

## 持続的経営論

～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」(『札幌学院商経論集』第22巻第3号掲載)

第2部 「地域企業の進化の分析」(『札幌学院商経論集』第22巻第4号掲載)

第3部 「持続的経営論」

1章 合併準備

2章 合併後の経営統合

3章 秋山孝二副社長の退社

4章 秋山愛生館とスズケンの合併分析

5章 持続的経営における経営者の役割

6章 持続的経営各論

結びに代えて

## 1章 合併準備

スズケンと秋山愛生館が1997年7月に合併を発表した後、1998年4月1日の合併に向けた準備を行うため、合併推進委員会を設置し、両社の各部門長がキャップとして入った。合併推進委員会の中には両社合わせて5～6名で編成される総務分科会、人事分科会、営業分科会、システム分科会、財務分科会を設置し、合併の準備を行った。分科会では合併後の統社に向けて仕事の基準、仕組み、手順の両社での調整をした。両社共に上場企業ゆえに、大きな差異はなかったが、異なるものの大部分は、事業の広がりがあり、規模的に大きなスズケンの基準に合わせた。8ヶ月という合併準備期間が決まっていたので、集中的議論で難しさもあったが、両社のモチベーションは高く、また業務統合の大きな問題もあまりなく、実務レベルで解決できるような課題がほとんどだった。

資本業務提携以降、スズケンと秋山愛生館の社員とはすでに交流があり、合併の準備はスムーズに進んだ。両社の社員はしばしばスズケンの本社がある名古屋と、秋山愛生館の本社がある札幌を往復していた。一方、スズケン別所芳樹社長と秋山愛生館秋山孝二社長の間で、合併準備に関する頻繁なコミュニケーションはなかった。それはスズケンがこれまで幾度か

の合併を経験してきていて業務統合のしっかりしたノウハウがあったことと、経営者レベルでの話し合いは合併前の交渉が充分行われていたことにより、合併準備に社長同士が直接乗り出す必要はあまりなかったからである。

両社は営業地域の重複がなかったため、合併時の人事に関しても大きな問題はなかった。情報システムに関しては、システム設計思想が異なり、次期システムの検討時に統合を図ることで合意し、北海道では既存の ATACS を使い続けた。秋山愛生館では営業現場への情報活用で、「ASPIR」という営業支援用ノート型パソコンを営業社員へ携帯させていた。合併によって情報システムをスズケン側に合わせると、営業第一線、顧客へのサービス水準を下げってしまう懸念もあり、それを避けたいという気持が秋山孝二社長にはあった。合併の目的が本業である医薬品卸売事業の強化であり、自社の強みは強みとして活かすことを頑固に主張し、全面的に一律に「統合する」ことは避けた。秋山孝二社長は秋山愛生館の事業の一部をリストラクチャリングする意向を持っていたが、時間的制約もあり、その問題の解決は合併後にする合意が両社でなされていた。

北海道内の競合他社は、両社の合併に対して戦々恐々としていた。スズケンと合併して本社を名古屋へ移す秋山愛生館に対して、地元企業であることをアピールする競合他社もあったが、秋山愛生館の各々の営業現場が頑張ったこともあって、スズケンとの合併発表で他社へ奪われた得意先は、全道で1～2件にとどまった。しかしながら、秋山愛生館の最終決算は、薬価引き下げの影響により売上高1,156億円と、前年度と比較して5%減少した。また合併後の新会社への負担を避けるために、合併前に償却できるものは償却したこともあって、営業利益は1,200万円の赤字になった。秋山愛生館は営業外収支が良好で、最終年度も営業外収支だけで5億円以上の利益を捻出し、営業赤字が経常利益段階では5億400万円の黒字になった。

秋山愛生館は「北海道で成功した老舗企業」と地元北海道の産業界で理解されており、当初は秋山孝二社長が秋山愛生館をスズケンと合併させ、一営業部に甘んじさせたことに対して疑問視する向きもあったようである。しかしながら、秋山孝二社長は長期的視点に基づき、合併を自ら仕掛けたという自負もあり、そうした外部の声に対しては意に介さなかった。

合併相手のスズケンの別所芳樹社長は、京都大学法学部出身で旧東海銀行（現、三菱東京UFJ銀行）へ就職し、スズケン担当者になった。スズケンの創業者である鈴木謙三氏に見込まれ、娘婿となり、スズケンの社長の座を継承した経緯があり、同じオーナー一家出身の秋山孝二社長の気持を充分理解してくれていた。秋山孝二社長は、既に東証二部上場企業の経営者として、対外的に諸企業との関係を持っていたので、スズケン別所社長は、秋山孝二社長を代表取締役営業担当副社長として処遇し、スズケンの顔として営業を引っ張ってってもらいたかったようである。両者の合併後は名古屋が本社になることもあって、秋山孝二社長

も名古屋へ本拠を移すことになり、北海道で引き受けていた40を越える公職を退任する等の整理を、出来る限り行った。

## 2章 合併後の経営統合

### 1節 人の統合

1998年4月1日、スズケンと秋山愛生館は合併し、新生スズケンとしてスタートした。スズケン愛生館営業部となった札幌の秋山愛生館本社屋上の看板も、「SUZUKEN」に変わった。スズケンと秋山愛生館は営業地域の重複がなかったので、合併後3年間で愛生館営業部からスズケン本社ビルへ異動した社員は40人、スズケンの東北地区営業部へ異動した社員は40人、スズケンの他地域の営業部へ異動した社員は40人程度であった。反対にスズケンから愛生館営業部へ異動してきた社員数は少数であった。北海道では、秋山愛生館の本社からスズケンの一営業部となったため、本社機能としての業務が不要になり、そうした業務に携わっていた社員が主に異動していった。スズケンは既に合併を経験していたので、異動した秋山愛生館の社員の受け入れもしっかり行われた。

秋山孝二が副社長としてスズケン本社へ着任した時は別所社長の配慮もあり、暖かく歓迎され、スズケンで働くことに全く違和感は無かった。秋山孝二副社長が全国の営業現場へ順に出向き、社員と意見交換をし、合併に関心が薄かった人も多かったが、これまでスズケンが扱ってこなかった武田薬品や大鵬薬品の医薬品を新たに扱える期待感は強かった、と感じた。スズケンは地域毎では市場シェアNo.1は少なく、合併に関して北海道No.1の秋山愛生館への優越感を持っている社員も稀で、むしろ期待していた社員が多かった。一方、愛生館営業部の社員の中には、スズケンの名古屋本社に対して過剰な本社コンプレックスを持っている社員も多少はいて、それが秋山孝二副社長にとっては残念なことだった。

秋山愛生館の一般社員は合併に至る前段階で資本業務提携があったので、スズケンとの合併は既定路線というように受け止めていた。三代目康之進社長がスズケンの話をよく社員にしていたこと、スズケン子会社の(株)三和化学研究所の工場が旧穂別町(現、むかわ町)へ進出する際に三代目康之進社長がその仲介を行ったことから、秋山愛生館社員にとってスズケンは遠い存在ではなかった。両社の合併は医薬品メーカーが関与しない自発的な合併であり、医薬品卸売業界の合従連衡の流れを加速するような強い衝撃を与えた、と多くの秋山愛生館社員が認識していた。また合併の協議の中で、「対等合併」というスローガンが両社の間で共有されていて、合併後の処遇に関しても秋山愛生館社員に不安はなかった。

スズケンは合併前に北海道市場へ参入しておらず、直接競合していなかったことも他の広域医薬品卸企業と比較して、秋山愛生館社員は好意を抱く理由になり、スズケンとの合併を肯定的に捉えていた。特に若い世代になればなるほど、合併への抵抗感が薄かったようであ

る。しかしながら、スズケンから秋山愛生館の間接部門の大きさに対して指摘があり、スズケンの管理方式に合わせるということもあって、管理部門の社員に関しては営業部門の社員ほど合併に対して前向きには捉えられなかったようだ。

合併して一部社員の異動や管理部門の縮小はあったものの、愛生館営業部は秋山愛生館の組織文化やシステムの多くを残したまま、合併前と同様に営業活動を行っていた。処方元の医師へのアプローチ、商物分離のシステム、営業支援、物流システム、教育研修などでは、スズケンより秋山愛生館の方が進んでいたと社員は感じていた。競争が厳しい営業に関して秋山愛生館とスズケンとの協力体制はすぐに構築された。合併後2年目から、徐々にスズケンの組織文化や管理手法が浸透し始め、全国区で戦い No.1 になったスズケンのビジネスライクな厳しい組織文化やシステムに、秋山愛生館出身の社員の一部に戸惑いもあったようである。その一方でスズケンの積極的な市場開拓戦略に関するノウハウには、秋山愛生館にはない積極さを秋山愛生館出身の社員は実感した。

合併後の秋山愛生館出身社員への対応はきわめて公平であり、秋山愛生館出身社員のモチベーションは、国内最大手卸の誇りも加わってより高いものになった。スズケンと秋山愛生館との間の人事異動は、能力主義で行われた。異なる組織文化やシステムを持つ営業所への異動は、社員の職務階層が低くなればなるほど慣れるのに苦労したようである。支店ごとの成果が求められていた秋山愛生館に対し、スズケンでは社員一人一人の仕事量が多く、チームで仕事をするよりも個人の高い成果が求められている。そうしたことからスズケンの職場の風土は、秋山愛生館とは異なっていた。支店長レベルになるとそうした風土の相違は気にならないが、若い営業社員は当初、違和感を覚えたかも知れない。

## 2 節 経営システムの統合

代表取締役副社長として、スズケンの経営を内側から知ることになった秋山孝二副社長は、スズケンには新規地域へ積極的に進出し、シェアを上げてきた精神的な強靱さがあると感じていた。また、スズケンの社内では利益追求と確保に対して、高い優先順位のルールを持っていた。更にその強さの背景にあるスズケンの経営システムは、いたってシンプルで、シンプルなルールを徹底していくことで強さを高めていくのである。それに対して秋山愛生館はルールの徹底が甘く、大変恵まれた資源を保有しながら、それを競争力強化へ活用する貪欲な精神に欠けていた、と秋山孝二副社長は自省した。スズケンは大きな組織ゆえに、少しでも組織の規律を緩めるとコントロールが利かなくなるので、別所社長が厳しさを持って経営幹部を指導していた。そのため、その指導に応えるべく社員が良く勉強する組織文化を持っていた。反面、秋山孝二副社長は情報共有に関して、スズケンは十分でなかったことと、利益重視のルールが人事評価にも適用され、社員は短期の利益追求を最優先にせざるを得ず、

中期的視点での営業的投資が少ないと感じていた。スズケン出身の社員のモチベーションに関して、秋山孝二副社長は社員の疲労感や閉塞感も感じていた。

秋山愛生館では、物流システムや営業支援システムといった後方支援にも力を入れて投資をしてきたので、スズケンの事業に関しては、秋山愛生館と比べ第一線の営業力は強いが、後方支援が相対的に弱い、と秋山孝二副社長は思った。秋山愛生館が成長していく過程で、時代の変化とともに医薬品の「安全供給」への社会的使命が強まり、秋山孝二副社長は医薬品の「安全供給」が重要な競争力と認識していたので、管理薬剤師を増強し、薬事管理機能と薬事情報機能の強化を図ってきた。秋山愛生館は低い利益率の状況の中で、コスト削減への取り組みを最優先に行ってきた結果、システムの導入にも積極的だった。こうしたシステムは明らかに秋山愛生館が進んでいて、サービス水準を後退させたくないという意味からも、合併後も北海道内では秋山愛生館のシステムをそのまま利用していた。

物流機能に関して秋山愛生館のシステムは、出庫頻度に基づくABC分析を行って在庫位置を決める「ロケーション管理」を基盤に、パートでも蔵出しをしやすいとするという支店倉庫の物流の標準化、検品簡素化、後方支援としての物流センター構想など、当時では先進的なシステムであった。この秋山愛生館の物流構想、概念、システムをスズケンへ紹介し、スズケンは合併相手の物流システムの導入を図った。現在、愛生館営業部ではスズケンの営業拠点の中でもっとも広域営業と物流拠点の集約化が進んでいるので、真っ先にコールセンター方式の受発注を導入し、さらに営業と物流のシステムの統合と効率化を図っている。

取引に関わる引当ての仕方や各営業部に課せられた本社負担等に関するスズケンの会計基準は、秋山愛生館と比較して厳しいものであった。将来的に会社の損益に影響を与えると思われる要素に対しては、出来るだけ速やかに現在の経営に織り込んで対策を検討する等、こうした点にスズケンの収益目標に対する全社的な姿勢が見られた。所謂、経営の懐の深さである。この会計基準に合わせたため、合併直後の愛生館営業部の収益性は、結果として一時的に低下することになったが、その後の高い目標達成意識により、数年後には著しく収益構造が改善されていった。

