

2015. 11. 28

廣田 昭

#### 第4回オーラル会・古市敏朗氏の話聞く

##### 日本国内のVHS対ベータ戦の決着

1976年ビクターのVHSビデオは、ソニーのベータに1年以上遅れてスタートした。そして5年目の1980年に至り、日本国内市場では、ビクター、松下、日立、シャープ、三菱、5社のVHSと、ソニー、東芝、三洋、NEC、4社のベータと、その売り上げ台数比率が56：44と逆転する。(前年1979年は未だ47：53だった)

この逆転で、ビデオソフトメーカーとしてはハードが沢山売れるVHSを選定し\*、ビデオレンタルは専らVHSカセットで成長した。その後は必然的にVHSビデオが勢いよく普及したので、この1980年が闘いに決着が着いた年と言える。

当時ビクタービデオ事業部・国内営業の責任者だった古市敏朗氏にこの当初5年の間に、何をしたか語って頂いた。以下その要点である。

(\*ビデオソフトメーカーとしてのこのVHS選定には、1980年度のソフトレンタル実績がVHS1159百万円に対し、ベータは1Hソフト334百万円、2Hソフト738百万円と、2種類に割れていた状況も大きく影響した。)

##### 1、イントロとしてビデオ営業部長になるまで

1992年に高野さんが亡くなられ、追悼文集「夢中で・・・」の発行に当たって制作委員会委員長を務めたので、あらためてこの本をよく読んで今日に臨んだ、として話は始まった。1976年に高野事業部長から急に呼び出され、VHSの戦略プロジェクトをやるように言われた。高野さんと言えば、業務用のビデオ事業部長時代に、特約店主との予定会合に突如欠席、すっぱかされたことがあって、その時は私の方から電話でどやしつけたが、それ以来の事だった。

VHS戦略プロジェクトとしては菅谷、袖山との3名で、事業部内では未だ誰に聞いてもVHSそのものに関する十分な情報もないまま数か月が過ぎた。そして間もなく高野さんから営業部長をやれと言われ、病み上がりの時でもあり一旦は断ったが、高野さんの只ならぬ熱意を感じて引き受け、ビデオ事業部国内営業部長をそれから8年間勤めた。

##### 2、営業部長としてやったことは

###### 2-1、謝罪部長と言われた

VHSビデオは1976年9月に発表し12月に発売したが、その時営業に渡されたセット台数は271台、この台数では営業としてやりようがなかったが、この品不足状況はその後もずっと続き私は謝る以外にすべがなく「謝罪部長」と言われた。

言い訳だけはしっかりやった。この最初の出荷時、第一家電には20台しか渡せなかったが、

「ビクターの赤看板店（2000店）だってせいぜい1台だから、20台は特別です」と。シャープへの最初のOEM出荷は200台、シャープとしてもこの台数ではどうしようもなく、その200台全てを沖縄へ出荷した。この時沖縄ビクターへは10台しか行かなかったから当然彼らは同じビクター製品が何故だと怒り狂った。

ビデオ営業として、この品不足状況はその後も続いた。当初はビデオ生産の立ち上がり期間のせいだった。しかし生産が立ち上がると今度は欧州 OEM 優先供給という世界戦略による大方針のためでもあった。高野さんは1台でも多く欧州に送り出すために、自ら製造ラインに行って国内モデルを欧州モデルに切り替える事までであった。

この状況下で、お店とビクター営業第一線の怒りを受け止めることは容易なことではなかったが、高野事業部長の影武者となり、謝罪部長として勤める事が我が使命として対処した。しかし自分の中では、この品不足を嘆くのではなく、この品不足を続けるとの腹を決めた。逆に数に余裕がある時は、宣伝を打って品不足状況を敢て作り出すことに努めた。

