

Title	「VHS VTRの研究開発・事業化」における人本主義的イノベーションマネジメント
Author(s)	志賀, 敏宏
Citation	年次学術大会講演要旨集, 31: 756-761
Issue Date	2016-11-05
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/13945">http://hdl.handle.net/10119/13945</a>
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

## 「VHS VTRの研究開発・事業化」における 人本主義的イノベーションマネジメント

○志賀敏宏（多摩大学 経営情報学部）

### 1. 目的

日本企業のイノベーションが停滞しているとの見方を多くの企業関係者から聞く。「コーポレートガバナンスが変容し、株主主権・短期収益主義が蔓延しているから」との意見も散見する。

それらが事実か否かを考える一端緒として、1980年代以前のイノベーションマネジメントの典型的な成功事例を、特に「企業のガバナンスのあり方」との関係において、観察・考察したい。

1980年代以前を「人をも重視する人本資本主義的[1]なコーポレートガバナンス」の一態様と捉え、そのイノベーションマネジメントを一般的に考察するためのパイロット研究としたい。

### 2. リサーチクエスション (R.Q.)

- ①1980年代以前の、日本企業のイノベーションマネジメント（動機、開始・継続・事業化の意思決定と実行）どのようなものだったのか
- ② ①とガバナンスの関係で何を考察すべきか
- ③ ①、②はイノベーションの成果いかに関係するか、現在とどう異なるか

### 3. VHSの事例研究[2]

#### 3.1 事業部制の実施と全社の業績停滞

日本ビクター（以下、当社）では、1967年に親会社の松下<sup>1</sup>同様に事業部制の完全実施、独立採算化が行われた。その後安定高収益の「音楽・レコード（コンテンツ）企画」部門の収益分離があり[6]、ハード部門への研究費補てんが困難となった。

1970年代初頭、当社のハード部門は、ステレオの成熟により、約10年続いた成長<sup>2</sup>が停滞した。

#### 3.2 VHS以前のVTR開発経緯と高野の進言

テレビの父と言われる高柳健次郎が率いた当社の本社研究開発本部では、早くも1955年中こ

ろにVTRの研究開発を開始し、放送局用、業務用VTRを開発、上市した。しかし、1956年にアンペックスが開発した世界初のVTRが世界の放送局用標準となり、事業としては成功していなかった。

VHS開発のリーダーとなる高野鎮雄は、高柳が教鞭とっていた浜松高等工業を卒業、1946年当社に入社した。1964年に本社研究開発本部の工作部（VTRの試作・量産担当）の部長に就任した高野は「金の卵」のビデオの独立事業部門化」を百瀬結（社長）に進言した。1966年にVTR事業部が設立されるが、1967年に業務機器事業本部に一旦吸収、1970年に再度VTR事業部が新設された。

高野は、1968年には業務機器事業部<sup>3</sup>の次長、1970年にVTR事業部の事業部長に就任した。

#### 3.3 家庭用VTRの開発への高野の逡巡

事業部長に就任した高野は、家庭用VTRの開発開始を模索しつつ、逡巡し続けた（以下の理由）。

①**開発目標が不明確**<sup>4</sup>：当時、家庭用VTRのコンセプトは固まっておらず、その決定と標準化は、極めて多大な負荷と見込まれた。

②**当社のポジション・資源と到達目標の距離**：当社売上は業界8位であり、同7位とは言えVTR開発力と新製品開発力で圧倒的評価を得るソニーや松下・日立・東芝との対抗は、資金、技術、業界影響力の点で極めて困難と見られていた<sup>5</sup>。

③**事業部の開発技術不足**：発足時、VTR事業部の技術者は、量産、保守技術者であり、開発技術は、ほぼ保有しなかった（開発力は本社直結）。

④**全社業績の雪崩的悪化、事業部赤字**：全社は1971年度から2年連続で減収減益。1972年度の売上は914億円、営業利益は14億円（ピークは1969年度の116億円）となり、全社で2,600人の