### 3節 合併後の事業のリストラクチャリング

1985年に秋山愛生館では秋山孝二専務取締役を中心にして、創業100周年以降の秋山愛生館の経営戦略を示した「秋山愛生館未来総合戦略(ATLAS計画)」案を策定し、社内に発表した。事業展開に関して中核の医薬品卸売事業を不動のものにすると共に、薬価引き下げや市場競争の激化から医薬品卸売事業の予防分野も含めて「総合健康支援事業」へ多角化する、という成長戦略を打ち出した。しかしながら、新規参入した事業は中核である医薬品卸売事業と比較して収益性が低く、赤字を抱えていた多角化事業子会社も多く、医薬品卸売事業へ

の相乗効果も予想より低かった。そのため1998年のスズケンとの合併にあたって、医薬品卸売事業以外の事業のリストラチャリングが検討された。

スズケンとの合併後、1期～2期の間で徐々に秋山愛生館の子会社をより厳しいスズケンの会計基準に適合させていく計画であった。しかしながら、秋山愛生館の子会社の決算を、有税引当てなどスズケンのより厳しい会計ルールに適合させると、秋山愛生館の子会社は単年度赤字化してしまい、累積赤字を抱えている企業は厳しい状況に追い込まれる。そのため秋山愛生館の子会社が合併によりスズケンの子会社になった時点で、スズケンに秋山愛生館の子会社が抱える累積赤字を償却してもらう例もあった。

1998年11月、「株式会社酵生舎」をまず解散した。秋山愛生館の新規事業の一つであったバリアフリー仕様の住宅へのリフォームを行う「株式会社プライメックス」を1999年12月に増資し、2000年2月に減資して累積赤字を一掃した上で、同社の代表取締役であった社長へ1円で売却した。同年6月、秋山愛生館の情報システム開発部門子会社の「株式会社北海道総合技術研究所」を、3億円以上の損切りをして、同社の代表取締役であった社長へ6,000万円で売却した。同月、秋山愛生館の「商品開発部」をスズケンの「ケンツ事業部」に統合、秋山愛生館の「関連企業部」をスズケンの「経営企画部」に統合し、合併による重複部門を解消した。動物用医薬品と動物用サプリメントを扱っていた秋山愛生館の「アグリ事業」を丸善薬品へ1億5,000万円で営業譲渡し、20名転籍させた。2001年2月、有料老人ホーム事業「株式会社光ハイツ・ヴェラス」の全株式を株式会社メデカジャパンへ3億3,900万円で売却した。さらに2002年9月には秋山愛生館が介護用品の展示販売、介護施設への介護用品販売、介護用品のレンタルを行っていた「ウエルネス事業」を株式会社メデカジャパンに0円で営業譲渡し、「ウエルネス事業」に携わっていた16名を転籍させた。2004年12月、米国の子会社である「オータムヒルズ・インターナショナル・コーポレーション」を代表取締役の米国人社長へ6万2,000ドルで売却した。合併後に事業の再編という力仕事は達成できたのは、スズケンと秋山愛生館の両経営者が合併に対する共通の認識を持ち、痛みを共有することができたからである。また秋山愛生館のスズケンに対する信頼があったというのも見過ごせない。

不採算で医薬品卸売事業と大きな相乗効果をもたらさないと判断され、事業を売却する一方で、医薬品卸売事業の価値連鎖を強化する事業は、合併後もスズケンの子会社として存続している。「株式会社秋山物流サービス」は物流に関しての先端のノウハウと施設を持ち、子会社のままでスズケンの物流へ貢献している。秋山愛生館が17%を出資していたビルメンテナンクス会社の「株式会社シティリンクス」は、秋山愛生館とスズケンとの合併後、スズケンのバックアップを得て、全国展開し、成長している。

スズケンは中核である医薬品卸売事業へ集中していく戦略を推し進め、秋山愛生館の子会

社を整理すると共に、スズケンの子会社の整理も行っていった。2003年8月、「株式会社スズケン整備」の全株式をキムラユニティ株式会社へ6億5,000万円で売却した。同年9月「株式会社スズケン建設」の全株式を日本土建株式会社へ4億3,200万円で売却した。2004年3月、「株式会社北海道医薬総合研究所」(スズケン出資比率45.45%の関連会社)の保有全株式を株式会社エイ・ケイ・ケイへ1,340万円で売却した。同年7月、「株式会社鈴の屋」の全株式を株式会社ジー・コミュニケーションへ3億9,102万円で売却した。

#### 4節 M & Aによる企業成長

スズケンは中核事業以外の事業をリストラクチャリングする一方で、中核事業である医薬品卸売事業を強化するためのM&A戦略を、秋山愛生館との合併以後も積極的に行った。政府の薬価基準の引き下げと医療制度の改革により、医薬品需要の減少と調剤薬局へのシフトから、医薬品流通のより効率化と高付加価値化を追求する必要があったのである。また医薬品メーカーの系列卸企業に対するリストラクチャリング戦略により、医薬品メーカーからスズケンへ系列卸企業のM&Aの打診もあった。

2001年7月、スズケンは塩野義製薬子会社の「オオモリ薬品株式会社」と合併を前提とした包括的な業務提携を行った。オオモリ薬品は1998年から1999年にかけて、塩野義製薬系列の医薬品卸売企業が合併し、誕生した、売上高が2,422億円(2001年3月期決算)の業界上位の医薬品卸売企業である。しかしながら、塩野義製薬が本業である医薬品研究、開発、製造へ集中するため、医薬品卸売事業から撤退することになった。そこで塩野義製薬はオオモリ薬品の事業を地域ごとに5事業会社へ分割し、首都圏と近畿圏の事業会社であるオオモリ薬品グループ本社株式会社をスズケンと、その他地域の4事業会社を他の医薬品卸売企業4社と業務提携させたのである。業務提携を経て、2002年10月、スズケンは売上高1,967億円、経常損失7億2,700万円(いずれも2001年3月期決算から当該事業会社の売上高と経常利益を計算した業績数値)の「オオモリ薬品株式会社」(オオモリ薬品グループ本社株式会社から社名変更)と合併した。

2002年10月、岐阜県に本社を置く、売上高260億円、経常利益8,600万円(いずれも2002年3月期決算)の「株式会社安藤薬業公司」(塩野義製薬系)と、合併を視野に入れ、包括的な業務提携を結んだ。そして、2003年10月、安藤薬業公司与合併した。安藤薬業公司との合併と同じ期日で、株式交換のスキームを使い、広島県に本社を置く医薬品卸売企業である「株式会社サンキ」(田辺製薬系)を完全子会社化した。サンキは年商800億円程度の老舗で、スズケンの中国地方における競争力強化に貢献することが見込まれた。

2004年10月、株式交換のスキームを使い、愛媛県に本社を置く「株式会社アスティス」(田辺製薬系)を完全子会社化した。アスティスは売上高865億円、経常損失2億5,000万円(い

いずれも2004年3月期決算)で、医薬品販売の粗利の低下に悩んでいた。スズケンは一アスティスの子会社化することで四国での競争力強化を図った。アスティスの完全子会社化と同時期に、株式交換のスキームを使い、沖縄県に本社を置く「沖縄薬品株式会社」を子会社化し、2005年1月、子会社「株式会社スズケン沖縄」に吸収合併させた。両子会社が合併することで、沖縄県での医療用医薬品の市場シェアは4割、株式会社琉薬、株式会社ダイコー沖縄を抜き、市場No.1の地位を獲得した。

2005年4月、スズケン是一般用医薬品卸売事業を会社分割した。分割した一般用医薬品卸売事業を「小林製薬株式会社」の子会社である「株式会社コバショウ」へ譲渡する一方、コバショウと株式交換をし、コバショウへ資本参加した。また、北海道と東海地域に関してはスズケンが新会社を設立し、スズケンがその全株式をコバショウの株式と交換することで、コバショウの100%子会社にした。コバショウは売上高1,187億円、経常利益7億6,700万円である(いずれも2004年3月期決算)。スズケン是一般用医薬品卸売事業に関しては非中核事業と判断し、その分野で競争力を持つ小林製薬へ、資本参加はするものの事業を譲渡する戦略を採ったのである。

2005年10月、スズケン福岡市に本社を置く、株式会社翔薬(三共系)と包括的業務提携を結んだ。翔薬は売上高921億円、経常利益5億3,500万円の医薬品卸売企業であり、スズケンが弱かった九州での営業力を強化しようとする戦略である。

2005年3月、スズケン医薬品業界の共同物流を企画、管理する「株式会社コラボクリエイト」と、実働部隊としての「株式会社コラボワークス」を設立した。これは医薬品流通の付加価値化、多様化、個別化といった高度化に対応することで、スズケンの川下の価値連鎖を強化すると共に、物流の高度化に対応できない医薬品卸売企業の物流アウトソーシングの受け皿にし、新たな収益源を得ようとする戦略である。アステラス製薬の物流子会社から茨城県と兵庫県の物流センターを買収し、大成建設、キムラユニティ、医薬品メーカーからも出資を仰いだ。

スズケンは多くの企業を合併したり、子会社化したりしたが、いずれもスズケンより規模の小さな企業であったため、スズケンの経営の根幹は変わらず、新たに取り込んだ企業の良い点を吸収し、進化を遂げていった、しかしながら合併や子会社化した相手企業の社員のモチベーションを下げないように、相手企業の社員がそのまま地域に残り、合併した相手企業の地域で働いていたスズケン社員が他地域へ異動したので、スズケン社員のモチベーションが低下していた面もあったように、秋山孝二副社長は感じていた。

### 3章 秋山孝二副社長の退社

合併前にスズケン別所社長、スズケン西浦副社長、秋山愛生館秋山孝二社長の3人で役割



分担を話し合い、秋山孝二社長がスズケンとの合併後に営業担当の代表取締役副社長、西浦代表取締役副社長がそれ以外の管理担当副社長という分担がなされた。合併後、最初の取締役会で権限順位が、別所社長は1番、秋山副社長は2番、西浦副社長は3番と明確に決められた。秋山孝二副社長の実父秋山宏氏が、秋山愛生館時代に三代目康之進社長、秋山喜代社長のNo.2としての役割に徹していた姿が、秋山孝二副社長のロールモデルになり、スズケンではNo.2の役割を担おうとした。秋山孝二副社長はNo.2の役割を意識しながらも、秋山愛生館での経営者としての実績と、スズケンの生え抜きでないという立場から、スズケンへ新しい価値観を持ち込み、積極的に提案し、スズケンの活性化に貢献して、更に成長する企業にしたいとの意欲を持っていた。

秋山孝二副社長が副社長としての活動をし始めて暫くすると、7年近く秋山愛生館の社長として経営を行っていたことによるためか、代表取締役副社長というNo.2のポジションには違和感を覚えることがあった。秋山愛生館時代には、秋山喜代社長の実質的No.2として働いたことはあったが、その時は未だトップとしての経営者の経験がなかったことと、秋山喜代社長からの特命事項が多かったこともあって、全く違和感はなかった。しかしながら、秋山愛生館の社長を経験し、スズケンという上場会社で新参者のNo.2として働くのは、秋山孝二副社長にとっては初めての経験である。日本社会においては、代表取締役とはいえ、副社長はあくまでも社長の代理であり、補佐という認識が強い。営業担当の副社長として外部の会合に出ると、「社長はご都合が悪かったのですか。」と言われることも多く、社長を一度経験していた秋山孝二副社長のモチベーションを下げる場合も何回かあった。

秋山孝二副社長に対して、別所社長は自由な立場での活動を期待し、仕事上の細かい指示をしなかった。秋山孝二副社長はそれを誇りと受け止めていて、まず全国の第一線の営業現場に足を運び、現場の社員と出来るだけ意見交換を試みた。そのため、定例の経営政策会議、取締役会、営業幹部会、といった営業担当の最高責任者としての会議出席、営業支援と現場訪問、営業のリスクマネジメントといった現場管理の業務で多忙になった。出身母体である愛生館営業部も、数あるスズケンの営業部の一つという位置づけを明確にしたいがゆえに取って多くは関わらず、一営業部として距離を置いて見ていた。

秋山孝二副社長は、秋山愛生館の社長時代も積極的に営業の現場へ出向き、担当者と共に取引先へ足を運んだ。しかしながら、秋山愛生館より遙かに多くの取引先を抱え、営業地域も格段に広く、秋山孝二副社長が直接取引先へ足を運ぶのは、周年行事等での挨拶や、取引に関わるお詫びなどのごく限られた機会であった。秋山愛生館時代のようなトップ営業のスタイルが取れなかったことは、仕事の不可能とは理解しながらも、多少フラストレーションを感じるようになった。また企業規模が大きいので、社内の体制も取引先、担当者、支店長、エリア営業部長、営業本部長、営業担当役員、そして社長と秋山愛生館より組織階層が

