

明治・大正期における麒麟麦酒と明治屋の関 係について：磯野計と磯野長蔵の企業家活 動を中心に

生島, 淳 / SHOJIMA, Atsushi

(出版者 / Publisher)

法政大学イノベーション・マネジメント研究センター

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

イノベーション・マネジメント = Journal of innovation management

(巻 / Volume)

1

(開始ページ / Start Page)

123

(終了ページ / End Page)

137

(発行年 / Year)

2004-05-01

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00004177>

明治・大正期における麒麟麦酒と明治屋の関係について

－磯野計と磯野長蔵の企業家活動を中心に－

生島 淳

1. はじめに
2. JBC と明治屋
3. 麒麟麦酒と明治屋
4. 麒麟麦酒・明治屋の発展と磯野長蔵
5. おわりに

1. はじめに

本稿は、わが国ビール産業の経営史研究の一環として、ジャパンプルワリー・カンパニー (Japan Brewery Company、以下 JBC)・麒麟麦酒と明治屋との関係について、磯野計、米井源治郎、磯野長蔵の企業家活動に焦点を合わせながら、究明することを課題としている。

麒麟麦酒の歴史は、1907 (明治 40) 年に JBC から経営を引き継いだことに始まる。麒麟麦酒の創業時を振り返ってみると、明治屋の存在が大きかったことに気付く。明治屋は JBC 時代から総代理店として「キリンビール」の販売を担当した。総代理店の期間は、1888 年 5 月から契約を解消する 1926 年 12 月までの 38 年半にも及んだ。この間、明治屋は市場開拓、広告宣伝、販売促進、販売網構築などを内容とする販売活動を積極的に展開した。明治屋は、磯野計によって創業され、その後、米井源治郎、磯野長蔵が経営を担当した。彼らは旺盛な企業家精神を発揮し、「キリンビール」の販売だけでなく、JBC と麒麟麦酒のマネジメントにも関与し、両社の経営史に大きな足跡を残している。それゆえ、磯野計、米井源治郎、磯野長蔵はどのような企業家活動を行ったのだろうか、そして彼らが JBC と麒麟麦酒の経営発展にどのような貢献をしたのだろうか、といった疑問が想起されるのである。

わが国ビール産業の歴史を取り扱った研究は、ジャーナリズムの分野で多くの書籍が刊行されている。しかし学術的な先行研究が豊富に蓄積されているとはいえない。本稿の課

題に関する先行研究としてあげられるのは、筆者の知る限り、森川英正と森田克徳の著書・論文のみである。森川は『日本型経営の源流』のなかで、日本企業の垂直的統合の事例として麒麟麦酒と明治屋を取り上げ、「キリンビール」一手販売契約の返還について検証している。森田は「麒麟麦酒・磯野長蔵の企業家活動」で、磯野長蔵の企業家活動を通して、戦前・戦後における麒麟麦酒の成長戦略を紹介している。そこで本稿は、両者の成果を踏まえつつ、キリンビールに所蔵されている、JBC『重役会議事録』や『麒麟麦酒株式会社 取締役会議事録』などの第1次資料を活用して、磯野計、米井源治郎、磯野長蔵の経営行動を詳細に跡付けていくことに研究意義を見出している。また、わが国の先駆的マーケティング活動の一事例を提供することも意図している。

以下では、まず第1にJBC・明治屋の創業と両社の一手販売契約締結について、磯野計の企業家活動を通して考察する。また計の「キリンビール」販売活動も触れておく。第2に麒麟麦酒設立のプロセスを、米井源治郎の意思決定を中心に叙述する。第3に磯野長蔵の販売活動と麒麟麦酒への一手販売権の返還について検証する。そして最後に、JBC・麒麟麦酒と明治屋の関係についてまとめを行う。

2. JBC と明治屋

2.1 JBC の創業

JBCの前身は、1870（明治3）年頃、横浜山手の天沼に設立されたスプリングバレー・ブルワリー（Spring Valley Brewery）である。スプリングバレーは日本ビール産業の創始とされており、設立者は同地居留のアメリカ国籍のノルウェー人、ウィリアム・コーブランド（William Copeland）であった。製品は主に居留地の外国人に販売されていたが、次第に日本人にも「天沼ピアザケ」の愛称で親しまれるようになった。

スプリングバレーの経営は当初順調であった。コーブランドは優秀な技術者であり、彼の作るビールは東京・神戸・長崎などでも販売された。しかしながら、1880年以降経営が悪化した。その理由として、コーブランドがスプリングバレーの共同経営者ウィーガント（E. Wiegand）と対立し、米国領事裁判所に訴えられたことがあげられる。裁判自体はコーブランドの勝訴に終わったが、ウィーガントとのパートナーシップは解かれ、建物、設備、在庫などはいったん競売にかけられた。コーブランドはこれらを自ら買い戻したが、このとき巨額の借入金をした。加えて裁判を起されたことによる世間の評判の落ち込みで売上が減少し、経営が悪化したのであった。結局、1884年にコーブランドは破産宣告を受け、スプリングバレーの製造設備と在庫品は競売にかけられた¹。

これらを買収したのが、横浜の英字新聞『ジャパングゼット』のオーナー、タルボット（W. H. Talbot）と証券・金銀塊ブローカー、アボット（E. Abbott）の2人のイギリス人であった。彼らは発起人となり、1885年7月に英国法人（香港籍）のJBCを設立した²。資本金は5万ドルであった。取締役会議長には横浜で貿易商を営むイギリス人ドッズ（James Dodds、のちに会長）が就任した。原料や資材の調達はドイツ人のカール・ロー

¹ 生島淳「日本ビール産業の黎明とコーブランドの企業家活動—スプリングバレー・ブルワリーの経営を中心に—」経営史学会第37回全国大会自由論題報告、2001年10月。

² 麒麟麦酒(1957)、21～30ページ。JBCは1899年に日本法人に移行してThe Japan Brewery Companyと社名にTheをつけて区別しているが、本稿ではJBCに統一する。

デ (Carl Rohde) が担当した。そしてドイツから醸造技師のヘルマン・ヘッケルト (Hermann Heckert) を招き、1888年2月に第1回目の仕込みを行った。

また、貿易商トーマス・グラバー (Thomas B. Glover) も JBC の設立に深く関与した。グラバーは1859 (安政6) 年に来日し、薩摩、長州、土佐、肥前などの勤皇倒幕諸藩に大量の武器弾薬、船舶等売り込んで巨利を獲得した。そして明治維新後、政府の「富国強兵」、「殖産興業」政策に協力した。グラバーは三菱財閥の創始者岩崎弥太郎とも親交を結んでおり、三菱の顧問格でもあった。彼は競売中のコーブランドの工場に着目し、タルボットらに買収を勧めた。JBC の設立に際して、グラバーは役員に就任し、日本人株主として岩崎弥之助を参加させた。また、1886 (明治19) 年に JBC が製氷機械と冷却装置を設置するために資本金を7万5,000ドルに増資する際、グラバーは新たに荘田平五郎 (三菱社管事)、益田孝、渋沢栄一、大倉喜八郎ら9名の日本人を株主に加えた³。

1858 (安政5) 年に締結された日米修好通商条約とそれに続く諸外国との不平等条約によって、外国人の内地での雑居は許されていなかった。それゆえ外国法人である JBC が内地でビールを販売するためには、日本人の経営する代理店を利用しなければならなかった。JBC は、横浜山手周辺への販売と輸出を直営とし、長崎では外国商館を代理店に任命する一方、これらを除く内地販売の代理店の選定に着手した⁴。その際、グラバーの推薦もあって、1888 (明治21) 年5月に総代理店に指名されたのが、磯野計が経営する明治屋であった。

2.2 磯野計と明治屋の創業

明治屋の創業者である磯野計は、1858 (安政5) 年8月、美作国津山 (現在の岡山県津山市) の松平藩士磯野湊の次男として生まれた。父の薦めで子供の頃から蘭学と英語を学んだ。1870 (明治3) 年には津山藩の推薦で大学南校 (東大の前身) に入学、法律学 (とくにイギリス法) を専攻し、1879年に卒業した。卒業後、計は事業を始めようと考えた。計はイギリス人の伝統である自由独立の気風を好み、「民間にあって、手を睡して事を為すべし」という考えを持っていたからである⁵。ただこの段階では進むべき事業を具体的に選定できず、とりあえず大学南校での勉学を生かす方策として、同期生の増島六一郎、山下雄太郎、高橋一勝を誘い、攻法館という代言人業務を開始した。代言人とは弁護士のことである。

ところが1880年、計に転機が訪れた。計は増島、山下とともに郵便汽船三菱会社の給費留学生に選ばれ、ロンドンで勉学する機会を得たからである。増島らは法律を学んだが、ビジネスに関心のある計は回船仲立業者ノリス&ジョイナー商会に見習として入社し、4年間、欧米の食品業ならびに船舶全般にわたる商業実務に従事した。とくに複式簿記の知識を身に付けた。

1884年、計は三菱の新造船である横浜丸の事務長の職につき、実習をしながら帰国した。そして代言業を辞めて郵便汽船三菱会社に入社し、神戸で棧橋の荷受所の現場監督に従事

³ グラバーと JBC との関係については、内藤 (2001)、392~411 ページや杉山 (1993)、197~199 ページを参照。

⁴ キリンビール所蔵資料 “The Minutes of Director's Meetings of Japan Brewery Company” (JBC『重役会議事録』) によると1887年12月29日の重役会でこの課題が提起され、翌年5月に明治屋と契約を結ぶまで数回議論されている。

⁵ 竹越 (1935)、32 ページ。

した。当時、同社の船舶に食料品、雑貨などを納入する業務は、イギリスやデンマークなど、海外の商社に独占されていた。計は国家的見地からも船舶納入権を彼らから奪回して、日本人が納入業務を行わなければならないと考え、船舶納入業者になる決意を固めた。計はもともと独立心が強く、人に雇われるのが嫌いだった。ロンドン留学の際、岩崎弥之助に「戻ってからこの恩義にしばられて三菱の奴隷になることは御免こうむります」と語ったほどである⁶。郵便汽船三菱会社にいったん入社したのは、ビジネスの経験を積むこともさることながら、ロンドンに留学させてもらったことに対する義理立てもあったと考えられる。

1885年9月、郵便汽船三菱会社と共同運輸会社が合同して日本郵船会社が創立されると、計は岩崎弥之助や近藤廉平（横浜支店長、のちに社長）に働きかけて、同社船舶への雑貨納入権を獲得した。そして同年10月、三菱会社を退社して横浜に船舶納入業兼食料品卸、小売業・明治屋を開業した。「明治屋」の屋号は年号の明治から採ったものである。計は、外国人と取引する際は彼らの法律や商習慣に従って、HAKARU ISONO という個人名を用いた。

明治屋は開業時から西洋酒類、食料品、たばこ、食器などの直輸入業も行った。経営が軌道に乗ると、卸小売業分野に事業を拡大した。また、計はロンドンで習得した複式簿記をいち早く採用し、経営の近代化を図った。そして「世界のベスト（最良品）を売る」というスローガンを掲げて主に高級品を取り扱い、原価に対して利益を一割以上獲得しない薄利主義を唱えた。また手数料取引に徹し、思惑商売を厳禁した。船舶会社への納入業務は次第に日本郵船のみでなく、一般の外国船やイギリス、アメリカの軍艦などと取引を開始し、商圈を拡大していった。その過程で、JBC との一手販売契約の話が持ち上がった。

2.3 JBC と明治屋の一手販売契約

JBC と明治屋との間で総代理店契約が結ばれたのは1888年5月であった。JBC が明治屋と契約を結んだ理由は上述のグラバーの推薦もあったが、それ以上にタルボットの存在が大きかった。彼はJBCの書記を務めていたが、日本郵船の顧問でもあり、計とは既知の間柄であった。計は以前からタルボットにJBCの代理店を引き受けたいという書簡を送っていた⁷。

