

科学的研究費補助金研究成果報告書

平成 24 年 4 月 27 日現在

機関番号：32682

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2009～2011

課題番号：21530346

研究課題名（和文） 安定成長期日本の石鹼・洗剤・化粧品流通革新の経営史的研究

研究課題名（英文） A Business Historical Research on the Innovation by Distributors in Soap, Detergent and Toiletries Industry from the mid-1970s to 1980s in Japan.

研究代表者

佐々木 聡 (SASAKI SATOSHI)

明治大学・経営学部・教授

研究者番号：40205844

研究成果の概要（和文）：

本研究では、花王製品の専門卸会社である花王の販売会社（販社）のうち東日本（関東・甲信越、北海道、東北）の花王販社と、総合卸企業のなかでも北海道から東北そして関東および新潟へと進出しその後全国卸企業となったダイカについて、史料の収集と分析および聞き取調査による実証的な検討を行い、後掲のような研究成果を残すことができた。これらの研究により、メーカー販社の戦略と総合卸企業との所有・経営面および競争上の諸関係が歴史的所産であることをある程度まで明らかにした。

研究成果の概要（英文）：

This study reviews two leading wholesale companies in Japan and shows how relationships between manufacturers' exclusive wholesale companies and general wholesalers were formed in Japan. It first discusses the history of Kao exclusive wholesale sales companies in the Kanto region and in the Hokkaido and Tohoku regions. It then looks at the case of Daika, a leading local wholesale company in Hokkaido, which expanded its business activities into the Tohoku and Kanto areas. By looking at these two companies, I can understand how the competitive and cooperative relationships between manufacturers' exclusive wholesale companies and general wholesalers were formed in Japan.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2009年度	900,000	270,000	1,170,000
2010年度	800,000	240,000	1,040,000
2011年度	600,000	180,000	780,000
年度			
年度			
総計	2,300,000	690,000	2,990,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経済学，経済史

キーワード：経営史

1. 研究開始当初の背景

研究開始当初の背景として、従来の日本経済史・経営史の分野における流通史研究の面と、本報告者本人のそうした分野における研

究の準備の双方から整理しておくことにしたい。

(1) 日本流通経営史研究

石鹼・洗剤・化粧品の流通は、高度成長期

後の2度の石油危機を経た安定成長期の日本において、大きな変化を遂げた。そうしたなかで、取引構造、取引条件、暗黙の業界慣行なども変化したとみられる。しかしながら、従来の経済史・経営史の分野の研究では、こうした変化の過程について、実証的な検討が余り積み重ねられてこなかった。このため、今日の「日本的流通システム」と称される諸側面すなわち取引構造と取引条件および商談などの変化はもとより、業界内でのみえざる暗黙の了解にもとづく慣行の内容やその変化などは、流通史研究史上の大きな課題であった。

(2)本報告者の準備としての関連研究

上記のような研究史への認識から、代表的なメーカーの販売史に関する事例を中心に研究史の未解明部分を少しでも少なくしてゆく検討を始めていた。その過程で、企業の内部史料を発掘するとともに、関係者への聞き取り調査も実施した。この準備的な研究では、明治期から戦時中の配給統制期、さらには戦後の石鹸配給規則にもとづく予約注文制のなかでの流通の実態、さらには再販売価格維持制度導入期のメーカーの販売方針と戦略などについて、明らかにし、それら一連の成果を2007年11月に『日本的流通の経営史』(有斐閣)として上梓することができた。

こうした準備的な段階を経て、終戦直後や復興期後の高度成長期さらには安定成長期へと続くなかで、主体的な事業の規模と範囲を拡大しさまざまな販売・流通上の革新を遂行してゆく、メーカーの経営者や卸企業の経営者に注目するとこととなった。

幸い、それまでの準備段階で、おおむね史料の所在や関係者について把握できており、対象時期を後の安定成長期にまで求めて研究を遂行する事が可能であるとの見通しが立った。

