

研究ノート

レジャービジネスの経営学的分析(その1)

——カラオケ・レジャー——

柳川 高行

1. 問題設定
2. カラオケ・レジャーの歴史と現状
 - 2-1 カラオケ・レジャーの市場分析
 - 2-1-1 業務用市場
 - 2-1-1-1 酒場市場
 - 2-1-1-2 宿泊市場
 - 2-1-1-3 カラオケボックス・ルーム市場
 - 2-1-2 家庭用市場
 - 2-2 カラオケ・レジャー消費行動の分析
3. なぜ若者はカラオケが好きか
 - 3-1 カラオケ・レジャー成長の経営学的分析
 - 3-2 なぜ若者はカラオケが好きか
4. カラオケと企業間競争—パイオニアと日本ビクター
 - 4-1 問題設定
 - 4-2 VTRと日本ビクター
 - 4-3 パイオニアとビデオデスク開発
 - 4-4 ビデオディスク市場の離陸とカラオケ・レジャー
 - 4-5 パイオニアの外患と内憂
 - 4-6 日本ビクターの憂鬱
5. 結

キーワード：

カラオケ・レジャー、ビデオディスクカラオケ、LD、カラオケボックス・ルーム、閉鎖的社交空間、文化と逸脱、社会的承認、ostracization-phobia、親和葛藤、情報負荷、パイオニア、日本ビクター

1. 問題設定

『レジャー白書'93』（〔1〕）によれば、バブル崩壊後の不況は、ゴルフやバー、スナック、クラブ、キャバレー、ディスコ等の一部の高費用型の余暇活動の参加率、活動回数、参加費用を低下せしめているが、パチンコや外食という大衆レジャーは根強い動きを示しており、さらにバブル崩壊後も変ることなくここ数年一貫して伸び続けている一群の余暇活動（ボウリング、スキー、音楽鑑賞、テレビゲーム、ゲームセンター、オートキャンプ）も存在しており、余暇活動は大多数の日本人にとり、景気変動の影響を余り受けない必需品化していると解される。

本研究ノートは、日本人の余暇活動の中から、いくつかの代表的余暇活動を取り上げ、経営学的分析を行なっていく試みの第一稿を成すものであり、「カラオケ・レジャー」の分析をその直接的課題とするものである。

カラオケ・レジャーを取り上げる経営学的意義をまず述べることにする。

後ほど詳述するようにカラオケ・レジャーは、1976年の「業務用カラオケ」の登場により市場が実質的に誕生し、1982年の「映像付きカラオケ」（パイオニアのレーザー・ディスク）の登場により第二次カラオケ・ブームが始まり市場は急速に拡大したが、未だ国民的レジャーとは言い難かった。カラオケ・レジャーが、年令や男女を問わぬ国民的レジャーとなったのは、1988年に誕生し、1990年から文字通り全国に簇生した「カラオケボックス」、「カラオケルーム」の急増によってであった。

文部省の1993年度教育白書「我が国の文教施策」によれば（〔2〕）、実際に行なっている文化活動のトップは「カラオケ」（43%）で、次いで「茶道・華道・囲碁将棋」など生活文化（32%）であった。『レジャー白書'93』（〔1〕）によれば、資料1に見られるように、カラオケ参加人口は1992年度は第4位であった。カラオケ・レジャーへの参加率・回数・費用の推移は、資料2の通りである。

資料1 参加人口上位20の余暇活動種目（平成4年）

順位	余暇活動種目	万人
1	外食(日常的なものを除く)	6,850
2	国内観光旅行(避暑, 避寒, 温泉など)	6,170
3	ドライブ	5,810
4	カラオケ	5,360
5	バー, スナック, パブ, 飲み屋	4,460
6	動物園, 植物園, 水族館, 博物館	4,330
7	ビデオの鑑賞(レンタルを含む)	4,300
8	音楽鑑賞(CD, レコード, テープ, FMなど)	4,090
9	遊園地	3,960
10	宝くじ	3,760
11	トランプ, オセロ, カルタ, 花札など	3,690
12	ボウリング	3,630
13	ピクニック, ハイキング, 野外散歩	3,490
14	園芸, 庭いじり	3,260
15	海水浴	3,160
16	体操(器具を使わないもの)	3,060
17	映画(テレビは除く)	2,910
18	パチンコ	2,900
19	テレビゲーム(家庭での)	2,680
20	催し物, 博覧会	2,610

(出所：〔1〕13ページ)

資料2 余暇活動の参加率・回数・費用の推移（全体結果）

(ハ) 娯楽部門	参加率 (%)					年間平均活動回数(回)					年間平均費用(千円)				
	S63	H1	H2	H3	H4	S63	H1	H2	H3	H4	S63	H1	H2	H3	H4
(1) 囲碁	7.7	7.6	5.6	5.6	4.8	20.1	21.1	22.1	22.6	26.8	4.9	8.4	4.3	2.9	6.2
(2) 将棋	14.9	15.1	13.0	13.8	11.8	14.5	16.4	14.1	12.8	17.2	3.3	0.7	0.9	0.6	0.4
(3) トランプ, オセロ, カルタ, 花札など	37.6	37.8	35.8	38.4	35.7	11.6	11.5	11.7	12.1	12.8	1.7	0.9	2.3	2.9	2.2
(4) カラオケ	—	—	46.0	51.2	51.9	—	—	12.4	12.0	11.3	—	—	24.0	23.7	22.1

(出所：〔1〕41ページ)

現在カラオケ・レジャーは、国民的レジャーとして完全に定着したのみならず、〔3〕で詳しく触れられているように海外でも広く受け入れられつつあり、テレビ・ゲームと並んで国際的なレジャーとなりつつある。60年ぶりに初めて大改訂された「ニュー・ショーター・オックスフォード辞典」に「カラオケ」が収録され、同辞典のワイナー編集長は、「カラオケという言葉は、英国のほとんどのパブの外に書いてあり、大半の人がその言葉の意味を知っている」と語っている（〔4〕）。

国民的レジャーであると同時に世界的レジャーでもあるカラオケ・レジャーは、どのようにして生まれ、なぜ多くの人々に受け入れられていったのかを説明する試みを行なうことは、経営学研究者の末席に連なる筆者の挑戦しがいのあるテーマであり、筆者の知的好奇心を強く喚起するテーマである。本研究ノートでは、カラオケがうまく取り込むことのできた消費者ニーズの中味を可能な限り詳細に分析するとともに、カラオケに関連した企業間競争をも合せて分析することとしたい。

2. カラオケ・レジャーの歴史と現状

〔5〕によれば、カラオケの始まりは昭和47年神戸のスナックでプロ歌手の伴奏用テープを使ったことだと言われているが、「カラオケ」という名称は、昭和51年（1976年）クラリオンが開発した業務用カラオケが最初であった。昭和53年（1978年）クラリオン、松下がホーム用カラオケを市場導入し、翌年東芝、三洋が参入、55年コロンビアが参入し、57年（1982年）ビクター、日立、アイワ、ヤマハ、トリオ（現ケンウッド）、パイオニア、日本マランツが参入し「第一次カラオケブーム」が始まった。第一次カラオケブーム時代は、「8トラック・カートリッジ」から「カセットテープ」へと変化していった時代でもあった。

昭和57年（1982年）10月パイオニアから「映像付きカラオケ」、「ビデオディスクカラオケ」が業務用としてレーザーディスクという商品名で発売さ

れ、「第二次カラオケブーム」が始まった。同年ソニーからCDカラオケが、翌年ビクター、松下から業務用VHDカラオケが登場して映像が付き、伴奏に合わせて歌詞がでて大変歌い易くなった。第二次ブームの半ば、昭和63年(1988年)頃までは、カラオケは、中・高年層中心で、酒場市場と宿泊市場(ホテル・旅館・ペンション)が中心で、1985年8月にパイオニアの発売した「家庭用LDカラオケ」によりホーム市場が成長し始めていた。

昭和63年に岡山県のカラオケ業者が、空き地にコンテナを改造した、屋外型カラオケBOXを設置し、それまでの付帯的サービスとしてのカラオケ提供ビジネスに加え、カラオケ利用を主たるサービスとする「ルーム市場」が誕生した。平成2年(1990年)になると、カラオケBOX、カラオケ専用ルームが全国に誕生し、「第三次カラオケブーム」が始まり、若年層を新しい顧客として獲得するようになった。その結果、カラオケは日本を代表する「国民的文化」となったと言ってよい。

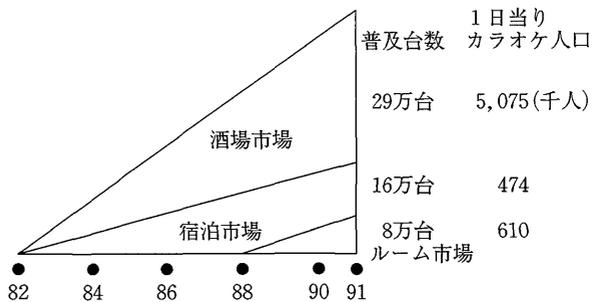
2-1 カラオケ・レジャーの市場分析

2-1-1 業務用市場

1982年のパイオニアの業務用LDの発売以降の、酒場市場、宿泊市場、ルーム市場のカラオケ普及台数と、1日当りカラオケ人口は、図-1(〔5〕4ページ)の通りであり、その変化をひと口で言えば、中高年・酒場・宴会イメージから、国民的娯楽・歌中心イメージへの転換と言ってよいであろう。

