

## 株式会社 栄進楽器製作所

昭和34年の夏も近い頃、わが国楽器製造業界で第二位を占めていた栄進楽器製作所の社長、早川誠氏は重大な決断を下すべき局面に立たされていた。業界第一位にある大和楽器社が、それまで同社の採用していた特約店制の更改に伴ない、楽器小売店の中でも規模が大きくなったものすべてに対して、徹底した系列化政策を押しつけてきたのだった。この動きはまず名古屋地区に生じ、ついでその他の地区へも拡がって行った。栄進楽器と大和楽器の2社で楽器市場の95%以上を堅持していた事情から見ても、大和楽器の誘いの手は明らかに栄進楽器の販売店として成長してきたものに向けられていた。取引条件の好餌に加えて、強力なブランド選好への食指から、これまで「栄進会」の名称のもとに組織化され、全国的に成長してきた栄進社販売店の中でも、大手どころは大和楽器の誘いを受入れてしまった。

小売店の動揺からくる売上減少はさしあたり10%程度と推定されたが、早川社長は同社の経営が一つの曲り角にきていると感じ、同社製品のマーケティング政策を根本から建直す時期が到来したと考えた。

### 栄進楽器製作所の沿革

栄進楽器製作所の創立者である早川実氏は、わが国楽器製作の先駆者といわれる山田賢生翁の創始した大和楽器社の技師長の地位まで昇った人であった。しかし、昭和2年に大和楽器が住友の傘下に入った際に大和を辞して、栄進楽器製作所を創設した。創業時に技術者によって始められた同社の旗印は、ずうっと「技術の栄進」、「品質の栄進」で通ってきた。

最初は大阪の間屋の山村楽器を通じて栄進社製のピアノやオルガンを販売していたが、のちに東京の卸問屋の手で東京栄進が作られ、浜松市から西を山村楽器の販売地域、東を東京栄進の販売地域として地域別総代理店制による販売体制が敷かれることになった。当時、栄進製のピアノやオルガンの80%以上が「山村ピアノ」、「山村オルガン」として売られており、栄進楽器製作所は卸問屋山村楽器の下請工場にも似た存在であった。問屋からの注文を受け取ると、注文書に従って栄進社が直接顧客へ製品を送り届け、小売価格の60~65%という問屋からの入金を待つのが普通であった。その頃の顧客といえば、ほとんどが学校関係で占められていた。

---

このケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールの教育資料として用いるため作成された。このケースは経営管理に関する適切または不適切な処理を例示しようとするものではない。ケース中の固有名詞は一部変装されている。

第二次大戦が勃発するや、軍部の監督下で木製の飛行機翼や胴体を作る工場に徴発されたが、その生産設備も空襲にあって、ほとんどが破壊されてしまった。一部の機械設備と木材が戦災を免れただけで、栄進楽器製作所は灰燼と化したのであった。

終戦直後の楽器業界は、それまでの優勢な地盤に加えて、施設が戦災に遭遇しなかったという幸運にも恵まれた、大和楽器社の独壇場となった。「ヤマト」のブランドをつけた大和楽器のオルガンやピアノは大手楽器小売商のほとんどを販路としていち早く販売されていた。

他方、栄進楽器はまず生産設備の再建という問題に直面した。浜松の本社工場が再起不能な状態のため、とりあえず、島田に工場を設け、疎開先で戦災を免れた機械と木材でもって、生産を開始せざるをえなかった。島田工場の設置によって、昭和21年8月までに、ピアノ、オルガン、アコーディオン、ラジオ・キャビネットや進駐軍向けの家具などの生産を再開、従業員も170名と増えて、生産体制の再建路線は軌道にのり始めたのであった。

ところが、会社の経営は苦しかった。財政状態の悪化から賃金の不払い、税金滞納、借入金の利息不払いなどは日常茶飯事となった。島田工場用地は日本光学社から分割払いで買取る手筈になっていたものの、支払い遅延が続いたことから遂に立退きを迫られるに至り、300万円の約束手形と引換えに、昭和24年9月、島田工場を引払って浜松へ移転を完了した。

