



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

### 東邦薬品株式会社（A）

昭和51年1月、ケース・ライター等は、東京の世田谷区にある6階建ての東邦薬品株式会社を訪れて、松谷義範社長と面会した。松谷社長は、60才代とも見えぬ若々しさとエネルギッシュさで、東邦薬品における独特の経営制度を語ってくれた。

「人は、私のこの経営のやり方を変わっているとよく言います。しかし、私は、このやり方が今日のような日本の民主主義と、その基礎にある良き個人主義の時代には、最もふさわしいものではないかと思っています。」

私は、われわれの組織のあり方とその管理の方法を、いろいろ問題はありますが、今日の人間に最も適合したものにしたいという努力を続けてきました。」

ケース・ライター等は、とりわけ、東邦薬品での組織とその管理方式、およびモチベーションの側面に強く興味をひかれた。

東邦薬品は、昭和23年に創立された医薬品卸会社である。創立当初は、松谷義範社長以下8人でスタートしたが、戦後の混乱期であったことと、戦前からの大手卸業者に比べれば後発の小会社であったため数年にわたる苦難の時を経てきた。その当時のことを松谷社長は、「最初のころは、都内の市場は既に有力な卸によって占拠されていたため、我々は小田急線でも、その主要な駅からさらにバス利用でより奥地に出かけて開拓したものです。そして、我々は既存会社の手のついていない開業医、病院を開拓するというやり方を、地域（テリトリー）にかまわず点の商売を展開し続けたのです。」と述べていた。

昭和51年、ケースライター達が世田谷区の東邦薬品本社を訪問した頃は、会社は年商315億円、経常利益で約10億円、純利益で約5億円の会社であった。従業員数も約1000名を少し越していて、医薬品卸業界の中でも常にベスト・ファイブ内にはいる大会社に成長していた。

昭和46年から昭和50年までの会社の成長は、付表-1のようであった  
東邦薬品にとっての顧客は、いわゆる個人開業医、病院（公立、私立）が主であり、そこに専門医薬品を卸していた。会社が小規模のうち、第2次問屋として機能していたが、会社の規模も大きくなるにつれてメーカーと直接取引のある独立一総合卸として機能するようになった。また、東邦薬品は特定の医薬品メーカーの専門卸としてというよりはむしろ武田薬品工業を除く他のどのメーカーとも直接取引があった。

---

本ケースは、慶應義塾大学ビジネス・スクールにおけるクラス討議の資料として用いるために同ビジネス・スクール助手奥村昭博によって作成されたものである。本ケースは、経営管理の適切または不適切な処理を例示しようとするものではない。（1976年6月作成）

この医薬品卸業界は、5年前には1,500社以上の大小の会社があったが昭和50年の段階では約1,300社ほどに整理されていた。しかし、ここ5年間（昭45年～昭49年）の医薬品卸業界の総売上は約2倍へと成長していた。特に、昭和40年代の高度成長期には業界全体で平均20%ずつ毎年成長をとげてきた。しかし、この業界は顧客へ医薬品をきめ細かくデリバリーするという事業の性格上、地域性が強く、従って各地域に固有の地方卸が相対的に強い支配力を有していた。その中で、二・三の有力企業はいわゆる広域化戦略を展開し始め全国販売網確立の方向に向かった。その典型がスズケンであった。東邦薬品もまた、昭和44年に支店拡大化戦略をとり毎年3店以上の出店計画をうち出して積極的に広域化に乗り出していった。しかし医薬品卸業界は、もともと、地域性が強く、広域化戦略をとる企業と地方地方でしっかりと根をはる企業との間で激烈な競争を生み出していた。

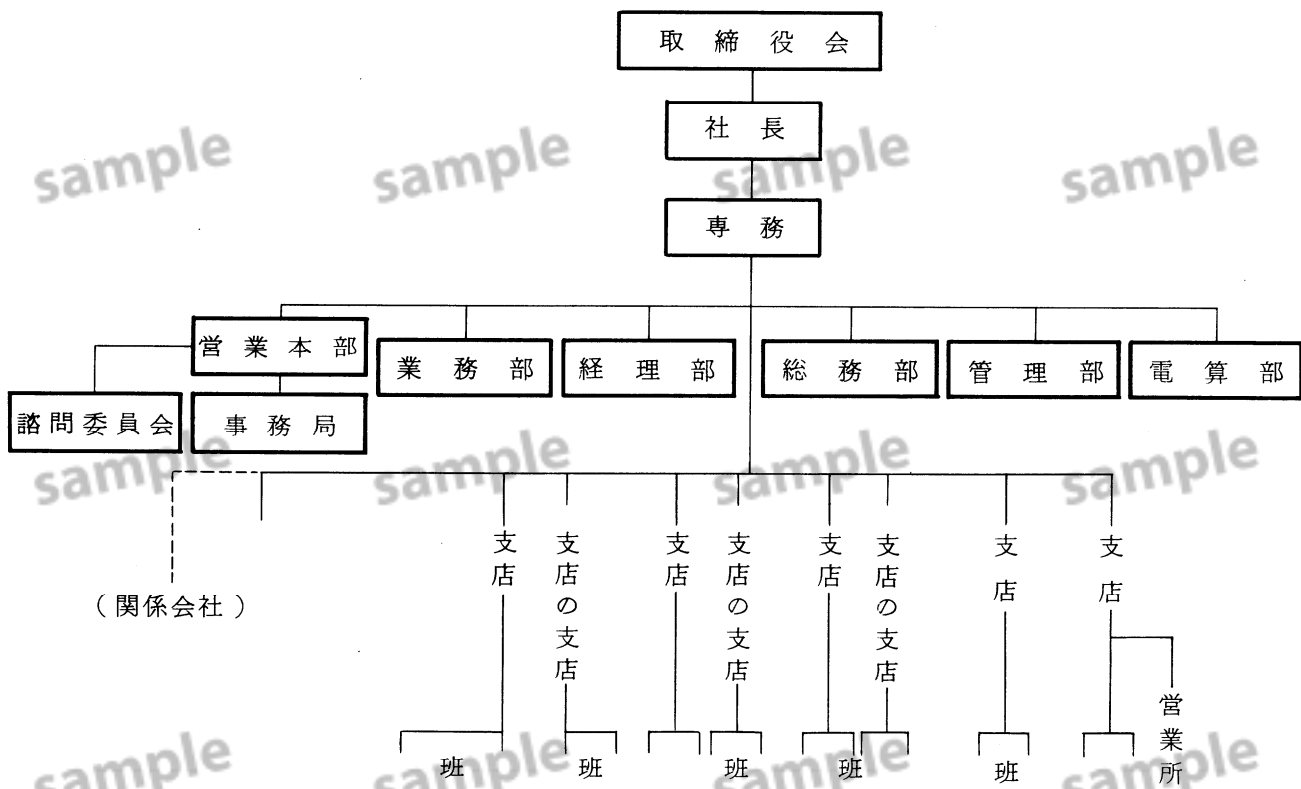
医薬品卸業界での東邦薬品にとっての主たる競争相手は、付表-2示されるがごとくであった。

### 会社の組織

昭和51年の段階で、東邦薬品には31支店、4営業所があり、東北地区から中国地区にまでの販売網を有している。さらに、子会社もしくは業務提携・資本参加の形で8社と関係をもっており、北海道・九州地区では、その業務提携先の卸が地方卸として強力であった。（付表-3を参照）

「会社には組織図というものはない」という松谷社長の意図によって、正式の組織図というものは存在しないが、その職務構造はだいたい以下の図のごとくになっている。

図-1 会社組織図\*（昭50年度）



\*（インタビューより作成）

昭和50年5月の時点で、取締役数28名、監査役2名であり、本社には約100名の人員があった。取締役の多くは各支店の支店長であり、本社の部長はいずれも取締役であった。(付表-4) 本社管理部門には、経理部、管理部、電算部、総務部があり、また業務部はいわば一種の薬品の配送センターとなっている。<sup>(注1)</sup>

