

牛乳過剰下における大手乳業メーカーの経営対応

齊 藤 武 至

はじめに

牛乳・乳製品は戦後、日常生活に食品として定着した。昭和30年代からの経済の高度成長によって国民の所得水準が上昇し、食生活の洋風化、多様化のなかで、牛乳・乳製品の需要は急速に増大してきた。しかし、近年の食品需要の飽和状態の下で、牛乳・乳製品需要もその例外ではなく、停滞色を強め、低迷が続けている。

このように需要の成長期を経て、停滞期に入った牛乳・乳製品市場のなかで、大手乳業メーカー（雪印、明治、森永の3社を対象とする）がどのような経営対応を行なっているかをみていきたい。

わが国がこれまで経験してきた経済の高度成長と、石油ショック以降の低成長経済という環境のなかで、企業はゴウイングコンサーンとしての経営の継続性を常に要求されており、既存製品市場における製品の差別化や、成長分野と目される製品市場への参入を図ることによって、短期的な収益拡大のみならず長期的視点に立って収益拡大を目指すことになる。

そこで本稿では、牛乳・乳製品の需給動向、流通構造の変化等の市場環境を把握した上で、財務データによる大手乳業メーカーの経営成果を時系列的に分析するとともに、具体的な経営対応としての売上構成、事業分野、設備状況などを中心にみていく。

1. 牛乳・乳製品の需給動向と流通構造

(1) 需給動向

表1 生乳生産量及び用途別処理量の推移

(単位：千トン、%)

	生乳 生産量 (A)	処 理 内 訳			対 前 年 比			市乳化率 (B/A)
		飲用牛乳 等向け(B)	乳製品 向け	そ の 他	生乳 生産量	飲用牛乳 等向け	乳製品 向け	
昭和41年度	3,431.3	2,022.2	1,223.9	185.2	4.9	10.6	△ 2.4	58.9
45	4,789.2	2,651.2	1,963.9	174.3	4.7	5.4	4.9	55.4
50	5,006.4	3,179.2	1,709.0	118.2	2.7	5.8	△ 2.2	63.5
52	5,840.5	3,568.0	2,150.9	121.6	8.8	6.4	13.5	61.1
54	6,464.3	3,904.6	2,400.8	158.9	3.3	4.8	△ 0.1	60.4
56	6,611.5	4,139.6	2,293.9	177.9	1.7	3.2	△ 0.7	62.6
58	7,085.7	4,271.1	2,705.1	109.6	3.5	0.6	9.8	60.1
59	7,199.1	4,327.4	2,763.9	107.8	1.6	1.3	2.2	60.1

資料：農林水産省「牛乳乳製品に関する統計」より作成

加工原料乳に対する不足払い制度が開始された昭和41年の生乳生産量は343万tであったが、59年には719万tへと2.1倍の増加をみせた。しかし、順調に推移してきた訳ではない。昭和48年、49年には飼料価格の高騰や、石油ショックにより生産資材が上昇し、前年の生産量を下回った。昭和50年代前半には乳価の引上げ、飼料価格の低下を背景として、酪農家の生産意欲が向上し、52年には生乳生産量が対前年比8.8%もの高い増加率となった。この高い生乳生産の伸びは、飲用向けではカバーできず、乳製品が対前年比13.5%の高い増加率となった。生乳生産量が仕向先の過半を占める飲用牛乳の需要を上回って伸びたことにより、市乳化率が昭和50年の63.5%をピークとして、59年には60.1%へと3.4ポイントの低下を示している。こうしたなかで、加工原料乳の買入限度数量を上回る余乳が大量発生し、生産者団体は生乳の需給均衡を図るべく、昭和54年より生産調整を開始した。

表2 牛乳・乳製品の1人1日当たり消費量の推移

(単位：g、%)

	昭和 40 年度	45	50	52	54	56	58	59	45/40	50/45	54/50	59/54
牛乳・乳製品 (生乳換算)	102.8	137.2	145.6	156.2	169.2	177.6	183.3	186.5	133.5	106.1	116.2	110.2
飲用牛乳	50.5	69.3	76.9	84.9	91.0	95.3	96.7	97.6	137.2	111.0	118.3	107.2
乳製品 (生乳換算)	48.6	64.8	66.9	69.6	76.5	81.1	85.4	87.7	133.3	103.2	114.3	114.6
バター	0.7	1.1	1.3	1.3	1.5	1.7	1.7	1.8	157.1	118.2	115.4	120.0
チーズ	0.5	1.1	1.4	1.8	2.0	2.0	2.1	2.3	220.0	127.2	128.6	115.0

資料：農林水産省「食料需給表」より作成

つぎに、牛乳・乳製品の1人1日当たり消費量の推移をみよう。牛乳・乳製品全体の消費量は生乳換算で昭和40年の102.8gから、59年には186.5gへと1.8倍の伸びを示している。しかし、昭和40年代前半の高い伸び率に対して、後半は急速に鈍化した。昭和50年代の前半は伸び率を上向けたが、後半に入ると再び停滞色を強めている。今日の「飽食の時代」といわれる食生活の下で、飲用牛乳と他の飲料との競合など、消費者の嗜好が多様化しているなかで消費が伸び悩んでいる。

(2) 流通構造

飲用牛乳は、昭和40年代の半ばまではビン容器が主体であり、大手乳業メーカー

の系列販売店を経由する宅配制度が、ビン容器の回収機能を有していたこともあり、その中心となっていた。しかし、昭和40年代半ば以降はワンウェイ方式の紙容器の出現によって、容器の回収機能が不要となり、大手乳業メーカーが押えていた牛乳販売店ルートを通さずに、量販店での店頭販売が行なわれるようになり、宅配比率を急速に低下させた。このワンウェイ方式の普及によって、飲用牛乳市場への参入が容易になった。当初の段階では、系列の販売組織を持たない中小メーカーや農協プラントが量販店を販路としたが、量販店での購入比率が高まるなかであって、大手乳業メーカーもその依存度を高めている。

