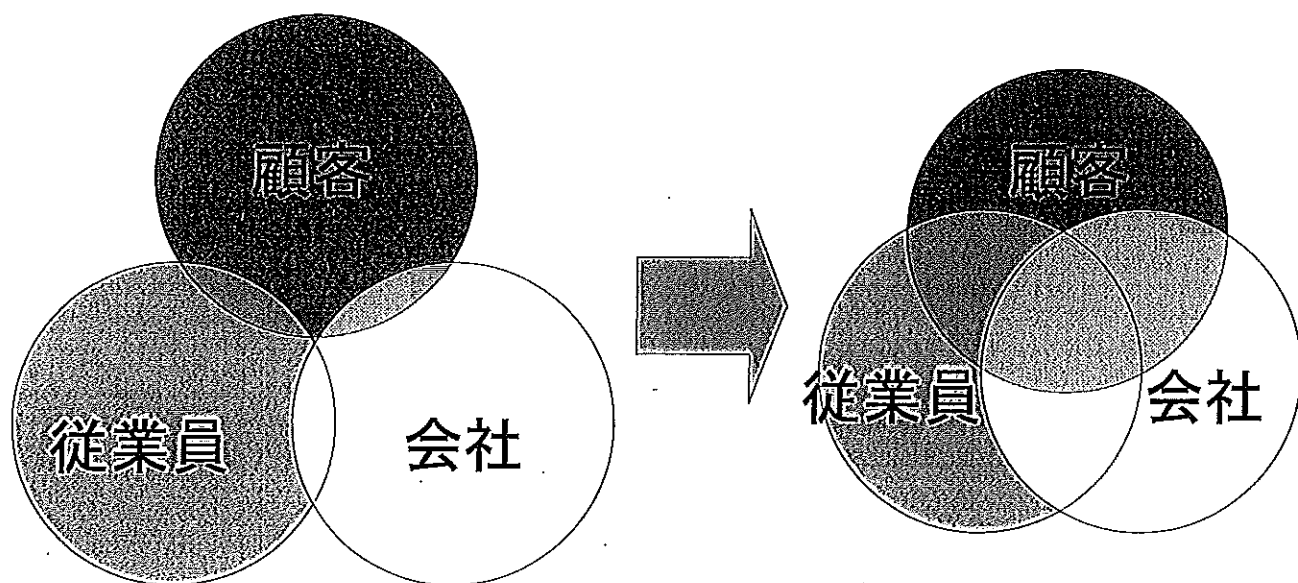


2008年度

三重県経営品質賞申請書

こんな会社にしていきたい



万協製薬株式会社

目次

I 組織プロフィール	1
II 8つのカテゴリー	
1. 経営幹部のリーダーシップ	9
1. 1 経営幹部のリーダーシップ	
2. 経営における社会的責任	13
2. 1 社会要請への対応	
2. 2 社会への貢献	
3. 顧客・市場の理解と対応	16
3. 1 顧客・市場の理解	
3. 2 顧客からのニーズや苦情への対応	
3. 3 顧客満足の明確化	
4. 戦略の策定と展開	20
4. 1 戦略の策定と形成	
4. 2 戦略の展開	
5. 個人と組織の能力向上	23
5. 1 組織的能力	
5. 2 社員の能力開発	
5. 3 社員満足と職場環境	
6. 顧客価値創造のプロセス	29
6. 1 基幹プロセス	
6. 2 支援プロセス	
6. 3 ビジネスパートナーとの協力関係	
7. 情報マネジメント	37
7. 1 経営情報の選択と分析	
7. 2 情報システムのマネジメント	
8. 活動結果	40
8. 1 リーダーシップと社会的変化の結果	
8. 2 個人と組織能力の結果	
8. 3 プロセスの結果	
8. 4 総合結果	

組織プロフィール

(1) 組織が目指す「理想的な姿」

「顧客本位」「従業員重視」「独自能力」「地域貢献」の4つの価値で社会に存在感のある地方企業を目指す。

①組織全員で大切にしている共通の価値観(沿革と価値観を作ってきた組織変遷と環境変化)

万協製薬株式会社は、現在本社、工場ともに三重県南部の人口15,000人あまりの多気郡部に位置しています。もともとの創業は、1960年3月12日兵庫県神戸市長田区の西代駅前です。このときは、大正時代に建築された床面積180坪の木造3階建ての社屋でした。その後1996年に三重県多気町に移転し、本年2008年3月で49年の歴史を持っています。現在の業務内容は、現在、医薬品、医薬部外品、化粧品、医療機器などの分野での、スキンケア商品専門の企画・開発・製造・販売となっています。弊社の社名の由来は「万人が協力して、良い製品作りを行うことによって、弊社にかかわる、あらゆる人々を幸せにする。」という創業時のスローガンに由来しています。この創業スローガンができて約50年。弊社では、50年を節目としてあらたなスローガンを作成して、企業のあるべき姿を規定しています。この言葉を弊社では、組織価値を追求するための組織と事業の関係を表すものとして現在、「顧客本位」「社員重視」「独自能力」「社会貢献」の4つの価値追求で社会に存在感のある企業をめざす！社会貢献性の高いパブリック指向企業の存在が、地域コミュニティにイノベーションをもたらす。」と規定しています。弊社は、資本金は4,000万円のうち経営者一族が80%を占める同族企業で、従業員数は約80名のうち98%が地元採用人材で構成されています。一見すると、典型的な地方の製造業に見えますが、その中身は、外見からでは分からないほどのダイナミズムにあふれています。「健全な中小企業こそが地域社会に貢献できる」を合い言葉に、社員全員で日々目標に向かい精進しています。

②環境の変化と経営の変遷

1) 変革性を約束づけられた風土

万協製薬株式会社の創業のきっかけは、創業者である松浦太一が昭和20年代に始めた「薬局皮膚病研究会」です。この研究会は兵庫県の阪神地区の開局薬剤師が始めたものです。同じ販売業に携わる薬剤師が経営上の悩みや販売の効果的な方法について定期的に集まり意見を交換するといったところが始まりの趣旨でした。そのうちにメーカーが作った製品を販売するだけでなく会員で自分たちが考えた製品を製造しようという気運になりました。次第に販売量が増えていく中、一方所で製造してはどうかという話が持ち上がり万協製薬株式会社として新たなスタートをすることになりました。創業当初より万協製薬株式会社は製造のみに徹して販売は販売会社一社に一括して任せることになりました。順調に出発した万協製薬株式会社は日本の高度成長にあわせて順調に製薬会社として売り上げを伸ばしていきました。しかしながら、薬剤師ばかりの素人経営者集団では、思うように販路開拓ができず、一社のみへの販売方法のため、売り上げは伸び悩みました。二代目社長であり現在の弊社経営者である松浦信男の入社は、創業22年目の1982年でした。松浦信男は入社当初より「販売会社一社のみ依存した経営は、危険である。」と指摘し続けましたが、長年かかって作られた経営方針を変えることは難しいことでした。

創業35年目の1995年1月17日に神戸は、阪神大震災という戦後最大の巨大地震に遭遇しました。長田区は特に被害がひどく万協製薬株式会社の3階建て本社兼工場は、1階部分が挫骨して2階以降の建物が南側に約3メートル移動するという未曾有の被害を受け、すべてのインフラを一瞬のうちに失いました。再開には多額の資金が必要とされ、自社のみでは、再開の見込みが立たないことから、販売会社は再開の資金協力に後ろ向きでした。

創業者社長の病気による経営決断不在の中、震災当時31歳であった松浦信男は、自ら経営の舵をとることになりました。彼の考えは、本社と工場の分離でした。本社は神戸に残し、工場は震災後1年間、現社長が大阪にある「東洋漢方製薬株式会社」にビジネスモデルを提案し、自らその会社の社長に就任しました。この会社に製造設備、人員を移動させ大阪で、製品を製造を再開し(震災後4ヶ月後)、自社商品ブランドを維持しました。そして、震災の翌年、1996年11月に三重県多気町に自らの資本で、新工場を建設し、再度、本社・工場を移転しました。

