

地域企業の進化の分析

～秋山愛生館を事例に～

河 西 邦 人 (札幌学院大学教授) 秋 山 孝 二 (秋山記念生命科学振興財団理事長)

目 次

第1部 「地域企業の持続的経営の分析」

第2部 「地域企業の進化の分析」

はじめに

1章 札幌証券取引所への上場による経営強化

2章 スズケンとの資本業務提携

3章 東証二部への上場

4章 スズケンとの合併の準備

5章 秋山愛生館とスズケンの合併

6章 組織経営のソフトウェア分析

7章 組織経営のハードウェア分析

結びに代えて

第3部 「持続的経営論」

はじめに

北海道医薬品卸売業界の老舗企業であった株式会社秋山愛生館を事例に、第1部「地域企業の持続的経営の分析」¹⁾では株式上場までの歴史を振り返りながら、なぜ100年以上も成長し続けたのか、その理由を「7Sモデル」²⁾で分析した。それに続く第2部は秋山愛生館が株式上場の準備を始め、株式会社スズケンと合併するまでの10年に満たない期間を対象に考察をしている。100年という秋山愛生館の長い歴史を扱った第1部と比べ、第2部は短い期間であるが、この間の秋山愛生館には株式上場、そして合併による上場廃止と法人格の消滅という大きな変化があった。

論文のタイトルである「地域企業の進化の分析」の「進化」という言葉に関して、株式の

¹⁾河西邦人, 秋山孝二「地域企業の持続的経営の分析～秋山愛生館を事例に～」『札幌学院商経論集』第22巻第3号, 2005年。

²⁾『エクセレント・カンパニー』T. J.ピーターズ, R. H.ウォーターマン, 大前研一訳, 講談社, 1983年。本書で提示された組織づくりと経営を分析するモデル。

上場は進化のイメージ通りと思われるが、合併による法人格の消失はどうであろうか。企業の存在を1組織体としての存続と捉えれば、法人格の消失は進化ではなく企業の寿命の終わりである。しかしながら、我々は組織のDNA（遺伝子）と比喻する組織の中核的構成要素である「見えざる資産」³が別の組織へ継承され、組織のDNAが新しい組織の中で環境に合わせて変容や革新していくことも進化の一つであると考えられる。秋山愛生館がスズケンと合併し、秋山愛生館の法人格と名称は消失したが、秋山愛生館のDNAがスズケンに受け継がれ、スズケンの進化へ貢献している。こうした新しい進化の形を秋山愛生館の株式上場と合併の事例を通じて考察していく。

1章 札幌証券取引所への上場による経営強化

秋山愛生館が1991年に100周年を迎えるにあたり、秋山孝二代表取締役専務⁴を中心に21世紀にあるべき企業ビジョンを構想し、その中に資金調達が多様化による財務体質の強化を図る経営戦略も盛り込まれていた。これまでの銀行等からの間接金融だけでなく、株式市場や債券市場といった直接金融市場からの多様な資金調達も視野にいれなくてはならない。そこで、株式上場という選択肢が浮上した。上場することで、新たな資金調達方法が生まれ、財務を含めた企業の経営体質が強化される。加えて、上場することで知名度向上により、役員レベルの優秀な人材を獲得したいという意向もあった。

秋山愛生館の本部に当たる東京の愛生館と、各地の愛生館の分社は、既に時代の流れの中で消失していた。唯一、北海道支部の秋山愛生館だけが存続していたので、「愛生館ブランド」を再び全国展開したい、というのは秋山喜代社長の悲願であったかもしれない。また現実的課題として、北海道市場での成長余地が少なくなってきたこともあげられる。道内医薬品市場は全国医薬品市場の6%を占め、人口と比較して相対的に大きかった。市場は堅調ではあったが、国の「医療費抑制」政策の重点地域でもあり、そのため人口の高齢化という追い風の中でも、将来の市場は縮小する懸念もあった。秋山愛生館の北海道市場でのシェア（売上高ベース）は約3割で、市場シェアのさらなる拡大は、収益性を確保しながら行うには、これまでにない困難が伴うと考えられた。この閉塞感を打ち破り成長を望むのであれば、市場を北海道外に求める選択か、北海道地域での事業の多角化である。秋山孝二専務は若く、北海道市場を守るだけでなく、全国展開で次の成長を志向したい気持ちもあった。そのために優秀な人材の採用は必須要件であり、後継者も秋山オーナー家以外から登用することを考えた。

秋山愛生館は企業ビジョンを基に、1991年の札幌証券取引所への株式上場を目指して、1989

³ 伊丹敬之『経営戦略の論理』日本経済新聞、1980年。

⁴ 本文中の人物の役職名等はすべて当時のものである。

年から準備を開始した。会計情報と社内体制の整備等、2年間の準備期間を経て、上場する計画であった。上場の際してパートナーとなる証券会社は重要な選択であるが、主幹事予定として山一証券を選んだ。証券業界では野村證券がリーディングカンパニーであったが、野村證券は店頭市場への登録を提案してきた。秋山愛生館の歴史から北海道で上場したかったこと、店頭登録よりハードルが高い上場に挑戦したかったなどの理由から、もっとも適切なアドバイスしてくれた山一証券に主幹事を決め、野村證券は副幹事として位置づけた。

上場準備室は秋山孝二代表取締役専務を責任者に、財務担当役員、営業担当役員、経営企画部長、システムの実務責任者、財務の実務責任者、証券会社の担当者が入った8名の組織であった。加えて財務部門に、上場準備の実務を行う4名のチームを作って作業を進めた。このチームには、仕事量に応じて4名から6名程度のメンバーが携わった。秋山愛生館のメインバンクは、創業当時からのお付き合いで北陸銀行であったが、もっとも融資額が大きかった北海道拓殖銀行から若手行員を出向させてもらい、財務部門内の上場準備チームへ加わえた。監査法人には別契約で上場準備に関わるアドバイスをしてもらった。

1984年に私募債の発行に伴って「商法監査」を既に開始していたが、1989年から「証券取引法監査」を開始した。証券取引法監査は商法監査と異なり、大蔵省金融局(現金融庁)との関係もあり、社外との交渉が大変であった。証券取引法監査以外の上場準備として、社員持株会の設立、情報の適時開示体制をつくるための調査室設置、定款と就業規則の整備、表彰懲戒委員会等の設置による公平に審査できる制度の新設、などを次々と手がけ、内部体制の構築を図った。

内部体制を強化する一方で、上場によって企業の所有関係を明確にするため、秋山オーナー家との関係も見直す必要があった。秋山オーナー家の資産管理会社としての性格が強い「秋山不動産有限会社」と秋山愛生館との間で賃借関係があり、その関係をまず明確に解消した。秋山喜代社長は当初、秋山オーナー家が代々私財を投げ打って育てた株式会社と秋山オーナー家の関係を切り離すことに対して強く反発し、不満を漏らしていたが、秋山孝二専務が説得し、最後には秋山喜代社長も今後の企業の発展を考えて了解した。そして、秋山愛生館が出資していた10社ほどの関連会社と秋山愛生館との資本整理も行った。

また上場すると、株主価値の向上、すなわち収益性の向上を最優先に求められるため、今までと同じ企業活動の継続が必ずしも可能とは限らず、1986年に「財団法人秋山記念生命科学振興財団」を設立し、秋山愛生館が担っていた地域社会への貢献機能のかなりの部分を財団に移し、地域「財団法人」として更に継続・発展させるようにした。財団を設立したことで、秋山愛生館を収益事業に専念できるように特化させた。一方、奉仕活動団体の「小さな親切運動北海道支部」、「海外青年協力隊を育てる会北海道支部」、「北海道スウェーデン協会」の事務局を、秋山愛生館総務部で専任職員を置いて団体の設立以来担っていたが、それらも

それぞれ別の会社に移管した。この様にして秋山愛生館にかかわる上場の課題を、一つ一つ解決していった。

上場の準備が始まると、秋山愛生館の社員の意識は変わった。戦後のある時期、秋山愛生館が賞与を現金で支払えなかった時代に、一部を自社株式で支払ったこともあり、以前から社員株主は多かった。また持株会を設立したときには、8割の社員が加入した。会社が上場すれば、保有株式の流動性も生まれ資産価値も高まるため、社員にとっても上場の価値を自分の問題としても認識できて、士気は高まった。

一方、上場に伴う社内の管理体制や手続きを整備したので、管理が厳しくなることに対して不平を言う社員もいた。例えば、本社からお得意先へ売掛金残高証明書が送られると、「どうして直接郵送したりするのか。本社は俺を信頼していないのか。」と怒る場合もあったり、従来の不明確な取引条件やどんぶり勘定の商慣習を変えることにもなり、営業現場から不満が出る場合もあった。顧客の売掛金管理が強化されたことで、一部のお得意先からも融通が利かなくなった、などの苦情が出た。

しかしながら、こうした資金管理の強化は、会社の経営体質強化につながった。また上場準備期間であったので、バブル経済に乗じた資金運用などに手を出さず、結果としてバブル経済の負の効用はなかった。

上場準備を開始した頃は、金融緩和によって株価の上昇が続いていたが、その後の株式市場はイラン・イラク戦争などの影響もあり、札幌証券取引所へ株式上場予定の頃は軟調であった。1991年11月19日、秋山愛生館の創業100周年パーティーが開催され、その場で秋山喜代社長は、11月14日に札幌証券取引所から上場内定が出たという発表をし、100周年パーティーに花を添えた。しかしながら数日後、札幌証券取引所との意見交換で、市場が少し落ち着きを取り戻すまで状況の推移を見守り、上場を延期すべきとの判断をした。その後も株式市場を毎日見ながら、上場のタイミングを計っていたが、市場の回復は見込めず、ずるずると延期せざるを得なかった。

上場が延期されていた最中の1992年6月、当初予定通り秋山孝二専務が秋山愛生館五代目社長へ就任し、秋山喜代前社長は代表取締役会長へ退いた。上場延期中に会計年度が終了し、また、社長が交代したことから、上場申請書類を最新の会計年度に取り替える必要があった。個人的な事ではあるが、新社長になった秋山孝二社長は、借入れをして一部自社株式を保有していたので、予想外の上場遅延でその金利支払いが多額であった。

秋山孝二社長は専務取締役として実績をあげ、多くの社員とも接し、後継者として社内外で認知されていたので、社長が交代したことでの社内の動揺はなかった。むしろ、若い社長が誕生したことでの期待があったかもしれない。秋山孝二自身、社長になって感じたのは、取引先や社員の対応が専務時代と変わったことであり、多少の戸惑いはあったものの、会社

