

松下幸之助と日本ビクター

平田雅彦

1 ビクター・トーキング・マシン社

日本ビクターがアメリカのビクター・トーキング・マシン社全額出資の会社として、横浜に設立されたのは一九二七年（昭和二年）のことであった。

蓄音器は一八七七年（明治十年）にエジソンによって発明されたが、その時のレコードにあたる音の容器物は板状のディスクではなく、筒の形をした蝋管ろうかんだった。蝋管は製造するにはきわめて生産性の悪い商品だった。そんな事情もあって、蓄音器の普及はしばらく進まなかった。その蝋管の代わりに平円盤のレコードを考え出したのが、ドイツ移民のアメリカ人エミール・ベルリーナだった。ディスク状にすればプレスによって量産ができるので、安いレコードが大量生産できるようになった。エジソンの発明後十年経った一八八七年（明治二十年）のことである。

ベルリーナは発明家ではあったが、生産は不得意だった。そこで生産に通じたニュージャージー州の工場主エルドリッジ・ジョンソンと提携して、一九〇一年（明治三十四年）にビクター・トーキング・マシン

社を設立した。この会社が日本に進出するために設立したのが日本ビクターである。

蓄音器を普及させるには、音楽ソフトが必要だった。そのためには有名な音楽家に吹き込んでもらう必要があった。ビクター・トーキング・マシン社はいち早く欧州の一流音楽家に働きかけ、イタリヤのアオペラのカルーソやロシアの歌手シャリアピンなどと契約した。そしてそのような一流アーティストのクラシック盤には特別に赤いレーベルをつけ、値段も高くして売り出した。ビクターの赤盤レコードは、高級電気蓄音器ビクトローラの発売と並んで、高級品ブランドのイメージを確立することに成功した。

2 戦前の日本ビクター

ビクター・トーキング・マシン社は、日本における初代の代表責任者としてベン・ガードナーを派遣した。ガードナーはしっかりと経営方針の持ち主で、特約店を大切にしていた。両者の関係は一家族のように栄えることだと言って、「ビクター・ファミリー精神」を提唱した。また商品はたえず超一流でなければならぬこと、人材は

それに相応しい人を育成しなければならぬことなど明確な会社方針を持って、経営にあたった。

第一回のレコードはピアノのラフマニノフ、バイオリンのクライスラー、ジンバリスト、声楽のシヤリアピンという欧米の超一流芸術家だったが、それと並んで日本の声楽家もいれるべきだとして、藤原義江の「沖の鷗」「荒城の月」「出船」「出船の港」、佐藤千夜子の「波浮の港」が世に出された。

いずれもたいへん好評で、その時出された日本の歌曲は、その後小学校の教材として選定され、戦後今日にいたるまで日本人に愛唱され続けている。

その後も、作詞家に西条八十、時雨音羽、作曲家に中山晋平、佐々紅華という傑出した人たちを専属にしたビクターは、「東京行進曲」「君恋し」「東京音頭」「祇園小唄」「証城寺の狸囃子」「毬と殿さま」などのヒット歌謡曲や童謡を世に送り出し、当時の文化、風俗に大きな影響を与えた。

レコードと並んで、電気蓄音器も発売された。当初はアメリカからの輸入品であった。当時の卓上型電蓄の値段表を見ると、標準タイプで二百九十円であり、最高の電蓄と言われたクレテンザ・オルソフニック・ビクトローラにいたっては九百五十円という高額商品であった。松下電器が一九三一年（昭和六年）初めてラジオを手がけ、その年東京中央放送局のコンクールで一位を得た「当選号」の値段が四十五円であった。当時ビクターで取り扱っていた商品がいかに高額のものであったかがわかる。まさしく上流階級の人々や音楽愛好家の間で、

ビクターの商品は、垂涎の的となっていたわけである。

一方アメリカでは、レコードの出現によって一部の地方に留まっていた音楽が全国的に拡がり、ジャズ・ブームやダンス・ブームが起り、音楽の大衆化が進んでいった。その波にのって、レコード業界は急速に成長した。

しかし一九二〇年（大正九年）になって、ラジオが世の中に出てきた。ラジオの出現によって、音楽が無料で聴けるようになった。それを契機にして、レコードの売上げは下降線をたどることになった。

そのころビクター・トーキング・マシン社の実質上のオーナーになっていたエルドリッジ・ジョンソンは、レコードの将来に危惧の念を持つにいたった。そこでベルリーナから譲り受けていた持株も含めて全持株を銀行に売却した。銀行は一九二九年（昭和四年）、当時無線技師から身を起こして、ラジオの事業で急速に事業を伸ばしていた、デイヴィッド・サーノフの経営するRCAに売却した。RCAは既に放送事業としてNBCを設立していたが、新たにビクターを買収することによって、レコード業界への進出を試みた。

その結果、日本ビクターは設立後わずか一年五カ月で親会社が変わるといふ運命に出会った。

日本ビクターは翌一九三〇年（昭和五年）、横浜新子安の地に総工費三百五十万円をかけて、東洋一を誇る蓄音器及びレコードの工場を新設した。この際、三菱、住友の両財閥に出資を求め、日本資本との合弁の道を選んだ。

日本における経営は、RCAからの技術的バックアップも得て順調に推移していった。しかし日本とアメリカとの政治的緊張の行く末に不安を感じていたRCAは、一九三七年（昭和十二年）、日本産業株式会社（日産）の鮎川義介社長からの強い要請を受けて、日本ビクター資本の過半数を鮎川の日本産業株式会社及び第一生命に譲渡した。それを契機に三菱、住友両社も日本ビクターから手を引いた。

しかるに鮎川義介は、その年の秋、関東軍の要請を受けて、急遽満州進出を決定し、その株を東京電気（後に芝浦製作所と合併して東京芝浦電気、現在の東芝になった）に譲渡することになった。

同じ年のうちで、日本ビクターは親会社がRCAから日産に変わり、さらに東芝に変わるといふ大変化に見舞われた。

翌一九三八年（昭和十三年）、さらにRCAは資本の全面撤収を決定し、東芝に譲渡した。これを契機に、日本ビクターは完全に国内資本の会社となった。ただしRCAが資本撤収した後も、RCAとの技術援助契約及びレコード原盤契約は継続され、商標権も日本ビクターが買い取ったので、日本における犬のマーク使用権は日本ビクターに残った。

