〈論　文〉

地域企業の持続的経営の分析

～秋山愛生舘を事例に～

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」
　はじめに
　１章　創業から第二次世界大戦による混乱
　２章　持続的急成長
　３章　高度経済成長時代の終焉と新たな飛躍
　４章　組織経営のソフトウェア分析
　５章　組織経営のハードウェア分析
　結びに代えて

第２部　「地域企業の進化の分析」
第３部　「持続的経営論」

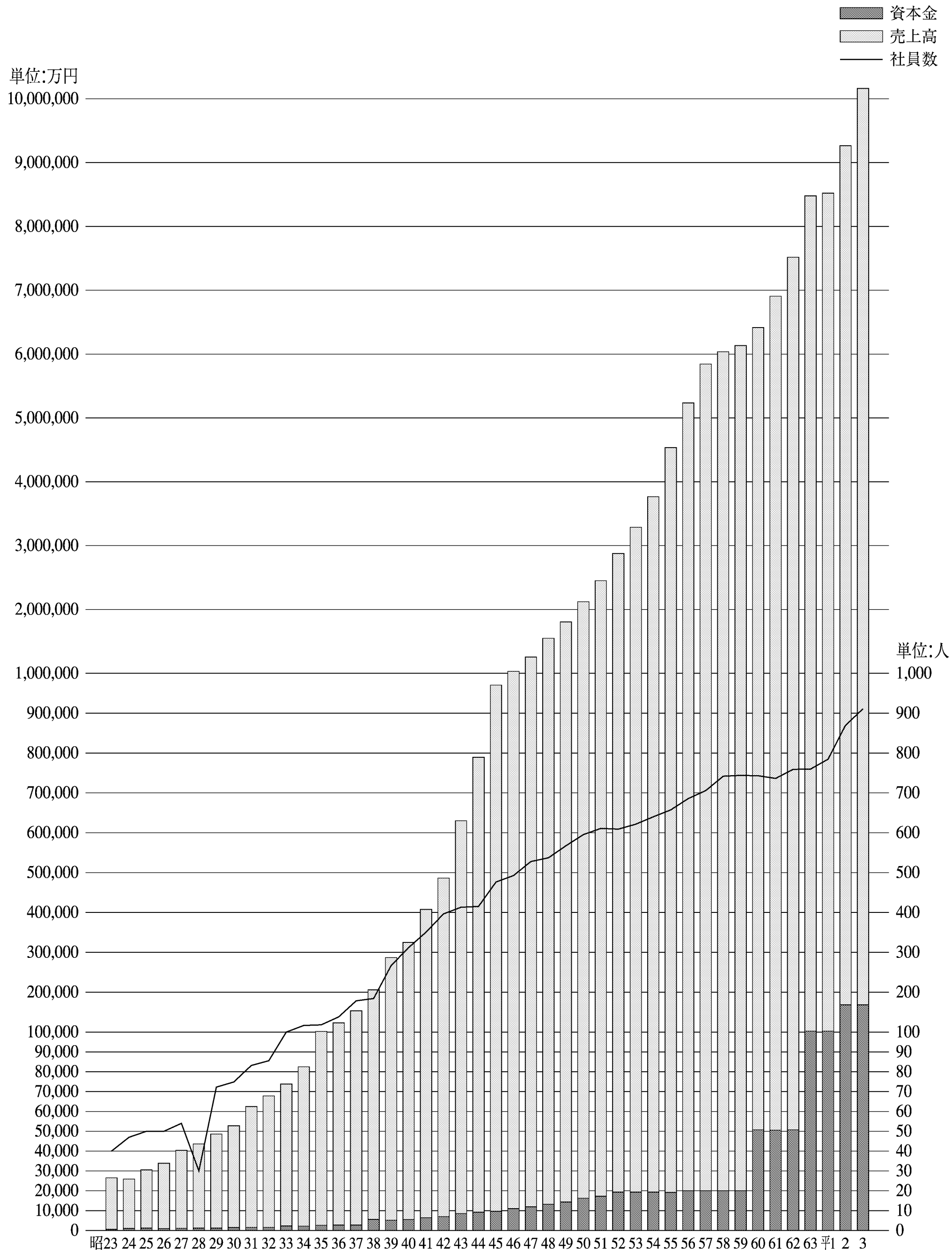
は じ め に

本論文は，北海道で 100 年以上の歴史を持ち，発展した地域企業「株式会社秋山愛生舘」を，同社の五代目代表取締役社長であった秋山孝二と河西邦人が共同で分析し，地域企業が持続的に発展していく条件を探る研究の第１部にあたるものである。秋山愛生舘は 1891 年に札幌で設立され，医薬品卸売企業として北海道の市場リーダーの座に就き，成長・進化した。日本の医薬品市場の成長の追い風にも恵まれて，株式会社秋山愛生舘として事業活動している間の売上高は著しく成長していった（図表「資本金・売上高・社員数」参照）[1]。1991 年の創業 100 周年を経て，1992 年に札幌証券取引所へ上場し，1996 年に東京証券取引所市場第二部へ上場した後，1998 年に「株式会社スズケン」との合併で法人としての名称を閉じた。明治時代からの「愛生舘」創業の理念はその後も脈々と受け継がれ，合併後の会社は日本全国・世界に飛翔する企業として新たな歴史を刻みつつ，更なる業績を今日まであげている。

本論文は，秋山愛生舘が企業としての持続的発展の基盤を築き，成長し続けた 1980 年代ま

[1]『北のいのちとともに～100 年史～』秋山愛生舘 100 年史編纂委員会，株式会社秋山愛生舘，1993 年，より転載。

図　資本金・売上高・社員数（平成 4 年 11 月現在）



でを考察する，第 1 部の「地域企業の持続的経営の分析」にあたる。そして秋山愛生舘が上場し，スズケンと合併したことで，地域企業が進化していく過程を考察する第 2 部の「地域企業の進化の分析」へ続く。第 1 部と第 2 部は，秋山愛生舘の歴史を辿り，ピーターズとウォーターマンの「7 S モデル」[2] で分析する，という方法を採る。そして第 1 部と第 2 部の分析を踏まえ，なぜ秋山愛生舘が 100 年間持続的に成長できたのか，その理由と条件を考察し，秋山愛生舘の経営を一般化することが可能かを検証する，本研究の結論にあたる第 3 部の「持続的経営論」の 3 部構成で，展開していく予定である。

かつて，ビジネス誌である『日経ビジネス』が「企業の寿命 30 年説」を打ち出し，反響を呼んだ[3]。この議論では寿命というより，企業がもっとも輝いている時期が 30 年である，という意味合いが強い。またグースは，フォーチュン 500 クラスの多国籍企業の平均生存率が 40 年から 50 年と指摘している[4]。フォーチュン 500 のリストに載るような多国籍企業は，経営資源が豊富であるとも考えられるが，それでも生き残るのは難しいのである。消失した企業は，合併・買収されたり，倒産したりし，その企業の寿命を終えている。合併・買収された企業の中には，高い成長性を評価された企業もあろうが，自立を維持したまま企業を成長させられなかったという組織的問題もあったかもしれない。

『中小企業白書 2002 年版』[5] が，開業して 1 年以内に約 3 割が消失する，と指摘する実態もあるため，平均生存率 40 年から 50 年といっても，中には数百年存続する企業も存在する。しかしながら，そうした長寿企業が成長し続けるのは難しい。秋山愛生舘は北海道で創業して以来，日本経済の浮沈と共に変動はあるものの売上規模を拡大してきた。北海道でも数多くの医薬品卸売企業が誕生し，時代の流れの中で淘汰された。厳しい業界環境の中で，なぜ秋山愛生舘は北海道で市場シェア 1 位の地位を獲得し，持続的に成長できたのであろうか。まずは，創業から 1980 年代までの秋山愛生舘の歴史を辿ってみたい。

1 章　創業から第二次世界大戦による混乱

1 節　札幌での創業

1865 年，後に秋山愛生舘を創業することになる秋山康之進（以後，初代康之進）が千葉県佐倉藩に生まれた。初代康之進は 20 歳の時に医学塾へ入門し，医学を学ぶことになった。1888

[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。
[3]『会社の寿命〜盛者必衰の理〜』日経ビジネス編，日本経済新聞社，1984 年。本書で日本企業のデータから導き出された，企業の寿命は約 30 年であるという説。
[4]『リビングカンパニー』アーリ・デ・グース，堀出一郎訳，日経 BP 社，1997 年。
[5]『中小企業白書 2002 年版』中小企業庁編，ぎょうせい，2002 年。

年，後の初代陸軍軍医総監松本順の支援を受け，高松保郎が売薬・衛生書の併用等を事業とする「愛生舘」を東京・神田岩本町に設立する。当時は医者が少なく，医療を受けられない人たちを医薬品「愛生舘三十六方」，衛生書『通俗民間治療法』で救いたいという高松の信念から創業された。松本順と知り合いだった初代康之進も設立当初から愛生舘事業に関わった。その関係で初代康之進は愛生舘に雇用され，大阪，京都の代理店設置の仕事で信用を得て，愛生舘北海道支部開設を任された。初代康之進が北海道への着任を承諾したのは，札幌に移住していた佐倉藩人も多く，新しい土地での挑戦に意欲的に取り組みたい気持からである。

愛生舘北海道支部は札幌市南１条西６丁目に事務所を開設したが，まもなく愛生舘の創業者である高松保郎が病気になってしまい，初代康之進も札幌を引き上げ，東京へ帰ることを考えた。しかしながら，医薬品の販売継続を願う地元の人々からの懇願により，1891 年，支部長だった初代康之進は独立し，「秋山愛生舘」を設立した。秋山愛生舘は愛生舘の創業精神である医者の診療を受けられない貧しい病人を助けるという,「奉仕の精神」を継承していた。

秋山愛生舘として独立したが，愛生舘の「愛生舘三十六方」の医薬品販売だけでは経営が成り立たず，初代康之進の実父が作った「活児」という自家製剤も販売し，主力品に育てた。初代康之進は 1897 年,札幌の医薬品小売店の草分けである秋野薬舗に勤めていたナカと結婚した。1902 年，秋野薬舗の支援を受け初代康之進とナカは一般卸売業を始め，岩見沢，夕張，苫小牧へと事業を拡大していった。秋山愛生舘の創業理念である「奉仕の精神」は，関東大震災時に自らの商売を犠牲にしてまで被災者救護に充てようとしたエピソードにも現われている。こうした商売のしかたであったので，資金繰りは苦しかったが，妻のナカの協力で切り盛りしていた。