2. 経営成果の推移

ここでは、日本経済新聞社の「NEEDS」データの経営指標数値をもとに、大手乳業メーカーの経営成果の推移を時系列的に整理しその特徴を明らかにする。

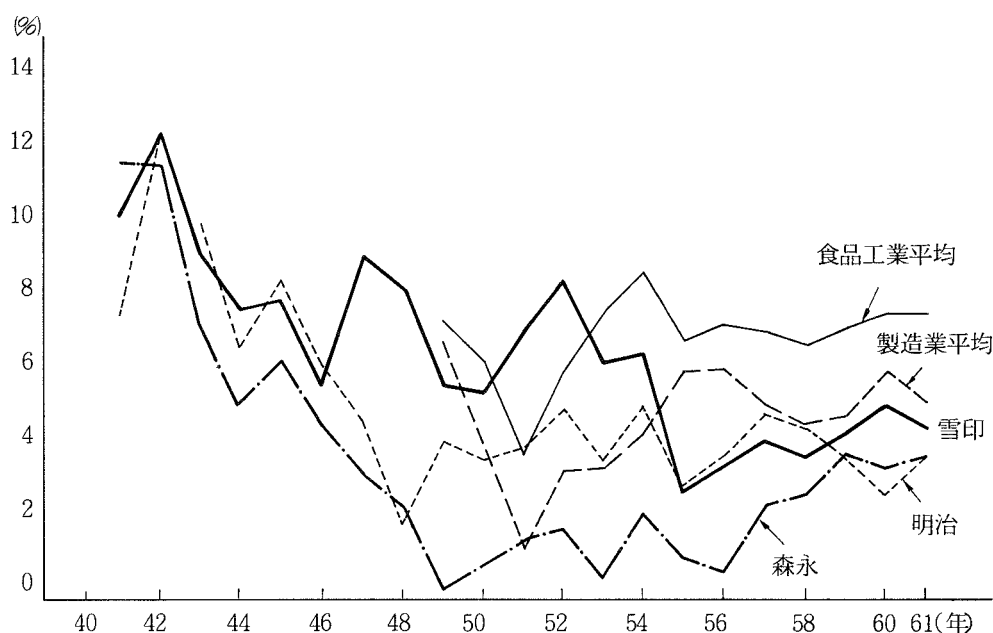


図1 総資本経常利益率

資料：日本経済新聞社「NEEDS」より作成

総資本経常利益率は、昭和40年代の半ばまでは3社のバラツキはあるものの、概ね5%台以上の水準にあった。その後、明治、森永は急速に利益率を低下させ、昭

和48、49年には収益性が大幅に低下した。昭和50年代に入っても年次的な変動はあるものの、同様の傾向を示した。生乳の過剰生産問題によって、昭和55年には各社とも収益性を低下させているが、乳製品の生産過剰により、金利、倉敷料などの在庫負担が生じたことから、乳製品依存度の最も高い雪印が一番大きく落ち込んだといえる。

以上のような収益力低下の要因としては次のことが指摘できる。飲用牛乳の消費は夏季に増大し、冬季は減少するという季節性が従来から存在している。このため、メーカーは生乳生産との需給調整を図りつつ、飲用牛乳の生産を行なうために、粉乳等を利用した加工乳生産に力点をおき消費需要に対応していた。しかし、昭和47年に飲用牛乳市場へ参入した全農直販が「成分無調整」を旗印に販売を開始したことを契機として、消費需要は加工乳から普通牛乳へ転換していった。こうしたなかで、明治、森永は雪印よりも飲用牛乳依存度が高いために、昭和48、49年における収益力の急速な低下があらわれた。すなわち農協系プラントを中心として、消費者に対して「自然の味」を販売戦略とした製品が急増し、飲用牛乳市場における競争が一段と激化したことの結果である。また、流通構造の変革により量販店が台頭し、メーカーの販売競争が激化した状況のなかで、量販店のバイイングパワーにより、飲用牛乳が「目玉商品」として安売りされるようになったことである。

また、原料乳取引の慣行から乳製品の過剰在庫が生じ、市況が低迷していることによって、食品工業の平均よりも収益性が低くなっている。このことは、牛乳・乳製品市場において、もはや高収益率を追求することは困難になり、薄利多売型の業種へ移行したものと見える。

つぎに、売上高に対する販売費・一般管理費の比率をみてみよう。

昭和40年代の初頭は3社のバラツキが大きかったが、その後51年までの間は3社とも15%前後の水準にあった。しかし、昭和52年以降は3社とも上昇を続け、61年には雪印が25.2%、明治が22.4%、森永が22.0%となった。昭和50年代の半ばまでは、食品工業平均と大きな開きはなかったが、その後格差が急速に拡大している。とりわけ雪印の上昇が大きく、他の2社を常に上回って推移している。

各社の有価証券報告書によれば、企業によって販売費・一般管理費の項目が若干異なるが、昭和50年の内訳で最大の費目は、雪印では生産立地拠点の特質を反映して運送費であり、次いで従業員（製造部門は含まない）への給料・賞与、販売促進費であった。明治は、拡売費、給料・賞与、運賃保管料の順であり、森永は、拡売費、給料・賞与、広告宣伝費の順になっていた。ところが昭和61年には3社とも販

