



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