中高年主体の顧客が、アルコール片手に歌うというイメージから、主婦・OL・ヤング・ビジネスマン、大学生、中高生、家族連れの社交の場へと大きく変化してきたと言える。

図-1 業務用市場の構造と歴史

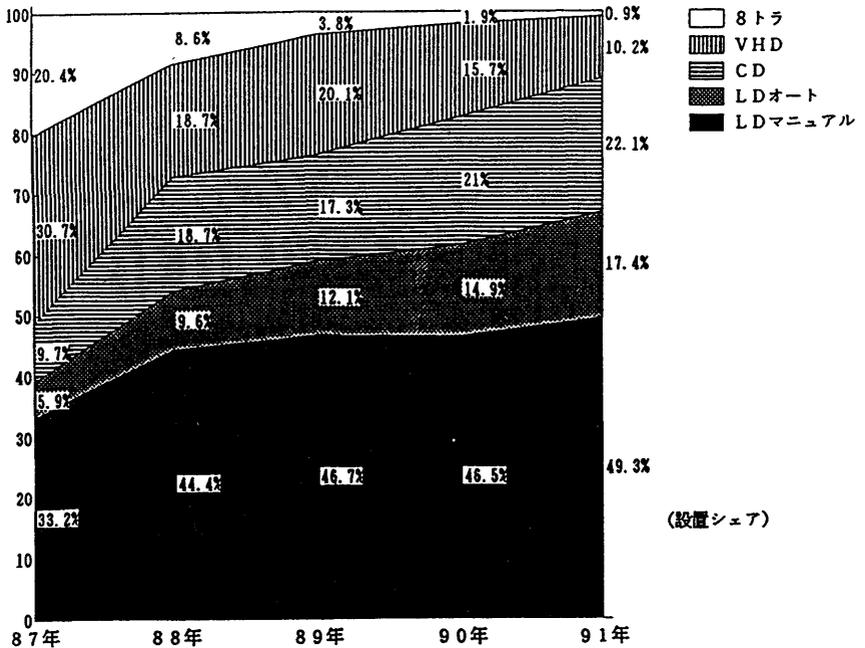


2-1-1-1 酒場市場

業務用市場最大でお客とともに、カラオケの普及の最大の功労者が酒場市場である。

カラオケには、8トラック、VHD、CD、LDオート、LDマニュアルの5つのタイプがあり、その設置シェアは、〔5〕によれば図-2（6ページ）の通りである。8トラックテープはその歴史的使命を終えて市場からその姿を消しつつある。VHD方式を除く90%近くが「光ディスクカラオケ」であるCDとLDである。

図-2 カラオケタイプの歴史 1

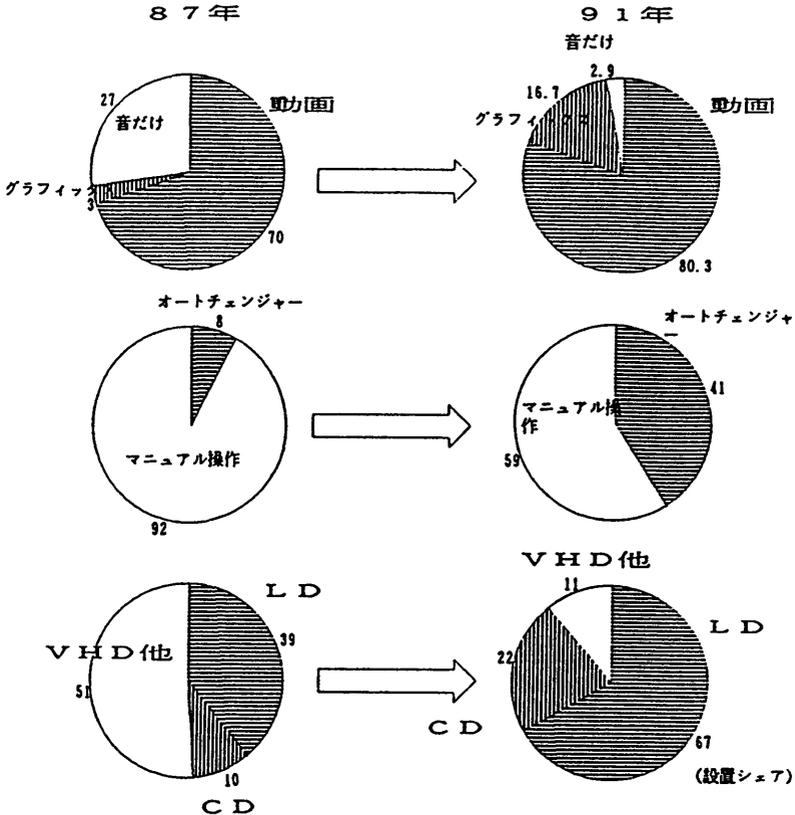


酒場市場におけるカラオケタイプの87年から91年への変化は、図-3（〔5〕 7ページ）の通りであり、市場の変化は次の3点に要約することができる。①音カラオケから映像カラオケへの転換、②オートチェンジャー化への変化の流れ、③LDシェアの圧倒的増加である。①、②の変化は、益

々その傾向を強めているが、③のLDのシェアに関しては、後で詳述するように1992年日本ビクターから発売された「CD動画カラオケ」によってシェアが大きく塗り変わつつある（〔6〕，〔7〕，〔8〕）。

酒場市場の業態分布は図-3（〔5〕10ページ）の通りである。

図-3 カラオケタイプの歴史 2



2-1-1-2 宿泊市場

シティホテルと約8,000軒の有料リゾートホテル・旅館を調査した結果は、表-1（〔5〕16ページ）の通りである。

表-1

	カラオケ 専用ルーム	宴会場カラオケ設置率		
		L D	C D	合計
ホテル	7.4%	38.3%	65.7%	84.3%
大手旅館(8000軒)	7.7%	38.6%	61.1%	80.9%

資料3

	施設数	客室数
ホテル	3,730	290,505
旅館	80,062	1,026,199

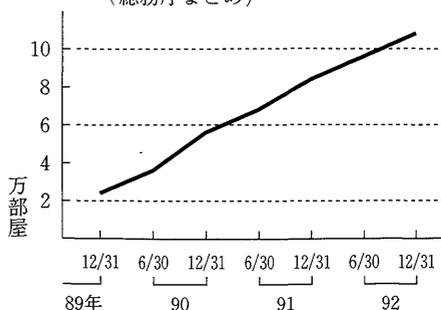
*厚生省生活衛生局指導課調べ

2-1-1-3 カラオケボックス・ルーム市場

カラオケボックス・ルーム市場は、昭和63年に初めて登場し、最初の内は、「コンテナタイプ」や「プレハブ規格品」のBOXであったが、現在はより高級化し、屋内外を問わず居住性のよい「ルームタイプ」が主流となりつつある（〔5〕）。パイオニアの調査によれば（〔5〕）、91年までに全国8,000ヶ所に8万室があり毎日61万人が利用していたという。警察庁の調べによると（〔9〕）、89年10月末で1万2千室だったカラオケボックスは、90年10月末には4万3254室と1年間で約3.6倍増加した。日本経済新聞の記事（〔8〕）によれば、総務庁のまとめたカラオケボックスの部屋数の推移は図-4の通りであり、既に10万室を突破している。

『日経エンターテインメント』の記事（〔6〕）によれば、現在カラオケルームの利用者数は平日・休日平均して1日当たり40万人であり、1人当たり利用料金は1,500～2,500円である。平均料金2,000円とすると、1日の売上げ8億円、年間で約2,920億円の市場となる。

図-4 カラオケボックスの部屋数の推移
(総務庁まとめ)



音楽著作権収入からみても、ルーム市場の成長ぶりが分かる。酒場でのカラオケ使用料は89年約21億円、90年度約27億1,000万円と23.7%増であるのに対し、カラオケルームでは、89年度の約1億9,000万円が90年度は10億8,000万円と5倍に跳ね上がっている（〔10〕）。

先の〔5〕の記事によれば、90年度に約5万室のカラオケルームが92年度には10万室を突破していることから見て、音楽著作権収入も酒場のそれにルームの使用料が急速に近づいていると思われる。

カラオケボックス・ルームというサービスの基本的特質は、友人・仲間・家族という親しい人間集団を中心顧客層として設定し、歌唱を楽しむことを目的とした閉鎖的社交空間を提供するレンタルビジネスとして規定することができる。業者が提供するの①カラオケシステムと②閉鎖可能な空間と③付帯的飲食サービスであり、それぞれどう違えるのかによってサービスの差別化が図られることになることと解される。カラオケボックス・ルームが急速に増加し、中高年層から顧客層を大幅に拡大できたのは、①ノンアルコール化と②低価格化（〔11〕）という要因に加え、③親しい仲間みみの閉鎖的空間を提供することが、大きな要因であったと思われる。

10万室を突破し、93年度中には12万室に達すると思われ、国民1,000人に1室の割合となり（〔8〕）、国産のレジャーサービスとしては、パチンコ以来の大型産業になる（〔8〕）とも言われているが、市場の文字通りの急拡大と競争激化の中で、サービスの質の差別化と価格差別化競争とがより多様に展開されていく（〔8〕、〔12〕）と思われる。

2-1-2 家庭用市場

パイオニアの調査（〔5〕）によれば、「8トラック」と「カセットテープ」全盛の昭和55～56年頃にホームカラオケ市場が急速に拡大し、テープカラオケ全盛時には700万台も普及した。家庭用LDカラオケは1985年8月にパイオニアが発売して以来、コロムビア、ソニー、松下、東芝、日立、三洋、シャープ、ケンウッド、アイワ、クラリオン、マランツ、船井などが参入し、次の表-2のように急成長しつつある。

