

## &lt; 論 説 &gt;

## 1930年代東京電気の電球市販チャネルについて：卸売段階の系列化

大 内 秀二郎

## 目 次

1. はじめに：研究課題とその理論的背景
2. 1930年初頭の販路の状況
3. 卸売段階の系列化①：弁理店
4. 卸売段階の系列化②：卸会社・販売会社
5. 卸売段階の「二本立て」構造の展開と挫折
6. おわりに：本稿から得られる示唆

## 1. はじめに：研究課題とその理論的背景

本稿の課題は、1930年代において東京電気がどのように電球の市販チャネルを構築したかについて、卸売段階の系列化の過程から検討することである。

日本におけるマーケティングの発展過程を理解するためには、その萌芽にまで遡ることが肝要である。日本企業のマーケティング史に関する研究の中には、第二次世界大戦以前の企業活動をマーケティングの先駆的形態と捉えるものが少なくない。その代表的な成果とも言える小原（1994）は、日本では戦前期においてマーケティング活動の原型がすでに萌芽・生成しており、かつ、戦前期のマーケティングは「ビッグ・ビジネスへの一方途」ないし「企業成長手段としてのマーケティング」と性格づけられると主張している。小原（1994）を含む先行研究の多くが対象としてきた加工食品産業の森永製菓や味の素、トイレタリー・化粧品産業の花王や資生堂、家電産業の松下電器（パナソニック）などによる先駆的なマーケティング活動<sup>1</sup>は、これと同じ文脈に位置づけられる<sup>2</sup>。

しかしながら、いみじくも小原（1994）が先駆的なマーケティング生成の事例の一つとして挙げた<sup>3</sup> マツダランプ<sup>4</sup>の東京電気に関しては、積極的なマーケティング活動を展開するようになった1930年代よりも前からすでに企業合同を通じてビッグ・ビジネスへと成長していたことは、電球産業に関する先行研究の多くが指摘する通りであろう<sup>5</sup>。翻ってマーケティング・流通

1 森永製菓については森田（2000, 2007）や薄井（2004）など、味の素については風呂（1994）や池田（1996）など、花王や資生堂については風呂（1994）や齊木（1998）、佐々木（2007）など、松下電器については尾崎（1989）や下谷（1994, 1998）などを、それぞれ参照のこと。

の分野における研究動向を俯瞰すれば、1950年代半ば以降の高度成長期における流通系列化の展開（とその後の崩壊）に関心が集中する傾向にあり、戦前期については、尾崎（1989）や下谷（1994）などいくつかの研究が松下電器の連盟店制度の意義を検討するにとどまっている。東京電気のマーケティング活動については、申（1997）、大内（2004, 2017）や孫（2016）を除き研究の蓄積がほとんど見られない。

本稿では、孫（2016）が依拠した史料の提供を受け、さらに『マツダ通信』など新たに収集した史料を活用しながら、東京電気のマーケティング活動の一端として卸売段階の系列化の実態に迫りたい。後述の通り、東京電気のマーケティング活動は、1930年の赤箱マツダランプの発売を契機として質的に大きく転換した。これを踏まえて、本稿では1930年代を研究対象とする。

以下、2.では、1930年初頭の東京電気の販売経路の状況を概観する。3.と4.では、東京電気の1930年代の卸売段階の系列化を特徴づける2つの制度、すなわち地方部における弁理店制度と都市部における販売会社制度について、それぞれ導入の経緯や制度の概要を確認する。5.では、1930年代半ばに実施された卸売向けセールスキャンペーン「紅象旗戦役」の顛末から、弁理店と販売会社が併存する「二本立て」構造が直面した限界を指摘する。最後に6.において、本稿から得られた示唆を述べて結びとする。

なお、同時期の東京電気のマーケティング活動に関しては、小売段階の店会組織「マツダ会」の存在がよく知られている。尾崎（1989）をはじめ多くの研究でもこれについての言及が見られ

---

2 これに関連してChandler（1977）は、アメリカの近代産業企業が、①小規模な単一の事業単位企業が全国的販売網の構築を通じてビッグ・ビジネスへと成長する経路、②企業合同を通じてビッグ・ビジネスへと成長した企業がのちに垂直統合を通じて大量生産と大量流通を統合する経路、のいずれかを辿ったことを指摘した上で、先にいくつかの企業が①の経路を通じて成長し、のちに②の経路が一般化したと主張している。チャンドラーにならって整理すれば、これまで先行研究が明らかにしてきたことは、①の経路をたどった日本の企業群の成長過程ということになろう。ただし光澤（2021）は、商人的生産者が流通介入を開始した時期をいくつかの業界から比較・検討した上で、「流通介入が準大企業（「完成された大企業」の前身となる企業を指す、引用者 補）の登場に先行」した石鹼業界をむしろ例外とし、概ね日本では明治期において準大企業の登場とともに流通介入が開始されたと主張している。この光澤の主張は、アメリカの産業発展史をもとに①の経路が②に先行すると考えたチャンドラーの説とは対照的である。

3 森（1976）もまた、東京電気が1910年代以降におこなったタングステン電球「マツダランプ」の普及・啓蒙運動や販売方法の革新を「マーケティングの先駆」として評価している。

4 マツダランプとは、東京電気がGEからのライセンス供与を受けて電球に付したブランドである。東京電気は1910年代のタングステン電球の開発以降、それまでの炭素電球と区別するためにマツダランプのブランドを使用するようになった。なお、「マツダ」はゾロアスター教の主神アフラ・マズダー（Ahura Mazda）に由来する。

5 東京電気は1913年に大阪電球、帝国電球、日本電球と「四社聯合会議」を開き、販売区域及び販売価格などの協定を取り結んだ。1914年以降、多くの国内電球製造業者と相次いで製造・販売などに関する提携を結んだり、あるいは資本参加して傘下に収めたりした。さらに1930年12月には、大阪電球・関西聯合電球・帝国聯合電球・大正電球・大日本電球の5社を吸収合併したのち、翌年、大阪電球株式会社を関係会社として再び設立した。東京芝浦電気株式会社（1940）278-298ページ、644-645ページ。

