

MMRC
DISCUSSION PAPER SERIES

No. 337

鍵盤楽器市場をめぐるヤマハのビジネスモデル

東京大学ものづくり経営研究センター
田中 智晃

2011年2月

 東京大学ものづくり経営研究センター
Manufacturing Management Research Center (MMRC)

ディスカッション・ペーパー・シリーズは未定稿を議論を目的として公開しているものである。
引用・複写の際には著者の了解を得られたい。

<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/index.html>

The Transformation of Yamaha Co.'s Business Model over the Keyboard Instrument Market in Japan:

Tomoaki Tanaka

Manufacturing Management Research Center, The University of Tokyo

Abstract

This paper discusses issues related to the marketing strategy of Yamaha being affected to the technical innovation. The change of technology in the keyboard instrument industry pressed Yamaha and its dealer for a variety of restructuring efforts in 1980s. How did they break the impasses? Mainly, it is attributed to the double-distribution system and the *Yamaha Music School's* enlarged education role all age groups.

The most important product of enterprise income to Yamaha was piano. It was the piano market's destiny to decline when the diffusion rate reached a certain level (near 25%), and then the rebound in its demand take a long time. Yamaha offered a challenge to solve this problem from 1950s to 1970s. First, they diversify their products so as to meet new demands, such as motorcycle, cabinet network, tennis racket and service at resort spot etc. Second was the establishment of the original music school (*Yamaha Music School*) to increase the number of piano users. Lastly, they developed the new electronic organ (*Electone*), which there was some expectation of repurchase demand.

The newcomer, Casio Co., changed the keyboard instrument market through the low-priced personal keyboard (*Casiotone*) in 1980, which circulated throughout the country by the new distribution channel, in other words mass retailer and discount shop. It was constitute a major cause of the transformation of Yamaha's business model on the grounds of that the personal keyboard became substitute goods of piano and *Electone*. Yamaha built up a strong sense of competitiveness against Casio and launched out the same price range keyboard (*Portasound*).

Yamaha utilized the new channel to advance sales of *Portasound* and the traditional dealer channel to familiarize beginner with piano and *Electone*. Since the dealer-run *Yamaha Music School* enhanced profitability, the dealer improved his management regardless of a sharp downturn in profitability by appearance of the new channel.

Key Word: Marketing History, Channel Management, Keyboard Instrument, Musical Education, Piano

鍵盤楽器市場をめぐるヤマハのビジネスモデル

田中智晃

1、はじめに

市場が成熟化することによって需要が停滞し始めると、企業は新たな一手を打つ必要性に迫られる。20世紀初頭にT型フォードによって自動車市場が成熟化し始めると、GMは車体のモデルチェンジを定期的に行うことにより新たな需要を掘り起こした。家電製品においては、既存の技術に新技術を付加したり、同じ使用用途ではあるが全く異なる技術で置き換えたりする（VHSからDVD、ブラウン管TVから液晶TVなど）ことによって新製品を作り出し、消費者の購買意欲を喚起してきた。

楽器産業では、なかなか同じ戦略をとることが難しかった。それは、楽器が音楽という芸術的な営みに使用されているだけでなく、古い製品の良さを求める消費者が多い点にある。本論で扱う鍵盤楽器の中では、特にアコースティックのピアノにおいてその傾向が強い。そもそもピアノは、18世紀初期にヨーロッパで誕生したものであるが、19世紀のアメリカにおいて鉄骨フレームやミュージック・ワイヤーなどが開発・実用化されて以来、基本デザインは変わっていない。そのためピアノ産業において根本的な課題は、ピアノの高耐久性の問題と同時に、ひとたび商品が市場に普及してしまうと、広範な中古市場が形成され始め、急速に新品のピアノ需要が減退してしまうことであった。つまり、ピアノ産業には市場を拡大し、普及率を上げようとする企業行動そのものが、将来において自らの衰退を招くというジレンマが存在した。

このような環境の中でヤマハ（日本楽器製造¹）は、ピアノ、エレクトーン（電子オルガン）という主力製品の分野においては、1950年代以降、特約店（販売代理店）で基本的に専売するという方針を変えなかった。一見、製品ライフサイクルがはっきりした製品にこのような排他的チャネル政策を用いたのは、ピアノという製品に販売上の制約が存在していたからであり²、メーカーの意向が反映しやすい特約店は直営販売店に勝るとも劣らない組織としてヤマハに競争優位性と参入障壁を与えた。ただ、ピアノ産業に存在するジレンマからヤマハが解放されたわけではない。戦後にヤマハの第4代社長に就任した川上源一は、ピアノ産業にまつわるジレンマに早くから気づいていたので、多角化戦略を採用するなどして、従来からの事業ドメインに改良を加え続けた。1964年に出版された『企業現代史』の中で、檜山陸郎は川上社長が「楽器斜陽論者」として知られているとし、川上社長は経営多角化とエレクトーンの開発、「ピアノに対する品質・生産管理の近代化・合理化を猛烈な勢いで進め…、音楽普及活動を開始した…」という³。1960年代半ばといえ、高度経済成長期の真ただ中で日本の楽器産業が急速に成長していた時期であり、そのような中で檜山の指摘は示唆に富む。1970年代には多角化戦略がさらに進み、『エコノミスト』ではヤマハを「ピアノメーカー」ではなく、「総合木材メーカー」と「レジャー開発メーカー」に変わりつつあると紹介する。この時期までにヤマハの多角化戦略は一般的に知られるものになっていたことが分かる⁴。

こうして、ヤマハは楽器メーカーという枠組みを超えて成長してきたが、籠幾緒が「ヤマハにおける経営多角化は、今までのところヤマハ発動機のオートバイを除くと十分に成

功しているとは言い難い」⁵と指摘するように、必ずしもヤマハにとって多角化戦略が功を奏した訳ではないといえよう⁶。本論では、多岐にわたる産業に進出したヤマハの全ての事業について考察することは紙面の関係上行わないが、ヤマハが早くからピアノ産業にまつわるジレンマへ対応する意思があったことを指摘するに留める。

この間は鍵盤楽器の事業についても変化があり、ピアノ、オルガン、エレクトーン、電子キーボード、電子ピアノと製品技術の異なる商品群が増える中で、ヤマハは流通戦略を見直していった。1980年以降、ピアノ・エレクトーンという伝統的な製品分野についてはチャンネル・アレンジメントの変更を最小限とし、ポータブル電子キーボード・電子ピアノなどの新製品については大規模・低コストチャンネルを用いるという複合的な流通システムを採用した。これを可能にした一つの要因に、製造会社主催によるヤマハ音楽教室の存在があった。高橋誠一郎はピアノという「高級文化」が日本において大衆層にまで広範に普及した要因を学校などが行った「家庭外の教育」にあると述べ、ヤマハ社長川上源一が行ったヤマハ音楽教室を中心とする「音楽普及活動の成功が、わが国において、欧米をはるかにしのぐ速さで大衆層にピアノが普及しえた、最大の理由の一つであろう」という⁷。学校教育と音楽教室の関係については他の論文で述べたので⁸、本論では詳しく掘り下げることはないが、高橋が指摘するように日本のピアノ市場の拡大要因に「教育」というものが深く関わっていたことは間違いなさそうである。

ただ、ヤマハは教育機関を垂直統合した数少ないピアノ会社の一つであるが、ミシンのシンガー社が開いた裁縫教室や日本自動車学校（東京立川）及び中部日本自動車学校（名古屋）を設立したトヨタの事例に見られるように、他の産業分野において、教育機関を垂直統合した製造会社は他にも見られるのであり⁹、ヤマハ固有の事例とはいえない。しかし、ヤマハが他と異なるのは、ユーザーと教育を通じて持続的に繋がろうとしている点であり、ヤマハ音楽教室の多くが特約店（系列店）によって運営されている点である。特に後者については、「教育」と「販売」という、本来相容れないものがなぜ同じ場所に存在しうるのか、また、音楽教室を全国の特約店に横展開するにあたって、どのような管理体制を敷いて音楽教育の手法を全国共通のものとしたのか、ヤマハ音楽教室の継続性に関する興味深い論点がいくつか存在するが、先行研究では十分に検討されてこなかった。

前問・岩野の研究によれば、ピアノに内在するジレンマを解消すべく、自ら需要を創出するものとしてヤマハ音楽教室に注目し¹⁰、さらに大野木吉兵衛は消費者ニーズを図り、それを製品開発や販売政策に生かすマーケティング上重要な機関として音楽教室を捉えた¹¹。しかし、両研究はヤマハ音楽教室の有効性を指摘するにとどまり、なぜ継続しうるのかについての検討がなされなかった。一方、音楽教室の教程の変化については、門奈由子が1972年にヤマハが新教育システムを発足させることによって、幼児からプロになる大人まで指導できるシステムが誕生したと述べているが¹²、これは財団法人ヤマハ音楽振興会が作成したプランをそのままの意味で解釈しているだけで、現場の音楽教室の経営形態を考慮していない。1970年代までのヤマハ音楽教室の多くは、幼稚園を会場として特約店が運営しており、小学生以上、特に成人を教育することは一般化しておらず、幼児教育を越えた全年齢対象の音楽教室に拡張していくのは1980年代になってからであった。この変化は、門奈が想定しているヤマハ音楽教室の理想よりも、鍵盤楽器市場を巡る環境変化によって推進されたことを本論では述べるだろう。幼稚園会場については、檜山陸郎・青

木成樹が幼稚園の空教室を利用したことにより、ヤマハ音楽教室の全国展開を急速に進めたと述べているが¹³、なぜ成功したのかその理由は述べられていない。ヤマハ音楽教室については、このように様々な文献において注目されてきたが、その経営的な分析は不十分であると思われる。ヤマハ音楽教室が一般企業である特約店によって主に運営されていることから、経営学的な側面からの考察は必要であろう。

また、ヤマハ音楽教室に関しては、海外についても言及しなければならない。1954年に始まったヤマハ音楽教室は、国内でサービスのあり方を明確化した後に、1964年に早くもアメリカのロスアンゼルスに海外初の音楽教室をオープンさせる。その後、世界へ日本において成功した教育モデルを輸出し、2010年現在、ヤマハは33カ国に音楽教室を設立するまでになった。これは、国内で開発されたサービスが海外において適用可能であったことを証明する以上の収穫がヤマハにはあり、西洋楽器の市場が成熟化したアメリカにおいて新たに考案されたマーケティング手法を国内へ逆輸入するきっかけにもなった。

ヤマハよりも大規模に流通系列化を進めた企業として松下電器が挙げられる。家電業界では1960年代まで系列店（地域店）が中心的な販売チャンネルであったが、高度経済成長期の末頃から専門量販店（家電量販店）がメーカーにとって無視できない存在になり、1980年代には系列店と量販店の販売シェアが逆転した¹⁴。価格の安さのみを差別化要因とするディスカウンター（ディスカウントストア）の急成長が1985年以降は見られ、新飯・三島が「ディスカウンターが発展しているということは、すでに製品知識が十分で、ほとんどアフターサービスを要しないほどに、製品の品質が確定しているものである」¹⁵と述べているように、市場と家電業界の変化が新たな参入者を生み出してきた。楽器業界においても1980年代に類似の競争環境が生まれており、家電業界との対比は意味があるものと思われる。

松下電器は、この時代に他の家電メーカーと比較して大規模な系列店を抱えていたことから、各社が量販店チャンネルを重視する中で、崔相鐵が述べるように系列店との共存共栄精神と市場支配意図を交じり合わせたチャンネル・マネジメント戦略を採用し、変革の時代へ適応していこうとした¹⁶。ピーク時の25,000店よりは減少したとはいえ2009年においても松下の系列店は18,000店存在している¹⁷。ヤマハにおいても、松下と同様に系列店を中心とする販売体制を敷いていた。ただ、松下など家電メーカーと大きく異なるところは音楽教室事業の存在であった。ピアノの製品ライフサイクルに沿う形で音楽教室の存在意義は変化し、ヤマハは販売と音楽教室の両面において特約店をコントロールするマーケティング戦略を模索し続け、ある意味では松下よりも管理の難易度が高い系列店を抱えていた。特にヤマハにとって特約店管理が難しくなったのは、1980年代以降であり、日本のピアノ普及率が歴史的に上限とされる25%前後に達し、欧米に見られたように中古ピアノ市場が拡大し始め、それと同時に、優良な顧客であった子供が減少し、安価な電子キーボードがビギナー層の間で認められるようになると、ますます新品のピアノ市場が縮小した。さらに家電業界と同様に、専門量販店やディスカウントストアの勢力が拡大したのは、ヤマハに販売戦略の変更を否が応でも突きつけた。こうして日本のピアノ市場は、欧米よりも急速に衰退することになったが、ヤマハとその特約店は意外と市場の動向と一致した衰退傾向に陥らなかった。

市場環境を変化させた一つの要因である電子キーボードをはじめとする、電子楽器につ

いては田中健次の研究により、1980年以降、異業種からの新規参入者によって、全く新しい競争環境が作られ、ヤマハの鍵盤楽器市場における従来の独占的な立場が崩壊していくことが明らかにされている¹⁸。主に製品戦略に注目しているこの研究に対し、本論では流通段階での変化に焦点を合わせ、さらに掘り下げて見ていくことになる。

以上、本報告では、ピアノ産業にまつわるジレンマに注目し、1980年代以降、それがどのような形でヤマハの鍵盤楽器ビジネスにおける戦略を変え、特約店制度と音楽教室のあり方に影響したのかを歴史的に考察する。その中で、第1に主力商品のピアノ・エレクトーンの販売高が下がり始めた1980年代以降、ヤマハは販売チャネルをどのように見直したのか、それによる特約店政策に変化があったのかを検証する。第2には、ヤマハ音楽教室のマーケティング上の意味合いの変化についての問題である。1954年から始めて半世紀以上も継続した全国共通の教育機関にはなんらかの仕組みがあり、教室を持続するモチベーションを特約店にもたせたヤマハのマーケティング戦略は環境の変化によってどのように移り変わったのか注目する。第3に、アコースティックから電子へと、鍵盤楽器に見られたテクノロジーの変化が流通及びマーケティングに与えた影響を考察する。

2、成長期の鍵盤楽器市場にみられたヤマハのビジネスモデル

1887年にオルガン（リードオルガン）の製造に成功した創業者、山葉寅楠は、翌年、浜松に山葉風琴製作所を設立した。オルガンの生産拡大に伴い、地元資本や有力卸先であった代理店の出資を受けて、1897年、寅楠は株式会社である日本楽器製造を設立する¹⁹。

その後1899年にアメリカに単身渡った寅楠はピアノの製造法を学び、1900年にアメリカの工作機械と部品によってアップライト・ピアノの製造を開始する。1902年にはグランドピアノの製造にも成功し、日本楽器はピアノ会社としての新たなスタートをきることになった。翌年には、木工家具の製造にも進出し、早くも事業の多角化を開始した²⁰。

この時点までのヤマハピアノ・オルガンの主たる顧客は、公共施設や一部の高所得者層であり、家具も国会議事堂の内装に使われるほどの高級品であったので、当時の多くの消費者に手が届く製品をヤマハは生産していなかったが、1914年になるとハーモニカ（蝶印ハーモニカ）を発売する。ヤマハはより広い範囲の消費者に使われる製品を取り扱うようになり、この変化の過程で流通チャネルの構築に乗り出した。

初期の段階では、書籍商などによってヤマハ製品の卸売りが行われ、ヤマハは独自の流通組織を持たなかった。しかし、1909年に共益商社を買収すると、卸売・小売段階に次第に進出し始め、1922年に大阪支店、1925年に福岡支店を設立し、ヤマハは自ら川下方向へ垂直統合していった。この動きは大都市部で活発に見られたが、地方においては依然と代理店の重要性が高く、1930年代までには各県に「日本楽器會社特約店」を設立することで流通系列化を進めていった²¹。ただ、系列化を推進していたとはいえ、戦前のヤマハは代理店に対して積極的に販売政策の指導を行ったわけではなく、マーケティングは代理店に任されていた。マーケティングより重要であったのは、如何に効率的に生産して、高級品である楽器の小売価格を下げるのかということであった。この戦略が一層強まったのは、1927年に川上嘉市が第三代社長に就任してからであった。音響記録装置や打弦試験装置などを導入し、彼はピアノ生産の現場に科学的な手法を導入した²²。この試みは、ピア

