

コンテンツ・プロデュース機能の 基盤強化に関する調査研究

マネジメント

はじめに

ケース・メソッドのすすめ

通常の教育現場で最も一般的に使われている教育手法が、講義（レクチャー）である。しかしレクチャー・メソッドは、特にビジネス教育の場では批判が多い。そういった状況の中で最近注目されている教育手法がケース・メソッドである。

ケース・メソッドは米国ハーバード大学ビジネススクール（HBS）で開発された。ちなみにわが国では慶應義塾大学・大学院経営管理研究科（慶應ビジネススクール）が50年ほど前にハーバード大学と提携してケース・メソッドを採用し、最近では多くの経営大学院でも採用されるようになっていく。

ケースとは現実にあった企業事例を冊子にしたものである。体裁はケースによってさまざまだが、数ページから数十ページ程度の厚さで企業実例が記述されている。ケースの中には、企業の沿革、事業分野、製品・サービスの内容、業界や競合企業の状況、経営戦略やビジネス・モデルの特徴、組織マネジメントの内容、社長や社員インタビュー、財務諸表……などがパッケージされている。ケースを作成するのは大学院の教授や博士課程の院生であることが多いが、ビジネススクールでMBA（経営学修士）を取得した社会人ビジネスマンが作る例も多い。取材や公表資料を駆使し、客観的に企業の実像が描写される。ケース・メソッドはこのケースを土台にして、議論によって授業が進められるのである。

ケース・メソッドは通常、次のようなステップを踏む。

個人研究＝受講者が自分で分析し、自分なりに解答を導き出すプロセス



グループ討議＝クラス討議に入る前に、少人数単位のグループに分かれ討議する。参加者は自分の考えをブラッシュアップし、全体討議に臨むことができる。事前に理解できない部分を相互作用で解決し、対立する意見を聞くことなどによってより深い思考や意思決定へと磨き上げることができる



クラス討議＝討議リーダー（ケース・インストラクター）が参加し、参加者全員で討議するプロセス

参加者はケースを事前に読み、参加者同士のグループ討議で自分の考えを揉んだ後に、クラス討議に臨む。クラスでの議論は自由であり、議題も広範囲におよぶ。しかし基本的な設問をあえて挙げれば、それは次の3つである。

- ①「この企業の強み（成功要因）は何か？」
- ②「弱み（問題）は何か？」
- ③「あなたが経営者ないし中間管理者（プロデューサーもこれに含まれる）だったら、これからどうするか？」

ケース・メソッドでは、正解があらかじめ用意されているわけではない。もともと「経営に正解はない」と言われている。現実の企業は全て置かれた

状況が異なる。2つと同じシチュエーションはない。状況が異なれば、現実の経営者が下した意思決定がベストだったという保証はないわけである。またいかに成功した企業があったとしても、別の経営者がやればもっと高い業績が上がったかもしれない。歴史にタラレバはないが、それは誰にもわからないことなのである。

しかもケースに書かれた経営の事実は、現在進行形のアップ・ツー・デイトな問題が多い。経営者が現実に関心、現在も取り組みつつある事例である。したがってますます正解は見えないかもしれない。あるいは逆にいくつもあるかもしれないのである。

ケース・メソッドを中心に据えるビジネススクールの場合、学生は2年の間に少なくともこうしたケースを数百ほどこなす。数百ケース考え議論するとなると、和洋、業種、経営分野などを問わず、ほぼ全ての経営問題を議論したと言えるまでになる。普通のビジネスマンが現実には絶対実体験できない場面を、ケースで「疑似体験」できるのである。

コンテンツ産業に携わる現実のプロデューサーは、プロジェクトをたくさん担当した人といえども、一生のうち数百件こなすことは現実的に無理であろう。それでも数十というプロジェクトをこなした人ならばプロと呼ばれるレベルに到達するだろう。しかし多くの人はそんなに豊富な経験を積めるわけではない。その点、ケースならば数多くの人が「疑似体験」することができる。同じプロジェクトで悩み、自分なりに方向性を見出し、結論を導き出し、クリエイティブに考える訓練になる。しかもグループやクラスで各自の考えをぶつけ合い、戦わせ、共有することもできる。この自ら考え、他人と意見を戦わせて磨くというプロセスこそ、最も大切な学習プロセスであり、ケース・メソッドの醍醐味である。

実際のプロジェクトでは、失敗はできるだけ避けたい。失敗すれば損失が発生するので、新人にはなかなか新しいプロジェクトが任せられない。しかし新人にチャレンジする機会を与えなければ、新人プロデューサーが勉強する場がなくなる。

その点、疑似体験ならば計画決定を間違えても、失敗による実損はない。もちろん実体験に比べて、リアルさではおよぶべくもない。しかしケースによる疑似体験学習は、きわめて有力な教育手法となり得るのである。

さらにケース・メソッドが提供するものは「理論の勉強」ではない。「意思決定の訓練」つまり現場に頭を突っ込んで考え、結論を出す訓練である。これは実務で非常に役に立つ訓練となる。

これに比べてレクチャー・メソッドは、主として一方的に講義する手法である。大学の学部授業ではレクチャーが圧倒的に多い。しかし実務教育ではレクチャーは大きな効果をもたらしにくいと考えられる。ビジネススクールでももちろん講義が全くないわけではない。しかしケース・メソッドをとる学校では、講義の時間はむしろ最小限である。

そもそもレクチャーは、終わったときに「よい話だった!」と感じたものでさえ、教室を出た瞬間に頭に残っているのはひとつか2つの話にすぎないと言われている。まして学校を卒業したときには、ほとんど忘れているのが実状ではなかろうか。まず頭に残らないのである。

実際の経営者やプロデューサーが、経験談からマネジメントの秘訣をレクチャーする講座も多い。もちろん経験談はそれなりに有意義である。しかしいかに面白いレクチャーでも、その中身をどのように自分に応用したらよい

のか、参加者にはわからないことが多い。素晴らしいプロデューサーが苦勞した場面と、受講者が直面する場面は異なるわけで、他人のノウハウを単純にそのまま転用はできない。「ノウハウ」というものは、そのままでは使えないのである。

ケース・メソッドでは自ら苦しんで考え、仲間と意見を戦わせる。いずれにしても自分で結論を出さざるを得ない。「自分だったら、こんな場面に直面したらどうするか」「他の人はどう考えているのか」。こんな疑問について、考え続ける。

第一に大切なのは、「問題に直面して考える」という点である。そしてケースをいくつもこなし、考えるクセをつけていくと、やがて自分なりの経営の考え方ができあがってくるのだ。そして経営の諸問題の共通項も見えてくる。それは実体験を積み重ねて、自らの経営哲学を導き出すプロセスと実は同じである。さらに自分で悩んで出した結論は、不思議と頭の中にいつまでも残る。これがケース・メソッドの効果である。

ケースで学習した経営者が、後に実際の経営問題にぶつかると、デ・ジャ・ブ（“deja vu”＝未体験なのに、以前体験した感じがする錯覚のこと）現象が出てくると言われている。「以前この問題は考えたことがある！」と感じるのである。似たシチュエーションが書かれたケースの中の経験であったりする。擬似体験を重ねることで、ケース学習は経営者やプロデューサーの実践に大いに役立つのである。

受け売りの理論は、ほとんど忘れるものである。しかし自分の意思決定やそこに至る思考プロセスは、頭の中に残る。そして思考プロセスの中で、現実問題を分析するときに役立つ明快な理論的枠組みは、かろうじて長く頭に残る。つまり物事を単純化して説明してみせる枠組みや理論は、長期にわたって役立つのである。

では改めて、経営理論の果たす役割とは一体何なのだろうか？

マネジメントを学ぶ場は「自ら考える場」

経営理論には次の2つの種類があると考えられる。

- ① <説明原理>経営現象を理解するための分析概念、枠組みに関するもの
- ② <成功原理>有効な経営行動の提言、あるいは技法

学者の論文や本にはほとんどの場合、上の2つが含まれている。筆者の見解では、②の成功原理には役立つものがあまり多くない。なぜかと言えば、それは多くの場合、非常に抽象度の高い提言だからである。学者は原理原則を追求する仕事をしている。したがって多くの場合細かい提言には興味がない。むしろより現実に近い提言を「ハウツー」や「ノウハウ」と称して嫌い、一線を引こうとする。抽象度の高いレベルで論理構築をしたがる。

それに加えて学問分野はますます細分化され、深くなっている。縦割りの研究分野が分かれているために「重箱の隅的」抽象理論も多くなる傾向にある。

たとえば「希少かつ模倣にコストのかかるケイパビリティ（企業の能力）の開発を企業戦略の一環としてめざす企業は、持続的競争優位を達成できる」という論理がある。リソース・ベイスト・ビューという最近流行の理論の一節である。ひとつの成功原理ではある。しかしこの抽象度では、実務に役立つ得るとは言いにくい。実務家からは、「それは当たり前」「欲しいのはそ

こから先」という批判が投げかけられるのではなかろうか？

実務家にとって必要なのは、「今をどう生きるか」「明日をどう生きるか」という目の前の切実な問題に対する解答である。抽象的な提言ではあまりに曖昧で、ヒントにはなっても役に立ちにくい。

プロデューサーを養成する講座においては、現実のプロデューサーの要請に応える内容でなければならないはずである。そうであれば抽象度の高い理論の伝授はほとんど意味を成さない、と考えるべきである。

まして時代変化がますます速まっている今日、成功のための理論はすぐに陳腐化する。過去の理論を講義したくらいで、経営管理者やプロデューサーが育つとは到底考えられない

しかし②の成功原理に比べると、①の分析概念や枠組みの理論には、現実の経営現場で使えるものがある。特にそれは成功原理の場合と違って、抽象度の高い枠組みのほうがむしろ使い勝手がよい。

たとえば「マーケティングの4P」という最も古典的概念がある。もしプロデューサーがこれから売り出そうとする新しいコンテンツ製品を前にして、どうやって売れる仕掛けを作ったらいいのだろうか悩んでいるとして「マーケティングの4P」はその解答を考えるのにとても役立つ。

もし自社の市場地位が危機にさらされて、漠然と不安を感じているような場合に、たとえばM.ポーターの競争の枠組み「5つの競争の力」モデルは使える。自分の置かれている状況を整理して、これからの対策を考え出す助けとなる。

しかしそれらの枠組みは分析し、考えるのに役立つが、自動的に正解をポンと出してくれるような「ドラえもん機械」ではない。考えるサポートはしてくれる。しかし考え、結論を出すのはあくまでプロデューサー本人である。

したがって「マネジメント理論を勉強したい」という参加者がいたとしたら、それは誤解にすぎない。繰り返しになるが、理論やノウハウの伝授ではなく、「自ら考える」ことが経営教育の要諦なのである。

ではさらに、マネジメントを学ぶ場とは何だろうか？

マネジメントを学ぶ場とは「経営を考え抜く」「意思決定を訓練する」場である。できあいの理論を受け売りで覚えていく場ではない。「自分で考え」「自分で自分なりの解答を導き出す」訓練の場である。“Know-Howの場”ではなく、“Know-Whyを考える場”であり、“Decision-Makingの場”である。こんな観点から考えると、実務家に勧めたい理論はかなり限定されてくる。しかも勉強方法について言えば、理論から勉強を始めるのではなく、まず経営問題を自ら考えることから始めることが大切である。自分であれこれ考え、自分なりの結論を導き出すときに、分析の枠組みや説明原理に関する枠組みや理論を勉強すると、それは非常に参考になる。そんな順序の学習こそ、経営の勉強の王道と言えるのではなかろうか。

ビジネススクールのケース・メソッド学習を！

プロデューサーを養成する講座で筆者がめざしたいのは、ケース・メソッド教育の役立ちを打ち出すことである。実際の授業でのディスカッションと違って、書き物にその雰囲気をかもし出すのは難しい。しかしあえてこのスタイルにチャレンジしてみたい。

実践者たるプロデューサーはその場面場面で、直面している状況をよく見
つめ、自ら考え、クリエイティブに解答を生み出すことが求められる。繰り返
しになるが、全ての実践者が直面するそれぞれの経営問題は、有史以来同
じものはない。似たような場面はあっても、細かい状況は全て違う。要は自
ら考え、自分なりの意思決定をすることが肝要である。理論やハウツーを学
んでうまく経営ができるほど、経営は甘くはない。

この書物ではまず前置きとして、ごく一般的な経営全体の枠組みについて
説明している（トライアルのために、ケースおよびケース分析例を一例含め
てある）。しかし細かい説明は紙幅の関係もあって、詳しく述べられてはい
ない。不足の部分は参考文献などを利用して欲しい。

その後具体的なケースを4つ挙げている。これらのケースのジャンルは、
演芸興行、漫画雑誌出版、ゲーム、総合エンタテインメント産業といった、
4つのジャンルの企業実例である。まずケースをじっくり読んでいただきたい。
そこでいろいろ疑問をめぐらせて欲しい。ケースを読んで問題意識をあ
たためることがまず重要である。そのケースの場面に自分がいると想定して、
まず次のようなことについて思索をめぐらせて欲しい。

「どうしてこのエンタテインメント企業はうまくいったのだろうか？」

「なぜこんなシステムを作ったのだろうか？」

「この企業のやり方と共通のものが自分の周囲にあるだろうか？ それはう
まくいっているだろうか？」

「この会社は一体何が問題だろうか？」

「弱点や課題は何だろうか？ いつまでもうまくいくだろうか？」

「どんな周囲の環境要素が変化したら、このやり方は行き詰まるだろうか？」

「自分が経営者ないしプロデューサーだったら、この弱みを生じさせないよ
うにどんな手を打つだろうか？」

「この会社の10年先を考えたら、自分ならどんなプロジェクトを興していく
だろうか？」

「この会社と手を組むチャンスはないだろうか？」

……etc.

こういった問題を頭の中で膨らませていただきたい。そのうえで自らの考
えを明確に出して欲しい。

各企業事例のケースの後には、あえて結論や分析めいたものをつけなかつ
た。しかしただケースを投げかけただけでは、ケース分析の内容が見えず、
このテキストでの目的が果たせないと思い、最後のケースについてだけひと
つの分析アプローチを簡潔に示した。

ただしそれは所詮ひとつの見方を示したにすぎない。自分の考えや結論を
磨く参考のひとつである。もともとケースの解説は正解ではない。経営者が
違えば、答えは違い、クリエイティブな仕事には当然多様性がある。まして
ケースは全て有名企業のものである。参加者にイメージが湧きやすい事例と
思うが、現在生きている企業に対する見方が、一通りしかないということは
あり得ない。考えるのは参加者自身だということを忘れないで欲しい。

しかしこれらのケースにトライしてみると、おぼろげながら「経営問題を
考える」とはどういうことか、「クリエイティブに考える」とは何か、「コ
ンテンツ・ビジネスとは何か？」といったことが、伝わるのではないと思
う。

この書き物はいわばトライである。実務界と学界の両方を睨み合わせて書

かれた、ケース・メソッド教育の第一歩と考えている。筆者としては、実務界と学界とを結ぶ、新しいコンセプト提案の事始となることを祈っている。

CONTENTS

はじめに

Chapter 1

マネジメント概論（1）

—戦略・組織マネジメントのグランドデザイン—

Section 1

マネジメント・セオリー・ジャングル！

Section 2

経営学とは先人の知恵の集積

Section 3

経営者は大局観、学者は重箱の隅が仕事

Section 4

経営の全体像

Section 5

経営環境分析と自社能力分析

Section 6

経営理念・経営目標の構築

Section 7

事業戦略・競争戦略・機能別戦略

Section 8

組織マネジメントの詳細設計

Section 9

セブンS・モデル

Section 10

間違いだらけの経営議論

Section 11

望ましい経営議論とは？

Chapter 2

マネジメント概論（2）

—論理的整合性・一貫性について—

Section 1

戦略と組織マネジメントは一貫する！

Section 2

市場や競争との整合性

Section 3

内部整合性と組織・ヒト

Section 4

個人の能力と努力を引き出す

Section 5

チームの能力と努力を引き出す

Chapter 3

演劇興行業界

ケース 吉本興業

Section 1

沿革

Section 2

戦後の展開

Section 3

東京の小劇場オープン

Section 4

吉本興業の多角的事業

Chapter 4

漫画業界

ケース 集英社・少年ジャンプ

Section 1

発行部数日本最大の週刊誌「少年ジャンプ」

Section 2

少年ジャンプの創刊

Section 3

少年ジャンプの編集体制

- 1 アンケート調査の重視
- 2 少年誌初の新人漫画賞の募集
- 3 漫画業界初の専属制

Section 4

マルチメディア展開

Section 5

集英社の組織改革とその後

Section 6

インタビュー記録 後藤広喜氏

Chapter 5

ゲーム業界

ケース 任天堂とプレイステーション

Section 1

任天堂とソニーの提携の破綻

- 1 契約条件
- 2 「規格の標準化」に関する考え方の相違

Section 2

ソニー・グループのソフト戦略

Section 3

任天堂のファミコン

Section 4

NINTENDO64とプレイステーション

Section 5

インタビュー記録 山内溥氏

Section 6

インタビュー記録 佐藤明氏

Chapter 6

総合エンタテインメント産業

ケース ソニー・ミュージックエンタテインメント

Section 1

1999年のレコード業界

Section 2

沿革

Section 3

組織運営の方針

- 1 組織の小集団化、あるいは分社化
- 2 徹底した現場への権限委譲という組織方針
- 3 頻繁な人事異動

Section 4

アーティスト発掘・育成システム

Section 5

マネジメント・コントロール

Section 6

総合エンタテインメント・ビジネスへの展開

Section 7

ソニー^(株)の組織改革とSMEの完全子会社化

Chapter 7

ケース「ソニー・ミュージックエンタテインメント」解説

Section 1

ケース分析の問題意識と議論のポイント

Section 2

エンタテインメント・ソフトの時代

Section 3

オーディション・モデルとマルチユース

Section 4

エンタテインメント・ビジネスの光と影

Chapter 1 マネジメント概論(1)

——戦略・組織マネジメントのグランドデザイン^(注-1)——

「ミッションが戦略を決め、戦略が組織を決定するので、組織によってもちろんマネジメントは違う。しかし小売チェーンとカトリック教会のマネジメントは、小売チェーンの重役や司教が考えているほどの違いはない。違いは原理的なことより、応用面にある。たとえば全ての組織の幹部が人の問題に費やしている時間は、ほぼ同じである。そして人の問題はほとんどいつも同じなのだ」(P.F.ドラッカー)^(注-2)

(注-1) この章のかなりの部分を、山根節著『戦略と組織を考える—MBAのための7ケース』によっている。より詳しくはそちらを参照されたい

(注-2) P.F.Drucker, "Management's New Paradigms", Forbes, Oct.5, 1998

Section 1 マネジメント・セオリー・ジャングル!

広く世の中を見渡してみると、およそいろいろな集団や組織がある。どんな集団・組織にもそれぞれの経営活動がある。このテキストが主に取り上げる企業経営だけでなく、国家や地域政府、学校や運動クラブ……etc.といったあらゆる場所に、経営がある。ではその経営とは一体何だろうか？

企業だけをとっても経営の話題は実に多岐にわたっている。

新聞や雑誌を広げると、毎日さまざまな経営の話題で溢れている。「米国ゲーム企業のゲームマシンのシェアが伸び悩み」「日本の音楽ソフト企業がドイツ企業と事業統合をすることに合意」「大手スーパーが銀行から救済された」「不況にもかかわらず急成長するファッション店がある」「日本の製造業が空洞化しつつある」……etc.

これらは全て、経営の話題である。こうした複雑で多岐にわたる経営の活動をすっきりとした体系的な論理で整理し、しかも有効な経営活動を導き出そうとしているのが「経営学」である。

経営学は、実は太古の昔から存在していた。いわゆる「帝王学」がそれである。エジプト文明や黄河文明の昔から、国王は国をいかにうまく治めるかについて苦悩してきたに違いない。側近に学者を置き、彼らに帝王学を研究させ進講させたのである。

しかし太古の昔から帝王学すなわち経営学があった割には、格段の進歩を遂げたようには思えない。それはなぜだろうか？

ちなみに大きな書店のビジネス書のコーナーに行ってみるといい。「経営学入門」とか「経営学概論」といったような題名の本を一通り眺めると、面白いことに気づく。中身が著者によってバラバラなのである。

それとは対照的に「経済学」や「会計学」の基本書は、概ね内容が同じである。本の中に書かれている題目は概ね一致している。経済学で言えば、ミクロとマクロに分かれ、基礎理論が同じように並んでいる。会計学も「独自の理論を展開した基本書」などに、まずお目にかかったことがない。

ところが経営学の書物になると、ある本は経営戦略やマーケティングを中

心にして書かれている。ある本は数学的なモデルを使って書かれ、またある本は人のマネジメントこそ経営であると書かれていたりする。いろいろである。

アメリカの経営学者クーンツは、こうしたコンセンサスのない経営学の乱立を指して「マネジメント・セオリー・ジャングル」(!)と呼んだ。まさに経営学は多彩な樹木が屹立するジャングルの様相を呈しているのだ。

たとえば慶應ビジネススクールには必修の基礎科目が8つある。会計管理、経営科学、マーケティング、組織行動、生産政策、財務管理、企業環境、総合経営の8つである。これら全てをわが校では「経営学の基礎」と位置付けているわけだが、これらを1冊に収めた経営学の入門書はない。まず分量が多すぎて、全体を1冊の基本書には収めきれない。

学者が本を書くと、どうしても自分が研究してきた分野の色が濃くなる。したがってマーケティングや経営戦略を研究してきた学者は、それを中心にした経営書になるし、組織論や人的資源管理の研究者が書く経営書は、組織マネジメントの本になる。数学や工学を学んできた人々は、数式を並べた本を書きたくなる。複数の学者を集めて、オムニバスで入門書を書くと、その集め方によって色が決まってしまうのである。あるいは相互の関係がよくわからないまま、異分野の話が羅列されたりする。

オーソドックスな経営学の本には、数字のこと（つまり会計管理や財務管理）が書かれていない場合が多い。また経済学的なマクロ環境についての記述があるものは稀である。それらは別立ての本になることが多い。しかし会計管理や企業環境が「経営の基本書には不要である」という意見に賛同する学者もまたないはずである。

かように経営学とは、コンセンサスのない学問分野なのである。つまり広く受け入れられた論理体系といったものはいまだない！ それが現状であり、そのことを最初に断っておきたい。

Section 2 経営学とは先人の知恵の集積

さて先の肝心の疑問「有史以来続いたはずの経営学はどうしてあまり進歩しなかったのか？」に戻ろう。

ある学者は「経営学はサイエンスである」と言う。一方である実務家は「経営はアートである」と言う。2つの見方はどちらも正しい、と考えられる。

サイエンスならば物理学や生物学のように、日進月歩でもっと進化していてもいいはずではないか。

しかしもし経営がアートであるならば、その歩みはきわめて遅いと言えるだろう。なぜならば、それはアート（たとえば文学や絵画）を見ればわかる。源氏物語と現代の文学を比べて、どちらが優れていると言えるだろうか？両者を比較して進歩と呼べる変化はあっただろうか？レオナルド・ダ・ヴィンチの絵と現代画家の絵はどちらが進んでいると言えるのか？

文学や絵画には、どうやら進歩と呼べるものが見出しにくい。太古の昔から延々と「人間とは何か？」「生きることは？」「美とは？」を問い続けてきた。しかし一向に明快な答えは出なかったのだ。先人がアートを一生懸

命やってきた割に答えが出ないのは、人間がきわめて複雑で謎だからである。経営がアートならば、経営学はあまり進歩しなくて当然である。

経営は人間によって担われている。コンピュータ・システムをうまく動かすのはそんなに難しくない。しかし企業はそれぞれ違う人間が組織されている。そして人間のことはまだあまりわかっていない。わかっていない複数の人間を動かして、有効な経営かつ行動を導こうとするのは、かなり大胆かつ無謀な試みと言えるのだ。

もっとも今日のような企業のマネジメント・スタイルが生まれたのは、20世紀のアメリカにおいてである。したがって実を言うと、現代の企業経営論はやっと100年そここの歴史しか持っていない。経営学の進歩は、これから将来に期待がかかっているのだ。

21世紀はバイオテクノロジーの時代と言われている。人間という膨大で複雑なシステムを、科学的に解明しようというのがバイオテクノロジーである。もし人間の生理や心理が科学的に解明されれば、経営学は一大進歩を遂げるかもしれない。しかし将来はまだ誰もわからない。

昔から人類は経営問題で悩んできた。しかしそれらはほとんど伝承されず、人類は同じような失敗と成功を繰り返してきたのである。人類の格闘の歴史に、もし成功と失敗の原理原則のようなものが見出せたとしたら、それは貴重な知恵になるはずである。未来の創造は過去の蓄積を土台にして育まれていくものである。先人の知恵の上にさらに知恵を乗せて初めて、人類に進歩が期待できる。経営学に先人の知恵の集積を見出すことができれば、この知恵を使わない手はない。

知恵の伝承には言葉が必要である。日本の匠の技を持った職人さんたちは「俺の傍^{そば}にいて、技を盗め！」と言った。ソフトビジネスに携わる多くのベテラン・プロデューサーも同じようなことを言う人が多いのではなかろうか。しかしハイタッチな伝承は貴重だが、一生のうち育てられる弟子や後輩はせいぜい数十人にすぎない。

もし言葉にすることができれば、数千から数百万人に知恵を伝承できるかもしれないのだ。知恵の伝承とは、もちろん成功体験そのものの伝承ではない。「考える」「クリエイトする」ことの伝承である。マネジメント研究はそんなクリエイティブな伝承に貢献できるのである。

Section 3

経営者は大局観、学者は重箱の隅が仕事

経営者は会社をリードするのが仕事である。現場プロデューサーはプロジェクト全体をリードするのが仕事である。会社全体に目が届き、経営全般がわかる人でなければ経営者は務まらない。同様にプロジェクト全般がわからなければ、プロデューサーは務まらない。「全般的に物事がわかる人」のことをジェネラリストと言う。経営者やプロデューサーは、範囲の広さに違いがあるかもしれないが、ジェネラリストでなければならないことは同じである。

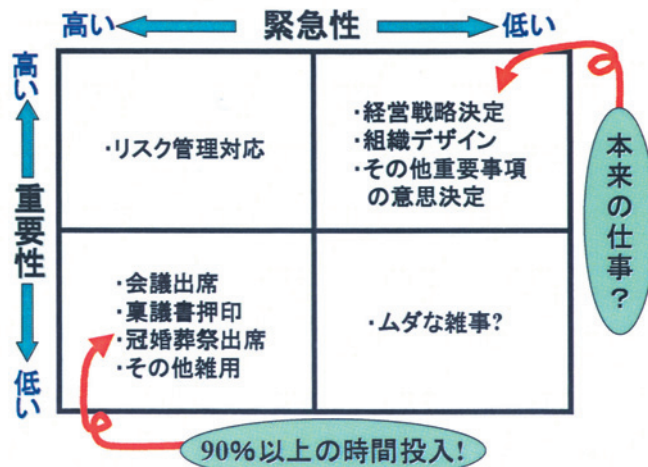
したがって経営者やプロデューサーには、経営の全体像をつかむ枠組みが備わっている必要がある。大局観、あるいは全体の透視図（パースペクティブ）を持っていないと仕事にならない。自分なりの全体像を持たないと仕事にな

らない。これがマネジメントのポイントである。

ちなみに学者はこれと対照的である。学者はいわば、重箱の隅を丁寧につくことが仕事である。「全体がわかる」などという輩は傲慢以外の何者でもない。そんな謙虚さを欠く人は、学者には適さない。経営者とは反対に、ジェネラリストの学者というのはほとんどいない。誰もが狭いスペシャリストである。学者が要求されるのは論理的な厳密性であり、脈絡の通った体系性である。そのうえで、自分のオリジナリティ（新規性、独創性）をやっと加える。大風呂敷を広げるには、人生は短く真理は深すぎるのだ。

しかし経営者やプロデューサーはそんなことは言っていられない。直感的に思ったことは即座に実行していかなければならない。世の中はわからないことだらけである。しかしわからないからやらないのでは、マネジメントにならない。わからないことは言わないのが学者であり、わからないことを大胆に実行するのが実務家である。

【資料1】経営管理者の仕事“理想と現実”



少し話がそれるが、現実の経営者の仕事に疑いの目を向けた学者がいた。

マサチューセッツ工科大学（MIT）のミンツバーグは、経営者の「あるべき姿」と「現実」にギャップがあることを実態調査で明らかにした^(注-3)。彼が観察したのは、企業の実務家たちが実は長期的な視点で考える時間をほとんど持たず、目先の雑務に追われている姿だった。経営管理者たちが本来「すべき」と考えられていることを、実際にはほとんどやっていなかった。

(注-3) Henry Mintzberg, “The Nature of Managerial Work”, 1973

【資料1】は経営管理者の仕事の「理想と現実」を表している。筆者に言わせれば、現実の実務家は「重要性は低い」が「緊急性が高い」仕事（左下のセル）に毎日追われている。しかし本来しなければならないのは、この対極の仕事である。「緊急性は低い」が「重要性が高い」仕事（右上のセル）なのである。多くのプロデューサーも、目先の仕事に追われて重要な仕事を見失っていないだろうか。

現実はどうだとしても、やはりこれでは困る。かつてプロシアの軍略家クラウゼヴィッツは、「グランド・ストラテジー（全体戦略）」という言葉を作り、軍事における全体戦略の重要性を説いた。これがキチンと描かれなければ、組織やチームは右往左往する。

そこで経営の全体像のモデルを最初に紹介したい。ただしコンセンサスがとれているというわけではない。ひとつの枠組みにすぎず、また完全なもの

とも言いにくい。取り込めない要素が多々ある（全てを取り込むと、複雑すぎて使いにくくなり、モデル作りは悩ましいのである）。究極は読者のみなさん自身で、自分の経営観を築いて欲しいのである。そのプロセスの中で参考にしていただければいいのである。

筆者は次のようなモデルを使っている。

Section 4 経営の全体像

経営学は軍略にヒントを得たものが多い。もともと軍事は国家の最重要テーマである。加えて第二次世界大戦のときに、経営学が特にアメリカで進歩した経緯があるからである。だから軍事用語がよく使われる。戦略や戦術という言葉が典型である。

古代中国に流行した孫子の兵法に「敵を知り^{おのれ}己を知れば百戦危うからずや」という言葉がある。戦争で最も大切なのは、優れた戦略を立てることである。優れた戦略はまず敵と己を知ることから始まる、と孫子は言う。「敵」というのは経営の場面では、まず消費者である。さらに消費者を取り巻く競争企業、業界や地域、日本や世界とだんだん広がる市場全体ということになる。これらを総称して「経営環境」と呼ぶ。

企業や事業体は、環境の中で生きている。環境とうまく適合できない生物は生存できない。企業も同じである。それが冷徹な自然界の法則である。企業が外部環境とフィットしている度合いを「外部整合性」と呼ぶ。企業は外部整合性が厳しく問われる。

孫子の兵法の「己」とは、自分が持っている力量や強み・弱みを指す。それを「経営資源」と呼ぶ。企業はヒト・モノ・カネ・情報といった経営資源を持っている。経営環境を読み、手持ちの経営資源の力を量ることで、優れた経営戦略を組み立てることができる。これが「敵を知り己を知れば百戦危うからずや」の意味である。

「経営の全体像」モデルを【資料2】に表した。この図式では真ん中に戦略があり、環境と資源から戦略に向けて矢印が伸びている。これは環境と資源が戦略を決める要因だという意味である。この2つのほかに、上からも矢印が来ている。それは「経営理念」から続く矢印である。

その意味は、戦略はもうひとつの要素「理念」によって決まるということである。

これを説明するには、織田信長の桶狭間の戦いを例に出すとわかりやすい。数万人の今川軍と対峙して、数千の軍勢しか持たない信長が立てた戦略は奇襲作戦だった。ノーマルに敵を知り己を知って戦略を立てると、「降伏」くらいしか結論が出ない。かけ離れた資源格差を見れば思い浮かぶのは「敵の軍門に下る」くらいである。しかし信長は天下を取ることが目標だった。軍門に下るくらいなら、死んだほうがマシだった。つまり信長のこんな理念が通常からは考えられない、大胆な決死の戦法を生んだ。敵の大將の奇襲テロである。この作戦でかろうじて得た成功から、信長は歴史をブレイクスルーした。

したがって経営戦略は「環境」を知り、「己の資源」を量り、「自らの理念」を確認して立てること、と言える。

では次に、経営戦略の中身についてはどうだろうか？

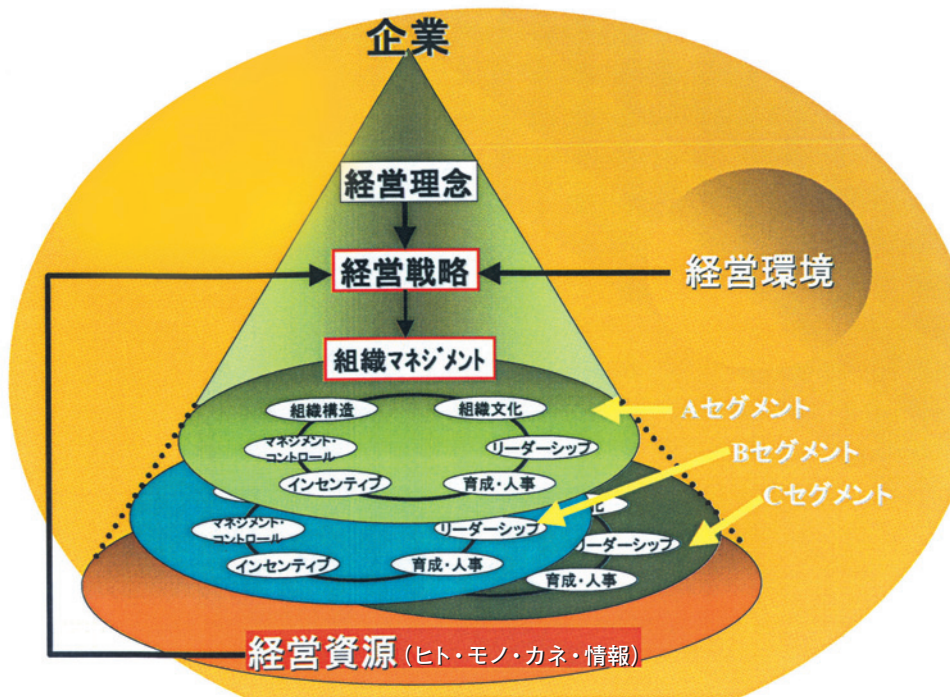
経営戦略を初めて定義したのはチャンドラーと言われている^(注-4)。チャンドラーは、戦略を「長期目標の設定、行動指針の採用、目的達成に必要な資源配分」と定義した。

