

戦前の明治製菓における マーケティングに関する一考察

野村 比加留

はじめに

通説では、戦前日本においてマーケティングは、部分的あるいは萌芽的に存在したという説もあるが、存在していなかったといわれている。しかし、戦前日本でもマーケティングが展開されていたのではないかという問題意識から、これまでいくつかの論文¹⁾を発表してきた。その中の「戦前日本の洋菓子産業におけるマーケティングに関する一考察」²⁾では洋菓子産業における森永製菓と江崎グリコを拙いながら検証してきた。そして、これらの企業では戦前においてすでにマーケティング活動が展開されていたことが、ほぼ実証できたと考えている。こうした森永製菓や江崎グリコのマーケティングから洋菓子産業の競合他社は強い影響や刺激を受けたであろうし、またその反対も当然あったであろう。そこで、本稿では、戦前日本の洋菓子産業で、森永製菓とともに二大勢力の一つであるといわれた明治製菓を取り上げ、マーケティングが行われていたかどうかを検討する。

1) 野村比加留「戦前日本におけるマーケティングに関する一考察」『千里山商学』第46号、1998年4月、57～100ページ、「戦前日本の洋菓子産業におけるマーケティングに関する一考察」『千里山商学』第49号、1999年12月、25～56ページ、「戦前日本の麦酒産業におけるマーケティングに関する一考察」『関西大学商学論集』第49巻第2号、2004年6月、を参照されたい。

2) 前掲、「戦前日本の洋菓子産業におけるマーケティングに関する一考察」参照。

さて、本題にはいる前に検討しなくてはいけないことは、マーケティングをどのように捉えるかということである。本稿ではマーケティングを理念と技法の統一物であるという立場に立った、「マーケティングとは、企業とりわけ巨大製造業の体系的な対市場活動である」³⁾ という定義を基本的に受け入れる。いうまでもないが、現代のマーケティングの理念で代表的なものは、マーケティング・コンセプトである。このマーケティング・コンセプトの意味内容は消費者志向、マーケティング諸活動の統合、利潤志向の3つの柱からなる。また、ちなみに技法は主に製品政策、価格政策、流通経路政策、プロモーション政策を意味している。

しかし、この定義をただ単純に戦前日本の対市場政策に当てはめていけばいいとも考えていない。なぜなら、マーケティング発祥の地といわれるアメリカでは、マーケティングは19世紀後半から20世紀初頭に生成したと考えられている。だが、今日的な意味において、厳密に上述の要素すべてを含んだものがマーケティングだとした場合、アメリカでは、19世紀後半から20世紀初頭ごろにはマーケティングが存在しなかったことになってしまうのである。とはいうものの、例えばプロモーション活動の存在を指摘しただけでマーケティングが存在したとはいえない。そこで、本稿では、何らかの形で（例えば市場調査や消費動向調査など）市場や消費者を知ろうとする活動が見受けられ、時代背景や商品の性質・特性などによって重視される市場政策は変わっていくであろうが、少なくとも4Pを成す、製品政策、価格政策、流通経路政策、プロモーション政策が個々に単独で展開されているのではなく、互いに影響し、補完しあう密接な関係がある対市場政策をマーケティングととらえる。

なお、検討する期間は主に第一次世界大戦前後から第二次世界大戦前までを中心としたい。それと、戦前日本の洋菓子産業においては、輸出や海外での生産・販売活動がみられ、すでに海外市場を対象にした対市場活動が展開されており、国際マーケティングの可能性を示唆しているが、本稿

3) 保田芳昭編『マーケティング論』大月書店、1993年、10ページ。

では国内市場をめぐる対市場活動にしぼって考察したい。

1. 戦前日本の洋菓子産業

明治製菓株式会社『お菓子読本』⁴⁾によれば、日本のお菓子の種類は細かく分けると何万種類にも及ぶが、代表的な分類は歴史的発展過程（日本に昔からある和菓子と西洋から伝えられた洋菓子）による分類と水分含有量と保存性を基準（生菓子と干菓子）とする分類に大別できる。

ここでいう洋菓子も安土・桃山時代頃に入ってきた南蛮菓子（カステラや有平糖、金平糖など）と幕末頃に入ってくる洋菓子とに分けることができる。

幕末の開港や明治維新は、製菓業にとって「第一に、領主制の廃止、家臣団の解体は、特権的旧支配層の崩壊を意味したのであり、上菓子屋に一時的な打撃をあたえるものである。第二に、封建的諸呪縛の廃止によって、大衆的菓子消費とそのための菓子生産が自由におこなわれることとなった。第三に、幕末開港以後砂糖輸入の増加、洋菓子の輸入、全般的な生活の洋風化の影響などにより、新しい洋菓子の消費の条件がしだいに形成された」⁵⁾という影響をおよぼした。しかし、これらの影響が顕著にあらわれてくるのはかなり後のことで、「明治前期における製菓業は、全体としてなお分散的な地方的小工業」⁶⁾であったといわれている。

また、外国製洋菓子の輸入による市場の形成は当時保存性の問題や、居留外人や一部の日本人という限られた消費などという制約により、洋菓子の市場形成は緩慢なものであった⁷⁾。

