

戦前期森永マーケティングの再検討：流通系列化政策を中心に

著者	薄井 和夫
雑誌名	関西大学商學論集
巻	49
号	3-4
ページ	189-211
発行年	2004-10-25
その他のタイトル	An Early Version of the "Keiretsu" Retail Store : Marketing of Western-Style Sweets by Morinaga before the Second World War in Japan
URL	http://hdl.handle.net/10112/12147

戦前期森永マーケティングの再検討

——流通系列化政策を中心に——

薄 井 和 夫

I. はじめに

本稿は、第2次大戦前期における森永製菓のマーケティング・チャネル政策に焦点を当て、その内容、特徴、および歴史的意義を検討することを目的とする。

1930年代に、上田貞次郎が、「米国では大工業家の直接販売が組織的に計画せられ、工業会社自ら卸売部を設け、時としては小売部をまでも設けてその製品を販売せんとする傾向がある。我国においても、売薬、菓子、ビール等の会社にして同様の方針をとるものがある。併しながらこの傾向がどこまで一般的なものとなるかは現今尚疑問なしとしない」¹⁾と述べていたように、戦前におけるわが国の製造企業主導型マーケティングは、このタイプのマーケティングが典型的に展開されたアメリカと比較べると、全体としてなお不十分であったことは否めない。だが、わが国消費財産業においても製造企業主導型マーケティングが戦前にも存在し、すでに戦後マーケティングの原型ともいふべき問題を提示していたことも否定しえない事実である²⁾。本稿で取り上げる「菓子」は、上田も指摘していたように、

1) 上田貞次郎『経営経済学総論』東洋出版社、1937年、『上田貞次郎全集 第1巻 経営経済学』第三出版、1975年所収、168ページ。

2) たとえば、風呂勉氏（「戦前日本のメーカー流通経路政策——『縦型特約店制』」

戦前に展開された代表的な事例のひとつであって、その中心的存在であった森永のマーケティングについては、これまでもいくつかの検討が行なわれてきた³⁾。本稿は、森永のマーケティング・チャンネル政策に焦点を当て、これまで未検討であった若干の史料も用いながら、森永による流通系列化政策、特に小売店系列化政策の歴史的意義を再検討しようとするものである。だが、チャンネル政策を理解するためには、森永のマーケティングの全体像をある程度把握しておく必要があり、本稿はこの点から論を始める。

II. 洋菓子におけるマス・マーケティングの形成

わが国菓子産業⁴⁾は、幕末開港以来の洋菓子の流入によって、和菓子(上菓子、駄菓子)と洋菓子という二重の構成をもつにいたったが、明治期の

「『販社制』の先駆的形態——」『大阪学院大学商学論集』第19巻第3・4号、1994年3月)は、建値制を維持するための垂直的な特約店制と販社制が、大正から昭和初期にメーカーの流通経路政策として成立していたことの歴史的意義を強調している。

3) 森川英正『日本型経営の源流——経営ナショナリズムの企業理念——』東洋経済新報社、1973年、181～185ページ；四宮俊之「森永製菓のマーケティング——製菓と乳業——」中川敬一郎他編『近代日本経営史の基礎知識』有斐閣、1974年所収、308～309ページ；前田和利「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5』日本経済新聞社、1977年所収、168～170ページ；小原博『日本マーケティング史——現代流通の史的構図』中央経済社、1994年、12～31ページ；平田佳一「森永太一郎の菓子事業とマーケティング」『松山大学論集』第11巻第4号、1999年10月；野村比加留「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；森田克徳『争覇の経営戦略 製菓産業史』慶應義塾大学出版会、2000年など。また、「森永ベルトラインストア」については、小売業史研究として、公開経営指導協会編『日本小売業経営史』1967年、182～183ページ；鈴木安昭『昭和初期の小売商問題』日本経済新聞社、1980年、144～146ページ；公開経営指導協会編『日本小売業運動史 戦前編』1983年、234～235ページなどでも検討されている。

4) 明治期以来のわが国菓子産業の展開については、玉城哲「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年所収、329～394ページ、という優れた分析があり、本稿は多くの教示を受けている。

菓子産業は、一般になおきわめて分散的な性格を有していた。明治政府は1885年（明治18年）から1896年（明治29年）にかけて菓子税を施行したため⁵⁾、明治中期の菓子業者については、この資料によってかなり正確な数値を把握することができる⁶⁾。『帝国統計年鑑』によれば、1885年度（明治18年度）の時点で、菓子製造業者が61,298軒、卸売業者が7,038軒、小売業者が103,392軒、1896年（明治29年）12月には、菓子製造業者が102,530軒、卸売業者が9,318軒、小売業者が161,949軒存在し、全国各地に分散していた。和菓子は地方特産品的な性格が強く、職人的な技術で家内工業的に生産され、これ対応して伝統的な商人の厚い層が形成されていたのである。

一方、洋菓子は、キャンディーやビスケット類などといった保存性の高い製品が輸入されるなかで、わが国業者による国内生産の試みが行なわれ始めた。江戸時代からの伝統ある上菓子屋であった風月堂が、1868年（明治元年）、薩摩藩の注文を受けて兵士の携帯用パンを納入して以降、1978年（明治10年）頃までに洋菓子ボンボン・ド・リコールド（宝露糖）、ビスコート、ケイクなどの製造小売を始め⁷⁾、1869年（明治2年）に洋風雑貨とパンの店を開いた木村屋が、1874年（明治7年）に米麴種を用いてあんパンを開発し販売し始めた⁸⁾などの事例は、その代表例といえる。だが、洋菓子はわが国消費者にとって未知の新製品であり、当初その需要はさほど大きいものではなかった。パンとビスケットの場合は、軍が兵士の携帯

5) 菓子税は従価100分の5を課税するもので、上菓子の有力業者を中心に「菓子税全廃運動」が展開された（廣瀬芦笛『近世日本菓業史 上の巻』菓子公論社、1897年、365ページ）。

6) ただし、北海道、沖縄県、東京府下の小笠原伊豆七島では菓子税が施行されなかったため、統計からは除かれている。

7) 風月堂の歴史については、株式会社東京風月堂のホームページに充実した資料が掲載されている（<http://www.tokyo-fugetsudo.co.jp/history/menu.html>）。

8) 日本のパン四百年史刊行会編『日本のパン四百年史』国進社、1957年、148～150ページ；パン産業の歩み会編『パン産業の歩み』毎日新聞社、1987年、19ページなど。

食糧に採用したことから人為的な市場が形成されたが⁹⁾、この場合であっても、日清戦争が需要を一挙に拡大するまでは、市場はなお不十分な規模に留まっていた。イギリスからビスケット製造機械を導入した風月堂の場合も、「一日の焼上高が東京市一ヶ月の需要を充すことが出来る」¹⁰⁾といった状態であったといわれる。

