



慶應義塾大学ビジネス・スクール

東邦薬品株式会社（C）

1980年春、東邦薬品株式会社の松谷義範社長は、株式公開について最終的決定を下したいと考えていた。この株式公開問題は、1970年代を通じて、東邦薬品にとっての懸案事項であった。しかし、この間、医薬品卸業をめぐる経営環境は大きく変化し、1970年代前半までに実現したような高度成長を、近い将来において期待することが難しい状況になってきた。大手医薬品卸間の競争は、積極的な営業拠点展開を通じて、活発化しつつあった。このような状況下、東邦薬品は、1977年夏に経営政策の軌道修正を行ない、「点より面」を重視する販売戦略を展開していた。このため、松谷社長は、株式公開問題についても、このような変化を十分に考慮した上で、決断を下すことにした。

10

東京証券取引所上場申請

15

1977年7月、東邦薬品は、創立30周年にあたる1978年の上場を目標にして、東京証券取引所に対して上場申請書を提出した。これに対して、同年11月、東京証券取引所の上場審査課から、東邦薬品に対して、いくつかの改善要望事項が示された。それは、東邦薬品が創立以来採ってきた分権的経営システムにある意味では修正を求めるものをも含んでいた。特に、同じ時期に、東京証券取引所の意向を汲んだ幹事証券会社からの指摘は、松谷社長にとって驚愕であった。すなわち、その幹事証券会社は、「東邦薬品は『株主』を大切にするという観念は申し分なく持っているが、『投資家・投機家』を大切にするという観念をもち合はせていない」という意見であった。そして、東邦薬品が上場会社となった場合、「投資家・投機家」に対する責任を果たせるように、経営システムの具体的な改善を要望してきた。

20

25

1. 分権的経営システムについて

- 各支店における経理面での徹底した標準化・規準化がおくれている。また、専門的知識をもった専門の経理担当者が不在である支店もある。

30

各支店で用いる計表を統一し、ディスクロージャー（情報開示）を正確・迅速に行なう体制を整える必要がある。特に、全支店に男子の経理担当者をおく必要があ

この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・スクール助教授鈴木貞彦が作成した。ケースは経営管理上の適切または不適切な処理を例示するためのものではない。（1981年9月作成）

る。そして、不注意の経理処理ミスを生まないように、今一段と、かつ全社的に経理水準を高める必要がある。

b. 全社的事業計画があいまいである。

支店長段階においてすら、業績見通しが明確でなく、班長までいかないとわからないシステムになっている。これではディスクロージャ一面で問題が出るので改善を要する。すなわち、年間の売上計画、経費計画、利益計画等が必要であり、各支店が一定の様式の下にこれらの計画をたて、それを本社がチェックして会社の計画表を作ること。あるいは、本社が年間計画をたて、それの大まかな割当と指示とを各支店に与え、それに基づいて各支店が作成したものを本社に集めて、全体的なものをつくり上げることが必要である。

5

10

c. 各支店長が各自「支店長印」を使用して、支店長の責任において小切手ならびに約束手形を発行しているのは好ましくない。

40 近くある支店がそれぞれ異なった印鑑を使って約束手形を振出していては、偽手形などの事件があるといけないので、改善を要する。

d. 支店の監査体制が弱い。

15

内部相互牽制システムを作る必要がある。支店長が内部を監査するシステムとともに、本社に監査機関を作り、これを社長直属にして、各支店の監査を絶えず行なう必要がある。

2. 後継社長について

現在の社長がどんなに優秀であっても、「タレント経営」であってはいけない。後継 20
社長による経営の継続性が確保されるようにしておく必要がある。

3. 代表取締役および常務取締役について

専務取締役および常務取締役の制度を設ける必要がある。また、常務会を設ける必要がある。専務取締役および常務取締役をおかない場合には、筆頭取締役を「表見代表取締役」として、社長事故あるいは不在のときの代行が出来るようにしておく必要がある。

25

4. 社長の兼務職について

社長がいくつかの「兼務職」をもっていることは、独裁的であるとみられやすいので、改善する必要がある。

30

松谷社長は、このような要望のうち、分権的経営システムに関する事項については、抵抗感はあるものの、上場という基本的な方針を思えば、乗り越えねばならぬと考え、おおむね要望に応えることにした。第一の経理様式の標準化・規準化について、従来は支店ごとの取引事情が異なるために、支店長裁量の書式で行なっていた。それは松谷社長の「自

35

(注)

然主義」的発想を反映したものであった。したがって、これらを画一化することには、松谷社長として心配がないわけではなかったが、上場会社にするためには画一化もやむを得ないと考えた。また、経理担当者の各支店への配置については、各支店長からの熱烈な賛成が得られたので、これも実施することになった。この場合、松下電器産業の事業部制における経理社員に相当するような経理担当者を養成することを考えた。第二の明確な計画にもとづく経営は、これまた、松谷社長の「自然主義（自然体でいこう）」の発想とは異なるものであった。松谷社長としては、各支店長は能力・性格・考え方・リーダーシップの面でそれぞれ異なっており、全員に対して一つの目標を課すことは、無理をひきおこす危険があると考えていた。「高い目標を与えたがために — 同時に配慮・顧慮しなければならぬ他のファンダメンタルズを忘れて — 売上目標は達成したが、資金繰りは駄目にしてしまい、利益率は低下させ、あまつさえ、社員を悪くしてしまう」のような事業所責任者が出来ることを危惧した。しかし、松谷社長は、医薬品業界が成熟産業になり、行政指導や国の法律的動きが抑制的になる時代においては、「自然主義的」発想は通用しにくくなると考えた。そして、今後は、東邦薬品においても、何らかの目標管理を導入せざるを得なくなると判断した。支店長および班長の「自主性と自由と権限」を一定の制限範囲内で尊重するとともに、民主的討議とチェックにもとづいて、目標管理を考えることにした。第三の支店長印鑑については、直ちに改善をはかった。すなわち、約束手形については、全支店の約束手形を全て本社に持ち込み、本社で代表取締役の印をおして支払にあてることにした。ただし、振出手形の原案と金額、支払期日等は支店が書き、本社は桁違いなどがないか程度の形式的チェックを実施するのみで、実質的・内容的チェックを一切やらないよう指示した。すなわち、印鑑が変っただけで、内容と実質は従来通りとしたまま、本社において、現状を常に把握出来るようにした。第四の監査制度については、管理過剰になってはいけないという考えをもっていたが、これに近いシステムの必要性を、かなり前から社長通達で論述しており、支店長クラスの理解を得ていた。このため、早速要望に応えることにした。しかし、公認会計士が会計・財務の監査を主とするのに対して、内部監査では業務監査に重点をおくことにした。

ところで、以上の経営コントロール面の問題に比して、社長および役員についての組織

(注) 松谷社長は、補足して、次のように語った。

「私は新任の経理部長に、自分で『税務申告書』が書けるようになれと要求した。その為には時間をさいてセミナーにいくも良し、夜学に行くも良い、といってきた。多くの中小企業が決算書を経理士や税理士まかせにしていることを、私は快よしとしなかった。大切な経理がひとまかせである — それも外部の人にまかせていることを、非常にまずいことだ、と考えてきた。そこで、新しい支店が出来た場合、その責任者が — たとえ未熟でも、自ら学び、自ら苦労して、決算書をつくるべきだと考えた。1年や2年はまずい決算書が出来るかもしれないが、ごまかす意図が無ければ、若干の誤りは、必要悪として止むを得ない、と私は考えていた。それだけに、粉飾決算やごまかしについては、常日頃からきびしく教育してきた。」