だが、玉城哲、井上敏夫両氏によれば「このように緩慢であったにせよ、

4) 明治製菓株式会社『お菓子読本』明治製菓株式会社、1977年、35ページ参照。

5) 玉城哲、井上敏夫「第四編 製菓工業」、中島常雄編『現代日本産業発達史 18 食品』交詢社出版局、1967年、331ページ。

6) 同上書、332ページ。

7) 同上書、333～334ページ参照。

洋菓子市場の拡大は必然のなりゆきであった。西欧諸国の技術、制度、生活様式をとり入れることに懸命であった明治政府とその社会は、あらゆる面で様式化を主軸とした近代化の道をあゆんだのであり、菓子の分野もその例外ではなかったのである。そこで、日本の近代的菓子市場は在来和菓子市場と洋菓子市場の二重性をもち、その対抗関係によって特殊な様相を示しつつ展開する」⁸⁾のである。上述の南蛮菓子の土着化や和洋折衷菓子の登場などにもみられるように、対抗関係だけではなく、時には融合しながら日本の菓子場を形成していったのではないかという点を指摘しておきたい。

戦前日本の洋菓子産業を発展させた要因の一つに、日清・日露戦争期における軍需のパン・ビスケットの生産があげられる。確かに玉城、井上両氏のように「戦時と平時の需要量の格差のいちじるしい点は、初期のパン・ビスケット企業の業績を不安定なものとする要因ともなった。軍需に応えたいくつかの新しい企業が成立したが、いずれも経営は安定せず、永続性にとほしいものが多かった。軍需的ビスケット・パン市場の形成は、日本における近代的菓子・パン資本形成をうながす一つの重要な条件であったとしても、基本的・中心的条件ではなかった」⁹⁾という見解もある。しかし、日清・日露戦争時に大量に生じたパン・ビスケットの軍需は、そのつどパン・ビスケット産業に活気をもたらし、昭和女子大学食物研究室によると「これ以後もビスケット工業は戦争の都度発展し、それが平時にビスケットを大衆に普及させるのに役立った」¹⁰⁾ことは間違いのないと思われる。

つまり、ビスケットの大衆化をどう位置づけるかである。ビスケットの大衆化はやはり、日本の洋菓子市場形成の基礎となったと考えている。そして、大衆洋菓子市場をもとにいくつかの巨大洋菓子企業が誕生してくる

8) 同上書、334ページ。

9) 同上書、335ページ。

10) 昭和女子大学食物研究室『近代食物史』近代文化研究室、1973年、272～273ページ。

のである。それ故、軍需的ビスケット・パン市場の形成は重要な条件以上の基本的条件の一つであったのではないかと思われる。

次に、戦前日本の洋菓子産業の発展にとって重要な役割を果たしたのが、関税政策である。外国製洋菓子の輸入による市場の形成が、明治前期から中期にかけて緩慢ながら徐々に拡大してきた。前述の玉城、井上両氏によれば「明治32年の関税定率法（明治30年公布）による菓子類の輸入関税の設置は、輸入品を中心に形成・拡大しつつあった洋菓子市場の展開に一つの転機をもたらした。国内における洋菓子生産の企業化を刺激し、本格的な洋菓子資本の成立の機運をうながしたのである。・・・なお、従価40%の税率は食品類の中で最高の輸入税率であり、関税障壁的役割を十分に発揮しうるもの」¹¹⁾であった。

こうして、日本の洋菓子産業は、関税によって外国製洋菓子からの競争よりもまれながら発展していった。しかし、これは洋菓子産業だけの特徴ではないと思う。一般的にいつて、西洋化・近代化を推進した明治政府は、まず、製品や技術を輸入し、後の技術を習得した産業を関税でもって外国政府品から保護したといえるであろう。つまり、戦前日本の洋菓子産業も例外ではなかったということであろう。

次に、表1の戦前日本の菓子生産額を見ていこう。表1の数値は職工5人以上の工場での生産額であり、すべてを含んでいないが、この資料によって見ておこう。菓子産業は1921年から1929年までは順調に生産額を伸ばしていった。これはこの時期には戦前日本の菓子産業市場が順調に成長していたためと推測できる。1933年には、1929年規模の生産額を取り戻し、1936年までは小幅で増加していくのである。そして、1937年から1940年にかけては大幅な増加を記録していくことになる。これは、政府による諸政策により、世界恐慌からの経済の回復が見られたためであろうか。それも少しはあったかもしれないが、むしろ、この頃からの中国などへの軍事的進出によって、軍需による生産高の上昇という部分が、大きな割合を占め

11) 玉城哲、井上敏夫、前掲論文、334ページ。

表 1 戦前日本の菓子製造業生産額の推移 (単位: 1,000円)

