

# 經濟論叢

第169卷 第3号

---

金融政策の波及メカニズム……………	古川 顕 林 秉 俊	1
ポーコック以後の ジェームス・ハリントン研究(1)……………	竹 澤 祐 丈	27
中国におけるディーラーシステムの出現……………	劉 芳	39
不確実性下の意思決定問題に おける類似関係の役割……………	堀江(中川) 真山美	62
電気洗濯機の普及初期における マーケティング競争の展開……………	大内 秀 二 郎	74

---

平成14年3月

京 都 大 学 經 濟 學 會

## 電気洗濯機の普及初期における マーケティング競争の展開

—松下電器産業(株)を中心に—

大内 秀 二 郎

### I は じ め に

本稿は、戦後から1955年までの電気洗濯機普及初期における松下電器産業(株)(以下、松下と略記)のマーケティング活動の分析を通じて、当時の電気洗濯機市場において、いかなるマーケティング競争が展開されたかに対する考察を行うことを課題とする。

松下は、日本を代表する家電メーカーであり、マーケティング研究においても松下を対象として数多くの研究がなされてきた<sup>1)</sup>。しかし、これらの研究に共通する限界として、業界を「家庭電気器具業界」と規定している点が指摘されよう。もちろん、日本の大手メーカーは高度成長期以降、電気冷蔵庫・電気洗濯機等の白物家電から、ラジオ・テレビ・ビデオなどの電子機器、さらには管球から乾電池まで生産するというフルライン政策を取ってきた。したがって、

1) 例えば、孫・善「高度成長期における家電流通構造の変化——家電メーカーの販社制度を中心に——」『経済学研究』第35巻，1992年，同「高度成長期における流通系列化の形成——松下販社制度の形成を中心に」『経営史学』第29巻第3号，1994年，片岡信之「松下電器の販売政策」龍谷大学社会科学研究所編『社会科学研究年報』第2号，1971年，下谷政弘「流通系列の形成と松下電器グループ」『経済論叢』第153巻第1・2号，1994年，岡本康雄編『わが国家電産業における企業行動——松下電器の実態分析』1973年，岡本康雄「日立と松下（上）、（下）」中央公論社，1979年，尾崎久仁博「戦前期松下のチャネル行動と経営戦略」『彦根論叢』第257号，1989年，日高謙一「松下電器の流通政策における専売制と現金取引の意義」『経済論叢』第159巻第1・2号，1996年，同「松下電器の月賦販売制度の形成と展開」『経済論叢』第159巻第4号，1997年，等が挙げられる。

高度成長期以降の企業行動や企業間競争を分析するにあたっては、先に述べた業界規定はそれなりの妥当性を持つ。しかし、高度成長期以前を分析対象とする際には、業界規定に対してより慎重にならなければならない。というのは、高度成長期に入る以前は、各社の製品ラインはフルライン化するにいたらず、製品ごとに業界構造が大きく異なるためである。

本稿では、代表的な耐久消費財である電気洗濯機の普及と、企業によって展開されたマーケティング活動との連関に、特に焦点が当てられている。マーケティング活動は、市場と利潤獲得のために企業が採る手段に過ぎないが、そのマーケティング活動、より正確には、個々の企業のマーケティング活動を手段とした競争が、消費生活様式の変化を大きく規定するということが、現代社会における大きな特徴の一つである。よって、消費生活様式の変化の現象形態の一つとして耐久消費財の普及を捉え、それとマーケティングとの連関を分析することは、現代社会の基本的特徴を明らかにする上で極めて重要であると考えられる。

また、本稿は拙稿「電気洗濯機の普及初期における三洋電機のマーケティング活動」<sup>2)</sup>を踏まえたものとなっている。マーケティングを手段とする企業間競争を記述するにあたっては、その業界における各プレイヤーの行動をそれぞれ分析することが出発点となる。本稿では、噴流式の採用により業界のリーダーとなった三洋に対して、戦前からの大手家電メーカーであった松下電器がいかなる対応をしたか、という観点から、特に三洋と松下の間の競争に着目して、松下の展開したマーケティング活動を分析した。

なお、本稿においては、松下電器のチャネル政策に関してはほとんど言及されていない。もちろん、チャネル政策はマーケティング活動を構成するきわめて重要な要素であり、それ抜きにマーケティング活動の全貌を明らかにしたことにはならない。にもかかわらず、本稿においてチャネル政策を分析の対象外

