

〔書 評〕

後藤一郎著『企業成長と価格行動 ——キリンビールのマーケティング戦略』

(千倉書房 2017年 304頁)

申 賢 洙

1 本書の研究課題

企業の価格行動は企業利潤と直結するがゆえに、最も注意を払うべき要素の一つである。コトラーも、「価格は収益を生み出す唯一のマーケティング・ミックス要素である。それ以外の要素はコストを生む。価格はマーケティング・プログラムの中でおそらく最も融通のきく要素であろう」(コトラー & ケラー, 535頁)とし、その重要性を説いている。

オルダースンはマーケティング過程を認識する概念として取引 (transaction)・トランスベクション (transvection) を挙げているが (マーケティング史研究会, 50頁), 取引は、川上からの商品販売および川下からの商品代金の回収で構成される。マーケティング過程は川上と川下の双方向の流れで成り立ち、川下からの商品代金, つまり投下資本の回収が欠如すると成立しない。ただ、マーケティングの研究において、前者に比べて後者の川下からの資本回収については手薄な状態である。著者もこのことについて、「流通論・マーケティング論では商品の販売を中心的にあつかい、投下資本の回収については必ずしも明示的に議論を加えなかった」と本書の序文で記している。

さて、企業の価格行動は競争環境および流通段階で決まっていくので、競争環境や流通構造の変化は、企業側の価格行動に大きく影響する。特に、1990年代以後のバブル経済崩壊後の熾烈な価格競争に象徴される価格革命、そして日本型商慣行といわれるリベートや建値制の縮小・廃止は、企業の価格行動の転換を促す。

21世紀を前後しての昨今のビール業界も、酒類販売業免許制の緩和やオープン価格制の導入といった環境変化や取引慣行の変化に直面し、企業側の環境変化への対応は注目に値する。しかし、それ以前に注目すべきことがある。かつて70%以上の市場シェアをつかんでいた大日本ビールは価格競争から免れることはできていなかった。これに対し、キリンビールはどうであったか。本書の序文はこう記している。「戦後昭和20年代をすぎ、30年代40年代にかけてキリンビールは市場シェアを増加させ、ピーク時は60%以上にとどいていた。この急成長は高度経済成長期の日本企業の成長モデルの一つとされたが、それとともに同社の価格水準は政府の関心を引くようになった。景気変動、費用条件からはなれて設定されていると見なされ、管理価格と呼ばれるようになる」。

昭和30・40年代のビール業界について概観したもう一つの論点を挙げておく。ビール業界は、「生産段階のみならず販売段階にまでメーカーの力が及んでいる。このことは再販売価格維持契約がないにもかかわらず、メーカーが流通各段階のマージンや小売価格を発表し、流通業者が忠実にそれに従っていることをみれば明白であろう。卸や小売りのマージンや価格を一定共通のものとしてメーカーが一方的に決定し、しかも小売価格が全国的に各社共通であるような業界はビール以外にはない」（萩原、18頁）。

本書が分析に踏み込もうとするところはこのあたりである。ビール業界は再販維持契約なしで、管理価格という名のもとでどのように流通価格の安定を図っていたのか。それを明らかにするために、本書は19世紀末から昭和40年代までにおけるキリンビールの価格行動に注目しつつ、本書の研究課題について、つぎのような問いかけを序文のなかで行っている。

「本書はキリンビールの動きを同社の価格行動に即して検討していくことを意図している。そのさい眼目は次の二つである。一つは政府が管理価格と称した同社の価格水準はどのような経路をへて設定され、また維持されたかである。もう一つはその価格水準で販売するとして資金の循環、あるいは資本の回転といってもよいが、どうなっていたのかにある。」

政府がビール業界の価格行動に注目したのは主に戦後のことであるが、本書はそれに加えて、戦前期・戦時期のビールメーカーの価格行動にも注目し研究対象の範囲を広げている。その理由は何か。戦後のビール業界を先導したのは、キリンビールを先頭に、サッポロビールとアサヒビールの3社であるが、いずれも戦前・戦時期を通じて蓄積された生産技術、流通の資源をもとにしており、戦後の高度経済成長という恩恵に力を借りて突如生まれたものではない。戦後の新規参入組であるサントリー、宝酒造が3社に追いつけなかったのも、そのような理由からであり、本書の研究対象として含まれる戦前・戦時期も同様の趣旨である。

以上、本書の研究課題について確認したが、ここで著者の紹介を簡単にしておこう。著者は、歴史フィルターを通したマーケティング・流通の研究に長年身を投じ、旺盛な研究活動を通じ数々の労作を残している。著者の主な研究分野は「日米の卸売商業」であり、その功績は全国紙や各所で取り上げられている。例えば、（田村正紀・石原武政編『日本流通研究の展望』千倉書房、1984年、46頁）、（風呂勉「書評 転換期の流通経済」『季刊経済研究』第12巻第2号、1989年、80頁）、（糸園辰雄「わが国における卸売研究ノート」『商学論集』第35巻第1号、171頁）、等々であり、「日経流通新聞」1988年2月20日、7面では、日本の卸売商業の現状および将来についての著者のビジョンが紹介されている。特に、著者の別の著書（『アメリカ卸売商業の展開』千倉書房、1991年）は、アメリカ商業研究の大方が小売商業に向けられるなか、卸売商業に注目し、アメリカの卸売商業に関する優れた分析を行ったことで、1992年に日本商業学会賞を受賞するなど、マーケティング研究に対し多大なる貢献をしている（同書の概要は、小川英次編『日本の中小企業研究 1990-1999 第2巻 主要文献解題』同文館、平成15年3月、396-397頁、でも紹介され