るが、小売段階の系列化については別稿に譲り、本稿の対象外とする。

## 2. 1930 年初頭の販路の状況

大内（2004）においてすでに指摘した通り、電灯事業初期において電力供給のほとんどは定額制であり、従量制による供給は一部に限られていた。また、使用される電球は電灯会社によっていったん一括購入されたのち使用者に対して無料貸し付けのかたちで提供されることが多く、電灯会社は「需用家自らの電球購入を抑制する実情であった」（五味 1951a, 11）。このことから、東京電気の営業活動は、1920 年代までは電灯会社への直接販売に主眼がおかれ、卸売商を介したいわゆる市販チャネルによる販売は少なかった。

1920 年代末ごろより従量灯の普及が進むとともに、使用者が電灯会社からの提供によらず自ら電球を購入する機会が増加した。一方で東京電気の生産する電球は、主要顧客である電灯会社より「電球の消費する電力の増加は餘り問題でなくて、主として寿命の長さを求められ」（清水 1935, 1）、一般家庭向けの従量灯としての使用には不向きであった。このことから、東京電気は市販チャネルにおいては安価で粗悪な電球の販売に押される状況にあった<sup>6</sup>。

1930 年春、当時営業部長であった清水與七郎（のちに副社長）が社長の山口喜三郎らとともにアメリカ市場を視察した際、アメリカではほとんどの電球が従量灯用として使用者によって直接購入されており、電力の消費と電球の寿命とのバランスが取れた電球が販売されていることを知った。すなわちアメリカでは、電球の寿命が短いことから電球の年間消費量が多く、そのことが量産による製造コストの低下をもたらし、粗悪品に対しても十分に競争的な価格を実現していた。清水は、今後成長が予想される従量灯市場に対応するためには、これまでの単一主義を捨てて従量灯向けの電球を製品ラインに追加する必要があると考え、同年 8 月に定額灯用「青箱マツダランプ」と従量灯用「赤箱マツダランプ」の二種の電球の発売を発表した（清水 1935, 1-3）。赤箱マツダランプの発売は、電灯会社を中心とした販売から市販チャネルによる販売へと東京電気の販売政策の重点が移る大きな転機となった。

市販チャネル整備の必要性を高めたもう一つの要因は、電球の国外への輸出をめぐる状況の変化である。平沢（1996a, 1996b, 2004）によって指摘されている通り、1930 年頃における日本電球工業は国内市場向けと輸出向けとに分業化された構造となっており、うち輸出電球工業はほとんどが町球とよばれる零細な業者によって構成されていた。彼らによる安価な電球の輸出は、昭和恐慌と重なる時期においても減退するどころかむしろ増大した一方で、輸出向け電球の市場価格はますます下落したことから、輸出相手国において日本製電球に対する輸入規制措置を招いていた。販売先を失った電球が国内市場に流入することが危惧される状況下において、東京電気は

6 「電球は一般品が十錢程度の時、マツダランプは、二十錢から三十錢、真空管となると、四球キットで一般市場品が九十錢の時、当社が三圓程度で、到底値段での競争は出来なかった」（今井・濱野 1948, 4）。

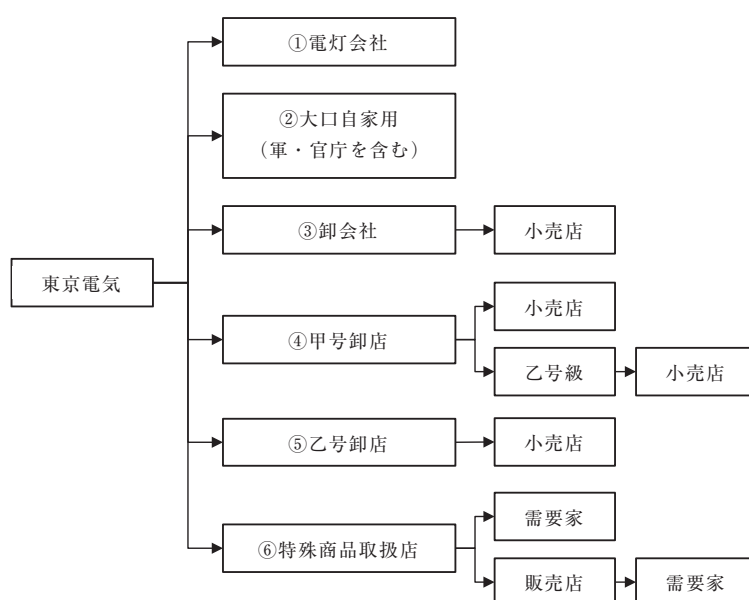
「此電球界の動向を察し、最も迅速に全國津々浦々に迄赤箱マツダ網を設置し、以て國內に充滿する二千二百八十萬個の安球の掃蕩を期する」(清水 1935, 3-4)に至ったのである。

下記の図 1 は、1930 年代初頭の東京電気の販売網を表したものである<sup>7</sup>。

①の電灯会社と②の大口自家用は、当時の東京電気にとって最も重要な二大販路であり、「所謂腕利社員は電燈會社係と相場がきまつて」いた<sup>8</sup>。これらの顧客に対しては、基本契約とは別に「B 號<sup>9</sup>とか L 號とかの、秘密割引表」があり、取引の重要性にしたがって個別的な取り扱いとなっていた。

市販チャネルは③・④・⑤から構成される。そのうち④の甲号卸店、⑤の乙号卸店は、いずれも東京電気と直接取引のある一般卸を指す。甲号は「一本立の一流」の、乙号は「中間卸級」の

図 1 1930 年代初頭の東京電気の販売網



出所) 坂口 (1949) 4 ページより作成。

7 以下、本節内のそれぞれの販路に関する説明は、特に断りのない限り坂口 (1949) を参照した。また、カギ括弧を付した箇所は同史料から引用した表現であることを示す。

8 1919 年 6 月から 1921 年 3 月に亡くなるまで東京電気の専務取締役社長を務めた新莊吉生は、販売部長であった頃、部内販売員に対して「電球會社の販賣員は、電燈會社のマネヂヤーとなつた心算でやれ」と説いたと伝えられる。東京芝浦電気株式会社 (1940) 148 ページ。五味 (1951a) にも、新莊の言葉として「販売員は電灯会社の支配人になつた積りで遣れ」という表現が記されている。12 ページ。

