

～ICTビジネスマンとしての40+年を振り返って～

株式会社 JVCケンウッド
代表取締役社長

辻 孝夫

1973年3月に工学部電子工学科を「無事」卒業しました。敢えて「無事」と強調するのは、決して出来の良い学生ではなかったからです。卒論は、“LEED(Low Energy Electron Diffraction)”という手法でGaAs(ガリウムヒ素)の表面物性を研究するものでした。今でこそ、高周波半導体の基板はGaAsが主流となりましたが、当時の私は研究の意義も理解出来ずに研究室教授の指示の下、実験作業を行うだけの落ちこぼれ学生でした。「デジタル計算機の論理設計」の試験前日、ジャコビニーゼンナー流星雨が数年振りに観測出来るという情報に接し、一夜漬け試験勉強をやめて一晩中夜空を眺めるロマンティスト?でもありました。当然試験には失敗し、後刻追試を受けて卒業させてもらいましたが、いつまでも学校に居てもらっては困るという先生方の「配慮」があったのかも知れません。このような状況で技術者の夢を早々と諦め、総合商社(日商岩井:現双日株式会社)に入社し商社マンとしての人生をスタートしました。父親が商社家系であったことが、DNA的に影響していたのかも知れません。

入社当時は家電を中心とする日本のエレクトロニクス産業が勢いをもって成長している時代であり、私も入社後10年間はマレーシア、バングラデシュ、パキスタンまた中国でラジオからカラーTVの現地生産を立ち上げる仕事に従事していました。また、ソ連(現ロシア)向けに船用レーダー、魚群探知機、航法装置等の船用エレクトロニクスの輸出も担当していました。当時は毎年、日・ソ漁業交渉が行われ北方漁場における「入漁料」として30億円程度が支払われており、これを原資として輸出するという仕組みでした。

次の10年間は、主として米国で通信端末機器の販売を担当しました。自動車電話(Cellular Mobile Telephone)が導入された時期でしたので、端末を大量に販売しましたが、程無く「ダンピング輸出」との認定を受け現地生産に切替えることになりました。今でも、「ダンピング」と認定される

安値輸出は行わなかったと云う確信はありますが、Motorola社並びにEF Johnson社と云う米国企業を保護する政府判断によるものでした。尚、一昨年にJVCケンウッドがEF Johnsonを買収しましたが、偶然とは云え歴史的なしなごらみを感じる次第です。80年代後半は米国でデジタルファックスを販売しましたが、幸い米国には競合メーカーが無かった為にダンピング問題は発生しませんでした。本ビジネスでは、先ず連携メーカーを選定し米国でのマーケティングを開始しましたが、米国人コンサルタントを採用し、東海岸から西海岸に向けてキャラバンを行い順次潜在顧客を訪問した結果、最終的にLos Angeles在の企業とOEM納入契約の締結に至りました。当初のモデルは事務机半分程度の大きな機械で単価6000ドル、年間500台納入するという契約でした。その後、新モデルが開発される毎に単価が下落し数量が増加するという展開でしたが、取扱いメーカーも2社、3社と増加し一大商権に成長しました。最終的には、価格が十分の一、数量は百倍程度となり、その他関連商材も含め年間45百万ドル(当時の為替では約100億円程度)の安定的なビジネスとなりました。このビジネスは8年間継続し終焉しました。しかし、その過程で、イスラエルTelemondo社のMFP(Multi Function Peripheral:複合機)も販売することになりましたが、それがきっかけとなり大変面白い展開を辿ることになりました。このMFPは、極めて先進的な製品でしたが、品質が悪く、米国での現地生産と品質改良が必要となり、Lexmark社(IBMのプリンター部門が分社)と委託生産を交渉することになりました。同社による現地生産は成立しませんでした。その交渉過程で同社がインクジェット・プリンターの基本特許を保有することが判明しました。当時の業界では、キャノン並びにHewlett Packard社のインクジェット・プリンターが急伸する時代でしたが、インクジェット・プリンターへの参入を計画中であった某電機メーカーにLexmark社との連携を推薦し同社のインクジェット・プリンターエンジンを供給することになりました。この電機メー

