

協和医科器械  
60周年 特設Webサイト

# 笑顔を願った60年の歩み

エピソードから知る協和マインド

【全文版】



## CONTENTS

02	プロローグ	仕事の厳しさの中に、笑顔があった
03	第1章	和をもって協力し発展
10	第2章	事業拡大の歩み
19	第3章	静岡県内トップへの躍進から県外へ進出
30	第4章	ついに上場。次世代へのバトンタッチ
38	エピローグ	100年たっても「笑顔」を引き継ぐ
40	Column 1	浜松医科大学での腹腔鏡手術の開始に協力
41	Column 2	将来の医療の提案「メディメッセージ」
42	特別寄稿	静岡県立静岡がんセンター総長 山口建氏
46	特別寄稿	ジョンソン・エンド・ジョンソン株式会社前代表取締役社長 日色保氏

## プロローグ

### 仕事の厳しさの中に、笑顔があった

2018年夏。「協和医科器械株式会社」は60周年を記念して「60周年プロジェクト」をスタートさせた。プロジェクトテーマには、「笑顔」を採用した。これは「何人にも笑顔をもって協力を」という社是に由来している。

本社4階の役員会議室で、社長の柴田英治は前社長(4代目)の平野清にプロジェクトの方向性を報告した。「これまで、会社の底流にある協和医科器械の“らしさ”を議論してきました。やはり、それは『笑顔』です」

平野は目を細めてつぶやいた。「田舎から出て右も左もわからない僕が入社した時、先輩たちが働く姿は自分には輝いて見えた。仕事の厳しさの中に、いつもひたむきな笑顔があったよ。設立から間もない頃のことだけど、それは強い印象として残っている」

「私はそれから約10年後の入社です。私にとっても、会社は居心地がよかった」と柴田は応えた。「実は、平野さんの笑顔に新入社員は癒やされていました。知っていましたか?」と柴田が話すと、平野は少し戸惑いながらもこう続けた。「あの頃、ここまで会社が大きくなるとは思っていませんでした。60周年を迎えたわが社のプロジェクトのテーマに、『笑顔』はぴったりだと思うよ」

協和医科器械はこの60年、何をモットーに歩み、世の中にどんな貢献をしてきたのか。歴史を紐解くに当たり、設立メンバー、歴代社長、現経営者層、社員など多くにインタビューを行った。笑顔というテーマを切り口に、協和医科器械の強みに迫る。 (以下、敬称略)

## 第1章

## 和をもって協力し発展

協和医科器械は、1959年にその産声をあげる。誕生以前の7年間は、「池谷医療器械店」としての前史を持ち、戦後の混迷を経て劇的に復興する医療事情を追い風に成長を重ねていく。しかし、設立当初は信用もなく、徒手空拳での船出だった。その中でも、金銭面で融通を利かせてくれた診療所やメーカー、融資に好意的だった金融機関もあった。設立時のメンバーである平山泰と永田幸夫の話を中心に、設立前後の協和医科器械の歩みを紹介しよう。

## 第1章のポイント

- ✓ 自転車1台、2人でスタートした創業時
- ✓ 「協和」の名前の由来は「十の力が3つ」
- ✓ 社員の家族を大切にすDNA

## 徒手空拳での船出

## 一国一城のあるじを夢見る

1959年、協和医科器械は、「池谷医療器械店」の池谷定と平山泰、「村松医療器械店」の村松道夫と永田幸夫らにより設立された。設立年をこの合併の年としているが、設立に至るまでには前史がある。

設立からさかのぼること7年前の1952年。静岡県内の医療機器卸で一番の売り上げを誇った「長谷川医療器械店」を退社した池谷定と平山泰が、池谷医療器械店の看板を掲げて同業をスタートした。国会中継の放送開始や漫画家・手塚治虫の「鉄腕アトム」が月刊誌連載をスタートさせるなど、戦後復興が目に見える形で進む中、池谷も平山も一国一城のあるじを夢見て独り立ちを決意したのである。

そこで、医療機器卸がどのような環境下に置かれていたのかを理解してもらうために、戦後の

日本の医療事情について簡単に紹介しよう。

平成19年版厚生労働省白書には、当時について次のような記述がある。「戦災で多くの医療施設が破壊・閉鎖され、医療従事者の不足や食糧・医薬品・衛生材料の不足と相まって、戦後の我が国の医療施設の状況は悲惨なものであった」

医療施設数を見ると太平洋戦争前年の1940年に4,732カ所あった病院数は、1945年の終戦時には645カ所に、一般診療所では1940年の3万6,416カ所から1945年の6,607カ所に激減している。その後、占領軍に接収された旧日本軍の陸海軍病院などの返還や国の政策もあり、病院や診療所は一気に復興していく。

1950年には、医療法人制度によって安定的な医療施設経営が可能となり、都市部を中心に民間病院の開業が進んだ。同年には、病院数が3,408カ所、一般診療所は、4万3,827カ所にまで増加した\*。

※ 医療施設数（1940～50年）の出典：四天王寺大学大学院研究論集「戦後の医療供給体制の整備動向に関する一考察」P140,141 番匠谷 光晴

## 清水市内に店を構える 自転車1台でのスタート

池谷と平山が独立した当時、静岡県内に医療機器卸は30社ほどあったのではないかと平山は言う。当時は、1人が営業先の診療所を20軒ほど担当すれば、商売が成り立った。

「当時、私はまだ18歳で自信もなければ信用もない。しかし、池谷さんは25歳だったから仕事の経験も豊富でメーカーさんも知っていた。そこで、私から“一緒にやりませんか”と声をかけた」と平山は語っている。

2人は、清水市仲町（現・静岡市清水区江尻町）にあった「平岡薬品」に居候する形で仕事を始めた。清水市内に店を構えたのは、当時、市内に居を構える医療機器卸がなかったからだ。移動手段は自転車1台である。2人はそれを交代で使用して診療所を回った。

しかし、池谷に経験があったとはいえ、発足したばかりの小さな医療機器卸の信用はゼロに等しい。信用で商品を卸してくれるメーカーはなかなか現れない。注文を何とかもらっても、仕入れができない。メーカーからは、現金取引を求められた。「現金買いの現金売りでないと商売できなかったから。お金がなくてね。だから大きい器械ものときは、お客さんのところでお願いして先にお金を借りたりしていた」。その中で、掛けで仕入れができたのが薬包紙などを扱っていた

紙屋の「太專紙業」と、注射器メーカーの「山田注射針」、「湯浅注射針」の3社だった。掛け売りしていた診療所の中にも、前払いに協力してくれる診療所もあった。

「スタートが1月で、その年の12月末に締めたら『80万円残った』と池谷さんが言っていた。それはよく覚えている。ただし、その1年間は給料らしい給料はなし。食べられたらよいという考えで、やりくりして残ったお金」と平山は言う。



創業時の池谷(写真右)と平山。この自転車1台で診療所を回った

## 協和医科器械の設立

### 十の力を、和をもって協力し発展させよう

東京タワーを起点にテレビ各局が電波を発信し始めた1959年、村松と永田は長谷川医療器械店を退社し、静岡市内で村松医療器械店として商売を始めた。

池谷医療器械店と村松医療器械店との間を取り持ったのは、清水市(現・静岡市清水区)内の病院の事務長だった佐藤覚円だった。佐藤は地元のお寺の僧侶でもあった。「同じ長谷川医療器械店にいた者同士が、同じ市場を争うことはないではないかと佐藤さんが言ってくれてね。わが社の恩人の1人」と永田は言う。

同年7月31日には、池谷医療器械店を株式会社に変更し、社名を「協和医科器械株式会社」としている。合併時には、池谷医療器械店には池谷と平山の他に従業員が4人増えており、村松医療器械店の2人と合わせて、8人でのスタートだった。

社名は、池谷と平山、村松の3人が、10年以上の医療機器卸経験者だったことから、「十の力を和をもって協力し、発展させよう」という意味に由来している(「協」の字体を分解すると、「十」と3つの「力」になる)。会社のカラーはグリーン。「季節に関係なく緑色は消えず、限りなく発展する」という思いから採用された。

資本金は100万円、株主が10人。代表取締役が池谷、専務取締役が平山、取締役兼静岡営業所長に村松が就任した。会社の仲人となった佐藤覚円は、その後、監査役として長く協和医科器械の発展に貢献することになる。

「営業エリアの役割分担ができていたことも、会社設立がスムーズに進んだポイントだったの

ではないか。清水方面を得意とする池谷、静岡方面を得意とする村松、沼津方面を得意とする平山、私は主に富士・富士宮エリアを駆けずり回った」と永田は言う。

「設立できたのは池谷さんの人間性も大きかったと思う。飾ったことを言う人でもなければ、偉そうなことを言う人でもない。初めから社員第一で笑顔を大切にしていたと思う」(永田)

実は、協和医科器械の設立当時は、国民年金法と最低賃金法の制定などに加え、日本医療界のエポックメイキングなできごとが重なる時代でもあった。

1958年の国民健康保険法改正(1959年1月施行)では、それまで保険の対象外とされた農民層の救済が実現。そして、1961年には、日本国民全てが「公的医療保険」に加入する国民皆保険制度が誕生し、国民誰もが安心して医療にアクセスできる医療環境の礎が築かれた。

一方で、1960年に医療金融公庫(現・独立行政法人福祉医療機構)が発足し、医療機関が不足する地域に対する病院や診療所の新築への低利融資が行われることになり、1960年を前後して日本の社会保険制度の基盤が整っていった。

## 設立当初の商い事情

### 「恩を忘れるな」

社員8人でスタートした協和医科器械だったが、手元資金が足りなく、商品の仕入れには苦労が続いた。設立当時の主な取扱商品は、今とは大きく異なり、ガラス製の注射器、水薬を入れる投薬瓶、薬を包む薬包紙、カルテ、保険請求のレセプト用紙などの消耗品が主だった。

特に注射器は使い捨てではなく、毎回煮沸消毒をして使い回すタイプだった。内筒と外筒とがあり、対の番号が振ってあって片方が割れれば廃棄する。注射針も摩耗するたびにオイルストーン(油砥石)で研いでいた。そういう時代だった。永田は次のように述懐する。

「仕入れは池谷さんの担当だった。だから本当の苦労は私たちにはわからないのかもしれない。当時は東京の本郷に医療機器の中小メーカーが集積していた。池谷さんが現金を詰め込んだザックを背負って、商品を仕入れに向かった光景が目には焼き付いている」

この頃、東京都文京区本郷は医療機器製造メーカーの一大集約地だった。本郷が東大のお膝元であったからか、各地で医療機器を販売する医療機器卸はザックを背負って本郷に通ったという。新幹線の開通前であり交通網が発達していない時代、ザックに現金を詰めて夜行列車で各地域から本郷へ、そしてそのザックに仕入れた医療機器をパンパンに詰めてまた夜行列車で地元に戻ったそうだ。

月末に病院や診療所を回って集金しなければ、翌月の仕入れができない。こうした状況はしばらく続いた。与信がないのは金融機関に対しても同様だった。商品仕入れのために資金借り入れをしたくても担保資産がない。当時、協和医科器械に唯一融資を行ったのは、「太道相互銀行」（現・中京銀行）だけであった。その中京銀行は、今も協和医科器械のメインバンクの1つとなっている。

「うちが困ったときに助けてくれた。恩を忘れるなと池谷さんがよく言っていた」と柴田は語る。柴田が入社したのは1978年。おそらく柴田がこの話を聞いたのは、実際に太道相互銀行が融資してくれた時から30年近く、もしくはそれ以上が経ってからだろう。

こうしたエピソードは、脈々と協和医科器械の中で語り継がれている。前述した太専紙業、山田注射針、湯浅注射針の3社や、前払いに応じてくれた診療所に対しても同じである。今でこそ数多くの医療機関やメーカーと取引をしているが、「恩を忘れるな」は、協和医科器械の底流に流れているモットーである。

平山は言う。「取引は、信頼関係だと思う。お互いに不信感があれば商売は成立しない。信頼関係があるから、商談が成立する」

永田は、信用を得るために心がけたこととして「病院長や部長に直接会う約束を取ることを」挙げる。「協和と言ったら『あ、あいつか』と言われるぐらいになろうと思った」と語っている。

## 規模拡大に向けた布石 年商1億円をやりたいね

営業の足が自転車だったことは、池谷医療器械店のエピソードとしてすでに紹介しているが、協和医科器械が設立されたのちも、その状況はしばらく続いた。

富士市を営業管轄とした永田によると、富士駅で降りると駅前にある貸し自転車屋に直行したという。レンタカーならぬ、レンタサイクルである。顧客回りのための移動手段として会社がオートバイを購入してくれたのは比較的早い時期であったと永田は言い、こう続ける。

「雨が降ると、整備されていない道がぬかるんで、オートバイが走れなくなる。仕方がないので、雨の日は傘を差しながら自転車で回った」

むしろ、道がぬかるんでいれば自転車の方が不便ではないかと思うエピソードだが、当時の道路事情がそうさせたのだろう。営業車についても他社に比べて早く導入したと永田は語るが、1960年代の初めの頃は、市内から少しでも離れると幹線道路なども開通していない時代である。