その後も栄進社の財政状態の悪化は続き、300名を数えるまでになっていた残存従業員の中にも、見切りをつけて辞めて行く者が続出してきた。賃金の欠配は珍しいことではなく、ときには一カ月分の給料を13回に分割して少しずつ支払う有様であった。このため同社の労働組合は地労委に賃金支払保証の提訴を行うまでに至った。更に悪いことには、昭和26年1月、浜松市の本社工場が失火で全焼するうき目に遭った。

火事で明けた昭和26年は栄進楽器にとって幾多の至難の年となった。会社を建直すために、とりあえず、使用可能の生産設備を使って、ハーモニカの生産に集中することに踏み切った。ハーモニカはマージンが少ないが回転の早い商品なので、これからあがる現金収入でもって、とまかく従業員の給料支払だけは確保しようというのであった。

ところが、同社の経営首脳陣の一部と早川家の一員とが、秘かに別のハーモニカ会社をつくり、海外からの注文を横取りしていた事実が明るみに出た。このために会社の再建も思うにまかせず、遂に、労働組合も再び賃金支払保証の要求をつきつけて、ストライキに入ってしまった。労働組合は、経営首脳陣の辞職要求をも掲げ、労働争議は一向に決着をみなかった。この混乱状態を收拾するために、早川誠氏が専務取締役に出され、栄進楽器の経営の一切をみることとなった。早川誠氏は、終戦後間もなく早川実社長の次女と結婚、早川家の一員として栄進楽器製作所の再建政策の執行に活躍してきていた。

## 早川誠氏経営の指揮をとる

昭和27年1月28日、正式に専務取締役役に就任した早川誠氏は、次の諸点を緊急経営方針として掲げた。

### 1) 家族と経営の分離

早川家一族の私事と栄進楽器の経営という公事を分離しようとした。まず誠氏の義兄が退職して、東京栄進へ移った。そして若手を経営首脳陣に抜擢して人事を刷新した。

### 2) 借入金の重圧から会社を解放

資本金350万円の会社が抱えている借入金が3,500万円もあり、月平均6%の利息支払が義務づけられていた。またその大半が個人貸しによるもので、返済を迫られているものばかりであった。借入金の重圧から逃れられない以上、会社の再建はおぼつかない、と早川誠氏は考えた。

第一に、増資によって借入金の返済を行うこと。授權資本が1,400万円あるのを利用して、まず650万円を出入商人や個人投資家、楽器販売店に引受けてもらった。昭和27年12月には授權資本の残り一杯の400万円を名古屋の店頭取引市場にて調達し、株式公開にも踏み切った。またその他に、商工中金にも3,000万円の融資を申請した。

商工中金への説得に当たって、早川誠氏は同社の損益計算書を改め、これまで支払利息を一般管理費として落していたものを営業外損失に移して、事業自体は十分に採算のとれるものだけということを示した。昭和28年4月にこの申請も通り、同時に、融資によって払込資本を一挙に3,500万円に拡大した。昭和28年12月には倍額増資を行った。

以上の方法で前からあった高利の借入金の返済を行い、固定的な利息負担が軽減されて余った資金で事業の拡張ならびに生産設備の改善を行った。

### 3) マーケティング体制の確立

業界の将来にはきわめて大きな需要がある。従来のおなたまかせの販売では需要の創造もおぼつかない。従って、伝統的な販売体制を改革しなければならなかった。順調に改善されてきた生産体制よりの圧迫は、長期マーケティング計画の実行を急がせた。しかし、技術第一主義を経営理念としてきた同社にとって、この販売改革は一朝一夕にできるものではなかった。

新経営陣は販売の経験が浅かったし、革新的販売政策を行うことは、それまで同社の販売業務のほとんどを代行していた山村楽器と東京栄進のボイコットに遭うことを意味した。だが、以上の様な悪条件にも拘わらず、自社の販売活動に対してもっと発言権とコントロールを解立することが急務と考えられた。そこで、まず輸出版売に取り組んで販売技術の経験を積み、「山村」の商標をつけるようにとの山村楽器からの要請も断って、栄進製品にはすべて「エイシン」のブランドをつけるようにした。新専務のこれらの販売に関する考え方は、専務就任披露の販売店大会で、附録Aの如く披歴されている。

