

# わが回想録

平山秀雄

- 3. 7. 15

## 究極に挑む

### 日本ビクター

< 1 >

#### その源流とともに(一) わが青春の旋律

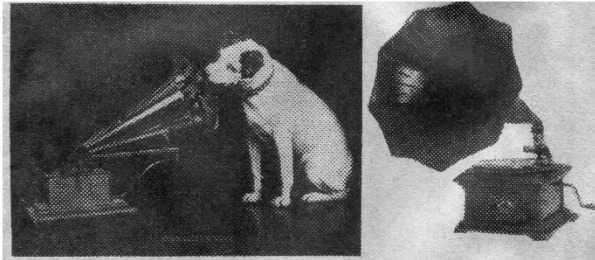
平成三年七月、梅雨の合間に顔を出す日差しが、庭の紫陽花を鮮やかに際立たせる窓辺で、私はいま、数奇な運命を品位豊かに、しかも、したたかに生き抜いてきた「ある企業」の回想録を書き始めようとしている。

晩を閉じると、シヨパンのピアノ曲が脳裏をよぎる。敗戦後間もない昭和二十五年(一九五〇年)、日本を訪れたラザール・レヴィイのものか、あるいはその二年後のアルフレッド・コルトーの演奏か。ともあれ、二十五年は朝鮮動乱が勃発、私が電波新聞社を創設した年でもあったが、この来日演奏家の録音を、いち早くやってのけてくれたのが、その企業、だった。

戦前から戦中にかけて、京都・加茂川沿いの音楽喫茶の片隅で聴きほれた旋律。戦後、新媒体の創刊という大それた志への気負いを鎮静してくれた、秋葉原の一角で聴いた、かけがえのないひととき……珠玉のような作曲家と演奏者。その原音再生に永遠をかける企業的美意識

は、一貫して私の心に特別な存在となつて焼きつけられてきた。

私が先年、当社の三十五周年記念事業として、野村あらびす(野村胡堂)の不朽の名著『楽聖物語』の絶版を惜しみ、これを音楽評論家の宮沢純一氏、日本ビクター顧問の飯野尹氏といった権威の協力で復刊したのもこ



の故である。

日本ビクター株式会社。エレクトロニクスメーカーの栄光をつづる私の一連の回想録にとつて、日本ビクターの独自性は格別である。私との接点は、旧制の中学一年生だった昭和三年に遡る。アメリカのビクター・トーキング・マシンの全額出資(二百万円)で日本ビクターの前身、日本ビクター蓄音器株式会社が、横浜の中村町

犬のマークの日本ビクターは昭和2年、アメリカビクターの全額出資により横浜の中村町に「日本ビクター蓄音器」として発足した(写真⑤がビクターマーク。マークの原画はイギリスの画家フランシス・バラウドが1889年に描いたもの。⑤は1902年に米国ビクターが発売したビクトロラII。ラッパの方向が自由にむけられるのが特徴で爆発的に売れた)

(今の中区)に誕生したのは昭和二年九月十三日であるから、草分け以来の仲、と言つてもよからう。

その年――

「ほんやりとした不安」という有名なことを残して芥川龍之介が睡眠薬自殺をよげた。軍部が幅を利かすようになって、深刻な冷害で東北では少女の身売りが相次ぎ、若槻内閣と犬養内閣と政情不安が続く。これに金融恐慌が輪をかけるという世相であったが、ビクターが新発売した卓上型蓄音機「J・1・80型」から流れ出る名曲の音色に、われを忘れて魅了されていた少年時代の自分が、はつきりと思ひ出される。

昭和三年一月には国産ビクターレコードが発売されたが、洋楽レコードのなかにはベートルペンのバイオリン協奏曲六枚組のほか、ラフマニノフ(ピアノ)、クライスラー(バイオリン)、シャリアピン(音声テナー)といった世界的な演奏家や声楽家の作品も含まれており、音楽ファンの心をとりこにした。

#### 犬のマークと忠犬ハチ公

巷では「暗黒の木曜日」(昭和四年)ニューヨーク証券取引所の大暴落の後遺症をあさ笑うかのように「黄金パット」が子供たちの心をとらえ、「大学は出たけれど」の嘆き節が、金解禁(昭和五年)による不況の奈落を見せつけるなかで、日本ビクターは中村町の仮工場から新子安海岸の埋立地八千坪を取得して、製品の完全国産化を目指していた。

渋谷の駅頭に、忠犬ハチ公の像が建てられた昭和九年ごろには、HIS MASTER'S VOICEに耳を傾ける可憐な犬のビクター・マークは、日本のすみずみに知れわたるまでになっていた。

# わが回想録

平山 秀雄

-3. 7. 16

## 究極に挑む 日本ビクター

<2>

### その源流とともに(二)

#### 正義と奉仕を基調に創立

昭和二年誕生の日本ビクターの歴史をひもとくと、  
は、そのまま、音と映像の昭和史の源流をたどる旅立  
ちでもある。音を記録し、再生する夢。遠隔地で発生し  
た出来事をガラス板に映し出す魔術。それを何としても  
われわれの手で……。夢の狩人、とも呼べる日本ビクタ  
ー技術陣のドラマチックな奮闘が始まる。

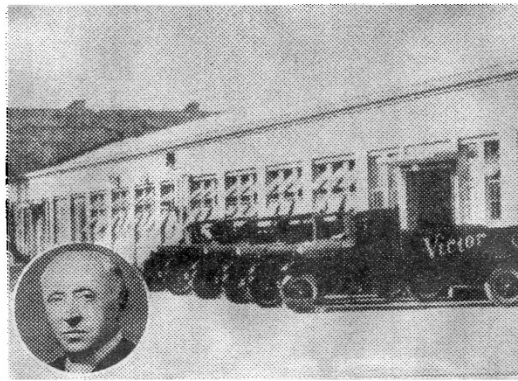
ちょうどあのエドモン・ロスタンの空想風刺小説『月  
世界物語』の主役シラノ・ド・ベルジュラックが、恋人  
のロクサアヌにささやいたごとく。

「月の世界の本には文字がない。一本の針で音を取り  
出し、耳で聴くようになってる」

その一本の針が、やがて音の方位感と、原音そのまま  
に再現するステレオバイフォニックを誕生させ、テレビ  
からビデオへ、さらに絵の出るレコード(ビデオディス  
ク)へと、育てあげたのである。

大正十五年十二月十五日、大正天皇の崩御で元号は昭

和とかわつたが、昭和元年はわずか一週間で終わり、昭  
和二年は大正天皇の大喪で幕を開ける。テレビの父、  
高柳健次郎氏による「イ」の字のテレビ送像実験が成功  
(走査線四十本)、日本の電子技術史上に輝かしい一頁  
を飾る。つづいて岩波文庫の刊行、アラカンこと嵐寛寿  
郎の『鞍馬天狗第一作』封切り、NHKの甲子園実況中  
継開始、そして九月十三日には日本ビクターが創設さ



日本ビクターの初代責任者となった米国人のB・ガードナーは「正義と奉仕を基調とする大家族主義こそ企業永遠の発展の根源」と宣言した(写真は昭和2年、横浜市の中村町に開設した日本ビクターのレコードプレス工場と当時の配送車。門内は初代責任者B・ガードナー)

れ、十二月三十日に上野 浅草間には地下鉄が走り出し  
ていた。

米国ビクターからB・ガードナーが、日本ビクターの  
初代責任者(専務支配人)として赴任したのは十月三日  
だったが、この人物、なかなかの見識の持ち主だったよ  
うだ。

「正義と奉仕を基調とする大家族主義こそ、企業永遠  
の発展の根源である」が、ガードナーの第一声であっ

た。  
こうした言い方は、いまでもクローバルとローカル  
をもじったグローバルという言葉彙で、海外進出の際の常  
用語となったが、当時はすぐなる新鮮な響きで、新会社  
の社員たちに驚きと感激をもって受け入れられたと聞い  
ている。

驚きはそれだけではなかった。ガードナーは就任後わ  
ずか二月の十二月十一日に、東京から大阪にま  
たがる大型の売り捌き元や特約店の代表、業界関  
係者を東京会館に招き、日本で初の「レコード試  
験会」を催した。

自動レコード・チェンジヤー(モーター機器の  
み電動式)付きの新機種「オルソフォニック・ピ  
クトロラー10-50型」にガードナーが自らスリ  
ッ子を入れ演奏が始まると、聴衆はその澄みきつ  
た音色に酔いしれたという。

強烈な文化ショックのほどが、目のあたりに浮  
かぶらた。念のために書き添えれば、オルソフ  
オニックとは、原音そのまま、という意味であ  
る。

#### 十割の税金に奮起、国産化へ

ところが、若槻内閣のあとをうけて昭和二年四月に発  
足していた、あの「オラが宰相、田中義一内閣は、あろ  
うことか、「輸入蓄音機やレコードはゼイタク品である  
からして……」と十割の税金をかけた。

ガードナーとしては、この閉鎖的なハードルを越える  
べく、大正デモクラシーの洗礼を受けた当時の好楽家た  
ちの、熱っぽい歓迎に応える形で、高級蓄音機「ピクト  
ロラー」の国産化に踏み切った。



# わが回想録

平山秀雄

## 3. 7. 17 究極に挑む 日本ビクター <3>

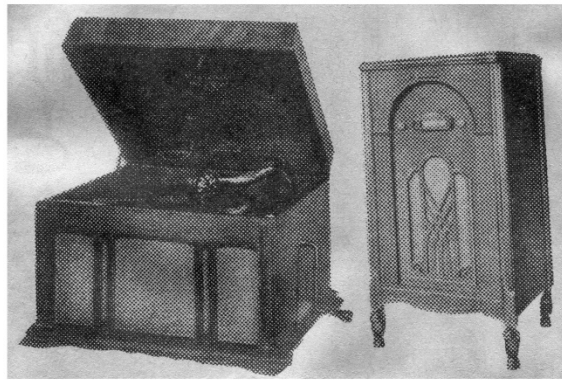
### その源流とともに(三) 次々とレコードでヒット

昭和四年には国産の高級蓄音機『ビクトロラ』が、早くも発売された。大学卒の初任給が六十円前後のあり、値段は『1-90型』が百五十円(卓上型)、スタンド型の『4-3型』となると二百六十円だった。国産とはいえ、サウンドボックスとモーターは米國ビクターの製品。これに日本製のホーンやキャビネットなどの木工部分を使って、日本国内で組み立てた現地生産型「節税版」であった。

話が前後するが、昭和三年に日本ビクターが十割課税ものかわ、アメリカから「価値ある商品」として輸入したラジオ付き電気蓄音機の名器に『ラジオ・エレクトロラRE-41』がある。

同機は従来の機械式蓄音機のサウンドボックスによる音の物理的再生を、電気的再生方式に転換したもので、当時「永遠の名器」と謳われた機械式蓄音機『クレメンザー』に及ばぬまでも、音域の広がり、音質の自由調

整、とくに低音が力強く響くことで、多くの人々を魅了し、蓄音機を機械式から電気式に移行させるきっかけを作った傑作であった。中でも迫力満点の音響は遠く「ワタシ」が先まで届くと噂された「超エレクトロラRE-45」は日比谷公会堂で東京市民のド肝を抜き、西では甲子園球場で大音響の真価を披露。それまで家庭内に限られてい



日本ビクターは草創期に「特約店制度」「正常販売」「信用第一」「共存共栄」の四大経営方針を確立した。この伝統は今日もそのまま踏襲されている(写真⑤は卓上型蓄音機1-90。昭和2年に輸入発売され、同4年に国産化された。⑥は当時、名器といわれたラジオ付き電気蓄音機「エレクトロラRE-41」)

た日本ビクターは、われらがテナー、藤原義江が「沖の鷗」「荒城の月」「出船の港」「波浮の港」(作詞・野口雨情、作曲・中山晋平)など二十七種三十枚のレコードを次々と発売した。なかでも「波浮の港」は、まず新入の佐藤千夜子が吹き込み、人気絶頂の藤原が引き受けて空前のヒットとなり、二人で数十万枚という驚異的な売れ行きとなった。

レコード1円50銭、ビール41銭

続いて暮れの十二月に発売した「君恋し」(戦後フランク永井でリバイバルヒット)は、同社が初めからレコード用に企画し、作詞・時雨音羽、作曲・佐々紅華にそれぞれ依頼し、そのころの浅草の人気歌手・二村定一に歌わせてヒットさせた。これが各レコード会社をして「ヒット曲づくり」の企画合戦に突入させる口火となった。心配されていたラジオとの競合は、ラジオがレコードの伝播役となって、ラジオとともにレコードが音楽の大衆化を促し、さまざまな流行歌が万華鏡のように広がって行った。時にビールは四十一銭。レコードは一枚一円五十銭の時代であった。

この間、犬のマークは、よい音楽を普及させることに全勢力を投入していた。ガードナーは「外国人に使われているとの卑屈感を従業員に少しも感じさせない名トップマネジャー」として、働きたいのある職場を築きつつあった。

【訂正】第一回の文中で、大正天皇崩御が大正十五年十二月十五日とあったのは、二十五日の誤りでした。

た音楽鑑賞の場を、大ホールや野外へと誘い出した。巷では作曲家・中山晋平を二躍時代の寵児たらしめた「カチューシャの唄」(大正三年)や「ゴンドラの唄」(同五年)、「東京行進曲」(昭和四年)、「浪花小唄」(同)、「船頭小唄」(同十年)が一世を風靡していた。昭和三年、これまで米國ビクターに頼っていたレコードのアレス体制を整えるとともに、吹込装置も完成させ

# わが回想録

平山 秀雄

- 3. 7. 18

## 究極に挑む

### 日本ビクター

<4>

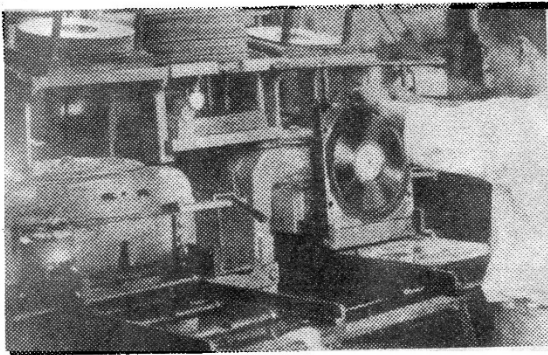
#### その源流とともに(四) 目まぐるしく変わる資本構成

『中山節』の強力なライバルは『古賀メロデー』であった。中出晋平は昭和流行歌の初期黄金時代を築き、昭和六年に日本コロムビアから「酒は涙か溜息か」を「影を慕いて」(七年)をひっさげて、古賀政男がさっそうと登場した。敵手は藤山一郎。

日本ビクターは詩の西条八十と曲の佐々木俊一、歌は小林千代子で「涙の渡り鳥」で対抗。薄幸な女性のイメージと、満州事変、五・一五事件、国際連盟脱退、京大滝川事件といった不安な世相がマッチしたのか、足早に全国に流行する。つづいて「佐渡おけさ」の霞町勝太郎(のちの小唄勝太郎)が「島の娘」を発表。これが五十万枚という大ヒットとなり、犬のマークの底力を見せつけたのは、いまも語り草になっている。

ところで、日本ビクター経営の資本構成も「渡り鳥」のように移動し始める。アメリカの弱電コンツェルンともいっべきRCAが、ビクター・トーキング・マシン

(米国ビクター)を吸収合併し、放送局のNBCも手中に収める大々的な動きである。この動静を見越して三菱合資と住友合資が日本ビクターに参加したが、船川義介の日本産業(現ニッサン)の乗り出しで、三菱も住友も手を引き、その資本金は代わって第一生命に移る、という信じられないような紆余曲折ぶりだった。そして昭和十三年に完全にRCAまでが全面的に日本ビクターから



昭和3年、日本ビクターは国産プレスによるレコードの発売を開始した。そして小唄勝太郎の「島の娘」が50万枚を記録するなど次々とヒットを飛ばした(写真は当時の最新型レコードプレス機)

撤退、資本は東芝と日本電興に移るといふ事態となった。

こうした迷走にもかかわらず、ガードナーが種を播いたビクター・ファミリーは、波乱の創業期を切り開いていく。ピクトロラの生産はもちろん、RCAビクターの技術を生かして録音装置、拡声装置など次々と開発し、劇場用の再生装置に強い日本ビクターを決定づけた

ことは特筆に値する。

映画主題歌の第一号も日本ビクターから誕生している。昭和四年、作詞・西条八十、作曲・中山晋平による「東京行進曲」で、映画とともに大ヒットとなった。続いてヒットした「紅屋の娘」も、今の若い人は名前すら知らないだろうが、これを歌った佐藤千夜子は「唐人お吉」の歌・黒船篇「同・明烏(あけがらす)篇」「竜喉小唄」と大変な売れっ子の「声美人」であった。

テレビジョンの研究実験も、すでにこのころから洋の東西呼応して、技術者魂が火花を散らしていた。走査線四十本で「イー」の字を送像した高柳健次郎さんは、三年後に走査線百本に成功、その精細な画面は世界一の水準に達し、NHK技研でのテレビジョン研究が本格化する(昭和六年)。

#### 昭和七年に早くもLP登場?

一方、レコードの分野でも、資本蓄積と技術革新が進んでいた。昭和五年、イギリスの名門デッカ社が「四五―四五方式」のステレオ・レコードを開発。翌六年ヨーロッパ全域を丸としたEMIという巨大なレコード会社が誕生。一方、RCAからはLPレコードの原型となる長時間レコード三三三回転が発売され、日本ビクターも翌七年、間髪を入れず、ベートーベンのシンフォニー「運命」を収録・発売したが、当時のレコードの材質が三三三回転に適さなかつたため、LPレコードの幕開けとならなかつた。(本格的なLPは戦後の昭和二十八年に日本ビクターから発売されている)

この年の三月、日本ビクターは蓄音機、ラジオ、レコードなど引下げ初の全国キャラバンを展開、各地で大いに受けた。

# わが回想録

平山秀雄

## 3. 7. 19 究極に挑む 日本ビクター 〈5〉

### その源流とともに(五)

#### 横浜に東洋一の工場

光電製作所の創設者である伊藤庸一氏(故人)は日本の電波探知機の生みの親として知られている。

伊藤さんは

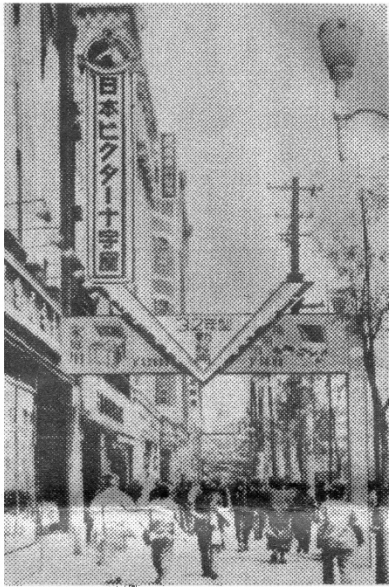
「電探(電波探知機、レーダー)なしで戦争するのは無謀の極みだ」

と、太平洋戦争勃発前、レーダー開発の必要性を訴えた海軍良識派の先見の技術士官であった。伊藤さんは昭和二年四月、ドイツのドレスデン工科大学で弱電工学のバルクハウゼン教授のもとで学び、無線用真空管の研究に取り組んできた一高(東大工学部卒)の天才的技術者で、海軍委託学生を経て海軍技術研究所へ配属になっていた。

なぜ、ここで海軍なのか。おおいに分かつて頂けるが、ともあれ、日本ビクターの今日を知ろうと、日本海軍の人脈は、避けて通れない。「技術」と「志」と「品性」の源流だからだ。

伊藤さんの海軍入りは、海軍技術研究所長から日本放送協会(NHK)技術研究所長にもなった東大の先輩、箕原勉さん(技術少将)に勧められたからで、ドイツ留学は、八木アンテナで知られる東北大学の八木秀次教授から「バルクハウゼン教授の指導をせよ」とアドバイスされたことによる。

昭和五年になると、日本ビクターは基礎工事に二十坪のコンクリート杭を数百本打ち込むという東洋一の工場



順調なスタートを切った日本ビクターは、創業三年目の昭和五年、横浜市新子安に敷地八千坪を取得し、東洋一の横浜工場を竣工させた(昭和七年ころの銀座。写真左は当時の十字屋楽器店)

を横浜市新子安に完成。

落成祝典には時の文部大臣田中隆三、駐日米大使W・フォーブス、東京音楽学校校長乗杉嘉寿氏ら二千名が出席。誕生間もない日本ビクターへの信頼の高さを物語った。

十余年後、大佐となった伊藤さんは、陸海軍科学技術委員会第一分科会で名和武さん(技術中将、東大応用化学、電波研究所長)や電波研究部で電波兵器の開発を進めていた高柳健次郎さん(技術少将待遇)らの知遇を得る。

日本ビクターの元社長・宍道一郎さん(現特別客員)も、また日本のVHSビデオ時代を開いた元副社長・高野鎮雄さん(現常任監査役)も委託学生とならぶ短期現役青年士官であった。

#### 海軍技術士官の活躍

名和さんは『太平記』で活躍する名和長年の末裔。この名和さんの意をうけて高柳さんは、敗戦で進路を喪失した有能な海軍士官三十余名を引き連れ、以前に籍を置いていたNHKに復帰をはかるが、GHQ(占領軍最高司令部)の反対にあい、結局八人が日本ビクターに入社する。昭和二十一年七月のことだ。一同のなかには徳光博文氏(元副社長)もいた。

当時のビクターは空襲で工場が丸焼け、労働争議の真つ最中。会社は借金で身動きもならぬという状況であった。ここで日本ビクター再生へこれら海軍技術士官の活躍が始まる。

むろん、これらの海軍技術士官の中にはビクターだけでなく日本電気の大内淳義氏(元副社長)、緒方研二氏(同社元副社長、現安藤電気会長)、ソニー現会長の盛田昭夫氏、初代研究所長・鳩山道夫氏(ソニー嘱託)、同社開発陣の中核、岩間昌男氏、児玉武敏氏、北条司朗氏らもいて、他業種も含めれば枚挙にいとまない。

# わが回想録

平山秀雄

22. 7. 3-

## 究極に挑む

### 日本ビクター

<6>

#### その源流とともに(六)

#### 世界的な芸術レコード「赤盤」

昭和十一年二月二十六日には、日本中を震撼させた陸軍皇道派将校の「反乱」が発生、満州や中国・上海居留地などに駐留軍増強をはかる準戦時体制が敷かれた年でもある。世相は日増しに暗くなつて行つた。そんな空気を押し括ちかのようにビクターの電音からは「ああそれなのに」の「忘れちゃいやよ」などのメロディーが流れた。

日本ビクターはこの年の九月二十八日に創立十周年を迎えている。

記念式典は、政府関係者や民間有力者が次々と祝辞を述べるといふ豪華さで、文化貢献への企業姿勢が称えられた。

昭和七年以来着手していたラジオの製造を通じて、革命的な音質改良に成功した『スーパーヘテロダイン・J R-1200型』(タイナミック・スピーカー、六球式)への評価や、ニューズ撮影用 RCA フォトホン録音装置

特許契約、元東宝映画京都撮影所に納入した劇映画用録音装置契約など、RCAの技術を生かし、次々と国産化した成果を称賞したにとどまらず、残念なことであつた。

むしろ、RCAの「レッドシール」を直訳したビクターレコードの「赤盤」もより以上に高く評価されるべき



日本ビクターは昭和11年、創立10周年を迎え文化貢献企業として称えられた。これは同社の高い電音、ラジオ、音響装置技術と共に世界的アーティストの至芸を収録した赤盤レコードへの評価でもあつた。(写真はレコード検査風景—昭和11年)

ではなかつたかと、私は思う。

それは世界的なアーティストの至芸を収録したレコードで、黒レール(ラベル)の一般レコードとは区別され、他の追随を許さない世界的芸術のレコードの代名詞であつたと思ふからだ。

声楽のカルロー、ピアノのコレトー、ルービンシュタイン、バイオリンのハイフェッツ。交響曲でのメンゲ

ルベルクとニューヨーク・フィル、トスカニーニ指揮のNBC交響楽団などが、この「赤盤」を通して日本に紹介された。すべてこれ、アメリカをはじめヨーロッパの音の懸け橋となつた日本ビクターの賜物にはかならない。

昭和十二年七月七日、日華事変がおきる。私は十三年五月、ついに「赤紙」をもらつた。「赤盤」ならぬ召集令状である。半ばはして……という心境だつた。滴蒙慰問や軍歌生産に励まざるを得なかつた日本ビクターの皆さんと同じ宿命の下に生きてきたのである。

#### 戦場で聴くビクターレコード

戦塵にまみれ、思考停止を迫られた兵隊たちにとつて、内地から訪れるレコード会社専属歌手の慰問は、理屈抜きで嬉しかつた。またとない心の安らぎを「露営の歌」「ああわが戦友」「暁に祈る」に感じたものだつた。

女々しい、この軍部の怒りで「発売停止」になつた「湖畔の宿」も懐かしいが、とりわけ印象が鮮烈だつたのは「麦と兵隊」であつた。

この曲は、首都南京攻略で一息ついた日本軍が、徐州近くの台兒荘で不覚の敗北を喫し、その汚名挽回に展開した徐州作戦を歌つたもの。火野葦平の同名の従軍作をもとにした、藤田まさとの歌詞と天村能章の作曲が、そくそくと兵隊はもとよりの国民の心を打つた。

いわんやこの作戦の渦中にあつた兵士たちはレコードの溝がすりきれるほどかきまくつては故郷をしのんだものだ。(私は十五年十一月にいったん除隊)

# わが回想録

平山秀雄

- 3. 7. 23

## 究極に挑む 日本ビクター

<7>

### その源流とともに(七)

#### テレビ受像機第一号もビクター

昭和十二年七月、北京市郊外の桑乾河に架かる蘆溝橋での一発の銃声に発した日華事変は、宣戦布告もないうちに、ずるずると拡大していった。産業界への軍部の介入が速いテンポで進展していった。このため、日米合弁の民生事業である日本ビクターも、軍事優先の時代の波に翻弄されていく。そうしたなかで、先述したように鮎川義介率いる日本産業が経営に乗り出す。音響機器、テレビジョンなどの将来性に目をつけてのことだった。

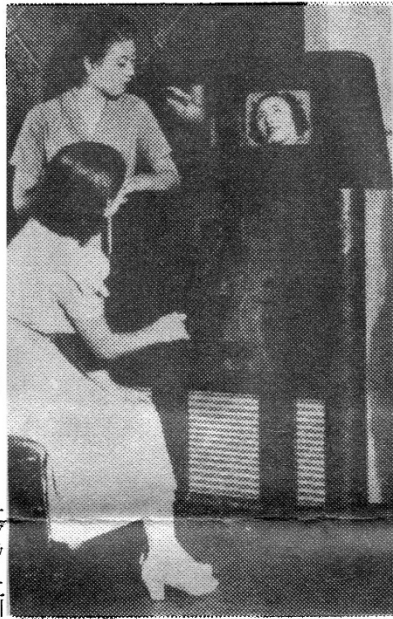
ちょうどその時期、日本放送協会(NHK)では、昭和十五年に予定される東京オリンピックでテレビジョン放送を実現させようと、浜松高等工業教授の高柳健次郎氏の招聘に動き出していた。

オリンピックは国威発揚のまたとないチャンスである。全電子式テレビに向けて、独自のアイコノスコープ(撮像管)を昭和十年に完成させ、二年後のいま走査線

四百四十一本、毎秒二十五枚を映し出す高精細度の画像を現実のものとした高柳さんの協力がなくては、この壮図は描けない。NHK技術担当役員の米沢与三七さんが浜松まで出かけ、熱く口説いた。文部省も強力にバックアップする。

二年しか時間がありません。三百万円かけて研究施設を整え、三百人の研究員を揃えます。

当時のマスコミはこの動きをきまやかに報道した。十



昭和四年にテレビの研究に着手した日本ビクターは、高柳健次郎氏の協力を得て昭和十四年九月、反射型テレビ受像機第一号を完成させた。写真は日本ビクターの国産テレビ受像機第一号。ブラウン管の長さが一尺もあり、これをキャビネットに収め、上部に取付けたミラーに反射させ、前面からみる反射型テレビといわれた。

二年八月、高柳さんは二十人の研究員を引き連れてNHK技術研究所入り(籍は高校に残したまま)を決断、東京・下北沢に居を移した。

「高柳さん。NHKへ行くのですが、それより、ウチでテレビの研究をやってくれませんか。日本ビクターで」

野望あふれる鮎川さんからの誘いの手が伸びたのも、当然だった。しかし、高柳さん首を縦に振らなかつた。

「とにかく放送を開始したい。民間事業の促進はその後でも遅くない」

そう考えてお断りした、と後日語っている。

一方、昭和四年からテレビの研究をつづけてきた日本ビクターは、高柳さんの協力・指導のもと受像機の開発に全社あげて取り組み、昭和十四年九月、ついに反射型テレビといわれる第一号機を完成させ、NHKと陸軍に納めている。

#### 世界最高の技術に共鳴

先駆的技術者・高柳さんは、第一号機製作を通じて、直接肌で感じたビクター技術陣のひたむきさと、ガードナーから甘マラーに引き継がれてきた、世界最高の品質と技術を、との、経営姿勢に共鳴、開発にまつわる百件あまりの特許を日本ビクターなどに譲り渡している。高柳さんらしい思い切りである。

