

# 楽器産業における流通革命

—新見楽器とヤマハ会の歴史的考察—

田中智晃<sup>1)</sup>

## 1. 流通革命論の展開

日本は戦後の高度経済成長期において、大量生産・大量消費社会の誕生を見た。多くの消費者の所得上昇、中間層の成長によって、これまでにない巨大な国内市場が形成された。特に耐久消費財の分野では、ラジオから始まり、テレビ、電気冷蔵庫、電気洗濯機、トースター、電動ミシン、エアコンなど多種多様な家電製品が市場に投入された。食品の分野ではインスタントカレーやカップラーメン、コカ・コーラなど、これまで日本には見られなかった新商品も登場した。

このような中、メーカーは高まる国内需要に応えるべく、アメリカの先進的な生産システムを学び、大量生産体制を確立していった。工場から生み出される商品が市場を満たすようになると、メーカーは2つの問題を抱えることになった。第1に、伝統的な小売店・卸商では、大量に商品を捌けるだけの十分な設備や顧客を持っていなかった。第2に、市場に類似品・同等品が溢れ、価格競争が繰り広げられることになった。そこで、メーカーは、1950年代から卸売段階、小売段階への影響力を強め、流通をコントロールすることによって上記の問題に対処しようとした。最も先鋭化した動きが流通系列化であった。メーカーは小売り段階までの垂直統合の代わりに、従来の流通経路を自らのブランド力や取引条件などによって拘束し、独立の小売店・卸商であるにも関わらず、メーカーのマーケティング戦略に従って設備投資や新規顧客の開拓を行い、価格政策を守る流通体制を構築するようになったのである。

一方で、同時代には小売段階からの変化もあった。高度経済成長の中とはいえ、急な物価上昇に伴い、廉価な商品を求める消費者マインドが生まれてきた。これに気が付いた一部の小売業者は、1950年代後半からアメリカのチェーンストア・ビジネスを学び、スーパーマーケットを中心とする新たな大型店を建設した。この動きはダイエーなどの急成長によって1960年代に顕在化し、小売段階からの流通コントロールが始まった。そのような中で、1962年に出版されたのが林周二の『流通革命』であった。

流通革命 (revolution in distribution) という言葉自体は、この著書の前にも存在していたが、日本社会に広く啓蒙したのは林の業績であった。林は日米の流通システムの違いにつ

いてまとめ、日本の零細な卸商や小売業者の存在を批判した。大量生産・大量消費を支えるのは大量流通であって、彼らには不可能だと考えたのである。特に、流通経路を長くする存在として社会的な不要物として槍玉にあげられたのが、問屋（旧来の卸商）であった。彼は問屋を「トンネル口銭だけをむさぼっている」存在と考え、「かつては流通経路者として何らかの“機能”を果たしていたのであろうが、いまや盲腸化してしまった存在なのである。…一般に“機能”を喪失した系は、第三大白歯のように次第に退化してその形態をも失ってゆくであろうが、しかしすでに存在している系たちは、機能を失ってしまったあとでも、にわかにもその形態を消滅し去るとは限らない。ここに問題がある。」（林、1962、63-64頁）と断罪する。しかし、林は安易な問屋不要論に賛成しているわけではない。「現実の問屋資本そのものが新しい時代に即応して脱皮し変化することを否定するものではない」という。そして、経路機能を持っている問屋や業態によっては必要な問屋の存在を認めている（林、1962、170-171頁）。

林の『流通革命』は新書として発売されたものであり、学術的な著書ではない。少々過激な表現もあるが、流通という一般的な関心を寄せない分野に多くの読者を得た意義は大きいといえる。ただ、林は卸商の金融機能を前近代的な商業資本のように表現する箇所もあり、『流通革命』は現代の流通論から見ると問題もあったといえる。ただ、同書は一般向けに書かれた教養読物にもかかわらず、流通業で働く実務家にも広く読まれたようで、未来の大局を伝えたかった当初の目的とは少々ずれたようである。彼は流通革命の絵画を示したかったのであり、詳細な設計図を披露したのではない（林、1964、vi-vii頁）。そこで、林は2年後に『流通革命新論』を出版し、前著の解説を試みる。

林は明確に「私どもが構想するものは、経路革命としての流通革命である」と述べ、その担い手は「スーパーマーケットと高速道路ならびに路面輸送を可能にするトラック・ターミナル施設である」と主張する（林、1964、33頁、51頁）。彼は小売業者の大型化や中間業者の削減を通じた流通経路の短縮化を説いているだけでなく、商品輸送に関する状況や情報の流れなどを含む「経路設備、経路システムの総合的有機的な変革と担当主体の交代」を想定していたのである（林、1964、87頁）。そして、新しい主体による流通の高速化と低コスト化を目指し、商品配給面において「『小売商から大売商へ』、『遅売商から速売商へ』」の変化が流通革命の本質的な視点であるという（林、1964、155頁）。流通系列化についても言及され、「真に力のあるメーカー、チャネラーは双方にとっては有用な途ではない」と述べ、一方（メーカー）が強大で、他方（小売店）が弱体なままでは能率的ではないという。例えば、自動車業界の特定メーカーと特定ディーラーの結びつきは「国民経済的には決して望ましいものではない」と主張する（林、1964、184-185頁）。つまり、林が考える流通革命では、小規模な小売店が存在し続ける流通系列化は社会的に非効率な仕組みとして捉えられたのである。

『流通革命新論』から10年後の1974年に、西武百貨店や西友ストアで取締役を務めた佐藤肇によって『日本の流通機構』が著され、林の後に展開された流通革命論を整理し、批判的な立場を明確にした。佐藤は、流通革命論の理解が流通機構の近代化を小売店舗の大型化（スーパー化）と流通経路の短縮化（中間卸売商の排除）によって、「あたらしいたく短い生産＝流通のシステム」を構築することにあつたと指摘する（佐藤, 1974, 17頁）。そして、彼は小売店舗を大型化するよりチェーン化によって大規模小売企業を実現し、中間マージンを排除することよりも、「小売商業の垂直統合によって大規模小売企業が中心となってひとつの生産＝流通システムを構築すること」が真の流通革命であると反論する（佐藤, 1974, 252頁）。林もチェーン化について当初から言及しているが、あくまで大型店のチェーン展開を想定していたのであり、店舗の大小にかかわらずチェーン化が重要であると指摘した佐藤の論理とは異なる。1970年代からコンビニエンスストアによるチェーン展開が大きな成長を果たすことを考えると、佐藤の論の方が未来を的確に予想していたといえる。

1980年代には西武セゾングループの代表であった堤清二が林の流通革命論に言及する。林の発想の根本にあるのは「近代化こそ産業発達の目標であり、近代化がすすめば人間は合理的な生活様式をもつことができ、幸せになれる」というもので、「周到的配慮のもとに書かれている」と評価する。しかし、流通革命論の衝撃力の大きさによって、林の主張は「問屋無用論」に書き換えられたと指摘する。林は最初の著書において、「『問屋滅亡論』には、国民経済的立場から賛成である。」（林, 1962, 170頁）と書かれているが、メーカー側が弱小な業界など問屋の存立余地についても言及していた（林, 1962, 163-164頁）。確かに堤が述べるように、林の流通革命論はかなり周到に練られており、社会的な批判を上手く避けられるように構築されている。

しかし、林の流通革命論は問屋不要論どころか、卸商不要論へ拡大解釈されていった。林は流通業者としてよりも金業者として機能する問屋（商業資本、問屋制資本）を不要と考えていたのであり、中間業者の数を減らして中間マージンを減らすことを想定していたが、卸商の存在自体を否定したわけではない（林, 1964, 123頁）。むしろ、流通業者としての卸商を肯定し、生産と流通の機能分離、分業体制を主張している（林, 1964, 187頁）。この方向性で、林はメーカーによる垂直統合思考によって中間業者がコントロールされ、大量流通によるコスト・ダウンの原則を認めない流通系列化の方にも疑問を感じていて、メーカーが行う「正価販売」や「再販売価格維持」の考え方を批判している（林, 1964, 208頁）。なお、マーケティングの領域においても「流通革命過程は、系列化過程とはまったく対照的な影響を、経路構造に与えている」と見なされており、流通革命の旗手であったダイエーと強固な系列店を抱えていた松下電器が31年間も取引紛争を引き起こしていた歴史から鑑みると（田村, 1996, 148頁）、林の理解は学問的にも、社会的にも矛盾するところがない。

しかし、佐々木聡が日用雑貨の研究から指摘するように、当時の卸商は林の流通革命を警

戒していたようだ。佐々木の『中部地域有力卸売企業・伊藤伊の展開』では、ライオンの有力代理店が集まる MSS 研究会のメンバーは、「林周二の『流通革命』論を警鐘と受け止め、そこで論じられてきた旧態依然とした卸売企業の機能進化や経営統合を意識していた」（佐々木，2019，105 頁）と述べる。そして、「林周二の『流通革命論』が警鐘となって次世代経営者たちの変革を促したことにより，林周二が危惧した問屋の没落とは逆の問屋の進化を促す一面をもった」という。同書では日用雑貨の大手卸商が社内にコンピュータシステムを導入したり，水平統合することによって企業規模を拡大したり，ドラッグストア・チェーンという新業態に対応した配送システムを構築するなど様々な変革を成し遂げていったことが書かれている。