営業部門としては、支店が医薬品のデリバリー、市場開拓を行っている。支店の規模は、バラバラであるが、最大のものは近年本社機構から分離した東京支店で約100人ほどであり、一番小さいものは5~7人でやっている支店もある。

さらに支店には「支店の支店」という制度があり、支店は独自に「分<sup>ぶん</sup>薬」的に細胞分裂して自らの支店を作ることができる。支店の支店の第一号は熊谷支店であった。大森支店もまたその例で、中央支店の支店であり、規模は25名であった。

営業の最前線で、組織の基礎単位は班である。班制度は、営業のみならず本社及び支店の内勤にも適用されており、東邦薬品の組織はまさにこの班のネットワークからなり立っているといえる。松谷社長は、この班制度がなぜ東邦薬品の組織づくりの基礎となるかを、東邦での組織理念として次のごとく語った。

「私は、会社の組織を硬直化させないで、目的に向って縦横の関係を自動的に調整しながら活動してゆく、生物に似た不思議な在り方を取り入れたいものだと思っております。……日本の企業組織では、どこか日本の庭園に似た曖昧で分かり難い点があったり、どうしても割り切れないものがあります。

企業組織の重要な位置にある人たちが、昨日までの考え方、7年前の考え方といった古いものにかじりついた、硬直化した思考法であってはなりません。もし企業組織が生物的組織として動くとするならば、機械的組織の硬直化を避け、つねに生き生きとした生物体の組織と同じように激しいインプットとアウトプットを繰り返して、同一の姿を保ちながら内容は新しくなってゆかねばなりません。

しかし、東邦薬品は1つの企業組織ですので、その中には明確な経営原則というものが必要です。それには、私は4つの原則をもっております。第1には、基本的には、この会社を可能な限り民主的な運営をしてゆこうという考えです。戦後の日本は民主国家です。よって、民主主義の確立が東邦という会社の中でも基本的な姿勢なのです。わが社では、決して肩書きで仕事をしてはなりません。それは、むしろ実力で示されるべきなのです。この民主化の実現のためには、相互忌避の原則を用いています。つまり、上司も部下も、ともに自分の部下、上司を選択できるという事です。

第2の原則は、健全財政の確保です。

第3の原則は、学歴、性別、あるいは縁故ということでは一切、差別がないということです。これは給与、昇進においても同じです。

そして、第4の原則が公私の区別を明確に行うということです」

(注1) だが、支店はメーカーと直接取引をすることが出来たので、取引の無いメーカーとか、本社から買う方がより有利であると考えたもののみ本部から仕入れた。

さらに松谷社長は、かつてドラッカーの経営著書の中の「連邦制分権経営」という概念に触れて自分の経営方針がまさにそれなのだという実感を持ったと述べながら、次のごとく語った。

「私は、日本の政治と経済の原理が民主的・自由主義的なものであるからには、そこで存在し、存立してゆく企業にとっては分権的であるほうがより合理的であろうと考えている。軍とか政府（官僚制）には集権的方式の方がにっかつかしいでしょう。しかし、今日の自由経済社会の中の企業組織にとっては、より分権的な方式が適切であるように思う。」

## 支店の運営

東邦薬品での「連邦的分権制」の考えは、その支店の運営の姿に如実に現われている。松谷社長は、次のごとくその支店運営の原則を述べていた。

「分権的経営」という考え方は、俗にいう「事業部制」という方法と必然的に結びついている。そしてこの「事業部制」は「権限委譲」をその表とするならば、「独立採算性」をその裏として、いわば表裏一体をなすあり方を1つのフォームとしていると考えられ、強い集権制のもとでは「権限委譲」と「独立採算性」はそれ自体として自己矛盾をひき起すのである。

「事業部制」とは、それぞれの事業部があたかも独立した企業であるかのごとく考えられ、取扱われ、計算されてゆくものです。この「あたかも」という言葉に注目して欲しい。あたかも独立企業のごとく位置づけられ、性格づけられてこそ、権限委譲と独立採算性が実現可能となってくるのです。」

この「連邦的分権制」の考え方は、東邦薬品での支店の開設の仕方とその運営の局面に顕著に表われていた。通常、一支店の開設の仕方には「さし木」支店方式と「分薬」支店方式がある。

「さし木」支店とは、本社の側の経営上の意図によって開設される支店のことで、「分薬」支店とは、支店が自らの資金でもって開設する支店のことである。この際に、「その支店の規模は支店責任者のスケールに合わせてやるべきである」とか「その支店長の活動の大きさには一応、下限はあるが上限については無制限」というポリシーがある。

「さし木」支店開設には、最初の投下資本はその支店の「支店負担金」には一切ならない。したがって、最初の投下資本を考慮した売り上げ、経費・利益の計画をたてる必要がないようにしてあった。これは、新しい支店が無理な営業政策をとる必要がないようにしたためであった。松谷社長によれば、

「たくさんの種類の商品を持ち、たくさんの人間が動き、たくさんの得意先軒数があり、さらに売りの回収がまちまちであり、長短さまざまであり、支払いには何ヶ月というサイトがあるこの業態で、無理な営業政策（強行とでもいべきノルマ的な営業政策）をとるならば、販売はゆがめられ、かつ、マージンの低下、回収の長期化、伝票操作等のデメリットが発生しやすい。だから、正しい営業、正しい商売を身につけさせることが肝要であると思うがゆえに、負担は軽くしてある。最初の投下資本（だいたい5000万から6000万）は零と考えて（利子や家賃の負担よりはるかに安い建物の法定償却費の負担はある）、新しい支店の責任者は支店の経営と運営をすればよいのです。そして、そのうえで支店が売上をあげ、利益を稼げるのが「独立採算性」と

いうことなのです。

支店は、この意味で資金のすべてを保有することとなり、その支店が黒字（利益）を初めてあげるまで投下資本の返済の義務は生じない。そして、最初の利益が出た時点からその返済がスタートし、その利益の1/4を本社に還元することになっている。そして、その還元も最初の投下資本の1/2に達すると、その返済も完了したことになる。また、この最初の投下資本については金利負担はない。

規定内の返済が実現すれば、支店はその後の利益を自ら蓄積でき、本社への負担金というものは一切存在しない。本社での管理費用は、本社が一括してメーカーよりリベート（例えば9%）を受けとり、支店でのリベート（例えば7%）を支店に渡してその差（例えば2%）がそれにあてられることになる。つまり、支店単位では、取り扱い量もまちまちであり、また競争状況でもそのリベートの比率は異ってくる。そこで、本社が窓口を一括してメーカーよりリベートを受けるというシステムになっており、原則上、支店はリベートについてはメーカーと独自に交渉する余地はない。ただ、支店が直接仕入れ、直接支払い、支店単独でリベートを受けとることになっているメーカーについては、勿論のことながら、リベート交渉ができる。」

ケース・ライターは、近年まで本社の第一営業部として活動していたが分離して1つの支店となった東京支店を訪問し、支店の運営に関して質問した。50代半ばに見える伊藤支店長は、よどみなく来る書類と部下の応対との合い間に忙しげに答えてくれた。

「わが社の支店には、いわゆる売上高ノルマというものはありません。よって、必然的に売上高目標というものもありませんし、予算制度もありません。目標は、社長の全社で何%売上を伸ばしたいという意図を、われわれ流に解釈してやるだけです。独立採算性だから黒字である限り何