年次	菓子(1)	パン(2)	飴	合計
1919 (大正8)年	41,046	41,046
1920 (大正9)	48,221	48,221
1921 (大正10)	65,951	65,951
1922 (大正11)	57,546	57,546
1923 (大正12)	58,530	3,307	...	61,837
1924 (大正13)	68,221	6,039	...	74,260
1925 (大正14)	76,274	5,708	...	81,982
1926 (大正15)	79,737	5,503	...	85,240
1927 (昭和2)	86,376	6,524	...	92,900
1928 (昭和3)	93,045	7,304	...	100,349
1929 (昭和4)	79,703	8,508	15,044	103,255
1930 (昭和5)	65,829	7,430	9,715	82,974
1931 (昭和6)	71,998	5,897	10,087	87,982
1932 (昭和7)	71,915	6,061	11,980	89,956
1933 (昭和8)	84,980	6,063	12,842	103,885
1934 (昭和9)	95,089	5,871	14,021	114,981
1935 (昭和10)	113,597	7,845	16,454	137,896
1936 (昭和11)	119,286	10,261	20,173	149,720
1937 (昭和12)	147,993	13,227	21,116	182,336
1938 (昭和13)	178,776	13,800	24,882	217,458
1939 (昭和14)	241,242	24,000	44,653	309,895
1940 (昭和15)	266,707	48,440	40,067	355,214
1941 (昭和16)	135,545	36,210	23,845	195,600
1942 (昭和17)	129,796	36,351	13,555	179,702

(1) 1923~1928は、飴を含む

(2) 菓子パンを含む

出典：総務庁統計局監修『日本長期統計総覧 第2巻』日本統計協会、1988年、343～344ページから抜粋。

ていたのではないかと推察するところである。

それはともかくとして、本稿で取り上げたマーケティングの定義とも関連することであるが、マーケティングの展開にはある程度の市場シェアおよび売上高が必要である。表2は、森永製菓と明治製菓の売上高と市場シ

表2 森永製菓と明治製菓の業績比較（抜粋）

年次	森永製菓		明治製菓		森永と明治 2社によるシェア
	売上高（千円）	シェア（%）	売上高	シェア	
1921（大正10）年	7,961	12.07	3,042	4.61	16.68
1923（大正12）	15,286	24.72	3,879	6.27	30.99
1925（大正14）	16,368	19.97	3,982	4.86	24.83
1927（昭和2）	14,085	15.16	6,365	6.85	22.01
1929（昭和4）	13,017	12.61	8,291	8.03	20.64
1931（昭和6）	10,322	11.73	8,881	10.09	21.82
1933（昭和8）	11,271	10.85	12,281	11.82	22.67
1935（昭和10）	14,654	10.63	16,644	12.07	22.70
1937（昭和12）	19,522	10.71	26,101	14.31	25.02
1939（昭和14）	25,766	8.31	32,291	10.42	18.73

出典：『森永製菓五十五年史』森永製菓，1954年，418～419ページ，『明治製菓の歩み〈創立から五十年〉』明治製菓，1968年，292～293ページ，及び表1から作成。

シェアを示したものである。森永製菓については前述の拙稿「戦前日本の洋菓子産業におけるマーケティングに関する一考察」で言及しているのですがここではふれないが、表2で見ると限りでは、1921年～1939年にかけて、明治製菓の売上高は順調に増加を示し、シェアは若干の減少を経験する年もあるが長期的には増加傾向を示している。そして、1931年以降の明治製菓のシェアは10%を越えている。以上のことから見ても、明治製菓は売上高、シェアともに、かなりの規模であるといって差し支えないであろう。明治製菓と森永製菓の市場シェアをあわせると、両社は1921年と1939年をのぞいて20%を超える市場シェアをもち、1921年と1939年においても極端に20%を下回ってはいない。また、表2によれば、1933年以降においては、明治製菓は、その売上高およびシェアともに森永製菓を上まわることになる。これは、玉城、井上両氏によると、「直接の原因は過度の設備投資の負担がなかったということである。長い消費停滞の過程にあっても、新鋭の輸入製菓設備によって着々と生産性の向上の成果を発揮した明治は、森永のような過剰投資による経営的危機の深刻化をさけることができた」¹²⁾ とい

12) 同上書，358～359ページ。

われている。すなわち、明治製菓は洋菓子業界において森永製菓と匹敵あるいはそれを上回る巨大製菓会社になったと考えてよいだろう。

2. 明治製菓株式会社

1916（大正5）年頃の洋菓子業界は、第一次世界大戦のたけなわで「欧州各国が其以前に於て東南洋に輸出せし約一千万圓の菓子類も戦乱の爲め同方面への供給一時杜絶し、其の補給を我が国に仰がんとするに至りしが、當時我が国製菓事業の状態は技術頗る幼稚にして到底外國製品に拮抗する能はず、僅かに森永製菓及び東洋製菓の少々頭角を見せるのみ」¹³⁾であった。

こうした状況に呼応するかのようになり、まず、1916年10月に東京菓子が資本金100万円をもって、当時の財界の有力者であった浜口吉兵衛や馬越恭平等によって設立された¹⁴⁾。玉城、井上両氏によると東京菓子の設立は市場拡大を基盤とする企業化というだけでなく、当時、森永と取引のあった有力問屋の森永への対抗的性格を多分に含んでいたといわれている¹⁵⁾。

続いて、1916年12月に明治製菓の前身である。大正製菓が資本金150万円をもって、明治製糖によって設立された。明治製糖は「最初ハ粗糖ノミヲ目的トシタ当社モ、販路拡張ノ必要上…更ニ一歩ヲ進メテ製菓糖果ノ事業ヲ今ヨリ鋭意之ニ着手ス可キモノナリト信ズ」¹⁶⁾という考えのもと、砂糖販路拡張を重要な目的の一つとして大正製菓を設立した。

その後すぐに両社間の関係者間で、合併談が進行し、1917年1月に両社は事実上合併し、明治製糖が過半数の株を所有する、資本金250万円の「東京菓子株式会社」が成立したが、1924（大正13）年には、社名を明治製菓