だが、日清戦争以後、わが国洋菓子産業の発展に追い風となるいくつかのマクロ環境の変化が現われた。第1に、日清戦争とその後の活況による需要の拡大、戦後の台湾領有という条件によって、菓子産業にとってインフラ的産業ともいえるべき製糖業と製粉業に、近代的産業資本が確立した¹¹⁾。すなわち、製糖業では、1895年（明治28年）、日本精製糖株式会社と日本精糖株式会社が相次いで設立され（両社は1906年（明治39年）に合併し、大日本精糖株式会社となる）、1900年（明治33年）には、台湾に台湾精糖株式会社が設立された。また、製粉業では、近代的製粉企業としてロール式製粉機を設備した日本製粉株式会社が1896年（明治29年）に創業し（その前身は2年前に創業した東京製粉合資会社）、明治30年代にはロール式製粉機を設備した製粉業の設立が相次ぐことになる¹²⁾。第2に、1899年（明

9) 海軍は1872年（明治5年）以降、陸軍は1877年（明治10年）以降、兵隊の食糧にパンを用い、1882年（明治15年）の京城事変（壬午事変）の際にはビスケットが指定された。

10) 『ビスケット工業史』全国ビスケット協会、1951年、60ページ。

11) 笹間愛史「糖業」中島常雄編、前掲書所収、106～111ページ；西宮俊之「日糖・明糖・台糖の発展——製糖業——」中川敬一郎他編『近代日本経営史の基礎知識』所収、312～313ページ；中島常雄「製粉工業」同編、前掲書所収、11～14ページ；三輪良一「日本製粉と日清製粉——製粉業——」中川敬一郎他編『近代日本経営史の基礎知識』所収、310～311ページなどを参照。なお、これに対して、乳業では、練乳・バターの工場生産の確立は遅れ、むしろ、大規模製菓企業によるキャラメル生産等の拡大が、この部門における工場生産の発展を促した（玉城哲「乳業」中島常雄編、前掲書所収、262～266ページ）。このことが、大手製菓企業が、後に自ら乳業部門へ参入するようになる理由である。

12) なお、森永は、当初、洋菓子の原料をアメリカから直輸入したが、後述のミルクキャラメルの場合は、精白度が十分でないなどの困難を伴いながらも、日本製の

治32年) 1月, 明治政府は「関税定率法」を施行し, これによって, 菓子に対しては従価40%という高額の入関税が賦課され, 高い関税障壁が築かれることになった¹³⁾。こうした状況は, 従来, 輸入に依存していた洋菓子に対する国内生産の機運を醸成した。——この年の8月15日, 11年間のアメリカでの修行生活を終えて帰国した森永太一郎が赤坂溜池の裏通りに約2坪の小屋を借り受け, 森永西洋菓子製造所を開設する¹⁴⁾。森永の創業はマクロ環境の変化に適合していた。だが, いうまでもなく, 森永の成長は客観条件の好転によって自動的にもたらされたのではなく, 森永太一郎と, マーケティングに関してはとりわけ松崎半三郎¹⁵⁾の, 個性的な理念と戦略(政策), 諸活動の産物であった。

成長の初期条件を形成した最大の戦略的要素は, 森永が製造小売ではなく, 製造卸を活動の中心としたという点である¹⁶⁾。森永太一郎の回想によれば, これはアメリカで菓子製造を伝授したブルーニングの教示によるものであったとされる¹⁷⁾。この方式は, 自らが製造した洋菓子を取り扱ってくれる小売店や卸売商を開拓しなければならないという面では多大の困難を伴うが, ひとたび販路が確保されてくれば, 製造小売の場合は避けることができない市場の地理的狭隘性を免れ, 洋菓子の大量生産・大量流通へ

ノ砂糖を使っている(松崎半三郎「思ひ出のまま」『森永五十五年史』, 1954年所収, 72~73および99~100ページ)。

13) 玉城哲「製菓工業」, 334ページ。関税定率法は, 輸入白砂糖に従価20%(イギリス, ドイツとの協定税率のため実質的には従価10%), 輸入小麦には従価10%の関税を課し, 精糖業, 製粉業にとっても追い風となった。

14) 『森永五十五年史』, 1954年, 206~207ページ; 『森永製菓一〇〇年史——はばたくエンゼル, 1世紀——』, 2000年, 28~29ページ。

15) 松崎半三郎は, 森永太一郎の熱心な勧誘を受け, 明治38年(1905年)に森永に入社した。その際, 松崎は, 「あなた〔太一郎〕は製造の方を専念にやられ, 私は営業の方を担当する」ということを条件のひとつとしたとされる(松崎半三郎「思ひ出のまま」, 72ページ)。

16) この点を重視しているのは, 玉城哲「製菓工業」, 337~339ページであり, 本稿の指摘は同稿に負っている。

17) 森永太一郎「今昔の感」『森永五十五年史』所収, 42および44ページ。

と展開しうる可能性を秘めたものであった。創業時の森永太一郎は、東京の一流の上菓子店を訪問したが相手にされず、自ら実物見本を展示する箱車を調達し広告して歩いたという逸話が伝えられているが¹⁸⁾、これはこの戦略の最初期の困難さをうかがわせるものである。しかし、次第に、東京愛宕下の青柳屋、新橋の壺屋、銀座の亀屋、横浜の明治屋など、著名な上菓子屋が顧客として確保されるようになった。

創業時の森永の引札には、ケーキやパイなどの生洋菓子も「御注文に依て製造仕り候」とあったが¹⁹⁾、製造卸というポジションから、マシマロー、マシマロー・バナナなど保存性の高い洋菓子が自ずと主力商品となった。販路と注文量の拡大に伴い、森永は、漸次、工場を建設・拡張し、特に1909年（明治42年）に設立された芝田町工場では、手動式から蒸気機関による機械生産への移行が行なわれている²⁰⁾。翌1910年（明治43年）、森永は個人商店から株式会社森永商店へと組織替えを行ない、1912年（大正元年）に社名を森永製菓株式会社に変更した。

森永のこうした大量生産体制に一気に弾みをつけたのが、1914年（大正3年）の紙製サック入り「ミルクキャラメル」の発売であったことはよく知られている。キャラメル自体は、赤坂溜池の創業当初から、ソフト・キャラメルとして横浜居留外国人の注文に応じて製造されていたが²¹⁾、やがて製品が改良され、一粒ずつワックスペーパーに包んでバラ売りが行なわれるようになった。美しいブリキ小缶入りのキャラメルを販売した時期もあったが、これは高価すぎて成功しなかった²²⁾。だが、パッケージを缶か

