

# 成熟する国内市場と日本の 洋菓子メーカーの経営戦略

宮 下 史 明

## 1. はじめに

21世紀に入り日本経済は、様々な国外、国内の影響を受けて、不安定な状況にある。国外の影響としては中国、インドなどの急速な発展に伴う鉄鉱石、石炭、石油などの工業用資源の需要の急増、価格の上昇が顕著である。また中国の人口増・生活水準の向上などに伴う食料資源の需要の増大・価格の上昇があり、さらに為替問題、サブプライムローンなどの影響もある。これらの諸問題は日本単独で解決できるような単純な問題ではない。

国内問題としては、以前から少子高齢化の影響が言われて来たが、2005年前後から実態経済、各産業分野でその影響が顕在化してきた。そのため各企業の経営者たちも難しい舵取りに迫られ、従来からの生産の海外シフト戦略から、販売も海外市場を重視するようにその経営戦略を転換させてきた企業も数多く見られる。事実、菓子の国内市場も1992年をピークに減少傾向にある。そこでこれまで国内生産、国内市場販売でやってきた日本の菓子メーカーの中にも同様な変化が見られるようになってきた。また“食の安全・安心”という点から問題を起こし、その経営が危ぶまれる企業も出てきた。その結果、これまで比較的景気変動の影響を受けにくい安定的な業界と思われて来た菓子業界も、

その業界史を見てくると、大手メーカー間で常に激しい競争があり、その市場は常に飽和状態であったことがわかる。またこの業界にも経営統合などの新しい波が押し寄せている。

日本の菓子メーカーを大別すると、和菓子メーカーと洋菓子メーカーに分けられる。和菓子メーカーはその数も多く、一般に小規模な個人（家族）経営のものが圧倒的に多く、また歴史の古いものも少なくない。それに対して洋菓子メーカーは明治時代以降に始まり、今日ではその数も増加したが、四大菓子メーカーとよばれる大メーカーが競っていることが特徴である。本稿では議論の煩雑さを避けるために、性格の異なる和菓子業界には触れない。また洋菓子業界でも個人経営の小規模な菓子店にも触れず、あくまでも四大菓子メーカーを中心とする大手洋菓子企業の経営分析に限定したい。

最初に日本国内の菓子市場全体を概観しておこう。「全日本菓子協会」の発表数値（2006年）によれば、国内の菓子部門の出荷額は23,672億円（2006年）であり、前年比101.2%となっている。最近5年間の推移をみてもほぼ同程度の金額となっており、それほど国内の菓子市場全体が拡大していないことが分かる。菓子は嗜好品なので個人の好みに大きく左右されている。特に年代の差による影響は大きい。2006年の菓子の品目別出荷金額の割合は、和生菓子16.8%、洋生菓子15.9%、チョコレート12.9%、スナック菓子10.9%、米菓10.1%、ビスケット8.9%、飴菓子7.4%、チューインガム5.2%、せんべい2.4%、油菓子1.4%、その他8.1%となっている。このように少子・高齢化を反映してか、依然として伝統的な和風の菓子を好む人も多く、また消費者の好みも多様化している。

菓子業界は昔から小規模な生産者が多い。米菓は30年前には全国に約3000社あったというが、今では600社以下に減少している。各社別の売り上げのシェアは、月別、年度別に見ると若干変動しているが、凡そのことは分かる。米菓の売り上げでは、上位20社の中で亀田製菓が売れ筋のシェア（2006年見込み）で

約25%、三幸製菓が12%と、人気が集中している。チョコレート、スナック菓子、ビスケット、チューインガムなどの分野でも、大手の寡占状態と言って良いほど競争が激しい。チョコレートの売れ筋シェアでは、明治製菓が26%、ロッテ22%、森永製菓12%、江崎グリコ10%となっている。単品ではネスレのキットカットが強い。スナック菓子では、カルビー、湖池屋に人気の集中が甚だしい。ビスケットでは、ブルボン22.7%、森永製菓9.4%、不二家8.6%となっている。チューインガムでは、ロッテが圧倒的な59.7%、キャドバリー・ジャパン16.8%、明治製菓9.9%、江崎グリコ6.4%となっている。キャンデー、キャラメル分野では集中度が比較的 low、中小メーカーが活躍していることを示している。また生菓子、半生菓子では山崎製パンが圧倒的に強い<sup>(1)</sup>。

このように日本国内の大手菓子メーカー4社は、それぞれ得意の分野を持ち、これまで生き残りをかけて、激しい新製品開発と広告・宣伝競争を展開してきたのである。そこで大手各社のこれまでの新製品開発、マーケティング戦略の歴史を比較して見ていきたい。またそれと共に各社の過去の経営上の重要事項についても触れておきたい。それは株式市場では、食品・菓子工業は一般に景気変動の波を受け難いと言われてきた。しかし実際には景気変動の波を強く受け、また各社の過去の過剰な設備投資、多角化の失敗などの影響で、それらの業績は大きく変動してきた。突き詰めると、各社のトップの経営判断（とりわけ負の経営）の差が業績に大きく影響してきたとも言えよう。この歴史分析の中に今後の経営戦略のヒントが隠されていると思われるからである。過去100年間の菓子業界の歴史は、きわめて生き生きとして真に興味深い。当時の各社の責任者や担当者に直接インタビューすることは、最早時間が経過しているので不可能である。そこで各社の社史などを参照して、これを明らかにしていきたい。

分析の順序として、大手4社の創業順に、森永製菓、明治製菓、江崎グリコ、ロッテの順に分析していきたい。さらに第3節で不二家にも簡単に触れたい。

日本の食品産業、菓子産業の最近の傾向は、国内から海外への展開である。日本企業は、国内の労働力不足、賃金の高騰、プラザ合意以降の何度もの円高などの要因により、雪崩れを打つように、東南アジアそして中国などに工場を建設してきた。しかし中国経済の急激な発展に伴い、とりわけ2001年12月の中国のWTO加盟以降、中国に進出する日系企業の中に新しい変化が見られる。それは従来の現地の豊富な低賃金労働力を利用して、中国を生産の基地として捉える考え方から、大消費市場として捉える考え方が多くなって来たことである。これは最近の中国での賃金の急上昇から、また新たに別の国に工場立地を見直す動きも出ている。

中国人の所得向上と外資の小売・卸売業参入規制の大幅緩和に伴って、日系のデパート、スーパー、コンビニエンスストアなどの大手流通業者も続々と中国に進出している。そしてその動きに呼応するかのようにならぬ日系食品メーカーも中国市場に進出している。日清食品（1995年進出）はかなり早くから進出し、即席麺の生産・販売で成功している。またサントリーも上海を中心にビールの生産・販売で成功している。その他の事例は枚挙に暇ない。国内人口が減少し始め、国内市場が飽和・低迷している今日、日本企業にとってグローバル化は、その生き残りのための不可欠の選択肢の一つである。

食品、嗜好品の場合は、他の工業製品とは異なり、その好みが個人の味覚に深く関係している。それは年齢、性別という違いだけではなく、人種、食文化、生活習慣などにも深く関係している極めて微妙なものである。料理と同様に中国の菓子市場は日本のそれとは大きく異なる。日本人の好みでは通用しない。日本の各菓子メーカーは、成熟し少子高齢化が進み各社間の熾烈な生き残り競争の結果、飽和・低迷している日本市場から、人口が急増し所得も増大している巨大市場中国に進出を図っている。すなわち、明治製菓（広州1993年、上海2006年進出）、江崎グリコ（青島、上海1995年）、ロッテ（北京1995年）、森永製菓（上海2004年）、カルビー（青島1995年）の大手菓子メーカーは、90年代

半ばから相次いで中国市場に進出を始めている。しかしそれは製造を主としたもので、まだ本格的な販売を意図したものではなかった<sup>(2)</sup>。

菓子業界で国内トップメーカーである明治製菓は、1993年に広東省広州市でスナック菓子の生産に乗り出し、さらに2006年8月には上海市で、同社の主力商品であるチョコレート工場を立ち上げた。チョコレートの生産は、菓子工業の中の重工業と言われているように、各菓子メーカーが鎬を削っているもっとも主要な製品分野なのである。明治製菓がこのチョコレート工場を上海に立ち上げ、そこから中国市場を攻略する方針を立てたのは、同社が本格的に中国市場参入を考えている証である。同社の中国市場進出に際しては、菓子業界ばかりでなく、他の多くの日系メーカーが直面したような社会主義市場経済の国である中国独特の障害に遭遇している。筆者は、明治製菓の全面的ご協力により、操業開始間もない同社上海工場を2006年9月に訪問し、さらに2007年7月に同社の中国本社及び工場を再訪問し、聞き取り調査を行う機会に恵まれた。これは日系企業の中国進出の段階からその1年後の生産・販売の実績の調査ができた貴重な事例である<sup>(3)</sup>。

## 2. 四大洋菓子メーカーのヒット商品とその経営戦略

株式市場では、菓子・食品企業は景気変動の波を受け難いディヘンシブな銘柄と言われて来た。しかしそれらの企業のこれまでの業績を詳しく見て来ると、必ずしもそうであるとは言い難い。第一に各社とも過去に景気変動の波をもろに被って、業績は低下したことが多かった。また過当競争の業界であるので、業界トップになろうと各社とも過剰な設備投資をしてきた。その財政的負担も経営に大きく押し掛かってきた。そして設備の完成時期と景気変動の波が一致しなかった場合が多く、過剰生産能力・過剰人員を持った結果、更に経営を圧迫したことも多かった。新製品開発も各社ともあまりに頻繁にするため、たとえ良いものであっても、その新商品が十分に市場に浸透する前に、撤退す

ることも多かった。ヒット商品は新製品100個に1個と言われるほど少なく、その結果、多種少量生産に陥ってしまう。競争が激しい業界なので、販売価格を上げる訳にはいかない。そこで量が売れなければ低収益になってしまう。また各社とも収益を拡大するために、好況期やバブル期に本業以外の分野（不動産、レジャー、飲食など）に多角化しようとする試みも行なわれてきた。しかし、その多くのケースで失敗している。それはその分野ですでに活躍している専門企業でさえ利益を上げ難いのに、ノウハウも全く無い新規参入企業がそれほど易々と成功する訳はないのである。

さらに現在は、メーカーと小売業者の立場が逆転してしまっている。菓子は1個100円、200円の世界である。利益を拡大するには量販するしかない。店頭で売れ行きが悪ければ、POSデータなどによりすぐに「棚落ち」とされ、陳列されなくなる。せっかく良い新製品を開発しても、それが市場に充分浸透させる時間的余裕がない。卸・小売店サイドからは、常に値引きや様々な要求がある。各大手メーカーは、多様化し縮小する国内市場で、移り気で飽きやすい消費者に対して、華やかな広告・販売合戦を繰り広げるしかなかった。機能性、健康、ネーミングのユニークさ、缶入り（ポトルタイプ）など、新商品は味以外の面でも勝負している。また海外から様々なチョコレート、クッキー、キャンデーなどの菓子類が輸入されている。この輸入菓子分野では、中には安い商品もあるが、一般に高価格である。しかし消費者は価格をそれほど気にはしていない。また海外メーカーは本腰を入れて日本市場を狙っていないため、味も日本人向きに改良したものでなく、本国そのままのものを販売している。そのため外国製の菓子は日本市場では売れ行きが伸びていない。日本の国内市場で、菓子類の全分野でNo.1になれる国内企業は、最早存在しないだろう。国内市場は、少子高齢化により、飽和・停滞、さらには縮小することも懸念されている。この事実は、各企業とも重く受け止めておく必要がある。