以上のような背景から本研究を申請した。

2. 研究の目的

研究の目的は、1970年代から1990年代初頭にかけての日本の石鹸・洗剤・化粧品品の流通の経営革新について、①メーカー側、②卸業経営者、③小売業者による3つの面から検討し、その日本経営史上の意義を明らかにすることとした。

3. 研究の方法

上記のうち、特に研究史上ほとんど未解明の研究対象であった①メーカー側と②卸業経営者に重点を置いて、内部経営史料の調査や聞き取り調査を行うとともに、経済・業界関係の雑誌・新聞のほか、各地域の大学や公共図書館所蔵の関係史料・地域経済雑誌・地元新聞などの調査を行うとともに、経営者の調査では、疑問点を何度も手紙やFAXなどで確認した。

4. 研究成果

当初の目的のうち、①代表的メーカーの専門販社の設立とその経営状況、②業界の代表的卸企業の経営発展とその主体的要因の2点を中心に、後述のような当初の見通しを超える大きな成果を得ることができた。

(1)代表的なメーカー専門販社の経営史的研究

平成21年度においては、同年度の研究実績報告書にも記したように、史料調査の面では、東京都をはじめ関東の各地のほか、仙台・函館・弘前など広範囲に及んだ。都内ではメーカーである花王の調査によって、花王の販社の設立・統合戦略などの意図や、設立された販社の経営状況などについて詳細な情報を得ることができた。さまざまな史料を蒐集することができた一方で、メーカーの販社戦略を担った人々に対する聞き取りを実施することができた。こうした検証の結果、後掲のように関東・甲信越の花王販社の設立過程と経営状況について明らかにすることができた。その概要を整理すると、おおむね下記の5点にまとめられる。

まず、首都圏の都市地区、北関東の関東すなわち関東地区、およびその双方をまとめた関東地区および甲信越地区を全国のなかでみると、全国販社人員総数に占める人員数の比率は、都市地区だけで約18%、それを含めた関東地域で約20%、関東甲信越全体で約25%であった。同様に、売上規模でみると、都市地区だけで約27%、それを含めた関東地域で約30%、関東甲信越全体で約3%であった。また花王製品の市場浸透度の指標ともいえる花王製品1人当たり月額消費高でみると、東京都の37円22銭と神奈川の34円95銭が全国平均の28円54銭を上回っており、埼玉県は28円46銭が全国平均並みであるが、他の関東地区と甲信越地区は、おおむね全国平均よりも低かった。とくに、栃木県は全国のなかでも最も低い地域であった。販売経路については、直販比率が都市地区全体で全国平均の54%と同水準であったが、関東地区全体では64%とむしろ全国平均より高く、甲信越地区は39%と全国平均よりも低かった。ただし、そうした地区別平均のなかで、販社を個別にみると、たとえば都市部では全国平均よりも低い販社もあったし、逆に、関東地区や甲信越地区では、全国平均よりもきわめて高い販社もあった。

第2に、販社の設立状況を地区別にみると、東京都では北部と東部と南部で各3社、西部で各4社、多摩・武蔵野地区で2社の計15社が設立され、神奈川県では横浜・川崎地区で5社、横須賀で1社、平塚・小田原地区で2社の計8社が設立された。また埼玉県で3社、千葉県で4社が設立され、都市地区では

このほか販社の販売活動を支援する1社と支援組織も設けられた。関東地区では、栃木県と群馬県で各1社、山梨県で2社がそれぞれ設立され、甲信越地区では、山梨県で1社、長野県で3社、新潟県で4社が設立された。設立時の資本金は、東京のときわ花王の1,250万円を除くと、おおむね100万円から500万円であった。