初代康之進とナカの間に二女があり，石塚喜助と結婚した娘のテツが秋山家へ入籍し，喜助とテツが秋山愛生舘の事業に加わった。喜助は後に二代目康之進になり，秋山愛生舘の主になる。秋山愛生舘は医薬品卸売業として販売商品を増やしていった。売上比率では一般医薬品の方が高かったものの，利益面では特に自家製剤「活児」の貢献が大きかった。

２節　昭和の動乱と秋山愛生舘

時代は昭和に入り，昭和恐慌で経営環境は厳しさを増した。こうした厳しい時代に秋山愛生舘が経営基盤を確立できたのは，二代目康之進の先見性にあったと言われている。卸売業だけでは不安と考え，地元研究者と協力し，国内で手に入る原材料を使った医薬品の開発と生産を行うようになった。二代目康之進は札幌の郵便局長が小規模に生産していたタラの肝臓を原料とした肝精末に着目し，自家製品の製造，販売を担い，大きな利益を生んだ。肝精末は「ネオ肝精」という名前を付け，大阪の藤澤友吉商店を発売元にし，薬局・薬店ルートだけでなく，病院や開業医のルートへも販売するようになり，販売高は続伸した。藤澤友吉

商店に二代目康之進の甥である石塚恒を営業見習いとして送り込み，「ネオ肝精」の営業支援に当たらせた。それ以外の自家製剤として粉末湿布剤の「デルモライツ」，座薬の「ロントナール」を北海道の研究者と開発・生産し，大いに売れた。これらは地場の原材料を使って出来た製品であり，国内のみならずハワイ・ブラジル等の海外にまで爆発的に売れて，秋山愛生舘の経営基盤の確立に大きな力となった。1938 年，二代目康之進が旭川第七師団に招集され，男手がなくなってしまったため，大阪の藤澤友吉商店で働いていた石塚恒を札幌へ呼び，秋山愛生舘へ入社させた。石塚恒は同年に二代目康之進とテツの長女である喜代と結婚し，秋山愛生舘の跡継ぎになった。

しかしながら，日本が満州事変，日中戦争と戦時体制に進んでいく中で，医薬品にも割当制度，切符制度，公定価格制度が取り入れられ，統制が強化されていった。二代目康之進は 1942 年に札幌市議会議員に選出され，1944 年に北海道地区で医薬品卸売小売の配給元になる「北海道地方医薬品配給会社」の社長へ就任した。この時から医薬品は配給会社が統制し，自由な販売ができなくなった。秋山愛生舘の在庫も次第に少なくなり，店員も次々と徴兵されていった。

3 節　戦後の事業再開

日本は 1945 年に敗戦を迎えた。終戦と共に，道内各地から医薬品小売業者が続々と秋山愛生舘へ薬の買い出しにやって来た。そうしたお得意先を歓迎し，配給制によって少なくなった医薬品を公定価格通りで販売し，お得意先からは感謝された。また商売上だけでなく，二代目康之進とテツ夫妻は小売業者の公私にわたって親身になって相談に乗り，信望を集めた。しかしながら，秋山家にとっては戦後の農地改革により所有していた農地も手放し，1946 年度の個人所得が全道一になるなど，税金面でも多難であった。そうした混乱の中で，1947 年，娘婿の秋山恒と喜代夫妻が満州から引き揚げ札幌へ戻ったことが，二代目康之進とテツ夫妻にとっては大きな喜びになった。公職追放の身になった二代目康之進は，戦争によってダメージを受けた秋山愛生舘の再生を秋山恒に任せることにした。

秋山恒が最初に取り組もうとしたのは，製薬メーカーとしての機能の強化である。しかしながら，終戦直後の経済の混乱期にあっては，工場の確保や製品開発も思うようにはいかなかった。また欧米の医学，薬学の発展はめざましく，そのうち医薬品の輸入が開始されるだろうと秋山恒は予測した。こうした経営環境を踏まえ，秋山恒は熟考の末に製薬事業の再開を諦め，医薬品の卸売業に専念し，経営資源を卸売業へ集中することに決心した。1948 年に事実上医薬品の配給制度が撤廃され，製薬メーカーが卸売業者や病院などへの積極的な営業を再開した。

秋山愛生舘は個人事業の形態で年商 8,000 万円，従業員 40 名までに発展してきたが，個人

事業者への重税と家業的経営の脱皮のため，1948 年 10 月に「株式会社秋山愛生舘」を設立，登記した。資本金は 200 万円。代表取締役には二代目康之進，専務取締役には秋山恒が就任した。会社組織にはなったものの，以前のような家族的雰囲気は継承された。

経済復興による製薬メーカーの増産から医薬品が供給過剰になり，加えて 1948 年の事実上の配給制撤廃により，医薬品業界の競争は激化していった。競争激化という事業環境の厳しさを増す中，秋山恒は新たに事業計画を立案した。秋山愛生舘の当面の目標は，得意先づくり，入れ物づくり，人づくりに設定された。得意先づくりは創業 60 周年の記念イベントとして，得意先の招待旅行を復活させ，招待旅行に参加した得意先を中心に組織化した。招待旅行を実施した頃から，業績は上り調子になり，1949 年度は 1 億 5,000 万円，1952 年度は 3 億 3,500 万円へと売上を伸ばしていった。入れ物づくりは，本社ビルの建設であった。この頃，秋山愛生舘には薬局・薬店の開業準備として，修行を主目的で入社していた人も多かった。多品種の医薬品の効能・効果を学ぶ一方，即戦力としても活躍していが，1953 年に秋山愛生舘を数多く退職し，独立して後の重要なお得意先となっていった。一時的に社員数が急減したが，翌年，退職した人を上回る社員を採用し，入れ物づくり以上に人づくりに努力をした。

秋山恒は社業だけでなく，北海道の医薬品業界のために，北海道大学医学部へ薬学科併置や北海道医薬品卸売商業組合の設立に尽力した。終戦後，病気がちであった二代目康之進だったが，1953 年に脳溢血で倒れた。秋山恒は病床に伏した父のために本社ビルの完成を早め，1955 年にこのビルを完成させた。二代目康之進はビルの完成した後の 1957 年，肺ガンにより亡くなった。秋山恒はこれにより，三代目康之進を襲名した。

三代目康之進は秋山愛生舘だけではなく，他の医薬品メーカーで仕事をしていたことや満州へ渡っていたこともあって，広い知識と見識を持っていた。三代目康之進は 1958 年，初の欧米視察旅行を行い，欧米の医薬品メーカー・卸売業の先進的な経営を学んだ。特に関心を持ったのは，卸売業界でのコンピューターの利用で，自社における情報化推進をすぐに決断した。1961 年に規模を拡大した本社ビル竣工を機にユニバック計算機を導入し，事務合理化に着手した。1967 年に本社を札幌総合卸売センター内へ移転した際，コンピューターの利用を希望する 6 社とともに，センター内にコンピュータールームを作り，1969 年からコンピューターの共同利用を始めた。

2 章　持続的急成長

1 節　国民皆保険と企業の基盤確立

終戦後，GHQ から医療保険制度再建の指令に基づき，医療保険制度の整備が進められたが，1956 年になっても加入率は 7 割にも満たなかった。政府は 1958 年に健康保険制度を改正し，1961 年に国民皆保険を実現した。国民皆保険になり，薬局・薬店へ販売する卸売りだけでな

く，粗利が高い医療機関向けの販路が創出された。社会制度の改革に伴って創出された新しい販路が拡大し，秋山愛生舘のようにそこへシフトできた医薬品卸売業者が成長した。薬局・薬店への営業と医療機関への営業はスタイルが異なり，すべての医薬品卸売業者が成長する医療機関向けの販路へシフトできたわけではない。薬局・薬店の場合，営業社員は顧客の店主に会いやすく，じっくり話すことができた。一方，医療機関向けの面談は短時間で，高度な専門知識を伝えなくてはならず，営業社員のより高い専門能力が求められる。そこで，医薬品メーカーも医薬品に関する専門情報を，医薬品卸売業者へレクチャーしに来るようになった。

国民皆保険によって医薬品業界は恩恵を受け，1960年の医薬品生産額1,760億円は10年後には1兆円を超えることになった。市場は拡大したものの，それ以上に医薬品業界の供給能力が増加し，医薬品メーカー間の激烈な価格競争や過剰な販売促進競争が行われた。市場が荒れたことで，各メーカーは大衆向け医薬品部門では再販売価格維持契約制度に基づく再販品目を導入し，小売市場の混乱を沈静化させた。

秋山愛生舘の新本社ビルが完成したものの，企業の急成長ですぐに手狭になった。経済の高度成長期でもあったので，本社拡張を目的に値上がり著しい土地の買収も難しい。こうした社屋の確保は卸売業全体での経営課題であり，その打開策として企業の協業化を通した経営の合理化が考えられた。1966年，薬粧15社，履物9社，金物8社の卸売業者32社が札幌総合卸売業組合を結成し，札幌市の支援も受けて，産業振興プロジェクトとして3万5,000平方メートルの敷地を持つ「札幌総合卸売センター」（札幌市東区北6条東2～4丁目）の建設に着手した。翌1967年に第1期工事が完成し，秋山愛生舘は本社を同センターに移した。単なる集合施設ではなく，このセンターでは倉庫，荷さばき場，集中暖房，計算機センターなどの共同施設が整備され，仕入れ，運送，展示，教育などの共同事業も行われ，経費削減に寄与した。札幌総合卸売センターへ本社が移転した後，元の本社ビルは「愛生舘ビル」と名称を変更し，貸しビルになった。直営小売部門の秋山薬局は従来通り，愛生舘ビル内で営業を続けた。

家族的経営を理念の一つとして掲げていた秋山愛生舘は，本社の移転とともに，いっそう従業員のための福利厚生を充実した。戦後の住宅難が続く1953年に会社寮を本社近くに作り，毎月1回は三代目康之進夫妻も参加し，寮会が開催されていた。寮会では社長と社員がコミュニケーションを取るだけでなく，教育の場としても活用された。1955年には北区により規模の大きな会社寮を設置した。「秋山愛生舘の社員には，住宅では苦労させない」という三代目康之進社長の考えで，1960年以降，北海道内拠点都市で営業所を開設するときにも寮と社宅は同時に整備された。

2節　北海道市場での No.1 へ

「規模の経済追求」を戦略的目標として掲げ，企業が急成長をしていく過程で，三代目康之進は愛生舘精神の高揚に努めた。社業だけではなく，生活の場でも「誠心誠意」，「報恩感謝」，「協力一致」，「規矩遵守」の愛生舘精神を応用するように，従業員へ求めた。企業の急成長に伴って人材不足の問題が生じた。当時の秋山愛生舘は知名度も少なく，社員募集も大変であり，採用した人材の教育にも苦労した。業務が増える中で時間をかけて人材育成をできず，人材教育はもっぱら OJT で行われ，採用された社員は若い頃から権限と責任を与えられ，それをバネに成長していった。