日用品の世界だけでなく，楽器産業においても問屋不要論が警戒されていた。楽器産業が面白いのは，流通系列化が進行する中で独立した卸商が存在し続けたことであり，流通革命論称賛と系列店批判の中でも流通機構の大枠が形を崩さず残ったことである。楽器産業における流通系列化の歴史についてはすでに拙著（『ピアノの日本史』）で詳しく述べているので，本論では楽器卸商の事例として新見楽器<sup>2)</sup>の歴史から流通革命を論じると共に，系列店の組織（特約店団体）であるヤマハ会の活動に言及していきたい。なお，本論は流通革命論に学問的な評価を下すことを目的としている訳ではなく，林の両著作によって生み出された社会的な問屋不要論・流通系列化批判が楽器業界に与えた影響を論じるものである。

## 2. 流通革命による新見楽器の合理化<sup>3)</sup>

卸商は長らく商品流通の結節点として，中心的な役割を果たしてきた。明治時代には欧米から渡ってきた様々な新製品を卸商は取り扱い，日本市場に紹介して生きた。楽器業界では初期のヤマハ（当時の社名は日本楽器製造。以後ヤマハと略記する）が卸商の三木楽器と共益商社を総代理店として，彼らの流通網と資金を利用し，営業規模を拡大させていった。

本論の考察対象である新見楽器の創業者，新見喜代槌が楽器商を始めたのは1914年で，大正年代になってからであった<sup>4)</sup>。創業の地は三越本店から徒歩5分程度の日本橋区本銀町であった。立地からも当初は小売と卸売を兼業する形でビジネスを開始したと考えられる。卸業を主たるビジネスとするようになったのは，問屋街を形成していた日本橋区馬喰町に店舗を移した1925年前後あたりだと考えられる。1924年の広告には「楽器・蓄音器卸商 新見商店」と書かれ，卸売業者であることを明記している。また，同じ広告にはドイツのホーナーの特約店であることが書かれ，海外の著名ブランドのアコーディオンやハーモニカを輸入販売していたことが窺える<sup>5)</sup>。国内メーカーとの取引としては，1920年代にはヤマハの販売店になっていた。

1924年に作成されたヤマハの得意先リストには，東京市の重要店の一つとして新見楽器



が記載されている（表1）。同じ日本橋区には6店舗の重要店があったが、その中には三越呉服店も含まれていた。表1からは1924年の段階でのヤマハの取引先数は全国と海外に1,093店存在していたことが分かる。その中で、重要店は128店であり、全体の11.71%がヤマハにとって特別な顧客であった。新見楽器はその中に入っていたのであり、創業からわずか10年で東京市の中でも指折りの楽器取扱業者になっていたといえる。なお、ヤマハは1922年に総代理店方式の流通を変更し、独自の流通体制を構築し始めていた（田中、2021、54-55頁）。1924年はその体制の形がはっきり分かるようになっていたと予想されるが、表1のリストには小売店だけでなく、新見楽器のような卸商、商社、教育用品取次業者が含まれており、ヤマハは小売店直販方式と中間業者の流通網を両面で利用していたことが分かる。

その後新見楽器は、販売先の小売店を増やしていき、昭和に入る頃には全国へ流通網を拡大させていった。1929年に発行された『東京市商工名鑑』には販売先が北海道、東北、関西にあり、商品仕入先はドイツ、浜松、東京と書かれており、東京だけのローカルな卸商とはいえない（東京市、1929、689頁）。東京のメーカーとしては大塚楽器製造から琴やギターの弦を1921年頃から仕入れはじめ<sup>6)</sup>、1930年代までにギター本体も鈴木バイオリン製造から仕入れていた。鈴木バイオリン製造の当時の広告によると、新見商店は全国に8社ある販売元（一次卸）の一つになっていることが分かる<sup>7)</sup>。また同年代には同業者とのやり取りも見られ、1937年頃に新見楽器が三井物産に対し、オーゴン蓄音機レコード会社（東京）の製品を販売していた形跡が確認できる<sup>8)</sup>。ただ、三井物産は同じオーゴン（Augon）というブランドの蓄音機の販売権（国内の一部と海外）を洋々社（東京）から獲得しており、どのような経緯で三井物産が新見楽器から蓄音機を購入したのか不明である<sup>9)</sup>。

太平洋戦争勃発後の新見楽器については資料が残っていないので分からないが、市内に構えていた店舗（この時期は浅草橋）の営業は継続していたようで、おそらく戦時特需の中で蓄音機、レコード、吹奏楽器などを販売していたと考えられる。しかし、連合軍による本土空襲が激しくなると、1945年2月に新見楽器の社屋は消失してしまい、終戦を迎えることになる。終戦間もない頃の楽器産業は他産業と同じく物資不足から始まった。多くのメーカーは生産を再開したとしても慢性的な物資不足、電力不足から、工場を終日稼働できない状況が続いた。卸商は手持ちの現金が不足する中、商品確保に奔走していた。

戦後の新見楽器は仮店舗からのスタートで、商品仕入れが難航し二重の苦しみの中でのリスタートであった。当時を回想して新見守社長（2代目）は、卸商組合の記念誌で次のように語っている。「商品不足によりメーカーの時代に一変、新円の入手困難な卸はほとんど無視され、厳しき茨の道に立たされた。このような情勢の推移は、卸の弱体化に拍車をかけるものとして、一日も早く体制の立て直しを講ずべきこと、それには、まず第一に組合を結成すべきであることなど痛感した」（東部楽器卸商組合、1957、4頁）。新見守社長は厳しい状

表 1 日本楽器製造（ヤマハ）の地域別取引店（1924年）

	取引先数 (A)	重要店数 (B)	重要店一覧
樺太	9	2	江口誠一郎、若林本店、
北海道	34	2	明治屋、富貴堂
青森県	13	2	今泉支店、今泉本店
岩手県	18	2	久保庄商店、東山堂
宮城県	16	2	大一商会、西内楽器店
秋田県	22	3	成見書店、新田日金太郎、石川書店
山形県	25	4	富田雑貨店、辻商店、市川盛文堂、皆川庄吉
福島県	36	2	あきたや楽器店、松坂書肆
茨城県	17	2	平野書店、川又書店
栃木県	14	0	
群馬県	14	0	
埼玉県	14	0	
千葉県	15	0	
東京市	60	21	今井仕入店、新見楽器店、三越呉服店、増宗楽器部、兼平信次郎、西村商店、岸本商店、山野楽器店、篠田政之助、福山 楽器店、帝國発明社楽器部、高井楽器店、増春商店、岸野商店、吉田源吉商店、山口楽器店、寺島楽器店、 ヤマト楽器店、升田楽器店、十字屋楽器店
神奈川県	29	2	野中楽器店、正直商会
山梨県	8	1	内藤八十一（内藤楽器）
長野県	48	1	西澤書店
新潟県	36	3	萬松堂、目黒十郎、教育品商会
富山県	15	2	中田書店、学海堂
石川県	11	3	堀田金澤支店、宮川標本店、宇都宮書店
福井県	10	2	乗木標本楽器店、田原製作所
岐阜県	20	1	松栄堂楽器店
静岡県	60	4	足立楽器店、吉見書店、カナ工堂、丹澤楽器店
愛知県	64	10	鈴木楽器店、星野楽器店、永和堂楽器店、十一屋楽器部、岩田玩具店、いとう呉服店雑貨部、森村商事会社名古屋出張所、 前田一商店、小山商店、鈴木三晃堂
三重県	21	2	飯田楽器店、岩田楽器店
滋賀県	5	1	辻松次郎
京都市	24	5	十字屋楽器店、高島屋呉服店、丸善支店、サカエヤ楽器店、高津製作所

大阪市	84	16	ソハマ楽器店, 丸善支店, 三木楽器店, 三越楽器部, 白木屋楽器部, 東京屋楽器店, 上金楽器店, 井上商会, 山陽商会, 大丸楽器部, エビスマヤ楽器店, 桜井商会, 宮脇楽器店, 今井楽器店, 阪根楽器店
大阪府	6	0	木戸楽器店, 三木楽器店
神戸市	44	2	壇上楽器店, 木戸楽器店
兵庫県	13	0	
奈良県	3	0	
和歌山県	9	2	
鳥取県	13	0	
島根県	9	0	
岡山県	14	2	細謹舎, 正徳堂
広島県	19	2	荒木楽器店, 本山楽器店
山口県	27	1	堀楽器店
徳島県	8	1	黒崎文太郎
香川県	12	1	妹尾精明堂
愛媛県	13	0	
高知県	10	1	高知教育品会社
福岡県	43	6	森楽器店, 丸善支店, 宮崎楽器店, みつや楽器店, 武内商会, 菊竹金文堂
佐賀県	8	0	
長崎県	10	2	近江楽器店, 村上香雲堂
熊本県	11	0	長崎次郎支店
大分県	12	0	
宮崎県	4	0	
鹿児島県	4	2	久永金光堂, 吉田書房
沖縄県	4	0	
台湾	12	3	株式会社宏文社, 上田屋商店, 三福商店
朝鮮	24	5	釘本楽器店, 山口楽器店, 富博文堂, 福栄楽器店, 長光商会
満州	5	1	株式会社山葉洋行
支那	5	0	
海外	9	2	Dwarkin & Son (コルカタ), W. J. Garcia (シンガポール)
合計	1,093	128	
(B) / (A)	11.71%		