<sup>1</sup> 適宜、松下電器産業、同グループを指す

<sup>2</sup> 1959年、売上100億円を超え、高度成長の波に乗った

<sup>3</sup> 高野は入社以来長く、同事業でフィルム動画カメラ事業に携わり、間近で、その世代交代（35→16→8mm）と放送局でそれがビデオに代替される過程を見た

<sup>4</sup> テープ方式（オープン、カセット、カートリッジ）、寸法・重量、機械的機構、電気的記録方式等の多数項目

<sup>5</sup> 高野は、高柳の薫陶を受けた技術者100名の存在を根拠に当社はソニー匹敵する開発技術を有すると考えていた

人員削減<sup>6</sup>を実施。事業部は、この間赤字続き<sup>7</sup>。

⑤失敗した場合の事業部メンバーの先行き：事業部はリストラ寸前。家庭用 VTR 開発に失敗すれば、事業部 270 名は職(場)を失う可能性が高い。

### 3.4 家庭用 VTR の開発の意思決定-秘密開発

1972 年度初め、本社の研究開発部門の廃止が決定、技術者など 50 名が事業部に転籍となった。U-VCR<sup>8</sup> に続く VTR の開発研究は中止し、U-VCR 等既存の業務用 VTR の改良・販売のみを行うとの本社のサインと思われた。当事者には都落ちと落胆する者も多かったが、高野は顔ぶれを見て、願ってもない宝物と思った。

高野は、かつて高柳の右腕と呼ばれた白石勇磨(1970 年に本社から事業部に移籍<sup>9</sup>)に、家庭用 VTR を事業部独自で「秘密裡」に開発したいと伝えた。「U-VCR は家庭用としてはどこか間違っている<sup>10</sup>。その事業化は自分が行うから、家庭用 VTR については全く新しいものを作ってくれないか」。

白石は、機械担当の梅田弘幸と電気担当の大田善彦をメンバーに指名した<sup>11</sup>。

プロジェクト人数を絞ったのは、①本社に知られないため(知られば、a. 処分は免れない、b. 雑音が入る)、②予算をかけられないためである。

高野の「家庭用ビデオは世の中で一番いいものを事業化するんだ」との言葉に、白石は強いプレッシャーと同時に、高野の意気込みを感じた。

「とりあえずではなく本当にいいと思える方式をじっくり開発するためには、本社に知られない方が雑音が少なくよさそうだった」とも言う。

### 3.5 事業部へのリストラ要求と技術者営業

高野は本社から事業部の技術者の三割削減を要求された。高野は、U-VCR の新販売先、新販売方法の発見を“言い訳”に現在人員の必要を主張した。高野は日記に社長(北野善郎)の叱責の言葉を綴った。「VTR 事業が置かれている状況への理解が足りない」「泥をかぶってやる意思はないか」。

高野は事業部の経理課長である大曾根収に水増しした販売計画、架空の事業計画を依頼し、大曾根は、それを持って本社に行って頭を下げた。大曾根は「VTR という産業を起こすんだ、頑張ればそれに携わってられるんだ」と考えた。

高野は 20 人余りの技術者を集め、システム開

発部(直販の営業部隊)を作り、自らの給料分を稼ぐことを頼んだ。これは売上目標には全く達しなかったが、技術者の目で「エンドユーザーの VTR ニーズを確信」し、その条件<sup>12</sup>を知った。

### 3.6 開発の進捗とその間の事業環境

#### 3.6.1 一次試作機(1972 年末・仕事納め時)

本試作機の第一のテーマはできるだけ小型化することで、1/2 インチテープの記録画質は悪く、録画時間も 1 時間すらもたないものだった。テープ速度や振動制御のセンサー・機構もなく、早送り・巻き戻しもできなかった。しかし、高野は「そうか」といったきり、何も言わなかった。白石はこれを、開発継続 OK の意味と理解した。

白石は、本プロジェクトの大きな成功理由として、高野が最後の最後まで、絶対に「ああしろ」、「こうしろ」と言わなかったことをあげている。「我々としても、途中で細かく口を出されていたらできなかった。積み上げていたものを壊して、初めから積み上げなければならぬから」。