中国大都市の大手スーパーの食品売場を覗くと、中国市場では実に様々な伝

統的菓子と海外メーカー（現地生産）の菓子が大量に販売されている。地場のメーカーの製品の安全性が近年内外から強く求められている。中国の消費者たちも、所得水準が向上するにつれ、低価格よりも、より安全・安心・良質な美味しいものを求めるようになってきている。市場の大きな変化が始まっている。食の安全・安心が求められている今日、そこにこれまで高品質な製品を供給してきた日本メーカーの中国市場参入の余地がある。中国では確実に、高所得・中所得層が増大している。

## 2-1 森永製菓株式会社の経営戦略

森永製菓の歴史は非常に古い。平成11（1999）年に創業100周年を迎えている。創業者の森永太郎が明治の中ごろ渡米し、そこに十数年滞在し、大変な苦勞の末、パン焼き、菓子作り、キャンデー作りなどの「西洋菓子」作りの技術を習得し帰国した。そして明治32（1899）年に、赤坂溜池に「森永西洋菓子製造所」（森永商店と称した）を開いた。裏通りのわずか2坪の工場であった。これが同社の始まりである。そして各種の西洋菓子を製造したが、開店当初は人々に西洋菓子は全く相手にされなかった。また卸売りを主体としていた。その後徐々に販売も増え、翌年には表通りの20坪の工場となった。ここは米国公使館前の通りでもあったので、各国の公使館にも販売でき、また東京の有名な洋酒・食料品店などの多くで販売されるようにもなった。そして明治38年には赤坂田町の敷地161坪、建坪50坪の工場に移転するまでになった。

森永製菓の発展にとって重要だったことは、明治38年に支配人として入店した松崎半三郎の存在であった。森永太郎は製造を、そして松崎半三郎は営業その他一切を担当した。おそらく松崎の存在なくしては、「森永商店」は後の一大菓子メーカー「森永製菓」に成長できたか疑わしい。松崎は、初代社長の森永太郎の後を受けて、昭和10年より社長、同21年より会長を務めている。『森永製菓100年史』では、この森永太郎と松崎半三郎の二人を、それぞれ日

本菓子産業の“父”と“母”として深い敬意を払っている。昭和9年には全国菓子業連合会の発案により、全国4444名の菓子業界有志の募金によって、同社鶴見工場の敷地に、森永太郎の高さ4mの銅像が建立された。この銅像は戦時中の金属供出により供出されて今は無い。(現在は代わりに、創立60周年記念の森永太郎翁の坐像がある)。その後、同社は森永、松崎両家の同族色の強い企業として発展してきた。

森永商店は明治43(1910)年に「株式会社森永商店」(資本金30万円)となり、明治45年には「森永製菓株式会社」と改称している。わが国菓子産業初期の時代には、「森永商店」にとって各種の博覧会に出品することは、その知名度を高め、また全国的にその販路を拡大するための有効な手段であった。そこでこれに積極的に参加し、各種の賞に輝いている。初期の売れ筋商品は、「マシマロー」、「マシマローバナナ」、「チョコレートクリーム」などであった。森永商店ではいち早く明治37年に新聞広告をしている。その後も何度も新聞広告をしているが、圧巻は松崎の発案による明治40年の「時事新報」に掲載した1ページ大の新聞広告である。これは「森永西洋菓子製造所」の名前と、その全国の主要販売店名を載せたものであった。当時のお金で500円かかったという。同店の10日分の売り上げに相当する金額であったが、掲載された全国の一流販売店名は、森永製品の信用を大いに高めたに違いない。

森永製菓と言えば忘れられないものに、その商標のエンゼルマークがある。その由来は、森永太郎が自分の店でもっとも大事な商品である「マシマロー」が、アメリカでは「エンゼル・フード(天使の糧)」とよばれていたことを思い出した。それをヒントに子供たちに幸福と希望を与えるエンゼルの図案を考えた。それに自分のイニシャルのTMを組み合わせたものを、明治38(1905)年に商標登録した。これはその後少しずつ形を変えて昭和61年まで用いられてきた。「森永といえばエンゼル」と親しまれてきたマークである。昭和61(1986)年からはCI運動によって、現在使用されている「未来に向かってはばたくエ

ンゼルマーク」となった。この新しいマークは果たして皆がその由来を理解し、愛着を感じているのだろうか。多くの森永ファンは、あの昔のエンゼルマークに同社製品の温かみと信頼を感じてきたのではなかろうか。

同社の主力製品である「ミルクキャラメル」の試作は、明治41（1908）年から始められていたが、本格的販売は大正2（1913）年からであった。とりわけ、紙箱入りのポケット用「ミルクキャラメル」は大正3年の東京大正博覧会で爆発的に売れた。黄色い箱に「滋養豊富」と「風味絶佳」と書かれたお馴染みのものである。これが森永製品を多くの人に知らしめた商品である。高温・多湿の日本の風土に合わせた製品で、一つ一つワックス紙で包装した「衛生佳品」であった。そしてその後も“ミルクキャラメルは森永”であった。

森永太一郎は菓子製造現場の衛生面に気を使い、明治時代にすでに女子工具には看護婦のような白衣、白帽を着用させ、男子にも白の作業衣に白帽を着用させている。また手洗いの励行もしている。時代の先を行くものであった。

森永太一郎は大正4（1915）年に再度米国を視察している。また松崎半三郎も遅れて大正7年に米国を視察している。二人の衝撃は大きかった。二人は森永を近代的大工場にしなければならないと強く感じた。森永は大正7（1918）年に、兵庫県の福知山線塚口駅付近に、8万5000坪の大規模な工場用地を取得した。そしてここに工場と従業員の住宅、運動場、病院、学校などを建設し、「森永タウン」を実現しようとした。これは森永太一郎が持っていた構想で、欧米の製菓会社に匹敵するだけの近代的生産設備と、精糖、製粉、製飴工程も自社で持ち、製菓工程まで自社一貫生産をしようという壮大な構想であった。

この背景には、産業革命が進行した英国で、都市の劣悪な居住環境、労働者のみじめな生活環境を改善するために、工場を大都市から離れた場所に建設し、理想の工場町を作ろうとする社会主義的運動があった。その最たるものは、社会主義者のロバート・オーエンによるスコットランドのグラスゴーからクライド川上流を遡ったニュー・ラナーク（New Lanark）であった。この町（村）

は水車を動力とした紡績・織物工場を中心に、労働者の住宅、幼稚園、学校、生協の売店、診療所など、全てを会社が準備した。緑の森の中、人々は安心してここで働き、子供を育て、快適な生活が送れた。その会社の経営はその後も長期間順調に続いた。その後、会社は変わったが、ここは現在も社会主義運動の初期の好例として大切に保存され、世界遺産にも登録されており、毎年多くの人々が訪れている。

このような考えは米国にも伝わり、ハーシー（チョコレート）、プルマン（鉄道車両）などの工場町はこのように作られていた。「そこには銀行、保険会社、電燈、電車、劇場、飲食店まで揃っている。菓子職工やその家族も愉快地快適に暮らしていける。」と森永太郎はその感想を述べている。当時の日本と欧米の菓子会社ではこれだけ大きな差異があった。おそらく彼はこのような工場町を見聞し、自身の夢としたのであろう。松崎半三郎の欧米視察旅行でも、数多くの工場視察と最新の菓子製造機械の購入を行っている。松崎も、ハーシーなどの欧米の巨大菓子メーカーの工場町について、森永太郎と同様な感想を述べている、

この塚口の「森永タウン」は、最初はビスケット工場から小規模にスタートしたが、その後、関西地区の拠点工場として発展した。一方、同社の東の拠点としては、大正14年に東洋一の鶴見工場が操業を開始している。この工場では、ビスケット、チョコレート、キャラメルが生産されていた。

また生産工程を上流まで遡って内部化することは、植民地経済から出発した米国では良く見られた事例である。例えば巨大自動車メーカーが製鉄部門を持っている場合もあり、また部品の多くを内製化していることが多い。日本ではそれぞれの産業分野で専門企業が育ち、また下請け・関連企業も多数あったので、米国流を採用する必要はなかった。森永太郎と松崎半三郎の二人は、キリスト教の影響を強く受けていたので、このような社会主義的な会社経営に強く引かれたのだろう。同社は早い時期に8時間労働制、社内の夜学校、社員

食堂など、従業員の福利厚生、教育にも意を注いだ。また社会福祉活動にも熱心であった。このような点からも、二人共この時代の傑出した経営者であり、また自他ともに認める良きコンビであったと言えよう。

大正11（1922）年には、森永製菓は一流企業のステイタスとして、新築された東京駅前の丸ビルに本社事務所を移転し、またキャンデーストアを開設している。しかし本社はその後、経費削減のため田町に移転している。大正13（1924）年に、同社は設備の拡大のため、資本金を従来の5倍の1500万円にした。しかしこれが経営危機を招いたが、台湾製糖の支援を仰ぎ危機を脱した。

小売店の組織化は常に大きな問題であった。ユニークな試みは全国の有力4000店を「森永ベルトラインストアー」に組織化し、森永の主要製品に関しては他社の製品を扱わないように要請した。これは昭和3年から17年の間であった。

昭和初期の大不況期には各社間の激しいキャラメル戦争があった。これに対して、森永は昭和6年に「森永キャラメル飛行機セール」を打って、全国を飛行機で回りキャンペーンした。これは大成功を収めた。引き続いて、キャラメルの空き箱を用いた「森永キャラメル芸術展」も開催し、多数の応募者があった。これは6回続き、延べ186万人の応募者があったという。このように森永は果敢に奇抜なアイデアで、この不況期を乗り切っていった。同社はその後も、昭和28年には銀座に地球儀型の大型ネオンを設置し、銀座の名物にもなった。また昭和32年には高さ2.4mの精巧なロボット象トッフィ君を作り、全国を回り大きな宣伝効果を上げた。森永はいつも人をあっと言わせるような宣伝活動に長けている。

第二次大戦期には、軍の需要もあって、大連、京城、台南、新京、天津などに、積極的に工場を建設し、この地域に進出した。そしてビスケット、キャンデーなどを生産した。第二次大戦による同社の被害は、鶴見工場その他の工場を失い、多大であった。

また軍の要請により、森永は昭和19年にペニシリン「碧素1号」の生産に乗り出した。終戦後はこの事業は森永薬品に引き継がれた。この時期、明治製菓もペニシリンの生産に乗り出している。それは両社ともペニシリン培養に用いるホエイ（乳製品の副産物）とミルクタンクがあったからである。明治製菓では今日まで、この薬品事業を同社の重要な事業の柱の一つと育て、発展させてきた。

昭和30（1955）年に森永砒素ミルク事件が発生し、この事件は1969年に後遺症問題が再燃した。これは森永乳業の問題であったが、森永のイメージが失墜し、森永製菓も大きな打撃を受けた。この結果、この後、明治製菓のシェアが拡大してきた。

昭和31（1956）年に森永は「企画調査課」というマーケティングリサーチとマーチャンダイジング（プロダクトプランニング）を行う組織をいち早く導入した。そして昭和30年代には、積極的にテレビ、ラジオ番組を提供した。「歌う三人娘」。「怪傑ゾロ」。「狼少年ケン」など人気番組を提供した。また吉永小百合などの多くの人気タレントを起用した。

昭和40年代の好景気に、森永は本業以外の分野に事業領域を拡大した。ボーリング場、ゴルフ場、マンション、アパレル、レジャ事業などであった。しかし昭和50年代に入ると、その多くから撤退している。本業以外の事業分野で成功することは容易ではない。

流通変革に対応するために、森永は製菓・乳業・商事の3社調整で、生販一体化のために、昭和44年に森永製菓は森永商事を吸収合併している。これは明治製菓でも同様な政策をとっている。この時期、設備の過剰と卸・小売業者からの各種の圧力が一層強くなった。森永の戦後のチョコレート復活は、ヨーロッパの新鋭機の導入とイギリス人技師の招聘でスタートした。味は「生粋のヨーロッパの味」であった。

