

カラオケのマーケティング史

——パイオニアの事例を中心に——

小 林 啓 志

- I はじめに
- II カラオケの始まり
- III パイオニア
- IV その後のカラオケ
- V おわりに

I はじめに

今日多くの日本人が、カラオケを楽しんでいる。2008年には4,660万人の日本人が、年間に少なくとも1度はカラオケで歌を歌っている。ピークであった1995年の5,850万人からは減ってきているが、しかしピーク時から13年経っても、ピーク時の80%近い日本人がカラオケで歌を歌っている。カラオケは、日本人の娯楽として、日常生活の中に融け込んでいると言っても過言ではない。

では、どのようにして、日本人の日常の生活行動の中に、カラオケは入り込んで行ったのであろうか。本稿は、日本人がカラオケで歌を歌うようになったのは、カラオケのオーケストラで歌を歌うことができるように仕掛けた各企業のマーケティング活動が大きな誘因となり、今日に至ったのであると考え、そうした各企業のマーケティング活動を歴史的に検証することを目的とする。そしてカラオケのマーケティング史を見ることによって、カラオケの持つ普遍性と歴史的発展の経緯を明らかにしたい。

II カラオケの始まり

日本人は、どのようにして歌うのが好きになったのであろうか。明治以降で考えてみると、学制が敷かれた時、小学校で「唱歌」が設けられたことが大きいように考えられる。明治5年(1872年)、一教科として「唱歌科」が設けられ、明治10年(1877年)東京女子師範学校(現お茶の水女子大)が初の唱歌教科書「保育唱歌」を幼稚園のためにつくっている。明治14年(1881年)には、文部省編集の「小学唱歌集」が発行さ

1 全国カラオケ事業者協会『カラオケ白書2009』(2009年6月)、2ページ。野口恒編著『カラオケ文化産業論』(PHP研究所、2005年)68ページ。

れ、「ちょうちょ」「螢の光」「仰げば尊し」など、多くの名曲が収められ、小学校で歌唱指導が行われた。² 欧米の楽器演奏を主とした器楽中心の音楽教育とは異なり、クラス全員の合唱など、日本の音楽教育が背景にあると考えられる³。

そうした教育の素地の上に、日本に流行歌が現われて来る。明治20年代に、自由民権運動の中から、川上音二郎は時事風刺のオッペケペー節を歌い、評判を博した。そして明治32年(1899年)に浅草に蓄音機専門店が開業し、明治34年(1901年)日本で初めて平円盤レコードが製作され、徐々に流行歌が世の中に広まる基盤が整いつつあった。明治末から浪花節の人气が高くなり、浪花節の中から流行歌が作られ始めた。「どんどん節」や「奈良丸くずし」が歌われ、大正6年(1917年)10月東京歌劇座が結成され、浅草オペラが始まった。また大正7年(1918年)『赤い鳥』が創刊され、児童文学運動で、童話創作と共に童謡を歌う時代が現れた。大正9年(1920年)日本でレコードの著作権が認められ、そうした中で、第一次世界大戦後の不景気が進み、「船頭小唄」「流浪の旅」「馬賊の唄」が歌われて行った。大正12年(1923年)に流行った「船頭小唄」と共に、「籠の鳥」も歌われるようになり、こっけいな歌詞の「ストン節」「月は無情」も歌われた。そして大正14年(1925年)7月ラジオ放送の東京放送局(JOAK)が本放送を開始した。大正12年(1923年)の関東大震災の後、衰退した浅草オペラや演歌に代わり、民謡が、大正半ばの「安来節」の流行以来広がり、民謡大会が開かれ、地方から選ばれた歌い手が東京に集まり、歌い始めた。「茶つきり節」等、新しい民謡が作られた。そして大正15年(1926年)8月20日東京・大阪・名古屋放送局が合同、日本放送協会(NHK)が設立された。昭和2年(1927年)4月国産初の電気吹込レコード、野口雨情作で藤原義江が歌った「波浮の港」がビクターから、宝塚少女歌劇で歌ったシャンソン「モン・パリ」がコロムビアから発売され、「波浮の港」は大ヒットとなった。昭和4年(1929年)ラジオの全国中継が始まり、全国津々浦々でラジオが聴けるようになった。そして喫茶店が流行し、昭和10年(1935年)には東京中の喫茶店の数は1万5千、そのうち純喫茶が3千で、西洋のクラシックや軽音楽のレコードがかけられていた。昭和12年(1937年)「妻恋道中」等ヤクザ小唄が流行、また同時期、ラジオによる健全な歌の普及運動が進み、島崎藤村作「椰子の実」、北原白秋作「落葉松」⁴等が毎日昼休みの時間に全国向けに放送され、国民歌謡となって行った。

同年、日本は日中戦争を始め、やがてそれは日米開戦へとつながった。レコード会社は軍国歌謡の製作に乗り出し、「愛国行進曲」「海ゆかば」等続々と作って行った。昭和13年(1938年)国家総動員法が公布され、昭和15年(1940年)全国に隣組制度が設

2 加藤秀俊・加太こうじ他『明治・大正・昭和世相史』(社会思想社、1967年)83ページ。

3 前川洋一郎編『カラオケ進化論』(廣済堂あかつき、2009年)、34-5ページ。『カラオケ産業論』45-6ページ。両書は共に、大竹昭子『カラオケ、海を渡る』(筑摩書房、1997年)を引用している。

4 『世相史』115, 137, 143, 185, 191-5, 201, 203-4, 208-10, 212, 214-8, 222-3, 228, 245-6, 250-2ページ。

けられ、国民歌謡、岡本一平作「隣組」がビクターから発売された。昭和20年(1945年)4月、昼間のラジオはニュースだけになり、8月15日玉音放送をもって敗戦を迎えた。進駐軍が日本に到着し、9月1日ラジオ放送は娯楽本位のものとなった。⁵

戦後の最初の流行歌は、サトウハチロー作「りんごの唄」だった。昭和20年(1945年)10月21日、松竹映画『そよ風』が封切られ、並木路子が歌う主題歌であった。「赤いりんごに くちびるよせて だまってみている 青い空……」は、人々の心を捉えた。12月10日のNHKの公開放送「希望音楽会」に、多数の聴取者の希望により、並木路子は出演し、歌った。最初の「りんごの唄」の放送だった。レコードにもなり、全国に広がって行った。12月31日の大みそかには、水の江滝子と古川緑波の司会で、藤原義江、霧島昇、ディック・ミネほか20数名が出演した「紅白音楽試合(現紅白歌合戦)」が12時の除夜の鐘まで放送された。年が明けて、1月19日NHKの「のど自慢素人音楽会」が始まり、マイクを一般の人々に開放した。そして「のど自慢」は最も成功した番組の1つとなった。⁶

そうした中、民間放送開始の機運が盛り上がり、大阪では毎日新聞社経済部長高橋信三が放送に関心を持ち、大阪商工経済会(現大阪商工会議所)副会頭の寺田合名会社社長寺田甚吉を通じて、毎日新聞社、日本電気(現NEC)、阪急の3社が中心となり、新日本放送株式会社(現毎日放送、MBS)が昭和25年(1950年)12月16日に創立された。放送局開設の免許申請は、12月25日提出され、設立登記も、27日完了した。明けて1月8日毎日新聞社事業部長小谷正一が、梅田の阪急百貨店西館屋上の新日本放送に放送部長として出向し、初出社した。小谷は昭和21年(1946年)毎日新聞社が傍系の夕刊「新大阪」を発行する際、社会部長として出向し、昭和25年(1950年)本社に呼び戻され事業部長に就任、プロ野球毎日オリオンズに阪神タイガースから主力選手を引き抜き、同年パ・リーグ初優勝、日本シリーズ制覇へと導いていた。そして小谷は、必要な人材の引き抜きと公募職員の採用を進めていった。⁷ どんな放送を目指しているのかという問いに、小谷は「民間放送とは、要するに聴取者に親切にサービスすることだ。たとえば、天気予報ならサラリーマンの出勤前に、けさは雲っていますが、午後は晴れますから雨傘の用意はいりません、という。奥さんが朝のおみおつけを作りながらきていると、きょうは午後一時から阪急デパートで日傘の特売があります、とコマーシャ

5 『世相史』253, 255, 259-60, 274-6 ページ。

6 日本放送協会編『放送五十年史』(日本放送出版協会, 1977年), 221-2, 251 ページ。志賀信夫『昭和テレビ放送史〔上〕』(早川書房, 1990年), 115-9 ページ。志賀信夫は、並木路子『〈りんごの唄〉の昭和史』(1989年)を引用している。『世相史』277 ページ。烏賀陽弘道『カラオケ秘史 創意工夫の世界革命』(新潮社, 2008年), 69-70 ページ。

7 南木淑郎『楊梅は孤り高く 毎日放送の二十五年』(毎日新聞社, 1976年), 10-5, 21-38, 40-55, 59-60, 68-88, 96-101, 111-2, 114, 117-9, 121-4, 127-34, 139-42 ページ。日本民間放送連盟編『民間放送三十年史』(日本民間放送連盟, 1981年), 5-6, 10-2 ページ。『放送五十年史』229-32, 254-5, 258-60, 266-7 ページ。

ルがはいる。すると出勤前の主人と打ち合わせて買い物に出かけられる……。」と新聞記者に答えている。小谷は⁸ NHK 大阪放送局 (BK) から、必要な要員をスカウトした。また NHK の退職者や電通からも招いた。新日本放送に本免許が下りたのは7月31日であった。スカウトされたうちの1人、兵庫県レコード商組合の書記、森本功が出社したのが8月1日⁹だった。

番組編成を行っていた小谷は、様々な番組を考えていたが、レコードだけで番組はできないかと考え、レコード室の森本に相談した。森本は「歌のない歌謡曲」の企画を出した。森本はダンスホール用に楽器の演奏だけで、歌手の唄を抜いたレコードが60曲ほど発売されていたのを知っていた。小谷は即決し、「歌のない歌謡曲」という番組が始まることになった。¹⁰

昭和26年(1951年)9月1日日本放送は始まった。放送3日目、9月3日月曜日午前8時15分「歌のない歌謡曲」は始まった。月曜日から金曜日まで、朝の家庭に軽快なリズムが今日まで続いている。そして番組が始まり、新しい「歌のない」レコードが続々と発売されて行った。現在は全国37局で放送されている。昭和27年(1952年)以来、提供は新日本放送の昭和21年(1946年)5月22日の第一回発起人会に出席していた松下幸之助が率いる松下電器産業(現パナソニック)である。¹¹

