

## 世界に奉仕する人材の育成：星一のケース

安土, 昌一郎 / Yasushi, Shoichiro

---

(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)

法政大学イノベーション・マネジメント研究センター ワーキングペーパーシリーズ / 法政大学イノベーション・マネジメント研究センター ワーキングペーパーシリーズ

(巻 / Volume)

180

(開始ページ / Start Page)

1

(終了ページ / End Page)

25

(発行年 / Year)

2017-05-17

安土 昌一郎

---

世界に奉仕する人材の育成  
— 星一のケース —

2017/05/17

---

No. 180

Shoichiro Yasushi

---

Human Resource Development  
for Global Business Activity:  
The Case of Hajime Hoshi

May 17, 2017

---

No. **180**

# 世界に奉仕する人材の育成 —星—のケース—

## Human Resource Development for Global Business Activity : The Case of Hajime Hoshi

安士 昌一郎

### 要旨

本論文では、企業経営における教育事業の持つ意義を考察する為、売薬（市販薬）市場に着目してその製造と販売を試み、日本全国にチェーンストアを展開した星製薬株式会社とその創業者である星一の事例を分析した。分析手法としては、星薬科大学の大学史、星一に関する評伝、言語録などを用いた。教員時代に西洋の文化、文明に感銘を受けた星は若くして東京へ遊学した後米国へ渡った。そして大学で学ぶための学費を調達する傍ら中流家庭の需要調査を行い、出版社経営から広告の重要性を認識した。

帰国後は滞米中の健康維持に頻用した売薬を事業の中心に据えた星製薬所を創業し、後に自社を株式会社へと改組して発展させた。販売においては広告宣伝に多額の資金を投入し、「クスリはホシ」のキャッチコピーで消費者の耳目を集めた。そして販売網を築くにあたり、啓蒙教育活動の要素を取り入れた。

星の教育事業は、長期間を要する人材育成を優先するという考えの下に推進された。これが販売網の拡大において大きな役割を果たし、同時に企業成長の一因となったことを示した。

キーワード：製薬事業、教育事業、企業家活動、チェーンストア

### Abstract

This article discusses importance of corporate education in business management. It focuses over-the-counter drugs market. It deals with the case of Hoshi Pharmaceutical Corporation which produced and distributed products into the market from 1906 to 1933. The company developed nation-wide chain store in Japan. This article also focuses on Hajime Hoshi who founded that company. Analysis method is mainly based on Hoshi University's history, his critical biography and his analects. Hajime Hoshi founded that university.

He was inspired by western culture and civilization in his young age while he worked as a primary school teacher. Under the influence of western culture and civilization, he moved to Tokyo where the center of Japanese culture and civilization was. After Hoshi graduated Tokyo Commercial School, he moved to the United States. In the U.S. Hoshi worked as a house keeper in the middle class families to earn academic

fees. He also learned the demanding of them. Meanwhile, he recognized the importance of advertising through managing publishing companies.

After he returned to Japan, Hoshi founded pharmaceutical company which focused on producing over-the-counter drugs based on his experiences in the United States. Hoshi made it a stock company afterward. He spent many assets on advertising and spread the catch copy “Kusuri ha Hoshi (Hoshi’s drugs are the best)” that attracted people’s attention. He adopted enlightening education program for accelerating the growth of sales network to improve his firm’s performance.

Hoshi’s education process was propelled under the concept that prioritizing development of human resources which takes long time and costs many assets. This effort played a major role in expanding sales network which drove growth of the firm.

Key words : Pharmaceutical business, Corporate education, Entrepreneurs, Chain store

## 1 序

### 1.1 はじめに

組織を維持、発展させる上で不可欠となるのがコミュニケーションの充実である。経営者は従業員や顧客に情報を伝達し、自らのビジョンを利害関係者と共有することで事業経営を成功させる。特に明治から大正期の医薬品販売業においては、従業員、顧客共に医薬品に関する知識が充分とは言えず、彼らに商品の持つ価値を理解させることが重要だった。

本稿では、主として大正期に活躍した星製薬株式会社とその創業者星一の事例研究を行い、教育事業を企業成長の重要な一因となした企業家活動を明らかにする。

本稿の構成は以下の通りである。まず 2 章で星の活動背景、彼の出生から教員時代、東京遊学、米国留学を経て企業家を志すまでを述べ、3 章では製薬事業を設立し、株式会社化して規模を拡大させていった過程を述べる。そして 4 章で明らかとなった事実を検討し、星の企業家活動とその行動原理を考察する。

### 1.2 先行研究と本稿での分析内容

星一と星製薬に関する先行研究としては、神保（2008, 2010）が存在する。ともに社報、営業報告書を元にして星製薬の先駆的なマーケティング活動、および同社が採用したチェーンストア方式の規模と発展について論じた内容である。神保（2008）では星製薬の販売組織が、製造業者と小売商の直接取引から元売捌所を介入させた形態へと再編成されたこと、日本では主として高度経済成長期から行われるようになったメーカーの流通系列化に相当する活動を、星製薬がその販売組織において大正期に行

っていたことを明らかにしている。神保（2010）は、星製薬のマーケティングが創業者である星一個人のパフォーマンスによるところが大きかったことと、その現代的意義について言及しており、当時の、あるいはその後の産業界に有益な示唆を与えたと論じている。

また三澤(1988, 1989, 1992)では言語録の形で星一自身の発言や記述が紹介されており、彼が経営や教育に関してどのように考えていたかを知る上での基礎資料となる。星一の教育者、思想家としての側面に注目し、彼が自ら創案した座右の銘「親切第一」、星薬科大学建学の精神についての言葉から星一の哲学を読み解いている。

本稿では、マーケティング活動やチェーンストア方式、そして教育事業推進の背景となった星一の行動原理がいかにして形成されたかに焦点を当てる。それによって推進された企業家活動を評伝や星薬科大学の大学史、星製薬株式会社社報および彼自身や彼の支援者の著書などから分析し考察する。

## 2 星一の軌跡—企業家を志すまで—

### 2.1 明治・大正期の医薬品業界

星一のケースについて論ずる前に、明治・大正期に大きく変革した医薬品業界について概観し、星製薬が成長した時代背景を述べる。

政府が西洋医学の本格的な導入を決定し、1874（明治 7）年に医療制度や衛生行政に関する各種規定を定めた「医制」を發布し、医療用医薬品に西洋医薬（洋薬）が用いられるようになった。国内において洋薬生産は行われていなかったため、当初は輸入によってのみ洋薬需要を賄っていた。小規模な製薬業者が国産化を試みたものの、粗悪品や不良品が大半であり、輸入品の優位を覆すことは出来なかった。政府は 1883 年、半官半民の大日本製薬会社を設立して国産医薬品の信頼性を向上させようとしたが、明治末年になっても尚、国産品の品質は外国製品の水準に達する事無く、輸入品に依存する状況が続いていた。

一方、1909（明治 42）年、明治政府は、あらかじめ製造・調合されて市販されている薬、売薬に関する方針を転換した。以前は無効かつ無害と見做していたが、「今後は効果なき売薬を免許せざるの件」という衛生局長通知を出し、有効無害な製品のみを販売するよう定めた。更に 1914（大正 3）年に成立した「売薬法」では売薬業者の資格を定め、誇大広告の禁止や品質検査の義務化などが徹底された。

無害なだけで認可されていた売薬が、品質が保証された有効な製品でなければ販売を許されなくなったことは、製造者側のコスト増を招いた。しかし同時に、売薬の効能を期待する消費者からの需要増も見込めるようになったのである。政府の方針転換とそれに続く売薬法の制定は、売薬の製造販売を始めて間もない星製薬に事業機会をもたらしたと考えられる。

表 1 : 売薬業界推移

年	売薬印紙税額 (円)	売薬営業者数
1901 (明治 34)	1,211,630	N/A
1902 (明治 35)	1,231,220	N/A
1903 (明治 36)	1,236,158	N/A
1904 (明治 37)	1,189,414	N/A
1905 (明治 38)	1,371,333	N/A
1906 (明治 39)	1,454,567	N/A
1907 (明治 40)	1,694,517	N/A
1908 (明治 41)	1,797,216	N/A
1909 (明治 42)	1,813,856	N/A
1910 (明治 43)	2,028,789	35,255
1911 (明治 44)	2,124,470	36,859
1912 (明治 45/大正元)	2,239,379	38,495
1913 (大正 2)	2,318,891	40,041
1914 (大正 3)	2,353,682	40,950
1915 (大正 4)	2,367,059	37,565
1916 (大正 5)	2,737,860	35,932
1917 (大正 6)	3,361,290	35,243
1918 (大正 7)	4,489,860	35,385
1919 (大正 8)	6,591,943	35,201
1920 (大正 9)	7,964,151	34,552
1921 (大正 10)	8,795,588	34,491
1922 (大正 11)	7,081,923	30,209
1923 (大正 12)	9,691,219	37,333
1924 (大正 13)	10,449,131	37,655

