

加藤健太・大石直樹／著

『ケースに学ぶ日本の企業——ビジネス・ヒストリーへの招待（第2版）』（有斐閣ブックス）

発行所 株式会社有斐閣

2025年12月25日 初版第1刷発行

ISBN 978-4-641-18474-9

旧版のケース（第2版に未収録のもの）

*下記の目次タイトルをクリックすると、ファイル内でジャンプします。

目 次

松下電器産業 ●誰でも National を知っていた	2
全日本空輸 ●大空への挑戦	15
集英社 ●『週刊少年ジャンプ』はなぜ“神話”となりえたのか	29
ソフトバンク ●“時間を買う”	44

Case 6

松下電器産業

●誰でも National を知っていた

このケースで考えること

本ケースでは、松下電器産業（松下電器ないし松下。現、パナソニック）がいかにして日本を代表する家電メーカーになったのかという点を、販売戦略に光を当てながら考えていく。結論を先取りすれば、その答えは、同社が流通系列化（系列化）にいち早く乗り出し、優良な卸売業者や小売業者を組織化して強力な販売網を構築したから、となる。

ところで、ヤマダ電機やビックカメラに代表される大型家電量販店での購入が一般的となった現在、小さな“街の電器屋さん”は、きわめて厳しい局面に立たされている。本ケースで取り上げる系列小売店（系列店）こそ、この“街の電器屋さん”にほかならない。その要因として、さしあたり次の2点を指摘できる。

第1に、今日の家電製品の購入はほとんど買換えという形を採っている。たしかに家電製品は進化を遂げ、その機能やデザインは高度化・洗練化した。が、どれほど進化しても、テレビはテレビ、洗濯機は洗濯機、冷蔵庫は冷蔵庫である。ゆえに、それらを買換える際に越えるべきハードルはそれほど高くない。また、とくにインターネットの普及に伴って、製品情報へのアクセスは格段に容易化したから、消費者は必ずしも親身になって相談に乗ってくれる小売店の店主を必要としなくなった。時代によって、小売店に求められる機能は変わるのである。

第2に、居場所としての商店街がすっかり寂れてしまったことも、“街の電器屋さん”が生き残る道を険しくする1つの原因にあげられる。かつて商店街は、八百屋、魚屋、肉屋、惣菜屋、お菓子屋、文房具屋、おもちゃ屋、金物屋、雑貨屋、クリーニング屋、写真屋、そして電器屋を1つの通りの中に揃え、買い物客にワンストップ・ショッピングを提供しつつ、街や生活に溶け込んでいた。しかし現在は、郊外に大規模なショッピング・モールが林立し、顧客を吸引しているために、多くの商店街は寂れている。2軒、3軒、4軒では

ない、4分の1、3分の1、2分の1といったレベルで、店のシャッターが下りている。もちろん、電器屋も例外ではない。商店街から魚屋が消え、おもちゃ屋が去り、写真屋がなくなれば、ワンストップ・ショッピングを実現できず、客足は遠のく。客足が遠のくから、八百屋が消え、文房具屋が去り、クリーニング屋がなくなる。そして、さらに客足が遠のく。もちろん、商店街の衰退は、1つの電器屋だけで打開できる問題ではない。

以上のように、系列店（“街の電器屋さん”）の置かれた環境はきわめて厳しい。だが、たしかに彼らが家電メーカーの販売戦略の最前線に立ち、その成長の原動力として重要な役割を演じた時代があった。表 6-1 を見ると、松下電器がとくに小売段階の流通系列化を積極的に進めて、ライバルを圧倒していたことがわかるだろう。

表 6-1 ● 家電メーカーの系列小売店

企業名	系列店名	(単位：店)			
		1960年代	70年代	80年代	90年代
松下電器	ナショナルショップ	10,000	17,000	26,000	25,000
東芝	東芝ストア	5,500	7,600	12,000	10,500
日立製作所	日立チェーンストール	3,400	5,800	10,500	9,000
三菱電機	三菱電機ストア	3,300	3,700	4,300	4,000
三洋電機	三洋ばらチェーン	n.a.	4,100	4,400	4,550

(注) 数値は、いずれも推定値。
 (出所) 崔 [1998] 36 頁より作成。

そこで、本ケースでは、小売段階の系列化を主たる対象とし、アフターサービスに1つの焦点を合わせながら、①松下電器は、なぜ／いかにして系列化を進めたのか、②系列店は顧客に対してどのような機能を発揮したのか、という点を検討していく。

1 系列化と競争

あらかじめ本ケースのキーワードになる「流通系列化」という用語を簡単に説明しておこう。それは『経営学大辞典』の中で以下のように定義されている。

「製造業者が自己の商品の販売について、販売業者の協力を確保し、その販売についての自己の政策が実現できるように販売業者を掌握し組織化する一連の行為を意味する。製造業者が、こうした一連の行為によって、自己の商品が最終需要者に到達されるまでの過程を一つのシステムとして構築しようとすることを流通系列化と呼ぶことができる」(神戸大学大学院 [1999] 942-943 頁)。

堅い文章でちょっとわかりにくいだが、要するに、メーカーが自分の望む(期待する)価格(やサービス等)で商品販売するため、小売店をとりまとめようとする行動と考えれ

ばよい。最大のねらいは、過度な競争（乱売）を排除して、適正な水準の価格を維持することにあるが、その場合、小売店の自主性に任せることは必ずしも望ましくない。小売店は、商品そのものをコントロールできないから、価格を武器に競争しがちである。もちろん、サービスの質を磨くという手段もなくはないが、近くのライバル店が同一製品を値引きして販売したら、やはり価格を引き下げざるをえない事情は理解できるだろう。そして、小売店間の価格競争は熾烈を極めていく。そうした競争が、小売店自身の経営を圧迫するにもかわらず、である。

ここでは、ブランド内競争とブランド間競争という 2 つの競争を想定する。前者は、同一地域で起こる企業内の競争である。たとえば、松下電器の製品を取り扱う 2 つの小売店が隣接して店舗を構えていた場合、商品で違いを出すことは不可能だから価格で競うしかない。もちろん、サービス競争も起こりうるが、これは、小売店にそのノウハウがあるか、消費者が価格よりもサービスを重視しないと成立しない。

後者は、複数の企業の間で繰り広げられる競争である。この場合、製品のデザインや性能、そして何よりもブランドが異なっているから、非価格競争の生じる可能性は十分に考えられる。ただし、家電製品は、アパレル製品と違って個性的なデザインを打ち出しにくいし、各社の技術力に大きな差がなければ性能で差別化を図ることも難しい。だとすれば、ブランド間競争においても価格競争の発生・激化する可能性は決して低くないだろう。そうした事態は、流通業者の収益を悪化させるだけでなく、メーカー自身のブランド・イメージを掘り崩すという点でも望ましくない。したがって、再び答えを先取りすれば、価格競争の回避を目的の 1 つとして、松下電器は系列化を進めたのである。

2 流通系列化はどのように進んだのか

流通系列化は、上記のような事態の解決に向けた 1 つの試みといえる。商品は、①メーカー→②代理店・販売会社（卸売業者）→③小売店という流れを経て消費者の手に渡るが、松下電器の系列化は②卸売段階と③小売段階の双方で進められた。以下では、②と③を分けて、流通系列の形成過程を追跡する。

(1) 卸売段階の系列化

販社という仕組み

松下電器は、敗戦後間もない 1946 年に早くも戦前の代理店制度を再建し、これを専売代理店制度へと発展させていく。さらに、1950 年 8 月の高知ナショナル製品販売の設立を皮切りに、自社製品の取扱拡大と販売方針の浸透を狙った「初期販社」の整備に乗り出した。「初期販社」は、松下が複数の代理店と共同出資で設立した点と他社製品の併売の制限

＝自社製品の専売度の向上を試みた点に特徴を持ち、卸売段階での自社製品の価格競争を制限することが期待された。

1951年、松下電器は「地区販売会社の設立並びに運営の方針」を発表し、販社の経営方針の明確化を図った。具体的には、①資本金は松下と参加代理店（ないしは販売店）がそれぞれ半額ずつ出資する、②取締役は松下が半数を出して、取締役会における議決権を確保する、③経理部門の責任者には必ず松下からの出向者をあて、同社の経理規程を採用する、④代理店の得意先を安易に引き継ぐことなく経営内容を十分に検討する、といった内容が掲げられた。つまり、松下は、代理店のカネとヒトを利用することで創業時のコスト節約を図ると同時に、経営状態の監視と意思決定権の掌握をしながら卸売段階の系列化を進めたといえる。

専売店契約の締結は、ブランド間競争の排除とイコールだが、これを販社（卸売業者）の側から見ると、取扱ブランドの選択を犠牲にすることを意味する。だから、その代償として、販社は、卸売業者間の競争を排除する「テリトリー制」とマージンの確保を手に入れるわけである。

全国販社の計画について、その時期など詳細はわからない。上述した地区販社の運営方針の発表以降、1953年の代理店に対する専売化指示、56年の卸売業者の共栄会における専売化推進の方針、そして、57年からは本格的に販社化を進めたといわれる。「初期販社」はそれ以降、製品別販社、地域別販社、製品別地域別販社の3つの全国販社へと転換していった。その数は1958年5月の72社から59年11月106社、63年11月198社、64年11月221社へと増加を続けた（孫 [1994] 4-13頁）。

販社の直面した問題

松下電器は1963年以降、製品別地域別販社を「全製品販社」へと改組していった。しかし、この措置は、従来の製品別の棲分けを否定し、販社間競争を引き起こす可能性を高めた。また、1965年には景気が極度に悪化し、日本経済は不況に見舞われた。そこで、松下は1965年7月9日から3日間、熱海に松下幸之助会長、松下正治社長以下の経営幹部を揃え、全国の販社と代理店の代表者を集めて懇談会を開いた。いわゆる熱海会談である。そこでは、代表者から苦しい経営の実情や松下に対する苦情や不満が、延べ13時間も訴えられた。また、ブランド内競争の激化、テリトリー制度の崩壊、大型店の問題についても話し合われたという。この会談での議論を受けて、松下は、販社の設立の積極化を通じた全国的な販社網の拡充、販社の自主的活動の促進を目的とした事業部直販制の導入などを基本とする「新流通体制」を打ち出した。

同時に、販社に対する出資や役員派遣の強化が実施された点も重要である。先に述べた通り、販社は松下電器と複数の代理店の共同出資という形で設立された。代理店の店主の多くは、販社以外に家業を営んでおり、しかもそちらに時間とカネを費やしがちであった。より深刻な問題は、販社が松下の専売店であったとしても、家業の代理店では他社製品を取り扱っており、販社の経営者が依然としてブランドの選択権を保持していた点にある。

それゆえ、松下は、出資比率の引上げや派遣役員の増員によって、販社の実効的な管理に努めたのである（松下電器産業 [1968] 332-334 頁、孫 [1998] 298-300 頁）。

(2) 小売段階の系列化

連盟店制度からナショナル店会へ

松下電器による小売段階の系列化は、1949年に戦前期の製品別「ナショナル連盟店制度」(35年発足)を復活させたことを画期とする。これは、名前の通り松下が製品別に小売店を組織化した制度であり、たとえばラジオ連盟店、電球連盟店、乾電池連盟店などがあった。この制度は、製品の種類が増加しつつあった1952年12月以降、統一的な販売店対策の実現を狙って、家電製品のほとんどを取り扱う「総合連盟店制度」に改組された。

他方で、松下電器は1951年、有力販売店の親睦組織である「ナショナル会」を発展的に解消して新たに「ナショナル店会」(店会)を結成し、松下、販社、代理店、および連盟店相互の意思疎通や関係の緊密化を図った。店会は、連盟店の中でとくに優秀な実績をあげていた店を区分して管理することを目的にしており、メンバーは「一定の共益券点数以上を戻してくる販売店」とされた。共益券は商品1つ1つに添付された一種のクーポン券であり、連盟店はこの共益券を外して商品を顧客に販売し、松下へ返送する。松下は、回収した共益券からどこで何がいくつ売れたのかといった販売情報を把握していたのである。店会は、地域単位で選ばれた連盟店の集まりであり、参加連盟店の販売力強化と経営状態の改善、専売化、アフターサービスの充実などに主眼を置き、各種の講習会や懇親会を開催したとされる(孫 [1998] 301-303 頁、松下電器産業 [1968] 235 頁)。ここでは、1950年代前半からアフターサービスに力点の1つが置かれていたことを確認しておきたい。

ショップ店制度への進化

1950年代の家電産業においては、冷蔵庫や洗濯機、白黒テレビといった、新たな高額商品が相次いで登場し、また重電機メーカーである日立製作所、東京芝浦電気(東芝)、三菱電機が家電分野に進出すると同時に、流通系列化に乗り出した。こうした変化は、ブランド間競争が激しさを増したことを意味する。とくに、1956年7月に名古屋の百貨店が始めた家電製品の安売りは全国の小売店に波及して大きな問題になり、翌57年の価格競争の激化に際し、公正取引委員会がメーカーに出荷停止等の措置を講じないよう勧告したこともあって、事態は混迷を極めた(松下電器産業 [1968] 275-276 頁)。

このような状況のもと、松下電器は1957年11月、「ナショナル製品の普及と販売の正常化」を第一義的な目的とするショップ店制度を導入する。これには、松下幸之助社長が1956年1月の経営方針発表会の席で、60年の販売額を55年の220億円の約4倍にあたる800億円に設定した「松下電器5ヶ年計画」を掲げていたという事情も作用した。この計画について、幸之助は「多少の波乱、多少の不景気があっても、必ず実現できると思う。なぜできるかという、それは一般大衆の要望だからである」と自信を見せていた。この

目標達成に不可欠な販売管理に向けて、松下は、流通経路を把握する手段としてショップ店制度を導入したともいわれる（松下電器産業 [1968] 257-259, 276-277 頁, 孫 [1998] 303-304 頁）。

その点は、幸之助がショップ店制度のねらいを次のように捉えていたことから確認できる。すなわち、「一つの企業と考えるとわれわれは工場を担当する、皆さん（ショップ店：引用者）は販売を担当する、そういうような解釈のもとに両者がさらに緊密に結びつきまして仕事をしていくということが、日本の文化の向上、生活の向上ということに非常に役立つのではないか」（圏点：引用者、松下幸之助 [1992b] 187-188 頁）と。幸之助は、あたかも 1 つの企業のように、松下電器とショップ店を有機的に連結させることを目指したのである。

ショップ店制度の導入にあたっては、松下電器が「少数精鋭主義」という方針を採ったことも強調されている。同社は、冷蔵庫や白黒テレビといった高額商品の流通経路に既存の零細小売店は適格でないと考え、総合連盟店のうち販売力と専売度の点で優秀な店をショップ店に選抜した。そのメリットとしては、販売店同士のブランド内競争を回避したり、松下による経営助成を重点的に実施できたりする点にあったという（孫 [1998] 304-305 頁）。

では、ショップ店側は、専売化をどのように認識していたか。この点に関して、金沢市でコソバ電器店を経営していた小^こ蓄^{ちく}弘は、『NATIONAL SHOP』（『NS』）誌上にて、「時代が進歩し、商売がスピード化してきた今日では、故障のない手数のかからない優秀で信用ある商品、しかも部品の補充のきくメーカーのものを扱わないと駄目ですね。（略）その点で私は、ショップ店になってよかったと喜んでいますが」と、かなり好意的に評価していた（『NS』1958年10月号）。松下電器のブランド力と製品の魅力を利用できるというメリットである。また、古河電気商店（奈良市）の店主・古河健一は、専売化により店の経営方針の確立や商品管理の合理化など「いろいろな面でプラスになることが多く」「専売化にふみきって良かった」との感想を披露していた（『NS』1958年6月号）。『NS』は、松下の発行する機関誌だから、同社に批判的な意見が載るとは考えにくいですが、専売化は、それを受け入れる小売店の側にも積極的にコミットする利点があったことの傍証にはなるだろう。

正価販売の論理

改訂後の「ショップ店契約」（後述）では、専売度、正価販売、需要喚起などをショップ店の義務条項としたが、このうち正価販売は、松下電器の流通系列化の根底を流れるキー概念である。それは、幸之助の以下のような考えに基づく。

「個人個人の繁栄がひいては社会の繁栄となり、進んでは国家の繁栄になっていくのであり、一人一人の繁栄に成功しなくては、社会の繁栄もない。社会の繁栄は、一人一人の繁栄、いわゆる収入の確保、サービスの量にふさわしい報酬を得るということによって初めて、これは得られるものだと思うのです」（松下 [1992b] 62 頁）。

この引用文は、1953年3月27日開催の総合特約店会懇談会での「家庭電化による婦人解放」という“あいさつ”の一節である。その中で幸之助は社会、国家の繁栄という壮大な視点から、家電製品の販売価格を論じているが、メーカーの設定した価格を押し付けることの正当性を主張したわけではない。それは、適正利潤の確保だけでなく、その利潤が社会から認められるように適正価格を付ける必要性和、この価格を維持するために、松下と流通業者が相互に努力する必要性を訴える内容であった¹（松下 [1992b] 62-63 頁）。当然のことながら、正価販売は、卸売店と小売店の主体的な取組みなしには実現しえなかったが、この点に関する小売店の認識は第3節で述べたい。

ここでは、ショップ店に手を挙げた小売店の店主が、幸之助の考え方にシンパシーを感じていたことを確認しておく。それは、「松下さんの“生活文化の向上に……”というあの精神に、私はまったく共鳴しているのです。私どもは一介の商人ですが、その仕事は社会的な仕事であって、家庭文化生活向上のための懸橋としての仕事をやらせていただいているんだという、この信条と誇り……、このところが一番大切だと思いますね」という発言に端的に示されている（小松電気商会〔四日市市〕小松一夫による、『NS』1958年3月号）。ショップ店への応募は、経済的な動機に加え、（ある意味でそれ以上に）幸之助が公言する自らの仕事の社会的使命に感化されたことが影響したのかもしれない。

ショップ店制度は完璧ではなかった

ショップ店制度の実施から3年を経た1961年初頭には、①ショップ店の認識の問題、②松下電器の方針の問題、③販社との連携の問題、④大型店の問題が浮上していた。このうち、①はショップ店を一般連盟店よりも特典を多くもらえる程度にしか認識していないショップ店が見受けられること、②はショップ店制度の基本的な考え方の浸透が不徹底であること、③は販社がショップ店に商品を押し込みがちであることなどを内容としていた。松下は、こうした問題に対して、完全専売化、ショップ選定基準の徹底、およびショップ店の販売ウェイトの向上を基本方針に掲げ、それまで特典のみを記していた「ショップ規約」をショップ店の義務を明確にする双務契約に改めるなど、対策を講じた（日高 [1999] 36 頁）。加えて、この規約には、正価販売の厳守、計画管理義務、経営改善策、アフターサービス方針、松下による経営助成策といった点についての詳細な内容も書き込まれた。

他方で、松下電器は、流通経路の拡充を要する地域に対しては、ショップ選定基準の弾力的な運用も行った。たとえば、当該地域に基準をクリアする店がない場合でもショップ店の設置を進めていった。優良店を中心にした系列化という計画を十分に実現できなかった

