



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ー感で、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、経営管理の適切な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)