森永のヒット商品といえば、「ハイクラウンチョコレート」（1964年発売）、

「チョコフレック」(1967)、「チョコボール」(1967)、「エールチョコレート」(1967)などがある。「エールチョコレート」は山本真純の“大きいことはいいことだ”のコマーシャルに乗って大ヒットした。これは正にその時代を象徴するコマーシャルであった。森永はまた昭和35年以降、チョコレートの拡販のために、バレンタイン・デいの普及に積極的に取り組んできた。

昭和40年代には、テレビ・コマーシャルの評判が商品の売り上げを直接左右するようになった。そこで森永も一層積極的に有名タレントを起用した。ツイッギー、レイモンド・ラブロック、カーペンターズなどの外人タレントのほか、鳳蘭、植木等、郷ひろみ、キャンディーズなどの日本人タレントも多数起用した。

「小枝チョコレート」は1971年の発売である。「ハイソフト・キャラメル」(1969)は今日でも人気ある商品である。「ホットケーキミックス」((1957)も人気商品であった。クラッカ類も「タイムクラッカ」(1971)、「ナイスクラッカ」(1973)などが販売された。その後「おととと」(1982)、「パクンチョコ」(1983)などが生まれた。菓子はネーミングの時代に入った。

1960年代ごろまで、森永製菓は日本の菓子業界をリードした会社であった。しかし70年代以降は、明治製菓、ロッテに首位の座を明け渡している。その後昭和40年代(1965～)の業績不振から三菱銀行から代表取締役副社長として中川元が送り込まれ、経営の建て直しを図っている。同社の経営には創業者一族の同族色が強いことも大きく影響しているといえよう。時代の変化を読みきれず、昭和50年代(取り分け1978～79年)の経営不振から無配に転落し、森永は大量の人員整理を含む経営の合理化をしている。第4代社長に就任した稲生平八(森永乳業社長から移籍し就任)がその困難な任務を成し遂げた。稲生は「森の経営」、「心のマーケティング」を唱え、全社員に「明るく、いきいきと実行」を求めた。そして生産体制を見直し、工場は鶴見、塚口、小山、三島、中京工場に集約した。この他森永スナック食品本社工場が野田市にある。しかし更に

昭和59（1984）年には、「グリコ・森永事件」という不幸な事件にグリコ、森永両社は巻き込まれ、大きなダメージを受けた。真相は未だ解明されていないこともあり、ここではこれ以上触れないことにする。

平成の不況、とりわけ平成7年からの業績低迷を乗り切るために、同社は平成11（1999）年に「森永エンゼルの森」（総事業費3000億円の予定、三重県上野市郊外）事業から全面撤退を決定した。これはかつて森永太郎と松崎半三郎が描いた壮大な夢（森永タウン）を実現するために、昭和63年の「創業100周年ビジョン」の中に取り入れられていたものである。また「MBU」（森永ビジネスユニット）という新しい組織をつくり、「本業への専念」により、財務の健全化に乗り出している。マーケティングの分野では、昭和60年代にIBMソフトを基本にした「棚太郎」を導入した。これはコンピューターによる業界初の棚割り支援システムである。他社の製品も含めた「見やすく、取りやすく、選びやすく、探しやすい」最適陳列パターンを提案するものであった。同様なソフトは同業他社や他の業界の営業にも使われているもので、販売力の強化を目的としたものである。

現在（2007.03）の同社の連結売上高は167,235百万円である。その構成は、食料品製造（菓子53.0％、食品7.6％、冷菓12.7％、健康12.2％、その他1.1％）、食料卸売及び飲食店11.2％、不動産及びサービス1.5％。その他0.3％となっている<sup>(4)</sup>。

このように森永製菓100年の歴史を見てくると、二人の優れた創業者によるわが国初の西洋菓子の独占会社として、また“キャラメル会社”として繁栄した時代から、徐々にライバル企業が出現し、その独占的地位が脅かされてきたことが分かる。その後の同社の経営者たちは、時代の波の中で、懸命に企業の経営に努めてきた。しかし設備投資、多角化、好況・不況時における経営判断、新製品開発競争、販売商品数の削減、経営戦略、財務などの面で正しい判断と決断をして来なかったかも知れない。1984～85年の投資グループによる森

永製菓株式の買収事件をきっかけに、買収の危機を防ぐために、森永と不二家は1985年以来相互に株式の持ち合いをしてきた。しかしこの関係は、最近、不二家の経営危機を巡る問題から解消された。現在、外資などによる日本の菓子メーカー買収の可能性は更に増大している。二人の優れた創業者がキリスト教精神を背景に、日本に西洋菓子産業を確立しようとした壮大な夢を追った会社森永。創業100年を過ぎた今日、日本一奪還を目指す森永製菓の一層の発展を期待したい<sup>(5)</sup>。

## 2-2 明治製菓株式会社の経営戦略

明治製菓株式会社は、大正5年（1916年）10月9日に東京菓子株式会社（払込資本金62万5千円）として日本橋小網町に設立された。そして同年12月に設立された明治製糖系の大正製菓株式会社（社長相馬半治 明治製菓では相馬半治も創業者としている）と大正6年に合併し、東京菓子株式会社が存続会社となった。そして新会社の社長には、合併前の東京菓子株式会社の社長であった濱口録之助が就任した。相馬半治も東京菓子の経営に、会長（1923～1942）として深く関わっている。そのため相馬が会長の時代（1923～36年）は、社長職は空位で常務取締役の有嶋健介が相馬を支えた。「国威の発揚，食品文化の向上，栄養保健の増進，家庭和楽への貢献に努める」ということが創業時の精神であった。

明治製糖が製菓事業に乗り出したのは、同社の粗糖事業（台湾）→精製糖事業（日本本土）の流れをさらに発展させ、砂糖の消費量を増大させようとするものであった。また同時に国産菓子の輸出により国家社会に貢献したいという目的もあった。東京菓子株式会社は、その後大正13（1924）年に現在の「明治製菓」に社名を変更している。大正9年には同社の販売を委託された明治商店（この会社は元来、明治製糖の販売を担当し、大正9年より菓子の販売も担当した。その後、明治商事と改名した。そしてその後貿易自由化の波を受けて、

開発から生産、販売を一体化して国際競争力強化するため、昭和47年に明治製菓と合併した）が設立されている。大正9年には房総練乳を合併し、製乳事業も兼営したが、この部門は昭和15（1940）年に明治乳業にその経営を委任している。また明治製糖は、その後経営破綻し解散している。

この東京菓子株式会社の出現は森永製菓に大きな衝撃を与えた。森永の松崎半三郎は当時その感想を次のように述べている。「俗に、“医者の不養生と菓子屋の台所”という合言葉があるように、当時の菓子屋の製造現場は不衛生のひどい状況であった。この状況を打破して、菓子製造を一つの近代的産業に高める必要がある。そのためには良きライバルの出現が必要である。それが東京菓子株式会社の出現であった。しかし東京菓子株式会社は資本金も大きく、また有力な実業家たちの支援もあり、森永はそのため潰れてしまうのではないかと危惧する人もいた。」

このようにこの東京菓子株式会社（後の明治製菓）の出現は、先発の森永製菓に大きな衝撃を与えたが、結果的にはその後お互いに良きライバルとして、今日まで日本の製菓産業の発展に大いに役立ってきたと言えよう。現在、明治製菓の資本金は28,364百万円（2007年3月31日現在）である。菓子業界での同社の地位は、連結売上高（2006年3月末）で見ると3,824億円と第1位で、ロッテ（3,289億円）、江崎グリコ（2,609億円）、森永製菓（1,709億円）の各社がこれに続いている。これが菓子業界の大手4社である。この他、カルビー、ブルボン、不二家、亀田製菓などがこれに続いている。製パン業界第1位の山崎製パン（売上高7,375億円）も2006年7月に東ハトを買収し、また不二家（828億円）とも提携し、菓子分野の比重を高めている。

各社の創立は、森永製菓が最も古く明治43（1910）年で、明治製菓はそれに次いで大正5（1916）年である。この頃、東洋製菓という大きな会社もあったというが、同社はその後消滅して分からない。他のものは家内工業のようなものが数多くあったという。江崎グリコは株式会社としての創立は昭和3（1928）

年であるが、それ以前の大正10年から「グリコ」の試験販売を始めている。「グリコ」はグリコーゲンを菓子（飴）にした栄養食品である。このように日本の菓子製造会社の多くは明治末年から大正期にかけて誕生している。不二家は1910年に藤井林右衛門によって、洋生菓子の小売商としてスタートしている。この点が同業他社とは異なる特色がある。同社の看板商品である「ミルクィー」は1952年の発売である。また同社のシンボルである「ペコちゃん」, 「ポコちゃん」もこの時期に誕生している。同社はソーダ・ファンテンや食堂を早い時期から事業の核としていた。それは新しい食生活の始まり、西洋化とも関連している。ロッテの創立はもっとも新しく、第二次大戦後の昭和23（1948）年であった。また明治製菓は大手4社の中で、例外的に同族色が無く、専門経営者によってこれまで経営されてきた企業である。

明治製菓の同業他社との大きな相違点は、同社が大きな薬品事業部門を持っていることである。2007年3月期の連結売上高393,853百万円のうち、フード&ヘルスケア部門71.4%, 薬品27.84%, ビル賃貸その他0.7%となっている。フード&ヘルスケア部門（カンパニー）は、菓子（チョコレート, キャンデー, キャラメル, スナック, ガム等）と、（健康関連食品・一般医薬品等の製造販売, スポーツクラブの経営）, それに食品（農産缶詰, 嗜好飲料・調理食品等）, その他である。薬品部門（カンパニー）は医薬品, 農薬, 動物薬, 各種医療用品の製造販売である<sup>(6)</sup>。

このように同社は、菓子・食品と薬品という大きな2つの柱から成り立っている会社である。同社の薬品部門は昭和21（1946）年にペニシリンの研究を再開し、製造を開始したことに始まる。その後、ストレプトマイシン, カナマイシンなどの優れた抗生物質の生産で薬品会社としての地歩を固めた。現在ではイソジンなどの大衆薬, 農薬, 家畜薬などの分野にも進出し、また薬品事業部門の国際化も進んでいる。しかしこの事業部門は新薬開発競争も激しく、また本稿の主題である菓子部門とは別事業分野となるので、これ以上触れないこと

にする。また同社の食品事業部門も現在、アミノコラーゲンなど今後期待される重要な分野な分野であるが、本稿では同じく触れないことにする。

ここで明治製菓の製菓部門の歴史を見てみよう。最初の工場は大久保工場（現在の新宿区大久保3丁目）にあった。そしてアメリカから機械を購入し、また技師も招き、従業員約300人で大正6（1917）年に操業を開始した。当初の製品は、ビスケット、キャンデー、キャラメル、スポンジ菓子、掛物などであった。チョコレートの生産は大正7（1918）年に始まっている。その後、大正14（1925）年に川崎工場を建設した。場所は水陸の交通至便な川崎市堀川町で、明治製糖川崎工場の隣接地であった。この工場はその後拡張され、同社の主力工場の一つとなった。ここで本格的に機械生産によるチョコレートの生産に乗りだした。ドイツ人のチョコレート技師を招き、大正15年に「ミルクチョコレート」を発売した。当時の新聞紙上に“驚異に値する明治ミルクチョコレート生まる”と広告を出している。同社の自信の程が伺える。これが“チョコレートは明治”の基盤となった。そしてこの「ミルクチョコレート」が同社の今日まで続くロングセラー商品と1つとなったのである。勿論その間に味やパッケージの微妙な変更・改良が継続して行われてきたことは言うまでもない。チョコレートに対する明治製菓の思い入れは想像以上のものがある。