ている)。今回の『企業成長と価格行動』は、これまであまり関心が払われなかった「価格の歴史的アプローチ」に着目したところに特色があり、著者の研究姿勢と一致している。

では、以下、「本書の構成」、「本書の研究課題の展開」、「本書の意義」の順にみていく。

2 本書の構成

本書は3部で構成されている。第1部（1章～3章）は価格の理論および日米の小売商の価格競争、第2部（4章～7章）は、19世紀後半の明治期におけるキリンビールの誕生から戦前期および戦時経済統制期までにおける同社の価格行動、第3部（8章～12章）は戦後における同社の管理価格行動および商品代金回収の仕組みである。

1章では、製造業者の価格設定が、「自由競争段階」から「寡占市場」への移動につれてどのように変化しているのか、そして流通価格はどのような仕組みによって決定されるのかについて論じている。単純な製造技術のため、製品間の差をつけにくく、価格の値引きはすぐに他社に真似され競争優位性を保ちにくい自由競争段階を経て、機械制工業による寡占製造業者の誕生を迎えると、大量の広告と製品差別化がもたらされる。ただ、製品差別化によって価格競争が完全に排除されるのではなく、一定の幅のなかで行われること、そして寡占製造業者による価格行動は、業界内の「統一価格」や「均衡価格」を生み、競争は、「非価格競争」として展開するが、非価格競争は価格競争にとってかわるものではなく、価格競争の一種として、寡占製造業者の出荷価格（均衡価格）にはね返ることを指摘している。

流通段階に投下された製品価格は、リベートなどの手段を通じ価格補正が行われるが、「統一価格、均衡価格、価格補正」は、寡占企業間で同時に決まること、そしてこれら3つの価格は製造業者の出荷価格を基準としていることを詳述している。

2章では、アメリカ小売商業の例として、チェーンストアとスーパーマーケット（SM）を取り上げ、それぞれの運営方式や価格競争について述べている。チェーンストアの例として加工食品のA&Pを事例に、競争優位性の原資となるものについて分析しつつ、チェーンストアは、一定の品質を持ち標準化されたNB品の低価格販売、つまり流通の世界に価格競争を取り入れた先駆者であると言及している。なお、1938年のロビンソン・パットマン法の制定後においても、寡占価格のもとで小売業の価格競争が促進されたと指摘する。

チェーンストアに続き、1930年代から70年代までにおけるSMの成長要因や価格競争について詳細な分析を行っている。特に、SMは戦後においても、店舗数・シェアの面で成長するが、その成長には、チェーンストアがSMに転換したものの、独立の小売商がSM展開したものなどの影響が大きいことを重視する必要があるとする。

3章は、2章のアメリカの小売商業に続き、日本の小売商業の例を挙げている。「御用聞き、掛け売り、運送」を背景にした専門的な業種店と高度成長期に著しい成長をみせるSMの関係をとりあげ、特に、「低価格販売、店舗の拡散化、取扱商品の特徴」に注目しながらSMの成長要因や課題点などについて提示している。SMの成長に対し、業種店たる独立小売商を特徴づける「御用聞き、掛け売り、運送」のいわば個人的サービスは、高

度成長期においては活動範囲が縮小される傾向をみせるものの、個人的サービスの個々は別のものに代替し、その本来の働きは依然として有効であったが、価格競争の広まりの中に収斂していったと整理している。そして、そうした過程を経てビールの価格を浮かび上げている。

4章は、キリンビールの前身ジャパン・ブルワリー社の誕生からキリンビールの設立に至るまでの経緯、新商品としてのビールを取り巻く業界構造、そして明治屋との取引関係について述べている。明治屋との取引関係については、「委託販売」、「拘束条項付きフランチャイジング」の面から考察している。

ブルワリー社と明治屋の取引契約は総代理店制で、一手販売権を与えられた専属代理店としての製造業者代理店という性質を有し、明治屋は一定比率の販売手数料を受け取る「委託販売」を行っている。その際の委託の性格は、問屋制支配、卸売商時代にみられるような取引様式ではなく、専売制にもとづく販売代理店制度という取引様式であると論じている。もう一つの拘束条件付きフランチャイジングであるが、ブルワリー社と明治屋との契約における「一手販売」に注目している。ブルワリー社と明治屋との一手販売は、全商品取扱い強制、競合品の取り扱い禁止、価格の指定などから拘束条件付きフランチャイジングとみなしてよいと主張する。加えて、日本におけるフランチャイジングの嚆矢は東京コカ・コーラ・ボトリングであるというのがこれまでの通説であるが、著者は明治屋にその源流を求めている（これについては、著者の別の論文「フランチャイジングの原型について」を参照）。