2) 拙稿「電気洗濯機の普及初期における三洋電機のマーケティング活動」(京都大学マーケティング研究会編「マス・マーケティングの発展・革新」同文館、2000年) 3-29ページ。

としたのは、以下の理由による。第1に、チャネル政策の分析には、流通の担い手たる電器商の状況を踏まえる必要があり、電器商の状況の記述により「財の普及とマーケティングとの連関」「松下と三洋との企業間競争」という本稿の焦点があいまいになることを危惧するためである。第2に、チャネル政策に関しては、電気洗濯機に限定された政策は少なく、「電気洗濯機業界」とした業界規定の意義が薄れるおそれがあるためである。以上から、電気洗濯機の普及初期における松下のチャネル政策に関しては、別稿にて検討することとした。

以下、第II節において、三洋が参入する以前の松下の活動を分析する。第III節において、三洋が展開したマーケティング活動を概観する。第IV節において、1954年以降に展開された松下のマーケティング活動を分析する。最後に、第V節において、松下の展開したマーケティング活動を総括するとともに、それが電気洗濯機の普及に与えた影響を考察して本稿のまとめとする。

## II 1953年以前の活動

1951年、当時社長であった松下幸之助は、市場視察の為渡米した折、アメリカにおける電気洗濯機の普及、アメリカ婦人の電気洗濯機に対する関心の高さを目の当たりにした。これに触発され、帰国後、松下幸之助は電気洗濯機の商品化を指示した<sup>3)</sup>。これが、松下が電気洗濯機市場に参入した契機であった。

### 1 製品開発と生産態勢の整備

松下は1951年に、初めて電気洗濯機101型の販売を開始した<sup>4)</sup>。これは、モーター出力が300Wの大型攪拌式のものであり、価格は53,000円に設定された。当時の一般的な世帯の収入<sup>5)</sup>を鑑みれば、この機種は、一般家庭への普及を

3) 松下電器産業(株)洗濯機事業部「洗濯機事業部25年の歩み」17ページ。

4) 同上、17ページ、145ページ。

5) 1951年当時、都市勤労者世帯平均月収は16,532円であった。総理府統計局「家計調査報告書」。また、大卒の国家公務員上級職の初任給は6,500円であった。週刊朝日編『続・値段の明治大正昭和風俗史』朝日新聞社、1981年。

狙ったものではなかったと想像される<sup>6)</sup>。実際、この洗濯機は起動電流が30アンペア近くあり、そのため家庭においてはヒューズの溶断が多く<sup>7)</sup>、一般家庭に不向きであった。

翌1952年に、小型攪拌式201型を発売した<sup>8)</sup>。電機工業会の免税運動の成果により<sup>9)</sup>、100W以下の電気洗濯機に対して物品税が免除されるようになったことをうけ、201型のモーター出力は100Wで設計され、正価28,500円とそれまでのものに比べて安く設定された。また、家庭用普及品であった本機のモーターにはコンデンサモーターが使用された<sup>10)</sup>。その後、1953年にかけて大型102型(正価46,900円)、103型(同36,500円)、小型202型(同27,500円)と次々に新型機種を開発した。これらはすべて攪拌式であった。これらに加え、1954年には月販専用機種として、103型とほぼ同型の104型を38,900円で販売した<sup>11)</sup>。

1950年よりすでにフーバー(Hoover)社製の噴流式電気洗濯機がシェリロ貿易(株)を通じて日本に輸入されていたが、松下は、1954年以前は、噴流式の開発に着手することなく、引き続き攪拌式の開発・販売を行っていた<sup>12)</sup>。

当初、電熱器を製造していた十三工場を拠点に生産を行っていたが、生産能力の拡大を目的に、1953年6月姫島工場を建設し、増産体制を整備し需要の増大に備えた<sup>13)</sup>。

6) 小売店向けPR誌『ナショナル・ショップ』の商品紹介の記事の中では、「会社・寄宿舎・病院・女学校などで、誰もが簡単に操作できるようにし」と記されており、「一般の家庭で」という趣旨の記述は見当たらない。『ナショナル・ショップ』1951年10月号。

