

2025 年 7 月 23 日公開

菅 正雄 オーラル・ヒストリー

ZEN 大学
コンテンツ産業史アーカイブ研究センター

収録日 : 2024 年 3 月 27 日
インタビューイ : 菅 正雄
インタビュアー : 遠藤 諭
インタビュー時間 : 3 時間 1 分 5 秒
著作権者 : ZEN 大学 コンテンツ産業史アーカイブ研究センター

注意

- ・この資料は、著作権法（明治 32 年法律第 39 号）第 30 条から 47 条の 8 に該当する場合、自由に利用 することができます。ただし、同法 48 条で定められるとおり出所（著作権者等）の明記が必要です。
- ・なお、現代では一般的ではない表現や、特定の個人・企業・団体に関する記述を含め、必ずしも元所属組織による事実確認や公式な承認を経たものではない内容についても、ご本人の記憶等に基づく一次資料であることの意義を重視し、改変や削除などは施さずに公開しています。
- ・菅氏以外の発言は「——」となっています。
- ・はっきりと聞き取れなかった部分や、不明な箇所を「■■■」とし、あいまいな部分には「(?)」を付しています。

※2026 年 1 月 20 日：注意書きの文言を一部修正しました。

オーラル・ヒストリー

○イントロダクション

—— インタビュアーの遠藤諭です。本日は 2024 年 3 月 27 日です。これから、菅正雄氏へのオーラル・ヒストリーのインタビューを、ドワンゴ東銀座オフィスにて行います。

○東芝への入社とコンピュータ開発への関与

—— 今回は、メニューを 4 つに分けてお聞きします。1 つはご自身のデジタルの世界に入られた経緯とか、当時の状況をうかがいたいと思います。2 つ目なのですが一番うかがいたいのが、東芝さんの最初のラップトップ、最初のノート PC と言われているダイナブックについてです。それから 3 つ目は、海外市場で世界の覇権を握った時代について。4 番目に菅さん自身が手がけられた記録メディア系についてうかがいたいと思います。

産業史として、企業としてどう捉えるか、コンペティターや市場はどうだったのか、

ユーザーの動向、技術面やマーケティングなど、各部分についてうかがえればと思います。まず1つ目は、この分野に関わられた経緯について、お聞かせください。

菅：もともと東芝に入るときには、ロボットをやりたかったんです。ところが、面接でシライさんという技師長が、「君はロボットやりたいみたいだな。府中でロボットやってるけど、青梅のほうはどうなんだ、コンピュータやってるけど」と。「青梅はちょっと遠いですからね、新宿から」と言ったら、青梅になってしまい、コンピュータの工場に配属されました。

当時の世の中は、大型機、メインフレームと言われる時代でした。メインフレームの世界は、IBM互換の大型機をつくらしている会社グループと、独自のコンピュータのアーキテクチャでやっているグループに分かれていて、そのころにはもう勝敗が決まりつつありました。

世の中はIBM互換のメインフレーム、大型機でないとソフトが動かないから、商売にならない状況でした。東芝とNECさん、それから三菱電機さんが互換でない、IBMのソフトが動かないものをつくらしていました。富士通さんと日立さんが、IBM互換のものをつくらしていました。私が入社したころは、大型機の撤退が決まっていた。

もう1つ問題があって、当時、オイルショック、石油ショック（：菅さんは1951年生まれなので、就職は1970年代中盤。よって1973～77年の第一次オイルショックと思われる）があって、ほとんどの会社が学生の新社員を採らない時代でした。でも当時は理科系の学生は結構優遇されていて、すんなり入れました。東芝は普段1000人ぐらい新社員を採用するのですが、私の年は200人しか採らなかった。日立さんはゼロでしたが、同級生で行った人間がいるので、いろいろな伝手があったのだと思います。

東芝は200人を最初に半分に分け、さらにその100人を2つに分けて、50人を半導体に、50人を原子力に配属しました。残りの100人をいろんなところに配属し、私はたまたまコンピュータ部門になりました。ただし、もう予め大型機は撤退することがわかっていたので、私が配属されたのは小型電算機事業部でした。小型機というのはオフコン（：オフィスコンピュータ）です。当時、オフコンが出始めたころで、そこでオフコンの設計をすることになりました。

そこで初めてコンピュータを設計しなければならなくなったのですが、情報工学を学んで卒業したはずなのに、学校で習ったことはコンピュータをつくることに、ほとんど役に立ちませんでした。しかも、1人でコンピュータを設計する、1人1機種という感じでした。つくったこともない人間がコンピュータをつくらなければならず、慌てて本屋に行って、コンピュータのつくり方、コンピュータのことを書いてある本をみんな買ってきました。

いろいろ勉強しましたが、それではつくれません。つくったことのない人がみんな書いているからです。困って、ほかの人がつくっているコンピュータを真似してつくるしかありませんでした。同じ東芝の中で前の世代のものを真似して、コピーして持ってきて、つくっていくしかありませんでした。それでつくったのが、T-15のモデル30というオフコンです（：TOSBACシステム15モデル30。1977年10月発売）。これは画期的で、日本で初めてオフコンで、直径30センチぐらいのハードディスクを採用しました。これを使ったハードディスクのオフコンを初めてつくり、よく売れました。

入社して初めてつくったコンピュータが売れたので、もしかしたら自分に才能があるんじゃないかと思いました。本当はなかったのですが。そういう形で最初の商品ができました。コンピュータの素人が、学校では勉強しても実質素人がつくっていたわけです。大型機の撤退が決まり、小型機は順調に売れていて、オフコンは好調でした。

すごく忙しく、今でいうブラック企業のような感じで、毎日夜中まで働いていました。その次のモデルをつくる時、それをベースにして拡張したものをつくろうという計画でした。ところが、大型機の撤退が入社して 2 年経って本格的になり、技術者が余ってしまいました。そうすると仕事の取り合いになったのです。大型機はもう撤退で、つくらないので、大型機をやっていた人たちはメンテナンス、保守をやる人以外は全部いらなくなります。そうすると、素人がコンピュータをつくっているのを見て、自分たちは専門家だから、自分たちがつくったほうがよっぽどいいものができるということで、仕事の取り合いになってしまいました。

私は入って 2 年ぐらいだったので、なんとなく「大変だな」と思っていた程度でした。ところが、課長とか部長は仕事の取り合いをしていました。大型機のエンジニアが余るから、その人たちに仕事を与えようと思ったら、誰かコンピュータをつくっている仕事を取るしかありません。そこで次の計画ができました。

大型機は撤退しましたが、それは IBM の大型機についてでした。当時の状況は、端末を 1 対 1 でつないでいて、大型機の下に端末がいっぱいつながっている状態で、非常に効率が悪かったのです。

そこで東芝が考えたのが、分散処理コンピュータでした。間に処理するものを入れて、それを大型機につないでいけば、大型機の負荷が減ると考えました。大型機はもうつくらないので、IBM のコンピュータや、富士通のコンピュータ、日立のコンピュータにメインフレームは任せて、その途中に、端末との間に入れる分散処理コンピュータをつくろうとしました。分散処理コンピュータは世界で IBM がやっていました。

仕事の取り合いの結果、オフコンでつくった実績があったので、私ともう 1 人の設計者の 2 人でコンピュータの本体をつくることになり、大型機から撤退した人たちは、その本体の OS やアプリケーションソフトをつくる方にまわることになりました。

一方、端末もつくっていくわけです。IBM の端末を使ってもいいのですが、独自の端末をつくることになり、その仕事を大型機の経験者がやることになったんです。本当は大型機のコンピュータのメインをやりたかったんですが、われわれの上司がそれを確保してしまったんです。

2 回目の私のプロジェクトは、分散処理コンピュータでした。これは今でも自慢できるのですが、コンピュータの素人が初めてつくって、しかもたった 2 人ですごくいいコンピュータをつくったんです。しかもゼロからです。

皆さん想像がつかないでしょうけど、足し算なども全部自分で決められます。コンピュータを全部ゼロからつくるので、足し算の記号はこういう形でやっぴいこうとか、そういうのを全部仕様書をつくるんです。エンジニアリングスペックというんですけど、それを全部決めて、コンピュータはこういう形にして、何ビットのコンピュータで、命令語はこういうものをつくろうと。たぶんこれが日本で独自に初めて命令語からすべてのものをゼロからつくったコンピュータの、最初で最後のものなんです。それをやらせてもらいました。

これも世の中にないので、つくり方がわからないわけです。それで何をやったかというところ、ハネウェルという (Honeywell Inc. : 米国の電子制御システムや自動化機器を製造販売を手掛ける企業 1980 年代までコンピューターも製造販売していた) 会社があって、GE (General Electric Company : 米国の大手総合電機メーカー) と一緒にやっていたんですが、そこがミニコンピュータをつくっていたんです。東芝はハネウェルと共同開発契約をしているから、その情報が全部入ってきました。

したがって、ハネウェルの設計をベースに分散処理のコンピュータを、同じものをつくることにしました。それが 2 つ目です。ところが、東芝の営業マンのやることがないんです。もう大型機撤退ですから、あとは終戦処理をやっているだけなんです。そ

うすると売ることがないので、まだできていないものを売りに行くわけです。分散処理コンピュータ「DP/6」（：1978年）というのが当時の名前です。ディストリビューテッドプロセッサ「DP/6」というのが。

これが、設計してつくり始めて2年で製品をつくらなければいけなかった。なぜかというと、もう売ることがないから、みんないままでメインフレーム入れていたところに売りに行ってしまおうんです。それで、どんどん注文が取れてしまう。そうすると1年半ぐらいから出していかなければいけない。2年目には最終的な製品で。

そうすると、素人がつくるわけですから、バグがいっぱいあるわけです。それでバグがある程度あっても、お客さんは実際に使いますから、そんなこと知らないで。大型コンピュータをつくった会社だから大したものだと。それで、たった2人でつくったので、テスト用のプログラムもないわけです。あとから追いかけてつくっているのも、まだ本物ではない。

そうすると1年半経つと、もう注文が結構あるから出荷しなければいけない。この分散処理コンピュータは、今だともういいんでしょうけど、素晴らしくいい日本の有力企業ばかり注文が取れている。トヨタさんであるとか、アルプスさんであるとか、デンソーさんであるとか。もうあらゆる日本のキーの企業に「はい、はい、はい」って言って注文をもらってしまった。どんどん出していく、日本の鉄鋼、八幡製鉄なんかも全部含めて。

ところが、分散処理コンピュータなので、メインフレームは冷却装置がちゃんとついた涼しいところで動かすんですが、分散処理コンピュータは端末の近くなので、もう吹きさらしの、ゴミがいっぱい飛んでいるようなところに置かれるわけです。しかも、故障してはいけません。製鉄会社なんて、溶鉱炉の隣なんかに置かれるわけです。ゴミもいっぱい入るから、そうすると本来バグがあるものに加えて、環境が劣悪なので、ますますトラブルが起こるわけです。

しょっちゅう呼ばれるわけです、直しに来いと、どうなってるんだと。設計者は、おまえがつくったのかと、直しに来い。だからもう毎週、毎週、フルタさんといろんなところに行って、それでもやっているうちに、だんだん、だんだんよくなっていくわけです。それで、めちゃくちゃ売れてしまいました。

だから、オフコンが売れて、分散処理コンピュータを、大ヒットしてしまった。私がやっていた「DP/6」と「DP/8」で。「DP/6」は、ダメロク、ダメロクって言われていた。ダメロクをつくったのはどいつだ。

それをやったあとで、ちょうど東芝の3年が終わったんです。3年終わると東芝にいい制度があって、海外で留学でも何でも勝手にやって、みんなお金払ってやるという制度があり、「3年経ったから、じゃあ、ついでに応募しよう」といって応募したら、通ってしまったわけです。

それで、ちょっといままでの仕事はさて置いて、出かけることにしたんです。イリノイ大学というところに行きました。あそこは、「ILLIAC（イリアック）」というコンピュータ（：開発プロジェクト）をやっていたから。そこへ行って、それで帰って来ました。1年半だけ行かせてくれて、東芝が給料も払ってくれるし、そのほかの留学費用も全部出してくれた。今の東芝じゃ、ちょっと考えられない話ですけど。そういう制度があって、30人ぐらい年間行って来るんです。

今度、帰って来たら、いない間に分散処理のコンピュータはどんどん売れるから、営業マンも、ソフトウェアのエンジニアも、ハードウェアのエンジニアもいないわけです。自分たちがやっていたころの人間は。小型機をやっているんじゃないで、大型機をやっていた人たちがみんなやっていて。それで次の仕事を探さなければいけない、それでパソコンになりました。

パソコンがどうも伸びそうだと。それはアメリカにいても、アップルのコンピュータがあるということで、まあ 8 ビットですけど、あるので。そこで初めてパソコンをやるという機運が、東芝の中でも起こったし、次の新しいやつを見つけようということで。私の上司の溝口（：溝口哲也）さんなんか言い出して。私も実際にそういうことを思ってやり始めたわけです。まずは 8 ビットです。

ところが、NEC さんが 8 ビットというか、ボードコンピュータから、非常に最初からやっていて。それを 8 ビットのコンピュータにしたから、すごく売れているわけです。日本ではシェアがもうトップなんです、NEC さん。そのあとで東芝は 8 ビットのコンピュータを出そうということで、「PASOPIA」（：1981 年）という 8 ビットのを出したんです。

○1980 年代におけるコンピュータ開発

——何年ですかね？

菅：何年になるかな、ちょっとうろ覚えなので。

——NEC が「TK-80」から「8001」って箱に入ったの。

菅：ああ、あります、あります。

——そのころという感じですか？

菅：いや、もうちょっとあとですね、東芝は。だから本当のコンピュータになってからです。だから、そのころです。本当の、モニターのないボックスのコンピュータですね。だから 80 年代、1980 年代のちょっとぐらいですかね、それでやったわけです。それで次は、インテルが「8088」（：1979 年発売）とか「86」（：1978 年発売）とか出したから、16 ビットということで、8 ビットじゃなくて 16 ビットだということで、「PASOPIA 16」（：1982 年発売）を計画したんです。

そのころから本格的にもう、全部やり始めたんですけど。やって、つくっているうちに、1981 年に IBM が「IBM PC」を出したわけです。そのころ、たまたまアメリカにすることがあって、それで IBM がすごいというのを聞きつけたわけです。それで、日本に帰って来て、もう IBM 互換にしたほうがいいんじゃないかというのを、上司の溝口さんなんかにも言ったんですけど、もう始めているでしょう。要するに、8 ビットのものを「PASOPIA」で始めていて、それは東芝のアーキテクチャですね。

そうすると 8 ビットとはいえ、ゲームソフトとか、いろんなソフトを、ソフトウェアハウスさんにつくってもらっているわけです。そうするともう、進みだしたものは、もう、ハイ、ご破算にしてリセットしますって、リセットボタンなんかないわけです。そうすると、戻れないんです。要するに、いくらいいものをあとから考えても、もうダメなんです。提案したけど、やっぱりそれはボツになった。そのころは、私と溝口さんとか、そういう形でやっています。

——何人ぐらいでやられてたんですか？

菅：それはもう 4～50 人ですね。

——パソコンの開発部隊。

菅：ええ。

——結構もう大きくなって。

菅：というのは、ソフトがありますから。16ビットのスペックはIBMのものに比べてもいいですよ。とくに、私がやってた16ビットはすごくいいんです。漢字を表示しなきゃいけないので、画面も640×400ドットで、漢字がちょうど出るようにしてあります。IBMのものは640×200がせいぜいなんです。アルファベットでいいからですね。そうすると、何が問題になったかということ、ハードウェアの仕様だけを見ると、IBMのものは必ずしもよくないんです。彼らは必ずしもいい仕様にしなかった。アルファベットだけで済むからです。ハードウェアのスペックも、敵はアップルだったから、アップルに勝てればよかったです。そうすればCPUも16ビットもどきでいい、8088で。それからビジネス用にやっていくんだと、しかもIBMの中でも、「IBM PC」は全部、はっきり言って主流じゃない。どうなるかわからないということで始めたんです。

そうすると、われわれの部隊は評価するわけです。IBMのパソコンがメインフレームですごくアプリケーションがあってよかったです。東芝の人間は、メインフレームでIBM互換じゃなかったから失敗したと思っているわけです。そうするとIBM互換というのはやっぱり重要なんじゃないかと思っているけど、実際に売ったり開発したりする人たちは違うんです。ハードウェアのスペックがいいほうがいいと。日本では漢字の表示ができないものをいくらやってもダメなんだと。

だから、「PASOPIA」の海外版という「T300」も並行して進むわけです。もう海外にも、アメリカにもマーケティングの人間とか営業部隊を雇って、海外でも売ろうということが起こります。そのためには、まず社内を説得しなきゃいけない。社内というのは、パソコンはみんな赤字だと、メインフレームを見ろと、赤字だから撤退したんじゃないかと。そして今度はパソコンかと、コンピュータは儲からないからやめたんだと。また、おまえたちは、パソコンを始めるのかと。8ビットを見ろと、NECさんがトップじゃないかと、シェアの、よく儲かってると。おまえたちがやってるのはみんな赤字だと、なんでやるんだと、やめろという話になったわけです。

それでも始めたいということで始めるんですけど、よかったのは、アメリカは当時、1981年にIBMがPCを出したら何が起こったかということ、それまでは8ビットのビジネス用の、オフコンの卓上型みたいなものでした。当時の世の中のマーケットには、アップルが1社ありました。それに対抗するオズボーン (osborne 1: 1981) のコンピュータ、そういうものが主力で出されていたんです。これも独自のアーキテクチャです。それぞれ独自のものがパラバラ出て売れているという感じでした。

そこにIBMが出したために、IBMのほうがビジネス用だと。要はメインフレームにもつながりますよと。非常に整合性がいいんだということ売り出したから、だんだん売れ出したわけです、ビジネス用で。なおかつIBMは、あとで気がついたんですけど、いろんな仕掛けをいっぱいやっているんです。IBM自身がつくったら、もう主流じゃないから、やっている人たちが、IBMのエンジニアはもう使えないと。だから、自分たちがパソコンの世界で勝つためには、よそと組んでやるしかない。いかに外の力を使うかということ主力にして考えたんです、IBMは。

