

# 「サービス業」として成長する製薬会社 阪神淡路大震災を乗り越え変革

## 会社変革のきっかけは 阪神淡路大震災

スキンケア製品の開発・製造を手がける万協製薬株式会社。1960年、兵庫県神戸市の長田区で創業した同社は、製薬会社として自社ブランドの商品を製造し、高度経済成長の波に乗って順調に売り上げを伸ばしていった。しかし80年に入ると、販売会社を一社に依存していたこともあり、売り上げが伸び悩み始めた。ちょうどその頃、後継者で現在の代表取締役社長である松浦信男氏が入社する。そして95年、同社は阪神淡路大震災に遭遇した。

この巨大地震によって操業不能となった同社は、頼みの綱である販売会社にも見放されてしまう。また、松浦氏は工場の片づけに協力してくれない社員に失望を覚え、全員解雇してしま

う。これをきっかけに同氏は、「なぜうちの会社は社会から必要とされていないのか」と考え始めた。そして、「お客さまの役に立っていないからだ」「社員に愛されていないからだ」と思い至った。社会から必要とされる存在になりたいという信念が、会社再生への強い原動力となっていったのだ。この信念を胸に、休眠状態だった同社は、三重県多気郡を新天地として再スタートを切った。

## 「製造業」ではなく、顧客の 問題を解決する「サービス業」

企業理念であるバンキョー・クレドには「万協製薬は、社業を通じお客様と社会に貢献する」「万協製薬は、お客様のニーズにお応えする最高水準の技術と製品の提供により業界No.1カンパニーを目指す」と明言されている。

同社の主力事業は、他の製薬会社のブランド製品を製造するOEMである。よって一般的には、製品を作って納品すればよいのだが、万協製薬はひと手間をかける。たとえば、得意先が行政に提出しなければならない書類の作成も請け負う。また、既存顧客に会社や工場を視察してもらう機会も定期的に設けている。顧客接点が受注と納品だけである同業他社が多い中、万協製薬は自ら顧客接点を創出し、親密なコミュニケーションを取ることで強固な信頼関係を築いている。

また同社は、本来ならば顧客が作成する発注スケジュールを、自社で作成・提案している。各部門が連携して作成するもので、同社のキャパシティを超えない受注内容を提案できるうえ、納期も遵守できる。さらには余力を残すことで、顧客からの急な依頼に対応できる体制をも整えているのだ。



工場では、200品目1,500万個に上る商品を70社の顧客それぞれの要望に合わせて作っている。

70社の顧客それぞれの要望に沿った品目は200を数え、総生産数は年間1,500万個に上る万協製薬。同社の根底には、自社は「製造業」ではなく、顧客の問題を解決する「サービス業」であるという考えがある。

## 社員の物心両面の向上を 追及する取り組み

同社は阪神淡路大震災をきっかけに、社員満足にも重きを置く企業へと変化を遂げた。

まず、「会社も社員も共に幸せになろう」という考えで、全社員を対象に年間約20%の社員のジョブローテーションが行なわれている。多くの部署を経験することで新しい知識やスキルを習得できる利点があるうえ、会社としてはマルチスキルの社員が育つことで部署間の協力体制がスムーズに取れるようになる。同社は全ての業務を5,000

項目にも及ぶマニュアルに落とし込んでおり、ジョブローテーションしても会社としての生産性や品質が低下しないよう工夫している。一つの部署で全ての業務をできるようになると次の部署に異動できる決まりとなっており、しかも、習得した業務が多いほど、さらには人に教えられるくらい会得した人ほど、高評価になる評価制度を採用しているため、社員も納得した上でジョブローテーションができるのだ。

バンキョー・クレドには「組織が社会に対して果たすべき役割」と「個人が持つべき心構え」のつながりが詳細に説明されている。理念浸透のために毎日の朝礼での唱和はもちろんのこと、月に一回、勉強会を開催している。この勉強会は、社長自らが「業務の中で、どうやって理念を体現するのか」を解説する場となっており、派遣社員を含む全社員が出席する。このような取り組みの結果として、毎年実施してい



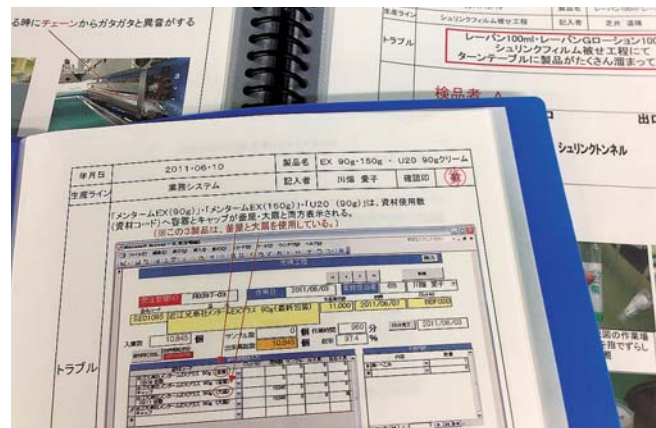
論文大会のテーマは「バンキョー・フィロソフィーに基づく職場体験談」。自分自身を育てるための経験を発表する。



製造課課長の佐野雄也氏は「協同する多数のイベントによって、社員が部署に関係なく一体感を感じられる」と話す。

る社員満足度調査では「会社の方針について」の項目（『会社の経営ビジョン・理念に共感しているか』、『社内に経営方針が浸透しているか』など全9問）で、2012年度は93.5%の社員が「非常に共感（浸透）している」「やや共感（浸透）している」と回答している。

また、同社主催の町内運動会や地域清掃活動、全社忘年会などのイベントを年間140回も行なっていることも特徴的だ。「社員は仕事だけでは成長しない」と松浦氏は考えており、イベントを通して地域貢献と社員育成の両立を図っている。「PTAやボランティアの場で、『万協製薬のあなたなら』とリーダーを任されることも多いんです」と、品質管理部の小林茂美氏。これらすべての取り組みはバンキョー・クレドを体現させたものだ。明確な目的に紐づいた一貫性のある取り組みが社員の誇りとなり、さらに強固な理念経営を実現している。



マイスターブックと呼ばれる業務マニュアル。随時更新され、日々の業務効率化が行なわれている。



地元の相可高校・食物調理科の生徒たちが手荒れに悩んでいるとき、万協製薬と相可高校が共同してつくったスキンケア商品「まごころシリーズ」。

## 会社概要

- ・法人名：万協製薬株式会社
- ・代表者：松浦 信男 代表取締役社長
- ・所在地：三重県多気郡多気町五桂1169-142
- ・設立年月：1960年3月
- ・資本金：40,000,000円
- ・ホームページ：http://www.bankyo.com/
- ・社員数：正規68名、パート・アルバイトなど20名
- ・事業内容：医薬品、医薬部外品、化粧品、医療機器の開発・製造