

# 經濟論叢

第153卷 第1・2号

---

流通系列の形成と松下電器グループ……………	下谷政弘	1
ケインズと第一次大戦期の「スターリングー ドル外交」(下)……………	岩本武和	23
電力事業と水資源開発……………	小森治夫	44
アメリカ電話事業におけるユニバーサル・ サービス(2)……………	西田達昭	62
追加償却会計および取替原価償却会計の 二極分化傾向……………	藤井深	79
政策協調下におけるアメリカ財政赤字削減策 の展開……………	河音琢郎	97

---

平成6年1・2月

京都大學經濟學會

## 流通系列の形成と松下電器グループ

下 谷 政 弘

### 課 題

1989年から開始された日米構造協議は、戦後の急成長によって経済大国の一つとなった日本の種々の経済システムを再検討する場となった。その中で最も注目すべき論点となったシステムは、いわゆる「系列」であった。系列そのものをどう捉えるかについては諸説あり、その内容について必ずしも明確に規定されているわけではない。ここでは、特定の大企業を頂点として形成された諸企業間における密接で長期的な取引関係のこととしておこう。すなわち、それは、一方では取引コストを顕著に減少させる効率的なシステムとして日本の経済的成功の一つの要因とされてきた。しかし、他方では、しばしばそれは外部の企業に対して排他的なシステムともなり、とくに外国企業の日本市場への参入を妨げる障壁として、国際的に批判的とされてきたのである。本稿では、種々の系列のうちでも、メーカーによる直接的市場コントロールの手段とされてきた「流通系列」をとくに取り上げ、具体的には松下グループの場合の形成過程について見ておきたい。

松下グループの流通系列は戦後に初めて誕生したわけではない。それはほぼ1930年代頃から次第に輪郭を明瞭にし始めた。しかし、とくに急速に整備され出したのは、日本にも「家電産業」が一つの産業として確立し始めた1950年代以降のことに属する。家電産業における流通系列形成の先頭を切ったのは戦前の松下であり、戦後にはいくつかのメーカーも松下に続くことになった。しかし、50年代の主要家電企業は単にこの流通部面だけでなく生産やサービスの各

部面においても、一方では数多くの子会社を設立しつつ、また他方では競って既存の取引相手を取捨選択しつつ、それらと密接で長期的な（したがってまた排他的な）企業間関係を形成してきたのである。親会社を頂点として形成された多くの子会社から成る有機的な事業統合体の全体を「企業グループ」〔下谷1988, 1992B, 1993〕と呼ぼう。流通系列の形成とは、当時のこうした各社ごとの「企業グループ」の形成と並行して、その一環として進んだのである。したがって、流通系列の形成について具体的に考察しようとする場合、よく言われるようにそれがメーカーによる流通チャネル支配の貫徹であるとするならば、それを単なる「チャネル形成」論としてだけではなく、以下のように「企業グループ」形成とも関連させながら見る必要がある。ただし、「企業グループ」の形成と流通系列の形成とは完全には重ならない部分があることに注意しなければならない。生産部面における下請企業がそうであったのと同様に、流通部面における代理店や小売店などは、本来、グループ外の存在であった。それらグループ外の企業単位をいかなる方法で実質的に「系列化」してきたのか、あるいは、いかにグループ内部に取り込んだのか（販売会社）、ということに主たる関心は向けられよう。

## I 松下グループの構造

### (1) 第二次世界大戦前の松下グループ

松下の流通系列の形成を見る前に簡単に同社のグループ形成の全体を振り返っておく必要がある〔松下1953, 1968〕。

松下グループの中心である松下電器産業が大阪に設立されたのは1918年であった。当初、全く小さな個人企業（松下電気器具製作所）にすぎなかった同社は、表1に見るように、急速に成長を遂げていった。同社の成長の軌跡とはそのまま日本経済の成長のそれであり、また日本における家庭電器産業の成長と重なっていたと言える。また、家電産業の成長とは、旺盛な製品の多角化の歴史でもあった。表2は松下の製品の多角化の進展を示している。急激な製品

多角化の結果、同社は1933-34年には日本企業の内では初めて分権的な事業部制組織を導入した。すなわち、ラジオ事業部、乾電池・ランプ事業部、配線器具事業部、電熱器事業部の4事業部であった。これら各事業部はそれぞれの製品の製造・販売についての責任を負う、いわゆる「自主責任経営」の基礎単位となったのである。また、それ

表1 戦前の松下グループの成長

	従業員	売上高
1918	25人	?
22	40	18万円
28	300	?
32	1102	300
35	2874	887
37	4007	1650
39	6672	2810
41	9346	3406
43	14061	4673
45	26832	6973

出所：[松下1953, 松下1968] 子会社の分を含む。

表2 松下の多角化（戦前）

1918	各種プラグ	
22	電池式ランプ	(製品種10余り)
27	電気アイロン	
28	電気コンロ	
29	電気ストーブ, こたつ, キーソケット	
30	ラジオ	
31	乾電池	(製品種200余り)
32	電気座布団, 調理器, 発電ランプ, スピーカー	
33		(製品種300余り)
34	小型モーター, 電気敷布, 足温器	
35	工業用電気炉, トースター, コーヒー沸かし器, バイブレーター	
36	各種電球, 扇風機, 電気スタンド, 電気時計	
37	蓄電池, レコードプレーヤー, ドライヤー	(製品種2000余り)

出所：[松下1968]