上の問題は、松谷社長にとっても直ちに要望に応えかねる問題であった。後継社長については、2人の子息が東邦薬品および東北薬品で働いてはいたが、松谷社長としては、取締役会が決めることであると返事せざるを得なかつたし、^(注)審査課としては、それ以上この問題にふれなかつた。一方、「表見代表取締役を置くように」という勧告は監査法人、幹事証券会社からもすでに受けていた。しかし、松谷社長としては、商法にも規定がない副社長・5
専務・常務という職に、かくも重点がおかれることに怪訝の念を禁じ得なかつた。東邦薬品には、上場申請作業に入る直前まで専務取締役（代表権はもつていなかつた）が存在していた。しかし、最近亡くなつたばかりであった。松谷社長としては、専務職が大変な仕事であることもあって、新たに任命していなかつた。審査課では「その企業が永続するかどうか」を重視しながら、その判断を下しているように思われた。その後、1978年7月には、監査法人から再び「少なくとも常務取締役を置かなければ上場申請は不可能と思われます。その上で、常務会あるいは経営委員会といったもので合議制が採用されていることが望ましい姿ということが出来ます」という要請を受けとつた。また、兼務職については、松谷社長としては、これまでも適任者が社内で育ち次第兼務を外していた。したがつて、現在の兼務職については、適任者が社内でみつからないのに、単に兼務することが独裁的であると誤解されることを恐れて、その職を適任でも無い者に譲るわけにはいかないと考えていた。

しかし、これら2項目については、東京証券取引所の審査課の要望通りに改善しないのであれば、上場は非常に困難になると予想された。

経営戦略の軌道修正

1977年夏、東京証券取引所への上場申請とほぼ時を同じくして、東邦薬品は従来の経営戦略の軌道修正を始めた。これまでの東邦薬品の戦略は、営業所展開について、「落穂拾い」戦略であるとともに、「面の商売よりも点の商売」の戦略であった。この戦略によつて、医薬品業界の高度成長時代において、東邦薬品は全国卸を志向した営業所展開を進めるとともに、各営業所が独自に分権的営業活動を行ない、1975年には全国600社中第5位又は第6位の売上規模を有する医薬品卸に大躍進した。しかし、オイルショック以降の経済低成長の影は医薬品業界にも徐々にしおびよっていた。医薬品産業は伸びるだけ伸びて、すでに成熟産業になつてゐた。国内においては、今後、構造的にも、高度の成長は望むべくもなかつた。そして、松谷社長は「この成熟期はかなり長期にわたつて続

(注) 松谷社長は、この点について、次のように補足していた。

「私は自分の子供を次の社長にしようとする意図は無い。次の社長は商法の規定に従つて、民主的に法的に取締役会が正式に選出すべきである。他に適任者がいるかもしれない。私の子供が選任されるかもしれない。それを、どうして、今から決めておかなければならないのであろうか？ 然しながら、私を除いた取締役全員が集まって、非公式に、私の子供を次の社長にすいせんするという決議はされている。」

くものと」予想していた。他の医薬品卸の経営者達も、従来のような高度成長（過去6年間の年平均売上高伸び率14%）を期待出来ず、今後の成長率は年率10%程度に下がることもありうると予想していた。

このような環境において、1977年7月当時、東邦薬品が最近新設した支店のなかで、分蘖の支店（既存店が分蘖して隣接地域に設置する支店）が比較的楽に成長しているのに、
挿木の支店（本社の資金で地域的に孤立した場所に設立されている支店）の経営が難渋しているということを、松谷社長は感じ取りつつあった。このような折、松谷社長は毎夏参加していた慶應ハーバード夏期高等経営学講座に出かけた。この年のセミナーで、ボストンコンサルティング・グループのアベグレン氏の講演を聞き、松谷社長は「何かしら衝撃的な感銘をうけた。」特に、マーケット・シェア（市場占拠率）に関する所論は、1977年

7月現在の東邦薬品の実状を言いあてているように感じた。松谷社長はアベグレン氏の話を次のように理解した。「市場が高度成長をとげているとき、高い市場占拠率をもたねばならない。市場占拠率を高めているときは設備投資に金は要るし、競争のために売値も下

げねばならぬので、必ずしも資金的に楽ではないし、又、必ずしも儲からない。だが一度

この業界が低成長期にはいると、市場占拠率の低い業者は『負け犬』になって、すぐさまと市場から消えていく。ところで市場占拠率が第1位である業者は、もはや設備投資の必要もないし、競争相手は消去の過程を辿ろうとしているので、それこそ金のなる木をもつ

ているように、ザクザクと儲かる。」この考え方は東邦薬品の問題をぴったりと解くかのように思われた。東邦薬品は過去数ヵ月の推移から、1978年3月期は減益決算になるであろう、と松谷社長は予測出来た。しかし、「それに引きかえ、神戸の三星堂や東京のクラヤの決算は、まるでアベグレンの説を裏づけるかの如く、このところ、1年1年と高い

増益決算を発表している。この二つの卸は業界が高度成長期にあるときは、利益の面では、どうしたことか、必ずしも良くなかった。この二つの卸について決定的に言えることは、

市場占拠率が非常に高いことである。三星堂は兵庫県と大阪府において非常に高い占拠率をもっている。販売エリアは必ずしも広くない、たかだか、二つの県だけである。それで

いて売上高順位では全国第2位である。いかに市場占拠率が高いかわかる。クラヤは東京都において売上高順位は第1位であり、全国順位は第3位である。クラヤは神奈川県、埼玉県、千葉県においては第2位の市場占拠率をもっているのみならず、埼玉県、千葉県に

については、地元卸をぬいて第1位になるのは時間の問題だと言うメーカーもいる。神奈川県においては1位のスズケン神奈川との差を縮めつつある。」ことも、松谷社長には予想

出来た。

そこで、松谷社長は東邦薬品の最大の問題は市場占拠率が低いことにあるとみてとった。それは、地域別、メーカー別、品目別等々の観点からする「市場占拠率」の問題であった。ここに到って、松谷社長は、東邦薬品の分権主義はあまりに分散主義になりすぎたと判断した。

1977年8月、松谷社長はいくつかの政策の転換を意図していることを社内に発表し

5

10

15

20

25

30

35

た。そのなかで、最優先事項としてとりあげたのは市場占拠率重視への戦略転換に関するものであった。今後の販売戦略について、各支店がバラバラに営業活動をするのではなく、県単位で支店同士で協議・共同して行ない「規模の利益」を追求することが強調された。

営業拠点作りにしても、地域内での営業拠点を密にすることによって、点から線、線から面への販売網作りに力を入れることになった。その結果、今後は挿木店の新設は極力行わないことにした。ある離れた地域に唐突に支店を設置しても、地盤もなく、孤立無援で市場を開拓しなければならず、効率的ではなかった。（ただ、松谷社長は、既存の挿木店を撤収する考えを全くもっていないことも同時に発表していた。）そして、今後の営業拠点を拡張するにあたっては分蘖方式を重視することになった。一つの県での市場占拠率を高めてから、隣の県に進出・浸透することにした。そのようにすれば、隣の県からも応援を受けられて、効率的であると考えた。10

このような営業拠点の拡大の必要性に伴って、各支店において班長を増加するように指示した。班長は支店長の予備軍であり、今後の市場占拠率向上のためには班長を増加しておくことが不可欠であった。しかし、このような各支店長への指示は、従来の無干渉の「自然」に任せる方針からは乖離したものであった。班長を増加させることは、班の細胞分裂をも意味し、それは営業拠点の拡大を促進させるだけでなく、支店内部を活性化する効果があると松谷社長はみていた。15