ら社長から干渉をうけないのです。ただし、利益管理は大変厳しくやっています。例えば、各商品ごとの前日の営業記録は、毎日11:30には締められその日の15:00には、一束の書類となって私に届けられます。それを見れば、一目瞭然に、売買差益ができるようになっていきます。（月別の各セールスマン・班長の実績表が付表-5に見られる。）また、東邦では安値による押し込み販売や長期売掛での売り方にはペナルティーがつかますので、全員が原価意識に徹底して、利益に敏感だと思えます。しかも、この意識は班長、セールスマン、内勤者全員に浸みわたっていると思えますし、各班長が独立の社長のようなものですから、私の支店長としての役割は他の営業班長と大して変わらないです。まあ、私の仕事としては営業が大半ですが、他には勤務評定と班全体をみることぐらいですかね。

支店には全ての機能が包含されており、支店の成長は、各班の成長と結びついています。現在社長通達集という型で、ごらんのような厚いルール・ブックが出来ています。この通達集の枠内であるかぎり、支店は何をやってもいいのです。

また、わが社には、いわゆるテリトリー制というものがありません。つまり、どこへ出て行ってもかまわないのです。わが社には固定された商圈などはないため、たとえ別の支店の得意先のすぐ隣のところへ出かけていても問題とはならないのです。」

## 支店の支店

前述の「分業」支店は、支店の支店といわれるものである。東邦では、「支店がどんなに大きくなってもかまわない。たとえ、それが本社よりも大きくなっても」という原則がとられていた。よって、各支店は自らの資金と判断で、できるならば、どれだけでも自らの支店を「分業」的に拡張・増設することができた。つまり、セールスに関しては「テリトリー制」が設定されておらず支店にもテリトリーは無かった。また支店の「独立採算性」を尊重するという点からも、支店には大巾の権限委譲がなされていた。

例えば、「A支店」にかなりの資金余裕が発生するとともに、人材面においても新しい事業所に若干の基幹的な人員を送り出せるようになったとき、「A支店」はA支店の支店という形の「K支店」を開設することができる。このような場合には、「K支店の支店長は必ずA支店の支店長がこれを兼務する」というように定めてあった。この兼務の意図は、A支店の支店長がK支店の支店長を兼務することで、支店長の活動分野を2倍に広げることになり、よって、かれは後継者を育成することなしにはその展開が不可能となり、また組織と管理の機構を作り上げることなしにはその2倍の活動範囲をうまくやってゆくことができなくなり、かれはここで1段と高い次元の経営者の課題と直面し、この克服がかれ自身の成長につながるということにあった。よって、この支店の支店には、通常、支店次長というポストが置かれる。支店次長は、親支店から分離した班長が就任することが多いが（そうでない場合もある）、親支店長からまた大幅の権限の委譲をうけている。<sup>(注2)</sup>

さらに、東邦薬品の支店制度で業界の間でユニークだといわれているものに「終生支店長制度」と呼ばれるものがある。つまり、ひとたびある支店の支店長となると、一生その支店長ということである。このことは、先の「1つの支店がどんなに大きくなってもかまわない」という条件からすれば、あたかも支店長はその支店を1つの独立会社と見立て、その社長であるという意味から、支店長という枠を超えて更に事業の拡大を図ってゆけるのである。これについて松谷社長は、以下のごとく述べていた。

「「連邦的分権経営」を徹底して実施するには、この「終生支店長制度」に落ち着かざるを得なかった。外部の人は、「あたら人材を狭い場所に閉じこめて、殺してしまうのではないかとよく尋ねます。しかし、もし能力のある支店長ならば、支店を中心としてあたかも独立会社の社長のごとく事業を展開できるのではないのでしょうか。」

そして、その点では私には本社の部長は自由にかえ得ても、支店長をかえることはできないように、自らを束縛してきました。したがって、人事権を非常に狭い範囲しかもたない社長になってしまいましたよ。極端にいきますと、拒否権しかなくて、命令権のない社長ができあがり、そんな社長が会社の経営を行なっているのです。」

支店長は、通常、班長→支店次長→取締役支店長という組織のキャリア・パスを通る。つまり、支店長職は東邦薬品全体の取締役の一員となることでもあった。ここに、かれらは東邦薬品全体の意思決定に参画してゆき、「これがあるからこそ、かれが安心して支店の経営にその一生をかけら

(注2) 支店の支店は出来る過程においてのみ本社が直接つくった支店と違っているが、いったん出来上ると、資金を出した支店の支店長が兼務で支店長をつとめていることを除けば、あとはいっさい本社が作った支店と同じになる。

れるのです。たとえば、支店が立派な成績をあげても、本社が危うくなつては、その影響をうけざるを得ないからです。」

ケース・ライター等は、中央支店の支店として昭和51年に開設されたばかりの大森支店に、浜田支店次長を訪ねた。大森支店は、下町の一面にかなり広い敷地とともにモダンな三階建てのビルにあった。浜田支店次長は、30代後半の若い次長で、ケース・ライターらを応接室に招き入れ、ていねいにインタビューに対応してくれた。

「この支店は、中央支店から合計25名（浜田氏を含むセールス14名と内勤者11名）をぬいて作られたものです。これは、中央支店が本社からこの土地を買って建てたものです。もちろん、用心深い投下資本回収のルールがあり、現在はまだ赤字ですが、今後、利益が出始めるとその1/4ずつを初期投下資本の1/2まで返済し続けねばなりません。東邦では、売り上げよりもまず利益が第1です。

今までは、東邦の支店の展開は比較的、市場性を考慮して出すということが少なかったが、この従来からの私の得意先が多いということで地域市場を見て出された支店といえます。ただ、この医薬品卸業という業態では人と人のつながりと信用が第1ですので、どうしても地域市場制一本で押すことは困難です。例えば、このビルの隣の公立病院には、さらに遠くにある鶴見支店が入っていますが、われわれは手をつけていません。しかし、これは将来考えなければならないでしょうね。

この大森支店の支店長は中央支店の支店長である清本氏がなっていますが、私の次長としての役割は、かなり自由で、むしろ次の支店長としての教育期間みたいな要素もあります。私は、ここで独自に東邦の組織の中では初めて、支店にコンピューターを導入し、在庫管理・伝票処理・売買差益計算等を即時にやるシステムを使っております。先日も、東京支店の人が見に来たばかりです。

この支店が中央支店から分かれると、部下の間にいくつかの変化がみられました。つまり、大人数の中の1つの班という意識から、自分達の支店だという意識が出てきて、各自の独立意識とコスト意識がとて強くなりました。また、私自身、現在は月に1回は土曜日の朝10:00から全社の営業責任者会議、午後は次長以上による全社の経営会議、そして夜は新支店長会議と休む暇なく活動しています。この場に社長はいつも出席しており、また営業日報とその日報に付けられたセールスマンのコメント・質問・苦情は常に社長のところに回されます。今までは、社長はそれらの質問には必ず長いコメントを付けて返してくれましたが、組織の拡大とともに、返ってこないものもあるようになりました。何か返事が返ってこないと気になりますね。

将来の私の夢は、やはり、自分の支店を作ること、つまり、支店の支店の支店を作ることです。しかし、それは今後の東邦薬品全体の動きと関連して考えてゆかねばならないでしょう。社長と共に歩んできた古い幹部連と若手の次長クラスの間での考え方の相違もありますが、若手にフランクにしゃべらせようとする空気は東邦薬品の特色です。また、例えば、千葉支店長などは、テリトリーにこだわらず積極的に東北地区へ出かけて市場開拓をしています。ただ、若手レベルでは、今までの点の商売の見直しの空気も出ています。また、私も参加しましたが、社長は慶応ビ

ジネス・スクールのトップ・マネジメント・セミナーには毎年数人ずつ参加させています。」

## 支店の監査

独立採算制のもとで、東邦での支店管理は本社による間接管理を原則としていた。現在のところ本社には特別な監査機能も機構もなく、慣例的に毎月の定期経営会議で口頭による概念的指示と要請という形で行なわれてきた。社長は、真の監査のためには、支店長の権限範囲と職務内容と文書による明文化が必要であると考えていた。そして、その着手上の問題点を以下のごとく列挙していた。

