

VHSの世界制覇「欧州編」

—小須田幸夫 オーラル・ヒストリー—

柳義久

I はじめに

本稿の目的は、短期間に欧州の大手企業に VHS (Video Home System) を採用させた要因について考察することである。

VHS は後発でありながら、発売からわずか 5、6 年の間に、国内はもとより、実質的なデファクト・スタンダードとして世界規格になっていった。

VHS は、1976 (昭和 51) 年 10 月 31 日、先行するソニーの家庭用ビデオベータマックス¹ (1975 年 5 月 10 日発売) に 1 年半遅れて発売された。

このときからベータマックスと VHS は激しい技術開発競争とシェア争いを展開し、さまざまな規格の中から抜け出し、家庭用ビデオ産業が本格的に生成し、その後、映像メディアへと成長していく。

ビデオ市場は世界中に広がり、大きな産業に成長していくが、ビデオの生産は日本の企業がほぼ独占した。2 兆円を超える生産規模を持ち、世界中のメーカーが狙いたくなるような大きな産業において、日本の企業だけがその生産をほぼ独占するという例は他にあったであろうか²。

画期的な新製品の開発に成功した企業が独占するのであれば、創業者の優位性として「ある企業の独占」としてありうるが、家庭用ビデオの場合は「ある国すなわち日本」の独占であるところがめずらしい³。

また、後発で、弱小メーカーである日本ビクターが開発した VHS が、なぜ世界を制覇し、世界規格になったのか、外国の企業が一台も作らず、日本の企業だけが、それも多くの企業が生産できたのはなぜか、疑問は尽きない。

私は、こうした疑問を解明するため、大学院で「高野鎮雄研究」をしているが、今回、研究の一環として小須田幸夫氏に取材させていただく機会を得た。

本稿では、小須田幸夫氏の欧州での活動を小須田氏本人から聞き取り「オーラル・ヒストリー」という形で紹介し、短期間に欧州の世界に名だたる大手企業が VHS を採用するに至った経緯の一端を明らかにしたい。

1 ベータマックスという名称は、その映像記録方式がアジマス記録方式で、通常「ベータ記録」と呼ばれていること、テープのローディング形状がβの文字に似ていること、に由来している。これに最大を意味する「マックス」を付けた。

2 西田稔 (1987) 『日本の技術進歩と産業組織』 161 頁

3 伊丹敬之+伊丹研究室 (1989) 『日本の VTR 産業なぜ世界を制覇できたのか』 20 頁

II 小須田幸夫オーラル・ヒストリー⁴

◎日本ビクター入社と配属先

私は、昭和 41 年の秋ビクターに入社し、大和のステレオ工場へ、途中入社です。もともと製造部の配属だと言われていました。

荒井忠重さんが技術 4 課長で海外輸出向けの輸出技術をやっていて、その下に定藤さんが主任で居た、そういう時代です。

それで、新井さんが僕の略歴を見て、自分の部署へ寄せと言ったみたいで、私はそんな設計の技術なんてできませんと言ったのですが、半年ぐらい荒井さんのとこに技術で居たと思います。

その頃輸出は本社の貿易本部が、事業部から商品を仕入れた形でやっていたんです。その後、荒井さんが窓口として輸出係をつくることになった。輸出係をつくるということで女性社員 1 人付けてくれて、2 人でスタートしました。しばらくしたら、輸出に対する方針が少し変わって貿易は貿易部で残すけれども各事業部が直接輸出するという事になった。そのときに課長として来たのが渡辺さん、オオナベさんと言ってる人です。その後、迫田さんが部長で来てるんです。私は 5 年弱ステレオ事業部に居ました。

私がステレオ事業部を出るときには輸出関係の人が 36 名になっていました。

◎音研の井上所長に同行してヨーロッパへ

私が、輸出の仕事をやっているとき、音研の井上所長に呼ばれて、来週からヨーロッパへ出張するから、お前ついて来いという話になり、同行した。要は、当時年に一回ヨーロッパで、AES（オーディオエンジニアリソサエティー：オーディオ学会）というのが開催されていて、そこで CD-4 のプレゼンテーションをやることになっていたのです。