3 松下電器資本提供のいきさつ

戦後の日本ビクターは焼け跡からの出発だった。

主力の横浜工場は空襲により壊滅の状態にあり、築地にあったレコードのスタジオも灰燼に帰っていた。新たに結成された労働組合は、

一九三七年（昭和十二年）東芝傘下になった時から実質上の経営責任者が続けてきた伊東禿専務の退陣を要求し、長期争議にはいった。その結果一九四六年（昭和二十一年）、同じ東芝から橋弘作が社長に就任した。しかし労使は対立し、経営の改善は一向に進まなかった。そのため一九五一年（昭和二十六年）、企業再建整備法による再建をはからざるを得なくなった。そのため資本金を百万円に減資した後、残存旧債務弁済のため、資本金を二千五百万円に増資した。この時、親会社である東芝はその増資を引き受ける財務的余裕がなく、旧債権者である日本興業銀行が増資の大半を引き受けた。その結果日本ビクターは興銀の子会社となった。

しかるに一九五二年（昭和二十七年）、銀行法が改正になり、興銀は日本ビクターの株を一〇パーセント以上持てなくなった。興銀としては元の親会社であった東芝にその株の引き取りを申し出た。しかし当時の日本ビクターの財務状態は悪く、五億円の債務超過になっており、株を引き受けるということは、五億円の債務の保証が必要であった。

東芝も当時厳しい財務状態にあったので、取締役会として決断がでず、いたずらに時間のみが過ぎ去っていた。興銀としては、法律的に時間の制約があり、アメリカのRCAに働きかけるとともに、東芝の了解を得て、松下電器に話を通した。この話を聞いた当時の松下電器社長松下幸之助は、即決で資本の提供を了解した。その時の松下電器の資本金は五億円だった。資本金五億円の会社が、五億円の債務保証に即決で応じたのである。東芝での意思決定が遅れていて困ってい

ただけに、興銀は松下電器の即断に驚くとともに、すばやい決断に感謝した。一九五二年末のことである。

当時の日本ビクターの資産内容からすれば、合併吸収という形もとれたはずであるが、松下幸之助は「この会社は犬のマークの商品が好きなお客様によって支えられている会社である。だから現在いるビクターの人たちをできるだけ生かし、ビクターとしての特徴ある会社になりたい」という方針を明確にし、以降買収とか子会社化とかいう言葉はいっさい使わず、資本提携とか資本の提供という言葉を使った。

私は一九六七年（昭和四十二年）、当時の松下幸之助会長に呼ばれて、京都真々庵に赴き、ビクターへの出向を命じられた。

その時、直々にビクターに対するこの方針を聞いた。「だから北野君以外先方に行くのは君だけだ」と言われた。

次に「平田君、ビクターをソニーみたいな会社にしなけりゃあかな」とも言われた。それからもう一つ「ビクターは東京におけるものの顔やからな」とも言われた。

この三つのことをつなぎ合わせてみると、松下幸之助はビクターに対して松下電器とはまた違った夢を持っていたのではないかと思う。松下電器とは違ったタイプの会社、松下電器ではできないことをやれる会社。私にはそのように思えた。

日本ビクターとの資本提携のいきさつは、一九八〇年（昭和五十五年）松下電器社内で行なわれた夏季経営懇談会の席で、相談役になっていた松下幸之助自身がくわしく語っている。

以下その懇談会での発言を引用したい。

私の経営は時に起伏があり、必ずしも成功の一途をたどったとは思っていないけれども、その歩みの過程で、研究に研究を重ねてやったというものはきわめてすくない。言いかえれば「思いつき」でやったことがほとんどです。よく言えば「ひらめき」です。その「ひらめき」でやって失敗したものはまずない。きわめてすくない。

一つの例をあげれば、日本ビクターという会社があります。ビクターは戦前から、レコードでは日本一の会社です。今から四十年ほど昔、門真に本店を移したころ、幸いにして本店も立派にできた、利益もあがった、周囲からも成功者の一人といわれるようになった。となった時に、レコードというものをやってみたいなと思った。当時、レコードはビクターとコロムビアという二つの会社がやっていました。いずれも外人の経営です。その他にも二、三ありました。

レコードをやってみようと思ってみましたが、さてとなるとなかなかやれない。いまムリにやったら失敗する。むずかしい。いつかやりたいと思ったけれども、その時はとてもやれないと思ってあきらめました。その時に真剣に考えたので、ビクターということが頭に残っていたわけです。

それが、時が移って戦後になって、思いがけずビクターを経営しないかと頼まれた。それで以前にそういうことがあったから、私は非常に関心をもってビクターの経営をやってみよう、こう思ったのです。それで引き受けることにしたいと思っただけで、こう思った。当時ビクターという会社は欠損が続いている。二千五百万円の資本

金での会社で、五億円の負債を抱えている。その上欠損続きで儲かっていない。当時、興銀さんがビクターの株をもっておられました。ところが、銀行条例が変わって、銀行が一つの会社の株を一〇パーセント以上持つてはいけないということになった。だが興銀さんはビクターの株の五十数パーセントをもっておられたのです。だからどうしても、その株を売らなければならない。それで、先ず第一に、どこへ売ったらよいかと考えられた。そして東芝さんに話をもつていかれたのです。

というのは、戦争になる直前までは、東芝さんがビクターを経営しておられた。ところが戦後に東芝自身の経営もなかなかむずかしい状態になった。社長は東芝から派遣しているけれども、ビクターの面倒までみることはできなくなってしまった。それで、これを放棄してしまわれたのです。だから興銀さんは、これはやつぱりまず東芝に持つていくべきだと思って、当時東芝の会長をしておられた石坂泰三さんに相談された。石坂さんは「わかりました。東芝で引き受けましょう」ということになった。ところが興銀さんは、一方でRCAにも話をしておられたわけです。RCAはRCAで、ビクターはもともRCAが生んだ会社だから、私どもが引きとりましょうということ、話が進んでいたのです。そういう話の途中で東芝さんに話が変わったわけです。

ところが石坂さんが、東芝の重役会にかけられたところ、重役会では通らない。なぜ通らないかというと、ビクターは当時、資本金二千五百万円の会社でした。だけどその二千五百万円の会社が、五

億円の欠損を持つているのです。その五億円も東芝が引き受けられるのかということになって、それがひっかかった。

石坂さんも、そういうことではしようがない、ことわろうということになって、ことわったわけです。興銀さんもやむを得ず、RCAに話をもつていこうとされた。その過程で私の耳に入ったのです。昭和二十八年のことで、いまRCAがビクターを買収して、向こうの技術をもつてきて業界に参入したら、業界がたいへんなことになる。せっかくみんなが苦心惨憺してやっていると、RCAのような大きな会社が出てきて、無尽蔵に資本をもつてやれば、ラジオ、無線、テレビなどという事業は、日本では育たない。みなRCAになってしまおう。というような感じを誰しももっていたわけです。だから私も、これはRCAが買わん方がいいと思っていた。そこでよし買おうと思った。