カラオケの始まりは、この「歌のない歌謡曲」を背景に生まれた。昭和42年(1967年)夏、東京都板橋区で電気部品組み立て工場を経営していた根岸重一は、朝ラジオで「歌のない歌謡曲」をバックに歌いながら、2階の工場へと上がった。聴いていた技術部長が、歌がうまくないとからかい、言い返ししながら、頭にひらめいた。技術部長に「テープに音楽を乗せておれの声が出たらおもしろい」と言うと、技術部長はできると言うので、「じゃ、やってみてよ」と言った。数日後、技術部長はマイクアンプ、ミキサー、8トラックテープ再生機の回路をつないだ試作機を持って来た。当時、家庭用、ポータブルのラジオ、カーステレオ、カーラジオの組み立てを行っていたので、容易にできたのである。伴奏用のテープは、技術部長が NHK の技術部の知人を通じて NHK から、歌の入っていないテープを借りて来た。歌手が地方巡業の時使うということで、「カラオケ」と呼ばれていた。¹²

根岸はこの試作機を、アイデア商品を売っていた国際商品会社の濱須光由に見せ、販路を依頼した。飲み屋で人気の曲、「ソーラン節」「ラバウル小唄」「夜霧のブルース」等、民謡と軍歌を主に20曲選び、ダビングし、歌詞カードもつけたカラオケ曲集を、

8 『楊梅は高く』154ページ。

9 『楊梅は高く』143-8, 197-8, 200-1, 205-6ページ。

10 『楊梅は高く』212-4ページ。『カラオケ秘史』66-7ページ。

11 『楊梅は高く』42-3, 227-30, 234-5ページ。『カラオケ秘史』65-9ページ。

12 『カラオケ秘史』48-52ページ。『カラオケ産業論』57ページ。『カラオケ進化論』51ページ。

コイン式のカラオケ機械に付けて販売した。根岸はかつて旅館やホテルにコインタイマー式のヘアドライヤーや肩もみ機を納入したことがあり、濱須は喫茶店のテーブルに置く10円を入れるとピーナッツが出て来る機械を売っていて、飲食店に販路があった。濱須は、ジュークボックスの小型版、ミニステレオとし、販売し、マイクと入力端子は使われないままだった。1台18万円で、代理店は全国で100から150で、昭和42年(1967年)から昭和48年(1973年)に8,000台濱須は売った。売り先は、喫茶店、スナック、モーテル(現在のラブホテル)だった。¹³

根岸は自らもカラオケ機械を自動車に積んでセールスし、昭和50年(1975年)まで2,000台売った。8曲入りのガイドメロディ付きのテープ4本入りのセットを100個積み、仙台から水戸、高崎、松本と売った。しかしNHKから借りて作ったテープはプロ用の伴奏テープで素人には難しく、地方の流しの反発を買い返品が多く、昭和50年(1975年)カラオケから撤退した。¹⁴

同じ頃関西で、ある人物がひらめいた。昭和44年(1969年)神戸の歓楽街でキャバレーやダンスホール、クラブでオルガンやエレクトーンを弾いていた井上大佑は、月に2~3回呼ばれる店の常連客、鉄工会社の佐藤社長が今度温泉旅行で石川県の加賀温泉に行くので、一緒に行って欲しいと頼まれた。その日は別のクラブでの定期の仕事があり、ソニーのオープンリール型携帯テープレコーダーにフランク永井の曲「羽田発7時50分」他2曲を演奏して録音し、渡した。旅行から戻って来た佐藤社長は大喜びで、もっと吹き込んでくれと言うので、「有楽町で逢いましょう」他フランク永井の曲をまた計3曲テープに録音して渡した。また大喜びであった。佐藤社長は勝手に自己流にアレンジして歌う客で、佐藤社長は客に合わせて弾ける井上の鼻根の客であった。この時井上の頭にひらめいた。これは商売になる。¹⁵

大阪の電気街、日本橋に行き、カーステレオ用の8トラックデッキを買い、知人の電気技師に頼み、改造を依頼した。小さなアンプを付け、マイクのみキシング機能、スプリング式エコー、コインタイマーも付けてもらった。次にボディは木工所に依頼し、最終的に完成したのは高さ・幅共に30センチ、奥行き25センチで、スナックのカウンターに置く「^{エイトジューク}8 JUKE」と名付けたカラオケ機だった。100円玉を入れると5分間だけ作動するようになっていた。¹⁶

そして井上は、カラオケのテープを1つずつ演奏し、録音し、機械と共にリリースした。昭和45年(1970年)から昭和46年(1971年)の1年半、録音し続け、50本200

13 『カラオケ秘史』52-4ページ。『カラオケ産業論』57ページ。『カラオケ進化論』51ページ。

14 『カラオケ秘史』24, 54-6ページ。

15 『カラオケ秘史』23, 31-7ページ。『カラオケ進化論』52-3, 56-7ページ。『カラオケ産業論』58, 61-2ページ。

16 『カラオケ秘史』37-9ページ。『カラオケ進化論』53ページ。『カラオケ産業論』58, 62-3ページ。

曲入りのカラオケテープが完成した。同年から、カラオケ機とテープのセットをリリースし、基本料金を(月)2万円とし、2万円を超える利益は店と井上の折半にし、売上が2万円に達しない店からは、機械を引き上げた。まず知り合いのスナック10軒に置いてもらい、知り合いのホステスに「サクラ」を頼み、カラオケ機を使ってデュエットしてもらった。そのうち二ヶ月程で、注文が来、月に30台作っても追い付かず、横浜の工場に月50台生産依頼した。¹⁷

昭和46年(1971年)井上は「クレセント」という会社を創業した。そして毎月8~10曲を演奏し、録音、配達した。同年三洋電機は、キングレコードに10枚のカラオケレコードを作ってもらい、業界初のマイクミキシング機能付きステレオを発売した。昭和48年(1973年)クレセントは株式会社となった。¹⁸

このほぼ同時期、日本各地で同様な企業者活動が行なわれていた。福岡県小倉(北九州市)では、9つの映画館の経営者だった山下利春が昭和46年(1971年)映画館を売り、太洋レコードを創業し、新人歌手発掘の通信教育のため、「ハープ」というカラオケ機500台を売り出した。8トラックのテープデッキを2つ装備し、一方で伴奏を再生し、一方で歌を録音し、歌と伴奏が録音されたテープを送ると講評が戻ってくるシステムとなっていた。8JUKEの人気を見て、山下は昭和48年(1973年)桜華ミニというカラオケ機をカラオケテープ(200本800曲以上)とセットで酒場やスナックへレンタルし始めた。また東京都世田谷区でゲーム機の輸入販売をしていた浜崎巖は、昭和45年(1970年)小型8トラックジュークボックス「ペティジューク203型」を売り出した。4~5,000台出荷した頃から、レンタルした店から「歌えるようにしてほしい」との要望が多く、帝国電波(現クラリオン)にマイクミキシング機能を付けた「ペティジューク」の製造を依頼、「歌えるジューク」として、昭和51年(1976年)までに1万8,000から2万台販売した。「歌えるジューク」は、平成6年(1994年)経営権を日光堂(現BMB)に売るまで続いた。¹⁹

メーカーからの参入も始まった。日本ビクターは昭和8年(1933年)からジュークボックスを輸入販売していたが、昭和47年(1972年)ヒット曲に合わせて歌う、EPレコードで、マイクミキシング機能の付いた「お座敷用唄えるジューク」を発売した。同年日本コロムビア(現コロムビアミュージックエンタテイメント)からボイスチェンジャー付きステレオ、翌年にはパイオニアからマイクミキシング付きセパレートステレオ、松下電器からワイヤレスミキシング機能付きラジオカセットも発売された。²⁰クラリオンは帝国電波であった昭和41年(1966年)から8トラックテープのカーステレオを

17 『カラオケ秘史』39-42ページ。

18 『カラオケ秘史』42,44ページ。『カラオケ進化論』28ページ。『カラオケ産業論』53ページ。

19 『カラオケ秘史』57-60ページ。『カラオケ進化論』51-2ページ。『カラオケ産業論』57-8ページ。

20 『カラオケ産業論』52-4ページ。『カラオケ進化論』28-9,31ページ。

販売していたが、国内カーステレオ市場が8トラックからカセットに替わり始め、余剰となった8トラックの生産設備の有効利用のため、昭和51年(1976年)7月「カラオケ8」を発売、最高月産6,000台を販売した。同年末、松下電器は8トラックRS-833Sにマイクミキシング機能を付け改造、販売し200台を完売した。翌年松下電器は電子エコー付き業務用カラオケをテープ75本セット42万円で発売した²¹。松下電器は更に昭和53年(1978年)家庭用ポータブル型カラオケ、カラオケ大賞8を発売、クラリオンもカラオケ8No.1を発売した。昭和57年(1982年)まで8トラックテープは売上を伸ばし、家庭でカラオケが歌われるようになった。昭和58年(1983年)の家庭用カラオケメーカーは12社、OEM(相手先ブランド生産)の商社を入れると25社、業務用メーカーを含めると計34社がカラオケ機を販売していた。レコード会社のカラオケテープへの進出は、昭和51年(1976年)テイチクが最初で、昭和55年(1980年)日本コロムビアと東芝EMIが続いた。昭和53年(1978年)にはソフトテープ会社は40社あった²²。こうした様々な企業者と企業の中、次に決定的な段階へと入っていった。

Ⅲ パイオニア

カラオケを、今日の映像を見ながら歌うシステムにしたのは、パイオニアであると言える。レーザーディスクによって、カラオケを今日の姿にしたと言える。

ではパイオニアとは、どういう会社であろうか。パイオニアは、松本望によって、昭和11年(1936年)大阪市大正区三軒茶屋町で、福音商会電機製作所として設立されたのに始まる。松本望は明治38年(1905年)、キリスト教の伝道者、松下勇治の二男として神戸市に生まれた。父、勇治は葺合区二宮町に博愛苦学舎を創設、苦学生を住ませ、昼は歯みがき粉の製造販売、夜は英語や漢学を苦学生に教えていた。その博愛苦学舎で松本望は生まれた。父勇治の伝道のため、西宮、神戸、西灘と転居、大正7年(1918年)関西学院附属中学部に入学した。同年7月の米騒動の拡大の中、貧困のため、翌8年入学1年目で同中学部を中退、神戸のサワタニ文具店に丁稚奉公に入った。2年半後に、楽器やレコードを扱っていた北尾商会に入社、その後大正12年(1923年)4月上京、横浜の楽器製造会社、西田楽器に入社した。9月1日関東大震災で西田楽器はほぼ全滅、神戸に戻った。神戸で斉藤洋家具店で働くが、肺浸潤から1年余り病に伏し、回復後、大正14年(1925年)病気中の鉱石ラジオや真空管ラジオの機械いじりから、無線技師として高木商会に入社した。昭和7年(1932年)高木商会は倒産、2年余りの浪人生活の後、昭和9年(1934年)神玉商会に入社、同社のダイナミックスピーカー、

