

平成 28 年 6 月 18 日（土）

黎明会御中

演題：「VHS の世界制覇—その成功要因—」

明治大学大学院経営学研究科 M2 柳義久

<講演録>

はじめに

皆様こんにちは。

ご紹介いただきました柳義久です。

今年、VHS ビデオ発売 40 周年です。記念すべき年の黎明会で講演の機会をいただき光栄に思います。

私は日本ビクターに昭和 44 年 4 月入社。千葉営業所で 5 年半セールスマンをした後、高田馬場にオープンした VMP にミキサーとして 49 年 9 月に転勤しました。2 年半後の昭和 52 年 1 月 21 日広報室広告グループに異動しました。最初はラジオ録音機事業部の宣伝担当でしたが、54 年からビデオの宣伝担当になり、VHS の成長期を見てきました。「VHS コミュニケーション」¹には私が担当した宣伝のビジュアルも多く掲載されており大切に保管しています。

昭和 62 年 4 月、ビデオ事業部が第一と第二に分かれた時に第一事業部の営業企画課長代理として異動したのですが、その年の 12 月 40 歳で転職してしまいました。その後のことは省略しますが、現在は中小企業診断士として活動するとともに、明治大学大学院で中小企業論や日本経営史を学んでいます。

修士論文のテーマとして、VHS をデファクトスタンダードに育てあげた高野鎮雄元副社長を選び、何故 VHS が世界制覇できたのかを研究するようになりました。

なぜ今頃 VHS なのか？と思われるかもしれませんが、懐古趣味などからではありません。この研究には今日的意義があると思ってやっているのですが、私の申し上げたいことが先日日本経済新聞に掲載されましたのでご紹介します。

日本経済新聞 2016 年 5 月 23 日朝刊、「AI やロボットで成長するために。受け身で埋没した日本。」というタイトルの社説の抜粋です。

「ポストイット」など数々の画期的な製品で知られる米スリーエムには「業務時間の 15%は会社の命じた業務でなく、自分に好きな研究に使っていい」ルールがある。

VHS 型 VTR はかつて日本が生んだ世界的なヒット商品だが、これも正規の業務から生まれたものではない。映像技術に情熱を燃やす日本ビクター（当時）の何人かの技術者が自発的に取り組んだのが、VHS 誕生のきっかけだった。

管理を強めれば業務効率は改善するかもしれないが、個々の社員の自由度は低下し、あっと驚くような発見や革新は生まれにくくなる。そんな二律背反の関係に、

¹ 日本ビクター(株) (1986) 『VHS コミュニケーション』

企業は自覚的であるべきだ²。

この記事にあることが本当かどうか、私は当時の日本ビクターの関係者に確認してみました。確かに VHS の開発は、高野事業部長が、S46 (1971) 年頃、白石勇磨氏と他数人に漠然と家庭用のビデオ開発を指示しました。当時は業務用の VCR を売れるようにすることが先決で、その傍らビデオの小型化を追求していたそうです。こうした中で白石さんは、ホームビデオに求められる条件 (ニーズ) とこれに対応するビデオシステムの基本構成をまとめ上げる。後に「VHS 開発マトリックス」と言われたホームビデオ開発の基本方針です。

ホームビデオを開発していることは、社内でも極秘裏に進められ、S50 (1975) 9月に松下幸之助相談役に第4次試作を見せるまでの間、高野さんにガードされ、ビデオ事業部の内部にすら漏れることはありませんでした。開発陣は外部の雑音を受けることなく開発に集中でき、基本方針に沿った理想的なビデオシステムができあがり、それを VHS (Video Home System) と名付けたのです。

しかし、いくら理想的なシステムができあがったと言っても、発売されたのは、あのソニーのβマックスに遅れること1年半も経ってからです。

その VHS がβを制して世界のスタンダードになったのは何故でしょうか？

そもそも、ビデオの開発で先行していたのは米国の企業です。ホームビデオの開発に成功したのはその米国企業ではなく、日本の企業です。それもまた何故なのか？日本の企業が家庭用ビデオを開発できたのは何故？