そしてこの縁がもとで戦後、高柳さんと、その愛弟子たちの大挙日本ビクター入りが実現し、今日の大躍進の基を築くことになる。

この間、わずか六月で日本産業は満州開発に携わるというところで日本ビクターの経営から退いている。後を引き受けた東芝グループは、取締役会長に山口喜三郎、専務取締役に伊東亮の両氏を充てる。



# わが回想録

平山 秀雄

-3. 7. 24

## 究極に挑む 日本ビクター

<8>

### その源流とともに(八)

#### ひそかに結んだ二つの契約

戦火の拡大につれて商圏も広がる。東芝が日本ビクターの経営権を握ったことにより、日本ビクターの大陸進出が始まった。中国大陸の市場開拓は、東芝の連大な計画の一つであった。

そこは、いち早くアメリカのRCAとオランダのフィリップスが確固たるシェアをもち、電波機器の分野では日本ビクターのスーパーラジオが、かろうじて一角に食い込んでいる状態だった。東芝が先発の欧米二社の地盤に割り込んでいく上で、日本ビクターの技術と実績が唯一の手がかりだったのである。

この角逐は、日本からのRCA資本の全面的な引き揚げという事態を招く半面、現地では妥協の産物として、新京(現在の長春)と上海に、日本ビクターとRCAによる一つの合弁会社が設立される。満州蓄音器と中美勝利唱機である。

しかし、この間、日本ビクター経営陣は幸運

にも、ひそかに二つの大きな契約をRCAとの間で交わしていた。それはレコードの「原盤契約」の存続、もう一つは、日本国内に限るといふ条件付きながら、犬のマークの商標権の買い取りである。

前者は、戦後に債務の重圧を伴ったとはいえ(のちほど詳述)、日本ビクターにとつて欠くことのできない文化資産であったし、後者は松下幸之助氏が、かげがえのない信用財産として評価し、日本ビクター躍進の一因に



RCAは昭和十三年二月、日本ビクターから完全に撤退した。この時、ビクターの経営陣は、みごと先見性を発揮し①レコードの原盤契約存続②犬のマークの商標権買取りという二つの契約を結んだ(写真はビクターラジオの宣伝誌本。左真ん中に当時の拾圓十円紙幣八枚を並べ安全を強調している)

もなったのである。当時、東芝グループから派遣された陣頭指揮に当たっていた専務の伊東亮さんが結んだもので、戦後、日本ビクター発展の大いなる遺産と言える。

その間、国家総動員法や戦時統制三法(軍需工業動員

法、輸出入品臨時措置法、臨時資金調整法)が打ち出され、国家間の対立は、いよいよ険しくなっていく。

昭和十三年から十四年にかけて日本国内では、海軍二ツポンを謳歌する「太平洋行進曲」が日本ビクターの独占発売となって大ヒットをみせていた。渡辺はま子の「支那の夜」が愛唱され、街角では千人針を呼びかける国防婦人会のエプロン姿がめつり増え始めていた。

こうした動きに比例して、日本の孤立化が進み、昭和十三年七月、東京オリンピック開催返上の事態に陥る。

「東京と大阪で初のテレビ公開放送を」  
胸ときめかしていた日本ビクターの技術陣の落胆ぶりと無念さは想像にあまりある。

#### テレビ研究の火を守った高柳さん

このようにテレビの実用化計画に対する風当たりは、にわかに逆風となり始めたが、高柳さんたちは諦めなかつた。「研究を続けるだけなら問題はないだろう」と、上部の説得に努めた高柳さんらは、十四年五月、ついに実験局を完成させ、東京・内幸町にピカピカの大理石で新築されたNHK放送会館の完成式を記念して、第一回の電波を放射した。

出力五〇〇W、高さ一〇〇呎の鉄塔からの東京一円向け超短波、みごと大成功の公開実験であった。その後、週間に一二回の割合で実験は続けられた。

「少しでも奇麗な画像を得るため、受像機の感度を上げる。操作しやすいカメラの製作など、日本のテレビ技術は世界のどの国のものとも比べても決してヒケをとらない第一級の水準に達していた」

高柳さんは、自叙伝ともいえるべき『テレビ事始』(イの字が映った目)でこう記している。

# わが回想録

平山秀雄

-3. 7. 25

## 究極に挑む 日本ビクター

<9>

### その源流とともに(九)

汗だくたくのテレビ出演

「この国際情勢では、うかうかしていると、欧米でのテレビ研究の実情が見られなくなる」

昭和十四年七月、ニューヨークのエンパイア・ステートビルに据え付けられた放送施設を、食い入るように見つめる高柳健次郎さんの姿があった。

ドイツではすでにヒットラーが

「一家に一台のテレビ受像機を」

と、国民受像機」の開発・製作を呼びかけていた。しかも、その性能は、アメリカよりはるかに優れていることを高柳さんは知っていた。

イギリスではEMI社納入の、これもやはり電子式の撮像管で、エンターテインメント豊かな番組を放映し始めていた。

高柳さんが滯英中の九月一日、ヨーロッパで第二次世界大戦が始まった。高柳さんは氷川丸でアメリカへ脱出、帰国するが、国内では官民一体、日本ビクター技術

陣も東芝の子会社・日本電光グループの一員として独自のアイデアを駆使し「反射型テレビジョン」を完成させたばかりのところだった。

ブラウン管は全長三つと二財。これをキャビネットに収め、上部に取り付けたミラーに反射させて前方から見ると、そういう構造であった。

記念すべきこの第一号機は、翌十五年十月、NHKと



戦時色が一段と強まった昭和十五年九月、日本ビクターは東京・高島屋でテレビ受像機完成記念展示会を開き、同社の技術力をアピールした(写真はテレビ出演第一号となった小唄勝太郎。照明による熱さのため足元で扇風機を回しつ放したった)

陸軍省に納入されることになるが、これに先立ち九月二十日から一週間、東京・日本橋の高島屋で鳴り物入りの完成記念展示会が開かれた。

当時人気絶頂のビクター歌手・小唄勝太郎が、ブラウ

ン管を通じてミラーに映し出された瞬間のどよめきは想像にあまりある。

その日の勝太郎姐さん、光栄のテレビ出演第一号モデルとなった喜びは何にも勝るものだったが、なにしろ撮像管(アイコフスコープ)の感度が悪いため、強烈な照明を必要とし、この照明の、あまりの熱さに足元に置いた扇風機を回しつ放したったといふ。

照明は一万ボルト超高压の水銀灯。テレビの走査線は四百四十一本の国産第一号機であった。

テレビには勝太郎に続いて、当時の売れっ子歌手、市丸、四家文字、田谷力三、藤本二三吉らも出演している。

テレビ出演者たちが、水銀灯の燐光に汗だくとなった横で、格別の喜びの表情を見せたのは、当然のことながら高柳健次郎さんその人であり、一体となって開発に従事してきた技術者たちであった。

### 一人の天才より柔軟な組織

「いまや一人の天才が、世の中を愛するような仕事をする時代ではない、一人の天才よりも柔軟豊かな組織が、大きな仕事を進めることだ」

高柳さんは欧米視察で得た考えを技術者たちに説いた。それは化学屋が電気を、電気屋の人間は化学を、それぞれ専門分野を横断して、フレキシブルな組織のもと、複合技術時代にふさわしい集団を、との先見性あふれる金言であった。

ノモンハン事件、日米通商条約の失効。開戦は避けられぬ状況となった。レーダー開発を緊急とする海軍の依頼で、高柳さんは先に触れた海軍技術研究所へ技術少将待遇の技師として招かれていく。

# わが回想録

平山 秀雄

-3. 7. 26

## 究極に挑む 日本ビクター

<10>

その源流とともに(十)

日本ビクターは敵性用語

へ男純情の愛の星の色……

新星・灰田勝彦の『燦めく星座』(昭和十五年)の大ヒットは、軍歌横行の中でひととき清新なデビューぶりであった。

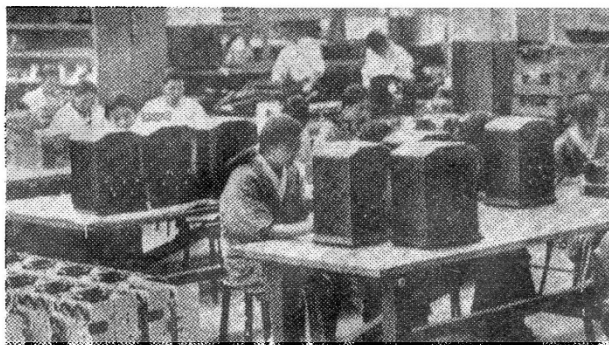
昭和十五年は、皇紀二千六百年、が喧伝され、一億一心、せいたくは敵だ、といった標語が大寫しになり始めていた。

日本ビクターが、軍用拡声器の開発を手がけたのもこの年である。ネーミングはそのものずばり『突貫』であった。

拡大されたトキの声、沈黙する敵陣への降伏の勧告など、それなりに『音響兵器』として有効だったのであろう。

電響、ラジオ、テレビ技術はレーダー(電波探知機)や軍用通信機の開発製造へとふりむけられていき、日本ビクターの横浜工場は軍需工場に指定された。ソナー

(水中電波探知機)や魚雷も軍命令で生産するようになった。昭和十八年には日本ビクターの名は、敵性用語であるとして、むりやりに『日本音響株式会社』に改称させられてしまう。戦時体制への有無をいわせない潮流であった。



戦時体制へ有無を言わさぬ軍部は、ついに日本ビクターを軍需工場に指定するとともに、社名も敵性用語であるとして「日本音響」に改称させた(戦争中もラジオは生産された。写真はラジオ最終組立て)

昭和十六年二月一日、元外務大臣の海軍大将・野村吉三郎氏が駐米特命全權大使に任命され、当時紀元節といわれた十一日ワシントンに赴任、日米間の険悪な状況打開に奔走する。

アメリカに知己が多く、ルースベルト大統領とも交友関係にあったアドミラル野村に託した、海軍機健派の

必死の和平工作は、あの有名な「ハル・ノート」を最後通牒とすることで、あえなく決裂したことは周知のこと。

この野村提督は、戦後の昭和二十八年三月、松下幸之助氏の要請を受けて、日本ビクターの代表取締役社長に就任し、RCAとの関係修復をはじめ、新生ビクターに和の心をとりもどし、労使を超えて再建に総力を結集しようとして、大和一致の旗を掲げてみごとくファミリーづくりを果した。

ところで日米開戦となつて、アメリカの科学力・技術力、総合的な工業力の強大さを知つていた高柳さんは、海軍技研の電波兵器部長・名和武氏(当時少将、のち中将)のもとで

「この戦争は本来太刀打ちできない相手と争うことで、何とか避けられたが、いったん始めた以上は、軍に協力し、国家に奉公しなくてはならない」そう信じ、すべてを投入した。

### 幻の兵器「電波砲」

海軍技研では、今日のスターウォーズを思わせるような強力な極超短波を発信して、飛行中の物体を破壊する特別研究を、静岡県島田市でひそかに続けていた。

高柳さんに昭和十九年、その装置の指導役が回ってきたが、当時の研究は5kWほどの持続電波を対象物に当てて相手の電気配線を壊す程度のものであった。そこで高柳さんはずっと強い電気を蓄えておいて、百分の一秒くらいの瞬間にパシッとエネルギーを放出させ、落雷と同じような衝撃を与える「電波砲」を作ること提案したが、研究着手の遅れは起死回生の「電波砲」の誕生を幻とさせてしまった。

# わが回想録

平山秀雄

3. 7. 29

## 究極に挑む

### 日本ビクター

<11>

#### 「犬のマーク」は蘇った(一)

新生・日本ビクタースタート

「しのび難きをしのび……」

皮肉にもビクター製のラジオから終戦の玉音放送が流れた。

軍管理工場となっていた日本ビクターは、日本首響の名で軍需品の研究、生産に携わっていたため、B29の重点攻撃目標となった。本体の横浜工場はもとより、疎開先の桐生、前橋工場も焼き払われ全機能停止まで追い込まれた。終戦であった。

軍需産業から民需への転換が虚脱と廃虚の中で叫ばれていた。伊東秀社長ら経営陣は壊滅状態の焼け跡で、「犬のマーク」の再生を誓った。昭和二十年も大晦日が近い十二月二十九日「新生・日本ビクター」が息を吹き返した。

とはいうものの、現実には再建の手がかり一つない壊滅的な打撃を受けていた。設備がない。資金もない。だが日本ビクターには、いかなる環境変化や逆境にあつても、つねに時代を先駆する卓越した技術力があつた。

しかも巨大な軍部の解体によって、前述した海軍技術をはじめとする多くの優秀な技術者たちを、何はともあれ招き入れ、再建に備えようとした。この経営陣の桐生はさすがである。

そのハイライトは昭和二十一年七月の「テレビの父」高柳健次郎氏の迎え入れであった。高柳さんを慕う優秀



空襲で再起不能までたたきのめされたが「犬のマーク」のもとに集まった技術者たちは、廃虚の中、昭和21年12月28日「日本ビクター」の看板を掲げた(写真は爆撃で瓦礫と化した日本ビクター横浜工場)

た。

「名門ビクター」がラジオの生産を開始したとのニュースはまたたく間に広がり、伝統復活を期待する多くの人材が参集し始めた。

戦後の緊急措置法にのっとり、旧債権者の日本興業銀行が救済の手をさしのべる。企業再建整備法にもつづき、監理計画のもと、残存旧債務を弁済するべく増資を行い、興銀の管理企業、として日本ビクターは混乱期を乗り切っていく。

そしてビクターは四球普及型スーパーラジオ、卓上型電蓄、二五W拡声装置など次々と生産を再開していく。これに必要な部品も生産機械と同じく桐生、前橋に疎開させておいたことが幸いし、まがりなりにも「自社調達」できたことが、復興のスピードを速めた。

昭和二十二年暮れ、それまでコロムビアのスタジオを借りていたレコードの吹き込みも自社で開始している。東京・築地のスタジオをやつと新築したのだ。

常にソフトとハードとを経営の両輪とする同社の本来の体質が、戦後もたくましく息づいていたのである。

#### 六道一郎さんの入社

しかしここで難題が二つあった。

一つは昭和二十一年一月に創業以来初の労働組合が結成されたこと。二つは米国RCAへの巨額の債務。この荒波を日本ビクターの経営陣は苦しみながら乗り切っていくのだが、そんな中で昭和二十一年八月、のちの生え抜き社長第一号となる六道一郎さんが入社している。

# わが回想録

平山 秀雄

## 30 究極に挑む -3. 日本ビクター <12>

### 「犬のマーク」は蘇った(二) 激しい労働争議の洗礼

昭和二十一年一月、新生・日本ビクターにはじめて結成された労働組合は、直ちに常軌を逸した労働攻勢を開始した。五月月におよぶストライキに突入、ついに当時の伊東秀社長を退陣に追い込んだ。このため戦後二代目社長と同じ東芝系の橋弘作さんが就任した。

社長のデスクに土定で上がり、仁王立ちとなり、経営幹部に罵詈雑言を浴びせるという狂乱ぶり、平成の世の若い人々には想像もつかぬ無秩序ぶりであった。だが、企業はほんのわずかでも残された可能性を探り当てれば、生き残る知恵をふりしぼるものである。

疎開先や外地から次々と復帰してくる社員たちは、激しい労働争議の中でも、栄光のビクター再建へ懸命の努力を開始した。

「犬のマーク」を消してたまるか？」

幸いというか、日本ビクターには命脈をつなぐレコードの原盤だけが、からくも焼失をまぬがれていた。だが

横浜のプレス工場、東京・築地のスチオとも焼失し材料も機械もなかった。同業のコロムビアは工場焼失をまぬがれていた。そこでラジオや電音のシャシーを同社に製造供給するかわりにプレスを依頼するというバーター形式で、ついに二十一年十一月、戦後初のレコード発売にこぎつけた。

それが戦前に灰田勝彦が吹き込んでヒットした『燦め



燦で工場は壊滅状態、加えて激しい労働争議と新生・日本ビクターは苦しい再出発となった(写真：日本ビクター労働組のデモ風景)

「星座」『森の小径』である。

こうした状況の中で

「社長。天佑です！」

社員から喜びに弾む報告が入った。長野県下へ疎開させようと送り出したまま行方知れずになっていた貨車一列車分の工作機械が、そっくり無傷で空襲退避の引き込

み線に残っていたのだ。

連日の団交で、感情を抑え、資金交渉に頭を痛めていた橋社長が涙せんばかりの歡喜ぶりであったという。

無理もない。猛烈なインフレで、資材も労賃も急騰し、細々とした生産では採算のとりようがなかった。赤字赤字の連続。さりとて作れば飛ぶように売れた電熱器のような製品に手を出すことは、音と技術に生きる日本ビクターの誇りが許さなかった。当然、資金繰りは火の車で、給料の運配は恒常化、資材の代金も分割となり、窮迫状態を打開するものは企業再建への、本格操業。しかなかった。

インフレ脱出のため新円切り替え、旧円封鎖、戦時補償債権の打ち切りといった大なたをふるった政府は、一方で産業界の混乱を防ぐため会社経理応急措置法、企業再建整備法を制定した。日本ビクターはその特別経理会社指定を受け、旧勘定を棚上げして経営の立て直しを図ることになった。

### 千五百人を七百人に減員

当時、日本ビクターも他の企業と同じように大層な余剰人員を抱えていた。再建するためには人員整理をせざるを得ない。沈静しかけた労働争議が再燃する。まさに一重、三重の苦難が続く日々であった。

「千五百人を七百人まで減員」

再建を賭けた懸命な削減計画であった。

そんなところへ、復員先で六カ月待機していた海軍技術大尉・六道一郎さんが師・高柳健次郎さんの紹介でビクター入りをしたのである。

「なんと、民間会社はこういうものだったのか」

六道さんはあつけにとられるスタートであった。



# わが回想録

平山 秀雄

3. 7. 31

## 究極に挑む 日本ビクター

<13>

### 犬のマークは蘇った(三)

#### 海軍技術士官の一括入社

廃虚の工場、労使の対立。これが同じあの日本人であったのだろうか。そんな驚きも穴道さんの胸に去来したことがあるが、つい最近お会いした穴道さんは

「日本ビクターに高柳先生の勧めで入社したのは、ほかだけかと思つたら、自分と同じ海軍出身が大勢いるのをあとで知つて、これも驚きましたね」

穴道さんは当時を振り返り、ふっと目を伏せた。昨年物故した、テレビの父を思い出されたのだろうか。

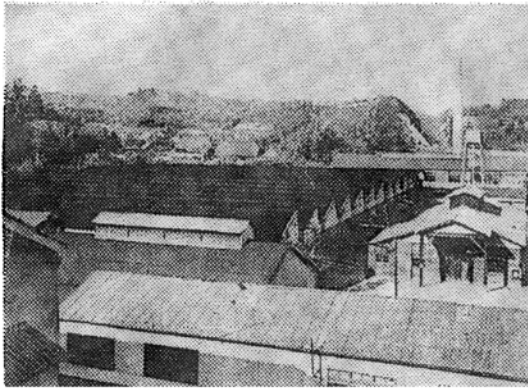
前にも簡単に紹介したように戦争中、電波兵器の研究に一途に従事していた青年士官の中から、約三十人の優れたメンバーにテレビの研究を続けてもらいたいと頼んでいた高柳さんは、海軍中将名和武氏の口ききもあつて東芝に、一括就職を頼み込んだ。

「私ひとりならともかく、復員者も多く、東芝自体が人員整理でもめている時に、全員採用というのはムシがよすぎる注文だった」

生前、高柳さんはよくこの時の話をしたものだ。

「東芝はとも無理だが、日本ビクターなら米RCAの技術者とも交流が期待できるし、テレビジョンの研究開発も進められるだろう」

当時の東芝社長の津守豊治さんはビクター入りを勧めた。日本ビクターは東芝の傘下にあつたこと、新社長の橋さんが高柳さんと同じ戦前(東京高等工業)の先輩



元海軍技術士官、戦前からビクターの研究陣。——これらの人々は高柳健次郎氏を中心に「技術の日本ビクター」復活をめざし苦しい中、研究活動を開始した(写真はビクターが戦後、再スタートを切った横浜の戸塚工場)

であつたことも幸いした。内定はしたものの、労働争議が吹き荒れていたため、約六カ月間、一行は宙ぶらりんとなり、途中で他の仕事をみつけた人もあつて、最終的に昭和二十一年の夏の盛り、八人が日本ビクターに入社した。それにしても人員整理という状況の中、これだけの技術士官を受け入れたビクターの決断はさすがである。

一行はもともビクターにいたテレビ研究者と一体となつて、戸塚工場の片隅で研究を開始した。戦前、RCAから買入れて、戦争中は放置されていた装置を修理し、有線ではあつたが、七年後(昭和二十八年)の本放送と同じ走査線五百二十五本の画像の送・受信に成功している。

こう書くだけでは、なんの苦勞もなかつたように思われるが、生産能力が壊滅状態のもので、まとまつた研究費もなく、資材も寄せ集め、文字どおりないないづくしの中で、全員が歯を食いしばつての、やりの研究であつた。

だがこの混乱の中で、未来を先取りしてこうとする高柳さんは技術屋魂を、日本ビクターの社内しっかりと根づかせていった。それは高柳さんの発明家としての声望に加え、未来を見つめ、若い技術者を集団として育成してこうという人格的魅力があつたからだろう。

#### 高柳さんの教えを受けた逸材

元社長穴道一郎さん、元副社長徳光博文さん、そして元専務の井上敏也さんら、このおりの高柳さんの教えを受けた逸材であつた。

もう一人、高柳さんに私淑した海軍技術士官がいる。高野鎮雄さん(現監査役、元副社長)である。海軍で穴道さんと同期。浜松高等工業出身だから高柳教授に傾いた直系。それが日本光学から海軍に入り、終戦で復員してきたら戸塚工場の住人が日本ビクターに変わつていた。守衛もそのまま新住人の仲間になつていた。

「まあいいや」といって、そのままビクター入りした高野さんはそこで恩師と再会する。

# わが回想録

平山 秀雄

## -3.8. -1 究極に挑む 日本ビクター

<14>

### 「犬のマーク」は蘇った(四)

金銭では計れぬ「資産」

昭和二十二年三月、日本ビクターが起用した新人筆手・平野愛子の「港の見える丘」(東辰三作詞作曲)が大ヒットした。

へあなたと二人で来た丘は港の見える丘  
色あせた桜ただひとつ淋しく咲いていた  
船の汽笛むせび泣けは……

並木路子の「リンゴの歌」のあとをうけて、みんなが口ずさんだ。どこか官能を揺さぶるような、魅惑的な平野愛子の声が、当時の大衆の心をとらえたのだろう。このヒットが引き金となって「泪の乾盃」(竹山逸郎)「誰か夢なき」(竹山逸郎と藤原亮子)「紫のタンゴ」(灰田勝彦)「君待てども」(平野愛子)が続々とヒットした。

これらのヒットを受けて翌二十三年一月『ビクター・ヒット賞』を制定し、ビクター再建に貢献したアーティストに対し感謝と激励をした。これはレコード製作者にと

つてアーティストは金銭では計算できない「資産」であるという認識があったからだ。これが引き金となって他のレコード会社も同様の賞を制定するようになった。こうした中で、忘れようにも忘れられない二つの曲が生まれた。「異国の丘」(竹山逸郎)であり「あゝモンテールパの夜は更けて」(渡辺はま子)である。



日本ビクター再建史の中には今も人々の心に残る「異国の丘」「あゝモンテールパの夜は更けて」そして灰田勝彦の心意気など数々のドラマがあった(ビクター再建に協力した歌手。写真◎キャラの受け取りを断った灰田勝彦。④から異国の丘の竹山逸郎、あゝモンテールパの夜は更けての渡辺はま子、港の見える丘の平野愛子)

厳寒のシベリアに抑留された兵士が、遠く日本を思いつつ歌った「異国の丘」は戦後の歌謡曲史上に一時代を築いた吉田正が収容所で作曲したことが後日判明する。「あゝモンテールパの夜は更けて」は、南の国マニラ

で死刑執行を待つ戦犯の身の長野県出身の田代銀太郎さんが作詞し、愛知県出身の伊藤正康さんが作曲したもので、この二人から渡辺はま子のもとに楽譜と「歌っていただければ、こんなうれしいことはありません」という手紙が送られてきた。ビクターは直ちに吹き込みを行った。モンテールパからのメッセージを歌う渡辺はま子も、オーケストラの演奏者も、録音係も、それを見守るスタッフもみんなが涙を流し、何度も吹き込みが中断したという。

### 灰田勝彦の心意気

ここにもう一つ、ビクター再建にまつわる心温まる話がある。

ヒット曲が相次いだ、日本ビクターはいせんとして給料の遅配、欠配が続いていた。しかし

「専属アーティストへの支払いは、滞らせてはならない」と無理算段を重ねていた。

そんなおり、カンとしてキャラの受け取りを拒み、再建協力を訴えた歌手が現れた。灰田勝彦である。

「文芸部や工場の皆さんは、まだ給料をもらっていないというじゃないか。オレたちだけが、ハイ左様でござんすかと受け取れるものか。市ちゃん(市丸)とも相談づくた。ビクターが元の姿になるまで返上だ」

契約金を三倍だす。と他社からの誘いもきた。

「見損なつてもらっちゃ困る。ビクターの歌手に、苦しい会社を見捨てるような、腐った奴は一人もいねえや」

灰田勝彦の胸のすくような発言は、いまもビクターの音楽関係者に語り継がれている。

# わが回想録

平山 秀雄

- 3. 8. - 2

## 究極に挑む 日本ビクター

<15>

### 犬のマークは蘇った(五)

#### 映像のビクターの夜明け

ミュージシャンやアーティストたちも一丸となって音のビクター再建が始まろうとしているとき、もう一つの新しいビクターが芽生えつつあった。それは高柳健次郎さんを中心とする技術陣の「映像」への新たな挑戦であった。この挑戦が「ビデオのビクター」への新しいしるしを敷くことになる。しかし、当時の状況は高柳さんたちにとって苦勞の連続であった。

とくに戦後、絶対的な権力をふるっていたGHQ(連合軍総司令部)の対日科学政策は、非常に厳しかった。原子力、航空関係の研究禁止は理解できるとしても、テレビ、レーダー、パルス変調式多重通信、音声通信などの研究禁止にいたっては次世代の平和産業まで否定するものであった。加えてGHQに「スネーグル」という少佐がいて、海軍技研のとぎ電波兵器部長だった高柳さんに

「テレビジョンの研究は全面禁止する」

「戦争中、軍に協力した者は、NHKのような報道機

関への転職はまかりならぬ」

ご丁寧にもこの若い少佐は、この申し渡しに違反した者は厳罰に処するとまで、脅しをかけてきた。そこにもう一つ追い打ちがかかった。高柳さんをはじめ技術者たちの公職追放である。

故郷の島根県出雲で昭和二十一年の春を迎えていた矢



高柳健次郎氏のテレビへの執念は「音と技術のビクター」に加え「映像のビクター」誕生へとつながって行った(写真①は昭和25年8月25日付け電波新聞に掲載されたビクターの広告②は同じ年に発売された3スピード演奏装置付き6球スーパーラジオ兼用電蓄RE-30)

昭和二十一年八月のある猛暑の日、東京・五反田の電気試験所会議室に、通信省(現郵政省)や、工科系大学、電子工学志向の企業関係者、NHKの技師ら、約三十名が顔を揃えテレビジョン同好会を作り、会長に高柳健次郎氏を選び、ひそかに情報交換会を開いた。毎月一回、カリ判刷りの報告書を持ち寄り、白熱した議論を五年間続け、昭和二十五年にこの同好会が発展・解消し「日本テレビジョン学会」(高柳健次郎会長)となり、会員も七千名まで拡大している。

テレビ研究解禁も高柳さんがやったようだった。一般的には文化使節団として来日したマサチューセッツ工科大学のコンプトン博士が「テレビのような民生機器の研究を禁止するとはけしからん」と、GHQに抗議したため軟化したと言われているが、これらも高柳さんがコンプトン博士を説得したようだった。

#### 執拗に食い下がる高柳さん

その結果「まず有線なら良い」ということになった。電波そのものは兵器の領域に属するというのがGHQの見解だった。これに対して高柳さんは、こんどは日本電子機械工業会テレビジョン技術委員長として日米相互のため政策転換をすべきだと、執拗に食い下がった。そして一チャンネル(現在のNHK教育テレビ)だけが認められた。昭和二十四年のことであった。

けることになったのだから運命とは痛快であると思う。ビクター入りした高柳さんは映像時代に向けての苦心と活躍が始まる。

# わが回想録

平山 秀雄

## 3. 8. -6 究極に挑む 日本ビクター

<16>

### 犬のマークは蘇った(六)

米内海軍大臣の密命

これも戦後の産業復興史の一端にふれてきたが、ここに面白い現象に気づく。

それは陸軍にも海軍にも大勢の技術士官がいたにもかかわらず、戦後のエレクトロニクス産業界での活躍は「海軍技術官」が圧倒的に多いことだ。これは海軍の電子技術が高い水準にあったこと、海軍の先達が組織をあげて技術官の身の振り方に熱心だったからだと思う。