9 社史によれば、第 B 号表とは、1 年を単位とする長期取引を取り結び定価の大幅割引を実施するとともに、回収不能の場合を想定して製品の各品種別に取引高の上限を定める取引制度である。東京芝浦電気株式会社 (1940) 150 ページ。なお「L 號」の内容に関する記載は見当たらなかった。

卸売商のことであり、甲号と乙号とでは割引率に差がつけられていた<sup>10</sup>。彼らとは「所謂仕切放し」の取引であった。すなわち、卸店より川下への販売については卸店に全面的に委ねられた。これらの卸店と東京電気とは、単に「利益関係だけで結びつき血縁的關係がない」（傍点ママ）ことから、卸店は往々にして機会主義的な行動に走りがちであったようである。この傾向は特に大都市の有力卸店に顕著であったため、これらを東京電気の販売チャネルのメンバーとして組み込むために東京電気の出資のもとに設立されたのが、③の卸会社<sup>11</sup>であった。卸会社については4.において改めて詳述する。

⑥の特殊商品取扱店は、例えば自動車電球などの販路を指すが、東京電気の社内でも担当者は少数であり「本社の販賣會議でも一般電球の白熱論議の末ホンのチョツピリ御義理程度に話になると言つた程度」であった。

なお、東京電気の市販チャネルにおける小売店の状況を示す包括的な史料は現時点において見当たらないが、橘（1927）によれば、東京市内において小売販売契約を取り交わした業者は1,475軒あり、東京市近郊も含めると総数は2,211軒に上っていた。それらのほとんどは電気店

表1 東京市内およびその近郊のマツダ  
ランプ取扱店の内訳

電気店	2,024
硝子商	132
デパートメントストア	3
金物商	4
薬商	15
煙草商	5
雑貨商	6
その他*	22
計	2,211

注)「その他」には、陶器店、小間物店、建築屋、ミシン、時計店、酒店、ポンプ店、書籍店、呉服店、油店、菓子店、茶店などが含まれる。

出所) 橘（1927）40-41 ページより作成。

10 電灯会社や卸店との取引に関して、取引量に応じて割引率に差をつけたという趣旨の記述は西岡（1927）においても同様に見られるが、そこでは卸店のことを「特約店」と称している。9-10 ページ。

11 「卸会社」はメーカーによる前方統合の結果として卸売段階に設立されたものであり、概念上は販売会社と同一である。『マツダ通信』では6(8)(1938年8月号)を境にして、卸会社という記載が販売会社に切り替わることから、卸会社は販売会社の東京電気における古い呼称であったものと思われる。本稿では、坂口（1949）における用語法にしたがって、1934年の東京マツダ販売の設立以前のものを「卸会社」、東京マツダ販売以降を「販売会社」とそれぞれ称して区別している。なお、東京芝浦電気株式会社（1940）ではこれら両者を区別せずに「昭和五年以降に設立した当社製品の販賣會社」（207ページ）として列記しており、卸会社という名称は一切用いられていない。

であるが、硝子商など他の業種が東京電気の電球取扱店となることもあった（表 1）。

### 3. 卸売段階の系列化①：弁理店

東京電気は 1932 年に会津若松の宮森電気店を弁理店として試行的に採用したのを皮切りに、1933 年には本社に臨時小売開拓部を設置して弁理店制度の本格展開に着手し、これをもって特に地方部における市販チャネルの整備を図った。表 2 に示される弁理店一覧から、この弁理店制度が、わずか数年という短期間のうちに、外地も含めて地方部の広い範囲に普及したことが窺える。

弁理店とは、一般的な用語法に従って端的に言えば、メーカーと代理店契約を結んだ卸売商のことである。ただし東京電気の場合は、既存の卸売商と代理店契約を取り交わすのではなく、地域の有力な小売商の中から選定して卸売商に格上げした点が特徴的である。「弁理」は、外交使節の階級として「代理公使」よりも上位に位置づけられる「弁理行使」に由来し、「一般の卸店 (Jobber) とか代理店 (Agent) と云つたものより、もつと東京電気に親しい存在」(坂口 1949, 7) であることを示すため、当時事業部<sup>13</sup>の副長であった西岡東啓の発案により名づけられた。「辨

表 2 1934 年頃の弁理店一覧

	所在地	和歌山県	和歌山
北 海 道	旭川, 帯広, 釧路, 函館	兵 庫 県	姫路
秋 田 県	秋田	岡 山 県	岡山
福 島 県	会津 (若松市), 福島, 郡山	鳥 取 県	鳥取
栃 木 県	足利, 栃木 (栃木町)	鳥 根 県	松江
群 馬 県	前橋	香 川 県	香川 (高松市)
茨 城 県	水戸	徳 島 県	徳島
埼 玉 県	埼玉 (入間川町)	愛 媛 県	松山
千 葉 県	千葉	高 知 県	高知
新 潟 県	長岡	福 岡 県	門司, 小倉, 博多 (福岡市), 久留米
石 川 県	金沢	長 崎 県	長崎
長 野 県	諏訪 (平野村岡谷)	熊 本 県	熊本
山 梨 県	甲府	鹿児島県	鹿児島
滋 賀 県	滋賀 (八日市町)	台 湾	台北, 台湾 (台北市) <sup>12</sup>
京 都 府	三丹 (福知山町)	朝 鮮	大田, 全州, 大邱, 木浦, 平壤, 咸興, 羅津, 羅南
奈 良 県	奈良		

注) 行政区分は当時のもの。

出所)「我社の小賣市場統制機関一覧表」『マツダ通信』2(7) (1934 年 7 月号) より作成。

12 台湾には弁理店に適格な者が見当たらなかったことから、台北市を担当区域とする台北弁理店と、台北市を除く台湾全区を担当する台湾弁理店とを、ともに台北市内に設置した。坂口 (1949) 11 ページ。

13 1931 年 12 月の組織変更により営業部と総務部が廃止され、代わりに監理, 事業, 販売の 3 つの部が設けられた。東京芝浦電気株式会社 (1940) 210 ページ。これにより従来の営業部は、事業企画を担当する事業部と第一線の販売実務を担当する販売部とに分離され、責任の明確化と営業力の強化が図られた。五味 (1951b) 10 ページ。

