

博多の起業家 —福さ屋・佐々木吉夫を中心として—

Entrepreneurs in Hakata Focusing on Fukusaya's Yoshio Sasaki

中村学園大学 流通科学部

藤川 祐輔

はじめに

商人の町博多は古くから多くの有能な商人を輩出してきたが、最近ではその雄姿も影をひそめている。しかし、一部には博多独自の持ち味を生かし営々と栄えている企業もある。その一つ明太子の起業家について触れてみたい。

明太子の製造販売業を営む「福さ屋」は、今では全国的に有名になったが、同業他社の中で最も遅れて船出した新しい明太子屋である。

佐々木吉夫は、1979（昭和54）年に明太子作りを始めたが、「ふくや」の川原俊夫が日本で初めて明太子を製造販売したのが1949（昭和24）年1月10日というから30年近く遅れているのである。

この頃は、既に明太子は博多の名物として知れわたり、福岡では、幾つもの業者が販売合戦を行っていた。佐々木吉夫も国会議員秘書として上京する時は、よく、この明太子を土産として持っていたものである。因みに、「ふくや」は1980（昭和55）年には27億円以上の売上を記録しており、「やまや」もこれ

に肉薄していた。

このような状況の中で明太子の製造販売を始め、成果を収めた佐々木吉夫は、どういう人物・起業家なのか、この会社をどのようにしてここまで育てて来たのか、資金調達・資金繰りをどう行ってきたかを探ってみたい。

また、明太子の生みの親である「ふくや」の川原俊夫の成功にいたる要因に触れながら、この業界全体も眺めてみたい。

1、佐々木吉夫の生い立ち

彼は、1933（昭和8）年9月、日本の最北端北海道礼文島で網元の三男として生まれた。ところが、終戦後、GHQの指令で農地解放と同時に漁業権の解放も行われたため、父親は一介の漁師に転落してしまった。父は組織の運営・管理はできたが、魚をとる技術は持たなかったため、いきなり貧乏と闘わなければならなくなった。中学校までの行き帰りには海岸に打ち上げられたコンブを拾ったり、海がなぎると北海の沖に出て漁師としてホッケやニシンなどを獲った。

船酔いするから漁師が嫌いであったが、父

が厳しくて「死んでくれ」と思うくらい仕事を手伝わされた。なぎた日は村の子供はみんな漁に出るから自然と学校も休みになった。せっかくの大漁でも保存施設がないため安く買ったたかかれて金にならないことも多かった。また、この村は、まともな病院もなく、電気も夕方5時頃から夜9時頃までの4～5時間しかつかず、港の施設も劣悪で大型船は停泊できない貧しいものであった。こんなに村が貧乏なのは為政者たる村長が悪いからだ。村長になって村を豊にしようと思うようになった。まず高校に入ろうと思い、中学の卒業記念だと偽って姉の嫁いだ江別（札幌市近くの現在の江別市）に渡り、父親に内緒で道立江別高校を受験して合格した。父は烈火のごとく怒り連れ戻しにやってきた。一年間休学して礼文島で漁師の仕事を手伝ったら復学しても良いという話になった。一年後に復学はしたものの、親からの仕送りはなく苦学を強いられ自ら学費と生活費を稼ぎ出さなければならなかった。

姉の家の一間を借りて生活を始めたが、収入は奨学金500円と牛乳配達賃600円だけでその中から授業料380円を支払わなければならなかった。吹雪の日も夜中の二時に起き、そりを引いて200軒に牛乳を配達した。しかし、そんなに早く自分で起きれるわけがない。姉の姑に「起こしてくれるよう」頼んでいたのである。あとで、「起こされる方もつらかったろうが、起こす私もつらかった」といわれたという。早く起きたのは、友達に見られるのが惨めだから会わないようにするためでもあった。

しかし、凍てつく寒さの中で、乳の出ない母親が戸口を少し開けて牛乳を待っている。そして、そのたびに「学生さん、ありがとう」といって頭を深々とさげてくれたし、時にはりんごをくれたりした。集金に行けば「こんなに大きくなりました」と赤ちゃんを見せられた。それまで、惨めなだけの思いでいたが、「ああ、おれは牛乳を配っているのではない、乳飲み子の命の綱を運んでいるのだ。赤ん坊を育てているのだ」と誇りを持てるようになった。どんな仕事にも意味と責任があると痛感したという。この体験が彼の仕事に対する一生のバックボーンになるのである。また、彼は牛乳配達の外に留守番等のアルバイトをして生活の足しにしている。

2、政治家を目指す

高校卒業後は上京して中央大学の法学部に入った。入学してからも生活費は自分で稼がなければならず苦学は続いた。大学では社会科学研究会に入り学生運動に加わった。各地の闘争に参加したが、いろいろな人に会えるし、その集会は歌声喫茶みたいなもので楽しかった。