又品不足とは言っても、大切な処への供給は決して怠らなかった。方針としては「地方で負けても神田では勝つ」を守った。それが世界の VHS のために出来ることだった。

## 2-2、販促（販売促進）活動は心置きなく実施

高野事業部長から言われたのは、「販売とシェアのために君を呼んだのではない。文化に貢献、世界の人の幸せのためだ。」とこれだけだった。

高野さんから具体的な内容の指示は全くなかったが、これは VHS の世界戦略のための販促をやれと言われてしていると理解して実行した。

PR としては、朝日新聞の全紙広告「小さなビデオの大きな宣言」に始まり、テレビコマーシャルもフランスのファッション誌ボーグの表紙を飾るようなモデル嬢を使い、常に一線の話題となることを心掛けた。また販促活動の拠点として、カメラ撮り設備と編集設備のある VIC を全国に設立するにとどまらず、ロンドン、ハワイにも及んだ。

この時代、ビデオを実際に使ってみる事の出来る VIC の存在は、次々と更なる施策を生み出した。アルバムビデオにはじまり、青梅マラソンの着順確認システム、いきいきビデオまつり、ビデオリポータクラブ、東京ビデオフェスティバル等々目まぐるしく販促の手を打った。

特にアルバムビデオは、加藤豊昌さんという制作技術の名人に、全国 VIC を通じてそのノウハウを伝えてもらった。加藤さんによれば、戦没戦友の写真にたばこの煙を吹きかけながらビデオにすると煙の動きで本人は動画として生き返り、多く戦友たちが間違いなく涙したそうである。当然このアルバムビデオは強力な販売法となったが、この方法はビクターで独占することなく広く VHS 各社の販売責任者にも紹介した。

この時は実に世界戦略にふさわしいお金の使い方をしたと思う。ただ高野さんという人からは、この販促展開を評価する言葉はなかった。のみならず、おれの稼いだ金をスター気取りで使う馬鹿が居ると評された。ただ何の文句も言わずに金を使わせてくれた。

結果としてこれらの販促諸施策はベータの前を行ったものであり、ソニーの関係者をして「とてもついていけない」と言わせた。

### 3、高野さんという人について

NEBA が家庭用ビデオはいずれかの方式に決まるとして品川のホテルで大型店の責任者が集まってビクター対ソニーの大論争会議が持たれた。私は当日の論戦に備えて前の晩は一睡もできなかった。当日出席の高野さんは会議で一言もしゃべってくれなかった。高野さんはいろんな人にそれなりの権限を与え、存分に働かせる、そういう人でした。私もこの間、実に勝手にやらせてもらいました。

こうしてビクターは品不足を続けながらも、5年目にして国内はVHSファミリーの全販売台数がベータを追い越す結果となりました。高野さんをして運の良い人と見る人も多いが、ご本人は「俺が誰よりもビデオのことを考えているからだ」とのことで、あの名言「夢中で・・・」を語った立派な高野さんにつながると思います。ただ私はあの特約店会合をすっぽかした高野さんを知っているだけに、「高野がVHS時代を作ったが同時にVHSが高野を作った」と思っています。

おわりに

営業部長として常識的には、対抗ベータに勝利するために、潤沢なVHS商品の供給に、努めたと思いきや、実際にはなんと品不足を常態とする方針でいたというから面白い。

それでもビクターの占有率は20%を保ち、5%企業のビクターとしては十分であった。

そして5年間の品不足を続けたその間に、ビクターより更に遅れてスタートした松下電器を含むVHSファミリー各社はその生産を立ち上げて、全体でベータを追い越した。

この品不足方針はお店と社内営業第一線に対しては容易ならざる事態だったが、一方VHSファミリーの販売バランスを保ち、高野リーダーの信用を確かなものとしたと言える。

この日、古市さんから説明はなかったが、この品不足方針はVHSビデオの価格維持にも役立ち、ベータよりも高価格で推移した。

そして営業部長として実施した販売促進の諸施策こそは、まさにVHSファミリーの先頭に立っての施策であり、VHSの勝利に不可欠だったと言えると思う。組織こそなかったが古市さんは実質的にVHS戦略室長を高野さんから託され、VHS—ベータの闘いを勝利に導いた方と理解した。