

モラロジーとの出会い、カプセル製剤の開発、軟式野球部の創設、社員持ち株制度の導入という四つの大仕事を手掛けてきたことが、当社の成長に大きな役目を果たしてくれました。

博打をしない、煙草は吞まないなどの十ヶ条は、56年経った今も破らず、守り続けています。

佐藤薬品工業株式会社 代表取締役会長

佐藤 又一氏



平成23年12月19日、同社会長室にて

▶モラロジー精神を会社経営に活かす

— 御社が今日の姿にまで成長してこられた要因として、モラロジーとの出会いが大きいとお聞きしていますが、どのような影響がありましたか？

私の人生に大きな影響を与えたのが、昭和29年のモラロジー（道徳科学：*）との出会いです。

私は広島県の生まれで、復員後、郷里で貼り薬の製造を営み、昭和22年に御所市にやってきました。その後26年に法人化し、佐藤薬品工業株式会社として配置薬の製造を開始しました。

宣伝カーや映写機も買い、学校等の検便も無料でし、駆虫薬の宣伝販売を展開したが、ノウハウ不足もあり大赤字を抱えました。設立1年余にして倒産寸前の窮地に立ち、夜逃げか、鉄道自殺かなどと噂されました。

昭和29年、再起をかけ全力で配置薬第一号となる風邪薬「アスナミン」を開発し、見事に成功

させてドル箱商品となりました。

そんな頃、取引先からモラロジーの研究を勧められ、初めてモラロジーの講演を聞いた帰りがけに橋の上で、今日から酒も煙草も止めよう、悪いことは一切しない、そして世のため人のために尽くそうと決意をし、煙草を川へ投げ捨てました。

*モラロジーとは、人間がよりよく生きるための指針を探求・提示するもので人間、社会自然のあらゆる領域を研究対象とした総合的人間学といえるもの。

モラロジーとの出会いにより、私生活を切り替えるとともに、会社の社是や経営指針にもモラロジー精神を盛り込みました。また、モラロジーを通じて、「途中困難最後必勝」という座右の銘も得ることができました。

モラロジーの研究開始と同時に禁煙を行い、現在も続けています。会社の社員や他の人にも禁煙を勧めており、直接会って約束をした人には禁煙賞5千円を渡しており、その数は1千人を超えて

います。

— 御社の経営が厳しい状況でも、色々と人助けをされたとお聞きしていますが。

倒産寸前の窮地に追い込まれ、米櫃が空になってどうしようかというような貧乏をして難儀した時もありましたが、昭和 25 年頃から約 10 年間、身内の子や他人の子弟を十数人預かり養育に努め、中学を卒業させた少年もいます。

養育費は一切もらわず、家財や私と妻昭子の衣類などを質入れしてしのぎました。そのようなことは、誰もようせんでしょうが。家内と「私たちがどうするか、神様がテストされている。これを乗り切って及第せにゃいかん」と言って励まし合いました。

また、当社の屋台骨を支えているカプセル製剤に着目したきっかけも、人助けによる恩返しがかきかけでした。

— どのようなきっかけで、全国屈指のカプセル製剤メーカーになられたのですか？

昭和 29 年、薬大を卒業したものの薬剤師試験に合格していない一人の青年の将来を案じ、いま助けてやらねばならないと採用しました。女性社員の薬剤師から「私がいるのに」との反発もありましたが。

彼は翌年、薬剤師試験に合格したが父親の逝去に伴い郷里に帰り、数年後に大阪の湧永製薬(株)に入社しました。彼がその社長と私とを引き合わせてくれて取引が始まりました。

他社にない新製品開発の模索が続いていた中、同社との取引の過程でカプセル製剤が欧米で伸びているという貴重な情報を得て、昭和 35 年にカプセル製剤の開発に着手し、36 年に日本で一番に国の許可をとりました。

最初は簡単な充填機を使っていたが、昭和 39 年に日本で最初にイタリア製の全自動カプセル充填機を導入し、日産 5 万~6 万の生産体制を整えました。すると、翌年にアンプル入り風邪薬による事件が国内で発生し、これを境に一般薬や医科向けがカプセル製剤へと切り替わっていきました。

他社が目を向ける前に取り組んだことから、当社に注文が次から次へと入り、24 時間フル稼働の状態が続きました。神さんも、ちゃんと見てくださってなあ、神業みたいになると思います。