など、こうした事実に関心を持つ研究者が、要因分析をしています。今日は、二人の研究について簡単にご紹介します。簡単な紹介になりますので、ご関心のある方は是非書籍をご覧ください。

I. 先行研究

・一橋大学名誉教授で東京理科大学教授の伊丹敬之 (いたみ ひろゆき) 先生は、「VTR のようなハイテクの産業で、市場が大きく伸びる花形産業で、日本が開発ばかりか生産まで独占してしまったのである。」「なぜ日本だけが開発に成功したのか」「なぜ日本だけが、それも多くの企業が、生産できるのか」、素朴な疑問であると述べ、この「素朴な疑問への解答は、二つのレベルに分けて述べるのがいいだろう。第一のレベルは、具体的・歴史的な経緯の詳しい分析である。」として次のように述べています。

①先行産業の蓄積と波及

・特にテープレコーダーとテレビ技術の蓄積があったこと。

②部品産業の基盤

・VTR は多くの精密部品、素材からの加工技術を必要としたが、日本には部品産業が十分に発達し、技術を蓄積していたこと。

③技術の融合

² 日本経済新聞 2016年5月23日朝刊社説より引用

・技術の融合が、セットメーカーと部品メーカー、部品メーカー同士間にあったばかりでなく、セットメーカーの組織内部でも、本来は競争関係にあるはずのセットメーカー同士の間でも、技術の融合と交流があったからこそ、VTR の開発と量産が可能になったこと。

④方式内競争と規格間競争

・日本では VTR 方式の内部での開発競争、米国では四つの方式に分かれて、それぞれを目指す開発競争が行われた。結果として一つの方式の中で激しい企業間競争をした日本で開発が成功し、米国はどの方式も商業生産に乗せることに失敗した。ソニーのβと日本ビクターのVHS間で激しい規格間競争、ファミリー間競争が生まれ、短時間のうちに世界中の電機メーカーが二つのメーカーに属することになった。ただし生産に参入したのはほとんど日本企業であり、ファミリー企業に対してはOEMであった。

⑤製品コンセプトの発想とそれへのこだわり方

・アメリカでは、特許の問題で、アンパックスの基本特許の侵害を恐れて、VTRではやりたくない事情があった。加えて、「ソフトで儲ける」というソフト発想があった。VTRもソフト産業が大きな産業になったが、初期段階ではソフトの存在だけでは機器の普及に十分ではなく、録画機能をVTRが持っていたことはソフト重視の米国企業の戦略をも長期的には内包していたということが言える。・さらには米国企業が早々に開発をあきらめたのに対して、ソニーや松下電器は15年以上の歳月を家庭用VTRの開発に注ぎ、オイルショック後の不況にも開発チームを存続させてVTRにこだわった³。

日本ビクターでも、凋落か再起かと言われた苦しい時期にもVTR開発チームは温存されましたね。

・もう一人、岩本敏裕（いわもととしひろ）先生の分析です。立命館大学を卒業して1990年日本ビクター入社、2006年立命館大学修士課程、2009年博士課程を修了して立命館大学の先生をされていますが、ビクターに在籍されたということなので、どなたかご存知の方いらっしゃいませんか？

岩本先生は、日本企業がなぜ家庭用VTRにおいて、欧米企業やアジア企業に対して競争優位を確立できたのかを技術革新の視点から、プロセスに着目することで競争優位の内容を明らかにしようとしていました。VTR産業の黎明期である1950年代、60年代を中心に1975-76年までの期間の技術革新について、製品中核技術に焦点を当てて、日本企業の競争優位を考察した後、本格的な家庭用VTRであるベータ方式やVHS方式が誕生し普及した1977年-1987年の日本企業の製品革新、漸進的なイノベーションを考察しました⁴。

研究の詳細を知りたい方は、文末の参考文献一覧ご覧ください。

³ 伊丹敬之+伊丹研究室（1989）『日本のVTR産業 なぜ世界を制覇できたのか』NTT出版2-18頁

⁴ 岩本敏裕（2012）『日本企業の技術革新と競争優位性 家庭用録画・再生機器産業の分析』文理閣73,105頁

II. 技術は良いが、営業が弱い

さて「ビクターは、技術は良いが、営業が弱い」とよく言われていました。VHS という素晴らしいシステムが開発されたとはいえ、営業が弱ければ成功しなかったでしょう。私が入社して以降、レコードを除けば、テレビを始めオーディオ機器のシェアは下位に低迷していました。テレビもオーディオも「技術は一流」だと言われていたのですが。

