

日本の百年企業

3

「つぶれない会社」をつくるために
一〇〇年続く企業の教え

真似せず、真似されず 唯一無二に生きる道がある

二〇〇年以上の歴史を誇る株式会社龍角散(東京都千代田区)は、「日本ののどを守る」を使命に、オンリーワン製品で市場を開拓してきた。年商を越す負債があるなか、八代目に就いた藤井隆太社長は、社内に蔓延する淀んだ空気を打破し、新たな活力で会社を成長させている。

取材／TOMAコンサルティンググループ 代表取締役・公認会計士 藤間秋男

先代のがんが発覚 四〇億の負債とともに 会社を受け継ぐ

藤間 龍角散という名称は、どういうところから付いたのですか。

藤井 「龍」は、漢方の生薬原理にある「竜骨」という動物の化石です。「角」は、鹿の角とその周辺で、非常に強壯作用があるとされています。咳をする」と体力が落ちるので強壯剤の成分が入っていたよ

うですね。「散」は散剤という剤形を表します。つまり、龍角散は原料由来のネーミングなのです。

先祖は代々、秋田藩主・佐竹公の典医で、喘息で苦しむ殿様をお助けしたい一心で蘭学を勉強し、もともとあった藩の秘伝薬を改良してつくったのが龍角散、というように伝わっています。

藤間 その秘伝の薬が市販されるようになったというわけですね。

藤井 そうです。江戸末期から明治になり、秋田の産業振興の一環で、世の中に幅広く販売したらどうかということだったと思います。それで全国に販売網をつくるにあたって協力したのが小林製薬



代表取締役

ふじい りゅうた
藤井 隆太

株式会社龍角散

【龍角散の家訓】

- ・お金はあまりもってはいかんよ
- ・ぜいたくはいかんよ
- ・つつましくしなさい
- ・お客様を大事にしなさい

【藤井社長の信念】

- ・簡単にできることをやっても意味はない。当社でないとできないことをやる。
- ・計画以上に利益が出た場合、ブランドや技術、人材に投資する。
- ・すべての経営判断は、儲ける以前に、製品やサービスが人を救えるかどうかで考える。

業後、一年間のパリ留学をはさんで一九八四(昭和五九)年に同大学研究科を修了。中高生オーケストラのトレーナーを務めるなど、プロとしても活動していた。

一般のビジネスに興味がないわけではなかったの

で、「勤める気があるなら厳しいところをやってみろ」という父の助言を受けて、小林製薬で薬局回

りの営業や、三菱化成工業(現・三菱化学)でマーケティングの実務を積んだ後、九四(平成六)年に龍角散に入社する。

やがて父親のがんが見つかり、財務諸表を見て年商を越す負債があることがわかった。ファミリー企業のオーナー家は、こうなると大変だ。多額の借金をどう始末するかを決めずに社長が亡くなれ

さんです。オーナーの小林家とは遠い親戚で、あちらはもともと卸業でしたから、当社の製品を全国にこのことで販売網の基礎がつけられました。

藤間 藤井社長は八代目ということですが、ずっと直系で続いたのでしょうか。

藤井 婿養子が多少入っていますが、女系のほうでつながっていて親父と私の代は長男が継いでいます。

藤間 お子様は男の子はいらっしゃるのですか。

藤井 子どもは三人いて、三番目が男です。一応筆頭株主は長男にありますが、次の社長として彼がいかがうかは別問題です。必ずしも長男が経営者として適しているわけではないからです。そういう意味で、最も気の毒だったのは私の親父だと思えます。父は千葉大学で薬学を学んで、大阪大学大学院の蛋白質研究所に進みました。科学者だったので研究が好きで、それに、文学も好きで、講演をしたり本を書いたり、と、ずいぶんいろいろやっています。

父親から「継がなくていい」と言われていた隆太さんは、プロの音楽家を目指し、桐朋学園大学を卒

ば、社員や金融機関は動揺するし、倒産の危険性もある。そこで隆太さんは、苦渋の選択で主治医にがんの告知を迫った。父・康男さんは淡々と主治医の告知を受け入れたそうだ。

入社後もこれまでのように父親とは口論を繰り返したが、告知を境に腹を割った話もできるようになつていく。告知後に次のような父子の会話があったという。

「病気を隠しては仕事の話ができません、次の手が打てない。だから、先生に告知してもらった。つらい思いをさせてすまない。」

その言葉に、康男さんは何度もうなずきながらこう言ったそうだ。

「そういう判断ができるなら、おまえももう社長が務まる。すぐに交代しよう。」

のど飴などの薬寄りの 食品が事業構成の半分以上を 占めるようになった

藤井 当社も長い歴史のなかで何度も潰れそうになったことがあったと思いますが、そのたびに立ち直ってきました。例えば、前のビルは関東大震災が起きる二カ月前に竣工しています。がっかりしたと