当時は業績が好調で、風邪薬「アスナミン」を筆頭に頭痛薬、胃腸薬など、次々に製造品目を拡大していきました。カプセル製剤の製造量と製造技術は日本一であると、厚生労働省が折り紙をつけてくれています。製薬会社は 1,500 社以上あり



佐藤薬品工業株式会社 社屋全景 (2010年11月15日撮影)



カプセル製剤と最終製品

ますが、当社だけで国内生産の8%を占めており、断トツの生産量です。実際、大手の難しい製造案件も当社に注文が来ています。



同社の充実した設備

▶ 軟式野球部が企業経営の活力剤に

— 御社の軟式野球部の全国的な活躍は有名ですが、野球部を創部されたきっかけは？

社業の発展には、社員の団結力と人材育成が不可欠です。健康な社員を育て、根性のある者にしていくには、スポーツの中でも野球が一番と考え、昭和41年に社員の中から野球経験者を集めて軟式野球部を創部しました。

私らの子供の頃は、グローブがなくて学校ではチームができなかったので、野球チームを作りたいという夢もありました。

創部当時は弱小チームでしたが、野球部員の補強に取り組みながら、年々実力をつけて昭和47年にはA級チームに昇格し、昭和59年に奈良の「わかき国体」で悲願の優勝旗を手に入れました。天皇賜杯全国軟式野球大会では、平成19年に続いて平成20年と2年連続して天皇賜杯を手に入れることができました。



悲願達成、日本一の佐藤薬品チームナイン

— 2年連続の全国優勝は、すごいことですね。

そりゃ、やるんやったら、何でも日本一にならなあかん。中途半端はあかんと考えています。

現在、「奈良の佐藤薬品」として、全国でも有数の名門チームになっています。厚生大臣杯では昭和54年から59年まで6年連続優勝を成し遂げ、うちのチームが強すぎるということで、翌年より大会出場を辞退した。その後、平成3年より40歳以上の野球経験者に選手構成を組み替え、再度、大会出場を行いました。

平成12年大会までに、連続を含み13回の大会優勝を達成しました。その後、本大会は運営上の都合により中止となりました。



— 軟式野球部の活躍と会社の発展とはどのような関係にありますか？

野球部員だからと言って、日常業務で特別に配慮されることは一切ない。会社では野球部員に対して敢えて仕事 100%、野球 100%を会社の基本方針として選手に言い渡しています。

平日は水曜日を除き、終業後から 21 時頃まで、会社隣接のグラウンドでナイター練習を行っている。また、土日の休日には全国各地の強豪チームとの遠征試合を行い、更なるレベルの向上を図っています。

昭和 59 年、野球部員が奈良国体優勝を目指し、全員が禁煙すると決めて報告に来ました。そこで私は役員会に諮り「全社員が禁煙を宣言し、一丸となって野球部を応援しよう」と決議しました。

同時に煙草を止めた者、吸わん者、今まで吸っていない者も含め全社員に禁煙手当を月 2 千円支給することも決議し、内 1 千円は自分のもの、残り 1 千円は伊勢神宮、橿原神宮、日本赤十字社、モラロジー団体に四等分して報恩並びに献金をしています。

それ以来、伊勢神宮、橿原神宮には毎月月初めに男女 2 名ずつの社員代表が交代で報恩に代参しています。そうしたお蔭で神様の御加護を得て国体では見事全国優勝をすることができました。

現在、60 名以上、うち甲子園出場選手 21 名が野球部に在籍しており、3 チームに分けて奈良県軟式野球連盟に選手登録しています。野球部の活躍によって「全社一丸」の社風が自然と芽生え、野球部は企業経営の活力剤となりました。野球部は、モラロジーと並ぶ人材育成の柱であり、その存在はとても大切です。

— 橿原公苑野球場は「佐藤薬品スタジアム」の愛称で呼ばれていますね。

平成 22 年 7 月から橿原公苑野球場が「佐藤薬品スタジアム」と名を替えました。これは、県の呼びかけに応じて 3 年間のネーミングライツ契約を締結したもので、宣伝も兼ねながら同球場の運営