(1)支店長が事前に本社の承認をとりつけねばならないものは何か。

(2)雑損、貸倒れ、廃棄処分のごとき損失処理について社長の承認を得ているか。

(3)支店長自身が使用した交際費について、毎月社長あてに報告がなされているか(班経費になるものはその必要がない)。

(4)資金の運営について妥当な処置がなされているか。余剰資金はことごとく本社に預託されているか。取引銀行の要請により、社長の承認がないのに通知預金等をやっていないか、どうか。

(5)本社あての支払いがルール通り正しくなされているか、すなわち、払い足りないことがないか。本支店間の決裁はルール通りおこなわれねばならない。真実性の原則に立脚してことが運ばれ、どちらかが得をするということは絶対にあってはならない。

(6)固定資産等の売却・高い金額の耐久消耗品の売却・下取りについて本社の承認をとりつけているか。

(7)車輛や事務機械等の購入について事前に本社の承認をとりつけているか。

(8)メーカーの値引きや添付や、それに類する処理の仕方が正しく、かつ妥当になされているか、どうか。

(9)売掛金管理について熱心な正しい処理がなされているかどうか。特に会社の損失になろうという兆候を示した「丙類請求書」については、いち早く、時間の利益を失なうことなく、本社あてに報告されているか、どうか

等であった。

(注3)

## 班長制度

東邦薬品での、もう1つのユニークな経営方式として班長制度がある。「東邦薬品においては、この20年間にわたる経営努力の中で経営担当者としての営業班長を設定したこと、のみならず、営業班長の業績査定を可能ならしめる計算措置を設定したこと、このことは会社発展の上に極めて重要な意義をもつものである」と松谷社長は評価していた。この班長制度は、松谷社長が、従来の医薬品卸業界でのセールスマンが必ずしも高い、独立した地位を与えられていないのを不満に思い、むしろ分権的経営方針を確立して1人のセールスマンに対して独立の地位を付与し、「独立採算の経営担当者としての単位」という地位を与えんがために作り出したものであった。よって、この単位は可能な限り自由な、自主的な活動を行ない、個人の能力を最大限発揮させようとするものであった。各班長は、各自が「経営担当者」として——上からのノルマとか割当などは一切なしで——

(注3) この班長制度は、内勤部門(非セールス部門)にも適用される。ここにも独自の色々な班制度があるが、その詳述は次の機会にすることにする。



自己目標と自己努力によって営業活動をするものである。その自己目標と自己努力とが正しかったか、正しくなかったか、或いはそれが正しい方向に向いていたかどうかは、上位の経営機関（次長、支店長、社長など）と班長とがオープンに確認し検討することができるように、あらかじめ「一定の判定計算方式」が松谷社長によって創り出されていた。

この計算法には、社内原価の設定、経費の設定、社内金利の設定、各種調整法の設定、最終基準の設定等々の要素が含まれており、これらは経営の最重要事項として、社長自らが、会社の維持・発展の見地から決定してきた。

黒字班・赤字班の判定は次のごとくなされていた。それは、当該班長の当月給与と「計算法」に規定された6ヶ月移動平均純利益の1/4と比較して、純益の方が給与より多ければ黒字、少なければ赤字である。この判定は毎月行なわれる。黒字であれば、当該班長は毎月の小刻み昇給を獲得する。さらに、その黒字の幅いかんによっては、人員・車輛の増強も可能となる。また、同時に余剰黒字部分は利益準備金のごとき性格のものとして計上され、この部分に対して年2回夏・冬の賞与時に特別報奨が与えられる。

赤字班の扱いには2通りある。一つは、その班に過去の利益蓄積（つまり、6ヶ月移動平均純利益の1/4が班長の給与よりオーバーして、その班に積立てられた利益）がある場合には、たとえその班が当月に赤字班とみなされても、その不足分が利益蓄積部分より差し引かれるため、差引きの可能な期間中は原則として準黒字班とみなされる。ただし、この場合には、小刻み昇給ができず、部下の昇給申請もできない等の黒字班長としての特恵が、部分的に停止される。

もう一つは、完全な赤字班で、その班は自主性を失い、社長・支店長・次長などの指導、指示、監督下に入る。しかし、その指導にもかなりの柔軟性がとられており、例えば、6ヶ月移動平均純利益の1/4という基準を少し落として1/3とした場合に黒字であるならば、自力による回復を待つことにして、実際面ではあまり干渉しない。そして班長に対してはアドバイスと援助のみにとどめられる。この時、班長は、原理的には自由と自主性を失っているが、実際面ではまだそれを保有していることになる。

さらに、松谷社長は、東邦薬品での「救済と希望の原理」というものを常に準備している。

「例えば、赤字班の赤字の状態がそのまま6ヶ月続いて、その間1度も黒字にならず、従って1回の小刻み昇給の機会もなかったならば、「よくも希望を失なわず耐え忍んだ」という暖かい評価が成立し、救済の原理が発動され、その時点で新規のスタートラインを設定してやることにしている。そこで、一定巾の業績アップさえあれば「準黒字班」とみなされ、小刻み昇給が一部可能になる。その上、ひとたび6ヶ月移動平均純利益の1/4が給与額を超えれば、過去の累積赤字の計上額は即時きりすてられて、余剰利益の積立てが開始され、過去の赤字との相殺はしない。」

班の月別純益計算には、「売上」、「売買差益」、「経費」、「回収遅延部分に対する社内金利」の4つが基本要素としてあり、「経費計算」の中には「人件費」、「車輛費」、「交際費」、「雑費」の4つが重要な要素をなしている。特に、この中で「人件費」の計算に東邦はユニークな計算方式を用いている。それは一倍・二倍・三倍社員という考え方である。

一倍社員とは、学校を卒業して入社したばかりの社員のこと、高卒では通例2年間、大卒で満

1 年間は 1 倍社員と呼ばれ、この期間はいわば年功加算型の給与体系が適用され、業績に関係なく一律に標準給与で進む。このような班員に対しては、経費計算の際には当人のうけた月給与の 1 倍が人件費となる。

2 倍社員は、高卒で 3 年目、大卒で 2 年目からの者の中から指名される。かれらは、正式のセールスマン（3 倍社員）と未熟練社員との中間である。この場合には、人件費は、かれのうけた給与の 2 倍かかることになり、班長はかれらの業績に応じて年 3 回、小刻み昇給の申請ができる。

3 倍社員とは、正式に販売会議にも参加し、班長の補佐として営業責任を担い、班の経営に参画してゆくセールスマンのことを言う。かれらには、その当月の給与の 3 倍が班の経費となる。さらに、かれらにはその班が黒字班であるかぎり年 1 2 回（毎月）の小刻み昇給の申請ができる。しかし、このことは「人件費のアップであり、そのまま 3 倍の重さで経費負担となるのです」とある班長は述べていた。

松谷社長は、この（営業）班長制度にふれながら、班長の資格要件を次のように語った。

「わが社での班長制度は、業界の中では特異なシステムとして評価をうけていますし、今日までの会社の成長はひとえにこの班制度のおかげなのです。この班制度における計算法には、経営理念と企業会計の諸法則とが総合されています。

この会社では、営業班長になろうと希望する人があれば、原則としてだれでもなれます。定員というものはありません。むしろ、営業班長になれば毎月毎月資格試験をうけているようなものです。時としては降格というのがあるが厳しいはずです。一応の班長の資格要件は以下の通りです。

- (a) 経験年数：通常、高卒で入社後満 2 年を経たもの。大卒では、満 1 年である。
- (b) 出欠状況：営業班長には特別に出欠についての規定はないが、内勤班長にはきびしい。
- (c) 真実性の原則：この原則が理解できない者はなれない。
- (d) 商品価格表の整備：社内原価のリストをみずから作製し、みずから所有すること。
- (e) 専門知識：内勤班長の場合には、担当職務に関してスペシャリストとしての専門知識と技能がなければならない。
- (f) 社長通達の知識」