らは製造現場が販売（市場）と密接にコンタクトを取り合う「製販一致」の単位として構想されたものでもあった〔下谷1986〕。

しかしながら、同社の事業部制の時代は長く続かなかった。同社はその2年後には、それら事業部をさらに子会社として「分社」化することとなったから

である。たとえば、上述の4事業部は5つの製造子会社として分社化されていった。また、同時に、販売部門もいくつかの販売子会社に、たとえば松和電器商事・松下電器直売・松下電器製品配給など、に分社化された。こうして、同社はしだいにいくつかの子会社から成る新たな企業体に、いわゆる「松下グループ」を形成し始めることとなったのである。当時の人々はそれを「松下産業団」と呼んだ。同社は、それ以降、製品の多角化の進展と販売網の拡張とによって、1945年（敗戦時）までに次々と48もの子会社を設立した（あるいは傘下に取り込んだ）のである。したがってまた、親会社の松下電器産業の方は、その製造・販売などの内部単位の分社化の結果、持株会社として松下グループ全体を統括することとなった。

こうして、本来一個の企業体であった松下電器産業は多くの子会社に分割されて運営されることとなり、すなわち、松下グループ（「松下産業団」）として事業を遂行することになった。各子会社のトップはそれぞれの製品の製造・販売について「自主責任経営」を行った点では事業部の場合と変わらない。しかし、言うまでもなく、これら子会社は別法人であるとはいえ、重要人事あるいは重要な企画などは親会社による事前の承認が必要であった。また、各子会社における経理担当社員だけは親会社から直接に派遣されており、子会社のトップといえども経理担当社員の任免には自由ではなかった。つまり、基本的経営方針・人事・経理などは親会社が完全に掌握しており、子会社の「自主責任経営」といえども、あくまで与えられた範囲内のことにすぎなかったと言える。このように、松下グループは多くの子会社から成る組織体ではあったが、実際には全体として一個の有機的な事業経営体、すなわち「企業グループ」として運営されていたのである。

「企業グループ」は多くの子会社から成っているが、それらのグループ内部での役割は主として次の二つに分けられる。一つは、親会社の本来の事業（「本業」）から多角的に展開した分野（製品）の製造を担当するものであり、他の一つは、親会社の本業そのものを垂直的に補完する（部品・原料の供給、

再加工、販売など) 役割である。そして、重要なことは、こうした分社の設立による「企業グループ」形成ということは、松下だけに限らず、1930年代の多くの日本企業が選択しはじめた一つの組織形態であったということである。1930年代の日本は急激に経済発展を遂げたのであり、その結果、多角化の進展や垂直的な統合によって企業組織の混乱と非効率さを増大させたが、この「企業グループ」化(あるいは分社化)という戦略こそは、それらの困難を解決するための有効な手段であった。あるいはまた、一箇の企業がこのように分社化によって「親会社—子会社」関係を作り出すことは、そこに、擬制的な形であるとはいえ、親会社を頂点とする一種の密接な「企業間」取引関係を生じさせたことにも注目すべきであろう。

さて、松下グループは家電産業を中心に発展してきた。しかし、1930年代後半からの統制経済と第二次大戦の期間中には民需用の家電製品の生産は著しく制限され、ほとんどの製品は直接間接に戦争と関連あるものに転換され始めた。すなわち、一方での無線部門(レーダーなど)への異常な資源配分と、他方での直接軍需部門への進出が顕著であった。とくに後者は軍部からの「徳憑」による進出であり、たとえば各種兵器の部品、あるいは木製飛行機や木造船の製造など、これまでの同社の技術の系譜から離れたものも多く含まれていた。

また、戦時中について注目すべき点は、一つは主要な分社のいくつかが再び親会社に統合され始めたことである。これは、主要分社に分権化されていた製造・販売の管轄権を親会社に再集中し戦時の体制に対応しようとしたことの現れであった。もう一つは、軍部の強制によって数多くの中小企業が特定の大企業への専属的な下請企業として割り当てられたという事実である。当時、これらの下請企業は「協力工場」と呼ばれた。戦後の高度経済成長において大きな役割を果たすことになる大企業ごとの専属的な下請企業のシステムとは、戦時統制の時代に形成され始め、それが戦後にも受け継がれていったのである。たとえば、戦時中の松下の場合も、当時の主要分社5社に対して合計487もの協力工場が割り当てられた〔下谷1992A〕。

## (2) 第二次世界大戦以後の松下グループ

敗戦は日本の工業生産に壊滅的な打撃を与えた。また、GHQによって財閥は解体されいくつかの大企業も分割された。松下電器産業の場合も、いくつかの子会社が松下から切り離され、独立していった。このような戦後の混乱の後、同社が再び事業部制によって事業経営の軌道に乗り出したのは1950年のことであつた。戦後の出発はわずか3事業部から再開されることとなつた。

しかし、戦後の日本こそ、家電産業および松下に対しより一層の大飛躍をとげる舞台を提供したのである。表3は50年代の同社の急成長を、売上高と従業員数で見たものである。また、同社の急成長は何よりもその事業部数の増大に端的に現れていた。同社の事業部はいわゆる製品別事業部であり、事業部の数は、当初の3事業部から新製品の誕生するごとに「細胞分裂」を繰り返しながら急増していった。たとえば、1956年には15事業部に、64年には36事業部に、72年には59事業部に、そして74年には65事業部にまで増大したのである〔下谷1987〕。分権的事業部のこうした急増は必然的に組織の混乱と非効率を招かざるをえなかつた。したがって、これら数多くの事業部を関連するものごとにグルーピングし管理するため、いくつかの事業本部を設けるなどの試みも行われた。しかし、事業部の上に事業本部を設置したことは「自主責任経営」の単位である自律的な諸事業部の活動を制約することにもなつた。