終戦の詔勅が出る寸前の昭和二十年八月八日のこと。米内光政海軍大臣が、軍務局長の保科善四郎中将(のち衆議院議員)を呼び、次のような密命を出している。

一、米軍は、日本海軍を全滅させたが、近い将来、必ず極東の軍事バランスが崩れ、日本海軍の再建が必要になる。

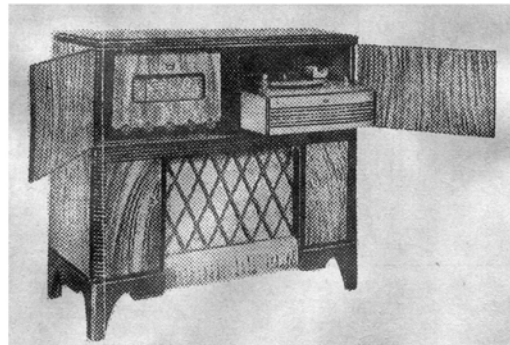
一、海軍の技術は、日本で最も優れている。この技術を戦後再建しようとする会社に入れ、大きな力になつて

もらおうと努めよ。

一、海軍の古い伝統を単に海軍関係だけでなく、全日本に拡大するよう努力して欲しい。

保科さんは戦後、この密命を生かすこと、もともと海軍と密接な関係にあった企業のトップを次々と訪問して脱ぎ、各社の協力を取り付けている。

前述の海軍電波技術本部長だった名和武中将与松下幸



昭和25年に勃発した朝鮮動乱による特需景気で日本経済は上向きに転じたが、日本ビクターはいぜんとして苦しい再建の道を歩んでいた(写真は昭和25年、当時としては16万円という高級ラジオ兼用電音 ARE-52。同製品は皇太子殿下〈現天皇〉がお買い上げになり話題を呼んだ)

ている。そしてこれらの人々の中から多くの経営幹部が輩出している。

これは松下さんが名和さんを通じ、海軍技術士官の人間性を洞察していたからこそであろう。

### 特需景気はカヤの外だった

昭和二十五年六月、朝鮮半島で火を吹いた動乱は、いわゆる特需景気として日本に異常な景気回復をもたらせるが、日本ビクターはそれどころではなかったのである。

対米為替レートが「一ドル三百六十円」と設定された昭和二十四年四月、日本ビクターは企業再建整備法の適用申請を行っている。認可を得たのは二年後の昭和二十六年三月、資本金を一千万円からひとまず百万円に減資し、残存旧債務弁済のため再び二千五百万円に増資する。この資金の大半は日本興業銀行が引き受けるとともに、同銀行から山口利吉という人物が副社長として乗り込み、経営陣強化へと動き出した。

しかし、当時のビクターは主力工場が爆撃で全滅し、生き残るための累積赤字に加え、戦時中、米国内 RCA に対して支払うべきレコードの原盤使用料やその他のライセンス料が未払いのままであるという大問題があった。

この未払い分の算定に当たって、日本ビクターと RCA との間には決定的な開きがあった。ビクター側には当然ながら、債務発生当時の為替レート「一ドル四円」が当然という主張に対し、RCA 側は戦後の三百六十円固定レートで要求してきて、これがこじれた。その結果、原盤輸入がストップしてしまったのである。

# わが回想録

平山 秀雄

## - 3, 8, -7 究極に挑む 日本ビクター <17>

### 犬のマークは蘇った(七)

揺れるビクターの身売り先

昭和二十七年、独禁法が改正され「銀行は企業の株を一〇%以上保有してはならない」ということになった。これは銀行の企業支配排除を狙った改正であった。当時のビクターは年間売上げ十四億四千万円に対し旧債務をふくめ、四億五千万円にもぼる巨額の債務を抱えていた。

このような状況の中で日本興業銀行が手を引くとなれば、いつ倒産してもおかしくないという状態に直面することになる。復興するにしても、なほ多額の資金を必要としていた。

折しも米商RCAは再び日本進出に意欲を燃やしていたので、興銀としてもRCAがビクターを引き受けてくれれば、債務のこじれも一挙に解決すると判断、RCAに話を持ち込んだ。

ターがRCAの子会社に決まるのは、時間の問題と思われた。ここで大手を広げて立ち上がったのが、当時の東芝社長・石坂泰三さんである。

「RCAのような巨人に乗り込まれたら、弱体の日本電機業界は再起不能になる」



日本ビクター重大危機に直面  
收拾に松下幸之助氏、乗出す  
橋本山口(左)遂に辞表提出  
日本ビクターの経営危機は、昭和二十七年に深刻化し、RCAの買収が決定された。この写真は、RCAの代表者(左)とビクターの代表者(右)が交渉している様子である。

RCAか東芝かと揺れたビクターの身売り先は、同社の技術と伝統を高く評価する松下電器の松下幸之助氏が電光石火買収し、再建へ大きく踏み出した(写真は昭和27年松下蓄電池事業部く現松下電池工業を視察する松下幸之助氏一中央。右は松下幸之助氏がビクター買収の動きを伝える昭和28年2月28日付電波新聞)。

「東芝が引き受けようじゃないか」ところが、不思議にもこの話はつぶれてしまう。どうも石坂社長提案を東芝の取締役会が否決してしまっただけで、当然、東芝が引き受けてくれるものと、興銀はRCAへの身売りの話を撤回し、仲介した弁護士に手数料込

みで、違約金一千万円をすでに支払っていた。困った興銀は「東芝がダメなら、やはり元のサヤハ」ということで、RCAに話を戻そうとしたところへ「待った」をかけたのが松下幸之助さんである。

電光石火―松下幸之助氏動く

「東芝が退き、RCAに再度売られる」という情報を当時、松下電器東京支店長だった松野幸吉さん(のち日本ビクターの社長になる)から報告を受けた松下さんは、間髪を入れず行動を開始した。貸借対照表を二べつしただけで、いっさい工場設備など調べもせず、債務の肩代わり、日本ビクターの再建を決断したという。

この間、わずか二日間の逆転劇であった。あの頃、四億五千万円という金額はどれだけの重みであったらうか。手元の資料によれば昭和二十八年二月の松下電器の資本金は五億五千万円。つまり自社の資本総額に匹敵するようなりリスクをなせ松下さんは背負ったのだから、という疑問が出てくる。

重電志向が支配的だった当時の電機業界にあって、東芝が断念した日本ビクターをなぜ松下電器が買うのか。松下さんの東上作戦であったとしても、本業と違う。音のビクターを傘下に収めようとするのだろうかといふか、た人が多かったという。

一般的には、犬のマークを消したくない。このマークに象徴される日本ビクターの技術と伝統の灯を国家的見地から守りたい。松下さんはそう考えたといわれている。果たしてそうであらうか。



# わが回想録

平山 秀雄

- 3. 8. - 8

## 究極に挑む 日本ビクター

<18>

### 「犬のマーク」は蘇った(八)

#### 知っていたビクターの真価

松下幸之助さんが上京されたおき、常宿にしているさるホテルで日本ビクターを引き受けた真意を私に語ってくれた。

「ビクターの表に現れた借金は四億円。そのほかRCAに払わねばならぬ原盤料やらなにやらが一億円少々。合わせて五億円ですわな。ひきかえて、レコード業界ナンバワンのビクターの商標「犬のマーク」の値打ちは三億円はおましたな。これを差し引き二億円は一流の技術者と専属アーティストたち。あれだけの人材、新規に集めて事業を興そうと思つたら、トクや。そうなりますやろ」

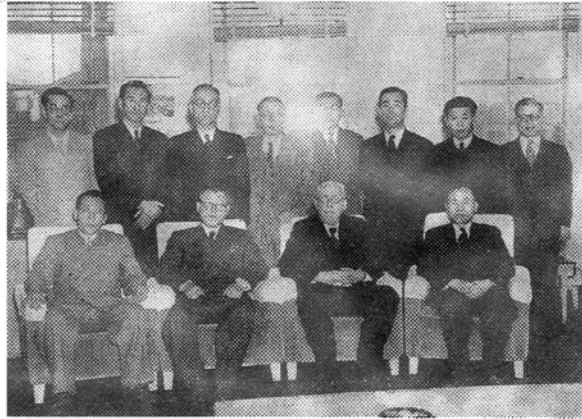
「ビクターは業界のサラブレッド。ええ馬や。勝てる馬も騎手がバツとせんと勝ちまらん。さて、どないしたもんか。本業とは違ふもん引き受けたんやから、心配もありましたな」

と、非常に明快に話された場面が、いま、まざまざと

思い出される。

ビクターを引き受けるに当たり、松下さんは川崎の東芝本社を訪れ、石坂泰三さんに挨拶した。

「おたくがおやめになつたので、あちら(RCA)にいくよりはと松下が買わせてもらいました」  
そんな内容であつたという。



電光石火、日本ビクターを買収した松下幸之助氏は、社長に元海軍大将の野村吉三郎氏を起用、あつと言わせた(写真は新生・ビクターの首脳。前列左から北野善朗専務、百瀬結副社長、野村吉三郎社長、高柳健次郎常務—昭和28年3月4日)

た。  
買収劇の直後、松下さんは鮮やか、かつ奇想天外な騎手をサラブレッド・日本ビクターに送り込み、われわれをあつといわせた。

旧海軍の軍人、それも大将で、元外務大臣で開戦直前の駐米特命全權大使をつとめた野村吉三郎さんを社長に、元住友銀行常務で当時松下電器の取締役、松下興産副社長だった百瀬結さんを副社長、松下電器第一事業部の営業部長だった北野善朗さんが専務という三人のトップマネジャーを派遣した。ただこれだけで、後は全て日本ビクターの諸君に走つてもらおうという方針であつた。

#### 提督起用の波紋

この人選を、松下さんの「奇手」と考える人もいるが、実は合理的な背景と勝算に裏打ちされていたのである。

前述の保科善四郎、名和武、高柳健次郎さんといった人たちが「海軍の人材」を新しい日本の推進者にと強く思っている。この国家の将来を思う人々に「提督起用」が、どんなふうを受けとめられるかを、松下さんは考えたであらう。

中には「海軍の象徴的人物を営利会社のトップに据えるとは非常識だ」と、あからさまに非難する将官たちもいたが

「負けた将軍が心機一転、民間に尽くすのは時の流れ、勝つたアメリカの将軍も会社の社長やつとる」

サラリといなした野村さん、その足で渡米し、RCAの社長サーノフさんを表敬訪問、日米関係に新たな友好関係を築いている。

# わが回想録

平山秀雄

-9-

## 8. 究極に挑む

## -3. 日本ビクター

<19>

### 犬のマークは蘇った(九)

#### 三人三様の持ち味

朝鮮動乱の特需もカヤの外であった日本ビクターが、松下電器の傘下に入ったとはいえず、犬のマークの栄光は復活できるのか。正直な話、私も一抹の不安をもっていた一人だった。

ところが元海軍大将の野村吉三郎社長が就任早々に打ち出した大和一致——「カマタキひとりの手を抜いても艦は動かぬ。会社も同じだ。共に苦勞を分かち合おう」という精神と、ラジオやアレイヤーなど機器部門を三年で売上二倍にする『V—1計画』（再建計画第一号）は、周囲の危惧を一掃する鮮やかな展開であった。

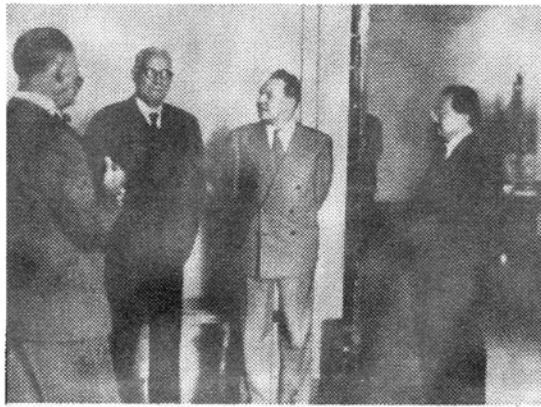
松下幸之助さんの電光石火の日本ビクター買収劇もみごとであったが、松下さんが選んだ三人のトップが、それぞれの持ち味を存分に発揮し、ビクターを再生させたのも、またみごとであった。

社長の野村さんは、志と目標を明確に示し、こ

まごましたことは銀行出身の副社長の百瀬さんと、パリの松下電器育ちの鬼専務の北野さんに任せ切った。

このあたりの話を松下さんから私は直接聞いたことがある。

「野村さんは和歌山県の大先輩でした。商売のことはまったく知らないけども、人を動かすことは知るところか



昭和28年3月、新生・日本ビクター丸は、人を動かす野村社長、経理は百瀬副社長、商売は北野専務そして技術が高柳常務という布陣で再建へ船出した（写真は野村社長=㊦から2人目とその㊦がRCAのデビット・サーノフ社長=昭和28年10月、RCA本社で）

「買収されたわが社はどちらなる（とやら）」と前途悲観の社員も多く、士気も低下し、九時きりきりに出社してきていた社員たちは、この鬼専務の姿にびくくり。一月もしないうちに、緊張感が横浜、戸塚工場に張りつめた。そして社員たちは敗戦とともに忘れかけていた、大切な何かを取り戻していった。

テレビ興行で研究費稼ぐ

穴道さんが、当時をふり返って次のような話をしてくれた。

「会社は赤字続き。給料も遅配、研究費もとても期待できない。予算が必要なら自分たちで稼ごう、ということになりましてね。RCAの戦前のテレビ受像機が一台残っていたものから、この輝度を高め拡大してスクリーンに投射する形の、テレビ興行、をやりました。ええ、当時流行の展覧会や博覧会に積極的に出かけて行って……」

このテレビ興行の先頭に立ったのは、穴道さんより六歳年上だが、ビクター入社は同期の元海軍士官・徳光博文さん（元副社長）であった。

徳光さんは北大理学部出の実験物理の権威だが、初代マーケティング課の課長に就任している。

マーケティング課を早々と作ったのも、徳光さんを課長に任命したのも北野さんである。

いまでこそ、マーケティングという言葉は一般化したがこのセクションを早々に作った北野さんの先見の明に感服させられる。

ら、商売知つとる人間をよこせばやれるやろう——野村さんにそう言われてました。技術は高柳さん、商売は北野君、経理は百瀬君を配置しました」

経営の要諦は人事にあり、といちがこれほど明快な事例にはめつたに拍目にかからない。

なにしろ、鬼専務の北野さんは、着任早々から午前七時に工場に姿を現した。

# わが回想録

平山 秀雄

## 3. 8. 12 究極に挑む 日本ビクター

<20>

### 「犬のマーク」は蘇った(十)

鉛筆、長さ二センチまで使う

「人と和していく人格的な指導者」という点では先道君。真つ正直に積極果敢な「ひたむきさ」では徳光君。二人とも研究者としても立派だが、会社全体のマネジメントを学ぶべき人物とみて、品質管理、工場経営としてセールスまで経験してもらおうと配慮した」

と、生前、高柳さんは語っている。

具体的には、日本ビクター新設の品質管理部の部長は「初代高柳、二代徳光、三代宍道」と、絵に書いたような軌跡をたどっている。

ところで、モモケチこと百瀬結さんについても、少し触れておこう。

「モモケチ」とは、百瀬さんのケチぶりに由来するあだ名である。百瀬結の百(もも)と結(けつ)をもじったものだ。

百瀬さんのケチの実態は、徹底した経理と管理全般のた力を締め直すところにあった。

出退社時間の厳正化、胸にバッジ着用なきものは社員に非ず、と厳格。経費節減に至っては――

「鉛筆一本にしても、二センチならならなければ、新しいものに替えない。ペン先一つでも、古い物をもってこなければ支給しない」



百瀬副社長の徹底した経理、管理の締め直しと、北野専務の叱咤激励が戦うビクターへと導いて行った(写真はE.P.レコード発売のポスターと国産初のE.P.レコード)。E.P.オートチェンジャープレーヤーP-4500のいすれも昭和二十九年

じゅうたんはいつさい敷かせない。社長室も同じ。そんなわけで新聞記者たちは

「ビクターの噂(うわいす) 張り社長室。しのび足でも侵入不能」

と皮肉った。板の床が一步足を運ぶことにキーンと

鳴っていた。二階に行くと北野さんの怒鳴り声が響き渡っている。

こんなわけで、私の耳にも何度となくアンチ北野の声が入ってきた。

しかし、北野さんは日本中だれひとりとして知らぬものがない。「犬のマーク」を守り、名門ビクターの灯を高々とかざす日まで労苦に耐えるという信念のもと、次代を担う社員を育成していたのである。

『松下電器五十年の略史』の中に、こんな記述がある。

「松下電器の経営参加は、傘下に入った企業の実力を松下の経営理念によつて生かし、その力をフルに發揮させることに意義がある」

「保護の手を差しのべるのではなく、相手が自主的に経営の意欲を發揮して、自らの道を切り開き、松下電器とともに発展して行くよう指導するところにその真価がある」

### 自分の顔を持った会社

まさにこの理念を、北野さんはビクターで実践したのであった。

松下電器の前社長の山下俊彦さんが、私にこう明言している。

「日本ビクターはグループの中で、はっきりとした自分の顔を持った会社だ」

だからこそ、販売の最先端では、両社はまるで大猿の仲のような戦いを繰り広げてきた。

妥協や調整を拒否する公正な競争に勝ち抜くこの、他人の關係こそが、日本ビクターをたくましく育て上げた原点であったと言えよう。

# わが回想録

平山 秀雄

## 3. 8. 13 究極に挑む 日本ビクター

<21>

### 新技術の奔流(一)

#### 『V-1計画』の狙い

新生・日本ビクターの野村社長、百瀬副社長、北野専務らが打ち出し、みごとに成功した『V-1計画』の狙いと意義はどこにあったのかを理解する必要がある。第一に戦後、失いかけた、創業の原点、を全社員に植え付けようとしたことである。

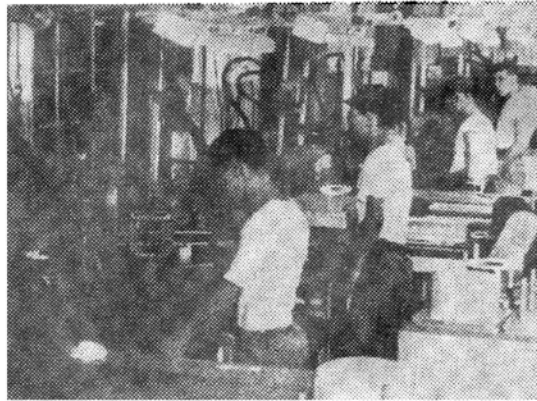
もともとビクターの社員は、音楽文化を浸透させようという使命感に燃えていた。ヒットさせようとする新譜レコードが発売されるや、店頭で自分の手で積み、曲に合わせて歌い踊り、時には、賽稽古、と称して白装束に身を固め早朝から得意先を回るなど、ハードトレーニングを誇りにした体当たりの歴史が戦前・戦中にあった。

野村さんたちは、このビクターマン精神を取り戻すことで、新たな小売店直結の「特約店制度」確立をめざした。それは、お客のために体を張る「顧客第一主義」、定価を守ることでお客(特約店)の繁栄を生む「定価

販売の厳守」であった。

第二には両輪(レコード部門と機器部門)の確立である。

従来、ビクターの販売ルートは圧倒的にレコード中心であった。当時、ビクター製品を扱う販売店が全国に約二千五百店あった。そのうちの千五百店はレコード専門店だったので、工場の従業員まで動員して機器部門扱い



就任早々、野村社長らが打ち出した「V-1計画」は、創業の原点を全社員に植えつけるとともに特約店制度を確立し、機器部門を充実させるところにあった(写真は昭和29年8月に完成したEP、LP専門工場でのプレス風景)

(小畑実)が売れ、昭和二十六年、民間ラジオ放送の誕生とともに、新しいタイプの歌手の活躍が始まる。その代表が美空ひばり、江利チエミ、雪村いづみの三人娘である。

映画では、シネマスコープが一般化し始め、ビクターの劇場用シネマスコープ音響装置(昭和二十八年)が完成し、立体音響の圧倒的ボリュームが他の装置を退け、実に全国の映画上映館の八割を超える普及となった。

お家芸のラジオでは、極端な資材不足のため、アルミダイキャスト製の『4RS-1』をつくり、二十五年には十六万円という破天荒な高級ラジオ兼電蓄『ARE-52』を世に出している。

#### LP、EPレコードの登場

昭和二十七、八年といえは、オーディオ業界に一つの革命的变化が起っている。

それはLPレコードと七巧45回転EPレコード(ドーナツ盤)の出現である。ビニール材を使用したLP盤を開発したのが米国コロムビア。EP盤は米国のRCAビクター。この新しいレコードLPは二十六年に日本コロムビアが輸入し、原盤をプレスして国産LPレコードとして発売した。

一方のビクターは原盤を輸入する財力もなく独力で開発しなければならなかった。しかし同社の技術陣は、夜を徹して血の滲むような苦勞を重ね昭和二十八年九月、全工程国産化によるわが国初のLPレコードを完成させた。

この技術を生かし、EPレコードも二十九年一月に国産第一号を送り出している。

店を増やす大運動を展開した。その結果、三年で売上げ二倍を達成したのだった。

ここで『V-1計画』遂行前後のビクターの足跡に簡単に触れてみよう。

レコードの分野では、デコちゃん、こと高峰秀子の「銀座カンカン娘」山口淑子の「夜来香」から「ミネ」の「卯売り」(晩テル子)「高原の駅よさようなら」

# わが回想録

平山 秀雄

- 3. 8. 14

## 究極に挑む 日本ビクター

<22>

### 新技術の奔流(二)

「真夏の夜」と「厳寒の冬」の挑戦

日本ビクターは、昭和二十八年九月にLPを、二十九年一月にはEPレコードをそれぞれ自力で開発したことを前回、簡単に触れたが、音響技術陣の苦闘をもう少し紹介しよう。

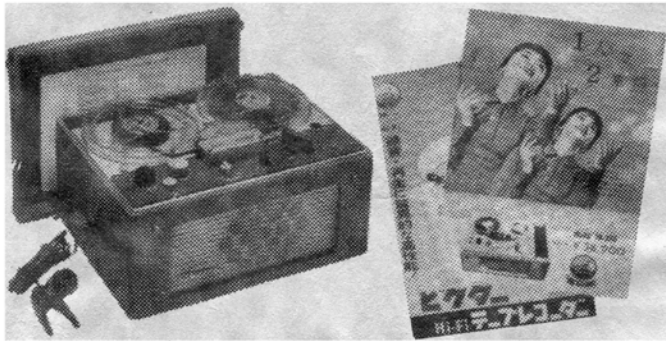
LP開発は、真夏の夜の挑戦となった。なぜなら五十歩(一ポールの千分の五十)という音の溝を、SP盤に比べ三分の一の細かいピッチで刻むという微細な作業を、技術的な情報が皆無に等しい中でこなすには、防音と防震のため昼間を避け、みんなが寝静まった深夜が絶好の作業環境だったからだ。

当時、他のメーカーから発売されていた国産LPといわれるものは、すべて輸入原盤からプレスしたものであった。これを音溝のカッティングから始めたのが、ビクターであるから、全工程国産化によるわが国最初のLPレコード完成といえることになる。

なお、この記念すべきレコード第一号は、ハイフェッ

ツの「スペイン交響曲」とコルトーの「別れのワルツ」であった。

昭和四十二年の創立四十周年記念に発行された「ビクター音の開発史」によると



LP、EPレコードの開発は、ゼロからのスタートとなったが、ビクターの技術陣は夜を徹して研究、二つとも国産第1号を飾った(写真⑤第1号テープレコーダーTR-100と⑥発売PRポスター—昭和29年に開発し、31年に発売を開始している)

「のどから手が出るほど欲しいLPレコードの原盤を入手できないハンディが、技術陣に血のにじむような苦しい研究を強いることとなったが、振り返ればこれが今日のビクターの驚くべき技術開発の基礎を築いたのだ」と回顧している。

LPが真夏の夜の戦いなら、EPは、厳寒の冬」の開発史となった。

コンクリートの壁に囲まれたストーブもない密室での挑戦であった。

当時の日本には四五回転用のカッティングマシンが一台もなく、自力で設計・製作することになった。もっとも大きな壁はカッティング技術で、何度やってもLPのよりに安定した溝が刻めない。いろいろやってみるうちに室温が低すぎるからだろうということで、自腹を切つてストーブを買い込み、最初からやり直したところま

くいった。  
ここから技術陣は、のちのちの技術ノウハウの定説となった一針の部分に約100度Cに熱してカッティングをする」を発見する。

その結果、昭和二十九年二月にダイナ・シヨアが歌う「ブルー・カナリー」がEPレコード国産第一号として発売され、八月にはEP・LP専門工場が完成し、ビクターならではの新しい戦略商品が誕生したのである。そして十二月にはテープレコーダー第一号を開発している。

### 十年早い、経理部に行け

ここで話は変わるが、この頃、現在のビクターを動かす人材が相次いで入社している。

昭和二十九年四月、代表権をもつ現専務の丹羽靖一郎さん(フット・メディア担当)は東大経済学部を出てレコード・プロデューサーを夢見て入社したが「いきなりプロデューサーなどのぼせるな。十年早い」と経理部に配属された。

三十年七月には、同じく現専務の青池仁士さん(技術企画室、研究開発本部、情報機器本部担当)が静岡大工学部を出て新子安の技術部に入社している。



# わが回想録

平山秀雄

15. 8. 3-

## 究極に挑む 日本ビクター

<23>

### 新技術の奔流(三)

#### 百瀬さんの積極経営

確か昭和二十九年の正月過ぎのことだったと思う。日本ビクター副社長の百瀬さんの部屋の壁に、大きな「V」ミッドのような三角形を描いた紙が張り出されているのを見つけた。

頂点に「2億円」と書き込まれていた。

「大和一致」の理念を掲げた社長の野村さんを、側面から支えた百瀬さんと専務の北野さんが、月商「億円」、年商二十四億円突破を目標とする『V-1計画』(三十二年に達成)を打ち出し、全社員に完遂を促す。徹文の図であった。

「単純に考えよう」「一人より先に行動しよう」

これを経営の基本とした、いかにも百瀬さんらしい表現の一つで、積極性を失ったら企業は停滞しはじめ、後退するものだ。縮小予算では倒産する道しか残っていない。

およそ小一時間、百瀬さんの積極財政論を拝聴した記

憶がある。日本ビクターに内蔵されている技術者魂を引き出し、開花させるのが自分の使命だ、といわんばかりの口ぶりであった。

百瀬さんのこの積極政策は「犬のマークにアグラをかくな」との叱声に象徴され「拡大より拡充だ」「姿勢は低く、誇りは高く」と、非常に含蓄のある表現で社員を



百瀬副社長は積極経営を推し進め、日本ビクターをエレクトロニクス・メーカーに育て上げて行った(日本ビクターは昭和32年1月、社旗を制定した。写真④から野村吉三郎社長、百瀬結副社長、北野善朗専務)

ら、ステップは昭和三十一年一月からの『第一次五カ年計画』がそれに当たる。

これは年商二十四億円を目標としたV-1計画の完全達成を受け、五年間で五倍の百億円に挑むという壮大な計画であった。

「五年未満で焦げつきゼロにしてみせます」

「実現したら金メダルくれますね」

冗談とも真剣ともつかぬ表情で、百瀬さんは融資先の興業銀行に対して断言している。

この百瀬さんの宣言は有言実行となつて、われわれを驚かせる。専務の北野さんが営業本部長に就任し、全国販売網の整備に拍車がかかる。主要都市に出張所、駐在所を続々と開設。

大卒の定期採用の開始。社旗が制定(三十二年一月)され、九月の創立記念日には「ビクター行進曲」が発表されている。

他方、関連企業も経営多角化戦略の一環として続々誕生し始めた。昭和三十三年にはビクター芸能、ビクターレコード、ビクター木工の三社に加え、テレビ時代に即応して横浜入江工場が完成している。

#### 四年三カ月で債務ゼロ

こうして債務の四億五千万円を四年と三カ月で完済してしまふ。

この百瀬さんの大胆なエレクトロニクスメーカーへの転身を意図した積極策に、時として松幸之助さんは注意をながらしたが、百瀬さんは、ひたむきに「文化に貢献、社会に奉仕、ビクターマークは世界のマーク」の旗印を押し立てて進んだ。

鼓舞し続けた。

こうして社員にヤル気を起させるとともに、再建へ具体的な政策を次々と打ち出して行った。

四億五千万円の債務を返済するには、レコード部門だけでは無理と判断し、電子工業の分野へ「体質改善」を図ろうとした『V-1計画』がホップ(助走)とするな

# わが回想録

平山 秀雄

## 3. 8. 16 究極に挑む 日本ビクター 〈24〉

### 新技術の奔流(四)

「テレビ教室」の校長さん

「高柳先生が抱られる日本ビクターで、ぜひ電子工学の勉強がしたい」

ゼミの教授の推薦もあって、昭和三十年の夏、晴れてビクターの社員となった青池仁士さん(現専務)は、実は静岡大を卒業し、さるベンチャー企業に入社したが、そこで給料選配中、二カ月半在籍したものの、一度もサラリーをもらわず、遅れてやってきた新卒であった。「技術者として採用するワケはもうない。テレビのサービスマンになる道はある」といふことで、とにかく潜り込みました」