21 『カラオケ進化論』47-9ページ、『カラオケ産業論』73-4ページ。

22 『カラオケ進化論』61-2, 66ページ。『カラオケ産業論』76-82ページ。

「ヴィーナス」に出会う。「自分の手で良い音を作りたい」と昭和11年(1936年)11月創業したのであった。²³

そして東京に本拠を移した。昭和11年11月5日、スピーカーの製造に妻と共に着手した松本望であったが、半年後には従業員も7人と増えていたが、昭和12年(1937年)7月の蘆溝橋事件に始まる日中戦争の影響で、スピーカーはぜいたく品となり、資金が苦しくなり、解散となった。同年10月に上京した松本望は、スピーカー修理業、福音商会電機製作所を開業し、同年夏に作り出したダイナミックスピーカー「PIONEER」のマークと商標は存続した。品川区大崎四丁目の巴製作所の一室を借りて始めたスピーカー修理業は、順調に伸び、昭和15年(1940年)には文京区音羽に移転した。そして昭和16年(1941年)再びダイナミックスピーカーの生産に挑むべく、有限会社福音電機製作所と改称した。²⁴

再びメーカーとしてスタートした同社は、その後順調に伸びて行った。昭和20年(1945年)3月埼玉県寄居への疎開を経て、文京区音羽で昭和22年(1947年)株式会社となり、自前の土地に自らの工場を建設した。昭和23年(1948年)「PIONEER」の商標を取り、昭和25年(1950年)には「パイオニア」の商標も登録した。同年には第1工場隣接地に第2工場、昭和27年(1952年)には第3、第4工場、メッキ工場、次いで第5工場を建設した。同年12月NHKは第1・第2放送を使って、立体放送の実験を始め、昭和33年(1958年)同社もAM2波を使い「パイオニア・イブニング・ステレオ」という番組で、「左のラジオは文化放送、右のラジオはニッポン放送」にして、ステレオ放送もお聴き下さいとしていた。音にこだわり、昭和31(1956年)文京区関口台町に無響室の付いた音響研究所を完成、スピーカーの開発に取り組んだ。ちょうどこの頃、アメリカ国務省の海外協力局から日本電気通信機械工業連合会に日本生産性本部を通じて、日本の電子工業界の代表団をアメリカ視察に招待したいとの申し入れがあり、無線機械工業会(後の日本電子機械工業会)の東芝から出向していた石塚庸三業務部長は、視察団団長に福音電機の松本望を推薦した。そして昭和32年(1957年)視察団は訪米し、松本はアメリカの近代経営を目にし、同社はラジオシャック社との取引から、アメリカへの輸出取引を積極的に展開して行った。²⁵

順調に伸びて行った同社は、昭和36年(1961年)パイオニア株式会社と改称し、東京証券取引所2部に上場した。優秀な人材が必要となり、多くがスカウトされた。スカウトされた中に、東芝からミツミ電機に移り、浪人中の石塚庸三がいた。石塚は昭和38年(1963年)常務として入社し、昭和39年(1964年)専務、昭和43年(1968年)副

23 パイオニア(株)『Sound Creator Pioneer 40年を超えて歩み続けるパイオニアスピリッツ』(パイオニア, 1980年)16-20ページ。

24 『Sound Creator』20-5, 28-31ページ。

25 『Sound Creator』32-5, 39-41, 50-9, 66-7, 82, 85, 99ページ。

社長、昭和46年(1971年)社長となった。²⁶

石塚は、「パイオニアは音(オーディオ)だけで」なく、「音声と映像がドッキングした新しいオーディオ・ビジュアルシステムをつくりださなければならない」と考えていた。そして石塚は、ビデオディスクの開発が進んでいるという情報を得た時、パイオニアは、技術的に最も優れている光学式、MCA・フィリップス方式の採用を決定した。ディスクに摩耗がなく、半永久的で、映像の再現・音の再生が汚れやほこりからの影響がなく、取り扱いが簡単で、ランダム・アクセスが容易で瞬時に出来、映像が鮮明で音声は広く独立して2チャンネルとれたからであった。レーザーディスクの開発へと進み、これが今日のカラオケシステムに決定的な影響を与えることになるのであった。²⁷

技術開発は進み、重要であったが、同社がレーザーディスクで成功するのに決定的に重要であったのは、同社のマーケティングであった。同社のマーケティング・システムは、レーザーディスクが新発売される頃までにほぼ完成し、その上にレーザーディスクが乗り販売されて行ったのであった。では同社のマーケティング・システムとは、どのようなものであったのだろうか。

パイオニアはスピーカーという音響機器の部品メーカーとして、スタートしていたが、その発展の過程で日本の高度成長時代と波を共にし、総合音響機器メーカーに育って行った。部品メーカーから音響機器メーカーになったのであった。²⁸その過程で、町のラジオ店やラジオの間屋そしてセットメーカーに製品(スピーカー)を売る立場から、直接小売業者に販売し、消費者ニーズをより感知し、小売業者への販売体制や消費者ニーズをより取り込んだ製品作りを行うようになったのであった。マーケティング体制が同社の中に浸透して行ったのであった。²⁹

同社の中にマーケティングが浸透して行ったのは、上場の翌年、昭和37年(1962年)セパレートステレオを発売してからであった。それまでの部品メーカーから、プレーヤー、アンプ、スピーカーを一体化した高級ステレオは、お客への商品説明、実際に音を聴いてもらう必要性、流通経路、割賦販売等、様々なマーケティング手法を必要とした。セパレートステレオ発売と同時に事業部制を採用し、音響事業部が同製品を担当したが、翌年石塚が入社すると、事業部制は再検討され、昭和39年(1964年)集権的機能別組織に改変され、営業部の中に、宣伝と販売促進、製品企画と販売企画、販売管

26 『Sound Creator』96-9, 224-6 ページ。荒井敏由紀『[ドキュメント] 孤立からの逆転 パイオニア1:13 の賭け』(日本能率協会, 1990年)87-91 ページ。本多晋介『パイオニア LD 戦略会議室』(日本文芸社, 1991年)45-56 ページ。

27 『Sound Creator』412-3 ページ。パイオニア(株)『AV Creator Pioneer - 音と光の未来をひらく パイオニア50年史』(パイオニア, 1988年)37-9 ページ。『パイオニア1:13』56-8 ページ。『パイオニア LD 戦略』68-88 ページ。

28 『Sound Creator』60-3 ページ。

29 『Sound Creator』42-3, 108-9 ページ。

理とデザインに分けられ、トータルマーケティングの機能が営業部に振り分けられた。パイオニア独自のチャンネルを求めて、同年パイオニア販売株式会社を設立、販売テリトリーを限定し、訪問販売を行なった。3年後には中止したが、この間、神田の山口無線電機(株)と共同出資(40%出資)で千代田販売(株)を設立し、神田・秋葉原市場でのパイオニア製品の浸透と定着を図り、昭和40年(1965年)パイオニアの全額出資にし、旧パイオニア販売の後継として、パイオニア販売(株)と改称した。パイオニアの小売店直販体制が整った昭和46年(1971年)同社はその使命を終えた。また昭和42年(1967年)には住友、神戸(現三井住友銀行)、三菱、東海、三和(現東京三菱UFJ銀行)、富士、第一(現みずほ銀行)銀行の7行と提携して、銀行ローン(パイオニアステレオローン)の取扱を開始した。各小売店にステレオコーナーを配置し、イメージを全国で統一すると共に、ステレオコンサートを定期的に開催、展示即売会で販促活動を強化していた。³⁰

そしてパイオニアのマーケティング体制は確立した。昭和43年(1968年)創業30周年を迎えたパイオニアは、2月に東証1部に指定変更され、一流企業の仲間入りを果たし、10月商品別事業部制を採用し、社内体制の確立を図った。商品群も多様化し、販売チャンネルも多岐に渡り、昭和44年(1968年)販売部の規模拡大に伴い、国内は7支店(福岡、広島、大阪、名古屋、東京、関東、仙台、札幌)、27営業所となった。昭和45年(1970年)5事業部制(音響、カーステレオ、スピーカー、録音、機械)となり、更に昭和47年(1972年)製品別事業部制(第一音響、第二音響、カーステレオ、部品、特機)となり、利益責任を明確化し、製品別販売責任の確立を目指した。国内営業部の下に、営業企画部と流通管理部、そして7支店とサービス課があり、翌昭和48年(1973年)から、PASS(Pioneer Authorized Speciality Store)政策を打ち出した。パイオニア認定オーディオ専門店で、オーディオ販売店の中で、技術や商品知識があり、オーディオ店として信頼に足る店を認定したもので、ユーザーと接する市場の声を収集し、商品情報を消費者に正確に伝えることを目的としていた。PASS店からの声を製品に反映させると共に、PASS研究会を設け、オーディオ知識の研修、店舗陳列の研究などが活発に行われた。PASS店は最初の200店から、昭和54年(1979年)には573店になっていた。昭和43年(1968年)本社の営業部に設置されたサービス課は、全国へのサービス部品の供給と需要をチェックし、各支店に部品センターを置き、消費者からのクレームに応じられる体制を取っていた。サービス課は、サービスマンを採用、教育研修して、各支店・営業所に配属、製品のサービスに当たらせた。昭和44年(1969年)には、需要が多い東京では、パイオニア東京サービス株式会社(出資50%)を設

30 『Sound Creator』100-9, 173, 370-1, 513 ページ。経済界「ポケット社史」編集委員会編『《ポケット社史》パイオニア 技術の向こうに感動がある』(経済界, 1993年)147-8 ページ。