大正12年より同社の会長職にあった相馬半治は、訪米視察の見聞の中で、「大量に生産される商品の販売には、商品の形、意匠の重要性、店頭での陳列効果、広告の必要性」を痛感していた。これは今日でも当てはまることで、当時すでに先進工業国であり大量生産・大量販売が行われていたアメリカと日本では、これだけ大きな差があった訳である。そこで早速、当時唯一のマスコミ媒体である新聞で大量広告活動を行い、また電車で吊広告も始め、昭和2（1927）年には京橋と銀座などに販売所（売店）も開いている。また昭和6年には東京市内の省線の駅に、当時としては珍しい菓子自動販売機を設置している。また商品宣伝の季刊誌『スイート』も他社に先駆け発刊している。さらに小売店主を

東京の歌舞伎座や大阪の浪花座の観劇会に招待している。このように同社は徐々に新しいマーケティング活動と営業・販売活動を展開してきたのである。

同社のマーケティング戦略で特筆する点は、菓子の販売用のポスターに、いち早く田中絹代や高峰秀子など、その時々の映画界のトップスターの女優を起用してきたことである。これは菓子の販売には、製品の質は勿論のこと、イメージ戦略が有効であるからである。昭和8年、9年にかけて「明治チョコレートの歌」、「明治キャラメル之歌」を作り、業界の話題となった。そしてラジオやテレビで宣伝を積極的に行っていた。この戦略はその後、ザ・タイガース、少年隊などのグループサウンズや中森明菜などの有名歌手の起用などに繋がっていく。前述したように江崎グリコなども遅れてこの宣伝手法をもっと徹底的に行ってきた。また江崎グリコはこの時期に景品引き換えの販売も採用している。

戦中の時期は、乾パンや果物缶詰などの生産にも乗り出し、また満州の奉天（昭和9年）、ハルビン（昭和12年）、さらに台北（昭和17年）、京城（昭和18年）に工場を作るなど戦時色の強い時期であった。また昭和14年には満州明治製菓（株）、上海市に明華産業（株）を設立している。このような動きは同業他社でも同じであった。

戦中、戦後の困難な時期を乗り切った同社は、昭和25（1950）年にココア豆の輸入再開を政府に求め、翌26年にチョコレートの生産を再開している。またこの時期、昭和30（1955）年に京阪神地区の需要に対応するため高槻市に大阪工場を完成させている。この工場の敷地11万 $\text{m}^2$ （後に15万 $\text{m}^2$ ）という広大なもので、英国から機械を導入したわが国初の大規模なオートメーション工場として、ビスケット、クッキー、チョコレートを生産した。この工場は東海道本線の車窓から「見てもらう工場」でもあり、また「見せる工場」として工場内部に長さ150mの参観者用通路を設置し、小中学生や主婦、得意先などの多くの参観者があった。これはPR効果が大きく、その後建設された同社の関東

工場や新設の中国上海工場もこの考え（見せる工場）に沿って作られている。

現在では、同社の国内の製菓工場は、大阪工場、東海工場（藤枝市1969年）、関東工場（1979年）の3カ所に集約されている。また製菓工場も北上工場、小田原工場、岐阜工場の3カ所に集約されている。このように全国各地に点在していた同社の工場は、集約・合理化され、コスト削減が図られている。これも全社的な構造改善の表れである。生産拠点の集約は痛みを伴った改善であったと思われる。

同社の創業の精神は、「製菓事業によって国家社会に貢献するとともに、食品文化の向上に寄与する」ことを信条としている。そのマーケティング戦略は、創業以来「買う気づくれ明治」を合言葉にしてきた。これは「創意を開発し常に消費者に満足していただける商品を提供しよう」ということであった。勿論、品質や、味、食感、食の安全性、適切な価格などは、マーケティング戦略以前の基本的条件である。創業以来、同社が大きな問題を起こして来なかったのは、この精神が連綿として受けつがれて来たからであろう。

同社の製菓部門の主要商品は、時代とともに多様化してきた。チョコレートのほか、カール（昭和43年発売）で代表されるスナック菓子、ビスケット、キャンデーなどがある。カールは“それにつけてもおやつはカール”のコミーシャルで爆発的に売れた。同じチョコレートと言ってもその変化は大きい。昭和32（1957）年に従来のもilkチョコレートを板状のものから厚型のものにした「明治ミルクチョコレートデラックス」を発売し、パッケージの色も黄色を採用した。その後、赤、黒などの色の包装紙が初めて使用されるようになった。また“シェルモーディング・チョコレート”という別の中身がチョコレートの中に入っているタイプの商品を、デンマークとイタリアのメーカーの技術を導入し開発した。これは「Jpチョコレート」と呼ばれた昭和34年発売のヒット商品であった。また「マーブルチョコレート」は昭和36年に発売され、昭和38年には単品で年間売り上げ58億円を達成した大ヒット商品であった。上原ゆかり

のかわいらしさと「鉄腕アトム」のシールを封入したことが、そのヒットの理由と言われている。

昭和40年代に入るとチョコレートは“豊かさのシンボル”とされ、同社は“チョコレートは明治”のコマーシャルを強力に打ち出し、シェアの拡大に努めた。同社は昭和40年にチョコレートの全国消費額の38%を占めるトップメーカーであった。「チョコバー」は昭和42（1967）年に発売された新しいタイプの菓子であった。またスナック菓子の「カール」は昭和43年に発売され、今日まで販売されている。キャンデーでは「チェルシー」も昭和46年に発売された。1988年発売の「果実グミ」もキャンデーの新分野を開くものであった。

この他、「アーモンドチョコレート」（昭和37年発売）や「きのこ山」、「たけのこの里」、「もろこし村」など、同社の商品には移り変わりの激しい菓子市場で長く販売されている長寿命商品がある。また海外との技術交流にも積極的に取り組み、イギリスのユナイテッドビスケット社と提携し、同社の進物ビスケットの輸入販売に乗り出した。また「マクベティビスケット」の生産を始めた。この昭和47年頃は、ビスケット市場は過当競争の状態であったが、50年代に入ると空前のブームとなった。チョコレートの分野でも、スイスのインターフード社と昭和47年に提携し、高級品種の拡大を計った。同年の「ゴリラプレゼントセール」は空前のブームとなり、“おれ、ゴリラ。社長の代理”のテレビコマーシャルは時代の流行語にもなった。

同社の発展にはマーケティング活動の成功が大きい。新開発商品の普及および流通のための組織づくりとして、昭和30年には小売店関係の「フレンド明治会」、40年には卸売店関係の「菓子卸明治会」を結成し、きめ細かい販売促進活動を展開してきたことも指摘しておきたい。今日では消費者の菓子購入先の変化が大きく、一般小売店の比率が1974年の58.4%から2004年には28.5%に半減している。これは小売店数自体減少している影響も大きい。それに代ってスーパーの比率が1974年の28.6%から41.5%と高まっている。また1984年当時

0%であったコンビニエンスストアの比率は、2004年には5.3%になり、デスカウントストアの比率も1994年に0%であったものが2004年には4.1%と新たに登場してきた。この間、百貨店の比率は7.4%から9.9%と微増しているに過ぎない。今日ではこのような流通の大きな変化に対応して、各企業はきめ細かい販売活動を展開している。

昭和50年代に入ると、「飽食の時代」となり、同社の菓子・食品部門の成長が止まった。そこで同社は新しい経営ビジョンとして、「医食同源」を事業の基本理念に据え、「総合ライフインダストリー」企業を目指していくことになった。

昭和60年代に入り、菓子需要は頭打ちとなった。少子化の時代に対応した収益性の向上を図るために、同社は様々な改革を行った。「店頭露出の強化」、「品種整理」、「魅力的新商品の開発」などである。店頭露出の強化は、スーパーやコンビニの急速な台頭に対応したものであった。[ぜひ置いて欲しい] (Must), 「できれば置いて欲しい」 (Want) に分けて、売り場面積の確保と商品イメージの浸透を図ったものである。また品種整理は、年商が菓子で3000万円以下、食品で500万円以下を停売とし、アイテム数を28%削減した。これらの改革により、利益率は向上してきた。この売れない品種の整理はなかなか取り組めないものであるが、非常に重要なことである。

平成5年には冬季限定商品の「メルティーキッス」チョコレートが発売され、大きな話題となった。同社はこのヒット商品を中国市場にも投入している。また「フラン」(1999年)は、チョコスナック市場の大型商品となった。ガムでは「キシリッシュシュガーレスガム」(1997年)が明治製菓にとって、長年懸案であったチューインガム市場に参入するきっかけとなった大型商品である。このキシリッシュ・ガムも中国市場で販売している。同社の赤字続きの食品部門でも、ココア・ブーム(1997年)や「銀座カーリー」(1997年)ブームなどの突如のブームにより、この年黒字化した。「プロテイン」、「アミノコラーゲン」、

「カシス」などのサプリメント、健康食品も需要が急増している食品部門の分野である。これらのものはテレビ番組などで紹介されると、爆発的に売れる特徴がある商品である。しかし長期にわたって継続的に収益の柱になるかは予想し難い。同社はすでにアミノコラーゲンなどを上海市場で販売を開始している。

低迷する国内市場に対して、各社とも1～2円の価格差や増量などの手段で対抗していたので、利益の回復には時間がかかった。そこで新たに有名スポーツ選手であるゴルフの宮里藍を起用し、またサッカーのスーパーstar・ベッカム（2002年）を「アーモンドチョコレート」CMに起用し、大きな効果を挙げている。製菓各社の果てしない競争である。また同社はこの時期、積極的に国内の工場の統廃合を推し進め、前述したように菓子工場は、関東、東海、大阪の3工場に集約し、また製菓工場も、北上、小田原、岐阜の3工場に集約し、収益の上る体制を確立している。また人員も以前と比較すると、かなり削減している。

現在、「Open! Meiji」を新しい統一メッセージワードとして、更なるブランドイメージの向上を目指している。収益構造改革のために、平成9年度には経営方針として、「商品力、開発力の強化」、「収益構造改善のスピードアップ」、「海外事業の充実・拡充」、「革新への挑戦」の4つの柱を掲げている。同社の中国市場への参入計画はこの方針の一環である。社内組織の改革は、平成10年に「食料」と「薬品」の2つのカンパニーを採用し、「自己責任経営」の徹底を図った。さらに第3の柱として、平成13年に「ヘルスケアカンパニー」を発足させている。平成17年にはこのうちの2つを統合し、「フード&ヘルスケアカンパニー」と「薬品カンパニー」の2つのカンパニー制に変更した。この「フード&ヘルスケアカンパニー」の下に、菓子事業本部、健康事業本部、F&H海外事業本部、業務用食材事業本部の4つの事業本部と、F&H開発本部、F&H生産本部が置かれている。関東、東海、大阪の3つの菓子工場はF&H生産本部の中に置か

れている。また上海工場を管理・支援する「F&H 中国事業推進室」は、この「フード&ヘルスケアカンパニー」の1つの組織として設置されている。

しかしなかなか業績は回復せず、明治製菓はグループ（平成11年現在 国内44社、海外16社）各社の見直しをして、不採算部門からの撤退、売却を行っている。それにより事業分野の“選択と集中”を一層強化し、グループ全体の収益向上を図ってきた。このように同社は痛みを伴う“負の経営”を着実に実行に移している。いずれその体質改善の成果が着実に上がって来るものと思われる。今後フード&ヘルスケアカンパニーの部門が将来の成長可能性の大きい分野の1つとなってくるであろう。