(注-4) A.D.Chandler, "Strategy and Structure", MIT Press, 1962 (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本社、1967年)

しかしその後出てきた定義は、百人百様でやはりコンセンサスがない。戦略という言葉自体が、「広告戦略」「人材育成戦略」「IR戦略」……etc.のようにやたら使われるので、混乱気味なのである。しかしここでは次のように定義する。

「経営戦略」とは「経営理念を実現するためにデザインされた環境との関わり方に関する長期的な基本設計図」とであると。

【資料2】経営の全体像



戦略はいわば基本設計図である。建築物にも基本設計図がある。基本設計図はプロジェクトを遂行するに当たって、なくてはならないものだが、しかしそれだけあれば建物が建つわけではない。建物を建てるには、さらに詳細設計図が必要である。必要部品を具体化して発注し、大工を調達し、日程計画を組み……というように。経営では、そうした詳細設計プロセスを「組織マネジメント」と呼ぶ。

組織マネジメントでは、全体の詳細システムおよびプロセスがデザインされる。多角化した企業で、事業ごとの性格が違う場合、組織マネジメントのデザインが事業ごとに変わる。【資料2】はこれらをひとつの図にまとめたものである。この図が大まかな経営の全体を表す。経営者がやらなければならないデザインの全体である。

組織マネジメントで組み立ての対象となる、いわば経営の部品は「ヒト・モノ・カネ・情報」といった経営資源である。経営資源には短期的に企業に流入し流出する「フロー資源」と、長期的に手元に残り続ける「ストック資源」がある。ストック資源は長期的に繰り返し使われる。たとえば期首に持っていた「カネ」は事業に投入され、事業活動が終わった期末にも、やはり

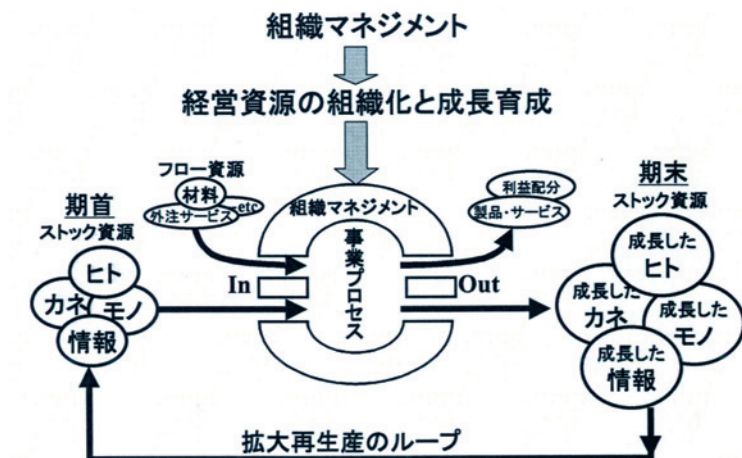
手元に残っている。期末に残ったカネの量が期首のカネより多いとき、それを「企業の成長」あるいは「事業の成功」と呼ぶことができる（逆に少なければ「マイナス成長」「失敗」）。「ヒト」や「モノ」「情報」も同様である。期首のヒトのレベルより、期末のヒトのレベルが上がっていれば（たとえば従業員の仕事の能力が向上していれば）、それを「企業が成長した」と見ることができる。

したがってストック経営資源の質の変化は、企業成長のバロメータとなる。成長のバロメータは経営理念の一部を表す場合にも使われる。たとえばカネで理念を表せば「配給収入100億円を超える映画を作る！」「利益1000億円を超える高付加価値企業になる！」などとなる。モノ（「モノ＝設備」とすれば）で表現すれば、たとえば「全国100店のシネマ・コンプレックスを擁するチェーン企業を築く！」となる。カネやモノの場合は、量的に表すことが可能である。ヒトや情報の場合も量的に表せないわけではないが（社員数やソフト本数のように）、定性的に表現される場合が多い。たとえば「ブリリアントな若者が入りたい、ないしい続けたいと思うような企業を作りたい」（ヒトで表現。ソニー出井会長の言葉）、「世界を驚かせるクリエイティブなゲーム企業を作る」（情報で表現）と基本ポリシーを表す企業がある。

どのストック資源を最も重視し、どれを成長の指標として重んじるかは、経営者の考え方や時代状況、業界などによって異なる。戦国武将・武田信玄は「人は石垣、人は城」と言って、人こそ築き上げるべき最も大切な資源とした。多くの日本の経営者も同様の考え方を持ってきた。筆者もこの立場に立っている。なぜならば、カネやモノ、情報を生かすのは結局ヒトだからである。資源を有効に活用するのは、結局ヒトの有効活用に尽きる。だから組織マネジメントの対象は究極的にヒトなのである。

しかしかつて最も大切な資源がモノ（土地や天然資源）とされた時代もある。カネは現代でも依然として重要性を失っていない。カネの計算に弱いプロデューサーでは、いい仕事はできない。また組織的な情報（ないし知識ベース）が最も重要な資源とする考え方もある。いずれにしてもそれを選ぶのは経営者と言ってよいだろう。

【資料3】組織マネジメントの対象と課題



ここで大切な点は、どの経営資源を重視するかはともかく「企業や事業体はストック資源の質を成長させ続けなければならない」ということである。

企業は資源を使って事業を行い、世の利害関係者に貢献することが求められている。資源さえ蓄積すればそれでよいというものではないが、ストック資源を成長・増殖させなければ、競争に耐え抜き勝ち残っていくことはできない。ストック資源を成長育成させ続ける拡大再生産活動こそが経営活動そのものであり、組織マネジメントのミッションなのである（【資料3】参照）。

Section 5 経営環境分析と自社能力分析

優れた経営戦略を組み立てる第一歩は、経営環境をよく知ることである。経営環境とは、市場と競争の2つからなる。

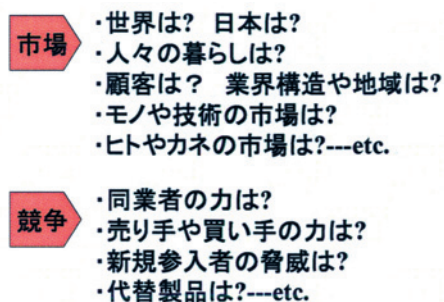
市場を知るうえで最も重要なのは、顧客である。ドラッカーは「事業の目的として有効なのはただひとつ。それは顧客を創造することである」と言った。

企業にとって最も重要な市場は、消費者市場である。しかし企業はほかにもいろいろな市場と向き合っている。企業はヒト・モノ・カネ・情報といった経営資源を調達して、生産活動を行う。したがって経営資源の市場動向にも気を配らなければならない。

たとえば企業は優秀な人材を求めている。しかし優秀な人材が必要数だけ調達できるかは、人材市場の動向にも影響を受ける。資金が足りない企業にとっては、資金市場の動向から目が離せない。原材料にも市場があり、技術やノウハウなどの情報資源についてもそれぞれ市場が成立している。

各々の市場は、さまざまな外部要因の影響を受ける。たとえば景気動向は、消費者の消費行動に大きなインパクトを与える。政府の構造改革やルール変更も同様に、われわれの生活を左右する。企業はこうした消費者の行動に影響する要因にも、目配りが必要となる（【資料4】参照）。

【資料4】経営環境はどうなっているか？



市場を知ることが第一歩だとすれば、第二步は「ライバル」の分析である。敵の力をまず知り、敵の力と比較して己の力を量るのが競争分析や自社能力分析である。

まずライバルの強み・弱みについて分析しなければならない。

「企業の競争」は実は厄介な概念である。競争といっても、同業者だけと戦っているわけではないからである。

たとえばテレビ放送を考えてみよう。消費者はテレビ番組に飽きると、DVDで映画を見たり、ゲーム機をテレビにつないでゲームで遊んだりする。つまりテレビ放送のライバルには映画やゲームもある。したがってテレビ局

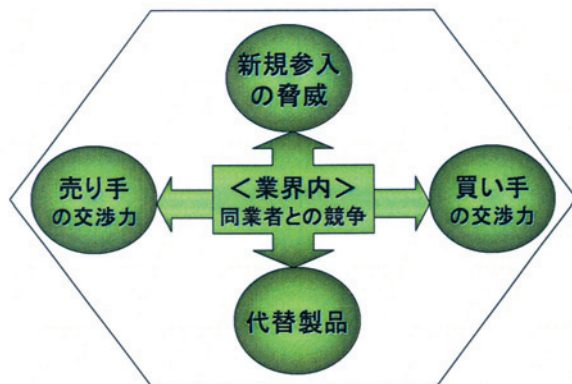
は他のテレビ局と競っているばかりか、映画会社やゲーム会社とも競争している。自社の製品・サービスの「代替製品」を提供する企業も、競争者なのである。

魅力的な市場には、いつも「新規参入」を虎視眈々と狙っている潜在的ライバルもいる。たとえばインターネットTVは、これから地上波テレビ局の強面のライバルになり得る。放送・通信・ネットの世界は、他業界の企業がある日突然強力なライバルとして浮上するというのが普通に起こる世界である。

こうして広く考えてみると、ほかにも競争はある。たとえばテレビ局は放送番組を制作している制作会社と、日々バトルをしている。広告代理店とも、表面上はともかく水面下では熾烈な戦いをしている。制作会社や広告代理店は、制作物を少しでも高く売りたい。ビジネスを少しでも有利に進めたい。しかしそれをテレビ局は必死で防戦するのだ。だから「取り引き関係」は、実は競争関係でもあるのだ。それは「消費者との取り引き」においても同じである。

テレビの視聴者は有料テレビ局の番組が面白くなければ、視聴契約を切ってしまう。民放が劣悪なバラエティ番組ばかりやっていると、視聴者はテレビを見なくなる。民放の視聴率が下れば、スポンサー（テレビ局のもう一人の顧客）はお金を払ってくれない。視聴者とテレビ局、スポンサーとテレビ局は、「サイフの紐」をめぐってライバル関係にある。

【資料5】 5つの競争の力（5 Forces Model）



こんなふうな、競争というものを多面的に描いて見せてくれたのがハーバード大学のポーターである。同業者との競争だけを競争と見るのではなく、多面的な競争を見つめるべきだと教えてくれるのが「5つの競争の力」モデルである（注5）（【資料5】参照）。

以上が枠組み的な経営環境の概要である。経営環境は企業の外側にあるものなので、比較的客観的に見えやすい。他人に関することは案外冷静に見つめることができる。しかしこれと比較して難しいのが「己を知る」ことである。実際のところ「自社能力分析」は意外と難しい。

（注-5） M.E.Porter, "Competitive Strategy", The Free Press, 1980（土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社、1982年）

Section 6 経営理念・経営目標の構築

人は誰でも他人の欠点は見つめるが、自分の欠点となると途端にわからな

くなるものである。もっとわからないのは「自分がどうなりたいか」である。「あなたはどんな人生を送りたいか？」と問われて、スラスラと答えられる人はむしろ少ないだろう。こうした質問を問い詰められると、誰でも答えに窮するものだ。

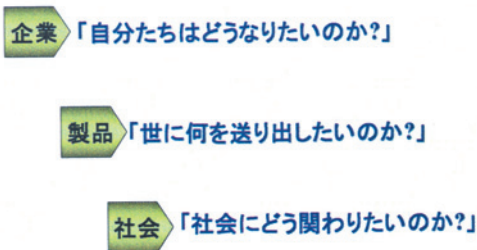
企業やあるいはプロデューサーについても同じようなことが言える。多くの経営場面で曖昧なのが、実は経営目的や経営理念である。曖昧なのは、それが企業自身のことだからである。社長やプロデューサーへのインタビューに出かけて、「貴社はどうなりたいとお考えですか？」とか、「具体的にどんなプロジェクト展開をしていくつもりですか？」などと尋ねても、茫洋として明快な答えが返ってこないケースが多い。しかし「どうなりたいか」が曖昧だと、経営戦略は絶対に明快にならない。

「認めてくれる人がいればいい」場合と、「オスカーを狙う」場合ではプロジェクトの戦略は全く違ってくる。明快な戦略には、一里塚的目標点やある程度具体的な日程計画も必要である。「本当はいつか世界に羽ばたきたいですが……」といった程度の曖昧な目標では、実行の設計図は引けない。だから経営理念は環境を見据えつつ、決めなければならない。トップが必ず意思決定しなければならないもののだ！

企業は生産する製品・サービスを通じて社会と関わっている。したがって企業の経営理念には、どんな製品・サービスを送り出すことで社会と関わるのか、がまず必要である。

つまり製品・サービスを通じて社会と関わり、それによってどうなりたいかを描くのである（【資料6】参照）。そして理念のメッセージが戦略を実行する組織内の人々に届かないと意味がない。人々の心に「グッとくる」魅力的なメッセージであることが理想である。

【資料6】経営理念を意思決定する！



Section 7 事業戦略・競争戦略・機能別戦略

経営戦略の中身についても最初に概説しておこう。すでに述べたように「目的や理念実現のための、環境との関わり方に関する長期的な基本設計図」が経営戦略である。

経営戦略は次のように構造化してブレイクダウンするとわかりやすい。

1 総合的な経営戦略

- ① 事業戦略
- ② 競争戦略

2 機能別戦略

事業戦略とは、経営環境を大局視したうえで、「どのような事業領域で事業展開するか」について組み立てられた基本設計図である。具体的な事業分野（ドメイン）や事業の組み合わせを描くものである。

事業戦略が市場を攻める基本戦略だとすれば、事業を有利に進めるための対ライバル戦略が必要である。競争を特に意識して描いたものが競争戦略である。競争相手の出方いかんでは、自分の思い描いたとおりに事業展開ができない。事業戦略と競争戦略は必ずしも明確に区分されるものではないが、「どのように競争を勝ち抜いていくか」について特に意識しなければならない状況にある場合、競争的行動に関する基本図面が必要となる。

総合的な経営戦略は一方で、事業ごと（セグメントごと）の機能別戦略にブレイクダウンされる。機能ごとに具体化するのである。

企業の機能分野は3つの基本機能に集約される。

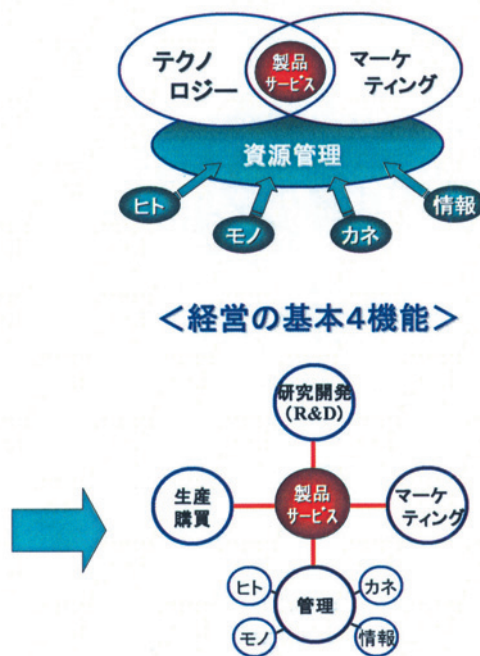
ひとつは「テクノロジー」である。企業は製品・サービスを社会に提供していくために、研究開発技術（R&D）と生産技術が必要である。この2つの「テクノロジー」をいかに確保し実現していくかという機能である（ソフトビジネスもいろいろなテクノロジーによって支えられている。一部は外注、すなわち外部ネットワークによって確保する。商社・小売業は独自の技術・ノウハウのほかに、購買によってもテクノロジーを確保している）。

2つ目は「マーケティング」機能である。製品・サービスをいかに社会とインタラクションして届け、流布していくか、という役割を果たすのが、「マーケティング」である。

3つ目は「資源管理」機能である。テクノロジーやマーケティングを実現していくために経営資源がいる。ヒト・モノ・カネ・情報をいかに効率的に調達し配分するかという役割を担うのが、「資源管理」である。

したがって機能別戦略は基本的に、「テクノロジー」×「マーケティング」×「資源管理」の3つに分かれる。2つのテクノロジーを分けて、4つの機能を経営の基本機能と見ることもできる。それを表わしたのが【資料7】である。

【資料7】機能別戦略をどう設計するか？



Section 8 組織マネジメントの詳細設計

経営理念や経営戦略は構想や基本設計図である。それだけだと絵に描いた餅になる。実行して初めて経営になる。実行プロセスを描き込んだ詳細設計図・工程図があって、実行段階に移せる。

経営体において、詳細な実行システムおよびプロセスを設計することを「組織マネジメントの設計」と言う。

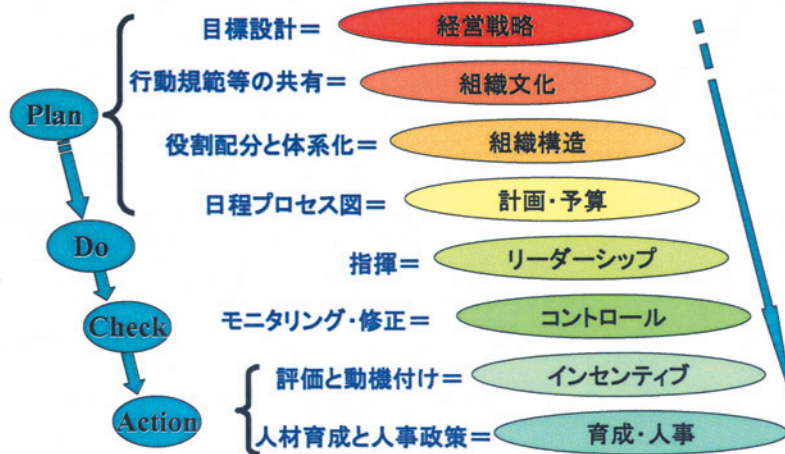
組織マネジメントは、どんな構成になっているのだろうか？ その全体像を表わす図表【資料8】を見ながら考えてみよう。

誰もが「Plan-Do-See」とか、「Plan-Do-Check-Action」という言葉を聞いたことがあるだろう。これらはマネジメント・サイクルと呼ばれ、経営管理の基本的なプロセスを表した言葉である。経営管理はこのサイクルで行われる。

実務の経営を観察して経営管理プロセスを最初に描き出して見せた人は、フランスのファヨールと言われている。鉱山技師から身を起こして経営者を務めたファヨールは、マネジメントを5つの要素に分けて定義した。それは「①計画—②組織化—③命令—④調整—⑤統制」である^(注-6)。ファヨールは経営管理プロセスを最初に明らかにした人ということで、「経営管理論の父」と呼ばれている。

(注-6) Henri Fayol, "Administration Industrielle et Generale", Dunod, 1916 (山本安次郎訳『産業ならびに一般の管理』ダイヤモンド社、1985年)

【資料8】組織マネジメントの詳細設計



ファヨールの後の学者や実務家は、この経営管理プロセスについていろいろな意見を言い出した。大した違いはないのだが、ここでは最も簡潔でかつ有名な「Plan-Do-Check-Action」に沿って、考えてみよう。

建設現場の例で話をしよう。建設現場では工事に当たって、現場を管理する運営ルールが必要になる。運営ルールは建物の設計内容によっても違ってくる。

たとえば超大型ニュータウン建設の工事現場では、建物は定型的だが工事は何年にもわたる。工事に関わる人の数は夥しい数にのぼり、チームワークがとりわけ大切である。部分部分の工事が日程計画どおりにキチンと整然と消化されていかなければならない。そんな工事現場では人への気配りが優先されるだろう。一人で独走するような個性的な人はいない。他人の仕事に

タイミングを合わせて、決められたことをキチンとこなす、チームワークを乱さない人がいい。こんな現場の運営ルールのベースは「チームワーク」や「気配り」である。

しかし工事が世界で初めての建築物というような、チャレンジングな仕事だったらそうはいかない。独創的な建築物では、先端の新技术が多用される。先端のエンジニアや職人が必要になる。しかしそういう人たちは個性の強い、変わった人が多い。もしこんな現場で、チームワークを優先するあまり、尖った提案を潰したらチャレンジングな仕事の実現できない。気配りを多少犠牲にしても、職人たちの突出した意見を積極的に取り上げる必要がある。こんな現場で共有される運営ルールのベースは、「独創」や「個性」や「生意気大歓迎」かもしれない。

ソフトビジネスで言えば、前者が第二次世界大戦前後のハリウッド映画会社や、かつて全盛期だったころの日本映画会社の製作現場だとすれば、後者は先端CG技術を駆使した現代映画（「世界初！」や「映画で初めて！」を謳うような）が似ているかもしれない。

それぞれの現場で持つべき価値観や雰囲気は異なる。もし組織メンバーにあらかじめ、現場に適した価値観や行動規範を共有してもらえていれば、よりよい仕事が期待できるに違いない。組織に共有された価値観や行動規範を「組織文化」と呼ぶ。組織文化の設計も実は、組織マネジメントの設計に含まれる。組織のリーダーは意識・無意識にかかわらず、そんな仕事もしている。

こんなプロセスの後、メンバーの具体的な役割分担が決められる。役割分担とその関係を「組織構造」と呼ぶ。

役割分担がまず必要だが、役割分担だけでは組織は動かない。組織がバラバラな動きにならないように、それぞれの役割を関係付けなければならない。

組織構造と言うと、多くの人は組織図をイメージする。組織図を毎月のようにいじることが経営と考えている経営者もいる。しかし人は図式だけで動いてくれるものではない。組織構造には権限配分や運営ルールの設計も含まれている。

建設現場ではこのような基本構造のうえで、実行日程図が描かれることになる。ここからが具体的な「計画・予算」の工程である。

バーナードは、組織とは「意思決定の分業化された体系」と言ったが、現実の組織はまさに「Plan-Do-Check-Action」の分業化された体系である。戦略つまりプランは、事業やチームのプランにブレイクダウンされる。チームのプランは、各個人レベルまで分解される。

各個人には各人のPlan-Do-Check-Actionがある。それを事業に統合した事業ごとのPlan-Do-Check-Actionがある。さらにそれらは企業全体のPlan-Do-Check-Actionに束ねられる。組織にはPlan-Do-Check-Actionが満ち満ちている。そしてこれらは当たり前だが、有機的につながっていなければならない。

戦略も組織も具体的な日程計画もできあがった。しかしそれで仕事が進むかと言えば、そうはいかない。現場を指揮する人材がいないと困る。特に現場で重要なのは「リーダーを誰にするか」である。ソフトビジネスで言えば、プロデューサーやディレクターと呼ばれる人たちである。その現場に適したリーダーが選ばれなくてはならない。理想を言えば現場の性格に合ったリーダーを選びたい。先の例で言えば、定型的な大型工事の現場には、温厚な人

好きのリーダーが適するだろう。たくさんの地権者や下請け企業、工事業者を束ねるのには、相当熟練した人間関係能力がリーダーに求められる。

しかしそれがチャレンジングな仕事の現場なら、温厚であればいいというものではない。独創性が要求される現場では、かえって職人氣質のリーダーが適すると言われている。

「リーダーシップ」とは、リーダーの果たす機能・役割のことである。リーダーシップも戦略が変われば変わるのである。

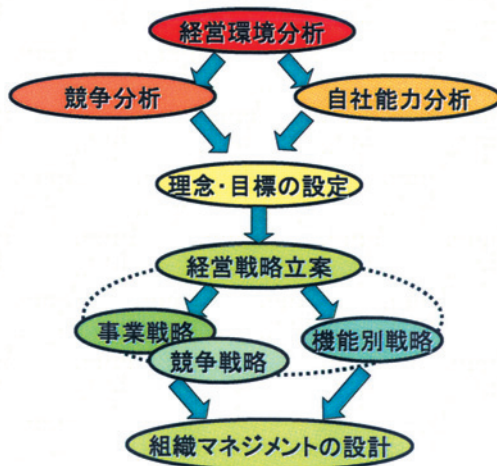
実際に工事が始まってみると、仕事は思いどおりにいかないことが多い。予想もしなかった事態が突発する。計画には期限付きの行動目標が書かれている。工事が目標どおりに進んでいるかどうか、毎日チェックされる。実績がモニタリング（観察）される。計画と実績が大きく食い違えば、対策が協議され修正のためのアクションが起こされる。このモニタリングと修正行動プロセス（Check-Action）を合わせた活動を、「コントロール」と言う。

モニタリングは組織構成員の評価にもつながっている。「インセンティブ」の配分では、この評価が判断要素となる。人は「パンのみにて生きるにあらず」だが、しかしパンなくして動いてくれない。人の意欲はインセンティブ次第で決まるのだ。

ドラッカーも経営者の基本的な役割を定義している。ドラッカーによれば、それは「①目標を設定すること—②組織すること—③動機付けとコミュニケーションを行うこと—④評価測定すること—⑤部下を育成すること」の5つである（注-7）。

（注-7） P.F.Drucker, "Management : Tasks, Responsibilities and Practice", 1973（野田一夫・村上恒夫監訳『マネジメント』ダイヤモンド社）

【資料9】経営グランドデザインのフロー



企業は拡大再生産をもくろむ組織体である。同じサイクルをグルグル回るだけの仕事をしていれば、成長や発展はない。上昇スパイラルの軌道に乗せなければならない。成長を実現するのは、組織の人々の力である。人々が成長し組織全体が学習すると、結果が売上や顧客の信用のアップとなって表れる。ドラッカーが「部下を育成すること」を経営者の基本的役割ととらえているのは、そんな意味を持っている。

そう考えるとPlan-Do-Check-Actionのサイクルを上昇スパイラルにするのは、人材育成であり、そのための人事政策ということになる。組織マネジメントの最後に「育成・人事」があるのは、成長を意識した究極の工程と考えるからである。

以上述べてきたことが戦略と組織マネジメントの全体像である。戦略立案

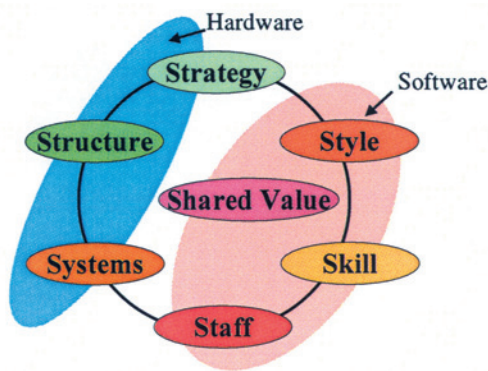
から組織マネジメント設計に至るフローを、チャートにしたものが【資料9】である。

Section 9 セブンS・モデル

ここで使った枠組みは、いわゆるセブンS・モデルを土台にしている^(注-8)。このモデルは、1980年前後に米国のコンサルティング・ファームであるマッキンゼー社が提案したモデルである。セブンS・モデルはマネジメント・サイクルのひとつの考え方を構成したもので、別に独創的というわけではない。「Plan-Do-Check-Action」にソフトウェアを組み足したモデルにすぎない。しかし考えやすく、実務家によく使われている。さらに欧米ビジネススクールでもかなり使われているので、本全体の構成上このモデルの修正版を採用した。

セブンS・モデルは【資料10】に示したように、戦略と組織マネジメントの全体を含んだものである。

【資料10】セブンS・モデル



7つのSとは、Strategy（戦略）のSに始まり、組織機構（Structure）、経営スタイル（Style）、制度（Systems）、ひと（Staff）、共通の価値観（Shared Value）、望ましい企業の強さ（Skill）である。戦略と組織マネジメントの要素をSに始まる言葉で語呂合わせしている。もちろん戦略と組織マネジメントの要素はつながっている、という意味を含んでいる。

アメリカの経営学者クーンツらが、いろいろな経営管理論の乱立状態を「マネジメント・セオリー・ジャングル」と呼んだ話を最初にした。読者の今後の参考のために、それを掲げてみよう。クーンツらは、1993年の著書^(注-9)で経営管理論は次の12のアプローチに整理できると言っている。

- ① 経験的、ケース・アプローチ (the empirical or case approach)
- ② 対人行動アプローチ (the interpersonal behavior approach)
- ③ 集団行動アプローチ (the group behavior approach)
- ④ 協働社会システム・アプローチ (the cooperative social systems approach)
- ⑤ 社会技術システム・アプローチ (the sociotechnical systems approach)
- ⑥ 意思決定論アプローチ (the decision theory approach)

(注-8) Peters, T.J. & R.H. Waterman Jr., In Search of Excellence, Harper & Row, 1982 (大前研一訳『エクセレント・カンパニー』講談社、1983年)

(注-9) Heinz Wehrich & Harold Koontz, "Management—A Global Perspective", 10th ed., McGraw Hill, Inc., 1993, p44

- ⑦ システム・アプローチ (the system approach)
- ⑧ 数学的、マネジメント・サイエンス・アプローチ (the mathematical, or "Management Science" approach)
- ⑨ コンティンジェンシー・アプローチ (the contingency approach)
- ⑩ ミンツバーグ経営者役割アプローチ (Mintzberg's managerial roles approach)
- ⑪ マッキンゼー7-S アプローチ (McKensey's 7-S approach)
- ⑫ オペレーショナル・アプローチ (the operational approach)

列挙した学派は、さらに細分化される。まさに百家争鳴である。11番目に「マッキンゼー7-S アプローチ」が入っている。クーンツもこのアプローチは多くのコンサルタント会社や米国ビジネススクール—たとえばハーバードやスタンフォード—で使われ、実務面で有用であると言っている。

ただしこのモデルは欠陥も多いと指摘されている。このモデルは静態的な分析には役立っても動態性に欠け、ダイナミズムを取り入れられない。7つの項目の分類が曖昧で、重複が同居している……etc.といった批判である。この指摘は正しい。しかし経営の全体像をとらえるモデルに定説はない。したがってこの際、重心を実用性に近づけて論を進めることにした。

モデルを後でどう料理するかは、読者の自由である。この書物が強調したのは、「このモデルを覚えて、マスターして欲しい」というメッセージではない。一番大切なことは、経営管理者一人ひとり（つまりみなさん）が自分の経営観に合った、自分なりの枠組みを持つことである。著名な経営者はみな、その人なりに体系立った経営観を持っている。会って話すとそれがわかる。そんな経営者は自分の経験や学習の中から、自分なりの全体モデルを編み出しているのである。

読者には、一度この枠組みに沿って考えてもらいたい。しかしいろいろ考えて、自分の趣味に合わない部分が出てきたときは、自分なりに再構築して欲しい。ただし強調したいのは「全体」や「大局」という観点である。経営者やプロデューサーが持つべきは大局である。この観点を欠く枠組みは役に立たない、と確信している。

ここで使うセブンS修正モデルでは、項目を次の7つとした。

- ・ 経営戦略
- ・ 組織構造
- ・ 経営理念（組織文化を含む）
- ・ マネジメント・コントロール
- ・ リーダーシップ
- ・ インセンティブ
- ・ 育成・人事

セブンS・モデルとの違いは、インセンティブがセブンSでは「Systems」または「Style」に含まれている。「Staff」と「Skill」を修正版では「育成・人事」とまとめている。したがって分類上の違いにすぎない。

Section 10

間違いだらけの経営議論

設計図作りのプロセスでは、議論が尽くされる。喧喧諤諤の議論の連続である。また実行段階に入っても、同じである。計画と実績についてまた延々と経営の議論が続くことになる。

マネジメントのプロセスとは、実は議論そのものと言っていいかもしれない。実務の場面では、この議論が最も大切なのである。だから会社では会議、会議……である。しかし取締役会やプロデューサー会議を脇で聞いていると、首を傾げたくくなるような奇妙な議論がたくさん聞かれる。「間違いだらけの経営議論」が何と多いことか。

何か問題にぶつかった場合、まず問題の究明が先決である。問題の本質がわからなければ、対策はとりようがない。しかしこの問題究明からして、^{つまづ} 躓くケースが多い。問題がキチンと究明されなければ、本質的な原因のかなり手前で議論が止まることになる。中途半端な原因分析は、的はずれな対策で終わるのである。

企業の問題はよく人間の病気にたとえられる。お医者さんが適切な治療を施すのには、的確な診断が欠かせない。医者が誤診すれば、病気の真因を見逃せば、正しい治療ができず患者の病状は悪化する。

日本の医療は「3時間待ちの3分診療」と言われてきた。待ちくたびれた患者にろくに問診もせず、検査もそこそこに薬を処方するケースも多いと言われている。たとえば「頭痛がする」とやってきた患者に、ろくに病状も聞かず頭痛薬を処方して「ハイ終わり！」と言う医者がいたら、それはヤブ医者と言わざるを得ないだろう。

頭痛にはいろいろな原因が考えられるはずである。その患者はインフルエンザにかかって、頭痛を起こしたのかもしれない。二日酔いにすぎないかもしれない。あるいは心理的な要因が頭痛を引き起こしたのかもしれない。その心理的要因とは、仕事上の悩みかもしれない。上司との人間関係がうまくいかず、悩んだ結果頭痛につながったのかもしれない。家庭問題の悩みが原因ということだってあるだろう。登校拒否の息子の家庭内暴力で悩んでいるのかもしれない。

もし頭痛の原因がインフルエンザでも二日酔いでもなく、職場問題や家庭問題だったとしたら、医師の治療法や薬の処方とは全く違うはずである。有効な治療は「会社をお辞めなさい」かもしれないのである。あるいは「家庭問題カウンセラーに相談しなさい」かもしれない。かように原因究明がなされて初めて、的確な対策が出てくるものなのだ。原因分析がいい加減であれば、有効な治療を思いつくはずがない。

したがって原因究明のレベルで、対策の質が決まる。それはマネジメントの現場でも全く同じである。

たとえば企業で「モノが売れない」という典型的な問題を抱えていたとする。

この議論で最もよく出てくるパターンは「景気が悪いからモノが売れない」という分析(!?)である。この「景気が悪い」説は、始末が悪いことに決して間違っていないということである。景気が悪くてモノが売れないのは、一面の真実である。しかしここで止まっていたら、有効な対策として思いつく

のはせいぜい「政府にロビー活動をかけて景気対策を打つよう圧力をかける」程度のもんだろう。実際に多くの企業人がこんな考えをしていないだろうか。そんな企業人は業績不振の責任を外部に転嫁して、その分経営が疎かになりますます業績を落とすのである。こういう分析を私は「環境決め付け型」と呼んでいる。環境決め付け型の企業は景気がよくなっても、業績が変わらなかったりする。