2) 「顧客の要求を従業員各人が考える経営」により「営業社員」のいない全社員営業体制の確立

阪神大震災震災による自社工場をなくした経験が、現在のスタイルのビジネスを始めるきっかけになりました。自ら工場・工程を持たない顧客会社様への製品の提供業です。このことは弊社の事業、組織の両方に最も大きな変化をもたらしています。それは、自社のみの繁栄を追求するのではなく、お客様と自社の双方が強く結び合っこそ、よいものづくりができるという弊社のスローガンと一致する業務内容です。日々あらたな顧客からのさまざまな要求に全社で対応していくという営業スタイルは、既存の自社のスタイルにこだわらず、日々変革を組織に求める最大の原因となり「変革の約束付け」となっています。弊社には専門の営業社員がいません。現在の会社・工場の敷地面積は 21,500m²、延べ床面積は 9,000m²です。2004 年度に第一工場の隣接地に第二工場を新設し工場面積を拡張しましたこの4年間かけてこの第二工場への設備投資を続けたことにより業界でも注目されるスキンケア製品専用工場となりました。また、2007 年 12 月には隣地に第三工場を取得しました。弊社の行っている事業は、他社からの依頼を受けて、スキンケア製品の企画、開発、製造を行い、人々に「美と健康」を迅速、確実、安価、快適に提供することです。簡単な言葉に言い換えれば、「スキンケア製品のアウトソーシングサービス業」といえます。震災以前は、実にさまざまな種類の製品を自社で製造していました。しかし三重県での再開にあたって、限られた資本で事業再開するために選択と集中の視点から、自社の事業をスキンケアだけに特化しました。現在は戦略上の立場から、意図的にこの分野に特化しています。逆に外部へアウトソーシングできるものは積極的に仕事を出して、自らの事業に特化しています。以前日本における薬事法上の製造業の区分でいうと、弊社は、医薬品、医薬部外品、化粧品、医療機器、雑貨品の 5 つの区分での製造業です。業務の特長は、それら 5 つの区分のなかで、肌につける製品(スキンケア製品)のみを他社ブランドで企画、開発、製造をしていることです。スキンケアの製品を製造している会社は多くありますが、弊社のように医薬品から雑貨品まで多くの区分において「他社ブランドのために」アウトソーシングサービスを提供している会社は、全国でも数社しかありません。その理由として医薬品分野では、近年法律(薬事法)が厳格化して製品化コストが上昇を続けています。しかしながら販売店では競争が激化し販売価格は下降するという逆ザヤ現象が起こっています。従来の医薬品製造メーカーは、主に内服剤(かぜ薬、胃腸薬、栄養剤、ドリンク剤)が売り上げの中心であり、多くの企業はそれらの需要が多く販売価格帯も高価な製品が売り上げの中心です。そのため、国内メーカーは内服剤の製造を手がけるメーカーがほとんどであるため他の剤形を開発製造することが難しくなっています。そこで弊社が、スキンケア製品を開発、製造提供することによって、他社は自社製品に集中しながらスキンケア商品の充実を図ることが出来ます。

3) 三重県経営品質賞への取り組みで、組織的経営革新活動へ着手し、2007 年には優秀賞を受賞

2002 年に三重県経営品質協議会での大久保寛司氏の講演を社長が聴き、「経営者自らの青臭さの経営」の必要性を痛感し、自らセルフアセッサーを取得し、2003 年より経営品質向上プログラムの取り組みを全社挙げて開始しました。2004 年より三重県経営品質賞に応募をはじめ、現地審査、フィードバックなどにより自社のエンパワーメントの不足を実感しました。その後、弊社には「顧客の要求のより深い理解 CS」と「従業員の働き手満足 ES」の両方を同時に追求することが経営革新につながると実感し、その 2 点に絞って、新たな経営品質品質向上活動を再スタートしました。そして 2005 年度には三重県経営品質賞の奨励賞を受賞し、また、2007 年度には三重県経営品質賞の優秀賞を受賞することができました。

4) 新たな変革認識ステージへの挑戦 ～社員それぞれのワークライフバランスの充実にもむけて～

近年、「会社は誰のものか？」という議論がなされるなか、より増え続ける従業員への ES をより強化すべきという意見が社内から上がるようになりました。弊社は 12 年前、震災後たった 3 人から再創業した弊社ですが、いつの間にか 100 人近い人員となり、社員同士の話し合いの不足が問題に取り上げられるようになってきました。そこでより ES を強化するべく「気づきの会議で築け！新しい ES アンド CS」をテーマに話し合いの場を増やしたり、「プチコミファミリー制度」をはじめとするさまざまな ES 活動をおこなっています。これらの活動により、顧客、従

業員、会社それぞれの相互最適へのさまざまな取り組みの輪が、広がっています。また、弊社では年度ごとにスローガンを作成しています。2008年の全社スローガンは「Do Best The Work Life Balance 男女が、いきいきと働ける会社にしよう!」です。近年、社員ワークライフバランスの向上への取り組みが、企業に求められています。弊社は2007年度の男女がいきいきと働いている企業三重県知事奨励賞を受賞しました。この活動は仕事と家庭生活の両方で自分らしさを出し、バランスをとっていこうというものです。弊社も「自分から人生の舵を切っていこう。そのために自らの行動を変えていこうとする気持ちを会社が応援するよ!」というスローガンを採択しました。本年は、このスローガンにそって各部門の目標設定や活動、変革行動の取り組みがなされています。

(2) 顧客認識

① 主要な顧客・市場とその特長

1) 自社のみでの開発、製造、販売から、顧客を巻き込んだビジネスへの変身

弊社の現在の顧客は日本に存在する約60社の製薬および化粧品製造および販売企業です。数千人の従業員を持つ上場企業から従業員数人の企業まで顧客の規模・形態は多岐におよんでいます。経営品質向上に取り組み始めた2002年当時、会社としては売上げが上がり続けていましたが、それが何によるか理解できていませんでした。現在は事業内容として、顧客認識や商品の種類によって4つのジャンルに分けています。

1	万協の自社企画・開発・製造・販売をおこなう事業、	いわゆる「自社商品製造」
2	依頼企業が開発した医薬品を相手の指示によって、万協で製造する事業	いわゆる「依受託製造」
3	万協開発による相手先メーカーブランドへの弊社技術供与のいわゆる「OEM製造」(この中には最近日本で増加しているチェーンドラッグストア向けのストアブランドの開発・製造品も含まれます。)	
4	万協企画による化粧品・医療機器・雑貨品の企画・開発・製造	いわゆる「化粧品製造」

以下にそれぞれについて、ジャンルの区分けの意味を表記します。

1. については、おもに弊社が神戸時代取引のあった販売会社の販路での自社製品を表しています。弊社歴史において、創業から35年目の阪神大震災までは、この1社の販売会社としか取引を行っていなかったこと、限定された市場での取引という点から、この販社との取引のみは別のジャンルとしています。言い換えれば創業以来35年間は自社の本来の顧客を認識しきれていなかったともいえます。
2. については、弊社が三重県に移転してから積極的に行っている事業でありかつ最も成功している事業です。現在、日本は薬事法の改正によって開発と製造が分離する傾向が進んでいます。特に2005年4月に改正法が施行になり、他社が開発した製品の受託製造が完全に解禁になりました。(2005年4月までは、1工程のみは、委託側が製造し最終製品試験も行わなければならなかった。)厚生労働省が管轄するこの業界においてもようやく他の産業と同じくファブレス化の波が、押し寄せました。弊社はいち早くこの時代を予見しており、三重県立地の当初より自社を「スキンケアアウトソーシングソリューションサービス会社」と位置づけ「アウトソーシングサービス事業」を事業の柱とすべく努力してきましたので、業界ではこのジャンルの先駆者となっています。治験薬、医療用医薬品、一般用医薬品、医薬部外品の4つの区分でこのサービスを実施しています。
3. については、現在、弊社の2番目の売上げ(総売上の約3割)を出しているジャンルです。三重県での再創業も当初は、顧客・インフラ整備・従業員育成などに集中せざるを得ませんでした。よって限られた予算のなかでは、弊社が直接最終消費者に製品を届けることは賢明ではないと判断しました。それよりもお客様の声を聞き、そのニーズにあった製品を企画・開発・製造し、それをもっとも上手に販売できる先に販売していただく「技術供与型OEM製造」も弊社の強みを活かせるジャンルと考えています。また、日本のドラッグストアが巨大化しチェーンストア化の一途を辿っており、ストアブランドが求められる傾向がありますので、メーカー様だけでなくそういった新しい顧客への製品の提供を始めました。これは弊社手がけている仕事の中でも新しいものですが最終顧客に近いこれらのチェーンストアの製品を手がけることでよりニーズにあった製品の提供が可能と考えています。

