

松本ピアノの歴史にみられる 流通・マーケティング戦略¹⁾

田中智晃 澤田宏美²⁾

1. はじめに

日本楽器製造（現ヤマハ）³⁾は1950-60年代にかけて、いち早く特約店組織を構築し、そこで音楽教室を展開することで競争優位性を獲得してきた。河合楽器は直営組織（卸・小売段階）へと動き、強力な流通支配を通じて、日本楽器製造と対峙した。一方で松本ピアノ製造（以下「松本」と略する）⁴⁾のような中小の楽器製造会社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とその後の安定成長期にかけてどのような行動をとったのだろうか。本論では強力な系列組織が存在する鍵盤楽器業界の事例から考察する。

日本においては戦前期から自動車・家電製品・医薬品・化粧品などの分野で系列組織の萌芽的形態や本格的な流通統制の初期的段階が散見されたが、より大規模で、かつ広範に行われた流通系列化は1950年代からである。流通の研究から丸山雅祥はこの時代に新製品、新技術の導入が相次ぎ、見込み生産・大量生産体制が志向されると、規模の経済効果によるコスト削減が迫られたという。そして、製造業者は大量生産＝大量販売体制を確立していく過程で、マーケット情報収集の必要性に迫られ、流通系列が進むことになる⁵⁾。一方、系列組織を持たない中小企業は、常時危うい経営環境に陥ることになるが、実際には必ずしもそうではない。独自の販売網を持たない中小の製造業者は広範な販売網を持つ他の大手メーカーに販売を任せる委託販売的な方法を採用することもあり、それなりに存続可能になる。大手企業にとっても製品の幅を広げられるメリットがあるため、他社の製品を自らの流通網に流す行為は合理的な選択筋となりえる⁶⁾。ここに流通系列化の弱点が垣間見える。

流通系列化が進んだ家電業界では、松下電器の事例に見られるように、小売業者を系列化するにあたって、自社製品に特化した販売網（専売店網）を維持しようとするれば、消費者が求める様々な家電製品を可能な限り取りそろえる必要性に迫られる⁷⁾。流通系列化を選択した企業はその構築と維持管理に大規模な投資を必要とし、商品流通の上で優位性を獲得できる代わりに、大きなリスクも背負うことになった。そのため、規模の経済性が達成されるのであれば、コスト削減効果によりメリットが生まれるが、規模の不経済に陥るのであれば、

企業にとって系列店は魅力的なものとはならない。家電業界の事例から研究した新飯田宏・三島万里によれば、松下・日立・東芝などの総合家電メーカーに対し、専門機器メーカー（コロムビア・ビクター・ソニー・パイオニアなど）はほとんど系列化政策を採用せず、オーディオ製品のように消費者のマニア的知識・強い趣味性に依存する製品を中心に生産していることから、品揃えが豊富で安い店であればこの店でもよかったという⁸⁾。楽器産業においては、系列組織を持つ日本楽器製造が系列網維持のために鍵盤楽器メーカーから総合楽器メーカーに変貌していったが、中小の楽器メーカーは規模の経済性によるメリットを享受することができず、また系列組織を構築する経営資源も持たなかったため、チャンネル支配を伴わない流通戦略を選択せざるを得なかった。

一方で、松本に関する先行研究は、宇都宮信一（1982）や大場南北（1985）、松本雄二郎（1997）、赤井励（2006）、松本ピアノ・オルガン保存会（2012）などの著書があり、戦前期の松本の状況については研究が進んでいる。特に松本ピアノ・オルガン保存会の著書は社史のない松本の歴史を知る上で貴重な資料である。ただ、戦後に関してはほとんど調査されておらず、まだ研究の余地があるといえる。中小の楽器メーカーに触れた研究としては、米山高生の国産フルートに注目した論文がある。それによると、先行投資企業であるヤマハと村松フルートは戦略の方向性が異なることから相互補完的な関係にあり、他の中小追随企業はその2社を取り囲む形で人材交流や部品交換、情報交換を行い、産業ネクススを築いてきたという⁹⁾。大手メーカーに限定せずに分析の対象を広げた米山の研究は、一部の中小の楽器メーカーが生存可能な理由を明確化したといえる。また、東京銀座に本社があり、宇都宮でピアノを生産していた東京ピアノ工業について、早川茂樹が著書にまとめている。ブランド名はイースタンというピアノで、戦後に誕生したピアノだった。東京ピアノ工業は高度経済成長期に急成長し、放漫経営から1973年に倒産、その後自主生産していた会社である。中小ピアノメーカーの弱点を詳細なインタビュー調査から浮き彫りにしており、早川の著書は技術力の高さだけではカバーできない、経営者の資質が企業存続のカギになると分析する¹⁰⁾。

以上の先行研究を踏まえて、本論は楽器産業における中小企業研究をさらに進めるものである。そして、流通系列化に成功した企業が存在する楽器業界において、中小楽器メーカーはどのような流通戦略やマーケティングを実行してきたのかを、一次資料とインタビュー記録を基に考察する。

2. 戦前期の松本ピアノ製造

日本に初めて西洋式の鍵盤楽器が渡ってきたのは戦国時代といわれ、1549年に鹿児島に來たフランシスコ・ザビエルがクラヴィコードを持参してきたのが始まりといわれている。

安土桃山時代になると、九州のキリシタン大名の大友宗麟が派遣した天正少年遣欧使節団がチェンバロを日本に持ち帰った¹¹⁾。このように、西洋の鍵盤楽器は江戸時代以前から、一部の日本人が知るところとなっていたが、広く人々の間に認知されるようになるのは明治時代からであった。

明治期になると、鍵盤楽器はキリスト教的な分野の他に、学校教育において使用されるようになった。明治政府は学校で唱歌を教えることを検討し、文部省音楽取調掛の伊澤修二は、ピアノより安価で伴奏楽器としても使用できるオルガン（風琴、リードオルガン）を用いた唱歌教育を目指した。明治 10 年代の終わりには、全国に 2 万 8,000 校の学校が建設され、鍵盤市場は成長が期待できる有望な分野となっていった¹²⁾。このような中、日本の鍵盤楽器製造の草分け的な存在として、山葉寅楠と西川虎吉が挙げられる。寅楠は大阪で饅頭屋や時計商の徒弟を経験し、大和高田市で時計商と理科・医療機器技師を兼ねた店舗を開店させるなど、楽器とは程遠い分野にいたが、浜松病院の招きに応える形で浜松に住居を移した。そこで、小学校に設置されていた輸入品のオルガンを修理する機会に恵まれ、時計や医療機器から学んだ技術を生かして、オルガン製造に成功する。そして、彼は 1888 年に浜松で山葉風琴製作所（以下「山葉」）を設立させる。これが現在のヤマハ株式会社になっていく。商品流通は当初から教科書販売に強い共益商社（東京）と三木楽器（大阪）に任せて、学校販売ルートに山葉製品を流し、寅楠自身は生産に専念した¹³⁾。一方、西川虎吉は寅楠と異なり、三味線製作から風琴製造へ転向した。横浜のドーリング商会で鍵盤楽器の製造技術を学んだ後に、1880 年に独立して西川風琴製造所（以下「西川」）を設立すると、1884 年頃にオルガン製造に成功した。西川の流通は、山葉とは異なり、東京銀座の博文社や十字屋、京都三条の十字屋などに商品を流し、キリスト教関係の顧客をメインターゲットとした¹⁴⁾。

その西川虎吉と同郷（現千葉県君津市）の隣人であった松本新吉は、1887 年から西川での修行を開始した。すぐに頭角を現した新吉は社内でも優秀な技師となったが、虎吉と仲たがいし、西川を去ることになった。その後、新吉は 1893 年に東京市日本橋区下槓町で楽器修理店を開業させ、翌年から紙腔琴の製作を開始する。紙腔琴とは和紙製のロール紙を使ったオルゴールのような自動演奏楽器で、仕組みはオルガンと似ていた。これが銀座の尾張屋や十字屋で販売され、人気商品となり、新吉は 229 曲分のロール紙を製造した。紙腔琴の販売収入によって、新吉は東京市新橋区新湊の自宅に工場（築地工場）を建て、1896 年からオルガン製造を始めた¹⁵⁾。

山葉・西川・松本がオルガン製作に成功し、これら三社が国内有数のオルガン・メーカーとしてみなされた頃、寅楠は 1897 年に日本楽器製造株式会社（以下「日本楽器製造」と略する）を設立し企業規模の拡大を図り、さらにピアノ製造に取り掛かるべく 1899 年に渡米することを決意する。翌年には寅楠の後を追うように虎吉の息子、西川安蔵も渡米し¹⁶⁾、同年には新吉も単身アメリカに向かう。三社の開発競争はオルガンからピアノに移行しつ