5章では、1926年明治屋はキリンビールとの一手販売契約を解消され、特約店という身分に降格されるが、その背景について検討している。明治時代、大正時代の前半においては、ビールの供給が需要に追いつかず、建値（卸売価格）と小売販売価格は上昇傾向であったが、大正後半に入るとビールメーカー各社による大規模な設備投資が行われ、過剰製造能力による供給過剰および1920年の不況の影響で、建値と小売販売価格の引き下げによる価格競争が激しくなる。価格競争が激化するなか、キリンビールは他社に比べ比較的に高い価格水準を維持していたとされるが、このような状況のなか、同社が一手販売契約を解消した理由について、「直売制の採用、販売数量の低迷、価格コントロール力の後退、払い込み価格の低下、手数料引き上げ要求」の面から詳細な分析をすすめている。

6章では、前章で取り上げたキリンビールの一手販売契約解消の意図、価格低下の阻止および価格安定化に伏線をおきつつ、キリンビールと明治屋の一手販売契約解消の前後における収益状況について議論している。キリンビールは、大正時代を通じ売上高、利益金、累積積立金ともに伸長し、一手販売契約解消の1926年以後は、解消前を上回る比率で金融力を強化している。一方の明治屋は、一手販売契約解消後に売上高が半減するものの、利益金・累積積立金ともに大きく伸びた。主な理由は、1915年、大倉酒造の月桂冠との一手販売の契約により、主要取扱商品をビールから清酒へと迅速に移すことができたからであると説いている。

ビール業界は、1930年以後から価格競争が再び勃発する。建値や小売価格の乱れは、払

い込み価格の低下による「建値と払い込み価格の乖離」を招き、キリンビールの負担する割引・リベートは大きな重荷となった。このような状況に対しキリンビールは、払い込み価格を下げ建値に近づけ、さらに割引・リベート額を実質削減することにより対応した。1933年、キリンビールと大日本ビールとの間に共同で設立された共同販売会社は、特約店に対する割引・リベートを削減し1934年にはビールの値上げを行うことにより、価格競争は収拾に向かった。

7章では、戦時期の経済統制のもとでのマーケティングのあり様を問題にしている。戦時期の経済統制は、価格統制、経路統制、消費統制に代表されるが、戦時前半期においてビールの価格は、政府の監督下におかれ各社別に銘柄別に最高の小売価格が定められる。経路においては国内のビールメーカーのすべてが中央・地方販売会社に集約され、酒類販売の免許制による酒類販売小売商の削減がみられ、また、消費面においては配給制がとられる。一方、1933年から45年までにおけるビールの国内向けの製造量は一貫して減少したのではなく、山と谷の増減をみせることからこれらの経済統制が直ちに消費委縮につながったとは判断できないと論じる。

ただ、戦時後半期においては経済統制が統制の度合いを強め、銘柄の廃止によるビール一律価格、中央・地方販売会社を合併させ「ビール配給統制株式会社」を設立することで事実上の国策会社とし、1943年以降はビールの価格上昇が抑えられ他品目に比べてビールの価格統制が有効に働いたと指摘する。

このような経済統制下でのマーケティングはどうであったか。一般論として戦時下のマーケティングは否定されるが、本書はマーケティングの機能が有効に働いていたのではないかと指摘する。そのように判断する理由として、経路でみたとき、中央・地方販売会社の次は支店、出張所、荷扱所、荷捌所であるが、これらの販売会社や支店、荷扱所、荷捌所には、製造業者もしくは従前の特約店の人員が配置され、事実上戦前期の経路が名前を変え受け継がれたこと、戦時前半期はブランドや社名が存続し、戦時後半期に銘柄が廃止された後もビールメーカーのシェアが拡大したこと、戦前の二段階価格制度から戦時中の三段階価格制度に変わり、それに伴って委託取引を売買取引に変更する必要があったこと、つまり製造業者の市場統制化の態勢がのぞかれること、などを取り上げている。

8章は、昭和20年代のキリンビールのマーケティングを対象としている。終戦後のビール流通経路は、ビールの一手買い取り、一手販売を特徴とする戦前のビール配給統制株式会社をそのまま受け継いだ後、46年から民間企業のビール配給株式会社体制に変わるが、一手買い取り、一手販売は継承された。そして、48年、ビール配給株式会社から酒類配給公団に変わるが、政府の全額出資であったこと、公団の設定する価格は物価庁が定める価格であったことなどから、統制としては戦後になってむしろ一步進んだことになると見ている。ビールの小売価格については、戦後も、戦時統制が解除されるなかで価格統制が継続し、昭和20年代前半のビールの小売価格は、一般小売物価を上回る上昇率を示していたと論じる。

酒類販売公団が解散する1949年、上昇傾向であったビールの小売価格が低下の傾向をみ

せるなか、52年配給制度が廃止され、酒類のほとんどは販売先を定めない自由販売酒となる。酒類販売公団の代わりとなるものは何か。製造業者の支店・出張所、納税義務を負う指定卸売商（甲種卸売商）、納税義務を負わない非指定卸売商（乙種卸売酒）から構成される特約店であるが、このうちの卸売商は新規参入者もあったものの、その多くは酒類卸売業を営んできた従来の荷扱所であったと把握している。