明快な経営理念に裏打ちされた経営姿勢，社会的使命感を持った営業活動と北海道内の営業網拡充の結果，秋山愛生舘の売上高は 1955 年度の 5 億 2,000 万円から 1963 年度には 20 億円を突破。1970 年度には 100 億円に近づく勢いであった。本社ビルの建設や北海道内の営業拠点の拡充，コンピューターの導入など多額の設備投資をする必要があったことから，資本金も 1955 年度の 1,200 万円から増資を重ね，1970 年度には 9,600 万円に増大した。秋山愛生舘は北海道最大の医薬品卸売企業へ成長した。

北海道内の医薬品卸売業者は，道内の交通事情の悪さもあって，それぞれの事業者が所在地を中心とした商圏を確保し，安定した商売をしていた。しかしながら，戦後の復興期に北海道内の交通網も整備された結果，医薬品卸売業者は，営業網を拡充し成長を目指す戦略を追求する事業者と，従来通りの地域密着の営業を続ける事業者に二分された。国民皆保険の導入と日本の高度経済成長という外部環境の変化の恩恵をフルに受けたのは，秋山愛生舘を含む前者の戦略を採用した医薬品卸売業者であった。北海道内の市場は，年間総取扱高の 7 割を大手 6 社で扱い，秋山愛生舘の道内市場シェアは 3 割でトップであった。秋山愛生舘はさらなる売上拡大と市場シェアアップを目標に，1961 年，規模の経済性を追求する戦略を基盤にした，道内拠点都市に 6 カ所の営業所を新設，社員数 400 名，年商 40 億円という成長を目指す，「新 5 カ年計画」を策定した。

経済の高度成長と国民皆保険による医療機関向けの大幅な売上増に対応し，競合相手に先んじて全道展開を開始した。「新 5 カ年計画」に基づき，1962 年に交通の要所である滝川市に営業所を，1963 年に小樽支店を，1964 年に苫小牧営業所と帯広営業所を，1965 年に旭川営業所と釧路営業所を開設していった。 6 カ所の道内拠点を設けたことで，道北，道東，道央をカバーした。1967 年から始まる 5 カ年計画において，さらにきめ細かい営業網の確立を目指した戦略が打ち出された。まず仮営業所を設置し，月商 1 億円の見通しがついた時点で正規の営業所に格上げし，店舗を新築する。その結果新たに函館，岩見沢，北見，室蘭に営業所が生まれ，全道をカバーする営業ネットワークを構築した。事業が急成長していた時代だったので，新店舗を建設しても事業拡大によりすぐ手狭となって，再度営業所を新築すること

が頻繁に起こった。広域の北海道で全道展開することから生じる営業の非効率は，売上の急成長で吸収することが十分できた。

医薬品卸売業界が成長していく中で，地元の医薬品卸売業者が強い地域への参入が急がれた。小樽で商圏を確保していた谷薬品が社長の急逝で経営危機に陥り，医薬品メーカーの依頼により，秋山愛生舘は 1962 年に谷薬品の全従業員を引き受けて合併した。翌 1963 年に谷薬品を小樽支店として再編し，秋山愛生舘は小樽市へ地盤を築くことができた。また，夕張の北炭など大口顧客を抱えていた札幌の老舗薬問屋，関谷大学堂が石炭産業の衰退により経営危機に陥り，1964 年に秋山愛生舘が合併をした。谷薬品の合併と同様に従業員全員を引き続き雇用した。合併された会社での勤務年数を秋山愛生舘の勤務年数に算入するなどの配慮もあって，合併された側の従業員の反発もなく，士気は上がり，秋山愛生舘の営業即戦力になった。また，合併によって取引口座を 1 つにまとめる制限を受けなければ，2 社の扱いでシェアを高めることも可能になった。

3 節　経営の近代化

1963 年，大鵬薬品工業株式会社が設立され，同社は営業戦略として 1 県 1 代理店制を採用し，秋山愛生舘が北海道における大鵬薬品工業の独占販売権を得た。三代目康之進は大鵬薬品工業の取締役にも就任した。独占販売は戦前に成功した自家製品戦略と相通ずるものがあり，三代目康之進は積極的に大鵬薬品工業製品の拡販に励み，全国の代理店の中で第 1 位の売上成績をあげるに至った。

独占販売品は他社と競合せず，値引きをしなくてもすみ，収益性は高い。また取引先の口座を増やすきっかけになった。しかしながら，他の医薬品メーカーが競合医薬品の独占販売を嫌い，他の医薬品卸売業者へ力を入れるデメリットもあった。この実績が医薬品メーカーから注目を集め，米国のスミス・クライン・アンド・フレンチ社が当時は画期的であった特約店制度を北海道でもテストするため，秋山愛生舘に白羽の矢を立てた。スミス･クライン･アンド･フレンチ社の「コンタック 600」が秋山愛生舘の第 2 の専売品になった。さらにシェル化学の殺虫剤「バポナ」の特約店となり，北海道地区で専売できるようになった。こうした専売品を多く抱える戦略で，秋山愛生舘は北海道内の市場シェアを拡大した。

秋山愛生舘は三代目康之進の先見性もあって，コンピューターの導入による事務合理化を進めた。コンピューターの導入は事務の合理化だけにとどまらず，従来の商習慣の弊害を正す役割を果たした。札幌総合卸売センターでコンピューターを共同利用していたが，作業量が増し，より大型のコンピューターを導入しなくてはならなくなった。しかしながら，札幌総合卸売センターのコンピュータールームを拡張する余地はなかった。1971 年に北海道銀行が発起人になり，「株式会社北海道電子計算センター」が設立されたのを機にコンピューター

処理業務を委託した。国民健康保険の支払い事務が機械化されるなど，医療行政へコンピューターが導入されていくと，病院，診療所，薬局等とコンピューターで商品管理と販売管理全般にわたって情報化を進めていく必要に迫られると三代目康之進は予想していた。これまでのように単なるコンピューターの情報処理委託では対応できない。1977 年頃，北海道内の大手医薬品卸売会社であるホシ伊藤の伊藤社長から医薬品卸売業の情報処理専門会社設立構想の提案が秋山愛生舘へあった。秋山愛生舘とホシ伊藤 2 社で道内医薬品卸売取扱高の 65％を占めており，専門情報処理会社を設立するだけの作業量が発生していた。年内に「TSS 北海道」を設立し，道内全域に対して通信回線網による情報処理サービスを開始した。秋山愛生舘は TSS 北海道設立とともに情報化を進める合理化委員会を社内に発足させ，三井造船や日本電気の指導を得ながら物流，商流を一体化するオンライン・コンピューターシステムの開発に取り組んだ。

秋山愛生舘は創業時の理念，「医薬品を通して広く社会へ貢献する」という愛生舘精神を常に堅持していた。愛生舘精神に基づいて会社としての社会貢献を行う一方，三代目康之進は 1953 年に入会したロータリークラブで奉仕の精神を学んだ。愛生舘精神とロータリークラブの奉仕の精神が融合し，会社の組織文化が形成されていた。秋山愛生舘の組織文化は経営のシステムにも組み込まれ，医療機関等における緊急事態に備え，戦前，戦後を通じて休祭日，夜間にも必ず宿・日直をおき，24 時間・365 日体制を取っていた。

組織文化を示すエピソードも秋山愛生舘に多く残っており，社長自ら秋山愛生舘の精神をよく表した話を社員へ語った。たとえば，1960 年の小児麻痺が流行したとき，ポリオワクチンの受け入れ窓口となり，ワクチンを全国から集め北海道衛生部を通じて各地に配布された。1964 年の水害時には，国道不通により孤立していた日高町立病院からの緊急医薬品配送の緊急依頼を受け，秋山愛生舘社員が深夜山道を歩き，病院に医薬品を届けたエピソードもある。1975 年の王子病院からのガス壊疽抗毒素の入手依頼に対して，道内の各保健所にあるガス壊疽抗毒素を秋山愛生舘の営業所間の連携により，深夜王子病院へ届けて患者の命を救った。こうしたエピソードは，秋山愛生舘の精神や行動基準はどのようなものかを具体的に理解させ，組織文化のいっそうの浸透につながった。創業 75 周年の 1966 年に会社のアルバムを作成した。アルバム制作時に，それまで経営者が仕事を通じて語ってきた経営理念を明確化し，会社の社是を制定した。社是はその後，日常的には特に意識づけはされていなかったが，奉仕の精神という愛生舘精神は従業員に十分浸透していた。

3 章　高度経済成長時代の終焉と新たな飛躍

1 節　経済成熟下での企業の高度成長

経済が高度成長した 1960 年代が終わり，1973 年には石油ショックが発生した。医薬品業界

においても仮需要が発生し，原材料不足やコスト高騰から生産が滞り，在庫はすぐになくなった。物不足と狂乱物価が収まると，次に不況が襲ってきた。不況とともに医薬品業界の成長率は鈍化し，医薬品卸売業界は生き残りを賭けた激しい価格競争が展開され，粗利の低下から減収減益に追い込まれる企業が続出した。

秋山愛生舘にとっても，戦後でもっとも厳しい事業環境に直面したが，それまで培ってきた顧客との信頼関係と全道の営業網を活かし，品物に親切を上乗せして届ける，という営業を実践した。その結果，業界の厳しい状況に対して，石油ショック前の 1971 年度の売上高が 100 億円であったものが，1975 年度には 200 億円を突破し，1978 年度には 328 億 6,000 万円に達した。医薬品メーカーの新薬の上市，添付販売等のメーカー販売促進の強化，などが売上の急成長を支えていた。この時期は売上に利益がついてきた時代であった。

秋山愛生舘は三代目康之進の経営の下で難局を乗り切ったが，三代目康之進は健康に問題を抱えていた。1977 年秋から気管支炎を患い後遺症が残り，社長の激務を務められないことと，社外活動にも忙しく，事故や事件など社内体制の緩みが生まれていたことから 1979 年，社長を退任し，代表権を持つ会長へ就いた。後任の社長には，三代目康之進の妻の秋山喜代専務取締役が昇格した。秋山喜代は経理部門出身で経営計画の専門家でもあったが，現場感覚を持った経営者であった。三代目康之進が指導力を確保するために意思疎通をしやすい妻に社長を譲りたかったことと，副社長の秋山宏を社長にした場合，社内における秋山喜代の位置づけが難しいことから，秋山喜代を四代目社長に指名したという見方もできる。

