

On the Marketing of Japanese Maestro  
MIYAZAWA KENJI

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2016-03-10 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 永嶋, 浩 メールアドレス: 所属:
URL	<a href="https://saigaku.repo.nii.ac.jp/records/156">https://saigaku.repo.nii.ac.jp/records/156</a>

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 International License.



# 賢治のマーケティング

On the Marketing of Japanese Maestro MIYAZAWA KENJI

永 嶋 浩

NAGASHIMA, Hiroshi

## 1. はじめに

昭和6年、当時における東北砕石工場（以下工場という）の嘱託技師として契約をした宮沢賢治（以下賢治という）の考え方や炭酸石灰セールスで採られたマーケティングの手法を取り上げ分析する。一般に賢治は多くの作品を世に出した詩人や童話作家、そして信仰に熱心な人物であると見られがちであるが、教育者であり技術者であり科学者であり、本当にやりたかったことを実践したのがこの昭和6年になる。

## 2. マーケティングの序奏

### 2.1 良い品を安く売る

賢治の周りには、「蠅と蚊と蚤」という出版企画<sup>1)</sup>において賢治の他に近森善一、及川四郎、工藤藤一らが集まり方針を決めたりしていた賢治の一級下になる盛岡高等農林学校（以下盛岡高農という）同窓生との関係が存在している。大正13年秋に花巻農学校の賢治を訪ねた近森は「注文の多い料理店」の原稿を持ち帰り、及川に相談して出版を決意したものの父親の選挙応援に呼ばれ郷里に帰ってしまい、及川一人で担当することになる。及川がまずやったことは1000部出版の見積もり

である。見積もり依頼したのがジャーナリストの清水正巳や同郷の吉田春蔵になる。最終的には同郷の吉田に仕事を依頼している。ここで清水について触れておく。及川は清水が大正9年に主幹として参加した「商店界」を読んでおり、是非見積もり依頼しようとする気になったようである。清水は、「良い品を安く売る」という商店経営のやり方を指導する分野のパイオニアとしてマーケティング学説史上の重要な人物である。著作は100冊以上にも及び主な著書には「商店の管理及び経営」白羊社（大正10年）、「販売術とサービス」誠文堂新光社（昭和5年）などがある。これらの経緯は当然賢治が承知していることになる。

### 2.2 交換即商業及び再販売購入

賢治の母イチの弟に三兄弟の直治、恒治、磯吉がいる。二男恒治は明治43年に慶応義塾大学理財科を卒業（当時賢治14歳）後、兄直治の会社経営に参画し多角化で成功させている。賢治は、母方の出の宮沢家とも懇意にしている叔父恒治からは稗貫農学校の移転問題や花巻農学校の県立昇格に関する趣意書の下書きを依頼されて作成したりしている。

恒治卒業の前年には同じ理財科に入学した

---

キーワード：プロモーションミックス、ネットワーク分析、冗長度、Bassモデル  
Key words : promotion mix, network analysis, redundancy, bass model

向井鹿松がいる。向井は「商業は組織なり」と提唱し、「配給市場組織－財貨移動の社会的組織」丸善（昭和3年）を著した人物である。交換即商業説は、羅須地人協会時代の賢治がやっていた物々交換の形態である。例えば、集会案内の3項には「製作品、種苗等交換売買の豫約」の記述、レコード交換規定には当時では誰も思いつかない現在の楽天市場なみのマーケットプレイスを形成して運営している。当初の参加メンバーは7名であり、その中には叔父恒治も入っている。さらに向井は再販売購入説を唱えているが、賢治が石灰肥料を販売するルートを作るときには、その説そのものを実体験している。賢治は農民の暮らしを少しでも改善しようとして工場への協力を行い、農民の利益と会社さらに社会の利益の一致を目指したのである。

## 2.3 豊富な読書量

賢治は文理を問わず多くの書物を読み丸善で洋書を購入したり、親戚知人から借りたり、国立国会図書館をはじめ県内外の図書館を利用したりして読書している。国内外のあらゆる分野に関心を持ち、当時の出版物は殆ど目を通していたほどで斜読法の速読で一度読むと忘れないという特技があり、盛岡高農の学生時代には求められてもいないのに英語で答案を書いたりもしている能力の持ち主である。

賢治の読んだ本は戦災で弟清六の書きとめた蔵書目録相当のものが焼失してしまったり、賢治特有の読書のやり方により購入本は古書店に売ったり、知人や教え子にあげたりしているので正確にはわからない状況にある。収集物も鉱物をはじめ多岐にわたり、大切な浮世絵も炭酸石灰セールの状況に応じて景品モドキのプレミアムとして提供している。

## 3. 賢治のRole-Taking

賢治には父母・祖父母・弟妹・先生・先輩・同輩・後輩の仲間がおり、創造性の発揮に良い影響を与えている。しかし時として仲間というグループを形成してしまうと、リスクシフトの現象も起こりえてしまう恐れもある。これらのことは学生時代のアザリアの件、羅須地人協会時代の高検による取り締まりの件にみうけられる。賢治が昭和6年当時何を考えていたのかを知るためには、それまでの経過を十分理解しておくことが重要になる。

### 3.1 親からの期待

家には商売に関する雑誌や株取引情報の飛び交う環境があり、例えばのちに賢治が炭酸石灰セールスをするときに参考にした大正13年から昭和3年頃の帝国商工会編纂発行「帝国商工信用録」や電話帳など商売に使うものが生活の中に溶け込んで存在しており、長男の賢治には「家業は商売をすること」という意識が根底に流れている。

寄宿舎生活の盛岡中時代には父政次郎から「経費を常に報告をせよ」と指示されていたことに対して、賢治は忠実に詳細な明細書を作成することを実践し葉書や手紙を使い報告をしている。賢治は幼少の頃から父の経理書類の一端を垣間見て育ち、商人としての素養がその分野の好き嫌いに関わらず自然と身に付いている。このような環境がリードタイムの短縮を可能にした炭酸石灰のセールス活動に生かされている。

