

動物が人間にもたらす恵みを ゆたかにする会社

日本全薬工業 株式会社

本社：福島県郡山市安積町笹川字平ノ上1-1 従業員数：684人（連結794人）

事業拠点：本社工場、小林工場、中国工場（天津全薬動物保健品有限公司）、東京支社、中央研究所、臨床牧場、物流センター4カ所、直販拠点35カ所、海外事務所（北京）

畜産農家の牛舎には、水を飲むためのウォーターカップの近くに、ビタミンとミネラルを配合した塩の塊が置かれている。牛がいつでも好きなきに舐められるようにするもので、「鉍塩」という日本全薬工業の60年来のロングセラー商品である。「鉍塩」をはじめとする牛のための薬をつくってきた同社は、2001年、牛だけでなく豚・鶏・ペット（犬、猫）を対象とした動物薬全体への進出を決め、社内体制を大きく変えた。あらゆる動物の医薬の分野で積極的な役割を果たそうとする方針の浸透を図って、2008年から経営品質向上に取り組み、2016年に日本経営品質賞を受賞。その取り組みの概要を、高野恵一社長と小野真CC経営推進本部長に伺った。

■畜産業界になくはならぬ会社に

日本全薬工業の創業者、福井貞一氏は、郡山陸軍病院の薬剤将校だった人である。



高野恵一社長（中央）、小野真CC経営推進本部長（右）、
小林千鶴MQPJ事務局担当（左）

終戦の翌年、1946年に郡山で製薬会社を興した。当初つくっていたのは人間のための医薬品だったが、1948年、福島県畜産課から馬用のリンゲル液の注文を受けたのを機に「鉍塩」など、主に牛のための薬の製造販売をはじめ、日本で最初の動物医薬品メーカーとなった。

1961年、貞一氏は渡米し、アメリカの動物薬が畜産業の生産性向上に大きな役割を果たして

いるのを知り、帰国後「たゆまぬ練磨によって畜産業界になくってはならぬ会社にしよう」「ここに働く者が、ここに繋がる者がすべて幸福になる会社にしよう」との社是を定めた。以来、牛の飼育農家や獣医師たちと緊密な関係をつくってきた。

■ 農家と獣医師との関係構築

通常の医薬品の場合、メーカーがつくった薬は卸売業者に販売され、卸売業者から病院や薬局に販売されるが、同社は創業以来、直販体制をとり、社員の半数は営業担当で占められている。営業担当は担当地域ごとに農家と獣医師を回り、医薬品は獣医師に、一般薬や混合飼料は農家に直接販売する。そのとき、農家の牛の様子を尋ね、困りごとの相談に乗っている。

たとえば、ある農家で、最近牛の落ち着きがなくなったという話があった。牛は餌を食べた後、ゆっくり横になって反芻するのだが、それをせず、なぜか落ち着きがないという。乳の出が悪いともいう。牛を見せてもらおうと毛並みが乱れ、ところどころ抜け落ちてはげていて、汚れが付着していた。営業担当がその汚れを持ち帰り、同社の検査所に送って調べてみるとノミやシラミなどの寄生虫であることがわかった。そこで寄生虫の駆除薬を投与したところ、牛は元気になり、毛並みが戻り、乳も出るようになった。

営業担当たちはこんなふうに農家と緊密



畜産農家を訪問する営業担当

な関係を築いており、その関係を通じて農家が何で困っているか、何を求めているのかの情報を収集している。それをもとに学術スタッフや研究開発スタッフ、ときには提携先企業の協力を得ながら、薬の改良や新薬の開発に生かしてきた。

貞一氏が残したものに、もうひとつ、「しゃくなげ会」という獣医師の勉強会組織がある。獣医学は日進月歩しているが、獣医師たちは獣医学部を卒業すると、なかなかそれを勉強する機会がない。そこで国内外の研究者を招いてタイムリーな獣医学情報の講演会を開催してきたのが「しゃくなげ会」という組織である。1969年に誕生した「北海道しゃくなげ会」が最初で、現在は北海道から九州まで11地区に「しゃくなげ会」があり、同社の学術部が事務局を務めている。全国の獣医師に開催案内が送られており、その4人に1人にあたる約1,100人が毎年参加している。