第3に、販社設立の過程をみると地域の個別の事情によってさまざまであったが、そのパターンは、代理店内の花王事業部や専任セールス制度を独立させる事例、そうした前史がなく代理店1社の100%出資によって単独販社を設立する場合、複数の代理店の協業や共同出資によって設立する場合などに分けられる。ただし、いずれにせよ、設立からしばらくは、取引関係の事情や交通・物流の合理性から販社の直販以外の販売経路に依拠する状況が継続した。

第4に、それぞれの市場圏で複数の販社が設立された場合、花王石鹼販売部の統合の構想とはたらきかけもあって、おおむね1969年から1975年までの間に、1つの地域市場圏販社に統合され、その後、1970年代後半から80年代半ばまでに1県1販社あるいは2県1販社への統合が進展した。さらに、1983年には東京都と神奈川県7販社と販社活動支援会社の1社が合併して東京花王販売へと統合され、その後、1986年には山梨花王、1989年には埼玉花王と千葉花王、1992年には北関東花王、長野花王、新潟花王が東京花王販売に合併され、関東・甲信越地域が1販社へと統合された。なお、都市部の場合、東西南北で取引が入り組んでおり、こうした帳合を地域別に整理する必要からも、花王石鹼販売部としては合併を進める必要を感じていたとみられる。

第5に、合併・統合の過程で、花王石鹼本社の出資や経営者の派遣が進展した。さらに、販社のDCのほか、花王石鹼本社のDCが設けられ、そこに販社が同居することによって、営業活動や物流の効率化が図られた。またコンピュータの導入によって、業務の合理化が図られ、さらに花王石鹼本社と各販社のオンライン化によって、受発注管理の一元化と販社在庫の花王石鹼本社への移管が進められた。また、こうした広域DCとOS化が、各販社の経営統合を進展させる大きな要因ともなった。

平成22年度においては、同年度の研究実績報告書にも記したが、北海道から九州、東北、関東、関西、四国、九州へと広範囲にわたる聞き取り調査を実施し、各地域の花王販社の設立を担った人々と、その設立にかかわった卸業経営者から貴重な史的情報を得ることができた。その成果も後掲のような論文にまとめることができた。

そこで明らかにされた成果はおおむね次の通りである。

第1に、1969～70年時点での北海道と東北両地方の販社活動の全国のなかでの位置づけについてみると、人員では北海道が5.8%、東北が7.2%で、両地方をあわせると13%のウェイトであった。両地方の人員合計を配置別にみると、11%～13%であった。同時期のファミリー・ストア店数の対全国比をみると、北海道地方が5.2%、東北地方5%であり、合わせて10.1%であった。売上規模も、北海道地方が全国の4.89%、東北地方が6.69%であったから、両地方合計では11.58%であった。したがって、人員、ファミリー・ストア店数、売上げでみる限り、おおむね10～13%の地域であったといえよう。

第2に、同時期の売上額を両地方の販社売上平均値でみると、花王石鹼販売部が算出した地方販社の平均値と比べると、北海道地方の平均値はそれを上回っているが、東北地方では下回っていることがわかった。また直販比率をみると、いずれの地域も全国平均よりも低かった。また、花王製品1人当たり月額消費高をみても、いずれの地域も全国平均よりも低い値であった。したがって、両地域とも、販社の販売経路の通量を太くするとともに、花王製品の浸透度を高めることが急がれた地域であったといえる。

第3に、北海道地域の販社の設立と統合の過程をみると、1974年3月設立の1社を除いて、1968年2月から6月の4ヶ月間に7つの販社が集中的に設立された。これら8社のうち、1975年5月までに前述の1974年3月に遅れて設立された販社も含めて6販社が統合し、1977年4月には1社がその統合会社に合併され、1982年11月には残る1社も統合されて全北海道の統合販社が誕生することとなった。北海道では、多くの販社が花王石鹼有力代理店を中心に周辺卸店の協業によって設立されたが、他方で、そうした有力代理店は、花王販社とは別の問屋の協業と連携の動きにも関係しており、卸店の協業化も進展した。販社設立母体自身の関係の有無にかかわらず、そうした問屋の広域連携の進展も、北海道地域内の販社の統合を促す大きな要因となったとみられる。

