

「高野流」ビデオ海外戦略概要

高野さんに関しては既に社内外は言うに及ばず、全世界的にメディアに取り上げられ、NHK「プロジェクト X」、書物刊行、映画化等々、枚挙にいとまがなく、すべて言い尽くされ今更言い足す必要性はないと思いますが、VHS 海外戦略展開に当たり陣頭指揮を執った高野さんの海外出張の一時期、カバン持ち役を担った小生がまだ余り世間に知られていない「秘話」を披露することにより、VHS を世界統一規格に押し上げ、ビデオ事業を成功させるために挑戦し続けた高野さんの信念の強さの一端を垣間見ることが出来る。

一つの事業を成功に導くプロセスにおいて、いくつかのターニングポイントがあるので小生の知る限りの海外戦略展開における「それ」を列挙します。

① 3/4 インチ U-VCR のアメリカ戦略

VHS 開発・導入前のビデオ市場は業務用市場が主体で、当時はソニーがダントツでトップを走り、日本もさることながら米国市場を中心に海外市場で荒稼ぎをしていた状況でした。JVC も遅まきながら米国に橋頭堡を築くため JVC I.I. 設立という一粒の種まきからスタート。(当時の佐谷本部長と JVC アメリカ顧問 J.望月の間で話が進められた)

昭和 46 年 10 月 26 日—11 月 10 日 (16 日間) 高野さん、小生両者共に海外初出張で米国視察に出かけた。当時は直行便なく羽田発—ホノルル経由—ロスアンジェルス着の経路。市場視察以外に別件あり、LA で JVC 増田社長と落合い RCA, AMPEX に次ぐ IVC なるビデオメーカーを訪問し「ビデオ合併」の可能性協議。(JVC と IVC の商標が類似して紛らわしいとのクレームあり、話の序に協業の可能性まで進展した。)その後 IVC も訪日して協議したが合意に達せず物別れ。商標問題も雲散霧消となった。

ラスベガスで NAB ショー開催、JVC も小さなスペースで U-VCR を展示 PR。RCA, AMPEX 両巨頭、3 番手 IVC の米国サイドに日本ソニーが堂々と渡り合う。「今に見ている、僕だって・・・」と、歌の文句ではないが巨大な敵(目標)を目の当たりにして、武者震いのような気分を味わった。

NY に飛び、当時の古田副社長の案内で NJ 州アトランチックで開催の NAEB (全米教育機器展) 見学、教育関係での関心度の高さに大いに感銘。また市場の大きさに目を見張るのを感じた。NY 市内を中心にディーラー、ソフト制作会社数社訪問し設備見学、歓談する内に巨大な米国市場での企業、公共施設、学校、病院等々、あらゆる分野での教育・訓練にビデオ需要が膨大に存在する事実がひしひしと伝わってきた。商品力(機能、性能、品質、価格)と強い販売網・

サービス網が備われば、需要が間違いなくあるのだから必ず売れるという確信が湧いてきた。高野さんは現場に身を置いて、感覚的に肌でこの事を感じ取ったに違いない。事務所に戻り、急きよ「米国市場中期販売計画を作成しよう。」と高野さんよりの命が下り、深夜まで無我夢中で立案に取り組んだ。販売以前に性能・品質重視、サービス力強化に力点を置き、これを前提に強い販売力をつけるべし。巨大な需要を目のあたりして販売数字はうなぎ上りの急カーブを描いた。(実はこれが後の日本サイドでの在庫急増につながるのだが)

その後、JVC.II.専任社長に堀社長が就任し、米国ソニーよりオブライエン氏他数名の能力ある幹部を引き抜き、体制が徐々に強化され、商品力の強さと相まってソニーより「JVC 恐るべし」との評価を得るに至った。それにしても、世間一般は「逆風」として受け止められたオイルショックが JVC ビデオ関連部門にとっては、まさに「神風」となり「大量在庫」一掃に繋がり乾坤一滴の戦略・戦術を執った高野さんに神が奇跡を与えたとしか言いようがない状況だった。他社(ソニー、松下等)が材料高により値上げに踏み切ったがたっぷり在庫を抱えていた JVC は価格据え置きとした結果、あっという間に在庫一掃という結果になった。