### 3.2 仲間からの期待

盛岡高農時代には成績優秀な特待生のため室長、寮長、級長、旗手などを任せられ、大正

6年7月1日に級友12名と文芸同人誌「アザリア」を発刊している。アザリアで中心になったのは賢治（3年）の他に小菅健吉（3年）、保坂嘉内（2年）、河本義行（2年）の4名である。ガリ版刷りで同人メンバーのみに配布する会員制の形をとっている。

アザリアで学んだことは第5号に保坂の発表した「社会と自分」の内容が問題になり除籍処分になった会員制のリスクについてである。会員限定クラブであっても内密な情報でさえ漏れるということである。良い噂と悪い噂は常に付きまとい「悪貨は良貨を駆逐する」ことを知る。賢治は保坂に手紙を出している。「これから二十年間一緒にだまって音なく一生懸命に勉強しようではありませんか。中略…学校はあまり御恨みにならんで下さい。只私共自身がやがて学校を造るときまでどんな処置をも非難致しますまい」そして「世間皆是虚仮仏只真」と。世間は虚仮であり仮の世界であっても真剣に生きていくことが、新たな道を開くものであると論している。賢治は人一倍仏教を理解しようとした人物でもある。

### 3.3 先生からの期待

3年間首席で特待生の賢治に指導教官の関教授から研究生として残って仕事をやるように勧められる。昭和6年には炭酸石灰の職に就く際、関先生のご意見伺いの手紙を出している。関先生からは3月5日付けて「小生の宿年の希望が実現しかかったのを喜びます」という返信を頂いている。3月末に石鳥谷までセールス活動へ行った際、水沢農学校の日向校長や那須川教頭を訪ね激励を受けている。黒沢尻をセールス活動していた際には県立黒沢尻高等女学校の新井校長を訪ね6年前の約束を果たすための挨拶をしている。

### 3.4 同僚知友からの期待

賢治が教諭を辞めても、同僚の阿部繁や堀籠文之進は生徒の問題について昭和3年の時点においても賢治に相談や意見交換をしている。音楽にも興味を持つ賢治は近接していた花巻高等女学校の教諭藤原嘉藤治と知り合いになり、レコードの話題で意気投合する。賢治が「注文の多い料理店」を出版する際には、挿絵や装丁をしてくれる人物を藤原に相談して、藤原と同じ城南小学校で教諭をしていたことのある菊池武雄（当時福岡中学校）が推薦されて決まっている。菊池はのちに東京の四谷第六小学校に勤務していて賢治が9月21日東京出張の際、病に倒れたとき午後3時過ぎに学校を出て東京神田の八幡館に駆けつけていろいろと世話をしている。

賢治の出版物を評価した人の一人に草野心平がいる。草野は大正14年4月に創刊した詩誌「銅鑼」への同人勧誘を7月頃行い、賢治は承諾して9月発行の第四号にその詩がはじめて発表されている。その時の賢治の詩は心象スケッチ 負景二篇 [詩]（-命令-、未来圏からの影）である。これら当時のことを草野は7月頃賢治の返信に「私は詩人としては自信がありませんが一個のサイエンティストとして認めていただきたいと思います」との記述があったと紹介している。賢治の意識を表したなるほどと思われる一文である。

### 3.5 教え子からの期待

教え子らは在学時から賢治を慕って実家を訪ねて指導を受けたり、卒業後も賢治の羅須地人協会の活動をサポートしている。教え子は地元の稗貫郡をはじめ和賀郡、柴波郡、岩手郡、九戸郡、下閉伊郡、上閉伊郡、江刺郡、東磐井郡など県内各地で農業関係に就き

賢治の教えを実践している者ばかりである。例えば賢治と深く結びついた関係者の中から4名をあげておく。

賢治は昭和2年に花巻温泉遊園地勤務の富手一（稗貫農学校第1回大正11年卒賢治推薦大正13年就職）から二年をかける花壇設計を依頼される。その後も土壌改良や並木の造成等の仕事を依頼され手掛けている。賢治が花巻農学校第5回の卒業式後に催したベートーベン百年祭と称したレコードコンサートの際には平来作（第4回大正14年卒、稗貫郡湯本村出身）がレコード交換の作業を任されている。菊池信一（第4回大正14年卒、稗貫郡好地村出身）は石鳥谷出張所の世話を自主的にしている。昭和3年から6年にかけて賢治から水稻の成長曲線を二三か所とるように依頼されたりもしている。平と菊池は卒業の際に賢治の実家に招かれて卒業を祝ってもらっている。沢里武治（第7回昭和3年卒、上閉伊郡上郷村出身）は大正14年に入学した際、賢治に指導を受け音楽の才能を見出され、上級の岩手県立師範を卒業して上郷小学校教員になっている。入学して二ヶ月後に賢治の実家に呼び出しを受けベートーベンを聴かされ、その二ヶ月後にはヴァイオリンを自習用にと与えられたほどである。さらに「やどり木」の入手依頼を受けたり、「オルガン奏法の研究」本を貰ったりしている。「風の又三郎」の作曲を依頼されたりもしたが、うまくできず賢治に申し訳なくて休職して岩手県立師範専攻科へ進み音楽をもう一度やり直してもいる。賢治が炭酸石灰の代わりに壁材料を探すときには沢里に調査を依頼している。賢治が活動再開をして炭酸石灰セールスに開設した花巻出張所の情報を知った富手は2月26日、平は2月27日に来所している。

