



CENTER FOR ADVANCED RESEARCH IN FINANCE
GRADUATE SCHOOL OF ECONOMICS, THE UNIVERSITY OF TOKYO

CARF Working Paper

CARF-J-124

ファミリービジネス・ケーススタディ： 株式会社大賀薬局

柳川範之

東京大学

海出知穂

ファミリービジネス・インスティテュート

2026年1月

現在、CARF は野村ホールディングス株式会社、株式会社三菱 UFJ フィナンシャル・グループ、株式会社三井住友銀行、株式会社みずほフィナンシャルグループ、三井住友信託銀行株式会社、株式会社東京大学エッジキャピタルパートナーズ、Brevan Howard Asset Management LLP、EY 新日本有限責任監査法人、株式会社かんぽ生命保険、住友生命保険相互会社、オールニッポン・アセットマネジメント株式会社から財政的支援をいただいております。CARF ワーキングペーパーはこの資金によって発行されています。

CARF ワーキングペーパーの多くは以下のサイトから無料で入手可能です。

<https://www.carf.e.u-tokyo.ac.jp/research/>

このワーキングペーパーは、内部での討論に資するための未定稿の段階にある論文草稿です。著者の承諾無しに引用・複写することは差し控えて下さい。

ファミリービジネス・ケーススタディ：

株式会社大賀薬局*

柳川範之（東京大学）

海出知穂（ファミリービジネス・インスティテュート）

2026 年 1 月

要旨

本稿は、創業 123 年の歴史を持つ株式会社大賀薬局を題材としたファミリービジネスのケース・スタディである。同社は「現状維持は後退」を信条とし、時代の変化に合わせて積極的にビジネスを変革してきた。現社長自らが「オーガマン」というキャラクターに扮するといったユニークな取り組みもその一環である。本ケースは、社会課題の解決と企業収益の向上を両立させ、地域活性化や地方創生にも貢献する「地域密着型ファミリービジネス」のモデルとして、多くの示唆に富む。

*本稿は、柳川範之・星野佳路・水谷公彦・海出知穂著『これからのファミリービジネス承継（仮）』中央経済社（近刊）のために作成されたものである。

1 大賀薬局の歴史と事業承継プロセス

薬局開局から 98 年、創業からは 123 年の歴史をもつ「株式会社大賀薬局」。

福岡で知らない人はいないと言っても過言ではないほどの企業となった大賀薬局は、5 代目となった令和の現在も業績を伸ばし続けている。

それには大賀崇浩現社長の祖父の言葉「現状維持は後退」、祖母の言葉「奉仕こそ我らの務め」、さらに父の言葉「変わり続けることを変えない」が礎となっている。

(1) 創業と発展の歴史

始まりは「大賀酒造」。福岡県で一番古い酒蔵で江戸時代初期から 300 年以上続いている。

その後分家として分かれ、現社長の曾祖父にあたる大賀可壮が 1902 年に大賀商店を創業。大賀家の当主が菅原道真公の家臣の関係者であったという繋がりから、太宰府天満宮に近い筑紫野市の二日市で、今でいうアマゾンとコンビニの役割を併せもったような商店を開業したのが大賀薬局の始まりである。営業を深夜 12 時まで行っており、当時はあまり電灯のない時代だったので街のシンボルとなっていた。

そこから、現社長の祖父である大賀栄一が、医薬品の間屋を始めた。当時の日本では、医者が薬を出すスタイルであったが、陸軍少佐であった栄一は、アメリカでの経験から日本でも医薬分業の時代が来ると察知。まだまだ数少ない薬剤師であった昌子と結婚し 1962 年に薬局を開業する。1964 年栄一は志半ばで亡くなるが、昌子はその思いを受け継ぎ、福岡・天神に 4~5 軒のお店を出し、調剤薬局事業の基礎を築いた。

さらに、先代である父研一が、アメリカのロードサイド型ドラッグストアを参考に、西日本で初のドラッグストアを開店。ここから、ドラッグストアとしての知名度を着々と高め、ドラッグストア事業の店舗・売上を伸ばしていった。一時期はドラッグストアの方が店舗数・売上ともに調剤薬局を上回っていた。

現在はドラッグストアより調剤薬局の方が多くなっているが、これは薬剤師だった大賀昌子が、医薬分業の波に乗り、積極的に調剤薬局を展開した影響も大きい。福岡の多くの基幹病院の前に大賀薬局があり、長い歴史の中で地域医療に貢献して結果とも言えよう。

(2) 事業継承

現社長が先代研一から事業を引き継ぐことになったきっかけは、当時勤めていた商社で、札幌転勤の話が出たことであった。先代から「どこまで北上して行くんや！」と言われたのがきっかけで実家に戻り家業を引き継ごうと決意した。