注：データが得られなかった部分については N/A と表記した。

出所：内務省衛生局編(1901~24)より作成。

表 1 に売薬印紙税額<sup>1)</sup>と売薬営業者数の推移を示す。営業者数に関しては第一次世界大戦における医薬品相場の乱れや戦後恐慌などによってところどころ減少が見られるものの、売薬印紙税額の増加を見れば、全体として順調に伸びていることが分かる。

また、1914 (大正 4) 年に勃発した第一次世界大戦はドイツからの医薬品輸入を途絶させ、薬価の急騰と医薬品欠乏を招き、市場は大混乱に陥った。1781 (天明元) 年から道修町で活動していた薬種問屋、武田長兵衛商店の社史にも当時の様子が記され

ており、「開戦 6 日後の 8 月 3 日の付新値表によると 7 月 1 日のそれに対し、次硝酸蒼鉛・サントニンほか、大部分の薬品は 20%~30%高を示し、石炭酸・ホルマリンは大きく 2 倍に跳ね上がっている。さらに 1 週間後の 8 月 9 日付新相場では、平均 50~60%高で、特に当時戦争といえはすぐに思惑の対象となり、その相場が最も敏感に反応するといわれていた爆薬の材料グリセリンは、2 週間ほどの間に 158%高となり、また重曹も 150%に急騰した。日時の経過とともにアスピリン等も 1 円 20~30 銭から 40 円にもなり、他の薬品でも高いものは 30~40 倍になった」(武田二百年史編纂委員会編, 1983, p.223) とある。

この事態を受けた政府はまず「戦時医薬品輸出取締令」を緊急発令して医薬品の国外流出を防いだ。同時に医薬品の製造を奨励する為、衛生試験所に臨時製薬部を設けて医薬品の試作とその成果を官報によって公表し、国内製薬業者への指導を行った。1915 年には、アセトアニリド、石炭酸、サリチル酸、アルカロイドなど「製薬指定医薬品」を製造する企業に対する損失補償と、払込株金の 8%までの利益配当保証を 10 年間供与することで、大戦終結に伴う経済的反動の危機を補償して製薬企業設立を容易にする「染料医薬品製造奨励法」を制定した。更に 1917 年には交戦国であるドイツの所有する特許権の制約を解除する「工業所有権戦時法」を公布した。

表 2 : 化学工場製産品 (医薬・売薬・医療材料) 生産額推移

年	医薬	売薬	医薬+売薬	医療材料
1909(明治 42)年	N/A	N/A	7,166	398
1914(大正 3)年	N/A	N/A	19,902	1,424
1919(大正 8)年	15,809	23,566	39,375	3,207
1920(大正 9)年	20,007	31,219	51,226	4,262

注：データが得られなかった部分については N/A と表記した。

出所：農商務大臣官房統計課 (1922) より作成。

表 2 から分かる通り、第一次世界大戦期において、医薬品、医療材料の生産額が急増した。この第一次世界大戦による市場の混乱と医薬品勸奨政策もまた、星製薬には追い風となったと言える。

## 2.2 生い立ち

星一は 1873 年 (明治 6) 年 12 月 25 日、福島県磐城郡錦村江栗に生まれた。幼名は佐吉であり、1893 年、20 歳の時に一と改名しているが、本論文では星一の表記を「星」に統一する。家族構成については、星薬科大学史編纂委員会編(1991)、大山(1949)、三澤(1992)には兄弟姉妹の記述はないが、彼の長男である星親一が著した小説形式の伝記『明治・父・アメリカ』によれば妹と弟がいるとされている。ただし、後述する星の活動からは妹と弟の存在が全く読み取れない。なお細菌学者の野口英世も 1876

年、福島県にて出生しており、野口とは後述する米国滞在中に出会うこととなる。星家は3人から4人の使用人を雇う裕福な農家で、父喜三太は後年村長、郡会議長、県会議員など公職に推される人物だった。喜三太は厳格で、かつ長男である星の将来に多大な期待をかけていた。彼は星に自らの後を継がせ、政治の道に進ませることを希望しており、その熱意は1881年に発布された国会開設の詔を暗記させたことから窺える。そして、詔を暗記した星は自身が通学していた小学校の教員から読み方を訊ねられる体験をしている。一方母親の留は父親と全く違う教育方針を持っており、東京遊学、アメリカ留学の時も星を支持した。

### 2.3 教員時代と米国への憧れ

4年制の錦村立大倉小学校を卒業した星は、父喜三太の指示によって小学校の教員を養成する平町授業生養成所に入學した。その6ヶ月後、40名中3番目の成績で卒業し、1886(明治19)年、13歳で平町小学校の教員となった。この時の星は師範学校を卒業していない授業生であり、数の少ない師範学校卒業者を補うための無資格教員として採用されていた。なお星のような授業生や、雇教員と呼ばれていた無資格教員は、1900(明治33)年に改正された小学校令において、代用教員という制度的根拠を有した教員区分に属することとなる。

13歳に小学生の教育指導が務まるかという点については疑問の余地を残すところだが、学校教育制度の面から星が教員に就任した時期を見ると、1879年に発布され、1880年、1885年に改正された教育令によって初等教育の環境が整備され始めている。改正された教育令は各町村に小学校、もしくはそれに準じる小学教場を設置することが定められており、これによって生まれる多くの教育現場へ、多数の人材を短期間で投入しなければならないという事情があった。こうした状況の中で、13歳の小学校教師が存在し得たと考えられる。

このように、2.1で述べたような、物事を教示する側の教員に文書の読み方を教えるという体験に加え、少年期に小学校教員を務めたという就業経験が、後に推進する啓蒙教育活動の原点となった可能性がある。

2年間の教員生活で星が用いた教科書は、その多くがアメリカの教科書の翻訳だった。アメリカの教科書が小学校教育の教材に採用された理由としては、教育令制定を主導した当時の文部大輔、田中不二麻呂の影響によるところが大きい。田中は1871(明治4)年、岩倉使節団に理事官として随行し、後に同志社英学校を創立する新島襄と共に欧米の教育制度を調査し、中でもアメリカ合衆国の行政と教育に着目して、再度の渡米で各州の教育を更に詳しく視察した。田中はその後、自由主義が色濃く反映されたアメリカの教育制度を取り入れることで日本の画一的な教育の改善を唱え、教育の権限を地方へ大幅に委ねたアメリカの制度を参照し、上記の教育令を起草した。この教育令自体は改正を重ねるごとに中央集権的な性格を強めていったが、教育内容に

についてはアメリカ式が堅持されたと考えられる。これが米国流の考え方を人々に理解させる基礎を作り、星が後年行った啓蒙教育活動を円滑に進めることが出来た一因と推測できる。

この時、星は授業で使用した教科書によって「何々すべからず式の漢學的教養の眼から、初めて西歐の人道主義的な物の見方考え方に接し」（大山，1949，p.21）、感銘を受けた。特に教師用の参考書にあった、我が身を犠牲にして友人を救うエピソードに心打たれ、西洋から入ってきた新しい文化への憧れを募らせる事となった。教員となって約2ヶ月後、郡長から師範学校への入学を勧められた。師範学校を卒業すれば正式な資格を持った教員になることが出来、代用教員以上の地位と収入を得られる。父喜三太もそうなることを望んでいた。星家は元々名の知れた裕福な農家である。その上、地域の小学校に勤務する正式な教師となれば住民からも敬意を払われるので、星が選挙で立候補する際有利に働くと考えたと思われる。

しかし星は東京への遊学を希望した。その理由について明確に記した資料は得られなかったが、欧米から輸入される新たな文明や文化に触発され、それらに少しでも近づく為、首都で学問を学んでみたいという欲求に駆られたと推測される。まず遊学の為の資金を貯めることにした星は郡長に事情を打ち明け、現在勤務している平町小学校から下宿の必要がない山田小学校に転任し、2年掛けて遊学資金100円<sup>2)</sup>を貯めた。そして師範学校への入学を望んでいた父に預金通帳を見せ、自らの決定に責任を果たすという態度を示した上に、母親からの口添えもあって遊学が叶った。厳格であり、星の将来設計に明確な方針を持っていた喜三太が東京遊学を認めたのは、東京での勉学が師範学校へ入学する際に役立つこと、かつ、政治の中心地で様々な事物を見聞きすることは将来議員になる上でも有意義な体験になるということ考えたからであろう。

## 2.4 東京への遊学

100円の貯金と共に東京へやってきた星は1891（明治24）年、東京学園高等学校の前身である神田の私立東京商業学校の夜学に入学した。星は郷里に居る間、東京にあった様々な学校の規則集を取り寄せて「少ない学資と短い期間で卒業出来る」「学んだものが直ぐ役立つ」「各方面と接触できる高名な教員がいる」という3つの条件を満たす教育機関がないか調査した結果、同校がその3条件に合致していたのである。

私立東京商業学校は1889（明治22）年、当時の内閣官報局と一橋大学の前身である高等商業学校の教授などが設立に関与した商業学校である。「高きに過ぎず、低さに失しない中等程度の商業教育を施し社会の要請に応じる人材を育成する」（東京学園高等学校ホームページより抜粋）という設立趣旨を掲げており、これは単なる業務の研修に留まらず、とって実業からかけ離れる事もないという点で、星製菓商業学校やその前身である星菓業講習会に通じるところがある。