秋山喜代は社長に就任後，3 カ年計画を発表し，創業 90 周年の 1981 年度には売上高 490 億円を目指すとした。1978 年度の売上高を 3 年後には 1.5 倍にするのは，成長を遂げていた秋山愛生舘にしても，不透明な事業環境下では厳しい計画と考えられていた。しかしながら，北海道内の医薬品卸売業界トップ企業としてその地位を強化するためには，なおいっそうの成長が必要であったため，あえて高いハードルの目標を課した。秋山喜代社長はその経営方針として，努力と創意工夫，コンピューターの定着による事務の合理化と営業生産性の改善，基本ルールの遵守，実践的な管理と指導体制の確立，明るく働きやすい職場の雰囲気づくりを打ち出した。女性社長としてのリーダーシップは，三代目康之進の経営を継承したため，大きな変化はなかったが，社外的には話題性があり，マスコミへの露出が増えた。秋山喜代社長がシンボリックな存在になることで，優秀な女性の採用応募が多くなった。また知名度が上がることで，社員の会社に対する意識も向上した。

厳しい目標であったが，新社長の下全社員が心機一転，一致結束し努力した。その結果，1981 年度の売上高は目標をはるかに超える 525 億円に達し，創業 90 周年を迎えることができた。創業 90 周年を素晴らしい業績で祝えたことで，秋山愛生舘全社員の士気は高まった。そこで秋山喜代社長は会社にとって大きな節目になる，10 年後に迎える 100 周年のビジョン，

1991年度までに「卸売機能の整備と経営体質の改善を図り，売上高1,000億円，社員総数850名，１人当たりの年間売上高1.2億円を達成する。」と発表した。企業としての成長をビジョンとする一方，秋山喜代社長は給与と福祉面で業界トップになり，社員が将来に安心感を持ち，自分の能力を最大限に発揮できる企業にする，という社員のビジョンを提示することで，動機づけをした。

1982年，二代目康之進を助け，秋山愛生舘の基礎を築いた秋山テツ相談役が85歳で亡くなった。翌1983年には三代目康之進会長が病魔に襲われ，75歳で死去した。三代目康之進会長が亡くなった当日，秋山喜代社長は気丈にも予定通り会議を行い，1983年度の事業基本方針を発表した。社葬には業界関係者，医療関係者だけでなく，北海道知事や札幌市長も列席し，故人の功績を偲ばせた。秋山喜代社長は，秋山テツ相談役と三代目康之進会長の死後，機会があるごとに人の生命に関わる医薬品供給の使命感と責任感という，創業以来の経営理念継承の重要性を訴えた。秋山喜代社長は貸借対照表に表せない企業イメージや企業文化といったコーポレート•アイデンティティが，企業経営へ重要な意味を持つということを理解して，創業精神の継承を求めたのである。

２節　長期の成長ビジョンの構築

秋山愛生舘の売上高は500億円を超えたものの，経済の低成長と薬価基準の相次ぐ引き下げによって，事業環境はいっそうの厳しさを増した。そうした状況で，100周年そして21世紀に向けてのビジョンと戦略を，秋山孝二専務取締役（当時の職位）を中心に1984年から検討し始めた。翌1985年に，経営革新と市場ニーズに応じた市場展開によって医薬品卸売事業を不動のものにする，予防分野も含めて「総合健康支援事業」へ多角化する，多様化する従業員の価値観に合わせて社内の環境整備を行う，以上によって強靱な経営基盤の確立を図る，という「秋山愛生舘未来総合戦略（ATLAS計画）」案を社内に発表した。秋山喜代社長は，その計画案を新時代の経営指針と積極的に推進した。

秋山愛生舘は長期の経営戦略を新たに確立するとともに，中期の経営戦略によって地域に密着した営業，業界の先端を行く情報システム構築，物流センターの建設による合理化を行った。組織面では1989年に総合企画部，翌1990年に社長室，人事部，国際室等のスタッフ部門を強化した。また，営業企画部，営業推進部，営業システム部，シニア営業部を設置して営業を強化した。

秋山愛生舘の営業面での強化では，1978年から1981年にかけて札幌市での営業所と営業エリアを再編成と細分化し，それぞれのエリアできめ細かい営業を行える体制にした。1986年に札幌薬粧営業所を新設し，1989年に営業部へ昇格させた。設備面では1980年に札幌市内の営業所を新築。1981年に愛生舘ビルを増築。1985年に留萌出張所を新設した。そして，1989

年に厚別営業所を新設する一方，各支店と営業所の新築と改築を行い，多機能オフィス化，ミニ物流センター方式の導入，全道35営業所を配した営業ネットワーク構築，など卸売機能を強化した。一方，商品ラインアップの拡充を図り，取引先を国内外の一流メーカーと専門商社など500社以上に広げた。これにより国内では系列化政策の医薬品卸売業界の中でも数少ない「フルラインメーカーの商品構成」を充実し，営業網の充実と相まって競争力は強化された。

中核である医薬品卸売事業への経営資源の集中とともに，日本の人口動態の高齢化に備えて，予防医学や高齢者福祉の事業分野へ多角化した。1987年に介護用品の専用ショールーム「キャレックス札幌」，翌1988年に「キャレックス函館」を開設した。介護用品を店頭に置くスペースがない，薬局や薬店の支援とアンテナショップの意味合いで，「キャレックス札幌」と「キャレックス函館」は展開された。さらに1992年に新札幌駅近くに，バリアフリー住宅のモデルルーム「ラブリーライフ」を開設し，高齢者の介護，バリアフリー住宅の設計から施工までを一貫して行うことで顧客のニーズに応える子会社も設立した。

3節　社内システムの強化

経済成長が鈍化するものの，人件費をはじめとした事業経費は上昇傾向を強め，秋山愛生舘の収益を圧迫した。そこで，1977年に秋山愛生舘はホシ伊藤と共同出資による医薬品卸売業の情報処理専門会社であるTSS北海道を設立し，情報通信を全道にサービスを開始した。社内に対しては，商流と物流を統合し，人手に依存しない省力化を目的とした第1次オンラインシステムを1978年に稼働した。当時としては優れたシステムであったが，第1次オンラインシステムは地域医薬品卸売業者の共同利用を前提としていたため，秋山愛生舘の事業が拡大し，市場環境が変化していくと，システムに限界が感じられるようになった。また，秋山愛生舘における経営情報システムの位置づけが情報システム部門のコスト削減のみならず，戦略的情報システムへ変化し，TSS北海道を合理化の手段と考えているホシ伊藤と，経営情報システムへの考えにずれが生まれてきた。そして，社内から情報システムが事業の合理化にとどまらず，企業の競争力を左右する根幹のノウハウゆえに，自前のシステムを開発すべきという声があがった。TSS北海道から離脱し，自前の情報システムを構築する仕事は，入社間もない秋山孝二へ任された。

三代目康之進が情報化に見識を持ち，積極的に取り組んでいたので，社内に情報システムのセンスを持った技術者が既に育っていた。そこで，1982年に秋山孝二取締役経理部長（当時の職位）をリーダーとして，自社社員が独自に経理情報システムを開発，導入し，外部へ委託していた業務処理を社内へ戻した。翌1983年に流通コストの削減と付加価値の向上を目的とする第2次オンライン「秋山愛生舘総合情報システム（ATACS）」の構想を秋山孝二取

締役が中心になって検討を重ねて，提案した。第2次オンラインシステムは日本アイ・ビー・エム，秋山愛生舘の子会社で医薬品流通システム開発分野で専門ノウハウを持つ，株式会社北海道総合技術研究所の支援を受けて自社開発し，1985年に稼働させた。このシステムは，リアルタイムの売上情報を処理する営業支援システム，自動発注システム，物流支援システムから構成され，情報の一元管理ができるようになった。顧客向けのシステムも1982年から開発に着手し，顧客から直接注文を受けるオンライン方式やVAN経由方式などの受注形態の改革に取り組み，リードタイムの短縮を図った。第2次オンラインシステムは自社開発だったので，後からサブシステムを容易に追加できた。例えば，1990年代になって顧客の在庫管理システムに関しても提案し，秋山愛生舘の社員が携帯パソコンから顧客の在庫問い合わせに瞬時に応えられるようになった。このシステムに対する投資は大きかったが，リアルタイムシステムとして社内外の評価は高かった。

医薬品は多品種に細分化され，配送面でも少量・多頻度化が進み，物流コストが増加していった。そのため，物流の改革を迫られ，1981年から商品集中管理体制と営業の分散体制を情報システムで統合する，物流情報集中管理システムの構築を目指した。情報システムによる物流コストの削減を行う一方，1983年に三代目康之進会長が広島町（現在の北広島市）に9,450 m²の土地を購入することを決断した。道内における医薬品卸売業界のリーダーの地位を維持し，強化するための物流の中枢として機能する大型物流センターを広島町の土地に建設することにしたのである。物流センターの設備に関しても，出入庫の省力化，ピッキングの効率化，品揃え作業スペースの拡大など，先進的設備を予定し，約11億円の投資をして建設し，1985年に竣工した。この物流センターの稼働により，各主要都市に配置している営業所へタイムリーに医薬品を自動供給できるようになった。その結果，各営業所の課題であった在庫の増加によるスペース不足が解消されるとともに，入荷処理も1日1回ですむようになった。

1989年，チェーン化された量販店からEOS（自動発注システム）による発注に対応した物流第二センターを札幌北営業所内に建設した。広島町の物流センター以上に近代化され，物流第二センターから直接に顧客へ個別出荷できるようなり，100％に近い品揃えを達成した。また，配送スケジュールも一定となり，顧客の業務効率も改善することになった。情報システムと物流システムを統合した経営革新は，当時としては画期的であった。

こうした積極的な経営戦略と組織面の改編を支える経営基盤の確立のために増資し，1978年度の1億9,000万円だった資本金は1990年度に16億6,000万円にまでになった。21世紀に向かってさらなる成長を図るため，1992年11月には資本市場から直接資金を調達できるよう，札幌証券取引所へ上場を果たし，資本金は24億3,461万円になった。一方売上高は，1983年度に600億円，1987年度に700億円，1988年度に800億円，1990年度に900億円を突破し，