このレベルの分析に甘んじない人はここでさらに疑問を呈する。「景気が悪くても、売上を伸ばしている企業があるが、あれはなぜだ？ あそこが売れているのに、うちが売れないのはなぜだ？」と。こういう「なぜ？」が原因分析を一段深める。「なぜ？」が決め手なのである。

問題をろくに分析しないで、対策を打ち出すタイプもいる。たとえば「売れないのは営業マンが少ないからだ」という。この分析から出る答えは「営業マンを増やせばいい」である。原因の本質を見ないで、対策を打てばそれで終わった気になる。しかし応急のバンソウコウを貼ったような表層的対策は、本質的な解決にならないことが多いものだ。こういうのを「表層対応型」と呼ぶ。

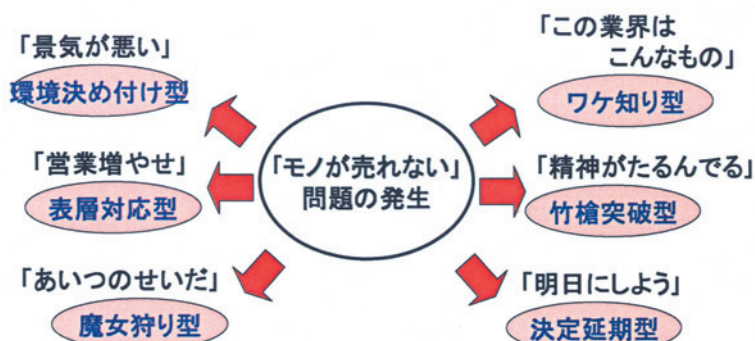
また「売れないのはアイツのせいだ」という「魔女狩り型」もある。あるいは「精神がたるんでいる」せいにする、「竹槍突破型」というものもある。いずれも一面の真実を含んでいるのが、厄介である。しかしたるんだ営業マンも職場が変わった途端、優秀な営業マンになったりするものである。従業員の精神がたるむのはほかに本質的な理由があるかもしれない。営業マンを代えても業績が上がらなければ、「アイツ」や「精神」のせいではなかろう。深い病巣を見つめずに、従業員を配置換えしても、好業績にはつながらないのだ。

ビジネスマンと議論していて辟易するのが、「この業界はこんなものです」と言って平然とする人である。私はこういう人を「ワケ知りの業界人」と呼んでいる。他の業界なんぞ知らないくせに、「この業界は特殊」「この業界は他の業界と違いますから」と言い放つ。最初に挙げたドラッカーの言葉のように、いろいろな業界に精通した人から見れば、マネジメントに共通項は多いのだ。しかし業界に長くどっぷりと浸かっている人に、ワケ知り型は多い。思考停止したまま、斬新な提案にも耳を貸さない。ソフト業界にこの種の人が多くないだろうか？

ろくに議論もせず、しかし意思決定をズルズルと延ばすタイプもいる。「今日はもう疲れたから、明日にしよう」という「決定延期型」である。経

【資料11】間違いだらけの経営議論

原因究明のレベル⇒対策の質が決まる



営の意思決定はタイミングが重要である。タイミングを逃したら、どんな素晴らしいビジネスも成功しない。経営には慣性の法則が働く。今日の意思決定を先延ばししても、その弊害は見えにくい。会社はこのまま存続するように思えてしまう。しかし意思決定を1日延ばしすれば、それだけ確実にチャンスを手放しているのだ。

こんな「間違いだらけのマネジメント議論」が多くないだろうか？ 会議、会議の連続の割には、成果が生まれない企業やチームが多くないだろうか？ ズレた経営議論はいくらやっても、何も生まれない。優れた戦略が出てくるわけがない。スイート・スポットをはずした経営議論は、企業やチームを確実に弱くするのだ。

Section 11

望ましい経営議論とは？

それぞれの企業が抱える経営問題は違う。したがって戦略や組織マネジメントの設計は、「いつもオーダーメイド」である。万能の答えを出す計算尺はない。マネジメントは全て人間が考え、創造するものである。

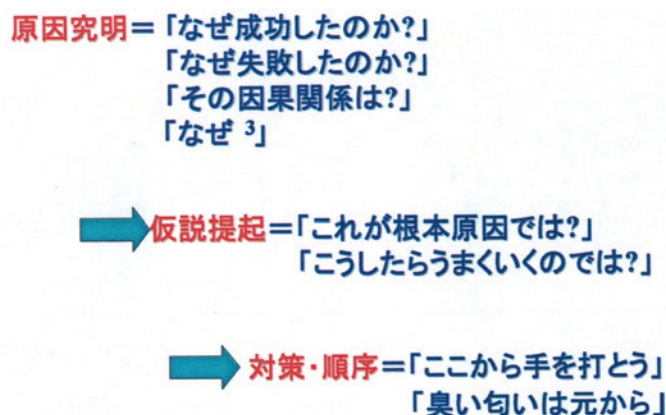
そのベースは、あくまで原因究明である。とことん問題の本質を見つめることである。

英語にまでなったカイゼンやカンバンをクリエイトしたのは、トヨタの大野耐一さんである。大野さんは現場で「なぜ？ なぜ？ なぜ？」を問い続けた。大野さんは、「なぜの3乗」こそ「カイゼン」の要諦であると言った。セブン-イレブン・ジャパンの鈴木敏文会長は、業革会議の席で口にするのは「なぜなのか？ なぜなのか？」だけだという。大野さんや鈴木さんは「なぜ」の価値を知っている。

目の前で起こっている問題に対して、疑問を投げかけ続ける。すると、やっと対策が見えるレベルに問題が掘り下がる。問題の根が見えると、「こうしたらうまくいくのではないか？」という仮説が浮かび上がるのだ。

一般に「AはBである」という論理を「命題」と呼ぶ。命題の中で、まだ証明されていない命題のことを「仮説」と呼ぶ。「これが原因ではないか？」や「こうすれば改善できるのではないか？」といったものは、未検証の論理なので仮説である。

【資料12】 望ましい経営議論



ビジネスの場で、たくさんの仮説が生まれる。仮説は証明を必要とする。ビジネスの証明とは、実行することである。実行してうまくいくことを実際に見せることである。仮説の正しさが検証されたことになる。経営はこの繰り返しにはかならない。

「臭い匂いは元から絶たなきゃダメ」というフレーズがある。対策は根本原因に対して、手を打つべきである。メリハリを利かせて、優先度の高いものから打たれるべきである。つまり対策にはプライオリティが重要である。「はじめに」で述べた説明原理つまり枠組みは、「なぜ」の因果関係を考えるときに非常に役立つものだ。理論は解決策そのものではないが、考えるサポート役にはなる。そしてクリエイティブに考えるのは、あなたである。

経営理論も鉄みも道具にすぎない。万能の鉄みはないが、道具は使いようである。道具をうまく使いこなし、問題を見つめることが大事なのだ。そこから解決策を生み出すのはアートかもしれない。ここはあなたのクリエイティブな思考にかかっている。

そんな気持ちで現実に取り組んで欲しい。そして次章以降のケースにも取り組んで欲しい。

Chapter 2

マネジメント概論 (2)

— 論理的整合性・一貫性について —

Section 1

戦略と組織マネジメントは一貫する！

この章では経営戦略立案の重要なポイントについて考えてみよう。

改めて経営戦略とは、経営理念を実現するためにデザインされた環境との関わり方に関する長期的な基本設計図のことである。経営戦略の分野は特に第二次世界大戦後盛んになった学問分野である。戦後、軍事技術は造船や重工業、コンピュータ、通信、航空技術などあらゆる分野にわたって民生利用された。そのおかげで世界の経済は飛躍的に成長することができた。そのことは経営学の分野でも同じだった。戦争中の軍事戦略が経営分野にも応用され、それが経営戦略の分野に大きな影響をおよぼした。

しかし改めて経営戦略論を俯瞰してみると、今日となってもまだ実務的に有用な理論はあまり多くないというのが筆者の見解である。重宝する戦略論には「5つの競争の力」や「製品市場マトリックス」「事業の定義」「バリューチェーン」など、いくつかある。しかしこれらのきわめてシンプルな枠組み論を除くと、実務的に有用で汎用的な戦略論はあまり残らない。したがってこの章では、オーソドックスに経営戦略とはどんな要点を押さえて考えていけばよいのか、述べていきたい。

前章で取り上げた経営の全体像の図式であるChapter 1【資料2】から、経営戦略をめぐる部分を取り出したものが下の【資料1】である。この図式は次のことを説明している。

【資料1】経営戦略の関係図



- ・ 経営戦略は「①経営環境、②手持ちの経営資源、③経営理念」の3つによって決定される
- ・ 組織マネジメントは、経営戦略によって決定される
- ・ 同時に組織マネジメントは経営資源の使い方を決めるものなので、その

あり方が経営戦略に影響を与える（つまり戦略と組織マネジメントは相互依存の関係にある）

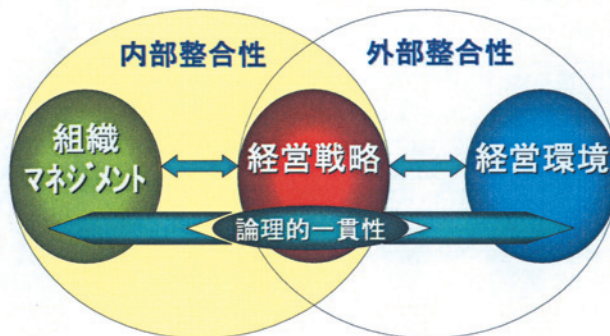
企業は環境の中で生きている。企業は、できれば経営環境を自分たちに有利な形に変えてしまいたいと願っている。しかし環境を思いどおりにはできない。したがって環境に適応しつつ生存している。

企業は環境とうまく適合しないと、淘汰される。だから経営戦略は、環境とうまく適合するようにデザインするのである（「経営戦略←経営環境」の図式部分）。経営戦略が外部環境と整合的でなければならないことをとらえて、「外部整合性」と呼ぶ。外部整合性は経営戦略の第一の条件である。

経営戦略はまた、経営理念を実現する目的でデザインされる（「経営理念→経営戦略」）。さらに戦略は、手持ちの保有資源の質や量によって制約を受ける（「経営資源→経営戦略」の関係）。手持ち資源の能力以上のことは通常できない。逆に資源を余らせて宝の持ち腐れにすれば非効率となる。有効活用できなければ経営者の能力不足と非難される。したがって経営資源の質量と戦略は、お互いに見合っていないなければならない。つまり整合的でなければならない。

経営資源を有効活用するのが、組織マネジメントの役割である。理念構築も組織マネジメントの一部と考えれば、要約的に「戦略は組織マネジメントと整合的でなければならない」と表現していいだろう。当たり前のことである（しかし現実には、この当たり前が実行されないケースが少なくない）。この関係を経営戦略の「内部整合性」と呼ぶ。こう考えると、経営戦略デザインの必要条件は、外部整合性（環境との整合性）と内部整合性（組織マネジメントとの整合性）の2つである（【資料2】）。

【資料2】 環境-戦略-組織の論理的・一貫性



戦略について最も重要なポイントは「経営環境」→「経営戦略」→「組織マネジメント」は論理的に一貫しているということである。この点が肝要である。組織マネジメントは経営環境にフィットしたものでなければならない。たとえば人事制度は経営環境と（戦略を通じて）フィットしていなければならない。情報システムは環境とフィットしていなければならない。会計システムも環境や戦略と論理的に一貫していなければならない。人事制度や情報システムや会計システムは、組織マネジメントを支える部分システムである。これらも環境や戦略と適合した設計内容になっていなければならないのだ。

くどいがこの「一貫する」という点が忘れてはならない最も重要なポイントである。

Section 2 市場や競争との整合性

経営環境は前章で述べたように、「市場」と「競争」の2つに分けて考えることができる。したがって戦略の外部整合性を図ることは、環境の2つの要素である市場と競争に対して整合的であることを意味する。つまり戦略デザインが妥当かどうかは、まずこの2点の論理的一貫性をめぐってチェックされる。

<外部整合性>

- ・ 市場との整合性……戦略は市場の構造や特性とマッチしているか？
- ・ 競争との整合性……戦略は競争に耐え、勝ち残り得るものか？

「市場」とは、製品・サービスを買ってくれる顧客がいる市場だけに限らない。製造部門は原材料を買っている。そこには原材料（モノ）の市場が成立している。ここにも市場戦略、競争戦略がある。

同じように研究開発部門は「技術の市場に向き合っている」と考えることができる。特に今日のように知的財産権が高価で取り引きされる時代では、知的財産権の市場戦略や競争戦略の重要性が増している。

さらに人事部門はヒト市場と、財務部門はカネ市場と向き合っている。そしてここにもそれぞれに市場戦略や競争戦略があるのである。

したがって企業はいろいろな市場に参加して活動している。もしそれぞれの市場に対する戦略が相互に矛盾していたら、どうなるだろうか？ 販売部門は販売のやり方を持ち、製造や人事や財務のやり方とミスマッチだとしたら……？

当然、経営の機能別組織がそれぞれバラバラな設計図を持っていたら、企業全体の活動が効率的にならない。総合戦略とブレイクダウンした部分戦略は、当然整合していなければならない。

しかしこのことは意外に、当たり前ではない。その理由は、全体と部分の不整合が必ずしも稚拙な経営が原因で起こるとは限らないからである。それぞれの市場の要求するものが、矛盾し合うことによって起こるからである。経営の稚拙な例は、大手企業でもたくさん見られる。たとえば、高度なソリューションを「売り」にしているコンピュータ・ソフト会社がある。そんな企業に限って、意外に人材育成プログラムが貧弱である。人事部門に力がないければ「高度なソリューション・ビジネス」は戦えないはずだ。

パソコンやデジタルカメラ、携帯電話といったエレクトロニクス製品は、高度な機能は当たり前で、別のプラスアルファが差別化に求められている。若者を見ると、彼らは「カッコ」がよくなければいくら安くても買わない。しかしそんな製品分野で、いまだに「技術本位」を競争の柱として標榜している企業がある。そんな企業に行くと、技術部門が相変わらず強力で、製品デザイナーが低く扱われていたりする。戦略の要素同士が、マッチしていないのである。

ソフトビジネスでは往々にして制作サイドと、営業や資金を担当するマネジメント・サイドがバラバラという事例が少なくないように見受けられる。

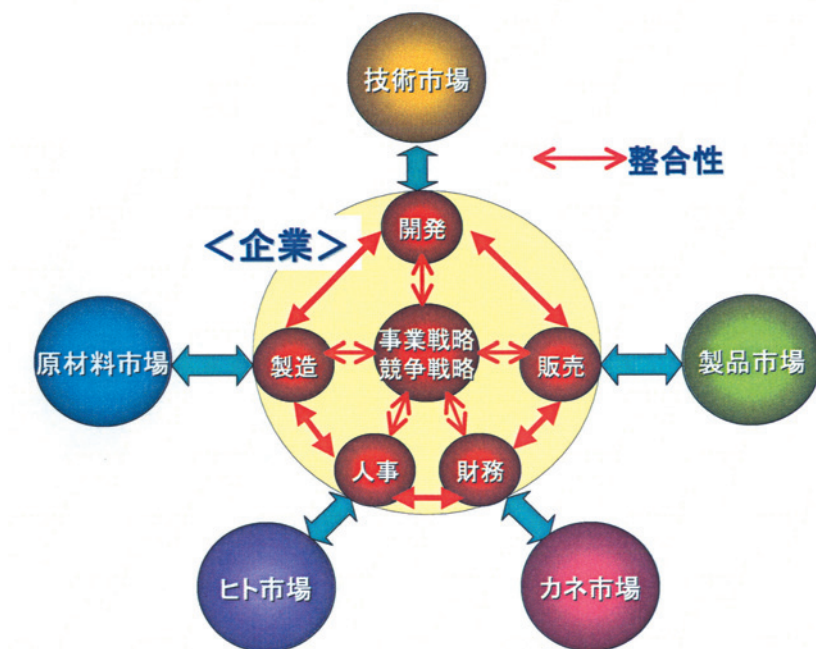
高名なクリエイター（映画監督、作家や俳優、歌手……etc.）を起用すれば、彼らの意向が強くなり、予算を大幅にオーバーしたり制作が遅延したりして、資金担当者や営業サイドを泣かせることになる。逆に資金の制約が強かったり、営業サイドの意向が強かったりすると、制作サイドが萎縮して思い切った作品作りができないという場合もある。いずれも機能別戦略のアンマッチによって、マネジメントがうまくいかない例である。

あえて「戦略⇔戦略」の論理的一貫性を強調すると、内部整合性には次の点も必要条件である（【資料3】参照）。

<内部整合性①>

- ・ 戦略間の整合性……ブレイクダウンされた戦略同士の整合性がとれているか？

【資料3】戦略間の整合性



Section 3 内部整合性と組織・ヒト

今ここにベンチャー企業を興したAさんという人がいる、としよう。

Aさんは総合商社に勤めていたころからあたためていたプランを、同じようにスピンアウトした仲間数人とともに事業化しようとしている。商社マン時代に顧客の接待が多かったAさんは、銀座の飲み屋さんの常連であった。銀座でいい加減お酒を飲んで、小腹がすいたときにいつも感じていたのは、胃に負担の少ない軽食が食べられるお店がないことだった。そこで彼はやや小振りの盛り合わせで、トッピングが豊富に選べるお茶漬け店を考案した。

幸いにしてAさんは商社で部下の人望があり、自分には社長が務まると思っている。自分の「リーダーシップ」もよく知っているつもりだ。ベンチャーのトップは率先垂範でなければ人は動かないだろう。大企業のように、会

社には専門の担当部門が必ずあり、頼めばやってくれる人がいるというわけにはいかない。必要な仕事は自分が率先してどんどん進めないと、人はついてこない。それに小さな所帯なので、みながアイデアをどんどん出すようではないと、新しい事業は作れない。したがってAさんが考える望ましい「組織文化」のイメージは、「チャレンジ、衝突も辞さない自由な提案、創造的な職場、フラットな組織……etc.」だった。このスタイルで引っ張っていかうと考えていた。勤めていた商社カルチャーはこの反対だった。商社時代の経験がいわば反面教師となった。

お茶漬け店はせいぜい数店規模のファミリー・ビジネスと考えられがちである。しかしAさんは小さくまとまった商店経営には全く興味が無い。Aさんがやりたいのは、日本全国に展開する顧客から広く支持されるような外食チェーンである。最終的に1000店規模の企業にしたい。そうでなければ、仲間とともに大企業をスピンアウトした意味がない。仲間と理想を確認し合って、「経営理念」はしっかり作ろうと考えている。

会社は数人で、1軒目の店から小さなスタートを切ることになる。しかし自分たちの理想に向けて、それを足がかりにしてナショナル・チェーンにしていく構想ができていく。それを決めるのはスタッフの力であると、Aさんは考えている。最初に欠かせないキー・スタッフは、商品開発ができる人材である。顧客が飛びつくような新しい魅力に満ちた商品とサービスを次々と開発していきたい。さらに低コストで原材料調達ができる人材や、パートを大量にマネージする人事システムを構築できる人材が必要である。そして急成長を資金面で支える財務管理担当者も不可欠だ。

商品開発に精通した人材は、幸いに商社時代の同僚がいた。コンビニ・チェーン相手に食品の開発に携わっていた男で、彼を仲間に引き込むことができた。原材料調達も商社の得意分野なので、やはりよい仲間を確保できた。問題は人事と財務だ。

Aさんは大学時代の同窓生にその仕事を担える候補者のあてがある。こうしてAさんの頭の中には、およその「組織構造」ができあがってきた。

1000店規模の外食チェーンにするという長期戦略に即して、短中期の「計画」を今練りつつある。この段階でキーマンたちとの頻繁な議論のやり取りが必要だ。アイデアを集めるだけでなく、プロセスを共有することで理念や戦略を共有したい。それが大切だと考えている。組織が小さいし、新しいコンセプトの店なので、店を始めてからは毎日見直しの反省ミーティングを持とうと決めていた。いわば毎日チェックし、きめの細かい「コントロール」をしていきたいと思っている。

なけなしの資本金を友人や親戚から集めたので、スタッフに高額な給与で報いることはできない。はじめはパートさんへの給与の支出も惜しんで、自分たちでできることは何でもやらなくてはならない。しかし会社設立に関与したキー・メンバーには、自分も含めて多量のストック・オプションを用意した。ベンチャーの「インセンティブ」としては、今のところベストだと思っている。そしてそれにもまして、ベンチャーには夢がある。この夢がみなを駆り立てるはずだ。

パートの採用、配置、教育などに関して、他の外食チェーンの実例を元にした大まかな制度もできあがってきた。新しい業態を興したので、走りながら全員で学習していかなければならない。だいぶ足りないところもあるが、そんな将来の「育成・人事」の概要はできあがりつつある。

こうしてAさんの頭の中に経営戦略に合わせた、詳細設計図＝組織マネジメントができあがりつつある。組織マネジメントの6つの要素である、リーダーシップ、経営理念（組織文化）、育成・人事、組織構造、計画とコントロール、インセンティブについてである。

Aさんが組み立てた組織マネジメントの設計図は、Aさんがあたためてきた経営戦略を実現するのに、論理的に整合していると思う。内部整合性が果たされているようだ。

しかしAさんはこれだけでは満足できない気分である。これらの基本要素は大切だが、結局設計図面であって、図面だけで企業が動くとはどうしても思えない。

コンピュータ・システムなら話は別だ。よいプログラムさえ完成すれば、思ったとおりにシステムが動く。しかし企業は図面どおりには動かない。それはなぜだろうか？

その理由は、企業で実際に動いてもらうのが機械ではなく、人だからだとAさんは考えている。しかも企業はそれぞれに個性を持った人々に、協力して働いてもらわなければならない。人は図面どおりには動いてくれない。それどころか指示すると、かえって逆らった行動をとったりする。こんな経験は、商社時代にイヤというほど経験した。人の心理や行動はよくわからないが、しかしそれでも経営は実践しなければならない……。

Aさんが感じていることは、ほとんどの実務家が実感していることである。企業経営が難しいとしたら、それはひとえに「人を動かすことが難しいから」である。なぜ「人が難しいか」は説明できない。人間がわからないから説明できないのである。働きかけの対象が、コンピュータやお金や土地なら、さほど難しくはない（それらの資源を企業で動かすのも、実は人である）。しかし人に働きかけることだけは、別次元の困難さがある。

組織マネジメントは自分以外の人を巻き込んだ瞬間から始まる。個人事業主のようにたった一人で事業を営んでいる場合、組織マネジメントとは呼ばない。複数の人の集団が成立したときからマネジメントが始まる（その集団とはひとつの会社という狭い枠組みの範囲内だけを意味しない。外部ネットワークによる組織も当然含まれる）。組織マネジメントとは、複数の人をマネージして組織目的を果たそうとするシステムとプロセスのことを言うのである。

組織マネジメントの課題は、したがって次の2つになる。

- ① 個人に、組織目的に適合したよい働きをしてもらえるか？
- ② 複数の人の協働が、組織目的に^{かな}適うように実現するか？

こう考えると内部整合性は、もう一步踏み込んで個人のレベルまで掘り下げる必要がある。

<内部整合性②>

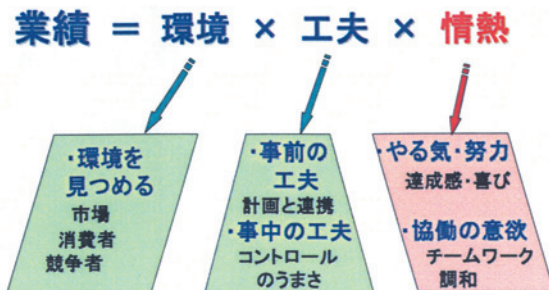
- ・ 組織マネジメントの各要素間の整合性
- ・ 人との整合性……戦略や組織マネジメントは人の心理とマッチしているか？

人との整合性について、もう少し詳しく述べてみよう。

Section 4 個人の能力と努力を引き出す

企業を訪問すると、会社の雰囲気がすぐに伝わってくる。一人ひとりの人が活気に満ちている会社があるかと思うと、沈滞ムードが漂っている会社がある。現在の大手銀行のように、社員の人たちそれぞれからは高い潜在能力を感じるにもかかわらず、会社全体で活気というものがまるで感じられない企業もある。企業の成果は、社員の能力の足し算かと思えば、意外にそうでもない。社員の能力が高くても、マネジメントがダメだと社員の能力は生きない。しかし個人個人の能力や努力が、組織の力のベースになっていることは間違いない。とすれば社員個人個人の能力や努力を引き出すメカニズムが、まず基本である。そのうえで組織的な能力と意欲をいかに高めるか、ということになる。

【資料4】業績を上げるメカニズム



それでは人はどんな条件の下で意欲を燃やし、能力を発揮するのだろうか？

拙著『ビジネス・アカウンティング』で、【資料4】のような業績の算式を示した^(注-1)。高い業績は、「環境×工夫×情熱」の掛け算からもたらされるというものである。

(注-1) 山根節『ビジネス・アカウンティング—MBAの会計管理』中央経済社、2001年

戦略は環境を見つめることから始まる。組織の人々に、それぞれの担当部署で環境をしっかり見つめてもらうこと、これが高い業績への第一歩である。そして次にその環境に適した工夫を重ねてもらいたい。さらにその仕事に情熱を注ぎ込んでくれれば、業績はさらに上がる。だから業績は「環境×工夫×情熱」の掛け算なのである。この当たり前を実際来实现することは、しかしとても難しい。

人はなかなか環境を目を凝らして見ようとしなない。面倒だからである。人は放っておかれれば、自分の世界に閉じこもる。自分のやりたいことだけしかしないだろう。外の世界をじっと見つめ続けることは、とてもエネルギーのいることなのだ。

工夫についても同じことが言える。工夫すること自体は面白い。ときおり、人は工夫に熱中する。しかし工夫は新しいやり方を考えることである。新しいやり方には、失敗がつきものだ。人々は失敗が面倒なことになると思えば、工夫することを放棄してしまうかもしれない。

情熱となると、さらに厄介かもしれない。人が仕事に情熱を持って取り組めば、高い業績に跳ね返ってくるのをわれわれは経験的に知っている。しかし人の情熱に火をつけるのは口で言うほどやさしくない。人にはそれぞれ好

き嫌いがある。なかなか仕事を好きになってもらえない。そして情熱は冷めやすい。情熱を持続させるのはもっと難しい。

組織の人々にこんなハードルを乗り越えて、環境を見つめ、情熱を持って工夫を重ねてもらうには、それなりのマネジメントの仕掛けが必要なのである。

環境を見つめてもらうといっても、漫然と眺めればいいというものではない。「全ての人にチャンスは平等である。ただほとんどの人はチャンスに気づかないだけである」という諺がある。スタッフの目の前で、ビジネス・チャンスをもたらすシグナルが光っているかもしれない。しかし多くのスタッフたちはそれに気づかない。スタッフがシグナルに気づかずにチャンスを逃せば、組織にとっては機会損失が生じる。

釈迦の言葉に「縁なき衆生は度し難し」というのがある。どんなにありがたい救済の言葉も、それを理解しない人は救いようがない、という意味である。どんなに貴重なメッセージも、その価値が理解できなければ救い難い。

経営環境は盛んにシグナルを送ってくる。そのシグナルにスタッフが「ピン!」ときてくれないと困る。組織は救われたい。スタッフに「ピン!」ときてもらうためには、スタッフに頭の中にベースを作っておかなければならない。環境からのシグナルに敏感に反応するような素養を、日ごろから作っておくのである。

スタッフ個人が情報を受けとめるベースは、その人の思考様式である。あるいは知識や目的志向といった情報の基盤となるものであり、さらに感情である。人々がシグナルに反応するのは、思考や感情のベースがあるからである。それを日ごろから蓄積しておけば、人々の感度が高まって重要なメッセージに「ピン!」とくるのだ。前章で述べた、トップの「なぜなのか?」という問いかけも、日ごろからベースを養う訓練なのである。

組織を「意思決定の分業化された体系」と言ったのはバーナードである。彼の考えを引き継いだサイモンは、組織の人々が意思決定するにはその前提となる「価値前提」と「事実前提」が必要であり、それを組織にあらかじめセットしておく必要があると説いた^(注-2)。価値前提とは、「～すべきである」という組織の価値観を指している。事実前提とは、組織構成員が共有する必要のある「～は～である」という事実に関する情報のことである。

価値前提は組織の人々の間ですでに了解されているもので、疑うことのない価値観である。たとえばある小売店が「お客さんの心の琴線に触れる売り場作りを!」というモットーを持っていたとする。このモットーは組織の人々が疑ってはいけない価値前提である。この店の新入社員が「どうして客のわがままを聞かなくやいけないんですかあ?」と文句を言ったら、仕事にならない。またたとえば「お客さんは常に変化している」という命題は、事実前提である。この命題の内容は疑っていい。「本当に変化しているか」「どう変化しているか」について論争していいのである。しかし「変化する」という認識自体を共有しておかないと、やはり小売業の仕事にならない。

価値前提は主に経営理念や組織文化という形で、人々にインプットされる。事実前提は日々のコミュニケーションの中で、あらゆるメディアを使ってインプットされる。

シグナル情報に対して、ピンとくることを「意味の認識」と言う。最初から意味がわからないスタッフは、縁なき衆生である。たとえば「お客さんが来ない」というシグナル情報に、「マズい!」ととらえるのが意味の認識で

(注-2) H.A.Simon, "Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Process in Administrative Organization". Macmillan, 1947, 1957, 1976 (松田武彦・他訳『経営行動』ダイヤモンド社、1965、1989年)

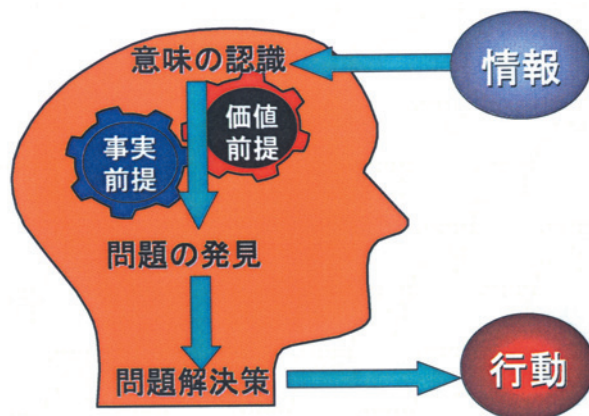
ある。これが第一歩である。次にそのシグナルの奥に潜む意味を考えてもらわなければならない。「なぜ来ないのか？」を自分の課題ととらえて、問題を発見してもらいたいのである。

問題が発見できれば、解決策の探索につながる。人々により解決策を思いついてもらえれば、「環境を見つめる→工夫を重ねる」という好循環が始まる（【資料5】参照）。

さらに思いついた策は実行に移してもらわなければならない。実行が伴わなければ、仕事は完結しない。よい結果は、解決策を実行してそれが成功したとき生まれる。しかし人々はなかなか行動を起こしてくれない。行動を起こすにはエネルギーが必要である。しかし楽をしたいのが人情である。経営者やプロデューサーが怒鳴りまくっても、効果は少ない。強要された実行は、大した成果を生まない。少なくとも自主的に情熱を込めて実行した場合の成果との差が大きいのを、われわれは経験的に知っている。

人々にエネルギーを燃やして実行してもらうには、もう一段踏み込んだ仕掛けが必要なのである。人々の情熱に火をつけるのは、インセンティブの大きな役割と考えられている。インセンティブも組織マネジメントのテーマである。

【資料5】「縁なき衆生は度し難し」

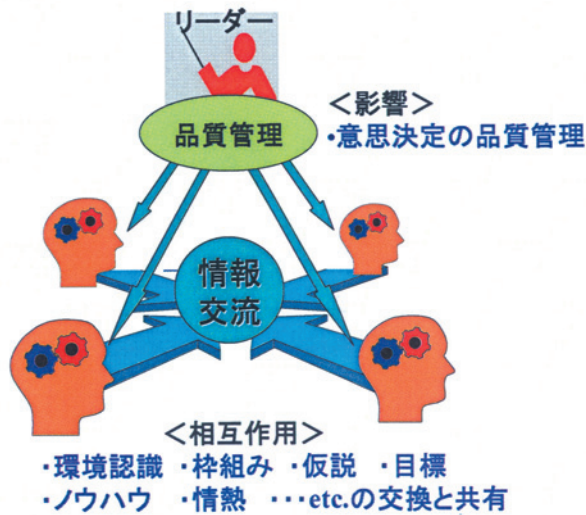


Section 5 チームの能力と努力を引き出す

個人の能力水準が高くて、それがチームの力につながるとは限らない。個人個人のベクトルが合わないと、チームの結果につながらない。しかし個人の能力や努力が相乗効果を生むと、掛け算の効果が生まれる。企業の業績に掛け算で跳ね返ってくる。相乗効果を生む協働が成り立つと、組織目的が効率的に達成される。

「3人寄れば文殊の知恵」という諺がある。チームの中で知恵が行き交うと、「文殊の知恵」が生まれる。環境からくるメッセージの意味を認識した個人が、それをチームに投げかければ問題の発端を共有できる。問題を分析する知恵が交換できれば、問題の掘り下げがより深まる。問題解決策の提案についてチーム・メンバーがアイデアを出し合えば、より完璧な提案になるだろう。だから昔の人は「3人寄れば知恵の神様にすらなれる」と言ったのだ。

【資料6】3人寄れば文殊の知恵



知恵ばかりではない。チーム・メンバーの間にコミュニケーションが行き交えば、気持ちが通い合って情熱も伝播し始める。そうすると、「環境×工夫×情熱」の関係式が個人から組織の関係式になる。

メンバー間で起こる相互作用は、上下関係でも期待できる。上司が部下とのコミュニケーションを通じて適切なアドバイスや指導ができれば、部下の仕事のレベルアップが期待できる。

もちろん現在のような時代では、いつも上司が正しいというわけにはいかない。経験年数の多さが単純にものをいう時代ではない。構造的変化が起こる時代は、以前の常識が通用しない。過去の成功経験がかえって邪魔になることすら多い。こういう時代では、上司が部下にいつもよいアドバイスができるわけではない。しかし新しい発想に謙虚な姿勢を持つ上司であれば、部下により影響を与えることができるだろう。部下の意思決定に関して、「なぜか？」と疑問を投げかけることで、いわば「意思決定の品質管理」が期待できる（【資料6】）。