そしたら「松下さん、借金の五億円も引き受けてくれますか」と言う。「当然、会社を引き受ける以上は、それも引き受けましょう」ということになり、松下電器が引き受けるのであれば、現金でいまずぐ払わなくても結構で、引き受けるということを紙に書いてくださいということになった。ただことは急を要する話なので、すぐに返事をしてくれということだったので、すぐに返事をしましょう。無条件でいきましよう。それでは五億円の借金、負債もよろしいか、よろしいということになって、それで、考課表だけをくれたわけです。工場は全く見ていない。

どんな工場かわからない。とにかく日本ビクターという名のマー

ク代だと価値判断しよう。仕事や経営の内容は、どっちみち損しているのだから、見に行くまでもないだろう。それは承知の上で、ビクターという名のマークを買う。それから、われわれの手で再建したらそれでよいのだ。という考え方に立って買うことにしたのです。

それで初めて工場を見に行った。ところが驚いたことには、工場の中で従業員が立小便をしている。いくら終戦後間がないといっても、これはむちゃくちゃです。また、社員は八時が出勤になっているのに九時を過ぎないと出勤しない。たいへんな工場だと思えました。資本金二千五百万円の会社が、五億円の欠損を出すのは当たり前だと思ったのです。

しかし私は、工場の内容などどうでもよい。新規に日本ビクターという名前とマークだけで経営をやったらいと思っていたから、ビクトもしなかった。しかし人材は集めないといかん。それで、まず社長を誰にするか、専務は誰にするかということで、私は、海軍大将であった野村吉三郎さんという人を社長に頼んだ。そして住友銀行から百瀬という人に来てもらって副社長に、松下のラジオの営業部長であった北野君を専務にして、この三人の陣容でビクターをやってくださいといっって、やってもらった。(昭和五十五年夏季経営懇談会より)

4 日本ビクター再生のスタート期

一九五三年(昭和二十八年)三月、松下電器から派遣された野村吉

三郎、百瀬結、北野善朗の三人は、日本ビクター株式会社の株主総会で、それぞれ社長、副社長、専務に就任した。

戦後、松下電器は日本電気精器から松下精工を、中川電機から松下冷機を、それぞれの依頼を受けて子会社としたが、日本ビクターはそれらの会社と比較すると、文化性を持った名門会社だった。松下幸之助としてはある種の夢を託した会社でもあった。そのためこの時の経営者三人の人選には、いまままでにない慎重な配慮を加えた。

その最たるものが代表取締役社長となった野村吉三郎である。野村は元海軍大将であり、太平洋戦争直前まで駐米特命全権大使をつとめた大物だった。

松下幸之助はいろいろな機会に、野村の人柄を語っているが、現在残っているもののなかで、次の言葉はその時の気持ちをよく表している。

「野村さんは、ぼくと同じ和歌山県の出身で、年齢は明治十年の生まれですからぼくより十七も年上、いわゆる同郷の大先輩にあたります。そんなこともあって、早くから親しくおつきあいいただくことができましたのですが、野村さんは、ぼくがこれまでの人生のなかで直接にお会いする機会を得たたくさんの立派な方がたのなかでも、第一とってもいいような大人物であったと思います。清廉潔白で、スケールが大きく、茫洋として、しかも感じが柔らかく、一口で言えば、人間の偉大さというものを感じさせるお人柄でした。そういうところには、西郷さんに似たものを感じておりました。ぼくはいろいろないきさつがあって、戦後日本ビクターという会社の経営を引き受けるこ

とになりました。そのとき、社長をぜひ野村さんをお願いしたいと考
えました。というのは、日本ビクターは、戦前からレコードをはじめ
とする音響関係の名門会社でしたが、戦災にあったことなどもあって、
すぐれた技術を持ちながら、戦後の再建におくれをとっていました。
そこで、野村さんのように徳望の高い大人格者に社長として中心に座
ってもらい、いわば精神的な支柱となっていただければ、その再建は
必ず成功するだろうと考えたのです」（松下幸之助著『折々の記——
人生で出会った人たち』より）

野村吉三郎はこの期待にこたえて、「大和一致」という方針を掲げ
「軍艦を例にとると、カマタキ一人、水兵一人がさぼっても軍艦は動
かない。いまビクターにとっていちばん大切なことは大和一致だ」と
言って、従来のビクターの経営者、役職者、労働組合、従業員間にで
きていた精神的な亀裂の融和に努めた。元海軍大將が従業員食堂で五
十円の定食を食べながら、熱心に話し込んだり、運動会では皆と一緒
に走ったりして、従業員のなかに溶け込むように努めた。その結果、
松下幸之助の期待にこたえて、ビクターの精神的な支柱となり、荒廃
していた人心の融和に大きな役割を果たした。その野村社長は、就任
後まもなく渡米し、RCAのサーノフ社長を訪問した。海軍時代、日
本とアメリカは敵国同士の関係にあったわけだが、アメリカ側の当時
の野村駐米大使への信頼は厚く、会談はきわめて友好的に進められた。
そして、この会談がキッカケとなり、日本ビクターとRCAの戦前か
らの債務問題は解決し、友好関係はいっそう深まった。野村吉三郎の
残した精神的遺産ともいえるべき「大和一致」の精神は、全従業員の仕

事に対する態度、社会での生き方を示す心の持ち方として、その後長
くビクター従業員の心を支えた。

次に代表取締役副社長としては元住友銀行常務であった百瀬結を起
用した。

住友ではキレ者の噂が高かった百瀬には、副社長だが今日言うC
EOの役割を託した。一九五三年当時の松下電器の実情では、これだ
けの会社をまとめられる人材はなく、むしろ資金の調達が大切な当時
において、住友銀行からの資金面でのバックアップも期待しての判断
だったと思われる。

百瀬は「モモ・ケチ」とあだ名をつけられたくらい、無駄の削減、
コストダウンに徹し、日本興業銀行との間に交わした資金の返済計画
を一年早めて完済し、金融機関からの信用を築いた。百瀬の手柄は厳
しい人ではあったが、人をホロリとさせる人情家の一面も兼ね備えた
人だった。

営業を中心とした商品づくりには松下電器ラジオ営業部長だった北
野善朗が、専務取締役としてこれにあたった。

北野は営業を中心とした改革に乗り出し、松下電器で身につけたマ
ーケティングを駆使して、商品づくりの体制及び松下電器とは異な
る販売店直販体制の確立に注力した。

北野は「国の戦争は飛行機だ、軍艦だといろいろな武器を使って戦
うが、商売の戦いは商品しかない。商品がすべてだ。だから絶対に商
品で負けてはならぬ。商品をつくるためには、社長から一作業員にい
たるまでの全社員が、一丸となって、全知全能を傾けてつくらなけれ