13) 『明治製菓株式会社二十年史』明治製菓株式会社、1936年、1ページ。

14) 『明治製菓株式会社40年小史』明治製菓株式会社、1958年、166ページ参照。

15) 玉城哲、井上敏夫、前掲論文、352ページ参照。

16) 前掲『明治製菓株式会社40年小史』、163ページ。

株式会社と改名した¹⁷⁾。

明治製菓への社名変更の理由としては「当社の姉妹会社にして、かつ原料砂糖の供給者たる明治製糖会社および同社ならびに当社の販売機関たる明治商店との関係を一層明瞭にする」¹⁸⁾ ことにあったといわれている。こうして明治製糖の子会社的地位を明確にした明治製菓が成立し、原料の明治製糖、製造の明治製菓、販売の明治商店（後の明治商事）、その他傍系会社等が資本関係を密接に結びつけながら「大明治」を形成し、展開することになるのである¹⁹⁾。

①経営理念

「大明治」の社風として次のようなものがあげられる。まず、「大明治の創業者である相馬半治氏は身を簡素に保って質実剛健、協力一致の社風を振り起し、……有島健助氏の提唱された至誠奉仕とはいわゆる大明治精神の両輪というべく、大明治各社（昭和15年3月現在20社に及ぶ）に一貫した事業精神」²⁰⁾ というものがある。これらは、明治製菓を含む「大明治関連会社」に影響を及ぼしたといえるであろう。また、明治製菓は、「国民の栄養保健と食品文化の向上に奉仕する」²¹⁾ といった使命を旗印としていた。

こうした文言のほかに、有島氏は、より具体的には「製菓業者の理想の一つは『良品を廉価に』……良い、美味しいお菓子を、廉くてドツサリお客様のまへに提供」²²⁾ することが根本理想の一つであると述べている。これを現実のものとするには大量生産が必要であることを認識していた²³⁾。

17) 同上書，167～169ページ参照。

18) 同上書，177ページ。

19) 有島健助『使命の感激』児玉榊，1941年，100～102ページ参照。

20) 『三十五年史 明治商事株式会社』明治商事株式会社，1957年，29ページ。

21) 同上書，3ページ。

22) 有島健助，前掲書，7ページ。

23) 同上書，7ページ参照。

しかし、これだけが「需要心理の一切かといふに、強ちさうとは極らないのです。更にお菓子の大小に、形状に、色彩に……包装に、レツテルに、容れ物に、各種無限の相異つた嗜好要求が、次から次へとそこに生まれて来るわけなので、これは前に述べた商品単純化の理想に対し、全然その反対の位置傾向を辿るところの、所謂趣味の複雑化するもの」²⁴⁾の重要性も認識している。こうした、単純化と複雑化は、製菓業において、「前者は『良品廉価』への経済的努力として現はれ、後者は主として多様多端なる『人間の趣味的満足』への努力として、動いてゆくほかないのです。この相矛盾した二つの流れを、彼此互に相調和せしめて、人間本来の要求に、なるべく、接近した製品を作り出す事」²⁵⁾を目標にお菓子づくりをしていたというのである。

つまり、明治製菓では大量生産によるコスト削減を基本におきながら、消費者の多様な欲求を満足させる製品造りといった消費者志向的な考えが存在したといえるだろう。

②製品政策

明治製菓の製品政策は、上述の経営理念と密接に関連していたといえる。まず、1916（大正6）年に東京府豊多摩郡大久保町に建設された大久保工場では製造機械の主要部分を外国製品で占め、開業当時の製造日産能力ビスケット1,800kg、キングキャラメル360kg、掛物2,500kg、乾燥物800kgでもって操業をはじめ、創業期らしい苦労を重ねながら、キャラメル・ビスケット・ドロップ各種・キャンデー・乾燥物・掛物等を発売していく²⁶⁾。1924（大正13）年ごろになると大久保工場では「各種ビスケット・カルミン・ドロップ・マーブル・ウェファー等数10種におよび、また、キャラメルの製造日産高は、540匁から900匁に増加して」²⁷⁾いたという。

24) 同上書、8ページ。

25) 同上書、12～13ページ。

26) 前掲『明治製菓株式会社40年小史』、174～175ページ参照。

27) 同上書、178ページ。

大久保工場が1925（大正14）年4月の火災で大打撃を受けた後、同年6月には計画の予定を早めて、川崎工場を開設し、より強固な大量生産体制を構築していくのだが、同年10月の川崎工場の稼働によって、「これまで販売されていた製品の生産増加と品質の向上はいうまでもなかったが、とりわけキャラメル類では、……サイコロキャラメル（昭和2年10月製造販売）、当社の三大キャラメル商品となった明治キャラメル（昭和4年9月発売）、チョコレートキャラメル（昭和2年1月発売）、およびクリームキャラメル（昭和9年10月発売）の発売、ビスケット類における上級ソフト物の製造と各種詰め合わせ進物缶の進出、わけてもチョコレートの大規模な製造はわが国チョコレート工業発展の口火をきったものといってよく、昭和7年には同業各社にさきがけて、板チョコの増量生産²⁸⁾をし、新製品を送り出していった。