表-2 家庭用LDカラオケ普及状況

年度	87年	88年	89年	90年	91年(予測)	累 計
台数	4万台	16万台	28万台	38万台	45万台	131万台

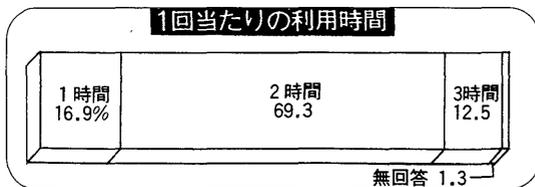
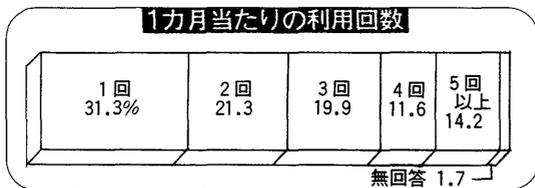
クラリオンの調査（〔13〕）によると、テープ式は1979年～89年の11年間で世帯普及率15%、販売台数は600万台であった。LD方式は1985～91年の7年間で約130万台（世帯普及率3.3%）が販売された。需要は40～60代の中高年齢層が中心である。

2-2 カラオケ・レジャー消費行動の分析

本節では、カラオケ市場の中で、家庭用市場よりはるかに巨大な業務用市場の中で最も急成長しているカラオケボックス・ルームが実際にどのように消費されているのかを、いくつかの調査資料に基づきまとめておくこととする。

クラリオン調査（〔13〕，N=527，内男性177，女性303，性別無回答47）によれば、「1ヶ月当り利用回数は、1回31.3%、2回21.3%、3回が19.9%、4回以上25.8%、無回答1.7%」であり、手軽なレジャー化していること

資料4



（出所：（〔14〕）

ことが分かり、4回以上の多利用者も4分の1強いる。

別のクラリオン調査（〔15〕）によれば、92年度には、利用者の年齢別構成比では、19才以下が27.7%、20～34才が40.8%、25～29才が13.3%となっており、若者中心の市場となっていることが分か

る。利用者の職業は、学生が33.7% 資料5

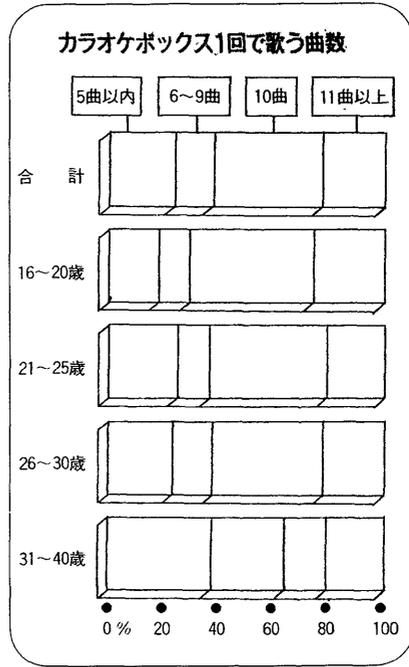
(前年2位から1位へ上昇), OLが31.0%, 会社員20.4%の順であった。

大手ゲームメーカータイトーの調査([9]), N=1324, 但し16~40才の男女)によれば, 「1回当り歌う曲数」は, 男性の58.3%, 女性の67.2%が10曲以上と答えており, カラオケへの熱中ぶりがうかがえる。

パイオニア調査([5])に基づき『日経エンターテインメント誌』が作成した「カラオケルーム利用状況」は表-3の通りである。

くもん子ども研究所調査([16]), N=675, 小学4年生から中学3年生までの子ども)によれば, カラ

オケで歌ったことがある子どもは41.5%であり, 学年男女別では, 小学生よりも中学生が多く, 男子よりも女子の方が多く, 特に中学生女子の2人に1人



(出所: [9])

表-3 カラオケルームの利用状況

	1人当たり費用		1回当たり	月利用回数	平均利用時間	平均曲数
	カラオケ代 飲食代	合計	利用人数 売り上げ			
会社員*	2490円 1318円	3807円	4.2人 1万5989円	1.5回	2.2時間	33.6曲
高・大学生	—	1850円	4.5人 8325円	2.0回	2.1時間	33.0曲
主婦	—	1910円	4.6人 8786円	2.3回	2.6時間	25.4曲

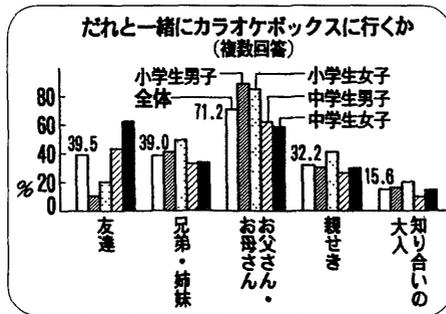
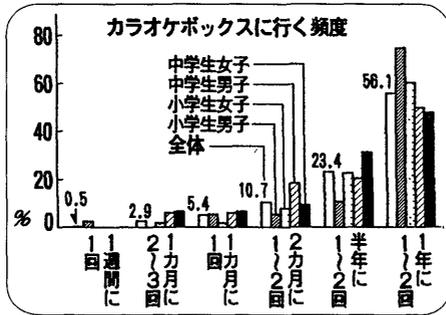
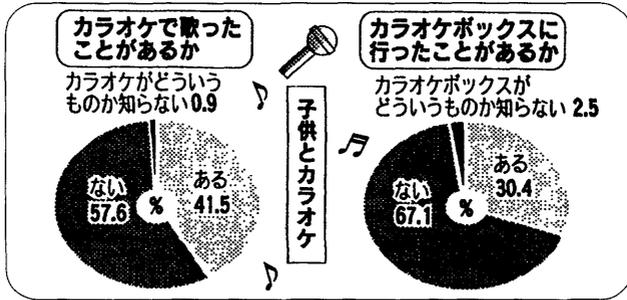
*会社員 首都圏在住の男女20~30歳。最近1年間に1回以上カラオケルームを利用したことのある人

(資料: パイオニア)

(出所: [10] 15ページ)

は歌ったことがあり、子供の世界にもカラオケは浸透しつつあることが分かる。「お父さん、お母さんと一緒に行く」子どもが71.2%と最も多く親子のコミュニケーションの場となりつつあることが伺えるが、中学女子となると「友だちと一緒にに行く」ことが最も多くなり、社交場となりつつあることが分かる。

資料 6



(出所：〔17〕)

3. なぜ若者はカラオケが好きか

3-1 カラオケ・レジャー成長の経営学的分析

カラオケの隆盛、とりわけカラオケボックス、カラオケルームスタイルのカラオケ・レジャー・ビジネスが急成長した要因としては、まず供給側の要因として、①技術革新の進展によるハード機器の高機能化と低価格に伴ない、初期設備投資が少なくすむことにより、市場参入が容易であること、と②酒場や宴会場というアルコール飲用空間から、カラオケボックス・ルームというノンアルコール空間へと拡大したことに伴ない、主要対象顧客層が若者層に大きくシフトしたこと、③料金が極めて安いこと、④小規模なカラオケボックス・ルームが多数できて消費者のアクセスが容易であったこと、が挙げうる。需要側の要因としては、①低価格の参加型レジャー（DIY-type leisure）であり、ストレス発散に適していること、と②気の合った仲間以外の他人の視線を完全に排除した、個室型閉鎖空間を提供したこと、が大きいと解される。

3-2 なぜ若者はカラオケが好きか

現在カラオケ・レジャーは、海外でも人気が高まり世界的レジャーとなっているが、それがなぜ日本に生まれ、「老若男女を問わず」多くの日本人に愛されているのかは、経営学的分析の視野を飛びこえ、社会学的に、或は社会心理学的にも極めて興味深い問題である。厳密で明快な分析はまだできていないが、（付記）に記したように、ゼミの学生諸君とのディスカッションおよび商学総論受講生からのコメントも参考にしながら、筆者の仮説的見解の概略を以下記すこととしたい。

まず「会社員」達とアルコール空間としてのカラオケとの関係を見ることとする。終身雇用慣行を基軸とする日本の会社においては、集団内の人間関係は長期・安定的に継続される傾向にある。仕事の場、「目的空間」としての日本の職場空間は、同時に仕事を離れても濃密な人間関係を形成している

「生活空間」でもある。目的空間としての職場には仕事遂行上でメンバーの従うべきルールが存在しており、生活空間としての職場には、仕事を離れたメンバー間の相互作用が従うべきルールが存在している。そのフォーマル文化とインフォーマル文化とから「逸脱 (deviation)」することに対する他のメンバーからの「心理的制裁 (psychological sanction)」, とりわけ「グループ八分 (ostracization)」に対する恐怖心, それと裏腹の関係にあるメンバーからの「社会的承認 (social approval)」への強い欲求と集団への「親和欲求」とは、メンバー個々人に強い心理的緊張を絶えず強いる傾向を示すことになると思われる。そのような持続的な心理的緊張は強いストレスを生じさせ、会社のメンバーはどこかでそれから解放されリラックスする時間と場所を必要とするであろう。アルコールを伴うカラオケ・レジャーは、会社員のストレス発散の場を提供していると解してよいと思われる。

次に「学生」とカラオケ・レジャーの関係を考察することとする。その場合に学生達のカラオケ参加率の上昇は、カラオケルームの普及と軌を一にしているという事実が重要である。それは、アルコールを原則的に必需品とする酒場や宴会場と比べ、健全なイメージと低料金、アクセスの容易さ、日中から利用可能であるという、カラオケルームの属性が学生の消費欲求とマッチしたことが大きいからと解されるが、それ以外の学生消費者に固有の要因を以下考察してみよう。