そのために、あとで気がつくと、スペックが悪くていいんです。普通、われわれが考えたのは、100点満点の、あるいは120点のものを、商品をつくらうとするわけです。IBMがやろうとしたのは80点の商品なんです。80点だったら勝てるのかということ、

残りの 20 点は外の方がやるんです。外部のサードパーティーが儲かるようなビジネスチャンスを、誰が考えたのかわからないんですけど、それを考えてつくってたんです、もともと。それ、あとからわかったんです。

それで、IBM は、そうは言ってもすぐにはつくれないと。IBM のパソコンの上で動くソフトをつくるにしても、どんな形のものか、アーキテクチャってわからないから、ソフトウェアハウスもつくれないわけです。それから、ハードウェアもつくれない。強化するために、そのために彼らは何を用意したかという、拡張スロットというのを用意して、あとからハードウェアを追加できるようにしてあげる。ただし自分たちも、本体のメインフレームにつながるボードはつくるけれども、そのほかのものは皆さん、どうぞおつくりくださいと。ソフトも、OS は自分たちで提供するけれども、ほかのものはどんどんつくってください、皆さんの商売になりますよということをやりました。

だんだん、アップルが苦戦して、オズボーン 8 ビットが追いやられて、IBM が伸びていきましたから。だから 16 ビットの世界になっていくということなので、互換機にしようという話があったわけです。それをアメリカの東芝のマーケティング部隊に話をしたら、提案を何回も言ったんです。上司のハットリさんという課長が、溝口さんに言われてアメリカに話をしに行くわけです。いまやってる「T300」は独自のアーキテクチャだった。これをやめて、IBM 互換にしようじゃないかと。そしたら、どうしても嫌だということです。

というのは、東芝のほうが優れたハードウェアのアーキテクチャだと。スペックが非常にいいと、これをやったほうがいいと。でも、どう考えてもソフトが揃わないんじゃないかと思ったから、なんとか説得したんですが、ついに失敗。それで東芝アーキテクチャで、ただし、そうは言ってもソフトを載せてもらわなきゃ困るから、BIOS のインターフェースだけは一緒にしたんです、BIOS のその切り口だけは。ただし、あとは全部違うので。そこだけ OS との間で整合取る。それで「T300」という形で売り込みに行ったわけです。持って行って、アメリカに売り込みに行くわけです。

そうすると、そのころは 7 つぐらい有力なソフトが出てて、IBM の中でトップランキングに入るようなソフトが出てたんです、サードパーティー。それでわれわれは、アメリカのマーケティングの人間と一緒に 7 社を回ることにしたんです。移植してほしいと、要するに、トップ 7 つぐらいのソフトを移植してほしいと。そうすれば同じように解像度もいいし、スピードも速いし、勝てるという。

でも、半分の心では、完全互換にしないとダメなんじゃないかと半分思ってたんです。それでも行ったわけです。車でボストンとか、いろんなところに行った。まず最初に行ったのが、「Lotus1-2-3」（：表計算ソフト）というのがあったんです、これボストンで。ここに行ったわけです。なかなか会ってくれないんです。まあ東芝といえど会ってくれて。会ってくれた人間は開発者、ジョナサン・ザックスという人間で。この人間が副社長です。ミッチ・ケイパーというのは、マーケティングとか売るほうでした。

——社長？

菅：ええ。副社長は、ジョナサン・ザックスという人でした。それで会ってくれたわけです。東洋から来た、日本から来ましたと伝えて、「あなたのところの『1-2-3』をどうか移植してください。互換ではありませんが、大したことはないと思います。BIOS も全部インターフェース合わせました」と説明しました。そしたら「わかった、もう話は終わりだ」と。朝 8 時に行って、MIT の隣のところでやっていました。

「もう終わった。ちょっと忙しいから、これで終わりね」と言われて。「いや待って

くれ、移植したい。移植してくれないと帰れないんだ。もう片道切符で来たから、帰れないんだ」と言ったら、「おまえやりゃいいじゃないか」と。「Lotus1-2-3」、ロータスは忙しかった、IBMの改善とかいろいろなこと。「おまえ来るんだったら、そこで机を用意してやるから、おまえがやれ」と言われて、それで初めてわかったんです。話を変えることにしました。移植はいいと。「ところでなんでこの IBM のパソコンで、売れるかどうかもわからないのに、『1-2-3』というのをつくったの」と聞いたら、「それは考え違いだ。IBM がやって、IBM のパソコンはろくなパソコンじゃなかった。その上で、本当にいいソフトをつくと飛ぶように売れるんだ」と。

「IBM PC」が貧弱だから、いいものをつくれれば、これはもう完全なチャンス、ビジネスチャンスだと。だから、これに懸けることにしたと。そのために開発ツールは「IBM PC」なんです。その上でつくっていくわけです。IBM が出荷したと同時に、「IBM PC」を100何万で買って来て、毎日徹夜で頑張っ、1年でもともとミニコン用につくっていたやつを移植したんです。それでヒットしたと。

アップルは「VisiCalc（ヴィジカルク：1979年に発売された世界最初のパソコン用表計算ソフト）」しかなかった。同じようなものだけど、自分たちはミニコンのやつをやって、それでもすごい大ヒットしたから、これこそ、IBMこそ、ろくでもないパソコンをつくら IBM こそ、ビジネスのチャンスをみんなにくれたんだと。アメリカ中のソフトウェアハウスとか、学生とか、ビジネスマンに、みんなにチャンスをくれたと。

「あなたは東芝のパソコンがどんなにいいと言って自慢してるけど、IBMのパソコンに比べていいと言ってる。そんなんじゃないんだ。あなたは私たちにどんなビジネスチャンスをくれてるんだ、何もないじゃないか」と。

IBM と対抗するやつで売れたって、合わせたら IBM が売れたのと同じだと、まったくチャンスじゃないんだと。日本もありますと言っても、日本なんて小さい国だろうと。パソコンなんて売れてないじゃないかと。アメリカでどんどんやっつかないやいけなないと。それで話を変えて、なんで「IBM PC」のためにそんなに入れ込んだんだと。さっきのチャンスですね。それで、そのとき初めてわかったわけです。この人たち、残りの6社に行っても、みんな同じようになっちゃうと。結局行っても、移植なんてしてくれない、忙しいんで。しょうがないから、なんで「IBM PC」に懸けて、そんなものを開発をするようになったんだという話をしよう。

そしたら、そのジョナサン・ザックスと30分でもう終わり、帰れと言ったのが、3時間も話をするわけです、延々と。なぜ自分はそういうふうをやったかと。同じようにいこうと、これは無理だと。完全互換というのは無理だということがわかって、それで7社回ったんです。帰って来たわけです。やっぱりダメだったと。でもまあ、何とかお金さえ積めば、少しは移植してくれるわけです。「1-2-3」はやってくれなかったけど。

それで帰って、やっぱり互換でないとかんということがわかったわけですね。帰ると、社長以下みんな待ってるわけです。「やっぱりダメだったろう」「赤字だね」「やめたら？」って。それで条件が1つだけ出たんです。東芝で売ったってダメだと、儲かるわけないと。大型機で失敗したやつが、また同じようなことをやって。それで条件が1つだけ出て、OEMを取れと。OEMを取れば、そこは買ってくれるんだから、開発費も出してくれるから、それは損はしないと。相手は損をするかもしれないけど、自分たちは損をしない、OEMを取れと。

それで今度は、OEMを取りに回るわけです。私はそれ行かなかったんですね、開発部。だから段ボール箱を持って、お金がないから、開発費が。これで IBM 互換機をつくりますと。アメリカ中を回ったわけです。デック（DEC）に行ってお金をくださいと、ゼ

ロックスに行って OEM やりますよと。そしたら、ゼロックスが取れちゃったわけです。「いいよ、やってくれ、1万台発注するよ」と。最初の互換機というのはゼロックスの OEM です。

それで初めて、OEMでいいよという話になったわけです。それは別プロジェクトですからね。

——まだですね。

菅：別プロジェクトなんです。

〇OEMによるコンピュータ開発

——その後もやりますよね。

菅：ええ。それでやりますよね。それで、そのころ、しばらく経って「386」（：インテル 80386。32 ビットマイクロプロセッサ）になったときに、コンパックがのし上がってきちゃったわけです。「386」で IBM よりも性能がいいというので。それでコンパックが、ロッド・キャニオンがやったわけです。IBMのシェアをどんどん食っていくわけです。それも全部デスクトップですね。

そのうちに、コンパックがトランスポートブルというのを始めた。トランクみたいなやつに画面がついてて、CRTのモニターがついてて、運ぶときにキーボードをガチャッとやると、こんなトランクと一緒に持ち運ぶ。まあ（：アメリカは）車で移動しますからね、飛行機とか。彼らはそれでも十分だと。だからまったくデスクトップだけど、重さとか大きさを犠牲にして、小さいやつでトランクみたいな、トランスポートブルというので。その 8 ビット版は、オズボーンが出してたんですね、同じのを。みんなそういう方向で走ったわけです。

だから、そういうことをやって OEM を取らなきゃいけないというので。ゼロックスの次に来ないんです、注文がね。やっぱり同じようなものじゃ売れないですね。1万台買ってくれたけど。次が来ないから、デックに行っているんな、なんせものをつくって売るわけじゃないので、ボール箱でそれらしいものをつくって売るわけなんです、お金がないから。

それで次に、また、東芝の営業マンって優秀ですよ、取って来たわけ。それ何かというと、アタリってありますよね、ゲームメーカー。アタリがちょっと苦戦始めたんです、ゲームが。で、彼らは、むこうで IBM がパソコンをやっていると。アタリのゲームが動いて、IBMのソフトが動く、ガッチャンコしたデスクトップをつくろうと。でも、自分たちはアタリの技術はあるけど、パソコンの技術がないから、これをつくってくれないかというのが来たんです、仕事が。

ただし、うちは注文しないよと。出来上がって初めてつくるんだということで、開発を一緒にやろうというあれだったんです。それで、私は上司に言われて、「おい、この話が来た」「アタリはシリコンバレーにある」「ついては、おまえ行って来い」と、1人で行って来いというので、それで行って開発を始めなきゃいけない。開発費というのはくれるわけです。開発費だって、人件費ですよ、行ってやる。それで行って始めたんです、むこうにオフィスをもらって。どんどん始めたんですね。

そしたら、アタリがフィリップモリスというタバコ屋さんを買われるということになったわけです。本当に買われちゃったんです。それまで、そういう話ってあまり伝わってこないんですね、開発してる時。こっちもだから一緒にアタリの人間とやって

て。毎日、成果を報告するわけです、社長に、アタリの。それをやってたわけです。その社長もね、忙しいの、ジョン・キャバリエ (John Cavalier : Home Computer Division のプレジデント) という、アタリの。アタリのゲームやってる社長ですね。そしたら、ある日突然、買われるという話になって。その前に、やってるときにジョン・キャバリエが、そこにアポを取るのが大変なんです。朝 7 時ぐらいに、みんな行列をなしてるわけです。そこに行って、「いま成果はこうだ」と、「これを早く進めましょう」と、このプロジェクトを。やってたわけです。そこで初めて、アメリカ人ってこうやって仕事をするのかってわかりましたよ。田中角栄みたいなもんです、こうしろああしろ、はい、これって言って、全部指示するわけですね。それで次々にさばいていくわけです。

われわれもさばいて、開発費が出たんですよ。そうこうするうちに、フィリップモリスに買収されてしまって。そしたら、ここで初めてアタリのマネージャーがトイレに行くんです。トイレに行くと、男性用の小便をするところに、アップルのリンゴのマークが置いてあるんです。それに向かってみんな小便をする。そういうことをやっているんです。そしたら、マネージャーのオフィスの扉に、「私は最後まで頑張る、君たちも開発を頑張ってくれ」という張り紙が出たんです。そうすると、そういう張り紙が出た時点で、みんな蜘蛛の子を散らすように、「これはダメだ」となったんです。シリコンバレーですから、昼はレストランに行くんです。レストランでこんな感じでみんな食べているわけです。ライバル会社の人間もみんな一緒なんです。だから、「おまえどうなんだ」「もう、うちダメみたいだ」と言って、もう就職活動という感じですよ。

それで、東芝とアタリのプロジェクトが潰れてしまったんです。ゲーム機も何台かつくりましたが、出荷されないうちに終わってしまって。そのころ、アラン・ケイ (: 計算機学者。「パーソナルコンピュータ」という概念の提唱者、「Dynabook」構想を説いた) はアタリにいたんです。世の中狭いですよね。そのころは会ったこともなかったんです。

そしたら、東芝から「おまえの契約分は取ってこい」とお金の件で。プロジェクトがなくなったら終わりなので、無理やりでも取ってこいと。フィリップモリスは金持ちなんだからと。それで交渉になりました。東京からも英語の達者な人が来て、私の人件費よりも何倍も高い金額をもらって帰って行ったんです。

そしたら、そのジョン・キャバリエというアタリの社長は、数カ月もするとアタリ (: 正しくはアップル) の重役になっているんです。「なんだ、アップルに行ったのか」と、とんでもない人だと。マネージャーも自分は頑張ると言っていたのに、その上がアタリに行ってしまう。

——アタリじゃなくて、アップルに行ってしまったと。

菅 : アップルに行って。そのころは日の出の勢いですからね。まだアップルも IBM もそんなに大きくなかった。そうすると、アラン・ケイもそのころかどうか知りませんが、結局アップルに行っちゃいました。だからみんな、負け組はなくて、シリコンバレーであっちからこっちへと、そんな感じです。しょうがないから日本に帰って来たんです。

——ゼロックスともやってたし。

菅 : ええ、やっているし。 (: T300 では) プラズマディスプレイを使おうと。液晶が

当時、まだダメだったので。ろくなものがなかったから。それでプラズマディスプレイ、それで松下がフィリップスの技術導入でプラズマをつくっていたわけです。それで、薄型のができそうだからということで、溝口さんとか向こうの誰か知りませんが、交渉して、コンピュータ用でやろうということで始めた。

それから AC ですから、それは、「T3100」は AC だから電源なので。それとか、CPU はインテル、ハードディスクは、当時一番小さい 3.5 インチの薄型というのは日本ビクター（JVC）しかなかった。

——そうでしたね。

菅：それを採用しようということで始めたんです。それで始めて、なんとかつくりあげて、ラップトップ、クラムシエルの。それが初めてで、「ウィッチ・コンピュータ」というのがイギリスで開催されて、そこに溝口さんが持って行って、そこで出展したわけです。

——イギリスのイベント。

菅：イギリスの展示会で。そしたらやっぱり評判だったわけです、これはすごいと。しかも互換だと。ただし、フロッピーは当然 8 インチのフロッピーなんて入らないですし、5 インチのフロッピーなんて入らないです。3.5 インチを入れたわけです。だからソフトの互換がそこだけないんです。直接フロッピーに何かアクセスするものはダメなんです。それを直さないと、ソフトウェアを。でも、見て互換があるということで、完全にビックリしてしまったわけです、世の中は、これはすごいと。それで今度はアメリカにそれを持って行って、展示会に出して、日本に帰って来たら、評判がすごくいいと。OEM じゃなくて売れそうだということで、初めて出すことにしたんです。

○ダイナブックの開発前夜

——ちょっと 1 点いいですか？

菅：はい。

——「1100」があるじゃないですか。

菅：ずっとあと。

——「1100」のほうがあとでしたっけ？

菅：「1100」はバッテリー駆動ですから。

——「3100」が最初だった。

菅：ええ、それは AC です。まだバッテリーも開発しなければいけないし、液晶もなかった。すべてがなかったわけです。そして帰って来て初めて、ここでいろんな人がそれを見ているんです。ジャストシステムの浮川社長（：浮川和宣）、専務が海外で見

てしまったんですよ。なんでこれを日本で売らないんだと。

当時、日本では独自 OS で、PASOPIA でソフトウェアハウスにいっぱいソフトをつくってもらったんです。だから、互換機にしようと思っても、全然出せないわけです。ソフトウェアハウスが、裏切り者めと、私たちが持っているこのソフトを在庫にするつもりか、東芝が全部補填してくれるのか、在庫を買ってくれるのかと。そんなもの買えないですね、赤字だから。それで、そんな勇氣は誰もなかったわけです。でも、もうわかりますよね。何かというと、売れそうなものというのは。

——見ただけで衝撃でしたから。

菅：漢字 ROM を入れて、まず漢字を表示しようと。だからパターンを全部読んで、全部それらしいようにしちゃった。それで青梅工場でデモをした。もう、ここまでできていますと、日本語はもう大丈夫なんですと。あとはソフトウェアハウスを回って、頼むだけですと、IBM 互換にしようじゃないかと、そこだけやりましょうと。デモは、キーマンだけです。キーは東芝だから。デモをしたら、もうその日の午後か、次の日にはみんな変わっちゃったわけです、これしかない。というのはやっぱり、人間って動いているやつを見ると、その気になっちゃう、もうできているんじゃないかと思っちゃうわけです。それで全部説得して回らなきゃいけないと、ソフトウェアハウスを、ごめんなさいと。でも新しいチャンス、皆さんも海外にも出て行けるかもしれないと言って、ソフトバンクの孫さんも含めて……。

——そう簡単ではないと思いますけどね。

菅：それでやるんです。どうせマイナーですから。「98」がメインで、「98」が IBM 互換にしますとか言ったら、それはとんでもないことになるでしょうけどね。そんなわけのわからない、シェアの少ないところに行って、気にしているほどはね、東芝がものすごく気にしているほどは、みんなそんなに思ってくれていないんです、現実。これ、あとから言うと怒られるでしょうけどね、何を言っているんだと、あのとき■■したじゃないかと、われわれのソフトをね、と言うかもしれないけど。自分たちが思っているほどはね、世の中というのは冷たいものです。