引き継いだ当初は、大手の全国チェーンドラッグストアが台頭してきており、鰻登りだった売り上げは前年比9割まで落ちていた。

入社後、まずは福岡の繁華街の店舗スタッフからスタート。1年後店長となり1年半後社長室長として社長のかばん持ちのような仕事に従事した。調剤事業は伸びていたが、ドラッグストア事業の方が厳しい状況だったため、29歳のときにドラッグストア事業部の責任者として経営に参画するようになった。

事業部長になってからは、田舎の店舗の店長をやっていたときの経験を生かした接客教育や、別企業の最新の店舗を日本全国や海外に視察に行き、自社のドラッグストア事業にその知見を活用するなどした。ドラッグストア事業がうまく軌道に乗り出した後は、人事関係の問題で薬剤師が大量流出するピンチが訪れ、調剤薬局事業の責任者に転任した。

33歳の時に人事部や総務部、店舗開発部を創設し、組織の作り直しに踏み出す。その後、副社長となり、あとで述べるように取締役の定年を設けた。

そして、先代が69歳、現社長が35歳のときに取引先銀行の支店長の助言により、先代は社長職を退任し、息子が社長に就任。組織を変えるために、先代は会長職にも就かず、取締役から退任。現社長は社長就任と同時に親族の株を買い取る事となった。

（３） 副社長時代の取り組み

副社長時代は役員の多くが 3~40 年間先代についてきた方であり、副社長に事業を決断する権限はなく、父である当時の社長に逐一報告をし、許可を得なければいけなかった。社員と役員の世代があまりにも違うので、副社長が「通訳者」となり、事業展開の説明を行うという、一番メンタル的に辛い時期であった。

そんな時代に副社長が行ったことは役員の定年を設けたことと組織編成である。

① 役員の定年を設けた

当時、役員の定年はなかったので、社長が 70 歳まで、専務や常務は 67 歳までと規約を設けた。

② 組織の編成

当時の役員や部長に事業の課題を与え、できない場合は若い人に世代交代させた。例えば、店舗開発の責任者には、「開業支援を〇件やってくださいね」、ドラッグストアの事業責任者には、「売上前年比何%、それができなかつたらちょっと変わってください」といった具合に、それぞれに課題を与え、組織を変えていった。現在は生え抜き 6 名、外部 2 名の計 8 名の役員体制となっている。

（４） 社長就任の影には取引先銀行の存在

まだまだやれる、やりたいと思っていた 69 歳の父親。そろそろ引退して世代交代をしたほうが社員や会社のために良いと考えていた 35 歳の息子。しかし両者だけでは平行線のままだだったので、親族も交えて話し合ったが、状況は何も変わらなかった。

それを見かねた取引先である福岡銀行の支店長が当時の社長に「崇浩さんにもう承継されたらどうですか。今の時代だいたいいろいろ変わってるんで、そっちの方がいいと思いますよ。」と説得してくれたことで、4 代目から 5 代目に事業承継が行われた。

その際、親族間で株について揉めることはなく、現在はほぼ崇浩社長が持っている。また、会社で親族は一切入れないと決め、当時役員としていた親族も崇浩氏の社長就任とほぼ同時にやめてもらった。

2 現社長の取り組みとミッションステートメント

(1) 社長になって着手したこと

① ワークフローの立て直し

出張で2、3日会社を不在にすると、決裁待ち（押印待ち）の書類の山で前が見えない。出社したら、1日ハンコ押しているだけの状態だった日もあった。回覧板のように、申請書や書類が紙で提出されていた。椅子が壊れたなどは部長権限で決められる話なのに、そういったこと全てが社長まで回ってくる。これでは社長は仕事ができないし、事業としての動きも進まないと思い、ワークフローを全部作り直して、デスクネッツという、情報共有のグループウェアを投入した。現在はスマホ一つで全て決裁ができるようになっているので、出張しても事業が停滞することがなくなった。

② 固定のデスクをなくしてフリーアドレス化

組織の壁も感じていたので、フリーアドレスに変更した。毎朝、全然違う部署の人が隣に座るといったことを行った。しかし、社長の近くにはだれも座りたがらず、せっかくフリーアドレスにしたのに、みんな固定化していつてしまった。そのため、抽選形式に変更。iPadを1個、壁につけて、毎朝それで抽選を行い、何番に座りなさいと指示がいくようにした。

最初は、社員から「同じ部署同士、近くにいないと効率が悪い」と反対されたが、社長は「そのときそのときに集まればいい」と考え、実行した結果、部署間の壁はなくなり、外部の方からも「良い意味で会社の雰囲気が変わった」と言われるようになった。