あった。ただ、現存する寅楠と新吉の渡米日誌を見ると、滞在国や時期が同じであるにも関わらず、現地での行動が異なり、それが両社の企業戦略の違いを浮彫りにしている。まず、寅楠は1899年5月30日に横浜を出発し、同年9月19日にホノルルから帰国の途についているので、米国滞在は約3か月半の期間であった。一方、新吉は約3か月間の日誌があるが、渡航の全日程を日誌に残している訳ではなく、1900年7月17日にシカゴにいるところから始まり、同年10月11日にニューヨークに滞在しているところで終わっている。ルートは、寅楠は船で横浜からホノルルを経由して、サンフランシスコに渡り、シカゴで10日間過ごした後、ニューヨークに到着している。帰りは逆のルートでホノルルに戻っている。新吉は資料の制約上、詳細な情報を得られないが、シカゴに10日間ほど滞在し、その後ニューヨークに移動するという流れは、寅楠と全く同じである。このように、期間・ルートだけを見ると、寅楠と新吉の行動は非常に類似しており、新吉はちょうど1年遅れで現地にいたことになる。

しかし、両者の滞在地での行動はかなり異なっていた。大きな違いは、寅楠は工場視察と部品購入のために渡米し、新吉はピアノ作りの修行のために渡米したという点である。この点については、寅楠の『渡米日誌』の解説で大野木吉兵衛もすでに指摘しているが¹⁷⁾、経営者である寅楠と新吉が、どのような点に関心を示しているかが全く異なっており、詳細に検討する余地はまだある。両者が実際に訪れた企業については第1表と第2表に示しており、取引及び見学した企業、新吉に関しては修行内容も表にまとめている。比較すると、寅楠は取引と見学の数が多く、フレームやアクション、弦などの部品や、製造機械各種からカンナ、きりなどの工具まで幅広く購入していたことが分かる¹⁸⁾。特に、寅楠はスミス社(H. B. Smith Machine)で多数の製造機械を購入しており、日本の競合他社に同種の機械が販売されないような契約まで締結している。寅楠は機械を仕入れるだけでなく、松本や西川など競合他社が渡米したとしても、自社に有利になるように気を配っている。さらに、ピアノの重要部品であるアクションについては、ステイブ・アーベントシャイン社(Staub-Abendschein)に「YAMAHA」の社名を入れてもらうことに成功し、帰国後に製造するピアノに自社開発製であるが如く使えるアクションを入手した。そして、寅楠は製品の購入時にはほぼ毎回価格の値切り交渉を行っており、職人というよりは商売人としての一面が随所に現れている。また、寅楠は工場見学の際に、機械の動きに注目して図を描いたり、あの機械は自作できるとか、工場内の職人の動きが良く日本の職人は遠く及ばないなどと記録しているが¹⁹⁾、その一方で、ピアノの音の良さなど音楽的な記述はあまり見られない。

一方、新吉はピアノ製造の修行がメインである。1900年8月末から10月上旬にかけて、ほとんど毎日ニューヨークのブラドベリー・ピアノ社(Bradbury Piano Co.)に通い、ピアノ作りの工程を一から学んでいった。他社の見学はブラドベリーでの修行の前の7月に行い、部品・製造機械の仕入は修行後10月に若干行っていることが資料上確認できる(第2表)。

第2表 渡米日誌比較 松本新吉

取引した企業		場所	会社	物品
No.1	1900/10/4	ニューヨーク	ミーラー・オルガン会社	オルガン見本箱
2	1900/10/12	ニューヨーク	タプテール	笛筒
2	1900/10/12	ニューヨーク	タプテール?	木ねじをあつらえる機械
3	1900/10/17	ペンシルバニア州レバノン市	ミーラー・オルガン会社	東洋の一手販売権を取得

見学のみの

No.1	日付	場所	会社
1	1900/7/17	シカゴ	ハメリオン オルガン製造所
2	1900/7/17	シカゴ	クラックピアノ製造所
3	1900/7/18	シカゴ	クラウンピアノ製造所
4	1900/7/25	シカゴ	Kimball Piano
5	1900/8/16	ニューヨーク	H. C. Harney & Co.

修行

No.1	日付	場所	会社	修業内容	日誌より抜粋
1	1900/8/26	ニューヨーク		修業内容 (社屋ミスが面会を訪れる)	
2	1900/8/29	ニューヨーク	Bradbury and Webster Piano	(初めて工場に出向く)	
3	1900/8/31	ニューヨーク	Bradbury and Webster Piano	塗り物仕事	
4	1900/9/1	ニューヨーク	Bradbury and Webster Piano	下地にすり	
5	1900/9/4	ニューヨーク	Bradbury and Webster Piano	みがき仕事	小生の仕事に多くの人が注意して、汝は日本にてピアノ製造をしたるか。多分、左様であろう。と多くの職人集まりて云う。
6	1900/9/5	ニューヨーク	Bradbury and Webster Piano	みがき仕事	
7	1900/9/19	ニューヨーク	Bradbury and Webster Piano	響板の製造法を研究	此時より、悲みも苦みも忘れ、喜んで、日々を送り居(り)。
8	1900/9/21	ニューヨーク	Bradbury and Webster Piano	調律の試験	午後1時より2時迄に一台を調律す。調律師は非常に喜び、他の職工も拍手す。
9	1900/9/22	ニューヨーク	Bradbury and Webster Piano	残り仕事	
10	1900/9/24	ニューヨーク	Bradbury and Webster Piano	機械仕事	
11	1900/9/25	ニューヨーク	Bradbury and Webster Piano	穴の仕事	
12	1900/9/26	ニューヨーク	Bradbury and Webster Piano	アクション及びスツリング	
13	1900/9/28	ニューヨーク	Bradbury and Webster Piano	アクション	
14	1900/9/29	ニューヨーク	Bradbury and Webster Piano	塗り物仕事	
15	1900/9/29	ニューヨーク	Bradbury and Webster Piano	響板	
16	1900/9/30	ニューヨーク	Bradbury and Webster Piano	響板の図を引く	
17	1900/10/3	ニューヨーク	Bradbury and Webster Piano	調律	調律の先生より調子棒ゴム等を自分より作り、与えらる。
18	1900/10/7	ニューヨーク	Bradbury and Webster Piano	響板?	
19	1900/10/7	ニューヨーク	Bradbury and Webster Piano	機械点検?	
20	1900/10/9	ニューヨーク	Bradbury and Webster Piano	調律	

資料) 松本ピアノ・オルガン保存会 (2012) 『松本ピアノの歴史—三代続いたスウィート・トーン—』うらべ書房, 76-87頁。

ただ、新吉はニューヨーク滞在中で日誌が途切れているため、その後に見学や仕入を行った可能性もあるが、同年の11月22日には帰国しており、寅楠のように広範にビジネスをしていたとは考えにくい。新吉の日誌で盛り上がりを見せるのは、技術者としての腕をブラドベリーで認められる場面で、「小生の仕事に多くの人が注意して、汝は日本にてピアノ製造をしたるか。多分、左様であろう。と多くの職人集まりて云う」²⁰⁾や、教会の柏氏が交渉してくれたおかげで響板製作を勉強できるようになった際に「此時より、悲みも苦み忘れ、喜んで、日々を送り居(り)」²¹⁾というところである。新吉は、職人として腕を磨き高めることを重要視していたことが分かる。さらに新吉は、帰国の際に乗っていた船が当て逃げされて浸水し、沈没を防ぐために、船内の荷物を海洋投棄したため、買い付けた荷物はほとんど捨ててしまった²²⁾。そのため、寅楠とは異なり、新吉の渡米の成果はピアノ製造技術を学んだことだけになってしまった。

このように寅楠と新吉の渡米の様子やその目的は異なるが、日本楽器製造は寅楠の渡米の翌年(1900年)にはピアノ製作に成功し、新吉も1903年にピアノ(小型5オクターブ、61鍵)を完成させた。新吉はそのピアノを第5回内国勸業博覧会(1903年)に出品した。この松本製のピアノは2等賞を獲得し、日本楽器製造と並んで最高位であった(1等賞はない)²³⁾。この賞で松本製ピアノの評判が高まり、新吉は翌1904年10月、東京市京橋区新湊町に松本楽器合資会社を設立すると、同年11月に銀座4丁目4番地に直営店である松本楽器店を開店させた。1914年に東京上野公園を主会場として開かれた東京大正博覧会にも松本は出品し、この時には日本楽器製造のオルガンが名誉大賞牌、ピアノが金牌を受賞し、西川はピアノ、オルガンで金牌を受賞したのに対し、松本のピアノは銀牌を受賞した²⁴⁾。松本製のピアノは国内三大ブランドの一角に位置していたといえる。