カーのインクジェット・プリンター事業は、その後 Lexmark 社への OEM 納入という形態に変遷しましたが、ピーク時には年間 500 億円超のビジネスに急拡大すると共に最終的には累計 40 億ドル以上の事業となりました。

米国駐在時(ニューヨーク、1983～1989年)は、日本が未だ高度成長期の中で「JAPAN AS NO.1」と、やや増長した感があり「日本製」と云うだけで容易に販売が出来る時代でした。GPS (Global Positioning System) を使用したナビゲーションシステムを当時のビッグ3 (GM、FORD、CHRYSLER) に提案し、GPS 受信機の巨大なサンプル(1m 四方、厚さ 20cm)を納入しましたが、単価が 2 万ドルであったことを記憶しています。今、GPS ユニットはチップ化され全ての携帯電話・スマートフォンに搭載されていますが、その価格は最早数ドルとなっており隔世の感があります。

日本へ帰任後は、所謂 IP (Internet Protocol) 関連の仕事が急伸する時代であり、米国のベンチャー企業 CIENA 社が開発した DWDM (高密度波長分割多重) という光通信設備を出向先の IT 会社で代理権取得し販売することになりました。本ビジネスは、通信の根幹を担う重要な新事業でしたが、天・地・人に恵まれ瞬間に主要ビジネスに成長しました。初年度 5 億円(日本初、世界でも 2 例目の設置)に始まり、次年度 17 億円、3 年度 54 億円を販売するとともに、新規事業である通信インフラ事業が急伸し、この IT 会社がコンピューター関連から情報通信に業種変更されるきっかけとなりました。時代はまさに IP ソリューションへの転換期でありましたが、様々な新製品・技術が米国で開発され、日本の IT 業界は後塵を拝することになりました。私自身、CIENA 社とのビジネスを契機に、米国ハイテク業界との接点が深まり、それを礎に新たなビジネスモデルを構築することになりました。情報力並

びに人脈を活用し、多くの米国ハイテクベンチャー企業に出資し、日本での販売権を取得の上、拡販し、その業績を元に上場させキャピタルゲインを得るというものですが、米国での IT バブル期にも重なり、本ビジネスモデルは極めて有効でした。中でも Juniper Networks 社のルーター(従来の交換機に代わるもの)は大ヒット商品となり、90 年台後半に取引を開始して以来順調に拡大し、現在でもこの IT 会社の最大の商権として業績を支えています。

2000 年に新世代の IP 電話サービス事業に参入すべく、新鋭 IP 設備を活用した世界初の IP 電話通信事業会社、フュージョン・コミュニケーションズ(株)(フュージョン)を設立しました。当時 100Km 超の長距離電話料金は 80 円 / 3 分であったものを距離に依存せず一律 20 円 / 3 分にするという画期的な事業でした。顧客数 30 万人で開業し、某電力会社の通信子会社電話部門を統合し約 250 万人の顧客を有しピーク時売上 700 億円超の事業に成長しましたが、損失額を含む全ての数字が当初の事業計画を上回る大事業となりました。本事業では大変苦労しましたが紆余曲折の後、フュージョン社は、現在楽天の子会社として様々なサービスを提供しながら、収益力の高い健全な事業会社として活躍しています。

時代の先端を切り開く事業に挑戦する喜びは格別のものであり、今でも当時の「ワクワク感」の思い出に浸ることがあります。現在、(株) JVC ケンウッドにて日本の電子産業復活に向けて様々な新事業に取り組んでいます。嘗ての高度成長期には活躍できた「量産・量販エレクトロニクスメーカー」から「顧客価値創造型ソリューション・プロバイダー」へ転換させるべく奮闘中です。60 歳台後半になっても、「ワクワク感」を持ち新たなビジネスモデル構築に挑戦できることはこの上ない幸せです。

(電子 昭和 48 年卒)