続けているうちに、Sales Promotion担当の方から、「the image says it all」(図-3)を会社案内やカタログに掲載したいとの申し出がありました。「これだ」とひらめいたのです。

もし、日米バッシングによって、Best Picture in the worldが実現するなら良いが、そ

んな事例を聞いたことがない。どんなに議論や討論をしてもよいが、それは内部に止め、私たちの評価はその製品でしてもらおう、それが「the image says it all」である。バッシングをすれば世界一の製品が出来るのか、このことを直接的に言う選択もありましたが、一人一人が自らそう思うように工夫したことを記憶しています。高柳先生の人工天才がヒントになっていたのかもしれませんが。まあ、暫くしてから日米バッシングは止んで、徐々にですが、心を一つにした会社が変わって行ったように信じています。



(図-3) HJT 会社案内(1996)



(図-4)岩井工場盆踊り-600 インチスクリーン(1997)

テレビ事業部の責任者になった時、「そんなことを言う前に利益」と言われそうなので、文化に関して直接的に話したことはありませんが、ILA 事業化の前提として、事業部の方々が大画面になじむことから始めました。(他には大電流になじむこと、光学の知識を持つことや経験を積んでほしいことなどです--。)。毎月の全体朝礼では、ILA プロジェクターを Dual で使う。キーストーンやレジずれなどの補正を経験すること、テレビは箱ではなく、映像文化の一翼を担っていることなどを、一人一人が自覚してほしいとの願いがありました。その一つのイベントが毎年行なう盆踊り大会でした。会場に 600 インチのスクリーンを設置し(図-4)、社員と地域の皆さまが踊る姿を映し出す。この工場がテレビだけでなく、大画面を通じて、映像文化を発信する基地でありたいと願いました。おりしも価格破壊が激しく関係者がどんなに努力をしても、ワイドテレビでさえ半年も価格維持ができない、間もなくやってくるデジタル放送を見てのハイビジョンテレビの買い控え、薄型の方式競争、テレビというよりも業界地位が低下しているように感じた中での策の一つでした。他には World Cup1998 フランス大会に際しては 2002 年日韓大会開催 10 都市で今では当たり前になった Public Viewing の走りのようなことを仕掛けたりもしました。

まあしかし、映像文化の発信(基地)といった、精神的な支柱というものは一朝一夕に作られるのではなく、ましてやそれが直ちに業績に寄与するものでもないので、どうしても価格指向に走るのはやむを得なかったかも知れません。あるいは、心の問題は、外から強制されるのではなく、自らがそう思わない限り、中々に育たないように思います。それでも、「映像はパブリック・ドメイン」であるべきであり、方式や価格だけの競争であってはならないとの信念は持ち続け、これは今でもそう思っています。

4. 映像文化の創造

HJT 時代に「イ」ではなく「イロハの『イ』」を話題にしたと書きましたが、似たようなことは、海外で幾度か使わせていただきました。見積提案、価格交渉時にそんなことは通じませんが、夜、懇親の場でワインを片手にすると有効だったようです。それでも海外ではまず、会社の **Philosophy** や **Direction** を示さないと相手にされないことが多かったので、文化レベルのことが分かってもらえるかどうかを推量した上ですが、昼の部、会社紹介に際し、**Philosophy** の一つとしてこの話を使ったように思います。

2006 年、関西の大学(社会人対象のビジネススクール)で「デジタル家電の展望」として講演を頼まれ、これに～映像文化の面から～というサブタイトルを付けて話をする機会がありました。ビクターのホームページを調べていたら、次の一文がありました。

高柳の発想の原点は、いつも「将来のためになるか、世の中のために役に立つか、人々の幸せにつながるか」であった。技術者が陥りがちな、技術開発それ自体を自己目的化したリ、いたずらに他とスペックを競い合う不毛な先陣争いには目もくれなかった。

「テレビという、将来必ずや人々に幸せをもたらすであろう夢の機械を創り出す」この明確なターゲットが、高柳とそのチームのメンバーの気持ちを一つにした。(中略)

高柳の思想は、昨今の情報機器やディスクメディア等の分野での、「我こそは最高スピード」「ウチのが最大容量」云々の先陣争い、その結果としての短命な技術ライフサイクルなど、ともすればユーザー不在、目標不鮮明となりがちな技術開発競争の現状に、改めて警鐘を鳴らしているのではないだろうか。