多く、秋山孝二副社長にとっては顧客との距離が遠くなった。秋山愛生館時代は顧客との関係性の中に自分の存在意義を見いだしていたが、営業現場からの直接の声を聴く機会が著しく減少し、スズケンでは臨場感や緊迫感がなくなったと感じた。またスズケンでは代表取締役が分業を行い、社長への仕事の集中を避け、各副社長が専門特化することでその力を発揮する構造でもあった。その結果として生じる、代表取締役間での情報共有不足による現状把握の弱さを、会社を代表して社外の取引先へ出向く営業担当副社長の立場としては、スズケンの一つの課題と捉えていた。

2002年11月、秋山愛生館との合併後の事業整理も一段落し、合併に対する自身の責任という視点から気持の区切りもあり、秋山孝二副社長は札幌市長選挙へ立候補するためにスズケンを退社した。「市長選挙に立候補する為」というより、「札幌市長になる為」という方が、より適切な表現であろう。出身者の会報での退任挨拶で、次のように語った。

『21世紀の新しい環境に適応した発想・手法を駆使し、民間企業経営の経験を活かして市政を再構築し、「札幌ブランド」の価値向上を目指したい。

皆様には、突然の発表で驚かれた方も多かったかと思います。しかし、今、この閉塞した日本を変えるのは、戦後の高度成長期に育った我が世代の使命であり、地方からの自主自立の狼煙（のろし）が、その原点になると確信しています。今日のスズケンには、「明日の担い手」としての人材がたくさん育っています。さらなるスズケンの発展を目指している現役の皆様のご健闘をお祈りいたします。』<sup>1</sup>

これまでの企業経営の経験を、危機的な地方自治体の財政課題解決に活かし、「まちづくり」、「行政経営」による地域社会への貢献意欲が、この決断の第一義ではあるが、スズケンの中における秋山孝二自身の存在意義での迷いや、自身の成功体験が新しい立場での障害になっている自己認識も、退社の一因になっていた。また秋山愛生館社長時代の7年間とは異なっており、スズケン副社長としての4年8ヶ月の時間は、安定し落ち着いているが故に、挑戦意欲を持ち続けるモチベーションが下がっていた状態もあったようである。更に、医薬品卸売業界の環境の厳しい状況で、この間満足できる実績を残し、スズケンに十分貢献できたとは、秋山孝二副社長は全く考えていなかった。合併後の新生スズケンの中では、副社長として別所社長の期待、信頼に応えられなかった、という自責の念も退社する意志を強めた。

秋山孝二副社長のスズケン退社は、秋山愛生館出身のスズケン社員に対して強い衝撃を与えたようである。秋山孝二副社長退社の第一報を聞き、秋山愛生館出身のスズケン社員は他

---

<sup>1</sup>『ケンユースタディ』7号、2003年1月、発行ケンユースタディ事務局より引用。

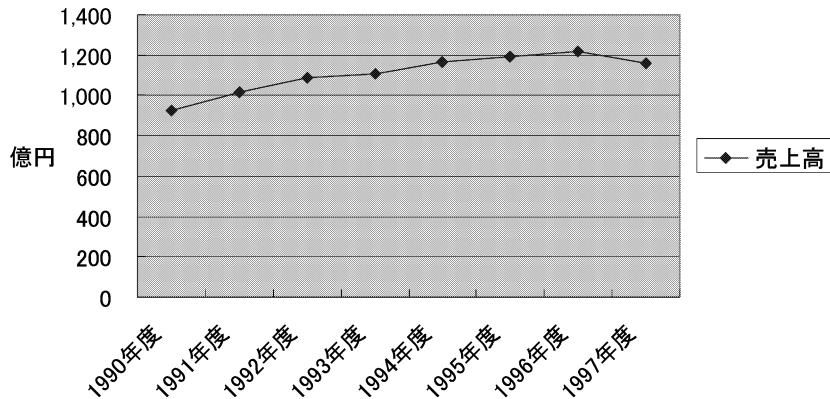
の秋山愛生館出身者と互いに連絡を取り合い、情報の真偽を確かめると共に退社の理由を尋ねた。スズケン社員として活躍していた秋山愛生館出身の社員にとって、秋山孝二副社長は秋山愛生館の象徴的存在であり、秋山孝二副社長がスズケンで活躍していることが励みになっていたと考えられる。秋山孝二副社長が退社すると言うことは、秋山愛生館出身の社員にとって、スズケン社内での自分の将来への不安につながると思ったのであろう。しかしながら秋山孝二副社長がスズケンを退社した後に、秋山愛生館出身のスズケン社員は平静を取り戻し、スズケン社員として変わることなく仕事に励み、活躍をしている。

## 4章 秋山愛生館とスズケンの合併分析

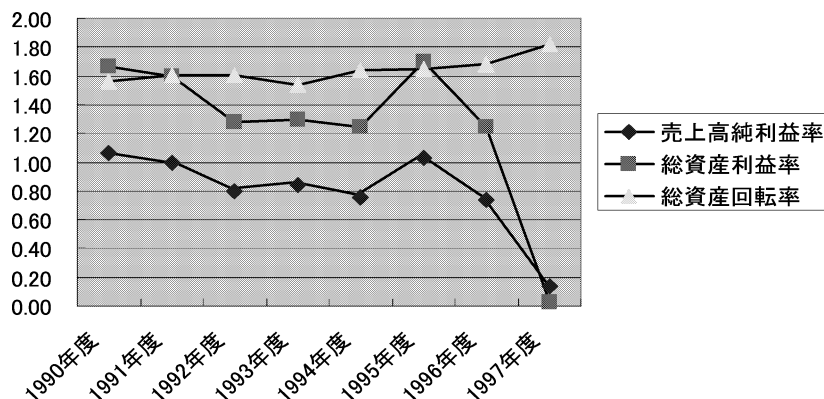
### 1節 秋山愛生館にとっての合併の意味

秋山愛生館は株式会社化された以降、合併するまで、減収になった会計年度は2回ある。合併直前の1997年度(1998年3月決算)は減収になったが、これは前述したように薬価の引き下げが主な影響要因である(図表1を参照)。医薬品卸売業界の事業環境が厳しくなる中で、北海道内市場のリーダー企業であっても、市場シェアを拡大し、売上を増やすことはコストがかかるような状況になっていった。1996年度までは増収を続けてきたものの、売上高純利益率は1995年度を除き下降基調にあり、収益性の低下が読み取れる(図表2を参照)。この間、資産を増やすような大きな投資はなく、上場による自己資本の強化と負債の圧縮が共に行われたため、総資産は増えなかった。総資産回転率は高齢化の進展による医療費の増加の結果、売上高が伸びたため、上昇基調であり、総資産純利益率は収益性の悪化による下降傾向と対照的な動きを示している。売上に利益がついていかない経営状況が続き、1997年度にその売上自体も下がった。北海道市場でNo.1医薬品卸売企業といえども、秋山愛生館がスズケンと合併をせず、単独で事業を継続していれば、限られた地域を市場とする地域企業とし

(図表1) 秋山愛生館の売上高推移



（図表 2） 秋山愛生館の財務指標



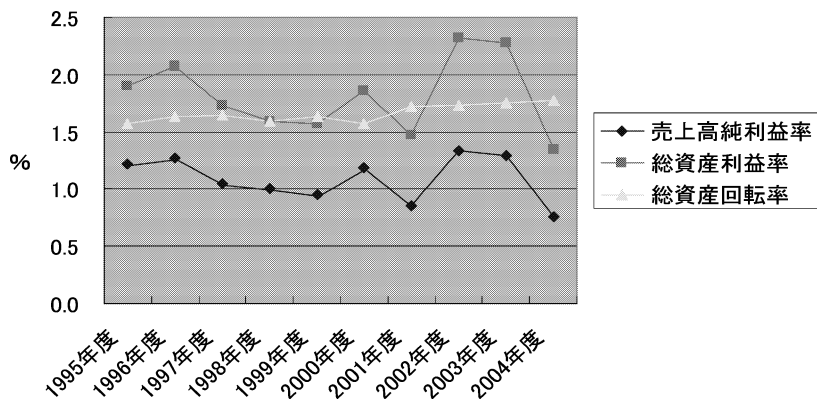
での発展に限界があったと予想される。

## 2 節 合併後のスズケンの経営分析

1998年4月にスズケンは秋山愛生館と合併した。この合併がスズケンへどのような経済的な効果を与えたのか。合併前の秋山愛生館とスズケンの単独決算，合併前と後のスズケンの単独決算で比較をしてみたい。

スズケンの売上高は秋山愛生館と合併する前は2年間続けて6,400億円台にとどまっていたが，秋山愛生館と合併した年度の売上高は7,840億円と大きく伸びた。合併した両者の営業地域の重複が小さかったため，秋山愛生館の売上高がそのまま合併前のスズケンの売上に上乗せされた形であった。その後，医療費抑制の逆風と業界における合従連衡の動きの中で，地域の医薬品卸売会社をM&Aをしていき，2004年度には売上を1兆2,316億円と，10年前

（図表 3） スズケンの財務指標



の1995年度の売上から2倍にまで増やしている。現在では医薬品卸売業界のM&Aによる企業の集約化が進み、スズケン売上高で業界1位から3位の地位へ後退している。

M&Aにより売上を伸ばしても、M&A後のリストラクチャリングをしっかり行い総資産を増やさない経営努力をしてきた結果、総資産回転率は改善している。しかしながら、会計年度ごとの変動はあるが、政府の医療費抑制政策の影響で売上高総利益率が低下し続け、コスト削減努力によるリカバーも追いつかず、図表3に見られるように売上高純利益率は悪化傾向にある。合併前のスズケンと秋山愛生館の売上高純利益率はスズケンの方が高い。これは大量に医薬品を販売することに対する医薬品メーカーからの販売奨励金が、秋山愛生館に比べスズケンが大きかったことが最大の要因と見られる。

スズケンはより収益性に劣る秋山愛生館を合併した後、秋山愛生館の本社機能のスズケン本社への統合によるコスト削減、人員配置の適正化などで収益性の低下を抑える経営努力を行った。スズケンと秋山愛生館は営業地域の重複があまりなかったものの、支援業務の重複があったため人員の余力が発生した。その後、薬価切り下げによる利幅の縮小と、営業地域が重複する別の医薬品卸売企業との合併による人員の余剰感から、1999年度に早期退職、雇用延長とセットになった単年度給与の引き下げ、営業は据え置き支援業務の給与を下げるという職能別の給与体系の変更などを行い、そのコスト削減効果が2000年度、2001年度にあがった。しかしながら、それ以降も薬価引き下げが続いた影響と、スズケンが経営の悪化した医薬品卸売会社を合併したことによる影響、大手得意先のバイイングパワーの行使による値引きなど、年ごとの変動はあるものの売上高純利益率は低下傾向にある。

### 3節 秋山愛生館とスズケンの経営上の相違

秋山孝二副社長がスズケンと合併した後で驚いたのが、スズケンの収益構造が医家向顧客からの利益に加え、大量に医薬品を販売している実績に基づく、医薬品メーカーからの販売奨励金獲得が大きかったことである。累進的な販売奨励金体系なので、売上規模が大きいスズケンにとって有利に働いており、それがスズケンを業界一の高い収益性の企業にしている一因になっていた。ただスズケンは売上高全国No.1の医薬品卸売会社であったが、総体としてはNo.1ではあったものの、エリアNo.1の地域はことのほか少ない。売上高に関して業界No.1(連結ベース)の地位から3位へ後退した今、エリアNo.1を全国的に追求する姿勢が、中期的課題ではないだろうか。その意味でスズケンの伸びる余地は、まだ十分に期待できるのである。

秋山愛生館とスズケンの営業スタイルの相違は、営業と物流の考え方から生じている。秋山愛生館では営業活動と医薬品配達はかなり早い時期から分離されていて、営業社員は院長、処方元の医師、薬剤師などへの営業活動へ専念できた。一方、スズケンは商物一体化され、

営業社員は営業活動と医薬品配達を一緒に行っていた。その結果、スズケンの営業効率は秋山愛生館と比較して高かったものの、病院長や医師に深く食い込む営業は時間的に難しかった。スズケンはこうした秋山愛生館の営業手法を評価し、合併以降導入しつつある。

スズケンでの人材育成は秋山愛生館時代と大きくは異ならない。スズケンでも一つ上の職務階層の視点で考え、行動できるケース教育が中心である。部下を育てないと自分が昇進できないので、部下育成に上司は真剣にならざるを得ない。スズケンにおける標準化された業務での人材育成や人的スキルに対するの展望に不安はそれ程ないが、多様化する顧客のニーズを察知し、提案しようとする顧客密着の営業には、まだまだやらなければならない課題がある。