の最高権力者として扱われることから、就任した直後は心地よさを実感していた。しかしながら、その後社長の何気ない言動が全く異なった意味合いで社内外に伝わる等、影響力を認識するに従って、社員へは慎重に対応する必要がある事に気がついた。

1992年11月、株式市場が若干持ち直したタイミングを逃さず、結果的に1年間の延期の末、札幌証券取引所へ株式を上場した。社長や社員の間には上場したことの達成感、安堵の気持が広がった。株式を上場したことで、秋山社長は株主と株価に対していっそう配慮する立場になった。また新たな仕事として情報開示の制約があったが、証券アナリストとの意見交換や、そこから学ぶ貴重な情報も収穫として多かった。翌1993年6月、上場会社になったことによりこれまでとはひと味違った緊張感の中で、一般株主を迎えて初めての株主総会が開催された。

1993年10月、山一証券スイスのアドバイスにより、4年で償還する「スイスフラン建てワラント債」を、7,500万スイスフラン発行した。ワラント債による資金調達的主要目的は、設備投資とシステム投資であった。それ以外の目的として、サイトの長い売掛金短縮の課題解消があった。企業の成長と共にサイトの長い売掛金を金融機関の短期借入れで支えていたが、金利を支払わなくてはならない。それをワラント債で調達した資金を使って返済し、財務体質を強化しようという財務戦略もあった。ワラント債発行の時は、バブル経済崩壊による日本の実体経済の悪化という逆風が吹いており、秋山愛生館もワラント債発行の直前にクーポンレートが0.125%上がるというハプニングを経験した。日本企業の業績悪化に伴う経済的リスクを含んだ、いわゆる「ジャパン・プレミアム」であった。既に欧州の市場関係者及び機関投資家の間では、日本の金融機関の経営危機が囁かれていた。

札幌証券取引所への上場は、社内的には大きな意味はあったものの、地方の小規模証券取引所ゆえに毎日の売買高は少なく、全国に秋山愛生館の名前を浸透させるには力が弱かった。道内医薬品卸売業界で第2位の企業が既に札幌証券取引所へ上場していたこともあり、札幌証券取引所上場後、競合他社に対する短期的な道内市場における優位性はあまり変わらなかった。株式を上場したことで、取引契約書締結において、仕入れ先に対して連帯保証をする必要はなくなりしたが、顧客に対しては売掛けなどで融通が利かないなどの苦情が寄せられた。上場企業としての本業の優位性を確保すべく、次のステップとして東京証券取引所市場第二部(以下、東証二部)への上場を考えるようになった。

2章 スズケンとの資本業務提携

秋山愛生館は北海道という地域に特化し、医薬品卸売業No.1の地位を得た。当時、全国の医薬品卸売業界には約350社あり、各地域の医薬品卸売会社は医薬品メーカーの系列化政策の下で、各メーカーの製品を中心に販売していた。秋山愛生館はこうした医薬品メーカーの

政策の中で、北海道という地の利とこれまでの企業の歴史から、特定医薬品メーカーの系列には属さず、全てのメーカーと取引し販売する「フルライン卸」として、独自のポジションを得ていた。

しかしながら、北海道の医薬品卸売市場規模には限りがあり、秋山孝二社長は、専務時代に手がけた秋山愛生館未来総合戦略「ATLAS」計画の中で示した、医薬品卸売業から「健康総合支援企業」への多角化を進め、いくつかの新規事業を立ち上げた。秋山愛生館のブランドを活用したい場合は自社内の新規事業、秋山愛生館のブランドが新規事業育成にあまりメリットがない場合、新規事業が秋山愛生館のブランドにマイナスになる場合は関連会社を設立し、新規分野へ参入した。

上場をして多様な投資家の話を聴く機会が増えると、秋山孝二社長はそれまでの経営戦略とは異なった視点を持つようになった。投資家は秋山愛生館の株価上昇を期待し、株式を購入する。特に機関投資家は単純に株価が高くなる株式を購入するのではなく、投資分散のポートフォリオという枠組みの中で、医薬品卸売業界を投資先として選択する。この場合、投資のパフォーマンスの向上・リスク低減のため、医薬品卸売会社のトップ企業へ投資をする傾向にあり、機関投資家のポートフォリオに選択されるためには、あるドメインでトップ企業に位置する必要がある。投資家の期待に応えるためには、新規分野への参入による成長よりも、中核事業を医薬品卸売業界に絞り込んで、その中核事業で強い競争優位性を備えたトップ企業になるべきと秋山孝二社長は感じていた。株主の視点をより経営へ反映するため、売上高の成長以上に利益の成長をよりいっそう重視し、株主価値を高めることに配慮しなくてはならなかった。海外の機関投資家やアナリストが投資をする際の基準としては、各市場 No. 1 の企業が最優先で、売上高が大きくても、市場において上位でない事業を複数持つ企業には魅力を感じず、投資をしないということを秋山孝二社長は知った。

秋山愛生館に関して言えば、医薬品卸売事業は収益性が高いが、多角化として進めていた介護・福祉事業は医薬品卸売事業より収益性が低く、数年の実績から推察すると、医薬品卸売事業以上の収益性を達成するのは将来的にも困難であると見込まれた。介護・福祉事業が存在することで、医薬品卸売事業へ相乗効果が多少働きはするが、医薬品卸売事業へ特化していた方が収益的には良いと評価された。国民皆保険による充実した医療制度は整ったとはいえ、将来的には支出の抑制が予測されており、中でも北海道の医療費支出や福祉費支出が全国と比較して高く、秋山愛生館の医薬品卸売事業の収益性も低下すると推測された。こうした市場環境で売上高の増加を追求すると、収益性と株主価値を損ないかねないことが懸念された。そこで秋山孝二社長は北海道の中で医薬品卸売業を中心に、関連市場へ多角化するという経営戦略を考え直し、医薬品卸売業へ特化して全国展開を図る戦略を考えるようになった。

1993年10月に株式会社レコフ(以下レコフ)の担当者のA氏と会う機会を得た秋山孝二社長は、かねてから頭の中にあつた「フルライン卸」の強みを維持し、「全国展開」という経営ビジョンを示した。A氏は秋山孝二社長と会った直後に、医薬品卸売業界No.1で、名古屋を拠点とする株式会社スズケン(以下スズケン)の別所芳樹社長とも会う機会があり、秋山孝二社長のビジョンを紹介したところ、別所社長は秋山孝二社長のビジョンに対して強い関心を持った。そこで、A氏は11月に秋山孝二社長と再度会談し、スズケン別所社長が秋山社長のビジョンに興味を持っていることを伝えてきた。時を置かずして、秋山孝二社長はレコフ吉田代表とも会食をし、レコフ吉田代表からスズケンとの業務提携の話の切り出された。秋山孝二社長はスズケン別所社長とは以前から面識があり、No.1企業としてのスズケンの経営には関心を持っていたので、この話に興味を示し、交渉を進めることにした。業務提携交渉の中で、業務提携だけでは連携も限定的になり、より堅固な関係づくりのために業務提携のみならず、資本提携をも同時に模索する方向へ進んだ。

スズケンは戦後、医療用医薬品卸売業の鈴木謙三商店から出発し、1964年に「株式会社スズケン」へ名称を変更し、翌65年に医薬品卸売業界で売上高日本一になった。医療用医薬品卸売業に特化し、自らも医薬品メーカーの三和化学研究所と日本製薬工業を立ち上げた、独自の戦略を持っていた。こうした戦略の成果により、スズケンは医薬品メーカーの系列化政策にとらわれない独立系医薬品卸売企業として、全国市場No.1の地位を得ていた。しかしながら、早くから広域化を目指していた事もあり、業界トップメーカーの武田薬品工業株式会社(以下、武田薬品)との取引が無く、その他の大手・中小メーカーや外資系医薬品メーカーを中心に取引を行っていた。こうした取引先の構成は、弱みにも強みにもなる。強みとしては医薬品メーカーの経営戦略に左右されず、自社の経営戦略により収益性の高い医薬品を中心に自らの販売力で販売できる。一方、弱みとしては大手医薬品メーカーの医薬品情報が乏しく、そのため子会社の医薬品メーカーを通じて、医薬品のR&D情報を収集し、医者へ医薬品情報を説明するMR(Medical Representative)も子会社が自前で抱えていた。また、スズケン自身も、こうしたグループ企業にメーカーを持つ強みを活用し、自社の営業社員であるMS(Marketing Specialist)に徹底した教育を行い、質の高い営業を行っていた。

1994年1月に秋山孝二社長は秋山喜代会長と、将来の合併も視野に入れた資本業務提携に関して相談した。秋山喜代会長は即座に、「おもしろい。スズケンの創業者鈴木謙三さん、二代目社長の信次さんと、三代目康之進とは大変親しくさせて頂いた。現社長の別所さんも信頼できる。」と賛同してくれた。また父の秋山宏取締役相談役⁵にこの話をしたところ、秋山

⁵ 本論文執筆中に執筆者の秋山孝二の父であり、そして経営陣の一人として秋山愛生館の歴史を支えた秋山宏氏が90年の人生に幕を閉じた。秋山宏氏のご冥福を祈ると共に、本論文を捧げたい。

宏取締役相談役は、「以前、自分も同じような構想を持っていた。」と秋山孝二社長の考えを支持してくれた。秋山孝二社長は社内の有力者の賛同を得て、その後別所社長と会った際にこの事を報告した。そして機密保持の観点からリスクを回避するために、発表は早いほうがよいのではないか、というスズケン別所社長の提案を受け入れた。当時、スズケン店頭公開の準備中で、一方の秋山愛生館は札幌証券取引所に上場しており、経営機密の保持と情報の適時開示には気を遣わなくてはならず、情報開示の前倒しに合意したのである。

1月下旬に資本業務提携を進めるための担当者3名（専務取締役、経営企画課長、財務課長）を決め、スズケンの担当者と打ち合わせを行った。2名の課長はシステム開発や上場準備で秋山社長と共に苦労してきた腹心の部下だったので、信頼をして交渉を任せた。またレコフを通じて、互いの会社の資料交換を行った。資本業務提携の打ち合わせの過程で、秋山社長とスズケン別所社長は3回程度しか直接会わなかったが、互いに提携戦略の理念を十分共有していたので、信頼が揺らぐことは全くなかった。具体的提携戦略は、商品仕入れと物流での協力、独自商品の販売、情報システムの共同利用、経営に関する情報交換と商品の共同開発、従業員教育や福利厚生共同利用、経営資源の有効活用、の6項目だった。