ヨーロッパへ同行する時点で、ステレオ事業部を離れたんですよ。

しばらくはステレオ事業部の所属でしたが、そのうち所属だけは本社の企画室に移ったんです。仕事は相変わらず井上さんの関連でした。

最初にヨーロッパへ行ったときは、井上さんと藤本さん、他にも音研の人がいました。私を含めて 4 人。確かブリュッセルとミュンヘンに行った。どっちが AES の会場だったか、もう記憶が曖昧だけど、ホテル一室を借りて CD-4 のプレゼンをやるわけです。CD-4 の開発について、海外での第 1 回目の発表だったのですね。

昭和 46 年 3 月だと思います。オーディオを出たすぐ後ですから。44 年も前の話だ。そこで、誰かがプレゼンするわけですけど、「小須田君、君がやれ」と言われて、「私、何も分かりませんよ」と、しかも人が大勢いるので、あがっちゃうから「ビールの 1 杯も飲んでからやりますか」なんて言いながら、やりました。AES は、その後何年ぐらいやったのかな、毎年開催地を変えてやっていました。

このときの日本ビクターの立ち位置は CD-4 なんですよ。音研で井上さんが開発したディスクリートの CD-4 です。

ビクターは、ディスクリート。ソニーがやっていたのはマトリックス、サンスイさんも似

⁴ 小須田幸夫氏インタビュー。2015 年 1 月 30 日に明治大学大学院グローバルフロント 404L 教室にて廣田昭氏とともにインタビューを実施した（以下はその内容による）

たようなマトリックスだった。要はディスクリットかマトリックスかのシステム競争になった。ここで既にシステム競争はあったんだろうな。これが5年ぐらい続いているんです。

CD-4方式の発表は45年9月、4チャンネルレコードの発売が46年6月6日。じゃあ46年3月だから発売の前にやったんだ。

◎そのままドイツ駐在 15年間

まだベルリンショーはなかったけれど、ハノーバーフェアがあったんですよ。あの頃はハノーバーフェアでオーディオは、この中の一部だったんです。それが大きくなってベルリンショーとか何かに独立したんです。

AESで発表して10日間くらいの出張の予定で、最後にハンブルグの駐在員事務所に戻ってきたんです。井上さん、藤本さんなどと反省会やってこれからもフォローしなければならなくなって、「小須田君、ちょっと残ってフォローしてくれ」って言われて、それから15年間ドイツですよ。そのまま。2か月くらいして1回日本に戻りましたけれど。

2か月か3か月、何も分からないのに、CD-4の話だけ門前の小僧みたいに勉強してドイツに放り出されたんです。

「あとフォローせいでどうするんですか」って。それは私、その前のステレオのときにも、海外出張には行っていましたから。入社して正社員になった翌月ぐらいに輸出係つくった直後、鈴木健さんに「東南アジアの市場視察に行ってくい」って、「どこ行くんですか」と聞いたら、「それは自分で調べろ」と。いい意味で、いい加減だったんですねあの頃のビクターはどこも。

いろいろ調べて切符用意してとりあえず代理店にアポイント入れて行きました。その後も随分海外出張多かった。余分の話だけど、そのときに最後に寄ったのは沖縄なんです。当時はまだ、沖縄は海外ですから。沖縄はまだパスポートが要る時代でした。それ以来、沖縄へは行ってないんです。行きたいですね。

そんなことがあって、私が残ることになり、ハンブルグの飛行場で見送りしました。そこでは、車もないし、駐在員でもないからホテル住まいをしていました。何やったらいいか、駐在員の渡辺（中辺）事務所長に聞いたって彼も分からないし、井上さんもはっきり言ってたんですけど、ビクターが単独でCD-4のハード売ったってソフトもないし誰も相手にしてくれないというのが、現地に行くに嫌でも分かるわけです。