1936（昭和11）年頃の明治製菓主要製品一覧表を見てみると、チョコレート29銘柄、キャラメル8銘柄、ドロップ6銘柄、カルミン4銘柄、乾燥物3銘柄、ビスケット72銘柄、ウェファー4銘柄、掛物19銘柄、ヌガー類11銘柄、合計156銘柄の主要菓子製品を生産していた²⁹⁾。これだけにはとどまらず、「昭和11年にはパイルチョコ・コーヒーキャラメル・ペパーミント・ピーナツヌガー・プライムサンドイッチ・オレンジドロップ・エペーウェファーその他の新品、昭和12年にはレモンキャラメル・ミキストサンド・リッチウェファー・ココレットその他、昭和13年にはミルクココア・アソートキャンデー缶入、およびチョコレート・ビスケット進物各種等の新品がぞくぞくと生産販売³⁰⁾されたのである。以上のことからみても、明治製菓では製品多様化が製品政策の根幹を成していたといえるだろう。これは、多様な欲求に応えようと、実に、きめ細かな製品づくりが行われていたことを意味する。まさに本格的な製品政策が展開されていたと

28) 同上書、180ページ。

29) 前掲『明治製菓株式会社二十年史』、33～38ページ参照。

30) 前掲『明治製菓株式会社40年小史』、214ページ。

いえる。また、今日の基準でも、信じられないほどの新製品を造り出して需要創造を図っていたことは明らかである。

また、品質の向上を図るために、開設当初の大久保工場では、キャンデー製造技師として米国人のベートリックを、川崎工場ではドイツからチョコレート技師のキャスバリ、及びビスケット技師のベースを招いている³¹⁾。また、海外技術導入のため、「大正6年の福島四一郎欧米派遣を最初として、大正11年取締役秋田悦太氏を海外に派遣し、欧米製菓業を視察せしめ、…(昭和)5年には浦島亀太郎技師がベルリン世界動力会議及びブラッセル市第2回万国ココア・チョコレート会議に出席をかね欧米視察」³²⁾の途についたのである。こうして、明治製菓では品質の向上と海外技術の導入を積極的に展開した。

さらに、1916(大正5)年製乳部門に進出・拡張していき、1936年(昭和11)年には各種缶詰生産を中心とした食品部門を設置した³³⁾。このように事業の多角化も行っていたのである。

製品造りに関連して、有島氏によれば菓子選択には標準があり、その「選択要素を(一)美感、(二)体裁、(三)単純、(四)衛生、(五)栄養の五点に置いて選択すれば宜しいと思ふ。而して此の五要素を具備するものが菓子として良好なるもの」³⁴⁾であるという。これらのうち美感と体裁についてみると、ここでいう美感とは快感であり、「その爽快に感ずるのは視覚、聴覚、嗅覚、味覚、触覚の各感覚の作用に依る……文明が進むに伴ひ美感の観念は五感の総動員を要求する…近代的菓子の特徴は簡単なる快感ではなく複雑な快感を誘致してをる。吾人は…大いに創意を發揮し最も進歩したる近代的にして且つ世界的の菓子を製造せねばならない」³⁵⁾と述べている。また、体裁は美感の一種で、形、色彩、調和、重量等であり、

31) 同上書、176～179ページ参照。

32) 『日本チョコレート工業史』日本チョコレート・ココア協会、1958年、16ページ。

33) 前掲『明治製菓株式会社40年小史』、184～198ページ参照。

34) 有島健助、前掲書126ページ。

35) 同上書、127～128ページ。

「近代的菓子は大いに注意が払はれ…可なり変化があつて複雑してをる。特に包装に至りては所謂意匠惨憺の跡が展開してをる」³⁶⁾ というのである。このように、製品政策には、消費者の観念や嗜好の研究が重要であることを認識していた。ここに製品政策に、消費者志向的な考えが背景にあったのは間違いない。それだけではなく、明治製菓では、すでに形、色彩、意匠などの商品の副次的特性に着目し、意識していたかどうかは別として、製品差別化が行われていたといえるだろう。

それだけではなく、1926（大正15）年の川崎工場の操業を契機に、「生産と販売の関係は一層緊密な連繋の下にいわゆる計画生産、計画販売の態勢をとる必要を生じ、定期的な生販打合会」³⁷⁾として「金曜会」が作られた。その構成は「相馬明治製菓会長及び当社（明治商店）社長有島社長出席の下に明治製菓側営業担当常務、販売係長、川崎工場長、製造係長、当社側は植垣、宮下両常務、市内地方両係長等が参加し、第三金曜日には販売所主任も参加した。議題は新品計画から品質の改善及び統一、梱包、包装、販売、特売、宣伝等一切を網羅し、それぞれの立場から真摯な討議が重ねられ、審議難航の際は相馬会長の裁断によつて決定を見たものである。この会における決定により菓乳業務は推進され名実ともに菓乳業務の最高決定機関となり爾来生販両社の進展に貢献するところ少なくなかったが、太平洋戦争勃発により統制経済は強化され、発足以来回を重ねること、五百回を越えた金曜会も、その機能を停止するに至つた」³⁸⁾といわれている。ここで注目すべき点は、まず第1に、その意志決定のレベルに、トップ・マネジメントが加わっていることからわかるように、高いレベルでのものであったこと。第2に、現場をよく知る販売所主任を参加させ、現場の実体を把握しようとしていた。第3に、実に幅広い項目が議題になったこと。そして、第4に、この会が菓乳業務の最高決定機関といして機能していた