ちなみに、東名高速道路の富士IC－静岡ICが開通したのは1968年4月のことであった。

「会社がスタートした頃、平山さんに、年商1億円をやりたいねと言ったことがある。まだ社員が10人ほどだったから、1人当たりの売り上げは1,000万円。今はだいたい1人1億円だが、当時の1,000万円は今の1億円に値する。売れる商品は違うのだから」と永田は語る。

## 創業者・池谷定

### 今も引き継がれる池谷のDNA

ここで、協和医科器械の設立の中心であり、33年間にわたり初代代表取締役社長として会社をけん引してきた池谷定の人物像について紹介しておきたい。執筆に当たり、何人かにインタビューを試みた。それぞれと池谷定との関係もあってか、池谷に対する表現は微妙に違ってくる。その言葉をそのまま書いていく。

設立以前から二人三脚の形で歩んできた平山は次のように語る。

「仕事上のことで、池谷さんとはよくけんかした。私は、どちらかという、もうけは後から付いてくると考えたが、池谷さんは現実的に物事を考える人だった。それがあったから、2人でやっていた。けんかをしたのも、私の性格を知ってのことだろう。“平山は怒らせれば、仕事を頑張る”と思っていたのかもしれない。その意味でも、人を使うのがうまい」

設立メンバーの1人だが、年齢が10歳近く離れていた永田の池谷定との思い出は少し趣きが異なる。

「よく一緒にお酒を飲んだことが楽しい思い出として残っている。お酒の席で説教じみた立派なことをいうわけでもない。でも、ものすごく誠意があった。自分が言った言葉に対する誠意を感じた。ぜいたくをする人ではなかったね。始末屋だ。始末屋とはお金を大事に扱う、無駄金を使わない人という意味。普段の生活もそうだったね」

設立時を知る者が異口同音に語るのは、「会社は若い社員に対して手厚かった」ということだ。移動手段として、オートバイや営業車を、当時のライバル会社よりも早く用意したこともその例の1つである。1962年には清水市草薙（現・静岡市清水区草薙）に土地を購入し、若手社員のための社員寮を新築するという思い切った投資もしている。

日本でグループ・サウンズが隆盛を見せていた1967年に入社した平野は、社員に優しい池谷定の印象が強く残っているという。

「若手とのコミュニケーションを大事にしていた。よく社員寮に寄ってはお酒を飲んでいった。



設立初期のひとコマ。社員で神社に参拝

寮生は飯を食えないだろうと言って給食手当として月3万円をくれた。『とにかく、飯を食え』と。自分が若かったからか、池谷社長は優しいなと思ったことを覚えている」

柴田は、1978年の入社当時から会社には家族的な雰囲気があったと語っている。

「社員が一生懸命に働けるのは、家族があるからこそという考えを持っていた。私が入社した頃は、家族を招待した運動会を開催したり、清水港の祭りがあれば参加したりした。家族と一緒に社員旅行にも行った。会社の規模が大きくなって、全体では行えなくなったが、営業所単位で同様な行事が続いているのも、池谷さんの社員と家族を大事にするDNAが今も残っているからだ」

池谷定社長時代の終盤に近い1985年に入社した住吉進也は、終業時に皆に声をかけていた池谷定をよく覚えているという。

「池谷定社長は毎日終業時になるとみんなに声をかけて回っていた。『今日もお疲れさん』と聞いたことだったと思うが、いつもニコニコ笑顔で、社内のいろいろなところを見て回り、若手にも気さくに話しかけてくれたことを覚えている」

創業者として会社を引っ張り、拡大を続けながら、社員と家族を大事にする池谷の姿が各人の言葉から浮かび上がる。先に述べた「恩を忘れるな」という言葉も、ここにもう一度、書いておきたい。柴田が言うように、今も池谷のDNAは引き継がれている。

## 第2章

## 事業拡大の歩み

“地道な努力”。有り体な言葉だが、協和医科器械の基礎となり、その後の成長の原動力を説明するにはこれ以上の言葉はない。もちろん、これには時代の後押しも無視することはできない。そこで、1960年代から80年代にかけての時代背景や医療業界の状況の変化と合わせて、協和医科器械の歩んだ歴史を紹介する。

## 第2章のポイント

- ✓ 第2次ベビーブームの時代に乗る
- ✓ 新しい機器への興味と割賦販売の工夫
- ✓ 医師から頼られる先進の医療知識

## 病院、診療所の増加

## 新規顧客開拓に力を入れる

まずここで、1960年代当時の社会情勢と医療を取り巻く環境を整理したい。

1962年、医療法の改正によって、国・地方自治体に対する医療機関不足地域への整備努力を定めた義務規定が新たに加わったことで、大規模な病院が市町村につくられるようになった。1965年には、全国の病院数は7,047カ所と7,000の大台を超え、一般診療所数も6万4,524カ所と増加した<sup>\*</sup>。

※ 出典：平成23年版厚生労働白書

この頃の医療界におけるもう1つの大きな特徴は、産婦人科を設けた病院や診療所の増加だ。1960年前後に約160万人だった出生数は、1973年には209万人となっていく。いわゆる第2次ベビーブームの到来だ。産婦人科には分娩室があり病室もあるため、内科、小児科、耳鼻咽喉科な

どと比較しても医療機器を必要とした。母子が感染しないために使用する消毒滅菌器具は、特に重要視されていた。分娩時に使う、ハサミ、ピンセット、止血鉗子(ペアン、コッヘル)などの鋼製小物も大量に必要だった。

そのためこの時代の医療機器卸にとって、産婦人科と取引をすることは事業拡大の大きな要因となった。

「業界では新参者だったから、既存顧客の御用聞き商売では相手にされないことも多かった。だから、新たな顧客開拓の必要があった。産婦人科が増えていたので、そこに向けた営業に力を入れていた。産婦人科は協和医科器械の業績が軌道に乗るきっかけの1つだった」と永田は言う。

1960年代に急増する開業医も、新規顧客開拓の対象となった。診療所開設のサポートを行うことも多かったと平山は言う。

「親しくなった医師から開業予定の後輩医師を紹介されると、すぐに飛んでいった」。開業立地の選択から、不動産業者との掛け合い、土地探し、設計事務所との建築図面打ち合わせ、融資のための金融機関の紹介も行った。今でいうコンサルティング活動である。「情報を持っているから、あの地域は同じ科の診療所が少ないとか、人口が増えているからもっと診療所が必要だ、などとアドバイスをした。医療機器の提案は最後だった」と語っている。

## 医療機器の進歩

### 心電計と割賦販売

時代の追い風を受けつつ業績が安定していくと、協和医科器械は業容拡大のための布石を打っていった。例えば、1965年の本社移転(草薙にあった社員寮の隣に本社屋を移転)や、沼津営業所(現・沼津支店)の開設、1968年の浜松営業所(現・浜松支店)開設などである。

新社屋の建坪は70坪で、鉄骨スレート屋根の2階建てだった。1階が事務所と倉庫、2階が倉庫という間取りだった。永田は「ピンポンがやれるぐらいに広いと思った」と言うから、当時の社員には、これまでの事務所とは広さの面で雲泥の差を感じられたようだ。

1972年に入社した村松正夫の新社屋への印象は少々異なる。村松は、高校卒業と同時に設立メンバーの1人である村松道夫に誘われて入社していた。当時の社屋の印象をこう語る。「汚いバラックの2階建てで、とても思い描いていた会社という雰囲気ではなかった。1階に事務所、2階が倉庫で、鉗子類や投薬瓶、特殊な工具類が置いてあった」

隣の寮にはトイレが2つ、部屋が3つ、食堂、お風呂と、寮母さん夫婦の部屋と子ども部屋があっ

て、当初は1部屋に2人ずつ暮らしていた。「本当に食事して寝るだけ。会社と寮の近くには国鉄、新幹線が通っていて夜は貨物列車が通るので、木枠の窓がカタカタ鳴ってうるさかった。それでもよく寝ていたけどね」

1960年代から70年代にかけて、医療機器の技術も格段に進歩していく。滅菌技術の進歩により塩化ビニルなどを活用したカテーテルなど、使い捨て医療機器が出現した。また、心電計や脳波計、自動生化学分析装置の開発が進み、血液、尿などの臨床検査における大量処理も可能となり、病院では治療だけでなく検診も一般化していった。これらの医療機器が開発されたことにより、協和医科器械も高額な医療機器の取り扱いと販売体制の整備が次第に本格化していった。

1960年代半ば、協和医科器械では割賦販売を導入している。「医療機器販売で、割賦販売を導入したのは静岡県内で初めてだったと思う」と永田は語っている。

割賦販売を導入するきっかけは、「福田エレクトロ製作」(現・フクダ電子株式会社)の心電計の取り扱いだった。永田によれば、販売価格は19万円。頭金が1万円で、10回払い、または20回払いで、さらに金利ゼロという設定で販売した。「これは売れた。売れたけれど、仕入れは分割払いできないから、池谷さんは困ったんじゃないかな」と苦笑いをする。

池谷が困ったかどうかの真偽は今となってはわからないが、会社設立数年目で、メーカーとの取引においてまだ十分な与信のない中での販売である。「とにかく集金に行ってい」集金しなければ給与は払えない」と言われることは月末の恒例だったようだ。「もう必死だった」と、当時のことを永田や平山は述懐している。

## 高額な医療機器の取り扱い レントゲン機器の普及

1965年前後に本格的に取り扱いを始めた高額な医療機器として、レントゲンがあった。それまでのレントゲンは高電圧なため、診療所などでは扱いにくかった。しかし、1965年頃に新しくコンデンサ方式のレントゲンが発売され、レントゲンを設置する診療所が増えてきた。

永田によると販売価格は約60万円。「当時はレントゲンを製造するメーカーは何社かあって、当社は『富士エックスレイ』(現・富士フイルムメディカル株式会社)の製品を扱った。これもまたよく売れた」という。

当時のことを永田は次のように振り返る。「僕がこの業界に入ったころ(1950年代後半)のレントゲンというのは、撮影する時に『ザーン、ザーン、ガシャーン』とすごい音がしてレントゲン室

は変電所のような感じだった。それが1960年代半ばになると、100Vの電源で大きい力が働くコンデンサ方式のレントゲンができた。医療界全体が進歩して、それに伴って医療機器も進歩していく。医者は新しい機器が出ると興味を持つ。私たちも新しいものを持っていけば売れる。そういう時代だったのではないか」

ちなみに、注射器が使い回しから現在のような使い捨てのディスポーザブルタイプへの切り替えが実施されたのは1970年代半ばである。柴田が入社した時には、すべてこのディスポーザブルタイプだったというから、導入は一気に進んだようだ。

## 浜松医科大学の設立 手術室のある病院への営業強化に

第1次オイルショックが日本中に衝撃を与えた1973年。医療業界にも、この年に閣議決定がなされた「経済社会基本計画」における「一県一医大構想」によって、大きな変化が訪れた。

この構想は、当時医学部のなかった15県に医科大学（医学部）を設置するもので、背景には地方の医師不足があった。1960年前後の大学医学部の入学定員は3,000人弱。その後、1970年には約4,000人まで拡大したが、医師不足に悩む地方自治体から国立大学医学部設置要望が噴出した。

これに対し、厚生省（当時）は医師の必要数を人口10万人に対して150人とし、この数字を1985年までに実現するためには医科大学の入学定員を6,000人まで引き上げる必要があると提唱した。無医大15県の中に、静岡県もあった。

この一県一医大構想を受ける形で、1974年に「浜松医科大学」が設立され、次いで1977年に附属病院が設置された。同大学の設立当時、浜松営業所の所長に就任していた永田は、当時を振り返ってこう語る。

「医科大学や大学病院との取引は、当社として初めてのことだったから、組織や決定権の把握に戸惑うことがあった。しかし、この経験はその後の山梨県への事業進出にも生かされたと思う」

「山梨医科大学」（現・山梨大学医学部）が設立されたのが1978年である（附属病院の設立は1983年）。協和医科器械は、1980年に山梨営業所（現・甲府支店）を開設しているが、静岡県外への進出は、同県が初めてである。

「浜松医科大学の教授から、山梨医科大学の話があり、教授を紹介されたこともあって営業所の開設前から週に1回は足を運んでいた。人脈の大切さを肌身で感じた」と永田は述懐する。こうした一連の動きの中で、協和医科器械の営業戦略も変化していった。

それまでの営業活動は、開業医向けの比率が大きかったが、地域の核となる総合病院が整備されるようになり、大病院も主な営業対象として捉えるようになった。「それまでも病院に積極的に営業をかけていたが、会社をより発展させるためには、手術室を有して、高度な医療機器を必要とする総合病院をターゲットとする営業戦略に転換する必要があった」と平山は言う。