昭和28年のある時、早川誠氏はそれまで山村楽器と東京栄進から送られてきていた注文書の送り先を洗い直してみたところ、北海道の販売実績はほとんどなく、九州での販売実績も年間僅か350万円程度であることが判明した。そこで、それまで山村楽器と東京栄進に委託していた前記二地区の販売権を返してもらおうように両者と交渉してみた。北海道と九州はこれまではほとんど売っていなかった地区なので、大した衝突もなく販売権は返還された。 5

それで、九州は福岡に、北海道は札幌にそれぞれ昭和29年に出張所(31年より支店に昇格)を設置した。出張所長も本社工場の中から有為の幹部を割いて派遣した。これらの出張所には各地区の小売店に対する卸問屋としての機能が与えられた。当時、各地の小売店でも大手どころはすべて大和楽器の傘下に入ってしまったっており、栄進楽器に残されているのは小規模な弱小楽器店だけしかなかった。これらの楽器店のほかに、本屋や文房具店にも楽器の売り方を教えて販売拠点を作って行った。地区ごとに「栄進会」を組織して、小売店の系列化工作も行った。小売店はほとんど全部といってよい程、会社が直接に進出してきたことを歓迎したし、同社も初めて小売の実態を知ることができた。 10

昭和29年、30年の2年間に浜松の本社工場の生産設備の90%以上が新しく取替えられた。30年10月の栄進楽器の月間生産能力は、ピアノ250台、オルガン800台、ハーモニカ1,000ダースであった。 15

昭和30年10月5日、それまで病氣療養中であった早川実社長が他界し、33才の若さで早川誠氏が社長の座につくこととなった。翌31年の年頭の挨拶を新社長は附録Bの如く行った。 20

昭和31年3月に、栄進楽器は三保楽器の経営権を引継ぎ、従業員総数も600名になった。7月になると、こんどは大和楽器社の株買占め策にあって、栄進楽器の経営権が脅やかされる破目になった。当時、大和楽器の市場占拠率は圧倒的なものがあった。株式の変態増資や公正取引委員会提訴によって栄進楽器は防御に努めた。株買占めに際して大和楽器の論拠は、「米国の例からも明らかなように楽器市場は早晚頭打ちとなる。それなのに栄進楽器は生産設備を急速に拡大している。これは楽器市場を混乱に陥し入れるもので大和楽器としても自衛手段に出ざるを得ない。」というものであった。 25

早川誠氏は、「ピアノ、オルガン市場は今後も成長を続ける筈である。それというのも、今後も免税品市場のほかに家庭用のピアノ、オルガンが新市場として登場するからである。また、楽器産業は日本人に適した産業であって、国際的斜陽産業の例にあてはまらない。」 30  
といて、受けて立った。

結局、大和楽器の敗北に終って、事件も解決した。しかし、この事件の渦中において東京栄進にあった早川誠氏の義兄は大和楽器側に回ってしまい、このため、事件落着後、栄進楽器は東京栄進の販売権を没収して、代って東京支店と仙台支店を設置した。幹部も本社より派遣されて、この二支店も九州支店や北海道支店と同じやり方で、各地区の楽器小 35

売店に対して卸問屋の機能が与えられた。

事件以前の昭和31年4月に、それまで大阪の山村楽器が持っていた静岡、長野、石川、愛知、三重の各県の販売権を、販売実績が少なかったことや、浜松に近いという理由で返してもらい、栄進楽器名古屋支店が設置されていた。各地区にならって「栄進会」も結成されて行き、かくして、昭和27年からの販売革新の方針は、昭和31年をもって、関西地区を除いて、卸売活動を直接自社で行なうことに成功。9月には新居工場が完成し、月間生産高もそれまでの3千万円から5千万円に増大し、同社の経営規模は拡大成長してきた。