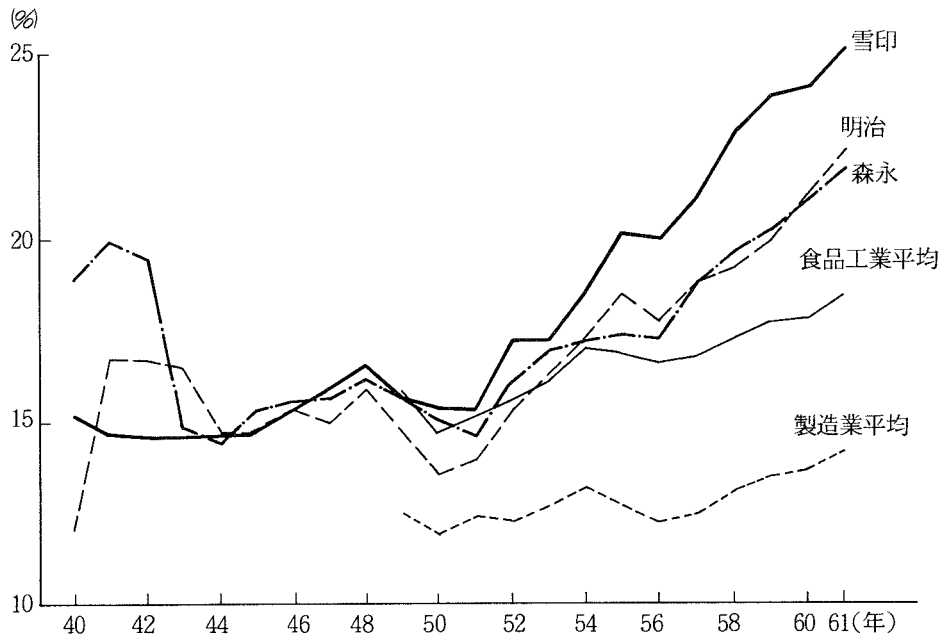


図2 売上高販売費一般管理費比率

資料：日本経済新聞社「NEEDS」より作成

売促進費、拡売費を大幅に拡大させ、最大費目となっている。売上高に対する割合も、雪印が昭和50年の2.7%から6.1%へ、明治が3.7%から9.7%へ、森永が5.5%から11.6%へとそのウェイトを増大させている。給料・賞与や広告宣伝費も伸長しており、各社とも市場での激しい競争関係のなかで、マーケティング活動を重視し、多額の金と人材をつぎ込んだ販売促進活動を展開していることを反映しているといえよう。

3. 経営対応

(1) 市場シェアの推移と部門別売上構成の変化

ここでは、市場シェア（以下、いずれも3社計を指す）の構造変化に対応して、3社の部門別売上構成の変化の特徴を把握しておきたい。

大手乳業メーカーは原料乳確保のため、酪農地帯の育成を図りつつ、激しい集乳競争を行ってきた。昭和20年代後半から30年代にかけては、雪印が本州へ進出、明治、森永が北海道へ進出した。その後も、原料乳需要が急速に増大するなかであっ

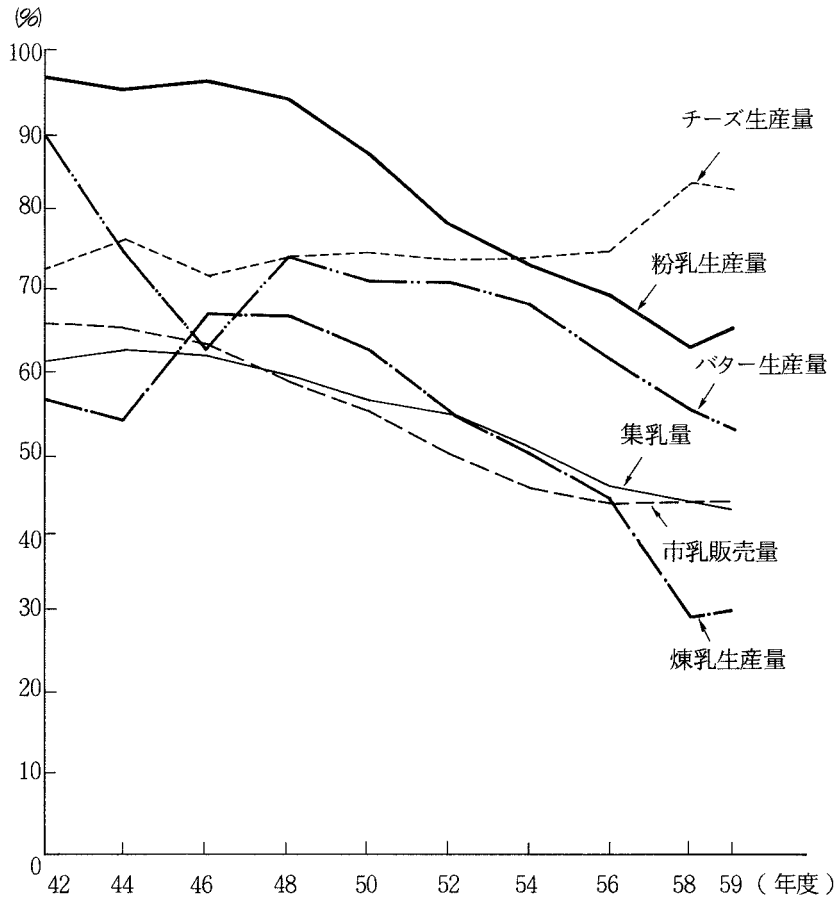


図3 3社による市場シェアの年次別推移

資料：農林流通社「日刊酪農乳業速報資料特集」より作成

て、大手3社は支配力を強め、昭和44年には集乳量シェアが62.7%に達した。その後、前述の流通構造の変革や生乳の過剰生産問題のなかで、昭和50年代に入って急速にシェアが低下し、59年には43.5%となった。

煉乳のシェアは昭和46年の67.4%をピークとして、59年には30.1%へと31ポイントもの急激な減少をみせている。煉乳はバターや粉乳よりも製造工程が簡単であるため、昭和30年代までは主力商品として生乳生産と消費需要の季節的需給調整の役割を果し、主として製菓原料などの加工用・業務用に向けられていた。しかしその役割も昭和40年以降は、粉乳に代替されるようになり、昭和30年に31.7%のウェイトを占めていた森永でさえ、61年には1.4%へと急激な低下を示している。

粉乳の生産量シェアは、昭和42年の96.8%から、59年には65.8%へと31ポイ

表3 3社の部門別売上高構成比の推移

(単位:%)