7) 松下電器産業(株)技術本部『松下電器の技術50年史』1968年、542ページ。

8) 『洗濯機事業部25年の歩み』19ページ、145ページ。

9) 電機工業会による免税運動に関しては、拙稿、前掲論文を参照のこと。

10) 『松下電器の技術50年史』542ページ。

11) 以上、『洗濯機事業部25年の歩み』145ページ。

12) 松下が噴流式の採用を見合わせた理由は、フーバー社の特許に抵触することを恐れたためであったと言われている。松下電器産業(株)洗濯機事業部『洗濯機事業部25年の歩み』23ページ、井植薫『道ひとすじ』電波新聞社、1976年、270-273ページ。

13) 『洗濯機事業部25年の歩み』21ページ、松下電器産業(株)三十五年史編集委員会編『創業三十五年史追補』4ページ。

## 2 販売促進活動の展開

生産設備の整備とともに、松下は、様々な広告活動、その他の啓蒙活動、さらには小売店向けのPR誌による販売指導を通じて、この小型攪拌式の電気洗濯機を日本の一般家庭に普及させることを図った。

第1に、マス・メディアを通じた広告活動を展開した。例えば新聞紙上では<sup>14)</sup>、「ご家庭用に設計された電気洗濯機 僅かな電気料金で済みご婦人をお洗濯の勞苦から完全に解放する今日の家庭必需品<sup>15)</sup>」、「奥様泣かせの……冷たい冬のお洗濯!<sup>16)</sup>」、「一台の電気洗濯機で奥様の生活革命<sup>17)</sup>」といったコピーを用いた広告が展開された。これらは、松下が、電気洗濯機の利便性・有用性を説明することにより、電気洗濯機に対してそれまで抱かれていた「贅沢品」のイメージを払拭し、電気洗濯機の大衆への普及を図っていたことを示すものである。さらに、当時新たな媒体として注目されたテレビ・ラジオへの番組提供を行った。1951年9月のナショナルタイム「日月新たなり」を皮切りに、「ナショナル劇場」、「歌のない歌謡曲」等のラジオ番組を全国に提供した。また、1953年には、民間放送の開始にともない、日本テレビ放送網に「ナショナルクイズ」という30分番組を提供した<sup>18)</sup>。

第2に、各種電化展を開催した。例えば、1952年10月、東京上野の松坂屋において「家庭電気器具展」が実施された<sup>19)</sup>。これは、メーカー単独による催しとしては日本初のものであった。翌1953年には、大阪梅田の阪急百貨店、上野の松坂屋において「ナショナル電化展」が開催され、入場者は合わせて延べ200万人に達した<sup>20)</sup>。1954年には新宿伊勢丹内にショウ・ルーム「ナショナル

14) 『東京朝日新聞』では、1952年9月3日付の紙面において初めて松下の電気洗濯機の広告が現れる。

15) 『東京朝日新聞』1952年9月3日付。

16) 『東京朝日新聞』1952年12月12日付。

17) 『東京朝日新聞』1953年9月12日付。

18) 『ナショナル・ショップ』各号。

19) これは、新製作テレビの発表会を兼ねて実施されたものであった。松下電器産業(株)社史室編『松下電器・営業史(戦後編)』1980年、98ページ。

20) 同上、『ナショナル・ショップ』1953年8月号。

センター」を開設し、同年6月「主婦のための電化器具展示即売会」を実施した<sup>21)</sup>。加えて、電力会社各社が主催する電化器具講習会や、国際見本市等の各種博覧会に、積極的に参加・出品した<sup>22)</sup>。これらを通じて、松下は、ナショナル製品のPRと電気による文化生活の啓蒙を図った。

第3に、これら電化展とは別に、宣伝車を用いての移動展示会を畿内を中心とした各地で開催した。松下製品各種を積んだ大型キャラバンカーが全国を巡回し、地元の代理店や販売店の協力のもと、公会堂・学校などを会場にし、街頭実演を通じて製品とその使用法を紹介した<sup>23)</sup>。電化製品を直接目にする機会に乏しかった地方の消費者にとって、この展示会は印象的なものとなり、電化の普及・啓蒙に大きく貢献した。