1979年8月、松谷社長は市場占拠率向上志向を一層強めるために、ブロック制を採用することを決定した。すなわち、東京ブロック、埼玉ブロック、神奈川ブロック、千葉ブロック、関信（関東・信越）ブロック、東北ブロックおよび大阪方面ブロックという7ブロックを構成した。各ブロックが、ブロック内支店の独立性を基盤にした連合体として機能することを期待した。20

設備投資の増大

東邦薬品の地域別市場占拠率を高めるためには、販売拠点の展開を積極的に行なう必要があった。松谷社長は、「売上総利益の改善と諸経費軽減を後廻し」にしても、「低成長期に対応した販売拠点確立の積極的投資を第一義」とする方針を打ち出した。その結果、過去3期の固定資産への粗投資は15億円（純投資は10億円）となり、それ以前の3年間の固定資産への粗投資10億円（純投資6億円）を大幅に上回った。営業拠点は11カ所増加して支店38、営業所11を数えるほどになった。このほか、51%株式保有の子会社の東北薬品の設備投資をも支援した。25

このような投資によって、関東では埼玉県と栃木県の販売網が完成しつつあった。次の目標としては、群馬県・茨城県を考えていた。しかし、東北・関東の線上には、東北薬品との連携でみても、まだ弱い地域が存在しており、東北・関東の線をつなげることが急務であると考えていた。その一つとして、最近では、福島県への進出をスピード・アップさ30

ていた。

特に、営業網を早急に確立させることの必要性は、競争会社とのシェア争いのなかで、一層強まつくるとみられていた。業界トップのスズケンは、第2次中期3カ年計画にもとづいて、今後3年間で東京支店の売上高を倍増させることを考えていた。そのため、営業所を3カ所新設して12営業所とともに、セールスマンを100人増やして350人にすることになった。さらに、子会社の三和化学研究所（医薬品メーカー）において、中小病院向けを中心とする医薬品を生産し、東京市場での営業拡大を図るものとみられ、中期計画でも売上高経常利益率を1.5%と低めに設定していた。このスズケンの攻勢に対して、クラヤ薬品では、3年計画をたて、1983年度までに売上高を倍増させ、関八州に網の目を張るとともに、首都圏のシェアを従来の13%から20%に高める目標を設定した。福神では、都内における営業所の数を大幅に増やすとともに、子会社を吸収して営業力の強化に乗り出した。関西においても、三星堂は大阪市内の支店をこれまでの1店から4店に増やすことを計画していた。
5 10

このような競争状況において、東邦薬品が全国卸としての機能を確立するためには、その他の地域についても空白部分を出来るだけ減らすとともに、地域的に密な販売拠点を充実させることが緊急課題であった。このため少なくとも、毎年3店以上を増加する方針が打ち出されていた。
15

一方、最近の営業拠点開設コストは増加していた。土地・建物について、都市部では1カ所当たり200百万円に達したところもあり、地方でも最近150百万円程度を必要とするようになっていた。このため、営業拠点の開設ペースを速めれば、投資資金はさらに増加するものと予想された。
20

資金調達

新支店・営業所の開設の積極化に伴って、借入金はこの3カ年間において845百万円（うち長期借入金360百万円）増加し、合計1470百万円（うち長期借入金985百万円）となった。この間、第三者割当増資によって270百万円（発行価格450円）を調達した。
25

従来、松谷社長は無借金経営を目標としていた。同時に、「現在の稼ぎ高を定点にしてその範囲で経費を使う」という考えを持っていた。このため、借入までして支店設置を2～3年速めるよりも、自己資金が出来るまで待ってから設立するほうが健全経営であると考えていた。しかし、最近では、外部資金を導入しても営業拠点を増強する必要が高ま
30

(注) スズケンは、神奈川県のほか、愛知・岐阜・三重の東海3県でトップ・シェアを握っていた。なお、スズケンの地域構成比は東海4県の中日本地区で48%、首都圏を中心とする東日本地区で43%、残る9%が北陸・関西を含む西日本地区であった。スズケンではこれを計画年度末までに、37%、51%、12%にもっていく計画であった。

っていた。このような状況下において、松谷社長はもはや無借金経営に固執してはいなかった。ただ、借入を行なうにあたっては、枠を設けていた。すなわち、松谷社長は借入金の枠を月商を基礎として設定し、0.5カ月を上限としていた。この枠は絶対に越してはならないと考えていた。そして、通常の場合には、借入金を「月商の0.2カ月」あるいは「仕入割戻未収金」と「定期預金」との合算の範囲内に抑えることについていた。しかし、最近では、設備投資の増加もあって、月商ベース基準で若干増えてきており、月商の0.3カ月までは良しとするようになっていた。

一方、資金繰り面で、医薬品メーカーからの買掛信用の期間が徐々に短縮しつつあった。これに対して、開業医や病院向けの売掛信用の期間は、競争の激化もあって、徐々に長期化しつつあった。

5

10

薬価基準改訂と医薬品卸の対応

1980年に入って、医薬品卸は一つの大きな不安材料を抱えていた。それは延び延びになっていた薬価基準の全面改訂がここ1年以内に行なわれることが確実になってきたことであった。薬価基準の改訂はもう3年近くも行なわれていなかった。このため薬価と実勢価格との間に乖離が出ていた。今度予想される薬価基準の全面改訂にあたっては、この乖離が従来以上に厳しく縮少させられることになると思われた。しかも、今後は毎年薬価の見直しが行なわれる可能性が強かった。そして、このような薬価基準の引下げが実施された場合には、低マージンで経営している医薬品卸への影響は一層大きなものになると思われた。

15

20

今後の医薬品卸間の競争においても、従来のような値引き中心の方法から、医療情報等の提供、きめ細い得意先回りサービス等の質的・方法が重要視されるようになり、セールスマンの質が一層重要になると思われた。さらに、一方では、利益率を高めるために、コンピューター化による間接人件費の節減等の合理化も必要になると思われた。東邦薬品でも、ようやくコンピューターの高度利用を大森支店を先頭にして、ビーリング・システムにコンピューターを導入して省力化をはかるようになっていた。他の支店長達もコンピューターの高度利用への関心を高め始めつつあった。

25

株式の公開

このような状況において、松谷社長は株式を公開することの意義を検討していた。株式を公開するのであれば、第2部市場だけでなく、店頭市場に登録する道も残っていた。店頭市場だけに公開するのであれば、恐らく、代表取締役・常務会等の問題を無理に変更する必要はないものと思われた。しかし、店頭銘柄については、適正な流通性および公正な株式形成の面で、上場銘柄に比べていま一歩であるという理由によって、時価を基準として行なう公募については、証券会社は引受行為を自粛するように要請されていた。さらに

30

35

店頭銘柄は、松谷社長が重視していた人材確保目的の「上場による知名度向上」の面で、第2部市場上場銘柄よりも劣ることは明らかであった。

一方、松谷社長は、株式を公開することになれば、株主への利益還元を、業績や配当性向を参考にしながらも、1株当たり年10円を安定配当として継続する方針にしていた。ところが、東京証券取引所の審査担当者から指摘されていたように、「株式を公開するということは、これまでの株主の利益だけでなく、新たに株主になる投資家の利益に対しても責任をもたなければならない」ことを期待されることでもあった。このため、株式公開を検討するにあたっては、東邦薬品が1977年夏以来採っていた投資および財務面にわたる戦略を「投資家の利益」という観点からも考えてみる必要があると思われた。