③ ペーパーレス化

デスクの袖を廃棄し、そこに入っていた大量の紙類も処分。その代わり、スキャナー10台と1人ずつにボックスを購入。必要な書類は紙ではなく、スキャンをしてパソコンに保存。私物はボックスに入るだけにした。

(2) 社是をミッションステートメントに

社長に就任した時、「ずっとこのまちで」というテーマで「あなたとあなたの家族を守る薬局であり続けます」というお客様との約束を作った。もともと、社是や経営理念はあったが、今の若い社員には伝わりにくかった。

そこで、会社で働くみんなが理解しやすい言葉に変えるために昔からあったものを現代風にアレンジして OHGAWAY という指針を作った。その中には祖母昌子が社是として定めた言葉「奉仕こそ我らの務め」もミッションステートメントという表現で残した。しかし、奉仕という言葉だけでは若い人たちが何をしたいかわかりづらかったため、社員奉仕、地域奉仕、顧客奉仕という3つの言葉を加え、さらに分かりやすい言葉をつけて指針を作成した。

OHGAWAY

ミッションステートメント：奉仕こそ我らの務め

社員奉仕： わたしは共に働く仲間を大切にします。

切磋琢磨し力を合わせやりがいや喜びを

共感できる職場を主体的に作ります。

顧客奉仕： わたしは常にお客様の目線でお客様のお役に立つ

方法を考えます。見返りを求めず率先して行動

を起こします。お客様を愛し精神誠意尽くします。

地域奉仕 わたしは地域の方々にとって安心して頼れる人にな

ります。健康で美しく豊かな暮らしと住みよい

街づくりのお手伝いに努めます。

3 独自のブランディングと地域貢献戦略

(1) リブランディング①

社長自身がやったことの中で周りからよく言われているのは、リブランディングである。つまり企業としてキャラクター変更したことだ。しかし、大賀氏は「変更したのではなく、戻したのだ。」と言う。

事業内容ではなく、会社としての姿勢や働く社員の意識を、キャラクター変更し、もともと大賀家がもっていたものに戻したのである。今流行りの言葉でいうところの「パーパス」の変更であるとも言える。

もともと、先代である現社長の父は、アメリカで見てきたものを生かし、全役員の反対を押し切ってまでも、西日本で初のロードサイド型ドラッグストアを造ったり、資生堂やカネボウといったメインの化粧品ではなくマイナーな商品だけを取り扱うバラエティーショップをつくったりと、チャレンジ精神旺盛でもあり、しっかりと実績も上げていく人物であった。

それを見習った社員たちもチャレンジするという風土だった。しかし、先代が40代前半で脳梗塞を患ったことを機に、会社は大企業病、いわゆる保守的でチャレンジできる環境がなくなってしまった。そして、現社長が継いだときもまだその風土だったので、祖父・祖母・父と代々行ってきたチャレンジ精神を生かす企業にリブランディングした。

(2) リブランディング②

リブランディングの一つがオーガマンである。崇浩社長は現在、オーガマンというヒーローの顔ももっている。社長になった当初、社員はチャレンジすることにネガティブだった。どうやったらみんなの意識を変えられるかと考えた結果、ヒーローになろうと思いついた。

社長が変身して戦うのは面白いし、社長がそんなことやっていいんだというのが社員に伝われば、「自分たちもこんなことがしたい」と言い出してくれるのではないかと考えたからである。当初、全役員から反対・批判があったのだが、今では社員の中にも YouTube や TikTok に出演している人も多数おり、独立した部署として運営されている。

(3) オーガマンをやる理由

上で述べたように、崇浩社長はオーガマンというヒーローも演じている。それをやる理由は2つある。

① 会社のキャラ変

自分がやりたかったことがやれるということを見せたかった。いわゆる、先に述べた企業のキャラクターチェンジ、リブランディングである。大賀薬局は福岡で老舗の120年も続いている薬局であり、それは安心感と同時に古臭いイメージもあった。それゆえ、人材的にも革新的な人物が集まってこなかった。

もちろん安定感のある人物も必要だが、それだけでは大きく成長できないと社長は考えた。企業のイメージチェンジをすることで、大賀薬局は120年続く会社なのに、とても斬新なことやっている企業だと認められたかった。だから、崇浩社長は自分の会社を「老舗ベンチャー薬局」と表現する。

② 子どもたちの未来ために

「オーガマンをやるのは、子どもたちの未来のため。薬局とかドラッグストアは正直言ってたくさんあり、特に調剤薬局は基本的にどこもやっていることは一緒だ。」と社長は言う。