そこで、結局は、多くなりすぎた事業部をいくつかにまとめて親会社の外へ子会社として分社化することになつたのである。現在の松下グループの中心部分は、表4に示したように、親会社たる松下電器産業と、同社を取り巻く主要11社が占めている。そのうち、同表下段の5社はもともと同グループの外にあつた企業を傘下

表3 1950年代の松下グループの成長

	従業員	売上高
1950	4049人	?
52	6092	905千万円
54	8924	1746
56	11788	3118
58	16509	5381
60	23350	10548

出所：〔松下1953, 松下1968〕

表4 松下グループの主要子会社

(億円)

	設立年	資本金	持株率	売上高
松下電子工業	1952	410	65.0	4,667
松下通信工業	1958	223	57.0	4,578
松下電子部品	1976	230	98.7	3,820
松下住設機器	1977	60	100.0	1,684
松下産業機器	1977	30	100.0	na
松下電池工業	1979	105	97.6	2,001
松下冷機	1972*	119	51.8	2,030
九州松下電器	1955	254	52.0	3,470
松下精工	1962*	121	59.0	949
松下電送	1970*	15	60.0	825
松下寿電子工業	1969*	79	57.7	2,729

出所：「有価証券報告書総覧」（平成4年），など

\*印は現社名に変更した年を示す。なお，94年3月9日付「日本経済新聞」によれば，松下電器産業は松下住設機器を95年4月1日に吸収合併すると発表した。

に取り込んだものであった。しかし，上段の6分社こそは，本来，親会社の内部にあった事業部を外部化することによって誕生した子会社であった。たとえば，親会社の事業部の外部化（分社化）によって1950年代には2社，70年代後半には4つの主要な分社が設立されたが，これら6分社へ分離された事業部の数は合計25にのぼったのである。したがって，現在でもこれら6分社は，別法人の形を取るとはいえ，親会社とほとんど一体的に運営されている。

もちろん，親会社から外部化されていったのは，こうした自律的な事業単位（事業部）ばかりではなかった。単なる一職能部分（たとえば，販売・サービスなど）しか担当しない非自律的な事業単位もまた，次々と子会社として分社化されていったのである。また，子会社は分社化によってだけ生まれたのではなかった。グループ外の多くの企業も次第にグループ内に取り込まれて子会社となったのであり，そうした典型例の一つが，後に見る「販売会社」でもあった。こうして，これら製造・販売・サービスなどの部面における数多くの子会社は，親会社を頂点とする密接なグループ内取引関係というの網の目に織り込



まれることになった。

また、戦後の松下グループの展開にとって指摘しなければならないのは、その積極的な海外進出である。同社にとっての戦後における初めての生産子会社は1961年設立のナショナル・タイ、販売子会社は1959年設立のアメリカ松下電器であった。それ以降の海外子会社の設立数の推移をみると、1961～70年25社、1971～1980年60社、1981～1990年76社と急速に増大していることがわかる。

現在の松下グループは、このようにして、一方での旺盛な分社化戦略（あるいは既存企業の買収再編）と、他方での海外戦略とによって、多数の製造会社・販売会社・サービス会社など、合計670余社もの関係会社から成る一大「企業グループ」として存在しているのである。それはまた、親会社・松下電器産業を頂点とする密接なグループ内取引の、すなわち擬制的な「企業間」取引関係の一大集合体であるとも言うことができよう。

## II 松下の流通系列

さて、こうした戦前・戦後の松下の事業活動の急成長にとって、その流通系列の形成はとくに大きな役割を果たした。同社の流通系列は、第二次大戦前の1930年代にその原型ができ、戦後の1950年代に、より整備されたものとして再登場した。そこで、以下、戦前と1950年代とに分けて検討することにしよう。

### (1) 戦前における流通系列の形成

家電メーカーとしての戦前における松下の事業活動は、1918-1937年の20年間である。この期間に同社は意欲的に流通系列を作り上げていった。以下では、まず戦前における流通系列の形成についての主要な流れを追いかけよう〔松下1979、尾崎1989〕。松下の流通系列は、基本的には、同社内部の地域別の営業所（支店）の設立と、それらの下に管理された外部の諸単位、すなわち既存の卸売商・小売店の再編、という構造から成っていた。したがって、以下、(a)営業所網の展開、と(b)卸売商・小売店の系列化、とに分けて見る。

## (a) 営業所網の展開

同社が最初に設立した営業所は1920年の東京支店（当初、出張所）であった。その後、20年代の末から30年代前半にかけての同社製品の市場拡大につれて、福岡・名古屋・大阪・北海道などの主要都市に、あるいは仙台・金沢などの地方都市に、さらには台湾・朝鮮など当時の植民地にも支店網が相次いで形成されていった。この1930年代前半とは同社が生産・販売の両面にわたり急速に基礎固めを行った時期であり、その当時で社員200余人、工員1000人を越え、製品種類も200余り、工場も10を数えるまでに成長していたのである。それぞれの支店は販売担当区域を厳密に分担し合っており、それらの下に編成されることになる外部単位、つまり卸売商・小売店を通して全国を隈なくカバーしたのである。