当時の校長は元曾我野藩士で官報局長を務めた高橋健三だった。高橋は後に内閣書記官長、大阪朝日新聞の論説委員を歴任した人物で、星との師弟関係は長く続いた。また、後に台湾総督府民政長官となった内田嘉吉も教員の1人である。

入学して間もなく、星は「將來何人にも頭を壓えられない事業家にならう」（大山，1949，p.23）と考えるようになり、それを実現する手段として「先進國の米国に渡り、アメリカの大學を卒業し度い」（大山，1949，p.23）とアメリカ留学を希望するようになった。起業への志向は私立東京商業学校での教育によって触発されたと考えられる。また、少年期の自身に感銘を与えた教科書が生み出された場で学びたいという思いが、渡米へ駆り立てたと推測される。その頃、裸一貫で貨物船の船倉に潜り込んで密航し、苦学の末アメリカの大學を卒業して帰国した人物の話が新聞に掲載された事もあり、星の渡米熱に拍車が掛かった。

また、米国留学が可能であると判断した背景に、商業学校在学中の成田山詣でがある。当初は友人と物見遊山に出かける計画だったが、全ての費用を15銭で賄うという無謀な計画に友人が尻込みし、結局星1人で出発し、計画を完遂した。星は後年、「勇氣は曾て爲せしより來る」（大山，1949，p.28）と語り、どれほど小さな出来事においても、まず成功を収めることによって次の事業を推進する自信が生まれることを強調している。その意味では、この無謀で一見無価値な成田山詣でが、彼の「かつて為したもの」の原点であると言える。

商業学校2年の頃から渡米する決心を固め、アメリカに行くための方法や手続き、そして渡米してからの生活などについて調査する傍ら、米国に行って生計を立てる方法を模索する中で日本独特の文化技芸として生花を、そして身体を鍛える為に柔道を習った。また星はこの頃、英語習得の為神田三崎町にある夜間学校にも通っていたが、そこで自身と同様渡米を志す安田作也と知り合っている。彼は後に星が支援を受けることになる政治活動家、杉山茂丸の甥だった。星はアメリカに渡る前にも杉山と会っており、人生に関する様々な教訓を得ている。特に未知の物に対する姿勢については、杉山は「一事件ずつ精細に深く考慮せよ、考慮が圓熟したら、強度の忍耐と實行の力とを擧げて、善悪となく屹度遂行せよ」（杉山，1926，p.114）と語っている。星も、計画について熟考した後は思い悩まず最後までやり遂げることの大切さについて認識しており、自らの著書で「頭腦は第一番に働かざるべからず、手足を動かす前に判断を下さざるべからず」（星，1923，p.26）、「事を半分にて放置するは罪惡にして害虫と等し」（同書，p.23）と述べている。

また星は渡米前、「自分は體だけが資本でこれからアメリカに行き、大學を卒業するつもりだから、絶対に病氣は出来ない」（大山，1949，p.42）と思い、帰国するまで病氣に罹らないことを誓った。そしてその誓いを守る為、星は12年間の米国滞在中、少しでも身体に変調を来たすと売薬を服用して健康維持を図った。これが、星が売薬および製薬業界に注目するきっかけとなる。

1894（明治 27）年の 3 月、私立東京商業学校を卒業した星は、アメリカに渡る前に自国の文化についての理解を深めておかなければならないと思い立った。新たに体験する文化と、以前から慣れ親しんできた文化を比較することで、より多くを学び取れると考えたからである。卒業したばかりの星の手元には 300 円があった。「卒業前から郷里の父母には度々渡米の希望を訴えて、既に大體の了承を得」（大山，1949，p.28）た結果、両親と親類から餞別金が送られてきたからである。星に対し、師範学校を卒業させて郷里の小学校に勤務させ、議員に立候補させるという明確な方針を持っていた、父喜三太の心境の変化が窺える。

当時の 300 円は大金だったが、その大半は渡米後の費用に充てられなければならない。そこで、星は「全國を古本の行商をし乍ら一つ見學してみよう」（大山，1949，p.29）と決心した。行商を始めるにあたり、神田の古書店で 1 冊 5 厘、1 銭、2 銭という値段で売られていた古本を 2 円分購入し、その運搬と移動の為の中古自転車を 3 円 50 銭で調達し、外套と帽子を 1 円 75 銭で入手した後、残った 292 円 75 銭を全額銀行に預金した。小規模ではあるが、これが星の立案した最初の事業計画だった。まずアメリカで学ぶという最終目標を設定し、それを達成する為に日本の文化を学び直すという中間目標を立て、その手段として古本の行商を行うことを選択し、行商を始める為の費用を見積もって渡米に影響しない範囲に収めた。ここに、星の企業家としての萌芽を見ることが出来る。

東北出身である星はまず西を目指したが、彼の立てた事業計画は箱根を越えて直ぐ、移動手段である自転車が壊れたために頓挫した。しかし星は諦めず、壊れた自転車を友人達に連絡して処分して貰い、その金で行商に用いる商品を送って貰うよう依頼し、徒歩で旅を続けてその日暮らして西を目指した。大阪についた後はかつての恩師で、当時大阪朝日新聞の論説委員を務めていた高橋健三を訪問した。星は現況を報告し、新聞売り子で当座の生活費と旅費を得るため新聞を貰って駅構内で販売した。しかし同業者の妨害に遭い、順調には進まなかった。

一方で、星の巡歴とその後の渡米計画に感銘を受けた高橋は自身の務める大阪朝日新聞で星の紹介記事を掲載した。この記事を読んだ同郷の人々は星を賞賛し、彼の見学旅行と、その為の行商を円滑にする為に協力した。また鹿児島県の東北人会の会合に出席し、参加していた現地の師範学校の教員と知り合った。その教師は古本を買取ると言って星を学校に招き、生徒達の前で星に体験談を語るよう求めた。星が自らの旅程を話したところ、「若い生徒達は星の冒険談にすっかり感心し、星を後援するためだと、四圓五十銭の金を集めて持つて来た」（大山，1949，p.38）。あくまで自身は行商人であるからと主張した星は本を売る形でそれを受領したが、地域の新聞がそのことを記事にして鹿児島での知名度が上がり、方々を見学する際の助けとなった。鹿児島を発った星は次に沖縄へ渡った。彼は大阪と鹿児島でメディアの持つ影響力を認識しており、その時の体験をもとに現地の新聞社を訪ねて自身の計画や抱負を伝えたところ

ろ、またしても記事になり、知名度を上げて行商に活かした。鹿児島に戻って長崎にやってきた星は日本のみならずアジアの情勢も見学したいという思いで上海行きを企てたが、1894年7月に勃発した日清戦争により渡航を断念した。星は旅行を終えて東京へ戻ったが、資金に全く余裕の無かった出発時と比べ、「歸りは金が出来たので、汽車で大阪に行き高橋氏を訪ねて報告し、高橋夫妻の激励と期待におくられて、大阪より海路東京に歸つたが、その時尚残金が五圓もあつた」(大山, 1949, p.39)。なお、星は大阪で高橋に再会した際、当時のサンフランシスコ日本領事で、後に駐米全権公使となる珍田捨巳に宛てた紹介状を託された。

このように、事業を進める上で多くの困難に直面したと同時に、努力を評価した人々から支援を受けられたという体験が、星製菓の設立と運営で活かされたと考えられる。そして自分について書かれた新聞記事が後の行動を助けたこと、自身の行動が多くの人々に感銘を与え、感銘を受けた人々からの援助を得たことが、メディアの力と啓蒙教育活動に注目するきっかけとなったと推測される。また3ヶ月を超える旅程を完遂したことは、自身の努力が報われるという認識を星にもたらした。

## 2.5 米国へ

私立東京商業学校を卒業し、日本各地を旅行した星は1894年10月に米国サンフランシスコに到着し、現地の福音会に身を寄せた。福音会とは1877年10月、アメリカ在住の日本人クリスチャンによって組織された団体である。在米日本人団体として設立された組織で、宗教活動だけでなく、身よりのない在米日本人苦学生の救済活動に力を入れていた。宿泊所を経営しており、宿泊のみで10セント、食事3食で30セントであり、1ヶ月9ドルで生活出来た。

紹介状の宛先である珍田捨巳は星と入れ違いの形で帰国していたが、星には渡米後の計画があった。サンフランシスコ到着時、彼は日本円にして300円超である115ドルを持っており、この資金で3、4ヶ月かけて語学を学び、現地の情勢をある程度把握してから仕事を始めて大学で学ぶ費用を賄うつもりだった。しかし渡米後間もなく、サンフランシスコで日本の陶器を扱い、渡米1年足らずで店舗も所有していた日本人男性に、商材を仕入れる為だと頼まれて資金の殆どを貸した。しかし10日後に店舗へ行ってみると、「澤山の人が集まって、店の品物を競賣している」(大山, 1949, p.45)状況に遭遇し、その男性が事業に失敗したことを知った。これにより100ドル以上、つまり福音会で生活し続けると仮定すれば10ヶ月分以上の貯蓄が、約2週間で喪失した。当初の予定が完全に狂った星は、土地柄も言語も覚束ない中、急遽職を求めることとなった。

