



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 日本製菓池袋店

長崎カステラは我国で古くから親しまれてきた菓子で、はじめは長崎で作られたのが、現在では広く国内各地で製造・販売されている。

日本製菓は長崎カステラを主力製品とする菓子製造・販売会社で、全国的な製造拠点と販売網を有し、カステラ業者として最大規模の組織であった。しかしながら、後に見るように日本製菓 10 は日本製菓 7 店の連邦組織であり、一応のテリトリー制をとってはいるものの各店は独立した企業であった。

本ケースは日本製菓の一員である日本製菓池袋店に焦点を当て作成されたものである。

日本製菓池袋店（以下単に池袋店という）は昭和 52 年現在、従業員数約 650 名、資本金 4,100 万円、年商 55 億円（昭和 51 年度実績）であり、日本製菓各店の中にあっても、そして恐らく、 15 国内のカステラ専業メーカーの中にもあって最も大手の企業の一つであった。

大衆化戦略により池袋店の売上高は昭和 46 年以来 5 年間に 2 倍以上にも拡大したが、しかし一方売上高利益率は同じ期間に約 $1/2$ に低下していた。

このような収益性悪化の原因とその解決策の発見は当社の経営陣にとって、早急に取組まなければならぬ重大な問題であった。更に、当社にとって気がかりな問題が幾つかあった。すなわち、大手製パン業者や製菓業者のカステラ市場への参入であった。これら企業はブランドの知名度と既存の広範な流通網をもっており、その参入は池袋店にとって少なからず脅威であった。 20

また、菓子をはじめとする嗜好品市場では、数年前から嗜好に変化が起きていると言われてきた。

このような状況のもとに、当社の経営陣はカステラやその他の製品についての将来性、当社の経営管理体制全般についても改めて、考えてみる必要性を感じていた。八王子市に建設した新工 25 場も本格稼動し、池袋本店の新装開店もなったこの時期は今後の経営方針を再検討する丁度良い機会であると経営陣は考えていた。

### 日本製菓の組織

大山高三郎氏が日本製菓の前身である長崎店を長崎に設立したのは明治時代であった。この最初の日本製菓は現在、長崎において日本製菓総本店として創業者の直系 3 代に当る大山高治氏により経営されていた。高三郎氏の実弟である児島右門氏は関東大震災の後東京に進出し、新橋に日本製菓を開店した。これを足固めに、上野店、池袋店、有楽町店が次々と開店された。日本製菓の地域的な拡大は東京進出後も続き、神戸店、横浜店が設立された。新橋店以来の日本製菓店 30

本ケースはクラス討議の資料として開発されたもので、経営管理の適切または不適切な処理を例示するものではない、ケース中の社名、人名および地名は変装されている。本ケースは中小企業振興事業団の資金援助に基づき慶應義塾大学ビジネス・スクール助教授、柳原一夫が作成した。慶應義塾大学ビジネス・スクールは当事業団の好意ある許可を得て、これを教育に利用するため再製した。 35

は右門氏の縁縁者により経営されたが、個々の日本製菓店は別法人として設立され、経営も各店の自主性により行なわれていた。<sup>\*</sup>

日本製菓各店が設立された当初は全体の規模も小さく、分離独立した新店は製造技術も経営スタイルも先輩店にならう傾向があった。

しかし、独立店数の増加とともに各店の規模も拡大してきていた。長崎の総本店は宮崎や広島にも工場と支店を持ち、商圈を拡大してきたし、また、他店もデパートや名店街への出店や、あるいは鉄道弘済会などを通じた委託販売により販路を拡大していた。 5

時の経過とともに、日本製菓全体の同質性は次第に失なわれつつあった。すなわち、各店間ににおいて、製法や製品の味についても、また広告の内容やパッケージの方式についても相違が見られるようになった。 10

このような現象の理由としては、市場の違いがあった。同様の製品といえども地域によって嗜好に差が見られた。また、気候の違いは同じ製法でも風味に影響したし、機械化の採用も製法や味に違いを生む要素であった。更に、販路の違いはパッケージングの方式に差異をもたらした。

日本製菓各社間には暗黙的な販売テリトリー制があったが、しかし決して明確なものではなかったし、これについて全体を調整する機能は存在しなかった。 15

各店が同じブランドを使い、同じ包装紙を使って、カステラや三笠山を販売する以上、日本製菓全体としての立場で話し合い、調整する場の必要性が、各店の規模の拡大とともに重要視されるようになった。最近、非公式に組織化された「光明会」はこのような事情を背景にして、カステラの品質向上と規格化を図る目的で作られ、各店の若手経営管理者がそのメンバーであった。

なお、以上の記述の中には上野店は含まれていない。 20

日本製菓上野店は他の日本製菓各店とは別の歩み方をしてきた。「日本製菓ソフトカステラ」のブランドで、材料や製法も大分他店と相違があった。広告についても、子供よりは若者を対象にしたもののが多かった。また、他店が暗黙的に了解している販売テリトリーについても、上野店は無関係であった。従って、当店は独自の店舗展開を行なっていた。そして、その規模は売上で池袋店を上回っていた。 25

## 製 品

池袋店では製品として、カステラ、三笠山、和菓子、洋菓子を販売しており、和菓子にはまんじゅう類(栗まんじゅう、カステラまんじゅう、チョコレートまんじゅう、唐まんじゅう)、最中、懐中じるこ、羊かんなど、また洋菓子にはビスケット(罐づめ、袋づめ)、ペティパウンド、洋生菓子、デコレーション・ケーキなどがあった。更に、カステラと三笠山の中間的菓子であるカステラ巻きや三笠山の皮から製造されるボーロなどがあった。 30

このうち、ビスケットやボーロなど幾つかの製品については、池袋店自身では製造しないで、外部の業者から仕入れたものを販売していた。

売上に占める製品の構成を見ると、カステラは約 52% と最大で、次いで三笠山約 30%、和菓子 35

\* 神戸店の場合は社長を池袋店の児島秀雄社長が兼務していた。従って、この 2 店の関係は他店とのそれと多少異なっていた。また札幌店は有楽町店の支店であった。

約 10%、洋菓子約 6%、ポーロ約 2% であった。

カステラは工場であらかじめ箱詰され、またそのうちの多くは更に包装されてから、店頭へ配 5  
送された。箱のサイズは規格化され、1 斤用(600 g 用)と 1.5 斤用の 2 種類があった。この 2 種  
類の箱を適当に組合せることによって、2 斤、2.5 斤、3 斤などいろいろな注文に応ずることがで  
きた。このうち、最も注文の多い、1 斤、1.5 斤、2 斤のサイズについては、工場で包装して、出  
荷していた。<sup>\*</sup>