平成18年に明治製菓は創業90周年を迎えている。その新しい経営計画「Dash! 08」（2006年開始）の中で、「菓子の新領域の開拓」、「健康」、「海外事業の強化」（国内と同等の売り上げを目標）、「ジェネリック」などを、重点分野として戦略投資をしていく計画である。同社は、少子高齢化の時代に対応していくために、健康関連分野を拡大し、菓子分野でもチョコレートの購入対象者を子供から中年の男性、女性にまで軸足を移し始めている。

少子高齢化などで飽和・低迷する国内市場とは別に、明治製菓はアジア、アメリカなどで海外展開を始めている。アメリカでは同社の100%出資のスタッファー・ビスケット社がビスケットの生産をしている。この会社（1871年創立の名門企業）の製品は、ウォルマートを始めとする米国のスーパーで売り上げを伸ばし、またOEM生産も行っている。アジアでは昭和63（1988）年に、シンガポールに関連会社「明治製菓シンガポール」を設立し、「カルミン」、「ヤンヤン」の生産を行っている。またインドネシアにも工場があり、タイにも販売拠点を設けた。これら地域の売り上げの拡大は、スーパーやコンビニなどの新しい流通業態の展開と所得の増大に依存している。また同社が将来の柱の一つと考えている急成長する中国市場への進出の成果はどうなるだろうか。

筆者は2006年9月と2007年7月に、明治製菓のご好意で同社の中国本社並び

に上海工場（チョコレート生産を中心）の訪問調査と上海市内販売店店頭調査の機会に恵まれた。また2007年2月には同社の国内菓子工場の1つである関東工場を訪問させて頂いた。

この明治製菓の中国市場進出戦略については、別稿で詳述しているので、そちらを参照されたい。同社の中国市場進出は社運を賭けたものである。世界のMEIJIに発展することを祈りたい<sup>(7)</sup>。

### 2-3 江崎グリコ株式会社の経営戦略

後発メーカーである「江崎グリコ」のマーケティング戦略は興味深い。創業は大正10（1921）年に江崎利一による合名会社江崎商店に始まる。最初の工場は、現在の大阪市西区南堀江の商家を借りてスタートした。大正13年には現大阪市北区豊崎に工場を移転している。敷地830m<sup>2</sup>、建物660m<sup>2</sup>の大きな工場となった。そして昭和4（1929）年に株式会社「江崎」と改組した。昭和5年には手狭になったため、工場を御幣島（現西淀川区歌島）に移転した。東海道線の車窓から見える宣伝効果のことも考えて、立地を選択した。これが現在の大阪工場である。その後関東地区の売り上げも同社の総売り上げの2割程になったので、昭和12年には現大田区西六郷に東京工場を操業させている。この工場も鉄道沿線の立地であり、人集めにも便利な場所であった。同社は創業者の江崎利一が長寿（昭和55年に97歳で永眠）であったので、その経営理念が色濃く残っている企業であり、また現社長はその子息でもある同族色の強い企業である。

江崎グリコの本社は大阪にある。このことは東京に本社がある森永や明治、ロッテなどの企業とは異なった企業文化を持った会社である。同社のマーケティング戦略にもそれが良く表れている。例えば、同社は「グリコ」の形をキャラメルの四角型でなくハート型にし、また箱の色も先発の森永製菓が黄色だったので、別の目立つ上品な赤色を採用した。

同社のもっとも優れた点の1つは、あの商標（トレードマーク）にある。両手を挙げてゴールするスポーツ選手の姿は、誰でも一度見たら忘れられない。さらに「一粒三百メートル」のキャッチフレーズに、誰もが信用してしまう。大阪戎橋にあるグリコの商標の巨大なネオンサインも大阪人の誇りにもなっているほどである。また創業当時、キャラメルは森永製菓（大正3年発売）、明治製菓（大正6年発売）の先発メーカーによって市場は占められていた。後発の無名の江崎グリコの製品「グリコ」はどこでも置いてくれなかった。そこで大阪の三越に何度もセールスに行き、販売してもらうことに成功した。「山頂から石を転がす」作戦で、小売店の頂点から攻めていこうとしたのである。この戦略は成功し、その後、他の百貨店や小売店も同社の製品を販売してくれるようになった。また先発メーカーとの競争を避けるために、同社は「運動会に行楽にグリコ」と宣伝した。優れた販売戦略である。しかし当初は販売には苦戦し、返品にも悩まされることも多かったという。

同社の製品のユニークなものは「オマケ（おもちゃ）つきグリコ」であろう。最初はカードを入れたが、昭和2年から豆玩具のオマケを封入した。昭和4年からは“オマケ小箱”付きとした。そのオマケの種類は累計で2～3万種とも言われ、その多さには驚くほかない。これがグリコの人気の秘密であった。

江崎グリコの販売戦略の中でもう一つのユニークなものは、“割引券付き引札（チラシ）”である。創業者の江崎利一も率先してこれを大阪梅田や難波のターミナルで配布すると効果があったという。また小学校の校門で下校時の子供に配布し、これも効果があった。いかにも大阪らしい商売人とお客の反応である。この手法は効果的であったので、昭和30年代まで続けられたという。また昭和7年から始めた“引き換え賞品”も、物の少ない時代でもあって好評だった。最初は明治天皇御製集、組み立て飛行機、紙芝居の3種だったという。その後、グリコ日記、シャープ望遠鏡、文鎮、軍艦模型、動物集絵本、国旗集など、時代を反映したものだ。これは昭和15年まで続いた。

昭和8年に同社は酵母入りのビスケットを発売し、「ビスコ」と命名した。これが同社の第二の創業と言われる製品である。ビスコはきめ細やかな宣伝で販売は好調であった。また興味深いことに台湾、朝鮮半島にも出荷された。台湾の売り上げが特に好調だったのは、台湾人が中国南部の親戚宛にビスコを冠婚葬祭の進物として使い始め、それ以後台湾を通じて中国南部に相当送られていたことが判明したという。中国人にも好まれていることが分かり、第二次大戦以前、グリコは大連、奉天、天津に工場を作っている。国内においても進物缶の発売などビスケットは高級品であり、中元用の需要を見込んでいた。戦後は昭和26年からビスコの生産を再開した。そしてビタミン類など強化して、特殊栄養食品に認定されている。江崎グリコは大阪の会社なので、大正時代にはなかなか東京や東日本市場に食い込めなかった。昭和に入っても東京市場では苦戦したという。

昭和22年にグリコは再発売されたが、25年頃は同業の「カバヤ」、「紅梅」によるカード合わせブームで、グリコの販売は伸びなかった。しかしその後、ビタミンを強化したグリコが特殊栄養食品第2号に認定された。同社の製品を見ると創業者の夢であった健康食品であるということが一つの切り口であったと思われる。「食品による国民の体位向上」が、同社の創業時からの受け継がれて来た経営理念である。

江崎利一はこう言っている。『オマケつきグリコは子供向きである。おもちゃを楽しむ人が買い、そのほかの人は他社の製品を買っている。売り上げを伸ばすには、オマケを楽しまない人を対象にした新製品を開発する必要がある』と。また江崎利一はこうも言っている『同じミルク系の味では多少優れていても、森永・明治のあの伝統の味と信用、ブランド力には絶対勝てない。違うやり方で新しい味をつくらねばならない』と。江崎グリコの後発メーカーとしての苦しみがここにあった。その結果、昭和30年に新発売されたのが「アーモンドグリコ」であった。これは、江崎利一が昭和5年にアメリカ視察の際に出会って以

来、長らく温めていたアーモンドの味を、漸く製品化したものであった。“1粒で二度おいしい”のキャッチフレーズを徹底させ、32年には「アーモンドグリコの歌」も製作し、この「アーモンドグリコ」は爆発的に売れた。この成功によって、同社は総合菓子メーカーに成長することができた。

46年からテレビ広告で、イメージソングを用いる新しい手法を開発した。テレビ放送が始まると、同社は積極的に「ザ・ヒットパレード」や「スター誕生」などの番組を提供した。近藤正臣、松崎しげる、三浦友和と山口百恵、田原俊彦と松田聖子などの青春スターや歌手をCMに起用した。この時代、有名アイドルタレントは食品・菓子各社のCMに引っ張りだこであった。この他、女性誌、週刊誌などにも、同社は積極的にタレントを起用して、広告宣伝を打った。

同社の大ヒット商品は、38年の「プリッツ」であり、更に42年の「ポッキー」であった。「ポッキーチョコレート」は、森永や明治の商品と競合しないスティックタイプの新製品であった。この商品がグリコを救った商品とまで言われている。同社の市場戦略は必ず小さな市場でのテストセールから始めていることに特徴がある。用意周到である。その結果必要な手直しをし、そして京阪神地区や西日本で販売し、さらに全国販売するという戦略をとっている。東京地区の販売は苦戦し、昭和30年にはSP（セールスプロモーション）班を組織し、特約店だけでなく、京浜地区の12000店の小売店をスクーターで定期的に訪問し拡販に勤めた。翌年には大阪地域でもこの方式が採用された。

チューインガムも昭和35年頃より発売したが、この市場ではロツテ圧倒的に強く、昭和50年代から60年代にかけてはロツテのシェアは6割を超えており、新規参入は他のメーカーにとって困難だった。この状況は今日まで続いており、キシリトールなど何か特長のある商品でないと生き残れない厳しい市場である。同社は昭和39年の「構造改革」で、増大する商品の絞込みを行い、財政の建て直しを計っている。これは必要な改革であった。昭和60年以降は、菓子、

冷菓、食品の3事業部門制を採っている。

販売方法にも工夫を凝らし、昭和50年代からユニット陳列台を採用した。平成2年には「ポッキー」のジャイアント自動販売機を設置している。またバスの側面広告も昭和58年に行っている。このように様々な方法で、同社は広告・宣伝活動を展開してきたのである。そこには後発メーカーとしての苦労や大阪の企業としてのユニークなマーケティング手法が見られる。

江崎グリコに大正時代に入社した女性の回顧談では、和服の上に白い割烹着（エプロン）を着て、わら草履を履いて働いていたという。昭和7年の工場内部の写真を見ても、割烹着姿の女性が数多く働いている。頭には何も被っていない。衛生面では森永とは大分遅れていたようだ。今日では勿論、グリコも衛生面に十分配慮した近代的工場になっている。

江崎利一も従業員の教育には大変熱心で、企業内に青年学校を設けている。彼はまた生産性の向上に熱心で、テーラー・システムを研究している。昭和5年にはテーラー協会の訪米視察団にも参加し、見聞を広め帰国し、その成果を工場の建設や経営に生かしている。

同社の経営は家族的なものから始まっていたが、昭和初期に過激な活動家が送り込まれ、労使の対立は激しいものになった。この原因の一つは、かなり後までグリコの包装工程を人手をかけて手作業でやっていたことにあった。この高いコストを削減するために、その後この工程を機械化し、大量の人員解雇をした。これによって争議はさらに激しいものとなった。同社で労使協調路線が採用されたのはずっと後のことだった。

グリコも他の菓子メーカーと同様に、乳業部門を持ち、また外食部門にも進出し、「グリコア」というアイスクリームとハンバーガショップを展開している。また栄養食品も生産している。現在（2007.03年）の同社の連結売上高は、269,776百万円である。売上構成状況は、牛乳・乳製品等30.9%、菓子29.6%、冷菓20.0%、畜産加工品等11.40%、食品7.7%である。このように牛乳や畜産