2月に入り、秋山社長から役員に対して、個別にスズケンとの資本業務提携の構想説明を行った。三代目康之進がスズケンを良く引き合いに出して、No.1企業の心構えを社員へ話していたことと、秋山愛生館とスズケンは地域的に競合していなかったことから、役員からの拒否反応はなかった。

2月26日、医薬品卸売業界で売上高1位のスズケンと、全国での売上高9位、北海道で1位の秋山愛生館は、資本業務提携の発表を行った。この発表会見には両社の経営幹部が出席した。スズケンと秋山愛生館の資本業務提携は、医薬品卸売業界でこれまで見られた弱者救済とは全く異なり、メーカーが関与しない強者連合だったので、医薬品業界に大きな驚きを持って迎えられた。当時、系列の医薬品卸売企業を持った大手医薬品メーカーは、医療費抑制などの厳しい環境の中で系列企業の債権保全を意識し、自社の系列医薬品卸売業者を再編する意向を持っていた。そうした中でスズケンと秋山愛生館が両社だけで提携を決断したことに医薬品業界は驚き、この提携が業界の再編を加速化し、新しい時代の流通を予感した。提携発表後に武田薬品の本郷常務を秋山孝二社長が訪問した時、本郷常務は、「今後の流通には何が起こっても不思議ではない。だから、これからは過去のようにメーカーのしがらみの中で卸経営を考えていくべきではなかろう。しかし、大きく流通環境が変わろうとしているときに、業界に特段にキシミが生じることは慎むべきではないか。その辺について、別所さんは誠実にやってくれる方だと信じている」と語った。一方、秋山愛生館の社員は、スズケンとの資本業務提携の発表を落ち着いて受け入れた。出来高が少ない札幌証券取引所に上場していたためか、秋山愛生館の株価への反応はほとんどなかった。

資本業務提携の発表後、SA（スズケン・秋山愛生館）委員会を立ち上げ、製品、情報、システムの3分科会を中心にして社員間での交流が図られた。スズケンと秋山愛生館の提携目的は6つあったが、中でも秋山愛生館社員とスズケン社員の合同研修は社員間のあらゆるレベルでの交流を促し、互いの社員が切磋琢磨するようになった効果があった。スズケン社員が秋山愛生館の米国研修プログラムに参加し、秋山愛生館社員がスズケンのマネジメント研修プログラムや支店長研修へ参加した。

この提携は中長期をにらんだものであり、提携発表後にいくつかの事業連携はあったにせよ、両社内では特段の変化はなかった。また、道内医薬品卸売業界への影響も少なかった。資本提携に関しては、1994年3月に秋山愛生館がスズケンへ株式220万株、31億9,000万円を第三者割り当てした。その結果、スズケンの秋山愛生館に対する持ち株比率は9.7%で、第3位の株主になった。一方、スズケンは店頭公開の準備中で、秋山愛生館がすぐにはスズケンの株式を購入することは出来ず、スズケンが店頭公開した同年8月に、秋山愛生館がスズケンの株式7万6,500株、4億5,800万円を買い付けた。

3章 東証二部への上場

スズケンとの関係を強化する一方で、1995年、秋山愛生館は計画通り、東京証券取引所二部上場を目指して準備に入った。1992年に札幌証券取引所へ上場したが、毎日の出来高は少なく、また同社の事業規模からして東証への上場は十分可能でもあった。今後の医薬品卸売業界の環境を考えると、秋山愛生館は北海道内医薬品卸売市場で30%のシェアを得ていたが、道内の医薬品卸売事業にとどまることのリスクから、中核事業である医薬品卸売事業で東北進出による規模の経済性追求を視野に入れ、資金調達能力を高める必要があった。秋山愛生館は一般用医薬品の販売で1993年に仙台営業所を開設することで、資本業務提携をしているスズケンが宮城県以外では進出していない東北地方での事業を強化する意図もあった。秋山愛生館は100周年の頃から「総合健康支援企業」として事業の多角化を進めていたが、多角化した事業は収益性が医薬品卸売事業以下であったので、この時期には多角化の戦略的優先順位は低くなっていた。いわば、秋山孝二社長は「選択と集中」の意思決定をしたと言える。一方で、欧州の投資家とミーティングを持ったときに、欧州投資家にとっては東証以外に目を向けていないことと、100年間北海道で基盤を築いたのなら、今後の発展をにらみ北海道から全国に向けて展開したらどうか、という意見があったことも、東証二部上場への一因になった。

東証二部上場に関しては札幌証券取引所への上場以上に厳しい審査があった。東証に上場している医薬品卸売企業の数も少なく、産業セクターとしての認識が薄かったので、東証の上場審査担当者に医薬品卸売業界の商習慣を説明する場合も多々あった。東証二部上場のた

めに、北海道拓殖銀行から1名を出向してもらい、上場の準備をした。社内体制やシステムに関しては、札幌証券取引所上場の時にある程度整備されていたので、大きな問題はなかった。

1996年2月9日に東京二部へ上場を果たしたが、札幌証券取引所の上場は継続した。その翌日朝7時28分、この上場を見届けるかのように、前年12月から入院していた秋山喜代代表取締役会長が膵臓癌で亡くなった。

この上場による北海道内の医薬品卸売業界への影響は少なかったが、秋山愛生館の社員にとっては札幌証券取引所上場時以上に、上場会社としてのステータスを感じたようである。東証二部上場によって、札幌証券取引所の単独上場時よりも、投資家からの目に見えないプレッシャーを感じ、情報の適時開示やIR（Investor Relations）活動を更に積極的に取り組むことになった。全国区の東証へ上場したことで、北海道企業としての意識が逆に刺激された。投資家にとっては流動性が高まったこともあって、より魅力を感じたようである。キャッシュフローの改善もあって、1997年に42億円のワラント債の社債部分を償還した。

4章 スズケンとの合併の準備

健康保険制度の赤字拡大から、薬価や診療報酬の切り下げなどが続き、医療機関サイドから値引きの要請が強くなり、北海道内の医薬品卸売業界でも価格競争が激化していた。医薬品卸売業界の売上高確保の鍵が低価格戦略であったため、医薬品卸売企業の数社が淘汰された後は、更に過当競争に拍車がかかってしまった。秋山愛生館は増収ながら減益という業績の傾向に陥った。以前のように売上の拡大が、自動的に利益の増加をもたらすような好ましい状況ではなくなった。

秋山孝二社長は北海道内 No.1 の企業として価格競争に勝てる自信はあったものの、業界全体の収益性悪化につながる価格競争から脱したい気持ちが強かった。また秋山愛生館が1,000億円の企業になって、北海道内の医薬品卸売企業との競争だけでなく、日本全国レベルでの大手医薬品卸売企業との競争に直面することを予測し、無駄な競争による消耗は極力避けて、企業の実力を蓄えておきたい気持ちもあった。より経営規模の大きな医薬品卸売企業へ追いつくことを考えると、地域拡大の戦略を採る選択もあり、北海道外へ進出するときに単独で進出するのではなく、他社と組むという戦略案もあった。検討の結果、スズケンとの資本業務提携が行われた。自力進出と比較して、時間の短縮を最優先に考えたのである。

秋山愛生館は北海道外へ進出する方向性を持つ一方で、医薬品卸売企業が北海道内へ参入する脅威へも備えておく必要があった。以前であれば、医薬品卸売企業を統制する力を持っていた医薬品メーカーが、地域テリトリー制（「販売責任地域」の設定）を敷いていたので、北海道外から同業他社が敵対的に進出する可能性は少なく、激しい価格競争の可能性は小さ

かった。ところが1990年代に入り、首都圏に本社を持つ大手医薬品卸売企業が他地域へ進出するなど、医薬品メーカーの地域テリトリー制が実質的に崩れ始めて、拡大志向の業界上位企業が、敵対的に北海道内へ進出する脅威が生じた。価格競争から医薬品卸売企業の経営が不安定になると、医薬品メーカーが地域テリトリー制で売上を確保したい以上に、医薬品卸売企業の債権保全を優先する傾向が強くなる。医薬品メーカーのこの大きな方向転換を察知した秋山孝二社長にとっては、秋山愛生館を巡る環境変化に対応しての有力な戦略案が、スズケンとの資本業務提携をさらに強化することであった。

秋山愛生館とスズケンの資本業務提携は、経営者同士では合併を視野に入れたものであったが、提携後に合併を経営者同士が話し合うことはあまりなかった。医薬品メーカーの会合などで、秋山孝二社長とスズケン別所社長はよく顔を合わせていたが、その場で短い会話を程度であった。秋山愛生館もスズケンもこれまでに合併を経験しており、合併後も本来的な統合作業が大仕事であることを認識していた。また、両社共に東証二部へ上場する計画があり、合併前に個々の企業の力をつけておくことこそが、合併を成功させる基盤であると考えていたこともあって、自社の経営強化を優先し、合併に関する話はほとんど進展していなかった。ただ合併に関してまったく意識していなかったわけではなく、例えば、合併をすると新たに情報システムを構築しなくてはならないので、秋山孝二社長は二重投資になることを避けて、情報システムへの新規投資計画を保留にしていた。また、両社の社員レベルでの交流を多くし、合併のための環境整備も行っていった。

1995年9月にスズケンは東証二部へ上場し、同年11月に札幌でSA委員会を開催した。資本業務提携後、両社の経営者と経営幹部が一同に会したのは、このSA委員会が初めてであった。その委員会では東証二部上場後の国内市場におけるスズケンの全国展開の戦略と、海外展開に関しての意見交換、既に最終の社長面接も終了していた秋山愛生館の東証二部上場の見通し等が話し合われた。また資本業務提携に関して具体化することになり、両社の独自商品を互いのチャンネルで販売する社員の共同研修プログラムが提案され、後に実現した。秋山孝二社長と別所社長は1年に1～2回程度の会合を持つこととした。

秋山愛生館は計画通り、1996年2月に東証二部へ上場して、その翌日に病を患っていた秋山喜代会長が亡くなった。1983年4月に、秋山愛生館を30年間担ってきた三代目康之進の死去を経験していた事もあり、その時よりは社内は冷静ではあったが、秋山孝二社長にとっては、共にこの間秋山愛生館の経営を担ってきており、大きな衝撃だった。また東証二部上場以前に秋山喜代会長が亡くなると、大株主の変更に関する問題もあって、経営的には大変なことになっていたであろう、と秋山孝二社長は当時を振り返っている。オーナー系企業では株式の相続が大きな問題になることも多いが、秋山喜代会長はそうした問題を考えて生前に遺言を残しており、法定相続人に株式の相続を納得して放棄してもらえた。

