

英国チョコレート企業間の競争と協調 ：1761～1988年

山本 通

Competition and Collusion of the British Chocolate Makers : 1761～1988

Toru Yamamoto
Kanagawa University

【要約】 19世紀の間に「チョコレート」は上流階級がたしなむ高価な「甘くて温かい飲み物（ココア）」から庶民が食べる「固形の菓子」に変容した。この変化にはヨーロッパにおける一連の技術革新が寄与している。19世紀初めに英国のフライ社はココア製造に初めて蒸気機関を導入して大量生産し、その価格を著しく低下させたが、同社は19世紀中頃には固形チョコレートの大量生産を始めた。しかし、英国産のチョコレートは、その品質の点でオランダやスイスのそれらに遠く及ばず、国内市場には外国製品が溢れた。20世紀初めにキャドベリー社は、英国人好みの高品質で低価格のココアとチョコレートを開発し、さらに工場設備の近代化と積極的な広告宣伝により、英国最大の菓子企業にのし上がった。これに対して後発のラウンダリー社は、上記2社とのカルテル締結によって命脈を保った。しかし同社は、1930年代に（キットカットなどの）「カウント・ライン」生産に戦略転換して、成長を遂げた。第二次世界大戦後の経営環境は、それ以前とは全く異なるものとなり、各社は合理化と製品多角化とグローバル化を推し進める。そして、英国の巨大菓子企業はいずれも2010年までに、他の多国籍企業に吸収合併されてしまうのである。

【キーワード】 チョコレート、ココア、キャドベリー社、ラウンダリー社、フライ社

【Summary】 At the beginning of the 19th century, 'chocolate' meant expensive sweet hot drink enjoyed by the upper class. But at the end of the century, it meant cheap sweet hard stuff enjoyed by common people. This change was brought about by a series of technical innovations.

The Fry's of Bristol first introduced Watt's steam engine to the mass-production of cocoa, and then, at the middle of the 19th century produced eatable chocolate massively. But quality of British chocolates was far lower than Swiss or Dutch chocolates, so, British home market was filled with European chocolates.

At the beginning of the 20th century, the Cadbury's developed high quality cocoa and chocolate agreeable to British taste. Through modernization and rationalization, they pulled down the price,

and by extensive advertising they became the top confectionary maker in Britain.

The Rowntree's which entered the chocolate market later managed well through cooperation agreements with Cadbury's and Fry's. And, changing their production strategy from imitating to 'count line' making (ex. KitKat) in 1930s, Rowntree's grew up as the second largest chocolate maker in Britain.

After the Second World War, conditions of the market changed completely. The confectionary makers were compelled to advance rationalization, diversification and globalization. But large British chocolate makers could not survive the chocolate-wars. Rowntree's was merged by Nestle in 1988, and Cadbury's was merged by Kraft-Foods in 2010.

目次

はじめに

1. 英国チョコレート産業史の背景
2. 1761～1919年の英国チョコレート産業史
 - A) フライ社
 - B) キャドベリー社
 - C) ラウントリー社
 - D) 小括
3. 1920～1953年の英国チョコレート産業史
 - A) キャドベリー社
 - B) ラウントリー社
 - C) 小括
4. 1954～1988年の英国チョコレート産業史
 - A) キャドベリー社
 - B) ラウントリー社
 - C) 小括

おわりに

はじめに

チョコレート産業史は幾つかの点で大変興味深い。まず、我われが現在よく口にする固形のチョコレートは、ようやく19世紀中頃から作られるようになった。それ以前は、チョコレートは専ら飲料としてのココアを意味していた。ココア飲料の歴史は大変古く、紀元前1千年頃にはメキシコ湾の高温多湿の低地（現在のメキシコのベラクルス州とタバスコ州）でオルメカ文明を花開かせたオルメカ人の貴族によって飲まれていた。彼らが後のアステカ人に伝えたココアは、冷たくてさっぱりした飲み物であったが、16世紀にアステカ帝国を滅ぼしたスペイン人はこれを温かくて甘い飲み物に代え、それが17世紀中にヨーロッパに広がった。古代メソアメリカ文明から近代ヨーロッパに至るココアの興味深い歴史については、コウ夫妻の『チョコレートの歴史』⁽¹⁾に譲りたい。

(1) ソフィー・D・コウ / マイケル・D・コウ 『チョコレートの歴史』 樋口幸子訳、河出書房新社（河出文庫）、2017年。

第2に、チョコレートの原料であるカカオ豆栽培農園における苦汁労働が非人道的だとして、しばしば告発されてきた。カカオの木の原産地は中南米である。低木であり、せいぜい数メートルにしか成長しない。カカオの花は枝と幹に咲く。これが受粉してラグビー・ボールを一回り小さくした実ないし莢ができる。実ないし莢が完熟して紫色になるためには5、6か月かかるが、1年中収穫可能である。実ないし莢の中には甘くてジューシーな果肉があり、サルなどの動物はこれを好んで食べる。果肉の中には30から40個のアーモンドの形の種がある。これがカカオ豆である。人はこの豆を発酵させ、次に乾燥させ、さらに火で焙り、篩い分けしてカカオ・ニブを作る。ここまではすべて、原産地の住民の手作業で行われる。

15世紀末までカカオが栽培されていた地域は中米と南米北部の熱帯雨林地域に限られていた。しかし、19世紀末以後チョコレートはヨーロッパと北アメリカで大量生産されるようになり、需要が増加したので、欧米諸国の植民地の中でカカオ栽培に適した地域に農園が作られていった。19世紀中頃に中南米のカカオ農園が病害によって大打撃を受けたこともあり、19世紀末には赤道直下のアフリカ西海岸地域でカカオ農園が広がり、さらには東南アジアにも広がっていった。赤道直下の高温多湿地域でのカカオ豆の栽培と収穫、そして基礎処理の作業は重労働である。カナダのジャーナリスト、キャロル・オフの『チョコレートの真実』は、現代の西アフリカの国々のカカオ農園における、児童の人身売買とその強制労働（実質的な奴隷制）をめぐる衝撃的なポルタージュである⁽²⁾。その論述には一面的な部分もあるが⁽³⁾、以下の3点については十分に教えられるところがある。

まず、今日の世界のカカオ豆市場がわずか4つの巨大企業によって支配されていることだ。そ

(2) キャロル・オフ『チョコレートの真実』北村陽子訳、英治出版、2007年。

(3) その一つの例が西アフリカのポルトガル領サントメ島とプリンシベ島で19世紀末から20世紀初めにかけて行われた「農園奴隷制」を巡る物語である。ここではポルトガル人の地主の土地で、同じポルトガル領のアンゴラ植民地から連れてこられた黒人労働者によってカカオが栽培・収穫され、当時世界最大のカカオ豆の生産地となっていた。アンゴラ人たちは、アンゴラからの渡航費や現地での衣食住の費用を自分たちの給料から差し引かれるが、いずれその借金を自らの労働によって返済して、金をためて故郷に錦を飾るつもりで両島に渡ってきたのだ。ところが彼らの多くは現地で奴隷のように虐待され、あるいは病死し、アンゴラに帰還できるものはほとんどいなかった。こういう事態は英国人ジャーナリストH・W・ネビルソンの『現代の奴隷制』（1906）などによって知られるようになった。キャロル・オフによれば、英国のキャドベリー社はこの問題に対して優柔不断の態度をとった。本来ならば両島産のカカオ豆をボイコットするべきだったのに、現状を調査するという名目で両島産のカカオ豆の購入を続け、新しいカカオ供給地としてガーナ（当時の英国領の黄金海岸）を確保してから、ようやくボイコットを始めた、という。

しかし、この議論はキャドベリー社を非難した英国保守党系の新聞『スタンダード』紙の主張をそのまま蒸し返したものである。キャドベリー社は『スタンダード』紙を名誉棄損で訴え、法廷で事実経過を詳細に説明して勝訴した。キャドベリー一族はクエイカー派（フレンド派）の一員として、奴隷制廃止運動に積極的に関わっていた。サントメ島とプリンシベ島のカカオ豆をボイコットするのは容易だが、それでは奴隷制は無くならない。キャドベリー社は現地での奴隷制の実態を徹底的に究明して、英国政府の協力をも得て現地の地主とポルトガル政府に圧力をかけて奴隷制の廃止にこぎつけたのである。この顛末はWilliams, 1931の第8章において詳しく説明されている。またキャドベリー社による両島の「奴隷制」の調査報告W. Cadbury et. al., 1910は復刻されている。この裁判に敗訴したことによって『スタンダード』紙は廃刊に追い込まれた。敗訴した側の議論を、新しい証拠も無しに蒸し返すキャロル・オフというジャーナリストを、私は信用できない。

れらは、スイス・チューリヒに本拠を置く多国籍企業バーリー・カレボー社、スイスのネスレ社、米国の巨大食品企業カーギル社、そして同じく米国のアーチャー・ダニエル・ミドランド社だ。第2に、現在でもコートジボワールなどのカカオ農園で数十万人の児童が危険にさらされながら働いていること。しかもその多くが人身売買組織によって売られていることだ。ただし、児童奴隷労働の排除のための努力は続けられている。キャロル・オフによれば、2002年7月にILOをはじめとする国際労働運動組織、多くのNPO、米国以外のチョコレート企業、カカオ生産諸国政府がスイスのジュネーヴで会合し、「ハーキン・エンゲル議定書」（ハーキンとエンゲルは米国の国会議員の名前）を世界に適用することに合意したのだ。オフが強調する第3点は、「フェア・トレード（公正取引）」の運動が力を増して、世界のチョコレート大企業もこれに協力せざるを得ない状況が生まれていることだ。チョコレート大企業は、カカオ豆生産農家に利益を還元し、その児童たちのために教育施設や学用品を支給するというような福祉的な事業を行ない、これを盛んに宣伝するようになった。こうしたことを通して、状況が多少は改善するのかもしれない。

チョコレート産業史が興味深い第3の理由は、チョコレートを含む菓子業界が現在、少数のグローバル企業によって支配されているという事実にある。製菓業界紙 Candy Industry によると2017年度の世界1位の菓子企業は、売り上げ高180億ドルの米国のマーズ社である。2位が売り上げ高130億ドルのモンデリーズ・インターナショナル、3位が106億ドルのイタリアのフェレロ社、4位が98億5,000万ドルの日本の明治グループ⁽⁴⁾、5位が91億ドルのスイスのネスレ社、6位が75億ドルの米国のハーシー社、7位が52億ドルのトルコに本拠を置くプラデイス・グループと続く。19世紀末以後の菓子業界では、国内の大企業同士、あるいは異なった国籍の大企業同士が合併し、あるいは分裂するというように、すさまじい変化が続いている。

2017年度売り上げ高第1位のマーズ社の主力製品は、スニッカーズ、ミルキー・ウェイ、M&Mといったチョコレート菓子であるが、同社は第二次世界大戦以前からすでに製品多角化して米 rice を主原料とするシリアルや、ペディグリーやカルカンのブランド名のペットフードを製造していた。また、2008年には世界最大のチューインガム会社リグレイ社を吸収合併した。第2位のモンデリーズの主力製品はクラッカーのリッツ、ナビスコ、ハッカ菓子メントス、ホールズそしてデアリー・ミルク・チョコレートなどである。最後のデアリー・ミルク・チョコレートはかつて英国キャドベリー社の主力製品であった。2010年にキャドベリー社が、クラフト・フーズ社に買収されたのだった。このクラフト・フーズ社は2012年に北米食品事業会社のクラフト・ハインツ社とグローバル・スナック事業のモンデリーズ・インターナショナル社に分割された。売り上げ高世界第3位の菓子メーカーのフェレロ社はゴルフ・ボールの形をしたフェレロ・ロッシェ、ファットスプレッドのステッラ、ハッカ菓子のチックタックそして清涼飲料水などを製造するが、ルクセンブルグに本社を置くフェレロ・インターナショナルの子会社である。

2017年度売り上げ高第5位のスイスのネスレ社はインスタント・コーヒーで有名だが、主力製

(4) 4位の明治グループは、台湾が日本の植民地になった後に設立された明治製糖が、砂糖需要を喚起するために作った菓子メーカーから発展した。2009年に明治ホールディング^(株)が設立されて明治製菓と明治乳業が経営統合され、さらに2011年にはグループ内事業再編により食品事業会社である株式会社明治と薬品事業会社である Meiji Seika ファルマ^(株)が発足した。明治グループの上記の売り上げ高には菓子だけではなく、乳製品や薬も算入されている。

品は長らく粉ミルクや練乳であった。また、19世紀末からミルク・チョコレートを作り、それを欧米で販売していた。1988年には売り上げ高で当時英国第2位の菓子企業であった英国のラウントリー・マッキントッシュ社を買収して、その主力製品であるキットカットやエアロなどを入手している。第6位のハーシーは、ハーシー・ミルクチョコレートや小さい釣鐘状のキス・チョコや、ピーナツバターをチョコでくるんだリーセス・ピースで知られているが、アイスクリーム、シリアル、パスタなども生産し、製品多角化を果たしている。第7位のブラデイスは2016年に成立した。これは、トルコ人実業家イルディスがユナイテッド・ビスケット、ウルカー（ビスケット）、ゴディヴァ・チョコレート、デメツ社などを経営統合した多国籍企業で、本社はロンドンにある。以上のように、世界の巨大菓子企業はほとんどが、国内外の企業のM&Aを推進して成長したのである。

西洋菓子の中には砂糖菓子とチョコレートがあるのだが、なぜ菓子企業やチョコレート企業は製品多角化し、拡大戦略を採るのだろうか。その答えを探すのは容易ではない。アメリカ合衆国やヨーロッパに本拠を置く上記の菓子企業は、いずれも秘密主義を貫いている⁽⁵⁾。もちろん、それらはウェブ・サイト上のホームページで企業の沿革や主力製品を説明しており、創始者の伝記や社史を刊行している企業もある。しかしながら、企業戦略や戦術についての情報はほとんど公開されていない。

これに対して、すでに歴史から姿を消してしまった英国の菓子企業であるキャドベリー社やラウントリー社については、かねてから多くの社史や経営者の伝記が刊行されてきた。またラウントリー社は、スイスのネスレ社によって買収されることが決まったのち、社内文書のすべてをロンドン大学LSE（政治経済学部）のBusiness History Unit（経営史研究所）に提供して、学術的な社史の編纂を依頼した。その研究成果はロバート・フィッツジェラルドによってまとめられた⁽⁶⁾。また、キャドベリー社が米国のクラフト社によって買収されたのちには、キャドベリー一族の作家デボラ・キャドベリーが、膨大な一次・二次資料を利用し、さらにはキャドベリー社の旧経営陣への取材を通して、キャドベリー社の社史を世界のチョコレート産業史の中に位置づけてみせた⁽⁷⁾。

(5) 極端なのは、米国に本拠を置くマーズ社である。世界最大の売り上げ高を誇るマーズ社は同族経営の非上場企業であり、企業情報を秘密にしている。ところがマーズ社の世間の評判が悪くなった1991年に、同社は若い女性ジャーナリストであったジョエル・ブレナーの取材を受け入れた。ブレナーは世界中に広がるマーズ社の拠点を自由に訪問し、誰にでもインタビューすることを認められた。マーズ社に関するブレナーの記事は『ワシントン・ポスト』誌に掲載されたが、当時のマーズ社社長のジョン・マーズとCEOのフォレスト・マーズ・ジュニアはその内容を読んで激怒し、それ以後2度とジャーナリストの取材を受け入れていないという。他方ブレナーは、その後9年間に亘ってマーズ社とハーシー社の関係者数百人への取材を続けた。その結果がBrenner, 1999に纏められたのだ。この本に描かれたマーズ社の所有経営者たちとその経営理念は非常に興味深い。著者はそれをハーシー社の所有経営者たちとその経営理念と対比させて描くことによって、本書を第1級の読み物に作り上げた。

(6) Fitzgerald, 1995.

(7) Cadbury, D., 2010. デボラがこの本を纏めた動機は、クラフト社およびヘッジ・ファンドに対する怒りである。彼女によれば、キャドベリー社は長らくクエイカー主義キリスト教の理念によって経営されてきた。その資本家・経営者たちは、会社経営を利潤追求のためではなく、さまざまなステイク・ホルダーの利益のために行ってきた。つまり、消費者のため、労働者のため、そして地

つまり、英国のチョコレート企業はすでに存在しなくなったからこそ、その遺品が多数利用できるようになったのだ。本稿では、これらの研究成果に依拠して、少数のグローバル企業が世界製菓市場を制覇するに至った事情の一端を垣間見るために、英国チョコレート企業の間での競争と協調の歴史を概観したい。

1. 英国チョコレート産業史の背景

英国チョコレート産業史を企業間の競争と協調の歴史を中心に見ていく場合、前もって考えておかなければならない理論的な問題がいくつかある。

企業間競争については、まず市場の状態を考慮しなければならない。菓子は必需品ではなく、生活にやや余裕のある人々の嗜好品 *decencies* である。したがって、菓子産業が発展するためには、ある程度豊かな社会が存在することが前提となる。また必需品ではないので、不況期には販売量が落ち込む。戦争が始まるとチョコレートやキャラメル的一般大衆の需要は減るが、軍部からの需要は増える。これらの菓子は栄養価が高いため、軍部が大量に購入して兵士に持たせるからだ。平和で豊かな社会において菓子への需要が増えれば、企業は競い合って製品開発を行ない、広告宣伝を行なって市場シェアを拡大しようとする。

19世紀中に、ココア・チョコレート産業は大革命を経験した。一言でいえば、この間にチョコレートは「高価な飲み物」から「安価な飲み物」に、さらには「安価な食べ物」に変容した。この変革は、ヨーロッパで起こった幾つかの技術革新を通して行われた。まず1828年にオランダのファン・ハウテン（英語読みではヴァン・ホーテン）が粉末チョコレート製法の特許を取得した。前述のカカオ・ニブをすり潰すと褐色のドロドロしたカカオマスができるが、カカオマスには油脂が55%含まれる。これがカカオ・バターである⁽⁸⁾。カカオマスを乾かしたものを湯に溶くと油脂が浸み出して湯に浮き、飲みにくい。そこでカカオ製造業者は、油脂を安定させるために、カカオマスに砂糖、バニラ、シナモン、澱粉などを混ぜていた⁽⁹⁾。しかしファン・ハウテンは、油圧を利用した非常に効率の良い圧搾機によって、チョコレート原液の中のカカオ・バターを27%程度に減らして、残った固形分を非常に細かい粉末にすることに成功した。これによって、優れた味と香りの純正ココアが誕生した。しかし当時はまだ、ヨーロッパ大陸諸国では大衆消費市場が未熟であったために、その売り上げは伸びなかった。ジョージ・キャドベリーは、その圧搾機を1866年に買い上げて純正ココアを生産し、「ヴィクトリア繁栄期」の英国で大々的に宣伝して売り上げを伸ばし、キャドベリー社の躍進の足掛かりとした⁽¹⁰⁾。

ところで、ファン・ハウテンは圧搾機をキャドベリーに売却する頃には、すでにもう一つの技

元社会のため。しかも利潤の多くの部分が博愛主義的な財団に回されていた。ところが取締役会の中にキャドベリー一族がいなくなるとすぐに、同社は、短期的な株式配当の最大化を狙うヘッジ・ファンドと、グローバル戦略の強化を狙うクラフト・フーズの餌食になってしまった、というのである。

(8) カカオ・バターは不要なものではなく、化粧品や医薬品にも使われて用途が広く、高価である。また、高級チョコレートの製造に使われる。ホワイト・チョコレートは、カカオ・バターだけを使った製品である。

(9) 武田、2010、60頁。

(10) Cadbury, D., 2010, pp.66~76.