#### 3.6.2 U-VCR の拡販と増産・在庫化

高野は他社と同等以上の完成度にある U-VCR は、潜在的に拡販の可能性があると洞察<sup>13</sup>、ソニーの販売が好調であった米国市場で、自ら販促活動に注力した。帰国後、横浜・前橋両工場をフル稼働、大增産を実行<sup>14</sup>した。米国での販売体制が確立する前に大增産を行ったため、1973 年夏までに、国内在庫が 9,000 台に達した。1974 年 3 月の決算は最悪、本社からの借入金残高は 30 億円(平均月商の 20 倍)になった。

高野がここまで生産拡大・維持にこだわった理由は、社内資源(特に人・工場)の確保・活用に加えて、協力工場への発注の維持(一度発注を止めれば簡単には戻ってもらえない)だった。

#### 3.6.3 開発“実働”の中断と開発マトリックス

こうした状況下、1973 年初春からの半年間、チームの開発予算はゼロとなり実働は不可能となった。その制約もあり、白石は、第二次試作の準備として、チーム<sup>15</sup>の目標設定を明確にした。

第一次試作では小型化にはめどがなかったが、画質・録画時間、小型化したテープ駆動系に目標をみつける必要がありそうだった。しかし、白石は、目標設定を「広範囲に根本から」行った。従来 VTR の開発は、新しい技術を使ってみることが優先さ

<sup>6</sup> 主に全国の営業所の地域ブロックごとの独立会社化

<sup>7</sup> 1971 年度末には、本社への 2 年分の借金が 10 億円、2 年間の売上と同額。主要理由は、主力製品 統一 I 型(オープンリール方式) VCR の不良返品(C は Cassette)

<sup>8</sup> 1971 年 6 月に U-VCR (3/4 インチカセットテープ方式の統一規格)を発売し、開発業務は一段落していた

<sup>9</sup> 移籍時、大規模な研究ができない寂しさと、毎月の成果を求められてあくせくしなくて良いとの気持ちを持った

<sup>10</sup> カセットサイズ週刊誌大、重量 36Kg、価格 38 万円

<sup>11</sup> 工業高校出身、慎重すぎない負けず嫌い。24、29 歳

<sup>12</sup> 小型軽量、二時間(スポーツ・映画)録画等

<sup>13</sup> 販売実績は、ソニー 20 : 松下 10 : 当社 1

<sup>14</sup> 本気かと耳を疑う本社を説得したと言う

<sup>15</sup> 1973 年初、本社で白石の下で VTR 開発に携わった電気系の技術者で発明王(特許)の異名をとる廣田昭が関わった。彼は若手二人との橋渡し役も期待された

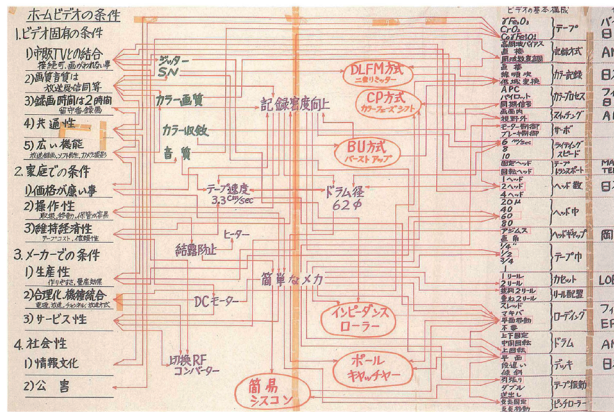


れ、使い勝手・価格等の客のニーズは、二の次だった。そして全体はマイナーチェンジに終わっていたからである。

従来本社では、開発体制も100人規模であり、開発期日を決めてヨーイドンと始めるため、開発目標はできそうなところに設定した。しかし、今回はたった4人で、期日も決められていないが故にその愚を繰り返さないように考えた。

今回は「家庭用として」自他ともに認めえる目標を設定した。検討は、幅広いニーズの洗い出し作業から始まった。洗い出し対象は、家庭<sup>16</sup>・メーカー<sup>17</sup>・社会<sup>18</sup>ニーズ、ビデオ固有条件<sup>19</sup>であった。

図1 VHS開発マトリックス



資料：日本ビクター(株) (1986) [3]