理店なる概念は、昭和六年頃から我社に於てフオード自動車會社の地方販賣組織たる、オーソライズト、ヂーラ、を研究して案出」(坂口編 1935, 307) され、「東京電氣と親戚附合になる」<sup>14</sup> (坂口 1949, 14) という言葉に象徴される通り、単なる取引関係を越えた強固な紐帯を弁理店との間に築くことを目標とした。

坂口編 (1935) は、弁理店設置の要件として以下の3点を挙げている。すなわち第1に、地方の中で従量灯が多い地域であること、第2に、子会社たる販賣会社を設置しても経費と実益の点でメリットが十分期待できない地域であること、第3に、弁理店に相応しい有力な小売店が存在することである。

弁理店は「マツダランプ卸會社設置なき都市に限り」(坂口編 1935, 308) 県内1店を原則として設置され、「テリトリー内の販賣店は全部之につけ」(坂口 1949, 14) た。弁理店には年間で一定数量の販売ノルマが設定されるとともに、弁理店は「直接間接たるを不問我社製造以外の電球及ラヂオ用真空管を取扱ふことを不得」(坂口編 1935, 308) とされ、電球と真空管に関してはクローズドな取引を求められた。一方で、「數量<sup>15</sup>に従い二錢、二錢五厘、三錢と云う具合に段階附きの奨励金」(坂口 1949, 7) が提供された。小売店渡しの基本割引率が都市部、地方部ともに一律で定価の3割引きとされていた中、弁理店に対する最終割引率は4割2分程度、実質的な粗利は12%ほどとなり、これは、都市の卸売商よりも遙かに恵まれた条件であった。坂口 (1949) はこの厚遇の理由について、それまで小売商として事業を営んできた弁理店が「他の同輩を自らの下につけて行くことは容易なことでなく特別工作費が非常にかかる點を考慮し」<sup>16</sup> (坂口 1949, 7) たと述べている。

#### 4. 卸売段階の系列化②：卸会社・販賣会社

弁理店の設置にさきがけて、東京電氣は1930年より都市部において卸会社の設立に着手した。当初の目的は、有力卸店を懐柔しながら東京電氣の販売網に取り込むことであった。例えば東京では、有力卸店に一切を提供させるとともに東京電氣が出資をして、山手電氣、城北電氣、城南電氣、中央電氣商會の4社が地区別に設立された。有力卸店はこれら卸会社の専務取締役と

14 坂口 (1949) によれば、この「親戚附合」なる表現は、1934年下期の弁理店會議における山口社長の挨拶の中にあつたものとされる。

15 この「數量」が何の數量を指すかについては史料に言及が見当たらないが、おそらくは東京電氣からの仕入れ実績を意味するものと思われる。

16 坂口編 (1935) 307ページ以降に付録として所収されている「會津辨理店學」では、宮森電氣店が弁理店に選定されるまでの経緯やそれ以降の展開が詳細に述べられている。例えば、宮森電氣店 (本・支店) も含めて10軒の電氣店主を招き「一夕の宴を張つて」弁理店設立の趣旨を説明する機会を設けたが、「此の十軒を集める爲に伊藤さん (會津弁理店駐在員として東京電氣から派遣された伊藤公樹を指す、引用者補) は非常に苦心し」、「中でも前川商店は伊藤さんが來若 (「若」は若松、現在の會津若松市のこと、引用者補) するや否や宮森さんに辨理店を委嘱した事の諒解を求めに早速訪問懇命なる努力の結果兎も角了解を得る事を得た」などの記述がみられる。

なり、東京電気からは常務が派遣された。名古屋に設立された愛京電気の場合は、市内の有力卸店 3 店が重役となり、社長にはこれらが交代で就いた。常務が東京電気から送られた点は東京の事例と同様であるが、3 人の重役は愛京電気の下で自らも卸店として活動した。横浜、静岡でも同様に、有力卸店の懐柔を目的として金港電気商会、寿美屋電気がそれぞれ設立された<sup>17</sup>。これら卸会社の共通点は「ボスの卸店を放れ駒たらしめざる様マツダサークルにしっかりと繋ぎ止めた」(坂口 1949, 5) ことであった。

卸会社が設立されたもう一つの背景として、東京電気自身の事情があった。先にも述べた通り、東京電気にとってそれまでの主要販路は電灯会社と大口自家用であり、市販チャネルを通じた小売は軽んじられる傾向にあった。都市部における小売を強化するには、東京電気の出張所から切り離して、電灯会社などへの営業とは別個の立場で活動させることが、経費支出などの観点から得策であるという判断があったと考えられる。1933 年に大阪に設立された阪神共同電気は「純粹の東京電気の一デパートメントであり、他人は一切入れて居らず、大阪出張所の一變形に過ぎない存在」(坂口 1949, 8) として設立され、有力な卸店の取り込みという目的を持っていなかった点において、東京や名古屋などに設立されたそれまでの都市部の卸会社とは性質の異なるものであった。

なお、これら都市部の卸会社とは別に、青森の東青電気や別府の大分電気のように、地方部に実験的に卸会社が設立される事例もあった。しかし、これらの卸会社は経営規模が小さかった<sup>18</sup>一方で広域かつ分散的な商圈を担当したことから、小売販売網の開拓という所期の目的を十分に

表 3 1930-33 年に設立された卸会社

都市	設立年月	社 名	1934 年以降の経過
静 岡	1930 年 1 月	寿美屋電気	1937 年 4 月 静岡マツダ販売に改称 1938 年 2 月 東京マツダ販売と名古屋マツダ販売に割譲され解散
東 京	1930 年 4 月	城南電気 城北電気 中央電気商会	1934 年 7 月 新設の東京マツダ販売に合流
	1931 年 2 月	山手電気	
横 浜	1930 年 9 月	金港電気商会	1936 年 12 月 東京マツダ販売と合併
名古屋	1931 年 9 月	愛京電気	1937 年 10 月 名古屋マツダ販売に改称
京 都	1932 年 2 月	平安電気	1937 年 11 月 大阪マツダ販売と合併
青 森	1933 年 2 月	東青電気	1936 年 9 月 東京電気仙台出張所に営業譲渡し解散
別 府	1933 年 5 月	大分電気	1936 年 9 月 福岡マツダ販売に営業譲渡し解散
大 阪	1933 年 7 月	阪神共同電気	1937 年 8 月 大阪マツダ販売に改称