### 家庭用ピアノ・オルガン市場の発達

昭和29年から30年にかけて、文部省はピアノやオルガンの器楽練習を小学校の音楽教科に組入れる意向を示し始めた。同業者と一緒に早川氏も文部省に呼ばれては、楽器の供給能力等々の生産者側の事情について諮問を受けた。一般家庭用ピアノ・オルガンには、昭和21年9月から、100%の物品税が課せられて、ぜいたく品扱いになっていたが、その後この物品税も次第に緩和され、26年1月には30%へ引下げられた。

更に、昭和30年8月からは、62鍵以上のものとストップ装置を有するものを除いて、オルガンは非課税となるに至った。

昭和31年から32年にかけて、エイシン・オルガンの売れ行きが落ち、同社は多数の在庫品を抱えてしまった。早川誠氏は、重々しい感じのままで教会のオルガンを連想させるようなそれまでの型では、市場に受け入れられるはずがないと考えた。特に、各家庭の居間に据えられた時、近代的家具の雰囲気を出すような新しいデザインの開発が急務であるとされた。そして、昭和33年を迎えて、念願の新型が完成した。旧型とはがらりと趣を変えて、明るいツートーン・カラー仕上げの二列笛で、家庭の居間をひき立たせるデザインであった。売上げは急速に上昇した。新型の売れ行きが上昇するとともに、旧型の在庫までがはけてしまった。昭和33年8月には、それまでオルガンの宿命的次陥とされていたペダルに頼らないで済む電気オルガンが開発された。キーを押せば即座に音が返ってくる電気ブロー式のもので、市場に出されるや否やオルガン市場を席卷してしまった。家庭用市場開拓の努力も実ったのか、課税品ピアノ・オルガンの売上げは確実に伸びて行った。

昭和33年11月、栄進楽器は松原楽器を吸収した。資本金2千万円で業界第三位の地位を占める松原楽器の経営引継ぎをめぐる大和楽器と争った末、ついに栄進楽器の手中に帰したものだ。松原楽器は新しく子会社としてオルガンとミシン・テーブルの製造に専念させることにし、同社がそれまで製造していた「デアパソン・ピアノ」の生産は栄進楽器のピアノ工場に移された。しかし、デアパソン・ピアノはすでに優秀品としてのイメージを確立しており、またブランド指定率も高かったので、「デアパソン」のブランドはそのまま使うことにした。

同業界ではあまり宣伝活動を行っていなかった。宣伝広告支出額の売上高比率は栄進

楽器が2.5%位、大和楽器では1.6%程度にすぎなかった。

## 昭和34年の状況

### 事業内容

第16期の決算報告書(昭和34年5月31日決算)は次のような営業の概況を述べていた。 5

『今期における楽器業界は季節的の需要期であり、且つ政府の楽器教育の充実とその普及が愈々滲透して国民経済の安定とともに空前の伸度を示すに至りました。

殊に対米輸出は社長の渡米を契機としてピアノを含む電気オルガンの引合い活発となり、取引契約の内容も大量にして長期化する傾向にあり、5月にはその一部を出荷して、当期 10  
の売上高は673,617,000円、前期に比して211,082,000円の増で、その割合46%であります。而して、売上高に対する各製品の占むる割合は次の通りであります。ピアノ  
48.5%、オルガン 25.4%、ハーモニカ 2.7%、合板 4.5%、その他 18.9%。

生産は前期に引続き新製品の開拓に努力し、業界としても画期的な小型電気オルガンの製作を開始し、逐次量産態勢を整え、着々その成果を挙げております。特に輸出向電気オル 15  
ガンについては受注が急増し、これら需要に対応する増産態勢を早期整備すべく新居に第5工場を建設して最早稼動態勢にあり、生産効率向上に努力し、その成果顕著なるもの  
があります。

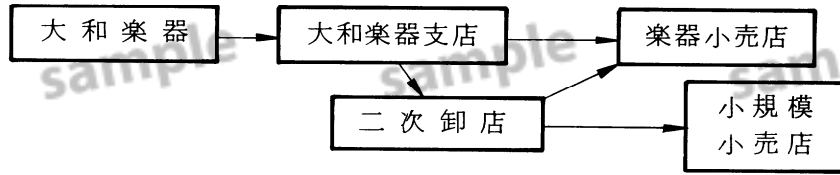
而して、生産に対する各製品の占むる割合は次の通りであります。ピアノ 35.8%、オル 20  
ガン 36.0%、ハーモニカ 3.7%、合板 7.1%、その他 17.4%。』