しょうがないから、何やったかって言ったら、AESでたまった名刺にとりあえず電話かけて会いに行こうと、電話かけていました。そこがスタートなんですよ。

CD-4を普及させようと本気で思ったら、何か糸口ないかなと思ってAESか何かでブースに来て名刺をおいて行った人のところ、例えばサバ社ならサバ社でもいいですが、行ってオーディオの担当でもせいぜい会えて課長レベルでしかない。その上の人っていうのはなかなかデモルームまでは来てくれない。だけど、そこへ行ってプレゼンしなければいけない。何とか、CD-4は見てもらっても、次にビクターって会社はいろんなことをやっていますよという話になるんですが、あの頃は、JVCでもなかったビクターとも呼べなかった。

NIVICO（ニビコ）ですよ。そこから話をしなければなりません。

だから最初にやったことはその会社へ行って、「今日は、お時間いただきありがとうございます」から始まって「日本ビクターとは？ NIVICOとは？ 何ぞや」っていうとこ

ろからひも解かないといかんです。日本ビクターはRCAコーポレーションがレコード会社をつくって云々、それで戦後いろいろあったけれども松下電器の資本参加で今は、基本的には松下グループなんですよと。そこからひも解いていかないとどうにもならないです。どこへ行ってもみんなその話をまずしとかないと。そうこうしているうちに行けば他の人も出てくれたり、時間とともにいろいろ広がっていった。ところがハードメーカーだけ行っていてもしょうがないんです。

「ハードをやりましょう」って言って。「じゃあソフトはどうなってる」となるわけです。そう、ソフトはどうなるんだっていうことで、AESにはレコード会社の人も来ていましたから、アプローチした先がEMIレコードであり、フィリップスであり、ドイツ・グラモフォンであり、ベルテルスマングループなどです。ベルテルスマングループは、何年か前にRCMを買収したコングロマリットで、ドイツでは個人オーナーですけどすばらしい会社です。こういう会社にもアプローチを始めたわけです。アプローチしているうちにそれぞれのところにCD-4のデモ機を持って行ってデモをするのですが、そうすると私一人じゃどうしようもないから音研の人に来てもらう。また回って歩くというようなことをしていました。

あの頃はハンブルグとフィリップスの本社がオランダのアイントホーフェンにあってあそこへ行くのは大変なんです。ところがフィリップスの本社にアポイントがあることを確認できればフィリップスの社有機がハンブルグとアイントホーフェンの間を往復しているので、それに乗せてもらえるんです。もちろん無料です。工場送迎の社有機ですね。それがないとハンブルグから行って帰るだけで1日かかってしまいます。

井上さんは、その後ずっとAESには来ていました。それで私が開拓したところへ一緒に行って説明して回って、そんなことを何年か続けているうちにベルテルスマングループとドイツ・グラモフォンがカッティングするとき必要なCD-4のカッティングマシンを入れてくれたんですよ。お金取はとれない、置いてください、テストしてください、カッティングしてくださいと。二つの工場で、レコード会社がそれをオクケーするまでになって、それぞれ音研から専任の人が駐在してカッティングやってレコードまで作った。そこまでやったんです。

◎EMI会長・サージョセフロクウッドとの思い出

私は、運が良かったんですね。例えば、今も分からないんですが、EMIレコードの本社がロンドンにあって、その8階建てビルの一番屋上に会長が居るんです。貴族の出身で、サージョセフロクウッドという名前でした。こういう人たちは、自分で買えばいいと思うんですけど、そうじゃなくて、メーカーから直接手に入るルートを持っているということが自慢の一つで、ちょうどその頃日本ビクターにはSX-3というヒットスピーカーがあった。そういう情報は伝わっているんです。このスピーカー買ってもらいました。

いろいろ分からない世界があるんですけど、アンプが欲しいって言えば提供したこともありました。EMIの会長とどうやって親しくなったか、今でも分からないんですけど、ロンドン行くたびに寄ると「ミスター小須田ロンドンに来るときは、必ず俺のどこへ来い」、「紅茶をごちそうするから」って。

そのうちに車差し回して自宅に招待してくれ、家の中案内してくれました。牧草地なんです農地か何か。「お宅の土地はどこまであるんですか」って聞いたら「あの地平線まで」っ

て言って、そこ行ったときに写真もとりました。

EMIは後にゾーンと一緒にあって、ゾーンEMIになるわけです。

【廣田昭氏コメント】

鈴木健さんのお葬式の時、サワダさんに聞いた話だけど、「小須田は、ヨーロッパへ行くといろんな会社の秘書室へ、自分の会社のような顔してすいすい入っていっちゃうんだよ」って言っていた。今日話を伺って、そこまでいくには、いろいろ積み上げたものがあったんだ、と感心しました。

◎欧州ハードメーカーとの付き合い

私は、少しの間音研の所属でしたが、本来は本社の仕事だろうということで、お金の問題もあったと思いますが、企画室の所属になり、以来ずっと所属だけは企画室です。15年間やって帰ってから5年本社にいたから20年企画室所属でした。CD-4のときの企画室は責任者が、渡辺叔夫さんでした。

本先に報告をするのですが、あの頃の報告は、今考えると大変でした。通信手段は急ぎの時はテレックス、あとは郵便で報告書を送るかのどちらかしかない。電話は高かったですし、時差が8時間とか9時間あるものだから連絡が取りにくい面もありました。

そんなことをして、ハノーファーのドイツ・グラモフォンとドイツのベルテルスマングループの中には駐在を置いたので定期的に顔を出し、ハノーファーのほうにも顔を出してやっていました。そのうちに、各ハードメーカーとの付き合いができるようになって、ハノーバーショーがあるとそこでCD-4を日本ビクターとしてデモすると同時に各ハードメーカーにもデモしてもらおうとアプローチしたんです。

他社がデモしてくれるようになったが、デモジュレターは全部日本ビクター製、スピーカーなどハードはそれぞれのメーカーのものですけど。

はっきり言って、ELACみたいなカートリッジ屋さんにはシバタバリ売り込んだわけです。だからこの会社がCD-4をやるなんて思っていなかったけれど、ELACハイファイクオトラフォニックCD-4です。これでようするにハードメーカーさんあるいは一部のレコードメーカーさんに認知してもらおうっていう結果的にそういう動きです。だからまだ発売もしないものをうちでデモできるかとかいろいろありますよ。

◎行動の全ては、VHSにつながっていく。

私は別に最初からVHSの標準化だとか、ファミリーづくりが必要だとか、そういうことを思ったわけじゃないですよ。

CD-4をやっていてすぐわかったんですが、ハード売ってもしようがない、ソフトがないと売れない。CD-4はヨーロッパではシステム戦争でソニーに勝ったと。けどビジネスにはならなかった。システム戦争では日本もヨーロッパ含めて制覇したと思うんですよ。けど、ビジネスとして考えた場合につぎ込んだ資金のほうが多すぎるんです。ただ会社のイメージアップとかブランド力を強化したとか、その後のこと考えればそれを高いと見るか安

いと見るかそれぞれ言い分があると思います。今回のことに関係ないかもしれないけれど、モスクワでもCD-4の展示会をやりました。

◎VHSはソビエト（ロシア）はどうなっていたのか

ロシアにはドイツから売っていたんです。ドイツの代理店から。

ちょっと話が飛ぶけれど、ロシアの話が出たから、ベルリンの壁が崩壊した直後の話をします。

ロシアへは何で行ったかっていうと、

1990年1月31日、ベルリンにロシアの通商代表部があるんですが、そこの代表の方と親しくなると冷戦も終わり、ロシアもアメリカもそうですが軍事予算がどんどん削減されて民事に何かしないといけないということで、民生品を造るための工場にしたというので、見に行くことになったんです。

小須田行って来いと言うことになり、行ったんです。タクシーで入口まで行くと降ろされて身分確認されて向こうの車に乗り換えて延々と工場の中を走りました。その工場でVHSを生産したい、オーディオを生産したいという話だったので、ヨーロッパで生産してるから、基本的にライセンスなりいろんな形でのキット供給を含めてできますよという話をした。9割5分まで大枠で話はまとまったんですが、最後に体格のかいのが出てきて、作ったものの半分はヨーロッパで売ってくれって言うわけです。