このようにブランド形成という意味では成功していた松本であったが、生産の方では度重なる火災に見舞われ、大規模化するチャンスを何度も取り逃がした。最初の1906年の火災では創業時の築地工場(新湊町)を失うと、同年に月島に工場を完成させ、これが松本の歴史の中で最も大きい工場となった。この工場を便宜上第一次月島工場とする。この第一次工場が完成した1906年から、再び焼失する1914年までが松本が最も栄えていた時期と予想され、30人の職工を雇い、多めに見積もられた数字であるが1か月に300台のオルガンを製造していたといわれている²⁵⁾。1914年に再建された第二次月島工場は、東京市からの借用地が狭くなり、第一次よりは敷地面積で3分の1程度の規模にまで縮小した。販売面でも問題が起き、1914年に松本楽器合資会社が解散になると、銀座の店舗は松本楽器店の支配人山野政太郎の名を冠した合資会社山野楽器店と変更された²⁶⁾。松本は京橋区柳町に自社の直営店舗を設けたが、山野楽器店ほど良い立地ではなく、消費者に認知されるには時間がかかった。そして、1923年4月に松本楽器製造株式会社を設立したが、同年9月に関東大震災により第二次月島工場も焼失し、さらに縮小して1924年に第三次月島工場を再建する。

第3表 音楽専門誌に見られる松本・山葉の広告掲載数の推移

年代	松本楽器 合資会社	松本ピアノ 店	松本ピアノ 工場	松本合計	山野	山葉	その他
1887-1896 (明治20年代)	2	n. a.	n. a.	2	n. a.	205	162
1897-1906 (明治30年代)	60	n. a.	n. a.	60	n. a.	121	110
1907-1912 (明治40年代)	72	n. a.	n. a.	72	n. a.	119	174
1912-1926 (大正)	53	n. a.	n. a.	53	327	274	731
1926-1934 (昭和初期)	n. a.	74	4	78	258	235	1531
1935-1941 (昭和10年代)	n. a.	145	7	152	175	227	1878

注1) 「松本ピアノ店」「松本ピアノ工場」に分裂する前の松本を「松本楽器合資会社」とみなして集計した。

注2) 山葉はほぼ共益商社が広告主であり、共益商社の広告にはほぼ山葉製品が掲載されるため、共益商社の広告数を集計している。ただし、例外的に山葉が含まれない広告もある。なお、共益商社は明治40年代には日本楽器製造の一支店となる。

注3) 山野楽器の広告は松本の楽器が内容に含まれない場合もある。

注4) その他に含まれる広告掲載会社数は、『音楽雑誌』18社、『音楽之友』20社、『音楽新報』17社、『音楽界』46社、『音楽新報』36社、『月刊楽譜』69社、『音楽世界』62社であった。時代が進むにつれ掲載会社数も増加している。

資料) 『音楽雑誌』音楽雑誌社・共益商社書店、1890年9月-1898年2月；『音楽之友』（『音楽』）楽友社、1901年11月-1907年11月；『音楽新報』音楽新報社、1904年2月-1907年11月；『音楽界』楽界社・音楽社・音楽教育界・楽壇社、1908年1月-1903年12月、1914年1月-1923年12月；『月刊楽譜』松本楽器・山野楽器店・音楽協会・月刊楽譜発行所、1912年1月-1941年10月；『音楽新潮』音楽新潮発行所・十字屋出版部、1924年2月-41年7月；『音楽世界』音楽世界社・月刊雑誌音楽世界発行所（音楽世界発行所）、1929年1月-1941年10月。

新吉は、このときに長男の松本広に月島工場を譲り、自身は故郷の千葉県の君津に帰り、ピアノ工場（八重原工場）を新設した。このように松本は火災に苦しんだが、ライバル会社の西川は山葉に買収され、山葉横浜工場になったことを考えると、度重なる苦難にも関わらず独自のブランドを守り続けたことは特筆に値するだろう。なお、月島工場で作られたピアノは松本広の頭文字をとって「H松本」もしくは「エチ松本」（H. MATSUMOTO）と書いていたようで、千葉で作られたピアノは新吉の頭文字をとって「S松本」「エス松本」（S. MATSUMOTO）と書いていた。このようにして、第三次月島工場の頃から「MATSUMOTO」ブランドは「H」と「S」に分裂している。

松本は博覧会に製品を出品する他に、山葉や西川と同じく、音楽専門雑誌に広告を出す形で松本製のピアノ・オルガンを宣伝していた。1904年以降、松本は『音楽新報』、『音楽之友』などの雑誌にはほぼ毎号広告を出し、読者層であるピアニストや音楽教師などの専門家からブランド認知度を高めようとしていた。第3表は、年代別に各社の広告掲載数をまとめたものである。それによると、まず明治期の山葉と松本を比べると、山葉は明治20年代に比

第 4 表 音楽専門誌に見られる松本・山葉の新規広告掲載の割合

年代	松本楽器 合資会社	松本ピアノ店 (H松本)	松本ピアノ工 場 (S松本)	山野	山葉	その他
1887-1896 (明治20年代)	100%	n. a.	n. a.	n. a.	7%	47%
1897-1906 (明治30年代)	18%	n. a.	n. a.	n. a.	20%	47%
1907-1912 (明治40年代)	49%	n. a.	n. a.	n. a.	24%	32%
1912-1926 (大正)	62%	n. a.	n. a.	40%	68%	33%
1926-1934 (昭和初期)	n. a.	22%	25%	19%	23%	27%
1935-1941 (昭和10年代)	n. a.	6%	14%	15%	11%	26%

注) 第 3 表注記と同様。
資料) 第 3 表資料と同様。

べ明治 30・40 年代 (1897-1906 年・1907-1912 年) の掲載数は若干減るものの松本に比べ高い掲載数を保っている。一方松本は明治 25-26 年 (1892-1893 年) 頃に西川を独立したため²⁷⁾、明治 20 年代 (1887-1896 年) の掲載はほとんどない。明治 30 年代に入ると山葉ほどではないが、松本の掲載数は一気に伸び、明治 40 年代も伸びていく。松本は、大正期も一定の広告掲載数があり、明治 30 年代から大正期が松本の全盛期ではないかと広告掲載数の面からも推測される。さらに第 4 表で新しいデザインの広告がどのくらい含まれていたかを分析した。まず、明治 20 年代の松本の割合が高いのは掲載数が 2 件しかないためであり、これは例外として考える。明治 20 年代の山葉の割合は低く 7% で、掲載数は多いものと同じ広告を何度も繰り返し載せていたことが分かる。松本は明治 30・40 年代の掲載数はあまり変わらないが、40 年代になると新規の割合が高くなっている。同時期の山葉やその他の会社と比べるとその割合の高さが分かり、意欲的に次々と新しい広告を出していたことが読み取れる。大正時代には山葉の新規掲載数も増加し、この時期は毎号新しい広告が雑誌に掲載されていたため読者に新鮮な印象を与え、松本と山葉にとっては熾烈な広告合戦を繰り返していたといえる。

次に、広告のデザインに注目すると年代によって変化があることが分かる。明治期の広告は文字数が多く、紙面にびっしりつまっているのが特徴で、カタログのように定価表が載せられているケースが多い。イラストは説明のための写実的なものがほとんどである。ただ、明治 37 年 (1904 年) の松本の広告では、顧客と店員のやりとりが次のように対話形式で書かれたものがある (第 1 図)。「カスタマー『舶来の中古で安いピアノがありますか』クラーク『はい、ありも致しますが責任を以てお薦め申すのは最新式アップライト松本ピアノで

られる。山野楽器店の西洋楽器の広告では、ピアノ本体やピアニストが描かれ、高級感が漂うイメージになる傾向があった³¹⁾。一方大正期の松本であるが、確認できた限りでは松本名義の広告が出されていたのが大正 4 年（1915 年）までである。先述の山葉や山野楽器店のような大正期らしい広告へ転換していった時期より前に広告掲載が終わってしまったため、大正期の松本の広告は明治 40 年代の特徴を継承したデザインとなっている。

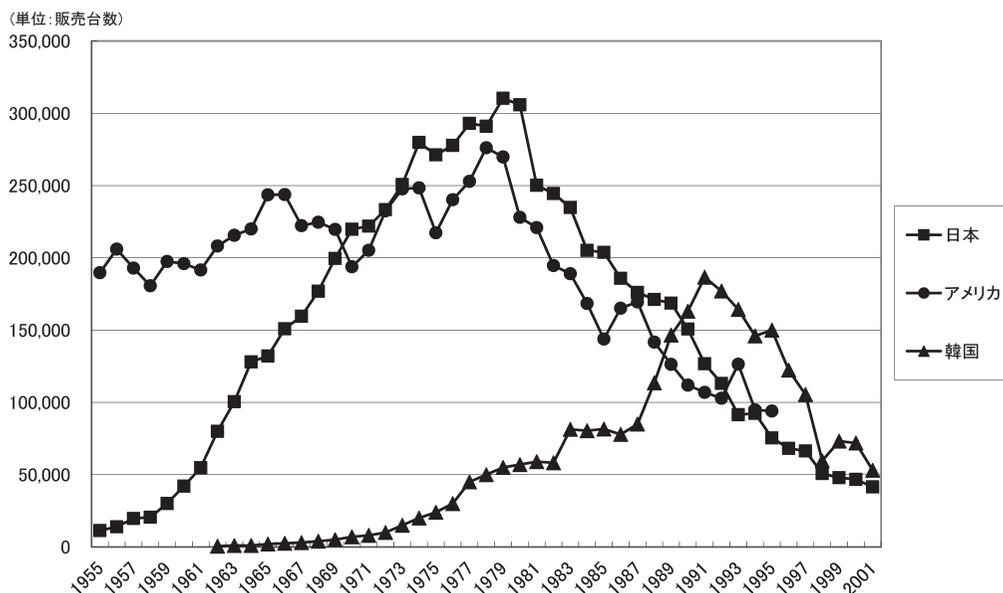
昭和期は楽器業界の中心が、吹奏楽で使う管楽器やギター、ハーモニカ、アコーディオンなどの軽音楽器となり、ピアノに関しては広告から読み取れる情報が少なくなる。松本の広告は、松本広が経営する松本ピアノ店（H. MATSUMOTO）の広告が出始めた。松本新吉の松本ピアノ工場（S. MATSUMOTO）もごくわずかだが掲載している。ただ、昭和期に入ると、松本だけでなく山葉や山野も新規の割合は一気に減り、同じ広告の使い回しが増えている（第 4 表）。特に H 松本の広告は、昭和 10 年代を中心に同じものを長期間にわたり掲載し続けていた。