1943年以降、統一されていた銘柄と商標は、49年に廃止され各社の銘柄別商標が復活するが、同年、大日本ビールは解散され、サッポロビールとアサヒビールになり、これにキリンビールが加わって3社体制となる。キリンビールは2社に比べ製造量・シェアは劣勢であったが、全国にゆるい条件での特約店獲得に力を入れたことにより、キリンビールの特約店数は、他の2社を上回っていた。特約店の量的な拡大に対し、同社はどのような方策で経路の安定化に努めたのか。その一つとして、本書は割引・リベートが戦後型に変容し、その戦後型の割引・リベートが重視できるとしている。製造業者から小売商までの直送により、特約店の運送が省かれ、特約店の手数料収入は減少するが、運賃補助というリベートを付与することで特約店の量販志向を高めたと説いている。

9章は、昭和30・40年代におけるキリンビールの成長と管理価格の形成について考察している。昭和30・40年代は製造業者の設備投資拡大、消費市場の拡大を背景にするビール市場の成長期にあたる。終戦後、サッポロビールやアサヒビールに対し劣位な立場であったキリンビールは、昭和30・40年代の成長が功を奏し、1972年には市場シェアが60%を超えるようになり、ビール業界は高度寡占業種という性格を有するようになって見なしている。

この時期のビールの小売価格は、管理価格と呼ぶべく常に高い水準を維持していた。ビール産業は高度寡占業界で、大量の資本を要する装置産業のゆえに新規参入が困難で、ビールメーカーが築いた流通組織は新規参入者の販売網構築を難しくし、広告などによるブランド・イメージの構築は新規参入者にとっての消費者の獲得を難しくする。これらの諸要因が有効に働き、昭和30・40年代におけるビールの小売価格は一貫して上昇傾向にあって、各メーカー間の販売価格の差も小さく、均衡価格が成立していたという。

流通価格の形成は、管理価格にどうかかわっているのか。1939年から施行されたビールの公定価格は1960年に停止され、代わりに小売価格に一定の枠を設けた基準販売価格が64年までつづき、その後自由価格に移行するも、しばらくは酒税保全の目的からビール価格の上限・下限が設定され、ビール価格に混乱は起きず再販維持契約の申請も皆無であったと論じる。再販制度が存在しないビール業界で、流通価格の安定化のためにとられた方策として本書は、「インセンティブの供与、委託販売制度、窓口一本謝礼方式、正常な取引運動」の4点から分析を行っている。

10章では、決済制度を通じて投下資本の回収がどのようになっているのかについて検討している。製造部門の再生産が可能になるためには、販売されたビールの商品代金の回収を待たなければならない。待ち時間が長くなると、生産活動に支障をきたす。現金取引は、最も待ち時間が短くなる利点があるが、製造業者の販売量が多くなると、次第に売掛金な

どの信用販売が広まる。しかし、売掛金の場合、その回収が長期化する傾向があり、ビールメーカーは代金回収を早める方策を模索する。その一つとして手形の導入を注目している。

キリンビールが新しい決済方式として導入したのは、1955年の為替手形である。為替手形制度は新しい出荷方式と連動する。小売商からの大量の注文に対してはキリンビールが工場から小売商に直送し、特約店は取引という商流機能のみを残す商物分離である。その際、為替手形の振出人・受取人はキリンビールとなり、支払人は小売商となる。

11, 12章は、製造原価のうち、制御可能な容器包装費（容器費用）について論じている。ビール製造業者の製造原価の中身は、酒税の占める割合がとて高く、昭和40年代半ばには60%ほどであった。酒税に次ぐのが製造原価で、相当部分を占めるのが容器包装費である。昭和40年代後半以降の自動販売機の普及により缶ビールが普及するが、それまでビール容器として主に利用されたのはビンであった。製造原価の相当部分を占めるのが容器費用であるので、ビン代の取扱い、その回収、再利用は利潤に大きく影響する。

ビール産業創成期から昭和戦時期まではビンの回収は意識されず、ビールの販売価格にはビン代が込まれていた。戦時下でビールビン製造が抑えられ、古ビンに関心が集まり、ビン回収業者が活動するものの、ビンの絶対数の不足状態であった。1943年「空きビン引き取り方式」により、ビールメーカー自身が乗り出すが、回収の効果はあまりみられなかった。昭和20年代は、「空きビンリンク方式」へと移る。条件面での不備があり広まりは抑制されたが、新ビン利用でなく古ビン利用による価格差を享受させるものであった。さらに、1954年「空きビン買い上げ方式」が導入される。ビンの所有権が買い手に移り、消費者から小売商、卸売商、製造業者へとビンの販売が行われ、販売のたびに回収手数料を取得する。1974年、キリンビールはそれまでの二段階取引制度を改め、三段階取引制度を採用するが、同時期に導入されたのが「空き容器保証金方式」であった。表示価格はビン代込みで、所有権は製造業者が有する。出荷時点からビンの保証金として5円が加算され、回収のときには保証金が還元される。

3 本書の研究課題の展開

以上、本書の構成についてまとめた。次は、冒頭で言及した本書の研究課題がどのように綴られているのかについて確認する。本書の研究課題についてもう一度確認すると、一つは、管理価格と呼ばれた同社の価格水準はどのような経路をへて設定され、また維持されたか、もう一つは、資金の循環、あるいは資本の回転はどうなっていたのか、である。