嚥下補助ゼリーの一覧。乳幼児用や漢方薬用など、年齢層や用途に合わせた商品を取り揃えている (写真提供 株式会社龍角散)

思いますよ。でも、鉄筋コンクリートで造ったから、二階はガラスが割れて中は燃えたけれど、防火シャッターを施していた一階の倉庫と金庫は残りしました。藤井家では昔から「ぜいたくはいかん」と言う一方で、「建物を造るときはケチケチしてはいかんよ」とも言っています。

藤間 やっぱ、しぶとい経営をされてこられたんですね。

藤井 千葉にある工場は竣工から二〇年以上経っています。工場としては四代目です。生薬メーカーは古い工場を使い続けることが多いので、かなり新しい部類に入ります。

工場を造るにはものすごくお金がかかるけれど、そのときの最新の技術を導入した方が品質も高いし、安全に生産できます。だから、古い工場を生産し続けるより新しくした方がいいだろうというポリシーがあります。ブランドイメージのわりには近代的な工場ですよ。

藤間 事業構成的には食品のカテゴリーが増えていくということですが、その辺のご説明をお願いします。

藤井 OTC(Over The Counter)医薬品つまり薬局やドラッグストアで売られている一般用医薬品ですが、このマーケットが日本ではほとんど縮小しています。一方、食品のカテゴリーでわれわれがお役に立てることはないかと、どしどしを扱って

撮った映像を特許データにつけて、飲み込むことがいかに難しいかを訴えました。

藤間 そういうことは全く知りませんが、知りませんでした。

藤井 普通は知らないと思います。唾液には不純物がたくさん入っていますから、自分の唾液で誤嚥性肺炎になったりもします。ましてや、薬を飲むときに肺に入って誤嚥性肺炎を起こすと聞くと、居たたまれない気持ちになります。それを何とか救いたいという一心でつくったのが嚥下補助ゼリーなのです。

薬を飲むときは無理やり水と固形物を一緒に飲むとするので、大変なストレスがかかります。ど用の薬の専門メーカーとして、その辺が研究のしどころだと考えております。

藤間 私も毎日いくつかサプリメントを飲んでいますが、のどにつかえることがあります(笑)。

藤井 そうでしょう(笑)。必ずしも年齢とかの問

おり、現段階では事業構成の半分以上が食品に属します。食品といつても、お菓子とかではなく、どしどしや嚥下補助ゼリーなど、非常に薬寄りの製品になります。

藤間 ゼリーというのはすごいみたいです。

藤井 当社のオンリーワン製品ですから、大変拡大しています。メインのOTC医薬品については粉体とか顆粒ではトップクラスのシェアになりますし、どしどしについても、たぶん、ダントツになると思います。すべてのコンビニエンスストアに当社製品が入っていて、小さいスティック状の製品は一日二〇数万本以上出ています。

新たな市場を開拓し 圧倒的なシェアを誇る 嚥下補助ゼリー

科学者だった父・康男さんは営業やマーケティングに苦手意識があったという。跡を継いだ隆太さんは、父親が苦手としたその分野の仕事を、他社で一兵卒として実地に学んで入社した。科学的アプローチではなくマーケット視点、ユーザー志向からの開発ができるのが隆太さんの強みだ。

市場調査を重ねた末、「日本のどしを守る」を

題ではないのです。嚥下補助ゼリーはいろいろと広告を打って今はだいぶ認知度が上がってきました。三五カ国で特許も取得しています。

やったからには 簡単に真似できないことに しなければならぬ

藤間 高齢化になり、嚥下補助ゼリーの需要は確実に拡大していきそうです。

藤井 はい。統計データによれば、四〇代後半からたくさん薬を飲むようになってきます。だから、その辺をしっかりと押さえたマーケティングを展開しています。

面白いのは、この製品を発表した途端、いろいろなメーカーから「実は自社でも考えていた」という声が聞こえてきたことです。しかし、なぜ他社にはできなかったかという点、大手製薬メーカーのビジネスモデルからすれば、薬が飲みやすいかどうかは主流ではないからです。

食品メーカーではそういうニーズがあると気づいているところもたくさんあったと思います。ところが、これは医薬品をつくる技術がないとつくれません。薬と混ぜたときにどくなるかという検証がで

標榜する医薬品専門メーカーならではの製品開発ということ、最初に結実したのが、九八(同10)年発売の「嚥下補助ゼリー」である。これまで市場として存在しない領域だけに、売れるかどうかの予測がつかない。社内の開発会議で却下されても、ひたすら突き進んだ。

要介護状態になると、どうみをつけないと食事がのどを通りにくくなる。薬も服用できにくいため、視察した介護施設では薬を食事に混ぜて服用させていた。そんな現状を見て、「薬が飲みにくいなら、飲みやすくする手助けをしたい」という思いが強まる。初代が殿様をお助けしたい一心で龍角散の原型を創製したのに相通じる姿勢だ。

藤井 嚥下補助のゼリーというのは当社が新たに切り拓いた製品ジャンルです。競合メーカーもありますが、当社は現在八五割超という圧倒的なシェアになります。他社が特許をかくべくってきて、全くモノが違います。介護用からスタートして、今は小児用のものもあります。

口を開けて水なしで固形物を飲むと、実はのどで引っかけます。なぜかと言うと、のどは普段閉じていて、固形物が入るときと水分が入るとき動きが全く違うからです。そこで極めて少量、スプーン一杯くらいのゼリーと一緒に飲むと、のどをすんなり通過します。一六年前に病院で最初に

きませんからね。

当社の場合は医療用の製品も製造販売していますし、どの専門メーカーとしてのデータも、経験もあります。だから面白い事業計画が一気にできました。あと、素早い判断もできて、これがポイントではなかったかと思えます。

藤間 決断が遅れると商機を逃がすこともありますからね。

藤井 社内ではいつも「簡単にできることをやっても意味はない。当社でないとできないことをやりましょう」と言っています。やったからには、簡単に真似できないようなことにはしなければならぬ。そこまでやらないと意味がないのです。

嚥下補助ゼリーや微粉末の龍角散もそうですが、マーケティングもオンリーワンです。どしどしに関しても、星の数ほどある中で、医薬品原料を使って医薬品ブランドで、これだけ強力に打って出たというのは、恐らく簡単には真似できないでしょう。

なぜ長年当社が存続しているかと言いますと、お金を重視していないからです。お金が余計にあると悪いことを考えますから。これは家訓ですが、「お金はあまりもってはいかんよ」と曾祖父がよく言っていました。「ぜいたくはいけませんよ」「お客様を大事にしなさい」「つましくしなさい」。

要するに、計画以上に利益が上がった場合は、ブランドとか技術とか人材にほとんど投資をしないと

日本の百年企業

「つぶれない会社」をつくるために100年続く企業の教え

■会社概要

創業/1871年 業種/医薬品・医療用食品製造 従業員数/100名
本社所在地/東京都千代田区 資本金/6,000万円
ホームページ/http://www.ryukakusan.co.jp

■株式会社 龍角散の概略史

- 1797 (寛政9)年 秋田藩主佐竹氏の典医・藤井玄淵が咳止め用の家伝薬を創製。
- 1871 (明治4)年 3代目正亭治が、神田豊島町(現・東神田)で薬種店を開き、龍角散の一般向け販売を開始。
- 1893 (明治26)年 4代目得三郎が生薬を微粉末化する機械を開発し、龍角散の工場生産を実現。5代目と6代目が広告宣伝と販路開拓に努める。
- 1928 (昭和3)年 藤井得三郎商店を株式会社に改組。国内販売にとどまらず昭和20年代には龍角散のアジア諸国への輸出を開始。
- 1963 (昭和38)年 7代目社長に康男氏が就任。翌年、社名を株式会社龍角散に改称。
- 1995 (平成7)年 8代目社長に隆太氏が就任。

藤間 伝統を守りながらいろいろな革新をする。それは人材についても言えそうです。

藤井 当社の歴史を振り返ると、各代で革新を行なっています。龍角散のように複数の生薬をパウダーにして、うまく混ぜるというテクニクは、かなり難しいです。そして、秘伝薬を一般向けに販売したというのも大変な英断でした。そして、実現するために小林製薬さんと一緒に全国の販売網をつくりました。あるいは広告もかなり早い時期にやりました。全国展開には相当なお金がかかりましたが、これは「私財をなげうってでもやる」ということでやりました。

父の代では薬効成分を分析して工業化にも成功し、海外輸出も始めま



とうま・あきお
1952年東京都生まれ。公認会計士、税理士、司法書士、社会保険労務士等、150名の専門家集団であるTOMAコンサルタンツグループ代表取締役。同社も1890年に創業した百年企業。事業承継をライフワークとする実力派コンサルタントとして活躍。『どんな危機にも打ち勝つ100年企業の法則』(PHP研究所)など著書多数。

いう考えです。

藤間 それは素晴らしい考えですね。

藤井 すべての経営判断は、当社が儲ける以前に、この製品やサービスを展開することが誰のためになるのか、ということになります。

だから、申し訳ないですけど、効果が保証できないサプリメントは、当社はやりません。逆に嚙下補助ゼリーのように、売れるかどうかわからないと誰もやらなかったことを、「売れなくても構わない」といって、やったのです。役員会では猛反対を受けましたが、「失敗したら私が出すからやれ」と反対を蹴飛ばしました。

危機感のない組織を自ら結果を出すことで活性化させてきた

隆太さんが龍角散に入社したとき、負債の存在を極秘にしていたこともあり、社内に危機感はないかという。家庭のない雰囲気ではあったが、責任意識が希薄で、「経営は自分たちの問題じゃない」と、オーナー経営の弊害が出ていたのだ。

隆太さんは、流通や世間から自社がどういふうに見られ、どういふポジションで、どういふポ

テンシヤルがあつて、何ができるかという設計図、シナリオを描けるかという問題意識をもって、現場回りを続けた。

藤間 どのくらい現場を回られたのですか。

藤井 一年ぐらいいですね。そのときに大体のシナリオを描いて、これは明らかに選択と集中だ、余計なことは全部切れというシナリオ、仮説を立てました。「どの専門メーカーとして突き進め」と提唱したのですが、誰も言うことを聞かない状態でした。大手のコンサルタンツ会社に依頼して問題点を抽出してもらいましたが、危機感のない組織では何を言っても意味がありませんでした。当時は、指揮者と演奏者の相互理解がない、「元氣のないオーケストラ」という感じで、そんな音楽を聴かされて迷惑するのは聴衆なのです。

藤間 「元氣のないオーケストラ」ですか。

藤井 はい。そこで私がどうやったかというところ、かなり変則的ですが、ステージに楽団員を残したまま指揮台を下り、「バイオリン、貸せ」「チロロ、持ってこい」「俺の音楽はこうだ」とガンガン自分で演奏したのです。そうすると私の意図に気づいたやつがついてくるので、わかった者だけでやると素晴らしい演奏ができ、「あそここの演奏は面白い」と聴きにくる人が増えます。そうすると、他のメンバーは、「自分たちはいらなくなるんじゃないか」と焦って一緒に

性別・国籍にはこだわらず、できる人材を登用しています。

実は、当社の開発部長は四〇代の女性でして、業界では極めて珍しいと思います。四〇代で、執行役員で、薬学博士。嚙下ゼリーをつかったのは彼女です。相当な有名人ですけど、そういった人材を執行役員に登用できるというのは当社の力だと思います。

藤間 伝統を守りながらいろいろな革新をする。それは人材についても言えそうです。

藤井 当社の歴史を振り返ると、各代で革新を行なっています。龍角散のように複数の生薬をパウダーにして、うまく混ぜるというテクニクは、かなり難しいです。そして、秘伝薬を一般向けに販売したというのも大変な英断でした。そして、実現するために小林製薬さんと一緒に全国の販売網をつくりました。あるいは広告もかなり早い時期にやりました。全国展開には相当なお金がかかりましたが、これは「私財をなげうってでもやる」ということでやりました。

やらせてください」と言ってきます。ある程度の人数になると指揮者が必要になるので、「じゃあ、そろそろ指揮台に戻っていいのね」「お願いします」という感じで、今はステージに戻りつつあるのではないかなと思っています。

プロの音楽家を志向していた隆太さんならではの説明は、なるほど経営はオーケストラみたいなのかかと納得できる。

社員にとって自分は「外資」か「外圧」みたいなものだとも言つ。必死に抵抗してくるが、オーナー社長の強権発動で、「いいから、言ったとおりやれ！」方式で無理やり結果を出させる。結果が出れば抵抗勢力はいなくなるか、考えを放棄するか、勝手に辞めていく。しかし、結果が出て業績が向上したら社員はまた安心してしまふ。だから今は、かつてないほど厳しい社員教育をやっているという。

会社を若返らせる 意気込みがなければ 企業は存続できない

藤間 藤井社長のリーダーシップで御社が元気になつたということがよくわかりました。今後はどう

した。私の代になってからは、市場の変化に対応して新しい技術を投入する、コンセプトも変更する、新規分野にも出る。そういった流れがあるのです。それはもう「おれが一番やった」「親父とお祖父さんには「あなたたちの借金、おれが払ったぜ」と言いたいですよ。でも、親父は親父で言い分があるでしょうから、それでいいんじゃないかと思ひます。そのときのオーナーが死力を尽くして、会社を若返らせるといひますか。

人体の場合は、若返りたり生き返りたりすることはできないけれど、会社の場合は頑張れば若くなるし、もしかしたら生まれ変わることもできます。そのくらいの意気込みがないと、長い歴史を乗り越えて企業を存続させることはできないだろうと、実感しています。

藤間 本日は貴重なお話が聞けました。ありがとうございました。