出所) 東京芝浦電気株式会社 (1940) 207-208 ページより作成。

17 京都に設立された平安電気については、収集された史料には設立の経緯についての記述が見当たらなかった。

18 東京の 4 卸会社の資本金が 7 万円、寿美屋電気・金港電気商会・愛京電気・平安電気の各社が同 3 万円だったのに対して、東青電気と大分電気は 5 千円であった。東京芝浦電気株式会社 (1940) 207-208 ページ。

果たし得なかった<sup>19</sup>。

その後、有力卸店の人・資本を排した阪神共同電気の試みが機能することが分ると、同様の仕組みを全国の都市部に広げるとともに、既設の卸会社についても内容が見直されることになった。例えば東京の卸会社 4 社が 1934 年に統合されて東京マツダ販売となった際、「既設の卸会社の専務を今度は新会社の全く実務と関係のない常勤重役に祭り上げ、事業的には無力な存在とし一方之を政治的方面にのみ利用」することで、「東京マツダは全く東京電気の命令通り動く事となり、名實共に仔会社として再發足」（坂口 1949, 8）した。その後 1936 年末には横浜の金港電気商會がさらに統合された。1937 年にはほぼ同様の手続きで、寿美屋電気は静岡マツダ販売に、愛京電気は名古屋マツダ販売に改称された。加えて同年に阪神共同電気が大阪マツダ販売に改称され、のちには京都の平安電気がこれに統合された。さらには、それまで卸会社がなかった小倉、金沢、岡山、京城（現 ソウル）、仙台にも、それぞれ地域名を関したマツダ販売会社が設立された。静岡マツダ販売は 1938 年に東京と名古屋のマツダ販売に割譲され解散した。かくして、北海道と台湾を除く全国 8 地区に販売会社「マツダ販売」が設立されるに至った。

このように卸店依存からの脱却を企図して設立された販売会社は、都市部においては小売への直売が原則とされ、卸店経由の販売は二義的なものとされた。ただし、販売拡大の効果とそれにかかる経費に鑑みて販売会社から小売への直売が必ずしも有効でない場合には、「東京本社では販賣會社に直賣制の原則を一應定めたものの右以外の場合は之を一慨（ママ）に強行する様要請もせず指導もしなかつた」（坂口 1949, 12）。

表 4 1934 年以降に設立された販売会社

地域	設立年月	社 名	所在	備 考
関東	1934 年 7 月	東京マツダ販売	東 京	東京と横浜の 5 卸会社が統合
九州	1935 年 4 月	福岡マツダ販売	小 倉	
静岡	1937 年 4 月	静岡マツダ販売	静 岡	寿美屋電気が改称 1938 年 2 月 東京マツダ販売と名古屋マツダ販売に 割譲され解散
北陸	1937 年 8 月	北陸マツダ販売	金 沢	
中国	1937 年 8 月	中国マツダ販売	岡 山	
関西	1937 年 8 月	大阪マツダ販売	大 阪	阪神共同電気が改称
東海	1937 年 10 月	名古屋マツダ販売	名古屋	愛京電気が改称
朝鮮	1939 年 3 月	朝鮮マツダ販売	京 城	
東北	1939 年 7 月	東北マツダ販売	仙 台	

出所）東京芝浦電気株式会社（1940）207-209 ページ、655-663 ページ、東京芝浦電気株式会社総合企画部社史編纂室編（1963）38-41 ページ、944 ページ、955-965 ページより作成。

19 例えば青森の東青電気は、所期の目的から離れて青森電灯や弘前電灯など電灯会社に対するサービス提供を担うようになっていた。坂口編（1935）37 ページ。この業務は本来東京電気の仙台出張所が担当すべきものであり、東青電気では、市販チャネルと電灯会社チャネルとを組織的に切り分けるという卸会社設立の狙いとは正反対の結果になっていたことが分かる。

販売会社と東京電気との取引は、当初は委託制であったが、「本社（東京電気のこと、引用者補）の云いなりになつて居りさえすれば結果がよからうが、悪からうが、尻ぬぐいは必ず本社がしてくれるという觀念が強かつた」ことから、「經理上の理由と一面販賣會社に獨立心を養はせ従つて活動力、機動力を大きく發達させる爲め」（坂口 1949, 9）のちに売上制に変更された。

販売会社は原則として東京電気の資本によって構成され、それぞれの事情から設立当初には外部の資本を一部入れていたとしても「もともと之は本意ではない爲め後に殆んど大部分の株を回收した」（坂口 1949, 9）。販売会社の幹部には東京電気で小売販売の経験の長いものが就き、現地で採用される従業員は東京電気社員と同じように“マツダマン”として教育された。「勤務先は販賣會社であるが、東京電気の社員と同様な衿(ママ)持を以て外部に對し、自己も亦之に恥じざる内容を持つ様不斷の努力を拂つた」（坂口 1949, 9）。

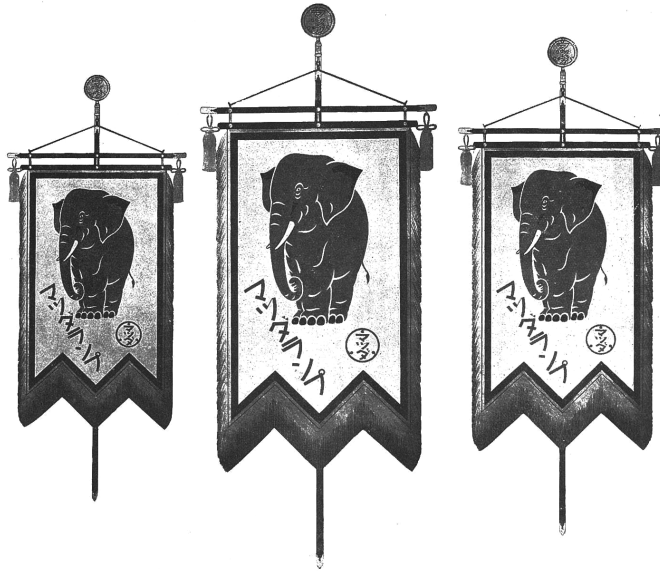
## 5. 卸売段階の「二本立て」構造の展開と挫折

かくして東京電気では、1930年代の半ばまでに、地方の弁理店を介したチャネルと都市部の卸会社・販売会社を介したチャネルとが併存する「二本立て」の構造が形成された。