システム開発部が足でつかんだ顧客ニーズ、廣田・大田・梅田の生産現場体験を踏まえたニーズ把握等に基づき、洗い出しが行われた。

続けてこのニーズを可能とするために採用すべき既存技術を洗い出し、どうしても開発する必要がある新規技術や「実用化が必要な技術<sup>20</sup>」を抽出した。続いてニーズと実現するための技術とを線で結び、開発マトリックスが作られた<sup>21</sup>。その上で、これが実現されるために開発すべき方式、数値・努力目標が左右の間に書き込まれた。

マトリックスにより外部への説明も可能となったが、チーム全員の問題意識と課題・方向性を明確にする目的が果たされた。

### 3.6.4 石油ショックによる売上・収益の急改善

1973年10月原油価格の70%の値上げに始まる石油ショック、インフレが日本を襲った。U-VCRの部品調達コストは大幅に上がった。しかし、部品コストが安い時に作りためた当社の“不良”在庫が、他社が製品値上げをせざるを得ない中で強力な価格競争力となり、販売体制が整いつつあった

16 価格・操作性・テープコスト等  
 17 生産性、サービス性等  
 18 公害配慮、情報文化への貢献等  
 19 TVとの接続性、録画時間、留守録機能等  
 20 理論的な提案のみがなされているもの  
 21 設計要件についての議論の繰り返しを避けた(白石)

米国市場で注文が殺到した。9,000台の在庫が短期で消え失せ、1974年度のビデオ事業部決算は初の黒字となった。国内売上、加えて、翌年以降の米国売上も拡大し、ブランド価値も大きく向上した(1977年度に事業部は累積赤字解消)。

高野は欣喜雀躍することもなく、淡々と第二次アメリカ販売計画「BA(バカアタリ)」を立てた。

高野は、状況の好転を得ても、白石を急かすような言葉は一切はなかったと言う。

### 3.6.5 第二次試作(1973年末・仕事納め時)

「結構いい線のものが作れた」<sup>22</sup>と思っていた廣田に、高野は「フィルムの世界は35,16,8mmと倍々で飛躍してきたんだ。それを16の次に14mm程度のレベルの仕上がりで俺にビデオの事業をやれというのか」と半端なものを自慢するなど、「U規格に比して求めている高いレベル」、高野の感覚を伝え、軽く叱責した。未完成だが、小型・軽量化への飛躍を示していた第一次試作に比し、第二次試作はあるべき「構成要素」をバランスよく取り込んではいらぬものの、マトリックスで確認した課題解決がなされていなかった。

### 3.6.6 第三次試作(1974年末・仕事納め時)

廣田の言葉によれば、「個々の技術の詰将棋はいい線まで行った」第三次試作機であったが、画質や録画時間などの問題は本試作でも完全には解消されていなかった。開発成功前の難所を超えていなかった。

### 3.6.7 ソニーのベータマックスの開発成功

1974年12月6日、高野、白石、廣田はソニー招かれベータの試作機<sup>23</sup>を見た。高野は本社で役員に「U規格の方がまだいい。我々は引き続きU規格でやる<sup>24</sup>」と報告した。しかし、家庭用としてはU規格とは比べられない水準に達しているというのが本心だった。

気落ちした高野は、本社に来ていた開発チームメンバーに報告した。梅田は、「自分達が勝っているところがありましたから。(中略)ソニーを追い抜くことしか考えなかった」と述懐する。しばらく、検討の焦点は、ベータにどうやって追いつくか、どうやって全ての点で凌駕するかになった。

ここに至っても、高野は開発を急かす言葉を口にしなかった。

### 3.6.8 第四次(最終)試作(1975年8月)

1975年5月、ソニーのベータが上市された<sup>25</sup>。22万8千円、ソニーの盛田昭夫社長は「これから

22 1973年初秋から実働が再開されていた(推定)  
 23 U規格の約半分の寸法(三次試作機よりやや大)、20Kg、一時間録画、画質鮮明、カセットは当社よりやや小  
 24 VHS開発は、未だ本社・役員全員には秘密だった  
 25 ソニーは、U規格時(1970年成立)と同様に松下と当社に規格参加を呼びかけたが両社は応えなかった

ビデオの時代が来る」と宣言した。

連日徹夜の末、1975年8月、第四次試作機が完成した。M型ローディング機構により、ベータより5Kg軽量・小型だった。傾斜ポールを設け、M型を可能としたのは梅田である。テープサイズを大きくせず2時間録画を維持して、デッキを小型化できたのは、M型故である<sup>26</sup>。大田がDL・FM方式でベータに比し原理的<sup>27</sup>に不利な画質と斑点を解決した(ベータにほぼ匹敵する画質)。ベータ開発を知り8か月で、積年の課題が解決<sup>28</sup>された。

### 3.6.9 松下幸之助からの評価

互換性の確保(標準化)が決定的に重要であると考えていた高野は、1975年9月に松下幸之助松下電器相談役にVHS試作機の視察を求めた。後に、幸之助<sup>29</sup>は「VHSは百点の機械だがVHSは150点だ」と評した。

### 3.7 事業化の意思決定と上市

1976年2月3日、高野は、極秘にしていたVHSをビデオ事業部内に開示<sup>30</sup>し、事業化の決意を語った。同時に高野は、日立、三菱、シャープ等に試作機を無条件で貸出し、標準化の動きを進めた。

1976年9月9日、VHS一号機HR-3300を発売した。その後、国内に続く欧米での標準化の成功、各社の協調開発<sup>31</sup>による急速な機能向上、生産性改善、PR促進、レンタルVTRの普及等による外部ネットワーク性により、VHSがベータを破り標準の地位を確保<sup>32</sup>した。

高野は、本事業の成功により、1986年代取副社長<sup>33</sup>となり1990年退任した。1992年1月、高野は癌により急逝し、多くの関係者が深く悼んだ。

## 4. イノベーションプロセスに関する考察(R.Q①)

### 4.1 イノベーションの動機

#### 4.1.1 経営トップにおける動機と開発意図

(1) 百瀬結(社長、当時、以下同じ)

1975年高野をVTR事業部長に据えた百瀬の「家庭用VTR開発」意図の詳細は不明である。百瀬は、「新しい事業部にはビクターの命運がかかっている、そこで初代の事業部長には君になってもらう」([6],p.51)と指名した。1964年の進言(3.2)を特段の理由とした。百瀬自身には、VTR事業や技術開発に強い思い入れがある根拠が見当たらず、百瀬は日本ビクターの「経営存続(収益)」を主たる目的として、高野によるVTRの本格事業化を期待した可能性が高い。

<sup>26</sup> 白石は、2時間と小型化の両立がなければVHSをあきらめようと覚悟していた

<sup>27</sup> 記録密度が粗、ドラムサイズ小

<sup>28</sup> 廣田は、PSカラー方式でノイズ低減、鮮明化に貢献

<sup>29</sup> ソニーには、「比較検討したが、安く作れそうだからVHSを採用する」と伝えた(1976年4月前後)[4]

#### (2) 北野善明(社長)

1971,2年度、VTR事業部の決算の赤字を捉え、高野を厳しく叱責し続けた([6],p.57)とされる北野のVTRの開発意図の有無・内容は不明である。高野に人員削減を迫って“失敗”したとも、叱咤しつつ“激励”したとも推測できる。いずれにしても1973年度末には、石油ショックの思わぬ好影響で、VTR事業部に収益改善の兆しが見えたため、それ以前、北野の在任中にVTR事業部の大幅な人員削減・解散、VHSの開発中止に至らなかったことが、本イノベーションの継続・成功にとって、決定的に重大な意義を有している。北野は図ってか否か、本イノベーション、VHS開発に殉じたと言えよう。

#### (3) 松野幸吉(社長)

1973年11月に当社に赴任し社長となった松野は、VHS事業化の決定者である。1974年初から事業部の収益が急回復したことから、事業部の継続自体は特段に困難な判断ではなかっただろうが、事業化の判断はどうだっただろうか。

1974年度初めに、松野は徳光博文(副社長)とともに第三次試作の初期状況を見た。ソニーがベータを公開し規格統一を呼びかける半年以上前であり、業績の回復を前提に、将来業績へ期待して、この開発継続を認めたと思われる。

その後、ベータの開発を知った際にVHSの開発中止に至らなかったのは、松野・ビクター固有の判断に加えて、松下及び松下幸之助の判断によるところとも大きい。1975年5月のベータ発売後、8月に第四次試作が完了し、9月の松下幸之助からの高評価を受けて松野らがVHS事業化を意思決定した。

#### 4.1.2 ミドルと現場の動機と開発の意思決定

高野は、VTR事業の事業(収益)の可能性、イノベーションとしての魅力(新たな価値で世界に貢献)、技術者達に「挑戦させる意義」を感じつつも、先述の通り、簡単にはイノベーションの開始を決意できなかった。

しかし、1972年開発技術者の事業部受入れを機会と捉え、本イノベーションの開始を決意する。大胆なようでありながら、必要資源の具体的な投入可能性を得てから、冷静に判断している。

高野の強い決意を受けて、技術開発リーダーの白石は、技術者としての達成意欲、若手への機会提供を考え、開発意思を固めた。

<sup>30</sup> 事業部経理担当の大会根でさえ、初めて実物を見た

<sup>31</sup> 日立：小型化IC技術、三菱電機：早送り、シャープ：フロントローディング、当社：ビデオアルバム等

<sup>32</sup> 網羅・代表的な資料は[5]、[6]

<sup>33</sup> 屢々予告なく事業部を訪問(全員の氏名を記憶)



## 4.2 イノベーション開始の体制・運用

高野・白石の研究開発の体制・運用は次の通り。

- ①必要最少人数の開発チーム
- ②組織内外に対して秘密裡な開発チーム
- ③「慎重すぎない若手」の登用
- ④目標を共有、方法・時間は管理しない
- ⑤上位者への意思決定依頼、タイミングの熟慮

高野は、イノベーションの不確実性（開発の困難さ）を十二分に理解し、性急な成果要求、無用な評価の機会を排除するため、①、②を重視したと推測できる。公然たる一定以上の資源投入は、明確な評価、高い成果を要求される可能性が極めて高いからだろう。

白石は、技術的に困難なイノベーションに際し、困難を強く予想するが故に、不可能の合理的な論理付けを排すため、③を重視したと考えられる。

## 4.3 開発継続の困難と高野の対応

### 4.3.1 事業部人員削減の拒絶

高野は、本イノベーションの開始・継続以前に「経営トップからの事業部の人員削減要請」を拒絶している。これは、資源の核心要素である人を大切にしたいことと同時に本イノベーションの開始の可能性を考えてだったと思われる。

高野の拒絶方法で注目に値するのは、これに関し、合理的、正々堂々とした方法のみをとらなかったこと<sup>34</sup>である。①高野は業績の説明を自らで行わず、経理担当の大會根にのみ本社に行かせ、任せることが多かった。②高野の本心を示して経営トップを説得するのではなく、明らかに無理と分かる右肩上がりの収益計画を大會根に作成させ、当然それと分かる経営トップに説明させた。高野は何故、正々堂々と合理的に正論を通そうとしなかったのか。また、経営トップは何故それと分かって強権に及ばなかったのか。

### 4.3.2 VHS 開発の継続

1972年度に本イノベーションに着手し、1974年初にU-VCRの売上急増により事業部業績が急回復し始めるまでは、本開発は中止の危機にあり続けたと言えよう。それを考え、高野はこの開発を本社に知らせていなかった。従ってこの段階での本社との綱引きは事業部の存続・縮小という、より大きな問題で行われていた。大きな問題を隠れ蓑、盾にしていたとも考えられる。

業績が急回復し始めた 1974 年初、高野は松野

（社長）と徳光（副社長）に第四次試作機を見せ、家庭用 VTR の開発を明かした。高野は、開発を隠し続ける危険を考え<sup>35</sup>、機敏に対応したと思われる<sup>36</sup>。結果的にも、経営トップは、本年 12 月にソニーからベータの開示・統一規格提案を受けているので、本件のトップへの開示状況によっては、ベータ採用に傾く危険性があった。

## 4.4 事業化の意思決定[7]

第四次試作を成功裏に終え、1975年8月23日、松野社長が松下幸之助に VHS の開発を報告した。同 25 日、松下の村瀬通三（ビデオ技術部長）と菅谷汎（中央研究所部長）が VHS 試作機を見て、高い評価を与えた。翌 9 月には松下幸之助が横浜工場を訪問し、VHS を高く評価<sup>37</sup>した。しかし、松下は、信頼性等を更に慎重に評価・検討後、VHS の採用を決定し、松下がソニーにそれを告げたのは 1976 年 5 月 6 日<sup>38</sup>であった。先述したように当社内での事業化決定は 1976 年初になされていた。

## 5. ガバナンス<sup>39</sup>の特徴に関する考察 (R. Q②、③)

### 5.1 高野のミドルマネジメントとガバナンス

#### 5.1.1 「目標」によるマネジメント

高野は、イノベーションの目標（家庭用の VTR として一番良いものを開発する）をもってマネジメントを行った。収益目標、スケジュール（急かし）、方法への介入によるマネジメントは一切行っていない。しかし、目標の不明確・妥協に関しては厳しい評価、叱責を行った（第二次試作）。

#### 5.1.2 現場の自主性によるマネジメント

スケジュール、方法については、自主性に委ねた。不確実性の高い開発に対してノイズを入れないうこと、内発による高い動機付けを期待した故と思われる。報告の頻度も求めてはいない。

#### 5.1.3 現場との「適宜」情報共有

トップから収益圧力をかけられていることを現場に垂れ流していない。シャッター・シェルターとなっている。一方、ベータの試作機の視察には担当者を同行させる（担当者の緊急意識は著しく高まった）等、自主性・動機付けに関わる情報共有は重視した。

#### 5.1.4 イノベーションチーム防御（対経営トップ）

見え見えの「偽事業部計画」、秘密裡の開発チームにより、トップの介入を守り切った。自分が本社に行かない（逃げ）という手段まで用いた。

<sup>34</sup> 高野は「松下オートビジョン採用」を求める徳光（副社長）の要請に対しては、正論（相手の権限の有無、当社・事業部に関する責任）を盾に断った（1974.11 頃 [6]）。徳光は高野入社以来在籍しトップとなった技術屋

<sup>35</sup> 事業部内では開発の秘密を維持していた

<sup>36</sup> 本件に関する信頼できる記述を発見できなかった。ソニーによるベータの開示申し込みの直後（開示の寸前）

に VHS 開発を両トップに報告したとの異説もある [6]

<sup>37</sup> 13.5Kg・小型（ベータ 20Kg）、2 時間録画を特段に評価。

<sup>38</sup> この間、松下寿 開発の VX、ベータの三者の選択・共存案について、松下社内をつば競り合いが続いた。

<sup>39</sup> コーポレートガバナンス「会社が株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組み」[8]の意

### 5.1.5 イノベーションチーム正当化 (対経営トップ)

事業部の業績好転、ベータの進捗 (後がない) を捉え、経営トップに VHS を開示し正当化を進めた。まずトップの一部のみに開示する、事業部内での秘密は維持する等情報管理術は細心だった。

## 5.2 経営環境及び経営トップ

### 5.2.1 一般株主からの収益要求

当時は、1990 年以降に比べ、一般株主・機関投資家からの“株主主権的”収益要求は弱かった。親会社松下の存在の大きさ、株式持合、金融機関株所有、会計基準・情報公開原則等の違いがその要因である。1970 年代、一般に、有価証券報告書に事業別売上が開示されても事業別利益は開示されなかった。

### 5.2.2 松下幸之助のオーナーシップとその影響

戦後、犬のマークの名門音響メーカーのビクターを救済・子会社化した松下幸之助はビクターの独立経営を重視し、収益確保は求めるものの収益最大化を求めず、独特の技術・文化を持ったビクターに松下とは別の期待を抱いていた[9]。幸之助はビクターを「東京における自分の顔」とも表現している。

VHS 開発期のビクター社長は、いずれも幸之助に指示されビクターの経営者となっている。かつて、幸之助の懐刀と呼ばれた者もいる。従って、当時の一般の経営トップ以上に、収益確保だけでなく、ビクターの理念的活動、ブランド向上、イノベーションを重視したと考えられる。

### 5.2.3 経営トップとミドルの長期的関係

上述したビクターのトップ層の多くは長くビクターの経営にあたった。その過程で、彼らは高柳を尊重すると同時にその部下筋である高野、白石たちとも程良い規模の組織内で、長期的な人間関係を結んでいた<sup>40</sup>。

この長期的人間関係が、高野と経営トップ間の「時に腹芸、時に真の衝突」を支える信頼、コミュニケーションの基盤にもなったと推測する。

### 5.2.4 ガバナンス“常識”のありよう

当時のガバナンス常識に関して、当社・当事業に限らず、現在とは次の点の差異が顕著と考える。

①研究開発期間の長さ：現在は、5 年程度が最長と考えられがちであるが、例えば、VTR 事業においても、アンペックスの事業化から家庭用までの研究開発期間は 20 年であった。関連技術分野が未成熟だったこともあり<sup>41</sup>、これは際立った異常事例ではない。②ポートフォリオの考え方：かつての日本の総合電機企業における「他事業から

の半導体への投資」が不公正と指弾されたこと<sup>42</sup>等もあり、「収益と投資にあるべき事業の壁」の現在の考えは硬直的、当時は柔軟であった。③「事業部制」の考え方：事業部は、「採算の独立性 (責任) と意思決定の独立性 (権限)」の両立の上に成立する。当時は、現在よりは権限が尊重されていた可能性<sup>43</sup>が大きい。

## 6. まとめ

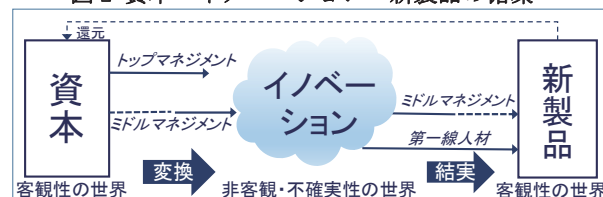
イノベーションとの関係では、企業は「資本→イノベーション→新製品 (→資本)」の循環で、「新製品を生み出し続け、関係する人々の幸せを得て、資本に還元するための人々の営為」と捉えられる。

トップとミドルマネジメント・第一線人材の役割は、資本をイノベーションに変換、イノベーションを新製品に結実することである。

この観点からのガバナンスの課題は、トップとミドルマネジメントが「変換・結実」を実現するための「妥当な意思決定・行動の担保」となる。

VHS という一例からであるが、第一義 (法令順守、公正・透明) の要請を超えた、上記循環、イノベーションのためのガバナンスの課題を概観し、及び「概ね良き」その典型解を観察しえた。

図 2 資本・イノベーション・新製品の循環



資料：筆者作成

## 7. 参考文献

- [1]伊丹敬之『日本型コーポレートガバナンス』日本経済新聞社, 2000
- [2]NHK プロジェクト X 製作班編『プロジェクト X 挑戦者たち 1』幻冬舎, 2008
- [3]日本ビクター(株) ビデオ事業部『VHS コミュニケーション』金羊社, 1986
- [4]木原信敏『ソニー技術の秘密』ソニー・マガジズ, 1997
- [5]日本経済新聞社 編『激突! ソニー対松下』日本経済新聞社, 1978
- [6]佐藤正明『陽はまた昇る』文藝春秋, 2002
- [7]中川靖造『日本の磁気記録開発』ダイヤモンド社, 1984
- [8]株東京証券取引所『コーポレートガバナンス・コード』, 2015
- [9]平田正彦『松下幸之助と日本ビクター』「論議 松下幸之助」PHP 総合研究所, 4 号, 2005 年 10 月

<sup>40</sup> 10 年から 20 年超に及ぶ関係も多い。

<sup>41</sup> 逆に、現在は、主として成熟した技術の短期的応用のみを研究開発対象としているとも言えよう

<sup>42</sup> この考えを単純適用すれば、google や amazon の研究開発投資の多くが不公正ということになる

<sup>43</sup> 元日本ビクター従業員の方のインタビューからの感触