それで東芝の中は、完全に変わっちゃったわけです。あとは、どう謝るかとか、どうやって路線変更するだけなんです。それで、ラップトップ、海外ではあれ、実際に商品化したら、売れ出したんです。日本では売れないんです。なんでかというとな、日本というのは技術的とか、ものが本当にいいと思っても、すぐに OK って言わないんです。そうは言ったって、こんな違うものを出してね、たとえば会社で買おうと思ったら、承認なんかしてくれないよと。

どこのが一番売れているのと、いや NEC です、「98」ですと。じゃあ NEC でいいじゃないかと。形が変わっていいって言ったってね、日本で一番売れているわけじゃないんだらうと、そうするとみんな責任取れないから、売れないわけです。で、「J-3100」の最初というのは、さっき言った営業のハタグチさんとか、技術と営業部は言っていましたけど、みんながやるのは、そのマーケットを開拓するしかない。というのは、売れないですから。IBM 互換だって、世界が何だと、ここは日本だよと、何を言っているんだと、売れてなんぼだと。

ソフトウェアハウスを回ったってそうです。実際に売れているんだったら、移植するけど、売れてもないもの、これから売れますよって言って、明日よりも今日なんだと。今日よりも過去なんだと言われたら、そのとおりですね。それで、しょうがないから、

何を始めたかという、アメリカとかヨーロッパで、どんどん採用されていくんです、企業で。彼らがいいと思ったら、もう便利だと思ったら、すぐ飛びついて使うわけです。IBM 互換でもあるし、ソフトも動くから。

だから、ソフトも移植してくれるわけです、ソフトウェアハウスも。さっき言ったロータスだってやってくれるわけです、これ売れそうだと思ったら。IBM は普通に、5 インチのフロッピー版を売っていればいいんだから。これは新しいラップトップとして売れるから、マーケットで売れるからと、それでやってくれるわけです。

それで何をしたかという、売れないと、どんなにいいものをつくっても売れないと。それで困って、われわれがやったのは、外資系、アメリカで採用してくれている会社の日本の支社に売ろうと。これだったら非常に簡単だと、アメリカのやつと同じものを買うだけです。そしたらむこうも OK って来るわけです。ただ問題は、マーケットが少ないということだけです。それでマッキンゼーさんとか、いろんなどころがいっぱい買ってくれたわけです。だからもう日参してね、もうちょっと増やしてほしいとか、どんどんやって。そうやって、いろんのをやっていくわけです。

そうやって、いかにオフィスで持ち運んで使えるかということ PR して。だから、もう、マーケットをいかに新しいマーケットで、これが便利ですよということを、お客さんにわかってもらえるかということが、それがほとんどです。なかなか数はまだまだ、日本では出ないと。一方、海外はもう完全に、どんどん黒字になってくると。

そうすると、また今度は何が起こるかという、社長以下が何を言い出すかという、海外でこれだけ売れているものが、なんで日本で売れないんだと、おまえらのやり方が悪いんじゃないかと、そう言ってくるわけです。そう言ったって、世の中ってダメなんだと言ったって、ダメなのはおまえたちだって、世の中が悪いんじゃないと。いや、一番悪いのは社長だと思うんですけどね。社長はわれわれの上司なんで、そうは言ってくれなくて。

それで、やっているうちに、1986 年ですから、6 月です、「J-3100」のデビューは。同じ年の 1 月に「T3100」です。それで今後は、海外は「1100」とか、バッテリーのやつをやろうと。それ、半分ぐらいの液晶ですみますから。バッテリーもそんなに、液晶が小さければバッテリーも小さくてすみますから。あとは一機だけフロッピーつみこんで、そうすれば、もうそのころはフロッピーベースのソフトも、「T3100」のおかげで揃っていますから、「1-2-3」だとか全部。それをそのまま使えばいいかなと思って。問題はフロッピー 1 台で動くかどうかだけだと。ということで、それでデビューすることにしました。

○ダイナブック開発のはじまりと 2.5 インチ HDD

同じようにプロジェクトとして、画面を 640×400 にする、漢字が出せるダイナブック (DynaBook) というのをつくろうということが、プロジェクトの始めだったんです。それと同時に、もう 1 つ始めようとしたのが、将来は「J-3100」とか「T3100」というのは、ハードディスクは 3.5 インチなんです、薄型だけど。でも本当のノートブックをつくろうと思ったら、2.5 インチの、もっと小さいやつをつくらなきゃダメだということで、新しいハードディスクをつくろうと始めるわけです。というのは、「IBM PC/AT」互換だったら、ハードディスクがないとダメなわけです。いいソフトも動かないです。そのために、世の中が全部 3.5 インチのハードディスクだったところを、2.5 インチが必要だということで、そこで初めて東芝は、これは誰が言い出したかわからないんですけど、溝口さんあたりかもしれないですけど、20・20・20 という規則をつ

くって。

—ありましたね。

菅：厚さ 20 センチ、200 グラム、価格は 20 ドルか 200 ドルで、20・20・20 でつくろうということでした。東芝は 3.5 インチのハードディスクをつくっていたので、話を持って行ったんです。しかし、「3.5 インチで十分だ」と断られました。当時は世の中にノートブックもありませんでしたし、ハードディスク部隊にこんなものをつくろうとしているとは見せていませんでしたから。

それで仕方なく、やってくれそうなハードディスクメーカーを口説いていくわけです。新しい市場をつくるため、小型のハードディスクが必要だと。開発費は出さずに、あなた方のためにつくるんだからと説得しました。そのとき 2 社、日本の JVC さん、3.5 インチの薄型をつくった実績がある JVC さん。海外は、コナー・ペリフェラルというコナーさん、ここがやろうということになりました。

まったく同じスペックでつくったところ、両方ともできてしまったんです。コナーもできるし、JVC もできる。マーケットはそんなに大きくないので、コナーが来て、ライバルのコンパックなど、よそにも売らせてほしいと言ってきました。

次はノートブックだということで、みんな始めるわけです。ハードディスクがあれば、これ以上いいものはない。コナーのジョン・コナーさんが、ライバルのコンパックなどいろんなところに売らせてほしいと言ってきました。

彼はもともとシーゲートを立ち上げた人間で、ずっとつき合っていて、今でもつき合いがあります。それで条件として、東芝には一緒につくったので安くし、他社にはちょっと高くする。東芝を安くした分、向こうを高くすればいい、マーケットが大きくなるからと。それで OK になりました。たくさんできるから買えない。だから彼らにチャンスあげて、みんなチャンスをものにしたんです。

一方、JVC のほうは困ってしまいました。コンパックさんはコナーをいっぱい売り込むし、JVC は東芝しかない。そのうちに NEC さんも 2.5 インチが必要だと。同じような条件で高く売る、先行者利益は私たちにくれないとダメですよと言って始めました。

困ったのは東芝です。2.5 インチがないから。そのマーケットは全部なくなってしまいました。これは後日談ですが、ダイナブックを出したあと、フロッピーベースのダイナブックのハードディスク版を出すときに、東芝は 2.5 インチのマーケットが伸びてくると。しかも、ノートブックは東芝が世界に供給している。でも自分たちはハードディスクがない。2.5 インチの開発を手伝ってくれという話になりました。

ハードディスクの部隊も開発のリソースも開発費も十分がないので、ノートブックを貸してほしい、動くようにしたいからと。東芝もいいものができたら使うようになるかもしれないし、社内にもあるし、当時は隣でやっていたので、パソコンをたくさん貸してあげて、これでやりなさいと。貸してあげたというよりあげたのかもしれない。

それで東芝は 2.5 インチは完全に出遅れました。後で取り返しましたが、それでも出遅れました。皆さん、クリステンセン（クレイトン・クリステンセン）をご存知ですか。

—はい、イノベーションのね。

菅：『イノベーションのジレンマ』（1997）という本を読まれた人が多いと思います。この中にコナー・ペリフェラルの話が出てくるんです。

——出てきますね。

菅：コナー・ペリフェラルがいかにも自分たちが 2.5 インチをつくったように書いてありますが、よく知っているんです。一緒にやっていたのですから。本当は東芝の要求によってつくったもので、あの本には全然そんなことは書いていません。

重要なのは、新しい部品というのはシステムメーカーがいつも提案するということです。これから話をしますが、2.5 インチは東芝のノートブックのため、ノートブックの AT 互換をつくるために世界で最初につくったんです。

本当はそのとき、2.5 インチにするか 2 インチにするかという話がありました。2.5 インチの最初に商品化されたものは 10 メガバイト、メガです。ギガではなく、10 メガバイトです。円盤がこのぐらいの 2.5 インチの円盤です。パソコンをやっていると、次の商品をどう特徴づけるかを必ず考えていかなければいけません。

1 年単位で画期的な新しいものを出していかなければいけない。だから部品をいつも並行して開発していかなければいけない。お客さんが見て、すごいな、よくなったなど思うものをつくらなければいけない。考えたのは、2.5 インチにしておくとも 1 年後に 20 メガバイトになる。円盤が大きいから。

ところが 2 インチを選ぶと、1 年後にはできなくて 2 年後に 20 メガバイトにできる。そこで東芝は、自分たちが世の中で 2.5 インチの 10 メガバイトを、ライバルが買って商品化するときに、同じときに 20 メガバイトにしよう、自分たちだけ。そうすればいつも優位に立てるということで、2.5 インチを選んだんです。今考えると 2 インチにしておいたほうが良かったと思います。結局、できすぎてしまうから、さっきのコンパックのようにみんな売ってしまうことになるので。

そういうことでやって、部品も、液晶は当時まだダメでしたが、いよいよシャープさんや松下さんと話して、液晶をつくっていきました。それでできていくんです。バッテリーはサンヨーさんと、最初のはニッカド電池でつくっていきました。それからリチウムに移っていきます。その前は十分に使えるものがなかったの、部品メーカーと全部打ち合わせてつくっていきました。部品のロードマップをどんどんつくっていきます。

ただし、部品メーカーの方は商品がどんなものか、いつごろ出るかは知りません。われわれはこの部品はいつごろほしいということしか言わないから。だから液晶も、それぞれバラバラでやっていきます。ロードマップをつくって、全部並行して走っていくんです。

このとき、1 年単位で画期的なものを出していかなければいけない。それで全部ロードマップをつくって、それぞれ個別に部品メーカーと話をします。たとえばチップ部品なら村田製作所さんとやらなければいけないとか、いろんなところと。

キーボードもそうです。ノートブック、ダイナブックのために薄型のキーボードをつくりました。これは、ワープロのキーボードとまったく違います。パソコンはシフトキーがあり、シフトを押して何かというダブルタッチをしなければいけない。でも、ワープロはそうではなくて、1 個ずつ入っていく。だから次のキーを押したときに、1 つではなく、後のキーと同じと思ってはいけません。何か押されて、次に押されたということがわからないといけません。そのためにダイオードを入れています。

ところが、メンブレンのキーボードにダイオードを入れるテクニックはなかったんです。デスクトップのときは機械式のものですから。そのためにキーボードメーカーにも、ダイオードのチップを入れたものをつくってもらわなければいけないし、メンブレンをつくるどころとも話をし、全部つくっていかないといけません。

それから、CPU もそうですし、よくあるマイコンも、電源を制御するマイコンもつくっていかねばいけないうですよ。電池が少なくなったら、サッと情報をくれなければいけないう。電池がこのぐらい減ったよと。だから、もうちょっと明るさを調整するとか、全部 1 からつくっていくんですね。そのために、全部の部品メーカーとやっていくと。

だから、いま、日本で強みがある事業に部品メーカーがありますよね。アルプスさんもそうだし、村田製作所さんとか、いろんなところがやっています。モーターも、ニデックさんのモーターなんかもありますよね。そういうのを全部含めて、バッテリーもそうですし。

いま、部品メーカーがうまくいったのは、日本にノートブックメーカーがあったからです。そこが全部仕様を出すから、いまは誰がやっているかという、アップルさんがやっているんですね。だから日本にはないんです、システムメーカーが。だから彼らはアップル次第で、いろいろ変わっちゃうわけです。だから非常に難しいと思いますよ。それで部品メーカーといろんな特徴を入れながらやっていったと。そしてやっとノートブックが完成したと。

○ダイナブックの誕生と発展

——ダイナブックができた。

菅：ダイナブック（：DynaBook J-3100 SS）ですね、1989年6月ですよ。そのときの、やるのは、厚さをとにかく薄くしたいと。A4 サイズにしたかったんですけど、A4 サイズにならないで、A4 ファイルサイズと言っているんですけど。厚さもギリギリになるようにというので始めて。ボードもだから、まったく新しい技術でつくってやっていくんですね。

ところが、いまは CAD があって、全部切った張ったして、パソコン上でできるんですけど。当時は CAD なんかもないですから。それで何をやってたかという、当時はちょっと前までシール、IC の形をしたシールがあって、それをペタペタ貼って、それを線でつないで回路図をつくっていくんです。その前は何かという、手書きで全部やっているんですね、定規を使いながら手書きでやっていく。そのあとはシールをつくって、東芝の場合、シールを貼ってそれをつないでいくと。で、そのあとですね。どうなったかというラップトップができて初めて、ラップトップ上でやろうじゃないかということになってくるわけです。簡単にできるからと。机の上もあまりとらないと。だから、そういう形になるので、そこで初めて基板も、あらゆるものやっていくと。

ところが、これ、できるだけ小さくしたいし、時間も 2. 何時間ぐらいもたないと実用にならないところがあるので。そういうのをどんどんやっていくと、下手するとすぐオーバーしちゃうわけです、大きくなったり膨れ上がったりして、バランスを取りながら。でも、画を描いていって決めていくんですね。その画というのが、この中にある 1 つのサンプルですね、画なんです。

——スケッチがある。

菅：たとえば画だと、こういう形で液晶のパネルとか、こういう形で配置を考えていくと、そういうのをやっていくんですね、どういう配置にすればいいかと。デザインがないんで。それとか、基盤もそうですよね。基盤もそういう形で配置をしてやって

いくわけです。

ここにあるのが、われわれがノートブックをつくった、東芝が出したおかげで、世界初めての部品の一覧なんです。たとえば、この中でディスプレイがそうですね。プラズマもそうですし、液晶ディスプレイもそうですし、ハードディスクもそうですね、世の中になかった。バッテリーなんかもそうですね。ニッカド電池からニッケル水素になってリチウムイオン、これも全部初めて採用していくと。だから、そういうのを全部やっていくと。CPUもそうですね。

だから、パートナー企業が、トップがですね、部品メーカー、そういう形でみんなトップメーカーになっていくわけです。そういう波及効果がいっぱいあるんですね。

——何か呼び方はないんですか？ いまだったら、たぶんスマホがね、センサとかいろいろなものを進化させているじゃないですか。当時はノートPCだと、なんか呼び方みたいなものがないんですか？ 何とか商品みたいな、その時代を引っ張った商品。

菅：完全にノートブック。

——いや、そうなんだけど。そういうものをさして、なんかいう言い方とか考え方とか。

菅：それはなかったですね、個別にやっているだけで。

——でも、明らかにそうですね。

菅：そういうのを出していて、今の部品メーカー……彼らは違うというふうに、いまだったら言うかもしれないですけど。でも実際には、そういう形で引っ張って。いまの新しい技術というのは全部そうになっている。やっぱりシステムメーカーがいないと、引っ張れないんですよ。そういうパソコンに代わるものとして、スマホでアップル社がいま、全部リードしていると。部品メーカーもアップルさんが出した要求スペックにしたがって、どんどんつくっていくし。あるいは逆に、部品もこういうふうなものをやったほうが、アップルのスマホがよくなるんじゃないかと。

——提案して。

菅：提案していくと、そういうことをやっているわけですね。ただ、海外のメーカーというのはやっぱり関係ないですからね。義理人情で動くわけじゃないから。やっぱり日本にそういう、きちんとしたシステムメーカーのリーダーがいないと、無理だということなんですね。

——エコシステムというか。

菅：ええ。リーダーがいないと、いずれはダメになってくると。彼らから見たら、どこのメーカーでも、どこの国のメーカーでも、いい提案をしてくれるところ、そういうことです。

○ダイナブックの販売

——ハードウェア的には、じゃあ、なんとか厚さとなんとかできて。しかも、それをいくらで売るとか。その頃の市場環境とか、コンペティターとか、ユーザーはダイナブック出た、どういう売り方して、どういう反応だったんですか？

菅：まず1つは値段ですね。値段が、これはもうちょっと高くできないかというのもあったんですけど、それを20万円を切る19万8000円にしようと。これは溝口さんが、何としてもそれをやり抜けど。やっぱり20万円を超えてしまうと、イメージとしても、すごい安いものができたというイメージしないですよ。30万円も40万円もしたら、やっぱりそんなことは思わない。

最初のラップトップなんて、130万円ぐらいしたわけですからね。そういうのから、たった3年ですからね。86年にラップトップ「J-3100」を出して、89年にダイナブックですから。だから、10分の1に……、まあ10分の1までいかないけど、8分の1ぐらいになるわけですよ。そうするとやっぱり、そういうところを狙いたいと。

これは秋葉原に行って、いろんなヒアリングをするんですね、値段の調査を含めて。どのぐらいだと……、当然、こんな価格で出すというのを言わないで、世の中でどのぐらいのものが売れていますかねということですね。やっぱり値段のヒアリングをして、全部出していくわけです。それから、どこがどういうものを出しているかということを含めて、それからソフトはどんなものが売れているかと。それに一番向くような……、結局ソフトがないとただの箱ですからね。ソフトが快適に動く形にしなきゃいけない。

じゃあ、実際出したときに、サポートできるソフトは何があるんだという話になりますから、必ず。だから、われわれもそこでいろいろ学習しましたから。ダイナブックを出すときには、日本で初めてノートブックを出すんだから、ソフトウェアハウスの人にも来てもらおうと。来てもらって一緒に盛り上げていこうということで、初めて、ソフトウェアハウスの方にも来てもらって発表会をしたと。それからテレビのコマーシャルだとかしてですね。それとカタログも、それらしいカタログにして。