このことを典型的に示す具体的な事象として、1934年下半期より複数回にわたり実施された、西岡東啓発案によるセールスキャンペーン「紅象旗戦役」<sup>べにぞうき</sup>が挙げられる。このセールスキャンペーンでは、弁理店と卸会社・販売会社を単位として“師団”が編成され、弁理店と卸会社・販売会社がその“師団長”に見立てられた。弁理店は1店1個師団とされ、卸会社・販売会社においては規模に応じて複数の師団が編成された<sup>20</sup>。これら師団は、東京、名古屋、仙台、札幌、金沢の各出張所が所管する東軍（キャンペーン開始時において計62個師団）と、大阪、福岡の両出張所が所管する西軍（同計52個師団）とに分けられた。各師団にはそれぞれの責任販売数が割り当てられ、期間中の達成度を両軍の間で競った。勝利した軍には褒状と賞金3,000円が贈呈され、この賞金は所属各師団に配分された。さらに、東西両軍の中で好成績を記録した師団それぞれ上位3位までに対して、紅象旗（図2）と賞金（1位1,000円、2位500円、3位300円）が贈呈された。セールスキャンペーン中には新聞広告（図3）が複数回にわたり掲出される<sup>21</sup>とともに、新聞広告と同じ図柄が描かれた軒下看板や紅象の形に打ち抜いた引札などの各種販促物が制作・提供された。「最も主眼を置いた商戦効果は新に任名(ママ)された氣負の辨理店主を紅象の刺繍してある大戦旗と大變な賞金を賭けた未曾有の大規模な考(ママ)想の下に爭覇させる事であり莫大な費用と舞台用意を以つて開幕された」（坂口 1949, 18）。

20 史料によれば、これらに加えて仙台と広島の「シンジケート」にも1個師団ずつが編成されている（『マツダ通信』2(8)(1934年8月号)16-17ページ）。坂口編（1935）においても仙台と広島にシンジケートが結成された旨の記述がみられるが、「シンヂケート名稱を用ゆるも辨理店と同等」（211ページ）とあるのみであり、シンジケートの実態について詳細は不明である。

図2 紅象旗（左から小・大・中）



出所)『マツダ通信』2(9) (1934年9月号) 3ページ。

図3 新聞広告 (5段2/5)



出所)『読売新聞』(朝刊) 1934年9月19日, 11面。

21 図3に見られるような東京、大阪の大新聞における広告の他に、地方紙83紙（関東地方14市で14紙、関西地方15市で21紙、九州・台湾地方12市で15紙、名古屋地方1市で3紙、東北地方6市で9紙、北海道5市で9紙、朝鮮14府で8紙、金沢地方3市で4紙）に毎週全国一斉に広告を掲出した。これらの地方新聞の広告には、紅象の旗標を掲げて「小賣店を鼓舞」するものと、マツダランプとマツダ真空管を隔週で掲出して「辦理店輩下の特約店募集の側面的援助を試みる」ものがあり、いずれの広告も弁理店の名において出された。坂口編（1935）273ページ。



は250%以上であった(『マツダ通信』3(2)(1935年2月号)3ページ)。坂口(1949)も、赤箱マツダの半期販売数が350万個から450万個に増加し「劃期的大成功裡に終幕した」と述べている。この成功を受け、1935年上・下半期には第2回戦・第3回戦と銘打ってほぼ同じ内容の紅象旗戦役が開催された<sup>23</sup>。しかし、「第二回第三回と同巧(ママ)異曲のものを実施した結果は費用倒れとなる上に、商戦効果は逆結果のみ」(坂口1949, 18)となった。すなわち、野心的な弁理店の中には賞金と名誉のために「無茶苦茶な取引を行い賞金を獲ると同時に直ぐ之を区域外に賞金だけ値引した亂賣を実施したり、質が悪くなる」と所謂空買をやつて入賞し賞にだけありついで直ぐ品物を返す」(同)ものまでであるといった有様であった。その後、紅象旗戦役のような卸売対象のセールスキャンペーンはおこなわれなくなり<sup>24</sup>、販売店・需要家を対象としたものへと転換していった。

地方部における弁理店と都市部の卸会社・販売会社という「二本立て」構造を総括すれば、弁理店に関しては、小売販売網の拡大を急ぐあまりその選定が次第にずさんになり、弁理店の機会主義を十分に抑制できなかったことが分かる<sup>25</sup>。一方で、卸会社は販売会社「マツダ販売」へと変わり、有力卸店の影響を排除して東京電気の強い統制の下に販売機関としての機能を果たすようになっていった。そこで東京電気は、1930年代後半<sup>26</sup>にはこの二本立て構造を改め、販売会社を介したチャネルへ一本化した。すなわち、北海道と台湾を除く全国市場を各地区の販売会社によってカバーし、2地域を除き弁理店は全て販売会社の所管に移した。「辨理店と云う名稱は面子上その儘に一應存続させたが、實質的には都市卸店と同格の販賣條件に格下げ」(坂口1949, 14-15)するとともに、いわゆる危険区域においては販売会社から小売への直売の方針をより徹底するようになった。

23 1935年下半年に開催された第3回では、マツダ真空管を対象としてその販売を競う「黒鯨戦役」が同時に実施された。紅象旗戦役が陸軍をモチーフにして「師団長」のもとに「師団」が編成されたのに対して、黒鯨戦役では海軍に因み「提督」、「艦隊」なる名称が用いられた。『マツダ通信』3(8)(1935年8月1日号)6-7ページ, 3(9)(同8月15日号)4ページ。

24 『マツダ通信』では、1935年下半年の第3回戦を最後として、それ以降は紅象旗戦役の記載が見られない。

25 坂口(1949)は、「山口社長の言葉で大變感激しても何分新しい附合であるから、心から終始一貫マツダ黨になり切る事即ち血縁關係にまで進む事は云うべくして實際は却々困難な事だつた」、「當初一二年経つうちに利益主義の本心がポツポツ頭をもたげ始め宿命的敵たるナショナルに轉向した久留米の平岡治平商店の如き場合もある」、「大規模な商戦でつり、又カンフル注射を打つて見ても此致命的な缺陷は救い得なかつた。要するに賣る事は賣るが、場合によればナショナルも賣る危険のある人が多かつた」といったように、個別事例を挙げながら弁理店制度の問題点を具体的に指摘している。14ページ。

26 筆者の所蔵する『マツダ通信』の中では、5(6)(1937年6月号)には卸会社一覧、弁理店一覧、出張所一覧が併記されているが、5(11)(同11月号)より後は卸会社(または販売会社)と出張所のみの掲載となり、弁理店のリストがなくなっている。また、東京芝浦電気株式会社(1940)では、東京マツダ販売の企業概要の中で8つの弁理店とその所在地が記されており、これらの弁理店が販売会社の所管であることを示す記述となっている。なお、他の地域のマツダ販売の企業概要においては弁理店の記載が見られない。655-663ページ。

## 6. おわりに：本稿から得られる示唆

最後に、卸売段階系列化の過程を他の企業と比較しながら、本稿が示唆する東京電気のマーケティング活動の普遍性と特殊性を考察する。

先行研究によれば、メーカーによる販売会社設立の事例は、第二次世界大戦以前においては業種によってはさほど一般的でないものの、例えば森永製菓は 1910 年代半ばより特約店の組織化に着手し、さらに 1920 年代前半より販売会社の設立を開始している。資生堂もまた、1923 年の関東大震災ののちに卸売商と取次店（特定代理店）契約を結んで組織化したのに続き、1920 年代後半より販売会社を順次設立した。東京電気はこれらの企業からは少し遅れる<sup>27</sup>ものの、早くも戦間期において弁理店から販売会社へと主要な市販チャネルを移行する動きを展開していたという点では、これら先駆的なマーケティングの事例と並び称されるに値する。特に、東京電気が 1930 年半ば以降から後半にかけて各地に設立した販売会社「マツダ販売」は、他者の人・資本をできる限り入れないことを志向している点において、同時期の森永製菓や資生堂の販社よりも統合の度合いが高いと考えられる<sup>28</sup>。また、東京電気と同じく家電メーカーである松下電器が販売会社を設立したのは 1951 年以降であり、戦前は代理店制度による組織化の域にとどまっていた。これらの事実を踏まえれば、東京電気の先行性は際立っている。

また、卸売段階を系列化する目的が排他的品揃えの確保と乱売の抑止にあったという点についても、先駆的なマーケティングに共通する普遍的な性格として捉えられる。例えば弁理店制度において、特定の商品に関するクローズドな取引と引き換えに粗利やリベート面での厚遇を与えたことは、他の先駆的なマーケティングの事例においても一般的に見られる代理店契約の内容そのものである。また、紅象旗戦役の顛末にある通り、セールスキャンペーンによる弁理店への誘因提供がかえって乱売を助長し、結果として弁理店制度の実質的な放棄と販社制度への移行を東京電気に促したという事実は、資本的な統合なくして卸売段階における「親戚附合」が成立し得なかったことを示唆している。乱売の抑止は、流通系列化の戦略的意図として先行研究の多くが他の事例でまさに指摘してきたことである。すなわち、日本の多くの製造企業と同様に東京電気の場合においても、前方への垂直統合の意義は、卸売段階に対する統制を強めて乱売を抑止することにあった。

27 この 10 年程度の時期のずれを、チャンドラーの言うようにビッグ・ビジネスによる垂直統合の「遅れ」と捉えるか、それとも「ほぼ同時期」とみなして、もしくはあとに述べる通り松下電器に対する先行性に着目して、東京電気の事例をチャンドラー学説に対する反証と捉えるかについては、議論の分かれるところでありなお検討が必要である。

28 例えば森永製菓では、販社の資本金の 1 割以上は出資しない、販社は森永専属特約店を中心に創立しその経営は設立者たる重役に一任する、などの方針のもとに販売会社が設立された。薄井（2004）200 ページ。資生堂では、販社設立に際して各地の有力卸店の出資と経営責任に依拠し、さらに、販売会社の役員が競合他社の販社役員を兼務している事例が多く見られた。佐々木（2007）49-57 ページ。

ただし東京電気の事例においては、弁理店制度と販社制度がほぼ同時に発生し、またはより厳密には、卸会社の設立が弁理店の設置に先行し、短期間とはいえ両者を市場特性に応じて使い分けつつ併用することが企図されていた。他の先駆的なマーケティングの事例では、代理店・特約店を設置して卸売段階の組織化を図ったのち、それらへメーカーが一部出資して販売会社化する順序が一般的であり、この点は東京電気のマーケティングの特殊性と言えよう。なぜ東京電気では、卸売段階系列化の過程において段階的な発展を辿らなかったのだろうか。その解として、東京電気にとっては卸売段階の系列化が「ビッグ・ビジネスへの一方途」でなかったことが指摘される。電球工業においてすでに独占的な地位を確立していた東京電気は、従量灯の市販という新たな市場機会への参入に際して“安球”との競合や市販チャネルにおける乱売という新たな市場問題に直面した。東京電気はこれらの脅威に対して、大企業として取り得る手段を総動員して対抗しようとした。その一つの現れが、卸売段階における一時的な「二本立て」構造だったのである<sup>29</sup>。

#### 参考文献

- Chandler, A. D. Jr. [1977], *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business* (鳥羽欽一郎・小林袈婆治訳 [1979]『経営者の時代(上・下) —アメリカ産業における近代企業の成立』東洋経済新報社)。
- 池田敦 [1996]「流通チャネルの戦前期編成と戦後編成の動態：＜味の素＞卸売特約店制度の発生形態と変容」『流通科学大学論集 流通・経営編』9(1), 19-32 ページ。
- [2000]「加工食品流通：チャネル編成様式の歴史的動態」(石原武政・矢作敏行編『日本の流通 100 年』有斐閣, 第 1 章)。
- 今井孝・濱野毅 [1948]「キャンペーン談話」『東芝ライフ』(株東芝社内報) 第 1 号, 4-5 ページ。
- 薄井和夫 [2004]「戦前期永年マーケティングの再検討：流通系列化政策を中心に」『商学論集』(関西大学) 49(3・4), 189-211 ページ。
- 大内秀二郎 [2004]「戦前期の東京電気のマーケティング活動の「特殊性」：電球事業のチャネル政策を中心に」『商経学叢』(近畿大学) 51(2), 273-288 ページ。
- [2008]「日本の家電流通研究の現状と課題：批判的検討」『商経学叢』(近畿大学) 54(3), 361-377 ページ。
- [2017]「1930 年代における東京電気のマーケティング活動の再評価：松下電器産業との比較を通じて」『経営史学会第 53 回全国大会報告集』。
- 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), 123-152 ページ。
- 菊池慶彦 [2013]「日本における電球産業の形成と発展」学位論文, 東北大学博士(経済学), 甲第 14936 号。