ちなみに、同社の製品市場は、大きく分けて、官庁・企業など大口需要者向けの「特殊市場」と、一般民間向けの「一般市場」とに区分されていた。それぞれの支店は本社の営業部の管轄の下にこれら両市場への販売活動を行ったのである。また、海外輸出については、1930年代初めに本社内に貿易部（34年に輸出部）が設置されたが、1935年に同部の事業の一切を受け継いで海外輸出の専門子会社として松下電器貿易(株)が設立された。同社はのちの1988年に松下電器産業に再吸収されるまで一元的に同グループの海外輸出を担当し続けたのである〔松下電器貿易1985〕。

このように、松下は本社の営業部による統括の下に数多くの支店を網羅し積極的に販路を拡張していった。しかし、前述のように、1933年の事業部制の導入、とくに35年からの分社化の時代以降になると、新設の事業部や分社などの分権的単位ごとに独自の営業課が設けられることとなった。つまり、それらによる直接販売・直取引の体制へと移行することになった。したがって、これまでの本社の営業部は廃止され、集権的な支店網の管轄は分権化されてそれぞれの事業部・分社に移管されていった。言い換えれば、「自主責任経営」単位たる事業部や分社によるそれぞれの「製販一致」の体制が、すなわち、製造と販

売をより接近させ市場のニーズが直接的に反映するシステムが、しだいに構築されていったのである。しかしながら、この体制は、戦時の統制経済の時代に入ることによって中断させられてしまった。

(b) 卸売商・小売店の系列化

以上は松下本体の内部における支店網の形成プロセスであった。同社はこうした全国的な支店網を形成するとともに、それらの下に既存の卸売商（代理店）あるいは小売店を階層的に系列化していったのである。

言うまでもなく、まだ規模も小さかった創業期の数年間は、各地の卸売商や小売店などへの直接売り込みに努力しなげらななかつた。しかし、1923年、新製品の自車用電池式ランプの販売にあたって、同社は初めて新聞広告で代理店を募集することになった。その後、アイロン・角型ランプ・電気ストーブなどの新製品の発売にともない、ほぼ20年代後半にかけて次第に代理店制度が整備されていったのである。当初は代理店契約といっても口頭契約にすぎなかつた。しかし、29年以降には書式契約に改められた。30年代の初めには以後の同社の飛躍的な成長の契機となる新製品、すなわちラジオおよび乾電池の製造も開始され、多くの卸売商が代理店を引き受けたいと申し込むようになった。

ところで、当時の代理店（卸売商）は、通常、同じ品種の製品であっても数メーカーの製品を並行的に広く取り扱っていた。松下電器が取引する代理店の場合でも同様であった。たとえば、松下の代理店として契約していても、一方で競争メーカーの同種製品も同時に販売するのが普通であった。そこで松下は、1932年、「松下の製品の販売に専念してもらうため」に、また「松下の経営や販売の方針をより深く理解してもらうため」〔松下1963〕に、このような一般的な代理店契約を製品別契約に改める努力を開始した。つまり、特定の製品については松下のものだけしか扱わない、という製品別の専売代理店制（部分専売）を押し進めたのである。そのためには、こうした専売代理店に対して特定の恩典を与えることが必要であった。すなわち、33年からの配当金付積立金制度の開始であり、これは、各専売代理店の松下からの毎月仕入額の3%分を、

それぞれの代理店名義で松下が積み立て、年2回の決算期に松下の当期の業績を勘案して配当金として贈呈するものであった。

こうした積極的な製品別の専売代理店網の形成によって、松下の販売体制は、さきに見た全国支店網の下に、製品別専売代理店—小売店という販売網としてしだいに形成され始めた。しかし、松下の販売網の形成プロセスにおいてむしろ特徴的なのは、メーカーである松下が当初から中間の代理店を通り越して、さらに小売店と直接的にコンタクトを取ろうとしたことである。当時、同社の創立者松下幸之助はつぎのように述べていた。「これからはメーカーが市場を左右する時代である。市場はいかにあるべきか、また市場において販売網をいかに築いていくか、そしていかなる姿において販売するか、これらは、今後メーカーが決定すべき仕事である」〔松下1979,121P〕と。たとえば、注目すべきは1927年から小売販売店向けの機関誌「松下電器月報」を発刊し始めたことが挙げられる。その創刊号には「これまで双方接する機会なく、十分の認識理解も得られがたかったが、今後は親密な連絡のもとに相互の理解を深めたい。なにとぞ積極的なご意見を投じて頂きたい」〔松下1979,62P〕と述べられていた。すなわち、末端の流通段階にまで直接的に踏み込んでいこうとする松下の極めて積極的な姿勢が表現されていたのである（同誌は戦争中には中断されたが、戦後1947年から月刊「ナショナルショップ」として再刊された）。

こうした姿勢は、実際には1935年からの小売店の系列化、いわゆる「連盟店」制度の創設ということに現れた。すなわち、家電製品をめぐる市場では30年代初めから激的な値引き競争と顧客争奪戦が展開されていた。この連盟店制度の創設は、乱売合戦に疲弊していた代理店および小売店を救済し、メーカー・代理店・小売店三者の「共存共栄」を図ろうとする目的をもっていた。つまり、三者の間に安定的な製品の流れを作り出そうとするものであった。具体的には、各代理店ごとに主要な取引小売店をリストアップし、「連盟店」として登録した。登録された小売店は一代理店だけから仕入れることになり、代理店単位ごとの小売店の系列化を目指したのである。この制度により、代理店