座学による「しゃくなげ会」のほか、実習中心の「エクステンションセミナー」というものもある。大学の獣医学部との共同開



「しゃくなげ会」の研修風景

催で、大学の施設を借りて最新の治療法や診断法などを学ぶものである。

これらは、顧客としての獣医師を囲い込むものだと批判を受けたこともあったが、現在は、獣医師の生涯研修を支援する社会貢献活動として高く評価されている。

■牛から動物全般へ

同社は長く乳牛や肉牛のための薬をつくり続けてきたが、1991年の牛肉と乳製品の輸入自由化によって日本の畜産農家の構図が大きく変わったことで、事業分野を牛を中心とする畜産薬に限定することのリスクが大きくなってきた。その一方で経済成長とともに犬や猫をペットとして飼う家庭が急速に増えており、当時すでにペット飼育率は全世帯の3割を超えていた。

二代目の福井邦顕社長（現会長）は、1996年に外資との合弁会社設立によりペット市場に進出。1999年には鶏薬部門へ進出して、ターゲットを全動物薬に広げた。さらに2001年には、「新創業」を宣言し「ゼノアック（ZENOAQ）」という企業ブランドを発表した。

動物薬に期待される役割は、牛・豚・鶏については肉・乳・卵の品質を高め、生産性を向上させることにあり、ペット（犬、猫）については健康を増進させることにある。それらを「動物が人間にもたらす恵みをゆたかにすること」と表現し、それをゼノアックの社会的使命だとした。

社内体制も一新した。動物の種類ごとの事業部制を採用。従来の営業担当が地域ごとに分かれていたのを、乳牛・肉牛・豚・鶏・コンパニオンアニマル（ペット）に分け、それぞれに畜産農家や獣医師、ペットについては動物病院を回るようになった。

また、注文を受けた薬は、従来は営業担当が納品していたが、新体制では物流と商流を分離。商品は全国4カ所の物流拠点から物流専門事業者を通じて配送することにし、営業担当が、顧客との商談、課題解決、情報収集、関係構築に専念できるようにした。

■経営品質向上の取り組み

「動物が人間にもたらす恵みをゆたかにする」という使命を果たすには、顧客との間に緊密な関係をつくり、その中から新しい価値を生み出す同社独自の仕組みを、さらに高めていく必要があった。それを目指す経営を「コアコンピタンス（CC）経営」と呼び、その実現のために2008年から三代目、高野恵一社長（当時は専務取締役）を中心に経営品質向上活動をスタートさせ

た。

経営品質向上活動というのは、具体的には、顧客本位・社員重視・独自能力・社会貢献の4つを重視した経営体制をつくることを目指す。そのために若手役職者を中心にMQ (Management Quality 経営品質) プロジェクトチームを編成。全社レベルで顧客本位・社員重視・独自能力・社会貢献のレベルアップのための現状確認と課題設定が行われ、2014年からは各部署単位でも同様の現状確認と課題設定が行われた。

以下、この活動の中から生まれたいくつかの施策を紹介する。

●車座対話

経営幹部の意思決定に際して現場の意見を聞き、情報収集するために定期的に「車座対話」を行っている。経営幹部が6～7人の社員と車座になり、時には飲食をともにしながら、顧客本位・社員重視・独自能力・社会貢献の4つの経営品質について自由に話し合うもので、社長と専務は部署横断的なメンバーと、部署担当役員はそれぞれの部署のメンバーと定期的に話し合っている。役員と執行役員計20人による車座対話の参加者は、年間延べ2100人に及び、社員1人当たり平均年3回参加していることになる。

●クレド

経営理念を実践に結びつけるために、若手中堅社員の提案で「クレド（経営理念集

の冊子)」を作成した。社員から選ばれた「クレド作成委員会」が検討を重ね、次のような共通の価値観を定め、それぞれについて、各職場の朝礼で、昨日こんな活動をした、今日はこんなことをやってみたいという発表を行っている。

