

## 1970・80年代日本写真機工業における流通構造

貝 塚 亨

### I はじめに

第2次大戦後、高度経済成長期から低成長期、そして現代にいたるまで経済構造は「サービス経済化」として特徴づけられるような変化をした。「サービス経済化」は一般的には第3次産業の拡大を指しているが、以前の拙稿で明らかにしたように、その中心は、旧日本標準産業分類における「卸売・小売業、飲食店」で示される商業及び「サービス業」であった。就業者数で見れば、1920年の第1回国勢調査ではこれら部門はそれぞれ9.8%、7.2%にしかすぎなかったが、第2次大戦後は拡大を続け、1990年には「卸売・小売業、飲食店」が22.4%、「サービス業」が22.5%となり、この2部門だけで日本の就業者の45%程度を占めるようになった<sup>1)</sup>。

商業・「サービス業」の発展の要因として、供給側の要因では両部門ともに付加価値生産性の低さ、そしてそれを補う非正規雇用の多さがあった。また需要側の要因では社会的分業の発展が商業・「サービス業」の拡大をもたらしてきた。しかしながら1975年以降の『労働力調査年報』の職業分類データをみると、第2次産業内における販売従事者の比率が高まっていることも事実であり、外注化の進展により「サービス経済化」が進む一方では、メーカー内部での「サービス化」も

同時に進行してきた<sup>2)</sup>。

そこで本稿では、「サービス経済化」の進展の中でメーカーが流通・サービスに如何に関わったのかを検討する。その素材として、メーカー7社による寡占的市場の中で直販制度を整えた写真機工業をとりあげる。流通にはメーカー、卸業者及び小売店がかかわっているが、本稿ではメーカーからみた流通を分析しており、卸業者、小売店については必要な限りで言及するにとどめる。また、カメラの流通分析は海外における流通も視野におさめる必要があるが、本稿では国内における流通構造の変化に分析を限定している。

メーカー主導型の流通システムといえば、家電産業がその代表的な事例として多くの先行研究がある。家電製品流通における系列販売店制度は、松下電器の1935年からの「連盟店」制度の創設から始まるが、戦後の主要家電メーカーの系列販売網組織は、1950年代を通じての激しい競争の中で作り出され、1960年頃に完成したとされている<sup>3)</sup>。

しかしながら、1960年代末から1970年代初めにかけて直販制度を採用した写真機工業については殆ど取り上げられることはなかったし、とりあげられても、後にみるように家電と同様に流通支配がなされたと理解されてきた。また周知のように、カメラメーカーは現在の慢性的不況のもと

1) 拙稿「日本におけるサービス経済の展開」斎藤重雄編『現代サービス経済論』創風社、2001年、91～96ページ。

2) 同上書、112～113ページ。

3) 長尾治明「家電業界」『IDR研究資料』流通問題研究会114号、1991年、62ページ。

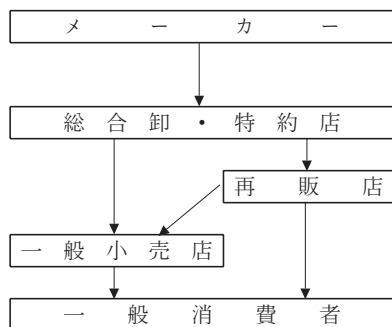
でも発展を続けている。デジタルカメラの急速な普及が背景に加え、多角化の進展<sup>4)</sup>もカメラメーカーの発展の要因であるため、多角化と流通機構再編とのかかわりについても合わせて検討していく。

## II 特約店依存から直販へ

### (1) 特約店依存販売の構造

第2次大戦後、戦前からカメラを生産していた小西六、千代田光学精工、マミヤ光機、キヤノンカメラなどと、軍需産業から平和産業へ転換した日本光学、オリンパス光学、東京光学などを中心にカメラの生産がスタートしたが、朝鮮戦争前後には「四畳半メーカー」といわれるような中小カメラメーカーも存在しカメラメーカーは「雨後の筍のような乱立状態」であった<sup>5)</sup>。このような生産構造のもとで、1960年代前半までの流通構造は、カメラの流通を握っていた特約店を中心としてカメラの流通が行われていた(図1参照)。

図1 特約店依存時の流通チャネル



出所：筆者作成。

カメラの卸売業者は大きく2つに分類される。まず特約店であり、メーカーとの間で排他的契約

を結んでいるのではなく、単なる総合卸売問屋を指す<sup>6)</sup>。もともと「ミノルタカメラの一手専門特約店」であったが、戦後は1953年のニコンへの特約店許可要請を嚆矢として、54年ヤシカカメラ、55年ペトリカメラ、59年キヤノンカメラ、61年旭光学と取引を拡大していった<sup>7)</sup>浅沼商会や、檜村、近江屋写真用品、美スズ産業、敷島写真要品などの特約卸業者がカメラの流通を一手に掌握し、メーカーに対する資金的な援助をするといった卸売業者の機能を発揮していた<sup>8)</sup>。

次にカメラ業界特有の慣習で、2次卸を指す再販店である。再販店は地方小売店を対象に、集荷分散機能と代金回収機能を果たしている<sup>9)</sup>。

1971年の通商産業省企業局の調査によれば、特約店・再販店ともに6~20社から仕入を行っていた(表1)が、販売についてみれば再販店は500社未満が大多数を占めている一方で、特約店は500社以上、ないしは1,000社以上に販売をしており(表2)、カメラ流通において特約店の規模・役割は非常に大きかった。

また、表3にみられるように、1メーカーへの依存度は、特約店では20~29%が最も多く、1メーカーへの依存度は低いことが分かる。再販店では概して40%未満であるが、1メーカーへ依存する企業も71年時点で出てきていることに注目する必要がある。

### (2) 流通チャネル再編の契機

以上のように戦後本格的にスタートしたカメラ生産は、特約店に依存することで流通を行ってきたが、1960年代になると多くの問題が発生し流

4) 多角化については、飯島正義「1970~80年代におけるカメラメーカーの経営多角化」『産業学会研究年報』18号、2002年を参照。

5) 日本写真機光学機器検査協会編『世界の日本カメラ(改訂増補版)』日本写真機光学機器検査協会、1984年、25~27ページ。

6) 大平哲男「日本カメラ産業の生産・流通構造の動態」神戸商科大学大学院研究会『星陵台論集』26巻2号、1993年10月、106ページ。日本写真機工業会『日本カメラ工業史』1987年、152~153ページ。

