

森永太一郎の菓子事業とマーケティング

平 田 桂 一

プ ロ ロ ー グ

明治以降、人々の間で知られていない新製品を世に送り出そうとする動きが強まっていた。その中心的人物は、海外で製法を学びとったり、みずから独自に開発し製品化にこぎつけた者たちであった。食品分野で見れば森永太一郎、鈴木三郎助、蟹江一太郎らの人物に注目できよう。そして本稿では、すでに森川英正氏、小原博氏らによりとりあげられているところであるが、森永太一郎に焦点をあてながら、かれの菓子事業とマーケティングについて考察を加えていくことにする。

さて森永太一郎は、アメリカで苦労をしながら西洋菓子の製法を学び、わが国にマシマロ、キャラメル、チョコレートなどの菓子を普及させた。蟹江一太郎は大衆になじみのない西洋野菜トマトを原料にトマトソース、トマトケチャップの製品化にたどりつく。鈴木三郎助の味の素の製品化は明治41年に東京大学教授・池田菊苗によるグルタミン酸ソーダの発明からはじまる。池田菊苗博士は昆布のうまみにヒントを得て、味には甘(あまい)、酸(すい)、鹹(しょからい)、苦(にがい)の四つの味があるほかに、独立した旨(うまい)味が存在するはずだとして、そのうま味の実体がいかなる化合物であるかを突き止めようとした。こうして昆布を材料にうま味の抽出実験が開始され、やがてグルタミン酸ソーダの発明につながる。そして池田菊苗からグルタミン酸ソーダの事業化をすすめられたのが鈴木三郎助であった。カゴメも味の素もともに明治41年の発売である。蟹江一太郎、鈴木三郎助の洋風調味料の製品化はわが国の食生

活にあたらしい息吹を吹き込むことになる。

洋菓子、調味料といった新製品を世に送り出し、生活洋風化を押し進めることになる森永製菓、カゴメ、味の素の企業も、販売実現にはさまざまな困難・障害があった。そのためこれらの企業は、早い段階からマーケティングにとりくむ姿勢がみられた。

もちろんマーケティング的活動は、その受容者となる消費者市場があつてはじめて可能になる。都市は消費文化の中心地となるところであり、生活洋風化をリードしていく場でもあつた。

1 近代社会の動き

生活世界の近代化・洋風化

社会における洋風化は純然たる西洋文物の導入であつたり、その改良されたものであつたにせよ、開国以来、その歩を速めていく。西洋建築物（擬洋風建築物）、西洋ファッション、西洋料理、ガス灯など西欧の文化・文物が入ってくるにともない都市景観は大きく変わろうとしていた。仮名垣魯文の戯作『安愚楽鍋』で周知のように、「牛鍋食わねば開化不進奴」という世となり、牛肉屋、牛鍋屋が相次いで開業され、肉食習慣が社会に広まろうとしていた。西洋料理店・精養軒（1873年）が東京築地に登場し、各地でも西洋料理店の開業をみた。西洋料理はテーブル、椅子、ナイフ、フォークといった食事スタイルをひろめることになった。同人社の校長・中村敬字は万事が洋風化・西洋優位という世相を明治10年ころに次のように書き記している。

「試みに東京の八百八町にいてその景況を察してみよ。呉服屋にゆけば、ラシャ洋布は値段が安く、絹や紗（しゃ）は高い。人たれか安いものを捨てて高いものを買おうか。酒店で休んでみよ、ブドウ酒、シャンパン、ビールはまさに勢いをえ、売上の上位をしめて、日本酒のようなものは棄ててかえりみられない。さらに出勤する官員の姿をみよ。衣服はもとより靴から帽子の先まで舶来のものばかりであろう。学校に遊んでその規則をみるなら、洋人先生が上位

にあって高給をうけ、邦人先生はわずかに衣食を給するのみ。料理店にすわってみるがよい。大鏡から椅子、盤、燭台、じゅうたん、みな洋品で、日本産のものといえば花びんの花枝のほか見るべきものがあるだろうか。汽車に乗れば、上等室に邦人の姿を見ることは希であるのに、下等室には西洋人をただの一度も見たことがない。汽罐を運転するものは、おおむねイギリス人で、邦人はただ小間使いをしているだけだ。製靴局にいったら、邦人は造ることを喜んでいるが、その原料の牛皮が日本産でないのを嘆いている。活版所や紡績工場にゆけば、その機械はことごとく西洋から買い入れてきたものばかり。鉱山廠や開拓使庁のことを考えてみるなら、外人顧問の給料はほとんど幾万円をこえているのに、邦人の助手などはその足元にもおよばない。汽船や軍艦を見れば、日章旗は大空をにらんでいても、そのほかの一切は外国で建造したものではないか。どの家でも愛用しているマッチはといえば、まったく輸入に仰いでいるし、薬局にいったら、洋人の製造したものは飛ぶように売れるのに、人参・黄附などの漢方薬は首をすくめて声も出さない。」(色川大吉著『日本の歴史』21 1968年 325-326頁より)。

たしかに維新以後、西欧からの文化、技術、学問、外国人指導者、とその摂取・受け入れは凄まじいものがあった。こうして新しいモノや制度組織は根をおろしていく。生活者世界の動きを知る手がかりとして消費財を中心に明治から昭和10年代までを門脇厚司氏らによる『生活水準の歴史的分析』(1988年102-115頁)からみてみよう。なお表1では消費財だけでなく生活全般の動きを昭和50年代まで示している。

第1期 明治初頭から30年ころまでの時期は各種の消費財・サービスが輸入され、紹介される、いわゆる導入・試作期である。

第2期 明治30年ころから明治末までの15年間は西洋化された商品の試作に成功し、国内で製造・販売が本格化する時期である。またこの時期は機械製品などの新製品の導入時期でもある。

第3期 大正初頭から昭和10年ころまでの約25年間については都市部にお

表1 近代から現代に至る社会の生活関心事の長期的推移

生活関心事	1868年				1912年		1926年		1945年		1980年		
	10年	20年	30年	40年	10年	10年	30年	40年	50年				
病気への関心	疫病(はやりやまい) (コレラ, 赤痢, チフス, ペスト...)				胸病(肺結核)						成人病 (癌, 心疾患)		
医療への関心	近代医療の啓蒙 (まじないの禁) 伝染病予防対策 (病院, 療養所, 検疫所)				保健医療制度の導入 (医師会, 保健所, 健康保険)						医療技術の革新 (新薬, アイバンク, ペースメーカー, 人工受精...)		
公害への関心	鉱山公害 (足尾, 別子)				都市公害の発生 (煙害, 騒音)						産業公害 (四大公害病, ヘドロ...) 薬害, 食品汚染 (サリドマイド, 農薬...) 環境破壊 (光化学スモッグ, 騒音)		
学校教育への関心	義務教育の普及 (小学校)				中等教育の普及 (高等小学, 新旧中学, 新旧高校, 師範学校, 高等女学校...)		各種学校の普及 (各種学校, 専修学校)				高等教育の普及 (大学, 短大...)		
子供の非行・病理への関心	(人身売買, 虐待)				貧困と都市化による非行 (欠食児童, 喧嘩, 飲酒, 感化院...)						病理前期 (睡眠薬, シンナー, 遊び...) 病理後期 (家庭内暴力, 自殺)		
余暇時間への関心	余暇時間水準の下方移動 (自営業の余暇から雇用者の余暇へ)										余暇の成立 (現代的余暇の確立) 余暇時代 (レジャーブーム)		
文化・余暇活動への関心	(マスメディア) 新聞の創刊 (ファッション) 洋装の導入 (断髪, ヒゲ, 帽子, リボン...) (スポーツ) スポーツの導入(多様化) (野球, 陸上競技, 漕艇, ラグビー...)				雑誌の普及		映画 ラジオ				テレビ		
財・サービスへの関心	導入・試作期 (牛肉, チーズ, ラムネ, トマト, 喫茶店, マッチ, 目薬, 自動車, バケツ...)				製造・販売期 (ミシン, 写真機, 時計, 「仁丹」レコード...)		普及期 (キャラメル, ウイスキー, デパート, 自動車, チンドン...)		戦時戦後期		大量消費期 (スーパーマーケット, 家電, インスタント, クレジットカード, コンピューター...)		
住宅・住設備への関心	(借間, 借家) 長屋期 (棟割長屋, 木賃宿...)				木造アパート期 (「文化アパート」)						鉄筋アパート期 (団地アパート, マンション...)		
住宅・住設備への関心	(住エネルギー) 行燈				石油ランプ		薪・木炭		電灯		蛍光灯		
											電力		
											ガス		
											灯油		
住宅・住設備への関心	(通信) 郵便・電報										上水道		
	(市内交通) 人力車				馬車鉄道						電話		
							市街電車		公衆電話		マイカー		
									バス		地下鉄		
安全への関心	大火・台風・犯罪 (大火事, 暴風雨, 地震, 津波, 殺人)										事故		
							戦争 (満州事変, 日華事変, 太平洋戦争, 原爆投下)						

