慶應義塾大学ビジネス・スクール

クラヤ薬品株式会社

１９９１年１０月，クラヤ薬品株式会社の社長である熊倉貞武氏は昨年賃貸した赤坂の新オフィスビル１１階にある社長室から都心の景観を眺めつつ，激動の医薬品業界において薬品卸業としてのクラヤ薬品がとるべき今後の経営戦略について再考していた。

医薬品業界は過去に大きな構造不況を体験してきた。すなわち，１９８１年６月に行われた薬価改定で大幅に薬価が引き下げられたのに続いて，８３年，８４年にも薬価が引き下げられ，業界は深刻な不況へと突入したのであった。こうした薬価引き下げは政府の行財政改革に伴う医療費抑制政策として打ち出されたものであったが，それまで手厚い保護のもとで順調に発展し，石油ショックの際にも大した打撃を受けなかった医薬品業界にとって，初めて体験する深刻な不況であった。折しも，１９８１年２月に，３人の創業者の一人である熊倉芳次郎名誉会長が逝去したのを始めとして，８４年内匠屋栄会長，８５年熊倉利三郎取締相談役とクラヤの創業者３人が相次いで逝去されるという最悪の条件の中で，当社はこの苦境を無事切り抜け，異例の高成長を遂げてきたのであった。

しかしながら医薬品業界には独占禁止法に抵触するような前近代的な商習慣が多数見られた。外国からの突き上げもあって公正取引委員会はこうした商習慣の速やかな改善を業界に求めていた。また，老人医療費の抑制など行政改革が進められつつあった。さらに医薬品業界への他産業からの参入，海外企業の市場参入など将来を展望するに，メーカー，卸，病院(薬局)を巻き込んだ激しい競争展開が行われるものと予測された。

当社の沿革

クラヤ薬品株式会社の前身であるクラヤ薬品商会が創業を始めたのは戦後間もない昭和２１年８月であった。熊倉芳次郎が社長を務め，内匠屋栄専務取締役，熊倉利三郎常務取締役の３人が創業者であった。昭和２２年には合資会社に，そして昭和２４年１月には株式会社に改組し，クラヤ薬品株式会社（以後はクラヤと略称）に改名した。クラヤという名前はくまくらのクラとたくみやのヤにちなんで命名された。当時のクラヤは役員３名，従業員１２名(卸８名，

本ケースは慶應義塾大学経営管理研究科教授柳原一夫がクラス討議のために作成したものである。ケースは経営管理の適切な処理または不適切な処理を例示するものではない。作成：１９９２年６月。改訂：１９９４年1月