学校には、フォーマルな学級集団、クラブ・サークル集団と、インフォーマルな仲間集団とが形成されており、会社の場合同様、学級集団とクラブ・サークル集団にはフォーマル、インフォーマル、2種のルールがそれぞれ存在しており、仲間集団にもインフォーマルなルールが存在していると解される。生徒・学生達は、その多数のルールの網の目の中でルールを逸脱した行動を慎重に避けながら毎日を送っているのであり、それは極めてストレスフルな生活であると解される。中高生は受験という心理的負担が常に存在しており、一方にはナンバースクールであっても成績による「相対的ソーティング」を行なうことにより常に「成績の悪い者」を大量に作り出し、他方では

進学競争から「降りた」グループを作り出し、両者に強いコンプレックスを抱かせていると解される。大学生には受験というストレス要因は存在していないが、その代わり目標を喪失し「精神的その日暮らし」になる強い可能性を持っている。彼らは大学で束の間の楽園生活を楽しんでいるように傍目には見えるけれども、学生としてのアイデンティティがうまくつかめず、将来の職業的アイデンティティも決めかねている学生が大部分であり、彼らの心の底には「漠然とした不安感」があると筆者は考えている。

フォーマル・インフォーマルルールからの逸脱を回避するストレスと同時に、受験のストレスやそれに伴うコンプレックス、大学生のアイデンティティ・クライシスは生徒・学生達に強いストレスを生むと解され、会社員同様ストレス発散の場を必要としていると解される。

さらに兄弟数が少なく両親の強い愛情を受けて育った現代っ子達にとり、会社員よりもはるかに狭い人間関係しか有していないことも作用して、仲間集団から拒否され愛されないことに対する本能的恐怖があるように筆者には思われる。彼らには強い「仲間はずれ恐怖 (ostracization-phobia)」があり、彼らは絶えず仲間であることを相互に承認し合い軽やかにアイデンティティを相互に確認し合う必要があるのではなかろうか。仲間による強い「社会的承認」欲求を一方に有しながら、現代の若者達には、親しくなりたいという気持の一方でお互いに余り立ち入りたくないという「親和葛藤」も広く見られる現象である。以上のような心理的属性に加え、小さい時から個室をもらい、ウォークマンにより雑踏の中に個室を出現させ、車という移動個室に慣れ親しんだ彼らにとり、カラオケルームは次のような3つの特質を持った望ましい「社交空間 (social communication space)」を提供したと解される。

①気のおけない打ち解けた仲間のみが、他人の視線から完全に遮断された「閉鎖的社交空間」即ち個室に集うことを可能にした点、②決められた歌詞のみを歌い継ぐというコミュニケーションスタイルに関しては、a)話題の発展性を極小化した、ワンウェイのコミュニケーション減殺型コミュニケーション (communication-killing communication) であり、b)コミュニケーション

参加者にとり、著しく情報負荷の小さく、従って参加の容易なコミュニケーションであること、㉔お互いに立ち入ったり、立ち入れたくない話題が出現する可能性が極めて小さいコミュニケーション空間であること、の3つが指摘できよう、㉓この社交空間は、マイクを持った主役が次々と交代して集団の中心を占めることにより、外部世界の序列が平等化し、「主人公願望」も満たされ相互に社会的承認を交換する儀式が行なわれる、「社会的交換」の場と化すこと、が指摘できるかもしれない。

以上の諸事実が、生徒・学生を中心とした若者がカラオケに熱中する要因の一部ではないかと現在の所筆者は考えている。

4. カラオケと企業間競争—パイオニアと日本ビクター

4-1 問題設定

家庭用と業務用のカラオケ市場がカラオケボックス・カラオケルームの急増とともに急速に成長したことは、VTRに比べ世帯普及率が著しく遅れていた「ビデオディスク市場」を急速に立ち上げる大きな役割を果たした。この事実は同時に、日本におけるビデオディスク市場において、「レーザーディスク(LD)」という商品とLDソフトの供給を殆んど1社で担ってきた「パイオニア」という企業にとっても、長い市場創造の努力の末にようやく収穫期を迎えたことを意味していた。

以下では、ビデオディスク開発時におけるパイオニアと日本ビクターの競争、パイオニアのLD市場の歴史と現状とカラオケとの関わり、及び両者の現状と今後、について順次取り上げていくこととしたい。

4-2 VTRと日本ビクター

日本におけるVTR市場は1975年のソニーの「ベータ」規格VTRと、1976年日本ビクターの「VHS」規格VTRの発売後、それぞれが企業グループ(ファミリー)を形成し激しく主導権争いを行なったが、1978年の松下電器

のVHS陣営への参入後、VHS陣営が優位に立ち、唯一ベータ方式を作り続けたソニーも1988年1月よりVHS方式VTRの生産を開始し（〔18〕，〔19〕，〔20〕，）VHS陣営の圧勝に終わった。^(註1) そのことは、日本ビクターのVHS方式が、据え置き型VTRでは、日本のみならず事実上の世界規格（〔21〕）となったことを意味していた。^(註2) 同社はVTRの生産・販売に加え多額の特許料収入を毎年獲得するようになり、VTR発売前の75年3月期には、売上高1066億円（内オーディオ52%、テレビ30%弱、残りレコード）、輸出比率24%であるオーディオ主体、内需依存型中堅メーカーであった同社は、10年後の1985年3月期には、売上高6倍の6501億円、経常利益は19倍の428億円となり、ビデオ部門の売上比率68%となり、1982年3月期の輸出比率は9割を超えた。（〔22〕）。VTRの開発企業としての日本ビクターは、事業構造を根本的に変化させると同時に企業成長の軌道をかけ足で走ったと言える。

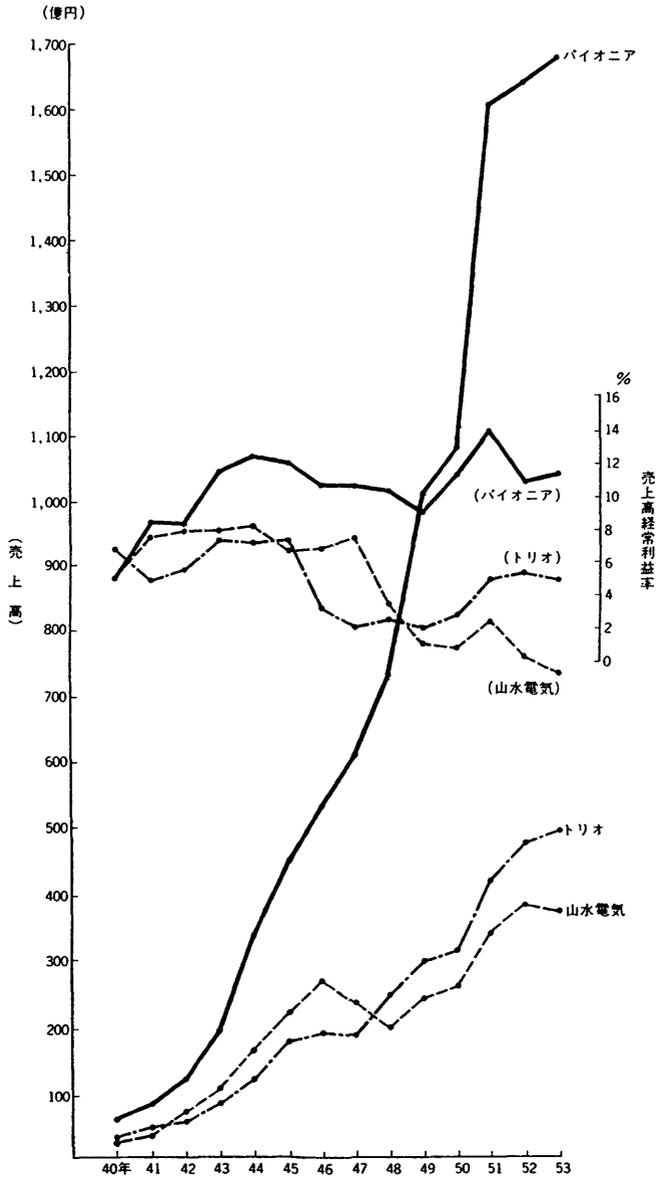
4-3 パイオニアとビデオディスク開発

次にパイオニアの歴史に簡単に触れよう。

パイオニアの前身である「福音商会電機製作所」が松本望によって創業されたのは、昭和13年（1938年）でダイナミックスピーカーのメーカーとしてスタートした（〔23〕）。昭和36年（1961年）に「パイオニア株式会社」と商号を変更し、昭和37年（1962年）業界初の「セパレートステレオ」を開発し（〔23〕），その販売台数は昭和37年を100とした場合、38年438、39年886、40年1,354と飛躍的に伸び、部品メーカーからステレオメーカーへ（〔24〕）と企業構造が大きく変化した。

昭和40年代になってから、パイオニア、トリオ（現ケンウッド）、山水電気の3社は、「ステレオ御三家」（〔24〕）、「オーディオ御三家」（〔25〕）と言われていたが、昭和53年までの三社の業績推移（図5）を見て分かるようにパイオニアの急速な成長により、トリオ、山水と大きな格差がついた。その後1980年代に入り「オーディオ不況」の嵐が吹き荒れ、1982年には赤井