注) 門脇厚司著『生活水準の歴史的分析』1988年 82-115頁を一括したもの。

ける卸・小売の近代化を背景として急速に商品経済が拡大する普及期である。

第1期について食生活関連では、アイスクリーム、パンの販売、すき焼き店の開業、巻きタバコの製造(明治2年)、人造氷の製造(同3年)、牛乳の販売(同5年)、ジャムの製造販売(同10年)、チョコレートの販売(同11年)、アスパラガスの栽培・チーズ製造(同12年)、ビールの販売(同14年)、トマト(同20年ころ)、サイダー(同20年ころ)、ドロップ(同26年)などが登場している。食品以外にも明治10年前後にペン、インク、鉛筆、電信、英字新聞、仏語新聞、西洋楽器・楽譜など欧米文化を象徴するものがあらわれていた。

欧米人らが居住する東京、横浜、神戸の都市は欧米文化の窓口であり、都市の一般大衆は、目に見える形で洋風化を肌で感じとっていたことであろう。

第2期は近代技術文化や都市文化の象徴とも言えるモノ、新店舗・小売業態などが種々登場してくる。具体的にはアルミ弁当箱の製造(明治30年)、真珠店の開業、蓄音機専門店の開業、ビヤホールの開店(同32年)、自動車の輸入(米国製蒸気自動車)、ミシンの輸入、タイプライターの輸入(同33年)、国産自転車の普及開始、輸入腕時計・扇風機の普及開始(同35年ころ)、写真機の普及(同37年ころ)、仁丹の発売、キャッシュレジスターの輸入(同39年)、邦文タイプライターの発明、ゴム靴の製造(同40年)、カーボン複写機の発売、人造バターの製造、国産自動車の試作成功(同41年)、輪転謄写機の発明、魔法瓶の輸入(43年)、レコード・蓄音機の普及開始(同44年ころ)をあげることができよう。

また都市の近代的な小売施設である三越呉服店(明治37年)が誕生し、百貨店という近代小売業態の嚆矢となる。明治44年にはイルミネーション広告も普及し百貨店とともに都市の消費文化の象徴となる。

第3期は大衆消費社会のはしりともとれる各種の経済・サービス・消費・文化活動が活発化した時期である(門脇厚司他著 生活水準の歴史的推移 1985年 152-153頁)。バーゲンセール、耐久消費財や高額商品の需要創造をねらった割賦販売が広まる。割賦販売は潜在的な需要を顕在化するのに有効であった。この時期は明治末に比べ実質賃金が3倍近く増加しており、家計の向上がみら

れた。欧米からの導入商品の国産化・改良化がすすみ、また小売の近代化により一般家庭への商品普及が進んだ。

この時代の商品動向をひろってみよう。「トンボ」鉛筆の発売、飛行機広告の開始、「森永」ミルクキャラメルの発売(大正3年)、エスカレーターの常設(三越 同3年)、チューインガムの発売(同4年)、「パイロット」万年筆の発売(同7年)、メンソーレタムの発売、ターミナルデパートの出現(同9年)、「栄養菓子グリコ」の発売(同10年)、「資生堂」コールドクリームの発売(同11年)、「カルピス」の発売(同13年)、国鉄・自動販売機の使用開始(ドイツ製 昭和元年)、ファッションショーの開催(同2年)、マネキンガールの登場(同3年)、国産ウィスキーの発売「サントリー」(同4年)、国産電気洗濯機・冷蔵庫の出現(同5年)、国産パーマメント機械の発売(同9年)。

明治、大正、そして昭和にかけて洋風の住環境が生まれてきていた。洋風化、生活の合理化、文化生活、さらには「文化」といった言葉に憧れ、すばやく反応したのは都市の俸給生活者である新中間層であった(初田亨著 百貨店の誕生 1993年 85-86頁)。大正期には生活改善運動がおこっていた。関東大震災のあと、郊外が開発され、モダンな文化住宅(赤瓦屋根、カーテン、ガラス窓、洋間、芝生などをとりいれる)が建築された。

大正期に住宅改良運動の高まりを見たが、これは住宅洋風化を前提とした生活改善運動として注目できよう(大川三雄他著 近代建築の系譜 1998年 57-58頁)。昭和初期には社会の中・上層階層の間で電化志向が生じていた。本格的な家電ブームは戦後社会をまたねばならないが、昭和初期の一部の家庭には電気洗濯機、電気冷蔵庫、電気掃除機、扇風機などが登場しており、文化的な生活風景をみることができた。

2 マーケティングの社会的基盤

人口と都市化

わが国の人口は明治5年(1872年)に3,480万6,000人を数え、同13年(1880

年)に3,664万9,000人、同23年3,990万2,000人、同33年4,384万7,000人へと増加の一途を遂げていく。大正から昭和にかけて第1次大戦、大戦景気、そして反動恐慌(1920年)、震災恐慌(1923年)、金融恐慌(1927年)、昭和恐慌(1930年)ときびしい経済環境が継起的に発生していたが、人口そのものは大正9年には5,596万3,000人、同14年5,973万7,000人、昭和10年6,925万4,000人と一貫して増加していく。

わが国の経済は農業が主たる産業であったものの、明治前半から軽工業が発達し始め、やがて機械、造船などの重化学工業が台頭してくる。産業の発展は、労働者に就業機会を提供し、工業地帯も成立して大都市圏が生まれつつあった(矢野一郎監修 数字で見る日本の100年 1991年 52頁)。

佐貫利雄著『成長する都市 衰退する都市』は、人口10万人以上の都市に住んでいる人口が総人口に占める比率を都市化度としてとらえているが、それにしたがえば明治19年4.8%であった。しかし商工業が発展するにつれて都市化度は明治35年9.2%、大正9年12.2%、昭和15年29.4%へ進行している。本格的な都市化は、わが国が高度成長軌道に乗った昭和30-40年代をまたねばならないが、都市化そのものは明治期にすでにはじまっていた。

都市人口がもっとも大きな東京は大正9年に217万人余を擁し、同時期の大阪は177万人、横浜42万人、名古屋60万人、神戸60万人の規模であった。関東大震災(1923年9月1日)は郊外化を促し、郊外人口を増加させた。そしてそこに住む新中間層が生活の合理化・近代化を担っていくことになる。

交通・通信

国内経済の発展に不可欠な交通・通信の整備も順調に進んでいた。鉄道は明治5年新橋-横浜間に開通し、同22年には東京-神戸間が開通して飛躍的に人・モノの移動を容易にしていく。明治末年までに総距離9,000kmの鉄道が敷かれ、根室から鹿児島までの2,600kmの道のりも3日半になった(春田尚徳著 日本の都市化と社会変動 1995年 167頁)。かくて鉄道という近代交通手段の普

及は国土全域を一つの経済圏に仕上げることになったといえよう。

都市部では阪急電鉄、南海電鉄、京成電鉄など私鉄各社の誕生がやがて郊外化を促すことになる。大正9年には東京地下鉄道会社も誕生している。大正から昭和にかけて鉄道が高速電車化してフリークェント・サービス、高速性能、大量輸送能力という都市交通機関としての力を発揮し、輸送サービスを向上させていた(青木栄一稿 都市と交通形態 山鹿誠次編 『講座 都市と国土 1』 1971年 203-206頁)。鉄道交通は都心部と郊外を結び付け、職住分離現象を引き起こしていく。

他方、自動車は明治末に全国で535台にすぎなかった。大正3年には乗用681台、荷積用110台であったが、大正14年には乗用1万8,562台、荷積7,884台に増加していた(矢木明夫著 生活経済史—大正・昭和編, 1978年 299-300頁)。人々の便利な近距離移動手段として利用された人力車は明治2年の考案で、明治33年には全国に20万5,000台を数えるまでに普及していた。しかしその数は昭和13年には1万3,000台にまで減少している。いうまでもなく市内電車、自動車などが社会に広まるにつれて、人力車がそれらにとってかわられたためである。近代的移動手段の発達により人、モノの移動時間・空間は大きく変わろうとしていた。

明治期になると通信が発達し、新聞、雑誌が大衆の間で読まれるようになり、あらたな情報伝達手段としての役割を担うことになる。近代郵便制度が明治初年に東京・大阪間で始まるが、近・遠距離情報伝達手段として威力を発揮するのは電信・電話であった。明治2年に東京・横浜間に電信線が敷かれ、翌3年に電報が登場した。電話は同23年に東京・横浜間、同26年に大阪・神戸間、同33年に東京・大阪間で電話交換業務が開始され、電話網の広域化がはじまっていた。電話普及率では人口1,000人あたりでみれば、大正元年に3.5台から同13年には7.4台となっていく。