秋山喜代会長が亡くなったことで、秋山孝二社長は葬儀や相続問題などに忙殺され、スズケンとの合併の話は1年間進展させられなかった。ただ、秋山孝二社長もスズケン別所社長も、医薬品卸売業界の強者同士が自発的に合従連衡すべきという認識は変わっておらず、医薬品メーカーの会合で会ったときに、短い時間ではあったが合併に関しての意見交換を行っていた。一方、1996年10月に新たな組織文化を創造し、組織の統合を図る目的で、秋山愛生館の経営理念の再構築を行い、その後秋山孝二社長自らが全道の営業拠点をまわり、全社員に対して説明を行った。

少し落ち着きを取り戻した同年12月、秋山孝二社長はスズケンとの資本業務提携を取り持ったレコフの担当であるI氏へ、スズケン別所社長と会いたいと伝え、翌年1月に東京で会食をすることになった。1997年1月に秋山孝二社長は東京でスズケン別所社長、レコフ吉田代表と会食をし、スズケンとの合併を前提とした意見交換を行った。吉田代表から、資本業務提携の期間が長すぎると次へのステップに進むのが難しくなるので、このタイミングで合併も検討し、具体的スキームはレコフが提案する事で合意した。

1997年1月31日にレコフ吉田代表とI氏が秋山愛生館を訪ねてきて、合併スキームでの課題の整理について説明した。秋山孝二社長は説明を聴き、秋山愛生館の社名を合併後の事業の一部門に残したいという希望を付け加えて欲しいと伝えた。2月24日に再度レコフ吉田代表とI氏が秋山愛生館を訪ね、3月に名古屋スズケン本社で秋山孝二社長とスズケン別所社長のトップ会談を行いたいと提案してきたので、合併までに詰めるべき問題はあるものの前向きに解決する意向であると、秋山孝二社長は了承した。

一方レコフ側は、スズケンと秋山愛生館の合併に関して、持株会社方式の問題、秋山愛生館の名称存続の問題、秋山社長の処遇問題があり、秋山孝二社長の合併に対する最終決断はこうした問題について解決方向が見えてからという認識を持っていた。そこで、レコフ吉田代表はスズケンを訪ねたが、スズケン別所社長が腰痛で会えず、スズケン西浦副社長と会談した。西浦副社長は秋山愛生館との合併は積極的に進めたいことと、別件の合併案件との関係から時期に関しては慎重に検討したい、とレコフ吉田代表へ伝えた。また、スズケン別所社長と秋山孝二社長とのトップ会談は4月に延期されることになった。

4月8日、東京のホテルで秋山孝二社長、スズケン別所社長、レコフ吉田代表が合併に関するトップ会談を行った。そこで決定されたことは合併を前向きに進め、合併公表は1997年7月を目途にすること。スズケンが進めていた別の合併案件は、本件に影響をしないことを確認した。合併のスキームとしてレコフが提案した持株会社方式は、法的整備も完全ではないので、合併後に検討する問題との認識で一致した。秋山愛生館の名称に関して別所社長から尊重することを伝えられ、秋山孝二社長の処遇については将来のスズケンのトップになるつもりで頑張りたい、とエールが送られ、代表権を持つ取締役での処遇が別所社長から

伝えられた。秋山愛生館では資金調達のため株式売出しを計画していたが、秋山孝二社長は中止すると報告し、別所社長は了承した。

合併に関するトップ会談では、合併後の企業の競争力や業界の反応も議論された。スズケン別所社長は、秋山愛生館に関して情報システムと物流システムの優位性、社員の優秀さを評価し、秋山社長はスズケンを、基本に忠実で強固な財務内容を持つ、手堅い経営をしている企業と評価した。互いの企業を高く評価する一方で、合併後の企業が持つ競争優位性を客観的に議論した。業界の反応に関して、秋山孝二社長と別所社長は医薬品メーカーが両社の合併に警戒感を持つだろうが、反対することはないだろうという共通認識を持った。また、両社の合併により、医薬品卸売業界の再編が加速化するとの認識も一致した。

このトップ会談で、合併に関する大きな問題の解決が図られ、これ以降、スズケンと秋山愛生館の合併に向けての実務が進むことになった。実務面での合併協議に関して、秋山愛生館は樋口常務取締役が、スズケンは西浦副社長が中心になり、スズケンの監査法人トーマツが加わって進めることになった。合併の場合、両社が互いに監査し合う、デューディリジェンスを行うこともあるが、両社共に東証二部に上場している企業のため、行わないことで合意した。

4月25日、レコフのI氏が秋山愛生館本社を訪れ、秋山孝二社長は合併に関する「確認書」へ調印した。「確認書」には両者の合併期日、合併比率の考え方、名称の取り扱い等の合併の基本点について確認する内容であった。合併比率は秋山愛生館の株式1株に対して、スズケンの株式0.31株から0.35株の間で調整することになった。合併発表は7月24日案が有力であった。

6月4日に秋山孝二社長とスズケン別所社長が、大阪で再度会談を行った。事前にレコフが協議事項と両トップの意向を聞き調整していたので、スムーズな会談となった。この場の議論では役員構成と名称に関して大筋で一致した。後に秋山孝二社長はやはり「愛生館」の名称をどこかに残したい、という気持を告げて、北海道の営業部に「愛生館」の名称を残すことで、スズケン別所社長は応諾した。合併比率に関しては、監査法人トーマツの報告を待つからということになったが、7月1日、トーマツと両社の合併チームで煮詰めていた合併比率は0.32で合意に至り、秋山孝二社長とスズケン別所社長は了承した。合併比率が決まり、あとは7月24日の合併発表までにディスクロージャーの準備が残るだけになった。

5章 秋山愛生館とスズケンの合併

1997年7月24日、東京証券取引所でスズケン別所社長と秋山愛生館秋山孝二社長は、1998年4月1日に合併することを記者会見で発表した。存続会社はスズケンで、社名も「株式会社スズケン」、本社はスズケンの本社である名古屋市へ置く。合併比率に関しては、秋山愛生

館の株式1株に対してスズケンの株式0.32株を割り当てる。新会社の資本金は131億1,300万円、従業員数は約6,000人。新会社の経営陣は、代表取締役社長には別所芳樹、代表取締役副社長に秋山孝二、そして、スズケンの副社長の西浦忠男も代表取締役副社長へ就任する。旧秋山愛生館はスズケンの一営業部として位置づけられ、秋山孝二副社長がこだわった「愛生館」の名称は「愛生館営業部」として残されることになった。

合併の発表に対して、多くの秋山愛生館社員は冷静に捉え、自分たちの実績に自負を持っていたため不安も感じてはならず、前向きに受け止めてくれたようである。合併発表の翌々日の26日に、秋山孝二社長が社員に対して直接合併を報告する機会を予定していたが、幹部社員から、その必要がないほど社員は冷静に受け止めているという報告を受け、社員向けの合併報告・説明は中止された。全国で自分の力を試す場を得たということで、前向きに捉えていた若い営業社員もいたが、全国的な会社になり、北海道から離れることに抵抗感をもった社員もいた。社名が消えることへの寂しさは、多くの社員が感じていたようである。

合併をするにあたっての理念が明確でないと、合併当事者の思惑が葛藤を引き起こし、結果として合併が破談したり、合併後の経営統合で失敗しかねない。少し長くなるが、スズケンと秋山愛生館が合併を発表したときに配布した合併の趣旨を一部抜粋して記載しておく。この趣旨の部分は、秋山孝二社長がこれまでの資本業務提携を総括し、新しい価値創造を目的とした会社にしたいという強い意志を表現したものであり、スズケン別所社長も全く異議はなかった。

両社が1994年2月に業務・資本提携を締結して以来、約3年半が経過致しました。この間、経営的視点からは「21世紀に勝ち残る『新しい価値創造』が両社で可能かどうか」「進化していく『力』が存在しうるか」が最重要課題でした。一方各層での意見交換の場としての提携推進委員会の活動を通じて、商品供給、教育・研修、情報システム、新事業の開発と協同推進等の分野で相互理解を深め幾つかの実績をあげて参りました。

この間の提携を冷静に総括し、

- 1) 新しい価値創造の基盤、すなわち共有すべき理念（使命・ビジョン・価値・責任）
- 2) 新しい価値創造のエネルギー、すなわち異質であるもの

の存在に確信を得ました。異質なるものの確認は、この提携のマイナス要素ではなく、激しく変化する環境の中で生き残るエネルギーとしてむしろ評価すべきものです。異なった地域で育ってきた人材、企業の成長過程、風土等は多様性を包含できうる可能性と評価し、新しい企業文化の創造に向けた限りない潜在的エネルギーとして、寄与できるものと確信しています。

この様な背景の中で、異質なるものを包含した両社が一步進んで『新しい会社』を目指し

て合併することにより、激変する経営環境を乗り越える広域卸売業としての確固たる経営基盤を築くことができるとともに、国内市場のみならずアジア等海外市場にも雄飛していくことを可能ならしめるものです。

企業理念として次のような点において基本的に同一の認識を共有しています。

「社会的使命」

両社は、心から生命を愛おしみ、社会の幸福と繁栄を革新的に推進する「総合健康創造・支援企業」です。

「ビジョン」

両社は、国際的視野を持って、常に力強く変革を遂げ、顧客・両社で働くすべての人々・ビジネスパートナー・地域社会・株主に対する責任を果たし続ける良き企業市民を目指し、すべての人々が信頼し期待するリーディングカンパニーとなります。

このような考えのもと、両社は対等な精神で両社の経営資源を統合し、もって両社の社会的使命を確実に実現して参ることで合併に至ったものであります。(「合併契約書」より抜粋)

6章 組織経営のソフトウェア分析

1節 組織文化と経営スタイル

組織文化は組織構成員で共有されている価値観ゆえに、その形成には時間がかかる。企業の環境が変化しても、その環境に合わせてすぐに組織文化が変化するわけではない。秋山愛生館でも秋山孝二社長が誕生して以降、秋山愛生館の上場や医薬品卸売業界の競争激化などの環境変化が生じていたが、それ以前の組織文化から目立って変化したわけではない。しかしながら、経営者の意識の変化は社員へ大きな影響を与えるため、秋山愛生館の組織文化は少しずつ変容しつつあったとみられる。