(出所)「大正十三年八月調 得意先名簿」日本楽器製造株式会社, 1924年(沼津市明治史料館所蔵)。

(注1) 大規模小売店は重複あり。

(注2) 大部分は楽器の販売先であるが, 一部にヤマハ製の木工製品やペニア板を販売していたところがあると考えられる。

況下で同業者との結束から打開策を模索したが、商品が不足しているという根本的な問題が解決される訳ではなかった。

また、新見守社長は戦後、「戦前の問屋は、商品の供給機関であり金融機関であり、非常に重要な存在として流通機構の真中にいた」<sup>10)</sup>と述べ、新しい時代における問屋の立場が変化したことを回想する。そこで、彼は代理店契約を戦前から仕入れ実績のあるメーカーと改めて交わし、商品仕入れを確かなものとした。例えば、ハーモニカとアコーディオンのメーカーであるトンボ楽器（東京）や大正琴・バイオリン・ギターの弦を製造していた大塚楽器（東京）である。ハーモニカは手軽な楽器として戦後も良く売れていた商品であったので、新見楽器としては売れ筋商品の確保に成功したといえる。一方、トンボ楽器としては販路だけでなく、不足していた運転資金も確保できたので、新見楽器との再取引は願ってもない事だった。当時をトンボ楽器の真野泰治会長は次のように回顧する。「新見さんがトンボに来るときは緊張して大変だった。楽器業界を牛耳っていたのは資金も情報もあった問屋だった。業界の資金の8割を問屋が持っていたイメージだった。新見さんは会社に来ると注文の半額を現金で置いていった。我々はそれで材料を買った。また我々はあまり製品の在庫を持たなかった。問屋がそれを持った。さらに、問屋が全国の小売店を回って宣伝してくれた。宮田バンドなどの音楽家の名前が付いた製品は、問屋が音楽家に印税を支払っていた。そのようなこともあり、問屋の主人（新見守...著者）が来ると会社の玄関でお出迎えした」<sup>11)</sup>。

林周二に批判されそうな問屋の姿がこの真野会長の証言から窺えるが、もし新見楽器などの問屋が存在していなかったら、果たして中小の楽器メーカーは戦後の混乱期を生き残れたのだろうか。金融力を持つ卸商が楽器業界を下支えしていたのであり、在庫管理や広告宣伝、印税の支払いなど煩雑な業務をメーカーに代わって請け負っていたのである。先ほどの新見守の証言にある流通機構の真中にある卸商は戦後間もない時期までは、まだ健在であったといえる。これが決定的に変化したのは高度経済成長期に入ってからであった。

戦後の新見楽器にとってハーモニカと共に売れ筋商品となったのは管楽器であった。新見楽器は1947年に日本管楽器と取引契約を交わし、軍楽隊採用の楽器ということで知名度があった「Nikkan」ブランドを仕入れることに成功した。日本管楽器のメインの流通網は全国に散らばるヤマハの支店であったが、この時に新見楽器と卸商の嶋田商店が一次卸となった。翌年には楽器卸・小売の宮地商会もそれに加わった。これで、日本管楽器の商流は、「ヤマハ＋三代理店」という体制になった<sup>12)</sup>。三代理店の中でも新見楽器は戦前から続く楽器業界での信用があり、また全国に販売先の小売店を有していたため、重要な卸商であったと考えられる。

有力な取引先を確保した新見楽器は、1954年から始まる高度経済成長期の中でビジネスを拡大していった。取引先小売店が多かった北海道や四国エリアでは、新見会と呼ばれたグループを作り、小売の組織化を図るようになった。参加した小売店は新見楽器との密な連絡



が保証され、当時容易に知ることができなかった市場情報や新製品情報が伝えられた。また、新見会では定期的に楽器展示会を開催し、実物を見て販売戦略を練ることが可能となった。

社会全体での好景気と同時に、楽器業界には巨大な教育関連市場が開かれることになった。1947年に文部省が発表した「学習指導要領一般編」(試案)では小中学校での器楽教育実施を目指す内容となった。これがきっかけで、全国の小学校では生徒全員を対象とした楽器を使った音楽教育がスタートしていくことになった。ハーモニカはいち早く小学校低学年を中心に普及し、トンボ楽器の有力代理店になっていた新見楽器は教育関連市場に入り込むチャンスを得た。この動きをさらに加速させたのが縦笛(リコーダー)であった。

小学校の現場ではハーモニカに続く、高学年で使用する楽器を求めている。しかし、個人持ちに適した手頃な価格で、集団授業でも使用可能な楽器は見当たらなかった。これを解決したのがリコーダーであった。日本管楽器は1941年頃からドイツ製のブロックフレーテというリコーダーを参考にして、木製リコーダーの開発を行っていたが、製品化まで繋がるほど開発が進まなかった。戦後、同社は器楽教育の高まりの中で再びリコーダーに注目したのだった。当初は真鍮製の横笛と縦笛の試作を行ったが、唄口の空気が出るエッジ部分の加工に失敗し、当時楽器の世界では新素材であったプラスチックに注目した。プラスチックは真鍮よりも成型が容易で、価格が安かったが、日本管楽器にはその成型技術がなかった。そこで、外山精密金型製作所(現、トヤマ楽器製造<sup>13)</sup>)にプラスチック成型用金型とそれによって作られた縦笛2,000本を発注した。トヤマでの開発は成功し、日本管楽器は1954年にプラスチック製の縦笛スペリオパイプと横笛スペリオファイフの発売に漕ぎつけた(齊藤, 1989, 34頁)<sup>14)</sup>。

しかし、販売の現場からは批判が返ってきた。プラスチック製の楽器ということでスペリオ・シリーズは玩具の延長上の製品と見なされたのである。初年度に売れたのは販売計画の10万本を大きく下回る結果となった。潜在的なユーザーは全国の小学校4年生250万人と予想されていたので、日本管楽器の目論見は大きく外れたといえよう。そこで、新見楽器では取引先の小売店に地道な宣伝活動を行ったり、学校教育の現場に縦笛の音楽教師を派遣するなどして普及活動を行った。日本管楽器においても全国に営業マンを送り、講習会などを開催していたが、卸商の販売支援は心強かったと予想される。これらの活動の結果、次第にスペリオ・シリーズは教育現場に浸透していき、1961年には文部省の学習指導要領の改訂で、小学校4年生から縦笛、6年生で横笛の教育が必修となった。翌年には中学校においても笛かハーモニカの合奏が学習指導要領に取り上げられることになった。こうして、スペリオパイプの生産は年々増加し、最盛期には年間200万本のセールスとなった。1961年にはスペリオパイプの売上が全体の40%を占めるまでになり、日本管楽器最大のヒット商品となった<sup>15)</sup>。同じく、新見楽器もスペリオパイプの特需に沸いた。

この他にも、新見楽器では教育用商材の仕入れ先として、浜松の鈴木楽器製作所と取引を

## 楽器産業における流通革命

始め、ハーモニカや鍵盤ハーモニカ（メロディオン）を仕入れた。鈴木楽器は1954年に創業した新興の楽器メーカーであったが、当初は売り先に困り、創業者の鈴木萬司はハーモニカをみかん箱に入れて東京の楽器店を回ったこともあった。彼は困って新見楽器にも営業に訪れており、それを見かねた新見守社長は数本を購入するのではなく鈴木が持ってきていた全ての商品を購入したという。ここでもメーカーを助ける問屋の姿がある。1961年に鈴木楽器が世界初の鍵盤ハーモニカを発売すると、まだ売れるか分からない商品であったが、新見楽器はその将来性を信じて、発売と同時に取り扱いを始め、スベリオパイプで構築した流通網に鍵盤ハーモニカを流し、地道な普及活動も相まって、次第に需要が伸びていった。

1960年代からは野上木工（和歌山県和歌山市）から教育用のタンバリンやシロフォンを仕入れたり、この頃までに新見楽器は教育用商材に強い楽器卸となった。同時代にはギターブームが起き、ギター本体だけでなく、その他の軽音楽器や付属品が飛ぶように売れた。新見楽器では1962年から人気のあったテスコのエレキギターを扱うようになり<sup>16)</sup>、同時期に卸売を開始したパールのドラムセット（特にバレンシア・シリーズ）も人気商品となった<sup>17)</sup>。小型楽器の分野ではウクレレも1960年代に入ってからヒット商品であり、新見楽器はそれを鈴木バイオリン社（長野県木曾福島町）や三ツ葉楽器（群馬県前橋市）から仕入れ、ウクレレ講習会を独自に開催するなどウクレレ市場の拡大に力を入れた<sup>18)</sup>。このようにして、新見楽器は高度経済成長期には競争力のある様々なブランド商品を扱う総合楽器卸となり、楽器業界の中では特異な存在になっていった。新見楽器にとって1960年代はまさに黄金時代であったのである。

しかし、本論の冒頭で述べたように1962年に林周二が『流通革命』を出版すると、社会的な問屋＝卸商バッシングが始まることになる。新見楽器は、自らの存在が直接に否定されることになった流通革命を警戒し、翌年の『事業報告書』に次のように記載した。

「今やわが国経済界には流通革命の一大旋風が捲き起こり、問屋不要軽視の風潮が醸成されつつありますが、わが楽器産業の特殊性は、流通機能を果たし得る合理化されたる卸商を益々必要とするものでありまして、当社は、この態勢に即応すべく全社一体となり商品の大量な流れのスピード化を計り、流通過程における非合理性を排除し、合理的卸売販売工場に脱皮すべく、確固たる信念のもとに積極的な施策と一層の体質改善を計り、以て、業績の向上発展に萬遺憾なさを期する所存でございます。」<sup>19)</sup>

新見楽器は、中間業者の存在が流通の暗黒大陸に存在する寄生虫のように批判される中、新しい時代に対応することで生き残りを果たそうとしていた。それが「合理的卸売販売工場」というコンセプトであり、中間業者自体の進化を通じて、商品流通の効率化を図り社会に貢献しようとしたのである。そもそも、林の議論ではメーカーと小売は近代化し変化でき