立し、東京地区のサービスは同社に全面移管した。またパイオニア専属のサービス代行店制度を導入し、パイオニアが身分証明書、制服、測定器を貸与し、営業所の自動車を利用してサービス活動に従事させた。200余名の技術者が従事していた。また全国で技術力のある販売店約400店と契約を結び、パイオニアのサービスショップとなった。昭和42年(1967年)に導入された銀行ローンの手続きをもっと簡単に消費者が利用しやすくするために、昭和46年(1971年)日本信販、北日本信用販売(現ジャックス)、チケットひろしま(後のライフ)、四国日本信販、広島信販(後の国内信販)と信販会社と提携し、昭和51年(1976年)までに全国主要信販会社19社と提携し、クレジットの全国販売網を築いた。また昭和46年(1971年)クレジット業務専門のパイオニアクレジット株式会社を設立した。これらクレジットは、支払回数も6~20回と長く便利で、昭和47年(1972年)には30回払い長期割賦も実施された³¹。こうして出来上がったマーケティング体制の上に、レーザーディスクが開発された。

パイオニアはステレオで急成長を遂げ、次の開発テーマはVTRだった。VTRは最初アメリカのRCAが昭和28年(1953年)試作機を完成させたが、アンペックス社が昭和31年(1956年)実用的な試作機を完成させると、RCA他のメーカーは撤退し、アメリカの放送局で同社のオープンリールのVTRが独占した。昭和33年(1958年)同社の放送局用VTRが日本に輸入され始めると、通産省(現経済産業省)は、VTRの国産化を奨励し、補助金をもらったソニーやNHK技術研究所は、アンペックス社のものから試作品のVTRを作った。一方、東芝、日本ビクター、ソニー、松下電器は独自の方式のVTRを試作し、特許出願し、日本ビクターの昭和34年(1959年)10月の出願が一番早く、特許権は日本ビクターに与えられた。日本ビクターは、昭和31年(1956年)VTRの開発に着手し、昭和35年(1960年)アンペックス社より性能の良い放送局用カラーVTRも開発した。家庭用にカートリッジ方式のVTRも昭和44年(1969年)市販したが、全く売れなかった。昭和45年(1970年)に先行していたソニーのUマチックに準じてU規格に統一、松下と共に3社で昭和46年(1971年)U規格のカラーVTRを発売したが、業務用として少し売れるだけで、また売れなかった。そしてソニーは昭和50年(1975年)小型で画質の良いベータマックス方式のVTRを発売、日本ビクターは遅れること1年、昭和51年(1976年)9月VHS方式のVTRを発売した。本格的なVTRの普及が始まった。昭和50年のVTRの売上高250億円から、昭和51年国内で11万台を販売、昭和52年(1977年)30万台販売、昭和55年(1980年)90万台販売、売上高5,630億円、昭和58年(1983年)370万台販売、昭和60年(1985

31 『Sound Creator』180-1, 222-7, 242-5, 365, 370-3 ページ。パイオニアクレジット(株)は、昭和53年(1978年)増資の後、昭和55年(1980年)1:0.8の比率でジャックスと合併し、パイオニアにとって、メーカークレジットの時代は終わった。『Sound Creator』373 ページ。

年) 売上高 1 兆 9,270 億円, 昭和 61 年 (1986) 年 520 万台販売, 昭和 63 年 (1988 年) 716 万台販売とピークを迎え, 昭和 65 年 (1990 年) VTR の世帯普及率は 80% に迫っていた。パイオニアでは研究開発部が昭和 45 年 (1970 年) 頃から VTR の開発に取り組み, 昭和 47 年 (1972 年) 同部は音響研究所に発展したが, その中にビデオ開発グループを作った。³²

パイオニアが開発しようとしていたレーザーディスクは, VTR とは異なるビデオディスク方式のものだった。ビデオディスクには, 1970 年代初頭 3 方式があった。西独のテレフンケン等が昭和 45 年 (1970 年) 発表した TED 方式, オランダのフィリップスが昭和 47 年 (1972 年) 9 月に発表し, その後アメリカの MCA と規格統一された光学式, アメリカの RCA が昭和 48 年 (1973 年) 発表した CED 方式であった。昭和 45 年 6 月西独テレフンケン社はビデオディスクの開発を発表, その録画方式の独語レポートを NHK 技術研究所の主任研究員山本武夫が翻訳, 業界専門誌に同年 9 月掲載された。そのレポートを石塚副社長が読み, 社長になった翌年, 昭和 47 年 (1972 年) 1 月西独のベルリンに行き, 「テレフンケン社 “絵の出るレコード”」の実物を見に行った。テレフンケン社のビデオディスク機を見ていた山本武夫は, パイオニアに既に入社していた NHK 出身の技術者, 斎藤彰英を介して石塚と会い, 同年 3 月 NHK を退職し, パイオニアに就職した。入社した山本は社長室にあいさつに行くと, 石塚は「ビデオディスクをやりたい。頼んだよ。」と言った。こうして, 音響研究所のビデオ開発グループは, ビデオディスクの研究も始めた。同年 9 月フィリップス社はレーザー光線による新方式のビデオディスクを発表した。³³

パイオニアは, 3 方式を検討し, 光学式を選択した。テレフンケンの TED 方式は, 画質, 音質が十分でなく, 再生時間も短く, ディスクの寿命も短かった。昭和 48 年 (1973 年) RCA と特許契約を結び, 検討するが, 同様な問題や接触式, ランダムアクセスと静止画の困難さから, 研究を中止した。MCA の同年 6 月のシカゴでのデモ, 翌年 4 月のロサンゼルスでのデモ, フィリップスの昭和 50 年 (1975 年) ベルリンでのデモで, 画質, 音質, 非接触式, ランダムアクセス, 静止画どれも申し分なく, 同年パイオニアは光学式を選択した。同年ベータ方式の VTR が発売され, VTR 研究は中止した。³⁴

光学式を選択したパイオニアは, 積極的に開発を進めて行った。パイオニアが行なっ

32 森谷正規『技術開発の昭和史』(朝日新聞社, 1990 年) 175-80 ページ。日経ビジネス編『シェアの虚実 実力を測る新たなモノサシ』(日本経済新聞社, 1986 年) 126 ページ。日経産業新聞『市場占有率 '87』(文藝春秋, 1987 年) 159 ページ。日経流通新聞編『「ヒット商品番付」大研究 '90』(日本経済新聞社, 1990 年) 255, 257, 263, 269 ページ。日経産業新聞編『ザ・シェア '91』(日本経済新聞社, 1990 年) 64-5 ページ。『AV Creator』37 ページ。

33 『AV Creator』37 ページ。『パイオニア LD 戦略』61-2, 64-76 ページ。『パイオニア 1:13』46-7 ページ。『Sound Creator』411-2 ページ。『ポケット社史』24-6, 29 ページ。

34 『AV Creator』37-8 ページ。『パイオニア LD 戦略』78-82 ページ。『パイオニア 1:13』45-9, 56-7 ページ。『ポケット社史』29-31 ページ。『Sound Creator』412-3 ページ。

たのは、製品開発であり、商業化であった。研究開発の基礎研究と応用研究はほぼ終わっており、どのような製品を作り、どう商業生産するかであった。研究を進めていた昭和51年(1976年)7月フィリップス工業振興社から、研究所の山本に電話が入り、ポサース社長が会いたい旨の申し入れがあり、翌日出かけるとビデオディスクプレーヤー製造の合弁会社設立の話であった。合弁会社設立案は昭和52年(1977年)3月契約直前で決裂した。契約によれば、パイオニアはフィリップスのOEM供給メーカーに過ぎなくなる可能性があったからである。多くの特許権を持っているフィリップスから実施権が与えられないとなると生産・販売は非常に困難となる。同年4月研究所にMCAから電話が入り、東京に来ているので会いたいとの話で、山本は翌日通訳を連れて出かけた。他の日本メーカーとビデオディスクプレーヤー製造の合弁会社設立の話を進めているので、興味があるなら、責任ある人と会いたい旨言われ、本社に戻り石塚社長に報告した。翌日石塚はMCA社スタッフと会い、合弁会社をやりたいと意思表示をし、山本と研究所長の金丸斉を1週間後には渡米させた。2週間後に石塚自ら渡米し、MCA社と合弁会社設立プランを出し、交渉をまとめた。同年10月折半出資のユニバーサル・パイオニア社(UPC)が設立された。本社はパイオニア本社内に設置された。MCA社は、ユニバーサル映画、レコード、出版事業を持つソフト会社で、製造技術部門はなく、レーザーディスクの基本特許を持っていても、基本特許の実施権を与えない限り、特許権を活かすことはできなかつた。パイオニアがビデオディスクプレーヤーの製造を行ない、MCAがレーザー盤(ソフト)を受け持つことになった。³⁵

MCA社の研究部門は昭和47年(1972年)12月ヘリウムネオンのレーザービームによるMCA光学式ビデオディスクを完成させ、フィリップス社と、昭和51年(1976年)両社の特許をプール化するため、両社で合弁会社を設立していた。窓口が一本化され、特許権が使いやすい環境が整えられていた。³⁶

一方この時期パイオニアが中心となり、テレビ音声多重放送の要望書を昭和52年(1977年)12月初旬小宮山郵政大臣他、公明党、新自由クラブ、民社党などに提出し、電機業界は熱心な運動を展開した。昭和53年(1978年)10月テレビ音声多重本放送はスタートし、音楽・スポーツ番組のステレオ放送、二カ国語放送(主音声・副音声)が可能となった。そして一般家庭に音声多重放送を受信できるテレビがあったが故、レーザーディスクプレーヤーはすぐに使うことができるようになっていた。³⁷

UPCの工場は、同社の発足と同時にビデオディスクの開発を行っていた所沢工場

35 『パイオニアLD戦略』102-8ページ。『パイオニア1:13』48-9ページ。『ポケット社史』31-2ページ。『AV Creator』38, 40ページ。『Sound Creator』410, 413ページ。

36 『Sound Creator』412ページ。

37 『Sound Creator』324-5ページ。『パイオニアLD戦略』138-41ページ。『パイオニア1:13』102-3ページ。『ポケット社史』101ページ。

内に設けられた。MCA 社を訪問した山本と磯部輝彦は、MCA 社のプレーヤーを日本に持ち帰った。そのプレーヤーは制御部（電気回路系）と駆動部（機構系）の2台で構成されていて、商品としては不向きであった。これを1つにし、小型化して商品にしなければならなかった。コストダウンと同時に、必要な精度を保ちながら実用化する技術を確立しなければならなかった。MCA の試作機を土台に、安定性から部品まで全て替え工夫を続けた。連日技術開発を続けながら、進んで行った。³⁸