100周年の1991年度に売上高1,000億円という目標を達成した。

1992年4月，社内の100周年目標達成記念パーティーで秋山喜代は社長を退任し，会長としてATLASの中期ビジョン達成のために尽力すること，後任の社長として秋山孝二専務取締役を昇格させることを発表した。秋山孝二は社内では秋山喜代の片腕として，ATLASの策定と推進，札幌証券取引所への上場の責任者を務めていた。その年の6月の株主総会・取締役会で41歳のニューリーダー，秋山孝二社長が誕生した。入社以降，三代目康之進会長と秋山喜代前社長から帝王学を学び，秋山愛生舘の中で将来を見据えて仕事をしていた秋山孝二の社長就任は，満を持したものであった。

4章　組織経営のソフトウェア分析

1節　企業が成果をあげるための組織経営要素

経営分析というと財務諸表を中心とした分析を指すことが多い。しかしながら，秋山愛生舘が個人事業として創業してから，株式会社となるまでの財務諸表を入手出来ず，株式会社になってからの財務状況を示す経営情報も少ない。また財務諸表の諸数値は，過去の事業活動の結果としての定量的経営成果であり，「経営者が，その時将来をどう展望していたか。」，「なぜ，秋山愛生舘は100年以上もの間，持続し成長したのだろうか。」という我々の知りたい点の一部にしか答えてくれない。

そこで，企業が優れた成果を得るために必要な組織経営の要素の視点から，秋山愛生舘を分析するに当たり，パスカルとエイソスが提唱した分析フレームワーク[6]を，ピーターズとウォーターマンが洗練させた「7Sモデル」の仮説を使う。パスカルとエイソスは日本企業と米国企業の比較を通じ，ピーターズとウォーターマンは経営コンサルタントのキャリアを通じて数多くの企業を分析し，長期にわたって優れた経営成果をあげている企業は，7つのSの頭文字で始まる組織経営の要素，戦略(Strategy)，組織構造(Structure)，システム(Systems)，能力（Skills），経営スタイル（Style），スタッフ（Staff），組織文化（Shared Values）に関して，優れた組織経営を行っていたと指摘した[7]。7つのSという組織経営の要素はそれぞれ相互に依存している。そして，経営戦略，組織構造，システムといった，経営者が操作可能

[6]『ジャパニーズ・マネジメント』R.T.パスカル，A.G.エイソス，深田祐介訳，講談社，1981年。本書によれば，日本的経営の分析から，経営者が組織を経営する梃子として，「上位目標」(『エクセレント・カンパニー』の「組織文化」に相当する)，「スタッフ」，「スタイル」，「スキル」，「戦略」，「機構」，「システム」という7つを提示した。

[7]『エクセレント・カンパニー』では，Structureは「機構」，Skillsは「スキル」，Styleは「スタイル」，Shared Valuesは「共通の価値観」と翻訳されていたが，原著の意図を損なわず，経営学でより使用されている用語，その後の経営理論の展開でより適した訳語があることから，本論文では異なる用語を使用した。

は要素を「組織経営のハードウェア」と呼び，こうしたハードウェアだけでなく，能力，経営スタイル，スタッフ，組織文化という「組織経営のソフトウェア」をも重視しなくてはならないとしている。「7 S モデル」の各組織経営の要素に関する厳密な定義，それらを抽出した事例研究の適切さ，に疑問もある。また，「7 S モデル」は，その後の実証研究によって十分に検証されているモデルとは言い難い。組織経営を分析する統合モデルとしての弱さはあるものの，組織経営の各要素は数々の経営理論を踏まえたものであり，組織経営にとって意味ある変数であることは確かである。

また，企業が 7 つの S に関して優れた組織経営を過去に行っていたとしても，それが優れた成果，すなわち卓越した企業の地位を保障するものではないことは，IBM 等の『エクセレント・カンパニー』に取り上げられた企業がその後，業績を落としたことで明らかになった。『エクセレント・カンパニー』の中で取り上げられた企業が，卓越した成果をあげられなくなったとしても，それで本書の価値を下げるものではない。ピーターズとウォーターマンは 7 S で優れた経営を行うことで，エクセレント・カンパニーであり続けられるのであって，7 S で劣った経営を行えば，エクセレント・カンパニーではなくなることが前提にある。彼らの研究の功績は，経営の善し悪しを決める組織経営の要素を明確にしたことである。彼らの研究の結論が，組織文化，顧客満足，組織学習，社内ベンチャー，選択と集中の戦略，フラット組織などの新しい経営理論や手法につながっていったのを考えれば，7 S の組織経営の視点は妥当と評価できる。

以上の考察を踏まえ，本研究はピーターズとウォーターマンの「7 S モデル」を用いながら，秋山愛生舘の歴史を分析したいと考え，「ソフトウェアの S 」の要素を 4 章で，また，「ハードウェアの S 」の要素を 5 章で分析していく。

2 節　人

ピーターズとウォーターマンの 7 S モデルで，最初に言及しなくてはならないのが，「スタッフ」，経営者と社員と，そうした人の配置の視点である。人に関して，他の「ソフトウェアの S 」と別に議論をするのは，秋山愛生舘の発展の歴史を振り返ると，経営者とそれを支える社員がきわめて重要で，100 年の歴史においてその時代の企業環境の中で，適材適所という経営者と社員の人員配置が行われたことも，秋山愛生舘の長期にわたる成長をもたらした原動力になったのではないかという判断である。

加えて，地域企業にとって重要な地域の中の人脈である。秋山愛生舘の創業当初は医薬品小売業でスタートし，こぢんまりと自営を行っていた。秋山愛生舘が発展する契機になったのが，初代康之進の結婚である。初代康之進は札幌の医薬品小売店の草分けである秋野薬舗に勤めていたナカと結婚したことで，秋野薬舗の支援を受け，初代康之進とナカは医薬品卸

売業を始め，岩見沢，夕張，苫小牧へと事業を拡大していった。秋山愛生舘の中核事業になる医薬品卸売業へは，結婚による人脈形成がなければ，スムーズに参入はできなかったかもしれない。また，結婚が秋山愛生舘の地域企業としての信用の基盤を築いたに違いない。

秋山愛生舘は，中小企業に多い「同族経営」を行ってきた。しかしながら，経営者の子供へ経営を継承していくという単純な同族経営ではなく，秋山姓を持つ一族の中からという限られたものではあるが，次の時代に合った優れた人を経営者として育成していこう，という経営者の選択が行われていた。初代康之進の直系は女系家族で，二人の子供はいずれも娘であった。娘のテツが結婚したのが石塚喜助で，後に秋山籍へ入り，二代目康之進を名乗ることになった。二代目康之進は医薬品卸売業だけでは経営が不安定と考え，医薬品の研究・開発・生産を行い，垂直的多角化を図った。

太平洋戦争へ徴兵された二代目康之進に代わって秋山愛生舘を経営したのが，二代目康之進の甥の石塚恒であった。石塚恒は藤澤友吉商店で実務を研修し，実績をあげた後に二代目康之進の4人の娘の長女喜代と結婚した。親戚関係ではあるものの，石塚恒は秋山愛生舘の即戦力として秋山家に迎え入れられ，秋山愛生舘の三代目康之進を名乗り，秋山愛生舘の社長へ就任した。医薬品産業の他企業での経験があるためか，三代目康之進の経営戦略は，当時の高度成長期，国民皆保険という時代の変化を背景に，成長志向が強いものであり，経営の近代化と成長を一気に進め，1,000億円を超す売上規模の企業としての基盤を築き上げた。

四代目社長には三代目康之進の妻，秋山喜代が就いている。初代康之進の直系に当たり，三代目康之進が社長時には秋山愛生舘の経理・会計部門を統括していた。秋山愛生舘の経営理念をもっとも受け継いでいることと，女性の視点による人づくりの経営が大きな特徴である。また，三代目康之進以上に秋山喜代の成長志向は強く，企業活動を通じてそれを実現した。女性らしい視点の経営に関して，それまでの男性経営者は社員を家族と捉えて大切にするという理念を持っていたが，秋山喜代はより人を育てるという視点で社員に接してきた。そうした彼女の成長志向を実現していくためには優秀な人材が必要であるが，秋山愛生舘の急成長を担える優秀な人材が社内から多く育っていった。男女雇用均等法が施行される以前の時代でも，社内での女性社員の価値は高かったが，秋山喜代が社長となったことで，更に優秀な女性が多く入社し，そして活躍した。企業が急成長したときに課題になるのは社員意識の統合と業務処理能力の向上である。社員意識の課題に関しては，秋山喜代は女性らしいコミュニケーションと社員に対する配慮で気持を一体化し，社員を企業の目標へコミットさせるリーダーシップを発揮した。秋山喜代は永年，経理・会計部門というバックオフィスを率い，これらの業務に精通していた為，事業規模の拡大による業務量の増加に対して的確な対応をしてきた。

1992年，五代目社長に就任した秋山孝二は秋山宏相談役の次男で，秋山喜代社長の甥であ

る。秋山孝二社長は大学を卒業後，東京の公立中学校で教員をしていたが，1979 年，28 歳の時，子供がいなかった三代目康之進，喜代夫妻の願いによって秋山愛生舘へ入社した。秋山孝二は幼少の頃から秋山愛生舘の倉庫で遊び，医薬品卸売の商売と社員に囲まれ育った。教員になるべく教育学部に学んだように，真面目で勉強家だった秋山孝二は，入社後は三代目康之進「会長付」として配属され，２年間，本社及び全道営業所の現場で様々な業務を通じて社内全ての部門の社員と一緒に仕事をし，交流する機会が与えられ，秋山愛生舘の人と組織を知った。このときの社員との交流が，社長就任後に仕事をする上で不可欠なネットワークになった。その後，ハワイのビジネススクール「JAIMS：日米経営科学研究所」へ留学し，アメリカ企業の経営手法，人事・労務管理，リーダーシップなどを学んだ。1981 年には取締役経理部長，その後，常務取締役営業本部長，専務取締役営業本部長を歴任した。この間，三代目康之進会長の下で帝王学を学び，秋山愛生舘の経営計画策定，情報システム構築，営業といった仕事で実績をあげた。秋山愛生舘の急成長を支える様々な経営システムの改革，次世代の秋山愛生舘のビジョンと戦略を立案といった，戦略的意思決定に関わる仕事を中心に行い，1,000 億円企業を動かしていくのにふさわしい経営能力を向上させていった。

秋山愛生舘の中で女性社長は秋山喜代四代目社長だけであったが，初代目康之進から三代目康之進まで，彼らの妻の支えが秋山愛生舘の発展に寄与してきた。第二次世界大戦中，多くの現役社員は徴兵により戦地へ赴いて行った。そんな時期しっかり企業を守り続けたのは，二代目康之進の妻テツであった。仕入先メーカーへの商品調達の継続お願い，お得意先への訪問・気配り，不安を抱く社員に対しての励まし等，時には経営者の代行として，或る時は母の様に優しく企業活動を粛々と続けていた様子が，また無事復員して会社に戻った社員をわが子の様に暖かく迎えた様子が記録に残っている。