3-1 競争と協調

まず、前者の管理価格下の価格行動についてみる。そもそも管理価格とは何か。本書の一部を引用する。「各企業には価格競争に慎重な姿勢が生まれ、ビールの価格は典型的な寡占価格とされたが、ここでの価格は協調を背景にした経営判断から設定される。この価格を管理価格と呼ぶ」（206頁）、さらに、「寡占的産業組織が広まるにつれて寡占企業が設

定する価格は管理価格と称することができる特徴を帯びてくる。管理価格は出荷価格をさし、市場価格から離れた高価格設定が行われる。(中略)……出荷価格の下方硬直性は卸売価格、小売価格からなる流通価格の安定性を保証するものではなかった。むしろNB品であるがゆえに価格競争に巻き込まれ、小売部門での価格競争が認識された。(中略)……しかしそういう特徴の中でも価格安定化の努力が払われ続けた商品があり、本書で検討対象に取り上げたビールはその典型にあった」(289頁)。

つまり、①管理価格は寡占メーカー間の均衡のとれた出荷価格を指し、②自ずと流通価格の安定を保証するものではないが、ビール業界は異例で、下がる時に下がりにくい下方硬直的な価格の性質を有する、ということになる。まず、①の寡占メーカー間の均衡のとれた出荷価格についてみる。ビールメーカーを特徴づける要素は「競争と協調」である。各メーカーは市場獲得をめぐる競争する一方、その競争が危機的状況に陥らない点で協調する。戦前は価格協定を通じて実現された販売価格の協定は、戦後は暗黙の同調により実現される。例えば、ある企業が値上げを行うと他社がそれに追随する。このパターンが繰り返されると企業間の販売価格に大きな差がなくなり、一定の幅のなかにおさまる。このような動きは、戦後において顕著にみられた。ある企業が値上げを行い、キリンビールがこれに追随しないと値上げを行った企業の価格競争力が低下するので、当該企業はキリンビールが値上げを行うまで、値上げ前後の差額を販売業者に補償する「値差補償」制度を用いていた。キリンビールの値上げに対する動き如何で値上げの効力が発揮するので、同社の価格先導制がみてとれる(206-209頁)。業界トップのキリンビールは値上げの先陣を切ったのではなく、常に追随する態度をとったが、当時の朝日新聞にはキリンビールの小西営業部長の強気な態度が記されている。「キリンだけ安くすると商品の格が落ちる。他社より高くしたいが、安くは絶対にしない。(中略)……値上げをしないと、他社もあげられず業界全体が苦しくなり、卸、小売も敵に回すことになる」(藤原, 90頁)。ビールメーカーの価格協定ともみられる同調的値上げに対し、経済企画庁、消費者団体、公正取引委員会などは反対や中止勧告を行うも、同調的値上げは幾度も強行された。

3-2 流通価格の安定化

つぎに、うえの②の寡占メーカーの流通価格の安定化に向けての取り組みはどうだったか。ビールで価格競争が抑制された要因について、本書はこう記している。「第1に、ビールで少数の製造業者が生産を支配している。第2に、新規参入はビール製造業の装置産業的な性格から多額の資金を必要とされ、その大きさは新規参入の阻止要因となる。また流通組織が固定性、閉鎖性を帯びているから、仮に参入したとしても販売面が閉鎖状況におちいる。第3に、戦前から行政庁の強い監督、指導下におかれていた点がある。第4に、食品産業で通常見られる製造企業数の多さはビールでは埋没しているため、価格支配力が発揮されやすかった。食品を特徴づける品目数の多さ、代替性の容易さは途切れることになり、建値は強化される」(一部省略, 289-290頁)。以下、流通価格の安定化にかかわる諸要因についてみる。

① 流通組織の閉鎖性・固定性

戦前に100社以上あった企業は大日本ビールを中心に整理統合され、戦後、大日本ビールが解体し、サントリーや宝酒造が新規参入した結果、キリンビール、サッポロビール、アサヒビール、サントリー、宝酒造などの数社でほとんどのシェアを占める高度寡占状態が成立する。これらの企業、特に戦前から活動していたキリンビール、サッポロビール、アサヒビールは、特約店の復活を通じ全国的な販売網の構築に力を入れた。強力な販売網の影響で、戦後の参入組であるサントリーが最も苦勞したのはビールの製造のみならず、販売網の確保であったこと、そして宝酒造が参入してから約10年で撤退したのは販売網の確保に失敗したためであると知られている。宝酒造は既存の卸売販売網の確保に失敗したが、サントリーはアサヒビールの販売ルートを利用できたことで生き延びることができた。これは、すなわち先発組によって構築された流通組織の閉鎖性、固定性が新規参入を困難にしていることを物語る。

流通組織の閉鎖性に寄与したもう一つの要因は、委託販売である。1949年酒類配給公団の廃止とともに特約店制度が復活する。ビールの場合賞味期限が短く、特約店の在庫調整機能が期待できないので、特約店は不断の販売圧力を受け、そのため価格安定化の必要は一段と高くなるが、価格安定化に寄与するのが委託販売である。委託販売のもとにおいて特約店はビールメーカーから販売手数料を受け取るが、価格削減に入ると自ら受け取る販売手数料が減少するので卸売価格の拘束がおきる（215頁）。委託販売のもと、ビールメーカーと卸売商は共存共栄のもとに協力することになり、競合企業、特に新規参入者の販売網構築に対し障壁をつくる。