それは多分無理ですと。どうしてかという、ビクターは当時もう工場持っていたし、それ以上にロシアで作ったものを送り付けるわけにはいきませんということで、この話はなくなりました。この話は、朝の9時頃からやって夕がた6時過ぎに終わった。

そこで、工場を見たいかといわれ、見たいと言って、設計のところから月面探査の車のあるところとか、すごいコンピューター化しているかと思っていたんですが、こんなんでも本当にロケット飛ぶのかなというような想像とは全然違いました。

それで、写真撮ってもいいですかって聞いたら、どうぞだって、ここで撮った写真いっぱい持っています。ここは誰でも入れるのかと聞いたら、「あなたは日本人としては2人目です」って言われ、もう一人の先人は、名古屋の人だって言っていました。

【廣田昭氏感心】

小須田さんには、そういうところへ入り込んでいける何か特別なものがあるのですね。いやそれは、でも感心していた、とにかく。そんな秘書室の偉い人が居るところへつかつかと入っていけるなんて。

アメリカの企業もそうだしヨーロッパの企業もそうなのは要するに、例えばEMIの会長だったら個人秘書が居るから個人秘書に繋がれば、「いいよいつ来る？」っていう感じですがすぐ行けるわけです。他のところに行って「社長さんにお会いしたいんです」と、言ったら秘書が全部取り仕切っちゃってるわけです。だから秘書と仲良くなれない限りアウトなんです。それぞれ会社によって特徴があるわけです。

そういうのをそら5年かけないとそんなにつかつかに行けるようにはならないですよ。

それに私（日本ビクター）は、よそが持ってないもの・CD-4を持ってたから。

それでちょっと変わった会社だなとか、面白いことやってるな、とか。普通にサンスイさんやパイオニアさんが行っても多分こうはならなかったかもしれない。そういう意味ではCD-4っていうのは「様々（さまさま）」だったんですね。ことヨーロッパに関しては「底力」になっているんじゃないでしょうか。

【廣田昭氏コメント】

そうですね。CD-4 見直してきたな。良かった今日の話聞き出してもらって。何故、VHS が比較的短時間にヨーロッパに入っていたのかっていうのが不思議なところだったんですが、謎が解けた気がします。

◎CD-4 での活動が、VHS の導入にどう繋がったのか

＞小須田さんは、昭和 52 年の夏にビデオ事業部から高野氏をはじめVHS をもって欧州へ売り込みに行く前に、一人で各メーカーへVHS の説明に行っていた。

ビデオ事業部から事業部長以下皆さんがくる前に、ビデオの人に怒られるかも分からないけれど、CD-4 の話をまだ並行して進めている中で、ビクターがVHS を日本で発表した。当然その情報は本社の企画室から来るわけです。そしたら普通に考えればヨーロッパでVHS をやろうと思ったらCD-4 で周ったメーカーがいっぱいあるわけですよ。そこへ持って行って仲間づくりをしない限りどうにもならないと。私は、発表してしばらくたって経営企画室の話としてモニター1台とVHS 1台送ってくれと言って、何するんだというから、いいから送ってくれと言って、1カ月後ぐらいには送ってもらった。

そりゃもう51年のうちに。NTSCのモニターとのVHS。

それで最初は、僕のおふくろがヨーロッパに来ていた時で子ども2人とみんな車に乗せて、VHSとモニターも積んでサバ社まで行ったんです。

誰からも行ってくれなんて言われていないんですが、サバの社長とドクターブッフマンにアポイントを取ってあって、今日はサバ社へ行ってデモしたあと休暇とって、何処かでのんびりしようと思っていたんです。ところが、行ったら社長とブッフマンいないって言われたんです。アポイント取ってわざわざハンブルクから来たんですよ。日本行っちゃったっていうから、どこ行ったのかと問いただしたら、ソニーへ行ったと言うんです。

あの頃はもうソニーが昭和50年から発売して先行していましたから。

それでそんなのないよと、言ったけどいないものはないのだから、仕方ないけどデモだけさせてくれと言って、誰でもいいからせっかく機材持ってきてるんだから見る見ないは関係ないから、セットさせてくれと言って、それが始まりなんですよ。