術革新を成功させていた。彼はココア豆を焙煎する前にアルカリ塩（カリウム・ソーダ灰）を添加すると、ココアが水と混ざり易く、苦みが薄くなり、風味が増すことを発見した。これはダッチング Dutching と呼ばれた。アルカリ処理されたココアは、英国の大衆にも好まれ、1890年代にはオランダ製ココアの売り上げ高は、英国産のその半分に達した⁽¹¹⁾。

第3の重要な発明は、英国ブリストルのJ・S・フライ・アンド・サンズ社によって1847年になされた。同社は砂糖入りのココアの粉末を、湯ではなく、溶かしたカカオ・バターと混ぜる方法を開発した。この方法によって、従来よりも薄くて粘り気のある、型に流し込んで成型するのに好都合なペーストを作ることが可能になった。同社は世界で最初の本格的な「食べる」チョコレートを作ったのだ⁽¹²⁾。

第4の重要な発明はミルク・チョコレートの製造である。ミルクとココアを混ぜ合わせて美味しい飲み物を作るのは大変困難なことであったようだ。1867年にスイスのアンリ・ネスレが蒸発脱水によって粉ミルクを作る方法を発明したが、粉ミルクとココアを混ぜても、あまり美味しい飲み物やチョコレートは製造できなかった。しかし、ネスレの友人であるスイス人のダニエル・ペーターが、1878年のパリ万博に出展した「ショコラ・オ・レ・ガラ・ペーター」と命名されたミルクココアは大好評を博し、彼はさらにその後、固形のミルク・チョコレートを量産した⁽¹³⁾。ココアとミルク（ないし粉ミルク、あるいは練乳）を混合する割合、そして加熱時間や温度、圧力と冷却時間の組み合わせによって製品の良し悪しが決まるのであり、そのレシピは企業秘密であった。のちには1904年頃、米国でハーシー社菓子職人シュマルバックが少し酸味のある独特のハーシー・ミルク・チョコレートを開発し、英国でも同年にキャドベリー社のジョージ・キャドベリー・ジュニアの研究チームが英国人好みの「デアリー・ミルク」チョコレートを開発したが、これらはいずれも、それぞれ独自に行なわれたのである⁽¹⁴⁾。

第5の革新は、いわゆる「カウント・ライン」の大量生産システムの構築であり、これを始めたのは米国のフォレスト・マーズである。チョコレートでコーティングされた棒状菓子は、重さではなく個数で計られたので「カウント・ライン」と呼ばれた⁽¹⁵⁾。フォレストは父のフランク・マーズにカウント・ラインの生産を勧め、1924年にはヌガーとキャラメルを芯にしたミルクキー・ウェイが売り出されてマーズ社が大発展を遂げた。マーズ社のミルクキー・ウェイ、スニッカーズとM&M、英国のラウントリー社のキットカットとアエロなどは「カウント・ライン」の傑作である。

開発されたこれらのチョコレート製品は、19世紀の動力革命（蒸気機関とのちには電動機）や、ベルトコンベアを使った19世紀末の移送式大量生産システムの登場などによって量産され

(11) Cadbury, D., 2010, pp.150~152.

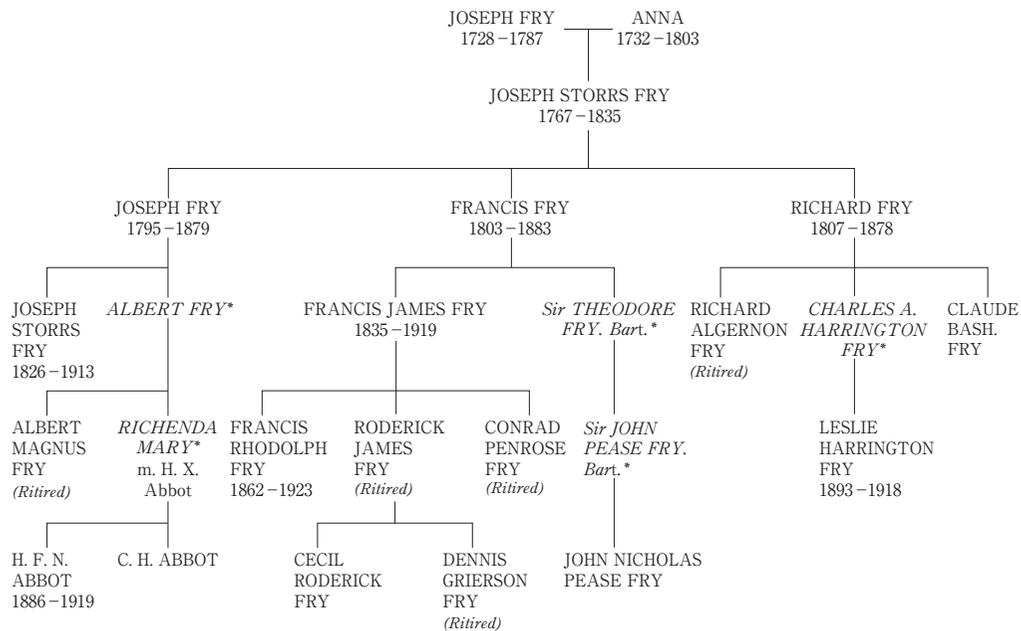
(12) ソフィー・コウ/マイケル・コウ、樋口幸子訳、2017年、333頁。

(13) Cadbury, D., 2010, pp.91~97.

(14) Cadbury, D., 2010, pp.203~208. チョコレートの歴史の上では、スイス人ドルフ・リントによる1879年のコンキング法の発明も重要である。これは御影石の上のチョコレート原液を、御影石のローラーによって自動的に丁寧にすり潰す仕組みである。この仕組みはチョコレートに、とろけるような口当たりの良さを与えた。これをフォンダン・チョコレートと呼ぶ。リントはこの製法を長く秘密にしていたが、このような良品の存在こそが、多くのショコラティエや企業家の実験・研究意欲を駆り立てたのである。

(15) Cadbury, D., 2010, p.251.

図1 フライ家家系略図



*Not associated with the Firm

(出所) J.S. Fry & Sons Ltd., 1928, p.25.

て、大衆のための「安価な食べ物」となり、大企業が成長した。そしてそれらの大企業は、市場占有率を高め、あるいは利潤率を高めるために、技術革新や経営革新を進め、さらには M&A を通して競争する。

企業間の協調は、外部からの脅威に対して身を守るために複数の企業が共同で採る行動である。また、外国企業による自国市場の浸食に対抗し、あるいは戦時経済下における政府の菓子産業界への介入に対処する際に見られた。ただし、英国のフライ社、キャドベリー社、ラウントリー社の創業者たちはいずれもクエイカー派というキリスト教の一派に所属していたために、政治問題や社会問題について共同の行動を採ることが、しばしばあった。

2. 1761～1919年の英国チョコレート産業史

A) フライ社

19世紀末において最大のココア・チョコレート売り上げ高を誇った企業は J・S・フライ・アンド・サンズ社である。フライ家家系略図 [図1] をご覧いただきたい。その創業者はジョウゼフ・フライ (1728～1787) である。彼はクエイカー派 (キリスト友会) の家系に生まれ、H・ポーツマスの下での徒弟奉公をへて1753年にブリストルで薬剤師 *apothecary* として自立した。薬ないし健康食品としてココアも商ったが、W・チャーチマンのココア製造販売事業 (1728年に創業) を1761年に買い取り、ブリストルのユニオン・ストリートに工場を建設した。ジョウゼフ

は、しかし、これに集中することなく、多方面で事業を展開した。石鹼製造業、ロンドンの化学事業、ブリストルの磁器製造業、印刷用活字製造業、印刷業にも手を出した。いずれもある程度成功し、彼は薬剤師の仕事を辞めてしまった。印刷活字製造業は、自分の長男および次男との3名の組合事業 *partnership* として経営した。彼の死後、ココアの製造販売事業は彼の妻アンナと彼の三男ジョウゼフ・ストールズ・フライ (1767~1835) によって継承され、アンナの死後ジョウゼフ・ストールズの単独経営となった⁽¹⁶⁾。

ジョウゼフ・ストールズ・フライの事績として特筆すべきは、1795年にウォットの回転式蒸気機関を工場に設置してココアの大量生産を始めたことである。事業は順調に発展し、1822年に彼はこれを自分の3人の息子との共同の組合事業にした⁽¹⁷⁾。1824年には同社は英国に輸入されるカカオ豆の4割を消費し、その年間売り上げは1,200ポンドに達した⁽¹⁸⁾。ジョウゼフ・ストールズの死後、会社は3人の息子、長男ジョウゼフ二世 (1795~1879)、次男フランシス (1803~1883)、三男リチャード (1807~1878) の組合事業となった。彼らはいずれもクエイカー派の教会業務や英国内外聖書協会 *British & Foreign Bible Society* において目覚ましく活躍した。さらにジョウゼフ二世の長男ジョウゼフ・ストールズ二世 (1826~1913) が1846年に入社し、1855年にはパートナーとして経営参加した⁽¹⁹⁾。彼が経営参加した頃から、ジョン二世とリチャードは次第に事業経営に興味を失い、ココア・チョコレート事業はフランシスとジョウゼフ・ストールズ二世によって主導されるようになった。フランシスは、また、鉄道事業の経営者としてもその才能を発揮した⁽²⁰⁾。

前述のように、彼らは1847年に世界で初めて棒状の固形チョコレートを製造した。当初はあまり売れなかったが、ハッカ入りの白みを帯びた「フライズ・チョコレート・クリーム」が大ヒットした。また、「カラカス・ココア」と「カラカス・チョコレート」も大変よく売れた⁽²¹⁾。フライ社は英国の陸・海軍からのココア・チョコレートの注文を独占し、カナダをはじめとする海外市場に販路を広げていった。急増する需要に対処して1869年に第2工場が建設されたが、その後1907年までにさらに6つの工場がブリストル中心部のユニオン・ストリートに増設されていった。1886年にはジョウゼフ・ストールズ二世が社長に就任し、1896年には同社は非公募有限責任会社 (いわゆる私会社) *J.S. Fry & Sons Ltd.* に改組された。この時の名目資本金は100万ポンド、従業員数は約4,500名であった。

ジョウゼフ・ストールズ二世は1886年から1913年に87歳の高齢でなくなるまで、27年間も社長職にあった。この間もフライ社の売り上げは増加し続けたが、同社の進取の気質は失われていっ

(16) Milligan, ed., 2007, p.190. なお、英国の監獄改善や奴隷解放運動で有名なエリザベス・ガーニー・フライ (1780~1845) の夫ジョウゼフ・フライ (1777~1861) はココア企業創業者で薬剤師のジョウゼフの弟ウィリアム・ストールズ・フライの一人息子であり、銀行家であった (図1には記入されていない)。立派な人柄であったが、実業家としては無能で、1828年に破産してクエイカー派から除名され、1836年に再び入会を許された。エリザベス・フライの活動資金はほとんど実家 (大銀行家であるガーニー家) から出していた。Emden, P, 1930, pp.104, 190.

(17) Milligan, ed., 2007, p.191.

(18) Cadbury, D., 2010, p.59.

(19) Jeremy ed., *D.B.B.*, Vol.2, 1984, pp.436~439. written by Gillian Wagner.

(20) Milligan, ed., 2007, pp.189, 191~192.

(21) Cadbury, D., 2010, pp.60~61; *J.S. Fry & Sons Ltd.*, 1928, p.66.

表1 クエーカー系ココア・チョコレート3社の売り上げ高比較（単位£）

年	フライ社	キャドベリー社	ラウントリー社
1875	236,075	70,395	19,177
1880	266,285	117,505	44,017
1890	761,969	515,371	—
1895	932,292	706,191	109,328
1905	1,366,192	1,354,948	903,991
1910	1,642,715	1,670,221	1,200,598

出典：Cadbury, D., 2010, pp.117, 135, 141, 155, 223, 226.

た。ジョウゼフ・ストールズ二世は「禁欲的職業倫理」の体現者であり、企業経営と宗教業務以外のことがらには全く興味を示さず、生涯独身を通した⁽²²⁾。1928年に発行された同社の記念誌に次のような文言がある。「キリスト友会（クエイカー派）の会員は、ヤンキーのハッスル精神を常に憎んできた。・産業における彼らの素晴らしい成功は、主に忍耐、慎重、正直と勤労によったのである。彼らは古い証明済みの経営方針や製造工程を決して安易に破棄しなかった。それに代わる何かもっと良いものがあると完全に確信するまでは⁽²³⁾」。しかし、ジョウゼフ・ストールズ二世の社長時代に同社の売り上げが伸びたのは、英国や海外の需要が急速に拡大したからであって、その「禁欲的職業倫理」の実践の成果ではなかった。[表1]は19世紀末から20世紀初めのクエイカー系ココア・チョコレート製造企業の売上高の推移を示したものであるが、この期間にキャドベリー社が、以下に見るように、次々に新機軸を打ち出してフライ社を猛追していたのである。

B) キャドベリー社

キャドベリー家の先祖はイングランド西南部で代々牧羊業を営み、17世紀後半にクエイカー派に加わっていた。18世紀末にはその子孫のリチャート・タッパー・キャドベリーがバーミンガムに移り住んで、毛織物商を始めた。その三男ジョンはリーズでの徒弟修業の後、1824年からバーミンガムで紅茶商を始め、1830年代にクルックト・レインで4階建ての建物を賃借し、蒸気機関を設置してココアを製造販売していた。ジョンの事業は繁盛したが、ジョンの妻キャンディアが1855年に病死し、ジョン自身もリウマチ熱の大病を患ってから事業意欲を失い、事業は赤字続きで衰退していった⁽²⁴⁾。

1861年にジョンは、その次男リチャードと三男ジョージに事業を譲渡して引退した。キャドベリー家家系略図 [図2] を参照されたい。兄弟は「禁欲的職業倫理」を実践した。粗食に耐え、朝から晩まで働き通し、さまざまな新製品を開発してみたが、業績は一向に好転しなかった。兄弟は数千ポンドの遺産を亡き母から得ていたが、それも急速に目減りしていった。しかし前述のように、ジョージがオランダに渡ってファン・ハウテンのココア圧搾機を買い取ることに成功す

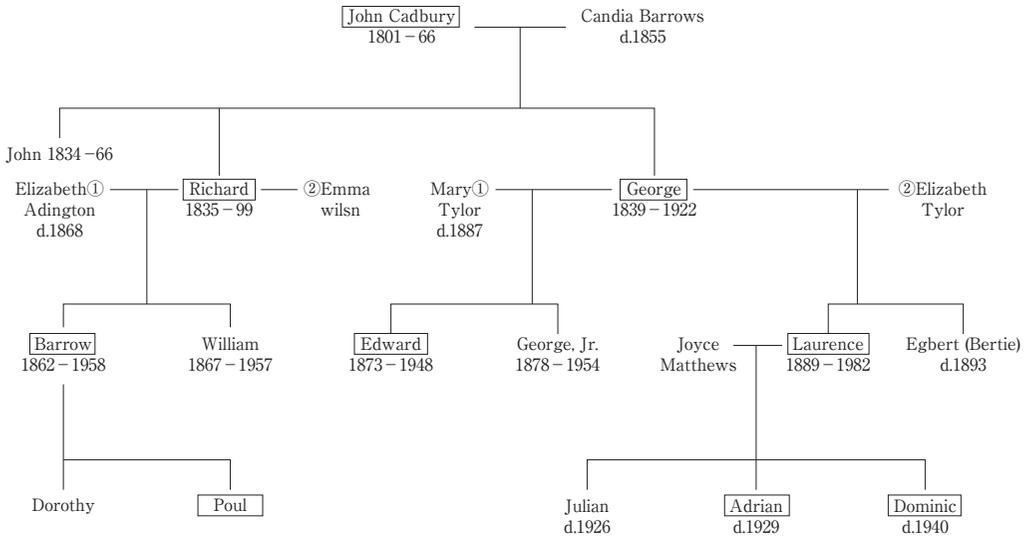
(22) Jeremy ed., *D.B.B.*, Vol.2, 1984, p.438. written by Gillian Wagner.

ここでいう「禁欲的職業倫理」の意味については、山本, 2018a. を参照せよ。

(23) J.S. Fry & Sons Ltd., 1928, pp.29~30.

(24) Williams, 1930, pp. 1~29; Cadbury, D., 2010, pp.15~23.

図2 キャドベリー一家家系略図



□ は社長経験有

出所：Cadbury, D., 2010の記述を基に山本が作成。

る。デボラ・キャドベリーによれば、買い取り価格は1,000ポンドに上ったという。だがこの頃、英国ではちょうど食品添加物に対する世間の関心が高まり、1860年には「英国食品医療品法」が、1872年には「食品添加物法」が成立施行されたので、ファン・ハウテンの圧搾機によって製造される澱粉添加物のない純粋ココアには巨大な商機が生まれていた⁽²⁵⁾。

キャドベリー兄弟がこの純粋ココアを「ココア・エッセンス」と名付けてロンドンの高名な医者の方に持ち込んで検査してもらったところ、この製品は医学会誌で良質の健康食品として推奨された。これに励まされて、リチャードは「絶対に純正、だから最高」というキャッチ・フレーズの広告を新聞、ポスター、乗合馬車で大々的に展開した。他方ジョージは「ココア・エッセンス」を大量生産するためにカカオ圧搾機に合わせて製造工程を合理化して流れ作業方式を完成させた。キャドベリー社はさらに1870年代に、アイルランド、南米のチリ、フランスで代理店を通して海外での販売を開始した。同社の売り上げ高はその後急増し、1861年に20人程度だった従業員数は、1879年には約230人に増加した⁽²⁶⁾。

工場が手狭になってきたので、キャドベリー兄弟は1878年にバーミンガム郊外南西のボーンブルックに14.5エーカーの土地を取得して、翌年から工場移転を開始した。現代的工場設備と良好な労働環境を確保することが主たる目的であり、製品の数が削減されて生産ラインが合理化され、労働者のためのリクリエーション施設が整備されていった。工場名はあえてフランス語風にボーンヴィルと改名され、周辺の土地が会社の拡張によって買い増しされていった。キャドベリー社の売り上げは急速に増加し、従業員数も1880年に約300人、1889年に1,200人、1899年には

(25) Williams, 1930, pp.30~39 ; Cadbury, D., 2010, pp.23~32. 62~68. 1872年の「食品添加物法」は、製造されるすべての食品の成分を表示することを企業に義務づけた。

(26) Williams, 1930, pp.39~46 ; Cadbury, D., 2010, pp.68~72.