その他のサイズについては、2 種の箱を適当に組合わせ、店頭で包装して注文に応じていた。

カステラの価格は 1 斤当り 1,000 円の率で設定されていた。

三笠山については、6 ケ入、10 ケ入、13 ケ入り、その他のサイズがあり、1 個当り 70 円で、  
これに箱代を加えて価格が設定され、500 円、800 円、1,000 円など丁度切れの良い価格になっていた。 10

カステラと三笠山で売上の 80% を占めたが、和洋菓子は種類が多い割に、売上への貢献は少な  
かった。このような多種の和洋菓子を製品ラインに加えた理由として、営業本部長の藤井取締役  
は次のように述べた。

「昔、菓子職人は腕をみがいて、一人前になれば、独立していったものでした。そのためには菓  
子職人はいろいろな菓子の製造技術を修得しなければならなかつたし、また店の方でも責任を 15  
もって、それを教えることが必要でした。こうしたことが菓子職人にとっても励みにもなりました。  
カステラを作れるだけでは一人前の職人とは言えなかつたのです。こうしたわけで当店も、  
採算を余り考えずに職人の技術修得のために種々の菓子を製造・販売するようになつたのです。  
また、多種の菓子を販売することは幾つかの良い面があります。例えば、カステラは昔、よく料  
理屋がお客様の手みやげ品のために買ってくれましたが、常連のお客様に対してもカステラ 20  
というわけにもいきません。そこで料理屋の方でも製品にバリエーションを望んだわけです。

また、製品の種類が多いということは、店頭の陳列が見栄えするという点も見逃せません。

しかし、職人については現在、様子が変ってきております。菓子職人もサラリーマン化しまし  
て、将来の独立を望みませんし、また、多様な菓子製造技術を修得することにも、余り興味を持  
っていないようです。従つて、当店でも、実際の製造は菓子別に分業で行なわれています。」 25

当社の和洋菓子の価格は昔から比較的低水準に設定されていたが、これは「カステラのもうけ  
を和洋菓子でお客様に還元する」方針に由来したものであった。

## 池袋店の組織

附表 1 に示されるように、池袋店は児島秀雄社長の下に、池袋工場と、新鋭の八王子工場があ  
り、また池袋本社には、営業部門と経理、総務、人事を担当する本社部門があった。スタッフ機  
能を遂行する企画室には社長の嫡男である児島秀宣副社長が責任者を務めていた。企画室に最近  
導入されたコンピュータは売上伝票処理や販売管理のために稼動し始めたばかりであった。彼は  
また光明会のメンバーでもあった。

八王子工場は昭和 49 年に操業を開始し、カステラと三笠山を生産していた。池袋工場は和洋菓  
子を主に生産したが、一部のカステラおよび三笠山も生産していた。池袋工場が伝統的な製法で

\* 委託販売の場合には、カステラ、三笠山とも全て工場で包装ずみのものだけを出荷した。

カステラを生産するのに対し、八王子工場は最新の機械化技術が導入され、自動化が進められたいた。

営業部門は第1部と第2部に分かれ、第1部は直販店の管理を第2部は委託販売にかかる業務を担当した。第2部には池袋に返品処理センターがあり、ここでは第1部、第2部に関係なく返品の処理を担当していた。5

第1部および第2部の営業部門では、それぞれ独立した活動をしており、工場への発注は個別に行なっていた。これらの注文は持出計画として、八王子工場が集計し生産計画に反映させていた。

第1営業部が管理する店舗数は現在、約100店を数えたが、増店のペースは昭和44年以来、毎年10店舗前後であった。これらは、池袋店所有の店舗やデパート、名店街への出店などであった。10

一方、第2営業部はカステラと三笠山のみを扱い国鉄の鉄道弘済会や私鉄の同様の組織を通じて販売したが、量的には弘済会における売上が大部分であった。

第2営業部が取引する弘済会は8営業所に及び、合計の店舗数は約300店(立売を含む)であった。例えば、渋谷営業所では約70店、東京営業所では約60店、八王子営業所では約50店があつた。15

当社の社員数は現在、男子255名、女子396名であり、またこのうち工場関係者は約240名であった。

## 生　　産

八王子工場は八王子市にあり、そのカステラおよび三笠山の生産量は当社全体の80%を占めた。八王子工場は三笠山部門とカステラ部門とに建屋が2分され、いずれも流れ生産型態のレイアウトがなされていた。20

三笠山は直径約10cmの皮の間にあんこをはさんだ菓子で、皮の原料は卵、砂糖、小麦粉、それに少量の水飴や日本酒であった。あんこは外部の業者からの仕入れであり、これの自社製造は東京都の公害規制のため、ほとんど不可能と見られた。25

三笠山の製造はかなり機械化されていた。原料の攪拌にはミキサーが使われ、また、皮の焼上げおよびあんこの供給、三笠山の成形は自動機械により連続的に行なわれた。1台の機械は1度に3個の三笠山を生産する能力があった。このようにして、出来上った三笠山は加工の最終工程で人手により仕上成型され、1つづつ袋に詰められ、そして最後に箱詰、包装された。機械化が進んでいるといっても仕上成型から箱詰までの工程はかなり労働集約的であった。仕上成型には1台につき當時2人の女子作業員が必要であったし、また箱詰作業は多数のパート・タイマーにより行なわれていた。30

八王子工場には三笠山の加工機が2台あり、池袋工場には同様のしかし、旧型の機械が1台あった。

カステラ生産についても、三笠山同様最初はタネの製造工程で始まった。特に、カステラには厳選された原料が使われた。例えば、鶏卵は外部の業者から仕入れたが、その養鶏所は八王子工場に隣接しており、毎日新鮮なものが配達された。鶏卵のつぶの大きさにしても、大きすぎれば