それで後々の話なるけどブッフマンにソニーと何の話したんだって。そのときのレターオブインテントとかメモランダムがあるんですよ。見せてくれと言っても彼は最後まで僕に見せなかった。それだけは機密守ったんですね。丸3日ソニーへ行っていたそうです。それは本当に、急に決まって行ったんですね。

後れをとったと思った。最初は、僕が1人で行ったところばかりあるんだけど、テレ

フンケンへ行ったときにはフランクフルトからの飛行機が35分遅れて、テレフンケンに着いたら、窓口の人が(今もお付き合いしている)「あなたもう40分も遅れてきているから社長以下もうみんな部屋へ戻ったよと、だから今日はもう駄目だって言うから、いや見るだけ見てよと言って、部屋にセットアップして僕は知らない顔して見ていたんです。本当に2時間動くのかって。そのうちに1人加わり2人加わりで、けっきょくもともとの方がみんな集まって来て、本当かという話ですよ。2時間ってというのは大体が、ソニーが1時間だから。

2時間以外はあまり売りがなかったみたい。テープも小さいの、でかいのっていう話だったでしょ。そんなことをやっているうちに、小須田っていう訳の分からないやつが勝手なことをしているとて言って、クレームがついた。ビデオ事業部としてはそんなことをさせた覚えもないし、させるつもりもないと、カンカンになって怒っているぞって。そんなの放っておけばいいじゃないと言って、それが始まりですよ。それでしばらくしたら、高野さんから帰ってこいと言われたんです。

◎VHSの欧州戦略始動

電話したら、高野さんか誰かだったと思いますが、ヨーロッパ対策どうするかという話しになった。それじゃ、何人かでグループに分けて行きましょうと言うことになった。

>日本でそれを相談してくれたわけ。

そう。

>全然知らない。

だからビデオ事業に関わったのは、怒られたことから始まった。

>なるほど。余計なことをしていると。

余計なことするなって言って。誰からだったかな？

多分僕の電話番号が分かんないはずだから、企画室へ文句付けたんだと思う。それから僕のところへきたんだと思います。

>でもその前からこういうふう動いてくれていたんだ。

廣田さんに言われてから、考えてみて、あと6カ月遅かったらヨーロッパはアウトだった。

>その動きが？

そう。だってサバ社はもう動けなくなっちゃうもんそんなことやっていけば6カ月もたつてしまえば。

>そうだね。

決まっちゃうっていうか。

>そういうことだ。

他、テルフンケンにしろ、トムソン、ソーンにしろ、ソニーは先に回っているのだから。どの企業も行くとソニーが先行していて、それでもよく相手にしてくれたと思いますよ。

>うん。そうですね、その辺りが、だから。

だから、技術の細かいことは言わなくても、向こうも聞かないけど、1時間と2時間の差でしょって。

>それしかなかったってわけですか。

キーワードはそれしか僕の記憶ではなかったと思うけど。

>なるほど。

だってビデオからこう言え、ああ言え、って言われたけど数字やってるわけじゃないから。だけど、2時間は効いた。1時間っていうのは彼らみんなが満足していたわけじゃないんですよ。

>なるほど。

世の中に1時間と2時間の差がどうか、テープがでかいとかソニーのほうが小さいとかいろいろ言われましたよ。

>なるほど。

だからあと6カ月遅れていたら無理だったかもしれない。だから行った先はみんなCD-4で行ったところしかないんですよ。

>なるほど、そうだ。

それはCD-4で行って、顔がある程度つながっていたし、日本ビクターのプレゼンテーションもしてあったから。

僕はそう思っているし、あれゼロからやっていたら大変ですよ。

>うん。なるほど。

ただ松下のいじめも結構ありました

何年のときかな、松野さん高野さんとゾーンEMIへ行ったとき。

>そのときも一緒にいた？

僕一緒ですよ。行ったら。

>スガワラボンちゃんの話？それって。

要するに、松下とぶつかってその話はあの中にも書いてあるじゃないですか。

>書いてある。

行ったらゾーンのこの人たちが今日はミーティングできないって言うわけ。あの子の会長さんこの人だから、僕は3年前にロンドンで会食したんだけど。ノーマンさんです。

>そう。その人がノーマンさん。分かりました。

今日は松野さんが来ているんだから、最終契約の話ですよ。高野さんと松野さんがいれば。

>そうだね。

今日はできませんって言うわけ。どうしたのかと思ったら、UKの松下の所長から話があったよ。ここははっきり覚えてはいないんだけど、要するに松下が仕切るぐらいのことを言ったんでしょ。子会社のビクターなんかじゃなくて。