4. は、弊社で最も新しいジャンルといえます。従来弊社では、どちらかという社名のとおり、医薬品の仕事が大半でした。しかしながら、数年前からそれ以外の区分でのスキンケア製品の開発依頼、特に機能性化粧品を医薬品レベルの環境で開発・製造を行なってほしいという依頼が増えてきました。これらの機能性化粧品は、現在のところ少量多品種生産品で、弊社に大量に注文がくるところまでいっていませんが、1品あたりの販売価格が高いため、確実な利益が確保できます。また、医薬品の新規開発が年々コスト高になるに比べ、その販売単価は主要の販売先がチェーンディスカウントドラッグストアであるために、年々1品目あたりの販売金額が減少しています。医療用医薬品も国民医療費の増大のため、年々コスト減をせまられています。そのためこれからは医薬品のみをターゲットとするのではなく、これらの機能性化粧品群を利益確保製品として、弊社の1つのジャンルとして独立させることとなりました。また、近年弊社では地元大学・研究期間との共同基礎研究が多く行われるようになりました。化粧品はその題材として取り上げられることの多いジャンルで、弊社の基礎研究の舞台ともなっています。こういった4つのテーマを追求することにより弊社は三重県立地後の10年間で約50倍の売り上げ規模を達成しています。いままでの日本の製薬企業は保守的でありすぎました。弊社は、「スキンケアアウトソーシングサービス」という特定のニッチ分野に「選択と集中」を行い、自社・他社のワクを超え、顧客に対して迅速、安価、確実、快適な「お役立ち」を自信をもってサービスを提供し続けてきました。業績は、こういった姿が評価された結果であると思います。

2) 各顧客区分ごとのニーズの違い

弊社の業務のジャンルは前記の①のように大きく4つに区分けされます。次にこれらのジャンルを顧客の側から分けて表記します。それぞれの顧客は、弊社からスキンケア製品の供給を求める企業といえますが、顧客は大きく分けて2つになります。

ア. 委託先企業(ジャンル2)	弊社のように工場を持ち、製品の製造権を維持しながら、その一部の工程を弊社に委託している。
イ. 発売元企業(ジャンル1, 3, 4)	製造権を持たず、またはスキンケア製品の製造の工程を持たず、完成品として弊社の製品を仕入れて販売している。

それぞれの特長としては、ア. の企業の場合はあくまで弊社は、製造工程の一部を受託しているという認識から主導権は相手先企業にあります。もともと、相手先が製造していた製品を弊社が手がけるわけですから、弊社はこの相手先企業と入念なコンサルティングを行い、あたかもお客様が自社で製造を行っているかのようなレスポンスのいいサポーターであることを常に求められています。また、製造受託という業務の性質上、納期、価格、品質については大変厳しく要求されています。このサービスは弊社が震災時に工場を失った際になかなか製造を受託してくれる企業がなかったことから考えたサービスです。日本の薬事法の複雑さや製薬会社の閉鎖性が、これらの業務の進展を阻害してきました。しかし、2005年4月の薬事法改正によって全工程委託が可能になり、工場を持たなくても製造依頼が可能になったことから、いままでになかった大学や研究所やベンチャー研究企業からの弊社への問い合わせが増加しています。2005年度からは三重大学医学部と共同研究を行い「熊野古道クリーム」などの新たな製品を発売しました。今後はますますこれらの新規顧客からの仕事の依頼が増加することが予想されます。

イ. の発売元企業の場合は、弊社が製造販売元となりますので100%弊社の企画、製造となり、ア. の場合と同じくコンサルティングは重要ですが、それに加えて弊社の提供するトータルのサービスレベルの高さや製品の完成度をよりいっそう強く求められています。こちらの売り上げが全体の半分以上を占める理由としては、企画・開発自体を弊社が主導するため、相手先企業に積極的に働きかけることが可能だからです。

②提供している製品・サービスのもたらす価値、利便性

従来日本の製薬会社では企画、開発、製造、販売までを一貫して行うことのできる「フルラインメーカー」が主流でした。この理由としては次の2つがあります。

A. 製薬会社を統轄管理している厚生労働省が開発と製造の分離を認めなかったこと。

B. 薬の販売店が高利益率商品である薬を他店に販売されないように販売会社と契約してエリア限定販売を行ってきたこと。しかしながら、A については 1994 年から製造工程のうち、1工程を委託先企業が自ら行うことで他の受託先企業に製造を委託することのできる「製造委委託法」ができたことによって大きく変化しました。また、2005 年4月からは全工程を製造委託することができるようになりました。これによってこの傾向はますます加速していきます。すなわち全工程を委託することで極端にいうと、工場を持つ必要がなくなりますので、製品開発行為に会社の資本を集中できることで国際競争力のある医薬品の開発が可能となるのです。本来の国が目指している方向はこのような会社の育成です。

また、B については全国をカバーする販売店をもつチェーンドラッグストアが誕生したことにより製造メーカーによる地域限定販売や価格維持販売が難しくなっています。また、化粧品においても同じ法改正が適用されますので、A,B ともどもの理由にあるとおり日本の薬・化粧品業界は大きな変化の時代を迎えており弊社は、現在のところスキンケアという特定の分野のみですが、お客様にあわせた幅広い、個別対応を行うことで満足頂いております。

③顧客・市場の要求・期待

弊社では、現在行うサービスの範囲をスキンケア製品と限定しています。これは製薬市場では全製造金額の1割にも満たない小さな市場です。しかしながら、お客様は専門メーカーであるがゆえの「期待」を弊社に持っています。これは、「外用剤専門企業」ならでは、開発力、品質管理能力、製造能力、顧客対応能力などです。また、2004 年度から始めた、機能性化粧品部門においては、従来弊社が出会うことのなかった新規顧客、手がけてこなかった、原料、製品への要求が高まっています。またこれに伴って、スキンケア製品関連品で弊社では、開発・製造ができない品目がでてきており、これらを解決するために、新たなビジネスパートナーとの関係が必要となってきました。すべてのジャンルにおいて顧客が今、弊社に求めているのは、対応スピード、価格の安さ、製品やサービスの信頼度、商売における対応の心地よさであると弊社では考えています。このすべてにおいて弊社はよりいっそうの加速で応えていかなければなりません。

(3) 競争認識

①主要な競合他社とその特長

弊社は主要サービスであるアウトソーシングに特化して11年になります。当初三重県再起業時である1996年度の売り上げは3,700万円であったものが2008年度3月期には17億3,000万円という約50倍の驚異的な伸びを示しています。取引会社も当初の1社から現在は62社と年間約5社のペースで新規顧客が増加しています。このことは弊社の提供している製剤に特化したアウトソーシングサービスが、従来にはなかったもので、いかに顧客に支持されているかといった証拠といえます。日本には弊社と同じようにスキンケア製品のみを製造している製薬会社は、約30社あります。しかしながら、その多くは自社専門のブランドを持ち自社開発、自社製造をおこなっており弊社のように受託製造を主力と考えている企業はそのうち数社です。2005年の法律改正に伴って化粧品の分野では新規の参入企業が増えつつあるのが現状です。それらの新規競合との差別化のため弊社はより医薬品にシフトしたサービスに特化しており、この自社のサービスを「メディカル・スキンケア・アウトソーシング・ソリューションサービス」と呼んで他者との業務サービスの違いを積極的に顧客に主張しています。2007年度は約96%が医薬品分野でのサービス提供となっています。