白っぽいカステラが、また小さすぎれば黄っぽいカステラが出来るので、丁度つぶのそろった鶏卵を使うことが必要であった。

原料の鶏卵、砂糖、小麦粉を混合してタネを製造する攪拌工程はカステラの焼上げ工程の丁度真上に当たる 2 階にあるミキサーにより攪拌され、出来上ったタネはパイプを通って、階下の焼上げ工程へ送られた。ここにはトンネル状の窯内をベルトが移動する機構をもつベルト・オープン 5 が 3 台備えられていたが、このうち 1 台は 2 連のベルトを持っており、従って合計 4 ライン分の生産能力があった。

攪拌工程からフィードされたタネはまず余熱工程へ送られた。この工程は手焼きにおける泡切り作業の機能を果すものであった。この工程を経てタネは 12 斤用の木枠に流し込まれ、連続的にベルト・オープンへ送り込まれた。ここで最も大事なのは温度コントロールであり、気温や湿度に 10 より窯内温度を微妙に変えることが必要であった。窯の位置ごとの上火、下火の温度調節はコントロール・パネルのツマミによって行なわれた。一度セットされれば、自動的に指定の温度が維持されるようになっていた。このベルト・オープンは当社の特注品であり、設計については出来る限り手作業によるカステラ焼上げ工程を再現するよう考慮されていた。

ベルト・オープンの能力は 1 日 1 ライン当り約 1,450 斤であるので、4 ライン全部を使えば 1 15 日当り、5,800 斤のカステラが生産できる計算であった。“機械焼き”の作業員は約 20 人であった。

焼き上ったカステラは木枠から取り出され、規格サイズにカット、スライスされ、連続的に無菌室へ送られた。ここでカステラは空冷され、フィルム包装された後、箱詰め、包装された。これらの工程は大幅に機械化が進み、出来る限り省力化が進められていた。

八王子工場では従来の手焼きによるカステラ製造も並行的に行なわれていた。手焼きには 20 台・20 の電気窯が使われ、12 人が働いていた。木枠のサイズは手焼きの場合 10 斤用が使われ 1 人が 2 台の窯を操作した。1 日 1 窯当りの生産量は約 100 斤であった。

一方、池袋工場においては、カステラは全て手焼きで生産され、14 台の電気窯が設置されていた。

池袋店が製造・販売する製品で、カステラ、三笠山以外の製品は全て池袋工場で生産された。25 しかし、これらの生産は労働集約的であり、かつまた家内工業的であった。

カステラや三笠山には需要に季節変動があるため、工場では季節によって、操短と残業が繰返された。しかし、生産計画の変更には極めて柔軟に対応できた。原材料も緊急仕入れが可能であるし、生産当日の朝ならば生産計画の変更に大した問題もなく応ずることができると考えられた。

昭和 51 年度の実績をみると需要が増大する 9 月から 12 月の 4 ヶ月および 8 月には残業による 30 増産が行なわれた。残業時間は 12 月が最大であったが、全体的には年間でカステラ部門が約 300 時間、三笠山部門は約 150 時間の残業を行なっていた。

残業生産にはカステラ関係で約 65 人、三笠山関係で約 55 名の人員が最低必要であった。なお、残業の賃率は正規の 25% アップであった。

## 生産計画

第 1 営業部と第 2 営業部は店舗別、規格別の注文を、出荷日の 2 日前に八王子工場の管理部へ

報告してきた。管理部はこれを店舗別の持出計画として、生産計画に反映させた。

第1営業部からの注文と第2営業部からのそれは内容的に多少異なっていた。すなわち、第1営業部では、直販店からの注文に基づいたものであり、それをそのまま管理部に伝えた(従って、昭和52年時点では1部の直販店から直接管理部へ電話連絡された。)のに対し、第2営業部のそれは、委託販売店の販売量と返品量を予測し、それを埋合せる数量を店別に配達しようとしたものであった。委託販売の場合、店舗からの商品情報は第2営業部へ知らされることはないので、店舗別持出数の予測は過去の経験に基づいて決定されていた。店別持出数は必要に応じて年間数回修正されたが、それまでは一定値が使われていた。5

管理部は持出計画と安全在庫的意味をもつ工場在庫計画とから、生産計画を策定した。持出計画は営業部からの報告をそのまま使い、工場在庫計画は前年、同月、同日の工場在庫実績をもとに、これに曜日や天気、トレンドを考慮して計画値が設定された。このように工場に在庫を持つことによって、緊急注文に応ずることと、工場生産量の平滑化を行なうことができた。需要期になれば、工場では1ヶ月位前からあらかじめ工場在庫を計画的に増やし、それによって、生産能力の不足をカバーした。10

## 販 売

15

当社の主力製品であるカステラと三笠山は直営店、デパート、弘済会、その他の販売網を通じて販売された。和洋菓子は直営店やデパートで販売されるが、弘済会などの委託販売網を使っての販売はされなかった。

直営店には、土地も店舗も当社の所有になるものから、土地・店舗とも賃借するものまで、いろいろな型態があるが、数からいえば圧倒的に後者が多かった。20

直営店とデパートにおける販売は当社の店員により行なわれるという点で共通であったが、賃借型の直営店とデパートの相違点は、前者の場合、月間賃借料を固定的に支払うのに対して、後者の場合、売上に応じたマージンを支払うことであった。例えば、最近完成した池袋本店は賃借店舗で、その賃借料は月当り100万円であった。これに対して、デパートの場合、通常売上の10%を売場使用料として支払うことになっていた。25