18) 同稿、46～51ページ；『森永五十五年史』、206～207ページ；『森永製菓一〇〇年史』、30～31ページ。

19) 『森永五十五年史』、206ページ。

20) 『森永五十五年史』、216～217ページ。

21) 森永太一郎は、当初、「ミルクとバターの匂ひがするため」、「キャラメルだけは日本人の嗜好に適さない」と考えたと回想している（森永太一郎「今昔の感」、62ページ）。

22) 『森永五十五年史』、228～229ページ。

ら紙製サックに変更し、20粒10銭(10粒10銭で販売していた缶入ポケット・キャラメルの半額)で販売し始めたところ、消費者から圧倒的な支持を受けて一大ブームを引き起こした。既存の工場では需要に対応しきれず、当時の『営業報告書』は、「『ミルクキャラメル』ノ注文常ニ輻輳シテ製造力之ニ伴ハス注文品発送遅滞勝ナリシモ七月下旬第二工場ノ製造開始ト共ニ漸ク需要ニ應スルコトヲ得タリ」²³⁾と熱気を込めて記している。だが、森永はこうした需要に受動的に対応したのではない。「ミルクキャラメル」が売れるとみるや、その回転率を高めるために果敢なプロモーション(売出し)を仕掛けている。それは、宣伝自動車隊が特約店の所在地を順次訪問して、車上から無数のキャラメル名入り紙飛行機を飛ばしたり、「森永デー」と称して、全国の主要都市で森永の衛生的な大量生産の現場を活動写真で紹介したりするという大がかりなもので、「社長を始め社員総出で数班に分れ」て奮闘した、と森永の社史は述べている²⁴⁾。

「ミルクキャラメル」の成功によって、森永はめざましい成長を遂げた。『営業報告書』から計算すれば、発売初年度の森永の年間製品売上高(雑収入を含まない)と純利益額は、前年度に対してそれぞれ52.2%、37.9%増、翌年度は127.1%、127.4%増となり、発売5年目、1919年度(大正8年度)の年間製品売上高と純利益額は、発売前年の1913年度(大正2年度)と比べると、それぞれ9.5倍、16.1倍にも拡大している²⁵⁾。だが、この年の『営

23) 森永製菓株式会社『第十一回報告書』、4ページ。この時期の『営業報告書』には、「ミルクキャラメル」の「注文常ニ輻輳シ」、「繁忙ヲ極メ」、「賣行旺盛ヲ極メ」などの表現が躍っている。

24) 『森永五十五年史』、228～231ページ。また、社員が電車や汽車に乗った場合には、森永のミルクキャラメルを食べてみせるという風なこともやった、と松崎半三郎は回想している(松崎半三郎「思ひ出のまま」、101ページ)。

25) いずれも名目ベース。なお、この5年間の森永の業績が一直線に伸びたというわけでは必ずしもなく、1916年度(大正5年度)上期の売上高は一時的に減少した。『第十三回報告書』は、この事情を「当季間販売ノ状況ハ一般ニ好況ナリシモ『ミルクキャラメル』ヲ除クノ外商品ノ供給不能ナリシ為メ販売上非常ノ困難ヲ感シ前年同季間ノ売上高ニ比シテ三割強ノ減少ヲ見タリ」(3ページ)と説明している。

業報告書』が「其他掛物乾燥物及チョコレート類ノ賣行モ旺盛ヲ極メ常ニ供給ニ不足ヲ告ケタリ」²⁶⁾とも述べているように、この頃になると、森永の急成長は、製品多様化による効果をも伴っていた。

総合菓子メーカーを目指す製品多様化政策は、森永マーケティングの基本的特徴のひとつである²⁷⁾。松崎半三郎は、欧米では、チューンガムやビスケット、チョコレートなど、特定製品に特化した菓子メーカーが多いが、「日本の場合は之に反して、国内市場は狭くて消費の量は乏しく、且つ海外輸出によって英米の牙城に迫ることは容易の事ではない。かういふ事情を考えると、私は日本では斯様な単品生産方式は模倣すべきでなく、どうしても総合経営方式を採らねばならないと判断した」²⁸⁾と回想している。もともと森永は、創業時から、森永太一郎の職人的な技術によって多種多様な製品を製造販売していたが、マス・マーケティングとして製品ラインの多様化が本格化したのは、ミルクキャラメルの成功以降であった。

このうち、チョコレートは、創業時からクリームチョコレートとして製造が行なわれていたが、森永がカカオ豆からの一貫作業による大量生産に着手したのは1918年（大正7年）のことで、この年が、わが国チョコレート工業史上、初の大量生産が行なわれた「一大エポックを画した年」²⁹⁾とされている。当時「苦くて食べられない」と言われたチョコレートを普及させるために、森永は精力的なキャンペーンを行なっているが³⁰⁾、「ミルクキャラメル」ブランドの成功を基礎に「ミルクチョコレート」へとブランド拡張を行なったことはかなりの効果があったであろう。また、「ミル

26) 森永製菓株式会社『第十九回報告書』、3ページ。なお、1927年（昭和2年）に、森永練乳株式会社が分社され、1941年（昭和16年）に、森永乳業株式会社へ名称変更されている。

27) 小原博、前掲書、23～24ページは、この点を高く評価している。

28) 松崎半三郎「思ひ出のまま」、154～155ページ。

29) 『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、13ページ。

30) 『森永五十五年史』、242～245ページ；『森永製菓一〇〇年史』、72～73ページ。たとえば「最近 日本の嗜好を代表して」という車内広告は、チョコレートに対するわが国消費者の味覚の変化を意識したものとして知られている。

クキャラメル」発売の翌年、森永はビスケットに参入した。これは当初もっぱら輸出用であったが、1923年（大正12年）にビスケット工場を新設し、国内でも販売が開始された³¹⁾。ドロップスも1918年（大正7年）から生産されたが、ビスケットと同様輸出用であり、国内販売は1924年（大正13年）以降である³²⁾。

一方、「ミルクキャラメル」の原料として不可欠な練乳、バターを大量に確保する必要上、森永は、酪農部門に参入した。すなわち、1917年（大正6年）に千葉県の練乳会社を買収して日本練乳会社を設立（3年後に森永製菓に合併）し、翌年から小缶入り練乳「森永ミルク」の販売を始め、また、1922年（大正11年）には、わが国初の粉乳の機械生産を開始して「森永ドライミルク」を市場導入し、さらに1924年（大正13年）には、北海道に練粉乳工場を設立している³³⁾。

こうして、後に「森永の五大製品」と位置づけられるようになるキャラメル類、チョコレート類、ビスケット類、ドロップス類、乳製品類が、マス・マーケティングの主力製品ラインとして確立されていった。そして、この歩みは、卸売流通・小売流通の組織化をも伴っていたのである。

