

状況がリーダーシップを促し、人を巻き込んでイノベーションを起こす

万協製薬株式会社

三重県多気郡多気町五桂1169-142
従業員数100人

万協製薬は神戸で創業した外用薬専門の医薬品メーカーである。15年前の阪神大震災で工場が倒壊し、工場を三重県に移転。それを機に、他メーカーのアウトソーシングを受託するようになり、売上げを50倍に拡大させた。CS（顧客満足）とES（従業員満足）をベースにした経営が評価され、2009年度「日本経営品質賞」を受賞している。元気な企業が少ないこの時代に、この会社に何があったのか、どんなリーダーシップが驚異的な成長を可能にしたのか。それを知りたいと思って松浦信男社長を訪ねた。

■大震災との遭遇

「いらっしゃいませ」と応接室に迎え入れてくださった松浦社長はまだ40代。明るくさわやかで、元気にあふれた人である。経営者のかたの話聞いていていつも思うのだが、松浦さんの場合も話される言葉にムダがないと感じた。熟考を重ねた言葉が次々飛び出してくる。それを聞くうちに、この人の経験したここ15年間で、ふつうの人の何十年分、いや、その何倍ものインパクトと密度を持ったものだったらしいと、だんだんわかってきた。

松浦さんは、父が社長を務める万協製薬で開発の仕事に携わってきた。販売先は東

京の大手医薬品販売会社1社だけ。そのため、せっかく新製品を開発してもその会社に売ってしまうとそれ以上の広がりがない。もっと製品の販路を広げたいと何度も父に訴えたが、いままでこれでやってこられたのだからと取り合ってもらえなかったという。

32歳で大震災に遭遇する。3階建ての1階部分が崩れ、製造設備が瓦礫に埋まって操業不能になった。父は茫然自失の状態になり、危機に瀕した会社を閉じるとも再開するとも決めかねていた。こうなったらこの会社を自分が建て直すしかない、松浦さんは決意したという。だが、社員たちはついてきてくれなかった。

「万協再開ノート」というノートをつくり、「ここにいろんなことを書いてみんなで励まし合っていこう」と、会社の駐車場に集まっていた社員にそう提案した日のことが、松浦さんには昨日のこのようによみがえってくるらしい。「そんなノート、やめましょう。片付けるのもやめときましょう。ケガしたらつまらないじゃないですか。将来の見込みもないのに…」と社員たちは言ったという。

しかたなく松浦さんは、散乱した瓦礫を1人で片付けはじめた。やがて見知らぬボランティアが入ってきてそれを手伝った。それを見てバツが悪くなった社員たちはようやく片付けに加わった。「僕はボランティアにさえ勝てなかったのです」と松浦さんは言った。

■ N氏との出会い

松浦さんは、やむなく社員全員に解雇を言い渡す。だが、その後に、瓦礫に埋まった製造設備が、修理すればまだ使えることが判明する。さらに、万協の製品がもう手に入らないと伝え聞いた販売会社が、残った在庫を買い占めようと1年分を注文してきた。

一条の光明だった。それだけの注文があり、設備をもう一度稼働させられれば会社を再開できる。激震に見舞われた神戸ではムリだが、ほかで再開させてくれるところはないかと探し回った。足を棒にして探し



松浦信男社長

回った末に、松浦さんは、大阪の中堅製薬メーカーT社のオーナー、N氏と出会う。

「まず、万協製薬をやめるか続けるかを決めましょう。それが戦略です。戦略とは何をやるかを定めること、戦術はそれをどのようにやるかです。戦略は簡単に決めてよい。戦術はじっくり考えることが大切です」。N氏はそう言って「棒倒しで決めませんか、こっちに倒れたらやめる、こっちに倒れたら続ける」と鉛筆を取り出した。「いいですよ」。松浦さんはそう言い、即座にわざと「続ける」側に倒した。

T社には7億円にのぼる負債があった。松浦さんがその連帯保証人になること、そしてT社の社長職を引き受けることを条件に、T社は万協の設備を受け入れる。あなたは、T社の社長として万協製品をつくっていけばよいとN氏は言った。