班は、通常、班長と男子社員 2 名および伝票処理のための女子社員 1 名の構成が、東京支店では標準型となっており、東京支店には 17 の班があった。このうち、一番若い班長は 20 代後半であり、一番年長の班長は 30 代後半で、かれは 13 年間班長をやっていた。3 人の東京支店の班長達は、ケースライターの質問に答えて、次のように述べていた。

班長 X：この会社では、年功序列制とか階級制といったものはない、だから班長も支店長も社長も皆、同じだ。会社の成長は、われわれの班の成長なのだ。その意識は、われわれには共通です。

ケースライター：ここではテリトリ制がないと聞きましたが何かそれに問題はありますか？

班長 Y：たしかに、点の商売をやっていると、同じビルの中の異なる顧客に、異なる班の人間が出かけることはあります。ただ、昭和 42～43 年のころから、得意先の戸籍簿を作って整備をしていますが、時おり、ぼんやりした班長は、既に会社のお得意であるところを訪問した

りして、恥しい想いをします。

班長X：同じことは、開拓着手願いにもあります。この制度は、新規顧客に関しては半年間は他の誰も手を出してはならないという制度で、本来はこの段階でより強力な調整をすべきなのでしょうが、同じ支店の中ならまだしも、他の支店となると調整は仲々難しいですね。

班長Y：しかし、より遠隔の支店を差しおいて着手するケースも結局は採算ベースに乗っているかぎりはかまわないのです。このような「点の商売」の良い所は、得意先との緊密な人間関係が維持できることです。開拓は6ヶ月間は先手優先です。

班長Z：たしかに社長は、「人間が変わっても商売ができるようにしたい」と言っているが実際は「東邦の〇〇君だから買っている」というのが顧客の心理ですね……。

ケースライター：資本蓄積制度というのが各班にあって、かなりユニークな給与水準だと聞きました

班長X：ええ。でも、多分、給与は業界並か、少し上くらいでしょう。たしかに資本蓄積配当というのが反映されるはずですが、よほど良い成績で、それを続けたセールスマン（班長）には多額なものが行きますが、誰れでもという訳にはいきません。

班長Y：とても、1000万もの蓄積は大変なことですよ。現実には、少数の班長たちと言うべきでしょう。しかし、500万程度のものは、かなりたくさんいます。

昨年より、班長昇進には、班長試験制度が発足し、この春、第1号の試験パスの班長が生まれた。試験は、主として社長通達集（ルール集）の理解に関してなされ、その後社長の面接・試問で決められる。また、班長と部下の間には、「相互忌避」の原則があり、どちらも自分の上司、部下の

## 報奨制度

松谷社長は、給与はできるかぎり年功加算給与型にしないで能率給型にしてゆきたいと考え、いくつの方針・施策を打ち出していた。東邦薬品での給与に関する松谷社長の考え方は、以下のごとく述べられていた。

「日本の給与体系ともいえる「年功加算型給与」は総じて昇給その他が平均的・一律的である。会社の業績が悪ければ総じて抑制的となり、業績が良ければ総じてアップする。たしかに「平均的・一律的」であることは、いわゆる公平という理念に合致しやすいし（真の意味で公平であるかは別として）、企業内の仕事には個人個人の評価が難しく、むしろグループとかチームの評価によらなければならないものもある。

このような平均的方式は、会社が安定経営の途を歩いている、比較的高い利益を上げている間には、可能な方式であろう。また、社内の「動機づけ」も全体のモラルアップと結びつき、ほぼ目的を達しうるであろう。

しかし、会社はいつも安定経営の途を歩いているとは限らないのです。また、利益の出ない年もあります。このような状況では、さらに強い個人個人への「動機づけ」が必要なのです。私に

は、日本的な平均方式ではそれは不可能だと思えます。

特に、われわれのような労働集約型の医薬品卸業のような会社においては、そして、東邦のように個人主義を基礎とした民主主義的経営を理念としているところでは、むしろ会社の景気が悪かろうとも、その中で優秀な業績をあげたものは、会社の全体的状況にもかかわらず、しかるべく報奨され、しかるべく待遇されるべきであるということである。特にセールス・マンの場合には、平均的・一律的方式では優秀な者が「自分だけガンバッテも仕方がない」という弊害がでてきます。それ故に、各個人の自主性と責任に応じた報奨が望ましいと考えたいのです。ここから、「班長制度」が生まれたのですし、「小刻み昇給」、「決算賞与」、「資本蓄積特別報奨制度」も生まれたのです。

また、給与に対する私の基本的姿勢は、かつて労働組合が誕生し、会社には明確な給与体系がないと言われた時に打ち出した給与10原則（付表-6）で明確にしてあります。」昭和51年までの、東邦薬品での人件費の推移は付表-7にある。また、現在での給与体系は、

$$\text{月給} = \text{基本給} + \text{能率給} (\text{小刻み昇給部分}) + \text{調整手当} (\text{基本給} \times \frac{1}{2}) + \text{諸手当}。$$

となっていた。調整手当とは、昭和41年に廃止した夏期・年末一時金（ボーナス）の毎月の繰り入れ分であり、諸手当には、班長・主任・3倍社員手当等が含まれていた。

### 小刻み昇給

前述のごとく、ある班が黒字班になると班長とその部下の中から班長の推薦した者は、年3回（2倍社員）か毎月（3倍社員および班長、そして内勤の3倍賞与社員は6回）、500円ずつの昇給を得る。この小刻み昇給の金額幅については、常に社内で議論的であった。松谷社長は、この昇給幅アップにかなり強く反対していたことがあった。

「長い間、小刻み昇給の幅を1000円にしてほしいという要望が強かった。たしかに、所定の業績をあげた営業班長とその部下について1回に500円の「小刻み昇給」の制度を作ったのは昭和30年ごろであった。業績のよいものは年12回で6,000円は昇給できた。そのころの中小企業一般では、定期昇給とベース・アップ的なものを一緒にして年間2,000円なり3,000円あがれば上々であった。毎月500円昇給出来ることは、当時としては魅力であった。

しかし、その後の経済情勢は激変に激変を続け、高度成長期に突入し、給与水準もインフレに拍車をかけられて非常に高くなった。いかに能率給給与体系を維持しようと努めても、既存の社員に対してはベース・アップをほぼ一律的に実施せざるを得なくなった。ベース・アップが年間に5,000円とか8,000円とかという金額になってくると、「小刻み昇給」の幅を据置く以外に方法がないであろうと考えられた。かりに、500円を1,000円にし、ベース・アップを7,000円とすると、黒字班の班長と3倍社員は $1,000円 \times 12月 + 7,000円 = 19,000円$ の昇給とプラス・アルファで約2万円以上の昇給になる。しかし、これでは、黒字班判定の「計算式」によると、またたくまに多くの黒字班が赤字班に転落するであろう。東邦薬品においては、少なくとも普通の班長の数が100人いたら、その内の70~80人が黒字または、準黒字班であるのが望ましいと考えられていた。しかし、500円を1,000円にすると班長の100人中の20~

30人しか黒字、準黒字にならないであろう。こうなると、班長制度も崩壊してしまうのではな  
かるうか。もしこの崩壊をくい止めるために計算方式を甘くすると、会社の決算は悪くなってし  
まい、社員の利益と会社の利益とを結びつけた今の制度をやはり崩してしまうであろう。

さらに、小刻み昇給の幅をうんと高くすると、社員間の格差がさらに拡がり、落伍者も多くで  
はしまいか。そうなると、空売りとか、押し込み販売とか、伝票操作の悪癖が生まれ、東邦のも  
つ良心的営業が大いにそこなわれてしまう。