それで松野さんは夜中に相談役に電話したと思う。高野さんと現地のUKのオザキさんと私の3人は、ロンドンのナイトクラブにイギリスの社長がいることが分かって11時頃行って、呼び出して何考えているんだってぐらいの話ですよ。

松野さんは相談役へ電話して、松下は手を引け。今日契約するはずだったのに、そんなことがありましたよ。夜中の11時頃ロンドンで。

要するにビクター側でははっきり言う人はいないけれど、RCAがビクターに来たときには白石さんなんかは、みんな後々までいっているんだけど、RCAが来るまではすごい準備させられた割に、誰もRCAに、われわれがこういうことができる、ぜひオファーしたいって普通なら言うところを誰も言わなかった。ビクターからはRCAには見せるだけ見せてRCAと一緒にやっていきたいっていう話をRCAからは何となく聞かれるの

に誰もそれは答えなかったと。

>何で？

それはビクターが、既にアメリカは松下に任せるっていう合意があった。

>何となくそういう話あった。

だからRCAにはビクターは一切手を出さなかったと。従って逆にヨーロッパはビクターに任せるという一札を取ってあるつもりだったのが、松野さんとしても。高野さんとしてはそれは取ってあるつもりだった。それが松下が出てくるなんて冗談じゃないよっていうことなんだけれども、松下のほうは連絡がヨーロッパへ届いてなかった。

>だけど今日か、明日かでもめていた。

今日。

会社のトップが来ていて、向こうも承知していたわけよ。それがストップかけられたからミーティングできませんという話になって。

>それは多分ろくなこと言ってないだろうな。

要するに松下もきちっとそういう連絡がこないかぎり、松下もそういうふうに。

>やるわね。

ビクターは子会社だからと。

>やるだろうね。

あともう一つ面白かったのは同じようなその足で松野さんか誰か、高野さんもいたんだけど。トムソンの本社行って、今日契約という話でシェイクハンドに行っているんだよ。いつも部屋で待っているわけ。そうすると窓口の部長か取締役か知らないけども部下が行ったり来たり、入ったり出たりして、もうどうなってるのよって聞いたら、隣にソニーの盛田さんがいるんだよだって。

>ソニーとぶつかってたんだ。

そこでぶつかったんだ。だってソニーの盛田さんのほうがもうずっと前からやっているんだから。いつもわれわれはその後をやっているから。

>ソニーはトムソンといろいろあるものね。

ありますよ。

>仕ごとではいろいろな関係。放送機器から始まってあったから。

いろいろありましたよ。もう一つソニーさんが失敗した本当のとは分からないんだけど、日本ビクターの場合はOEMの契約書の中に僕もこれ確認してないんだけど、野原さんに確認しなければと思っていたんだけど、OEMも含めて将来市場が大きくなったときに生産のお手伝いをみたいなこと書いてあるんです、一筆。これは確認してほしい。これは野原さんに確認するとして、そこがソニーさんの場合はライセンスだけぐらいな感じだったんじゃないかな。それはブッフマンからちらっと話が出たんだ。

◎高野さんが言っていた心からの言葉

>そう、契約書が。契約書に入ったかな。とにかく白石さんにこの前柳さんからも言われて高野さんはどういう言い方でOEM先を落としていったかファミリーづくりをやろうとしたかっていう話を白石さんに何か覚えてることあったら、特に欧州の関係でって聞いたら白石さんもそんなに一緒にいつも居るわけじゃないから分からないけれど、高野さんは