ラジオ放送は大正14年7月12日に東京でスタートし、同7月末に東京放送局管内の聴取者は4万人を超え、1年後には約24万人に急増している。ラジオ

放送は大正14年に大阪、名古屋でも開始され、昭和3年には広島、熊本、札幌、仙台でもはじまる。

新聞は東京におもだったものだけでも15-26紙あった。主要メディアであった新聞は、大正期に発行部数を大きく伸ばしていく。明治45年に発行部数28万部であった「大阪毎日」は、大正10年には72万部に及び、大正13年には「東京朝日」とともに100万部を突破していた。雑誌は大正期に80種類ほどが発刊されていた。「婦人公論」(20万部)、「婦人会」(10万部)などの婦人雑誌、「少年クラブ」などの少年雑誌、「旬刊朝日」、「サンデー毎日」、「朝日カメラ」なども発刊されていた(矢木明夫著 生活経済史 302-303頁)。

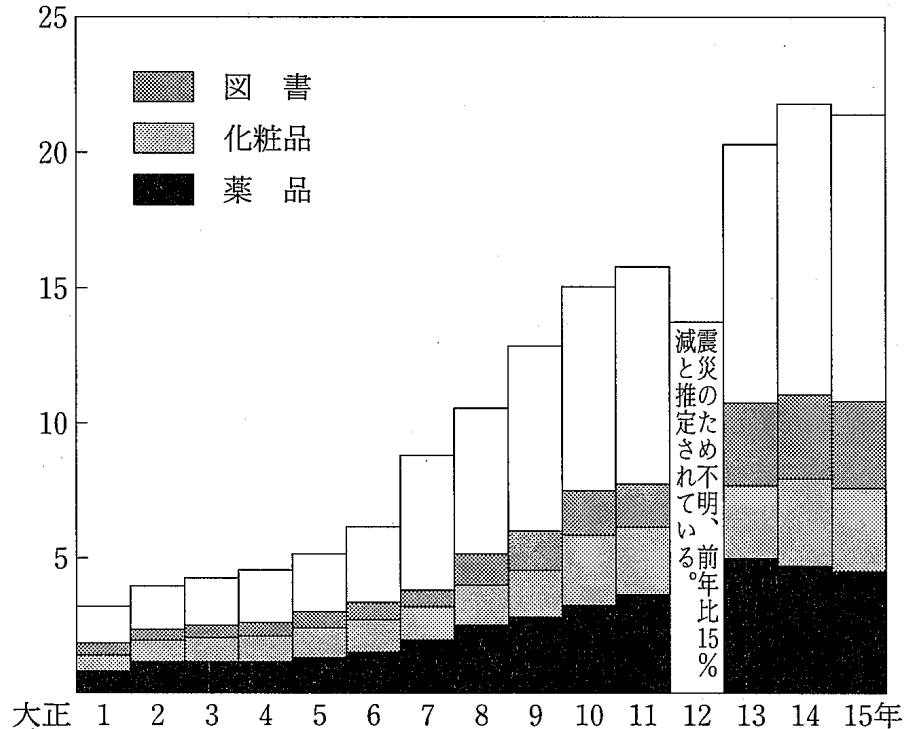
新聞・雑誌の発刊は、マーケティングの視点からは広告媒体としての利用価値を高めることになる。大正2年に東京、大阪の新聞社の営業収入をみると広告収入が、それぞれ50%、55%を占めるという状況だった(織田久著 広告百年史 大正・昭和、5頁)。新聞社にとって新聞の販売収入だけにたよるよりも、あらたに広告収入が得られれば経営上望ましいことは言うまでもない。広告収入が新聞社にとって魅力ある収入源となる。また製造業者にとっては新聞や雑誌は読者層がはっきりしており、広告媒体としてもっとも効果を期待できた。

新聞の掲載広告はさかんとなり、商業広告の活発化は広告代理業を発展させた。広告代理業は明治17年東京に弘報堂が誕生し、以後、東京、大阪などに広告代理業が誕生する。明治30年代前半ころには弘報堂、正路喜社、帝国通信社、博報堂、三成社、広告社、万年社、東京通信社、金欄社、広目屋といった有力広告代理業が営業していた(山本武利著 広告の社会史 1984年 230ページ、万年社編 万年社広告100年史 平成2年)。

新聞における「三大広告主」は明治41年から大正2年頃は売薬・化粧品・出版であった。これら三大広告に加えて、ビール、製菓、調味料などの食料品広告が有力広告主として姿をあらわしてくる。商品特性として食料品は反復購入される性格のものであり、大衆の日常生活に深く浸透を図ろうとすれば大衆市場に向けた広告は不可欠であった(山本武利著 同上書 34、40頁)。

(単位)
(千万行)

図1 大正期における広告行数の伸び



注) 織田久著『広告百年史 大正・昭和』1967年 4頁。

明治末年(明44・6-45・5)における1年間の新聞広告量でトップは、化粧品で689.9万行、次いで薬品の601.9万行であった。大正年間における全国新聞広告総行数の推移をたどると、大正元年(1912年)は3,347万行、同8年(1919年)には1億行を突破し、同14年には2億1,055万行へと10年あまりの間に7倍近い伸びをみせている(中瀬寿一著 日本広告産業発達史研究 1968年101, 112頁, 保田芳明編 マーケティング論 1995年)。

都市化、生活様式の変革、新中間層の成長、交通・通信の発達により、わが国におけるマーケティング発達の社会的基盤は整いつつあったといえよう。

3 菓子の世界

和菓子

菓子を古代は果子(果は果物、子は実であり、あわせて果実)といい、のち

に「卍」がついて菓子となる。木菓子が人々の間で食されたわけで、木菓子すなわち自然菓子の時代は長くつづく。江戸時代初期の饗宴の献立には胡桃、柿、きくらげなどが木菓子として名をつらねていた（吉川誠次編 食文化論 1995年 110頁）。

中国大陸との交流は大陸文化をもたらし、唐菓子の伝来はそのひとつである。『倭名類聚鈔』には梅枝（ばいし）、桃枝（とうし）、桂心（けいしん）などの八種の唐菓子（八種唐菓子）が記されている。こうして菓子世界は木菓子という自然菓子から、人の手になる菓子作りへと移っていく（中村孝也著 和菓子の系譜 1967年、吉川誠次編 食文化論 1995年 111頁）。

中世には羊羹や饅頭の和菓子が登場した。僧侶の世界で喫茶の風習が広まると喫茶に茶の子（茶菓子）が求められた。食事と食事の間にとる点心（間食）も生まれてくる。『庭訓往来』にみる点心は「索麵（そうめん）、饅頭（うんどん）、碁子麵（きしめん）、羊羹、砂糖羊羹、猪羹、饅頭、砂糖饅頭」などである（吉川誠次編食文化論 112頁）。

南蛮貿易がはじまると、南蛮菓子、油絵、服装、びいどろ、望遠鏡、西洋活版印刷術、鉄砲など西洋の文物（影響度は明治の時代に比べようもないが）がはいってきた。南蛮菓子はキリスト教の布教手段にも利用されている。『甫庵太閤記』（1661年）に「上戸にはチンタ（酒の一種）、葡萄酒…、下戸には、カステイラ・ボウル・カルメヒラ・アルヘイ糖・コンヘイ糖などをもてなし、我宗門に引入る事…」と記されており、キリスト教の布教で酒の飲めない者に南蛮菓子（カステイラ、ボウル、カルメヒラ、アルヘイ糖、コンヘイ糖）が振舞われていた（中村孝也 和菓子の系譜 1967年）。

中村孝也氏の『和菓子の系譜』からいまま少し補足しておこう。カステイラはスペインの Castila でつくられた菓子である。ポルトガル語では Castella（カステラ）という。加須底羅、賀須底羅、賀須天以羅、家主貞良などの音訳で書かれたりしている。ボウルはポルトガル語の Bolo に由来する。ボウロ、ボロ、ハウルともいい、漢字では捻頭、保宇留とも記されている。ポルトガル語 Car-

amelo を語源とするカルメイラはカルメイル、カルメル、カルメラともいい、わが国では浮石糖、加留米以良、泡糖などとあらわされた。コンヘイ糖はポルトガル語の Confeito に由来し、金平糖、金米糖、金餅糖、糖花などと記されている。ポルトガル語のアルフェロア (Alfeloa) を語源とするアルヘイ糖は砂糖菓子の中で、有平糖、阿留平糖、氷糸糖などと記された。これら南蛮菓子は鎖国時代に日本化され、定着していく。