UPC 設立後、アメリカで MCA は予約販売を積極的に行ない、ゼネラル・モーターズ社 (GM) から昭和 53 年 (1978 年) 秋、7,000 台の発注を受けていた。新車発表用に、ディーラーにレーザーディスクを設置して、販売促進とディーラー従業員の教育に使用する予定であった。³⁹

必ず完成品を生産できると信じて、受注を決めてから5ヶ月後、昭和54年(1979年)5月最初の量産モデル PR 7820 が完成した。それに先立ち、同年3月に1号機 PR 7810 をアメリカに輸出していたが、柳重義工場長が船便をロサンゼルスで待ち、MCA の社屋で MCA のディスクをかけてみると、かからないディスクがあった。日本の UPC の作ったプレーヤーに、MCA のカリフォルニアのディスク工場で作ったディスクの中にかからないものがあった。ディスクの性能も悪かったが、制御機能に問題があることがわかり、半年出荷を延ばし、改善に取り組んだ。徹底的に改良を加え、PR 7820 が完成、同年8月納入が完了した。GM が設立した X カーの発売に間に合った。最終的には同年1万2,000台が納入された。⁴⁰

翌年、昭和55年(1980年)6月パイオニアの家庭用光学式ビデオディスクプレーヤー、レーザーディスク VP 1000 が、まずアメリカで発売され、昭和56年(1981年)10月9日家庭用レーザーディスクプレーヤー LD 1000 が日本で発売された。アメリカでの小売価格は、本体749.95ドル、リモートコントロールユニット49.95ドル、日本での小売価格はリモコン込みで22万8,000円であった。日本での発売時には、ソフト70タイトル(音楽24、映画21、ドキュメント15、ハウツーもの10)が用意され、洋画は当初20世紀フォックス映画が中心であった。予約注文もあり、最初の3日間でLD 1000 は出荷2,300台、実売1,100台、ディスクも10月12日で出荷枚数11万枚であった。⁴¹

日本国内でのディスクの生産に関しては、昭和53年(1978年)10月パイオニアの音響研究所が技術研究所に改組された時、研究部署が設けられたことに始まる。翌昭和54

38 『パイオニア LD 戦略』110-3 ページ。『AV Creator』38 ページ。『Sound Creator』413 ページ。『パイオニア 1:13』49-51 ページ。『ポケット社史』32-6 ページ。

39 『パイオニア LD 戦略』114 ページ。『Sound Creator』413 ページ。『ポケット社史』36-7 ページ。

40 『パイオニア LD 戦略』114 ページ。『ポケット社史』37-9 ページ。『パイオニア 1:13』51-4 ページ。『AV Creator』39-40 ページ。『Sound Creator』413, 417 ページ。

41 『AV Creator』39-41, 44-5 ページ。『Sound Creator』418 ページ。『パイオニア LD 戦略』125, 142, 146 ページ。『パイオニア 1:13』56-9 ページ。『ポケット社史』40-1, 66 ページ。

年(1979年)甲府市郊外の半導体研究所内に、ディスク量産化の研究用にパイロットプラントが建設された。昭和55年(1980年)4月その設備と研究者がUPCに移管され、ディスクの量産体制に入った。このUPC甲府工場はクリーンルームがあり、ディスク(ソフト)生産の歩留まりは、当初50%であったが、やがて90%に達し、平成5年(1993年)には97~8%に達していた。これは半導体ではクリーンルームが必要であり、半導体研究所内に同工場ができたが故に、当然そう思ったと考えられる。⁴²

一方、アメリカでのディスク生産は、元々全ての地域のディスク生産をMCAを受け持つとUPC設立時に取り決めていたが、カリフォルニアのMCAのディスク工場は、歩留まり率を50%以上に上げることができず、昭和54年(1979年)IBMと提携し、合弁会社ディスコビジョン・アソシエーツ社(DVA)を設立した。ディスク生産はDVAが受け持つことになったが、歩留まり率は改善されなかった。そしてパイオニアが生産の研究に再度正式に取り組んだのが、昭和55年(1980年)4月であった。DVA設立後、UPCにおけるMCAの立場をDVAが肩代わりし、UPCの出資比率は、パイオニア50%、MCA25%、IBM25%となった。IBMとMCAは、DVA設立後2年半で各々200億円の欠損を計上、DVAは生産部門、産業用の販売部門から手を引き、特許保全会社となった。カリフォルニアのディスク工場は、昭和57年(1982年)3月パイオニアが引き継ぎ、パイオニアのアメリカにおける生産拠点(後、パイオニア・ビデオ・マニュファクチュアリング社)となった。またDVA所有のUPCの全株式を譲り受け、4月にはUPCをパイオニアビデオ株式会社と改称し、パイオニア100%出資の子会社とした。⁴³

またパイオニアは、レーザーディスクのソフト企画・制作会社、レーザーディスク社(LDC)(後のパイオニアLDC)を昭和56年(1981年)3月発足させた。LDCは、昭和60年(1985年)春、パラマウントとユニバーサル映画のレーザーディスク化ライセンス契約を結び、7大メジャー(他は20世紀フォックス、MGM/UA、RCAコロムビア、ワーナー・ブラザーズ、ユナイテッド)の全てがソフトとなり、その他にもウォルト・ディズニー、ヘラルド・エンタープライズ、東宝東和、フランス映画社、松竹富士とも契約した。平成3年(1991年)8月、国内市場のタイトル数は1万2,000を超え、枚数は1億枚を超えていた。⁴⁴

昭和56年(1981年)10月、日本国内で新発売されたレーザーディスクプレーヤーLD

42 『AV Creator』38-9ページ。『Sound Creator』395ページ。『パイオニアLD戦略』121-3ページ。『パイオニア1:13』62-4ページ。『ポケット社史』48-56ページ。

43 『パイオニアLD戦略』114-6ページ。『AV Creator』38-9ページ。『Sound Creator』414、417-8ページ。『パイオニア1:13』59-64ページ。『ポケット社史』47-8、57ページ。

44 『AV Creator』45-6、105ページ。『パイオニアLD戦略』202ページ。『パイオニア1:13』65、71-3ページ。『ポケット社史』60-1、89ページ。

1000 は、発売した 10 月は目標の 5,000 台売ったが、11 月 4,000 台、12 月 3,000 台、翌昭和 57 年 (1982 年) 1 月 1,500 台、2 月 1,500 台と売れ行きは止まった。そしてここから拡販が始まった。3 月、全社から 150 名を集め、販売促進部 (拡販部隊) を編成した。4 月に発足した販売促進部は 140 名で全国にデモンストレーションを展開した。前年の 10 月 9 日の発売時には、販売チャネルはハード・ソフト共に量販店を中心に、全国有力電気店 700 店を主力に展開していた。当初の広告戦略は、全国紙・雑誌など活字メディアを使い、大都会型の展開で、30 名の販売促進部隊で販売店で消費者に見せ、聴かせ、触らせていた。この導入時の「プル」作戦から、「プッシュ」作戦に転換した。現地の営業所とタイアップ、取引店の顧客名簿から有力客をピックアップして、ダイレクトメールや訪問で見込み客にアタック、合同展示会や個別展示会のイベントに招待した。訪問販売のチャネルも開発した。英語の教材でレーザーディスクを使う会社に卸した。説明販売が得意な PASS 店を中心に、140 名は強力な販売促進活動を行なった⁴⁵ いった。

また昭和 56 年 (1981 年) 10 月、レーザーディスクの導入時、第二特販部長だった竹下隆は、レーザーディスクで新しい特定の顧客を対象とした市場開発の特命を受けていた。副社長の松本誠也は、銀座である夜、飲んでいた。その店に VTR のカラオケがあった。この年、日活ビデオがアダプタ方式で TV 画面に文字が流れる文字ビジョンを導入していた。テープのカラオケと違い、モニターのテレビに映像と一緒に歌詞が画面の下に流れていた。竹下は副社長に、VTR カラオケのある銀座の店に連れて行かれた。VTR カラオケは、昭和 53 年 (1978 年) 東映の子会社、東映芸能ビデオが軍歌からスタートしていた。昭和 57 年 (1982 年) 東芝 EMI も文字ビジョンを導入していた。パイオニアでは、昭和 57 年 (1982 年) 3 月頃から、業務用カラオケの開発に本格的に取り組んだ⁴⁶。

昭和 57 年 (1982 年) 4 月、出張先の韓国で石塚社長が亡くなり、松本誠也が社長となった。そして同年 9 月業務用レーザーカラオケが発売され、レーザーディスク事業を支えた。ではレーザーカラオケは、どのようにして伸びて行ったのであろうか⁴⁷。

製品の差別化の意味で、まずカラオケ以前に名称を「レーザーディスク」とし、VTR や他のディスクとの差別化が明確であったことである。ビデオディスクとはせずに、レーザーとした所に、明確に他のディスクメーカーとの差を強調できた。「レーザー」と

45 『パイオニア LD 戦略』142 ページ。『AV Creator』42-3, 105 ページ。『パイオニア 1:13』128-32 ページ。『ポケット社史』66 ページ。『カラオケ産業論』86-7 ページ。『カラオケ進化論』74 ページ。

46 『パイオニア 1:13』140-3 ページ。『パイオニア LD 戦略』166-70 ページ。『ポケット社史』72-4 ページ。『カラオケ産業論』97 ページ。『カラオケ進化論』74-5, 77, 80 ページ。

47 『AV Creator』42, 86 ページ。『パイオニア 1:13』87, 99, 135, 147-9 ページ。『パイオニア LD 戦略』146-7, 164-6 ページ。『ポケット社史』70-2 ページ。

いう先進的なイメージが製品イメージを良いものにした。レーザーの光を使って、ディスクの映像を拾い上げるというイメージ、再生機能だけではなく録画機能も付いていたVTRとの違いを明確にし、商品イメージの混同が、ブランドとして浸透して行くと避けることができた。そして美しい映像とステレオサウンド、そして銀色に輝くディスクは、確固としたブランドイメージを「レーザーディスク」に定着させた⁴⁸。