俺が行った場所で言っていたことはただ一つだと。

「とにかく俺はVHSというものを広げていきたい」と。

> 仲間に。

> 一緒になって手をつないで広げていきたいと。ビクターっていう会社はこれが成功したときに利益を独占しようとかそういうことはしないと。みんなと一緒にそのときには大きなマーケットができて大きな利益が出るようになると。そのときは共にこの利益を分け合うそういう関係をつくりたいということだけを繰り返して言っていたっていうふうに白石さんは言っていた。それはどこ行ってもおんなじだよと。

そのことは。

うん。必ず言ってた。

だからそういう意味で場合によっては生産のお手伝いもするよ、ぐらいのことは高野さんは言っていたかもしれない。ただ契約書はちょっとどうだったか。

契約書に入っていたかどうかは僕も確認してない。

> これは野原さんか特許の。

野原さんに僕確認するよ。

◎契約の後

貴重な写真があって、サバ社との契約が終わって、シュロスホテルで会食したときのサバ社の社長とブッフマン。

> そう。

僕真ん中に座って偉そうにしているんだけど。

小須田幸夫プロフィール

1966年11月--1971年3月 日本ビクター（株）入社、ステレオ事業部門所属

1971年4月--1986年3月

本社経営企画室欧州駐在として、種々プロジェクトの推進

- 1) 4チャンネルステレオ CD-4 システムの推進
- 2) VHS システムの推進
- 3) VHD システムの推進

その他

- 1) JVC Information Products GmbH 代表取締役
- 2) J2T Holding 傘下の、ビデオ生産合弁会社の3社の共同代表取締役

1986年4月--1992年8月 本社経営企画室

1992年9月--1995年4月

Hughes JVC Technology Co. 代表取締役副社長/共同社長

1995年5月--1997年7月 マルチメディア推進室

1997年7月日本ビクター退社

Ⅲ おわりに

VHS は 1976 年に発表される前からビクターは高野氏、ソニーは盛田氏を中心に水面下でファミリーづくりが進められてきた。発売後、国内はもとより海外においてもβ対VHSは技術、機能競争とともにファミリーづくりで激しい競争が繰り広げられた。シェア争いから抜け出してVHSがはっきりと優勢を示し出したのは、1979年から80年である。

VHSがβに勝利した要因は一言で語る

ことはできないが、「1977年12月には西ドイツの有力メーカー、サバ社とのOEM供給契約を皮切りに、翌78年3月にはフランス最大の家電メーカートムソン・ブラント社、さらに西ドイツ、ノルデメンデ社とのOEMほか業務提携が成立⁵⁾している。その後「6月にはイギリス最大の電子・電機メーカー、ソーン社のVHS採用も決定、さらに12月には西ドイツを代表するテレフンケン社とのOEM他業務提携・・・といった具合⁶⁾」にOEM契約に成功している。



サバ社とのOEM契約を終えて



EMIの・サージョセフロクウッド会長

VHSが優勢を示した背景にはOEM契約が実際に稼働して、欧州各社がVHSの販売を始めたからである。

そして、小須田氏が自ら語ったように、サバ社を始めとして欧州各社に対して高野氏のOEM交渉をアテンドしたのが小須田氏である。

小須田氏は、世界に名だたる欧州のメーカー各社の会長、社長に対する人的ネットワークを1970年からCD-4をプレゼンテーションすることを通じて、構築していた。

もしCD-4がなかったなら、VHSの欧州制覇はもっともっと遅れていたであろう。小須田氏がいなければ、あと6ヶ月VHSの欧州紹介が遅くなっていたら、VHSの欧州制覇、ひいては世界制覇はなかったかもしれない。それほどまでに、CD-4システムと小須田氏が果たした役割は

大きい。

本稿は、VHSの欧州制覇の要因の一つを小須田氏のオーラル・ヒストリーから考察してきた。VHSが世界制覇した要因はまだまだたくさんある。技術からの側面、組織からの側面、人物からの側面・・・と多様である。

⁵⁾ 『VHS VIDEO 10TH ANNIVERSARY VHS コミュニケーション』日本ビクター(株) 22 頁

⁶⁾ 同上 23 頁

今後は、そうした要因を一つひとつ考察していく予定である。