2,685人に増加した。第一次世界大戦期まで、従業員の過半数は女工であった。この間にリチャードの長男バロウが1882年に、次男ウィリアムが1887年に、ジョージの長男エドワードが1893年に、次男ジョージ・ジュニアが1897年に経営陣に参加した。

ところでリチャードは1899年にエジプトを観光旅行中にジフテリアに罹って急逝した。ジョージは生前の兄との約束に基づいて会社を非公募有限責任会社（私会社）の法人組織に改組した。資本金は95万ポンドであり、そのうちの半分が6%確定利子つき優先株（株主総会での議決権なし）、残りの半分が普通株であり、後者はキャドベリー一族によって独占された。ジョージが社長であり、4名の取締役の権限が明確化された。バロウは財務と技術導入を管轄し、ウィリアムが原料購入と製品販売を管轄し、エドワードが海外事業を管轄し、ジョージ・ジュニアは製品開発を管轄した⁽²⁷⁾。同社にはすでに総務部と輸出部が存在していたが、会社組織の変更に伴い工務部、財務部、広告部、経営工学部、広報部などの新しい部局が設置された。また取締役会に対して責任を負う幾つかの経営委員会が設立された。購買委員会、販売委員会、実験委員会、提案委員会などである。さらに1904年には（課長クラスの）専門的経営者27名の認定が行なわれた。また1905年には提案委員会から発展した男性工場委員会と少女工場委員会が生まれた⁽²⁸⁾。

19世紀末には外国製の良質なココア・チョコレート製品が英国市場を浸食して英国のメーカーを圧迫した。キャドベリー社ではジョージ・ジュニアと彼のチームが製品開発に専心した。まずスイス製のミルク・チョコレートに対抗し、英国人の好みに合う製品を苦心の末に開発し、「デアリー・ミルク」チョコレートと命名して1905年6月に発売した。デアリー・ミルクは英国国民の圧倒的な支持を得て、キャドベリー社の基幹商品となった。需要の急増に対処するために、中部酪農地帯のナイトンに1911年にミルク濃縮工場が新設され、1915年には2番目のミルク濃縮工場が西部のフラムトン・アボン・エイヴォンに建設された。また、ファン・ハウテン社のアルカリ処理ココアに対抗するために、ジョージ・ジュニアと彼のチームは自前でアルカリ処理ココアを開発して「ボンヴィル・ココア」と命名し、1906年のクリスマスの前に発売した。これも英国国民の好みに合って、よく売れた⁽²⁹⁾。

キャドベリー社の製品の海外需要が着実に拡大するようになったのは、同社が海外に代理人を派遣するようになってからである。まず1881年にオーストラリアに初めて代理人が派遣され、翌年には本社からW・クーパーが派遣されて、シドニーを拠点として販売活動を展開した。さらにクーパーは数年に亘ってインドを訪問して市場調査を行ない、1895年にはJ・E・デイヴィスがインドの代理人として本社から派遣された。またH・E・ウェイトは中国、極東、南米、西インド諸島、カナダを訪れて市場調査を展開した。南アフリカには1893年にR・B・ブラウンが駐在代理人として、また1897年にはその補助者としてG・フィスケンが本社から送り込まれた。

(27) Williams, 1930, p.75; Cadbury, D., 2010, pp.169~172.

(28) Williams, 1930, pp.83~91.

(29) Williams, 1930, pp.81~83, 91~94; Cadbury, D., 2010, pp.204~208. 当時、フライ社もラウントリー社もミルク・チョコレートを製造していたが、いずれも粉ミルクを使用し、スイス製のものと比べると味が格段に劣り、あまり売れなかった。キャドベリー社のココアについて言うと、1911年にはボンヴィル・ココアの売り上げがココア・エッセンスのそれを凌駕した (Cadbury, D., 2010, p.225)。なお、成功したキャドベリー社の製品開発も、オランダやスイスの企業に対抗し、またそれらの企業の製品を模倣することによってもたらされた。したがってキャドベリー社も革新的企業ではなく、模倣的企業であった (Smith, C., Child, J., Rowlinson, M., 1990, p.60)。

キャドベリー社に輸出部門 Export Office が設置された1888年から大戦前の1913年までにボーンヴィルからの海外輸出量は約20倍に増加し、1910年頃にはキャドベリー社の海外輸出額は全売り上げ高の約4割に達した⁽³⁰⁾。

キャドベリー社の工場がブリッジ・ストリートにあった時期には従業員数は少なく、リチャードとジョージの兄弟は従業員と朝の共同礼拝をし、家庭訪問をするなど、所有経営者と従業員の関係は大変親密であった⁽³¹⁾。しかし工場がボーンヴィルに移り、キャドベリー社の生産額が増大すると、その従業員数も増大して1914年には約6,800人に達し⁽³²⁾、良好な労使関係を維持するのは困難になった。キャドベリー社は法人化を契機に、従来の家父長主義的な温情によるアド・ホックな福利給付を廃止して、労務・人事管理の一環としての体系的な企業福祉の体制を形成していく。体系的な企業福祉は、早期における工場委員会の形成や若年労働者の教育体制の構築と一体となって、キャドベリー社における内部労働市場の形成の基礎となった。

キャドベリー社の法人化の後の1902年に、会社事業と労働者の利益に資する提案を従業員から吸い上げて、提案委員会において検討する「提案計画」が発足した。発足から1929年までに寄せられた提案は約14万件に上り、そのうちの約6千件が採用された。だが提案の中には従業員の労働条件や職場改善に関するものが多かったので、キャドベリー社は1905年に、労使双方の代表者から構成される男子工場委員会と女子工場委員会 Works Committees を新設した⁽³³⁾。これらは1918年には、それぞれ従業員側代表8名と使用者側代表8名から成る男性労働者工場協議会と女性労働者工場協議会 Works Councils に継承された。これは英国政府諮問委員会の1917年のホイットリー報告に準じたものであった⁽³⁴⁾。これらの工場協議会の議題からは、会社の経営方針に関する事柄と、労働組合・会社間の協議事項は除外された。工場協議会は2週間ごとに開催され、取締役が出席し、会社の事業活動の情報開示、工場の管理、工場内福祉事業そして工場内の規律の維持が主要な議題となった⁽³⁵⁾。ウィリアムズは工場評議会の成果として、次の3点を挙げている。第1に、生産効率や技術的問題に労働者が関心を持つようになった。第2に、労働争議の発生が未然に防がれた。第3に、労働者に対する数多くの福祉の事業が実行された⁽³⁶⁾。

キャドベリー社の企業福祉のうち、まずレクリエーション施設について言うと、工場がボーンヴィルに移転した後に、運動場、体育館、女工用温水プールなどが整備され、青年クラブ、体育クラブ、音楽団、演劇団などが組織された。両大戦間期に属するが、1924年には広大なロウヒース運動場が会社によって提供されたが、ここにはサッカー場11面、ラグビー場3面、ホッケー場7面、クリケット場11面、ボーリング用芝生3面、テニス芝生コート41面が収容された⁽³⁷⁾。従

(30) Williams, 1930, pp.130~136 ; Cadbury, D., 2010, p.225.

(31) Williams, 1930, pp.46~53 ; Cadbury, D., 2010, pp.51~52.

(32) Williams, 1930, p.100.

(33) Williams, 1930, pp.103~109。「提案計画」はキャドベリー社が創始したものではなく、米国の National Cash Register 社の実践の模倣であった (Smith, C., Child, J., Rowlinson, M., 1990, p.63)。そしてこれは、すぐにラウントリー社に採り入れられた。

(34) ホイットリー報告は、労使関係の持続的改善を確保するための手段として、産業ごとに労使双方の代表者で構成される国民協議会、地域協議会そして工場協議会を設立するべきことを勧めた。

(35) Williams, 1930, pp.115~124.

(36) Williams, 1930, p.125.

(37) Williams, 1930, pp.179~190.

業員の教育については、キャドベリー社は1906年に少年少女の採用条件として週2回の夜学学習を義務づけた。以後この制度は拡充されていき、1930年までには、18歳以下のすべての従業員が週2回の半日授業を受けることが義務づけられた。授業時間も労働時間と同じく有給時間とされた。教育はバーミンガム市教職員が担当し、キャドベリー社がそのための校舎を建設した。1911年には社内に工場教育部が設置され、従業員全体に対する職業教育の体制が整備されていた⁽³⁸⁾。

労働者に対する財政的支援のために、キャドベリー社はさまざまな社内基金を設立した。「自由党改革」によって無拠出制の国民老齢年金制度が1906年に開始されると、キャドベリー社はこれを補うために拠出制の男性老齢年金基金を設立し、従業員の拠出額の同額を会社が拠出した。同社は1922年これに7万5,000ポンドを寄付し、後にもたびたび追加の寄付を行なった。1911年に設立された女工貯蓄年金基金は15歳から43歳までの女性従業員が加入できたが、結婚資金の積み立てが眼目であり、女工は結婚退職時に自らの貯蓄額に年5%複利の利息を加えた金額を受領する仕組みであった。会社はこの基金にも約5万ポンドの寄付を行なった⁽³⁹⁾。1903年には無拠出制の疾病保険制度が設立されたが、1911年に国民健康保険制度が開始されると、これを補完するものとして1919年に任意制の疾病給付制度を設立し、会社側が従業員と同額の拠出を行なった⁽⁴⁰⁾。同社は、その他にもさまざまな基金を設立して、従業員の生活の安定を図った⁽⁴¹⁾。

なお、本稿では有名なボーンヴィル村落財団を取り上げない。それはこの企画がキャドベリー社とは別個に、ジョージ・キャドベリー個人の事業として実施されたからである。またその住人もキャドベリー社の従業員だけではなく、広く一般に開放されたからでもある⁽⁴²⁾。ただし、ボーンヴィル村落財団はキャドベリー社の大株主になり、そのために第二次世界大戦後のある時期まで、同社の財政基盤を支えることになった。その限りで、同社との関係を考えるべきである。また、新自由主義のイデオロギーと政策を援護するためにジョージ・キャドベリーが行なった新聞社経営についても、同じ理由で本稿では取り上げない。これも彼の個人的な事業であって、キャドベリー社とは関係がなかった。ただし、前述のサントメ島・プリンシペ島の「奴隷制」に関する訴訟問題は、ジョージ・キャドベリーの新聞社経営と深いかわりがあった⁽⁴³⁾。

1914年に始まる第一次世界大戦はキャドベリー社の経営にも大きな影響を与えた。2,000名以上の男性従業員が従軍して、218名が戦死した。また多くの女工が見習看護師になった。キャドベリー社は従軍した従業員とその家族に対して、総額9万4,000ポンドの手当を支給し、工場施設の一部を医療施設として提供し、消防隊や自警団を組織した。政府の戦時経済政策によって砂

(38) Williams, 1930, pp.166~179.

(39) Williams, 1930, pp.156~161.

(40) Williams, 1930, pp.161~162.

(41) 年金加入者寡婦基金、被扶養者共済基金、善意基金、労働者基金、貯蓄基金など。

(42) したがって、ボーンヴィル村落財団を英国の工場村の構想の発展の中で捉えることは誤りであり、むしろ都市内オープン・スペース建設、田園都市、田園郊外、そしてニュータウンへという都市計画思想の展開の中で捉えるべきである。ボーンヴィル村落財団については、Williams, 1930, Chapter IX; Cadbury, D., 2010, pp.171~183; 平尾、2018を参照。実際、1904年におけるキャドベリー社の従業員数3,784人の内の2,394人は女工であり、彼女らにはボーンヴィル村落に住む経済的余裕がなかった (Smith, C., Child, J., Rowlinson, M., 1990, p.57)。

(43) 詳しくは Williams, 1930, Chapter VIII; Cadbury, D., 2010, Chapter 12, 14を参照。

糖などの原料供給が統制されたので、同社は生産ラインの数を706から195に削減し、政府の要請に応じてバター、チーズ、練乳、ビスケットなどを新たに生産した⁽⁴⁴⁾。

戦争の長期化のためにココア・チョコレート企業各社の業績は軒並み悪化し、フライ社がスイスの企業に買収されるという噂が流れた。そこで1917年にエドワード・キャドベリーがフライ社およびラウントリー社とのクエイカー系3社によるトラスト形成を提案した。ラウントリー社はこれを拒否したが、フライ社は提案を受け入れた。1918年10月にキャドベリー社とフライ社がブリティッシュ・ココア・アンド・チョコレート会社 BCCC という持株会社を作り、これが両社の普通株を所有してその代わりに BCCC の株式を両社の株主に発行するという方法を採用した。こうして両社はその独立性を形式上は保ったままで、BCCC の支配下に入ることになった。ただし、第三者会計士が現状のキャドベリー社の資産額がフライ社のその約3倍に相当すると査定したので、BCCC の株式の配布比率は3対1となり、BCCC の社長にはバロウ・キャドベリーが就任した。こうしてフライ社は、実質的にキャドベリー社の子会社になったのである⁽⁴⁵⁾。

C) ラウントリー社

19世紀中頃の英国には幾つかの有力なココア・チョコレート製造企業が存在していた。フライ社に次ぐココア・メーカーはロンドン東部のスピタルフィールドに1817年に創業されたテイラー兄弟社であり、ロック・ココアやマスタードを生産していた。他の有力企業としては、ロンドン北方のペントンヴィルでさまざまな種類のココアを製造したダン・アンド・ヒューエット社や、チョコレート菓子を製造したヨークのテリー兄弟社があった⁽⁴⁶⁾。ヨークのラウントリー家のココア製造事業は、1862年にヘンリー・アイザックが同地のテューク家からココア事業を買収した時に始まる。彼はその2年後にヨークのタナーズ・モウトの工場を購入した。

1869年にはヘンリー・アイザックの兄のジョウゼフが経営に参加したが、事業はうまく展開しなかった。デボラ・キャドベリーは、ジョウゼフ・ラウントリーがロンドンに出かけて、テイラー社の近くに間借りをし、新聞広告を使ってテイラー社の数人の菓子職人を引き抜いた事実を明らかにしている⁽⁴⁷⁾。新製品開発のためのジョウゼフの必死の努力は空回りし続けたが、1881年に訪れたフランス人菓子商人クロード・ガジェが幸運をもたらした。彼が紹介したガム・ベースのドロップであるフルーツ・パステイユは英国に類似品が無かったこともあり、着実に販売額を伸ばしてラウントリー社の主力製品となった。またラウントリー社は1887年にエレクト・ココアという純正ココアの製造販売を開始した。これはエクアドル産のカカオ豆を使った純正ココア

(44) Williams, 1930, pp.96~100; Cadbury, D., 2010, pp.228~230, 233~235. クエイカー派は絶対平和主義で知られるが、ジョージ・キャドベリーは第一次世界大戦については主戦論を支持した。彼の2番目の妻エリザベスとの間にできた子供たちには召集令状が来た。長男ローレンスは兵役を拒否し、フレンズ(クエイカー派)野戦病院に参加し、前線で傷病兵の看護に当たった。次男エグバートと三男ノーマンは従軍した。

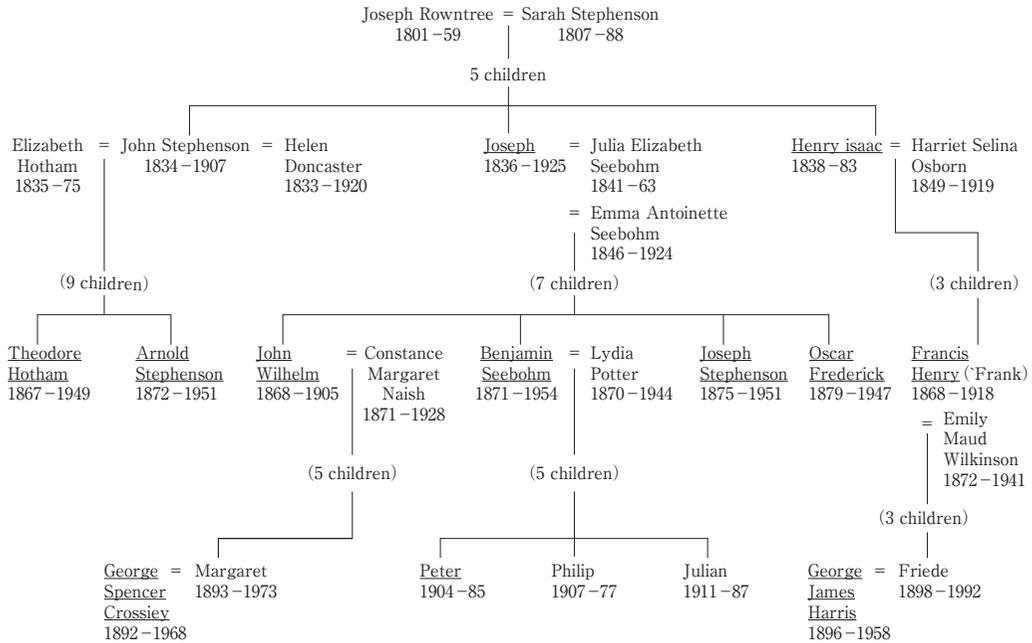
(45) Williams, 1930, pp.238~239; Cadbury, D., 2010, pp.238~240, 242~243.

フライ社は長年に亘り設備投資を行なわなかったため、工場も機械も老朽化していたために、資産評価額が減少したのだ。

(46) Cadbury, D., 2010, pp.53~55.

(47) Cadbury, D., 2010, pp.82~87. なお、1870年代初めにテイラー兄弟社の工場全5棟が火事で焼失し、以後同社は衰退した。

図3 ラウントリー家家系略図



出所：Fitzgerald, R., 1995, p.70.

であり、ジョウゼフ・ラウントリーの自信作であったが、期待に反して売れなかった⁽⁴⁸⁾。

1883年にはヘンリー・アイザックが死去した。ジョウゼフは1885年に長男ジョン・ウィルヘルム（1905年に死去）を、88年には次男シーボームを、90年代には息子のオスカーとステイーヴン、さらには甥のフランクとアーノルドを経営陣に招き入れた⁽⁴⁹⁾。ラウントリー家家系略図については〔図3〕を参照されたい。ジョウゼフは1890年にヨーク市のはずれのハクスビー・ロウドに20エーカーの土地を購入して、新しい工場の建設を始めた⁽⁵⁰⁾。また1897年にラウントリー社は、法人化して非公募有限責任会社（いわゆる私会社）となった。名目資本金30万ポンド、発行資本額22万6,200ポンドであった。その翌年には、株主投票権12,548票のうち8,120票、つまり64.7%をジョウゼフ個人が握っていた⁽⁵¹⁾。こうして第一次世界大戦前後まで、社長であるジョウゼフが会社を支配し続けたのである。

ラウントリー有限責任会社は初歩的な職能部門制組織を採用し、購買、財務、労務、販売という4つの部門を取締役が担当し、数多くの専門経営者とその業務を支える体制をとって出発した。購買と財務を担当したのはラウントリー家と血の繋がらないJ・B・モレルだった。労務担

(48) Fitzgerald, 1995, pp.57~61 ; Cadbury, D., 2010, pp.115~116, 137~140

(49) Fitzgerald, 1995, pp.57~58, 61~62, 67.

(50) Briggs, 1961, p.99 ; Fitzgerald, 1995, p.61.