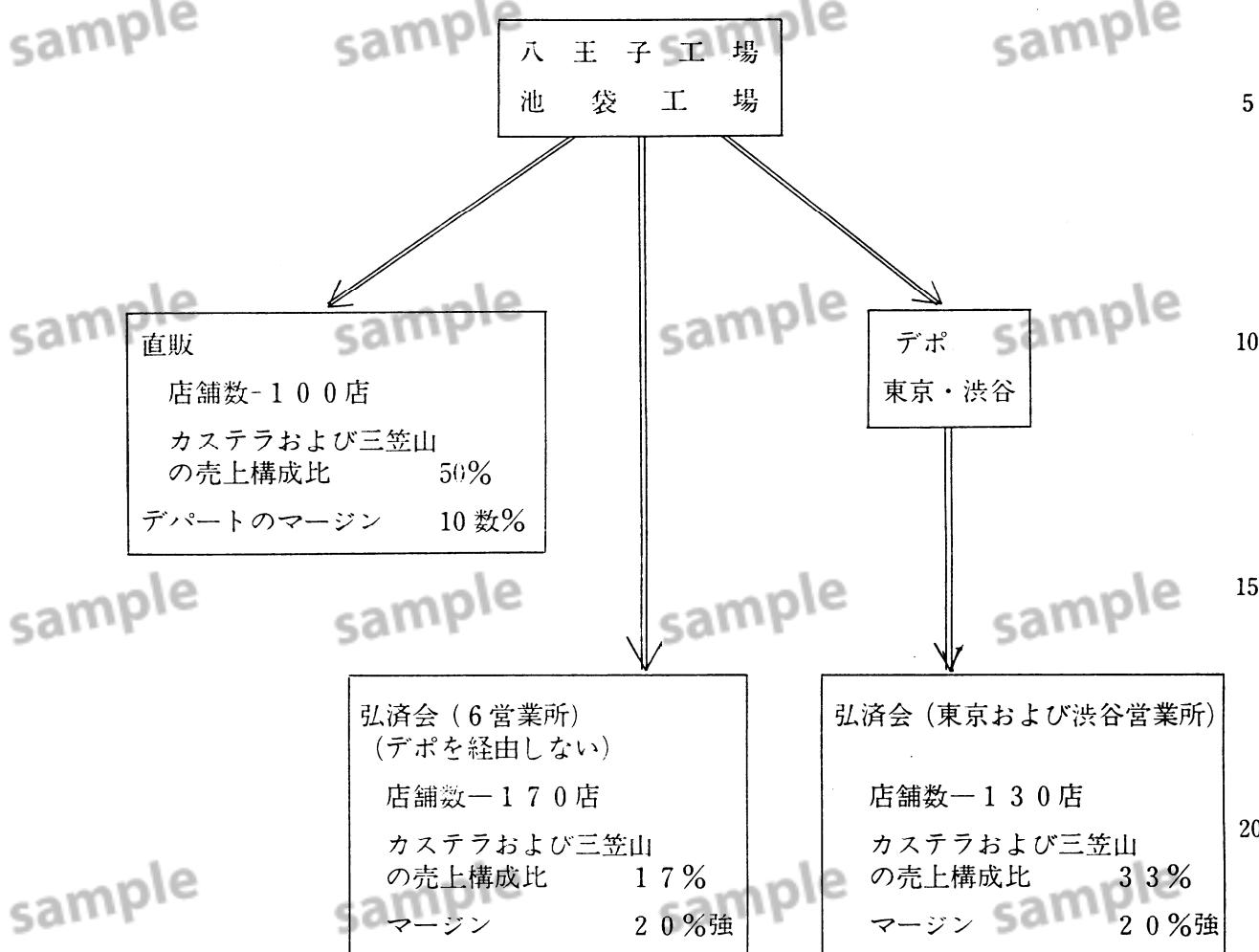
鉄道弘済会(および私鉄における同様の組織)においては、直営店やデパートなどの直販方式と異なり、販売には当社の店員が一切関与しない委託販売であった。従って、当社の店員を派遣しなくても良い代りに、支払うマージン率はデパートのそれに比して、20%強と高かった。

カステラおよび三笠山の直販と委託販売との比率は約半々であった。30

弘済会を通じて行なわれる販売量が委託販売の大部分を占めた。そして、また、東京、渋谷、八王子営業所の売上が、弘済会売上の中で極立っていた。すなわち、これら3営業所で、弘済会売上の85%を占めていた。当社は東京および渋谷にデポを持ち、専任者を置き製品管理を行なっていた。東京営業所および渋谷営業所管轄の弘済会店舗へはこれらのデポから製品を即納できた。

このように弘済会などへの委託販売については、デポを通じて配達するものと、八王子あるいは池袋工場から直接配達するものの2型態に分けることができた。デポを通じて販売される量は委託販売の約65%を占めた。35

これらの関係は次のように図示、要約することができた。



#### 製品の流れ、取引店舗数、および条件

カステラや三笠山は「生菓子」であるが故に、店舗で販売できる期間にも限度があった。当社では直販店でのこれら製品の最大販売可能期間を6日間と定めていた。一方、委託販売については、これが2日間であった。このような販売期間の相違について、当社の説明は次のようにあった。

「パッケージの改善や殺菌処理の採用によって、カステラの場合、夏でも10日間は充分も30ちます。しかし、「生もの」ですから、店頭では古いものから売って行くことが、非常に大事なわけです。直販店ではうちの店員が商品を管理しておりますから、このルールは守られま35すので、実際は6日目になって販売されるような製品はほとんどありません。所が委託販売の場合、このルールが守られる保証はありません。そこで、早目に商品を引き取って、良く売れる店で売りさばくことが必要になります。

また、弘済会のお客様を例にとれば、商品を買ってから汽車で旅行し、贈答用として購入した場合には、更に送り先に届けるまでの時間を考慮しなければなりません。お買上げ頂い

てから、送り先で召し上って頂くまでに数日を要する場合も少なくないと思います。」

### 配送と返品処理

持出計画が出てから、2日後に生産が開始され、その日の午後製品が完成した。その翌朝から各店舗への配送が始まった。<sup>\*</sup>輸送には2トンと4トン積みトラックが利用され、合計約35台のトラックが配送に使われていた。この配送業務は外部の運送会社へ全て委託しており、トラックも運転手も外部業者に所属していた。

配送ルートは大きく8ルートに分かれ、最低1日1回の配送が行なわれた。

需要の多い店舗や東京、渋谷のデポには1日2~3回の便があった。また池袋工場と八王子工場の間では製品の移動が多く、従って、ここではピストン輸送のためのトラックが配備されていた。