・1 もちろん、幸之助がすべての競争を否定的に捉えていたわけではない。たとえば「1953年度の経営方針基本理念の再認識を」の中では、「競争者があって初めて物事が進み、世の中が発展するという考え方を、しっかりともっていなければなりません。逆に、独占の姿は世の進歩を停止させます」と述べていた（松下 [1992a] 244 頁）。

た松下は、基準を引き下げてショップ店の地域的な拡張を重視する方針への転換を図ったのである（孫 [1998] 305-307 頁）。

3 系列小売店はどのような機能を果たしたのか

(1) 系列小売店を育てるいろいろな方法

松下電器が、系列小売店の育成のためにいろいろな助成策を講じたことはよく知られている。具体的には、経営指導、技術指導、商品知識の提供、宣伝・販売促進の提案、融資斡旋、ディスプレイのアドバイスなどである。経営指導としては、講習会の開催や統一伝票・帳簿の交付（有料）、経理・税務申告指導のほか、『NS』等の媒体を使って、利益管理やマーケット・リサーチの方法の指導ないし紹介、電気機器の需要動向に関する情報提供が行われた。また、『NS』を利用して、修理や調整方法といった技術指導、配線・回路等にかかわる商品情報の提供も実施された（日高 [1999] 33 頁）。問題は、系列店がこうした一連の助成策をどのように受け止めたのかという点である。次の (2) では、各系列店における販売面での実際の取組みを見ていこう。

(2) 正価で販売してアフターサービスを充実させる

繰り返し述べてきた通り、松下電器の流通系列化の主たるねらいは、正価販売の維持にあった。そのために同社は、専売化と卸売段階のテリトリー制を用いて、ブランド間競争とブランド内競争の回避に努めたと考えられる。ここで有用なのは、正価販売とアフターサービスをコインの裏表のように捉える視点である。正価販売は、いうまでもなく値引きをしないということだから、価格面で競争力を持ちにくい。少なくとも小売段階では価格を操作できない。となると、価格に代わる価値を顧客に提供しなければ、安売りという武器を繰り出すライバル店に負けてしまうだろう。そこで、差別化のツールとして、製品購入後の故障や不具合に対応する一連のサービス行為（修理など）、つまりアフターサービスが登場する。

では、家電販売の現場において、どのような取組みがなされていたのか。アフターサービスに対するショップ店（店主）の認識とともに、いくつか紹介しておこう。

- ① 「技術がなければ、結局は売りっ放しとなり、これでは私、お客さんに申し訳ないと思うんです。“いざとなったらあの店で責任をもって直してくれるから安心して使える”——この気持をお客さんに与えることが大事なんじゃないでしょうか」（電子堂 [大田区] 秋元金一郎、『NS』1958 年 12 月号）。

- ②「誠実さをまずお得意先に認識していただくために大切なことは、無言のサービス、アフターサービスを徹頭徹尾おこなうことが先決です」（小林電機商会〔福井市〕小林伊文、『NS』1958年12月号）。
- ③「かりに値を崩して販売してのアフターサービスと、正価で販売してのアフターサービスを考えてみた場合、値引をしてもアフターサービスを考えなければならないのかと思うと、なかなか意欲が湧かないのではないのでしょうか。お客さまに満足していただけるアフターサービスは、正価で販売してこそうまくできるのですよ」（柴田音響電波研究所〔甲府市〕柴田和夫、『NS』1958年6月号）。
- ④「優秀な商品を値引きしてまで販売するといった商道徳に反することは、私の気性・信念からはとてもできません。だから私は、アフターサービスに徹することで、このお客の要望に応え、正価を維持する裏付けとしているのです」（村上電機商会〔仙台市〕村上末雄、『NS』1958年9月号）。
- ⑤「価格競争をやりますと、そうした（アフター：引用者）サービスの余力が出てきませんから、一時的なお客をつかんで安く売っても、あとのサービスができないということになりますので、それではお客の方も逃げてしまっ、結局はいつまでたっても固定客がつかめないということになりますね」（松下電器販売開発部部长・木村昇、『NS』1959年1月号）。

①の秋元は、工場でなければ直せない冷蔵庫以外はすべて自ら修理を行っており、②の小林は、店頭販売は奥さんや店員に任せる一方、得意先を回って、商品の故障を診断したり、家庭の電化計画を立てたり、「親身」になって客の相談に乗っていた。

その他にも、少し変わったところでは『NS』に次のようなエピソードが紹介されている。兵庫県の谷崎ラジオ店の店主・谷崎秀雄は、外交販売でラジオを売り込みにいった家で、値引きを要求されたが、それに応じず商機を逃してしまう。その家は結局、値引きしてくれた店で同じラジオを購入したのだが、これで話は終わらない。数日後、谷崎が同家を訪れたところ、ラジオの調子が悪いから見てくれと頼まれた。谷崎は「自分がすすめた商品を他店から買われたのであるから、面白くない感情もその瞬間にはあったものの、“文化を売る電器店”の大使命を思い起こした私は、指向性や土地による感度差などについて、くわしく説明しながら調節してさしあげた」という（『NS』1958年9月号）。ライバル店で買った商品についても、アフターサービスを行ったというのである。このケースは一般化できそうにないが、1958年時点では「私達のような商売をやっていて、アフターサービスを実行されないお店があれば、どうかしていますよ」といわれるほどに、重要性を高めていた（松田電気商会〔板橋区〕松田祐次、『NS』1958年7月号）。

③と④では、ショップ店の店主が、アフターサービスの充実のためには正価販売が欠かせないことを強調し、⑤は松下電器の部長による同様の主旨の発言である。加えて、アフターサービスこそが、顧客の求める価値であるという認識が示されている。この点は、松下が小売店から募集した「繁栄標語」の入選作品からも確認できる。たとえば、「正価守っ

てサービス万全」(尾上電機商会〔札幌市〕尾上庄次)や「正価こそ真の奉仕を生む力」(たみつじ電気商会〔奈良県〕民辻善史郎)などである(『NS』1959年8月号)。実際に正価販売がどのくらい遵守されていたかは資料上の制約から判然としない。ただ、乱売競争を排除し、適正利潤を確保する上で、正価販売が有用な手段になるという認識は、松下・ショップ店双方で共有されており、そのためにショップ店でさまざまなアフターサービスが実施されていたことは明らかだろう。

(3) 商品の知識・情報を提供する

小売段階での顧客サービスとして、商品知識・情報の提供は容易に想像できる。もちろん、そうした知識・情報は正確でなくてはならない。この点に関して、ショップ店では、松下電器から提供される説明資料にとどまらず、製品の分解や使用などにより知識を深めていた。たとえば、前出の小蓄弘は、新製品が発売されると、まずすべて分解し、内部の構造や回路、パーツなどを緻密に調べて、製品の特徴を直接把握するよう努めていた。「こうしておけば、販売する時の説明はもちろん、故障修理の時にも“あそこだな”とすぐわかって」とても役に立ったからである(『NS』1958年10月号)。また、名古屋市の小林電機店の小林かつゑは、新製品が出ると必ず一度は利用して、商品の特徴・性能に関する理解を深めると同時に、顧客に自分の使っている商品を試してもらい理解と納得を促していた(『NS』1958年5月号)。数少ない事例からだが、店頭で顧客に提供される商品知識は、ショップ店主(ないしは店員)の自発的な“学習意欲”によって補強されていたと考えられる。

専売化を自発的な商品知識の吸収という視点から捉え直すと、次の福永ラジオ商会(西宮市)の店主・福永多蔵の意見が重要な意味を持つ。それは、「いろいろのメーカーの商品を扱っていますと、どうしても商品にホレる度合が薄くなり、商品知識を豊富に身につけるために研究することもむずかしく、その結果、お客に満足していただける説明や、サービスができない」という発言である(『NS』1958年8月号)。これは、多様なメーカーの商品を取り扱うことのデメリットを述べたものだが、逆から見れば、専売化を選択した場合、松下電器の製品に「ホレる度合」が強くなって、豊富な商品知識を身につけやすく、その結果、顧客の満足度を向上させるようなサービスを提供できる、となる。系列化(専売化)は、顧客に対する小売段階の商品知識・情報の提供という点からもメリットがあったといえよう。

(4) 外回りをして需要を掘り起こす

系列店の経営の安定化を図る1つの方法として、固定客の確保があげられる。換言すれば、系列店にとっての“常連さん”あるいは“リピーター”づくりのことだが、そこにはアフターサービスの拡充や商品知識・情報の提供も当然寄与するだろう。本項では、アフ

ターサービスの実態を、需要の開拓という視点から考えてみたい。

店で客が来るのを待っていても、売上げは増えない。そこで、系列店の店主や店員は外交販売という行動に出る。新田ラジオ店（大分県）の店主・新田次男によれば、新規顧客の開拓を主な目的に、積極的な外交販売を行ったところ、実演を通じた製品性能のアピールなどリアルな宣伝活動につながっただけでなく、「月給を与えない技術者が、絶え間なく廻ってきてくれる」と重宝されて、予想外の注文や売り込む際のヒントを手に入れることができたという（『NS』1958年12月号）。

前出の福永多蔵は、商品の販売を強く意識すると外回りが難しくなるから、「お得意さんにいつも楽しく快適な生活を送っていただくために廻っているんだという考えで、誠意をこめてアフターサービスに努め、またよき相談相手になるように心掛ければ、お得意さんの方から“この頃はどんな商品がでていますか”と、販売のきっかけをつくってくださいますよ」と述べていた（『NS』1958年8月号）。同様に、竹屋電気（高松市）の店主・対馬恭三も、外交販売に際して重要なのは、商品説明に終始するのではなく、お得意さんの「よき相談相手」あるいは「よき家庭電化のアドバイザー」になることだという。そして、いかなる相談に応じるためにも「徹底したアフターサービス、関連商品の販売、そして追求販売……と最後まで手をゆるめない」ともいつていた。福永と対馬の見解は、外交販売が、相談への応答→アフターサービス→商品販売へと、深化する需要開拓プロセスの出発点となった様子を示している。そして、この場面でも、系列店の店主や店員の自発的な創意工夫は欠かせなかったのである。

このように、系列店は松下電器から指導・支援を受けながら、幸之助の唱える正価販売の論理にシンパシーを抱き、積極的に商品知識・情報を身につけ、製品販売に際してそれらを顧客に提供、さらにアフターサービスを充実させて顧客満足の向上を図っていた。そうした系列店の機能は、高度成長期における松下の発展に一定の貢献を果たしたといえるだろう。

このケースの解説

松下幸之助は、適正利潤の確保とその源泉としての正価販売をととても重視し、この考えを松下電器内部のみならず、卸売業者（販社）と小売業者（系列店）にまで浸透させることに、かなりの程度成功したように思われる。言い換えると、系列化は単に商品を流通させる経路をつくっただけでなく、幸之助の“思想”を実践する場としても機能したのである。その際、キーとなったのは、価格（値引き）に代わる価値をつくり出すアフターサービスであった。

このケースで考えることで述べた通り、今日、薄型テレビやデジカメ、DVDレコーダーといったデジタル家電にしる、冷蔵庫、洗濯機、あるいは掃除機などの白物家電にしる、

消費者は家電量販店で購入することが多い。値段が安いから、品揃えが豊富だから、ポイントが付くから、などのいろいろな理由をすぐに想起できる。その一方で、商店街に店を構える“街の電器屋さん”に足を運ぶ消費者は少なくなり、シャッターが閉まったままの店舗を見かけることが多くなった。小さな“街の電器屋さん”は、その歴史的使命を終え、淘汰されていく運命なのか。そんなことはない。運命に抗い、創意と工夫で生き残りをかけた闘いに挑むお店も少なくないのである。

その際、製品の高度化・複雑化および顧客高齢化とアフターサービスがキーになる。たとえば、DVDレコーダー（かつてはVTR）の番組録画予約は、とても便利で欠かせない機能と考えられるが、高齢者にとっては複雑極まりない操作であって、何度も家族に使い方を尋ねるのも心苦しい。“街の電器屋さん”にとっては、ここにビジネス・チャンスがある。「冷蔵庫が冷えない」あるいは「電球が切れた」と電話があれば飛んで行き、パソコン操作に関する質問があればまずは電話で説明し、それでもわからなければ自宅を訪ねて教える。さらに、顧客を訪問して故障の有無を点検したり、エアコンの掃除までしたりするという。これは、松下電器の系列店「でんかのヤマグチ」の取組みである。社長の山口勉の信条は「かゆい所に手が届く」にとどまらない、「かゆく（故障する）なる前に手を伸ばす」サービスにあると報じられている（『日経産業新聞』2007年2月9日、『日経MJ』2004年1月22日）。売って終わり、ではない。売ってからもサービスは続く、のである。

しかしながら、アフターサービスをもって、系列店の明るい未来のみを語ることは正確な事実認識ではない。松下電器の国内家電販売のチャンネル別シェアを見ると、系列店の数値は2001年に10%を切り、家電量販店の約50%に大きく水を開けられた。松下にとって、販売経路としての系列店の役割は小さいのである。にもかかわらず、営業部員は系列店向け3:量販店向け1程度で配分され、そうした系列店重視の営業方針が歪んだ市場情報を事業部に伝える要因になっていた可能性すら指摘されている。また、同社は1987年に、東京・六本木にヒューマンエレクトロニクス研究所を新設し、商品開発に向けて首都圏の情報を積極的に集めるようになり、情報収集拠点としての系列店の役割も後退していた。

そうした状況のもと、松下電器は1992年に販促支援組織「ナショナル店会」を「MAST」（マーケット・オリエンテッド・エース・ショップ・チーム）に再編し、本格的な系列店対策に乗り出す。2002年に「MAST」を「ナショナル・パナソニックの会」に変更し、03年4月には新たにスーパープロショップ（SPS）制度を導入した。一連の系列店改革を通じて進められたのは、意欲を持って努力を重ねる優良系列店への支援の重点化である。松下がすべての系列店を支えることはもはや不可能であり、平等から「能力や結果に応じたの公平」へと方針転換せざるを得ない。ちなみに、デジタル家電などヒット商品の登場や高齢者の系列店回帰を背景に、この改革は実を結びつつあったという。もちろん、売上高の下げ止まりというレベルの話であるが……（福地 [2007]）。

その意味で、高度成長期と現在を同列に論じることは適当ではない。ただ、価格競争を回避するため、価格に代わる価値を顧客に提供して松下電器の成長を支えたという歴史的

意義を、系列店が持っていたことは記憶にとどめておくべきだろう。

思考と議論のトレーニング

- 1 こだわりを感じさせる個性的な品揃えを「ウリ」にした東急ハンズやロフトのような小売業者は、価格を武器にすることなく顧客を引き付けている。では、小売業者は“安売り合戦”に巻き込まれないために、消費者に対して価格に代わるどのような価値を提供できるだろうか。
- 2 今日、消費者の多くは大手量販店で家電製品を購入する。シェアトップのヤマダ電機の売上高は2兆円を超え、電機メーカーに対する交渉力を強めている。松下電器産業は、安値を大々的にアピールする家電量販店に対してどのような対策をとってきたか。また、両者の関係はどのように変化してきたのだろうか。

参考文献

- 神戸大学大学院経営学研究室編 [1999]『経営学大辞典』第2版，中央経済社。
- 孫一善 [1994]「高度成長期における流通系列化の形成——松下販社制度の形成を中心に」『経営史学』第29巻第3号。
- 孫一善 [1998]「高度成長期における流通系列化——松下電器産業の販社とナショナルショップ」伊丹敬之・加護野忠男・宮本又郎・米倉誠一郎編『日本的経営の生成と発展』（ケースブック日本企業の経営行動1）有斐閣。
- 崔相鐵 [1998]「流通系列化政策の歴史的展開——松下電器のチャンネル戦略」嶋口充輝・竹内弘高・片平秀貴・石井淳蔵編『営業・流通革新』（マーケティング革新の時代4）有斐閣。
- 日高謙一 [1999]「小売店専売化におけるインセンティブ・システム——高度成長期における松下電器のショップ店政策」『経済論叢別冊調査と研究』（京都大学経済学会）第17号。
- 福地宏之 [2007]「家電営業改革」伊丹敬之・田中一弘・加藤俊彦・中野誠編著『松下電器の経営改革』有斐閣。
- 松下幸之助述／PHP 総合研究所研究本部「松下幸之助発言集」編纂室編集制作 [1992a]『松下幸之助発言集』22，PHP 研究所。
- 松下幸之助述／PHP 総合研究所研究本部「松下幸之助発言集」編纂室編集制作 [1992b]『松下幸之助発言集』34，PHP 研究所。
- 松下電器産業株式会社創業五十周年記念行事準備委員会編 [1968]『松下電器五十年の略史』松下電器産業。

[加藤健太]

Case 11

全日本空輸

●大空への挑戦

このケースで考えること

2004年、世界を代表する航空機メーカーであるアメリカのボーイング社は、新型旅客機ボーイング 787（通称、ドリームライナー）の開発を行うことを決定した。一般に、新型航空機の開発はきわめてリスクが高いことから、顧客であるエアラインから新たに開発製造するのに十分な量の発注が行われることによって開始される。その最初の発注者を、業界ではローンチ・カスタマーと呼ぶが、新型機ボーイング 787 のローンチ・カスタマーは全日本空輸（以下、全日空またはANAと略記）であった。つまり、同社が最初に50機の発注を行ったことによって、ドリームライナーの開発が開始されることとなったのである。

世界最大の航空連合スターアライアンスのメンバーでもある全日空は、日本を代表するエアラインである。しかし、設立された1952年の時点では、社員数16名の小さな会社であった。同社の設立趣意書には、初年度に2000万円の利益が出ると記されていたものの、それは「儲かるようにつくれ」との指示によってつくられた数字にすぎず、実際は、「やればやるほど赤字になる」事業計画であった。そのため、「こいつはエライことになるぞと内心大いに心配した」というのが、設立に参加したメンバーたちの本音であった（全日本空輸 [1962] 13頁）。

採算がかなり怪しげな状況のまま、とにかく事業を開始することになった全日空が、どのようにして日本を代表するエアラインへと成長したのか、そのプロセスを見ていくことが本ケースの目的である。しかもライバルは、政・官・財の大物で経営陣をしっかりと固め、資本金は20億円、うち半分は政府出資という、“日の丸”を背負ったフラッグ・キャリアの日本航空株式会社（以下、日本航空またはJAL）である。国際線はもちろん、国内線も主要な路線はすべて日本航空に運航が許可され、残りのローカル線が他の会社に割り振られるという圧倒的に不利な状況下で、全日空はビジネスを展開していくこととなる。このよ

うな状況で全日空はどのように成長していったのか。本ケースでは、全日空だけではなく、ライバルであった日本航空の行動にも注目しながら、戦後日本のエアラインの発展過程を追いかけていくこととする。

1 甦る日本の「翼」

(1) 航空業界の“起業ブーム”

戦前以来の歴史を持つ日本の航空輸送ビジネスは、終戦後、経済民主化を進める GHQ の占領政策によって、航空機の製造事業とともに全面的に禁止された。終戦直後の 1945 年 11 月 18 日に発せられた「民間航空活動の全面禁止に関する指令」によって、46 年以降、日本人が航空機を運転することや所有することは全面的に禁止されたのである。しかも、禁止の対象は模型を使った実験や航空力学の研究・教育といった学術研究にまで及ぶという徹底したものであった。