新橋に東京営業部のショールームがあり、そこに売出ししたばかりのテレビジョンが展示されている。新しい製品が発売されると、特約店に必要な技術を指導する教育センターでもあった。

もう一人の工学部卒と二人で「テレビ教室」の講師兼小使役でキリキリ舞いの毎日だった。なにしろレコード

しか売ったことがない相手(特約店)に、エレクトロニクス関連機器の販売知識を身につけてもらおうという重大任務、しかも給料がちゃんと出た。

「ああ、これが会社というもんだなあ」  
青池さんは無条件で感動に浸ったそうだ。



昭和31年に人工衛星時代を予見した高柳健次郎氏はテレビ方式を巡り、7メガを主張したが、郵政省の電波監理委員会は6メガを採用した(6メガ、7メガを巡り電波新聞は連日、1面トップで報道した。④から昭和27年3月17日付、同年4月21日付、同年4月28日付)

自分で口ずさんではショールームで、機器の勉強で戸惑う特約店主たちの心を和ませる営業本部長となっていた。

ところで何よりも、青池青年の目を輝かせたのは「テレビ教室」の校長さんとなっていた高柳先生であった。

「三十一年のことですが、先生は人工衛星の時代がすぐそこまできているよ、これを宇宙に打ち上げればテレビ画面のゴーストは消えるし、世界を結ぶことができる。そんな高度な科学技術の近未来を、実にわかりやすく話して下さいましたね」

### 「六メガ、七メガ」論争

高柳さんといえは「テレビ方式」で忘れ難い話題を残している。公聴会であの正力松太郎さんと歴史に残る激論を展開した「六メガ、七メガ論争」である。

白黒テレビでアメリカに後れをとった日本は、カラー放送を射程に入れて帯域幅の広い周波数を採用すべしと七メガヘルツを主張した高柳さんに対し、正力さんはアメリカなみの六メガヘルツを強調、郵政省の電波監理委員会は最終的にアメリカの標準方式を採用してしまつた経緯がある。

いま二十一世紀の映像社会へデジタル化の波が流れはじめ、テレビは衛星経由で走査線倍増のハイビジョン時代となり、16対9の横長画面をビクターは先駆けて実現しようとしている。

高精細テレビ実現のため高柳さんが七メガ採用を涙とともに主張した。メガ論争、も今は遠い過去の話となつた。

「モモケチ」といひそかにききあかれた百瀬副社長がこのころから「モモケチさん」となっていた。「鬼」の北野専務も変わった。

レコードの新譜が出るや「テレビが抜き出すまでは、レコードが主役や。こ

んどこんな新しい歌が出ましたんや」

# わが回想録

平山秀雄

1938. 8. 3

## 究極に挑む

<25>

### 日本ビクター

#### 新技術の奔流(五)

『45-45方式』誕生のドラマ

日本ビクターの社史に触れると、目先の利に走らず、小器用さを潔しとしない一貫した自負の中に、利益優先よりも、まず「貢献の義」を第一義とする思潮が読み取れるのは、私だけであろうか。

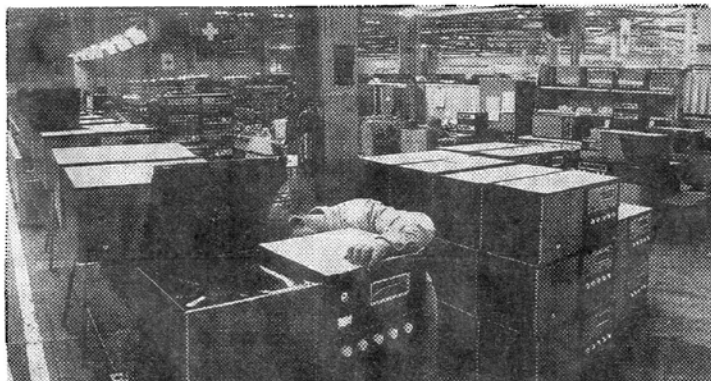
とまれ、LP、EPレコードの初産の快挙にとどまらず、三年後には独自の『45-45方式』によるステレオ・レコード開発という放れ業をやつてのけた。この快挙で日本ビクターを買収した松下幸之助さんの桐眼に各社は、改めて驚きの目を見張つた。

この『45-45方式』ステレオ・レコード開発の経過を詳しく追つてみよう。

音の再生装置によるステレオ効果を、人間が初めて経験したのは明治十四年、パリで開かれた電気博覧会でのことであるといふ。

マイク代わりの受話器を二つ使って、両方の耳で聴くと、楽器の位置や音の移動がリアルに伝わつてくること

に気づいた人がいたそうである。これが波紋を広げ、本格的なステレオ研究が始まり、大正十三年、アメリカのベル研究所がオーケストラの演奏の再生音は、二チャンネルでも立体効果を発揮することを実証した。



LP、EPレコードで国産初の快挙を成し遂げた日本ビクターの技術陣は45-45方式のステレオ・レコード開発でも先陣を切つた(写真は昭和33年当時の電蓄組立て風景)

これをレコードに応用したのは、イギリスのEMI社のフルマインという人。結果的には理論的な試作にとどまり、商品化には至らなかつたが、これをアメリカのクック社が実用化した。バイノーラルと呼ぶ二本の溝のステレオ・レコードを完成した。二つのカートリッジが

ついたピックアップを用いたが、左右均等の音が得られないことが致命的な欠陥だった。

これを受け継いでイギリスのデッカ社が昭和三十年『AL方式』による一本溝のステレオ・レコードを世に出した。対抗してアメリカのウェストレックス社が、左右の音溝の角度を四五度傾けた『45-45方式』のレコードを製作、昭和三十一年にニューヨークで開かれたオーディオ・フェアに両社が出品、最初のステレオ・レコードの公開実験が行われた。

日本ではNHKがまず昭和二十七年、ラジオの第一放送と第二放送を使って『ステレオ実験放送』を手がけ、さらに『立体音楽堂』と名付けたステレオ定時放送(三十二年四月)に踏み切つた。これが口火となつて民放も参入、ステレオ狂想曲が出現した。

二つの音の信号を同時に拾うには？

これに先立つて二年、アメリカのRCAがステレオテープを開発した。日本ビクターの技術陣は、さつそこのテープを取り寄せ試聴した。曲はペルリオースの『幻想交響曲』——その圧倒的な音の響き、音の広がり。新鮮な再生音。

原音に限りなく迫る再生装置を、モノラルで作りの上げていた技術陣は、このRCAステレオ・テープに大きな衝撃を受ける。

それまでの再生装置は、一つのスピーカー、一点からしか聴こえてこないという方向感の不在に、不満をもつていた技術陣だっただけに、新たな挑戦を開始する。二つの音の信号を同時に拾うにはどうすればいいのか。これが、夢の狩人——日本ビクター技術陣の課題であつた。

# わが回想録

平山 秀雄

## 3. 8. 20 究極に挑む 日本ビクター

<26>

### 新技術の奔流(六)

ステレオでも国産初

LP、EPレコードの場合と同様、自力でステレオ・レコード「45-45方式」に挑戦した日本ビクター技術陣の開発の経過にも少し触れてみよう。

二枚のレコードを使い、二つのピックアップで音を拾う着想から、一枚のレコードに二本の音溝を刻み、これを二本のピックアップで拾う、という研究を経て、最後に一本の針で二本の溝から二つの信号を同時に拾うという結論に到達するまでの苦心は、改めて述べるまでもない。

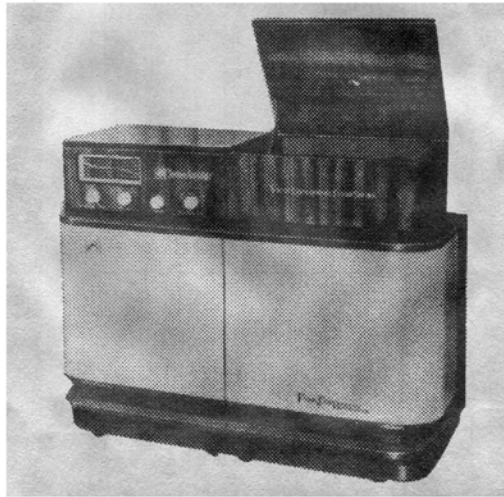
興味深いのは、その原理がエジソンの蓄音機に採用された上下動と、平円盤式蓄音機を開発したドイツのベルリナーの左右動による録音方式とを組み合わせて、一本の針で同時にその両方をとっていくという方法であった。

ところがここで、上下動の歪みが多く、左右のスピーカーから出る音が調和しないという壁に突き当たった。

ここから溝の両面をそれぞれ四五度に傾けたら、という解決策に到達したのである。

古来いどころの『温故知新』(古きをたずね新しきを知る)とは、日本ビクターの技術開発そのものを指しているようにさえ思える。

こうして昭和三十三年二月「45-45方式」による最初



ステレオ・レコード、再生装置(ステレオ)とも曰本ビクターは、先駆者となるとともに、ステレオの大衆化に中心的役割を果たした(写真は国産第一号45-45方式のステレオ再生装置STERE-O-S昭和三十三年四月)

の国産ステレオ・レコードの商品化が完成。二カ月後の四月には、これもまた国産初の第一号ステレオ(再生装置)STERE-O-Sを発売し、ビクターは本格的なステレ

オ時代のパイオニアとなった。

ステレオ・レコード、再生装置の商品化の成功により、音楽会を家庭の茶の間を持ち込んだ日本ビクターは、矢継ぎ早に「原音」に迫る新しい技術を開発していく。

レコード面に対して針圧が常に垂直にかかるように工夫した「パーフェクト・ピックアップ」(昭和三十四年十一月)や日本初のステレオ用「無指向性パノラマ・スピーカー」(昭和三十八年三月)に加え、残響付加装置として劇場やホールに革命をもたらした「エコー装置」(昭和三十五年七月)そして昭和三十八年には「六チャネル録音方式」を開発するなど、次々と世に送り出している。

### ステレオの大衆化

とくに日本中をわかせた昭和三十四年四月十日の皇太子ご成婚を記念して、売り出されたコンソール型ステレオSTERE-O-Sは、空前のヒットとなり、ステレオの大衆化を促し、アンサンブルステレオ全盛時代へと導いて行った。

他方、ビクターが開発したエコー装置は、音楽会で生演奏を楽しむときの臨場感を、限りなくリアルに再現するため大きな役割を果たした。

「生の音楽の良さは、楽器から直接耳に伝わる音だけでなく、会場の天井や壁、床などの反響音も渾然一体となっていることにあります。だから演奏家はホールの音場の善しあしに重大関心を払うのです」

と語る現オーディオ事業本部長の佐々木弘忠さん(取締役)は、昭和三十五年入社以来、ステレオ知一筋の貴重な存在である。

# わが回想録

平山 秀雄

## - 3. 8. 21 究極に挑む 日本ビクター

<27>

### 新技術の奔流(七)

#### 音のすりかえ実験に成功

前回、登場願った佐々木弘忠さん(現取締役オーディオ事業本部長)の話が続けよう。

「原音探求の世界を限りなく実証して行くところではないか。諸先輩の音頭で当時はみんな燃えていました。音場の探求は今後も引き継がれる永遠の課題ですが、音源のスピーカー、アンプの残響規制など課題は次々と登場したものです」

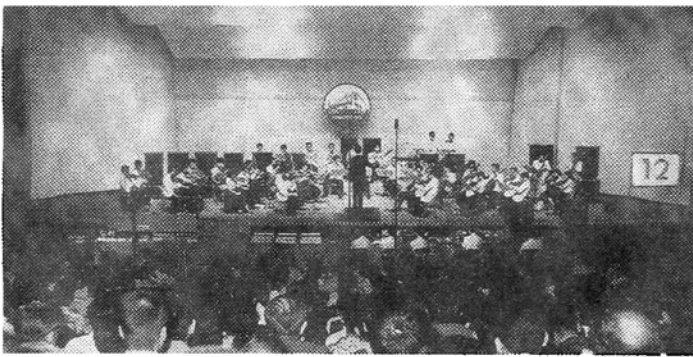
佐々木さんによれば、音のツヤ、奥行き感なども含め、どこまで、生の音に近づけることができるか、そのテーマの克服のためエコー装置、スピーカーやアンプの研究、改良にもっとも力を入れたという。

忘れもしない。昭和四十一年七月十四日。東京・虎ノ門ホールで、日本ビクターのオーディオ技術陣は自信满满、ディスクレコードを使って大胆な実験にチャレンジした。

それは『生と再生音のすりかえ』の実演であった。日

本フィルハーモニー交響楽団の選抜メンバー(服部克久指揮)によるオーケストラ演奏を、途中ひそかに再生音にすりかえ、その瞬間を何人の聴衆が聴き分けるかに挑んだのである。

曲はビゼー作曲の「カルメン組曲」から「ハバナラ」



日本ビクターのオーディオ技術陣は昭和41年「生と再生音のすりかえ」実験を行いみごとに成功した(写真は昭和41年7月14日、東京・虎ノ門ホールで行われた「生と再生音のすりかえ」実験のもよう)

が選ばれて演奏開始、舞台の右手には五秒間隔で電光掲示板に数字が刻まれて行く。約五分間の演奏だったが、打ち合わせ済みの楽団員は、ある時点からあたかも演奏中であるかのよりに装い、代わって再生音が場内に流れる仕掛けであった。

結果は千六百二十一人のうち、わずか十四人が「すりかえ時間」を的中させたにとどまった。つまりステレオの再生音が、どれだけ原音に忠実か、ということを実証したのであった。

実はこの実験の成功に向けて、ビクターは一年前から着々と準備していたのである。

昭和三十九年と四十年の二回、東京・朝日講堂でテープを使い小編成のバンド演奏による公開すりかえ実験を行っている。この実験を生かし、三つの新機構を開発している。

#### 聴くからムードも楽しむ音楽へ

録音時にテープに吹き込まれた音の信号とまったく同じ信号をアンプに伝える「IMカートリッジ」(昭和四十一年)、室内の音響特性にに応じ、音域内のいかなる周波数をも自在にコントロールする「サウンド・エフェクト・アンプ(S.E.A.)(同)。そして再生音と生の音とを同質にするために、音源から出る音波を前後、左右、上下へとすべての方向に楽器と同じ伝わり方をする特性をもつ「球形完全無指向性スピーカー」(四十二年)の誕生である。

これらは「ロー・ブラスター」の名で親しまれる重低音増幅装置とともに、音楽を単に「聴く」から「ムードをも楽しむ」ものへ幅を広げることに大きく貢献したといえよう。

ステレオで先陣を切ったビクターは、昭和三十八年九月、神奈川県大和市に九万二千平方尺の敷地を取得し、ステレオ生産工場(大和工場)を稼働させるとともに、同所にステレオ専門のショールーム「ステレオセンタール」を開設するなど拡大路線を展開して行った。



# わが回想録

平山秀雄

-3.8.22

## 究極に挑む

### 日本ビクター

<28>

#### 新技術の奔流(八)

高柳さんの「未来技術の展望」に感動  
ステレオ時代が開花した昭和三十三年という年は、一万円札が発行され、東京タワーが完工、NHKテレビ受信契約者が百万人(五月)から百五十万人(十二月)を突破した年であり、テレビとステレオがまるで呼応し合ったような普及の年であった。

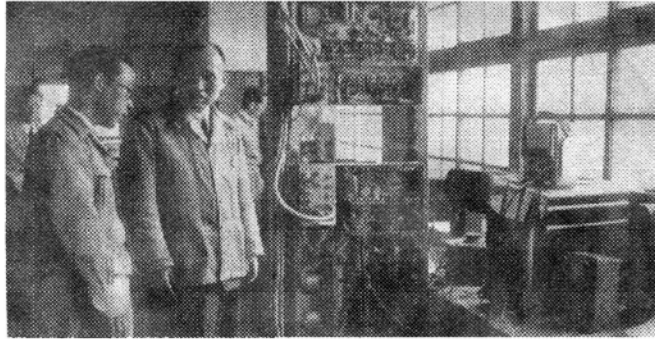
日本ビクターのテレビは、さすがに高柳健次郎さんの指導もあって、画像の鮮明度、音質の良さで抜群の強味を發揮した。

これは戦前からのテレビ受像機技術の蓄積に加え、原音を追求め続ける同社の音響技術がテレビにも大いに生かされたからである。テレビは画像が第一であると考えられるが、ビクターは音の再生の善しあしも決め手になるとして、音質も重視した。ちなみにテレビの前面にスピーカーをつけたのは、同社が最初である。

ところで話は少し前後するが、昭和三十年のことである。この年入社したばかりの現専務の青池仁士さんは、

横浜工場で若い技術者を前に話す高柳さんの構想を、夢見心地で聴き惚れたという。

「テレビジョンは、放送を受け身でみるだけでなく、それを記録し再生できるようにすべきだ。家庭でも企業でも簡単に撮影したり再生したりする時代がくる。その



今から36年前の昭和30年、高柳健次郎氏はVTRの大衆化、衛星中継など今日の技術をビクターの社員たちに語っている(写真は若い社員を指導する高柳健次郎氏(左)と昭和30年代)

頃のテレビは国際間の放送をはじめ想像以上に多面化しているだろう。」

この高柳さんの話「未来技術の展望」を、青池さんからパリパリの若い技術者とともに、入社十年、三十代半ばの元社長の末道一郎さん、三十歳の現会長・垣本邦夫さん、そして元副社長の高野領雄さんらも感動を抑えつ

つ聴き入ったそうである。むしろ高柳さんの話は、未来のことばかりではなかった。

アメリカで開発され、大きく進歩したテレビ撮像機の技術は、自分が手がけたアイコノスコープに比べ、約十倍の感度をもつイメージ・オルシコンを実現していること。受像機でもメタルバック法を開発し、ブラウン管の前面の蛍光物質に薄いアルミ箔を張って、飛躍的に明るい画像を得ていることなど、技術導入を急ぐ必要性も話したという。

#### 「未来商品開発チーム」

日本ビクターの技術陣の中に、まだ職制ではなかったが、未来商品開発チームが動き出していたものも頃である。その代表製品が、国産VTRの開発である。それも家庭用であった。VTRは昭和三十一年にアメリカのアンペックス社が四ヘッド方式を開発しているが、ビクターは昭和三十四年に二ヘッド方式(KV-1)を開発した。

一方、各メーカーと激しい開発競争を展開中のテレビ技術陣は、標準タイプを二四型の角型ブラウン管と決め、一七型一万円といわれたテレビの定価を、昭和三十一年には一四型で七万円、三十四年には四十五万円へと下げて行った。品質の面でもアメリカを凌ぐとともに、アメリカでは一七型、一九型に使用しているブラウン管電圧を、ビクターは一四型のものにあてはめ、画面は小さくとも、明るく見やすい。点で成功、昭和三十四年暮れにはアメリカにテレビを輸出している。

カラーテレビは昭和三十三年、国産第一号をNHKに納入。その後、研究改良を重ね三十五年二月に特望の商品化(21CT-11B)に成功している。

# わが回想録

平山秀雄

## 3. 8. 23 究極に挑む 日本ビクター 〈29〉

### 新技術の奔流(九)

この会社に骨を埋めよう

昭和三十四年「創意拡充の年」をスローガンに掲げた日本ビクターに、現社長の坊上卓郎さんが入社している。将来社長の座を射止めるとは、当時、ほとんどの人が予想しなかった。地味な大器であった。

無類の機械好きで、それも電波工学に情熱を燃やしていた坊上さんは、入社前年の三十三年、東京・千駄ヶ谷に完成した国立競技場で行われたアジア大会で、NHKの海外放送のアシスタントをしていた。

「君、NHKにこいよ」

との誘いもあった。ところが卒業に必要な土場実習(一単位)を修得していない。ギリギリに駆け込みで実習を受けたのが日本ビクターで、ここでも、受験を勧められる。

「悩みましたね。そこで電気通信大学の恩師松村定雄教授に相談したわけです」

松村教授から「高柳先生という素晴らしい方がおられ

る日本ビクターなら君に最適な職場だと思う」と太鼓判を押してもらった。これがビクターに入社した最大の動機となった。

「高柳先生は当時、常務だった。小さな粗末な部屋におられました。技術者の世界は息の長い仕事だよ、開発者魂を大切に。と入社後の初対面のおり、おっしゃいました」



日本ビクターは昭和35年、東京・大阪両証券取引所に上場、再建から拡大へと突き進んで行った(写真は昭和34年、皇太子ご成婚記念パレードに参加したビクターステレオカー)

した」  
よし、ここに骨を埋めよう、と思つて顔を上げると、高柳先生の胸の襟に、黒地に金のバッジ(二十五年勲統以上)が光っていた。

「自分のはいま赤地にシルバードが、二十五年勲統って金バッジをもらわなければ、と決心しようなわけです」

坊上さんのスタートは、横浜工場でラジオの設計、組立てであった。当時のラジオの免税点が一万二千五百円だったことから

「一万円を切るラジオをつくれ」

と、FMトランススター・ラジオの普及タイプ開発が高柳先生から与えられた目標だった。だれもが高柳さんを常務と呼はず、「先生」と敬慕し、先輩たちは二ヘツドVTRの開発に目の色を変えて没頭していた。

優しい口調で語る高柳さんだが、要求する研究課題は実に厳しかった——と、しみじみ話す坊上さんである。

創意拡充から総力結集へ

この三十四年には、四月に皇太子ご成婚(現・天皇)があり、ビクターは記念ステレオと銘打ってSTL-3型を発売したり、ご成婚記念パレードにステレオカーを参加させている。そして年間売上百億円突破を目標とした「第一次五カ年計画」は予定より一年早く達成された。業界初の光リモコン付き白黒テレビ4790Hを商品化するとともに、前年の学校放送用のデスク型ハイファイ音響装置の開発に続き、多人数教育用のプーアス式語学演習装置SL(ランゲージ・ラボラトリー)を完成させ、教育分野にも本格的に進出している。

鶴ヶ峰木工工場を横浜の旭区に新設する一方、横浜工場内に待望の音響工場建設が始まっている。生産設備の拡充と並行し、それには近代技術の粋を集めた技術ビルを完成させ、研究体制の充実を図り、研究開発本部(三十五年七月)の設置となった。

年が明けると、東京、大阪両証券取引所へ上場、資本金も十二億円となり、スローガンも「総力結集の年」と変わり、音と映像のビクターに向かつて前進する。

# わが回想録

平山 秀雄

- 3. 8. 26

## 究極に挑む

### 日本ビクター

<30>

#### 新技術の奔流(十)

高柳さんに国際テレビ祭賞

『総力結集』から『自発実行の年』にスローガンが変わった昭和三十六年、日本ビクターは年間売上げ百億円から二百億円に倍増を目指す「第二次五カ年計画」がスタートした。

北野善朗専務取締役営業本部長率いる営業部隊が、オーディオ機器とレコードを牽引車にテレビを配し、北野さんの「オレについて来い」の押せ押せの販売戦が展開された。

一方、高柳健次郎さんの「チームワーク研究組織」育成が着実に地歩を築き、翌三十七年にかけて新技術製品が次々と登場している。

三十六年一月には同社初のトランジスタテレビが発売され、左右と正面にスピーカがついた3D方式ステレオ「STEREO」型がオーディオ・ファンの人気を呼び、東京・赤坂に巨大なネオン塔が輝いた。

ついで、全音楽器、全音キターと業務提携し、以来本

格的に楽器市場にも進出している。通称海岸工場と呼ばれた音響第二工場が完成、トランシーバーの発売も開始された。

レコードではフランク・永井のリバイバル「君恋し」が日本レコード大賞をとった。

そして高柳さんが、スイスのモントルーで開催された第一回国際テレビ祭で、長年にわたるテレビ研究の功績を称えられ表彰されたのも三十六年の忘れられない記録



創立三十五周年を迎えた昭和三十七年、日本ビクターは松下幸之助会長、百瀬結社長体制となり、積極経営に転じた(写真は松下幸之助会長と百瀬結社長)。昭和三十八年二月二十二日、会長・社長就任披露パーティーで。

であろう。

この年、もう一つ、技術の日本ビクターを裏証する快挙を成し遂げている。それはステレオSTEREO型が、第五次南極観測隊に採用され、厳寒の地でも変わらぬ、原音を奏でたことである。

創立三十五周年の昭和三十七年に入ると、提携先のオランダ・フィリップス社が開発した超大型テレビジョン投射装置「アイドホール」の国産・カラー化に成功し、東京・丸の内東映劇場で投射実験を行い、映画と変わらぬ迫力に感嘆の声が上がった。二年後の東京オリンピックでこのカラーアイドホールを使い実況中継を行い、みごとに成功、映像のビクターを印象づけた。

#### 百瀬体制のスタート

ここに来て『大和一致』を掲げ、ビクターを再建した八十六歳の野村吉三郎社長がにわかには体調を崩して退任(三十九年に死去)、松下幸之助会長、百瀬結社長、北野善朗さんが代表権をもつ専務となり、高柳健次郎さんが専務昇格という百瀬体制がスタート、積極経営を展開することになった。

ちょうど松下幸之助さんが日本ビクターを買収し、経営に乗り出して満十年であった。

「松下幸之助さんが、本格的に乗り出すぞ」  
翌三十八年二月二十二日、ホテルオークラで盛大に催された会長、社長就任披露パーティーの席上、ほとんどの出席者がささやき合った。

この点を私が直接、松下幸之助さんに打診したところ「心機一転というよりも底固めです」という説明だった。果たせるかな五年後に、經理のエキスパート平田雅彦さん(現松下電器副社長でビクター取締役兼務、一橋大商学部卒)を松下さんは日本ビクターに送り込んでいる。

平田さんはフィリップス社のパジェット・システム(予算制度)を松下電器に導入し、事業部制に「活」を入れた人であった。

# わが回想録

平山秀雄

- 3, 8, 27

## 究極に挑む

### 日本ビクター

<31>

#### 疾駆する千里の馬(一) 事業部制の導入

東海道新幹線が開業し、東京オリンピックの開幕で空前のテレビブームとなった昭和三十九年、日本ビクターは「百瀬体制」のもと、積極・拡大経営が軌道に乗り出した。将来の量産化を見越し、茨城県岩井市にカラーテレビ・センター岩井工場の建設がスタートする。

折しも日本の産業界では「事業部制の導入」が一種のブームとなっていた。日本ビクターで、その導火線役を担ったのはステレオ生産部であった。

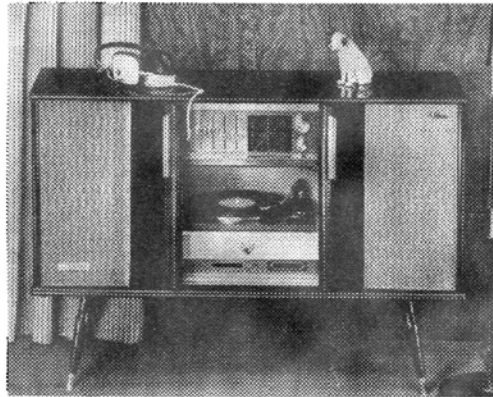
とくにステレオ生産部には、三十八年四月に営業部が併設され、つくった物を営業に渡すシステムから、つくった物は自分たちで売るシステムへ移行していたことと、当時、ステレオは稼ぎ頭であっただけに、独立採算制への意欲も強かった。

二年間の準備を経て昭和四十一年夏、ステレオ事業部が誕生する。ついでテレビ、音響機器、ラジオ、録音機、部品の各製造部門がそれぞれ事業部に名称変更し、

六事業部体制が確立する。

この年の秋、VTR事業部が新設され、テレビ事業部が白黒テレビとカラーテレビに分離され、最終的には八事業部制となっている。

ここで高まる「ステレオはビクター」の評価と並行して、レコードはビクターの当時の活躍ぶりを紹介しよう。



モデルチェンジをしないステレオ、レコードレーベルの多様化など、日本ビクターは百瀬社長指揮のもと、積極的に攻勢を開始した(写真はモデルチェンジをしない永遠のステレオSTL-661PM=昭和39年発売)

ステレオでは、三十九年七月、モデルチェンジをしない「永遠のステレオ」と銘打ってコンソールタイプの「STL-661シリーズ」を発売し、二年間で売上げ台数三十万台を突破、世界新記録といわれた。続いて四十二年九月に今度はセパレートタイプでモデルチェンジをしない「SSL-96」を発売、これも増産に次ぐ増産となり、ステレオのビクターの地位を築き上げた。

一方、先にも触れたが四十二年には「サウンド・エレクト・アンプ(SEA)」を組み込んだ本格的高級ステレオ「SSL-115T」「CLR-3」を発売、音のすいかえ実験の成果を誇示した。

レコード部門では、一社一レーベルのレコード発売のスタイルから、世界中のさまざまなレーベル発売の先鞭をビクターがつけている。パラマウント映画のレコード

部門「ドット」(三十二年)やラテン系音楽の名門「シーコ」(三十三年)、さらにクラシックの「新世界」(三十四年)はソ連国営レコードの日本盤として発売、リヒテル、オイストラフといったリ運のそうそうたるアーティストを紹介するようになった。

さらに三十五年、オランダのフィリップスと原盤契約を結び、従来からのRCAのアーチスト陣に加え、シフラ、ハスキル、イ・ムシチなどヨーロッパの名演奏家のレコードも扱うようになり「洋楽はビクター」の名が認識されるようになった。