加工品などの比率が高く、菓子の比重が低いのが、同社の特色である<sup>(8)</sup>。

グリコの経営史を見てくると、同社は10年おきに大きな危機に見舞われている。最初の試練は戦争による本社、大阪工場、東京工場の焼失であった。戦争の被害は同業他社にもあったが、同社の被害は甚大であった。同社は必死にこの難局に取り組み、昭和23年の決算で利益を計上できるまで立ち直った。昭和20年代末には大争議に見舞われた。昭和30年代には世の中の好況の中で、同社の収益は悪化した。新製品開発・販売戦略の失敗であった。そこで同社は昭和39年より、構造改革に取り組んだ。投資効率第一主義、重点主義を採用し、組織構造改革と製品構造改革を断行した。その結果、昭和40年代には業績は改善された。しかし昭和48年に第一次オイルショックが始まり、更に昭和54年には第二次オイルショックがあり、全菓子メーカーが大きな影響を受けた。さらに昭和59年には「114号事件」と呼ばれたグリコの江崎勝久社長が誘拐される事件が発生した。未だにその事件の真相は究明されていない。その影響で同社の売り上げは激減し、その影響は後まで続いた。

また江崎利一は松下幸之助とも親交があり、同社は昭和33年に高野山に「江崎グリコ株式会社墓所」を建立し、物故従業員の霊を弔っている。これも明治生まれの経営者らしい生き方である。江崎利一自身もここに葬られているという。

平成4年の同社創立70周年を契機に、同社は「Take on 21」という全社変革運動を展開している。「おいしさと健康」を企業理念とし、新しいシンボルマークとロゴマークを制定している。そして収益の上げられる会社にすることが、同社の大きな課題であり目標でもある。同社の一層の発展を祈りたい。

#### 2-4 株式会社ロッテの経営戦略

「株式会社ロッテ」は昭和23（1948）年に重光武雄（辛格浩）氏によって創始され、平成20（2008）年に創業60周年を迎えた。ロッテの社名は、創業者の

重光武雄が愛読したゲーテの名作『若きウェルテルの悩み』のヒロイン“シャルロッテ”に由来するという。最初の工場は新宿区百人町に造られた。この工場は、今日でも山手線新大久保駅近くの車窓から見えるチューインガム製造の新宿工場である。株式会社ロッテは、現在、グループ全体の資本金は77億4700万円、売上高は約4486億円、従業員3450人である。2007年4月より持株会社ロッテホールディングスの傘下に移行した。

同社はまずチューインガムの生産から始めた。当時はチューインガムの生産者は乱立し、全国に300~400社はあったと言われているように、家内工業的なものが大部分であった。その中で、酢酸ビニル樹脂を主原料としていた「ハリス」のシェアは圧倒的であった。そこでロッテは、主原料として欧米メーカーが使用していた本物の「天然チクル」を用いることにした。天然チクルは、メキシコやグアテマラの密林に生えている“サポディアラ”という木の樹液を、ゴムのように採取して得られる樹脂である。マヤ文明の遺産と言われている。昭和37年になって、ようやく現地で天然チクルを直接買い付けができるようになった。これにより原産地から粗原料を輸入し、国内で精製加工できるようになり、ガム原料の品質が向上した。

ロッテはまず「風船ガム」でヒットした。その後、この天然チクル使用をセールスポイントとして、それが板ガムの「スペアミントガム」（昭和29年発売）の大成功に繋がっていった。そして昭和32年には「グリーンガム」という今なお好評な超ロングセラー商品が誕生した。この成功により“お口の恋人・ロッテ”は、「東のロッテ、西のハリス」と言われるチューインガムの二大メーカーの地位を確立した。ロッテは昭和20年代に、いち早くチューインガムの自動包装機やロッテガムの宣伝カーを導入している。この自動包装機は、ガム製造現場の衛生面、量産面で多大の効果があった。昭和30年代は、従来のキャラメルからチューインガム時代に入っていった。その結果、チューインガムをメインとしていたロッテにとっては飛躍の時代になった。

この時期に入ると、他の大手総合菓子メーカーも続々とこのチューインガムの分野に参入してきた。販売力の劣るロッテは、昭和31年から小売商のロッテ会を結成し、また昭和34（1959）年には販売会社「ロッテ商事」を設立し、販売網の強化に努めた。これは大量生産、大量消費の時代に入り、両者を繋ぐものとして、大量販売は必要不可欠の分野であった。これまで、大手総合菓子メーカーの全てが、この分野に総力を挙げて来たのである。販売なくして生産は無意味であるからである。

ロッテ商事の基本手法は、2つあった。1つは「販売促進制度」である。これは末端の小売店を直接把握しようとしたものである。勿論、卸商を軽視した訳ではない。同社も各種の小売店サービスを行っている。またチューインガムの販売も、従来からの菓子小売店だけでなく、今日ごく普通になっているタバコ店、薬店、雑貨店、駅売店への新しい販路を開拓した。もう1つは「天然チクル強調政策」であった。これは“企業イメージ”より“製品イメージ”を強調しようというものであった。この後者の手法は今日でも使える手法である。ロッテの販売促進員たちは、「常全多前」を合言葉にしていたという。それはロッテの製品は、“常時、全種、多量に、前方に”、陳列されていなければならないというものであった。今でもこれは鉄則である。ロッテは製造と販売の分離を行い、販売は「ロッテ商事」が担当する形を採っている。しかし森永や明治は、逆にかなり早い時期に従来別会社であった販売部門を本社（製菓会社）が吸収合併し、販売の強化を図ってきた。

昭和30年代は広告の時代に入ったので、ガム単一メーカーであるロッテは生き残りを賭けて、昭和36年に当時破格の金額であった特賞賞金1000万円の「天然チクルセール」を打って出た。これは大成功で、その効果は大きく、ロッテの名は消費者に浸透し、売り上げも数倍増加したという。昭和30年代にはロッテガムの市場占有率は60%を超え、ガムのトップメーカーに成長した。この時代、広告面でトップスターの浅岡ルリ子や「ロッテ歌のアルバム」に玉置宏な

どを積極的にCMに起用している。

昭和36年にロッテ首脳は海外視察を行っている。その結論はチョコレートの分野にも進出しようというものであった。チョコレートの分野は菓子分野の重工業といわれる大変な分野である。原料であるカカオ豆、ミルク、カカオバター、砂糖、その微妙な組み合わせで、チョコレートの味が左右される。そこでロッテは最新鋭の機械を欧米から輸入し、またスイス人のチョコレート技師を招聘し、昭和39年から新鋭の浦和工場（さいたま市）で生産を開始した。それがロッテ「ガーナーミルクチョコレート」である。九重佑三子などを起用し、テレビのスポットCMは週500本の物量作戦を採った。この製品は本物の味で、今日まで根強い人気を保っている。この成功によって、ロッテはチューインガムの単一メーカーから総合菓子メーカーへの発展の道が開かれた。

昭和45年には、ロッテは第3の分野として「キャンデー」市場に参入することを発表する。この際もチョコレート同様に、欧米から新鋭機を購入し、フランス人技師を招聘した。新工場（狭山工場）を狭山市に建設し、昭和46年から生産を開始した。そして「ココロール」、「小梅」などのヒット商品が生まれた。同社の工場は、その後九州工場（福岡県筑後市）、滋賀工場（滋賀県蒲生郡安土町）が建設され、現在、全国5カ所にある。

昭和46（1971）年の資本自由化により、チューインガム、チョコレート、キャンデー、ビスケットなどの輸入が自由化され、国内メーカー各社は打撃を受けた。国内メーカーは輸入原料の関税引き下げ交渉や合理化でこれを乗り切った。

ロッテはさらに第4の製品分野として「アイスクリーム」に注目する。アイスクリームは、昭和40年代には製造業者が1000社もある一方、大手7社のシェアが64%という寡占市場であった。この参入もイタリアなどから技師を招聘して始めた。アイスクリームの販売には専用の冷凍庫が必要であり、また配送ルートなど菓子とは別の問題が伴ったが、これもなんとかクリアした。昭和

51年には、第5の柱として「ビスケット」市場にも参入した。これもイギリスから技師を招くという同様な手法で生産を開始している。さらに昭和47年以降、グアバ、コーヒーなどの飲料市場にも参入した。

ロッテの菓子メーカーとしての発展は、チューインガムに始まり、その後チョコレート、キャンデーなど製品分野に拡大し、着実に総合菓子メーカーとして成長してきた。昭和50年代以降も、「雪見だいふく」(1981年発売)、「コアラのマーチ」(1984年)、「ビックリマンチョコ」(1986年)、「V.I.P」チョコレート(1988年)、「とっぽ」(1994年)、「キシリトールガム」(1997)など、数々のヒット商品を開発・販売してきた。昭和50年代後半には菓子業界に不況が訪れた。ロッテはこの時期を効能ガムの発売などで乗り切った。

ロッテは非上場企業なので、詳しい財務データが公表されていないが、昭和59年にロッテは菓子業界トップになった。その後ロッテは、菓子業界のリーディング・カンパニーであることを強く意識している。これを機に積極的にパブリシティ活動も展開し、社会貢献を考えている。この頃ロッテは“売れる売り場作り”のために、店頭ディスプレイなどの開発を行っている。特にロッテ専用の店頭ディスプレイを設置してもらうようにしている。そして平成に入ると、新しい体制作りがスタートする。製品の高品質化を図ると同時に、販売体制の見直しをしている。「エリアマーケティングの再構築」と「ONLY-L戦略」である。前者は、1. 独自性の高い営業活動の強化を図る。2. 顧客接点(個人店、単独)でのシェア競争に打ち勝つ。というものである。後者は、主力製品の育成という視点から「ブランド」(商品群)を育成していく方針転換がなされた。過酷な販売競争に打ち勝つための戦略である。ロッテの広告に起用された芸能人、歌手たちは、郷ひろみ、小泉今日子、SMAP、安室奈美恵など枚挙にいとまない。いずれも時代を代表する人気歌手、芸能人たちであった。

ロッテが他の総合菓子メーカーとは別のタイプの企業になってきたのは、昭和40年代中ごろからであった。それは昭和47年に「ロッテリア」というハン

バーガーチェーンの展開を始めた時からである。新たに外食市場にも参入したのである。つまり単なる菓子メーカーから総合的な食品メーカーへ脱皮し始めたのである。この路線は創業30年を迎えた昭和50年代に更に具体化してきた。ロッテリアは平成9年には1000店を超えている。また昭和46（1971）年にはロッテオリオンズ球団（現・千葉ロッテマリンズ）が誕生している。

ロッテの韓国への投資は、創業30周年ごろ（1966年頃韓国ロッテ設立）からに本格化し、昭和50年代には菓子、清涼飲料、洋酒、建設など企業数は14となり、日本のロッテグループとほぼ同じ規模になった。プロ野球チーム・ロッテジャイアンツも所有している。この路線（財閥化）はさらに発展していく。昭和53年には石油化学工業にも進出し、54年にはソウルに「ホテルロッテ」をオープンさせた。平成元（1989）年に韓国ソウルに、1200億円をかけて「ロッテワールド」をオープンさせている。これはテーマパークでもあるが、ホテル（ホテルロッテワールド）、百貨店（ロッテデパート）、量販店、映画館、スポーツ施設、民族館、遊園地などのある一大商業施設である。ロッテはさらに、平成9年に釜山にも第2のロッテワールドをオープンさせている。韓国ロッテは昭和60年代には企業数24の韓国第10位の企業グループに発展している。「ロッテワールド」は、「菓子」、「外食」に次ぐロッテグループの第3の柱なのである。このようにロッテは韓国において日本以上の財閥グループに成長している。これら韓国における事業も日本の持株会社のロッテホールディングスが統括している。