第4に、小売店向けのPR誌『ナショナル・ショップ』を通じた販売店指導を行った。このPR誌においては、1953年に入り、電気洗濯機の販売法に関する記事が数多く見られるようになる。その内容は以下の通りである<sup>24)</sup>。新製品の発売に合わせて製品の特徴と使用法を紹介する。故障の際の調整法を紹介する。テレビ・電気洗濯機等の大型電気器具の出現に対応して、店舗面積の拡張を薦める。具体的に小売店の陳列法を写真で紹介すると共に、電気洗濯機の推奨には店頭実演が最適であると訴える。冬期には、「冷水により洗濯の労苦が大きくなる冬こそ絶好の拡売期である。」とより一層の拡売を薦める広告を載せる。電気洗濯機を用いた最適な洗濯法を、洗剤別・繊維別に詳しく紹介する<sup>25)</sup>。これらの記事を通じて、松下は小売店を介して、電気洗濯機の有用性・必要性を消費者に訴えかけることにより、電気洗濯機市場そのものの創出・拡大を図った。

21) 『ナショナル・ショップ』1954年6月号、8月号。

22) 『電波新聞』各号、『ナショナル・ショップ』各号より。

23) 『ナショナル・ショップ』1953年5月号、『松下電器・営業史（戦後編）』99ページ。

24) 以下の記述は『ナショナル・ショップ』1953年各号。

25) この記事は、花王石鹸株式会社化学用品部長の佐野恒一氏の執筆による。『ナショナル・ショップ』1953年3月号、34-35ページ。

### 3 1953年以前の活動の成果

以上を総括すると、1953年以前の電気洗濯機市場における松下のマーケティング活動は、① 電気洗濯機を「贅沢品」ではなく「大衆品」として位置づけ、② 「生活の合理化」「家事の労苦の軽減」を主題とした合理的訴求法を通じて、③ 電気洗濯機を直に見る機会を数多く提供することにより、④ 攪拌式電気洗濯機の大衆市場の形成を図るものであった。この活動は、三洋の参入以前においてはある程度奏功し、1953年の生産台数において、先発者であった東芝を上回り<sup>26)</sup>、国内の最大手メーカーとしての地位を占めるにいたった。他方で、この時期における松下の活動は、電気洗濯機市場における排他的愛顧の獲得よりも、むしろマス・マーケットの成立を促すための啓蒙に重点が置かれていたといえよう。もっとも、1953年以前は市場の規模は極めて小さく<sup>27)</sup>、松下等のメーカーの努力にもかかわらず、一般家庭において電気洗濯機は贅沢品として認識されていた。

### III 三洋の参入<sup>28)</sup>

当時、ラジオパーツメーカーからセットメーカーへと成長しつつあり、本格的に家電分野への参入を図っていた三洋は、1952年頃より電気洗濯機の開発を開始した。当初は、東芝や松下と同様、攪拌式のものを開発した。しかし、フーバー社製の電気洗濯機を研究した結果、噴流式には、① 構造が単純なため製造が容易であること、② 小型で角型であるためおさまりがよいこと、③ ふたがついており水が飛び散らないこと、④ 洗浄力が強く洗濯時間が短くて済むこと、などの長所があることが分かった<sup>29)</sup>。加えて、三洋は後発であった

26) 公正取引委員会『電機工業における競争と集中化の動向』1956年、より。

27) 経済企画庁による各耐久消費財の普及率の調査が開始されるのは1957年であり、それ以前の普及率の推移を示す資料は非常に乏しいが、戦後の累積生産量を全国世帯数で割った値から類推すると、1957年当時の電気洗濯機の普及率は、1%に満たなかったものと思われる。

28) 本節は、拙稿、前掲論文の要約となっている。詳細はそちらを参照されたい。

29) もっとも、これらの特長のうち、角型であることとふたがついていることは、噴流式の機構とは直接無関係である。また、洗浄力が強いことは、逆に布地を傷めやすいことにもつながり、特にスフ等化学繊維の洗浄に関しては疑問視されることが多かった。



ため、「攪拌式でないこと」が他社との差別化という観点から決定的に重要であると判断した。以上により、1953年、三洋は、日本メーカーとして初めて噴流式電気洗濯機 SW-53型の販売を開始した。

噴流式には上述の諸特長があったものの、当時の大衆は電気洗濯機そのものに対する理解が不十分であったため、製品の機能上の優位性自体が三洋の成功をもたらしたとは考え難い。むしろ、未知なる高額商品であればあるほど、東芝や松下といったブランド力が消費者の購買意思決定に大きく作用するであろう。