就職難の時であったが何とか東京の会社に就職が決まった。卒業の確認に大学に行くと中央大学出身の社会党参議院議員（母体全電通、全国区の久保等）が「秘書募集」の張り紙を出していた。見た瞬間「これがおれの仕事だ」と衝撃を受けた。頭にはいつも「村長になる」という強い思いがあったからである。

労組や党本部において面接で相当しごかれたが、百倍の難関を潜り抜けることができ、

晴れて議員秘書になった。1957（昭和32）年4月のことである。1966（昭和41）年からは奥さんの父親である小柳勇参議院議員（福岡地方区全県一区）の秘書になった。小柳議員は国労（国鉄労働組合）出身で北九州市門司区在住であったのでそこに住み着いた。

当時の福岡県は、県知事も北九州市長も革新系であり、労働組合も非常に強く、代議士秘書の出る幕はなかった。

3、世話役に徹する

中小零細企業の世話役に徹して集票活動を行った。1966（昭和41）年5月から会費制で「福岡県中小企業事務協会」という団体をつくり、零細企業の社会保険・労災保険・失業保険の納付・給付や、賃金計算・就業規則などの作成・指導の事務を行った。現在の社会保険労務士の仕事である。因みに、この制度は「佐々木たちの発案であり、彼らのバックアップで成立した」としよう。佐々木は多くの零細業者への戸別訪問を行い、働く人々の悩みを直接に聞くことができた。例えば、建設業者は公共事業をとりたいが知事登録が必要であることを知らない。そこで登録を手伝い経営事項審査申請をして受注できるようにしてあげる。建設六法や自動車六法を熟読して、大工さんや左官屋さんの受注を助けたりした。また、バスやタクシーの運転手が個人タクシー免許を取得するのを手助けをしたり、無担保・無保証の小口融資申請書をもって商店主を連れて行ったりする毎日であった。

こうした努力のお陰で、「200票まとめてくれ」とか「かあちゃんを選挙の炊き出し要員

に出してくれ」と頼むと快く引き受けてもらった。タクシーの運転手からもお客の中で社会党に協力してくれそうな人の情報を提供してもらった。

4、商売センスを見込まれて

佐々木は小柳議員の秘書は続けていたが、1972（昭和47）年に社長が夜逃げして、従業員が給料もボーナスももらえず放り出された港湾運送会社の社長を引き受けた。港湾運送業界は労組との関わりが非常に強かったことから、社会党の人間であり、かつ保険や経理に強いところを見込まれたのである。従業員の奥さんには、「（早朝の）起こし賃」として、毎月5千円を支給した。トラック運転手が毎日早起きして仕事に励んでくれれば、確実に水揚げが増えると見込んだからである。運転手にはターミナルの掃除をさせ荷主の印象をよくするなどの努力を重ねた結果、業績は順調に伸びていった。

次に1975（昭和50）年には新幹線が博多駅まで延びたことにより、夜行列車の客がめっきり減り駅構内にあったサウナ風呂の営業が成り立たなくなり、立て直しの声がかかってきた。

国労の選挙事務所も駅のそばにあったが、選挙のとき炊き出しに必要な肉・野菜・魚・味噌・醤油等を駅構内で買うことができたらいがといつも思っていた。野菜や魚を売っている駅は全国でどこにもなかった。佐々木は駅利用の共稼ぎや周辺で働く者にとって駅がいかに不便なものかを痛感していた。今では駅周辺にはコンビニ等が沢山あるが当時は

全くなく、仕事帰りの主婦や駅構内で働く人達が夕食や朝食の食材の買出しができず困っていた。そこで、知人から元手資金と担保の提供を受けて、全国に例がない主要幹線駅構内に100坪の生鮮食品スーパーを開いた。人の道に厳格な彼は、その方々に申しわけのできない行動は一切とるまいと心に誓った。まずタバコをやめ、朝から深夜まで作業着姿で働き通した。百貨店が朝10時から夕方6時までしか営業しないのに対して朝9時から夜9時まで、しかも年中無休で営業した。「博多ステーションフード」と名づけキャッチフレーズを「たっぷりな時間に、たっぷりな品揃え」とし、単身赴任者も多いので、電話で予約を受けたり、エプロンさんの名前で買い物相談員を置いたりして様々な工夫をした。専門家達からは、せいぜい日商百八十万円くらいだろうと嘲笑された。ところが何と三百万円をこえたのである。レジに行列ができて苦情が出たので計算と金銭授受を別の人とする二人制を考え出した。これは、全国の新幹線コミュニケーション広場のさきがけとなった。