図-5 「ステレオ御三家」の成長比較



電機、トリオが無配転落し、パイオニアも初の連結決算でも減益を経験したが（〔26〕、〔27〕）、1980年のアメリカ販売、81年の国内販売から長い助走期間を得て（〔28〕）、1989年に花開き（〔28〕）、軌道に乗った（〔29〕）、「レーザー・ディスク事業」と、好調な「カーエレクトロニクス事業」と「オーディオ事業」の3本柱によって（〔28〕）、1991年3月期決算で売上高3960億4000万円となり（〔23〕）、ケンウッドの92年度3月期決算2066億5千万円（〔30〕）や山水電気の92年12月期の決算、最終損失731億円（〔31〕）、債務超過40億円（〔32〕）と比較した場合、パイオニアの成長戦略の相対的卓越性を読み取ることが可能であり、同社は、今やオーディオメーカーから「音響・映像（AV）メーカー」（〔28〕、〔33〕）へと成長してきていると言える。しかしながら、VTRへの参入かビデオディスクかと迷いに迷った末（〔33〕）、故石塚庸三社長が「VTRという名のバスに慌てて飛び乗ったところでいい席はもうない。よくて三番手につけるのが精一杯であろう。そのバスは見送って、次のバス（ビデオディスク）に乗ろうではないか。そのときは一番いい席に着いて創業者利潤を満喫しよう。」（〔34〕）ということで、VTR参入を断念し、1980年にアメリカ市場に家庭用レーザーディスク（LD）を投入、翌年国内で発売開始したLD事業（〔33〕）は、ハード機器の製造販売とLDソフトの製造販売とを行ない、LD普及に文字通り孤軍奮闘を続け（〔35〕）、1986年までに累積投資を500億円以上投下し（〔35〕）、市場創造へと苦心を続ける間に、ライバルのソニー、日本ビクターは売り上げ倍増以上に拡大し、特にVHS VTRの生みの親の日本ビクターには、81年時点ではパイオニアと同規模であったが88年には約倍の水をあけられてしまった（〔36〕）。パイオニアは80年9月期に売上2,000億円台に乗った後、3,000億円の大台に乗るのに9年の歳月を要していることから、VTRを捨てLDを選択したことは、大成功であったとは言い難い。

「絵の出るレコード」と言われた「ビデオディスク」は、アメリカRCAの「針-針つき静電容量方式」と、オランダフィリップスと米MCAの「レーザー方式」と松下・ビクター連合軍の「VHD溝なし静電容量方式」の3種

が国際規格競争を行なった（〔37〕）。

日本国内においては、VTR産業におけるVHSとベータとの規格統一に失敗した通産省が、VHD方式を「日の丸規格」にしようと公然と後押ししたこと（〔34〕，〔37〕）に加え、松下・日本ビクター連合軍というVTRの巨人連合という2つの理由により、VHD陣営には13社が参加したのに対し、レーザー方式に基づく「光学式」はパイオニアただ1社のみであり、これは世間で「1対13の戦い」，「1対13の賭け」（〔34〕，〔38〕，〔39〕）と呼ばれ、パイオニアは孤立無援の戦いを強いられた。両陣営の規格競争は、画質・音質ともに優れていた光学式に軍配が挙がったが、ビデオディスク市場は中々成長できずパイオニアは一人市場創造の努力を忍耐強く続けなければならなかった。

4-4 ビデオディスク市場の離陸とカラオケ・レジャー

VTRに比べて、音質、画質に優れ、ランダムアクセスが可能であり、音も画も繰り返し使用しても劣化しないという（〔28〕）差別的優位性が存在したにも拘らず、録画機能のないこと、ソフトの種類や文字通りの圧倒的な差と、ビデオレンタル店の多数の存在に対しLDレンタル店が未発達ということにより（〔28〕），世帯普及率は1989年に発売後9年目にして5%を超えた（パイオニア調べ）。VTRが6年で、CDプレーヤーが5年で5%を超えた（経済企画庁調べ）ことと比べた場合普及に相当時間がかかっている（〔29〕）。LD事業のアメリカでの不振と国内の不振の中で、パイオニアはソフト制作もほぼ一手に引きうけ、文字通り孤軍奮闘してきた。LD市場の飛躍のきっかけは2つあるが、その1つが日本独特の文化として急速に普及・拡大してきたカラオケ市場のレーザーディスクカラオケの急成長である。ランダムアクセス機能による選曲の早さ、画質・音質が格段に優れ、繰り返し使用しても劣化しないというLDの特質が、とりわけ業務用に有効に作用した（〔28〕）のであり、それは1982年10月に市場に投入され、レーザーディスク事業を支えた影の存在（〔39〕139～175ページ）となった。LD市場飛

躍の第2のステップは、89年5月にCD、CDV、LDなど5種類の光ディスクを1台で再生できるフルコンパチブル機能を持つ「CLD-100」を7万9,800円の低価格で導入したこと（〔28〕）であった。このコンパチブル機は従来マニア向けの「高級趣味商品」（〔35〕）の色彩が強く、1985年度によようやく期間損益で黒字化していたLD事業を、「音楽を見る」（〔35〕）ことを商品化することにより、音楽を目と耳で楽しむ商品へと変化させることにより、映画ファンに加え新しく音楽ファンを大量に取り込むことに成功し、ようやく事業としての投資収獲期に入ったと言える。しかしながら現在パイオニアの将来はバラ色とは言えない状況に直面している。

4-5 パイオニアの外患と内憂

業務用と家庭用カラオケ市場を急速に拡大させた技術的要因は、耳で伴奏を聞いて歌う「テープ」から、映像が付き歌に合わせてテロップと色が変わるシステムとオートチェンジ機能を合せ持った、「ビデオディスク」カラオケと「CD」カラオケへの転換であった。パイオニアは「レーザーディスク(LD)」という商品名で発売した光学式ビデオディスクカラオケで、ビクター・松下のVHD方式のビデオディスクに勝利し、これまでのところ圧倒的なシェアを握ってきた。レーザーディスクは、新製品の誕生によって、ある市場が急速に開拓・創造されていった典型例であるとともに、VTRとは異なった用途としてのカラオケと音楽鑑賞という新しい用途を開発することによって、それまで伸び悩んでいたビデオディスク市場が急速に拡大し、音楽ファンを中心ターゲットとしたコンパチブル型LDの市場投入と相まって、パイオニアという企業を急速に成長させ大企業の仲間入りをさせた商品であったと言える。

日本にVTRと並ぶ映像メディア市場としての「ビデオディスク市場」を「レーザーディスク(LD)」によって1981年に種を播き、1980年代後半から花開かせ、「家庭用LD市場」に加え、カラオケサービスビジネスの隆盛とともに「業務用LD市場」でも圧倒的なシェアを握ってきたパイオニアは、

新市場創造型商品（〔28〕）であるLDに対し絶対の自信を持ち、トップの発言としても松本誠也社長が「LDの次にはLDしかない」（〔40〕）と発言し、菌勝沼常務も「十年後のポストLDはと問われたら、やはりLDと答える」（〔35〕）と発言し、自社の技術と商品の潜在成長力に絶対の自信を見せていた。しかしかつて社運を賭けて光学式VDの開発へと全社の研究開発努力を結集し技術的ブレークスルーを為し遂げた同社であればこそ、他社による技術的ブレークスルーの可能性を予見しそれに備えを怠ってはならなかったのに、歴史の流れは常にドラマティックであり、時に皮肉な巡り合せ（irony）でさえある。

かつて光学式ビデオディスクを開発するパイオニアに対し、VHD方式ビデオディスク開発のリーダーとなり、パイオニアを「1対13」の孤軍奮闘を余儀なくさせ（〔34〕，〔38〕，〔39〕），数の上での圧倒的優位を生かせず一敗地にまみれた日本ビクターは、1992年10月1日、「動画圧縮技術」という技術革新（〔41〕，〔42〕）を伴うCD（コンパクトディスク）を用い、LDのアナログ記録ではないデジタル記録の業務用カラオケ、「デジタルビジョン(DV)」を発売した（〔6〕）。

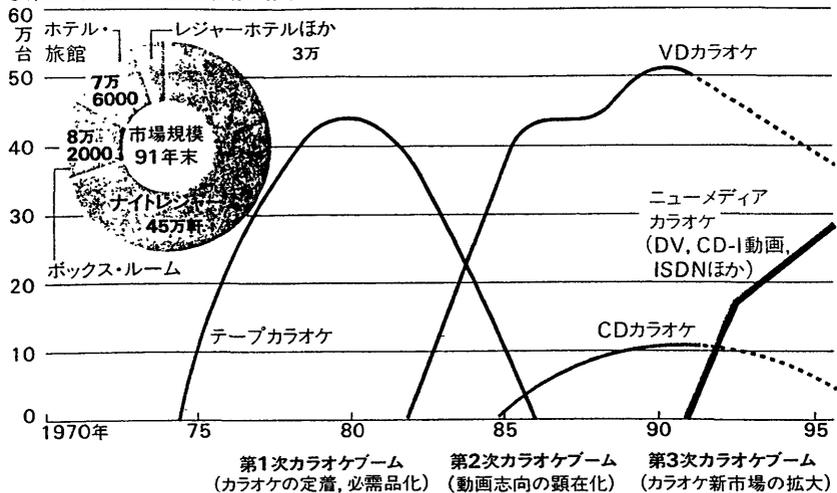
音声をデジタル化するとCDの場合1秒間で1.41メガビットであるのに対し、テレビ信号1秒分の情報量は166メガビットと音声の100倍以上あるので、音声なら74分入るCD1枚にテレビ信号は1分しか入らないので、AV機器メーカーでは、動画の情報量を減らし画質の劣化を極力抑える「動画圧縮技術」の開発がすすめられてきた（〔41〕）。動画圧縮の世界規格を作る為17ヶ国115団体・組織が「MPEG(エムペグ)」と呼ばれる国際組織を作り、三つの規格を打ち出した。最も少ない情報量に減らすMPEG1（105メガビット/秒に圧縮する）規格を応用した初の機器が日本ビクターの「CD動画カラオケ」であった（〔41〕）。この日本ビクター製品は、直径12cmのCDを用いる為、30cmのLDを使うLDカラオケとくらべ、「機材の収納スペースは約三分の一」で済み、パイオニアの主力機種「V50」と比べビクターの「DV10」のシステム価格は「54万円ほど安い」（〔7〕）。ビクターDV