- 社会的使命…動物が人間にもたらす恵みをゆたかにすること、その動物のためになること、私たちは常に動物の価値を高め、社会の幸せに貢献します
- 6つの心の共有物…企業家精神、感謝と真心、治生産業順正法（「じしょうさんごうしょうほうにじゅんず」と読む）、プロフェッショナルの追求、高品質の追求、多彩な個性の追求
- 目指す組織…顧客本位、社員重視、独自能力、社会貢献
- 私たちの約束…「ありがとうございます」の意味を考え、想いを込めて伝える。ゼノアックにつながるすべての人と動物に感謝し、ともに価値を高め合える関係を築く…など

●社会貢献活動

1969年からはじまった「しゃくなげ会」のほかに、「CSR委員会」を中心にペットの殺処分低減への啓発活動、中央研究所での地域児童のための科学体験教室開催、動物への感謝の手紙コンテストなどを行っている。

●戦略計画

戦略計画の策定に当たっては、若手中堅



地域児童を招いて開かれる科学体験教室

社員で構成された策定委員会を編成し、その意見を盛り込んで社員の納得度の高い計画を策定している。また、事業所やチームの業務計画は、全社方針や計画との関係を明らかにしながら、社員の全員参加で策定している。また、これらに基づく個人の課題と目標は、上司との面談を通じて双方が合意のうえで決定している。

●組織能力

高い能力を備えたプロを育成するために「プロフェッショナル資格認定制度」を設けている。また、生産部の「生産マイスター資格」、物流サービス部の「もしもし検定」「ロジスティクス検定」、情報システム部の「基本情報技術者」「ITパスポート」など、部署ごとに取得を目指す外部資格を定めている。

能力開発プログラムとして、全社共通教育プログラムと部署独自の研修がある。それまで単発的に実施してきた教育研修を2011年に体系化。2016年からは、社員が選択受講できる研修を増やした。

事業所長制度やプロモーション・マネージャー制度などを通じて、権限移譲により自由な行動をとれる仕組みをつくっている。また、モチベーションを高めるために、MQ賞などの表彰制度を設けている。

社員同士の交流を図るために、「社員の集い」や「グレートフルパーティ」を開催。社員の満足度や意見を把握するために、毎年無記名のE S調査を実施している。

●顧客との関係

顧客との関係の維持強化のために、経営課題解決に取り組むコンサルティング営業を行っている。牛・豚・鶏など産業動物の部門では、衛生管理や栄養管理の調査とデータ分析を支援、成果に結びつく手段の提案を行っている。コンパニオンアニマル（ペット）部門では、動物病院の処方拡大策の提案、スタッフ教育のために院内セミナー、院内プロモーションなどを行っている。

苦情対応は、社内のネットワークを通じて対応の迅速化を図るとともに、顧客への調査報告の1ヵ月後に対応満足度調査、2ヵ月後に取引状況の確認を行っている。また外部機関に委託して、継続的にCS調査を行っている。

●CC製品の育成

創業発展期の同社を支えてきたコア技術は、「鈹塩」からはじまる固形化技術だった。「鈹塩」は直販システムから得られた畜産現場のニーズを取り入れて発展を続

け、他社の追随を許さない製品として、いまでも国内外から評価されているが、それに続くCC製品（コアコンピタンス＝中核的製品）として「アレルミューンHDM」という製品がある。犬のアトピー性皮膚炎の減感療法薬で、^{かいこ}蚕を利用した遺伝子組み換えタンパクによって大量生産に成功したものである。

2011年3月に農水省に製造販売許可の申請をする計画だったが、東日本大震災で研究所と本社施設が甚大な被害を受けてそれが果たせなくなり、結局2年後の2013年に製造販売許可を受け、同年6月に発売された。動物用減感療法薬での遺伝子組み換



鉢塩とアレルミューンHDM

えは世界初。アレルゲンを特定した製品としては人体薬を含めても世界初の製品で、このことが評価されて、同社は世界的な動物薬市場の調査会社・アニマル・ファームから「ベスト・カンパニー・イン・アジア／オーストラリア2014」に選ばれている。

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』『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。40年にわたって企業・団体の改善活動を取材。現在はフリーライター。

●創意社ホームページ <http://www.souisha.com> 「絵で見る創意くふう事典」をネット公開中