(51) Fitzgerald, 1995, pp.69~71, 192. 発行株式の内訳は、額面10ポンド普通株が1万で計10万ポンド、額面10ポンド（議決権なし）優先株が1万2,600で計12万6,000ポンド、額面1ポンドの後配株が200で計200ポンドあった。その内、普通株10万ポンドと優先株6,000ポンドそして後配株200ポンドは売り主とその関係者のために確保され、残りの優先株12万ポンドが公募された。

当取締役はシーボーム・ラウントリー、販売担当取締役は当初ジョン・ウィルヘルム・ラウントリーだったが、彼が体調を崩したのちはアーノルド・ラウントリーがその職務を引き継いだ⁽⁵²⁾。製品開発については1899年にシーボームによって社内には実験室が設置された。既存製品の質的向上を図るとともに、大衆向けの低価格商品も開発され、1900年には334もの製品ラインが生産されて、全体としての販売額は増加したけれども、ヒット商品を生み出すことはできなかった。ラウントリー社はココアとチョコレートについて大衆の需要に対応できなかった。なぜ英国でオランダ製のココアが売れ、フランス製やスイス製のチョコレートが売れるのかを真剣に研究したキャドベリー社と違って、ラウントリー社はアルカリ処理のココアとミルク・チョコレートの重要性を理解しなかった。1930年頃まで、ラウントリー社の成長を牽引したのはフルーツ・ガム・パスティユであり、それまでのラウントリー社はココア・チョコレート企業ではなく、「ココアも作る菓子企業」だったのである⁽⁵³⁾。

1875年に商標法 Trade Mark Act が成立して、商品のブランド化が進展した。このことが広告業の発展を促して、1890年代以後、信頼できる広告代理店が多数登場して広告業が確立した⁽⁵⁴⁾。キャドベリー社が広告を非常に有効に利用したのに対して、ラウントリー社の広告利用は非常に不適切であった。ラウントリー社の製品の中で広告宣伝されたのはエレクト・ココアだけであり、しかも大の広告嫌いだっただジョウゼフが広告宣伝費を抑圧したのである。

ラウントリー社においてマーケティングの推進を説いたのはアーノルド・ラウントリーであった。1897年に販売担当取締役に就任したアーノルドは、広告をエレクト・ココアに集中して全国展開し、同年10月にはS・H・ベンソン社という広告代理店と契約を結んだ。同社が提案した、見本引換券 coupon の新聞への掲載は有効であり、1年間でエレクト・ココアの売り上げは4倍に増えたが、広告費は10倍に増え、利潤を削減させた⁽⁵⁵⁾。したがって1900年に景気が後退すると、ジョウゼフ・ラウントリーが取締役会に広告費の削減を認めさせた。以後第一次世界大戦まで、広告宣伝費の規模は景気の状態によって増減させられた。ジョウゼフの信念によれば、会社の将来を決めるのは製品の品質であり、広告は卑怯な手段なのであった。しかし菓子のような嗜好品について、供給サイドのみを見て、需要サイドの調査を疎かにすることは、特に大衆消費が浮揚した時代においては、不適切であった⁽⁵⁶⁾。

海外への製品輸出についても、リスクを冒すことを嫌うジョウゼフ・ラウントリーは非常に消極的だった。ラウントリー社ではアブルトンが直接に輸出業務を担当し、1900年までにオーストラリアとニュージーランドで代理店を指定して、ガム・パスティユを販売した。カナダでは

(52) Fitzgerald, 1995, pp.71~72, 198~199. J・B・モレルはジョウゼフ・ラウントリーがハクスビー・ロウドの土地を購入した際に1万ポンドを融資したヨーク・シティ・カウンティー銀行の支配人の息子であった。彼もクエイカーであり、ラウントリー社で1890年から働いていた。アーノルド・ラウントリーは後に国会議員になって会社経営から退き、その後任としてT・H・アブルビーが販売部門を統括した。

(53) Fitzgerald, 1995, Chapter 3.

(54) Fitzgerald, 1995, pp.25~29.

(55) Fitzgerald, 1995, pp.90~93. この時期のラウントリー社の広告事業の中には、次のようなものがあった。広告塔を仔馬（後に自動車）に引かせた全国ツアー。オクスフォードとケインブリッジでの小舟による広告。市内バスの車体で広告。無料カレンダーの配布。

(56) Fitzgerald, 1995, pp.97~115.

1912年にモンテリオールのチャールズ・ガイル社を代理店として、やはりガム・パステューユを販売した。また、南アフリカには販売員が派遣された。しかし、ラウントリー社の輸出額とその利潤は、同社の売上総額と利潤総額のそれぞれ3%と4%にすぎなかった。前述のようにキャドベリー社の輸出額はその総生産額の4割だったのだから、その差は大きい⁽⁵⁷⁾。

他方、原料輸入については、ラウントリー社は1880年代にはカカオ豆の一部をロンドン市場で購入し、またリヴァプールの代理商を通して購入していた。ジョン・ウィルヘルム・ラウントリーは海外にカカオ農園を確保しようとして奔走し、1899年にジャマイカとトリニダートの農園を購入したが、農園経営は赤字を計上した。1906年にサントメ島とプリンシペ島におけるカカオ農園の奴隷制が告発されると、キャドベリー社はフライ社およびラウントリー社と連携して事件に対処し、カカオ豆の新たな確保のために、1919年に黄金海岸（現在のガーナ）のラゴスにカカオ豆輸入商社ラウントリー・キャドベリー・フライ有限会社を設立した⁽⁵⁸⁾。

ラウントリー社は19世紀末から1930年頃までの間に、従業員に対する福祉政策を積極的に推進した。会社が法人化されたのちにシーボームが労務担当取締役に就任したが、その労務政策はジョウゼフとシーボームの父子が一体となって遂行したのである。また本稿末尾の年表を見れば明らかなおり、キャドベリー社の労務政策はラウントリー社のそれとほぼ同時並行的に発展しているが、これはラウントリー社とキャドベリー社の間に、労務政策についての同一の考え方に立つ緊密な情報交換があったからだ、と考えて間違いはない。

ラウントリー社の従業員数は1862年に12人、1880年に約400人、1890年に約900人、1899年に約1,600人、1904年に約3,000人と増加し、1913年には約5,000人に達した⁽⁵⁹⁾。ラウントリー社でも、従業員の大多数は女工であった。1891年には初めて女工を監督する女性監督者が任命され、1896年には女工雇用部が設立されて、すべての女工の採用を女性監督者が担当することになった。同年には週48時間労働制が確立された。1900年には、少年工の雇用と福祉を担う管理職員が任命された。1902年には提案計画が開始され、社内報が発刊された。1904年には労働者の健康維持のために、常勤工場医と常勤歯科医が雇用された⁽⁶⁰⁾。1906年にはジョウゼフ個人が1万ポンド、会社が9,000ポンドを寄付して、拠出制の企業年金計画が設立された。1910年には無拠出制の疾病給付計画が導入された。これらの企業給付計画の導入によって、従来の雇用主の「好意による給付」は廃止されていった。こうした労務政策の変更は、家父長主義的労務管理の終わりを意味していた⁽⁶¹⁾。なお本稿では、ジョウゼフ・ラウントリーが推進したニュー・イヤーズウィック田園村落と、彼が全財産の半分を投じて設立した、有名な3つの福祉財団については⁽⁶²⁾取り上げない。その理由はジョージ・キャドベリーのボンヴィル田園村落を取り上げないと、全く同

(57) Fitzgerald, 1995, pp.509~511.

(58) Fitzgerald, 1995, pp.514~516.

(59) Fitzgerald, 1995, pp.224, 248. なお、1913年における男性従業員は約2,000人で、女性従業員は約3,000人であった。

(60) Fitzgerald, 1995, pp.64,225~227.

(61) Briggs, 1961, pp.100~102; Fitzgerald, 1995, pp.231~232, 235~237. つまり会社側が労働者への福利給付を労働者の権利と見做すようになったのである。英国の労務管理史におけるこのような変化については、Fitzgerald, 1988を参照せよ。

(62) これらについては、Briggs, 1961, pp.92~98; Vernon, 1958, 『ジョーゼフ・ラウントリーの生涯』佐伯岩夫・岡村東洋光訳、2006年；岡村、2003年；Cadbury, D., 2010, pp.185~186などを参照せよ。

じである。

また、1907年には社内に家政学校を創設し、17歳以下の少女に週2時間の受講を義務づけた。1908年には17歳以下の少年工に、週3時間の夜間補習学校での勉学を義務づけ、若年労働者全体に体育授業の受講を義務づけた⁽⁶³⁾。重要なことは、このような企業福祉の推進が、内部労働市場の形成と表裏の関係にあった点である。当時の菓子企業の多くは、鉱山業や製鉄業と同じく、労働者の雇用と管理を下請け親方に任せたので、労働者に対する福祉には無頓着だった。ラウントリー社やキャドベリー社は、それらの企業とは異なり、管理職、技術スタッフや事務職員のみならず、生産現場の労働者をも現場教育 OJT と学校教育によって養成する内部労働市場を形成したのである⁽⁶⁴⁾。内部労働市場の形成は、基幹労働者を経営側が直接に把握することによって、労働効率を引き上げ、それによって利潤率の上昇を可能にさせた。

ところで、1910年以後の英国における不況と物価騰貴は労働争議の波を引き起こし、1910年から1913年までの間に英国全体の労働組合員数は、約260万人から約410万人に増加した。ラウントリー社に対しても、労働組合からの働きかけが続き、ついに1917年に全国一般労働者組合 NUGW の支部がラウントリー社の工場内に設立された。労働組合は、会社との交渉権を確保するために、工場協議会に係わることを拒否した。したがって、会社側は工場協議会の審議事項から、労働組合との交渉に委ねられるべき条項を除外した⁽⁶⁵⁾。

ジョウゼフ・ラウントリーは1916年初めに工場協議会の構想を発表し、同年9月にアーモンド・ペースト部門で工場協議会を設立した。工場協議会は毎月1回開催され、ここに労働者の代表と使用者側の代表が同数出席して、部門内の労働環境、部門内組織、労働規則と規律の維持、改良のための提案などが話し合われた。ラウントリー社では1919年には工場協議会は全部門で実施された⁽⁶⁶⁾。前述のように、政府の諮問委員会によるウィットリー報告が1918年に全国的な規模での工場協議会の設立を推奨したので、1920年には業界ごとの合同労使協議会 joint industrial councils が全国で56も成立していた。しかし、工場協議会についての法律が制定されなかったために、労働者は工場協議会にあまり期待を抱かず、個々の工場レベルで成立した工場協議会は少なかった⁽⁶⁷⁾。キャドベリー社やラウントリー社はその貴重な例外なのであり、両社は工場協議会を通して労使協調を勝ち得た。実際、労働争議が多発した両大戦間期を通じて、両社では労働争議は一度も発生しなかったのである。

英国ではカカオ豆の消費量が、1890年代の10年間に約2,000万ポンドから約4,300万ポンドに倍増した。この間に英国の製菓業界ではハリファックスのマッキントッシュ社やヨークのテリー社が成長したが、1890年代においては、フライ社、キャドベリー社そしてラウントリー社のクエイカー系3社の売り上げ額が突出していた。しかしオランダのファン・ハウテン社とスイスのネスレ社の攻勢が脅威であったので、クエイカー系3社はさまざまな形での協調行動を採った⁽⁶⁸⁾。

(63) Briggs, 1961, p.102; Fitzgerald, 1995, p.234.

(64) Fitzgerald, 1995, pp.227~230.

(65) Fitzgerald, 1995, pp.240, 252~253. 労働組合との協議事項とされたのは、労働時間や賃金についての一般的規則などであった。

(66) Briggs, 1961, pp.143~147. シーボーム・ラウントリーは自社における工場協議会の実践の詳細を Rowntree, S., 1921, pp.134ff. において紹介した。

(67) Briggs, 1961, pp.147~149.

(68) Cadbury, D., 2010, pp.155~156.

まず1889年には小売店への特別報酬などについての3社合意がなされ、1895年には小売店にメーカー希望価格の遵守を迫る共同行動を実施した⁽⁶⁹⁾。また、1906年の景気回復期には製品価格に関する協定を結び、1907～08年の好況期には、価格と市場に関する数多くの協定を結び、初めて広告抑制の協定も結んだ⁽⁷⁰⁾。

第一次世界大戦が始まると、政府は砂糖委員会を設立して、砂糖の輸入を政府の管理下に置き、製造業者に対する砂糖の割当制を開始した。1917年には砂糖とカカオ豆の割り当て量は半分に減らされた⁽⁷¹⁾。他方で政府の軍需省は生産効率と生産増加の観点から、製造業界のカルテル的行動を奨励した。1918年には政府は砂糖価格を固定し、ココアとココアバターの販売価格に上限を設けた⁽⁷²⁾。このような状況の中でクエイカー3社のカルテルは強化された。1917年には3社はココアとココアバターの販売価格の下限について合意して3社合同の販売代理店を設立した。1918年3月には3社はチェルテナム会議において、店頭広告、ココアバター販売、製品輸出、クーポン計画、最低価格の固定、情報交換という6点に関して合意に達した。チェルテナム合意は、戦時下の特殊な事情で形成されたけれども、戦後においても3社間協議を行う際に参照される前例となった⁽⁷³⁾。

D) 小括

19世紀末の製菓業界で販売額において突出していたのは、フライ社、キャドベリー社、ラウントリー社の3社であり、いずれもココア・チョコレートを製造していた。この中で最初に先頭を走ったのは、18世紀前半に薬剤師ジョウゼフ・フライが始めたフライ社であった。その子ジョウゼフ・ストールズ・フライは工場内に蒸気機関を設置してココアの大量生産を始めた。その孫たちは世界で初めて棒状の固型チョコレートの大量生産を始め、1860年頃には世界最大のチョコレート工場を持っていた。フライ社は広告宣伝に熱心であり⁽⁷⁴⁾、英国陸・海軍からのココア・チョコレートの注文を独占し、いち早くカナダなど海外への製品輸出を始めて、販売額を増加させた。しかしながら、同社が法人化した1896年頃には進取の気質を失っていた。

このフライ社を猛追し、第一次世界大戦前に販売額においてこれを凌駕した英国のチョコレート企業は、キャドベリー兄弟社であった。19世紀前半にジョン・キャドベリーがバーミンガムに創業して、その後衰退したココア・チョコレート企業を、リチャードとジョージの兄弟が必死の努力で再建した。ジョージがオランダから純正ココア製造用圧搾機を買い取り、リチャードが積極的に巧みな広告宣伝活動を展開した。キャドベリー兄弟は工場をバーミンガム中心部から郊外のボーンヴィルに移転して良好な労働環境を確保し、最新の機械を導入するとともに、内部労働市場の形成と企業内福祉の推進に努力した。

(69) Fitzgerald, 1995, p.38; Cadbury, D., 2010, p.156.

(70) Fitzgerald, 1995, pp.104, 107.

(71) Fitzgerald, 1995, pp.127～133. ドイツ海軍のUボート攻撃によって、輸入物資の供給が不足した結果である。

(72) Fitzgerald, 1995, pp.135, 137.

(73) Fitzgerald, 1995, pp.135～137; Smith, C., Child, J., Rowlinson, M., 1990, p.74. 1934年の末には、クエイカー3社にネスレ社とテリー社が加わって、5社合意が調印された。なお、チェルテナム合意においても、市場シェアについては合意に至らなかった。

(74) J. S. Fry & Sons Ltd., 1928, pp.64～67.

キャドベリー社が1899年に法人化されると、ジョージ・キャドベリーは会社経営から身を引き、社会福祉事業や新聞経営に注力した⁽⁷⁵⁾。キャドベリー社はリチャードとジョージの4人の息子たちが取締役になって、取締役会の合議によって運営された。製品開発取締役のジョージ・ジュニアと彼のチームは、スイス製のミルク・チョコレートに対抗するデアリー・ミルク・チョコレートと、オランダ製のアルカリ処理ココアに対抗するボンヴィル・ココアの開発に成功したが、これらは英国人の好みに合致して大変よく売れた。海外市場担当取締役のエドワードと彼のチームは、大英帝国の世界中の海外拠点に販売組織を設立したので、1910年頃にはキャドベリー社全体の売り上げ高の約4割を海外市場が占めるまでになった。

他方、ラントリー社の菓子製造業は1860年代に始まるが、そのココア・チョコレート製造は、なかなか成長軌道に乗らなかった。しかし、1879年にフランスの菓子職人が持ち込んだガム・パステューユがヒットして、以後のラントリー社の成長を牽引した。これに比べて自社で開発したエレクト・ココアはあまり売れなかった。1890年にはジョウゼフ・ラントリーは工場をヨーク中心部から街はずれのハックスビー・ロードに移転した。ラントリー社は、キャドベリー社と同様に良好な労働環境を確保し、内部労働市場の形成と企業内福祉の推進に努力した。

しかしながら製品広告や製品の海外輸出については、ラントリー社は消極的であった。これはジョウゼフ・ラントリーが1920年代まで会社経営を支配し続けた結果である。彼は革新的企業家ではなく、本質的に模倣者であったが、アルカリ処理のココアやミルク・チョコレートの将来性を理解しなかった。そして宣伝広告の展開を抑制した⁽⁷⁶⁾。したがってラントリー社の経営はキャドベリー社やフライ社に比べて苦しい状況にあった。そこで、3社がいずれもクエイカー系であったことを利用して、ジョウゼフ・ラントリー社は他のクエイカー系の2社に、原料調達、最低価格、広告費の上限などについての協定をしばしば持ちかけ、小売店に対して一致してメーカー希望価格の遵守を押しつけた。

そのジョウゼフ・ラントリーは1923年に社長職を息子のシーボームに譲り、その2年後に死去した。また、ジョージ・キャドベリーは1922年に死去した。こうして、一つの時代が終わった。

3. 1920～1953年の英国チョコレート産業史

A) キャドベリー社

1918年にキャドベリー社の傘下に入ったフライ社は、1922年にブリストルの工場を捨てて、ブリストルとバースの中間地点のソマデイルに、最新の機械設備を装備した新工場を建設することを決定した。ソマデイルはエイヴォン川沿いで、鉄道の便の良い町であった。以後、両社の間には緊密な分業関係が形成されていく。キャドベリー社はミルク・チョコレートとココアとチョコレート詰合せの生産に集中し、フライ社は低価格品とカウント・ラインの生産に集中し、両社は配送ネットワークを共有した⁽⁷⁷⁾。

(75) ただしジョージは社長職に留まった。社会福祉事業はボンヴィル村落財団に関する仕事が多く、新聞経営は自由党系の日刊紙『デイリー・ニューズ』などの発刊事業であった。

(76) Fitzgerald, 1995, pp.74, 196.

(77) J. S. Fry & Sons Ltd., 1928, pp.74～80 ; Fitzgerald, 1995, pp.155, 204 ; Cadbury, D., 2010, p.254.

キャドベリー社では大戦後すぐに、約20年ぶりに取締役会の強化が行なわれた。新たにウォルター・バロウ、ローレンス・キャドベリー、ドロシー・A・キャドベリー、ポール・キャドベリー、チャールズ・W・ジレットが取締役に就任した。取締役会は、キャドベリー家とその親族だけによって構成された⁽⁷⁸⁾。ウォルター・バロウは法務を、ローレンスは製品戦略を担当し、ドロシーは女性従業員部門の管理を、ポールは販売部門を、そしてチャールズ・ジレットはエドワード・キャドベリーから海外部門を引き継いだ⁽⁷⁹⁾。

これに伴い、キャドベリー社では幾つかの新しい部局と委員会が設置され、将来の中間管理職員の候補生である大学新卒者が多数採用された。職員の配置は従来工場委員会の管轄であったが、新たに人事委員会が設置された。経理業務は従来外部に委託されていたが、社内に経理部が設置された⁽⁸⁰⁾。さらに運輸部門が設置され、1922年以後1930年までに、全国に15の流通拠点が置かれて、そのネットワークが形成された。これによって工場内の在庫過剰が解消され、流通スピードが増し、工場から消費者への商品提供がスムーズになった。また、大量輸送によって単位当たりのパッケージングと運輸のコストが削減された⁽⁸¹⁾。1929年には広報部が設置された。これは年間9万人に達する見学者に対処するためであった⁽⁸²⁾。

キャドベリー社は1921年にウースターの近くのブラックポールに土地を買収して新工場を建設したが⁽⁸³⁾、1927年にはボーンヴィルに4階建ての食堂棟を建設し、1929年には「新カカオ棟」と名付けられた原料処理の最新鋭工場を建設した。これは、カカオ豆の到着からココア缶のラベル貼りに至る全工程を、単一の論理的で切れ目のない機械化された流れに統合したものであった⁽⁸⁴⁾。さらに少品種大量生産という製品戦略を主導するローレンス・キャドベリーの構想に沿って、旧工場の大半の施設が廃棄されて、最新の大量生産設備を備えた5階・6階建てのボーンヴィルの新工場が1935年に完成した。これによって、チョコレートの流し型から包装までの全工程が完全自動化された。1930年代後半には1日に100万本のデアリー・ミルク・チョコレート・バーと200万箱のチョコレート詰合せが生産され、デアリー・ミルクの価格は70%もカットされた⁽⁸⁵⁾。こうしてキャドベリー社は、英国民好みのココアとチョコレートを大量生産によって低価格で提供する体制を整えていった。特にデアリー・ミルクの売り上げ高は1919年から1930年の間に9倍に達した。そしてキャドベリー社の販売総額は1923年から28年までの間に、約50万ポンドから約3,500万ポンドへと70倍に増加した⁽⁸⁶⁾。

このような販売総額の増加には、海外での製品販売の増加も寄与していた。しかし、第一次世界大戦後の戦後不況が長引いたので、各国政府は自国の製造業を保護するために、輸入品に対し

(78) ウォルター・バロウはリチャード・キャドベリーやジョージ・キャドベリーの母方の従兄弟に当たる。ドロシー・キャドベリーはバロウ・キャドベリーの娘。チャールズ・ジレットはエドワード・キャドベリーの甥に当たる。

(79) Williams, 1930, pp.239~240.

(80) Williams, 1930, pp.241~242.

(81) Williams, 1930, pp.243~245.

(82) Williams, 1930, pp.243~245.

(83) Williams, 1930, pp.248~249.

(84) Williams, 1930, pp.255~257.

(85) Cadbury, D., 2010, pp.253~257.

(86) Fitzgerald, 1995, pp.147, 152.

て高率の保護関税を設定するようになった。この状況を打破するために、英国の菓子企業はいずれも海外直接投資に乗り出すのである⁽⁸⁷⁾。

キャドベリー社製品がよく売れていたオーストラリアでは、政府が菓子製品の輸入を全面禁止したので、キャドベリー社は1922年2月にキャドベリー・フライ・パスカル有限会社という現地法人を設立した。また、タスマニアのホバート近くに土地を買って、1923年までに6つのブロックからなる鉄筋コンクリート製の大工場を建設して、現地生産を開始した。ニュージーランドでは、1928年に政府がチョコレートに25%従価税を設定したので、キャドベリー社は現地の菓子企業であるハドソン社を吸収合併して1930年にキャドベリー・フライ・ハドソン有限会社を設立して、ココア・チョコレートの製造販売を行なった⁽⁸⁸⁾。

カナダではフライ社が1919年にボストンのローニー社と共同でカナディアン・ココア・アンド・チョコレート有限会社を設立して現地生産を開始した。キャドベリー社はこれを1929年に買収して、翌年からデアリー・ミルクなどの生産を開始した⁽⁸⁹⁾。キャドベリー社は、また、南アフリカのポート・エリザベスに工場を建設して、自社製品の製造販売を開始した⁽⁹⁰⁾。

両大戦間期におけるキャドベリー社の福利厚生については、まず、1920年に無抛出制の失業給付基金が設立された。これはロイド＝ジョージ内閣によって拡充された国家による失業保険を補うものとして構想された。また、キャドベリー社で1923年に利潤共有制が開始された。これは会社の普通株の一部分を仮に従業員全員の持ち分と見做して、利潤のうちのその相当部分を全従業員に配当するというものであった⁽⁹¹⁾。

第二次世界大戦が始まると、政府は第一次世界大戦時と同じように経済統制を実施した。政府はチョコレートを必須の食料と見做し、英領の西アフリカ産のカカオ豆を独占的に買い上げて、価格を統制した。そして菓子企業各社に無印のチョコレート・ブロックを生産するよう要求し、製品広告を制限した⁽⁹²⁾。1941年には幅広い品目について価格統制が実施され、食糧について配給制が開始された。翌1942年には軍需工場に労働者を回すために、多数の労働力を要するラインが閉鎖させられた。また長距離輸送の効率化のために輸送地域割当 zoning が実施された。また、ボーンヴィルとソマデイルの工場の一部は軍需生産に転用された。1941年から1945年までの英国全体のチョコレート生産量は、年間約19万トンから約13万トンに、菓子製品全体では約36万トンから約27万トンに減少した⁽⁹³⁾。

1945年に大戦は終わったが、その後約5年間は、膨大な戦争借款の返済と食糧・燃料不足のために、英国政府は統制経済を続行せざるを得なかった。砂糖の割当制が廃止されたのは、ようやく1953年の末のことであり⁽⁹⁴⁾、それまでは菓子会社は原料不足という足枷をかせられていた。

(87) Williams, 1930, pp.136~139.

(88) Williams, 1930, pp.140~145; Fitzgerald, 1995, p.579. オーストラリアでの工場建設については、英国本社でポール・キャドベリーの下で設立されたオーストラリア委員会が慎重な検討を重ねて、有効な助言を行なった。この委員会は1929年には海外工場委員会に発展した。

(89) Williams, 1930, p.139; Fitzgerald, 1995, p.522.

(90) Fitzgerald, 1995, p.564

(91) Williams, 1930, pp.164~165.

(92) Fitzgerald, 1995, pp.349~357, 517.

(93) Fitzgerald, 1995, pp.366~375; Cadbury, D., 2010, p.259.

(94) Fitzgerald, 1995, p.433.

1944年にエドワード・キャドベリーからキャドベリー・ブラザーズ社と BCCC 社の社長職を引き継いだローレンスは、本国のこの耐乏の時期に、カナダ、南アフリカ、オーストラリア、ニュージーランド、アイルランドの工場を拡張して海外生産を強化することによって、会社の売り上げ高を伸ばしていった⁽⁹⁵⁾。

B) ラウントリー社

ラウントリー社では、1923年2月にシーボーム・ラウントリーが社長に就任した⁽⁹⁶⁾。彼の指揮下で同社は労務管理、経営管理と生産効率、そして経営組織が見直され、それらについては当時の英国で最も先進的な経営実践が行なわれたが、肝心の製品戦略は迷走を続け、マーケティングと販売については有効な方法を見出すことができなかった。そしてラウントリー社は同業他社との競争に敗北して、1930年頃には、破産の危機に直面する⁽⁹⁷⁾。以下、これらの問題について、逐一説明していく。

ラウントリー社では、法人化の後に職能部門制組織が採用されたが、各職能部門の独立性が強かった。シーボームは（まだ社長ではなかったが）全社的な経営効率を高めるために、各部門の管理者の反対を押し切って、組織の中央集権化を図った。1920年の10月には取締役会に直属する6つの委員会（配送、財務、賃金・雇用、管理、販売・広告、購買・工務・建設・不動産の委員会）が設立された。これらの委員会が、その管轄する諸問題についての検討結果を取締役に提示して、全社的な戦略策定の作業を支援することになった。また、各取締役は財務、サービス、労務、生産、マーケティング、配送といった職能部門を管轄し、それらの職能部門は専門的経営者が管轄する数多くの部局に支えられることになった。ラウントリー社では、このような「集権的」職能部門制組織が1921年に確立したのである。さらに、この新しい組織がよく機能するように、毎日の業務手続が中央で細かく規定された。このことによって、業務の重複や混乱が未然に防止され、管理者の責任の範囲が明確化され、方法的な労働の感覚の成長が助長された⁽⁹⁸⁾。この組織にはその後何度か小さな変更が加えられた。1929年における組織略図については [図4] を参照されたい。

第一次世界大戦直後の最大の社会問題は失業問題であった。英国政府は1920年に失業保険法を制定し、国家給付をすべての労働者に広げ、失業手当を導入するだけでなく、中央の制度の枠内

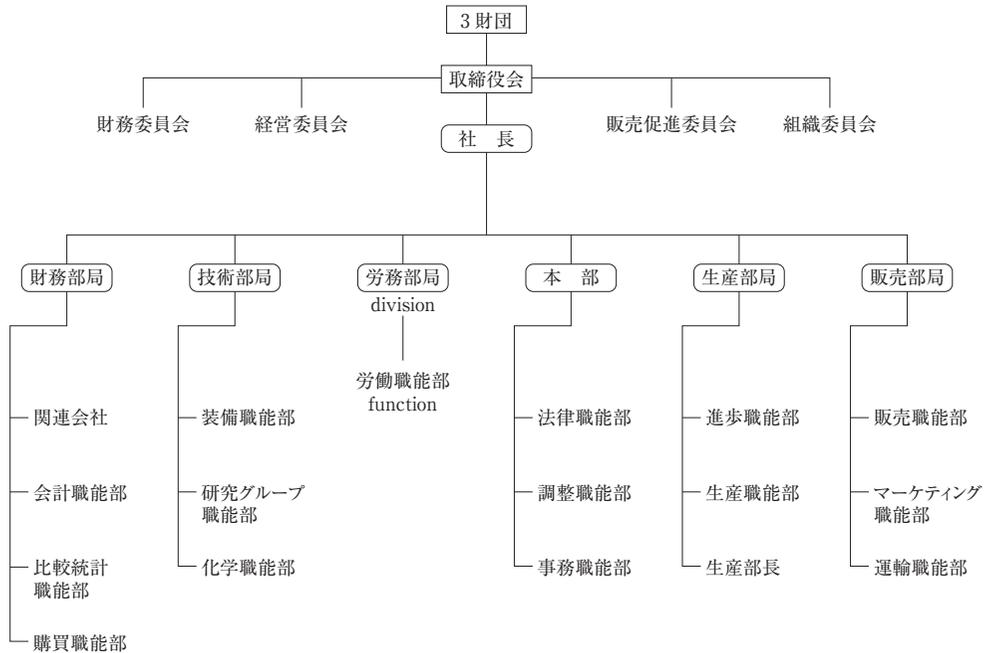
(95) Cadbury, D., 2010, p.264. ローレンス・キャドベリーについては、Jeremy ed., 1984, DBB, Vol. 1, pp.554~557 (by B. G. Murray) をも参照せよ。

(96) ラウントリー社が法人化された時にシーボームは労務担当取締役役に就任して、父ジョウゼフとともに企業福祉を推進した。しかしシーボームは、他方では社会問題の調査に取り組み、ヨークにおける貧困の実情調査や土地問題研究を続け、その成果を刊行して世に問うた。第一次世界大戦中にはロイド＝ジョージの要請を受けて、軍需省福祉部長として活躍し、さらには再建委員会委員として住宅問題の改善に取り組んだ。そして戦後の1920年には失業問題研究グループを立ち上げた。シーボーム・ラウントリーの社会問題への取り組みと、その活動については、Briggs, 1961；山本、2006；武田、2010などを参照せよ。

(97) Fitzgerald, 1995, p.154.

(98) Fitzgerald, 1995, pp.205~209, 244~246. ラウントリー社の経営者としてその経営管理組織の構築に尽力したO・シェルドンは、後にその思想を『経営管理の哲学』という著書の中で纏めた。この本は英国経営管理思想の古典の一つとされている。Child, 1964, pp.306~309；Child, 1969, 岡田・高澤・齋藤訳、第4章を参照せよ。

図4 1929年のラウントリー社組織略図



出所：Fitzgerald, R., 1995, pp.249-251を簡略化。

で認可協会 approved societies を機能させた。ラウントリー社でも、正規従業員の復員に伴う非正規従業員の解雇に関して、約1万ポンドからなる失業保険計画が実施された⁽⁹⁹⁾。しかし、戦後不況と労働運動の高揚に直面して、シーボームは社内での労務政策の完成を急いだ。それらの内で特に注目しに値するのは、労働組合の協力を得て「時間研究」を中心とする「科学的管理」が実施されたことである。

シーボーム・ラウントリーが導入した「科学的管理」は生産効率の最大化を目指し、時間研究や動作研究を取り入れた点では、米国の有名なテイラー・システムと何ら変わらない。しかしラウントリー社の場合には、「事業における人間的要素」が重視された。労働の最良の方法や標準生産量は客観的に決定できないのであり、多分に主観的だと認識された。そこで、それらは労使間の合意に基づかなければならない、とされた。例えば各作業の標準時間については、使用者側と労働組合側の代表者の監視の下でテストが繰り返されて、最終合意が得られた。こうして1924年10月には、労働組合の合意を得て、すべての工程段階で標準実践指示票が作成され、各部門での標準生産量が確定した⁽¹⁰⁰⁾。

シーボームは、科学的管理の導入に伴って、利潤共有制 profit sharing を導入した。職場での作業方法の管理が強化されるならば、利潤の幾分かは労働者に分け与えられるべきだ、と考えたのである。しかしながら、1920年代においてラウントリー社の売り上げ高は低迷したので、利潤分配額はきわめてささやかな額に留まった⁽¹⁰¹⁾。

(99) Fitzgerald, 1995, pp.259~260.

(100) Fitzgerald, 1995, pp.264~265, 267~268.

(101) Fitzgerald, 1995, pp.265~266.

当時の英国で最先端の経営管理組織を構築し、最良の労務管理を実践したにもかかわらず、ラウントリー社の売り上げ高は1920年の約510万ポンドから、1930年の290万ポンドに落ち込んだ⁽¹⁰²⁾。それはラウントリー社の製品戦略に問題があったからである。1922年のラウントリー社の各種ミルク・チョコレート全体の売上高は、キャドベリー社のその約20分の1に過ぎなかった。この状況を打破するためにラウントリー社は、1922年以後、売れ筋製品を求めて新製品を次々と開発して試行錯誤を重ねたが、ほとんど成果が無かった。ラウントリー社は1920年代にチョコレート部門においてキャドベリー社に敗退した。同社の1928年の利潤の4分の3はガム・パスティユからもたらされていた。1930年にはラウントリー社は、ついに破産の危機に直面した。そして、生き残りのために、自らの製品開発とマーケティングの政策を変更させることを余儀なくされた⁽¹⁰³⁾。

1931年にラウントリー社はマーケティングに力を入れるためにマーケティング部と配送部を統合してF・フライヤーをその取締役に就け、チョコレートの担当責任者にはジョージ・ハリスを登用した。そして製品開発、価格設定、広告、販売・利潤予測について取締役会に対して提言を行なう役割を、マーケティング部に与えた。全製品の調整、販売、開発にマーケティング部が単独で全般的な責任を持つという考え方は、ラウントリー社で1931年になって初めて採用されたものであった。これと同時に、本社組織も抜本的に改編された。34年間続いた取締役会が解散され、主要業務に集中するヨーク取締役会 York Board とその他全般の業務を管理する全般取締役会 General Board が新たに設立された⁽¹⁰⁴⁾。

チョコレート製品開発を担当したジョージ・ハリスは、ラウントリー社の品質研究や米国でのガムの新規販売事業などの経験から、高品質ブランドの構築を追求した⁽¹⁰⁵⁾。また、米国で始まったマーケット・リサーチを導入するために、米国のJ・W・トムソン社を広告代理店とすることを推奨した。シーボーム・ラウントリーはマーケット・リサーチの効用について懐疑的だったが、ヨーク取締役会はハリスの提言を受け入れた⁽¹⁰⁶⁾。高級チョコレート詰合せ商品であるブラック・マジックについては、ヨーク取締役会は英国の産業心理国民研究所 National Institute of Industrial Psychology に徹底的なマーケット・リサーチを依頼した。リサーチの結果は良好であり、1933年に発売開始された同製品は、順調に売り上げを伸ばした⁽¹⁰⁷⁾。

ちょうどその頃、米国出身のフォレスト・マーズがロンドン北部のスラウに建てた工場で作ったマーズ・バーという製品が大ヒットした。キャドベリー社のミルク・チョコレートで麦芽ミルクとキャラメルを包んだ製品であり、「ミルクキー・ウェイ」を一回り大きくした製品であった⁽¹⁰⁸⁾。ハリスはマーズ・バーの成功を見て、自社の製品をカウント・ラインにシフトする生産

(102) Fitzgerald, 1995, p.278.

(103) Fitzgerald, 1995, pp. pp.84~85; 87~89; 152, 174.

(104) Fitzgerald, 1995, pp.278~280.

(105) ハリスは1895年生まれ。23歳で陸軍少佐。フランシス・キャドベリーの娘フリーデと結婚してラウントリー家の一員となった。Fitzgerald, 1995, p.284.

(106) ラウントリー社のマーケット・リサーチ重視の起源は、シーボーム・ラウントリーのヨーク貧困調査にではなく、米国の広告業界にあった。Fitzgerald, 1995, p.300.

(107) Fitzgerald, 1995, pp.307~308.

(108) フォレスト・マーズは、ミルクキー・ウェイを開発して父フランクのシカゴ郊外のチョコレート企業の創立に協力したが、父と経営方針を巡って対立し、ミルクキー・ウェイの海外販売権だけをも

戦略を提言した。フライヤーとハリスは周到なマーケット・リサーチを行なって、2つの新しいラインが有望であると結論づけた。1つは、後にキットカットと改称されるウェイファー・クリスプ。もう1つはアエロと呼ばれる、中が泡状のチョコレートであった。両製品は1935年9月に製造開始されて、順調に売り上げを伸ばした。ラウントリー社は従来の模倣戦略を捨てて、カウント・ラインの製品で勝負するというニッチ戦略に転換したのだ。翌1936年にハリスは広報担当取締役に、1938年にはヨーク取締役会の会長に就任した。1937年にはチョコレートを砂糖で包んだ、基石を小さくした形のスマーティーズがヒットした。こうしてラウントリー社は「チョコレート戦争」に勝ち残ったのである⁽¹⁰⁹⁾。

両大戦間期においてラウントリー社は、国内需要の減退を埋め合わせ、関税障壁を克服するために、オーストラリア、カナダ、アイルランド、南アフリカに系列会社を設立した。また、米国やインド、日本にも進出しようとした⁽¹¹⁰⁾。しかし、その成果は芳しいものではなかった。

前述のように、カナダにはすでにフライ社とキャドベリー社が進出していた。ラウントリー社はトロントのカウアン社を買収して、1927年にラウントリー・カナダ社を設立しウォードロッパーを送り込んで社長に据えた。しかし、カナダでの状況は厳しく、彼は広告費を抑えて製品価格を下げるという戦術を採らざるを得ず、利益率は低迷した。米国市場への進出はさらに困難であり、ラウントリー社は米国最大のチョコレート企業であるハーシー社にアエロの特許権を売って使用料を得るぐらいのことしかできなかった⁽¹¹¹⁾。オーストラリアではラウントリー社は現地合弁会社を作るための適切なパートナーを見つけられなかった。ところが、キャドベリー社がオーストラリアでラウントリー社製品を生産したいと申し入れてきた。両社は1930年末に業務提携の契約を結んだが、1933年8月にラウントリー社はこれを解消した。その後、ラウントリー・オーストラリア社を設立したが、その市場占有率は低迷した⁽¹¹²⁾。

アイルランドではラウントリー社は、1926年にマクマーティー社を買収してラウントリー・アイルランド社を設立した。また1931年には、アイルランドでの事業をマッキントッシュ社などの同地での事業と統合して「合同チョコレート・菓子会社」という名称の持株会社の支配下に置いた。その株式の3分の2をラウントリー社が、3分の1をマッキントッシュ社が保有した。「合

らって1933年初めに米国を去った。その後、短期間の研修を経て英国に来て、瞬く間に菓子企業を成長させた。しかし、第二次世界大戦が始まった1939年に外国籍であるという理由で国外退去を命じられて、米国に戻った。米国で彼が最初に手掛けたのがM&M社の設立である。Brenner, J. G., 1999『チョコレートの帝国』笙玲子訳、2012年、第5章、第10章；Cadbury, D., 2010, pp.251～252, 255を参照せよ。

(109) Fitzgerald, 1995, pp.316～339; Cadbury, D., 2010, pp.255～256. ラウントリー社はアエロをデアリー・ミルクの対抗商品として宣伝し、アエロの製法の特許を当局に申請した。これに対してキャドベリー社はネスレ社と手を組んで反対して、訴訟を起こした。結局ラウントリー社は1937年の晩夏に特許申請を取り下げて、両社は和解した（Fitzgerald, 1995, pp.327～334；Cadbury, D., 2010, p.257）。

(110) シーボーム・ラウントリーは森永製菓の招きに応じて、1924年10月に日本を訪れ、取締役の松崎半三郎と資本提携について協議を重ねた。シーボームは森永製菓に莫大な資本を投入してこれを系列化しようとしたが、本社の取締役会の反対にあって、この企画は頓挫した。シーボームの日本滞在については、山本、2006を参照せよ。

(111) Fitzgerald, 1995, pp.519～534.

(112) Fitzgerald, 1995, pp.580～587.

同チョコレート・菓子会社」の社長S・キングは、自然災害や戦争（第二次世界大戦）にもかかわらず、事業を成功させていった⁽¹¹³⁾。南アフリカではラウントリー社は、1925年に現地のウィルソン社に出資してウィルソン有限会社を設立し、その系列会社としてラウントリー・南アフリカ社を発足させた。ラウントリー社の代理人として現地に送り込まれたJ・パーキンがウィルソン家の取締役たちと良好な関係を保ち、ラウントリー・南アフリカ社の事業は好調であった。両大戦間期において同社は、ラウントリー社のすべての海外系列会社の中で最良の成績を上げていた⁽¹¹⁴⁾。

1941年にシーボームが全社の社長を退任し、その後にジョージ・ハリスが就任した。しかし、すでに第二次世界大戦が始まっていた。新しい製品戦略とマーケティング戦略を打ち出して社を蘇生させた功績を認められて社長となったハリスにとって、厳しい経済統制下で会社の舵をとるのは難しいことであった。すでに述べた食糧の配給制、原料統制と生産制限、工場の軍需工場化、従業員の兵役への召集などによって、生産販売額は落ち込んだ。これらの戦時統制の多くは戦後撤廃されていったが、割当制は1953年まで続けられた。戦時中に食糧庁が発布した消費者調査禁止令は戦後もしばらくは撤廃されなかった。また広告についても、直接的・間接的な制限が続けられた。戦後の労働党政府が、これらを業界の自主規制に任せるという判断を下したのは、1948年のことである⁽¹¹⁵⁾。

1949年に食糧庁は市民への菓子類の割当量を引き上げたが、そのために菓子類が直ぐに売り切れたので、食糧庁は割当量を元に戻した。これを見てハリスは菓子類の需要の大きさを察して、食料雑貨への多角化戦略を進めようとした。1950年にハリスは役員人事を改変し、マーケティング委員会の権限を強化して、ビスケットやインスタント・コーヒー、インスタント紅茶などの新製品展開に着手した。市場の先行きの不透明さにもかかわらず、ハリスは広告費予算の増額を要求したが、ジョウゼフ・ラウントリーが設立した3財団の役員会はこれを拒否した。3財団は依然として、ラウントリー社の社長任命権を保持していた。ハリスは駐車違反事件という些細な事柄を契機に、1952年1月に社長を解任された⁽¹¹⁶⁾。

C) 小括

両大戦間期に英国の菓子生産量は急激に増加した。それらは1920年には第一次世界大戦前の水準に戻っていた。1920年から1938年までの間に、菓子の年間生産量は29万5,000トンから48万1,000トンに、1週間の1人当たり菓子消費量は4.7オンスから7.1オンスに増加したが、特にチョコレート菓子の年間生産量は11万トンから21万2,000トンに倍増した⁽¹¹⁷⁾。これは消費者需要の増加によるものだが、逆の側面から見ると、菓子企業が大量生産によって良品を低価格で提供し、

(113) Fitzgerald, 1995, pp.593~596.

(114) Fitzgerald, 1995, pp.555~565.

(115) Fitzgerald, 1995, pp.383~384. なお、食糧省は1942年9月に、食料品の成分について詳しい報告書を提出して、説明をラベルに載せるように要請したが、その趣旨は1944年「食料品販売規制法」として立法化され、戦後1947年の「食糧法」に受け継がれた。Fitzgerald, 1995, p.381.

(116) Fitzgerald, 1995, pp.396~402. フィッツジェラルドによれば、ハリスはワーコホリックで、短気で、気難しく、陰鬱で、ラウントリー家に敬意を持たなかった。取締役会は、このようなハリスの性格をも嫌った。

(117) Fitzgerald, 1995, pp.625~626. Appendix viii.

商品への消費者の需要を生み出したからであった。

またこの時期には、外国の菓子企業の英国市場への進出も活発であった。スイスに本拠を置くネスレ社は1929年にペーター・カイエ・ケーラー社と完全統合してチョコレート生産を本格的に展開し、1930年代に英国でも大いに販売額を伸ばした⁽¹¹⁸⁾。また前述のように、米国人フォレスト・マーズが1933年にスラウに工場を建設して生産したマーズ・バーは爆発的に売れて、英国マーズ社は瞬く間に英国第3位の菓子メーカーになった。他方、英国製品の海外輸出は困難になった。それは両大戦間期に諸外国の政府が国内産業を保護するために、輸入品に高率関税をかけたからである。したがって、英国菓子メーカーは、海外で合弁企業を設立し、あるいは単独で工場を建設するという戦略を採らざるを得なくなった。このような状況の中で、キャドベリー社とラントリー社の、それぞれに異なった経営戦略が展開されたのである。

キャドベリー社は終戦直後から取締役会と経営管理組織の拡充に取り組み、ボーンヴィルの工場を取り壊して、原料から最終製品までを流れ作業で一貫生産できる最新の機械設備を備えた新工場を設立して、主力製品であるデアリー・ミルク、ボーンヴィル・ココアおよびチョコレート詰合せを大量生産した。規模の経済が働いて主力製品の価格は押し下げられ、販売額は急増していった。キャドベリー社はカナダやオーストラリアにも新工場を建設して、海外での売り上げを伸ばしていった。

ラントリー社ではシーボームが社長に就任して、集権的職能部門組織を構築し、企業福祉を推進するとともに「科学的管理」を推進したが、それにもかかわらず売り上げ高は低下の一途をたどった。ラントリー社は、ついに1931年に製品戦略の再検討のためにマーケティング部門の権限を強化した。その結果、キャドベリー社を追走するという戦略を放棄して、市場調査を基にカウント・ラインのブランド商品を開発するという新しい方針が採用された。この姿勢は、当時の英国では例外的に先駆的なものであったが⁽¹¹⁹⁾、その方針の下で発売されたアエロとキットカットが大成功を収めたので、ラントリー社は「チョコレート戦争」に勝ち残ることができた。

なお、第二次世界大戦後の1948年に労働党政権の下で独占禁止法が成立した。その結果、製造企業は従来のように共謀して小売店にメーカー希望価格を押し付けることはできなくなった。また、製品・価格・市場についての「チェルテナム合意」に基づく従来のカルテル的行動も採れなくなった。しかし、独占禁止法は後に、それらよりもっと大きな作用を英国の菓子産業界にもたらすことになるのである。

4. 1954～1988年の英国チョコレート産業史

A) キャドベリー社

1950年代、60年代において、英国は戦前とは比べようのないほどの経済成長を遂げた。それは、日本やドイツの高度成長に比べれば低いが、失業率の低下した英国国民の可処分所得は格段に上昇した。しかも、独禁法体制が成立し、世界の西側陣営では自由貿易体制が成立したので、英国の製造企業は自由競争の荒波にもまれることになった。

(118) Cadbury, D., 2010, p.256.

(119) Fitzgerald, 1995, pp.31～32.

1953年に、ついに英国政府による食料品割当制 rating が廃止され、戦時体制が終了した。1955年9月には商業用テレビジョン放送が開始され、その3年後にはチョコレートの宣伝費の6割以上がテレビに費やされるようになった⁽¹²⁰⁾。1959年にはポール・キャドベリーがローレンス・キャドベリーから、キャドベリー・ブラザーズ社と BCCC の社長職を継承した。有名な 'Glass-and-a-half' のスローガンが開始されたのは、ポールの時代においてである。デアリー・ミルク・チョコレート1枚には、コップ1杯半分の牛乳が使われている、という宣伝である⁽¹²¹⁾。1950年代から1960年代初めまで BCCC は長期的安定成長を目標としていて、実際に売り上げ高の年平均上昇率は実質3%程度であった。1962年の売り上げ高は約9,400万ポンド、従業員数は約2万1,000人（その内8割が国内、2割が海外）。1939年に237種であった製品ラインは60に絞り込まれていた⁽¹²²⁾。しかしながら、1960年代の最初と最後に、BCCC (British Cocoa and Chocolate Company) は2度の大きな転換を経験する。1つ目は同社の公募株式会社への転換であり、もう1つは Scheppees 社との合併であった。

BCCC の株式をロンドン株式市場に上場して同社を公募株式会社にする、という案件は1961年から社内で浮上した。その理由について、デボラ・キャドベリーは次のように説明する。BCCC の株式の4分の3はキャドベリー一家が所有していたが、その半分以上は博愛主義的な財団によって所有されており、キャドベリー一家の親族の中には株式を所有できない人々が多数いた。残る4分の1はフライ家の人々によって所有されていたが、フライ家の人々は取締役にならず、経営に携わらないで、キャドベリー一家の人々の努力にタダ乗りしている、という不満もキャドベリー一家の親族にはあった。このような不満を解消するために BCCC の株式上場が検討された、というのである⁽¹²³⁾。

しかし理由はどうであれ、1962年に株式市場に上場されたからには、BCCC はキャドベリー一家の人々の意のままには経営できなくなった。経営者たちは毎年、株主への財務状況の報告を義務づけられることになるが、株主たちは BCCC が広い事業基礎を持って、確実に利潤と高配当を生み出すことを望むからである。したがって、BCCC は製品多角化を志向し、1962年にはケーキや粉ミルクの製造企業を買収し、1964年には精糖企業パスカル・マリー社を買収した⁽¹²⁴⁾。

1965年にポール・キャドベリーから BCCC の社長職を継承したエイドリアン・キャドベリーは、自社をチョコレート企業から総合食品企業に発展させようとして、M&A (合併と吸収) の戦略を推進した。1966年に食肉加工企業カルロウズ・フーズを買収した他、菓子やタバコの大手企業などをも買収した。しかし、企業収益にはあまり改善が見られなかった。エイドリアンは多角化によって複雑さを増した事業を合理化するために、組織変革を行なった。BCCC 社の組織は、1960年代前半においては7つの職能部門からなる職能部門制組織を採っていた。エイドリアンは経営コンサルタントのマッキンゼー社の勧めに従って、これを3つの部門 division (菓子部門、食品部門、海外部門) と (さまざまなサービスと管理を行なう) 本部グループからなる「グループ・本部」組織に改編した。例えば菓子部門では、キャドベリーとフライとパスカルの菓子

(120) Cadbury, D., 2010, pp.264~265.

(121) Cadbury, D., 2010, p.265.

(122) Smith, Child and Rowlinson, 1990, p.76.

(123) Cadbury, D., 2010, p.266.

(124) Smith, Child and Rowlinson, 1990, pp.76~77.

製造を1つの部門に纏め、各工場に最新設備を導入し、類似の製品の重複を避けて、それぞれ別々の種類の製品の製造に特化させたのである。また、このような組織変更に伴って、BCCCの名称は「キャドベリー・グループ」に変更された⁽¹²⁵⁾。

エイドリアンはキャドベリー・グループの地理的拡大と食品部門の拡張を追求したが、好都合なことに、シュウエップス社が合併の話を持ちかけてきた。シュウエップス社は、1897年の創業以来発展を続けて、英国のみならず北米とヨーロッパ大陸の市場にも清涼飲料水メーカーとして確固たる足場を築いていた。1959年以後、同社は製品多角化を目指して、ゼリー、マーマレード、ジャム、缶詰食品、コーヒー、紅茶などの総合食品メーカーに成長しようとしていた。同じく総合食品メーカーへの転換を目指していたキャドベリー・グループとシュウエップス社は、製品面でも市場面でも、好都合な補完関係にあった。海外市場においてキャドベリー・グループは英連邦諸国（カナダ、南アフリカ、オーストラリア、ニュージーランド、インド）に強く、米国やヨーロッパ大陸に弱かったのである。両社は1969年3月に合併して「キャドベリー・シュウエップス社」となり、シュウエップス社の社長ウォトキンスン卿が新会社の社長に、エイドリアン・キャドベリーが副社長に就任した。合併後、キャドベリー・シュウエップス社は分権的事業部制組織を採用した。菓子グループ、飲料グループ、食品グループ、紅茶・コーヒーグループ、海外グループという5つのグループないし事業部が設置され、それぞれのグループが社長以下からなる経営管理者の階層組織を持った⁽¹²⁶⁾。

ウォトキンスンがキャドベリー・シュウエップス社の社長を務めていた時期の英国菓子グループでは、従来のキャドベリー社ではあり得ないことが遂行された。第1に、1970年に事業合理化のために450名もの中間管理職員が解雇された。これはキャドベリー社の従業員にカルチャー・ショックを与え、中間管理職員が大挙して労働組合に加入した。第2に、本社のマーケティング主導の経営戦略に沿って、数多くの新製品が矢継ぎ早に市場に送り出された。そのために、デアリー・ミルク・チョコレートのような従来からの売れ筋商品の宣伝が疎かにされ、かえって同社の市場シェアは激減した⁽¹²⁷⁾。

1974年末にキャドベリー・シュウエップス社の社長に就任したエイドリアン・キャドベリーは、国内と海外で中核事業に集中するという経営戦略を打ち出した。また、全体の管理組織としてマトリックス組織を採用した。すなわち、キャドベリー・シュウエップス社を8つの事業地域に纏めて、それぞれの地域に製品別部門を設置した。例えば英国では、菓子、飲料、紅茶と食品、健康化学製品、ワインと蒸留酒の5つの部門が設置された。このような事業地域の組織の上に、4つの国際的な職能部組織が被せられるわけである。4つの地域横断的職能部とは、マーケティング、財務、技術、人事の職能部である。さらにこのようなマトリックス組織を統括する総合本社が置かれた。こうして、戦略のバランスは、マーケティングから製造にシフトした。生産効率を上げて資産収益率を高めるために、本社役員会は長期計画 Long Range Plan を発表した。その柱は大規模な設備投資、少数の工場への生産の集中、従業員の大量解雇であった⁽¹²⁸⁾。

このような合理化の追求にもかかわらず、1980年代になってもキャドベリー・シュウエップス

(125) Smith, Child and Rowlinson, 1990, pp.77~79.

(126) Smith, Child and Rowlinson, 1990, pp.80~81; Cadbury, D., 2010, p.271..

(127) Smith, Child and Rowlinson, 1990, pp.81~87.

(128) Smith, Child and Rowlinson, 1990, pp.87~90.

社の業績は、あまり改善しなかった。そこで、1982年に経営陣幹部は長期計画の第2局面として、労働組織と労働実践の変革を謳い、労働組合をねじ伏せて労働者の多能工化を推進した⁽¹²⁹⁾。しかしデボラ・キャドベリーによれば、キャドベリー・シュウェップス社の業績不振の主な原因は米国市場参入にあった。

同社は米国のピーター・ポール社などを買収したにもかかわらず、米国での事業は全く不振であった。そこで同社は、1988年にキャドベリーUS社を米国のハーシー社に売却し、清涼飲料水メーカーのカナダ・ドライ社を買収するなどして、収益性を強化することに成功した⁽¹³⁰⁾。後述のように1988年4月には、スイスに本拠を置くネスレ社が、ラウントリー社の全株式を買収する入札を行なった。ラウントリー社はこれを拒否したので、キャドベリー・シュウェップス社がラウントリー社を吸収合併するという企画を英国通産省に照会した。しかし同省はこの企画が独占禁止法に抵触すると回答した。他方でグローバリズムを標榜するサッチャー政権は、海外企業グループが英国企業を買収することは同法に抵触しないと公表した。最終的に、ネスレ社はラウントリー社の全株式を買収したのである⁽¹³¹⁾。

1989年にエイドリアンは引退したが、その後継者ドミニク・キャドベリーの下で、同社はドクター・ペッパー社、セブン・アップ社、スナップル社を買収し、ロシアと中国の市場に進出するなどして、グローバルな展開を進めた。そしてドミニクが2000年に社長を引退した時には、キャドベリー・シュウェップス社の取締役会にはキャドベリー家の人は1人もいなくなった。同社の全株式のうちのキャドベリー家の人々の持ち分は1%以下になっていた。また、キャドベリー家関係の福祉財団の持ち分も減少していた。そして、同社は短期的な利益を求める株主たちの意向によって翻弄されることになる⁽¹³²⁾。

2007年以後、事態は急展開する。株主たちは株価の引き上げのためにキャドベリー社とシュウェップスとの分割を要求した。デボラ・キャドベリーによれば、株主たちを扇動したのは、トレイン投資会社というヘッジ・ファンドの所有者、ネルソン・ベルツであった。トッド・スティッツァーを代表とする取締役会はこのを受けて、キャドベリー・シュウェップス社の分割を決定した。しかし、新生キャドベリー社に対して、まもなく米国に本拠を持つクラフト・フーズ社から買収の申し出があった。クラフト・フーズはマクスウェル・コーヒー、フィラデルフィア・チーズ、ナビスコ・ビスケット、テリー・チョコレート、クラフト・チーズなどを傘下に置く巨大な多国籍企業であったが、そのブランドの多くの売り上げ高が頭打ちだったので、発展途上国に強みを持つキャドベリー社の経営資源の獲得を望んだのである。交渉は断続的に数か月に及んだが、キャドベリー社の経営陣は最後の段階では株主利益を優先して、なるべく高額で会社を売却することに注力し、1株につき8.5ポンドで買い取ることをクラフト・フーズ側に了承させた。ついに2010年の初めに、キャドベリー社はクラフト・フーズ社に吸収合併された⁽¹³³⁾。

(129) Smith, Child and Rowlinson, 1990, pp.91~94. この問題を人的資源管理の問題として深く追究することが、Smith, Child and Rowlinson, 1990の本題なのである。

(130) Cadbury, D., 2010, pp.275~277, 280.

(131) Cadbury, D., 2010, pp.277~279.

(132) Cadbury, D., 2010, p.281. ボーンヴィル村落財団などの福祉財団は、投資リスクを抑えるために、投資先を多角化する政策を採っていた。

(133) Cadbury, D., 2010, pp.284~298. クラフト社はカナダ人J・L・クラフトが1903年に創業したチー

B) ラウントリー社

ハリスが1952年に解任された後にラウントリー社社長に就任したのは、ジョーゼフ・ラウントリー村落財団の理事長 W・ウォリスであった。彼は、シーボームが政府の再建省で活躍していた1910年代末からシーボームの片腕として働いてきた人物であり⁽¹³⁴⁾、会社経営については保守的な姿勢で臨んだ。しかし1950年代後半には企業間競争が激しくなった。1948年に制定された独占禁止法は、両大戦間期の英国で多く見られた企業間のカルテル行為を禁止した。また、1956年に制定された制限的商慣行取締法は、大規模小売店によるメーカー希望価格の破壊を可能にした。その結果、菓子業界内の企業間競争が激しさを増した。1955年には全英のチョコレート生産の8割を上位10社で占めるという寡占状態が現れていた。

そこでウォリスは、マーケティングを重視し、製品多角化を推進するというハリス流の戦略を推進する新たなリーダーとして、ロイド・オウエンを抜擢した。オウエンは1955年にヨーク委員会の会長に、1957年にはラウントリー社全社の社長に就任した⁽¹³⁵⁾。この人事は、ラウントリー社がラウントリー家との関係を完全に失ったことを示すものである。1930年代初めにラウントリー社にヨーク取締役会と、全般取締役会が設置された時、前者は執行役員だけで構成され、その多くはラウントリー家の家族ではなかった。したがってフィッツジェラルドは、この時にラウントリー社が家族企業ではなくなった、という⁽¹³⁶⁾。実際にはラウントリー家の影響力はその後も存続したが、大戦間期に取締役を務めた人々のほとんどは1950年代までに退任し、大学卒業者で社内昇進型の、ラウントリー家と関係を持たない有能な管理者が次々に取締役に就任した。その内の出世頭がロイド・オウエンなのである⁽¹³⁷⁾。

ロイド・オウエンは、菓子類については「選択と集中」の戦術を採った。1960年代初めには「キットカット」がラウントリー社の全出荷量と収入の2割を占め、1962年に新発売された「アフター・エイト」も爆発的に売れた⁽¹³⁸⁾。他方で利益率の低い多くの製品の生産は次々に停止された。菓子類全体に対する国内需要が最高限度に達したと考えたオウエンは、ラウントリー社を「グローバルな総合食品メーカー」に変えていこうとした。そのことは、1962年に彼が断行した全社的な組織変革に端的に現れている。

[図5]に見られるように、この組織では社長の下に6つの委員会が直属する。それらは、ヨーク委員会、海外委員会、国内チョコレート委員会、国内ビスケット委員会、ヨーロッパ市場委員会、多角化委員会である。そして、ヨーク委員会はラウントリー社の国内での管理運営に責任を持ち、海外委員会はカナダ、オーストラリア、南アフリカ、アイルランドの系列会社の生産

ズ卸売店を基礎とする。彼はプロセス・チーズの製法を発明し、クラフト社は第二次世界大戦後に、プロセス・チーズを中核にした総合食品メーカーに発展した。クラフト・チーズ社は1989年にゼネラル・フーズ社と合併して、コングリマリット化したタバコ企業フィリップ・モリス社の傘下に入った。しかし、癌患者による訴訟裁判によって財務状況の悪化したフィリップ・モリス社は、2007年にクラフト・フーズの全株式を売却した。

(134) Briggs, 1961, p.142.

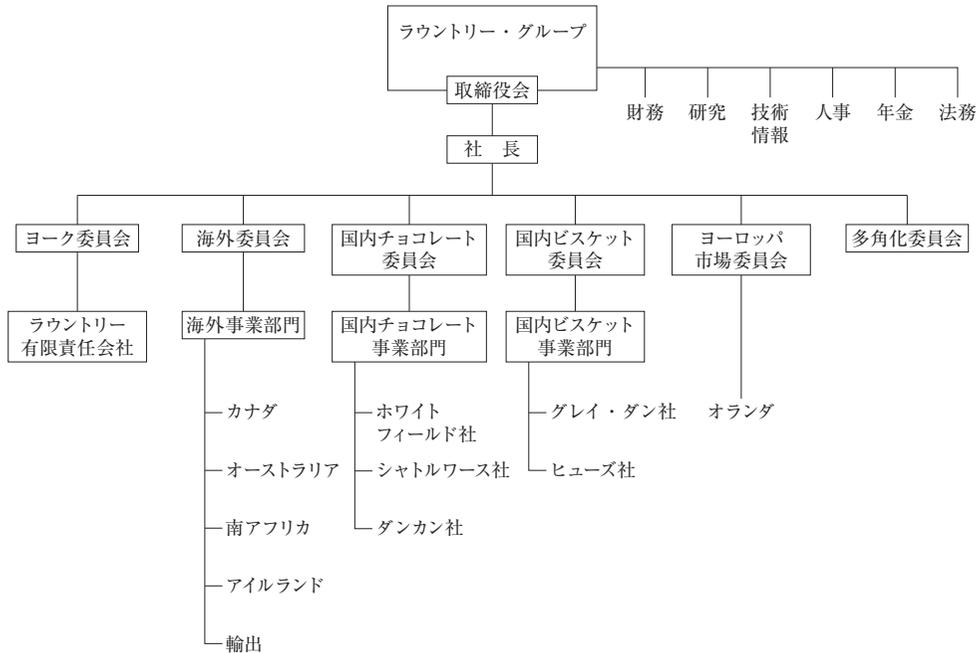
(135) Fitzgerald, 1995, pp.424~429, 440~448.

(136) Fitzgerald, 1995, pp.279~280.

(137) Fitzgerald, 1995, pp.414~418.

(138) ラウントリー社は1955年11月から、テレビ・コマーシャルによる製品の宣伝を開始した。'Have a break, have a Kit Kat' という有名なスローガンが流されたのは、1957年からであった。

図5 1962年のラウントリー社組織略図



出所：Fitzgerald, R., 1995, pp.418～422.

販売業務と輸出業務を管轄する。国内チョコレート委員会と国内ビスケット委員会は、いずれもラウントリー社が吸収合併した系列国内メーカーの業務を管理する。ヨーロッパ市場委員会はヨーロッパ市場の開拓戦略を、多角化委員会は多角化の戦略を策定し実行する役割を与えられた。また、総合本社が「ラウントリー・グループ」と呼ばれ、この総合本社は全社的な財務、研究、技術、人事、年金と法務を管轄した。そして、各委員会は総合本社に製造・販売計画と資本支出計画を提出する義務を負った⁽¹³⁹⁾。このような製品多角化とグローバル化のための組織を構築したにもかかわらず、ロイド・オウエンは志半ばにして1966年3月に急逝した。

ここで、ラウントリー社の第二次世界大戦後の海外戦略の歴史について、纏めておきたい。そこには2つの大きな節目があった。第1は、ハリス社長時代の1950年6月の、海外系列会社のマーケティング政策を本社と同化させる戦略の決定である。これによって、総合取締役に直属する海外委員会が設立され、G・ディクソンがその委員長に就任した。これ以後、海外のすべての系列会社の製品、マーケティング、経営と投資が海外委員会によって精査されることになった⁽¹⁴⁰⁾。もう1つの節目は、ロイド・オウエンによる上述の1962年の組織改革であり、ラウントリー・マッキントッシュ社の成立以後も、この「集権的グループ制」組織（山本の命名）が機能していくのである。

海外の各地域での展開を見ると、まずカナダでは1952年に、英国本社がカナダ・ラウントリー社の社長ウォードロッパーを解任してG・ニコルズを新社長に抜擢し、本社からD・R・リチャードソンを財務部長 manager として送り込んで経営改革を行なわせた。最新式工場が建設

(139) Fitzgerald, 1995, pp.418～422.

(140) Fitzgerald, 1995, pp.540～541, 587.

され、製品の広告宣伝が強化された。カナダの菓子市場でのラウントリー社の占有率は1955年には6.8%であったが、1960年代後半には20%強にまで上昇した⁽¹⁴¹⁾。南アフリカでは1957年にラウントリー社がウィルソン・ラウントリー社の経営権を握り、マーケティング重視の経営戦略を推進した。1960年にはG・ディクソンがウィルソン・ラウントリー社の社長に就任して陣頭指揮を執ったけれども、売り上げ高と利潤を大きく伸ばすことはできなかった。その大きな理由は同国で1955年からアパルトヘイト（人種隔離）政策が開始されたことによる。国民の大部分を占める黒人がきわめて貧しいので菓子市場が小さく、また、会社が低廉な労働力となる有色人種を雇用できなくなったからである⁽¹⁴²⁾。他方、オーストラリアにおけるオーストラリア・ラウントリー社の市場占有率は、1954年において3.3%に過ぎなかった。同社は1963年に新工場を建設し、莫大な広告費を投入したが、市場占有率はあまり増加しなかった。オーストラリア市場では、同社は地元企業や先発のキャドベリー社に太刀打ちできなかったのである⁽¹⁴³⁾。

アイルランドでは、合同チョコレート・菓子会社の社長のS・キングが1950年に亡くなったので、シーボーム・ラウントリーの息子ジュリアンが社長に就任した。しかし彼は経営者として無能であり、1950年代の同社の業績は悪化した。1960年には持株会社としての合同チョコレート・菓子会社は解散されて、代わって合弁企業であるアイルランド・ラウントリー・マッキントッシュ社が成立した。ジュリアンは解任されて、M・ミラーがその専務取締役役に就任して、経営合理化を推進した。2つの工場のうちの1つを廃棄して、インチコアの工場に生産を集中して業績を回復させた⁽¹⁴⁴⁾。ヨーロッパ大陸ではラウントリー社は、戦前の1927年にオランダの販売代理店を買収してN・V・ラウントリー商事会社に改組していた。同社は戦後も安定した経営を続けた。1957年にはEECが対外高率関税を設定し、1963年には英国のEEC加入が拒否されたので、多くの英国企業が大陸への直接投資を開始した。ラウントリー社は1964年にドイツ・ハンブルクのシュトックマン社を子会社化して、キットカットやフルーツ・パスティユを生産したが、業績は赤字続きだった⁽¹⁴⁵⁾。

1966年にオウエンの後任としてラウントリー社の社長に就任したのは、1921年生まれの下ナルド・バロンであった⁽¹⁴⁶⁾。彼はキットカットの量産体制を推進するために巨額の設備投資をするとともに、M&Aを通じた製品多角化戦略を推進し、新たに食料雑貨委員会 grocery committee を設立した。この部門は、系列会社であるクリーモラ社（インスタント・デザート）、サン・パット社とパン・ヤン社（スナックとビスケット）、そしてラウントリー社のゼリー、ココア、ビスケット製造部門で構成された。ラウントリー社はさらに多角化を目指したが、たまたま英国ハリファックスに本拠地を置くマッキントッシュ社から企業合併の打診を受けた。同社はジョン・マッキントッシュが1890年に創業した英国最大のタフィー・メーカーであり、三代目の社長

(141) Fitzgerald, 1995, pp.541~551.

(142) Fitzgerald, 1995, pp.567~572.

(143) Fitzgerald, 1995, pp.587~593.

(144) Fitzgerald, 1995, pp.597~598.

(145) Fitzgerald, 1995, pp.599~604.

(146) ドナルド・バロンは第二次世界大戦で軍功を上げ、終戦後エジンバラ大学を卒業して公認会計士となり、1952年にラウントリー社に入社した。入社後すぐにオウエンの目に止まり、社内の財務畑で業績を上げて昇進し、1961年には財務担当取締役に就任していた（Fitzgerald, 1995, p.491）。

エリック・マッキントッシュが製品多角化を進めていた⁽¹⁴⁷⁾。

マッキントッシュ社は多くの菓子類のブランド商品を持っていたが、好都合なことに、その製品はラウントリー社の製品と補完性が非常に高かった。また両社は前述のように、アイルランドやカナダで市場を共同開発してきた経験があった。両社は1968年秋に合併の交渉を開始したが、1969年1月に米国のゼネラル・フーズ社がラウントリー社に対して買収の提案をしてきた。ラウントリー社はこれを断固として蹴った。また同じ頃にキャドベリー社とシュウェップス社が合併を果たしたことも、大きな刺激となった。1969年5月に両社は合併して、ラウントリー・マッキントッシュ社が成立した。その初代社長にはドナルド・バロンが就任し、グローバルな菓子製造企業の基礎を築くために、両社の海外支店、食品部門、倉庫・輸送部門が速やかに統合された⁽¹⁴⁸⁾。

統合されたラウントリー・マッキントッシュ社は、「グローバルな総合食品メーカー」を目指して、国際化と多角化を推進した。英国菓子事業部門にフォックス社を加え、1971年にはフランスのショコラ・マニエ社をヨーロッパ事業部門に加えた。1977年にはフランスのドウジョンの現代的工場を持つショコラテリー・ラヴァン社を、1979年にはナッツ・チョコレート・ファブリク社を買収した。ラウントリー・マッキントッシュ社の総売上高と総利潤に占める海外部門の比率は、1969年にはそれぞれ36%と27%であったが、1967年にはそれぞれ、49%と43%に上昇していた。したがって同社は1960年代に、真の国際的企業に成長したのである⁽¹⁴⁹⁾。

1981年にはケネス・ディクソンがラウントリー・マッキントッシュ社の社長に就任した。1980年代は不景気な時代で消費が落ち込んだので、ディクソンは経営合理化を推進した。旧式工場を閉鎖し、製品の種類を減らし、無駄な仕事を減らし、生産性の向上を図った。また国内ではクリスプとスナック製造企業のRPC社を買収し、米国のスナック製造企業トムズ・フード社、米国の大規模小売店ホット・サムズ社とオリジナル・クッキー社、そしてカナダのローラ・セコード社を買収した。そしてディクソンは1984年に、世界の4地域を基にする新しい全社の組織を構築した。4地域とは、イギリスとアイルランド、北米、ヨーロッパ、そしてその他である。さらに1987年にはラウントリー・マッキントッシュの持株会社としてラウントリー株式会社を設立し、その株式をロンドン証券市場に上場した⁽¹⁵⁰⁾。

株式の証券市場への上場の目的は、より多くの資金を外部から調達することであったが、これは「暁の襲撃」と呼ばれる予想外の事態を招くことになった。ディクソンの拡張戦略は全体としては失敗であり、特にスナック事業の業績の悪化により、ラウントリー社の株価は低迷を続けた。そして1988年4月13日の早朝、スイスとドイツに本社を持つ菓子メーカーの多国籍企業ヤコブス・ブックハルト社が、ラウントリー社の全株式の15%を敵対的に買収したのである。この時、ジョーゼフ・ラウントリーが設立した3つの福祉財団は、合計でラウントリー社の全株式のわずか9%しか所有していなかったので、抵抗勢力となり得なかった。このような状況の中で、

(147) Fitzgerald, 1995, pp.491~498. ジョン・マッキントッシュの製菓事業と社会福祉事業については、Jeremy, 1988, pp.95~117を見よ。タフィーとは、ミルクと砂糖を主原料として煮詰めて作られるキャンディーである。

(148) Fitzgerald, 1995, pp.498~501.

(149) Fitzgerald, 1995, pp.608~609.

(150) Fitzgerald, 1995, pp.609~610.

4月26日にスイスに本拠を置く多国籍企業ネスレ社が、ラウントリー社の全株式を21億ポンドで買収するという入札を行なった。このような情報に英国ヨークの地元市民は激怒し、ラウントリー社の経営陣もこれを拒否した。前述のように、この時にキャドベリー・シユエップス社がラウントリー社との合併を提案したが、この提案の実現は英国の独禁法によって阻まれた。ネスレ社は6月中頃に、改めて25億ポンドの買収額を提示した。ラウントリー社の経営陣は、株主利益を最大にするために交渉を続けた。ズックハルト社による「暁の襲撃」の直前のラウントリー社の1株当たりの価格は4.68ポンドであったが、ネスレ社はこれを最終的に1株当たり10.75ポンドで購入した。ラウントリー社の元の株主たちは、大いに懐を肥やした。ネスレ社は高い買い物をしたが、キットカットなどの幾つかの強力なブランドを手に入れ、世界市場制覇への展開に弾みをつけることができた。そして、ラウントリー社は地上から姿を消したのである⁽¹⁵¹⁾。

C) 小括

第二次世界大戦後の企業環境は、戦前とは全く異なったものになった。一言でいえば、英国の菓子企業は成熟した大衆消費市場の中で、苛烈な企業間競争を繰り広げることを強いられることになった。その結果、英国の菓子業界でも寡占化が進行した。

英国の1人当たりGDPの年平均実質成長率は、1870～1913年は1.0%、1913～1950年は0.9%であったのに対し、1950～1973年には2.5%に上昇した。そのために国民の可処分所得は増大し、1人当たりの菓子消費量も1920年代の1週間5オンス台から、1960年代の8オンス台に上昇した⁽¹⁵²⁾。他方で前述のように、1948年に制定された独占禁止法によって、戦前に行なわれていた菓子企業間のカルテル的共同行動は、実施できなくなった。また、1956年に制定された制限的商慣行取締法は、大規模小売店によるメーカー希望価格の破壊を可能にした。したがって、英国菓子メーカーは合理化を徹底して良品を低価格で市場に提供する努力を要求された。そしてそれができない企業は淘汰され、経営状態の優良な企業によって吸収合併されていった。英国では1950年以後巨大な企業合併の波が起こり、大企業への売り上げ、労働力、資産の集中度が急増した。1970年の英国の最大100社のうちの25社は食品・飲料企業であったが、その内の10社は水平統合戦略によって、また他の12社は多角化戦略によって巨大化したのであった⁽¹⁵³⁾。

水平統合は、優良企業が経営状態の悪化した企業を吸収合併することによって起こる。しかし、食品の1人当たり消費量には限界があり、製造が単一系列の食品に限られる場合には企業の発展は展望できない。したがって、さらなる発展を望む企業は製品多角化を志向する。また、第二次世界大戦後の自由貿易体制の下では、商品のみならず資本も自由化された。英国企業にとっても、海外市場の開拓や海外企業の買収は、利潤率を引き上げるための選択肢となり得た。

実際、我われが検討したキャドベリー社とラウントリー社も、合理化と製品多角化とグローバル化を追求していく中で、巨大化していったのである。1950年代中頃のBCCC社の従業員数は約2万人で、公営企業も含めた英国の全企業の従業員数ランキングで49位、ラウントリー社のそ

(151) Fitzgerald, 1995, p.610; Cadbury, D., 2010, pp.277～279. ジョーゼフ・ラウントリーの3財団は、リスク低減のために投資先を分散させていた。また、ラウントリー社が数次にわたって増資を行なったことも、3財団の持株比率の低下をもたらした。

(152) 安部・鈴木・米倉、1987、172～173頁; Fitzgerald, 1995, pp.625～626.

(153) 安部・鈴木・米倉、1987、176～183頁。

れは約1万9,000人で、55位であった⁽¹⁵⁴⁾。そして、1969年にキャドベリー社はシュウェップス社と、ラウントリー社はマッキントッシュ社と、いずれも幸運な結合を果たす。しかしながら、ラウントリー・マッキントッシュ社の業績は低迷し、持株会社が株式を公開したことに付け込まれて、ネスレ社に買収されてしまった。他方キャドベリー・シュウェップス社はエイドリアン・キャドベリーとドミニク・キャドベリーの社長時代に発展を続けるが、21世紀に入って米国の投資ファンドの暗躍によってその経営戦略をかき回されることになる。そして同社は2010年に、米国に本拠地を持つ巨大総合食品企業であるクラフト・フーズによって買収されたのである。

おわりに

最初に述べたように、元来ココアは紀元前千年頃から、冷たくてさっぱりした健康飲料として、中米を支配した諸帝国の貴人たちによって摂取されてきた。16世紀にアステカ帝国を滅ぼしたスペイン人は、これを温かくて甘い健康飲料に変えて愛飲した。このようなココアを飲む習慣は、17世紀中にヨーロッパの上流階級の間広がった。ココアの大量生産を開始したのは、いち早く産業革命を成し遂げた英国ブリストルのフライ社であった。フライ社はココアの製造に初めて蒸気機関を使ったのである。19世紀中頃に、世界で最初に固形チョコレートの大量生産を開始したのも、このフライ社であった。大量生産によって、ココアとチョコレートは大衆の手の届くものとなった。

しかし、品質の良いココアやチョコレートを製造することに成功したのは、ヨーロッパ大陸諸国の発明家たちであった。オランダのファン・ハウテンは油圧を使った圧搾機を用いて純粋ココア・パウダーを作ることに成功して、1828年にその特許を得た。また彼は1860年頃に、ココア・パウダーをアルカリ塩で処理して風味をよくすることに成功した。これをダッチングという。また、スイス人ダニエル・ペーターは美味しいミルクココアを作ることに成功して、これを1878年のパリ万博に出品した。そして、翌年にはミルク入り板チョコの製造を開始した。同じ1879年には、同じくスイス人のルドルフ・リントがコンキング法を発明して、滑らかな舌触りのフォンダン・チョコレートを作ることに成功した。

19世紀末の英国チョコレート業界では、フライ社が先発の優位性を享受し、英国陸・海軍からの注文を一手に引き受けて、売り上げ高において首位を占めていた。またキャドベリー社は、ファン・ハウテンからココア圧搾機を購入して「ココア・エッセンス」を製造して売り上げを伸ばした。しかし英国の諸企業の製品は、国内に流入するアルカリ処理法のオランダ製チョコレートやスイスのミルク・チョコレートに、品質の面で太刀打ちできなかった。この劣勢を挽回することができたのはキャドベリー社だけであった。キャドベリー社は1905年に「デアリー・ミルク・チョコレート」、1906年にアルカリ塩で処理された「ボーンヴィル・ココア」を発売したが、それらはヨーロッパ大陸産の渋くて濃厚な味とは異なって、英国国民好みの甘くてミルクイ味であり、爆発的な売れ行きを示した。それ以後の大量生産システムの構築によって、キャドベリー社のチョコレートの味が英国のスタンダードとなる。これは、わずかな臭みと酸味のあるハーシー社のチョコレートの味が、20世紀中に米国のスタンダードとなったのと同じ現象であ

(154) Fitzgerald, 1995, pp.412~413.