ノを職人の勘によって作られる工芸品から工業製品へ進化させる端緒となった。

戦後になるとヤマハの販売政策は市場の拡大に伴い変化していったが、1950年代までは戦前と同じ1県1代理店制（市場規模の大きい東京のみ3店）をとっており、自ら積極的に小売に携わることがなかった。基本的にヤマハは代理店が行うマーケティングに依存していたに過ぎなかったのである。中央通り沿いの銀座7丁目という好適な販売環境の下に、1951年に完成したヤマハ東京支店ビルに入った直営店（銀座店）は、この流れを変えた。ヤマハの従業員はこの営業の場において、積極的に小売業のノウハウを蓄積することになる。銀座店の従業員の一部には、「メーカーが販売店へ指導することが重要である」と経営幹部を説得する者も現れた。1954年には、ヤマハ音楽教室の前身となる「ヤマハ音楽実験教室」が金原善徳の提案によって同じ銀座店でスタートし、新しい教育法が販売に結びつくことが実証され始めた²³。

音楽教室の全国展開にあたって最大の困難は、教育施設をどのように確保するのかという問題であった。ヤマハの社史にも「教育活動は、生徒、講師、施設の三つがそろわなければ、円滑な運営はできない。児童や講師はそろっても、教育に適した場所と施設がない。自力でそれを作るには膨大な費用がかかる」²⁴と記述されているように、出来る限り他人資本によって音楽教室の展開を図るのがヤマハにとってベストな選択であった。そこで考えられたのが、特約店に音楽教室の会場を設置する案であった。

千葉県船橋市を拠点とする特約店の伊藤時計店（現、伊藤楽器）では、ヤマハの新しい試みに賛同し、銀座店での実験教室とほぼ時を同じくして、グループレッスンによる新しい音楽教室（ヤマハオルガン教室）を開校した²⁵。ただその当時において、このような事例は稀なことであり、多くの特約店は、設置する楽器や防音室など多額の初期投資が必要な音楽教育ビジネスに慎重な態度であった。また、開校に踏み切った伊藤でも講師採用に苦勞するなど、初期の音楽教室には問題点も多かった。その当時は音大卒業者が少なく、音楽のプロを採用することが困難であった²⁶。そこで、特約店を中心として音楽教室の展開を図る方針は変更せずに、1950年代末から音楽教室の新たなシステムを模索し始めた。

そのような中で作られたのが、特約店と取引のある幼稚園を会場とする音楽教室であった。まずは北関東で試験的に導入され、それが成功すると全国規模で幼稚園会場は開校されていった。この方式が特約店に受け入れられ、そして全国展開できたのは、音楽教室を開設することでヤマハ・特約店・幼稚園・園児の保護者の四者にメリットがあったからである。図1がその幼稚園会場のメカニズムである。まず契約関係は、ヤマハと特約店の間でヤマハ製品と音楽教室に関する代理店契約（特約店契約）が交わされ、出張音楽レッスンを行うための契約がさらに特約店と幼稚園の間で交わされる。音楽教室入会に関わる契約は特約店と園児（生徒）の保護者の間で交わされ、レッスン中に起きた事故などは特約店が責任を持つ。そのため特約店はヤマハ推奨の外部の傷害・損害保険に加入している。レッスンで使用する楽器（生徒用オルガンと指導者用ピアノ）は、特約店がヤマハから仕入れて幼稚園に販売するため、特約店側の設備投資は事実上必要がない。懸案の講師採用については、本来は音大を卒業した人を雇いたかったのであるが、同じくピアノが弾ける幼児教育を学んだ人（短大や大学の幼児教育科の卒業生）を雇い、幼稚園会場に配属することにより解消していった²⁷。1966年以降、ヤマハブランドにより音大卒業者を集めることに成功した財団法人ヤマハ音楽振興会（以後、ヤマハ振興会と略する）から音楽教室

の指導法を専門的に学んだ講師が派遣されるようになり、特約店は人件費の固定化や人事教育費の負担を避けることができた。特約店はヤマハ振興会と講師派遣に関する契約書を交わし、必要な人数の講師を確保する。講師はヤマハ振興会と雇用契約を結び、派遣先の幼稚園へ赴き、園児に音楽指導を行うが、レッスンの内容（カリキュラム）以外は特約店の営業方針（発表会の動員や推奨楽器の助言など）に従う。結局、特約店は契約関係の中心に位置し、図1にみられるように、音楽教室を開設するにあたり四者と契約書を交わすことになった。なお、ヤマハ音楽教室とは会社法人などではなく、ヤマハが特約店に提供する一種のサービス・ブランドであるため、レッスンの進行スピードは全国共通であるが、それぞれ教室は各特約店が別々に経営するものである。

また幼稚園会場によって、最も鍵盤楽器が売れる3、4才児の園児に対するセールスのチャンスが特約店側に生まれ、音楽教室という新たな販売チャンネルが構築されることになった。特約店は幼稚園側から園児全員の名簿を入手し、入園式にヤマハ音楽教室への入会案内と楽器購入を勧めることができたので、個別営業だけでなく見込み顧客に一斉プロモーションができ、営業活動の効率化を図ることができた²⁸。しかも営業経費の一部は、音楽教室から上がるレッスン料（月謝）によって負担することができた。幼稚園会場によって得られた個人情報などをもとに、特約店の営業スタッフは楽器が最も売れる音楽教室入会前の幼児を持つ家庭へ予約契約（積立契約）による訪問販売を行った。この予約により、音楽教室と訪問販売が相乗効果を生み出すようになり、また、以前から行われていた学校・教育機関向け販売（学販）によるヤマハブランドの信頼性の高さによって、特約店の営業は音楽教室の展開や訪問販売の際に社会的信用を与えられ、競合他社よりも有利な環境で行われることになった。特約店のオーナーは、ヤマハ音楽教室・訪問販売・学販を同時に行うことにより、営業人員の共有化やシナジー効果を得ることができ、販売効率を上げることに成功した²⁹。

一方、幼稚園の経営者は教室の提供の他に、レッスンを行うために必要な楽器を準備しなければならない。そうすると、幼稚園側の負担が大きくなるように思われるが、生徒が支払う毎月のレッスン料から楽器代金を分割支払いできたので、授業のない午後の空き時間に教室を貸すだけで、高価な楽器を手にすることができた。また、特色あるサービスを提供しているということで、他園との差別化を図れたので、幼稚園としてはヤマハ音楽教室の開校に賛同しやすい条件が整っていた。幼稚園はヤマハ音楽教室の生徒数が増えることが自身の利益にもつながったので、積極的に特約店へ販売協力するようになった。

生徒から月謝を集める業務は、音楽教室の運営責任者である特約店が行った。特約店は月謝の55%を音楽教室のフランチャイザーであるヤマハに支払い、その55%中から講師への給与が確保された。残りの45%は、幼稚園に35%が支払われ、特約店に10%が残った。幼稚園は教室に設置されている楽器の分割払いが終了すると、月謝の35%がそのまま収益になったが、幼稚園によっては楽器を購入した時と同じ仕組みで必要な備品（ステレオ、家具、プール、レコード等）を特約店から購入した。特約店は月謝収入の10%しか入らなかったが、このように幼稚園と園児に物販ができたので、音楽教室を運営するメリットを感じた³⁰。

園児の保護者としては幼稚園へ子供を迎えに行くついでに、ヤマハ音楽教室のレッスン見学ができたので、送り迎えに掛かる時間的なコストを節約できた。なお、幼稚園会場で

提供された幼児科というグループレッスンでは、退会防止や生徒の学習意欲を向上させるなどの理由で、保護者のレッスン立ち会いを義務づけている。

音楽教室の主催者であるヤマハは、図 1 にある通り事務経費として月謝収入の 2%程度しか入らなかったが、音楽教室を増やすことで、潜在的な楽器ユーザー層を開拓できただけでなく、実質的な販売高の増加にも結びついた。また、新製品の宣伝と演奏法（使用法）を伝える場としても音楽教室は重要であった。ヤマハは、1959 年にエレクトロニックトーンから文字で命名した電子オルガンのエレクトーン（ELECTONE）D-1 を発売した。この楽器は、上下 2 段の手鍵盤とペダル鍵盤を有し、メインアンプ以外は全てトランジスタ化された革新的な製品であったが³¹、他のオルガンやピアノと基本的な弾き方が変わる訳ではなかった。ただ、製品性能を引き出すための特殊な操作（様々な音色を出すためのレバーやボタン操作）や演奏法（上下鍵盤と足鍵盤を使ったハーモニーの奏で方など）は製造元のヤマハが自ら啓蒙しなければならず、全く新しい製品に近かった。川上源一社長は当時を振り返って次のように述べる。「どうしてもエレクトーンを売るためには、ハーモニーが自由に使える、もっと組織的なものがなければならぬというので、鱸真次さん、江川真澄さん、増沢徹さん、その他の方々に、まずエレクトーンハーモニーを教える先生を養成しよう。それにはコードシステムが良いという事で当初先生を養成するところから始めた。」³²養成された講師は、全国の特約店が行う音楽教室にて、エレクトーン啓蒙・普及活動に携わることになる。

エレクトーン D-1 はヤマハにとって商品化された電子オルガンの第 1 歩であるが、発売へと至った理由は主に 2 つの外部環境による。第 1 に、戦後多くの欧米メーカーが電子オルガンの分野に進出し、世界に乗り遅れるという危機感が川上源一にあったということ³³、第 2 にピアノにまつわるジレンマを解消できる期待がエレクトーンにあった。特に後者が重要で、アメリカに渡っていた取締役の笠原光雄は「日本でもピアノブームが普及率 20% 近くになった時のことを今より考えて、ピアノ人口養成の手を打つ必要があります。電子オルガンその他の新製品開発にも、会社の組織、方針の上に載せて力を入れていくべきと思います。…（アメリカにおいては…著者）ピアノセールスの頭打ちをオルガンでカバーしようとする動きも感ぜられます。」³⁴と述べ、音楽教室事業の展開と電子オルガンの開発が必要であると主張している。まだピアノ市場が成長段階にあった 1960 年代前半の日本にあって、主力商品のピアノには普及率に限界があり、欧米の歴史からそれが 25% 前後という、家電製品などと比較して極めて低い水準にあることをヤマハは重く受け止めていた。笠原と同じくアメリカへの渡航経験がある川上源一は、エレクトーン開発、ピアノの使用者そのものを広げる音楽教室設置の流れが正しい戦略的決断であると、この時期までに確信したと推察される。

そもそも、ピアノに代わる製品として電子オルガンが目されたのは、製品の基本構造が固定化してしまい、一度購入すると買い替える必要のないピアノと異なり、電子オルガンは内部の部品に進歩の余地があり、自動車のように買い替え需要が期待できたからである。1960～1980 年代までのエレクトーン技術進歩は回路素子と音源技術に顕著に現れ、4 段階の進歩を果たした。トランジスタと真空管（スピーカー部分のみ真空管）から始まった回路素子は 1966 年にシリコントランジスタに置き替わり、1969 年には IC が使われ始めた。1975 年には LSI が導入され、コンピューター技術がエレクトーンに融合する。

この回路素子の進歩は、楽器であるエレクトーンの信頼性向上に寄与した。D-1の時代は日本電気製の民生用トランジスタを使用していたため、故障によるクレームが相次いだ。約10倍以上の価格差がある通信用トランジスタを使用すると故障は減るが、一般に普及させる価格で販売するためには民生用を使用せざるをえなかった。その後、日立製作所にヤマハ向けの高品質な民生用トランジスタ専用ラインを作ってもらい、両社が協力して不良品の調査を行うことで品質を向上させていき、トランジスタの不良による故障を減らしていったが³⁵、抜本的な解決へ向かったのはICを使うようになってからであった。ICはトランジスタより故障が少ないうえに、エレクトーンの部品点数を減らしたので、生産コストの低減に貢献した。自らの設計思想に基づいたICを生産する豊岡工場が1971年に完成すると、ヤマハは回路素子の内製化を進め、エレクトーンという楽器の信頼性と表現性をますます向上させていった³⁶。これは、エレクトーンをピアノと並ぶ商品として特約店に安心して取り扱ってもらうためには重要なことであったといえる。

回路素子の進歩に伴ってエレクトーンの音質も変化していった。音源については長らく矩形波分周方式が用いられ、1974～1975年にシンセサイザーで使われていたVCO（集団電圧制御）音源が一部機種に導入され、1977年からはPAS（パルス・アナログ・システム）システム音源が採用された。1983年からはFM音源が搭載され、1986年にFM+AWM（PCM）音源になった³⁷。このように音源の開発を行った背景には、初期のエレクトーンがピアノなどのアコースティック楽器が奏でる自然的な音を出すことができず、機械的な電気音を発していたからであった。音質へのヤマハのこだわりは、エレクトーン開発の責任者であった日吉昭夫が自然楽器（アコースティック楽器）の「味」を電子で再現するのは完璧を求めるよりもむずかしい³⁸と述べたように、非常に困難な作業を伴ったが、それがヤマハの半導体技術を向上させていった。自然楽器の表現力に近づけるためには、音が発振してから減衰までの過程で音程、音色、音量が変化することが必要で、そのためには音の情報量を増やすためにアナログからデジタル化へ進化することが必要であった。デジタル方式が使われ始めたのはPASシステムからで、この方法ではアナログとデジタルの長所を生かして部品単価を引き下げているが、FM音源からは技術進歩による半導体価格の低下により完全デジタル化された³⁹。

このような技術的な変遷により、ヤマハは次々と新機種を発売していった。図2は発売されたエレクトーンの新機種の台数をまとめたものであるが、ほぼ毎年新機種が市場に投入されてきたことが分かる。特にエレクトーンの販売に弾みがついたのは、1960年代末からで、1967年に発売されたD-2B、C-1B、C-2Bからであった。この時期に、ヤマハは『週刊女性』という雑誌とタイアップしてエレクトーンを紹介し、1969年に成人向けのレッスン（エレクトーンメイトコース）を始めると、ヒットソングを鍵盤楽器で弾いてみたいという若い女性の間でエレクトーンがブームになった⁴⁰。メイトコースの生徒は順調に伸び続け、1971年に44,000人で、1975年には99,000人に達した⁴¹。また、東京12チャンネルで1965年5月8日から毎週土曜日午後1:10～1:30までの20分間行われていたエレクトーンの公開レッスン番組は、人々に新しい楽器と音楽教育法を印象付け、幼児や児童へエレクトーンが浸透するきっかけの一つとなった⁴²。これらの効果でエレクトーン講師が不足するようになり、講師に高給が保証されるようになると、鍵盤楽器を専攻していた音大生の間にもエレクトーン・ブームが起こった。同時期にヤマハは、エレクトーンなど

を使ってポピュラー音楽を専門的に指導する高等教育機関としてヤマハ音楽院（1970年）を設立し⁴³、子供の層へのエレクトーン普及を図るためのエレクトーンスクール（小学生向けのエレクトーン専門コース 1970年）も開設した⁴⁴。さらに、足踏みオルガンから始まったヤマハ音楽教室幼児科の備品は 1968 年に変更され⁴⁵、各特約店が運営する教室にエレクトーンが置かれ始めると、生徒や保護者へエレクトーンの良さを伝える営業機会が増えていった。第 2 図から 1971 年以降、新製品の発売機種が増え、エレクトーンの開発スピードが上がっていることが分かるが、これは以上のような市場の拡大に合わせてヤマハが経営資源を投入した結果であるといえよう。

以上のような音楽教室、予約契約を勧める訪問販売を中心とする小売システムは、エレクトーンという新しい製品の誕生と相まって、ヤマハとその特約店に成長をもたらしたが、高度経済成長期以後の 1980 年代にどのように変化したのか、次章以降見ていくことにする。

3、ピアノ市場成熟化によるヤマハ及び特約店の変化

3-1 市場成熟化へのヤマハの対応

終戦後からピアノに関して増産体制を敷いてきたヤマハは、1970 年代初頭に大幅な減産を敢行した。1970 年 5 月～1970 年 10 月（第 142 期）に 94,947 台生産していたピアノは、1970 年 11 月～1971 年 4 月（第 143 期）の間に 90,174 台、1971 年 5 月～1971 年 10 月（第 144 期）には 88,474 台にまで減産された⁴⁶。直接の原因は、北米向けの輸出の停滞と、ニクソン・ショックによる国内経済の混乱にあったが、この時にヤマハはピアノ市場の成熟化が現実のものとなりつつあることを感じはじめた。