#### 4 節 合併が業界へ与えた影響

秋山愛生館とスズケンが資本業務提携を結んだ1994年、医薬品卸売企業は276社存在していたが、両社が合併した1998年には238社へ、秋山孝二副社長がスズケンを退社した2002年には163社へとその数を減らしている。スズケンと秋山愛生館の合併以後は業界の再編が加速し、医薬品卸売企業の数が増えたのである。その一方で医薬品卸売業界の上位10社への売上集中度は、1994年に34%、1998年には39.8%、2002年には59.3%と増えている。このデータが示しているのは、医薬品卸売企業が合併などで数が減り、その結果、合併した企業の売上高が合算されて大きくなり、売上規模が増えた医薬品卸売企業が業界の中での力を強めているということである。新仕切価格となった1992年には医薬品卸売企業が331社だったので、10年間で企業は半減したことになる。特にスズケンと秋山愛生館の合併以降、医薬品卸売企業の数が増え、上位10社への売上集中が高まっていった。

秋山愛生館と合併した時は、医薬品卸売業界 No.1 であったスズケンも、その後続く業界内の合従連衡により、2004年3月期決算の販売金額ベースのシェアでは23.6%のメディセオホールディングスグループ、20.6%のアルフレッサホールディングスグループ、2社の後塵を拝し、20.1%の3位へ市場地位を落とした。

医薬品卸売業界の合従連衡を記しておくとして、2000年4月、三星堂、クラヤ薬品、東京医薬品の3社が合併し、株式会社クラヤ三星堂となり、医薬品卸売業界 No.1 の地位を得た。この会社がメディセオホールディングスの中核企業となる。クラヤ三星堂はその後、千秋薬品、潮田三国堂薬品、チャク、平成薬品、井筒薬品、エバルス、アトルを子会社化し、2004年4月、メディセオグループが発足、同時にクラヤ三星堂分割準備株式会社を設立した。同年10月、医薬品卸売事業部門をクラヤ三星堂として分割し、メディセオグループは事業持株会社となり、株式会社メディセオホールディングスと商号を変更した。さらに2005年10月に医薬品卸売業界 No.1 となったメディセオホールディングスグループが、化粧品・日用雑貨品を

卸売業界 No.2 のパルタックと経営統合し、売上高2兆円を超すメディセオ・パルタックホールディングスとなった。メディセオ・パルタックホールディングスは成長するドラッグストア向けの対応のため、化粧品、日用雑貨へ多角化をする一方、次は医薬品卸売で全国展開を成し遂げていくと見られる。

アルフレッサホールディングス株式会社は2003年9月にアズウェルと福神が株式移転により共同持株会社アルフレッサホールディングスを設立し、業界 No.2 に躍り出た。福神がその後、医薬品卸売企業3社を子会社化し、2004年10月、会社分割により医薬品卸売事業のアルフレッサ株式会社と医薬品製造事業のアルフレッサファーマ株式会社とした。会社分割後もアルフレッサは積極的にM&Aを続けている。

メディセオホールディングス、アルフレッサホールディングス、スズケンといった医薬品卸売業界上位企業がこうした多数のM&Aを短期間に行ってきたのは、医薬品卸売業界の環境悪化が厳しく、スピーディーな企業規模の拡大と経営の再構築を求められたからである。医薬品市場の8割を占める医療用医薬品の分野は医療費抑制と薬価引き下げで、市場の伸びはあるものの収益性が悪化している。医療機関同士が連携し、医薬品の価格交渉・共同購入も増えつつあり、医薬品卸売業界との力関係も変化しつつある。業界再編により企業数が減少したものの、大規模になった医薬品卸売企業間の競争は激化している。1999年から本格的に開始されたジェネリック医薬品の販売金額は、まだ全医薬品販売金額の3%弱に留まっているものの、今後、ジェネリックの卸売企業の設立構想などもあり、医薬品卸売企業にとっては予断を許さない。医薬品卸売業界にとってネガティブな要因が多く、業界の上位企業は厳しい環境変化を見越し、積極的に規模の経済性による競争力強化と事業の再編による経営効率化を進めている。

## 5章 持続的経営における経営者の役割

### 1節 組織の7Sと持続性

本研究の第1部「地域企業の持続的経営の分析」において、Peters and Watermanの7Sモデル<sup>2</sup>を使用し、秋山愛生館の組織を分析した。秋山愛生館が持続的に成長した理由を7Sに求めるとすれば、時代の変化に迅速に適合するか、もしくは変化を予測し、一歩先を行く経営戦略を立案し、実行するための適切な組織構造とシステムを構築した。そして経営者のリーダーシップの下、経営理念と組織文化を共有し、経営者と社員が能力を高め、経営目標を達成する力を発揮してきたことと考える。我々は秋山愛生館の歴史を検証し考察をした結

<sup>2</sup> 長期にわたって優れた経営成果をあげるためには、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うべきという理論。

果、110年もの間、持続的に成長する原動力として、7Sの要素の中でもその時代の企業内外の環境に適合した経営戦略、経営者と社員という人、その人の持つ能力、そして人が作り上げ、伝承し、秋山愛生館をまとめてきた経営理念と組織文化が特に重要であったのではないかという結論に達した。

一時的に多角化した時代があったものの、秋山愛生館の事業領域の基軸は、医薬品卸売事業から離れなかった。国民皆保険制度の導入の追い風により医薬品市場が拡大した恩恵もあって、事業領域の探索と選択に関わる経営戦略に関して秋山愛生館ではそれほど重要ではなかった。医薬品卸売業界のビジネスモデル自体は大きな変化はなかったため、新規顧客を獲得し、顧客を維持する、競争戦略が同社の成長の鍵となっていた。また秋山愛生館の110年の歴史においては、事業環境が大きく変化している。異なる事業環境に的確な経営戦略を立案し、成長していく戦略も重要である。そうした経営戦略に基づいて組織構造とシステムを作り、機能させ、実行してきたのは経営者であり社員である。変化するのは事業環境だけでなく、秋山愛生館という組織体も進化し、変容していく。変容していく組織にまとまりを与え、行き先を見失わなかったのは、秋山愛生館の経営者と社員が変えてはいけぬ経営理念、すなわち組織のDNAを継承し続けたからであろう。

## 2 節 持続的経営のための経営者論

持続的経営の原動力として、優れた経営者のもっとも重要な要素である。経営者の持つ経営に関する能力や理念は持続性のいかんに関わらず優れた経営の根幹であるが、本節では経営者の経営に関する能力と理念を考察し、次節で優れた経営と組織の継承に関して考察したい。

経営者に必要な優れた能力や理念は様々あり、それを抽出する試みを様々な研究者が行っている。企業の内外の環境と経営目標によって、優れた組織経営に必要な7Sの要素における各要素の重要度が変わってくる。7Sモデルの要素は、全て経営者の意思決定、行動に関わっている要素である。7Sの中にSkill(スキル)、能力という要素があるが、個人レベルと組織レベルの能力、個人レベルでは経営者から現場の社員までの組織における役割レベルでの能力がある。秋山愛生館の110年にわたる持続的経営において、経営者の能力が重要な要素であったと指摘したい。

経営者の能力は具体的にどのようなものであるか。持続的経営をしていくリーダーとして洞察力、革新力、伝承力が重要ではないかと我々は考える。洞察力は様々な情報の中から環境を読み、ビジョンを創造し、制約された経営資源の中での確かな手を見抜く力である。そうした洞察力が低い経営者が続くと、企業は環境変化へ適応しなかったり、環境適応をしようとして誤った手を打ったり、そうした失敗の連鎖が企業の持続性を減耗させていく。革新力は過去に創りあげた経営と組織を、現在の、そして未来の環境に合わせて社員と共に革新し



ていく力である。時代環境に合った戦略を打っていこうとしても、組織には慣性があり、過去の延長上で考え、行動しようとする。そうした慣性を断ち切って、新しい経営や組織を創っていく革新力は、持続的経営には必要である。伝承力は優れた経営を業務や研修を通じて継承させていく力である。一人の優れた経営者が交代しても、より優れた経営を行える後継の人材を育てていくことは、組織の持続性にとって重要である。

秋山愛生館でオーナー家の一員として副社長を務めてきた秋山宏は、洞察力に関して特に経営者のバランス感覚の必要性を次のように指摘している。

『一つには、物事が順調に進んでいる時の、有事に対する配慮の浅さです。第二次世界大戦の開戦当初は、作戦も好首尾で、勢いに乗って戦線を広げていきましたが、前線への兵站輸送や撤収に関しての準備は、周到さに欠けるものではなかったかと思います。航空機の設計についても、日本のものは攻撃性能が最重要視されていましたが、連合軍側が使用していた航空機は、多少の損傷を受けても帰還できるように工夫されていたと言われています。すなわち、「攻め」に対して、補給・防御などの「守り」の戦術が、日本軍側では希薄ではなかったかと思われまます。キスカ撤収が成功裡に終わったのは、この「攻守」が司令官の中で、しっかり見極められていたからだだと思います。限られた燃料が底をつきかけ、南方前線から応援にきた駆逐艦をはやく返さねばならず、しかも撤収時期が、最適な霧が発生するわずかな時期に限定されている等の逼迫した状況の中で、成功させなければなりません。条件が整わなかった為に、敢えて第1回目の実施作戦の中止を決断した司令官の苦渋は、身近にいる私にもひしひしと伝わって参りました。一部の後方部隊や中央からの非難の声にも屈せず、自己の全経験と全神経を「危険度の見極め」一点に集中し、1回目の撤収作戦を途中で取り止めた英断の背景には、「味方を全員無事に救出する」という大目的に徹した、確固たる信念と冷静なバランス感覚があったからだだと思います。

二つ目に挙げられるのは、全体と個のバランスです。先にも述べました航空機の設計思想の違いは、「個人」に対する考え方の違いの一つの現れであるようにも思われます。「個人」をいかに大切に考えるかの違いは、「全体」の方針にも大きく影響してくるものと思います。また、一兵士である個人を単なる目的の為の手段と扱うのは、「全体の任務」を遂行する上でも、決してプラスになる考え方ではないのです。一兵士を代替可能なものとみなせば、必然的にその責任も軽視されがちになります。しかし、実戦の場においては、一新兵の見張りも上級士官による見張りも、「見張る」という戦場に於いての必須な機能からみれば、その重要性は同じです。組織全体のなかで個人が果たす各々の役割は、任務の内容の差はあれ、皆等しく重要である、というバランス感覚が、全体をまとめつつ大目的を遂行するという局面ではいかに重要であるかを、一軍人として痛感いたしました。

これらの経験は、秋山愛生館における組織運営を考える時、大変参考になりました。企業における前線の一つには営業部門がありましょうが、営業に於ける「攻守」のバランスは何かと申しますと、「販売力」と「収益率」であります。組織全体が「販売」偏重の流れになりますと、自然に営業現場では「収益率」に目が届かなくなりますので、これをフォローする営業方針を明確にし、周知徹底させなければなりません。支払いが延期になると判断される得意先に対しては、その収益率を見定めて取引を見送るなどの対応も、時には必要です。こうした明解な指令を出すには、企業経営に於けるバランス感覚と、これに裏付けされた組織上層部による意思決定が、その背後になければなりません。適正な収益の確保は、企業が社会に存続する上で必須であるからです。

当社は「創業 100 周年、売上高 1,000 億円企業」といいながら、旧来の商慣習を残しており、業務上の障害は直ちに上司の責任と安易に考えられがちであります。私は同時に、業務担当者にも責任があると考えております。それが所長であろうと新人社員であろうと、責任の重さという面では同じと考えております。つまり、社員一人一人にそうしたバランス感覚を持って頂きたいのです。組織全体の規模拡大とともに、その構成員である社員一人一人の知的成長によりバランスが保てるよう、組織のリーダーは常に意識して工夫を凝らさなければならぬと思います。

話が組織のリーダーの資質に及びましたので、もう一言述べさせて頂くと、リーダーにはとりわけ、集中力と危険察知の能力が要求されると思います。集中力は洞察を深くし、深い洞察が周囲の動向に対して隈なくセンサーを張り巡らさねばならず、結果的に危険察知の能力を研ぎ澄ませることになるのだと考えます。』<sup>3</sup>

秋山宏が指摘する経営者の経営に関するバランス感覚は、環境変化に適応する目標の優先順位、経営戦略の優先順位を見抜く洞察力と思われる。秋山宏は、営業の攻守の戦略に関するバランスと、会社と社員に関するバランスに言及している。持続的経営の視点から考えると、それらのバランスに加えて短期目標と長期目標という、経営の時間軸におけるバランス感覚も重要と考える。短期的な視点で経営を見れば、投資とリスクが少ない戦略により効率経営の均衡を目指すのが良いかも知れない。しかしながら、持続的経営を考えれば、投資をし、経営効率の低下を容認し、次の成長を目指すことも必要である。

### 3 節 持続的経営における経営者の役割と経営の継承

秋山愛生館における 110 年の成長の歴史において、創業から戦中、国民皆保険導入までの

<sup>3</sup> 秋山愛生館社内報『愛輪(あいわ)』、第 346 号、1992 年 11 月、「振り返って学ぶバランスの効用」より引用。

時期は社会システムの恩恵と言うよりは、経営と組織の強さで成長してきた。国民皆保険の導入による社会システムの変化から、医薬品市場の拡大という追い風が吹いた時期があったにせよ、秋山愛生館の経営戦略、組織構造、経営システム構築において優れた手腕を発揮してきた、秋山愛生館の5人の経営者がその時代の事業環境に合った経営を行ってきたことが、持続的経営、持続的成長の主要因であったと考える。秋山オーナー家につながる人の中から経営者を選ぶ制約がありながら、優れた経営者を続けて輩出してきたことは特筆すべきで、経営者としての資質に優れた人を経営者として選び、育ててきた後継者育成に、持続的経営を可能にした重要な理由があるのではないか。

秋山愛生館では秋山オーナー家という経営者の系譜の中で、直系だけでなく娘婿や甥を経営者に迎え、秋山愛生館の創業の理念を継承しつつ、その時代の事業環境に適合した新しい理念、経営戦略、リーダーシップを導入してきた。秋山愛生館と合併したスズケンと同じオーナー家経営であるが、経営者の役割に関してどのような理念を持っていたのであろうか。創業者鈴木謙三社長が1932年に個人商店で創業し、その後直系の息子鈴木信次氏が二代目社長を継承した。鈴木信次社長は研修基本構想の中で、「人材は人事の管理からは生まれません。21世紀の人は社会的使命感、企業的使命感、人間的使命感の実践の中で育ちます。企業が、人間形成の場として機能することによって、企業の成長と個人の成長が統合されます。そうした人間の指導から、新しい企業人が生まれます。その時企業は、自己と市場の創造の場になります。スズケンの研修基本構想の必要性は、ここにあるのです。」と宣言し、1984年11月の創立記念式典において、次のようにメッセージを語っている。

『スズケンの中長期基本方針・基本目標・全社目標を、本日は再度確認をお願いしたいと思います。これらは、単に人、物、金、情報の経営資源を戦略的に配分するだけでは解決致しません。経営資源の蓄積、とりわけ見えざる資産・資産の蓄積が、将来を決定致します。例えば、信用、社員のモラル、技術ノウハウ、組織風土等、お金を出しても買えない、自分で創り上げるしかない、また、創るのにも時間がかかるものが、見えざる資産であります。

スズケンのもつ最高の見えざる資産は、スズケンの「創業のこころ」、「経営のこころ」であります。その展開としての見えざる資産の蓄積が無い限り、スズケンは発展致しません。この資産の担い手は、あなた方のような「人」であります。知識を伝えるスズケンよりも、知恵を伝えるスズケンに皆さんでして頂きたいと切望します。

「徹するというに徹することができる人」が、スズケンの「人」であります。』<sup>4</sup>

<sup>4</sup>「未来への精神」鈴木信次会長追悼集編集委員会、1990年発行より引用。

三代目社長へ就任した別所芳樹社長は、鈴木謙三氏の娘婿で鈴木信次氏の義弟である。スズケンの理念を「お得意さまに学ぶ」というわかりやすい表現で再定義し、医薬品卸売業から健康創造企業への挑戦をこれまで果敢に試みている。経営理念は組織の根幹をなすものであるが、スズケンと秋山愛生館が持っていた経営理念に相通ずる哲学があったので、合併後の統合もスムーズにいった。スズケンと秋山愛生館における経営者の役割の類似点は、オーナー一家代々の経営者が創業の理念を継承し、後継者が理念を時代に適合させる形で進化させ、リーダーシップによって組織の原動力にしていくことである。組織の原動力を活動へ結びつけていくためのシステムが、それぞれの企業の独自性である。

秋山愛生館と合併後の新生スズケンにおける経営の執行システムは、秋山愛生館と異なり、スズケンでは代表取締役副社長2名を置く体制を敷いたところである。これは秋山愛生館で社長を務めてきた秋山孝二の処遇のためでもあるが、現実的には分担が決められている事からも、3人の代表取締役間の情報共有は、日々の判断を求められるスピードとの関係上から、極めて難しかった。

秋山孝二が秋山愛生館の社長に就任した時期は、企業規模が大きくなり、家族的経営の限界も見えてきた頃であった。秋山孝二社長は家族的経営のアナログの心地良さを残しつつ、よりシステマティックなデジタル的効率を求める改革を進めていった。社員の一部は秋山孝二社長の改革へ戸惑いもあったが、社員の意識は少しずつ変化していった。場合によっては、秋山孝二社長は社員の意識が急速に変化できないと判断し、経営の改革で多少手を緩めることもあった。前節で述べたように、秋山オーナー家の一員であり、秋山愛生館の副社長を務めた秋山宏は、経営者の重要な能力として、成長への意欲とリスクへの配慮のバランスと、全体と個のバランスを挙げている。秋山宏の息子である秋山孝二が上場という成功の証を得た後に積極的な改革を行ったのも、秋山宏が指摘した経営者の2つのバランス感覚を胸に刻んでいたからではないか。

人の能力には限りがあり、どんな優れている経営者にも交代する時がある。その時期を経営者はどう認識するのだろうか。秋山愛生館の場合は、多くは健康状態、年齢、周年行事等の区切りであった。数年前から経営者交代の時期は後継者には明らかにされており、就任前に次期経営者候補は日々の経営で、経営者と共にほぼ同じ視点で活動していた。ある時は代役を務めたり、ある時は特命事項として全責任と権限を預かって任に当たる経験も積んでいた。秋山愛生館四代目秋山喜代社長から五代目秋山孝二社長への交代は、株式上場が遅延していたにも拘らず、社長交代は予定通り行い、新しい社長名で再度上場申請をして、その間におきた一連の変更を社内外ともに、ごく当たり前に受け止めていた。上場の際に上場審査時の経営者ではなく、新しい経営者で挑むのは株価の点であまり得策ではなく、上場遅延と共に経営者の交代時期を遅らせることも多い。株式市場環境の悪化による秋山愛生館の上場

遅延にもかかわらず予定通り経営者が交代し、社内外から当然と理解されたのは、同社の経営継承がうまくいっている評価であり、あまり目立たないが大変価値のある事実である。

秋山愛生館の歴史には見あたらないが、現役社長が突然体調を壊して退任する場合もあるだろう。当初は多少の混乱があったとしても、こういった場合は、むしろ次世代の台頭を促す配慮、と前向きに受け止めて、次の体制を早急に作り上げることにより、危機は乗り越えられる。現実には、「老害」と言われるように、経営者が長く居座り続けて業績とモチベーションの低下している企業が多いのに比べれば、「空席になる」状態は、次の発展の好機と受け止めてよいのではないだろうか。

また企業によってはオーナー家の内紛等の不幸な出来事も起こる場合がある。兄弟間であったり、親子間であったり、将来展望とか見識とかの前に、人間的に円満な家庭環境というのは、基本的な条件であり最も重要である。

## 6章 持続的経営各論

### 1節 持続的経営を達成した経営戦略

秋山愛生館を110年間成長させた理由を経営戦略へ求めるとすれば、環境への柔軟な適応による競争優位構築、「オーバー・エクステンション」と呼ぶ成長戦略<sup>5</sup>、北海道という地理的に閉鎖された市場におけるNo.1の地位がもたらす持続的競争優位にあったと考える。企業の存続を保障するのは、市場における競争優位である。競合他社と比較して優れた価値を顧客へ提供できなければ、淘汰されていく。企業の強みや事業環境におけるビジネスチャンスを競争優位構築へ活かし、企業の弱みや事業環境における脅威が致命傷にならないように、環境変化に柔軟な適応をしていかなければならない。

医薬品産業がまだ十分確立しておらず、参入障壁が低かった戦前に、秋山愛生館は医薬品卸売だけではなく医薬品製造という川上へ進出したことで、価値を取り込み、成長の基盤を固めた。戦後、医薬品製造技術の高度化と経営資源の不足から、秋山愛生館は成功実績があった医薬品製造から撤退し、本業へ集中することで戦争により不安定になった経営基盤を再度立て直した。過去の成功体験に関わらずその時代の環境に応じて、医薬品業界の価値連鎖の中で自社が手がける最適な事業領域の選択を、毅然として意思決定できたことが良い結果を生んだと言える。

多角化に関しては、実績のない中、事業のリスクを取る勇気が必要である。また事業を選択し、経営資源を集中させることが一時的にはリスクを集中させることになり、成長の可能性も狭めることになる。ネガティブな要因を振り切る経営者の意思決定、適切な戦略と戦術、

<sup>5</sup> 伊丹敬之『経営戦略の論理』第3版、日本経済新聞社、2003年、第9章5を参考にした。

成功への強い信念、そして社員を目標実現へ向かわせるリーダーシップが秋山愛生館の成長基盤を築き上げたと考える。

経営におけるバランス感覚の必要性を5章2節で言及したが、意図的に経営のバランスを崩し、不均衡から均衡へ移行していく力を成長の原動力にする経営戦略も持続的経営には重要であると考えられる。伊丹はアンバランスな戦略、組織風土に合わない戦略が創造的緊張を組織にもたらし、長期的に望ましいと主張している<sup>6</sup>。秋山愛生館の歴史を振り返ると、その時の企業の経営資源と比較して高い目標をかかげた、一見すると不均衡な戦略の実行が北海道市場におけるNo.1の地位を獲得し、維持し続けることにつながっていると考えられる。

1961年に国民皆保険制度が導入され、医療と医薬品の市場が急成長した時代、秋山愛生館は同業他社に先駆けて全道に営業拠点を設ける積極的な経営戦略により、流動的であった北海道内医薬品卸売業界において全道No.1の地位を獲得し、その勢力圏は長期間続くことになった。国民皆保険制度導入という環境変化に対して、医薬品卸売業における北海道全道での成長機会を見出し、不十分な経営資源の保有状況であった当時の秋山愛生館にも関わらず、経営資源を新たに調達し、集中し、営業所の全道展開を実現した。競合他社が秋山愛生館の競争戦略へすぐには追従しなかったため、先発者のメリットを十分享受できた。北海道は人口密度が低く、北海道全道に営業網を構築すると短期的には非効率になるものの、全道展開を成し遂げた結果、ネットワークの経済性、売上規模における経済性、全道展開からの信頼を得られ、医薬品メーカーと顧客である医療機関、医師、薬剤師への交渉力確保につながった。北海道内営業ネットワークを背景にした医家向け情報の充実と在庫の共有により、札幌圏などと比較して競争が緩やかな地方部で高い市場シェアを得た。

医薬品卸売市場の拡大期において秋山愛生館のそれまでの営業戦略、すなわち道央周辺の営業拠点を基盤にした面の営業と地方への出張営業による点の営業を踏襲していても、市場拡大の恩恵で十分成長できたであろう。実際に同業他社、特に北海道でもっとも人口が多い道央圏をテリトリーとしていた医薬品卸売企業の多くは、営業拠点を拡大せず、これまでの営業戦略で成長を選択した。全道へ営業拠点を設けるのは、広大な面積と地方部の病院の数を考えれば、経営資源の投入の割には売上が上がりにくく非効率である。当時の北海道内医薬品卸売企業の経営規模から考えれば、地域を限定したドミナント戦略の方が投資効率は良かったはずである。三代目康之進が同業他社とは異なる、全道展開の営業戦略をなぜ採用したのであろうか。

その理由は三代目康之進の積極的な経営スタイルと豊かな想像力にあったと考える。しかしながら、その前向きな性格によるだけでなく、既に営業出張によって顧客を確保していた

<sup>6</sup> 伊丹敬之『経営戦略の論理』第3版、日本経済新聞社、2003年、第8章4を参考にした。

ことと地域の情報もわかっていたため、営業拠点を出す場合の売上目標である1億円を達成できる目算があって営業拠点を設けた、という冷静な面も持ち合わせていた。秋山愛生館が営業所を全道へ展開すれば地方部の顧客サービスが充実され、顧客満足が高まるであろうこと。そして北海道 No.1 の地位がもたらす市場と自社の社員への様々なメリットを想像できたことが、全道展開の誘因になったのであろう。また秋山愛生館へ北海道の代理店を任せようとした医薬品メーカーが全道展開を秋山愛生館へ望んだこと、全道展開にかかる投資をメインバンクが融資をしてくれること、といった外部からの働きかけも、三代目康之進の決断を後押しした。

北海道全道へ営業拠点を展開することで、秋山愛生館は北海道 No.1 医薬品卸売企業への道を歩み始め、数年後の1960年代中盤には北海道 No.1 の医薬品卸売企業になった。北海道内の他の医薬品卸売企業が全道に営業拠点を展開しておらず、秋山愛生館のみが全道に営業拠点を持っていた。そのため、北海道 No.1 の卸売企業の営業力を評価して、医薬品メーカーは次々と秋山愛生館と契約を結び、自社の医薬品を北海道へ売り込んでもらおうとした。その結果、他の医薬品卸売企業がメーカー系列で、特定の医薬品メーカーの薬品しか販売していなかったのに対し、秋山愛生館は主な医薬品メーカー全てと取引をして、いわゆる医薬品メーカーのフルライン体制を構築した。医療機関にとって、使いたい医薬品を取り揃えている秋山愛生館は使い勝手の良い卸売業者であるため、秋山愛生館は多くの医療機関との取引を獲得し、市場シェアを拡大していった。

営業地域の拡大によって北海道内 No.1 の医薬品卸売企業になった秋山愛生館の次の目標は、顧客にとってプライムベンダーになることであった。秋山愛生館の強みである医薬品メーカーのフルラインの品揃えを武器に、顧客のニーズに対して薬品の組み合わせを提案する営業を行い、顧客の医師におけるシェアも高まった。No.1 の市場地位自体が、経営資源の蓄積と顧客の吸引へ有利に働き、競争力を強化していく傾向がある。秋山愛生館が系列の縛りが厳しい医薬品卸売業界で主要医薬品メーカー全てと取引できた一つの理由は、市場地位 No.1 の恩恵である。医薬品メーカーのフルラインの品揃えは得意先にとって他の卸にない独自価値を提供し、一方で仕入先メーカーの分散は取引先に対して秋山愛生館の交渉力を強化することにつながった。

No.1 という市場地位に加えて北海道は本州から離れていることと、北海道が広い面積を持ち、人口が分散しているという地理的特性が、道内市場への新規参入と競合他社の全道展開の障害になり、市場地位の固定化につながった。北海道が地理的に本州から隔離されていたため、全国展開を図ろうとする医薬品卸売企業が北海道で営業活動しようとするコストは高くなり、参入障壁になっていたことが挙げられる。北海道という特定市場において、競合他社に対して全道展開とフルライン品揃えという独自の強みをいち早く実現し、北海道 No.1

企業の地位を獲得したことが、1,000 億円企業への持続的成長の原動力になったと考えられる。

政府による医療費抑制から厳しい事業環境が予想された 1980 年代後半に、北海道 No.1 の地位を利用し、事業ドメインを医薬品卸売から健康サービス提供へ拡大し、福祉産業へ多角化を図った。地域 No.1 の医薬品卸売企業として既存の事業だけでの大幅な成長が困難な状況で、豊富な経営資源を活用して新規事業を行うのはセオリー通りである。福祉産業への多角化は売上の拡大という意味で成功を取めたが、本業の医薬品卸売事業と比較して、福祉分野の事業の収益性は低く、100%成功とは言えなかった。その一方で、秋山愛生館の価値連鎖における情報や物流といった支援業務に関しては、組織内での一部門の事業から子会社化した。子会社は秋山愛生館の本業を強化する役割を果たす一方で、秋山愛生館以外の他社からも仕事を受注することで自立的経営を達成した。

1992 年には更なる成長を支える財務基盤の確立、道内医薬品卸売業界 No.1 の強化、企業の社会化と近代化を目指し、秋山愛生館は株式を札幌証券取引所へ上場した。医療費抑制という市場環境の悪化に対する環境適応としての戦略である。上場したことで資金調達が多様化を図れ、直接金融により財務構造を強固なものにした。直接金融市場からの資金は、厳しい市場環境において次の成長に向けて行っていた多角化した事業への貴重な資金になった。上場は資金面でのメリット以外に、上場のための経営体制の近代化と拡充が、次の成長の経営基盤作りになった。

多角化と上場による成長を図ったが、道内医薬品卸売企業 No.1 の地位にあったとはいえ、北海道内での事業展開には限界があった。また医薬品業界自体が医療費抑制の影響を受けて、業界再編の動きが出てきていた。そこで当時の社長であった秋山孝二は、1998 年に、厳しくなる事業環境に適応するため、一企業としての存続ではなく、長期的展望に立ってスズケンと合併し、全国 No.1 医薬品卸売企業の中で更なる成長を遂げる道を選んだ。既存の路線の上で新しい成長戦略を描くのではなく、異なるパラダイムで柔軟に成長を目指す、非常に困難な経営戦略上での意思決定を秋山孝二社長は行った。秋山孝二社長の意思決定の結果は、スズケンとの合併によって秋山愛生館という名前は消えたが、全国の医薬品卸売市場で No.3 のスズケンの中で、秋山愛生館が生き続けている結果に示されている。

こうした経営戦略と共に、組織構造と経営システムの構築も不可欠であった。組織構造は 110 年の歴史において多くの時期は医薬品卸売専業であったため、営業を中心とした機能別組織を基本にしていた。1960 年代から創業 100 周年までの高成長期は、営業地域拡大と企業規模の急拡大から、地域別組織構造を採用し、北海道全道で 35ヶ所の営業所を展開し、それら営業所へ営業に関わる権限を大きく委譲した。各営業所がプロフィットセンターとして十分機能したことが、秋山愛生館を北海道 No.1 医薬品卸売企業の座をもたらすことに大きく貢献したことは言うまでもない。



スズケンとの比較では、スズケンは業務レベルの意思決定は個々の社員へ移譲されていたが、管理レベルとそれより上位の戦略レベルの意思決定は慎重であり、秋山愛生館と比較して時間を多く費やした。またスズケンの経営者の意思決定は早いが、社員数が多いスズケンの組織の階層に起因するのか、事業環境の変化に意識や視点が追いついていない中間管理職や経営幹部の存在に起因しているのかは明確ではないが、経営トップの意思決定が現場に降りるまで時間がかかったり、時にはその内容が変容したりしている場合もあった。一方、秋山愛生館は経営者の統率力が及びやすい組織規模であったことと、情報共有が十分出来ていたこともあって、スズケンよりは経営者の意思決定が現場で徹底されるまでの時間が早かった。

秋山愛生館の価値連鎖の中で、医薬品卸売業としてコア・コンピタンスではないものの、競争力へ影響を与える企業内の情報システムや、物流システムといった支援業務を、自社内での事業展開から子会社の形でスピノフした戦略は、より高度化していく経営システムの構築をもたらし、成果をあげた。三代目康之進社長が、営業を支援し、スムーズな物流を支える情報システムの重要性を認識し、システム構築を手がけ始めた当初は、経営資源の確保と本業への迅速なフィードバックの必要性から、秋山愛生館の社内事業として取り組んだ。しかしながら経営資源の補完という視点から、金融機関が主導した情報システムの共同会社へ参加し、次の段階では医薬品卸売業の物流に特化できる情報システム会社を作りたいというニーズと、自社だけでは十分な開発力を持たないという課題から、同業他社との合弁会社「TSS 北海道」を1977年に設立し、事業の外部化を図った。TSS 北海道を通じ医薬品卸売業向けオンライン情報システム構築のノウハウを獲得した後、情報システムが企業経営の根幹を支える重要なシステムであるという認識から、競争相手との提携を解消し、情報システム事業を1982年に子会社化し、外部事業から再び準内部化を図った。

こうした秋山愛生館の情報システムに対する戦略の正しさは、スズケンと合併した後も秋山愛生館の情報システムが北海道内で利用されていたことから証明できる。合併相手のスズケンは、医薬品の営業へ人的資源を集中するべく、情報システム開発を大手システム会社に任せていた。しかしながら、企業の競争力に直結する情報システム開発を完全に外部へ任せただけで、情報システムがブラックボックス化してしまい、コスト効率の改善を図りにくく、他社との差別化の源泉になりにくい等のデメリットがあった。それに対して秋山愛生館は、情報システム事業を内部事業、外部事業、準内部事業と変遷はあったものの、自社内にエンドユーザーの要望を迅速に取り入れて、情報システム構築のノウハウを蓄積し、それを競争優位構築へつなげていく事ができた。

医薬品卸売企業として、医薬品を顧客の要望に応じて的確に配達する物流に関わる経営システムもきわめて重要である。秋山愛生館の場合、医薬品の営業と物流の機能を分離してい

たので、物流システムは情報システムと並び秋山愛生館の競争優位に大きな影響を与えていた。物流サービスも当初は社内で行っていたが、1985年の物流センター建設を期に、医薬品卸売業とは異なる専門ノウハウを必要とし、評価基準が異なる物流事業を、物流子会社として社内から分離した。専門特化した子会社にしたことで、物流部門の社員のモチベーションが上がり、他の顧客を獲得することができた。結果は売上高の半分は他社からの収入となり成功を取めた。また専門の大型物流センターを作ることで、物流の規模の経済性を享受し、医薬品の少量多品種多頻度の配達といった高度化する顧客のニーズへ応えることができた。

## 2節 組織のDNA、経営理念、組織文化

組織のDNAは創業当初の経営理念であり、その後の組織の環境に応じて組織のDNAは新たな経営理念の解釈を生み、新たな経営理念を通じて組織文化の形成へ影響を与える。経営理念や組織文化は組織に参加しているメンバーの行動基準になり、組織の成果へ大きく影響を与える。DNA自体が環境に応じて変化してはいかないものの、組織が適応行動していくため、経営理念は組織のDNAを環境に適応するように解釈され、そして、組織文化は解釈された経営理念から形成され、変化していく。秋山愛生館も創業100周年を期に経営理念の再定義を行い、DNAを確認すると共に、新たな経営理念の要素としてのビジョンとミッションを創造した。

秋山愛生館とスズケンが合併し、社員は両社のDNAの相違を感じると共に、両社が異なった環境で成長してきた結果として創造された経営理念と、経営理念から形成された組織文化の相違も感じた。スズケンでは経営者と社員が、野武士的な親分子分の関係を形成したような組織文化であった。それに対して秋山愛生館は秋山テツ、秋山喜代という女性が企業の歴史の中で重要な役割を果たしてきたためか、経営者と社員が母子のような関係で、社員に対して優しい家族的な組織文化であった。スズケンでは親分子分のような経営者と社員の関係において、個々の社員に対する結果責任が経営者から強く課せられていたので、個々の社員の強さを要求する組織文化と、個人中心の営業スタイルへつながった。秋山愛生館は親子関係のように一体感や連帯といった価値観を重視する組織文化の下に、チーム制により個人よりも営業所単位の結果責任を求められていた。その結果、個々の社員への結果責任は強く課せられていなかったため、社員の利益に対する意識がスズケンよりも弱かったと、スズケンの副社長を務めていた秋山孝二は感じていた。

両社ともに個人商店から始まった企業ではあるが、経営者の性格、創業時の経営理念と事業環境が異なった。その後、秋山愛生館は厳しい自然環境、地理的に広大かつ閉鎖されているゆえに、競争相手がそれほど多くない北海道の市場を、経営者と社員が切り拓いてきた。それに対してスズケンには競争相手が多く存在する市場を切り拓き、食うか食われるかという

中で成長してきた。スズケン秋山孝二副社長は、秋山愛生館の優しい組織文化は、市場の右肩上がりの時代には企業への求心力と忠誠心を維持し続けるのにプラスへ働いたが、厳しい事業環境において新規市場を開拓していくときには、弱みになりかねないと判断し、スズケンとの合併に挑んだ。秋山愛生館の組織文化を変革する必要性を感じていたことも、異なる組織文化を持つスズケンを合併相手に選択した理由の一つであった。

秋山愛生館が蓄積してきた人的資源、物的資源、資金、経営ノウハウ、事業、ブランドなど様々な経営資源は、合併によってスズケンに統合された。スズケンに統合された経営資源の中でも、秋山愛生館が持っていた DNA、長い歴史の間に DNA の解釈から形成された経営理念と経営理念から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という「見えざる資産」は、秋山愛生館からスズケンへ全て継承されたわけではない。「奉仕の精神」と「総合健康支援企業」という秋山愛生館の創業時の経営理念、すなわち、組織の DNA は合併したスズケンと、先立って設立されていた財団法人秋山記念生命科学振興財団へそれぞれ伝承された。スズケンは秋山愛生館の DNA を、顧客志向により社会貢献と「総合健康支援企業」という経営理念として解釈し、スズケンの理念「お得意さまに学ぶ」へ統合した。一方、秋山記念生命科学振興財団は、北海道における生命科学の発展に寄与するための助成活動、という形で秋山愛生館の DNA を継承した。

一般論として組織文化は、日本の場合、個人よりも組織が優越する秋山愛生館のような組織文化を持っている企業が多いのではないかと。日本の企業は均質的な価値観や能力を持った人材から構成され、加えて外部からの経営統治システムが十分に機能しているとは言い難く、そのため組織文化は内向きの志向になりやすい。また経営者、社員の価値観の均一性、単一性は、事業環境が単純で急成長している時期には強みを発揮するが、事業環境が多様化、複雑化していくと、適応できなくなる弱みにもなる。スズケンと秋山愛生館は合併により異なる価値観が混合したことで、単一性の組織文化と摩擦を起したが、そうしたデメリットは短期的なもので、長期的には両社の組織文化が事業環境との適合性と経営者のリーダーシップにより、選択され、融合し、より望ましい組織文化へ進化していくと考えられる。

合併によってどういった経営理念や組織文化を残すかという判断は、会社の価値を高めるのは何か、という視点で行われるべきである。往々にして社内政治力学や個人の感情で曲げられ、結果として事業環境とは適合しにくい組織文化が形成され、進化を防げることになりがちである。スズケンと秋山愛生館の合併は、組織文化の体現者で伝承者である社員の数に差があり、厳しい事業環境により適合したスズケンの組織文化が優性となり、北海道の愛生館営業部の組織文化はより強化されたと見られる。

### 3 節 組織文化と組織の革新

地域 No.1 企業になった以降は、企業に関わる大きな外部環境変化と内部環境変化がなければ、ポジティブ・フィードバックによりその地位を維持できる傾向にあるため、いわゆる強者の戦略を採ることで、市場 2 位以下の競合他社の追い上げを防ぐ。秋山愛生館も全道展開と医薬品メーカーフルラインにより、道内医薬品卸売業界 1 位を獲得した後は、強者の戦略でその地位を維持した。ところが地域 No.1 の地位を獲得し、成長が長期にわたって持続していると、その成功から組織の DNA は変化しないものの、経営者と社員が共有する経営理念や価値観から生ずる組織文化は No.1 企業の環境へ適応し、No.1 の環境を前提とした組織文化へ変化し、定着する。変化した組織文化は、企業の内外の環境が大きく変化した時に有効に適応しづらい課題や、成功した結果としての組織文化を革新する誘因に乏しく陳腐化する課題が生じる。

秋山愛生館も道内 No.1 医薬品卸売企業になってから、環境変化に対して認識が鈍くなった。経営課題が成長に隠されてしまいがちになっていたりした時期もあった。持続的に成長していれば、経営者が組織文化や経営戦略を変革する誘因はあまりない。また現場で働く社員にとって、成長の勢いを維持するために現状を変えない誘因と、それまでのやり方を変えることで生じる短期的なコストを避ける誘因が強くなる。秋山愛生館でも、全道に設けられた各営業所へ積極的に権限を委譲し、成長を成し遂げた。成長の影で社内のリスク管理の甘さや、放任主義の悪しき組織文化が台頭したりしてしまった。社内で事故が生じ、初めてこうした経営の課題が顕在化した。三代目康之進は組織の現状を直視し、成長を阻害する懸念があったものの、社内システムの構築と社内ルールの厳守といった対処療法から、組織文化の修正を行い、持続的経営のためにたがをはめ直した。

企業が持続的に成長していると、成長をもたらしている企業の外部内部環境を守ろうとする慣性が働き、大きな環境変化へ適応しづらくするリスクはある。あえて自社の成長をもたらしている経営資源や経営戦略とは異なる資源や手法を、自ら獲得していく、経営革新が必要である。そのため組織が一定の成果をあげていたとしても、経営を客観的に分析し、具体的な事象として現われにくい環境変化と経営課題を認識できるようなベンチマークを経営者が持つ必要がある。それに加えて、経営と組織の変革を躊躇せずに実行できるリーダーシップが、経営者に求められる。特に組織文化や成功のパラダイムを変えられる経営者の存在は、長期間にわたる企業成長には必要不可欠である。

企業の中で舵取りをする経営者が日常の業務に追われていると、企業の外部環境と内部環境の漸次的変化を認識しにくく、環境変化への対応が遅くなってしまいう危険性がある。そうした危険性を回避するためには、経営者はぶれない視点を持つことが求められる。ぶれない視点は、組織が受け継いできた DNA との比較と、他組織との比較の中から生み出されると考

える。組織のDNAは変化しない要素であり、DNAによって現在の経営理念の解釈と形成されている組織文化が組織のDNAから逸脱していないか、判断することができる。そして、ベンチマークとすべき他組織のDNAとそこから生まれる経営理念や組織文化の解釈と比較することは、単一組織の中でDNAを解釈するときの異なった物差しを提供してくれる。

企業を巡る環境変化を察知する経営能力は、経営者と社員が伝承するDNAを基盤にしたものであり、組織のDNAをしっかりと解釈し、経営理念や組織文化として表現できない組織は、また後生へ伝承できない組織は、環境変化に不適合してしまう危険性がある。反面、経営能力はDNAから解釈される経営理念や、経営理念から形成される組織文化を構成要素としているため、漸次的に変化しやすく、大きな変化はしにくい。組織としてのぶれない軸や視点を提供してくれるDNAが、結果として組織の環境変化に対する経営理念や組織文化の適応を防げる逆機能をもたらすこともあり得る。

結論を言えば、組織の中のDNAを解釈し、伝承していくためのリーダーシップを発揮するのが経営者である。持続的経営の根幹をなす組織文化が自然に醸成されるのを期待するのではなく、経営者が長期間に渡って耐えうる、優れた組織文化を意図的に育成していくことが必要である。また、秋山愛生館が医療費抑制に伴う薬価引き下げといった市場環境の変化に直面したとき、株式上場や多角化による組織文化の革新を図ったように、組織の環境変化に対して、組織文化を大胆に革新していくことも時には必要となる。組織のDNAをその時代の環境に合わせて解釈し、組織文化を革新していくことが、結果として企業を守ることにつながり、そうした時にも経営者のリーダーシップと組織文化の変化を促進できる経営幹部が必要である。優れた組織文化も重要であるが、組織文化自体を変えられる経営者とそれを受け入れる社員も、持続的経営を成し遂げる重要な構成要素となる。

#### 4節 持続的経営のための人材と人材育成

日本企業の場合、人材面では社員の平均実務能力の高さは際立っている。そうした優位性を活かし、組織面では中間管理職への権限委譲が進んでいる。日本企業全般に見られる強さに加えて秋山愛生館には、経営者と社員、社員同士の一体感と社員の成長の場があったと思う。例えば研修の一環として、秋山愛生館の歴史、北海道地域への果たしてきた役割等を徹底的に学び、昇任試験では秋山愛生館の歴史を問う問題もあり、歴史を知ることによって会社の理念や会社への誇りを持つようになった。経営者は営業現場へよく顔を出して、経営者と社員、経営者と顧客との関係がきわめて近く、結果的に商売に於いても歴史の継承に繋がった。秋山愛生館が全道展開を図った時期には若い頃から営業所長として活躍できる場が用意され、市場が拡大していた時期だったので成果もあがった。それが社員の成長につながり、さらに大きな仕事をしていく、企業成長と社員の成長の好循環が生まれ、秋山愛生館の持続的成長

へつながった。こうした好循環を生み出しにくい環境になった1980年代後半から、社員の成長の場をどう提供していくかは、秋山愛生館の経営課題の一つになった。

秋山愛生館の成長初期の時代には新入社員が入社する時に、職場の責任者は新入社員の家庭訪問をして保護者と面談したり、会社の説明をしたりすることに多くの時間を費やし、社員の家庭環境の把握に努める姿勢が強かった。また本社での入社式には、出身母校の恩師も招待して、「大切な教え子を確認にお預かりしました」という社長からのメッセージも訓示の中に毎年盛り込まれていた。社員間の交流も密で、営業所というチームの中で人材を育成していった。そうした安心感や一体感が、強力な社員のモチベーションにつながり、北海道No.1の地位を獲得する原動力としての忠誠心になったのではないか。

長期的な視点から人材を育成し、将来、企業の中核になって活躍し、経営理念を継承して欲しいという期待感を持って、秋山愛生館では創業時より毎年新卒採用を行ってきた。こうした毎年の定期的新卒採用は、社員の秋山愛生館への一体感を強化した。年数回開催される出身者の会「ケンユウ会」愛生館支部での懇親会でも、あたかも学校の同期生との再会の様な場面を、毎回見ることが出来る。「当時、会社の仕事は自分の生活の全てで、それを通じて学んだ沢山の事は、人生での貴重な財産です。」と語る女性も数多くいた。

しかしながら、秋山愛生館が急成長をした時期と、新規事業開発を試みた1980年代中盤の時期には中途採用も行った。拡大していく医薬品卸売市場で、営業網の拡大をしていく戦略を採り、1960年代から1970年代には人材が不足し、秋山愛生館では育ちにくい資質を持った営業職の中途採用を積極的に行った。中途採用で入社した営業職社員は、半年間程度で医薬品の知識を研修し、営業現場に出て行った。異なった業界での営業経験を持った営業職社員が、既存の生え抜き社員を刺激し、また中途採用された社員たちは生え抜き社員から様々なことを学び、組織を活性化することになった。1980年代中盤からATLAS計画に従って新規事業への多角化を始め、既存の事業展開では育たなかった能力を持った人材を中途採用し、時間を買った。

日本的経営が世界から注目を浴びていた1981年に、秋山孝二はハワイにある「日米経営科学研究所」(JAIMS)において、アメリカン・マネジメント・プログラム(AMP)コースで、「人事労務管理」、「多国籍企業の経営戦略」、「多様な環境でのコミュニケーション」等を学び、単位を取得した。多彩な教授陣の指導から、忘れられない数多くの貴重な助言を得たと振り返っている。例えば、リーダーシップの講義では、「あなたのステイタス・シンボルは何か」という教授の問いに対して、学生達はすぐに「報酬」、「車」、「服装」、「住宅」等と答えたが、少し考えていた秋山孝二の前に歩み寄った教授は、「君には会社と同じ名前があるではないか」と静かに語りかけた。一言で表現すると、アメリカに於いては、「他と異なった比較優位性は何か」を徹底的に発掘する事がビジネス上の最優先課題、という着眼である。均一

性と同質性の中で育つ日本の教育との大きな違いであり、いずれグローバル企業としての競争において、平均値の高い日本的強みが、組織の長としての経営者としては弱みになるのではないか、という予感がしていた。帰国して10年後に、秋山愛生館社長に就任した秋山孝二は、会社に入る以前の、東京での公立中学校教諭時代の全く別の経験とあいまって、経営と人材育成に関して幾つかの確信を持っていた。

日本企業は平均値が高い社員の集団であり、強力なリーダーシップがなくても、権限委譲をして受け止められる人材が社内に多い。経営者がそれに依拠しすぎる結果、実力のある経営者は逆に育たないと言われる。特に社員に求められる能力と経営者に求められる能力にはレベルの差があり、不十分な経営者育成プログラム、優秀な経営者の流動性の不足、といったことは日本企業の共通の課題である。経営者自身も、社長が「双六でいう上がり」の世界観ではなく、経営者として社員とは異なった能力を必要とされていることを自覚しなければならぬ。また企業の成長に伴う企業の課題と社会変化から生まれる社会環境の課題、そしてそれに必要とされる解決能力とのマッチングで経営者を決めなければならないのに、そうした視点が欠けている企業が多く見受けられる。また物言わぬ株主が多かったかつての経営統治の仕組みと、経営者(取締役)の内部昇進は、株主から選ばれているという意識を薄くした必然性もあった。

こうしたことから、経営者の役割や能力に関して、従業員の延長線上には位置づけられず、経営者としての教育とキャリアパスが必須である。また経営者一人で企業経営が出来る訳ではない。一人の人間の能力、経験、容量には限りがあり、その時代の経営課題を解決していく為には、それぞれの領域で専門的知識と経験が大変重要になってくるし、そう認識する事がまず大切である。経営課題が次々と出てくると同時に、外部環境の変化もまた激しい。新しく社長に就任した有能な人物も、その後これらの変化に対して的確に対応する事は容易ではない。こうした現実から、経営者を支え、補うに十分な経営陣の形成が重要であり、かつ経営陣が柔軟性をもっている必要がある。各専門領域で有能な人材を取り入れる事が出来るかどうかは、外部に開かれた企業風土かどうかであり、経営者の人を引きつける魅力がポイントになるだろう。数が多ければよい訳ではないが、いつも限られた同じ人材だけの陣営では、迅速な変化への対応は難しい。

そのため長期的展望に立ち、経営者と同じ目線を持つための経営幹部候補の研鑽が必要であり、秋山愛生館において秋山孝二社長が実施した「マネジメント研修」は、まさに将来の経営幹部育成の軸と位置づけられていた。社長が得ている情報と同じ質・量を与えてのケーススタディを通して、幅広い情報収集、意思決定の影響度合の大きさ、情報の機密、管理、開示のタイミングの重要性、解決優先順位の重要性、日々の研鑽の大切さ等を、将来を嘱望される若手の社員と共に熱く議論をした。

秋山愛生館時代に秋山孝二社長が、こうした内容の「マネジメント研修」を実施した原点は、中学校教諭時代に遡る。授業の他に秋山孝二は、部活動で男女のバレーボール部を指導していた。男女とも弱小だったチームが、猛練習によって都大会出場上位チーム、全国大会出場をうかがうチームにまでに強くなり、同時に沢山の優れた監督とも交流する機会に恵まれた。ある強豪チームの指導者は、「エースアタッカーはエースとして、精神的にもそれとして育てなくては育たないものだ。」と語った。決勝戦のファイナルセットにおいて土壇場の場面で、フェイントではなく、強打できる精神力を、メンタルトレーニングで教える事の重要性を彼は力説し、「エースの君が、たとえ相手のブロックで止められたとしても、チームの皆は納得するよ。逃げることなく自分の最高のプレーを、ここぞという場面で発揮しようじゃないか。」といつも言いながら育てていると語ってくれた。学校教育の目的について、「対象の子供自身が、自信を獲得することである。」ときっぱり語った、優れた教諭もいた。

バレーボールでエースアタッカーの育成方法が、他の選手の育成方法と同様に、企業経営においても経営者を育てる帝王学的重要性を、秋山孝二は当初から認識していた。社内で高い営業成績を収めた人間が、営業管理者或いは経営者として適任かどうかは、全く別の話である。経営者に就任するまでに評価されたことが、就任と同時に弱みに変わってしまうことさえある。また管理者や経営者を育てるための方法論も、一般社員の育成方法論とは別であるべきである。ところが管理者や経営者を育てる方法論を確立し、実施している日本企業は増えているものの、未だに多数派ではない。経営者の専門的研究と人材育成プログラムの貧困は、今日の日本企業の弱さの原因でもあるのではないだろうか。その事が経営者の流動性を阻み、その会社でしか通用しない社長が数多くいる現実とも考えられる。

また秋山孝二の父であり、秋山愛生館の副社長であった秋山宏は人材育成に関して、前述の広報誌において次のように述べている。秋山宏の人材教育に対しての理念が、秋山孝二へ影響したのかも知れない。

『話は少しずれますが、海軍において私は主に通信関係の仕事の長をしておりましたが、飛行長が一旦急あれば、その代役を務める任務も課されておりました。すなわち、一組織のリーダーは、他組織についての知識も要求されたということです。この第一配置、第二配置方式により、組織の長たる者は、嫌でも他部門の任務についても勉強せざるを得ないのです。近年は企業の組織運営のなかにも、分業化・専門化の弊害が喧伝され、「社員の多能化」が叫ばれています。しかし、実際には、まだまだ上位の者が抜けた場合は、同組織内の次席の者が上がるというパターンが多いように思います。この方法にもメリットはあるでしょうが、組織の勢いは、やはりリーダーの資質によるものが大であると思います。その資質を左右する「視野の広さ」という点から考えれば、組織横断的な人事異動は、リーダー育成の面で大変



効果的であると思います。』<sup>7</sup>

スズケンと合併してから、秋山愛生館は独立した会社ではなく、スズケンの全国ネットワークの一営業部という位置づけに変わった。そのため、秋山愛生館時代をよく知る管理職社員らは、地域を預かる責任者の使命として、単なる営業実績の成果だけでなく、同時に企業と北海道の歴史、これまで秋山愛生館が、スズケンが果たして来た役割を継承し、次の時代を担う若い社員が彼らの使命を再認識する場を与える努力が重要であると考えている。目先の顧客だけに目を向けるのではなく、顧客を含めた北海道の中で活動していくという広い視野と理念を持った人材が、秋山愛生館のDNAを継承し、将来のスズケンの地域戦略における担い手になるであろう。

## 5 節 企業経営と社会

1991年、株式会社秋山愛生館創業100周年を挟む10年は、企業経営に関して数多くの話題を提供しつつ、更に21世紀という向こう100年を睨んでの展望を切り拓く、実に充実した時期であった。その時に五代目社長に就任した秋山孝二は、少子高齢社会、国際社会における日本の大転換期に、上場企業としての進化、地域貢献の発展・充実を、より大胆に推し進めることを自らの使命と認識していた。

時を超えて、北のいのちとともに歩んできた秋山愛生館の歴史とDNAを、21世紀に上場企業としてどう発展させて、株主、社員、仕入先、顧客に夢を与え続けるのか。北の新天地北海道への貢献をどう継続していくのか。その結論が一方ではスズケンとの事業統合であり、もう一つが秋山記念生命科学振興財団の助成事業の充実であった。

財団設立にあたって、財団の初代理事長に就任した、当時の四代目社長秋山喜代は次のような宣言をしている。

『来る1991年、株式会社秋山愛生館の創業100周年を迎えるにあたり、その創業の精神に触れる時、北海道の開発と共に歩み続けてきたことの意義をあらためて感ずる。殊に明治の開拓期及び第二次世界大戦後の復興期は、厳しい気象条件や生活条件の中で、病氣と闘うことを余儀なくされた時代であった。こうした困難な時代を克服し、道民の医療・保健・衛生を守る立場から、秋山愛生館は代々「奉仕の精神」を受け継ぎ、今日の医薬品総合卸業に至っている。創業以来、「人命の尊重」と「健康を守る」という人類永遠の願いを理念として、地

<sup>7</sup> 秋山愛生館社内報『愛輪(あいわ)』、第346号、1992年11月、「振り返って学ぶバランスの効用」より引用。

域に根ざした「まちづくり」推進のために試みた幾多の諸事業の結晶である。また、医学・薬学の振興に向けて人材育成の視点から、地元の教育・研究機関に対する奨学金の助成等、その活動領域は広く社会全般に求めてきたと言える。

このように、道内の医療全体の振興の為に創業精神を貫く姿勢は、私たちにとって今後力強く前進する規範であると考えている。この規範に基づき、来るべき時代に対応すべく、先人の知恵と精神をここに受け継ぎ、新しい流れを創出しようとするものである。

近く 21 世紀の北海道を展望する時、道民の価値観及び生活様式の多様化と、人口の高齢化に対応出来る新たな高度福祉社会の建設は必至である。とりわけ、国際化、情報化社会の潮流の中で、医学・薬学をはじめ医療技術の進歩は、この建設に向けて今まで以上に大きな役割を担うことは間違いない。

また一方、「人間の生命」全般に関する研究テーマの進化と拡大を促す自然科学の基礎研究、及び先端技術の研究開発等をはじめ、国際的水準を有する「生命科学（ライフサイエンス）の研究」は、健康的で豊かな北海道開発をより着実に推進させるものであろう。

こうした今後の北海道開発の課題に対して、創業の精神をもって健康に裏づけされた明るい未来社会を築くために、ここに「秋山記念生命科学振興財団」を設立し、生命科学の振興と地元の人材育成及び地域産業の振興に貢献するとともに、道民福祉の向上に寄与していきたい。

本財団の設立は、北海道大学薬学部に対する奨学助成を、いつの日か再開させたいという三代目秋山康之進の生前の願いを、より公共的な形の研究・活動助成として幅広く実現しようとするものであり、ここに株式会社秋山愛生館創業 100 周年記念事業としても意義づけようと企図するものである。

「秋山財団の設立に際して」より

1986 年 11 月 30 日

秋山記念生命科学振興財団は設立後、これまで数多くの個人・法人からの寄附を多額に得て、基本財産は一層充実して、地域、民間、助成財団の活動を着実に今日まで続けている。

折りしも、国会での永年の議論を経て、本年 6 月 2 日に「公益法人制度改革関連三法」が公布され、これまでの民法第 34 条の法人が、施行後 5 年で消滅する。「新しい公共」の担い手として、実に 110 年ぶりの改訂である。社会貢献の担い手も、これまでの民間企業体から非営利セクター（財団法人、NPO、市民活動団体等）までと大変幅広くなって、多様な活動が期待されている。

## 結びに代えて

秋山愛生館を事例にし、地域企業が持続的成長するための経営を考察する本研究も、本稿

でひとまず区切りをつけたい。110年にわたる長期の成長に関して単純化した結論は適当でないかも知れない。しかしながら、我々が抱いた疑問に対して何らかの解答を示す責任はあり、その解答を5章と6章で示している。更にこの研究の終わりにあたって、どうしても経営者を目指す若い世代に、感動の大切さに関して伝えておきたい事がある。

一つは、現実には時として経営者の意思とは関係なく、経営の再建を債権者等から頼まれることもしばしばある。自ら起業した訳でもなく、創業者が関係者でもないが、時代の巡り合わせとタイミングで引き受けざるを得ない場合である。秋山孝二にとって、有料老人ホーム事業「株式会社光ハイツ・ヴェラス」の経営はその一つであり、金融機関からの依頼で社長に就任し、再建の実を上げる過程で、他の経験とは違った貴重な教訓を学んだ。

行き詰った状態の企業に於いては、まず現状把握を迅速に行う必要が有る。そして、からまった糸をどんな優先順位で解きほどこいていくか、これまでの軋轢で経営幹部、職員ともに傷を負っていて、時の経過とともに事態は更に悪化する場合が普通であり、瞬時に見極めるスピードが肝要である。

光ハイツ・ヴェラスの新棟建設が、秋山愛生館と永年の付き合いによる信頼関係があった大手ゼネコンが主たる業者だったので、社長就任後は、まずそこからの信頼回復を図り、その後に複数の金融機関と、多額な個人保証というリスクは背負い込んだが、当面の解決策と中期的展望で同意を取り付けた。しかしながら、当面の危機を乗り越って一息ついたとき、入居者の「孤独死」事故が発生した。居室で死後3日目にご家族によって発見されたこのケースでは、テレビを始めとする全国のメディアから、高齢者という社会的弱者に対しての企業姿勢に対して厳しい批判を受けて、連日テレビカメラ等の取材が押し寄せた。ご家族への謝罪、メディアへの対応を最優先にしていた時、経営者・企業とともに日々生活する入居者の多数が、これまでの光ハイツ・ヴェラスのサービス提供を高く評価し、自立した高齢者の生きがいのある生活の為に、生きている時のプライバシー保護が最優先課題であるべき、との強いメッセージを社会に向けて発信し、企業を全面的に支援して、その結果急速に事態は沈静化していった。

企業再建に真摯に携わっている経営者と社員を、最も身近にいる方々が具に見ていたのである。同時に、日頃から自立した入居者の生き活きた生活を通して、「人生の予習をさせて貰っている様だ。」と語る経営幹部、職員も多くいて、本当の顧客の為の仕事とは何かを学んだ時だった。顧客、社員、株主、取引先等との信頼関係は、日頃の経営者の姿勢によって形成される、見えざる資産である。この事例の様に、突然の社長就任の場合には、まず企業のDNAの発掘、正しい現状把握、当面の課題の認識、迅速な解決策の策定、中期的展望の明確化等を、出来るだけ短期間に実践する事が重要だろう。

もう一つ、米国の子会社である「オータムヒルズ・インターナショナル・コーポレーショ

ン」を設立して、社長としてアメリカで最初に社員の採用面接をした時のことである。採用時の意識しない法律違反を防ぐべく弁護士にも同席して貰い、秋山孝二社長は新しく設立する企業の理念・事業内容を説明した。5人の応募者はそれぞれ個別の面談で、自分の人生をこの様な信念で生きてきた、そうした自分がこの新しい会社にこういった貢献が出来るかと確信している等、秋山孝二社長の説明に絡めて10分以上も語り始めたのだ。自分の売り込みと言ってしまうとそれまででは有るが、経験している日本での採用面接との大きな違いに驚きながら、同時に応募者の生きるエネルギーに感動し、ごく小さな企業ではあったが、経営者としての企業に於ける緊張感の違いを実感せざるを得なかった。

ここまで秋山愛生館を事例に経営について論じてきたが、当初は率直に言って、企業経営の持続性に関して、名前を消したという批判への単純な反駁と考えていた。しかし、冷静に議論を進めるに従って、それだけでは如何にも物足りなく、経営の現場における数多くの感動を、若い世代へのメッセージとしてこの論文で盛り込める事が出来れば、との意識が強くなっていった。

今日の難しい時代に、適切な経営の必要性は、ただ民間企業ばかりではなく、行政・非営利セクター等、大変多岐に渡っている。民間企業では、これまでの高度成長期を支えてきたビジネスモデルが明らかに行き詰まりを露呈し、不況と言って一時的に耐え忍ぶだけでは乗り越えられなく、新しいモデルの構築を必要としている時代に突入している。この間、沢山の経営者と出会ってその経営も見えてきたが、時代の変化に適応しつつ、当面する企業課題を解決していくのが、いかに難しいかを現実にも肌で感じてきた。同時に課題解決を担う集団として、個々の人間のこころざしとモチベーションの高さの重要性もあらためて認識している。言い換えるなら、過去の経験が必ずしもそれ自体では価値を持たない時代、新しい経営者にとっては大変面白い時代の到来である。次代を担う若い世代には、こういった民間ビジネスセクターで大いに挑戦して貰いたいし、その過程で出会うであろう沢山の優れた人物から、人生の貴重な価値を学び取って頂きたいと切に願う次第である。

（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8月21日受理）