江戸時代には蒸菓子、練菓子、干菓子、雑菓子など菓子の種類も豊富となり、それは明治にもそのまま生きつづけていく。かつての糖菓子、南蛮菓子の呼称のいくつかは歳月の経過とともにいつしか消えていったものと思われる。

洋菓子普及に向けて

森永太一郎が東京で洋菓子製造に着手することになるが、それに先だって東京の洋酒食料品店、一流菓子店でフルーツドロップス、マシマロなどの輸入洋菓子が販売されていた。輸入洋菓子の顧客は居留外国人、海外帰国者、上流階級など社会の中でも極めて限られた者たちであったろう。明治2年から同28年までの菓子の輸入状況は表2に示したとおりである。

国内にどのような洋菓子が輸入されていたのか、正確に把握することは難しい。だが西洋菓子でアメリカのボストンに拠点を置くローニー社、オランダのヴァンホーテン、フランスのメニエー合名会社、スイスのネスレなど欧米諸国の企業がわが国において明治末に登録商標しており、これら企業の菓子製品、チョコレート製品が入ってきたことを推測できる。『日本洋菓子史』(294-295頁)によれば、明治・大正期(1880-1926年)、イギリスからはハントリー・パーマース、ピークプリン、スプレッツ、ジャコブ社などのビスケット類、カドバリー社、フライス社、ラウントリー社のチョコレート類やココア、モルトン社のドロップス類、モーニング・グローリー社のバタカップ、マッキントッシュ社のタフイー、キャラメル類、クリームなど、デメンザー社のクリーム・フォンダント類が輸入されていたという。

表2 明治期における菓子輸入額 (円)

年	輸入額	年	輸入額
明治2 (1869)	367円	明治17(1884)	6,976円
4 (1871)	1,102	18(1885)	8,685
6 (1873)	999	19(1886)	7,354
7 (1874)	965	20(1887)	13,694
8 (1875)	2,443	21(1888)	6,709
9 (1876)	3,879	22(1889)	10,979
10(1877)	4,838	23(1890)	14,257
11(1878)	4,472	24(1891)	16,313
12(1879)	4,051	25(1892)	16,904
13(1880)	5,044	26(1893)	17,407
14(1881)	6,942	27(1894)	15,402
15(1882)	8,392	28(1895)	14,512
16(1883)	6,392		

注) 『日本洋菓子史』294-295頁。

輸入洋菓子の国内販売がおこなわれれば、それらを真似て作る人物も現れてくる。岸田という人物はどんな洋菓子をも作れた器用人間であった。かれは和製ドロップスの元祖と称されたが、本格的な事業経営にまではいたらなかった。横浜にわが国最初のドロップス工場をつくったのが佐久間式ドロップスの開拓者・佐久間惣治郎で、わが国の気候に左右されないドロップスを製造販売している(産業教育協会編 日本産業体系 食品・飲料 1961年 197頁)。しかし洋菓子の製造から販売までを手がけ、菓子事業を近代産業にまで育てた功績者として洋菓子界に足跡を残した人物となれば、森永太一郎その人となろう。

4 森永太一郎 (1865-1938年)

太一郎幼年時代

波乱万丈の生涯をおくる太一郎は青少年向け小説の主人公としても取りあげられてきた。佐賀県・伊万里に誕生した太一郎の家は伊万里焼問屋・魚問屋であった。父の代に事業は傾き、その父は太一郎6歳のときに死去、母は他家に嫁ぐという不運に見舞われた。孤児同然となった太一郎は伯父・伯母、近親の家

を転々とすることになる。

そんな太一郎が商業に身を乗り出すのは伊万里焼の取引商である伯父・山崎文左衛門に引き取られてからである。山崎は太一郎に50銭を与え、太一郎はこれを資本にして蒟蒻、野菜の行商をはじめた。やがて商売にも慣れると陶器の仕入れ、東京下り品の卸売りに従事するようになる。取引の範囲も広がり、未明から働き夜に帰るといふ勤勉さであった。集金をしたときには宿に泊まれば同宿のものに盗まれることをおそれて、宿にも泊まらず夜間歩きつづけて帰宅した。

のちに太一郎がおこなう製菓事業でこの伯父の教えが助けとなった。その教えとは、正当な商品を取扱い、信用第一、適正価格、目先の利益にとらわれない事業経営である。伯父は「商人は絶体に掛値をしてはならない、いつも正値で販売しなければならない」という正札主義をつらぬいた人物であった。太一郎は1日の仕事を終えると、毎晩夜半過ぎまで手習読書に時を費やした。またサムエル・スマイルズ著・中村正直訳の『西国立志編』を愛読した。

米国時代の太一郎

15歳で奉公に出た太一郎は明治21年7月、24歳のときに渡米、現地で洋菓子製造に将来を見いだす。ところがオークランドでの一老主婦との出会いからキリスト教信仰にめざめた。熱烈な信徒となった太一郎は郷里で伝道活動をするため帰国する。だが郷里の人々にキリスト教は受け入れられず、伝道活動は挫折、再びアメリカに渡る。

アメリカではアラメダのホームベーカリーで一品料理をする店の皿洗いの職を得た。仕事は毎日18時間ほどの重労働であったが、ここでパン、ビスケット、フルーツジャムの製法を身につけた。次いでオークランドにキャンデー工場、キャンデーストアを経営する人物ブルーニングのもとで働くことになり、アイスクリーム、キャンデーの製法を習得した。

洋菓子製法をひとつおろし身につけた太一郎は35歳の年、初めて渡米してから

11年後の明治32年6月に帰国した。帰国にあたり西洋菓子に対する日本人の嗜好を確かめるため、その頃パレスホテルなどに滞在中の日本人視察団にキャンデー類などの菓子類を試食してもらっている。そしてマシマロがかれらの間で評判がよかったため、その製造からはじめることにした。そして現地でマシマロ製造など西洋菓子製造に必要な原材料、機械など必要なものを調達した。

5 西洋菓子製造業時代

滞米中に貯めた資金を元手に東京は赤坂溜池裏通りに家屋を借りて、これに2坪の工場を増設して明治32年8月15日に森永西洋菓子製造所を創業する。この年の1月、関税定率法が施行され、輸入洋菓子に高率の関税が課された。家内工業的とはいえ、わが国西洋菓子産業の黎明期であった。

当時、社会に西洋菓子はよく知られておらず、その販売のために見本菓子を製造して市場開拓にあたらねばならなかった。かれは販売にあたって、四方にガラスのついた箱車〔手車〕をつくり、その中に菓子をならべて東京市内を回った。箱車は西洋菓子にふさわしい本漆を使った立派なデザインのもので、人力車製造所に依頼して作らせたものであった。しかし西洋菓子事業を手がけたものの人々の西洋菓子に対する知識のなさ、また太一郎の洋菓子製造技術を正しく評価しないものもいたり、前途多難のスタートであった。

西洋菓子の販路開拓に太一郎みずからが東京市内の一流菓子店をまわる。創業から2ヶ月後の10月15日、中ノ橋にある青柳から初注文を取ってからは、取引先も増えていった。この年の12月のクリスマス前に風月堂、木村屋本店に欧米諸国の輸入洋菓子が陳列されているのをみて、太一郎は西洋菓子が有望な事業であることをあらためて確信する。

事業も順調に運んでいるかと思われたが、明治33年の梅雨季から真夏にかけて西洋菓子が湿度や暑さ、日差しで品質劣化をきたし、取引先からの商品の返品に悩まされた。このため高温多湿の気候による品質劣化を防ぐためにチョコレート・クリーム、タッフィー類、ソフトキャラメル類は錫紙とかパラフィン

紙で包装することにした。

太一郎は明治33年にアメリカ大使館通りに面した赤坂溜池表通りに工場を移転し、森永をアピールするため建物に当時としては珍しい英字看板を掲げ、白壁にも英字で書き記した。アメリカ大使館前であったところからアメリカ公使バック夫人の目にとまり、夫人を通して各国公使夫人らに知られるようになる。

太一郎の仕事振りはすさまじいもので、赤坂溜池町時代は「暁天に起床して製造に着手し、黄昏まで働いて夕飯を喫ため、注文の菓子を風呂敷に包み、之を背負い、又両手にも提げて、山手方面は平河町の開進堂、青木堂、牛込通寺町の青木堂、小石川の三河屋、富坂町の紅屋本店、本郷青木堂、天下堂と順次に配達して帰宅すると夜半」となっていた（森永五十五年史66頁）。