Ⅲ. 森永による系列チャネルの組織化

1. 卸売流通の組織化

松崎半三郎が生産と販売は「車の両輪」だと述べたことは、今日よく知られているが³⁴⁾、それは、事実上「製造業者より消費者へ」という製造企

31) 『森永五十五年史』, 236~237および256~259ページ; 『森永製菓一〇〇年史』, 64~65ページ。

32) 『森永五十五年史』, 260~261ページ。

33) 『森永五十五年史』, 250~253ページ; 『森永製菓一〇〇年史』, 70~71ページ。

34) 松崎のこの考え方は、後年の回想「思ひ出のまま」の記述（108ページ）から引かれることが多いが、松崎は、すでに1923年（大正12年）の時点で、「製造と販売と云ふことは恰も車の両輪の如く唇歯補接な関係をもっている」と述べていた（「菓子産業論（二）」『森永月報』第2号、1923年（大正12年）6月15日、4ページ）。

業主導型のマーケティングを行なうために、製造企業の主導によって製販一体の体制を構築することを意味していた。「元来私共の希望は製品を売るには問屋を主とせずして消費者を本意とすると云ふことを常に目的として進んで来たのであります」³⁵⁾、「自分が常に『製造業者より消費者へ』と呼号しつつ、あるのは製造業者が消費者に直接販売するとの意味ではない、製造業者が此心懸を以てしてこそ初めて消費者に安価供給をなすことが出来るとの意味を一層強く表示したのである」³⁶⁾と松崎は述べている。

もとより、創業当初の森永は、自ら製造した製品を直接小売商に卸していたのであるが、取扱い小売業者が全国に拡大してくるにつれて菓子問屋を経由することが不可避となり、その数は全国で約250軒に達するようになった。こうした状況に対し、「ミルクキャラメル」の成功が明らかになった1915年（大正4年）頃から、森永は森永製品を専売する特約店の組織化に乗り出した。その東京での組織は「信厚会」と称し、当初13軒、後には8軒の有力問屋によって構成され、その下部組織に「清和会」という特約店網を持ち、東京近郊、東北、北海道方面の卸売を掌握していた³⁷⁾。だが、1917年（大正6年）9月、この「信厚会」の代表者と松崎半三郎との話し合いが決裂する。問題は、問屋が森永以外の製品を取り扱っても、森永は今まで通り取引を継続してほしいという「信厚会」側の申し入れに対して、松崎が「絶対に取引致すことは出来ませぬ。これ迄の御縁だと思って離れる外致し方ありません」と、断固これを拒絶したことであった³⁸⁾。

この出来事の背景には、前年の1916年（大正5年）、「信厚会」の指導的

35) 「販売会社主任会議に於ける松崎専務の講演（上）本社の沿革及び組織」『森永月報』第15号、1924年（大正13年）8月15日、9ページ。

36) 松崎半三郎「我社の販売方針を説明して小売店各位に告ぐ」『森永月報』第18号、1924年（大正13年）11月15日、5ページ。

37) 『森永五十五年史』、262～263ページ；『森永製菓一〇〇年史』、62～63ページ。当初「信厚会」を構成した13軒の問屋のうち、2軒は廃業、3軒は契約違反で除名となり、松崎との話し合いの時点では8軒となっていた。

38) この顛末は、松崎半三郎「思ひ出のまま」、108～110ページによる。

な菓子卸売商、今村太平を中心に、東京菓子が設立されていたという事情があった。東京菓子の設立は、森永製菓に対抗しうる製菓会社の確立を企図したもので、「森永への対抗的性格を多分にふくんでいた」³⁹⁾。この東京菓子は、技術的不備などのために、1917年（大正6年）3月、明治精糖の子会社として設立されていた大正製菓と合併したが、東京菓子の名称は存続し、「ミルクキャラメル」に対抗して「キングキャラメル」や「モナークキャラメル」を試売した⁴⁰⁾。松崎との話し合いはこうした状況の下でもたれていた。——その後、1924年（大正13年）、東京菓子は明治製菓株式会社に社名を変更する。東京菓子の実質的な経営権はすでに明治精糖に渡っていたとされるが、この時点で、明治精糖の創業者、相馬半治が自ら明治製菓の社長に就任し、明治製菓は明治精糖の製菓部門として経営が強化されていった⁴¹⁾。こうして、洋菓子産業において森永の有力なライバル企業が出現し、森永製菓、明治製菓の寡占体制がつくられていくことになった⁴²⁾。

一方、「信厚会」と絶縁した森永は、「信厚会」系列以外の問屋によって卸売チャネルを確保したが、森永が製品多様化を進めるにしたがって、個人経営の地方有力問屋である特約店がそれまで扱ってきた森永以外の製品が、森永の要請する類似製品の取扱い禁止と抵触するようになった。また、特約店によっては「責任販売負担額」を達成できなかつたり、定められた「販売区域」や「売価」を守らなかつたりするなどの問題も生じていた⁴³⁾。

39) 玉城哲「製菓工業」, 352ページ。

40) 『味百年——食品産業の歩み——』日本食糧新聞社, 1967年, 152ページ。

41) 明治製菓の戦前のマーケティングについては、森田克徳, 前掲書, 第2章, を参照されたい。

42) ちなみに、小原博氏は、森永製菓、明治製菓のわが国菓子生産量に占めるシェアを、1925年（大正14年）時点で、それぞれ、20.0%と4.9%、1935年（昭和10年）時点で、それぞれ、10.6%と12.1%であったと計算されている（前掲書, 16ページ, 表1-5）。

43) 大串松次「製造から販売まで（後編）」『販売研究』（森永製菓株式会社販売研究会）No.17, 1929年（昭和4年）8月号, 15ページ。

このため、系列体制の見直しが行なわれ、1922年（大正11年）、大阪の専属特約店からなる「友進会」が、森永製品を共同販売するための販売会社、株式会社友進商会を設立し、翌年、京都と和歌山の組織を糾合して森永製品関西販売株式会社と改称した。これを手始めとして1923年（大正12年）中に全国で16社の販売会社が設立され、このことによってそれまでの専属特約店は存在しなくなった⁴⁴⁾。

他方、専属特約店は、旧来、自己の区域内に「中次ぎ販売人」を使用して小売商に販売していたが、その数は多く、中継ぎ商が複数の特約店と取引を結んだり、小売店に多数の中継ぎ商が押しかけて「卸値段の濫売」をしたりしていたため、1920年（大正9年）頃、大阪「友進会」所属の中継ぎ商、神戸・近畿地方の中継ぎ商合計170～180人を組織して「森友会」をつくり、森永製品を販売すれば5歩の利益が得られるように「協定値段」を定め、これを小売店への販売価格とした。「森友会」は、1922年（大正11年）頃までに、山陽、四国、山陰、九州だけでなく、東京や関東一円でも組織されたが⁴⁵⁾、1923年（大正12年）に販売会社の組織化が完了したことを受けて「森永会」と改称され⁴⁶⁾、その組織数は全国で152に及んだとされる⁴⁷⁾。だが、こうした一方で、全国の販売会社は、各会社直営の「販売所」・「専売所」を設置するか、または別会社として設立し、中次ぎ卸を通さない小売店への直売ルートをも確立していった⁴⁸⁾。