費用をサポートしています。

現在、工場増設の関係で当社の球場面積は半分になっていますが、隣接地に新たな公式球場の建設を平成 24 年 4 月に開始する予定です。



▶ 社員株主一人ひとりが経営者

— 社員持ち株制度の導入は、当時としてはとても先進的な取り組みであったと思いますが。

昭和 44 年の増資を機に「社員持ち株制度」を発足させました。社員の財産形成と経営参画意識の浸透を目的とした当社自慢の制度です。その後、増資の度に社員株主が増えて 325 名（平成 23 年 4 月 10 日現在）となっており、社員持ち株会の持ち株総数は総株式数の約 4 割にあたります。

制度の発足当時、中小企業という企業の規模、あるいは配置薬製造という業界を見渡すと、社員



持ち株制度を導入している企業は例がなく、まさしく画期的で先進的な制度と言えました。

配当は、赤字決算の昭和60年度を除き、年15%~20%という高率の配当を実施しています。更にこの年から、毎年3月には期末賞与も0.5~1ヶ月分支給しています。盆正月以外に3月に期末賞与をこれだけ出している会社はないでしょう。

— それにしても、株式公開にためらいはなかったのですか？

私は社長として従来からガラス張りの経営を実践していただけたに、株式を公開することにためらいはありませんでした。社員持ち株制度ができたことで、社員の中に「佐藤薬品工業は自分の会社」「社員株主一人ひとりが経営者」という意識が強くなったのが一番の成果だと思います。

人は信用せにゃいかん。信用すれば、信用できるような者が寄ってくる。信頼関係があれば、労働組合も必要ではない。実際、私は最初から労組は作る必要がないと考えていました。

昭和45年、私が業界団体の理事長になった時には、社員に全部任すという意味で、会社と個人の実印を経理部長に預けて会社経営は社員にお願いし、薬業界並びに社会のために尽くす決意をしました。

▶ 薬業界ならびに社会のために

— 長きにわたり業界のトップとして薬業の発展に努めてこられました。これまでを振り返られてどのようなお気持ちでしょうか？

県下薬業界の難題であった薬業会館及び製薬配置両組合事務所の建設工事を依頼され、昭和42年から約3年がかりで完成にこぎつけることができました。その後、昭和45年に奈良県製薬協同組合理事長に就任以来、平成14年まで32年間、理事長を務めました。

同じ昭和45年に全国配置家庭薬協会の副会長に推薦され、昭和56年から同協会の会長を17年、正副併せて36年間務めたほか、日本製薬団体連合会の理事としても活動し、薬業界の発展に微力

ながら尽力させていただきました。

この36年間、配置薬の製造・販売に関する諸問題解決のため、厚生労働省に足を運んだ回数は800回を超え、提出した陳情書や要望書などは約700冊にもなります。



製薬業界の貴重な歴史を物語る書類整理ロッカー

昭和49年に公表された製造管理及び品質管理規則（GMP）を乗り切るため、全国配置家庭薬工業組合連合会を結成し、28年間理事長として、特に中小企業近代化促進法の業種指定を受けるために法改正を働きかけました。この改正により、配置薬製造業者は、昭和50年から56年にわたって業種指定による大きな恩典によりGMPを乗り切ることができました。

その後、昭和50年からGMP基準を作るため、日本製薬団体の特別委員として参画し、昭和56年まで百数十回にも及ぶ会合をしてGMP基準書を作成しました。その間、欧州と米国に45日間のGMP視察を行い大変参考になりました。この視察のあと、GMP先進国の実情をまとめた3通の「佐藤レポート」を執筆・発表し、配置薬製造業者の方にも活用され、高い評価をいただきました。

昭和58年~59年にかけて咳止め、かぜ薬に使用するノスカピンが不足しましたが、最終的には緊急避難命令を発令してもらって輸入し、薬業界を救済できました。当社は、奈良県下でも最も多量のノスカピンを使用しておりましたが、納入業者から約1ヶ月分貰っていたのでノスカピンの割り当てを辞退し、各社に配分しました。

このように業界のトップとして薬業の発展に努めてきた私のために、奈良県の業界の方々が私の胸像並びに石碑を役行者ゆかりの吉祥草寺境内に建立してくださり、大変感謝しております。



薬業界統率者 佐藤又一寿像

— 昭和45年の理事長に就任直後、六ヶ条の決意を表明されたとお聞きしていますが。

責任の重い仕事を引き受けることから、気を引き締める意味で六ヶ条の決意を表明しました。「世のため人のため物心両面にあらゆる犠牲を払う努力をする」、「法律を守り悪いことは一切しない。又人にもさせないよう指導する」などの六ヶ条です。