VHS ビデオに関しても、営業部門が頑張って業界をリードしたとはいうものの、ビクターの営業力がそんなに急に変わったわけではありません。それでも VHS ビデオは、発売期から生産終了期まで一貫して高いシェアを維持し続けました。

1977 年、ソニー39.5%、ビクター24.9%、松下 16.6%

1980 年、松下 27.9%、ビクター21.0%、ソニー20.9%

1987 年、松下 24%、ビクター16%、日立 15.5%、東芝 11%、シャープ 10.5% といった数字が日本市場でのシェアです。

営業力が変わったわけではないし、販売チャネルだって大きく変化したわけでもない。なのに、ビクターの VHS ビデオは高いシェアを維持しました。

そこには高野さんの戦略と実行力、そのリーダーシップ、VHS に賭けた真摯な情熱で、VHS を世界制覇へと導き、VHS がデファクトスタンダードになったことによって、ビクタービデオがそのライフサイクルを通じて高いシェアを維持できたのだと言っていると思います。

VHS が世界制覇を果たした要因は多々あると思うのですが、私が考えるいくつかのポイントを話したいと思います。

III. VHS マトリックス

VHS は先端技術の集積でありながら、その規格、商品設計が技術偏重におちいらず、「ビデオが家庭でどのような使われ方をするか」の視点からスタートし、必要条件と対応技術をマトリックスにまとめ、お客様のニーズが強かった録画時間 2 時間など、開発は忠実にマトリックスを基準にして行われ、理想的なシステムの開発に極めて重要な役割を果たしました。

IV. S52 (1977) 年 3 月 20 日 “小さなビデオの大きな宣言”

昭和 51 (1976) 年 9 月に発売を発表した VHS ビデオは半年後の 3 月 20 日、朝日新聞全国版見開き全 30 段の広告を掲載しました。そのヘッドコピーは“小さなビデオの大きな宣言”とあり、そこには、

- ・世界を制覇するぞという高野事業部長の野望
- ・シェア 5%メーカーからの脱出
- ・国内外に向かったの宣言

とでもいうような内容が詰まっていた。この広告によって日本ビクター社内はもちろん、VHS を採用した各社も自信を持ったに違いありません。

V. 戦略

高野事業部長が、社内の反対にあいながら推し進めた戦略が、VHSの世界制覇の原動力になりました。おそらく次のような戦略と実行が無ければVHSは成功しなかったと言っても過言ではないでしょう。

・まずはOEM（Original Equipment Manufacturing）戦略です。当時、OEMと言えば下請けイメージが強かったことと、せっかくだいい商品を開発したのに他社に提供するなんてとんでもないという風潮でした。しかし、高野事業部長はVHSを採用してくれた企業が一斉に発売することが勢いになる、ビクターが量産すればコストダウンに繋がり、価格も安くできる、下請けなんかではなく技術があるからこそ受注できる、と反対を押し切ってOEMを実行しました。

・次は今で言うオープンイノベーション戦略です。新しいビデオは市場において互換性が最も重要で、そのためには各メーカーが同じ方式を採用するのが最も良いとの思いから、開発を終えた時点で各社との話し合いに入っています。そしてその姿勢は、他社でよりよいシステムがあればそれに従い、VHSが良ければより完璧を期すべく改善提案を受けいれていくもので、発表前の開発機を関係各社に提示し、率直な意見交換を行うものでした。こうした方法は極めて異例で、関係各社の担当者は高野さんの接し方に共感するとともに、この人なら組んでもよいと思うようになっていったに違いありません。

・五社会、オープンイノベーションをベースにインフォーマルな組織として、ビクター、日立、松下、シャープ、三菱電機のビデオ事業の担当責任者の会合が持たれていました。技術情報の交換を中心に親睦も深め、VHSファミリーの結束に寄与した「五社会」と呼ばれた組織で高野さんは重要な役割をはたしました。