直販店への配送のために、工場からトラックに積み込む数量は店舗別持出計画数と多少の緊急注文分を加えたものであった。

デポへの積み込み量も同様の計算で行なわれたが、1日に数便あるために、積み込み量にはかなりの柔軟性が許された。

1日1便しか行かない弘済会店舗への配送量、従って積み込み量の決定方法は前2者と多少異なっていた。それというのも、ここでの持出計画は販売店から出されたものではなく、あくまで営業第2部が過去の経験から割り出した予測に基づく数字であったからであり、また、店舗からの緊急注文が事前に知らされることもなかったからであった。

当社では、「顧客に迷惑をかけない」よう、店舗には十分な商品を持ち、品切れを起してはいけないと考えていた。これについては弘済会でも、同様に考えており、それを強く要求していた。

営業第2部ではこのような事情のもとに、弘済会の各店舗には配送時において、常に一定数の商品を在庫できるようにしたいと考えた。そして、この定数としては陳列の効果を失なわない限りにおいて、できるだけ少ない水準であると同時に、1日の需要で品切れが起きない程十分であることが理想であった。営業第2部が行なう持出計画は弘済会店舗の定数を満たすことを目的としていた。しかしながら、予想に基づく持出計画にはかなりの誤差が伴なうことは、このような製品を販売する以上、避けられない事実であった。本当に必要な持出数が判るのはトラックの運転手が店舗に製品を納めるときであった。従って、この場合、持出計画数は1つの目安にしかすぎなかった。弘済会店舗への配送のため、実際トラックに積み込む数量は持出計画数プラス・アルファで、このアルファについてはトラックの運転手によって適当に決定されていた。事実、ルート内の店舗の事情を最も良く理解しているのはトラックの運転手であるかも知れなかった。

このようにして積荷を終えたトラックはルート内の店舗を点々と立寄り、返品を引取り、定数に満たない分の製品を補充し、伝票に返品数と納品数を記入し、店員から証明の印を受けて、そして、次の店舗へと配送を続けた。

全ての店舗への配送を終えたトラックは池袋本社に立寄り、伝票を手渡した後、トラックの荷台に残った製品を近くの返品処理センターに届けた。返品処理センターが受取る製品は返品の他

\* 工場管理部に発注された緊急注文は生産の一日前であれば、受けられた。

に、いわゆる「持帰り品」があった。持帰り品とは運転手が工場で積み込んだ製品のうち納品されずにそのまま持帰ったものであった。

返品処理センターでは受取った製品を製造月日から数えて、1日経ったものをA、2日経ったものをB、というように以下Gまでのランクに分類した。このうち、AからDまでのランクについては、返品センターからデポや直販店へ再配送されたが、これ以外のものについては、ランク 5 に応じて、2級品として販売されるか、あるいはカステラ巻きやボーロとして再加工されるかまたは廃棄されるかした。<sup>\*</sup>

返品処理センターはルート別、ランク別の返品に関する統計資料を毎日作成した。また、これを要約した月報は翌月の初旬に第2営業部と工場へ報告されていた。

返品処理センターが昭和51年度に処理した製品別の内訳が附表2に示されている。これによれば、返品のうち約半分は再配送されたとみられた。

2級品として販売されるものは、カステラ、三笠山とも価格が正規の $\frac{1}{2}$ に設定された。またその販路は工場店舗など極く限られていたし、また包装についても、正規の商品と区別するため簡素なものに包み替えて販売された。

昭和51年において、2級品の販売に回されたカステラは約50,000斤、三笠山は約900,000個 15 と推定された。

再加工に回されたカステラはカステラ巻きに作り変えられたが、この場合カステラはカステラ巻きの芯として使われた。1個のカステラ巻きには0.375斤のカステラが使われた。カステラ巻きを製造するには、カステラの他に、それを包む皮が必要であったが、皮には三笠山と同じ成分のタネが使われた。1個のカステラ巻きには三笠山3個分のタネが必要であった。タネを攪拌し、20 皮を焼き上げ、カステラ巻きを製造するために、男女計6名が専門に働いていた。カステラ巻きは1個400円で販売された。

一方、再加工に回された三笠山はボーロに再生された。ボーロは三笠山の皮だけを原料として利用するので、従って、あんこは使用されずに廃棄された。ボーロは外注生産されたが、外注先 25 に対して、当社は再加工用の三笠山を1個20円で販売し、そして、そこからボーロ1袋(三笠山 1個分で作られる)を130円で仕入れ、それを200円で販売した。

### その他のマーケティング活動

当社のカステラの価格は長崎カステラの中でも高い水準にあった。この価格は昭和45年以来、4回にわたって20~30%の巾で値上げしてきた結果であった。<sup>\*\*\*</sup> 昭和50年に現行の1斤1,000円 30 になってからは値上げは行なわれていなかったが、国内景気の低落の中にあって、更に値上げをすることは需要の大巾な低減を覚悟しなければならないと考えられた。

広告については年間およそ1億円の予算が計上されたが、そのうちの80%はラジオやテレビで

\* 夏場はあずきを使うため、三笠山のDランクも再配送されない。

\*\* 三笠山の原材料費は約27円、そのうち、約 $\frac{1}{2}$ はあんこの原価であった。なお、当社は、外注先から再加工用三笠山の価格を1個15円に値下げするよう交渉を受けていた。

\*\*\* カステラの価格は昭和45年に500円に、昭和47年に600円、昭和48年に800円そして昭和50年に現在の1,000円に値上げされた。

の広告費として使われた。三時のおやつを強調したコマーシャルの文句からも、当社の広告が幼児層を対象としていることが伺えた。

広告媒体がラジオ・テレビということもあって、東京地域の日本製菓3社すなわち、池袋店、有楽町店および新橋店は共同広告を行なっていた。共同広告を行なっているのは、日本製菓の中ではこの3店だけで、他店はそれぞれローカルなラジオあるいはテレビを使って、独自に広告していた。5

包装紙についても、上野店を除く各店は同じデザインのものを利用していた。しかし、その仕入れについては一部を除いて共同仕入れではなく、各店が個別に地元業者から仕入れていた。

数量的にはほんのわずかではあったが、池袋店ではセールス・プロモーションとして、店頭でカステラやカステラ巻きの実演販売を行なっていた。10

製品の質については、当社は最大の注意を払っていた。万が一にも不良品が出た場合には、例えそれが遠隔地であっても、人を派遣して、品物を交換した。社長を始め、経営陣は毎朝カステラを試食しては焼き上り具合を確かめ、必要に応じて対策を講じた。