生活資金と大学の学資の為、星はスクール・ボーイとして働くことを決めた。スクール・ボーイとは当時サンフランシスコに存在していた労働慣習で、朝晩の家事のみの為に雇われ、日中は学校に通うというものである。雇い主は主として、英語に堪能

でない、体格面でも優れていない日本人や中国人を雇用してでも使用人の人件費を節約したい、裕福ではないが貧しくもない家庭だった。しかし当初、星の語学力は充分でなく、サンフランシスコの家庭環境も把握しておらず、家事手伝いそのものの経験も無かったことから失敗が続き、「Mr. O.D. Hoshi」(大山, 1949, p.48)、「追い出されの星」(星薬科大学史編纂委員会編, 1991, p.9)とあだ名されるほど仕事が長続きしなかった。失敗の原因は殆どがケアレスミスと違いによるものだった。それでも星は米国の大学で学ぶという当初の計画を諦めず、雇われてはすぐに解雇されるといったことを25回繰り返した。この状況を受けた福音会の日本人スクール・ボーイ達は、失敗続きの星の存在は彼ら全体の信用に関わり、日本人は役に立たないという風評が広がって自分達の雇用も脅かされると考え、星をスクール・ボーイとして紹介しないようにしようと決議したほどだった。しかし日本人苦学生からの糾弾の中でも星はスクール・ボーイを続けた。

星は渡米した当時、サミュエル・スマイルズの著した『自助論』<sup>3)</sup>を友人から借りて読んだ。同書では多様な成功者および偉人のエピソードを挙げ、努力と決意、知恵や理解力の重要性、教育のあるべき姿について語られており、この自助論と、若くして教員となって他者を指導したことが、その後教育事業へ傾注した理由の1つと考えられる。またアメリカに着いて間もなく購入した古本の中の、「私は何かを為すであろう、そしてそれは世界に於ての或るもの」(I will do something and something in the world.) (星薬科大学史編纂委員会編, 1991, p.6)、「死は来たれ、彼女は私が既に準備が出来ていることを見出すであろう」(Death may come, she will find me, I am all ready.) (同書, 同ページ) という2句は、星にとって後々までの指針となった。

彼はその後、誰も行きたがらず、勤めた者が1人として長続きしなかった、相場よりも給料が安く待遇の悪い家庭を友人から紹介された。待遇と給料については評判通りの家だったが、星は「どんなことを言いつけられても実行しよう。絶対に口応えせず一所懸命働こう」(星薬科大学史編纂委員会編, 1991, p.9)と決意し、アメリカにおいて初めて雇用を打ち切られず、仕事を評価されて給料を受け取った。1週間分の給料は1ドル25セントだった。彼はその家庭で4ヶ月間勤務して付近の小学校に4年生として入学した。渡米後、星が学んできたのは家事全般の雑用と、そこで用いられる最低限の英語のみだったので、大学で学ぶ為に必要な語学を習得しようと考えたのである。この時星は22歳だった。『星一評伝』には当時の学習様式についての記述があり、「歴史の時間なぞは、四、五頁もある教科書の要領を百字に縮めて書かせ、その内から、よく出来たものを、先生が読み乍ら、教えるという式で、教えるというよりも、研究が主で、生徒は家で、字も習い、詩も書き、数学もしてくるという具合だった」(大山, 1949, p.50)。この小学校での3ヶ月間は、その後の星の学業に大きく貢献した。初等教育ではあったものの、学ぶべき内容を授業内で詰め込むのではなく、

自ら探し求め、考えることで理解を深めるという方式であったことがより教育効果を高めたと考えられる。星が教育の在り方について「私は学問販売所ではない“ほんとうの人”を造る大学にしたい、“誠の人間”を造る大学にするつもりだ。学校設立の目的は人の必要を感じたからであります」（三澤，1989，p.115）と語ったのは、この時の体験が基礎となっていると推測される。その後は雇い主の信頼を得るよう努め、特に星を高く評価したアペンジャー家から学資を援助するのでサンフランシスコの大学に行くよう勧められるほどになった。

この、「追い出されの星」からの脱却は、星にとって忍耐力を身につける以上の意味を持っていた。スクール・ボーイとしてアメリカ西海岸の中流家庭を経験したことで、将来の日本の消費者像をイメージ出来た。

また 2.4 で述べた通り、滞米中の星は市販薬の服用で健康維持を図ったが、これは彼独特の習慣ではなかった。アメリカでは 1852 年にアメリカ薬剤師会のフィラデルフィア大会で不良薬品の使用阻止が議題となり、1882 年にはアメリカの薬局方である“U.S. Pharmacopoeia”が公布され、同年に全米薬卸協会が設立されている。また 1906 年には国内で氾濫する医薬品の監視と管理を可能にするワイリー法が議会を通過している。これらを見ても分かる通り、星が滞在していた当時のアメリカの家庭には多様な市販薬が普及していた。『星一評伝』中にも「アメリカには当時頭の痛いのがすぐ直る薬や、風邪をひいた時に熱のすぐ下る薬（今のアスピリン錠）が相当大衆化していた」（大山，1949，p.118）との記述がある。星が起業の際、最初の商品として選択したアンモニア入りの湿布薬も一般的に用いられていた。この時の体験が、星製薬設立に大きく影響したと言える。

また星はサンフランシスコの福音会で安田作也と再会し、安樂榮治と出会っている。安樂とは初対面だったが彼は鹿児島県出身者であり、日本に居た頃、行商をしながら西日本を見学する星の記事を読んでいた。サンフランシスコの煙草会社で勤務していた安樂は星と交流を深め、星がニューヨークに移り住んだ後には彼と共に新聞社を共同経営し、後に星製薬会社が設立された時は経営に参画している。大正 11 年上半期の星製薬株式会社営業報告書には常務取締役役に安樂の名が記載されており、星が同社において彼の役割を重視していたことが分かる。

安田は星に呼び寄せられる形で渡米し、星がニューヨークへ行く際、彼を信頼して学費の援助を申し出たアペンジャー家を紹介されて熱心に勤務し星同様信頼を得ていたが、事故で死去した。星は、後にニューヨークを訪れた杉山茂丸に彼の死を伝えた。

スクール・ボーイの仕事に習熟しつつあった星は、同時に福音会に居る日本人の暮らしぶりに危機感を覚えていた。スクール・ボーイとして働いている日本人にはその日の暮らしが成り立つことで満足してしまい、向上心を喪失した者が見られた。「怠惰も傳染性を有す、治療すべし」（星，1923，p.37）と記していた星はその治療法として、かつて新たな文化を学ぶ為に東京へ遊学したように、「早く東部のアメリカ文明の中心

に行き、西歐文明の眞髓にふれて見度いと考える様になった」(大山, 1949, p.51)。

星は 1897 年にニューヨークに到着し、ブルックリンの日本人教会に寄宿した。そして大学の費用を賄う為、サンフランシスコを発つ前に日本人から仕入れていたドロッキング・ワーク 4用の布を商材として行商を行った結果、スクール・ボーイの給料を大きく上回る収入を得た。星はこの体験を元に、1858 年ニューヨークで開店した百貨店のメイシーズに行き、支配人に面会してドロッキング・ワーク販売の為のスペースを借り、売り上げの一部をテナント料として支払う提案を行った。支配人は星のアイデアを歓迎したが、その後ドロッキング・ワークの仕入れ値が当初の予想以上に高額であることが分かった。結局供給面での不安定さを指摘され、顧客に対する信用を失いかねないという理由で商談が立ち消えとなった。この経験は、星が後に設立する製菓事業の販売組織においてチェーンストア形式を採用し、商材の安定供給という課題を解決したことに繋がっている。

その後星はニューヨーク大学を受験したが、アメリカの地理についてはほぼ学習しておらず、不合格となった。ドロッキング・ワークのビジネスが実現しなかったので、彼は再び使用人として職を得ることとなった。約 3 ヶ月間働いて入学金を貯めた後、コロンビア大学を受験した。当時のコロンビア大学は専門学校の卒業生であればパーテストを省略して入学できるという制度を有していた。そこで、星は自らの卒業した私立東京商業学校の授業内容や学科の科目を説明した結果、大学側が星を専門学校卒業生と認め、入学が許可された。当時のコロンビア大学の授業料は年間 150 ドルで、星の経済力では規則通りに学費を納入することが出来なかった。そこで星は大学と交渉し、年間に受講できる講義を通常の半分とし、学費も半額とすることを納得させた。

## 2.6 コロンビア大学時代

1897 (明治 30) 年 10 月、コロンビア大学に入学した星は、政治経済科で政治学、経済学、統計学、歴史を学んだ。特に統計学と経済学から得た知識は、星製菓の起業および成長の原動力となった。4 年在学した後でマスターオブアーツを取得した。星は米国について、「合衆国は古いヨーロッパと新しい東洋との間に在って、学校殊にコロンビア大学は、自由、進歩的の教育であり、合衆国民のすべてが親切で、楽観的、進取的、協力的であって、私の今日あるは、ひとえにアメリカのおかげと喜び、感激しているものである」(星製菓科大学史編纂委員会編, 1991, pp.5-6) と語っている。

コロンビア大学在学中、星はこれまで同様住み込みの使用人として生計を立てて学費を捻出した。しかし『星一評伝』には、「機會ある毎に至る處で、信念と強固な意志で信頼を築き、獨特の境地を開拓して行った」(大山, 1949, p.74) と、当座の収入と、信用を勝ち得ることが等価であると考えていたことを窺わせる記述がある。例を挙げると、彼はフェアチャイルドという銀行家の家庭で勤務していた時、来客からのチッ

プを断り、その理由を訊ねられると、毎月の給料以外は受け取る理由がないと答え、チップというアメリカの慣習を理解しながらも、自らの信条で行動する意志をアピールしていた。星は後述する英文月刊誌の刊行で行き詰った際、同家を訪ねて資金繰りについて相談し、結果として 300 ドルの融資を得られた。他者に感銘を与え、信用を得るという行為が実利に結びつくという体験が、後の啓蒙教育活動の推進へと繋がっていったと考えられる。

またコロンビア大学在学 3 年目に勤めたステキニー家でも同様の考え方に基づいて行動し、一家の信用と敬意を得た。学習時間を確保しようと考えた星は、自身の置かれた状況を説明した後、住み込みで働いている自分の給料をゼロとし、それまで払われていた給料分で女性を雇用し労働を分担することを提案した。当時、男性と女性の給与額には大きな差があり、ステキニー家は彼の提案によって人件費を節約できた。彼は自らの目標と現状を説明し、譲歩できる範囲内で相互に利益のある条件を提示し、信用を損なわないまま契約内容の変更にも成功したのである。これは、スクール・ボーイや住み込みの使用人として勤務する間に星が体得したビジネススキルと言える。

星は学習時間の確保に成功したが、次年度の学費を調達する必要に迫られた。そこで、彼は住み込みの使用人として働く以外に日本の新聞や雑誌を英訳して出版社に販売することとし、ステキニー家の家人も星の活動に協力した。この時、ステキニー家からは星に対して通学費用支給の申し出があったが、星はこれを辞退し、代わりに自分が翻訳した記事の添削を依頼した。この申し出は同家からの信頼と敬意を増す結果となり、星にとっては少額の交通費分と引き換えに相手の頭脳労働を得る交渉であったと言える。仮に外部に添削を依頼すれば、交通費を遥かに超える費用が発生したと考えられるからである。結果、安定してコロンビア大学の学費を納入できるようになった。また同家で勤務している時、天長節を祝う領事館の祝賀会においてスピーチを依頼され、これを成功させた。この時もステキニー家は原稿の添削や発表の指導で星を援助した。星は在米中多くの著名な日本人と知り合っているが、これはこのスピーチが好評を博したことも理由の 1 つと言える。この事実も、星に自分の考え方が正しかったことを実感させた。

英訳記事の販売からヒントを得た星は、日本語の新聞『日米週報』を発行した。新聞社立ち上げについて、星は「日米文化の為に尽くす所あらんとした」（星葉科大学史編纂委員会編，1991，p.7）と語っているが、それに加えて東海岸に居住する日本人が西海岸と比較して裕福で社会的地位もあり、新聞の購読者として期待できるという面もあったと考えられる。この『日米週報』がある程度の成功を収めた後、星はサンフランシスコで出会った安樂をニューヨークに呼び、彼を社の共同経営者とした。この事業は天長節でのスピーチと合わせ、星の存在をより一層在米日本人に印象付けるものとなった。また星は 1899（明治 32）年、『日米週報』の記事に用いるインタビューの為に新渡戸稲造と交流している（三澤、2012）。

1900（明治 33）年、コロンビア大学在学中だった星は、国外視察の途中ニューヨークを訪問した、衆議院議長大岡育造の要請を受け、米国のトラストおよび通信交通機関の調査を行った。統計学を専攻していた星は資料を収集すると共に、諸官庁に申し入れて公的および私的通信、交通機関の見学、案内を務め、逓信省に送る為の報告書を作成した。星の卒業論文タイトルが「アメリカにおけるトラスト」となったのは、この件がきっかけとなったと考えられる。

星の実績を高く評価した大岡は欧州視察への同行を強く要請し、星もこれに応じた。大岡は英国、フランスで各種調査を行った後、帰国の為ドイツへ渡ったが、その際、1900年に開催されたパリ万国博覧会において、星を中央新聞の特派員という扱いで滞在させている。また博覧会開催をきっかけとして、同地で万国新聞記者大会が開催されることとなった。中央新聞の特派員だった星は此処に参加し、パリで再会した新渡戸の助けを得て「日本の新聞の過去と現在」というタイトルでスピーチを行い、好評を博した。この経験もまた、星に広告宣伝活動の重要性を認識させた。また、ニューヨークで杉山茂丸の紹介により伊藤博文と出会って彼の私設秘書となっている。更に、星はコロンビア大学を卒業した 1901（明治 34）年の 8 月から 1904 年 7 月まで農商務省の海外実業練習生という扱いになっている（農商務省商工局，1914，p.24）。

卒業後は英語の月刊誌『Japan and America』を発行したが、経営は大変困難なものであり、1902年に一時帰国して資金調達に奔走し、杉山茂丸の紹介で台湾総督府民政局長であった後藤新平から 5,000 円を借りたり、米国農商務省から年 900 円の補助金を支給されたりして事業を維持したが、経営難を脱することは出来ず、『日米週報』を知人に譲渡して帰国した。

### 3 星一の企業家活動

#### 3.1 企業家を志す

星は 1906（明治 39）年に帰国し、事業を行う為の資金を調達するためにアメリカ貿易商会横浜支店に勤務し、また朝鮮総監となった伊藤博文に随伴して朝鮮に行った後、大衆性のある事業を始めようと思い立ち、1ヶ月間新橋から上野までの商店や商品を調査した。星は朝の 7 時に新橋を出発して 1 軒 1 軒立ち寄り、12 時に上野に着いた後、来た道を引き返しながら通りの反対側の商店を調べた。その結果、3 業種を候補とした。1 つ目は外出には欠かせない消耗品を扱う下駄屋である。2 つ目は同じく生活必需品を扱う金物屋である。金物屋について、星は米国滞在中、シモンズハートウェイという金物屋の販売制度を研究していた。そして 3 つ目が薬屋である。2.4 で述べた通り、星は滞米中、身体に異変を感じる度に薬を飲んだ。市販薬はアメリカ、日本共に一般家庭へ普及しており、今後更なる需要増が見込まれていた。

そして少ない資本で始める以上、少資本かつ資金回収が早い事業を選ぼうと考えていた折、消炎、殺菌剤として使用されるイヒチオールを湿布薬として用いる研究に行

き詰っており、400 円出せばその研究と製品を譲るという提案を友人から受けた。イヒチオールにアンモニアを使用する事を知った星はアメリカの家庭で浸透していた湿布薬の存在を思い出し、杉山茂丸の周旋で、彼の知人だった後藤象二郎の次男、後藤猛太郎から 400 円の出資を受け、その資金でイヒチオールの研究成果と製品を得た。その後、製品を薬種問屋に 1600 円で販売した。1200 円を後藤、杉山との間で 3 等分し、イヒチオールを用いた製品に需要があることを知った星は、杉山の勧めもあってその製造に着手する事を決めた。

### 3.2 製薬事業の成功と星製薬の設立

イヒチオールの研究を引き継いだ星は 1906（明治 39）年、星製薬所を設立し、現在の東京都江東区東部にあたる砂町で研究を始めた。この時、東京商業学校時代の人脈を利用し、原料の一部を無料で調達した。

薬学の本を購入し、本で理解出来なかった所は薬局の薬剤師に訊ねた。アンモニアは強い臭気を発生させる事もあり、近所から反発を受けて退去を余儀なくされ、三田小山町に移住した。約 3 ヶ月の試行錯誤の結果、薬局方に適合する製品を作る事に成功したが、硫黄を多く含む外国のイヒチオールと自主開発品を混合し、適切な硫黄含有量を含む良質な製品を作り出した。これによって原価が 50 銭ほどのものが 3 円で売れるようになった。

イヒチオールの製造・販売事業を軌道に乗せた星は 1908（明治 41）年、代議士に立候補して当選し、そこで知り合った代議士片岡直温の助言と資金提供によって匿名組合を作り、事業規模を拡大させる機会を得た。1911（明治 44）年、星は資本金 50 万円の星製薬株式会社へと会社形態を改組し、「我が国の家族制度を株式会社に取り入れ、日本をして世界第一の製薬国にする」（星製科大学史編纂委員会編，1991，p.13）という目標を掲げ、東京品川の大崎駅前に工場を建設し、日本で初めてモルヒネ、コカイン、キニーネを製造し、ホシチオール、ホシ胃腸薬、ホシ風邪薬等の多数の売薬も製造・販売した。また、工場の敷地内には診療所、幼稚園、炊事場、図書館などの福利厚生施設が設けられていた。1903 年に従業員の要求を知る為の注意函を設置し、1905 年に自社の共済組合を設立して、従業員待遇を改善することで自社の業績改善を試みた武藤山治の「経営家族主義」に通じるものがある。武藤も 1885 年に米国へ留学しており、工場の見習い職工や学生寮の給仕として働きつつ大学で学び、帰国して鐘淵紡績会社の経営改善に努めた人物であり、星との共通点がある。

星製薬はまた、第一次世界大戦を契機として起きた医薬品の国産化政策の恩恵も受けた。政府は 1917（大正 6）年、阿片法の一部を改正し、製薬用の阿片払い下げに関する特例を認めた。星製薬は払い下げを許可された 4 社の内の 1 つであり、先述した通りモルヒネ製剤によって大きな利益を得た。4 社の中でも、星製薬は「台湾総督府のあへん払下げの特権も有していた。さらにキニーネについても翌 7 年に公布された

「輸入取締令」に関する指定業者となって、キニーネ輸入の独占権も得た」(西川, 2010, p.68)。こうした官界からの特権は星製薬に利益をもたらしたが、これが後年阿片事件で損失を受ける原因ともなった。

### 3.3 販売網構築へ

米国にいる間、新聞と雑誌の発行を手掛けたことで広告の重要性を学んだ星は、広告宣伝に多額の資金を投入し、「クスリはホシ」のキャッチコピーで消費者の耳目を集めるとともに、販売組織として星チェーンストアを作り、1 町村に 1 店舗の割合で販売特約店を募った。特約店になる事を希望する事業主は最初に 25 円を振り込み、星製薬が代金分の薬を送付するという仕組みだった。また、1 村に 2 以上の希望者がある場合はより貧しい方を採用した星の態度は、新しい特約店の主達の賛同を得た。後発である星は、既に事業を軌道に乗せている店舗主でなく起業して間もない、あるいは業績を上げていない人々を意欲的なビジネスパートナーと見做し、彼らと共に自社の発展を図る方針を採った。

また、星は薬店や薬舗の主を接待する事無く、1 品たりとも見本を渡す事も無く、郡単位、県単位で開いた大会に大きな黒板を置いて、会社の機構から社債、株式の説明から製薬事業、販売の過程を書き、アメリカの例を引用して講義を行った。講習会にはまた多数の専門家が同行し、星製薬の製品の宣伝ばかりでなく医薬品の製造設備から販売促進の為の営業活動に至るまで、網羅的な講座が開かれた。この方法は地方の薬店の主人にとって初めての経験であり、星の講義を聞いた人々は「非常に偉くなったような気がして、賣薬に對して自信を持った」(大山, 1949, p.132) という。またチェーンストア方式を成功させる上で、コミュニケーションの充実は不可欠である。星が行った講習会は、この作用も果たしていたと考えられる。分配取次機関である県元、郡元売捌所を設置して支部長制度を作り、1923 年の特約店数は 3 万店以上となった。

### 3.4 親切第一

星製薬株式会社を設立した際、星は『星製薬株式会社本領』の第一条に「本社は親切第一 (Kindness First) を主義として、営利事業を經營しつつ社会奉仕を為し、その並行の可能性を世界に示さんとするにある。」(星薬科大学史編纂委員会編, 1991, p.128) と書いた。積極的人道や善行為を意味して「親切」という言葉を用いた星は、消極的な「義理」と比較し、事業を行う上での強みとして親切という考えを重んじるべきと説いた。それは、本領十六条に記された「親切の前に敵なし.親切は世界を征す」(三澤, 1988, p.98) という言葉に現れている。

十六条にはまた、「学問に親切なれ」(同, p.101) という文言がある。これに関して、星は「世は益々科学的經營の時代となったのである。学問なしに、世渡りが困難にな

って来た。従って勤勉、努力も科学を基礎としたる勤勉、努力にあらざれば人の先に進むことはできなくなったのであるから、学生は勿論何人も学問に精をださねばならぬ。」(同、p.101)と語っている。取り扱う商品の種類、数共に増加し、販売店の数が増加し、その管理も困難なものになっていく。そして医薬品の製造にも高い技術力が必要とされる。学問に親切なれという一節は、こうした複雑化する企業経営に適合する為に何が重要かについて説いたもので、努力や勤勉も学問無くしてはその効果を発揮し難いとし、成功の条件としての学業の価値を強調している。

### 3.5 教育への熱意

星は事業を成長させるにあたり、「施設や機械は金を出せばすぐ買えるけれども、人の育成には年月を要する」(星薬科大学史編纂委員会編、1991、p.86)という考えを持っており、従業員教育への投資が作業能率を向上させ、収益も増加させると考えていた。また星の言葉に、「組織は支配に先立つ。思考を練れ、思考は生涯なり。事の成否は終局にあらずして寧ろスタートにあり。よき組織も、よき思考も教育より生れる。生産も、販売も教育の一環である」(大山、1949、p.158)というものがあり、教育こそ事業経営の中核であると確信していたことが分かる。

こうした考えから、星は教育の徹底をまず念頭に置き、星製薬株式会社を設立した直後、社内に教育班と名付けた教育部門と図書館を設けた。更に1914年、教育班を教育部に改組し、70余名の生徒を集めて総合的な人材育成を実施した。生徒は小学校を3年で終えただけの人間および社会人を含んでいた。また3年後の1917年には工場の仕事に従事する100名に対し、午後5時から7時までを割いて夜間補習教育を実施した。

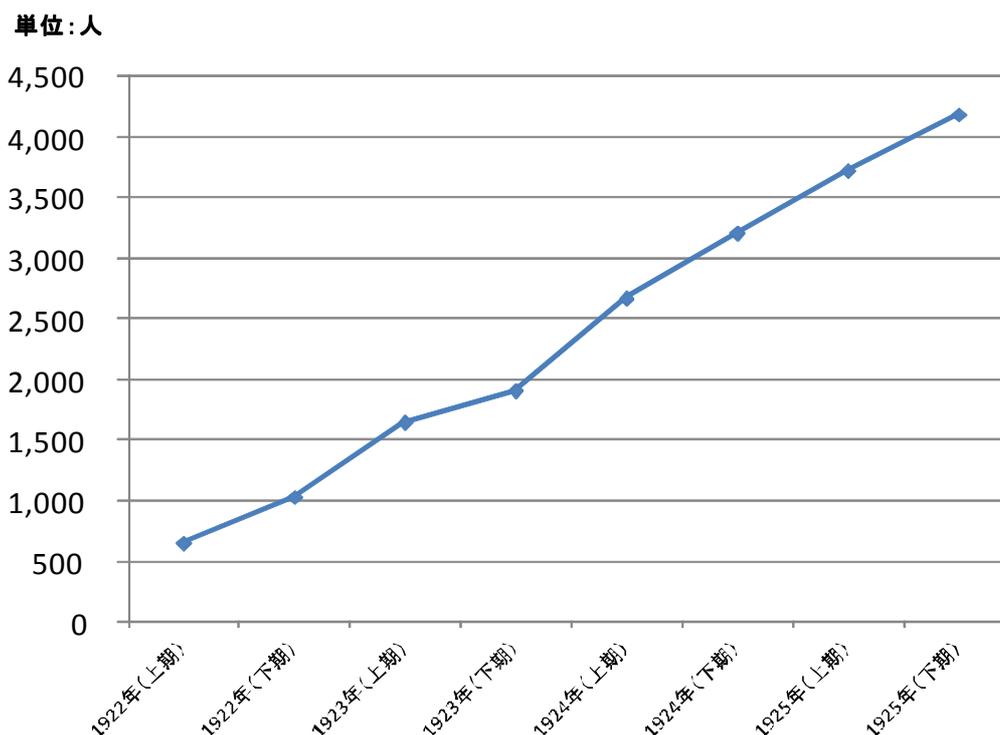
星の持つ教育への熱意は国際的な活動にまで及んでいる。1920(大正9)年、星はドイツ政府に同年の総利益金の約5.3%である8万円<sup>5)</sup>を、研究費として寄付している。円建てとしたのは、当時ハイパーインフレーションが起きていたドイツの経済状況を鑑みてのことである。第1次世界大戦後のインフレで研究が困難となった化学者達への援助が目的だった。ドイツ政府は寄付金をもとに学術相互扶助会を作り、それがきっかけとなって他国からも研究資金が集まった。星の寄付はまた、ドイツ人の日本人への反感を和らげ、日本人留学生の学校入学や工場見学を実現させる助けとなった。これは星の技術導入戦略の一環であると考えられる。

また3.3でも述べた通り、1921年、教育部を発展させた市郡元売捌講習会が星製薬本社および同年8月に完成した星製薬商業学校寄宿舎講堂で行われた。大崎の工場近くに建設された教育施設は、6棟の校舎で500人程度、講堂は300人程度を収容できる規模を持っていた。

2週間の間、星は彼らに麦飯のような粗食を出し、校舎の雑巾がけをさせる傍らで自ら講義し、また医学や薬学、社会問題、政治問題の専門家を招いての講義を提供し

た。初めは不満を持っていた人々も期間が終わる頃には最新の薬学知識や豊富な社会常識を備え、修養生活を証明する麦の握飯を持って喜んで帰宅し、家族や奉公人を集めて2週間の体験を語って聞かせた。この元売捌講習会は星製薬講習会となり、特約店の店主や店員に科学的経営法を短期間で教授する役割を担った。

図1：講習会・商業学校卒業者数累計



出所：星製薬株式会社（1922-1926）より作成

図1に講習会および商業学校卒業者数の累計を示す。講習会は1921年10月から開催された。図に示した通り、年間一定数の卒業者を輩出している。1922年には商業学校での教育も始まった。講習会は1930年2月で終了し、その後は商業学校のみでの教育となった。彼らは星製薬の特約店を形成する人材となった。

### 3.6 星製薬商業学校

チェーンストアの成功もあり、星は人材育成が全てに優先するという信念を抱いていた。1922年、それまで行ってきた講習会をより組織立ったものとするべく、星製薬商業学校を開校した。設立に際し、星は薬種商試験<sup>6)</sup>の為の準備と、薬局に近代的経営術を学ばせることの重要性を主張した。開校当初、修学後2年以上星製薬の製品販売に従事するという条件付きで、授業料無料とされたが、これもまたチェーンストアの店舗数を増加させるための投資と言える。

表 3 : 薬種商試験合格率

1936年度	受験者総数	合格者数	合格率(%)
受験者	535	99	18.5
本校受験者	54	25	46.3
本校外受験者	481	74	15.4
1937年度			
受験者	516	94	18.2
本校受験者	59	36	61.0
本校外受験者	457	58	12.7

出所：星薬科大学史編纂委員会（1991）167 頁

表 3 に星薬業講習会および星製薬商業学校参加者の試験合格率を示す。学校設立の目的の 1 つが達成された証明と言える。

星製薬商業学校では製造から販売に至るまでの薬品知識に加え、政治、社会、商業道徳についての講義が行われた。星製薬商業学校には「未成年教育として 6 ヶ月卒業の本科生」と「成人教育として 2 週間で終了する、従来星薬業講習生」という 2 つのコースがあり、共に短期間で能率的な教育を施すことに主眼が置かれ、地方特約店の店主、店主の家族、従業員が主に入学した。

表 4 : 星製薬商業学校カリキュラム（この他にも臨時特別講演あり）

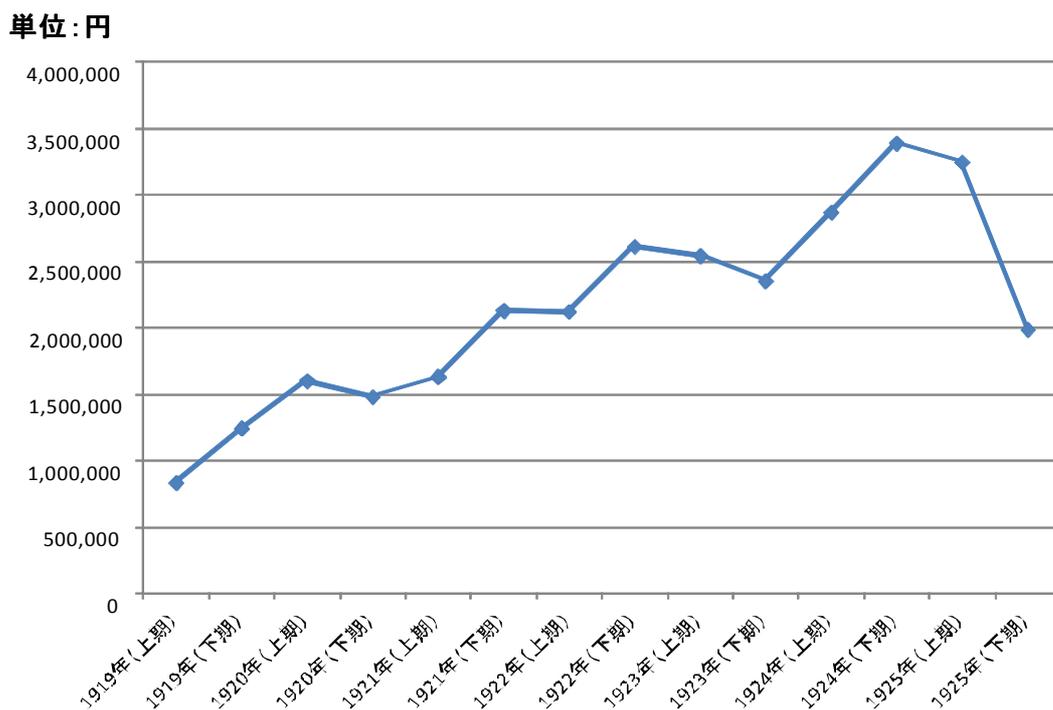
科目	備考
修身	人倫道徳の要領、商業道徳
星氏哲理	原理および応用
商事経営学	
薬学	薬品学、日本薬局方、薬物鑑定
法規	商法、総則、手形法、会社法、薬物関係諸法規
解剖及生理	原理および実験
商品	重要化学工業製品の性質、品位、鑑識、売買、慣習、荷造その他
商業地理	大意（日本および外国）
経済	経済学大意、財政学大意
統計	統計学大意および統計技術
商業及商事要項	売買および市場、金融、運送、寄託、保険、売買実務一般
商業簿記	普通式、カード式、ルーズリーフ式
商業文	往復文、報告文、電文
商業英語	読方、読解、作文、会話
商業算術	暗算、珠算、筆算
体操	兵式

出所：星薬科大学史編纂委員会（1991）151 頁

表4に星製菓商業学校カリキュラムを示した。星製菓商業学校では講習会同様、専門家を招いて製造から販売に至るまでの薬品知識に加え、政治、社会、商業道德についての講義が行われた。また修身と共に「星氏哲理」という科目が置かれ、星による思想教育が行われていた事が示されている。星製菓株式会社の営業報告書には学校の履修者、講習会の修了者が記載されていた。また1922年下期から1925年上期までの報告書には「親切部」という項目が確認できた。この事から、講習会及び商業学校の活動には、事業としての重きが置かれていたことが分かる。

この星製菓商業学校を基礎とした星菓学専門学校が1941（昭和16）に設立され、1950年に星菓科大学となった。「一に人、二に人、三に人、万事人なり」（星菓科大学史編纂委員会編、1991、p.44）、星製菓株式会社社訓の「親切第一」といった、人材育成を最も重要視した星の言葉が今日でも教育理念に用いられており、影響力の大きさを知ることが出来る。

図2：星製菓の総利益金額推移



出所：星製菓株式会社（1919-1926）より作成

図2に星製菓の総利益金額の推移を示す。1919年から1924年までの順調な成長が星の教育事業を支え、教育事業の成果がチェーンストア拡大に結び付いて、企業の成長に繋がったと考えられる。

### 3.7 星製薬の挫折

教育事業を利用したチェーンストアの急拡大によって成長を続けていた星製薬株式会社だったが、その後業績が悪化し、1931年に破産宣告を受け、1933年の強制和議によってかろうじて会社の消滅を免れた。業績悪化の原因としては、1925年に起きたスキャンダル「阿片事件」とそれに伴う金融封鎖が挙げられるが、教育事業の無理な拡張が破綻を招いたとする意見もある。星製薬商業学校は1924年に大講堂を竣工するが、これに関し「この建築が完工間近のころの星製薬の経営状態はすでに悪化しはじめていた」（星薬科大学史編纂委員会編，1991，p.141）という記述がある。また高橋(1930)は星製薬株式会社の固定資産の急膨張を指摘しており、「學校と稱して當時東京でも見られない一大ホールを建設したことなど世間を愚にしたものである」（高橋，1930，p.392）と、教育事業の進め方とそれを推進した星の判断を強く批判している。この他にも施設の維持や教員の給与には多額の費用が投じられた筈であり、それが星製薬の経営を圧迫したと考えられる。しかし、星の教育を受けた人々は阿片事件に際し、星製薬の維持に力を尽くした。特約店の店主達については「強制和議を成立せしめた努力は実に空前のものであった。20キロも30キロも山道を歩いて受持区域の委任状を集めるという努力は、製薬会社とその会社の製品を販売する薬店というだけの、単なる関係からは説明できないものである」（星薬科大学史編纂委員会編，1991，p.17）という記述がある。この箇所からは、彼らが星製薬との取引に満足しており、その継続を強く望んでいたことが読み取れる。これもまた、教育によりコミュニケーションを充実させた結果といえる。