JVC ビデオを更に盤石にすべく、また来るべき次世代のビデオを普及させるため、白石さんが中心になり二大巨頭、RCA, AMPEX に U-VCR を OEM 供給開始、まさに VHS 導入前の快挙であった。

米国に次いで、カナダ市場に JVC 販社を設立すべき佐野・武藤両氏を派遣し市場調査開始後、カルガリー州教育委員会より 100 台有余を受注し、1975 年トロントに JVC ELECTRONICS CANADA 設立した。(代理店契約解消)教育委員会受注書に工場責任者の性能・品質保証責任署名要求あり、高野さん自ら署名し成立させた。次から次へとやるのが早いには驚いた。その後、佐野流経営と相まって高収益会社として発展していった。

② フィリップス社 (オランダ) 訪問

昭和 52 年 7 月 18 日 (月) 空港より同社の送迎車にてアイントフォーヘン本社
に向かい会合を持つ。出席者は下記の通り。

(PH) W.G.Mayer(ビデオ責任者)、他 4 名

(M) 菅谷、(J) 高野、太田、塩谷

- ・双方、デモ機による実演説明・・・P 社 (N-1700) ,J 社 (HR-3300E)
P 社：9 月より発売、J 社：ベルリンショー (8 月) 展示
- ・訪問目的は VHS PAL サンプルをお見せし、貴社開発の製品と比較して忌憚
なく意見交換をするため。
- ・お互い、性能、機能、特徴等マシンそのものの意見交換以外に、生産規模や
需要予測等ビデオ産業の将来性に関することまで話し合われた。
- ・テープ消費量に関する議論の中で、双方共に基本は 2H をベースに製品化し
ているが、長時間について相手より米国同様 2H/4H を欧州向けにも適用か
否か、あるいは 3H もありうるのか等執拗に問い合わせあり。

実は、この会談に入る前、機中で今回どうして M 社と同行するのか高野さんに
問いかけると、理由が二つある。一つは JVC 一社だとまだまだ知名度、実力
からいって欧州各国の力あるメーカーから本気に相手にして貰えない。

ここは M 社・J 社連合軍としてぶつかり本気度を示す必要あり。

二つ目は M 社と P 社は既にビデオ関連で会談をしているのは分かっている。

その際、必ず長時間規格も意見交換しているはず。従って今回も必ずその話題
が出るのは明白。お前も良く耳をかつぼじって聞き逃さぬようにとのアドバイ
ス。米国の二の舞はさせない。(事後報告だった)

- ・帰国後、高野さんよりの命は「議事録は誰にも配るな、俺だけに寄せせ」
そして、ファミリーと合議の上 PAL 方式は基本 3H と決まった。
因みに、その年のベルリンショーでの発表は 2H で通した。
(若松さん激怒の因)

③ ビデオ特有のOEM契約書

JVC 社内では元来 OEM ビジネスは特殊なケースを除けば事業部長決済で全て推進可能であるが、契約書作成の過程で本社法務部の事前アドバイスを受けるのが習わしのようなであったが、高野さんは余りそんな慣習に囚われる事を良しとしない性分のせいか、本社に事前に言う外部に漏れたり、細部にわたりあれこれ言って、遅くなったり、纏まるものも纏まらない可能性もあるから直接顧問弁護士と相談、作成し纏まった後の事後報告で進めようということになり、直接弁護士との話し合いを重ねた。

特筆すべきは、普通の常識では契約当事者は互いにパートナーと呼び合い所謂、パートナーシップ・アグリーメントを取り交わすのが通常なるも、ビデオの場合には、題目こそ“SUPPLY AGREEMENT”なるも、第2章では何と次のような取り交わしになっている。

Article 2 – VHS Family Membership

XXXX hereby acknowledged participation in the VHS format family, originated and developed by VICTOR and hereby warrants that they will do all in their efforts and take any and all steps necessary and useful to establish, expand, control and overwhelm the market with VHS format products.