しかし、1951 年に入ると GHQ の航空政策が転換される。アメリカのノースウエスト航空との委託運行契約など多くの制約条件が課されていたとはいえ、JAL の設立が許可され、同年 10 月 25 日、「もく星号」がアメリカ軍管理下の羽田飛行場から大阪へ向けて飛び立った。日本の航空輸送ビジネスがようやく再開されることとなったのである。さらに翌年のサンフランシスコ講和条約の発効によって連合軍の日本占領が終結すると、新たに航空法が制定され、本格的に民間航空会社の設立が許可されることとなった。

このような流れを受け、1952 年 9 月には JAL が国際線免許の申請を行う。ほかにも大阪商船と飯野海運の 2 社が、それぞれ海外の航空会社との合併による新会社を設立して、国際線への進出に名乗りを上げた。また国内線については、講和条約の発効を待たず小型機による事業計画をいち早く申請した青木航空を皮切りに、多岐にわたる分野から次々に参入計画が発表され、新規申請が 10 社を超えるという「航空企業フィーバー」の様相を呈したのである（日本航空史編纂委員会 [1992] 253 頁）。

(2) 規制下でのフライト準備

そうした中、1952 年 11 月に民間航空ビジネス再開に向けた基本方針「わが国民間航空の再建方策」が、航空審議会の議論を踏まえて打ち出された。国際線については輸送需要や資金状況を鑑みて 1 社による運行が妥当であるとされ、国内線は東京・大阪・福岡・札幌の 4 地点を中心とした主要地域を連絡する幹線とそれ以外の支線（ローカル線）とに分けて運用するという方向性が示された。後者については、全国を 2 ブロックに分けて、それぞれ 1 社ずつ運行させるという方針であった。

この方針を参考として運輸省（現、国土交通省）は、JAL をベースとして国策会社・日本航空株式会社を改めて設立し、同社に国際線と国内の幹線を兼営させる計画を明らかにした。そして 1953 年 7 月、「日本航空株式会社法」が制定され、政府の出資、社債発行限度の特例、補助金助成といった各種優遇策が準備された。それとあわせて、経営に際しては事業計画・資金計画等すべてに運輸大臣の認可を必要とすることも規定され、JAL は政府の強力な監督下に置かれることとなった。戦後数年間の空白を一刻も早く埋めるため、国の強力なバックアップによって日本を代表するエアラインを育成していくことが目指されたのである。

他方、国内線は 1958 年 9 月に運輸省で開催された定期路線開設に関する公聴会に参加した 5 社の中から選ばれることとなった。選考の結果、戦前、日本航空輸送研究所を開設した井上長一を中心に関西汽船をはじめとする関西財界の支援によって設立された極東航空と、元『朝日新聞』編集局長の美土路昌一^{みどろまさいち}を中心に主に関東と中京の実業家から構成され、ヘリコプターや小型機による航空計画を提出した日本ヘリコプター輸送とに、定期航空輸送事業の営業免許が与えられた。ただし、幹線は新生 JAL が担当することになっていたため、両社はローカル線を担うこととなった。そして、先の航空審議会による提案を受けて、大阪を境に西日本ブロックを極東航空が、東日本ブロックを日本ヘリコプター輸送が担当するという、2 ブロックに分かれての営業とされた。

こうして、戦後日本の航空輸送ビジネスは、国際線と国内の主要航路を JAL が、それ以外のローカル線を極東航空と日本ヘリコプター輸送の 2 社がブロックごとに担当するというように棲み分けることで再出発したのである。

2 全日本空輸の誕生、危機、そして飛躍

(1) “エンジン始動”

2 機のヘリコプターからのスタート

日本ヘリコプター輸送（通称、日ペリ航空）はもともと、戦後の航空禁止命令によって行き場を失った民間航空関係者を救済し、また将来の航空事業の再開に備えるために、朝日新聞社の元社員で学生時代から飛行機に関心のあった中野勝義と前出の美土路を中心組織された社団法人興民社を母体として、1952 年 12 月、資本金 1 億 5000 万円、社員 16 名で設立された民間航空会社である。社名が示すように、ヘリコプターを使って輸送・宣伝飛行・農薬散布などを行うことを目的として設立され、1953 年 2 月 20 日の宣伝飛行により営業が開始された（ANA [2004] 20 頁）。機体にスポンサー企業のロゴと宣伝文を貼り、あらかじめ告知していた公園や学校に空から舞い降りるといった斬新な方法による宣伝飛行は、主要都市を中心に日本一周 PR 飛行を行うなど好評を博した（神田 [2010]）。同

年 10 月、定期航空事業が認可されたことで、東京―名古屋―大阪間航路の開設を皮切りに、東京―三沢―札幌、大阪―小松、名古屋―小松、東京―大島と、順調に路線を拡大していった。

この路線拡張の過程で日ペリ航空は、デ・ハビランド・ダブ（2 機）とデ・ハビランド・ヘロン（3 機）といった機材（飛行機）を調達したが、当時行われたデ・ハビランド社機の操縦法の習得方法について、日ペリ航空のパイロットの神田好武は次のように回想している。教官は実機をイギリスから運んできたイギリス人パイロットだったが、日ペリ航空は資金に余裕がなかったため、彼の滞在日数を少しでも減らそうとした。簡単なグラント・スクールの後、焼津に移って離着陸訓練を行い、わずか 2 日間ですべての訓練を済ませ、強引にお引取り願ったという（神田 [2010] 104-105 頁）。戦前の飛行機に比べると操縦がはるかに容易になっていたとはいえ、2 日間で操縦技術をマスターしたというパイロットの能力の高さと、主力機材のパイロット訓練費用すら削ったという当時の厳しい財政状況に驚かされる。ちなみに、日ペリ航空の初期の経営を支えたデ・ハビランド・ヘロンは、JAL からのレンタル機であった。JAL との協調的な関係が、ANA のスタートアップ期の事業展開において重要な役割を果たしたのである。

「現在窮乏・将来有望」

主力機材の訓練コストも十分にまかなえなかったように、初期の日ペリ航空は事業資金が不足していたため、創業早々、資金調達に奔走しなければならない事態に直面する。しかし採算のとれない当時の日ペリ航空に融資してくれる民間金融機関はなかった。そのため日本銀行の融資斡旋部へ協力を仰ぎ、「苦闘正に 1 カ年、漸くにして待望の市中銀行 7 行による協調融資」（全日本空輸 [1962] 16 頁）が実現する運びとなった。金融機関に対する事業説明の際には、美土路社長の考えた「現在窮乏・将来有望」といったキャッチフレーズを使い、何とか納得してもらおうという状況であった。

このように初期の厳しい経営状況を何とか乗り越えた日ペリ航空にとって、1955 年のダグラス DC-3 型機（31 人乗り）の導入は、経営上、大きな意味を持った。それは輸送能力が倍増したという量的側面でのインパクトだけでなく、運行面や整備面において、それまでとは違う運用水準が要求されるという質的な転換を伴ったことが大きい。機内サービスの必要性から、はじめて客室乗務員の採用を行ったのも、DC-3 導入への対応であり、エアラインとしての組織体制が整う契機となった。新機材の導入は、経営状況の好転にもつながり、1956 年度には、創業以来はじめて、営業黒字を実現した（ANA [2004] 22-25 頁）。

極東航空と合併する

ちょうどそのころ、西ブロックのローカル線を担っていた極東航空が経営危機に直面していた。大阪以西のローカル路線を中心に積極的な拡大を続けていた同社は、1954 年に新たに導入したイギリス・ハンドレページ社のマラソンに苦しめられた。マラソンは DC-3

などのように性能が高くない機材であり、イギリスで売れ残っていたものを購入したといわれ、何度となくエンジン・トラブルを起こしただけでなく、定期点検の際に主翼外板のリベットにゆるみが発見されるなどの欠陥を露呈した。そのため、安全上の理由から運行停止を余儀なくされる。1機1億円以上かかった高額な機材であったことも影響して、すでに財務的に厳しい状況に追い込まれていた極東航空において、主力機の運行停止は直ちに経営を圧迫した。

加えて、国内ローカル線を東西2ブロックに分断することのネットワーク上の非合理性が運輸審議会によって指摘されたという経緯もあり、運輸省とJALが仲介する形で、日ペリ航空と極東航空との合併が検討されることとなった。交渉の過程では、合併比率に関する見解の相違と極東航空が抱える多額の債務処理が問題の焦点となった。話し合いの結果、極東航空を減資して負債を弁済した上で日ペリ航空と同額の資本金まで増資を行うこと、また大口債権者である伊藤忠商事が債務の一部免除と債務残高の返済猶予などの措置を認めたことによって、ようやく交渉がまとまった。合併比率は1:1とし、日ペリ航空の社名を全日本空輸に変更した後、極東航空と合併することとなった。こうして1958年2月10日には合併手続きがすべて完了し、ANAが発足したのである（全日本空輸 [1962] 9頁, ANA [2004] 25-33頁）。

(2) “離陸”

JALからの支援

ANAが発足した1958年の8月12日、東京発名古屋行のDC-3がエンジン・トラブルを起こし、伊豆下田沖で墜落、乗客乗員33名全員が死亡するという大事故が発生する。政府は直ちに「航空安全対策に関する懇談会」を設置、航空審議会も航空の安全性に関する答申を打ち出した。これを受けてANAは、「運行安全向上についての緊急対策」を発表する。その中で、技術援助を含むJALとの関係強化が安全対策の柱とされた。そして美土路社長とJALの柳田誠二郎社長は、運輸省航空局長立会いのもと、①JALはANAに対し1959年度内に2億円程度出資を行うこと、②JALはANAに常勤役員を派遣すること、③輸送・訓練・機材融通など技術面での両社の協調関係を進めることなどを柱とする提携を進めることが約束された（日本航空史編纂委員会 [1992] 259-260頁）。

危機的状況下において、資金面と技術面に関してJALとの協力関係を築いたANAは、事故再発防止のための安全性の確保と社内体制の強化を急いだ。また、極東航空との合併後の組織の合理化という課題にも対応しなければならなかった。事故の影響により1959年3月末決算で3億円近くの損失を計上しており、経営合理化は早急に進める必要があった。ANAは、合併直後に、克服すべき大きな難問に直面したことによって、経営再建のための方策を模索していくこととなる。

新機材を導入する

状況を打開する突破口の 1 つとなったのは、国内幹線進出が認可されたことである。ANA の経営再建が日本の航空産業にとって解決すべき緊急課題となったことで、それまで JAL にのみ認可されていた国内幹線の門戸が ANA にも開放されたのである。それも、東京―大阪と東京―札幌の直行便という、まさに国内主要路線であった。もちろん JAL にとっては、「幹線独占が喪失するという、日航（JAL：引用者注）史上重要な事件」（日本航空 [1974] 205 頁）であったが、先に ANA との協力関係を推進していくことを約束している立場上、これに反対することはできなかった。

さらに、1959 年には、新たに導入する機材に関するプロジェクト・チームを結成し、コンベア、バイカウント、フレンドシップ、DC-4 といった候補機の情報収集を行った。当初は JAL の技術協力の一環として、同社からの DC-4 のリース契約によって機材をまかなうことで交渉が進んでいたが、途中で JAL が契約取消しを申し出たことから、ANA はコンベア 440 の導入を決定した。この決定が、その後の ANA の事業展開にとって重要な意味を持つこととなる。

というのも、JAL からのリース予定であった DC-4 を含め、それまで国内線に使われていた機材は、空調システムがないため室内の温度調整ができず、また「非与圧式」であったために、離着陸時に耳が痛くなるという問題が生じていた。しかしコンベア 440 は、客室内の気圧と温度を一定に保てるという、当時としては画期的な「与圧式」だった。スピードも、DC-4 と比べ 10～20 %速く、かつ気象レーダーを装備するなど安全性にも優れていた（ANA [2004] 35-37 頁）。JAL が DC-4 のリース契約を断ったことで、ANA は安全性に優れ、かつ高性能な新機材の導入を決断したのである。

ANA のコンベア 440 は、念願の幹線進出を果たした東京―大阪と東京―札幌に導入された。運航便数では JAL に及ばなかったものの、新型機での運航が功を奏し、ANA は次第に優勢になっていく。その後も ANA は新鋭機を次々に投入したために、1960 年代に入ると機材格差は決定的なものとなる。これは経営面にも良好な影響を与え、1958 年 8 月の事故によって大幅な赤字に落ち込んだ業績は、60 年度には一転、2 億円以上の経常利益を計上するまでに回復したのである。

(3) “上昇”

シェア、逆転！

1960 年、国内線の年間旅客数が 100 万人を突破した。その後の 10 年間は高度経済成長の恩恵を受け、1970 年には 1468 万人、80 年には 4091 万人と、20 年間で約 37 倍という驚異的な伸びを記録する（表 11-1）。国内旅客数が大幅に伸びたこの時期、ANA はどのような経営を行ったのであろうか。

表 11-1 ● 国内線旅客数の推移

	(単位：万人)		
	合計	幹線	ローカル線
1960年	112	76	36
65	518	271	247
70	1468	739	729
75	2503	1147	1356
80	4091	1576	2515
85	4440	1721	2719

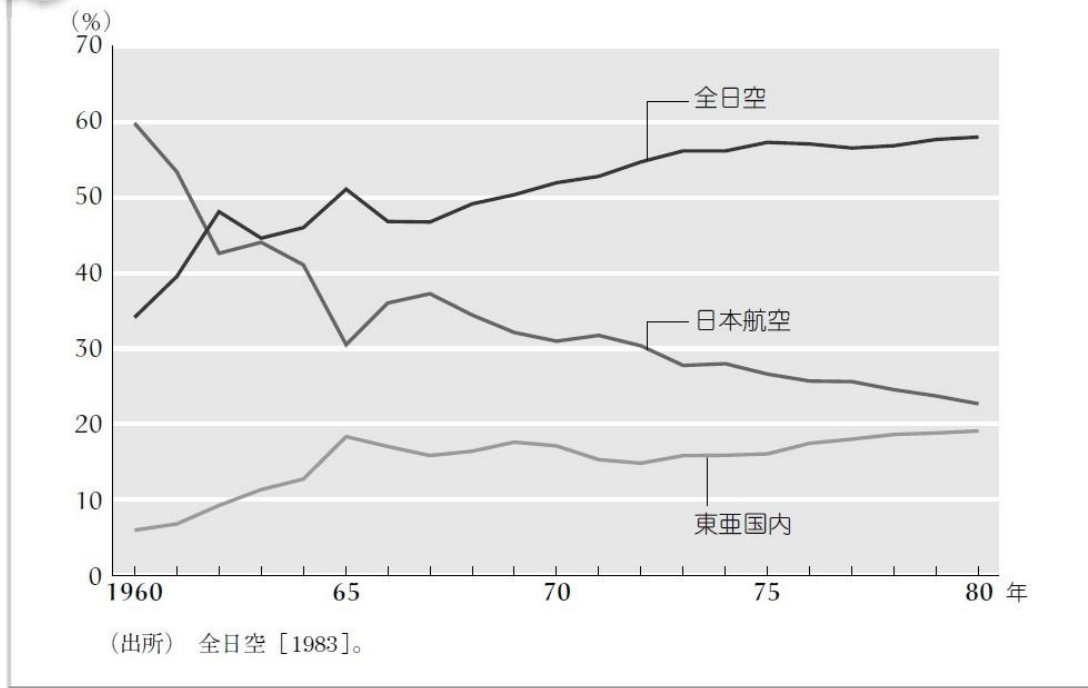
(出所) 『航空輸送統計年報』。

前項 (2) で、コンベア 440 の投入が、事故のイメージを払拭する安全性向上策としてだけでなく、合併後の経営合理化の進展という課題に対する有効な措置ともなったことを見た。新機材導入が経営改善に実績を残していることを踏まえて、ANA は輸送力のさらなる強化を図り、日本ではじめてのターボプロップ機となるフレンドシップとバイカウントの導入を決定する。ターボプロップとは「ガスタービンエンジンによってプロペラを駆動し、あわせてジェット噴流によって推進力を得るエンジン」(ANA [2004] 37 頁) であり、従来型の飛行機と比べて、速度・乗り心地とも向上し、利用者の利便性は一段と高まった。

ターボプロップはジェット・エンジンにプロペラを付けたものであるため、厳密にはジェット機といえないが、ANA によるターボプロップ機の導入が、国内線ジェット化の流れの端緒となったことは間違いない。主要路線への新鋭機導入による ANA の経営強化策は、輸送力の増強と乗客の利便性の向上につながり、ANA のシェアは急激に上昇していく (図 11-1)。1962 年には国内線における JAL と ANA のシェアが逆転し、その後、両社の差は一段と拡大していくのである。

国内線のシェア逆転の理由については、JAL による分析がある。それによれば、ANA の運航は定時性が高く、遅延・欠航の少なさは JAL と比較にならない水準であること、また機材に決定的な差があり、JAL の DC-4, DC-6 の座席利用率が 40 % 台にとどまっているのに対して、ANA のバイカウント、フレンドシップの座席利用率は平均 80 % を上回るというものであった。加えて、ANA は創意ある販売活動を展開しており、JAL に衝撃を与えているという。1962 年に刊行された JAL の「営業概況報告」によれば、各地で ANA 便を指定する声が高くなっており、早く対策を打たなければ JAL の前途は多難であるとする報告や要望が殺到していたという (日本航空 [1974] 271-273 頁)。サービスの違いを踏まえたユーザーによるエアラインの選別が行われていたのである。

図 11-1 ● 国内線 3 社のシェア推移



「ビーム・ライン」の構築とその“売り”

しかし、両社の国内線のシェア逆転後、その差が拡大を続けた理由は、単に機材やサービスの差だけではなかった。これには、この時期における国内線の構造的な特徴も関係していた。その1つが、ANAの路線再編である。それまで東京と全国の地方都市を結ぶローカル線は、途中、複数の拠点を経由しながら運航していた。しかし多地点を経由する運航は効率的ではなく、また利用客から見ても利便性の高いものではなかった。ANAはここに注目し、1963年に新しい路線計画を打ち出す。それは、東京を中心に、北海道から九州まで全国各都市へ放射状に伸びる直行路線（ビーム・ライン）を形成するというものであった。さらに、それまで幹線に比して遅れをとっていたローカル線についても、機材のジェット化を積極的に進めた。つまり、利用客の利便性を高める戦略の全国展開を実施したのである。

また、導入した新機材の魅力を利用客に周知させるために工夫をこらした戦略も、見逃すことはできない。よほどの飛行機好きでなければ、自分の乗る飛行機の型やメーカーなどは知らないのが普通であろう。しかし同時に、飛行機を利用する場合、その安全性については誰もが気にするものである。ANAはその点を意識的に突いた宣伝広告を展開した。

「ビーム・ライン」計画の宣伝告知の中に、「ありがとう〈ロールス・ロイス〉」という文章を掲載した。そこには、「全日空の急速な発展もバイカウント、フレンドシップがなかったら実現しなかったでしょう。それはとりもなおさずエンジンづくり50年の歴史をもつロールス・ロイスのおかげです（略）日本では全日空機だけが、RRのマークをつけています」と記されているのである（ANA [2004] 40頁）。一般には馴染みの薄い機体メーカーや機