もう1つの反対の根拠は、生産性もしくは収益である。昭和30年代には医薬品卸企業の1人  
当たり生産性が50万円から70万円程度で採算圏に入れた。しかし昭和47年代は、それが  
150万円から200万円程度になっている。ところが、給与の伸びは実に4倍から5倍になっ  
ている。そして、この17年間の間に第一差益(マージン)の率はダウンしても上昇することは  
なかった。ということは、これ以上の給与の急テンポの引上げは、生産性(利益)がついてゆけ  
ないものとなってしまふ。30年代は、各班長の昇給に比例して、またはそれ以上に、利益を生  
み出してきた。しかし、40年代は、各班長の中のかかなりの数が2~3年間の利益と全く同じで  
あるために、実質の利益率は低下している。このことは、小刻み昇給巾を30年代のままにして  
あっても、やっと同程度の利益しか上げられていないということだ。とまれ、東邦での給与構造  
は、互いに関連している。「小刻み昇給」の奥には「資本蓄積配当制度」がある。小刻み昇給の  
幅を広げると、それだけ「余剰利益(資本蓄積)」の積み増しが減るのみならず、早晚赤字班に  
転落し、相殺勘定でどんどん蓄積が減るのである。そして、一度赤字班に転落すると、黒字班に  
戻るのは大変難しい。

よって、私は500円を1,000円に上げるのは反対ですが、600円(2割アップ)くらいなら認め  
られるでしょう。」<sup>(注4)</sup>

### 資本蓄積配当制度

6ヶ月移動平均純益の1/4が、当月の班長の給与よりもオーバしているとき、その差額はその班  
長の利益積立になる。そして、これを毎月積立てて、年1回、その6%が資本蓄積配当という形で  
その班長に配当される。実施段階では1回3%で、年2回である。

利益の1/4となったのは、企業の場合、稼働純利益の1/2は税金、さらに残りの1/2が別  
途積立金勘定として社内に留保されると考えるならば、セールスに適用されるものは1/4である。  
また、6%の配当というものは、この制度の設立当時の定期預金の利子率が6%であったためであ  
った。

資本蓄積があるところでは、赤字になった時はそこから支払能力ありと判定されて、赤字分が差  
し引かれるが、まったく蓄積がなく赤字累積の班の場合には、その班がひとたび黒字に転ずれば今  
までの赤字分は零となり、新しく蓄積の累積計算が始る。

このような資本蓄積部分が、例えば、1,000万円になると、年6%で60万円、月にして5万  
円の配当が給与の加算としてつくわけである。現在、トップ・クラスで2,000万円をオーバシ

(注4) 現在、この額は800円となっている。

て3,000万円に肉迫する特別利益の累積金額を有する者もあり、月に換算すると10万円の金額を支給するまでになっていた。

### 年末・夏期一時金の廃止と決算賞与

昭和41年以来、東邦薬品においては、いわゆる夏と年末のボーナス（一時金）は廃止されていた。そして、それは月々の給与の中に基本給の1/2の割で加算して支払われていた。

これに伴い、年1回の決算に応じて、6月および12月に事業所の業績に応じた賞与を配布していた。これについて松谷氏は、「われわれの給与が労働に対する対価であるとするならば、一方において、経営の総合的成果として得られた決算利益の中から、利益の増減にスライドして、純粋に賞与的性格の分配を実施したい。けだし、このことによって、従業員が組織としての企業に関心を持ち、この企業の決算利益に対する意図を深めるように期待するからである」、と述べていた。

この決算賞与は、給与があくまで個人別の業績に基づくのに対して、集団としての支店又は事業所単位の実績に基づいて実施される。すなわち、各支店毎の償却後（価格変動準備金、貸倒準備金、返品調整を処理した後）の3年移動平均の税込み利益の20%が決算賞与の原資となる。この比率は、会社全体の業績が伸びればいずれ漸増して25%程度にまでする予定であった。この決算賞与の分配については、原則として基準内賃金をそのベースとするが、100%勤務評価を実施して、できる限り大幅な上下格差をつけるよう意図されていた。

しかし、実際には大幅な格差をつけることには問題があるので、事業所によっては、上限値が設定されることがある。ある年の年末の場合には、上限値が1.8ヶ月分から2ヶ月分という線に設定され、原資が余った支店は、支店内に決算賞与資金として蓄積された。そして、各支店長は、班別の業績をみ、かつ個人個人の勤務状況をも勘案してなるべくモラル・ダウンにならないように支店内での賞与分配を行うことが大切な仕事であった。

しかし、赤字の支店または、岡山とか、静岡とか、新潟の支店のよう新しくスタートした支店では決算賞与を出させることが難しい。それらは零であった時代がしばらくあった。しかし、新設の支店については黒字を出すことが困難であるとともに、さらに、黒字支店から異動した社員もかなりあるので、最低1ヶ月程度の予算枠を与えるようになった。これには各支店の営業班長と責任者の同意を必要とする。

### 勤務評定

松谷社長はかねがね、いわゆる従来の人事考課のあり方に疑問をいだいていた。それは、(1)上司による評価がえてして一律的になり、甘くなりがちであること、(2)評価が事後的なため、その評価がえてして過去のもので受けとめられ、未来の活動に結びつかないこと、(3)一般に極秘扱いとなるため、評価される側には一方的と受けとめられ、賞与の高低にのみ目が向いて、何が良かったのか、何が悪かったのか、それがどの程度なのかという風に自分の問題として意識して受けとめていないことであった。

そこで、東邦薬品においては会社内での各人の勤務の1つ1つについて特別な勤務評価がなされる。勤務評定の基本的な型は、以下の図-2のごとくであった。

図 - 2 東邦薬品での勤務評定方式

H・A		秀	100点
H・B	$H \cdot B \times 3 = H \cdot A$	優	
H・C	$H \cdot C \times 3 = H \cdot B$	良	
H・D	$H \cdot D \times 3 = H \cdot C$	佳	
中性状態		(正常)	0
S・D	$S \cdot D \times 3 = S \cdot C$	不可	
S・C	$S \cdot C \times 3 = S \cdot B$	否	
S・B	$S \cdot B \times 3 = S \cdot A$	不良	
S・A		最不良	-100点

ランクづけは、始末書(S)A・B・C・D，表彰状(H)A・B・C・Dという形でなされている。始末書は表彰状で相殺されるし、この始末書による罰則も半期または1年のうちの1つの期間だけに限られ、ひとたび清算されるとそれはその後には及ばない。この評価は、直属上司が行い、社長に直接提出するが、異議申し立ては認められている。そして、この評定は、昇給・決算賞与算定・班長昇進の際に用いられていた。

#### 組織変更をめぐって

松谷社長は、「連邦的分権経営」の評価をまじえて、昭和48年度における組織変更と現在での問題点を以下のごとく述べている。

「東邦薬品は「分権主義的経営」をその原理としてきました。それは、メーカー側による経営効率の追求に対する適合と、各セールスマン、班、支店の業績判定の合理性の追求として「独立採算性」という形で進められてきました。この分権化の行きつくところは、各支店が可能な極限まであたかも別会社のごとくになり、東邦薬品全体がバラバラになりそうな寸前までゆくことです。しかし、全体としての統一性を保たねばなりません。ここに、いつも私が頭を悩ます分権と集権の間のバランスの問題があるのです。たしかに、今までの東邦は、何とはなしに統制されてきました。それはちょうど、アダム・スミスの「見えざる手」がその中で働いていたのと同じようでありました。

しかし、現在では会社の規模も大きくなり、また、これからの東邦薬品は「支店制度」の時代であり、「支店政策」の時代です。そこには、かつての「班長制度」の完成のためにとられた種々の思考と実践が、一段と高いレベルの問題として登場してきます。ここに、各支店をあたかも独立会社のごとく扱いながら、いかに中央集権的要素を残してゆくかという大きな問題がでてくるのです。