## 事業拡大への歩みと協和医科器械最大の危機 新会社の明暗

1975年、協和医科器械は、レントゲンおよび医用電子部門の販売力についての強化を図るため、「精工医科電機株式会社」を吸収合併。ME事業部を創設して、修理とメンテナンスの事業を開始した。1980年には、同事業をさらに発展させるため、ME事業部を独立させて「株式会社協和エムイー」を設立し、代表取締役社長に平山が就任した。

平山は、「当時のレントゲン市場はメーカーの群雄割拠で、一度納品したら保守メンテナンスが大変だった。専門知識も必要とされ、手を挙げる人がいなかった。池谷さんが誰もやらないならば自分がやると言い出した。そこまで言うのなら、俺がやるよ。その代わり一切口を出すなど、啖呵を切った」と言う。創業時から最前線を走り続けていた、2人ならではの話である。

1986年に入社し、協和エムイーに配属された高田宣明は、「当時、X線CTやMRIなどの導入に関しては国も力を入れていた。国産だけでなく外国メーカーによる販売攻勢も強く、画像診断装置の市場は活況だった」と語っている。X線CTやMRIなどの画像診断装置が大学病院などに本格的に導入されるのは1980年以降のことだ。当時の静岡県のレントゲン市場は、50億円に届かない程度であった。50億円を協和エムイーが数社と競合する。「交換需要だけでなんとかしようと思うと、価格競争が激しくて売っても赤字になってしまう。だから販売だけではなくメンテナンスも重要だと考えていた」。協和エムイーは、2000年に協和医科器械に吸収されるが、その後の協和医科器械のイメージング営業部、技術部につながる事業であった。

好調に滑り出す事業がある一方、1980年代は、設立以来、最大の危機に直面した時期でもあった。1981年、循環器科および眼科領域の専門性と販売力を強化するため「株式会社オズ」に資本参加。この経緯は後述するが、業務提携に際して、協和医科器械から村松道夫を社長、宮部勇を取締役として送り出し、オズ生え抜きの大江一光に全面協力するなど強固なアライアンス関係の構築を目指した。

のちに協和医科器械の3代目社長になる池谷保彦は語る。「入社して5年。営業としては若手

だったけれど、オズは循環器科と眼科、協和はそれ以外と決めて営業戦略を立てたのに、うまくいっていなかったのを覚えている。協和が静岡や清水の病院に行くと、どこへ行ってもオズとぶつかっていた」

池谷より6年入社が早く、その当時本社で営業の主任となっていた村松正夫の記憶も同じだ。「オズ生え抜きの大江さんは婦人科に強く、オズに移った村松道夫さんは協和の設立メンバーで耳鼻科に強い。メーカーさんはみんなこの2人のベテランのところになってしまう。協和の若手は全くかなわなかった」。静岡県でもに事業を拡大していくどころか相討ちしていく状況があった。

さらに悪いことは続いた。本社における中核社員の造反だ。まさに青天の霹靂、会社は前代未聞の危機的な状況となる。やむを得ない降格人事に対する不満が引き金だった。当時の協和医科器械は静岡県東部、西部の市場開拓に力を入れていて、経験のある営業社員は沼津や浜松に配属されていた。もともと本社には営業社員が少ない上に、中堅どころ数名がそろって出奔し、競合となる医療機器販売の会社を設立してしまった。残った営業社員は中堅1人と新人のみ。新たに採用をしてもすぐに即戦力となるわけではない。高い知識を持った医師や看護師と渡り合えるようになるまでは時間がかかる。唯一中堅の営業として本社に残っていた村松は言う。「とにかくお客様に迷惑をかけないよう、夜になると毎日対策会議を繰り返していたよ。上の人たちが『どうしよう、どうしよう』と言ってたな」。さらに続ける。「今だから言えるけど、あの頃はまだ複雑なもの売っていなかったから。ディスポといっても現在のように大量じゃない。だからやっていけないと思う。今みたいに多くの商品知識が求められる環境だったら、太刀打ちできなかった」

このような状況下、池谷定社長からは「お客様に迷惑をかけないことだけ考えろ」と指示されたという。

当時の社員はずいぶん苦勞をしたものの、これまでのメーカーとの信頼関係により静岡県での代理店権を維持し、圧倒的な品目数を取り扱っていた協和医科器械は、池谷定指示のもとお客様に迷惑をかけないことを最優先に、この危機的状況を耐え抜いた。

## 永田幸夫の指令

### 循環器領域への参入とオズ共闘の歴史

本社の危機的状況よりさかのぼること5年ほど前の1980年前後、静岡県内は清水市立病院（現・静岡市立清水病院）、共立蒲原病院（現・共立蒲原総合病院）、市立富士中央病院（現・富士市立中

央病院)、藤枝市立志太病院(現・藤枝市立総合病院)、島田市民病院、焼津市立総合病院と、公立病院の新築増改築ラッシュであった。

1970年代後半から協和医科器械は総合病院をターゲットとする方針へと舵を切る一方で、このころの行政は、1つの病院の仕入れ先が1つの企業に集中することを避け、取引先を複数社に分ける傾向が顕著となっていた。そこで目を付けたのが、静岡県で古くから一般汎用品の医療機器卸として名前が売れていたオズである。

当時、比較的高額な医療機器を必要としていたのは循環器科と眼科である。循環器科は人工心肺装置を用いて行う心臓血管外科の手術が中心、また眼科では、白内障などの手術を行うことが多く、最先端の検査機器なども必要だった。協和医科器械としては、オズの名前で循環器科と眼科に参入し、グループ全体のシェアをさらに上げようという目論見だった。前述のように、1981年の出資直後はぶつかり合っていた両社だったが、1986年、オズを完全子会社化し、協和医科器械グループにおけるオズの役割を明確化した。当時のオズは経営状況が厳しく、救済的な買収でもあった。

のちにオズの社長となる永田洋朗は、1978年、設立メンバーの1人である永田幸夫の在籍する協和医科器械に入社。その後、10年間浜松で循環器科とは畑違いの総合ディーラーとしてのセールスに邁進していた。1988年、永田洋朗が33歳のとき、突然永田幸夫から「西部地区で循環器をやれ」という指令が下った。「はい」。その一言が浜松支店の循環器科参入を決めたのだった。永田洋朗は当時をこう振り返る。「新しいことを自分に任せてもらえること、ゼロから開拓できることがとにかくうれしかった」。当時、永田幸夫は専務取締役と浜松支店長を兼任しており、この時期に西部地区の3病院に同時に心臓血管外科がつくられた。この3病院において売り上げを伸ばすべく、永田幸夫は循環器科を専門に扱い始めたオズに、浜松に人を出すように依頼した。しかし、オズはまだ合併後間もなく本社と富士を軌道に乗せることに精一杯の状況で、依頼に応えることができなかった。三河気質な永田幸夫は「だったら協和でやる」と言い切り、循環器部門がなかったにもかかわらず永田洋朗に白羽の矢を立てた。「おまえが一から循環器を覚えろ」

循環器科に対応できる社員の育成には時間がかかる。「病院の手術室に入らせてもらい、人工心肺や循環器症例の勉強をさせていただいていた」と語るのは、オズの経理担当として入社し、その後営業に転身、オズの営業部長を経てのちに協和医科器械の副社長を務めた野中治男である。「当時のオズは資金繰りが苦しく、売り上げも少なかった。午前中に経理処理が終わってしまうと午後は仕事がない。だから少しでも売り上げを確保するために、午後から営業に回らせてほしいとお願いしてメーカーさんと一緒に病院を回り始めた」

1988年当時は、心臓のカテーテル治療が始まったばかりだった。「あのときは富士にいた。当時オズの宮部勇社長からは『とにかく循環器科と眼科を営業の柱としてしっかりやろう』と指示されていた。テルモさんが人工心肺回路『キャピオックス』を開発中で、近々発売されると聞いて研修に参加させてもらい、その情報を元に東部の総合病院に頻繁に通った。そのあと本社に異動したけれど、とにかくまずは循環器科、眼科の顧客を獲ることに必死だった」

「あの頃、オズにいた野中さんが病院やメーカーから学んだ知識を活かして静岡東部、清水地区の病院を中心にどんどん案件を決めていた。こっちはまだまだだから必死で人工心肺装置の仕組みを先生と看護師から教えてもらった」。そう語る永田洋朗はたった1人で1つずつ循環器症例を覚え、協和医科器械に浜松CV営業部誕生の産声をあげさせた。

野中治男と永田洋朗。片や事業が低迷し資金繰りに苦心していたオズの立て直しに力を尽くし、片やゼロの状態から協和医科器械浜松CV営業部を起ち上げた。

オズ買収は、協和医科器械がM&Aを通じて事業拡大を進める先駆けとなるのだが、それはまだまだのちの話となる。協和医科器械の出資から20数年を経て浜松CV営業部もオズに移管される。静岡県を代表する循環器領域専門ディーラー、オズの礎はこの時代に築かれた。

## 家族も参加

### 社員旅行と運動会のDNA

1970年代から80年代の協和医科器械の最も楽しい思い出として残っていることに、当時の社員は、社員旅行と運動会を異口同音に挙げる。

ちなみに全社員参加の社員旅行が初めて実施されたのは、1966年のことだ。旅行先は南紀。これ以降、社員旅行は定期的に行われていく。家族を招待した社員旅行も一度行われたことがあった。さらにのちには、会社設立35周年を記念して1994年にハワイへ、1998年にはオーストラリアへの社員旅行が実施された。

運動会は毎年4月29日に家族参加で行われていた。当時を知る社員が、会社生活の思い出として全社員参加の社員旅行や運動会を挙げるのは、今では行われなくなったため郷愁として心に残っているからだ。同時に、社員が100人にも満たない規模の会社でありながら、当時から福利厚生に手厚かったことに、社員が誇りを持っているからでもある。

「社員寮、車代、食費代といった手当は、若手社員にとって本当にありがたかった。運動会するとき、奥さん同士が会話している光景を思い出す。本当に楽しそうだったし、社員でいることに誇



設立35周年記念のハワイ旅行

りを感じた」と柴田は言う。

現在は会社規模が大きくなったため、拠点や部署ごとに社員旅行やレクリエーションを行うようになっている。2018年に17回目を迎えたフットサル大会が、親会社である「メディアスホールディングス株式会社」のグループから24チームが参加する一大イベントに育っているのも、協和医科器械の持つ家族的な雰囲気がDNAとして残っているからではないだろうか。

## 第3章

## 静岡県内トップへの躍進から県外へ進出

医療機器卸は、配送、在庫管理、機器の使用説明、アフターサービスなどの役割を担い、医療機関にとって欠かすことのできない存在だ。医療業界は、景気の影響を大きく受けにくいという特徴を持ち、さらに医療技術の進歩や高額な医療機器の出現もあり、市場規模は拡大を続けている。一方、少子高齢社会の到来とともに、予防医療に向けた検査機能の充実など病院の役割が増えている。協和医科器械は、設立時から受け継がれた「和をもって協力し発展」する精神を次世代へとつなぎ、新たな時代における医療機器卸業界を今後もけん引していく。

## 第3章のポイント

- ✓ 静岡県内シェアトップに。隣県へと業容拡大
- ✓ 介護福祉機器販売に進出
- ✓ SPDの構築と協業

## 日本経済が冷え込む中 静岡県内トップへ

会社設立時の1959年、協和医科器械は「同じ市場で競争することはない」と踏んで、池谷医療器械店と村松医療器械店の合併により会社の発展を目指した。しかし、1990年代以降は、競争の激しい首都圏や名古屋などの大都市圏に飛び込んでいくことになる。1959年といえば、高度経済成長のもと、日本は大きな発展を遂げていく頃だ。それから30年強がたった1990年代はバブル経済が崩壊して景気が一気に冷え込んでいく時期となる。この間、大手の金融系・証券系の企業も廃業に追い込まれている。代表的なものとしては、1997年に相次いだ北海道拓殖銀行の経営破綻や日本の旧・四大証券会社の一角であった山一証券の自主廃業だ。医療という社会に欠かせない業界に身を置く医療機器卸も、経済の大きなうねりの中で既存顧客のみでは業績拡大が期待

できない状況となっていた。

医療機器にとどまらず、国内の卸業界全般は2000年以降に優勝劣敗が顕在化し、業界再編の波に巻き込まれていくが、1990年代はその兆しが見え始めた時期だ。協和医科器械が県外に積極的に営業網を広げるのはこの時期である。経済の風向きが大きく変容する中、協和医科器械は1990年代に静岡県内でシェアトップに立つ。そして、そこを足場に1993年、神奈川県横浜市に横浜営業所（現・横浜支店）を開設して首都圏に進出。さらに、1997年に愛知県名古屋市に名古屋南営業所（現・名古屋支店）を開設し、静岡県外に営業エリアを着々と広げていった。

## 静岡市場で他を圧倒 県内シェアトップへの道のり

1980年代の協和医科器械は、静岡および清水エリアにおいてオズとの業務の切り分けを進め、逆風に苦しみながらもその困難を克服すべく地道な営業活動を続けていた。他方、静岡県東部の沼津、西部の浜松では、時代の後押しも受け順調に市場を拡大していた。1980年代初頭、静岡県内で続く公立病院の新築増改築ラッシュにより協和医科器械のビジネスは波に乗った。

永田幸夫は言う。「前の時代では出遅れた。会社が小さくて、そんなに大きな取引ができなかったから。あのときは、静岡県内にどんどん病院ができていたのに、入札にも参加できなかった」

それから20余年が経過。年数がたてば、戦後に建った病院は古くなり建て直しの時期を迎える。「建物が古くなっただけではなく、医療機器が変わったことが大きい。何十トンもする新しい医療機器を入れようとすると、古い建物では底が抜けてしまう。だから、建物から作り直さなければならなくなった」。永田はさらに続ける。「今回はわが社が中心的な存在だ」。その言葉通り、協和医科器械は、病院建設段階から積極的な支援を行うことにより売り上げを伸ばし、静岡県内の市場を席卷していく。

時を同じくして、海外メーカー製品の日本市場参入も相次いだ。柴田は言う。「海外製品は、初め、輸入代理店を通しての取引で、当時でいえば、松本医科器械さんが当社の代表的な輸入品の取引先であった」。輸入代理店は製品を製造することはないが、外国の優れた製品を探してきて日本に輸入、各地の医療機器卸に紹介していくことをビジネスモデルとしていた。「株式会社松本医科器械」のような大手の輸入代理店ともなると1社で相当数の外国メーカー製品を扱った。輸入代理店は、各地で海外製品を拡販していったが、そのうち欧米メーカーは日本で直販するメーカーとして直接日本に参入することになる。平野は「医師は、欧米で最新の治療法とか手術方式

を学んでくる。その際、向こうで質の高い機器を使っているから日本に帰ってきて同じものが使いたいとよく言われた。当時は、医療でも何でもはるかに欧米が先をいていたから」と言う。

1959年から1970年代までの日本市場は、国内メーカーが主流の時代であり、協和医科器械は、設立以来東京の本郷に林立する多くの医療機器メーカーから製品を仕入れ、地元静岡で販売してきた。しかし、80年代になり医師の欧米留学が活発化、医師自らが新しい情報を日本に持ち帰ることにより市場環境は変化していく。その結果、日本のメーカーは押され、海外メーカーが台頭。1990年代に入ってもその傾向は続き、今では手術室で使われる海外製ディスポ製品は8割にも上る。

海外製品が台頭していく一方、国内の医療機器メーカーには暗い影が落ちていく。しかし、それ以前の1980年前後まで、国内メーカーは元気で、その多くは東京の本郷に居を構えていた。当時、界限には便利屋さんと言われる運送業者が存在した。協和医科器械もこの運送業者、つまり便利屋さんを利用していた。

平野によれば、「あの頃は、便利屋さんが本郷をぐるぐる周って必要なものを集めてきてくれた。一人で全部持ってきてくれるから本当に便利だったよ」。協和医科器械は、出入りする便利屋さんに集めてきてほしい品物と個数を書いて渡し、便利屋さんは本郷のいろいろなメーカーを回りそれを全部集めてくる。1カ所に集まっていたからこそ成り立つビジネスであったのだろう。その後、本郷にあったメーカーの多くは移転、または廃業。「今はあちこちにメーカーが散らばっているから、便利屋さんみたいな業種はなくなった。いつの間にか潰れてしまった」という。

市場環境の変化に伴い、営業スタイルも変わっていく。設立当初、資金の問題もあり開業医を中心に取引を拡大していったが、1970年代後半から1980年代にかけて、静岡県内の自治体ごとに大きな病院ができるようになると、協和医科器械は病院を積極的に回り始めた。

「あの頃、静岡には、県内ナンバーワンの強い医療機器卸がいた」。永田幸夫、平野、村松、柴田など、当時をよく知る人間がそれぞれ口にする。平野は言う。「その医療機器卸が今も残っていれば120年ぐらいの会社だ。向こうが強くて、病院内で内科、耳鼻科や検査室、とにかく医療機器が売れるところは全部押さえられていた。だから、逆に行けるところはどこでも行った。専門的で難しいところとか、オペ室とか、中央材料室とか、ちょうどそこが空白地帯だったんだと思う」

村松の記憶の中の印象も平野と近い。「その会社は、もともと戦時中に軍医で連隊長をしていた方が社長さんで、行政方面にすごく強かった。特に静岡市内で心臓関連の診療科に強かった。けれど新しい医療機器が出てきたりしても新規顧客に提案に行ったり、ディスポ製品に力を入れ

ていた印象はあまりないな」

時代の潮流が協和医科器械に味方をした。静岡県では病院の新築が相次ぎ、オペ室、中央材料室が増え、ベッド数も増えてきた。新しく増設されたこれらの部署には、それまでの市場でガリバーであった医療機器卸は出入りしておらず、誰にも邪魔されることなく協和医科器械が徹底的に訪問することができた。協和医科器械の戦略は、常に回転して、材料をたくさん使ってくれる診療科を攻めること、それには、手術に関係するオペ室や中央材料室が一番だろう、と。つまり、外科、整形外科、心臓外科、そして内視鏡の販売強化に努め、病院との信頼関係を築いていった。

「なおかつ……」と柴田が思いついたように語る。「県内にいたその医療機器卸が強すぎて、外資系のメーカーさんが静岡の病院に入りにくかったのかな。外科系を攻めたい外資系のメーカーさんが早く病院を回りたいから、『協和さん、一緒に行きましょう』と言われてよく同行した」。先輩からは「わからなくてもいいから、とにかく一緒に行ってこい」と言われた。教える時間も教えられる時間もない。平野も思い出を語る。「うちは若手が多かったから吸収力もあったし、機動力もすごかったのではないかな。決して、ライバルの医療機器卸を何とかしようなんて思っていなかった。正々堂々と戦って、はっと横を見たらいなくなっていた」

平野と柴田は口をそろえて「いつの間にかトップに立っていた」と、拍子抜けするような表現で印象を語る。平野は「成長できたのは、欲をかく人がいなかったからかもしれない。“目の前の仕事に一生懸命取り組めば、先に進む”と1人ひとりが信じていた」と言う。一方、柴田は「昔から、頑張ろうと思う気持ちが自然に生まれる環境があった」と話す。時代の荒波にもまれながら、おごり高ぶらず、地道な努力を続ける姿勢が、会社の成長につながった。

当時を振り返って柴田は言葉を重ねる。「若い頃から聞いていたのは、おごらない、諦めないという言葉。当社の歴史の中には、それが脈々と受け継がれている。名誉だ、得だと考えずに、とにかくやる。ふり返ってみたら、県内で一番になっていた」。それを受けて平野は「うちは、数字を全部オープンにした。それが、社員みんなのモチベーションの向上につながったのではないかな。数字が良かったら社員に還元する姿勢が昔からあった」と応えている。

## 協和医科器械のもう1つの事業

### 介護福祉機器販売のベネッセレ事業部

1987年に入社した桜井久雄によると、入社時、すでにベネッセレ事業部の前身である健康管理課はあったという。健康管理課は、当時病院で使う医療機器以外のすべてをターゲットに営業活

動をしていたというから、創業以来、医療機器販売に重きを置く協和医科器械において異色の存在である。

1980年代後半、協和医科器械は静岡県の主だった病院を顧客として営業活動を行っていた。健康管理課は、その中で、あえて医師、看護師をはじめとする医療従事者や病院の事務課ではなく、老人施設、病院の病棟、売店などにおいて、主に病院から退院する患者が必要とする車いす、ベッドなどの介護福祉機器や、吸引器、吸入器、ストーマ関連製品の販売に注力していた。この時代、まだ介護保険は存在せず、退院する患者は必要なものをすべて個人負担で購入していた。大抵の患者は、必要なものがどこで買えるかがわからない。それゆえ多くの場合、医師や看護師が退院する患者に協和医科器械を紹介しており、健康管理課社員は病院、老人施設を訪問し、個人のお客様に商品を販売する多忙な毎日であったという。

介護保険導入の議論が世間をにぎわせた1990年代前半から半ばにかけて、協和医科器械静岡営業所は1つの転機を迎える。当時の静岡営業所は、設立メンバーの1人、村松道夫の自宅であった。静岡市内の顧客も堅調に増加し、いよいよ静岡市との取引が始まる段階になってくると、市内に介護福祉分野専門の事業所を構える必要性が検討されるようになった。一方、介護保険導入まで秒読みとなっている時期であり、これから注目されてくる介護保険に対応していくべきであろうということも社内で議論されていた。そもそも介護保険ということであれば、これまでのように病院から退院する患者だけが対象ではなく、むしろ一般のお客様が直接商品を見にくることができるように展示設備がなければならない。そのような流れの中、1995年にベネッセ静岡営業所を開設することになる。

この「ベネッセ」は、当時社員全員に名前を公募し命名された。ベネッセ静岡営業所には、当初1階はベッド、浴槽など障がい者用の介護福祉機器展示スペース、2階に事務所と健康器具の展示スペースがあった。開設当初は、土日も営業、創業者である池谷定が登場するCMやカタログを制作するなど、あくまでも病院を主体に営業活動を続ける協和医科器械に比べ、介護福祉機器の利用者である一般顧客層重視、今でいうBtoCの営業展開をしていた。ベネッセの事業は時代の変遷とともに介護福祉機器のレンタル、ストーマ、救急と固定されていくことになるのだが、当時としては新しい試みにかなり積極的に挑戦する事業部であったのではないだろうか。

ベネッセの業務の独自性は、その事業セグメントでも表される。ストーマ関連製品の販売が拡大したのは、奇異な経緯からだった。契機は、1990年頃、看護師資格を持ち協和医科器械に在籍していた1人の女性が、ETナース(Enterostomal Therapy Nurse=人工肛門・人工膀胱のケアを専門とする認定看護師、現在のWound Ostomy Continence Nurse=通称WOCナースの

前身)の資格を取得するために渡米したことに始まる。

その女性は、当時日本ではまだなじみのないETナースの資格を見事取得し、日本に帰国、協和医科器械に再入社したのである。ベネッセレ事業部はその女性をストーマ専任として配置し、静岡市や清水市の病院にて営業活動を行ったという。ETナースの資格取得者がまだ珍しい時代のことである。病院からの信頼は厚く、協和医科器械は優位にストーマ関連製品を扱うことができた。一方、専任担当者がいなかった沼津や浜松では、ストーマ関連製品は各拠点の医療機器の営業社員が販売していた。時がたつにつれて利用者が増え始めると、事務社員が販売管理するようになり、さらにのちにその業務はベネッセレ事業部に移管されていく。

3つの核事業のうち、消防署への販売もまた浜松支店に1人の男性が入社したことをきっかけとして協和医科器械のビジネスとなっていった。その社員は入社当初、浜松の自治体に特化した営業活動をしていた。今となっては知る由もないが、その時なんらかの形で消防機関とよしみを結んだようだ。のちに、ベネッセレ事業部の拠点が増えると、池谷保彦から消防署に営業をかけるよう指示があり、各拠点に消防担当の社員が配置されるようになった。結果、現在静岡県においては、救急車に搭載する医療機器や他のすべての取引で、協和医科器械は高いシェアを誇るまでに至った。1980年代の健康管理課以来、病院の医療機器以外のすべてをターゲットに営業活動をしていた伝統から、消防署はその後もベネッセレの営業先としてセグメント分けされ、現在もその流れを引き継いでいる。

介護福祉機器に関わる分野では、2000年に介護保険が導入されるとベネッセレの事業環境が一変する。当初、介護福祉事業では病院から退院してくる患者への販売が大部分を占めたが、介護保険導入以降は販売が激減。介護保険導入前は、販売100に対してレンタルがほぼ皆無であったが、導入後、その割合は完全に逆転した。導入前後、協和医科器械はもちろんのこと同業他社も、病院に強いネットワークを持つ会社がこの分野でも強くなるのではないかと予想していた。

しかしながら、現実は厳しかった。介護保険の概念ができあがる以前、協和医科器械は病院の医師や看護師、事務員から多くの退院予定患者の紹介を受けていたが、それは自由競争のもとでの個人への販売であった。新しい介護保険制度とともに、個人が公的保険を利用して介護福祉機器をレンタルする制度に切り替わると、自由競争の余地は狭まる。今度は居宅介護支援事業所がすべてのレンタル事業者を一律に利用者に紹介することになる。そこには、協和医科器械の強みである病院とのネットワークという要素が加味されることはない。その後現在に至るまで、ベネッセレ事業部はレンタル利用者数を増やすため懸命な努力を続けている。2,200万人、国民5人に1人が後期高齢者となる2025年を目前に、地域に密着し、介護を必要とする高齢者とその家