秋山愛生館が株式を上場する以前は、歴代の経営者はお得意先、社員との関係性を重視した経営を行ってきた。そうした歴代社長の価値観が秋山愛生館の組織文化を醸成し、秋山愛生館の強みにもなってきた。ところが、秋山愛生館が株式を上場したことで、従来のステークホルダーである、お得意先の医療機関、仕入先の医薬品メーカー、社員、経営者である秋山オーナー家に、一般株主が加わった。秋山愛生館が上場したことで、経営者である秋山孝二社長は株主価値の向上を強く意識するようになり、日常業務の中でも一株あたり利益などの株価への影響を社員にも考えるように求めた。秋山孝二社長の経営スタイルに関しても、上場企業としての情報の適時開示と機密保持が重要になり、社員とのコミュニケーションは慎重になった。また、経営者としては見通しと現実との差異を投資家からチェックされるので、より厳しく日常の企業活動を考えるようになった。

秋山孝二社長は株主重視の価値観をリーダーシップで浸透させようとしたが、社員もそう

した企業統治の変化を理解してはいたが、社員が接するお得意先は従来とは変わっていなかったため、社員は株主とお得意先の利害の対立が生じるような局面で葛藤を覚えるようになった。当時、日本の健康保険制度の財政が悪化し、医療費抑制の政策が打ち出された環境の中で、お得意先からの値引き要請はいつそう強くなっていた。以前であれば、値引き要請に応えても売上を増やせば利益もついてきたが、市場は厳しさを増し、お得意先からの値引き要請に応えれば自社の利益を損ない、結果として株主価値を減じることになってきていた。上場以前と変わりなく接してくるお得意先へ対応する社員にとって、新たな組織文化が行動基準を混乱させることになった面もあったかもしれない。

現場の社員の価値観に対して、上場以上に大きく影響したのは、事業環境の厳しさである。医療費抑制の政策による医療機関の経営の厳しさは、秋山愛生館が考えていた付加価値、すなわち情報提供、物流の優位性、医療機関へのコンサルテーションなどに対するお得意先の優先順位を低下させ、価格の優先順位を高めることになった。そのため、より高度な営業推進をしようとしていた営業社員の間では失望感も生まれてきていた。経営理念や組織文化として信じてきた「奉仕の精神」も、お得意先のニーズが変化することで、少しずつ変容していかざるを得なかった。そして、営業社員の営業スタイルも、従来のようにお得意先との関係性を重視したコミュニケーション最優先の営業スタイルから、利益を重視したより科学的な営業スタイルへ変化していった。

Miles と Snow は環境変化に適応して組織文化が形成されると主張している⁶。彼らの主張に従えば、上場と業界環境の厳しさに対して、医薬品卸売企業は組織文化を変革し、新しい企業環境に適合した組織文化を創造することも考えられる。しかしながら、秋山愛生館の場合、お得意先とは基本的に長期間の関係性が重要なので、秋山愛生館の組織文化の変革は自社内だけの問題ではない。仕入先である医薬品メーカーの競争原理と環境変化の速さ、その一方でお得意先である医療機関や薬局の競争原理と環境変化の速さ、との間において大きな相違がある。その相違を吸収・調整するのが医薬品卸売企業の機能の一つであり、在庫の調整機能、情報提供機能だけではない、卸売業の「流通技術」として重要な機能である。したがって、秋山愛生館の組織文化を変革するにしても、仕入先やお得意先の価値観や行動スタイルに適合させなくてはならず、急激な組織文化の変革は難しかった。

2節 人と能力

株式の上場と事業環境の厳しさは、秋山愛生館で求められる人材と能力を変化させていった。秋山愛生館も終身雇用を前提に人事を行っており、環境の変化だからといってその環境

⁶ Miles, R. E. and C. C. Snow, "Organizational Strategy, Structure, and Process", McGraw-Hill, 1978.

に適した人材へ、急激に大掛かりに入れ替えることはできない。また1990年代に入って人材育成の方針を大きく変えたわけでもない。しかしながら、それまで優秀な人材を採用してきたので、株式上場や事業変化の厳しさへ社員が柔軟に対応してくれていた。株式を上場したことで持株会へ参加している社員株主は、毎日の株価に対して関心をより持つようになった。株価にどんな企業活動の結果が影響するのかに興味を抱く社員もいたが、それが社員の意識をどの様に変えたかは、秋山孝二社長も良く把握は出来ていなかった。

以前であれば、営業社員のコミュニケーション能力がもっとも重要な能力とされていたが、営業に関するデータを分析し、お得意先のニーズに合わせた提案型営業をできる社員が求められるようになっていった。そこで営業支援のための情報提供のシステムを拡充し、社員の能力を引き出した。情報技術革新の進行と増える業務の処理能力改善を成し遂げるために、情報端末を使いこなす能力も必要になり、情報端末の研修を社員全体へ時間をかけて行った。営業社員だけでなく社員全体の情報機器を使いこなす能力が高まったことで、業務効率は改善し、社内での情報共有もより容易になった。

営業社員だけでなく、バックオフィス部門の社員も上場企業ゆえに、法律遵守をいっそう強く意識せざるを得なくなり、求められる専門能力も高い水準に到達して、企業の透明性は格段に高まった。また、仕事上では精度とスピードの意味で、管理事務レベルが上がった。例えば「決算締め日」を毎年1日ずつ早め、早期の決算発表に向けての努力が何年か続いた。決算にかかわる企業に関する全ての数字の確定を速めるというのは、事のほか力のいる仕事である。一方、上場したことで経営幹部は株主代表訴訟や独占禁止法の遵守という環境で、より高い能力が求められた。

人事面からは、透明性が高まったと指摘する社員が多い。有給休暇のとり方、残業に対する認識等、従来の秋山愛生館内での常識から、会社との雇用契約に基づく労働条件などがいっそう明確になり、世間一般の大手企業の常識に変化していったともいえるのではないか。従来型の「秋山らしさ」に違和感を持つ、新しい価値観をもった人材が社内に増え始めていたのかもしれない。

しかしながら、その変化を認識している社員は、この時期会社に在籍していた者に限定される訳で、将来的にこの新しい状態を「当たり前環境」と認識する社員の世代の台頭する時期は、企業にとって新たなリスクとも考えられる。

7章 組織経営のハードウェア分析

1節 事業環境の変化と企業体制の強化

1990年代における秋山愛生館は、差別化の競争戦略による道内 No.1 の地位を維持しながら、株式上場、資本・業務提携、合併という企業を大きく変える戦略を採っていった。その

背景には医療費抑制を中心とした業界環境の変化への対応と、21世紀に発展し続ける企業のあり方の再定義があった。

前述したように、健康保険制度の財政悪化から、政府は医療費抑制を打ち出し、薬価の切り下げを行い、薬価の切り下げによって医療機関の経営状況は厳しくなっていった。北海道は全国でも一人あたりの医療費支出が高く、重点的に抑制を行わなくてはならない地域であった。そのため、医療機関がその購買力を使い、医薬品卸売企業へ値引き要請をしてきた。また、1996年11月に、全国の医薬品卸売業界でNo.2の企業が北海道へ進出したことで、競争が厳しくなったことも、医薬品価格をより軟化させることになった。北海道内の医薬品卸売業界の環境が悪化した結果、北海道内医薬品卸売主要4社の1997年3月期決算は、揃って減益の決算になった。全国レベルでの厳しさも北海道内と大きな違いはなかった。1980年代から医薬品卸売業界への新規参入はなく、医薬品卸売企業は事業統合、合併、グループ化で数が少しずつ減っていった。しかしながら、力のある企業同士の戦いになるので、より厳しい競争になった。

医薬品は大きく分けて、医療機関と調剤薬局向けの「医療用医薬品」と、薬局・薬店向けの「一般用医薬品」に分けられる。医療用医薬品市場での成功の鍵は、取引軒数(カバー率)、有力医薬品メーカーとの取引、物流支援体制である。大病院、中小病院、診療所、調剤薬局のニーズが異なっており、それぞれに合った営業活動をする必要がある。大病院の医局には、医薬品メーカーの医薬情報担当者(以下MR)が主として訪問し、医師とコミュニケーションを取る。ただし、MRは医薬品情報を提供するのみで、基本的には営業活動を行わない。中小病院や診療所であれば、医薬品卸売企業の営業社員(以下MS)も医師に直接会って商談できるが、大病院の場合、MSが医局へ訪問するのは一般的に難しく、主として訪問先は薬剤部・事務部であった。価格交渉の場が事務部門になると、医療的視点からの医薬品選択と言うよりも、医療機関の経営状況が厳しくなる状況で、どうしても医薬品の価格が選択の最優先条件になって、医薬品の持つ商品特性の価値よりも、一般の消耗品としての安い価格が選択の価値になっていた。

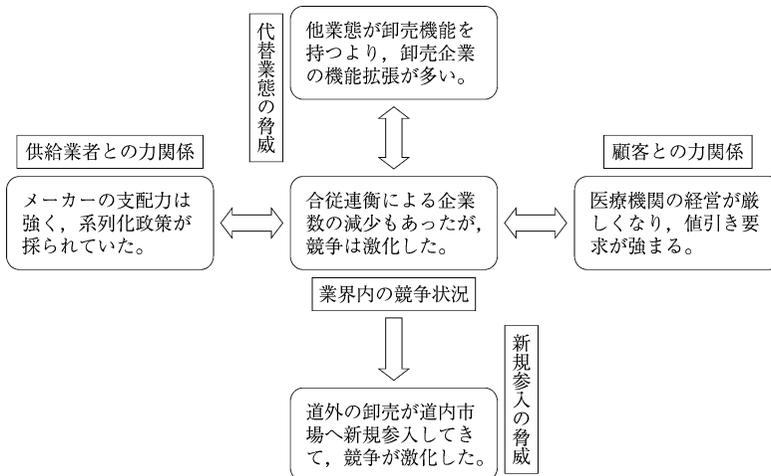
かつての医療用医薬品の価格体系は「事後値引補償制」があり、医薬品卸売企業の営業社員が医療機関に医薬品を販売するときには、販売後に値引補償の戻し分があり、販売時点での原価が明確ではなかった。このような価格体系はメーカーの価格維持を目的とした「流通支配」との疑念をぬぐえず、行政、業界等関係するものが永年議論を重ねて、時代に合った「流通近代化」の大義名分の下で、「新仕切価制」への移行に踏み切った。新仕切価制への移行で、医療機関への納入価格決定権としての主体性が、医薬品卸売企業へ戻ると期待されたが、「薬価基準」という保険制度上の法定価格が継続して存在している環境の中で、医薬品メーカーの医療機関への納入価格に対する影響力は続き、達成報奨金(リベート)も残っていた。

当時の秋山愛生館の医薬品売買差益は以前より大きく減っていて、業界他社同様にリベートによって利益をなんとか確保している状態であった。

一般用医薬品の場合、従来の様な卸経由ではなく、大手ドラッグストアが医薬品メーカーと直接取引をし、物流機能を自前で取り込み、卸の中抜きを図ろうとする動きもしばしば見られた。一方医薬品メーカーは、この市場に対して医療用医薬品市場ほどにはMRを配置はしておらず、医薬品卸売企業が中心的に薬局・薬店へ営業活動をした。そのため、力関係では医薬品卸売企業が強く、価格決定権も医薬品卸売企業が保持していた。2000年代に入ると、規制緩和によりこれまで販売できなかったコンビニエンス・ストア等での一部一般用医薬品の販売において、食品卸売企業や日用雑貨卸売企業などの新規参入業者も増え、競争が厳しくなった。一般用医薬品での成功の鍵はお客様先への利益になるような来店顧客を意識した棚割陳列、イベントといった企画提案力となっていた。

ここで北海道内の競争環境に関して、Porterのフレームワーク⁷を使い、分析を図表1にまとめておく。代替業態の脅威が唯一ポジティブな環境要因で、顧客との力関係、供給業者との力関係、新規参入の脅威、業界内の競争状況といった他の要因がネガティブであるため、北海道内医薬品卸売業界の収益性は悪化せざるを得ない環境であったと評価する。特に過去の業界環境との比較では、医療費抑制のために実施した政府の薬価や診療報酬の引き下げに対応してお得意先である医療機関からの値引き要請が厳しく、結果として業界内の収益性を

(図表1) 「北海道内医薬品卸売業界の5F分析」



⁷ Porter, M. E. "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors" Free Press, 1980.

