論文の内容の要旨

論文題目　鍵盤楽器流通の史的考察－戦前・戦後の流通系列化に見られる製造会社と中間業者の関係性－

氏名　　田中智晃

日本における流通系列化（以下「系列化」と省略）や垂直統合の動きは、戦前期からすでに見られ、戦後の高度経済成長期に最も活発化した。本研究では楽器製品の中でも鍵盤楽器に注目し、系列下の中で製造会社や卸商の流通戦略がどのように変化していったのかを論じる。

系列化に関する歴史的な動態については、M・E・ポーター、今井賢一・伊丹敬之、丸山雅祥が指摘するように（Porter, 2004；今井・伊丹、1981；丸山、1988）、「中間組織」を使った流通が日本メーカーの特徴の一つである。丸山は「中間組織」内の「関係的契約」に注目し、製造業者と流通業者との間に、価格政策に関する「意思決定共同化」の誘因が存在し、販売促進活動において行われる「付随サービス（製品に追加されるサービス）」が該当製品と分離可能であることを指摘している。そして、丸山は製品本体に「付随サービス」が伴い、さらに両者が分離可能な製品を「合成財」と呼び、製造業者は「合成財」の流通に関して、「付随サービス」が製品から分離しないように、選択的な流通経路政策（専売店制など）へ進む可能性を指摘する。

アルフレッド・D・チャンドラーも組織を垂直統合していく米国企業の事例研究の中で「付随サービス」に言及しており（Chandler, 1977）、系列化は「付随サービス」が伴う「合成財」によく見られた現象といえるが、前方への垂直的な統合といっても、「垂直的所有権統合」まで進む企業もあれば、「関係的契約」で留まる企業もあり、これが企業の戦略によってどこまで進むのかについてはチャンドラーの研究では明らかにされていない。そこで本研究は系列化が進行していく流通業の歴史条件の中で、卸商がいかにして製造会社と対峙したのかを事例研究から考察していく。本研究では経営史的な研究がまだ進んでいない楽器産業に注目する。楽器は製品本体を購入しただけでは、製品性能の100％を使用することができず、教育という「付随サービス」が伴うことの多い買回り品である。特に鍵盤楽器は市場規模が大きく、技術進歩によって市場が大きく変化した分野であり、高度な修理サービスが必要で、「合成財」の歴史的な動態を見るには良い事例である。

第1章は伝統的な流通機構が製造会社独自の組織に再編される過程を、日本楽器と三木楽器の歴史から考察するものである。明治期に日本に伝播してきた多くの舶来品は、伝統的な流通機構を使用し続けると、市場開拓や販売に関する問題の解決が必要になる。また、製造会社は資本力と生産能力を向上させると、伝統的な流通機構では全ての生産物を流通させることができないことに気が付いた。日本楽器は当初、総代理店として卸商である三

木楽器と共益商社に製品の流通を任せていた。しかし、市場の拡大と生産能力の向上により、日本楽器は1910年代から卸商の販売能力に疑問を持つようになった。そこで、流通系列化を目指すようになり、東日本の市場を担当していた共益商社を1909年に買収し、1922年には西日本の市場を担当していた三木楽器から一次卸としての立場をはく奪した。楽器においても他の「合成財」に見られた流通系列化が確かに進行していたのである。

第2章では、メーカーによる流通統制が強まる中で、旧来の卸商がどのようにして独立性を保ち続けたのか、戦前～戦後における西洋楽器の流通を卸商の視点から考察するものである。現存する資料から分析すると、日本楽器によって系列化が推し進められたが、三木楽器の経営は傾くどころか、売上高が上昇していることが分かった。三木楽器は1920年代以降、メーカーによる流通支配が強まった後も流通網の独立性を維持し続け生き残ったのである。まずは、三木楽器と日本楽器の間で交わされた契約書から卸商とメーカーの関係性の変化を追い、次にメーカーの系列支配から離れた卸商がどのようにして流通網を保持したのか、卸先の状況はどのように変化したのかを歴史資料を基に検証する。そして、戦後の高度経済成長を迎えて製造会社による流通支配がますます強まる中で、三木楽器は再び日本楽器と契約し、小売メインの会社として生き残る。本章では系列化を進める製造会社の内部に、系列化を緩める動機が合理的に存在していたことを指摘する。