### 3.6 草の根ネットワークの存在

賢治を含む56人<sup>2)</sup>のつながりを四種類（アドバイス系、同窓系、教え子弟系、セールスコネクション系）に分け、そのネットワークの類似性と次数中心性を求める。セ系では類似性（gscor関数）がア系と0.62、同系と0.35、教系と0.64のネットワーク相関があり、セ系の中心性では賢治、工藤藤一、小野寺Dr、父政次郎、工藤館長、関口技師、浦壁分場長の順で強い関係がある。後述するキーマンを裏付けるデータになっている。セ系のネットワークを図1に示す。賢治の周りには自然発生的な草の根ネットワークが構築されている。

賢治が将来を見据えて後に生かそうとするような邪心などはなく無私無償の精神のもとに生まれて組み立てられたネットワークであり、多種多様な人材の宝庫の中に賢治はいたのである。

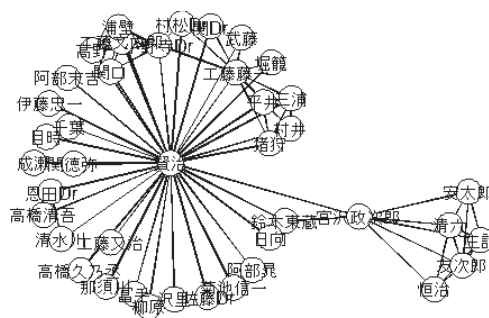


図1 セールスコネクションネットワーク

## 4. 賢治が望んだ職業

賢治が望んだ職業は常に変化しているように見えるが、一貫して技術で何とか世の中に貢献したいという意志を持っていたことが読み取れる。そのため昭和3年8月病に臥して以来、健康回復を感じた昭和6年当時、鈴木東蔵（以下東蔵という）より石灰岩を使った

土壌改良の技術的な協力要請をされた際、自分の技術と知識が生かして農民の暮らしの向上にも役立つものならと考えて最後の集大成のつもりで炭酸石灰のセールス活動へ就く決意をしている。そこには文学や農学のあらゆる分野に対してサイエンティストとしての目を持ち、誰にも負けない読書量からくるゆるぎない自負が存在している。

#### 4.1 鉱物の世界に学んだ多様性

サイエンティストの目はどのように養われたか。小学生時代から鉱物採集や昆虫標本作り、星座に興味を持ち花城尋常高等小学校を優等で卒業したものの盛岡中学受験は祖父の反対に遭う。あまりにしよげている賢治の姿を見て父政次郎の後押しで受験が許され優しい母の励ましもあり合格に至る。中学時代は休みのたびに鉱物植物採集のため山へ登り、家族からは「石っこ賢さん」の愛称が付けられるほどになり、特に同級生の阿部孝によると賢治の腰に括られた金鎚にたたかれなかった岩はないのではないかといいほど鉱物採集に熱中していたようである。このような時期に物を良く見る目が養われ、結晶の集まりの鉱物を地質作用で色や形を多様に変化させる自然のすごさも実感したものと言える。

#### 4.2 執着した実学の世界

中学卒業後の進路については父政次郎の了解が得られず、卒業名簿の肩書は「家事手伝い」である。秋口になってやっと進学の許可が得られ、猛勉強をして首席で合格している。その後は学生のみならず先生方も一目置く特待生の立場を築いている。

大正6年1月16日妹トシへの手紙の中に三年生の賢治は「木材の乾留、製油、製薬など

工業のような仕事に就く」イメージを持っている記述がある。大正7年2月1日父政次郎への手紙には関教授より卒業後の方針を聞かれたのち三カ年の予定で土性調査を行い研究室に残るよう依頼されたとの記述がある。賢治の考えでは土性調査では実業に結び付く仕事とは成りにくく、研究室に残るとしても自費でさまざまな会社見学や改良法の実験等が必要になると父政次郎に報告している。賢治は英独語に長け、専門書を取り寄せ原書で読みこなす人物でもあったため、関教授から将来の助教授にと推されたもののその意向を断り、大正9年には山田教授が新設鳥取高等農林の校長として栄転する際に要請された助教授の職も断っている。つまり実学の分野で何とか身を立てようとしていた並々ならぬ意志を持っていたことが伺える。賢治は小学校四年生の「立志」のテーマで課せられた作文に「おとうさんのあとをついで、りっぱな商人になります」と書いている。この宣言が後々にまで生きているのである。

#### 4.3 技術者志望から本当の百姓へ

大正6年1月盛岡高農二年生や大正7年2月盛岡高農三年生の頃は化学工業的製造業（木材乾留／飴／炭焼き／林産）を希望している。6月盛岡高農研究生の頃は諸工業原料販売業（セメント用／装飾用／肥料用／化学用／建築用）を希望し、この分野で父政次郎と岩田金次郎の二人で合名会社を立ち上げるならば自分を技術員として雇ってほしいと要望している。10月には目時正忠宛に「今秋より在郷自営の準備をしているので指導を賜りたい」旨の手紙を出している。大正8年2月盛岡高農研究生一年終わり頃は人造宝石業のベンチャーを資本金五百円で立ち上げる計画

をしている。大正9年5月に盛岡高農研究生を修了し、大正10年2月父政次郎に「理財の管理能力に劣るので資本の運転はできませんが、労働者としてなら何でもします」と言っている。同年12月に郡立稗貫農学校教諭になるが、大正14年6月周囲に「本当の百姓になります」と言い、大正15年3月に学校を辞めている。

## 5. 技師賢治の考え方

工場のココ入れを考えた東蔵は、インソースにはこれまで工場創業当時から運営してきた市場（東磐井郡、西磐井郡）と大口顧客の小岩井農場をコア・コンピタンスとして残り、賢治に任せるアウトソースには炭酸石灰に関する調査や改良、説明書や広告文の起草、照会回答、需要期以外の壁材料の扱い等があり、宣伝やセールスすべき具体的なエリアについては岩手県（工場側担当分を除く）、青森県、秋田県、山形県の全域をテリトリーとして依頼している。この内容の他に最大増額壱千円までとする一時金五百円の資金提供（利息支払い義務有り）、賢治の技師身分の報酬（年俸六百円分炭酸石灰支払い）、解約等発生に際しては元利返済を取り決め、父政次郎の強い要請により契約書（2月21日付け）を交わす形で嘱託の技師賢治が誕生している。父政次郎は株式投資を行っている経験から単なる契約ではなくリスクプレミアムを求める形での内容でまとめている。

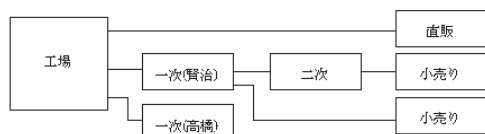


図2 工場の販売チャネル

## 5.1 リードジェネレーション

賢治は東蔵との正式契約書の成立を待たずに昭和6年の年明けと同時に動いている。沢里への1月15日付け返書の記述からも東蔵との間には仕事の取り決めが進んでいたことが伺える。しかも正式契約前の東蔵への2月14日付け返書には「工場製品を買った顧客からの粒ぞろいに関するクレーム」の件、「県農事試験場（以下県農試という）の工藤藤一を訪問した際、貫数・含有物パーセント表示・粒径を明記するように、しかも価格を考慮して県官の賛同を得る努力が必要とのアドバイス」の件など情報収集の記述がある。さらに賢治は岩手県庁へ行き見込み客の該当リスト約千枚を書き写し、DMの宛名書きを行い、4県下向け宣伝書の発送が3月6日、7日頃から20日迄に総件数で五千件にも及んでいる。

## 5.2 フィールドセールス

3月から本格的なセールス活動が始まる。賢治はセールス活動の当初からどこの部署の誰にアクセスをすればよいかキーマンは誰なのかの察する力がある。キーマンの中でも旗振り役や情報源の人間をおさえるのがポイントになる。会った後にわかることでもあるがキーマンは賢治が卒業した盛岡高農の同窓生の場合が多い。

### 5.2.1 岩手県における新規開拓起点

県内は3月4日県庁農務課の村井光吉や平井重吉、肥料行政の水野重吉（盛岡高農昭和3年卒）、県農試のキーマンから攻めている。旗振り役のキーマンは一年後輩で良く知っている県農試の工藤になる。3月4日に面談した農務課の村井技師とは再び4月1日列車の中で偶然会い「秋に県主催の肥料展覧会があ

る」ということを知らされ、実際に賢治が手配して9月の展覧会へ参加している。4月4日には県農試の猪狩源三場長から激励を受ける。

### 5.2.2 宮城県における新規開拓起点

宮城県のキーマンは斎藤報恩農業館の工藤文太郎館長、宮城県庁農務課の関口三郎技師になる。二人とも盛岡高農出身であり工藤館長とは稗貫郡立農蚕講習所時代の所長と講師の親しかった間柄、関口とは昭和2年卒の後輩にあたる。宮城県のセールス活動は4月19日から行い、工藤館長が旗振り役を担い、5月10日の三度目の訪問の懇談では「18日に知事や斎藤善衛門らが栗原郡の紫雲英開花状況視察後に行われる講演会で工藤自らが石灰の使用をすすめること」や「明日、明後日どこへ訪問すべきか」等の段取りの指示を受ける。5月12日には栗原郡農会への紹介状をもらいその足で訪問している。情報源の役割を担った関口からは、宮城県の飼料界に影響のある県農試古川の浦壁国雄分場長に挨拶に行き了解を得るように勧められている。浦壁分場長も盛岡高農（大正3年卒）出身である。

### 5.2.3 秋田県における新規開拓起点

秋田県へのセールス活動は岩手や宮城のケースと異なり、これまでの二県の経験をもとに組み立てられている。秋田には賢治と関係を持つ農学科二部卒の河原田次繁（東京農事試験場勤務後製材工場経営）や林学科卒にも2名ほどいたが、そのルートは使わずに4月21日秋田県庁、県農会、県購連を訪問している。対応した技師は、秋田県の農業技術にもよるが石灰を肥料に用いたのは昭和4年からなため市場が未成熟ということを認めてい

る。そのため賢治は秋田で成果を上げることができず失注となったものの、「秩父セメントも営業にきていること」や「その製品価格が高いこと」等の情報を得ている。さらに対応した技師は「本年に関しては石灰肥料を扱わないが、今秋10月に県下組合の総会で酸性土壌改良の啓蒙を行いたい」という意向であることを知る。翌日の22日は大曲の国立農事試験場陸羽支場、各組合や農会を回っていたが偶然にも岩手県農事講習所長や国立農事試験場陸羽支場初代所長を務めた東農大教授恩田Drの講演会があり、出席した会場で山内村の清水川村長と知り合いになり受注にまで話が進む。秋田における新規開拓は一見失敗したように見えるが、賢治の高い情報収集能力と巧みなセールストークにより道が開かれた状況となる。賢治が病に伏した翌年の昭和7年12月には山内村農会より見積もり照会がきている。

東蔵への書簡には「大曲よりやけくそに各組合及び農会を歩き候処犬も歩けば棒に当る」等の記述もあり、囑託の技師時代を「最も暗く痛々しかった」とか「何とも寂しい」とか「挫折した」などと称されることが多かったが、このような状況下における賢治こそが、物事を遂行しようとしている真骨頂が読み取れ、本当の賢治の姿そのものが見える。賢治は修羅であり、机上の経営をやっているものとは訳が違い「なるほど」と合点し臨機に対応して「Ho!Ho!Ho!」とか「Ha!Ha!Ha!」とか叫んでいそうである。

賢治が感じた秋田県の肥料業界は四つか五つの肥料商のみで構成され、二千元程度の市場であることを業界マップとしてイメージする。さらに市場のセグメンテーションに関しては、組合や農会の顧客属性を横軸、価格や



品質のニーズを縦軸に考えながら、県官の了解を得ることとして見通している。しかも応対した技師とのやり取りから来年は大量注文が発生する状況というものを把握したため、備えをして大量の需要に応えたいという意向を持つ。賢治は岩手と宮城の経験を踏まえ秋田の文化面や同質性など地域性を考慮し、低価格で高品質の石灰肥料を販売することがポジショニングのため「県庁農務課のキーマンをおさえること」、「価格と品質をアピールすること」、「輸送コストのハンデを既存の県内肥料商との連携で対策すること」、さらに「独自の直接取引するセグメントを持つこと」等を組み合わせる形で体制整備を図ろうとしたことが推察できる。

#### 5.2.4 市場のリスク対策

Stokes<sup>3)</sup>による研究開発の分類で考えると、賢治はパスツール型を採用している。賢治自身はレコードの針に使われていた竹針を米糠で処理すると音質が良くなるという発明を米国ビクター社に送って製造を奨めたこともあるほどのエジソン型であり、イーハトーヴ、ハーナムキヤ、イギリス海岸などの命名は現在も広く知られているところである。賢治が実学を志向していたことは4.2の所で触れた通り、裏付けとなる技術理論面の保証には盛岡高農の先生方や県農試の研究員等に任せ、実用を重視する考え方を実践している。

例えば小野寺Drに学生の卒業論文のテーマに「炭酸石灰の肥効」を取り上げてみてはどうかと提案し、実際に試験飼料を提供しているほどである。今でいうところの産学連携のはしりである。あるいは県農試も含められているので産学官の連携と捉えることもできる。品質保証には県農試による分析、盛岡高

農による分析、民間企業の荒川鉱山による分析を含めた二重三重のチェックを施した体制でリスク対策をしている。

賢治の作品に「なめとこ山の熊」がある。ここでの市場は町の中の大きな荒物屋でありカール・マルクスの市場の独占企業という大きな組織を意味した形で構成されている。その中に猟師の小十郎、いわばリスク対策をしていない中小企業あるいは個人が撃ち取った熊を売りつけるとき、火鉢の前に座っているご主人に足元を見られて熊の皮と胆を二円にたたかれてしまう状況が描かれている。買い手独占の典型的パターンが表現されている。アダム・スミスの市場ならばまっとうに評価された市場原理に基づく取引が表現されたものになるものであろうが、賢治は当時の時代背景や経済の仕組みを巧みに表現した形で童話にしている。その他にも「ビヂテリアン大祭」ではマルサスの人口論を論じている。

## 6. マーケティング思考

賢治は嘱託契約一年程前の昭和5年4月頃に「貴工場に対する献策」の中でマーケティングの方向性を提示している。そこには6項目に分けた記述がある。（賢治の項目名使用）

### 6.1 販売名称に就て…項目1

ブランド構築を図っている。昭和4年12月頃の東蔵との手紙のやり取りにおいても、すでに「炭酸石灰」という呼称が使われていて賢治が東蔵に用いた正確な時期は不明であるが、東蔵が宣伝に使っていた「石灰石粉」という呼称に対して「肥料用炭酸石灰」の名称はいかがでしょうかと提案している。理由は、一般購買者は「石のままでは利くまい」とか「石なら山にいくらでもある」とか感じてし

まい購買欲を削いでしまう恐れがあるため、購買欲を刺激し実際の価値を示す名称がよいと考え、この名称は「貴重な肥料のような風」であり、「効き目もあるように抱けそう」で前々から考えていたものであるとしている。これはまさに付加価値を感じさせブランド力アップをする取り組みそのものでありブランディング戦略になる。賢治の付けたネーミングは今現在も広く一般に使われている。

## 6.2 販価に就て…項目2

石灰の粒の数値に基づいた価格戦略をとっている。廉価が特徴の製品であり購買者も安いものだという意識のもとでの販売は、粒形が微細であることを満たす品質を得るためには焼灼工程に比して安くできるものではないということが分かっているので製造前のうちから良く考えておくことが大切だと指摘している。賢治はどうすれば購買者に喜ばれる製品の提供ができるかを考え、最初から粒の大きさは櫛を通して分別し、等級を付けて大いに廉価のものから高級のものまで対応するやり方がよいと提案している。嘱託契約後には、この件に関して詳細な作り方を東蔵に知らせている。さらにこの製品にどの程度の価格を付けるかという問題については原価志向、競争志向、需要志向を組み合わせた価格戦略をとっている。消石灰の価格と石灰含量の割合を基準に等級に応じた価格体系を考え、競争会社に対しては競争会社の価格を考慮した価格を設定するように提案している。その上で賢治は「社会奉仕の為にどしどし安くされるのは重々願う所」とも要望している。

## 6.3 品質に就て…項目3

製品の機能特性や信頼性の実験書類を添付

し、購買者に安心や満足の提供を図っている。品質は原石中の石灰含量、不純物の性質、粒子の微細度と形態で決まるものと定義し、「石灰含量の2%や3%の違いは問題ではなく、ドイツではわざわざ泥灰岩さへ使っているが多量の炭酸苦土を含むものはいけない」さらに「色は問題ないものあまり濃いようだと購買者には粗悪に見える」と注意を促している。「原石が晶質で硅酸などが少なければ粉碎工程は速い」とか「粒子の形態は稜角多く裂隙の多いほど速効である」などに関しては科学的な実験をしてデータを製品に添付するのがよいと提案している。

## 6.4 販路の開拓に就て…項目4

チャネル戦略を示している。賢治の見通しとしては「今後は競争相手も出てくるだろうし、需要も今の何十倍にもなるだろうと予想され、どの会社も設備を整えた場合には競争は運賃つまり距離で決まってくる」と指摘し、そのため「地質図と鉄道運輸図とを見比べると得策な販路としては宮城県の大部分、岩手県の南半分、山形県の北半分が宣伝に値する販売チャネルである」と分析している。さらに将来の競争相手の拠点には花釜線の鱒沢駅（10年後）、横黒線の仙人（5年後大敵）、八戸線の鮫付近、東北本線の福岡付近、福島県の南部辺りが考えられ、現在は大阪や日立からたくさん入手可能な販売チャネルがあるようだと考察している。

## 6.5 新飼料の製造に就て（並びに商標に就て）…項目5

知的所有権を重要視している。賢治は本品を原料として有用な肥料を作成する案が得られた場合にはその製造権を登録したいという

意向を持ち、これまでの製品に対しても単に飾っただけの作り方にも工夫がある場合には何らかの商標をつけたいと考えている。パッケージングについてもロゴマークを作り包装に押しとか貼り付けるとか、袋の中にも木版か何かに押し一枚入れておいた方がよいと提案している。ブランド戦略にも関連するアイデアを出している。

## 6.6 貴工場の設備でできる他の事業に就て …項目6

事業展開や産業構造の変化に応じたイノベーションを念頭においている。賢治は工場の製造余力があれば、肥料の他にもいろいろな仕事が考えられると新規事業開発の戦略案を策定している。そのための市場規模の検討を行い「大理石や一般飾石の研磨の事業は、今後洋風建築の発達と一般好尚の進展により魅力のある市場」と分析し、さらに採石場所の検討も行い「その原材料は大船渡線に相当ある」と現工場立地の優位性を指摘している。

## 7. 賢治の基本戦略

賢治が「貴工場に対する献策」の最後に付け加えた考え方として、「消石灰も生石灰も作られるか扱われるかしていらっしやるようですがこれは実にいいと思います。三種の石灰を持っていて、特に炭酸石灰が実情に適するから使ってくれというのは大いに強みです。」と言っている。これらのことは広告文を作成していて気付いたようである。これが差別化一押し戦略である。さらに嘱託契約後実践したセールス活動を支えたマーケティングの考え方にプロモーションミックスがある。これらが賢治の基本戦略になる。

### 7.1 差別化一押し戦略

賢治は先発でない石灰肥料の販促にネーミングで差別化を図り、一押し戦略をとっている。情報量の分野で取り扱うと実在のえた戦略ということになる。例えば実情に適する石灰肥料が周知されている割合を20%と仮定する。このような時の周知の内訳を消石灰(33.3%)、生石灰(33.3%)、炭酸石灰(33.3%)の三種で三等分の割合に浸透しているものとする。2を底とする対数表を使いながら概算すると単なる石灰肥料の情報量は1.58になり、実情に適することを知っている人が炭酸石灰を奨められたときの情報量は3.9になる。このように情報量は2.47倍と倍以上になっている。このような一押し戦略を情報量の他にエントロピーや冗長度を加えた視点でさらに分析してみる。

取り扱う製品は三種の石灰である。その中でも炭酸石灰は「一押し」であり販売には力が入る。その力の入れ具合を消石灰が25%、生石灰が25%、炭酸石灰が50%の割合と仮定する。これらの割合を確率に置き換えてエントロピー(H)を計算する。式(1)に示す。

$$H = 1.5 \quad (1)$$

次に三種からなる情報量を持つ製品系列の最大エントロピー( $H_{max}$ )を求める。式(2)に示す。

$$H_{max} = \log_2 3 \quad (2)$$

さらにここでShannonが定義した冗長度(R)を計算する。式(3)に示す。

$$R = 1 - \frac{H}{H_{max}} = 0.0536 \quad (3)$$

宣伝や広告には冗長性が必要であり、営業マンの訪問回数や製品の説明回数も同じことが言える。上記の冗長度は1回の場合になるが、2回から7回まで繰り返した場合の冗

長さの変化を図3に示す。

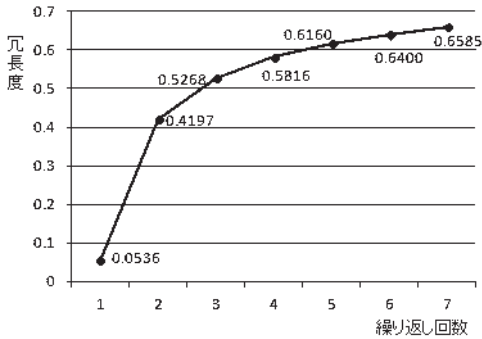


図3 繰り返し回数と冗長度の関係

図3から見ると、大体4～5回目の訪問回数で見込みの判断をすることがベターであるということがわかる。顧客に正確な情報を与えるためには同じ説明を繰り返す冗長度の取り扱いが重要になる。しかし顧客にした製品の説明が理解されたかどうかという保証までには至らないということも同時に知っておくことが必要になる。

最大エントロピーは三種の情報量が同じ場合に起こり得るものになるが、一般には各情報は情報源の生起確率次第であり不揃いの状態になる。このためある程度の情報量を持つ製品（ここでは炭酸石灰）、この製品を毎日とまでは言わないがある程度の頻度で顧客に対してセールス活動を行うことをすると、全体としてさらに大きな情報量になり、エントロピーも増大したものになっていく。情報量とエントロピーとはこのような関係付けがある。商談成立となるクロージングの段階ではこれまでのエントロピーの持っている曖昧さというものが解消して、これまで炭酸石灰に関わってきた大きな情報量というものが確定し情報として得られることになる。このようにして賢治の言う「炭酸石灰が実情に適するから奨めるといふ強み」という言葉の意味

が裏付けされたことになる。情報量の考え方というのは、Hartleyが昭和2年に提案したものであり、後に昭和23年Shannonによって情報理論として確率統計の考え方でまとめられている。盛岡中や盛岡高農の学生時代の賢治は数学を苦手としていたが、教諭や羅須地人協会の社会人時代には数学の重要性を認識して昭和3年から昭和6年発刊の最新の数学書や洋書を購入したりして勉強や研究することを行っている。三角関数をはじめ色々な図形の面積の求め方（肥料量換算用）、炭酸石灰粒子表面積計算、対数や指数の微分扱いやアインシュタインの相対性理論にまで学習が及んでいる。病気に臥してからの晩年には特に高等数学の分野に力を入れて取り組んでいる。尚、Hartleyの情報量は10を底にしているが、本論では2を底にして示している。