44) 同稿、16ページ。販売会社は、森永製菓は当該販社の資本金の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、販社と森永製菓は一体となって森永製品普及徹底に協力する、その目的達成のため、年数回、代表者会議を開催して販売方針を決定する、という原則で設立された（『森永製菓一〇〇年史』、85ページ）。

45) 大串松次、前掲稿、16～17ページ。

46) 「森友会を改制して森永会とする」『森永月報』第7号、1923年（大正12年）12月15日、30ページ。

47) 『森永五十五年史』265ページ。なお、1924年（大正13年）1月12日付の『東洋経済新報』（22ページ）は、「森永会」に属する会員（中継ぎ商）を約3,000人と報じている。

48) 大串松次、前掲稿、17～18ページ。

以上のように、森永による卸売流通の組織化は、森永製品の排他的品揃えの確保（専売店化）、卸売濫売の回避（メーカー建値の維持）という動機によって行なわれてきた。森永製品の成功によって多数の「模造品」が出回り⁴⁹⁾、また、戦後のような独占禁止法が存在せず、競争に関する基本思想が今日とは異なっていた時代において、こうしたメーカーの立場はいわば当然であった。もとより、松崎半三郎にせよ、森下太一郎にせよ、競争一般を否定する意図はなく、いわゆる「善意の競争」⁵⁰⁾の効用を認めていた。森永の立場は、今日流に言えば、非価格競争を軸とするマーケティングの展開を目指したものであるということができよう。このことを卸売流通に即して端的に述べていたのは、当時の内国販売部長、大串松次（松崎がミルクキャラメル紙製サックを発案した功労者と高く評価した人物）であった。すなわち、大串は「正々堂々の競争は大に歓迎すべきものである。此の競争は一種の進歩である」⁵¹⁾と述べる一方で、「蓋し、価格の競争は原始時代の競争だ」と断じ、「値段で競争せず」、「足と頭と親切で何時も商品を充実させ小売店に向つては足を多く運んで毎日訪問する、且つ繁忙な店には手伝いもしてあげる、新しい製品が出来たらば第一番に馳付て製品を御覧に入れて説明した上之を売つて貰ふ様にする」⁵²⁾ような関係を小

49) たとえば、森永は、業界紙『菓子新報』1911年（明治44年）9月10日付に、森永の製品と模造品との一種の比較広告を出しており、当時、模造品がいかにか多かっただかをうかがわせる。

50) 松崎半三郎は、「世の中の凡百の事物はそれぞれの競争に依つて研究され延いてその進歩発展を遂ぐる」として「商敵に対する善意の競争」の必要性を述べている（「商敵とは何ぞや——善意の競争に依つて進め」『森永月報』第27号、1925年（大正14年）8月15日、4ページ）。ちなみに、森永太一郎も、「競争が激しくなればなる程斯業が発展して、益々斯業に対する真実の研究が起こって参ります・・・之は実に競争の賜であるといふことが漸く最近になつて分かつて参りました」と述べていた（「心機一転」『森永共栄会報』第2巻第1号、1928年（昭和3年）1月15日、3～4ページ）。

51) 大串松次、前掲稿、38ページ。

52) 大串松次「価格の統一と販売方法の改善」『森永月報』第9号、1924年（大正13年）2月15日、5ページ。

売店に対して構築するよう訴えていた。——濫売を回避し、メーカーと一体となって小売店援助に徹する卸売商こそ、森永の理想とするところであった。

2. 小売流通の組織化

森永の卸売流通の組織化は、小売流通の組織化と表裏一体のものであった。森永は、1923年(大正12年)、販売会社の組織化とほぼ時を同じくして、直営小売店「森永キャンデーストア」の展開に着手した。東京丸ビルに1号店をオープンしたのを皮切りに、大阪堂ビル、銀座6丁目と続き、1933年(昭和3年)には株式会社森永キャンデーストアとして分社し、1939年(昭和14年)時点で内地・外地あわせて45店に達した⁵³⁾。キャンデーストアは、モダンな外観やショーウィンドー、ソーダファウンテンなどをもち、森永による菓子小売店近代化の一種のモデル店となった。その経営にあたっては、店舗立地、店舗の設備と組織の統一、経営と計算法などを当時アメリカで隆盛を極めていたチェーン・ストア経営に学んでいる⁵⁴⁾。

さらに、「キャンデーストア」開始の翌年の1924年(大正13年)、小売店の共同組織として「森永共栄会」の設立を決定し、全国の菓子小売商にその参加を呼びかけた。「我が社に於て今回設立計画を発表した森永共栄会は全国菓子小売店の団体である。それが完成せられた暁には約十萬の会員を抱擁する予定であって、今や既に着々と準備を進めつつあり」⁵⁵⁾と、松崎半三郎は社内および流通業者向けに発行していた『森永月報』で説明し

53) 『森永五十五年史』, 266~267および300~301ページ; 『森永製菓一〇〇年史』, 86~87および160ページ。なお、1933年(昭和8年)に、株式会社森永キャンデーストアが分社された。

54) 坂本源太「キャンデーチェーン・ストアは斯して成功すべし」『森永月報』第10号, 1924年(大正13年)3月15日, 10ページ; 『森永月報』第11号, 1924年(大正13年)4月15日, 9ページ。筆者の坂本源太は、当時、直営販売部長であった。

55) 松崎半三郎「森永共栄会の新組織に際して我社の精神を明にす」『森永月報』第9号, 1924年(大正13年)2月15日, 4ページ。

ている。同誌に公表された「森永共栄会」の規約は⁵⁶⁾、「本会々員は森永製菓株式会社の定めたる定価を以て所属森永製品販売株式会社又は其特約店より商品を購入するものとす」（第13条）、「本会々員は森永製菓株式会社の定めたる小売定価以外に販売することを得ず」（第15条）、「本会々員にして本会設立の趣旨に反し又は森永製菓株式会社の指定する価格以外に販売を為したる場合は共存共栄を阻害するものとし役員協議の上会員を除名することあるべし」（第16条）と価格維持を明確に規定していた。だが、同じ時期、大串松次が「我社は茲に全国の菓子小売店各位に対して希望す、各位には是非とも我社の発表した定価によってのみ我社の製品を取扱っていたゞかねばならぬ！」⁵⁷⁾と檄を飛ばしていたことから推察すれば、その実現は実際には容易ではなかったであろうことは想像に難くない。また、「森永共栄会」の規約は森永製品の排他的品揃えを規定しておらず、この点では系列小売店の要件を完備したものではなかった。