5、明太子作り

新幹線のお陰で明太子がますます評判になって行き、秘書の仕事で上京するたびに土産としてよく持って行ったものである。博多駅構内で魚屋もやっている自分がよそ様のものを買うのは、ばかばかしいと思うようになった。その原料のタラコなら礼文島の漁師時代に見慣れていたし、それをキムチ漬けにして食べていたので、自分でも作れるのではないかと試作に取り掛かった。奥さんのひたむきな協

力を得て門司の自宅で魚の臭いが家中に染み付くほど試行錯誤して明太子づくりに励んだ。そのうち戦後間もない頃から明太子の味付けをしてきたという職人にめぐりあってようやく味付けができた。福岡の「福」と佐々木の「さ」と取り「福さ屋」と商号をつけ、商標は㊦とした。

味はどうやら決まったものの原料の仕入ルートは不安定であったし、運転資金が不足して思い切った買い付けもできなかった。そのため、原料の質が安定せず営業の一線から安心して売れる商品を作ってくれといわれ、創業以来、手を携えてきた森本英進専務と二人で泣いたこともあった。

6、東京進出

福岡では、かなりの後発であったのでどこにも売り場がなく、販路を開拓するには東京に出るしかないと決意した。有楽町にあったフードセンターのわずか4坪の空き店舗を見つけて販売を始めた。1979（昭和54）年のことであった。

東京有楽町に出店したのに続き、その年の10月、日本一の繁華街で明太子を宣伝しようと思いつき、警察に掛け合ったり、屋台の親父さんに話を聞いたり紆余曲折があったが、銀座の並木通りに「どんたく屋台」を出した。毎夕銀座のクラブ四十軒にチラシを配り、夜の蝶さんや酔客に買ってもらった。法被姿で博多どんたくのエンドレステープを流して「博多㊦の辛子メンタイ、うまか、一回買（こ）うて食べてみんしゃい」と夜中二時まで売った。時には数人の女の子を雇い博多芸

者の姿をさせて踊らせたこともあった。一晩で15万円も売れ、当時の福さ屋の売り場では有数の売上高であった。

ある日、三越百貨店の岡田茂社長がどんたく屋台を見かけたらしく、その翌日、銀座店の食品課長が来て「社長命令で来た。三越で売らせて欲しい」といわれた。天下の三越から懇願されて仰天してしまった。しかし、今ではドル箱になっている屋台を閉めることが条件であったので、思案の挙句、「銀座店だけでなく三越のどこでも店を出せる権利をくれるならいいでしょう」と強気に出たら承認してくれた。結局、屋台は45日で閉めてしまった。三越出店で信用ができ多くのデパートや空港、キヨスクへの出店が一気に楽になった。

7、地元での苦戦

東京出店は何とかあったが、地元福岡空港では頭を痛めた。日本航空や全日空関連の売店は同業他社が先行し全く割り込む余地がなかった。空港の責任者は時間の無駄だといって会ってくれなかった。1984（昭和59）年、日本航空に対して博多駅前に30メートルの広告塔の先端に当時初めて就航したジャンボ機を乗せるという意表をつくアイデアを提案した。勿論、費用5,000万円は全額、福さ屋が負担するというものである。計画は博多駅北口のビル建設計画などで実行不能になったが日航商事の支店長に会うことができた。「何とか、福岡空港の売店で我が社の明太子を売らせて欲しい」と懇願したら、渋々、「一列だけならいいだろう」と許してくれた。この機を逃してはならじと、東京へ出張する

機会の多い大手企業の支店や県庁、労組などを重点に「おみやげに明太子を予約してください。受け取りと支払は空港の売店でお願いします。」と福岡県内くまなく営業で走り回った。売れるはずがないと踏んでいた日航商事は「福さ屋」を指名する客の多さに驚愕した。これで実績をつけ売り場を増やしていった。

8、公正競争規約

80年代半ばから過大包装や誇大表示、上げ底などの苦情が各地の消費生活センターに寄せられた。試買などの方法で調査してきた公正取引委員会福岡地方事務所や県の消費生活課から「業界の自主ルールを作ったらどうか」という指導を何度も受けた。

公正取引委員会が何をしているのか分からない経営者も多く、商売が縛られるのではないかという不安もあって業界の機運は盛り上がらなかった。1987（昭和62）年、「博多辛子めんたいこ協同組合」を創設してその初代理事長をしていたことから、公正競争規約の制定準備委員長になった。せっかく伸びてきた明太子を大切にしようという筋論が理解されて次第にまとまっていった。

全国の消費者団体や流通業者へ公正競争規約づくりの説明行脚を精力的に行い、2年を要して1989（平成元）年1月に「全国辛子めんたいこ食品公正取引協議会」が認められた。

各種商品の全国レベルの公取協が73ある中で東京以外に事務局を置いているのは、「めんたいこ」だけである。「器の三分の二以上のめんたいこをつめる」、「元祖、秘伝、老舗、最高級、名産など根拠がはっきりしない文言

は使用してはいけない」などの規約を守っている商品には「公正」の青いシールが張られることになった。この規約制定以後は消費者からの苦情は殆どなくなった。佐々木は自分が生粋の博多っ子でなかったことが、逆って、このような業界体質の改善に資することができたのかもしれないと思った。

だが、出る杭は打たれた。福さ屋が極上のタラコを使った「金印」という明太子を発売したら、「金は1位の証しであり上下のランクを表すのでだめ」とクレームがついたり、「さがついで」とテレビCMをやったら「比較広告だ」といわれ、いずれも引き下がらざるを得なかった。今では、全国のメーカーなど約170社が公取協の会員になり、「公正」のシールのついていない商品はデパートなどでは扱ってくれなくなった。

9、政治活動に終止符を打つ

佐々木が村長になりたいとって礼文島を飛び出してから五十有余年になる。今では、この島には観光客が年間80万人以上も訪れるようになり、親友が町長をしていて気軽にものを言えるようになったのでその夢は追わないことにした。彼が政治家への夢を捨てたのはもう一つ理由があった。福岡の革新政党には、彼が追い求めてきた革新の理想とは程遠いものを感じていた。誠実で他人思いで働き者の佐々木はそんなことが嫌になっていたところへ、ある支援者から告発され選挙違反で警察に逮捕される羽目になったのである。

このことで踏ん切りが付き小柳参議院議員の引退と同時に政治活動から足を洗うことを

決めたのである。ところで、佐々木は小柳参議院議員の秘書をするかたわら商売をしていたが、小柳議員はその行為をかなり嫌ったという。

佐々木は政治屋に商売ができるかと揶揄されたが、政治活動と商売は共通するところが多いと主張する。また、彼は選挙で一票を獲得する方が商品を販売することより困難なこともあるとも言った。次のような共通点であるという。

- 1 お客様（有権者）を大事にし、この人々に感謝し真心を尽くす。
- 2 お客様（有権者）にもよい品・サービス（良い政治）を安価あるいは適正価格で提供する。
- 3 骨身を惜しまず働き、夜中・日曜・祭日に働くことも厭わない。
- 4 良いアイデアを出す。時に殻を破り奇想天外なこともする。臨機応変に行動する。
- 5 頭を下げることを厭わない。悪口をいわれてもぐっと我慢する。
- 6 不正に対しては毅然とした態度で臨む。

10、人生観

彼の人生は、「アイデア」と「頑張り」と「真心」で貫かれている。作家の夏坂健が、日本エアシステムの機内誌（1996年9月号）で彼のことを「口調は北国訛り、朴訥として温かく言葉づかいに曖昧さが無い。正直な人に共通する特徴といえる」といつている。彼の哲学はゴルフにも表れている。ゴルフ亡国論を唱えていた彼が、商売上の付き合いには、ゴルフが欠かせないことを知り、昭和58年初

めてクラブを握った。「ゴルフは、スコアだけのゲームに非ず。マナーこそ肝心なり、さらに、ゴルフとは己の人格すべてを天下に公表するゲームなり」という夏坂健の言葉をしっかりと胸に秘めている。「一打一打を丁寧に、またキャディさんを大切に、相手のスコアに左右されない」が信念であり仕事にも通ずるという。身体障害者や中国人留学生などを従業員として温かく受け入れていることも、彼の人間性のあらわれである。彼は従業員を大切にすることも有名である。生魚を扱う職種には臭いがつくからといってパンツ代を、毎朝5時に出勤する人には「起こし賃」を、また、通勤手当の支給対象にならない近所のパートの従業員にも「下駄賃」として交通費を支給したのである。その他、1987（昭和62）年には私財約8千万円を投げ出して7年がかりで青少年の心身鍛錬・障害者機能回復訓練を目的とした「九州自然王国・不便道場」と名づけた施設を作っている。しかも、匿名にしておきマスコミにも「佐々木吉夫」の名は出していない。

11、明太子と川原俊夫

ここで、明太子の意義や創作者、業界等について簡単に見てみよう。いわゆる「明太子」の名は、スケトウダラを韓国語で「明太（ミョンテ）」と呼ぶところに由来する。産卵前のスケトウダラの腹からとれた卵巣（タラコ）を塩漬けにして唐辛子を基本にした調味液で味付けして熟成したものが「明太子」である。

戦前、韓国に住んでいた日本人は唐辛子をまぶしたタラコの塩漬けを「めんたい」と呼

び好んで食べたものである。幼年時代を韓国の釜山で過ごした「ふくや」の川原俊夫がそれにヒントを得て初めて日本人の口に合うように作り出し、明太子の子「明太子（めんたいこ）」と名づけたのである。商品名を「味の明太子」として販売したのは1949（昭和24年）1月10日である。福岡でも早くからタラコの塩漬けを「たいのまこ」と呼んで食べていたことから川原も一時は「たいのまこ」と名をつけようと思ったが事実と反することをしてはいけなれないと思ひ、思案の挙句「明太子」を思いついたのである。

ところで、川原俊夫は、戦前、釜山から満州に渡って満州電業株式会社に入社し、経理部購買課で有能な社員として鳴らした。戦後、九州配電に勤める満電時代の旧友から、是非とも我が社に来て欲しいという強い誘いがあったが、それをきっぱりと断り、自分は困っている人に必要な物を売り、喜んでもらう商売をすると言いつつしたのである。

空襲で焼野が原となった中洲に引揚者ばかり25所帯でつくった市場で「ふくや」という食料品店を始めたのが1948（昭和23）年10月5日であるから、明太子の製造販売を始めたのは僅か3ヶ月後のことである。当時の明太子は、まずい上に値段が高かったためか売れ行きよくなかった。ふくやは「明太子」以外の食品でも儲けていて業績も順調であったが、川原俊夫はこの店独自のものを売り出したいという執念に燃えていた。試行錯誤を繰り返しながら改良に改良を加え、川原自身や試食者が満足できるものに仕上げるのに十年以上の歳月を要している。「明太子」は、道楽者

とか酔狂もん（者）と言われながらも、川原俊夫が苦心の末作り上げたものである。しかし、その過程では川原も一度は明太子作りを諦めかけたことがある。親戚や友人からそんな儲けにならないことは止めてしまえと何度となく言われたからである。そんな時、奥さんから「男がいったん始めたことは最後まで遣り通さなければ！」と励まされ気を取り直したという。

川原やその後継者は、その後も改良に改良を加え、昭和35年頃のものに比べると現在のものは塩分濃度も五分の一まで下がっているという。昭和30年代後半の博多では、その味の良さが口コミで伝わり、連日「ふくや」の前には明太子を求めるお客の行列ができるようになっていた。宣伝もしないのにこれほど売れるようになった逸話を一つ紹介しよう。

近くには大きな小学校があったが、当時の教員の給料は極めて安く、出前を取れる者はいなかった。教員たちは弁当のおかずにも明太子を一切れづつ買っていった。数ヵ月後には、用務員さんが毎日教員達の注文を取ってかなりの量の明太子を買っていくようになったという。これが学校中の評判になり、PTAに広がり、他校に飛び火したといわれている。

県外からも、キャバレーを中心に東京や大阪からも注文が殺到し、昭和45年からは鮮度を保つため空輸を始めている。昭和50年、新幹線が博多まで開通し、これがさらに明太子の売上に拍車をかけた。上京するときの手土産として、博多旅行の土産として持ち帰る客が急増した。

ここで、「ふくや」の売上高の推移を見て

みよう（ふくや提供）。

| | | |
|--------|------------|--------------|
| 昭和35年度 | 89,000 | 単位：千円 |
| 昭和40年度 | 250,000 | |
| 昭和50年度 | 599,000 | |
| 昭和60年度 | 6,881,000 | |
| 平成12年度 | 17,400,000 | 福さ屋7,200,000 |
| 平成14年度 | 18,100,000 | |
| 平成15年度 | 18,300,000 | |

「ふくや」も創業者川原俊夫の死後一時は業界3位まで落ち込んだが、息子二人が銀行を退職して立て直しを図った結果、再び業界一位に返り咲いている。

12、明太子と特許

川原俊夫は、今の内に特許をとっておかないと他社がまねをして作り始める恐れがあると周辺の人達から特許を取るよう随分と進められた。しかし、川原は「金儲けが目的ではない、自分は社会のために役立ちたい、博多にいろんな種類の明太子があってお客さんが好みのものを食べられるのが一番いいことだ」と言って決して特許をとろうとしなかった。そのうえ、明太子を作りたい人のために工場内部を見せて製造方法を教えたのである。

明太子業者は今では全国で200社に登ると言われているが、まさに、川原俊夫のお陰である。また、川原は儲けた金は独り占めしなかった。商店街の活性化や博多の祭りの振興に投げ出している。

ところで、これがアメリカやヨーロッパなどであったら、すぐに特許を取り独占するところであろうが、日本人のおおらかさが表れている。

これとよく似たケースとして、携帯電話、デジタルカメラ、カーナビゲーションなどの多くの製品を動かす基本ソフトである「トロン」が挙げられる。

トロンの開発者である坂村健東大教授もその特許を取得せず、世界中の誰もが使用できるようにした。なんと寛容なことだろうと、人々は驚いたり、あきれたりした。

また、日本のエジソンと呼ばれたシャープの創業者早川徳次も「他社にマネされる商品を作れ」といっている。マネされたら、もっと良いものを作ればよいのである。

13、業界の概況と今後

次に、明太子業界の概況を見てみる。2000（平成12）年度及び2002（平成14）年度の売上高は以下の通りであるが、やまや、まるきた、かねふくの売上高の中には、タラコの卸し（タラコの一次加工品の「塩子」の樽売り）分が3分の1程度含まれている。明太子そのものの売り上げは、ふくやを除いて、やまや

から福さ屋までは、ほとんど変わらないという（佐々木氏、田中氏、常雪氏、柳澤氏の話がほぼ一致）。

材料売りや量販店への卸売りは、直売より利幅が少なく、営業利益の額からいえば「福さ屋」が2位か3位につくといわれている。佐々木吉夫も、税金は「ふくや」より多く払っていると言語している。（資料はふくや提供、帝国データバンクで確認）

<資源問題>

ところで、肝心の明太子の材料タラコは、一体どうなっているのでしょうか。かつては、明太子業者の大半が原料として北海道産の良質なタラコを使用していたが、その資源を捕り尽くし、もはや北海道ではタラコ資源は枯渇してしまった。現在は、アラスカやロシアのカムチャッカに依存しており、タラコの99%が外国からの輸入品である。

魚肉をとり、卵は孵化して放流するというのではなく、卵そのものを食い尽くしてしま

| | 平成12年度 | 平成14年度 | |
|-------------|--------|--------|---------|
| ふくや | 174 | 181 | (単位：億円) |
| やまや | 148 | 132 | |
| まるきた（あごおとし） | 122 | 180 | |
| かねふく | 115 | 130 | |
| 福太郎 | 80 | 80 | |
| 福さ屋 | 72 | 67 | |
| かば田（北九州） | 43 | 54 | |
| 徳永 | 42 | 不明 | |
| 前田海産（山口） | 36 | 25 | |
| 鳴海屋 | 36 | 35 | |

うのである。アラスカやカムチャッカの資源も無尽蔵であるという保障はない。業界全体として資源問題に真剣に取り組まなければならないと思う。

さらに、韓国や台湾等で明太子の製造が盛んになると、日本のタラコ輸入量が減少することは必至である。また、政変や経済変動が起これば問題はさらに深刻になるであろう。

このことは、どの業者もかなり認識しており、その大半が明太子以外の業種にも進出しているのが実情である。ふくやは、福岡市の第3セクターである「サンパレス」の運営に乗り出すことになった。

14、川原俊夫と佐々木吉夫

(1) 共通点

佐々木吉夫と川原俊夫は性格面でも以下のような共通点がある。

- ・好奇心と情熱の持ち主である。
- ・先を見通す能力とアイデアを持っている。
- ・一旦やり始めたら最後までやり通す。
- ・信義に厚く、他人に信頼されている。
- ・社会のために尽くす。佐々木は前述の通り多くの寄付や慈善事業をしているが、川原も山笠や地域振興のために多くの寄付をしたり、不幸な子のために匿名で入学金や授業料を出した。そのせいか、正孝が後を継いだときは財産は殆ど残っていなかったという。
- ・経理・会計に強い。川原俊夫は帳簿付けは必ず自分で行い、死ぬ少し前までソロバンと帳簿を離さなかったという。
- ・従業員や家族を大切にし、奥さんの献身的

な協力を得ている。

- ・運命を共にする盟友の存在がある。

成功した起業家には、窮地に陥り、給料も払えない状況の中でも、最後まで支え協力してくれる盟友がいることが多い。古賀公治教授のアンケートの中でもそれが窺える。

川原俊夫には、遠縁の「焼山徳重」という人物がいた。彼は「ふくや」の最初の従業員であり番頭であり俊夫のよき相談役であった。

また、佐々木には、「森本英進」という専務がいる。彼は佐々木よりは10歳ほど年上であるが創業以来佐々木を支えてきた。佐々木も彼を今でも全面的に信頼している。

(2) 相違点

ただ、少し異なる点もあるが、それは社会環境や年齢の違いが要因であろう。川原俊夫は1913（大正2）年1月25日の生れであるから、1933（昭和8）年9月生まれの佐々木より20歳年上である。佐々木は近代的な経営管理手法を身につけているが、川原はそこまで至らなかったようである。俊夫亡き後を継いだ正孝は「店は中州本店と薬院店のみで、2店ともいつも満員で行列ができていた。しかし、店員の接客態度は最低であり、売ってやるといわんばかりで、くわえタバコで商品を渡すという状況であった」と語っている。