付属資料 1

東邦薬品の貸借対照表

(単位:百万円)

	1976年3月期	1977年3月期	1978年3月期	1979年3月期	1980年3月期	(1980年3月期) 連結
流動資産						
現金預金	1,7626	1,9193	2,0576	2,3331	2,7339	2,9217
受取手形	1,914	2,148	1,919	2,260	2,332	2,422
売掛金	2,381	2,745	3,078	3,212	3,851	} 1,6491
商品	6,404	7,094	8,217	9,481	1,1407	
仕入割戻未収入金	6,289	6,430	6,790	7,784	8,900	9,430
その他の流動資産	759	925	555*	607	726	} 1,142
貸倒引当金	52	42	235*	231	366	
	△173	△191	△218	△244	△243	△268
固定資産						
有形固定資産						
建物	3,360	3,578	4,054	4,520	4,929	5,263
構築物	3,119	3,345	3,744	4,132	4,369	4,702
車輛運搬具	1,284	1,361	1,455	1,759	1,738	} 1,954
什器備品	40	54	54	64	61	
土地	1,01	90	106	124	127	} 285
建設仮勘定	51	54	80	73	113	
	1,636	1,786	1,988	2,103	2,330	2,463
	7	0	61	9	0	0
無形固定資産						
借地権	41	41	103	90	94	98
	28	28	88	72	72	
投資						
投資有価証券	200	192	207	298	466	463
子会社株式	106	111	118	148	216	
	0	36	43	43	98	86
資産合計	2,0986	2,2771	2,4630	2,7851	3,2268	3,4480
流動負債						
支払手形	1,7792	1,8711	2,0237	2,2995	2,6547	2,8627
買掛金	9,549	1,0439	1,1619	1,2641	1,4434	} 26,332
短期借入金	6,755	7,046	7,327*	8,572	1,0154	
1年以内に返済予定の長期借入金	0	0	41	418	486	} 943
	351	226	210	121	208	
未払金	126	56	57	35	49	
未払費用	103	106	109	142	158	
預り金	143	173	200	219	347	
事業税等引当金	75	86	74	90	74	} 447
賞与引当金	182	205	237	278	300	
返品調整引当金	36	36	45	48	55	
法人税等引当金	261	297	234	314	236	
その他の流動負債	211	41	84	117	46	
長期借入金	217	400	418	597	777	818
価格変動準備金	188	188	180	164	151	162
資本						
資本金	2,789	3,472	3,795	4,095	4,793	4,830
資本準備金	380	570	570	570	600	600
利益準備金	208	219	219	219	459	459
	55	63	74	85	97	97
剰余金						
土地圧縮積立金	2,146	2,620	2,932	3,221	3,637	3,674
別途積立金	9	53	131	131	131	
当期末処分利益	1,600	1,950	2,350	2,650	2,950	
	537	617	451	440	556	

* 会計処理方法の変更により、仕入割戻未収入金は432百万円減少、その他の流動資産は167百万円増加、買掛金は265百万円減少となっている。
以後の会計処理方法はこの新しい方法にしたがっている。

付属資料2

東邦薬品の損益計算書 (百万円)

	1976年3月期	1977年3月期	1978年3月期	1979年3月期	1980年3月期	連結	1981年(計画)	1982年(計画)
売上高	3,142.4	3,647.8	4,141.4	4,633.2	5,408.6	5,794.6	6,250.0	7,200.0
売上原価	2,752.8	3,211.0	3,672.4	4,111.9	4,827.9	5,166.6	5,568.0	6,400.0
うち商品仕入高	3,381.7	3,225.8	3,713.1	4,197.4	4,942.9			
売上総利益	3,89.6	4,36.8	4,69.0	5,21.3	5,80.7	6,28.0	6,82.0	8,00.0
返品調整引当金繰入	5	0	9	3	7	10		
調整後売上総利益	3,891	4,368	4,681	5,210	5,800	6,270		
販売費及び一般管理費								
人件費*	2,914	3,406	3,864	4,529	4,835	5,246	5,500	6,480
人件費*	1,785	2,090	2,452	2,850	3,101			
交際費	163	176	181	257	218			
車輌経費	n.a.	n.a.	219	250	306			
機械賃借料	n.a.	n.a.	111	148	165			
不動産賃借料	31	25	29	32	32			
減価償却費	141	158	169	205	209			
消耗品費	74	69	81	103	99			
通信費	53	72	95	109	119			
租税公課	65	68	71	77	73			
事業税等引当金繰入	141	150	137	155	149			
営業利益	977	962	817	681	965	1,024	1,320	1,520
営業外収益	151	174	170	185	197	204		
受取利息	71	68	68	67	75	78	210	230
受取配当金	7	9	11	11	10			
不動産賃貸料	14	21	27	29	40	39		
雑収入	59	76	64	78	72			
営業外費用	108	99	74	70	96	114	140	160
支払利息及び割引料	86	73	61	60	95	111	126	136
雑支出	22	26	12	10	1	3		
経常利益	1,020	1,037	913	796	1,066	1,114	1,390	1,590
特別利益	45	79	9	192	20	34		
価格変動準備金戻入額	—	—	9	15	13	13		
固定資産処分益	45	79	—	115**	7	21		
投資有価証券処分益	—	—	0	62	—			
特別損失	45	3	4	5	10	10		
価格変動準備金繰入額	37	0	—	—	—			
固定資産処分損	8	3	4	5	10	10		
税引前当期利益	1,020	1,113	918	983	1,076	1,138	1,390	1,590
法人税等引当金	501	537	478	558	523	557	740	850
当期利益	519	576	440	425	553	565	650	740
(参考資料)								
1株当たり利益(円)	74	65	38	37	47		54	62
1株当たり配当金(円)	12	12	10	10	10		10	10
1株当たり純資産(円)	367	305	333	359	399		440	490

* 従業員退職金については、全部適格退職年金制度を採用し、1980年1月末現在の年金資産の合計額は207百万円となっている。

** 相模原支店用に計画していた土地の売却益を含む。

付属資料3

貸借対照表および損益計算書の注記

	1976年3月期	1977年3月期	1978年3月期	1979年3月期	1980年3月期
	3 4 1	5 0 8	4 7 2	1,0 0 5	
1. うち関係会社受取手形					
三浦薬品	*	*	*	6 1 9	
モリクボ	1 6 4	2 6 2	2 0 5	2 1 7	
イクタ薬品	—	1 0	9 2	5 6	
大槻商店	7 1	7 4	6 5	*	
共立薬品販売	5 7	6 7	6 2	6 5	
東北薬品	3 5	4 5	3 3	3 7	
2. うち関係会社売掛金					
三浦薬品	1 5 6	2 0 6	2 1 3	6 6 5	
モリクボ	*	*	*	4 1 2	
イクタ薬品	9 7	1 2 4	1 1 3	1 3 9	
大槻商店	—	2	2 4	5 9	
共立薬品販売	1 6	2 1	3 5	*	
東北薬品	1 2	1 7	1 3	1 8	
	1 9	2 9	2 3	2 8	
3. その他の流動資産					
短期貸付金（三浦薬品ほか）	*	*	*	1 6 1	
受取手形（仕入割戻手形受領）	*	*	*	1 5 6	
4. 有形固定資産の減価償却累計額	6 9 8	8 3 1	9 7 2	1,1 5 3	1,3 0 9
5. 担保に供している資産	定期預金	1 2 5	2 2 5	3 7 1	3 7 1
	土地	1,0 9 7	1,2 1 0	1,3 3 1	1,3 3 0
	建物	8 2 0	9 7 7	1,0 4 6	1,0 6 7
	投資有価証券	2 8	2 6	3 0	2 9
6. 保証債務					
	東北薬品に対する買掛保証債務	6 0	6 0	6 0	2 0 0
	" 銀行 "	—	—	—	7 0
	三浦薬品に対する銀行 "	—	—	—	3 0 0
	イクタ薬品に対する手形 "	1 4 1	1 7 5	—	—
7. うち関係会社売上高	2 5 8	9 6 3	1,5 1 1	1,5 5 3	3,1 9 0
8. 従業員数					
	合計	1,0 3 4	1,0 5 1	1,2 3 2	1,3 3 8
	(うち男)		(6 6 6)	(8 2 0)	(9 0 0)
	平均年令(男)	2 8.8	2 9.3	2 9.6	3 0.2
	平均勤続年数(男)	5.8	5.3	5.8	5.8