②顧客・市場における競合他社との位置づけ

弊社の現在の主要業務である受託製造は、この10年で現在の2,000億規模から4,000億規模に増加することが経済シンクタンクなどの分析で明らかとなっており、今後弊社のように、ア、医薬品企業のなかで受託業務を新設する会社、イ、化粧品企業のなかで受託業務を新設する会社、ウ、国内であらたに受託業務専門として起業する会社、エ、海外に工場を持ち日本の医薬品を安価で加工するサービスを行う会社の4種類の競合となり、ますます競争は激化していくものと思われます。しかし弊社のように医薬品から化粧品までのラインナップを持つ企業はま

れであり、今後もそれほど増えないものと考えられます。その理由は、医薬品会社においてはスキンケア製品は、ニッチでありながら独特の技術が必要であるため、開発に対しての投資が大きくなり利益の確保が難しいこと、化粧品会社においては医薬品レベルの製造環境をもつことが技術的にまだ難しいこと、からです。「多くの資金と技術を自社でかけるより、そのことに特化している弊社に依頼したほうが、よいビジネスモデルが描ける。」という考えが普遍的な状況になってきたといえます。そのため今後、弊社の優位性はより高くなるものと考えられます。

③現在の競争力の源泉

弊社の競争力の源泉となっている重要な要因は、阪神大震災で全壊した医薬品製造工場を他府県において短期間に再建したノウハウ、行動力、実行力であると考えています。具体的には、日本有数のスキンケア専門工場と専門開発部門の両輪によって、短期間に優れた製品を企画・開発・製造・品質保証を GMP を遵守しながら短期間で、実現できるシステムをもっていることです。特に弊社のような中小企業のレベルにおいては、経営者に変革への意識や問題づけが希薄であることから、旧態依然の経営方針の会社が多いのではないかと、思われます。

弊社ではこの状態を「成功した焼酎メーカー」と比較して「失敗している地酒屋商売」と呼んでいます。この「失敗している地酒屋商売」の特長は、優れている点を他社と比較せず、お客様の意見を取り入れず、旧来の販売方式にのっとり商売をおこなっている点です。弊社は震災において既存の工場・人材・商圈すべてを失いました。そのため、三重県における再建において、それらの既存のありかたをすべて見直すことにしました。弊社は、「成功している焼酎メーカー」の戦略に学ぼうと考え、実践しました。焼酎は従来、日本酒に比べ、雑酒として低い地位にありました。しかし、飲み方、販売ルートなど、あらゆる工夫をすることで、ブランドによっては日本酒の販売を超える地方メーカーが存在するようになっていきます。すべての製造ラインを失ったことによる限定された工場の再建、地域や法律の変化・適用によって右往左往した本社の再構築、新規の顧客の要求を確実につかみ製品化する開発・製造力、これらすべては倒産せずに会社を存続させるための行為でしたが、実はこれらの問題を短期間でクリアした構想力・努力・根性・執念・実現力こそが、万協製薬株式会社が他社に提供することの出来るダイナミズムであると考えます。現在の弊社には、「学園祭の前日」のようなダイナミズムが社内に充満しています。この熱気を持続していくことこそが、他社に負けない最大の競争力の源泉となっています。

④顧客・市場をめぐる競争環境の変化

2005年4月の法律改正によって日本における同業メーカーは

ア、製造行為を主要業務とするもの

イ、販売行為を主要業務とするもの

に大きく分かれることが予想されます。なぜならば、この法律はもともと開発力、製造力、営業力に長けた企業のみが生き残る仕組みです。この変化は従来あいまいであった業界の再編につながる大きなものであると考えられます。世界的規模で、市場に供給できる新製品を作るメーカーまたは、安価で加工できるメーカー、この2つの会社が今後、日本政府が予想している二分化です。このなかでア、イ、はそれぞれ弊社の顧客となりますが、同時にあらたに出現する競合相手になる可能性がある顧客であるともいえます。いずれにしても弊社は、従来の競争相手にないスピードを兼ね備えていることが特長といえます。また、最近では、弊社に健康食品市場やエステ市場からの依頼も来ています。今後こういった新規業態顧客とのコラボレートも成長の要素であると弊社はとらえています。

(4)経営資源認識

①社員の参加を高める、経営資源に関する主要な特長

1) 顧客志向の経営理念の徹底

弊社では顧客価値を高め、競争力の源泉となる力を「人材の能力開発と組織風土作り」においています。顧客・市場・自社組織のニーズ変化に柔軟に対応するため、従業員一人一人が会社としての共通認識をもつ必要から、企業理念を以下のように掲げています。

万協製薬株式会社 企業理念

1. 万協製薬は、社業を通じ、お客様と社会に貢献する。
2. 万協製薬は、会社の発展と共に従業員の心物両面の向上を追求する。
3. 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No1カンパニーを目指す。
4. 万協製薬は、常に誠実を旨とし、地域社会の信頼を得るよう努める。
5. 万協製薬は、独自性を持ち、迅速・確実・安価・快適であることを最高の価値基準とする。

上記の企業理念は弊社の最も上位に属する考えとして、全従業員共通の誓いとして重要なポリシーとなっており、弊社の行動のあらゆる礎と位置づけられています。

以上のように述べてきたなかで、弊社がもっとも大事にしている価値観は、「万協製薬は、その存在と仕事、作り出すサービスによって、本当に社会から必要とされる会社を目指す。」というものです。この理念はあらゆる場面で行動理念として共有されており、従業員満足度調査でその浸透度を毎年調査しています。

2) 社員の協働意識を高める組織運営

弊社の人的資源は大きく5つに分けられます。ア、製造部門 イ、開発部門 ウ、品質保証部門 エ、営業部門 オ、総務・経理部門の5部門です。

ア. の製造部門は全従業員の7割を占めるもっとも大きな部門です。ここでは、主に製品の製造から出荷、原料資材の入出庫を担当しています。また2年前からは生産管理課を新たに作り、顧客と受注・納品管理のさまざまな対話を行い顧客満足度の向上を図っています。イ. の開発部門は弊社の戦略を実現する上で、もっとも重要な部門です。この部門は、現在品質管理部に属しています。営業からのニーズを吸い上げ、製品開発から行政への許認可の申請、実製造の開始までを担当します。ウ. の品質保証部門は、すべての原料・資材・完成品の品質を保証するために、製造工程の各部署において、分析機器を用いた試験を行い、品質を保証します。また、製造環境が規格内に収まっているかなどの各種環境試験も行っています。いわば、顧客側に立った視点での正確な判断が求められる部門です。この部門は直接利益を上げる部門ではありませんが、弊社の顧客からの信頼を維持するためにはとても重要な役割を担っています。エ. の営業部門は顧客との最初の接点となる部門です。宣伝広告、展示会の出展、DM の発送、顧客との直接面接や個々の仕事のマッチング等を行い、弊社の他部門と顧客とのパイプをつなぐ役割といえます。オ. の総務・経理部門は会社全体の商取引の実務、納税業務、従業員の給与や金銭出納、また従業員の福利厚生などを行っています。「企業は人なり」という言葉のとおり弊社でもっとも重要と考えているのが人的資源です。弊社では、人材を負債や消耗品として考えるのではなく、財産と考えています。そのため教育訓練には、社内外の施設、スタッフを使って積極的に行っています。各業務の振り分けは10年前に3人で再起業したときの仕組みを、現在の80名の規模にブローアップした仕組みになっています。他企業に比べて特徴的なのはア、イ、ウ部門に比べてエ、オ部門は全従業員の1割程度という人員比率です。これは弊社の完全受注生産方式によりエ、オの部門が省力化出来ている点にあります。業務についても既製品を売り込むのではなくひとつひとつ弊社工場・研究室にてオーダーメイド開発をしていますので、お客様が直接弊社を訪ねられることが多く、すべての部門がエ、オの部門をサポートする仕組みをとりやすいのです。2005年からは社内のコンピュータ基幹業務システムが稼働し社員にノートパソコンを支給し社内 LAN を構築して社内経営情報の共有化をおこないました。サブリーダー以上のスタッフは日々の自身の仕事を毎日グループウェアに書き込むことで、社内の仕事情報の共有化、コミュニケーションの向上を図るようにしています。またそこから得られたエッセンスは社内 LAN やホームページを通じて全従業員や顧客に発信される仕組みを模索しています。