の経営が安定し出したことは言うまでもない。また、小売店（連盟店）の方も代理店との取引が安定し、顧客へのサービスと販売増進に傾注できるようになったという。また、代理店からの報告によって、松下は各連盟店に対しその仕入実績にもとづいて、年2回、感謝配当金を贈呈したのである。連盟店の数は全国的に増大し、1941年末には一万店を越えたという。

しかし、時代はすでに戦争経済に突入していた。戦前に作りあげられたこれらの流通系列網は戦時経済の中で実際にはほとんど解体してしまったのである。それらが実質的にその役割を果たすことになるには第二次大戦後まで待たねばならなかった。

## (2) 1950年代における流通系列の形成

さて、敗戦後の1945年からの数年間は、敗戦による混乱や戦災被害、あるいはGHQによる種々の制限という困難の中で、事業活動の再建のための努力が行われなければならなかった。同様に、戦時中に機能マヒに陥っていた流通系列の再建も始まったのである。しかしまた、戦後には新しい動きも出始めた。それは50年代から開始された「販売会社」の設立であった。販売会社は戦後の家電産業における販売系列の中軸を占めるようになるのである〔松下1980, 孫1992〕。

### (a) 流通系列の再建

敗戦直後からの数年間にはいくつかの新しい家電専門メーカーが誕生した。しかし、多くの零細メーカーは49年のデフレ不況で倒産した。戦後日本の家電産業の復活は、デフレ不況を乗り切ったメーカーによって50年代の初めから始められたのである。不況と混乱に喘いでいた日本経済の景気は50年後半からの朝鮮戦争による特需ブームによって一気に好転した。50年代には、主力製品であったラジオのほかにも、冷蔵庫・白黒テレビ・（噴流式）洗濯機などの新製品が登場し、これらは「三種の神器」といわれた。表5に示したように、日本の家電製品の生産高は急増していった。51年からの民間放送の開局、そして53

表5 日本の家電製品の生産高 (1950年代後半)

	総生産額	白黒テレビ	冷蔵庫	洗濯機
1955	402億円	137千台	31千台	461千台
56	725	312	81	754
57	1184	613	231	854
58	1699	1205	415	988
59	2765	2872	549	1189
60	3726	3578	908	1529

出所：〔岡本1973〕

年からのテレビ放送の開始などもあって、1953年は「電化元年」とさえ言われたのである。こうしたブームの中で、家電専門メーカーの間での激しい競争が始まった〔中村1977〕。

これに加えて、より重要なことは、同じ50年代の中ごろに、重電機メーカーが海外メーカーと提携しながら家電産業に本格的に参入し始めたことである。たとえば、東芝—GE、日立—RCA、三菱電機—WE、などであり、巨大な資本力・技術力・販売力をもつ重電機メーカーの参入により、競争は一段と激烈化した。このことは、ようやく日本でも家電産業が一つの「産業」として定着し始めたことを意味し、電気機械工業の売上高全体に占める家電製品の比率も、55年の20%から60年の40%へと倍増した。松下も、52年にはフィリップス社と提携し、また、53年には中央研究所を新設し、基礎研究・生産技術・デザイン研究などの総合的研究を開始した。

表6は50年代後半における白黒テレビの各社のシェアの変化を示している。メーカー数は56年には32社もあったが、激しい競争の中でしだいに淘汰され、60年には19社に、さらに62年には10社にまで減ったのである。こうした50年代を通じての激しい競争の中で、松下にとって流通系列網を再建強化することは重要課題であった。

まず、本社における営業所網の再建から見ていくと、45年12月には営業部を

表6 テレビの生産台数と市場シェアの推移 (台, %)

	1956[32社]	1957[22社]	1958[17社]	1959[18社]	1960[19社]
松下	5160(17.8)	8880(17.0)	19510(19.5)	50130(19.6)	50550(18.1)
三洋	2520( 8.7)	4040( 7.7)	10500(10.5)	30230(11.8)	31340(11.2)
早川	5140(17.7)	7120(13.6)	11830(11.8)	34210(13.4)	28000(10.0)
八欧	3140(10.8)	5060( 9.7)	7620( 7.6)	20810( 8.1)	18320( 6.6)
コロムビア	1000( 3.4)	2440( 4.7)	3990( 4.0)	10630( 4.2)	9570( 3.4)
ビクター	720( 2.5)	2030( 3.9)	3970( 4.0)	11230( 4.4)	5820( 2.1)
日本電気	180( 0.6)	340( 0.7)	1330( 1.3)	5910( 2.3)	11570( 4.1)
東芝	5000(17.2)	9920(19.0)	20390(20.3)	41910(16.4)	50950(18.3)
日立	450( 1.6)	4000( 7.7)	12000(12.0)	28740(11.2)	43810(15.7)
三菱	3650(12.6)	5170( 9.9)	6580( 6.6)	18080( 7.1)	24130( 8.7)

出所：〔岡本1973〕各年8月1ヶ月間の生産分。

表7 松下グループの販売チャンネル

	営業所	出張所	代理店	販売会社	連盟店
1949. 12	6	4	240	—	6000
51. 5	7	4	240	3	31150
52. 7	8	20	?	5	33000
53. 11	8	27	250	?	30000
54. 11	8	36	560	?	30000
55. 11	13	39	580	?	30000
56. 11	13	44	580	?	40000
57. 11	13	42	550	?	40000
58. 5	13	26	381	72	40000
58. 11	13	18	367	88	40000
59. 11	13		226	106	40000
60. 11	15		210	106	40000