付属資料 4

株主の分布状況

(1980 年 3 月 31 日現在)

1. 松 谷 義 範		1,195 千株	10.0 %
2. 第 一 勘 業 銀 行		530	4.4
3. 塩 野 義 製 薬		420	3.5
4. 富 士 銀 行		340	2.8
5. 三 菱 銀 行		340	2.8
6. 三 井 銀 行		280	2.3
7. 久 保 田 伸 平		180	1.5
8. 下 田 綾 子		175	1.5
9. 石 井 静		155	1.3
10. 東 京 海 上 火 災 保 険		150	1.3
11. 石 井 真		145	1.2
12. 三 浦 正		105	0.9
13. 松 谷 真		100	0.8
14. 田 辺 製 薬		100	0.8
15. 辰 野 礼 子		75	0.6
		4,290	35.7
金融機関 (13 人)		1,997.5	16.6
その他の法人 (19)		948.0	7.9
個人・その他 (2,142)		9,054.5	75.5
		12,000.0	100.0
500 株以上 5,000 株未満			
株主 (2,016 人)	6,402,475 株	53.4	
東京地区周辺株主 (1,651 人)	9,535,900	79.5	

付属資料5

東邦薬品の関係会社有価証券明細表
(百万円)

			1977年3月		1978年3月		1979年3月		1980年3月	
共立薬品販売(東京・中央区)	子会社(非連結)		5.2		5.2		5.2		5.2(3,5,6-2)
東邦不動産(東京・世田谷区)	" (" "		9.8		1,6.7		1,6.7		1,6.7(8,9-8)
東北薬品(仙台市)	" (連結)		1,1.6		1,1.6		1,1.6		1,1.6(4,4,2,6-2,9)
大北東邦薬品(盛岡市)	" (非連結)		1,0.2		1,0.2		1,0.2		3,9.6(7,1,7-6)
三浦薬品(八王子市)	" (" "		*		*		*		1,0.1(2,5,6,6-1)
モリクボ(厚木市)	関連会社		1,0.2		1,0.2		1,0.2		1,0.2(1,6,2,3-2)
イクタ薬品(沼津市)	"		*		0.6		0.6		0.6(1,5,2,8-△7)
宇塚至誠堂(宇都宮市)	"		*		3.0		3.0		3.0(7,6,5-5)
和光薬品(長野市)	"		*		0.2		0.2		0.2(1,7,3-1)
大槻商店	-		1.4		1.4		1.4		*	

* イクタ薬品、宇塚至誠堂、和光薬品、三浦薬品は投資有価証券から、大槻商店は投資有価証券への振替である。

()は最新期の売上高および純利益。

付属資料 6

東邦薬品の借入金残高

	1977年3月	1978年3月	1979年3月	1980年3月	担保物件
第一勵業銀行					
短期借入金	—	41*	108*	20*	
長期借入金	206	322	356	490	土地建物
富士銀行					
短期借入金	—	—	167	191	定期預金
長期借入金	243	189	185	181	土地建物
三菱銀行					
短期借入金	—	—	58	96	定期預金
長期借入金	108	84	160	164	土地建物
三井銀行					
短期借入金	—	—	85*	59	定期預金
長期借入金	69	33	17	151	土地建物
大和銀行					
短期借入金	—	—	—	30	定期預金
三和銀行					
短期借入金	—	—	—	30	定期預金
東海銀行					
短期借入金	—	—	—	30	定期預金
住友銀行					
短期借入金	—	—	—	30	定期預金
合計					
短期借入金	—	41	418	486	
長期借入金	626	628	718	986	

* 無担保

付属資料7

主な土地・建物の増加(1977年-1980年)

(単位 百万円)

		1978年3月期	1979年3月期	1980年3月期
藤沢支店	建物	53.2*		
高津支店	土地	126.0		
	建物		61.0	
滋賀草津支店	土地	45.8		
	建物		57.0	
沼津支店	土地	45.1		
いわき支店	土地	25.8		
	建物		34.0	
東京支店 (杉並営業所)	土地		(60.6)	
(東久留米営業所)	建物		31.8	
	土地			118.3
	建物			60.0(計画中)
水戸支店 (下館営業所)	建物	38.0		
船橋支店	建物		40.0	
上田支店	土地		28.9	
	建物		52.0	
宇都宮支店	土地		29.0*	
	建物		20.0*	
(雀宮営業所)	土地		15.2	
	建物		26.3	
(矢板営業所)	土地		10.9	
(宇塚至誠堂 よりの営業譲受)	土地		54.0	
	建物外		33.0	
浦和支店 (川口営業所)	土地		53.0	
	建物		48.0*	
大阪支店	建物		8.8*	13.2*
熊谷支店 (川越営業所)	土地			67.0
茂原支店	建物			67.0(計画中)
	土地			33.2
日野支店 (羽村営業所)	建物			70.0(建設中)
	建物			78.0(建設中)
合計	土地	242.7	251.0	218.5
	建物	53.2	449.9	288.2
	計	<u>295.9</u>	<u>700.9</u>	<u>506.7</u>

* は増・改築

() は賃借

付属資料8

東邦薬品の設備の状況

(1980年3月現在)