る。

キャドベリー社では19世紀末に組合企業から有限会社への改組が行なわれ、職能部制組織が採用された。そして、各職能部はキャドベリー家の取締役によって掌握された。同社は売れ筋商品を大量生産するために流れ作業の工程を持つ現代的工場設備を作り、大規模で効果的な広告宣伝活動を展開し、世界に広がる大英帝国内の諸地域の市場を開発し、あるいは直接投資を進めて、1930年代までに世界的な菓子製造企業に成長していった。

これに対してフライ社の経営陣は、19世紀末までに革新的企業家精神を失っていった。1918年には同社はキャドベリー社と共同でBCCCというトラストを結成したが、フライ社の時価資産額はキャドベリー社の3分の1と評価され、BCCCの経営権はキャドベリー家に握られた。この時点でフライ社は、実質的にキャドベリー社の系列会社になった。

19世紀末の英国菓子業界において売上高第3位のラウントリー社の主力製品は、ガム・パスティユという菓子であった。同社は儲けの多いココア、チョコレートのシェアを伸ばそうと他社の模倣商品の生産を手掛けたが、ほとんど成功しなかった。フライ社とキャドベリー社の創業家族がラウントリー家と同じくクエイカー派に属していたために、3社の所有経営者たちの間に絆があった。そこでラウントリー社は、しばしば上記2社に対してカルテル的な協調行動を呼びかけ、それらを実践した。そのようなカルテル的行動は、第二次世界大戦後の独占禁止法と制限的商慣行取締法の制定まで、断続的に実施されていた。

1923年にラウントリー社の社長に就任したシーボームは、当時の英国では最先端の経営管理組織と労務管理システムを構築したが、会社の財務状況は悪化し続け、1930年頃には同社は破産の危機に直面した。そこでラウントリー社は製品戦略を転換した。他社の製品を模倣するのをやめて、菓子をチョコレートで包んだ「カウント・ライン」の生産に集中した。さらに、モニタリングによる市場調査を徹底した。同社が開発した「キットカット」や「アエロ」は好調な売れ行きを示し、ラウントリー社は復活した。

第二次世界大戦後の1950年頃から70年代前半まで、英国を含む資本主義諸国の経済は目覚ましい成長を遂げ、国民の可処分所得は増大した。戦後は、産業独占や制限的商慣行が禁止されたので、拡大する市場を巡る自由競争を戦い抜くために、諸企業はさまざまな意味での合理化を追求した。製造設備の合理化、製品ラインの合理化、経営組織と販売組織の合理化、そして従業員数の削減（解雇）などである。しかし、菓子の1人当たり需要には限界がある。したがって、さらなる発展を望む企業は製品多角化とグローバル化を志向することになる。そして、製品多角化とグローバル化の安易な方法は国内外の企業を吸収・合併すること（M&A）である。売り上げ高で英国菓子業界の1位と2位を占めたキャドベリー社とラウントリー社は、いずれも合理化と製品多角化とグローバル化を推進した。

1868年にキャドベリー社は巨大清涼飲料メーカーのシュウェップス社と合併してキャドベリー・シュウェップス社となり、ラウントリー社は菓子メーカーのマッキントッシュ社と合併してラウントリー・マッキントッシュ社となった。合併した両社は、その後も国内外の企業の吸収・合併を推進するが、最終的にはいずれも、もっと大きな国際的なM&Aに巻き込まれることになる。すなわち、ラウントリー・マッキントッシュ社は1988年にスイスに本拠を置くネスレ社に吸収合併され、キャドベリー・シュウェップス社は2010年に米国に本拠を置くクラフト・フーズ社に吸収・合併されたのである。

デボラ・キャドベリーは『チョコレート戦争』の最終章で、キャドベリー・シュウエップス社が吸収・合併された経緯を詳しく説明している⁽¹⁵⁵⁾。その行間には、著者が愛着を持つ「クエイカー企業」の消滅に対する怒りと悲しみが滲み出ている。英国の地元パーミンガムに密着し、高度な企業福祉を実施した優良企業が、株主たちや投資ファンドやクラフト・フーズ経営陣の貪欲の犠牲になった、というのである。

しかし、このような見方は一面的であろう。キャドベリー社とラウントリー社が、両大戦間期と同じような地元密着型で高度な企業福祉を実施する企業のままであることは、第二次世界大戦後の英国の経営環境においては極めて困難だった、と考えられるからである。拡大する国内市場を巡って菓子企業は熾烈な合理化競争を繰り広げたが、それは断続的で大規模な従業員数の削減を伴っていた。このことは、企業福祉が犠牲とされたことを意味している。1960年代に菓子市場が飽和状態に達すると、菓子企業は製品多角化を通して総合食品メーカーに成長する戦略に転じ、国内外の他企業を吸収・合併しようとする。キャドベリー社とラウントリー社は、吸収・合併した企業の従業員の全員を雇用して、彼らに高度な企業福祉を提供したのだろうか。恐らく、そうではあるまい。

第二次世界大戦後の経営環境の中で、家族的企業が存続する条件としては、ニッチ市場で高級品に専門化することが考えられる。それは、フランスなどに見られる中小規模のチョコレート企業の類型である。しかしながら、キャドベリー社のデアリー・ミルク・チョコレートやボンヴィル・ココア、そしてまたラウントリー社のキットカットやアエロは高級品ではなく大衆向けの低価格製品であった。両社の場合には、戦後において高級品に専門化するという選択肢は、恐らく考えられなかったのであり、両社の経営陣は菓子市場における覇権を求めて合理化と製品多角化とグローバル化に邁進するしかなかった。

こうした拡大戦略の推進のためには（非公募株式会社における）増資と、さらには、企業の株式市場への上場（公募株式会社への転換）が必要となる。そして、このことは両社の創業者家族の、経営への影響力の弱まりを帰結する。実際、ラウントリー社では1957年に、キャドベリー社では2000年に、取締役会の中から創業者の親族は完全に姿を消した。したがって、それ以後の時期においては、両社が他社を吸収・合併しようが、逆に、両社が他社に吸収・合併されようが、そこにはクエイカー的な企業文化の実質は存在しなくなっていた。

こうして、キャドベリー社とラウントリー社が第二次世界大戦後の英国の経営環境の中で発展を続けるためには、両社はもはや戦前のような地元密着型の、高度な企業福祉を実践する企業ではあり得なくなったのである。しかし他方で、両社の創業者家族たちが創設した多くの福祉財団が、クエイカーの社会福祉の理念を実現する上で大きな役割を果たしている⁽¹⁵⁶⁾。それらこそ

(155) Cadbury, D., 2010, Chapter 18.

(156) ジョージ・キャドベリーが1900年に設立したボンヴィル村落財団 trust はその後発展し、現在ではイングランド中西部に1,100エーカーに及ぶ約8,000の地所を所有し、パーミンガム周辺の緑地帯の約2,500エーカーを所有している。その次の世代のパロウ、ウィリアム、エドワード、そしてジョージ・ジュニアもそれぞれ福祉財団を設立したが、キャドベリー一族のこれらの福祉財団は、現在1年で合計250種類もの事業・研究奨励金を提供している（Cadbury, D., 2010, pp.176~179, 258, 307）。他方、ジョウゼフ・ラウントリーは、全財産の半分を使って3つの福祉財団を設立した。ジョウゼフ・ラウントリー村落財団 trust、ジョウゼフ・ラウントリー慈善財団、そしてジョウゼフ・ラウントリー社会奉仕財団である。これらは、その後の社会情勢に変化に合わせて、ジョウゼフ・ラウン

が、クエーカーのチョコレート企業の現代への大いなる遺産なのである。

●参考文献

- 安部悦生・鈴木良隆・米倉誠一郎、1987、『経営史』有斐閣（Sシリーズ）
- Brenner, J. G., 1999, *The Emperors of Chocolate: Inside the secret world of Hershey and Mars*, New York, 『チョコレート王国』笙玲子訳、みすず書房、2012年
- Briggs, Asa, 1961, *Social Thought and Social Action: A Study of the works of Seebohm Rowntree, 1871~1954*, Longmans, London
- Cadbury, William, A. 1910, *Labour in Portuguese West Africa*, George Routledge, New York
- Cadbury, D., 2010, *Chocolate Wars: From Cadbury to Kraft—200 years of sweet success and bitter rivalry*, Harper Press, London
- Child, J., 1964, 'Quaker Employers and Industrial Relations' in *Sociological Review*, vol. xii, no.3, Nov.
- Child, J., 1969, *British Management Thought*, George Allen & Unwin, London, 『経営管理思想』岡田和秀・高澤十四久・齋藤毅憲共訳、文眞堂、1982年
- Coe, S. D. and Coe, M. D., 1996, *The True History of Chocolate*, London, 『チョコレートの歴史』樋口幸子訳、河出書房新社（河出文庫）、2017年
- Dandelion, Pink, 2008, *The Quakers: A Very Short Introduction*, Oxford University Press, U.K. 『クエーカー入門』中野泰治訳、新教出版社、2018年
- Emden, P. H., 1930, *Quakers in Commerce: A record of business achievement*, London
- Fitzgerald, Robert, 1988, *British Labour Management and Industrial Welfare, 1846~1939*, Croom Helm, Beckenham, Kent, U. K. 『イギリス企業福祉論』山本通訳、白桃書房、2001年
- Fitzgerald, Robert, 1995, *Rowntree and the Marketing Revolution, 1862~1969*, Cambridge University Press, Cambridge, UK
- 平尾毅、2018、「19世紀英国における工場村の変遷」『商経論叢』第53巻第4号
- Jeremy, David J., ed., 1984~6, *Dictionary of Business Biography*, Vols. 1~4, London
- Jeremy, D., 1988, 'Chapel in a business career: The case of John Mackintosh(1868~1920)' in D. J. Jeremy, ed., *Business and Religion in Britain*, Gower Publishing Company, Aldershot, Hants, England
- J. S. Fry & Sons Ltd., 1928, *Bicentenary Number: Fry's Works Magazine*, Bristol
- Milligan, Edward H., ed., 2007, *Biographical Dictionary of British Quakers in Commerce and Industry*, Sessions Book Trust, York, UK
- 三井泉、2004、「プロテスタントイズムと経営思想：クエーカー派を中心として」経営学史学会編『経営学を創り上げた思想』文眞堂、所収
- Off, C., 2006, *Bitter Chocolate: Investigating the dark side of the world's most seducing sweet*, Random House in Canada, 『チョコレートの真実』北村陽子訳、英治出版、2007年
- 岡村東洋光、2003、「J・ラウンリーの社会改良思想」岡村東洋光・久間清俊・姫野順一編『社会経済思想の進化とコミュニティ』ミネルヴァ書房、所収
- Rowntree, S., 1921, *The Human Factor in Business*, Longmans, London
- Smith, C., Child, J., Rowlinson, M., 1990, *Reshaping Work: The Cadbury experience*, Cambridge University Press
- 武田尚子、2010、『チョコレートの世界史：近代ヨーロッパが磨き上げた褐色の宝石』中央公論新社（中公新書）

トリー基金財団 foundation とジョウゼフ・ラウンリー住宅財団 trust に再編された。前者は、世界的な視野で貧困問題を中心とするさまざまな社会問題研究に対して毎年総額1,000万ポンドを提供しており、英国最大級の基金財団である。後者は1968年に設立され、ニュー・イヤーズウィック田園村落を含むヨークシャー各地の住宅プロジェクトを管理している（Vernon, 1958、佐伯・岡村訳、2006、第15章；Cadbury, D., 2010, pp.307~308）。

- 武田尚子、2010、『20世紀イギリスの都市労働者と生活：ロウンツリーの貧困研究と調査の軌跡』ミネルヴァ書房
- Vernon, Ann, 1958, *A Quaker Businessman: The life of Joseph Rowntree 1836~1925*, George Allen and Unwin, London, 『ジョーゼフ・ラウンツリーの生涯』佐伯岩夫・岡村東洋光訳、創元社、2006年
- Wagner, Gillian, 1987, *The Chocolate Conscience*, Chatto & Windus, London
- Williams, Iolo, 1931, *The Firm of Cadbury 1831~1931*, Constable and Co. London
- 山本通、1994、『近代英国実業家たちの世界：資本主義とクエイカー派』同文館
- 山本通、2006、「B・シーボーム・ラウンツリーの日本滞在記（1924年）」『商経論叢』第41巻第3・4号
- 山本通、2007、「B・シーボーム・ラウンツリーと住宅問題」『商経論叢』第43巻第2号
- 山本通、2017、『禁欲と改善：近代資本主義形成の精神的支柱』晃洋書房
- 山本通、2018a、「資本主義形成の精神的支柱」『商経論叢』第53巻第4号
- 山本通、2018b、「チョコレート産業史研究の魅力」『一橋大学基督教青年会会報』70号

キャドベリー社とラウントリー社の関係年表（1）

	ココア・チョコレート業界	キャドベリー社	ラウントリー社本社関係	イギリス政府の政策
1828	ヴァン・ハウテンのココア・エッセンス			
1847	J. S. Fry 社が「食べる」チョコレート製造			
1860				英国食品医薬品法
1861		John がココア事業を息子の Richard と George に譲渡		
1862			Henry・I がココア事業買収	
1866		Cocoa Essence を発売		
1867	アンリ・ネスレが粉ミルク製造法を発明			
1869			Joseph が経営参加	
1872				食品添加物法
1879	D・ベーターがミルク・チョコレートを発売	Bournville に工場を移転		
	R・リントがコンキング法を発明			
1881			Fruit Pastille の発売	
1887			Elect Cocoa の発売	
1888		輸出部を設置		
1890			Haxby Road に工場移転	
1891			女子工員福祉監督の採用	
1894	米国 Milton Hershey が chocolate 製造開始			
1896			1日8時間労働を実現	現物給与禁止法
1897			私会社の法人組織として登録	
1899		Richard が死去し、会社は私会社の法人組織に改組 集権的職能部門制組織を採用		
1902		提案箱を設置	提案箱を設置 社内報を発刊	
1904			3つの信託財団を設立	
			工場医師・歯科医を雇用	
1905		Dairy Milk を発売 工場委員会を設置		
1906	クエイカー3社の競争抑止協定 サントメ・プリンシペ島カカオ農園の奴隷制の告発	Bournville Cocoa の発売 老齢年金基金の設置	企業内年金計画を決定	
1907	Hershey のキスチョコ発売		家庭科教室を創設	
1910			疾病給付計画を導入	
1911	米国 Frank Mars が chocolate 企業創業	Knighton にミルク濃縮工場を建設		
1913	英国菓子業界が CPFMF を結成			政府が通産省を創設
1914				砂糖委員会の設置
1916			工場評議会設置	
1917			寡婦年金 労働組合 NUGW 支部の設立	
			Central Works Council の設立	Whitley 報告
1918	クエイカー3社の Cheltenham 合意 IIRC の設立	工場協議会の設立 Cadbury 社と Fry 社が合併して BCCC が成立 Barrow Cadbury が BCCC の社長に就任		
1919	Rowntree-Cadbury-Fry Limited の設立			
1920		失業給付基金の設立	就労不能保障ファンド設立	失業保険法
1921	菓子製造に関する戦時統制の終了	Blackpole に新工場を建設	職能管理組織制を採用	
			会社内提訴委員会 Appeals Committee	
1922		運輸部を設立 Fry 社が Bristol から Somerdale に工場を移転開始		
1923	米 Mars が Milky Way 発売	利潤分配制の導入 Australia の Tasmania に大工場を完成	Seebohm Rowntree が社長に就任	

キャドベリー社とラウントリー社の関係年表（2）

1924			科学的管理と利潤分配制の導入	
1925			Plain York chocolate の生産開始	自由党政治研究サークル～35
1926		Bornville 工場を大拡張		
1929		Bornville 工場の建て替えを開始		
1930	米 Mars 社が Snickers を発売			
1931			York Board と General Board を設立 marketing 部門の組織変革	
1932	Forrest Mars が英国に進出	Edward Cadbury が BCCC の社長に就任		
	米国の Mars 社が英国に進出		Chocolate Crisp (Kit Kat) の発売	
1935		Bornville 工場の建て替えを完成		
1936	Cadbury 社が Rowntree 社を提訴		Seebohm Rowntree が取締役を退任 George Harris が広告担当取締役に就任	
1938			George Harris が York Board の会長に就任 Smarties の発売	
1939			戦時臨時給付の開始	
1940				産業統制の開始
1941			George Harris が全社の社長に就任	食糧省による生産と価格統制
1943				Baverage 報告
1944		Laurence Cadbury が BCCC の社長に就任		
1945	米 Mars 社が M&M を発売			
1946	CCCA の結成			
1947				食料販売法
1948			Polo の発売	独占禁止法
1950			海外委員会を設立	
1952			William Wallace が全社の社長に就任	
1954				食料品薬品改正法
1955			Lloyd Owen が York Board の会長に就任	
1956				制限的商慣行取締法
1957			L. Owen が全社の社長に就任 Fawden 工場の操業開始	
1959		Paul Cadbury が BCCC の社長に就任		
1961				テレビ広告税
1962		BCCC が公募株式会社として登記	全社の組織改革＝6 グループ制 After Eight の発売	菓子類購買税
1965		Adrian Cadbury が BCCC の社長に就任		
1966			Donald Barron が全社の社長に就任 Grocery committee を設立	
1969		Cadbury 社が Schweppes 社と合併 分権的事業部制組織を採用	Rowntree 社が Mackintosh 社と合併	
1973			カカオ市場の崩壊により莫大な損失	
1974		Adrian Cadbury が CS 社の社長に就任 マトリックス組織を採用		
1981			Kenneth Dixon が全社の社長に就任	
1984			世界の4地域を基にする会社組織を構築	
1987			持株会社 Rowntree plc を設立	
1988			Jacob-Suchard による敵対的買収にあう Nestle 社によって買収される	

キャドベリー社とラウントリー社の関係年表（3）

1989		Dominic Cadbury が CS 社の社長に就任		
2000		Todd Stitzer が CS 社の社長に就任		
2008		CS の Cadbury 社と Schweppes 社への分割		
2010		Cadbury 社が Craft Foods 社に買収される		