各地域の特約店は、基本的に専売制であったが、専売制も新規参入者の販売網確保に困難を生じさせる要因である。東京、神奈川、福岡などの大都市の特約店は併売制のものが多く、小売商1店に対し複数の特約店が対応するので、特約店同士のリベート競争が起きやすい。そこで、リベート支出の窓口を一本化する「窓口一本謝礼方式」を導入し、小売商への価格競争を阻止する（216-217頁）。

② 大衆消費市場の成立と酒類販売業免許制

この時期、昭和30・40年代における高度経済成長を背景にする大衆消費市場の成立と酒類販売免許制は、流通価格の下方硬直性に寄与した一要因である。三種の神器による冷蔵庫の普及は、家庭用ビールの需要を飛躍的に増加させた。経済の成長は低価格競争の勃発を緩和する。勿論、同時期にビール以外の加工食品あるいは家電製品などの耐久消費財で価格競争がみられなかったのかというとそうでもない。本書の第2・3章で日米の小売商業の価格競争について論じているように、昭和30・40年代に急成長した日本のSMは、低価格を主な特徴とする。ただ酒類販売は戦前から免許制度がしかかれていたので、ビールメーカーにとっては強力なディスカウンターであるSMに気を使わずに済む。卸、小売商にはそれぞれ免許があって卸売商が消費者に販売するためには小売の免許を要する。流通革命の旗手ともいえるSMあるいは商社などに免許が下りなかったのは、既存の卸・小売商の強い反対があったからである。しかし、だからといって、特約店や酒類小売商が値引き競

争を展開しないともいえない。

③ 市場の不安定性と価格行動

本書の第2部では、明治期から大正・昭和初頭にかけて、幾度も価格競争がみられたことが記されている。特に、大正後半期の景気後退による需要縮小、1930年から33年の間の世界恐慌下での金解禁による需要の縮減、そして代金の割戻し、包み金、景品代、倉庫入補助、王冠の買戻しなどの販売促進のための販売促進費やリベートが値引き競争の原資として利用され、ビール業界は乱売合戦が生じていた(128-135頁)。これらは景気後退による市場の不安定性を背景とするが、市場の不安定性に由来する流通価格の乱れに対し、ビールメーカーはどのような方策を講じるのか。キリンビールがとった方策は、大日本ビールとの共同による共同販売会社の設立や明治屋との一手販売契約解消などであった。同社が明治屋との一手販売契約を解消した理由について、本書はつぎの5点を挙げていた。「①直売制の採用、②販売数量の低迷、③価格コントロール力の後退、④払い込み価格の低下、⑤手数料引き上げ要求」(102-115頁)。やや長くなるが、市場の不安定性下でのメーカーの価格行動は大変重要であるので、以下、個別に取り上げる。

「直売制の採用」。ここでいう直売制とは、明治屋を従来の代理店の位置に格下げし、明治屋が果たしてきた役割をキリンビールの支店が代替することを意味する。つまり、キリンビール——明治屋——代理店というチャンネルから、キリンビール——支店——明治屋・代理店というチャンネルへの変更である。明治屋との一手販売契約の解消によるチャンネル変更であるから、一手販売契約解消の理由でもあり、その結果でもあるが、ともかく、一手販売契約解消、チャンネル変更の理由は、つぎの「販売数量の低迷」以降からより詳細に読み取れる。

「販売数量の低迷」。キリンビールの製造量・シェアは1923年をピークに、その後の数年間において減少をみせる。製造量のみならずシェアまで落としていることは、競合他社との競争において不利な状況におかれていることを意味し、より積極的な新市場拡大が求められるが、その面において明治屋の市場開拓能力に限界があったとする。

「価格コントロール力の後退」。明治屋の市場開拓能力に疑問を感じたとはいえ、数年の業績不振を理由にした一手販売契約の解消は、数十年間の付き合いから考えると説得力に欠ける。本書はこう記している。「キリンビールにおける直売化の意図は、一層の小売価格の低下が不可避的な状況のもとで、明治屋を総販売元からはずすことで特約店(=明治屋)の価格設定力を封じることによってよい。そうすることで価格の安定化に一步近づけることができると期待されたためである」(111頁)。1920年代の建値・小売価格の低下は年を追うごとに激しくなり、キリンビールとしては販売数量の増加のみならず価格の安定化に積極的に介入しなければならなかったと論じる。

「払い込み価格の低下」。建値の低下は、明治屋からキリンビールへのキャッシュフロー、払い込み価格の減少につながる。直売制度を導入すると、取引先への手数料と販売奨励金が削減でき、キリンビールにとっては明治屋が一手販売店時代にはこうむるしかなかった負担が減るととらえている。

「手数料比率の引き上げ要求」。明治屋が一手販売店のときは、市場開拓のために投資を行う必要があるが、新規投資に対する回収として明治屋から手数料引き上げの要求があったのではないかと指摘する。

以上のことから、戦後の流通価格安定は、高度経済成長という好況によるところもあるが、戦前の景気後退時の市場の不安定性が増す状況においても流通価格の安定に向けたメーカーの積極的な価格行動がとられることが確認できる。