栄進楽器はピアノ、オルガン、ハーモニカ、合板の製造を原材料より完成品まで一貫作業で行うとともに、オルガン、ミシン・テーブル、ステレオ・キャビネットを原材料より半製品まで製造し、これを協力工場(関連子会社)に有償支給し、その完成品を仕入れ、それらの製品を付属品とともに販売していた。特に主要製品であるピアノには平型(グランド・ピアノ)5種類と豎型(アップライト・ピアノ)7種類があり、中でも88鍵のアプ 25  
ライト型で小売価格(税込み)20万円と27万円クラスが普及型として人気もあった。オルガンにはペダル式のスタンダード型4種類(49鍵、61鍵、61鍵で総2列笛、61  
鍵で7箇所ストップ付)と、電気プロアー付のグロリアス型4種類(49鍵と61鍵)、同じ電気プロアー付でもスフォルツアンド型2種類があった。とりわけ、グロリアス型でい  
ずれもツートーン仕上げの61鍵1列笛と、2列笛で小売価格がそれぞれ28,000円と 30  
33,000円のもの買い気を買っていた。

その他の製品としては、経営報告書の通り、24穴複音外各種のハーモニカ、ステレオ・キャビネット、ミシン・テーブル、付属品(椅子外各種)、合板があった。

## 販売経路

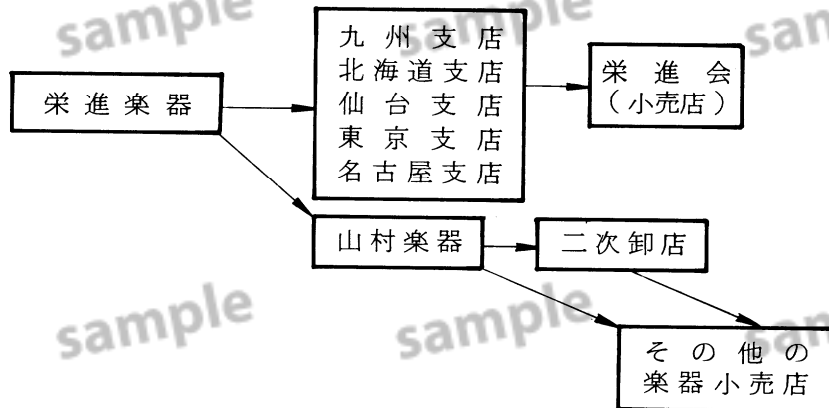
競争会社である大和楽器の販売経路は大略以下の通りであった。



大和楽器の支店は全国主要都道府県に張りめぐらされていた。各支店は担当地域内の楽器小売店に対して卸売商の機能を有しており、大和楽器のピアノやオルガン、その他の製品を主に現金取引、手形取引でも精々60日サイトで売り渡していた。

大和楽器の特約小売店は全国に1,700店あると推定され、特にその内1,000店は強力な楽器小売店であった。平均して、大和楽器特約店の一店当り売上高は栄進楽器特約店の3倍と見積られた。

他方、栄進楽器の販売経路は下記に図示されている通りであった。



栄進楽器の支店も各地域ごとの卸売店としての機能を持ち、楽器小売店に対して栄進社製のピアノ、オルガンを現金決済、又は最高90日サイトの手形で売り渡していた。小売

マージンは小売価格の17%から20%で、店の規模によってその幅が定められていた。栄進楽器は各地の小売店を栄進会の中に可能な限り組織してゆく方向であったが、当時、同社が掌握していた小売店は300店だけであり、これらの販売店に対して栄進社のセールスマンが、一県に2名あてで、販売活動を行っていた。

楽器業界では、慣習として、現金決済の際に1~2%というリベート政策がとられていたが、このリベートには販売店の仕入高に応じて若干のランクが存在した。

## 栄進製品に対する需要

栄進製品に対する需要は毎期増大していた。同社では、オルガンの潜在需要層として、年収30万円から40万円の家庭で子供があるもの、またピアノの潜在購買者として、年収100万円以上の子供のある家庭で音楽に特に興味を抱いているもの、と考えていた。オルガンの売れ行きに関する限り、地域差は年々縮小して行く傾向にあった。

都市におけるオルガンの普及率は全家庭数の10%に近づきつつあり、ピアノの普及率も2%の線を確認していた。一般にオルガンの耐用年数は10年～15年、ピアノのそれは20年～30年と見積られていた。いま学校で音楽練習を受けている子供達は早晩自分の楽器を欲しがらようになる、と早川誠氏は考えていた。既に課税品市場の大きさは免税品市場のそれを上回っていたが、今後もその差はますます拡大していくものと同氏は強く感じていた。しかし、同社の販売機構では最終消費者の動向を直接把握することはなかなか困難であった。

## 早川誠氏の決断の方向

大和楽器の販売攻勢にあって、早川誠氏は取るべき道は次の二つのうち一つしかないと思信じた。即ち、「栄進会」組織をもう一度はじめから作り直すか、むしろ思い切って栄進楽器自身の手で小売まで行なう直販方式を取るかであった。

直販方式について業界ならびに金融機関の一部の者に相談をもちかけたところ、一般の態度は否定的で、それも次のような理由にもとづくものであった。

「小売の経験のない素人にどうして販売などできるものか。」

「メーカーの直販は業界の伝統ある秩序を乱し、メーカー、卸売店、小売店の三位一体の均衡をくずすものである。」

「メーカーが安い値段で販売するため既存の小売店はつぶれてしまう。」

また、栄進楽器として直販方式に踏み切ったとしても、現在栄進製品を取扱っている小売店からの抵抗に遭うことは必定だと考えられた。それに、販売店を開設するには少なくとも数億円という資金がそれも早急に必要な上、各直営販売店の責任者やセールスマンをどうするかということも問題であった。他方、「栄進会」を再建するとしても、かなりの時間と資金を要するし、セールスマン活動も従来より充実させなければならなかった。また将来に大和楽器からの再攻勢に遭った場合はもとのもくあみになる恐れも十分あった。

附表1は栄進楽器と大和楽器の資本金・売上高・純利益の最近5年間の推移を、附表2は両社の最近期の貸借対照表と損益計算書を示している。



附 表 1

資本金・売上高・純利益推移

昭和29年～33年

(単位：千円)

決算期	栄進楽器製作所			大和楽器製造 <sup>※</sup>		
	資本金	売上高	純利益	資本金	売上高	純利益
33年11月	270,000	462,535	36,657	450,000	4,361,579	332,188
同 5月	270,000	413,903	36,659	450,000	4,500,182	302,150
32年11月	270,000	341,853	30,566	450,000	4,218,551	301,798
同 5月	180,000	390,558	40,132	450,000	4,057,591	289,530
31年11月	180,000	308,236	32,937	450,000	3,442,852	218,122
同 5月	105,000	229,342	29,505	300,000	3,264,234	165,006
30年11月	105,000	185,421	24,757	300,000	2,718,110	156,392
同 5月	70,000	163,941	22,153	300,000	2,836,576	153,602
29年11月	70,000	140,315	18,521	300,000	2,771,780	140,826
同 5月	70,000	142,049	24,134	300,000	2,956,140	173,374

※大和楽器の決算日は4月31日と10月31日である。

資料：両社財務報告書より。

附 表 2

栄進楽器製作所・大和楽器製造両社の  
前期貸借対照表と損益計算書

栄進楽器製作所貸借対照表

(昭和34年5月31日現在)

(単位：千円)