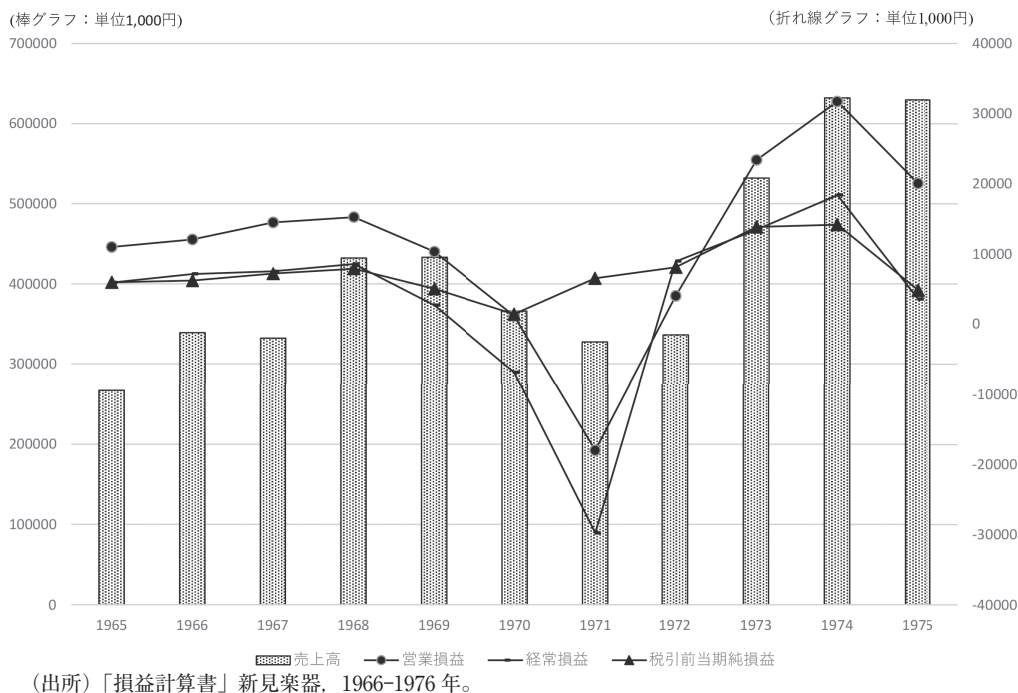
るにも関わらず、卸商の進化はほとんど語られていない。この論理的矛盾を突いたのが「合理的卸売販売工場」であった。ちょうど 1963 年は、新見楽器の株式会社設立 10 周年記念の年に当たり、お茶の水の楽器会館で行われたその祝賀会の席上でも新見守は合理化経営の方針を発表した。新見楽器は従来の問屋的な経営から近代的な卸売業に進化することで、流通コスト削減効果で社会的な問屋不要論を回避し、流通革命論に対抗しようとしていたのである。

具体的には社内業務の徹底した効率化から始められた。1962 年頃に新見楽器では、同業他社が手書きの請求書を使用していた中で、タイピングが可能な印刷機を用いて、取引先に請求書を発送するようになり、事務作業の効率化を図った。そこには単なる請求金額が書かれているだけでなく、先月の残債、当月の売上高、入金額も一覧表になって記載され、取引先小売店の営業管理に役立つように工夫されていた。つまり、新見楽器の合理化というのは自社の合理化だけではなく、卸先の小売店も巻き込む形で進められた。1965 年からは販売管理に電子計算機を使用したパンチカードシステムを導入し、翌年には受注管理にこのカードを使って請求情報、入庫・出庫記録などを行うようになった。このシステムは徐々にメーカー発注にも使われ、社内の商品はカードによって管理されるようになった。1968 年には商品管理・配送業務の機械化を行い、経理部門での在庫管理と利益計算を人の手による計算から電子計算機の利用に切り替えた<sup>20)</sup>。

これらの改革は年々売上高が上がる経済成長期に行われたのであり、業績が悪化してから始めたものではない。新見楽器は流通革命論への危機感から先行投資して合理化を進めていたのである。この効果はすぐに表れることになった。1965 年の栃木県足利市教育委員会によるエレキギター追放運動に端を発し、1960 年代後半までに楽器業界ではエレキギターブームの終焉による大量在庫の問題に直面した。1969 年の新見楽器の事業報告書には次のように書かれている。「現在も電気楽器のブームが去って以来、商況は引続き不振で、一部商品は供給過多となり、低迷の内に終始しました。」<sup>21)</sup> この時期にエレキギターを中心とする電気楽器関連のメーカー・卸売会社は深刻な経営不振で連鎖倒産していた。図 1 は新見楽器における 1965 年から 10 年間の売上高と損益を示している。1969 年以降、営業損益・経常損益が低下し始め、1970 年には経常損益がマイナス、翌年には両者ともにマイナスになっている。しかし、税引前当期純損益は 1971 年においてもプラスになっており、営業成績が振るわない中でも経営を継続するだけの余裕資金を生み出す合理的な経営体制が構築されていたことが分かる。

1970 年代になると、新見楽器はカードによって管理されていた社内業務をコンピュータで行おうとした。目指していたのは、小売店から注文を受けると、社内で伝票が逆流することなく、全ての処理が効率的に前に進んでいくものであった。例えば、小売店から注文を受けると、営業担当者は倉庫スタッフにカードを回す。倉庫に商品がない時にはカードが再び

図1 新見楽器の売上高と損益（1965-1975年）



営業担当者に戻ってきて、メーカー発注するためのカードを作成しなければならなかった。これが社内での伝票の逆流現象である。繁忙期には逆流してきたカードの処理で営業担当者が長時間の残業を強いられていたのである。

新見楽器では日本アイ・ビー・エムに相談して、これがコンピュータの導入によって解決可能であるとの手ごたえを感じた。ただ、日本アイ・ビー・エムのシステムは大企業向けで、新見楽器の規模では資金的に導入が難しかったので、中小企業向けに販売在庫管理システムを売り出していた日本電信電話公社（現、NTT；以下、電電公社と略する）のDRESS（Denden Realtime Sales-management System）に注目した。DRESSは1970年にサービスを開始し、1972年末の段階で、全国で173ユーザー、総端末設置台数が635台となっていたサービスであった。そのユーザーの約50%が卸売業で、新見楽器の試みにも最適なシステムであると考えられた（郵政省、1973、279-280頁）。しかし、カスタマイズが容易で、新見楽器が目指していた業務改善に適したDEMOS（Dendenkosha Multiaccess Online System）を導入することにした。DEMOSは、同じく電電公社によって開発され（サービス開始1971年）、主に建築業者や製造業者にユーザーが多かったシステムであった。新見楽器ではこのDEMOSを1973年に導入することを決定し、1975年から運用した。その後、営業管理の業務もコンピュータによって動かすことを目指し、DRESSのサービスに変更した

が、新見楽器はこのシステムによって受発注・在庫管理・会計をコンピュータ処理するようになった。

DRESS は 1990 年代まで運用され、その後 PCA 会計など汎用ソフトによるシステムに移行し、現在に至る<sup>22)</sup>。この間には、受発注や棚卸のルールを変更したり、商品コードの付け方を効率的にしたり、それらに合わせて営業活動のスタイルを変更するなど改革を継続し、2007 年に導入した「みまさか販売 II」の時までに、受注入力から商品出荷までの社内流通を自動化することに成功した。このようにして、1963 年から始まった改革は 44 年の歳月を経て理想的な「合理的卸売販売工場」に結実したのであった。もはや林が『流通革命』で批判した問屋像は、新見楽器には無かった。合理化によって得られたコスト削減効果は小売店へ競争力のある卸価格として還元されたのであり、新見楽器は社会的に必要な卸商に進化したといえる。

### 3. 卸売業者の流通を利用する中でのヤマハ特約店組織

一方で、新見楽器は着実に合理化へ向かっていく社内業務と比べて、社外の取引関係の方では度々の揺れ戻しに苦しんだ。特に、仕入れ先のメーカーとの関係は難航を極めた。1960 年代は流通革命論が吹き荒れたのと同時に、大規模楽器メーカーは流通系列化や直販化など、流通をコントロールする動きを強めていた。新見楽器の最大の仕入れ先である日本管楽器は、先ほど述べた代理店（卸商）との流通体制を堅持していたが、1970 年にヤマハが日本管楽器を吸収合併するに至って、中間業者である新見楽器の立場は一機に危ういものになった。というのもヤマハは戦後、家電業界の松下電器のように流通系列化を強めており、全国に支店を設けて卸売り段階まで垂直統合し、小売は特約店（小売の代理店）によって行われていたからである。

だが、数か月に渡る交渉の結果、新見楽器はヤマハの株主となり取引継続が確約された。それだけでなく、合併後も「Nikken」ブランドを引き続き仕入れることができ、合併前と同様の立場が保証されたのである。そして、ヤマハから卸商へ次の 2 項目が基本原則として伝えられた。

1. 特約店は合併後も特約店として残り、現在の状態より悪くなるようなことはない。
2. 皆さんは今後は日本楽器（ヤマハ...著者）の特約店になったのだから、ピアノ・オルガンは別として其の他の楽器はハーモニカでもピアノでもどしどし売って頂きたい。<sup>23)</sup>