そこで三洋は、女優の木暮実千代を「サンヨー夫人」というイメージ・キャラクターに採用し、それまで他社一般が採用していた合理的訴求からの転換を図った。広告の中では、「サンヨー夫人」が実際の使用者として商品を推奨した。これは、化粧品等他業界では頻繁に採用されていたが、家電製品においてはそれまで例の無い訴求法であった。この情緒的訴求法は、角型であるという噴流式の外見上の差異とうまくマッチし、「角型噴流式＝アメリカナイズされた現代的な生活＝理想の主婦像」という連想を消費者に植え付けることに成功した。これに伴い、これまで一部のインテリ層に限られていた市場の範囲を、一般の家庭にまで押し広げることに成功した。また、三洋は、角型噴流式洗濯機メーカーとしては国内の先発者であったため、市場の拡大分の独占的な獲得に成功した。

他方、三洋は家庭電気器具メーカーとしては後発であったため、他社に比較して販売網の点で非常に劣っていた。そこで、営業所・出張所を整備するとともに、卸店・小売店に対して、金銭的インセンティブの提供、販売支援活動、工場や景勝地への招待等を通じて、三洋製品の取扱量の確保・増大を図った。

以上のマーケティング活動の結果、三洋は急速に市場を拡大した。1953年には8,600台で日本全体の4.6パーセントを占めるに過ぎなかった三洋の電気洗濯機の生産実績は、翌54年には86,900台に達し、全体の32.7パーセントを占めるまでになった。

#### IV 1954年以降のマーケティング活動

##### 1 噴流式の採用

三洋の成功に注目した各社は、1954年以降噴流式洗濯機の開発に乗り出した<sup>30)</sup>。松下は、開発の開始から僅か3ヶ月間で製品化を実現し<sup>31)</sup>、九州地方での試験的な販売を経て、54年の6月下旬に全国販売を開始した<sup>32)</sup>。最初にMW-301型を23,800円にて発売したが、すぐに製品に改良を加え、タイムスイッチ付302型(正価25,500円)とタイムスイッチ・絞り機付303型(28,900円)を相次いで発売した。

絞り機に関しては、三洋が1954年3月に発売した絞り機付SW-53R型を模倣したものと思われる<sup>33)</sup>。一方、タイムスイッチに関しては、前述の攪拌式102型で初めて採用されたものであったが、布地を傷めやすいという噴流式の欠点を補うもの、さらには三洋製品に対する製品機能上の優位性を実現するものとして、当初より松下は非常に力を入れていた。例えば、広告においては「噴流式の欠点を見事に解決した自動タイムスイッチ付<sup>34)</sup>」、「噴流式の決定版、従来のあらゆる欠点を解決した自動タイムスイッチ付<sup>35)</sup>」といったコピーを用いた。また『ショップ』誌においては、「松下製のタイムスイッチは、他社製品に見られるゼンマイ式ではなくギアとフレキシブルチューブによるものであり、時間ではなく回転数に応じてスイッチが切れるため、洗いすぎ・洗い不足が生じない」という優位性を小売店に対して訴求した<sup>36)</sup>。

30) 1954年5月から6月にかけて、松下、富士電機、東芝、八欧無線が次々に噴流式洗濯機の開発を発表した。『電波新聞』1954年6月2日付、6月30日付、7月7日付。

31) 『洗濯機事業部25年の歩み』23ページ。

32) 『電波新聞』1954年9月1日付。

33) 三洋のSW-53R型は、53年に発売したSW-53型に絞り機を付けた改良製品である。

34) 『東京朝日新聞』1954年7月11日付。

35) 『東京朝日新聞』1954年7月11日付、11月13日付。

36) 『ナショナル・ショップ』1954年11月号。なお、三洋も54年9月にタイムスイッチ付のSW-55型を正価28,000円で発売した。この製品の広告においては「おせんたく中にお客さまが」という広告コピーや「おせんたくをしながらほかのお仕事ができる大へん便利です」という文言を用いて、自動でスイッチが切れることの利便性を生活における使用場面に即して情緒的に訴求す

松下はその後も引き続き連続的な新型製品の開発・販売を行った。同54年には304型、305型の2機種の販売に加え、月販専用機種 MW-30A 型を販売した<sup>37)</sup>。