#### 五年連続して芸術祭賞受賞

また、レコード会社にとって最高の栄誉とされる芸術祭賞の分野でも、同社は三十五年から三十九年にかけて、五年連続受賞に輝いている。

『アイヌの唄』『能楽囃子秘曲集』(三十五年)に始まり『箏曲と地歌の歴史』『歌舞伎下座音楽集』(三十六年)『雅楽大系、器楽・声楽編』(三十七年)『能・上下五流・五番』(三十八年)『狂言一上下』(三十九年)で、一年おいて四十二年には新進の前衛作曲家『武満徹の音楽』で受賞している。

# わが回想録

平山秀雄

## 3. 8. 28 究極に挑む 日本ビクター

<32>

### 疾駆する千里の馬(二)

#### ビクター純白カラーの登場

昭和四十一年、百瀬さんは前年に引き続き『品質決戦の年』のスローガンを掲げ、『品質超一流の経営』を宣言し、社員に対し厳しい注文を出している。

これに真つ先に応えたのが、テレビ技術陣であった。『ビクター・ハイファイ・カラーテレビ』の開発である。

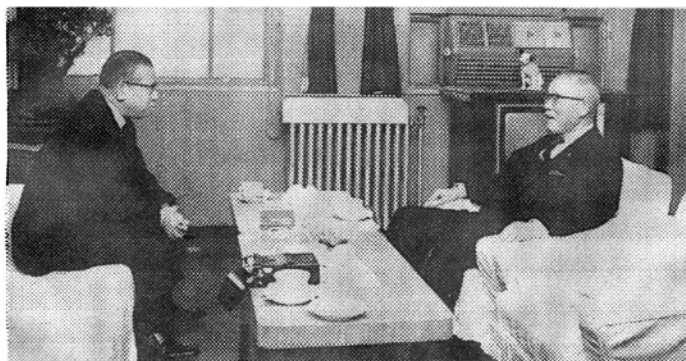
それまでのカラーテレビの画面は、赤がレンガ色になつたり、真つ白であるべきところに色がのつてしまひ「カラーテレビでなく、色付きテレビ」という悪評があった。これを何とか改善しようと各社の技術陣が競い合つていた。

開発当初のカラーテレビはRCA社のカラーブラウン管を使つていたが、受像機回路が不安定で、スイッチを入れると次第に色がずれるという欠点があった。加えて一般家庭向けとしては図体が大きくかつ重い。

そこで赤、緑、青の三色電子銃をなんと小さく、偏

向コイルやフォーカシング・コイルも縮小して全体をシンプルにすることで軽くし、五〇〇W、一kWという電気ストープなみの消費電力を二〇〇Wまで下げようとしてビクターの技術陣は頑張つた。

本家のRCAはこれ以上の省電力化はとも無理と決



昭和四十一年に登場したビクター純白カラーテレビは、百瀬社長の「品質超一流の経営」に応えた技術陣の成果の一つであった（写真は筆者一電波新聞社平山秀雄会長一にて「品質超一流の経営」を熱く語る百瀬結社長㊦）

めつけたようだが、これをみごとクリアして、さらに蛍光体の改良により鮮明度も四〇%上昇させた。こうして最も至難といわれていた「純白カラー」（ハイファイ・カラー）を完成させ、「色への挑戦」でも成功を収めた。

それを裏づけるように、純白カラーC-838型はその後行われた、数々の商品テストでも常にトップランクを占めた。

#### 「品質超一流の経営」

「従業員の品質、会社の品質、技術の品質。これがあつて初めて商品の品質確保が図られる」

これが百瀬さんの持論であった。

だから当時、すべての工場に次のような標語が掲げられていた。

『良い品質は君が創る。検査からは生まれない』

品質検査は、健康診断が生命保険料のようなもので、検査をしなければ健康（品質）が確保できないようでは超一流とはいえない。この考え方は百瀬さんだけでなく、代々のビクターのトップが経営の根本に据えてきたものである。

なお、百瀬さんは四十年五月、レコード業界では初めて藍綬褒章を受章するとともに同年八月、東証一部上場企業の中から選ばれる第一回野田経済賞の「最優秀経営賞」受賞という二重の栄誉に輝いている。

Put your name by gold.  
（ゴールドで君の名を書き給え）

というイギリスの格言を引用しながら熱く私に「品質超一流の経営」を語ってくれた百瀬さんの顔が昨日のように思い出される。

百瀬さんは当時、大きな構想（四十二年に公表）を持つていた。

それは第一次、第二次五カ年計画の達成を受けて、次は事業部制の完全実施を柱に年間売上げ一千億円企業へ名乗りを上げようという壮大な構想であった。



# わが回想録

平山 秀雄

## 29. 究極に挑む 日本ビクター

<33>

### 疾駆する千里の馬(三)

一千億円企業を目指す

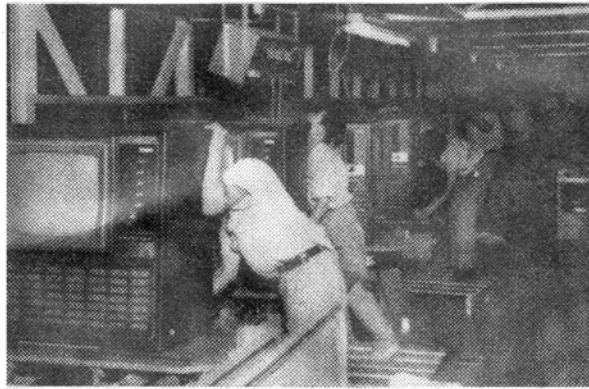
「品質超一流の経営」の確立へ百瀬さんは二年間にわたる『品質決戦の年』(昭和四十年、四十一年)のスクリーンを掲げ、日本ビクター製品への信頼感を獲得すると、こんどは社員に向かって「自発実行」をこのことあるごとに訴えた。

社員数が八千人をこえる大所帯となり「命令だけでは、もう組織は動かない。会社の方向づけを明確にした上で、各自が自ら考え、自ら行動する段階」と、意識の改革を社員に求めたのである。事業部制の採用もこの一環であった。

この間、トランススター式テレビジョンカメラ(四十二年一月)の発売、カラーテレビの一大拠点・岩井工場完成を披露(同年十月)し、ついで初めてICを採用したカラーテレビ『25CCT-1007型』(同年十二月)を発売している。

一方、テープレコーダー、音楽テープの分野でも、音

のビクターの底力を発揮している。同社は昭和三十一年に最初のテープレコーダー「TR-100」を発売し、三十四年には日本で初めて三スピードテープレコーダー「TR-1501」を完成させ、四十年にBGM用カトリック・テープレコーダーを発売。四十一年にフィリップス方式カセット・ミュージックテープも世に送り



昭和42年に発表された百瀬構想「資本金100億円、売上げ1000億円」は、単なる売上げ志向ではなく、利益最優先とした点に大きな意義があった(写真はビクター純白カラーテレビ生産風景—昭和41年、岩井工場)

出している。

四十二年に入ると、先に触れた壮大な構想を百瀬さんは、高々と打ち上げた。『生産性倍増の年』のスクリーンのもと「資本金百億円、売上げ一千億円」企業を目指すというものである。この構想が単なる売上げ志向でなかったところに、大きな意義があった。百瀬さんは各事業部長に権限を大幅に委譲し、部門別の利益責任体制確

立を図ったのである。徹底した生産コストの見直しと販売力の強化(販売網拡大に全力を挙げたのである)。まず、原価意識を徹底させるため、ショック療法で臨んだ。

「原価計算をあれもこれも積み上げていく加え算ではなく、引き算で行こう」と、これまでの生産現場の仕事の進め方を洗い直し、生産コストの一つ一つを原価から引いていくという「逆転の発想」であった。「必ず、足」が出ます。この「足」をどうまとめるかが、事業部に課せられた企業努力の根源です。つまり指示を待つて動くのではなく、動かさざるを得ない実態を作り上げ、これをゼロベースとして、わが事業部意識を育て上げようという狙いだつた。

百瀬さんはこんな表現をしている。

「上の句より下の句が難しい」

火の用心(上の句)を唱えるのは簡単だが、ガス栓を点検し、灰皿を始末する「改善の行動」(下の句)はとくなくおぼろげにされやすいものだという。

### 百瀬さんの先見性

販売網(特約店)の研修にも熱心に取り組みを開始している。昭和三十九年に開設した東京・八王子の研修センターを特約店社員教育の中枢機能とし、きめ細かな研修を開始している。

このような百瀬さんの施策は「音と映像の総合エレクトロニクスメーカー」を射程内に入れた展開であった。「やがて登場するICが引き金となって、第三次、第四次の産業革命がくる」という百瀬さんの先見性であった。

# わが回想録

平山 秀雄

## - 3. 8. 30 究極に挑む 日本ビクター

<34>

### 疾駆する千里の馬(四)

製品・設備・販売網、一挙に充実

百瀬社長のもと、拡大路線に転じた日本ビクターの製品、設備、販売網の充実、海外への進出ぶりには、目を見張るものがあった。

ここで昭和四十年代前半の同社の動きを追ってみよう。

昭和四十二年に、先に触れた完全無指向性の球型テレビカー『GB-1型』とともに発売された二電源(ACC-DC)方式テレビレコーダー『CCR-1700』は、業界初ということもあって注目された。この年、横浜に第五工場が完成、名称を「テープセンター」とし、音楽テープ、録音機器の専門工場とした。しかし急激な需要拡大で、このテープセンターは早々に手狭となり、茨城県水戸にカセットテープ、ステレオ8(カートリッジ)などの音楽テープ専門工場(四十六年十月稼働)をつくらせている。

この工場は、徹底した機械化、自動化を追求し、当

時、東洋一のテープ工場といわれた。

一方、グランドピアノを発売、楽器市場進出を鮮明に打ち出し、カーステレオ『SCAR-300』も売り出し、若者の人気を集めた。

工場の増設、新設がさらに続く。

カラーテレビ工場として建設されたばかりの岩井工場では、第二棟が増設され、群馬県の前橋にもカラーテレビ



昭和40年代に入ると日本ビクターは拡大路線に転じ、一挙に製品、設備、販売網を充実するとともに海外へも積極的に進出した(写真は球型白黒テレビとJVCマーク=昭和46年9月、ベルリンショーのビクターブース)

ビ工場建設に着手している(四十四年五月稼働)

オートメーションによる高品質スピーカー(一六発)

の量産で注目を集めた福島県の郡山工場は四十四年十二月に完成している。さらに四十四年から四十五年にかけて、大和工場の隣接地にコンポネット専門工場(現林間工場)、ラジオの大倉山工場、VTRの入江工場などが完成し、商品別の量産体制が確立された。

また、東京・青山にビクター・スタジオも完成(四十四年八月)した。このスタジオは、外部からの騒音も振動をシャットアウトするため、スタジオ部分を建物の本体から浮かせる二重構造を採用し、注目された。

販売面では、機器営業、特機営業、レコードの三本部のもと、全国の主要都市に営業所、その傘下に出張所が新・増設され、全国販売網が確立された。加えて三十六年から始まったビクターローンも全国主要経済圏に月販会社が相次いで開設され、四十三年十月には月販本部が誕生している。

### 『JVC』ブランド誕生

昭和三十八年から開始された輸出は、犬のマークの国際商標はRCAが持っているため使用できず、当初『NVC-NIVICO』のブランドで東南アジアへ、アメリカにはデルモニコ社のプライベート・ブランドか、RCAなどへのOEMブランドであった。

貿易事業部(四十二年)が発足した四十年代に入ると急速に海外販売網が確立されて行く。まず四十二年五月、全額日本ビクター出資の現地法人『JVCアメリカ』が設立され、正式に『JVC』のビクター海外ブランドが誕生した。

ついでベルギーのブリュッセルに常設ショールームを設置し、四十六年には西ドイツのハンブルクに『ニッポ・ビクター・オイロパ(NVE)』を設立して欧州市場にも進出。一方、四十三年の西ドイツ・ハノーバー見本市出品を皮切りにCCEショー、ベルリンラジオ・テレビショーなど積極的に海外のショーに参加、輸出比率三〇%達成に向け海外市場開拓を展開した。

# わが回想録

平山秀雄

-2-

## 究極に挑む

### 日本ビクター

<35>

#### 疾駆する千里の馬(五)

#### 世界的発明『CD-4方式』

昭和四十四年と四十五年の二度にわたり、日本ビクターの技術陣は、世界中のオーディオ関係者をアッと驚かせた。

それは四十四年五月に発表したテープによる『ディスクリット四チャンネルステレオ』と、当時世界的発明といわれた『CD-4方式(ディスクリット四チャンネルレコード)』(四十五年六月)の開発である。

だが、この世界的発明もままあることであるが、突出しすぎてマーケット獲得に失敗。見捨てられた。かっこうになつた。

だからといって、技術陣をはじめビクターはサジを投げたわけではない。

「土壌が整わないうちに先走りをすぎた」

後に、井上敏也さん(元開発担当専務・故人)は、東京工大教授の矢島鈞次さんに、こう反省しながら次のように断言したという。

「この伝送技術の必要性は、かなり近い将来、必ずきつきます。技術蓄積はいつさい中断せず続けていきます」

自信の裏付けとなつたのは、CD-4方式の開発過程で得た多彩な周辺技術の先駆性にあつた。とくにこれまでにレコードの音溝に二万Hzぐらいまでの信号しか記録で

#### CD-4 ビクターが普及に本腰

ハード、ソフト両面を充実

#### 本命「ディスク」に全力



CD-4方式四チャンネルシステム・ステレオは当時、世界的発明と称賛された(写真はビクターがCD-4に本腰、と伝える昭和四十六年七月二十八日付電波新聞紙面。組み込み写真はディスクリット四チャンネルレコードCD-4システム)

「CD-4方式四チャンネルシステム・ステレオ」

は当時、世界的発明と称賛された(写真はビクターがCD-4に本腰、と伝える昭和四十六年七月二十八日付電波新聞紙面。組み込み写真はディスクリット四チャンネルレコードCD-4システム)

きなかつたものを、一挙に四万五千Hzという音溝の限界に迫る記録を可能にした同社のカッティング技術は特筆される。

こうした技術の成果に昭和四十七年、米国の世界的音

楽専門誌「ビルボード」(現在、ビルボード社は電波新聞社と合併で「週刊ミュージック・ラボ」を発行している)の、トレンド・セッター賞や、わが国の優秀な工業技術に贈られる、機械振興協会賞など数々の賞が贈られている。

日本ビクターの音響研究技師の一人に柴田憲男という人がいる。のちにアメリカ電子工業会(EIA)規格にも登録された「シバタ針」の開発者として有名であるが、このシバタ針開発をめぐる面白いエピソードがある。

柴田さんはレコードの音溝と針との接触面積を増やして歪みを減らし、五万Hzにおよぶ周波数帯域を再生するカートリッジの開発に取り組んでいた。そんな矢先、奥さんの出産の知らせ。病院に駆けつけたものの、なかなか生まれぬ。たれしもそんな時には何も手につかないところだが、柴田さんは手帳を取り出し、針先の形状デザインを書き始めたのである。この柴田さんのような研究熱心な技師がごろごろいたのだから、ビクターが技術に強いはずである。

#### ハードとソフトの両面にチャレンジ

ソフトのレコードを追う。ハードの再生機器を追う。この両方向にチャレンジする日本ビクターは

「ソフトとハードを総合的に手がける世界でもまれなメーカーという強味がある」

と、現会長の岡本邦夫さんが強調するのもうなつて

る。ハードとソフトの両方をこなす発想の豊かさ——やはり日本ビクターはエレクトロニクス産業界の、異色な存在、といえよう。

# わが回想録

平山秀雄

- 3. 9. - 3

## 究極に挑む

### 日本ビクター

<36>

#### 疾駆する千里の馬(六)

セパレートステレオ全盛時代を築く

昭和元祿、という流行語が生まれた昭和四十三年、日本の国民総生産が自由世界で第二位となった。泥沼のベトナム戦争も北爆全面停止になった。一方、チェコの「プラハの春」がソ連軍の戦車に押しつぶされたのもこの年だった。現在の東欧、ソ連の民主化を見ると隔世の感がある。

国内では「新三種の神器」のカラーテレビ、カー（自動車）クーラーの需要に沸いた。

日本ビクターでもハイファイ・カラーテレビに電子立体回路「アパコン」をはじめカラーベース・コントロールなど新技術が次々と採用され、鮮明な画像と全自動調整機能の優秀性に評価が高まっていた。

加えてカセットデッキまでは同社初のCCR-624型、同じくラジカセの第一号RCR-200D型を発売するとともに超高級アンプ1000シリーズが登場している。

ポーターラジオではクラシックトーンコントロール付きのF-1820型が発売されている。また、この年はレコード部門が待望の年間販売実績百億円突破を成し



品質・流の経営」を基本とする日本ビクターは、昭和四十三年から「QC運動」を展開、約二千サークル、グループが誕生するという盛り上がりを見せた（写真は昭和四十四年、横浜工場体育館で行われたQCサークル全社大会）

選じた。

音のビクター」としての活躍も目立った。「音場時代」の幕開けでも同社が先駆者となったのである。

ステレオがこれまで、パーツを改良することで、音質の向上をめざしてきたが、聴く側（消費者）の千差万別な条件（部屋）に応じた再生装置づくりに挑戦したのである。

つまり聴く側の部屋の広さ、壁、天井、床といった個々の音響特性に応じ、周波数帯域を自由にコントロールできる音場補正装置の開発である。先に触れたSBA（サウンド・エフェクト・アンプリファイアー）を組み込んだセパレートステレオSSL-55型が発売が火つけ役となり、セパレートステレオ全盛時代を迎えたのである。

#### 「品質保証体制」の確立へ

ところで、日本ビクターは昭和三十年代から生産・技術部門で規格や統計的管理手法としてのQC運動を展開してきたが、四十三年から本格的に全社あけてのTQC（総合品質管理）運動を開始した。この運動は「QCで全員経営」のスローガンを掲げて行われ、つきつぎとQCサークル、グループが誕生。実にサークルは二百以上、グループは七百以上を数え大きな盛り上がりを見せた。このため翌四十四年にはQC推進本部を設けて、品質強調月間」を展開するなど数々の活動が行われた。

この運動は全社員の士気高揚をもたらすとともに、生産性倍増にも結びつき、同社の四十年代前半の業容拡大の原動力となった。

さらに、このQC運動は消費者保護基本法（四十三年公布）を契機に高まった「消費者主権時代」の動きを先取りした形となり、四十年代後半に沸き起こった不買を中心とした消費者運動に、ビクターはいち早く「品質保証体制」の確立で、対応することになる。

# わが回想録

平山 秀雄

- 3. 9. - 4

## 究極に挑む

### 日本ビクター

<37>

#### 疾駆する千里の馬(七)

##### 高品質を支える二つの事業部

創業以来、日本ビクターの基幹事業はレコードとオーディオであったが、これを支えてきたのが、心臓部ともいべきモーター技術であったことを見落としてはならないだろう。

戦前戦後を通じてスプリングモーターを中心に自社生産されてきたモーターは、電蓄用フォノモーター開発で、地味ながら昭和二十三年、ラジオ技術課モーター係として独立、リムドライブスピードモーターなど次々と新しいモーターを開発してきた。三十一年、横浜の音響工場に精密機器課として発足、シンクロナスモーター、DCマイクローモーターなどを開発し、プレーヤー、スピーカーとともに部品事業としての地位を固め、その後、部品事業部から独立して「モータ事業部」(五十年二月)となった。この間、低ノイズ、回転安定性抜群のアウターロータモーターを完成、四十年代後半にはホーリサーボモーターを開発、同社のレコードプレーヤーを

つとさせた。

五十年代に入り、ビデオ用ドラムモーター、キャブスタンモーターなどを供給しビデオ時代に大きく貢献。五十七年には静岡県藤枝市に専門工場を建設して、FDD用モーターを早々に開発、情報化時代に対応したシフトを敷いている。



日本ビクターのプレーヤー、ビデオなど数々のヒット商品を生んだ陰に「モータ事業部」「精密部品事業部」の活躍があった(写真は精密部品事業部の本拠、大倉山工場—昭和45年、開設時)

場二スに対応しつつ活躍するのは五十年代である。

話は変わるが、昭和四十一年のことである。日本ビクターに「ミスター・カセット」なる人物が出現した。現在、オーディオ事業本部の副本部長でパーソナル・オーディオ事業部長を兼ねている清水宏紀さんである。

昭和十五年生まれ。高柳健次郎先生のいる会社だというところで、群馬大学工学部三年生のおり、日本ビクターの実習に参加した。入社は三十八年の春で、入社後テープレコーダー部門に配属されて二年後のこと。

#### 若き技術者を駆りたてた一言

ちょうどオープンリールが出回り始めた時期だったが「使にくいぞ」ということで、いろいろと打開策が検討されていた。この時、上司の井上敏也さん(前出、開発担当専務)から「これどう思う?」とオランダ・フィリップス社製のカセットテープを見せられ、その素晴らしい清水さんは背中に電流が走るのを覚えたそうだ。井上さんは続けた。

「これは君の生涯をかけるにふさわしいものになるぞ」

この一言で、遮二無二、清水さんはカセットへの取り組みを開始する。まさに技術者をひたむきにさせる「デスマ」との出合いであった。その時、清水さんは二十六歳であった。

この若い技術者を明日に駆りたてた井上さんの動機づけの一声は巧みで、かつ凄い。その夜、二人は海岸工場の一階にあったオーディオ事業部長のデスクわきで、談論風発の一夜を送った。



# わが回想録

平山秀雄

## 5 究極に挑む 日本ビクター <38>

### 疾駆する千里の馬(八)

#### テープレコーダー続々登場

テープレコーダーを相次いで生み出した清水宏紀さんの奮闘ぶりを少し紹介しよう。

テープレコーダーという製品は、電気、化学、物理の三分野の複合技術である。このため「テレビの父・高柳健次郎先生」のように、世界中を覓回してもテープレコーダーの権威者という人物は存在しなかった。そこで若かった清水さんは、密かにそこに「テーマ」を置いたようである。

「置いたようである」と表現すると、清水さんが「権威主義者」であるかのように誤解されては困る。マイナーな分野にテーマを絞り込んで、大輪の花を咲かせようと情熱を傾ける技術者や学者の成果はむしろ敬服に値する。

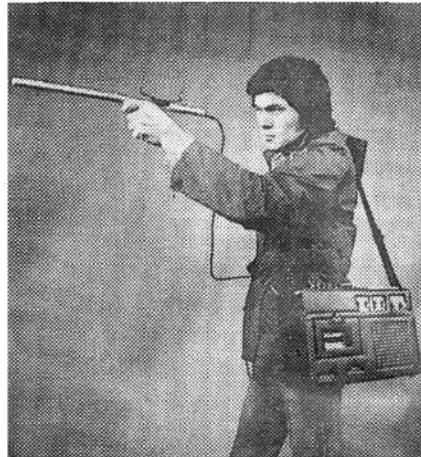
しかも日本ビクターという会社の風土そのものが開花を助けた。

「それなら自分がテープレコーダーの権威になつてや

ろう」

と、自分自身にテーマを課し、情熱を注ぐ清水さんを周囲の研究者や技術者が盛り立てようと、協力を惜しまぬ「野村吉三郎前社長の「大和一致」の精神が培われていたのである。

同社テープレコーダーの足跡を追ってみよう。昭和三十一年、同社最初のテープレコーダーTRR-100を発売



野村吉三郎前社長の「大和一致」の精神は、製品開発に当たってもいかになく発揮された。その代表的製品に昭和五十一年に発売され、爆発的に売れた野外生録用カセットデッキKD-3がある(写真はガンタイプマイクが装備された「ナマロク」カセットデッキKD-3型)

売し、三十九年にエンドレス・カートリッジ式テープレコーダーCTR-100を発売するとともに、翌四十年には業務用BGM対応モデルの開発にも成功。四十一年にオープンリールの四トラックステレオ・テープデッキ

TD-634を送り出し、翌年に初のACDC二電源「カセット式テープレコーダーCCR-700」を完成、ついで四十三年には同社初の「カセット・デッキCR-624」、続いて「三モーター・四ヘッドテープデッキTRD-2044」などテープレコーダーを相次いで発売、話題を集めた。

これらをベースに五十年に野外生録音用「ポータブル・カセットデッキKD-3(通称ナマロク・デッキ)」の開発へと結びつくのである。KD-3には折りたたみ式のリーダー型集音機やガンタイプのマイクが装備され、ソニーの「ダンスケ」とともに市場で話題を集め、競い合った。

#### 力強い基礎技術

このデッキの成功には、磁気ヘッドに関する力強い基礎技術があった。

当時、中央研究所に、現在、知的財産部参事をしていゝ石渡敏博さんがいた。この石渡さんの「SAヘッド」に対する執念がなかったら、「メタル・カセット」の誕生も違った形となっていたであろう。

「SA(センアロイ)」というのは、日本ビクターが創業した昭和二年に、東北大学で開発された磁気特性に優れるセンダスト合金のことだ、それまでタビング用や業務用ヘッドの素材に活用されてきたが、民生用の量産ヘッドには、あまりにも使いために加工上、障害があった。

石渡さんのチームは、この障壁を乗り越えてSAヘッドを開発、世に送り出し、当時「夢のテープ」といわれたメタルテープ対応デッキ開発を成功させる力となった。

# わが回想録

平山 秀雄

- 3. 9. - 6

## 究極に挑む

### 日本ビクター

<39>

#### 疾駆する千里の馬(九)

##### 複合技術の開花

「SAヘッド」の開発と量産化の成功(昭和五十年二月)が、オマログ—カセットデッキKD-13型の爆発的売れ行きとなり、アジア、ヨーロッパにも輸出された。

メタルテープは、磁気の変化を電気信号に変える段階で、従来のヘッドでは磁気消去が不足したり発熱したりで、せっかくの高性能メタルテープも「無用の長物」となっていた。これをSAヘッドの開発で克服したのである。

「SAヘッド」の開発、成功ばかりではない。もう一つの研究グループの活躍があった。

「メタルテープでカセットテープをつくれれば、カセットデッキはハイファイ音を出す本命機となり得る」として、中央研究所第二研究室技師だった高橋巖さんがリーダーとなって発足した(高橋さんはいまも水戸工場で磁気製品事業本部の技術開発センターで磁気テープの開発

に取り組んでいる)。

このグループが、録音、再生、消去の三つのヘッドを通過するオーディオ用磁気テープとして、純鉄を使用



メタルテープ対応技術を昭和四十年代後半に完成した日本ビクターは、公式発表を五十三年まで伸ばしテープの標準化を図った。これは同社が技術に対して絶対的な自信を持っていたからだ(写真は昭和四十六年七月、大和ステレオ工場を見学するビクター特約店

し、性能も非常に良い「メタルテープ」の開発に力を入れた。

一方、音響技術研究所でも「ANRS」(オートマチック・ノイズ・リダクション・システム)難音低減装置の開発に打ち込んでいた。

これら三つの新技術(SAヘッド、夢のテープ、ANRS)が、複合技術としてテープレコーダー、デッキなどの製品に生かされるのだが、ビクターは夢のオーディオテープ「メタルテープ」対応技術は昭和五十三年に発表している。

なぜ温存したのか。

理由は簡単。オーディオ業界全般へのメタルテープ時代到来に備え、理想の特性に近づけるため鋭意研究していたのである。

#### 技術への自信

大変なポリシブくりである。

実用化に向けて他のテープメーカーやオーディオ・ハードメーカーからの問い合わせにもちゃんと答え、データも提供し、テープ同士の互換性が煮詰まるまで、つまり「規格の統一」標準化へ根気よく待ち続けたのである。

これは先の「CCD-4」(四チャンネル再生システム)が世界的発明でありながら、市場の獲得につまづいた教訓もあったであろう。

しかし基本的には、三年前この世を去った井上敏也さん(前出、研究開発担当専務)が言い残した言葉

「日本ビクターには、ソフトとハードの両方をこなしてきた者がたくさんいる。オーディオの技術開発に当たつての発想法が、この点で他のメーカーとは決定的に違う」といふ技術に対しての自信が常にあったからだ。

# わが回想録

平山秀雄

## 9-3 究極に挑む 日本ビクター

### 疾駆する千里の馬(十)

音楽の心を大切に音づくり

前回まで日本ビクターのそれぞれの音響技術グループが成し遂げた成果を、複合化し、数々のヒット商品を送り出した足跡を見てきた。

これらの成功は、これまでオーディオ機器がステータス・シンボルとして購入され、音楽を聴くための道具だったものを、ビクターは、音楽の心を大切にした音づくりを基本に技術を投入し、製品づくりに努力したからである。

この基本姿勢をビクターが内外に鮮明にしたのが、さまざまな音響環境をつくる音響実験室を備えた『音響技術研究所』の開設である。昭和四十六年三月に完成した同研究所は、神奈川県の大和ステレオセンターの隣接地五千九百九十平方メートルに建てられ、東洋一といわれた大無響室をはじめコンピュータで音質テストができる音質評価室、残響室、スタジオ実験室など、音響重視の思想が貫かれた最新の研究所であった。

この音響技術研究所完成間近の昭和四十五年は、ビクターにとって一つの節目の年であった。まず三月から開幕した万国博に最新の装置を提供、出品し、かつての単なる音楽レコード会社のイメージから脱却し、音と映像を中心とするエレクトロニクス総合メーカーを世に強