出所：〔孫1992〕

設置、再び事業活動が再開された。翌46年からは、全国の主要都市（東京・大阪・名古屋・広島など7都市）に相次いで営業所（支店）が設置された。また、49年からはさらにその下に多くの出張所が設けられ始めた。表7はそれらの数が急速に増大していったことを示している。戦前の場合と同じように、全国を

いくつかに分けて、それぞれの地域の販売について責任を負う体制が築かれたのである。なお、1950年3月から松下本社において再び事業部制が再開されるとともに、本社の営業部は廃止され、これまでの営業所は各事業部に所属するようになった。しかし、松下電器産業本体が営業販売活動の全体を管轄することには変わりはない。

次に代理店制度についてみると、それが復活したのは46年からであった。契約更改にあたっては、「販売力旺盛にしてわが社に対する協力度の強い代理店のみを厳選し」〔松下1980,53P〕た。49年には代理店を会員とする「ナショナル共栄会」が結成された。同会は代理店の相互の連携・交流を図るもので、松下本社の営業所単位ごとにそれぞれ地区分会が結成され、50年には第1回の全国総会が開かれた。当初、代理店の数は240店であった。しかし、しだいにその数は増大し、前掲表7に見るように、55年には580店にまでなったが、のちに述べる販売会社制度の導入とともに、再び減少することになる。また、それらの多くは他メーカーの製品も扱う混売代理店であったが、しだいに松下専売代理店に移行していった。

また、51年から月販会社の設立が開始されたことも注目に値する。当時の中心製品がラジオであったことを反映して、当初はラジオだけを対象とする地域毎のナショナルラジオ月賦販売(株)として発足した。月販会社は松下と各地の代理店との共同出資で設立され、51年には9社、50年代中ごろまでに30社ほどが誕生した。その後、しだいにラジオ以外の大型商品も取り扱われるようになっていった。

さて、以上のような卸売段階の体制整備と並行して、小売段階における系列化も積極的に開始された。すなわち、戦前に中断されていた「連盟店制度」が49年から再び復活したのである。当時の小売店は、「一部を除き、戦後スタートした電球の販売、ラジオの組立・販売・修理を行う〈ラジオ商〉が中心であった」〔家電製品協会1984,16P〕。当初、連盟店制度はラジオ・電球・乾電池など製品別の制度として始まった。たとえば、ラジオの連盟店制度の場合を



みると、小売店は販売したラジオに添付されている「共益券」10枚以上を松下に返送すると自動的にラジオ連盟店として登録された。登録されると「連盟店レポート」や各種の資料などが本社から送付され、また、半年ごとに共益券の返送実績に応じ販売奨励金が贈られる仕組みになっていた。しかし、販売製品の品種が多様化するにつれて、必然的に、連盟店制度は個々の製品別から全製品を扱う「総合連盟店制度」へと移行せざるをえなかった。すなわち、52年末から始まったその内容は、家電各製品に製品単価ごとの点数を表示した「共栄券」を添付し、一定以上の券を貼り付けた台紙1枚以上を返送した小売店は「ナショナル連盟店」として登録される、というものであった。成績優秀な小売店の表彰制度も始まった。こうして連盟店の数は当初合計6000ほどであったが、50年代の後半には約40,000店にまでふえた。

連盟店制度の復活と前後して、地域単位に、あるいは代理店単位に、これら小売店を結集して「ナショナル会」の結成が始まった。同会では販売促進研究会・技術講習会・工場見学会などを催し、メーカー・代理店・小売店の三者の交流を図ったのである。すなわち、「連盟店制度は、いわば松下電器と全国の販売店を直接に結ぶ制度として、ナショナル会は、地域市場において代理店を軸に販売店との交流・緊密化をはかる組織として」〔松下1980,58P〕動き出した。

こうした総合連盟店制度は、個々の連盟店（小売店）にとって販売製品の拡大や事務の効率化をもたらした。他方では、松下にとっても連盟店からの券の返送状況を集計分析することにより、地域別・製品別の販売状況などに関する市場調査の貴重なデータを与えることになったのである。その後、この連盟店制度は、運営面でさらにキメ細かく改正されていったが、一貫して同社の「基幹的販売制度として浸透し」〔松下1980,92P〕ていき、小売店の系列化に貢献したのである。

たとえば、前述のナショナル会は57年には「ナショナル店会」に改組された。同会は、地域ごとに、一定以上の成績をあげた優秀なる連盟店だけを選別して

結成された。同会では、とくに販売店の経営改善や販売力・技術力の向上に重点を置き、そのためのさまざまな企画が行われた。結成時には110店会、加入店数4300店、翌58年末には248店会、10,300店に増大した。また、同じ57年から「ナショナル・ショップ制度」も始まった。これは、連盟店の中でもとりわけ有力で専売度の高い店をショップ店として選び出し、一層の連携強化を図るために設けられたものであった。ショップ店は松下製品の専売を基本原則としており、通常の特典以外に、店舗改装やネオン看板の助成、あるいはボーナスが与えられた。当初のショップ店数は925店であり、翌年末には2715店に増加した。このように、松下は数多くの連盟店を組織するだけでなく、さらにそれらを数段階にランクづけし、その内の優秀店だけを松下製品の専売店とすることによって、強固な流通販売網を作り上げたのである。