だが、同時に、伝統的な菓子小売店の近代化を促す森永の意向も、この頃からはっきりと現われてきていた。『森永月報』は「小売業の科学的経営」を促すために資本回転率や利益の計算方法などを解説する一方で⁵⁸⁾、誌上でショーウィンドーの作り方を提案・指導したり【図1参照】、東京の販売会社は、実際に東京全市で小売店の「店頭装飾競技」を開催したりした⁵⁹⁾。また、森永は小売店の改装を推奨し、「森永共栄会」会員の店舗改造を無

56) 「新なる意気を以て生れる『若き森永共栄会』」『森永月報』第9号、1924年（大正13年）2月15日、15ページ。

57) 大串松次「多量販売を期すには価格統一が必要だ」『森永月報』第8号、1924年（大正13年）1月15日、5ページ。

58) 矢野剛「小売業に於ける資金の回転率（上）」『森永月報』第5号、1923年（大正12年）10月15日、11ページ；同「小売業に於ける資金の回転率（下）」『森永月報』第6号、1923年（大正12年）11月15日、12ページ；「小売店の利潤は斯くして計算せよ」『森永月報』第11号、1924年（大正13年）4月15日、8ページなど。

59) 「全帝都の小売店を美化す——参加者五百余名に上った店頭装飾競技の盛観」『森永月報』第21号、1925年（大正14年）2月15日、12ページ；「全都を美化した森永店頭装飾競技会」『森永月報』第22号、1925年（大正14年）3月15日、8～9ページ。

料で設計すると呼びかけ⁶⁰⁾、『森永月報』は森永の指導によって店舗を改装した実例をしばしば紹介していた【図2参照】。

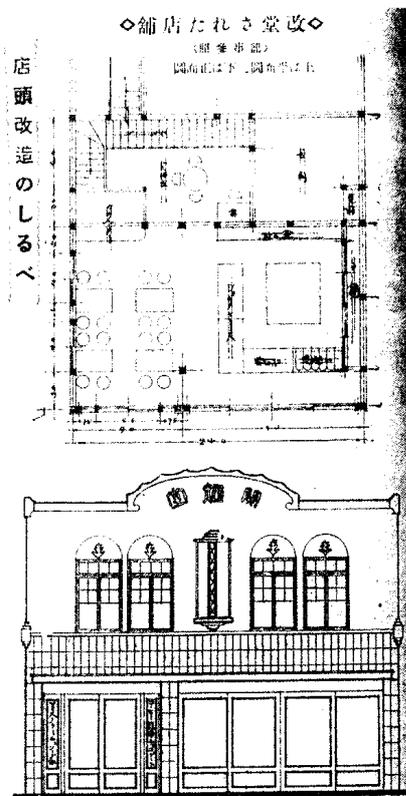
図1 森永によるショーウィンドーの指導 (大正13年)



資料：『森永月報』第11号，1924年（大正13年），4月15日，17ページ。

解説：「ショーウィンドーの作り方」と題された連載記事の第2回目。「遠足」という題をもつショー・ウィンドウ。「地は全部肉色布」，「『森永の菓子』なる文字は黒色」，「『遠足の御供に』『ママ』の文字は白色」，「遠足の子供の顔は白」，「着衣はオリーブ・グリーン靴下は同薄色」，「犬は黒」，「夜間は間接照明を為す」など，細かな指導がなされている。

図2 森永の指導による店舗改装の実例 (大正14年)



資料：『森永月報』第27号，1925年（大正14年），8月15日，7ページ。

解説：森永の指導により改装した中央線大月駅前の開輝堂。下が外装正面図，上が内部平面図。内部にココアホールを設け，入り口は菓子店と別であるが，内部に仕切はなく，ココアを飲みながら製品をすべて眺められるようにしている。店の右奥は「居間」とされており，2階部分とともに住居である。

60) 「共栄会員各位のためお店の改造を無料で設計します」『森永月報』第24号，1925年（大正14年）5月15日，10ページなど。

こうして、いたずらに濫売に走ることなく、森永と一体となって近代的マーケティングを担う近代的な菓子小売店の育成が試みられ始めた。この方向性をいっそう徹底したのが、1928年（昭和3年）以降の「森永ベルトラインストア」の展開であった。「森永ベルトラインストア」は、名実ともに森永の系列小売店というべき存在であり、その数は4,000店余を誇った⁶¹⁾。

「森永ベルトラインストア」の組織は、森永製菓を「総本部」、全国主要都市の販売会社を「本部」、販売会社の販売所を「支部」とし、ベルトライン会員である小売店は「支部」の下に「部会」を組織して定期的に会合をもち、総本部から部会にいたる組織全体を「森永ベルトライン協会」と称した⁶²⁾。この組織構造は「森永ベルトラインストア」が、中次ぎ卸売商を介さず、販売会社から直接商品を生供給されたことを示している。地域によっては販売会社の売上げの7割を「ベルトラインストア」が占めた所もあったとされており⁶³⁾、販売会社にとって「ベルトラインストア」の存在は安定的な供給ルートの確保を意味していた。

「森永ベルトラインストア」加盟店の「誓約書」には、「貴社ノ定メタル小売値段ヲ厳守スル事」(第4条)という再販価格維持の規定があったが、さらにこれに加えて、「森永五大製品（キャラメル類、チョコレート類、ビスケット類、ドロップス類、ソノ他乳製品類）ニ限り他類似品ヲ取り扱ワザル事」(第3条)という排他的品揃えの規定をも含んでいた⁶⁴⁾。当時

61) 『森永五十五年史』, 278ページ；『森永製菓一〇〇年史』, 87ページ。

62) 『連鎖店特ニ「森永ベルトライン」ニ就テ（小売改善資料第四号）』商工省商務局, 1935年（昭和10年）3月, 3ページ（この資料は萬田一治の口述によっている）。なお、萬田一治「森永ベルトラインの組織、実績を述べてボランティア・チェーン・ストアに及ぶ」立教大学販売広告研究会編『小売厚生策』東洋経済新報社, 1933年所収, 35ページも参照。

63) 『連鎖店特ニ「森永ベルトライン」ニ就テ』, 20ページ。

64) 萬田一治『ヴォランティアチェーンの研究——団体経営の理論と実際』トウシン社, 1938年, 147ページ。なお、当初は「四大製品」の品揃えが義務づけられたが、1931年（昭和6年）以後、乳製品類が加えられて「五大製品」とされた（松崎半ノ