森永の西洋菓子の取引先も東京市内に50ないし60軒ほどにまで増え、また横浜では明治屋が製品の取扱いを引受けた。販路も東北、北陸、東海と広域化をみせてくる。販売では良品の提供につとめた。また取引は、原材料仕入れが前金・現金取引であったことや製品化にあたり技術と労力と費用をかけていることから、現金主義を貫き通した。得意取引先の中にはいつまでたっても現金取引を固持するため、ついに「君は実に頑固だ、商売人でないから駄目だ」と怒鳴るものもあらわれる始末だった。

最良のパートナー・松崎半三郎

太一郎の菓子事業に特筆される一つの出来事は松崎半三郎というかけがえのないパートナーを得たことであろう。立教学院で学んだ松崎は同学院でキリスト教の洗礼を受けている。立教を卒業すると横浜の米国商会で働くことになるが、まもなく東京神田で合資会社南洋貿易商会を創業している。明治35年秋に松崎は森永太一郎を知る。太一郎は松崎を高く評価し、明治38年1月1日午前4時頃、森永入店の勧誘をおこなうため築地の松崎宅を訪れた。太一郎の熱心さに心を動かされた松崎は入店を承諾することになる。ただし、松崎は入店の

条件として太一郎に次の点を約束させた。

1. あなたは製造のほうに専念し、わたしは営業を担当する
2. 個人事業では発展に限度があり、近い将来株式会社組織に改めること
3. 必要な人はなるべく人物本位で採用すること

ふたりは協力しあいながら菓子事業を近代的企業にまで育てた。「森永の松崎か松崎の森永か、森永と松崎は二人であって一人である」と評されるほどに名コンビとして財界人の間に知られるようになる。二人以外にも産業界では日本電報通信社の光永星郎と真三兄弟、味の素の鈴木三郎助と忠治の兄弟、第一相互の矢野恒太と石坂泰三らが名コンビとしてあげられている。

ところで森永と松崎の二人には幾つかの共通点があったからこそ終生、名コンビでありつづけられたのであろう。

1. 信仰 二人は熱心なクリスチャンであった。
2. 二人とも事業を私しなかった。二人は社会と共存共栄、営利と公益の一致という点で共通の認識を持っていた。世間の事業家のように産を成して金持ちになるという考えをもたなかった。
3. 菓子事業に終始一貫 二人は森永の製菓事業を大きくすることが社会に尽くす最大の任務であるとの信念をもっていた。
4. 信頼関係 互いにどんなことにも微動だにしない信頼関係を築いていた。

松崎半三郎は実業家としての顔と宗教人としての顔の二つをもっている。宗教に造詣が深く、ロージャー・W・バブソンの著書『宗教と実業』（大正13年）の翻訳をもしている。訳書の自序において松崎は哲学、文学に親しみ、立教学院においてキリスト教を研究するなど宗教的教養について造詣深いものがあることを語っている。社会において「右に経典、左に牙籌」は両立し得ないと理解されがちであるが、松崎は実行しようという。実業の世界において成功し、「以って国家社会に貢献し、民衆の幸福繁栄に寄与せる事業家は実に奪う可からざる宗教的信念の所有者である」（宗教と実業 2頁より）という。強い宗教

的信念をもって事業に取り組んだ点で太一郎と松崎半三郎は共通するものがあった。そしてこの二人以外でクリスチャン企業家をながめると小林富次郎(ライオン歯磨き)、森村市左衛門(日本陶器)、黒沢茜蔵(雪印乳業)、大原孫三郎(倉敷紡績)、波多野鶴吉(郡是製糸)(野多信夫著 日本近代経営史 121-122頁)らがいる。

6 マーケティング努力

生産・製品化努力

森永太一郎は菓子の品質改善と衛生的製品の製造には機械化の道しかないとして明治42年にトーマス・ミル会社(米国・フィラデルフィア)から最新式設備を導入した。同時にアメリカ人技師ロバート・ゲージャーを3カ年の約束で招聘して指導にあたらせた。

創業時、マシマロを主力製品にスタートしたが、明治41年にキャラメルをポケット用としてブリキ印刷缶で十粒十銭で販売した。缶入りは湿気防止に効果があるが缶代が高く、商品価格は高めとなり、売上はさほど伸びなかった。キャラメルを大衆品として普及させようとするれば、缶入りから紙サックへの転換が不可欠といった切替え案が社内で登場してくる。そして紙サック入りキャラメル二十粒十銭で発売したところ、これがヒットしてキャラメルを大衆商品として定着させることに成功し、菓子販売店ではドル箱商品となった。次第に製品種類も豊富になっていくが、他方で練乳、バターなどの原料確保が大きな問題になってくる。国内で酪農業が発達していないため輸入原料に頼らざるを得なかった。しかし第一次大戦勃発に伴う原料輸入の混乱から、日本練乳会社(大正6年)を設立して原料の安定供給をめざすことになる。

菓子作りにおいてアメリカ、ヨーロッパでは製品種目は単品であった。アメリカのハーシー、ロックウッド、シュラフトなどの企業ではチョコレート製品だけを、ナショナル・ビスケット、ルーズワイルスなどはビスケット製品の生産に特化していた。イギリスのキャドバリー、ラントリーはチョコレート製品に、

表3 チョコレート製品分野への進出企業

年	事業体名
大正10年	田上商店
11年	合資会社江崎, 開運堂
12年	エム・ゴンチャロフ商会, 松風堂
13年	合資会社コロンバン, 村井製菓所, 竹内商店
14年	第一製菓合名会社, サンライズ製菓, 浜野製菓所
15年	F・モロゾフ菓子製造所
昭和2年	東京中村屋, 佐久間製菓株式会社
3年	オリンピック食糧, 昭美堂, 谷川食品工業所
5年	三宅チョコレート, 三上製菓工場
6年	前田西洋菓子製造所, 神戸モロゾフ製菓
7年	BH食品研究所, ロータリー商会, 吉野屋
8年	新高製菓商会
9年	ゴンドラ, 播磨商店, アジア・チョコレート・カンパニー, 播磨屋製菓所
10年	京都ヴォルガ製菓
13年	長崎屋

注) 日本チョコレート・ココア協会『日本チョコレート工業史』1958年 18-19頁より

ドイツ、スウェーデンについても菓子メーカーは単品生産に特化していた。欧米諸国ではビスケット、チョコレートに対する国内需要は大きく、大衆の間に普及していた。国内消費量に加えて海外市場における需要もあって製造業者に単品生産を可能にさせていた。

森永は欧米の企業にみる単品政策はとらず、数種類の製品を生産する総合経営（製品多様化政策）をおしすすめている（小原博著 日本マーケティング史 23-24頁）。西洋菓子の国内市場が狭隘な上に梅雨・夏季の気候風土から菓子類の品質劣化が避けられなかったためである。年間を通じて安定した経営、生産をつづけていくためには多種類のものを製造して季節間の変動をならさざるをえなかった。結果として、昭和12年頃、ポケット製品をふくめて数百種類の製品群となっていた（森永五十五年史 316頁）。

森永太一郎と松崎半三郎は欧米においてチョコレート、ココアが日常生活の中に定着しており、日本でもこれら製品の市場が有望であることをつかんでいた。森永製菓は大正7年森永ミルクチョコレート、スイートチョコレートを

発売している。翌8年スイートチョコレート半封度(60銭)、ポケット用ミルクチョコレート(10銭)、わが国最初のココア飲料「ミルクココア」、大正9年ブレックファストココア、11年チョコレートクリームポケット型、シガレットチョコレートなどたてつづけに新製品を発売し、豊富な品種で大衆市場にチョコレート製品の浸透をはかっていく。

わが国のチョコレート生産史からは、大正7年はチョコレート大量生産の嚆矢であった。つまり森永はアメリカから大正7年にチョコレート製造機械設備を購入し、芝田町工場に設置した。ここにカカオ豆よりの一貫作業によるチョコレートの大量生産がスタートする。またアメリカからチョコレート製造技師オスカー・グランランドを招聘して、チョコレート製造技術の指導にあたらせた。大正13年、鶴見新工場の建設では、ここに芝田町工場のチョコレート製造設備を移し、加えてイギリスから購入した大規模な設備を据付けて、チョコレート生産規模は一挙に膨らんだ。技術面ではイギリス人技師R・ホインパーを招聘して指導にあたらせた。また大正11年に芝田町工場にクリームチョコレート、フィンガーチョコレート、ミルクチョコレートの自動包装機(スイス製)が導入設置され、国内におけるチョコレート自動包装機使用の嚆矢となった。

ところで森永製菓がチョコレート部門に本格的に乗り出していくものの、当初、大衆の反応は冷ややかだった。そこでチョコレートが化学成分からみて栄養的にすぐれた食品であり、「完全なる食物」であることを新聞、雑誌、映画を利用して大衆の啓蒙につとめた。

国内のチョコレート需要は大正末頃から高まりはじめ、昭和12年の日支事変頃までが、戦前におけるチョコレートの最盛期であった。そしてこの時期に相次いで製造業者のチョコレート製品分野への参入の動きをみた。

販売会社の設立

森永太一郎が西洋菓子事業に乗り出した頃、東洋製菓会社が設立され、また大阪でも問屋らを株主とした大阪製菓株式会社が創設されていた。森永製菓で

はこの頃マシマロ、バナナ、チョコレートクリーム、バターカップス、ピーナツタフィー類、ヌガー、パリシアンピーナツツ、キャラメル、フレンチメキストなどの製品を作っており、これら製品は明治36年、大阪で開催された内国勧業博覧会への出品をきっかけとして北区鞆（うつぼ）の松本伊兵衛を一手特約店として関西方面にも販路を開拓することになった。

企業にとり生産と販売は車の両輪である。生産面ばかりが改善されたとしても、製品にふさわしい流通チャネルの確保がなされていなければ過剰在庫を抱えるのみである。この場合、製品の販路として既存問屋が有する取引ネットワークにのせることである。事実、森永の製品は、大阪方面は松本伊兵衛商店、東京は茂木商店、木村商店、古谷商店など、さらに九州、山陽地域でも問屋に販路をみつけた。国内の問屋数も250軒に及ぶようになるが、問屋の数が増えるにつれて、かれらの間で販売店の奪い合いがおこりはじめた。そこで東京では森永信厚会をつくって共同の利益を守ろうとした。信厚会の下部組織に仲卸問屋の団体である清和会（準特約店に位置づけ）をつくることになる。

東京菓子株式会社が創立されると信厚会は、この会社の製品をも扱おうとした。これを認めない森永と信厚会は、はげしく対立し両者は離反することになる。

森永製菓が事業を発展させようとするれば販売チャネルの確立を避けることはできなかった。松崎はその点について次のように述べている。

「製造業者が直接一人一人の消費者へは勿論のこと、一つ一つの小売店へ直接あたることはそう容易くできるものではないから、どうしてもその間に卸なり仲卸の機関を通さなければならない。ところがその中間卸という商売は、一般には各種の製品を取り扱っていて常に利潤本位に動くのであるから、製造業者から見た場合、非常に不安であるばかりでなく、常に値段を叩かれる危険があって、消費者に忠実な良品の生産に専念出来難い弱い立場に立たされ勝ちなのである。そこでかような受身の立場を離脱して自主的な立場をとるためには、どうしてもこの製造、広告、販売の3つの権利を総て自分の手中に掌握すること

が必要になってくる」(森永五十五年史 163頁)。

卸売主導型のチャンネルにかわってメーカー主導型チャンネルの構築に並々ならぬ思いが松崎にあったことがわかる。しかし自社の直接の販売機関を全国に設置するにも資金面、人材面で限界がある。そこで関西の森永製品の販売組織である友進会を改組して、大正12年3月8日株式組織の販売会社・森永製品関西販売株式会社を設立する。以後各地に販売会社が設立されていく。

販売会社の設立には三つの方針が採られていた(森永五十五年史166頁)。

1. 森永製菓としては設立せられる販売会社に対する投資は当該販売会社の資本金の1割以上はしない事。
2. 販売会社は森永の専属特約店である問屋を中心にして設立してその経営は設立者たる重役に一任すること。
3. 森永製菓と販売会社は森永製品の普及徹底に一体となって協力すること。その目的を達する為、年数回、代表者会議を開いて販売方針を決定すること。

国内販売会社は関東方面11社、関西方面5社であり、販売体制は強固になる。販売会社のもとに問屋・仲卸業者を組織化して森永会を結成する。業者数は152を数えた。さらに小売段階では大正13年に全国各地に森永共栄会が組織された(森永五十五年史265頁 小原博著 日本マーケティング史 21-23頁)。

表4 森永製菓の国内販売会社(大正12年当時)

関東方面	森永製品販売株式会社(東京市)
	森永製品関東販売株式会社(宇都宮市)
	森永製品千葉販売株式会社(木更津市)
	森永製品東海販売株式会社(名古屋市)
	森永製品山梨販売株式会社(甲府市)
	森永製品信濃販売株式会社(松本市)
	森永製品新潟販売株式会社(新潟市)
	森永製品北陸販売株式会社(会津市)
	森永製品函館販売株式会社(函館市)
	森永製品東北販売株式会社(仙台町) 創立事務所
	森永製品北海販売株式会社(札幌市) 創立事務所

関西方面 森永製品関西販売株式会社（大阪市）
支店 京都，和歌山
出張所 神戸
森永製品山陽販売株式会社（姫路市）
支店 広島，岡山
森永製品山陰販売株式会社（松江市）
森永製品九州販売株式会社（福岡市）
森永製品四国販売株式会社（松山市） 創立事務所

大正13年頃の森永の販売チャネルは、森永製菓を主導のもとに販売会社、森永会そして小売業者の森永共栄会で構成されていた。

販売会社の設立をみた年の大正12年4月、森永製品の直営売店・キャンデーストアの第1店が東京丸ビルに開設された。カウンター、テーブル、椅子、陳列棚などの店内設備の大部分はアメリカから取り寄せられ、森永製品の販売と飲料や軽食サービスをおこなった。森永キャンデーストアは全国の主要都市（東京、横浜、名古屋、大阪、京都、神戸、札幌、仙台、岡山、広島、福岡など）に設立されることになる。初代直営部長はアメリカでアメリカ式経営を学んできた坂本源太であった。大正も15年頃になるとキャンデーストアの個人経営を求める声もあって、個人経営の森永共栄キャンデーストアがはじまる。この方式はフランチャイズチェーンのはしりとしてとらえることができよう。

海外販路の開拓

国内における販路網が確立されるが、海外における販路開拓にも着手していく。赤阪田町時代にはやくも朝鮮、支那、マニラ、シンガポール方面に製品を輸出していた。明治45年に松崎半三郎は支那、満州、朝鮮を視察して各地に特約店を設置していく。輸出振興のために仮置場法（明治45年7月）が公布されるにともない、大正元年に森永製菓は東京芝田町工場に仮置場設置の特許を得た。これによって輸出向け製品は輸入税免除の原料を使用することが出来ることになった。大正元年には外国販売部が本社に設置され、菓子・チョコレート類の輸出活動は本格化していく。輸出市場であるアジアには大正13年スラバヤ、

香港、同15年ボンベイに、昭和5年上海に出張所が開設される。

海外輸出は大正期にはずみがつく。第一次世界大戦の勃発は欧州諸国のアジア向け菓子輸出を混乱状態に陥れた。そしてわが国にとってはアジア市場開拓の絶好の機会到来となった。この時期まだ明治製菓は操業しておらず、欧米諸国と対抗できる製菓技術と製品は森永と東洋製菓(明治33年創立)の2社にすぎなかった(日本チョコレート・ココア協会『日本チョコレート工業史』11-12頁)。その後の森永製品の海外輸出額をみると、たとえば昭和9年から16年までの輸出額は5,174万円であった。

ところで菓子の二大メーカーの一つとなる明治製菓の海外輸出の動きは、大正12年にはじまる。明治製菓は製品の量産化に伴い海外市場の開拓が急務となり、東南アジア市場の販路開拓にあたる。そして菓子輸出では三菱商事のほか、岩井商店、日本綿花、ベンマイヤー商会などの貿易商社を代行店として活用した。

表5 森永製菓、明治製菓2社のチョコレート製品輸出額(円)

年	森永製菓	明治製菓
昭和9年	412万円	280万円
10年	342	230
11年	391	265
12年	453	280
13年	845	526
14年	1,561	923
15年	799	496
16年	371	255

注) 日本チョコレート・ココア協会『日本チョコレート工業史』
1958年 24-25頁より。

森永ベルトライン・ストア

メーカーによるチェーン・ストア組織は星製菓、資生堂にもみられたが、森永もキャンデーストアを直営するなどレギュラー・チェーンに早くから取り組んでいた。

さらに森永では昭和3年にベルトライン・ストアを誕生させている。森永製品の専売希望者を全国の小売業者から募った。加盟にあたっては資力、人格、手腕、経験、既設ベルトライン店との距離が考慮されている（鈴木安昭著 昭和初期の小売商問題 1980年 145頁）。このチェーンストア組織への加盟条件として「森永五大製品（キャラメル、チョコレート、ドロップ、ビスケット、乳製品）に限っては他社製品を扱わない」という拘束が設けられていた。