7) 浅沼商会『浅沼商会百年史』1971年、131~132ページ。

8) 日本写真機工業会『前掲書』153ページ。

9) 通商産業省企業局編『取引条件の実態(2)』大蔵省印刷局、1971年136ページ。

1970・80年代日本写真機工業における流通構造

表 1 1971年におけるカメラ全仕入先数

	カメラメーカー販社	特約店	再販店	不明	全体
	% (社)	% (社)	% (社)	% (社)	% (社)
1社	100.0	—	—	—	13.5
2～5社	—	7.7	16.7	—	10.8
6～10社	—	46.2	38.9	—	35.1
11～20社	—	38.5	38.9	100.0	35.1
21社～	—	7.7	5.6	—	5.4
計	100.0 (5)	100.0 (13)	100.0 (18)	100.0 (1)	100.0 (37)

出所：通商産業省企業局編『取引条件の実態(2)』大蔵省印刷局，1971年，151，153ページ。

表 2 1971年におけるカメラの全販売社数

	カメラメーカー販社	特約店	再販店	不明	全体
	% (社)	% (社)	% (社)	% (社)	% (社)
99社以下	20.0	—	27.8	—	16.2
100～299社	—	7.7	33.3	100.0	21.6
300～499社	—	7.7	27.8	—	16.2
500～999社	20.0	38.5	—	—	16.2
不明	—	—	5.6	—	2.7
計	100.0 (5)	100.0 (13)	100.0 (18)	100.0 (1)	100.0 (37)

出所：表1と同じ。

表 3 全売上高に占める最大メーカー売上高の割合

	カメラメーカー販社	特約店	再販店	不明	全体
	% (社)	% (社)	% (社)	% (社)	% (社)
10～19%	—	—	16.7	—	8.1
20～29%	—	61.5	16.7	—	29.7
30～39%	—	15.4	22.2	—	18.9
40～49%	—	7.7	11.1	—	8.1
50～59%	—	7.7	5.6	—	5.4
60～69%	—	—	—	—	—
70～99%	—	—	5.6	—	2.7
100%	100.0	—	—	—	13.5
不明	—	—	22.2	100.0	13.5
計	100.0 (5)	100.0 (13)	100.0 (18)	100.0 (1)	100.0 (37)

出所：表1と同じ。

通チャンネルを再編する動きが現れた。

その契機は、第1に1965年不況<sup>10)</sup>である。高度経済成長の中でカメラメーカーは東京オリンピックにおける需要増大を見越してカメラの量産を行ったが、不況の影響で国内需要は停滞、輸出

も悪化<sup>11)</sup>するという結果となり、メーカー段階の在庫のみならず、市中在庫も急増した。そのため、特約店・小売店ではリベートによる販売競争が展開<sup>12)</sup>することとなった。当時どの程度のリベート

10) 斎藤節郎・中田信哉『業種別流通チャンネル』日本工業新聞社，1971年，201～229ページ。

11) アメリカのインスタマチックカメラ，ポラロイドカメラなどの出現による。

12) 新飯田宏・武藤武彦「カメラ」熊谷尚夫編『日本の産業組織Ⅱ』中央公論社，1973年，133ページ。

で販売が行われていたかを示す資料はないため、1971年時点のカメラの標準価格構成をみたのが表4である。これによれば卸店に支払われるリベートは現金正価の1.4%であり、小売店へのリベートは2.4%である。さらに1965年不況時の競争激化の過程で卸売店も小売店にリベートを支払い、小売店は卸売価格以下での販売も可能となっていた。

表4 カメラの標準価格構成

現金正価	100.0
物品税	8.7
流通経費	31.8
内小売店マージン	20.0
小売店リベート	2.4
卸店マージン	8.0
卸店リベート	1.4
メーカー販売管理費	6.5
工場価格	53.0

出所：通産省産業局『取引条件の実態(2)』139ページ。

注：なお、35mm一眼レフ、FPシャッターカメラをモデルとした聞き取り調査の結果から試算されたものである。

また、在庫の急増は、換金物、投げ物の横行をもたらし、さらに現金問屋・バツタ屋の活躍により乱売が激化していった。その結果、価格体系は混乱し、1965年不況以前には小売価格100、問屋価格80、メーカー価格72となっていた価格構成が1965年不況時には小売価格80、問屋価格72、メーカー価格67となった。浅沼商会の利益金もこの時期3,000万円を切るまでに収益が悪化している<sup>13)</sup>。このような価格下落に対抗するため1965年6月から1966年3月の間、不況カルテルが結成された。この間にカメラメーカーは輸出志向を強化し、海外での自社販売網の整備するようになった。そして国内でも流通再編の機運が高まっていった<sup>14)</sup>。

第2の契機としてはカメラ値引き販売の拡大が挙げられる。これは1965年不況期のような一時的な価格の下落ではなく、小売店主導の恒常的なカメラの値引き販売である。1970年代の大量販店出現以前<sup>15)</sup>では、朝鮮戦争後の不況期に十数社のカメラメーカーが倒産する中で、安売り、乱売が多発した。この問題に対してはメーカー・卸・小売の3団体の協議機関「三連協」結成<sup>16)</sup>され、また1955年には再販売価格維持制度により再販売価格指定商品となることで一応の解決をみた。

しかしながら、カメラの値引き販売は1950年代後半では百貨店が中心となって行われた。1957年になると4月には大阪阪急百貨店が、約2割引のカメラ廉売を開始し、5月には大阪そごう百貨店もそれに同調し、10月になると値引き販売はさらに激化するようになった。

そして「昭和34年暮れ頃には、メーカーは兎も角、卸と小売は値崩れが激しく経営に必要な利益を挙げ得ない状態となり、カメラメーカーは不況カルテ〔ル〕を出願し、卸業組合は数次に及ぶ自己防衛策を講じ、メーカーに顕現してその被害の恐ろしさを訴えたのでありますが、最も身近に関心の深い卸業者の足並みが、なかなか揃い兼ねて、話し合って対策を講じても、長くは続かず、乱れる方が早いと云う結果に終り、幾度もこんな事を繰り返すので、卸業者間の相互信頼は全く地に落ちて市場混乱は益々甚しく、生産過剰は、こうした環境にも拘わらず依然と続いて行われていると云う状態」<sup>17)</sup> (〔 〕内は筆者による。)にまでいたった。浅沼商会の利益金も1958年から60年にかけて59年上期を除いて1,000万円代にまで減少している<sup>18)</sup>。