本社の商品センターをどのようにするかも問題である。例えば、大阪とか岡山といった遠隔の支店は独自に、メーカーから仕入れて、保管し、配送している。しかし、東京近郊の支店の場合には多くが本社の配送センターに依存している。しかし、真の分権経営では、各支店が地域社会と密着して、自ら仕入れ、保管し、配送すべきである。ところが、そうすると、二重投資の問題が生じる。

また、わが社のような「分権経営」のところでは、「社内振替価格」が問題となってくる。つまり、本社の支店への、支店と支店との間の売買の際に、常に買った側の支店は、自分の方は利益が少ないとか、売った支店は売った支店として、利益が少なすぎると考えがちである。

さらに、メーカーの側からはメーカー自身の組織運営から東邦薬品の神奈川県内の各支店との直接取引は、それ自体としては可能であっても、あまりに煩雑であり、むしろ統一化した取引をやりたいという要望が強く出された。つまり、製薬メーカー側は、「神奈川県」という行政区割を一つに考え、一つのもとに管理したいと考える効率化ニーズがあった。これに対して、東邦薬品の側では「神奈川連絡会議」というインフォーマルな形のものを作り、支店長、次長レベルの会合がもたれ、それによって窓口の一本化に向けて動き出した。」

このような動きに対応して、東邦薬品では、今まで組織図上には存在せず、むしろ社長一人が兼務していたような「営業本部制」の導入を検討し始めた。そして、社内の3人の最高幹部による諮問委員会を発足させようとしており、その事務局も近く開設の予定であったが、松谷社長はできるかぎり組織は簡素でありたいと思っており、また、本部（本社）機能をあまり強化したくないとも考えていた。よって本部の機能は、純粹に援助・アドバイス・調整に徹すべきものであると考えられていた

月一回の経営会議が本社6階の大講堂に次長以上全員を集めてなされているが、そこでは前月の各事業所の業績報告と、社長の考え、問題意識、報告事項等が報告されている。この他、組織内にはさまざまな小委員会・会議が、インフォーマルな形でもたれていた。

さらに、業務（配送）の効率化に関しては、例えば、「神奈川ブロック」とか「東京ブロック」といった「ブロック制」の導入も検討され始めていた。この「ブロック制」のもとでは、仕入れ支払の事務は一本化するが、こと商品に関しては各支店がメーカー直送で仕入れることを理想としていた。

今後の医薬品卸業界の展望について、松谷社長は次のごとく述べていた。

「今までは、医薬品卸業界は急成長をとげてきました。それは、業界全体で年20～25%ぐらいで伸びてきました。しかし、今後は違ったものとなります。今後は、大手のところでは年15%、全体で10%ぐらいの伸びへとダウンするでしょう。」

そして、東邦薬品の場合でも最近の新設支店の場合には赤字の幅も大きくなり、かつてほどのスピードでは黒字支店になることができなくなってゆくでしょう。」



付表－１ 東邦薬品：損益計算書

	(百万円)				
	昭和46	47	48	49	50
売上高	15,444	18,207	22,788	27,542	31,424
売上原価	13,862	16,338	20,249	24,334	27,601
売上総利益	1,582	1,869	2,538	3,207	3,823
営業利益	410	419	651	777	905
経常利益	423	474	693	843	1,014
純利益	262	218	317	352	519

付表－２ 同業他社との比較(昭50年度)

	(百万円)			
	スズケン*	三星堂*	日本商事*	クラヤ薬品*
売上高	72,096	49,666	37,368	37,018
売上原価	60,360	42,327	30,797	31,887
販売費・ 一般管理費	9,746	5,812	5,754	4,322
営業利益	1,989	1,511	816	807
経常利益	2,295	1,616	484	455
純利益	1,054	587	188	115

\*スズケン：本社－名古屋，支店17，出張所49，従業員2,750人  
 三星堂：本社－神戸，支店12，出張所1，従業員1,358人  
 日本商事：本社－大阪，営業所19，工場2，従業員1,696人  
 クラヤ薬品：本社－東京，営業所24，従業員1,011人

付表－3 東邦薬品の支店営業所・関係会社網（昭50年度）

科目	本社	東京	大阪	練馬	日野	浦和	鶴見
創立	28年目	実質28年目	28年目	14年目	13年目	12年目	12年目
対外正味売上高	—	千円 3,589,832	千円 1,759,936	千円 1,327,841	千円 1,266,758	千円 1,955,462	千円 1,450,753
同上対前年比	—	8.54%	9.30%	7.37%	13.28%	5.08%	9.47%
営業費率	—	6.14%	8.70%	8.96%	7.80%	9.26%	6.81%
税引前利益	千円 189,923	千円 169,442	千円 54,075	千円 33,205	千円 29,530	千円 58,100	千円 54,079

科目	小田原	亀戸	松戸	足立	中央	宇都宮	熊谷
創立	小西より 10年目	10年目	営業所より 12年目	8年目	8年目	7年目	6年目
対外正味売上高	千円 1,077,306	千円 704,075	千円 685,079	千円 275,846	千円 5,170,448	千円 1,367,288	千円 721,046
同上対前年比	20.08%	△10.70%	8.72%	19.55%	15.44%	16.67%	22.81%
営業費率	8.33%	9.98%	10.37%	9.57%	4.69%	8.62%	8.31%
税引前利益	千円 38,091	千円 22,617	千円 30,639	千円 8,834	千円 212,182	千円 26,025	千円 28,659

科目	千葉	世田谷	平塚	川崎	水戸	郡山	静岡
創立	6年目	6年目	6年目	6年目	5年目	5年目	4年目
対外正味売上高	千円 1,081,256	千円 951,608	千円 666,050	千円 447,416	千円 673,674	千円 562,643	千円 194,738
同上対前年比	3.54%	10.15%	8.07%	7.76%	19.78%	43.67%	14.94%
営業費率	8.99%	8.41%	8.95%	7.64%	10.92%	11.00%	16.30%
税引前利益	千円 20,543	千円 42,335	千円 8,960	千円 3,985	千円 6,803	千円 △19,469	千円 △13,835

科目	戸塚	藤沢	前橋	医療機東京	堺	新潟	医療機大阪
創立	4年目	4年目	4年目	5年目	3年目	3年目	2年目
対外正味売上高	千円 288,819	千円 581,200	千円 230,317	千円 1,052,897	千円 231,199	千円 135,337	千円 479,973
同上対前年比	7.55%	22.83%	60.34%	35.44%	32.83%	2.01倍	3.31倍
営業費率	17.18%	10.57%	18.95%	4.79%	11.49%	29.44%	11.33%
税引前利益	千円 1,239	千円 7,839	千円 △20,292	千円 68,446	千円 △3,824	千円 24,913	千円 12,926

科目	岡山	試薬東京	金沢八景
創立	初年度	初年度	初年度
対外正味売上高	千円 14,425	千円 71,149	千円 34,778
同上対前年比	—	—	—
営業費率	169.93%	4.44%	28.32%
税引前利益	千円 △24,386	千円 19,031	千円 △8,263

	豊中営業所(大阪)	下館営業所(北関東)	木更津営業所(千葉)	所沢営業所(埼玉)
創 立	1 2 年	6 年	3 年	2 年
売 上 高	—	—	—	—
営 業 費 率	—	—	—	—
税引前利益	—	—	—	—

	佐野営業所(北関東)	春日部営業所(埼玉)
創 立	1 年	本年度
売 上 高	—	—
営業費率%	—	—
税引前利益	—	—

妹姉会社 東北薬品 (仙台)

提携会社 ホシ伊藤 (札幌)

三浦薬品 (東京)

大槻商店 (東京)

モリクボ薬品 (厚木)

イクタ薬品 (沼津)