流通網に関しては、第三次月島工場の再建と同じ 1924 年に新吉の三男・松本三郎に福岡県博多で松本ピアノ商会を設立させ、その他にも神戸に松本楽器店を置き、西日本の直販体制を確立した。千葉県君津の八重原工場の方では、新吉の三女・光代の夫が東京市麻布区に東京営業所を設けており、市場として大きい首都は卸売・小売段階までカバーされていた³²⁾。また八重原工場では農繁期に農家の仕事に戻っても良いという条件で、周辺の農家の若者を採用し、ピアノ作りの技術を一から教えた。この従業員の教育法が新吉の特徴で、自らがアメリカで一からピアノ作りを学んだように、従業員にも技術の全てを一通り教えた。日本楽器製造や大手のピアノメーカーでは一つの工程の作業は教えても、ピアノ作りの全てを教育することはなかった。つまり、大手では分業体制でピアノを生産していたのに対し、八重原工場では作業工程が完全に分業化されておらず、生産効率としては低いままであった。そのようなこともあり、生産量は年産約 60 台、月産 5 台余りに留まった。月島工場では明治 40 年代に月産台数がオルガンで 80 台、ピアノは 6 台だったようで、「H. MATSUMOTO」の生産が開始された 1924 年には月産 50 台を超えたこともあった³³⁾。八重原工場は小規模なピアノ工場であったといえる。ただ、戦後も残るのはこの八重原工場であった。

3. 戦後の松本ピアノ工場

戦時中の 1941 年に創業者の新吉が亡くなり、1945 年の東京大空襲で第三次月島工場を全焼した松本は、生産設備を八重原工場のみとした。新吉の後をついで八重原工場の二代目工場長となった松本新治が 1945 年に亡くなったことにより、戦後はその妻の松本和子が八重原工場を経営する。終戦直後の松本はタンスや下駄箱などの家具の製造を行っていたが、1946 年にはピアノ・オルガンの修理や調律の依頼が入るようになり、1947 年にはピアノの

第2図 アコースティックピアノの販売台数比較

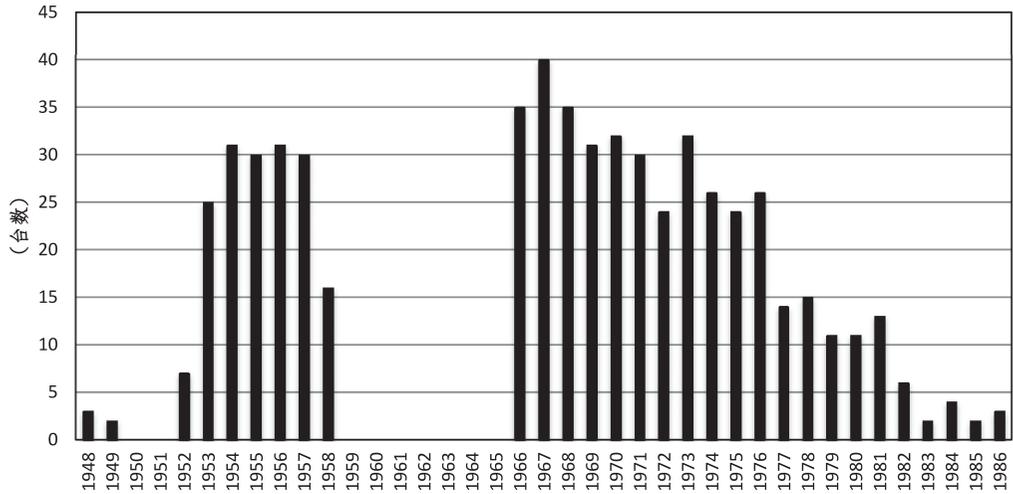


資料) 通商産業省大臣官房調査統計部「日用品統計年報」北越文化興業, 1956-1965年。
 通商産業大臣官房調査統計部(経済産業省経済産業政策局調査統計部)「雑貨統計年報」通商産業調査会, 1966-2001年。
 経済産業省経済産業政策局調査統計部編「繊維・生活用品統計年報」経済産業統計協会, 2002年。
 Internal Records of Steinway Japan and Steinway Asia, LLC.

注文を受けた。1952年に和子が有限会社松本ピアノ工場を設立した頃には、月3-4台のピアノを生産するようになった³⁴⁾。高度経済成長期を迎えると、ピアノの需要が拡大し始めた。この時期は他のピアノメーカーと同様に松本にとっても成長する機会であった。

第2図にあるように、1970年代まで日本のピアノ需要は増加し続けた。そして、日本は1974年には世界最大規模のピアノ市場となり、1979年に需要のピークを迎えた。ミュージックトレード社の『JAPAN PIANO ATLAS』(1999年)では、戦前から1999年までの国産ピアノの272ブランドを掲載し、1950-1991年までに発売された60ブランドのピアノを紹介している。ピアノ市場の拡大とともに日本には多くのピアノブランドがあったことが分かる。それが、2013年の『JAPAN PIANO ATLAS』では現行品として掲載されている国産ブランドは9つしかない³⁵⁾。国内のピアノメーカーの多くは、急激な需要増加とそれに続く需要減少によって淘汰されてきたといえる。このような中で、松本はどのような状況にあったのだろうか。第3図は松本の生産台数を示したものである。資料的な制約から1959-1965年の数字は不明だが、戦後の松本は1948年からピアノを出荷し始め、1960年代後半に向けて生産台数を増加させていったことが分かる。1968年からは生産台数が減少傾向になっており、高度経済成長期の末辺りには衰退局面に入っている。高度経済成長期の状況をさ

第 3 図 松本ピアノ工場生産台数の推移 (1948-1986 年)



資料)「売上帳 昭和二十九年-五十五年」有限会社松本ピアノ工場, 1954-1981年(君津市教育委員会保存資料);「松本ピアノ生産台数」松本ピアノ・オルガン保存会, 年代不詳。

第 5 表 松本ピアノ工場の売上高と利益の状況

期間	売上高	税引前当期純利益	費用の部		
			繰越商品	仕入	給料
1961年6月1日～1962年5月31日	8,098,500	△ 509,506	1,108,285	4,186,515	1,923,653
1962年6月1日～1963年5月31日	10,032,500	△ 44,429	1,229,900	4,281,495	2,233,433
1963年6月1日～1964年5月31日	9,574,600	△ 129,528	1,036,530	3,500,707	2,313,313
1964年6月1日～1965年5月31日	8,460,500	△ 138,376	846,880	3,751,798	2,386,156
1965年6月1日～1966年5月31日	6,433,500	△ 1,444,865	1,203,090	3,240,730	1,956,980
1966年6月1日～1967年5月31日	6,627,000	△ 880,510	1,105,980	3,294,029	2,114,167
1967年6月1日～1968年5月31日	6,092,000	△ 1,450,984	1,311,130	3,372,193	2,122,923
1968年6月1日～1969年5月31日	6,623,200	△ 931,265	1,364,240	2,923,035	2,493,888
1969年6月1日～1970年5月31日	6,321,000	△ 1,346,015	1,276,350	3,893,041	2,528,168
1970年6月1日～1971年5月31日	5,985,800	n. a.	1,245,820	3,283,677	2,867,075