企業は経営者の力だけで成長するわけではない。秋山愛生舘を支えてきた社員の力も見逃せない。特に企業の規模が小さく，知名度がない時期にはなかなか良い人材が集まらないのが悩みの種である。しかしながら，潜在能力を持った人材が経営者によって育てられ，活躍の場を与えられるのが中小企業の良さでもある。戦後直ぐに入社したWさんは，経理・会計一筋に仕事を続け，その間一貫して会社の金庫番として活躍した女性であった。時には経営者或いは営業幹部からの強引な要求に対しては，毅然として社内のルール・遵法精神を説き，営業第一線の現場からの質問に関しては素早く現実的対応策をアドバイスしていた。まさに「働く女性の鏡」として歴代経営者は機会ある毎に語り継いでいた。

企業規模が急に拡大すると，「組織構築」の遅れが弱点として露呈する局面が多々あり，しばしば企業存亡の危機に至る場合もある。そのリスクマネジメントとして何人かの外部から得た人材も貴重だった。戦後秋山愛生舘の営業社員として全道を販売活動して歩き，その後海上自衛隊のトップまで経験したＩ氏は，現場での「リーダーシップ」を発揮して，とりわ

けエリア戦略戦術立案，部下のモチベーション向上，新規事業の基盤作りで優れた功績があった。また一方で警察幹部を役付き役員・総務担当として招き入れた。H氏，O氏，N氏の歴代幹部は，社内の単なる「お目付け役」としてではなく，大組織の運営体験を活かし，しがらみの無い立場からの実に率直な意見具申と提案で，秋山愛生舘の人事・総務部門で近代化への脱皮に大きく貢献した。緊急時の初動対応と日常の準備に関してのマニュアル化，メディア対応等，全く違った組織での経験とその人柄の素晴らしさで，多くの既存社員へ影響を与えた事は明らかである。

この間，影の功労者はまだまだ沢山いたが，「経営者補佐」としてどうしても記録に止めておかなければならないのは，秋山（旧姓野田）宏である。海軍兵学校第 66 期卒業後，レイテ沖海戦・キスカ撤退作戦と最前線で通信長を務め，戦後復員して入社した二代目康之進の三女寿美の夫であり，三代目康之進の義理の弟である。代表取締役副社長，相談役を最後に経営から退いたが，生涯「No.2」に徹して会社を支えた存在は，とりわけ人事制度の基盤整備・評価制度の確立等で歴史の中にしっかり刻まれている。

企業は決して経営者一人で成るものではなく，適材適所の「チーム」が必須であり，それを正しく認識し，実現できる経営者の「眼」が更に大切である。

3 節　組織文化

次に「人」以外のソフトウェアとなる組織文化，経営スタイル，能力に関して考察したい。組織文化は企業の経営要素を統合する大きな役割を果たすと，ピーターズとウォーターマンは指摘している。組織文化の善し悪し，影響力の強さに関しては多くの研究者が考察しているが，それらの研究から言えるのは，企業の内部環境から生み出された組織文化が外部環境と適合するかどうかで，また，組織文化の影響力が強ければその企業で働く人々の行動へ影響を与えることで，企業の成果へ大きく影響する。組織文化は経営者の理念と経営スタイルによって形づくられる。秋山愛生舘は人命を救う医薬品を扱うので，歴代の経営者は創業当初から「奉仕の精神」の理念を継承してきた。秋山愛生舘の各経営者は，家族的経営の理念やチームワークを重視する経営スタイルを取っていたために，「奉仕の精神」の理念は経営者のリーダーシップによって，組織文化として社員へ共有されるようになっていった。

企業が歴史を重ねていくと，時代環境の相違，企業の置かれている状況から組織文化も変容していく。秋山愛生舘が北海道内の医薬品卸売業界で，リーダーになる前となった後での「奉仕の精神」が持つ意味合いは異なった筈である。上場前と上場後の「奉仕の精神」に関する事業への反映の仕方は変わっていったに違いない。また企業が成長し，社員数が増えれば組織文化と異なった価値観を有する社員も増え，組織文化強化のための経営者のリーダーシップも，影響力が弱くなるのは容易に想像できる。しかしながら，社会への貢献を示す「奉

仕の精神」を理念とし，組織文化を共有することは，事業活動の結果が社会へどう影響するかを比較的理解しやすい地域企業にとっては大変重要なことである。そこで秋山愛生舘では，災害時などの非常時には損得抜きで医薬品を届けることを経営者が社員に奨励し，功績があった人を褒め称えることで，組織文化が強化されていった。また秋山愛生舘は区切りとなる時期に創業記念行事を行ったり，社史を発行したりすることで，コーポレート・アイデンティティとしての経営理念の再確認を行い，社員に対して良い組織文化を強く保持している経営努力をしていた。

4節　経営スタイル

経営スタイルに関して，ピーターズとウォーターマンは多くを言及していないが，本研究では「組織の意思決定，行動，リーダーシップに関わる一定のパターン」と定義したい。比較的社員数が少ないときは，経営者の経営スタイルがそのまま企業の経営スタイルへ反映されるが，社員数が多くなっていくと，経営者の経営スタイルが企業の組織やシステムというフィルターを通じて，企業の中に生み出される。秋山愛生舘は営業力を強みにし，市場シェアを上げていった。そのため，比較的競争へアグレッシブな経営スタイルが取られていた。競争に加え医薬品という人命へ直結する商品を扱うには，迅速な意思決定と行動が必要である。言い換えるなら「時間の価値」を認識していたのである。そのため顧客対応へのスピードを重視し，幹部社員が自主的に動く経営スタイルを有していた。

三代目康之進までの経営スタイルは，各経営者で多少相違があるものの，基本的にはトップダウン型のリーダーシップと，トップダウンを最大限に活かせる組織であった。彼らは家父長制の下で育ち，軍隊という規律の厳しい組織の経験を持つため，トップダウン型の経営スタイルと，家族的経営は自然の成り行きだったともいえる。また，拡大する医薬品市場で営業地域を拡大し，高い市場シェアを奪い取ろうとすれば，トップダウンと同時に社員へ仕事を任せ，社員が自律的に動ける環境を作り上げ，支援していかなくてはならない。社員としても自分のすべき仕事に専念しようとすれば，経営者が細かい仕事へ口を出さないものの，トップダウンの経営スタイルをとってくれた方が精神的負担は少ないとも言える。しかしながら，こうした業務レベルでの分権化を進める経営は，社員の意思決定や行動が分化しがちで，組織としての規律を保ち，企業全体の最適解を追求するためには，統合を図る必要もある。経営者がトップダウンのリーダーシップを行使しつつも，社員を家族のように扱うという家族主義的経営スタイルで社員の分化を抑制し，組織としての統合を促していたのではないかと推測出来る。

トップダウン型の経営スタイルが変化したのは，秋山喜代が社長に就任してからである。秋山喜代は女性らしいきめ細かいコミュニケーションで，社員の話を十分に聞き，意思決定

するリーダーシップスタイルであった。秋山愛生舘は北海道医薬品卸売市場のNo.1という地位を確立したものの，薬価抑制のため市場環境に多少陰りが見え，三代目康之進の時代よりも市場の中でいっそう激しい競争に直面し，社員は仕事でよりストレスを感じていたかもしれない。また社員の絶対数が増え続け，組織としての統合がより重要になる。増えた社員の多くは戦後教育の時代に育った社員であり，従来型のトップダウンより，双方向型のコミュニケーションを好む社員が増えたこともあろう。こうした企業内外の環境変化に，秋山喜代の社員とのコミュニケーションを図るリーダーシップが適しており，この時期の秋山愛生舘にとって彼女の経営スタイルが適合していたと考えられる。

秋山喜代の跡を継いだ秋山孝二は，秋山喜代の経営スタイルをさらに進化させた。秋山孝二は教育者出身ゆえに社員の話を聞き，社員を育てていくというリーダーシップを採った。秋山孝二が社長になった時代の社員数は1,000名を超え，経営者のリーダーシップは間接的なものにならざるを得なくなる。従って社員は会社全体の利益を考慮しつつ，与えられた業務で高い成果をあげるという，よりいっそうの高度な自律性を持たねばならなくなっていた。そうした人材を中心とした組織にはトップダウン型のリーダーシップだけでは限界があり，経営者との情報共有が必要である。情報共有を基盤にした個々人の明確なポジショニング（全体に於ける自分の位置づけ）と，ミッション（自分がしなければならない仕事）に対しての納得性重視の経営である。一方で，市場環境は秋山喜代の時代以上に厳しいものになっていた。こうした秋山愛生舘の内外の環境に対して，秋山孝二のような経営スタイルが適合していたと考える。

5節　能力

ピーターズとウォーターマンは，能力を技術や職務能力という意味で使用していた。しかしながら，本研究ではその後の組織論の研究成果を踏まえ，個人に属する知識や技術といった「人的能力」，組織の有形資産から生み出される「物的能力」，そして組織の中に埋め込まれた，見えざる資産と資産間の相乗効果から生み出される多様な集合的能力としての「組織能力」，この3種類の能力から構成される，複合的能力を「組織力」として広義に捉えたい。中でも組織能力に関してはハメルとプラハラッドが「コア・コンピタンス」の概念を提唱して以来，企業組織において中核能力を認識し，意識的に形成し，活用することで競争優位を構築する必要性から，近年特に注目されている。そうした組織能力は，企業組織を構成する人的能力，資本を活用して獲得された物的能力と相互作用の中で形成され，秋山愛生舘の長期的発展を支えてきた。人的能力は6章2節の「人」で論じており，人的営業を中心とする卸売業の特性ゆえに物的能力より人的能力の比重が高いと考えるため，本節では組織能力を中心に考察したい。

本研究で定義した組織力は，組織メンバーの個々が持つ人的能力，有形資産から生み出される物的能力，組織が持つ無形資産と資産間の相乗効果から生み出される組織能力から構成される。秋山愛生舘では，個々の社員レベルにおいても，会社全体としても，「得意先との信頼関係の構築」が最も重要な能力として求められていた。個々の社員は生命関連商品を販売する能力，継続的販売を維持する能力，豊富な医薬品関連の情報提供が出来る能力を求められた。一般消費財の販売でありがちな低価格の単発的提供よりも，安心して相談出来る営業活動を重視して，幅広いニーズにお応えできる第一線の営業部隊を育成してきた。個別局面では他社との競り合いに負ける場面があったとしても，長い取引関係を目標とした辛抱強い営業活動を，「奉仕の精神」の理念の下で理想としてきた。