個人の質的向上が組織マネジメントの第一の目的である。そして組織レベルで協働の質的向上を実現するのが、組織マネジメントの第二の目的である。さて理論的な話はこの辺で終わりにしよう。最後に、外部整合性や内部整合性を考えながら、ひとつのケースにトライして欲しい。このケースではあえて小売企業を取り上げている。しかしマネジメントを考えることは、小売業だろうが、製造業やソフト企業であろうが変わりはない。少し抽象度を上げれば、Chapter 1冒頭のドラッカーの言葉のように、共通のものなのだ。

<ケース>**イトーヨーカ堂**

イトーヨーカ堂グループは、セブン-イレブン・ジャパン（コンビニエンス・ストア）やデニース（レストラン）などを傘下に持つわが国最大の小売グループである。

2002年2月決算期にイトーヨーカ堂グループは、売上高3兆2200億円、経常利益1670億円（いずれも連結ベース。単独では売上高1兆5109億円、経常利益461億円）を達成した。この数字は業界2位のイオン・グループの売上高2兆9000億円、経常利益1000億円、当期損失220億円と比べて、経常利益で1.7倍の差をつけていた。業績不振に陥っていたダイエー（当期損失3300億円）や西友（当期利益20億円）とは、比較にならないほどの高い業績を続けていた。

業務改革の発足

イトーヨーカ堂は創業者の伊藤雅俊氏が第二次世界大戦後、家族経営で始めたわずか2坪の衣料品店に端を発する。1950年から60年にかけて、日本ではスーパーマーケットという業態が市場から受け入れられ、ダイエーやイトーヨーカ堂が大きく成長した。それまで日本に大手は高級品を扱う百貨店しかなく、小売業と言えば街中の小さな商店しかなかったのである。

日本が高度成長を遂げ、大量消費社会に突入し、モータリゼーションの波が押し寄せると、スーパーマーケットはGMS（General Merchandising Store）として衣食住の幅広い商品を扱うようになり、さらに成長した。しかし1973年のオイルショックとそれに続く1974年の大店法成立により、スーパーの成長に陰りが始まる。大店法は小規模小売店の保護を目的とし、近隣の商店の同意を得られない限り、大型店の出店が禁じられるという内容の法律だった。実質的に大型店出店に10数年かかるようになり、スーパーの急成長時代は幕を閉じた。ダイエーやイトーヨーカ堂をはじめとして、大手小売各社が大幅減益となったのはこのころだった。

消費者の側にも成熟の兆しが見え始めた。従来スーパーがとってきた「大量購入・大量陳列・大量販売」というやり方が、もはや通用しなくなってきていた。

イトーヨーカ堂はこの苦境を打開するために、1982年「業務改革」（“業革”と略称）を発足させた。伊藤氏は後年、イトーヨーカ堂が他社と比べて一早く苦境を脱し、成功を収めたのはひとえにこの業革のおかげと、次のように語っている。

「商品を棚に並べればお客様に買っていただけた時代とは明らかに違うものが、小売業に求められています。そのためには以前にも増して、お客様をよく知ることが重要です。私どもは業革でまず在庫削減を中心課題にしました。売り場の死に筋商品を減らすことでした。在庫管理を徹底することにより、お客様のニーズをより身近に、より完全に、より具体的に知ることができるようになりました。マネジャーからパートタイムの販売員に至るまで、みなが意欲的に取り組んだ結果です。

重要なのは売れ筋をつかむことであり、死に筋をつかんで売り場から排除することです。そのためにはお客様のニーズをよく知らなければなりません。小売業の芸術的な要素がここに 있습니다。

売り場の従業員には、お客様の要求を察知し、各自が担当する商品に責任を持つことが大切です。売り場の従業員からの情報は、商品決定に役立ちました。既存店での売上改善が示すように、優れた意思決定が同業他社との差別化を可能にします」

組織と人事政策

イトーヨーカ堂の組織図は特徴的で、業界でも有名だった。一般企業の組織図とは逆さまになっているのである。組織図のうえでは、一番上に顧客に最も近い従業員（正社員とパート社員。現在ではパート社員が全体の60%を超えていた）が置かれる。第一線の従業員に、担当部分の販売と在庫管理の権限が委譲されていた。彼らが意思決定の責任と権限を持っていた。

店長やマネジャー、本部のスタッフは、彼らに対するアドバイザーであり、彼らをサポートするのが仕事とされた。役員や社長は、組織図の一番下に位置付けられていた。店舗と本部の商品部や販売事業部との間には、連絡役を担当するスーパーバイザーがおり、グループ内のコミュニケーションはきわめて頻繁に行われた。インフォーマル・コミュニケーションも奨励された。

業務改革の中で、ひとつひとつの店、ひとつひとつの商品について、販売と在庫管理を徹底しようとする活動は、「単品管理」と呼ばれた。単品管理の成果は、品切れの減少、販売額の増加、回転率の向上、在庫ロスの減少、高収益の確保、生鮮食料品の鮮度向上などに表れた。単品管理のおかげで、とりわけ従業員のやる気が高まったとも見られていた。

流通の合理化も業革の課題とされた。流通の合理化は、商品調達の源流にまでさかのぼって検討された。製造業者の製造や輸送効率を高め、流通業者の配送効率を見直し、納期を守って品切れを起こさないという納品のルールを厳格化していった。

情報システムの高度化も重要なテーマだった。誰もが、店別単品別の販売在庫の時間帯推移が追跡でき、正確な発注ができるベースとなっていた。

業革の精神

業革のリーダーは業革開始以来ずっと、鈴木敏文氏（現社長。開始当時は副社長。セブン-イレブン・ジャパン会長を兼務）であった。鈴木氏は週1回の業務改革委員会や店長会議の席で、業革の精神を浸透させた。

会議の席では、権限委譲と問題意識を持つことの2つを業革の基本として強調した。顧客に最も近い社員に権限委譲し、現在の仕事の進め方について、いつも疑問と問題意識を持つことの重要性を説いた。権限委譲の精神を象徴するかのように、鈴木氏が店舗を回ったことは一度もないと伝えられている。また鈴木氏は「長期経営計画は不要だ」と常々言っていた。現実にはイトーヨーカ堂には長期計画がなかった。

鈴木氏は会議に出席すると、業務の進め方について「なぜなのか？ なぜなのか？」と問い続けるのが常であった。この飽くなき追求が、数々の業務革新を生み出したと言われている。

さらに本部と店舗と現場社員の間に、頻繁なコミュニケーションが行われた。特にフェイス・ツー・フェイスのコミュニケーションが奨励された。人事異動も比較的頻繁に行われた。

業務改革の情報は、連鎖的につながる会議を通して伝達された。店長会議の情報は、エリアごとの会議や店舗の会議で伝えられた。各店舗での定例会議の時間は短かったが、店長は毎日曜日の朝、全店員を集めて10分間の朝礼を行い、店長会議で得た情報や前週の実績、今週の目標を伝えた。同時に店員からの質問に答え、次回の店長会議で紹介できるような業務改善点を聞いた。フロアごとの朝礼も1日おきに行われ、その後に担当マネジャーが担当者数名を集めて、売上予測や発注について討議した。

ただしどのマネジャーも、重要な情報が得られるのは、定例会議などよりインフォーマルな情報交換からだと言っていた。

会社の業績を反映する賞与は、社員だけでなく、パートにも配分された（全員ではない）。会社の基本方針で、利益を株主、従業員、社内留保にそれぞれ1/3ずつ配分することが決められていた。

マグロの業革とパート社員

業革の対象は全ての商品におよんだ。たとえば早い段階でマグロが取り上げられた。マグロは鮮魚部門の中で10%を占める重要な商品で、消費者からは鮮度と品質の高さが求められた。しかしマグロの需要は天候や曜日だけでなく、時間帯によっても大きく変動した。

業革スタッフは、マグロの鮮度劣化と品質を決める要素をまず徹底して研究した。マグロは遠洋漁場で獲れてから冷凍され、複雑な流通を経て、店頭に並べられる。品質は漁場や冷凍の速度によっても変化した。しかし鮮度に最も影響するのは、店頭に並べる際の処理と、店頭に置かれているときだった。消費者は変色の程度で品質を見分けた。酸化が進み、色変わりするのは、店で解凍された後に起こった。

したがってイトーヨーカ堂は商社や卸業者と協議し、漁場の指定や冷凍の仕方、解凍した後の切り身にするタイミングやパックの仕方、保冷温度などについて、細かく指示した。全体のプロセスが管理の対象とされたが、マグロが店に入ってから、店員が品出し・陳列・販売をきめ細かく管理した。

Iさんは50歳前後の主婦で、イトーヨーカ堂にパート社員として長く勤めている。何年か前から、生鮮食品売り場の中で、数十種類の鮮魚の管理を任されるようになった。彼女は自分の仕事に誇りを持っていると語り、また棚に並べた商品が予測どおりに売れたときの仕事の喜びについてもよく話していた。「棚に陳列したものが全く売れない、という夢にうなされたこともあります」とも言う。

鮮魚売り場で最も重要なことは、鮮度が高いうちに顧客に売り切ることだった。店に納入された冷凍マグロ

は、冷蔵室内の水中で24時間かけて解凍し、切り身にする30分前に引き上げられた。カットされてから陳列までおよそ30分かかり、2時間以上棚に残されたマグロは廃棄された。したがってその間に売り切ることが理想で、品切れや売れ残りロスをなくすためには、正確な時間単位の売上予測が必要だった。それでも売れ残りが出そうなときは、タイミングを見計らって見切り売りをすることもあった。

Iさんは毎朝8時に陳列棚の在庫を見きわめ、10時の開店時やその他の時間に陳列する商品と数量を決めた。そして午後4時には、2日後に納品される商品発注業務をしなければならなかった。Iさんは発注量を決めるに当たって、コンピュータのデータを確認した。

そのデータにはたとえば、「商品別売上・ロスの表（時系列の売上数、価格、売上高、ロスなど含む）」や「前週の全店時間帯別売上動向グラフ」、「同・自店の時間帯別売上動向グラフ（売上、仕入、ロスなど含む）」、「時間帯別品出し・売れ行き動向グラフ」などがあった。

しかしIさんは、数字は概ね正確だが、全面的に信頼はできないと言っていた。在庫を自分で調べて、肌で感じるのが大切だと話していた。

Iさんはこれらの情報のほかにも、季節感や曜日、天候、競合他社の価格、周辺のイベントや全店の傾向などを勘案しつつ、自分の担当する数十品目の発注量を決め、コンピュータにインプットした。

Iさんは、売り場別の全店売上ランキングでいつもトップクラスの実績を上げていた。Iさんの貢献によって、Iさんの担当商品のロスは大幅に減少し、利益率も向上した。

今後の課題

イトーヨーカ堂の単品管理の考え方は、全ての商品に広げられて取り組まれた。その結果、小売店側がメーカーや卸売業にさまざまな提案を投げかけるようになり、後に「製販同盟」と言われる取り組みにつながっていく。製販同盟はもともとセブン-イレブン・ジャパンで始まった取り組みだが、その後数々のヒット商品を生む基盤ともなった。

イトーヨーカ堂グループは、財務実績は群を抜いていたが、しかし実際にはその中で好業績なのは一千数百億円の経常利益を上げるセブン-イレブン・ジャパンであった。GMS業態のイトーヨーカ堂単独ではセブン-イレブン・ジャパンの3分の1の利益に止まっていた。また近年では、ユニクロやしまむらといった新業態に押される場面もあった。もちろんイトーヨーカ堂グループとしても、セブンドリーム・ドットコム（インターネットを通じたeコマース）やアイワイバンク銀行などをはじめとして、新しい業態に取り組む姿勢を見せていた。

しかし鈴木氏は今後も、消費者を知ることによって、死に筋を排除し売れ筋を導入するという基本を確立することが重要と考えていた。「変化に対応し、基本に忠実に」こそが小売業の終わりのない戦いだと考えていた。

(1) ケース「イトーヨーカ堂」の問題意識

このケースは相当情報を圧縮して作成してある。したがってイトーヨーカ堂に関する情報が十分というわけではない。しかし限られた情報からでも、議論を膨らませることができる。ケースは不完全な情報で、推論していくのである。

現実の経営場面を考えても、情報が完全に揃っているということはありません。顧客のことを完全に知っている人はいない。競争企業の動向はなかなかつかめない。まして未来はわからない。実際の経営議論や意思決定は、いつも情報不足の中で行われるものなのだ。したがって情報不足は、「経営議論ができない」理由にはならない。

ケース・メソッドの討議は、現実の経営議論と何ら変わるものではない。現在進行形で生きている企業の経営を議論するので、「完璧な分析」や「正解の政策」があるわけではない。Chapter 1の【資料11】で示したような、ノーマルな経営の議論を交わすのがケース討議である。

ケース討議が現実の経営議論と同じであるといっても、しかし教育の場面で行われる議論なので、授業時間に合わせて、ある程度まとまりのある議論にしなければならない。したがって通常は次のような共通の設問にしたがって、討議していくのである（ただしこれに限定するという意味ではない。討議はあくまで自由である）。

<ケースの一般設問>

- ① 強み：この企業の成功要因は何か？
- ② 弱み：問題は何か？
- ③ 政策：トップの立場に立った場合、今後どのように経営展開していくか？

さて、これだけのケースから読者はどれだけ「意味の認識」「問題の発見」「問題解決策」が浮かび上がってきただろうか？ ケースに触れて、「ピン！」とくる勘を養って欲しい。

勘を養うために、もう少し細かく質問を続けて投げかけてみたい。

- ・イトーヨーカ堂の戦略はどこが優れているのか？
- ・顧客（市場）とマッチしているのか？
- ・競争に勝ち得るものか？
- ・戦略はバランスのとれたものか？
- ・戦略と組織マネジメントは整合的か？
- ・組織マネジメントの優れたポイントは？
- ・組織マネジメントの要素はそれぞれ整合性がとれているか？
- ・人やチームの能力や努力を引き出す仕組みになっているか？

小売業の勝てる戦略とは何だろうか？ 競争に勝ち抜いて、顧客の信頼を勝ち取り、思わず財布の紐を解いてしまうやり方とは？

小売業が商う売れ筋の人気商品は、いつの世にも流行り廃りがある。かつてわが国には「三種の神器」とか「3C」という、どこ家庭でも欠かせない商品が存在していた。しかしどの商品もやがて成熟した。

毎年「ヒット商品番付」が発表されるのを見ても、「売れ筋商品は世につれ」と言える。つまり小売の現場は毎年のように、あるいは毎日のように変化にさらされていると言っていいであろう。またエリアによって消費スタイルは違う。関東と関西で異なる。さらに関東でも地域によって、消費される商品の構成は変わる。小売はローカルと言われる所以である。

どんなに経営環境が変化しようが、ローカルで環境が違おうが、小売業が競争に勝ち抜いていくためには、「お客様のニーズをより身近に、より完全に、より具体的に知ること」（伊藤雅俊氏の言葉）が戦略の基本でなければならないことは明らかだろう。

お客のニーズに応えるといっても、かつてのスーパーのスタイルのような「大量購入・大量販売」は時代にそぐわなくなっている。ニーズが多様なのに、大量購入すれば不良在庫の山になる。オイルショック後、スーパーは営業利益の数倍におよぶ売れ残り在庫を出して、業績を悪化させた。お客のニーズに巧みに対応しつつ、効率的な経営を両立させなければならない。効率経営とは、無駄な不良在庫（死に筋商品）を出さず、できるだけ小さなコストで顧客の求める商品を欲しい時間に欲しい量だけ品揃えすることである。

つまり「お客を見つめ」「売れる商品を適時適量、品揃えする」のが小売業の基本戦略である。それはイトーヨーカ堂の単品管理の目的でもある。この点でイトーヨーカ堂は先頭を走っている。

問題は今の当り前の基本戦略を、「組織マネジメントにどうデザインできるか」である。経営が難しいのは、戦略がわかっているにもかかわらず実現が難しいことだ。

ローカルでそれぞれ異なる顧客ニーズには、本社で座っているスタッフでは応えられない。結局顧客に最も近く、日々接客する店頭の従業員しか、それに応えられる人はいない。顧客が「グッとくる品物」を、「グッとくるディスプレイ」で、「ぐっとくるプライス・タグ」が付いていて初めて買ってもらえる。しかしお客は気難しい。些細な不満で、何も買わずに帰ってしまう。お客を待たせたり、店員の説明や態度が悪ければ、それだけでアウトである。お客の気分を壊せば、あるいは近隣にもっと魅力的なお店があれば、もう2度と来ない。小売業で「売れる」という結果は、さまざまな要素が重なり合ってやっと実現するものなのだ。本社でコンピュータ画面を見ながら遠隔で顧客を観察しても、大雑把な流れしか見えない。

しかし顧客に近いのが従業員といっても、パート社員に任せてしまってもよいのだろうか？ かつてパート社員は無責任、というのが通念であった。だから高度成長期の大企業は競って正社員を大量雇用したのである。しかし時代は変わった。パートやアルバイトやフリーターをいかに戦力化するのが、今日のテーマである。

パート社員の給与負担は比較的軽い。だから企業側もパート化を進めるメリットがある。しかし、とはいえイトーヨーカ堂のように、パート社員に権限を与えるのはどうだろうか？ 雑な接客で顧客とトラブルったり、売り場が荒れたりしないだろうか？ 気楽な身分に任せて勝手な仕事をしたりしないだろうか？

パートも含めて店頭に立つ社員に、どんな仕事をしてもらえればいいのか？ イトーヨーカ堂のIさんはパートでありながら、一生懸命仕事をしている。イトーヨーカ堂でIさんのような人は珍しくないと言われている。だからIさんが上げた業績が、実は全社の業績改善に比例している。マグロ担当のパートがお客の動向を細かく睨み合わせながら、緻密な仕事をしている。時間帯に合わせた計画的な品揃えをしている。しかも「夢にうなされる」くらい責任感を持ち、誇りすら感じているという。

彼女たちを駆り立てるものは何なのだろう？ 彼女たちにはどんな権限が与えられているのだろうか？ 権限を与えて、コントロールはどうしているのだろうか？ イトーヨーカ堂は情報システムに多額の投資をする企業として有名だが、情報システムはどのように機能しているのだろうか？

鈴木氏は業革の推進者である。行革の精神とは「権限委譲」と「問題意識」の2つだと言っている。その鈴木氏が、しかし会議で口にするのは「なぜなのか？」に尽きるという。この意味は？ 鈴木氏は、売り場を回らないことでも有名である。小売業のトップが売り場を回らないでよいのだろうか？

さらに長期計画などは不要だと言っている。その真意は何なのだろう？ 大企業に長期計画がなくていいのだろうか？ イトーヨーカ堂の計画とは？ 計画自体がないのだろうか？

こんな疑問が次々と湧いてくるはずである。こうした疑問に読者はどう考えるだろうか？ そしてこの種の問題意識が浮かんでくるようなら、あなたは有能な経営管理者への一步を踏み出したことになる。

(2) 商店主のマーケティング

ケース・メソッドでは、教師が必ず議論をまとめるわけではない。いろいろ議論した挙句、そのまま出て行ってしまふこともある。もちろん教師自身の考え方や見方は披露する。しかしそれがあたかも正解かのように説明することはない。前にも述べたように、経営には正解はない。そのとき当事者が最善と考え得る最適解らしきものはある。しかし人が変わればもっといいアイデアが浮かぶかもしれない。どんな業績の高い企業でも、別の経営者に代われば、数倍高い業績を残したかもしれない。最適解がどうかも証明のしようがない。したがって「経営に正解はない」と言うほかはない。

正解のないケース・メソッドで、教師が解説を加えるというのは実はおかしい。したがってここから書くことは、筆者の見方であり、読者のみなさんにとって考えるヒントにすぎない。

イトーヨーカ堂におけるパート社員（もちろん正社員も）は、いわば「商店主」と言えるのではなからうか。伊藤雅俊氏の実家だった数坪の店こそが、その原点かもしれない。商店は小売業界では負け組のように言われている。小金を貯めて、やる気をなくした商店主もいる。しかし商店の経営には、商店主一家の生活がかかっている。そんな商店は最後まで^{しなだ}強かに生き残るものである。狭い店を最大限に活用し、お客さんを何とか惹きつけようと必死である。

もしこんな涙ぐましいほどの努力をしてくれる商店主を、大型のGMSに組織できたら、お客をとらえるパワフルなショッピング・センターになるのではなからうか。

商店主はお客が欲しそうな物（Product）を店先に並べる。それにお客がグッとくるような値ごろ感を知っていて、価格（Price）付けをする。思わず買いたくなるようなディスプレイや販売促進（Promotion）を工夫する。この「Product、Price、Promotion」に加えて、販売する場所や流通チャネル（Place）を加えて「マーケティングの4P」と言う。マーケティングの4Pはマーケティング戦略を決める際の基本要素である。

イトーヨーカ堂の場合、店舗の場所を決めるのは本部の企画スタッフであろう。しかし店舗内の場の構成や位置を決めるのは、現場社員である。したがってパート社員は「Product、Price、Promotion、Place」の4Pについて、マーケティングの工夫をし、意思決定をしているのである。

彼らがよい意思決定をしてくれなければ、顧客対応に優れた小売業は作れない。しかしそのためにはトップは、彼らがそんな仕事ができる職場環境を整えなければならない。それは第一に「権限委譲」である。パート社員が持っているのは、発注、在庫、販売の権限である。

権限というのはよく誤解されているケースが多い。権限とは意思決定権限のことである。その人に権限を委譲した場合、その人が権限の範囲内なら一人で決められる、ということである。パート社員に権限を与えたら、たとえば発

注について彼らが決めたことに対して、社長や店長も介入できない。これが権限委譲の原則である。

しかし世の中には、この原則が守られない権限委譲が横行している。「御都合主義の権限委譲」というやつである。上司は何か悪い事態が発生すると「お前に任せていたのに」と言う。しかし成功すると自分の功績のように吹聴する。「現場に任せている」と言いながら、現場にやってきて何かとケチをつける社長もいる。これを権限委譲とは呼ばない。

鈴木氏は現場に足を運ばない。権限はパート社員が持っているとはいっても、社長が現場に行けば、現場はひれ伏すに違いない。社長のパワーには勝てる人はいない。それではぶち壊しなのである。鈴木氏は、権限委譲を理解している。

したがってイトーヨーカ堂の組織図は、意思決定権限を持つ人が一番上に置かれている。現場社員である。組織図どおりに会社が運営されていることになる。

権限ある者が意思決定し、そこからマネジメント・コントロール（計画とコントロール）が始まる。つまりPlan-Do-Check-Actionのサイクルが転がり始める。イトーヨーカ堂のPlanとは、パート社員の発注計画である。翌日かせいぜい1週間（ファッション商品の場合は数ヶ月先）の発注計画で、会社が動いている。

したがってイトーヨーカ堂には長期計画がない。計画立案の権限委譲をしたと言いながら、トップが物欲しげに長期計画を現場にかざせば、それは言行一致していないことになる。数字目標は、現場につじつま合わせの行動を強要してしまうのだ。

限られた範囲とはいえ、権限はパート社員が持つ。コントロールするのもパート社員自らである。いわゆる上司ではない。上司はサポート役にすぎない。組織図上そうになっている。商店主は自らPlanし、実行し（Do）、Checkするのである。

しかし実際の商店主は、それぞれ自分の所帯なので、商店街ではバラバラな行動をとりがちである。商店はそれぞれに言い分があるので、全体として統一感のある商店街にするのは難しい。また商店主は少しの成功を収めると「もういいや。この辺で楽をしよう！」となりがちである。イトーヨーカ堂の「商店主」たちがこうなったら、GMSはお終いである。

「バラバラな店作り」と「安住」をさせない仕組みが必要である。そのひとつが問題意識を持つことの重要性を説き続ける業革会議であり、2つ目が透明な情報システムであると考えられる。

顧客は変わり続ける。したがって商店主のマーケティング戦略もどんどん更新していかなければならない。ある商店主が成功の手立てをつかむと、「なぜ成功したのか？」と周囲から質問攻めにあう。続いて周囲は「こうしたら、もっと成功するのではないか？」とたたみかけてくる。

パート社員が自分の趣味に任せて売り場展開をしようとすれば、周囲は「なぜ？」と聞いてくる。自分の仮説を合理的に説明することが求められる。仮説がはずれば、また「なぜなのか？」と問い続けられる。「なぜ？」「なぜ？」と問い続けられれば、人々は飽くなき合理性の追求をせざるを得ない。イトーヨーカ堂が志しているのは、「小売を科学する」ことなのだ。ミクロ・レベルのマーケティング戦略が延々と議論されることになる。

さらに成功も失敗も即座に情報システムに表れる。しかもそれは全員に公開されている。成功と失敗を分けた理由が研究される。自分の趣味に走って、もし成功すればそれはいいことなのである。もし失敗すれば、そういうやり方は続けられない。合理性ある多様性は認められる。しかし合理性の追求は、単にバラバラであることを許さない。

こうした「なぜか？」の議論を社内の至るところで巻き起こさなくてはならない。そのために他の経営策も後押しする。たとえばイトーヨーカ堂は、公式・非公式なコミュニケーションを奨励するさまざまな仕組みを作っている。

「なぜか？」と問い続けることは、実はかなりのエネルギーを必要とする。鈴木氏のリーダーシップも、この仕組みに欠かせない。

自分の仮説がピタッと当たって、売上が思惑どおり上がったときの喜びは、このうえもなく大きい。小売は結果がダイレクトに即座に返ってくる業態である。お客に喜んでもらうこと、これは小売業の最高の喜びであろう。

イトーヨーカ堂では、同じ品目を扱う売り場ごとの「全店売上ランキング」が公開されている。当然、ランキングをめぐる競争が起こる。人々は工夫を競い合う。自分のマーケティング戦略の正しさが数字に表れ、周囲の人々から注目と賞賛を浴びることは、ほとんどスポーツ競技の喜びと同じだろう。これがパート社員のインセンティブとなり得る。

伊藤氏の言う「小売業の芸術的な要素」とは、こんなことを指している。イトーヨーカ堂の理念は「変化に対応し、基本に忠実に」である。顧客を見つめ、創造性を働かせ、小売の価値をクリエイティブし、そこに達成の喜びを見出す。

そんな小売業の基本を追求し続けているのである。

(3) 今日の強みは明日の弱み

イトーヨーカ堂の戦略と組織マネジメントを、前に述べた枠組みで整理しておこう。

(経営環境) ----- 「顧客ニーズは変化し続ける」



(経営理念・経営戦略) --- 「変化に対応し、基本に忠実に」



(機能別戦略)

<マーケティング>----- 「顧客を見つめ、顧客の喜ぶ“商店主”の売り場作り」

<商品開発・購買>----- 「マーケティングの要請に応える製販同盟」

<資源管理 (ヒト)>-- 「顧客にきめ細かく対応する“商店主”の育成」

< 〃 (情報)>-- 「商店主を支える単品管理、透明な情報システム」



(組織マネジメント)

<組織文化>----- 「変化に対応する、飽くなき“なぜ?”の追究」

<組織構造>----- 「逆ピラミッド組織。現場社員に権限委譲。現場支援の管理職」

<マネジメント・コントロール>--- 「現場社員の計画と自律的管理」

「問題意識を共有する密なコミュニケーション・システム」

<リーダーシップ>----- 「鈴木氏の業革リーダーシップ」

<インセンティブ>----- 「誰もが注目する業績ランキング。リンクする賞与配分」

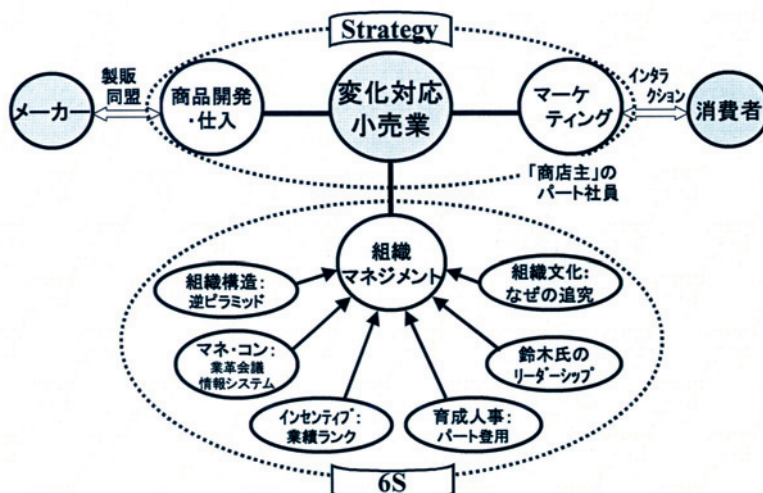
<育成・人事>----- 「高感度なパートの積極登用。権限委譲で積極的試行錯誤」

こうして戦略と組織マネジメントを全体視してみると、イトーヨーカ堂は見事に整合性や論理的一貫性がとれていることがわかる。市場との整合性や戦略間の整合性はもちろん、パート社員というヒトのポテンシャルを最大限に引き出そうとする仕組みになっている。そして業革会議やそれに連鎖する現場会議は、いわば「文殊の知恵」を引き出す場なのだ。【資料7】はイトーヨーカ堂の経営メカニズムを図式化したものである。

イトーヨーカ堂はグループとしては、わが国小売業のトップを走っている会社である。したがって問題が見当たらないかと言えば、そんなことはない。どんな優秀な経営にも、問題のない企業は存在しない。

そのひとつの理由は環境が変化するからである。一時代で成功を収めた企業は、その時代の環境に見事に適合した企業である。しかし環境がシフトすると、次の環境とはズレが生じる。つまり不適合を起こす。過去に強力だった企

【資料7】 イトーヨーカ堂の経営メカニズム (7S)



業はその分は時代環境と深く密着していただけに、変化が起こったときむしろ弱い。図体も大きく、環境にはまり込んだトップ企業は身動きがとれない。過去のトップ企業が環境変化に置き去りにされることが多いのは、そのためである

では「変化対応」を掲げるイトーヨーカ堂にとって、環境変化とは何か？

イトーヨーカ堂グループの最大の収益源は、実はイトーヨーカ堂ではない。セブン-イレブン・ジャパンである。つまりGMS業態ではなく、コンビニ業態である。GMSの中ではトップであっても、すでに時代環境の主役はコンビニへとシフトしている。あるいは専門店チェーンにシフトしている。いくらパート社員ががんばっていても、業態が時代についていけなくてはどうしようもない。業態を決めるのはパート社員ではない。イトーヨーカ堂は利益を出している。しかし業態的にいつまでも高収益を出し続けられるかはわからない。「業態の問題ではない」という意見もある。しかし現実の数字は雄弁である。GMSで最大規模の会社であることは、将来最大の弱みに転じることがあり得る。

「今日の強みは明日の弱み」というのは企業の宿命である。経営の不変の原則なのである。

もしイトーヨーカ堂に構造改革が必要とされた場合、誰が意思決定するのか？

ここに小売業の難しさがある。小売業は顧客を見つめるのが仕事である。顧客は毎日のように気分を変える浮気な性格の持ち主である。顧客を毎日見つめ続けると、短期思考に陥りがちである。長期の潮流変化が見えなくなる可能性がある。会社全体が短期思考を続けると、業態転換のような大きな意思決定のできる人は社内に限られてくる。

業革のリーダーは鈴木氏である。鈴木氏なくして業革の成功は語れない。しかし鈴木氏のリーダーシップが強ければ強いほど、次の時代には弱みに転じる危うさが伴う。先代があまりに立派だと、後継者は育たないというパラドックスがある。鈴木氏はセブン-イレブン・ジャパンの創業者でもあり、ヨーカ堂グループが鈴木氏に依存する度合いが強ければ強いほど、グループの命運も一個人のパワーにかかってしまう。ますます弱みにつながる可能性があるのではなかろうか。

合理的な議論が尽くされるカルチャーは素晴らしい。しかし合理性がいつも素晴らしいとは言えない。ときとして合理性が戦略展開の足かせとなることもある。あまりに合理的なカルチャーからは、人間的な遊びの発想が生まれにくい。遊び的発想は一時のあだ花で終わることも多い。しかしイトーヨーカ堂からは、100円ショップやユニクロのような「コロンブスの卵」的ビジネス発想は出てこないのではなかろうか？ これも経営のひとつのパラドックス（逆説）である。

かくも経営とは一筋縄ではいかないものなのである。

Chapter 3

演劇興行業界

ケース 吉本興業

Section 1 沿革

吉本興業の基礎は、1912年（明治45年）4月1日、吉本吉兵衛・せい夫婦が大阪・天満天神の裏門に面した一角で「第二文芸館」という、落語の寄席経営に乗り出したことに始まる。

明治の末期、大衆娯楽の興行と言えば、演劇としては歌舞伎、寄席の演芸として落語、講談、女義太夫、浪花節などがあり、そのほかに相撲、見世物、新興の活動写真などがあった。

寄席の経営に成功した吉兵衛らは、既存の小屋を買収して寄席のチェーン化を進めた。大正初期の同時期に成功した興行としては、阪急の小林一三が生んだ宝塚歌劇がある。寄席は次々と成功を収め、吉本が一時は大阪の寄席興行のほとんどを占めるほどの勢いを持ったが、落語は次第に大衆から飽きられ始め、吉本は次の売り物を探さなければならなかった。

そんなとき吉兵衛に代わって、せいを助けていたせいの実弟・林正之助は、落語のように枠にとらわれることがなく、自由奔放な笑いを巻き起こしていた新興の芸「万歳」（後の昭和初期に吉本が「漫才」に改称）にいち早く注目し、番組の中心に据えた。これが吉本の「花月」などの小屋で大当たりをとり、超満員の観客を集め、大成功を収める。昭和初期には当代人気の漫才師のほとんどが吉本に所属していたという。

中でも大人気を博したのは花菱アチャコ・横山エンタツのコンビである。エンタツ・アチャコは、どたばた喜劇だったそれまでの漫才と違った、会話の掛け合いを中心にした「しゃべくり万歳」（今の漫才の原型）を創造し、有名な漫才「早慶戦」などで一世を風靡した。

1930年（昭和5年）は世界大恐慌のあおりで、不景気が日本にも訪れ、寄席の客足も大きく落ちた年であった。正之助は、この対策として木戸銭10銭均一という低料金の万歳専門館・南陽館をオープンする。南地花月の木戸銭は当時60銭であった。