ばならぬ」と言って商品づくりを大切にし、何事にもひたむきに情熱を持って取り組んだ。また行動の人で、現場第一線を大切にして、要望があればどこへでも気楽に出かけていく人だった。

百瀬、北野は朝早くから出勤して、夜遅くまで率先して社風の改革に乗り出していた。当時一般社員は始業時刻の八時半には来ていたが、課長は九時、部長は九時半というのが通例の会社だったから、役職の人たちには厳しい指導の毎日であった。

そんななかのある日、松下幸之助自らがビクターに来て、朝会の場に立ち、ミカン箱の上に立って次のような話をした。「日本ビクターは絶対につぶしてはならない会社です。日本においてかけがえのない会社だから、私が引き受けたのです。当社は人が多すぎて業績が悪くなっているではありません。だから人は一人も減らしません。また人の質が悪くて業績が悪くなっているではありません。だから人の入れ替えもいたしません。問題は経営がなかったことです。だから経営は松下がやります。松下電器の方針にそってやります。皆さんご協力をお願いします」この話を聞いた時、半信半疑だったビクターの人たちは、目の前の雲が晴れるような思いがし、いままでにない大きな勇気が湧いてきたという。

その後松下幸之助は「日本ビクターには犬のマークの商品が好きなお客様がおられます。そのお客様に喜んでもらうためには、ビクターの人たちの力が必要なのです。だから松下からはこれ以上人は出しません。ただ松下電器の経営方針だけは徹底してもらいます」という考

え方を披瀝し、ビクターの人材を生かす方針を明確にした。

日本ビクターは松下幸之助が気づいていたように優れた技術者の集団を抱えていた。その中心はテレビの父と呼ばれる高柳健次郎であった。

高柳は一九二六年（大正十五年）、浜松高等工業学校の助教の時、テレビジョンを発明し、世界に先駆けて映像の通信に成功し、日本における「テレビの父」と呼ばれた。一九三七年（昭和十二年）、三年後に東京でオリンピックが開催されることになり、NHKは世界初のテレビ放送に成功するために、高柳を技術研究所テレビジョン部長として招聘した。その結果テレビ研究はかなりのところまでいったが、戦争の激化で、オリンピックがなくなり、テレビの研究も中断された。そのため高柳は海軍にはいり、レーダーなど電波機器の開発を命じられた。戦後になって高柳はNHKに戻り、テレビの研究に打ち込もうとした矢先、占領米軍の指示で研究にストップがかかった。テレビの研究を続けたい高柳は、民間会社入社にあたり、今後テレビの研究を一緒にやりたいという海軍時代の技術者三十人を自分と同時に採用することを条件とした。その条件を受け入れたのが、日本ビクターだった。しかし当時のビクターは労働争議、社長交代という混乱状況であり、採用の意思は表明したものの、実際に入社までには数カ月の空白期間があった。そのため実際に高柳と一緒に入社した技術者は二十人に減少していた。一九四六年（昭和二十一年）七月のことである。

しかしこの高柳の入社が、その後のビクターの技術に決定的な影響

を与えた。

高柳にはテレビを世の中に出したいという明確なビジョンがあった。その大きな目的に向かって未来に挑戦しようとする逞しい意欲があった。それが技術者たちに大きな影響を与えた。そして独特の技術者集団カルチャーが形成されていったのである。

5 ソフトとハードの協力が生んだステレオ開発

日本ビクターは、戦前RCAの技術に裏付けられた高級電気蓄音器を生産していた。またそのコンテンツとしてのレコードも赤盤レコードが音楽愛好家間で評判だったように、良い音質をつくる録音、レコード技術を持っていた。

損傷しやすいレコードだった75回転のSPレコードは、戦後ビニール材を用いて割れない33・1/3回転の長時間LPレコードにとつて代わった。

LPレコードは一九四八年（昭和二十三年）米国コロムビアによって開発された。そのため、日本で最初にLPレコードを発売したのは日本コロムビアだった（一九五一年（昭和二十六年））。当時資金難の日本ビクターでは原盤の輸入もできなかった。そのために国産材料を使い、一から十まで自社の手によってつくらざるを得なかった。ようやくLP原盤の製作に成功したのは一九五三年（昭和二十八年）だった。しかし自社技術によるLP原盤の開発は、ビクターに大きな技術財産をもたらし、それがステレオレコード開発の基盤をつくった。

LPレコードの普及とともに、音の質に対する消費者の要望はいちだんと高まった。ビクターの技術者のなかには、良い音楽づくりにあこがれて入社した人が多かった。「音楽会におけるあの臨場感を家庭で再現したい」というのが彼らの一つの夢であった。そのためには当時テープによって再生されていたステレオ音をレコードによって再現する必要があった。

レコードのステレオ化のためには、レコードというソフトと再生装置というハードの両面からの技術的アプローチが必要であった。それができるメーカーは日本では限られていた。LPレコードをつくるための原盤づくりにおいて、初めての国産化を成し遂げたビクター技術陣は、その過程で多大の苦労も重ねたが、反面多くのノウハウを蓄積することができた。

ステレオ音づくりについて、あらゆる実験が繰り返された。その結果、一本の針で二つの信号を同時に拾うしか方法がないことがわかった。その模索のなかから、ビクターの技術陣は、45—45方式と呼ばれるカッティング方式を生み出した。これはエジソンの蓄音器に採用された上下動と、ベルリナーによって開発された左右動による録音方式とを組み合わせて、一本の針で同時にその両方を拾っていくというやり方であった。左右二つの音の信号を両方四十五度に傾けた状態でカッティングする方式で、その結果ステレオ音のレコード化に初めて成功した。一九五六年（昭和三十一年）九月のことであった。その後実用化のための研究が進められ、実際に国産のステレオレコード第一号となる商品がビクターから発売されたのは、一九五八年（昭和三十三年）

年)八月のことであった。

ステレオレコードの自力開発を成し遂げたビクター技術陣は、同時にステレオ再生装置開発においても他のメーカーに先行し、同年四月、STERE-O型が国産第一号機として発売された。

続いて翌一九五九年(昭和三十四年)四月、皇太子ご成婚記念として発売された一体型のステレオは、空前のヒット商品となり、以降日本ビクターは、業界に旋風を起こすステレオのヒット商品を次々に市場に送り出した。

当時のビクターでは「原音探求」ということが大きなポリシーになっていた。音楽会で味わった生の音の再現が、技術陣の最大課題だった。

その課題の追求の成果は、一九六六年(昭和四十一年)虎ノ門ホールで行なわれた「ステレオ再生音と生演奏とのすり替えコンサート」だった。耳自慢と言われる一千六百人の聴衆を前にして生演奏からステレオ音へのすり替えが行なわれた。十四人を除いて、誰もそれが「音の切り替え」だとは気づかなかった。見事な成功だった。ビクター技術陣は「原音探求」という世の中への公約を、実際の聴衆の前で証明した。