昭和四十五年の万国博に日本ビクターは豪華客船さくら丸をチャーターし、全国の特約店三千七百人を招待したが、社長の北野善朗氏自ら同行することが多かった(写真は船上で歌手の森進一と記念写真におさまる船長服姿の北野社長)。昭和四十五年十二月

く印象つけた。とくに万国博期間中、話題を集めたのは「太陽の塔」のなかの二十五機の音響装置、万国博ホール

に流れた立体音響装置、「電気通信館」で遠隔受信に威力を発揮したアイドホール、そして「松下館」のタイムカプセルに収められた黄金のレコードなどが印象に残っている。

一方、当時の最新鋭客船「さくら丸」をチャーターし、前後九回にわたり、全国の特約店三千七百人を招待するとともにJVCアメリカのディーラーおよび海外バイヤー五十七人も招待し、大きな成果を上げた。

このように書くと、日本ビクターは諸事方端すべて順風満帆のように思われるだろうが、そうではなかった。昭和四十一年十月以来、五十八カ月続いた「いざなぎ景気」が四十五年の万国博を頂点にして、一転下降に向かい、不況感が浸透し始めた。

### 消費者運動の嵐と北野体制

折しも高度成長経済の主導的役割を果たしてきた家電業界に、その根底を揺るがす緊急事態が起こった。それは対米輸出カントリーテレビのタンピング問題に端を発し、国内での二重価格問題であった。これが主婦連を中心とする消費者五団体のカントリーテレビ不買運動へと発展していった。

この影響は当時、売上げの半分をカントリーテレビが占めていたビクターにとって大きかった。とくに同社は高品質、高付加価値路線をとり、しかも販売網は総合家電メーカーに比べ弱さがあっただけに苦境に立たされた。

この苦難を乗り切るため、昭和四十五年十一月、経営陣の若返りを断行した。

松下幸之助会長が取締役相談役、百瀬精社長が会長、社長に北野善朗副社長、そして高柳健次郎副社長、西垣秀止専務という布陣である。

# わが回想録

平山秀雄

1939. 9. 10

## 究極に挑む 日本ビクター

<41>

### 花開く消費者志向(一) 足腰強化に全力投球

昭和四十六年の新年、新社長の北野善朗さんは、激動の七〇年代、乗り切りへ「心機一転行動の年」というスローガンを掲げ、陣頭に立ち「V-3作戦」を展開すると宣言した。「V-3作戦」とは

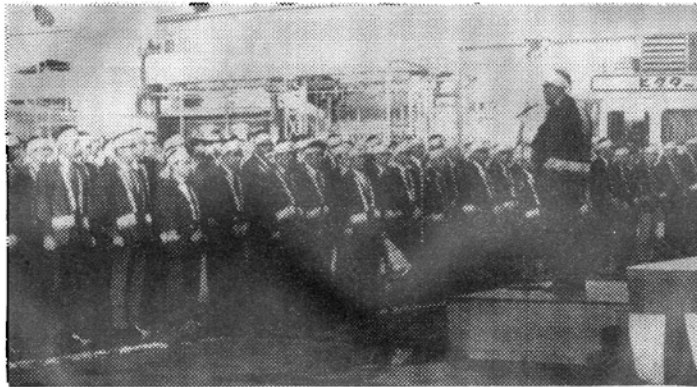
- 一、市場不良率を現状の三分の一に低減しよう
- 一、生産、管理コストを三〇%低減しよう
- 一、稼働率を三〇%増強しよう

この三点でVサインを、との大号令である。これを実現させるため、全従業員が心機一転、創業開始、時の精神に立ち戻り、実践第一主義で難局を突破しようと北野さんは訴えたのである。

周囲の環境もさることながら、ビクターの業績低迷は、社内全体が卓越した技術力の方に重心が傾きすぎて、販売戦線における足腰の衰えを見逃してきたツケが表面化したといえよう。だから当時、われわれマスコミの間で

「首纏の名門、日本ビクター苦境？」  
という観測が出始めていた。

だから松下幸之助さんが北野さんを社長に起用したのは、足腰(流通)強化、一本に絞ったと私はみる。とくに家電業界の激しい販売競争をつぶさに見てきた私に



日本ビクター社長に就任した北野善朗氏は、販売網充実を最優先に「闘う経営」を展開した(写真は初荷式で激励する北野社長—昭和46年1月、大和工場で)

は、松下幸之助さんの狙いが十分理解できるのである。北野さんの四十八、四十七年の二年間の行動を追ってみるとはつきりしてくる。

V-3作戦に続き、本社機構とセールス・センターを集結させ、業務推進体制を強化した北野さんは、『NM

P(ニュー・モーション・プラン)』をスタートさせている。

「全員の生活を守る。心の通いあう職場づくり。経営の基本理念に徹する。一業に徹する」との四項目を掲げて実践第一主義の「闘う経営」を強力にすすめた。

北野さんは昭和二十八年、松下電器から着任以来、常に「闘う経営者」であった。ことを決めるに当たっては、噂や想像や主観的な意見によることなく、事実をみつけ実態を自らつかんだうえで、科学的に意思決定を下すことをモットーとしていた。

こんなエピソードがある。横浜工場に専務室があったころ、トイレに行くときも一番遠いところに行く。工場の中をできるだけ通るように心がけ、さまざま事実でできるだけ触れようとした。

### 「北野さんはやるわ!」

北野さんが販売に力を入れた製品の中でも四十七年四月に発売した「スピーカーSX-3」は月間販売五千台を記録するというベストセラー商品となった。SX-3にはドイツのクルトミューラー社のコーン紙を使用、ソフトラッドの新しいタイプの単体スピーカーの名器といわれた。

この間、北野さんは全国の特約店を回り、ある会合には月面着陸したアポロの宇宙服姿で登場。

「北野さんはやるわ!」と評判を呼んだ。

この北野さんの努力が日本ビクターをみごと再生させ、業績回復へ転じるだろうと思われていた矢先の四十八年十月、第四次中東戦争勃発に端を発した「石油ショック(危機)」が世界を震撼させるのである。

# わが回想録

平山 秀雄

## 11 究極に挑む -3- 日本ビクター <42>

### 花開く消費者志向(二)

#### 『CD-4』への執念

社長に就任した北野善朗さんの卓越した経営手腕の発揮が、

昭和四十六年、「CD-4」の市場獲得に執念を燃やしていた北野さんは、四月をかけた全国十七カ所で「四チャンネルステレオ・オーディオ・イン」と題した列島縦断キャンペーンを繰り広げた。

一方、海外でも四十五年の第四回CEショーに出展し、世界の注目を集めた余波を生かし、四十六年のベルリン・国際ラジオ・テレビショーでも展示し、専門家たちから高い評価を受ける。

アメリカのRCAもCD-4レコード発売に動く。マランツ、モトローラ社からも技術提携の申し出があるなど、CD-4に社を挙げて取り組む。後に改めて触れるが、これがビクターにとって大きな誤算となる。ともあれ北野さんは

「ロサンゼルスに現地法をつくる」

と決断。CD-4レコードの原盤を委託製造するため、四十八年には「JVCカッティング・センター社」を設立した。

さらに昭和四十七年に「ビクター音楽産業」設立を柱とする音楽事業部門の改革を、ビクターは行っている。

ビクター伝統のレコード部門は、四十二年の事業部制採用により音楽事業本部のもと、文芸部、教養部、ワ



昭和47年、日本ビクターは伝統のレコード部門を分離・独立させ「ビクター音楽産業」を設立。新しい音楽メディア時代に対応した(写真はビクター音楽産業設立の趣旨をレコード特約店に説明。その内容を伝える昭和47年10月7日付電波新聞)

いう世界的な動きに対応するとともに、フィリップスの原盤網を通じ広く世界に日本の音楽を紹介しようというものであった。

#### ついたあだ名が「山手線」

他方、このころからポロウینگなど新しいレジャー産業が台頭し始めた。音楽産業の分野でも、テレビ、FM放送に加えカートリッジ音楽テープ、有線放送などの新しい音楽メディアの登場に対応して発足させたのがビクター音楽産業である。

このビクター音楽の初代社長に就任し、同社の基礎を築いたのが、もう故人となつた八木澤俊雄さんである。この人は、たいへんな名物男で、北野さんとは違つた意味で、カンカンと幹部社員に「檄」を飛ばした。現在、日本ビクターの顧問をしている飯野尹(すずむ)さんが、ビクター音楽の常務として補佐していた。

その飯野さんの話によると、八木澤さんのおごごと、が延々六時間におよんだこともあつたぞうだから凄い。本人はだともあつたぞうだから凄い。本人は

その間、カツ丼をとり寄せ、叱られる方は直立不動だったというから相当なものだ。そこでついたあだ名が「山手線」——ぐるぐる回つて終わりが無いという。

こんなエピソードを紹介するのは、今日、隆盛を誇っているほとんどの企業は、創世期に信念と理想に燃えて心血を注いだトップが必ずいたということを知って欲しいからである。



# わが回想録

平山 秀雄

## 3. 9. 12 究極に挑む 日本ビクター

<43>

### 花開く消費者志向(三)

#### 二つの激動が襲う

昭和四十五年に始まり、家電業界に大きな打撃を与えた。カラーテレビ不買運動は、高品質、高付加価値路線をとっていた日本ビクターには、とくにダメージが大きかったことは先に触れた。そこで営業出身の社長・北野善朗さんが販売力強化に全力を挙げたのは当然である。

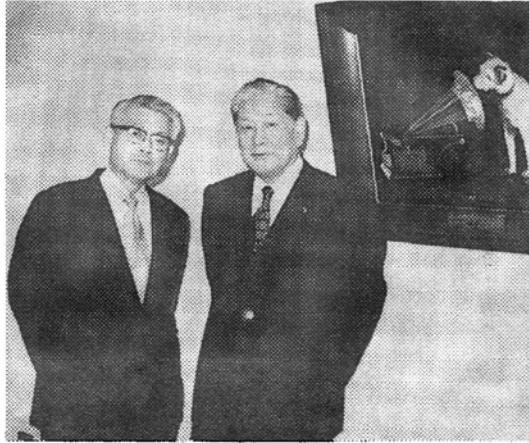
加えてカラーテレビの伸び悩みを、主力商品のセパレート型四チャンネルステレオで補う戦略をとった。これは四十七年に北野さんが打ち出したNMP(ニュー・モーション・プラン)に盛り込まれた四つの基本方針の一つ「一業に徹する」——つまり「ほんものに徹する」との路線でもあった。

しかし、日本ビクターに二つの激動がモロに襲いかかった。

その一つは消費社会の変化である。オーディオの購入層がヤング層へと移って世はコンポ

ーネット・ステレオ時代に突入して行った。他社はヤングが求める製品づくりに戦略を転換した。ズバリ、低価格路線であった。

この流れを名門意識が災いして、日本ビクターは対応が遅れたようだ。『CD-4』に世界中から寄せられた評価も決断を鈍らせたのであろう。むろんオーディオ技



消費社会の変化と石油ショックの二つの波をモロにかぶった日本ビクターは昭和四十八年十一月、松野幸吉氏が社長に就任し「新生・ビクター」として再出発した(写真は「新生・ビクター」のトップ。松野幸吉氏◎と徳光博文副社長||昭和四十八年十一月)

術陣は無視していたわけではない。

SX-3(スピーカー)やJLBシリーズ(フレイヤ)JASシリーズ(アンプ)など、ビクターの名に

恥じない名器を発売、ベストセラーになっていた。

問題は生産、販売の総エネルギーを、コンポに集中する英断を下しきれなかったところに誤算があったのである。

もう一つは、日本の産業基盤を根底から揺さぶった四十八年十月の「石油ショック」という異常な緊急事態である。

この結果、日本経済は総需要抑制という厳しい対応が余儀なくされ、ビクターにとっても、ますます厳しい環境となった。

#### 松野・徳光体制に変わる

ここにきて松下幸之助さんが動いた。

「ご苦労やったな」

北野さんの労をねぎらうこの一言に

「力およばず申し訳ありません」

と、北野さんは唇を噛みしめたことであろう。

「後は松野君を予定しとるからな」

松野幸吉さん。当時、松下電器の常務取締役であった。北野さんは、野村吉三郎、百瀬結さんとともに昭和二十八年、日本ビクターの人間となった。あれから二十二年の歳月が流れていた。副社長になっていた高柳健次郎さんも取締役技術最高顧問に退いた。

そして松野幸吉社長、徳光博文副社長体制がスタートする。昭和四十八年十一月のことである。

日本ビクターの社長退任後二年目の昭和五十年五月、副経営者、北野善朗さんは六十歳の若さで不慮の人となった。

実は北野さんは、社長就任時代に病に犯されながらビクター再建に尽力してきたのだ。

# わが回想録

平山 秀雄

1939. 9. 3

## 究極に挑む 日本ビクター

<44>

### 花開く消費者志向(四)

「お二人から名前頂いています」

昭和四十八年十一月十九日、松野幸吉社長、徳光博文副社長、西垣秀正専務の新しい経営体制がスタートした。

聴者の皆さんもご承知の通り、当時は物情騒然、石油ショックに端を発し、全国の主婦がトイレット・ペーパーの買いだめに走り、パニック状態となった。一方、日本ビクターの社員たちは、新しい経営陣の挙動に神経を研ぎ澄ましていた。

そんな中へ春風のように松野幸吉さんが、にこやかに「やア」と登場したのである。

松野さんが、まず始めたのは腹藏なく話し始めることからだった。

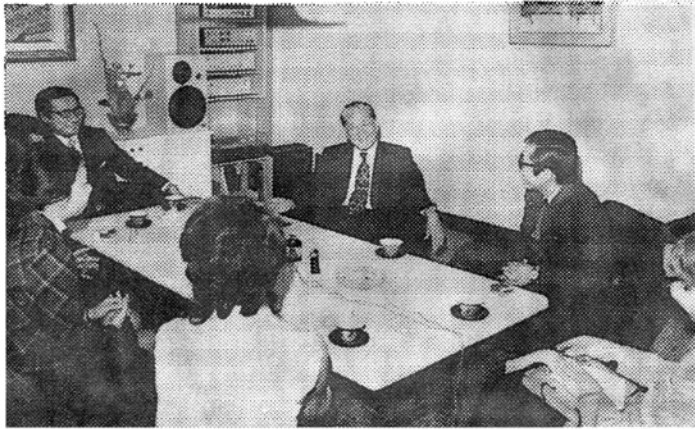
『社長と語ろう会』が手近な職場から始まった。若手社員とトップとのコミュニケーションは、信じられないほどの和やかさで何度も行われたのである。

確かに最初は全員緊張したし、不安感を抱いたように

ある。

ところが松野さんは、こう切り出した。

「私は松野幸吉といえます。松下幸之助さんの松と幸。それにあの野村吉三郎元社長の野と吉。お二人からそっくりお名前を頂戴しております」



昭和48年11月、日本ビクター社長に就任した松野幸吉氏はユニークな「社長と語ろう会」を設けるなど、まず社員との信頼関係確立に努力した。(写真は若い社員と気軽に語り合う新社長の松野幸吉氏＝向こう側中央＝昭和48年12月)

さんの経営哲学であった。そして

「もともと日本ビクターには、優秀な技術陣とチャレンジャーがいる。どう走るかにはつきりすれば、たちまち本領を発揮しますよ」

と語る松野さんは、つぎに経営の根幹を自らの目で見直す緊急の諸施策を打ち出した。

まず『資源政策委員会』の発足である。資源委員会、省資源技術委員会、省力委員会、省エネルギー委員会の四つの下部組織で構成するこの資源政策委員会を、全社挙げてのプロジェクトとして展開する一方、社内をもう一度見直し、ムダをなくし、コストダウンを図ろうと『見直し委員会』が誕生した。

### 社員間で盛り上がった省エネ

誕生したと書いたのは、この見直し運動はトップダウンの指令ではなく、社員間から盛り上がった省資源、省エネルギーの運動であったからである。当然、社員の間から生まれた運動だから成果が上がる。半年間で約千三百万円を節約したのである。

もう一つ特筆すべきことは、当時のビクターは誰がみても約千人の余剰人員がいた。だが、一時的に役職者の昇給ストップはしたものの、松野さんは人員整理による合理化という安易な手段をとらなかつたことである。

「みんな経営者になったつもりで再建し、この危機を突破しよう」と、松野さんは就任一カ月後の昭和四十九年一月『みんなで築こう新生ビクター』のスローガンを掲げたのである。

と、緊張や不安をほぐし、ユーモアで社員的心を開いてから、じつじつと話し合うことで信頼感を作り上げて行った。  
号令では人はつわべだけの動きしかしない。信頼関係を作り上げることで、行動に火をつける。これが松野

# わが回想録

平山 秀雄

## - 3. 9. 17 究極に挑む 日本ビクター

<45>

### 花開く消費者志向(五) 全社員セールスマンとなる

四十九年から二年間、オイルショック不況の最中の松野社長と副社長の徳光博文さんの苦闘をもう少し詳しく紹介しよう。

前回、紹介した「見直し運動」が成果を上げつつあった四十九年四月、販売力を強化しようと『全員セールスマン』S作戦がスタートした。本社、事業部、工場従業員まであらゆる部門から販売第一線に人材を投入、人的な面で販売力を強化するとともに消費者に直に接することで売れる商品、消費者の嗜好をつかむことに役立てた。とくに技術陣を中心に編成された、まごころサービス隊の活躍は、ビクター商品に対する「信頼」を大いに高めた。

この全員セールスマン主義、S作戦は年末に向けて、管理職も含む大量動員がかけられ、最高潮に達した。全国各地に、自分たちがつくった商品は自分たちで売るビクター社員で溢れた。年が明けて昭和五十年、ビクター

の社員は一息入れるだろうと、だれしも思っていた。ところが初荷とともに、販売強化第一陣が出発。翌月の二月には第二陣というふうに第五陣まで続くのである。称賛を通り越してあきれんばかりの奮闘ぶりであった。いかに当時のビクター社員は、危機意識のもと燃えていたか、お分かりいただけると思う。



日本ビクターは松野社長を中心に、全員セールスマンとなり全国の販売第一線に飛び出し、再建へ全力を挙げた。(写真は緊急対策本部の設置と全員セールスマンを伝える昭和49年11月28日付電波新聞④と店頭で活躍するまごころサービス隊)

し、オイルショック対策の二環として五十年四月から六カ月間、役職者の昇給停止も行われた。

### 無責任なマスコミ評

このように松野さんを中心に、ビクターが再建へ必死の努力をしているさなか、当時のマスコミの無責任な批評が目立つた。ある経済専門誌にいたっては

「日本ビクターは松野時代になっても苦境打開の成果を上げていない。社長が交代しても業績に反映しない企業は珍しい……」

と酷評。この酷評ぶりに、報道に携わるわれわれから見ても、義憤を感じたのだから、当事者の松野さんにしてみれば、腸(はらわた)の煮えたる思いであっただろう。

実際にはこのような外部評とは逆に、松野さんと社員たちが一丸となつて取り組んだ「ビクター再生」への足どりは、着実に成果を収めつつあった。

昭和五十年九月、日本ビクターの役職者の全家庭に一通の「礼状」が届いた。

差出人は社長の松野幸吉さん。

ほかでもない。「危機回避」のために実施した昇給停止への協力を感謝する率直なメッセージであった。松野さんの「誠意と情熱」がひしひしと伝わる文面に、役職者の全家庭が感激したのはいうまでもない。

なぜこの時期に礼状か、といえは、松野社長就任以来二年、日本ビクターは五十年三学期を底に上昇に転じ、新生・ビクターの前途に松野さんは自信を持ったからである。

一方、社内では四十九年十一月、本部長に副社長の徳光さん、事務局長には専務の西垣秀正さんが就任し「緊急対策本部」を設置。まず最初に、「第三の利潤」を生み出すと、社内のムタを徹底的に排除することから手をつけた。そして各事業部では赤字部門の見直し、材料コストダウンの徹底、経費の節減が展開され、全社的には機構改革、組織の統合・再編が行われ、ゼイ肉を落と

# わが回想録

平山 秀雄

## 3. 9. 18 究極に挑む 日本ビクター

<46>

### 花開く消費者志向(六) 複合商品時代に突入

昭和五十年一月、社長の松野幸吉さんは就任二回目の新春経営懇談会において、元社長の野村吉三郎さんが掲げた「大和一致」の精神を喚起し「和の精神」を強調した。

松野さんは事業部の自主経営を進める一方で、事業部が陥りがちなタテ割のセクシヨナリズムを廃し、各事業部のヨコの連携、相互協力、共同開発力の強化を「和の精神」のスローガンに託した。

この結果は直ちに表れた。

各事業部間のヨコのコミュニケーションが活発となり、商品開発で相互協力が実り、その第一弾が三月に発表された。それは白黒テレビ事業部、ラジオ事業部、録音機事業部が共同開発の『ラジカセRC-505型』とラジオテレビを一体化した『ラジオテレビM-5型』の複合商品の登場である。そして翌四月には、先に触れたナマロク・デッキと野外生録音用『ステレオカセツ

トデッキKD-3型』を発表している。

ラジカセRC-505はテレビチューナーが内蔵され、FM、AM、短波、テレビの四つが録音できることと、「録音」のネーミングがうけ、爆発的な売れ行きとなった。これがその後のラジカセブームのきっかけをつ



日本ビクターの松野社長は「和の精神」をスローガンに掲げ、事業部間の相互協力を推進した。その結果、ラジカセ、録音機など複合によるヒット商品が次々と生まれた(写真は「録音」の愛称でヒットしたラジカセRC-505型)。(左)ステレオラジカセRC-707型(右)ラジカセTV)

くったとはいふまでもない。

つい九月にはステレオタイプのRC-707型を発売

売、国内はもちろん中近東、東南アジア方面への輸出を大幅に伸ばす立役者となった。

ところでラジオテレビM-5は、カラーテレビに押されて斜陽化傾向にあった白黒テレビ業界に明るい話題を提供したが、開発にいたるまで白黒テレビ事業部の商品企画課(当時の課長は村杉勉夫さん、現営業本部AVシステム事業責任者)の面々は、東京・秋葉原の電器街に行つて若者たちを捕まえて近くのホテルに集め、彼らの購買意識を探った。そこでつかんだ結論は

「茶の間にテレビを据えておくだけがテレビではない。テレビらしくなくてもテレビはテレビだ」

なるほどいふことで、愛称「フリフリQ」の球型テレビ9T-11を発売した。

さらさらのアイデアの延長として「聴く」「見る」をドッキングさせた「ラジカセM-5」が誕生するのだが、続けて録音機事業部(五十年九月にラジオ、録音機両事業部を統合しラジオ録音機事業部に変更している)も加わつて五十二年には、テレビ付きラジオカセッターM-77型「ラジカセ77」を登場させ、複合商品時代に突入する。

### こんどはマスコミが絶賛

こうして四十九年三月期の売上げ五百八十七億円(経常利益十九億円)から減収減益を続けていたビクターの業績は、五十年三月期の同五百二十七億円(同八億円)を底に上昇に転じ、五十一年には中期計画「V-50計画」を策定し、成長路線が本格化する。途端にマスコミは手のひらをかえたように「名門ビクター 挫折から栄光へ」「眠れる犬が目をさますまで」などと再起・躍進ぶりを競って報じるのである。

# わが回想録

平山 秀雄

## 1939.9.3 究極に挑む 日本ビクター

### 花開く消費者志向(七)

「優れた商品には国境がない」

日本ビクターの業績は昭和五十年三学期が底だったことは前回触れた。私は業績浮上をめざすさなかの五十年七月と八月に松野幸吉社長、徳光博文副社長の二人にそれぞれ直接話をうかがった。

「景気は底入れし、上向き基調に入ったともいわれているが、まだまだ厳しい状態は続く。もう一つ底があるという見方で経営に取り組まねばならない」

と松野さんは慎重論を語り、二段底対策としては『品質で勝負』すると断言して

「同じ材料で品質を倍に上げる。これで競争する以外ない」『優れた商品には国境がない。良い商品であれば世界中の消費者がお客になってくれる』

だから「新規商品の企画もさることながら、いまある商品をもっと掘り下げて、よりよいものを作れ」と社内呼びかけ、ムタな投資よりも現状改革にその費用を投じた方が実りがあることを強調。同時に「全社員の意識

革命が順調に進んでいる」と、浮上への自信も語った。

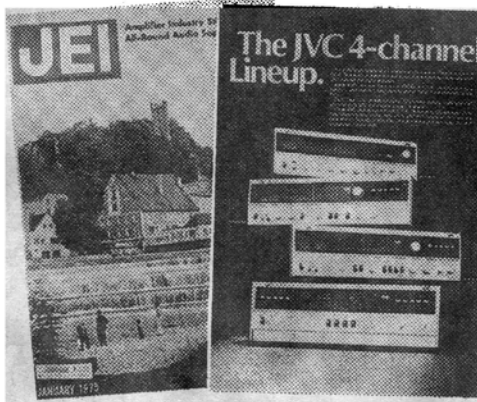
一方、徳光さんは

「低成長というのは安定成長を指すのではなく、相対、頑張りがないと成長ができないという不安低成長

### ビクターのホフラジオ事業部

#### 新鋭設備に総入替え

ラセツォ 海外でも人気集中



「優れた商品には国境はない」と語る日本ビクター社長の松野幸吉氏は、同社再建へ品質アップと社員の意識改革へ全力を挙げた(写真は日本ビクターラジオ事業部の好調ぶりを報じる昭和50年7月12日付電波新聞紙面)と、電波新聞社発行の輸出振興海外向け英文月刊誌J E Iに年間を通して毎月全頁のカラー広告を掲載。輸出に積極策を打ち出し、大きな成果をあげた)

と、頑張ればシェアを上げやすいはずだ」

と、胸の内を披露してくれた。

そして打つべき手はちゃんと打っている。たとえ五十年九月には、三億円を投じて、ラジオ録音機事業部の設備を新鋭生産ラインに総入れ替えしている。

「人員は現在の四百二十人のままで、生産性は三〇%アップする」(当時の事業部長で元専務、現顧問の渋谷茂さん)

この結果、売れ行きが上昇中の録音機とラジカセRC-505、同600などが増産され、国内だけでなく、東南アジアを中心にヨーロッパ、中近東へ一挙に進出している。録音機のほかに、例の生録音用カセットデッキKD-3も一年後の五十一年春には輸出しようと、欧米にサンプル出荷してみたところ、予想を上回る人気に急ぎよ、半年繰り上げ、この秋から輸出しようということになった。もう一つの複合商品、ラジテレM-5は停滞気味の白黒テレビ市場に、活を入れるとともに、同社の白黒テレビ扱い店がこの時、一挙に五百店も増えたのである。

### 「再建から発展へ」路線転換

これらの動きをじっくり見つめていた松野さんは、再建から発展へと路線を転換する。

輸出戦略はアメリカ建國百年からとった「EXPO 1100」という大プロジェクト。そして国内営業戦略は「独立販売会社」の充実である。



# わが回想録

平山秀雄

3.9.20

## 究極に挑む

### 日本ビクター

<48>

#### 花開く消費者志向(八)

国内外に打って出る

社長就任三年目を迎えた昭和五十一年一月、松野幸吉さんは年頭訓示と新春経営懇談会で「この二年間で内部体制が固まり、当初計画していた人材集団ができあがった」として「ビクターの呼称通り勝利に向かって行動を起そう」と全社に呼びかけた。またこの年のNHKの大河ドラマ、平将門を描いた「風と雲と虹と」の将門の本陣が同社岩井テレビ工場と同じ場所であったことを引用して「平安朝に波乱を起した平将門の意気込みで事に当たろう」と高らかに「行動の年」を宣言した。

これには驚いた。あの柔和な松野さんが解釈によって、ビクターが平将門となって業界に波乱を呼び起こすともとれるからだ。しかし松野さんの本心は二年間の再建への基礎固めを通し、同社の技術、人材に自信を持ったからこそ、このように表現して社員を鼓舞したのである。

早速、行動の年に向けて動き出した。松が明ける

「輸出方針発表会」を開き、世界中にJVCマークを広めて行こう、という世界戦略を華々しくスタートさせた。

この中核が先にも触れた「EXPO-200プロジェクト」である。このプロジェクトの狙いは、輸出比率を五〇%以上に高め、輸出倍増を達成しようというものである。



実績は、実に前期比一九〇%、売上げ構成比率四〇%と急上昇した。

ここで特筆されるのは、このEXPO-200プロジェクトを契機に松野さんは、マーケットを国内、海外と分けて考えるのでなく、世界市場の中にアメリカがあり、ヨーロッパがあり、そして日本があるという考え方を社内にも普遍化させたことである。これはかつて米国ビクター(のちRCAが買収)が世界戦略の一つとして設立した日本ビクターが、半世紀(五十二年)が創立五十周年)を経て独自の世界戦略を打ち出したこととなる。

国内営業網の改革、充実も急速に進む。地域に密着した営業活動展開へ「ビクターらしい卸売り機構」をめざし、全国に北海道ビクターなど二十三社の独立販売会社を設立した。この販社の特徴は、人員をビクターの社員で固め、分権による積極的な自主責任経営の確立と人材の育成を図ったことにある。