またロッテは、2002年に東京にも「ロッテワールド東京」をオープンさせる計画も持っていた。候補地は葛西地区であったが、これはまだ具体化されていない。ロッテグループはアジア地域にも積極的に進出している。現在、日本国内のロッテグループは23社で構成されている。使い捨てカイロの「ホカロン」（1978年発売）も、グループ企業の一つである「ロッテ健康産業」の製品である。ロッテは現在、総合菓子メーカーからもっと先を見据えたグローバルなトータ

ルライフカンパニーを目標としている

このようにロッテの発展史を見てくると、菓子業界の厳しさが見てとれる。メーカー数は常に過剰で、製品価格は古くは5円、10~20円台であり、現在でも100~200円の世界である。常に新製品を発売していかないと販売数が伸びず、売り上げも伸びない。他方、量販店、コンビニでは、売れ行きが悪いと直ぐに店頭から撤去を要求され、また卸・小売店からの値引き要求も厳しい。新製品の成功率は百分の一ともいう。そこでどうしても派手な広告・宣伝活動と販売活動を繰り返していかねばならない。消耗戦である。これが日本の菓子メーカーの宿命であろうか。現在は食品の安全性、環境問題も問われている。江崎グリコ、ロッテなどの後発メーカーにとっては、森永、明治の先発メーカーと比較して、生き残りは更に大変であったことだろう。多角化がその生き残り戦略の一つであったのかも知れない。

最近の動きとしては、平成20年1月に知名度の高い洋菓子チェーンの「銀座コージーコーナー」（1948年創業）を買収すると発表した。これは、ロッテはガムやチョコレートなどの常温菓子には強いが、少子化の影響で菓子事業は減収傾向にある。そこでケーキなどの洋生菓子事業に進出し成長力を維持するねらいがある。銀座コージーコーナー（347店舗、2007年8月の売上高316億円）側の事情は、創業者の小川啓三社長の後継者難からロッテに買収される道を選択したという。これによってロッテは、既存の常温菓子、アイスクリームの開発に、コージーコーナーの開発力を利用できる。また西日本にも店舗展開していく。洋菓子の販路は従来の専門店からスーパーやコンビニエンスストアに移っており、ロッテはその営業力を生かせる。この結果ロッテグループの事業（売上高）構成は、2007年現在、食品（菓子、アイスクリーム）2064億円（これに銀座コージーコーナーの売上高316億円が加わる）、貿易・サービス（商社・不動産）1894億円、飲食（ファストフード店）380億円、観光・レジャー（プロ野球）88億円、工業57億円となる。銀座コージーコーナーの売上高は、平成

11年には350億円に拡大する見込みである<sup>(9)</sup>。同社は2008年内に韓国ロッテと共にベルギーの高級チョコレートメーカー「ギリアン」社を約180億円で買収すると発表。

ロッテもいずれ創業者から次の世代（子息）に経営が引き継がれることになるだろう。その時代のロッテグループはどう変わっていくか期待したい。

### 3. 日本菓子産業の現状と今後——食の安全・安心——

2000年を過ぎた頃より、日本の食品、菓子、外食産業にいろいろな不祥事が発生している。“食の安全・安心”は、これら業界にとって、まず守らなくてはならない最も基本的な要件である。しかし不思議なことに企業側の意識は低い。これは何も食品業界だけでなく、全産業において手抜きや偽装問題、不祥事が頻発している。そしてその度に経営トップが謝罪会見をし、頭を下げる姿がテレビ画面に映し出される。日本社会全体の気の緩みであろうか。不祥事が発生した場合、企業経営に如何に大きな影響をもたらしたのか、世間の注目を引きたいいくつかの大きな事例を取り上げ、経営トップの自覚を促したい。

食品業界の不祥事は幾つかに類型化できる。第一は食中毒、細菌の混入事件である。第二に食品の賞味期限、消費期限、内容物、産地などの偽装表示事件である。第三に異物（針、金属、薬品、虫など）の混入事故・事件である。

第一の部類では、「雪印乳業」による乳製品の食中毒事件は今でも記憶に新しい。メーカーの対応のまずさもあり、この結果、同社製品の売り上げは激減し、ブランドイメージは失墜し、その後遺症は現在まで続いている。

雪印乳業は昭和25年に創業した北海道を代表する名門企業であり、最盛期にはグループ全体の売上高は1兆円を越えた巨大食品グループであった。同社の乳製品による集団食中毒事件は2000年6月から7月にかけて発生し、その発症者は14780名にもものぼった大事件であった。低脂肪乳の主原料であった脱脂粉乳製造時の大樹工場の停電による毒素の発生がその原因であった。その原料を

使用した大阪工場から事件は発生した。更に追い討ちをかけるように、2002年に子会社の雪印食品による牛肉偽装事件も発覚し、同社は経営危機に追い込まれた。平成12年3月期には529億円の赤字となった。当時の石川哲郎社長は引責辞任に追い込まれた。同社は各方面の支援を受けて何とか経営破たんすることは免れた。

しかしその結果、同社の市乳事業は全農・全酪連の市乳事業と統合し、日本ミルクコミュニティ（メグミルク）となり、分社化した。アイスクリーム事業はロッテスノーに分社化した。また冷凍事業はアクリフーズに分社化した。雪印食品は2002年に廃業・解散した。そして「雪印乳業」本体の事業は乳食品事業（バター、マーガリン、チーズ）に縮小し、売上高も単体で1316億円（2007年3月）に減少した。同社は、かつてはアイスホッケー部や陸上競技部（駅伝）の強力なチームを持っていたが、いずれも2001年に廃部した。そして今はスキージャンプの「チーム雪印」を残すのみとなった。このように食品メーカーが一度このような不祥事を起こし、その対応がうまくいかない、取替えしのつかないような事態になる。

その事件については、多くのレポートやコメントが出され、他の多くのメーカーが学んだはずであるのに、不思議なことに不祥事はその後も後を絶たない。他人事として受け止めたのか、「喉元過ぎれば暑さを忘れる」の例えのようになってしまったのかである。その後大手の洋菓子メーカーでも細菌の混入事件が発生し、操業停止に追い込まれ、企業の存続すら危ぶまれているケースがある。製造工程でのミスや設備の不備、品質管理、安全・衛生教育の不徹底などがその理由として挙げられる。家訓、社訓、マニュアルなどがあっても、実行し、守られなければだめである。しかしその根底には日常作業の慣れによる油断がある。その一例として「株式会社不二家」の例を挙げて見たい。

「不二家」は明治43（1910）年に、創業者・藤井林右衛門が25歳で横浜元町に洋菓子店「不二家」を開店したことに始まる。同社の特色は洋菓子の製造で

なく小売販売を主とした点にある。1922年には日本初のショートケーキを販売している。社名の謂れは、藤井家の「藤」と日本のシンボル富士山の不二をとったものという。同社はソーダ・ファンテンや食堂などを早くから始めていることも同業他社と異なる点であった。1923年には銀座に進出し、1938年に「株式会社不二家」となり、1946年に銀座に本社を移転させた。事業内容は菓子の製造販売と喫茶・食堂の経営である。

1950年にペコちゃんをマスコットキャラクターに採用し、子供達の人気を集めた。ペコちゃん、ポコちゃんは、「日本ケンタッキ・フライド・チキン」のカーネル・サンダース像に次いで、1998年に立体商標として登録されているというお馴染みのキャラクターである。1951年には主力商品となる「ミルクィー」キャンデーを発売した。1963年よりフランチャイズチェーン展開を始めた。不二家の特色は洋菓子店とレストランにある。ここで洋菓子の販売と飲食がなされる。子供達にとって不二家レストランに行くことは夢であった。

不二家の不祥事は2006年10月から11月にかけて、同社埼玉工場でシュークリームを製造する際、消費期限切れの牛乳を使用したことにあった。この事件は内部告発で判明した。内部調査の結果、さらに別の工場でもブドウ球菌による食中毒事故があったこと、工場内の衛生状態が悪いこと、消費期限切れの原料を使用していたなど、次々と同社の問題点が明るみにでた。マスコミの報道も加熱し、中には真実でないような報道もあった。そして、2007年1月より洋菓子の製造・販売の休止に追い込まれた。小売店サイドでも次々と同社製品の販売を中止した。全国にある800店以上の不二家のチェーン店は苦境に立たされ、チェーンから離脱する店も現れた。2008年3月末の決算では、売上高587億円（前期比8%減）、経常赤字103億円（前期72億円の赤字）となった。その結果、保有不動産（本社ビル）の売却話も伝えられている。

同社の経営は典型的な同族経営であったが、これら一連の責任を取って創業家出身の6代目社長の藤井林太郎氏が退任し、7代目社長に初の創業家以外の

桜井康文氏が就任した。

不二家の資本金は63億1722万円と少なく、同社は経営破たんの瀬戸際に立たされた。同社の大株主であった森永製菓は支援を見送り、最終的に「山崎製パン」が衛生管理などの業務支援を行い、山崎製パンの連結持分適用会社となった。

この二つの事例を見ても、食品会社が食の安全・安心の面で油断すると、その企業の存続が危ぶまれる事態に追い込まれてしまうことが分かる。今日の消費者、マスコミはそれほど厳しいのである。また日頃、上司、経営トップが下からの意見を聞かないと、内部通報で外部に知らされてしまう。心ある正社員や派遣社員、アルバイト社員はどこにでもいるのである。それが日本の社会や企業を正常化する力ともなっている点は評価しなければならない。

また製造年月日、賞味期限、消費期限の改ざん、不正で話題を賑わした企業もあった。北海道の代表的土産品であるチョコレート菓子「白い恋人」を製造販売していた「石屋製菓」はその一例であった。同社は昭和34（1959）年に設立された非上場会社である。資本金は3100万円で、売上高は64億5628万円である。「白い恋人」は1976年に発売され、土産品の単品では伊勢の「赤福」に次ぐ第二位の人気商品であった。

2007年8月に「白い恋人」の一部に賞味期限を一ヶ月延ばして販売したものが発覚し、商品の自主回収と工場の操業を停止した。さらに同社のアイスクリームから大腸菌が、バウムクーヘンから黄色ブドウ球菌が検出されたことが判明した。その責任を取って社長の石水勲氏は退任し、石水家親族の役員も退任させられた。後任の社長には北洋銀行の元常務の島田俊平氏が就任した。同社の不祥事は年間2億枚といわれる「白い恋人」の好調な売り上げにも一因があると思われる。それは空港の売店や各売店で品切れを起こさないように、いきおい大量生産する体制になってしまう。そこに賞味期限の不正に結びつく原因があったと思われる。

石屋製菓は順調に業績を伸ばし、平成7（1995）年にはイシヤ・チョコレートファクトリーをオープンさせ、プロサッカーチームの「コンサドーレ札幌」のオフィシャルスポンサーともなっていた。それだけにこの不祥事は同社にとって痛恨の出来事であったろう。北海道企業の不祥事は地域経済にも大きな影響を与えてしまう。

和菓子業界でも不祥事が発覚した。宝永4（1707）年創業と伝えられる伊勢の「株式会社赤福」である。同社の人気商品『赤福餅』に消費期限、製造日、原材料表示偽装事件が発覚した。同社の赤福餅はあまりに人気が出て、本店だけでなく、デパートなどの直営店、鉄道駅売店など、多くの店舗で販売されるようになった。同社では以前から『3つ売るより1つ残すな』を社訓のようにしており、在庫0を目指していた。赤福餅は日持ちのしない商品である。そのため昭和48年頃より、冷凍・解凍機を導入していた。この機械を使用して、売れ残った商品を冷凍し、再出荷する際“まき戻し”という包装紙を付け替え、製造年月日も改ざんした赤福餅も出荷していたのである。また“もったいない”ということで、売れ残った赤福餅を「むき餅」「むき餡」と称して再利用していたことも分かった。この再利用は和菓子業界では広く行なわれてきたことであるという<sup>(10)</sup>。