日本ビクターの経営は、このような業界をリードするステレオ、急成長のテレビ、ならびにレコードのヒットにより、一年ごとに改善を重ねていった。

そんな一九六二年(昭和三十七年)四月、松下幸之助は日本ビクターの本社に行き、八十名の幹部を前にしての臨時懇話会を開いた。その

記録が幸いにも残っている。数少ない日本ビクターにおける講演記録であり、松下のビクターへの思いがわかるので、抜粋して取り上げる。「おはようございます。百瀬さんなり北野君からいっぺん話をしないかとかねてから言われていましたし、私も皆さんにお目にかかりたいと心が動いておったのであります。

けさ、新聞を見ますと、ビクターの決算が出ておるんです。なかなか成績よろしいですな、今度は。いやほんと。(笑)

前期よりも二十数パーセント売上げが増加したんですね。利益もまたしかりでありました。決算報告がずっと並んでいるその中で、いけばん光彩を放っているのがビクターです。いかに百瀬さんはじめ皆さんが、経営に強い力を発揮しておられるかが分かります。実のところ私は内心ちよつと、こみあげてくると申しますか、そんな感じが一時したのであります。

日ごろはビクターのことを、忘れていたわけやありませんが、あまりそう思い出しているというばかりでもありません。けれどもそういう新聞を見ますと、やはりビクターは多くの心の底にかつちりと座っておるんじゃないか、だからそういうこみあげてくるものがあるんだという感じがいたしました」

この話のなかに、松下幸之助のビクターへの思いが見事に出ている。ビクターに夢を託し、松下電器とは違った特徴を出して欲しいと念願していたビクターが、それにこたえたことに対する率直な喜びが伝わってくるのである。

ところでこのように率直にビクターを誉めた後、松下幸之助は自己

観照の話をして心の弛緩をいましめている。そこでは豊臣秀吉の話が出てくる。実はこの五年後の一九六七年（昭和四十二年）、先述のように、私は当時の松下会長からビクター出向を命じられた。その時、同じように豊臣秀吉と自己観照の話を聞いている。いま考えてみると、松下幸之助はこの最盛期のビクターのなかに、既に何か言わねばならぬものを感じていたのかもしれない。

「経営陣営の上に非常に大事なことは何かというと、自社が今どれほどの実力をもっているか、自社の今の進歩は、自社の実力から見ても少しオーバーぎみであるか、まだ腹八分目程度であるかということの、絶えざる認定といえますか認識であろうと思うのです。

ある会社は成長率一〇パーセントの速度をもって、余裕綽々とやっている。ある会社は一〇パーセントの速度でやっていることはやっているけれど、もう精力を出しきって、何か事があるとそこでくたばってしまう状態である。そういう自己の力の判定は、やはり非常に大事である。

これは個人についてもいえると思うんです。むずかしいことだと思えますけれども、自分の今もっている力はどれほどあるだろうか、ということの自己認識を誤ったならば、ちょうど安全弁をはずしたボイラーみたいなものであって、非常に危ない。（中略）

五十しかないのに自己認識で八十ぐらいあるだろうと思うて、六十五の仕事をしように思ったら、十五もオーバーしますから、必ずこれは行きづまる。これは確実に行きづまってくると思います。（中略）

晩年の秀吉のものの見方は、われわれが今考えて決して当を得てい

るとは思えない。青年、壮年のころの考え方と、晩年に考えたことは、雲泥の差があるという感じがするのであります。やはり秀吉のような人でも、自己観照がなかなかできにくいものであったんだろうということであります。それだけ、自己観照というか自社観照はむずかしい。（中略）そういうことを実はつくづくと最近感じるのであります」

その年の十一月、日本ビクターは役員交代があり、野村社長が退任して、百瀬結が社長となり、松下幸之助が会長になった。

さて松下電器もステレオ事業の強化に乗り出し、一九六一年（昭和三十六年）ラジオ事業部から分離してステレオ事業部を独立させた。事業部長は和泉真弘だった。しかしビクターが日本で最初に開発し、リードしていたステレオ分野では、松下電器といえどもその立ち上がり期は困難をきわめ、試行錯誤の毎日を繰り返した。

翌一九六二年秋、和泉は松下幸之助のところに経営の報告に出かけた。和泉の報告をじっと聞いていた松下は、「和泉君、これからすぐ君は日本ビクターに修業に行つてこい」「一カ月でも二カ月でもよい。何かを掴むまで帰るな」という指示を出した。和泉は「修業」というその言葉に「武者修行」を思い出し、松下の「真劍勝負」にも似た厳しさを感じた。さっそく取るものも取り敢えず、日本ビクターへ出かけた。これを受ける日本ビクターステレオ事業部長の鈴木健も、突然の来訪に面食らった。

敵陣に乗り込んでの修業、和泉にとっては苦しい三週間だった。しかし三週間の修業を終えて松下に帰った和泉は、人が変わったように

なった。数々の教訓をバネにして新しい試みに挑戦した。松下ステレオ事業部の従業員もこれを契機に結束した。そしてヒット商品「飛鳥」^{あすか}、続いて「宴」^{うたげ}を生み出した。

二つの競争事業を持った時の競わせ方、そこには松下幸之助なりの経営の進め方があった。

6 松下幸之助とVHSビデオ

(1) 先鞭をつけた家庭用ビデオの開発

日本ビクターのビデオ開発は、比較的早い時期から行なわれていた。

高柳健次郎はテープレコーダーが世に出た時に、「音の缶詰はできた。次は絵の缶詰の時代にはいるぞ」と言って、家庭にテレビがはいった二年後の一九五五年（昭和三十年）、いち早くビデオの開発に着手した。

一九六〇年（昭和三十五年）、高柳はローマオリンピック用VTRが展示されているNHK研究所に出かけた。東芝が開発した一ヘッドVTRを見るためだった。世界に先駆けて開発されたアンペックスの四ヘッドVTRはヘッドが四つあるので、どうしても複雑な機構になっていた。家庭用にするためには、「シンプルでコンパクトでなくてはならぬ。そうすると一ヘッドでいくしかない」と思っていた高柳は、実際に現物を見てこれは問題だと気がついた。

一ヘッド方式はテープが走ると、ネクタイで首を締めつけるようにドラムを締めつけ、その結果テープ自身が延びていくということに気

づいたのである。そこでそのまま家に帰り、息子の俊と茶筒にテープを巻きつけ、二ヘッドにしてヘッドを切り替えるというやり方ならうまくいくということを発見した。この時出願された二ヘッドヘリカルスキヤン方式という特許が、その後、日本のビデオ技術に決定的な影響を与えた。