■ T社での製造再開

松浦さんはT社の社長となり、そこで万協製品の製造再開に必死になって取り組ん

だ。T社社員がそれに協力し、何人かの万協の元社員も戻ってきてそれに加わった。神戸時代にいろいろ考えていながら実現できなかったいくつもの工程改善を実施し、6ヵ月で製造再開にこぎつけた。

人間、やればやれるものだと思ったという。役職がリーダーシップを生むのではない。リーダーシップを発揮せざるを得ない状況が、人にリーダーシップを促し、それが多くの人を巻き込んでイノベーションを生むのだと確信したという。

製造再開を軌道に乗せたとき、松浦さんは東京の販売会社を訪問し、T社として従来の万協製品を製造することになったと報告した。同時に、その製法は万協が長年築いてきたものだから、「製造：T社」と並べて「企画：万協製薬」と表記してほしいと頼んだ。当然の要求だと思ったが、販売会社の社長はそれを拒絶した。いくつもの会社名が並んでいたら、消費者はそれだけ高い製品を買わされていると思うから…というのがその理由だった。

「たったそれだけの理由ですか」。万協の名前を残したいとの思いで口走った言葉に、販売会社の社長は激昂して言った。



「そんなのはキミのノスタルジーだ。万協なんて会社はないに等しいじゃないか」これが世の中というも

のなのだ。僕はもう二度と人の情にすがるビジネスはすまい。帰りの新幹線の中で大粒の涙を流しながら松浦さんはそう決意したという。

■ T社との決別

松浦さんはこの頃、N氏の了解を得て、製造設備の使用料とマネジメント料の名目で月々200万円を万協製薬に振り込んでおり、万協製薬はそれによって命脈を保っていた。

「神戸の工場跡地が売れた」と、父が松浦さんを訪ねてきたのは、震災から1年近くになるろうとする1995年暮れのことである。「その金を元に、お前ともう一度やり直したい」という。しかし、T社社長という立場で製造を再開したばかりの松浦さんは「それは無理だよ」と断った。すると父は、機械の賃料とマネジメント料の200万円の増額を要求。それがN氏を怒らせることになった。

「キミは神戸に帰りたまえ」と、N氏は松浦さんの社長解任を告げる。T社は万協製品の製造をやめる。設備も返すという。「いきなりではキミも困るだろう。今年、1996年の暮れまで時間をあげよう。それまでに、どこかに工場を建てて製造を再開するのだ。できなければ、万協製品の製造許可は国に返す」。

医薬品製造は国の許可にもとづいて行われる。その許可証をいったん国に返せば、

万協製薬・製造工場内部



二度と製造はできない。松浦さんは再び絶体絶命の窮地に立った。

松浦さんは社員たちをT社に残したまま、T社を去った。「やむをえぬ事情とは言いながら、僕は1年に2度も社員を裏切ったのです」と松浦さんは言う。その思いがその後、**社員を大切に**する考え方につながるのだが、このときはそこまで思いは至っていない。とにかく残された時間は10ヵ月しかなかった。

■三重県での工場再開

工場適地を求めて再び近畿一円を歩き回り、銀行の紹介で三重県多気町に適地を見つけ、そこを競売で落として工場を建てた。製造再開の準備は、松浦さんと、現在専務取締役の奥さん、大学以来の親友で現在工場長の元社員の3人で行った。T社で6ヵ月で製造再開した経験が役に立った。大変だったのは、新工場での製造許可のための国への提出書類の作成で、T社に残した書類を見せてもらうわけにいかず、成分

や製法を一から再確認して、細大漏らさず文書化しなければならなかった。

ともあれ、3人は寝る間も惜しんで頑張り、期限ぎりぎりの1996年末に、新工場での最初の製品の製造に間に合わせた。成功の確率30%といわれたなかでの奇跡の工場再開だった。