ここで言及されている特約店というのは卸売段階の代理店のことで、小売の特約店（ヤマ



ハ特約店)とは異なる。後者については、ヤマハ製品の高い店内販売比率とヤマハ音楽教室の開設が条件になっている。商品単価が高く、ヤマハの主力商品であるピアノやオルガン(特にエレクトーンという電子楽器)は後者の専売品となっていた。ヤマハは音楽普及活動と鍵盤楽器をセットで販売する戦略であったので、音楽教室を開設しない卸商には販売しなかったのである。ただ、それ以外のリコーダーやハーモニカなどは卸商も取り扱い可能であった。特に、新見楽器にとって学校市場で大きなブランド力を持っているヤマハ製リコーダー、鍵盤ハーモニカ(ピアニカ)を販売できるのは大きなビジネスチャンスとなった。これで新見楽器は、ヤマハとアウロスという学校でよく使われるリコーダーの卸元になることができた。ただ、管楽器に関しては継続生産されることになった「Nikkan」ブランドに、「YAMAHA」ブランドには存在する上級モデル(プロモデルとカスタム)を設定しないという差別化を図っていた。つまりヤマハは、当初、「Nikkan」をエントリーモデルから中級モデルまでをカバーするブランドと定義し、ヤマハ特約店が扱う管楽器との差別化を図ろうとした。その後の卸商(新見楽器と宮地商会)との交渉で、「Nikkan」にもヤマハと同じ上級モデルが設定されることになったが、それは1978年以降の話であった<sup>24)</sup>。

なぜヤマハは三代理店と再契約したのであろうか。流通系列化を貫徹するなら、日本管楽器との合併を好機として、三代理店を切り捨てることも可能であったはずである。それをしなかったのは、第1に日本管楽器の主力製品であった管楽器は、ギターのようにブランド間で比較購入される商品だからである。基本的に「YAMAHA」ブランドしか販売しないヤマハ特約店では管楽器のさらなる拡販が期待できなかった<sup>25)</sup>。新見楽器は管楽器販売に強い多様なブランドを取り扱う管楽器専門店との取引チャンネルを保有しており、ヤマハにとっては販売量だけでなくブランド力を上げるためにも新見楽器は魅力的な卸商であった。

第2にヤマハの流通系列化政策の問題点からであった。特定の地域でヤマハ特約店を設けると、暗黙裡にエリア制をとっていた事情から、ヤマハは同一地域の他店ヘリコーダーやハーモニカなど数量が出るような多売製品を販売することができず、ビジネスチャンスを失っていた。卸商の新見楽器なら、そのようなヤマハが直接卸売りできない小売店へ販売することができたのである。第3に、三代理店は日本管楽器の商品流通の約3割を担っていたのであり、ヤマハはこの数字を軽視することができなかったのである。管楽器の販売に力を入れていたヤマハは、見ず見すと優良な販路を失うことができなかった。

流通系列化を推し進めるヤマハがあえて卸商とも取引を行う、一見矛盾する状況が生まれたのだ。ただ、上記の3点からも、ヤマハにとってこの流通政策は妥協の産物というより、極めて合理的な判断から行われたといえよう。総合楽器メーカーとしてヤマハは生産する全ての製品を直接小売店に販売するよりも、卸商を限定的に使った方が流通系列化を補完することになり、チャンネル政策を強化することにも繋がった。こうして、ヤマハと三代理店双方の思惑が一致して、1970年の再契約に繋がったのである。ちょうど1970年前後はトラ

ンペット、クラリネット、サクソフォン、フルートなど管楽器が良く売れた時代であった。特にトランペットはジャズミュージシャンの日野皓正の活躍などによって、市場では品薄の状況であったので<sup>26)</sup>、新見楽器としては「Nikkan」ブランドの販売継続が卸商として大きなアドバンテージになった。

その後、ヤマハは三代理店を年に一度、ヤマハ本社の来客会館に招待し、「三代理店会議」と称して、マーケティングの方針を話し合う会合を開くようになった。1979年の会議資料によると、近年の「Nikkan」管楽器の出荷状況について話され、学校の部活における個人持商品推移、プロモデルの販売状況、小中学校の新教材基準などについて報告された。表2はその出荷状況についてまとめた表である。1973年から出荷数量に比して出荷金額が右肩上がりに上昇していることが分かる。この原因は学校の部活における個人所有の中級モデルの増加や、1978年はプロモデルの販売状況（特に、アルトサククス、テナーサククス、クラリネット）が好調なためであると分析しているようだ。そして、プロモデルを最も販売していたのは新見楽器であった<sup>27)</sup>。

表2 「Nikkan」管楽器の出荷状況

年	1973	1974	1975	1976	1977	1978
出荷数量（単位：本数）	6,456	4,884	5,401	6,256	5,756	5,666
出荷金額（単位：百万円）	215	210	245	273	287	301

（出所）「三代理店会議資料」日本楽器製造株式会社，1979年。

このようにして、ヤマハと新見楽器は良好な関係を築いていった。しかし、1988年頃からヤマハは「Nikkan」の廃止を検討し始めた。1980年代末には「Nikkan」のブランド力が低下し始めており、ヤマハとしては生産を継続する意思がなくなっていたのである。これはヤマハのマーケティング戦略にも原因があり、海外輸出も行われていた「YAMAHA」ブランドとは異なり、「Nikkan」は国内モデルとして生産されていたため、海外の市場で評価されることなく、音楽のプロが使用する楽器ではなくなりつつあった。また、「Nikkan」の楽器は学校のプラスバンドで部活の備品としてよく採用されており、適切なメンテナンスが行われていない楽器が多かったため、学生が個人所有の管楽器を購入するときには吹きにくい、音色の悪い「Nikkan」は避けられていたのである（メンテナンスされていないだけなのだが）。そのため、「YAMAHAは中・上級モデル、Nikkanはエントリーモデル」という固定概念が市場に形成されていた。しかし、実際には両ブランド共にヤマハの豊岡工場か、埼玉工場<sup>28)</sup>で生産されており、設計も生産方法も同じであった。完成検査の直前にブランドロゴを楽器本体に刻印していたので、同グレードの商品であれば「Nikkan」が「YAMAHA」よりも劣っているという事実は全くなかった<sup>29)</sup>。

ただ、一度消費者の間に刷り込まれたイメージはなかなか払拭することが難しく、ヤマハ

としては戦前から続く伝統のあるブランドが消えるのは忍びないが、合理的な判断として「Nikkan」廃止を決定したのであった。しかし、ヤマハにとっては合理的であっても、新見楽器にとっては大きな痛手であった。新見楽器における1989年度の販売比率は管楽器が28%、リード楽器14%、弦楽器13%、その他45%（電子キーボードなど）であり、管楽器が単体のカテゴリーとしては最も大きかった。「Nikkan」終了によって、新見楽器は売り上げの約3割が消失する状況に立たされたのである<sup>30)</sup>。また、同社の商流は管楽器販売で構築してきた部分が大きく、看板商品の管楽器を失うことはできなかった。そのため、新見楽器はヤマハと根気強い交渉を重ね、「Nikkan」時代と変わらない取引条件で「YAMAHA」ブランドの管楽器を仕入れることに成功した。1989年2月14日に締結された「覚書」には、次の二点が明記されていた。

- 一、平成元年3月31日を以て、三代理店に供給しているニッカン・ブランドの生産を中止する。ニッカンの商習慣を尊重してヤマハ・ブランドの楽器を供給する。
- 二、各種のリポートによって、旧来の仕入れ掛け率を継続する<sup>31)</sup>。

ヤマハが今回も特別な条件で新見楽器と契約したのは、ヤマハ特約店やヤマハの営業所だけでは入り込めない空白市場や隙間市場に新見楽器が販路を保有していると判断したからであった。また、1989年末になると、主力製品のピアノ・オルガンの国内市場が明らかに縮小傾向に直面しており、特約店網の販売力が低下しつつあった。このような状況下で、ヤマハは1970年より約20年間取引が続いている新見楽器と再契約することになった。ただ、新見楽器としては同条件で契約できるか、瀬戸際に立たされていたことは確かで、契約を成功裡に運んだのはヤマハとの信頼関係の他に、上記で述べた合理的経営を行い効率的な流通システムを構築していたことが大きかったといえる。

問題はヤマハの系列内の特約店と卸商の代理店との関係である。両社が同じ条件で、同じブランドを仕入ることができたら、特約店はどのような理由でヤマハの系列内に留まるのであろうか。第1に、特約店はヤマハ音楽教室という教育機関を開設することで、強力な集客効果が期待できると同時に、安定的な収益も確保でき、卸商の代理店より有利な立場にあった。これについては、拙著（『ピアノの日本史』）で詳しく述べているので、ここではヤマハ音楽教室の存在がピアノを中心とする鍵盤楽器の販売に大きく影響していたことを指摘するにとどめる。第2に、特約店はヤマハ会という特約店団体に所属することができ、魅力的な様々な活動に参加したり、最新の市場情報や販売施策を知ることができた。

ヤマハ会<sup>32)</sup>は元々特約店の自発的な活動の中から生まれた団体で、当初は地区単位で特約店が集まって結成したものだった。最初の事例は1937年に誕生した山葉会であった。これは北海道内のヤマハ特約店の集まりで、富貴堂（札幌市）や町井楽器（旭川市）、ヤマコ

楽器（函館市）など数店が集まり懇談会を開催したのが始まりであった。戦後になると、全国各地に同じような地区単位の山葉会ができるようになった。ヤマハは、1949～1950年頃にピアノ・オルガンの拡販運動を行っていた。この運動が終わると、1951年に全国の特約店を浜松に集めて特約店会議を行い、その場で優良な特約店を表彰するようになった。この会議の後に、千葉県の松井楽器が中心となり、入賞した10店ほどの有力特約店が集まって、各地区の山葉会が連携する必要性について話し合い、黎明会という名称で全国的な特約店会を組織した。ただ、黎明会は会則のあるような正規の団体ではなく、ヤマハが主催する特約店会議があったときに集まる程度の組織であった。当初ヤマハ本社内部では「なんだ、年寄り連中が集まって黎明会だなんて…。あれは黄昏会ではないか」（日本ヤマハ会志、1972、9頁）という批判的な意見があった。ヤマハは特約店が集まることで、それが自分たちへの圧力団体になるのではないかと警戒していたのである（日本ヤマハ会志、1972、8-11頁）。