どこの調剤薬局に行っても処方箋通りに薬を買うので基本的なサービスというのは変わらない。でもそれでは大賀薬局である意味がない。だから九州の中で大賀薬局でなければいけない理由が必要であった。大賀薬局がなかったら困るという企業になっていくためにはどうしたらいいかと考えた。

そこでオーガマンというヒーローで幼稚園や保育園を訪問して薬育をしていくことを思いつく。崇浩社長はさらに続けた。

「薬育とは何か。持続可能な社会を作っていく為には、医療費を抑えていかなければならない事を伝え、その為には病気にならない為の予防や、飲まずに捨てられる薬を減らし適正にしてくことを啓発する活動と定義している。結果的に社会のお役に立ち、選ばれる企業になればなおいい。」

(4) 薬を減らす薬局

オーガマンをやる理由のところでも触れたが、崇浩社長は大賀薬局を「薬を減らす薬局」と掲げている。「薬を多く出して儲けたいと考える薬局さんもあるかもしれないが、弊社は薬を減らしていく。だから大賀薬局にお任せくださいと伝え差別化する。地域の医療費を削減していきますと。これを伝えていくこともオーガマンの発信の一つと考えています。」

そして実際、大賀薬局の薬剤師たちは「これとこれは本当に必要ですか。この薬、1種類にできませんか。」といった提案を医師にしているという。例えば10種類出た薬を何とか5種類にさせていただくような提案を医師にする。

そんなことをしたら会社の売り上げが減ってしまうと一般的には考えてしまうが、大賀薬局は患者さんの負担を減らそう、国の負担を減らそうというのが企業方針である。

崇浩社長は子どもの頃からヒーローが好きだった。だから、自分がヒーローになって幼稚園児や保育園児に「薬飲んで寝ろ」という言葉を使ってもらい、残薬を減らすための行動につなげている。独自で作ったやくいく手帳を園児のお父さんお母さんに配って、残薬の啓発を行なっている。地道な活動を続け、現在はのべ2万人以上の園児に直接オーガマンからやくいく手帳が配られた。また、これは園児だけでなく、彼らの保護者も見ることになるので、子どもにも大人にも大賀薬局の活動が浸透していった。

(5) 持続可能な社会を作る薬局

いくら子どもたちの未来のためでも、事業が持続可能かどうかはとても大事

なことであり、本業が潰れてしまったら本末転倒である。しかし、減薬の提案をし、かつ経費のかかるオーガマンの活動を行なっても、会社の売り上げは上がっているという。そのからくりを崇浩社長は話してくれた。

「オーガマンの活動にはお金がかかります。持続可能にするためには、そのコストをどこかで吸収しなければいけない。そこをどうやって稼ごうかと考えた結果、やくいく手帳に広告を入れることを考えました。そして、欲しくなる手帳にするために手帳をオーガマンの武器にしたのです。」

さらに、広告を出す企業の名をキャラクター化することを考える。ドゲンジャーズというのは福岡で放送されている特撮の番組だが、そこには地域の企業名や商品名がキャラクターや脚本に織り込まれている。このような取り組みの結果、賛同してくれる仲間が増え、現在ドゲンジャーズはパートナー（スポンサーのこと）が 120 社超える、地場企業連合軍となっていたという。

(6) 地方創生プラットホーム

その点では、今や薬局の域を超えて地域創生を担う企業となった大賀薬局。崇浩社長はこうに言う。

「弊社もそうですが、福岡には福岡や九州を中心に事業をやっている企業がたくさんある。そういった企業とパートナーになり、地場企業の相互送客や相互広告で顧客を一緒に増やしていき、福岡の地域を盛り上げています。」

「ドゲンジャーズ経済圏って私は言っているんですが、この連合軍の戦い方、横の連携をしていくことで全国資本の企業と戦っていければ嬉しい。」

社会課題を解決すると同時に、それを企業収益の向上にしっかりつなげ、地域活性化・地方創生にも結びつけていく。大賀薬局はそんな地域密着型ファミリービジネスの良いケースになっているといえるだろう。

(1) 過去 —変わり続けることを変えない

大賀薬局の発展の歴史は、「変わり続けることを変えない」というスタンスで、チャレンジ精神を発揮して果敢に攻めた結果である。

(2) 現代 —薬育・子どもたちの未来のために

子どもを笑顔にできるかを軸に経営を考えており、子どもたちの未来のために薬を減らしていく取り組みを行なっている。それが地域の医療費削減にもつながっていく。

(3) 未来 —地方創生プラットフォーム

地方創生のプラットフォームとして、自社を捉え、地域企業群としての発展を考える。それが地域とともに未来を創っていく、事業を支えていくことにつながる。