		昭和 30年	35	40	45	50	55	57	59	61
煉乳	雪印	16.6	8.4	2.5	2.2	1.9	1.4	1.3	0.8	0.7
	明治	14.3	10.0	4.8	2.4	1.0	0.5	0.5	0.4	0.4
	森永	31.7	11.8	4.2	2.8	2.3	1.8	1.5	1.5	1.4
粉乳	雪印	15.7	15.3	14.1	15.1	13.9	2.0	12.8	13.3	12.5
	明治	21.7	30.8	21.7	21.9	17.5	9.3	9.6	9.5	9.8
	森永	36.4	30.5	30.8	29.2	22.4	15.4	16.2	15.9	15.3
バター	雪印	27.1	27.0	12.9	11.2	8.2	9.0	8.8	8.3	8.0
	明治	9.6	5.4	4.0	3.2	1.8	2.5	2.7	2.9	3.2
	森永	5.7	3.9	2.2	1.7	1.3	2.1	2.7	2.7	2.7
チーズ	雪印	7.7	10.0	8.1	11.1	10.3	8.6	9.2	9.9	9.8
	明治	1.2	1.8	1.0	1.5	2.8	4.1	3.9	3.9	3.7
	森永	0.3	1.7	0.8	0.8	1.3	2.8	3.3	3.6	3.8
市乳	雪印	5.9	17.1	33.0	34.4	33.5	33.7	31.6	32.1	32.6
	明治	40.1	40.5	54.3	55.0	53.9	47.5	44.7	43.5	43.5
	森永	24.7	33.6	47.5	50.4	50.6	45.0	42.3	40.9	39.2
その他	雪印	27.0 (6.2)	22.2 (8.8)	29.4 (14.7)	26.0 (9.6)	32.2 (9.2)	35.3 (9.4)	36.3 (9.1)	36.7 (9.4)	36.4 (9.9)
	明治	3.1 (-)	1.5 (3.9)	14.2 (4.1)	16.0 (3.8)	23.0 (6.0)	36.1 (11.1)	38.6 (12.1)	39.7 (11.9)	39.4 (13.1)
	森永	1.2 (-)	8.5 (-)	14.5 (-)	15.1 (-)	22.1 (-)	32.9 (-)	34.0 (-)	35.5 (11.9)	37.6 (12.0)

注) 1 昭和30年、35年の雪印、森永の構成比は生産金額の百分比である。

2 その他のカッコ内の数値はアイスクリーム部門の構成比である。

資料: 3社の「有価証券報告書」より作成。

ントの低落を示している。しかしながら粉乳生産は、工場の操業に際し多大の資金を要し、かつ原料乳の確保も要する。このため現在でも60%台の高いシェアを保持しているといえる。昭和40年代まで明治、森永のウェイトが雪印に比べて高かったが、現在では、雪印が小幅な低下であるのに対し、明治、森永は大幅に低下している。しかし、粉乳の特性として、加工乳、アイスクリームなどの原材料として経営内部においての利用価値の高いことや、育児用粉乳としての高い商品性が指摘される。

バターの生産量シェアは、昭和42年の89.5%から、59年には53.7%へと35.8ポイントの低下を示している。加工原料乳生産の比率が著しく高い北海道がバター

の主要生産地であり、集乳基盤を北海道におく雪印が一位である。しかし雪印も、昭和42年には70.4%あったシェアを、59年には34.7%へと低下させている。シェアを増大させているのは北海道の農協系プラントである。バターは、マーガリンとの競合関係のなかで、家庭での消費が減少傾向を示しており、3社ともそのウェイトを下けている。雪印において特に著しく、昭和30年の27.1%から、61年には8.0%へと19.1ポイントの低下となっている。

チーズの生産量シェアは、昭和42年の72.8%から、59年には83.8%へと10ポイントの上昇を示した。昭和42年に63.0%のシェアを保持していた雪印は、44年の67.8%をピークとして、59年には53.7%へと14.1ポイント低下している。逆に明治、森永はそれぞれシェア拡大を果している。チーズ生産は「ナチュラルチーズ」が貿易自由化品目となっていることもあり、チーズ生産原料の大宗をこの輸入ナチュラルチーズに依存している。牛乳・乳製品のなかで唯一の成長品目とされるが、生産量の増大が生産調整を余儀なくされている国内生乳生産の利用に結びつきにくい問題がある。各社とも昭和30年当時よりもそのウェイトを高めているが、雪印の比率が他の2社と比較して、依然として高い位置にある。

市乳販売量シェアは集乳量シェアの推移とほぼ同様の傾向をたどり、昭和42年の65.9%から、59年には44.7%へと21.2ポイントの低下を示している。市乳は、明治、森永が早い段階から主力部門としていたが、雪印は昭和30年代以降急速にそのウェイトを高めてきた。昭和40年代には各社ともウェイトを上昇させてきたが、50年代には低下に転じた。雪印は小幅であるが、明治、森永はピーク時からみると10ポイント以上の低下を示している。

その他部門は、雪印が昭和30年時点で27.0%と高く、ついで明治の13.1%、森永に至っては1.2%のウェイトでしかなかった。その後各社とも上昇させ、昭和61年には36～39%のウェイトを占めている。とくにアイスクリームの伸長が著しく、明治、森永は先行していた雪印をウェイトの面では上回るまでになっている。

以上の部門別売上構成の変化を全体としてみるならば、昭和50年までの間は市乳部門に重点を置きながら、煉乳、粉乳、バターの乳製品部門を、アイスクリームを中心とするその他部門に傾斜させていった。昭和50年以降は、市乳部門のウェイトの低下分までもその他部門に代替させる傾向にある。