② 主要なノウハウ、知的権利、設備、施設の特長

弊社のコアコンピタンスは「高分子基剤を使用したゲル乳化技術による高品位のクリーム」の製造です。そのた

め開発部門はこのノウハウを利用した新しいスキンケア製品の開発を行い、製造部門はこの製造を生産する設備に特化しています。各分野とも全国から優秀な技量をもった人材を、年齢、学歴、性別なく採用しています。特に品質保証・開発部門では化学・工学系大学卒の専門職をできるだけ求人して採用しています。製造部については、特に専門職としての指定をしているわけではありません。また、受託製造という業務ゆえに製造設備を自社効率のみに考えることなく顧客の求める量で作ることの出来る各種のサイズの生産機種を揃えています。自社開発のコアコンピタンス技術は、各製品ごとに厚生労働省に申請され審査され日本国の承認書として国際的に権利が認められています。特に製品の調合・充填についてはクリーンルームを使用して空気、塵埃にいたるまで徹底的な環境管理を行っています。また、製造で使用する水もほぼ無菌の精製水を自社で製造して使用しています。これらは、すべて定期的な検査を受けて管理範囲内であることを保証しています。工場の設備すべてが、導入して12年未満のものばかりです。10年の技術進歩を表す証として弊社は、医薬品の製造承認を約300品目以上を、国から取得しています。また、2004年3月には弊社の提出した改善経営計画書により三重県より経営革新企業の認定を受けました。また、2004年10月、2005年9月に計画の前倒しによって変更申請を行っています。また、ビジネス上、必要な特許、商標も顧客とともに検討し、取得し、弊社および顧客の経営権利を守っています。

③財務状況や財務活動の主要な特長

弊社の資金はおもに金融機関から調達しています。設備投資の長期借入れは政府系金融機関から、短期借入れを、民間銀行から行っています。順調な業績を反映して、金融機関との関係は良好で、資金調達は現在のところ円滑に出来ています。2006年8月には都市銀行2行から2億円の私募債を発行しています。弊社はその資金を製造設備、開発・品質保証設備に特化して投資しています。2007年3月の決算では総資本が21億円となりました。売り上げの1割以上を減価償却し続けていることを考えると、設備投資が順調に続いていることがわかります。増加した資産の多くは新工場建設のためです。自己資本は増え、設備も増強されました。新工場への投資が引き続いて行われたことによって2007年度は全稼働力の増加によって約30%近い売り上げの伸びとなりました。しかし売り上げだけでなく利益を出し、今後の設備投資が可能な健全な経営状態を維持し、より財務体質の強化が必要です。2007年度より新たに2社の経営コンサルティング会社と契約し複眼的な経営分析を行っています。

④主要ビジネスパートナーの特徴とお互いに求める要求・期待について

弊社のビジネスパートナーは現在約40社あります。この特徴は弊社独特の原料、資材調達メーカーです。弊社がどのように努力しても使用する原材料に問題があつてはいけませんので、仕入れ先については十分吟味を行い品質を互いに確認するとともに必要な場合は年間1回程度の製造所査察を行っています。これらのビジネスパートナーに弊社の考えや基準を理解してもらうため担当者を通じて弊社の理念の徹底をはかっています。また、最近では弊社が業務を委託するメーカーも出てきており、それぞれにあつた管理体制の構築が必要と考えています。

(5) 変革認識

①組織価値観から見た変革認識

弊社の価値観は、二代目経営者であり、会社を震災より再興した松浦信男が作ってきた物が多くあります。その中には、「阪神大震災から立ち上がった不屈の闘志と、いつまでも顧客に支持される企業でいたいという二つの思いを持続させることを全従業員の共通のモチベーションとしたい！」という思いが一番にあります。これは弊社にとって最も変えてはいけない思いです。現在も社長を中心とした経営幹部の判断によって、基本的意志の継続がおこなわれています。こういった目的をより具体化するために弊社は、経営幹部以下リーダー全員を毎月三重県経営品質協議会月例会に参加してもらい、順次セルフアセッサも取得するようにしています。現在リーダーの半数がセルフアセッサの資格を取得しています。近年は、経営品質活動が軌道に乗り近年はリーダー制の採用によって育った社員によってエンパワメントが実行されるようになってきました。2006年度からはリーダーの下にサブリーダー、またその下にプチリーダーを任命して1チームを5名程度の小集団とし、よりエンパワメントやリーダ

ーシップを発揮できる環境となっています。また「中小企業は会社名で誇りをもって人に語れることが少ない。」と感じているからこそ、自己変革が期待できる「経営品質向上活動」を社内のメインフレームとしています。また、トヨタ生産方式コンサルタントによる業務改善や社員提案改善制度の社内外を問わない切磋琢磨を行っており、さまざまな活動によって、弊社が最適と目指している「文化祭の前日のようなダイナミズム」を今後も持続させていきます。

②現在策定している戦略課題と目標

1) 売り上げに占める総利益の20パーセント以上の確保

弊社はまだ成長期の会社です。また、21世紀の業界標準を達成するために設備投資を継続して行なう必要があります。現在弊社は、毎年売り上げの10%に匹敵する減価償却費を計上していますが、これを継続するためにも売り上げ比20パーセント以上の利益の確保は重要です。これは、毎年実現していきたいと考えています。

2) 社内業務のコンピュータ業務システムの統合化

2005年度より基幹コンピュータ業務システムを一新し、すべての従業員がデータベースを共有化しました。また、社内業務の大半がこのシステムによって処理されるようになりました。これにより業務のよりいっそうの効率化及びエンパワーメントが可能となりました。今後も社員の声によってシステムの改良を続けていきます。

3) 顧客やビジネスパートナーとの、より緊密な連携

弊社は2007年度より生産管理課を新設し顧客、ビジネスパートナーそれぞれの対話をより充実することとしました。弊社がコンサルティングサービスとして成立するためにこれらの部署での顧客との緊密な関係がもっと重要とされます。近年では全社営業体制の実現のためにより積極的にお客様に弊社を訪問していただくようアプローチをおこなっており、年間1,000名を超える方々が来社されるようになりました。この際に工場の設備や書類だけでなくできるだけ、本社、工場サイドのスタッフは顧客やビジネスパートナーとの面談の時間をとっています。そのことによりお客様のニーズをダイレクトに受け止め、改善につなげる仕組みを行っています。

また、毎年の顧客満足度調査や各種新規開発提案の際にそれぞれの声を可能な限り聞けるしくみを構築しています。また、最終顧客である消費者については、電話によるお客様相談窓口を開設し、そこから得られた情報をデータベース化することにより社内での改善ならびに最終消費者である顧客への満足度の向上活動を続けています。また、経営幹部の顧客訪問も行っており、顧客ニーズにあった経営を追求しています。

4) 社内工程の作業モジュール化およびマニュアル化による教育訓練の向上

弊社では、すべての従業員の目指すべき目標を明確にするために、全従業員が意見をもち寄り、全仕事工程の作業モジュール化(仕事の見える化、工程標準化マニュアル)作成を行っています。従業員と決めたこのモジュールを多くの従業員が、学ぶことができるように、それぞれに呼応するマニュアルを作成しモジュールの習熟度をフォローしていくことで、「熟練工への進化」へと教育訓練をより充実させてきています。

5) 地域社会へのより広い社会貢献へ

弊社は理念に地域社会への貢献をあげています。2008年9月には三重県が推奨している環境改善Iso14000シリーズマネジメント(M-EMS)ステップ2の認証を取得し、地域環境をまもる活動を充実させています。また、各種の地域活動によって金銭面だけでなく、弊社と地域の協働により、地域全体の活力とイノベーションをもたらす社会貢献を行っています。

■組織情報(2008年9月現在)

- 1) 対象とする顧客 国内62社に約200品目のべ約1,000万個のスキンケア製品を提供(医薬品比率92%)
- 2) 事業所・拠点の所在地 本社 三重県多気郡 多気町五桂 1169-142
工場 国内3カ所 第一工場、第二工場、第三工場(いずれも多気町内)
- 3) 事業を展開している地域 取引企業(北海道～徳島県) 商品流通(北海道～沖縄)
- 4) 従業員数 82名(正社員56名、契約社員19名、派遣社員7名)98パーセント自元採用
- 5) 事業規模 資本金 4,000万円 総売上高 17億2,000万円 経常利益 900万円(2008年3月末)