低下させていった。供給業者である医薬品メーカーの支配力は依然として強かったものの、医薬品メーカーも薬価の切り下げ、競争のグローバル化、などから付加価値の高い新薬開発と販売の競争が厳しくなり、医薬品流通に対してかつてほどには統制をしなくなりつつあった。

また、厳しい医薬品卸売業界環境に適応するため、図表2のように大手医薬品卸売企業が中小医薬品卸売企業を吸収合併や買収を、同じような規模の医薬品卸売企業が対等合併をする動きが活発化した。医薬品卸売業界の合併・買収（以下、M&A）には同じ営業地域の企業同士で地域市場における支配力を高めるM&Aと、異なる営業地域の企業同士で広域化を図るM&Aに分かれる。限定された地域で強者の地位を得るか、営業の広域化により全国医薬品卸売企業として規模を追うか、それぞれの医薬品卸売企業のビジョンによってM&Aのターゲットは異なる。M&Aによる合従連衡で、医薬品卸売企業数は減少したものの、規模を拡大し、競争力を強化した生き残り企業同士がより厳しい競争を繰り広げることになった。

こうした厳しい業界環境の中で、秋山愛生館が行ったのは営業における差別化と効率化、株式の上場、スズケンとの資本・業務提携、合併である。

事業環境の厳しさが増す時代における秋山愛生館の営業戦略は、経営の効率性向上を目的として、営業社員1人あたりの担当件数を多くしようとするものである。営業社員に情報端末を提供し、ITなどの活用による効率化を図っていたが、反面、従来のような緊密なお得意先との交流や信頼を形成するのは、時間的にも難しくなった。お得意先への訪問も収益性を考え、訪問頻度、訪問時間などで優先順位をあらかじめつけて、営業の効率化を図っていた。

（図表2）「医薬品卸売業界の主な再編」

成立年月	M&A会社	被M&A会社	M&A形態
1992年6月	東邦薬品	モリクボ	吸収合併
1994年1月	スズケン	加藤薬品	吸収合併
1994年1月	スズケン	神弘薬品	吸収合併
1994年4月	サンエス	和光薬品	吸収合併
1994年4月	日本商事	山尾薬品	対等合併
1994年10月	三星堂	中栄草栄堂	吸収合併
1995年7月	中北薬品	丸一薬品	吸収合併
1995年10月	クラヤ薬品	ホウヤク	対等合併
1996年3月	スズケン	熊谷薬品	買収
1996年4月	東邦薬品	エーメイ	吸収合併
1996年4月	ユニック	藤沢薬品	吸収合併
1996年10月	スズケン	ドーエーメディックス	吸収合併
1997年10月	クラヤ薬品	カワイ	吸収合併
1997年10月	オーク薬品	林薬品	対等合併
1997年10月	岡山医薬品	河野薬品	対等合併

注1 『日経流通新聞』1997年7月29日付け記事より作成。

注2 ユニックに合併された藤沢薬品は大分の地域医薬品卸売企業。

株式上場は、まだ業界環境がそれほど悪化していない秋山喜代前社長時代から計画された。しかしながら、業界環境の悪化の予測と、21世紀にも持続的発展を遂げる企業へ進化するため、上場は必然的な戦略代替案として考えられていた。秋山愛生館の上場の目的は3つに大別される。

まず、第一に秋山オーナー家が所有し経営する会社から、所有と経営を分離する経営統治へ変革をすることであった。100周年以降の秋山愛生館の進化を考えた場合、経営と所有を図ることで、次世代の経営者の選択を秋山オーナー家からではなく、幅広く優秀な人材を求めることができる。企業の環境が厳しくなればなるほど、高い経営能力を求められるようになる。これまでの歴代経営者のように秋山オーナー家から優秀な経営者が出現する幸運に依存するには、秋山愛生館の社会的存在が大きくなりすぎていた。また、株式の上場を推進した秋山孝二社長が年齢的に若く、秋山オーナー家の直系ではあったが、経営者として会社との距離感があったので、秋山オーナー家の中から経営者を選択するとは考えなかったのかもしれない。

株式上場の第二の理由として、第一の理由と重なるが、全国レベルでの企業の認知度を高めて、優秀な経営幹部を広く募りたいという意図があった。秋山愛生館は北海道 No. 1 の医薬品卸売企業として新卒採用で優秀な人材が集まりつつあったものの、急激な成長から経営幹部層の人材が多少薄かった。優秀な経営幹部を採用できれば、現経営体制の強化につながる。そして、若い経営幹部の中から21世紀の秋山愛生館を担う人材が出現してくることも狙っていた。

第三の理由は資金調達の高多様性を高めることである。上場を計画した当時は間接金融から直接金融の流れが加速化しており、企業はこぞって証券市場で資金調達を行い始めていた。秋山愛生館は間接金融を中心に資金調達してきたが、財務状況を強化するためにも直接金融へのシフトが必要だった。また、卸売業は物流機能を保有しなくてはならないため、倉庫などの設備投資が必要である。加えて卸売業に対する中抜き動きに対しては、情報を武器に対抗すべく情報システムへの投資も大きくなる。いわば医薬品メーカーとお得意先のニーズの質、量、タイミングの差異を吸収・調整し、最適な商流・物流を実現する「情報技術」の研究開発への投資である。秋山愛生館は、医薬品卸売専業から多角化を目指したこともあって、新規事業のための資金調達も必要だった。以上、3つの理由から、当時の秋山愛生館にとって株式上場は必要な戦略であったのである。

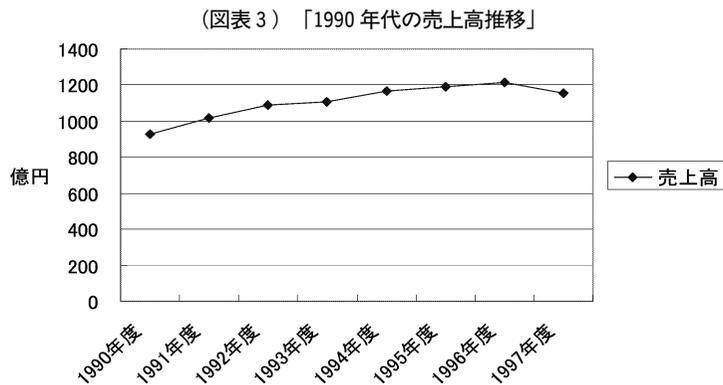
秋山愛生館が札幌証券取引所へ株式を上場したことで、経営統治にも変化があった。上場後は一般株主の比率が高まり、主要株主の構成は秋山記念生命科学振興財団、秋山不動産有限公司、秋山オーナー家の合計で約4割、社員持株会が7%、お得意先7%強、金融機関が12%等になった。そのため、これまでの歴代の経営者は取締役会の納得性を念頭に経営上の

意思決定をしていれば良かったが、上場したことで株主への説明責任や株主価値の向上を強く意識するようになった。株主総会に関しても、これまでは良く知る株主のみの参加であったが、上場後は一般株主も参加できるので、株主総会の運営に対してはより丁寧な説明が必要になった。

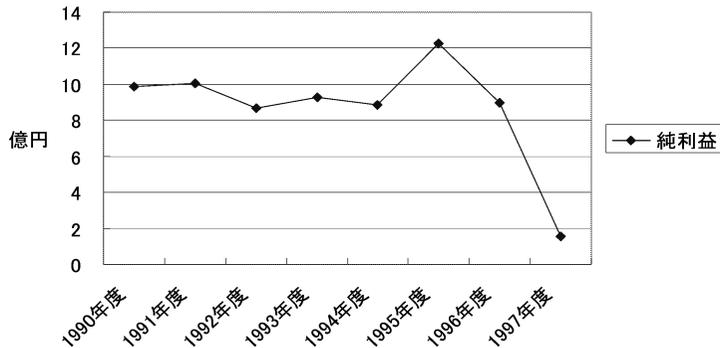
卸売業が仕入先とお得意先へ価値を提供し続けるために、情報化を推進していくことがこの業界のトレンドであった。秋山愛生館も早い時期から情報の重要性を見抜き、情報システムへの投資を進めてきた。したがって上場したから、情報システムが変化したということではなく、これまでと同様に競争力強化のために、秋山愛生館は情報システムと社員の情報活用能力開発へ投資し、企業全体の情報化を推進した。営業に係わる情報システムの設計思想としては、各社員が入力した情報をバックオフィス部門が集計し、管理に活用するというものではなく、情報を入力した各社員が情報を共有し、活用することで業務の有効性や効率性を高め、メリットを受けるというものであった。そのため、社員の情報化への取り組み意欲は高く、秋山愛生館の情報化はスムーズに行われた。