ベルトライン組織は入会金500円で参加でき、加盟店には店内設備の改善、接客術の指導、広告宣伝の応援など近代的小売店経営を可能にする支援策が用意されていた。「ベルトラインに加盟した小売店は、最初は何だか製造家に利用されている様に考え勝ちであるが、実際いろいろのことをやってみると、自然経営が合理化され、陳列の点でもあるいは店員教育にしても帳簿組織にしても、すべてが整備されて、そこから売上が漸次増加してくるために、この組織に加盟したことが非常な利益だったことを発見」することになる（公開経営指導協会編 日本小売業運動史 戦前編 1983年 234頁）。

チェーン事業展開では毎月一回MBLデーが設けられ、昭和10年頃にはMB会という消費者組織もつくられ、娯楽や講習会を開き、その規模は十万人規模に及んでいた（公開経営指導協会編 日本小売業経営史 昭和42年 182頁）。昭和7年には森永ベルトラインストア標準店舗形式が定められた。森永ベルトラインチェーンへの参加店も4千店を超え、近代的商店経営の普及に寄与した。しかし統制経済体制が敷かれるに伴い、昭和17年ベルトラインストアは終わることになる。

商標（エンゼル・マーク）の誕生・広告宣伝努力

創業当時から太郎は差別化策として商標の確立に苦心していた。米国時代に知ったイギリス製ピアース石けんのマークに注目したりするが、いろいろ考えをめぐらした結果エンゼル・マークを考案することになる。マシマロはアメリカではエンゼルフード（天使の糧）の別名をもち、森永のエンゼル・マーク

はこれからヒントを得たものである。翅（つばさ）をのびしたエンゼルに森永太郎のイニシアルT・Mを付した。商標登録（明治38年5月）されたエンゼル・マークは、時代の流れとともにデザインに変化が見られる。創業期のエンゼルは絵の感じを残しながらも、やがて「凶案」の形を整えてくる（榎野八束著 近代日本のデザイン文化史 1992年 268頁）。エンゼル・マークは子供から大人まで幅広い世代にわたって親しまれ、消費者に森永製品を浸透させる上で絶大な力となっていた。エンゼル・マークの商標登録とならんで製品名が森永マシマロー、森永バナナなどにあらためられて製造業者の責任が明示された。

和菓子・駄菓子の伝統的な嗜好態度を西洋菓子へ向けさせていくためには、森永製品に注目させて需要を喚起していく必要があった。そこで広告宣伝が不可欠な活動になってくる。

広告に対する取り組みでは明治36年に大阪の内国勧業博覧会でマシマローとチョコレートクリーム of 広告塔を建てている。屋外広告に加えて新聞広告にも力を注ぎ、創業から5年目の明治37年に報知新聞に最初の新聞広告を出した。これはわが国最初のチョコレート製品広告であったとされる。

明治40年3月1日に時事新報は創刊25周年を記念して、総頁224頁の記念号を発行し、その掲載広告件数は580件を超えるものだった。この記念号には金融、機械、交通運輸、繊維、出版、食品、薬品、化粧品、百貨店などで活躍する主要企業の広告が掲載され、消費財だけでなく産業広告の掲載も目立った（中瀬寿一著、日本広告産業発達史研究 1968年 100頁）。この中に森永西洋菓子製造所が、全国各地の森永製品を取扱っている小売店の名前と住所を掲載した1頁広告をだしている。広告掲載料は500円で森永製菓の5日間から10日間の売上に匹敵するものであったというから、森永にとって、かなり冒険的な広告投資であった。だが、その広告効果は大きく売上は急増した。

森永は広告を早くから重視した企業のひとつであった。大正14年における業界毎の主要スポンサー（各業界内で占める広告量の大きいもの）上位5社で見ると、食料品分野では壽屋（29%）、味の素（23%）、近藤（18%）、森永（15%）、

明治屋（6%）の順で、広告になみなみならぬ力を入れていたことは、森永の広告量から明らかである（中瀬寿一著 日本広告産業発達史研究 1968年 120頁）。昭和12年（1937年）の全国新聞広告総量は2億5,440万行で戦前期におけるピークを記録したが、これを主要スポンサー別広告量でみると森永は70万行の規模であった。

表6 主要スポンサー別広告量（1937年）（単位：万行）

講談社	476	ウテナ	164
武田	436	長瀬	156
中山太陽堂	363	三共	142
わかもと	358	高島屋	119
丸見屋	318	桃谷順天堂	108
田辺	301	松坂屋	104
味の素	192	中央公論	98
玉置	191	近藤商事	92
平尾賛平	183	近源商店	85
小林ライオン	178	松竹キネマ	84
藤沢	175	三越	82
寿屋	167	森永	70
仁丹	165		

注）中瀬寿一著『日本広告産業発達史研究』1968年 132頁。

森永が広告宣伝に力を入れたのには需要創造、競争優位、製品普及などの目的があった。これ以外にも高温多湿の気候、店舗に冷蔵庫が備わっていなかったこと、包装技術が十分に発達していなかったことから製品の品質劣化は避けられず、このため迅速に製品を販売しなければならないという諸般の事情もあった。

製品の販売増進にあたりアメリカでの生活経験をもつ太一郎はパッケージ、トレードマークの重要性を理解していたにちがいない。缶容器は湿気防止の意味があったが、太一郎はまたアメリカの菓子容器にならって美しい化粧缶にして特徴をだしていた。さらには菓子の形、色にまで気をくばることをおこたら

なかった(樞野八束著 近代日本のデザイン文化史 1992年 268頁)。明治末に「南風」の作品で知られる洋画家和田三造にポスターの製作を依頼している。また大正期には「いよいよミルクキャラメルの時代は来れり!!!天二物を与へずんば僕はミルクキャラメルを取るよ」、「滋養豊富」、「風味絶佳」などの広告スローガンをつかって大衆にミルクキャラメルを訴求している。ここで注目したいのはミルクキャラメルが、広告のなかで煙草代用、禁煙や禁酒の断行として訴求されているところから子供の嗜好品であると同時に、大人の嗜好品としての販路開拓にも力が注がれたものと考えられる。

さてコピーライターのはじまりとも言える日本電通通信社(電通)にいた片岡敏郎を大正3年に森永製菓は広告部長として招き、広告を担当させている。片岡は森永のほかに新製品「赤玉ポートワイン」を発売していた寿屋(サントリー)、スモカ歯磨きのもとでも才能を発揮した人物である(織田久著 広告百年史 大正・昭和 1976年 70-71頁)。森永時代には主力製品のミルクキャラメルに「風さささ 浪どどど 山風の懐にも汐風の袂にも 忘れてはならぬ 森永ミルクキャラメル」、「さくらさくら やよひのそらは どなたのたもとにも いざやいざや 森永ミルクキャラメル」などの絶妙な広告コピーをつくり「森永ミルクキャラメル」という10文字を大衆に浸透させていった。このほかにも太刀山の手形に「天下無敵」と印刷した手形広告(大正7年)や星取表広告(大正8年)、車内吊りポスター、組立式大凧による空中広告など片岡の斬新なアイディアは広告界の注目をひいた(森永五十五年史、織田久著 広告百年史 大正・昭和 1976年 73-74頁、東京コピーライターズクラブ編 広告エポックの人・片岡敏郎 1968年)。「製菓王森永」の地位確立に片岡は広告技術の面からはかりがたい貢献をしている。

キャラメルの販売促進では社員が電車、汽車に乗れば乗客の前で森永のキャラメルを実際に食べてみるというデモンストレーションもとられた。製品の宣伝では音楽宣伝隊(明治末)を組織して市内を行進したり、大正期には自動車(トラック)、飛行機などによる広告宣伝をとりいれている。自動車はまだ珍し

く、自動車を使って全国各地で実物宣伝を展開し、人々に森永製品名を記した小旗、飛行機を配った。飛行機では北海道から九州まで全日本横断飛行の大企画をして飛行機宣伝（昭和6年）をおこなっている。また山田耕筰、藤原義江らの出演によるプロムナードコンサートの開催などにも力を入れていた。

エピローグ

俳人の鈴木真砂女は、大正初期の子供時代、森永ミルクキャラメルの宣伝のために実家の旅館に宿泊していた人物からキャラメルという洋風の飴をもらって、こんな美味しい飴があるのかと子供ながらに驚いた、とそのときの様子を語っている。