族に寄り添い、真摯に向き合っている。

## 1990年代、協和医科器械の躍進 隣県への進出と業容拡大

県外への躍進のきっかけをつくるトップバッターは、1977年入社的小林勝美だ。「今思えば……」と当時を思い出しながら語る。「永田幸夫社長とは私が本社勤務時に、時折お酒を飲みながらいろいろな話をしていた。酒の場で神奈川県開拓の話が出ており、何となく私の使命のように見え、次第に意志も固まっていったように思う」

1993年6月末、小林に横浜営業所長への辞令発令。その当時、静岡県内は協和医科器械が圧倒していて、次を見据えると、やはり隣接県の愛知県か神奈川県だ。その中ですでに何件かのお客様がいた神奈川県に進出しようと横浜進出を決定した。永田幸夫の鶴の一声だった。

小林は、ともに横浜行きに応じた2人の社員と、たった3人で横浜へと向かい、事務所の選定や住む家、採用まで、ぜんぶ自分たちで決めていったという。もちろん、やったことのない仕事ばかりだ。「本社で総務部門にいた柴田英治課長がわざわざ新横浜まで来ていろいろと手伝ってくれたことをよく覚えている。大変ではあったが楽しくもあった」。小林は楽しそうに語るが、並大抵の苦労ではなかったであろう。

新横浜のビルの1部屋を、事務所と倉庫に区切ったの出発。最初は土地勘がないうえに渋滞がひどく、移動に大変苦勞した。さらに、立ちはだかったのが代理店権の壁であった。今でも“代理店制”という商慣習は色濃く残るが、大手メーカーのほとんどはその県の最大シェアを握る一番手医療機器卸にだけ製品を卸す。二番手以下は大手のメーカーから直接製品を仕入れることができない。つまり、二番手以下は一番手卸が扱わないメーカーの品物しか売ることができないのだ。協和医科器械は静岡県では県内シェア一番手の医療機器卸として代理店制に守られていたが、新規進出の神奈川県ではそれが無い。ゼロからの出発であった。

小林以下3人は、立ちはだかる壁にも諦めることなく神奈川県内の病院を地道に回り続けた。次第にメーカーから「新規に開業するドクターの手伝いをしてくれないか」などの声がかかるようになっていった。小林は当時を振り返りながら言う。「参入には本当に苦勞した。でも、横浜営業所開設メンバーの1人が眼科に強かった。そのせいなのか、眼科に縁があり、メーカーからの紹介があった」。当時、神奈川県下には、眼科に強い医療機器卸はあまりおらず、市場がまだ空いていたことも功を奏した。結果を見れば、開設メンバーに眼科の専門がいたことが後々まで横浜営業所

の大きな強みになっていく。

総合病院への参入でも眼科の強みが縁を結び、他の診療科での取引も徐々に多くなっていった。横浜営業所が最初に獲得した大型病院は藤沢市民病院、納入したのは眼内レンズであった。小林曰く「会社人生において最もうれしく、強く印象に残っているのは、横浜市立大学附属市民総合医療センター(以下、横浜市大センター)の新築案件の獲得だった」と言う。横浜市大センターの新築に関しては、眼科・検査システム営業部がきっかけで備品の獲得ができた。入札が数百にも及ぶ数だったので、徹夜をして大量の見積りをつくり、病院へ持って行った。今のような性能のパソコンなどない時代のことだ。量が多いので、納品もまた徹夜の作業であった。

1990年代後半、横浜営業所はさらなる拡大を目指し、眼科に加え、整形外科、外科、内視鏡など専門分野に強いメンバーを拡充していく。1999年、横浜市大センターにおいて口座を獲得した後に異動してきた住吉進也は、横浜での3年間について「とにかく病院に通った。横浜市大センター、横浜市立大学附属病院、横須賀市立うわまち病院、横浜市立みなと赤十字病院、町田市民病院……。それまで静岡で内視鏡ばかりを売っていたから、他のことはできない。横浜でも同じことをした」と言う。

横浜市大センターへの納入を開始したことで、協和医科器械は他の医療機器卸から一目置かれるようになり、その後の神奈川県における躍進のきっかけとなった。協和医科器械の強みは、ただの「運び屋」で終わらないところだ。医師や事務長に会わない医療機器卸も多い中、進んで会いに行く。小林も2人の開設メンバーも静岡で培った知識を活かして医師と渡り合えたことで、信頼関係を築いていった。

こののち協和医科器械は、1995年西東京営業所(のちに多摩営業所に改称、そののち東京営業所に移転)、1997年神奈川西営業所(のちに湘南営業所に改称、そののち厚木営業所に移転)、2001年江東営業所、2001年相模原営業所(のちに厚木営業所に移転)と営業拠点を断続的に開設し、首都圏エリアにおいて地歩を固める。

起ち上げから25年余り経ち、神奈川営業本部(現・横浜支店および厚木営業所)は、現在では二百数十億円の売り上げを誇る大営業本部に成長した。「苦勞をしたとは思わないし、仕事は楽しかった。当然、今まで誰もやったことがないわけだから新しい市場の開拓は厳しい。でも、永田幸夫社長や池谷保彦常務が横浜によく来てくれた。そして病院にも同行してくれた」。小林は続ける。「本当にあたたかく見守ってもらっていたと思う。それを裏切ってはいけなくて3人でいつも話していた。そんな営業本部の初期の一端を担えたことを、ご支援くださった皆様に感謝したい」

## SPDって？

### SPD初受注からNHS社との協業まで

協和医科器械で最初にSPD(Supply Processing & Distribution)を受注したのは、福田正則である。福田が入社したのは1987年、従業員が150人ほどの規模の時代である。入社後、焼津営業所(現・焼津支店)に配属された福田は、5年後、掛川営業所(現・掛川支店)に異動し、総合病院2件と開業医を30件ほど担当した。受注から商品のピッキングまですべて1人でこなしていた。

福田の記憶によると、入社して営業に慣れてきた1990年頃、社内にてユニテック社による電算システムの勉強会が始まったという。各拠点から1人ずつ若手が集められ、福田は焼津営業所の代表として勉強会に参加。FD(フロッピーディスク)が何かもわからない時代のことで、勉強会では用語の意味を1つひとつ確認するところからスタートした。

1992年、協和医科器械に初めての電算システムが導入される。この電算システムが、後年ベンダーを変え、現在メディアスホールディングスグループで導入している基幹システムKOSSM<sup>\*</sup>の基礎となるのだが、当時、最初の商品マスタをつくるために、手書きの仕入台帳とメーカーの価格表の情報をすべてシステムに反映させなければならなかった。福田は言う。「拠点ごとだと思うけどマスタに転記する件数のノルマがあった。全社員で商品マスタ専用記入用紙に記載した」

※ KOSSMの由来: Kyowa(協和医科器械の) Orderly(秩序ある) Strategic(戦略的な) System(システム) Management(管理)。当時、初めて内部統制を基幹系システムに搭載することになったため、「秩序ある」というキーワードを基幹システムの名称に入れた。

電算システムの導入から数年後、出入りしていた掛川市立病院から、SPDをやらないかと声がかかった。福田は「SPDってなんだ？」と思いながら、当時、営業本部長であった池谷保彦に相談すると、「すでにSPDで実績を持つ中国地方最大手ディーラーの川西さんに様子を見にいこう」と言う。「川西医科器械株式会社」(現・カワニシホールディングス)を視察し、その後JFE健康保険組合川鉄千葉病院(現・医療法人社団 誠馨会 千葉メディカルセンター)にも見学に行き、そこで使用されていたSPDの管理システムを掛川市立病院で導入することが決まった。当時の掛川営業所には病院の物品を一括で管理できるスペースがなかったため、建物を大きくして掛川市立病院のSPDのピッキングのための倉庫をつくった。SPDの小分け作業のためにパート社員を3人雇い、配送は福田が自身で担当した。

こうして協和医科器械が静岡県では他社に先駆けて、一社一括によるSPDの構築を成し遂げた

のである。

福田は掛川市立病院にSPDを導入した後、静岡県内で菊川市立総合病院、公立森町病院、静岡済生会総合病院と、10件ほどの病院にSPDを導入した。「SPDの成功は、通常の営業にも奏効した」と福田は振り返る。病院が在庫を抱えていると使用期限切れが発生して捨てるものが多い。SPDを導入すると管理がしっかりできると評価され、どこの病院もSPDを入れたがった。SPDを導入した病院では、福田は午前中に納品を終えると、午後からはオペ室横の応接室や医局に行った。オペが終わる頃、医局で新商品を広げて待っていると、医師が集まってきてその商品を見て採用を検討してくれた。「医師が話を聞いてくれるのは、協和だけだった」と福田は言う。SPDを管理している協和医科器械への信頼の証であろう。

しかし、その後協和医科器械はSPD戦略を大きく転換する。SPDの入札において協和医科器械と常に競合していた「株式会社日本ホスピタルサービス(NHS)」(現・エム・シー・ヘルスケア株式会社)との協業提案があったからだ。「協和とNHSがSPDを一緒にやればいい」。この提案に営業本部長であった池谷保彦は魅力を感じた。協和医科器械の本業は物品の管理ではなく、医療機器の販売だ。物品管理は、管理を本業とするNHSに任せ、自社は物品の販売に徹するという事は願ってもない話だった。協和医科器械とNHSは資本を出し合い、「株式会社エヌエイチエス静岡」(NHS静岡)を設立した。以降、静岡県のSPDは、物品管理はNHS静岡、調達協和医科器械という流れができあがった。

## 愛知で会社を吸収 協和イズムに共鳴してもらう

1998年には、愛知県内の販売力強化を目的に、「株式会社ハヤシ」の株式を100%取得。2000年に、同社を吸収合併している。

協和医科器械の愛知県への進出は、ハヤシの株式取得から1年遡る。協力関係にあったNHSからの要請だった。社会保険中京病院(現・地域医療機能推進機構中京病院)、総合犬山中央病院の医療材料を調達してほしいというもので、これを受け、1997年名古屋市熱田区に名古屋南営業所を開設した。

しかし、そこからハヤシを吸収合併するまでは、両社で商圏を奪い合うことを避けるため、協和医科器械としては表立った営業活動をしていない。2000年、ハヤシの社員と営業所を融合し、名古屋南営業所を名古屋支店に改称、小牧営業所(現・小牧支店)、豊橋支店、岡崎営業所、日進

営業所（2007年閉鎖）の5拠点で愛知県内の営業活動を本格化させた。

2003年に、旧ハヤシの社員のみが在籍する豊橋支店に支店長として赴任した坂上聡は、吸収した会社との融和について次のように語る。「私以外は全員、旧ハヤシの社員だった。合併して、3年の年月がたっていたが、社員は吸収された側という意識が残っているためか、営業力を十分に発揮できていない感じを持った。そこで、着任後しばらくは、協和医科器械の営業ノウハウや理念に共鳴してもらうことを第一とした」

すでに、協和医科器械は静岡県内ではシェアトップとなっていた。しかし、県境をまたぐと状況は一変する。愛知県内には大手の医療機器卸が存在していた。誤解を恐れずに言えば、二番手以降の医療機器卸は、面会の約束も、提案内容も、常に一番手の後塵を拝しており、またそれが当たり前だった。坂上は、二番手であっても、仕事で勝ち癖を付けるために先頭に立った。先人が実践した取り組みを、坂上は愛知で率先して実行した。「3カ月もすると、私がそれまで体得してきた『協和イズム』とも言える営業手法や心構えを、旧ハヤシの社員も理解してくれるようになった」と振り返る。

## 第4章

## ついに上場。次世代へのバトンタッチ

21世紀になると、医療機器卸を取り巻く環境も大きく変わった。成長を続けるために、協和医科器械は上場を目指す。そして、2006年9月15日、ついにジャスダック証券取引所に株式上場。物流センター開設やSPDの取り組みなど、時代の変化を先取りして様々な取り組みを進めた。未来に向けて、協和医科器械は進化を続ける。

## 第4章のポイント

- ✓ 上場への道
- ✓ 物流センター開設
- ✓ 首都圏エリアの統合
- ✓ 提案力が求められる時代に

## 「上場するぞ」——夢のはじまり

## 池谷保彦、3つの企業戦略発表

1994年、常務取締役営業本部長に就任した池谷保彦が、社員に向けて話した内容を柴田は鮮明に覚えているという。「新常務が3つの大きなテーマを発表した。その1つが大胆な人事異動。2つ目が週休2日制の導入。そして、3つ目に『プライベートカンパニーからパブリックカンパニーへ(=上場するぞ)』と言った」

つまり池谷保彦は、会社規模の拡大に向けて営業拠点を増やし、ドラスティックな人事異動を行うと宣言したのである。同時に、土曜日取引先の病院が診療しているために、休暇を取得しにくかった勤務体制を改善するとしたのだ。人事異動と休日増の、硬軟織り混ぜた企業戦略の発表であった。さらに「上場」という命題を掲げ、社員に対して夢を持たせたのである。