第4に、東北地域では、1967年10月から翌1968年11月までの1年余りの間に、秋田県で1社、岩手県で2社、青森県、宮城県、山形県、福島県で各3社、合計15の販社が設立された。15社のうち、会津若松市の芳賀花王も含めると、7社が1つの有力代理店の全額出資による単独販社として設立され、その他の8社のうち7社は地域の卸店の協業によって設立されたが、酒田市の

本間花王のように当初から有力代理店と花王石鹼の出資によって設立されたものもあった。7つの単独販社のなかには、秋田花王や藤野屋花王のように、当初において周辺卸店との関係が良好ならざる事例もあったが、他の単独販社と同様に、次第に、周辺卸店が資本と経営に参加することとなり、その際、商号の変更をとまなうことが多かった。協業販社も含めて、1970年4月には宮城県、1972年4月には岩手県、1976年11月には山形県で全県1販社へと統合され、当初から全県1販社であった秋田県を除き、福島県でも1982年4月に、青森県でも同年11月にそれぞれ全県1販社が誕生した。ちなみに青森県の統合会社の設立は、北海道花王の設立と同時期である。そして、さらにその4年後の1986年10月に、東北地域全体をカバーする東北花王へと統合された。

第5に、設立当初の資本金であるが、札幌花王の約1,306万円と小樽花王の580万円を除くと、残る20社では、200万円が3社、300万円が8社、500万円が9社であった。

第6に、北海道・東北両地域のいずれの統合の過程でも、資本金規模の増大と花王石鹼本社からの資本と人員の導入、社屋・倉庫の新設、コンピュータの導入やOS化および物流システムの合理化と近代化をとまなう。また比較的早く統合が実現した北海道花王では、統合会社設立後に、統合の前身会社を拠点とする営業所や新設営業拠点の拡充を急いだことは特に注目された点である。

(2)業界の代表的卸企業の経営発展に関する経営史的研究

平成21～23年度にかけて、上述の花王販社に関する調査と並行して、各地の大学や公共図書館での調査によって、各地の石鹼・洗剤・化粧品の卸業経営の実情のほか、各地域の流通事情に関するさまざまな史的状況を把握することができた。また、平成21～23年度を通して、北海道、東北に営業基盤をもった卸企業経営者に対して、何度か聞き取り調査を実施した。これによって、文書史料では知り得ないような流通の実情や、各地の卸店経営者同士の情報交換やネットワークの話題なども知ることができ、大いに理解を深めることができた。また、メーカーの関係者とメーカー側の流通戦略を受け立つ立場との違いや、同じ卸業経営者でも経営の見通しや行動に違いがあること、なども気付かされ、そうした違いの内容も多様であることを知ることができた。さらに調査対象の方から、有用な史料を提供いただいたことも大きな成果であったといえる。そして、研究の対象は、いくつかの卸企業のなかでも、ダイカ（現あらた）に絞られ、その経営展開に関する論文を、後掲のように最終年度に3つの論文ま

とめることができた。それぞれの成果は、おおむね次の通りである。

①大加十全堂の生成に関する研究論文

第1に、創業者である爾藤脩平は、勤労を最重要視し、さらに事業を通じた社会貢献を尊重する経営理念をもった企業家であった。

第2に函館を拠点とした爾藤脩平による巧十全堂の事業は、札幌・小樽の同業者が函館を含めた地域に事業を展開するのに対抗して、同様に北海道各地へと拠点を増やすこととなった。さらに、メーカーによる流通経路の掌握の戦略に対しては能動的に対応し、巧十全堂を母体とするメーカー製品専門の販売会社もいくつか設立した。これは、メーカーや同業者との人脈や情報交換の基盤の形成を意味した。

