

## 一所懸命

### ～社員から「サノで働いて良かった」 の声を聞きたくて～

佐野 宗孝

(株式会社サノ 代表取締役)



#### ■秋田に支えられた約400年と、“インフラ”としての卸売業

前代表である父から経営のバトンを受け取ったのが2019年1月、28歳の時でした。約4年半が経とうとしており、このような執筆の機会を頂き振り返ってみると「光陰矢の如し」あっという間だったと感じています。

当社グループは、1600年代はじめ佐竹氏が久保田城を築いた頃に屋号を「越後屋」と称し、今と変わらず秋田市通町で呉服・太物・小間物等を商い始めたと言い伝えられています。その後、寛政年間(1790年頃)には薬を扱っていたことからお殿様のお出入りとなり、以来一貫して秋田の地で薬種処として歩んできました。この歴史を私も書物で勉強できればよかったですのですが、不幸にも1886(明治19)年に秋田市の外町を焼き尽くした「俵屋火事」で焼失・散逸してしまい、口伝で現在まで傳承されています。

現在の当社は持ち株会社の下にあります。具体的には、BtoBを担う卸売業の当社とBtoP(patient(患者様))を主体として調剤薬局を運営する(株)サノ・ファーマシーの2社が兄弟会社として事業を営んでいます。

当社の商品について、インターンシップで来てくれる学生には「薬は薬でも飲み薬ではなく、人々の健康で快適な生活を下支えしている薬」と説明しています。県内医療機関のお客様には臨床検査“薬”、工場のお客様には工業用“薬”品、研究・技術開発のお客様には試“薬”、いずれも薬という漢字が付きますが一般消費者の日常生活にはあまり登場しない商材です。

しかし、その黒子的な性質の商材が一気に注目を浴びることになりました。それが、コロナ禍でのPCR検査機器・試薬、抗原検査キット等だったのです。特に抗原検査キットは、厚労省の方針変更もあり当社が一般事業会社と取引させていただいた医薬品です。

(※医薬品販売業は通常、販売先を法令等で制限されています)

コロナ禍において、当社は悪戦苦闘を余儀なくされましたが、他方「使命感」を実感させてもらったのも事実です。「医療の最前線で格闘されている現場に対して、当社の商材を切れ目なく供給しなくてはならない。感染症等の緊急事態にあつては、医療はまぎれもなく生活基盤を支えるインフラそのものでもあり、私たちが待っている人がいる限り、商品をお届けしなければならない(欠品だけは何が何でも回避しなければならない)」、こんな思いで取り組んでまいりました。

## ■自社商品開発と人的資本経営

当社が生業としている卸売業は、川上と川下に挟まれた「サンドイッチ業」と言われて久しいものがあります。このような環境下ではともすれば場当たりの経営に陥りやすいことから、中期3ヵ年計画「Sano Action Plan（通称SAP）」（第1期：2020年度～2022年度、第2期：2023年度～2025年度）を定めることにしました。

今年度は新たな中計の1ヵ年目にあたります。前期が当社にとって初めての中計だったため、その成果と課題をスタッフ全員で振り返りながら今の環境に合わせて策定しました。この中で当社の成長の軸として3本の柱を掲げていますが、そのうち特徴的な2本について紹介します。

1本目は、「“県外貨”を獲得するために川上ポジションの事業を創出する」ことです。

現在当社の売上の8割を占める卸売業は、もちろんこれまで以上に基盤を固め質・量ともに向上を図ってまいります。一方で県外メーカー商品を仕入れて県内のお客様に卸すこのビジネスが右肩上がりに持続するかという難しい課題が残ります。また、当社グループは最も一般消費者に近い“川下”ポジションにサノ・ファーマシー、中間流通として“川中”ポジションに当社がありますが、ものづくりとしての“川上”ポジションが欠落しています。もし川上ポジションを取れる商品ができれば、グループ内「一気通貫」でお届けすることができます。