第3章は、高度経済成長期の日本楽器の流通・マーケティング戦略にフォーカスした。戦後ピアノ・オルガンは、高度経済成長期から市場規模を拡大させていった。日本経済が急速に成長している中とはいえ、ピアノ・オルガンは家電製品などとは異なり、教育なくしてすぐに製品性能の100％を使える製品ではなく、経済情勢の変化のみで需要の急拡大を説明できるものではない。そこで、本章では日本楽器の音楽教室（ヤマハ音楽教室）、予約販売（積立式割賦販売）、学校向け販売に注目し、メーカーが自ら潜在的な需要を掘り起こす行動に出ていたことを紹介する。さらに、楽器販売と音楽教室の生徒募集を同時に行う、セールスフォースの共有化が見られたことを指摘し、日本楽器のマーケティングが効率的に実行されていたことを指摘する。

第4章は、中小ピアノメーカーの松本ピアノに焦点を合わせる。高度経済成長期以降、大手ピアノメーカーは特約店組織を構築したり、直営組織構築へと動いたりと、強力な流通支配を敷いてきた。一方で、松本ピアノのような中小の楽器メーカーは、そのような系列組織や直営組織を構築する経営資源を持たなかったため、従来からの卸売商に流通を任せるか、細々と小売店に直販することになった。流通上の支配力が弱い彼らは、高度経済成長期とその後の安定経済成長期に鍵盤楽器市場が拡大している中で、すでに経営危機にあったのである。ピアノは個性的な製品を少量生産するニッチ戦略へ移行するのが難しい製品であることが本章の分析から判明し、流通に大きな参入障壁があると指摘する。

第5章では系列組織を持てない中小鍵盤楽器メーカーであるにも関わらず、松本ピアノとは異なり、電子楽器という新しい分野に進出したため、大手楽器メーカー（日本楽器）

と相互補完的な関係を構築することに成功した京王技研の事例を見ていく。音楽教室で製品ではないシンセサイザーというマニアックな鍵盤楽器は、大手メーカーのフルライン戦略が生きない製品群に属していた。そこで、京王技研は日本楽器と卸商の流通網を生かす戦略をとり、順調に成長していく。しかし、1970年代末から起きたデジタル化という技術変化により競争環境が一変すると、京王技研は開発費の高騰、独自流通網の構築による営業経費の増大により、自主経営が困難になり、日本楽器と資本提携することで生き残る。ここでも、第4章の松本ピアノと同じく、大規模な流通網を持つ大手メーカーの競争優位性が引き立つことになり、さらに製品開発に関する資金調達能力に参入障壁が築かれていたのである。

第6章は、大手楽器メーカーの競争戦略が成熟市場の中で行き詰まる過程を歴史的に分析する。1980年代初頭になると、第5章で述べた技術変化が大企業同士の競争環境にも影響を及ぼす。1980年にデジタル技術の進化によってカシオ計算機から安価な電子キーボードが発売され、楽器店以外でも販売されるようになる。当初、日本楽器は安価な電子キーボードが自社の電子オルガン（エレクトーン）の競合商品になるとは思っていなかった。しかし、ヤマハ音楽教室に通う生徒の間で安価な電子キーボードが人気になると、日本楽器も廉価な電子鍵盤楽器を発売し、カシオと同じくオープン・チャネルで流通させた。そうすると、日本楽器で製品の社内競合関係が発生し、系列組織にも流通政策上の矛盾が生じるようになる。ただ流通に関しては、主力製品のピアノ・エレクトーンの販売ピークと音楽教室の生徒数のピークがずれていたことにより、系列店を維持する対応策をとる時間的な余裕ができた。しかし、系列店に音楽教室という安定収入があったことで、日本楽器は流通網の抜本的な改革を遅らせてしまった。こうして、強力な流通支配を達成していた大手製造会社のファーストムーバー・アドバンテージが次第に失われる結果となった。

結論では、戦前から戦後にかけての鍵盤楽器という「合成財」をめぐるメーカーと卸商、小売店の歴史と、系列化に見られた「中間組織」のあり方についてまとめる。そして、近年の楽器産業について概観し、本研究の課題と今後の研究の方向性について述べる。