このような状況に対して1959年に三連協が、

15) 日本写真機工業会編『戦後日本カメラ発展史』東興社、1971年。

16) 熊谷尚夫編『日本の産業組織Ⅱ』中央公論社、1973年、118ページ。

17) 浅沼商会『前掲書』175ページ。

18) 「営業報告書」『浅沼商会百年史』所収。

13) 「営業報告書」『浅沼商会百年史』所収。

14) 日本写真機工業会『前掲書』153ページ。

カメラ全製品にわたって全国で価格の統一表示を実施し、卸業者も1960年4月に「卸協力会」<sup>19)</sup>を発足させた。カメラメーカーは1960年8月に過当競争に終止符を打つためカメラ価格の一斉値下げを行うことで対応した。

1960年代後半になると66年2月にはカメラの再販指定、旅行者免税カメラ<sup>20)</sup>を除き指定が取り消され、1969年には今度はスーパーマーケットでの安売り対策が問題化してきた。そして1970年代になると大型量販店が出現<sup>21)</sup>し小売販売が上位に集中<sup>22)</sup>するようになってくる。大型量販店による値引き販売競争は、東京都新宿地区を中心に始まった。1971年に淀橋写真商会（現ヨドバシカメラ）が新宿に出店しカメラのさくらや（現さくらや）と販売合戦を展開したのを皮切りに、1975年にはカメラのドイも新宿に進出した。この大型量販店による値引き競争は1975年以降には、全国の大都市にまで波及し、各地で大型量販店の出展が続いた。

大型量販店の登場によって1960年代にはみられなかった新たな問題<sup>23)</sup>が発生してきた。百貨店中心の値引き競争時には全国価格の統一表示の実施、カメラ価格の一斉値下げで対応することができたのだが、標準価格と実売価格との乖離<sup>24)</sup>は、大型量販店の値引き競争が激化するにつれて拡大し、もはやカメラの標準価格の値下げ程度では対応することができなくなり、最終的にはオープンプライス制の導入が1984年4月から検討されるようになった。また、大型量販店の地位が高まるにつれて、メーカーや、特約店・再販店などの卸

売業者は恒常的に派遣店員を大型量販店に派遣することで自社製品の販売を強化することが不可避となり、メーカー、卸売業者の販売費用が増加せざるをえなくなった。

第3の契機は、1970年代以降のカメラ市場成熟による収益性の低下である。カメラ世帯普及率<sup>25)</sup>は1965年には49.4%であったが、75年77.4%、85年87.3%、93年87.3%といったように推移し、需要の中心は買換えになっていった。またこのカメラ市場の成熟は、カメラメーカーの経営多角化をもたらすこととなる。詳しくはIVでみるが医療機器・複写機などの多角化部門でメーカーによる販売網・サービス網の拡充が行われたことも、カメラ部門における直販化への動きを加速させる要因となった。そして「複写機へ進出した実績により、後のOA機器販売においても有利な販売ルートを確認し、新製品を比較的迅速に販売ルートへ乗せることができた」<sup>26)</sup>ことが、逆に多角化推進の要因ともなったのである。

### III 直販体制下における流通構造

#### (1) 国内販売子会社の設立

以上のような契機によってカメラメーカーは1960年代後半から1970年代にかけて国内の販売子会社を設立するようになる。

旭光学だけは先駆的に1955年3月にすでに旭光学商事を設立していた。旭光学は、アサヒフレックスI型(1952年)、同II型(1954年)で一眼レフ専門メーカーとしての地位を確立し、早い時期に生産・開発部門と営業部門を分離すれば、旭光学自体は研究開発、生産に専念できるという発想で、旭光学商事を設立した。しかし、「海外現地法人の3社を統括する機構であるが、国内では現在でも代理店販売方式をとって」いる<sup>27)</sup>。

19) 同上書、178ページ。

20) 1971年春に指定解除される。

21) 日本写真機工業会『前掲書』64、154ページ。

22) 斎藤節郎・中田信哉『前掲書』205～206ページ。

23) 日本写真機工業会『前掲書』64、65ページ。日本写真機工業会『日本カメラ工業10年の歩み』1994年、5ページ。

24) 「一般小売店の集まりである全日本写真材料商組合連合会は、メーカーに“流通の正常化”を要望」（斎藤繁『カメラ・時計・磁気メディア業界』教育社、1990年、100～102ページ）。

25) 日本写真機工業会『前掲書』2ページ。

26) 「エレクトロニクス化とともに変貌する精密機器業界」『証券月報』1984年4月、61ページ。

27) 池田正孝『『オイルショック』以後のカメラ産業の新動向』中央大学『経済学論叢』19巻1・2合併号、1978年、156ページ。

またニコンは1988年にニコンカメラ販売<sup>28)</sup>を設立するまで、4特約店(浅沼商会、近江屋写真店、檜村、チェリー商事<sup>29)</sup>)体制を維持し続けていた。さらにニコンは、小売店が複数の特約店から購入するのを禁止し、特約店に小売店を登録(ニコン会)させ、需要把握・計画生産に乗り出した。

その一方でニコンは、特約店に対しニコン製品の卸価格を指示するとともに、系列小売販売店にニコンの指定する小売価格を遵守させるためにモニター制度など様々な規制措置を講じ、ほとんどの小売店においてニコンの指示した小売価格が維持されていた。そのため、1972年6月にはニコンのこの動きを公正取引委員会はヤミ再販とみて勧告をだした。

旭光学、ニコンを除くオリンパス、ミノルタ、キャノンは、いずれも1960年代後半から1970年代初頭にかけて国内販売子会社を設立している。オリンパスは早期にカメラ直販化の動きをみせ、1969年に高千穂商会、ワルツ写真の2問屋を買収、改称してオリンパス商事を設立し、1973年にはさらにオリンパス販売を設立し<sup>30)</sup>、84年にはオリンパス商事をオリンパス販売に合併することで直販体制を整えた。