「10銭にして儲かるかどうか考え抜きました。1000人は呼べるだろうと確信に近いところまで、いろいろ調べてやったんです」^(注-1)

南陽館は1日3回の興行で出演者を外に表示していなかったが、10銭という安さにひかれて観客層が広がり、「十銭万歳」の愛称で親しまれるほど予想以上の大入りとなった。加えて南陽館は、芸人たちの修練の場にもなった。吉本に所属していた芸人たちが総出演したが、あらかじめ芸の力量が審査され、出演の順番と出演料が決められたため、少しでも高い評価を得ようと競って芸を磨いた。万歳師たちは南陽館を「万歳道場」と呼んだという^(注-2)。

そのころ正之助が悩んだ問題のひとつに、ラジオという新しいメディアへ

〔注-1〕堀江誠二『吉本興業の研究』1995年、朝日新聞社、99ページ（以降「堀江」）

〔注-2〕堀江、102ページ

の対策があった。はじめ正之助は、聴衆にラジオで落語を聞かれたら、寄席に観客がなくなると考えて、芸人たちにラジオへの出演を固く禁じた。しかし当時の人気落語家・桂春団治が無断でラジオ出演した事件をきっかけに、正之助はラジオに対する姿勢を転換した。春団治のラジオ出演で、寄席の観客がむしろ増えたのである。正之助はそれ以降ラジオ局と和解し、南地花月の寄席中継が始まった。

映画に関しては、吉本は積極的だった。活動写真が娯楽として定着したのは大正中期であるが、昭和に入るとトーキーが登場する。正之助は吉本の芸人たちを全国に認知させるために、日活と提携し映画に出演させたばかりでなく、映画作品を劇場で上演することを発案し、観客をますます増やすことに成功した。

漫才には台本があり、作家がいる。吉本は1935年（昭和10年）に、当時としては珍しい、文芸部と称する部署を持ち、台本作家の組織化を図っている。文芸部には、東大、京大出の書き手が集まり、漫才や寸劇のネタが提供された^(注-3)。これらのネタは、吉本の漫才師たちの会合（「セリ市」と呼ばれた^(注-4)）で発表され、気に入ったネタがあれば手を上げさせ、芸人の個性に合わせて配分された。また正之助は1937年（昭和12年）に「漫才学校」を発足させ、徒弟制度にとらわれない新人育成の組織も作っている。

正之助はこうした戦術を次々と発案し、お笑いの事業化の原型を作っていた。正之助は言う。

「常に大衆を忘れない」ということが私の持論であり、吉本の信条である。“大衆第一主義”の大旗を翳して私は大衆の欲求に歩調を合わせ、大衆娯楽の開拓に一層熾んなるべき闘いを続けることを此の上もなき喜びとしている」^(注-5)

(注-3) 中野秀雄『「笑売」心得帖』中央経済新聞社、1992年、52ページ（以降「中野」）

(注-4) 堀江、153ページ

(注-5) 林正之助「発刊の辞」『ヨシモト』創刊号、1935年8月

Section 2 戦後の展開

戦前の吉本の隆盛は、第二次世界大戦によって甚大な被害を受けた。劇場のほとんど全てが破壊され、壊滅的な状態であった。芸人も散り散りになり、お笑いの興行に終止符を打たざるを得なかった。

戦後、吉本の事業が復活したのは、映画館経営によってであった。戦災を受けた劇場を修復し、アメリカ映画の映画館や進駐軍専用のキャバレーによって、経営を再開した。これが軌道に乗り、1948年（昭和23年）1月に株式会社化し、せいが会長に、正之助が社長に就任した。1949年（昭和24年）には大阪証券取引所の再会とともに株式上場した（1961年に東京証券取引所にも上場）。

戦後の復興とともに、わが国では演芸がブームになりつつあった。戦後お笑い演芸でいち早く成長したのは、松竹演芸（後の松竹芸能）であった。松竹は、渋谷天外の脚本による藤山寛美らの松竹新喜劇が大人気を博し、また道頓堀のマンモス寄席角座ではダイマル・ラケット、かしまし娘などのスターを抱えていた。

吉本は映画館事業などが軌道に乗っていることもあり、戦前のようなお笑い芸人による興行の再開には躊躇していたが、正之助の決断で1959年（昭和34年）、うめだ花月を演芸場としてオープンすることにした。このときの

出し物のコンセプトは、松竹新喜劇の「義理人情」に対抗して、「その逆を行け。見ているものがアホらしくて笑わなければしかたのないものを作ろう」^(注-6)という方針の下、人気スターに依存するのではなく、集団によるドタバタ・コメディを採用した。さらにストーリーを重視し、台本を数人で推敲し、舞台にかけるといった手法をとった。またスタート時点から、テレビ中継を前提とした番組作りを行った^(注-7)。

… (注-6) 堀江、216ページ

… (注-7) 中邨、20ページ

当時、大村昆、芦屋小雁・雁之助、佐々十郎、中山千夏、白木みのるらと契約がまとまり、アチャコも復帰した。うめだ花月の経営は当初芳しいものではなかったが、1962年（昭和37年）に朝日放送「てなもんや三度笠」の放映開始によって、吉本所属のスターの人气がブレイクした。この時期に合わせて、吉本は京都花月、なんば花月を演芸場として再開する。しかしコメディは人気があるものの、落語や漫才中心のプログラムは次第に飽きられ、花月は低迷することになる。

このような苦しい経験を救ったのは、ボウリング場の経営と、新しいタイプのスターの誕生であった。

1967年（昭和42年）にスタートしたラジオの深夜放送で、笑福亭仁鶴が受験生を中心とするラジオ視聴者の人気をさらった。さらに新しいタイプの落語家・桂三枝がやはり深夜放送から人気が出て、1969年（昭和44年）には毎日放送の「ヤングおー！おー！」で人気沸騰した。この2人に、横山やすし・西川きよしの漫才コンビを加えたタレントが吉本の新しい顔になった。これらのタレントを見にくる観客で花月の動員数はうなぎ登りに上昇し、連日超満員となった。

その後、吉本興業の経営業績は、上昇と下降を繰り返す。1980年のテレビ番組のフジテレビ「THE MANZAI」でブームが到来するが、2年ほどで終息する。しかし後年、明石家さんまや島田紳助、ダウンタウン、ナインティナインなど、そのときどきの人気スターを生み続けている。

中邨秀雄社長（当時・現取締役名誉会長）は著書『「笑売」心得帖』の中でこう言っている。

「笑いは背景となっている時代に非常に敏感です。…中略…特に生の笑い（舞台）は常に旬でなければ受けません。…中略…演芸場に来ていただいているお客さんは今何を求めているのか…中略…をできるだけ早く判断し、番組の編成をしています。時代の先取りとは、何が今いちばん風刺的なことをして受けるのかを考え抜くことのようにです。が、あまり先を読みすぎても世間には受け入れられません」^(注-8)

… (注-8) 中邨、27～28ページ

Section 3 東京の小劇場オープン

吉本興業は1994年3月に「銀座7丁目劇場」、95年3月に「渋谷公園通り劇場」と相次いで東京に小劇場をオープンした。客席数はそれぞれ140席、230席にすぎないが、2つの小劇場はテレビ・スタジオとしての機能を全て備えていた。オープンと同時に、テレビやラジオ局向けに何本かの番組制作が同時にスタートしオンエアされた。テレビやラジオなどのメディアに対する番組制作やタレントの番組出演による収入は、吉本興業の売上全体の70%を占めており、残りを劇場、不動産などの収入が占めている。2つの劇

場は、東京から情報を発信する基地としての役割を担っていた。さらにこれらの基地は、吉本興業のショービジネスのショールームでもあった。

もうひとつ、この小劇場には大きな役割が期待されていた。新人タレントの発掘と若手プロデューサーの育成である。吉本では大阪「うめだ花月シアター」や「心斎橋筋2丁目劇場」、名古屋「吉本広小路小劇場」（1997年「吉本栄劇場」のオープンに伴って閉館）などで、すでに頻繁にオーディション（吉本ではこれを「虎の穴」と呼んでいる）を行っていた。新人を募集し、観客を審査員にしてアンケートをとり、残った新人を何度も舞台に立たせて育成していくのであるが、銀座と渋谷では東京発のお笑いタレントの発掘をめざしていた。この中から「ロンドンブーツ1号2号」などが育った。

「札幌でもオーディション番組をやっているんですよ。これには昔ながらの審査員がセレクトする方法と、客がすべてという方法があるんですが、僕は客がすべてとするほうが正しいという気がしてきました。というのは、その時代の客のゼネレーションがスターを作ってくれるわけですから」（注-9）

（注-9）堀江、253ページ

中邨氏によれば、笑いは10代には10代の、20代には20代の、というように年代ごとにセグメント化されていて、多様に異なっているという。しかし反面、吉本新喜劇の過去のギャグを集めて今様に編集したビデオ「吉本新喜劇ギャグ100連発」がヒットしたように、外見は今様でも本質は変わっておらず、それはあたかも音楽のリバイバルのようだと述べている（注-10）。また次のようにも言う。

（注-10）中邨、10～22ページ

「我々のタレントは大阪発やと思っていたんですが、実は大阪発・東京経由でなければ全国に届かないんです。たとえばいま東京で活躍しているニンティナインは大阪ではほとんど売れていないのに、札幌や福岡ではすでに知られている」（注-11）

（注-11）堀江、250ページ

東京進出に当たっては、大阪や名古屋の小劇場で実験を繰り返し、東京でも公会堂で何度か公演をした結果、タレントにどのくらいのファンがいて、タレントの組み合わせによって観客がどのくらい動員できるかが予測できるようになったという。その結果、銀座や渋谷のオープンにこぎ着けることができた。さらに2001年には新宿に「ルミネ・the・よしもと」をオープン。業績は好調である。

タレントの発掘に関しては、吉本興業はもうひとつのシステムを持っている。「吉本総合芸術学院（NSC）」である。NSCは1982年、大阪に開設された。1年間にわたるカリキュラムは芝居の所作から声楽やダンスに至るまで、およそタレントに必要な芸事で構成され、発表会やオーディションのチャンスが与えられていた。ダウタウンはNSCの一期生であった。今では島田紳助などが漫才からキャスターとして活躍していることが影響してか、テレビのニュースキャスターなど幅広いタレント志望者もNSCに入ってくるという。1995年には東京校も設立した。

吉本の所属タレントは650人ほどであるが、実際に所属契約をして固定的な契約金が支払われるタレントの数は少ない。現在の最高所得は所得番付にも度々登場する明石家さんま、ダウタウンの松本人志、浜田雅功で2億～4億円だが、最低は限りなくゼロに近いという。

新人育成はタレントばかりではない。むしろ新人タレントを発掘し育てるプロデューサーなどがいなければタレントは生まれてこない。中邨氏は、新人の育成とは「第一義的には、プロデューサー、ディレクターという裏方の

養成」のことであり、その後に芸人の養成があると言っている^(注-12)。しかも売れるタレントを育てるためには「その世代に合った波長を持つプロデューサーが必要で、昔の経験からなんとかするという時代ではない」^(注-13)。メディア戦略を担う若い世代に人材発掘、人材育成を全面的に任せたいと言う。その一環としてプロデューサーや技術担当者など放送事業の製作スタッフ養成学校「なんばクリエイターファクトリー」の立ち上げ、運営に参加するなど、人材育成に力を注いでいる。

……^(注-12) 中邨、79ページ

……^(注-13) 中邨、63ページ

Section 4 吉本興業の多角的事業

吉本興業は多角的に事業展開している。中邨氏の持論に「3割3分説」というのがあり、プロデューサーの企画の成功率はどんなにがんばっても3割3分が限界であり、リスクが高いという^(注-14)。

……^(注-14) 中邨、72ページ

「常に大衆、不特定多数の方々と相手に、我々の商売はやっているわけで、この大衆の特質を一言で言えば『飽きっぽい』ということです。『もう飽きた』と言われても我々は生活していかなければなりません。…中略…そのときに総合的な娯楽産業という大きな市場で営業をするほうがリスクが少ないのではないかと考えるのです」^(注-15)（中邨氏）

……^(注-15) 中邨、154ページ

このようなリスクな吉本の経営に安定基盤を築くために、事業の多角化を推進している。最近の展開を挙げるだけでも次のようなものがある。

<国内外の広域展開・メディア展開>

- ・再建中の京都放送に資本参加^(注-16) ……^(注-16) 日本経済新聞1996.2.1
- ・3D映像シアター「吉本海岸通り劇場」神戸にオープン^(注-17) ……^(注-17) 日本経済新聞1996.5.17
- ・商店街活性化策のための金沢「堅町劇場」運営指導・受託^(注-18) ……^(注-18) 日経流通新聞1996.8.8
- ・吉本女子プロレスを発足
- ・コミュニティーFM「YES・fm」開局^(注-19) ……^(注-19) 日経流通新聞1996.11.2
- ・ソニー・ミュージックエンタテインメントなどとのジョイントによる中国でのオーディションの実施と「上海パフォーマンスドール」デビュー^(注-20) ……^(注-20) 日本経済新聞1996.11.12
- ・ハワイに現地法人「YOSHIMOTO U.S.A.,INC」を設立
- ・マイカルとの提携によるお笑いアミューズメントパーク「小樽よしもと劇場」をオープン
- ・「(株)ファンダンゴ」「(株)ニューエックス」を設立し、インターネット事業、スポーツ事業に本格的に乗り出す
- ・岡山に「よしもと3丁目劇場」をスタート
- ・ニチイ学院と提携し高齢者向け娯楽商品を共同開発^(注-21) ……^(注-21) 時事通信2000.1.25
- ・海外アニメ映画配給事業に参入^(注-22) ……^(注-22) 時事通信2000.10.4

<テナントビル>

- ・複合テナントビル「YES・NAMBAビル」(1996年オープン)^(注-23) ……^(注-23) 日本経済新聞1996.11.24

<飲食店経営>

- ・ディスコ「デッセ・ジェニー」(1987年開設、1996年閉鎖)、ライブディスコ「ベイサイド・ジェニー」、ライブハウス「アンコール」「香港飲茶吉本」などの経営
- ・たこ焼きフランチャイズチェーン「幸せのたこ焼き 吉本茶屋 たこばやし」

- の関連会社による直営店展開（大阪）^(注-24) …… (注-24) 日経流通新聞1996.12.26
- ・大阪水上バス、日本情報システムを代理店とする、たこ焼きFC「たこばやし」の展開^(注-25) …… (注-25) 日本経済新聞1997.3.11
 - ・石焼ビビンバ店全国展開
- ＜物品販売＞
- ・ミネラルウォーター「てんねんでんねん」
 - ・ナインティナインらが登場するセガサターン向けゲームソフト「ファンキー・ファンタジー」の企画・制作^(注-26) …… (注-26) 日経産業新聞1996.8.23
 - ・缶飲料「花月のお茶」をエフ・ヴィ・コーポレーションを通じ全国の自販機で販売^(注-27) …… (注-27) 日経流通新聞1996.10.8
 - ・キャラクター菓子「お菓子でんねん」シリーズ、たこ焼き型シュークリーム「たのも買うてんか」^(注-28) …… (注-28) 日経流通新聞1996.11.23
 - ・吉本のキャラクター商品コーナーを持つコンビニエンスストア「VENRIS 渋谷宇多川店」オープン^(注-29) …… (注-29) 日経流通新聞1996.12.10
 - ・スクリーンセイバー「よしもと」（富士通BSCより発売）^(注-30) …… (注-30) 日本経済新聞1996.12.13
 - ・日新食糧とのお米の共同販売企画「吉本印のどまんなか」
 - ・やまや（福岡市）との共同開発による「めんたいたこやき」^(注-31) …… (注-31) 日本経済新聞＜西部＞1997.3.14
 - ・銀座キュートと共同開発によるパーティーグッズ「吉本興業笑品」^(注-32) …… (注-32) 日経産業新聞1997.3.19
 - ・格安海外航空券をネット販売^(注-33) …… (注-33) 時事通信2000.10.23
 - ・ローソンと提携し芸人開発商品を販売^(注-34) …… (注-34) 時事通信2002.10.16
- ＜関連サービスその他＞
- ・ホテル日興大阪との提携による結婚披露宴パッケージ「結婚でんねん」^(注-35) …… (注-35) 日経流通新聞1997.3.18
 - ・タレントが同伴する旅行が売り物の旅行代理店「よしもとツアーズ」
 - ・月刊誌「asayan」、音楽専門誌「MaMA Magazine」^(注-36) を発行する出版業 …… (注-36) 日本経済新聞1997.5.16

吉本興行の2002年3月期連結決算では売上高が前期比10.2%増の376億円、経常利益が42.6%増の28億円で、ともに過去最高を更新した。テレビなどで若手タレントの出演番組が増えたことと、「ルミネ・the・よしもと」の好調などが増収の要因となったようだ。

また経団連と日経連が統合された「日本経済団体連合会」の新メンバーになることが決定。最近では大学生の就職希望先ランキングでも上位に顔を出す人気企業となっている。

会社の規模が大きくなるにつれ、組織は複雑化してきている。林正之助が社長であった時代には、組織は制作と経理・総務の2部門だけだったが、多角化によって部門も多岐にわたっている（【資料2】）。

さらにここ数年、社員が大幅に増加した。顔や名前がわからず「まるで部門ごとに別々の会社がやっているようだ」（中邨氏）というのが社内の声を代表していると言えよう。

そんな中、従来から個人の才能や努力が重視されてきた社風からか、社員間、部門間のコミュニケーションがとれていないことが指摘されてきた。有力タレントを育てているのはタレントマネジメント部だけの仕事になっており、しかも担当は固定化しがちという。一方、イベントやメディアなどほかの部門が有力タレントに依存している割には、各部門が協力し、全社を挙げてタレントを育てるという体制が弱い。「飲食であれば、食器1枚にしても“吉本らしい”というひとつのコンセプトを持ってやらないといけない」（中邨氏）にもかかわらず、社内の連携は今ひとつ。今後の課題である。

【資料1】吉本興業の経営理念(平成5年制定。「堀江」より)

【経営理念】

我が社の社員の幸せは、自らが楽しんで生きること、社会に貢献し、人々を幸せにすることである。

我が社の社会への責任は、人々や自分自身が笑顔や笑い声を、いつも持てるようにすることである。

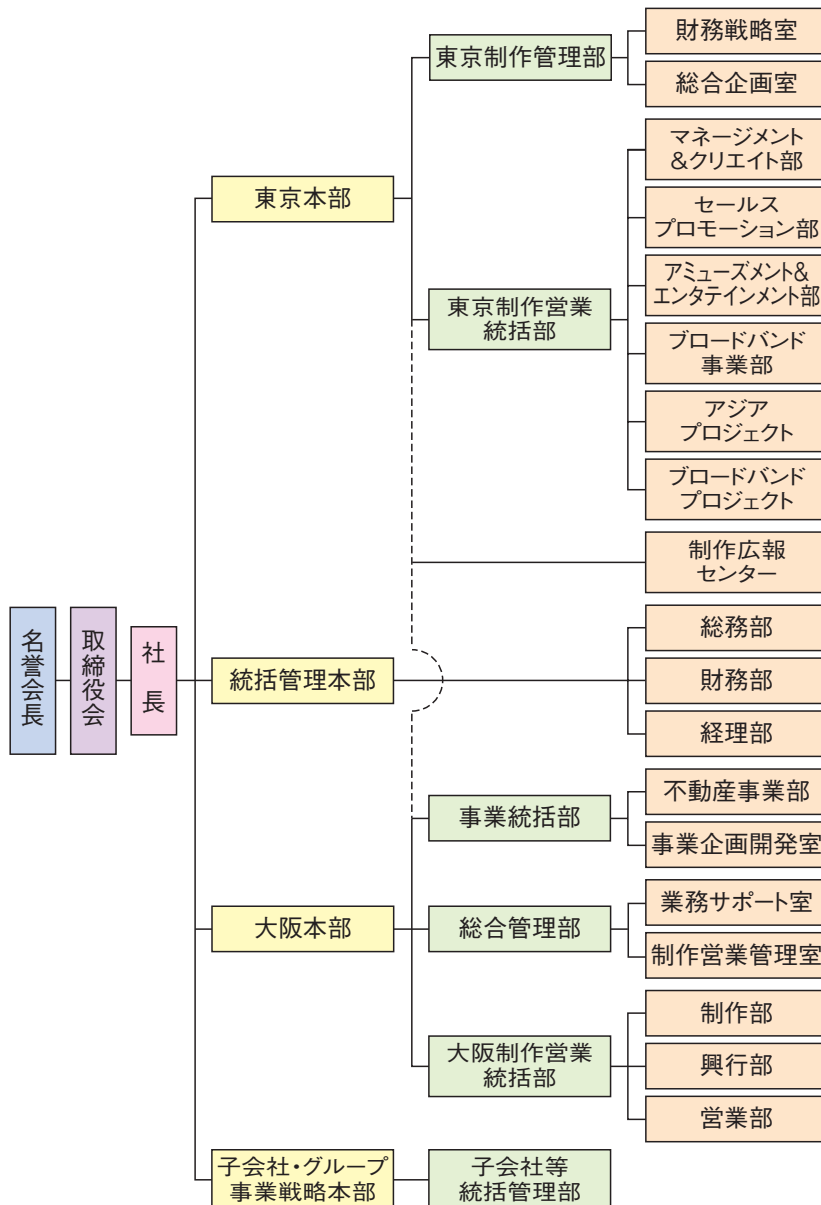
【個人の行動規範】

我が社の社員のありかたは、自分の人生を深く愛し、いっぱい会社で遊び、創造の夢と破壊の勇氣、おおらかな自信と率直な謙虚、日常の誠実と明日への飛躍を、気楽に持ち備えていることである。

【組織の行動規範】

我が社の仕事のありかたは、夢から笑顔を創造するために、個人の興味と力を組織に生かし、あらゆるものと融合し、結果として、蓄積と発展を生み出すことである。

【資料2】吉本興業組織図



出典：吉本興業ホームページより



Chapter 4

漫画業界

ケース 集英社・少年ジャンプ

Section 1

発行部数日本最大の週刊誌「少年ジャンプ」

わが国の出版業界において、最大の発行部数を誇る雑誌は、集英社の週刊漫画誌「少年ジャンプ」である。週刊少年ジャンプの年間平均発行部数はピーク時の1994年には635万部に達し、2位の「少年マガジン」(365万部)、3位の「少年サンデー」(150万部)を大きく引き離していた。

この数字は総合週刊誌のトップ「ポスト」の85万部、それに次ぐ「週刊現代」の73万部や女性誌「non・no」の90万部（いずれも1995年後半期の平均販売部数^(注-1)）と比べて驚異的であった。

（注-1）日経産業新聞1996.4.26

1994年の雑誌、単行本を合わせた漫画の総販売金額は5724億円で、出版市場全体の約4分の1を占めていた。出版物のラインアップの中に漫画があるかどうか、出版社の収益力を決めていると言われており、現実はこの年は漫画の大手3社が売上、申告所得ともに上位を占めていた。

当時、総合出版社で売上高が1000億円を超えていたのは講談社、集英社、小学館の3社であり、申告所得では集英社をトップに、講談社、福武書店（後にベネッセコーポレーションに社名変更）、小学館が100億円以上の所得を上げていた。集英社、講談社、小学館は漫画のビッグスリーであり、この大手3社に集英社の子会社である白泉社を含めた4社で漫画単行本の4分の3強のシェアを握っていた^(注-2)。

（注-2）以上の数字はいずれも日経ビジネス1993.9.13、115ページ

この年の少年ジャンプ1誌の年間売上は、小売価格1冊210円（当時・現在220円）、年間出版回数約50回として、小売価格の68%が出版社の売上となるため、計算上約400億円前後となる。雑誌に掲載された漫画は後に単行本として出版される。単行本は雑誌で使用した原盤がそのまま流用できるため、小売価格400円前後として、漫画家への印税10%、造本費20~30%、書店のマージンを差し引いても1冊について140~150円が出版社の粗利益になる。少年ジャンプに掲載された鳥山明の「ドラゴンボール」の場合、初版印刷部数が200万部を超えるので、1冊の粗利が150円とすると、1巻当たり3億円以上の利益が生まれるという^(注-3)。

（注-3）日経ビジネス1993.9.13、116ページ

Section 2

少年ジャンプの創刊

集英社は1926年（大正15年）に、学年誌を主力としていた小学館の娯楽雑誌部門として設立された。1949年（昭和24年）に小学館の子会社として株式会社に改組され、時の人気作家山川惣治の「少年王者」を連載の中心に

据えて少年月刊誌「おもしろブック」が創刊された。その後「明星」「週刊明星」等が創刊され、ある程度成功を収めた。1955年（昭和30年）に創刊された少女向け月刊誌「りぼん」や1963年（昭和38年）創刊の少女週刊誌「マーガレット」も成功したが、「少年ブック」1誌になった少年誌部門は不振であった。そのころ1959年（昭和34年）に「週刊少年マガジン」（講談社）、「週刊少年サンデー」（小学館）が相次いで創刊され、週刊誌が世の中のブームになっていた。

1963年（昭和38年）に少年ブックの編集長になった長野規は「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務まらない」^(注-4)という考え方をもち、数字やデータを重視する編集者だった。都内の小学校数校に依頼し、小学生へのアンケート調査を実施した。その調査の結果、小学生が重要視する3つのキーワードが表れたという。

- ①一番心あたたまるとは……友情
- ②一番大切に思うことは……努力
- ③一番うれしいことは……勝利

この3つのキーワードは「少年ブック」の編集方針となり、後に「少年ジャンプ」へと継承された。つまり全ての漫画の主題にはこの3つの意味する要素を必ず入れることが確固とした編集方針となった。

1968年（昭和43年）に少年マガジンなどの先発週刊誌に追随するために、週刊誌が構想された。「少年ジャンプ」である。しかし当時雑誌単体で黒字を出すことはなかなか困難があったため、月2回刊でスタートすることになった。

初代編集長になった長野が描いた新雑誌「少年ジャンプ」の当初の構想は、大鑑巨砲主義だったという^(注-5)。そのころすでに大作家であった手塚治虫や、「少年マガジン」で「ちかいの魔球」や「あしたのジョー」（原作・高森朝雄）が人気だったちばてつや、「巨人の星」（原作・梶原一騎）の川崎のぼる、「少年サンデー」「おそ松くん」の赤塚不二夫、「伊賀の影丸」の横山光輝など、時の人気作家全員を取り込む作戦であった。

長野は読みごたえのある漫画誌を理念として、定価をサンデーやマガジンの60円を上回る90円に設定し^(注-6)、ページ数も30%多くし、ほぼ全ページを漫画で埋め尽くす斬新な構想であった。しかし長野の巨艦構想は2つの理由で破綻することになる。

- ①時の人気作家に執筆を依頼したところ、先行誌の仕事を理由にことごとく断られた
- ②原価計算の結果^(注-7)

②について説明すると、集英社には原価計算を担当する営業管理という部門があったが、それ以前に編集の考え方の根拠として、自分で原価をはじき出すべきだというのが長野の方針だった。そこで副編集長が予算設定をすることになった。売上原価率を85%と予測し、ここから造本費や宣伝費、間接経費などを差し引くと編集費が非常に少ないことに気づいたのである。この編集費の中では、大作家の原稿料はもちろんのこと、中堅作家

（注-4）西村繁男『さらばわが青春の少年ジャンプ』（以降「西村」）飛鳥新社、1994年、26ページ

（注-5）西村、61ページ

（注-6）雑誌の定価について、創刊当初の少年ジャンプは他誌に比べて高価格であったが、後に値上げを控え、現在に至るまで他誌より10～20円安い定価設定を価格政策の特徴にしている

（注-7）以下のエピソードの原価計算の内容などは、「西村」66～90ページに詳しい

も使えない。新人クラスを使うしかなかったのである。

こうして、苦肉の策から、大家や人気作家に依存する政策を180度転換して、新人を起用する方針に切り替えざるを得なくなった。しかし新人を起用するにはテーマやストーリー、作画などで編集者が掲載作品として鑑賞に堪えられるだけのものに育てていかざるを得ず、時間のかかる仕事であった。それでも漫画家のアシスタント等をしている漫画家志望の青年たちに、広く声をかけた効果から、編集部には生活に窮した新人が続々と訪れてくる。「新人漫画家には腹一杯飯を食わせてやろう」という長野の言葉から、集英社にいけば、原稿の採用はともかく「腹一杯飯が食える」という評判が伝わったという。

少年ジャンプは何とか創刊（発行部数10万5000部）にこぎ着けたものの、主力の連載企画をほとんど新人に頼らざるを得ないという賭けに近いものであった。しかしそうしてスタートした永井豪「ハレンチ学園」、本宮ひろ志「男一匹ガキ大将」は後に圧倒的な支持と強い批判の間で、世の中に議論を巻き起こすほどのブームになった。

Section 3 少年ジャンプの編集体制

長野が打ち出し、その後ジャンプの編集体制を特色付けたものに、いくつかの特有な仕組みがある。

1-アンケート調査の重視

もともと集英社では、雑誌のウェイトが大きいと、雑誌の発売動向を常にチェックする必要があり、発売後の3日目調査、5日目調査などが行われていた。

ジャンプには長野の方針で、創刊号から読者アンケートはがきが綴じ込まれた。それも回答数を増やすために懸賞付きであった。アンケートの質問項目は読者の好きな漫画を問う定型の質問以外に、編集者が交代で毎回異なる質問を考えて加えることにした。長野はアンケートはがきの作成に当たって、担当者が何を知りたいのかを執拗に問い、担当者も自ら集計することでそこから何が読み取れるのかを常に考えることが大切だ、と言っていたという^(注-8)。このような調査の中には、連載漫画のストーリーがどう展開したら良いかという、作品作りにまで読者の意見を求めることすらあった^(注-9)。

… (注-8) 西村、95ページ

… (注-9) 日経ビジネス1993.9.13、116ページ

アンケート結果は到着したものからすぐに集計され、編集部内に速報として流された。編集者は自分の担当の漫画の人気ランキングに強い関心を持ち、数字を重視する組織文化として定着したという。

2-少年誌初の新人漫画賞の募集

作品募集は創刊とほぼ同時に始められた。そのころ他誌に新人賞がなかったために、予想を超える応募があり、新人発掘の有力な武器になった。第1回の応募者の中には後年「サーキットの狼」で人気となった池沢さとしが含まれ、これらがジャンプの人気作家輩出の基盤となった。新人賞はその後手

塚賞、赤塚賞の2大漫画賞のほかに、毎月締め切りの月例新人賞なども設けられた。今日ではさらに漫画の原作となる小説募集や、キャラクター・デザイン、4コマ漫画の懸賞募集などさまざまな形態に広げられ、整備されている。

3-漫画業界初の専属制

新人作家も人気が出ると当然競合誌からの執筆依頼が増える。せっかく育てても他誌にとられるのでは、育成の意味がなくなる。これに対抗するために専属制が発案され、本宮ひろ志を第1号として契約が結ばれた。専属契約の中では、契約金が支払われる代わりに、契約期間の1年間は他誌への執筆はおろか、執筆交渉すら禁じるものであった。さらに商品化権などの扱いについても契約に盛り込まれた。

ジャンプでは新人が専属となり、後々専属契約のない作家の作品は掲載しないという方針が貫徹された。この制度と並行して、ジャンプの編集者は新人の作品作りに積極的に関わり、ストーリーや作画に深く関与することになる。それ以前の編集者は、大作家の作品のできあがりを待つだけの、使い走りのような役割だったのである。

たとえば、「Dr.スランプ」や「ドラゴンボール」で空前のブームを築いた鳥山明は、1976年ごろ新人賞に応募してきたものの、入賞レベルにはおおよばない素人であった。しかし社歴2年の若い編集者が強い興味を持った結果、その編集者の2年間にわたる指導の下で、約500ページにわたる原稿を没にして初めて、鳥山明は「Dr.スランプ」で登場することができた、という伝説もある^(注-10)。鳥山の後の作品「ドラゴンボール」は、テレビアニメ、劇場アニメ、キャラクター商品、テレビゲームなどさまざまなメディアに発展する空前のブームとなり、ジャンプの600万部への原動力となったと言われている。

〔注-10〕 西村、233ページ

また同様に一大ブームとなった「キン肉マン」の作者ゆでたまごは、第9回赤塚賞の準入選に入った高校3年生の2人組である。ジャンプの編集者が2人の将来性を見込み、就職が決まっていた彼らの両親を説得して東京に住ませ、訓練の後デビュー作として世に出たのが「キン肉マン」である^(注-11)。

〔注-11〕 西村、236ページ

専属制の仕組みにさらにアンケート重視の方針が重ねられる。ジャンプでは漫画の掲載は10回をめどに開始されるものの、アンケートによる人気が上昇傾向ならば続行、逆に下降傾向ならば完結に向けてストーリーをまとめていく方法ができあがった。たとえば漫画家がテーマ的に終わらせたいと思ったとしても、人気がある限りはいつまでも続行が編集部から要求される。

有望な新人を自らの手で育成した編集者が評価されるという文化はこのような仕組みの中から生まれた。「自分の担当漫画家がどんなに売れても、先輩から引き継いだ相手ならあまり評価されない。だから編集者全員が目玉のようにしてボツ原稿の山を読み、モノになりそうな新人を発掘しようと必死になっている」(元編集長・西村繁男)^(注-12)。

〔注-12〕 日経産業新聞1995.1.1

ただ少年ジャンプの発行部数が成長を続けていた1991年から95年に至るころ、長期連載の人気漫画が10本前後あり、いきおい新人の作品は月刊誌や別冊増刊号などに掲載せざるを得ない傾向にあった。

漫画家は、雑誌掲載で手にできるのは原稿料だけだが、単行本になれば印税として通常定価の10%が配分される。作品がアニメーションやキャラク

ター商品化されれば、契約に応じて原作料や著作権料などの配分を受けることができる。漫画の全ての権利を出版社が持っているアメリカなどに比べて、日本の漫画家の権利は守られていると言われている。この権利擁護の仕組みが漫画に新人を吸引する大きな魅力になっている。

さらにもうひとつ、少年ジャンプの編集部が熱心に取り組んできたものがある。ジャンプに関して初期のころから、読者参加型のイベントが数多く開かれた。漫画家と読者を引率した旅行会を開催したり、漫画教室、アニメフェスティバルなどを全国主要都市で開き、読者と漫画家と編集者を結び付ける場を作った。さらにやはり全国各地で漫画家になりたい人向けの「スカウト・キャラバン」も開催した。直接読者や漫画家志望者と接して、彼らの感想や反応を確認することは、編集者らにとって有意義な情報摂取の場所であるという。