以上の理由から、「メイドインサノ」の商品やサービスのラインナップを増やすことに注力しています。代表例として、当社スタッフ2名が長崎のバイオベンチャーと提携して製造している「BBBキット※」という検査キットや、秋田県総合食品研究センターと連携して開発した秋田杉葉除菌アルコール「杉の雫」（2022年2月発売）、機能性表示食品「てくケア」（2022年8月発売）が挙げられます。（※BBBキットとは、培養細胞を使用して薬剤が脳へ到達するかどうか確認する研究用試薬です）



（杉の雫）



（てくケア）

「杉の雫」と「てくケア」に共通しているのは、「原材料がメイドイン秋田であること」と「アップサイクル商品であること」です。普段捨てられている秋田産の秋田杉葉やじゅんさいの開き切った芽から、これらの商品が作られています。秋田の地域資源を余すところなく活用した本商品を、県外のお客様や佐野薬局にいらっしゃる患者様に1人でも多くご愛用頂きたいと願っています。

2本目は、「社員の働きがいの充実」です。

後述しますが、これから私たち中小企業が一番強く注力していかなくてはならない分野だと考えています。卸売業は、他業種に比べて「差別化」を生み出しづらく、経営手腕よりも企業で働くスタッフの力に一層左右される部分があります。

中計第1期の3年間では、当社に合わせた手作りの社員満足度調査を実施して、抽出された課題の優先度をプロジェクトチーム全員で協議し、LINEで気軽に公私の悩みを相談できる社外相談窓口の新設や、資格取得報奨制度の改善を行いました。現在進行中の第2期では、人事・賃金制度の改定や教育成長制度の制度設計を行っています。「サノで働くことがスタッフの社会人としてのキャリアとなる」ことを目標として、歩みを止めずに推進していきます。

## ■私が追い求める当社の姿

当社がどのように成長していくべきか、先輩経営者や社内スタッフから教えてもらいながら悪戦苦闘する日々ですが、私の中で1つ明確な目標があります。それは「スタッフが退職するときに、“サノで働いて良かった”と心から思える会社になる／でいる」ことです。

この変化が激しい環境下で、当社が成長する唯一の手段は、スタッフと一緒に“頭の汗”をたくさんかいて成長戦略を描き、愚直に実行していくことだと考えています。特に「摩擦・誤解を恐れない徹底した議論」や「血の通ったコミュニケーション」は、私やスタッフの人格、ひいてはサノとしての企業価値（社格）を更に彩り、成長させるエネルギー源になるであろうと確信しています。当社では、今はまだこのような成功体験は少ないのですが、小さな積み重ねによって、必ずや私の追い求める姿を実現します。

経営者人生はまだまだ長く、スタートラインに就いたばかりです。日々、勉強の毎日ですが、数十年後に次の世代にバトンを渡して当社を去るとき、私自身も「サノで働いて本当に良かった」と後悔なく心から胸を張って思えるよう、これからも当社スタッフと一緒に秋田の地で力強く事業を営んでまいります。



(社屋外観)

## 会社概要

- |         |   |
|---------|---|
| 1 会社名   | 株式会社サノ  |
| 2 代表者   | 代表取締役 佐野 宗孝   |
| 3 所在地   | 〒010-0061 秋田市卸町3-4-2  |
| 4 電話番号  | 018-862-6644  |
| 5 F A X | 018-862-6646  |
| 6 U R L | <a href="https://www.sano-co.com/">https://www.sano-co.com/</a>               |
| 7 創業    | 1600年代初頭  |
| 8 設立    | 1957年(昭和32年)10月   |
| 9 資本金   | 4,000万円   |
| 10 売上高  | 25億5,600万円(2023年3月期)  |
| 11 従業員数 | 34名(2023年7月現在)  |
| 12 事業内容 | 臨床検査機器・試薬の販売、工業用薬品・理化学用品の販売、医療廃棄物収集・運搬、福祉用品の販売、自社商品開発事業、希少疾病用医薬品販売、レンタルオフィス事業 |
| 13 経営理念 | サノは、地域への貢献を通して、健康で快適な社会と全社員の幸せを実現していきます。                                      |