第3に、このような爾藤脩平による卸業経営を全体としてみれば、主柱の巧十全堂を中心として、複数の「分社」制による道内広域総合卸業へと経営を進展させたとみることができる。そうした「分社」的広域総合卸業経営の担い手として活躍したのは、爾藤脩平の経営理念のもとで育成された従業員や子息たちであった。地理的な広がりをもちながらそれぞれの独自性と自主性を保ちながら連携する組織運営の方法は、その後の時期に同社が合併を推進してゆく際の経験的基礎となった可能性もある。

第4に、巧十全堂のメカとの取引実績をみると、すでに1930年代初期には花王との取引実績で、北海道内第2位にランクされるまでになっていた。戦後の1960年代前半には、ライオン歯磨との取引実績でみる限り、北海道内で首位にランクされるようになったのである。

②ダイカの成立に関する研究論文

第1に、ダイカの成立を促した客体的条件としては、旧態依然たる中間卸業者の消滅を示唆する流通改革の学説や、資本自由化をふまえたメーカーの流通段階の統合・包摂の戦略、さらには北海道内での小売新業態の台頭などがあった。

第2に、そうした経営環境の変化を改革の好機と積極的に捉えた経営者たちの姿勢は、先代からの信頼関係や道内卸業者の日常の協調を基礎に、強い結束の方向へと進展させることを可能にした。結束の範囲は、当初の予定よりも広がり、道内では最大、全国でも第2位の資本金規模の企業合併となり、営業網も道内のほぼ全域となった。経営者の積極的な経営理念の発信は、企業合併にとまなう不和の問題を緩和し、輻輳する営業や管理の問題も、若い世代の経営者をリーダーとする地道な取組みによって徐々に解決されていた。いずれにせよ、そうした主・客両諸条件があいまってダイカの合併が実現し、合併後の業務展開を順調なものにしたといえよ

う。

第3に、ダイカの合併は、道内の他の卸業者の連携の模索と関係しながら進展した面があり、その動きを加速させる一面もあった。さらに、全国でみると、ダイカの合併前後に、各地でも連携や合併の動きがあったが、ダイカの合併は被合併会社の業績や関係からみても模範的なものであり、その規模の大きさや範囲の広さから、道内のみならず全国の卸業者に少なからぬ影響を及ぼすものであった。

第4に、日本の総合卸企業は、規模と範囲の経済性を発揮できる業態としての特徴を備えているものであったが、合併によるダイカの成立は、規模の経済性をより高める可能性を上げた。また、合併にともなう重複や間隙を管理者が調整し速度の経済性を追求できる体制を整備することによって、範囲の経済性を高める可能性も期待できるようになった。

第5に、均質的社会の日本では、協調にもとづく競争の経営風土が培われ、この石鹼・洗剤・化粧品卸業界でも、そうした横の連携が強化されるとともに、メーカーの販売戦略への協力によって小売店も含む縦の連携も維持し情報交換の密度が保たれることになった。これによって、卸業界は、流通の川上から川下に至る全体の動向をにらみながら、規模と範囲と速度の経済性を維持・向上させる戦略に必要な情報を入手できる体制を維持することになった。

第6に、ダイカの合併は、ダイカ自身にとっては、その規模と範囲のより高度な経済性を追求する基盤を形成する意味をもった。また卸業界全体にとっても、卸業界の経済性追求のひとつの模範を示すものであった。こうした意味で、ダイカの合併は、そうした卸業者の社会的存在意義を、日本の流通経営史上に大きくとどめる意義をもつものであったといえよう。

③ダイカの1970～80年代の発展に関する研究論文

第1に、所有と経営面では、ダイカは施設拡充や情報・物流システムの確立という経営戦略遂行上の資金需要から増資を繰り返すが、主な所有者は、ダイカ成立に関係した旧卸会社の関係者と取引先金融機関や従業員持株会ははじめダイカの関係者であった。経営面では、ダイカ成立に貢献した旧会社の所有型経営者が中心であったが、経営陣全体でみると、次第に所有型経営者ではない大卒の専門経営者(salaried manager)の層も形成されるようになった。