Section 4 マルチメディア展開

少年ジャンプの創刊以来、人気となった漫画は次々とアニメ化され、キャラクター商品や異なるジャンルへのソフトへと活用されていった。アニメ化された漫画は「マジンガーZ」（永井豪）、「サーキットの狼」（池沢さとし）、「キャッツ♥アイ」（北条司）、「キャプテン翼」（高橋陽一）、「北斗の拳」（武論尊・原哲夫）など枚挙にいとまがない。

しかしジャンプの編集部では、テレビ局や制作会社主導で進められるアニメ化には不信を持っていた。確かに雑誌とテレビのメディアミックスによる波及効果は計り知れないものがあった。しかしまだ連載中の漫画がアニメ放映終了とともに人気を失ったり、アニメ化しやすいような漫画を編集者が漫画家に要求したりしたことで、漫画本来の面白さの追求が損なわれる例もあったという。したがってジャンプ編集部では、連載開始1年に満たない作品のアニメ化を原則として受け付けず、アニメ作品のチェックもするという方針を打ち出した。

しかし、とは言うものの、多メディア展開は時代の要請と考えられていた。メディアミックスによるマルチゲーム雑誌として「Vジャンプ」が集英社から1993年に創刊されたのもそうした対応の一環と言えた。

日本の漫画やアニメーションはハリウッド映画と並んで世界で通用するコンテンツであるという見方が最近強くなっている。その証拠に、ハリウッドの映画会社が日本のアニメーターをスカウトしたり、米ウォルト・ディズニーが人気アニメーション作家宮崎駿氏の著作権を管理する徳間書店と提携したり（注-13）、といった動きが頻繁に見られるようになった。漫画を原作とする人気アニメ「攻殻機動隊」が全米ビデオの売上ナンバーワンになったり（注-14）、少年ジャンプが出版権許諾し台湾や香港で発行された少年誌がその国最大のコミック誌になったり（注-15）、ベトナムやタイで「ドラゴンボール」や「キャプテン翼」が人気になったり（注-16）と数え上げればきりが無い。2002年秋には米国で少年ジャンプの英語版が発売され、人気を博している。

「MANGA」はすでに英語ないしは国際語になっており（注-17）、販売市場として国際化しているばかりでなく、最近では海外の漫画家も増え、日本をめざしてきているという。海外に進出して漫画出版を進める一方で講談社のような

（注-13） 日経産業新聞1996.9.5

（注-14） 日本経済新聞1996.10.20

（注-15） 日本経済新聞1993.7.6（夕刊）

（注-16） 日本経済新聞1996.10.20

（注-17） 日本経済新聞1996.5.25

に「MANGA奨学金制度」を作り、海外の漫画化志望者の募集と育成に取り組む出版社も出てきた^(注-18)。

…… (注-18) 日本経済新聞1996.2.25

Section 5 集英社の組織改革とその後

少年ジャンプが600万部を超え、独走し始めると、編集部は「ジャンプ軍団」などと呼ばれ、集英社内でも特別な存在と見られるようになった。第4代編集長となった後藤広喜氏は、入社以来ジャンプ以外の部門を経験することなく役員にまで選ばれた人である。漫画家の担当を変えないほうが、漫画家育成のうえでもよしとされる考え方もあったようで、ジャンプ編集者の異動は新雑誌の創刊時を除き、極端に少なかったという。

しかし1988年に集英社の社長に就任した若菜正氏は、集英社の組織が肥大し、中高年社員が多くなり、役職就任年齢が高齢化する体質に危惧を抱き、組織改革を実行していく。組織の統廃合、編集部間に限らず営業や管理と編集の間の人事異動の実施、役職の若返り、役員の担当変更、役員の関連会社への転出などが実行された。出版社では一般に編集と営業部との間に垣根があり、別会社という雰囲気さえあると言われるが、若菜社長の組織改革は出版社のこうした組織風土を、近代企業のそれへと脱皮させたいという経営方針の下で行われた^(注-19)。

…… (注-19) 西村、272ページ

少年ジャンプでは、1995年5月に10年以上続いた人気漫画「ドラゴンボール」の連載が終了した。同時代を生きてきた世代にとっては「ドラゴンボールが終わったぞ!」が共有の話題となり、ひとつの事件として受けとめられた、とまで指摘する評論家もいる^(注-20)。「ドラゴンボール」と前後して、ジャンプの人気作品だった「幽☆遊☆白書」や「SLAM DUNK」などが相次いで連載終了した影響からか、ジャンプの発行部数は1994年末の653万部をピークに、それ以降は下降を続けた。一方、競合誌の少年マガジンは「金田一少年の事件簿」などのヒットで400万部台へと部数を伸ばし、ジャンプを追撃した^(注-21)。そしてついに1997年、マガジンがジャンプを捕らえた^(注-22)。ジャンプの発行部数が430万部に對し、マガジンが415万部。実売でほぼ並んだ。その後ほどなく発行部数も逆転し、徐々に差を広げていった。またこのとき小学生に限った閲読率を見ると54%（ビデオリサーチ「子供調査」）でダントツ首位に立ったのが小学館の「コロコロコミック」だった。人気ゲームソフト「ポケットモンスター」などの情報を独占掲載して2年間で約100万部も増やし、約160万部としたのである。

…… (注-20) 猪飼幹太氏の評論、日本経済新聞1995.6.6（夕刊）

…… (注-21) 日本経済新聞1996.11.26
(注-22) 朝日新聞1997.7.28

しかし2002年、ジャンプは再び首位を奪回した^(注-23)。「シャーマンキング」「ヒカルの碁」「ONE PIECE」などのヒット作品の出現と、対照的にマガジンがヒット不足に悩んだことが大きな要因と見られる。

…… (注-23) 朝日新聞2002.10.8

Section 6

インタビュー記録

(1995年、筆者が行ったインタビュー記事の抜粋・集英社本社にて)

後藤 広喜氏

第4代少年ジャンプ編集長・(株)集英社取締役(当時)

——少年ジャンプが成功した要因をどうお考えになっていますか？

時代の流れに乗ったというか、ちょうど昭和43年に団塊の世代の人たちが20歳前後になって、ジャンプが創刊されて、漫画の読者が大人も読めるような内容を求めていたということがひとつ。それと表現欲求を持っていた人たちが、その当時で言えばマガジンやサンデーでは敷居が高いと思っていたところに、絵がへたくそな、ズブの素人でも入り込めそうな雑誌が創刊されたのが、少年ジャンプだった。少年ジャンプという雑誌の中に当時の膨大な人口がいるわけですね。人口が物理的に多いということは才能の比率も多いということです。その人たちがともかくジャンプに集まったんです。それと読者調査を徹底的にした。徹底的にいろんな角度から調査をして自分たちの感性をデータの裏付けで検証しながら雑誌作りをしてきたということが2つ目に挙がるのではないかと思います。

——有名な「友情・努力・勝利」というテーマは今も変わらないのですか？

27年間毎年聞くんですけども、全く同じですね。自由とか健康とかいう言葉も入ってきてはいますが、その3つは不動で変わらない。大人が言うほどには子供の気持ちというか、心の琴線みたいなものは変わらずにいつも流れている。だから編集姿勢としてずっと持っています。

——綴じ込みのアンケート用紙にいじめに関しての質問を見かけましたがどう使うのですか？

いじめは社会問題になっていますから、当然少年ジャンプはいじめを取り上げねばならないのではないかと、誰かの提案から出たものですね。設問の中身も交代で作っていますから、自分の聞きたいことを聞くわけですね。問題意識のない人は情報を仕入れないから遅れる。競争は激しいですから。

——こういう情報を編集者はいつでも引き出せる形になっているんですか？

いつもオープンになっていて、それをどう利用するかは各編集者の自由です。

——新人賞に応募してきた新人作家の担当はどのように決めるのですか？

それは熾烈な奪い合いをするのです。今、編集部は編集長も入れて21人ほどですが、スタッフを4班に分けて、各班が持ちまわりで応募してきたものを見るわけです。毎月100通ぐらいの応募作品を全員で見ます。優先権はまずそこがとります。その班の中で、まず若い人が好きなのをオファーしているんです。で、残ったのを先輩がもらう。それでも漏れたのを他の班の人がもう1度見るわけです。その中からこれはよさそうだというのを引っ張り上げるんですよ。

——新人作家の育成はどう行われるのですか？

少年ジャンプは新人育成雑誌として年4回、分厚い増刊号を出しています。

その中で何回かチャレンジさせたり、新しいテーマをそこで試させたり、また本誌に戻したり、そういうことをまめにやらないと駄目です。うまく育てていないという噂が立つと、相当怖いからです。

——作家や編集者の評価は読者の評価ですか？

「面白いもの3つに丸を付けてください」という質問は、全てではないですが、かなり大きなウェイトを占めている。これは非常に客観性があるのと同時に、ベテラン漫画家の連載終了を言い出しにくいときにも非常によいわけです。「でも先生、読者の評価はこれだけです」。ベテランであろうが、今出た新人と常に同じ土俵で競争していなきゃならない。しかし公平だというのが誰にでもわかるんです。

——アンケートは毎回どのくらい戻ってくるのですか？

懸賞付きですが、自分で切手を貼ってもらうので、3万から5万通くらいです。当該号で描いた自分の物語とかアイディアがどういう支持を得たのか、または得ていないのかというようなことがビビッドにわかるわけですね。

——新人を育てて描かせるという意味でジャンプは一貫生産ですが、コスト的にも安いということになりますか？

新人のほうが原稿料が断然安いわけですからね。今年のジャイアンツみたいなもので、大物を捕らえればいいというものではないですね。空洞化現象というか、自分のところで育てないでほかから集めてばかりでは駄目ですね。

——数字でコントロールされることに対して、よく編集部は聖域扱いされると言われますが。

それは考え方でしょうね。たとえば売れなくなるといろいろ言われるわけです。表紙が悪いんじゃないとか、もっと薄くしろとか。みんなてんでバラバラなことを言う。でも最後に決めるのは編集長です。雑誌が売れなくなったら、責任とるよとこれだけなんです。

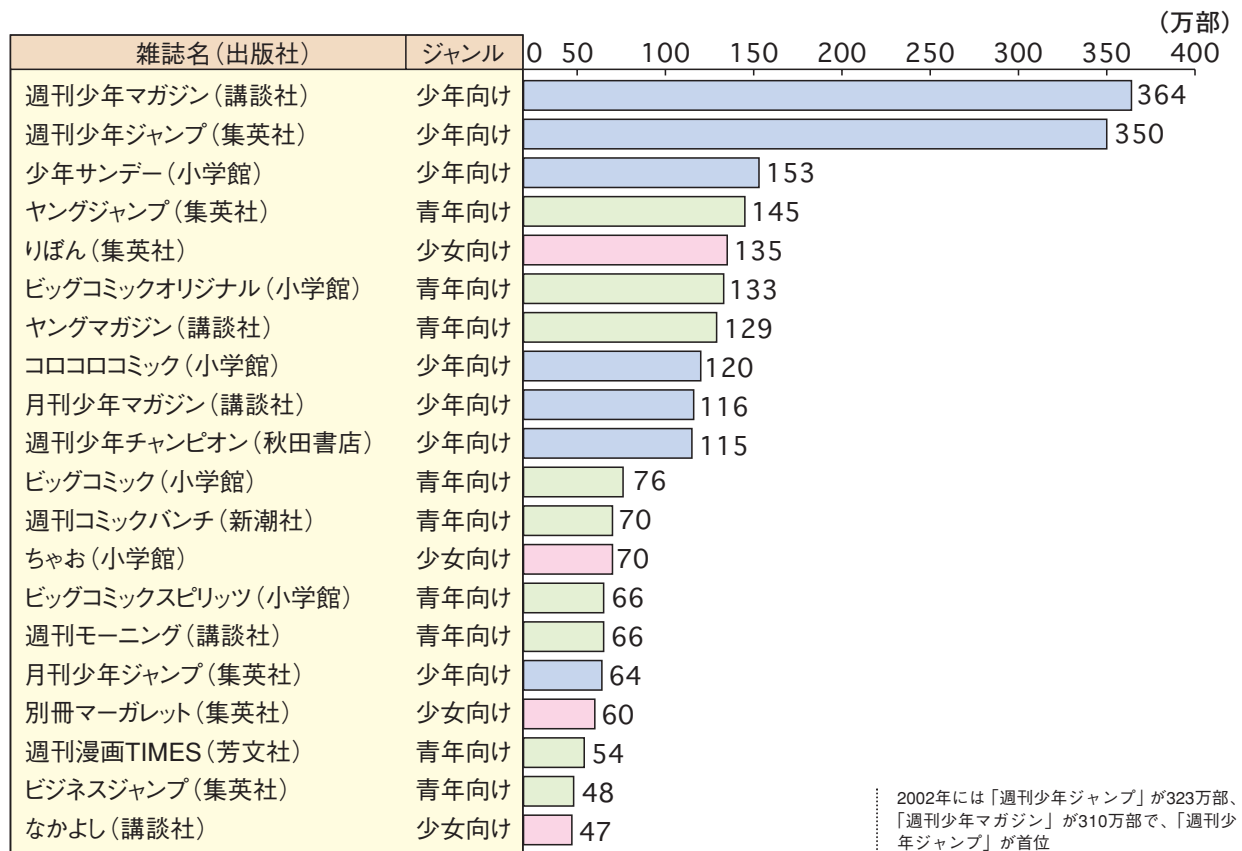
——今までジャンプの場合は右肩上がりですから、文句も言われなかったのではないですか？

ただ、600万部でしょう。たとえば売上率が90%以上という雑誌はものすごく売上がいいわけですが、少年ジャンプが97.5%の売上率設定をしていれば、1%で6万部違うのです。大部数には大部数の苦勞があるんですよね。売上率が2%下がったら、12万部返品として返ってきますから、そういう事態にはもう生きた心地がしない。

——予算の達成度が悪いと大変ですね。

ある時期にいい雑誌と悪い雑誌がある。今ジャンプはいいけれども、昔は明星とか芸能誌とかプレイボーイだったいい時代があったわけで。その当時はジャンプなんてあまり売れなかった。ジャンプなんかは当時売れてる雑誌の収益を使わせてもらってスタートしているわけだから。そういうところではいろんな補完のし合い方というのがあります。

【資料1】主なマンガ雑誌発行部数(2001年)



出典:『情報メディア白書2003』



Chapter5

ゲーム業界

ケース 任天堂とプレイステーション

Section 1

任天堂とソニーの提携の破綻

1992年10月、任天堂は「任天堂とソニーがスーパーファミコンのCD-ROM互換機を共同開発し、1993年8月に発売する」と発表した。この発表はソニーを驚かせた。なぜなら、ソニーは任天堂と共同開発を進めていたCD-ROMゲーム機「プレイステーション」の発売を棚上げすることにしてきたからである。任天堂の発表は一方的なもので、ソニーには何の連絡もなかったという^(注-1)。

…… (注-1) 日本経済新聞1992.10.16

この発端は1990年1月、両者が家庭用CD-ROMゲーム機の共同開発契約を結んだことに遡る。CD-ROMは任天堂の主力機であるスーパーファミコンの約1000倍のデータを収納でき、しかも音楽や映像を多量に盛り込めるため、これまで困難だった動画も表現できる。また将来、マルチメディア機器に発展する期待も集まっていた。

ソニーは音楽、映画に続く次のエンタテインメント産業の柱としてゲーム市場に注目しており、音楽、映画、CGソフトなどとのシンクロ作戦によって広がりのあるゲームの世界を築けると考えていた。

また任天堂はCD-ROMの基本特許を持つソニーと組むことで上位ゲーム機への機能拡張を狙っていた。この強者連合が実現すれば、CD-ROM機は一気に普及し、ハードが普及すればゲームに限らずさまざまなソフトの市場が開けると考えられた。

しかし91年6月、任天堂は突然、CD-ROMに関してソニーと共同特許を持つフィリップスと、独自規格に基づくCD-ROM機の共同開発契約をしたと発表した。この発表はソニーにとって寝耳に水だった。スーパーファミコンの後継のCD-ROM機に、互換性のない2つの仕様のソフトが出回ることになりかねない事態は、ソニーにとって理解しがたいことだった^(注-2)。任天堂がこのような突然政策を変えてきた背景には、次に挙げる2つの理由があるようである^(注-3)。

…… (注-2) 日経ビジネス、1991.6.17、20ページ

…… (注-3) 日経ビジネス1991.6.17、19～22ページ

1-契約条件

ソニーとの当初の契約書には「CD-ROMソフトの管理権はソニーが持つ」という条件が入っていた。任天堂の高収益を支えているのは、ソフト制作の管理権を独占したことであると一般に知られている。しかし、任天堂が当初CD-ROMの行方について明確な認識を持っていなかったために、契約内容のツメが甘かったのではないかと見られている。当時、この点に関してソニーのある幹部は「信義の問題と契約の精神に反する。もし契約に問題がある

ならば、正式に改正を申し込んでくるべきだ」と語った。

2-「規格の標準化」に関する考え方の相違

ソニーはVHSとベータというVTRの戦いの中で、独自路線の難しさを嫌というほど味わってきた。そのため、できるだけ標準的な仕様を追求しようとする。CD-ROM機は玩具というより、むしろコンピュータの領域に入ってくる。テレビゲームは玩具からマルチメディア・エンタテインメントに移るという見方もあった。潜在的な用途の広さを考えれば、標準化は避けられないと考えられた。

しかし任天堂はソフト&ハードで独自企画を徹底し、ライセンスに守られてゲーム市場を半ば独占してきた企業である。「CD-ROM機でも独自仕様で」というこだわりから、それを容認するフィリップスとの提携に走ったと周囲からは見られた。ソニーと提携したものの、スーパーファミコンの後継のCD-ROM機が普通のAV機器のように標準化し、ましてソフト制作が容易になれば、大企業の草刈場になってしまうと恐れたのではないかと。

任天堂の山内溥社長（当時）は次のように話した。

「互換性がない独自方式で一貫してよいソフトを厳選して出すのがベストだ」^(注-4)

（注-4）日経ビジネス1991.6.17、22ページ、インタビュー記事より。以下、断りのない山内氏発言は筆者インタビュー（1993.5）によるもの

Section 2 ソニー・グループのソフト戦略

ソニー・グループの事業の柱は、エレクトロニクスとエンタテインメント、保険・ファイナンスの3つからなっている。エンタテインメント部門は一時不調と伝えられた時代もあったが、ここ数年、急速に発展し、グループ内での売上構成の比率が大きくなっている。2003年3月の決算によれば、連結売上高7兆4736億円のうちエンタテインメント部門の構成比は32%で、連結営業利益のそれは87.9%だ。特にゲーム分野だけを見ると、連結営業利益の中で約61%の構成比を誇っている。

ソニーは1988年に米CBS社のレコード部門、1989年に映画会社のコロムビア・ピクチャーズエンタテインメントを買収して、今日のエンタテインメント部門の基礎を築いた。この2社に加えて、ゲームソフトやCD-ROMソフトなどの企画・制作を行うソニー・エレクトロニック・パブリッシングを設立し、3社を統括する部門として、ソニー・ソフトウェアがアメリカに置かれた^(注-5)。ソニーがアメリカに進出して間もないころ、ソニーの創業者の一人である盛田昭夫氏は、そのころすでにアメリカで巨大産業であった映画や音楽産業を見て、いつかソニーでも事業化したいと考えていたという。

（注-5）ソニー（株）広報資料より

「ソニー製品はテープレコーダー以来、どうやって使ったらよいのか、むしろお客様からフィードバックしてもらような製品ばかりだったので、ソフトのマインドというのははじめからあった」（ソニー・佐久間氏）^(注-6)

（注-6）1993年5月ソニー（株）佐久間敬／エンタテインメント事業経営管理室長への筆者インタビューより

ソニーが具体的にエンタテインメント・ソフト事業に進出したのは、米CBSとの合併でCBSソニー・レコード(株)を設立してからである。その後同社の社長に就任した大賀典雄氏は、そのころ遅れていたレコード業界の商習慣にさまざまな革新をもたらした（Chapter 6・ソニー・ミュージックエン

タテインメント＝SMEのケース参照)。

また「経験と勘の世界」とか「感性の勝負」などと言われるレコード業界で、後発の同社はヒットのノウハウをデータベースに蓄積する努力を重ねてきた。

「我々は事業の単位ごとに、なるべく小さな集団にしてやっています。その小集団の事業部の中に、ユーザーやメディアの動向を皮膚感覚でつかめる機能、つまりスタッフやシステムを組み込んでいます。モノ作りから、企画、宣伝に至るまでワンセットの機能を持って初めて、ユーザーを皮膚感覚でつかめるという確信でやっています。事業部を超える情報の流通はミドルやトップの役割で、うまく機能していると思います」(注-7)

ヒットの要因は分析でき、ヒットには再現性があるというのが同社の考え方であるという(注-8)。

同社は会社設立10年で業界トップに躍り出し、ソニー・ミュージックエンタテインメントに社名変更した現在も、業界を大きくリードしている。

一般に「娯楽産業は水モノで、当たりはずれが大きい」と言われている。しかしソニーでは「家庭用のAV製品でも、当然開発投資はかかるし、当たりはずれもある。映画1本作るというのはひとつの商品を作っているのであって、結果が出るまでに時間がかかるという点ではハードの開発と同じようなもの」(ソニー・佐久間氏)という。

ソニーが買収したコロムビア映画は、その後ソニー・ピクチャーズエンタテインメントに社名変更した。買収時点では興行成績6位の映画会社であったが、1991～92年度では1位となり、一時隆盛であった。しかしその後低迷し、映画部門のトップが空席になるなどゴタゴタが続き安定的ではない。しかしソニー・ソフトウェアの前社長・M・シュルホフ氏は「ソニー・ソフトウェアの著作権の価値は、ソニーが持つハードの特許にも決して劣らない」と豪語していた。

ソニーはソフトビジネスで利益を上げる一方で、ハードビジネスも立ち上がるという相乗効果の成功体験を持っている。CDである(注-9)。

CD成功のきっかけは、当時的大賀社長がフィリップスのトップと会ったとき、フィリップスが開発したCDを見せられ「いっしょにやらないか」と持ちかけられたことだった。そのころソニーはすでに独自規格でCDの開発を進めており、その気になればソニー仕様で展開することが可能であった。しかしVTRで独自路線にこだわったことがベータの敗北につながった苦い経験から、フィリップスとの共同規格として、広く仕様を公開する戦略をとった。

その後、世界のレコード会社のトップにCDを見せたところ、音質が優れていることは認めたものの、みな一様に難色を示した(Chapter 6参照)。そこでソニーとフィリップスはそれぞれの傘下のレコード会社にCDソフトを出させ、日本市場においてはついにアナログ・レコードを2年ほどでほぼ駆逐するまでに至った。ソニーはこの経験で、ソフトとハードの連携がいかに大切かを改めて痛感したという。ソニーはCDのおかげでソフトとハードがビジネスになっただけでなく、特許料、CD関連部品の外販による売上、OEM、製造設備の販売など、派生的なビジネスも手中に収めた。さらに要素技術の基盤の強化につながり、先進的イメージも獲得したと言われる。

その後ソニーではソフトとハードの連携プロジェクトが多く立ち上げられている。ソニー・グループのエンタテインメント部門の中核であるSMEは、ソニーからの技術情報をいち早く手に入れられる有利な立場にある。一方ソ

(注-7) 1993年5月(株)ソニー・ミュージックエンタテインメント阿部忠・広報室長へのインタビューより

(注-8) 日経ビジネス1993.4.5、70ページ、SME松尾修吾社長(当時)発言

(注-9) CDの逸話に関しては、プレジデント1989.12を主として参考している

ニーのほうも「テクノロジーの進歩とソフト側のニーズをつかむ力とがうまく合わさったときに、CDやMDやハイビジョンLDができあがってくるわけで、片方だとできないですね」（ソニー・佐久間氏）と、ソニー・グループの優位性を認めている。

CDの成功はまた、同時に1社で孤立しては成功しないという認識をソニーに強めさせた。したがってソニーはそれ以来「協調が大切」という路線を打ち出している。

その後、松下電器産業やほかの家電企業との協調も進み、一時競合したMDとDCCについても特許の窓口を1本化したり（松下、ソニーおよびフィリップスが関連特許を持つ）、マルチメディアのソフト統一化のために、アメリカの開発会社への共同出資をしたりしている。また次世代の映像メディアとして広い期待を集めているDVDに関しては、ソニーは先行して発表していた規格を大幅に譲歩してまで変更し、東芝を中心とする規格に参加し特許を分け合う形で合意している。

Section 3 任天堂のファミコン

任天堂は2003年3月期連結決算において、売上高5041億円を計上した。ゲーム機の売上高は2752億円、ゲームソフトは2271億円だった。円高の進行で為替差損226億円を計上したこともあり、経常利益は前の期と比べ49%減の950億円だったが、2004年3月期は家庭用ゲーム機と携帯用ゲーム機を連動して遊ぶことができるソフトの投入などにより、売上では前期比9%増の5500億円、経常利益では16%増の1100億円を見込んでいる（注-10）。

（注-10） 日本経済新聞2003.5.22

売上の99.6%がテレビゲーム関係で占められ、実質的には単一事業会社である。8ビット機の「ファミリー・コンピュータ」（通称ファミコン）は世界で6000万台以上普及し、大ヒット商品となった。ファミコンの成功は次の3点によると業界では言われている（注-11）。

（注-11） 高橋健二『任天堂商法の秘密』祥伝社、1986年、29ページ

- ①機能…ゲーム機の機能本位に徹底して絞り、余計な機能を省いた
- ②価格…最初から大量販売を前提に14800円という低価格に抑えた
- ③ソフト…「ドラゴンクエスト」「ファイナル・ファンタジー」などビッグ・ヒットが続いた

ファミコンはマルチメディア機器への発展の期待を抱かせ、その後実際に証券投資ネットワークの端末機器として利用されたりもしたが、成功には至らなかった。

その後市場に出された16ビット機のスーパーファミコンは国内で1700万台（1997年3月）に達し、市場第2位のセガ・エンタープライゼズの16ビット機「メガ・ドライブ」などに対して圧倒的な差をつけた。

しかし業界の覇権を握ると、サード・パーティーをコントロールし始めた。ゲームソフト会社がファミコンのソフトを制作する場合、「ファミリー・コンピュータ」という商標の使用料として数パーセントのロイヤリティを支払う。これはせいぜいソフト1本につき数百円という金額である。しかしこのほかに、ソフト会社はソフト制作の際、任天堂にソフトを生産委託しなけれ

ばならない契約になっていた。このOEM委託生産契約によって任天堂が得る利益は、ソフト1本についてロイヤリティと合わせて約2000円と言われた^(注-12)。しかも最低生産ロットや前渡し金支払いがあらかじめ決められており、生産依頼をするソフト会社は在庫リスクも抱えなければならない。

…… (注-12) 高柳尚『ゲーム戦線超異常』(以降「高柳」)、153ページ

任天堂向けにソフト制作ができるのはソフト制作に多額のお金を投入できる一部の資金力のある大手企業に限られるようになった。大手ソフト企業は資金回収を優先したくなり、ソフト制作の姿勢も保守的になっていく。リスクを恐れるあまり、過去に当たったソフトの類似作品ばかりが出回り、マンネリ化を招いた。

任天堂が自社制作のソフトやソフトのOEMで高利益を上げた一方で、ほかのソフト会社は経営が苦しいところが多くなった。業績がいいのは上位数社だけで、「任天堂が利益を独占している」という声もあり、アメリカでは任天堂の独占的地位をめぐる訴訟が続出した^(注-13)。

…… (注-13) プレジデント1990.12、333ページ

任天堂にも言い分はある。山内氏は従来から「各メーカーが競争になれば多作に走って、駄作が出回ることになる。駄作が多く出れば消費者が不信感を持って娯楽市場はあつという間に崩壊します」と主張していた。米国では1970年代の後半から1980年代の前半にかけて、アタリ社のテレビゲーム機が市場を席巻した。しかし1982年にはブームが突然終息した。駄作の氾濫で消費者の人気を失ったためと言われている。ゲーム業界は「ソフトが面白くなければすぐに駄目になる世界」であり「ヒットははかないもの。ヒットしているうちに善後策を考えておかないと痛い目にあう」というのが山内氏の経営理念であった。つまりソフトの質を落とさないための「厳選」だということのである。

Section 4 NINTENDO64とプレイステーション

1994年12月、ソニー・コンピュータエンタテインメント（SCE）から32ビット・ゲーム機「プレイステーション」が日本国内で発売された。SCEはソニー(株)とSMEが半額出資をして設立されたソニー・グループ内の合併企業である。

また1996年6月には任天堂から62ビット機「NINTENDO64」が発売された。NINTENDO64が発売されると、セガ・エンタープライゼスのCD-ROM機「セガ・サターン」も含めた3機種間の激しい販売競争が展開された。特にNINTENDO64は最も遅れて登場したにもかかわらず、国内累積出荷台数が204万台（1997年3月末）に達し、米国では1996年9月発売後わずか6ヶ月で342万台（1997年3月末）を出荷し^(注-14)、プレイステーションを追った。

…… (注-14) 日本経済新聞1997.4.8。いずれも出荷統計であることに注意

しかしこれに対してプレイステーションの全世界の累計出荷台数は1350万台（1997年3月末）に達し、特に1997年3月期の1年間で890万台を出荷。この年4月には月産100万台の生産能力では追いつかないほど品薄状態になり、5月から月産150万台の生産計画を組んだ^(注-15)。1998年1月には米国市場でのゲーム機本体販売台数と売上高ともに54%のシェアとなりトップ。NINTENDO64は販売台数28%、売上高35%（いずれも米ハイテク調査会社のPCデータによる）だった^(注-16)。

…… (注-15) 日経産業新聞1997.4.3

…… (注-16) 朝日新聞1999.1.30

さらにソニーは2000年3月、プレイステーション2を発売し、爆発的な人

気となった。2001年9月には任天堂が「ゲームキューブ」を発売し、2002年2月にはマイクロソフトが「Xbox」を発売したが、どちらもプレイステーション2を捕らえるまでにはなっていない（【資料1】）。

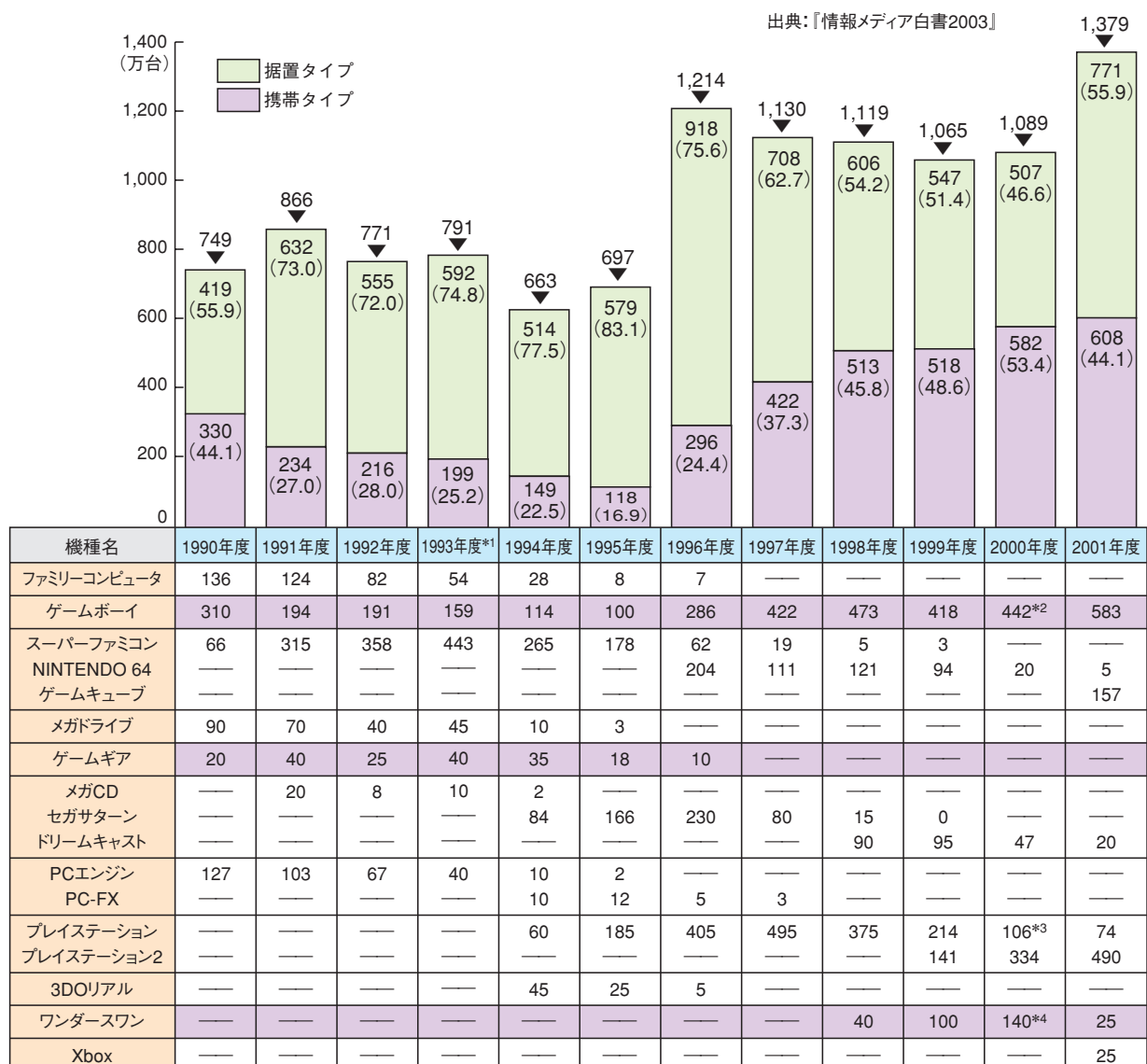
発売当初からプレイステーションが優勢となったきっかけのひとつは、NINTENDO64用ソフトの不足である。NINTENDO64発売と同時にリリースされたソフトは3本だけであった。

さらにビッグ・ヒットのシリーズ・ソフトが相次いでスーパーファミコンからプレイステーション向けに供給を切り替えたことが大きく影響した。

スクウェアの「ファイナル・ファンタジー」はスーパーファミコン普及に大きく貢献した人気ソフトだが「ファイナル・ファンタジーⅦ」からプレイステーション向けだけに制作され、97年1月に発売後2ヶ月ほどで300万本を超える大ヒットとなった（注-17）。これに続いてエニックスの「ドラゴンクエスト」も「Ⅶ」からプレイステーション向けだけに制作することを表明した（注-18）。任天堂のコントロールに不満を持ったソフト会社がなだれを打って、好条件の制作環境を提供するプレイステーション陣営に肩入れし、そうした政策転

（注-17）日経産業新聞1997.4.11、同1997.3.14。ちなみに1997年3月末までに従来の全ての機種を含め、300万本を超えたソフトは「ドラゴンクエストⅢ」（エニックス、380万本）、「スーパーマリオカート」（任天堂、364万本）、「スーパーマリオワールド」（任天堂、345万本）、「ドラゴンクエストⅥ」（エニックス、320万本）などがある
（注-18）日経産業新聞1997.1.16

【資料1】ビデオゲーム機国内出荷台数



*1 任天堂系のみ1992年度まで1～12月で発表。1993年度より4～翌年3月、よって累計を合わせるため、任天堂系の1993年度は1月から翌年3月までの15ヶ月分

*2 ゲームボーイアドバンス含む

*3 PSOne含む

*4 2000年度はワンダースワンカラー含む。2001年度はワンダースワンカラーのみ
（注）網かけ部分は携帯タイプ、（ ）内は構成比：%

換がプレイステーションの売れ行きに拍車をかけたと見られている^(注-19)。

⋮ (注-19) 日経産業新聞1997.1.18

一方、98年、任天堂はゲームボーイで人気となったポケットモンスター（ポケモン）のソフトをNINTENDO64にも導入し^(注-20)、売上が急増した。さらにスターウォーズのゲーム化権をソニーと争った末に獲得^(注-21)するなどソフトの充実も図っている。

⋮ (注-20) 朝日新聞1997.11.14

⋮ (注-21) 朝日新聞1998.11.4

据え置き型ではソニーの優勢だが、携帯型では今のところ、ゲームボーイ、ゲームボーイアドバンス、ゲームボーイアドバンスSPなどを次々と発売し人気を博する任天堂のほぼ独断場だ。しかし2003年、SCEが、携帯用ゲーム機を翌年末までに世界でほぼ同時発売すると発表し^(注-22)、携帯型ゲームでも任天堂VSソニーの火花が散ることになった。

⋮ (注-22) 朝日新聞2003.5.14

こうした戦いの陰で、任天堂は平成15年9月をめどに同社の躍進の源であった「ファミリー・コンピュータ」の製造を終了することを発表^(注-23)。テレビゲーム時代の火付け役となった「ファミコン」は誕生から20年の歴史に幕を下ろすことになった。

⋮ (注-23) 日本経済新聞2003.5.31

流通政策でもソニーと任天堂では違いがある。任天堂は97年2月、「初心会」を解散した^(注-24)。初心会とは任天堂が組織した玩具一次問屋の親睦団体である。任天堂のゲーム関連商品を一手に扱ってきた50社ほどで構成されていた。8ビット機および16ビット機時代の任天堂の強さを象徴する結束力の強い組織と言われていた。しかし任天堂は商品ごとの個別取り引きに変える方針を打ち出し、問屋の選別を加速させた。

⋮ (注-24) 日経産業新聞1997.3.6

SCEは当初流通政策について、小売店とは直接取り引きを原則とし、SMEのレコードの物流網を使っていた。ただし玩具ルートについてはバンダイの物流網（ハピネット）を利用していた。しかし小売価格維持の管理をしたとして公正取引委員会の立ち入り検査を受けたことや、ソフト会社側の要求によって、流通政策を軟化させてきている。初回の生産販売量の決定も、SCEの権限からソフト会社が自ら決めることに変更された。

新しい流通チャネルの開拓に関しても、SCEはソフト会社の要求を認めた。スクウェアなどソフト大手6社の共同出資によってデジキューブが設立され、コンビニエンス・ストア向けのソフト流通はデジキューブが担当することになった。「ファイナル・ファンタジーVII」は、既存の流通網では全販売量の30%にすぎず、その他はコンビニエンス・ストアのルートによるものであった^(注-25)。

⋮ (注-25) 日経産業新聞1997.4.11

1995年末までに発売されたプレイステーション向けソフトは157作品、総出荷本数は1400万本におよんだ。さらに翌年には452作品、2600万本に急増した。

1ソフト当たりの平均出荷本数は、8万9000本（95年）から5万8000本（96年）と減少傾向にあり、駄作が増えているという見方もある。平均開発費は約1億円、損益分岐点5万本と業界では言われていて、これを超えられないソフトが多くなっていった^(注-26)。開発費は、すでに人気ソフトについては高騰する傾向にあり、「ファイナル・ファンタジーVII」では30億円に達し、大作映画並みだ。

⋮ (注-26) 数値はいずれも日経産業新聞1997.3.7より

SCEは95年、SMEのオーディション・システムをモデルにして、ゲームクリエイターの人材発掘プログラム「ゲームやろうぜ!」をスタートした。これは全国からソフトの企画を募集し、選抜に残った企画のグループに対して、開発の機材や事務所、3年分の生活費を提供し、ソフトクリエイターを育てる計画である。初年度では800人ほどの応募があり、書類選考を経て最

最終的に50人弱にこの機会が与えられることになった^(注-27)。

⋮ (注-27) 日経産業新聞1995.12.10

SCEはさらに「ネットやろうぜ!」というプログラムも立ち上げた。ゲーム作りに関心のある在宅の人々を対象にした会員組織で、12万円で開発ツールが配られ、会員の制作したゲームをオンラインで登録しておき、需要に応じて幹旋する仕組みである。96年末で5000人の会員を集めた。

このほかにもSCEは約500のソフト会社とライセンス契約を結び、開発機材やライセンス料の価格を低く抑え、ソフト会社の開発を身軽にするように環境を整えた。プレイステーションの開発機材はエントリーマシンならば200万円（任天堂は数千万円）で導入でき、ソフト会社が引き取るCD-ROMソフト1本の生産委託価格は約900円（任天堂は約3000円）であった^(注-28)。

⋮ (注-28) 高柳、81および133～137ページ

プレイステーション用ソフトはCD-ROMを使用しているため短納期（1週間程度）で簡単に追加生産ができ、ソフト会社は在庫負担がなくてすんだ。一方のNINTENDO64用はスーパーファミコンと同様のマスクROMのため、追加生産のリードタイムが長く（2～3ヶ月）在庫負担をしなければならなかった。ソフト、ハードともに小売価格は当初の設定価格こそ異なっていたものの、値下げ競争が行われたため、現在、市場での実勢価格はほとんど変わらない。

SCEとは対照的に、任天堂は、ソフトの作品数を制限することで品質維持を図る方針を貫いた。NINTENDO64のソフト供給はその後もプレイステーションに比べて少ない。ただしソフトの開発体制についての遅れは「クリエイターが独創的なソフトを開発できずに行き詰っている」と任天堂の山内氏も認めており^(注-29)、リクルートと合併で開発会社「マリーガル・マネジメント」を設立してクリエイターの育成を進める^(注-30)など、新しい方針を打ち出している。

⋮ (注-29) 日本経済新聞1996.5.31

⋮ (注-30) 日経流通新聞1996.9.5

Section 5 インタビュー記録

(1993年、筆者によるインタビュー)

山内 溥氏

任天堂社長（インタビュー当時）

——大手メーカーを超える利益による蓄積資金はこれからどうお使いになるのですか？

バブルがはじけて、経済の地殻変動から大手企業の利益が下がって目立っているだけです。たかだか4000億円前後のお金ですから、使うつもりになったらあっという間になくなります。

——家庭用テレビゲーム業界は今後変化が激しそうですが。

衣食住に必要な物に比べると、所詮、いらぬ物ですから。娯楽は大衆の懐具合で決まるものですから、やはり面白いソフトが出続けることが決め手です。ユーザーの目はますます肥えてくるので、作り手側はますます独創的な提案ができないと駄目ですね。ミリオンセラーのソフトが1年に10種類くらい出続ければ市場は成長していくと思います。

——ソフト制作という面での任天堂の強みは何ですか？

面白いエンタテインメント・ソフトがどうしたらできるかということは一概

には言えません。クリエイティビティや才能がないと駄目なわけですから。しかし顔に「天才」と書いてあるわけでもないし、ソフトの開発スタッフがたくさんいたらいいわけでもない。強いて言えば、彼らに余裕を持って作らせる環境を用意してあげることですね。

——ソニーなどは映画会社や音楽会社を持っていますが、エンタテインメント・ソフトを多様な方法で開発したり、多角的な展開ができるという強みを持っていますね。

映画のキャラクターの力を借りてきても、ゲームが面白くなかったらユーザーはだまされません。キャラクターで売るのはではなく、ゲームの面白さで売

——任天堂は多角的展開を志向しないのですか？

餅は餅屋ですから。それぞれのノウハウがあって、任天堂はそれを持っていますし、必要性は感じていません。

——そうするとゲーム専門としての任天堂の強みがあるということですか？

それはわかりませんが、常にユーザーを見て走ってきたということでしょうか。ユーザーを見ながら独創的な提案をし続けてきたことでしょうか。

——他社が面白いソフトを出してきたらユーザーが移ってしまうことになりませんか？

そうです。ただ任天堂の強みは世界最大のソフト・メーカーだということです。

——ハードの開発はどんどん進みますね。

ハード会社からの提案はどんどんきます。でも、どんないいハードができてても大衆の懐具合との相談であって、大衆が買えない高価な物を作っても仕方がないですから。

Section 6 インタビュー記録

(1995年筆者インタビューによる)

佐藤 明氏

SCE代表取締役副社長兼COO（インタビュー当時SCE取締役役作部長）

——SCEが「プレイステーション」を発売されて以降のユーザーの反応はいかがですか。

任天堂やセガはそれまでゲームセンターや喫茶店でしかできなかったゲームを家庭で遊べるようにしたからインパクトがあったわけです。家の中に遊びを持ち込むという、ある種革命を起こしたと思います。しかしそれから10何年たって、やはりソフトの作り方の限界値、表現の限界値がきたと思います。もっとリアリティを追求しないと、ユーザーが遊び方に飽きてきているのだとわれわれは考えています。それが3次元だったりするわけで、技術的な背景とユーザーの欲望とがあいまったということですね。

——少し疑問なのですが、任天堂が作ったコンセプトの上に、3次元や高レベルの映像が乗れば、ゲームの楽しさが飛躍的に増すものでしょうか？

人間のもの作りの発想の転換は、まだプレイステーション上でも行われていないと思っています。3次元の映像ソフトの最初は、実はセガの「バーチャファイター」です。格闘もので2次元から3次元になったときにどういう動きになるかということについて、われわれもアーケードでバーチャファイターを見て初めて「全然違う」と思ったものです。

ソフトの作り手もモノが実際に出て遊んでみないと「俺だったらこういうソフトを作りたい」という人たちが増えてこないと思うんです。そこははじめにハードありきです。実現できるハードがあったかどうかです。

したがってプレイステーションやサターンで3次元の動きができるようになって、ゲームで今までできなかったことが発想できますから、これからクリエイターの人たちが出てくると思います。

ゲームというのはどちらかと言うと閉ざされた世界だったと思いますが、われわれがめざしたのは、もっと開放することです。たとえばゲームはアーケードからスタートしたこともあって、開発費が異常にかかった。われわれは開発機材やツールを安価な物にしたり、既存のマシンでも作れるようにしたり、それによってノウハウを持っている人が会社を終わった後に「ゲームでも作ってみようかな」と思ってくれるような……。あるいは長いゲームのファンが「オレの発想のゲームが出てこない」と思って、自分で作るかもしれない。音や映像の表現に長けたクリエイターたちがゲームの世界に入ってくるかもしれない。こういう層が増えることによってビジネスをしようという人も増えてくる。こういう人たちの増やさないと駄目だと思います。

ソフトというのは、方程式にはのらないのではないかと思います。失敗しない方法というのはあるかもしれませんが、成功する方法は誰も見出せないのではないのでしょうか。はじめから100万本売れるソフトを作るということもありませんし、5万本売ればいいという人もいません。10本作ったうち1本が当たって100万本売れたというのがソフトの面白さですね。

——そうすると任天堂のような、任天堂の管理の下で少ないソフトで市場をコントロールするというのではなく、SCEは裾野を広げて母集団を大きくして展開するという戦略ですか？

遊ぶ人も多ければよい。作る人も多ければよい、ということです。いい物か悪い物かはユーザーが決めることです。一人の人が「これは面白くない」と言っても、「面白い」という人がいるからソフトだと思うんです。生まれた環境や育った環境で、人間の趣味は千差万別になるわけで、それをひとつのものに集約しろと言うほうが無理だと思います。

——ヒットの確率を上げるにはどうしたらいいとお考えですか。小室哲哉さんのようなヒットメーカーを見つけ出すことですか。それともヒットの母集団のための環境作りですか？

全てですね。そこを怠ると継続性がなくなります。ヒットの目というのは、各ディレクターが同じモノを作っていたら存在感がなくなりますから、違うモノがいくつもあって、それで後は時代が早いか遅いか、トレンドがくるかどうかということですね。

アーティストは時代に敏感というか、ある種のマーケティング能力があるん

ですね。もちろん引き出しの多い人、少ない人はいますから、バアーンと売れておしまいという人もいますが、ヒットのためには、そういう人を見つけ出す人、作り手側を選ぶ人の感覚も必要です。

結局はユーザーが選ぶわけです。したがってユーザーの反応を見ながらやっているのか、考えないでやっているかの差になります。たとえば「少し古いな」とか「ちょっとはずしているな」というソフトを作ればユーザーは反応してくれませんよね。

ユーザーから半歩先か、せいぜい一歩先のものを出し続けることだと思います。ユーザーから、このゲームはオレの知っている範疇のこのタイプのゲームだなと思われたらおしまいです。ユーザーがやってみて「ちょっと違う」と思わせ続けられるかです。

——アーティストの力とスタッフの力ではどちらが大切ですか？

両方ですね。アーティストの中には、一人で先までわかっている人というのがたまにいますが、それにしても長く引き伸ばせるというのはスタッフがいないとできません。

——音楽はリズムやメロディライン、コード展開などでヒット曲の属性が解析できると言われますが、ゲームソフトでもそういうことが言えますか？

結構ありますよ。たとえばシューティングとかアクションとか、レースものとかで定石が決まっていることがあります。これをはずすとシューティングにならないとか、ユーザーが期待している部分があって、それをはずすと「クソゲー」（*筆者注：駄目なゲームソフトのこと）と言われます。

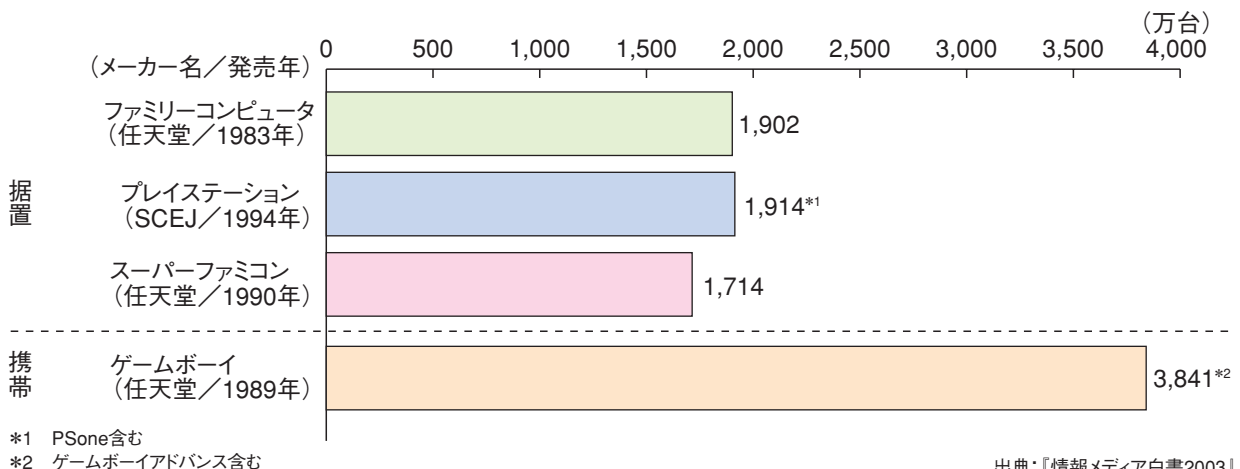
——SMEの音楽事業のSD（サウンド・ディベロップメント）のやり方はゲームでも使えますか？

基本的には同じです。しかし分業というか、いろいろな種類の人が関わりますから、マルチな人を求めるということにはなりますが。

——以前ソニー（株）の方が「プレイステーションのハードはソフトを売るための販促物だ」とおっしゃっていましたが。

ハードメーカーの中で比較的ソフトのことが一番わかるのはソニーだと思います。

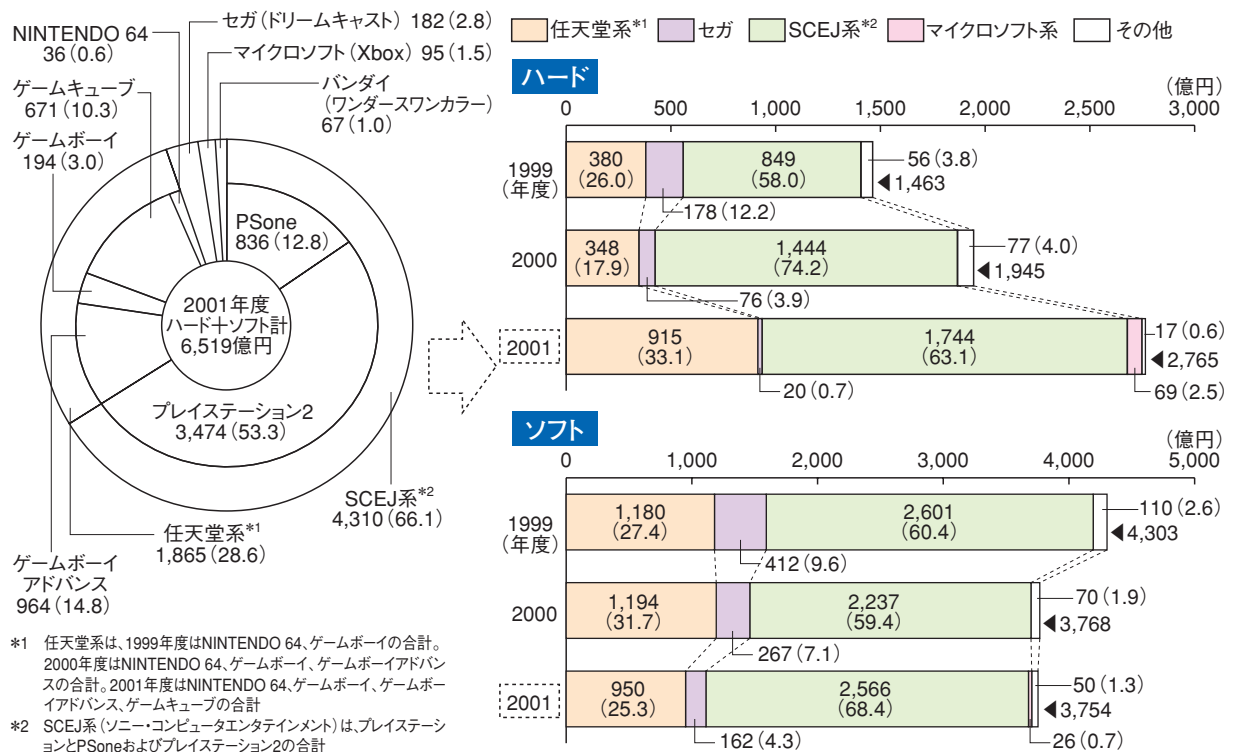
【資料2】ビデオゲーム機国内累計出荷台数上位機種＜2001年度時点＞



出典：『情報メディア白書2003』

ます。いっしょに仕事をしていてそう思います。ただ考え方の違いはあります。ハードは積み上げ式ですが、ソフトは積み下げ式という違いがあります。ソフトは「こういうソフトを作りたいが、実現するにはどうしよう」と考えるじゃないですか。でもハードは蓄積があって、たとえば映像技術であつたり、半導体であつたり、それがあってプレイステーションができたわけです。それは積み重ねですね。でもソフト屋はそんなことは考えない。「これを作りたい」となったら「実現するにはどうしよう」となって「今の技術じゃ無理だ」となったりするわけですが……。だから感覚は全く違いますね。

【資料3】機種別市場構成＜実売ベース＞



Chapter 6

総合エンタテインメント産業

ケース ソニー・ミュージックエンタテインメント

Section 1

1999年のレコード業界

1999年、(株)ソニー・ミュージックエンタテインメント（以下SME）は、日本のレコード業界のトップを走っていた。

しかし日本の音楽業界は壁に突き当たっていた。SMEも1999年3月決算期において連結ベースでは売上高2267百億円（前年比微増）、経常利益359億円（同84%増）だったものの、単独ベースでは売上高1082百億円（同8%減）、営業損失3億円（前年・109億円営業利益）、経常利益22億円と落ち込んでいた。大手で唯一好調だったのは、新興のエイベックス（売上509億円、経常利益55億円）くらいだった。

音楽CDの売れ行きが鈍っているのは「強力なライバルが携帯電話とゲーム」で、「パソコン等による違法コピーの影響」もあるとSMEは見えていた。

Section 2

沿革

SMEの前身であるCBSソニー・レコード(株)が米国CBSレコーズとの合併で設立されたのは1968年3月のことだった。大手レコード会社が並みいる中で、最後発のスタートだった。

社長には当時ソニー(株)社長の盛田昭夫氏が、同・取締役役の大賀典雄氏が専務に就任し、資材課長だった小澤敏雄氏ら総勢12～13人がソニー(株)から転籍して、設立に加わった。ソニーは折半出資の合併設立に際して、CBS側に条件を出した。それは「新会社が独立した経営権を持つこと」であったという。ソニーも新会社に対するコントロール・センターを置かず、設立スタッフに完全に経営権限が委譲された。

CBSソニーのスローガンは「世界の音楽を日本に、日本の音楽を世界に」だった。既存のレコード会社の形に全くとらわれない新しい音楽ビジネスの会社を構想し、それを実行していった。

設立と同時に、まず新聞に社員募集の全面広告が打たれた。それには新会社のマークを中心にして「これが音楽の新しいシンボルです」と書かれていた。募集はレコード業界以外の業界未経験者が対象だった。業界革新を意識した人材募集だった。80人の採用枠に対し、銀行、証券、製薬、県庁など広い業界にわたって、7000人の応募があった。実際に採用されたスタッフのうち、業界経験者はほんの数人であった。

「素人集団というのが、創業時からの当社のフィロソフィーです。…中略

…『プロになった途端に惰性が始まる』という考え方が浸透しています」とある幹部は言う。

CBSソニーは、販売面でも新しい政策を次々と打ち出した。それまでの業界の商慣習は前近代的だった。レコード店はレコード会社に対して返品が自由だった。決済も催促なしの盆暮れ手形決済という有様であった。これに対してCBSソニーは取り引きを翌月現金決済とし、さらに返品の高圧やリベートの改訂・高圧をするなど、次々と業界慣習をくつがえす政策を打ち出した。

この販売政策へのレコード店側の反発は激しく、CBSソニーとは取り引きしないというレコード店も出た。この窮状を救ったのが、サイモン&ガーファンクルによって歌われた映画「卒業」のサウンドトラックの大ヒットだった。「卒業」のおかげで、レコード店は渋々契約に応じた。その後CBSソニーの販売政策は、レコード業界の標準ルールとして浸透していくことになった。

レコード制作も、独自の新しい路線を打ち出した。そのころのポピュラー音楽の主流は演歌中心だったが、CBSソニーはヤングアイドル路線を打ち出した。この路線の中で生まれたアーティストはカルメン・マキにはじまり、にしきのあきら、フォー・リーブス、南沙織、天地真理、浅田美代子などがある。また後にキャンディーズ、山口百恵などを輩出した。さらに多様なジャンルを開拓し、ニュー・ミュージック、ロックなどいくつかの柱ができた。これが会社設立10年にして業界トップに躍り出る原動力となった。

1980年に大賀典雄氏に代わって、小澤敏雄氏が社長に就任した。この年はCBSソニーの主力スターであった山口百恵が引退した年で、それまで成長を続けていたレコード業界もついにマイナス成長を記録した。

そんな折も折、1982年ソニーはCDプレイヤーを発売した。CDは数々の優れた音楽特性を持っていた。ソニーとフィリップスが提案したこの新しい音楽メディアのフォーマットに対して、しかし世界のレコード会社は冷淡であった。アナログレコードが長く全世界に普及しており、それを変える必要を感じなかったからである。しかも世界のレコード会社は、すでに償却済みの膨大な製造設備を持ち、それが莫大な利益を生み続けていた。「何もわざわざ新規投資をする必要はない」というのが、彼らの言い分だった。

しかし1984年ソニーが「D-50」という小型CDプレイヤーを定価439800円で発売してから、市場の流れが変わった。D-50の発売と同時に、CBSソニーもCDの価格を下げ、大量のタイトル数のCDをリリースした。ソニーとCBSソニーのシンクロ戦略は劇的に奏功し、その後2～3年の間にアナログレコードを駆逐するほど、CDは爆発的に普及した。このおかげで、レコード業界は一回り大きく成長することになった。

1988年ソニーは、CBSソニーのもう一方の親会社だった米CBSレコーズを総額20億ドルで買収した。このためCBSソニーはソニーの100%子会社となり、SMEに社名変更した。

Section 3 組織運営の方針

SMEは、いくつかの特色ある組織方針や人事政策を持っている。

1-組織の小集団化、あるいは分社化

SMEは規模が大きくなった今も、「我々は中小企業であるべき」という考え方を持っている。「小さな単位で、お互いにいい意味の競争をしていくことが大切」というのが組織の基本方針である。

そのため組織が大きくなると分割し、別組織として独立させてきた。ソニー・レコードから分かれたエピック・ソニーやキューン・ソニーなどがそれである。「アンチ・ソニー」から命名したというアンティノス・レコードもある。その名が表すように、従来部門とは対極の新ジャンルを開拓する、というのがアンティノスのミッションになっている。

SMEでは、子会社はブラザー・カンパニーと呼ばれている。SME本体とブラザー・カンパニーの事業領域は、重複する場合も多い。むしろSMEと競合する事業や関連する事業を積極的にブラザー・カンパニーとして独立させている面もある。

2-徹底した現場への権限委譲という組織方針

「ソフトビジネスは基本的に即断即決ビジネスで、職制が判断すべきものではないということです。新入社員であろうと、彼の言うことには耳を傾けると」(前出・幹部)

SMEは設立当初から「Keep Young」を方針のひとつとしてきた。それはエンタテインメントが若い時代感覚を持つ人材によって担われるべきであ

【資料1】レコード会社売上高上位10社

	社 名	1999年度	2000年度	2001年度		主な販売受託メーカー
				(百万円)		
1	ビクターエンタテインメント	82,925	120,859	71,314	◀107,937	ユニバーサルミュージック、FOX
2	ソニー・ミュージックエンタテインメント	118,215	102,887	70,706	◀106,467	ジャニーズ、ゼティマほか
3	東芝EMI	78,456	73,615	47,152	◀63,019	—
4	ユニバーサルミュージック	43,339	65,960	53,973	◀62,896	プライエイド、ミディ
5	エイベックス	58,144	61,263	43,619	◀55,236	—
6	ポニーキャニオン	61,400	61,200	15,000	◀49,700	BVH
7	ワーナーミュージック・ジャパン	28,340	31,735	31,713	◀33,427	イーストウェスト・ジャパン
8	バップ	28,635	25,837	22,225	◀33,370	トイズファクトリーほか
9	パイオニアLDC	20,978	22,647	2,028	◀25,761	ビデオアーツ
10	BMGファンハウス	28,671	18,926	23,724	◀24,976	—

(注) オーディオ関連売上高はCD、レコード、ミュージックテープの合計

出典:『情報メディア白書2003』

る、という考えに基づいている。したがって企画制作、販売などの意思決定権限は、プロデューサーやディレクターのレベルにゆだねられている。管理職はむしろ現場をサポートし、現場部門間の橋渡しを支援するのが役割と考えられている。ブラザー・カンパニーにも権限が委譲され、SME本体にコントロール・センターは置かれていない。

3-頻繁な人事異動

SMEでは毎年1月に、大規模な組織の見直しと人事異動が行われる。しかしこれとは別に、毎月人事異動が発表される。もともと「必要なときに人を動かす」という方針があり、人事異動は製造工場を除けば基本的に聖域はない。職種・職務を超えた大異動が実施される。

1月の異動では、従業員数約1800人（男性1100人、女性700人。グループ全体では2800人、うち男性1700人）のうち、400人ほどが異動する。制作スタッフが営業に回ったり、経理スタッフが制作メンバーに加わったり、さまざまである。さらに本社とブラザー・カンパニーとの間にも、分け隔てが全くない。そのために給与体系を含む処遇制度は、グループ全体で同一としている。

「素人集団という考え方が基本ですから、異動のコストはソフトビジネスにとって重要な投資と考えています。取引先に迷惑はかけますが、これはしょうがないと（笑）」（同幹部）

給与は成果に応じた能力主義がとられている。新人のヒットに貢献した人に対する最高1000万円の報奨金制度もある。

Section 4 アーティスト発掘・育成システム

SMEのトップは創業当時から「著作権ビジネスはアーティストを川上から川下まで一貫して育てないと成功しない」という考えを持っていた。したがってアーティストの発掘・育成に非常な意欲を燃やしてきた。それまでのレコード業界では、アーティストを育てるのはプロダクションの仕事だった。レコード会社はプロダクションからアーティストの供給を受けて、レコードを「作らせてもらう」分業体制になっていた。

SMEは、1978年に全国規模の新人発掘オーディション＝Sound Development (SD) 活動を開始した。その後ソニーの柱となるアーティストはここから数多く生まれている。SD発掘の第1号は松田聖子であり、その後、聖飢魔II、尾崎豊、渡辺美里、XJapanなどを生んでいる。現在、SD出身アーティストの売上は、国内制作売上の約30%を占める。

SD活動は各制作本部の中に組み込まれて行われ、時代に即したさまざまな形態のオーディションが試みられている。これまでには、海外での活躍を前提にしたアーティスト発掘をめざす「CMJ MUSIC CONTEST」、ボーカリスト発掘を専門とする「VOICE」、新しい演歌のスタイルを探る「演歌かましてよかですか?」、女の子の推薦で男の子を選ぶ「ちょっと撮らせてオーディション」、カラオケを使って気軽に応募できる「歌いに来ませんか?」、最近ではインターネットやゲームセンター、カラオケボックス等を使ったオ

オーディションなど、さまざまな分野に拡大して実施されている。

発掘されたアーティストはグループ内外のプロダクションで基本的な育成が行われる。その後「ショーケース」と呼ばれる社内コンペを経て、ディレクターに預けられる。ディレクターは、アーティストと密接なコミュニケーションをとりながら、販促や営業のスタッフとともにコンセプトを作り込み、リリースの計画を作成していく。さらにスケジュール調整、楽曲の作詞・作曲・アレンジの依頼、アレンジに合わせたミュージシャンの選定、スタジオ・レコーディング、営業政策の方向付けなどを行う。もちろんこれらのプロセスは一概ではなく、ケース・バイ・ケースである。

アーティストという素材は、ディレクターとの共同作業を通じて開花するかが決まる。その意味でディレクターの作品に対するセンスやビジネスセンスがきわめて重要である。そのためSMEは制作スタッフの活性化にも力を入れている。社内のハウス・ディレクターだけでは「煮詰まる」ことから、1995年には社外ディレクターのオーディション「スタッフ誕生」も発足させている。

アーティストやスタッフのオーディションは、一般企業で言うところの研究開発活動にあたる。SMEがこうした開発に莫大な費用をかけられるのは、それを支える大きい基盤を持っているからである。レコード会社は新人のヒットに頼っているように見えるが、基盤は「カタログ」と呼ばれる旧譜である。たとえば山口百恵、尾崎豊のCDアルバムは今でも時折りリニューアルされ、コンスタントに売れている。

「新人のアーティストで稼ぐのは売上の8～10%。後は人気アーティストの新譜や過去のカatalogなどで稼ぐ」（松尾元会長）

Section 5 マネジメント・コントロール

ソフトビジネスはリスクな、先の見えないビジネスと言われている。しかしSMEでは年度計画や中長期計画を、かなりの時間と精力を投入して議論する。SMEの計画とコントロールのあり方はきわめて特徴的である。SMEの幹部は計画プロセスについて、こう説明している。

「『方向性はしっかり作ろう』というのがトップの方針です。中長期はたとえば音楽ビジネスは今後どうなるかとか、ソフトビジネス全体はどうなるかとか、当社を伸ばしていくためにはどうするか…等について相当踏み込んで検討します。それをブレイクダウンしたものが年度計画です。年度計画はリリース計画をベースに売上を積み上げていきますが、各部門で新たに入ってくるアーティストの数は見込めないんです。生き物ですし、アーティストのいろいろな状況によって変化します。一応この年度で4人新人を出すとか…中略…、というような積み上げは作ります。やるんですが、しかしそこで描いた数字は信憑性があまりない。真剣にやりますが、あるところからこれ以上詰めてもしょうがないというのが、このビジネスだと思うんですね。たとえば大ヒットひとつあるかないかで予算は大幅に狂います。だから自分たちで作っていて、実はあまり信用していないんですね」

アーティストのパワーは即売上に反映される。したがってアーティストの育成状況も企業全体のパワーも数字に表れる。しかし計画作りは大きな精力

を投入するものの、できあがった計画で組織をコントロールすることはない。

「ビジネスをデザインするために、計画数値に落とし込んでいるにすぎないのか？」というインタビュアーの質問に対しては、次のように答えている。「そうですね。作ってそのとき納得したけれども、即忘れてしまう（笑）」

さらに「予算の遵守について、みなあまり意識しないでもよいのか？」という質問にはこう言う。

「予算をクリアしてやろうという気持ちはあります。でもこのビジネスは決算期に合わせてやっているようなビジネスではないので、『その辺の違いはいいじゃない』というのがまずあるんですね。だから予算達成しなくても、気にしない（笑）」