資 産 の 部		負 債 及 び 資 本 の 部	
科 目	金 額	科 目	金 額
流 動 資 産	1,033,299	流 動 負 債	777,370
現 金 預 金	247,902	支 払 手 形 ・ 買 掛 金	317,810
受 取 手 形 ・ 売 掛 金	204,213	短 期 借 入 金	231,950
有 価 証 券	4,453	未 払 金	46,583
製 品 ・ 仕 掛 品	290,359	前 受 金	181,027
原 材 料	236,003	そ の 他 流 動 負 債	
そ の 他 流 動 資 産	50,369	固 定 負 債	101,448
固 定 資 産	231,386	長 期 借 入 金	88,800
有 形 固 定 資 産	196,600	退 職 給 与 引 当 金	12,648
建 設 仮 勘 定	11,585	資 本	390,951
特 許 商 標 権	1,786	資 本 金	270,000
投 資 有 価 証 券	10,161	資 本 剰 余 金	12,646
出 資 金 そ の 他 投 資	11,254	利 益 剰 余 金	108,305
繰 延 勘 定	5,084		
資 産 合 計	1,269,769	負 債 ・ 資 本 合 計	1,269,769

資料：同社財務報告書より。

附表 2 ( 続き )

大和楽器製造貸借対照表

( 昭和 3 4 年 4 月 3 0 日現在 )

( 単位 : 千円 )

資 産 の 部		負 債 及 び 資 本 の 部	
科 目	金 額	科 目	金 額
流 動 資 産	2,960,677	流 動 負 債	1,433,325
現 金 預 金	482,396	支 払 手 形 ・ 買 掛 金	91,696
受 取 手 形 ・ 売 掛 金	881,611	短 期 借 入 金	200,285
製 品 ・ 仕 掛 品	873,824	未 払 費 用	402,415
木 材 ・ 原 材 料	251,810	前 受 金 債	738,929
そ の 他 流 動 資 産	514,523	そ の 他 流 動 負 債	
貸 倒 引 当 金 ( 一 )	43,487	固 定 負 債	411,978
固 定 資 産	1,380,838	長 期 借 入 金	20,439
有 形 固 定 資 産	1,474,396	退 職 給 与 引 当 金	391,539
建 設 仮 勘 定	71,328	資 本	2,496,212
償 却 引 当 金 ( 一 )	606,849	資 本 金	675,000
投 資 有 価 証 券	116,473	資 本 剰 余 金	263,744
出 資 金 そ の 他	325,490	利 益 剰 余 金	1,557,468
資 産 合 計	4,341,515	負 債 ・ 資 本 合 計	4,341,515

資料 : 同社財務報告書

附表 2 ( 続き )

栄進楽器製作所・損益計算書

( 昭和 3 3 年 1 2 月 1 日 ~ 3 4 年 5 月 3 1 日 )

( 単位 : 千円 )

科 目	金 額
売 上 高	673,617
売 上 原 価	484,538
一般管理費・販売費 <sup>※</sup>	126,467
営 業 外 収 益	5,623
営 業 外 費 用	22,083
当 期 純 利 益	46,152

※ 減価償却費 1,516 ( 千円 ) を含む

資料 : 同社財務報告書より。

大和楽器製造・損益計算書

( 昭和 3 3 年 1 1 月 1 日 ~ 3 4 年 4 月 3 1 日 )

( 単位 : 千円 )

科 目	金 額
売 上 高	5,563,990
売 上 原 価	4,269,373
一般管理費・販売費 <sup>※</sup>	853,028
営 業 外 収 益	114,850
営 業 外 費 用	82,339
当 期 純 利 益	474,100

※ 減価償却費 16,978 ( 千円 ) を含む。

資料 : 同社財務報告書より。

## 附 録 A

### 栄進楽器製作所

#### 新専務就任披露の販売店大会演説

昭和27年

「昨年3月の会議の席上、私は学校需要の固定化に伴いまして、一般課税品の需要喚起の必要あることを申し上げましたが、殊にみなさまの絶大なご努力によりまして、会社としては、相当の生産上昇をいたしましたにもかかわらず、7～8月の季節的低迷期を除きましては、需要に対し生産が常に追われる状態にありましたことは、まことに感謝にたえません。

今後の見通しにつきましては、学校需要は昨年度に比して多少上昇する傾向にありますものの、生産の上昇は、さらにそれを上回ることが必然であります。したがって私どもはいよいよ課税品の販売に努力しなければならないと信じます\*。