(2) 設備・従業者数の推移

昭和30年以降における3社の設備及び従業者数は、表4のように推移している。昭和40年までの間は、市場支配力の維持・拡大を目指して、全国規模での工場網の

表 4 設備及び従業者数の推移

	雪						印						明						治						森						永					
	昭和 30年	35	40	45	50	55	61	昭和 30年	35	40	45	50	55	61	昭和 30年	35	40	45	50	55	61	昭和 30年	35	40	45	50	55	61	昭和 30年	35	40	45	50	55	61	
生産設備数 (従業員数)	23	39	201	185	117	60	43	41	41	45	49	46	33	29	21,130	32,726	54,543	64,285	72,965	70,802	73,862	24	坪	坪	坪	坪	坪	坪	坪	坪	坪	坪	坪	坪	坪	
	2,084	4,370	7,777	7,397	7,724	6,163	4,192			5,791	4,730	4,299	3,512	2,919	1,345	2,366	3,584	2,945	2,918	2,499	2,011															
	2	2	4	4	9	8							2	3																						
	365	693		804	1,358	1,453							18	19																						
支店及び営業所 (従業員数)	5	10	54	52	51	56																														
	213	614		1,380	1,675	2,293																														
小計 (従業員数)	7	12	58	56	60	64	75	1	1	10	16	17	20	22	1,533	1,853	5,200	6,367	11,679	12,654	13,273															
	578	1,307	2,392	2,184	3,033	3,746	4,406			799	1,379	1,998	2,387	2,736	190	340	870	2,185	2,143	2,248	2,365	34	坪	坪	坪	坪	坪	坪	坪	坪	坪	坪	坪	坪		
合計 (従業員数)	30	51	259	241	177	24	118	42	42	55	65	63	53	51	22,663	34,579	59,743	70,652	84,644	83,455	87,135															
	2,662	5,677	10,169	9,581	10,757	9,909	8,598	2,394	2,671	6,590	6,109	6,297	5,899	5,655	1,535	2,706	4,454	5,130	5,061	4,747	4,376															

注) 森永の場合は建物面積を坪数で表示している。なお、30年と61年の上段の数字は他と同様の設備数である。
資料: 3社の「有価証券報告書」より作成。

拡大を推進した。この段階では、生乳の生産段階から輸送、加工段階、製品の消費市場への各流通段階における冷蔵輸送技術や道路網の未発達によって、現在のような生乳の広域流通は進展していなかった。このため、全国支配網の確立のために生乳生産の拠点ごとに工場立地を図らなければならず、必ずしも大規模工場の設置ではなかった。雪印の昭和30年の工場数（生産設備数）は23工場であり、これに事業場としての零細な牛乳処理場を加えた71工場を北海道内各地を中心として分散立地させていたが、本州市場への本格的進出を終えた昭和40年には201工場へ急増している。この過程で雪印は、農民資本として出発した経緯を生かし、戦後多数輩出された農協プラントが「乳価の低落の過程において、酪農民の乳価優遇と加工資本としての採算性との矛盾」¹⁾から、経営不振に陥った本州の工場を買収し、同時に生乳生産基盤の拡大も図ったのである。生産拠点の全国展開と軌を一にしながら、販売市場の拡大を図るため、販売網の拡大が急速に進み、支店・営業所数が昭和30年から40年の間で10倍にも増加している。雪印の工場数が著しく高いのは、北海道製酪として加工原料乳処理によるバター製造から出発したため、道内に小規模工場を多数保有していたことと、飲用牛乳市場拡大のなかで、本州市場への進出が経営発展のための条件として要請されたものといえよう。

昭和40年代の半ば以降は、各社とも工場数を急速に減少させている。昭和50年からの減少率は、雪印が最も顕著であり、ついで明治となっている。雪印は、北海道に小規模の工場を多く保有していたため、他の2社よりも工場数が格段に多かったのである。生乳の広域流通が急速に進展したことを背景に、拠点工場へ設備投資を行ない、新鋭工場による生産の合理化を目的として、工場の集約化を図っていると理解される。工場部門の従業者数でも、昭和40年ないし45年をピークとして各社とも減少に転じており、工場の装置化によって生産性の向上を追求しているといえよう。昭和61年における従業員1人当たりの売上高は、雪印が5,130万円、明治が6,270万円、森永が6,770万円であり、雪印がやや遅れをとっている。このため雪印は、北海道においての小規模工場の統廃合を積極的に行なっている。

一方、販売網の拡充・強化によって市場シェアの維持・向上を図るため、支店・営業所数ならびにその従業者数を急速に増加させている。市場での激しい競争関係のなかで、販売促進活動重視の姿勢が端的に表われたものといえるが、雪印が他の2社の2倍以上に支店・営業所を保有していることが注目される。従業者数では、本・支社・研究所を含めると、雪印と森永は、工場従業者数を上回るまでになっている。工場段階においてはオートメーション化の確立や新鋭機械の導入等による技

術革新で人員削減が図られているのと好対照である。このことが前述の販売費・一般管理費の増大傾向の一因をなすものである。

(3) 系列会社

ここでは昭和30年以降における3社の系列会社数の推移をみておこう。

表5 3社の系列会社数

	雪 印 乳 業					明 治 乳 業					森 永 乳 業				
	昭和30年	40	50	53	61	昭和30年	40	50	53	61	昭和30年	40	50	53	61
連結子会社				8	11				3	11				2	7
非連結子会社				43	62				41	40				12	12
関連会社				21	24				25	13				41	46
合 計	6	53	56	72	97	15	39	52	69	64	—	29	27	55	65

資料：3社の「有価証券報告書」より作成。

商法の財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則によれば、親会社が10%以上の持株比率をもち、人的あるいは業務上や融資上で、なんらかの連携関係にある他の会社を関係会社または関連会社という。親会社が50%以上の持株比率をもち、支配権を確保している他の会社を子会社というが、子会社は関係会社の1つである。

昭和52年4月以降の決算から、個別財務諸表だけでなく、企業グループの経営資料を公開することが義務づけられ、連結財務諸表が作成されるようになった。子会社のうち、連結の範囲から除外しても、企業グループの財務諸表に影響を与えない子会社を非連結子会社として、連結の対象とする連結子会社と区分している。

初期の段階で系列化を最も推進したのは明治であり、昭和30年の15社を35年には28社とした。雪印は昭和30年の6社、35年の14社から急増させ、40年には53社とした。

現在では、雪印が97社で非連結子会社の伸長が著しい。明治は64社と昭和53年よりも減少しているが、連結子会社の増加と、関連会社の減少をみて、子会社との資本的結びつきを強めている。森永は65社と明治を上回る会社数となったが、その多くは関連会社にとどまっており、資本的結合関係は他の2社よりも弱いといえる。