製品のイメージ・ダウンにつながる事柄には常に警戒を怠らなかった。

## 将来の展望

これまで当社は高級菓子であるカステラの大衆化を積極的に促進してきた。高品質のカステラを誰れでも欲しいときに購入できるようにするために、伝統的なカステラ業者が行なってきた製造・販売のやり方、すなわち家内工業的経営では不可能であった。

当社が大衆化戦略すなわち拡大化戦略を採ることによって、解決しなければならない問題が幾つかあった。その中で最も重視されたのは製品々質の維持であった。味は極めて微妙なもので、なかなか科学的に分析できない面が多くあった。八王子工場のテスト・プラント（4ラインの1つ）で実験が繰返し行なわれ、ようやく満足すべき水準にまで達することができたのも、新しい製造技術による伝統的カステラの製造に対する当社の努力の結果であった。伝統的なカステラの製造がそうであったように、プラントによる生産についても、試行錯誤の中からそのノウ・ハウを発見して行かなければならなかった。プラント生産による問題の多くが解決されたとはいえ、全ての問題が解決されたわけではなく、今後ともその解決のために、絶ゆまぬ努力を続けて行かなければならないと当社の経営陣は考えていた。2025

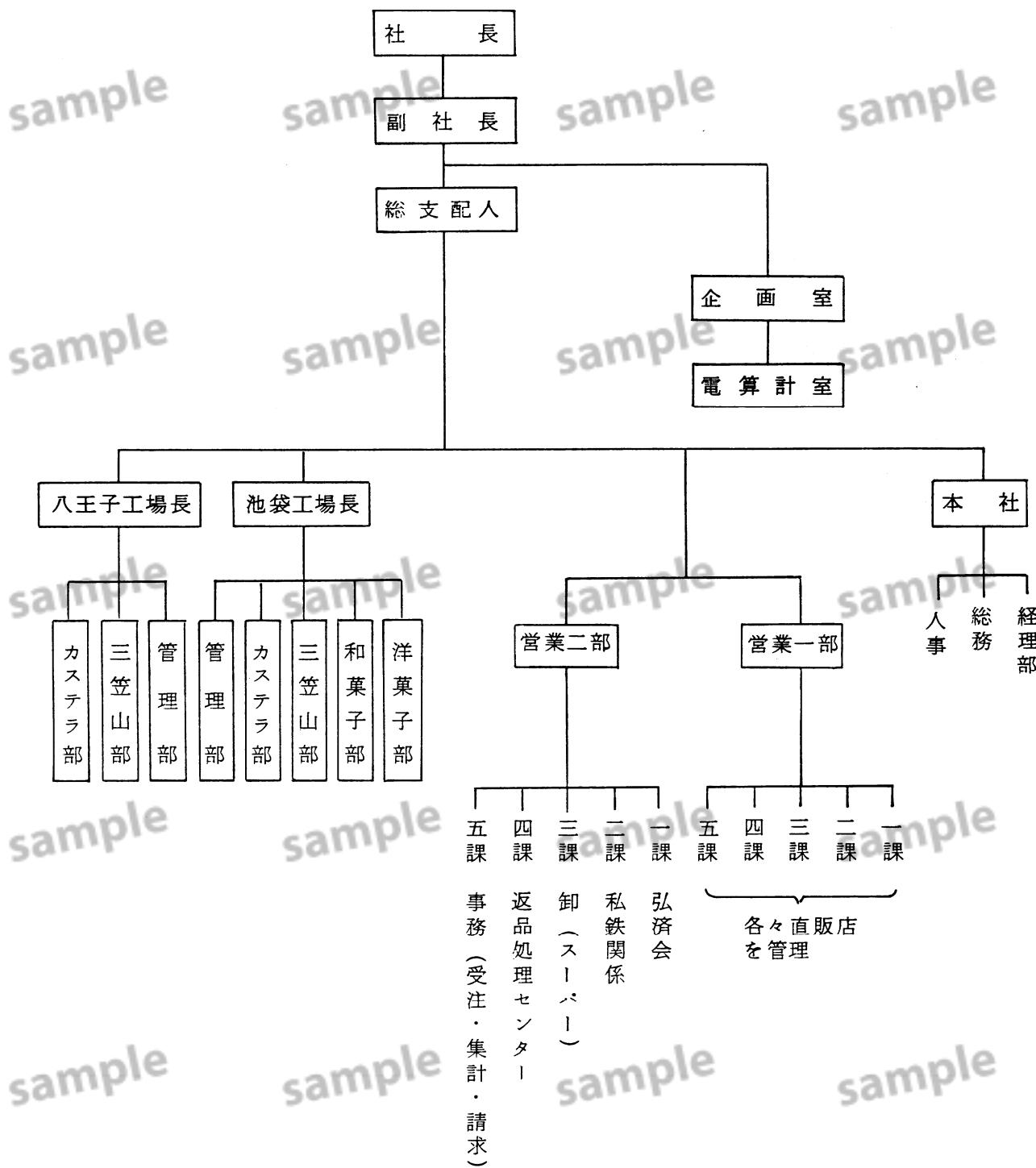
附表3および附表4に示されるように、売上の成長を見る限り拡大戦略は順調に遂行されてい るようであった。しかし、反面、附表5に見られるように売上利益率の低下は、拡大戦略に影を 投じていた。30