## 7.2 プロモーションミックス

賢治は炭酸石灰の内容を的確に顧客に伝えることを考え、5つの項目「1.各村に於ける信用組合の有力者名を調査すること、2.信用組合に対しては一期数回出すこと（具体的には三度以上宣伝書を出すこと）、3.地主に対しては土性を悪変せざるを理由とし新展書を出すこと、4.新聞広告を出すこと、5.広告添付書を作成すること」の広告・販売促進戦略を立てている。県内には3月12日迄に千四百通のDMを発送済にし、そこには項目4の新聞を用いたマス広告によるマス・マーケティングや項目1～3の顧客セグメント化した標的中心によるターゲット・マーケティングを組合せたシナジー効果の対策が採られている。

### 7.2.1 バブリシティ

広報やPRでは二大展示会に参加している。

例えば賢治の手配や準備により国産振興北海道拓殖博覧会主催の北海道博覧会（7月12日～8月20日）、岩手県立農事試験場及び創立三十周年記念会主催の三種類の展覧会（9月11日より5日間）の一つである「肥料展覧会」に出展している。県農試からは展示会出展に対する「感謝状」、その他でも炭酸石灰の審査に対して「銅牌」が授与されたり、県内の地方物産展覧会では「褒状」が贈られている。社会貢献活動に値する岩手日報社主催の岩手県産業文化投票では「文化賞」を受賞、さらに賢治没年の昭和8年11月26日には同社主催の岩手県内特産物人気投票で一位に輝いている。これらの情報は当然岩手日報の新聞紙上にニュースとして取り上げられたものと推察できる。何故かという賢治は花巻農学校を退職した際には翌日の岩手日報の紙面に記事として取り上げられている。羅須地人協会設立のときもしかりである。賢治の動向そのものがパブリシティであり岩手日報の重要な取材対象でもある。

### 7.2.2 営業部隊

賢治自ら一人(病床時に弟清六の代行有り)で担当したセールス活動であり岩手、宮城、秋田の各県を回り県庁担当部署や県農試、県農会に対して石灰肥料導入の了解を取り付けたり、法人から個人商店に至る肥料商向けの説明をしたり、農民個人向け小売りなど炭酸石灰販売のために各地域をくまなく歩いている。主に徒歩と自動車を中心に顧客先へ移動し

ている。例えば3月25日～5月25日の移動距離は3208.2kmでうち徒歩は295.86kmになる。さらに石灰肥料の販売は需要時期が限られているため、搗粉や壁材料の販売も含めた図4に示す年間スケジュールを立ててセールス活動をしている。

### 7.2.3 口コミ

羅須地人協会時代には無料の肥料相談所を数か所（石鳥谷町、上町、旧土木管区事務所など）設けて農民の相談に乗り施肥設計や稲作指導をしている。このときの状況は大正15年8月頃から昭和2年7月位の一年余りで二千枚を超える施肥設計量があり、無理が重なり昭和3年8月10日には病床に臥している。肥料設計相談は花巻農学校在職中の大正12年頃町内に住む菅原忠次郎の求めにより行われて以降、多くの経験がある。そして昭和4年春、東蔵が賢治を初めて訪ねてくる。理由は昭和2年には貨車二車分の石灰肥料の注文があったのに「なぜ今年は全く注文がないのだろうか」と不思議に思って東蔵が調査すると、農民らが「肥料の神様」として信頼している「宮沢先生の世話」によりこれまで注文があったのだとわかり、病床の賢治に面会を申し入れたことに因る。賢治と農民との関係が如実に表された証左と言える。賢治は炭酸石灰の販売に関して、これら農民のルートを利用しようとは全く考えていない。しかし農民らは賢治が昭和6年に再び肥料を今度は商売として扱うことに何らためらいはなく、また

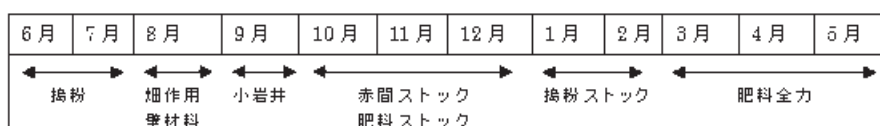


図4 賢治の年間スケジュール

相談に来たりして購入することをしている。羅須地人協会における肥料相談所の場合も口コミが重要な役割を果たしている。当時どの程度の口コミパワーがあったのかをBassモデルを使い二つの図に示しておく。

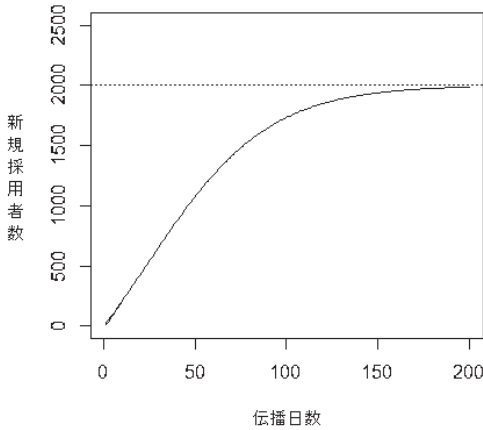


図5 新規採用者数の普及傾向

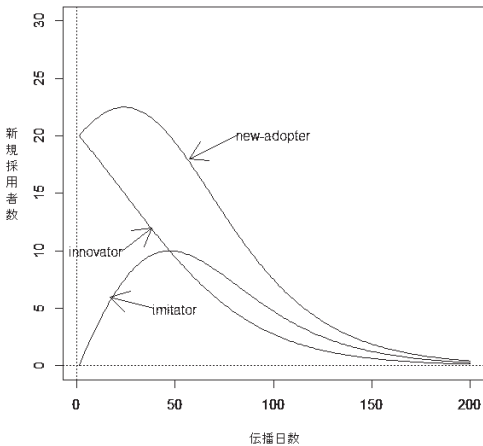


図6 イミテータとイノベータの関係

図5は  $p = 0.01$  と  $q = 0.02$  の係数で二千人の新規採用者に辿り着くには200日要することを示している。二十人のシードから始まりリーチを二千人としたモデルである。図6にはその内訳を imitator (模倣者) と innovator (革新者) の形で表現している。Bassモデル

は伝播のプロセスにバイラル性が内在しているため、口コミ等の社会的影響を把握できマーケティングに応用することができる。今回の例は  $q/p = 2$  であり、この意味は「imitatorの多くがinnovatorの影響を受けていること」、つまり口コミや他人の普及率の影響を強く受けているものとみなすことができる。Gladwell<sup>4)</sup> は口コミを推進する背景には「コネクター」、「メイヴン」、「セールスマン」の役割が重要だと言っている。この三タイプの役割を全て兼ね備えている人物が賢治なのである。しかも時には、賢治の教え子らが自発的に賢治には及ばないまでも三タイプの役割を担った社会的ネットワークを構成している。口コミパワーのシステム系は炭酸石灰のセールス活動にも有効に機能している。昭和8年9月23日の葬儀は会葬者が二千人にも及び、この事からも賢治は秀でたコネクターの証と言える。

## 8. まとめ

賢治は炭酸石灰の岩手県における需要を大麦や水稲の作付け計算により年当たり10000トン(1000車)と見込み、目標を立てる。現工場は一日10トンの生産能力で年当たり300トンの出荷状況のためまだ拡大できるものと考え、これらの数値をベースにセールス活動の予定を組む。戦略は新規顧客開拓にあり、「三種の石灰肥料のうち炭酸石灰が一押しの製品である」というコンセプトにする。目標と戦略からKPI相当の評価指標は新規顧客の獲得数と出荷トン数の増加量になる。賢治がセールス活動に従事した後の実質出荷トン数は3月25日から5月25日までの炭酸石灰発送控えから計算(岩手県のみ)すると306トンになる。当然、生産設備の改善も行われ、一日10トン

（2月25日）から一日25トン（5月12日）、一日30トン（5月15日）へと増強され昼夜交代のフル操業が行われ、生産能力も当初の3倍が達成されている。新規顧客の獲得数は20件というデータがあるが、個人向けは量も少なく小口合計約20トンでまとめてある。このため小口扱いを個別に分けてカウントすれば60～80件の顧客獲得が成されたものと考えられ、歩留りは4.28%～5.7%の好成績になる。出荷トン数は306トンの純増で、この増加は賢治の働きによるもので約二週間分のフル操業相当の増産となる。このように二ヶ月間を見ても十分な成果が得られ、マーケティング戦略からマーケティング戦術（セールス活動）の流れはデータ上順調のように見受けられるが、本当は病との戦いもあり賢治は大変な状況にあったのである。しかも「需要期間限定の製品であること」、「工場の操業レベルを新製品開発で維持する必要があること」、「工場が常に資金不足状態の小資本であること」、「農民の本当の満足を心配していること」、さらに世の中は昭和4年の世界恐慌、昭和5年の昭和恐慌による経済不況に合わせて「昭和6年は天候にめぐまれず豪雨による大洪水や冷害で稲作不順の年であること」そして「世界がぜんたい幸福にならないうちは個人の幸福はあり得ない」という考えのもと多くの悩みを抱え、志半ばで東京出張中に病に倒れている。

昭和6年の賢治の歩みはデスマーチなのだろうか。賢治は肥料と地質と壁材料のど真ん中のやりたい仕事をしており、微熱のあるまま東京出張にあたり途中小午田や仙台で精力的なセールス活動を行い、体力を消耗しているさなか列車移動中の不運な出来事はあるが、賢治の優れた精神力と高貴な使命とトリアージの選択で進めてきているためデスマーチで

はなかったと考える。ハードスケジュールをこなし体力の限界まで働いていた賢治であるが、それでも賢治には心の余裕がありセールス活動の途中でも多くの短歌や詩を書きとめたり、創作中の「風の又三郎」の取材を沢里に依頼したり、作品そのものも「北守将軍と三人兄弟の医者」を発表したりしている。賢治の「貴工場に対する献策」は当時としては斬新であり、McCarthyやKotlerも驚くマーケティングのフレームワークである。サイエンティストの賢治は日本初マーケットの称号に相応しい働きをしている。尚、本論は紙面の都合で東蔵にした頻繁な日々の業務報告には触れず、炭酸石灰のみに着目して賢治のマーケティングを論じたものである。

#### 参考文献

- 1) 続橋達雄編、『宮澤賢治研究資料集成第9巻』、日本図書センター、pp.380-426, 1990
- 2) 宮沢賢治、『宮沢賢治全集9（受信人索引）』、ちくま文庫、pp.1-12, 1995
- 3) D.E.Stokes, Pasteur's Quadrant: Basic Science and Technological Innovation, Brookings Institution Press, p73, 1997
- 4) M.Gladwell, THE TIPPING POINT: How Little Things Can Make a Big Difference, Brown&Co, pp.30-88, 2000
- 5) 宮沢清六他編、『新校本宮澤賢治全集（第13巻～第16巻、別巻）』、筑摩書房、1995-2009
- 6) 佐藤成、『証言 宮澤賢治先生』、農山漁村文化協会、1992
- 7) Dawn Iacobucci, Editor, 奥村・岸本監訳『マーケティング戦略論』、ダイヤモンド社、2001
- 8) Amy Shuen, 上原裕美子訳『Web2.0ストラテジー』、オライリー・ジャパン、2008