チェンジャーのCD収納枚数は360枚で最大6,120曲であるのに対し、パイオニアのLDチェンジャーは144枚、4,032曲でソフトの収容能力はLDを超えた（〔6〕）。その結果業務用カラオケ市場で急速に機器の「ダウンサイジング化」が進展しつつあり、レーザーディスクの優位性が薄れつつあり戦国時代へ突入し（〔43〕）、業務用カラオケは第3世代へと移行しつつある（図-6参照）。

図-6

第3世代に突入した業務用カラオケ

◎業務用カラオケ機器市場の推移



注：日本ビクターの資料を基に作成

(出所：〔42〕107ページ)

〔7〕によればビクターは92年10月発売以降「シェア5割を握った」と言われており、〔8〕の記事によってもカラオケボックスの機器の主役がLDからCDに移りつつある。

その後ソニーも、日本ビクターとオランダのフィリップスが共同開発した「カラオケCD規格」を採用した（〔44〕）。

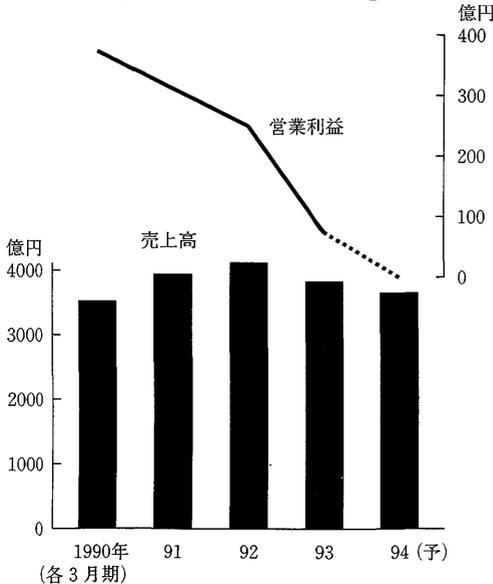
パイオニアのLDカラオケは、競合製品としてCDカラオケに加えて、電話回線を用いて、提供企業のデータベースから自由にカラオケ音楽を呼び出

せる「I S D N（総合デジタル通信網）」を利用した業務用カラオケが登場（〔45〕，〔46〕，〔47〕）したことにより，圧倒的シェアは今後低下していくと予想される。

最盛期には，パイオニアの営業利益の4割を稼いでいた（〔47〕）LDのカラオケ事業の収益力が急低下していることに加えて，折からのAV不況（〔48〕，〔49〕，〔50〕）の中でオーディオ機器の売り上げも減少傾向にあり，図-7のように売り上げと営業利益が落ち込みつつある。1993年9月中間期は，売上高は前年同期に比べ12%減の1,800億円前後，経常利益は同77%減の25億円前後となり，営業赤字約10億円の見通しである（〔51〕）。

パイオニアは1994年春に，LDの後継機として，情報媒体「CD α 」を用いたCDカラオケ機の発売を予定しており（〔52〕），業務用カラオケ市場の標準規格はLDからCDへ移行しそうである。しかしながら，業務用カラオケ機器市場で約50%のシェアを握る販売・リース大手の第一興商が「CD-

図-7 優良企業から「並みの会社」に転落



（出所：〔44〕133ページ）

α 」を取り扱わない方針を示した。販売・アフターサービス体制を強みとする第一興商は，「同社の売り方ひとつで，メーカーのシェアが大きく変わる」と言われており，「パイオニアは大打撃になる」という声も出ており，パイオニア社内にも業務用カラオケ機器事業の先行きへの不安が生まれつつある（〔53〕）。

以上述べてきたように優良企業パイオニアは，AV不況と低価格競争と業務用CDカラオケの登場という市場環境

の激変の中で、まさに正念場に立たされていると言えよう。しかしながらパイオニアの将来にとり重大な問題は上述の「外患」よりはるかに深刻な「内憂」の存在であると思われる。

パイオニアは、1992年12月下旬50才以上の管理職330人の中から35人を選定し、「実質的解雇通告」である早期退職勧告を行なった（〔54〕）。その際会社側はいくつかの誤ちを冒したと言える。まず第一に、退職期限を翌年1月末までと通告後1ヶ月という準備期間しか与えず心の整理と再就職先を捜す時間としては余りに短か過ぎ、会社に退職者に対する人間的思いやりが感じられなかったこと（〔54〕、〔55〕、〔56〕）が挙げられる。第二に、会社の評価の低い人を会社の方針として既に決定済みであるという有無を言わさぬ一方的通告であり、話し合いの余地が全くなかった（〔54〕、〔55〕、〔56〕）ことであり、会社の態度は冷酷であったと言われても仕方のない態度であったと思われる。第三に、再就職先として関連会社への紹介を行わず、グループの人材派遣会社へ登録するのみという退職後の身の振り方に対する暖かな配慮を欠いていたこと（〔54〕、〔55〕、〔56〕）を指摘しうるであろう。

終身雇用慣行を基本的な慣行としている日本の大企業体制の中で、社員を大事にする企業というイメージを社員が抱いていたパイオニアでは、定年までの雇用保障への期待が裏切られたのみならず、「ダメ社員」というレッテルを貼り、「1ヶ月後に退職せよ、再就職先は自分で捜せ」というパイオニアの行動の冷酷さは、辞職させられた人は勿論、残った社員にも「明日は我が身 (tomorrow-me-too)」という会社に対する深い猜疑心を植え付けずには置かず、選抜圧力 (selection pressure) インセンティブによる恐怖心によってモチベートされた集団に変化しかねないと思われる。「パイオニアショック」と港間言われた中高年管理職退職勧告がマスコミで大きく取り上げられたことに対し、「公表するつもりはなかったのに、だれかが明るみに出したからだ。退職勧告は他でもやっている。」という松本誠也社長の新聞での発言（〔57〕）を読むと、パイオニアの前途は暗いと感じるのは筆者だけだろ

うか。

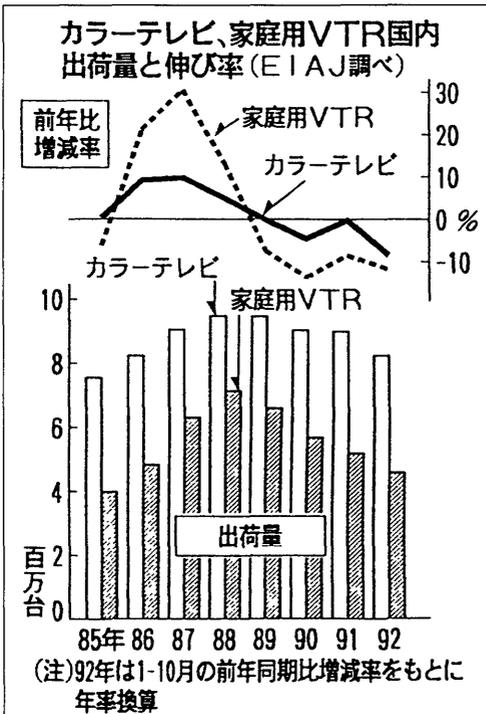
4-6 日本ビクターの憂鬱

最近CDカラオケの発売によりパイオニアに一矢報いた日本ビクターは、日本のVTR産業の成長とともに企業成長を続けてきた、「VTRの盟主」と言われたが同社の現状もパイオニア同様、決して芳しいものではない。

1993年5月18日にビクターの発表した93年3月期決算は、主力VTRの売れ行き不振で経常損益が261億円の赤字となった。前期の売上高は、前々期比15%減の5,131億円で、主力のVTRは同28%減となった（〔58〕）。

1994年3月期も経常損益段階で200億円を上回る赤字が避けられない見通しとなった。AV不況の長期化と予想以上の円高が打撃となった（〔59〕）。

図8



(出所：〔60〕)

1992年12月2日に日本電子機械工業会(EIJA)が発表して統計によると〔60〕、カメラ一体型を除く家庭用VTRとカラーテレビの国内出荷台数が4年連続前年実績を下回ることが確実となった。1~10月の累計ではVTRが348万5千台、カラーテレビが634万5千台でいずれも前年実績を大きく割り込んだ(図8参照)。

1992年8月25日にビクターは、93年3月期中に全従業員

員の17%にあたる3,000人を自然減などで削減すること、特にビデオ事業本部は1,900人の削減に踏み切ると発表した。今期(92年3月期)は、営業赤字が360億円、経常赤字も210億円のものばった。業績悪化の最大の原因は、売上高の50%近くを占めるVTR事業の不振である(〔61〕)。

ビクターの急速な業績悪化のもうひとつの要因は、VHS方式VTRの特許料収入(営業外利益)と無借金経営による金融収益が極めて大きかった為に、本業部門の収益力の急速な悪化がしばらく覆い隠されていた為に本業部門の再活性化と新規事業の育成というリストラクチャリングが決定的に遅れたことである。

1976年開発・発売したVHS方式の据え置き型VTRはソニーのベータ方式を圧倒し、VHSが世界のVTRの標準機となった結果^(注1)、ビクターの受け取る特許料収入は今なお年間100億円を超す。無借金経営による金融収支は92年3月期は62億円の黒字であった(〔61〕)。特許料収入と金融収益に頼った収益構造の陰で、本来の収益力の地盤沈下が急速に進行していた。損益分岐点比率は85年9月期には62%であったが、国内のVTR需要のピーク時の89年3月期以降は95%前後まで上昇した。92年3月期は100%を越えた(〔61〕)。