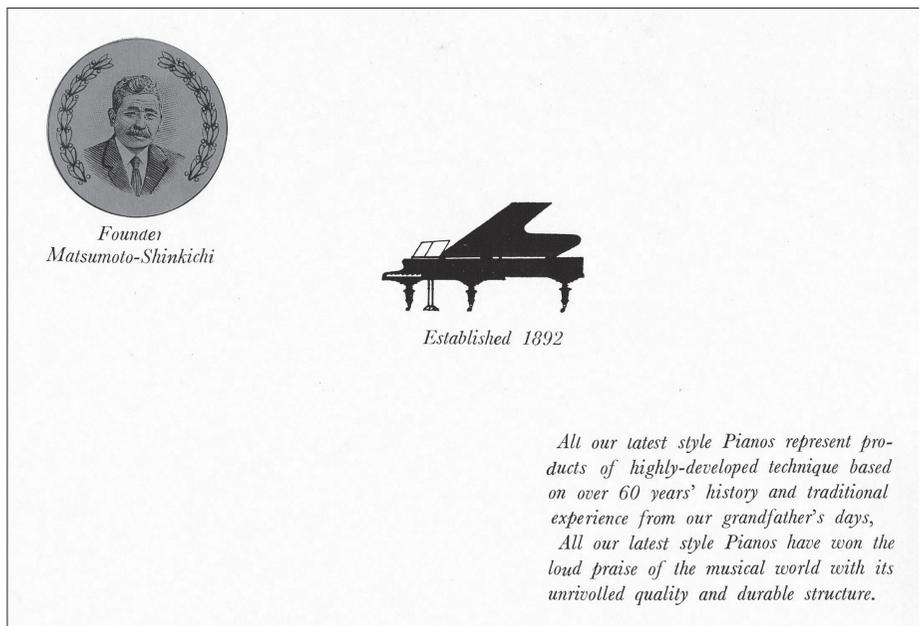
注) 1970-1971年の期間の税引前当期純利益については資料的な制約により不明である。

資料)「確定申告書」有限会社松本ピアノ工場, 1962-1971年(君津市教育委員会保存資料)。

らに詳しく見ると、第 5 表にあるように、松本は最も売上高が大きかった 1961-1971 年ですら利益を上げることができなかつたことが分かり、売上高も年を経るごとに減少傾向にある。第 2 図にあるように、この期間はピアノ需要の拡大期にあたり、市場の成長期に松本はすでに衰退していたことが分かる。この原因をさらに詳しくみることにする。

まず、マーケティングに関しては戦前期ほど積極的ではない。戦前期に行っていた音楽雑誌への広告掲載は戦後見られなかつたが、作成されたカタログには工夫が見られた。松本のカタログには歴史あるピアノ会社であることが強調され「ESTABLISHED 1892 創業明治 25 年」³⁶⁾と書かれていた。また、第 4 図にあるように「現代吾社に於いて製作される凡て

第4図 戦後の松本ピアノ工場のカタログ（写真）



資料)「MATSUMOTO & SONS (カタログ)」, 詳細年代不詳, 推定昭和30年代(君津市教育委員会保存資料)。

のピアノは六十有餘年の歴史と父祖三代にわたり培われた老練な技術と経験とに依り生まれたものである。その高雅な気品と堅牢な品質とは他に比類なく音楽界の大なる賞賛を浴びてきた³⁷⁾との記述や、「松本ピアノは美しい音色と優れた品質でピアノ界の賞賛を受けてきました。これは当社60余年の歴史の所産と自負し益々研究を重ね品質の向上に努力して居ります³⁸⁾との宣伝文もみられ、松本は戦後多数のピアノ会社が生まれる中で、他社との最大の差別化要因を「歴史」とそれに裏打ちされた「品質」に求めていることが分かる。このように「歴史」と「品質」を併記することは有効なプロモーションだといえる。なぜなら、ピアノは「品質」の良さを明確に図る手段がなく、鍵盤が均質に並び、打鍵から発音までのタッチスピードが規定の範囲内で、通常の演奏に耐えうるレベルなら、あとは演奏者の感覚の問題になる。日本楽器製造は戦前からピアノの「品質」を数値で表そうとしたが³⁹⁾、この試みが必ずしも成功しているとは言えない。しかし、長い顧客との信頼の「歴史」は、製品の「品質」を裏付ける信用になり、松本はこれを最大限活用したのである。では、工業製品に関しては「平均を上げるような品質向上」と「バラつきを小さくするような品質向上」があるが、松本の目指した品質はどちらかということ、1,000万円を超えるようなプロ仕様の高級品を製造していなかったことから、後者に力点を置いていた。また、戦後、松本は千葉県内を中心に多数の小中学校と幼稚園にピアノを直販しているが⁴⁰⁾、教育機関で求めら

第 6 表 生産ブランド一覧

ブランド名	ブランドホルダー	販売先	時期
S・マツモト (S. MATSUMOTO)	松本新吉・松本新治	小売店, 直販	戦前
H・マツモト (H. MATSUMOTO)	松本広	小売店, 直販	戦前
マツモト (MATSUMOTO & SONS)	松本和子・松本新一	小売店, 直販	戦後
ヂッヘル (Sicher)	西ピアノ	西ピアノ	戦前～戦後
リッチトーン (RICHTONE)	沢山清次郎	東和ピアノ	戦後
ロードスティン (S. RODESTEIN & SONS)	足立某	足立某	戦後

資料) 君津市教育委員会所蔵, 松本ピアノ各種資料; 松本新一・松本花子へのインタビューによる (2016年8月8日)。

れる「品質」は実用性を重視した「バラつきの小さい」製品である。松本はそのような教育機関に認められるピアノを生産することによって、さらに「品質」の信用を高めたといえる。

その他にも、松本は各社が集まるピアノの展示会に出品するなど、自社製品の認知度を上げる試みも行ってきた。例えば、1952年8月10日-17日に東京上野松坂屋5階で開催された「ピアノ展」では、松本製の88鍵のアップライトピアノが出品された。この展示会には国産メーカー22ブランド、19社のピアノが出品され、日本楽器製造や河合楽器製作所のピアノも出品された。翌年にも大阪心斎橋大丸5階で「ピアノ展」が開かれ、この時に松本は新ブランド「MATSUMOTO & SONS」のアップライトピアノを発表した⁴¹⁾。このブランドは戦前期の八重原工場で生産されていた「S. MATSUMOTO」を継承するブランドとして、1953年に作られたものであった。名称を考えたのは大正時代に月島工場で働き、調律師として独立した沢山清次郎であり、ブランドホルダーは松本和子であった⁴²⁾。戦後の松本はこの「MATSUMOTO & SONS」が自社ブランドとなった。

ただ、戦前から続く「MATSUMOTO」ブランドを有効に利用してきたのかという疑問が残る。第6表は松本が製造してきたブランドをまとめたものであるが、戦後に入ってから4ブランド製造していることが分かる。「MATSUMOTO & SONS」の他に戦後は、「ヂッヘル (Sicher)」、「リッチトーン (RICHTONE)」、「ロードスティン (S. RODESTEIN & SONS)」の3ブランドが生産された。これらは、外部から依頼されたOEM商品で、ブランドホルダーは松本ではなく、小売店と個人にあった。この内、「リッチトーン」については、先述の沢山清次郎が持っていたブランドで、それを東和ピアノに使わせていたという。「ロードスティン」は詳細は不明だが、東京在住の足立という人物から依頼され作っていたピアノであった⁴³⁾。「ヂッヘル」は横須賀の小堀熊治が経営する西ピアノが持っていたブランドである。西家は元々家具や内装を行っていた会社(西美という社名の会社)であったが、小堀が社長になると1950年代末頃からカワイピアノを販売するようになった。しかし、横須賀にカワイの直営店が出来たため、西ピアノは日本楽器製造の特約店に鞍替えをした。しかし、ヤマハピアノでは儲けが少ないため、小堀は松本で働いた伝手を使い、「ヂッヘル」という名称で、八重原工場にピアノ製作を頼み、それを横須賀で販売し、地域一番店の楽器

第7表 ブランド別生産台数

	マツモト	ヂッヘル	リッチトーン	ロードスティン	不明/他社	合計
1966	12	10	10	1	2	35
1967	24	12	3	1	0	40
1968	15	16	4	0	0	35
1969	14	5	12	0	0	31
1970	14	11	6	0	1	32
1971	16	6	8	0	0	30
1972	11	8	5	0	0	24
1973	16	6	6	0	4	32
1974	18	6	2	0	0	26
1975	15	7	2	0	0	24
1976	14	8	4	0	0	26
1977	7	6	1	0	0	14
1978	14	0	1	0	0	15
1979	9	2	0	0	0	11
1980	11	0	0	0	0	11
1981	4	0	0	0	9	13

資料)「売上帳 昭和二十九年-五十五年」有限会社松本ピアノ工場, 1954-1981年(君津市教育委員会保存資料)。

店経営者となった⁴⁴⁾。

日本楽器製造としては、高度経済成長期から流通網の系列支配を強めていたこともあり、自社の特約店が他社製品を公然と扱っている西ピアノに対し、焦慮に駆られる思いがあったと想像されるが、すでに地域一番店になっていた西ピアノとの契約を破棄することもできず、また、急激なピアノ需要増で十分に製品を供給できない状況でもあったので黙認していたと考えられる。日本楽器製造は、戦後、楽器販売を行ったことのない、時計店や宝飾店、本屋などを系列店(日本楽器特約店)にしていくが、西ピアノのように楽器に関するコネクションや販売ノウハウを持っている小売店は自らの流通統制に従わない可能性があった。そのため、教育費が掛かり一見非効率のように思えるが、楽器販売の素人を系列店に加えていく日本楽器製造の戦略は、チャンネル統制の観点から見ると合理的であったといえる。ブランド別生産台数を示した第7表によると、松本は年によって、自社ブランドよりも「ヂッヘル」のようなOEM製品の方を数多く生産していたことが分かる。これにより、戦前から続く、「MATSUMOTO」ブランドは高度経済成長期に認知度が低下し、ブランド力が弱まった可能性がある。

流通に関しては、卸売段階を経ずに直接小売店に販売する方法をとり、一部では個人や地元小中学校や公共施設に直販することがあった。主要な販売先は楽器店12社であり(第8表)、販路としては非常に少なかったと言える。全国の優良楽器店は日本楽器製造の系列店になっており、松本は高品質なピアノを製造していても、販路を拡大することが容易ではな

第 8 表 松本ピアノ工場販売先（1950-70 年代）

会社名	住所等
西ピアノ（西商会）	神奈川県横須賀市（元松本の従業員，小堀熊治経営）
東和ピアノ	東京都渋谷区（元松本の従業員，中島順二郎経営？）
青葉ピアノ	東京都江戸川区
みくにピアノ	東京都目黒区
山本ピアノ 調律店	山口県防府市
松本ピアノ店	愛知県名古屋市中区（松本新吉の家系とは関係がない）
国立楽器	東京都国立市
モンブラン	（不明）
宇都	（不明）
ピアノ調律センター	（不明）
千代田ピアノ	（不明）
酒田楽器	（不明）
松本剛夫（個人）	（松本新吉の七男）
斉藤義孝氏（個人）	（調律師沢山清二郎氏の弟子）
足立氏（個人）	（調律師）

資料）君津市教育委員会所蔵，松本ピアノ各種資料；大場南北（1985）『松本新吉伝』うらべ書房，175 頁。

第 9 表 松本ピアノ工場における小売店への製品卸値及び掛率（1960 年代後半）

商品名	基本スペック	主要部品	定価（円）	卸値（円）	掛率
132号	88鍵，132cm×156cm×64.5cm，285kg	ドイツレンナー製アクション・ハンマー，象牙鍵盤	325,000	200,000	61.5%
12号	88鍵，129cm×156cm×64cm，275kg	ドイツレンナー製アクション・ハンマー，象牙鍵盤	300,000	180,000	60.0%
132号	88鍵，132cm×156cm×64.5cm，285kg	国産アクション・ハンマー，アクリル鍵盤	285,000	171,000	60.0%
12号	88鍵，129cm×156cm×64cm，275kg	国産アクション，レンナーハンマー，象牙鍵盤	280,000	161,000	57.5%
12号	88鍵，129cm×156cm×64cm，275kg	国産アクション，レンナーハンマー，アクリル鍵盤	265,000	155,000	58.5%

資料）「マツモトピアノ定価表」有限会社松本ピアノ工場，昭和40年代（君津市教育委員会保存資料）；「元帳簿 昭和44年6月～昭和45年5月」有限会社松本ピアノ工場，1970年（君津市教育委員会保存資料）。

かった。第5表からは給料（人件費）の約半額に及ぶ繰越商品（在庫）の存在も分かり，流通網の未整備による売れ残り在庫の負担に苦しんでいたといえる。ただ，先ほどの西ピアノのように日本楽器製造の系列店でありながら松本製のピアノを販売した小売店は他にもあり，第8表の国立楽器はヤマハ音楽教室も運営する日本楽器製造の系列店であったが，松本ピアノも販売した⁴⁵⁾。日本楽器特約店が他社製品を扱うことはそれなりにリスク（出荷停止など）があるが，なぜ西ピアノと国立楽器は松本製のピアノを販売したのだろうか。第9表は，松本ピアノの製品卸値と掛率についてまとめた表である。これによると，12号と132号と

第10表 松本ピアノ工場仕入先（1950-70年代）

仕入先会社名	部品・材料	仕入先会社名	部品・材料
岸本塗料店	塗料	林フェルト	フェルト
渡辺木材	木材	原本屋ベニヤ	木材
松岡木材	木材	国立楽器	楽器、ヤマハ製ピアノ
富士ピアノ（富士楽器）	ピアノケース（外装）／アクション	河合楽器	ピアノ
渡辺商店	部品	カタニヤ	（不明）
みやま楽器	部品	協栄製作所	（不明）
久保新商店（久保商事）	レンナー製アクション	工洋舎	（不明）
西ピアノ	ピアノカバーなどのアクセサリー	富士楽器	（不明）
日本ピアノ	アクション	内山商店	（不明）
伊藤真商店	フレーム	日の出製版	（不明）
保志場商店	鋼線	大洋楽器	（不明）
鶴見鑄造	鉄骨	向井工作場	（不明）
高橋鉄工所	工具など	国光産業	（不明）
久保商事	アクション、ハンマー	銚子屋金物店	（不明）
宮田商店	塗料		

資料）君津市教育委員会所蔵、松本ピアノ各種資料；松本新一氏へのインタビューによる（2016年8月8日）。

いう売れ筋のアップライトピアノでは、小売店に卸す掛率が57.5%-61.5%であったことが分かる。ヤマハピアノでは定価の80%が卸値であったので、松本ピアノの掛率は小売店にとって魅力的であったといえる。勿論、スイート・トーンと言われた松本ピアノは音色が良く、戦前からの高い製造技術もあったので、大手のピアノと比較して製品クオリティに問題がある訳ではなかった。こうして、卸売価格が安く品質の高い松本ピアノは一部の日本楽器特約店にも販売される製品になっていたのである。

この時期の松本については、生産に関する問題にも触れておく必要がある。ピアノはケース（外装）や響板などに多くの木材が使われているが、鉄骨フレームやミュージックワイヤー、チューニングピンなど金属部品も使われており、木工製品というよりは金属製品に近い。松本が内製していた部品を知る手がかりは君津市教育委員会が作成した報告書⁴⁶⁾にある。これによると、工場内には帯ノコ、手押カンナ、自動カンナ、丸ノコ、角ノミ、ボール盤があり、木工部品は製造できたことが分かる。金属部品に関しては、金属加工用ボール盤、巻線機があり、これらによって鉄骨フレームに穴をあけ、低音絃に使用するミュージックワイヤーを巻くことができた。しかし、鉄骨フレーム自体を製造することはできず、さらにアクションやチューニングピン、ペダルに関しても製造する機械を保有していなかった。第10表には1950-70年代の仕入先の状況についてまとめてある。松本は29社と仕入取引があり、このうち10社は詳細が不明である。17社からは部品や材料を調達しており、二社からは完成品のピアノを仕入れている。さらに、ピアノの重要部品であるアクションは三社から仕入れていることが分かり、国産だけでなく、ドイツのレンナー製アクションも仕入れている。鉄骨フレームは鶴見鑄造という会社から仕入れており、フェルト部品も外注となっている。このように、松本で製造できる部品は木工部品であるケース、響板、鍵盤に限られ、部品の

内製率は高いとはいえない。鍵盤は月島工場時代の技術で製造されていたが、これも次第に外注品に変わっていき、ますます内製率を引き下げた⁴⁷⁾。多くの外注汎用部品を使っていることから、自社開発にも限界があり、高付加価値製品を製造することができなかった。これら外注部品の仕入が多かったことは、第5表の仕入の項目からも分かり、これによって経営が大きく圧迫されていたといえる。

製造方法にも問題があり、松本では製品の完成までを一から全て教えるスタイルで、大手のピアノ工場のように各工程に専属の工員がいた訳ではないので、職人としての能力が高い工員も作業一つ一つの習熟度が低く、作業スピードが上がらなかった⁴⁸⁾。工場レイアウトにも問題があり、木工機械作業場、組み立ての部屋、響板づくりの部屋、鍵盤づくりの部屋、塗装場など工程別に部屋が分かれており、ライン上に製造工程が並んでいないため、完成までの作業の順番と部屋の配置がバラバラであった⁴⁹⁾。また、外注部品に関してもそのまま使うことができず、再調整することがあった。例えば、鉄骨フレームについては納入されたものを松本で真っすぐにするなどの調整を行い、塗装を施した⁵⁰⁾。このように、大手ピアノメーカーと同じ構造のピアノでも、松本ではロットあたりのコストを下げることはできなかったのである。当時の定価表を見ると、松本製のピアノは88鍵3本ペダルのエントリーモデルのアップライトピアノ（12号）が26万5,000円であったが⁵¹⁾、同時代のヤマハピアノのエントリーモデルで同等品（U3H）は30万円であった⁵²⁾。製造コストが掛かっていたと推察されるにも関わらず、松本は大手ピアノメーカーの価格より約13%低い価格設定になっていた。