従業員数 (人)	投下資本 (帳簿価額:百万円)	うち土地			うち建物	
		面積 (千m ²)	帳簿価額 (百万円)	帳簿価額 (百万円)	帳簿価額 (百万円)	帳簿価額 (百万円)
福島県 郡山支店	23	46	2.0	23	19	
いわき支店	14	62	0.7	26	32	
福島支店	13	3	(0.8)	-	-	
新潟県 新潟支店	16	55	3.0	26	27	
長野県 上田支店	23	79	1.3	29	44	
茨城県 水戸支店 (うち下館営業所)	34	91	2.4	26	57	
土浦支店	12	61	1.0	10	35	
栃木県 宇都宮支店 (うち雀宮営業所)	92	215	0.7	30	28	
(佐野営業所)						
(矢板営業所)						
群馬県 前橋支店	21	61	5.8	100	95	
			1.6	15	25	
			0.8	25	20	
			1.0	11	-	
埼玉県 浦和支店 (うち所沢営業所)	90	291	2.9	34	24	
(春日部営業所)			3.3	166	108	
(川口営業所)			0.7	12	21	
熊谷支店 (うち川越営業所)	30	105	0.7	46	33	
			0.6	53	40	
			1.3	81	19	
			0.3	67	-	
千葉県 松戸支店	27	35	1.0	17	14	
船橋支店	10	82	0.5	41	38	
千葉支店 (うち木更津営業所)	50	133	3.5	82	40	
(茂原支店)			0.6	13	16	
			0.8	33	-	
東京都 東京支店 (うち杉並営業所)	88	236	{ (0.4)	(62)		
足立支店	11	42	1.4	174	54	
中央支店	88	102	(0.4)	(60)	24	
大森支店	38	160	0.8	20	19	
世田谷支店	35	150	0.8	33	47	
練馬支店	59	62	0.8	62	92	
亀戸支店	32	53	1.0	126	19	
日野支店	64	122	0.9	38	18	
(うち羽村営業所)			0.8	30	18	
医療機器東京支店	25	29	1.6	92	22	
試薬東京支店	26	114	0.5	75	-	
			(0.7)	(6.3)	17	
			0.3	74	37	
神奈川県 高津支店	22	191	1.0	126	56	
鶴見支店	45	132	1.8	58	69	
金沢八景支店	9	108	0.6	57	46	
平塚支店	26	111	1.6	66	41	
川崎支店	13	52	0.3	14	36	
戸塚支店	23	50	0.9	30	17	
藤沢支店	25	77	0.5	26	48	
小田原支店	50	101	1.9	74	21	
静岡県 静岡支店	11	58	1.6	36	20	
滋賀県 滋賀草津支店	8	101	1.6	46	49	
大阪府 大阪支店 (うち豊中営業所)	79	113	1.6	62	40	
堺支店	12	76	1.2	24	12	
医療機器大阪支店	6	4	0.9	41	33	
			-	-	1	
岡山県 岡山支店	8	100	3.3	48	48	
本社 (うち八戸支店建設予定地)	80	703	{ (4.3)	(5)		
(山形 ")			2.03	314	323	
(山梨研修所 ")			1.5	27	-	
			1.4	20	-	
			1.21	92	-	

()は賃借中および外数である。

付属資料9

東邦薬品の支店別実績

開設年月	対外正味売上高		営業費率 **		税引前利益	
	1977年3月期	1980年3月期	1977年3月期	1980年3月期	1977年3月期	1980年3月期
福島県 郡山支店	540百万円 1971年4月	1,326百万円 540 845	% 11.21	% 6.59	△9.2百万円 △9.2	△4.65百万円 4.0
いわき支店(千葉支店)	— 1978年10月	240	—	15.77	—	△2.93
福島支店(“”)	— 1978年11月	241	—	17.93	—	△2.12
新潟県 新潟支店	1973年9月	247	443	16.93	12.53	△1.20
長野県 上田支店	1976年4月	313	645	15.56	12.92	△2.74
茨城県 水戸支店	900 1971年4月	1,465 824 1,184	—	9.03	7.87	△1.3 1.3 7.5
土浦支店(松戸支店)	1976年6月	76	281	22.90	12.02	△1.20
栃木県 宇都宮支店	1969年5月	1,556	3,893	8.04	8.16	14.8
群馬県 前橋支店	1972年7月	338	732	11.34	9.14	△4.1
埼玉県 浦和支店	3,099 1964年5月	4,802 2,280 3,510	—	8.87	8.29	104.2 63.4
熊谷支店(浦和支店)	1970年4月	819	1,292	9.23	8.79	40.8
千葉県 松戸支店	2,171 1968年4月	3,076 773 939	—	9.70	8.72	43.3 13.5 17.2
船橋支店(松戸支店)	1978年6月	—	229	—	12.59	—
千葉支店	1970年4月	1,398	1,908	7.79	7.44	29.8
東京都 東京支店(本社から分離)	1,4950*	2,0459*	—	6.11	6.44	49.48* 149.5
足立支店	1973年10月	3,833	4,212	10.99	8.57	113.7
中央支店	1968年7月	318	480	4.90	5.84	1.4 9.1
大森支店(中央支店)	1968年9月	4,429	5,458	6.24	18.26	19.1.0
世田谷支店	1976年2月	1,501	2,480	5.97	4.85	6.6.9
練馬支店	1965年3月	1,497	2,768	7.88	6.50	3.5.2
電戸支店	1966年12月	889	1,222	9.17	8.32	21.5
日野支店	1963年10月	1,502	2,440	9.01	7.60	21.7
医療機器東京支店	1972年10月	1,376	628	5.05	10.81	8.12
試薬東京支店	1975年6月	239	809	3.26	2.72	△1.33
神奈川県 高津支店(中央支店)	5,191 1978年4月	8,483 — 1,160	—	6.88	—	143.0 20.4
鶴見支店	1965年1月	1,528	2,232	5.82	3.88	59.2 46.8
金沢八景支店(鶴見支店)	1975年10月	132	268	17.58	12.44	△15.0 △9.8
平塚支店	1970年10月	664	736	10.09	9.59	2.3 5.2
川崎支店	1970年10月	487	454	8.29	10.62	6.5 △5.6
戸塚支店	1972年4月	412	799	10.23	8.87	10.3 32.3
藤沢支店	1972年4月	722	964	8.92	9.29	23.7 18.6
小田原支店	1970年10月	1,246	1,870	8.23	8.18	34.3 35.1
静岡県 静岡支店	1972年4月	241	269	13.41	12.05	△11.4 △13.9
滋賀県 滋賀草津支店	1977年10月	—	132	—	28.34	—
大阪府 大阪支店	2,135*	3,208*	—	8.76	7.92	57.3* 58.3 44.7
堺支店	1948年12月	1,878	2,686	10.24	8.37	△1.0 1.1.2 5.5 △2.07
医療機器大阪支店	1973年7月	257	522	10.09	23.27	—
岡山県 岡山支店	1974年12月	59	159	48.51	22.33	△23.8 △24.0
本社	—	—	—	—	—	218.0 279.7