教育事業が星製薬株式会社急成長に重要な役割を果たしたことは明白だが、その規模、方法においては自社の状況を鑑みながら行われるべきであったという議論の余地はある。

## 4 結び

星製薬の創業者、星一は自身の経験を基に、コミュニケーションの充実という課題を啓蒙教育活動によって解決した。彼は日本全国で3万に達する特約店をチェーンストア方式で展開して、医薬品販売事業を隆盛に導いた。本稿では星一の行跡と企業家活動を分析し、考察することによって、彼が教育事業を重視するようになった理由と、啓蒙教育活動が企業発展に与えた影響を明らかにした。

星の父は彼を学校教員にして政界へ進ませ、自分の跡を継がせようと考えていたが、母は星を父とは違う人物に育てようという方針を持っており、その考え方の下、後述する星の東京遊学とアメリカ留学を支持した。結果的に星は米国留学後、政界に進出して父の跡を継いだことになり、また事業家としても新たな領域を開拓した。加えて福利厚生施設の充実など、従業員へのケアにも努め、人材重視の姿勢をアピールして組織としてのまとまりを強めた。

星に影響を与えたものは多い。その端緒となったのは授業生養成所卒業後の教員生活で使用した米国の教科書だった。星は文献を通じて西洋から入ってきた新しい文化への憧れを募らせ、新たな知識を求めて国内の文化的中心地である東京への遊学を熱望するようになった。

東京商業学校に入学した星は、渡米熱にも拍車がかかり、卒業後に米国留学の準備が整った後、日米を比較するため西日本を中心として行商しつつ調査旅行を行った。この経験から、環境の変化に対応しつつ計画を立案し実行するという事業の基礎を学び取った。

星は 1894 年にサンフランシスコに到着した。そして売薬で健康状態を保ちつつ学費を調達し、コロンビア大学に在学して政治学、経済学、統計学、歴史を学んだ。星は学費調達の過程で米国の中流家庭を観察するとともに、努力すれば相手の信頼を勝ち取れるという実感を得た。また出版社を経営して雑誌を発行した際に、広告の重要性を認識した。

1906 年に帰国した星は、大衆性のある事業を計画し、滞米中に自分の健康を維持した売薬を扱う医薬品販売業を開業することを決めた。帰国した年の内に星製薬所を設立し、米国滞在中の知己の援助を受け、消炎鎮痛剤イヒチオール（Ibuprofen）の製造、販売を軌道に乗せた。

星は 1911 年に自社を株式会社化し、「我が国の家族制度を株式会社に取り入れ、日本をして世界第一の製薬国にする」という目標を掲げ、東京品川に工場を建設した。多数の売薬および医療用医薬品を製造、販売した。

米国で広告の重要性を学んだ星は、広告宣伝に多額の資金を投入して消費者の耳目を集めるとともに、販売組織としてチェーンストア方式に則り特約店を募った。その際用いたのが教育事業である。講習会を開いて自社製品の優位性や製薬事業の持つ社会的意義を訴えて、店舗主達の信頼を獲得し、1923 年時点で 3 万店以上の特約店を組織した。また、星は営利事業と社会奉仕の両立を謳い、その実現の為積極的な人道、善行を意味する言葉として「親切（Kindness）」を強調した。

星は精力的かつ感激家であり、多くの事物に感銘を受け、また多くの人々を感化した。彼は米国から学んだチェーンストア方式に啓蒙教育活動の要素を加えて成功を収めた。教育への熱意は特に大きく、阿片事件などの窮地においても断念する事は無かった。

一代にして企業を立ち上げ、全国に販売網を作り上げ、代議士としても活躍したマルチタレントの人物といえる。教育事業を学問に対する「親切」と位置づけ、複雑化するビジネスに適応する為の手段として重視した。

星の教育事業は、販売網拡大において大きな効果を発揮した。講習会および商業学校に特約店の店主やその子息が入学し、薬学と経営の手法を学び、自商店で星製薬の製品を扱うことで、星製薬と特約店双方に利益をもたらした。結果として、教育事業

への投資は販売促進に繋がり、星の事業は飛躍的に発展することとなった。

「日本をして世界第一の製薬国にする」為に、そしてその中心的役割を担う為に、星はまずアメリカのチェーンストアを模倣し、啓蒙教育活動を通して日本の家族主義の導入を試みつつ販売網を拡大させた。それと並行して当時最先端であったドイツの化学界に寄付を行うことで、ドイツ、日本双方の化学者からの評価を高め、ドイツ化学界の技術を効率的かつ円滑に取り入れ、自社の優位性を確固たるものとする方策をとった。これは、世界から見れば日本発の国際的貢献といえる。

一方、星は将来世界の市場で競い合うことのみを考え、国内、ないし自社の現状を十分に考慮していなかった為に、危機管理が疎かになったと考えられる。それが教育事業への過剰投資となって表れ、固定費の膨張を招き、ひいては阿片事件のようなアクシデントに対応できなかった。しかしその企画力、推進力が無ければ星製薬の隆盛は有り得なかった。

## 5 今後の研究方向

3つの路線が考えられる。第1には教育事業に関連する財務分析を行い、星製薬におけるその比重や、大学史にも書かれている経営の悪化の因果関係を明らかにし、星の企業家および教育者としての評価を考察する。

第2は星一が起業するまでの資料を更に発掘し、彼の思想の形成過程についての分析を行い、教育事業に代表されるリスクテイキングな長期の投資を行うモチベーションの源泉を探るものである。

第3は、日本の医薬品に関する制度における星製薬の影響を分析し、同社が日本の薬業界に果たした役割を明らかにする。今後は第1の路線を手始めに、上述した3つの研究を行っていく。

### 【注釈】

- 1) 売薬製造業者が、製品の定価の10%を支払って売薬印紙を購入し、製品に貼付するという形式で納められる税。
- 2) 現在の小学校教員の初任給が20万円であり、星が得ていた月給が6円であるので、100円の貯蓄は約300万円と想定できる。
- 3) 当時の翻訳本のタイトルは西国立志編。
- 4) 糸を抜いて模様を描いた、ハンカチ、テーブルクロス、コースターなど。
- 5) 200万マルク相当。
- 6) 薬剤師とは別の、医薬品販売業者となる為の試験。現在は登録販売者試験となっている。

## 【参考文献】

- 大山恵佐(1949)『努力と信念の世界人 星一評傳』共和書房
- 塩野義製薬株式会社(1978)『シオノギ百年』塩野義製薬株式会社
- 社債制度調査會編(1934)『社債研究資料』社債制度調査會
- 神保充弘(2008)「わが国医薬品業界における先駆的販売組織—星製薬の事例を中心として—」『経営史学』第43巻第2号、pp.3-29
- 神保充弘(2010)「戦前期星製薬における生成期マーケティング」『同志社商学』第61巻、第6号、pp.206-223
- 杉山茂丸(1926)『百魔[正篇]』大日本雄辯會
- 高橋亀吉(1930)『株式会社亡国論』万里閣書房
- 武田二百年史編纂委員会編(1983)『武田二百年史(本編)』武田薬品工業株式会社
- 内務省衛生局編(1901-1924)『衛生局年報』内務省衛生局
- 西川隆(2010)『くすりの社会誌 人物と時事で読む33話』薬事日報社
- 日本医薬品卸業連合会(1978)『卸薬業史:連合会35年のあゆみ』
- 日本薬史学会編(1995)『日本医薬品産業史』薬事日報社
- 日本薬史学会編(2015)『薬学史事典』薬事日報社
- 農商務省商工局(1914)『海外實業練習生一覽』農商務省商工局
- 農商務省大臣官房統計課(1922)『大正九年工場統計表』工業統計アーカイブス、  
<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kougyo/archives/index.html> (accessed 15 Mar. 2017)
- 星新一(1978)『明治・父・アメリカ』新潮文庫
- 星製薬株式会社(1919-1926)『星製薬株式会社営業報告書』
- 星一(1923)『科學的經營法の眞諦』星製薬商業學校
- 星薬科大学史編纂委員会編(1991)『星薬科大学八十年史』学校法人星薬科大学。
- 三澤美和(1988)「「星一」言語録(その1)」『薬史学雑誌』Vol.23 No.2、pp.98-101
- 三澤美和(1989)「「星一」言語録(その2)」『薬史学雑誌』Vol.24 No.1、pp.115-119
- 三澤美和(1992)「「星一」言語録(その3) 星一の哲学」『薬史学雑誌』Vol.27 No.2、pp.109-116
- 三澤美和(2012)「新渡戸稲造と星一の交流」『薬史学雑誌』Vol.47 No.2、p.155



本ワーキングペーパーの掲載内容については、著編者が責任を負うものとします。

**法政大学イノベーション・マネジメント研究センター**  
**The Research Institute for Innovation Management, HOSEI UNIVERSITY**

〒102-8160 東京都千代田区富士見 2-17-1  
TEL: 03(3264)9420 FAX: 03(3264)4690  
URL: <http://riim.ws.hosei.ac.jp>  
E-mail: [cbir@adm.hosei.ac.jp](mailto:cbir@adm.hosei.ac.jp)

(非売品)

禁無断転載