——鈴木亜久里（：1988～95シーズンにF1に参戦）を。

菅：鈴木亜久里を採用して、F1の形を盛り込んでいくと、速くて、しかもコンパクトだという形ですね。これをみんな待っていたという形にしていこうと。で、その前に、ソフトウェアハウスさんにも全部実機を渡して、それ用にソフトを開発してもらうんですね。そうしないと、ソフトがないと出したって意味がないですから。発表するとき、ちゃんと動くようにと。そのときに、クレオさんなんかはオールインワンで、「ビジコンポ (BUSI COMPO)」（：Office 的ソフトウェア）というのを出したりしましたよね。そういう形で、やっぱりソフトをうまく訴求していくと。

——アシスト（：ソフトウェアハウスの）さんとか。

菅：ええ、アシストさんもありましたね、ビル・トッテンさんのところで。

——反応はどうだったんですか？

菅：反応はすごくよかったですよ。やっぱり、いままで高いというイメージがあって、中途半端なものだということで、本当にバッテリーで動きますから、自分の机の上から、別のところに持って行けるわけですね。会議室にも、もちろん持って行けるし。だからそのイメージはまったく違いましたね。

いまでいえば、スマホはいろんなところにみんな持ち歩いていますけど。当時はノートブックパソコンしかなかったですからね。自分のオフィスから、あるいは家から持ち出せると。確かに AC でラップトップというのはあったんですけど、電源がないと動かないんです。初めてできたんですね。

ただ困るのは、開発をするときに困るのは、常にまた、一旦見ちゃうと、これはできるということを証明したようなものですからね。しかも部品メーカーさんは同じものをたくさん売りたいから、ライバルメーカーにもみんな売っていきますからね。だからライバルがどんどん、ドツと出てくると。そうすると、次にまた新しい技術、あるいは新しいニーズを取り込んでいかなければいけない。だから、毎回、毎回、その繰り返しですよ。

——初代のダイナブック、何台売れたんですか？

菅：何台ですかね。たぶん残ってない気がします。

——データありそうですね、でも。

菅：どこかにはあるでしょうね。私も正確には覚えてないですけど。

——それこそ、ハタグチさんとか、そっちの……。

菅：持っているとしたら、知っているとしたら、営業の……。事業計画にはあるのかもしれない、どこか探せばあるかもしれません。

——でも「98」がね、さっきの 98 はさすがにないと思うんだけど、すごい市場を持っていたところに、明らかに食い込んだっていう感じ。

菅：ただし、マーケットが限られています、まだ。やっぱり主流がデスクトップですから。

——まあ、そうですね。

菅：われわれのところは、ノートブックの中のマーケットは 7~8 割あったんですけどね。ただ、デスクトップ、ノートブックを比べると、まだデスクトップという感じですから。だから 10 万とか、そういうレベルです。主流はもっともっと、10 万か 20 万……。

——業界人はみんな買いましたけどね。

菅：10 万か 20 万。

——そんな感じですか？

菅：そんなもんです。それからですね、どんどん出てくるんです。

——そのころ、日本のパソコン市場って 100 万台ぐらいあったんですかね？

菅：100万台あったでしょうね。というのは、8ビットも含めて。

——そうですね。ワープロもまだ結構元気なころだし。

菅：ワープロもべつにしてですね。ワープロも出たころです、「JW-1」（1982、東芝）ポータブルですね。そういう感じです。それからどんどん、市場っていうのはライバルが来て初めて増えていくんですね。1社だけでやってたんじゃ、やっぱりみんなアーリーアダプターっていう先物を買ってくれる人しか買ってくれないんです。大衆っていうか、全体がグッと動くのはやっぱり、ライバル機種が1社だけじゃなくて、何社か出して初めて増えてくると。それでも4~5年かかっちゃいますね。世界的にもそうなんです。デスクトップとノートブックのマーケットってやっぱり、時間かかってますよね。

——「98NOTE」（NEC、1989年10月発表）はでも、4~5年はかかってないでしょう？

菅：いや、かかってない、もうすぐですよ。

——ですよ？

菅：1年もかかってないです。

——ですよ。

菅：だから、有名な話で、ダイナブックをNECの部長さんが、自分の席のうしろに置いて、「これだよ、おまえたちはもっといいやつを早くつくれ」と言ってやってたっていう噂を聞きましたけど。たぶん8カ月か9カ月ぐらいですよ。そんなもんなんです、頑張れば。というのは、部品メーカーっていうのは手に入っちゃいますからね。つくり方っていうのはわかりますから。設計は自分たちと同じにやればいい、部品さえ手に入ればいい。そんな感じです。

あと、スペックは少々悪くてもいいんです。というのは、ブランドがあるから。要するに、NECの「98」ブランドっていうのがありますからね。「98NOTE」っていうのは、1年ぐらいかかって、それよりちょっと切ったぐらいですね。だから、つくりやすいっていうことです。ものができるっていうことがわかれば、買ってあげればいいんです。もう日本はそういう形で。

ただし問題は、全体のパソコンのマーケットの中で、まだ主流じゃないっていうことです。世の中はやっぱりデスクトップをみんな買ってる人たちは、それをそのまま買って行く。ただ、海外は変わってきたんです。

——海外はノートのほうに結構シフトして。

菅：まだ、完全にはシフトしてないですね。ノートがどんどん増えてくるんです。

——いろんなメーカーから出てきますよね。

菅：ノートが増えてくると。それは海外と日本のマーケットの違いだと思うんですね。いいものを早くとっちゃうんです。要するに、メーカーが有名でなくても、ブランド

よりも商品の価値そのものを理解してくれる。自分たちが使うときにメリットがあるのかどうかで。そういうのは明らかにそうですね。日本はやっぱりブランドとか、ほかを気にしますよね。だから、じわじわしか伸びていかない。

だから、そういう意味では逸早く伸びていかない。一番私なんか思うのは、マーケットっていうのは、「98」を中心に進んでいったんで、日本のソフトウェア産業が育たなかったんです。というのは、日本のマーケットでしか通用しなかった。もっと早く本当はソフトウェアハウスさんも、「98」じゃなくて、IBM互換のほうにシフトしてれば、もっと早く海外に出られたと思うんです。いいソフトウェアがいっぱいあるんですから。日本のソフトウェアハウスの実力っていうのは、海外と比べてもまったく遜色ないんです。むしろ、勝っているのがいっぱいあるんですね。

でも、残念ながらマーケットが小さすぎる。そこでみんな勝負してるから、ものすごいチャンスを逃したと思いますね。これはもう、日本はいつもそうです。小さなものでも、なかなか後戻りはできないから、一旦そういう形で育ってしまうと、そこにずっとあとから弊害が効いてくるんです。だから、いまだに日本のソフトウェアハウスっていうのは、これはシステムのソフトも含めて、育ってないですね。やっぱり日本の市場だけを見てやってるから。どうしても、世界のマーケットっていうのは狙えるものがない。

○ダイナブックの登場による市場などへの影響

——ちょっとだけ、ダイナブックが出たことで、こんなことが起きたみたいな出来事って、ほかには言い忘れていることはないですか？ でも市場全体ではやっぱり、まだ、「98」、天下のDOSの時代だから、まだ一部だったと。

菅：そうです。ただし、一部のソフトウェアハウスさんとか、あるいはユーザーさんにも、ものすごくインパクトがあって、一部の人には完全に変わっていきたくて思う人がいっぱい出てきたんです。

よくあるのがですね、例として。必ずパソコンを出してると、ノートブックを出すと、クレームじゃないんですけど、問い合わせっていうのが結構来るんです。問い合わせが来ると、だいたい保守会社、東芝では東芝エンジニアリングっていう会社が、保守を全部担当してるんです、コンピュータで全部。

そこに入るようになってるんですけど、うるさいお客さんというか、答えられないようなやつがいっぱいあるんです、技術的に。そうすると最後回ってくるんです、設計のほうに。「細かいことを聞くお客さんで、もう私らには対応できません」と。「だから代わってくれませんか」って言って、いいですよと言って、最後電話とるわけです。

そうすると、ノートブックとかラップトップで、びっくりしたのは、「私はね、数学をいろいろやってるんで使ってるんだ」と。それで、「数学っていうのはね、いまやラップトップとか、ノートブックでやる時代だ」と。そのときは、電話がラップトップです。ラップトップで数学を解いてる。ところが、「キーの入りが遅い」と。だから手のほうが速く動いちゃうから、自分の頭のほうが速く動くから、入らない。これだと数学でいい成果があげられない、何とかしてほしいと。キーボードの仕組みを教えろ、BIOSの仕組みを教えろっていうんです。

いいですよと、どうすればいいんですかと。自分は東京に来ることがあると、東大でちょっと教えなきゃいけないときがあるから、行くから、東京駅に。そのときに会って話を聞かせてくれって言われて、東京駅に行くわけです。待ってたら、来るわけで

す。それで初めてわかった、こういうことを希望してるんだと。それでこのキーの入れ方を、どうすればもっと改善できるかっていうのを教えてほしい、BIOS を書き直さなきゃいけない、そういうのがあるんです。

それを教えるわけです、こういうふうにやればいいんですよと、懇切丁寧に。帰りにダイナブックのテレホンカードを、多少ですけど、「ありがとうございます、ユーザーですから」って渡そうとしたら、「いや、こんなものは私は公務員だから、もらえない」と。「何とか受け取ってくださいよ、皆さん受けとってたんです」。いやダメだと言って、そのとき言ったんです。何度も質問してくるんです、その人が、その先生が何度も何度も。「大抵、これぐらい言えばだいたいわかるんですがね」って言ったんです。そしたら、その先生が「私は頭が悪いんですかね」って言ったわけです。いや、そんなこともないと思いますけど、学校の先生ですからと。それが印象に残ってるんです。

そのあと 2 回ほど、同じ先生に。そのあと聞いたわけです、名刺交換されて、名刺もらったわけです。向こうからもらうのは全然問題ないと、こっちからも名刺をあげるのは問題ない。テレホンカードは嫌だと。そしたら、森重文っていう先生なんです。

——なんと。

菅：森重文先生というのは、日本で 2 番目にフィールズ賞を取った人で、京大の大数学者だったんですよ。その先生に「大抵の人はこれぐらいでわかるんですがね」と言ったら、本人は忘れていると思いますけど、「私は頭が悪いんですかね」と言って。世界の天才をバカにしてしまったような気がして、そういうことがありました。

——BIOS はでも、書き換えられないでしょう。

菅：いやいや、そのやり方をちょっと教えてあげたんです。もっとあるのは、ノートブックのときですが、三浦雄一郎さんという方がいますよね。こんなこと言っているのかしら……。エベレストに登るときに、パソコンを持って行くんだそうですよ。ところが、ハードディスクって呼吸しているんですよ。呼吸というか、中の気圧が同じようにならないと、ヘッドがぴしゃっとなって沈んでしまって、読み取れなくなってしまうわけです。これを何とかしてくれと、エベレストに持って行くのに、おまえのところのダイナブックを持って行けないじゃないかと。

それで、「これはハードディスクですからね。人間も同じで、パソコンもハードディスクも呼吸していますから、息止めたらダメですよ」と。「そんなこと、技術の東芝じゃないか、なんとかしろ」と。しょうがないから、この間助けてあげた。2.5 インチのハードディスクの東芝に言って、これを何とかしてほしいと。そしたら、ガスを入れるんですよ、ヘリウムかなんかを。そうしたら何とか動くようになった。「これを持って行ってください。でも、これだけです。故障しても知りませんよ」と言って。

——1 個だけつくったの？

菅：1 個だけ。

——すごいですね。

菅：いまはあれでしょう、ノートブック持って行っても、たとえば、バッテリーがダメでも、全部持って帰らなければならないんですね。山に、エベレストにゴミを置いていってはいけないと。だから帰りが大変なんですよ、彼らもね。使えないものがいっぱい、それを抱えて下りて行かないと。

それとかですね、もっとおもしろいのは、電話がやっぱりかかってくるわけです。対応して、「実はハードディスクが壊れて動かなくなりました。ただし、中身を見ないで、とにかくこれが読めるようにしてほしい」と。

そうすると、その対応に、なんでこの人そんなこと……。この人は偉い政治家なんだと。誰かとはわからないけど、あなたのところではわからないけど、これは大切なデータが入っているみたいなので、中身を見ないで。でも、これが修復できないと困るみたいなので、東芝も困っちゃうので、何とかして。そういうやつを何とかするとかですね。でも、そういうとんでもないことがいっぱい来るんです。

——ユーザー層がめちゃめちゃ変わったんですね。

菅：だからさっきの、森重文さんが、もう本人は忘れていると思いますけど。そのあとで、だいぶあとで、マックブックを使うようになったとか言ってましたけど。だから数学も変わっちゃったと、世の中で。

——「REDUCE」（レデュース）

菅：というよりも、外に出て、いろんな会議室で使えるように（01：34：30）なつたと。完全に違うと。それは、そのへんの学校の先生だったらね、まあ、そういうこともあるでしょうねと思ったけど。やっぱり世界的な業績をあげるためにも、そういう機器が必要だったのかと、いい仕事をしたなと思って。そういうのがエピソードです。

——最後 1 個だけいいですか？ ダイナブックというと、僕は思い出すのは、ゼニス（：正しくはタンディ）が訴えたでしょう、ノートパソコンの特許で。あれ、どうなんですか？

菅：それは、東芝を訴えてないんですよ。

——東芝が訴えられたわけじゃないんだ。

——何社か訴えた。東芝はなんで訴えられなかったんですか？

菅：いっぱい持ってますから、特許を。だから、さっきも言いましたように……。

——喧嘩してきても返せるから、訴えてこない。

菅：そうです、そうです。そういうのはやらない。むしろ逆に訴えてお金もらおうと、そういう形。

——そういう会社なんだ。

菅：そういう会社。それはね、途中からなんですよ。やられたから、やり返すってい

うやつで。普通は東芝なんて上品な会社だから、普通訴えることはしないんですよ。だから、報復じゃないけどね、そういうやつですよ。やったら払ってくれるところがあるから、これはいい商売だと思って始めたということです。それがたまたま、さっき言われたように、ソーテックの社長になった私のところに、また降りかかってくるとは思わなかったですね。

○モバイル放送への対応

——そうなんですよ。じゃあ後半というか、ダイナブック、たしかにね、僕がちょっとあまりにも……。溝口さんという人がまたね、すごい、その後ね、衛星というか、あっちのをやるんですけど。

菅：そうです、モバイル。私もそのときいたんですよ。

——そうでしたっけ。

菅：モバイル放送。来られましたよね。

——モバホのね。いや、僕、行ってないです、アメリカの話ですか？

菅：いやいや、日本。来られなかったでしたっけ？ モバイル放送には来られなかった？

——いや、モバホはもちろん、ものも持ってたし。僕も長いので。

菅：あれもあれなんですけど、ドコモさんとか、夏野さん（：夏野剛？）が、いまあれだけ。そのころドコモだったから、ドコモさんとね、出資の話もしてたんですよ。

——そうですか。

菅：溝口さんと私なんかと、夏野さんと。

——ドコモが出資ですか？

菅：そう、もちろん。だってモバホはお金持ってないですから。それはね、やっぱりね、うまくいかなかったんです。

——そうなんだ。夏野氏。

菅：いや、夏野氏が悪いんじゃないくて、東芝が悪かったんですよ。

——そうなんですか。

菅：なんで東芝が悪かったかっていうと、東芝本体がそんなにいい話があったら、自分たちがやるから、モバイル放送じゃなくて。やってるうちに、立ち消えた。

——衛星系はね、ちょっとおもしろいタイミングではあったんですけど。

菅：でもね、あれ無理ですよ。あれでね、韓国とね、両方でトランスポンダーを入れて流すっていうことをやったんですよ。そのために、サムスンとか、LG とずいぶんやったんです。

——そうですか。

菅：それで悪いことをしたと思うのは、三菱電機なんかの人とね、みんな韓国ツアーをやって、韓国はこんなにやってるんだから、モバイル放送韓国版で。皆さんも、ドコモさんもやりましょうねと言って帰って来て、三菱電機さんがつくってくれたんです、ドコモさん向けの。それが三菱さんの最後の携帯電話になっちゃったんですよ（：2008年に携帯端末から撤退）。だから、三菱さんの首を絞めたのは俺たちかなど。きょうは全然関係ないんでやらないですけどね。

——シリウス（：シリウス・サテライト・ラジオ）とかね、アメリカの、結局ラジオだと切れちゃうから。延々と運転して……。まあいいや、そっちへ入って行くと、またあれなので。ダイナブックの名前のお話が、実は、僕的にはなんかあれなんで、ちょっと聞きそびれているという感じなんで。やっぱり名前がね、結構話題にもなったし。なんでダイナブックなんだみたいな、物議もちょっとあったりする。あれは、どなたがどういうふうにして決められて。

菅：溝口さんが、やっぱりダイナブックがいいんじゃないかと。というのは、いろんなところでパソコンの、いわゆる持ち運びのパソコンは、イメージとしてダイナメディアという、ダイナブックとかダイナメディアとか、そういうのがイメージとしてあると。それで、アラン・ケイさんも有名だったし、彼が本当に構想したやつを実現するのは東芝だっていう形にしていきたいと。そうすれば海外でも、名前が売れてるから、ダイナブックとかダイナメディアは。だから、うまく持って行けるんじゃないかと。もっとシェアも取れるだろうということで、最初の言い出しは溝口さんだったんです。

——溝口さんっていうのは、パソコン事業をずっとやられて。

菅：そうですね。それで、二人三脚みたいなもんで、溝口さんが上司で、私が部下なんです。

——ずっとそうですね。

菅：ずっとそうなんです。先ほど話をしたオフコンと DP 系、最初の。そのあとは、ずっと溝口さんなんです、ずっと。溝口さんがボールを投げると、私は投げ返さないでキャッチして走り回らなきゃいけないと、そういうやつですよ。だから、つい、今週の月曜日も溝口さんと会って話してたんです。

——なんと、なんと。

菅：そういう形で、それで何を始めたかということ、商標をとろうと。商標というのは

ご承知のように、考えた人が取れるんじゃないなくて、登録した人のものになりますからね。なんでもそうですけど、商標っていうのは特許と違って。そうすると、世界中でダイナブックを使って、ノートブックを売りたいと。だからもう、すでに一部、「T1100」なんかも売ってたんですけどね。これもやっぱりダイナブックっていう名前ですって売りたいと思ってたわけです、もともと構想としては。