④ 政府の価格指導

政府の価格指導は、戦前・戦時中を含め、戦後もしばらく続いた。1939年から続いた公定価格は60年に停止するが、価格競争を回避するために基準販売価格制度が導入され、64年6月以降、自由販売価格に移行した後も行政上の価格指導が68年頃まで続いた（211頁）。自由販売価格への移行後、飲料店などの大口需要者の獲得をめぐる小売商間の競争が激化したとき、市場を混乱させる価格での販売を行わないように、「正常取引運動」が行政指導のもとで行われた（217頁）。酒税確保のために行われた価格指導は、流通価格の安定化のためのメーカーの労力を幾分緩和したことになる。

⑤ インセンティブの巧みな運用

リベートや販売促進費などのインセンティブの巧みな運用である。本書で、ビールメーカーのリベートは出荷価格に対し1%にも満たないわずかな額であるとする（212頁）。この時期のビールメーカーのリベート体系はそれほど複雑でなく、額そのものも相当に低く抑えられていたようである。時期が少し後になるが、他業界のリベートはどうだったかについてみると、加工食品業界は、取引リベート（基本リベート）以外にかなり多くのリベートが存在し、特約店などに対しては仕入れ額に対し4%の取引リベートが固定的に支払われ、そして化粧品資生堂の場合、月間仕入れ額500万円以上の化粧品店に対し、15%のリベート率を適用している（小原、119、122頁）。リベートは、流通業者の販売促進、量販効果を目的とするが、景気後退時には値引き原資として利用されがちである。その意味において、ビールメーカーは値引き販売のための原資を与えなかったということになる。

⑤ ブランド・ロイヤルティ

次は、強力なブランド・ロイヤルティである。1906年、3社合同による大日本ビールが誕生したとき、キリンビールにも参加の呼びかけがあったが、同社はドイツ産麦芽とホップを原材料とするドイツ風ビールをつくることにこだわりを持ち、これに参加しなかった。ただ、ビールの場合、各社ともほぼ同一の原料を使い、似通った製造方法によって製造するため、銘柄別の味の特徴は必ずしも強くなく、銘柄別の識別も容易ではないとされる（209頁）。そういうこともあって、昭和30年代にサッポロビール、アサヒビール、サントリーなどが、容器、濾過技術、ラベルなどの変更によるブランド展開をしたとき、キリンビールは商品多様化をせず、長年つちかかってきたラガービールを重点ブランドとするキリンラガー時代を開いた（山口、30-31頁）。では、味に劇的な差がないビールの場合、どのように商品差別化を構築するのか。典型的な手段は広告によるブランド・イメージの構築である。ビール業界では、昭和30年代後半からイメージ訴求型の広告が急増するが、キ

リンビールの売上額、売上高比率が他メーカーより低い時においても、同社の広告活動の規模や効果は他社のそれを上回るものであったとされる(219頁)。特に、麒麟ビールは戦前からNB品を全国展開し、消費者に焦点を当てた広告を行ってきたことでブランド・イメージを確立してきた。一方、アサヒビールやサッポロビールは戦後の分割以降ブランド・イメージが中断され、戦前から業務用ビールに重点をおいたことで麒麟ビールに後れをとることになる(大崎, 53頁)。

3-3 投下資本の回収

以上が、本書の研究課題のうちの前者にあたるが、後者の投下資本の回収はどうか。これについては本書の随所でみられるが、主に6, 10, 11, 12章で重点的に論じられている。このうち、6章は、麒麟ビールと明治屋の一手販売契約解消前後における企業利益、10から12章は、販売代金の回収を早期かつ確実にするための種々の取組みや製造原価で相当部分を占める空きビンの回収のための様々な方式について議論されている。

まず6章の戦前期の麒麟ビールの収益状況である。「麒麟ビールは明治屋以上の高い利益を実現していた。(中略)……価格行動として見た場合は、低い価格水準での建値と払い込み価格の一致をめざしていたということになる。価格維持ではなく縮小的な動きであったと言えなくもないが、流通経路の乱れは抑止された。ただ、この動きは各社間で値下げした状態で競争がなくなったことを意味するものではない」(135-136頁)。戦前期において価格の乱れが顕著であった1920年代における同社の収益にかんがみると、建値と払い込み価格の乖離を避けるための特段の措置であった一手販売契約解消が、同社に収益をもたらしたといえる。

つぎに10章の販売代金の回収方法はどうか。この時期、麒麟ビールが販売代金回収方法としてたどり着いたのは為替手形制度であるが、麒麟ビールにとって為替手形制度はどのような意義があるのか。「支払いサイトを短くすることによる販売代金の早期回収が可能になったこと、従来は製造業者と特約店は約束手形、特約店と小売商は為替手形であったが、3者を為替手形で統一し取引を連動化したこと、小売商は手形の額面に記載された金額の支払いが必要となるため、値引き販売を行いにくしたこと、早期回収された販売代金を次の設備投資に利用できたこと、高い収益性をもたらしたこと、などである」(238-241頁)、というように10章は代金回収のあり様が最も詳細に論じられている。

最後に、11, 12章の「空き容器回収方式」は、これまであまり研究されなかったところに着眼したことに特色がある。ビールの中身価格を10にした場合、ビン代は7に相当するので、原料のみならず、ビンの生産や回収による再利用は、企業収益を左右する。実際の各方式の運営は場面ごとに複雑で、本書では複雑極まりない場面ごとのあり様を詳細に分析している。

