

医薬経済

JOURNAL OF PHARMACEUTICAL BUSINESS

平成31年1月15日発行(毎月1、15日発行)
昭和38年9月2日第三種郵便物認可
通巻1580号

2019
1月15日号



卸大再編の「引き金」となった秋山愛生館

最後の社長が語るスズケンとの合併の真相

卸業界にとって、間もなく幕を閉じる「平成」の30年間は、「再編」の時代だった。「流通改善」と「薬価制度改革」が大きな引き金で、日本医薬品卸売業連合会の会員数は403社から72社に減少、再編の時代を物語っている。

北海道ナンバーワン卸の座を築いていた「秋山愛生館」も、スズケンとの98年の合併で、姿を消した卸のなかの1社だった。

2社の合併は、数ある平成の合併のなかで、とりわけメーカーと卸に衝撃を与え、脚光を浴びた。その理由は、メーカーの支配を受けない「独立系卸」を志向するスズケンと、「武田系卸」の一角を占める秋山愛生館が、メーカー系列を超える主体となって断行したからだ。全国展開をめざすスズケンにとっては、北海道の事業基盤を獲得したほか、エリア限定だが、最大手の武田薬品との取引が始まるこ

ととなった。そういう意味では、スズケン／秋山愛生館の合併は、メーカーと卸の「蜜月の時代」に、ひとつの区切りをつける、象徴的で画期的な合併に位置付けられる。

本誌は、秋山愛生館の「最後の社長」で、スズケンとの合併を決断した秋山孝二氏に、当時を振り返ってもらった。

◇ ◇ ◇

「秋山愛生館の名前を消した5代目社長」と言われることもあったが、スズケンと98年に合併したのは、北海道で秋山愛生館が100年以上かけて築いてきた卸機能を「全国で」という気持ちが強かった。「本当は苦しかったからスズケンに泣きついた救済合併」とも言われていたが、それはあり得ない。「会社を売る」感覚はまったくなかった。売るといえるのは、関係を絶つこと。しかし、私は合併後もスズケンの代表取締役副社長とし

て経営に関わり続けた。そもそも秋山愛生館のスタートは、全国的に展開していた「愛生館」事業の「北海道支部」。私は5代目社長として100周年を迎えるに当たって、原点回帰を論じ、92年に札幌証券取引所に、96年に東京証券取引所市場第二部にそれぞれ上場し、全国展開する機会をうかがっていた。

合併は、スズケンの別所（芳樹）社長と私、私の伯母である秋山喜代会長（4代目社長）の間の信頼関係がベースにある。それ以前もスズケン創業者の鈴木謙三さんの時代から伯父の3代目秋山康之進が交流させていた。信頼関係があったので、合併の際、デューデリジェンス（資産価値評価）もやっていない。お互い上場会社で、合併比率も自ずと決まってくるし、そこは別所社長と私の間で、議論にならなかった。

武田には相談なし

当時の事業環境を振り返ると、卸再編は92年から始まった「流通改善」が引き金だった。それ以前は、卸が医療機関・薬局に納入する際、メーカーが販売価格を決定。卸が仕入れ値よりも安く販売したとしても、メーカー

ーが補償する「事後値引補償」という仕組みで、事実上、卸の生殺与奪権を握る構造だ。

しかし、「事後値引補償」は、過剰な薬価差が生まれる原因と批判を受けて廃止。さらに自由で公正な競争確保の観点から踏まえ、92年から「仕切価制度」が導入され、卸が仕切価に基づき、医療機関・薬局に販売する価格の決定権を持つようになった。つまり、メーカーの「流通支配」は、92年に「事後値引補償」から「仕切価制」に移行したことで、次第に弱まっていたのだ。

薬価制度改革では、薬価差縮小をめざし、「加重平均値一定価格幅（R幅）方式」での改定を

92年に開始。スタート時点で15%許容されていたR幅は次第に縮小。00年には今と同じ2%となり、「調整幅」に名称を変えた。仕切価制への移行とR幅縮小、調整幅の仕組みなどが敷かれるなか、卸は価格競争を繰り返して、経営が悪化。生き残りを賭けて、再編を迫られたのだ。

一方、卸が広域化し、取り扱いたい品目が「フルライン」になるうとも、メーカー系列は残った。売上高の10%以上を武田の製品が占める秋山愛生館も、「武田系卸」として業界内で認識されていた。

やはり「武田系」という意識はあった。武田はトップメーカーとして、よい意味でも悪い意味でも流通に関与していた。ただ、スズケンとの合併は、本当に武田に相談していない。

1の流通支配、系列化政策は多少少なからず変わる。それは確信があった。実際、武田に報告したのは、合併発表の1週間前だったと記憶している。

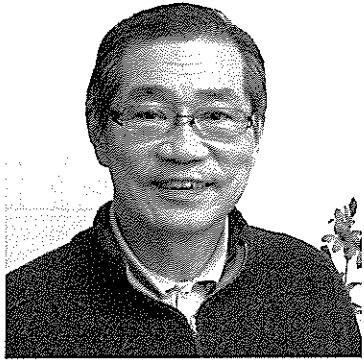
武田系卸ではないスズケンとの合併について、武田はものすごく驚いていた。それ以上に、自分たちが知らなかったことに対する、卸とメーカーの関係性も含めた衝撃があったと思う。ただ、武田の流通戦略に対しての合併ではまったくない。私が作成した「合併趣旨」では、医薬品卸機能の将来を語ったつもりだ。

こともあり、ナンバー2のポジションに、多少の違和感もあったようだ。

また、秋山愛生館時代に始めた非中核事業のリストラを手掛けるなかで、自責の念を覚え、02年11月、自ら終止符を打つた。ちで、スズケンを退社した。

営業担当の代表取締役副社長として、全国の営業部を訪問して意見交換したり、得意先とのトラブル対応などをしていった。秋山愛生館時代と比べ、得意先に足を運ぶ機会が限られるなど、全国区の会社で見る景色は、地方で見る景色とは少し違っていて、勉強になった。そのステージに立てたことは、私なりに嬉しかったね。

とはいえ、日本社会の認識に戸惑うことがあった。法律的には代表権を持つ副社長だが、日本の場合、副社長はあくまでも「社長の代理」という扱い。例えば、メーカーや得意先との会合に出席しても、「社長はご都合悪かったですか」と言われてしまう。秋山愛生館の5代目社長としての約7年間を経験していたので、多少の違和



秋山孝二氏
51年生まれ。74年千葉大学教育学部卒業後、東京都江戸川区立鹿本中学校の理科教師に就任。79年秋山愛生館に入社。92年同社社長に就任。98年のスズケンとの合併後は、同社副社長を務め、02年11月に退社。現在は、秋山記念生命科学振興財団の理事長と秋山不動産の会長を務めている。

武田の秋山愛生館を担当していた人にも事前には知らせていなかった。お互い上場企業。今後メーカー

秋山愛生館は合併後、要望どおりスズケンで北海道エリアを担う「愛生館営業部」に位置付けられた。秋山氏が拘った「愛生館」ブランドは、今なおスズケン内で用いられている。

秋山氏は合併後、スズケンの別所社長のもと、副社長を任せられた。別所社長、西浦忠男副社長（管理担当）、秋山副社長（営業担当）の3トップ体制のなかで経営にあたったが、秋山愛生館の社長を7年近く務めていた

合併前に94年から業務資本提携をスタートし、システムや研修プログラムなど社員の交流も進んでいた。信頼関係はあったが、提携は「お見合い期間」。最初から合併も視野に入れていた。

当時スズケンはナンバーワン卸だが、別所社長は北海道ナンバーワン（業界9位）の秋山愛生館の人材を高く評価してくれていた。「トップの景色」を知っているし、それを背負って仕事をしてきたと、そこに魅力を感じておられ、合併後、全国区での活躍を期待されていた。私も秋山愛生館の優秀な人材なら「十分やっていける」と確信していた。スズケン以外の卸と合併する選択肢は一切なかった。

感や戸惑いを感じた。

違いはいろいろあったが、それでも嫌な思いをしたり、ストレスを感じたりすることは正直1度もなかった。私がおめでたい人間かもしれない。スズケンには私を含めて秋山愛生館を温かく迎え入れてくれて、不遇を感じなかった。

スズケンをいつ辞めるといふことは、とくに事前に決めていない。別所社長からは、次のスズケンの社長をやる覚悟でと言われていたので、それなりの自覚を持って仕事に取り組んでいた。

合併後は、秋山愛生館が持っていた卸以外の非中核事業の中止や売却も手掛けていた。これらは自らが人をお願いするなどして、始めた事業だが、売却先での待遇があまりよくないという話も耳にした。必ずしもハッピーでない人もいたなか、自分自身がスズケンに残って、いずれ社長になることに対する、何と言うか、筋の通らなさがあった。辞めたいというよりも、私がおつと苦労する選択をすれば、秋山愛生館の皆も私がスズケンを離れることを許してくれる

のではないかと、個人的な感情を言えば、今そう思う。

私がスズケンを辞めるとき、一番動揺したのは秋山愛生館出身の人たち。元親分がいなくなるという話だからね。ただ、人材としては、皆すごく力があって、私が別にいなくてもスズケンで十分にやっつけていけるだろうと思っていたし、実際にそうなっている。

秋山氏のスズケン副社長辞任が発表されたのは、合併への責任に一区切りがついた02年11月。その理由が、業界を驚かせた。辞任発表と同時に、秋山氏は、来る03年3月の札幌市長選への出馬を表明したからだ。上場会社の代表からの出馬は、異例だった（※選挙結果は、候補者7人中4位で当選できなかった）。

東京証券取引所では、代表権を持った人が辞めるときは、限りなく具体的な理由を述べよという決まりがあつて、私は「札幌市長選の準備のため」と説明した。無所属で出馬の意向を固めたのは02年の夏頃。厚生労働省の人らのグループから誘われたのがキッカケだ

った。誰かは言えない。別所社長も結構衝撃を受けていたと思うが、「あなたがそう決断をされたのなら」と、私の意志を尊重してもらうような感じだった。

財団で理念継承

卸業界から完全に身を引いた秋山氏。実はもともとは、東京都江戸川区の中学校教諭だった。その後、秋山愛生館に転身し、5代目社長を任され、スズケンとの合併を決断、そして突然のスズケン副社長辞任と札幌市長選出馬――。異色のキャリアだが、現在は、秋山愛生館の100周年事業として設立した「秋山記念生命科学振興財団」の2代目理事長を務め、生命科学分野の基礎研究助成や、市民活動支援などに励んでいる。

卸再編を経て結果的に、北海道では、地場卸が奮闘しているが、秋山愛生館の創業家として、会社を残せなかったことに対する後悔は、「ない」と言い切る。秋山氏には81年、ハワイの「日

米経営科学研究所」に留学していた頃の忘れられないエピソードがある。講義中、教授から「ステイタス・シンボル」(社会的地位を象徴するもの)を聞かれた際、ほかの学生たちはすぐに「報酬」「車」「住宅」などと回答したが、なかなか思いつかなかった。そのとき教授にこう語りかけた。「君には会社と同じ秋山という名前があるではないか」。ビジネスなど物事を進めるうえで、徹底的に他者との比較優位性を発掘する、米国流をそこに垣間見たという。

「秋山愛生館」の名前が消えた今、秋山氏にとって、ステイタス・シンボルとは何か。

ステイタス・シンボルは、秋山財団がそう。ここでの報酬はゼロ。秋山愛生館の前身である愛生館の「奉仕の精神」といった創業以来の理念は、秋山財団で引き継いでいる。初代理事は伯母の秋山喜代で、私は2代目の理事長として20年以上務めている。3代目の理事長は、私の長男などに任せて、身内で行っていると思う。