三重県は同社に対して無期限の営業禁止という厳しい処分をした。これによって会長の濱田益嗣氏（10代目当主）が辞任し、玉井英二氏が新会長に就任し、創業家の濱田一族の多くは役員を退いた。株式会社赤福は同族経営のせいもあって、権限が集中し、またなかなか社内で意見が言えない風土があったようだ。同社のこの不祥事の分析、今後の対応などについては、事件後に発足したコンプライアンス委員会の纏めた『株式会社赤福 コンプライアンス諮問委員会報告書』（平成20年1月31日）に適切に纏められている。それによれば、今後、同社は「赤心慶福」の創業精神に立ち返って、その日に売れる量しか作らない、売り切れたら『本日売り切れ』とすることに改めていく。そのため冷

凍・解凍機も廃棄した。また同社は初心に帰って、[「品質第一」のこだわり]、[顧客への「安全・安心」の提供]をモットーに再出発を誓っている。同社はテーマパーク型の「おかげ横丁」という飲食・土産品街に140億円を投資し、地元の発展にも貢献してきた企業である。古い企業にありがちな伝統的な経営、法令などはあまり知らないなど、家業的な経営が招いた不祥事であった。これを契機に同社が近代的企業に脱皮していくことを望みたい<sup>(10)</sup>。

食肉偽装のミートホープ事件（2007年6月20日）などは同族経営の結果であるかも知れないが、田中稔社長は逮捕され、有罪となった常識では考えられない犯罪行為であった。その結果、会社は勿論破産した。

また日本料理の有名料亭「吉兆」の事件も信じられないものであった。「吉兆」は1930年に湯木貞一によって創業された有名料亭である。「吉兆」の特徴は他の料亭に類を見ない多店舗展開である。すなわち本吉兆（大阪 本支店数6）、神戸吉兆（本支店2）、船場吉兆（本支店4）、京都吉兆（本支店6）、東京吉兆（本支店6）である。さらにここに息子や娘婿たち5人に暖簾分けさせている。

不祥事は「船場吉兆」で明るみにでた。船場吉兆の福岡岩田屋店で、売れ残った商品の消費・賞味期限を、毎日ラベルを張り替えて偽装表示をしたということであった。さらに調査が進むと、他店でも牛肉、地鳥などの、産地偽装もあった。記者会見でも、経営トップがなかなか自分達の責任や不正を認めようとしなかったことも悪い印象を与える結果となってしまった。これで吉兆の信用は失墜したが、止めは料亭で、以前から客の残した料理を他の客に使いまわし（再提供）していたという信じられない事実まで明るみにでた。“もったいない”という考えを履き違えた、商道徳以前の問題である。これにより「吉兆」の信用、イメージは完全に地に落ちた。2008年には大阪地方裁判所に民事再生法の適用を申請した。社長の湯木正徳氏は退任し、代わって新社長になった湯木佐知子氏以外の全役員は引責辞任した。高級料亭でも同族経営、多店舗経営をし

ていくと、意思の疎通が図れないことも起こり、また充分腕の良い料理人も不足してくる。この事件後、船場吉兆の客足はがた落ちとなり、他の吉兆グループ企業の支援や他の支援者もなく、ついに2008年5月28日に社長の湯木佐知子氏は記者会見をし、一連の不祥事に対するお詫びと船場吉兆の廃業を発表した。劇的な幕切れであった。多くの消費者は、料理の使いまわしはこのグループの店だけではなく、他のもっと多くの店で行なわれてきたのではないかと疑っている。

これまであげた事例は氷山の一角かも知れない。菓子業界には同族経営が多い。すべての同族経営が悪いといっている訳ではない。同族経営の弊害を除去する仕組みを組織に組み込んでおく必要がある。多くの企業で制度疲労の時期に来ている。

米国産牛肉の狂牛病危険部位の混入事件も日本政府の強い姿勢で、何とか食い止められているが、アメリカ側の危険意識の低さが改善されていないので、何時再発するとも限らない。さらに中国産野菜、食品の農薬汚染の問題は、冷凍毒入り餃子事件でピークに達した。日本側としてはさらに規制、検査を強化していかないと、現在の中国政府、業者、農民の姿勢から判断すると、早急に改善されるとは思われない。日本の消費者がどのように自己防衛していくかしか現状では道がない。いずれ中国側も食の安全・安心を軽視するとどのような結果となるかを理解する日が来るであろう。この二つの事例は企業の不祥事を越えて、国家間の問題に発展している。日本の消費者は米国産牛肉に不信感を抱いている。また中国産の野菜、食品にも同様に不信感を募らせている。そして一般家庭では多少価格が高くても国産品を選択するようになってきた。これは日本国内の生産者には好ましい傾向である。日本の消費者は何も貿易摩擦を起こそうとしているのではない。自分達の健康を守るために安全・安心な食物や商品を探しているに過ぎない。これはアメリカ、中国ともに理解して貰いたいことである。日本全体の食料自給率も高めていかねばならない。

賞味期限、消費期限の偽装はもっと多いかも知れない。現在冷凍・冷蔵などの保存技術の発達、食品保存添加物の発達により、以前より長期保存が可能になった。洋生菓子だけでなく和菓子も賞味期限は短いものが多い。そしてここで問題になってくるのは老舗店などの多店舗化、販売数量の増大である。駅や空港の売店、デパート地下売場店には必ずといってよいほど、有名菓子店が入っている。菓子は季節、天候によっても売り上げは変化し、その需要予測は難しい。伊勢神宮近くの老舗和菓子店、北海道の有名土産菓子店の事件も、販売数量の変動に対応するために、製造年月日の改ざんなど不正な方向に行ってしまったのである。その対策としては、時には品切れを起こしても良いから、予想数量だけを製造・販売することである。売れ残ったものを冷蔵・冷凍して再販売するなどはもつての他である。もったいないという気持ちは別である。昔のように本店だけで、注文生産するか、あるいは売り切れるだけ生産し、あとのお客にはお断りするスタイルに戻るかである。しかし今の時代では人気商品、人気店となつては、これは困難な経営スタイルであろう。個人経営の洋生菓子店ではこのような経営スタイルをとっているところが多い。

同族経営の弊害の1つは誰も経営者に意見できないことである。創業者たちはそれぞれ素晴らし人々であった。それが何十年か経ち、多店舗化が進み、また創業者一族に経営が引き継がれていくうちに、創業の精神や家訓、緊張感失われていくのである。そして一方マスコミでは、老舗、達人などと持ち上げてしまうのである。菓子業界だけでなく有名洋食レストラン、和食店でも多店舗化が進めば勢い充分修行したシェフや板前が不足した店となり、サービスも味も落ちる恐れがある。

第三の異物混入事故・事件の問題がある。製造過程での異物混入はメーカー側の責任である。これは製造工程の再点検、日頃の従業員の安全・衛生教育などで防止していくしかない。外部者による異物混入の危険性は食品メーカーには常に付きまとう。単なる“いやがらせ”だけでなく、金品要求などの事件は

これまでもあった。販売店サイドの協力と警察などとの連携も必要な難しい問題である。危機管理は常に想定しておかねばならないことである。

このような状況下で大手菓子メーカーはどのような経営戦略を採るべきであろうか。大きな前提としては、少子高齢化がある。すなわち国内市場は確実に縮小し、変化していく。縮小する国内市場に対応して、企業のスリム化（ダウンサイジング）をする。これが1つの選択肢である。しかしこれは多くの企業のこれまでの戦略からすると、最も困難な選択肢であろう。販売価格の上昇によって総売り上げ、総利益を向上させる手法も考えられる。しかし上述してきた日本の菓子メーカーの過当競争、メーカーと小売店側との力関係の逆転からして、これも採りえない選択肢であろう。もう一つの道は中国、インドなどの人口増加国市場、発展途上国市場に展開することである。これは明治製菓などがすでにこの道を模索している。またもう一つの道は、企業買収である。不祥事や後継者難を契機に、山崎パンによる不二家への出資、ロッテの銀座コージーコーナーの買収などによる企業数の減少がすでに始まっている。菓子メーカー自体、企業規模はそれほど大きくはないので、日本メーカー間、海外菓子メーカーによる日本菓子メーカーのM&A、あるいはその逆のケースが起こりうるのか現段階では予測できない。

企業の多角化という路線は過去に採用したことがある。しかしその多くで失敗している。

健康食品などの分野は考えられるが、やはり本業で生き抜いて行くのが最も正しい選択肢であろう。今後の日本の菓子メーカーの前途は容易ではない。企業倫理、コンプライエンス（法令順守）、CS（顧客満足）、CSR（企業の社会的責任）などの言葉が単なる掛け声だけに終わることなく、日本の各菓子メーカーが国際競争の中で一層の発展を祈りたい。ブランドは信用・信頼である。

- 注(1) 日本食糧新聞社『POS データにみる2005年度食品売れ筋シェア』平成18 (2006) 年  
 (2) 日本食糧新聞社『食品トレンド 総合編：基礎データ2006～2007』2006年 391～395頁  
 (3) 拙稿「明治製菓の中国市場参入戦略」早稲田大学産業経営研究所『産研シリーズ』第43号  
 2008年  
 (4) 日経テレコン21〈野村版〉森永製菓(株) 2008年6月6日  
 (5) 森永は2010年より群馬県高崎市に27年ぶりに400億円超の大型投資をしてビスケット・チョコレート生産の新工場を建設し、2014年完成を目指す。そしてそれに伴い現在の国内6工場を半減させると発表。日本経済新聞2007年9月5日号(追記 同社は販売不振・原料費高騰により、群馬新工場の着工を延期すると発表。2008年6月12日)  
 (6) 日経テレコン21〈野村版〉明治製菓(株) 2008年6月6日  
 (7) 注(3)参照  
 (8) 日経テレコン21〈野村版〉江崎グリコ(株) 2007年9月14日  
 (9) 日本経済新聞社【日本経済新聞2008年1月12日号】  
 (10) 樋口晴彦「赤福はなぜ不祥事を避けられなかったか」『日経ビジネス マネジメント』2008年春号130～135頁

#### 参考・引用文献

- (1) 森永製菓株式会社『森永55年史』昭和29 (1954) 年  
 (2) 森永製菓株式会社『森永製菓100年史』平成12 (2000) 年  
 (3) 明治製菓株式会社『明治製菓40年小史』昭和33 (1958) 年  
 (4) 明治製菓株式会社『明治製菓の歩み 買う気であつて60年』昭和52 (1977) 年  
 (5) 明治製菓株式会社『明治製菓の歩み 創業から70年』昭和62 (1987) 年  
 (6) 明治製菓株式会社『明治製菓の歩み 創業から90年』平成19 (2007) 年  
 (7) 江崎グリコ株式会社『創意工夫 江崎グリコ70年史』平成4 (1992) 年  
 (8) 株式会社ロッテ『ロッテ50年のあゆみ』平成10 (1998) 年  
 (9) インターネット フリー百科事典『ウィキペディア (Wikipedia)』各企業分  
 (10) 一橋総合研究所監修『2007年度 図解革命！業界地図』高橋書店 平成 (18) 2006年  
 (11) 日本食糧新聞社『食品トレンド2006～2007』平成18 (2006) 年7月  
 (12) 【富士経済】『2007年 食品マーケティング便覧』2007年  
 (13) 森田克徳『争覇の経営戦略 製菓産業史』慶応義塾大学出版会2000年  
 (14) 芝崎希美夫・田村馨『よくわかる食品業界』(改訂版) 日本実業出版社2007年

#### 付記

本調査・執筆をするに当たり、明治製菓株式会社、並びに同社飯田義昭常任監査役(現顧問)に大変お世話になりました。とくにお名前を記して衷心より感謝申し上げます。