材名ではなく、知名度の高いロールスロイスを取り上げ、それを広告の前面に出すことによって、ANA機に対する利用者の信頼と魅力を高めることを狙ったものと考えられる。新機材に搭載されたのが、ロールスロイス社製のエンジンであったことに注目し、そこを強調して“売り”にしたのである。

成果を上げる

このように、ANAは1960年代から70年代にかけて積極的にローカル線の拡張を進め、東京をハブとする地方との直行便の開設によって国内線のネットワークの再編を行いながら、そこに「国内線のオールジェット化」を掲げて新機材を導入するという、路線網の質量両面での拡充を展開していった。そしてこの経営戦略は見事な成果を収めることとなる。

ここで再び前掲の表 11-1 を見てみよう。国内線の旅客数の内訳に注目すると、この間の旅客数急増の中心は幹線ではなく、ローカル線であったことが確認できる。実際にANAの旅客数の推移を見ても、圧倒的にローカル線の比重が高く（表 11-2）、また成長率・座席利用率のいずれもローカル線のほうが高かったのである。つまり1960年代以降の国内線の需要の中心はローカル線であり、そしてこれはANAによる積極的なローカル線拡充策の成果であったと考えられるのである。

表 11-2 ● 全日空の旅客数の推移

(実数は単位：千人)

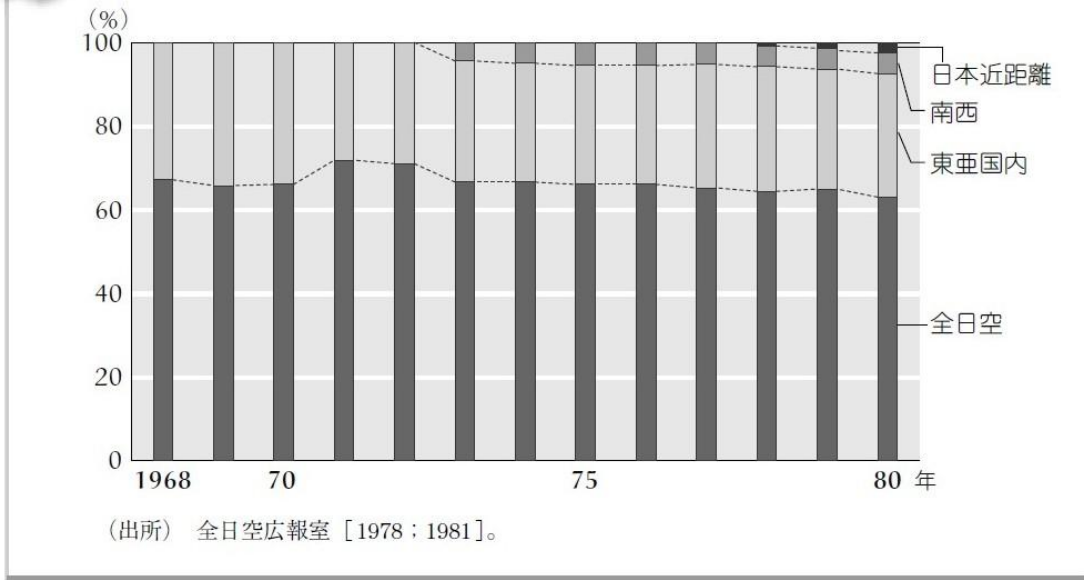
	幹線		ローカル線	
	実数	シェア	実数	シェア
1968年	1,321	30.1%	2,864	67.1%
69	1,860	31.7	4,104	66.0
70	2,680	35.0	5,350	65.9
71	2,520	31.9	6,176	71.6
72	3,154	35.0	7,151	71.1
73	4,284	39.7	8,686	66.7
74	4,512	39.4	9,277	66.7
75	4,858	42.2	9,280	66.6
76	4,884	40.8	10,735	65.9
77	5,613	40.4	12,386	65.2
78	6,267	41.2	14,103	64.4
79	7,006	42.3	15,963	64.4
80	6,556	42.6	15,865	63.3

(出所) 全日空広報室 [1978；1981]。

旅客需要において幹線に比べ劣位にあったローカル線は、高度成長期を通じて日本経済が急速に発展していく過程で、次第に成長市場となりつつあった。このことをいち早く捉えたANAは、ローカル線へのジェット機導入や地方空港の整備など積極的な投資を行うことによって、ローカル線における高いシェアをキープした（図 11-2）。つまり、自ら市場を開拓して需要を喚起することによって、経済成長に伴う全国規模でのローカル線利用者

急増の恩恵を、ANA は十分に享受したのである。すでに見たように、ANA は高水準のサービスによって幹線においても JAL のシェアを次第に奪っていき、国内線での圧倒的な地位を獲得する。そして、念願の国際線への進出を政府に強く要請するようになっていくのである。

図 11-2 ● 国内ローカル線におけるシェアの推移



3 JAL のジレンマ

(1) フラッグ・キャリアとしてのジレンマ

内外ともに激しい競争の中で

JAL は創設以来、日本を代表するエアライン、いわゆるフラッグ・キャリアであった。しかし独占的に進出が認められていた国際線は、1958年に収支がマイナスに転じて以降、毎年10億円近くもの赤字を出し続ける。その結果、JALの利益の源泉は、国内幹線のみとなり、「国際線の赤字を国内線の黒字で補填して、全体としての利益金を計上するという、『外赤内黒』の収支構造が、日航の経営」の実態であった(日本航空 [1974] 264-265頁)。国際線赤字化の背景としては、アメリカをはじめとする各国のエアラインとの激しい競争が始まったことがあり、JALは早くも激しい国際競争にもまれることとなった。

しかも国際線の赤字を国内線の利益で補填していくというJALの収支構造は、すぐに崩れていく。すでに見たように、1959年からANAが新機材の導入により幹線へ進出したことで、JALの国内幹線に占める比率(積取率)は、1959年の92.5%から61年には69.8%に低下する。それだけでなく、座席利用率などエアラインの競争力を示すいくつか

の指標で見ても、1960年代前半には国内幹線におけるJALとANAの競争力が逆転したことは明らかだった。1959年まで全線が黒字だったJALの国内線は、61年下期には福岡線以外すべて赤字という状況にまで落ち込む。国際線の赤字を国内幹線の利益で補填するという関係がもはや成立しなくなっていたのである。第2節で見たように、1960年以降、日本の国内航空旅客は大幅に増加したが、それは主にローカル線を中心とした拡大であり、幹線の運航のみを担当することとなっていたJALは、拡大するローカル線需要の恩恵をまったく享受できなかった。国内線におけるJALのシェアは、旅客需要が拡大したにもかかわらず、急速に減少していった(図11-1)。

さらに、1964年10月に東海道新幹線が開通したことで、JALの国内幹線は2年間で「実質的に40%以上の輸送量減少」となった。陸のライバル登場によっても大打撃を被ったのである(日本航空[1974]272-304頁)。

国際線は儲からないけれど……

フラッグ・キャリアとして設立されたJALは、国際線本位の経営と国内主要幹線を指向した経営行動をとっていた。機材や添乗員についても、国際線重視の配分を行う傾向にあったし、その結果、相対的に国内線への対応はおろそかにならざるをえなかった。ただ、その点を考慮してもなお、「日航のサービスはしばしば『官僚的』であると批判されていた。全日空のサービスが『乗っていただいている感じ』であったのに対し、日航のサービスは『乗せてやっているという感じ』であるといわれ、しばしば日航の『親方日の丸』的体質が批判された」(日本航空[1974]318頁)と自らの社史に記しているように、サービス・レベルの低さは自他ともに認めるものであった。

もちろんこの間、JALは何も対策を行わなかったわけではなく、ANAの機材に対抗するため、国際線に予定していたジェット機(コンベア880)を国内線へ導入した。しかし、同機はもともと国際線向けに計画された機材であり、航続距離の短い国内線への導入は必ずしも効果的ではなかった。国際線の運営に黒字を期待することは困難なため、「経営の比較的安定した国内幹線が、日航の航空権益として与えられていた」(日本航空[1974]265頁)という認識を前提とする限り、「現在窮乏・将来有望」を合言葉に、積極的な経営行動をとり続けるANAに対抗できるべくもなかったのである。

(2) ANAの大株主としてのジレンマ

協調の推進

じつは当時、JALはANAの株主であった。両社の関係が必ずしも通常の業界における競争関係に至らなかった要因の1つはここにある。とくに、1960年から68年にかけては、事故後の協力関係を維持するためもあって、JALはANAの筆頭株主になっていた。この点は、この間のANAとJALとの関係を理解する上で重要なポイントである。というのも、JALは事あるごとに国内線についてANAとの提携強化を主張し、さらには、両社の経営

統合を想定していたと考えられるからである。JAL の国内線が赤字に転落した 1962 年、松尾静磨社長は、幹線運営について JAL は ANA と緊密な提携を推進すべきだが、「一体となって国内幹線を運営することが、最も望ましい姿」（日本航空史編纂委員会 [1992] 272 頁）との認識を示し、国内幹線の一本化による運営を目指す発言をした。また、同年の JAL の常務会では、両社の合併によって得られる国内線の利益を国際線に回すことによって、国際路線の強化・開拓を図るという計画も議論されている（日本航空 [1974] 273 頁）。

こうした JAL 側の見通しに対しては、運輸省航空局長が、現在の国内線の競争状況に問題はなく、JAL の主張は認められないとの見解を示したため、引き続き、両社は協調関係の強化を図る方向で落ち着く。しかし、その後も国内幹線をめぐって、JAL が ANA と本格的には競争する意思があったように思えないのは、先発企業として ANA を育成していくという“大人の対応”であったとも解釈できるが、筆頭株主であったことで、統合はいずれ可能であると判断していたためかもしれない。

規制から競争へ

その後、ANA がローカル線を中心に急成長を続ける過程においても、JAL は ANA との協調を模索していく。この間、東亜航空や日本国内航空といった新興エアラインが参入を果たしており、国内線は群雄割拠状態になっていく。国内線の中心が幹線からローカル線へとシフトしていることがもはや誰の目にも明らかになったことで、それまで幹線に依存してきた JAL も、ようやくローカル線へ進出することを決断し、国内線の立直しを図る。

しかし 1980 年代に入ると、規制から競争へという時代の潮流の中で、航空業界にも規制緩和の波が押し寄せる。国内線では同一路線に複数のエアラインが乗り入れる「ダブル・トラッキング」が実施され、大量輸送時代に突入する中、ボーイング 747（通称“ジャンボ”）など、「ワイドボディ」と呼ばれる乗客定員の多い機材の導入に伴って、国内線での競争は激しさを増していった。

その結果、政府の規制と保護によってフラッグ・キャリアを育成するという、戦後航空行政の基本方針もついに修正を迫られることとなる。1985 年 12 月、運輸政策審議会が国際線の複数企業制、JAL の民営化、幹線・ローカル線の区別に関係なく複数運行体制を実施することなどを柱とする答申を発表する。これによって航空輸送ビジネスをめぐる経営環境は、この年を境に大きく転換することになる。つまり、それまでのように国際線と国内線、あるいは幹線とローカル線といった枠組みの中での競争から、全面的な競争関係へと突入することとなったのである。

このケースの解説

エアライン経営は価格競争が起りやすいビジネスである。それは、運賃以外での差別

化が他の産業に比べて相対的に難しいからである。従来、航空運賃は国の認可という形で調整されていたが、規制緩和以降は、主要路線を中心として活発な運賃競争が行われている。もちろん利用者にとって運賃競争は望ましいことではあるが、過度の競争が企業の体力を奪い、それが安全運航に影響するような事態が生じてはならないし、また競争の過程でライバル企業が淘汰され、独占状態が生まれるようなことは望ましくない。エアライン同士の競争激化と業界再編は世界的な傾向であり、近年話題となっているロー・コスト・キャリア（LCC）と呼ばれる格安エアラインの台頭によって、運賃競争は、今後ますますヒートアップしていくものと考えられる。

本ケースでは、政府が出資するフラッグ・キャリアの巨人 JAL に、弱小 ANA がキャッチアップしたプロセスを論じた。両社は対照的な企業行動をとりながらも、時に競争し、また危機的状況下では協力し合いながら成長し、結果的に国内線と国際線をめぐって互いに競合する、よきライバル関係にあった。

しかし 2010 年 1 月、経営が悪化した JAL は会社更生法を申請した。政府は JAL への支援を決定し、JAL 再生の途を選んだが、このことは公平な競争とは何か、という問題を私たちに提起している。今後、両社の関係がどのように推移するのか、将来的にどのような関係が私たちにとって望ましいのか、こうした難しい問題について考えていかなければならないだろう。

その際、エアライン経営が、民間企業でありながら、国内外の人の移動やモノの輸送を安定的に行う公共交通機関としての役割を担っていることを考慮する必要がある。自由化によって、新興エアラインが誕生しているものの、国内線、国際線の主要路線をカバーする日本のエアラインは依然として JAL と ANA の 2 社である。そのため短期的なメリットだけではなく、長期的な観点に立ってエアライン経営のあり方について考察することが何よりも重要となってくる。航空輸送ビジネスの構造的な特徴や世界的なエアライン経営の趨勢が低価格競争に向かいつつある現在の動向について、本ケースの議論をも踏まえて、あるべきエアラインの経営の姿を考えてもらいたい。

思考と議論のトレーニング

- 1 JAL だけでなく、イギリスのブリティッシュ・エアウェイズ、フランスのエールフランスなど、かつて国営ないしは国有企業であったエアラインは多く、サービスで高い評価を受けているシンガポール航空は、現在も国営企業である。同一産業内において、公的企業と民間企業が併存している産業には、ほかにどのような事例があるだろうか。またその市場で、両者はいかなる関係にあるだろうか。
- 2 政府による JAL の救済について、JAL・ANA・利用者など影響を受けることになる各主体の視点から多面的に検討した上で、海外における政府のエアライン救済措置についても参考にして、日本のエアライン産業の発展という文脈で考えたときの JAL 救済措置の是非、そのことが市場競争に与える影響について議論してみよう。

参考文献

神田好武 [2010] 『神田機長の飛行日誌——不滅の全日空 25,000 時間機長の記録』 イカロス出版。

全日本空輸株式会社編 [1962] 『大空へ十年』 全日本空輸社史編纂委員会。

全日空広報室 [1978] 『数字でみる全日空実績推移（43～52 年度）』。

全日空広報室 [1981] 『数字でみる全日空実績推移（46～55 年度）』。

全日空 30 年史編集委員会編 [1983] 『限りなく大空へ——全日空の 30 年』 資料編，全日本空輸。

日本航空株式会社調査室編 [1974] 『日本航空 20 年史——1951-1971』 日本航空。

日本航空史編纂委員会編 [1992] 『日本航空史』 昭和戦後編，日本航空協会。

ANA 50 年史編集委員会編 [2004] 『大空への挑戦——ANA 50 年の航跡』 全日本空輸。

* 参考文献からの引用に際し，漢数字をアラビア数字に改めた箇所がある。

[大石直樹]

Case 14

集英社

●『週刊少年ジャンプ』はなぜ “神話” となりえたのか

このケースで考えること

パラミシア
超人系の悪魔の実「ゴムゴムの実」を食べて、「能力者」となったモンキー・D. ルフィが仲間たちとともに、「ひとつなぎの財宝」を探して冒険する、尾田栄一郎作の『ONE PIECE』。連載開始は1997年7月22日発売の第34号、ほぼ13年後にあたる2010年11月発売の第60巻の初版発行部数は340万部に達して書籍で過去最多記録を樹立、コミック単行本の発行部数も累計で2億部を突破している（『日経MJ』2011年1月14日）。ごく単純化すれば、1巻当たり約333万部、国民の40人に1人は『ONE PIECE』を全巻読破中という計算になる。尾田自身はその魅力を「真正面からぶつかって、真剣なことを言い切る心意気。『心意気』は『ONE PIECE』のカッコよさです」と語る（『朝日新聞』1999年11月26日）。

『ONE PIECE』だけでなく、『NARUTO』（岸本斉史）や『BLEACH』（久保帯人）などの人気マンガを連載に抱えるのが、おそらく知らない人はほとんどいないであろう、『週刊少年ジャンプ』（『ジャンプ』）である。

このケースでは、①後発の『ジャンプ』は、なぜ少年コミック誌のトップの座をつかみとって“神話”になることができたのか、②その“神話”が終焉したのはなぜか、③どのように復活を遂げようとしているのかといった点を検討しながら、子どもだけでなく、大人をも魅了するコンテンツを生み出すメカニズムを考えてみたい。

具体的な分析に先立って、『ジャンプ』を発行する集英社の、少年少女雑誌に関連した軌跡を簡単に振り返っておこう。

集英社は、1922年8月創業の小学館が47年8月に合資会社形態で設立した出版社であり、同じ年の12月に『おもしろブックシリーズ』『少年王者おいたち篇』を発行した。同社は1949年7月に資本金250万円をもって株式会社に改組し、翌8月、「明るく楽しい少

年少女雑誌」というキャッチフレーズを掲げて、初の雑誌『おもしろブック』9月号を、51年8月には『少女ブック』9月号を創刊した。『おもしろブック』は、1952年4月号で32万部を発行して少年雑誌のトップに立ち、『少女ブック』もまた55年新年号で65万部を発行して「少女雑誌の王座」を占めた（社史編纂室 [1997] 302-309頁）。

『おもしろブック』の性格は、目玉作品の『少年王者』から見て取れる。これは、敗戦後の日本で少年少女から圧倒的な支持を得ていた山川惣治の紙芝居をもとにする「絵物語」であり、絵本に近い作品であった。その他、『トム・ソーヤの冒険』で有名なアメリカの作家、マーク・トウェインの名作『3少年の空中旅行』を巻頭オールカラーで掲載するなど「小学館の社風を映して非常に健康的」な内容だったとされる（社史編纂室 [1997] 42-43頁）。

『おもしろブック』は、1960年1月号から『少年ブック』に改題されたが、この『少年ブック』に代わって集英社の看板を背負う少年誌が『ジャンプ』なのである。それは、いかなる経緯で生まれ、大きく成長していったのか。以下で、詳しく検証していく。

1 『週刊少年ジャンプ』の誕生

(1) 先発者としての『マガジン』と『サンデー』

第二次世界大戦後に生まれた少年コミック誌市場は、講談社と小学館によって創造・開拓された。ここでは、『ジャンプ』創刊の前史として、先発者である『週刊少年マガジン』（『マガジン』）と『週刊少年サンデー』（『サンデー』）の動向をラフ・スケッチしておきたい。

『マガジン』と『サンデー』はともに1959年の創刊である。どちらも相手より1日でも早く発売しようと「発売日の設定競争」を繰り広げたことに示される通り、両社の対抗意識はスタート時点ですでに燃え上がっていた。創刊号の発行部数は『サンデー』の30万部に対して『マガジン』は20万5000部にとどまり、前者の完勝であった（大野 [2009] 58-60頁）。発行部数をめぐる競争は『ジャンプ』の創刊後、さらに熾烈を極めて展開され、その数値は少年コミック誌を評価する有力な指標になっていく。