秋山愛生舘は，会社として個々の社員の能力を組織能力へ転換することよりも，むしろ人材育成と権限移譲による個々の社員の能力を高め，情報システムや物流センターへ先駆的に投資をして物的能力を高めることにより，人的能力と物的能力の総和を大きくして成長してきた経営戦略を，意識的に採用してきたように見える。歴代の経営者がこうした経営戦略を採用した主な理由は，個々の社員，特に営業部門の社員の間では情報共有が難しく，人的能力を組織能力へ転換するのは難しいと永年の経験から結論付けていたからである。若手社員が先輩社員に同行する営業研修も行っていたが，それは新人研修等の短期間の場合であり，先輩営業社員の人的能力を若手社員へ伝承するというより，秋山愛生舘の社員として最低限の礼儀・作法・能力を身につけさせるといった程度だった。営業社員に対しては，「自分らしいユニークな営業を」という経営方針で，個々の人的能力を自ら高めるよう，自己啓発の支援制度などを設け，動機づけを図っていた。また，自立心が旺盛で，他人から教わるより自分のやり方で実績をあげることを好み，やりがいを感じる社員が多く，組織全体で情報を共有し組織能力を高める方向への展開は，動機づけとして向かなかったという理由もあった。

秋山愛生舘の経営戦略では，組織能力の蓄積に関する明確な意図は確認できない。しかしながら，個々の社員が得意先に対して秋山愛生舘への信頼を深め，北海道 No.1 の地位と，得意先にとって主力卸売業者である「プライム・ベンダー」の役割を担えるようになったことで，秋山愛生舘のブランドという見えざる資産価値が高まり，組織能力の向上に繋がっている。個々の社員の活躍が数々のエピソードを通じて伝承される事になり，それが他の社員の誇りと喜びとして共有出来る雰囲気が生まれ，「奉仕の精神」という組織文化を強化していった。これに伴って，歴代の経営者が秋山愛生舘の社員に必要とされる「奉仕の精神」に裏打ちされた能力の重要性を繰り返し説き，研修などでその能力を習得させる様になると，結果として個々の社員の人的能力が組織能力へ転換していくことにつながる。また秋山喜代が社長の時代に，営業目標と業績評価を個々の社員だけではなく，課や営業所単位にも設定したことで，チームワークという組織能力を高める結果になった。秋山愛生舘は明示的には組織

能力を蓄積する経営戦略を採用していないものの，経営理念を大切にし，日々の業務でより高い成果をあげようという組織的行動やシステムは，結果として高い組織能力を形成することへ貢献したと考えられる。

5 章　組織経営のハードウェア分析

1 節　経営戦略

初代康之進が札幌で創業した「秋山愛生舘」は，東京・神田岩本町の「愛生舘」の北海道地区代理店という位置づけであった。北海道開拓は当時の国策であり，創業当時，北海道の医薬品市場の成長は見込まれていた。そこで，市場形成期にいかに競争優位を構築するかが課題である。初代康之進は，愛生舘で代理店をゼロから創業した経験と愛生舘からの経営資源の支援もあったものの，創業当初の経営では苦労したようである。実父が開発した自家製剤を仕入•販売することによって競合事業者に差別化できる独自医薬品（専売品）の存在が，秋山愛生舘の初期の収益と競争優位構築へ貢献し，地域の市場の中で地位を高めることにつながった。また，2 節で述べた初代康之進の結婚による地元有力者との協調が，札幌圏の市場だけでなく近郊市場へ営業圏を拡大していく原動力になっている。

秋山愛生舘の持続的成長を達成した経営戦略に関してはどうであろうか。秋山愛生舘の経営戦略に関しては大きく分け，北海道内市場で No.1 の地位を獲得するまでの競争戦略，No. 1 の地位を活用した成長戦略の 2 つの視点で考察できる。競争戦略は特定の市場で競合相手と競争しながら，差別化された市場地位を構築し，価値を獲得するための戦略である。秋山愛生舘はいち早く全道に営業網を構築し，それを活かして北海道の医薬品卸売市場 No.1 の地位を得て，競争に打ち勝ってきた。No.1 の地位を獲得できたのは，本州から独立した医薬品市場環境，全道への営業網戦略，フルライン卸の戦略という 3 つの要素があったと考えられる。

北海道は広域で営業網の全道展開はコストがかかるため，一度構築した北海道内の営業網は，同業他社に対する競争優位の源泉にもなり，全道展開している卸売事業者という，市場の戦略的ポジショニングの参入障壁にもなる。秋山愛生舘は当初，営業拠点を全道に設けるコストの問題から，本社の販売部門の社員が必要に応じて全道へ出張営業する方法を採っていた。しかしながら，国民皆保険によって医薬品市場の急成長に伴って，秋山愛生舘は営業網の拡大を積極的に行い，地域拡大に伴うコスト増加を市場の成長の中で吸収した。全道各地域へ営業拠点を設けることで，より地域に密着した営業が可能になった。秋山愛生舘の全道の営業網は，全道各地域で地盤とする中小医薬品卸売業者に対して優位に立ち，札幌に基盤を持ちながら全道の営業網を構築し得ない同業他社に対して，規模と範囲の経済性で優位に立った。また北海道の地理的な特徴から，北海道の医薬品市場は本州から切り離され独自の市場を形成しているので，本州の大手資本の医薬品卸売企業が卸売会社を設立したり，既

存事業者を系列化したりすることでの参入は難しかった。こうした市場環境では，一度全道に営業網を構築し，市場へ影響を与えるポジショニングを得れば，その座を揺るがす競合他社は北海道内の事業者になるため，戦いやすいのである。

北海道という独立した市場で影響力のある市場地位を得たことで，全国の医薬品卸売業界の中でも特異な，特定の医薬品メーカーの系列ではない「独立系」としての地位を獲得できた。その地位は，No.1 としての地位をより強固にしていくものとなった。当時の医薬品メーカーは影響力を維持していくため，県域単位で取引医薬品卸売会社を選別したり，系列化したりしていった。しかしながら北海道に関しては，全道をカバーできる医薬品卸売会社を系列化するのは難しく，ほとんどの医薬品メーカーは全道をカバーしていた秋山愛生舘と取引をした。その結果，秋山愛生舘はほぼ全医薬品メーカーと取引をできる「フルライン卸」として北海道内でポジションを得た。そのため顧客が秋山愛生舘と取引すれば，ワン・ストップ・サービスで医薬品の調達が可能になり，煩雑になる医薬品調達を集約できるので利便性が高かった。秋山愛生舘は顧客の中で「プライム•ベンダー」（主たる仕入業者）の位置づけを獲得し，新規顧客の開拓と顧客の固定化を容易にし，北海道内での地位をいっそう強化にすることが出来た。

一方，成長戦略は環境状況に合わせて経営資源の調達と展開を図り，企業の売上を増やす戦略に関してである。競争戦略は成長戦略の一要素と考えられるが，医薬品卸売専業の秋山愛生舘は，競争戦略＝成長戦略という性格が強い。国民皆保険といった事業環境の変化に積極的な投資で，事業を拡大してきた。売上高の拡大に伴って，時代を先取りし情報システムや物流の効率化を図る戦略も功を奏したであろう。

更に企業が成長していくため，事業に関する選択と集中も行ってきた。投資がかさむ医薬品開発と製造に関して，第二次世界大戦後の事業再構築の際に，製薬事業再建を行わない意思決定した。医薬品メーカーであり続けるのは資本力が必要である。また当時の物不足から原材料が不足したので，医薬品の製造は難しく，同時に海外からの輸入品の解禁が予想され，輸入品に対して競争力を得られない懸念もある。加えて，秋山愛生舘が戦前に製造していたのは生物由来物質を活用した医薬品である。そうした医薬品から化学合成品（ファイン・ケミカル）へ技術基盤が変わっていく技術動向の中で，化学合成の中核技術を持たない秋山愛生舘は，競争力のある医薬品を開発できないという客観的な判断があった。そこで医薬品卸売業へ特化し，その事業分野で競争力を向上するため，経営資源を集中した。製薬事業を再開しないという戦略は，秋山愛生舘の将来の成長可能性を閉ざすことになったかもしれないが，競争戦略上は大きく貢献したと評価できる。

製薬事業から撤退し，一般用医薬品小売事業や調剤薬局事業へ参入せず，医薬品卸売事業へ経営資源を集中したことで，北海道内で医薬品卸売 No.1 の地位を獲得できた。卸売事業へ

の専念は，流通コストの高さから卸の中抜きという事業リスクを抱える懸念もあった筈である。しかしながら，秋山愛生舘の歴代の経営者達は，医薬品流通において卸売機能は必ず必要であるという信念の下に，卸売業としての競争力優位の戦略を追求した。国内医薬品メーカーは歴史的に卸売りから出発したところが多く，医薬品卸業の多品種・多頻度の品揃えを要求される事業特性と医療機関等の債権管理上のリスクを十分理解していた。それ故に，医薬品メーカーは卸売機能の重要性を十分認識しながら，卸売機能を内部化せず，一方で自社製品を最優先で販売させるべく，県域単位での卸売事業者を系列化するという中間組織化での対応を図った。秋山愛生舘の卸売機能に関する戦略も，高度成長期は医薬品メーカーの「販売代行機能」が中心であったが，1980 年代以降は徐々に顧客の「仕入代行機能」へと重点を移していった。医薬品を実際に使用する医療機関のニーズが，病院・診療所の機能・診療科目によって大きく異なる為に，供給サイドの論理で効率的に配達することは難しい。また医療機関の使用する薬剤は医師の強い志向性もあり，共同購入で調達することも難しい。「生命関連商品」としての医薬品商品特性に加えて，その「安全・安定供給」という流通特性を認識・解決するところに，医薬品卸売業の付加価値があり，その付加価値を高めていくという戦略を秋山愛生舘は追求してきたと言える。

北海道内で強者の地位を獲得したことで，競争戦略を優位に進めることが可能になった[8]。北海道内の医薬品市場が成長していく時代は，No.1 の地位を維持していけば市場の成長と共に企業も成長できる。しかしながら，医療費抑制という政府の長期的政策の下で，高齢化が進むとは言え，一人あたりの医療費支出が全国的にも高い北海道において，医薬品卸売 No.1 企業も過去のような急成長を遂げるのは困難であることは容易に想像できる。道内での市場シェアを強引に拡大しようとすれば，同業他社との激しい競争で収益性の悪化も懸念される。そこで 1980 年代の後半，医療用医薬品の薬価切り下げという事業環境の悪化，北海道内医薬品市場の飽和感，高齢化社会の予測から，医薬品卸売業という事業領域を予防等も含めた「総合健康支援事業」に拡大し，福祉事業への参入という多角化も図った。