九宏薬品 (福岡)

吉井薬品 (熊本)

\* 東京支店は、昭48年本社第一営業部より分離。

\*\* 小田原支店は、小西薬品より営業権譲渡。

\*\*\* 営業所より支店昇格。

付表 - 4 東邦薬品の取締役 (昭50年度)

代表取締役社長	松	谷	義	範
専務取締役 管理部長 電算室長	辰	野	吉	久
取締役 総務部長 練馬支店長	三	浦		正
取締役 大阪支店長 大塚支店長	久	保	田	伸
取締役 医療機器大阪支店長 東京支店次長	石	井		真
取締役	工	藤	正	人
取締役 東京支店長	伊	藤	武	夫
取締役 日野支店長	久	保	田	宏
取締役 浦和支店長 熊谷支店長	佐	藤	亀	寿
取締役 中央支店長 足立支店長	清	本	日	出
取締役 大森支店長 金戸支店長	林	山	重	男
取締役	石	地	節	子
取締役 小田原支店長	碓	井		隆
取締役 亀戸支店長	塩	田	充	雄
取締役 松戸支店長	上	野	八	彦
取締役 宇都宮支店長 新潟支店長代理	松	谷	高	顕
取締役 千葉支店長 郡山支店長代理	又	村		勇
取締役	入	沢	敏	子
取締役 経理管理部長	渡	部	久	芳
取締役 練馬支店長	間	中	政	春
取締役 世田谷支店長	工	藤	幸	雄
取締役 熊谷支店長	松	田	軍	太
取締役	高	橋	正	二
取締役	松	谷		真
取締役	木	瀬	克	己
取締役	吉	井	邦	元
取締役	関	根	耕	次
取締役	伊	藤	太	郎
取締役	斎	藤		一
取締役	熊	谷	政	衛
取締役	三	浦	彌	一
取締役	森	久	保	猛

付表-5 担当者別販売実績表

担当者別販売実績表

月 日

担当者名	売上高(A)		売買差益(B)			入金		販売経費				合計(D)		
	売上高	差益(B <sub>1</sub> )	売上値引割戻 手数料(B <sub>2</sub> )	差引正味 差益(B)	差益率 (B/A) %	現金, 小切手	約手, 相殺	合計(C)	旅費, 送料, 配送料, 他	修繕費	交際費		車輛, 機械等 償却負担金	人件費 負担金

月未売掛金 残高(E)	調整残高 (F)	F × ± 2 % (G)	A × 1 % (H)	委託未処理 負担金 (J <sub>1</sub> ) (5%) (3%)	受取遅延金利 (J <sub>2</sub> )	差引当月利益 B-D ± G + H - J <sub>1</sub> - J <sub>2</sub>	平均利益 (6ヶ月)	順位		平均売上高 (K) (3ヶ月)	回転率 (E/K)
								各事業所	全社		

## 付表－6 東邦薬品における給与十原則

1. 1962年代の日本における政治的・経済的情況の制約下で、東邦薬品株式会社はその経営と維持について、本質的には何ら国家的援助と国家的保障を与えられていない。東邦薬品株式会社はその自力と努力とによって、その経営とその維持とを計らねばならない。 5
2. 労働と賃金を律する原則としてノーワーク・ノーペイ（No Work, No Pay）ということがある。それは「労働に対してのみ賃金の支払いが存在する、労働の無いところには賃金の支払いもない」という意味であると思うが、東邦薬品株式会社もまた「法人」として、個人よりは高次の経済組織機構の中で、ノーワーク・ノーペイ（no work, no pay）の鉄則のもとにある。
3. 東邦薬品は今日の経済社会の中であって、いかによく働いたからとて、それがそのまま多くの収入を約束するものではないことを知っている。非常に勤勉な会社が衰微し、それほど勤勉でもない会社が繁栄することもある。資本主義社会はそのようなものである。すなわち、収入を生み出す労働には量と質の関係があつて、量と質との相乗関係が収入を決定する。労働は効果性に焦点を合わせねばならない。やみくもであつてはならない。 10
4. 1962年代の通念として、労働は1つの商品と考えられるようになった。商品ならば、良いものは高く売れ、悪いものは安く売られる筈である。少し前の時代を支配していた終身雇用と年功加算型給与体系を特色としている日本特有の状況下では、良い商品も安く抑えられ、悪い商品も比較的高く売られていた。今日では労働力という商品について、良いものは高く、悪いものは安くされる原則が次第に強化されてきた。 15
5. 賃金が労働力の売買を基礎として支払われる限り、そこには「売るも自由、買うも自由」という自由主義の対等原則が存在する。何人も、自己の労働力の供給に関して強制され強要されることはない。今日の法律は、雇傭契約において一年以上の長期にわたるものは、これを禁止している。 20
6. 売るも自由、買うも自由である商品については、市が立ち取引ができて、価格の標準化が計られる。相場が立つことによって、価格の不自然な上下変動がないように措置される。賃金が商品としての労働力に対する対価であるかぎり、労働市場にも相場設定の動きがある。賃金には公開性と標準化作用が存在し、常に正しい相場を求めんとする要求が内在している。賃金問題は会社内における秘密事項ではなく、内外に対して公開的な問題である。 25
7. 会社の雇用関係において供給される労働力という商品は、その対価として賃金が支払われるのであるが、この商品はまことに厄介で複雑な商品である。また、ある時はまことに便利で重宝な商品である。工場では労働者の手をやとったつもりであるが、手だけやとりわけにはゆかない。手は人間とともに来たるである。 30
8. 資本主義国家内における私企業は労働力の対価として支払う賃金について何ら拘束されることなく自由に支払いをする。自由な売買取引の原則を基礎として、良き商品を高く買い、悪しき商品は安く買う。そのために若干の脱落者、生活不能者が発生するが、それは私企業の責任ではなく、国家の責任である。これらの経済的不幸に対する救済措置は、社会保障の問題として国家の責任において取り上げられるべきことが、漸次明らかにされてきた。各種の保険制度がそれであ 35

る。

9. 労働力の売買がなされるとこれに基づいて労働力の提供が始まる。これは買われた労働力であるが故に、賃金の支払いがなされる。買われたものは買ったものの自由な処理のもとに置かれる。それ故に、勤務態勢に入ったならば、従業員は経営者または経営者から権限委譲された上司の指揮・命令・監督内にはいる。この意味における上下関係は厳然として存在する。限定された範囲内において明瞭に命令と服従の関係が存在する。売手と買手の資格において両者は対等であるが、売った契約内容を忠実に履行しなければならない。契約の忠実な履行という意味において、労働規律は厳格厳正でなければならない。

10. 会社を発展させる労働力ほど価値の高いものはない。これには最も高い賃金が支払われねばならない。従業員は、その労働力の提供において、絶えず、より高い賃金の支払いを期待している。より上位の労働力を提供させることによって、絶えずその期待に応えねばならない。従業員は会社を発展させる労働力をより高く売ることにより、会社はそのような労働力をより高く買うことにより、相互にますます会社を発展させねばならない。この場合、正しい評価がなされることが必要である。正しい評価のあるところに、正しい努力が生まれてくる。職務給の場合には各職務が正しく規定される必要があり、能率給の場合には能率の測定方法が正しく公示される必要がある。そして、各人が各人の関与している職務でそれが達成できるように仕組みでやらねばならない。

付表－7 東邦薬品における人件費の推移

	総売上高	売上総利益	総経費	人件費	対経費 人件費率	人員数
46年	1,544.4	1,582	1,176	644	54.9%	953
47年	1,820.7	1,869	1,451	823	56.7%	938
48年	2,278.8	2,538	1,880	1,037	55.1%	898
49年	2,754.2	3,207	2,425	1,426	58.8%	990
50年	3,142.4	3,823	2,889	N. A.	N. A.	1,064

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

---

Contents Works Inc.