今後、当社は長崎カステラの大衆化を更に促進すべきであろうか、もし、そなれば、どこまでそれを進められるのかという問題は経営戦略に係わる重要な問題であった。

特に、規模の拡大は、他店に少なからず影響を及ぼすことを考えれば、問題は一層複雑であつた。35

附表 1

## 池袋店の組織



51年度

附表2  
返品処理統計

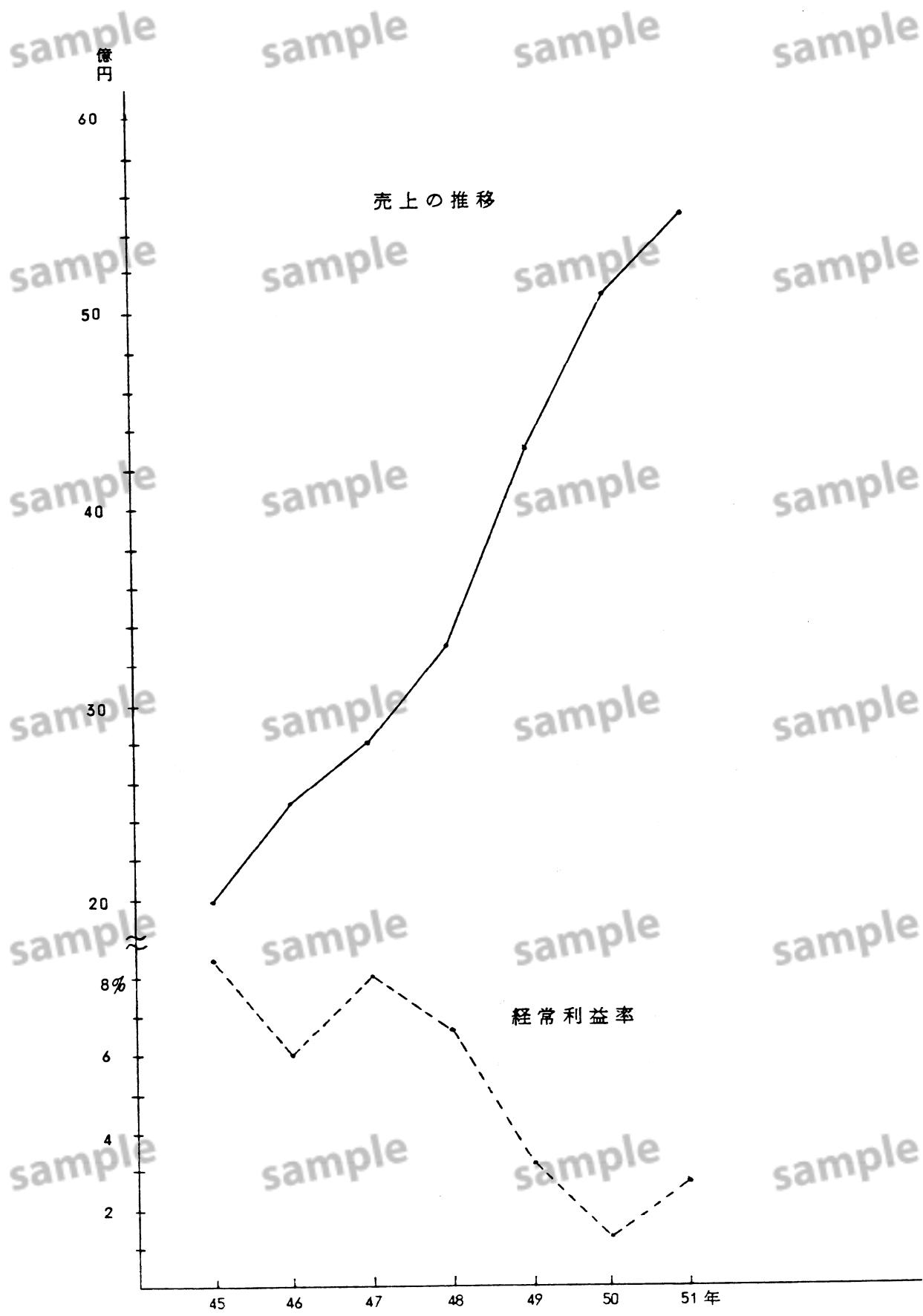
	カステラ(千円)：比率(%)	三笠山(千円)：比率(%)	合計(千円)：比率(%)
委託販売返品	311,749	98.4	554,229
直販返品	5,159	1.6	8,883
	316,908	100	563,112
再配送	172,130	54.3	48.1
二級品	131,200	*15.9	*26.0
再加工		*25.5	*2.7
	13,578	4.3	56,932
廃棄処分			23.2
処理合計	316,908	100	70,510
			12.5
			563,112
			100