VI. VHSの世界戦略

VHSの世界戦略に関して、米国においてRCAがVHSを採用したことは、VHSがβに勝利するうえで重要な起点になっています。RCAに対するOEMは日本ビクターではなく松下電器（現パナソニック）が、1977年10月に開始しましたが、ここに至る課程で大きなドラマがありました。

RCAと最初に接触したのは日本ビクターでしたし、VHSを最大限プレゼンテーションしたのもビクターの高野さんでしたが、真剣な商談に至らず、松下電器にOEMを譲ったような形になりました。何故でしょうか？

このことについて私は、

・1977年1月、RCAの担当者が横浜工場を見に来た際、RCAの要求を高野さんが察知し、意図的に商談を避けた。そして松下電器ならできるし、やっても止むを得ないと、覚悟を決めて譲ったのだと、思っています。

・RCAの要求とは、VHS規格外の4時間録画対応、初ロット10万台、価格\$1,000（売価）というものであったと言われています。この要求はとても当時のビクターでは対応できる内容ではありません。まして4時間対応機をつくるなんてことはビクターでは絶対できない。松下電器でも量産問題、4時間録画機能の開発、価格対応など難しい問題に直面しながらも、赤字覚悟の決断を幸之助相談役が

して、1977年10月、1万5千台を供給しています。

・米国は松下電器に譲ったものの、早くからPAL、SECAM対応を終えていた日本ビクターは欧州各社のVHS採用とOEM供給に取組みました。欧州各社のVHS採用は、SABA社が1977年12月、トムソンが1978年3月、ソニー1978年6月、テレフンケンが1978年12月となっています。



サバ社とのOEM契約を終えて（中央が小須田氏）

あの誇り高い欧州の有名大企業がかくも短時間に、極東のそれほど大きくもない日本ビクターのVHSを採用し、OEM契約を締結したのか、これもまた不思議だと思いませんか？



EMIの・サージョセフロクウッド会長

日本ビクターが矢継ぎ早に欧州各社のVHS採用を決めることができた裏には、VHS発売の5年も前から欧州でCD-4システムと日本ビクターそのものを売込んでいた社員・小須田幸夫氏の存在がありました。小須田氏は欧州の各企業の経営者を始め技術者とも親しくなっていて、VHS提案の門戸を開くのにほとんど時間を要しないほどにまでなっていたと知れば、納得できるのではないのでしょうか。高野事業部長は、小須田氏の開拓したルートを活用して、ソニーのベータと戦いながらも、かくも短時間に各社にVHSを採用させることに成功したのです。

VII. VHS-Cの発表：S57（1982）年5月

テレビの録画再生とは別に撮るビデオとして、小型・軽量化という点で立ちはだかったのが8ミリビデオです。

前門の虎は「ベータマックス」、後門の狼は「8ミリビデオ」の状況下にあった時期に、VHS-Cを開発、発表したことはムービーとしてのVHSの可能性を拡大し、VHSの更なる飛躍に結びついたと言えるでしょう。（廣田さんは8ミリビデオのワーキンググループの責任者として大変苦労されたようですが）

成功要因は、まだまだあるのですが、時間の関係もあり最後にまとめをしておきます。

おわりに

どんなに技術的に優れた商品が開発されたとしても、商品を生かせなければ5%メーカーで終わってしまいます。高野事業部長は営業にも発明をするように迫っ

たといいます。確かに営業部門も「アルバムビデオ」を始め多くの販売促進策の開発を行ってきました。

しかし、高野事業部長は「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、各社が協力しあって推進すべきだ」という基本的な考え方のもと、できあがったばかりの試作機を惜しげもなく他社に貸し出すなど企業秘密の積極的に開示（オープンイノベーション）、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など、実際の行動面で高野自身の考えを実行しました。

「身を捨ててこそ浮かぶ瀬もあれ」とばかりに、国内はもちろん世界の大手に対して同様の考えで交渉にあたったことが、VHS が世界の基準になった最大の要因であろう⁵（大曾根収研究報告）と考えられます。