それで、取ろうということで特許部に、東芝の、全部取ってくれっていう話をしたんです。そしたら特許部が、わかりましたと言って、何を始めたかという、人が取ってないかどうかって調査を始めちゃったんです、ダイナブックっていう商標をですね、世界中の。主な国ですよ。それで調査を始めているうちに、日本はアスキーさんが持っている。それからヨーロッパは、だいぶ取ってないみたいだと。調査をしているときに、何カ月も調査しちゃいますからね。アメリカはダイナブックテクノロジーっていうベンチャーができちゃった。そこが取っちゃった。

だから、われわれが、溝口さんもいつも言ってるのは、私なんかもですね。調査なんかしないで、申請をしたら取れたんですよ。調査してるうちに、相手がちょっとタッチの差で取っちゃった、ダイナブックテクノロジーは。世の中っていうのは、急ぐときには調査なんかしちやいかんと。まず申請してはねられたら、それで、「あ、誰か持ってるな」ってわかるんでね、それをやらないで調査を始めて、調査じゃね、うちがほしいなんて言ったってダメなんです。アメリカがなくなりました。

一番大市場のアメリカがなくなっちゃったんで、世界でダイナブックを使うのをやめたんです。イギリスとかドイツ、みんな取れちゃったんですよ。でも、それはもうやめた。

——わかりました。いまも名前、アメリカの話、ちらっと出ましたけど。そのあと、アメリカのほうにいらっしゃる。

菅：その前にですね、アラン・ケイさんが考えましたよね。

——ああ、そうですね。

菅：それで、ダイナブックというのを出したから、そしたらどこかで噂を聞いて、東芝はダイナブックっていうのを出したみたいだと、アラン・ケイさんが知ったんですよ。彼はそのときにたぶん、MITかなんかでですね、メディアラボかなんかにいたんじゃないかと。それで聞いて、東芝は MIT に対して冠講座っていうのをやってるんですよ。その関係で、そういう話が入って来て。じゃあ一度、日本に来てもらおうじゃないかと、せっかくなので。あの人が本来のオーナーみたいなもんなんで、それで来てもらったんです。青梅の工場に来てもらって、そのときいっぱいサインしてもらったんですよ。

でも、アラン・ケイさんは、正直な話、彼のイメージしてるのはもっと薄型ですからね。それとはイメージが違ったかもしれないですけどね。まあでも、せっかく来られたんで、いい話をして、技術者にもいろいろ講演をされて帰られましたけどね。われわれは記念のものを差し上げて、たぶん使っておられないと思いますけどね、そういう感じでしたよ。捕まえるのに大変だったんですよ。あの人が、いろんなところをね、じっとしてないから。呼ぶのに、それでさっき言ったカマタさんが捕まえにいった

んですよ。どこかの展示場で講演の計画があるっていったら、そこに行って捕まえて、日本に来てくれないかという交渉をします。それがダイナブックですね。

○ダイナブックの性能向上

——なるほどね。ダイナブック、シリーズで国内でもバンバン性能がよくなって。さっきの、それを見たらカラー版が登場とか。

菅：そうですね、カラー液晶ですね。それと同時にですね、もう 1 つ、実はあるのが、電源が入ってて、レジューム機能とってましたけど。

——あれは新しかったですよ。

菅：ええ、あれは東芝のノートブック、ダイナブックから。開けたらすぐに使えるようになる。それとはべつにですね、いろんな新しい特徴を入れていかなきゃいけないですね。そうしないと、新製品出したときにダメなんで。それで、あるとき、どのソフトを使ってるかっていうのに、一番基本的なソフトっていうのは、ワープロと表計算じゃないのということ。ただし、そのころはまだ、ハードディスクが主力じゃなくて、ノートブックはフロッピーディスクが主力だったんです。

それで、フロッピーディスクをメディア、媒体として使って、そうすると今度ソフトを入れるところがなくなっちゃうんですね、それで ROM 版をつくらうと。要するに、ワープロソフトっていうのは、もともとワープロのソフトが ROM の形で入ってますよね。だから、電源じゃないですけど、蓋を開けて電源スイッチを入れると、すぐに立ち上がって表示ができますよね。すぐにワープロの仕事ができると。

同じような感じで、ある意味で一番初心者っていうのは、ワープロを使う可能性が強いんですよ、専門ワープロ、パソコンじゃなくて。パソコンの電源入れたって、すぐにワープロが立ち上がるわけでもない。それでじゃあ、社内でやるのはあれですけど、この市場を、ビギナーの市場を取っちゃおうと。要するに、初心者の市場。もっと簡単にしていかないと。

それで、アプリケーションのバンドルを、世界で初めてですね、ビジネス用のソフトをバンドルしたのがダイナブックなんです。

——えっ、「98」やってなかったんですか？

菅：やってない。「98」はだって、べつにそんなものなんて……。

——やる必要ないから。

菅：やる必要ない。

——なんか、変なおまけで、細かいソフトがおまけでついてたかもしれないけど、ちゃんとしたアプリが……。

菅：それもね、ほとんど主力じゃなかった、当時は。だからユーティリティは入れたとしても、そういうことはやらないんです。

——なるほど。

菅：というのは、みんなソフトウェアハウスに義理がありますからね。

——そうですね、特定のものっていうわけにいかないですね。

菅：ええ。それで、これもまた伸びたんですよ。そこの初心者層を取り込んで、もっと本格的だったら、もっといいものをね、本格的なやつを使ってもらえばいいし。パソコンのマーケットを広げようということで、「一太郎 dash」っていうのと、それから「Lotus1-2-3」を、ROMの形で入れよう。ところが、あれはみんな、あのソフトは全部 ROM の形にならないんですよ。プログラムを書き直すっていう形でできているから、ROMの形で一切もう書き換えができないような仕組みになってないわけですよ。そうすると、ちょっと変更しなきゃいけないんですね。

たとえば、いかにもハードディスクに入ってるように見せかけてやるとかですね。それを非常に限られた容量の中でやらなきゃいけないんですよ。それでジャストシステムさんとか、ロータスさんにいろいろやってもらって、そして出したのが「DynaBook EZ」（：1992年）という、2種類つくったんですよ。

——「EZ」の。

菅：「EZ」でイージーと呼んで、イージーは簡単だと。2種類つくったのは、1つはプリンターを、うしろにワープロみたいに抱えたものと、それからプリンターのない普通のノートブックとですね。だから蓋を開けて電源を入れると、もうメニューが出てくるんですよ。ワープロのメニューと、それから表計算とかいろんなものがですね。これがね、アプリケーションをすぐに使えるようにした、初めてなんです。

これを特許をうまく取ってなかったわけ。取ったけどね、必ずしもいいように取ってなかった。なぜかという、画面が出てきますよね。いまだとスマホでも全部そうでしょう。画面が出てきて、すぐ使えるんです、それをクリックすると。その最初のものがダイナブックの「EZ」なんです。というのは、ワープロと同じようにしたかった。ワープロと同じように、そこを選べばすぐワープロが、ROMですからね、消えることもないし。「1-2-3」も使えると。そういうのをやってたんですよ。

それで初めてバンドル、アプリケーション、ビジネス用のアプリケーションのバンドルを始めたんです。これが最初です。

あと、おもしろいのは、「intel inside」ってご存じです？

——はい。

菅：インテルさんがやっていますよね。「intel inside」はもともと「intel inside」じゃなかったんです。われわれはインテルさんに、CPUの値段を下げしてほしいという話をしました。

——あれがついていると、安く……。

菅：ええ、マーケティングファンドです。チップの値段を下げってくれと、こんなにいっぱい貢献していると、東芝は。世界一でノートブックをいっぱい出していると。インテルさんが発表した新しい CPU を真っ先に使って世界に発表しているじゃないかと。

これは溝口さんが交渉したんですけどね、インテルさんと。

——日本発ですよ？

菅：日本発。そうすると、チップそのものはみんな同じような条件で売っている、世界中。もし、東芝だけに安くすると独禁法に引っ掛かってしまうと、だからできない。だから量を出してくれと、ボリュームディスカウントは別に法律的にも問題ない。量を出してくれと。量が出せないのだから安くしてくれと言っているのがうちじゃないかと。量が出せるんだったら、別に頼まないよと言ったらですね。それで提案したのは、マーケティングファンドとして出してくれないかということで、広告費。

——インテル、どなたでしたっけ、忘れちゃったけど。

菅：インテルで最初の、日本で始めたんです。それは「intel in it」（「インテル入ってる」：海外では「Intel Inside」として展開された）。インテルがその中に入っている。それは日本で最初に始めた、それが東芝と初めて。

——要するに、広告費の一部を肩代わりするという。

菅：そうです、そうです。だからチップはみんな……。

——「intel in it」だし、確かに。

菅：それをやっているうちに、これは非常にいい考え方だと。

——全メーカーも。

菅：インテルの宣伝になると。だって、カタログに全部インテルってない。そのころインテルさんは、誰も知らなかったわけです。まあ、われわれは知っていましたがね、一般の人が。それでブランドも、インテルというブランドを全員に、世の中の人たちに知ってもらいたいということでやり始めたんです。それで、こんないいものはないと。それで「intel in it」をやめて世界中に共通にするということで、「intel inside」になってしまった。でも、これは日本発なんです。だから日本発がいっぱいあるんです。でも、今はもう当たり前になってしまったけど。だから、そういうのを始めて、そんな感じです。だからいろいろ、あらゆる、あの手この手を考えて商品化して。

○先進的な取り組みとパソコン市場の特徴

——常に新しいことをやらないといけないというのも象徴的で、なんかピンクレディーみたいな感じですね。そういわれているじゃないですか。

菅：そのあとです、気がついたことがある。さっき言いかけたんですけど、何かというと、日本だけじゃなくて世界のパソコンは、マーケットでいくと、やっぱり誰でもつくれるようになってしまうんです。部品を買ってくれば、誰でもつくれると。一方で、ちょっと難しいけど誰でもつくれるものというのは、たくさんあるんです。

ほとんどのハードウェアの商品は、誰でもつくれるんです、部品さえ供給してもらえれば。組み立てですからね。

なぜ、それが崩れないかというのがある。だからパソコンのように値崩れを起こして、最後までいく、ただ同然になる事業とかビジネスと、ある値をキープするのがあるわけです。たぶん世の中の人にはあまり気がついていないけど、われわれはもう肌身にしみて、パソコンというのはこういう失敗をしたなと思って、それがあつたんです。では、何が違うかと。例を挙げて、われわれも考えた。

それは何か。自動車産業、日本でいけばね。EV じゃなくて、元の自動車産業ですね。それからパソコン。これを見ると明らかに違うと。何が違うかという、ハードウェアそのものは大して違わないんです。何が違うかという、値段を維持するためには、本体の価格を下げてはいけません。だから、下げるんだったらオプションを下げなさいと。ただあげてもいいと。車メーカーはナビをただにしたり、値段を安くするんです。でも本体は、キープするんです。そういう戦略。

もう 1 つ違いがある、もっとでかいんですけど。中古市場をつくっているということなんです。パソコンには中古市場あるけど、それは泥沼みたいな、とにかく下まで行ったときの、勝手にできた中古市場でしょう。それだとビジネスにならないということなんです。ある価格で取引できるような中古市場をつくっていなかったから、パソコンは最後までいってしまったんです。

これから EV 市場も、EV も同じようになる可能性があります。というのは、中古市場というのをうまくつくるような仕組みをつくっておかないと。中古市場って何かというと、次の機種を買うときに、きちんと売れる市場をつくってあげると。中古市場というのは、自動車メーカーがみんなつくっていたんです。だから、うまくいったんです。ところがパソコンは、もう売って終わりと、次の新機種を買ってもらいと。だから、行くところまで行ってしまった。

今のスマホもそうですよね。中古市場はもう、ほったらかしの中古市場ですよ。メーカーがやっている中古市場じゃないんです。だからこれは、うまくいかないと思う。アップルさんとか、いろんなところでうまく行っているのは、アプリと一緒に売っているから、うまくいっているんであって。ハードウェアだけだったら、うまくいかないんです。

だから EV も同じで、中古市場をつくったところが、最後勝つんだと思いますよ。だから東芝もそうなんです。ノートブックで世界一になっても、結局、売りっぱなし、中古の市場で価格を維持するということをしなかったから、結局ダメだったんです。これはメーカーがやる。東芝のパソコンを買った人は、ある年月とか査定をして、買ってあげますよと。そして東芝が再生して売ればいいんです、ある価格で。

その条件を出して、中古市場をつくってあげなきゃいけなかったんです。そういうのがないと、どうしても行くところまで行ってしまつたと。だから自由主義で、自由主義というのはよくないな。

——パソコンは自由ですからね。

菅：自由すぎて。スマホも同じです。アプリと一緒に売っているのが成功しているのは、アップルさんが一番成功していますよね。だから、そういうのがあって、いろんなことを学んだと。学んだけど、次にそれを活かすチャンスはないんです。だから、できるだけ、こういうものを使って、いかにパソコンというのは歴史があつて、うまく行ったところもあるけど、うまく行かなかったところもあると。それはまた、別の商品とか、別の技術に活かしてほしいと。とくに日本の企業はですね。そういう

のがいっぱいあるんです。

○DOS/V の登場と世界市場の動向

——なるほどね、わかりました。ダイナブックから、DOS/V (IBM、1990～) の時代との境目とかは、どんな感じだったかとか、ちょっと。

菅：そうですね。だんだん、ダイナブックが認知されてきて、あるいはデスクトップも認知されてきて。海外で「IBM PC」がどんどん売れていくと、シェアを増やして、互換機も含めてですね。そうなってくると、やっぱりマイナーなメーカー、NECさん以外ですけど、そういう意味では。そこはやっぱり路線を変えていかなきゃいけないということで、IBMさんが筆頭ですよ。DOS/Vも含めて、「IBM PC」互換にしていこうということで。これはアスキーさんも、西さんなんかも、あるいはマイクロソフトさんも……。

——「AX」とか。

菅：「AX」で音頭をとって、それでやっていこうということをやられましたけど。これは厳密にいうと、そういう流れはいいと思うんですけど、やっぱりまだまだ、なかなかマイナーリーグでやっているような感じでしたよね。かえって苦しいと。ただし、ソフトをつくる方から見ると、同じものをつくれれば、DOS/Vであろうとダイナブックであろうと、ほとんど変わらないんですね、そういう意味ではよかったです。でも、あまりにも NECさん強すぎましたね。だから日本は非常に大きなチャンスを、そこで逃してしまっただと。

——やがて Windows の時代になるわけですけどね。

菅：そうですね。マイクロソフトさんが考えたのは、ハードウェアメーカーがいっぱいあって、同じような互換機といえどもちょっとずつ違う、それをなくしていこうということでした。Windowsでもって仕様の制約を設け、マイクロソフトさんが指示するようになってきました。そうすることによって、ハードウェアが共通化すると同時に、ソフトそのものが統一されてシンプルになり、全体として使いやすくなっていくという方向に今やっていますね。

——なるほど、わかりました。「J-3100」で一定の市場、パソコンを持ったし、パソコンのカルチャーも結構変えたというのがあると思うんですけど。そのあと東芝さんは世界市場を取ったというのが僕ら的にはすごい印象的なんですけど。そのとき米国にも行かれたそうなんですけど。そのへんを含めて、ちょっとトータルで。

菅：実はその前に、東芝では異業種経験というのがあるんです。ちょうどその前は商品企画部長をやっていて、もともと青梅にいて設計課長を2つの課で務めていました。ダイナブックをつくった1年後ぐらいに、東芝の本社の商品企画部長になりました。そのあと今度は営業部長、海外営業の部長をやったんです。それはアメリカとカナダとオーストラリアの担当で、日本にいながら向こうで売ってくれるものの全体のまとめ役でした。たくさん売り過ぎたんです。現地に売るんですよ、現地の東芝の子会社に売るわけです。売ると向こうが買ってくれて、東京のほうは売ったら終わりなん

です。

——そうなんだ。

菅：あとは現地でそれぞれ売らなければいけない。あるときにアメリカで在庫が増えてしまった。どんどん売って、買ってくれたから。そうすると 2 つ問題が起こりました。

1 つは、在庫があると新しい機種を出してもすぐに売れなくなってしまうんです。前の機種を売らなければいけないから。前の機種を売ろうと思ったら、当然新しいのが出てくると前の機種は値段を下げないと売れなくなる。そういう在庫問題を処理しなければいけない。

もう 1 つは、西田さんからの提案だったんですけど、東芝はノートブックをやっているけど、マーケットはまだノートブックよりもデスクトップのほうが大きい。価格も安いこともあるんです。ノートブックに対してデスクトップは少し価格が安いんです。だから、デスクトップをやろうという話になった。デスクトップはアメリカで企画したい、アメリカ人にマーケットに近い人間に企画させると。

それまで東芝としては、溝口さん以下、日本側はノートブックをやっていけば十分だと。たとえマーケットが小さくても、そこでナンバーワンで立っているほうがずっといけます。そのためにデスクトップをやめていくんです。デスクトップをやめて、ノートブックに集中していこうと。サーバもやめて、サーバももちろんビジネスあるから、OEM に切り替えて、サーバもデスクトップも OEM に切り替えて、できるだけ社内のリソースはノートブック開発だけに使おうという方針に変えていきます。実際に実行して、サーバとかデスクトップをインテルさんとかから OEM 調達を始めたんです。アメリカに行く前の話です。

社内のエンジニアリングリソースは全部ノートブックをやっていこうと。マーケットはまだデスクトップに比べて小さいとはいえ、どんどん大きくなっていきます。そこでの競争のほうが激しくなるし、やはり 1 つに集中して、伸びていくほうをやっていこうと。そのときにいろいろ知り合ったのが、インテルはオレゴンにあって、デスクトップとサーバはあそこでつくったんです。そこに行って、いろいろ話し合いをして、彼らのものを OEM して売るということで。