Section 6 総合エンタテインメント・ビジネスへの展開

SMEはエンタテインメント・ビジネスの広がりを見越して、すでにレコードビジネスから「総合エンタテインメント企業」へと拡大してきている。もともと「Keep Young」を組織的に維持するためには、新しいものに挑戦できる機会や場を作り続けなければならない。したがって社内のみならず、ブラザー・カンパニーで出版、キャラクター商品、通信販売、化粧品、コンピュータ・システム開発などさまざまな関連事業に取り組んできた。

小澤元会長は、ソフトビジネスの理想は次のような事業展開であると言う。

「マガジンのコミックが映画になり、SMEから主題歌を出し、SMAの新人が歌い、テレビゲームにもなる。キャラクター・グッズが出て、それをソニーのCMにも売り込む」

このような相乗効果を狙ったビジネス展開をするためには、グループ内の部門やブラザー・カンパニー間の連携が不可欠である。したがって会長などの役員を兼務にして、「ちょうつがい」役を置いている。「SPEもSCEもこれからのビジネス。接着剤がいなくなってバラバラになったら困る」。頻繁な人事異動も、こうした連携に役立っているという。

SMEは新しい分野の事業会社を、ソニー(株)との合併でも設立している。たとえばゲームソフト分野でソニー・コンピュータエンタテインメント(SCE)を、映画分野でソニー・ピクチャーズエンタテインメント(SPE)を、さらにインターネットのプロバイダー・ビジネス(So-net)でソニー・コミュニケーションネットワーク(SCN)を立ち上げた。

SCEは1993年11月にSMEとソニー(株)の50:50の共同出資で設立された。同社は翌年12月に32ビット・ゲームマシン「プレイステーション」を発売した。また2000年3月には「プレイステーション2」を発売し、ゲーム業界をリードしている。1999年3月決算期では、ソニーの連結業績の中でゲーム事業は1365億円もの営業利益を稼ぎ、エレクトロニクス部門の1298億円を超える稼ぎ頭となった。

ゲーム・ビジネスは音楽事業と似ているので、SCEは基本的にSMEの政策を踏襲している。たとえばゲーム・クリエイターのオーディション「ゲームやろうぜ!」が行われている。オーディション審査で残った優秀者に対して、生活援助費が支給され、開発スペースや開発機材を提供し、スタッフによる支援も行われ、個性的なソフトを生み出す基盤となっている。

SPE (Japan) は、ソニー(株)が米国コロンビア・ピクチャーズを買収したことに伴って1992年3月、生まれた。米SPEが持つ「アラビアのロレンス」「イーजीライダー」など約2700本のライブラリや、新作映画の日本国内での劇場配給、ビデオ制作、テレビ局への配給などの業務を行っている。

また最近では日本のテレビ局向けアニメーション制作や、劇場映画を共同制作するなど、事業領域を広げつつある。

Section 7

ソニー(株)の組織改革とSMEの完全子会社化

1991年11月SMEは、東京証券取引所市場に上場した。上場時に調達した資金総額は1200億円に達し、当時の歴代最高額を記録した。

しかし1999年3月ソニー(株)の出井社長（当時）は、SMEを含む上場子会社3社を2000年1月に100%子会社に戻すと発表した。

「3社の取り込みにより、ネットワーク事業への積極投資、21世紀のビジネスモデルを構築する。これまで子会社の経営を尊重してきたが、それではソニーの株主への責任は果たせない。本社の求心力を高め…中略…、個別部門の業務は放任、戦略については関与。これがソニーが今後めざす統合・分散経営だ」（出井氏）

組織改革が発表された記者会見の席上で、トレードマークのジーンズとボロシャツ姿の丸山SME社長（当時）は終始硬い表情のままだったと伝えられている。「好調なSCEに口を出す必要はないし、よくわからない音楽ビジネスに口を出すほどトップも愚かではない」。丸山氏は100%子会社化に対しても「不安はない」と語った。

【資料2】株式会社ソニー・ミュージックエンタテインメント沿革

(SMEホームページより)

1968年3月

ソニー株式会社と米国Columbia Broadcasting System Inc. (現CBSInc.) との合併契約に基づき、東京都品川区にCBS・ソニーレコード株式会社として設立。資本金720百万円 (出資比率50:50)。

1968年4月

本社を東京都港区に移転。

1968年8月

レコード発売開始。

1968年11月

静岡県志太郡大井川町に静岡工場 (現 静岡第1プロダクションセンター) を竣工。

1969年2月

アナログディスク生産開始。(最初の1枚はサイモンとガーファンクル/アルバム「卒業」サウンドトラック盤)

1969年12月

カセットテープ生産開始。

1971年7月

新レーベル「EPIC」発足。

1973年8月

会社名を株式会社CBS・ソニーと変更。

1974年8月

静岡工場をCBS・ソニーレコード株式会社として分離。

1978年5月

ビデオソフト発売開始。

1978年8月

全額出資にて株式会社EPIC・ソニーを設立。

1978年9月

東京都新宿区に信濃町スタジオを完成。

1981年8月

SD事業部新設、アーティストの発掘・育成を強化。

1982年4月

コンパクトディスク (CD) 生産開始。(最初の1枚はビリー・ジョエル/アルバム「ニューヨーク52番街」)

1982年10月

CD発売開始。(初回全50タイトル)

1983年8月

会社名を株式会社CBS・ソニーグループと変更。当社の企画制作部門を、株式会社CBS・ソニーとして分離。

1988年1月

ソニー株式会社が米国CBS Inc.の所有していた当社の全株式を買収。

1988年2月

ソニー株式会社よりビデオソフト・カラオケソフトの企画制作・製造・販売会社である株式会社ソニービデオソフトウェアインターナショナルの全株式

を取得。

1988年3月

株式会社CBS・ソニー、株式会社EPIC・ソニー、CBS・ソニーレコード株式会社および株式会社ソニービデオソフトウェアインターナショナルの4社を吸収合併。

1989年11月

レーザーディスク生産開始。

1991年4月

会社名を株式会社ソニー・ミュージックエンタテインメントと変更。

1991年11月

東京証券取引所市場第二部に上場。

1992年2月

静岡県榛原郡吉田町に静岡第2プロダクションセンターを竣工。

1992年4月

新レーベル「キューン・ソニーレコード」発足。

1992年8月

ミニディスク（MD）生産開始。（最初の1枚はマライア・キャリー／アルバム「エモーションズ」）

1992年8月

MD発売開始。（初回全88タイトル）

1995年3月

SMEJ公式ホームページ「BIGTOP（現Sony Music Online Japan）」スタート。

1997年2月

DVDソフト生産開始。（最初の1枚は株式会社ソニー・ピクチャーズエンタテインメントの「ザ・シークレット・サービス」）

1998年7月

茨城県那珂郡那珂町に茨城プロダクションセンターを竣工。東京都港区にSME白金台ビルを完成。

1999年5月

スーパーオーディオCD（SACD）ソフト生産開始。

1999年12月

インターネットによる邦楽新譜CDシングルタイトル曲の有料音楽配信を開始。サービス名称：bitmusic（ビットミュージック）。

1999年12月

東京証券取引所における当社株式の上場廃止。

2000年1月

ソニー株式会社と株式交換。同社の完全子会社となる。

2000年2月

コーポレート・エグゼクティブ制度（執行役員制度）を導入。

2001年1月

レコード制作の1部門を(株)デフスターレコーズとして分離。

2001年3月

SME乃木坂ビル竣工。（B1F～B3FにSony Music Studios Tokyoを併設）

2001年5月

ソニーミュージックグループ総合ECショップ「EGSTREET」（現Online

Shop) オープン。

2001年6月

ブロードバンドマガジン「MORRICH」スタート。

2001年6月

本社を東京都千代田区（SME六番町ビル）に移転。

2001年10月

レコード制作部門を(株)ソニー・ミュージックジャパンインターナショナル、(株)ソニー・ミュージックレコーズ、(株)エピックレコードジャパン、(株)キューンレコード、(株)ソニー・ミュージックアソシエイテッドレコーズとして分離。

営業部門を(株)ソニー・ミュージックディストリビューションとして分離。

製造部門を(株)ソニー・ミュージックマニファクチュアリングとして分離。

Chapter 7

ケース「ソニー・ミュージックエンタテインメント」解説

ここでは4つのケースのうち、最後に掲載したケース「ソニー・ミュージックエンタテインメント」について、ひとつの検討分析事例を示してみたい。本来ケース・メソッドにおいては、解説といったものはない。現実の企業や事業を対象にした議論は自由であり、解説は議論を限定してしまう可能性があるからである。

しかし、プロデューサーの養成を考えるに当たって、ケース討議がおぼろげでもイメージできなければ、その方法論や効果も伝えることができない。そう考えて、ひとつの見方を参考として掲げることにした。したがってここではひとつの分析検討例として、見ていただきたい。

Section 1

ケース分析の問題意識と議論のポイント

ソニー・ミュージックエンタテインメント（以下SME）は音楽ソフト、映画、ゲームなどの幅広いエンタテインメント・ソフトの会社である。

21世紀の先進国の経済を担うのは、知的資産と考えられている。知的資産とは、著作権や特許権などで保護される無形の技術やノウハウ、創造物などを指す。この分野をリードした企業や国家が、21世紀の覇者とまで言われる。その意味できわめて重要と期待を集める産業分野である。

ではエンタテインメント・ソフト事業のKFS（＝成功へのカギ）は何だろうか？

映画産業の分野では、米国がダントツに強い。音楽やミュージカルなどのジャンルも同様である。米国の音楽は日本に盛んに輸入されているが、輸出は少ない。しかし日本には世界に発信したゲームがある。ゲーム機の覇者は今のところ日本のソニー・コンピュータエンタテインメント（SCE）であり、日本のソフトが世界を席巻している。日本映画はバツとしないが、しかしアニメーションは健闘している。アニメが花開いているのは、百花繚乱の漫画文化が基底にあるからである。日本の漫画はハリウッドが著作権を買いにくるほど注目されており、世界から高く評価されている。こうしたジャンルごとのパワーの差はどこから生まれるのだろうか？

SMEは「著作権ビジネスはアーティストを川上から川下まで一貫して育てないと成功しない」と言うが、それはどんなやり方なのだろうか？ いろいろな形態のオーディションを実施している。一部のディレクターまでオーディションで採用している。これが著作権ビジネスを紐解くカギだろうか？

音楽ビジネスは「職人芸」の世界のように見える。しかしSMEが会社設

立時に集めた人材は、業界未経験者だったという。そんな人たちがどうして音楽ビジネスをこなせたのだろう？ まして「素人集団」がSMEの哲学だという。「プロになった途端に惰性が始まる」とまで言う。プロを否定して、どうしてビジネスができるのか？

SMEはポピュラー音楽の主流に新風を巻き起こし、それが業界トップにのし上がる原動力になったという。さらに販売政策の分野でも革新している。SMEの成功とどんな関係にあるのだろうか？

ソニーとSMEによるCDのシンクロ戦略は、欧米レコード会社の不支持にもかかわらずなぜ成功できたのだろう？ CDの事例はハードとソフトビジネスが相乗効果を発揮した大成功例と言われている。ソニーはこの成功のおかげで、CD規格をデファクト・スタンダードにすることができた。そして特許料、部品、製品製造などさまざまな利益源泉を得た。同時にレコード業界全体も一回り大きくなることができた。

この戦略が大成功事例ならば、映画やゲームやその他の分野にも持ち込めないだろうか？ 映画とDVD、ゲーム機とゲームソフトではどうか？

SMEの組織運営方針は3つあるという。この3つの組織マネジメント方針は、SMEの成功をどう支えているのだろうか？ 「管理職が判断すべきでない」「新入社員の言うことに耳を傾けろ」「Keep Young」「コントロール・センターは置かない」という。こんなイメージの組織運営は可能だろうか？ 管理職が判断しないで、どうするのだろうか？ まして新入社員の発言権が高まったら、管理職はどうすればいいのだろうか？ 「Keep Young」はよいとしても「Old」になった管理職はどうなるのだろうか？ コントロール・センターを置かなくて、小集団やブラザー・カンパニーが勝手な行動をとらないのだろうか？ 組織がバラバラにならないだろうか？

人事異動が激しいので、「お客さんに迷惑がかかる」ほどだという。確かにいつの間にか取り引き担当者が変わっていれば、取引先も面食らうだろう。しかしSMEは「重要な投資だ」と言って、涼しい顔をしている。なぜなのだろう？ 投資ならば、どんなリターンを期待しているのだろうか？

計画とコントロールの仕組みも実にユニークである。計画はかなり真剣に作るという。しかし驚くべきことに「作ったら即忘れてしまう」「予算遵守は気にしない」という。これで企業が成り立つのだろうか？

SMEは多種多様なエンタテインメント・ビジネスをブラザー・カンパニーで展開している。元会長が語る「ソフトビジネスの理想」の意味は一体何か？ SMEはソニーの子会社だが、ソニーともジョイントでいろいろな事業展開をしている。さらにソニーは組織改革でSMEほか上場3社を100%子会社に戻した。この政策の意味は？ 出井社長は「21世紀のビジネス・モデルを構築する」と語っている。ソニーの21世紀のビジョンはいかに？

Section 2 エンタテインメント・ソフトの時代

日本は「ものづくり」で経済繁栄を遂げてきた国である。日本人の気配りの気風は、工業製品の隅々にまで表れている。秋葉原の電気街に溢れている家電の品質について言えば、日本は世界に敵なしの状態である。品質で世界をリードしても、しかし価格競争となると重大な危機に直面している。日本

の高度技術を集積した製品でも、あっという間に中国や韓国の製品と価格競争になる。もちろん日本企業も中国などで生産して、価格競争力を蓄えている。しかしアジアが日本をキャッチアップする力もはや侮れない。細かい部分で品質がよくても、アジア製品が圧倒的に安ければ、消費者はそちらを選ぶ。したがって市場価格はアジア製品に引きずられて、どんどん下がっていく。こうなると、もはや単純に「ものづくり」をしていたのでは付加価値を維持できない。

製品に使われている高度技術は特許権で守ることができる。技術が特許で守られれば、他社がその技術を真似することができず、あるいは技術使用料を受け取ることができるので、高い付加価値を守ることができる。しかし現実にはそう簡単ではない。

技術は手段にすぎない。製品の性能を実現する技術は、ひとつとは限らない。他の技術で同じ性能が得られれば、「特許をすり抜ける」ことができる。現実にはこの「特許のすり抜け」が非常に多く、画期的な技術も数年ないし数ヶ月で実質的に抜かれてしまうのだ。

したがってハイテク企業はあの手この手で、付加価値減少を食い止めようとする。このひとつの方法がソフトである。ソフトも著作権で守られる。ソフト、特にエンタテインメント・ソフトの場合は、消費者が明らかにソフトごとの違いを識別してくれる。「このアーティストの音楽CDのほうが100円安かったので、これを選んだ」という選択行動は、通常はあり得ない。さらに「CDは一家に1枚あれば十分」というものでもない。好きなソフトは高くても買う（ただし嫌いなものはタダでも買わない）。面白ければ次々と買う、という消費パターンである。したがって「面白ければ」という条件付きで、付加価値が守られる可能性が高い（ただしフリー・コピーは今後も課題）。ソニーのCDの成功事例は、この掛け算であった。つまりハードとソフトの「特許権×著作権」というビジネス・モデルだった。ゲーム事業になるとさらにデバイスや製造機器、ソフト流通、サード・パーティー支援によるロイヤリティ収入……etc.が期待できる。こんな仕掛けをもくろんで、戦略デザインしないと付加価値は取り込めない。いくら素晴らしい性能の製品でも、単品勝負の「ものづくり」では競争に勝てない。

ソフト＆ハードのビジネス・モデルで、最初に事業を牽引するのはソフトである。CDが成功したのは、音楽ソフトの音質やコンパクト性が消費者に認められたからである。したがってソフトビジネスを成功させることは、複合ビジネス・モデルの扉を開くカギなのである。

さて、それでは、ソフトビジネスの成功戦略とはどんなものだろうか？

そのことは拙著^(注-1)で詳しく述べているが、ここでは要点を紹介しよう。

大型書店に行くといつも感じるのは、世の中には何と夥しい種類の本があることか、ということである。レコードやゲームソフト、映画ソフトのレンタル・ショップに行っても同じことを感じる。エンタテインメント・ソフトには、ありとあらゆるジャンルがある。そしてそれらのソフトには必ずファンがいる。

したがってソフト会社の戦略目標を単純に言えば、「著作権の山を築く」ということになる。ディズニーはミッキーマウスですでに70年以上稼いでいる。いまだにディズニーの収益の柱である。SMEも旧譜のカタログやすでに人気があるアーティストの新譜で、利益基盤を作っている。ヒット・ソフトの著作権を持つと、著作権の有効期間にわたって金の卵を産み続けるの

..... (注-1) 山根節著『エンタテインメント発想の経営学』（ダイヤモンド社、2001年）

だ。

著作権の山を築いて事業基盤を作るには、次の2つがキーポイントになる。

- ① ヒット・ソフトをつかむこと
- ② そのヒット・ソフトの収益を最大化すること

Section 3 オーディション・モデルとマルチユース

SMEがなぜ「Keep Young」かと言えば、ユーザーがヤングだからである。もちろんこの言葉の意味は、精神的若さが娯楽ビジネスの要諦ということだ。しかし音楽CDを買う中心ユーザーは中高生である。マインドが若々しくなければ、中高生をつかめない。「新入社員の言うことに耳を傾ける」のもそのためである。

ではなぜ「素人集団」か。それは素人のほうが新鮮な娯楽を生み出すからである。エンタテインメントでは、「新しい思いつき」「新奇性」が一番価値の高い要素である。われわれは「見たこともないスペクタクル」や「初めて体験するゲーム」「封切りの新作」に高いお金を払う。したがって常に新鮮で新しいアイデアに満ちたソフトを消費者に提供しなければならない。新鮮なエンタテインメントには素人感覚がなじむ。

「歌は世につれ」という有名な言葉がある。音楽は同時代性が強いので、世代ごとに好みが全く違う。こんな世界で、ベテラン・ディレクターが「歌はこうあるべき」的なプロ感覚を持ち出したらどうなるか？ 中高生向けエンタテインメントはブチ壊しである。したがって成功体験を引きずらない素人感覚のほうが、時代に合ったヒット・エンタテインメントを発掘できる。だから「素人集団」「プロになった途端に惰性が始まる」のだ。

ヒット・アーティストの卵は、世の中にまぎれている。まぎれているヒット・アーティストの卵を発掘するのが、オーディションである。かつての「スター誕生」というテレビ番組を覚えているだろうか。あれがオーディションの典型である。エンタテインメント業界では、オーディションが最も一般的な才能発掘のシステムとして使われている。パワーのあるエンタテインメントは、必ず世界から才能の卵を集めるオープンなオーディションの場を持っている。米国のハリウッド映画やスポーツしかり、日本の漫画やゲームしかりである。筆者はこれを知識の時代の人材発掘システムとして、「オーディション・モデル」と呼んでいる。世界を席卷したソフトビジネスは例外なくオーディション・モデルをメカニズムとして持っている。逆に言うと、このモデルを持たない分野（たとえば日本映画など）は、衰退していると言える。オーディション・モデルはソフトビジネスの「テクノロジー」を支える、きわめて重要なシステム・ノウハウなのである。

オーディション・モデルは知的資産がカギとなる事業分野で広く応用できる。たとえば米国シリコンバレーには、オーディション・モデルで世界の才能を呼び込む仕掛けが作られている（【資料1】参照）。

オーディションの必要条件は次の3つである。

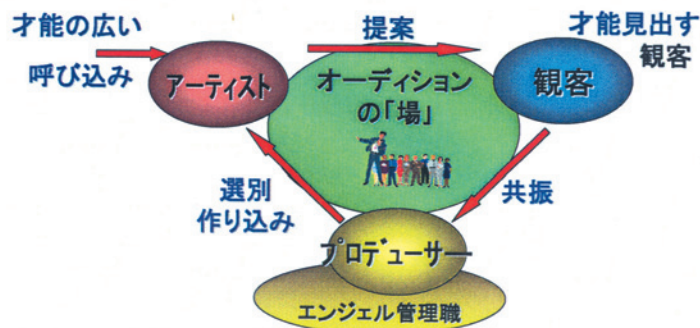
- ・ 才能を広く呼び込むためにオープンで魅力的であること
- ・ 才能を選ぶのは、観客（あるいは市場）であること
- ・ 観客の共振を確認しつつ、プロデューサーが才能を選別し育成すること

才能のあるアーティストは世界に散らばっている。したがってまず広く世界から才能ある者を集めることが必要である。たとえば映画を作りたい人はみなハリウッドをめざす、となればハリウッドが世界の中心になれる。才能ある人を吸引するのは、インセンティブである。特に金銭報酬の魅力が大きい。ハリウッドにはケタ違いの「Make Money」のチャンスがある。少なくともそう見える魅力がある。日本の漫画やゲームにも、莫大なインセンティブのチャンスが転がっている。日本映画がダメなのは、かつての映画五社協定でアーティストにインセンティブがろくに配分されない仕組みを作ってしまったためである。

次に集められた才能の中から、光る原石をセレクトしなければならない。プロデューサーがセレクトするのだが、もし過去の成功の延長で選んだらブチ壊しである。過去のヒットの焼き直しを選べば、新鮮なエンタテインメントを提案できない。だからプロデューサーの従来感覚を持ち込まないようにしなければならない。その点観客は正直である。いつも新鮮なアーティストに反応する。その観客との共振を睨みながら、アーティストの卵のポテンシャルを見出すのがオーディションである。

選ばれたアーティストの卵は作り込まれた後、再び舞台に乗せられる。こうして観客の反応を確かめつつ、アーティストはさらに作り込まれていくのである。

【資料1】オーディション・モデル



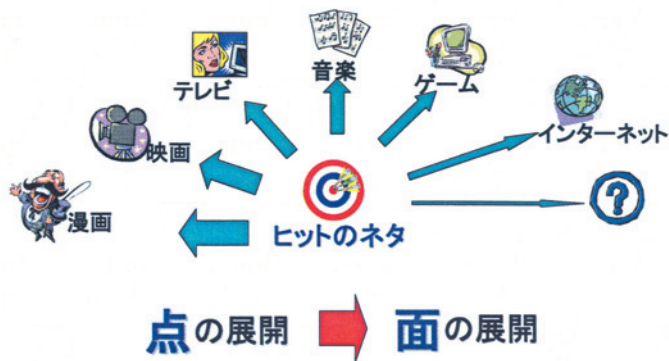
エンタテインメントのジャンルはバラエティに富んでいる。ロックもポピュラーも演歌もある。したがって発掘活動をするユニットを数多く作って、多ジャンルのヒットを探索させる。だから「小集団、別会社化」であり、「現場への権限委譲」という組織マネジメントがフィットする。管理職のリーダーシップ・スタイルも命令型ではなく、支援型である。現場が働きやすい環境を作り、現場をサポートできる管理職（「エンジェル管理職」と呼んでいる）がこのビジネスには向く。

これが「①ヒット・ソフトをつかむ」方法であり、それをバックアップする組織マネジメントの基本概念である。

次に「②収益の最大化」に取り組まなければならない。昔「一発屋」と呼ばれたアーティストがたくさんいた。ヒット曲を1曲だけ飛ばして消える歌手がいた。アーティストを育てるにはかなりの投資がいる。そのアーティストがヒットを飛ばしても、一発屋で終わればきわめて効率が悪い。エンタテインメント・ビジネスが、不安定でリスクなビジネスになってしまう。ヒットしたアーティストをとことん活用して収益を最大化するようであれば、効率的な事業にはならない。

その戦略が「マルチユース」、あるいは「メディアミックス」である。SME元会長のソフトビジネスの理想とは、マルチユースを表現している。たとえば漫画雑誌でヒット作をつかんだとする。その漫画を原作にした映画を作る。テレビ・シリーズ番組にする。さらに主題歌を売り出し、ゲームソフトを作り、CMに使う……etc.というような展開ができれば、漫画のヒットが巨大なビジネスになり得る。漫画のヒットが漫画だけで終われば、大きな収益にはならない。こんな「点の展開（漫画だけ）」から、「面の展開（漫画→映画→テレビ……）」に転換すると、エンタテインメント・ビジネスは「1粒で何度でもおいしい」事業になる（【資料2】）。

【資料2】ワンソース・マルチユース



ではマルチユースをサポートするのは、どんな組織マネジメントだろうか？ その最も強力な基盤を作るのが、「人事異動」である。

みな日ごろはそれぞれの担当部門で忙しい。漫画出版の担当者や、映画やテレビ番組や音楽のプロデューサーはそれぞれ自分の仕事で日々追われている。しかし「これは」と思うヒットの種をつかんだとき、漫画や映画、テレビ、音楽、ゲームのプロデューサーたちには、連携して共同作戦を展開してもらう必要がある。メディアミックスしないと、マルチユースが実現しない。エンタテインメント会社の人々が自分の仕事にこもり、「俺は俺のプロジェクトで忙しいんだ!」とつれない態度をとるなら、収益チャンスを取りこぼすことになる。

しかしもし企業グループの中に、「いざ鎌倉!」のとき連携のとれるネットワークが張りめぐらされていたら、チャンスをもものにできる。「同期の桜」や「同じ釜の飯を食った仲間」が組織に散らばっていたら、手を組める。少し前まで机を並べて仕事をしていた仕事仲間が、協力を要請したい部門にいればメディアミックスできる。これが人事異動の狙いである。だから人材交流は、「エンタテインメント・ビジネスの最も重要な投資基盤」なのだ。

SMEは傘下にさまざまなジャンルの事業を持っている。同時にハード事業を営むソニーの子会社でもある。マルチユースは、ソフトビジネス同士のシナジーをもたらすだけではない。ハードビジネスとのシナジーもある。その意味では、ソニーとSMEの間に人材交流があるのは言うまでもない。

人事異動でいろいろな人と協働することは、ケミカリゼーションを生む。ベテランの慣れをキャンセルしケミカリゼーションを生む人事異動は、素人感覚を持ち続けるメカニズムでもある。

Section 4 エンタテインメント・ビジネスの光と影

ソニーもSMEもそれぞれの事業分野でトップを走っている。しかし光の裏側には、陰もある。SMEの強みを裏側から見れば、弱みも見える。

たとえば小集団化して現場に権限委譲されると、組織はどうなるだろうか。それぞれ異なるジャンルを追いかけることは、小集団の個性がバラバラということである。アート好きには個性的な人が多い。ましてロックと演歌とクラシックがそれぞれ好きな人々は、気風そのものが違う。バラバラな個性派集団がいっしょの会社とは、裏を返せば分裂気味な会社と言える。現実に分裂（退職ないし集団脱藩）の危機にいつもさらされることになる。

エンタテインメントは常に新しいもの、新鮮なもの、新奇なものを追いかける。ヒット・ソフトもすぐに飽きられ捨てられる。だから次から次へと新しいソフトを開発し続けなければならない。とても疲れる業種なのだ。人はそれぞれ好みや価値観を持っている。消費者の好みがどんどん変わるからといっても、目まぐるしい変化についていくのは精神的ストレスが高い。まして中高生の感覚に向き合うのは、仕事とはいえ多くの人々にとってシンドイことである。

人はやがて年をとる。いかに精神的なこととはいえ、いつまでも「Keep Young」ではいられない。そんなとき、精神的にOldになった人はどうしたらよいのだろうか？

「管理職が判断すべきものではない」という。管理職は現場を支援するのが役目だが、管理職はあまりたくさんはいらない。管理職の階層が幾重にも現場の上に乗っていたのでは、現場の活性化に水をさされる。コストも増える。ソフトビジネスでは管理職は薄く少ないほうがいいのだ。しかし人は年をとると、管理職の肩書きと地位が欲しくなるものだ。これではますますOldの行き場がないのではないか？

管理職の少ない組織にするにはどうするか？ それは2つある。

ひとつは下をどんどんヨコに伸ばして、現場組織をたくさん増やしていけばいい。事業分野を広げて、現場組織をたくさん作れば、全体としては上にスリムな組織になる。そのためには成長が必要だ。現実にはSMEは別会社を次々と作り、それを実行している。

もうひとつはやはりOldの人たちに辞めてもらうことである。仕事に合わない人は辞めてもらうことだ。しかしOldの人々を冷たく切って捨てるような会社は活性化しない。なぜかと言えば、若い社員たちも自分たちの将来を敏感に見てとるからである。若い社員たちがいずれ年をとったときに、冷たい扱いを受けると感じれば活性化どころではなくなる。辞めた人たちが退職後不遇になるのも困る。若い人たちが自分たちの将来に不安を持てば、意欲的に仕事ができない。

となればOldとなった人々に「ハッピー退職」をしてもらわねばならない。退職組が不遇になるのは、外で働けないときである。会社を放り出されて、外では使いものにならないと見なされた場合である。その会社でしか使えない技能ばかり教わってきた人たちは、社会に出ると使いものにならない。これでは退職組を不幸にしてしまう。ハッピー退職のためには、退職後も市場価値の高い人に育てておく必要があるのだ。市場価値の高い人とは、汎用的

な仕事のできるジェネラリストである。ジェネラリストに育てるためには、多様な仕事を経験させなければならない。そんな人材育成の手段が人事異動でもある。SMEの頻繁な人事異動はさまざまな仕事を経験し、いつも一から新しい仕事に取り組める人材を育成している。

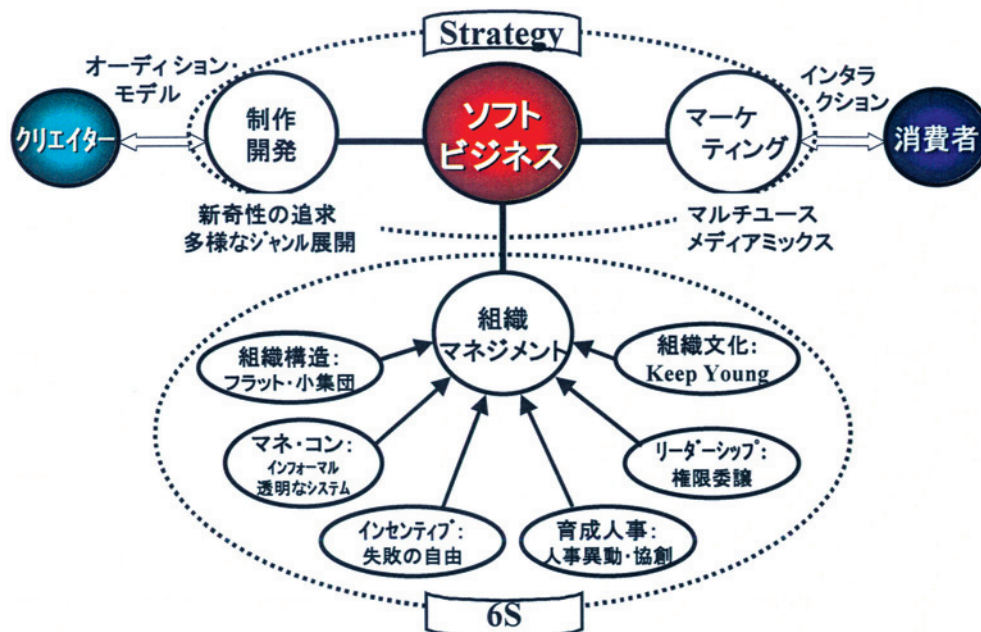
また、ハッピー退社のためには、退社をタブー視しないカルチャーも必要だ。「ひとつの会社に定年まで勤めることこそ美しい」という文化はエンタテインメント・ビジネス、いやこれからのビジネスにふさわしくない。変化の時代には終身雇用的発想は適さないのだ。世の構造変化に合わせて、高い人材流動性こそ必要である。

ソニー創業者の盛田氏は、入社式で新入社員を前に常々こんな意味のことを言っていたという。「ソニーが全ての人を幸せにできるなどという、そんな傲慢さは持ち合わせていない。みなさんがソニーで幸せな場所を見つけられないと感じたならば、すぐ辞めるべきだ」

こんなカルチャーは一企業に限らず、現在の世の中全体が必要としているのではなかろうか。

最後にSMEの戦略や組織マネジメントの仕組みを、セブンス・モデルで要約的に表したものが【資料3】である。

【資料3】 SMEのマネジメント・メカニズム



【編集】

経済産業省商務情報政策局文化情報関連産業課
(メディアコンテンツ課)

課長 広美郁郎

課長補佐 片岡宏一郎

新映像産業専門職 杉浦健太郎

産業活性化係長 赤石綾子

【カリキュラム策定・テキスト執筆】

「プロデューサー論」

プロデューサー養成カリキュラム策定委員会

株式会社電通エンタテインメント事業局業務管理部投資管理課主管 亀田卓

「映画製作」

プロデューサー・映像士 竹本克明

「アニメーション製作」

東映アニメーション株式会社東映アニメーション研究所デジタルアニメーション学科長 鷲谷正史

「デジタルコンテンツ製作」

「クリエイティブディベロップメント」

「テクノロジー」

「いろいろなコンテンツジャンル」

慶應義塾大学環境情報学部教授 稲蔭正彦

「法務（著作権・契約関係／日本）」

太陽法律事務所 弁護士 寺澤幸裕

弁護士 田中享子

「法務（著作権・契約関係／米国）」

米国カリフォルニア州・ニューヨーク州弁護士 ミドリ・モール

「ファイナンス」

株式会社Entertainment Farm代表取締役 小谷靖

みずほ銀行ビジネスソリューション部ニュービジネスチーム調査役 半田邦雄

「映像製作の収支構造とリクープの概念」

株式会社電通エンタテインメント事業局業務管理部投資管理課主管 亀田卓

「会計・税務」

株式会社プロデューサーズアカデミア代表取締役社長 山田有人

「配給・マーケティング」

株式会社キネマ旬報社常務取締役 掛尾良夫

「マネジメント」

慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授 山根節

「国際展開」

株式会社クリーク・アンド・リバー社

監修

株式会社ゴンゾ・ディジメーション・ホールディング最高執行責任者 内田康史

【カリキュラム策定事務局】

株式会社クリーク・アンド・リバー社

執行役員（プロジェクトマネージメントグループ）

鈴木寿一郎

プロフェッショナルエデュケーションセンター長

清田智

プロフェッショナルエデュケーションセンター

渡部泰子

ディレクターズマガジン

及川佐知枝

アシスタント

小林悟