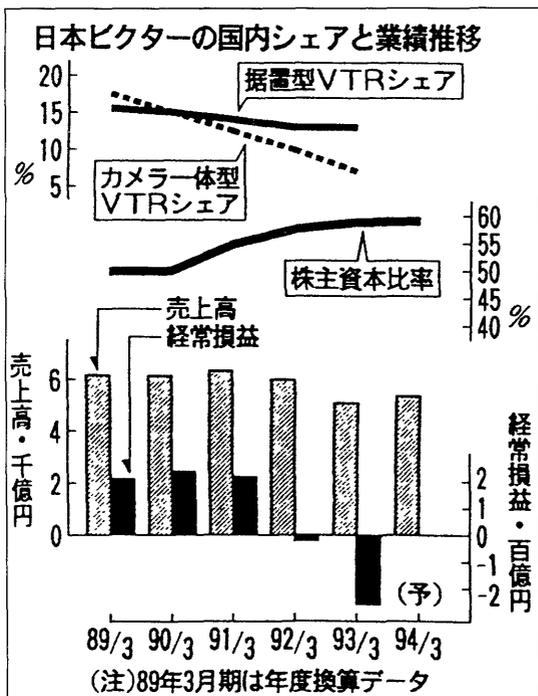
ビクターは、民生用VTR、オーディオ、テレビの売り上げにはもう頼らない(坊上社長)(〔61〕)方針を打ち出した。収益回復のカギを握るのは「新風事業」と名付けたゲーム機器・ゲームソフトや子会社ビクター音楽産業を核とする音楽・映像ソフト部門の拡充である(〔61〕)。製品化の可能性がある技術を社長直属のプロジェクトとして、開発に最優先権を与えた(〔62〕)。坊上社長は新風事業における成功例を他の事業部にまねさせて、会社の雰囲気を変えようとしている(〔62〕)。

ビクターは設備投資を抑制するなど堅実な財務姿勢を続けてきたにもかかわらず、業績の落ち込みは同業で最も大きい(〔63〕)。

設備投資効率は、91年度・92年度と年間30ポイント近く急落を続け、その間、一人当たり稼働有形固定資産額を表す労働装備率は殆んど増えていず、そ

の結果労働生産性は620万円（92年度，推定）にまで落ち込んでしまった（〔63〕）。シャープが液晶事業に，ソニーが半導体事業などに巨額の設備投資を行ない労働装備率を高めているのとは対照的に，ビクターは80年代半ば以降，設備投資は減価償却費を大きく超えたことはなく，資金の大半は償却の早い金型に充て生産設備そのものにはあまり投資してきていない（〔57〕）。これは同社が伝統的に財務バランスを重視し，バブル期にも過大な設備投資をしないという（〔63〕），ビクターの社風の影響が大きいと思われるが，設備投資不足は，(1)既存の分散した工場（VTRの生産拠点は横浜，横須賀，群馬県伊勢崎の3ヶ所に分かれている）の合理化を遅れさせ生産効率が悪かった。その結果価格競争力が低下し，図9のようにVTRの市場シェア

図-9



(出所：〔63〕)

は一貫して低下してきた。
 (2)新規事業への思い切った投資がなく（〔63〕）新規事業の育成が遅れたこと，の2つを結果を生み，AV不況，円高という市場環境の変化と相俟って，ビクターの業績を急速に悪化させたと解される。日本ビクターのVTRの国内シェアの低下と業績推移に関しては，図-9を参照されたい。

以上の日本ビクターの事例は，VTR市場における圧倒的な成功体験が，同社のドミナントロジックとして定着・固定化し，

その後の事業展開を無意識的に制約し、企業成長を阻害したという、「企業文化の逆機能」の典型例だと言える。同社の場合、この市場での成功体験に加え、⁽⁴³⁾「無借金経営」を貫くというもうひとつの企業文化が新規事業への積極的投資行動を阻害したというもうひとつの要因が存在し、同社の業績悪化を加速したと言える。前述した「新風事業」が同社の「構造こわし」(〔64〕,〔65〕,〔66〕)として機能するかどうかは同社の再起にとり決定的に重要である。

5 結

カラオケ・レジャーは、テレビゲームと並ぶ made in Japan かつ国際的な参加型レジャー (DIY-type leisure) である。本研究ノートでは、カラオケ・レジャーの歴史と現状を分析するとともに、カラオケに関連して2つの企業の事例を取り上げた。「なぜカラオケがかくも人を魅了してやまないのか」は、極めて興味深い問題であるが、本稿ではその「ナゾ」の一面を指摘しえたに過ぎない。今後より一層多面的な分析を重ねること、とりわけ消費者ニーズの内容をより説得的に分析することが残された課題である。

1993年8月30日	成稿
1993年9月20日	加筆修正
1993年11月7日	補筆

(付記)

本研究ノートは、「柳川研究室 discussion paper No.13」としてまず執筆され次のプロセスを経て原稿が書かれた。1993年9月16日のゼミナールの時間に柳川ゼミの学生諸君とディスカッションを行ない、その後大幅な加筆修正を行なった。柳川ゼミの学生諸君の積極的なコメントに対し記して感謝致します。さらにこの加筆修正済の原稿を基に10月6日の商学総論の講義でその一部を話した。商学総論の受講者の中の新井千秋、岡部美奈子両君から

は、「なぜ若者はカラオケが好きなのか」に関して詳細なコメントを頂いた（10月13日）。その後受講生の竹内仁君からも「だからボクはカラオケに行く！」という面白いレポートを頂いた（10月29日）。3人の学生のコメントからは貴重な示唆を与えられた。記して感謝致します。

「仲間はずれ」の英訳として ostracization という単語に関しては、本学助教授原田博氏のご教示（1993年10月19日）を得た。記して深謝致します。

この場をお借りして、いつも全国紙と地方紙とを息子の為に送り続けてくれる故郷の年老いた両親に対して心から感謝の微意を記すことをお許し頂きたい。
(1993年11月7日記)

(注1) ベータ方式とVHS方式の企業間競争の詳細に関しては、次の文献に詳しい。

[67] 石井淳蔵, 1984年, 『日本企業のマーケティング行動』, 日本経済新聞社, 「1競争の戦略とは」の「2VTR業界の競争戦略」, 26-43ページ。

(注2) 日本のVTR産業が、事実上世界を制覇することができた要因に関しては、次を参照のこと。

[68] 伊丹敬之+伊丹研究室, 1989年, 『日本のVTR産業 なぜ世界を制覇できたのか』, NTT出版。

[69] 「特集VTRを解剖する」, 『日経ビジネス』, 1986年4月14日号, 6-23ページ。

(注3) 「企業文化の逆機能」に関しては、次を参照のこと。

[70] 伊丹敬之・加護野忠男, 1989年, 『ゼミナール経営学入門』, 日本経済新聞社, 「第10章 経営理念と組織文化」, 301-329ページ。

[71] 柳川高行, 1993年, 「研究ノート 医薬品メーカーの経営戦略と企業文化—事例研究・山之内製薬と藤沢薬品工業—」, 『白鷗大学論集』, 第8巻第1号, 271-311ページ。「ドミナント・ロジック」に関しては、次を参照のこと。

[72] Praharad C.K. & R.A.Bettis, The Dominant Logic, A New Linkage Between Diversity and Performance, *Strategic Management Journal*, 1986, Vol.7, pp.485-501.

引用・参照文献・資料リスト(引用順)

- [1] 財団法人余暇開発センター, 1993年, 『レジャー白書'93-ポスト・バブルのレジャー―』。
- [2] 「93年度教育白書で意識調査 日本人の文化活動 「カラオケ」首位」, 日本経済新聞夕刊, 1993年11月2日。
- [3] 桐山秀樹, 1992年「世界カラオケ白書 いまや“KARAOKE”は世界共通の文化となった」, 『Voice』, 12月号, 234-243ページ。
- [4] 「ナリキン・カラオケ登場 オックスフォード辞典 60年ぶりの改訂で日本語が335語に」, 朝日新聞, 1993年9月9日。
- [5] 「ニューメディアカラオケ白書(平成3年度版)」, パイオニア(株)広報部, 全27ページ。
- [6] 「日本ビクター CD使う完全動画カラオケDV発売 パイオニアのLD追撃 第2次戦争“宣戦布告”需要創造が勝利のカギ」, 日経流通新聞, 1992年10月6日。
- [7] 「パイオニア LD信仰から抜け出せない松本体制」, 『週刊東洋経済』, 1993年7月17月号, 132-135ページ。
- [8] 「サンデートピックス 新サービス『歌う』カラオケボックス 値下げ派1室30分300円/1人500円で何曲でも可 高級派接待OK, 時間1万円 複合派屋は会議室に 機器の主役はLDからCDへ」, 日本経済新聞, 1993年6月20日。
- [9] 「カラオケボックスに夢中 自宅感覚で自分演出 1回に10曲歌います 大型個室でワイワイ」, 日経流通新聞, 1991年6月22日。
- [10] 「経営 急成長カラオケルーム市場も淘汰の時代に」, 『日経エンターテインメント』, 1992年5月6日号, 14-17ページ。
- [11] 「「商売繁盛」の秘訣, ここにあり1 毎日六十一万人が熱狂!カラオケボックスの栄華極まれり」, 『NEXT』, 1992年9月号, 106-109ページ。
- [12] 「サービス価格ウォーズ38 カラオケボックス “都市型”乱立し値崩れ サービスで“色”出せず」, 日経産業新聞, 1993年8月23日。
- [13] 「1991年(平成3年)カラオケ白書」, クラリオン株式会社, 1992年7月, 全25ページ。
- [14] 「市場分析 クラリオンの91年調査 カラオケボックス 「お手軽レジャー」定着 「月に3回以下」7割」, 日経流通新聞, 1992年10月15日。
- [15] 「1992年(平成4年)カラオケ白書」, クラリオン株式会社, 1993年4月, 全21ページ。
- [16] くもん子ども研究所, 「子どもモニターアンケート調査 Vol.10. 子どもと音楽」, 1993年8月, 全52ページ。
- [17] 「市場分析 小中学生とカラオケ 『歌った』のは4割 親と一緒にしたい ボックスの利用半数が年に1・2回」, 日経流通新聞, 1993年8月17日。