ところが、それで始めて、もうやっていたんですけど、リソースをどんどん減らしていく。急が変わってしまったんです。東芝もデスクトップをやろうと、西田さんの話で。ところが、もうリソースいないわけです。新規にやるということで、商品企画もアメリカ人にやらせるということになってしまった。それで、たまたまさっきの在庫処理と、アメリカのデスクトップを立ち上げるということで、「おまえ行け」という話で行くことになってしまった。これが大変だったんです。

在庫というのは結構大変なんです。その責任者ですから、アメリカ、南アメリカ、メキシコがテリトリーです。もう寝る暇もないような、朝 5 時から働いて、夜中の 12 時ぐらいまで働く。なぜそういうふう to 働くかという to、朝 5 時というのは、ニューヨークが時差があるから。ロサンゼルスに本社があるんですね、パソコン関係の。向こうが 5 時に働いているから、電話の注文をどんどん取るわけです、ニューヨークで。そうすると、こちら側の人間も、電話でセールスする人間というのは、みんな働き始める。

夜は終わるけど、日本は働いているんです。ドイツも働いているから、寝る暇なんかはないわけです。在庫を早く処分しろとギャーギャー言われる。重要なのは、在庫を売らなければいけない。売ると安く売らなければいけないので損になってしまう。「お

まえが売ったんじゃないか」と東京にいるとき言われる。買ったほうが悪いと思うんですけどね。

それで朝行くじゃないですか。そうすると新しいパソコンをいっぱいつくっている、ノートブックを。東京から買うわけです。買ったら新しいやつですよ。ところがお店には、まだ古いやつがある。せっかく売っても、売ったと思ったら、また次が入ってくる、新しいのが。まるで賽の河原で何か商売しているんじゃないかと思うぐらいで。朝、営業マン連れて 8 時になると、みんな広いところ、倉庫へ置く。「これみんな売るんだ」って言って、5 時になると空になる。「今日もなんとか終わった」と、次の朝になるとまたいっぱい入っている。これ、買うのをやめないと、いつまで経ってもダメなんじゃないかということで、ちょっとみんなの反対を押し切って、止めてしまった。それで僕の東芝での出世の道が絶たれてしまったわけです。

だから世の中というのは運が悪い人がいるなと思っているんです。倉庫がものすごくきれいになった。そしたら、もう新製品がちゃんとすごい利益を出しながら売れるようになるんです。その間をちょっと経験してしまったんですね。

ものすごい活躍したんです。普通、駐在員というのは、行った人間というのは東京を見て仕事をしてしまうんです、本社を見て。僕は現場を見て仕事してしまいました。売らなければいけないって。なぜかという、そのころちょうど肩書きは副社長だった、シニアバイスプレジデントですね、パソコンの責任者で。

ところが、自分の部下は事業部長なんです。自分の部下というのは、3 人事業部長がいて。1 人がセールスとマーケティングの事業部長。これが一番地味的には上なんです。私はその上にいたんですね。でも、東芝の従業員だから、給料は彼のほうが高いわけです。次の事業部長というのは工場の事業部長、工場長ですね。これがやはり上位なんです。それとあとは、普通のマーケット、製造のほうと、あとは開発のほうの事業部長、3 人いるんです。

セールス&マーケティングというのは給料が、当時東芝の社長よりもずっと高いんですよ。今は結構よくなったから高いですよ。でも、今でも負けるぐらい高いんです。というのは、流通の機構などを熟知しているわけです。経験があって、丁々発止でできる人間じゃないとダメなんですね。だから、すごく高い。奥さんの医療費からあらゆるものを、みんな払うわけですよ。契約でそうなっているんです。

それで、あるとき、その給料の高い事業部長が責められるわけです。われわれ全体の、パソコンだけじゃなくて全部の社長をやっていたので、予算会議などいろいろな場で責められるんです。事業部長が、なんでおまえら売らないんだと。一番責められるのはその人間が、売って来いと言われるわけです。耐えられなくなっちゃったんでしょうね。

それで、今でも覚えています。正月の 1 月 8 日かな、「ミスター菅、話がある」って来るわけです。いい話があるのかと聞いたら、「私にとってはいい話だ」と言いましたが、実は辞めることにしたと。ほかの会社から社長になってくれと言われていたので、そこに行くことにしたと。「え、おまえ辞めたら、次の後任はどうするんだ」って言ったら、「ミスター菅は打たれ強いみたいだと思っている。だから、あなたが後任やればいいじゃないか」と。「何言ってるんだ。おまえの給料なんか、僕の給料よりよっぽど高いんだ。おまえの給料もらえるならやってもいいけど」と言ったら、笑って、もう次の日から来なくなった。そういうことがあったんです。

それで何が起こったかという、事業部長が空席になってしまう。事業部長は次の誰かがすぐにできるというわけにはいかないんです。だからヘッドハンティングで募集しなきゃいけない。年間何億も払っているような高い給料ですから、やはり時間がかかるわけです。すぐには見つからないから空席になっているわけです。セールスとマ

マーケティングの事業部長というのはいすごいんです。

何がすごいかというと、一番給料も高いし、地位もあるわけです。みんな決済しているから。それで空席になったので、私は言ったんです。しょうがないから名刺を変えようと。シニアバイスプレジデントというのは、どこのお店に行っても「ああ、シニアバイスプレジデント、日本人、頑張ってください」と。要するに、みんな決済の権力がいないと思っているんです。地位的には上だけど、きちんと全部指示ができていないんじゃないと。

それで、いないから、ゼネラルマネージャーを先に持って来て、セールス&マーケティング、次にシニアバイスプレジデントという名刺に変えてくれと秘書に言って、変えてもらったんです。それから初めて実態がわかった。アメリカのビジネスというのはこうやるんだと。それはいままでの開発とはまったく別で、営業で売り込みに行くわけです。

2つだけ話をさせていただきます。そのときに経験したのは、ちょっと前に東芝機械事件（：東芝機械コム違反事件。1987年）というのがありました。それは東芝機械という東芝の子会社が、いい製造機器をロシアのほうに売ってしまっただけで、音が静かな潜水艦のスクリューがつかれるようになってしまったということで、東芝バッシングが起こったんです。

原因が、東芝製のラジカセか何かを叩いて出入り禁止だということで、調達が全部なくなっちゃったわけです。それから2~3年経っていた私が行ったときも、まだ続いていました。やはり政府調達にしてもらわなければいけない。いろいろ直販で売りたいですから。それで営業マンと、うちの営業のプロと一緒に行って、ペンタゴンに売り込みに行くわけです。

ペンタゴンに売り込むときに、東芝のノートブックはいいものだというのは、向こうもよくわかっているんです。ただ、入るきっかけがこじれてしまっているからじゃないわけですか。それでやはり、うまく売ろうと思ってやるわけです。そしたら、やはりどこかでペンタゴンのOBなどを含めて、食事をしなければいけないというときもあるんです。食事をするときに言われたことがあります。これは、あまり役に立たないかもしれないけど、うちの法人営業のトップが、「ミスター菅、あなたはペンタゴンの出身のそういう偉い人と会うんだ。そのときに、これだけはやめてほしいということ、ひとこと言っておく。あなた、飲み物はどうするんだ。食事だから何か注文するでしょう。そういうとき、まさかビールって言わないよね。ビールと言ったとたん、相手は『ああ、こいつはレイバー（laborer）だ、労働者と話を今日食事をしなければいけないのか』と思われてしまう。だから、今日食事をしたら、もう二度と注文は来ないよ、ペンタゴンから。だから、どんなに飲みたくても我慢しろ、ビールは。注文したらダメだ。ワインか、ウイスキーにきなさい」と。これだけは何とか守ってほしいと言われて、ペンタゴンに行ってやって、我慢をしてやったら、めちゃくちゃ売れたんです。復帰できたんです。

それで、リムパック（：RIMPAC）というのをご存じですか。リムパックというのは環太平洋のアメリカと、カナダなどいろんなところが、夏に演習するんです。日本は海上自衛隊の船が行って、ハワイの沖で全部演習して、それがリムパックなんですね。そこに呼ばれたんです。東芝はたくさん売ってくれた、いいものをと。だから招待してあげる、これはたぶん営業マンがよかったんですね。営業マンが「ミスター菅、呼ばれたよ」と言っておだててくれるわけです。それでハワイまで飛行機で行って、軍用のヘリコプターで沖まで連れていかれました。

そこに1泊できるんだと。せっかく売ってくれたから1泊できる、この部屋で。市民だから50ドルかなんか払って、1泊。それで、「隣は司令官の部屋なんだ。あなたは

司令官と同じ、カナダの司令官と同じ部屋を予約されているんだから、名誉だと思いなさい」ということで、そういう名誉でした。これが1つです。

次のお話のほうが、もっと重要です。あるとき、トヨタさんに2~3週間に1回、近くだったから。今ちょっと場所が変わってしまいましたが、トヨタの全米の本社というのがロサンゼルスの方のところにあったんです。東芝の会社からすぐ近く、20分ぐらい車に乗ったら行けるので、毎回売り込みに行っていました。東芝のノートブックこんなにいいよと。そしたらあるとき、「ミスター菅、気の毒だ。あなたは毎回来て、東芝のパソコンは良いだの悪いだのって言うてる。あなたは営業マンじゃない。なんだか知らないけど、そんなのは商売にならないんだ。だから今日は、もう何度も来るからうるさいから、なんでダメかというのを教えてあげる」と言われて、中を案内してくれたんです。

それで、ちょうど購買のところに行ったときに、「あそこに購買の担当がいるだろう、2人。彼は給料誰が払っているかわかるか」と。当然、トヨタが払っているんじゃないかと、それともアルバイトか何かですかと言ったら、「違うよ。デルが払っているんだ。デルは何て言うて来るかという、『うちは従業員をただで使ってください。なんでもいいです。別にデルのパソコン売りたいわけじゃないから、車の部品の注文を購買として、おたくの社員として使ってください、それで結構です』と。

そこで少し勉強になったら、また帰ってパソコンの仕事をすればいいので、無料の従業員が来たと思って使ってくださいと、2人を」と。そう言うて来るんだと。「あなたはパソコンの売り込みに来るけど、デルは人を派遣して、ちょっと教育してくれないかって来る。見てみろよ。あなたは何度も来るから、トヨタとしてかわいそうだから200台注文出してあげる。あれは何も宣伝なんかしない。全米のトヨタの支店から、パソコン買いたいというのが来るわけ、ときどき。パソコンを買いたいと来たら、Tシリーズが、東芝のパソコンを買いたいと言って来たら、わかりました、トヨタの本社に話しますからね、同じ本社の人間として。わかりました、じゃあちょっと調べてみます」と。

「2週間かかるかもしれません」と言われて、「2週間は困るな」と。「ほかには？」と聞くと、「デルのだったら、すぐできますけど、どうしましょうか」って言ったら、「デルでいいや」と言って、何千台も入っていくんです。だから、スペックがどうのこうのという話ではないんです。それを聞いて、びっくりしちゃったわけですよ。こうやって売っていくのかと。「あなた、これでいいことを教えてあげたでしょう」と。「もう1つ、教えてあげますよ」って言われました。

それは何かというと、アメリカの政府に売るときは規則があるんですね。それは何かというと、たとえば同じ商品を、ペンタゴンに売りますよね。まったく同じ商品をベスト・バイという、日本でいえばヤマダ電機で売っているときに同じ型番のものの値段を下げると、次の新機種を出さなきゃいけない。これを値下げしようとする、その差額を遡ってその台数分ペイバックしなきゃいけない、そういう規則があるわけです。

ところが、デルはBTOといって、型番を全部変えてしまうんです。同じ商品でも型番が変わると、これは違う商品ということで、値下げしてもまったく影響がないんです。だから、「あなた方は商売を知らない」と言われているんです。商売というのはそういうふうに、きちんと、どういう仕組みで価格とか利益が出るかというのをよく知ってないとダメなんです。そのとき初めて、日本ではBTOでお客様の仕様に合わせてデルはやっているんだということで、本まで出て、そういうことをやっているから利益が出るようになったと言っていますけど、そうじゃないんです。

同じ型番にしておくと、値段（：差額）をまた返さなきゃいけなくなってしまうんで

す。「あ、そういうことなのか」と。これは、その事業部長が辞めるまでわからないわけですよ。初めてわかったわけです、そういう商売の仕組みが。というのがあったんです。それで、ロスをしてしまったので、全部きれいになって、新しい商品も次々に売れて利益が出るようになったら、「ご苦労さんですよ、ご苦労さん。日本に帰りましょうね」と言われて、日本に帰ることになりました。

——何年に帰ってきたんですか？

菅：98年ぐらいですね。それで帰って来て、次の人は非常に幸せですよ。きれいになって、後任は。ところが今度東京に帰ってきたら、「あなた、パソコンにはもうポジションがない。あなたのおかげでえらい目に遭った」と、ロスを出して。それでポジションがなくなってしまって、溝口さんが上司だから、非常にいい人で、「おまえに新しいポジションを考えたから。パソコンはもうない」と言われて、それで新規事業をやることになったんです。

新規事業をやるときに、何を言われたかという、「2～3年で芽が出ないと、もう終わりだ」と。ひどいですね、みんな。言うのは簡単ですよ。溝口さんから聞いたわけじゃない、社長以下がね。それで、もう1つ、東芝グループでやってないものでないと、やっちゃいけないと。誰かがやっているものはダメだと。そうすると東芝は電機関係だと、何かやっているんですよ。そりゃそうでしょう、東芝テックでレジスターもやってるし、プリンターもやってるし、テレビもやってるし、パソコンもやってるし、半導体もやってる。じゃあ、何をやればいいんだとなりますよね。

しかも、大急ぎで利益を出さなきゃいけないと、それで新規事業をやれと。溝口さんがいい人ですよ。「おまえに部下はもういない、ポジションもない。新規事業推進室というのをつくっておいたから、部下もそれぞれの分野でいいというやつを用意したから」って。それで、7～8人部下がいるわけですよ、東京へ帰って。その部下と一緒に何をするかってやるわけですね。しかも、やっちゃいけないって言うでしょう、人がやってるやつをやっちゃいけないと。得意と思うやつはもう、みんな誰かがやっている。

僕だって思いますよね。パソコンやらせてくれりゃ、儲かるようにできるのにとと思うのに、やっちゃいけないと。

○東芝における新規事業の立ち上げ

——なんか、そこ、もっとバラバラだと思うんですよ、普通のメーカーは。ほかのメーカーのこと、あまりご存じないですか？

菅：知ってます、知ってます、しょっちゅうやりますからね。

——でしょう？ ほかの会社はもっとバラバラで。

菅：それはたぶんね、上司の溝口さんの性格ですよ。

——やっぱり腕力型だから。

菅：それと、「出て行け、外に。マーケットに行け」と。

——そういうことなんだ。

菅：そうなんです。それで、これはきょうの分にはあまり関係ないんですけどね。これはその中に入ってないんです、こういうやつがあるんです。マーケティングマインドということですね。これは溝口さんがしょっちゅう言ってる話で。「脳みそに汗をかけ」と、「夢枕に出てくるようにしよう」と。これはでも、いまでいうとブラック企業になっちゃいますよね。開発の20カ条とか。

——見た目もやや、鬼瓦という怒られちゃうけど、迫力ある……。

菅：ええ。でも、あれですよ、いい人なんです。記憶力がすごく良くて。だから、溝口さんはね、上司として非常にやりやすいんですよ。なぜかという、たとえば世の中はよく、最初言ったことと違って、そんなことを言った覚えはないという人がいるじゃないですか。溝口さんはそんなことまったくなくて、言ったことは、うまくいなくても、それは言ったと言ってくれるんで。

——なるほど。

菅：今回は、新規事業ということで。

——そのアメリカで何とかなあって、お帰りになったら新規事業という器を溝口さんが用意していただいて。それは、どういうものだった、何だったんですか？ それで考えた、みんなで。

菅：だから何もないんですよ。

——部下はいるけど、何もない。

菅：推進室だけ用意したと。

——すごいですね。

菅：部下も用意したとか。お金も一応、開発費というか、20億円かな、用意したと。あとは2~3年経って利益があがらなきゃもう解散だと、そこまでが条件で。

——いいですね。

菅：もう1つの、最後の条件はさっき言いました、東芝グループでやってるものは一切手を出しちゃいけないと、同じものをぶつかってはいけないと。

——いいですね。

菅：ということから始まるんですよ。

——なるほど。「プロジェクトX」ですね、どっちかというと。

菅：「プロジェクト X」というかですね……。

——新シリーズ始まったから。

菅：そうですね。それで、始めるわけですよ。何を始めるかということ、何をつくっていいかわからないですよ。いままでのキャリアなんか全部パーですからね。そうすると、ここで初めて新規のマーケットというのは、どうやってつくるのがいいかというのを考えなきゃいけないんですね。しかも、いままでみたいにエンジニアはいないわけですよ。使えるのはいたとしても、開発料払ってね……。

——部下 8 人は何者なんですか？

菅：マーケティングですよ。本社にみんないるんで。

——ああ、マーケティング。

菅：もちろん、みんなエンジニアとかが多いんですけどね。ほとんどエンジニアとか商品企画ですけど。直接設計してくれるわけじゃないですからね。設計者なんかいないわけですよ。青梅に共通のエンジニアリング部門があるから、そこに開発費を出してつくらせることはできますけどね。それは奪い合いですよね、パソコンもやって忙しかったら、空いてないですからね。

その前に何もないですからね。何をやるかということを決めなきゃいけない。それで考えたのが……。考えてみると世の中というのは、ソニーが戦後やったじゃないかと、井深（：井深大）さんが何もないところから。でも、ほかの会社って何もないところからやってないと。ほかはみんな、継続してやっているわけですよ。それは役に立たないと。ソニーをベンチマークにしようと、そこから始めたんです。

それで、ソニーを研究することにしました。みんなにね、いいアイデアがあったら、何をつくるかというのをいせとやるけど、いいアイデアなんかないですよ、みんなね。それで考えながら、敵じゃないですけどね、井深さんがどういうふうにして、何をつくったかというの。あるいは、ソニーはブランドを持っていますよね。でも、焼け跡で始めたときは何もないわけですよ。