#### (b) 販売会社の設立

以上、見てきたように、松下の流通系列の基本的な形はほぼ戦前に出来上がっていたと言うこともできよう。戦後はそれらの復活と整備完成に力が注がれてきたのである。しかし、次にみる地域ごとの「販売会社」の設立は戦後の新しい現象であった。

日本経済は55年からいわゆる「高度成長期」に突入した。高度経済成長期に入った家電業界の将来の発展には測り知れないものがあった。その中で、松下幸之助は翌56年に「五カ年計画」を発表した。それは1960年までに、販売額を220億円から800億円に、資本金を30億円から100億円に、従業員数を11,000人から18,000人にすることを目標とするものであった。激しいライバルメーカーとの競争の中、こうした目標を達成するためにも、販売チャネルの一層の改善が必要であった（実際には、たとえば販売額は60年に1054億円となり、目標をはるかに突破した）。

すでに戦前、1936年の「松下電器の経営精神」の中で次のように言われていた。「メーカーは代理店の工場であり、代理店はメーカーの支店である」〔松下1979,131P〕と。また、戦後直後の混乱期に松下幸之助は全国の代理店を回っ

て、「今後の発展を目指すためには、代理店と松下電器とが真に一心同体にならなければならない」〔松下1980,58P〕と呼びかけていた。しかしながら、反面では、当時の「個人企業的、問屋的色彩の強い代理店の経営体制では時代の要請に応じ切れなくなることが予測された」〔松下1980,142P〕。当時においてすら、代理店の多くは「家電製品という新しい耐久消費財の販売には不慣れであり……電球の販売代理店、ラジオの部品問屋、モーター類の販売代理店、金物雑貨系の総合問屋、自転車の販売代理店など」〔家電製品協会1984,2P〕雑多な構成から成っていたという。つまり、それらは「単なる物流の取次店の域を出ず、マーケティングに精通しているとはいえなかった」〔新飯田・三島1991,100P〕。また、前述したように、50年代の中期には重電機メーカーの本格的な参入があり、家電業界における競争は一層激しくなっていた。コストを無視した乱売や値引き競争によって市場の秩序は乱れていた。たとえば、56年には名古屋地区の3デパートがテレビ、扇風機、洗濯機などの2割程度の値下げ販売を始め、漸次、大阪・東京などへも「自由価格販売」は波及しつつあった。これは、その原因として「一つはメーカー間の競争による押込み販売にあり、一つはそれを容易に受け入れている販売店の側にも問題がある」〔松下1980,133P〕とされ、同年、主要メーカーによって家庭電気器具市場安定協議会が結成された。同協議会は種々の取り決めを行い、市場安定のための「正常販売運動」を開始した。しかし、結局は翌年、「景品付き・招待付き売出し中止の申合せや、メーカー共同による乱売品の買取り、出荷停止など」〔松下1980,134P,日経流通A,217P〕が問題とされ、公正取引委員会によって廃止を余儀なくされたのである。

「正常販売運動」が挫折した結果、既存の代理店網の整備強化はより重要な課題となった。すなわち、代理店の「卸機能を的確に果してゆくためには、資金面・販売力・商品知識・サービス技術等の各面にわたる体制整備とともに、……経営力の強化や経営管理システムの近代化が強く要請されるようになった」〔松下1980,142P〕。販売会社の設立こそは、以上のような時代背景のもと

で、より確実性の高い系列網を確立せんとする意図から出たものであった。すなわち、松下は主要な代理店に自らが資本参加することによって、つまり代理店と「一心同体になる」ことによって、積極的に販売会社を設立し始めたのである。前掲表7にみたように、すでに50年代の前半から販売会社は誕生しつつあった。しかし、その設立が各地で本格的に始まったのは57年からであった。それらは原則として、一地域一販売会社であり、松下と代理店との共同出資の形態をとっていた。経営者はほとんど旧代理店の経営者が継承したが、一部は松下から出向した。また、販売会社の設立とともに、これまでの出張所および代理店の数はしだいに減少し始めた。

このように、松下は既存の主要な代理店に資本参加しそれらを「販売会社」に変換することによって、より深く自らの系列網に取り込んだと言える。つまり、それまでグループの外側にあった代理店の主要部分は、松下電器産業の資本参加によってその子会社あるいは関連会社として松下グループの内部に、すなわち「企業グループ」内部に取り込まれていったのである。表8に見るように、この時期には、他の主要6メーカーも同様にそれぞれの系列網を完成させていった。しかし、松下の場合、その形成が早かったため、優秀な代理店を取り込むのに成功したと言えよう。同社は言う。「その後同業各社も、わが社とほぼ同様の流通政策を採用し始めた。各社それぞれに、卸機構や月販体制の整備、専売小売店の育成等に取り出し、家電業界の流通はしだいにメーカー別に色分けされていくことになる。そしてこのころから、誰いうとなく〈系列化〉

表8 他社の流通系列の形成

東	芝	1956	マツダ・リンクストア
		1958	東芝ストア
日	立	1957	日立チェーンストール
シャープ		1958	フレンドショップ
三	洋	1959	サンヨー・スーパーストア
三	菱	1960	三菱電機ストア (ダイヤモンド・ストア)