1880年代後半、わが国では本格的な会社組織のビール会社が相次いで誕生していった。財閥や有力な資本家がビール産業の将来性に着目し、業界参入を企図したのである。JBCの他に、1887年9月に東京で日本麦酒が、同年12月には札幌麦酒がそれぞれ設立された。また関西では大阪麦酒設立の動きがあった。ビールはまだ高級品で、一部の人々にしか飲まれていなかった。だが計は、洋食の広まりとともに、ビールはわが国に必ず普及していくと考え、JBCの一手販売を担当することを強く願っていたのである。1888年5月1日の重役会で、タルボットが計を「最も信頼し得る人物であり、適当な保証金の供託があれば、磯野氏と契約を結ぶことはわが社にとって非常に有利である」と主張し、承認を得た。そして同年5月7日の重役会に磯野計も出席し、契約を結んだ。その席上、計は、「可能なるあらゆる手段を尽くして、ビールの拡売に努力する」ことを約束した⁸。

⁶ 竹越（1935）、35 ページ。

⁷ 明治屋（1958）、15 ページ。

⁸ JBC『重役会議事録』1888年5月1日、7日。

総代理店契約は 12 項目からなっていた。主な内容は、(1) 横浜及び長崎を除いた日本の全地域の総代理店であること、(2) 総代理店はその得意先が生産会社の公表する価格及び割引に従って販売することに同意すること、(3) 総代理店の手数料は、容器代(壇、箱代)を除いたビールの中身価格の 5% とすること、(4) 販売したビールの代金回収については、総代理店たる明治屋が全責任を負うこと、(5) 宣伝広告費は、総代理店の販売業務が確立するまで、年ごとに総額を決定し、JBC と磯野が折半負担する、というものであった。また、計は契約を履行するのに十分な資産を有していなかったため、万一の場合、三菱の豊川良平(岩崎家の縁者、第百十九銀行幹部)と鶴原定吉(当時外務省勤務)が 5 万円までの個人保証をすることを定めた⁹。

「キリンビール」の銘柄は、荘田平五郎の提案したものであった。荘田の「西洋では狼とか猫の顔なんぞがついているが、東洋には麒麟という霊獣があるのだから、それを商標にすべし」との説が採用されたのである。ただ、トレードマークについては、麒麟であることがわかりにくかったため、発売一年後、計が現在のような「天翔ける麒麟」に変えた¹⁰。

総代理店になった明治屋は、以前から船舶会社へ食料品や雑貨品を納入していた関係で、横浜をはじめ、長崎や神戸などの貿易港に独自の特約店網を整備していた。「キリンビール」の販売についてもまず横浜を主力販売地域とし、徐々に広げていく方針を採った。1890 年に、全国を 60 の地区に分割し、一地区に 1 または 2 以上の地区別代理店を設置する計画を立て、販売網の拡充に乗り出した。また日本麦酒(東京、「エビス」と大阪麦酒(「アサヒ」)に対抗するため、1892 年に JBC の融資を得て、両地区に明治屋の支店倉庫を建設した。九州地域については、当初、長崎の外国人代理店に任せていたが、日清戦争後、居留外国人が退去したので、販売特約店を設置した。

当時のビールはホップが強く、日本人の嗜好を開拓するのに苦心した。それゆえ販売面でとくに計が気を配ったのは、広告宣伝活動であった。明治屋は販売に際して、年額 2,000 ドルの広告費を JBC と折半した。この額を超える場合は、計と JBC の協議でその都度追加された。計は「キリンビール」発売と同時に『時事新報』や『横浜毎日新聞』に新聞広告を掲載した。1888 年 5 月 28 日の『時事新報』に載せられた「日本麦酒醸造会社製麒麟ビール発売広告」(以下)では、JBC のビールがドイツ風の優れたものであることを強調するとともに、明治屋の売捌代理引受など販売方法を宣伝した。

「数年以来我国に於てビール酒の醸造は、年を逐て盛になりたれ共、何分、品柄の思はしからざる所より、独逸製のビールに圧倒され殆んど失敗の姿なるが、先般、横浜山手



上)「キリンビール」発売時のラベル(1888年)
下)翌1889年にデザインが変更され、現在のラベルの原型となった

キリンビール [1999] 15 ページ。

⁹ JBC『重役会議事録』1888年5月7日。

¹⁰ 内藤(2001)、421頁。

の居留地に起業したるジャパンプルワリー会社は、其道に賢しこきヘッカルト氏を、独逸より招聘し、本家本元の製法に基づき、日本人の嗜好を察し、屢々試醸の功を積み、今度、弥々その成績を顕はし、色艶と云ひ、風味と云ひ、世間の有ふれのものとは違ひ、稀有絶無の良品を得たるに付き、横浜北仲通の明治屋に於て、売捌代理を引受け、別に大阪売店を設け、左に記せる割合を以て発売いたし候間、多少に拘わらず注文あらんことを請ふ。」

広告宣伝活動は、「新聞」「雑誌」をはじめ「博覧会」「街頭宣伝」「店頭看板」「立看板」「板囲い広告」「ショートカード」「ポスター」「鏡」「団扇」「マーク入り持ち物」など、様々な手段を通じて行われた。大阪では音楽隊が結成され、横浜市内のビールの配達には、白塗りのワゴン（幌馬車）を用い、白馬に引かせた。ワゴンには「キリンビール」のマークを描き、「一手販売店明治屋」と大きく書かれていた。ワゴンの宣伝効果は抜群で、横浜の名物になった。1889年4月10日の重役会で、計は、主要都市の鉄道の駅の待合室に額縁付ポスターを掲載することを提案した。とくに新橋駅入口にはわが国最初のイルミネーション（電飾）看板を設置した。さらにマーク入りガラスコップや給仕盆など欧米の珍しい宣伝媒体を積極的に活用した。計は常に他社に先んじ、斬新な広告宣伝活動を展開していったのである。

1890年に上野公園で開催された第3回内国勸業博覧会では、立看板などで宣伝を行う一方、大きなキリンビールの樽の形をしたピヤホールを作り、その中でビールを飲ませ、美人画（当時新橋で有名な芸者だったぼん太）のポスターを配った。これも計のアイデアで、わが国の美人画ポスターの先駆とされている。なお、博覧会には国産ビールが83点出品されたが、「キリンビール」は「エビス」「浅田」とともに三等有功賞を受賞した。ビールのなかでは最高位であった¹¹。

こうした明治屋の広告宣伝活動とも相俟って、1890年に3,100石余りであったJBCのビール生産高は順調に推移し、1897年には12,500石まで伸長した（1石=180kl）¹²。明治屋は一手販売を引き受けているだけに発言力は強く、JBCの重役会に対して計は販売に関する報告書や要望書を提出し、ときには計自身が出席し意見を述べた。とくに計は広告宣伝活動をより積極的に行うことと「キリンビール」について「苦すぎる」「味落ちしている」などの苦情があることを主張した¹³。

2.4 磯野計の急逝と松本長蔵の入社

1894年、磯野計は明治屋と別に「明治屋輸出入店」を設立し、主に鋼鉄や機械類の輸入販売に着手した。日本経済の「工業化」に必要な機械器具の輸入を企図したのである。とくに造船用資材の輸入販売が主要業務であった。計は留学時から親交のあったイギリス・グラスゴウのA・R・ブラウン・マックファーレン商会のなかに事務所を置き、海外拠点とした。同商会は三菱社の代理店でもあった。経営が軌道に乗ると、計は1897年1月に「磯野商会」と改称した。計は旺盛な事業欲の持ち主で、この他にも天然鉱泉「三ツ矢平

¹¹ 麒麟麦酒（1984）102～103ページ。

¹² 明治屋（1958）、18ページ。なお、この時期の明治屋のビール取扱高についての資料は、関東大震災で焼失してしまっていて残っていない。

¹³ JBC『重役会議事録』1888年～1897年より。

野水」の製造・発売（1889年）、日本製糖会社の創立に参画する（1895年）など、さまざまなビジネスに従事した。

ところが1897年12月14日、計はハイキン症（肺炎の一種）で39歳の若さで急逝した。そのとき、一人娘の菊子は12歳であった。菊子は生まれて間もなく母福子を失っていたので孤児となった。そのため、明治屋と三菱社との協議の結果、米井源治郎が菊子の後見人になるとともに、二代目社長として明治屋の経営を担当することになった。

米井源治郎は1861（文久元）年、岡山県苫川郡高倉村（現在の津山市）で生まれた。計の父方のまたいとこで、計とは3歳違いである。慶應義塾在学時から計の事業に参加し、卒業と同時に明治屋に入社した。入社後は計の補佐役として明治屋の発展に尽力し、岩崎家の弥之助、久弥、三菱の豊川、近藤廉平（日本郵船社長）らの厚い信頼を得ていた。計の没後、JBC内部では、計個人と締結していた「キリンビール」の一手販売契約を継続するかどうか意見が分かれていた。しかし豊川が米井の保証人になることで一手販売は継続された¹⁴。

米井は明治屋の業績拡張に努めるとともに、磯野商会の経営自立を目指した。とくに「キリンビール」の販売に力を注いだ。米井は1901（明治34）年にJBCとの販売契約を有利に改訂し、「キリンビール」の拡販による明治屋の収益向上を図った。同年に「麦酒税法」（造石税）が施行され、明治屋は販売力の強化を急ぐ必要があった。加えて札幌麦酒が東京進出を決定しており、販売競争の激化が予想されていた。このことについて『追悼録磯野長蔵』では、次のように述べている。

「明治屋は麒麟麦酒の総代理店であって、製造元に代わって日本のほぼ全域（横浜の外国人居留地、長崎を除く）にわたって販売店（特約店）に製造元の公表した価格（建値）でキリンビールを販売した。そして代金回収のうちは、反対給付として一定率のコミッション（手数料）と割戻しを受け取ったのであった。しかし割戻しは販売店に対する割引の原資であったから、明治屋の手もとにいったん入っても、大部分は販売店に支払われることになる。したがって明治屋の手もとに残るのは手数料だけであった。ところが、米井は販売戦激化に備えるためには、さらに特約店に対する割引を増やす以外に方法はないとして、JBCと交渉し、ついに特別割戻金の支出を認めさせたのである。一年間の販売量に応じて、明治屋に支払われるこの特別割戻金は、明治屋の特約店サービスをさらに向上させ、競争力を強化しただけでなく、明治屋の収益に大いに寄与することになった」（19ページ）。

1902年、磯野菊が16歳になると、磯野商会の営業部長松本長蔵が菊の夫に迎えられ、磯野家の家督は菊から長蔵に相続された。松本長蔵は1874年3月、鳥取県伯耆国久米郡倉吉河原町（現在の鳥取県倉吉市）で、父三島久平、母なおの次男として生まれた。生家は呉服業を営んでいた。1883年松本仁平の養子となり、松本姓を名乗った¹⁵。地元の小学校

¹⁴ JBC『重役会議事録』1897年12月16日。

¹⁵ なぜ養子になったのかは不明である。キリンビール所蔵資料にはこの点について触れている資料は見当たらない。麒麟麦酒・明治屋（1967）、1ページでも「今になっては知るよしが無い。」と述べている。ただ養子といっても名義だけのもので、長蔵の学費もすべて三島家から出ていたようである（同上、175ページ）。長蔵が磯野家を継ぐ際には、彼の妹なをが代わりに松本家を継いだ。

を出て、鳥取県尋常中学校に入学したが、3年生のとき商人になることを決意し上京、東京商業予備門を経て、1892年に高等商業学校（現在の一橋大学）に入学した。その理由は三島林吉（長蔵の兄）がはじめた製糸業に従事するためであった。1897年7月に同校を卒業した長蔵は、帰郷し、兄の仕事を手伝うようになった。しかし長くは続かず、半年後再び上京して、翌年1月に磯野商会へ入社したのである¹⁶。

長蔵と菊が結婚したとき、彼は磯野商会の営業部長を務めていたとはいえ、磯野商会の事業基盤はまだ確立されていなかった。そこで豊川は長蔵の将来を考え、彼を明治屋に移籍させるよう米井に勧めた。そして1903年5月、長蔵の明治屋入社に伴い、同社は米井、長蔵が出資する合名会社に改組された。両者の持分合計は16万円で、米井が社長に、長蔵が副社長にそれぞれ就任した。

1904年4月、長蔵は米井の勧めでイギリス留学に出発し、前述のA・R・ブラウン商会のもとで2年間、商業実務を学んだ。明治屋には社是も社訓もなく、計がイギリスで修得した商業慣習や取引方法などを自ら従業員に教えていた。計の死後に入社した長蔵は、直接教わることができなかつた¹⁷。そのためイギリスで実地研修する必要があった。また将来長蔵が明治屋の経営を継ぐためのことを考えて、米井がそのように配慮したと考えられる。このときの長蔵の体験が、後述するナンバーワン自動車をはじめ、多くの斬新な企画を生み、明治屋の販売促進、広告宣伝に大きく貢献することになる。

このように米井は、明治屋二代目社長として事業の発展に寄与すること、そして計の遺児、菊の後見人としての役割を果たすことを自らの使命とした。だが、彼の企業家活動にとって大きなエポックを画す出来事が起きた。大日本麦酒成立に端を発する、1907年2月の麒麟麦酒の設立である。

3. 麒麟麦酒と明治屋

3.1 麒麟麦酒の設立

大日本麦酒は1906年3月に日本麦酒、札幌麦酒（「サッポロ」）、大阪麦酒の3社合同で設立された。ビール業界では、前述した札幌麦酒の東京進出と「麦酒税法」の施行が引き金となって、各社は全国市場を視野に入れた熾烈な販売競争を展開していた。そこで日本麦酒社長馬越恭平が、競争緩和策として3社合同を提唱した。3社による交渉は難航したが、結局農商務大臣清浦奎吾の斡旋を受けて合同が成立した。大日本麦酒社長には馬越が就任した。そして馬越はさらなる合同を企図し、JBC会長フランク・ジェームス（Frank S. James、ドッツの後任者）に同社の買収を持ちかけたのである。ジェームスは老齢でJBCを辞めて帰国する意があったので、大日本麦酒との合同について米井に相談した¹⁸。

米井は馬越の提案に反対した。その理由として、次の2点が指摘できる。第1に、JBCと大日本麦酒の経営方針が相反していたからである。JBCは原材料を海外から輸入し、ドイツ人技術者を雇っていたのに対し、大日本麦酒は原材料を国内で自給し、外国人技術者

¹⁶ 再上京の理由については不明である。麒麟麦酒・明治屋（1967）、6ページでも「生前長蔵自身の口からは語られていないし、関係者の語り伝えるところも今日さまざまに定説はない。」と述べている。

¹⁷ 明治屋（1987）、80ページによれば、松本長蔵は一度だけ計に会ったようである。長蔵の先輩三谷一二（のちの三菱鉱業社長）が以前明治屋で研修したこともあり、卒業後の長蔵を計に紹介したという。

¹⁸ 麒麟麦酒（1957）、55～57ページ。

をできるだけ雇用しない方針を採っていた。第2に、米井は自身の発言力が弱化することを恐れたからである。大日本麦酒に吸収されると、明治屋の「キリンビール」の販売は不可能になるか、そうでなくてもきわめて不利な状況に追い込まれることは明白であった。大日本麦酒の市場シェアは7割を超えると予想された。競争上不利になるけれども、JBCの生産高が1905年の25,500石から06年の32,000石へ増加していることもあり、米井には大日本麦酒と伍していく自信と熱意があった。

米井は以前からJBCを日本人によって経営すべきであるとの思いを強く抱いていた。それゆえ「キリンビール」の銘柄と明治屋の一手販売を維持していくためには、自ら主導権を握って新会社を設立して、JBCを買収するしかないと考えたのである。そのため米井は、まず岩崎久弥、豊川、近藤らに出資と後援を懇請し、三菱社及び日本郵船から人材と資金援助を受けることに成功した¹⁹。そして1906年秋頃からJBCの重役陣と交渉を重ねた。そこで米井は「麒麟麦酒株式会社発起人名」で同社の全事業を操業状態のまま1907年1月1日以降買収したい旨の正式申入れを行った。これを受けてJBCは1906年12月18日に臨時株主総会を招集して売却を承認した。翌年1月16日にJBC代表者と米井、近藤廉平ら3名との間に協定書が調印され、JBCは解散、日本人の資本と経営による「麒麟麦酒株式会社」が事業を継承することになった²⁰。そして1907年2月23日、麒麟麦酒の創立総会が三菱合資会社で開かれた。資本金は250万円であった。明治屋からは、米井とイギリス留学から帰国したばかりの長蔵が発起人に加わった。米井は専務取締役にも就任した。社長を空席とし、会長に近藤が就いたが経営に直接係わらなかったため、専務である米井が実質的に経営権を掌握した。こうして、米井の主導により麒麟麦酒が設立され、彼自ら同社のマネジメントを担うようになったのである。

3.2 「キリンビール」販売活動

「キリンビール」の販売については、1907年4月15日の取締役会で、明治屋が引き続き一手販売を担当することが承認された。明治屋社長の米井が麒麟麦酒の専務取締役に就任したので、製造・販売両面の緊密化が進んだ。また明治屋は、海外輸出も担当し、朝鮮に支店を、満州や台湾などに取引店を設置した²¹。「キリンビール」の広告宣伝費は年額5万5,000円で、JBC時代と同様、明治屋と麒麟麦酒で折半して負担した。この額は1926年12月の一手販売契約解消まで据え置かれた。そして博覧会、街頭宣伝などの支出は臨時費用として、その都度両社の協議で決められた。

米井は販売業務全般を長蔵に任せた。長蔵は斬新なアイデアによる広告宣伝計画を次々に打ち出した。まず計にならって欧米風のポスターの製作に取り組んだ。なかでも芸者をモデルにしたポスターは人気を博した。そして長蔵は1909年8月の『時事新報』で「喰うべきキリンビール」のキャッチフレーズを掲載した。当時のビール会社の広告宣伝は「香味の芳醇」を訴求する傾向があったので、このフレーズは斬新なものであった²²。

また長蔵の考案したユニークな宣伝手法に、「ナンバーワン自動車」があった。1909年8月、長蔵は、スコットランドのアーガイル社から、キリンビール宣伝用と配達用を兼ね

¹⁹ 明治屋 (1987)、88 ページ。

²⁰ JBC『株主総会録』1906年12月18日。

²¹ キリンビール『麒麟麦酒取締役議事録』1907年4月15日。

²² 明治屋 (1958)、142 ページ。

た貨物自動車を購入した。この自動車を警視庁番号の「1」をとって「ナンバーワン自動車」と名付けた。車全体が壘型で、宣伝効果は抜群であった。1912年6月には東北地方へ「宣伝旅行」に出向いた。明治屋機関誌『嗜好』1912年8月号では青森で宣伝活動をしたときの様子を、「青森市内を縦横に駆けめぐりたるに、その発動機の響きと強大なる警笛の音とは、強く同市人の注目を惹きしとみえ、到るところ見物人垣をなし、もし停車するときは少年諸氏珍しがりて取り囲み、ために通行も止まるばかりの好況なりき」と伝えている。

その他、1910（明治43）年の「名古屋聯合共進会」で会場になった鶴巻公園の池に、金閣寺を模して作った二階建てのキリンビアホールを出店したり、1913（大正2）年の東京勸業博覧会では、「キリンビール」の飛行船をあげるなど、長蔵は積極的に宣伝活動を行っていた。

明治屋の「キリンビール」引取数は明治末から伸張したため、支店網のいっそうの整備が必要となり、同時に組織、資本、人材の拡充による経営の近代化が求められた。そのため、1911（明治44）年に資本金50万円の株式会社明治屋に改組された。米井が取締役社長、長蔵が取締役副社長に就任した。

支店網については、1913年、手狭になった神戸支店を新築拡充した。同年大阪支店南出張所と名古屋市に名古屋出張所（1916年に支店昇格）を開設した。1914年に広島に宇品出張所、15年に金沢出張所（17年に支店昇格）、17年に福岡出張所（22年支店昇格）、23年には仙台出張所をそれぞれ開設し、販売網の整備・強化を急いだ。また1923年2月に丸の内ビルディングが竣工すると、1階に丸の内支店を出店し、小売店と喫茶室を併設した。

第1次大戦ブームが発生すると、ビールに対する需要は大幅に増加した。とくにアジア市場への輸出が急増した。品不足の状態に陥ったが、麒麟麦酒は神崎工場（のちに尼崎工場）を新設し、生産規模を拡大させた。明治屋の売上高も増加し、1918（大正7）年には資本金を倍額増資して100万円とし、2年後にはさらに200万円とした。明治屋の売上高の内訳は、第1次大戦まではビールと雑貨（食品その他）半分ずつであったが、大戦以降はビール3分の2、雑貨3分の1となり、ビールの割合を増やしていった。

表1 明治屋のキリンビール引取数（1907～1924年）

年	1907	1908	1909	1910	1911	1912	1913	1914	1915
石数	37,994	33,882	30,558	30,085	32,371	35,882	38,504	42,870	40,097
年	1916	1917	1918	1919	1920	1921	1922	1923	1924
石数	47,763	59,609	68,541	114,841	114,995	124,219	141,773	168,133	164,822

出所：明治屋（1987）、155ページより作成。

4. 麒麟麦酒・明治屋の発展と磯野長蔵

4.1 磯野長蔵の明治屋社長就任

1919（大正8）年7月、米井源治郎が58歳で死去した。後任社長には副社長の磯野長蔵が就任した。当時45歳であった。また麒麟麦酒の専務取締役には、井田清三が就任した。井田は慶応義塾卒業後、山陽鉄道会社会計課長などを歴任し、1910年から麒麟麦酒取締役を務めていた。

長蔵が直接麒麟麦酒に関係したのは、1920年1月に同社の取締役に就任してからである。発起人に名を列ねていたが、あくまで「明治屋の磯野」として販売活動に従事していた。取締役とはいえ非常勤の社外重役に過ぎず、専務の米井とは立場が異なっていた。そして就任後半年も経たないうちに豊川と近藤が相次いで亡くなった。明治屋のよき理解者である2人が死去してしまい、長蔵の立場は微妙なものとなった。さらには1920年3月には、日本経済は大戦後の反動恐慌に見舞われて、景気は停滞していった。計と米井の意志を受け継いだ長蔵であったが、就任早々、試練に立たされた。そして追い討ちをかけるように、1923年の関東大震災によって莫大な損害を受け、ついには一手販売権の返還の決断を迫られるようになるのである。

4.2 明治屋の一手販売権の返還²³

1923年9月1日の関東大震災の発生で、明治屋は銀座の東京支店店舗と、横浜の本店店舗を焼失した。この損害に得意先勘定の損失見積額約235万円を加えると、明治屋の被害額は当時の払込資本金300万円に匹敵するほどであった。さらに丸の内ビルディング1階の丸の内支店では群衆の略奪を受けて、店内陳列商品いっさいを失った。明治屋は莫大な損害を被ったが、火災保険契約で地震約款がなかったために、全く補償を受けられなかった。しかしながら第1次大戦ブーム期に長蔵の指示で規模をむやみに拡張せず、利益を内部に蓄積していたことが幸いして、震災による損失を全て自力で補填することができた。

一方、麒麟麦酒の横浜山手工場も壊滅的被害を受けた。麒麟麦酒にとって大震災で同工場が壊滅したことは、「大きな損失であったが、見方によれば、かえって新工場建設の機運を促進することになり、長年の悩みであった運搬問題及び水不足問題が一挙に解決し、最新の設備を備える結果を得ることになった」²⁴。すなわち、横浜生麦工場の建設である。

生麦工場は1926年に完成した。だが同工場に600万円の資金を投じたものの、生産能力は山手工場の半分でしかなかった。そのことで損益分岐点が引き上げられたため、高い水準の稼働率と販売高の大幅な増加が要求されるようになったのである。また同年4月にビール税が1石18円から25円、ビール1箱当たり1円30銭の増税になった。1924年以降需要が減退傾向を示していたため、増税分をそのまま価格に反映させるわけにはいかず、30銭を麒麟麦酒が負担し、1円の値上げに留めた。このことは麒麟麦酒にとって大きな重荷となった。

²³ 一手販売権の返還については、キリンビールの内部資料の他に、キリンビール、明治屋両社の社史、三宅（1967）、麒麟麦酒・明治屋（1967）、森川（1973）などで述べられている。本稿では主に麒麟麦酒・明治屋（1967）185～189ページの磯野長蔵による「キリンビール一手販売打切り時の挨拶（昭和2年、麒麟麦酒主催明治屋からの転入社員歓迎会にて）」を参照している。

²⁴ 麒麟麦酒（1957）、93ページ。山手工場が丘陵の谷間に建てられていたことで、とくに原料や製品の輸送がかなり不便であった。

そうした状況で、1926年5月に、1926年度の販売契約を結ぶ段階で、事前の根回しもなく、明治屋は麒麟麦酒から厳しい販売条件を突然提示された²⁵。それは「同年度明治屋のビール引取数量を四ダース入150万箱と定め、もしこの予定箱数を消化し切れなかった場合には一箱当たり50銭の割り戻しを、逆に明治屋が麒麟社に支払う」というものであった。150万箱は前年度の5割増であった。明治屋は苦しい立場に立たされた。

そもそも委託販売制によって、明治屋は安定した利益を保障されるかわりに、販売代金に関する全責任を負わされていた。それゆえ明治屋の販売活動は、売掛債権増加のリスクを覚悟してでも「多売」して割り戻金を得るというよりも、むしろ堅い取引先を守って確実に歩合を稼ぐ傾向になりがちであった。

ビール業界では、第1次大戦のブーム時と関東大震災後の一時的な需要の増加に刺激されて、各社は設備を強化していた。麒麟麦酒では前述の神崎工場の設立に加えて、1923年5月に東洋醸造を買収し、仙台工場として操業していた。とくに関東大震災直後、京浜地区ではビール供給不足の状態にあったが、麒麟麦酒では神崎・仙台両工場をフル稼働し、これを穴埋めすることに成功した。しかしながら1924年以降需要が減退傾向を示したため、供給過剰が著しくなり、競争が一段と激化した。他社より少しでも多くビールを販売することが当時は求められたのである。また麒麟麦酒には以前から、明治屋との一手販売をやめて、直接販売に乗り出すべきだと主張する役員が多く存在していた。

麒麟麦酒の提示した条件について、麒麟・明治屋間で数回に渡り協議が行われた。三菱合資からは麒麟麦酒と明治屋の共同出資で新たに販売会社を設立する提案が出された。しかし両社が反対して実現されなかった。長蔵は明治屋の社長として、麒麟麦酒の取締役として、苦しい立場に立たされた。結局、長蔵が「明治屋は当年（1926年）度の販売条件をこのうえ論議しないこととし、翌年度を期して一手販売権を麒麟社へ返還し、生産と販売を統一して、当面の激化した競争を乗り切ること」²⁶を麒麟麦酒に申入れた。長蔵はこの決断について、社員に、「キリンビールの販売量をさらに伸ばし、業界における地位を確固たるものにするためには生産と販売を統一することもやむを得ない。ビール業界では既に乱売の前哨戦が開始され麒麟社としても一大難局を覚悟しなければならない時期にあり躊躇することは許されなかった。」「関東大震災によって麒麟社は旧山手工場を失い、横浜工場を建設したが、麒麟社が大震災の影響を受けるのはこれからであって、生産と販売を一体化し、厳しい考え方で進まなければ激甚な競争に処することは不可能である」²⁷と説明した。

1926年11月16日に麒麟麦酒（伊丹二郎社長）と明治屋（磯野長蔵社長）との間で「一手販売権解除契約書」が取り交わされた。契約書は8条からなり、第一条「両社間ニ締結セル麦酒一手販売契約ハ大正十五年十二月三十一日限りヲ以テ全部之ヲ解除スルモノトス」から始まり、有価証券、卸業勘定、手形、貸付金などの引継項目について記された。1927（昭和2）年1月1日から明治屋は麒麟麦酒の一特約店となったのである²⁸。

²⁵ 明治屋（1958）、59ページ。長蔵はあらかじめ麒麟麦酒の伊丹二郎社長（1923年5月から25年2月まで会長、以降社長）に「本年度、何か大きな変更でもありますか」と尋ねたのに対し、「別段ないでしょう」との返事を受けていた。それだけに明治屋にとって晴天の霹靂であった。

²⁶ 明治屋（1987）、150ページ。

²⁷ 同上。

²⁸ キリンビール所蔵「一手販売権解除契約書」。また「一手販売権解除契約書（覚書）」に磯野が麒麟麦酒の専務取締役就任することや明治屋からの社員の異動について記載されている。

1927年1月28日長蔵は明治屋社長のまま、麒麟麦酒の専務取締役役に就任し、同社に新設された営業部の部長を兼務することになった。同時に明治屋のビール部員109名は麒麟麦酒に移籍し、長蔵の指揮のもと、「キリンビール」の販売を担当することになった。麒麟麦酒の営業部創設によって明治屋傘下の「キリンビール」特約店は麒麟麦酒に引き継がれ、一手販売時代と変わらず適正に出荷が行われた²⁹。

「キリンビール」の一手販売権を麒麟麦酒に返還したことで、明治屋の総売上高は3分の1に減少した。例えば1926年の売上高は2,870万円（うちビール1,837万円）であったが、翌年には1,105万円にまで落ち込んだ。その後はビールに替わって清酒「月桂冠」の販売を伸ばすことに力を入れて、経営の建て直しを図っていった。

昭和初期のビール業界は激しい「乱売の時代」であった。1928年、麒麟麦酒、大日本麦酒、日本麦酒鋳泉の三社が生産数量及び販売価格協定を締結し、価格安定対策を進めたが、期待したほどの成果が得られなかった。その後1933年に経営が悪化していた日本麦酒鋳泉を大日本麦酒が吸収合併し、同年麒麟・大日本両社は乱売戦に終止符を打つため「麦酒共同販売会社」を設立し、その専務取締役に長蔵が就任した。

長蔵は、一手販売権の返還直後は麒麟麦酒と明治屋の経営改善にむけて陣頭指揮を執っていった。しかし次第に麒麟麦酒の仕事に時間を割かれていった。1942年には麒麟麦酒社長に就任した。そして長蔵は明治屋の経営を長男の計蔵副社長（1958年から長蔵を継いで社長）に任せ、自らは麒麟麦酒の経営に専念していくのである。

5. おわりに

本稿では、明治屋の磯野計、米井源治郎、そして磯野長蔵の企業家活動を通して、同社とJBC・麒麟麦酒との関係について検討してきた。「はじめに」で記したように、明治屋はJBCと麒麟麦酒の経営発展に大きく寄与したことがわかる。JBC・麒麟麦酒と明治屋は単なるメーカーと販社の関係でなく、「異体同心」であった。その原動力は、計らの積極果敢な企業家活動であったといえる。3人の企業家活動は三者三様ではあるが、あたかも連携プレーをしたかのように、明治屋とJBC・麒麟麦酒の経営発展にうまく結びついていったのが特徴的である。彼らの企業家活動について概括し、JBCと麒麟麦酒の経営発展にいかなる役割を果たしたのかをまとめておこう。

明治屋の創業者磯野計は進取の気性に富んでいた。明治屋の業態を船舶納入業から卸小売業へ拡大した。その理念は「世界のベスト（最良品）を売る」であった。計は1880年代にわが国で事業化しつつあったビールに着目し、JBCとの一手販売契約締結に成功した。JBCとの関係を構築し、明治屋の事業基盤を確保したのである。そして計はユニークな広告宣伝活動を展開し、「キリンビール」の市場開拓に努めた。加えてJBCの重役会に参加して意見を述べていたことから、同社にとって、計はよきアドバイザーであり、パートナーであったことがいえる。

計の死後、明治屋を引き継いだ米井源治郎は、「キリンビール」拡販による同社の発展に意を注いだ。また計の遺児菊の後見人でもあり、長蔵を後継者として育成するという役

²⁹ キリンビール『麒麟麦酒取締役会議事録』1927年1月28日。このとき所在等を確認された国内支店は、東京、横浜、大阪、名古屋、福岡、仙台の六支店であった。

目を果たした。そして米井は、大日本麦酒の JBC 買収の話を持ちかけられると、「麒麟ビール」の銘柄と明治屋の一手販売を維持するため、麒麟麦酒の設立を主導し、その後は専務取締役として同社の経営も担っていった。つまり米井は明治屋では計の事業を継ぎ、それを長蔵へと繋ぐ「中継ぎ」的存在であったが、麒麟麦酒の歴史にとっては「創業」という大きなエポックを画すうえで、重要な役割を演じたのである。

磯野長蔵は、計同様、イギリスで学んだ広告宣伝手法を導入し、積極的に販売活動を行った。米井が死去すると、長蔵は明治屋社長に就任し、同社の経営発展に尽力した。また麒麟麦酒の取締役も務めた。だが 1920 年代半ばに麒麟麦酒との一手販売権の継続問題が生じた。多少対立があったものの、彼の決断で、1926 年 12 月に一手販売権が返還された。この時長蔵は明治屋社長のまま、麒麟麦酒の専務取締役に就任した。そして同社に新設された営業部の部長を兼務し、麒麟麦酒で販売を担当していった。一手販売権の返還は両社にとって大きな転換点であった。つまり長蔵は計が築いた関係を改め、その後の明治屋と麒麟麦酒の関係を再び決定づけたのである。

なお長蔵はその後 1942 年から 51 年まで麒麟麦酒取締役社長、1951 年から 62 年まで会長を、そして 1966 年に死去するまで相談役を務めた。第 2 次大戦後、麒麟麦酒の市場シェアが独走していったこともあり、彼は麒麟麦酒で「中興の祖」とよばれている³⁰。それゆえ本稿で取り上げた時期以降、すなわち麦酒共同販売会社時代や戦後の長蔵の企業家活動についての詳しい分析が必要であろう。今後の課題としたい。

参考文献

- 稲垣真美 (1978) 『日本のビール』中央公論社。
- 麒麟麦酒株式会社編・刊 (1957) 『麒麟麦酒株式会社五十年史』。
- 麒麟麦酒株式会社・株式会社明治屋編・刊 (1967) 『追悼録 磯野長蔵』。
- 麒麟麦酒株式会社編 (1984) 『ビールと日本人 明治・大正・昭和ビール普及史』三省堂。
- 麒麟ビール株式会社広報部社史編纂室編・刊 (1999) 『麒麟ビールの歴史—新戦後編』。
- サッポロビール株式会社広報部社史編纂室編・刊 (1996) 『サッポロビール 120 年史』。
- 生島 淳 (1998) 「わが国ビール業界における磯野長蔵と山本為三郎—企業成長と市場シェアを中心に—」『慶應経営論集』第 15 巻第 2 号、慶應義塾経営管理学会。
- 生島 淳 (2000) 「ビール：差別化の継続」宇田川勝・橘川武郎・新宅純二郎編『日本の企業間競争』有斐閣。
- 杉山伸也 (1993) 『明治維新とイギリス商人—トマス・グラバーの生涯—』岩波新書。
- 竹越與三郎 (1935) 『磯野計君傳』株式会社明治屋。
- 内藤初穂 (2001) 『トマス・B・グラバー始末』アテネ書房。
- 三宅勇三 (1967) 『噫、偉なる哉、磯野長蔵翁』春秋社。
- 株式会社明治屋編・刊 (1958) 『明治屋七十三年史』。
- 株式会社明治屋編・刊 (1987) 『明治屋百年史』。

³⁰ この点については、生島 (1998)、(2000)、森田 (2000) で概説的に記述されている。

森川英正（1973）『日本型経営の源流』東洋経済新報社。

森田克徳（2000）「麒麟麦酒・磯野長蔵の企業家活動」『経営と情報』第13巻第1号、静岡県立大学経営情報学部。

※キリンビール株式会社所蔵資料

『麒麟麦酒株式会社 取締役会議事録』

『ジャパンプルワリー 株主総会録』

明治屋書簡集 明治屋磯野計、磯野長蔵関係資料

“The Minutes of Director’s Meetings of Japan Brewery Company”（JBC『重役会議事録』）

生島 淳（しょうじま・あつし）

法政大学大学院社会科学部研究科経営学専攻博士後期課程