——東京通信（：東京通信工業）……。

菅：東京通信工業から始めたんですよ。そのために各広告会社、電通さんとか旭通さんとか、いろんな会社にコンペをすることにしました。コンペは新しい事業をどうつくればいいのか、まず提案してもらうことにしました。よければそれを採用するよと。われわれだけで考えても、皆さんの知恵を使わないとね。

条件を挙げたんです。ソニーがどうしてソニーブランドをつくったかを考えて、われわれが新規事業をやるときにどうすればいいか、皆さん提案しなさいと。

——なるほど。僕の編集部で『ソニー自叙伝』（1998、ワック）という本を作りましたよ。あれは社史をもとに、ワックから発売してるんだけど、僕の編集部。

菅：これ持っていますよ、私、いまでも。じゃあ、気がつかなかったですよ。

——アспект発売だから、あれ、アスキーなんですよ。

菅：そういうことですか。

——ワックがつくって。

菅：ソニーさんのやつもね、全部集めたんです。それ全部読んで、東京通信工業の設立趣意書なんてすごいですよね。

——ああ、有名な。

菅：いまでも通じますよ。

——有名ですよ。

菅：それでね、これ、ただですからね、コンペだから。

——何社コンペにしたんですか？

菅：3社。それでやるわけですよ。そしたら、いい資料をみんなつくってくるわけです。採用されない、あの人たちは開発費は持ってるみたいだとか、それを使わなきゃいけないなと思って、とりあえず20億円持ってますからね、人件費も含めて。それでやったらですね、とにかくソニーのことを研究しなきゃいけない。彼らぐらいソニーのことをよく知ってる人いない。だって、広告をみんな出してますからね、ソニーさん。旭通さんなんてソニーさんの広告、ほとんど一手に引き受けて。ソニーがどうやってブランドをつくったかというのを、3社からいろいろ出してもらって。それとブランドの会社がありますよね。インターブランドじゃなくて、有名な。

——ビンテージじゃなくて？

菅：違って、そこにもやってもらった。だから、新しいブランドを考えなきゃいけないと。それでね、結果としてはね、どこも中途半端なんですよ。

——みんな詳しいはずなのに。

菅：いいことを言ってるけど、それが商品としてじゃなくて、ストーリーがないんですよ、全体のね。でも、すごいいいヒントをみんなくれるんです。これはしょうがないから、自分たちで考えるしかない、みんなの意見を聞いたところで。レベルは上がりましたからね、こっちは。その4社の話を聞いて。

それで作ったのがソニーのブランディング戦略なんです。まず、ソニーがどうやってソニーブランドをつくったかということを勉強しないと意味ないですよ。同じことをやろうと。みんなわかってるね、われわれはソニーになるんだと、戦後すぐの。そして新規事業を始めていくんだと。それで、資料をつくったわけですよ。

——いいですね、めちゃ興味深いです。

菅：興味深いですよね。そのときの資料がこれですよ。

——ソニーがくしゃみしそうだけど。

菅：ソニーさんは知らないと思いますね。得てして、自分たちの強みというのは、よくわかってないですからね。1枚にまとめた。ソニーのブランドを。ブランドと、ブランドのつくり方を、ゼロから始めて。それで、1958年から、1950年から始めてるんですけどね。それで、何個超素晴らしい商品をつくったかと、ソニーが。それによってソニーブランドはできたんだと、結局。

じゃあ、その素晴らしいソニーを代表するようなブランドをつくった商品を、われわれも同じものをつくるわけじゃないですけどね、似たような戦略でいけばいいじゃないかと。じゃあ、何年かかってソニーのブランドができる間に、超素晴らしい商品を何個つくったかというのを考えようと。

——「TR-55」（：トランジスタラジオ、1955年発売）から始まるわけ。

菅：いや、その前にね、日本初のテープレコーダーがね、NHKに納めた。

——ああ、そうですね。

菅：1950年です。

——ワイヤーレコーダーやった連中が、トランジスタやるんだもんね。

菅：そうです、そうです、それが1950年です。それからトランジスタは1955年。こういうのが超素晴らしい商品。

——そうですね。

菅：そして、極めつきのブランドというのは、このグリーンで塗りつぶした10個なんです、10商品。たとえば「ウォークマン」（：1979年～）がありますよね、それから「ハンディカム」（：1985年～）8ミリの。こういうのがもう、確固たるものをつくっていくわけですよ、CDプレイヤーとか、それから「プレステ（プレイステーション）」（：1994年～）とか、そういうのをやっていくとですね、結局50年かかって、彼らは10個しかつくってないと。超素晴らしい商品は。

——なんだけど、キラー商品つくってますよね。

菅：キラーですよ。そうすると50年で10個つくるって、5年に1個じゃないかと。われわれも5年に1個ぐらいだったらつくれるんじゃないかと。これでやろうじゃないかと。

——2年しか締め切れないじゃないですか。

菅：2年しかないですよ。まあ、5年でつくるんだったら、2年でやりゃいいじゃないかと。それで、また溝口さんはね、そんなことをやってるとね、また来るわけですよ、意見を言い。意見というのはアドバイスを。

——おもしろそうですね。

菅：それで何を言い出したかという、パソコンというのは売って終わりだと。こういうビジネスは嫌だって言うんですよ。要するに、一旦売ったら、あとからもチャリン、チャリンと、ビジネスがそのお客さんと続くビジネスを考えてほしいと。それ言うのは楽ですけどね、やるほうは大変なんですよ、思いつくのは。それで、結局ですね、この分のエッセンスをとっていくと、何かというと商品をみんなに考えさせて、出したものがあるんですよ。それは、全部は実現できないんですけどね。この中にある……。

○新商品開発への挑戦

——その 10 個あるよねと。そういうキラー商品をつくりましょうというのが、ソニーに学ぼうというのに対する答えなんですか？

菅：そうそう。だから結局、5年で1個つくってるぐらいしかないんだと。たとえ、ソニーだといえども、井深さんといえども。5年に1個ぐらいしか、いいものはないんだと。それをいま見ると、いっぱいあるように見えるけど、実は順番に時系列で見ると10個しかないんだと、われわれだってできるよと、それだったら。1個だけつくりゃいいんだからと。

——なるほど。

菅：5年かかって1個だったら、2年だったら0.5ぐらいだと言ったらですね、それで考えたのが、この9製品なんです、9つの製品。全部は出してないんですよ。これはさっきの分にありますがね。1つはですね、コンパクトDVDというのをやろうと。DVDがうまくいったんで、コンパクトな、持ち運びがきくやつにしよう。これはパソコンの技術なんかを使えば、できちゃうんでね。

——ちっちゃくする、サイズをね。

菅：それからもう1つはね、オーディオ機器をつくろうと。要するに、「オーレックス (Aurex)」といって、ステレオみたいなやつはもう撤退したけど、ポータブルなやつがあるかもしれないと。ポータブルオーディオ機器。

——東芝さん、やってなかったんですか？

菅：ポータブル機器ってあまりないですから。あのころはMP3プレイヤーが、ベンチャーみたいなどころから、いろいろ出てましたけどね。

——「アイリバー (iriver)」(1999年～)とかね。

菅：ええ。「アイリバー」は、まだあとなんですよ。「リオ (Rio)」(1998年～)とかですね。

——ああ「リオ」ですね。

菅：「リオ」ぐらいだと思うんですけど。その話は、またあとからですね。それから、

録画機、録音機をつくろうじゃないかと。だから、ポータブルのミュージックプレイヤーと録音機と、それからカメラ、ビデオカメラをつくろうと。それに絞ったんですよ。

——それ、でも、いずれもあるジャンルだと思うんだけど、そのちっちゃいやつとか、そういう意味ですか？

菅：小さいやつとか、メディアが違おうと。

——なるほど、なるほど。

菅：だからそれで、もっと IT の技術を入れたやつにしよう。それで提案をしたわけですよ。それからメディアは、ビデオカメラとミュージックプレイヤー用に、ハードディスクを使おうと。いままでなかったですからね、そんなの。それから、もう 1 つ、携帯電話にこれから音楽みたいなものが入って来るかもしれないんで。小さなメディアをつくろうと、それが SD なんですよ、もともとの。

そうすれば、SD カードというのは、1 つ商品が売れたら、また次々に買ってくれるかもしれないと。それで一応、溝口さんの要求も満たせるなど、コンテンツを入れたやつを売ったり、空のやつを売ったりしてですね。そういうことを考えて。社長以下、みんなに提案したわけですよ。そしたら何を言われたかということですね、東芝経営幹部、どれもこれも東芝が撤退したやつばかりじゃないかと。オーディオは撤退して、オンキヨーに売りましたからね。

それから、ビデオは昔撤退して、もう売っちゃったと。だからやってないんだと。それはたしかに、うちの関連企業を含めてやってないよねと、これは撤退したからじゃないかと。おまえら、また撤退したやつをやるのかと。いやいや、これはポータブルで違うんですと言ってもね、なかなか聞いてくれないわけですよ。聞いてくれないでも、やるしかないんですからね、それで始めるんですよ。

——それで通用するんですか？

菅：お金をもらってますから。

——もう予算が先にあるから。

菅：上から見りゃ、もう潰れていいんだと思っちゃってますからね。20 億円渡して。

——さすが大企業ですね。

菅：もういいやと。こいつら、もういなくなるだろうと、そのうちに。手切れ金だと思えば、きれいに別れられると。それで、これをベースにしてやったわけです。それで、メディア SD とハードディスク。そのときのハードディスクは、1 インチを考えた。もともと 1.8 インチじゃなく、もっとコンパクトなやつね、1 インチにしよう。いろんな会社が 1 インチもやってたんです。

——過去もね。

菅：ええ。「キティホーク」という HD があって。

——持ってました、HP（ヒューレット・パカード）ね。

菅：ただ、これは容量が小さいので。ハードディスクはよく知ってるから、これだったらできると思ってやってたんです。1インチをやろうと思ってたら、そこがサムスンに買われちゃったんです。

——その部隊が。

菅：ええ、その部隊が会社ごと。シリコンバレーにある会社ですけどね、実績のある。買われちゃったんで、しょうがないから東芝に行って、そしたら1インチなんかできないと言うわけですよ。でも、2.5インチの技術を使えば、1.8インチはできると。それで妥協して1.8インチになった。1.8インチを考えるのと、それはビデオカメラをつくらうとしたんですよ。それからミュージックプレイヤーと両方に。

今回はね、ハードディスクの部隊がすぐやってくれたんです。2.5インチのときに失敗したから、もしかしたら当たるんじゃないかと、この人が言っていると。それでやってくれたんです。それからSDカードはすごい苦労して始めるんですけどね。さっき言ったように、スマートメディアという東芝によく売れている、儲かっているメディアがあったから、これは半導体の事業部がやってたんです。そこにコンテンツが入るようなコピープロテクションを入れたチップというのは、もう非常に全社から総スカンを食ったわけですよ。それでも、われわれは死に物狂いだったんです。

——すでに売っている商品、儲かっている部門を食うからということでしょうか？

菅：食うから。なんでそんなものをやるんだと。儲かってますからね、すごい儲かってるから、何十億も、100億ぐらい儲けてました。しかも、いい関係なんですよ。デジカメメーカーと、富士フイルムとか。だから、そういうところを敵に回してまで、新しいものを提案するのは何事かと。こちらは、そんなことを気にしても、どうしようもないんでやっていました。

SDを普及させるために、コピープロテクションを入れなきゃいけないんです。そのためには、ミュージック協議会、ジャスラック（JASRAC）は日本ですけど、RIAAというアメリカの音楽協会と、映画はハリウッドなんで、ハリウッドを味方にしなきゃいけない。毎月のように国際会議があるんです、アメリカとかで。それはメモリースティックと、もう最後はSDカードの戦いなんです。

——いつものパターンじゃないですか。

菅：ええ、いつものパターンで。それで、戦いで、そこで勝たないと承認されないんです。ハリウッドがOKしないんです。ソニーさんはメモリースティックを提案して、フィリップスさんと一緒に組んで。われわれは出る前にDVDで東芝とパナソニックというか松下が組んでたんで、今回も同じでやろうと。それで松下に話をしに行ったんです、乗らないかと。彼らもメモリーカード持ってないし、ソニーは敵ですから、メモリースティック使うわけにもいかないから、乗ってくれたんです。それで、やれることになったんです。

コンテンツを入れるのにですね、一番楽なのは、ハリウッドは一度承認した技術に対しては、同じものを使うんであればOKなんです。それでDVDのコンテンツの方式を、ものすごくLSIでコンパクトにして、SDカードに盛り込もうと。そうすれば、ハリウ

ッドは OK せざるを得ないと。要するにもう、片方で OK したら、同じものだったら、もういいんです。それを考えた。1年ぐらいで商品化しなきゃいけないから、こちらは必死でした。メモリースティックのソニーさんは、別に商品化しようがしまいが、事業が潰れるわけじゃないんで。

向こうの人は、昔、ダイナブックのときに、いろいろ一緒にやったフロッピーディスクをやった人がむこうにいて、今度、メモリースティックか何かを担当してて、敵になっちゃったんです。

○SD カードの開発

——SD カードのほうに絞りましようかね。SD カードをやるときに、どんどん進めていって、9 カ月ぐらい経ったときに、だんだん OK が出そうになったんです、ハリウwoods の。ハリウwoods が OK だったら、RIAA も、アメリカの音楽著作権協会もだいたい OK なんで。それで何とか OK になりそうだと。それでメモリーカードをつくっていくわけです、サンプルを。

そしたら、ここで、また大問題になっちゃった。何かというと、メモリーカードはべつに SD が最初じゃないんです。スマートメディアもそうですし、メモリースティックもある。そうすると、誰が一番ライバルになるかということ、サンディスクが、ものすごくいい特許を持ってるんです。だから、メモリーカードをつくらうと思ったら、その特許を使わざるを得ないんです。

——いわゆる、コンパクトフラッシュ。

菅：そこにコントローラを入れて制御するというやつですね。だから逃げられない特許なんです。サンディスクさんはそんなことは言いませんけどね。われわれは松下さんと話をした、これはもうどう考えても逃げられないと。そしたら、相場がわかりますからね、特許料、だいたいの。おもしろくないと、これ特許料払ってまでやるのは。それで松下さんと、「サンディスクを仲間に入れようじゃないか」ということを考えた。

仲間に入れたら、特許料払わなくていいと。じゃあ、誰が猫に鈴をつけに行くかという話になるわけです。足元を見られたら、何を言ってるんだと、特許料寄越せと言われて潰れちゃう。それでジャンケンしたら負けたんです。

——本当にジャンケンしたんですか？

菅：本当に。こんなもんで決まるんです、だいたいね。行って交渉するわけです、サンディスクに。話をするわけです。そして、あなた方は、メモリーカードを……、彼らも売ってたんです、日立と一緒にね、メモリーカードを、小さい。それで、これコピープロテクション何もないから、映像も何も入らないじゃないかと。これからはやっぱり映像とか音楽が入ってくるようになると、こういう小さなものに。携帯で聞きたくなるようになると。

そういうことを、われわれいろいろ DVD で経験して、小さいものがないかなということ、技術だけはつくったと。一緒に加わらないかという話をした。ぜひ、そういうのは加わりたいというわけです、向こうのエリ・ハラリ（：CEO）、ユダヤ系ですね。じゃあ、仲間に入れてあげてもいいよと。でも、われわれはもうコピープロテクションの技術を、いままで何百億もかけて DVD のためにつくったんだと。それをただ、

参加しないと行ったんじゃ、これは話が通らないと。だから、あなた方もなんかないのかと、参加費が高いんだから、何か知財で何か持ってないのかと IP。なんか、ちょっと評価してあげるから、見繕って出してみると。

ほとんどが、NAND フラッシュなんかの、マルチセルというのは彼ら持ってて、いい特許を。それとは関係ないんですね、今回は。そしたら、こんなものしかないと言って、ドンピシャリのやつを持って来た、ほしかったやつを。それ、ほしかったなんて言えないですから。えーっ、こんなものしかないの、コピープロテクション、アプリケーションとはまったく関係ないじゃないかと、ただのハードウェアじゃないかと。ハードウェアなんて、いまや二束三文だと。でもね、あなた方は誠意を見せてくれたと、だから、ちゃんと評価してあげると。だから、もともとこの価格を参加費用として要求しようと思ったけども、誠意、一緒にやるんだから、これから。じゃあ値段下げてあげると、参加費を。それで OK になっちゃった。いまやね、SD っていうとサンディスクの略じゃないかとか、とんでもないんです。もともと DVD っていうのは、DVD という名前じゃなかったんです。

——そうなんですか。

菅：スーパーディスクという SD だった。その名前が商標登録してたから、東芝が。その名前を使おうと。

——そういうことなんだ。

菅：菅ディスクじゃないんですけどね。それで、SD をやるということで、向こうも OK になって。それで仲間に入れちゃった。もう大変です。

——サンは強かったからな、当時。

菅：強いですよ。いい特許を持ってるし。それで始めて、全部これからアプリケーションの商品もつくっていかなきゃいけないし、仲間もいっぱい増やしていかなきゃいけない。それでこういう社内用の、社内向けにスマートメディアもあるけど、SD メモリーカードはこういうふうに違いますよと、分野が。コンテンツをこれから中心にやっていくんですからという、社内の幹部を説得するための資料です。

トップが SD カードなんて不要だって言ってる。オリンパスとか富士フイルムは、スマートメディアで儲けてる。うちはキヤノンに売り込まなきゃいけない。キヤノンなんて、ほとんどデジカメ、ダメだったから、ほとんど後発で。もっとキヤノンさん、もっとコンパクトなやつできますよ、こっちにしましょうねということで乗ってくれたわけです。それとか、モックアップをいっぱいつくって。それがこの歴史です、SD カード。

これは 1.8 インチの広告で、PC カードという形にしたんですね、われわれ使うのは。こういう形で、どこでも情報が交換できますよと。これはなぜかという、ミュージックプレイヤーをこれから出すけど、このハードディスクはずいぶん歩留まりがよくて、2.5 インチと大して変わらないわけです、いっぱいできちゃう。それで、今度ハードディスクの部隊が、菅さん、菅さん、あなたに言われてこれをつくったと。でも、売り先がないと、あなたが全部買ってくれるんならいいけどって、前の 2.5 インチと同じような話になって。