以上、本書の研究課題が本書のなかでどのように展開されているのかについて検討したが、著者は、多方面の文献をレビューしながら、比較的軽視されがちところもおさえつつ、著者自身による問題提起およびその答えを導いたことから、本書の研究課題は十分

に解明されたと評価できる。

4 本書の意義

次に、本書の意義について評する。上述した本書の研究課題が十分に解明された時点で、その意義を果たしたともいえるが、もう少し補足しよう。本書の焦点は麒麟ビールの価格行動である。価格行動は通常、企業規模や企業数などの業界内の競争状況、マーケティング、流通構造ないし構造変化、国家政策などにより影響される。本書は1章で価格の理論をおさえ、2・3章では日米小売商業の価格競争を概観した後、4章から12章までにおいては、価格行動に影響する諸要因について丹念に調査している。価格行動を中心に、その周辺の諸要因がどのような影響を与えているのかについて精査しているので、首尾一貫した内容で焦点のずれがなく、全体を通して抜け目がないといってよい。抜け目がないと評価できる要素は次のようなものである。マーケティング・流通の歴史研究は、通常、戦前期と戦時期、そして戦後期に分かれる。戦後期においては高度経済成長期の1950年代以降を重点的に取扱い、1945年から50年頃までの戦後混乱期の事情については軽く流されがちである。これまで軽視されがちであった戦後混乱期のマーケティングについて、本書は第8章で詳細に論じ、時系列のうえで断絶が生じない。加えて、新しい提案を行ったのも注目に値する。前述の「本書の構成」でも触れたように、戦時期のマーケティングの有効性に関する提案などである。

マーケティング・流通の歴史研究において、価格の問題を取り上げた研究業績は多くない。勿論、価格はマーケティングの一要素であり、また流通チャネルの研究においては、チャネルの管理は事業者の管理、すなわち流通価格の管理でもあるので、どのような形であれ論じられておる。ただ、それはあくまで枝葉的な扱いでメインテーマではない。本書は、「価格の歴史的アプローチ」という試みによる新しい研究の地平を開いたといえる。

以上の本書の意義を前提にしたうえで、最後に、評者の要望を一点だけ挙げておく。本書の随所で論じられてはいるが、戦前および戦後の麒麟ビール、アサヒビール、サッポロビール（大日本ビールの時代を含めて）3社の製品差別化についてももう少し具体的な叙述が必要ではなかったのか。各社の主力ブランドは何なのか、主力ブランドの製品開発、知覚される品質、広告など、価格以外に製品差別化に影響する諸要因のあり様はどうだったのか。昭和30・40年代の新製品開発や広告に関する詳細な分析が必要ではなかったのか。例えば、「各社間の販売競争はテレビによる大量宣伝手段の普及もあって熾烈であった。特に麒麟麦酒社が、年々シェア上昇を続ける中であって、この局面を打開したい各社は昭和39年から43年にかけて小型・大型の「新容器」の製品や「壘詰生ビール」など、いろいろな新商品を市場に投入し始めた。これら一連の新商品投入の動きは昭和50年代以降活発化する「新商品競争」の前触れとなるものであった」（藤沢、268頁）、とあるように昭和30・40年代の新製品開発競争は看過できない。また、広告も製品差別化に影響するので、業界トップ企業の場合、広告費の支出もそれに相応するのが普通である。しかし、麒麟ビールがシェアトップになってからは、広告宣伝費への支出を抑えているようにもみえる。

昭和44年の大手3社の広告宣伝費は、3社の広告宣伝費を100%にしたとき、サッポロビール41%、アサヒビール32%、キリンビール27%という推移であるが（萩原，31頁），その辺の事情も未知である。著者はキリンビールの姿勢は市場が安定していることの裏返しであると述べており（214頁），また，価格行動に焦点を合わせるといふ著者の意図によることかもしれないが，展開があればより理解は深まったことと思われる。

評者の要望を一点取り上げたが，それによって決して本書の価値が下がるものではない。本書は，マーケティング・流通分野の研究者あるいは他分野の研究者には従来等閑に付されてきた領域に一石を投じた貴重な研究成果になるばかりでなく，マーケティング・流通を専攻する大学生や大学院生に対しても欠くことができない推奨しうる文献であると評することができる。

参考文献

- 大崎恒次「ビールメーカーの販売経路政策と販売制度Ⅰ」『青山社会科学紀要』36(1)，2007年。
恩藏直人監修，月谷真紀訳『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント』ピアソン・エデュケーション，2012年。
後藤一郎「フランチャージングの原型について」『経営経済』第39号，2003年。
小原 博「伝統的取引慣行の一吟味ーリベート問題の束縛と解放」『経営経理研究』55，1996年。
萩原 勝『ビールーある寡占の世界』日経新書，1971年。
藤沢英夫「ビール醸造設備発展の系統化調査」『かはく技術史大系（技術の系統化調査報告書）』第14集，2009年。
マーケティング史研究会『オルダースン理論の再検討』同文館出版，2002年。
柳田卓爾「戦前の日本ビール産業の概観」『山口経済学雑誌』57（4），2008年。
山口一臣「日本ビール業界への警鐘ー麒麟麦酒100年に見るビール業界の課題」『成城大学経済研究』189，2010年。