柴田は40年を超える勤務の中で「あの年の宣言と、上場したことが、私のこれまでの会社人生

の中で一番の思い出」と語っている。協和医科器械が上場へとむけて歩み始めたのは、世間では介護保険導入が議論される1994年のことだった。

「一 大胆な人事異動、二 週休2日制、三 上場」

柴田の印象に強く残ったように、常務取締役となった池谷保彦は3つの方針を打ち出した。「3つの方針はすべて会社の今後の成長を考えてのこと。まずは県外に進出するための人員配置。またこの当時、世の中には週休2日制が浸透し始めてきた。よい人材を確保するためには、週休2日制が必須だろう、と。そして、会社を大きく成長させるためにはM&Aが必要。そこでまずは、株式交換などの方法を取ることができるようの上場しよう、と」。本社にいて間近に池谷を見てきた村松は、そのときの印象をこう語る。「すべてにおいてレベルが違う。僕たちが、目の前の売り上げをなんとかしようとしているときに全く別の次元のことを考えている。でも、それでいいんだと思った。だから現場の人間は会社をつぶさないようにしっかり現実をみたんだ」

しかし、上場を宣言したものの、本格的に取り組み始めたのはそれから約10年後、池谷が社長に就任した2001年以降のことである。それまでは、まずは足下の業績を固める必要があった。1990年代、協和医科器械は、神奈川県、愛知県、東京都へ相次いで進出。協和エムイーやハヤシの株式取得など、着実に地盤の強化、売り上げの拡大を図っていった。

「1990年代、私はまだ常務の立場で、永田幸夫さんが社長をされていた。永田社長は私が動きやすい環境をつくってくださった。上場の宣言をはじめ、いろいろなことを自由にやらせていただいた。上に永田社長がいるということで思い切ったことが言えた」。池谷保彦は語る。「何度もなく、永田社長から『(私は社長を)10年で辞める』『あと残り何年だ』と言われていた。それがあって、自分があと何年でこの会社の社長になるということを自然に受け入れることができたように思う」

そして、池谷保彦が社長になった2001年、協和医科器械は持株会の設立、確定拠出年金制度の導入、上場準備のための人材確保など、上場に向けた歩みを急速に進めた。実際には、情報漏洩防止の観点から、実質的な作業は迅速かつ粛々とごく一部の人間でのみ行われた。未上場会社が上場を認められるまでには、最短で3年間、通常でも4~5年の準備が必要とされる。その間に、予算管理体制や内部統制と業務プロセス、規程整備といった各種の整備が求められる。一般的に上場を申請する会社は売上規模が拡大しており、予算管理体制の面は自信を持っている。しかし、内部統制や規程整備の面では、それまで暗黙の了解で進めてきた業務内容を「見える化」し、社会の公器として誰もが認めるように、細則まで定めていかなければならない。

協和医科器械においても、それは同様だった。2000年に総務部長に就任した柴田はこう振り返

る。「内部統制や規程整備の面で、それまで以上に管理部門の重要性が高まり、社員1人ひとりへのコンプライアンス（法令遵守）意識を高めることが重要課題だった。上場という目標ができてから、当時のトップ層は、正義と利益の選択を迫られたら、間違いなく正義をとれと口を酸っぱくして言い続けていた。また、『自社の常識は、世間から見たら非常識だと考えるように』と言われたセリフは印象的だった」

池谷保彦も言う。「『社内の常識は、社外にとっての非常識』。協和の社長時代に私が常に言っていたこの言葉は、常にいろんな角度から俯瞰的に物事を見なければならぬという思いから出たものだった」。永田幸夫が社長を務めていた時代から一貫して、池谷が考える上場の目的は会社を成長させることであった。池谷は、当時の想いを振り返る。「上場も目指すべきだけれども、これからは風通しのよい会社であることが重要だと。何よりもコンプライアンスを重視していかないと会社として成長もできないと考えた」

「そして、何より、個人的には、皆で奮起して上場することを目指すよりも、上場とかそういうのはさりげなくやるのがおしゃれだと思っていた。社員からすれば、知らないうちに上場していたというのが印象ではないかと思うよ。だからというわけでもないけれど、ジャスダック上場のお祝いもしていないんだ」

「正義と利益のどちらかを取らなければならない状況に遭遇したら、迷わず正義を取れ」

メディアスホールディングスグループのコンプライアンスにて最も有名なフレーズである。上場で最も大切なことはコンプライアンスであるということを肝に銘じ、このフレーズを言い続けてきた。柴田は言う。「池谷さんも平野さんも社長時代に、会社の業績が少し悪くても、たとえ赤字が出たとしても会社はすぐにつぶれない。けれど、コンプライアンス違反をしたら一発でつぶれるということを心得ると。何よりも大事なものは正義だとずっと言い続けてくれた」。ただガイドラインをつくって、研修をすればいいというものではない。トップが正義を言い続けたことが大きい。

2006年9月15日。誠実な取り組みが結実し、協和医科器械はついにジャスダック証券取引所に株式上場する。上場時の説明会資料によると2006年6月期の売上高は483億円、従業員は543人である。上場初日に付けた初値は、499円だった。

上場後は、さらにコンプライアンスに対する意識が社内で結実していった。その後、単独株式移転方式により、協和医科器械の完全親会社として「協和医科ホールディングス株式会社」を設立、現在の「メディアスホールディングス株式会社」へとつながる。1994年の池谷保彦の上場宣言は、2006年のジャスダックという入口から始まり、2017年3月東京証券取引所一部上場をもつ

てようやく完成した。

「これはコンプライアンスに限ったことではないけれど」と柴田は語る。「協和の企業風土は、先人達によって創られ、これまで引き継がれてきた」。協和医科器械は、これまでの歩みの中に確固たる理想があってそこに近づこうとしてきたわけではない。先人達は、ときに立ちはだかる問題に立ち向かいながら、人に見られていようが見られてなかりうが1つひとつのことに真面目に取り組んできた。コンプライアンスも同様だ。グループで最も有名な「正義と利益のどちらかを…」のフレーズも歴代の社員がそれこそ延べで数えれば何千回も何万回も唱え自分たちのものにしてきたのだろう。

## 首都圏の統合

### 協和医科器械と栗原医療器械店の拠点

2011年12月31日紅白歌合戦大トリの歌手が登場するころ、年が明けた元旦から、「株式会社栗原医療器械店」の東京千葉エリア営業統括兼東京中央支店長となる住吉進也は、「除夜の鐘が鳴り終わる前に家に帰れるかな」とつぶやいていた。2日前の12月29日、協和医科器械甲府支店において、支店長として最後の棚卸業務を終えると、その足で東京の飯田橋にある栗原医療器械店東京中央支店（現・栗原医療器械店東京本社）に向かった。その3日後には協和医科器械と栗原医療器械店の首都圏の拠点統合、システム統合が控えていた。栗原医療器械店はその当時、基幹システムに医療機器卸向けのパッケージシステムを全面的に採用しており、協和医科器械が使用するKOSSMでの管理をしていなかった。しかし、首都圏、とくに東京と千葉では、大規模なシステム統合の必要性に迫られていた。お互いの顧客に迷惑をかけることなく、両社の各拠点を統合整理、その後も円滑に業務を遂行していくためには、システム統合が避けられない。その期日が2012年1月1日だった。

協和医科器械入社後の住吉は、本社営業二部特機課に配属された。内視鏡、検査機器などの専門部隊である。以来、2010年に甲府支店長に就任するまでの25年間、内視鏡営業一筋の道を歩む。その住吉が栗原医療器械店に出向するに当たり、当時協和医科器械の社長であった平野から与えられたミッションはただ1つ。「2つの会社の文化は違う。けれど、両社を融合させること」。この単純でいて、極めて難しいミッションと向かい合う2年半の間、住吉は文化の違う地において協和医科器械の代表を務めた。「それは大きなカルチャーショックを受けたよ。でも相手のいいところは積極的に取り入れたかった。お互いのいいところ取りができれば、すごく強い会社になれ

るのではないかと思った。ものすごく難しかったけれど」

「この年の正月は、きちんとシステムが動くかどうかずっと心配をしていた。そのとき同時に統合に動いていた世田谷、八王子、千葉、芝浦の支店長たち、情報システムのメンバーは同じ気持ちだったと思う」。結果として最大の懸案事項であったシステム統合は無事に完了した。当然ながら問題は散発。しかし、それが大問題に発展することはなく、その後首都圏における拠点の統合は順調に進んだ。東京都および千葉県の営業圏を栗原医療器械店が引き継いでから2年半後の2014年7月、住吉は協和医科器械に戻ることになる。当初の予定を早めての帰還であっただけに、平野から与えられたミッションを鑑みれば、道半ばというところであったのであろうか。

## 物流センター開設

### センター化による副産物

さて、時は戻るが、協和医科器械における物流の歴史を紐解きたい。2000年に協和医科器械と「株式会社ハマキョウレックス」は物流業務委託契約を締結し、「協和小牧物流センター」を開設したが、協和医科器械初の物流センターである。当初、小牧物流センターは小牧営業所と併設しての稼働だった。稼働前、小牧営業所倉庫には想定以上の物量の入荷があり、近隣の外部倉庫を手配して急場をしのいでいた。福田正則が小牧営業所にあふれていたテルモ社製のガラスの注射器の在庫整理に駆り出されたのはこの前年あたりだろう。

「手が空いていたら小牧に行って片付けを手伝ってくれと言われたんだ」と福田は言う。2、3人の若手と一緒に小牧営業所に行ってみると、吸収合併したハヤシの在庫であふれていた。「売れないものは全部捨てた。不良在庫の整理だ」。その日、常務の池谷保彦も小牧に来ていた。倉庫の片付けが終わり、車で帰ろうとすると池谷が同乗するという。他愛もない話をしていると池谷から切り出された。「SPDと物流をセットでみてくれないか」。福田は「物流なんて何も知らない。どうすればいいんですか」と問うた。池谷の回答はいたってシンプルだ。「そんなものは本屋に行け。いくらでも詳しく書いた本があるから」。しばらくして、福田は物流システム営業部の部長に任命される。

大プロジェクトの起ち上がりはこんなものなのかもしれない。福田1人ではできないからと、ロジスティクス本部をつくらうということになった。商品マスタはロジスティクスで登録、仕入先からの請求書も管理することとなった。その間にも、物流センターは急ピッチで整備された。しかし、福田に言わせれば「俺が大変だったことなんて何も無いよ。大変だったのはハマキョウ

レックスさんだ」

協和医科器械の物流センターは各地域に連続的に開設、移転が繰り返された。たしかにこれを成し遂げたハマキョウレックスの担当者はさぞかし苦心しただろう。2000年の小牧を皮切りに、2001年に横浜市港北区に首都圏物流センターを開設（のちに綾瀬市に移転）、2002年には静岡県袋井市に静岡物流センターを開設（のちに浜松市に移転）。3つの地域での物流センターの整備が落ち着くと、少し間をあけて、2007年には小牧センターを愛知県豊川市に移転し、愛知物流センターと名を改めた。続く2008年、首都圏物流センターを神奈川県海老名市に移転（のちに相模原市橋本に移転）、2014年には静岡物流センターと愛知物流センターを統合し浜松市浜北区に移転、さらに2019年神奈川エリアに横浜みなと物流センターを開設した。これをもって2019年現在、協和医科器械がもつ物流センターの形となった。

池谷保彦によれば「2000年に愛知県内に複数拠点を持つハヤシを吸収したことにより、愛知の物流が切羽詰まるほどの飽和状態となっていた」と言う。福田の記憶でも小牧にはいつも物があふれていた。物流のプロではない協和医科器械が自前で物流倉庫を持つのは効率的ではない。物流の改善は喫緊の課題だった。そこで当時、取締役資材部長をしていた伊藤光猪の縁をたぐり、ハマキョウレックスに協力を仰ぐこととなった。そこからはさすがプロの仕事だ。福田は思い出しながら語る。「営業がやっていた管理はずさんだった。ハマキョウレックスが棚卸をやったらビシッと合う。あの頃本社だけで在庫が最大1億円くらい合わなかったことがあったと記憶している。適当にカウントしていたんだ、きっと」

新しい世紀、ミレニアムだと世間は騒いだが、まだまだのどかな時代。在庫を社員が勝手に持って行ってしまったり、棚卸もゆるやかだった。医療の現場ではディスプレイ製品がますます増え、在庫がどんどん増えているのに管理は追いついていない。そのような状況を各地域に開設した物流センターが一気に解決した。当時、物流の責任者であった福田は振り返る。「営業は楽になった。翌日に必要なものを夜のうちに届けてくれるから、ピッキングをせずそのまま持っていけるし、棚卸が合うようになった」。池谷も言う。「在庫の管理がうまくいくようになったのは完全に副次的なものだ。でも後から考えれば、後で必要になることを少し先にやっただけだった」。物流センターを開設した目的はとにかく拠点にあふれるものを何とかすること。だが、それを着実に進めた協和医科器械は効率的な在庫管理手法という副産物も得た。