(XXXX : OEM 相手先)

この狙いは単なるビジネス関係以上にもっと深い所で緊密な関係を維持するということで、ドイツ語に“GESELSHAFT” (利益共同体) と“GEMEINSCHAFT” (運命共同体) の言葉があるが、Family にはこの後者に該当するわけで極めて情緒的とも言える。Family を使うと何だかマフィアを想像するようだと意見もあるが、弁護士先生も問題なしということで同意した。英語でいう、“We are staying on the same boat.”の精神といえる。

また、単なる完成品の供給契約にとどまらず、将来の現地生産を予測して現地生産可能なる条項も当初より組み込まれた。(まさに先見の明あり)

④ 欧州向けビデオの数量・価格規制

JVCは英、独、仏の主要メーカーとの契約を交わすと同時にJVC自社ブランドの販売網強化のため従来の販売代理店より自社販売会社設立を急ピッチで推進し万全の体制をはかり、まさに順風満帆。

しかし、「好事魔多し」のごとく、1982年（昭和57年）10月、突如仏政府より「ビデオの輸入通関窓口をポワチェ（内陸部）のみに限定する」と一方的布告あり、まさに「寝耳の水」であった。（2年前頃よりECにて日本よりの輸入超過が著しく、対日貿易摩擦対策会議でビデオもやり玉にあがってはいたが・・・）通産省は仏の輸入制限措置に対して、ガットに提訴を表明せるも、仏は逆にEC加盟国にビデオ他7品目の対日輸入制限を提案、まさに日欧貿易摩擦の尖鋭化。更に、GURUNDIG社より日本製ビデオの販売価格が不当に安いとしてAnti-Dumping提訴の用意ありとの表明。（Philips, Gurundig両社の自社製V-2000の市場シェアの確保が彼等にとって必須であった。）

1983年1月18日、通産省主導でのEIAJメンバが招集され今後の対策を検討着手。価格規制（FOB）と輸出数量規制の両面から検討開始した。

・価格規制のポイントは、ベーシックモデル、ミドルクラス、ハイクラスに区分して、機能、フューチャー、アクセサリ等を細分化して夫々ポイントをつけ加算して各社自己申告した。

結論はFOBベース（最低価格）で、普及モデル：¥70,000. ～（5～14P）

中級モデル：¥85,000. ～（15～29P）

高級モデル：¥100,000. ～（30P～）

・数量規制は全体のECの市場規模を予測して、P社、G社の販売数量を確保し、残量を日本各社に過去の輸出実績に基き比例配分する。

初年度（1982年）のEC市場規模は450万台と予測してP・G両社の販売台数120万台を確保して、残330万台を日本各社でシェアする。

この台数にはポータブル、現地生産用キットも含める。但し業務用、PX向けは除外する。P・G両社で120万台達成不可の場合は次年度で調整するか否かは今後の検討課題。各社への割当数量は各社ヒアリング後、通産省より通達。

本件実施にあたり、行政指導ではなく機械輸出組合管轄の「輸出入取引法」と「貿易管理令」下にて行う。1982年～1984年の3年間を目途とする。

尚、本規制の前提条件として、ポワチェ規制の即刻解禁とAnti-Dumping提訴

の取り下げが必須である。

従来、繊維、自動車、カメラ、工作機械等、数々の輸出規制実施されたが業界内でベータ派とVHS派のごとく真っ二つに分かれ喧々諤々の激論は初めてだったとの通産担当者の弁でした。

尚、この通産—EIAJ ミーティングに関しても JVC ひいては VHS ファミリーの司令塔は高野さんであり、結果報告は都度、菊地（平）さんより高野さんに報告され、今後の作戦を練り次回ミーティングに臨んだ。