の森永ベルトライン課長、萬田一治は、商工事務省に対して「是ガ最モ大切ナノデ」⁶⁵⁾ があると答えている。とはいえ、世界恐慌の影響から他メーカーがキャラメルの実質的な価格切下げに走った「キャラメル戦争」⁶⁶⁾ の影響などもあって、ベルトライン加盟店といえども、その行動を完全に統制することは実際には困難であったようである。加盟店に配布されていた雑誌『森永ベルトライン』では、値引き販売をしたり、類似品を取り扱ったりしている例があることにしばしば警告が発せられている⁶⁷⁾。

「森永ベルトライン」への新規加盟の希望は「支部」に申し込むこととされ、資力、人格、経験に加えて、「既存『ベルトライン』トノ距離」が加盟承認の条件とされていた⁶⁸⁾。この「距離制限」による参入規制は、昭和初期の同業者組合規制においてしばしばみられた手法であったが⁶⁹⁾、現実には、菓子小売業に「距離制限」による厳格なテリトリー制を課すこと

▽三郎「昭和六年の新春を迎へて」『森永ベルトライン』第22号、1931年（昭和6年）1月、3ページ。

65) 『連鎖店特ニ「森永ベルトライン」ニ就テ』、6ページ；萬田一治「森永ベルトラインの組織」、36ページ。

66) 『森永製菓一〇〇年史』、96ページ。有力対抗メーカーは、従来の20粒入り10銭を8銭に改め、別のメーカーは、24粒入り10銭に規格を変更した。

67) 松崎半三郎は、大阪市で「本社製キャラメルを、八銭で売つてゐる例」を「実に愚劣極まる販売政策」だと述べ（「売価の維持」『森永ベルトライン』第5号、昭和4年8月1日、2ページ）、あるいは、協会の規則を守る誓約をしているにもかかわらず、「他社の類似品を扱つて居る人があります」として「類似品一掃」を訴えている（「昭和六年の新春を迎へて」、3ページ）。なお、森永の社史は、「昭和六年には製菓各社間で激しいキャラメル戦争が始まった」が、「森永だけは価格も規格も変更しなかつた」ため、販売会社の代表者会議は「販売責任額達成をめぐって大いにもめた」が、「製菓・販売会社・ベルトライン加盟店が一枚岩となり、積極的な広告宣伝活動を展開することで難局に立ち向かう方針を決めた」と述べている（『森永製菓一〇〇年史』、96ページ）。

68) 『連鎖店特ニ「森永ベルトライン」ニ就テ』、5ページ。

69) この点については、風呂勉「昭和初期小売免許制問題——マルサシアン・デマンドの顛末——」『大阪学院大学流通・経営科学論集』第27巻第2号、2001年9月、4～5ページを参照。

は困難であった。萬田も「所ニヨルト殆ト入会ガ困難ナ状態ニナツテ居リマス、ツマリ飽和ノ状態ナノデス。サウイフトコロハ、『森永ベルトライン』ト『森永ベルトライン』以外ノ菓子店トノニツニ分カレテ居リマシテ、恰モ政党ノ観ガアリマス」⁷⁰⁾と認めている。

実際、わが国菓子小売店は明治期以来きわめて多く、松崎は常々「全国十萬の小売店」という表現を用いていたが、1939年（昭和14年）に内地の流通機関を調査した「臨時国勢調査」⁷¹⁾では、「菓子、パン類販売」を行なう「小売店」は全国で178,203軒を数え、このほか「生産小売商」が13,721軒、「露店行商」が11,657軒、「卸小売商」が13,721軒存在していた⁷²⁾。内地・外地あわせて4,000店余を誇った「森永ベルトラインストア」といへども、菓子小売商全体に占める比率は微々たるものにすぎない。こうした状況は、同じ時期、内地・外地小売商の約1割、7,000店を「資生堂チェーンストア」に組織したとされる資生堂が、「他店にては取扱はぬ品を、独りチェーンのみ販売することが出来る」⁷³⁾という限定経路政策（restricted sales-outlets）⁷⁴⁾を行使しえた状況とは、相当に異なっている。化粧品産業と異なり、菓子産業では、限定経路政策によって価格維持を実現しうる可能性はきわめて小さかったといえる。「森永ベルトラインストア」は、こうした限定経路政策による価格維持ではなく、森永と一体とな

70) 『連鎖店特ニ「森永ベルトライン」ニ就テ』、5ページ。

71) この調査は、1939年（昭和14年）8月1日時点で全国（内地）一斉に施行され、「物の国勢調査」と呼ばれた。「その目的は国民の生活に直接必要な物資の消費を極めるにある」とされた（小出保治『菓子の配給経済学』帝国菓子館公論社、1943年、10ページ）。扉には「本書所載ノ計数ハ公表ヲ差控ヘ防諜上特ニ注意セラレタシ」と書かれている。

72) 内閣統計局『昭和十四年臨時国勢調査結果 第一巻』、2～3ページ。

73) 大塚浩一「資生堂の販売組織とチェーンストアの特質」立教大学販売広告研究会編、前掲書所収、105ページ。なお「臨時国勢調査」が報告した「小間物、化粧品、袋物、装身具類販売」「小売店」は17,788軒と著しく少なく、このほか「生産小売商」が968軒、「露店行商」が2,437軒、「卸小売商」が2,679軒存在したとされている。

74) 風呂勉「戦前日本のメーカーの流通経路政策」、40ページ。

って非価格競争を軸とした近代的マーケティングを展開しうる菓子小売店の育成・確保に主眼があったものと理解されよう。

このことと関連して注目されるべき点は、「森永ベルトラインストア」の展開以前に、松崎半三郎が『森永月報』に記していた小売販売に関する主張である⁷⁵⁾。ここで、松崎は、「チェーンストアのやうな小売店を日本に実現せしむることは今日の機運が迫って居るやうに思ふ、菓子店の改造すべき運命は段々迫って居ると思ふ」と、すでに小売店改革とチェーン化の必要性を一般的に指摘していたが、同時に「いかにして商品を買らんか」ということは「其昔は之等の研究は一種の術=アートとして見られていたものであったが、近頃は一種の学問=サイエンスとして甚大の研究をなさるゝに至った」という興味深い主張を行なっていた。