## 新たな提案型営業

### 医療機関に寄り添う取り組み

協和医科器械が、コンプライアンスを重視する経営姿勢を明確にするのと同時期に、医療機関も法令遵守への注力姿勢を取るようになる。当時の医療機関の状況を簡単に解説しよう。

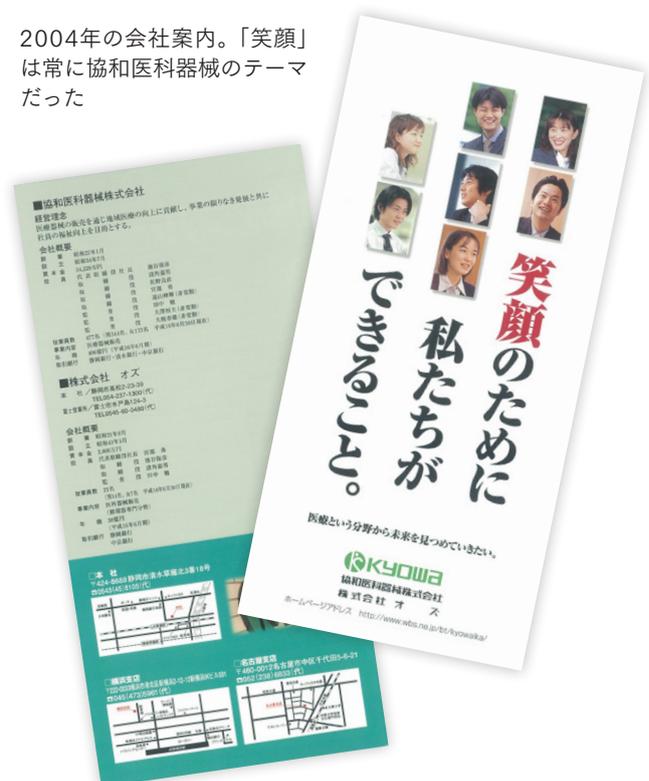
1990年以降、高額な医療機器の開発が進み、何千万円、何億円といった医療機器が出現すると、医療機関でも導入の意思決定に至る過程がこれまでと違った様相を見せ始めた。例えば、従来、MRIやX線CTに関しては、機器を実際に使用する放射線科のトップに、いわば専決的な導入決定権があった。しかし、これらの機器が広く普及し始めると、カルテなどを通じて診断結果を活用する他の科からの声も大きくなっていく。

医療機関の中で、高額な医療機器に対して1つの科のみが導入決定権を持つことへの反発の声が上がるようになり、導入への意思決定プロセスの見える化が次第に求められていった。

背景には、リスク管理はもちろん、各科に委ねられていたコスト管理を透明化することで、赤字体質から脱却を図る、病院経営上の狙いもあった。それが、現在多くの医療機関で採用されている、委員会形式による医療機器の導入選定、意思決定の仕組みにつながっている。

実は、医療機関にこれらの仕組みが整備されると医療機器卸の提案型営業の重要性は、より高まっていくことになる。それまでは、営業担当者が各科の医師に対してそれぞれの接点で営業活動を行ってきた。しかし、医療機関で選定委員会の仕組みができあがると、営業担当者が1つの科に行けばいいわけではなくなる。物流、アフターサービス、情報システムなど、医療機関への様々な側面からの支援の可否が選定基準に入るようになった。

2004年の会社案内。「笑顔」は常に協和医科器械のテーマだった



現在、多くの医療機関で採用されているSPDも、医療機関の業務効率化、コスト削減の流れの中にある。このシステムは、医療材料の適正管理を実現し、過剰在庫の防止や製品の使用期限の把握などを可能にする。

協和医科器械の経営陣の1人は「SPDのメリットは、データの共有・分析によるコスト管理の徹底。医療機器・材料におけるコスト管理を専門的な知見を持つ私たちが提案すれば、次の新たな提案につながる」と考える。別の経営陣も「私たちが、客観的な立場から適正な医療機器をしっかりと提案し、病院側に寄り添ってオブザーバー的な発想を持つことが大事。二人三脚で課題解決に取り組む、病院にとっての最高のパートナーとなれる」と語っている。

医療機器選定のプロセスは変化しても、医療機器卸に求められる顧客に寄り添った提案を实践する本質は、昔と大きく変わることはない。

## エピローグ

### 100年たっても「笑顔」を引き継ぐ

協和医科器械が歩んできた60年の歴史をまとめるに当たり、設立メンバー、歴代社長、現経営者層、社員などにインタビューを行った。取材の最後に、「協和医科器械が100周年を迎えたときに、どうなっていてほしいか」を尋ねると、皆、一様に真剣な表情になった。現社長の柴田は言う。

「基本的に、会社が存続し、継続して成長していくことは必須です。原動力になってきたのは、何があっても社員とその家族を守る、社員も家族も幸せであることが一番大事という創業の想いにあると考えます。自然に受け継がれてきたその気持ちが、現在の協和医科器械を形づくっており、これからもその想いを引き継ぎながら、将来につなげて行ってほしいです」

池谷定とともに、時代を駆け抜けた平山泰はこう話す。

「夢の、夢の、そのまた夢を言うと、医療機器を販売することで、国内はもとより海外の医療レベルも上げたい。病人をもっと早く治療してあげたいではないですか。人間だもの。それが夢ですよ。医療機器も、世界中に発信できるものをどんどんつくってほしいね。それから、私たちの世代は戦争を体験しているから、やはり戦争は嫌ですよ。人種差別がなくなって、世界から戦争がなくなって皆、平和に健康に暮らしたら本当にいい。100年、200年かかっても、そうやってほしい」

池谷定の後を継ぎ、2代目社長として業容を飛躍させた永田幸夫はこう語る。

「お客様というのは、とにかくサボったらその関係はすぐにダメになる。復活させてもらおうと10倍の力を使ってもダメなのです。一步一步、毎日の積み重ねしかないと思います。一步一步、さらに一年一年間違いなく伸びていけば100年先でも協和医科器械は残るのではないですか。100年後に市場全体がどう変わっていても、その全体の中で協和医科器械がどういうふうに伸びていくかという話ですからね」

永田幸夫の後、3代目社長となり株式上場に導いた池谷保彦は言う。

「今後ますます時代が変わっていくとはいえ、今も、そしてこれからも皆さんが人生において企業人として過ごす時間は非常に長いものではないかと思えます。会社で過ごすその長い時間を無駄にせず大切に使ってください。そして、日々バランスよく多角的に物事を捉えて、常に前進す

ることを意識していただきたいと思います。それから将来にわたって『何人にも笑顔をもって協力を』という協和の社是をぜひ皆さんの心の中で大切に育ててほしいです」

そして、前社長であり、上場後の協和医科器械を引き継ぎ、後輩へとバトンを繋いだ平野清は言う。

「『明るく真面目に働きます。よい仕事をします。自分の責任を全うします。無事故で過ごします。一步前進します』。先輩から引き継いだこれらのバトンを後輩に渡せたかなと思っています。時代が変わって、もしかしたら医療制度そのものも変わっていく中で、我々医療機器商社がどうなっていくのか。風通しのよい職場で意見を出し合い、チャレンジし、成功に向かって歩み続けてください。そして、病院の下にいる存在ではなく、信頼されて一緒に考えていく存在になってほしいと思います」

会社を成長させながら社員と家族を守り、医療機器の販売を通じて地域医療に貢献していく——。協和医科器械の社員たちに、この想いは未来を描く原動力として受け継がれていくだろう。その笑顔とともに。



未来をつくる社員とともに

Column

1

## 浜松医科大学での 腹腔鏡手術の開始に協力

ここで、浜松医科大学でのエピソードを1つ紹介しておこう。

1983年に入社して浜松営業所に配属となった坂上聡は、2003年までの20年間、浜松医科大学を担当した。そのとき、「腹腔鏡手術（内視鏡手術）」という、当時最先端の手術方式の開発に立ち会う経験をしている。

1990年に同大学の外科に着任した木村泰三助教授（当時）が、文献などで国内に紹介されはじめた腹腔鏡手術に挑戦したいと、坂上に打診してきた。

腹腔鏡手術は、内視鏡を使って行う術式だ。しかし、胃カメラに代表される内視鏡を外科手術で用いることは当時としては想定外で、もっぱら内科検診に使用されていた。加えて、当時の大学病院では、担当科が異なれば、治療方法が共有されることもなかった。

「国内でも術例がなく、手術用機器を開発するところからのスタートだった。私は、他の科で何が行われているのか、何が先端の治療方法で、どういう器械を使用しているのかを知っていたので、木村先生が頼ってくれたのだと思う。先生から腹腔鏡手術の方法を聞き、術式に役立つと思った他科の情報を丁寧に伝え、木村先生が手術の方法を組み立てていった」と、語っている。

木村助教授が浜松医科大学でこの腹腔鏡手術を行ったのは1990年7月。国内では二番目の成功と言われている。坂上にとって、新しい手術方式の開発に携われたことは、会社人生の中でも印象深く、「医療に貢献してきたのだ」と誇りに思える経験だと述懐している。

腹腔鏡手術は、術中の患者の負担が少ないことや、手術痕があまり残らないことから現在では広く行われている。しかし、一方で開腹せずに手術を行うため、担当医師の技術的なハードルも高い。当時から30年近くたった今でも、木村医師（現・富士宮市立病院名誉院長）は、この腹腔鏡手術の啓発に努めている。

Column

## 2

## 将来の医療の提案 「メディメッセージ」

協和医科器械の特色の1つを「“プラスアルファ”の価値を提示する提案型営業」という視点で見たと  
き、地域の医療環境向上を目指した「メディメッセージ」は特筆すべき取り組みだろう。

現役医師や看護師によるトークセッション、最新の腹腔鏡手術やカテーテルの実演、さらに来場者  
が実際に医療機器に触れることのできる体験型プログラムの実施など、医療機関のみならず地域の皆  
様からも高く評価されるこのメディメッセージは、2007年に第1回が開催された。

実は、第1回は医療関係者のみを対象とした展示会を静岡市内で開催したものの、来場者数は500人  
にとどまり、運営上反省すべき課題が多く残った。翌年の開催に向け、企画を見直した際には、社内  
から様々な意見が出た。「家族も招待して社員がどのような仕事をしているのかを知ってほしい」とい  
うものや、「医療機器メーカーと医療機関の両方をよく知る協和が、一般の人と医療機関との架け橋に  
なれないか」、「最新の医療を広く知ってもらうことで、医療をより身近に捉えてもらいたい」、「青少年  
が将来的に医療従事者になる動機付けを与えたい」といった声だ。第2回以降のメディメッセージは、  
こうした協和医科器械の社員の発想から産声を上げた。

実現には、医療従事者の生の声を伝えるための医師会などが主体となった実行委員会の構築と、そ  
れらを協和医科器械がサポートするという仕組みづくりが求められた。しかし、初めから企画に携  
わっていたメンバーは、医療関係者から理解をもらうことに最も苦労したと述懐している。「これはも  
うけるための企画ではない。将来の医療界のためなのだ」ということを、医師や看護師、その他の医  
療関係者に何度も丁寧に説明することで、開催にこぎ着けることができた。

運営の責任者は、子どもたちへ医療の素晴らしさを伝えたいと語る。「こういう仕事があるという  
ことを子どもたちに知ってほしい。子どものときに参加したメディメッセージがきっかけで医療の道  
に進んだという青年が出てくれればいいですね」

メディメッセージは、恐らく全国的にも珍しい取り組みだ。地元のマスコミなどからの取材も行われ、  
例年2日間の日程で約7,000人の来場者を呼ぶことができる。2008年以降、定期的に静岡県内で  
開催。2018年には3年ぶりに開催され、未来の地域医療を担う子どもたちが積極的に実物の医療機器  
に触れられる体験型のイベントとして多くの来場者を集めた。

特別寄稿

## 協和医科器械の60周年に寄せて

協和医科器械は60年にわたり、お客様の笑顔のために事業を続けてきました。当社がご支援させていただいているお客様に、静岡県立静岡がんセンターがあります。山口建総長は、ディーラーの役割は、医療機器・診療材料に関する詳しい情報を持って医療機関を支援する「医療機関の御用掛」だと言います。山口総長に、医療の現状と協和医科器械への期待を語っていただきました。

協和医科器械の設立60周年を心からお慶び申し上げます。

静岡がんセンターは、静岡県東部の住民120万人の地域医療機関充実という期待に応え、静岡県によって開設された医療機関です。県庁での検討は1994年頃より始まり、既存の医療機関の機能、許可病床数などを勘案し、1996年の基本構想を経て、1997年に「理想のがん医療を目指して」という旗のもと、615床の高度がん専門医療機関建設の基本計画が固まりました。その後、2000年に建設が始まり、2002年4月、静岡県立静岡がんセンターとして開設され、開院準備を進めた後、同年9月に、まず313床で病院の開院を迎えました。

