

中澤氏家薬業(株)の他社を圧倒する取引数の実現

1160455 長坂 昌志

高知工科大学マネジメント学部

1. はじめに

本研究は、「中澤氏家薬業が他社を圧倒する取引数を実現している理由を明らかにする研究である。中澤氏家薬業（以下中澤と略す）は、高知県と香川県を拠点にした医薬品総合卸企業である。高知県内で50%という圧倒的なシェアを獲得している。そうした中澤の分析において、本研究では次の二つのリサーチクエスチョンを設定した。

- ① なぜ中澤は高知県内で他社を圧倒する取引数を実現することができたのか
- ② なぜ普段中澤を利用しないところも緊急の際は中澤を利用するほど、高知県内の企業に重宝されているのか

結論を先取りすれば、中澤は長い歴史で築いた基盤の上で、現場での全員経営が機能していることによって、他社を圧倒する取引数を獲得するとともに、県内シェア50%を達成し、高知県内の企業に重宝されている。

この研究を始めるにあたり、中澤氏家薬業の総務課長の恒石清志氏に「中澤は、なぜシェア50%を達成できたのか」ヒアリング調査を行った。その結果、次の回答を得た。すなわち以下の四つの項目が揃っていることで、高知県内でスケールメリットを獲得しており、競合他社に対して優位性を築いていることが県内シェア50%につながっているということであった。

- ① 他社を圧倒する取引数、在庫力がある。
- ② 注文に迅速に対応できる物流システムと配送網。
- ③ 幅広い商品展開と付随するサポート。
- ④ 医薬品だけでなく他社との合併による事業範囲拡大。

しかし、このヒアリング調査では、依然として、なぜ他社を圧倒する取引数を獲得できたのか不明である。そこで本研究では、現在の中澤のケーススタディに加えて、同社の歴史[1]を分析することで、その理由を解明する。

中澤は、天保3年（1832年）に高知県香美郡岸本（現在の香南市香我美町岸本）で創業し、長い歴史を持っている。中澤は、江戸時代から続く歴史の中で、初代の中澤復治から着々と販路を開拓していった。そして「無私のこころ」の考えや「奉

仕主義」の経営方針で高知県医療に貢献していったことで得意先からの信用を得ることができた。そうしたことが高知県内でシェアを拡大し販売力が増していったことにつながっている。

こうして販売力をつけた中澤を戦略的に利用しようとするメーカーから様々な便宜を図ってもらえるようになった。その結果、商品の安定供給を実現でき、シェアの維持が可能となった。こうした一連のプロセスが中澤の長い歴史によって基盤になっていき、圧倒的なシェア獲得と取引数の実現に結実していった。その基盤上で全員経営のメカニズムが効果的に働いたことで、他社に対する競争優位性を築くことができたのである。

以下では、中澤が他社を圧倒する取引数を達成することができた理由とメカニズムを詳しく分析する。

2. 中澤の取引数拡大のメカニズム

中澤には、顧客の注文に迅速に対応できる物流システムと配送網が構築されており、それがシェア確保に繋がっている。そして中澤ではこの物流システムにおいて営業現場での自律的な受発注という全員経営が行われており、それが全体業績につながっている[2]。(図1参照)



図1. 中澤の全員経営のメカニズム

中澤の全員経営によるシェア確保のエッセンスは、「顧客ニーズの先取り」である。この「ニーズ先取り」とは、いわば、顧客である病院や門前薬局の棚に他社よりも早く自社商品を置いてもらうことに他ならない。顧客の店の棚をいち早く自社の商品で埋めてしまうことで、他社の参入を防いでいるのである。

そうしたニーズ先取りでシェアを大きくするためには、顧客の店の棚をできるだけ多く見つけ出すことが肝要である。そのためには、まず販路開拓を行う必要があり、さらに店の棚に自社製品を置いてもらうために、その店から信頼を獲得している必要がある。

そうして拡大したシェアを維持するためには、常に商品を安定して供給することが重要である。そうした商品供給には、サプライヤーであるメーカーから商品を常に十分供給してもらうことが不可欠である。したがって全体経営によるシェア確保のためには、①販路開拓、②得意先からの信頼獲得、③商品の安定供給の三つが必要になる。

したがって圧倒的なシェアと取引数を獲得できたのは、天保3年からの長い歴史で培われた「販路開拓」「得意先からの信頼獲得」「商品の安定供給」という基盤の上で、上記の全員経営が機能していることが主な理由である（図2参照）。

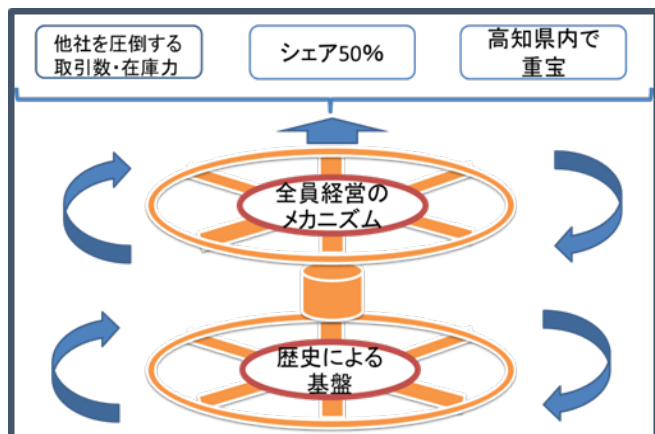


図2. 歴史的基盤の上で働く全員経営のメカニズム

中澤の歴史的に築かれた医薬品卸売業の基盤は図3に示す構造を有している。中澤は天保3年に創業し、その後初代復治、二代源吉、三代寅吉と続く間に高知県下全域まで販路を開拓するとともに、拠点を増やして商品を迅速に配給できるようにした（図3「販路開拓&供給効率化」）。そして県内の得意先に対して、利益を求めず接して信頼を獲得したことで県内一のシェアを獲得した（図3の「得意先の信頼獲得」）。中澤がそうして販売力を高めたところ、メーカーからの信用が高まり様々な便宜を図ってもらえるようになって、商品の安定供給が可能となった（図3の「商品の安定供給」）。こうしたプロセスが、中澤の長い歴史で循環し続けており、さらに全員経営が機能しているので、他社の参入を防ぐことができているのである。すなわ

ちそれが中澤の他社を圧倒する取引数の獲得と、50%というシェアの獲得を実現しているのである。

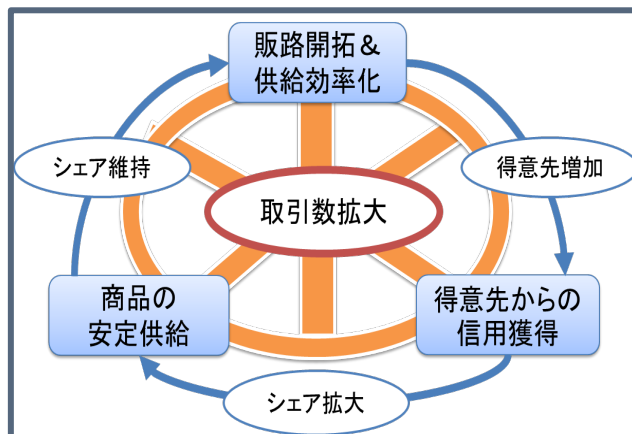


図3. 中澤の長い歴史によって築かれた基盤

以下に、中澤が販路開拓と供給の効率化、得意先からの信頼獲得、商品の安定供給をどのように達成していったのか具体的に述べる。

3. 販路開拓と供給の効率化

中澤は、天保3年に創業してから岸本を拠点に、初代復治、二代源吉、三代寅吉にわたって販路を県下全域にまで広げた。その後、昭和17年に高知市に拠点を移したことによって、高知市内への商品の供給の効率を高めて、シェアの安定化を図った。しかし、太平洋戦争で医薬品の供給が統制されたことにより、シェアが落ち込んでしまい、朝鮮戦争を境に競合他社が増加した。そこで中澤は、中村と安芸に出張所を設置し、県下全域に迅速に商品の供給が行うようにした。こうして迅速供給を可能としたことで、他社との激しい競争を勝ち抜き、シェア40%~50%を獲得できるようになった。（図4参照）。

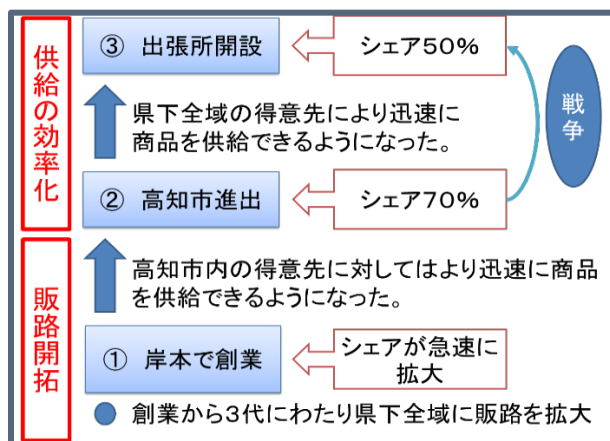


図4. 中澤の販路開拓と供給の効率化

① 岸本を拠点に販路開拓

天保3年、初代の中澤復治は香美郡岸本にある本家の小間物屋の一角を借り、薬屋として創業した。当時は漢方を加工し、袋に入れ、香美郡の医者の家を一軒一軒廻って売り歩いたと考えられる。その14年後の弘化4年（1847年）には、本家の西隣に新しい店を建て独立した。

二代目の源吉は、ひとりで大阪に仕入れに行き、葦生の奥（現在の香美市大栴）の方まで歩いて外交に出て販路を開拓した。また、店の東隣に新しく店舗兼住宅を建てるなど経営の地盤を築いた。

会社が三代目の中澤寅吉に継がれた大正の終わりには、岡本清志、矢野杉馬、横矢増美らが中澤の三本の柱となった。彼らは、朝早くから外交に出て夜遅く帰るなど献身的に働いた。この三人は寅吉が経営をキリスト教主義にした後で入社しており、寅吉の経営方針に共鳴していた。その三人を筆頭とした社員の努力で精力的に営業に廻るようになった。岡本清志が他の薬屋の内情や地域の顧客情報を持っていたこともあり、大正終わりから昭和初めにかけて販路を県下全域まで拡げ、シェアも急速に伸びていった。

② 高知市に拠点を移す。

中澤は、販路を県下全域まで広げたことで、いつまでも岸本で商売をするわけにもいなくなり、昭和17年に高知市に拠点を移すことにした。その結果、商品供給の効率化を図ることができ、特に高知市内の得意先に対してはより迅速に商品を供給できるようになった。そのころにはシェアが70%を占めるようになった。

③ 出張所の設置

それまでは、高知市から、公共交通機関や自転車・モーターで配送に出っていたが、昭和29年には中村に、昭和31年には安芸にそれぞれ出張所を開設し、職員を常駐させた。そうしたことで県下全域に迅速に営業や配送に回ることが可能となった。その結果、さらなる供給の効率化を図ることができた。戦争でシェアが大きく落ち込んだものの、他の卸屋との激しい競争を勝ち抜き、県内のシェアを40～50%に戻すことができた。

4. 得意先からの信頼獲得

初代の復治は、無私の心で商売をし、むやみに利益を追わな

い経営を実践していた。この無私の心の経営は、キリスト教を信仰していた三代目の寅吉にも受け継がれた。寅吉は、会社をキリスト教主義で経営し、利益を求めるのではなく社会に奉仕する奉仕主義の経営を行った。その結果、中澤の使命が、人の命を守る事、高知県医療に貢献する事、社会事業に従事する事となった。

そうした使命が、同じくキリスト教を信仰しており毎朝礼拝を行っている社員にも浸透するようになった。その社員が使命を果たすようになると、得意先から信頼を獲得するようになった（図5参照）。

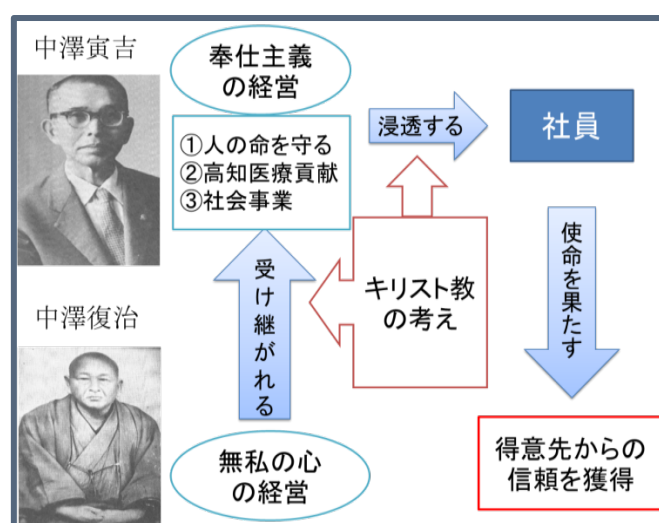


図5. 中澤の信頼獲得のメカニズム

① 人の命を守る商売

寅吉は抗生物質製剤があまり出回ってなかった頃、使用期限が短く、患者が出なければ損になる血清類を欠かさず常備するよう従業員に命じた。そうした方針によって「中澤には常に血清がある」と患者に感謝されるようになった。昭和の初め頃、東川村の羽尾という遠い配送先に、緊急で血清を送るときに、配送途中で乗り物が故障して動かなくなった時も、走って血清を届け、患者の命を救った。

昭和20年には、夜間に緊急な注文があり、配送用の車を使えないことがあったが、タクシーを使って配送した。

戦時中、医薬品が品薄になり、価格が上がるというときに、値上がり前の価格ですべての得意先に供給した。戦後は品を大量に仕入れることができるようになり、すぐにどこかに売れる状況だったが、医薬品が県下全域にゆき渡るように分配した。

朝鮮戦争が勃発したときには、局方品・衛生材料等を大量に

買い集め商売した。これらの商売が得意先に変喜ばれた。

② 高知県医療への貢献

中澤は、大正終わりから昭和初めにかけて、大阪で大量に安く仕入れた商品の価格をすべての得意先に商報として明らかにした。昭和28年にも、戦後の復興でめまぐるしく変化する薬業界の情報を月報の発行という形で得意先に伝えた。こうした商報や月報の発行は、情報を入手しにくい末端の地域の得意先にたいへん歓迎され、高知県のすみずみまで信用を高めることに成功した。

③ 社会事業への従事

寅吉は、社会に奉仕する使命を果たすために、社内に報恩部という社会事業に取り組む部署を設置した。その資金として利益の10分の1をつぎ込んだ。

大正3年には、岸本に保育所を開くことにした。当時、郡部には保育園がなかったため地域住民からたいへん感謝された。昭和17年に高知市帯田へ社屋を移したときにも近所に保育所を建て、毎朝のラジオ体操を主導し、町内の人から喜ばれた。

また、篤志更生として受刑者の更生保護活動を行い、受刑者を中澤に入社させたことで、法務大臣より表彰を受けた。

盲人に安全杖を寄贈したり、肢体不自由児施設に図書を寄贈したりするなどの社会福祉の推進だけでなく、貧困家庭への生活相談や指導、青少年不良化の防止と更生活動、禁酒運動などの取り組みも行った。この取り組みが評価され、地方自治等功労者として県知事から表彰され、また社会福祉事業功労者として厚生大臣から表彰された。

5. 商品の安定供給

中澤は武田などのメーカーから様々な便宜を図ってもらうようになった。それは、これまで述べたように、中澤が精力的に販路を開拓し、得意先から信頼を獲得したことで県内一の販売力を達成していたからである。また、販売先から信頼を獲得したことで売掛金を的確に回収できたため、仕入れ先であるメーカーへの買掛金の支払いも滞ることがなかった。この二つがそろっている中澤をメーカーが戦略的に利用しようとしたことが、中澤が武田などのメーカーから様々な便宜を図ってもらった理由だと考える。

昭和62年には、武田薬品の社長武田國男の方針で高知県内

での取引を中澤一社に絞ってもらった。それによって得意先に商品を安定して供給できるようになった(図6参照)。

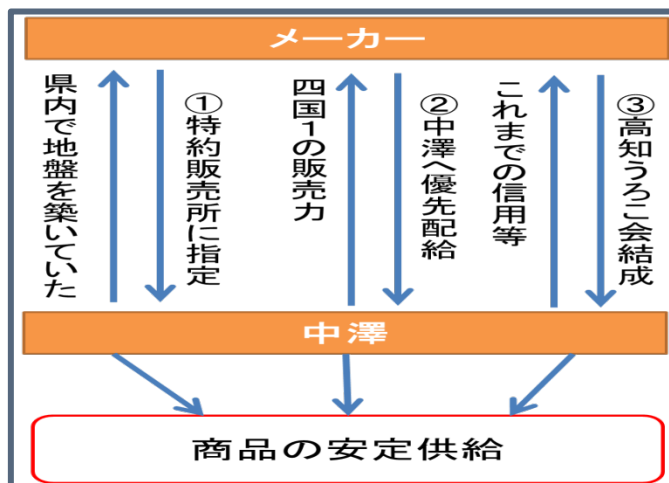


図6. 中澤の商品の安定供給達成のメカニズム

① 特約販売所に指定

中澤は、二代目源吉の代の明治21年に、国内で最初の製薬会社大日本製薬会社の特約販売所に指定された。これにより品質の良い薬を廉価で販売することができるようになった。

② 中澤に優先配給

戦時中医薬品が品不足に陥った時でも、武田をはじめ、各メーカーから中澤に優先的に商品をおくってもらった。それによって戦時中で品不足の状況でも中澤には品があり、商売をすることができた。

③ 高知うろこ会の結成

昭和28年に高知うろこ会が結成された。うろこ会とは、1小売店に対して武田の特約卸売りを1社にする取り組みである。高知では、中澤が主となって小売店をウロコとして東ね、小売店の売りに応じて、武田がサービスをした。それによって武田薬品との取引が多くなり得意先への販売量も増えた。また、得意先から武田は中澤と認知され、他社との差別化を図ることに成功した。

6. まとめ

これまでの分析で、中澤が、販路開拓を行うとともに配給を効率化し、奉仕主義の経営で得意先から信頼を得て販売力を高め、メーカーからの便宜で商品を安定供給したことがシェア拡大と取引数増大につながったことが分かった。

この分析をもとに中澤と得意先とメーカーの三者の関係を考

察すると、中澤と得意先の間さらには中澤とメーカー間のコミュニケーションがそれぞれ活発化したことがシェアの拡大だけでなく維持にもつながったと指摘することができる（図7参照）。

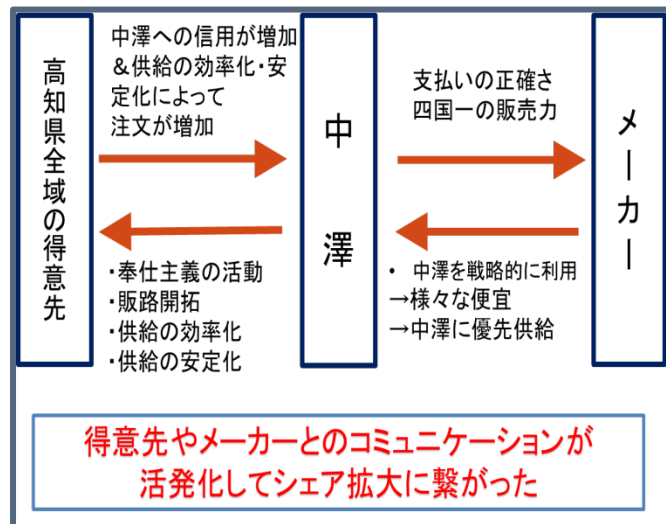


図7. 得意先・メーカーとのコミュニケーション活発化

中澤は販路開拓を行い、県下全域に販路を広げたことで得意先を増やした。また高知市に拠点を移したことで、出張所を開設したことで得意先に対して供給の効率化に成功した。そして奉仕主義の経営を行い、利益をむやみに追求しなかったことで得意先の信用を得て注文が増加した。それによって高まった販売力がもとでメーカーから便宜を引き出したことにより、得意先へ安定した供給が出来るようになった。得意先への供給が安定したことによって、継続的に注文をとることができた。こうしたメカニズムがかみ合うようになりコミュニケーションが活発化し継続するようになった。

中澤は得意先からの信頼を獲得しており、売掛金の回収が滞りなくできたことで、メーカーに対しての支払いも滞りなくできた。また中澤と得意先とのコミュニケーションによって販売力を維持できたことで、メーカーの側に中澤を戦略的に利用しようとする気運が高まり、様々な便宜をはかってもらえるようになった。その結果、中澤へ商品を優先的に供給してもらえるようになり、こうしたメカニズムが中澤の販売力をさらに高めたことでメーカーとのコミュニケーションがいつそう盛んになった。

このように中澤と得意先の間と、中澤とメーカーの間で双方のコミュニケーションが活発化し継続したことが、歴史的に

築かれた基盤が今でも機能している理由である。こうしたことから、中澤は、歴史的基盤の上で全員経営を効果的に機能させることができるので、他社を圧倒する取引数の獲得と、シェア50%の獲得を実現できるのである。

7. 参考文献

- [1] 奥山貫司「中澤の社歴を求めて」
- [2] 田中本氣「全員経営が全体業績に結びつくメカニズムの解明」平成27年度 高知工科大学 卒業論文