36) 同上書、128ページ。

37) 前掲『三十五年史 明治商事株式会社』、37ページ。

38) 同上書、38ページ。

ことである。つまり、トップ・マネジメントが加わった最高決定機関で、現場の意見を聞きながら、製品、販売、宣伝について討議し、意志決定していたといえる。そうだとすれば、実におどろくべきことだが、明治製菓では、マネジリアル・マーケティングが存在していたといえるのではないか。これは当時の日本として画期的なことであった。

③価格政策

明治製菓は、「良品廉価」という経営理念にもあるように大量生産によるコスト削減を基礎とした比較的廉価な洋菓子造りを目指していたのは間違いない。しかし、具体的な価格政策では、「販売はすべて建値制（定価表）」³⁹⁾によって行われていた。つまり、再販売価格維持制によって価格の安定を図っていたともいえる。そして、「品種の増加と増産を完売するために特売に次ぐ特売を実施」⁴⁰⁾したというのであるが、その内容は「劇場借切の観劇招待」⁴¹⁾といったプロモーション活動が主なものであった。これは、現代マーケティングの特徴の一つと云っていい非価格競争と同じものであると云ってよいだろう。

しかし、キャラメルの販売では、「昭和五年の不況期に対処して九月にはミルクキャラメル大十銭売を八銭に、小五銭売を四銭に二割値下げを断行」⁴²⁾し、経済状況に応じた値下げも行っている。

1940（昭和15）年2月23日には、明治製菓も発起人となった日本菓子販売統制組合が創立され、「昭和十五年二月二十三日…第一着手としてドロップの全国価格を商工省に申請し…ドロップの全国協定価格の認可（三月十五日附）を得た」⁴³⁾のである。同年8月16日には「待望の公定価格が制

39) 同上書, 55ページ。

40) 同上書, 55ページ。

41) 同上書, 55ページ。

42) 同上書, 58ページ。

43) 同上書, 103ページ。

定され、販売価格に悩み抜いた業界は一応安定を見るに至った」⁴⁴⁾という。こうした記述を見ても、価格の安定は業界全体の問題であったことがわかる。

つまり、明治製菓は大量生産による「良品廉価」を目指していたが、個々の製品に関しては、建値を設定して、価格の安定を図っていた。ときには、プロモーション政策との関連や経済状況に応じて値下げを行った。しかし、こうした値下げはどちらかといえば例外的であり、明治製菓の価格政策の基本は管理価格による価格の安定を図り、最大利潤を確保することにあつたと思われる。

④流通経路政策

明治製菓の設立当初の流通経路政策は、東京菓子時代の取引先を受け継いで問屋取引をしていたが、1920（大正9）年に設立された同系の明治商店（1942年に明治商事と改名）を製品販売総代理店とすることで国内販売の上に強固な道ができた⁴⁵⁾。つまり、明治製菓の流通経路政策は明治商店を創設して行われるようになった。

明治商店は、明治製菓及び明治製菓の販売機関として位置づけられるが、設立当初は、東京の本店営業所の他、大阪、名古屋、下関、小樽の4カ所に出張所があっただけだったが、1924（大正13）年には直営の銀座売店を設立し漸次全国主要都市へ広めていった⁴⁶⁾。1927（昭和2）年には東京市内7カ所と横浜1カ所に直営卸売販売所を開設し、1935（昭和10）年には、これらの店舗数は内外80カ所に達して、広範な販売網を確立したといわれている⁴⁷⁾。

直営売店（名称：明治製菓売店）を開店した背景と目的は「川崎工場の

44) 同上書、105ページ。

45) 同上書、172ページ参照。

46) 前掲『三十五年史 明治商事株式会社』、34～35ページ参照。

47) 同上書、35～36ページ参照。

建設成り、近代的設備による大量生産が開始されるに及んで販売、宣伝いよいよ活発を呈し漸くその頭角を表わすに至つた。……菓子、乳製品の販売は先ず以てその商標や銘柄を広く普及認識させる必要があり、その宣伝販売⁴⁸⁾をすることであつた。そして、明治製菓売店は全国主要都市を中心に、1933(昭和8)年頃には32カ所に達した⁴⁹⁾。つまり、商標や銘柄の普及のために直接流通機構に介入することで影響力を十分に発揮したのである。

直営販売所(名称:明治製菓販売所)を開設したのは「川崎工場が竣工して量産多種の時代を迎えた。もともと問屋依存の販売では売り易い商品のみに傾き全種類の拡売は覚束なく、またこのままの販売方式では当時の情勢として貸込額を増大するのみで回収に不安があり、…従来の間屋一本化を訂正して直営の卸機関を持つ計画を立て⁵⁰⁾」たのである。そして、1927(昭和2)年6月に上述の東京7カ所、横浜1カ所の販売所のほかに、8月には福岡、関門(門司市)の2販売所を加えた⁵¹⁾。販売所は「菓子、乳製品の販売に専念し、従来の特約店取引の外に小売店にも直面する使命を持ち、まさに当社販売政策の画期的改革を断行⁵²⁾」した。そして、1935(昭和10)年には「営業所数は販売所三十四、配給所十七を算するに至つた⁵³⁾」のである。ここでも、強力な影響力を発揮する目的が明らかである。