1.1 経営幹部のリーダーシップ

(1) 経営理念にかなう人材の養成のための合意形成活動

① リーダーシップ発揮への体制の変遷

弊社の経営は12年前三重県での再創業以来、社長が強いリーダーシップを発揮し指導してきました。しかし、経営品質向上活動が社内で根付き始めたのをきっかけとして、次第に課長職以上を中心とした組織的な集団リーダーシップが形成されるようになりました。弊社の大切にしている価値観は、経営理念に表れています。この理念は全体集会や毎日各職場ごとの朝礼などで全員で斉唱をおこなっています。またこの理念を行動指針とした、万協版クレドと呼ばれている「ハンキョーフイロフイー」があります。これについては年1回社員による「ハンキョーフイロフイー職場体験論文コンテスト」発表会などの場を通じて価値観を共有しています。この経営理念に基づき各リーダーは、我が社のメインビジネスである「スキンケア製品のアウトソーシングサービス業」を体現するにふさわしい年度スローガンを各部署ごとに自らで発案し実行しています。それらのスローガンの中では、顧客満足、従業員満足、社会貢献、独自技術による市場の獲得、経営の効率性を具体的な数値として目標付けすることを重視しています。また、経営理念や策定された年度スローガンは会社の各職場に掲示されるだけでなく各社員がいつでも確認できるよう名刺ホルダーに印刷されています。また「成果発表会」(年1回)や「経営品質報告書発表会」(年1回)などの形で、社員、顧客やビジネスパートナーに公開するようにしており、組織内外の関係者との意思統一を図っています。

② 経営幹部のリーダーシップとコミュニケーション

1) 社員全体研修会

毎月初、朝一番から約1時間半にわたって行われる全体研修会では、派遣社員を含む全社員従業員が参加します。(月1回)参加目標は全社員の80パーセント以上です。この全体研修会の実施のために会社は、社員一同が集まれる大会議室を2006年度に作りました。この全体集会では、経営者や幹部だけでなく従業員やビジネスパートナー、社員教育コンサルタント、時には顧客まで講師として壇上にあがり理念の共有を行っています。また、経営幹部との価値観の共有化のための対話を小集団のグループ討議で行っています。

2) コミュニケーションと情報伝達のためのリーダー制

各部門長の下には「リーダー」と呼ばれる10名以下で少人数単位のチームを統括する責任者を作りエンパワーメントを効率的に行えるようにしています。また、リーダーの下に最低3名単位のチームをつくり、そこにサブリーダー、プチリーダーを置くことによって、よりエンパワーメントを行ないやすい状態をつくっています。

3) 気づきのある会議

対話の機会を増やすため経営幹部と課長職以上による会議を行っています(月2回)。この会議は「気づきのある課長会議」と呼ばれ経営幹部と各部門長が一堂に集まり、社内の種々の問題を、各人の「気づき」の視点で協議する場です。多くの仕事は部門ごとに進行していて、他部門の意見を聞く機会が少なくなりがちです。いくらコンピュータによる情報システムが構築されているとはいえ、弊社では、それぞれの部門の気づきを高めるためには他部門との対話が重要だと考えています。また発言の機会を増やすために、司会や書記を持ち回りで回ったり、対話をうながす工夫をしています。この会議には社長も毎回参加しており、改善が必要な場合の決断スピードを高めるようにしています。また、幹部だけでなく毎回1名サブリーダー以上が会議に参加し、ひらかれた話し合いを公開し、促しています。他部署でもこの活動が広がり、現在「気づきの会議」は各課ごとに行われるようになっていきます(月1~2回)。

4) 各種提案制度と情報公開

「社長直行便！万協をもっと、良くしよう提案書」や「ありがとう情報カード」という提案制度を設けています。これは従業員ひとりひとりから、提案書を自由に出してもらい社長と課長以上が相談し、原則として2週間以内に回答しています。出された提案については、経営幹部自らが提案者や部門長や各リーダーと話し合い、お互いの気づきが得られるまで対話を続けます。経営者と社員が個別に一つの案件について話し合うこと、これは一見、会社組織を飛び越えたやり方に見えるかもしれませんが、しかし実際行ってみると、このことはお互いの理解を深めるのと同時に日本

語によるコミュニケーションの訓練となり、改善内容と同時に最大の経営理念の伝達方法となっています。また、従業員同士をたたえあう、「ありがとう情報カード」の採用により、社内に優しさは善であるという気運が育ちつつあります。これらの結果は、提案書と共に社員全員にイントラネットと掲示板にて公開され、一度で解決できなかった場合には何度も効果の確認を行ってその結果も随時公表しています。また、近年の社会情勢を鑑み「セクハラ・パワハラ提案箱」を設けて公平で秩序ある組織作りを経営幹部が実践しています。

5) 経営方針やビジョン浸透への活動

毎年1年、経営幹部を含む社員全員と顧客、ビジネスパートナーで「成果発表会」を開催しています。この会では、事前選ばれた候補作品のなかから従業員の投票によって「提案書大賞」「ハンキョフイロゾフイ職場体験論文賞」「ありがとう大賞」などを決め、会社表彰をしています。また、社内には「ハンキョウ コミュニケーションボード」を各工場に設けています。ここには全従業員向けに会社と顧客の対話の結果、各種情報、従業員提案などのコミュニケーションの成果を逐次、掲示しています。このボードには仕事の改善のみならず、会社のあらゆる情報を公開することで、業務の改善につとめようとする目的で設けられています。

このスペースは年々拡大し、掲示件数も増大しています。また、地域で行われるイベントや地域の情報など他社の人も宣伝やお知らせをすることができるようになっています。これらの制度は、全社員が経営品質の改善の進行に直接参加できることから、弊社では、大変重要なツールと考えています。経営幹部自らが、このような種々の手段の策定、運営に社員とともに参加することにより組織の価値実現に向けた改善・革新のための体制、制度づくりを行っています。

6) 経営幹部との直接対話

理念の共有やコミュニケーションの向上のため、毎月1回、「従業員誕生会」や「社員全体研修会」という形で社長が全従業員と食事をしながら対話する機会を設けています。ここではあらかじめ準備された質問や直接社長から聞いてみたいことなどがフリーディスカッションとして行われています。また、年2回の「賞与面談」の際も経営幹部が全社員と直接対話を行っています。

7) リーダーシップ発揮のための組織改革

2007年5月に新たに「生産管理課」を新設し製造部門、営業部門を統合し顧客への対応ワンストップ化として組織を再編しました。このことで「開発課」に続いて顧客との直接対話を行う部門が2つになり、より顧客志向が高まったといえます。また、組織内部も頻りにジョブローテーションが行われるようになり、一般社員だけでなく、リーダークラスでも他部署経験者が増加しており、リーダーシップを発揮できやすいようになっています。また、全社で日々行われる会議や研修についての議事録は、イントラネットや社内掲示板を通じて可能な限り公開され情報交換や意見交換を行いやすくしています。