でも、今度は売り先がないわけです。こないだはノートブックをみんながつくろうと

してたから、べつにハードディスクのコナーが勝手に売りに行きや、いくらでも売れた。今度はないわけです。紹介してくれって言うわけです、売り先を。紹介するたって、それで紹介したところが、アップルとそれからリオ。

リオはなんでかという、リオの社長をやったのが、コナーの元の幹部だった。知ってたから、それでやってくれというので、紹介をした。それで結果としては、ハードディスクはアップルさんが、スティーブ・ジョブズさんが iPod の初代に採用して、大成功しました。あそこで成功しちゃうと、もう残りは iPod は iPhone にすればいいんです。そんなに難しいわけじゃない。

それで何が起こったかという、ちょっとお待ちくださいね……。私は iPod の成功を助けたようなもんです。これがちょうどいいですね。これがアップルの株価なんです。一度潰れかけたんです、破産しかけたんですけど、まあ、スティーブ・ジョブズさんが何かやった。でも、鳴かず飛ばずなんです、ずっと一定で。

ところが、iPod が出てから、グングン上がっていく。iPod のあとは、もうスマホですから。それはもう素直に通信機能を入れたんで、ここが分かれ目です。スティーブ・ジョブズはあれですね、彼いろいろ言われてるけど、彼は何点か失敗をしたんです、「IBM PC」のときに、「Apple PC」と「IBM PC」と。何を失敗したかという、全部自分のところで提供したじゃないですか。要するに、ソフトも自分のところでつくと。

——クローズドでね。

菅：ハードも全部、だから全部オールインワンじゃないけど、全部自分のところ。

——その間に IBM 互換機がどんどん伸びていったみたいなの。

菅：そうです、そうです。ソフトもサードパーティーがどんどんいいのを出して。それから、拡張ボードもよそが出して。IBM の戦略というのは、みんなに儲けてもらいながら、自分たちも大きくなる、そういう戦略だったんです。アップルは、自分で全部やっていくんだという、いまでもあまり変わってないですけど。何が変わったかという、みんなのアプリケーションを売るようになりました。コンテンツも自分のコンテンツだけじゃなくて、コンテンツを集めてやるようになりました。これはスティーブ・ジョブズさんが、このときの経験をたぶん相当反省したんだと思います。

——この 2004 年が、だから「iTunes ミュージックストア」ですからね。

菅：そうです。そのときに iPod があって。われわれの「ギガビット」との違いは、iTunes がないんです。われわれは CD リッピングでやればいいと思った。

——iPod も、発売直後はそうだったんだけど、そのあと、すぐもう……。

菅：すぐ。そこが、僕はいまでも思うのは、彼がすごくすごいなと思うのは、全体のコンテンツをよく見てたということです。私なんかやっただのは、やっぱりハードウェアのところ勝負しようとしてたのが、世の中の流れと変わっちゃった、完全に。たしかにコンテンツが重要だと思ってたけど、コンテンツにまで手を出して、いろんなところと組んでやろうとはしなかった。CD リッピングでいいじゃないかと。

——アメリカだと、ナップスター（Napster）とかあって、そのコンテンツホルダーがそれを嫌ってたから、そこにうまく……。

菅：うまく入りましたね。しかも彼はあれですね、アニメのほうもやってたから（：1986～2006年にピクサーを所有）。ある意味でハリウッドとの交流もあったと。それで、これです。この違いは。
——なるほど。

菅：それで、さっきのお話に戻すと、SDカードをやっていって、始まる前にやってたような、モックアップをいっぱいつくって。そして、全部成功してるわけです。これは、こういう話が一番のもとなんです。

——これは何なんですか？

菅：これはSDカードの事業戦略なんです、最初の。これは何かというと、パソコンはやっちゃいけないと。AV機器はやっちゃいけないと、誰かがみんなやってるのは、ほとんどダメなんです。そうすると、この接点のところしかない。放送の接点、だからそれを商品化したものなんです。

——マイナスじゃなくて、重なっているものということですか？

菅：重なっているところ。重なっているところがもう二重だから、まだやってない、そういうものなんです。放送とかウェブでもって、機器をつくっていくと、そういうのをやっていったんです。そのための、これはパソコンのところですけど。中期計画をみんなつくってやっていくと。こういうのは実現なんか、全部ができるわけじゃないですね。デザイン・意匠権というのを、全部取って行くんです、そのためにこういうのをつくっていくんです。ものをつくるよりも、考えられるイメージを全部つくって行くんですね。これは他社との違いをチェックするためにつくって、いい製品だと、そこでデザイン特許を取っていくということをやっていくんです。そういう戦略が、東芝の戦略なんです。

——ほかのメーカーはあまりやらないんですか？

菅：ほとんど、こういうふう……。

——ものがないのに意匠権取っちゃうって、順序的には……。

菅：こういう総合的にはやらないです。1つのラインだったらやりますけど。これ全体としてやっていくことはないんです、大抵、ほとんどの場合、私の知ってる限りは。それはないですね。だから全部としてやっていくと。だからテレビとかなんかも、全部含めてやっていくんです。
たとえば、自分がやってる商品だけじゃなくて、世の中の商品と融合したものもいいとか悪いとか。こういうのをみんなつくっていくんです。これがベースだと。どうやってやっていくかというやつです。

○新規事業に関する評価とその後の動向

——なるほど、それでもある種、新規事業何とかというのは、結果的には成功したわけじゃないですか。その無理難題みたいな、ゼロから。

菅：成功というか、時間かかっていますね。

——2年じゃなかったんだ。

菅：たとえばSDカードにしても、本当に、いまやスマートメディアもないし、メモリースティックもなくて、ソニーさんもSDカードのスロットをつけるぐらいになって。世の中では完全に残っちゃったわけです、1人勝ちになっちゃった。でも、それは誰がつくったかというのは、もう誰も覚えてないですから。世の中には存在してると。そういう勝ち方です。

というのは、東芝の中の一従業員としてつくっていくから、そうなっちゃうんです。ベンチャーかなんかで自分でやっていたら、べつでしょうけど。それで今度はあれです、発表会も含めて、ラスベガスで発表しなきゃいけないと。というのはCEショー（コンシューマー・エレクトロニクス・ショー）があるから。そこで筋書きをつくって、東芝は西室さんとか、それでサンディスクはエリ・ハラリとか、松下もね、社長に出してもらって、全米アソシエーションというのを、こんなにメンバーが揃いましたということで、大々的に発表していく。そのときはまだ各社が商品出してるわけじゃないんだけど、そういうのをどんどん盛り上げていく。それをやっていくうちに、主流になっていくんです。

——ソニーはクローズド作戦でいこうとして、SDはオープンな形でいって、オープンが勝ったような感じなんですか？

菅：オープンというか、広めにパートナーを募集して。

——仕様がオープンというわけではないですけどね。

菅：広めにやっていく。実際につけられるのは3社だけなんですよ。

——メモリースティックだって、採用はそんなにしていなかったですからね。

菅：ええ。そういうので特許を取っていったということですね。

——このハリウッドというのは、さっきハリウッドという言い方をしましたが、いわゆる大手スタジオ5社を指すんですか？

菅：そうそう、ユニバーサルとかですね。

——固まって交渉するんですか？ それとも1社ずつ？

菅：実際の会議は全部一緒なんです。

——ああ、そうなんだ。

菅：それぞれバラバラに出てきて。

——DVD とかでは、バラバラに交渉していったみたいな話が多いじゃないですか。

菅：実際に、裏ではやるんですよ。

——でも会議の場では全部揃うんだ。

菅：全部。彼らはコンテンツのメンバーとして。

——そういうことなんだ。

菅：こちらは、カードをつくりたいというメンバーですね。それで裏では、たとえばワーナーなんかは仲が良いから。

——1社ずつ交渉したみたいな話がありますよね。

菅：全部やりますね。ユニバーサルは松下さんが仲が良いから、その人間と。その系でソニーさんは、このころはソニーミュージックと仲が良い。ただし、コンテンツメーカーのエンジニア同士のほうが仲が良いわけですよ。そんな、どこに所属してるかということですね。だから、ソニーの人間と裏でこういうのをしてくれとか、そういうのをやるんです。そして、ここでスペックを全部つくるんです。スペックの中に、自分たちのいいように入れなきゃいけないんで。

SD とか DVD のときは、日本が全部リーダーシップをとって、全部入れていくんです。このときはサンディスクも入れていますがね。ただ、サンディスクはこんなの得意じゃないから。

——スタジオが、こんなスペックが欲しいとか言うんですか？

菅：いえいえ、こちらが提案。

——こちらが提案して、向こうが OK みたいな。

菅：向こうは承認ですよ。ああでもない、こうでもないってやるわけ。そのときに、これをやっておくと、新しいマーケットが広がるということでやっていくわけですね。毎月 1 回やっていって、これはゴールがないんですよ。下手すると、ズルズル続いて、何年もかかっちゃうんです。でも、こちらは背に腹は代えられなくて、1年後には遅くとも商品出さなきゃいけない。そうすると、焦って焦ってまとめなきゃいけない。ほかの会社はみんな余裕があるんですね。松下だってそんな困ってるイメージはなくて。

——そもそも、あとから組んだと。

菅：ソニーさんもべつに、メディア、メモリースティックが急いで商品にしなくても、やっていますからね。こちらだけです、大急ぎでやってるのは。

○新規事業のその後と世界的アライアンスとの関係

——HD DVD は同時期ですか？

菅：そのあとです。

——もっとあと？

菅：ええ。だから SD でやって、SD が標準化されて OK になって、それからしばらく経ってですよ。

——結構時間空いてますかね。

菅：ええ。だから同じメンバーがやったけど、今度は東芝はパナソニックと喧嘩しちゃった。喧嘩別れになった。これは個人の個性がものすごく効くんですよ。われわれが SD をやってるときは、やっぱりちゃんとみんなをよしよししてくれる人が入ってた。だから、みんな松下とも仲良くやってた。

——喧嘩しちゃった。

菅：喧嘩しちゃった。喧嘩しちゃったから、松下は、パナソニックは■■。だから、ぐちゃぐちゃになっちゃって。東芝側のほうは、中国がついちゃって。だから、うまくいかなかったですよ。

——人ですね、意外に。

菅：人です、もう完全に人ですね。でも、いまはこういうのは何もないですよ。

——どういうことですか？

菅：そういうアソシエーションで、何かの規則をつくるというのは誰もやってない。

——たとえばネットフリックスが配信始めましたみたいな、アップルが「iOS 8」で、家族で音楽共有できるようになりましたみたいなのが、ポーンと出て終わりみたいな。

菅：そうじゃなくて、たとえばいま WiFi とか使っておられますよね、Bluetooth もそうですけど。われわれがやってるときは、WiFi も年中やってるんです。

——なんか、アライアンスがあって。

菅：WiFi アライアンスでそこで決めるんです、次のスペックを。たとえば、省電力にしていこうと、そのときはこうしようと。それに参加しなくなっちゃった。要するに、日本は。

——日本が？

菅：ええ、日本の企業が。

——なんでなんですか？

菅：もう、そういうのをやっても意味がないと、お金もないと。そういうところに出るのは、最近自動車メーカーになっちゃったわけ、トヨタとかね。そういうところが出て、そこでやらないと、スペックは自分の会社に有利なように決めていきますからね。みんながああでもない、こうでもない、クアルコムであるとか、インテルであるとか。そういうのと仲良くしながら、自分のスペックを入れていかなきゃいけない。だからWiFiもそうですし、ほとんどやってない。いま、車メーカーがちょっと入ってるぐらいで。

——ちょっとゲームを下りちゃった感じなんですかね？

菅：下りちゃった。だからいまはもう、ほとんど何もないですよ。当時は私も■■■のときは、WiFiのメンバーだったんです。スペックをつくったりしていた。いまやもう何もない。それで3社でやって、今度成功しちゃうとですね、これは2017年の時期で900社ぐらいですけど。大して変わってないと思いますけど、映画とかでみんな使われちゃってるんです。映画もメモリーカードに入ってるよということで、よく出してるんですね。

ところが、このSDカードに映ってる映画、テレビ映画とかは使えないんです。著作権が全部、映像権が彼らにあるから。こんなものを、こういう宣伝に出すと、みんな賠償金が発生しちゃうんですね。

それでアップルと東芝というか、私なんかの考えた、なぜ、われわれはパソコンとかいろんなところで、AV機器でうまくいかないかというのは、やっぱりサービスとかなんかって、世の中変わりましたよね。ハードウェアを売って終わりじゃなくて。そここのところのキャッチアップができなかったんですね、ソフトを含めて。

だから、今後こういうところを、うまくやっていかないとダメだろうというやつなんです。そういうやつで、こういうことをやってますよと。そういう意味ではいろいろ、新しいことをやって、非常に成功したんですけどね。SDカードはあれなんです、特許を取ってるから、だからSDカードが売れると、いまでも東芝だとキオクシアになりますので、半導体。そこからライセンス料が入って来るんです、それぞれの特許のメンバーに、義理堅いことで。だいぶもう減っちゃいましたけどね。退職しても、特許は入って来る。

——個人に入って来るんですか？

菅：個人に入って来る。

——なんと、いい会社なんですか。

菅：でも、額はね、大したことないですけどね。でもまあ、入って来ると、毎年1回ぐらい入って来ますから。

——なんかね、揉めた会社もありますからね。

菅：あります、あります。揉めたくならないですよ。微々たるものだから。

○SD カード後の記憶媒体に関する動向

——ミニSDとか、マイクロSDとか出ているんですが。あのあたりはどうなんですか？

菅：あのあたりも。

——SDである以上はSDなんですか。

菅：SDです、SDアソシエートの。というのは、ソケット方式にして、最初からそのIDは入っているんです。要するに、SDカードを出すときから、機器が小さくなるだろうと。それで、ソケット方式にして、もっと小さいやつもやっていこうということになっているんです。もう1つあるのは、MCカードをやっていたんです。

——ああ、MCカードありましたね、SDカードみたいな。

菅：サンディスクがMCなんです。日立さんがライセンスして、売っていたんですよ。われわれはSD。

——同じものですよ？

菅：いや、ちょっと違う。

——ちょっと違うんですか。

菅：それはなぜかという、われわれはサンディスクが入ってきたので、MCをうまく使っても、彼らは文句言わないだろうと。というのは、サンディスクが主力にやっていたから。それで何を考えたかという、われわれもSDカードを早く立ち上げなければいけないので、そうしないと、新規のものなんかつくってもダメでしょう。

そのMCカードを使っている人が、SDカードに一方的に入って来れるように互換をとったんです。たとえば、MCカードを使っているお客さんが、同じスロットにSDカードを入れても動くんですよ。そのかわり一旦使ってしまうと、次にSDカードから向こうに移れなくしてしまった。

——ひどいですね。

菅：いや、そのかわり、こちらで全部入って来るでしょう。それで、あそこに話をしたわけですよ、サンディスクに。あなたのところは2つ持つようになると。一方は数%になるけど、それで、2つも管理するの大変でしょうと。だから、みんなこちらに吸い寄せてしまえば、1つで済むじゃないかと。マーケットがちょっと大きくなるだけで、SDのマーケットがちょっと早く立ち上がるわけで。OKしてしまったわけですよ。それで、いいねと言って、一方向にだけ入るように細工を入れたんですよ。それと同時に、もう1つは、こういう互換というのは、ものすごく難しいんですよ。というのは、ハードディスクをつくるときに、今、ご承知のように、2.5インチにしても、外付けのストレージがありますよね。

ハードディスクとフラッシュメモリーがありますよね、今、外付けで。外付けのフラ

ッシュメモリーというのは、ハードディスクと同じインターフェースにしているんですよ。そうでないと、同じようにつながらないから。ものが違うけど、同じように、ハードディスクと同じインターフェース。

ところが、このハードディスクというのは大変なんです。各社がバラバラで、ちょっとずつ改善して、積み重ねでやっているから、全部が全部同じじゃないんですよ。だから、急にどこかのメーカーが、では、ハードディスク互換のフラッシュメモリーのストレージをつくろうと思っても、実際、主なスペックは全部できるんですよ。でも細かいところでエラーがいっぱい出てしまうわけですよ。というのは、あっち変えて、こっち変えてなんてやっているから。

そのノウハウがないとダメなんです。メモリーカードも一緒なんです。だから MC カードがあって、これと互換はとれるんですよ、公式のスペックは合わせられる。ところが、実際にやるとトラブルが発生するんですよ。では、このトラブルをなくすにはどうしたらいいかという、MC カードで使っているチップに改良したほうがいいんですよ。でも MC カードのチップなんて、東芝持っていないですよ。では、誰が持っているかという、サンディスクが持っているわけですよ。

サンディスクに、コンテンツのものと一緒に、あの IP を東芝がもらって修正したんですよ。そうすると完全にノウハウを含んだ互換性が実現できる。ところが、松下さんはね、嫌だと、自分でやるんだということで、しばらく互換がとれなかったんです。というのは、やったら何かおかしいよと、エラーが出るよということで。われわれは早く立ち上げなければいけないから、そうやって組んでやったんですけどね。

——あの TF カードという表現は何なんですか？ マイクロ SD の。

菅：それは同じものです。

——名前が違うだけで。

菅：名前が違うだけ。

——なるほど。

菅：そういう形でやっていったと。ハードディスクはそこで終わりですよ。アップルさんが最初の商品で、世の中を制して、われわれは後塵を拝したと。われわれもなんとかね、「ギガビット」で東芝ブランドでやったけど、イマイチなので。マイクロソフトさんに売り込んで、彼らも OEM で出してくれたんですよ。

——「ゼン」？

菅：あれは東芝。

——「Zune」かな？

菅：ああ、そうだ。あれは東芝のやつです。

——あれ東芝なんですか。

菅：でも、それもうまくいかなかったですね。やっぱりスティーブ・ジョブズさんの勝ちですよ。

——なるほど。

菅：そういう世界で。

——なんか、言い残したことはないですか、今日。

菅：いや、特にはないですね。