



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 大塚製薬株式会社

## －営業の歴史－

5

### 〈会社の沿革〉

大塚製薬の歴史は、1921年、現社長の明彦の祖父武三郎(7#70#)が徳島県鳴門市に大塚製薬工場を創業したことに始まる。当初は、鳴門の塩田でとれる苦汁を原料として工業用炭酸マグネシウムを生産していた。武三郎はあくまでも堅実経営に終始し、「品質はメーカーの生命にして、包装もまた品質なり、買う身になり造れ売れ」という理念のもと、無借金、非多角化の信念を貫き通した。 10

大塚を飛躍的に成長させることとなる武三郎の長男正士(マヒト)は、1934年に中学を卒業、直ちに父の会社で社会人としての第一歩を踏み出した。終戦後、東京警備隊で脱走兵の監視業務に携わっていた正士は、マッカーサー来日のニュースを聞くやいなや自分自身が徳島に逃げ帰ってしまった。正士38歳の出来事である。ところがこの事件が大塚の1つの転機になった。憲兵の目を逃れるために隠れていた製薬会社で、正士は思わぬ事業の種を見つけたのである。それは、同社の中塚によって提案された注射液の製造であった。注射液の需要があることはわかっていたが、いかんせん正士には技術、設備がなかった。したがって、その決定は恐れを知らぬ正士にして「私の60年の人生の中で、これこそ経営者の決断、と自負できるのは、注射薬の製造を始めたことと、後年の石油ショック時の大型設備投資の二度だけである」と言わしめたほどのものであった。結果は大成功。コストの倍の価格をつけた商品が飛ぶように売れていった。 15 20

1947年に武三郎より経営権を受け継いだ正士は、武三郎の反対をよそに拡大の道を追求めた。従来から取り引きのあった阪神地方のみならず、全国の間屋・薬局に販売先を広げようとしたのである。いわゆるDMを初めて手掛けたのもこの時期である。夫人と協力し、約一ヶ月かけて全国1万5千軒の間屋・薬局に案内状を郵送した。かくして1950年には、東京、 25

---

本ケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科博士課程における特別実習の成果としてまとめられたものであり、経営管理に関する適切あるいは不適切な処理を例示することを意図したものではない。 30

ケース作成は慶應義塾大学大学院経営管理研究科鳴口充輝教授の指導のもと、同研究科博士課程村山貞幸が行なった。