一九七〇年（昭和四十五年）、日本ビクターは、後になって「ミスターVHS」と言われた高野鎮雄をビデオ事業部長に任命した。最初の仕事は3/4インチ・ビデオの事業化だった。その事業化の年、高野は秘かに二人の技術者を選んだ。そして家庭用のビデオ開発を命じた。ターゲットは当時家庭に普及していたオーディオ・テープレコーダーと同じ大きさのもの。値段も個人の消費者が買える範囲。開発期間は、五年間と告げた。

その時高野は「ビデオというものは、どこの会社のカセットテープでもかけられるものでなければならぬ。すなわち世界の標準規格品にならねばならぬ。そのためには、どこのメーカーもこりゃ参ったというものをつくらねばならぬ。中途ハンパなものではダメだ」と繰り返し言った。

日本ビクターは家庭用ビデオ開発の当初から、二ヘッドのヘリカルスキヤン方式と単結晶フレイイトヘッド、この二つを基本的に変えないうで開発を進めてきた。他社はほとんどオープンリールの時から、一ヘッドになったり、二ヘッドになったり、一リール・カートリッジ方式になったり、二リール・カセットになったり、開発方針が大きく揺れた。

そんななかで、ビクターは開発の軸足を決めて一貫して進んできたのが特徴だった。これは「二ヘッドは高柳先生が生み出した貴重な資産だ」という意味が大きかったが、他のことをやる金の余裕も人の余裕もなかったのも事実だった。それが結果的に幸いした。

(2) ビクターは良いもんつくった

日本ビクターがVHS開発を松下電器に初めて知らせたのは、一九七五年（昭和五十年）八月のことであった。

それまでは全く極秘にしていた。日本ビクターの役員会に出席するため、当時の松下電器会長高橋荒太郎がビクター本社に來社した。役員会前の雑談のなかで、ソニーの首脳が近々松下本社に來社する旨の話があった。

ビクター側が恐れていたことだった。高野の依頼で、私は松下の中央研究所でビデオを担当している菅谷汎部長に実情を確かめた。するとソニーは自社で開発した家庭用VTRベータマックスを既に松下電器へ提案し、松下電器はその提案にのる形で返事に行く直前だということがわかった。

日本ビクター社長の松野幸吉は松下幸之助に電話をしてストップをかけてもらい、すぐに大阪へ飛んだ。二日後、松下電器からビデオ技術の責任者である村瀬と菅谷がビクターに來た。九月にはいり、中尾哲二郎、中川懐春の両副社長も訪れた。そしてその月の半ば、松下幸之助は副社長の稲井隆義を伴い、ビクターの横浜にある入江工場を訪れた。

この夏の残暑は例年になく厳しかった。入江工場には従業員用のエレベーターはなく、貨物運搬用のエレベーターで三階に案内した。一カ月前に松下電器の技術者が訪れた時は、まだ剥き出しのままだったVHSの試作機は、商品の形をとって丁寧に仕上げられていた。

高野から一通りの説明を受けた後、新しい試作ビデオによる録画、再生が繰り返された。黙って見ていた松下幸之助は、やおら立ち上がり、試作商品の前に行き、自ら録画、再生を繰り返した。丹念に行なった。自分で納得した後、今度はその商品を撫でさすり、頬を近づけ、持ち上げた。そのさまは可愛い赤ん坊を愛撫する母親のしぐさを想像させた。そして「良いもんつくったな。ビクターは良いもんつくった」と繰り返した。

高野以下ビクター技術者連中には、ジーンと心に響くものがあった。「相談役はわかってくれた」彼らは自分たちの心が松下幸之助に通じたと思った。

その瞬間、ライバルである松下電器側の人だという思いはいっさい消えていた。

松下幸之助はこれを機にして、日本ビクターの本社や入江工場に顔を見せることが多くなった。また高野に直接電話がかかってくることも多くなった。

高野はVHS成功の鍵はVHSを採用してくれる仲間づくり、いわゆるファミリーづくりいかんにかかっていると考えていた。そのために松下電器が加わるのは絶対要件だが、それだけではソニーに対抗できない。だから少しでも多くの有力メーカーをVHSグループに参加

させる、そこに戦略の焦点をあてていた。そのために、一九七五年九月に松下電器関係者に試作品を見せた後、すぐに日立に働きかけ、まず世界基準づくりが何よりも先に必要なこと、そのためにはビクターだけの利益にはとらわれない覚悟でいることを諄々と強く訴えた。その世界基準づくりに対する高野の真摯な態度とビクター自身の謙虚さに打たれて、日立とのコンフィデンシャル・アグリーメントは、早々に十一月には成立した。それに引き続き、翌年二月には三菱電機、さらにシャープと着実にファミリールづくりは進んでいった。

各社が比較的早く、参加の意思決定をみせたのは、松下電器は当然VHSに参加するものだという大前提があった。高野は松下幸之助とのやりとりを逐一ファミリーの人たちに報告していた。「だから間違いない」と彼らは信じて話は進んだ。松下幸之助が頼りだった。しかし松下電器が実際にVHSを宣言するには、それから一年という長いビクターにとっては苦しい期間があった。

ファミリール化の重要性については、ソニーも同じ思いだった。そのためソニーはベータマックスの発表を前にした一九七四年（昭和四十九年）九月から十二月にかけて、松下電器と日本ビクターに試作品も見せ、共同開発を呼びかけた。ただしその内容を見ると、共同開発とは名ばかりのもので、実質的には型おこしも済み、商品の形として出来上がったものだった。だからソニーは松下からの返事を待てず、翌一九七五年五月にはベータマックスを発売した。しかし松下への働きかけはその後も強烈をきわめた。前述したように、七五年八月にソニーへの応諾の返事をする直前、ビクターの試作品を見た松下電器は、

返事がいちだんと慎重になった。その間ソニーの会長盛田昭夫は松下幸之助と「憂国対談」「憂論」をPHPから出版したりして、側面からも松下への働きかけを強めた。

(3) これがほんまのVHSや

一九七五年十一月にはいり、松下幸之助から日本ビクターに連絡があり、松下本社の役員室で、VHSの実物を持参して技術説明をして欲しいという要望がはいった。

日本ビクターからは高野、白石、廣田の三人が出かけた。松下本社の役員室には既にソニーのベータマックスと松下寿が開発したVX100がセットされていた。廣田はVHSを取り出し、松下電器で用意したモニターテレビにつないだ。