鈴木正信常務取締役はこの状況の下で「我々は過去 20 年の間、毎年毎年頭が痛くなる程の増産に嬉しい悲鳴をあげてまいりました。そしてその上に立って、ある意味では非常に楽に合理化を進め、お互いの生活の向上を実現してまいりました。然し今年からは増産に頼る合理化はできなくなったといえます。…これを切り抜ける唯一の方策こそ内部的な改善努力以外には無いということになります。…又一方新しい商品の開発を積極的に進めて、楽器だけに依存しない広域的な経営体質をつくりあげてゆかねばならないことはいうまでもありません」⁴⁷と述べ、ヤマハが今後も成長を続けるには、生産現場におけるさらなる改善努力と多角化が必要であることを示した。

1958 年に川上社長は「楽器は、自ら演奏しない人には用のないものであって、音楽熱が、いかに昂揚されても、自分で演奏するので、蓄音機やレコードと異なり、演奏する人でなければ買わない、ということです。如何に音楽熱が高くなったと云え、楽器がその音楽熱の中の何パーセントへ浸透するかということは、自ら限界がある」⁴⁸と述べ、戦中のプロペラ工場で使われていた工作機械を利用したオートバイ産業への進出を正当化し、ヤマハの多角化戦略は 1960 年代後半以降にさらに積極的になっていった⁴⁹。図 3 はこの動きを示している。総売上高に占めるピアノの売上高の割合は年々減少していき、多角化事業の割合が高まっていることが分かる。ただ、近年は本業の楽器事業に回帰する動きが見られるが、1990 年代までは多角化事業がヤマハの成長を牽引していたといえる。

1970 年代に公正取引委員会からヤマハがピアノ市場を独占しているとの指摘を受ける中で、川上社長は 1975 年の株主総会の席上で「だいたいここ 10 年以来、私は楽器に偏

重しなくできるだけ商品を多角化して分散するように心掛けてまいりましたものが、非常によいバランスで商売の仕方をとっている…。昔通り当社がピアノだけに偏っていて『公取』にこういうことを言われますならともかく、当社は内心熟知してやっているのをごさいます。ヤマハは何もピアノだけ売るのが商売ではない。もっと他の方を一生懸命やっているわけでありまして。ピアノはほんの片手位でやっているのをごさいます」⁵⁰と述べた。この一言からも分かるように、川上社長は 1970 年代の半ばまでに多角化戦略に対してかなりの自信を持つに至っていた。

そして川上社長は、1980 年代に日本ヤマハ会の総会において、約 350 店の特約店のオーナーに対して次のように述べる。「結果的にはヤマハと共存共栄で仕事の間口を広くしない限り、お店の合理化はありえないことを念頭にとどめてほしいと存じます。」⁵¹この発言から推察されるようにヤマハの多角化戦略は特約店の変化をも求めるものであった。ヤマハは多角化によって生まれた新たな商品群（家具やキッチン、レジャー施設のチケット販売など）を従来の楽器を扱っていた特約店に販売することを推奨する。一部の資金力のある特約店は、このヤマハの意向に賛同し、多角化商品を扱ったが、販売ノウハウが楽器とあまり異なる商品（ヤマハ家具など）に関しては数年で撤退し、結局、本業の楽器・音楽教育へ経営資源を集中させることになった⁵²。

このようにヤマハの多角化は、当初の意図とは反して、従来の流通機構（特約店組織）を十分に活用することが出来なかったといえる。それは、ヤマハが製品開発と同時に流通・販売戦略を十分に練ってこなかったからである。川上社長は多角化がすでに完了しつつあった 1981 年に全国の支店長に向けてピアノ・エレクトーンの販売が振るわなくなることを予想して、レコードやレジャー、音楽教室を販売の現場で連携させるように指示を出した。そして、まずは名古屋支店で営業方法を確立（音楽教室とライトミュージック関連の楽器を一緒に提案する）し、横展開するという⁵³。多角化は 1960 年代から本格化していることから、このヤマハの対応は極めて遅いといえる。

ただ多角化が従来の事業と全くかけ離れて行われてきた訳ではなく、製品の開発段階では共通性を見つけ出した事例も少なくなかった。例えば、電気音響研究室という部門では様々な電子楽器（楽器）、ステレオ（AV 機器）、建築音響（音響機器）について研究しており、この研究室の成果がエレクトーン GX-1 や電気ピアノ（E 型ピアノ）の開発に生かされた⁵⁴。他の楽器メーカーが進出できなかった分野に多角化することにより、ヤマハはアコースティック楽器とは全く異なる電子楽器に必要なキーテクノロジーを手にしたといえる。前章で 1970 年代にエレクトーンの開発スピードが上がっていたことを図 2 から述べたが、それを可能にした背景には多角化が効いているといえよう。また、製品デザインの分野でも事業の垣根を越えて関係を持った事例があった。1953 年に発売されたアップライト・ピアノ S1B は外部の会社である GK グループによってデザインされた。このモデルが好評を得ると、同社は翌年に発売されたヤマハ製 Hi-Fi チューナー、1955 年にヤマハ発動機が発売した第 1 号のモーターサイクル YA1 のデザインも行った⁵⁵。その後もヤマハと GK グループは、エレクトーン（1977 年の EX-II）、ギター、スキー、アチェリーなど様々な製品において共同開発し、斬新で近未来的なイメージが湧く製品を作り出していた⁵⁶。

図 4 は、国内における鍵盤の販売高について表したものであるが、1979 年の総販売台

数 310,385 台をピークとして、その後需要が下降していることが分かる。1990 年代には普及率が 23%を超え、歴史上限とされる 25%に近づいた。ピアノ市場は、川上社長が予想したように成熟化の方向へ進み、ピアノを中心として事業展開していた会社は早急な方向転換を強いられた。ヤマハは、1980 年までに多角化によって事業の継続性を安定的なものとしていた。その他に輸出に関しては、本論文が国内市場を中心に考察しているので詳しく述べないが、輸出の比率を高めることによって市場の成熟化に対応していたということを指摘するに留める。

3-2 1980 年代に生まれた新たな市場環境

ここで本節の理解を深めるために、1980 年までに市場に出された鍵盤楽器を整理する。まず電気を一切使わず、鋼線（ピアノ線）に打弦することにより響板から核音されるピアノ（アコースティック・ピアノ）があり、これには平置きグラウンドと縦置きのアップライトがある。また、同じく電気を使わず空気力で発音するオルガンがある。これには、教会やホールに設置されているパイプオルガンと一般家庭にも置かれていたコンパクトなリードオルガンがあるが、本論では後者をオルガンと呼んでいる。次に電気を使用して発音する電子オルガン（ヤマハ製はエレクトーン）がある。多くは 2 段鍵盤で、音階を奏する足鍵盤が付属している。そして同じく電気を使い、一段鍵盤で机にそのまま置けるフラット構造のシンセサイザー（プロフェッショナル向け）、電子キーボード（アマチュア向け）がある。シンセサイザーは内蔵されているアルゴリズムなどを用いて自分で音を作っていく楽器であるが、電子キーボードはすでに内蔵されている音を組み合わせる演奏を楽しむものである。なお、あらかじめプリセットされた音を使い演奏するという点で、エレクトーンの音に対する仕組みは電子キーボードと類似しており⁵⁷、スピーカーを内蔵しているという発音メカニズムに関しても、エレクトーンと電子キーボードの間には共通点がある。そして、電気で発音する電子ピアノがある。これは、アコースティックのピアノと発音メカニズムが異なるが、鍵盤は共通規格として同じ大きさになっている。現在においては、電子キーボードと電子ピアノの区分が曖昧になりつつあるが、アコースティック・ピアノの音を電子音で再現することを売りにしており、鍵盤の幅が従来のピアノと同じもの（1 オクターブ分の幅が 165mm）は電子ピアノと定義付けられているようである。なお、電子ピアノと電子オルガンの音に関する大きな違いは、元となったアコースティック楽器の特性を継承し、前者が減衰音を中心にまとめられ、後者が持続音を主にまとめられている点である⁵⁸。

アコースティック楽器であるピアノ・オルガンの歴史は古く、ピアノは 1709 年にイタリアで誕生するが、オルガンにいたっては古代・中世の時代から活躍していた。電気・電子のピアノ・オルガンはそれほどではなくとも 20 世紀の初頭から存在していた。アメリカのローレンス・ハモンドによって 1929 年に開発された電子オルガン（ハモンドオルガン）、ピアノ会社のベヒシュタイン社とジューゼン社の共同で 1934 年に開発されたネオ・ベヒシュタインという電子ピアノは、実用的な電動鍵盤楽器の先駆けであった。しかし、戦前期においてそれらの新しい鍵盤楽器は、音色が異なるとの理由からアコースティックとは別な楽器として考えられ、また価格も高価であったことから一般市場に普及することはなかった⁵⁹。

高耐久消費財であり、買い替えの可能性が低いピアノは欧米の歴史からも、ある時期に需要のピークに達すると、その後は下降の一途をたどった。日本もその例外でなかったことは、先ほど述べた通りである。しかし日本においては、これまでの歴史に見られなかった新たな市場環境が楽器産業とは全く関係の無い異業種からの参入によって生まれた。

カシオ計算機株式会社が楽器の分野に進出することを公表したのは1979年12月であった。翌年1月に発売されたカシオトーンはこれまでの電子楽器に見られなかったコンパクト設計で、様々な音色が出る画期的な電子キーボードであった。鍵盤数は49鍵と50鍵の2タイプが用意され、価格は54,800～115,000円であった（表1参照）。ヤマハのように独自の流通組織を保有していないため、カシオは楽器専門店をターゲットとして新たな販売チャネルの構築に乗り出し、1980年12月には全国1,556店に商品を卸すことに成功した⁶⁰。この数は、同じ時期のヤマハの総取引店が約1,700店であったことから考えると、多い数であると思われる⁶¹。ただ、全国の最も優良な楽器販売店はヤマハの特約店であることから、カシオが獲得した販売店を数のみで判断することは難しい。むしろヤマハにとって脅威であったのは、時計業界参入の際に既存の専門店だけでなく広範囲なチャネルを用いたように、楽器を扱ったことのない電気量販店やオーディオ機器販売店、カシオ製品を扱っていた販売店にもカシオトーンを卸し、電卓販売で行った「見せ、触らせ、買ってもらう」という販売手法を楽器に使い、20～50代の楽器に触れたことのない大人にアピールしたことであった⁶²。実際に商品に触れてもらうことで購入まで導く方法は店頭販売なら基本であるが、この時期のヤマハの特約店の営業手法は先ほど述べたように訪問販売が中心であって、消費者が商品に触れる場合は店頭というより幼稚園で行われている音楽教室であった。特約店の営業マンは商品カタログによって最終的な購入決定にまで消費者を導くのであって、これが可能であったのはヤマハブランドの信頼性の高さであった。ただ、ヤマハも店頭販売は重視しており、河合楽器との競争上、予約販売を中心とした訪問販売を1960年代から強化してきた経緯があった⁶³。カシオが採用した販売手法は、かつてヤマハが行ってきたことではあるが、電子キーボードという新製品を消費者にアピールするには極めて効果的であった。

消費者の目にカシオトーンが大人向けの玩具であると映るなら、ヤマハにとってはなお問題がなかったのであるが、ヤマハ音楽教室で最も鍵盤楽器が売れる幼児科の生徒がこのカシオトーンを楽器として好んで購入するようになり、ヤマハとしては無視できない存在になった。ピアノやエレクトーンを始めたばかりの生徒にとっては、ピアノの88鍵は必要なく、カシオトーンで十分であった。従来まではピアノを長期にわたり続けていけるか不確定な顧客も、ピアノか電子オルガンのいずれかを購入していたが、カシオトーンの誕生はそのような顧客に新たな選択筋を提供した。つまり、ピアノや電子オルガンは、安価な代替材の出現によって、本当に必要としている顧客にしか売れなくなったということである。

ヤマハは、カシオに対抗する形で1980年12月にポータサウンドと名付けられた電子キーボードを3機種同時に発売した。価格帯は23,500～36,000円で、鍵盤数は32～44鍵であったので、主力商品のピアノ・エレクトーンとは明確に分けられていた。表1からも分かるように、価格・販売時期などからポータサウンドはカシオトーンを意識した戦略商品であったと考えられる。ヤマハが素早く競合商品を発売できたのは、1970年代から持ち運

び可能なコンパクトな鍵盤楽器であるシンセサイザーの開発を行っていたからで、1974年に発売されたヤマハ初のシンセサイザー、SY-1はエレクトーンの最高機種であったGX-1にも生かされるなど高い技術があった⁶⁴。しかし、シンセサイザーは、プロフェッショナル向けの楽器であって一般向けの商品にはならなかった。ヤマハでは、誰でも気軽にどこでも弾ける電子キーボードの開発も行っていたが、幹部がそれを玩具とみなし、楽器会社としてのブランドを重視していたため発売に至らなかったという経緯があった。また、自社のピアノと電子オルガン（エレクトーン）の市場を切り崩すような商品を販売できないという理由もヤマハにはあった。ただ、競合企業となる可能性のあるカシオの動向は、ヤマハ社内にある特許調査部門で随時把握しており、1970年代後半から電子楽器に関わる特許出願件数が増加したことをヤマハの幹部は知っていた。ヤマハは、カシオの電子楽器市場への参入に向けて臨戦態勢を敷いていたのである⁶⁵。図5はヤマハとカシオが出願した電子楽器の特許の件数を時系列でまとめたものであるが、1974年に初めて電子鍵盤楽器の音量制御に関する特許の出願を行ったことを皮切りに⁶⁶、1978年から出願件数が増加し始めていることが分かる。1980年代後半には件数でヤマハを凌駕していた時期があった。

ポータサウンドの発売前の1980年11月の『日学社報』には、ポータサウンドの特徴を次のように紹介している。「この楽器は一言で言えば、電子オルガンのエッセンスを凝縮し、重量を1.5~1.8キロと軽量小型化した持ち運び自由の“ミニ・エレクトーン”であり、娯楽性に加えて音楽性豊かな10代を中心とする若者向けに開発したものである。…基本的にはエレクトーンに使っているPASシステムを採用し、新たにこの製品のために開発したLSIの中へPASシステム機能を組み込んでいる。」⁶⁷つまりポータサウンドとは、価格的に10倍以上するエレクトーンの技術を利用して作られた製品で、10代の若者をターゲットとしているが、“ミニ・エレクトーン”と明言されているように、最も鍵盤楽器が売れる幼児に人気のエレクトーンとの棲み分けをどのようにするのかという疑問が付きまとう製品であった。だからといって、ポータサウンドの性能を下げることは、競合のカシオトーンに負けることを意味するので、ヤマハは難しい製品戦略に直面したといえる。その点カシオは、より性能の良い製品をより安く開発すればよかったので、戦略としては単純であった。ここに後発メーカーのマーケティング上の優位性が見られる。

販売の現場ではさらに混乱し、磁気のPCプレイカード機能が搭載された画期的な電子キーボードであるポータサウンドの上位機種PC-100が1982年に販売された時に、特約店側からは次のような声が漏れた。「ピアノやエレクトーンへのユーザーに移行させるためのステップ商品としては、直接それにつながらない面もあり、この中間にふさわしいタイプの機種を介在させることが必要ではないか…」(東京、山野楽器)⁶⁸。つまり、ポータサウンドはピアノ・エレクトーンの代替材になりつつあることが分かる。ただ、エレクトーンにはポータサウンドよりも上位のLSIが採用されており、自然音に近い様々な音色を奏でることができる高性能電子楽器である。その性能差を知覚できる演奏レベルにある消費者であれば、ポータサウンドからエレクトーンへの買い替えが考えられたが、楽器販売の最大の市場は初心者層(幼児)にあり、多くの消費者にとってエレクトーンの高性能は認知できなかった。それよりもカシオが1981年に発売したカシオトーン(CT-701)に内蔵していたメロディガイド機能(押すべき鍵盤の位置を点灯するランプによって知らせる機能)の方が、消費者の目を引いた。ここにエレクトーン(電子オルガン)の衰退と電

子キーボードの成長が決定的になったのである。

カシオとの関係から販売に踏み切ったポータサウンドは、ヤマハの販売チャンネルにも影響を与えた。ピアノ、エレクトーンは特約店のみで取り扱う専売商品であったが、電子キーボードはカシオとの競争上、量販店（様々なメーカーの楽器を扱う楽器専門量販店や家電量販店）でも販売されたので、ヤマハの楽器はヤマハ特約店で購入するという消費者の意識が薄れていった。また、岩淵が指摘するように、電子キーボードは価格的に安価なこともあり、消費者が衝動買いに近い買い方をすることもあるので、楽器について深い知識がない量販店でも扱うことが可能であった⁶⁹。つまり、かつて特約店が行っていた説明販売は電子キーボードにとって必ずしも必要ではなかったのである。そして次第に電子キーボードの購入者にとっては価格的にメリットの大きい量販店を選択するようになり、特約店は量販店の攻勢に押される形になっていった。

電子ピアノの発売は、この動きを加速化することになった。国内初の電子ピアノ（EP-10）を販売したのはローランドであった。1974年に電子ピアノ EP-10 がローランドから発売されると、ヤマハは1976年にCP-70という競合商品を発売した。しかし、両製品はステージで使われるようなプロフェッショナル向け楽器であった。一般家庭向けは、ローランドが1975年に発売したHPシリーズから始まり、ヤマハが1983年にFM音源を内蔵した高音質のClavinovaシリーズを発売したことによって、ピアノの購入を検討している消費者に電子ピアノというまた新しい選択筋が生まれた。ヤマハ社内では、Clavinovaを「ピアノでもエレクトーンでもない“第三の楽器”」⁷⁰と呼び、電子キーボードとは異なる本格的な楽器として位置づけた。1983年に発売されたClavinovaのベースモデル（YP-10：61鍵）は、13万円と電子キーボードと比較すると高めの価格設定であったが、アコースティック・ピアノよりは割安であった。当時の一般向けのアップライト・ピアノYAMAHA-U1Aは450,000円（1982～1987年）で、競合となる河合楽器のKAWAI-NS-10も410,000円（1984年）であったので、ピアノを始めたばかりの初心者にとってClavinovaの価格は大変魅力的であった。表2は、各社の電子ピアノの価格を一覧にしたものであるが、いずれもアコースティックのピアノより割安な価格設定になっている。

このように価格面で従来の鍵盤楽器より優位に立った、電子ピアノには他にも消費者を惹きつけるものがあつた。それは電子楽器が得意とする音量の自由な調節機能にあつた。1980年代になると楽器を奏でることのマナーが意識され、そのきっかけをつくつたのが1974年に神奈川県平塚市の県営住宅で起きた「ピアノ騒音殺人事件」であつた⁷¹。現代ピアノの基本技術が開発された19世紀の欧米では、大きなホールでも演奏できる大音量のピアノを製造することが追及され、木製のピアノに鉄骨フレームが取り付けられ、高い張力で鋼鉄弦が張られるようになった。家庭用のアップライト・ピアノも大音量化・パワーのある音を求めていった。欧米の広い一軒家に設置されるならこの構造でもよいのだが、狭い日本の住宅環境には適合しなかつた。この事実が一気にクローズアップされたのが、先ほどの事件であつた。そして、ヤマハは「静かなピアノ」を求める市場ニーズを捉え、減音・消音楽器の開発に力を入れるようになり、1975年に「サイレントピアノ」の商標登録を申請し、ピアノの打弦振動を電氣的にピックアップする製品の開発を進める⁷²。日本では、欧米とは全く逆の技術革新がピアノに求められていたのである。そういった時代的背景の中で、消費者は従来のピアノにはない利便性を電子ピアノに見出したのであり、電

子鍵盤楽器は日本の風土に適合していた。

新しい製品の誕生によって、楽器をディスカウント販売することを強調した量販店（L店⁷³）というものが成長したのも1980年代であった。従来ヤマハ特約店にならなければ最もブランド力のあるヤマハ製の鍵盤楽器を扱えなかった販売店が、新品ピアノの代替材となりえる電子キーボード・電子ピアノによって、独自の販売戦略に基づきビジネスを行い、地域の特約店と競争できるようになった。ヤマハとしては、特約店だけに電子楽器を卸しているのは、販売量が少なくカシオなどの製品に価格上で負けてしまうので、L店に楽器を卸さざるをえないという事情もL店の成長に拍車を付けた。東京都江戸川区に本社を置く島村楽器は、この環境を巧みに活用し成長した企業の一つである。島村は元々ヤマハ会に所属する特約店であったが、1982年からショッピングモール（主にイオン系）に楽器店と音教を併設した店舗を全国展開し、ヤマハが定める特約店のテリトリーを越えて多店舗展開をするようになった。また、従来の特約店と異なり、ヤマハだけでなく様々なメーカーの楽器を扱い、低価格、大量販売を実現して、そのバイイングパワーによって島村楽器はヤマハの販売政策から距離を置く特約店になった。1990年代前半期に島村楽器は、他の特約店と各地で競合関係に陥っていったことなどから、全国楽器ヤマハ会（ヤマハ会）を脱退することになるが、現在も最大規模のヤマハ特約店である。それは、島村楽器の取扱商品の中心が電子楽器だからである。

なお、全国楽器ヤマハ会とは1963年に設立された全国ヤマハ連合会を母体とした組織で、特約店同士の親睦を図り、特約店側からメーカーへ積極的に発言し、双方共栄の道を模索するための機関として、特約店自らが自主的に始めたものである⁷⁴。会員はピアノ、エレクトーンを販売し、音楽教室を運営している場合が多く（ヤマハ内部では総合楽器店と呼ばれている）、優良特約店で構成されている。1993年の段階では、ヤマハ特約店総数1,270店のうちヤマハ会の会員数は650店であった⁷⁵。このヤマハ会に入会する特約店側の意味は、複数店舗と共同して行動することにより、メーカーであるヤマハへ一定の発言権を有すると同時に、特定エリア内でヤマハ製品の優先的な取り扱いが保障されることであった。しかし、島村楽器のように複数メーカーの電子楽器を扱うことが消費者ニーズに叶う時代になると、ヤマハ会に入会することは楽器店としての優位性を高める最良の手段とはならなくなっていった。

1980年代にはさらに、中古ピアノ市場の成長も顕著になった。新製品が次々販売されていくと、いずれ中古市場が広がる仕組みは自動車産業や他の業界でも同じだが、ピアノ産業の場合には、商品の高耐久性の問題から、新品の市場をより深く掘り崩した。1960年代にアメリカへ派遣されていたヤマハの笠原光雄取締役は「アメリカの中古ピアノの商売が新しいピアノの1/4もあることは注目すべきだと思います。中古ピアノは大変利益があります。将来日本もこの中古ピアノのポリシーが必要になると思います」⁷⁶と述べ、1980年以降の状況がある程度予見していた。ただヤマハの想定を超えたのは、中古ピアノの分野でも特約店が新規参入者に負けたことである。中古の世界では、広告・宣伝・買取りに独自のノウハウがある中古専門業者が成長し、特約店はかつて自らが販売したピアノを買い取ることも困難になっていった。結局、特約店は競合する中古業者やヤマハの子会社（ヤマハピアノサービス）から中古ピアノを仕入れることになり、本来利幅が大きい中古ピアノビジネスの特性を活用できなかった。中古業者は買取額・経費を合わせても、販売額の

50%にも満たないコストで中古ピアノを仕入れることができたが、ヤマハ特約店は新品ピアノのメーカー卸売掛率である 70%に近い価格でなければ中古を仕入れることができなかったのである⁷⁷。さらにエリアによっては、中古業者だけでなく、スーパーや百貨店も中古ピアノの販売を始めたので、ますます特約店の競争環境は激化する一方であった⁷⁸。

1980 年以降、このように多様な鍵盤楽器が様々なチャンネルで販売されることによって、新品ピアノ、電子オルガン（特にエレクトーン）の需要はますます低下していった。図 4 にはその軌跡が示されており、両製品の販売台数は 1980 年以降低下していき、その代わりに電子キーボード、電子ピアノの需要は増加していくのである。ピアノは高耐久消費財で、技術革新が終了しているため、1 人の顧客に 1 台のピアノが販売されると、モデルチェンジをしても 50～100 年は買い替え需要が発生しなかった。その上、多くの人にとって 50 年以上の製品寿命は必要がないので、市場が成熟化すると、広範な中古市場が生まれ、ますます新品のピアノ需要は減退した。アメリカでは 1909 年に販売のピーク（33 万台）を迎えた後に需要が下降し、再び回復したのは 50 年以上経った戦後で、1978 年に 27 万台という第 2 のピークを迎えた。韓国では 1991 年に 18 万台というピークに達してから現在に至っても需要は回復していない⁷⁹。自動車産業のように、市場が成熟化した段階で製品のフルモデルチェンジを行って買い替え需要を喚起することがピアノ産業では行いにくかったのである。この歴史が変化したのが 1980 年代の日本市場であった。

ヤマハは、外部環境に対応した形であるが、鍵盤楽器の初心者にはオーバースペックなピアノだけではなく、中古ピアノよりも安価な電子キーボード・電子ピアノという選択を提供した。これにより、ピアノに普及率の限界があるため、販売高を上げようとする企業行動そのものが、将来において市場の縮小を招くというピアノ産業に付きまとっていたジレンマをヤマハはある程度緩和することに成功した。ただ、当初ヤマハは安価な電子キーボードのポジションに買い替え需要が期待できるエレクトーンを置くことを想定していたのであり、筋書き通りにシナリオが進行してきた訳ではない。

欧米のピアノ会社が克服することができなかった課題を解決したヤマハであるが、問題は自社の成長を支え続けた特約店の扱いをどのように変え、マーケティング戦略を再構築するかということであった。

4、音楽教室を巡るマーケティングの変化

まず 1980 年代までに発売された鍵盤楽器のポジションを整理する。ピアノ（アコースティックピアノ）は日本人の憧れの楽器として長らく人気があった。高度経済成長期は、ピアノの代替財として電子オルガン（エレクトーン）が登場する。宗教と密接な関係のある欧米ではオルガンがピアノの代替財になることが少なく、オルガン文化というものが存在したが、日本では明治以降学校の備品として使われてきたため独自の文化が育たず、そのため電子オルガン普及の前提はメーカー主導の音楽教室に託されていた。

1980 年以降、需要が伸びた電子ピアノは、ピアノに似せて作られているため完全な代替財となった。安価な電子キーボードは本来、ピアノ・エレクトーンの補完財としかかなりえないはずだったが、初心者にとっては十分な性能を有していたため、代替財となってしまった。ピアノ・エレクトーンの専売権を持っていたヤマハ特約店にとって、量販店でも購

入可能な代替財が登場した市場環境の変化は会社存続の危機であった。特にヤマハ特約店のみに販売されているエレクトーンの落ち込みは、ピアノよりも急激であった。エレクトーンの販売増がヤマハ音楽教室でのエレクトーン指導にかかっていることを知っているヤマハは、特約店を維持するために、営業戦略の見直しを始めた。

1983年に川上源一は社長職を辞任する⁸⁰。その際の挨拶の中でピアノについて次の懸念をヤマハ社員に表明する。「ただ一番心配することはピアノと音楽普及の考え方です。もう日本では飽和点に達して、これから子どもが少なくなってくるこの時に楽器をどうするのか。それから楽器に代わる仕事をどうするのか。それが一番大きな問題です。」⁸¹川上は1950年に社長職を父親の嘉一から引き継いでからピアノに纏わるジレンマ（普及率の問題）の解消に生涯をかけてきたが、その答えは多角化が進行しようとも音楽普及、つまり音楽教育ビジネスにあることを暗に語り、息子の川上浩へ社長職をバトンタッチした。そのため特約店を巡る営業戦略の立て直しが音楽教室を核として行われることはごく自然な流れであった。

高度経済成長期とそれに続く数年間は、さきほど述べたように、予約（積立）を基盤とした訪問販売と音楽教室を開いた幼稚園の生徒（園児全員）への広範な営業活動によって次々とピアノ・エレクトーンを販売していった。それが、次第に市場が縮小していく中で、1980年代以降、商談成功の確度がより高い顧客が集まる自社管理施設の音楽教室（センター教室）を主要なセールス・フィールドにした絞り込んだ販売戦略に、ヤマハと特約店は転換していった。1980年代後半には予約契約の取得も訪問販売からではなく、音楽教室にてレッスンを開始した生徒へ行う方法へ変更していった⁸²。それに伴い、1970年代に活躍した女性の訪問営業スタッフ（レディ、プランナーと呼ばれた）は、音楽教室を中心とした生徒募集と物販の営業（センターレディと呼ばれた）へ転向した。ヤマハは、音楽教室を積極的に販売活動へ利用するマーケティング手法を特約店に提唱していったのである。このような手法は、実は市場がすでに飽和状態にあった1970年代のアメリカのヤマハ音楽教室で見られたもので、カウンセラーと呼ばれた募集員が各音楽教室にそれぞれ配置され、教室を核として地域を巡回し生徒募集をしていた。サンフランシスコでは、生徒募集、父兄への営業管理、音楽教室の広報、月謝の請求と徴収などがカウンセラーの手にゆだねられており、カウンセラーは固定給のほか、生徒1人あたり数ドルを、登録料（registration fee）として受けとる仕組みになっていた⁸³。ヤマハはアメリカでの成功事例を元に、このマーケティング手法を日本に逆輸入する形で日本の営業システムを改革したと考えられる。この変化はすぐには進まなかったが、図6にみられるように、ピアノ・エレクトーン販売と音楽教室の生徒数のピークが約10年ずれたことによって、特約店側は縮小していく市場への対策をとる時間的余裕ができた。

その中で、音楽教室の経営システム改革もなされた。まず音楽教室の収益性の向上が図られた。幼稚園会場は図1でみたように特約店側の設備投資が必要なく、初期投資が抑えられ効率的であったが、物販に支えられた音楽教室であることを前記で述べた。それに対しセンター教室は図1に登場した幼稚園が関係しないビジネスモデルであり、収益構造をまとめると下記の式になった。この式は、音楽教室の利益（P）がどのように生み出されているのか簡略化して表したもので、運営の方法によっては教室収入によって特約店の収益構造を改善させることが可能となったことを証明するものである⁸⁴。

$$P = 0.9 (a \times 0.45) b + (d \times b)$$

[a=月謝、b=生徒数、c=レッスン室数、d=設備費]

生徒が支払った月謝 (a) の 55%はヤマハに渡され、その内から音楽教室の講師給与も支払われる。残りの 45% (0.45) が特約店の収入になったのであるが、運営費として 10% のコストが掛かったので 0.9 をかける。月謝 (a) は物価の上昇率とほぼ連動していたので、月謝額の変化によって収益性を向上させたわけではない。レッスン室は施設に対して一定であるので、生徒数の増減で収益性が決定した。そのため主に幼児科の年齢層 (4、5 歳児) しか集客できない幼稚園会場では、生徒数 (b) を増加させるためには不十分であった。そこで、特約店はセンター教室と呼ばれる自社会場を持つようになった。設備投資は大きくなるが、児童以上 (6 歳以上) も指導でき、最新の楽器が揃ったセンター教室は集客効果も大きかった。なお投資の一部は、設備費 (d: 特約店で自由に設定可能。通常 1,000 ~ 2,000 円程度) という形で顧客に負担させることができたので、生徒 (b) が数多く集まれば投資の回収は容易になり、音楽教室ビジネスの収益性を上げることが可能であった。

根本的に生徒数 (b) の増加を図るためには対象年齢の拡大に伴うサービスの変化も必要であった。1950-60 年代に、楽器店のお得意さんであったレスナー (個人宅の教師) との対立を避けるために、指導対象年齢は幼児期に限定され、指導形態はグループレッスンで、使用楽器が主にオルガン (後にエレクトーン)、という幼児科が初期のヤマハ音楽教室であった。それが 1970 年代になると、幼児科の進級先として作られたジュニア科などが設置され、使用する楽器もオルガンに限らない幅広い楽器を指導するようになる。多角化によって生産する楽器の種類が増えたため、ヤマハにとっては自然な流れであった。

そして 1980 年代には年齢制限をなくし、ヤマハ音楽教室は生涯教育へ大きく舵を取る。幼児科の前段階として 3 歳児向けのレッスンを開始し、成人に対してもヤマハポピュラーミュージックスクールを開設し、エレクトーン以外の楽器を積極的に指導するようになる。この時代にはレスナー市場にも参入し、ピアノ・エレクトーンの個人レッスン (ヤマハピアノ・エレクトーン教室) を開始する。さらに、レスナー自体をヤマハに取り込む Y-PLUS というシステムも始める。グループレッスンがヤマハ音楽教室の代名詞であったが、もはやあらゆる形態の音楽教育に進出するようになった⁸⁵。この時点で、ヤマハが決めた教程に従った標準形と顧客のニーズによってカスタマイズ可能な余地が個人レッスンの拡充によって生まれ、より多くの音楽愛好家を集める結果となった。この全形態のレッスンの取り込みを明確に宣言したのが、1984 年に開かれた第 22 回日本ヤマハ会総会であった。この場でヤマハの上島清介副社長は 400 名の特約店オーナーとその幹部に対し、ピアノ・エレクトーンの需要開拓のために音楽普及活動を強化すると述べ、「そのためには今まで展開してきた教育システムでは、多様化する現代への浸透力に限界を感じます。したがって我々としては財団 (財団法人ヤマハ音楽振興会…著者) とともに協力し、新しい市場に対応できる普及システムの開拓に意を注いでいきたいと考えております。例えば個人宅の教室もその 1 つです…」と宣言した⁸⁶。以後、ヤマハは音楽教育ビジネスの拡張を推進していく。

個人宅の教室については、センターレディの場合と同じように、アメリカおいてすでに成功事例があった。1970 年代にアメリカでは、会場確保やオルガン 10 台以上というヤマハが決めた設備基準に沿わなくても、講師のライセンスさえとれば自宅で音楽教室が開け

るというサテライト・スタジオ（衛生教室）が広がっていた。センター教室の営業担当者は絶えず巡回指導を行なって、サテライト教室の内容の充実と向上を図っており、サービスの低下を防止していた。ヤマハはこの仕組みを日本に逆輸入したのである⁸⁷。

そもそも日本においてヤマハとレスナーの音楽教育を巡る連携はこの時が初めてではなく、レスナーの生徒が楽器会社の最大の顧客であったため、戦前期と戦後の約 10 年間は一般的なことであった。しかし、レスナーへの紹介手数料⁸⁸の節約等の目的で音楽教育ビジネスにヤマハが参入し始めると、音楽教育を巡ってヤマハとレスナーが共同歩調をとることが少なくなった。ピアノの販売が好調な時代はレスナーが抱える顧客は取るに足らない存在であったが、市場が縮小し始めるとそうは言えなくなったのである。そこで始められたのが Y-PLUS であり、レスナーにヤマハメソッドの一部を公開するという点でかつてのヤマハ・レスナー関係とは本質的に異なる。Y-PLUS はその後 PEN(Piano Education Network)、PSTA (piano-study teachers' association) と段階的に発展し、エレクトーンの個人教師をサポートする組織 (jet 全日本エレクトーン指導者協会) も 1993 年から始まった。

このヤマハの動きに対し、1980 年代末頃からは特約店自らもエリア内のレスナーを囲い込むようになる。ヤマハが始めた Y-PLUS などは特約店を介して、レスナーの会員登録が行われていたが、一部の特約店ではメーカーが提供する会員サービスに付加する形で、レスナーと営業情報や音楽情報を共有化する動きを見せた。例えば、先ほどのヤマハ特約店の伊藤楽器ではレスナー向けの指導法セミナーを 1992 年から開始し、そこに参加するレスナーを自社独自の会員組織 P.T.C. (Piano Teachers Circle) に取り込み、どうしても自宅近くで個人レッスンを受けたいヤマハ音楽教室の生徒（ヤマハ音楽教室の退会希望者）の紹介や合同発表会を企画・運営したりした。特に、少数の生徒を指導しているレスナーにとって発表会の開催はなかなかできず、そのため明確な目標を持っていない生徒のモチベーションを上げることに苦勞されており、特約店主催による合同発表会は大変喜ばしいものであった。それらのサービスの代わりにレスナーは、楽器や楽譜などを購入する予定の生徒を特約店に紹介した⁸⁹。

1991 年の状況を示した表 3 からも分かるように、改革が行われたとはいえ、ヤマハ音楽教室で最も生徒数が多いのは伝統的な幼児科で、全体の約 33.5% を占めていた。次に多いのが幼児科の進級先になっているジュニア科で全体の 23% であった。つまり、ヤマハ音楽教室は初期の段階と同じく幼児科を核に運営されているが、様々なコースを作った 1980 年代以降、その多様性は広がったといえる。

幼稚園会場からセンター教室への移行と対象年齢・レッスン形態の拡大の動きの中で、ヤマハは特約店が運営する音楽教室や営業体制の管理を強化していく。ヤマハ振興会が設立される 1966 年以前は、ヤマハ社内にある音楽普及本部（1961 年設立）が全国の音楽教室を管理していたが⁹⁰、1966 年以降からはヤマハ振興会を用いた間接的な管理を行い、ヤマハ振興会が音教普及本部の業務を引き継ぎ、音楽教室の講師と業務委託契約を結び、指導方法を研修等によって伝え、各特約店の音楽教室に派遣するようになった。そのため、図 1 にみられるように音楽教室を運営しているのは特約店であるが、レッスンというサービスを管理しているのはヤマハ振興会ということになり、テキストが共通であることは当然であるが、音楽教育の手法も全国共通のものとすることに成功した。ヤマハ振興会は設

立に当たって 2 億円の寄付金や理事長、財団幹部などの職員をヤマハ本体から受け入れたので⁹¹、結局、特約店の音楽教室はヤマハによって管理されていたことになる。

1980 年代後半以降は、ヤマハ月販という子会社で使われていた Y-Tone という顧客管理システムによって、特約店の直接管理体制も敷かれるようになった。1980 年代以前の音楽教室の営業データは特約店の申告に頼っていたが、それ以後はヤマハと特約店がオンラインでつながり、営業情報がリアルタイムでヤマハに送られた。この効果は、特約店網の自助努力を促す販売系列店から、音楽教室に関するロイヤリティーの支払いを基盤とした本部主導型のフランチャイズ組織に近い従属的なものへ移行するきっかけとなった。ただ、メーカーと情報が共有されることを嫌った一部の有力特約店は、独自のシステムを入れて、部分的にしか Y-Tone を利用していない事例もあり、コンビニエンス業界のように厳格なフランチャイズ組織の構築をヤマハは目指していなかったと考えられる。また、同時期にヤマハ内部では、音楽教室の生徒を「販売資産」と呼ぶようになり、「教育」と「販売」の分離を唱えた川上源一社長の理想から逸脱していった。

2002 年になるとヤマハによって作られたハード（設備）・ソフト（レッスン）・運営仕様の統一規格をトータル・パッケージとして特約店に提案する、ユニスタイルがスタートする。この背景には特約店のセンター教室の老朽化、在籍者数の減少、受付不在（音教の営業人員の不在）が全国的に見られるようになり、ヤマハ音楽教室のブランドを維持するための対策が必要になってきたことがある。ユニスタイルの基本仕様は集客力のある環境（郊外ロードサイト、ショッピングセンター、都市部ビルテナント）を立地条件とし、専任受付スタッフ（スクールコーディネーター）を常駐させ、生涯教育を行える豊富なレッスンメニューを用意し、快適な会場（駐車場、20 坪のロビー etc.）を完備するといったもので、古いセンター教室や幼稚園会場を新しい教室に集約化する効果があった。この展開状況は 2003 年に 7 会場（生徒数 2,292 名）であったものが、2010 年 4 月現在で 96 会場（生徒数 58,660 名）にまで、徐々にではあるが広がっている。ユニスタイル 1 会場あたりの生徒数は約 610 名で⁹²、かつてのセンター教室の約 2 倍の生徒数を集め、音楽教室の集約化は進行していると思われる。ただ特約店の独自色は、ユニスタイルによってさらに薄められ、音楽教室を基盤とした特約店の統一感（音楽教室の内装や経営方法などの統一）は今後ますます高まるものと思われる。

では、このようなヤマハの政策に対して特約店側ではどのような反応を示したのだろうか、伊藤楽器の事例から考察する。この特約店を選んだのは、全国の特約店組織であるヤマハ会の会長を出すなど、ヤマハ特約店の標準型として成長してきた企業だからである。伊藤楽器（旧社名、伊藤時計店）の創業は 1908 年であるが、楽器産業に本格進出したのは戦後になってからであった。音楽教室を開設したのは 1947 年で、地域のレスナーに本店の空きスペースを間貸しする形でスタートした。当初は、ピアノ購入者のアフターサービスとして行っていたが、音楽を総合的に教育できる講師が入社したことにより、音楽教育を行うようになった。使用していたテキストは市販（バイエルなど）のもので、基本的に個人レッスンであった。1954 年にヤマハが銀座店で実験的な音楽教室を始めると、伊藤楽器はヤマハの指導を受けて同形式の音楽教室を開設した。この音楽教室が成功すると、京葉地域に幼稚園会場を次々と開設し、幼稚園を核としたビジネスを拡大していった。1980 年代後半以降は、表 4 に見られるように、幼稚園会場をセンター教室へ移行してい

き音楽教室自体の収益性を上げていった。

戦後の伊藤楽器の歴史はヤマハ特約店の模範ともいえる事例であるが、ヤマハが構築した音楽教育システムが全て伊藤にとって問題がなかった訳ではない。先ほど述べたヤマハ音楽教室を始める前に開設した伊藤独自の教室は、1980年代以降、個人レッスンに進出してきたヤマハ音楽教室と競合状態に陥り、同じセンター教室内でコンフリクトが発生した。生徒数が最盛期に達した1992年春に、伊藤楽器はヤマハ音楽教室に18,000名の生徒、講師1,400名を抱え、独自の音楽教室に7,692人の生徒、講師600名が在籍しており、独自の音楽教室は決して小さい規模ではなかった。そしてヤマハ振興会所属の講師と伊藤の講師との間の連携は、両者とも歩合制で働いているため、同じ建物でレッスンをしているにもかかわらずほとんどなく、特約店としては講師を一元管理することができなかった。また、両者を区分するため、ヤマハはエレクトーンの指導をヤマハ振興会が認定した講師にしか認めず、そのため指導者がピアノほど増えず、生徒にとっての習う場所も限定され、エレクトーンの普及が阻害される原因になった。このように一部特約店で自的に行なってきたレッスンをヤマハ音楽教室内に取り込んだため、1980年代以降のヤマハの政策は、特約店の営業活動を複雑化してしまったというマイナス面もあったのである。

なお、エレクトーンの普及という点については、伊藤楽器のテリトリーを含む千葉県の子供用楽器調査からも阻害要因の一端が垣間見える。表5は平成21年度に行った公立幼稚園・保育所、公立小中学校に設置されている鍵盤楽器の調査結果を集計したものであるが、最も鍵盤楽器が売れる年齢層の生徒が在学する公教育の現場に24,758台の鍵盤楽器が設置されているが、エレクトーンの設置台数はそのうちわずか161台（全鍵盤楽器の0.7%）に過ぎない。戦後、ピアノ・オルガンの普及が公教育の現場から始まったことから考えると、エレクトーンは未だにヤマハ音楽教室の内部でのみ演奏されるマイナーな楽器であることが分かる。これはヤマハがエレクトーンを他の電子オルガンとは異なる独自の楽器であると定義した意図的戦略により⁹³、ヤマハ音楽教室と関連しない消費者にとってエレクトーンは謎の鍵盤楽器になり、そのために普及が阻害されたことは否めない。

また、音楽教室を巡る新たな戦略はメーカーであるヤマハ側に流通チャネル上の問題を残した。音楽教室を充実させ、特約店の経営体質を強化した政策が、物販をしなくても存立可能な特約店を生み出し、本来の販売代理店の役割を弱体化させ、延いてはヤマハピアノ・エレクトーンの販売高を減少させる副作用にもなった。ヤマハ内部の方からは「教室があることが今のヤマハにとって重荷となっている面もある。特約店の集約化を図ったが、音教の生徒がネックで徹底できなかった」⁹⁴という声を聞く。つまりヤマハは市場環境に合わせて特約店の集約化を大胆に行うことができなくなったのである。自動車産業が系列店を維持できている理由の一つとして塩地洋は、ディーラー業界からの安易な退出・閉店には販売した製品へのアフターサービスの関係から道義上の問題が存在するという⁹⁵。同じ構図の状況が、1980年代以降のヤマハ特約店組織に起きてしまった。

そして、簡単に特約店を廃業させられないことから、ヤマハによる特約店への投資が1980年代以降拡大していった。ヤマハの対特約店投資は間接投資と直接投資の2種類あった。間接投資は特約店所有の不動産をヤマハが買取り特約店に賃貸したり、音楽教室の備品をリースしたりするなどして行われ、特約店組織の構築段階から見られた方法である。直接投資はセンター教室の設置による収益性の向上などに失敗した特約店へ、資本参加や

社員の派遣を行ったり、場合によっては吸収合併を行ったりすることもあった。特約店管理としては自らの投資が増加し、特約店制度を採用している資金的なメリットが薄れるので、直接投資が最悪のパターンであるが、ピアノ・エレクトーンの販売高が下がり始めた1980年代以降、直接投資の事例は度々見られるようになった。その象徴的な事例が、1984年に設立されたヤマハミュージックストア矢野（北九州市黒崎）であった。この会社はヤマハと特約店の協力による初めてのジョイント・ベンチャー（合弁会社）で、ヤマハからは資本と人材（社員）が出だされた。またヤマハは、同時期に全国の特約店へ社員を出向させ、特約店の営業体制の再構築を図った⁹⁶。1984年に出向した社員は特約店100店に総勢175名で、この中には営業マンだけでなく、製造部門の従業員も含まれていた⁹⁷。

図7は『有価証券報告書』に記載されているヤマハによる特約店への出資状況をまとめたものである。これによると、直接投資の事例は1980年代半ばから現れ、1990年代後半に向かって増加していることが分かる。最近では、特約店の北海楽器（札幌）を2010年10月末に100%ヤマハの子会社化とし、2011年4月1日までに、ヤマハミュージック北海道（ヤマハの販社）と合併するニュースが流れた⁹⁸。近年のヤマハは、高度経済成長期前に採用されていた各都道府県に1店の代理店を置き（東京都、大阪府、愛知県などの大都市部では複数代理店）、コアとなる代理店が他の小売店を指導（販売と音教の両面で）するような体制（1県1代理店制）の採用を考えているようで⁹⁹、各地域でその地ならしがなされている。今回の販社と特約店の合併はその一環であると考えられる。

1980年代以降、電子キーボード・電子ピアノなど安価な鍵盤楽器を量販店・ディスカウントショップに流す一方、主力商品のピアノ・エレクトーンの需要を奪われた特約店を音楽教室の収益性を向上させることで、ヤマハは複数の流通チャンネルを併存させることに成功した。ただ、現在はこの仕組みも限界にきており、販売力を低下させてきた特約店の扱いをどのようにするのか、特約店制度をどのように改良していくのか、今後のヤマハの動きが注目されるところである。

5、まとめ

かつて、鍵盤楽器とはピアノであり、オルガンであった。ピアノは人々の憧れの楽器であり豊かさの象徴であった。この代替材として初心者の中で使われたオルガンは、ピアノへの買い替えが期待できた製品であり、ピアノ需要の拡大に貢献してきた。ピアノは高耐久消費財のため、普及率が一定の水準に達すると需要が低減するというジレンマを孕んでいる製品であった。このジレンマの解消に挑戦したのがヤマハであった。

ヤマハは他の多くの企業が採用しているように多角化によって主力商品の落ち込みを補填する戦略をとる一方、需要者層そのものを拡大するため音楽教育を行う機関を垂直統合した。そして、ピアノと異なり買い替え需要が期待できる全く新しい電子オルガン（エレクトーン）を発売すると、オルガン需要が電子オルガンに移り、ピアノと並ぶ主力商品となった。

音楽教育の全国展開にあたって、自社で行うよりも販売代理店（特約店）の資本を活用することにしたが、そのためには「教育」と「販売」が同じ場所にあり、教育機関を継続し続ける仕組みが必要であった。そこでヤマハは特約店と取引のある幼稚園に着目した。

高度経済成長期とそれに続く約 10 年間、ヤマハは、幼稚園の空き教室を間借りする形で開設された音楽教室から得られる顧客情報などを利用し、音楽を始める前の消費者に対して徹底した訪問販売（予約販売）を行う営業政策を特約店に提唱した。この手法を可能としたのは、ピアノ・エレクトーンの需要が高く、容易に顧客を見つけ出すことができたからであり、物販が音楽教室を支えていたからであった。それが 1980 年代に、より多くの人々に音楽教育が行われる中で、技術の進歩による半導体価格の低下などにより、新しいジャンルの比較的手ごろな電子鍵盤楽器が市場に認められるようになり、伝統的な楽器の需要が減少し始めると状況は変化した。

ヤマハにとっての最大の誤算は、ピアノ産業に纏わるジレンマを解消するために開発してきたエレクトーンが、図 6 にみられるように、ピアノよりも急激に需要を減退させたことである。その原因は、技術進歩によるエレクトーンの買い替えサイクルが早まり、消費者がついていけなくなった商品戦略上の問題と、本論で注目してきたように、エレクトーンの代替材となりえる電子キーボードの出現やエレクトーンがヤマハ音楽教室以外では習えない楽器であり、公共教育の現場ではマイナーな楽器であったという問題も大きいといえる。この解決へ向けて 2006 年に発売された D-DECK は、ライトミュージックを好む消費者へキーボード感覚で持ち運び可能なエレクトーンとして販売し、エレクトーンの顧客層を拡大することが期待された。しかし、販売企画したスタッフは長年、音楽教室でのエレクトーン普及に携わってきたので、キーボードを使う顧客層のニーズを十分に図る事ができず、D-DECK は結局、音楽教室向けに販売している¹⁰⁰。皮肉な事実ではあるがエレクトーンの未来は、ヤマハ音楽教室という枠組みから離れてもなおファン層を築けるかにかかっているといえよう。

販売チャンネルについては、主力商品のピアノ・エレクトーンの販売高が下がり始めた 1980 年代以降、多角化をますます進める一方で、ヤマハによるチャンネル・マネジメントの見直しがなされ、従来の特約店政策に修正を加え始めた。安価な電子楽器の登場は、楽器業界 1 位のヤマハの流通及びマーケティングを従来の特約店組織依存から脱却する要因として現れたのである。まず、ヤマハは安価な電子楽器での価格競争に対応するため、量販店・ディスカウンターなどの販売チャンネルの拡張を行う一方で、継続的アフターサービスと説明販売が必要な商品群（ピアノ・エレクトーン）については垂直統合された組織に近い特約店制度を利用するという、商品別の棲み分け戦略をとった。これを可能にした一因に、電子キーボードや電子ピアノは比較的安価で、完全な工業製品であるため製品品質が安定し、カタログ上のスペックで楽器の性能がある程度判断でき、従来の楽器店が行ってきた説明販売の必要性が薄れたためであった。家電業界で見られた構図が楽器業界にも生まれることになったが、電子楽器においては製品の使用方法を別途習う必要性が消えたわけではなかった。そこで従来のチャンネルである特約店に対しては音楽教育を継続させることで充実したアフターサービスを差別化要因とし、楽器の演奏を始め、音楽への関心が高まったヤマハ音楽教室の生徒へ商品を販売する、角度の高いビジネスへ転換を促した。

それに伴いヤマハ音楽教室の経営システムは見直されることになった。教室運営は特約店に任せて、レッスンというソフトは講師を通してヤマハ振興会により管理する 1970 年代までに確立した方法を継続しつつ、音楽教室を特約店の営業の中心とするため、幼稚園を会場としていた音楽教室を順次特約店直営のセンター教室へ転換していった。音楽教

室の収益構造にも変化があり、1970年代まで幼稚園会場での物販に支えられたものが、1980年代以降は音楽教室が提供するサービス自体から収益を得ようとする動きがみられるようになった。

ヤマハの鍵盤楽器産業におけるマーケティングとは、特約店を用いたエリア制というクローズドな環境によるビジネスが、1980年代に安価な電子楽器の登場でパラダイムシフトが起き、量販店にも楽器を卸すオープン環境にビジネスを移行させつつも、音楽教室と専売品（ピアノ・エレクトーン）によるクローズドな環境も意図的に作るという二重構造を採用したものと見える。これを可能にしたのは、特約店の音楽教室の収益性を上げたことではあったが、そのためにか当然の効果なのか、特約店の集約化が遅れるという副作用も現れるようになった。

以上述べてきたように、本来、電子楽器の技術においても、流通組織の面でもヤマハはカシオを圧倒しているはずであったが、鍵盤楽器で起きた製品技術の変化は、ウォークマンと iPod の競争に見られたように、後発優位の図式を生み出した。ヤマハが戦前から積み重ねてきた楽器製造技術は認知が困難なほどの高性能の商品（エレクトーンなど）を生み出し、そのためにひとたび技術に変化が生じると、一般の消費者が求めるスペックとの間に乖離が生じた。その隙間を埋めたのがカシオトーンであり、電子ピアノであった。ただ、楽器業界が他の業界と異なるのは、テクノロジーが進化しても、製品の使用方法（演奏法）を学ばなければならない点である。カシオは指1本で同じ鍵盤を押し続けるだけでメロディーを奏でられる機能（ワンプレイ機能）を搭載した電子キーボードを発売したが、この演奏形態が一般化することはなかった。なぜならそれはもはや楽器の演奏とは呼べないからである。つまり楽器はある程度の演奏の困難さ、不自由さが習得した時の楽しみをもたらす製品なのであり、ここに楽器に内在する技術進歩の限界がある。

最後に、近年のヤマハはピアノ・エレクトーンの販売実績がなく、音楽教室を運営しているだけの代理店を特約店として認めない方針に傾きつつある¹⁰¹。ヤマハが特約店に求めるのは販売代理店としての機能であり、音楽教室はそのための欠くことのできない機能であるが、全てではないということである。また、欧米においては需要の低下に伴い、エレクトーンの販売を停止する事態が起きており、音楽教室と専売品を特約店に任せる政策（ヤマハが主張してきた需要創造戦略）は、日本国内でも難しくなりつつある。これまで均衡を保ってきた二重構造をヤマハが今後も継続する保証はなく、新たな鍵盤楽器産業の在り方が現在模索されているといえよう。

《本文注》

1 現在のヤマハ株式会社という社名は、1987年に創業100周年を記念して、日本楽器製造株式会社から変更されたものである。本論文では、日本楽器製造の時代も便宜上、特記がない限りヤマハと呼ぶことにする。

2 ここで言われている制約とは、ピアノが長期にわたり音楽指導を受けなければならず、その上、正確な音程を保ち続けるためには定期的な調律（アフターサービス）を受けることが必要となり、また価格が最低ランクのものでも、他の楽器と比較すると高い水準（価格上の制約）で、なおかつサイズが大きいため専用の置き場所を確保する必要性もあると

いうものである。高度経済成長期にこの制約を緩和したヤマハの戦略については次の論文で論じた。拙稿「日本楽器製造にみられた競争優位性—高度経済成長期のピアノ・オルガン市場を支えたマーケティング戦略—」『経営史学』、45巻4号、2011年（3月）。

3 檜山陸郎「子供の世界に新しい音楽を」『よろこびをつくる 日本楽器=ヤマハ(企業の現代史；41)』フジ・インターナショナル・コンサルタント出版部、1964年、97頁。

4 「企業の日 日本楽器製造--脱ピアノをめざす」『エコノミスト』毎日新聞社、53(15)、1975年（4月8日）。

5 籠幾緒「ヤマハの経営と支配」『浜松短期大学研究論集』1993年（11月）、54頁。

6 ヤマハ発動機を除く、ヤマハの多角化事業の売上構成比は近年低下してきている。図3参照。

7 高橋一郎「家庭と階級文化—『中流文化』としてのピアノをめぐる—」、柴野昌山（編）『文化伝達の社会学』世界思想社、2001年、p.168-169, 172頁。

8 拙稿「日本楽器製造にみられた競争優位性」、2011年。

9 Robert Bruce Dadies, *Peacefully Working to Conquer the World, Singer Sewing Machines in Foreign Markets, 1854-1020*, Arno Press, 1976, pp. 40-41; Michael A. Cusumano, *The Japanese Automobile Industry*, Harvard University Press, 1985, p. 126.

10 前間孝則、岩野裕一『日本のピアノ100年』草思社、2001年、238-241頁。

11 大野木吉兵衛「浜松における洋楽器産業」浜松史跡調査顕彰会（編）『遠州産業文化史』浜松史跡調査顕彰会、1977年、355頁。

12 門奈由子「スズキ・メソッドとヤマハ・システムにみる戦後の『民間音楽教育』」『日本女子大学大学院人間社会研究科紀要』、第13巻、2007年（3月）、127頁。

13 檜山陸郎「子供の世界に新しい音楽を」、105頁。青木成樹「旺盛な競争精神」竹内宏（編）『「浜松企業」強さの秘密』東洋経済新報社、2003年、104頁。

14 尾崎久仁博『流通パートナーシップ』中央経済社、1998年、33、68-70頁。

15 新飯田宏、三島万里「流通チャンネルの展開：家庭電気」三輪芳朗、西村清彦（編）『日本の流通』東京大学出版会、1991年、121頁。

16 崔相鐵「流通系列化政策の歴史的展開—松下電器のチャンネル戦略—」嶋口充輝、片平秀貴、竹内弘高、石井淳蔵（編）『営業・流通革新』有斐閣、1998年、51-52頁。

17 『家電流通データ総覧』リック、2010年、195頁。

18 田中健次『電子楽器産業論』弘文堂、1998年。

19 日本楽器製造株式会社（編）『社史』文方社、1977年、11、15-16頁。

20 同書、21-23頁。

21 1936年に創業50周年を記念してヤマハは全国の特約店を浜松に招待した。その際に本社前の山葉寅楠の銅像の前で撮影された記念写真には、約50名の特約店オーナーがいる。日本楽器製造株式会社『日本楽器會社特約店招待會』、1936年。

22 100年史編纂委員会編『THE YAMAHA CENTURY: ヤマハの100年。そして21世紀へ。』ヤマハ株式会社、1987年、9頁。

23 ヤマハ株式会社、元常務取締役、金原善徳談（2010年11月12日）

24 前掲日本楽器『社史』、147頁。

25 伊藤楽器百年史編纂委員会（監修）、田中智晃（編著）『伊藤創業100年史』青山ライブ出版、2010年、61-63頁。

26 同書、58頁。

27 京都音楽院、教育顧問、山村和美談（2009年10月4日）。

28 株式会社伊藤楽器、相談役顧問、三浦利夫談（2009年8月17日）。

29 この販売上の仕組みに関しては次の論文を参照していただきたい。拙稿「日本楽器製造にみられた競争優位性」。

- 30 幼稚園会場のメカニズムについては複数の特約店とヤマハ会資料による。
- 31 ヤマハで電子楽器の研究を始めたのは1952-53年頃で、本格的な研究は1957年からである。最初に試作した電子オルガンEO-5は真空管のみで設計されていたため音程が安定しなかった。D-1は281本のトランジスタが使用され、現在のエレクトーンと同じく2段手鍵盤とペダル鍵盤を有していた。1960年には、1段手鍵盤とペダル鍵盤の廉価なA-2(12万8,000円;24万8,000円のB-1の約半額)というエレクトーンが発売され、1966年にはこの後継機のA-3(1段手鍵盤のみ。11万5,000円)が発売されたが、その後エレクトーンはD-1と同じく上下2段手鍵盤とペダル鍵盤を有する形状になった。前掲日本楽器『社史』、165頁。「エレクトーン。そのアウトライン」『日楽社報』日本楽器製造株式会社、第182号、1965年(4月)。『ORGAN BLUE BOOK 2002年度版』ミュージックトレード社、2002年、40頁。
- 32 「心を通いあわせる仕事を：川上源一」『日楽社報』日本楽器製造株式会社、第348号、1977年(5月)。
- 33 尚美学園、東京コンセルヴァトワール尚美電子楽器部門(編著)『エレクトーンの時代—その35年の軌跡と展望—』尚美学園、1994年、10頁。
- 34 「アメリカ通信：笠原光雄」『日楽社報』日本楽器製造株式会社、第151号、1962年(6月)。
- 35 岩淵明夫『ヤマハ 新・文化創造戦略』TBSブリタニカ、1988年、134-135頁。
- 36 前掲『THE YAMAHA CENTURY』、51-52頁。
- 37 「エレクトーン国内の歩み」日本楽器ヤマハ会内部資料、1980年代末。
- 38 「YAMAHA ELECTONE メロディをイメージに合わせてデザインする」『日楽社報』日本楽器製造株式会社、第374号、1982年(12月)。
- 39 前掲岩淵『ヤマハ 新・文化創造戦略』、136-141頁。前掲『THE YAMAHA CENTURY』、53-54頁。
- 40 前掲『エレクトーンの時代』、24頁。
- 41 「専門委員会：会報」日本楽器ヤマハ会内部資料、1977年。
- 42 「新TV番組エレクトーン教室公開レッスン」『日楽社報』日本楽器製造株式会社、第183号、1963年(5月)。
- 43 ヤマハ音楽院はプロのミュージシャンを養成する教育機関で、卒業生の4、5割が音楽関係の仕事に就いている。音楽大学と異なり、楽器の演奏技術向上よりも「創造性」を身に着けることを教育の第一目標にしており、学生にオリジナル曲作成を義務づけるユニークな教育を行っている。元森絵里子「ヤマハ音楽院にみる音楽と教育」『音楽と現代社会の諸断章—川崎市と首都圏における—』(2005年度社会調査演習報告書)日本女子大学人間社会学部現代社会学科、2006年(3月)、151-159頁。
2011年現在、東京、大阪、名古屋に校舎がある。<http://www.yamaha-mf.or.jp/ongakuin/> (Accessed, Feb. 20th, 2011)
- 44 前掲『エレクトーンの時代』、35頁。
- 45 足踏みオルガンの後にはデスクオルガン(電気で空気を送り込むオルガンで、蓋を閉じれば机として使用できた)が音楽教室で使われていた。「音楽教室用新型デスクオルガン、DS49-1発売!」『日楽社報』日本楽器製造株式会社、第183号、1965年(5月)。「音楽教室備品専用エレクトーン導入マニュアル」ヤマハ株式会社配布資料、1994年。
- 46 日本楽器製造株式会社『有価証券報告書総覧』、『営業報告書』を参照。
- 47 「苦難の時こそ実力を：常務取締役、鈴木正信」『日楽社報』日本楽器製造株式会社、第251号、1971年(1月)。
- 48 「楽器事業とオートバイ生産の関係性について：川上社長」『日楽社報』日本楽器製造株式会社、号外7号、1958年。
- 49 1970年代までにヤマハが進出した分野は、楽器・音響(鍵盤楽器、管・打楽器、PA

機器など)、音楽教室、AV(オーディオ)、電子機器・電子金属(半導体、特殊合金など)、リビング(システムキッチン・バス、家具)、リゾート(鳥羽国際、合歓の郷、つま恋、はいむるぶし、葛城)、スポーツ用品(アーチェリー、スキー、テニスラケット)、ヤマハ発動機(オートバイ、FRP製モーターボート・船外機、スノーモービル、プール)であった。前掲『THE YAMAHA CENTURY』、『有価証券報告書』など参照。

⁵⁰ 「第152期定時株主総会・川上社長のご挨拶より」『日楽社報』日本楽器製造株式会社、第313号、1975年。

⁵¹ 「第21回日本ヤマハ会：斬新な視野を持ち困難な時代を乗り越えよう、川上社長挨拶」『日楽社報』日本楽器製造株式会社、第175号、1983年(1月)。

⁵² 前掲『伊藤創業100年史』、193-195頁、巻末年表。

⁵³ 「川上社長訓話一支店長会議にて一」『日楽社報』日本楽器製造株式会社、第356号、1981年(3月)。

⁵⁴ 「職場紹介114：電気音響研究室」『日楽社報』日本楽器製造株式会社、第318号、1977年(3月)。

⁵⁵ 赤とアイボリーのツートンカラーのYA1は「赤とんぼ」と呼ばれ、黒色のモーターサイクルが主流であった当時としては画期的な製品であった。その後、ヤマハ発動機にはデザインに対する考え方を重視する風土が培われ、他社と異なりデザイン先行で製品開発が行われている。ヤマハ発動機株式会社、広報宣伝部、宣伝グループ、コミュニケーションプラザ館長、伊藤太一談(2011年2月14日)。根本健・ヤマハスポーツバイクのデザイン50年編集室(著)、GKダイナミクス(監修)『ヤマハスポーツバイクのデザイン50年』樫出版社、2007年、4-5頁。<http://www.gk-design.co.jp/ja/works.html> (Accessed, Feb. 17th, 2011)