## 2 1955年における新型製品の展開

### ① S-50型の失敗と本格的な噴流式への移行

翌1955年には、夏までに日本電装、三菱、日立が噴流式洗濯機の販売を開始し<sup>38)</sup>、もはや噴流式であること自体は差別的優位性をもたらさなくなった。この年松下は、噴流式という型式の範囲内での競争から脱却し、他社に対する決定的な競争優位を確立するという目的で、ダブル・モーション式と銘打った S-50型 (正価29,800円)、S-50A 型 (月販用、月販正価32,500円) を6月に発売した<sup>39)</sup>。これは、攪拌式の改良型といえるもので、攪拌翼の形状と運動を工夫することにより、攪拌効果とともに噴流効果、振動効果の実現を図ったものであり、これまでの攪拌式洗濯機と同様、丸型の形状を持っていた。機能上の差異は、「あらゆる洗濯方式の長所を結集した画期的洗濯機」というコピーによって消費者に伝達された。当時の新聞広告を見れば、同時期に発売された306型 (後に主力製品となる、後述) よりも扱いが大きいことから、当時松下がこの S-50型に大きな期待を寄せていたことが窺い知れる<sup>40)</sup>。しかし、発売後しばらくして S-50型の製造は中止された。この製品は、形状が攪拌式と同じく丸型であり、三洋の成功によって構築された「角型噴流式=現代的・文化的な生活」という主婦の意識を打破することができなかつたのである。加えて、布の巻き取りが起りやすいという機能上の欠陥を克服することができなかつた<sup>41)</sup>ことも大きい。

ゝることを図った。『東京朝日新聞』1954年11月19日付、12月12日付。

37) 『松下電器社内時報』1954年12月15日付。

38) 『電波新聞』1955年2月23日付、6月1日付、6月29日付。

39) 『電波新聞』1955年5月25日付。

40) この新型洗濯機の動向は、業界でも注目されていた。『電波新聞』コラム「アンテナ」、1955年5月25日付。

41) 『松下電器の技術50年史』542ページ。

S-50型の失敗により、角型噴流式以外の電気洗濯機がもはや市場において競争力を持ち得ないことを自覚した松下は、306型（角型噴流式）を主力製品に据えるようになった。この機種は、他社製品において既に採用されていたオーバーフロー方式を初めて採用するとともに、減流バルセーターを付属品として付加することにより、布地を傷めやすいという噴流式の欠点を克服し、他社の噴流式洗濯機に対する機能上の優位をセールス・ポイントにしたものであった。正価は28,800円と設定された。これは、同時期の他社の主力製品と同程度の価格であった<sup>42)</sup>。

## ② 306型から307型へ

306型に採用されたオーバーフロー方式とは、給水用ホースと排水用ホースの2本を装備し、すすぎの際に給水と排水を同時に行うことで、すすぎ時間の短縮を実現するものである。1955年2月に発売された東芝のVB-3型に初めて採用され、同年4月に発売された三洋のSW-550型にも採用されていた。この方式は、洗濯中でもホースを通じて洗濯機と水道がつながっているため、水道の断水時に洗濯槽中の汚水が逆流するおそれがあった。そのため、1955年7月東京都の水道局は、松下、三洋、東芝の3社に対して、逆流防止対策を考案するよう要請した<sup>43)</sup>。この要請を受けて、松下は306型の改良に取り組み、8月に逆流防止装置を備えた307型の販売を開始した<sup>44)</sup>。これは、上記3社の中で最も俊敏な対応であった。

またこの機種には保証カードが添付され、小売店が最終消費者へ販売する際、この保証カードに小売店名を記して製品とともに手渡すようにした。消費者がアフター・サービスを要請する場合は、この小売店名を記した保証カードを提示する必要があり、このカードが無い場合には松下によるアフター・サービス

42) 他社の主力製品の正価は以下の通りであった。三洋 SW-550型28,800円、東芝 VB-3型29,800円、日立 SH-PT 型27,900円。なお、三菱の噴流型電気洗濯機 PW-104型は、23,300円という当時としては低い正価が設定されていた。

43) 以上、オーバーフロー方式と逆流防止に関する記述は、『電波新聞』1955年7月27日付等を参考にした。

44) 以下、307型の機能、販売方式、正価等に関しては、『電波新聞』1955年8月31日付。

を受けられないシステムとした。これにより、松下が把握する小売店以外での製品の販売を防ぎ、結果末端における乱売を防止することを図った。この背景としては、同年3月から4月にかけて、東京都江東区において小売店による三洋製電気洗濯機の返品運動があった。これは、神田電気街での乱売に対する対処をメーカーに迫ることを目的とした実力行使であった。販売経路の把握・管理は、安定的な製品の販売を実現するために、当時のメーカーにとって極めて重要な課題となっていた。