「こうして、万協製薬はようやく震災前の状態を回復しました。一度はN氏に助けてもらい、次は自分たちの力でようやく振り出しに戻したのです。『ここから先はオプションツアーだ』と、僕はみんなに言いました。ここからは自分たちの思うようにやればいい。その辺から僕は哲学的になったと思います。それまでは東京から帰る新幹線で大泣きするほど万協の名前を認めてもらおうと必死だったのが、その後はもっと純粋に考えるようになりました。万協の名前が残ろうと消えようとどっちでもいい。**世の中から必要とされる存在であれば残るだろうし、必要とされなければ消え去るだろう。**このときから、万協製薬の価

値を純粋に世に問うてみようと思ったのです」。

■より深くお客様のニーズに迫る

オプションではじめたのは、従来製品をつくったあとの余力で**他社のアウトソーシングを引き受ける**ことだった。震災で何もかも壊れ、つくるノウハウがあるのに物がつくれないという事態を経験したことから、同じように悩んでいる会社の役に立ちたいと思ったのだ。薬事法改正で医薬品製造のアウトソーシングが認められるようになった折でもあり、長くスキンケア製品をつくり続けてきた実績が評価されて、大手製薬会社からも注文を受けるようになり、この分野は急速に伸びた。



他社の製造工程の一部または全部を引き受けることで、**新しいさまざまなノウハウ**に触れる機会が増えた。そのうえに自社なりの工夫を付け加え、**新製品を逆提案**し、それが採用されるようになって開発力が一段と向上した。さらに世間で医薬品販売のチェーンストア化がすすみ、大手チェーンが独自ブランドを求めたこともあって、自

社開発製品を先方のブランドで売るOEMも伸びた。最近では、そのうえにスキンケア用品の製法を化粧品に応用し、化粧品分野への進出もはじまっている。

2009年度の売上げは18億円。三重県進出初年度の3700万円の50倍である。急速な伸びの秘密は、それまでの販売先が1社だけだったのに対して現在は60社を超えるまでに増えたことにある。1社だけだと、新製品をつくってそれが売れても、それがなぜ売れたのかわからない。だが、販売先が増えると、この会社で売れて、この会社でなぜ売れないのかが見えてくる。その分析を通じて、より深くお客様のニーズに迫ることができる。どうしたらもっとニーズに応えられるかを探り、それに合わせた体制をとってきたことが、この成長の背景にある。

「たとえば、ウチには営業マンはいません」と松浦さんは言う。営業マンが会社回りして仕事を取ってくると、彼が先方と交わした約束に縛られる。万協製薬では、営業マンがいないから、お客様が直接来社されて依頼を受ける。それを開発や製造の社



員が直接対応し、直接お客様の要望を聞き、ときには逆提案しながら、お客様の意向にそった仕事をするようになる。それが無理のない仕事の体制をつくり出し、お客様の満足度を高め、また、社員のやりがいを高めているというのだ。

震災直後、松浦さんについてくる社員は1人もいなかった。「いまはどうですか？」と聞いてみた。「いまは、私がいなくてもこの会社を背負って立ってくれる社員は何



人もいます。そう信じています」。自信に満ちた笑顔だった。

取材・執筆 山口 幸正 (やまぐち ゆきまさ)

《プロフィール》

外資系食品製造業人事部勤務の後、産業教材出版業勤務。全国提案実績調査を担当し、改善提案教育誌を創刊。1985年に独立し創意社を設立、『絵で見る創意くふう事典』『提案の心と創造の心』『みんなでやろうTQC』『人事考課マニュアル』『提案制度の現状と今後の動向』『提案力を10倍アップする発想法演習』『提案審査表彰基準集』『ポストバブル期の小集団活動推進事例集』『改善審査表彰基準集』『オフィス改善事例集』などの独自教材を編集出版。

30年以上にわたって企業の改善活動取材してきた経験と実績を活かし、現在はフリーライターとして幅広く活躍。

●創意社ホームページ <http://www.eonet.ne.jp/~souisha/>

▶「絵で見る創意くふう事典」をネット公開しています