松下側の役員お歴々がずらりと顔をそろえた。順番にデモが行なわれた。VHSの順番がきて、廣田がモニターに絵を出そうとするが、どうしたことかボケた映像しか映らなかった。一瞬不吉な予感が走った。その時松下幸之助が「VHSの映像はこんなもんじゃない。モニターのテレビが悪いのと違うか」と助太刀をしてくれた。果たしてモニターを換えたところ、鮮明な映像が再現された。「これがほんまのVHSや。良い絵が出とるやろ」松下がかばってくれた。そして「VHSは松下電器の将来を担う大型商品や。みんなビクターに協力してや」と言った。

そこにはビデオの主要技術部品をつくっている松下電子工業の三由清二社長や松下電子部品の国信太郎社長も出席していた。帰りがけに

松下幸之助はビクターから来た三人のおの握手をしてくれた。廣田の記憶ではいかにもやわらかく、折れそうな指であり、その感触がいつまでも心に残った。

松下寿開発のVX100というのは、もともと松下の無線研究所が開発した商品だったが、カセットが大き過ぎた上に、短時間録画しかできなかったため、松下本社の技術陣は本命商品とみていなかった。その商品を松下寿電子工業社長の稲井が取り上げた。そして「この商品を私にやらせてください」と松下幸之助に了解を得ていた。ビクターのVHSが出る前の話である。そのため一九七五年十月に「四国地区に限定しますから」と言われれば見逃すほかなかった。稲井は、その力量をかわれて松下本社の副社長になっていただけに、発言力も大きかった。当時松下も稲井を立てるように努めていた。

そんな事情もあって、松下電器のなかもビクター一辺倒といった空気ではなかった。

加えてソニーの盛田からの働きかけも執拗をきわめた。ソニーは消費者のためには規格の統一が大事だと正論を立てて来る。VHSとベータでは技術的に差はない。VHSでできることは必ずベータでもできる。だから既に売り出したベータに参画して欲しい。

そんな空気のなかで、松下幸之助はまず松下電器の社内の意思統一が必要だと考えた。そこで一九七六年（昭和五十一年）三月九日、ビクターの改善された試作品を、松下電器東京支社に持ってこさせ、自分で一時間にわたりVHSの良さを整理し確認した。そして「よし、

ソニーの盛田さんに説得に行こう」と言った。

そこで腹を決めて本社に戻り、三月十二日、松下電器のトップ三役会を開いた。会場にはVHS、ベータ、VX100、加えて初試作の松下電器製VHSが並んだ。この時ビクターの高野は「自分が行けば角が立つ」と稲井の気持ちを付度して、代わりに廣田を派遣した。前日の夜、突然言われた廣田は緊張しながらも説明を終えた。その時松下幸之助が立って、「君の話は専門的にすぎるな」と言って、自ら代わって説明した。松下自らの熱弁を前にして、稲井からの反論は出なかった。

四月三日、松下電器、ソニーの首脳が日本ビクターの本社に集まった。松下電器は松下幸之助相談役と稲井副社長、菅谷部長、ソニー側は盛田会長、岩間社長、大賀副社長、木原専務、ビクター側は松野社長、徳光副社長、高野事業部長だった。三社の首脳はベータ、VHS、VX2000（録画時間九十分）を前にして初めて意見を交換した。VXは初めから問題にならず、VHSとベータとの長短が論じ合われた。松下相談役はVHSの録画時間がソニーの一時間に対して二時間だということを強調した。その時ソニー側は私どもも二時間ができるようになりました、といって新しい試作品を披露した。VHS側は突然の提案にドギモを抜かれた。既に発売しているソニー商品との互換性についてビクター側は反論したが、ここでは結論が出ずに終わった。その後ソニー側は、松下相談役と稲井副社長を品川のソニーの研究所へ案内した。さらにその後十六日には幸田にあるベータマックスの専用工場にも案内した。

幸田工場から帰った翌日、松下幸之助は松下電器ビデオ事業部長の谷井昭雄を呼んで、「VHSとベータの互換性統一はどうしてもダメか」と以前検討させた問題を確認した。谷井の答は以前と同じだった。そこでビクターの高野を呼んだ。高野は「ソニーの新しい提案の二時間録画の商品は、もともと一時間規格の商品をビクター特許を使い、無理に二時間に仕立て上げたもので、画像の質が落ちる上に、切替え装置が必要な商品です」とくわしく説明した。

しかしそれからしばらく、ビクター側には不安な日々が過ぎた。その間必死になってVHS試作品の改良に取り組んだ。日本ビクター社長の松野幸吉は社長室に掲げた神棚に祈る毎日だった。四月三十日、松下幸之助が日本ビクターに行くので、改良されたVHSを見たいという連絡がはいった。ビクター側は緊張した。ビクター本社に来た松下は、まず改良されたVHSを仔細に検討した。そしておもむろに口を開いた。「わしは盛田さんがあまりにも熱心なので、もしかしたらベータマックスの方が良いのかと思って、ソニーの研究所も見せてもらったし、幸田の工場も見せてもらった。しかしわしの考えは変わらなかったな。ベータとVHSを一緒にできんもんかと、谷井君にもう一度確認したが、やはりダメやった。こうなった以上、わしが盛田はんにVHSの採用をすすめる以外に方法ないな」ビクター側が待ちに待っていた言葉だった。長い時間にわたって悩み続けた問題への松下幸之助の決断だった。

(4) VHSは百五十点

一九七六年五月六日、ソニーの盛田は木原専務を伴って松下電器東京支社を訪れた。盛田だけが相談役室に通された。会談は二人だけの差しで始まった(以下のやりとりは佐藤正明著『映像メディアの世紀』による)。

「盛田はん。返事が遅れて申し訳ありませんでした。最初からわしがソニーの提案を知っていたら、どうにかなっていたかも知らん。盛田はんの言う通り、ビデオの規格は統一でけたほうが、ええに決まっている。しかし、わしの知らんところで松下寿はVXを開発し、ビクターはVHSを開発してしもうた」

「相談役さんのおっしゃる通りです。私はこのなかでベータマックスが一番優れていると確信しております。現状を放置すれば混乱するだけです。そこで相談役さんにご配慮いただき、ベータマックスで規格統一を図れば、混乱は未然に防げます」

「規格統一は何としてもせなあかん。そこでうちのビデオ事業部にベータマックスとVHSの双方かかる機械の開発を頼んでみたんやがダメやった。そこで盛田はんの言う通り、どこかの機械に統一するしか道はない。わしの見るところ、ベータマックスは百点や……。ただしVHSは部品点数が少ないだけ安く造れる。お客さんにとっては、百円でも二百円でも安いほうがええに決まっとる。わしの見るところVHSは百五十点や。仮に百二十点やったらビクターにベータを押し付けることもできるんやが……これだけ差がある以上どうにもならん。盛田はん、率直に言います。VHSの規格を採用してもらおうとい