#### 経常利益が三倍を越す

こうしてビクターは、低迷から発展へ生まれ変わったのである。

五十一年九月期業績をみても前年同期に比べ売上げ二・四%増、経常利益同三・六一倍という驚異的な数字となった。

松野さんは五十一年秋の叙勲で勲三等旭日中綬章を受章したのである。

具体策として、まず拠点網充実がはかられた。それまで現地駐在所が七カ国にしかなかったのが、五十一年だけで一挙に六カ国に開設された。一方、技術援助契約も欧米、東南アジアが主であったが、この年、ブラジル、ペルーなど中南米へと広がり、さらに中近東向けも翌五十二年には拡大している。こうして五十一年下期の輸出

# わが回想録

平山 秀雄

25. 9. 3-

## 究極に挑む 日本ビクター

<49>

### ダイナミックな経営へ(一) 世界戦略がスタート

『EXPO二〇〇プロジェクト』はアメリカの建国にちなんで「EXPORT(輸出)促進のネーミング」であった。

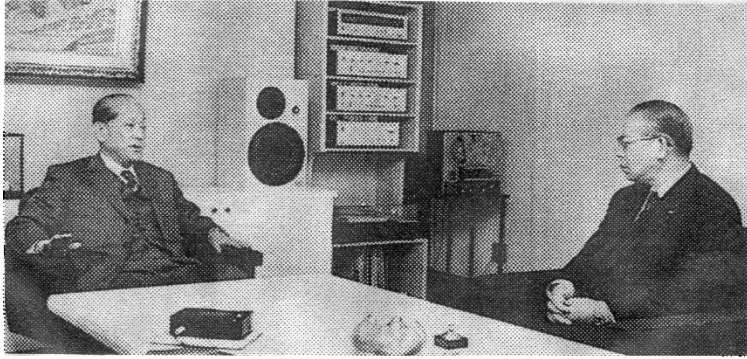
当時、アメリカではすでに堀重彦氏を社長とするJVCアメリカが活動していた。本社からも貿易本部の関係者が支援や調査に渡来する。

日本はそのころは、典型的な舶来信仰の風潮下にあった。貿易摩擦どころか、輸出の積み出しは横浜オンリーで細々としたもの。これでは世界のマークが泣く、というもの。

世界五十億の人口に対し五十分の一の日本ではあつても、日本ビクターの製品が本物だったら、世界の人もきつと愛してくれるに違いない——みんなそんな気持ちだった。

そこで対応策としては、現地でビクター製品がどう使われているか、市場調査をまず徹底することから始め

た。バイヤーからの手紙も一通もらえば二度重ねて返事を書いた。  
為替変動制への移行で円が三百六十円から三百八円に急上昇した時代である。



日本ビクターの松野社長の世界戦略は、国内・海外市場に分けるのではなく、まず世界市場があり、その中に米国、欧州、東南アジアがあつて日本があるという基本理念のもと、展開された(写真は筆者①に方針を語る松野幸吉社長—昭和51年1月)

国内市場、海外市場という考え方から一転して、まず世界市場がある。その中にアメリカ、ヨーロッパ、東南アジアがあつて日本がある。この松野社長の発想の転換のもと日本ビクターの世界戦略プロジェクトは本格的に

スタートしたのである。

五十一年上期の輸出は、金額で対前期比一八七%、輸出比率も全体の三七%へと一年間で大いなる飛躍をとげる。

この年、社長の松野さんの緩急よろしきを得た。ムチが入り、あざやかな、手綱さばき、が始まった。

ひさびさに「増収増益」に転じた勢いをおかして、ビクターを中心とするシステム商品の未来戦略にニューシフトを開始する。

手始めにラジオ録音機と業務用ビデオ関連工場を中心に、省力化、自動化、集約化の大きかりな工場再編成に拍車がかかった。

### 短所を見るな長所を引き出せ

ラジオ録音機事業部は五十一年、ラジオ事業部と録音機事業部が合体した。新顔であるが、その事業部長は渋谷茂さん(のち常務)であつた。大正十五年生まれのトラ。

四十歳でラジオ事業部長、四十九年録音機事業部長となり、のちステレオ事業部長兼オーディオ担当と渡り歩き、人望も厚く、「ヨコを束ねる名手」であつた。

垣木さんに仕事の進め方を、渡辺さんに人の心を教えられ「角(かど)のある人間をつくるのが自分の使命だ」とユニークさを存分に発揮し抜いた。

短所を見るな、長所を引っ張り上げると短所は見えなくなる。

渋谷さんの持論だつた。角のある人物とは、活力と行動力に富んだ男たち。

それがタテ糸にヨコ糸を渡して織り物をつくり上げるのだと頑張つたのである。

# わが回想録

平山 秀雄

## 26 究極に挑む 日本ビクター

<50>

### ダイナミックな経営へ(二)

強い個性がみごとに調和

角(かど)のある活動的な人材は、通常組織共同体からほじき出され、一匹狼となっていくものであるが、日本ビクターの場合、それぞれ異色性を備えた個性的な男たちが、一種摩訶不思議な調和を保っている。

渋谷さんも、若い頃は「瞬間湯沸器」のように怒りっぽい男子であったという。それが「スマイル渋谷」となり、ビクターのやり手、と競合各社にもマークされる存在となったことに對し、本人は

「人を大切にする優しい人柄の集団だったからです」  
そのコメントしていた。昭和二十一年ビクター入りした自分こそ、角だらけだったものを、日本ビクターの環境が今日の自分をつくり上げてくれた、とあくまで謙虚に徹していたことを思い出す。

計画課員だったころ、直属の上司は宗道さんだった。その端正な人柄から「公平・公正の力」を学んだ渋谷さんだった。

「部下には頭のいい人がたくさんいます。そういう人にとり、どんな知恵を出してもらおうかが私の仕事だ」とも語った。

先輩にも部下にも礼儀正しい人だった。そういうときは、松野さんの新春の挨拶は「礼節」と「優しさ」に力点を置いていたことが甦ってくる。

「当社の社員にとって、最も重要なことは、諸君が礼



昭和40年代初期、1号テープのオープンリールVTR、同44年の4分の3号Uマチック、40年代後半の各種VCR、50年4月の2分の1号(ベータ)51年9月の2分の1号(VHS)という10年以上の長い助走を経て、この技術蓄積が「世界のVHS」に結実した(写真は昭和44年、VCR<ビデオ・カートリッジ・レコーダー>開発・発表会—当時、専務の高柳健次郎氏が説明した)

クター技術陣には、消費ニーズの発生源を深く掘り下げた。未来志向の技術が常時光彩を放ち続けた。

「ホームビデオ」の開発の歴史は、まさにその典型であった。

どちらがこの回想録も、日本ビクターをして「世界の舞台」に飛躍させた『VHS』開発のドラマへと、ここで移っていく必要に迫られたようである。

### 主人公は奇妙なカップル

この開発史は十年間の苦勞の中で繰られる。テレビを生んだ高柳さんがイメージした段階から教えればさらに歳月の幅は広がるが、とにかくこの開発は「奇妙なカップル」が主人公となった。

高野雄雄さんと白石勇磨さん。ひとたび夢をみるや、そのプロジェクトを死んでも離さない二人であるが、パーソナリティーは「陰」と「陽」の対極に位置した二人であった。

白石さんはひよろりとした学者肌、海が好きで寡黙だが、ひとたび技術向上の課題と取り組むや、日頃の内気さは影をひそめ、時間の過ぎるのを忘れる人。

一方の高野さんはそれとみで対照的な、小柄で、白髪頭のいかつい肩。竹を割ったような気性で、しかも茶目つ氣あふれる人柄が、たちまち人の心をとらえてしまふ。白石さんが「発明する人」なら、高野さんはこれを「料理し、食卓に乗せ、宴を楽しませる」総合プロデューサー。五十一年当時新任の平取締役であった。ビデオ事業部長である。

節を知り、優しい人間でなければならぬことである」

松野さんが社員に贈ったこのメッセージは

「仕事の相手が考えていることを理解出来る人間であれ」

とわが国伝統の「相手への配慮」こそ消費者志向の源流であることを言外に含ませていた。

しかも、単に消費動向に迎合するのではなく、日本ビ

# わが回想録

平山 秀雄

## -3. 9.27 究極に挑む 日本ビクター <51>

### ダイナミックな経営へ(三)

#### VHSとベータマックス

昭和五十一年四月のことである。東京・日本橋のビクター本社役員室。社長の松野さんは、副社長の徳光さんとふたりで、朝から松下幸之助さんを囲み、話し合いを行っていた。

やがてソニーから会長の盛田さん、社長の岩間和夫さん、副社長の大賀典雄さんが姿を見せた。

実はこの松下、ソニー、日本ビクターの三社合戦は、乱戦模様。ホームビデオをめぐる「規格統一」をはかることを目的とされていた。

結果は、決裂であった。

合戦の骨子は、ソニーの「ベータマックス」東芝・三洋連合の「Vコード」松下電器の「VX(1000)」そして日本ビクターの「VHS」——この四種のビデオ方式をめぐる「一本化」にあった。

「VHS」と「ベータマックス」が昭和五十一年の時点で他の二機種を決定的にリードしていた。ソニー側は

「ベータマックス」の方が先行しているという論拠をもとに、VHSフォーマットを放棄してはどうかと迫った。

製品の標準規格に絶大な影響力をもつ通産省の一部は「ソニー支持」に傾きかかっていた。理由は、すでに市場にベータマックスが登場しており、無用な混乱を回避したい、との意向であった。