8) リーダーシップの把握

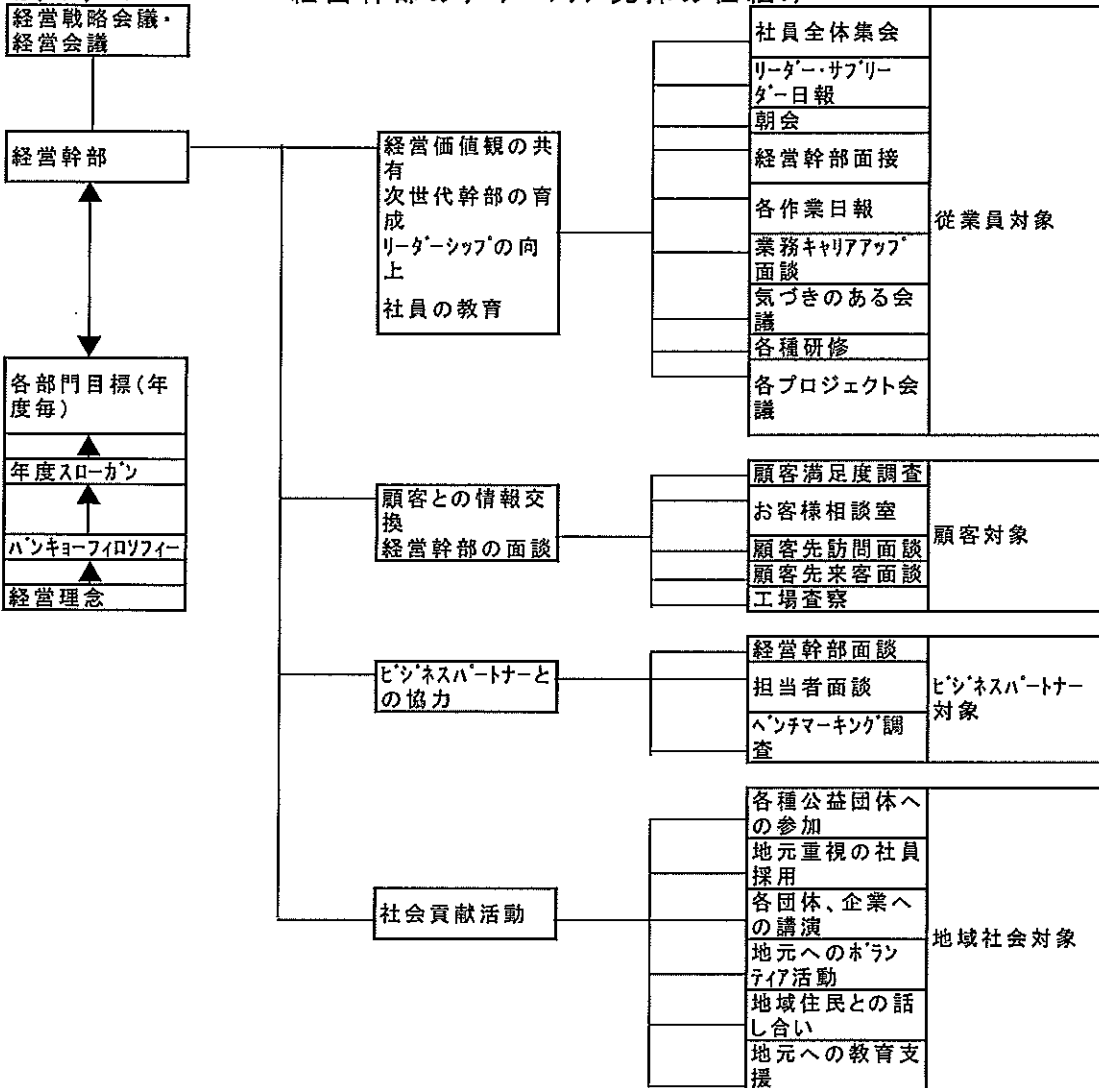
経営幹部のリーダーシップについては毎月行われる全体集会での経営幹部のコミュニケーションを社員アンケート(月1回)で把握しています。また毎年行われる従業員満足度調査(年1回)を通じて把握しています。ここでの指標はリーダーシップが従業員のESに、いかに貢献しているかという点です。これらの結果は、すべて社内掲示板によって全社員に公開されています。6割以上の社員は毎日の業務や伝えたいことをネット上の日報に書き、お互いに書き込みを行います。経営幹部はそのすべてを読み、必要なときは書き込みを行います(毎日)。お互いに、ものがいやすい「日常のコミュニケーション」をつくりだしています

9) 地域社会との共生

ともに安心して生きていける社会をめざして、さまざまなコミュニケーションをおこなっています。地域への寄付、教育への支援、地元スポーツクラブへの支援、社内スポーツ施設(第三工場)の解放、およびアンチエイジング運動の指導、各種講演会の開催、地域公益団体への参加と支援、地域での人材採用、地域清掃活動、などさまざまな地域活動を通じて、一人でも多くの地元地域の方々から「あつてよかった万協製薬」といわれるような活動を目指しています。

カテゴリー1

経営幹部のリーダーシップ発揮の仕組み



カテゴリー1 リーダーシップの全社レビューの方法と確認方法

対象者	仕組みの展開	レビューの方法
経営幹部	経営戦略会議(月1回)	経営幹部、経営コンサルタントと共に会社の長期・短期戦略の作成と展開について実績データに基づき話し合う。
経営幹部、各課課長	気づきのある課長会議(月2回)	経営幹部、経営コンサルタントと共に会社の短期戦略の作成と展開について実績データに基づき話し合う。
部門長以上	GMP委員会(随時)	主に製造部門に起こる業務上の問題について各が集まり方針を決める。
リーダー以上	気づきのある会議(月1回)	リーダー間における話し合いで組織横断の問題について解決を図る。
サブリーダー、チームメンバー	朝会(毎日)	サブリーダー単位での朝会により経営理念の唱和と当日の作業について打ち合わせを行う。
サブリーダー以上	イントラネット日報(毎日)	社内イントラネットによる各人の当日の業務内容とコメントを記入。他者からの書き込みによりお互いの関わりを深めて連帯を確認。
リーダー、チームメンバー	品管会議(月2回) 製造会議(週1回)	リーダーとサブリーダー以上のチームメンバーが集まり現在の仕事についてのお互いの意見を交換し合う場所
全従業員	新年互礼会(年1回)	新年の仕事始めに行う神社での祈祷とその後の全体集会での全社の意思統一
	全社社員研修会(月1回)	就業時間中の1~1.5時間を使い経営幹部やリーダーの考えを浸透させる。講師による研修も行う。
全従業員	成果発表会(年1回)	会社の経営品質向上活動の取り組みを1日間に渡って各種発表により共有する。
	社長室誕生日昼食会(月1回)	その月の誕生日の全従業員(派遣も含む)を社長室に招待し社長自ら食事をしながらあらゆる質問に答える。
	ミーモス環境大会(年1回)	社内での環境改善活動の成果を発表する会。

■評価と改善

弊社は三重県での再創業して12年、社員の平均勤続年数が5年と低いことから、従業員間で様々な理念の共有度に差があります。そのため、月1回の全体研修会では派遣社員を含めた全社員の参加を促し、その場で経営幹部の思いを伝えるようにしています。また、各課での「気づきの会議」の開催により、会議では決定することよりも各人の意志を明確に共有することのほうが重要であると認識が広がり、コミュニケーションが向上しています。

2. 経営における社会的責任

2.1 社会要請への対応

(1)弊社では社会における責任を「製品」、「工場環境」、「従業員」、「地域社会への貢献」の4点に分けて考えています。それぞれの活動は弊社の経営理念や行動指針に照らして間違いのないものであるかが最大の評価尺度となっています。

①医薬品製造業者が社会に対して持たねばならない「製品」「工場環境」への責任

1) 製品への責任 弊社の行っている事業は、その製品自体が人体の健康を作り出す製品であることから、「人の生命を守る社会貢献事業」と言えるかもしれません。昨今の食品業者による不祥事を鑑みるに、弊社で最も大事なことは「法令順守」です。どんなに良いものを作っても法を離れては成り立ちません。弊社の業務は医薬品を中心としたスキンケア製品の開発・製造ですが、その中で、外用薬に特化しています。外用薬とは医薬品の中でも皮膚の表皮に塗布することで、経皮から薬剤を吸収させて、薬効を体内に届ける薬のことです。剤形としてクリーム、軟膏、液剤を指します。患部への効き目が自分の目で見て分かることから、大変消費者の要求が高い分野の市場です。弊社では新製品作りにおいて間違いがないかを、その都度、行政の査察を受けています(年3回以上)。

また社内に「品質保証課」を設置して第三者機関的に原料、資材、完成した製品を検査し、合格となったもの以外は出荷しません。顧客に対しては年1回の監査を願い、他社からの目による監視指導を行っています。

2) 工場環境への責任 また、製品だけでなく工場周囲への環境へも他の企業より厳しい目を注いでいます。弊社では、まず製品作り、製造工場環境において、「安心、安全、信頼」で、社会への信頼を高めようと努力しています。また、アウトソーシング業としての顧客技術ノウハウや権利の守秘も厳重に守っています。