う訳にはいかんやろうか」幸之助の回答は厳しいというより、屈辱的なものだった。「ご迷惑をおかけしました」盛田は返事をしない代わりに一礼して、相談役室を後にした。

これで松下電器のVHS宣言は間違いないとビクターは確信した。

しかしその同じ月の半ば、松下電器はVXタイプで時間を九十分に延長したVX2000の全国的発売を開始した。この報を聞いて、VHSファミリー各社は動揺した。なかでもVHSに傾きかけていた東芝と三洋がこれを契機に、ソニーの陣営に走った。

しかし日立、三菱、シャープはビクターの高野の言葉を信じて離れなかった。高野の言葉の裏には、松下幸之助があった。松下はVHSに来てくれる。高野は松下幸之助とのやりとりを通して、そう信じていた。その信念の故に、日立、三菱、シャープはVHSから離れず、松下電器のVHS宣言を聞く前の年、一九七六年の十一月、VHS参加を世の中に公表した。

松下電器がVHSを宣言したのは、年が明けた一九七七年（昭和五十二年）一月のことだった。その間の高野をはじめとするビクター側の心境は、地獄と極楽の境の上に立つような毎日だった。

しかしこれを契機に松下とビクターのVHS共同作戦は軌道に乗っていった。

7 新しい発想で

結びは、私の日本ビクターにおける体験談からスタートすることを、お許しいただきたい。

一九六八年（昭和四十三年）四月、私は日本ビクターの経理部長となり、初めてビクターの労働組合と経理部との懇談会を持った。最初に恒例に従い決算の概況を説明した。その説明が終わったとたん、組合幹部の一人が、「松下電器へのわれわれの言い分を聞いてください」と言うやいなや、堰を切ったように松下へのあらゆる不満をぶつけてきた。話しているうちにその人たちの感情が高ぶり、数人が立ち上がり、私を見下ろして激しく詰め寄ってきた。私はあつけにとられた。ここまで不満が溜まっていたとは思ってもいなかった。

要因はいくつものことが重なっていたが、それらの不満のはけ口がないままに溜まりに溜まり、遂に爆発したといった感じだった。

その一つに松下本社に納める本社費の問題があった。当時松下電器の事業部や関係会社は松下電器本社に対して、三パーセントの本社費を納めていた。しかしビクターの場合は、事情が違うので一パーセントの本社費になっていた。その一パーセントがけしからんと言うのである。

松下電器は前述のように、日本ビクターとの提携と同じ時期に、フリップスと合弁の松下電子工業を発足させていた。松下電子工業ではフリップスへ支払う技術ライセンス料と並んで松下電器に対して

経営指導料を支払う契約が成立していた。すなわち松下電器の経営指導料を一つのライセンスとして認めさせていたのである。

家に帰り、さっそく松下幸之助会長に手紙を書き、今日の労働組合とのやりとりを率直に報告した。松下会長はビクターの人たちの能力を高く評価し、その自主性が生きるように、きめ細かい配慮を加えながら、人、もの、金のあらゆる支援を惜しまず、真剣にビクターの経営を心配している。その会長の熱い思いとの間にあまりにもギャップができていく。なぜだろう。残念だ。そんな気持ちを抑えきれないままに、私は「日本ビクターの人たちがこの経営指導料を払った上で、『有難う松下電器』と言ってくれるまで、松下には帰りません」と結んだ。書き終わった後、前途に大きく重たいものが立ちはだかつているのを感じ、その夜は一睡もできなかった。

それから十年ほど経って、日本ビクターはVHSの開発に成功し、それを世界の統一基準にまで持つていくという夢を実現した。これはビクターの技術力と松下電器の販売力との見事な結合の成果であり、松下グループとしての成功だった。同業他メーカーは「こんな親子関係でありたい」とその相乗効果を絶賛した。ビクターは松下なしでは成功せず、松下もビクターなしでは成功せずという事実を、両社の経営者も従業員も実感をもって確認した。二つの会社の間には信頼感の太いパイプが通い合った。

それを契機として、ビクターの人たちは松下電器の傘下にはいつていることを誇りに思い、素直に「有難い」と感じてくれるようになった。

一九八九年（平成元年）松下幸之助創業者が亡くなる三カ月前、日本ビクターの松野幸吉相談役が亡くなった。この後、日本ビクターには松下電器出身の人は一人もいなくなった。

「犬のマークの商品はビクターの人たちがつくる」という松下幸之助創業者の精神を最大限に生かす実験がしばらく続いた。しかし残念ながら、それは長くは続かず、経営の悪化を前にして、松下電器はやむを得ず松下から社長を出すという形をとるに至っている。

松下幸之助創業者が亡くなって十六年、いまの松下電器と日本ビクターとの関係を創業者は、どういう気持ちで見ているのだろうか。

経営環境の変化は著しい。時代の変化を先取りしていた創業者のことだから、「過去を踏襲せよ」とは決して言わないだろう。しかし「自分の進めた経営から何かを学んで、新しい発想で挑戦せよ」と言うことは間違いないだろう。

このたびPHPから機会を与えられて、「松下幸之助は日本ビクターにどう向かい合ったか」という視点から往時を振り返ってみた。このなかから何らかの示唆を得るものがあれば幸いである。

《参考文献》

・松下幸之助『折々の記——人生で出会った人たち』PHP研究所、一九八三年

・『昭和五十五年松下電器夏季経営懇談会（記録）』松下電器産業、一九八

〇年（非売品）

- ・ P H P 総合研究所研究本部「松下幸之助発言集」編纂室編『松下幸之助発言集』第30巻、P H P 研究所、一九九二年
- ・ 日本ビクター50年史編集委員会編『日本ビクター50年史』日本ビクター、一九七七年（非売品）
- ・ 日本ビクター販売推進部編『音に生きる』ダイヤモンド社、一九六三年（非売品）
- ・ 日本ビクター75周年記念出版『燃える魂／先駆け技術への挑戦』75周年記念出版事務局、二〇〇二年（非売品）
- ・ クルト・リース／佐藤牧夫「訳」『レコードの文化史』音楽之友社、一九六八年
- ・ 高柳健次郎『テレビ事始』有斐閣、一九八六年
- ・ 佐藤正明『映像メディアの世紀』日経B P 社、一九九九年
- ・ 「高野さんを偲ぶ本」制作委員会編『夢中で…。——ミスターV H S ・高野鎮雄さんを偲ぶ』「高野さんを偲ぶ本」制作委員会、一九九四年（非売品）
- ・ 野辺游吉『ベン・ガードナーを偲ぶ』一九八一年（非売品）
- ・ 池田正靖『日本ビクター創業の原点』ビクター興産、一九九六年（非売品）
- ・ 平田雅彦『二人の師匠—松下幸之助と高橋荒太郎』東洋経済新報社、一九九八年

（ひらた・まさひこ 松下電器産業客員）