⁵⁶ GKデザイングループ・GK史編纂委員会『GK Design 50years 1952-2002：デザイン世界研究』六耀社、2002年。

⁵⁷ 中川靖造『日本楽器のLSI開発戦略』ダイヤモンド社、1984年、149-150頁。

⁵⁸ 次の文献などを参考にした。持田康典、日吉昭夫「電子楽器」『日本音響学会誌』、27巻12号、1971年、643-645頁。田中健次「『洋楽器産業』に関わる計数データの所在とその整合性」『研究論文集』(佐賀大学)、第2巻(1)、1997年(10月)、117-118頁。

⁵⁹ 前掲田中『電子楽器産業論』、45-48頁。

⁶⁰ 『カシオ35年史』カシオ計算機株式会社、1994年、197頁。

⁶¹ 1,700店のうちヤマハ製のピアノを扱っているのは810店で、エレクトーンが825店である。「国内におけるヤマハ商品契約店数推移」ヤマハ株式会社国内営業本部、2010年(9月)。

⁶² 『カシオ35年史』カシオ計算機株式会社、1994年、81頁。

⁶³ 予約販売を巡るヤマハ(日本楽器)と河合楽器の競争については、前掲「日本楽器製造にみられた競争優位性」を参照していただきたい。

⁶⁴ 前掲『THE YAMAHA CENTURY』、147-148頁。

⁶⁵ テクノリサーチ株式会社、代表取締役(元日本楽器社員)、新井喜美雄談(2011年1月25日)。新井喜美雄『パテントマップ』インパテック社、1989年、220頁。

⁶⁶ 樫尾俊雄：電子楽器、特願49-146842(1974年)、『日本国特許庁公開特許公報』。

⁶⁷ 「持ち運び自由で本格演奏の楽しめる新しい鍵盤楽器『ヤマハ・ポータサウンド』」『日楽社報』日本楽器製造株式会社、第353号、1980年(11月)。

⁶⁸ 「世界初のフリーテンポ演奏を実現：ヤマハポータサウンドPC-100」『日楽社報』日本楽器製造株式会社、第368号、1982年(5月)。

⁶⁹ ヤマハが量販店向けにポータサウンドを卸し始めたのは1984年である。前掲岩淵『ヤマハ 新・文化創造戦略』、154頁。

70 前掲『THE YAMAHA CENTURY』、145-146 頁。

71 ピアノの騒音に耐えかねて幼い子供と母親を殺す犯人の残忍性もさることながら、団地の小さな部屋でピアノを弾くことも異常であると社会が気付き始める過程がよく描かれている次の文献は電子楽器の隆盛を暗示しているようである。上前淳一郎『狂気ーピアノ殺人事件ー』文藝春秋、1982 年。

72 村上和夫「そしてピアノは静かになった！ーサイレント楽器の開発と展望ー」『日本音響学会誌』、60 巻 2 号、2004 年、91-96 頁。永井洋平、村上和男（著）、ミクムス研究所（監修）『楽器研究よもやま話』静岡学術出版、2010 年、80-86 頁。ヤマハ株式会社、元楽器開発担当者、村上和夫談（2011 年 2 月 9 日）。

73 ヤマハ特約店関係者の間では、K（河合）に次いで恐ろしいということで、ディスカウントストアのことを、Kの次のアルファベットあるLを用いて、L店と呼んでいる。

74 ヤマハ会は時代によって、日本ヤマハ会、全国楽器ヤマハ会、日本楽器ヤマハ会と名称の変更があったので、本論では全国組織のヤマハ特約店の会合をヤマハ会と呼ぶ。名称の変更はヤマハ会の会員の大幅な増減があった際に変更されている。なお、全国組織のヤマハ会の外に各地域（多くは都道府県ごと）に地区ヤマハ会が存在する。組織としては、全国ヤマハ会の下部組織として地区ヤマハ会がある形になっているが、後者の方が設立年は早かった。戦後まもない 1946 年頃から地区ヤマハ会（山葉会）が全国各地で作られるようになり、最も早かった事例は札幌の特約店、富貴堂によって 1937 年に設立された山葉会であった。「日本ヤマハ会志」編纂委員会『日本ヤマハ会志』日本ヤマハ会、1972 年。前掲田中『伊藤創業 100 年史』135-138 頁。

75 「国内におけるヤマハ商品契約店数推移」ヤマハ株式会社国内営業本部、2010 年（9 月）。ヤマハ株式会社、国内営業本部営業企画部、小楠佳世談（2010 年 9 月 23 日）。

76 「アメリカピアノ産業の分析：笠原光雄」『日楽社報』日本楽器製造株式会社、第 151 号、1962 年。

77 この状況からヤマハは 2010 年末に特約店に価格競争力がある比較的安価なインドネシア製のヤマハピアノを供給するようになった。ただ、国内工場（掛川工場）の稼働率の問題もあるので、インドネシア製ピアノの存在は難しいところで、工場稼働率を維持するためには従来製品（価格レンジ）も販売しなければならないという。ヤマハ株式会社、国内営業本部、鍵盤企画部、ピアノ企画グループ、山田敦祥談（2010 年 9 月 24 日）。

78 現在の中古ピアノ業界のトップはタケモトピアノ（大阪府堺市）である。業界関係者によると、日本の中古ピアノ年間買取台数は約 10 万台で、年間 7% ずつ取引高は減っているが、国内の潜在的な中古ピアノ埋蔵量は 500 万台といわれている。株式会社ジャパンピアノサービス、代表取締役、池田一談（2010 年 6 月）。

79 Steinway Japan and Steinway Asia, LLC 及び KMIIA(Korea Musical Instrument Industry Association)の調査による。

80 川上源一は 1977 年に一度社長を辞任し、会長に就任しているが、1980 年に再度社長職に復活している。そのため、1983 年の社長辞任は 2 度目となる。前掲『THE YAMAHA CENTURY』、巻末年表。

81 「社長辞任のご挨拶：取締役会長川上源一」『日楽社報』日本楽器製造株式会社、号外、1983 年（8 月）。

82 千葉ヤマハ会内部資料、1987 年。

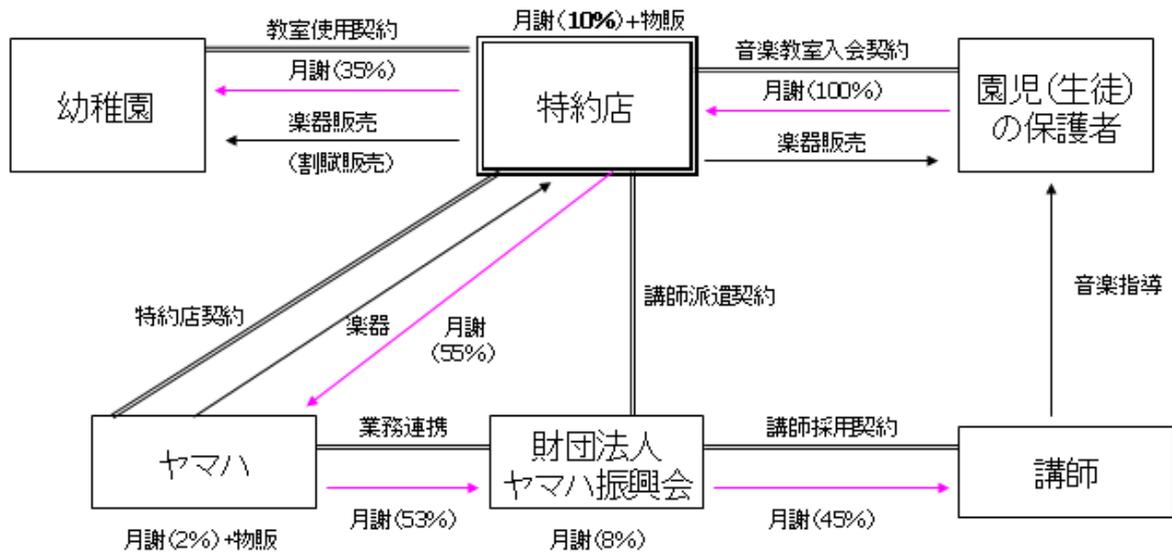
83 「世界に広がる…音楽の輪：海外のヤマハ音楽教室 ②アメリカ・カナダ・オーストラリア・南アフリカ」『日楽社報』日本楽器製造株式会社、第 294 号、1974 年（11 月）。

84 次の資料などを参照した。「ヤマハピアノ・エレクトーン教室 個人会場（Y-PLUS）展開マニュアル」財団法人ヤマハ音楽振興会配布資料、1987 年（8 月）。

85 ヤマハ会の資料や次の資料を参照した。「システムまとめ」財団法人ヤマハ音楽振興会広報室提供資料、2009 年（9 月）。

- 86 「“拡大新生ヤマハ会” いよいよ始動」『日楽社報』日本楽器製造株式会社、第 384 号、1984 年（3 月）。
- 87 「世界に広がる…音楽の輪：海外のヤマハ音楽教室 ②アメリカ・カナダ・オーストラリア・南アフリカ」『日楽社報』日本楽器製造株式会社、第 294 号、1974 年（11 月）。
- 88 レスナーが抱える生徒を紹介してもらい代わりに楽器会社・販売店が支払う対価のこと。レスナーへの紹介手数料については、拙稿「日本楽器製造にみられた競争優位性」5 頁。
- 89 前掲田中『伊藤創業 100 年史』243-247 頁。
- 90 音楽普及本部は財団が設立された後に解散した。檜山の論文によれば、音楽普及本部が PR 本部の下部組織のように捉えているが、PR 本部は広告・イベントに関する業務を行うために設立されたもので、PR 本部と音楽普及本部の業務は全く異なったものであった。おそらく檜山は金原が両組織の責任者（部長）に就いていたことから、勘違いしたものと思われる。ヤマハ株式会社、元常務取締役、金原善徳談（2009 年 9 月 18 日）。前掲檜山「子供の世界に新しい音楽を」、108 頁。
- 91 1996 年の段階でヤマハ社員は財団内に 85 人（管理者 42 人、社員 43 人）いた。「財団法人ヤマハ音楽振興会設立のお知らせ」『日楽社報』日本楽器製造株式会社、第 201 号、1966 年（11 月）。「平成 9 年度定例評議委員会起案書」財団法人ヤマハ振興会、1997 年。
- 92 「ヤマハの教室事業の現状」ヤマハ株式会社、2010 年（4 月）。
- 93 ヤマハ株式会社、デジタル楽器事業部、マーケティング部 EL グループ、マネージャー、岩崎薫談（2010 年 11 月 11 日）。
- 94 ヤマハ株式会社、国内楽器営業本部、銀座ビル推進室、室長、渡辺泰宣談（2010 年 9 月 13 日）。
- 95 塩地洋「自動車販売における二重の系列問題」『商経論叢』九州大学、第 32 巻第 1 号、1991 年（8 月）、189-226 頁。
- 96 社員の出向期間は 3 年であった。「特別リポート協業出向〈続〉：ここでも頑張っているぞ！！より強い販売網づくりをめざして」『日楽社報』日本楽器製造株式会社、第 390 号、1984 年（12 月）。
- 97 出向した社員は 1984 年の 3 月と 9 月に分けて特約店へ派遣された。「特別リポート協業出向：ここでも頑張っているぞ！！より強い販売網づくりをめざして」『日楽社報』日本楽器製造株式会社、第 389 号、1984 年（11 月）。
- 98 「札幌の北海楽器をヤマハ子会社化へー音楽教室などを運営改善ー」『北海道新聞（web 版）』、2010 年（9 月 18 日）。
- 99 ヤマハ株式会社、国内営業本部、鍵盤企画部、山田敦祥談（2010 年 9 月 24 日）。
- 100 岩崎薫談（2010 年 11 月 11 日）。
- 101 ヤマハ株式会社、上席執行役員、楽器・AV 営業統括、土井好広談（2010 年 6 月 30 日）。

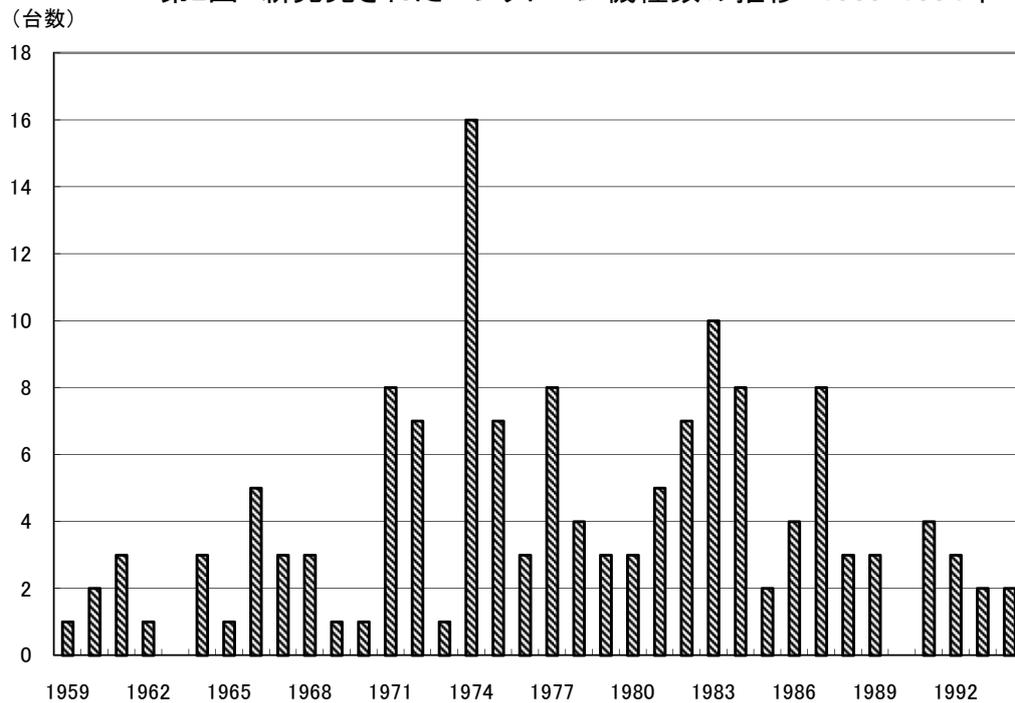
《図1 ヤマハ音楽教室の幼稚園会場のビジネスモデル》



資料) 関係者へのインタビューや次の資料により作成。

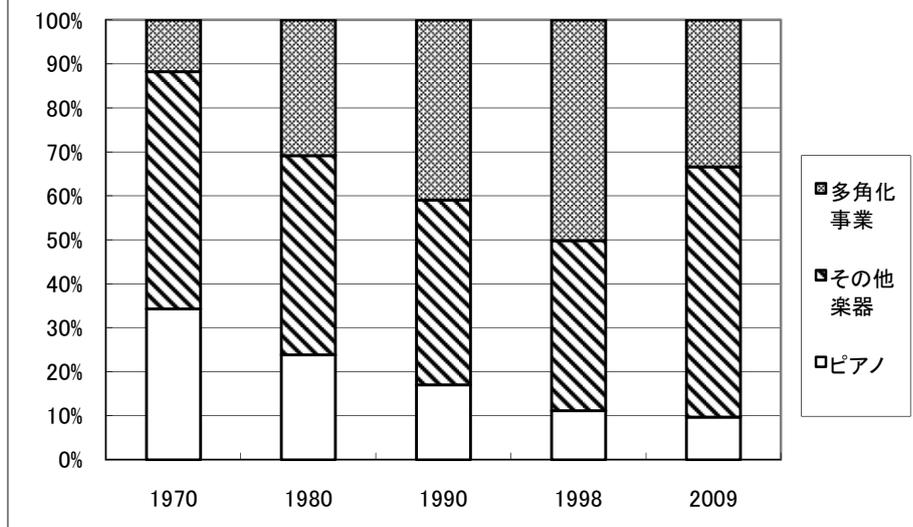
「ヤマハピアノ・エレクトーン教室 個人会場(Y-PLUS)展開マニュアル」ヤマハ音楽振興会、1987年8月。