「理想のがん医療」というテーマの実現に当たっては、第1に、「がんを上手に治す」ため、先端のがん医療と「死の質」の向上を目指す最期の看取りを追求しました。17年余りを経過した今、がん患者診療数は、がん研究会付属有明病院と国立がん研究センター中央病院と並んでわが国のトップスリーの一角を占め、特定機能病院や静岡県がん診療連携拠点病院としても評価されています。第2に、「患者・家族の徹底支援」を目指し、包括的患者家族支援体制の充実を図ってきました。この活動によって、2012年、朝日がん大賞を受賞し、その成果が評価されました。

現時点での、静岡がんセンターの概況を図1に示しました。業務委託を含め2,000人以上が勤務し、病床数は607床、年間7,600人を超える患者の診療に当たり、手術件数は年間4,700件余り、

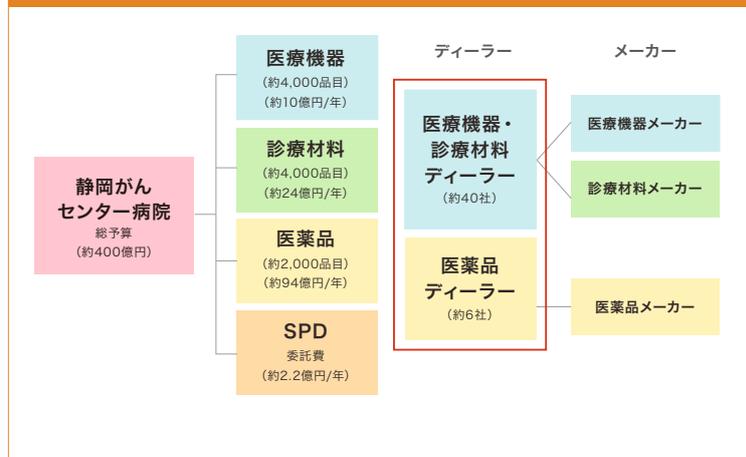


静岡県立静岡がんセンター総長  
山口建氏

図1 静岡がんセンター診療指標 (2018年度)

- 診療科41科、病床数615床(緩和ケア50床)
- 職員数1,482人、業務委託職員数625人
- 医師234人、看護師726人【特殊資格59人(8.1%)】
- 新規患者数7,677人/1年、うちがん患者数5,411人
- 化学療法センター(外来患者) 98.2件/1日
- 支持療法センター(外来患者) 56.7件/1日
- 新入院がん患者数15,070人/1年間
- 病床利用率89.7%、平均在院日数13.2日
- 手術件数4,736件/1年間
- 死亡退院患者数1,251人/1年間

図2 医療機器・診療材料・医薬品の購入・管理・運用 (2018年度)



死亡退院数は年間1,200人以上というのが現況です。

図2は、静岡がんセンターの運営に当たって、医療機器・診療材料・医薬品の購入・管理・運用の概要を示したものです。静岡がんセンター病院の年間総予算が約400億円、このうち、約10億円が医療機器の購入に充てられています。病院全体で約4,000品目の医療機器があり、その一部が毎年、新規購入され、あるいは更新されています。消耗品としての診療材料は約4,000品目で、年間の購入額は約24億円です。また、医薬品は約2,000品目で、年間、約94億円を購入しています。高額な医薬品が増え、薬剤購入費は大幅な伸びを見せています。一部の物品管理や院内運搬業務はSPDが担い、その業務委託費は年間約2.2億円です。ここで、医療機器・診療材料の購入に

当たっては約40社のディーラーが参加しており、協和医科器械はそのうちの1社です。また、医薬品のディーラーは約6社が参加しています。

静岡がんセンターの医師についての人事上の特色は学閥がないことです。開設時、41診療科のトップには、全国からがん医療の腕達者を招きました。そういう歴史もあって、特に、外科系や中央診療部門では、当初、1人ひとりの医師の経験、好みから極めて多数の医療機器や様々な診療材料の購入が求められました。医療機器については、高価でもあるため医療スタッフ間の話し合いで整理しましたが、診療材料についてはそれが容易ではなく、当初、品目数は現在の2倍以上はあったと思います。それを、10年余りかけて、様々な工夫により約4,000品目まで絞ってきたのが実情です。この段階で、基本構想の段階から協働してきた医療コンサルタントとともに協和医科器械をはじめとするディーラーの方々には積極的なサポートをしていただきました。特に、ディーラーの担当者の持つ様々な情報は有益でした。

医療機関の事務局および医療スタッフとディーラーの良好な関係は様々な要素で決定されます。もちろん、入札などでの金額は重要な要素ですが、それとともに、企業との信頼関係、そして、日々、訪れる担当者の知識、人柄、対応のよさが重視されます。この点で、静岡がんセンターの開設以来、協和医科器械の担当者は、要望への真摯な対応、医療機器に関する豊富な知識、問題が生じたときの素早い対応などの点で高く評価され、今日に至るまでの良好な関係を築く礎となってきました。

わが国における超高齢社会の訪れとともに、医療・介護・福祉など社会保障関係の予算・費用には厳しい逆風が吹いています。この点で、医療系のディーラーの将来も、必ずしも順風満帆とは言えないように思います。政府は、医療費の伸びを抑えるため、様々な理由で困難な技術費削減を避け、医薬品費、診療材料費の圧縮に取り組んでいます。この流れの中で、医療機関とメーカーとの間をつなぐディーラーには今後も医療費圧縮の圧力が続くことでしょう。もちろん、各企業内で、経営規模の拡大や作業効率を向上させる取り組みは続くでしょう。しかし、それにはいずれ限界が来ると思います。

少し、話は脱線しますが、私は、国立がんセンターの医師と宮内庁御用掛を併任していました。御用掛は、皇族の方々の暮らしを支援する役割を持ち、外国からの賓客を迎えるときの通訳、和歌など文化活動の指南など幅広く活動しています。私自身は皇族の方々の健康管理を担っていました。様々な分野の御用掛が集うある機会に、若手の御用掛同士で「御用掛という職名は御用聞きのようなだ」と話していたところ、高齢の方に「御用掛というのは、特殊技能を持って皇族の方々を支援する役割であって、御用聞きと一緒にするとはけしからん」と諭されました。ディーラー

の活動の今後の在り方は、「医療機関の御用聞き」から医療機器・診療材料に関する詳しい情報を持って医療機関を支援する「医療機関の御用掛」としての役割を強化していくことだと考えます。そこでは、協和医科器械がすでに手がけているSPDとディーラーを一体化させる取り組みが重要な役割を果たすことでしょう。

また、医療機関からの視点では、数十社に上るディーラーの担当者が、日々、静岡がんセンターへの物品配達のためだけに訪問している状況も気になります。この訪問に情報提供が含まれていればよいのですが、単なる物品の配達であれば、今後、改善の余地があるように思います。静岡がんセンター開設前に、東西に長く、高速道路が充実している静岡県の特性を生かして、医療用物品を県内医療機関に届ける医療物流の県公社ができないか検討してもらったことがあります。このアイデアは実現しませんでした。人手不足の昨今、物品配達という単純作業を企業が共同で行うような形が取れば医療の効率化の一端を担えるように思います。

最後に、協和医科器械の地域における医療啓発活動について述べておきたいと思います。2007年から、協和医科器械が主催し、静岡県内で開催されているメディメッセージは、超高齢社会を生きる地域住民の医療技術への理解を深めるとともに、医療を担う医療人材の育成までも視野に置いたチャレンジです。年1回、静岡県東部、中部、西部のいずれかで開催し、毎回、約7,000人が訪れるイベントに育っています。静岡がんセンターは、当初、東部での開催において中心的役割を果たさせていただきましたが、現在では、医療スタッフの確保が困難で、お手伝いすることが難しくなっています。しかし、多くの小学生、中学生、高校生が、目を輝かしながら最先端の医療技術に接する光景を見ると、協和医科器械の重要な社会貢献として誇るべき活動だと思えます。今後、困難を乗り越えながら継続されることを期待しています。

特別寄稿

## 地域住民の笑顔のために、業界を引っ張ってほしい

協和医科器械は、様々なお取引先とお付き合いがあります。その1つが製薬・医療機器・ヘルスケア製品を扱うジョンソン・エンド・ジョンソンです。同社前代表取締役社長の日色保氏が最初に赴任した静岡のパートナーが協和医科器械でした。日色氏は、右も左もわからない中で、仕事の基礎を教えてもらったのが、協和医科器械だったと言います。協和医科器械から学んだことが、その後のビジネスマン人生に生かされたと語る日色氏に、協和医科器械の強みとこれからの期待を語っていただきました。

### 協和医科器械に育てていただいた

1988年にジョンソン・エンド・ジョンソンに入社して、最初に赴任したのが静岡でした。事務所といっても私1人。業界のことを右も左もわからない状態で乗り込んだというのが正直なところでした。協和医科器械は静岡県内では圧倒的なシェアを持っていましたから、毎朝、協和医科器械の営業所に立ち寄り、その日の営業のための打ち合わせをしたり、夕方にはルートセールスから戻ってその日の報告をしたり、これからの仕事の段取りをしたりなど、日参していました。ですから、新人であった私は協和医科器械の社員の皆様に育てていただいたと思っています。

私も、最初のうちは怖いもの知らずのようなところもありましたから、自分の力で何とかしようと思っていたところもありました。しかし、様々なことを学ぶにつれて、協和医科器械とはパートナーとしてきちんと向き合わなければ、仕事が進まないことを知るようになります。

仕事で抜け駆けするようなことをして、怒られたこともありました。最初から私自身が、協和医科器械の社員の方から信頼されていたわけではないことも、今になって振り返るとよくわかります。それでも、業界のルールなどを教えてもらいながら、だんだんと懐に入っていたのではないかと思います。



ジョンソン・エンド・ジョンソン株式会社  
前代表取締役社長 日色保氏

## 人と人とのつながりを学んだ

その中で、当時の池谷定社長にとってもかわいがっていただいたことは、今でも思い出します。毎日のように会社に顔を出していると、メーカーの若造が頑張っているな、という感じで、よく声をかけてもらいました。

実は、入社して2年目に体調を崩して、入院したことがありました。最初に見舞いに来ていただいたのが、池谷社長でした。私自身、驚くやら恐縮するやらでした。入院先の病院でも、お付き合いのある協和医科器械の池谷社長が見舞いに来られたと、話題になっていたと後で耳にしました。メーカーの一介の若手営業にすぎない私に対する厚情に対しては、今も感謝しています。

入院したときの思い出としてもう1つ、ライバル関係にあるメーカーの担当者も見舞いに来てくれました。その方が私にこう言われました。「日色さん、早く退院してください。そうでないと仕事が進まない。協和医科器械が、日色さんのいないところで案件を進めるのは信義にもとるから、今はストップだと言うんです」

協和医科器械と仕事をすることで学んだのは、人と人がつながることでビジネスがつくられるということでした。協和医科器械は、“気持ち”で仕事をする会社だと思います。人を大事にすることの大切さを最初に学べたことは、私のビジネス人生の大きな糧となりました。

## 伝統と革新を併せ持つことが強さ

その後、私も立場を変え、また協和医科器械の社員の皆様もキャリアを積まれていきます。メーカーと卸という立場こそ違え、真のパートナーとして業界を支え合ってきたことを感慨深く思い出します。

協和医科器械は、1990年代から本格的に静岡県外への進出を試みます。その時、進出するエリアの会社を買収するのではなく、地道に一步一步、自分たちの力で影響力を広げる努力をされました。

まずは、自分たちの信頼を得ることが大切という考えだったと聞きました。そのために、すでに社内で中核となられていた社員の方を、あえて静岡県外へ転勤させました。逆に、すでに高いシェアを持っていた静岡県内の営業を、若手社員に任せるという戦略を取りました。

攻めと守りの営業と、それぞれ苦労はあったと思いますが、それによって中堅社員も若手社員

も育ったのだと思います。人を大事にする、協和医科器械の伝統と文化が、こうした経営戦略にも活かされていたのですね。

その後、協和医科器械は、大きく転換を図り、企業の合併・買収(M&A)戦略を積極的に仕掛けます。その戦略の転換にも目を見張りました。医療業界も21世紀に入って大きな変化を遂げています。伝統を守りつつ、変化に対応するために新たな革新に挑戦するのが、協和医科器械の強みなのではないでしょうか。

これから10年、20年先の医療業界は、今とはがらりと変わっていることでしょう。物流機能に異業種が参入することもあるかもしれない。高コスト体制の改善も急務でしょう。また地域医療の在り方について、卸会社が提言することも求められていきます。

伝統を守りながら革新を追い求める協和医科器械だからこそ、果たしていけることがあると思います。地域住民が笑顔で健康な生活を送れるように、医療機関、卸、メーカーが三位一体となって医療に貢献できるように、協和医科器械が業界をけん引されていくことを期待しています。

---

笑顔を願った60年の歩み

2020年1月 発行

発行：協和医科器械株式会社

© Kyowa Medical Corporation. All rights reserved.

◎本書の無断複写複製（コピーなど）は、特定の場合を除き、著作者の権利侵害になります。