高野鎮雄の功績は、昭和 50 年（1975）1,100 億円余の企業だった日本ビクターを、VHS 発売からわずか 8 年後の昭和 59 年（1984）には、6,500 億円企業（単独決算ベース）へと成長させたこと、さらにハードだけでも年間 2 兆円、ソフトを加えると数兆円のビデオ産業を生み出したこと、ビデオ文化の礎を築いたことにあります。

このビデオ文化は、今携帯電話で簡単に動画や写真を撮って友人や家族に送る、さらには不特定多数に映像を公開することも可能な Facebook や LINE、SNS に繋がっているとと言えるでしょう。

<引用文献、参考文献>

- ・伊丹敬之+伊丹研究室（1989）『日本の VTR 産業 なぜ世界を制覇できたのか』NTT 出版
- ・岩本敏裕（2012）『日本企業の技術革新と競争優位性 家庭用録画・再生機器産業の分析』文理閣
- ・佐藤正明（1999）『映像メディアの世紀 ビデオ・男たちの産業史』日経 BP 社
- ・高野さんを偲ぶ本制作委員会（1994）『夢中で……。ミスターVHS・高野鎮雄さんを偲ぶ』
- ・日本ビクター(株)60年史編集委員会編（1987）『日本ビクターの 60 年』
- ・平田雅彦（1998）『二人の師匠 松下幸之助と高橋荒太郎』東洋経済新報社
- ・日本ビクター(株)（1986）『VHS コミュニケーション』
- ・奥村佑一氏インタビュー（2015 年 1 月 20 日（火）アルカディア市ヶ谷にて）
- ・小須田幸夫、廣田昭氏インタビュー（2015 年 1 月 30 日（金）明治大学大学院 404L にて）
- ・白石勇磨氏インタビュー（2015 年 7 月 17 日（金）ルノアール関内駅前店会議室にて）
- ・日本ビクタービデオ事業部 OB オーラル会取材（2015 年 9 月 28 日（月）藤森文夫氏メイン）
- ・同上（2015 年 10 月 31 日（土）塩谷卓三氏、小島基弘氏メイン）
- ・同上（2015 年 11 月 28 日（土）古市敏朗氏メイン）
- ・同上（2016 年 1 月 23 日（土）大曾根収氏メイン）
- ・同上（2016 年 4 月 23 日（土）出席者全員による意見交換）
- ・日本ビクター(株)ビデオ事業部 OB 会組織・黎明会にて講演と意見交換

⁵ 大曾根収研究報告より

家庭用VTRのマーケット・シェア推移(%) (日本国内)