昭和30年代の系列化は、飲用牛乳市場拡大のなかで、全国的な生産販売網の形成を目指して、地方の市乳会社を傘下に収めようとしたものである。このような系列化の進展は、生乳生産と飲用牛乳需要の季節性によって、市乳専門経営として存立しているミルクプラントでは、余乳処理の問題をかかえていた。余乳処理を自らの手で乳製品加工を行なえば問題はないが、それには新規投資としての多大の資金が必要とされるし、なによりも、製品市場が大手メーカーに支配されており、新たな参入は困難であった。残された方法は、乳製品工場で余乳処理能力を持つ大手メーカーへ販売することである。乳製品加工を行ないえない中小プラントの乳業メーカーとしての自己完結性の欠落が、大手メーカーへの系列化を推進した。

雪印は他の2社と異なり、商事会社を多く系列化している。昭和40年における乳製品の主要取引先は、明治の場合、明治製菓、明治商事であり、森永は、森永製菓、森永商事であった。製菓会社への原料販売の他は、両商事会社によって一元的な卸売部門が確立されていた。一方、雪印は明治屋などの一般卸売会社への依存度が高かったため、雪印物産（設立時は雪アイス）の設立とともに、一般卸売会社から島屋商事、仁木島商店、アカシヤ商事、アサヒヤ商事などを系列下に入れて、卸販売部門の強化を図った。有価証券報告書の受取手形をみると、雪印の場合、関係会社の金額割合が昭和30年の8.1%から、40年49.6%、61年56.4%へと高まっている。明治は、関係会社の受取手形比率が21.9%と低い。昭和47年に明治商事の乳製品部門の営業を自社内に組み込んでおり、61年の受取手形の関係会社以外の相手先は、その他企業が圧倒的にウェイトは高いものの、三菱商事、岩瀬商事、極東食品の3社が記されている。森永も明治と同様に、関係会社の受取手形比率は17.3%と低い。昭和61年の関係会社以外の受取手形の相手先として記されているのは、森永製菓、三井物産、菱食、丹平田中、飯塚商店の5社である。

以上のことは、明治、森永がそれぞれ製菓、製糖資本の乳業部門として出発した歴史的経緯から、明治は三菱グループ、森永は三井グループというような関連大資本との結びつきのなかで、従来から市乳のウェイトが高かったこともあり、市乳の生産・販売網の系列化を通して牛乳専売店の掌握に力を注いだといえよう。一方、雪印は他の2社よりも乳製品のウェイトが高いため、市乳部門の系列化を図るとともに、乳製品市場の支配力を維持、強化するために、卸販売部門を担当する会社の直接的な系列化を行なう必要に迫られたものといえよう。

(4) 連結決算

個別財務諸表は親会社のみのものであり、現在のように株式の取得をテコとして、

企業グループの支配従属が進展している状況の下では、有力子会社を含めている連結決算によって、企業グループ全体の経営成果を把握する必要がある。

表 6 は昭和 53 年と 61 年における連結決算と個別決算の対比を示したものである。

表 6 連結決算と個別決算の対比

上段：連結決算
中段：個別決算
下段：個別決算に対する連結決算倍率
(単位：百万円、倍、%)

	雪 印 乳 業			明 治 乳 業			森 永 乳 業		
	昭和 53 年	61 年	増加率	53 年	61 年	増加率	53 年	61 年	増加率
売 上 高	602,877	848,721	1.41	264,453	378,617	1.43	233,548	310,031	1.33
	387,138	445,257	1.15	262,022	357,172	1.36	232,115	299,277	1.29
	1.56	1.91	-	1.01	1.06	-	1.01	1.04	-
売 上 総 利 益	114,951	181,426	1.58	48,323	93,697	1.94	42,044	75,420	1.79
	77,332	121,231	1.57	46,608	84,689	1.82	41,171	70,820	1.72
	1.49	1.50	-	1.04	1.11	-	1.02	1.06	-
営 業 利 益	16,451	13,377	0.81	4,384	5,859	1.34	2,045	5,705	2.79
	10,231	9,071	0.89	3,867	4,835	1.25	1,807	5,075	2.81
	1.61	1.47	-	1.13	1.21	-	1.13	1.12	-
経 常 利 益	14,022	10,482	0.75	3,717	6,001	1.61	854	4,988	5.84
	9,299	8,382	0.90	3,320	5,100	1.54	640	4,659	7.28
	1.51	1.25	-	1.20	1.18	-	1.33	1.07	-
税引後当期利益	4,034	3,101	0.77	1,444	3,326	1.61	525	1,582	3.01
	2,393	2,978	1.24	1,322	1,998	1.51	380	1,506	3.96
	1.69	1.04	-	1.09	1.16	-	1.38	1.05	-

資料：3社の「有価証券報告書」より作成

雪印の昭和 53 年における連結決算の売上高は個別決算に対して 1.56 倍を示し、他の 2 社が個別決算との倍率が著しく低いのと大きく異なっている。昭和 61 年には明治、森永も連結決算の倍率を高めているが、雪印は個別決算の伸びが低かったこともあり 1.91 倍へとより大きく高めている。雪印の倍率が他の 2 社よりも高いのは、連結子会社が個別決算で 1,000 億円程度の売上高を有する企業として成長したことである。雪印物産、仁木島商事、雪印商事といった特約店が同社の流通部門を担ってきたことや、雪印食品のように食肉加工業の上位 5 社に入る企業を系列の傘

下に収めているからである。

しかし雪印の場合、経常利益段階で個別決算に対して連結決算が、昭和53年には1.51倍あったものを、61年には1.25倍に低下させている。売上高の増大には大きく寄与しているものの、経常利益を4分の3に減少させており、収益の増大にはあまり貢献していない。経営成績が良好とはいえない子会社が存在しているものと推測できる。森永も雪印と同様に倍率を縮小させているが、この場合は、個別決算の成果が昭和53年には悪かったため、個別決算の成果が好転したことによるものである。明治は連結子会社を当初の3社から雪印と同じ11社に増やしたこともあり、売上高の増加率が最も高い。また、両年次とも売上高の倍率よりも、経常利益段階での倍率が高く、売上規模はあまり大きくはないものの、堅実な経営成果を収めている子会社であると推測される。