ミノルタでは、近江屋などの特約を解除して直系のゼウス商会を育成する方向で対応した。

1972年には六光商事を買収し、さらに1976年ミノルタカメラ販売に改称することで直販体制に移行していった。

対照的にキャノン<sup>31)</sup>は当初特約店を再編することで流通チャンネルを再編しようとした。特約店間の価格引下げを防ぐため、1967年2月に機種別特約店制度を採用し、機種ごとに異なった流通チャンネルを設定し、「専門問屋をテリトリーごとに分け、次いで総合問屋を数社選び、高級カメラ、ハーフサイズカメラ、中級カメラ、8ミリカメラといった機種ごとに扱い品を制限した」<sup>32)</sup>。具体的には、機種別では、高級カメラには大沢商会、中級カメラには近江屋写真用品、8ミリには美スズ産業、ハーフサイズには浅沼商会を指定した。地区・販売先別全機種取扱店では、デパート向けをキャノン商事、東日本をウェルコン、西日本を一誠商会とした。

しかしながら、特約店再編だけでは変化に対応できず、1969年5月には専門特約店ウェルコン、一誠商会、キャノン商事を合併し、それにキャノンカメラ販売部門を参加させキャノンカメラ販売を設立した。そして1971年11月には、キャノンカメラ販売、キャノン事務機販売、キャノン事務機サービスを合併しキャノン販売を設立することで、他社に先駆けて日本国内の全製品販売窓口の一体化<sup>33)</sup>を行った。

## (2) 直販体制移行の影響

このように各社それぞれ異なる動きをしつつも、ニコンを除いて系列の国内直販会社を1960年代後半から1970年代前半にかけて設立していったが、表5にみられるように1987年時点で直販体制に全面的に移行したのは、オリンパスとミノルタのみであり、その他は特約店との販売契約を続けている<sup>34)</sup>。そのため直販子会社の設立

28) 1987年9月、チェリー商事がコニカ販売に改称し、コニカの販売会社としてのカラーを鮮明に打ち出したので、両社合併で販売会社を設立し、コニカ販売が扱ってきたニコン製品の取引先を新会社に引き継いだ。1990年1月には、本社のカメラ営業部門(国内販売業務)をニコンカメラ販売へ統合。サービスは引き続き本社が担う。(75年史編纂委員会編纂『光とマイクロと共に ニコン75年史』1993年、427ページ)。

29) 大平哲男「日本カメラ産業の生産・流通構造の動態」112ページ。

30) 同時に多角化の進展により製品が多様化してきたため、機種ごとに代理店を設定していたのでは流通費がかえって増大する結果を招くため、医療機器と顕微鏡で、オリンパス販売を総代理店とした。(梅津和郎『日本資本主義の流通機構』青木書店、1974年、193~194ページ。池田正孝『『オイルショック』以後のカメラ産業の新動向』160ページ)。

31) 熊谷尚夫編『前掲書』134ページ。

32) 斎藤節郎・中田信哉『前掲書』204ページ。

33) キャノン史編集委員会編『キャノン史』1987年、162ページ。

34) 日本写真機工業会『前掲書』153ページ。

表 5 1980年代初頭のカメラメーカー・直販店・特約店

メーカー	系列直販会社	特 約 店								
		浅沼 商会	檜村	近江屋 写真用品				チェリー 商事		
日本光学	—									
旭光学	旭光学商事				美スズ 産業	敷島写真 要品				
キヤノン	キヤノン販売									
オリンパス	オリンパス商事									
ミノルタ	ミノルタカメラ 販売									
富士	—				美スズ 産業	敷島写真 要品			上田 商会	
小西六	—							チェリー 商事		小西六 商事

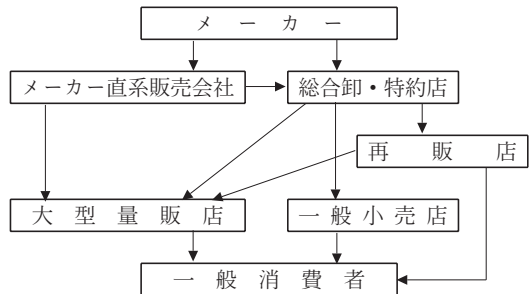
出所：小杉操「カメラの流通実体について」公正取引協会『公正取引』377号，1982年3月，47ページ。

が、逆に図2のように流通チャンネルが多様化する結果となった。

メーカーの直販体制への移行の結果としては、まず特約店、カメラ専門店の取扱高の相対的減少<sup>35)</sup>があげられよう。特約店は、特定メーカーの「専門卸」に変化しようとする企業もあった<sup>36)</sup>が、多くはメーカーとの販売契約を続けていたし、感光材料の流通でも中心的な存在であり続けた。また、再販店では地方市場への機能を根強く維持する中で、再販店自身が小売部門を持ち、それをチェーン店化しようとする企業もあった<sup>37)</sup>。

小売部門では、中小小売店の取扱高は全流通量の20～30%程度であり、大型量販店へ売上が集中する中で、DPE・カラープリントの受付とフィルム販売中心の経営に移りつつある<sup>38)</sup>。全流通量の60～70%の売上が集中した大型量販店では、さらに上位企業への集中が進み、1980年のカメラ小売企業上位10社の売上高は、全販売高の約

図 2 直販体制下における流通チャンネル



出所：筆者作成。

22%強<sup>39)</sup>にまでいたった。

カメラメーカー各社は直販体制へと移行したが、大型量販店へのさらなる売上集中によって、メーカー主導の流通構造をつくることはできず、派遣店員問題が解決されることはなかった。表6にみられるように、1981年時点でメーカーも卸売業者も1店当たり平均で常駐派遣を2.2人、9ヶ月間に1店当たり一日平均で2.3人の短期派遣を派遣している。

これを1社当たりの平均で見れば、常駐派遣で

35) 日本写真機工業会『前掲書』154ページ。  
 36) 通商産業省企業局編『取引条件の実態(2)』大蔵省印刷局，1971年，136ページ。  
 37) 同上書。  
 38) 同上書，138ページ。前掲『日本の産業組織Ⅱ』134ページ。

39) 小杉操「カメラの流通実体について」公正取引協会『公正取引』377号，1982年3月，47ページ。

表 6 1981年時点における販売員の派遣状況

派遣形態	常駐派遣 (81. 10. 1 現在)			短期派遣 (81. 1~81. 9)		
	延小売店数	延派遣販売員数	1店あたりの平均人数	延小売店数	延派遣販売員数	1店あたりの平均人数
業種	店	人	人	店	人・日	人・日
カメラメーカー 12社 (直販含む)	24	56	2.3	5,351	11,411	2.1
卸売業者 16社	9	16	1.8	5,547	13,547	2.4
計 28社	33	72	2.2	10,898	24,958	2.3

出所：小杉操 「カメラの流通実体について」 公正取引協会『公正取引』377号, 1982年3月, 49ページ。

は、カメラメーカー1社当たり平均で4.7人派遣しているのに対して、卸売業者は1.8人派遣しているに過ぎない。これに対して短期ではメーカーは延平均950.9人、卸売業者は846.7人でそれほど差はない。メーカーは大型量販店での販売を確保するために常に店員を派遣している必要があるのに対して、卸売業者は販売促進キャンペーンなどで短期的には店員を派遣するが、1メーカーへの依存度が高くないために、常駐派遣はそれほどおこなっていない。いずれにしても、この派遣店員のメーカー・卸売業者への負担は非常に大きい。

直販体制の利点として、大平哲男氏はa) 計画的な生産・販売、b) 流通経路の整理・短絡化によるメーカーの流通費用削減、c) 価格の管理・維持が容易となるという3点を挙げている<sup>40)</sup>。家電メーカーのような系列化された流通チャンネルであれば、以上のような利点を指摘することができるが、カメラの流通チャンネルは直販子会社を設立したことで、系列化が完成したのではなく、特約店との販売契約は継続され、大型量販店との関係についてもメーカー主導になることはなかった。

そのため販売子会社の設立によって、メーカーの販売コストの増大<sup>41)</sup>を補うだけのメリットがあったのかということが問題となる。梅津和郎氏は、カメラメーカー各社は多角化を進めているた

めカメラの流通動向を正確には反映できないとしても、1971年下期から1972年下期の売上高、製造原価、及び流通費の対売上総利益比率を調査した結果、「販売会社方式を採用しているメーカーのほうが全体として流通費の増加率も高く、したがってそれが利潤の圧迫要因となっているのである。この事実は、個別的にみても、メーカーによる流通支配が流通費を節約する結果にはならないことを立証している」としている。

しかしながら梅津氏の調査は1971年下期から1972年下期の1年のみである。また、梅津氏はキヤノン、オリンパス、リコーの3社を販売会社方式採用メーカーとし、逆に特約店方式を採用しているのは日本光学、東京光学、ミノルタであるとしている。この時期はキヤノンがキヤノン販売を設立した時期ではあるが、後に完全なメーカー直販をおこなうオリンパス、ミノルタはまだ直販体制への移行期である。オリンパスがオリンパス販売を設立するのは1973年であるし、ミノルタが1972年に買収した六光商事を改称してミノルタカメラ販売としたのは1976年である。そのため、1970年代以降の長期的な流通費の動向を分析する必要がある。

図3は、それぞれニコン、旭光学、キヤノン、オリンパス、ミノルタの売上原価の対売上高比率、販売費・管理費の対売上原価比率及び対売上総利益比率の推移をみたものである。ここでは表5のメーカーと特約店との関係から、ニコン、旭光学を特約店契約継続型とし、キヤノン、オリンパス、ミノルタを直販型と2つのグループに分類

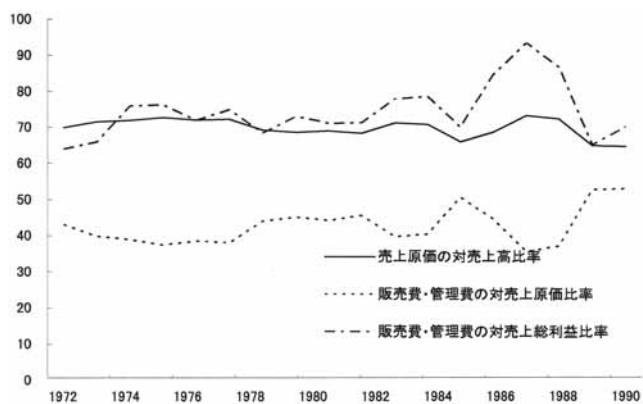
40) 大平哲男「日本カメラ産業の生産・流通構造の動態」109ページ。

41) 梅津和郎『日本資本主義の流通機構』青木書店, 194~196ページ。



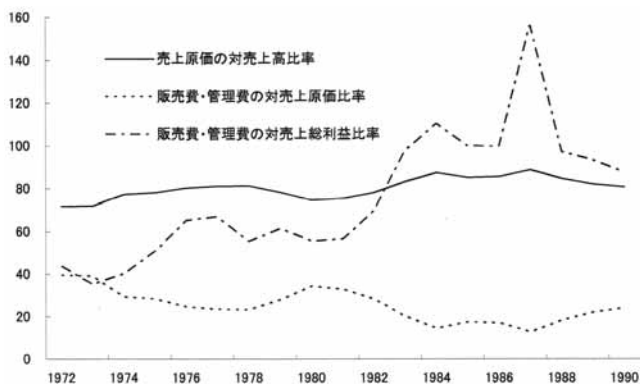
1970・80年代日本写真機工業における流通構造

図 3-1 ニコンにおける販売費・管理費の対売上総原価比率等の推移



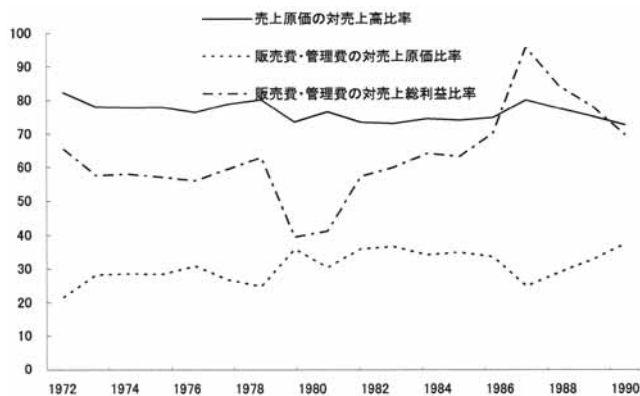
出所：『会社年鑑』日本経済新聞社，各年版。

図 3-2 旭光学における販売費・管理費の対売上総原価比率等の推移



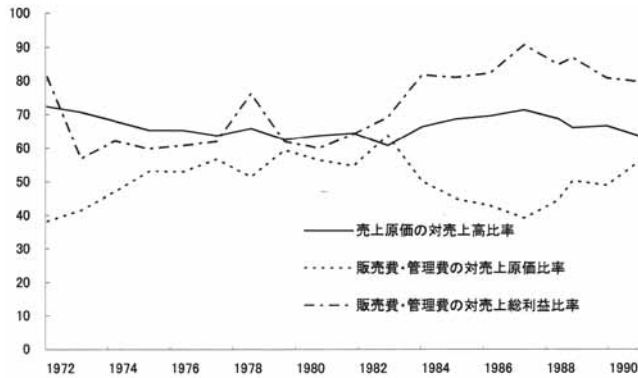
出所：『会社年鑑』日本経済新聞社，各年版。

図 3-3 キヤノンにおける販売費・管理費の対売上総原価比率等の推移



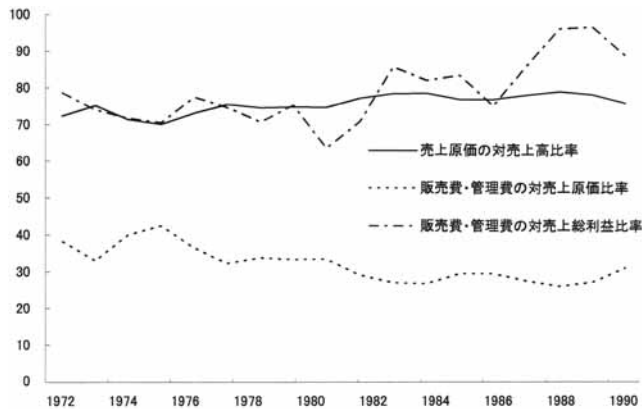
出所：『会社年鑑』日本経済新聞社，各年版。

図 3-4 オリンパスにおける販売費・管理費の対売上総原価比率等の推移



出所：『会社年鑑』日本経済新聞社，各年版。

図 3-5 ミノルタにおける販売費・管理費の対売上総原価比率等の推移



出所：『会社年鑑』日本経済新聞社，各年版。

する。

まず販売費・管理費の対売上原価比率について両グループを比較しても特徴的な差異はみられない。ニコン以外の4社はいずれも1981から1982年以降、売上原価に占める販売費・管理費の比率を下げているのに対して、ニコンは85年の50.9%のピークまで高い水準にあった。

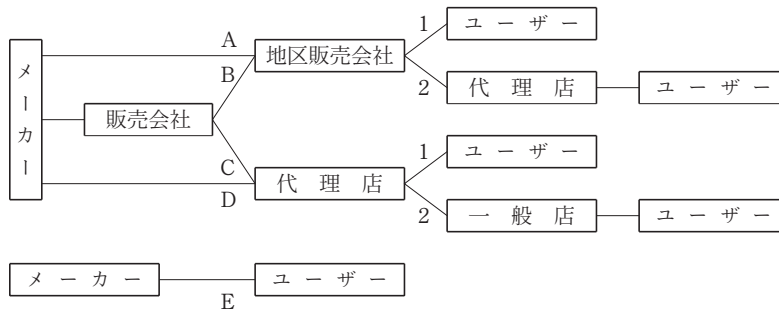
次に問題となっている販売会社方式を採用しているメーカーの方が流通費も高く、利潤の圧迫要因となっており、メーカーによる流通支配が流通費を節約する結果にはならないのかをみるため、販売費・管理費の対売上総利益比率を両グループで比較する。確かに1970年代には両グループの

間に明確な違いはみられず、直販体制への移行が流通費を節約したとはいえない。

1980年代についても、旭光学では1984年、87年には100%を大きく超えているし、ニコンも1988年のニコンカメラ販売設立までは1986年以降85~90%程度の高い比率になっている。とはいえ、直販型の3社も同様の動きをみせており、両グループに特徴的な差異はみいだせない。

このことは、「メーカーによる流通支配が流通費を節約する結果にはならない」という一般的な結論をしめしているというよりも、カメラの流通構造の特殊性を示していると考えられる。すなわち、1970年から1980年代にも依然として特約店

図4 複写機メーカーの販売経路



注：各経路に該当する企業は次の通り。A-1：リコー・富士ゼロックス，A-2：リコー，B-2：コピア，C-1：キャノン・小西写真工業・シャープ・東芝・ミノルタ・コピア，C-2：シャープ，D-1：リコー・三田工業，D-2：リコー，E：富士ゼロックス。

出所：日野正輝「複写機メーカーの販売網の空間的形態」『経済地理学年報』29巻2号，1983年，5ページ。

の役割がカメラ流通において一定の地位を占めており，また派遣店員問題が示すように大規模小売店がメーカーや卸売業者に与える影響力は大きく，メーカーは直販子会社の設立によって流通を系列化するにはいたらなかった。「メーカーによる流通支配」自体が成立していないために，流通費を節約する結果にはならなかったのである。

#### IV 多角化部門における直販制度

##### (1) 複写機部門における直販制度

複写機へのカメラメーカーの本格的参入はアメリカのゼロックス社が所有していたPPC (Plain Paper Copy) の基本特許権が切れた1970年以降であった。

PPC複写機は，普通紙にコピーをおこなうため「感光・現像→転写→定着→清掃」というプロセスを経て，感光体や現像財等の消耗品を消耗させながらコピーをしていくために，消耗品の交換が不可欠であるし，紙詰まりや，コピーが黒くなったり線が入ったりする「かぶり」等のトラブルが発生しやすいために，定期的なメンテナンスが必要である<sup>42)</sup>。このPPC複写機という商品の特性のために，メーカーによる販売網・サービス網の

拡充が必要となり，多角化によって複写機市場に参入したカメラメーカーも販売子会社を設立して流通を系列化していく。

それまで独占的に販売していた外資系の富士ゼロックスのユーザー直販方式<sup>43)</sup>はa) 使用料，基本料，使用枚数に応じた分のみユーザーが支払うレンタル制，そしてb) 各地サービス拠点から，社員が直接ユーザーを訪問(朝，直行制)してサービスを行う販売とサービスの一体化を基本としている。各種メンテナンスは，テリトリー内に駐車場を持ち，車の中にスペアパーツ(バンキット)を搭載している周辺地区サービスマンと，朝，テリトリー内のパーツデポへ行き，準備してユーザーを訪問する中心地区サービスマンとがおこなう方式である。

ゼロックスの「レンタル制」に対して，国内メーカーは「売り切り制」を採用しているためメーカーが直接消費者に販売してはいない。リコー<sup>44)</sup>は販売子会社制を採用している。キャノン<sup>45)</sup>も1972年11月のNP-L7発売から販売とサービスの一体化を目指す独自のTG (Total Guaranty) 方式を採用している。

取引』441号，1987年，57～58ページ。

43) 齋藤節郎・中田信哉『前掲書』228～229ページ。

44) 同上書，227ページ。

45) キャノン史編集委員会編『前掲書』164～165ページ。

42) 植崎憲安「抱合せ販売の公正競争阻害性について——複写機のケースを素材として——」公正取引協会『公正

表7 ミノルタにおける事務機販売系列化の推移

1974年10月	京都ミノルタ事務機・系列化 <sup>46)</sup>
1976年2月	東京ミノルタ事務機・系列化
1976年6月	大阪ミノルタ事務機・系列化
1977年7月	神戸ミノルタ事務機・系列化
1978年8月	名古屋ミノルタ事務機・系列化
1981年10月	神奈川ミノルタ事務機・系列化
1982年4月	愛媛ミノルタ事務機・系列化
1982年6月	山梨ミノルタ事務機・系列化
1984年1月	OA販売推進部設置 <sup>47)</sup> 福岡ミノルタ事務機・系列化
1984年5月	三河ミノルタ事務機・設立 <sup>48)</sup> 。豊田市、豊橋市、浜松市を中心とした三河地区では、従来アジアサービスが事務機販売を行っていたが、ミノルタ事務機75%、アジアサービスの親会社豊川梱包工業25%の出資比率で新会社を設立。
1984年6月	東京、大阪、東日本、西日本に営業部を新設 <sup>49)</sup>
1988年4月	ゲステットナー日本を買収 <sup>50)</sup> 。イギリスのOA機器製造販売のゲステットナーPLCの香港国籍の子会社で、日本の中心に営業活動を行っており、国内に17ヶ所の拠点を持っていた。ゲステットナーグループは、ヨーロッパではOA機器の老舗として知名度があった。
1988年7月	ゲステットナー日本の買収に伴い、販売体制を再編 <sup>51)</sup> 。ミノルタ事務機販売=大口・広域ユーザー、官公庁中心。ゲステットナー=謄写版やオフセット印刷機のユーザーに強いため、このパイプを生かして業界をはじめ各種団体。販売でディーラー=地域ユーザー。大都市は従来「特需部」で行ってきたが、MC(メジャーカスタマー)営業部に改称。ディーラー扱いの依存度80%を、50%にして直販比率を高める予定。
1992年7月	ミノルタアップビット東京、同大阪を開設し、アップルコンピュータ製品の全国展開を開始 <sup>52)</sup> 。
1993年1月	ゲステットナーが、ミノルタメディアワークスに社名変更 <sup>53)</sup> 。従来の軽印刷機の販売に加え、事務機・コンピューターを組み合わせたシステム販売を強化。
1993年4月	ミノルタテクノサービス北陸を設立 <sup>54)</sup> 。「現在、関東以西に12のサービス会社があるが、93年以内に北海道、東北、北関東に新会社を設立予定しており、これによって全国をカバーするサービス体制が整う。大手事務機メーカーに比べ独自の販売網が弱かったが、サービス網を先行して整備することで販売力強化を図る。事務機のメンテナンスをミノルタのサービス会社が代行することで、サービス体制を持たない販売代理店をミノルタ事務機販売網として組織化する。」
1997年4月	ミノルタ事務機販売とミノルタカメラ販売を統合 <sup>55)</sup> 。「市場のデジタル化の中で、デジタルカメラやスキャナーなど重複商品が出てきたため、市場の変化に即応し、デジタル時代の販売組織構築を目指し販社を統一する必要性が生じたためである。」

TG方式はa)一定の料金に消耗品、交換部品、保守サービス等の全てを含む完全保証制度、b)セールスマンによる販売から使用説明、定期巡回、サービスエンジニアによる機械の定期点検、緊急サービス、消耗品の配送が含まれる、c)販売

をサービス拠点から半径30km、または2時間以内に到着できる範囲に限定しているなど、ゼロックスのユーザー直販方式に保守サービス面では似ているが、レンタルではなく売り切りという点で異なっており、キヤノン本社が直接販売、サービ

46) 『日刊工業新聞』1984年1月1日。

47) 同上紙、1984年1月23日。

48) 同上紙、1984年5月15日。

49) 同上紙、1984年7月31日。

50) 同上紙、1988年4月11日。

51) 同上紙、7月12日。

52) 同上紙、1992年7月7日。

53) 同上紙、1993年1月5日。

54) 同上紙、1993年8月4日。

55) 同上紙、1997年1月11日。

表 8 ニコンの測定機・測量機直販子会社

1981年12月	東京ニコン機器販売・設立（東京及び隣接7県）
1983年11月	中国ニコン機器販売
	北海光学を北海道ニコン機器販売に改称
1984年4月	陽光測機を中部ニコン機器販売に改称
1985年10月	関西ニコン機器販売 <sup>58)</sup>
1986年12月	東北ニコン機器販売
1988年4月	九州ニコン機器販売
1992年8月	本社の顕微鏡・測定機の営業部門・サービス修理部門を分離したニコンインステックを設立
	測量機販売会社7社と本社測量機関連営業・修理サービス部門とを統合したニコンジョステックスを設立

スをおこなっているわけではない（図4参照）。

そのため、販売網・サービス網の拡充には地区販売会社の系列化が不可欠であった。例えばミノルタでは1965年3月にミノルタ事務機販売を設立したが、1970年代以降事務機部門の系列化を表7のように進展させた。

以上のように、PPC複写機の特徴から販売・サービス網の拡充、直販子会社の設立、流通の系列化が積極的に行われたのであるが、それは、反面では抱合せ販売という問題をもたらし、1980年4月には公正取引委員会が独占禁止法に違反する恐れがあるとして警告し、改善指導がおこなわれた<sup>56)</sup>。

## （2）ニコンの多角化部門における直販制度

Ⅱでみたようにニコンは1988年にニコンカメラ販売を設立するまで、浅沼商会、近江屋写真店、樫村、チェリー商事4特約店体制を維持し続けていた。しかしながら、多角化部門ではいち早く流通を系列化し、直販制度を取り入れていた。まず、測定機・測量機<sup>57)</sup>では、名古屋地区特約店・旭商

会倒産という消極的な理由からではあるが1974年12月に陽光測機を設立したのを皮切りに、1976年6月には北海道地区に北海光学を設立した。さらに1980年代にはいと「ニコン」の名を冠した地区販売会社を設立していった（表8）。

また、ステッパー<sup>59)</sup>部門では1980年2月に量産開始を決定すると同時に、国内販売を直販方式とした。そして1980年4月には「サービス体制の充実が成否を決める要素の1つであると認識」し、精機製造部にサービス課（9名）を新設、さらに1985年12月にはサービス課を204名からなる機械サービス部に昇格させた。そして1987年度までに、テクニカルランチを全国11拠点に展開させ、同年5月には修理・点検・部品販売だけでなく、ユーザーの作業時間に合わせてサービスを提供することを目指し、サービス業務を専門とするニコンテックを設立（7月営業開始）させている。

眼科機器<sup>60)</sup>でも1982年4月には高田巳之助商店及び大阪眼鏡の特約店2社との共同出資によりメディカルニコン販売を設立し直販体制に移行した。

以上のように、多角化部門では、いずれもその商品の特性から販売網・サービス網を充実させる必要があったために、直販制度を初期段階から採

56) 植崎憲安「抱合せ販売の公正競争阻害性について——複写機のケースを素材として——」参照。

57) 75年史編纂委員会纂『前掲書』312, 380, 450ページ。

58) 関西と東北は、設立当初から地域特約店への卸機能を備えていた。他の販売子会社も測量機の1特約店としての地位から、地域特約店への卸機能を備えていった。（『ニコン75年史』380～381ページ）。

59) 75年史編纂委員会纂『前掲書』338, 347ページ。

60) 同上書、386ページ。

用し、流通においても系列化してきた。そしてこの多角化部門における直販制度の採用がカメラ部門における直販化への動きを加速させる要因となったし、そして販売網の拡充がさらなる多角化推進の要因ともなったのである。

カメラと多角化部門、特にOA機器との性格の違いについては、「カメラは耐久消費財であり、基本的には故障率0に近い高信頼性を目指した商品である。これに対しOA機器は、ある故障率を前提とし、高い保全性を実現することを目指した取り組みがなされる商品である」<sup>61)</sup> ところにある。そのため、複写機のようなOA機器では当初から流通網とサービス網が同時に必要とされたために、直販制が用いられたのだが、カメラについては販売とサービスとが一体になっているのではなく、多様な流通チャンネルと修理におけるサービスセンターに分かれている。

## V おわりに

1960年代前半までのカメラの流通は特約店を中心として行われていたが、1965年不況の影響による価格下落、1970年代以降の大型量販店への流通の集中、カメラ市場の成熟化などを背景として1955年に既に旭日光学商事を設立していた旭光学や1988年まで4特約店体制を維持続けたニコン以外のオリンパス、ミノルタ、キヤノンは1960年代後半から70年代にかけて国内の販売子会社を設立した。

カメラの流通チャンネルは直販子会社を設立したことで、メーカー系列化が完成したのではなく、特約店との販売契約は継続され、大型量販店との関係についてもメーカー主導になることはなかった。むしろ直販子会社の設立が、逆に流通チャンネルが多様化する結果となった。

「メーカーによる流通支配」自体が成立してい

ないために、流通費を節約する結果にはならなかった。

むしろ直販制は多角化部門で流通の系列化をもたらした。複写機部門ではPPC複写機の特徴から販売・サービス網の拡充、直販子会社の設立、流通の系列化が積極的に行われたし、カメラ部門では特約店に依存していたニコンでも、多角化部門ではいち早く流通を系列化し、直販制度を取り入れていた。測定機・測量機部門では80年代には多くの地区販売会社を設立し、ステッパー部門では1980年2月に量産開始を決定すると同時に、国内販売を直販方式とした。眼科機器でも1982年4月には直販体制に移行した。

このようにみれば、1983年以降の旭光学における販売費・管理費の対売上総利益比率の高さは、多角化を進めず流通を支配できないカメラ部門に大きな比重を置いていたために販売費・管理費が利潤を圧迫する傾向にあったとみることもできよう。

しかしながら、カメラ部門においては直販子会社を設立したとはいえ、それによって流通を系列化し得たわけではなく、大型量販店への流通の集中に消極的に対応したに過ぎなかった。下谷政弘氏の分析のように、家電部門においても1950年代に作り上げた「強固な流通系列網が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』流通チャンネルの急速な台頭によって次第に基礎が揺らぎ始める。家電流通チャンネル多様化の開始」<sup>62)</sup> がみられた。

カメラメーカーの直販制の採用は、家電メーカーのように「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」<sup>63)</sup> たものではない。それは、家電部門においても強固な流通系列網の基礎が揺らぎ始め、流通チャンネルの多

61) 沖嶋嘉郎、西井隆儀「ミノルタカメラのグローバル品質保証体制」日本科学技術連盟『品質保証』43巻、1992年、53ページ。

62) 下谷政弘「流通系列と松下電器グループ」京都大学経済学会『経済論叢』153巻1・2号、1994年、21ページ。

63) 三島万里「流通系列化の論理」有賀健編「日本の流通の経済学」日本経済新聞社、1993年、209ページ。

様化がみられるようになった1970年代からの大型量販店の台頭により、従来のような特約店に依存した単純な流通チャンネルではなく、より多様

なチャンネルが必要になったことからおこなわれたものであった<sup>64)</sup>。

(日本大学大学院経済学研究科博士後期課程)

---

64) なお、カメラの流通とフィルム等の流通は同時に分析する必要があるが、本論文では写真感光材料産業における流通再編については取り上げることができなかった。フィルム等の流通構造についてはさしあたり、池田正孝「写真感光材料産業における資本自由化と流通再編成」中央大学『経済学論纂』14巻5号、1973年、竹田志郎「系列と提携——日本におけるカラーフィルムの取引市場構造に関連して——」慶應義塾経営管理学会『慶應経営論集』14巻1号、1997年を参照。