つまり、明治製菓の流通経路政策は明治商事を創設して、直営売店及び直営販売所を中心に特約店や小売店を含めた強力な系列化を行い、流通経路に対して強力な支配力と影響力を行使できる体制を構築しようとしたの

48) 同上書, 35ページ。

49) 有島健助, 前掲書, 41ページ参照。

50) 前掲『三十五年史 明治商事株式会社』, 49ページ。

51) 同上書, 50ページ参照。

52) 同上書, 51ページ。

53) 同上書, 52ページ。ここでいう営業所数とは販売所と配給所を加えたものと考えられる。また配給所は、業務の進展につれて、その区域内に必要なに応じて設置され、当該販売所の管轄または支店直轄とした。

である。これは、明治製菓の大量生産体制の構築と消費者の多様な欲求に応えるための製品多様化政策のもとでは、問屋依存の販売では全種類の販売が十分に行われなことを危惧し、明治製菓の意志が貫徹しやすい流通機構を必要とした結果、強力な流通系列化が行われたのだと考えてよいだろう。

また、前述の、「金曜会」メンバーに、販売所主任などが加わっているのを見てもわかるように、流通経路政策は、製品計画や宣伝、特売などと密接な関係があったといえるだろう。また直営売店はその目的の1つにプロモーションがあげられており、その役目も十分に果たしていたことが確認できた。

⑤プロモーション政策

明治製菓のプロモーション政策は幅広い広告媒体を使用したといえるだろう。これは、「欧米視察の中で商品の意匠、店頭での陳列効果、広告などの重要性を認識した相馬によって当時としては唯一のマスコミ媒体である新聞への大量広告のほか、電車中吊広告（大正10年9月）、京橋売店の開設（大正11年12月）などのPR活動がさかんに行われた」⁵⁴⁾のである。1927（昭和2）年には映画宣伝隊が編成され、海ではキャンプストアを開設して人気を集めた⁵⁵⁾。

1931（昭和6）年1月には宣伝係が新設され、「販売戦線に呼応した宣伝が打ち出されるに至った。新聞雑誌はもちろん、屋上看板、旗、幕、額、ネオンは至るところにつるされ、…野立て看板は立ち、…さらに進んでポスター広告図案、歌、標語、自由画の募集等」⁵⁶⁾が盛んに行われた。

また、同年には、「東京市内省線や名古屋など11駅に当時としては珍しい菓子自動販売機を設置」⁵⁷⁾し、販売・普及活動に貢献した。

54) 『明治製菓の歩み—創業から70年—』明治製菓株式会社、1987年、4ページ。

55) 前掲『三十五年史 明治商事株式会社』、55～56ページ参照。

56) 同上書、56ページ。

57) 前掲『明治製菓の歩み—創業から70年—』、6ページ。

さらに、1933（昭和8）年から1935年頃にかけて、明治チョコレートや明治キャラメルの歌詞を募集しレコードに吹き込んだり、音楽映画「純情の都」や科学映画「チョコレート」を、続いて1938年には「お菓子の踊り」を上映したり、わが国初のトーキーカー（発声映画自動車）を走らせたりして、宣伝に努めたのである⁵⁸⁾。

また、1932（昭和7）年には、「数多のキャラメルの消化策として消費者向け景品『知恵の輪』或いは『動物折紙』を添付」⁵⁹⁾したり、1936年には「景品引き換えキャンペーンとして板チョコのラベルを利用した“百点賞付き売り出し”」⁶⁰⁾などを行い、狭義のセールス・プロモーションも実施されていた。

特約店や小売店を対象にしては、歌舞伎座や浪速座での観劇会、名人大会招待、特別列車仕立ての川崎工場見学招待、伊勢神宮招待、出雲大社招待、東京日光招待などが行われた⁶¹⁾。

そのほか、直営売店はその設立の趣旨から流通機関としての役目だけでなく「明治各社製品の普及宣伝をはかる」⁶²⁾というプロモーション政策上でも重要な位置を占めていた。また、1923年（大正12）年以來、明治製菓製品の「紹介宣伝を目的とする季刊誌『スキート』を発行していた」⁶³⁾のである。

このように、明治製菓は多種多様なプロモーション活動を展開していた。これは広告などの重要性を認識していた、会長である相馬半治によって強く押し進められたのである。また、プロモーション政策と特売や「金曜会」や直営売店の目的との関係から見ても、マーケティング諸政策が密接に関連しあって相互に補完しあいながら行われていたと考えてよいだろう。

58) 同上書、6ページ参照。

59) 前掲『三十五年史 明治商事株式会社』、58ページ。

60) 前掲『明治製菓の歩み—創業から70年—』、6ページ。

61) 前掲『三十五年史 明治商事株式会社』、55ページ参照。

62) 同上書、68ページ。

63) 前掲『明治製菓株式会社40年小史』、216ページ。

終わりに

これまで、必ずしも十分とはいえないが、明治製菓の対市場活動について検討してきた。経営理念では、「質実剛健」や「至誠奉仕」といった抽象的な理念もあるが、製菓業の理想の一つは「良品廉価」ともう一つの「人間の趣味的満足」への努力という矛盾した二つの流れを調和させて人間本来の要求に近い製品を作り出すことであると述べている。つまり、明治製菓では良品の大量生産によるコスト削減と消費者の多様な欲求を満足させる製品造りを同時に達成しようとしていたといえる。ここに、明治製菓の経営理念には消費者志向的な考えが存在していたと指摘できるだろう。

製品政策では、上述の経営理念が強く反映されていることが指摘できる。明治製菓では外国人技師を招いて技術の導入と品質の向上を図っていたし、大久保工場では外国製製造機械を導入し大量生産体制構築の端緒を開き、川崎工場の完成で大量生産体制が本格化する。

また、大久保工場当時から製品多様化は見られたが、1935（昭和11）年頃にはチョコレート29銘柄、キャラメル8銘柄、ビスケット72銘柄をはじめとした合計156銘柄の主要菓子製品を生産し、その後も新製品をぞくぞく生産し、発売していく。明治製菓では、製品多様化が製品政策の根幹を成していたといえる。これは、多様な消費者の要求に応えるためには当然のことであり、消費者志向が存在していたと指摘できるだろう。それだけではなく、新製品の頻繁な開発は需要創造を意図していたことも明らかである。

そして、五感に訴えることや形、色彩、調和などに注意を払うことが重要であるとして、製品造りに反映されていた。これは商品の副次的特性に着目して、製品差別化を行っていたと考えられる。

特筆すべきことは、「金曜会」の存在である。これは、トップ・マネジメントをはじめ製品・製造、販売、流通、宣伝の担当者が、新製品計画か

ら品質の改善及び統一、梱包、包装、特売、宣伝等一切について討論するという会議で、製品政策の観点からいえば、幅広い視点の情報がフィードバックされる可能性があったし、他のマーケティング諸政策と密接に関連しあっていたといえる。それだけでなく、「金曜会」が菓乳業務の最高決定機関であったことは明治製菓のマーケティング諸活動が密接に連携を取り合っていた証左である。つまり、明治製菓はマーケティング・コンセプトの一つであるマーケティング諸活動の統合を実施していたのは明らかである。これだけにとどまらず、トップ・マネジメントが参加し、現場の声を反映させながら、マーケティング活動に関わる項目の意志決定をしていたことは、マネジリアル・マーケティング的行為が行われていたことであり、これは当時の日本として画期的なことである。

明治製菓は「良品廉価」という経営理念をうけて、大量生産によるコスト削減によって、比較的廉価な製品造りを目指していたのは間違いない。しかし、具体的な価格政策では建値制度が貫徹されていた。つまり、再販売価格維持制による価格の安定が図られ、最大利潤の確保が行われていたことが明らかになった。また、業界全体では価格協定による価格の安定も図られていた。そして、特売などはプロモーション的活動が中心で非価格競争が中心に行われていたと思われる。

明治製菓は明治商店を国内製品販売総代理店として、明治製菓製品の流通経路政策は任せていたといっても過言ではない。その流通経路政策の特徴は直営売店と直営販売所を開設して広範な販売網を作った点にある。直営売店は1933（昭和8）年には主要都市32カ所、直営販売所は1935年には全国各地に販売所34カ所、配給所17カ所に設置されていた。

つまり、明治製菓の流通政策は明治商店を創設して直営売店及び直営販売店を中心に特約店や小売店を含めた強力な系列化を行い、流通経路に対して強力な影響力と支配力を行使できる体制を構築したといえるだろう。こうした系列化を押し進めた理由として、大量生産体制と製品多様化政策から生み出される大量多品種の洋菓子を販売して、価値実現していく体制

構築が不可欠であったことを見逃してはならないだろう。

また、「金曜会」のメンバーや議題からもわかるように、流通経路政策と他のマーケティング諸政策と密接な関係があったことが指摘できる。

プロモーション政策は、欧米視察の中でプロモーションの重要性を認識した、相馬半治会長によって幅広い広告媒体を活用して、強力に押し進められた。

消費者を主な対象としたものには、大量の新聞・雑誌広告はもちろんのこと、映画、歌詞募集、景品添付、景品引き替えキャンペーン、など幅広いプロモーション政策が実施された。

特約店や小売店を対象にしたものでは、特売との関係で観劇招待や旅行招待が盛んに行われた。こうした特売は流通経路政策との関係でも重要な活動であったことは間違いないし、非価格競争が展開されていたと指摘できる。また、その他のプロモーション政策として「スキート」の発行などが行われた。

これまで見てきたように、明治製菓では「金曜会」でトップ・マネジメントをはじめ製品・製造、販売、流通、宣伝の担当者が、新製品計画から品質の改善及び統一、梱包、包装、特売、宣伝等一切について討論する体制を採っていた。この会議では当然、情報の交換や活動の調整・調和も図られていたと思われる。いいかえれば、4P諸政策は個々にバラバラで行われていたわけではなく、今日と比べても遜色のない4Pの活動が統合されて展開されていたといえるだろう。つまり、4P諸政策は相互に連携し、補完しあう密接な関係が存在したと思われる。したがって、明治製菓でも対市場活動を体系的に展開していたと考えられ、マーケティングがすでに実践されていたと指摘できるだけにとどまらず、おどろくべきことにマネジリアル・マーケティングの存在も明らかになったのではないかと考えている。もし、そうだとすれば、これは当時の日本としては画期的なことである。