(5) 事業分野の拡大

表7は有価証券報告書に記載されている各社の事業目的を年次別に整理したものである。

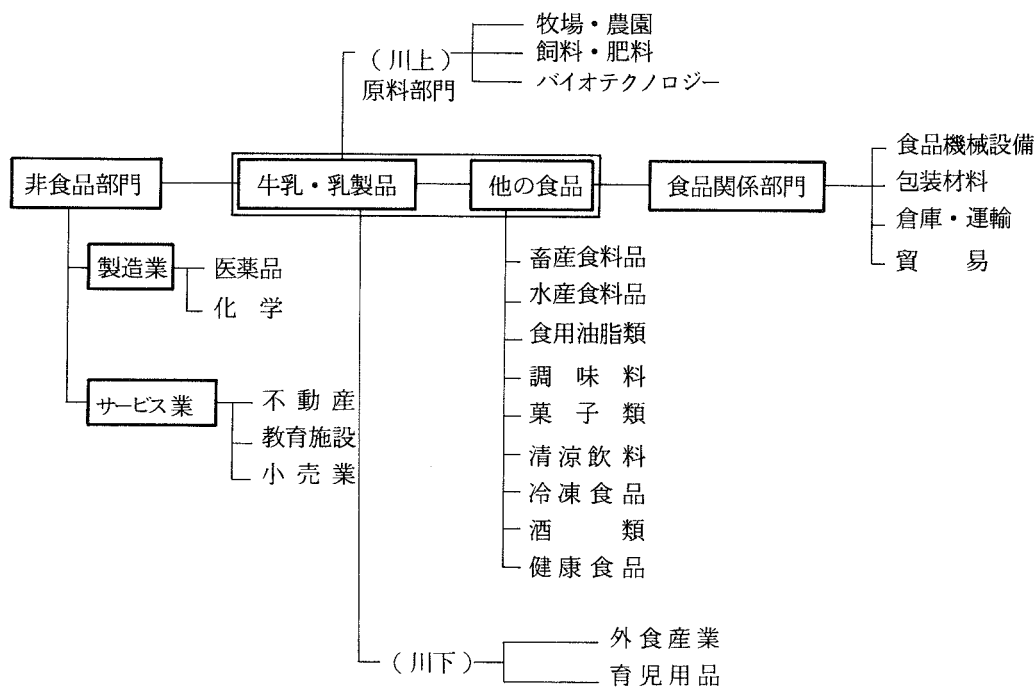


図4 事業分野の構図（表7をもとに作成）

参入分野は全体としてみるならば、昭和40年以前は食品分野を中心に進出し、40年以降は非食品分野への急速な進出が特色とされる。雪印が初期の段階から多くの参入分野数を持っていたが、明治、森永も急速に増やし、61年には明治が19、つい

表7 乳業メーカー3社の事業目的

		雪 印 乳 業				明 治 乳 業				森 永 乳 業			
		昭和 30年	40年	50年	61年	昭和 30年	40年	50年	61年	昭和 30年	40年	50年	61年
食 品 分 野	牛乳・乳製品	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	畜産食料品		○	○	○			○	○			○	○
	水産食料品		○	○	○			○	○			○	○
	食用油脂類	○	○	○	○			○	○				○
	調味料				○			○					
	菓子類	○	○	○	○								
	清涼飲料		○	○	○	○	○	○	○		○	○	○
	冷凍食品			○	○			○	○				
	酒類			○	○			○	○			○	○
	飼料	○	○	○	○		○	○	○			○	○
非 食 品 分 野	健康食品												○
	医薬品			○	○	○		○	○		○	○	○
	化学												○
	育児用品	○	○	○	○			○	○			○	○
	食品機械設備							○	○			○	
	衣料品日用雑貨								○			○	
	包装材料				○				○				
	バイオ関連				○				○				○
	外食産業			○	○			○	○				○
	倉庫・運輸				○	○	○		○			○	○
野	牧場・農園				○		○	○	○			○	○
	不動産							○	○			○	
	貿易								○				
	教育施設	○	○	○	○								
	参入分野数	6	9	13	18	4	4	15	19	-	3	13	15

資料：3社の「有価証券報告書」より作成

で雪印が18、森永が15を数えるまでになっている。事業分野の拡大は、関係会社間においての分野調整が図られることになり、明治、森永はそれぞれ製菓資本と結びついており、雪印のように菓子類への進出はなされないなどの特色がある。

牛乳・乳製品市場が確立されるまでの過程では、生乳確保のために生産者たる酪農家の育成が必要とされ、飼料などの生産資材の供給を行なう川上分野の整備が要請された。その後、市場の拡大化のなかで、原料の共通性を有する菓子類や、畜産食料品などの関連度の高い食品生産部門に進出し、併せてこれらの流通を担当する運輸部門等の食品関係部門へも進出した。牛乳・乳製品市場の需要の伸びが鈍化の傾向をみせたなかで、冷凍食品、酒類、調味料など成長が期待される分野へ参入を図るとともに、製品の川下分野である外食産業や小売業などのサービス産業への進出も行なっている。また、これまでの醸酵技術等の高い技術を生かして、医薬品分野などへの本格的な進出を目指している。

雪印を例にとれば、同社の積極的な多角化の契機となったのは昭和45年である。同年7月に決定した「1970年代における経営新体制確立に関する基本構想」²⁾で経営の多角化・多様化の積極的推進を主要な柱の1つとして位置づけている。