2 節 成長の鈍化

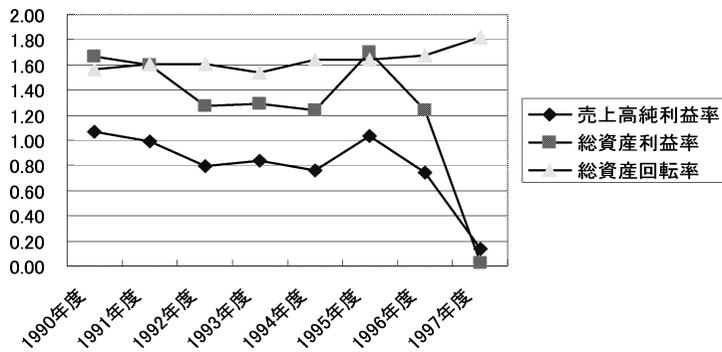
前節で述べたように医薬品卸売環境が厳しくなり、それに対応して秋山愛生館は経営努力をしたが、同業他社と同様に同社の業績は伸び悩んだ。創業 100 周年となった 1992 年 3 月期に売上高は 1,000 億円を超え、9.7%の成長を遂げた。札幌証券取引所への上場を果たした 1993 年 3 月期は 7.4%の売上高の伸びを記録したが、それ以降、合併までの 5 年間の平均売上高成長率は 1.3%と鈍化した（図表 3 を参照）。こうした売上高の伸び悩みの背景には、医薬品卸売業界に大きな影響を与える薬価基準の引き下げがあり、薬価基準の引き下げは 1992 年 4 月、1994 年 4 月、1996 年 4 月、1997 年 4 月、1998 年 4 月と行われてきた。秋山愛生館の収益構造は、薬価基準の引き下げの影響で増益と減益が繰り返すような不安定なものになっていた



(図表4) 「1990年代の純利益推移」



(図表5) 「1990年代の売上高純利益率推移」



(図表4を参照)。薬価の引き下げや値引き要請などで医薬品卸売の利幅は小さくなり、売上高の伸びの鈍化に対して費用削減は進まず、売上高に対する純利益の占める割合も低下していった(図表5を参照)。売上高の増加していた時は在庫高も増えていたが、売上が伸び悩むと在庫高もそれほど増えない。したがって、総資産回転率はほぼ売上高の推移に連動している。総資産を活用して利益につなげているかを見る総資産純利益率は、売上高純利益率と同様の傾向になった。

秋山愛生館の100年以上の歴史で、過去に減収の決算は一度しかなかったが、合併前の1998年3月期の売上高は前年度比5%のマイナス成長へ落ち込んだ。その理由は消費税引き上げに伴う薬価基準の引き下げ、健康保険の患者の自己負担増加による受診抑制、外来包括化の進展による薬剤費の抑制など、医療用医薬品市場の縮小であった。減収に伴って費用を削減する必要があったものの、スズケンとの合併の前に会計の適正処理を完了しなくてはならないこともあって、結果として営業利益段階で1,208万円の赤字になり、合併に伴う保険解約金などの営業外利益の増加によって経常利益段階で5億440万円の黒字を達成した。それで

も前年度と比べて7割近い経常利益の減益になった。こうした厳しい業績は秋山愛生館だけの問題ではなく、全国の主要な医薬品卸売企業も減益になったところが多かった。また、合併準備から売掛金の整理をしたものの営業赤字から現預金を減らし、総資産は90億円減っている。純利益と関係する売上高純利益率や総資産純利益率は低下したが、資産の圧縮が売上高の減少を吸収し、総資産回転率は上昇した。

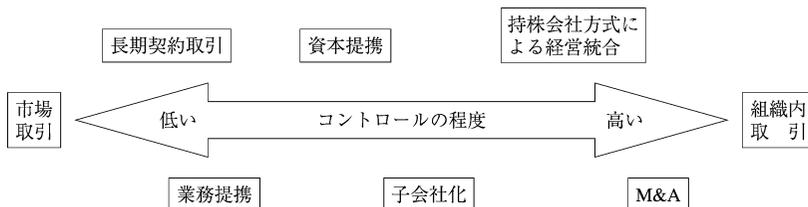
秋山孝二社長はこのような目の前の厳しい事業環境だけを理由にして、スズケンとの合併を選択したわけではない。前述のように、資本・業務提携、そしてそれに続く合併は、北海道内のみでの事業展開だけでは成長に限界が見え、全国レベルでの競争優位と成長を確保しようとする長期的視点に立脚した戦略的意図からであった。次に合併戦略に関する分析をしたい。

3節 資本・業務提携から合併へ

企業の競争力を強化する考え方として、競争力につながる経営資源を他社へ依存する組織間戦略がある。組織間戦略は経営資源に関する組織の市場取引と内部取引の中間領域に存在して、経営資源を他組織へ依存し、調達する戦略である。自らの組織内部で十分保有しない経営資源を他組織へ依存することで、経営資源蓄積の時間を短縮できる一方、経営資源を依存することから制約や力の非対称性が生じる。そこで、経営資源を他組織へ依存しながら、他組織からのコントロールを軽くし、自らのコントロールを強める戦略が必要になる。

経営資源の市場取引は理論的には一企業のコントロールがきかず、一方、組織内部での経営資源の取引は理論的にはコントロールが可能である。企業が通常使う具体的な組織間戦略として図表6のように長期契約による取引、業務提携、資本提携、子会社化、持株会社方式による経営統合、M&A（合併・買収）による完全統合がある。持株会社方式による経営統合は、異なる企業体が持株会社の統治を受ける、M&Aによる完全統合より緩やかな関係になる。秋山愛生館はスズケンと資本・業務提携を行い、最終的には合併へ進んだが、それは取り扱い医薬品、人材、各種システム、そして得意先や市場シェア No.1 の地位といった内部経営資源や外部の資産を統合する方が、両社にとって経営資源をより有効活用でき、かつ

（図表6）「組織間戦略の領域と手法」



相手組織からのコントロールを受けない、というメリットがあるからである。

秋山孝二社長がスズケンとの合併を選んだ理由は、事業環境が厳しくなる中で、秋山愛生館をさらに発展させるためにはどうしたら良いかと考えた上で、「フルライン広域卸」に進化できるスズケンとの合併が最良の選択と結論づけたからであった。また、秋山愛生館とスズケンは共に上場を果たし、既に所有と経営の分離を図れていたため、未上場の医薬品卸売企業との合併よりは容易であると、秋山孝二社長は判断していた。

しかしながら、秋山愛生館は秋山孝二社長を含め5人の経営者が100年以上経営し、成長させてきた、北海道内でも屈指の老舗医薬品卸売企業である。事業環境が厳しくなっているからといって、生き残れないと決まっているわけではない。当時の医薬品卸売業界では、売上規模1,000億円が生き残りのボーダーラインと言われていたため、秋山愛生館はその条件もクリアできている。その一方で、秋山愛生館が100年以上の歴史を重ね、道内No.1医薬品卸売企業へ成長したということで、地域社会から期待される社会的責任も重くなっていた。秋山孝二社長は北海道内の医薬品卸売業界だけでなく、地域社会の公職を多数引き受けなくてはならなくなっていた。秋山愛生館と秋山孝二社長への過大な社会的責任が、東証上場会社としての株主への責任と矛盾することが多くなってきており、スズケンとの合併が、そうした状況を打破することにつながるという期待感も秋山孝二社長にはあった。

こういった状況があるにせよ、単独で生き残りが可能な老舗企業の経営者として、さらなる成長を求め、秋山愛生館の社名を消すことを覚悟し、合併を決断するのは並大抵ではない。秋山孝二社長は、幼少の頃から生活の場と一体化していた秋山愛生館への思い入れは強くても、これまでの経営者以上に事業環境を客観的に見る視点を持っていた。経営者としての客観的な視点は、秋山オーナー家との関係を見直すことにつながる上場を成し遂げることにつながったと考えられる。秋山孝二社長は上場企業の経営者として、社員やお得意先への責任を大局的に考え、秋山愛生館の名称は消えるが、経営基盤をいっそう強化するスズケンとの合併の道を選択したのである。

一方、スズケンにとって秋山愛生館は、スズケンが進出していない北海道のNo.1卸で営業地域の重複がなく、合併による補完効果が大きいこと。また、スズケンが取引できていない医薬品製造業界最大手の武田薬品と取引をしている秋山愛生館と合併することで、スズケンの品揃えを強化できること。スズケン別所社長はこの合併で、医薬品卸売業界No.1の地位をさらに強化できると考え、資本・業務提携を維持するのではなく合併へ踏み切ったのである。スズケンは1990年代に入ってから、医薬品メーカーからの依頼による系列医薬品卸売企業の救済的なM&Aを行い、4社を経営統合してきた経験はあった。しかしながら、東証上場企業であり、北海道のNo.1卸である秋山愛生館との合併は、その規模からいっても4社との合併とは異質のもので、より戦略的であった。

秋山愛生館とスズケンはず資本・業務提携を行い、その後、両社を完全に統合するために、合併へ発展していった。なぜそうした過程を採ったかという点、スズケンとの合併を持ちかけた秋山孝二社長の慎重さがある。合併は必ずしも成功するわけではない。『日経ビジネス 2002年7月8日号』は、合併から3年後の時点における合併企業の時価総額と業界の平均時価総額の乖離で合併の成否を示したが、47の合併の内、業界の平均時価総額を上回る成果を挙げた合併は20と半分以下であった。この分析によると、スズケンと秋山愛生館の合併は業界の平均時価総額を上回り、10位にランクされ、株式市場からは高く評価されていることがわかる。合併の成否は株主からの評価である時価総額だけで評価はできるものではないが、上場会社の意味合いからすれば時価総額による比較は説得力がある。

合併の成否へ大きく影響するのは、合併相手と合併後の経営統合であると考えられる。合併はドメインと経営資源に関して補完性があり、双方へのメリットである互恵性が強い相手との合併が望ましい。こうしたことは合併をしてからでないと評価しにくい点、合併相手の選択は難しい。また、合併後の経営統合は相手選び以上に難しく、異なった組織文化、経営システム、人を統合していくためには時間と労力がかかる。秋山愛生館とスズケンは合併前に資本・業務提携を行ったことで、いろいろな職種・階層で互いに相手を良く知ることができ、人材研修での交流により、合併後の経営統合を容易にできたと評価できる。なお、経営統合に関する分析は別稿で行いたい。

前述の「北海道内医薬品卸売業界の5F分析」で、医薬品メーカーの方が医薬品卸売業界より力が強いと述べた。医薬品メーカーにとって秋山愛生館もスズケンも系列色が薄く、多様な医薬品メーカーと取引をしていたので、医薬品メーカーがコントロールしにくい存在であった。スズケンはNo.1広域卸としてその販売量は大きく、医薬品メーカーはスズケンをコントロールできないが、重用せざるを得なかった。一方、秋山愛生館は北海道地域ではNo.1とは言えるものの、北海道だけで営業していたので、全国的な構成比からみると各医薬品メーカーとの取引量は少なく、医薬品メーカーが将来的に他の代替的医薬品卸売企業の活用に移行していくかもしれないという危機意識を、秋山孝二社長は持っていた。そうした業界内でのポジショニングから、秋山愛生館にとってスズケンは最良の合併相手であったと言える。