松崎によれば「買客を満足せしめ快感を与える事は販売業者が其の業務を営む上に於ての最大条件であらねばならぬ」という。ここで「満足」とは、「品質が優良であって是ならば安心が出来得ると云ふ満足」のことであり、「快感」とは、「店舗の完備は勿論、店員其他が客に対する態度、接待の模様などに親切丁寧を極め、客として快い感じを与えること」である。さらに、松崎は、「広く売れる」とことと「深く売れる」とことを区別し、「深い売行き」を達成しなければならないとする。すなわち、「広く売れる」というのは1度だけの販売でも達成できるが、「深い売行き」を得るには「是非とも此品でなければならぬといふ、信用と声価を保持して行かねばならぬ」という。「一度丈けの販売ならば、それは如何なる手段を以てしても買わしむることが出来るのであるかも知れぬが、真の需要を喚起せしむるといふことは、到底是等の一時的な手段方法では販売を持続し、販売を維持することはできぬ」というのが松崎の主張であった。

こうして、松崎は、消費者に「満足」と「快感」を与え、「信用と声価」によって長期的な「深い売行き」を達成していかなければならぬとした。

75) 以下の松崎の主張は、「菓子産業論(三)」『森永月報』第3号、1923年(大正12年)7月15日、9ページによる。

これは、消費者の満足と長期的関係の維持（リレーションシップ・マーケティング）を重視する現代マーケティング戦略にも通底する主張であるといえよう。「森永ベルトラインストア」は、事実上、こうした松崎の理念の具現化であった。それであればこそ、森永は「非常ニ将来ガ不安デアル」一般小売店ではなく、「有力ナ一流ノ小売店」と手を結び、これらを「会社ノ単位店」とし、今までのような「売手ト買手トノ関係」ではなく、「同じ側ニ立ツテ売り」、共同で「種々ノ計画ヲ遂行スル」関係を築き上げようとしたのであった⁷⁶⁾。

実際、森永は⁷⁷⁾、毎月1日を「森永ベルトライン・デー」と定め、共同の新聞広告やアドバルーンを掲げて一斉に売出しを行なった。また、毎月1日と15日には「ベルトラインストア」だけで取扱う「特選品」を販売し、さらに共同の総合売出し適宜開催した。人口10万以下の地方で総合売出し行なうと「其土地ノ人気ヲサラヒ所謂『センセイション』ヲ起シマシテ」⁷⁸⁾と、萬田はその影響の大きさを述べている。

森永は、「スキートガール」をはじめとして、加盟小売店の店頭にはマネキンを派遣し、販売・プロモーション活動を行なった。たとえば「国際美人風俗セール」では、「各国の衣装風俗」を着た3～4名のマネキンが一団となって店頭立ち、客に商品を販売した。さらに、「飛行機セール」（森永の飛行機が全国都市を縦断し、ミルクキャラメル30銭の購入毎に紙飛行機模型1組みを進呈する）や「キャラメル芸術展」（キャラメル空箱による図画工作コンクール）などのプロモーション活動を、メーカー、販社、加盟小売店一体となって展開した。

「森永ベルトラインストア」の加盟店は、標準の屋根看板や金属製ハンガーを掲げ、純白の制服帽やバッジ、包装紙などを統一していたが、森永

76) 『連鎖店特ニ「森永ベルトライン」ニ就テ』、6～7ページ。

77) 以下、「森永ベルトラインストア」の諸活動については、『連鎖店特ニ「森永ベルトライン」ニ就テ』、萬田一治「森永ベルトラインの組織」、『森永五十五年史』、『森永製菓一〇〇年史』を参照。

78) 『連鎖店特ニ「森永ベルトライン」ニ就テ』、21ページ。

は、さらに「店舗ヲ標準化スル運動」を提起し、一部の店舗ではデザインや色調を統一する試みが行なわれた。また、ベルトライン加盟店に対しては、雑誌『森永ベルトライン』を無料で配布したり、森永が3大新聞に広告を出して小売店員募集を肩代わりし、各種教育訓練を施して希望の店に周旋したりしていた。

さらに、これらの活動に留まらず、森永は「M・B会」という消費者の組織をつくり⁷⁹⁾、1ヶ月会費1口50銭を徴収して、月2回、商品を工場から直接「消費者ノオ宅ニ届ケ」、会員のために舞踏やレコードの会、温泉招待、観劇、料理や洗濯・舞踏の講習会などを開催するなどした。『森永ベルトライン』は、「M・B会」会員名簿を、加盟小売店が独自のプロモーションを行なうための基礎資料として活用することを薦めている。

こうして「森永ベルトラインストア」は、まさに、森永と一体となって近代的マーケティングを展開する菓子小売店という役割を担っていたのであった。

IV. エピローグ

1942年（昭和17年）、「森永ベルトラインストア」は戦時統制のために解散を余儀なくされたが、戦後の菓子製造・販売自由化以後、「エンゼルストア」として復活を遂げるにいたった。これは、1949年（昭和24年）に卸売部門として設立された森永商事⁸⁰⁾が、「ミルクキャラメル」の再ブームのなかで、「森永製品店頭装飾コンクール」を基礎に小売店を「エンゼル会」として組織化していったもので、1955年（昭和30年）には全国で約4,500店を擁した。この時期は、戦後制定された独占禁止法によって、戦前のわ

79) 「M・B会」会員数について、1935年（昭和10年）の時点で、萬田は15,000人を組織したと述べている（『連鎖店特ニ「森永ベルトライン」ニ就テ』、14ページ）。

80) 森永商事は、戦前の販売会社に代わって卸売部門を担ったが、1969年（昭和44年）、「生販一体化」のために森永製菓に吸収合併された（『森永製菓一〇〇年史』、205ページ）。

が国には存在しなかった新たな競争思想と競争ルールが導入されていたため、その規約に排他的品揃えなどの規定は盛り込まれなかったとみられるが、製販一体となって近代的マーケティングを展開する小売店という存在としては、戦前の「ベルトラインストア」の地位を継承するものであった。だが、この後、スーパーが急成長をとげることによって、「エンゼルストア」は重大な困難に直面することになる。森永の社史はこの事情を次のように記述している。「昭和四〇年代後半になると大規模スーパーが続出し、メーカーで流通施策を包括したエンゼル会対策を継続することに限界が見え始めた。そこで『模範的小売店育成』の目標達成を成果として、昭和四七年夏にエンゼル会援助活動を停止し、エンゼル会は会員相互の親睦団体として継続することとなった」と⁸¹⁾。

こうして、売買の社会化（売買の集中代位）を基礎とする新たな小売イノベーションが生じ、新たな業態が小売サイドで展開されたことによって、メーカー主導で小売業の近代化を促進した小売店系列化政策は、その歴史的使命を終えることになった。——われわれは、類似の歴史を、戦後、家電産業においてふたたび目撃することになるであろう。

【附記】 本稿作成にあたり、森永製菓株式会社史料室および神奈川県立川崎図書館に大変お世話になりました。記して感謝申し上げます。なお、本稿はすべて筆者の責任で作成されたものであり、ありうべき誤りや不十分さはすべて筆者の責に帰すものであることを申し添えます。

81) 同書、171ページ。