注) カステラは1斤1,000円、三笠山は1個70円で計算

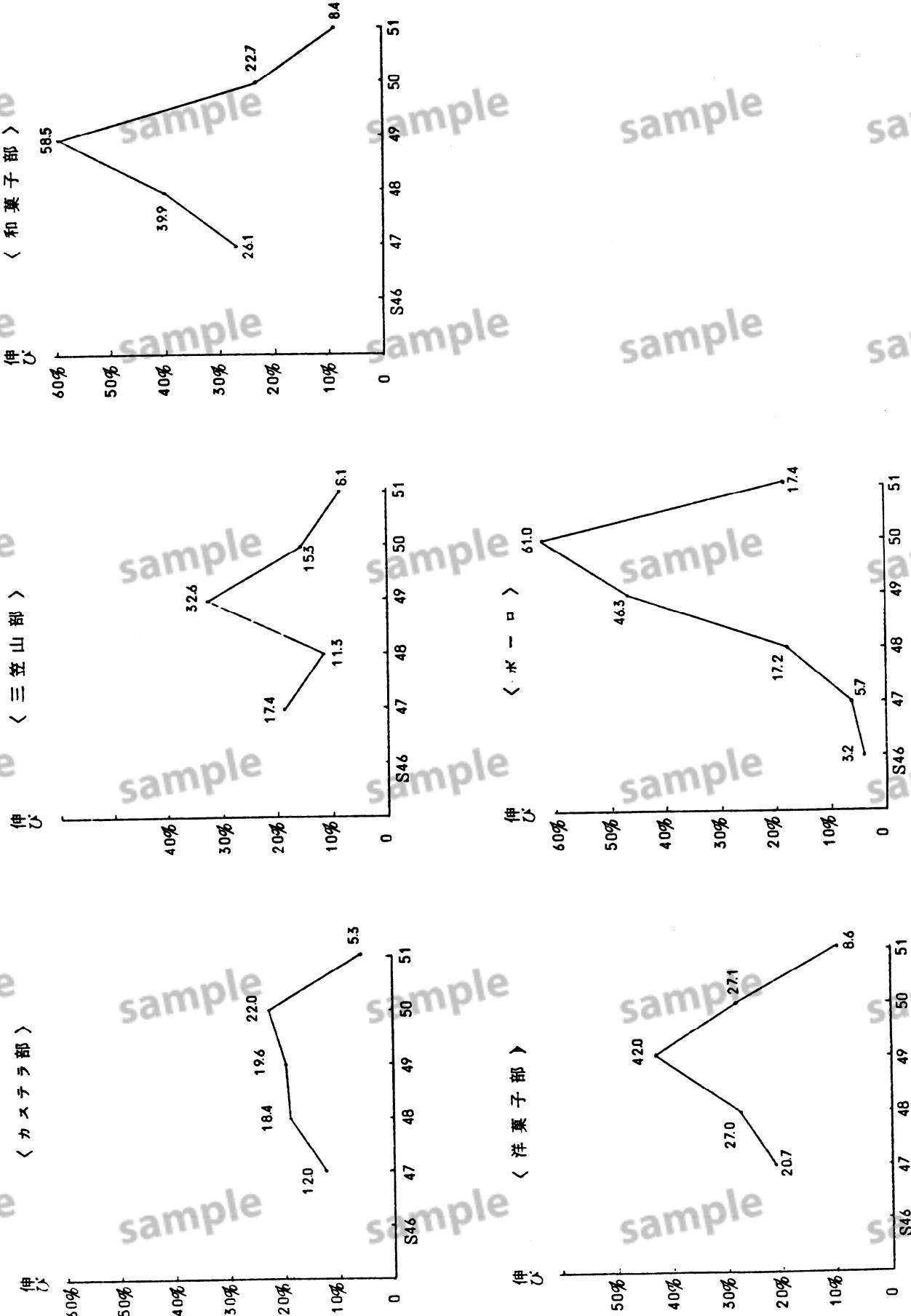
\* ケースライターによる推定

資料出所：返品処理センターの資料を基にケースライターが、多少の修正を加えてある。

附表3  
売上および利益率の推移



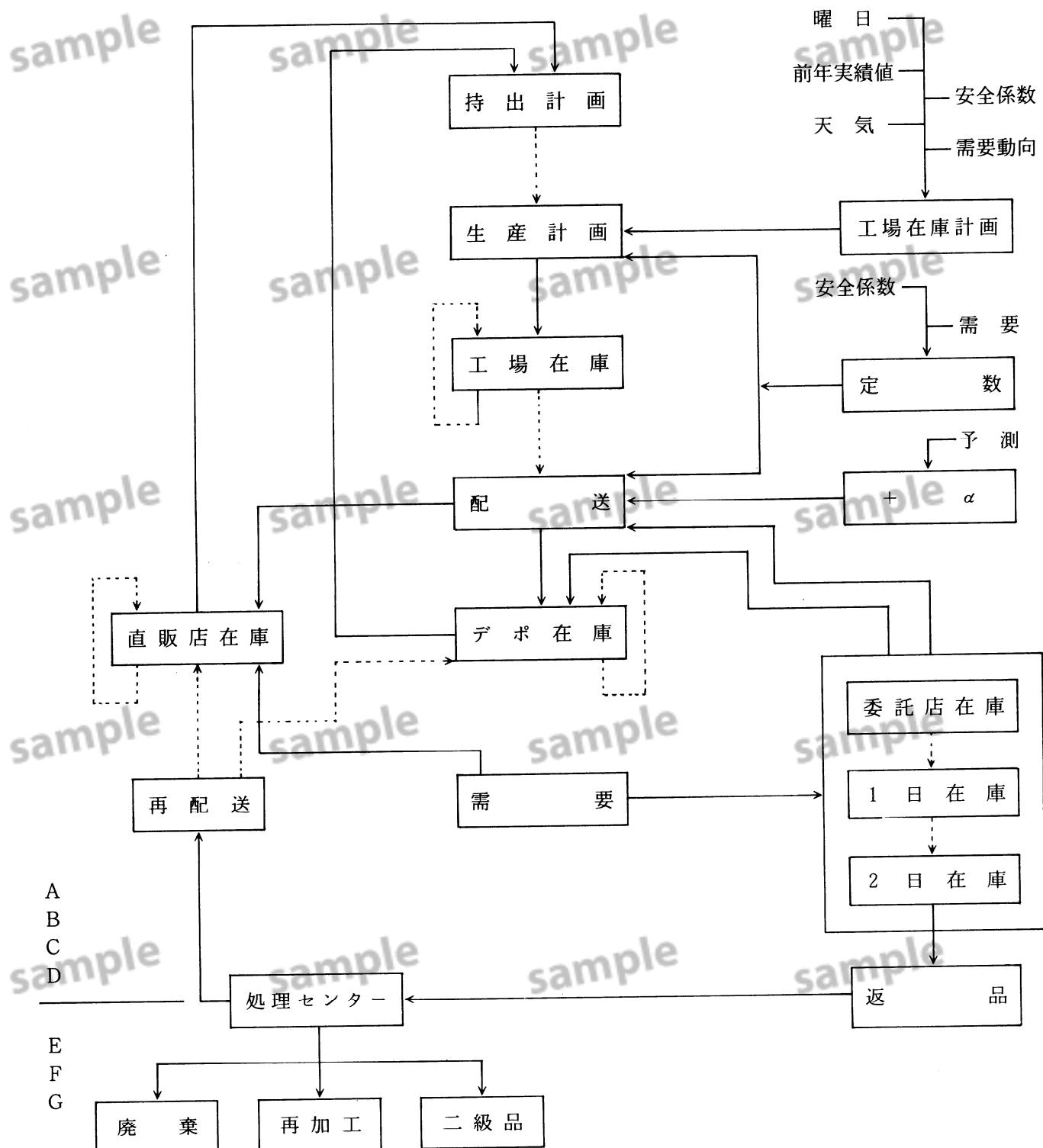
付表4 製品別・対前年度伸び：



附表 5 比較損益指數表

	昭和 47 年	昭和 51 年
売上高	100	100
売上原価	52	55
材料費	23	22
労務費	9	12
経費	16	16
外注費	4	5
一般管理費販売費	39	41
営業外収益	1	1
経常利益	8	3

付表 6  
日本製菓の物流システム



\* 情報あるいは「物」が移動する場合には時間の経過が必要である。ある状態から次の状態までが同日内で行なわれる場合には実線で、翌日になる場合はそれを点線の矢印で示している。

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール