

## 研究ノート

# 医薬品メーカーの経営戦略と企業文化 (その2)

—— 事例研究・大正製薬 ——

柳 川 高 行

1. 問題設定
2. 事例研究・大正製薬
  - 2-1. 大正製薬の問題の所在
  - 2-2. 多角化戦略, 三本足経営と総合医薬品企業
  - 2-3. 直販制, 情報ネットワーク組織とリポビタンD
  - 2-4. 中期業務計画の策定, 戦略思考学習と教育者のリーダーシップ
3. 結

### キーワード

三本足経営, 総合医薬品企業, 無借金経営, 直販制, 情報ネットワーク組織, 情報の統合, 連結の経済性, リポビタンD, 中期業務計画, 戦略思考, 教育者のリーダーシップ, 企業者型ミドル

## 1. 問題設定

本事例研究は、日本の医薬品メーカーの中から代表的な個別企業を取り上げ、そのリストラクチャリングのシナリオである経営戦略を分析することを通して、経営戦略を方向づけ、根底から支えている企業文化を明らかにする一連の研究の一部をなすものであり、大手製薬メーカーの中では、唯一大衆薬中心に成長してきた大正製薬を中心的研究対象とするものである。

本事例研究は、山之内製薬（〔1〕、柳川高行〔1993年a〕）、及び山之内製薬と藤沢薬品工業（〔2〕、柳川高行〔1993年b〕）、に続く研究である。

## 2. 事例研究 大正製薬

### 2-1 大正製薬の問題の所在

大正製薬は、大正元年（1912年）個人商店「大正製薬所」として誕生し、昭和3年（1928年）「株式会社大正製薬所」に改称し、23年（1948年）「大正製薬株式会社」に改称し今日に至っている。昭和21年（1946年）に中興の祖とも言うべき上原正吉が社長に就任し、滋養強壯剤、かぜ薬、胃腸薬などの大衆薬（一般用医薬品）分野で数々のヒット商品を開発し今日の安定した経営基盤を築いた（〔3〕）。

現在大正製薬は、医家向け医薬品（医療用医薬品）を主力とする大手医薬品メーカーの中で唯一大衆薬を主力とし、大衆薬のトップメーカーであり続ける企業である（〔4〕）。1992年3月期決算によれば、同社の売上高営業利益率は21.8%で業界トップ水準にあり、それ以外の医薬品大手8社で、前期、売上高営業利益率が20%を越えたのは山之内製薬の21.3%のみであった（〔4〕）。日本経済新聞社が毎年実施している日経優良企業ランキング（93年度）（〔5〕）で、大正製薬は医薬品メーカーとしては最高位の6位にランクされているエクセレント・カンパニーでもある。

現在の大正製薬の経営戦略と企業文化の特質を表すキーワードは、①多角化戦略と「三本足経営 (triple-businesses-based management)」及び「無借金経営」と「総合医薬品企業」、②特約店制度による直販制による「情報ネットワーク組織」、③「大衆薬志向」と超ヒット商品リポビタミンD、④「中期業務計画」の策定による「戦略思考学習」と「教育者のリーダーシップ」、である。

## 2-2 多角化戦略、三本足経営と総合医薬品企業

大衆薬のトップメーカーで今日もあり続けている大正製薬が、医家向け医薬品の製造を開始したのは昭和33年(1958年) ([3])であったが、本格的に参入したのは、埼玉県大宮工場内に総合研究所を建設し新薬開発に着手した昭和49年(1974年)であった ([6])。無借金経営を重要な経営理念のひとつとしている<sup>(41)</sup> ([4], [6], [7], [8], [9]) 同社は、粗利益率が7割前後と極めて高い大衆薬部門 ([4]) の利益を医家向け医薬品の研究開発に振り向け、本格参入後足かけ15年目の1988年3月期に医療用医薬品部門が単年度黒字化した ([6], [10])。1993年3月期の医療用医薬品部門の売上高は446億円 (前年同期比13.7%増) となり、全体売上高2040億円の21.9%に達し ([11])、同社は、「大衆薬のトップメーカー」から、新しい企業ビジョンである「総合医薬品企業」、「総合的健康メーカー (a comprehensive pharmaceutical company)」 ([3]) へと変身しつつある。1993年3月期の大衆薬部門の売上高は1435億円で売上高構成比は70.3%であった。大衆薬 (構成比70.3%)、医家向け薬 (21.9%)、残り7.8%が衛生雑貨・食品等となり ([11])、大正製薬は、3つの柱からなる事業構造によって、自社の戦略ドメインである「総合医薬品企業」 ([3]) の具体化へと取り組みつつあり、そこに中核的企業文化としての「総合健康企業志向」が見いだされる。その「三本足経営」の中で現在最も力を入れているのは医療用医薬品事業である。医療用医薬品が単年度黒字化した1988年3月期から93年3月期までの5年間に、同社の研究開発費は72%

柳川 高行

増え177億円となり、この間の売上高の伸びは60%であり、その結果売上高研究開発費比率は0.4ポイント上昇し8.7%になっている（[4]）。1992年現在の同社の新薬開発状況は次表-1（[11]）の通りである。

表-1 新薬開発状況

（'93年11月）

開発番号 一般名/商品名	薬 効	開発ステージ	開 発
キモダイアクチン注 (Chymodiactin)	椎間板ヘルニア治療剤	申 請 中	ブ ー ツ 社 導 入
アルカス (Alcas)	脳機能改善剤	申 請 中	大 正 サ ノ フ ィ
TM-160 (ミノキシジル)	育毛促進剤	申 請 中	ア ッ プ ジ ョ ン 社 導 入
TS-410	外用ステロイド剤	第三相臨床試験	自 社
D-600 (ガロパミル)	カルシウム拮抗剤	第三相臨床試験	大 正 ク ノ ー ル
TTC-909 (リボPGE <sub>2</sub> 誘導体)	血小板凝集阻害剤	第三相臨床試験	帝 人 共 同
ST-630 (F <sub>6</sub> VD <sub>3</sub> )	活性型ビタミンD剤	第三相臨床試験	住 友 製 薬 共 同
TS-110 (ロルノキシガム)	抗 炎 症 剤	第三相臨床試験	H . N . P 社 導 入
CD-349	カルシウム拮抗剤	第二相臨床試験	自 社
NC-190	抗 が ん 剤	第二相臨床試験	自 社
IT-066	H <sub>2</sub> プロックター	第二相臨床試験	池 田 模 範 堂 共 同
KE-298	抗リウマチ剤	第二相臨床試験	自 社
SY-640	肝 保 護 剤	第二相臨床試験	北 京 葯 物 研 究 所 共 同
AS-013 (リボPGE <sub>1</sub> 誘導体)	末梢循環改善剤	第二相臨床試験	ミドリ十字他共同

### 2-3 直販制、情報ネットワーク組織とリポビタミンD

大衆薬志向の極めて強い大正製薬の大衆薬部門の「高収益体質」の基盤は、昭和53年（1978年）から始められた（[3]）卸を通さず直接薬局に販売する「直販制」と滋養強壮剤「リポビタミンD」に求められる（[4]）ことは

業界周知の事実である。

直販制の主体は、78年に従来のチェーン店制度を改組し、同社の株式1000株以上を保有する薬局・薬店を組織化した「株主特約店制度」であり<sup>(註2)</sup>、1992年現在加盟店は約36000店である（[10]）。これに一般取引店を加えた全取引薬局・薬店が60000店ある。

株主特約店と一般取引店との違いは、「資本的統合（financial integration）関係」の有無にあるが、より重要な点は、株主特約店と大正製薬との間には「情動的統合（informational integration）関係」が見られることである。ここに情動的統合と呼ぶものは、「特約店経営A～G」という特約店支援システム（[10]）の中のComputer（サポートVAN）と、Dream（新業態店舗構想）の2つを指して筆者が名付けたものである。

サポートVANは、1988年に導入され、1992年現在約4000店が加入しており（[10]）（1993年で約5000店（[11]））POSシステムによる「販売情報」の収集分析を行い小売店にフィードバックし「品揃えの改善」が目指されるとともに、90年6月からEOS（完全自動発注システム）を導入し（[10]）、「発注情報」をネットワークに乗せ、「物流の効率化」が図られていると解される。

新業態店舗構想はドリーム計画と称され、薬局・薬店の新規出店、リニューアル（改装）、店舗形態、商品構成などを中心としてコンサルタントを行う（[10]）ものであり、85年から実施され、これまで500店を越える相談に応じている。この行動の狙いを端的に言えば、特約店の経営効率を高める「戦略的意志決定支援情報」の提供であると解してよからう。

情動的統合関係における情報とは、サポートVANによる品揃えの為の「商品情報」と、ドリーム計画による「戦略的意志決定支援情報」である。同社の大衆薬部門のプロパー約800名は、全国の薬局・薬店を定期的に訪問しており、彼らは90年10月からノート型パソコンを携帯し（[10]、[11]）、売れ筋分析や新情報の提供や受注データの送信に使っている（[12]）ことに明かなように、同社は「情報重視」の企業文化を有している。サポートV

A Nとドリーム計画による、情報の統合の基本的狙いは、株主特約店の有力メンバーを「資本関係を伴った情報ネットワーク組織」として組織化し、よって同社の大衆薬販売能力という「競争優位 (competitive advantage)」をより一層強化しようという同社の経営戦略にその答えを見出しようと筆者は理解している。直販制とは、流通企業たる薬局・薬店とメーカーとが直接取引することへと変化させる「流通ネットワーク組織」の形成による「連結の経済性」追求<sup>(注3)</sup>であったと言ってもよく、そこに同社の競争優位形成戦略と、それを根底で支えている企業文化としての「情報ネットワーク志向」が見出しようと解される。

直販制という流通ネットワークが十二分に機能した背景には、車の両輪として、そのネットワークを流れる、特約店の販売意欲を高める強い商品が不可欠であるが、その中でも「大衆薬の覇者」( [12] )であり、93年3月期で売上高が1013億円で売上高構成比率49.7%と売上高の半分を占めた( [11] )滋養強壯剤(ドリンク剤)の代表的商品である、「リポビタンD」の存在を抜きに大正製薬の企業成長は語れない。以下『大正製薬80年史』第5章「大衆薬の覇者に」(195~273ページ)に基づいて「リポビタンD」の歴史に触れておくことにする。

リポビタンDは昭和37年3月に定価150円で発売された。発売当時のリーフレットには次のような解説がなされていた。

アンプル剤から一歩前進!

なんでも手っとり早く、というスピード時代を反映して、ひどく疲れたときや、悪酔・二日酔のとき、すぐに強肝アンプル剤を飲まれる方が大変ふえてきております。

しかし、一方では、「アンプル剤は味が濃厚すぎてどうもあと口がよくない、殊にお酒の前後には甘ったるくて」というご意見をはじめ、「20ccではものたりない、飲みごたえがない」「アンプルをもっと簡単に切る方法はないものか」というお声もよく耳にいたします。

このようなご意見をもとに研究を重ね、新しい剤型として完成したのが清涼強肝剤「リポビタンD」なのです。

(出所: [13] 197-198ページ)



発売当時のリポビタンD

リポビタミンDの商品構想は、上原正吉社長（当時）のものであり、抜群の人気球団であった巨人軍のエンディ宮本選手をタレントとして起用し新聞広告を打った。キャッチフレーズは「ファイトを飲もう！リポビタミンD！」、サブキャッチフレーズとして「アンプル5本分のポリウム」が採用された。発売当時のビール（大瓶）115円、週刊誌40円、たばこ（ピース）40円という時代の発売価格150円という値段の高さに加え、“ドリンク剤”という新しい製品コンセプトが十分に理解されず、発売当時は1日1本～2本というのが標準的な薬局・薬店の売上げであった（197-198ページ）。

発売2年目の昭和38年からリポビタミンDは爆発的な売れ行きを示すようになった。そのヒットの要因として社史は、①薬局・薬店重視の販売戦略、②冷蔵ショーケースの採用、③王選手の起用による宣伝大作戦、④販売拡大を支えた生産現場の特別体制の4つを挙げ、さらにその出現のタイミングが時代の気分マッチし、「健康上なんとなく」という漠然として期待感をもって保健・栄養剤を使用する人が圧倒的に多いという調査データを示している（196-199ページ）。

リポビタミンDの大ヒットの大きな要因を筆者は、①昭和38年から100円に値下げし、ワンコイン商品としたこと、②マーケティングの新しい強力な武器としてのテレビコマーシャルの放映、及び③検証を必要とする仮説であるが、高度経済成長時代を迎え、労働時間が長期化し、労働密度が高まってい

たサラリーマンの間に「疲労回復ニーズ」とでも呼ぶべき消費者ニーズが高まってきていた、という3点を重視している。以下では、新しいマーケティング手法としてのテレビCM<sup>(注4)</sup>について見ておくことにする。

エンディ宮本に代わる巨人軍王貞治選手を広告タレントとして登用し、図-2のような広告を打った。



リポビタミンD広告に王貞治選手を起用

(出所：[13] 201ページ)

昭和34年に巨人に入団した王選手は、投手から打者・一塁手に転向し、37年7月1日の対大洋戦で初めて1本足打法を披露し、同年ホームラン王、打点王を獲得した“注目の新人”であった。同社は、王選手の将来性に着目し、37年11月にCM契約を結んだ。テレビCMに加え、38年2月15日、16日に東京の国電に中吊り広告12000枚が掲出された。同年、日本TV系「日曜ナイター」に加え、新たにTBS系「水曜ナイター」も提供を開始し、1社単独提供でCFも60秒の長いものを使用していた。広告タレント起用1年目に王選手は40本のホームランを打ち、ホームラン王とMVPとを獲得し、王選手がホームランを打つ度に「後樂園球場付近の薬局のリポビタンDが売り切れる」という伝説まで生まれた。王選手のCFは、昭和40年度の全日本CM協議会（ACC）CMフェスティバルで、その「スライディング編」が医薬部門の最優秀賞を受賞した。（201-203ページ）。

## 2-4 中期業務計画の策定、戦略思考学習と教育者的リーダーシップ

### ——ミドルの意志決定パターンの変革——

上原明は、上原正吉元会長によって形成され、ミドルの間に定着していた「トップ・ダウン型の意志決定パターン」を、ミドルが自ら「部門戦略」を社長と対話しながら策定する「戦略策定型の意志決定パターン」へと粘り強い努力により変革することに成功した。以下において、その「行動規範としての企業文化」の文化変革の仕掛人（change agent）としての上原社長による変革のプロセスに同社長の「教育者リーダーシップ」<sup>(45)</sup>がどのように発揮されたのかを、同社長の発言により跡付けるとともに、その行動を経営学的に分析・整理することにする。

上原明によれば、「正吉会長は一種の天才だったから、社員を直接指揮して大衆薬の開発や価格決めまで行っていた。もちろん、商品開発やマーケティングなどを社員に考えさせるようにはしていたが、社員は指示に従って動いてさえいれば成果が上げられたので、知らず知らずのうちに、命じられたことをきちんとすればいい、という考え方になっていた。」（[14] 67ページ、



傍点筆者)という。上原正吉の経営は「ノー予算、ノー計画主義」と呼ばれ、予算の計画はすべて正吉の頭の中だけにあり、正吉が一から十まで指示を出し、役員・社員はそれに従えばよかったのである( [15] )。その体質を「3～5年後の大正製薬はどうあるべきなのか、その中で自分たちの部署は何をすべきかを社員自ら考え、立案し、行動する組織に変えよう」とした( [14] 67ページ, 傍点筆者)。この大きな変革にたいして社員の戸惑いは大きく、反発に転じることもあり、「今まで言われる通りにしていればよかったのを、ある日突然、会社の将来に対する提言をせよ、と言われたのですから。『そんなことができるはずない。社長は何を考えているのか。命令されればやりますよ』という声さえ出た」(ある役員)。社長による部長面接の際も当初、大半の部長は「新しいビジョンなど、ことさらいらぬ。やることはきちんとやっている」と答えたという( [14] 67～68ページ, 傍点筆者)。

以上の発言から導出できることは、(1) 大正製薬のミドル(部長)の間には、行動目標はトップから与えてもらい、自分達は手段意志決定のみを行えばよいとする、ビジョン策定、目標決定を伴わない「手段意志決定限定型の意志決定パターン」という行動規範型企業文化が確固として定着していたこと(これを上原は「指示待ちパターン」と名付けている [16] 3ページ)と、そのような従来の意志決定パターンの変更に対する必要性をミドルは中々理解できず、文化の慣性作用による抵抗が大きかったという事実である。

上原明社長によるミドル(部長)の意識改革・行動変革は、次のような内容であった。上原は、米国のコンピューター会社ハネウェル社のシステム、management by objective を参考にした「中期業務計画」手法を導入した。この中期業務計画とは [16] によれば、各部の部長に、

- (1) 3年から5年先の自分の部を、どのような姿にもって行くべきか。あるべきビジョンを描き、
- (2) そのビジョンを達成する為に必要な課題を
  - ①improved object…現在やっていることを改善・改良すべき課題、と
  - ②innovative object…現在やっていないが、ビジョンに到達する為に新

しく取り組むべき課題

との2つに分け

- (3) それぞれの課題についての実行スケジュール、「いつまでに出来るか」を書いてもらう
- 、という3つの行動プロセスをその内容としている。

各部の部長の中期業務計画の策定が終わると、次のようなステップでその修正と周知徹底とがなされる。

- (1) 上原社長が各部長と個別にヒヤリングを行なう。
- (2) 社長スタッフと各部のビジョンを取りまとめ、社長の有する全社的ビジョンとの練り合わせを行ない
- (3) 全課長以上のメンバーに、大正製薬の中期業務計画の発表を行い、
- (4) 部門相互間で、自分の部のビジョンと計画との説明を行わせ、業務計画の遂行が全社的に円滑に進行するようにする。

以上のような上原明によって導入された新しい行動規範の特質は、次のように整理することができる。ミドルに対し、①部門ビジョン策定、②部門ビジョン具体化の為に部門タスクを（a）改良・改善すべき既存タスクと（b）新規タスクに2分し、③2つのタスクのそれぞれの実行スケジュールを提案する、という三種の仕事をその内容とする中期業務計画策定を実際に行わせることを通して、「手段意志決定限定型リーダーシップ・スタイル」から、部門戦略を実際に策定することを通して戦略思考を学習体得させ、目標と手段意志決定とを同時に行う「戦略的リーダーシップスタイル」へとミドルのリーダーシップスタイルを変換し、ミドルの行動規範の変革が目指されたと言ってよい。その際に、上原明の「教育者的リーダーシップ」の発揮は、次の4点に端的に表れていると解される。

- (1) 部門のビジョン、2つの課題、実行スケジュールの立案・策定という3つの概念によって担うべき戦略的リーダーシップの内容の「思考の準拠枠（conceptual frame of reference）」が与えられ、誰でもが学習可能な新しいリーダーシップ・スタイルが提示されたこと。

- (2) ミドルが、自らの中期業務計画を策定することを通し、部門内のタテとヨコのコミュニケーションを活発化させ、その結果部門内情報の共有化を促進させ、部門内学習を促進させたこと。
- (3) 部門の長からヒアリングすること、即ち社長とミドルとが「対話」することを通して中期業務計画の策定という具体的仕事を土台にして、社長による on-the-job のリーダー教育がなされたこと。ここでは、不十分な点の指摘を通して、マン・ツー・マンの教育がなされるとともに、社長の全体戦略との摺り合わせがなされ、部分的修正がなされる<sup>(146)</sup>。そのことは、部長の戦略策定の陥りがちな「部門最適化 (local optimization)」を防ぎ、部門を十分に認識しながら、全体との調和も常に考える「複眼的思考」を身につけさせようとしている、といえよう。
- (4) 部長の中期業務計画の策定作業に実質的に参加した、課長以上の者に、全体ビジョン・計画を周知徹底し、戦略情報の共有化を図り、自分達の参画した戦略であるということによるモチベーションの増大を狙っていること。

ここまで明らかにしてきた上原社長の企業文化の変革は、命令されたことをただ実行するという「指示待ちタイプ」の部長の「手段意志決定限定型意志決定パターン」を変革し、「目標・手段同時決定パターン」の「戦略策定タイプ」の部長・ミドルの創造を目指したのだと言えよう。とりわけ、ビジョン到達のための新しい innovative object を設定させるのは、従来の言わば「管理者型ミドル」を戦略思考のできる「企業者型ミドル」へと変革する試みであったと言ってよい。新しい企業者型ミドルは、他の組織メンバーの新しい役割モデルをも提示する「象徴的管理者 (symbolic manager)<sup>(147)</sup>」の育成でもあったと言えるであろう。同社のミドルの行動規範としての新しい企業文化は、「戦略思考志向」と称しうるであろう。

上原明の上述の企業文化の変革が、4～5年かけて定着することを促進・強化した要因として彼の「人格者的リーダーシップ」<sup>(148)</sup>があったと考えられる。この点について若干補足しておくことにしよう。

氏が前社長の婿養子として入社してからの資料 [14] の中で語っている、経営者としての学習体験を筆者は次のように要約した。

前社長の婿養子として入社してすぐに取り締役となったので「実力で役員になったわけではありませんから、とにかく勉強しなくては」と思い、自己の skill と position の要求する skill のギャップを冷静に直視し、総務部、大衆薬営業部、マーケティング販売計画部、医家向けの薬品の研究開発計画部、社長になってからも大衆薬開発部、営業部、医家向けの薬品営業関係部のフロアに、つまり常に現場に机を置き、現場の仕事に集中し、各部門の仕事に精通するように努めた。

入社後約2年間は、仕事後に同居していた上原正吉会長夫妻に、2人の創業からの体験に基づいたトップ・マネジメント教育を受けた。

さらに、大衆薬及び医家向け医薬品の営業マンの業務日誌（約670人分）を毎日睡眠時間を削って読んでおり、販売の最前線の声や消費者情報の収集を続けていた。

氏のこのような仕事に対する打ち込み方を通して、言わば氏の「後ろ姿のマネジメント」<sup>(49)</sup>により、彼の意図する改革を抵抗を受けながらも受容させることを可能にし、新しい企業文化の制度化が為されたと言ってよいであろう。

### 3. 結

上述してきた大正製薬の経営戦略の策定と実行のプロセスの分析を通して明らかになってきた、同社の企業文化の特質は以下のように整理できると思われる。

同社の「事業構造戦略」は、強い「本業志向」に導かれた大衆薬部門を中核とする医療用医薬品と衛生雑貨食品の三事業部門からなる「戦略ドメイン」を具体化しようとする「本業重視の多角化志向」と「大衆薬志向」によって基本的に規定されており、中核的文化としての「総合医薬品企業（a

comprehensive pharmaceutical company) の存続と成長」が導出可能である。財務戦略を根底から支える企業文化が、「無借金経営志向」である。

同社の「競争戦略」の中核的部分を占める大衆薬部門のマーケティング戦略を根底から支える企業文化は、品揃えの改善情報とその他の意志決定支援情報によりネットワークの生産性を高めようとする「情動的統合志向」である。

同社のミドル・マネジメントの意志決定パターンとして新しく共有されるようになった企業文化は、上原明社長の教育者的リーダーシップの下で組織学習のなされた「戦略思考志向」であると解される。

大正製薬の企業文化のいくつかを抽出する試みを行ってきたが、同社の企業文化の全体的構造を把握するために、企業インタビューをはじめさらに実証的研究を積み重ねることが残された課題である。

1993年8月27日	成稿
1993年10月4日	加筆修正
1993年11月8日	補筆

#### [付記]

本研究ノートは、「柳川研究室 discussion paper No.12」としてまず執筆され、その後大幅に加筆修正して成立したものである。執筆の過程で大正製薬広報室長、水上栄二氏から貴重な資料の提供とご教示を得た。記して深謝するものであります。本研究ノートの草稿を水上氏に通読して頂き、最新のデータに基づいて修正して頂き、いくつかの誤りも指摘して頂いた(1993年11月5日)。記して重ねて深謝するものであります。また原稿のワープロによる清書に関しては、ゼミの桑野昌道君の助力を得た。記して感謝致します。

本研究は、財団法人「島原科学振興会」からの平成4年度研究助成金(1992年12月交付)を得て行っている研究の成果の一部をなすものである。記して島原科学振興会の関係者各位に深甚の謝意を表するものであります。

柳川 高行

大正製薬資料一覧

1-1 会社沿革（出所：[3]）

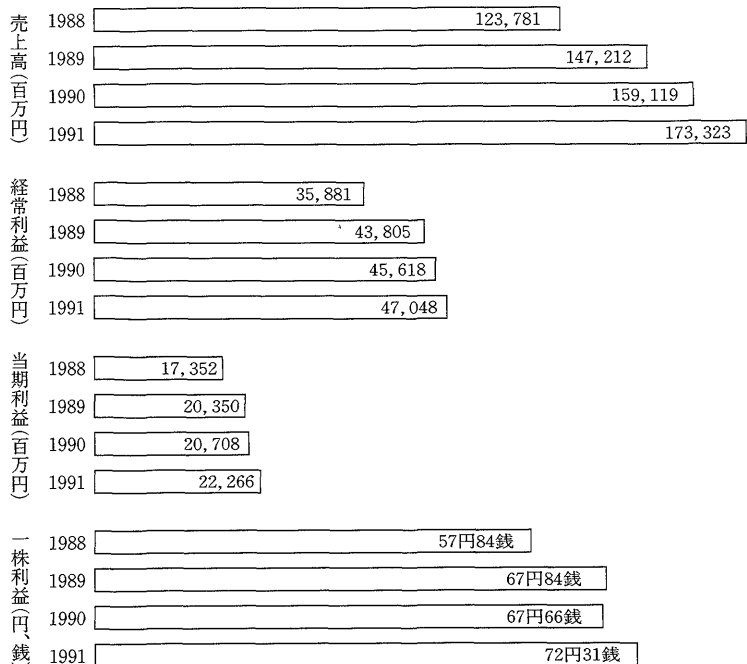
大正元年（1912年）	大正製薬所創業
昭和3年（1928年）	株式会社大正製薬所に改組
昭和9年（1934年）	咳止め薬「パブロン錠」発売
昭和18年（1943年）	本社現在の豊島区高田に移転
昭和21年（1946年）6月	上原正吉社長に就任
昭和23年（1948年）	大正製薬株式会社に改称
昭和30年（1955年）	ワシのマーク登場
昭和33年（1958年）	医療用医薬品の製造開始
昭和37年（1962年）	「リポビタミンD」発売 大宮工場建設に着工
昭和38年（1963年）	「リポD」の広告に巨人軍の王選手が登場
昭和38年（1963年）	東証第二部に上場
昭和41年（1966年）	東証第一部に上場
昭和49年（1974年）	大宮に総合研究所竣工
昭和52年（1977年）	本社新社屋、落成
昭和58年（1983年）7月	フランスの製薬会社サノフィ社と「大正サノフィ製薬株式会社」 設立を調印
昭和59年（1984年）11月	上原小枝相談役、（現名誉会長）勲三等瑞宝章に叙せられる
昭和60年（1985年）2月	「上原記念生命科学財団」を設立
昭和60年（1985年）	岡山工場竣工、創業開始
昭和62年（1989年）1月	ドイツの製薬会社クノール社と「大正クノール製薬株式会社」 設立を調印
平成2年（1990年）10月	大宮工場製剤1号棟完成

1-2 企業業績の推移

業績推移 Net Sales and Net Income

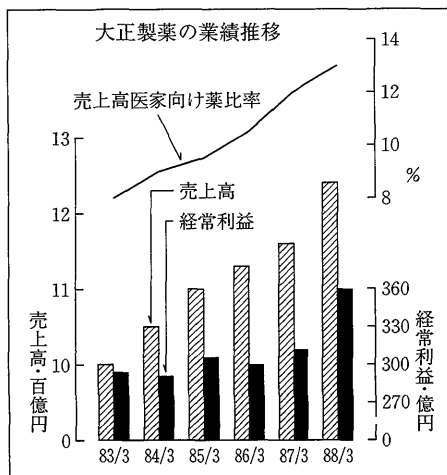
(Millions of yen)

総 資 本 （ 百 万 円）	1988	178,605
	1989	234,167
	1990	264,509
	1991	283,580



(出所：[3] 8ページ)

1983—88年までの業績推移



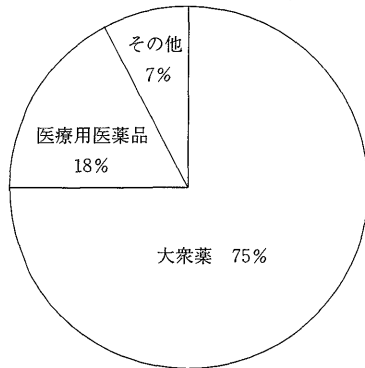
(出所：[4])

売上高構成比 Sales Share

OTC Drugs

Ethical Drug Products

Consumer Products



部門別売上高構成比

(平成3年3月末現在)(Fiscal 1991)

Nervous System Drugs

Cardiovascular &

Digestive Organs Drug

Roborants

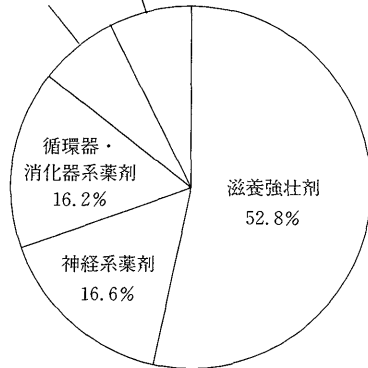
Topical Drugs

Household & Sanitary

Goods

家庭用品および公衆衛生用剤・その他7.4%

外皮に作用する薬剤7.0%



薬効別構成比

(平成3年3月末現在)(Fiscal 1991)

(出所：[3] 9ページ)

(注1) バブルの時代に経理担当であった堀田尚孝常務(1993年3月31日現在)は、日経産業新聞の記事([9])の中で、1千億円を超える定期預金を財テクするよういろいろ誘いの声がかかったが、故上原正吉会長の「余剰資金はすべて銀行の定期預金にしておく。本業で稼ぐのだ。本業以外でもうけた金など値打ちがない。」という言葉がよぎり、財テクに手を出さなかった。

社長の上原も、新聞記事([8])の中で、「当社には財テクを一切しない、無借金経営を貫くという代々の哲学がある。財テクで利益が上がると、地道に努力することがバカらしくなる。」と述べている。

(注2) 株主特約店制度が、どんな考えから生まれ、どんなことを目的としていたのか、に関して、当時の上原正吉会長が翌54年6月の特約店セミナーで述べたことを、『大正製薬80年史』から引用しておこう(284-287ページ)。

株主特約店制度はどんな考えから生まれ、どんな事を目的としているのか、ということです。

「大正製薬が自分の株主を大事にする精神はわかるが、大分いろいろなメリットを我々に与えてくれるようだ。何が目的で、そんなことをしてくれるのか?」ということが皆様の疑念になっているようです。これでは私共が一生懸命努力していることが皆様方に正しくご理解頂けていないことになります。(中略)



私共は営業を開始して以来60年あまりを経て今日に至ったわけですが、その間どんなことを考えてきたかと申しますと、——薬という商品は、薬局、薬店様が売ろうと思えば売ることができる。売るまいと思えば1個も売らずに済む。宣伝も何もあまり役に立たない。薬の商売における薬局、薬店様は、このように販売力が強大なものだから、その薬局、薬店様に売って頂くにはどう努めたらよいか。そして、薬局、薬店様が推奨販売して下さって「これがいいですよ」「これをおつけなさい」「これをお飲みなさい」と言って下さって、薬局、薬店様のご利益になるような制度政策を樹てなければならない。これをなしとげるには、どうすれば良いか——ということばかり考えて参りました。

株主特約店制度もいわばこの創業以来の精神から生まれたものでございます。  
(中略)

昔は宣伝というと、新聞雑誌に広告をのせるぐらいしか方法がありません。そんな宣伝なら、他の商品ならいざ知らず、薬という商品ではあまり効果を発揮しません。(中略)

しかし、ラジオが現れて、これを宣伝に使うようになってからは、「夜10時にラジオのスイッチをひねると、全部大正製薬の宣伝だ」というようなこともやり、相当効果をあげ、大正製薬もようやく勢いよくなりました。そこへテレビが現われ、カラーテレビまで出現するに及んで、なにしろ写真が喋べったり、歌ったり、踊ったりして色までついているものですから、新聞や雑誌やチラシやラジオ等と比較にならない強烈な印象をお客に植えつけることができ、テレビ宣伝なしでは商品が売り捌けないという時代になりました。

そこで大正製薬も、おおいにテレビ宣伝をやり、どうやら皆様にお認めていただける程の力を持つに至りました。

しかしテレビ宣伝はお金さえ出せば誰にでもできますから、これだけで圧倒的な勢力となることは望めません。そこで冒頭述べたように、薬局、薬店様は強大な販売力をお持ちなのだから、このお力を利用し、薬局、薬店様に株を持っているいただいた株主を優待するという理由でご利益を多くする。そして宣伝を重ねて大正製品を売りやすくする。これを徹底してやっていったならば、本当のお手伝いができそうだ。つまり、薬局、薬店様の“財源”が生まれそうだ。そして、これに成功したならば大正製薬の事業も成功するだろう——というのが、株主特約店制度に辿りついたおおよその道筋です。そして1年ほどやってみて「この制度こそ、薬のメーカーが薬局、薬店様を大切に、薬局、薬店の利益、權益、名声を擁護し得る最善、最良の方法だ」という確信を強め、益々努力を重ねている次第です。

薬局、薬店様に株を持って頂いて優待するという事は、昭和3年に私共が株式会社になった時にも試みましたが、株を持って下されば割戻しをするとか、何とかいうような方法で誰にもできる事だから、たいして成功はしませんでした。し

かし今は法律で1,000株以上でなければ売買できません。1,000株分50~60万円のお金を出資して頂くのですから、昔50円の株を持って頂いた頃とは株主様のお気持も違います。これで株主優待の方法さえ有効であり立派なものになれば、株主としての自覚も生まれるだろう。即ち大正製薬を大切なメーカーと考えて下さり、株主であることを誇りになさるようになって頂くことができるだろうと考えました。

それから、この株主特約店というものが、どんな強力な団体になる可能性があるかという事を申し上げたいと思います。

私が昔、大正チェーンの時代にセールスマンをやっていた、小さな町で、その町の薬局、薬店様の半数に近いお店が大正チェーンになると、その町では非常に大正製品が売りやすくなる。あそこへ行っても大正、並べてもある、奨めても下さる。こうなると、お客様も「大正製薬というのは良いメーカーなんだろうな」と思って下さる。そしてその町における大正製品がドンドン売れ行きが伸びるという経験を何遍もしています。

その町における薬局、薬店様の半数、あるいは半数を越えるお店が大正製品をお奨めにすれば大正製品に対するお客様の信頼というものは想像もつかない程の強大さを見せてくれるものです。これを小さな町でなく日本中で実現したらどうだろう。今、全国に4万5,000軒の薬局、薬店様があります。5店も10店も支店をお持ちのところも1軒と数えておりますが、この4万5,000軒の中の2万5,000軒に仲間になっていただけたら、それは強大な勢力になります。全国どこへ行っても2万5,000軒の薬局、薬店様が深い信頼をもって大正製品を奨めて下さるという事実が生れたら、もはや大正製薬に敵つメーカーはないだろうと思います。又この2万5,000軒の薬局、薬店様と競争できる薬局、薬店もないだろうと思います（中略）。大正製薬には数百の製剤があり、宣伝もかなりやっていて、まず相当な勢力でありますから、この大正製品の仕入値がよその店とケタが違う——ということをやってみようと思ひまして、着手した結果、これもできそうだと思います。また株主でなければ扱えない商品（株主品）も出していますが、これも俄然大勢になってきました。（中略）

私はこの株主特約制度を「大正製薬と特約店様との共同事業だ」と言っています。つまり、薬のメーカーと小売店様との共同事業なのです。商売の戦いに勝利を収めるにはメーカーと小売店とが共同事業として協力しあい、努力しあわなければならない、というのが私の持論です。

皆様が上原を、大正製薬を信用して下さって、一緒にやろうと決心をなされれば、この制度は必ず成功します。

なにとぞ、ご援助、ご協力をお願い申し上げます。

以上の上原正吉の語ることから、株主特約店制度の狙いを端的に述べるならば、株主として配当利益を製品の販売利益に加え利益を多くする、即ち営業収益に金融

収益を加えて特約店の収益構造をより強化し、大正製薬商品を強力に「推奨販売」してもらい「経済的モチベーション」を特約店店主に与えることであったと言ってもよいであろう。大正製薬製品をより売り易くする為の特約店の経営資源として、消費者のイメージの中に蓄積される情動的経営資源を大正製薬が大量の広告宣伝によって形成することの必要性も述べられていることに注意しておくべきである。

(注3) 「連結の経済性」に関しては、[17]を参照されたい。連結の経済性を追求している情報ネットワーク組織の代表例に「セブン・イレブン」がある。セブン・イレブンの研究として筆者に[18]、[19]の研究がある。

[17] 宮沢健一、1988年、『實際化と情報化—産業社会へのインパクト—』、有斐閣、50-70ページ。

[18] 柳川高行、1990年、『流通革命と新流通革命—スーパーマーケットとコンビニエンスストアの本質—』、『白鷗大学論集』、第5巻第1号、27-46ページ。

[19] 柳川高行、1993年、『事例研究 コンビニエンスストアと新流通革命—セブン・イレブンの経営戦略を診る—』、『企業診断』、3月号、54-60ページ。

(注4) テレビCMを重視するのは、次の事実に基づいている。大塚製薬がリポビタミンDより先に「キングシロー」という滋養強壮剤を売り出したが、リポビタミンDに負け、昭和40年にリポビタミンDと直結競合しない、清涼飲料水として「オロナミンC」を売り出した。そのオロナミンCの成功で学んだ成功要因は①テレビ・雑誌の大量宣伝、②大量サンプルの徹底配布、と③協力的販売網の形成の必要性であり、その成功の論理はその後のポカリスエット、ファイブミニの売り出し方の際にも積極的に踏襲されている。この点に関しては、次を参照のこと。

[20] 「企業戦略 市場開拓 大塚製薬「やまだかつてない」ヒット 製販の絶妙 コンビが生んだ繊維飲料」、『日経ビジネス』、1988年7月18日号、52-56ページ。

[21] 大下英治、1983年、『大塚正士「打倒!道修町」に燃える商魂一代』、『プレジデント』、6月号、108-107ページ。

(注5) 企業文化の制度化プロセスにおいて必要な経営者のリーダーシップ・スタイルを、「宗教家的リーダーシップ」、「教育者的リーダーシップ」、「人格者のリーダーシップ」とに分けて考えることに関しては、筆者の次の研究を参照のこと。

[22] 柳川高行、1992年、『企業文化の理論的・実証的研究』、白鷗大学ビジネス開発研究所、『白鷗ビジネスレビュー』、第1巻第1号、25-56ページ。

(注6) 大正製薬の「企業使命」は、「世界中の人々の健康に貢献すること (our mission to contribute to the health of people worldwide)」であり、目ざされている企業像は「生活者の健康の維持・増進に携わっていく (commitment to preserving and improving the health of society)、総合的健康メーカー (a comprehensive pharmaceutical company)」である ([3] 3ページ)。

このような、抽象性、普遍性の高い企業使命、企業理念を、組織のメンバーにとって何をなすべきかが明確に理解できるという意味での「分かり易い」行動ビジョンへと翻訳することは、経営者にとって最重要な課題のひとつであるといえる。上原明社長の中期業務計画をミドルに策定させるということは、上原正吉前社長時代の「社長一人による翻訳作業」を変化させ、ミドルによる「部分訳」をミドルと対話しながら上原明社長が「監訳」するという「集団翻訳活動」に変えたのだということもできよう。上原明は、理念翻訳のオルガナイザーなのだと言えよう。

「理念の翻訳」という部分を考えるに当たり、次の記事は示唆的であった。

[23] 「ウェブ 同文書院インターナショナル 海外の話題作、スピード出版監修者据え集団翻訳」、日本経済新聞、1993年7月18日。

[24] 「ウェブ 「監訳」って何？ 翻訳家と専門家が協力 より早くより正確に」、日本経済新聞、1993年8月22日。

(注7) 「象徴的管理者 (symbolic manager)」に関しては、次を参照のこと。

[25] T. E. Deal & Kennedy A. A., 1982, Corporate Cultures-The Rite and Ritual of Corporate Life- Adison-Wesley.

(城山三郎訳、『シンボリックマネージャー』、新潮社、1983年)

[26] 城山三郎、1983年、「象徴的管理者の時代」、『月刊リクルート』、4月号、35-42ページ、5月号、20-23ページ。

(注8) 「人格者のリーダーシップ」に関しては、筆者の研究 ([22]) を参照されたい。

(注9) 「後ろ姿のマネジメント」に関しては、筆者の次のインタビューを参照されたい。

[27] 柳川高行、1992年、「トップインタビュー 株式会社すかいらく社長 茅野亮」、白鷗大学ビジネス開発研究所、『白鷗ビジネスレビュー』、第1巻第1号、87-106ページ。

#### 引用・参考文献・資料一覧 (引用順)

[1] 柳川高行、1993年、「医薬品メーカーの経営戦略と企業文化-事例研究・山之内製薬-」、経営行動研究所、『経営行動』、Vol. 8, No. 3, 10-19ページ。

[2] 柳川高行、1993年、「医薬品メーカーの経営戦略と企業文化-事例研究・山之内製薬と藤沢薬品工業-」、白鷗大学経営学部、『白鷗大学論集』、第8巻第1号、271-311ページ。

[3] 「Ability 健康という力、そして健康を創る力 会社概要」、大正製薬株式会社、1991年。

[4] 「NEEDS 収益力分析 大正製薬 医家向け強化 売上高拡大へ 販売力で利益維持設備投資を積極化 内部資金で負担吸収」、日経産業新聞、1992年8月14日。

[5] 「日経優良企業ランキング93年度 NEEDS CASMA 新しい業態が上位に 代表的

- な企業が後退」, 日本経済新聞, 1993年8月21日。
- [6] 「NEEDS 収益力分析 大正製薬 医家向け薬が黒字に 研究に積極投資 “初の借金” 転換社債発行」, 日経産業新聞, 1988年12月13日。
- [7] 上原正吉, 1964年, 『商売は戦い 勝つことのみが善である』, ダイアモンド社, 非売品。
- [8] 「新ビジネス訓 粘り強く①~④, 大正製薬社長 上原明氏」, 日経産業新聞, 1992年10月6, 7, 8, 9日。
- [9] 「転機「本業で稼げ」いま実感 大正製薬常務 堀田尚孝」, 日経産業新聞, 1993年3月31日。
- [10] 「大正製薬」, 矢野経済研究所, 『医薬品企業の総合戦略分析と将来展望-1992年版-』, 74-81ページ。
- [11] 大正製薬内部資料(大正製薬広報室長水上栄二氏より, 1993年11月8日入手)。
- [12] 「どうなる情報化投資 有力企業CIOに聞く(2) 大正製薬 堀田尚孝常務」, 日経産業新聞, 1992年6月11日。
- [13] 『大正製薬80年史』, 大正製薬株式会社, 1993年。
- [14] 「21世紀の100人 上原明[大正製薬社長]「現場で仕事」の姿勢貫き“全員経営”へ静かな改革」, 『日経ビジネス』, 1993年1月25日号, 66-69ページ。
- [15] 「トップの素顔 大正製薬社長 上原明氏 ソフトに粘り創意結集 慢心戒め大企業病予防」, 日経産業新聞, 1993年5月22日。
- [16] 上原明, 1991年6月, 「戦略経営の21世紀への展望」, 第10回NEC・NTIS 流通トップセミナー 講演録, 日本電気株式会社・日電東芝情報システム株式会社, 全17ページ。
- [17] 宮沢健一, 1988年, 『業際化と情報化-産業社会へのインパクト-』, 有斐閣, 50-70ページ。
- [18] 柳川高行, 1990年, 「流通革命と新流通革命-スーパーマーケットとコンビニエンスストアの本質-」, 『白鷗大学論集』, 第5巻第1号, 27-46ページ。
- [19] 柳川高行, 1993年, 「事例研究 コンビニエンスストアと新流通革命-セブン・イレブンの経営戦略を診る-」, 『企業診断』, 3月号, 54-60ページ。
- [20] 「企業戦略 市場開拓 大塚製薬「やまだかつてない」ヒット 製販の絶妙コンビが生んだ繊維飲料」, 『日経ビジネス』, 1988年7月18日号, 52-56ページ。
- [21] 大下英治, 1983年, 「大塚正士「打倒!道修町」に燃える商魂一代」, 『プレジデント』, 6月号, 108-117ページ。
- [22] 柳川高行, 1992年, 「企業文化の理論的・実証的研究」, 白鷗大学ビジネス開発研究所, 『白鷗ビジネスレビュー』, 第1巻第1号, 25-56ページ。
- [23] 「ウェブ 同文書院インターナショナル 海外の話題作, スピード出版 監修者 据え集団翻訳」, 日本経済新聞, 1993年7月18日。
- [24] 「ウェブ 「監訳」って何? 翻訳家と専門家が協力 より早くより正確に」,

柳川 高行

日本経済新聞, 1993年8月22日。

[25] T. E. Deal & Kennedy A・A, 1982, Corporate Cultures-The Rite and Ritual of Corporate Life- Adison-Wesley.

(城山三郎訳, 『シンボリックマネージャー』, 新潮社, 1983年)

[26] 城山三郎, 1983年, 「象徴的管理者の時代」, 『月刊リクルート』, 4月号, 35-42ページ, 5月号, 20-23ページ。

[27] 柳川高行, 1992年, 「トップインタビュー 株式会社すかいらーく社長 茅野亮」, 白鷗大学ビジネス開発研究所, 『白鷗ビジネスレビュー』, 第1巻第1号, 87-106ページ。