⑤ JVC 自社販売網構築（欧州）

欧州OEM攻略と同時並行して自社ブランドのJVC販売網の構築を貿易本部（原田専務管轄）が主体となって実行段階に入った。従来の各国代理店経由販売よりJVC直轄販売会社に移管すべく、暖簾料支払いにより販売権をJVCが買い取った。イギリス、ドイツ、フランス、イタリア、オランダ、ベルギー、スペイン、スウェーデン、デンマーク、ノルウェー、オーストリア、チェコはビクター100%出資の子会社設立。フィンランド、ギリシャ、ポルトガル、スイス等は従来の代理店経由販売続行となった。但し、ドイツ、フランスでは、ビデオは別販売法人として設立された。また、後にプロ部門はイギリス、ドイツ、イタリアの3ヶ国において Bell & Howell 社を買収して 100%ビクター出資の別子会社を設立。

このように一気にJVC直轄販売網構築を可能にしたのは、やはり欧州でのOEM戦略が功を奏し、VHSが市場席捲し潤沢な資金力を得た結果であった。スタート時点は、従来の代理店経営者が代表者に指名されたケースもあったが、徐々に日本人責任者に移行され、名実共にJVC販売会社として自立していった。

また、現地合弁生産を受けてJVCブランド製品の仕入れ、配送センター機能を円滑に遂行すべき JVC VIDEO EUROPE を設立し JVC 販社の販売拡大に大きく寄与。更に、OEM 先のサービス・技術サポート機能も兼ね備えるに至った。

⑥ グローバル広告宣伝・広報戦略

豊富な資金力をベースに広告宣伝戦略の骨格として、ビクター史上初の世界を視野に入れた「ワールドサッカー」のメインスポンサー権を取得

して「JVC・VICTOR」ブランドの世界浸透に大きく寄与した。

特に、サッカー王国の欧州市場では絶大な効果を発揮。

他方、オーディオ部門では「WORLD JAZZ FESTIVAL」に協賛メーカーとして参加しブランドイメージ高揚に大きく貢献した。

更に、企業広報面でも主要国の著名ジャーナリストやマスコミ業界にも広報部と一体となり高野さんが陣頭に立ち、ビデオのみならず会社の顔としてカリスマ性を発揮したのには驚嘆。

⑦ 「高野流」事業推進の真骨頂（？）

・「身を捨ててこそ浮かぶ瀬もあれ」

空也上人絵詞伝にある次の和歌あり。

「山川の末に流るる椽殻も、身を捨ててこそ浮かぶ瀬もあれ」

（抄訳：山あいの川を流れてきた椽の実は、自分から川に身を投げたから

こそやがては浮かび上がり、こうして広い下流に到達すること出来た）

つまり、一身を犠牲にするだけの覚悟があって初めて活路を見出せる

という意である。逆説的にいえば「自分を大事と思って我が事に執着しては、なかなか道は開けない」ということ。

・「敵を欺く前に、まず味方を欺け」

物事を思い通りに推進するためには、味方といえども肝心要の情報は開陳せず、水面下で極秘裏に推進することが肝要。（時には陽動作戦的情報流布やおとぼけ演技も必要か。）

・「敵を知り、己を知れば、百戦危うからず」

情報は命なり。あらゆるソースを駆使して情報を一元化し、精度の高い情報分析の下で決断し、果敢に実行に移す。高野さんのもとにあらゆる情報が集まった。

（内外を問わず、自社、OEM、業界、マスコミルートによる市場情報、技術情報、生産情報、他社・業界情報等々・・・）

・「虎穴に入らずんば、虎児を得ず」

虚心坦懐に交渉相手の懐に飛び込み、相手の立場を尊重しながらも真剣勝負の気構えでぶつかり、自己のペースに巻き込んでしまうのは、天性（？）それとも手練手管の演技（？）。何れにしても魅力たっぷりの役者であることは確かである。