

## 企業家論レポート課題

### 「江崎利一」

#### 1 はじめに

本レポートにおいて取り上げる企業家は「江崎利一」である。彼はグリコの創業者であり、オマケ付のお菓子、自動販売機、様々な広報販売を行った先駆者である。グループワークにおいても利一を取り上げたが、彼の業績は高くかつ商才溢れる人材であり、彼をより深く知ることが企業家の探究のためには有意義であると考えた。なお、本文の内容については宮本又郎著「江崎利一」PHP 研究所 2018. 1. 18に基づいて記載する。この本には、江崎利一の全てが記載されており、彼の歴史を知るに最適である。そして彼の決断に関する信条、発言等を重視するとともに、特に重要と思われる記載内容については下線部を引いた。

#### 2 本文

(1) 当該企業家のライフヒストリー。生い立ち、その時代背景など。

##### ア 時代背景

江崎利一（以下「利一」という）は1882年、佐賀市蓮池町で生まれ育った。この佐賀には長崎街道があり、この街道で運ばれる重要物資の一つに、長崎で輸入された砂糖があった。このため、街道筋では江戸時代から菓子作りが盛んとなり、長崎カステラ等の多くの銘菓が生まれ、戦前、日本の四大菓子メーカーと呼ばれた森永、明治、グリコ、新高製菓のうち三社の創業者が佐賀出身である。また幕末にかけて近代に向けての先駆者的な地域でもあった。

日本の経営史家中川敬一郎は、企業家活動に好適な要因として次の三つが挙げている。①その社会に企業化活動に対する制度的自由が保障されていると同時に、企業家活動に対する精神的制約が無いこと、②伝統的な行為の規範にとらわれないこと、③市場的機會を敏感に捕捉でき、しかもその機会に創造的・積極的に反応できることである。佐賀の土地柄の風土がこのような企業家を育てたのである。そのような土地に利一は生を受けたのである。

##### イ ライフストーリー

利一は1882年12月23日に父・清七、母・タツの4女2男の長男として生まれた。清七は薬種業を始め、それを利一は18歳で、父の死去のあと引継いだ。彼には勉学のため檜村師に通っていた。この檜村師は商人の心得について、利一に次のように語った。「商売というものは、時分の為にあるとともに世の中のためにあるものだ。商品を守る人は物を売って利益を得るが、買う人もまたそれだけのネウチの物を買って得をする。この持ちつ持たれつの間柄、共存共栄がなかったら、本当の意味の商売は成り立たないし、発展も

ない。商売で大成しようとするものは決してこのことを忘れてはならない。」この言葉に利一は感銘を受けた。この言葉はその後の利一の企業家活動を貫く理念となった。

利一は結婚後、本業の菓種業に専念したが、独学を続けたことが特筆される。販売・宣伝・広告などについて勉強している。また広告法の研究のためには、商業に関するものだけではだめだとし、心理学や催眠術、気合術などについても勉強している。

利一は後に、「商売には努力が必要だが、広告法を勉強して頭も使わねば一步進んだ販売の成功はないことを私は体得した。このことは、後年グリコを売り出したとき、新しい広告法を活用して大きく伸びたことでも意を強くした。」と述べている。

1907年には大阪見物から、地元佐賀との菓等の価格差を利用した商売を行って成功した。これについて、利一は「私はこの大阪行きで、頭や目の使い方次第で商売というものの妙味がいかに無限であるかを知った。(中略)この頃から、私は商売の本当の面白さがわかるようになっていったと思う。」と述べている。

1918年に、利一は有明海に近い筑後川支流の付近でカキの干物にする小屋に出くわし、その作業において生じる煮汁を見て、グリコーゲンに出会った。彼はそれを栄養菓子グリコとして商品化した。その際には「一粒300メートル」というキャッチフレーズとともに世に送り出した。

1921年、一家を挙げて大阪へ移った。商売の都で勝負する時を迎え、合名会社江崎商店を大阪市西区北堀江で立ち上げた。グリコの販売にあたって「いい品物はいい商店で売られる。」との信念で、できるだけ良い店を選んで営業活動を展開してきた。しかしなかなか上手くいかず、作戦を転換し、一挙に「頂上作戦」に出た。それが三越大阪支店への営業活動であった。当初は断られたものの、利一の度重なる営業活動に、担当者より、「あなたの情熱を買って、試しにおいてみましょう。」と言ってもらえ成功した。

売れるにしたがって、グリコの商品自体の価値も問われ、一時期は返品が続いた。それに対して、グリコの味をより多くの子どもに受け入れられるよう改良し、また販売についても独創的方法を考案した。風味袋による無料の試供品の提供はグリコが最初と言われる。さらにオマケ・カードを入れ、後のオマケ(豆玩具)につなげた。また割引券付き引き札(広告チラシ)や公德販売機を設置するなど、広告宣伝活動を積極的に行った。

「東京を制せずして天下の製菓業者とは言えない。」と考えていた利一は、1923年には、東京へ進出した。東京では、最終消費者に対して、グリコの知名度を上げ、それによって流通業者の信用を得るという地道な迂回作戦を立てた。

1931年、売上は順調で、利一は自信と満足感に浸りながらも同時に不安も抱いていた。「ここで気をゆるめてはならない。」と決意を新たにして、「ビスコ」を生み出したのである。これは健康に良い酵母をビスケットに取り入れるものであった。これはグリコに次ぐ基幹商品となっていった。

利一は海外進出も図り、1933年には、中国関東州（遼東半島）の大連での工場操業を開始した。満州・中国への進出は、国策に沿った仕事であったと言えるが、「統制経済が強化されていった当時としては、自らの事業の発展と商売人としての活路を見出すため、国内の余力を外地に向けざるをえなかった。」「当時は、大陸雄飛は青年のユメであったし、私も奉天の土地に立ってまさに新天地に立つ思いをしたものであった。」と利一は述べている。

利一は、戦争直後、工場は焼失し、海外資産は接收され、銀行預金は封鎖されるという裸一貫に近い状態となった。工場の焼け跡に立って、利一は駆けつけた従業員に対して次のように宣言した。

「戦いは終わった。さんさんたる負けいくさだった。グリコの本拠もこのように灰となった。しかし、われわれは決してグリコの再生復興を疑ってはならない。工場も機械も、材料も商品もいっさい焼け失せたが、さすがのあの猛火でも焼くことができなかつたものがある。それはグリコという看板であり、ノレンだ。グリコという名前そのものだ。（中略）われわれの努力がある限り、絶対にグリコは復活する。いや立ち上がらさないといけないし、それ以上の大躍進をとげねばならないのだ。」そして事業再建に挑んだ。

その後、「一粒で二度おいしい」アーモンドグリコの開発やポッキーの開発など、新たな製品開発を進め、事業拡大及びその多角化を進め、売上げ伸ばしていった。

1980年2月2日、利一は永眠した。グリコは利一の・創業の精神をG l i c oの七訓として引継ぎ、時代に合わせて発展している。1964年売上高156億円であったものが、2017年は売上高3534億円（連結）となっている。

(2) 企業家としての出発点。どのような経緯で、どのような動機で創業したか。

利一は1918年のカキの作業所にてその煮汁と出会った。そこで「世界的に称揚されている栄養剤グリコーゲンは、日本の貝類、特にカキに多く含まれている。」との薬業新聞の趣旨の記事を思い出したのである。そしてそれを商品化する際に、九州帝国大学のある先生の言葉が大きなヒントとなった。それは「予防こそ治療にまさるものではないか。病気になったものをなおすよりは、病気にかからぬ身体をつくることの方がより積極的で、より大切なことなんだ。」というものであった。それを踏まえ、「病気より予防」を実践化しようとした。

そして「グリコーゲンを最も必要とする、育ち盛りの子どものための菓子でいこう。」ということで、グリコが誕生したのである。

(3) 本人の最も重要な企業者職能はどこにあったか。

利一は天才マーケティングと言われるように、市場開拓に優れた能力を発揮した。特に、商品をどのようにして売するのか、売るためには何が必要か、それらを子どもあるいは大人、それぞれに対して適切な広報宣伝活動を行うことができたのが、グリコの発展に大きく寄与した。

(4) 当該企業家の飛躍の契機について

利一は「グリコ50数年の歴史はオマケなしに考えられない。」と言っているように、グリコと言えばオマケ、オマケと言えばグリコである。グリコの大きな躍進の牽引車となったのが、小さなオマケである。

利一はオマケの発想について、「子どもの生活行動をよく観察していると、食べることと遊ぶことが二大天職のように思える。食べながら遊び、遊びながら食べている。どちらか一方だけでは満足しない。つまりオヤツとオモチャの世界に住んでいるのである。大人から酒と煙草がはずせないように、子どもにもオヤツとオモチャは切り離せない。手元になれば、あらゆる工夫をして自分たちで作り出している。

子どもはつねに新しい遊びと新しいオモチャを探している。いつの時代でもそうであった。そして、それに取り組んでいる子どもの姿はまことにいじらしく、真剣である。その選択は子どもの教育上からみても、人間形成の上からいっても重大な意義を持つ。だから私は栄養菓子を子どもに与え、オモチャとしての豆玩具を提供しようと考えたのだ。」と述べている。

(5) 当該企業家の危機と克服につて

1925年の金融恐慌での操業資金の危機や、戦後直後の廃業危機、1970年代の構造改革時に際して、利一のグリコ商品・商売への強い信念があきらめず解決策を引き出す最大の力となった。また、解決策を見出す必要な知識、人脈、実行力を有していたことも、危機を克服することができた要因である。

(6) 当該企業家の画期性、ユニークネス、事績をキャッチ・コピーで表せばどうなるか。

「天才マーケター」これが江崎利一の評価とされる。

### 3 結 言

企業家について学ぶことによって、経営の成功と失敗の要因を知り、その知識を自身の経営等に反映させ、より良い経営に資することができる。その事を踏まえ、企業家「江崎利一」を知ることで、企業家自身の必要な能力として、①商売に対する社会貢献への理念、②社会に貢献できるものを商品として扱うことで、自身の商売への信念を得ることができる。③学び、知識を得ることで商売の可能性を大きく広げることができる。④信念と知識に基づく行動力。等があることを理解できるものである。

### 4 参考・引用文献

宮本又郎著「江崎利一」PHP 研究所 2018. 1. 18