第2図 新発売されたエレクトーン機種数の推移 1959-1994年



資料) 尚美学園、東京コンサルヴァトワール尚美電子楽器部門『エレクトーンの時代—その35年の軌跡と展望—』
尚美学園、1994年、23-25頁。

図3 ヤマハ売上構成比の変化



* ヤマハの会計年度によって計算している。

1970年、1980年は5月～4月。1990年、2000年2009年は4月～3月の売上高である。

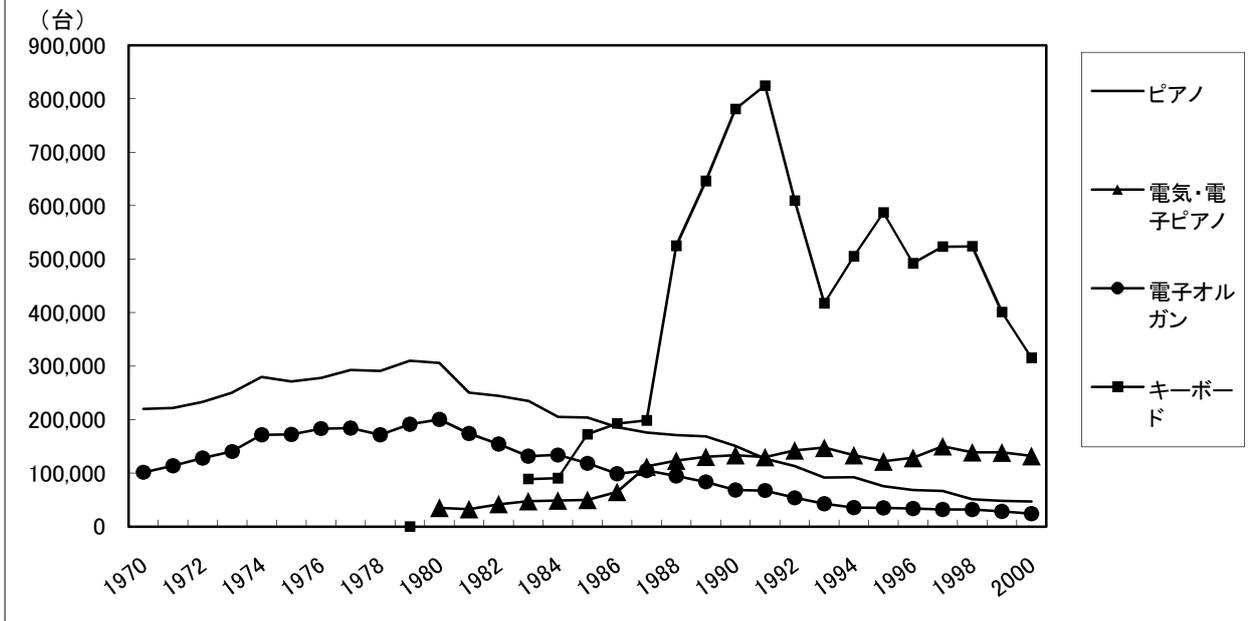
資料) 『有価証券報告書総覧 日本楽器製造株式会社』1971、1981年。

『有価証券報告書総覧 ヤマハ株式会社』1991、1999年。

『営業報告書』日本楽器製造株式会社、1981年。

『アニュアルレポート』ヤマハ株式会社、2010年。

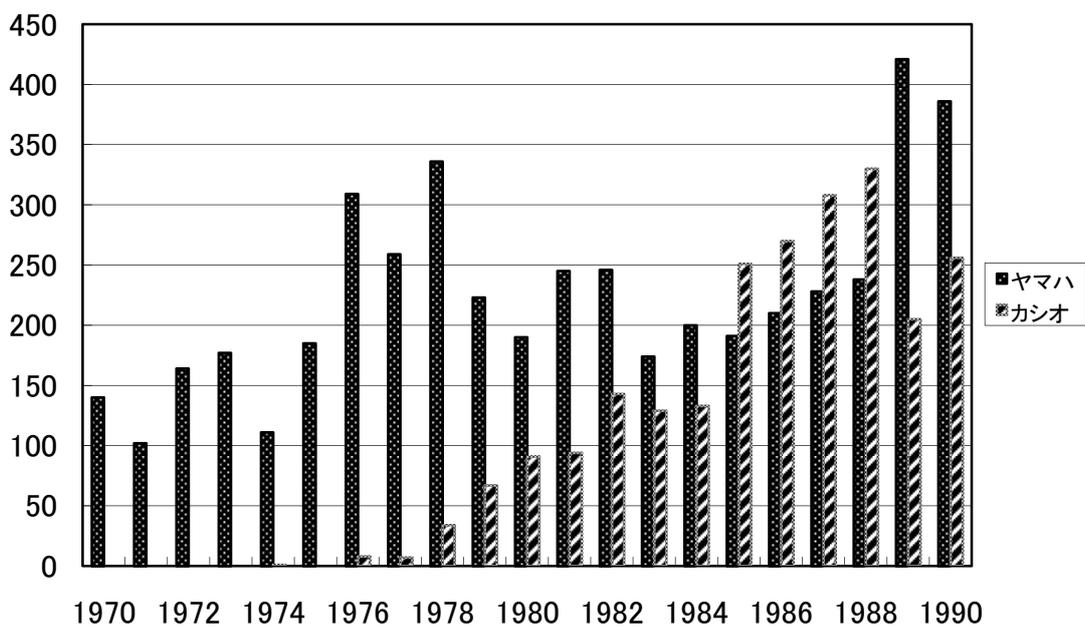
図4 国内鍵盤楽器の出荷台数の推移 1970-2000年



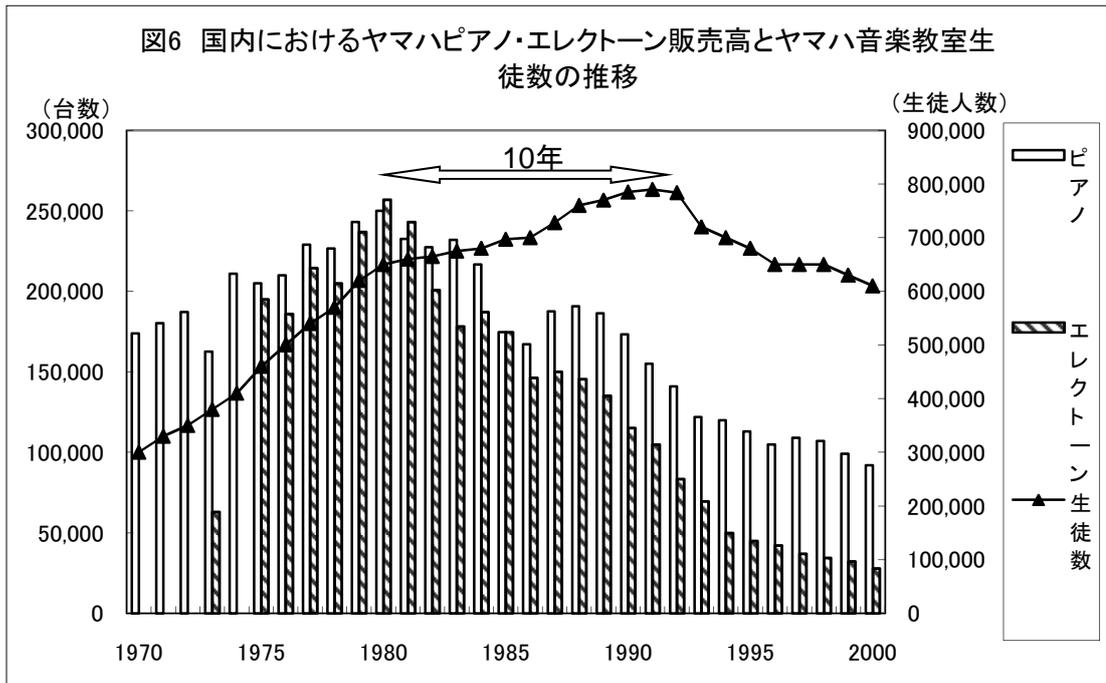
資料) 通商産業省大臣官房調査統計部編「雑貨統計年報」通商産業調査会、1970-2001年。

図5 ヤマハとカシオの電子楽器特許出願件数の推移

(出願件数)

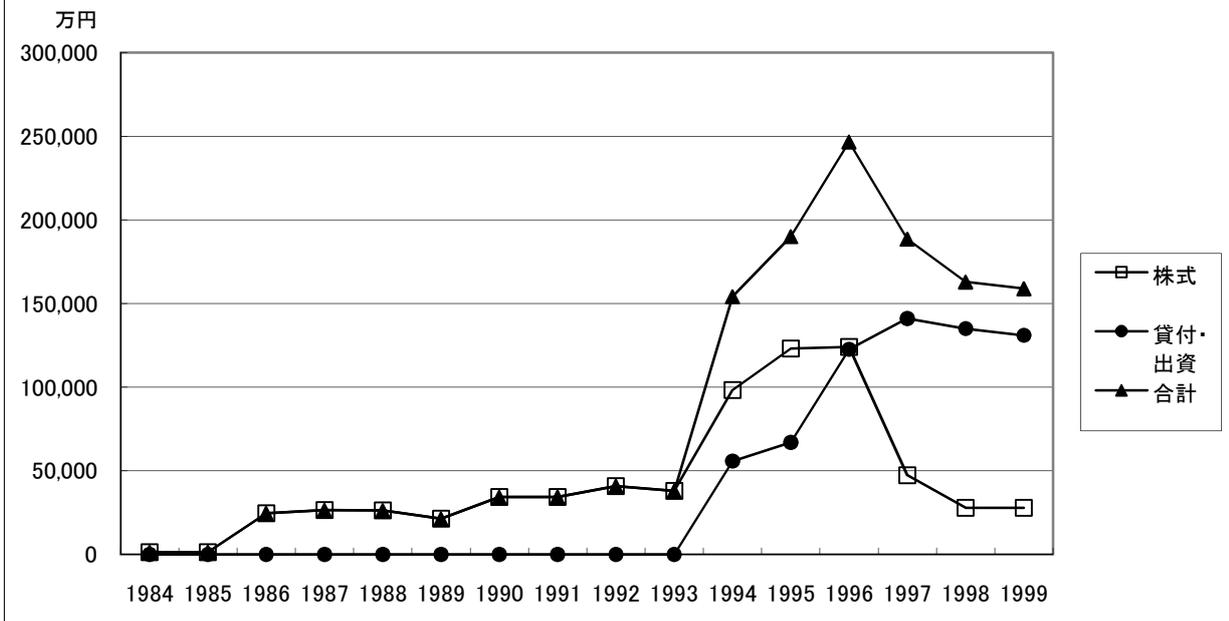


資料) 独立行政法人工業所有権情報・研修館、第一公報閲覧室に設置されている特許審査官端末によって調査した。



* 資料上の制約から1970～1972年、1974年のエレクトーンの販売台数が分からなかった
 資料) マーケットシェア室(編)『日本マーケットシェア事典』矢野経済研究所、1972-2005年。
 財団法人ヤマハ音楽振興会、広報室調べ、2009年12月

図7 ヤマハの特約店への出資状況



資料) 『有価証券報告書 日本楽器製造株式会社』1984-1987年。

『有価証券報告書 ヤマハ株式会社』1988-1999年。

《表1 ヤマハとカシオのキーボード比較》

電子キーボード

年・月	ヤマハ	価格	カシオ	価格
1980年 1月			カシオトーンCT-201(49鍵)	¥97,000
7月			カシオトーンCT-101(50鍵)	¥54,800
11月			カシオトーンCT-301(49鍵)	¥95,000
12月	ポータサウンドPS-1(32鍵)	¥23,500	カシオトーンCT-401(49鍵)	¥115,000
	ポータサウンドPS-2(34鍵)	¥29,500		
	ポータサウンドPS-3(44鍵)	¥36,000		
1981年 11月			カシオトーンCT-701(61鍵) (メロディガイド付き)	¥148,000
10月	ポータトーンPS-10(44鍵)	¥75,000	VL-1(29鍵)	¥12,800
	ポータトーンPS-20(49鍵)	¥95,000		
	ポータトーンPS-30(49鍵)	¥115,000		
1982年 2月			カシオトーンCT-601(61鍵)	¥110,000
4月	ポータサウンドPC-100(44鍵) (磁気のPCプレイカード機能付)	¥78,000		
7月	ポータサウンドMP-1(45鍵) (ミュージックプリンター付)	¥98,000	カシオトーンCT-501(49鍵) (バーコード読み取り機能付)	¥98,000
10月	ポータサウンドPS-300(47鍵)	¥37,000		
	ポータサウンドPS-400(44鍵)	¥46,000		
1983年 1月			カシオトーンCT-7000(61鍵)	¥155,000
1984年 2月	ポータサウンドPS-200(37鍵)	¥24,800	PT-80(32鍵)	¥16,300
1985年 6月			カシオトーンCT-101(49鍵)	¥32,300

参考) 各社HP、インタビュー。

『日楽社報』、No384(1982年12月)、巻末広告。

《表2 各社の電子ピアノ比較》

電子ピアノ

年・月	ヤマハ	価格	ローランド	価格	カワイ	価格	カシオ	価格
1983年 4月	YP-10(61鍵)	¥130,000?						
	YP-20(76鍵)	¥150,000						
	YP-30(76鍵)	¥185,000						
5月			HP-400(88鍵)	¥218,000				
			HP-300(76鍵)	¥183,000				
1985年 11月					PM-100(76鍵)	¥175,000		
1986年 6月			HP-2000(88鍵)	¥198,000				
?							CPS-201(61鍵)	¥82,600

参考) 各社HP、インタビューによる。

《表3 国内におけるヤマハ音楽教室の生徒数 1991年》

コース	生徒数(名)
3才児ランド	30,000
幼児科	262,000
児童科	26,000
ジュニア科	182,000
エレクトーン科	94,000
ポピュラーミュージックスクール	38,000
ピアノ、エレクトーン	88,000
その他各科	60,000
計	780,000

資料)「ヤマハ音楽教室の現状」『セールス研修テキスト:営業活動の基本(改訂版)』
ヤマハ株式会社、1991年

《表4 伊藤楽器におけるヤマハ音楽教室の推移》

	センター会場	比率	幼稚園・保育園会場	比率	その他会場	比率	合計
1964	6	24.0%	15	60.0%	4	16.0%	25
1985	35	23.0%	99	65.1%	18	11.8%	152
1991	49	29.7%	98	59.4%	18	10.9%	165
2010	65	52.8%	45	36.6%	13	10.6%	123

資料) 株式会社伊藤楽器内部資料より作成。

《表5 平成21年度千葉県公立教育機関、鍵盤楽器調査》

区分 \ 楽器	ピアノ (GP) *1	ピアノ (UP)	ピアノ計	エレクトーン	オルガン その他 *2	鍵盤 合計
幼稚園	32	236	268	3	225	764
保育所	11	440	451	36	1,019	1,957
小学校	1,485	379	1,864	96	13,513	17,337
中学校	870	165	1,035	26	2,604	4,700
計	2,398	1,220	3,618	161	17,361	24,758
全鍵盤楽器 に占める比率	9.7%	4.9%	14.6%	0.7%	70.1%	100.0%

*1 ピアノとはアコースティック・ピアノを示す。

*2 オルガンその他：オルガン、電子ピアノ、電子オルガン、キーボード、シンセサイザーを示し、ほとんどが生徒用のオルガンである。ただし、エレクトーン、アコーディオンや鍵盤ハーモニカは含まない。

資料) 本調査は田中が2009年5月～2010年3月(2009年度)に、千葉県全36市と7町村(印旛村、横芝町、鋸南町、御宿町、芝山町、酒々井町、長南町)の教育委員会、保育課(市町村によっては子育て支援課など)に対して行ったものである。数値は千葉県の該当公立教育機関の90%以上をカバーしている。