第2に、経営者の方針と戦略についてみると、創業者の理念を進化的に継承した経営理念を基礎に、取引制度の改訂や情報システムの導入、意識と行動の改革などが経営方針

として示され実施に移されていった。それと同時に、道内での営業拠点の拡充と営業基盤の近代化も推進された。それに応じて組織体制の整備も進めた。また、川下の勢力からの圧力に対しては、別会社を設立して、いわば間接的な対応策が講じられた。こうした「分社」的経営は、戦前・戦後の巧十全堂はじめ有力卸企業にもみられたが、この体制を保持することによって、主体的戦略が貫徹する余地を維持しながら、垂直的競争勢力へ弾力的に対応する幅も上げたとみることができる。

第3に、戦略を担う人材の安定的確保のため、春季定期採用を定着させつつ、高校や専門学校卒業者の採用に加えて、道内外の大学新卒者の採用を増やしていった。さらに、採用した人材のレベルアップをはかるため、人材開発システムを導入して、教育・訓練を恒常的に実施し、またさまざまな機会を設けて社員の融合を促進した。

第4に、業界内での垂直的競争上の優位を確保するため、情報・物流システムの近代化と小売店頭管理の高度化を実現した。それとともに、業界を超えた範囲での垂直的・水平的連携を主導的に推進した。

第5に、売上と利益のいずれも伸張する実績を残したが、全国の業界ランキングでは2位あるいは3位の地位にとどまった。

このように整理すると、専門経営者層の成長、確固たる経営方針による自主性を保持した拡充戦略、組織を担う人材の質の向上と組織的結束力、競争優位を決定づける機能面への果敢な投資戦略、などが1970～80年代のダイカの経営全体を通じてみた主体的な成長条件であったとみることができる。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計 5件)

(1)佐々木聡「関東・甲信越地域での花王販社の設立と統合の過程」(明治大学経営学研究所『経営論集』第57巻第4号,2010年,133～173頁)(査読無し)

(2)佐々木聡「北海道・東北地域での花王販社の設立と統合の過程」(明治大学経営学研究所『経営論集』第58巻第3号,2011年,17～54頁)(査読無し)

(3)佐々木聡「大加十全堂にみる地域有力卸企業の生成」(明治大学経営学研究所『経営論集』第59巻第1・2号,2012年,1～28頁)(査読無し)

(4)佐々木聡「ダイカ成立の背景と過程—『問屋無用論』の経営史的検討の試み—」(同志社大学商学会『同志社商学』第63巻第5号,2012年,147～176頁)(査読無し)

(5)佐々木聡「ダイカにみる1970～80年代の地域有力卸企業の経営発展」(明治大学経営

学研究所『経営論集』第59巻第3・4号, 2012年, 11~69頁) (査読無し)

[学会発表] (計 2件)

(1)佐々木聡「北海道・東北地域での花王販社の設立と経営状況」(経営史学会東北ワークショップ, 2010年9月4日, 青森大学)

(2)佐々木聡「ダイカにみる1970~80年代の卸企業の経営発展」(経営史学会北海道ワークショップ, 2012年1月7日, 北海道大学)

[図書] (計 0件)

[産業財産権]

○出願状況 (計 0件)

名称:

発明者:

権利者:

種類:

番号:

出願年月日:

国内外の別:

○取得状況 (計 0件)

名称:

発明者:

権利者:

種類:

番号:

取得年月日:

国内外の別:

[その他]

ホームページ等

6. 研究組織

(1) 研究代表者

佐々木 聡 (SASAKI SATOSHI)

明治大学・経営学部・教授

研究者番号: 40205844

(2) 研究分担者

()

研究者番号:

(3) 連携研究者

()

研究者番号: