

音との付き合い 70 年～(その 4)アイワ時代

NH ラボ株式会社

中島 平太郎

1. 招かれざる客

(a) 初出勤

1983 年 1 月 28 日アイワ入社の日、定刻 9 時に出社した。三辺祐介社長とお会いできたのは 11 時過ぎ。2 時間遅れが社長の活動パターンだそうだ。「ならばそれまではフリー。折角のチャンスだ。そこいらにいる秘書さん達みんなでお茶でも飲もうや」

「社長いつもこんなに遅いのか」 - 「何故か朝は寝起きが悪そう」

「じゃ夕方は」 - 「8 時でも 9 時でも平気」

「僕はとても付き合いきれん」 - 「副社長のことはソニーの秘書の方からいろいろ伺っています」

「そうか、悪行はみんな筒抜けか。そりゃ気が楽だ。明るく楽しくやろうや。何か心掛けておくことはないのか」 - 「副社長、ひとつだけ。月曜の昼、役員の方で昼食会があります。社長の訓示で一週間が始まります。役職順に席が決まっています。社長が着席してから食事が始まります。それまで箸を持たないしきたりです」

「その社長じゃ汁物がさめた食事になるよなあ」 - 「一事が万事。うまく付き合ってください」

初対面の社長 - 「『ラジカセ』は当社のドル箱。これは私社長の直営。それを軸にソニーから出向している K₁ 常務が『デジタル』、K₂ 常務が『ビデオ』を担当し、現状の商域は 3 人で過不足なく運営している。君はその現状を見ながら『次』を考えてくれればよい」 - 「『次』が何を意味するのか。 - それはともかく私は来年社長含みの副社長。5000 名の小世帯の会社とは言え、それを率いる身である筈。それなのに何と悠長な役職？でよいのかと思ったが、暫く社長の言葉を額面通りに受け、その身分で泳いでみるのもありかと思ひ直した。

それから 3 ヶ月間、フリーな身分を利用し、お得意さんへの新任の挨拶も兼ね、製造から販売まで、あっちこっち国内から海外まで行脚して一巡した。ソニー時代を思い出し、それと見比べながら現地との交流を図った。社長からは「また物見遊山か」と揶揄されたが。

(b) 物見遊山を終えて

私にとって多くの収穫のあった 3 ヶ月であった。その中で次の 2 点が気になった。

① K₂ 常務のビデオ戦略

家庭用ビデオは親会社の β max の OEM 下請けを宇都宮南工場で製造している。その β max と松下電器の VHS が再生時間とビデオ品質で熾烈な規格闘争をやっており、昨年暮れよりソニーのファミリー作りの失敗から β max は敗色が決定的となった。その β max を何故かソニーが増産を企画し、アイワが製造ラインの増設を要請され、仕事が増えると喜んでその要請を鵜呑みにする常務。とんでもない時流の読み違い。差し迫っている β max 凋落の足音を感じないのか。吹く風に逆行してまで作りたい親会社の真意も分析しないで - 「それはないでしょう」

② K₁ 常務の CD 戦略

82 年の CD 誕生。翌年暮の D50(ヒットモデル)のソニーの独走の中、大手業界が価格と品質を目途

に社運を賭して商品化を進めている。僅か数人で同じ手法の正攻法ですすめているアイワの CD - 何をセールスポイントに、どういうタイミングでという定見もなく、大手並みの対応ですすめている - それでうまくゆく筈がない。人材の量と質をもつソニーの手法を鵜呑みにする愚と危うさ - 少しは頭を働かせて -

この 2 点、いずれもソニーの中でソニーらしく育ってきた人達らしい発想。その延長線上でスケールも技術レベルも桁違いのアイワでうまくゆくとは思えない。身の丈にあったマネージメントが必須の筈だが - 「社長は上の事例をどのくらいご存知か」 - 「余計なことに嘴をはさむな」 ところが招かれざる客であるかも。社長の言う「次」の内容は社長の思惑とは違うかもしれないが、やはりビデオとデジタルはさし迫ったアイワの課題。私は当然ここに焦点をあてることにした。

2. アイワらしさを求めて

毎朝 9 時に出勤し、午前中閑古鳥が鳴く中で「アイワらしさ」を探すことにした。最初の数日は手持無沙汰で上野の山とか黒門町の街並みを眺めていたが、来客も 1 人 2 人と増えてきた。

(a) 生え抜きで社内唯一のメカ屋 高木勇常務 - CD ピックアップの手造品

「このピックアップ私が作ったもの。ちょっと贅沢な作品だがメカ的に十分練上げ、きちんとメカアースをとったもの。隣の K₂ 常務のところではやっているものとは育ちが違う」

なる程押さえるところは押さえてあって理に叶っている。「商品としては不向きだが面白い。これ、ピックアップの評価装置に仕上げてほしい」 - 「業界の大手が競って開発しているキーパーツをその装置で調べ上げ、よいとこ取りでアイワのピックアップを仕上げましょう」

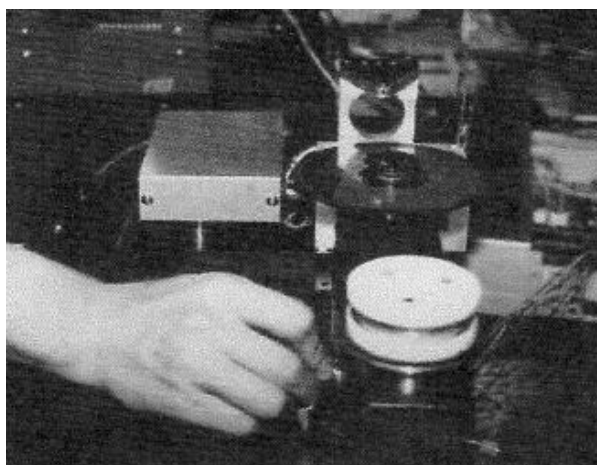


写真 1. CD 用ピックアップの評価

ついでに今進めている DAT の次は必ず録再可能のディスクが話題になる。 - 「その時のディスクの評価のために使えるよう 2 倍のレーザパワーにしておきましょう。その評価装置で業界をリードしたいから」

(b) ソニー技研にいた関谷哲夫氏来社 - 開発中の薄膜多層ヘッドの進め方

「開発の目途がついたが今の技研で今後のすすめ方を相談する人が見当たらない。アイワでは無理でしょうね」 - 「ソニーの現状では貴君の悩みは分かるがアイワでは荷が重すぎる。近く発足予定の DAT 懇談会にソニーから提案するのが一つの方法。ここでその位置づけを考えよう」

(c) NHK 技研在職の溝口章夫氏、アイワに転職の挨拶

「家内も OK してくれました。来月から出勤します」 - 「良い時に来てくれた。実はソニーから手持ちカメラの手振れ防止の研究依頼を受けている。カメラにマイクを仕掛け逆相接続すれば防止できる筈。溝口さんにピッタリの研究」云々 - 「中島さん、やり方は NHK 時代と少しも変わっていませんね。人使いの荒さといい、

急がせることといい、、、」 - ブツブツ独り言を言いながら溝口さんは帰っていった。

(d) 開発部門上田順作氏(アイワ) - データレコーダー試作品持参。商品化について？

デジタル波形処理回路を改良して信頼性向上を図ったもの。MSX パソコンに使用した場合、倍速ロード機能(1200 ボー。テープ)を持ち、ロード時間を半分に短縮したもの。- 「データ分野では後発ですが、いかがでしょうか？」 - 「この分野は、私は素人だが、面白いと思う。AV 分野は将来著作権などでもめそうだからデータ分野に目を向けておくのは賢い。是非商品化しよう」

(e) パイオニア岩下隆二氏来社 - DAT 懇談会の設立の件

かねてから打合せ中のオーディオ専用小型カセットを用いた、デジタルオーディオテープレコーダーの世界規格統一の構想がまとまった。内外 50 社前後の会社で構成する。- 「貴殿に会長をお願いする。引き受けて貰いたい」- 「当初からデジタル化を進めてきた私だ。やりましょう」 - 「発起人は貴殿のほか井上敏也(日本ビクター)、山本武夫(パイオニア)、眞利藤雄(日立)、飯田義男(松下電器)の各氏にお願いする予定」 - よしここでアイワの存在感をどうアピールするか。

3. 社長就任第 1 日目

「皆さんよろしくね。副社長の 1 年間、無駄飯食って勉強した」

(a) 会社のしくみ

「9 時に仕事を始め、3 時に一息入れてお茶を飲み楽しく明るく仕事しましょう。人事ですが、塩田多喜蔵氏(ソニー映像関係)を取締役に新任。当社の技術全般を担当して戴きます。K₁、K₂ 常務は退任。ソニーに帰ります」

「工場関係ですが、川口にメカ専門のデバイス工場を新設します。三次元測定機を入れてメカの精度向上を期待しています。宇都宮南工場の β max 製造ラインの増設は取りやめます。また工場勤務者の年齢構成と賃金体系の検討に入ります」

(b) 商品関連

「中堅オーディオ会社として『よい音の追求』、『使い易さ』、『カッコよさ』をモットーに、業界初、世界最小(軽薄短小)を目ざして頑張りましょう。私達の得意な分野は『ラジカセとテレコ』。ユニークな商品力をベースに質量とも今後とも業界をリードしてゆきましょう。順風満帆と言いたいところだが、オーディオ界にデジタル化の波が大変な勢いで押し寄せています。このデジタル化の波はレコード、テープ、音声放送などのオーディオソフトはすべて『等質』(アナログの場合はレコード、放送音声、テープの順に音質が劣化)と『抜群の操作性』という魅力溢れた代物です。これが定着してくると、それぞれの性格から『オーディオソフトの再生はディスク』、『テープはソフトの収録』(レコーデッドテープは不要)、『放送は AM、FM のアナログのまま』の地殻変動が起こります。『ラジカセとテレコ』がその波をかぶるのは必至です。どうか今から準備してください」

「当社設立以来の商品、マイクとスピーカー。現在一寸元気がないが、オーディオを看板の当社としては是非とも手がけてほしい分野。デジタル化によって変わるライフスタイルの変化が絶好のチャンスです。NHK から溝口章夫氏をスカウトしました。(氏は 60 年代アイワのリボンマイクの技術指導をした経歴の持主)私も好きで手伝うからこの分野で花を咲かせたい」

「次世代のためにということで『ビデオ』に焦点を当てているが、この開発は当社の規模と技術力では真正面から取り組んでも期待通りの成果が得られる目途が立たない。とくに β max、VHS のシステム戦争は決定的に β max が不利である。恐らく壊滅的な結果になるであろう。その β max にソニーからの OEM を期待し過ぎて製造ラインの増強が企画されている。これは全くの見当違い。1 ラインすら持てなくなるかもしれない。製造品目に 8mm ビデオ、データレコーダーを加える準備。アイワとしては β max の競争相手の VHS の製造も視野に入れた方が良いと思っている。」

「デジタル機器。ソニーから D50 というヒット商品が発売され、これを機会に CD の時代が到来する。当社は残念ながら商品化のタイミングを逸した。しかし真正面から後追いで商品化を急いではいけない。D50 は早くて超小型で、まことにあっぱれではあるが、『早い』、『超小型』のために、操作性や品質面で完全無欠というわけにはいかない面があると思う。当社は遅れついでに開発したピックアップを使って、徹底して D50 や先行他社の CD を分析し、その中から良いところ取りで、より使い易い、より理想的な CD を目指すという手法を取るのも一法かと思う。DAT では私が懇談会の会長。ソニーの技術を軸に業界をリードしてゆくつもり。その中でベストの解を見つけよう」

「とにかくにもアイワはオーディオを主体とする中企業の会社です。大企業にない身軽さとスピードを武器として、身の丈を少し背伸びしながら『アイワならではのアイワらしい』ユニークな商品を作りましょう」

4. 少し背伸びして

「オーディオで存在感を意気込むときに決まって先取りする会社はソニーではなく関西のある会社。その会社をマークすべき。形振り構わず先取りしよう」

(a) 重低音再生用超薄形スピーカーシステム⁽¹⁾

スピーカーの振動系を NFB(負帰還)ループに組み入れて、スピーカーで発生する非直線ひずみを補正しようとする試み。NFB の出力端子を振動板の直前に設置したマイクの出力まで延長したもの。スピーカーの振動板の振幅が低音域で周波数の 2 乗に反比例するのを利用して NFB をかけるのが、効果的に低音を伸ばせるコツ。キャビ容積 12 リットルで 40Hz が再生できるすぐれもの - 「これがセールスポイントです」

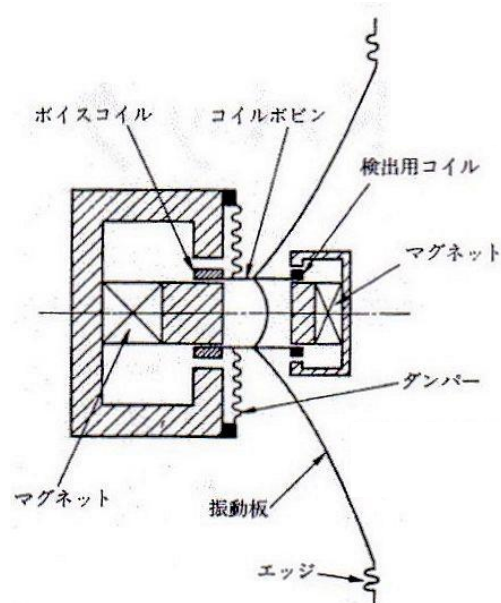


図 1. 構造

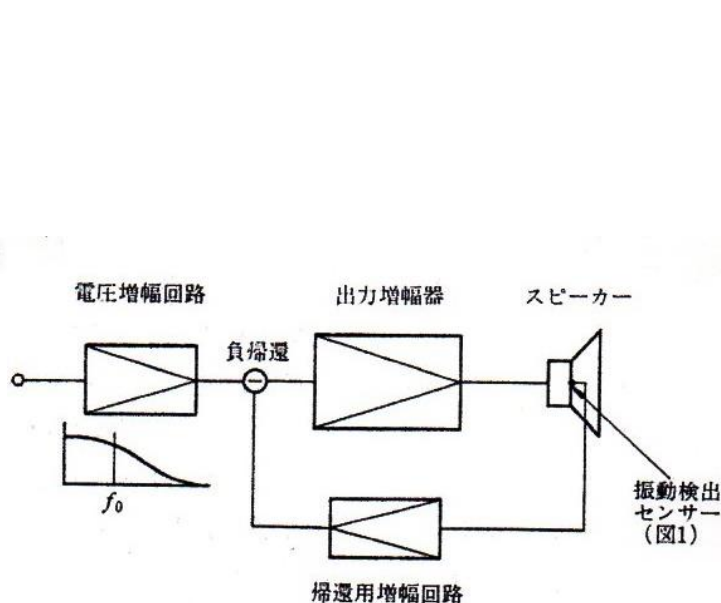


図 2. 等価回路

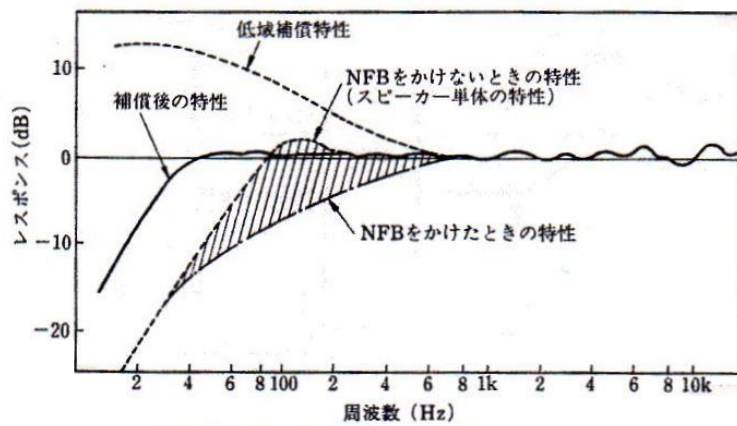
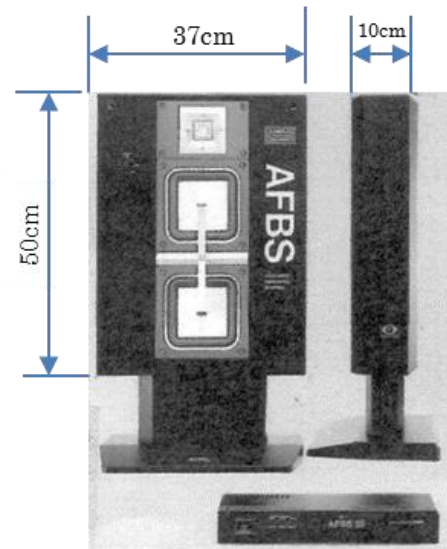


図 3. 特性



AFB-1000
1984年12月発売

写真 2. 外観

(b) 高い信頼性をもつデータレコーダー

RS-232C インターフェースをもつカセット並みの容易さで、BASIC プログラムの実行が行えるようにしたもの。高信頼性が評価されキャッシュレジスターデータのバックアップ用や、大学の実験データ用ストレージなど業務分野などに引き合いがある。非家電分野でアイワ唯一のヒット商品。データのやりとりという点ではデータコミュニケーション用モデムも忘れてはならない。



写真 3. データレコーダー DR-2
1985年3月発売

独自のデジタル信号波形処理回路の採用により高い信頼性をもってデータのロード・セーブを行えるデータレコーダー



写真 4. データコミュニケーションのモデム
PV-AT1200 (1987)

(c) ラジカセの延長線上で

得意分野のノウハウは貴重なもの。ラジカセの余勢を駆りて超薄型 FM/AM ヘッドホンステレオレコーダー、絵のどる CDG ラジカセ、etc. . . .



写真 5. 超小型 FM/AM ヘッドホン
ステレオレコーダー HSJ08
(世界初 IC リモコン付き) (1985)



写真 6. CD ラジカセ CSD-EX05(1987)
テレビとつないで絵がでる CD-G
(CD グラフィック) が楽しめる

(d) 小型で明るい 8mmカムコーダ

携帯用を歌うなら、まず揺れ防止を特徴にしよう。溝口君にその仕組みを頼んである。



写真 7. リモコン付き小型で明るいカムコーダ CV50(1987)

(e) 開発中の光ピックアップ検査装置の活用

「現在大手化学メーカーで開発中の次世代記録ディスク。その開発目標の立て方に腐心していることと見受けられます。現在進行中の DAT のディスク版は不必要。私見ですが光記録ディスクは CD との密接な考えの下に開発すべき。そのために CD 評価装置を使って開発中の各社のディスクの評価を行い、その中から次世代ディスクの方向を求めます。次のアイワのディスクの方向はここに焦点をあてたい考えです」

5. DAT 懇談会

オーディオ信号再生の光ディスク CD に対し、録音再生可能の磁気テープを用いたオーディオ専用のカセットシステムの標準化が次世代オーディオシステムとして取り上げられた。

(a) 標準化作業の開始

懇談会には国内外から 49 社の業界団体からの参加を得、運営は会長 中島平太郎、代表幹事 岩下隆二(パイオニア)、藤本正熙(日本ビクター)、小暮拓也(松下電器)の各氏が担当し、1983 年 6 月 24 日 第 1 回の会合が持たれた。

テープとヘッドの信号授受の方式としてビデオと同じくヘッドを高速回転させ、テープヘッドの相対速度を数 m/s に上げ、テープ走行方向に対して斜めに記録する回転ヘッド方式(R 方式)と、オーディオの記録方法と同じく、ヘッドを固定しテープを数 cm/s～数十 cm/s の低速で動かし数十個のヘッドを並列に束ねて使う固定ヘッド方式(S 方式)の 2 方式が取り上げられた。

(b) R 方式か S 方式

標準化作業 2 年を経て、両方式とも所要の目的に適することが明らかになった。同時にこれ以上細部をつめる二者択一の時期でもあった。苦渋の選択の結果、R 方式の方が VTR 技術で先行している分、短期的な実用化の実現性の高さを評価した。S 方式は残念ながら開発途上の印象から抜けられなかった。将来データレコーダー用などを含めて実用化されることを期待したい。R 方式への決定にともない代表幹事は小暮さんに代り小坂雅博氏(松下電器)に交代となった。

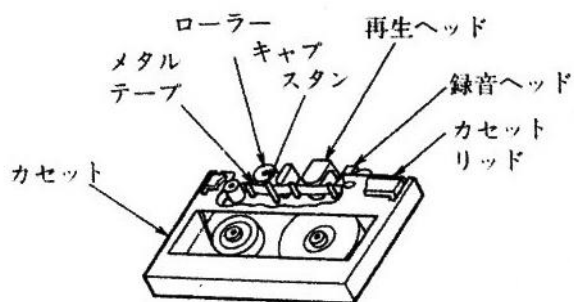


図 4. S-DAT の構成

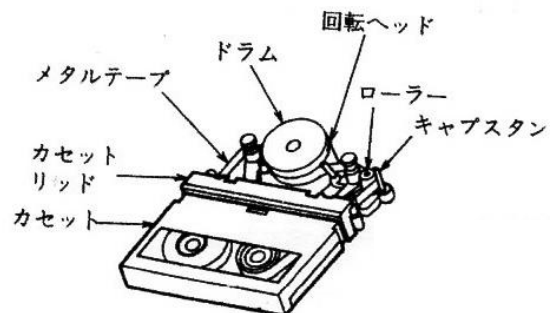


図 5. R-DAT の構成

(c) 著作権問題

CD のコピー防止と DAT 作品のデジタルコピー対策。ソフト側と数十回議論を重ねた。

・ DAT の標準化周波数の制限

録音・再生用 48KHz オプションとして
32KHz(長時間用や 4 チャンネル用)
録音済み DAT ソフトの再生専用 44.1KHz
(出力のみに限定)

・ デジタル入出力信号の取扱い

入力においてはソースにコピー禁止コードがあれば記録不可
出力においてはテープ上にコピー禁止コードがあれば必ず禁止コードを送出する

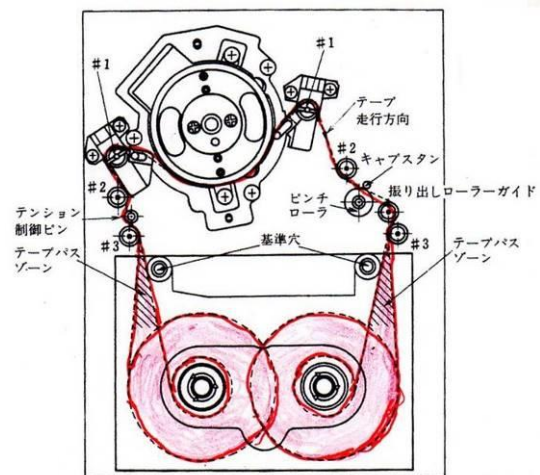


図 6. R-DAT 概要：カセット外形
73×54×10.5mm

(d) 標準化作業の終結

DAT の技術仕様がほぼ固まった 1986 年 6 月、国際的な電気通信学会である IEEE 学会主催の ICCE 会議(シカゴ開催)にて DAT 懇談会で審議された DAT 技術⁽²⁾を報告した。その後 DAT の実用化に向けて DAT 機器、テープに統一する一般呼称、ロゴを検討し、第 10 回 DAT 懇談会(1987 年 7 月 14 日)で承認され終結することにした。

6. 構造改革

少し背伸びして、アイワらしい新商品の開発を促す旗を振り、それに CD や DAT の新技術を取り込んで行けば、行き過ぎや失敗作があっても新機軸の活性化がそれを上回っている限り、会社は順調に推移すると予想される。残るは構造的な労務問題や賃金体系の改善を進めてゆけば、アイワの将来は安泰と踏んでいた。事実、社長就任 1 年後は僅かながらも増益となった。

問題は 1985 年半ばから吹き荒れ始めた想定外の円高が、その安定を覆す勢いで吹き寄せてきたことだった。構造的な弱点を持つアイワの経営体質は脆くも打撃を受けた。待ったなしの対応を迫られた。私はここで決心した。この円高の天災を利用して、従来考えていたよりもっと徹底した構造改革を実施することを決めた。「卯木さん(副社長)、着任早々だが懸案の構造改革をこの絶好のチャンスにやりたいが」 - 卯木さん「よい時に当たった。最初の仕事として私にピッタリ。楽しくやりましょう」

(a) かね

① ドルの推移

「当社設定レートで追いつかない。どこまで円高が進むか見当つかないが、86 年決算期 200 円、87 年 150 円では甘いかな」

② 決算予想

「円高要因だけでも 86 年 5 億の赤、87 年 70 億の赤。どうせ赤なら徹底して構造改革だけでなく体質改善まで踏み込む。野垂れ死にするより赤字幅を増やしてもやり抜く。」

コメント

株主総会で赤字決算の詫び、頭の下げ方を 70°から 90°まで曲げるだけ。

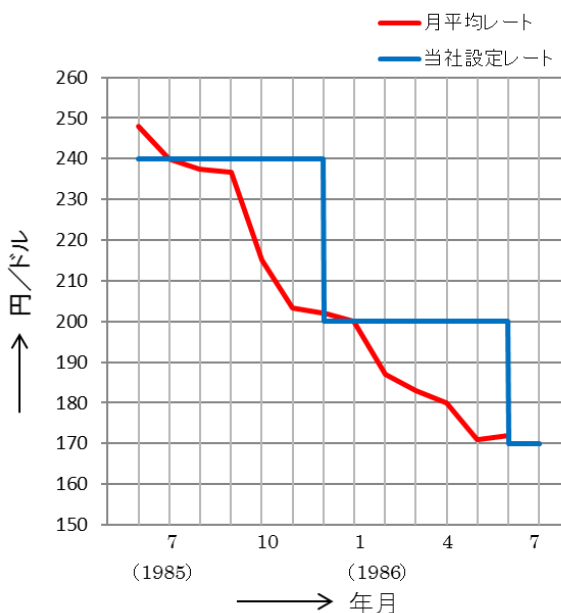


図 7. 1985～1986 年の「ドル」の推移

(b) ひと

① 管理体制

代表取締役 3 名、30%賃金カットで全責任を負う。

中島社長(総務・技術)、卯木副社長(営業)、上原専務(生産・経理・労務)の 3 役員を除き全取締役休職扱い

ソニーからの出向役員即刻解任

② 希望退職の実施 86 年 7 月 8 日布告 87 年 2 月までに完了

全従業員(技術者を除く) 国内 3150 名を対象に、その約半数 1500 名を予定。

残留者の賃金 10%カット。退職希望者は積み増
賃金体系の見直し

コメント

積み増しインセンティブの量と退職者の見込み数の予測。先例が参考にならない。どう腹をくくるか。これは自分の勘を頼りに決断するしかない。マイクの開発で結局最後は勘で孔の数と位置を決めたのと同じかな。

(c) もの

① 工場の海外シフト

- ・国内工場の業種再編
宇都宮北工場の閉鎖 生産機械は海外に移転
宇都宮南工場は予想通り β max の OEM86 年に終了。
 β max ラインは 8mm ビデオ、データレコーダー、VHS の製造に転換
岩手工場の希望退職分、3 割減の生産量に
- ・海外工場
シンガポール現工場に加え、生産量 3 倍増の新工場建設

② 販社の縮小再編

国内 30 営業所の半減再編

③ 本社機構の再編効率化

上野本社ビル、神田分室、金杉工場、神田営業所の廃止、売却
池の端に 7 階建新ビルに統合移転 デバイスの川口工場は増強

④ 在庫／遊休資産処分

適正在庫に集中管理、遊休資産処理

コメント

スクラップアンドビルト。前者は当然のせいかり易い。しかし、ビルトの新家屋移転とシンガポール 3 倍増の説明と了解を取るのが大変。色眼鏡を掛けると贅沢に誤解されやすい。

時間との競争、真意の伝え方、わが心のゆらぎ、いろいろ勉強になった。

7. DAT アイワが一番乗り

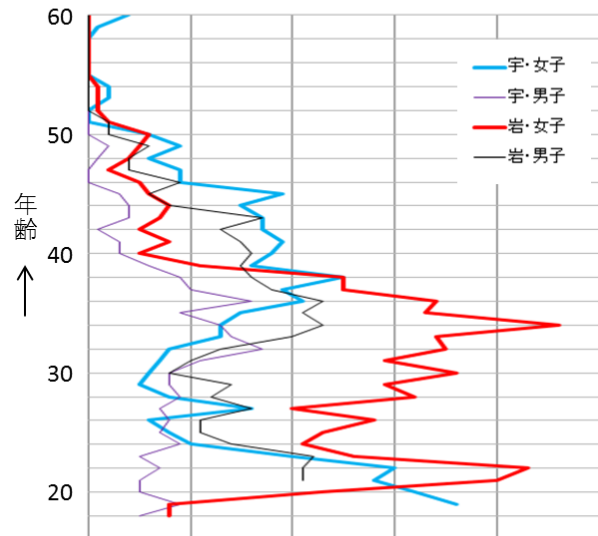
(a) DAT 準備完了

① 親会社ソニー社長に報告

- ・ DAT 懇談会は 1987 年 2 月 20 日に終了しました。
- ・ オーディオ専用カセットは回転ヘッド方式 (73×54×10.5mm) で規格統一しました。
- ・ ソフトウェアに配慮して、CD の標本化周波数 44.1KHz では録音できないようにしてあります。また、

	宇都宮工場	岩手工場
男子	75%	61%
女子	66%(青線)	55%(赤線)

30才以上の労務者の割合



→ 人数(数値は省略してある)

図 8. 国内工場の労働力構成

連続してデジタル記録できない仕組みも取り入れてあります。

- ・通商産業省機械情報産業局長名で「DAT の商品化について」の通達を受領しました。60 機局第 44 号(昭 62.2.2)で DAT の商品化の諒承を得ました。

② DAT 商品発売のお願い―「ソニーが先陣を切って発売してください」

- ・ DAT の発売についてのベースは以上のように整いました。
- ・ DAT カセット、プレーヤーの商品化、開発は小高健太郎氏、商品は君塚雅憲氏のグループで完了しております。
- ・業界の申し合わせで、発表は 2 月 3 日以降。発売は 3 月 1 日以降になっております。

③ ソニー社長からの指示―「ソフトの圧力そんなに怖いのか」

- ・社内で検討の結果、ソニーでは先陣を切らぬことにした。
- ・商品第 1 号は DAT 懇談会会長会社アイワでやってほしい。
- ・発売に必要なならソニー事業部で用意したものを流用してよい。
- ・価格、発売方法、形式はすべて君に任せる。

(b) DAT デッキ、カセットの発売

① 発売案内 - (業界でトップを切れる楽しさ)

「アイワは DAT 懇談会で決めた R(回転ヘッド)方式の規格に準拠した DAT デッキ XD-001 並びに DAT 専用カセットテープ 2 種類(DT120、DT60)を 3 月 2 日発売します。本機発売に際し新ネーミング EXCELIA を採用します」

② 発売の反応―(予想通りの反応か)

「抵抗勢力が色々あったようだが、よくやってくれた」音楽愛好家からの賛辞をいただいた。
「自分が主動してデジタルソフトが作れる。

画期的なことだ」オーディオソフト製作者、学会研究者からも大変良い反応だった。

いい気分で発表会場から帰社した私に待っていたのはレコード協会と音楽著作権協会の両会長からの厳しい電話であった。「お前、自分で作った CD を壊すつもりか」 - 「とんでもない。それを助長する為の制作道具ではないですか。CD 対応は何回も保護対策を話し合ったではないですか」すれ違いの応酬ははてしなく続いた。

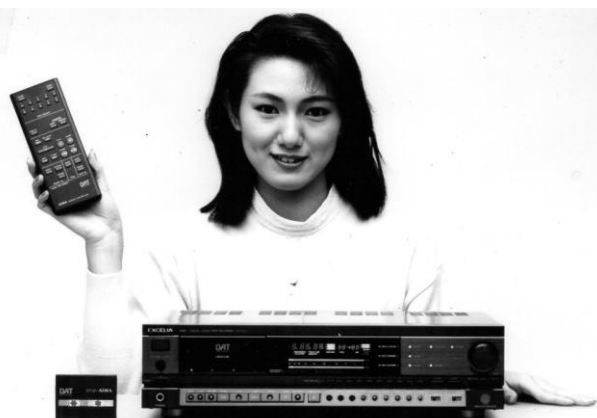


写真 8. DAT デッキ XD-001 EXCELIA

8. 起死回生の工場建設

構造改革より円高のスピードが速かった。生産の海外シフトの遅れが最も大きい打撃であった。待ったなし。シンガポールの 3 倍増生産シフト計画の半年前倒しを決めた。

私と卯木さんはシンガポールエアラインの中で詳細を打合せることとした。「社長、副社長が同じ航空機で事故にあったら困る。別の便で。事故でいかれたらアイワもいかれる」

夕食を済ませて売りに出た工業団地（敷地 27,000m²）の一角で車を降りたら、数十匹の野犬の鳴き声に迎えられた。角に立てられた電柱の 1 個の電球を通して拡がる暗闇を透かしてみる 静寂に一抹の不安を感じた。引返してもどこを向いてもシンガポールの工業団地は似たようなものだろう。この地を起死回生の基地と定めた。



写真 9. アイワ シンガポール第 2 工場

明けて翌朝 Mr. Lee Yock Suan(シンガポール労働大臣)に会い、Jurong 地区にオーディオ製造工場建設決定を報告、協力と支援を依頼した。完成を半年後の 1987 年 2 月と言ったら驚いた様子だったが勿論快諾してくれた。1 週間後の着工を決め機中の人となった。

生産シフトのみならず、商品シフトまで徹底することが重要と考え：

- ◇ 現地で商品設計ができるよう現地技術者 30 名の募集
- ◇ 部品調達の現地化
- ◇ 宇都宮北工場の製造設備の移動再稼働化

3 項目を同時進行することも決めた。

1987 年 2 月 6 日シンガポール第 2 工場完成。建築面積 6853m² 従業員当初約 500 名 生産額 60 億円からのスタートとなった。着工して半年での突貫工事であった。やればできるものだ妙な自信をもった。



写真 10. オープニングセレモニー

- 左から 2 人目: Mr. Philp Veo (EOB Chairman)
- 左から 3 人目: Mr. Lee Yock Suan (Labour Minister)
- 左から 5 人目: Dr. Wong Kwei Cheong (MP for Calrmhile)

◇ 新工場のオープニングセレモニー(2:00 pm)

テープカットと工場見学

◇ 祝宴(6:00~11:00 pm)

新製品 アイワ 8mm カメラ モデル CV-50(PAL)/DAT システムデモ展示後ディナーショー

私の大好きなドボルザークの「新世界」を新開発の DAT で再生しながら幕を開け、入場者の表情を新作カメラに収めてのバンケット開場。大きくふくらんだラジカセの世界征服の夢を語りつつ宴は進んだ。香港から呼びよせたホステスの余興に杯を重ね、最後は「上を向いて歩こう」の合唱で会をしめくくった。私にとっては上出来のセレモニーであった。



写真 11. ディナーショー

その翌朝:

オープニングセレモニーに招待した秋葉原と日本橋の家電販売会社の社長 30 名を、シンガポールの港湾岸に案内した。停泊中の大型貨物船を指さし、「昨日御覧戴いた新工場で作られた商品、この貨物船にコンテナ毎積載して全世界に輸出します。コンテナ毎お買上げ頂ければ 3 割安の価格で提供できるように企画しています。御期待下さい」

9. DAT と海外シフトの光と影

背伸びしたり、戸惑いながら、私のアイワ生活も 5 年目を迎えた。振り返ってみると、アイワの規模からくる従業員の皆さんとのつき合いの距離や間合いは、私にとっては丁度頃合いのなじみやすい会社であったように思われた。豆撒き、お花見、運動会、餅搗きのアイワらしい古風の行事に、家族的なつき合いにも慣れ始めた頃、世の中は円高の嵐が、家電業界ではデジタルの波が押し寄せていた。好むと好まざるとにかかわらず、会社はそれに巻き込まれた。受けなければ流される中で、私は相棒の卯木さんとうやれば泳ぎ切れるかに智慧を絞った。CD に続くテープのデジタル商品 DAT とシンガポールへの生産シフトを 2 本の柱として取り上げた。

幸いなことに、この 2 本柱でそれぞれ何とか流されかけた会社を立て直す目途を付けたが、その復興の「光」の部分の反動として、ともに歩いてきた 3,000 人の従業員の方々に「影」を押しつけることになった。その中の約半数の方には退職して戴き、残留の方には賃金カットを強いる結果となった。

光の部分をさらに輝かせ、影の部分の傷を癒す思案をめぐらしている中、ソニーのトップでは「光と影」の振幅の大きさと速度の速さの変化に、私と卯木さんにそのまま突き走らせるのに危惧を感じてのことと思われるが、現職の職制の中に会長職を置くことを決め、その人事としてソニーの副社長経験者の Y 氏をあてる内示をしてきた。

「Y 氏? 本気ですかその人事」デジタルとディスク、その時流に相反する私から見れば最悪の人材。「その会長とは一緒に仕事はできません。折角ここまでやってきて、先き行きの目途がたった現状を放棄する

のはいかにも心残りですが、私は社長を続けたくありません。辞職します」 - 「卯木さん、突然ですが、これだけは我が儘をゆるして、あとはよろしく頼みます。」

1987年6月の株主総会で社長交代。その後1年間残務整理に追われた。その間シンガポールの港から新工場で製造したラジカセ満載のコンテナが日、欧、米の世界各地に向けて発送された。私の机の上には技術者が世界最小と自負したCDプレーヤーとDATのプロトタイプが持ち込まれた。その2点を見ながら輝くであろうアイワの未来を夢見ていた。

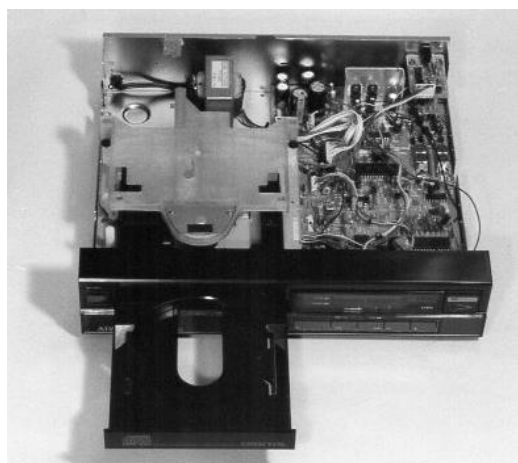


写真 12. CD プレーヤー DX-55



写真 13. 世界最小最軽量の DAT

文献

- (1) 溝口章夫、中島平太郎、“ダイナミックスピーカーの負性インピーダンス駆動” JAS Journal 90年9月 pp 14-20
- (2) The DAT Conference Standard, Digital Audio Taperecorder System, June 1987, The DAT Conference