昭和五十一年四月、日本ビクター、松下電器、ソニーの三社は、ホームビデオの規格統一をめくり話し合ったが決裂。VHS・ベータマックスの二つの方式で争うこととなった(写真は日本ビクターのVHS方式ビデオ正式発表。昭和五十一年九月九日)を報じる電波新聞と④は日本ビクターの商品化第一号VHSビデオHR-3300)。

~~~~~  
日本ビクターは反論した。

VHSはベータに勝るとも劣らぬ画質を持っていること。消費者ニーズに合わせ、長時間録画が可能なこと。

小型軽量で価格も安いことを主張して、一歩も譲らなかつたのである。

ビクターVHS方式を支持したのは、松下電器はもとより、日立、シャープ、三菱、赤井の各社であり、ソニーも東芝、三洋などベータ支持メーカーの旗頭となつて、この合戦決裂以来、ビデオの規格統一は完全に二分してしまつた。

そこで高野さんの奮闘が始まる。

相手は監督官庁。技術的議論だけでは十分ではなかつた。自由競争という市場の原理に照らした説得が力きであつた。

高野さんは松下、日立、三菱、シャープという強力な家電メーカー四社の総生産と、ソニークループのそれとを対峙させる作戦をとつた。高野さんには、VHSフォーマットに「決定的な自信」を持っていた。

#### 自信の裏付け ニーズ把握

それは従来の「技術至上主義」から完全に脱皮し、ユーザーのライフスタイルに基づく消費者ニーズをしっかり把握しているとの自信である。

良好な画質、音質、簡単な機構、小型軽量、操作性にすぐれ、価格が安いことに加え、今後予想される情報化社会の進展とともに、ビデオ社会は何が基本条件であるかを設定して、これも完全にクリアしていた。番組の長時間化により二時間録画が必要。広い用途に応じる機能、世界中どこでも利用できること、である。

これは要するにVHS開発マトリックスの要約であり、通産省も

「これは市場の選択に任せても支障がない」と、判断した。

# わが回想録

平山 秀雄

3, 9, 30

## 究極に挑む

### 日本ビクター

<52>

#### ダイナミックな経営へ(四)

##### 謙虚さでVHS支持拡大

VHSにみられる周到な開発構想は、ビデオライフの楽しさをユーザーに訴求する。未来志向と消費者志向がみごとに融合していた。徹底したユーザー志向が技術至上主義から脱却してVHS開発ポリシーを貫いていた。

高野さんはVHS支持メーカーの拡大や通産省との交渉に当たって、実に謙虚に終始した。日立やシャープなど各社首脳部に対し、VHSのプロトタイプを実演するさい、提案者、に徹し、技術的な「勝者」の素振りはいみじみみせなかった。

「皆さんも、すでに開発を終えておられ、どの社のどのフォーマットを選んでほしいと思います。最良のシステムを選ぶうえではありませんか」

その切り出した上で

「私たちは、自分たちが開発した技術を独占しようとしたことは一度もありません。私たちは互換性を維持するため、私たちのフォーマットを必要とする規格を守れる

る会社を、選定することが大切だと考えます」

このデモンストレーションの謙虚さと、VHS支持メーカーへの、広範囲なライセンス契約によって、VHSが勝利を収めたのである。

あの高野さんが、テレビはいずれ受動的なものから能動的な個人用媒体となる、との「夢」を見たときから五



昭和51年9月「VHS（ビデオ・ホーム・システム）」を披露した日本ビクターは他のメーカーに技術を公開することで、VHSグループ結成に成功した（写真は「VHS、HR-3300の発表会で説明をする高野領雄氏—昭和51年9月9日、東京・ホテルオークラで）

ドコビーがつけられ、VHS各社は系列販売網をビデオで満たさせる一大キャンペーンをはったが、一年もたないうちに、普及の足どりはわかにか鈍ったのである。

機械マニアは猛然と買い気をもそられたものの、保守的な平均的消費者の心を揺さぶるには至らなかつたのだ。

高野さんを販売第一線からの突き上げが襲った。

「VHSを普及させるには値下げしかない」この要求を高野さんは頑としてはねつけた。いや、カンカンに怒ってしまったばかりか、開発チームに新しい特徴を追加させ、逆に価格を「上げる」とハツパをかける。元海軍大尉高野領雄の正念場であった。

ビデオカメラを活用して開かれる新しい世界、それを消費者に理解してもらうために販売第一線の自覚を促すべく、高野さん特有の「ハツパ」でもあつたようだ。

#### 営業マンのアイデアが成功

果たせるかな、大阪の営業マンがある文化住宅で、思いつくまま、家族の古いスナップ写真をスームイン、停止シヨットの反復で撮影してみせたところ、驚くべき「家族の映画的アルバム」いわゆる「アルバムビデオ」が出来上がった。似たようなケースが川崎でも起こった。「使え方」「生かし方」を知るところで市場が動いたのである。

「二カ月分の売上げを一日で達成した小売店もありました……」

と白石さんは語っている。

十一年から始まったVHSの発売広告には、こんなヘッ

十年以上の歳月を経て、昭和五十一年九月九日、東京のホテルオークラにはジャーナリストが物見高く詰めかけた「VHS」の披露が行われた。

だが、障害がまだ残っていた。

「小さなビデオの大きな宣言」



# わが回想録

平山 秀雄

## -3.10.-1 究極に挑む 日本ビクター

<53>

### ダイナミックな経営へ(五)

#### 世界総売上げの80%がVHS

RCAのマーケティング担当役員にジャック・ソーターという人物がいた。この人が昭和五十二年来日、提携先の松下電器にVHSフォーマットのビデオをめぐる「アメリカ市場での販売ライセンス契約を締結したい。プレイ時間四時間のVTRを初年度四万台を……」予想外の大量発注である。松下は日本全土へのVHS販売に本格的な取り組みを開始したばかりであった。結局、六万台が海を渡る。

RCAが販売ライセンス契約を結んだのはRCAが開発した「セレクトビジョン」(ビデオ・ディスク)がうまくいかず、同時にカセットVTRの開発にも後れをとっていたことがあったと思われる。

RCAはVHSを「有望・最前線」と位置づけ大キャンペーンを展開した。RCAに加えて欧州では、日本ビクターから仏・トムソン、英・ソニーEMI、独・テレフンケンなどへOEM供給され、国内ではVHS支持メ

ーカの自社ブランドによる販売が活発となった。これを機にVHSの驚異的普及が始まり、三年後にはついにソニーのフォーマットを追い越し、さらに昭和六十年にはVHSフォーマットが世界中のビデオの総生産の八〇%を占めるのである。

ビデオというメディアの威力に世界中が目ざめ始め



VHSが世界のビデオ生産の80%(昭和60年)を超えることができたのは、操作性・録画時間など徹底的に消費者のニーズに応えたからである(写真＝昭和52年のベルリンショーのJVCブースではVHSが人気の的となった)

通常のビジネスでは、競合し合うフォーマットの間で、激烈な販売競争が巻き起こると、消費者が混乱し、市場は分裂することが多い。VHSの場合、奇跡的にその谷を越えたのはなぜか。

答えは明白である。ビデオと消費者のかかわりに内在する操作性や録画時間など、国や文化や企業の垣根を越えて、世界の人々が求める製品をビクターがVHSという方式で満たしたからである。そしてビデオは一家に一台の時代となり、人々の生活を豊かにすると主要企業に抱百度を踏んだ高野さんの努力は大きい。しかも、後述するようにベルリンに工場まで建設するというJ2Tへの布石は業界でも初めての試みであった。

#### ビデオにも高柳イズム

それにもうひとつ。その高野さんを存分に暴れさせた社長の松野さんの陰のサポートもさることながら、開発技術をかかえ込むことなく、標準規格をオープンにさせることに徹した高柳イズムも忘れられるべきでない。

松野さんが「礼節」を説く一方、技術者たちをして自分たちの「経験の外」に飛び出させ、顧客の真の必要感に応えさせた努力が、国境をこえたOEM(相手先ブランド生産)を成就させたのである。

それにしてこのVHSビデオの成功は、高柳健次郎という希代の発明家が五十年前に描いた夢の実現でもあった。人びとが大切にしまっておく「場面」や「音」や「気分」を記録し、いつでも手軽に瞬時にとり出せる技術者からのプレゼント。これに世界が率直に反応したのである。

た。まずアメリカとイギリスでは「ビデオレンタル産業」が登場した。

教育用にもあのシェーン・フォンドの有名なエクササイズ・テープが突破役を担って歓迎された。

高価で操作がむずかしい視聴覚教育用の八インチ、一六インチ映画にVTRはとって代わっていく。まさに驚異の急成長である。

# わが回想録

平山 秀雄

- 3.10. - 2

## 究極に挑む

### 日本ビクター

<54>

#### ダイナミックな経営へ(一六)

岩井工場、ここにあり

華やかなVHSビデオ開発の話ならんで、日本ビクターの岩井工場が、われわれの間で話題となったもの頃である。

「性能、品質、信頼性、耐久力そのいずれをとっても世界一の商品力……」

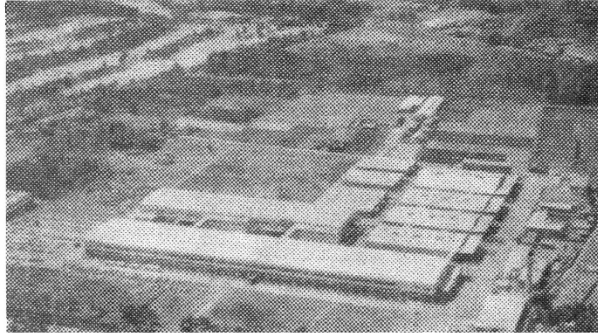
日本ビクターのカラーテレビ生産管理の陣頭に立った垣木邦夫さん(現代表取締役会長)が、その一枚岩の結束で知られる岩井工場をとりしきっていた。

五十三年六月の株主総会で、松野社長の留任が決まり、常務に平田雅彦、六道一郎、井上敏也、垣木邦夫の各氏が昇任。六道さんは人事担当、井上さんは研究開発本部長、垣木さんは技術推進本部長を兼ねカラーテレビ事業部長を兼任する。

折しも市場ニーズは多様化の傾向を深め、ビクターのテレビも、多機種多量生産に即応するため、岩井工場ではシャーシーの標準化に成功し、生産性を一気に三倍

とする生産合理化を達成した。

この画期的なコンピュータ制御の生産ラインは、部品挿入工程の八〇%を自動化するインサートマシンや「パムコン」と呼ばれる無人口ポットカーの活躍で支えられていたが、垣木さんの先見性と、人の生かし方の成果だったのである。



日本ビクターがVHSビデオで快進撃を続ける中で、現会長の垣木邦夫氏が率いるカラーテレビの岩井工場もシャーシーの徹底的な合理化・標準化でC-5018をヒットさせるなどめざましい活躍を続けた(写真は昭和52年ごろの岩井工場全景)

しかし、岩井工場には他社を凌ぐ卓抜した技術者がひしめていたわけではない。ただ、各自がそれぞれの部門で、持てる能力をのびのび発揮したこと、各部門を一定の目標に向けて自然に運動させていくマネジメントの力、これが大きい。

「垣木さんは、工場内の風通しのよさ、仕事が終わったあとの部下たちとの交流などは、底抜けに明るい人

間関係をつくっていました」

当時を知る若手たちは口を揃える。ために、自然に人材が育った。それは販売店を巻き込み、いつの間にか技術も製造も一体となっていた。

垣木さんのもとで営業部長だったのが、現在の取締役広報室長の五味英毅さん。高妻啓男さん(現テレビ事業部国内統括部長)や営業課長の浦上宣明さん(現岩井工場開発機器部参事補)という人がいた。平沢健一さん(現JVCイタリア社長)や渋谷猛さん(現岩井工場映像システム事業部営業部長)ら営業部員を奮励して、訪販の「講師陣」を編成。工場近くに鎮座する平将門が祭神の国王神社に全員参拝、出撃のトキをあげたり、目標申告・成果報告を全員拍手で盛り上げる。押し押せムードを創造した。

当時の技術部長は、いま専務で研究開発本部、技術企画室担当となっている青池仁士さんであった。

#### 垣木さんが掲げた3C作戦

ここに至り昭和四十九年以来、垣木さんが展開してきた『3C作戦』(営業はチャレンジ「挑戦」のC、技術はクリエーティブ「創造」のC、製造はグリーンマス「清潔」のC)が、大きなうねりとなって成功する。明るさ二倍、鮮明なカラーの謳い文句でベストセラーとなった「カラーテレビCO-5018」の登場も特筆されよう。

垣木さんは昭和六十一年六月社長となるが、そのおりに掲げた基本方針「信頼と和の経営」をめざす「強い体質、強い商品、強い販売」の自信に満ちた提唱は、この「3Cキャンペーン」を源流としているのは確かである。

# わが回想録

平山秀雄

## - 3.10. - 3 究極に挑む 日本ビクター

<55>

### ダイナミックな経営へ(七)

#### 絵の出るレコードお目見え

「オーディオ、ビデオ、音楽事業を通して世界に飛躍」

こんな標語が本社内に力強い筆文字で掲出されていた昭和五十三年九月二十八日。東京の大手町パレスホテルで、日本ビクターの「絵の出るレコード」の発表会が行われた。

「VHDビデオディスク」である。

外観はレコードプレーヤーと変わらないディスクプレーヤー。詰めかけた招待客を前に係員がプレイボタンを押す。ステレオサウンドの立体音とともに鮮明な画像を映し出すVHDと、未来技術PCM(パルス符号変調)によるデジタルサウンドを再生するAHDであった。

正式な商品名は「VHD/AHD」。つまり、ビデオ・オーディオ用の高密度ディスク・システム。

日本ビクターのVHDビデオディスクの誕生には、五年の歳月が流れていた。

「壁?それを乗り越えるのが日本ビクターの技術者だ」(当時の常務・研究開発本部長・井上敏也さん)

難問や障害を承知の上で、まず技術陣へ至上命令が出る。低コストで、ビデオと超ハイファイ・オーディオの両方を再生できること、スロー、クイック、ランダムアクセスなど多機能であること、現有レコード工場とソフ



日本ビクターが昭和53年9月に発表した「絵の出るレコード」。VHDビデオディスクは、開発に5年の歳月をかけた音と映像の新しい商品であった(写真はVHD/AHD開発発表会でビクター社員の説明を聞く報道関係者＝昭和53年9月、東京・大手町パレスホテルで)

た。ところが、それから一カ月もたない翌十月、パイオニアが光学式ディスクシステムを完成させ、第二十七回全日本オーディオフェアに出品したのである。

ビデオディスクシステムには、VHDと呼ばれるビクター方式、RCAのCED方式、それにフィリップス・MCA方式(LD)の三つがあり、VHDとCEDはピックアップが盤に接触して信号を読みとるのに対し、LDはピックアップと盤が離れていて接触せず、レーザーを再生時に使うことから光学式とも呼ばれる。

結局、日本ビクターのビデオディスクが発売されたのは、昭和五十八年四月だった。

それから約七年、レーザーディスクは普及率においてVHDに差をつけたが、VHDはカラオケや教育用を中心に手堅く生き続けている。駿台予備校にみられる教育ソフトが、かくれたヒットになっっているのもその一例だ。

### ソフト足がかりに映画界進出

ビデオディスクはソフトがなければ、ただの箱、といわれる。このため日本ビクターではソフトづくりの専念、アメリカの七大人映画会社などと積極的に話を進めてきた。CICピクチャー

ビデオという日本国内でトップクラスのビデオソフト会社をつくったのをはじめ、最近ではアメリカに自社の映画会社ラルゴ・エンターテインメントを設立した。VHDは、それ自体の成果はともかく、日本ビクターのソフト事業、とくに映画界進出への足がかりを築きあげたといえよう。

# わが回想録

平山秀雄

- 3.10. - 4

## 究極に挑む

### 日本ビクター

<56>

#### ダイナミックな経営へ(八)

##### 生え抜き社長誕生

「次は宍道一郎さんに任せます」

昭和五十四年六月十八日、だれ一人、予想もしない抜き打ち人事を松野社長が任期途中で行った。

それまで日本ビクターのトップは生え抜きのビクターマンではなく、外部からの人材が起用されてきた。しかも宍道さんは、人事担当の常務であり、地味な存在であった。

渡辺叔夫、平田雅彦、宍道一郎、井上敏也、垣木邦夫の五人の常務は、それぞれ企画、経理、品質管理、研究、技術のエキスパート。

「この中から次期社長を選びます」

実は前の年の株主総会で、ひそかに松野さんは相談役の松下さんに申し出ていたのだ。

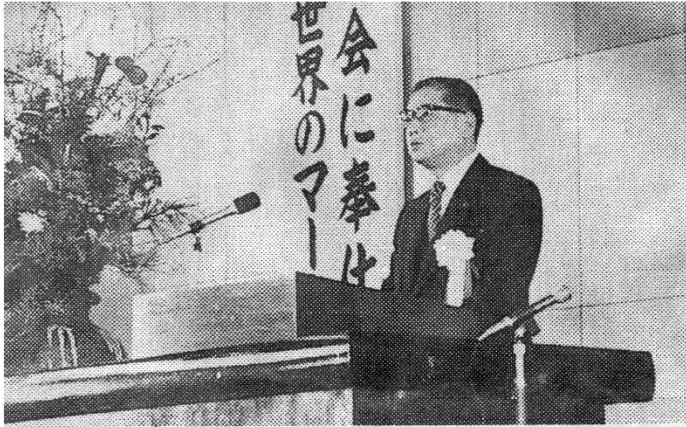
「意中の人物は、ありません」

高橋荒太郎さん(当時監査役)や山下俊彦さん(当時の松下電器社長)にもその意を通した上で、の推挙であった。

た。

松野さんは、当時、記者会見で次のように人選の理由を語っていた。

「好き嫌いが多く、いかに仕事のできる人でも人がついてこない。公認第一だが、社長として無能では困



昭和54年6月、松野幸吉社長は任期途中で次期社長に宍道一郎氏を指名。日本ビクター生え抜き社長が誕生した(写真は昭和55年1月の新春経営懇談会で「強い商品、強い人間集団で新たな船出を」と力強く方針を語る宍道一郎社長)

包容力と人を束ねていける人物。宍道さんを人事担当に任命し、その仕事ぶりを見守ってきた松野さんの決断であった。

戦後、元海軍技術士官の徳光さん、宍道さんら八名を連れて、高柳さんは日本ビクターに入社したのだが、とくに高柳さんは「徳光・宍道」さんのふたりに、全体のマネジメントを体得させるように努めたということは前に触れた。

「徳光君は竹を割ったような積極性と指導力で、宍道君は人と和していく人格的な「器」を備えた人物で、ともに研究者としても立派でしたが、品質管理やら工場経営やらセールスまで経験してもらったよう配慮してきた二人です」

徳光さんは副社長として、存分に経営体質強化の第一線で、実質的な「社長代理」で活躍していた。

だが、徳光さんは健康を害した。若さの点でも宍道起用は的を射た措置であったろう。

「私が社長になったように嬉しい」  
そう語る高柳さんの丸い顔と独特な広い眉の揺れが忘れられない。

#### 強い商品、強い人間集団

昭和五十五年二月十一日、日本ビクター生え抜きの新社長は、国際化、情報化、ハイテク化に備え「強い商品、強い人間集団で新たな船出を」と力強く呼びかけた。

五十四年度の売上高は、前年の千八百七十三億円を大きく上回り、二千五百四十億円、経常利益も過去最高(百九十五億円)となった。

# わが回想録

平山 秀雄

- 3.10. - 8

## 究極に挑む 日本ビクター

<57>

### ダイナミックな経営へ(九)

世界へ打って出る

松野さんの「英断」で日本ビクターに生え抜きの社長が誕生した背景には、VHSビデオとVHDプレーヤを中軸にして「世界へ打って出る日本ビクター」の「身づくろい」がほぼ軌道に乗った、との大局的判断があった。

個人消費が冷え込む沈滞モードの市場動静をにらみ、松野さんは国内営業体制の強化と、国際化の推進とを並走させ、ほぼ骨格をまとめたところで、鮮やかなパトントンタッチをやつてのけた。

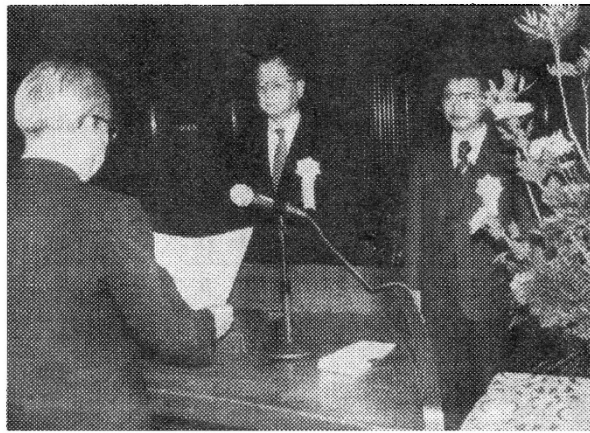
しかも、会長に退いた翌年(昭和五十五年)の新春の挨拶がなかなか味があつた。

「VHSからVHDへ、ビクターという企業に大変な関心が集まつたが、音楽でいえば、序曲の部分で拍手されたようなもの。序曲だけで音楽全体の評価は下せない」

並大抵な経営者ではなかつた。

この中でVHSの基本性能として①市販テレビと結ぶること②画質・音質が放送受信と同等③録画は二時間④他社機種との互換性(テープの互換性)⑤テレビカメラを使用しない。

この五項目を基本として、安い、操作が容易、テープ代など使用経費が安上がり、といった特性が欧米の合理



日本ビクター社長に就任した宍道一郎氏は、VHSビデオの高い評価を背景に新たな世界戦略を開始した(写真はVHSビデオで「機械振興協会賞」を受ける宍道一郎社長—中央と、広田開発部次長—昭和56年)

さらに昭和五十六年十一月には「機械振興協会賞」(第十六回)も受賞した。

きわめつけは昭和五十八年、米国タイム誌とITA(インターナショナルテープ協会)が共催して、その年の「最高の男」に贈られる「マン・オブ・ザ・イヤー」の称号を高野鎭雄さん、松下電器の谷井昭雄さん(当時副社長)そしてRCAのジャック・K・ソーター副社長(当時)とともに受賞し、米タイム誌の三月号の表紙を飾った。

これにまさるエールはない。

海外の好反響、国内にとぼちちり

この海外での好反響が影響して国内での商品不足という事態を招く。

国内の電器店へ平謝まりの国内営業陣であつたという。

「世界を向いている高野さん。国内は私。いくら親分でも、油断ならぬ存在でした。私たち国内営業がボヤツとしてると、みんな海の向こうへ持つていかれてしまつて……」

いま常務で営業本部長の古市敏朗さん(当時のビデオ事業部営業部長)は嬉しくも懐かしい回想をしている。

主義に圧倒的な支持を得たのである。こうしてVHSビデオの設計思想は世界的に認められ、昭和五十三年に日本テレビジョン学会から「技術振興賞」が贈られたのに続き、翌五十四年三月、当時のビデオ事業部開発部長の白石勇磨さんはテレビ技術のノーベル賞ともいわれる「エドアルト・ライン賞」(第一回)を受賞。

こうして宍道さんの采配に弾みがついた。メキシコのアルファ社、西独(当時)のスタンダード・エレクトリック社、台湾の大同股份有限公司と技術提携(五十五年)加えて五十六年には西独のメンヒュンクラートパツハ市に全額出資のVHSビデオテープ生産会社JVCマクネテープを設立し、懸案の「J・T」構想の実現へ動く。



# わが回想録

平山 秀雄

- 3.10. - 9

## 究極に挑む 日本ビクター

<58>

### ダイナミックな経営へ(十)

#### 国籍が違う三企業が合併『J2T』

『J2T』というのはJVCの日本ビクターの「J」にイギリスのソーンEMI、当時西ドイツのテレフンケンの両社の頭文字の「T」を合体した合併会社の略称。五十五年夏から話し合いを開始、五十七年三月に「J2T・ホールディング社」が誕生した。

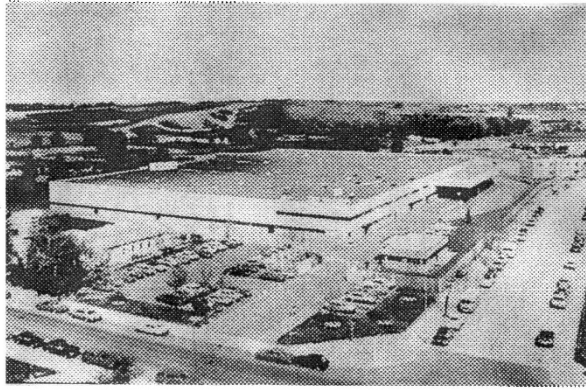
本社はオランダのロッテルダム。工場はベルリンとロンドン郊外のニューヘイブンの二カ所。欧州での本格的なVHSビデオデッキ生産合併企業である(六十二年になるとフランスにJ2Tビデオ・トネール工場が加わる)。

『J2T』はもともと『J3T』となるはずであった。フランスのトムソン社がもう一つの「T」だが、政変(ミッテラン社会党政権が誕生し、主要企業が国有化された)のため参加を見送った。ところが後年、トムソンはテレフンケンとソーンEMIのAV部門であったフアイアソンを傘下におさめる。中身は元へ戻ったという

ことだ。

とにかく、国籍の違う民間企業三社の合併は「奇跡に近い」と経済記者たちを驚かせた。長年のオーディオ技術を通じた交流、とりわけ「CD-4」の技術供与がこの信頼関係の土壌にあったとみるべきだろう。

日本ビクターが当初、VHSの海外販売に当たってOEM供給を優先したのは「各国の企業と利益を分かち合



日本ビクターは昭和57年、VHSビデオで独・テレフンケン、英・ソーンEMI社と共に合併会社『J2T』を設立。ベルリンとロンドン郊外のニューヘイブんに工場を建設した(写真は日独英合併の『J2T』のビデオベルリン工場—昭和57年5月)

いながら……」という確固たるポリシーがあったからだ。

しかし、日本ビクターは「OEM方式」を唯一の方法と考えていたわけではない。相手の技術水準向上をまつて、やがては市場のある現地での生産が望ましい時があると考えていた。OEMの契約時点で「いずれは

現地で生産に協力しよう」という約束を交わしていたのである。

こうして工場建設までを実現した『J2T』は、携帯方式の模範として大いに注目された。これがVHS海外戦略の大きなキメ手になったことは確かである。

ところで、こうした海外での戦略と呼応した国内戦略もずいぶんマスコミをにぎわした。

ポータブルビデオ「HR-4100」や小型カラーカメラGCシリーズの出現で、ビデオはテレビ番組を録画する「タイムシフト」性に加え、映画・音楽を市販のソフトで楽しむ「パツケージ」の魅力に、ビデオカメラによる「撮る楽しさ」というアクティブなトリオ機能が備わった。

生活の中のコミュニケーションツールとして大きな価値をもつことになる。

ワンハンドビデオと呼ばれたコンパクトシステムも登場した。ポータブルビデオの場合は驚くべき軽量化が進んだが、これと並行して、機能拡大・機器多様化の戦いも始まった。VHSの大衆化である。

### S-VHSハイファイ登場

従来のオーディオ・ファンもいっせいにビデオを購入し始めた。AVクロスメディアとして、高品質追求の課題が、VHSビデオの次の時代を担う「S-VHS規格」へと押し出していく。それは放送用の一チVTRに匹敵する高解像度、高画質を実現するS-VHSハイファイビデオ「HR-S7000」(六十二年四月)に実った。

# わが回想録

平山 秀雄

3.10.11

## 究極に挑む 日本ビクター

<59>

### 新世紀へ翔ぶ(一)

「JVC」マーク世界を席捲

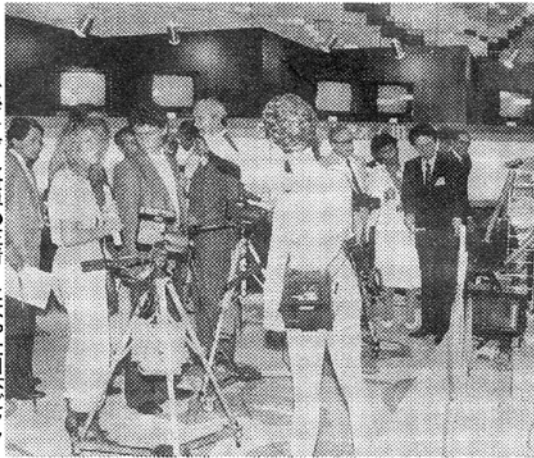
創立五十五周年を迎えた昭和五十七年は、VHSビデオでVTR業界の「世界の王者」の地位をほぼ築きつつあった日本ビクターにとって大きな節目の年であった。

ビデオ部門の売上げに占める比率は、五十三年三五%、五十五年五〇%、五十七年になると七割に迫る六八%に達している。

ここに至り穴道さんは、消費をリードしてきた「団塊の世代」からニュー・フォォーティ（新四十年代）を中心としたヤングマーケットに照準を定めオーディオ、ビデオ、テレビの基幹事業に加え一九八〇年代の新たな重点事業としてビデオディスク、ビデオソフト、磁気テープそしてビデオムービーなどを浮上させる。

『良い音楽を大衆に』の創業の理念の中で「原音に限らず忠実に」のポリシーを貫いてきた日本ビクターが「音と映像を中心に、ハードにもソフトにも強い一流イメージ」を訴えるところまで来ていたのである。

この年の十月、四日間にわたり創立五十五周年記念「日本ビクター総合展」を東京のホテルニューオータニで、大々的に開催した。私も取材を兼ね見学したが、ちょうど松下幸之助さんが松野幸吉さんの案内で熱心に見学する姿が印象的であった。会場には欧米各国のマスコミの姿が目立ち「JVC」が世界に認められたことを示



VHSビデオで「世界の王者」となった日本ビクターは「録るから撮るビデオ時代」へビデオムービーでも積極的な攻勢を開始した（創立五十五周年を記念して昭和五十七年に開催された「日本ビクター総合展」は外国のマスコミ「写真」が多数取材に訪れた）

していた。

翌日フランスのル・モンド紙は

「八〇年までは単なる変わったオモチャだったVTR

は、日に日に広範囲な消費者向け商品となりつつある。フランスはもとより、アメリカ、ヨーロッパで売られているほとんどのVTRの源はひとつ、すなわち日本である。この成功をどう説明すべきか。JVCの歴史はその良い例だ」と報じていた。

### ムービーで新たな競合

このような評価を背景にビクターは、動きを速める。四月に横須賀の久里浜でビデオの新工場地鎮祭を挙げる。翌五月にVHSコンパクトビデオカセット規格をVHS採用の十二社で決め、二分の一サイズのビデオで本体二割と最も軽量のコンパクトビデオカセットHRC3と、重さ二五〇gまで軽量化した二分の一サイズのコンパクトビデオカメラGZ-1S3を発表。これをシステム化し『シテイヤック』の愛称をつけて売り出し、グッドデザイン賞大賞まで獲得してしまう。

翌五十八年四月には、VHDソフト（音楽、映画二百タイトル）とVHDプレーヤーHD-7500を発売し、この年のVHSビデオの世界生産は一千万台を突破している。

ここでソニーはベータムービーを七月に発売を開始し、執念の巻き返しに出る。ビクターも同じ七月にイメージセンシング方式オートフォーカスセンサー搭載のコンパクトビデオカメラGZ-1S5、八月にはVHSビデオオ内蔵カメラ（VHS-Cカセット使用で重さ一九g）を発表。

### 「ビデオ第二次戦争再開」

「ビデオ戦争、今度はムービーの陣」

と、マスコミが騒ぎだし、激しい競争に突入する。こうした切磋琢磨こそが技術立国の宿命なのであろう。

# わが回想録

平山 秀雄

## 3.10.14 究極に挑む 日本ビクター

<60>

### 新世紀へ翔ぶ(二)

生え抜き二代目、垣木社長誕生

日本一のソフト実績を持ちながら、若者マーケットへのブランド浸透力が、いま一つパツとしなかつた日本ビクターは、昭和六十年代に入るも大胆なイメージチェンジを試みる。

その一つに、ニッパース・ギンザがある。

昭和六十三年東京都屋外広告コンクール最優秀賞を獲得したメタリックなしやれた感覚のビルの外観は、若者の感性と合致し、カフェつきの待ち合わせの名所となっている。先進のAV機器と好みのライフスタイルをもとに考えるこのコミュニケーション広場のターゲットは二十八歳のニッパースでもあるわけだ。

昭和六十一年、各メーカーが急激な円高対応に苦しんでいた四月、宍道さんは米国にビデオテープ工場とCD工場の新設を段取りしたところで、垣木邦夫さんに退陣の内意を伝える。

宍道さんは会長となり、会長の松野さんは相談役へ。

二月月間で垣木さんは手際よく新体制の編成を終える。副社長に「世界のVHSビデオ」に育てた高野さんを用。専務には井上敏也さんを据え、脇を固める三人の常務に渋谷茂、富田悟の両氏と「カネカン」のあだ名で知られる金子勘作さんという強力なトリオを配し、六月十八日、生え抜き二代目のトップが誕生した。

た白石勇磨さん、原田孝さん、池田正靖さんの同期の桜から抜てき昇格。取締役は十五人。のちのちソフトメディアで世界を駆けめぐることになる丹羽靖一郎さん(現専務) 研究開発と情報機器をとりしきる青池仁士さん(現専務) それに特機の北村俊丸さん(現常務)。そして取締役に新任された面々には上野吉弘さん(現常務、人事担当) 古市敏郎さん(現常務、営業本部長) そしてまもなく異例の抜てき人事で垣木さんのあとを継ぐことになる坊上卓郎さんが顔を揃えている。

### 五百人の技術陣、大集合

新体制発足の直後に、横須賀の久里浜に総合研究所の移転、そして新施設「久里浜技術センター」の竣工披露(六十二年五月) が控えていた。

創業六十周年記念事業と銘打って完成した「久里浜技術センター」は、今ではコア技術、デジタル技術、マルチメディア技術、ストレージ技術など基礎技術と新規分野開発の新技術を「音響、映像、情報、デバイス(部品)」の専門分野別に総合研究する抜本的な中枢技術研究所となっている。

これが単純な「集合」でないところが、いかにも日本ビクターらしい。

マルチメディア時代のキーテクノロジー「動画像の圧縮」技術に挑みだしたのである。デバイス部門では音と映像を通じ限りなく人間に近づくなど、五百人の技術集団が一方所で二十一世紀をにらみ、融合し始めたのである。



昭和六十一年六月、生え抜き二代目社長に垣木邦夫氏が就任。二十一世紀に向け「久里浜技術センター」を建設するなど、日本ビクターは新たな展開を開始した(写真には若者たちの人気を集めている「ニッパース・ギンザ」)

この垣木体制を支える強力陣容の中から「三紹介しよう。」

常務の金子勘作さんは一年前に一緒に取締役に就任し

# わが回想録

平山秀雄

3.10.15

## 究極に挑む 日本ビクター

<61>

### 新世紀へ翔ぶ(三)

#### カラーに次ぐ第二次テレビ革命

社長の垣木さんが、かつてカラーテレビで大躍進をやり遂げた「岩井工場」は、総合的な映像センターへ衣替えし、多彩な映像メディアの開発にチャレンジしようとしていた。

カラーテレビの日本ビクターの市場占有率は、ひところ一〇%を超えていた黄金時代は去り、数%となっていた。

そこで昭和六十一年、37型の大型テレビ『第3ネットワーク(AV-M370)』を発売したところ、これが市場で歓迎された。シェアが倍増するかに見えたが、衛星放送時代に対応して、他メーカーの大型攻勢も激しく、シェア倍増には結びつかなかった。そこでさらに決定的な商品開発をテレビ事業本部は迫られる。

平成元年二月のこと、取締役テレビ事業部長の光崎親一さん(現常務)は、茨城県つくば市のホテルに関連部長陣を集め、こんな毛筆の「檄」を示した。

「現状打破、十六対九の横長テレビを平成三年九月までに開発して欲しい」

この十一月から予定されている「NHKハイビジョン試験放送」に照準を合わせた「ハイビジョン対応の横長テレビ」(ワイドビジョン)の開発に動きだしたのであった。



次代のカラーテレビ「ハイビジョン対応」で、日本ビクターは9対16の「横長テレビ」を開発、先行した(写真はエレクトロニクスショーで人気を集めた日本ビクターの横長テレビ=平成3年10月、暮張メッセで)

ビジョン番組が楽しめるわけである。しかも現行テレビ放送も、十六対九のワイド画面に変換できる。野球放送はバッテリー以外にファーストもサードも、同時にとらえ出し、プレイの醍醐味は倍増する。映画のビデオソフトも上下の黒い帯は消える。

「ちょうど人間の視野と同じ幅でしてね。これはカラー化に次ぐ、第二のテレビ革命」と申し上げてい

いでしよう」  
青池さんは光崎さんともども意気軒高。四年後の市場は百万台は下らない、と強気だ。先日、暮張メッセで開かれたエレクトロニクスショーで民生用の日本ビクターのブースには期間中、横長テレビを見ようという人々が賑わった。

#### 低迷気味のビデオ市場にも「活」

日本ビクターが、この新製品に期待を寄せるもう一つの事情がある。それはハイビジョン放送が一般化するには、十年近くかかるとみられている中で、この『マルチワイドビジョン』のMUSE-1NTSCコンバーターは、ハイビジョン番組をS-VHS方式VTRに高解像度でワイド画面のまま録画できる機能があること、すでに発売しているビクターのミニムービーは同じ縦横比で撮影できること、この二点がこのところ低迷気味のビデオ市場に願ってもない倍増効果を生む、とのダブル効果をにらんだ熱い期待が込められている。

問題は、ほかのメーカーもすでに名乗りを上げているか、あるいはいつでも商品化できる状態にあり、日本ビクターの先行のメリットがどこまで生かせるか、目が離せない。

# わが回想録

平山秀雄

-3.10.16

## 究極に挑む

### 日本ビクター

<62>

#### 新世紀へ翔ぶ(四)

##### ハイビジョン時代の覇者めざし

ハイビジョン時代をにらんだA.V.の覇者の座を巡って、メーカー間の新しい対決が始まっている。

平成元年の秋、太平洋をはきんで日米両国のマヌロミを、ソニーのコロンビア映画買収劇が沸き立たせていた。貿易摩擦による米での反日世論が高まる中で、四十六億ル(約六千四百億円)がソニー本体の売上高の二分の一、と騒がれた。

「これからの映像産業はソフトの勝負で決まる」ところ分析した上での安定した供給先の確保であった。保有映画一千七百本、テレビ番組二万三千本。映画は備からずともテレビ、ビデオで確実に成長が見込める。ソニーはニューメディア時代に備え、映画ソフトの源を押さえた買収劇であった。

ところが平成二年十一月二十六日、約半年の交渉を経て松下電器がハリウッドの映画・娯楽企業MCAを六十一億ル(約七千八百億円)で買収、それは日本企業の海

外企業買収で史上最高額の投資であった。金額もさることながら、この谷井昭雄社長の決断は松下電器の新たな挑戦である。

なぜそこへ踏み切ったか。

「ハード專業では、ソフトが勝負のハイビジョン時代



ハイビジョン時代に対応して各メーカーとも映画会社買収などソフトの充実に全力を挙げているが、日本ビクターは映画製作会社設立、未来に投資する戦略を展開している(写真上はラルゴ・エンターテインメント社初の作品「ハートブルー」の一シーン。下は同社のゴードン会長と丹羽靖一郎日本ビクター専務)

に主導権は握れない

やはり「キマ手はソフト」との決断だった。

この両社の米ソフト企業買収に先立ち、実は日本ビクターが、初めてハリウッドに映画製作会社(平成元年八

月)を設立している。

大物プロデューサーのロレンス・ゴードン氏と組み「ラルゴ・エンターテインメント」を設立、ゴードンさんの映画製作資金は全額を日本ビクターが出資(当初一億)する、というものであった。

「ダイ・ハード」「フィールド・オブ・ドリームス」を手がけ、あのエディ・マーフィを「48時間」で一躍大スターに育て上げた人物である。

#### ソフトで未来に投資

「基本的に他社さんとの違いは、今回ウチは、過去の作品でなく、映画づくりという未来に投資した点です」

丹羽さん(現専務)の言葉は言い得て妙である。

ビクター音楽産業、MCAビクター、日本フォノグラム、BMGビクターという音楽ソフトグループと、CICビクタービデオ、パック・イン・ビデオなどの映像ソフトグループを擁している。日本一のソフト集団・日本ビクターである以上、投資額が多かろうと少なかろうと、一歩も引いておれるものか、そんな気概が伝わってくる。

ラルゴ社の会長となったゴードンさんが初めて製作した作品「ハートブルー」は、女性監督キャスリン・ピグロ、主演はパトリック・スウェイジとキアヌ・リーブス。全米ですでに平成三年七月に公開、八百万人以上を動員、日本ではこの十月十二日から、日本ヘラルドの配給で公開上映され、好調なスタートを切っている。



# わが回想録

平山秀雄

## 3.10.17 究極に挑む 日本ビクター

<63>

### 新世紀へ翔ぶ(五)

二十一世紀をにらんで…

垣木さんが社長に就任した昭和六十一年は、ちょうどVHSビデオ発売十周年を迎えるとともに、世界に向けての累計出荷台数も一億一千万台を突破するという快挙をなしてあげている。言い換えれば、一億台以上の端末機を保有する一大VHSネットワークが形成された、と言えることだ。

ビクターはVHSビデオ開発当初から一貫して戦略(三大機能)を崩していない。①高画質・高音質の追求とテレビの長時間録画②カメラによる撮影録画③録画済みテープなど各種ソフトの再生である。

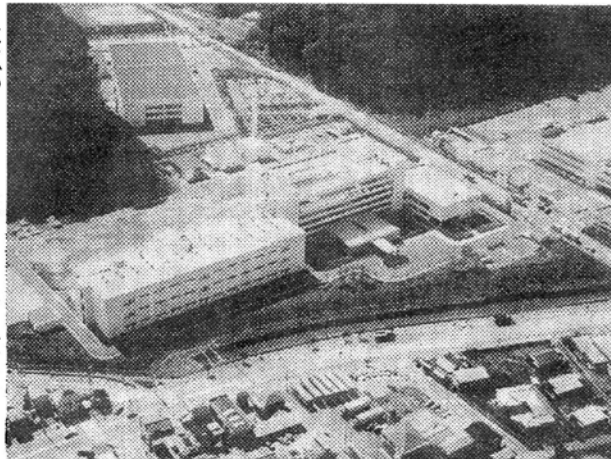
中でも、撮影録画という機能を重視する思想は注目に値するものだった。

これを物語るのがビクターが主催する毎年恒例の「東京ビデオフェスティバル」だ。今年で実に十四回を数える。世界を対象にした唯一のビデオ作品コンテストだ。

「日本ビクターはAV分野でハードとソフトを一体化

した戦略を推進できる数少ないメーカーです。ソフトの強化に加え、業務用AV、情報機器、デバイスのプロ分野を拡充し、民生、ソフト、プロの三本柱で二十一世紀を目指す」

こう語る垣木さんは平成二年六月、あつさり社長の座



世界のVHS、日本ビクターは、二十一世紀に向けて、さらに発展へ「久里浜技術センター」で若い技術陣のたくましい躍動が始まっている(写真は日本ビクターの技術拠点・久里浜技術センター)

を降り、副社長の坊上卓郎さんが社長に就任した。垣木さんは会長に退いた。テレビ畑出身者が続いた後を受け、オーディオ畑出身の登場だ。「マーケットイン」

「スピードモノづくり」が旗印。

丹羽、青池、原田、池田の四専務にも代表取締役の責任を預けた垣木会長と坊上社長(ともに代表取締役)の八人総がかりで売上げ、一兆円達成への新しい体制である。

坊上さんが社長に就任して「転機、変化をカタチに」をスローガンに、YU90運動が始まった。「YU」は勇気、遊感覚、そしてあなたが主役のYOUでもある。この運動は、もつとお客のニーズを研究し、さらに業界でトップ3に入るメタル商品を連打できるよう「マーケットイン活動」と「社内ネットワーク」を強力に進めていくという狙いがある。現場の課、部ごとにテーマを決めて取り組んでいる。

この成果が民生分野だけでなく、プロ、ソフト分野まで著実に表れてきた。「来年の創立六十五周年に向け、この運動を積極的に盛り上げ、会社をさらに活性化していきたい」と坊上さんは、YU90運動に意欲を燃やす。

### ひたむきに新しいビジネスを創造

先日、横須賀の「久里浜技術センター」を訪ねた。そこではAVにコンピュータの情報通信が合流するAV・C・Cのマルチメディアが試作され、セガ・エンタープライゼスとの提携を裏付ける「動画圧縮」のコミュニケーションに、若い研究者が誇り高く活動していた。

映像の情報量と、音の情報量の決定的な開き(二〇〇対一)を同じレベルで圧縮していく映像のデジタル化。それは限りなく歩み続ける「技術陣」の挑戦であり、そこに新しいビジネスの創造をひたむきに探求するビクターの姿をかいま見ることが出来る。

# わが回想録

平山秀雄

## 3.10.18 究極に挑む 日本ビクター

<64>

### 新世紀へ翔ぶ(六)

「VHSの盟主」次の標的

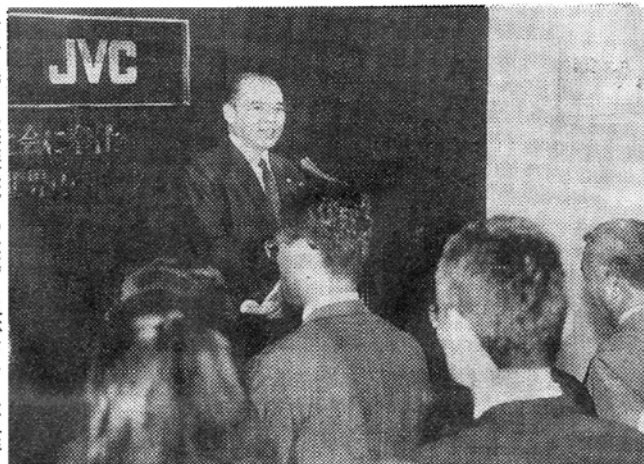
メディアを相互に融合させるマルチ化によって、画像圧縮技術は絶対に避けて通れない最先端の新分野だが、日本ビクターはこのキー・テクノロジーで世界のトップランナーである。

五十四歳の若さで社長になった坊上さんは、謙虚な物腰と柔和な表情のかけに情熱を秘めている。

社長然としたところはみじんもない。が、千五百人を教える幹部社員の人社年次から経歴、仕事の実績、個性、特技に至るまで、そっくり記憶しているという。本人はこれを「心のファイル」と称しているようだが、幹部社員と、じかに触れ、話し込み、新機軸に対する最適な人物は誰かを、現場の事業部長が舌を巻くほど知りつくしているそうだ。

業界で初めて留守番機能をつけたコードレス電話機や、小型・軽量を売りものにしていくハードディスクドライブのような新規事業は、坊上さんの出身母体である

オーディオ事業部から派生している。そして今、坊上さんは次の時代へ向けての布石を着々と打っている。その一つがマルチメディアである。「少なくとも平成六年ごろにはマルチメディアは本格



世界に誇る「感性文化」の企業・日本ビクターは二年後に開催するテクノフェアで、新しい技術に生きるビクターを公開しようと、全社員が燃えている(写真は日本ビクターの朝礼で方針を語る坊上社長)

展開期を迎えるにとらんで、急がなくては……(青池仁士専務)

久里浜技術センターの藤本正照さん(研究開発本部長

兼マルチメディア技術研究所長)や、圧縮技術にかけては「世界的」との折り紙がつく日高恒義さん(研究開発本部長兼デジタル技術研究所長)らは、その意を休して夜も日もない。

既存事業からのさらなる発展……。そこにはVHSの盟主の栄光をAVシステムの本日本ビクターにつなげていこうという強い意志がある。

今始まろうとしている「映像革命時代」を先取りしたS・V・H・Sビデオはさらに普及の裾野を広げ、新しいインフラを築いていくだろう。テレビは、ワイドビジョンにより、より本格的なホームシアターの時代を迎えようとしている。これらAV機器の中にマルチメディアなどの先端技術が生かされていくのは言うまでもない。

AVの基幹事業に加えて、映画を含めたソフト事業、そしてAV・アミューズメント事業など、ビクターならではの伝統とノウハウが新しい時代の中で大輪の花を咲かせる日も近い。

### 93年にテクノフェアで新技術公開

「二十一世紀への新しい芽が育ちつつあります」「九三年春に予定している全社あがりのテクノフェアは、これが具体的な形で示されるチャンスです。そこで、新しい技術に生きるビクターを公開する。それには勇気を持って社内での仕組みや制度も変えよう」

と、檄を飛ばす坊上さん。いまビクター/JVCの全事業部・研究所は、二十一世紀に向けて燃えている。紫陽花とともに書き始めたこの回想録も終わってみれば、外はめすらしく、いつべんの雲もない澄み切った仲秋の青い空である。

(「究極に挑む日本ビクター」はこの種で終わります)