()は分譲支店の親支店

* は医薬品のみ

** 減価償却費を含むが、引当金・未払事業税を含まない。

付属資料 10

医薬品卸の地域別販売高

	医薬品卸売の年間販売額(10億円)*		主要卸の地区別売上高**		本店所在地別主要卸の1978/79年売上高(利益)***			
	1978年6月	過去3年間の年平均増加率(%)	1978/79年売上高(10億円)	過去2年間の年平均増加率(%)	売上高50億円以上の会社の売上高合計	第1位	第2位	第3位
	~1979年5月				101.3(6社)	32.9(388)	25.6(326)△	17.3(160)
北海道	24.28	(13.6)	115.1	(12.5)	101.3(6社)	32.9(388)	25.6(326)△	17.3(160)
青森	33.9	(3.6)			17.8(2社)	9.9(7)	8.0(19)	
岩手	58.7	(10.0)			25.3(2社)	18.5(109)	6.8(38)	
宮城	148.0	(1.5)			45.6(3社)	26.4(210)	10.4(…)	8.8(—)
秋田	35.7	(1.3)			26.8(2社)	16.0(99)	10.8(48)	
山形	32.0	(2.23)			6.3(1社)	6.3(50)		
福島	48.7	(11.9)			18.7(2社)	10.1(37)	8.6(0.4)	
茨城	58.5	(19.7)			25.5(2社)	16.3(96)	9.2(41)	
栃木	41.2	(14.8)			8.0(1社)	8.0(91)		
群馬	45.6	(23.2)			9.2(1社)	9.2(70)		
埼玉	91.7	(21.4)	(16.8)	54.28	(11.7)	31.8(3社)	17.2(62)	8.3(20)
千葉	74.8	(17.0)				17.8(2社)	11.8(63)	6.0(—)
東京	104.14	(16.2)			37.67(16社)	70.2(660)	53.6(214)	46.3(426)
神奈川	148.4	(16.4)			—(—)			
新潟	87.1	(19.5)			6.24(4社)	23.8(179)	23.3(430)	10.2(112)
長野	66.1	(24.3)	(20.4)	144.7	(11.6)	4.86(4社)	22.9(78)	10.1(47)
山梨	20.2	(27.7)			—(—)			8.4(60)
静岡	92.7	(17.3)			12.1(1社)	12.1(63)		
富山	55.4	(12.3)			24.5(3社)	10.5(61)	7.2(43)	6.8(—)
石川	44.4	(5.3)	(88)	54.9	(11.0)	7.7(1社)	7.7(84)	
福井	13.3	(7.5)			5.6(1社)	5.6(—)		
岐阜	34.1	(5.4)			15.2(2社)	9.0(—)	6.2(28)	
愛知	371.8	(11.8)	(11.3)	173.4	(9.7)	24.64(7社)	126.1(1,295)	34.0(90)
三重	38.1	(11.2)			6.0(1社)	6.0(33)	27.5(238)	
滋賀	14.7	(4.7)			—(—)			
京都	78.6	(8.5)			3.93(4社)	16.6(86)	10.1(147)	6.5(—)
大阪	681.4	(4.9)	(8.5)	379.8	(10.8)	24.45(14社)	60.8(1,028)	41.0(604)
兵庫	234.1	(20.5)			10.65(4社)	73.7(1,043)	14.4(73)	39.1(301)
奈良	28.4	(22.2)			—(—)			8.9(22)
和歌山	23.1	(14.5)			8.4(1社)	8.4(40)		
鳥取	16.8	(17.5)			5.4(1社)	5.4(12)		
島根	18.5	(14.8)			10.5(1社)	10.5(—)		
岡山	53.4	(13.9)	(14.5)	142.8	(12.6)	34.8(3社)	19.5(130)	8.9(15)
広島	181.1	(13.6)			6.21(5社)	18.4(126)	14.8(89)	6.4(107)
山口	51.8	(18.3)			14.5(1社)	14.5(189)	12.2(109)	
徳島	23.5	(13.5)			11.7(2社)	6.1(21)	5.5(—)	
香川	53.5	(12.5)	(12.6)	84.9	(11.5)	20.9(3社)	7.5(59)	6.7(44)
愛媛	48.6	(15.8)			21.7(2社)	11.5(—)	10.0(43)	6.6(33)
高知	22.4	(7.0)			9.3(1社)	9.3(112)		
福岡	364.1	(9.9)			11.25(7社)	32.0(358)	22.8(24)	20.7(390)△
佐賀	18.7	(15.9)			6.1(1社)	6.1(20)		
長崎	48.5	(17.9)			22.4(2社)	16.7(131)	5.7(31)	
熊本	61.0	(12.0)	(12.4)	248.3	(10.3)	44.7(3社)	22.2(205)	10.3(114)△
大分	45.0	(29.8)			19.2(2社)	13.4(229)	5.8(41)	7.2(68)
宮崎	23.0	(8.9)			12.4(2社)	6.4(65)	6.0(88)	
鹿児島	51.2	(17.1)			12.4(2社)	6.5(60)	5.9(53)	
沖縄	16.3	(14.5)		12.2	(12.8)	5.9(1社)	5.9(53)	
合計	5082.8	(12.6)	2078.3	(11.2)	1964.3(130社)			

* 医薬品、漢方薬、生薬、薬用油など。各事業所の売上高は所在地区に計上されている。

** 各事業所の売上高は所在地区に計上されている。

*** 各事業所の売上高は本店所在地に計上されている。売上高は10億円、利益は百万円単位。

△ 東邦薬品と提携関係にある卸。

資料 : * 通商産業省大臣官房調査統計部編、商業統計表第4巻品目編 昭和51年度版(1978年8月) PP.93-121, 昭和54年版(1981年3月) PP.93-121

** 薬事時報社、薬事ハンドブック 1980年版, PP.108-112

付属資料 11

競争会社の財務数値

	スズケン (名古屋) 1980年3月期	三 星 堂 (神戸) 1979年12月期	ク ラ ャ (東京) 1979年9月期	日本商事 (大阪) 1979年9月期	福 神 (東京) 1979年7月期	東邦薬品 1980年3月期
流動資産	84.0	43.7	41.9	30.3	25.7	27.3
固定資産	10.9	7.1	4.5	4.5	3.8	4.9
流动負債	80.9	42.4	41.6	28.7	26.5	26.5
固定負債	2.5	0.5	1.9	1.7	1.1	0.8
特定引当金	0.3	0.1	0.2	0.2	0.1	0.2
資本	11.2	7.8	2.7	4.3	1.8	4.8
(資本金)	0.10	0.75	0.09	0.71	0.19	(0.6)
合 計	94.9	50.8	46.4	34.8	29.5	32.3
売上高	150.6	83.2	70.2	60.8	53.6	54.1
売上原価	129.3	71.4	60.8	49.1	47.2	48.3
売上利益	21.2	11.8	9.4	11.6	6.3	5.8
販売・管理費	17.3	9.2	7.8	9.3	5.9	4.8
営業利益	3.9	2.6	1.6	2.3	0.5	1.0
営業外収益	0.8	0.4	1.2	0.3	0.3	0.2
営業外費用	0.4	0.2	0.9	0.3	0.2	0.1
経常利益	4.3	2.8	1.8	2.3	0.6	1.1
特別利益	1.2	0.1	0.2	0.0	0.1	0.0
特別損失	1.2	0.2	0.2	0.0	0.0	0.0
税引前利益	4.3	2.7	1.8	2.3	0.7	1.1
法人税等充当額	2.9	1.5	1.2	1.3	0.5	0.5
当期利益	1.5	1.2	0.7	1.0	0.2	0.6
[安定性・生産性]						
流动比率	103.84	103.03	100.65	105.53	96.72	102.98
固定比率	97.40	91.40	165.37	105.57	210.73	102.85
固定長期適合比率	77.85	84.69	94.30	74.07	129.55	86.16
自己資本比率	11.81	15.32	5.86	12.34	6.13	14.85
負債比率	746.57	552.89	1,606.56	710.28	1,531.61	573.27
1人当たり売上高(10万円)	470.55	486.62	480.36	307.45	523.73	404.23
1人当たり利益(万円)	4.648	7.273	45.15	52.01	20.96	41.33
資本集約度(10万円)	296.53	297.30	317.39	176.31	288.23	241.17
[収益性・成長性]						
売上高営業利益率	2.62	3.11	2.26	3.87	0.89	1.79
売上高経常利益率	2.87	3.37	2.64	3.79	1.07	1.97
売上高利益率	0.99	1.49	0.94	1.69	0.40	1.02
自己資本利益率	14.18	17.20	27.36	26.97	12.68	12.44
使用総資本経常利益率	4.93	5.79	4.28	7.04	2.03	3.55
増収率	19.45	12.93	16.02	13.91	15.57	16.74
経常増益率	16.65	16.16	54.52	51.39	78.23	33.99
増益率	14.80	19.28	64.76	92.15	24.64	29.94
[その他]						
使用総資本回転率(回)	1.72	1.72	1.62	1.86	1.89	1.80
固定資産回転率(回)	14.33	12.77	17.65	14.57	14.39	11.45
流動資産回転率(回)	1.95	1.99	1.79	2.13	2.18	2.13
1株当たり純資産(円)	5322.39	519.11	1,416.18	302.37	454.47	399.40
1株当たり利益(円)	706.18	82.91	343.76	72.27	53.91	46.08
従業員(1980年)	3250	1710	1,589	1,958	1414	1,338
(男)	(2,250)	(1,239)	(1,181)	(1,520)	(1,038)	(900)
平均年令(男)	29.5	33.4	30.6	32.5	29	30.2
支 店	18	1	—	6	—	38
営業所(出張所)	60	21	45	16	36	11
〔全国展開〕	兵庫・大阪 中心	関東 中心	関西 中心	〔東京(15) 関東6県(15) 福島(6)〕		

資料：日本経済新聞社、会社総鑑未上場会社版1981(1981年4月)、PP.1490-1520
 全国有力未上場会社日経財務分析昭和56年版(1981年5月)、PP.373-384

付属資料 12

支店開設の条件と賞与への影響

分蘖支店を開設出来る条件は、当該支店の余剰資金が十分に蓄積されていること、独立採算制のもとでの黒字決算を維持出来る見通しのあること、および新支店の責任者（この場合、当初、親支店の長が子支店の長を兼務しなければならないが、実際には新支店の次長になる者）に適切な人物がおるとともに、親支店から若干の基幹的入材を送り出せる余裕のことである。

新支店の規模は、新支店の責任者のスケールに合わせて考えられており、下限は一応決まっているが、上限については無制限になっている。1980年現在の下限は、土地 200坪建物 70百万円が目安となっている。親支店は、本社に蓄積してある当該支店の余剰資金のなかから最初の投下資本を新支店に投資することになる。新支店にとって、最初の投資資金はいわば資本金のごときもので、金利負担はない。ただし、減価償却費、固定資産税、火災保険料等は新支店の負担となる。新支店は支店損益が赤字の期間中、初期投資資金を返済する義務はない。しかし、新支店が税引前で利益を計上出来るようになれば、その税引前利益の $\frac{1}{4}$ ずつを、親支店の勘定に返済することになっている。そして、その返済合計額が初期投資資金の $\frac{1}{2}$ に達した時に、新支店は初期投資資金を完済したものとみなされる。したがって、それ以後の利益は全額新支店の余剰資金として当該支店に帰属することになり、実際の資金は本社に貸付けられることになる。本社はこの余剰資金借入に対しては所定の社内利息を支払うことになる。^(注)

分蘖支店を開設する場合、資金的に条件を満たしている場合であっても、「支店責任者」に適当な人物がいないとか、適当な班長を送り出せない等の人材条件を満たせない場合には、新支店の開設を延期することが期待されている。これは、東邦薬品には「支店長は一生その支店長」という原則があって、配置転換は稀有な場合以外にはありえないことから、特に厳しい条件となっている。しかし、分蘖支店の開設に関する実質的判断は支店長にゆだねられており、松谷社長は指導とアドバイスを行なうが、干渉がましい干渉はしないことにしている。

開設後の新支店の評価は、親支店との合算で行なわれるのではなく、単独で毎月行なわれる。評価基準は点数制になっており、売上高通算上昇率、回転率、受手回転率、通算償却前利益、社内貸付金、社内借入金および1人当たり売上高の7項目について、各項目0点から20点までつけられ、合計値によって評価されている。新支店が成長して、一定の条件（すなわち、50百万円以上の月売上高、税引前利益が対売上で2%以上、少なくとも

(注) 本社が直轄支店を新設する場合にも、同じ様に資金の授受が行なわれる。すなわち、最初の投下資本は本社が出し、その固定投資に対してはいっさいの利息を徴しない。返済の方法も、利益が出た時にその $\frac{1}{4}$ を固定投資の返済金として本社に納付し、最初の投下資本の $\frac{1}{2}$ で完済したものとみなされる。

月商の $\frac{1}{2}$ 以上の資金のゆとり)を満たすようになると、新支店次長は取締役支店長に任命されることも可能になり、親支店長とともに2人の支店長が存在することになる。(しかし、本社が設立した支店で、社長が支店長を兼務している場合には、2人の支店長は存在しない。)

ところで、新支店の開設は、新支店次長を生み出すとともに、新しい班長も誕生する。

このため、親支店の社員の志氣があがる効果をもっている。しかし、金銭的にみると、親子両支店の社員にとって必ずしも有利であるとは限らない。特に、その影響は「決算賞与」に出てくる。決算賞与は、支店段階での利益と最小営業単位であるところの班の利益に依存している。支店ベースの決算賞与として、全支店(赤字支店を含む)は給料の1.05カ月分が保証されている。しかも、プラス・アルファとして、支店の税引後利益の移動3年平均額(赤字の年度はゼロとして計算する)の7.5%が、夏の賞与原資となり、7.5%が冬の賞与原資として加算される。半期7.5%、年15%は支店長の考え方で5%と10%、又は、8%と7%といった具合に変更することが出来る。しかし、年15%を越えることは出来ない。また、使い残しは繰越額として備蓄することも出来るし、それを取崩すことも出来る。このため、新支店に移った社員および新支店で採用された社員にとって、このプラス・アルファがゼロとなる可能性が強い。一方、親支店としても、新支店への初期投資のために、余剰資金が減少することになり、受取利息が減少することになる。また、新支店に対して商圈の一部を譲ることになるために、利益が減少する可能性もある。

第二の決算賞与は班ベースの特別報奨金である。班は数人のところから15人位のところまで大小様々であり、1980年現在250近くの班がある。各班とも独立採算制をとっている。班を構成する社員は、入社後のキャリアに応じて、本人の給与の1倍、2倍、3倍、4倍、……を稼ぐことを目標とされる。高卒新人は2年後、大卒新人は1年後に、経費が給与の3倍で算定されるようになるので、3倍社員に育てることが要求される。(ただし、力の無い者や、力の弱い者でも、社長の許可を得て、2倍で使うことも出来るようになっている。)給料は、黒字班の班長の場合、定期昇給以外に年12回1000円、3倍社員は年12回、2倍社員は年3回、800円の小刻み昇給を申請出来る。したがって、給料を引上げた場合には、相応の利益をあげないと、班の決算は苦しくなる。そして、それは特別報奨金を下げる可能性を生じさせる。この特別報奨金は次例のようにして計算される。

ある月のある班長の記録

売 上 高 (A)	千円 48,858	
売 買 差 益 (B)	4,212	千円 4,212
入 金 (C)	40,527	
販 売 経 費		
旅・送・配	102	
修・手数料	42	
交 際 費	30	
償 却 費	23	
入 件 費	476	
合 計 (D)	676	— 676
売掛金残高(E)	108,380	
調整残高 (F = E - A)	59,521	
超過売掛金残高金利 (G = F × ± 2 %)	1,190	— 1,190
金利減額 (H = A × 1 %)	488	+ 488
社内借入・貸付等金利(J)	— 34	
	+ 100	+ 66
差 引 利 益		2,900
6 カ月平均利益	1,382	
$\frac{1}{4}$ (班長が 4 倍社員)	345	
班長の当月俸給		212
資本蓄積 (当月)		133
" (累計)		3,494
特別報奨金 (資本蓄積累計 × 6 カ月 3 %)		105

この計算にあたって、社長は常に全班（準黒字班も含む）の 7 割が黒字になるように社内原価を調整している。この例における班長は 6 カ月間の特別報奨金として 105 千円を受取ることになる。この計算方式のもとでは、新規ゼロ開拓の新班長は、なかなか黒字にもっていけず、特別報奨金もないことになる。しかし、旧班を親支店に残して新支店に移る班長の場合には、2 年間だけ旧班で増加する蓄積累計額に対して特別報奨金を受取ることになっている。また、逆に、親支店の班から引継いだ新支店の班については、2 年間だけ、旧班長に対して蓄積累計額を所属させることになっている。

(注) この特別報奨金の制度は本社直轄支店の班についても同様に適用されている。

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.