一般に企業が多角化を行なう外部要因としては、既存の製品市場における経済環境の変化が大きく影響し、その主要な要因として次の3点が指摘されている。すなわち「①既存製品市場の成長率の長期的停滞、②既存の主力製品市場の集中度の変化、③既存製品の需要の不確実性」³⁾である。牛乳・乳製品は食品としての必需性が強いため、需要の急速な低下は考えられないものの、従来のような需要拡大を通じての企業成長には限界があり、新製品開発などの製品の多様化と販売促進活動を通しての企業間競争が行なわれている。このように成熟期の産業としての大手メーカーは、外部要因の①と②を背景として成長が見込まれる市場分野へ進出している。

一方、多角化の企業の内部要因としては「①未利用資源の有効利用、②負の目標ギャップ、③企業規模」⁴⁾の3点が指摘されている。

未利用資源の有効利用についてペンローズ⁵⁾は、企業が日常の経営活動が続けることによって、企業の内部に未利用の資源が蓄積され、この生み出される未利用資源が企業成長の源泉であるとし、これが既存製品市場での拡大と新しい市場分野への進出をもたらすとしている。

負の目標ギャップは、企業の期待する収益が実現できず、ギャップが大きくなり、既存製品市場での対応では、ギャップの修正が困難な企業ほど、多角化への志向が強くなるというものであり、大手メーカーにおける収益力の低下と経営対応はそのことを物語っている。

企業規模については、一般に大企業ほど豊富な経営資源を保有しているため、この経営資源を生かして新分野へ進出する。大手メーカーが資金の一部を新しい分野

へ振り向けることが可能であるのに対して、多くの中小メーカーや農協系プラントでは、資金等の経営資源が乏しいため、既存の牛乳・乳製品市場から新市場への進出を困難なものとしている。牛乳・乳製品市場においての専門メーカーとして存立せざるを得ないため、市場での競争激化にますます拍車をかけることになる。

4. 総括と課題

以上のように大手メーカーの経営対応をこれまでみてきたが、事業分野の拡大過程では、シナジー効果⁶⁾が発現できるように、経営資源の共通利用を目的として、関連度の高い事業分野に参入した。また、技術革新や技術開発の進展によって、異業種との境界領域が不明確になりつつあるなかで、成長分野を求めて、非食品分野への積極的な進出を行なっている。

牛乳・乳製品市場が急速に拡大化していた昭和40年代までは、多くの中小メーカーや農協系プラントなどが市乳生産のみに限定され、乳製品生産を行ない得ないという生産の偏倚性を有していたのに対して、大手メーカーは、牛乳・乳製品生産における「多角的総合化された経営」⁷⁾としての地位を確立した。このように市場が成長期の段階においては、市場シェアの維持、拡大を目指して、地方の中小ミルクプラントの株式保有という資本投下の節約を図りながら子会社として系列化を進め、生産・販売面での全国支配網を形成した。

昭和40年代の半ば以降は、農協牛乳の市場参入などにより、一層の競争激化をもたらした。飲用牛乳市場では、宅配が主流であった時代には、牛乳専売店を特約店として系列下に入れることで市場シェアを維持することが可能であった。しかし、量販店での店頭購入が定着し始めたなかで、専売特約店を保護するため、中小メーカーや農協系プラントよりも量販店対応が遅れたこと。また、加工乳主体の生産・販売対応を大手メーカーはとっていたが、農協系プラントが普通牛乳による牛乳の自然さを売りものにした製品差別化戦略で市場シェアを高めたなかで、これに遅れをとり市場シェアの低下を招いた。

その後、昭和50年代に入って生乳の生産過剰が顕在化し、乳製品の過剰在庫問題が発生し、54年から生乳の生産調整が実施された。乳製品の過剰在庫の解消と経営体質を改善するため、大手メーカーの一部には生産者との生乳の取引数量削減問題が発生した。

このことは、牛乳・乳製品生産において、チーズのように輸入自由化された乳製品で原料を代替できるものを除けば、需要の増大期においては、原料としての生乳

の確保が市場での優位性をもたらしていた。しかし、需要の停滞期を迎えて、原料指向性を急速に弱めているといえよう。牛乳・乳製品市場のなかでは伸び率が比較的高いアイスクリームやデザート類などを中心として、製品の多様化を図り、付加価値の高い製品作りを進めている。現在でも乳業部門のウエイトは各社とも 75%程度を有しており、乳業を基軸とした経営展開ではあるが、従来の原料指向型経営から、高付加価値追求型の経営への転換過程といえる。

本稿では大手乳業メーカーの経営対応についての全体像把握を目的としての考察を進めてきたが、今後は次の諸点を中心により掘り下げた分析を行なう必要がある。生産対応としては、原料調達の変化、製品部門間における従業者数の動きと生産性や操業度の変化、工場の統廃合や立地移動、進出分野における企業の重点度の違いとその要因などである。販売対応としては、製品販売チャネルの変化と企業対応、販売費・一般管理費の増大傾向の要因分析としての販売促進活動の特徴などである。さらには、製品市場において競争関係にある他の中小メーカーや農協系プラントの動向なども分析の視野に入れていかなければならない。

注

- 1) 玉城哲「乳業」、中島常雄編『現代日本産業発達史 XVIII 「食品」』、現代日本産業発達史研究会、1967年、320頁。
- 2) 雪印乳業史編纂委員会編『雪印乳業史第4巻』、雪印乳業株式会社、1975年、317頁。
- 3) 佐久間昭光「多角化戦略」、土屋守章編『現代経営学第2巻、「現代の企業戦略」』、有斐閣、1982年、218頁。
- 4) 佐久間昭光、前掲書、220頁。
- 5) 末松玄六訳、E.T.ペンローズ『会社成長の理論』、ダイヤモンド社、1962年、95～101頁。
- 6) 広田寿亮訳、H.I.アンゾフ『企業戦略論』、産業能率大学出版部、1969年、94～127頁。
- 7) 玉城哲、前掲書、316頁。

付 記

本稿は、日本大学食品産業研究会『わが国食品産業の諸問題（その1）』に収録された同名の論文を加筆修正したものである。同研究会において貴重なコメントを賜った諸先生方、ならびに日常ご指導いただいている島津正教授に心から感謝の意を表します。