2 節　組織構造とシステム

秋山愛生舘の組織形態は，全道に展開する医薬品卸売業の専業という戦略を採用していたので，販売部門を中心とした職能別組織を採用してきた。営業所ができる以前の秋山愛生舘の組織構造は，販売部門，仕入部門，配送部門，倉庫部門，経理部門，会計部門，計算部門，管理部門，総務部門の 9 部門制で，販売部門の中に地域ごとの顧客への販売を担当する市内

[8] ランチェスター戦略と呼ばれる経営手法における 1 つの定石の戦略。参考文献は『ランチェスター戦略入門』田岡信夫，ビジネス社，1972 年。

１課，市内２課，近郊課，地方課，事務課，特殊な医薬品を担当する，麻薬課，制度品課，特薬課という，地域別と医薬品種別の２グループがあった。札幌本社から，営業社員が全道を営業して歩く方法である。当時の秋山愛生舘の規模と道内地方市場の規模からすれば，妥当な戦略と組織構造であったと言える。

国民皆保険による医薬品市場の急成長に伴って，秋山愛生舘は営業戦略を変え，道内の医薬品卸売企業の中でいち早く営業所を全道に展開していく戦略を採用した。売上高１億円を目処に，道内各地域へ営業所を新設した。取引高が大きく伸びていく各営業所の要望に基づき，より迅速なビジネスができるよう営業所へ多くの権限と予算を与えた。そのため，地域密着の戦略が効果的に成果をあげていった。一方で，社内では販売部門の中の地方拠点の発言権がいっそう強くなった。営業拠点の新設によるコスト増や，本社統制に関するリスクは，企業全体の急成長の中で吸収されていったため，当初は課題として表面化しなかった。しかしながら，急成長する各営業所での事故や不祥事，それを本社が把握・統制できなかった事実が度々起きてきた。その当時の秋山愛生舘の経営幹部には軍隊出身者も多く，彼らは軍隊という大きな組織を動かす仕組みを熟知しており，それまでの場当たり的なライン中心の組織を，系統だったライン組織へ変えた。また業務の標準化を図り，本社と営業所が情報を共有化しやすくし，本社が営業所を監査・統制しやすくすべく手を打った。こうした組織構造とシステムを改善することで，事故や不祥事が発生した営業所に対して早期に対策をとり，企業の成長を持続した。

1980 年代後半から，急成長を遂げていた医薬品市場に薬価引下げを始めとする医療費抑制の不確定な要素が出始め，事業環境の不確実性が増していった。秋山愛生舘は成長するに連れて組織規模が拡大し，医薬品卸売事業の中での事業環境も多様化していった。そこで企業の内外の環境を十分分析した上で，経営戦略を立案する必要に迫られ，後に五代目社長になる秋山孝二が入社して以降，秋山孝二を中心に据えてスタッフ部門を強化し，企業としての総合的な力を蓄積するための支援体制を構築した。秋山孝二が率いるスタッフ部門は，秋山愛生舘のビジョンの再構築，CI を含めた未来戦略の立案，情報システム，人事システム，物流システムといった秋山愛生舘の根幹に係わる活動を行った。

組織構造と情報システムは密接に関わっている。秋山愛生舘の情報システムに関して特筆すべきは，三代目康之進が情報の重要性を認識し，情報を効率よく処理する情報システム構築への投資を早い段階から行ったことである。ただし情報システムへの取り組みを始めた当初は，他社の情報システムを活用し，その後医薬品卸売業に特化した情報システム構築のコストダウンのため，他の同業企業との共同会社を設立した。そして情報の重要性がいっそう高まり，社内に情報技術を蓄積したことで，最終的には自社単独で情報システムの構築と運営を行うようになった。情報システム開発分野での「先駆性」は，時として「新しいもの好

き」と揶揄される場合もあるが，多くの場合蓄積を厚くして，何にも代え難い大きな資産価値となってくる。戦略的に重要な事業や業務へ先駆的に投資を行い，そのノウハウを競合他社に先駆けて蓄積することが，後の競争優位構築に繋がる事を確信して時代の流れを読み，投資すべき分野にはリスクやコストにこだわらず，投資をする意思決定こそが，優れた成果を上げるか否かの分岐点になるのだろう。

1970 年代の第 1 次オンラインシステムの導入は，業務調査分析・フローチャート作成等の過程を経て，それまでバラバラだった各営業所の業務の標準化を促した。その結果，本社と営業所の情報の共有化が行われ，データベースも充実してきた。また各営業所の営業・業務ノウハウを全社的に共有し，秋山愛生舘の営業力を全社的に強力に支援することに貢献した。

戦前，戦後の復興期において，医薬品卸売業界の最大の使命は，人命に直結する医薬品を安定して供給していくことにあった。経済の高度成長期以降は，安定供給はもちろんのこと，安全に医薬品を供給する使命も強く求められるようになった，そこで安全・安定な医薬品供給を担保する物流システムと商品管理システムが，秋山愛生舘にとってより重要になった。当初は営業社員や営業所長の意識・経験へ依存していたため，個人によるばらつきが多々あった。それが本社と営業所がオンライン化され，情報を共有できるシステムになったことで，組織的に安全・安定な医薬品の供給を行える環境が整った。

秋山愛生舘の物流システムを再構築するために，大成建設エンジニアリング部と協働して，医薬品流通の物流特性分析を行った。温度管理，有効期限管理，資格管理といった医薬品の取り扱いレベルでの管理だけではなく，医薬品流通の物流特性分析をすることで，秋山愛生舘の価値連鎖[9] のプロセスで経営効率を上げるノウハウを獲得した。例えば，医薬品卸売事業者は，回転率の良い医薬品だけでなく，回転率の悪い医薬品も人命救出のため在庫しなくてはならない。物流特性分析を行ったことで，それまで各営業所は注文のあるほぼ全ての商品在庫を持ち顧客へ届けていたが，回転率の良い医薬品だけは物流センターで集中管理し，顧客へ直接発送或いは在庫回転を良くするように変更した。その結果，在庫が圧縮され資金的に貢献する事は出来た。また，物流特性分析を，他業界の優れた経営手法を熟知する大成建設エンジニアリング部と秋山愛生舘が協働で行ったことで，秋山愛生舘は医薬品物流の重要性の認識と，経営効率化の手法を獲得した。こうした分析を踏まえ，それまで医薬品メーカーが秋山愛生舘の各営業所へ個別直接配送していたのを，一部医薬品は秋山愛生舘の物流センターへの一括納品へ切り替えた。物流経路の変更によって，医薬品メーカーはロットがまとまる事により，コスト削減のメリットがあるので，秋山愛生舘は医薬品メーカー側へ物流の

[9]『競争優位の戦略』M.E.ポーター，土岐その他訳，ダイヤモンド社，1985 年。本書でポーターが提示した「価値連鎖」（Value Chain）という，連結された企業の価値を産み出す機能群のこと。

効率化に伴う効果を仕入価格の低減に反映してもらおうと交渉したが，医薬品卸売業界で秋山愛生舘のみの物流効率化では医薬品メーカーにとってコスト低減メリットは少ないとしてあまり受け入れられず，導入当初は仕入価格引き下げの効果を生み出す事は難しかった。

人事システムの中で，インセンティブとしてのシステムは非常に重要である。戦後の復興期，高度成長期においては，秋山愛生舘は社員の衣食住の確保へ最大限の配慮をした。当時の経営者たちは，社員の衣食住の確保がなされていれば，医薬品の市場の急成長に伴う売上の伸び自体が個人の実績として，社員のやりがいに繋がり，仕事への動機づけに繋がると確信していたのだ。給与体系は年功賃金であったが，高度成長期には年間 2 回も基本給引き上げが行われたり，賞与も厚かったりしため，給与も大きなインセンティブになっていた。

しかしながら，1980 年代中盤から医薬品業界の成長に陰りが出て，秋山愛生舘もかつてのような成長を達成できないかもしれないという懸念が生まれてきた。また，社員数が増加すると共に，これまでの家族的経営で社員をまとめていくのも難しくなると予測していた。そんな状況の中で，幹部候補養成の「マネジメント研修」等の新しい研修プログラムも企画・実行された。秋山孝二は選抜した 30 代社員に対して，社長と同じレベルの質•量の情報をプログラムの中で与え，ケーススタディにより経営者の立場で必要な意思決定手法・プロセスを学ぶ内容で，次世代を担う幹部社員の育成に力を入れた。

新しい時代を迎えて，社内の人事制度を再考し，新たな制度構築が必要になった。業績評価制度の導入，昇格制度の整備，職能別賃金の導入，退職金制度の改訂，社内研修の充実等，変化する環境の中で人事制度が連続的に提案され，実行に移された。

結びに代えて

本論文の冒頭で述べたように，本論文は地域企業が持続的に成長し，進化するためには，何が必要なのかを論ずる研究の分析部分にあたる。今後，第 2 部「地域企業の進化の分析」，第 3 部「持続的経営論」と続き，その中で本研究の結論が述べられるため，本論文では結論を示さない。

本論文で分析対象にした 90 年あまりの秋山愛生舘の歴史において，市場環境の良さは大いなる追い風になったとはいうのは紛れもない事実であろう。しかしながら，同時期に多くの同業他社が淘汰されていった事実が一方にある。それぞれの時代において，秋山愛生舘の内外の経営環境に適した経営者が，環境に適合した経営を行い，社員が経営者の理念と目標を実現してきた事実は，「なぜ秋山愛生舘は持続的成長を遂げられたのか」という，本研究の出発点である疑問に多少なりとも答えてくれる重要な示唆を与えてくれる。第 2 部では秋山愛生舘の上場，そして，合併までの過程を分析し，その示唆を仮説へとより明確な概念化を図りたい。

参考文献

1 『創業七十年を迎えて』秋山康之進編著，株式会社秋山愛生舘，1961 年。
2 『秋山愛生舘 75 年誌』秋山宏編著，株式会社秋山愛生舘，1967 年。
3 『90 年の歩み』秋山康之進編著，株式会社秋山愛生舘，1982 年。
4 『北のいのちとともに〜100 年史〜』秋山愛生舘 100 年史編纂委員会，株式会社秋山愛生舘，1993 年。

（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）
（2005 年 11 月 1 日受理）