29 この点について大内(2004)は、東京電気が1934年に日本電球工業組合連合会(電工連)に加盟して販売割当・価格に関する協定を締結して国内の電球メーカーとの対立の解消を図ったという事実をもって、乱売に対してはカルテルで対抗し、販路開拓の手段として流通系列化を用いたと評価した。流通系列化の狙いの一つに販路開拓があったことについては指摘の通りだが、流通系列化と乱売問題との間に直接的な関係を認めなかった点は誤りであったと言わざるを得ない。本稿において新たに収集された史料では、図3の新聞広告における「全国定価勵行」なるコピーを典型として、東京電気が乱売の抑止を図ったと見られる叙述が多く発見された。本稿をもって大内(2004)の内容の訂正としたい。

- 小原博 [1994]『日本マーケティング史：現代流通の史的構造』中央経済社。
- [2000]「化粧品・医薬品流通：チャネル支配・再販の形成・変容の構図」(石原武政・矢作敏行編『日本の流通 100 年』有斐閣, 第 2 章)。
- 五味六郎 [1951a]「業界往来四十年 (二)」『東芝ライフ』第 20 号, 10-14 ページ。
- [1951b]「業界往来四十年 (四)」『東芝ライフ』第 22 号, 10-14 ページ。
- 齊木乃里子 [1998]「日本石鹸業界における戦前期のマーケティング活動」学位論文, 京都大学博士 (経済学), 甲第 7617 号。
- 佐々木聡 [2007]『日本の流通の経営史』有斐閣。
- 坂口宏 [1949]「マツダ販賣網の歴史とマツダ會再建について」中国電気実業株式会社。
- 坂口宏編 [1935]『赤箱マツダ考現学』東京電気株式会社。
- 清水與七郎 [1935]「赤箱マツダランプ發賣の思出」(坂口宏編『赤箱マツダ考現学』に所収)。
- 下谷政弘 [1998]『松下グループの歴史と構造：分権・統合の変遷史』有斐閣。
- [1990]「東芝コンツェルンの成立と軍需」『立命館経済学』39(5), 582-621 ページ。
- [1994]「流通系列の形成と松下電器グループ」『経済論叢』(京都大学) 153(1・2), 1-22 ページ。
- 申賢沫 [1997]「戦前期家電メーカーの流通チャネル政策と行動」『同志社大学大学院商学論集』32(1), 282-307 ページ。
- 孫一善 [1992]「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」『東京大学経済学研究』(35), 22-34 ページ。
- [1994]「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』29(3), 1-34 ページ。
- [2016]「1930 年代における東京電気の流通系列化に関する研究」『経営史学会第 52 回全国大会報告集』。
- 橘弘作 [1927]「東京の電気界」(東京電気株式会社『懇話会講演集』28-57 ページ)。
- 崔相鐵 [2000]「家電流通：家電メーカーと家電商人の対立と強調」(石原武政・矢作敏行編『日本の流通 100 年』有斐閣, 第 3 章)。
- 東京芝浦電気株式会社 [1940]『東京電気株式会社五十年史』。
- 東京芝浦電気株式会社総合企画部社史編纂室編 [1963]『東京芝浦電気八十五年史』。
- 東京電気株式会社 [1927]『懇話会講演集』。
- 鳥羽欽一郎 [1982]「日本のマーケティング：その伝統性と近代性についての一考察」『経営史学』17(1), 1-21 ページ。
- 西岡東啓 [1927]「我社の販賣政策」(東京電気株式会社『懇話会講演集』1-20 ページ)。
- 長谷川信 [1995a]「技術導入から開発へ」(由井常彦, 大東英祐『日本経営史 3 大企業時代の到来』岩波書店, 117-145 ページに所収)。
- [1995b]「外資系企業の経営発展と組織能力：東京電気の事例分析」『青山経営論集』30(3), 13-30 ページ。
- 平沢照雄 [1996a]「1930 年代前半期における輸出向け電球工業と統制問題」『日本史研究』(401), 1-26 ページ。
- [1996b]「1930 年代日本における輸出電球工業の展開」『筑波大学経済学論集』(36), 37-69 ページ。
- [2004]「1930 年代日本における電球工業統制の構造と展開」『筑波大学経済学論集』(51), 33-70 ページ。
- 平本厚 [2010]『戦前日本のエレクトロニクス』ミネルヴァ書房。
- 風呂勉 [1994]「戦前日本のメーカー流通経路政策：「縦型特約店制」「販社制」の先駆形態」『商学論集』(大阪学院大学) 19(3・4), 31-46 ページ。
- 前田和利 [1977]「マーケティング」(中川敬一郎編『日本的経営』(日本経営史講座 第 5 巻), 日本経済新聞社, V)。

『マツダ通信』（東京電気販売店向けPR誌）各号。

光澤滋朗 [2021] 『わが国マーケティングの成立』 見洋書房。

森田克徳 [2000] 『争覇の経営戦略 製菓産業史』 慶應義塾大学出版会。

—— [2007] 『日本マーケティング史』 慶應義塾大学出版会。

森真澄 [1976] 「「マーケティング」の先駆的形成」（小林正彬・下川浩一・杉山和雄・梅井義雄・三島康雄・森川英正・安岡重明編『日本経営史を学ぶ2 大正・昭和経営史』補論）。

矢作敏行 [1991] 「小売競争の進展と流通系列化：家電流通構造論」『経営志林』（法政大学）27(4), 59-88 ページ。