講演では、これを引用して、「何のためにこの事業はあるのか」「究極的に社会に何を提供しているのか」そのような上位概念が必要ではないでしょうか、そのように締めくくりました。その上で、若い皆さんも、文明としての機器を提供するに止まらず、機器を通じて文化を創造していく心がけを持ってほしいと付け加えました。

ハーバード・ビジネス・レビュー **BEST10** 論文の第 8 章に、「マーケティング近視眼」(**Marketing myopia**)という論文が掲載されています。著者の **Theodore Levitt** 氏はマーケティング界のドラッカーとも言われる人ですが、その一文を要約引用致します。(※1)

鉄道(**Railroads**)は「輸送事業(**Transportation**)」と考えずに、「鉄道事業(**Railroads-oriented**)」と定義してしまった。その結果、他の輸送事業(車、トラック、航空機等)が顧客ニーズを十分に満たしていないにもかかわらず、自らの活動を狭くし、他の輸送事業に顧客を取られてしまった。輸送事業・**Logistics** と定義しなおし、自分達はそのカテゴリの中にいることに気付いた。

ハリウッド映画会社が、テレビに顧客を奪われたのは、テレビの普及が全ての原因ではない。自らを「娯楽事業(**Entertainment Business**)」と考えずに、「映画事業(**Movie Business**)」と定義してしまった。その結果、**TV** を脅威と捉えた。「映画」では、映画館・スクリーン・暗所が想像され、事業範囲も制約される。本来は **TV** により、娯楽事業

を伸ばす機会が出来たと考えるべきであった。ハリウッドを救ったのは、TV 業界出身の若い作家、プロデューサー、監督達であり、テレビでドラマを提供することに気付いた。

つまり、目的(鉄道)や製品(映画の制作)中心ではなく、顧客中心(輸送、娯楽提供)の考えを持つべきであるとしています。1960年に発表された論文ですが、今になっても通じる内容かと思います。三菱総研がこの論文を受けて1989年に「DI ドメイン・アイデンティティ」という書籍(*2)を発行され、「究極的に社会に提供しているもの」を考えて会社を変えていった事例を掲げています。阪急電鉄が鉄道業から、鉄道周辺地域の開発・文化的生活圏の提供。ゼロックスがコピー機の製造から、オフィスの生産性向上、アート引越センターが運送業から、生活の移動を提供などです。

このような考え方を、テレビに置き換えて見ると、私たちはテレビを通じて映像文化の一役を担ってきたというのは正しいのではないかと思います。そういう意味ではビデオ機器も互換性という機能を活かして、映像の蓄積と交換文化を創造したと言えるのではないのでしょうか。そのように考えを広げていくと、高柳先生の尊影が益々、輝きを増してくるとともに、直接に教えていただく機会を持てたことを誇りに思う次第です。

おわりに

今年の1月20日、ビクター高柳会で「イ」の字90周年記念ページに寄稿するように言われてから、ずっと悩んでいました。要するに何を書こうか。資料を豊富に持っているわけでもなく、持っても探し出すだけでも大変。結局は自分なりの主張を中心にするしか他にないと覚悟を決めました。時間を経て、アップロードされた記念サイトを見ると、ILAについてはあまり触れられていないようだ、ILA映像に関して誰かが触れるべき。特にPS事業部時代、HJT時代、テレビ時代を通じて苦勞を共にしてくださった方々の姿が浮かんで来ました。それで、ILAとHJTを中心にストーリーを作りながら、機会を見て資料を探す。これをスキャナーで取り込む。その一方で、情報機器に関してもルーツであるVDSや情報機器部の方々のご努力についても記しておきたい。締め切りがある。

書き終えて思えば、このような企画を考え、実行していただいた方々すべてに感謝の気持ちで一杯です。これまでも振り返る良い機会を与えていただきお礼を申し上げます。

※尚、HJT-ILAに関する資料に関して、今なお私が保有しているものの一部ですが、この寄稿とは別に添付し、これに関わったすべての方々に敬意を表したいと思います。

(2015年10月6日 横浜にて)

出典

(*1) ハーバード・ビジネス・レビュー BEST10 論文 ダイアモンド社・2014年9月

(*2) DI ドメイン・アイデンティティ 三菱総合研究所著 ダイアモンド社・1989年10月