……将来において、流通機構がどうあるべきかは別にしまして、当面私どもが現在採りつつある販売組織をして、如何にして現代の感覚に最大限マッチさせ、これを十二分に活用して、激甚を極めている競争に打ち勝つべきかを考える必要があります。……そのためには、私は、製造から小売にいたる栄進ブロックが強力なる結合体にならなければならないと考えます。強力な結合体となるためには、小売・卸・製造がそれぞれの立場を十分に認識されて、自らのなすべきことを確実に実行し、つねに実力を涵養して、健全な発展をとげることです。

……健全なる細胞による責任ある組織の強化は、とくに重要であることは論をまたないところでありまして、当社は戦後8年にもなるのに、まだ特約店組織の明確化されていないのははなはだ遺憾であります。……栄進製品に対する販売の権利と義務を有する特約店の強力なる有機的結合組織なくして、今後の発展は絶対に期し得られないものと信じております。

……需要の度合は相当に強いものがありまして、一般需要層のふところ具合が、現金で買うというところまで行っていない感じがすることも、みなさまご承知の通りであります。ここに、今後月賦販売の必要性が強く浮かび上がってくるのであります。

すなわち、月賦販売制の準備とは、月賦販売によって、製品の流通機構の資金回収の低下を、小売から製造にいたるチームの間における計画的資金操作によって、生産活動に何らの影響も及ぼさないように行き得る金融態勢を整えることにあると確信いたします。」

\*楽器を免税で購入できる有資格者は以下に示す諸教育機関、諸施設などから構成されていた。学校、幼稚園、教養院、少年院、保育所、母子寮、児童厚生施設、養護施設、精神薄弱児通園施設、虚弱児施設、盲ろうあ児施設、肢体不自由児施設、情緒障害短期治療施設、精神薄弱児施設などの児童福祉施設、それから肢体不自由者厚生施設、失明者厚生施設、ろうあ者厚生施設、身体障害者収容授産施設、精神薄弱者援護施設、婦人保護施設、養護老人ホーム、救護厚生施設、厚生保護施設などの社会福祉事業ならびに公民館、宗教学者、青年の家、音楽学校の教師、生徒(昭和30年に有資格)。但し一部の機関、施設については免税対象物品が限定されている。

附 録 B  
栄進楽器製作所  
新社長の年頭の挨拶

昭和31年1月

「新年おめでとう。年頭にあたり、いささか所信を述べて、本年の抱負としたい。

……本年私に課せられた大きな問題は、製造面においては、完成された浜松工場で最大の効率を上げることと、新居工場の建設であり、販売面においては、名古屋出張所設置などにより、さらに全国的販売網の強化をはかり、かつ東京出張所を設置することにより、日本の中枢部における販売活動を活発化することである。……

……販売問題については、とくに前社長と私の考えが相違した点であって、会社が対外的に改善すべき面もここにある。……

私が専務に就任した昭和27年の初め、私が最も脅威を感じたのは、当時わが社の販売区域を二分していた、大阪の山村楽器と東京の栄進楽器の協同しての販売拒否であった。当時の情勢は多分にその可能性があり、会社本位に物事を処理しようとする私に最も頭の痛いことであった。会社が過去において、社内人事にさえ、販売店の鼻息をうかがっていたということも当然である。

こんな状態では取引の改善など思いもよらず、むしろ取引条件はいよいよ苛酷になり、戦前のように掛率を60%以下に下げざるを得なくなり、私どもは問屋の搾取の下に呻吟しなければならなくなるであろう。……私は専務就任の第一声明で、強く販売組織の改善を主張し、かつ今日まで一貫してこの営業方針を通してきた。……そして、中部、九州、北海道を直轄販売区域にすることに成功した。

幸いに、各出張所、営業部員各位の努力により、私の主張はつねに裏付けられて、着々とその成果を上げることができ、遂にある程度販売を自主的に計画できるようになったことは同慶に堪えない。本年は更に、いままでの方針を一層固く堅持し、だれからも拘束されることもなく、会社の利益を保護するために、将来の販売活動を効果あらしめるために、大きく、急速に、販売組織の改革を押し進めてまいる決意である。……」

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

---

Contents Works Inc.