黎明会はその後何度か会合を重ねたが、話し合われていたのは「楽器は如何にして社会に貢献するかとか、音楽論など高邁な話」であり、「日本楽器（ヤマハ…著者）の経営方針で、会社側ではつい気付かないようなことがあったのではないか、それを側面的にアドバイスする機関が必要なのではないか」という趣旨で討議が行われていたのだった（日本ヤマハ会志、1972、9-10頁）。これに気が付いたヤマハの窪野忍常務取締役や金原善徳業務部長など一部のヤマハ社員は、各地域の特約店でそれぞれ成功している教育機関向けの販売を横展開するためなどに全国的な特約店組織が役立つのではないかと考えるようになり、本社の理解を得た上で、有力特約店が集まって全国的な組織の準備会が1962年に東京の八芳園で開かれた。

そして、1963年に第1回全国ヤマハ会の総会が浜松の市民会館で開催された。この時に集まった特約店は東西の有力特約店を含む85店であった。初代会長は山野楽器の山野省三社長、顧問にヤマハ社長川上源一、窪野忍常務取締役が就いた。翌年の第2回総会では、アメリカにも同じような組織（USヤマハ会）ができたことから、名称を日本ヤマハ会へと変更した。この総会ではヤマハ側から前年からスタートした予約販売（積立式割賦販売）に関する基本的な考えなどが説明された（日本ヤマハ会志、1972、10-13頁、24頁、37頁）。予約販売については拙著（『ピアノの日本史』、153-159頁）で詳しく述べているので、ここでは省略するが、ライバルメーカーである河合楽器製造との対抗上重要な販売戦略であった。予約販売を特約店の理解のもとでヤマハは開始したかったのであり、ヤマハ会をその格好の場として活用していたのであった。

こうしてヤマハ会は製販協業の砦として、特約店が主体となって運営する団体となった。ヤマハ会では年1回の総会開催の他に、管楽器分科会、ピアノ分科会、エレクトーン分科会、音楽普及分科会、経営研究分科会などを設けて1年を通して複数の会合を開き、積極的な勉強会も開催し、特約店とメーカーの意見調整、マーケティング戦略の立案などを行っていった。1980年代までの主要なテーマは予約販売、音楽教室、学販（学校向けの販売）を如何



に連携させて、相乗効果をもたらし、ヤマハ特約店としての競争力を向上させるのかというものであった。会員数は当初の85店から次第に増えていき、1970年に200店、1985年に413店（496名）にまでに増加した<sup>33</sup>。これらの会員は、一部に大規模な小売店があったが、多くは小規模な楽器店オーナーであり、ヤマハ会で提供されるマーケット情報や新製品情報、マーケティング戦略などは、自社の能力で集めたり、生み出したりできるものではなかった。さらに、分科会などで策定される販売戦略などは、すぐに自社に帰って使えるものであり、会員企業にとってヤマハ会は特約店であることの一つの競争優位性やステータスのシンボルになっていった。卸商の代理店では得られない価値がここにあったのであり、「日本ヤマハ会のような存在は、一般流通業界には求むべきもないものです。これをわれわれの大きな優れた武器として大事にしてゆきたい」（日本ヤマハ会志、1972、15頁）という会員共通の認識になっていった。こうしてヤマハの流通系列化は、流通革命論が吹き荒れる中でメーカー・小売双方の協力によって一層強固なものになった。ヤマハ会は特約店の準拠パワーを向上させる役割も担っていたのである。

これに変化の兆しが表れ始めたのが、1986年に日本ヤマハ会を引き継ぐ形で設立した全国楽器ヤマハ会であった。1980年代になるとヤマハは、様々な楽器を製造する総合楽器メーカーになっていた。特に1970年代末頃から始まった電子楽器の普及によって、楽器市場は大きく変わった。ヤマハではカシオに対抗する形で1980年に小型電子鍵盤楽器（ポータサウンド）を発売し、シンセサイザーの音源技術（FM音源）を活用して作られた電子ピアノ（クラビノーバ）は、鍵盤楽器といえばピアノ・エレクトーンという常識を覆して、新たな鍵盤楽器の市場を急速に拡大していった。また、1982年に発売したシンセサイザーDX7の快進撃などが契機となって、LM（ライトミュージック）系の楽器にも力を入れるようになり、ヤマハ製品を扱う小売店を増加させていた。そこで、ヤマハはヤマハ会に入会できる特約店を販売網の状況に合わせて増加させた。会員数は1986年に704店舗にまで膨れ上がった。これまで、ヤマハ会に入会できるのはヤマハ製品の専売率が高く、音楽教室を開講しており、予約販売を行い、学販を行っている店であったが、この暗黙の定義が崩れ、LM店でも入会できるようになった。そして、総会は従来通り年1回開催されるが、ピアノ、電子楽器、LM楽器、管楽器・教育楽器というように商品別でヤマハ会が組織される形に改編された。会員によっては全てのヤマハ会に所属している総合楽器店もあれば、電子楽器とLMにしか参加しない会員店舗もあった。

ヤマハの製品構成の変化や電子楽器を求める市場状況を考慮すると、ヤマハ会のこの変化は自然なことであったが、役員構成メンバーを残された資料から分析すると、すべてヤマハ・ピアノを販売している楽器店であることが判明した<sup>34</sup>。つまり、ヤマハ会の中心的活動は依然としてピアノ販売（電子ではないアコースティック・ピアノ）を中心とする小売店の要望に応えるものになっており、LMや管楽器販売に強い小売店はヤマハ会にメリットを



感じにくかった。この辺りがヤマハ会の限界であり、ヤマハが新見楽器などの卸商のチャンネルを利用する原因の一端でもある。また、当初のヤマハ会の理念であった製販一体の思想は薄れていき、新しい理念として「自立自助」が掲げられ、メーカーに頼らない自立した特約店像を理想とした<sup>35)</sup>。しかし、完全に自立するとメーカーの系列支配がゆるむ事態に陥るのであり、この時期のヤマハとしては流通戦略を決めかねていたといえる。

さらに状況を複雑にしたのは、旧ヤマハ会の特約店がピアノ・エレクトーン市場の縮小に伴い、単価が安い電子鍵盤楽器を販売しなくなることであった。このような中で、ヤマハはカシオ、コルグ、ローランドなどと電子ピアノ・電子キーボードの分野で激しく競争しているため、オープンチャンネルで商品を流通させなければならない状況になり、流通系列化を維持しつつも、卸店を積極的に利用することになった。例えば、新見楽器ではヤマハからピアノ・エレクトーンは仕入れできないが、電子ピアノ・電子キーボードは仕入れ可能になり、新見楽器から全国の小売店へヤマハ製電子鍵盤楽器は流通していった。このような卸商はヤマハと1980年代以前から取引しているところで、少なくとも4、5社（小売兼業を含む）あったと考えられる。一見、会員店が増え、華々しく始まった全国楽器ヤマハ会は、ヤマハの流通戦略の複雑化と矛盾を孕みながら、次の組織に繋がることになった。

1998年に全国楽器ヤマハ会を引き継ぎ、日本楽器ヤマハ会がスタートした。この会の入会資格としては「積極的な経営姿勢があり、ヤマハの政策を共有できる店」、「各地域の代表として市場掌握感がある店（つまり市場占有率が高い店…著者）」、「楽器店としての規模感があり、今後の政策が期待できる店」となった。会費は前組織で1店当たり年間12,000円であったものが、年間1名で100,000円となった。日本楽器ヤマハ会は、明らかに会員数を絞り込む思惑が透けて見えていた。会員数は鍵盤楽器と音楽教室を主体とした特約店168店（205名）になり、大幅な規模縮小が図られたのである<sup>36)</sup>。さらに注目すべきは、上記の入会資格にもみられるように、ヤマハ会は基本的に「ヤマハの政策を共有できる店」の団体なのである。当初のヤマハ会よりも、会員企業のヤマハへの従属性が強調されている。ただ、会議資料を見ると、ヤマハからの販売政策の提案に対して特約店が服従しているというより、その政策が実現可能か、販促効果があるのか、ヤマハと会員が積極的に議論している風景が想像できる内容である。

例えば、2003年5月に高輪プリンスホテルで開催された鍵盤研究会（第1回エレクトーン委員会）では、EL100というエレクトーンを拡販するためにティーンズ層（10代の若者）へのマーケティングが話し合われていた。ヤマハ側からはティーンズ層に関する市場情報の説明の後、「ティーンズエレクトーンフェスティバル」という屋外型のイベントが提案された。東京お台場のパレットタウンや大阪ビッグマン前広場のような若者が集まる場所でエレクトーン楽しむ10代のライブを行うといった内容だ。イベントの意図としては「自分なりの音楽を、エレクトーンを使って、自由奔放に、好きな仲間と表現できる場面に誘引するこ

とで（エレクトーン市場の...著者）活性化を図りたい」というものであった。議論では否定的な見解や、エレクトーンが目立つイベントにする必要性、難しい楽器というようなエレクトーンのイメージを変える必要性などの意見が出され、ひとまずトライアルをやってみようという結論になっている<sup>37)</sup>。つまり、ヤマハが考えた机上の企画案が、ヤマハ会の場でディスカッションされ、その内容を元に修正され、実行に移すというフローになっている。ヤマハとしては現場を知る特約店と公平な立場で話し合うことで、マーケティング戦略を調整できたわけで、この意味においてヤマハ会は貴重な存在であったといえる。