重要なのは第1に、高まりを見せる「悪書追放運動」の緩和を図るため、両誌とも“マンガ色”を薄めて、「スポーツ記事や科学読み物、“もの知り百科”的な内容を入れ、『これは、あくまでも少年向けニュース情報誌です』という趣旨」を前面に押し出したことである。別冊付録を除いた『マガジン』創刊号のマンガ比率はわずか37%、誌面の半分以上は読み物であった。『サンデー』が新たに就任したたみお尾道雄編集長（3代目、1963～65年）のもとで、マンガの増強に乗り出し、4本を6本に増やし読者の獲得に成功すると、『マガジン』も同じく6本に増量、今度は『サンデー』が9本でやり返すといった具合に、掲載マンガの本数でも競争を繰り広げた。それでも、読み物は残り続けたし、とくに『マガジ

ン』は特集やグラビアに力を入れて差別化を図るようになる（大野 [2009] 67, 118-119 頁）。

第 2 に、掲載マンガに関して、両誌にそれぞれ独自性が現れるようになった点も大切である。一言でいえば、ストーリーの『マガジン』、ギャグの『サンデー』と特徴づけられる。しっかりしたストーリーの構築は、ほぼすべてのマンガ家が画を描きたくてマンガ家になることを考えると、容易ではない。とくに、少年コミック誌の週刊化に伴い彼らは忙しくなっていた。そこで、『マガジン』の牧野武朗編集長（初代）は「編集者が企画を立て、その内容に合わせて原作者やマンガ家を人選して、マンガの作品を一から組み立てる、編集部主導のプロデュース方式」、つまり「原作・作画分離方式」を編み出す。この方式により『ちかいの魔球』（福本和也作・ちばてつや画）や『巨人の星』（梶原一騎作・川崎のぼる画）、『あしたのジョー』（高森朝雄 [梶原一騎] 作・ちばてつや画）といった名作が生み出された。他方、『サンデー』は、『マガジン』を引き離すべく、文字通りの面白いマンガの強化（ギャグマンガの拡充）という手段を選択する。そこには、ギャグ好きの塚水尾副編集長の個性が強く反映されていたが、『おそ松くん』（赤塚不二夫）や『おぼけの Q 太郎』（藤子不二雄）などのヒットを連発し、子どものハートをつかんだ結果から見れば、有効な差別化戦略になったといえるだろう（大野 [2009] 70-72, 102-104 頁）。

第 3 に、読者層の“高年齢化”に対して採った対策の違いにも注目しておきたい。この問題は、子どものモノであるマンガを「大学生が読む」として社会的に巻き起こった議論とともに表面化した。両誌の創刊時の小学 6 年生が大学生になる 1966, 67 年ごろのことである。『マガジン』『サンデー』ともに“卒業”していく彼らをどのように引き止めるかという課題に直面した。問題は同じでも解き方は違う。『マガジン』の内田勝編集長（3 代目、1965～71 年）は、大人向けの劇画を揃えて、マンガを卒業していく年齢になった読者を『マガジン』につなぎとめながら読者数を拡大する戦略、つまり『マガジン』の青年コミック誌への進化を構想する。その結果が、さいとう・たかをの『無用ノ介』であり、『巨人の星』であった。『マガジン』は「劇画路線」に舵を切ったのである。他方、『サンデー』は、あくまで「少年」にこだわろうとした。少なくとも小西湧之助編集長（4 代目、1965～67 年）は「サンデーは小学校高学年～中学生に向けた雑誌として創刊されたのだから、それに徹した。なぜならば、雑誌本来の命は変えようがないから。もし、それを変える時は、雑誌が死ぬ時だ」という明確なポリシーを持ち、それを貫いたといわれる（大野 [2009] 198-218, 230, 239 頁）。

以上のように、両誌はそれぞれ個性を発揮しながら激しく競い合い、少年コミック誌市場を創造・開拓していったのである。

(2) 『ジャンプ』の創刊と週刊化

『マガジン』と『サンデー』の快進撃を目の当たりにしたにもかかわらず、集英社は、少年コミック誌市場に有効な戦略商品を投入できずにいた。同社は、月刊誌『少年ブック』を持ち、後に『ジャンプ』の初代編集長（1968～74 年）になる長野規^{ただす}が同誌編集長に就

任して以来、さまざまな工夫を試みていた。たとえば、同誌のみが読売巨人軍の实在選手をマンガに使えるよう独占契約を発案し、『少年ジャイアンツ』（ちばてつや）として結実させたり、手塚治虫『ビッグ X』や後にタツノコ・プロを立ち上げる吉田達夫『宇宙エース』をテレビアニメ放映と並行して連載したり、『マガジン』での連載を終えていた『ちかいの魔球』を別冊付録につけたりといった具合に、である。しかし、こうした数々のアイディアも、『少年ブック』の劣勢を挽回させるには至らなかった。集英社は同誌の週刊化ではなく、新たな少年コミック誌の創刊を選択するが、その道も設立母体の小学館が『サンデー』の読者のシフトを恐れたこともあってなかなか OK を出さず容易ではなかった。そのため、この新雑誌は、隔週刊誌という形でスタートを切ることを余儀なくされる。

1968年7月11日、『ジャンプ』創刊号が発売された。誌名は「三段跳びのホップ、ステップ、ジャンプの最後の一飛びに、無限の飛翔への夢を託し」で付けられた。発行部数は10万5000部で、『マガジン』の84万4000部と『サンデー』の69万1000部はおろか、『キング』の42万7000部にさえも大きく引き離されてのスタートであった（西村 [1994] 27-28, 60, 66, 91頁）。しかし、第9号で早くも27万部を超え、第11号から永井豪の『ハレンチ学園』と本宮ひろ志の『男一匹ガキ大将』を投入して勢いをつけ1969年10月の週刊化を勝ち取ると、『ジャンプ』の発行部数は70年12月に100万部、『東大一直線』（小林よしのり）と『こちら葛飾区亀有公園前派出所』（秋本治、『こち亀』）の連載の始まった翌77年12月には200万部へと伸びていく（『図書館の学校』2002年2月号、『読売新聞』2009年7月28日）。

2 “ジャンプ・システム”

“理念”，スタイル，制度

『ジャンプ』は遅れて市場へ参入したがゆえに、他誌との差別化を図るべく、独自のシステムを構築することになった。ここでは、『ジャンプ』を『ジャンプ』たらしめる、“理念”，スタイル（編集方針），および制度を検討する。

(1) “理念”

『ジャンプ』に掲載されるマンガの根底を流れる“理念”（主題）と言えば「友情と努力と勝利」であり、それが創刊から編集方針として掲げられている。だが、これは正確な意味で、『ジャンプ』のオリジナルではなく、『少年ブック』時代のアンケート調査の結果にルーツを持つ。

『少年ブック』の長野編集長は「編集者は読者の顔が見えなくてはいけない。頭の中も胸の底も、いや財布やポケットの中身も見えなくてはつとまらない」との信念に基づき、東

京都内の小学4,5年生を対象にした「戦争調査」の中で、50個の設問を用意し、それぞれに合う言葉を選択させる「イメージ調査」を行った。その結果として圧倒的な支持を得た、「一番心温まることは?」「一番大切に思うことは?」「一番嬉しいことは?」という設問にそれぞれ対応する「友情」「努力」「勝利」が、『少年ブック』の編集方針になったのである。とはいえ、1960年代中ごろは、これらの言葉に関連するスポーツ選手などの少年時代のエピソードを掲載するくらいで、マンガのテーマの絞込みに使われることはなかった。それが、『ジャンプ』では「すべての漫画の主題は、この3つの言葉の意味する要素を必ず入れる。3つ全部が入らなくても、一要素はなんとしても入れる」ようになる(西村[1994] 24-27頁)。友情と努力と勝利が、『少年ブック』ではなく、『ジャンプ』の“理念”であると先に述べた所以である。

(2) スタイル (編集方針)

『ジャンプ』のスタイルは、誌面を①顧客(読者)の意見を反映させながら、②新人の、③マンガで埋めつくす、とまとめることができる。③から逆順に説明していこう。

マンガで埋めつくす

先発の『マガジン』や『サンデー』とは異なって、『ジャンプ』は懸賞と予告、目次などを除いたすべてをマンガで構成した初の少年コミック誌であった。現在は当たり前のスタイルだが、先述の通り、当時は特集や読み物・記事の占める部分が小さくなかった。それは、立花隆が『諸君!』1969年9月号に「『少年マガジン』は現代最高の総合雑誌か」という記事を執筆したことに端的に示される。

しかし、長野編集長は「あらゆる情報は漫画で表現できる」と考え、口絵(巻頭)も2色グラビアもマンガにするという画期的なアイデアを提起した。マンガの本数を、1970年新年第3号で比べると、『マガジン』の8本に対して、『ジャンプ』はほぼ倍の15本を数え「漫画専門誌」としての性格を明確にしたのである(西村[1994] 68頁、宮原[2005] 298, 338頁)。

新人を発掘して育てる

すべてをマンガで埋めるためには当然、多くのマンガ家を抱えなければならない。しかし、後発の『ジャンプ』にとって、それはきわめて困難な作業であった。手塚治虫はもちろん、ちばてつや、横山光輝、さいとう・たかを、水島新司、川崎のぼるといった人気マンガ家から連載OKの返事をもらうことはできない。1968年4月の時点で1人も、読切りでさえも、である。ここに至って、『ジャンプ』編集部は、新人の起用という方針に大きく舵を切る。この方針転換と同時に、編集部は、少年コミック誌で初となる「新人漫画賞」

を設けて、1968年10月末日を締切りとする第1回の募集を開始した¹。その中には、後にヒット作『サーキットの狼』を生み出す高校生・池沢さとしもいた。ただ、新人は、大化けするかもしれないが、まったく人気が出ないリスクも低くないため、人気マンガ家を順次獲得するまでのつなぎという意味合いも強かった。加えて、リスクを回避するために、いきなり連載ではなく、読切りの形で掲載し、読者の支持が高かった場合に連載に“昇格”させることにしたのである。

ここで、相対的に担当編集者の役割が大きくなった点に注目したい。新人は当然、マンガを描いた経験が少なく、積極的な支援・育成を必要とするからである。それゆえ、打合せは「テーマの決定、主人公や主要脇役の絵コンテ作成、ストーリーとラフデッサンによるネームの検討、下描き、ペン入れ」という執筆過程のすべてにわたったといわれる。新人は当初、主にマンガ家のアシスタントに声をかけて集められたが、投稿原稿も徐々に増え、編集部にも原稿を直接持ってくるケースも出てきた。新人の育成は「日一日と成長の著しい新人の原稿を、回を重ねて目を通していくうちに、(略)その新人の成長に一役かっているという子育てに似た感情」を芽生えさせたという(西村[1994]70-79, 143-144頁)。

このように、マンガ家と担当編集者の関係は非常に密なものだったと思われる。打合せに4~5時間かけるという岸本斉史は、その内容のほとんどは雑談であるとしながらも「2人の共通項を増やしておかないと、作品の演出の話をする時に何のことを話しているのかすぐには通じないんですよ」と発言している(門倉[2010]98頁)。現在、第一線で活躍するマンガ家の発言からも、担当編集者とのやりとりの重要性は読み取れるだろう。そして、新人の中から初期の『ジャンプ』を背負う永井豪や本宮ひろ志などのマンガ家が発掘されていったのである。

読者の意見を反映させる

今日の『ジャンプ』に綴じられている「読者アンケートはがき」は、長野編集長の強い要望により、創刊号から1枚1円のコストをプラスして採用された。じつは、『少年ブック』時代にもアンケートはとっていた。しかし、官製はがきだったために回収率が悪かったので、その反省を踏まえて、『ジャンプ』では「懸賞の応募用紙を兼ねたアンケートはがき」に変更された。編集者が持回りで作成した質問項目は、「担当者が何を知りたいのか」という視点から、1項目ずつ長野の厳しいチェックを受けたという。「読者から何を知りたいのか、編集者自身が強い欲求を持っていなければ、集計数字だけを節穴のような目で眺めたところで意味がない」からである。アンケートは、無作為抽出で1000通を原則としたが、すぐにそれを待てず100通で集計に着手するようになった。現在まで続く「速報」は創刊間もなく始まったのである。

アンケート重視は、読者の意見(反応)重視とイコールであり、具体的には、連載の命

¹ 「新人漫画賞」は1971年から「手塚賞」となり、74年には「赤塚賞」も創設され、前者がストーリー部門、後者はギャグ部門として2つに分けられた。

運をその結果に委ねることを意味する。『ジャンプ』での連載は 10 回を目標にスタートし、5 回目くらいまでアンケート調査の結果がよく、上位にランクしていれば 10 回以降を続ける方向で話が進められる。逆に、結果が悪ければ、10 回完結に向けてストーリーをまとめていくことになる。この場合、1, 2 回の延長はあっても、連載がだらだら続くことはない。そして、高い人気を維持した場合は、マンガ家の意思だけで連載を降りることは許されない。“続行の強要”という問題は、『ジャンプ』が発行部数の記録を伸ばす過程でクローズアップされるようになる。こうしてアンケート重視の姿勢は、問題を^{はら}ひながら、「連載に対するジャンプ特有の方式」として創刊後 1 年も満たない間に打ち出された（西村 [1994] 95, 136 頁）。

(3) 「専属」契約制度

先に少し触れたが、初期の『ジャンプ』を^{けんいん}牽引し、週刊化に大きな貢献をしたのは、本宮ひろ志の『男一匹ガキ大将』と永井豪の『ハレンチ学園』の 2 枚看板であった。毎日新聞社「全国読書世論調査」の好きなマンガ家ランキングによれば、創刊から 2 年後の 1970 年で永井豪は 7 位、本宮ひろ志は 11 位にランクされている。ちなみに、赤塚不二夫は 9 位、石森章太郎は 18 位、さいとう・たかをを 20 位である（毎日新聞社 [1977] 245 頁）。この人気に他誌の編集者が目を付けなければならず、永井豪は 1969 年に『あばしり一家』を『チャンピオン』（秋田書店）に連載、70 年からは『ガクエン退屈男』を『マガジン』から派生した『週刊ぼくらマガジン』にそれぞれ連載することになった。

マンガ家の他誌執筆に対し、当初は『ジャンプ』の作品執筆に支障を来さないならば静観する構えであった編集部も、もう 1 枚の看板である本宮の困込みには動く。長野編集長が「専属」契約制度を『ジャンプ』の運営に導入したのである。そのテスト・ケースが本宮であり、「契約期間、契約更新、作品の転載、出版、商品化権、違約」といった詳細な取決め以外に、次の 3 点を核とする契約を結ぶ。

- (1) 本宮ひろ志は、『ジャンプ』編集部と専属契約を結び、『ジャンプ』以外の雑誌に執筆しない。
- (2) 『ジャンプ』編集部は、本宮ひろ志に対し、原稿料とは別に契約料として年額××××円を支払う。
- (3) 本宮ひろ志は、契約期間中に『ジャンプ』以外の雑誌と契約期間後の執筆交渉をしない。

このうち他誌への執筆を禁じている点が最重要項目となる。「漫画家に対する執筆保証の項目」はないが、打切りにする権利は編集部が握っており、その意味で「専属」契約は片務的な内容であった（西村 [1994] 150-158 頁）。契約期間を過ぎれば他誌での連載も可能であったが、当該期間中「『ジャンプ』系のマンガ家は（『マガジン』の編集者に：引用者）会おうともしないのである。電話で OK の約束がとれても、すぐ『ジャンプ』編集部の担当者から断りが入るといふ有り様」だったというから、この制度はかなり厳密に運用され

ていたと考えられる。それは、「作家は天下のもの」とする「漫画界の常識」を覆す制度であった（宮原 [2005] 339 頁）。

編集部の立場からは、「専属」契約制度によって、マンガ家が1つの作品に全力投球でき、それが傑作の誕生につながるならば「漫画家にとって悪い話ではない」という理屈も成り立たないわけではない。しかし、もちろん彼らにとって、「その漫画家の作品が『少年ジャンプ』でしか読めないとすれば、『少年ジャンプ』を読まざるをえない」という「希少価値」の創出こそが、「専属」のねらいであり、最大のメリットであったことは間違いない（西村 [1994] 160-161 頁）。

3 『週刊少年ジャンプ』の“神話”化

(1) 発行部数 600 万部への道のり

以上のように、『ジャンプ』では、編集部が新人を起用し、マンガ家と一緒に「友情と努力と勝利」を主題にした作品を創り、「専属」契約制度を使って希少価値を高めつつ、読者の声であるアンケートを重視して新陳代謝を図ることで急成長を遂げた。1980年代に入ると、よりいっそうその勢いを増し、まさに『ジャンプ』の一人勝ち状態となる。同誌の発行部数は1981年新年号で300万部、85年新年号で400万部、88年12月19日発売の新春3・4合併号で500万部を突破、そして、95年新年号でかの有名な空前絶後の653万部を達成して、出版界の“神話”と化したのである²（『日経プラスワン』2000年12月16日、『日経産業新聞』2004年2月17日）。

(2) 新陳代謝と“鮮度”の維持

『ジャンプ』はなぜ“神話”になりえたのか。その理由として、第2節で述べた“ジャンプ・システム”が有効に機能し、新人マンガ家の発掘・育成とヒット作の継続的な創造に成功したことがあげられる。

まず、新人の起用にあたっては、「手塚賞」と「赤塚賞」が“登竜門”として、また「読切り」は“フィルター”としてそれぞれ機能した。北条司の『キャッツアイ』は、大学時代の1979年に「手塚賞」で準入選し、西村繁男編集長（3代目、78～86年）から少年コミック誌に女性が主人公のマンガは載せないと反対されながら、担当編集者・堀江信彦（79

² 加えて、返品率は通常の週刊誌の17～18%を大きく下回る、わずか3%前後であった点も注目される。この数値は「どの店でも完売の状態。買いたい人に本が行きわたらない」レベルであった（『日経産業新聞』1984年11月21日、『日経流通新聞』1988年3月15日）。

年入社)の説得もあって80年に読切りとして掲載、好評を得て連載にこぎ着けた。とはいえ、この門は容易にくぐれるものではない。1988年までに「手塚賞」は6人、「赤塚賞」は3名しか入選(正賞)できず(他は「該当者なし」)、同年の入選はそれぞれ3年(6回)ぶりと4年(8回)ぶりで、かつ初の2人同時受賞としてメディアに報じられるほどであった(『日経流通新聞』1988年3月15日、『日経産業新聞』2004年3月4日)。したがって、新人マンガ家の供給ルートは、賞以外にもアシスタント経由、あるいは持込みなど多様であったと推測される。

繰返しになるが、新人を積極的に登用する場合、担当編集者の役割は自ずと大きくなるだろう。この点に関しては、前出の堀江信彦の例を紹介しよう。堀江は北条のほかにも『すすめ!!パイレーツ』(江口寿史)や『北斗の拳』(武論尊作・原哲夫画)を担当する。このうち『すすめ!!パイレーツ』の制作にあたって、堀江は、江口と「2人でアイデアを考え、アンケートなどの反応を見ながら読者にウケるコツを徐々に発見していった」という。また、江口が遅筆であったため、「締め切り前の3日は毎週完全徹夜。僕が見張っていないと寝てしまったり、いなくなってしまう」と振り返っている(『日経産業新聞』2004年2月19日)。

