

## 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。