- [18] 「ソニーもVHS 5月にも発売 ビデオ戦争に終止符」, 日本経済新聞, 1988年1月9日。
- [19] 「“企業版イ・イ戦争”の終結法 飲み込み型 VHS×ベータ」, 日経産業新聞, 1988年8月19日。
- [20] 千秋敏, 1988年, 「ソニー「ベータ王国」崩壊の真実」, 『プレジデント』, 3月号, 336-343ページ。
- [21] 「シリーズ 成熟を超えて 日本ビクター(1)」, 日経産業新聞, 1991年4月22日。
- [22] 「企業戦略 ケーススタディ 日本ビクター VTR再成長に賭ける「盟主」ファミリー拡散の矛盾を回避できるか」, 『日経ビジネス』, 1988年5月号, 58-65ページ。
- [23] 「パイオニアの今日と明日」, パイオニア株式会社社会案内, 1993年, 全37ページ。
- [24] 「経営ヒストリー パイオニア 「我が道」に徹する商品開発と販売策で築いたトップの座」, 『マネジメント』, 1979年11月号, 107-112ページ。
- [25] 「ビジネスTODAY 英PPIの山水電買収 赤字脱却へ難問山積 上場廃止の“時限爆弾”に決断」, 日経産業新聞, 1989年10月22日。
- [26] 「苦境産業 オーディオ長引く“冬の時代” 在庫膨張 減産広がる」, 『週刊ダイヤモンド』, 1982年3月6日号, 96-98ページ。
- [27] 「話題会社 “オーディオ不況”の正念場迎えたパイオニア レーザーディスク単独事業で脱出なるか」, 『週刊ダイヤモンド』, 1982年3月20日号, 70-72ページ。
- [28] 「Business Outlook パイオニア 音と映像で市場創造へ挑戦する」, 『NOMURA SEARCH』, 1991年4月号, 26-31ページ。
- [29] 「マーケティング戦略 パイオニア 「音楽を見る」ファン開拓 LD事業が軌道に」, 『日経ビジネス』, 1990年6月11日号増刊号, 48-50ページ。
- [30] 「KENWOOD 会社案内」1993年版, ケンウッド株式会社。
- [31] 「NEEDS 資金移動表分析 山水電気 構造的な赤字体質に 厳しさを増す資金繰り株主グラブの出方待つ」, 日経産業新聞, 1992年3月12日。
- [32] 「山水電, 債務超過40億円 オーディオ需要低迷響く」, 日本経済新聞, 1993年2月9日。
- [33] 「企業戦略 パイオニア LD普及に弾み 積極政策が奏功 他社追従で正念場」, 日本経済新聞, 1990年1月8日。
- [34] 永田清寿, 1981年, 「孤立無援でビデオディスクに挑む パイオニア石塚庸三の「わが闘争」」, 『プレジデント』, 210-221ページ。
- [35] 「企業戦略 ケーススタディ パイオニア 「攻め」から「守り」へオーディオ回帰 光ディスク技術の財産いかし切れるか」, 『日経ビジネス』, 1986年10月8日号, 36-44ページ。
- [36] 「企業経営 パイオニア 「レーザーディスク」10年目の全面攻勢」, 『週刊東洋経済』, 1989年2月11月号, 62-65ページ。

- [37] 大村隆介, 1980年, 「ビデオデスク「日・欧・米」合戦記」, 『プレジデント』, 12月号, 138-144ページ。
- [38] 永田清寿, 1981年『未踏技術への挑戦-パイオニア「燃える男」たちの軌跡-』, プレジデント社。
- [39] 新井敏由紀, 1990年, 『パイオニア1対13の賭け』, 日本能率協会。
- [40] 「トップ群像パイオニア LD 拡販, 海外に活路 製品企画, トップが必ず参加」, 日本経済新聞, 1992年4月20日。
- [41] 「技術・創る 動画圧縮技術 CDで映画が見られる デジタル化へ世界規格」, 『日経ビジネス』, 1992年9月14日号, 70-71ページ。
- [42] 「技術・創る ニューメディア業務用カラオケ 小型化・収録曲数競い成熟市場で潜在需要喚起」, 『日経ビジネス』, 1992年11月16日号, 106-107ページ。
- [43] 「産業 カラオケ「戦国時代」に突入揺らぐパイオニアの「牙城」, 『週刊東洋経済』, 1993年1月30日号, 114-116ページ。
- [44] 「産業 ソニーもCDカラオケ, 苦しいパイオニア」, 『日経ビジネス』, 1993年6月14日号, 31ページ。
- [45] 「業務用カラオケ新製品相次ぐ パイオニアLDに“待った” ISDN・CD駆使 低価格・省スペース売る」, 日経産業新聞, 1993年7月20日。
- [46] 「ギョーカイ探検 6 カラオケソフト渋滞 ISDNの登場で転機」, 日経産業新聞, 1993年7月26日。
- [47] 「カラオケに“世代交代”の波 小型化し, 場所とらず 「LD後」へ新機種」, 朝日新聞, 1993年10月2日。
- [48] 「霧晴れぬAV不況 上下」, 日本経済新聞, 1992年2月27, 28日。
- [49] 「トレンド 深層 苦境のAV業界に迫る地殻変動 生き残るのはソニーと松下だけ」, 『日経ビジネス』, 1992年2月24日号, 32-33ページ。
- [50] 「AV不況依然深刻 情報家電が下支え ソニーと松下電器が決算発表」, 朝日新聞, 1993年5月21日。
- [51] 「パイオニア 営業赤字10億円 9月中期 予想よりやや小幅」, 日本経済新聞, 1993年8月5日。
- [52] 「LDの後継機開発 パイオニア来春発売 業務用カラオケ向け」, 日本経済新聞, 1993年8月27日。
- [53] 「話題の会社 第一興商 業務用カラオケ販売方針見直し パイオニアと密月終えん?」, 日本経済新聞, 1993年9月13日。
- [54] 「パイオニアの管理職退職勧告 突然の「三下り半」 ぼう然やがて憤り 「永年尽くしてきたのに」「思い出たくない」 気になる「世間の目」 再就職もままならず」, 日本経済新聞, 1993年2月1日。
- [55] 「サラリーマン ミドルの情景 第382話 ああパイオニア①~⑤」, 日本経済新聞, 1993年3月15, 16, 17, 19, 20日。

- [56] 立石泰則, 1993年, 「ドキュメント「バイオニア指名解雇」, 『プレジデント』, 4月号, 246-253ページ。
- [57] 「波紋呼んだ管理職退職勧告 「誠意を持って後始末」 バイオニア社長に聞く, 適材適所は進める 早めに定年後の設計を」, 日本経済新聞, 1993年2月16日。
- [58] 「ビクター今上期 経営赤字80億円」, 日本経済新聞, 1993年5月16日。
- [59] 「経常赤字 今期も200億円超 ビクター 円高が合理化相殺」, 日本経済新聞, 1993年8月31日。
- [60] 「VTR・テレビ国内出荷台数 4年連続前年割れ 92年見通し VTR, 2ヶタ減少」, 日本経済新聞, 1992年12月3日。
- [61] 「揺れる収益構造3 日本ビクター VTR依存がアダに ソフトの本格拡充が課題」, 日本経済新聞, 1992年9月22日。
- [62] 「ケーススタディー 再起なるか日本ビクター VHSの成功で袋小路に 技術生かした個性派への道探る」, 『日経ビジネス』, 1993年6月14日号, 40-44ページ。
- [63] 「NEEDS 設備投資効率分析 日本ビクター 新分野への積極投資課題 急務のVTR依存脱却」, 日経産業新聞, 1993年6月24日。
- [64] 古川久敬, 1990年, 『構造こわしー組織変革の心理学ー』, 誠信書房。
- [65] 古川久敬, 1988年, 「集団の硬直および再構造化過程」, 『組織科学』, Vol. 21, No 4, 67-76ページ。
- [66] 古川久敬, 1991年, 「構造こわしと集団・個人の学習」, 『組織科学』, Vol. 25, No 1, 10-21ページ。
- [67] 石井淳蔵, 1984年, 『日本企業のマーケティング行動』, 日本経済新聞社, 「1競争の戦略とは」の「2VTR業界の競争戦略」, 26-43ページ。
- [68] 伊丹敬之+伊丹研究室, 1989年, 『日本のVTR産業 なぜ世界を制覇できたのか』, NTT出版。
- [69] 「特集VTRを解剖する」, 『日経ビジネス』, 1986年4月14日号, 6-23ページ。
- [70] 伊丹敬之・加護野忠男, 1989年, 『ゼミナール経営学入門』, 日本経済新聞社, 「第10章 経営理念と組織文化」, 301-329ページ。
- [71] 柳川高行, 1993年, 「研究ノート 医薬品メーカーの経営戦略と企業文化ー事例研究・山之内製薬と藤沢薬品工業ー」, 『白鷗大学論集』, 第8巻第1号, 271-311ページ。
- [72] Praharad C.K. & R.A. Bettis, The Dominant Logic, A New Linkage Between Diversity and Performance, *Strategic Management Journal*. 1986, Vol. 7, pp. 485-501.