また、『キン肉マン』の作者・ゆでたまごを発掘した西村繁男の証言によると、高校卒業の思い出にと応募してきた彼らの作品は、ストーリーも画も幼稚だったが、それゆえに小学校低学年にウケると思い、強引に連載をスタートさせたという。西村は「どこに目をつけて石の中から玉を拾い上げるか、理屈では説明できない。ただ、新人の原稿だから編集者が介入してどこを直したらいいか助言することは不可欠」と述べている(『日経産業新聞』1995年1月1日)。

鳥山明については『Dr. スランプ』の連載までに担当編集者の鳥嶋和彦から500枚を超える原稿をボツにされたというエピソードが有名だし、あの尾田栄一郎ですら、『WANTED!』で第44回「手塚賞」に準入選した後、大学を1年で中退してプロを目指してから22歳のときに『ONE PIECE』で初連載を果たすまで「ボツの山だった」のである^{・3}(『読売新聞』2007年7月25日)。担当編集者は、自らも他の編集者と競い合いながら厳しい眼で新人のマンガをチェックしていたといえる。

次いで、アンケート結果が、読切りから連載に“昇格”させる際の選抜基準として、あるいは連載継続のフィルターとして機能した点は、『ジャンプ』の“神話”化プロセスでも変わらない。1980年代後半において、毎号5万~10万通も送られてくるはがきのうち、1000通を無作為抽出して読者データを蓄積していた。その内容は、新連載に関しては「よかつたコマ」(圈点:引用者)にまで及び、また、アンケートで子どもの好きな食べ物が代わったことが明らかになれば、担当編集者がマンガ家にハンバーグからステーキへの書直しを指示するほどの徹底ぶりであった。アンケートで人気が落ちれば10週を目途に打ち切

^{・3} 尾田はその間、甲斐谷忍のアシスタントをしたり、徳弘正也や和月伸宏の手伝いをしたりした(『朝日新聞』1999年11月26日)。

り、その結果年間で約 10 本の新旧交替が起こって、1 作品の寿命は最高でも 3 年程度にとどまったといわれる。これが『ジャンプ』の“鮮度”を保ち、対象読者層を一定の年代に抑えることにつながったのである。この点は、後の議論との関連からもきわめて重要なので記憶にとどめておいてもらいたい（『日経産業新聞』1986 年 2 月 5 日、『日本経済新聞』1986 年 9 月 14 日、『日経流通新聞』1988 年 3 月 15 日、『朝日新聞』1988 年 6 月 26 日）。

アンケート重視に関しては、読者とのコミュニケーションも注目される。『キン肉マン』の原作者・嶋田隆司（ゆでたまご）は、週に 1 度、読者が自ら考案した“オリジナル超人”を描いて送ってくるのがきを 1 日かけて読み、ファンレターの返事の代わりに作品に登場させた。連載当初は数通にとどまった投稿も、同作品の人気の高まりとともに増えて数千通に達し、クリーニング屋の 2 階にあった嶋田の住む部屋の床が抜けるほどだったが、連載終了まで、投稿のすべてに目を通したという（『読売新聞』2009 年 7 月 30 日）。現在でも、『NARUTO』は読者の考えたオリジナルの忍者を募集しており、優秀な作品は、岸本斉史が自らキャラクターに仕上げ（複製を）プレゼントしている。子どもにとっては夢のあるファン・サービスである。大人でも嬉しい。このような双方向コミュニケーションもまた、読者の固定化を促す装置として機能したと思われる。

(3) “少年層”へのこだわりとキャラクター ——『DRAGON BALL』と『SLAM DUNK』

『ジャンプ』が、小中学生という既存のマーケットにこだわった点にも注目すべきである。その“理念”「友情、努力、勝利」とのかかわりで、後藤広喜編集長（4 代目、1986～93 年）は同誌の顧客ターゲットを次のように捉えていた。

「人権は平等だが、能力は平等ではないことを子どもは知っている。10 人子どもがいれば、そのうち 1 人は勉強、スポーツ両面のエリート。もう 1 人は全くどちらにも無関心。そして残り 8 人は勉強、スポーツともにできるようにになりたい、という向上心を持っている。ジャンプはそういう子どもたちを読者にしている。3 つの言葉は読者の健全で前向きな姿勢を示している」（『AERA』1990 年 6 月 12 日号）。

80 %の子どもは潜在的な顧客というわけである。同様に、『ジャンプ』の編集に携わった山路則隆（1971 年入社）も、小学校低学年から社会人まで広い層の支持を受けたが、「ターゲットはあくまで 12,3 歳の小中学生が中心。この年代が面白いと思うものをやろうと、軸をぶらさなかった」と述べている（『宮崎日日新聞』2007 年 9 月 24 日）。

このように、『マガジン』（や『サンデー』）と異なり、“少年層”にこだわった『ジャンプ』にとって、キャラクターの魅力はきわめて重要な意味を持った。「キャラクターが明確だと子どもはそのキャラクターを追求し自己同化して読み進み、円滑に物語の中に入っていける」（鳥嶋和彦）からである（『日本経済新聞』2002 年 6 月 18 日）。

『マガジン』の編集長経験者の宮原照夫は、鳥山明の『Dr. スランプ』を「『マガジン』が営々と築いてきた漫画とは全く異質な漫画」であり、「『ジャンプ』の〈感性の漫画群団〉をリードする作品としては、うってつけの作品」であったと賞賛し、社長をはじめ講談社の経営幹部が出席する新年度方針大会議で話題に上るほどであったと回顧している（宮原 [2005] 344-346 頁）。その最大の魅力が、^{のりまき}則巻アラレを筆頭に数え上げれば切りのないキャラクターにあったことは疑えないだろう。もちろん、魅力的なキャラクターは簡単に生み出されたわけではない。『北斗の拳』の作画を担当した原哲夫は、武論尊の文字原稿をもとに、「飲まず食わずで机に向かい、1 週間のうち、1 日半だけ泥のように眠り、後は徹夜の生活」を続け、眉毛の形や太さなど細部にまでこだわり抜いてキャラクターを創り上げていった。まさに「死ぬ気で描いていた」のである（『読売新聞』2009 年 7 月 30 日）。

“ジャンプ・システム”が機能した 1 つの結果として創り上げられ、『ジャンプ』の飛躍を牽引したのが『DRAGON BALL』と『SLAM DUNK』であった。前者は、マンガを MANGA へと進化させる原動力となった鳥山明の“名作”であり、後者は、1994 年から 95 年にかけて刊行された単行本の第 21～23 巻で発行部数 250 万部を達成し、最高記録を塗り替えた井上雄彦のこれまた“名作”である。『DRAGON BALL』は単行本で 7 カ国、アニメ放送は 14 カ国に及び、フランスではアニメ人気投票で 1 位を獲得するなど東南アジアと欧米の双方で人気を博した（『北海道新聞』1995 年 1 月 1 日）。他方、東京都中学体育連盟による部活動加盟人数調査（1994 年に実施）で明らかになった、中学生の運動部員の 5 人に 1 人がバスケット部所属という結果は、『SLAM DUNK』効果といわれた。つまり、社会現象を引き起こしたマンガなのである（『読売新聞』1995 年 9 月 27 日、『日本経済新聞』2002 年 6 月 27 日）。

また、『ダ・ヴィンチ』編集部がマンガ家・評論家・編集者などの識者 60 名、全国の書店員 261 名、同誌の読者 487 名の計 808 名に実施したアンケートの集計結果として 2009 年 11 月に発表された、「殿堂入りコミックランキング 150」では 1 位に『SLAM DUNK』が、2 位には『DRAGON BALL』がそれぞれ輝いた。両作品は「マンガ史 50 年が生んだ名作」中の名作であり、『『週刊少年ジャンプ』600 万部時代の立役者』だったのである（ダ・ヴィンチ編集部 [2009] 4-5 頁）。

4 “神話”の終焉と復活への軌跡

(1) “神話”の終焉

1994 年末に 653 万部の記録を樹立した『ジャンプ』を待っていたのは、発行部数の急減に象徴される“神話”の終焉であった。その数値は 1996 年 7 月末に約 500 万部へと低下、97 年 11 月、『ジャンプ』（4 日発売号）の発行部数は 407 万部まで落ち込み、23 年ぶりに

トップの座を 415 万部の『マガジン』（5 日発売号）に奪われた（『朝日新聞』1996 年 9 月 9 日、『毎日新聞』1997 年 11 月 15 日）。

注意を要するのは、この逆転劇が部数を伸ばす中で起きた現象ではなく、『ジャンプ』の凋落^{ちようらく}に起因する部分が小さくなかった点である。たしかに、『マガジン』は五十嵐隆夫編集長（6 代目、1986～87 年）の就任から 9 年で 150 万部もの伸びを示したが、一方の『ジャンプ』はピークから 250 万部近くも数値を落とした。ゆえに、あえて問わなくてはならない。なぜ“神話”は終わりを告げたのか、と。その原因として、『DRAGON BALL』と『SLAM DUNK』の連載終了が大きな打撃になったとの指摘がよくなされる。“牽引作”がなくなったから失速したというわけである。実際、鳥嶋和彦編集長（1996～2001 年）もこの 2 作品に『幽☆遊☆白書』（富樫義博）を加えた 3 作品をあげて「面白いと思われている看板漫画が終わり、それに代わる新しい漫画が育っていない」点を部数減少の理由としていた（『創』1997 年 8 月号）。

ここでもそうした見立てを否定しない。ただ、より重視すべきは、人気作品の連載の長期化に伴って読者の年齢層が著しく上に広がった点にあると思われる。『DRAGON BALL』の連載開始は 1984 年（第 51 号）、終了は 95 年（第 25 号）なので約 11 年、『SLAM DUNK』の場合、90 年（第 42 号）に始まり、96 年（第 27 号）に終わったから約 6 年続いたことになる。小学 4 年生から読み始めてもそれぞれ大学生ないしは高校 1 年生へと成長する。また、ある新聞は、『ジャンプ』の読者を「全国の小学生から社会人まで約 1300 万人にのぼる」と報じていた（『佐賀新聞』1995 年 12 月 6 日）。『ジャンプ』は顧客ターゲットとしてあくまでも低年齢層にこだわったから、成長した読者をつなぎとめておく作品を十分に用意できなかった。さらに、社会人までが読むようになると、顧客層が広がりすぎて、どの層にも満足を与えるレパートリーを揃えることは困難になった。子どもに訴求する作品に注力すれば、青年層を保持する上で阻害要因になりかねない。

さらに、『ジャンプ』にとっては、低年齢層にこだわったにもかかわらず、子どもの読者が離れていったことがより深刻な問題だった。1998 年 4 月に報じられたビデオ・リサーチの全国雑誌閲読調査において、『ジャンプ』は、34 歳以下のサラリーマンの読む雑誌の 2 位につけ、その閲読率は 30.5 %で 1 位の『マガジン』をわずか 0.3 %下回ったにすぎない。この結果は、『ジャンプ』の顧客層が“大人”の雑誌に舵を切っていた『マガジン』と変わらなかったことを意味する。そして、子どもたちの支持を集めたのは、ポケモン・ゲームの追い風に乗った『コロコロコミック』（小学館、『コロコロ』）であった。別のビデオ・リサーチの調査によれば、1990 年代初頭は 40 %以上の男子（3～12 歳）が『ジャンプ』を読んでいたのに対し、97 年 10 月はわずか 14.2 %にまで落ち込んだ。対照的に、『コロコロ』は 41.1 %まで数値を伸ばした。『ジャンプ』の読者は、『コロコロ』にも喰われたのである（『読売新聞』1998 年 4 月 18 日）。

(2) 『ジャンプ』の逆襲

日本雑誌協会の調査によると、2001年の発行部数は、『マガジン』の364万部に対して『ジャンプ』は350万部で肉薄し、この2誌に大きく遅れて『サンデー』が153万部で続くといった結果であり（『北海道新聞』2003年7月5日）、時期は下るが06年2月ごろにはそれぞれ237万部と295万部で再び『ジャンプ』がトップに立っていた（『創』2006年2月号）。これは『ジャンプ』の逆襲が成功しつつあったことを示している。

その要因として、鳥嶋編集長・高橋俊昌副編集長の2トップのもとで進められた『少年ジャンプ』改造計画の実行をあげられる。それは、新人の積極的な発掘と新陳代謝の促進であり、その実現のために「安定した柱を作った上で、他を入れ替える」方法を使った。すなわち、『こち亀』や『るろうに剣心——明治剣客浪漫譚』（和月伸宏）はアニメ化などを通じて人気の安定化を図る一方、アンケート結果による掲載マンガの決定をベースに長期連載作品と新人マンガ作品を入れ替えていった。この時期、発売日の月曜日の夕方に200～300票のアンケートはがきを回収して「速報」が打たれ、金曜日に正式な3000票の集計結果が報告されていた。

新陳代謝に際しては、「手塚賞」と「赤塚賞」の入選・佳作に入らない新人の作品も積極的に誌面に登場させ、増刊号で月1本、「本誌で毎週のように新人をデビューさせる戦略」を採り、とくに低年齢層に焦点を合わせた新人マンガ家の作品の採用に努めて誌面の強化を図った。その結果、『ONE PIECE』や『遊☆戯☆王』（高橋和希）といったヒット作を創出することに成功したのである。佐々木尚編集長（9代目、2008～11年）も『週刊ジャンプ』は、新人の連載の場です。連載作品の新陳代謝が上手く機能し始めているのではないのでしょうか」と分析している（『創』2002年3月号；2006年2月号；2009年2月号、『日本経済新聞』2000年11月6日）。

コミック誌離れという編集部を取り巻く経営環境は、2000年代に入っても変わっていない。その背景として、ごく一部のヒットメーカーに対する人気の集中をあげられる。となれば、好きな作品のみをコンビニで立読みしたり、単行本を買ったりすればよく、“いらない”マンガが多数掲載されているコミック誌を買うことはない（『日本経済新聞』2008年4月14日）。もう1つ、作品の複雑化により週1回の短い連載で読むというスタイルが適さないという点も指摘される。ある編集者は、浦沢直樹の『MONSTER』や『PLUTO』の例を出して、「長大で複雑な話を漫画誌で細切れに読んでも話が見えず、面白味が伝わりにくい」との声を上げる（『産経新聞』2005年4月25日）。同時に、連載の長期化は、新たな顧客（読者）の獲得を難しくする。10年も続く“大河ドラマ”のストーリーを途中からの確に把握することは難しい。しかし、低迷するコミック誌の看板である人気作品の連載を打ち切って、新作を投入することも容易ではない。編集部（出版社）は、ジレンマを抱えている。

この点に関して、佐々木編集長は「マンガ文化はやはり雑誌文化なのだと思います。コミックス派の人たちは、そのとき読んでいるコミックスを読み終わったら、マンガから

離れてしまう。(略) 雑誌あってこそマンガが続いていくと思うんですね」と述べる(『創』2009年2月号)。尾田栄一郎も、「僕は、“少年マンガ”の読者は大人になって出ていくものだと思っているから、常に今入ってきた少年たちが喜ぶかどうかを考えている」「大体5年周期くらいで読者は入れ替わる気がしますね」との考え方を示す(門倉 [2010] 254 頁)。5年周期でも長いと思うが、創り手が新たな顧客を意識することが新規の読者を呼び込む第一歩にはなるだろう。『ジャンプ』の復活は道半ばなのである。

このケースの解説

『ジャンプ』編集部は40年を超える歴史の中で、天国も地獄も経験した。その経験から浮かび上がってくることは何だろうか。それは、継続的なイノベーション(革新)の重要性にほかならない。

第1のイノベーションは、創刊時の“ジャンプ・システム”の構築と運用であり、アンケートを通じた顧客ニーズ(情報)の収集と“商品”への積極的な活用、それまでの業界の常識を打ち破る「専属」契約制度の導入などであった。『ジャンプ』の場合、その担い手は新人マンガ家と担当編集者だったが、後発であるがゆえの苦肉の策として起用された前者と、創り手の経験が少なかったがゆえに相対的に大きな役割を与えられた後者の結合が、このイノベーションを引き起こしたと考えられる。

しかしながら、掲載マンガの人気が高まり、しかもそれが1,2本にとどまらずに、6本、7本にも及ぶようになって発行部数が驚異的な伸びを示すと、まるで風船が限界に達して“パンッ”と割れてしまうように、一転、部数の急落に見舞われた。この現象は、“ジャンプ・システム”が有効に機能したことで、かえってイノベーションが停滞するというパラドックスということもできる。

こうした事態に直面して、『ジャンプ』編集部は改革に乗り出す。そのポイントは、原点回帰しながら新陳代謝を推進したことにある。つまり、創刊時の積極的な新人の起用という原点に立ち返りつつ、長期連載作品を新人の新作に切り替えていく。この戦略が、第2のイノベーションを引き起こし、“神話”レベルに戻ることは容易でないが、『ジャンプ』の復活を牽引しつつある。コミック誌市場の伸びが期待できない中で、連載の長期化を回避することは難しい。「なぜかといえば長い作品はそれだけ支持が強いですから。それを打ち破る新連載っていうのは相当のパワーがないと……」(鳥嶋)その役割を果たせないからである(『創』1998年12月号)。

その意味で、現在『ジャンプ』は第3のイノベーションの時を迎えている。第2のイノベーションの成果である『ONE PIECE』も『NARUTO』も10年を超え、『DRAGON BALL』以上の長期連載となっている。「新陳代謝」の対象になってもおかしくはない。集英社の取締役となった鳥嶋は「大御所」の新連載では意味がないという。「新連載が始まっ

でも、中身が変わらなければ、新鮮味はない」からである。尾田栄一郎と『ONE PIECE』に代わって『ジャンプ』の看板を背負える新しいマンガ家とその新連載，想像すらできない。しかし，コミック誌なくして，マンガの進化はないのだから，継続的なイノベーションを起こして新人を発掘し，彼・彼女たちの作品を育成しなくてはならない。『ジャンプ』編集部とマンガ家たちの挑戦は続く。

思考と議論のトレーニング

- 1 電機産業で日本企業が韓国のサムスン電子や LG 電子，アメリカのアップル等を相手に苦戦を強いられている状況下で，クール・ジャパンと呼ばれる日本のコンテンツ（マンガ，アニメなど）が注目を集めている。これらを世界に売り込むために，誰がどのような役割を果たすべきだろうか。
- 2 『ジャンプ』の人気マンガは，アニメ化され，ゲームになり，その登場人物（キャラクター）たちはお菓子のパッケージやおまけに使われたり，子ども服にプリントされたり，CM に起用されたりしている。こうしたキャラクター・ビジネスは，いかなる仕組みで展開されているのだろうか。

参考文献

- 大野茂 [2009] 『サンデーとマガジン——創刊と死闘の 15 年』 光文社（光文社新書）。
- 門倉紫麻 [2010] 『マンガ脳の鍛えかた——ジャンプ人気マンガ家 37 名，総計 15 万字激白インタビュー集』 集英社。
- 社史編纂室編 [1997] 『集英社 70 年の歴史』 集英社。
- ダ・ヴィンチ編集部編 [2009] 『ダ・ヴィンチ殿堂入りコミックランキング 150——マンガ史 50 年が生んだ名作はこれだ！』 メディアファクトリー。
- 立花隆 [1969] 『『少年マガジン』は現代最高の総合雑誌か』 『諸君』 1969 年 9 月号。
- 西村繁男 [1994] 『さらばわが青春の「少年ジャンプ」』 飛鳥新社。
- 毎日新聞社編 [1977] 『読書世論調査 30 年——戦後日本人の心の軌跡』 毎日新聞社。
- 宮原照夫 [2005] 『実録！少年マガジン名作漫画編集奮闘記』 講談社。

* 参考文献からの引用に際し，漢数字をアラビア数字に改めた箇所がある。

[加藤健太]

Case 17

ソフトバンク

● “時間を買う”

このケースで考えること

ソフトバンクは現在、3兆2024億円の売上高と4兆8997億円の総資産を誇り、2万2710名の従業員、133社の連結子会社と74社の持分法適用関連会社を擁する巨大な企業グループを形成している（ソフトバンク「有価証券報告書」〔有報〕2012年3月期）。同社は『日本経済新聞』が2012年9月11日に発表した売上高ランキングで28位に位置し、ブリヂストン（33位）やJR東日本（39位）など各業界の代表的企業を上回り、通信業界でもNTT（6位）、NTTドコモ（22位）、KDDI（25位）に次ぐ位置にある。ここでは、ソフトバンクの設立が1981年9月と相対的に新しい点に注目したい。たとえば、ブリヂストンの設立は1931年3月だから、80年以上の歴史を持つが、ソフトバンクはこの規模を創業からおよそ30年で上回ったわけである。

では、何がこのようなソフトバンクの短期間での成長を可能にしたのか。これが本ケースで考えるべき問いとなる。ここであらかじめ、その際にキーワードとなるM&Aについて説明しておく。M&Aは、Mergers and Acquisitionsの頭文字をとった用語で、一般的に合併・買収と訳される。合併は、2つ以上の企業が契約によって1つの企業になることで、会社法では吸収合併と新設合併という形態に分けられている。吸収合併は、1つの企業が存続、他の企業は解散して吸収される形態であり、新設合併はすべての参加企業が解散すると同時に、新会社を設立する形態である。ただ、後者は手続きが煩雑でコストがかかるので、ほとんどの場合、吸収合併が選択される。買収は、企業の全部または一部を取得することを指し、営業譲渡と株式取得に大別できる。さらにいうと、後者には相対取引や第三者割当増資、株式公開買付け（TOB）など、株式を取得する方法がいくつかある。

ソフトバンクのケースにおいて、合併は例外的であり、ほとんどが株式取得による買収の形をとった。モノと同様に、企業（株式会社）もおカネを出して買うことができる。通

常、企業を買う目的はそれを経営することにあると考えてよい。株式会社の意思決定は、基本的に多数決の原理に則っているから、過半数の株式を買えば経営権を掌握できる。ただ、残り（50%未満）の株主の意向も無視できないので、完全にコントロールしたければ、やはりすべての株式を買うことが望ましい。

以上の点を念頭に置いて、ソフトバンクが何を狙って積極的な M&A 戦略を展開したのかを考えていこう。

1 いち早くパソコンに目をつける

(1) 創業とパソコン・ソフトの卸売業

ソフトバンクといえば、携帯電話、インターネット接続、ポータルサイトなど日常生活に欠かせないサービスを提供する IT 企業のトップランナーというイメージが強い。しかし、設立当初の姿はそのイメージとはかなり隔たりがある。さて、同社はどのような事業を手がけていたのだろうか。

日本ソフトバンクは 1981 年 9 月、パソコン用パッケージソフトの流通を目的に資本金 1000 万円をもって設立された¹。24 歳の孫正義社長は、メーカーからソフトを仕入れ、全国のパソコン・ショップをはじめとする小売業者に卸すビジネスに、情報化社会のインフラストラクチャー（社会的基盤、インフラ）としての役割を見出し、社名に「バンク」という言葉を入れたのだという。もちろん、パソコンそのものが普及していない時代だから、仕入先のソフト・メーカー、販売先の小売店ともに取引先を開拓することは容易ではなかったが、設立後 3 カ月くらい経ったころ、孫は 1 つのアイデアを思いつく。それは、国内のソフトを集めて展示会に出展し、ユーザーや小売店にアピールするというもので、その展示会は、大阪で開催されたコンシューマー・エレクトロニクス・ショーであった。

ソフトバンクは、800 万円もの巨費を投じてこの家電の見本市でスペースを確保（展示ブースを設置）するとともに、出展費用を自社で負担する代わりに、小売業者にソフトのプレゼンテーションを行わせるという方法で出展者の獲得に成功する。このイベントへの出展を契機に、同社は、ソフト小売大手の上新電機やソフト開発の有力企業であったハドソンと独占販売契約を締結し、ソフトの卸売業者としての足場を固めた。当時、孫は「ソフトのダイエーをやる」と発言していたとされる。そして実際、ソフトバンクは創業後 1 年強の間に、日本初のパソコン専門店「J&P」やラオックス系の「ザ・コンピュータ館」

¹ 孫正義と「株式会社経営総合研究所」の共同出資（50%ずつ）という形態であった。正確な時期は不明だが、出版事業への進出を機に、後者の株式を買い取り孫の単一出資になったとされる（霧生 [1997] 71-72 頁）。なお、社名がソフトバンク株式会社に改められるのは 1990 年 7 月であるが、本ケースではソフトバンクに統一した。

をはじめ、全国 2800 店の小売店と独占販売契約を結び、2 年後にはその数を 4600 店まで伸ばしたのである（霧生 [1997] 54, 57-64 頁, 児玉 [2005] 72 頁）。

(2) M&A という手段で海外に打って出る

孫正義の留学体験とコンピュータと IT の先進地という事情が重なり合って、ソフトバンクの“眼”は常にアメリカに向いていた。そのことは、表 17-1 に掲げた M&A 関連年表か

表 17-1 ● ソフトバンクの M&A

年	月		M&A の主体
1981	9	日本ソフトバンク設立。	
91	1	日本データネットを吸収合併。	
	3	ノベル（アメリカ）に資本参加（持株率 20.5 %）。	
94	9	フェニックス（アメリカ）のパッケージド・プロダクツ部門を買収。	SBH
	12	ジフ・デービス・コミュニケーション（アメリカ）の展示会部門を買収。	SBH
		パソナオーエーの株式取得（持株率 51 %）。	
		パソナパーソネルの株式取得（持株率 52 %）。	
95	4	インターフェイス・グループ（アメリカ）の展示会部門を買収。	ソフトバンク・コムデックス
96	2	ジフ・デービス・パブリッシング（アメリカ）を買収。	SBH
	4	ヤフーの株式取得（筆頭株主へ）。	SBH
	9	キングストン・テクノロジーの 80 % 持分を取得。	ソフトバンク・キングストン
98	7	イー・トレード・グループの株式を取得。	SBH
	12	有限会社エムエーシーを吸収合併。	
99	10	ジフ・デービスのマーケット・インテリジェンス部門を売却。	
	11	オムロン・マイコンシステムズを吸収合併。	
2000	4	ジフ・デービスの出版部門を売却。	
	9	日本債券信用銀行（現、あおぞら銀行）の株式を取得。	
	12	日本アリバの第三者割当増資の引受け。	
04	7	日本テレコム株式を取得。	
05	1	福岡ダイエーホークスの株式取得，子会社化。	
	2	ケーブル・アンド・ワイヤレス IDC の株式取得，子会社化。	
06	4	ボーダフォンの株式を公開買付けなどにより取得，子会社化。	

(注) 1) ノベル社は、コンピュータ・ネットワークの基本ソフト (OS) である「NetWare」を開発したアメリカ企業である。

2) キングストン・テクノロジーの株式は 1999 年 11 月に売却した。

3) あおぞら銀行の株式は 2003 年 9 月に売却した。

(出所) ソフトバンク株式会社「有報」各期。

らも読み取れる。この表によると、同社は 1990 年代、とくに店頭公開を果たして巨額の資金を調達した 94 年 7 月以降、アメリカ現地法人のソフトバンク・ホールディングス (SBH, 94 年 3 月設立) を通じて、アメリカ企業を中心に M&A を積極化している。その狙いはいったいどこにあったのだろうか。

1994 年 12 月のジフ・デービス・コミュニケーション (ZDC) と 96 年 2 月のジフ・デービス・パブリッシング (ZDP) は、社名から想像できる通り、密接に関連した買収案件である。ところで、ソフトバンクは創業してから 1 年も経たない 1982 年 5 月に出版事業へ進出し、『Oh! PC』と『Oh! MZ』という 2 つの月刊誌を創刊した。前者は NEC のパソコン「PC シリーズ」、後者はシャープの「MZ シリーズ」に対応しており、それぞれのハードとソフトの最新情報を掲載した機種別雑誌であった。当該事業への参入に関して、ソフトバンク社内では反対意見が強かったという。しかし、孫は「パソコンのソフト、ハードの先端技術、新製品の開発動向やパソコンの利用技術・ノウハウ (ユースウェア) などに関する専門的な情報を発信・提供する本格的な専門メディア (雑誌) を自ら製作し、販売すれば、パソコンの本格的な普及に役立つ」として断行したのである (霧生 [1997] 65-66 頁)。

ZDP は『PC マガジン』や『コンピュータ・ショッパー』『PC コンピューティング』といった雑誌を計 6000 万部も発行して、アメリカ国内で 50 % のシェアを誇るとともに、ソフトバンクを含む世界 100 カ国もの出版社と雑誌記事の提供に関するライセンス契約を結ぶコンピュータ関連の最大手出版社であった。ソフトバンクは 1994 年 9 月ごろ、出版事業の強化を目的に ZDP の買収に乗り出したが、アメリカの投資会社フォーストマン・リトルとの熾烈な買収合戦に敗れて取り逃してしまう^{・2}。そこで、同社は標的を ZDP と同じグループで、国際的な情報ネットワーク展示会「インターロップ」の運営を手がける ZDC の展示会部門に替え、1994 年 11 月に約 200 億円で手中に収めた。

さらにソフトバンクは 1995 年 4 月、世界最大のコンピュータ展示会「コムデックス」を運営するインターフェイス・グループの展示会部門を約 800 億円で買収した。「コムデックス」は春と秋の年 2 回ラスベガスで開催され、世界中から 2000 社以上のコンピュータ関連企業が新製品を出展、20 万人強の業界関係者が集うイベントである。重要なのは、こうした展示会が単に新製品のお披露目の場にとどまらず、最先端の技術情報と業界の有力者が集まるため、大手企業間の提携交渉など世界のコンピュータ関連ビジネスの方向性を決するほどの影響力を持っていた点である。したがって、ソフトバンクによるこの M&A は展示会の持つ影響力の獲得を狙ったものと考えてよい (霧生 [1997] 65-67, 134-138 頁, 児玉 [2005] 176-184, 192-194 頁)。このように、同社はアメリカ企業の相次ぐ M&A を通じて、情報化社会のインフラ提供者として成長を遂げつつあった。

注意すべきは、ソフトバンクがこれらの株式ないし一部の事業をその後手放したことで

^{・2} その後 1995 年 11 月に、ソフトバンクはフォーストマン・リトルとの間で ZDP の買収契約を結び、96 年 2 月、SBH を通じてジフ一族の保有分を合わせた全株式を 2268 億円で取得した。

ある。たとえば、1999年10月にジフ・デービスのマーケット・インテリジェンス部門を、2000年4月にはその出版部門をそれぞれ売却している（表 17-1）。これにより同社は、通信事業を軸とするIT企業への“純化”を試みたと解釈できるが、この点は節を改めて詳しく論じたい。

2 IT企業への進化

「Yahoo! BB」のビジネス・モデル

(1) ADSLに目をつける

ソフトバンクの名を一躍有名にし、かつIT企業へと進化させる原動力となったのは、1999年に試験サービス、2000年末に商用サービスを開始したADSL（非対称デジタル加入者線）というブロードバンド（インターネット接続）事業である。ADSLは利用者から電話局への上り回線と電話局から利用者への下り回線の伝達スピードが異なる。それは、ウェブサイトの閲覧やソフトのダウンロードをする際に使う下り回線のスピードに反映される。これまでと同じ銅線（メタリック・ケーブル）を用いながら、ISDN（総合サービスデジタル電信網）の10倍近い伝達速度でサービスを提供できるのである。さらに、ADSLは音声に従来の周波数帯を使う一方、データ通信には専用の高周波数帯を利用することで、高速・常時接続データ通信を可能にし、1本の電話回線で電話とインターネットを同時利用できるというメリットもある（富士通総研ほか[2001] 103-104頁）。

ADSLや光ファイバーなどを使った高速インターネット接続サービスを指すブロードバンド事業の成功によって、ソフトバンクはIT企業へと進化を遂げる。同社は2001年6月19日にADSLサービス「Yahoo! BB」を発表し、その累積接続回線数を04年3月に400万、06年3月には500万規模まで伸ばし、国内通信事業者別、プロバイダ（ISP）別ともにADSLサービスでトップランナーとして走り続けたのである（ソフトバンク「有報」各期）。

(2) 「Yahoo! BB」が成功した理由

「Yahoo! BB」はなぜ急成長を遂げることができたのか。その要因としては第1に、圧倒的な低価格戦略を採った点をあげられる。2001年当時、ADSLインターネットの月額料金は6000円前後が一般的であった。これに対し、ソフトバンクはADSL接続料金990円、ISPサービス料金1290円の計2280円という半額以下の格安料金でサービスを提供したのである。疑問視された採算性に関して、孫正義は、200万～300万人レベルの利用者を獲得できれば事業として成り立つと公言していた。2001年5月時点で、ADSL利用者数は全

国で18万人にすぎなかったから、ソフトバンクのねらいは価格の引下げによって潜在需要を掘り起こすことにあった（コンピューターテレフォニー [2005] 17 頁）。しかし、その読みが外れたことは後述する通りである。

第2に、通信速度もそれまでのレベルを凌駕^{りょうが}していた。NTTなど他社のサービスが1.5メガビット/秒だったところに、ソフトバンクは8メガビット/秒で提供とするとした。技術的には他の事業者もこの速度を実現できたのだが、ADSLにはNTTの電話局から離れると速度が落ちるといふ欠点があったためにそのメリットを享受できるユーザーは限られると考えられていた。また、一般家庭でそこまで高速の需要はないとの思込みもあり、誰も手をつけなかったのである。孫は、平均で2~4メガビット/秒、電話局から2.5km以内であれば「かなりの速度」を実現できると自信を見せていた。

第3に、ソフトバンクがユーザー獲得を目的に、「パラソル部隊」と呼ばれる独自の販売促進活動を展開したことに目を向けたい。全国各地の駅前や街角にパラソルを立て、ADSLのモデムを入れた赤い紙袋を並べて道行く人の足を止める。そして、販売員は期間限定の「無料キャンペーン」とモデムを無料で持ち帰れる点を強調して加入を勧める。これが「パラソル部隊」の仕事である。モデムをもらえて、しかも数カ月間インターネットの利用が無料となれば契約を結んでみようという人も出てくる。その実績が上記の累積接続回線数として現れたのである（日経コミュニケーション [2003] 11-13, 28 頁）。

しかし、そうした販売促進活動は大きな問題をはらんでいた。この点をソフトバンクのパフォーマンスから確認しておきたい。表17-2によれば、「Yahoo! BB」が快進撃を続け、知名度を急速に高めた2000年代前半に、同社が時に1000億円を超える巨額の赤字を計上していたことがわかる。その理由は、顧客獲得費用を短期間の利用料でまかないきれなかったからである。顧客獲得費用が平均3万7000円に達したのに対し、「Yahoo! BB」ユーザーの支払う利用料は月平均4000円程度にとどまっていた。つまり、ごく単純に考えても、10カ月経たないと獲得に要したコストを回収できない。しかも、競合他社との激しい競争により、代理店やプロバイダに支払う「インセンティブ」（販売報奨金）は5000~1万円もかかり、加えて期間限定のはずの「無料キャンペーン」を期限切れ直前に延期するといった“足止め”策を繰り返していたとされる（日経コミュニケーション [2003] 28-29 頁）。これでは、採算がとれるはずもない。IT業界は技術進歩のスピードが速く、ADSLの後ろからはNTTの東西地域会社が普及^{もくろ}を目論む光ファイバーの定額・常時接続サービス「フレッツ光」の足音が聞こえてくる。それゆえ、ソフトバンクは立ち止まることなく、次の一手をいつも考えていなくてはならなかった。

表 17-2 ● ソフトバンクのパフォーマンス

(単位：百万円)

年度	総資産	売上高	営業利益	経常利益	当期純利益	総資産営業利益率 (a)	売上高経常利益率 (b)
1994	98,639	96,807	5,028	4,590	2,051	5.1 %	4.7 %
95	598,856	171,101	14,217	14,389	5,794	2.4	8.4
96	1,070,645	359,742	30,581	27,877	9,092	2.9	7.7
97	1,140,251	513,364	27,893	24,271	10,303	2.4	4.7
98	952,578	528,159	12,129	-15,447	37,538	1.3	-2.9
99	1,168,308	423,220	8,377	-51,932	8,446	0.7	-12.3
2000	1,146,083	397,104	16,431	20,065	36,631	1.4	5.1
01	1,163,678	405,314	-23,901	-33,302	-88,755	-2.1	-8.2
02	946,331	406,891	-91,997	-109,808	-99,989	-9.7	-27.0
03	1,421,206	517,393	-54,893	-71,901	-107,094	-3.9	-13.9
04	1,704,853	837,018	-25,359	-45,248	-59,871	-1.5	-5.4
05	1,808,398	1,108,665	62,299	27,492	57,550	3.4	2.5
06	4,310,852	2,544,219	271,065	153,423	28,815	6.3	6.0
07	4,558,901	2,776,168	324,287	258,614	108,624	7.1	9.3
08	4,386,672	2,673,035	359,121	225,661	43,172	8.2	8.4
09	4,462,875	2,763,406	465,871	340,997	96,716	10.4	12.3

(出所) ソフトバンク株式会社「有報」各期より作成。

3 強大なライバルに立ち向かう

表 17-2 からは、ソフトバンクの企業規模が顕著に伸びたポイントを知ることができる。具体的には、2002 年度から 04 年度と 05 年度から 06 年度の 2 期間であり、同社が日本テレコムとボーダフォン日本法人という 2 つの大型買収を成功させた時期と一致する。本節では、これらの買収の動機に焦点を合わせて検討していく。

(1) 日本テレコムの事例——NTT の牙城に挑む

買収のねらい

ソフトバンクは 2004 年 7 月 29 日、国内固定通信部門で NTT と KDDI に次ぐ 3 位に位置する日本テレコムを翌日付で買収すると発表した。当初（同年 5 月 27 日時点で）は 11 月 16 日を予定していたから、これは大幅な前倒しを意味した。買収価格は約 3400 億円、リップルウッド・ホールディングスをはじめ海外投資会社 6 社から全株式を買い取り、完全子会社化するという内容であった（『日経産業新聞』2004 年 5 月 28 日；7 月 30 日）。

買収のねらいとしては第1に、日本テレコムを持つ法人向け170万回線を含む640万回線、換言すれば、600万超の顧客基盤の獲得があげられる。孫は、「Yahoo! BB」を合わせて1000万に及ぶ顧客ベースについて、「クリティカルマス（臨界量）はそろった。それだけの面を取れば、いろいろな付加サービスを乗せられる。（略）固定電話が落ちる一方だったから、JT（日本テレコム：引用者）は明るい未来を描きにくかった。われわれと一緒にシナジーを出せば、1足す1が10くらいになる。通信業界の人でも想像できないような、法人も、個人も、大企業も中小企業も含めた戦略を考えている」と、“企業秘密”を理由に具体的な計画に触れずに大風呂敷を広げた（『週刊東洋経済』2004年6月12日号）。

ここでは、2004年5月27日の記者発表の席上、孫が「時間を買った」と発言した点に注目したい。これは、ソフトバンクのブロードバンド（ADSL）事業の損益分岐点をクリアするにあたり、日本テレコムの抱える158万件の個人会員が重要な役割を果たすという趣旨である。2004年5月時点で「Yahoo! BB」の会員数は418万件であったが、先述の通り、顧客獲得費用が跳ね上がり、同年3月期のADSL事業の営業損益は875億円もの赤字に陥っていた。ただ、同社は、会員数が600万件に達すれば1000億円程度の営業利益を計上できるとしており、日本テレコムの買収によってこの数値にぐっと近づくことになる。仮に、個人会員全員がそっくり「Yahoo! BB」に加入すれば、であるが。これらを自前で獲得しようとした場合、1000億円以上のコストと2年以上の歳月を要すると報じられた。したがって、この買収のねらいは、“時間を買う”ことにあったといえる（『週刊エコノミスト』2004年7月13日号）。

新しいサービスの提供

日本テレコムは、買収直後の2004年12月に「おとくライン」というサービスを開始する。これは、基本料金をNTTより100円安く設定し、各種割引キャンペーンを打って、IP（インターネット・プロトコル）電話以上の価格破壊を推し進めようとした新サービスである。このサービスでは、日本テレコムが利用者宅とNTT局舎を結ぶ加入者線をNTTの東西地域会社から貸与する制度（ドライカップ）を利用する。その上で、利用者の回線を自前の交換機に直接収容（直収）し、そこから先も自社の通信網で伝送する。つまり、日本テレコムは、NTTの回線や交換機に依存することなく、直接利用者と加入者線契約を結べるようになる。

その最大のメリットは、従来のサービスではNTTに入っていた基本料を自社で徴収できる点にある。当時、NTTの月額基本料は、一般家庭向け1750円、法人向け2600円、法人用ISDNで3630円であった。NTTの東西地域会社からの賃借料は月額1400円で固定されているため、仮に100円値下げしても十分な差益を獲得できる（『週刊東洋経済』2004年9月11日号）。ここに、ソフトバンクが、日本テレコムを介してNTTに価格競争を挑む“カラクリ”を見出せるのである。

日本テレコムの「おとくライン」の価格体系は、競合相手の価格戦略に小さくないインパクトを与えた。NTTグループのNTTコミュニケーションズは2004年12月、格安固定

電話サービス「プラチナ・ライン」を、KDDI も直収電話サービス「メタル・プラス」をそれぞれ開始し、固定電話 6000 万回線をめぐる値下げ競争が勃発したのである。しかし、ソフトバンクの将来像は、“格安通信会社”ではない。孫の言葉を使えば、それは「いつでも、どこでも、あらゆる情報のやり取りができるユビキタスなブロードバンド社会のインフラ提供者になる」ことにある。この場合、「インフラ提供者」は、「パイプ屋」にとどまった従来の通信事業者とは異なる。なぜなら、光ファイバー、ADSL、無線あるいは固定電話といった「パイプ」は「単なる方法論」にすぎず、「パイプ」に流す「知恵と知識、つまりコンテンツとサービス」を「トータルでどう提供していくかが価値の差」を決めるからである（『週刊東洋経済』2005 年 4 月 30 日号）。ここでいうコンテンツないしサービスはヤフーやプロ野球の福岡ソフトバンクホークスであり、キイとなる「パイプ」が携帯電話にあたる。そこで、次に携帯電話の事例を詳しく取り上げることにする。

(2) ボーダフォン日本法人の事例——通信業界に旋風を巻き起こす

今日、ソフトバンクという社名を聞いて、すぐに思い浮かぶのは「犬のお父さん」の CM でお馴染みの携帯電話かもしれない。グループの中で、携帯電話サービスの提供や端末の販売を手がけるソフトバンクモバイルの前身は、イギリスの通信企業であるボーダフォンの日本法人（以下、単に「ボーダフォン」と表記した場合はその日本法人を指す）で、そのさらに前は J-フォンだった。要するに、ソフトバンクは、携帯電話事業も M&A を通じて手に入れたわけである。

なぜ移動体通信（携帯電話）事業に進出するのか

ソフトバンクが、いつの時点で携帯電話事業への参入を構想したのかは、よくわからない。一説では 1998～99 年ごろともいわれるが、具体的に動き出すのは 2003 年初頭であり、04 年 2 月 12 日の第 3 四半期決算発表会見では、孫が「日本の携帯電話料金は世界一高い。消費者はもっと安く、もっと楽しいサービスを望んでいる。われわれはいつか、どんな方法を使ってでも必ず無線サービスに進出する」と宣言している。実際、グループ企業で「Yahoo! BB」を手がけるソフトバンク BB 内に移動体通信企画本部を設置し、携帯各社からヘッドハントした社員を中心に 100 名近い「開発部隊」を組織、日本テレコムとの交流を始めるなど体制強化に乗り出していた（日経コミュニケーション [2005] 4-5 頁、『週刊東洋経済』2004 年 8 月 21 日号、『週刊エコノミスト』2004 年 8 月 24 日号）。

なぜ携帯電話なのか。その理由としてはまず、ソフトバンク・グループの中核をなすブロードバンド事業の成長力の鈍化と、携帯電話事業の収益性の高さが考えられる。固定系のブロードバンド市場は過当競争に突入し、とくに ADSL は大幅な価格下落に見舞われていた。他方、2004 年度の営業利益を見ると、NTT 東日本と西日本の合計 1578 億円に対し、NTT ドコモは 5 倍以上の 7841 億円で、営業利益率は 16 % に達し、同じく au の営業利益は 2395 億円で利益率は 13 % に上っていた（『週刊ダイヤモンド』2005 年 9 月 10 日

号)。

次に、ソフトバンクの持つ他の事業とのシナジー効果を期待できた点をあげられる。たとえば、2003年末のパケット定額制の導入とその普及に伴い、携帯サイトとしての地位を高めたヤフーの場合、約70のサービスの中で、オークション、ネット通販、あるいはウェブ・メールなど、半数近いサービスが携帯電話でも利用可能であった。また、2004年12月、ヤフーはディズニー社との間で、キャラクターを使った待受画面や着メロなどの携帯電話向け配信に関する契約を結び、コンテンツの拡充を図っていた(『日刊工業新聞』2005年2月10日)。

移動体通信事業に参入する方法

電気通信事業はいろいろな規制に取り囲まれており、とくに携帯電話はその傾向が強い。そもそも電波(使用周波数)の割当てを受けないとサービスを提供できないのだが、この割当ては所管官庁である総務省の許認可事項になっていて、“新参者”が簡単に手に入れられる代物ではない。ここで押さえておくべきは、①電波は有限であること、②携帯に向く電波と向かない電波があることの2点である。①は認可を受けられる企業が限られることを、②はどの電波を割り当てられるのかがサービスの質に直結することを意味する。

①について、携帯電話やテレビ放送といった無線を使うサービスは一般的に、ADSLや光ファイバーなどの有線サービスと異なり、利用する周波数帯が決められている。無線通信を水泳競技にたとえると、周波数帯はプールを区切ったコースにあたる。各選手が勝手に泳ぐと衝突してしまうように、無線通信も勝手に電波を使うと混線したりして安定的なサービスを提供できない。総務省は、そうした混乱を防ぐために利用可能な周波数帯を割り振る役割を担う。つまり、許認可権を握っている。他方、②に関しては、周波数帯が低いほど、障害物等による音声の途切れが少なく、電波の伝搬性能が高いため、携帯電話に適した周波数帯といわれる。とくに800メガヘルツ(MHz)帯は「携帯電話にとって理想の周波数帯」とされ、2ギガヘルツ(GHz)に比べて電波の到達範囲が広く、無線基地局の設置数も少なく済むから、その分の投資コストを抑制できる。ちなみに、2GHzはNTTドコモの第3世代携帯電話サービス「FOMA」などで利用された周波数帯である。

ソフトバンクが、携帯電話事業に参入するにあたって、当初のTDD(時間多重分割)方式を採用した2GHz帯から800MHz帯に方針を転換したのは、上記の事情に基づく。しかし、ソフトバンクの強い抗議にもかかわらず、総務省は2005年2月8日、正式に800MHz帯を新規参入者に割り当てない方針を決め、翌9日、電波監理審議会が同社の無線基地局の免許申請(04年12月)を却下した(日経コミュニケーション[2005]6, 28, 40頁、『日刊工業新聞』2004年9月7日)。

こうした事態を受けて、ソフトバンクは、すでに申請済みの1.7GHz帯での参入に舵を切る。具体的には、NTTドコモやボーダフォンと同じく、周波数を広域帯で使えるように

CDMA³を改良した W-CDMA 方式を採用し、無線 LAN とカード型のデータ通信端末を提供するプランを立てた。2005 年 5 月 30 日に、グループ企業のモバイル BB は、W-CDMA の実験基地局の免許取得を発表している。しかし、これは携帯電話⁴ではない。5 MHz 幅の周波数しか割り当てられないために、音声通話はできず、パソコンなどのデータ通信にしか利用できないのである。

他方、NTT ドコモと au は第 3 世代携帯電話用の周波数幅として、15 MHz 以上を確保していた。周波数幅には規模の経済性が効くから、広くなればそれだけ効率的に周波数を利用できるといわれる。だから当然、ソフトバンクはさらなる割当てを総務省に求めた。そこで、同省は、携帯電話の利用者数が 250 万人を超えた時点で追加の 5 MHz 幅を割り当てるとし、ソフトバンクに利用者の拡大による音声通信サービスの提供という道を残したのである。とはいっても、同社は、商用サービスの開始を 2007 年 4 月 1 日に設定しており、そこから利用者を増やすとなると、携帯電話としてサービスを提供できるのはかなり先の話になる（日経コミュニケーション [2005] 46-48 頁、富士通総研ほか [2001] 108-111 頁、『週刊東洋経済』2005 年 7 月 23 日号、『日刊工業新聞』2005 年 6 月 2 日）。このような不完全な参入形態が、M&A という手段をクローズアップさせたであろうことは想像に難くない。

ボーダフォン日本法人の買収とそのねらい

2004 年に入って、メディアはソフトバンクによるボーダフォン買収の可能性をしきりに報じるようになった。ただ、孫はインタビューの中で「相手があることだから、勝手にどうこう考えることはできない。むしろ、行政からライセンスを得て独力で始めるのが本来の姿だ」と述べ、買収に慎重な姿勢を見せていた。ただ、2005 年 9 月には、ソフトバンクがボーダフォンの買収に動いたものの、買収価格で 4000 億円以上の開きがあったために合意に至らなかったとの報道がなされた。さらに 2006 年に入ると、社内で買収の具体的な検討を重ね、3 月にイギリス・ボーダフォンとの間で日本法人の買収にかかわる交渉を経て、大筋合意に達したと報じられた（『週刊エコノミスト』2004 年 8 月 24 日号、『週刊ダイヤモンド』2005 年 9 月 10 日号、『週刊東洋経済』2006 年 4 月 15 日号、『日経産業新聞』2006 年 3 月 6 日）。

そして、2006 年 4 月 4 日、ソフトバンクは価格を 1 株 31 万 3456 円、総額 1 兆 7014 億円、期間を 24 日までの 21 日間に設定した上で、ボーダフォン株式の公開買付 (TOB) 手続きを開始した。27 日時点で、TOB で確保した 97.6 % と、イギリス・ボーダフォン傘下の市場調査会社保有の 1.9 % の株式 (約 320 億円) を取得し、持株率を 99.5 % まで高めた

・3 従来のアナログ方式が「与えられた周波数帯を細かく分割して各ユーザーが使う」仕組みだったのとは異なり、CDMA は「与えられた周波数帯全部を複数のユーザーが同時に使える」仕組みであり、音声から動画までデータの大小を問わず一緒に送信できるため、マルチメディア通信向けの方式とされる。

(『日刊工業新聞』2006年4月4日、『日経産業新聞』2006年4月28日)。

ボーダフォン買収の直接的な動機は、周波数と顧客基盤と端末供給先の獲得に求められる。まず、ボーダフォンの保有する周波数は約 60 MHz で、ドコモの約 100 MHz には及ばないものの、au と同じであり、高速・大容量のデータ通信サービスの提供が可能なレベルであった。また、顧客数は約 1500 万人に上っていた。加えて、国内メーカーから端末を確実に供給してもらえる点にもメリットがあった。というのも、サービスで大きな差をつけにくい携帯電話ビジネスでは、デザイン・機能ともに優れた端末を揃えることが競争上きわめて重要な意味を持つからである。NTT ドコモや au にしてみれば当然、同じ技術を使ってソフトバンクの端末を開発されることは望ましくない。それゆえ、先発 2 社と付き合いの深い国内の端末（電機）メーカーが未知数のソフトバンクに対して端末を供給することに消極的との報道もあったのである。ボーダフォンの買収は、そうしたリスクの回避にもつながったと考えられる（『日経ビジネス』2006年3月13日号）。

時間を買って「通信と放送の融合」を目指す

この買収の根幹に「通信と放送の融合」というソフトバンクの長期的な事業計画がある点にも触れておかなければならない。それは、ボーダフォンを媒体に、グループの持つ多様な情報（コンテンツ）を携帯電話向け放送サービスとして提供しようという構想である。具体例としては、「ワンセグ」放送があげられる。「ワンセグ」は、地上波デジタル放送を携帯電話に配信するサービスだから、独自性を発揮する余地は小さい。そこで、ソフトバンクはコンテンツの企画・製作を含めたビジネスを展望している。そのためには、5 MHz では足りず、10 MHz でも足りず、ボーダフォンの持つ周波数が欠かせなかった（『日経ビジネス』2006年3月27日号）。

ここで重要なのは、“時間を買う”という発想である。先述のように、ソフトバンクは事業計画書の中でサービス開始を 2007 年 4 月と設定していた。しかし、この日程だと 2006 年 11 月の番号ポータビリティ制度の導入に間に合わないという問題が生じる。なぜならば、番号を変えずに携帯電話会社を変更できるこの制度について、同社は導入直後が「最も大きなビジネスチャンス」と捉えていたからである。また、独自参入だと NTT ドコモと au に追いつくまでに 5 年は必要との認識も示していた。この点に関連して、ソフトバンク BB の常務で、ボーダフォンの専務執行役員（技術本部長）を兼務する宮川庸一は「買収のほうが経営的に安全だった」と発言した。

ソフトバンクでは、2006 年 2 月の 1 カ月間、携帯電話事業の経営の健全性について、シミュレーションを行いながら、独自参入と既存企業の買収を比較検討していた。その際、ボーダフォンだけでなく、au も買収対象として議論の俎上に上ったという。この結論が上記の発言だったのである（『日経ビジネス』2006年3月13日号、『週刊東洋経済』2006年4月15日号、『日経産業新聞』2006年4月24日）。したがって、ソフトバンクは、携帯電話事業への参入にあたり、M&A という手段を用いることで、5 年という“時間を買った”と考えられよう。

このケースの解説

ソフトバンクのパフォーマンスは、ボーダフォンの買収後に目覚ましい改善を見せた。具体的な数値を確認しておけば、総資産営業利益率（表 17-2 (a) 列）で 2005 年度の 3.4 % から 09 年度には 10.4 %，売上高経常利益率（同 (b) 列）でも同期間に 2.5 % から 12.3 % へと大幅に上昇している。そこにはさまざまな要因が作用しているようだが、とりあえずは、収益性の高い携帯電話事業の買収は“成功”したと評価してよさそうである。

最後に、これまで強調してきた M&A の持つ“時間を買う”効果について、経済学者のエディス・ペンローズの研究を手がかりにして、解説を加えておきたい。

ペンローズは、「不朽の名作」といわれる『企業成長の理論』の中で、新たな設備投資（工場建設）による成長と M&A を通じたそれを比較しつつ、次のような議論を展開している。すなわち、企業が新分野への進出を計画するとき、それに要するコストは、工場の新設と機械の購入だけでなく、新たな顧客や流通チャネルの獲得にもかかるし、原材料や部品を供給する業者と取引関係を結び、有利な条件を引き出すためにもかかるだろう。仮に、その分野を事業領域とする適当な他社が存在するとしたら、企業はそれを買収することで、工場や機械といった設備のみならず、「顧客、のれん、販売チャネル、供給業者とのコネクション、時には受け入れられたブランド名や特に優れた経験豊かな人材をも、一挙に手に入れることができるかもしれない。これらをゼロからつくっていくには相当のコストと時間がかかる可能性があり、かつ、この新規事業の不確実性は大きくなる」（圏点：引用者、ペンローズ [2010] 235-236 頁）。

この議論の多くは、本ケースにもあてはまるように思われる。携帯電話事業を例にとれば、ソフトバンクは参入にあたり、電波の割当てや顧客の獲得、端末メーカーとの取引関係の構築などに要する時間とコストを大幅に節約できたといえる。成長戦略としての M&A の有効性は、おそらく、技術進歩のスピードの速い IT 業界でとくに明確に現れるだろう。

思考と議論のトレーニング

- 1 アメリカでは、日本と比べものにならないくらい M&A が活発に行われている。それは、エクソンモービルやソロモン・スミスバーニーなど巨大な企業を誕生させた。しかし、タイムワーナーと AOL，ダイムラーベンツとクライスラーのケースのように、すべてが成功しているわけではない。では、M&A の成功と失敗を分ける要因は何だろうか。
- 2 現在、移動体通信の主役は、ケータイからスマート・フォン（スマホ）へと急速に交替しつつある。そこでは、アップルの iPhone (iOS) と Google が買収した Android を

主なプラットフォームに採用する機種を1つの武器にして、NTTドコモ、ソフトバンク、そしてauが熾烈な競争を展開している。果たして、日本市場を制覇するのは、どの企業だろうか。

参考文献

- 霧生廣 [1997] 『孫正義——ソフトバンク王国の挑戦』 日本能率協会マネジメントセンター。
- 児玉博 [2005] 『幻想曲——孫正義とソフトバンクの過去・今・未来』 日経BP社。
- コンピューターテレフォニー編 (鈴木信之・大谷聖治共著) [2005] 『「Yahoo! BB」マイナスからの挑戦——顧客満足度復活への軌跡』 リックテレコム。
- 日経コミュニケーション編集 [2003] 『知られざる通信戦争の真実——NTT、ソフトバンクの暗闘』 日経BP社。
- 日経コミュニケーション編集 [2005] 『風雲児たちが巻き起こす携帯電話崩壊の序曲——知られざる通信戦争の真実』 日経BP社。
- 富士通総研 = エディ・ワン編著 [2001] 『手にとるようにIT用語がわかる本』 かんき出版。
- ペンローズ, エディス (日高千景訳) [2010] 『企業成長の理論』 原著第3版, ダイヤモンド社。

[加藤健太]