次にレーザーカラオケを置いている店の店頭には、黒い厚味のある一角の角が斜めにした枠取りの看板の中央に、ほぼ正方形の白地に陽気なオウムが白抜きでディスクの上に立ち、マイクを右手に、左で羽を手のように少し広げ歌っている。歌っている横に弧を描くように左に「絵の出る」右に「カラオケ」と書き、オウムの立っているディスクの下には太字で「LaserDisc」その下に太字の下線、その中央にはまた少し小さめの太字で「レーザーカラオケ」と書かれていた。文字と線は全て薄い青色で、ネオンに両側で輝いて見えた。黒い看板の右下にはパイオニアの音叉と電気抵抗の記号オームを組み合わせたマークと「PIONEER」の商標が入っていた。このレーザーカラオケの設置がひとめでわかるオウムのサイン看板が、昭和59年(1984年)から登場し、他店との差別化が図られるようになった。カラオケ1セット昭和57年(1982年)の導入時で80万円(LDプレーヤー、アンプ、モニターテレビ、スピーカーセット、マイクロフォン、ソフト300曲)で、ソフトの枚数が多くなった後には当然100万円以上で、高級イメージの都会感覚があった⁴⁹。

製品自体で言うと、使い勝手が良く、満足度が高かった。カラオケ1号のLDV10は、30センチ盤で裏表に13曲ずつ入り、予約が8曲まででき、待ち時間もなく、次々と歌えた。頭出しも早く、ミキシングも気持ちよく、新しい機種が出る度に、お客の要望に合わせた改良が行なわれており、満足度は高かった。売り出しから2年後の昭和59年(1984年)に発売されたLC-V12は、最初のオートチェンジャーで、ディスクを人手で取り替える必要がなく、店にとって省力化となり、20センチディスクを60枚収納でき、最大1,200曲まで収納できた。それが人手なしで、取り替えられるのであった。更に2年後の昭和61年(1986年)発売のLC-V30は、30センチディスク72枚(2,016曲)収納でき、チェンジャーを4台連結して運用できた。こうして便利度は益々高まった⁵⁰。

製品だけでなく、ビジネス・システムとしても、うまく機能していた。テープはお客が1曲歌うと100円課金されたが、レーザーディスクは1曲200円で、売上が5万円を超えると店とディーラーで折半だった。パイオニアは極めて柔軟に取引先に応じて、

48 『AV Creator』39ページ。『パイオニア1:13』125-6ページ。

49 『AV Creator』86ページ。『パイオニアLD戦略』165,179ページ。『ポケット社史』76ページ。

50 『カラオケ進化論』75,77-9ページ。『カラオケ産業論』87-8ページ。『AV Creator』86ページ。『パイオニアLD戦略』179ページ。『ポケット社史』76-80ページ。

様々なカラオケ・システムを提供した。ナイト市場だけでなく、喫茶店にも販売し、宴会場にはポータブル機器を、ボウリング場には1坪タイプのカラオケルームを、雑居ビルにはCATVを敷き、ラブホテルには集中管理方式でカラオケ・システムを売り込んだ。⁵¹

また初期のディスクのソフト、そしてまた流通チャンネルはどのようにしたのであるか。レーザーディスクのソフトの企画・制作はLDCが担当していたが、レーザーディスク導入当初は、ソフトを自社製作するよりも、すでにあるソフトを買い付けてディスク化する仕事が多かった。最新の編集機材を備えたスタジオが東京の赤坂に完成したのは、昭和59年(1984年)だった。レーザーカラオケを発売するに当たっての課題は、中身の映像ソフトをどうするかであった。昭和53年(1978年)に立ち上げられていた東映芸能ビデオは、VTRカラオケの映像は昔の東映映画に字を入れてソフトを作っていた。同社は、レーザーディスクの利点を理解し、カラオケソフト200曲をすでに制作・販売していたが、200曲の使用を快諾、レーザーカラオケの販売も約束した。こうしてレーザーカラオケは200曲でスタートした。流通チャンネルは、東映芸能ビデオのルートと自社の家電チャンネルで、テープカラオケ販売の大手、JHCと第一興商に工藤が交渉したが、JHCが参入したのは、見込み生産した500セットが売り尽くされ、品不足状態のレーザーカラオケ発売後の昭和57年(1982年)末であり、第一興商は好調な売れ行きを見た翌昭和58年(1983年)4月にレーザーカラオケの販売に乗り出した。こうして主要カラオケ販売会社3社と自社ルートでレーザーカラオケは売上を伸ばして行った。昭和57年11月1,000台、12月も1,000台を完売し、1,000台の受注残で年末を越し、翌年6月、7月も1,500台売れていた。そしてこの第一興商のレーザーカラオケの選択が、カラオケ販売業界首位に第一興商を押し上げて行った。⁵²

そして更に現在のカラオケの基本となる文字の色変わりやスーパーインポーズが始まった。昭和58年(1983年)東芝EMIより色変わりテロップが出、昭和61年(1986年)レーザーディスクやCD-Vの映像に文字を映像字幕のように焼き付けるスーパーインポーズが導入された。こうして歌う時に歌詞の色が変わり、より歌いやすい現在の形となった。⁵³

一方この時期、ビデオディスク戦争が始まっていた。RCA(CED方式)は、アメリカでVTRとの価格競争を見て、昭和59年(1984年)4月ビデオディスクから撤退し

51 『カラオケ産業論』87-8ページ。『カラオケ進化論』75-6, 79ページ。『パイオニア1:13』157-60ページ。

52 『パイオニア1:13』65, 68, 144-8ページ。『AV Creator』45ページ。『ポケット社史』74-6ページ。『パイオニアLD戦略』166, 171-3ページ。『カラオケ進化論』76ページ。酒井陸三『[企業ドキュメント] 第一興商 志は千里に在り』(実業之日本社, 1999年)33, 36-50, 148-9ページ。

53 『カラオケ進化論』80ページ。『カラオケ産業論』98ページ。

た。日本ビクターは自社開発の VHD 方式を、昭和 53 年 (1978 年) 発表し、松下電器 (現パナソニック) が昭和 55 年 (1980 年) 1 月 VHD 方式の採用を発表、外国ではソニー EMI, GE が続き、国内ではソニー、東芝、シャープ、三洋、三菱、新日本電気 (後、NEC ホームエレクトロニクス)、ゼネラル (後、富士通ゼネラル)、日本楽器 (現ヤマハ)、トリオ (後、ケンウッド)、赤井、山水、オーディオテクニクス、国内計 13 社が VHD 方式となった。昭和 56 年 (1981 年) 秋、発売予定だったが、二度の延期を発表、昭和 58 年 (1983 年) 4 月発売された。しかしこの年ビデオ (VTR) のレンタルが始まり、VTR の普及が急速に進む中、VHD のディスクのタイトル数不足等で苦戦、10 月には日本ビクターも業務用 VHD カラオケを売り出した。VHD カラオケソフトは東映⁵⁴ / 日本ビクターより出た。

そしてこのビデオディスク戦争は、昭和 64 年 (1989 年) 5 月、10 万円を切る 7 万 9,800 円の価格で、パイオニアから発売されたコンパチブルプレーヤー CLD-100 で最終的な決着がついた。これはレーザーディスクと CD (コンパクトディスク) が両方かけられ、光学式ではない VHD 方式のビデオディスクには CD は決して読み取ることはできなかったからである。しかも家庭用ビデオディスクの普及の壁と言われていた 10 万円を大幅に下回っていた。家庭用モデルは、パイオニアの場合、国内導入時の昭和 56 年 (1981 年) 22 万 8,000 円 (LD-1000)、昭和 60 年 (1985 年) 10 月多機能高級モデルで 14 万 9,800 円 (LD-7100) と続き、遂に 10 万円を切り、レーザーディスクは一気に普及へと向かった。若者に人気のタレント「とんねるず」を起用した八百屋の店先に新入荷の CLD-100 を置いて、自転車で通りかかる若旦那にすすめ、「もう CD だけじゃ満足できない」という CM は、低価格で絵のついた音楽を楽しめ、CD もかけられると、レーザーディスク事業を完全に軌道に乗せた。前年、昭和 58 年 (1988 年) の日本国内におけるビデオディスクプレーヤーの出荷台数 49 万台から、昭和 59 年 (1989 年) 70 万台、昭和 60 年 (1990 年) 80 万台とピークを迎えた。売上高首位はパイオニアで、シェア 45 % (1988 年)、シェア 47 % (1989 年、1990 年) だった。上位 5 社はいずれも光学式プレーヤーで、1988 年に 4 位だった VHD 方式の日本ビクターは、この年 1989 年圏外に消えた。1989 年の上位 5 社の占有率は、以下 2 位ソニー 19%、3 位日本コロムビア 11%、4 位松下電器 8.5%、5 位ヤマハ 5%、上位 5 社計 90.5% だった。ソニーは昭和 54 年 (1984 年) パイオニアの OEM でレーザーディスクプレーヤーを発売、翌年には自社生産を始め、この年日立と日本コロムビアが OEM で発売、ヤマハは自社生産を始め、光学式メーカーは増えていった。⁵⁵

54 『AV Creator』42 ページ。『カラオケ進化論』72-3, 80 ページ。『カラオケ産業論』89 ページ。『ポケット社史』67-70 ページ。『パイオニア LD 戦略』90-4, 123-9, 151-7 ページ。『パイオニア 1:13』76-80, 149 ページ。

55 『パイオニア 1:13』12-41, 85, 106, 112-23 ページ。『シェア '91』80-1 ページ。日経産業新聞編『市ノ

IV その後のカラオケ

こうしてピークを迎えたレーザーカラオケであったが、その後舞台は暗転した。メーカーが主導したのは、ここまでであった。プラットフォームができると、後中心となるのはそこに流れるコンテンツであった。どのように新しい曲を、お客の望む曲を、素早く提供できるかに舞台は移って行ったのであった。ハードウェア中心のカラオケ産業から、ソフトウェア中心のカラオケ産業に、産業の中心は移って行った。そしてそれを演じたのは、カラオケ販売会社であり、情報通信提供会社であった。⁵⁶

そしてまたそのプラットフォームをどこに開くのかも重要である。ナイト市場に限定されていた初期のカラオケ産業からデイ市場を含む、いつでもありのカラオケ産業にしたのがカラオケボックスであった。カラオケボックスは、昭和60年(1985年)5月9日岡山で誕生した。トラック運転手から自動車修理業、人材派遣業などを行なった後、国道2号線沿いで弁当屋兼食堂を行っていた佐藤洋一が、「カラオケ喫茶」も経営していた。妻が交通事故で入院し、妻が切り盛りしていた弁当屋兼うどん屋を休むこともできないので、うどん屋にカラオケ機材を持ち込んだことに始まる。客はもちろん、うるさいと言い、機材を運び出そうとトラックのコンテナに積み込んでいた。そこでひらめいた。「ここでこのままカラオケ」が「歌える」と。こうしてコンテナの中に、カラオケ機器が設置されたカラオケボックスが始まった。⁵⁷