伝統的菓子世界に新風を吹き込んだ森永太一郎はアメリカ帰国後直ちに森永西洋菓子製造所を創設し、のちにこれを株式会社森永商店とする。ここに「菓子の製造を一つの事業として発展させる母体が出来あがった」（森永五十五年史104頁、表7参照）。同商店は大正元年に森永製菓株式会社と改称される。資本金は明治43年の50万円から大正7年120万円と増加し、資本の成長とともに機械化も進み、量産段階へ移行する。しかし菓子産業の競争環境は、他の参入もあって強まりつつあった。森永西洋菓子製造所の設立があった翌年明治33年に東京、横浜の一流菓子店らにより東洋製菓が創立された。第一次世界大戦の最中、大正5年10月、東京菓子株式会社（資本金100万円）が設立され、2ヶ月後の12月大正製菓株式会社（資本金150万円）が相馬半冶（明治製糖株式会社社長）によって創設された。そしてすぐに両社の間で合併気運が高まり、大正6年3月新たに東京菓子株式会社（大正13年明治製菓株式会社と社名変更）が誕生した。

東京菓子株式会社は全国的販売組織の構築に着手し、同時にアメリカから技術者を招聘して生産体制の整備をはかり、森永の強力な競合企業にまで成長を遂げていく。

さて森永太一郎がアメリカで洋菓子生産の技術を習得していたとはいえ、洋

菓子事業にはさまざまな困難が待ち受けていた。生産にあたり原料調達の問題があった。創業当時、国内では砂糖などの原材料の調達がむつかしく、香港、アメリカに供給を仰がねばならなかった。製紙や印刷業も幼稚な段階で、美術印刷は海外に注文するありさまであった。太一郎は創業時を振りかえって「当時は、香料にせよ、着色材にせよ、錫箔、パラピン紙其他あらゆる原料、材料、殆んど何一つ日本で得られないので、一種類の菓子を造り出すにも容易ではなかった」(森永五十五年史 57頁)と語っている。

マーケティングでは相次いで新しい製品を世に送り出していった。製品の販路拡大のために販売促進、チャンネルの構築、キャンデー・ストアの開設、チェーンストア組織にたいする取組みなどがなされた。エンゼル・マークの商標登録は森永製品の一般大衆への普及にあたって力があつた。広告宣伝では、広告業界の逸材・片岡敏郎をいち早く起用している。しかしかれはまもなくして寿屋(大正8年)に移るから森永時代は短い。とはいえ片岡の森永在籍中の広告部には松本忠三郎、小山政孝、太田柏露、池田永治、藤沢龍雄ら逸材が集まっており、「森永広告学校」(中井幸一著 日本広告表現技術史 1991年 200-201頁)と呼ばれるほどであった。

アメリカ時代に広告の役割を学んだとされる森永太一郎は、製菓事業で新聞の広告効果にかなりな期待を寄せていたと考えられる。実は、新聞広告が事業成功の鍵として企業経営者たちの中で注目されるのも、ひとつには「微々たる製菓業者、僅か一部屋の工場しか持たなかった森永商店が、一頁広告の巨弾を打って大衆に呼びかけ、キャラメルの子森永製菓としてすばらしく進出するにつれて」(内外通信社編 新聞広告四十年史 1935年 67-68頁)からであると言われる。

明治以来、交通・通信の発達、都市化・郊外化の進展、生活様式の洋風化、新しいモノ・サービスに対する社会の関心の高まりなど、こうした国内環境のもとで森永太一郎によって製菓事業が興された。

わが国を代表する製菓企業の地位につき、また製菓王森永の名声をかちえる

までには企業を取り巻く外部環境が有利に作用していた。しかしこれだけにとどまらない。太一郎の「菓子は私の人生だ」に象徴されるように菓子に対する真摯な態度、そして松崎半三郎というすぐれたパートナーを得て、二人の微動だにしない信頼関係のもとでの菓子事業に対する終始一貫した態度、海外から生産技術を導入し、技師を招聘して近代的生産体制の確立につとめたこと、とりわけ継起的に新製品を登場させ、創業当初から販売体制の確立、広告宣伝などマーケティング活動に多大な力を注いできたことなどが大きな寄与要因としてあげられよう。

表7 森永製菓売上高・利益率

年	売上高	利益率	企業・マーケティング環境
明治43年	62万円	5.7%	株式会社森永商店設立
44	66	4.8	
45	70	4.3	森永製菓株式会社と改称
大正 2	81	6.2	
3	123	5.6	ポケット用ミルクキャラメル発売
4	280	5.6	大崎工場操業
5	223	7.4	
6	352	6.0	第一次大戦景気により業績向上
7	547	9.1	ポケット用ミルクチョコレート発売
8	768	0.5	森永ミルク発売
9	840	8.3	森永ドライミルク発売
10	796	6.9	日本練乳株式会社合併
11	1,124	6.7	
12	1,528	6.4	塚口工場ビスケット製造開始、森永製品販売会社設立
13	1,737	7.3	公称資本金1,500万円
14	1,636	5.4	鶴見工場操業、ドロップ発売
15	1,654	6.9	鶴見工場キャラメル製造開始
昭和 2	1,400	6.3	森永練乳株式会社分離独立
3	1,360	8.7	森永ベルトラインストア創設
4	1,300	7.3	鶴見工場キャラメル自動包装機完成
5	1,147	7.0	
6	1,032	1.8	満州事変
7	1,154	3.2	資本半減
8	1,127	5.4	株式会社森永キャンデーストア分離独立
9	1,230	5.5	

10	1,465	5.4	福岡工場操業
11	1,553	5.8	森永食品工業株式会社分離独立
12	1,952	5.8	支那事変
13	2,399	5.4	
14	2,576	5.3	
15	2,911	6.1	砂糖切符制, 菓子公定価格制実施
16	2,526	9.2	菓子配給統制実施, 大東亜戦争
17	2,876	10.1	森永製菓・森永食品・東海製菓・関西牛乳合併
18	3,205	9.0	森永食糧工業株式会社と改称
19	2,984	10.0	
20	6,308	20.0	大東亜戦争終結, 久留米工場操業, 森永茶業, 森永東北農産合併

注) 『森永五十五年史』より

[引用・参考文献]

- 味の素株式会社編 味の素の50年 1960年
 味の素株式会社編 味の素株式会社社史 1, 2 1971-72年
 味の素株式会社編 味をたがやす一味の素八十年史—1990年
 色川大吉著 日本の歴史 21 1968年
 大川三雄他著 近代建築の系譜 1998年
 織田久著 広告百年史 大正・昭和 1976年
 カゴメ株式会社 カゴメ八十年史 1978年
 門脇厚司他共著 生活水準の歴史的推移 1985年
 門脇厚司他共著 生活水準の歴史的分析 1988年
 榎野八束著 近代日本のデザイン文化史 1868-1926, 1992年
 川添登・一番ヶ瀬康子監修 生活学事典 1999年
 公開経営指導協会編 日本小売業経営史 1967年
 同 日本小売業運動史 戦前編 1983年
 児玉幸多編 図説日本文化史体系 第12巻 1957年
 小原博著 日本マーケティング史 1994年
 今和次郎著 住居論 今和次郎集 第4巻 1971年
 笹川臨風・足立勇共著 日本食物史(下) 1995年
 佐貫利雄著 成長する都市 衰退する都市 1983年
 産業教育会編 日本産業体系 食品・飲料 1961年
 鈴木安昭著 昭和初期の小売商問題 1980年
 東京コピーライターズクラブ編 広告エポックの人・片岡敏郎 ブレーン別冊 1968年

- 内外通信社編 新聞広告四十年史 1935年
中井幸一著 日本広告表現技術史 1991年
中島常雄編 現代日本産業発達史 18 食品 1967年
中瀬寿一著 日本広告産業発達史研 1968年
中村孝也著 和菓子の系譜 1967年
日本チョコレート・ココア協会 日本チョコレート工業史 1958年
野田信夫著 日本近代経営史 1988年
初田亨著 百貨店の誕生 1993年
藤田弘夫・吉原直樹編 都市社会学 1999年
藤森照信著 日本の近代建築 上 1993年
萬年社編 萬年社広告100年史 1990年
三家英治編 新製品発売 年表でみる日本経済 1994年
明治製菓株式会社 明治製菓四十年小史 1958年
明治屋株式会社 明治屋百年史 1987年
森川英正著 日本型経営の源流 1973年
森永製菓株式会社 森永五十五年史 1954年
八木明夫著 生活経済史 大正・昭和編 1978年
矢崎武夫著 日本都市の発展過程 1970年
矢野一郎監修 数字で見る日本の100年 1991年
保田芳明編 マーケティング論 1995年
山鹿誠次編 講座 都市と国土1 1971年
山本武利著 広告の社会史 1984年
吉川誠次編 食文化論 1995年
ロジャー・W・バブソン著 松崎半三郎訳 宗教と実業 1924年

付記

原稿の規定枚数を超えたため本文中の(注)を最小限にとどめて、その他は引用・参考文献として掲載した。御寛恕を請う次第である。