しかし、日本の楽器市場が海外市場と比較して重要度が低下すると、ヤマハにとってヤマハ会の存在が人件費などのコストアップ要因としてクローズアップされてきた。ヤマハでは2013年にヤマハの国内営業をヤマハミュージックジャパン（YMJ）という子会社に移管し、スタッフの体制を20%超削減し、営業拠点も東京・大阪へ集約し、札幌・仙台・名古屋・福岡の事業所を閉鎖した<sup>38)</sup>。これによって余剰となった人員は成長著しい新興国市場などに振り向けた。国内組織の改編によって、ヤマハは社外にある特約店団体への人的リソースを振り向ける余裕を失ったといえる。また、ヤマハ会は会員からの会費収入だけでは維持できず、ヤマハが毎年2,000～3,000万円補填しており、会議資料を作成する事務費用などと共にコストカットの対象とされた。ただ、ヤマハ会に代わる特約店への人材育成支援プログラムなども考えられており、ヤマハにとって重要な販路への支援やコミュニケーションは一部継続された。2000年代初めにはすでに、「ヤマハ選抜特約店会議」という重要特約店への経営・マーケティング指導がヤマハ会とは別途に行われており<sup>39)</sup>、ヤマハは一部チャンネルに重複したサービスを行っていたことになる。また、ヤマハ会内部にも問題が山積しており、長年の慣行の中で積み重なったメイン活動以外にかかる交際費が大きく、内部から疑問が呈される場面も多々見られたのである<sup>40)</sup>。

こうして、ヤマハ会は約半世紀の歴史を経て、2013年に解散したのであった。最後の段階での会員数は135店（176名）であった<sup>41)</sup>。各地方に存在していたヤマハ会も、同時に解散されることになったが、積極的な活動を継続していた千葉ヤマハ会と大阪ヤマハ会だけは残ることになった。ただ、これらの地域のヤマハ会には、ヤマハの社員は派遣されておらず、特約店による自主的な会合となっている。ヤマハは現在もピアノ・エレクトーンに関しては流通系列化政策をとっているが、両製品の売り上げ構成比は年々減少しており、ヤマハ会の解散は営業上、当然の流れであったともいえる。

#### 4. まとめ：不完全流通の経済性

高度経済成長期に注目された流通革命論は、中間業者である卸商を排除する社会的機運を高め、楽器産業においてもこの影響が見られた。楽器卸商の中には業務改革に取り組み、合

理的な経営を追求することで流通革命の時代を乗り切ったものがいたことが、新見楽器の歴史から確認された。

一方で、流通革命は大規模メーカーによる流通支配に異を唱え、チェーンストア（ダイエーなどのスーパーマーケット）が価格の決定権の奪取に挑戦した歴史でもある。つまり、大規模メーカーもチェーンストアも、流通支配を試みたのであり（矢作, 2021, 34 頁, 251 頁）、楽器業界ではヤマハがヤマハ会を巧みに利用して系列支配を強固なものとしていたことが本論の研究から明らかとなった。なお、楽器業界でのチェーンストアはどの企業にあたるのかというと、実は高度経済成長期には生まれていない。一部のスーパーマーケットや家電量販店で客寄せ商品として楽器が利用されたことはあったが、ヤマハの特約店網が販売する物量・金額には及ばなかった。つまり、楽器業界では高度経済成長期には実際に流通革命は起きておらず、あくまで他産業で見られた事例に触発される形で業務改善に取り組んだ企業があったということである。この業界で本格的なチェーン店が生まれるのは 1980 年代からで、島村楽器が 1982 年に江戸川区のジャスコにテナントとして楽器販売・音楽教室・スタジオを兼ね備えた店舗を開店させたのが始まりであった。イオンの岡田卓也社長はこの店舗を見て「エンターテイメント・サービス業」と評価し、島村楽器はこのコンセプトの下で全国にチェーン展開していった<sup>42)</sup>。

島村楽器は流通革命を意識してメーカーとその流通系列店に対峙していたことが、内呂民世の著書に書かれているが（内呂, 2012, 142-152 頁）、楽器業界では林の流通革命論から約 20 年の時を経て流通革命が開始したといえる。そのため、卸商やメーカーの特約店組織は、変革するための十分な時間的猶予があったといえる。ただ、ヤマハ会の終了に見られるように、ヤマハの流通系列化は島村楽器というチェーン店の誕生を前に、流通政策を変更せざるを得なかったわけで、楽器業界における流通革命は流通系列化を飲み込む形で進行してきたといえる。ただ、旧来の特約店は音楽教室とピアノ調律というサービスを持っていたために存続が可能となった。

また、卸商である新見楽器も同じく存続している。これは本論で見てきたように同社の合理化やメーカーとの関係性が大きな要因となっているが、一方で楽器という商品特性にも原因がある。楽器は本体の種類が多だけでなく、楽器に必要なアクセサリも豊富である。管楽器であればクリーナーやチューナー、楽譜、譜面台、ケースを入れるバックは最低限必要であり、エレキギターであれば弦、ピック、アンプ、ストラップ、エフェクターなども買いそろえなければならない。近年はウィルス感染予防意識の高まりの中で、リコーダーに取り付ける抗菌キャップというアクセサリも存在する。そのほかに、音符をあしらったノートや鉛筆、シール、フォトスタンドなど楽器関連の商品は無限に存在する。

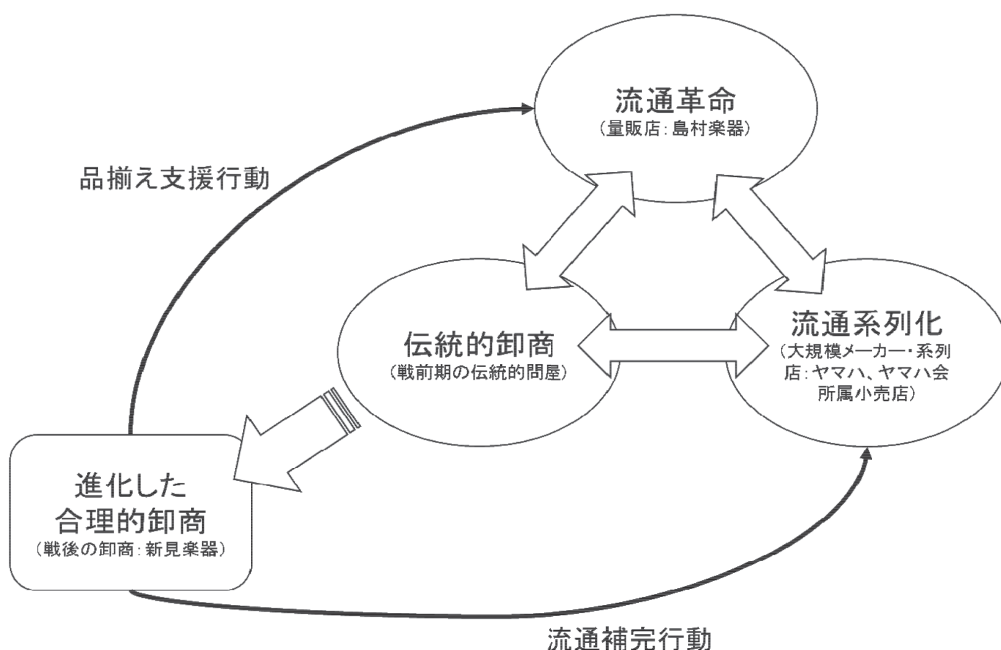
つまり、小売店は単一のメーカーだけの取引では店舗を維持することができないのであり、必要な商品をすべてメーカー直取引にすると膨大な取引コストが発生する。アクセサリを

## 楽器産業における流通革命

生産している企業はそれぞれの商品に特化した中小企業であり、その社数は数多く存在しているからである。これは、独自の物流センター（ホットラインミュージック）を保有する島村楽器も例外ではない。彼らも店舗の品ぞろえを充実させ、魅力ある売り場にするためには卸売業者との連携が不可欠である。さらに、ヤマハの特約店も、ヤマハ製品の専売率が高いが、卸商との取引チャンネルは持っている。一方、卸商は主要メーカーの商品を取り扱う大手業者だけで約25社存在しており（メーカー販社を含む）、各社看板ブランドを持ち、棲み分けを図っている。新見楽器は比較的に総合卸の分野に入り、ヤマハ、ローランド、コルグ、カシオ、スズキなど国内のトップブランドをいくつも取り扱える珍しい卸商である。

田村正紀は「メーカーの品揃え構造を一定とすれば、チェーンストアの発展が、卸売商業機会を増加させる方向へも作用する傾向を持つ理由は、この品揃えの経済にある。」（田村、1996、150頁）と述べているが、まさに楽器業界では幅広い品揃えの必要性が、今後卸商の存在意義を認めるものとなるだろう。かくして図2のように、流通革命、流通系列化、伝統的卸商が対立する構図にあったが、新見楽器などの合理的卸商の存在によって、流通革命と流通系列化、卸商が共存する、いずれの流通体制も徹底追及されない不完全な流通が楽器業界に形成されることになった。しかし、本論で見てきたように、ヤマハは流通系列化をあえて完全にさせないことで、経済的厚生を高め、パフォーマンスを得ていたのであり、これは妥協ではなく、不完全性の巧みなコントロールの歴史であるといえよう。

図2 楽器産業から見た流通体制の概念図



(出所) 本論の考察を元に筆者作成。

近年は Amazon などの EC サイトによって、消費者は膨大な商品情報へ簡単にアクセスできるようになった。このような時代の中で、消費者はますます充実した品揃えをリアルの小売店舗に求めるだろう。このため今後の楽器産業においては特に、卸商の存在価値が上がるのが予想される。また、旧ヤマハ会の特約店は卸商を上手く利用することによって、メーカーからの支援を引き出しつつ、大手チェーンストアと同等の品揃えを手にもすることも可能であろう。今後の特約店の課題は、どのようにして在庫を持たずに消費者へ品揃えの豊富さをアピールできるかである。スマートフォンなどインターネットに繋がった端末の利用が考えられるが、このような施策は特約店 1 社で考えるには大きな課題で、ヤマハ会のように多数の小売店とメーカーが対峙する場、さらには卸商も加わった業態の垣根を超えた緊密な連携組織が必要なかもしれない。いずれにせよ、現在の楽器業界は流通という側面において、大きな変革の時を迎えているといえよう。