出所：〔家電製品協会1984〕

という言葉が使われ始めた」〔松下1980,149-150P〕と。

### 結 語

以上、松下グループの流通系列の形成について、戦前と1950年代とに分けてみてきた。それは、およそ次のような内容をもっていたとすることができる。すなわち、

- ① 流通系列は同業者間の激しい乱売競争の結果、安定的な市場秩序を求める動きとして形成された。それは、メーカーが系列網を通じて、直接に価格支配することを可能にさせ、また市場動向をキャッチするシステムの役割を果たした。
- ② グループの外部にあった卸売商や小売店を系列化するに際して、メーカーは、それらをランクづけして選別し、種々の特典やインセンティブを与えて、専売店として取り込んだ。
- ③ 系列店に対しては、それらを各種の「会」に組織化した上で、情報の交換、各種の講習会、資金・経営技術の援助、などによって手厚く育成する姿勢を示した。
- ④ 代理店との系列関係をより確実なものとするため、メーカー自らそれらに資本参加することによって「販売会社」に変換し、「企業グループ」内部に取り込んだ。

流通系列は、こうして、一方でのシェアおよび価格を安定させたいというメーカー側の要望と、他方の、当時のまだ弱体だった代理店や小売店が乱売競争から保護されたいという要望とが合致して生まれたものであった。それは、また、大量生産—大量販売を必然とさせてきた戦後の家電産業において、メーカー間の市場競争の形態を、直接的な価格競争（値引き競争）ではなく、品質・モデル競争あるいは広告宣伝競争という形態に転換させてきたと言えよう。あるいは、また必然的に、ますます増大する製品・モデルの多様化に対応する製品フルラインナップ戦略の維持ということを系列店ごとに強いる結果をもた

らした。しかしながら、系列店ごとにそれを顧客固定化への要請と結び付けて行うことの無理はしだいに明かとなってきたのである。つまり、以上の強固な流通系列網も、ほぼ1970年代からの量販店やスーパーなどといった各種の「非系列」流通チャネルの急速な台頭によってしだいに基礎が揺らぎ始める。家電製品の流通チャネル多様化の開始であった。その背景には、何よりも、流通系列そのものがメーカーによる価格支配であるとして、一般消費者からの強い反発を招き、消費者の足が系列店から遠のきはじめた、ということがあった。流通系列は、なるほど「メーカー・代理店・小売店の共栄共存」ということには貢献してきた。しかし、消費者の利益には必ずしもそのまま合致しなかったからである。流通系列は「流通チャネル内で発生する取引費用の削減に寄与し得るが、第一義的には流通企業も含めた系列に属する企業の共同利潤の最大化のためになされてい」〔三島1993,209P, 傍点引用者〕た。

1992年3月、公正取引委員会は、松下、ソニー、日立、東芝の系列「販売会社」10数社を独占禁止法違反の疑いで立ち入り調査した。そして、約1年間の調査の結果、これらの販売会社が各地の量販店に対し「市場想定価格」を提示し、それ以下での販売をしないよう「要請」していた事実が明かとなった〔日経流通1993B,79P〕。公正取引委員会がそれらの販売会社に対し「不公正取引」の排除勧告を行ったのは言うまでもなかった。このように、メーカー側が系列店ばかりではなく、「非系列」チャネルたる量販店に対してさえ市場想定価格の「要請」をしていた点にこそ、系列というものの執拗さと、逆に追いつめられた流通系列網の今日の姿を見ることができるようと思われる。

## 参考文献

- 松下電器産業(1953)『創業35年史』  
 (1963)『松下電器社史資料』(9)「わが社の販売制度の推移」  
 (1968)『松下電器50年の略史』  
 (1979)『松下電器営業史(戦前編)』  
 (1980)『松下電器営業史(戦後編)』
- 松下電器貿易(1985)『松下電器貿易50年のあゆみ』
- 岡本康雄編(1973)『わが国家電産業における企業行動』非売品  
 (1979)『日立と松下』(上・下)中央公論社
- 尾崎久仁博(1989)「戦前期松下のチャネル行動と経営戦略」『彦根論叢』257  
 (1990)「松下の垂直的統合と委譲のチャネル戦略」橋本勤他編『戦略的マーケティング』新評論
- 家電製品協会(1984)『わが国家電流通機構の発展と変遷』  
 (1991)『家電流通の変遷と展望』
- 下谷政弘(1986)「1930年代(松下産業団)の形成過程」『経営史学』21-3  
 (1987)「事業部制と分社制—松下電器産業のケース—」坂本和一・下谷編『現代日本の企業グループ』東洋経済新報社  
 (1988) Corporate Groups and Industrial Fusion, *The Kyoto University Economic Review*, 124  
 (1992A)「戦時期の松下グループ」下谷・長島修編『戦時日本経済の研究』見洋書房  
 (1992B) Corporate Groups and Keiretsu in Japan, *Japanese Yearbook on Business History*, 8  
 (1993)「日本の系列と企業グループ」有斐閣
- 孫一善(1992)「高度成長期における家電流通構造の変化」『経済学研究』35
- 中村清司(1977)「1950年代の日本電気機械産業」『経済学研究』20
- 日経流通新聞編(1993A)『流通現代史』日本経済新聞社  
 (1993B)『家電流通再編への挑戦』日本経済新聞社
- 新飯田宏・三島万里(1991)「流通系列化の展開：家庭電器」三輪芳朗・西村清彦編『日本の流通』東京大学出版会
- 三島万里(1993)「流通系列化の論理」有賀健編『日本的流通の経済学』日本経済新聞社