戦前の教育を受け、軍隊生活を体験した川原俊夫は、古武士の風格とともに進取の気概を持ち人情味豊かな性格であった。一方、戦後の民主主義の恩恵にたっぷり浸り、革新的な風潮の中で多感な青年時代を送った佐々木は、進歩的、社会派的気風を持ちつつもゴルフをしたりドラムをたたいたりする近代派で

ある。こうした背景が二人の経営手法の違いをもたらしたのであろう。

15、「ふくや」と「福さ屋」の共通点

「ふくや」は近代的な経営管理手法やマーケティング手法を採っていなかったためか、いつの間にか明太子の売上高は業界3位にまで転落していた。1974（昭和49）年に創業し、量販店に卸売したり海外に出店するなど拡張路線をとる「やまや」と1971（昭和46）年に創業した「かねふく」に追い越されていた。立直し策として、まず、店員研修を手がけ、接客マナー、電話応対を徹底して改善した。さらに、旧態依然とした経営体質に大ナタを振るい改革を断行した。これに反発して辞めていった古参の従業員もいた。やがて、兄の健が銀行を辞めて経営に参画し、店舗を増やすかたわら通信販売を始めたことから、勢いを取り戻してトップに返り咲いたのである。先代の経営手法を踏襲していたら今日の「ふくや」はなかったであろう。

ただ、俊夫も息子二人も卸売りをせず、自ら造り自ら販売することにこだわり、直販店を増やす方策を採った。現在は40店舗を有し、通信販売も加えて売上高は業界一位を維持している。ただ、「ふくや」の指名が多いため量販店などが直売店から売価で購入し2割程度の割増価格で販売していることがあるという。

「福さ屋」の佐々木も、自分で作って自分で売る姿勢を崩さない。「販売を他に委託すると、それだけ自社の責任が軽くなるが、製造から保管・管理まで一貫して自分で責任を

持って売りたい」とこだわりを見せている。直売の方が利幅も高く保てるという利点もある。

16、起業家と社会貢献

ところで、起業家の中には社会のために尽くしたり、従業員を大切にすることが多い。無一文のホームレスから立ち上がり、年商100億円以上をあげる株式会社生活創庫を起こした「堀之内九一郎」や彼の「松下幸之助」も金儲けだけが目的であっては商売は決して成功しないと言っている。川原俊夫や佐々木吉夫も同じようなことを言っている。

次の2つ表をみると「より多くの収入を得たい（金儲けをしたい）」という動機はかなり低い数値を示している。また、「社会貢献をしたい」というのはさらに低い数値である。

川原俊夫も佐々木吉夫も「明太子」を作った動機は「金儲けをしたい」ではなく「自己実現を図りたい」であると考えられる。企業が順調に成長し経済的に余裕がでてきてから、社会へ貢献するようになったのである。

創業の動機

1 中小企業庁「中小企業創造的活動実態調査」平成10年12月（複数回答のため100%を超える）『ベンチャー企業経営論』19ページ

| | |
|--------------------------|-------|
| 自己実現を図りたい | 47.3% |
| 自分の能力を発揮したい | 36.3 |
| 自分の判断で仕事をしたい | 22.6 |
| より多くの収入を得たい (金儲けをしたい) | 21.6 |
| 事業ができるシーズがあった | 21.3 |

社会貢献を図りたい 21.0
(他は省略)

(早稲田大学アジア太平洋研究センター
「世界5カ国の起業調査報告書」日本のみ)

| | |
|--------------|-------|
| 自己の人生への挑戦 | 63.1% |
| 自己の能力を伸ばす | 55.7 |
| 存在感ある会社づくり | 46.4 |
| 家族や一家の幸福 | 42.8 |
| 高い収入の確保(金儲け) | 33.7 |
| 新製品新技術の開発 | 32.3 |
| 社会や人々の幸福 | 22.9 |

17、資金調達と資金繰り

風呂屋を買い取り食料品店を開業するには膨大な設備資金が必要であった。その資金は彼の人柄を見込んで知人が出してくれた。また、運転資金不足を打開するために、肉・魚・野菜の「商品券(代金の前受けに相当)」を売り歩いた。このため銀行から金を借りないで済んだのである。

佐々木の資金繰りは非常に当を得たものであった。売上は必ず現金で行い、仕入は出来るだけ掛で行っている。こうすることで資金繰りが極めて楽になるのは当然である。さらに、現金で仕入れると、粗悪品をつかまされたり、数量をごまかされた場合は処置法に困るが、掛であれば仕入代金を払わなければ良いのである。さらに、掛売りの場合は回収に時間や手間がかかり、その上回収不能になることもあり、非常に資金繰りを悪くすることが多い。佐々木の場合、現金売りよりさらに資金繰りを良くする「商品券」の発行による

販売代金の前取りを行っているのである。

さて、運転資金の一般式は以下のように示される。

「売上債権(売掛金+受取手形)+棚卸資産-仕入債務(買掛金+支払手形)」

運転資本が少なくて済むためには「売上債権+棚卸資産<仕入債務」の状態にならない。逆の場合は日常の商品売買における資金繰りに窮することになる。佐々木の資金繰りは、売上債権はゼロであるから、常に「棚卸資産<仕入債務」の状態であった。

また、同様に「営業活動によるキャッシュ・フロー」でも示すことができる。

営業活動によるキャッシュ・フロー=当期純利益+非支出費用+仕入債務増加高-売上債権増加高-棚卸資産増加高

当期純利益が多く、「仕入債務>売上債権+棚卸資産」の状況であれば、営業活動資金は潤沢であることを示す。

彼がはじめて商売をするのに何故、掛けによる仕入が可能であったのであろうか。初めて掛で仕入れる場合は保証人や担保をとられることが多い。

彼は周りから極めて信頼されていたので協力者が多かった。直接には金は貸さないが、建物は無料で使わせる。口利きならいつでもしてやる。印鑑ならいつでも押してやるよという人が多かった。商売も政治も「信用」なくしては成り立たない。彼は信用の大切さを政治活動を通して身にしみて知っていたのである。

<川原俊夫との共通点>

川原は復員後、天神のヤミ市場でアメや乾

物などを売っていたが、中州市場の土地を買い取って店舗を構えるのにかなりの資金を必要としていた。銀行と名のつくもの全てに融資の依頼に行ったが、何度足を運んでも全く相手にしてもらえなかった。最後にただ一行日本勧業銀行だけが「川原さんの商売への熱い想いに対し融資をさせていただきます」と言って、大口の融資を引き受けてくれた。川原のほとぼしる情熱にほだされたのである。

しかし、川原が緻密で合理的な計画を立てて行動をすることは満電時代から有名であった。情熱もさることながら、彼は理路整然と先の見通しを説明したであろうということは想像に難くない。ビジネスプランが彼の頭の中に整然と入っていたと考えられる。だからこそ、日本勧業銀行は融資に応じてくれたのであろうと思われる。

「ふくや」も直販をやってきており、掛売りではなく現金売りである上、通信販売も現金封筒が届いてから商品を発送するという方法であったので、運転資金にはそれほど困らなかったと考えられる。川原は、タラコに不良品があれば厳しく叱責して仕入先に持ち帰らせたり、勧業銀行に毎朝、前日の売上金を下駄履き姿で入金に行き銀行の名物客になったということからも売上債権はほぼ皆無で仕入れは掛で行っていたことが伺える。

結 び

福さ屋の社長佐々木吉夫氏は如何なる起業家であるか、どのような経営理念を持って会社を発展させてきたか、また、業界の動向も見ながら、ふくやの川原俊夫氏との起業家とし

ての共通点はどこにあるかを求めてきた。以下のような共通点がある。

① 二人とも副業を大ヒットさせ、それを本業にしていること。

伸張著しい「まるきた」についても同様なことがいえる。もとは乾物や魚類の卸売業を営み、長年ふくやにタラコを卸してきた。ふくやは、少しでも傷んだり、型崩れしたものがあれば容赦なく返品してくる。返品された不良品を捨てるのはもったいなく、これを使って明太子づくりの研究を行い、遂には無着色明太子を開発した。これが「あごおとし」のブランドで売り出され、ふくやに次ぐ勢いになった。

② 二人とも金儲けを目的に起業家になったのではなく、自己実現が目的であること。

③ 二人とも他人のために役立ちたいという志を持っていること。

このことから、日本のベンチャーには、最初から特定の目標を定めて起業するケースばかりではなく、正業で得た資金を活用して副業を大成長させるケースもあることがわかる。

このようなケースは他の業種でもみられる。日本外食産業のトップを走る「すかいらーく」も、もともと、果物屋さんであった。

聞き取り、

福さ屋社長 佐々木吉夫氏

2月、4月、5月 7月の4回

まるきた営業次長 田中友春氏 1回

6月11日

ふくや取締役営業部長 常雪陽一氏 1回

7月30日

藤 川 祐 輔

壱岐長谷川営業部長 柳沢勇彦氏2回

7月15日、18日

参考文献

川原正孝 『博多明太子物語—ふくやの50年—』
ふくや1998年

川原千鶴子 『明太子誕生物語り』福岡シティ
銀行1993年

栢野克己 『逆転バカ社長』石風社2004年

長田貴仁 『シャープの謎』プレジデント社
2004年

堀之内九一郎 『どん底からの成功法則』サン
マーク出版2004年

栢野克己 『逆転バカ社長』石風社2004年

松田修一 『ベンチャー企業』日本経済新聞社
2001年

金井一頼、角田隆太郎 『ベンチャー企業経営
論』有斐閣2002年