場所は中国縦貫道から瀬戸内海沿岸の工業地帯に通じる産業道路の旭川と笹ヶ瀬川の三角州地帯。そこにコンテナを黄色く塗った「イエローボックス」で開業した。福山通運の廃車予定のトラックのコンテナボックスを60万円で買い、200万円かけて窓をつけて内装をエアコン付きのリビングルーム風に改造し、140万円のカラオケ機器を設置した。今までの盛り場でのカラオケと全く違った。仕事の付き合いで歌うのではなく、友人や家族と歌い、自分たちの「プライベート」な「空間」が広がった。この変化は劇的で、主婦や中高生が列をなして並んだ。飲み物や食べ物も、持ち込み自由だった。客層は変わり、歌う歌も違った。演歌や民謡、軍歌は消え、若者と女性が好む歌に変わった。C-C-B、中山美穂、チェッカーズ、小泉今日子。カラオケで歌われる歌がヒットす

「場占有率 '92」(日本経済新聞社、1991年)48-9ページ。『AV Creator』43ページ。『ポケット社史』81-3, 85-7ページ。

56 プラットフォームとは、そこで全てが提供される土台であり、学校教育、レコード聴取、ラジオ聴取、しろうとのど自慢大会、テレビ視聴、パソコン通信、インターネット、ケータイ、これら全てプラットフォームである。プラットフォーム創りが終わり、そこで継続的に行われる事業をプラットフォーム・ビジネスと言う。音楽産業のプラットフォーム・ビジネスについては、八木良太『日本の音楽産業はどう変わるのか』(東洋経済新報社、2007年)130-6ページを参照のこと。

57 『カラオケ秘史』76-82ページ。『カラオケ進化論』99-100ページ。『カラオケ産業論』113-4ページ。

るようになった。⁵⁸

カラオケボックスは儲かった。料金は当初、1時間2,000円に1曲100円が課金された。1時間に大体14曲として、1時間で3,400円の収入であった。1日の売上高は100万円近くに達していた。船舶用の中古コンテナを改造して、「イエローボックス」のブランドで300台から400台、佐藤は売った。3年後の年商は4億8,000万円、5年後「イエローボックス」直営店は県内と四国に6店、フランチャイズ店15店となっていた。朝から営業し、朝から昼にかけてはお年寄りや主婦、午後2時過ぎには学校帰りの中高生が自転車で、夜になるとグループで若者が来た。親子や家族、主婦のグループも来た。⁵⁹

そしてこのビジネスが広がって行った。カラオケ機器の納入業者や様々な人や業者が、岡山市近郊で、そして全国でカラオケボックスに参入した。そして第一興商が、東京、広島、九州から視察に来た。そして第一興商は、昭和63年(1988年)「ビッグエコー」の商標で、カラオケボックスの全国展開を始めた。同年9月福岡市博多区で1号店を開業した。翌年3月には26店、平成2年(1990年)には131店、ピーク時の平成6年(1994年)から平成7年(1995年)には264店と急増し、レーザーカラオケの最盛期で、コンテナボックスとカラオケ機器のセット600万円から700万円を億単位で買っていた。この他全国で急増し、「イエローボックス」が開業してから5年後の平成2年(1990年)には全国に5万2,500室強のカラオケボックスがあった。⁶⁰

第一興商は、昭和13年(1938年)北海道小樽市に生まれた保志忠彦によって、今日の形になった。公務員だった父親は昭和20年(1945年)定年退職、戦後の急激なインフレで、退職金は一気に目減りし、長男の肺結核も重なり、家は生活保護を受けていた。成績は非常に良かったが、高卒後、小樽市に本社のある穀類商社、日進貿易に入社した。26歳の時に札幌支店長となったが、「しょせん自分はサラリーマン」と退社、上京し、家電製品販売会社の歩合制セールスマンとなった。地方回りの営業活動中に、自分が販売していたジュークボックスにマイクをつないで歌う人が多いことに気がついた。これは酒場にもってこいだと、昭和46年(1971年)3月営業仲間30人を集め、東京都調布市に音響機器の販売を目的として保志商店を創業した。その後、中野区の休眠会社(株)ニッターを商号と事業目的を変更して、第一興商と改称、昭和51年(1976年)2月業務用カラオケ事業を始めた。⁶¹

58 『カラオケ秘史』75-9, 81-6, 105-6 ページ。『カラオケ進化論』100 ページ。『カラオケ産業論』113-4 ページ。

59 『カラオケ秘史』78-9, 83-5 ページ。『カラオケ進化論』100-1 ページ。『カラオケ産業論』113-4 ページ。

60 『カラオケ秘史』75, 87-94, 97 ページ。『カラオケ進化論』101-3, 107-9 ページ。『カラオケ産業論』115-7 ページ。

61 「挑む 保志忠彦氏 [第一興商社長]」『日経ビジネス』(1996年3月4日号)81-2 ページ。『志は千ノ

JR 東中野駅に近いビルに、第一興商の事務所はあり、営業マンの出勤は午後2時、近くの喫茶店に集合して、リーダーがその日の各グループの営業区域を決め、カラオケ装置を積んだ車に、5、6人各々乗り込み、各地（都内や関東近県）にセールスに出発する。各地で車から降ろされ、盛り場で営業をする。営業に回るのは、店がオープンする1時間ほど前の6時頃で、通常の開店時間の7時までのほぼ1時間が売り込みの時間だった。店が仕込みをするのが4時から5時、ちょうど一息ついている所を回るのであった。全員が歩合制で、1台売れる毎に手数料が入った。カラオケ1台売って6、7万円の収入だが、会社には2、30万円の利益が出るようになっていた。第一興商の営業力が強かったのは、一度カラオケ機器とカラオケソフトを売ると、深夜勤務も行なうアフターサービスであり、「1万円を100円玉に両替してほしい」というだけでも店に行っていた。常に本物の音質にこだわり、店の利益を第一に、誰もがうまく歌えるようハードを改良し、曲の主旋律を小さく流した。「マイクを握る人」が気持ちよく、思う通りに歌えるようにしていた。⁶²

第一興商は、提供するコンテンツ、ソフトにこだわり、より良いものを提供しようとしていた。映像が歌に合っているかどうか、ソフトで他社とどう差別化を図るかなど、常に考えていた。その1つが、ロケ地名がクレジットで入った「ご当地映像シリーズ」だった。波の音や蒸気機関車の汽笛の効果音を入れ、地方の観光協会とタイアップして、全国をシリーズは一巡した。「アダルトの女王」愛染恭子を起用したカラオケ映像は2ヶ月で2万5,000枚も売れ、その後「セクシー・バージョン」は続いた。⁶³

そして当初は不可能と思われていたものを、長い年月と努力で完成させた「スター・カラオケ」だった。アイデアを齊藤^{よしひろ}至廣が出したのは、昭和58年（1983年）冬だった。歌手が自分の持ち歌に出演する映像ソフトを制作というものだった。齊藤は第一に北島三郎に絞り、北島音楽事務所に電話した。ガチャッと電話は切られたが、翌日から北島音楽事務所に通い詰めた。「ひばりプロ」「石原プロモーション」「五木プロ」「森音楽事務所」「ホリプロ」「六本木プロ」、ビッグスターの所属事務所に電話をかけ、通い続けた。最初に歌手から電話がかかって来たのは六本木プロの八代亜紀だった。昭和61年（1986年）7月24日調布のにつかつ撮影所で「なみだ恋」「おんな港町」「舟唄」「もう一度逢いたい」等全31曲を2日間で撮るスケジュールだった。音楽が流れ始め、八代亜紀のデビュー曲「なみだ恋」から撮られ始めた。次いで五木ひろしは8月14日から、につかつ撮影所と渋谷のビデオスタジオで「よこはまたそがれ」「夜空」「千曲川」等デュエット曲を除く全29曲を撮り下ろした。北島三郎、小林旭、森進一、春日八

ゝ 里』119-20 ページ。

62 『志は千里』45-7, 120-3, 127, 130-1 ページ。『日経ビジネス』（3月4日）82 ページ。『カラオケ産業論』122-3 ページ。

63 『志は千里』50-8 ページ。『カラオケ進化論』81 ページ。

郎, 千昌夫, ディック・ミネ, 三橋美智也, 引退宣言後の都はるみ, そして最後に昭和63年(1988)年11月28日と29日, 世田谷区^{きぬた}砧の東宝ビルト撮影スタジオで美空ひばりの撮影が行なわれた。最後に石本美由起作詩, 古賀政男作曲の「悲しい酒」が流れ, ツーコーラス目が終わろうとした時, ひばりの頬を伝って落ちて, 静かに消えて行った。それから半年後, 美空ひばりはこの世を去った。昭和64年(1989年)4月11日スター・カラオケ・シリーズは発売された。6年もの歳月が経っていた。⁶⁴

その後, 斉藤は海外に出張に出た。昭和64年(1989年)から平成3年(1991年)の3年間, 時差ボケに苦しんでいた。平成2年(1990年)を見ると, 1月に台北, タイ, 2月中国, 3月シンガポール, 香港・台北, 台北, 4月韓国, シンガポール・マレーシア, 中国, 5月中国, タイ, 6月マレーシア, ベトナム, インドネシア, シンガポール……と短い時で2日間, 長い時で5日間, これらの国を訪問している。この1年間で27回, 日数で98日, 訪問国延べ40ヶ国であった。スター・カラオケ・シリーズ完成の後, 気分転換にニューヨークに派遣され, アメリカのMTVのビデオ・クリップの斬新さに驚き, 最新のビデオ・クリップの買い付けに成功していた。日本人の商社マンやビジネスマンが日本からのカラオケ装置で歌っているのを見た時, かたわらのアメリカ人たちが, 日本からのカラオケの映像を喰い入るように見ているのに気が付いた。現代の日本, 今の日本の女性が歩く渋谷の街, 新宿の高層ビルとネオン, 古都の京都と奈良, そこに圧倒的な説得力があった。日本人だけが楽しそうに歌っても, アメリカ人はその中には入って行けない。「歌は自分の国の言葉でなければ伝わらない。」そこから英語版のカラオケソフト, アジアの国々のカラオケソフトを作ろうとつながって行った。⁶⁵