### 3 価格競争の激化——新型機種が発売を通じた低価格化——

307型は正価が25,800円であり、306型に比べて3,000円低く設定された。これは、小売段階における価格競争が、新型製品の導入という形を通じて展開されたことを示すものである。以降、各メーカーは価格競争への対応を目的とする新型製品の発売を頻繁に行うようになった。

価格競争の激化を示す典型的な事例が、松下が1955年12月に発売した300型と三洋が同年11月に発売した580型である。当初三洋は580型を正価24,500円で発表した。しかし、直後に松下の300型が正価21,800円と当時としては極めて低価格で発売されたことをうけ<sup>45)</sup>、三洋は、580型の発表から僅か10日で、正価を22,800円と引き下げるとともに、旧価格では4,700円に設定されていた小売マージンを5,000円に引き上げた。既に発表した正価・卸値の変更という措置を三洋が採らざるを得なかったのは、松下が300型の発売を他社に察せられないようにした結果であった<sup>46)</sup>。

以上のような形態をもって展開された価格競争は、流通における旧型製品の

45) それまでは松下、三洋、東芝、日立、三菱、富士、八欧、電装等の一流メーカーの中で、正価22,000円を切る製品はなかった。

46) 当時、各メーカーは、他社の原材料の調達などの情報を入手することにより、他社の新製品の発売を事前に察知しようとしていた。300型の発売に関する松下の行動に関しては以下のような記事が見られる。「松下では松下社長が300型発売で直々に販売価格を代理店に説明、他社の隠密を恐れて超極秘裏に製作、常々ならば設計が決った時にもう情報が入ってくるという某社も完全に出し抜かれたという涙ぐまき物語があった」『電波新聞』1955年12月21日付。

過剰在庫をもたらした。この在庫を現金化する必要に迫られた一部の流通業者は、過度のダンピングを行ったり、質屋などの金融業者、ブローカーなどに製品を横流ししたりするようになり、これらの乱売された製品が市場を混乱させた<sup>47)</sup>。

#### 4 広告・宣伝活動

1954年の噴流式採用以降も、松下はそれまで行ってきた広告・宣伝活動を引き続き展開した。前述の移動展示会の開催地区は畿内から全国各地へと範囲が広げられ<sup>48)</sup>、ヘリコプターを用いた大掛かりなものも行われた<sup>49)</sup>。また百貨店等での電化展への出品も積極的に行った<sup>50)</sup>。さらに、1955年10月には、東京駅に「八重洲口ナショナル・ショールーム」が開設された<sup>51)</sup>。ここではナショナル全製品が陳列されるとともに、家庭電化製品の实演が行われ、加えてモデル・ルームやモデル・キッチンが設置されるなど、大衆の家庭電化に対する関心を高めることに貢献した<sup>52)</sup>。

これらの啓蒙活動に加え、松下はマス・メディアを通じた広告を積極的に展開した。広告費は他社と比べて抜きん出て高く、また、電気洗濯機の新聞広告量においても、三洋と並んで非常に多かった。

この時期の広告活動において注目すべきことは、イメージ・キャラクターを通じた情緒的訴求法の採用である。三洋の成功を日の当たりにした松下は、1954年から55年にかけて、若尾文子を「ミス・ナショナル」、高峰秀子を「ミ

47) 『電波新聞』1955年5月25日付、10月12日付、10月26日付、11月2日付、11月9日付等。

48) 『ナショナル・ショップ』1955年5月号、9月号。

49) 『ナショナル・ショップ』1955年4月号。

50) 1955年9月天草産業観光大博覧会会場、10月京都高島屋など。『ナショナル・ショップ』1955年12月号。

51) 当初、ショウ・ルームは大都市ターミナルや都心ビルに設置されたが、昭和30年代の後半には全国各地の営業所に併設されるようになった。これによって松下製品のPR拠点が全国的に拡大され、啓蒙活動の中心は移動展示会からショウ・ルームによるものへと転換していった。『松下電器・営業史（戦後編）』158-160ページ。

52) 『ナショナル・ショップ』1955年12月号。

第1表 電気洗濯機の銘柄別新聞広告量 (単位 cm)

	三洋	松下	東芝	日立	富士	その他	合計
1954年	26,428	16,671	2,813	2,930	4,323	16,519	70,795
1955年上半期	28,571	20,954	5,275	2,045	7,642	5,777	70,264

出所：公正取引委員会『電機工業における競争と集中化の動向』181-182ページより作成。

第2表 1954年における各社の広告費と対総売上高比

	松下	東芝	日立	三菱	三洋	八欧	富士	電装
広告費(億円)	8.3	6.2	3.1	2.6	2.6	0.9	1.7	0.4
対総売上高(%)	4.1	1.8	0.8	1.1	3.8	4.2	1.7	2.2

注：富士の数値は「広告・通信費」として記載されたもの。その他の数値は「広告宣伝費」として記載されたものを作成。

出所：各社有価証券報告書より作成。

セス・ナショナル」としてそれぞれ採用し、それまでの合理性一辺倒の訴求からの転換を図った。噴流式を採用した当初においては、タイム・スイッチを装備しているという機能上の優位性のみを強調するものが多かったが、1955年には「ミセス・ナショナル」の写真やその他イラストをふんだんに取り入れ、また「ビス一本にも愛情こめて」<sup>53)</sup>、「揃ってお出かけ……その前にチョットお洗濯」<sup>54)</sup>といった柔らかいコピーが用いられるようになった。さらに、「お使い下さる奥さまに」というコピーに見られるように、実際の使用者である主婦に直接訴えかける形の宣伝文句も頻繁に用いられた<sup>55)</sup>。これらはすべて、先のS-50型の失敗を踏まえ、三洋の成功を模して角型噴流式と情緒的訴求法とを連関させることにより、一般の主婦に分かりやすい形で電気洗濯機が文化的生活に無くてはならないものであることを訴えかけ、それによってマス・マーケットの確立を図るものであった。

53) 『東京朝日新聞』1955年5月22日付。

54) 『東京朝日新聞』1955年7月31日付。

55) 「実際にお使い下さる奥さまに見ていただきたいです」『東京朝日新聞』1955年10月12日付。  
「実際にお使い下さる奥さまに十二分にお確かめ願いたいのです」『東京朝日新聞』12月4日付。

## V おわりに

まず、電気洗濯機市場における松下のマーケティング活動を簡潔に整理する。

1951年に攪拌式の電気洗濯機の販売を開始してから53年まで、松下は①電気洗濯機を「大衆品」と位置づけ②「生活の合理化」「家事の軽減」を主題とした合理的訴求法を通じて③流通業者や消費者に対する啓蒙活動を中心とした種々のマーケティング・ツールを用いて④攪拌式による電気洗濯機のマス・マーケットの創造を図った。

1953年以降、三洋の噴流式の成功に直面して、松下は、製品を噴流式に転換すると同時に、イメージ・タレント等を利用した情緒的な訴求を合理的訴求と併用するようになった。これは、大衆、特に主婦層の意識の中に構築された「角型噴流式＝現代的・文化的な生活」という連想をより強固にすることで、マス・マーケットの確立を図るものであった。加えて、差別的な製品機能を付加し、さらに新型製品の導入を通じた価格競争を展開することにより、噴流式洗濯機市場における排他的愛顧の確立を図った。

以上、松下が展開したマーケティング活動を整理した。最後に、本稿の総括として、マーケティングと財の普及との連関について検討を加えたい。

欧米とは異なり、日本においては噴流式の電気洗濯機が普及した。これは、各企業の戦略的意図に基づくマーケティング活動によって規定された面が大きい。三洋は、家電メーカーとしては先発他者に対する差別化の観点から噴流式を採用し、さらにイメージ・タレントを利用した情緒的訴求法によって、使用者である主婦に直接訴えかけた。この試みは、それまで限定的であった市場の範囲を、一般大衆にまで押し広げたという意味において、三洋の所期の意図を遙かに上回る成功を収めた。一方松下は、三洋の成功と自社のS-50型の失敗の経験を通じて、「角型噴流式＝現代的・文化的な生活」という連想がマス・マーケットの創造にとって極めて重要であることを理解した。そこで、その連想をより強固にすべく、噴流式を採用と情緒的訴求に基づく広告展開を行った。



同時に、三洋に対する差別的優位性の確立を図り、新型製品の連続的開発を通じて、製品機能の付加や価格の切り下げを行った。これらのマーケティングを手段とする企業間競争が展開された結果、日本においては急速に噴流式電気洗濯機が普及することになったのである。