#### 注

- 1) 田中智晃, 東京経済大学経営学部教授。本研究は「JSPS 科研費 JP19K13832」の支援により進めた。
- 2) 新見楽器は、戦前期は新見商店という屋号で商売していた。新見楽器に社名を変更したのは 1953 年で、この時に会社は株式会社化された。本論文では次期に関わらず統一して新見楽器と表記することにする。
- 3) 新見楽器の歴史に関しては 2024 年に発刊予定の次の著書を参考にしている。田中智晃編著, 新見楽器社史編纂委員会監修 (2024) 『新見楽器の歩み』新見楽器株式会社。
- 4) 『東京市商工名鑑』には、喜代槌の店舗の創業年が 1914 年と書かれている (東京市, 1929, 689 頁)。
- 5) 『音楽時報』音楽商報社, 1924 年 3 月号, 28 頁。
- 6) 株式会社大塚楽器製作所, 相談役, 大塚定次郎談 (2018 年 4 月 7 日)。
- 7) 販売元 8 社とは新見楽器, ヤマハ, 東京帝国発明社 (東京), 鈴木バイオリン (東京), 三木楽器店 (大阪), 東京屋楽器店 (大阪), 帝国発明社 (名古屋), 星野楽器店 (名古屋) である。なお、広告には「日本楽器會社」と書かれているが、「日本楽器製造」(ヤマハ) のことだと考えられる。『名古屋玩具商法』1936 年 12 月号 (12 月 5 日発行)。
- 8) 「新見喜代槌領収書」(三井文庫所蔵, 物産 2360/220, FOD-429), 1937 年。
- 9) 「洋々社製オーゴン蓄音機契約書」(三井文庫所蔵, 物産 2367/47), 1931-1937 年。
- 10) 「戦後の楽器業界を顧る: 大先達 7 人が語る業界の 27 年」『ミュージックトレード』, 1973 年 1 月号, 34 頁。
- 11) 株式会社トンボ楽器製作所, 会長, 真野泰治談 (2018 年 4 月 7 日)。
- 12) 「特集『さよなら日本管楽器』: 日本管楽器 70 年の歩み」『ミュージックトレード』, 1970 年 4 月号, 43 頁。
- 13) トヤマ楽器は 1956 年にアウロス (AULOS) という名のリコーダーを発売し, 新見楽器はトヤマ楽器の一次卸店になる。
- 14) 「特集『さよなら日本管楽器』」, 38 頁; 「音楽の喜び世界に齎したと絶賛: 外山社長に米リコ



## 楽器産業における流通革命

- ーダー協会が功労賞授与」『ミュージックトレード』, 1994年(8月), 43頁。
- 15) 『有価証券報告書 第48期』日本管楽器株式会社, 1962年1月31日。
  - 16) 『第9期営業報告書』新見楽器株式会社, 1962年。
  - 17) 株式会社新見楽器, 元役員, 熊井茂夫談(2019年9月14日)。
  - 18) 『第9期営業報告書』。『第10期事業報告書』新見楽器株式会社, 1963年。『第11期事業報告書』新見楽器株式会社, 1964年。
  - 19) 『事業報告書』新見楽器株式会社, 1963年。
  - 20) 新見楽器株式会社, 元役員, 熊井茂夫談(2022年4月)。
  - 21) 『第16期事業報告書』新見楽器株式会社, 1969年。
  - 22) DRESSは1990年にバージョンアップされた。「決算書」新見楽器株式会社, 1993年。
  - 23) 「常務取締役 笠原光雄殿」(書簡)新見守・宮地栄太郎, 1978年9月16日。
  - 24) 同資料。
  - 25) ヤマハ株式会社, 元取締役常務執行役員, 岡部比呂男談(2018年11月26日)。
  - 26) 「市場調査: 年末, 年始の需要動向から70年楽器業界の動向を探る。卸売業界, 管楽器ブーム到来か」『ミュージックトレード』, 1970年(2月), 12-13頁。
  - 27) 「三代理店会議資料」日本楽器製造株式会社, 1979年。
  - 28) 埼玉県ふじみ野市に所在していた埼玉工場は, 旧日本管楽器の主力工場であった。ヤマハと日本管楽器の合併後は, ヤマハの管楽器工場として残っていたが, 2009年に閉鎖し, 国内の管楽器生産は豊岡工場(静岡県磐田市)に集約されている。
  - 29) 岡部比呂男談(2018年11月26日)。
  - 30) 「法人の事業概況説明書」新見楽器株式会社, 1990年2月。
  - 31) 「覚書」新見楽器株式会社取締役社長新見甫・ヤマハ株式会社取締役社長社川上浩, 1989年(2月)。
  - 32) 1964年に設立した当初の正式名称は, 日本ヤマハ会であった。その後, 全国楽器ヤマハ会(1986~1998年), 日本楽器ヤマハ会(1998~2013年)と名称変更している。本論では便宜上, 時期に関わらず「ヤマハ会」で名称を統一することにする。
  - 33) 「ヤマハ会の今後について」ヤマハ株式会社, 2012年。
  - 34) 「全国楽器ヤマハ会会員名簿」全国楽器ヤマハ会事務局, 1993年。「全国楽器ヤマハ会会員名簿」全国楽器ヤマハ会事務局, 1997年。
  - 35) 「ヤマハ会の今後について」。
  - 36) 同資料。
  - 37) 「平成15年第1回鍵盤研究会『ピアノ委員会』『エレクトーン委員会』会議事録ご送付の件」日本楽器ヤマハ会, 2003年(6月)。
  - 38) 同資料。
  - 39) 例えば2002年の「ヤマハ選抜特約店会議」の資料には, 鍵盤楽器業務についてマーケティング戦略が書かれている。春~夏の販促活動のスケジュールまで詳細に提案され, 特約店はこれに沿って自店での販売活動を行った。「2002年春 ヤマハ選抜特約店会議」ヤマハ株式会社, 2002年(3月)。
  - 40) 株式会社開進堂楽器, 代表取締役会長, 山崎隆志談(2022年8月12日)。山崎氏は最後のヤマハ会会長であった。

- 41) 「ヤマハ会の今後について」。
- 42) 島村楽器株式会社, 代表取締役社長, 島村元紹談 (2009年8月5日)。

## 参 考 文 献

- 渥美俊一 (2007) 『流通革命の真実：日本流通業のルーツがここにある！』ダイヤモンド社。
- 阿部真也 (2009) 『情報流通革命：リアルとバーチャルの多元市場』ミネルヴァ書房。
- 渦原実男 (2020) 『マーケティング哲学と流通革命』同文館。
- 内呂民世 (2012) 『島村楽器：エンジョイミュージックライフの経営』商業界。
- 齊藤三郎 (1989) 『足跡 ニッカン小史』齊藤三郎・ニッカン OB。
- 佐々木聡 (2019) 『中部地域有力卸売企業・伊藤伊の展開：多段階取引から小売直販への移行と全国卸あらたへの道』ミネルヴァ書房。
- 佐藤肇 (1974) 『日本の流通機構』有斐閣。
- 堤清二 (1985) 『変革の透視図：脱流通産業論』トレヴィル。
- 田中智晃 (2021) 『ピアノの日本史：楽器産業と消費者の形成』名古屋大学出版会。
- 田中智晃編著, 新見楽器社史編纂委員会監修 (2024) 『新見楽器の歩み』新見楽器株式会社 (2024年発刊予定)。
- 田村正紀 (1996) 『マーケティング力：大量集中から機動集中へ』千倉書房。
- 東京市編纂 (1929) 『東京市商工名鑑 昭和四年版』工政会。
- 東部楽器卸商組合 (1957) 『30年のあゆみ』東部楽器卸商組合。
- 西村順二 (2009) 『卸売流通動態論：中間流通における仕入と販売の取引連動性』千倉書房。
- 日本楽器製造株式会社編 (1955) 『日本楽器の沿革』日本楽器製造株式会社。
- 日本楽器製造株式会社編 (1977) 『社史』文方社。
- 「日本ヤマハ会志」編纂委員会 (1972) 『日本ヤマハ会志』日本ヤマハ会。
- 100年史編纂委員会編 (1987) 『THE YAMAHA CENTURY：ヤマハの100年。そして21世紀へ。』ヤマハ株式会社。
- 林周二 (1962) 『流通革命』中央公論社。
- 林周二 (1964) 『流通革命新論』中央公論社。
- 三村優美子 (1992) 『現代日本の流通システム』有斐閣。
- 森下二次也 (1974) 『現代の流通機構』世界思想社。
- 森下二次也 (1977) 『現代商業経済論〔改訂版〕』有斐閣。
- 矢作敏行 (2021) 『コマースの興亡史：商業倫理・流通革命・デジタル破壊』日経BP日本経済新聞出版本部。
- 郵政省 (1973) 『昭和四八年版 通信白書』大蔵省印刷局。
- 吉野洋太郎 (1976) 『日本のマーケティング：適応と革新』ダイヤモンド社。
- Shaw, Arch W. (1951) *Some Problems in Market Distribution: Illustrating the Application of a Basic Philosophy of Business* (Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press) Third Printing (丹下博文訳『市場流通に関する諸問題』白桃書房, 1992年)。