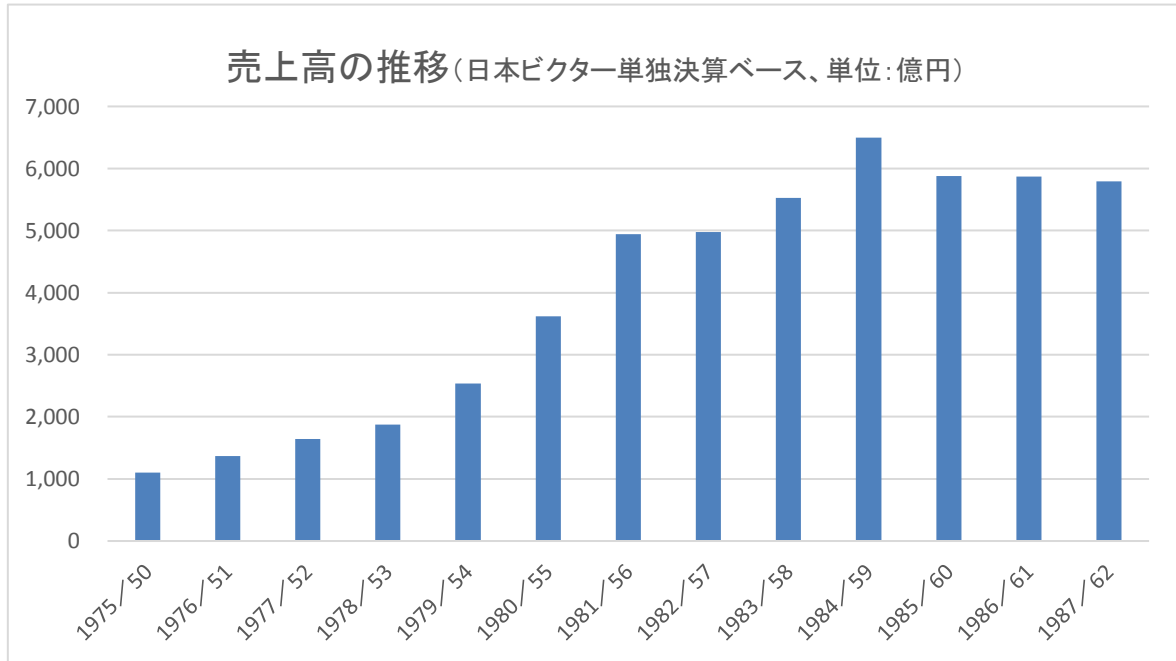
1977年	ソニー (39.5)	ビクター (24.9)	松下 (16.6)	-	-
1978年	松下 (33.0)	ソニー (33.0)	ビクター (25.0)	-	-
1979年	ソニー (27.8)	松下 (27.9)	ビクター (25.4)	-	-
1980年	松下 (27.9)	ビクター (21.0)	ソニー (20.9)	日立 (7.4)	三洋 (7.0)
1981年	松下 (27.0)	ビクター (20.0)	ソニー (19.5)	日立 (10.0)	三洋 (7.0)
1982年	松下 (27.0)	ビクター (20.0)	ソニー (14.0)	日立 (10.0)	三洋 (10.0)
1983年	松下 (28.2)	ビクター (17.0)	ソニー (11.8)	日立 (11.0)	シャープ (8.2)
1984年	松下 (24.5)	ビクター (17.2)	日立 (14.5)	ソニー (9.1)	シャープ (9.1)
1985年	松下 (24.0)	日立 (15.5)	ビクター (15.0)	シャープ (10.0)	東芝 (9.5)
1986年	松下 (24.5)	ビクター (15.5)	日立 (15.5)	シャープ (10.5)	東芝 (10.0)
1987年	松下 (24.0)	ビクター (16.0)	日立 (15.5)	東芝 (11.0)	シャープ (10.5)

出所) 岩本[2012]118頁→山田[2004],101頁 (原資料は『日経産業新聞』)

日本ビクターの経営指標推移・単独計算 (1975(昭和50)年~1987(昭和62)年) (単位: 億円)

決算年度(昭和)	1975/50	1976/51	1977/52	1978/53	1979/54	1980/55	1981/56	1982/57	1983/58	1984/59	1985/60	1986/61	1987/62
売上	1,104	1,370	1,640	1,874	2,540	3,618	4,943	4,974	5,529	6,501	5,881	5,873	5,789
営業利益	10	33	42	61	166	278	445	314	300	274	52	-42	12
経常利益	24	56	73	88	195	323	490	402	412	428	208	129	173
当期利益	10	21	30	38	79	144	196	192	172	197	91	44	56
売上													
国内	818	811	894	1,017	1,144	1,276	1,442	1,524	1,784	2,287	2,214	2,604	3,051
海外	286	559	746	857	1,396	2,342	3,500	3,449	3,744	4,214	3,667	3,268	2,738
資本金	54.00	54.80	63.55	73.05	73.46	86.65	86.76	109.60	115.17	118.34	118.37	153.35	166.32
従業員(人)			7,214	7,546	7,797	8,730	10,009	10,880	11,632	13,169	13,782	13,537	13,286
出向社員含(人)			10,976	11,615	12,327	14,041	15,707	16,381	17,375	19,713	19,677	20,348	19,739
設備投資			53	75	100	240	310	230	192	397	243	198	200
ビデオ比率(%)	0	6	17	35	43	50	64	68	67	68	65	63	56

出所) 会社四季報等から筆者作成



出所) 会社四季報から筆者作成