合併の理念の中では海外市場進出へも言及していたが、国内市場において次々と地域の医薬品卸売企業を合併し、中国地方、四国地方、北海道を除き全国で営業を展開するスズケンと、北海道で営業を展開する秋山愛生館が合併することで、合併後の新生スズケンは全国での営業網がほぼ完成することになった。合併後の会社は取引先が増え、売上も8,000億円を超え、全国の市場シェアは12%を上回り、2位のクラヤ薬品を5ポイントも引き離すことになる。その結果、新生スズケンは規模の経済性、ネットワークの経済性が享受でき、医薬品流通に関する全国レベルでの情報を共有できるメリットが生まれた。

合併後のスズケンのお得意先に対しては、秋山愛生館が武田薬品を始めとした主要医薬品メーカーをフルラインで取り扱い、スズケンが武田薬品以外の主要医薬品メーカーをほぼフルラインで取り扱っていたので、合併後は日本最大の「フルライン・全国医薬品卸売企業」という、他社が持てない独自性のある競争優位を得ることができた。それは、全ての医薬品メーカーの医薬情報を共有でき、医療機関に対し新たな充実した提案を提供できることを意味する。

塩野義製薬と密接な関係のスズケンと北海道で武田薬品の主力卸である秋山愛生館が合併することで、フルライン医薬品卸売企業という独自価値を提供できるものの、医薬品メーカーがこの合併に対して諸手を挙げて賛成するかどうかはわからなかった。医薬品メーカーに対しては合併後のスズケン1社と取引をすれば、全国の営業網を使えるメリットを提供できる。その反面、スズケンは強力な医薬品卸売企業になるため、スズケンに対する交渉力が低下することを嫌う医薬品メーカーも出てくる懸念もあった。

日本最大の医薬品メーカーであり、秋山愛生館にとって最大の仕入れ先である武田薬品に対しては、秋山孝二社長はスズケンとの合併に関して直前に報告を行った。そこで、スズケンと秋山愛生館の両トップは合併報告の後に、武田薬品東京本社を訪問し、取引の継続を依頼した。医薬品メーカー自体の経営環境が厳しくなり、主たる経営課題はグローバルな競争での「新製品の研究と開発」が最優先で、流通に関してはこれまでの「系列化」へのこだわりよりも、「低コスト」への意識が変わっていた。武田薬品側には医薬品卸売業界勢力図が急速に変化することへの困惑はあったものの、実質的に取引継続に関しては認められた。

合併は経営者同士の交渉過程で利害の衝突から決裂することもある。また、経営者同士は合併に合意をしても、取引先、社員の反対で合併が取り止めになることもある。資本・業務提携をまとめる過程、その後の提携関係を通じて、秋山孝二社長とスズケン別所社長の間に十分な信頼関係が構築され、合併に対する理念が共有されたことで、提携よりも難しい合併を合意できた。また、「愛生館」という名称を営業部門の名称に残す、秋山愛生館の全役員をスズケンの役員として処遇したことに見られるように、スズケン別所社長は秋山愛生館を高く評価し、その経営者である秋山孝二社長の意向を尊重していた。そうしたスズケン別所社長の姿勢と、秋山孝二社長の合併にかける強い信念も、難しい合併を成し遂げた要因であろう。

秋山愛生館は業界9位、一方のスズケンは業界1位の企業である。売上規模では5倍強の開きがある。したがって、スズケンが秋山愛生館を吸収合併し、スズケンが存続会社になったと見るのが普通であり、実際に株式の交換比率も秋山愛生館はスズケンの約1/3であった。しかしながら、秋山孝二社長が業界の将来予測から秋山愛生館の合併戦略を構想し、スズケンへ働きかけたこと。そして秋山愛生館は医薬品卸売業界でいち早く、情報化による営業と

物流における競争力を強化し、業界内でも高く評価される情報システムのノウハウを有していた。また北海道内で No. 1 に押し上げた営業を中心として優秀な人材を配していた。このように秋山愛生館がスズケンの競争優位を補完し、向上させる、優れた経営資源を有していたこともあって、両社の直近 6 ヶ月の株価平均から見て秋山愛生館の 1 株に割り当てられたスズケンの株式の比率は高く評価されていた。

秋山愛生館とスズケンの資本・業務提携、そして上場会社である両社の合併過程をきめ細かく仲介したレコフの働きも見逃せない。合併過程の中の要所で議論を整理して、スムーズな交渉になったと、秋山孝二社長は評価している。経営者同士が物理的に会えない場合、交渉を代理の人間に任せなければならないが、それを経験豊富な専門家に委託したことで、この合併は成功した。

結びに代えて

組織や企業の進化に関する代表的研究である Wick⁸ や野中⁹ の研究では、進化の本質を組織の環境適応や環境創造と定義しているが、彼らは単独の組織が生存し、進化していくことを想定している。しかしながら、昨今の M&A による組織統合に関して、単独組織を対象とした進化の理論では説明し得ないことが出てくる場合がある。合併や買収といった統合方式の場合、統合する側の企業は外部の企業の経営資源を統合することで進化するというように説明できるが、被統合側の企業は組織という形態自体が消滅することもある。被統合側の企業は進化ではなく、環境適応できず、合併なり買収されて寿命が尽きるという論理になりかねない。

本研究は秋山愛生館の事例を検討し、異なった結論を仮説として提示したい。秋山愛生館はスズケンと合併し、法人格と名称は消滅したが、秋山愛生館が持っていた創業時の理念、長い歴史の間に形成された組織文化、その象徴としての企業の名称、ブランド、医薬品卸売企業としてのノウハウ、お得意先との信頼関係等の「見えざる資産」が組織の DNA となり、スズケンに継承されたと考える。「見えざる資産」は企業の経営に大きな影響を与え、価値を生み出す源泉になる。我々は企業の進化を「個々の企業が持つ経営理念、組織文化、企業の名称、ブランド、経営に関わるノウハウ、お得意先との信頼関係等の組織の DNA と組織の形態が、環境に適応するためや環境を創造するために革新すること。」と定義する。すなわち、組織の DNA かもしくは組織の形態が継承されれば、進化のプロセスへ位置づけられる。

秋山愛生館は個人事業として札幌の地で創業された。医薬品小売から医薬品卸売、医薬品

⁸ Wick, K. E., "The Social Psychology of Organizing", Addison-Wesley, 1969.

⁹ 野中郁次郎『企業進化論』日本経済新聞社, 1985 年。

製造と事業分野を拡張し、戦後、株式会社化した。事業分野の拡張により秋山愛生館のDNAを変容させ、法人化は組織の形態を変容させ、進化を遂げた。そして事業分野を医薬品卸売へ集中し、国民皆保険の導入を契機として急激な成長を遂げた。こうした企業の成長は営業地域や社員の拡大に伴って組織の形態を変容させ、DNAも少しずつ革新していった。1980年代までの秋山愛生館は、北海道内医薬品卸売市場の成長に乗って進化を遂げた。1990年代に入って大きな原動力になった市場は逆風に転じ、秋山愛生館は医薬品卸売業界の環境悪化の中で、80年代までの成長企業としての輝きを見せてはいなかった。秋山愛生館は市場の追い風がない状況で、株式の上場をすることで、秋山オーナー家との関係を明確に分離し、社会の公器としての企業へ進化した。その過程で秋山愛生館が持っていた社会貢献機能を財団法人秋山記念生命科学振興財団へ移し、組織の変容が生じた。この財団法人と秋山愛生館は同じDNAを継承し、独自の進化の道を歩むことになった。秋山愛生館は上場したことで次の進化、すなわちスズケンとの合併の道を拓く事になった。

スズケンとの合併は秋山愛生館の名称が消えるので、進化とは言えないという指摘があるかも知れない。しかしながら生態系と同様に、環境に適応した企業の進化の形態は多種多様であり、経営統合により秋山愛生館が継承してきた経営理念は、合併後の新生スズケンに引き継がれて、今もその経営の中で生き続けている。合併により名称や形は変わっても、企業の経営理念が新生企業の中で生き続けて、新生企業が発展していることも、進化の明確な証明ではないか。この合併で秋山孝二社長は、DNAの継承の最も重要な価値として、「理念の継承」を強調していた。愛生館の名称を新生スズケンの北海道の営業部につけたのは、「秋山愛生館100年の歴史」の継承であり、合併契約書の趣旨に謳っている理念は、本来の東京神田・岩本町の「愛生館の理念」の継承であった。

秋山孝二社長が「合併の趣旨」に書き留めたように、合併において基盤としての共有する理念は最も重要である。使命、ビジョン、価値、責任に関して、大きく認識の異なった企業同士が統合するには無理がある。それでは全く同じ体質の企業でなければ合併は困難かといえば、それも事実ではないだろう。新しい価値創造には大きなエネルギーが必要であり、その源は、異なったもののぶつかり合いと、多様性を認め育む組織文化であると思う。互いの優れている資質の尊重を抜きには、合併後の成果は手応えとして感じられなくなる。合併の成否は、日本の場合必ずしも明確な評価基準がある訳ではないが、少なくとも社長の口から語られる自己満足的評価ではなく、新しい合併企業の職場で働く人々、お得意先、仕入先、株主にとっての価値の向上でなければ意味がない。秋山愛生館とスズケンの合併は、株式の時価総額という経済的側面からだけでなく、スズケンで働く秋山愛生館出身の社員、お得意先、仕入先、株主の満足度が高いことから、秋山愛生館の進化として十分評価し得ると考える。

これまで日本では数多くの合併があったが、その殆どは目的が不明確で、どういった新しい価値を創造したいのか、という最高経営責任者のメッセージが伝わって来ない場合が多かった。それどころか、本当は救済合併にもかかわらず対等と偽ったり、合併後に次々と負の資産が顕在化する隠蔽体質等の目に余る現実もある。合併後の新しい会社の理念が漂流して、ただ専ら企業の名称や役員構成にのみ主導権の抛り所を求める愚行は、DNA の継承の形骸化した姿を象徴している。「創業者の理念の継承」を「創業者の偶像化」と誤解したり、「創業の理念の継承」を「企業名の継承」としか認識出来ないのは、当該経営者の当事者能力と責任の欠如であり、見識と志の低さの証明とも言えるのではないだろうか。

（かわにし く にひと 経営学専攻）

（あきやま こうじ 教育学専攻）

（2006年1月10日受理）