以上の要因から、松本は高度経済成長期にピアノ市場が拡大している中で、赤字経営に陥り、競争力を失っていった。このような状況が続き、1990年の商法改正に伴う、最低資本金制度の導入によって、松本は資本金を工面することができずに1992年に倒産することになる。ただ、赤字経営は1960年代から続いており、この間会社が存続しえたのは、京葉パックスという別会社の利益が入っていたからであった⁵³⁾。

4. まとめ

本論では戦前から戦後に渡る松本の歴史を流通とマーケティングの観点から見てきた。それにより、次の点が明らかになったといえる。

まず、戦前期の松本は山葉（日本楽器製造）、西川と並ぶ三大ブランドの一角を占めており、松本には山葉と同じく、大企業へと成長するチャンスはあった。しかし、度重なる工場火災（築地工場、月島工場）によってそのチャンスが失われると、松本はブランド力の高さにも関わらず、中小企業のままに留まることとなった。さらに、渡米日誌を比較すると、松本新吉は職人視点だったのに対し、山葉寅楠は「実業家・経営者」視点であり、新吉には会

社を大規模化する野心がそもそも弱かったともいえる。音楽専門雑誌への広告掲載数の分析からは、明治30年代から大正期が松本の全盛期だったと推察でき、戦前に「MATSUMOTO」ブランドを形成していたとすればこの時期だったといえる。そして「MATSUMOTO」ブランドの特徴は、新吉が日本とアメリカで身に着けた技術による、品質の良さであった。このブランド・アイデンティティは「S. MATSUMOTO」に引き継がれ、戦後の「MATSUMOTO & SONS」に繋がることになった。

戦後になると、松本のプロモーションは「歴史」と「品質」を強調し、他の新興ピアノメーカーとの差別化を図った。しかし、日本楽器製造を中心とする大手楽器メーカーによる流通系列化や垂直統合が行われ、市場が寡占化されると、松本などの中小楽器メーカーは会社存続の危機に立たされた。松本では、部品内製率が低いという生産の問題により、差別化された製品を作れずに、少数の高付加価値製品を製造するニッチ戦略へ移行できなかった。さらにピアノはすでに革新的な技術進歩がないため、一種の業界標準が出来上がっており、一定の製品クオリティがあれば、競争はマーケティングと流通になるが、松本はその両方で強みを発揮できなかった。

ピアノは調律、メンテナンスが必要な製品で、使い方の指導が必要な説明販売商品である。このような商品においては、多くの系列店を持つことが競争力を高めることになり、松本は高品質な製品を作っているにも関わらず、競争力を発揮できなかった。こうして、大手メーカーと同等か若干安い価格で製品を流通させた松本は、市場の成長期に収益を上げることができず、最終的には淘汰されることになった。戦前期に強力なブランドを形成していたが、松本は流通網を整備することができず、低い卸売掛率と高い製造コストに苦しんだといえる。ここからも、戦後のピアノ産業では、流通という面で大きな参入障壁が形成されていたといえる。

1992年に倒産した後の松本は、松本新一（八重原工場三代目工場長）が細々とピアノ製造や修復を継続させていたが、2007年に戦前から続く八重原工場を閉鎖した⁵⁴⁾。これで、松本の歴史は終わることになるはずであったが、ピアノ製造を一から教えるという職人スタイルが地域社会と結びつき、現在では千葉県君津市周南中学校の校内に松本ピアノ工房が設けられ、中学生の工作の授業と地域の生涯教育としてピアノの修理（オーバーホール）が新一の指導の下に行われている。また、千葉県君津市文化ホールには戦前から戦後に渡る松本ピアノが保存されており、それらを使ったコンサートが定期的に開かれている。企業規模を大規模化することには失敗した松本であったが、松本新吉の渡米旅行以来変わらない技術へのこだわりは、現在の君津市の地域社会に根付こうとしている。

松本の歴史は、大手企業の流通統制が強まる中で、どのようなポジションで流通とマーケティングの戦略を立て、環境変化に対応するキャッシュ・フローを確保するかが、企業の存続を左右したことを物語っているが、ブランド・アイデンティティを形成する^{こだわり}と企

業収益のバランスを均衡させることは非常に難しいことも示しているといえよう。

注

- 1) 本論は次の研究発表を基に作成した。田中智見「中小楽器企業の流通・マーケティング戦略—系列組織を持たない企業の事例—」(2016年10月9日に中央大学で開催された経営史学会第52回全国大会パネル発表報告)；澤田宏美「明治一戦前期の松本ピアノ—日本楽器製造(ヤマハ)との比較から—」(2016年9月11日に一橋大学千代田キャンパスにて開催された「音楽の経営史研究会」第3回会合での報告)。
- 2) 田中智見, 東京経済大学経営学部准教授；澤田宏美, 丸善雄松堂株式会社, 学術情報ソリューション事業部。
- 3) 1889年に創業した合資会社山葉風琴製造所は, 1897年に日本楽器製造株式会社, 1987年にヤマハ株式会社と社名を変更する。本論では便宜上, 山葉もしくは日本楽器製造と記載する。
- 4) 1904年に創業した際の社名は松本楽器合資会社である。1923年に松本楽器製造株式会社になり, 1952年に有限会社松本ピアノ工場になった。
- 5) 丸山雅祥(1992)『日本市場の競争構造—市場と取引—』創文社, 152-153頁。
- 6) 小原博(2004)「化粧品・医薬品流通」, 石原武政・矢作敏行編『日本の流通100年』有斐閣, 所収, 73頁。
- 7) 平本厚(1994)『日本のテレビ産業—競争優位の構造—』ミネルヴァ書房, 52頁。
- 8) 新飯田宏・三島万里(1991)「流通系列化の展開:家庭電器」, 三輪芳朗・西村清彦編『日本の流通』東京大学出版会, 所収, 105-108頁。
- 9) 米山高生(2009)「国産フルーツの国際競争力」, 米山高生・湯沢威・鈴木恒夫・橘川武郎・佐々木聡編『国際競争力の経営史』有斐閣, 所収, 220-221頁。
- 10) 早川茂樹(1997)『郷愁のピアノ—イースタンに魅せられて—』随想社, 147-154, 162-163頁。
- 11) 笠原潔(1997)『西洋音楽の歴史』放送大学教育振興会, 156-158頁；前間孝則, 岩野裕一(2001)『日本のピアノ100年』草思社, 25-26頁。
- 12) 前間・岩野『日本のピアノ』, 35-36頁。
- 13) 大野木吉兵衛(1966)「日本楽器製造株式会社と山葉寅楠の企業者活動」, 『浜松商科短期大学研究論集』浜松短期大学, 第9号(3月), 41-51頁。
- 14) 前間・岩野『日本のピアノ』, 51-53頁；赤井励(2006)『オルガンの文化史』青弓社, 74-82頁。
- 15) 赤井『オルガン』, 85-86頁；檜山陸郎(1998)『楽器と人間 下巻』ミュージックトレード社, 97頁；松本ピアノ・オルガン保存会(2012)『松本ピアノの歴史—三代続いたスウィート・トーン—』うらべ書房, 28-29頁；宇都宮信一(1982)『宮さんのピアノ調律史』東京音楽社, 57頁。
- 16) 平野正裕(2004)『製造元祖横浜風琴洋琴ものがたり』横浜市歴史博物館・横浜市ふるさと歴史財団, 43頁。
- 17) 大野木吉兵衛編, 山葉寅吉著(1988)『渡米日誌』浜松史蹟調査顕彰会, 67-75頁。
- 18) なお, 第1表に抜き出したのは購入した日付のみであり, 実際には注文書など書類の受け渡し, 支払, 発送の手配などで長期間にわたり何度もやりとりしている企業もある。
- 19) 大野木, 山葉『渡米日誌』, 21, 37頁。