特に5番目の「私が決意している十ヶ条（10項目）」である、将棋をしない、碁をしない、マージャンをしない、パチンコをしない、競輪をしない、競馬をしない、博打をしない、相場は買わない、女性遊びはしない、煙草は呑まないは、56年経った今も破らず、守り続けています。



▶ 私は、みんなとまるつきり反対やねん

— 佐藤会長は、すごい晴れ男らしいですね。

みんな不思議がるんやが、私が行事をやると雨が降らない、天気が変わる。神様に守られていると思います。

昭和53年から原材料の納入業者で組織する佐藤薬品協力会の親睦ゴルフ大会を昨年までに97回開催しているが、これまで雨が1回も降りません。台風は2回来たが、結局、スタート前に雨が止みました。

富山へも200回以上取引や業界の会合で行っているが、1回も雨に降られない。「どないなっとる」といつも不思議がられるが、行ったら雨が上がりよる。昭和42年2月、私が公用のため行けなくなったので、石川県に出張する販売業者に乗車券をあげましたが、米原駅まで行ったら北陸線が豪雪のため不通で行けなかった。なお、同年7月、また同じように私が行けなくなり、同じ業者に乗車券をやりました。今度は北陸線の大雨で線路が流れて不通になっているということで、梅田

駅まで行って帰ってきたということです。

たった2回行けなくなったら、そのような結果になりました。有名な話です。このような不思議がられることは、話せば一杯あります。

— もう一つ具体的な事例を教えてくださいませんか？

みんなは、納入業者は買ってやっているから値切って安く買えばいいと思っているが、私は、(考えること、することが) みんなとまるっきり反対やねん。私は、納入業者があるから仕事ができ製品ができる、納入業者は恩人やと考えている。「値切らない、くささない、支払い迅速」の三原則が会社の方針であり、今まで厳格に守っています。

昭和47、48年のモノの入らんかった苦境時にも、佐藤には不自由させたらいかん言うて、1年分の材料を値上げせずに納めてくれました。

— 健康維持も兼ねて、テレビ体操を長年続けられているということですが。

足の調子が良くないので少し休んでいるが、テレビ体操は昭和50年から毎朝続けています。昔、サラリーマンもやりやすいようにと、NHK大阪に電話をかけて6時30分(現在は6時25分)に変更を依頼した。昭和60年からは体操の後に真向法体操も5分程行っています。出張時もホテルで体操とセットで続けています。そんな者おらんでしょう。ずっと続かんですよ。

駅の階段で高い所から転げ落ちた時も、服が少し汚れただけで済み、周りの人から「なんと上手いこと転ばれるなあ」と感心されました。そら、若い時に相撲や柔道、水泳など色々やっているから全然違います。

医者からは、100歳まで内臓は大丈夫と言われていています。

— 最後に、会社経営のヒントのようなものを教えていただけませんか？

妙なもので、自分の儲かることやと思ってやったら損する。損得で得すると思ってやるから、み

んな損をする。少々犠牲を払ってでも、世のため人のためになることをやらんといかん。やらせてもらいますというのが成功するのです。結局、まるっきり反対が自然の法則に合っています。



●プロフィール 佐藤 又一 氏

■主な経歴

大正10年(1921年)生まれ、91歳。

昭和22年医薬品製造業個人創業。昭和26年4月、佐藤薬品工業株式会社創立、取締役社長就任。平成14年6月、会長就任。奈良県製薬協同組合名誉理事長、奈良県製薬工業組合名誉理事長、奈良県薬業協同組合連合会顧問、奈良県薬事団体連合会名誉会長、全国配置家庭薬協会名誉会長、奈良県軟式野球連盟名誉会長などを務める。

平成4年、勲四等旭日小綬章(薬事功労)

■座右の銘、好きな言葉

途中困難最後必勝

■所属企業・団体等の概要

- ・本 社：奈良県橿原市観音寺町9番地の2
- ・設 立：1951年4月
- ・資本金：3億円 ・私募債：6億円
- ・事 業：薬品及び健康食品の製造販売
- ・従業員数：524名 ・社員株主数：325名
- ・関連会社：佐藤薬品販売株式会社、佐藤物産株式会社、株式会社ホーエイ

(聞き手・文責：島田清彦)