13ヶ国のカラオケ映像を制作すべく努力が始まった。著作権の問題を解決し, 各国の歌を選定し, 歌手がいるなら歌手を出演させ, その曲にふさわしい場所で撮影しなければならない。斉藤が再びやり始めた。そしてそのカラオケソフトがあれば, その国の人も自分の国でカラオケを楽しむことができるし, 日本にいるアメリカ人やアジアの人も, 日本にいながら母国語で自分の国の好きな歌を歌うことができる。そこには絶対自分の国の風景が映るべきであると。昭和64年(1989年)4月, まず香港, 台北に飛んだ。レコード会社, 香港ポリグラムのマネージャーに会い, 「権利関係をクリアにし, 著作権の遵守を第一」にする旨, 宣言, 有力者の紹介を依頼した。香港映画の「MR. BOO!」で有名な許冠傑(サミュエルホイ)はすぐに斉藤に連絡, ホイのワンマン・カラオケソフトを直後に制作した。平成3年(1991年)香港第1号の「ビッグ・エコー」が開店, その後は香港島の銅鑼湾など6店舗を増設している。⁶⁶

64 『志は千里』 67-106 ページ。『カラオケ進化論』 80-1 ページ。

65 『志は千里』 192-205 ページ。

66 『志は千里』 205-15 ページ。

タイ進出時には、代理人を頼み、作曲家や作詞家と交渉した。交渉が成立した時には、次回の訪問の際、タイ語と英語の2カ国語の契約書を用意した。傍に300万バーツ置き、署名した人に次々と現金を渡し、廊下には作曲家や作詞家が並んで順番を待っていた。スタンダード曲を選んだため、相続する娘を連れていた年老いた作曲家もいた。⁶⁷

こうしてカラオケ販売会社である第一興商等によって、より多様で興味深いコンテンツが提供されるようになったが、それでもレーザーディスクやCDには、どうしても取り除けない欠点があった。第1に、レーザーディスクやCDは増えれば増える程、スペースが必要となった。それが棚であれ、100枚200枚入るオートチェンジャーの機械であれ、嵩ばることに変わりはない。第2にオートチェンジャーがなければ、人手で取り替えるしかない。第3に新曲がカラオケになるには、1ヶ月前後のタイムラグが生じる。これらを全て解決する通信カラオケが、平成4年(1992年)登場した。ブラザーの子会社のエクシングの一般回線とタイトーのISDNによって、各々の末端で、これらの欠点は克服された。⁶⁸

通信カラオケを提供したのは、ブラザー工業の子会社エクシング(Xing)であった。ではエクシングとは、どのような会社なのであろうか。それを知るには、まずブラザー工業について知る必要がある。名古屋に本社を置くミシンメーカーであったブラザー工業は、昭和9年(1934年)の創立で、安井正義や安井実一らの兄弟によって、ミシンの国産化に成功、1940年代ミシンメーカーとしての基盤を確立した。1950年代以降、製品の多角化を進め、編み機、家電製品、楽器、工作機械へと分野を拡げて行った。昭和36年(1961年)タイプライターの開発に成功、輸出用タイプライターは同社の主力事業となって行った。しかし昭和60年(1985年)を境に、1ドル240円台の為替相場が、昭和62年(1987年)120円台、更に平成7年(1995年)の80円台まで一貫して上昇、ミシンやタイプライターを中心に売上の輸出依存度が7割近かった同社は、一気に、売上、収益ともに悪化した。国内でもミシンなど主力製品の売上は落ち込み、新規事業の立ち上げが急務となった。⁶⁹

3つの新規事業が推進され、その1つがゲームのソフトウェアの自動販売機、マルチメディアソフトベンダー、TAKERUであった。パソコンショップなどの店頭にプラットフォームとしてTAKERUを設置し、後にISDN回線でホストコンピューターからゲームソフトのデータを送り、顧客が欲しいソフトをTAKERUからフロッピーディスクやROMに書き込んで、購入するシステムであった。通信ネットワーク構築のノウハウを持つインテック社の協力により、昭和61年(1986年)サービスを開始した。しかし

67 『志は千里』252-3ページ。

68 『カラオケ秘史』114-6ページ。『カラオケ産業論』112ページ。『カラオケ進化論』98ページ。

69 安井義博『ブラザーの再生と進化』(生産性出版、2003年)13-21、115-6ページ。『カラオケ秘史』115-7ページ。

この事業は成功しなかった。通信コストが当時非常に高く、パソコンソフトの普及がまだそれ程なく、パソコンソフトをデジタル化して信号で送る仕組が理解されず、売れるゲームソフトも少なかった。約 300 台しか普及しなかった。⁷⁰

そこで撤退が決定され、撤退費用として 5,000 万円の予算が昭和 62 年 (1987 年) ついた。ところがこの予算を、担当者の安友雄一が撤退には使わず、事業継続に使った。高い通信費用の専用回線を止め、アナログの一般回線に切り替え、電話代の安い夜間に送信、データ送信も 3 分 10 円に抑えるため、2 分 59 秒で切れるように設定した。そうすると黒字にわずかだかなるようになった。翌昭和 63 年 (1988 年) 常務会で TAKERU が黒字になったことを報告した。撤退の話は消えた。⁷¹

昭和 63 年 (1988 年) 夏、東京の芸術短大系の企業が学生の実習で MIDI (Musical Instrument Digital Interface) に変換した楽曲が 3,000 曲分あり、パソコン音楽普及のために、TAKERU で販売してもらえないかという話が舞い込んだ。安友は音楽データを TAKERU で販売した。1 枚 1,000 円で、月に 200 枚ほど売れた。思ったほどヒットしなかったのである。⁷²

東京出張で、会社のオフィスを出て、JR 水道橋駅の交差点で信号待ちしていた時、「カラオケに応用したら面白い」と安友はひらめいた。平成 3 年 (1991 年) 安友は 2 世代目の TAKERU を製品化した。回線はデジタルの ISDN 回線を使うよう設計変更していた。そして内蔵のプログラムを書き換え、昼間は自動販売機だが、閉店後はカラオケのデータ中継局になるように改造した。カラオケのデータ送信の処理用のメモリや CPU も組み込んでいた。カラオケデータのホストコンピュータは本社の名古屋に置き、夜間各地の TAKERU が自動的にアクセスし、データを吸い上げる。全国 300 の TAKERU がサブホストコンピュータになるよう通信カラオケのインフラを作っておいた。300 局の中継局コンピュータが、後に通信カラオケが普及し始めた時、徹底的な力となるのであった。⁷³

こうして平成 4 年 (1992 年) 5 月通信カラオケ会社エクシングが設立され、通信カラオケ JOYSOUND を市場に投入しようとした時、あとは楽曲を MIDI に変換するだけのインフラが整っていた。安友は 6 月に製品発表会を開いてから、発売直前の 9 月まで、音楽学校からのアルバイト 40 人、派遣会社からの 30 人、ブラザーの関連会社からの 30 人、計 100 人を、本社隣の 5 階建ビルを借り切り、パソコン 100 台で MIDI 化させた。

70 『ブラザーの再生』 21-4 ページ。『カラオケ秘史』 122-4 ページ。

71 『カラオケ秘史』 124-6 ページ。『ブラザーの再生』 110-3 ページ。

72 『カラオケ秘史』 126-7, 148-50 ページ。『カラオケ産業論』 110 ページ。『カラオケ進化論』 95 ページ。MIDI はローランドの梯郁太郎が昭和 58 年 (1983 年) 電子楽器用のインターフェイスの世界標準規格として生み出したものであり、楽譜専用のコンピュータ言語である。MIDI 音源には 16 チャンネルあり、16 種類の楽器が同時に演奏できる。『カラオケ秘史』 149-50 ページ。

73 『カラオケ秘史』 127-9 ページ。『カラオケ産業論』 110 ページ。『カラオケ進化論』 95-6 ページ。

同年10月、3,000曲分の通信カラオケデータが完成、発売された。MIDI化の費用6億円、うち4億円が人件費で完成した。以後、レーザーディスクやCDが抱えていた欠点は克服され、通信カラオケがレーザーディスクを駆逐していった。⁷⁴

そしてこの通信カラオケは、日本そして世界の音楽産業を大きく変えてしまった。通信カラオケとは、カラオケのオンライン化であった。オンライン化は、カラオケをグローバル・ネットワーク化させた。世界のどこでも、誰でもが、パソコンに自分達の音楽をMIDIで打ち込み、そのカラオケソフトをインターネットで提供すれば、カラオケ機器を接続するだけで、歌いたい歌を歌うことができるようになった。また、パソコンやケータイにダウンロードして、パソコンやケータイで、カラオケもできるようになった。どこでも、誰でもが、歌うことができるようになった。エクシングは、平成11年(1999年)12月NTTドコモのインターネット・サービス、iモードでポケメロJOY-SOUNDの着メロを始めた。NTTドコモやJ-フォンに大きく水をあけられたauは、平成14年(2002年)12月EZwebの大手レコード会社15社が参加した着うたを始め、平成16年(2004年)11月着うたフルを始めた。1曲315円かかる着うたフルは、NTTドコモ、ソフトバンクでもサービスが始まった。着うたと着うたフルはシングルCDを市場から駆逐した。平成14年(2002年)エクシングはケータイでのカラオケサービス、ドコカラJOYSOUNDをiモードで始めた。そして今世界で、カラオケはあらゆる所で広まっている。⁷⁵

V おわりに

日本人が音楽を楽しむ、カラオケで歌を歌う。この行為は、現在の日本に定着していると言える。そして歌を歌うという行為は、時代が変わっても、場所が変わっても、そこに1つの時代があり、日本人が帰って行く心の故郷^{ふるさと}があるように思える。カラオケを今日まで育てた人と企業を見る時、そこに確かなマーケティングの歴史があった。歌う人が望むような形で企業が、企業者が努力して来た結果が、今日の日本のカラオケの姿である。そしてそのカラオケが今世界に広がり、場所・国・民族の限界を消している。

74 『カラオケ秘史』133-4ページ。『ブラザーの再生』115-6ページ。

75 Zhou Xun and Francesca Tarocco, *KARAOKE: A Global Phenomenon* (Reaktion Books, 2007) 邦訳、ジョウ・シュン+フランチェスカ・タロッコ著、松田和也訳『カラオケ化する世界』(青土社、2008年)15、241-2、254ページ他。『日本の音楽産業』96-104ページ。『ブラザーの再生』126-9ページ。『カラオケ産業論』135-7ページ。『カラオケ進化論』154-9ページ。