- 20) 松本ピアノ・オルガン保存会『松本ピアノの歴史』, 81 頁。
- 21) 松本ピアノ・オルガン保存会『松本ピアノの歴史』, 83 頁。
- 22) 松本ピアノ・オルガン保存会『松本ピアノの歴史』, 36 頁。
- 23) 松本ピアノ・オルガン保存会『松本ピアノの歴史』, 40 頁。
- 24) 東京大正博覧会編 (1914)『東京大正博覧会受賞人名録』東京大正博覧会, 1, 12, 33 頁。
- 25) 松本ピアノ・オルガン保存会『松本ピアノの歴史』, 44 頁。
- 26) 現在, 銀座4丁目にある山野楽器はこの楽器店である。松本ピアノ・オルガン保存会『松本ピアノの歴史』, 50-51 頁。
- 27) 大場南北 (1985)『松本新吉伝』うらべ書房, 52-53 頁; 松本ピアノ・オルガン保存会『松本ピアノの歴史』, 26, 28 頁。
- 28) 『音楽之友』楽友社, 第6巻第6号, 1904年10月。
- 29) 『音楽之友』第6巻第6号, 1904年10月; 『音楽界』楽会社, 第2巻第7号, 1909年7月。
- 30) 『音楽雑誌』音楽雑誌社, 第1号, 1890年9月25日; 『音楽界』音楽社, 第19巻第215号, 1919年9月。
- 31) 『音楽界』音楽社, 第19巻第215号, 1919年9月; 『音楽界』音楽社, 第18巻第202号, 1918年8月。
- 32) 「優秀にして廉価なる新製松本ピアノ普及型 (カタログ)」, 詳細年代不詳, 戦前期 (君津市教育委員会保存資料); 大場『松本新吉伝』, 188 頁。
- 33) 松本ピアノ・オルガン保存会『松本ピアノの歴史』, 56, 73 頁。
- 34) 松本ピアノ・オルガン保存会『松本ピアノの歴史』, 59-61 頁。
- 35) 掲載されている9ブランドは APOLLO (東洋ピアノの製造), DIAPASON (河合製作所), ESCHENBACH (東洋ピアノ製造), KAWAI (河合楽器製作所), KREUTZER (クロイツェル), MÄRCHEN (河合楽器製作所), SCHWEIZERSTEIN (シュバイツァ技研), SCHWESTER (エスビー楽器製作所), YAMAHA (ヤマハ) である。なお, 複数ブランドを生産しているメーカーもあるため, ブランド数と企業数は一致しない。澤野優 (編)『JAPAN PIANO ATLAS 2000』ミュージックトレード社, 1999年; 澤野優 (編)『JAPAN PIANO ATLAS 2013』ミュージックトレード社, 2013年。
- 36) 「MATSUMOTO PIANOFORTES (カタログ)」有限会社松本ピアノ工場, 詳細年代不詳, 推定1953年頃 (君津市教育委員会保存資料); 松本の創業年は松本新吉が西川から解雇を通知された頃だと思われる。そうすると1893年になるが, 戦後のカタログには1892年と記載されている。資料の制約上, 創業年を断定することはできない。松本ピアノ・オルガン保存会『松本ピアノの歴史』, 26 頁。
- 37) カタログ内の日本語表記の方を引用した。「MATSUMOTO & SONS (カタログ)」有限会社松本ピアノ工場, 詳細年代不詳, 推定昭和30年代 (君津市教育委員会保存資料)。
- 38) 「MATSUMOTO (カタログ)」有限会社松本ピアノ工場, 詳細年代不詳, 推定1960年代 (君津市教育委員会保存資料)。
- 39) 日本楽器製造では1930年に音響実験室を作り, 音を科学的に分析し, ヤマハピアノの品質の良さを証明しようとした。100年史編纂委員会編 (1987)『THE YAMAHA CENTURY』ヤマハ株式会社, 9, 224 頁。
- 40) 例えば, 1952年の記録では君津の周南中や, 他のエリアの小学校, 幼稚園にもピアノを販売

- していたことが分かる。「売上元帳」有限会社松本ピアノ工場，1952-1954 年（君津市教育委員会保存資料）。
- 41) 「『ピアノ展』について」全国ピアノ技術者協会，1952 年（君津市教育委員会保存資料）；「『ピアノ展』について」全国ピアノ技術者協会，1953 年（君津市教育委員会保存資料）。
 - 42) なお，和子が 1981 年に亡くなると，息子の松本新一の妻，松本衣子が松本ピアノ工場の新社長に就任し，「MATSUMOTO & SONS」の継承者となった。新一は八重原工場の三代目工場長に就任した。松本ピアノ・オルガン保存会『松本ピアノの歴史』，60，73，98 頁。
 - 43) 松本花子（松本家子孫）提供資料，2015 年 10 月 22 日。
 - 44) 大場『松本新吉伝』，157 頁；松本花子提供資料，2015 年 10 月 22 日。
 - 45) なお，第 8 表の名古屋市にある松本ピアノ店は松本とは関係のない別会社である。松本花子談（2016 年 9 月 22 日）。
 - 46) 君津市教育委員会教育部文化振興課（2013）「千葉県君津市 松本ピアノ工場調査報告書」君津市教育委員会。
 - 47) 鍵盤製造技術は月島工場時代のオルガン製造から生まれた。それが，浜松に本社を置く伊藤真楽器工芸社（現・イトーシンミュージック）という業者から鍵盤を購入するようになり，その技術は消滅した。松本新一談（2016 年 8 月 8 日）。
 - 48) 1963 年の工具数は男子 10 名，女子 1 名であった。「法人の事業概況説明書」有限会社松本ピアノ工場，1963 年（君津市教育委員会保存資料）。
 - 49) 君津市教育委員会「松本ピアノ工場調査報告書」，37 頁。
 - 50) 松本新一談（2016 年 8 月 8 日）。
 - 51) 「マツモトピアノ定価表」有限会社松本ピアノ工場，1960-70 年代（君津市教育委員会保存資料）。
 - 52) 澤野『JAPAN PIANO』，297 頁。
 - 53) 京葉ボックスは松本家が経営するゴミ袋の会社で，1970 年頃から松本に貸付けを行っている。この状況は倒産の間際まで確認できる。「元帳」有限会社松本ピアノ工場，1970-1971 年（君津市教育委員会保存資料）；「総勘定元帳」有限会社松本ピアノ工場，1992-1993 年（君津市教育委員会保存資料）。
 - 54) 「美しき音色 記憶の中に」『東京新聞』，2007 年 2 月 21 日，30 面。

参 考 文 献

《一次資料》

松本ピアノ工場各種資料，君津市教育委員会所蔵。

《二次文献》

赤井 励（2006）『オルガンの文化史』青弓社。

宇都宮 信一（1982）『宮さんのピアノ調律史』東京音楽社。

大野木吉兵衛（1966）「日本楽器製造株式会社と山葉寅楠の企業者活動」『浜松商科短期大学研究論集』浜松短期大学，第 9 号（3 月），35-80 頁。

大野木吉兵衛（1978）「山葉寅楠の手帳」，浜松史跡調査顕彰会専門委員会（編）『遠江』浜松史跡調査顕彰会，1-14 頁。

大場南北（1985）『松本新吉伝』うらべ書房。

小原博（2004）「化粧品・医薬品流通」, 石原武政・矢作敏行編『日本の流通 100 年』有斐閣, 所収, 55-90 頁。

君津市教育委員会（2013）「千葉県君津市—松本ピアノ工場調査報告書—」君津市教育委員会教育部文化振興課。

笠原潔（1997）『西洋音楽の歴史』放送大学教育振興会。

澤田宏美（2012）「日本における西洋楽器の受容と製造—明治 23 年から昭和 18 年の雑誌広告に基づく研究—」（東京音楽大学修士論文）。

澤野優（編）『JAPAN PIANO ATLAS 2000』ミュージックトレード社, 1999 年。

澤野優（編）『JAPAN PIANO ATLAS 2013』ミュージックトレード社, 2013 年。

新飯田宏・三島万里（1991）「流通系列化の展開：家庭電器」, 三輪芳朗・西村清彦編『日本の流通』東京大学出版会, 所収, 97-130 頁。

東京大正博覧会編（1914）『東京大正博覧会受賞人名録』東京大正博覧会, 1, 12, 33 頁。

早川茂樹（1997）『郷愁のピアノ—イースタンに魅せられて—』随想社。

平本厚（1994）『日本のテレビ産業—競争優位の構造—』ミネルヴァ書房。

100 年史編纂委員会編（1987）『THE YAMAHA CENTURY』ヤマハ株式会社。

ミュージックトレード社（2002）『Organ Blue Book 2002』ミュージックトレード社。

前岡孝則, 岩野裕一（2001）『日本のピアノ 100 年』草思社。

松本ピアノ・オルガン保存会（2012）『松本ピアノの歴史—三大続いたスイート・トーン—』うらべ書房。

松本雄二郎（1997）『明治の楽器製造者物語』三省堂書店。

丸山雅祥（1992）『日本市場の競争構造—市場と取引—』創文社。

矢作敏行（1990）「小売競争の進展と流通系列化—家電流通構造論—」, 『経営志林』27 卷 4 号, 59-88 頁。

米山高生（2009）「国産フルートの国際競争力」, 米山高生・湯沢威・鈴木恒夫・橘川武郎・佐々木聡編『国際競争力の経営史』有斐閣, 所収, 205-225 頁（第 9 章）。

[謝辞]

本研究を進めるにあたり, 八重原工場第三代目工場長の松本新一様, 有限会社松本ピアノ工場元社長の松本衣子様, 松本家の松本花子様, 君津市教育委員会教育部文化振興課の矢野淳一様並びに野津山佳樹様, 松本ピアノ・オルガン保存会の河井衣子様に多大なるご協力を賜りました。また, 東京音楽大学の武石みどり先生にも多くの貴重なご助言を賜りました。最後に, 本論の執筆にあたり筆者田中の妻, 珠実には詳細な添削を行って頂きました。ここに記して感謝申し上げます。

—2016 年 10 月 19 日受領—