②安心・安全な製品づくりのための「各部門従業員」による責任体制の充実

弊社の部門は大きく分けて製造部、品質管理部、総務部、の3つに分けられます。

1) 製造部の責任体制: 自社での製造工程は、製造部の3つの課が他社より仕入れた原料・資材を自社の製造装置にて調合・混合し、目的の形態の容器に充填したのち、最終包装をして仕上げます。これらの製造工程は製造・検査機械を含めてすべてバリデート(実製造規模での化学的検証)されており、それをもとに品目ごとに作成された製品標準書に集約され、関係者に公開されています。

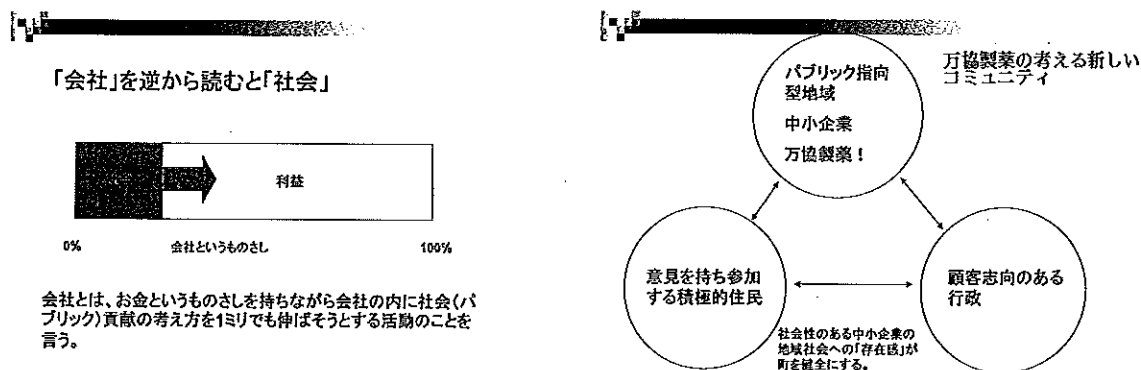
2) 品質管理部の責任体制: 出来上がった製品は、製造単位ごとに品質管理部によって第三者の立場で、厳密なる製品試験を行った後に、適合となったものだけが出荷されるシステムを採用しています。またすべての製品に3年間の品質保証を設けています。製造ならびに品質管理業務については、すべての工程の指示および記録が製造単位ごとに書類として指図・記録されており弊社が設定した使用期限+1年の保管をしています。これは、弊社の製造している製品が国民の健康に直結しており、万が一不良品が製造され出荷されることは、社会に与える影響が大きいからです。これらの工程はGMP(グッドマニュファクチャリングプラクティス)と呼ばれるWHOが制定した国際基準の管理下にあり、行政機関・他社との査察において世界中同様の運用がなされています。弊社はこの基準を遵守することで、社会からの信頼に答えています。

3) 総務部の責任体制: 製造された製品にはすべて弊社の「お客様相談窓口」の電話番号が記載されており、市場に出回った後は弊社のお客様相談センターを通じてあらゆるお客様の相談に答えています。また、この結果は製品ごとにデータベース化されており、随時更新してより深いお客様対応に努めています。各部門での間違いなどは「ヒヤリハット報告書」「ヒューマンエラー報告書」「逸脱・変更管理報告書」などによって全社員が共有できる仕組みを持っています。これら3つの部の仕組みは、たとえ経営幹部であっても、不正に介入、改ざんすることは許されていません。このことは各部門の自主性を促し、部門のエンパワーメントを促すしくみとなっています。

③地域の向上こそ、地域要請——「地域社会貢献」のとりくみ

- 1) 工場環境保全活動 弊社が製造することで生じる排水については、地域環境を損なうことのないように管理値を定めて管理をし、(三重県基準の8分の1以下)弊社と地元行政ともども、定期的検査を行い結果については地元住民のかたにも公開しています。また廃棄物はできるだけリサイクルできないものはキッチンとマニフェストをとり最終処分までの責任を明確にしています。また、会社周辺の環境整備についても随時、地元と話し合い美化運動に協賛しています。
- 2) 教育支援活動 2004年度からは多気町の教育機関や工場立地地域に対して一定額の寄付事業を行い事業で得た利益の一部を地元還元しています。また、環境問題への取り組みとして地域の小学校に M-MES 環境寄付講座をもち、弊社研究職の社員自らが、環境教育の授業を生徒に身近にできる環境保護運動の啓蒙を行っています。この事業は生徒だけでなく生徒の保護者からも大変喜ばれています。地域社会からの要請は、三重県薬事工業会、三重県経営品質協議会、各商工会議所ならびに商工会、各大学や行政機関や取引先やビジネスパートナーからの情報や顧客満足度調査、従業員満足度調査などから収集しています。それぞれの内容ごとに経営者会議や気づき会議などで検討され実行されています。これらはいずれも経営幹部みずからが責任を持って対応する最重要課題のひとつと位置づけられています。経営幹部自身の、震災を克服して三重県で第二創業を成し 12年間で50倍の企業成長をとげた経験と手法、経営品質向上活動への取り組みを、話して欲しいという要望が、三重県のみならず全国から増えてきたことから、講演会を月2〜3回程度、要請に応じて経営幹部自らが、それぞれの会場に出かけて行っています。最近では、地域の商工会議所での講演、小学校、高校、大学などでの授業などにも応えています。すべての対応において、文書保存が必要なものは、文書ならびにサーバー上に構築されたLANやホームページの中に整理され公開されています。また、講演などは、CDやDVDに記録し、要請に応じて配布しています。

■万協製薬株式会社における、「地域社会への社会的責任」についての概念図



■評価と改善

弊社では、顧客や地域社会からの信頼を第一としています。評価は、顧客や地域から弊社への意見を社員に回覧し、意識の共有をはかっています。また、社員の意識向上については、行動指針に対する満足度調査で把握しています。改善につきましては、順次、経営幹部やリーダーとの会議のなかで随時話し合いを持つようにし、行動指針の改訂を含めて検討しています。

2.2 社会への貢献

「あらゆる人が協力して幸せな社会を作る」ことが弊社創立の原点であり、事業による「安心」「安全」「信頼」の実現と地域社会への積極的な貢献によって「健全な地域コミュニティ」を作り出す一助となることが重要な弊社の役割と認識しています。

(1)「地域社会の発展こそが万協製薬の発展」という全社員の意識を高めること

弊社では社会への貢献を高める方法については、まず社員それぞれの考え方を弊社の提唱する「安心、安

全、信頼」の気持ちを高めることが大切であると考えています。経営幹部はいつも「人の体を幸せにするものを作っている私たちは、仕事自体が社会貢献なのだ。」と仕事に対する責任や自覚を高めるようにしています。経営幹部は、震災の後、数多くの苦闘の末に三重県で第二創業をした経験から、自社が日本やその地域に住む人の役に立たなければ存在意義がない、と考えています。このことは経営幹部自らが、毎回社員全体研修会で社員に話しています。

(2) 地域住民との関係で築けた「3つの工場」

弊社は12年前、震災ですべてを失った弊社の進出を引き受けてくれた三重県・多気町の行政、地域住民の方々に大変感謝しています。多気町内で廃工場となっていた電気設備工場を競売で入手し、改装して再スタートした1996年当時、弊社の能力は本当に限られたものでした。そんな中で弊社を暖かく迎え入れてくれた気持ちは忘れられません。この思いは弊社の地域貢献の原点となりました。2002年、2007年いずれの年も弊社隣地の工場が廃業することになったとき、地元は「全く知らない環境を悪化する企業が次にやって来られたらどうしよう。」と不安を抱えていました。そこで、弊社はその工場を買収して、自社工場とすることに決めました。専用の工場に改装する費用もかかるのですが、社長は地域のためになるならば、と購入しました。これも地域を愛する気持ちから出た行動です。現在それらは、弊社の第二工場、第三工場となり、弊社の拡大し続ける需要のための設備工場となっています。しかしながら、地域の方々の理解なしにこの立地は実現できませんでした。そのため地域の方々への、弊社に対するさらなる理解を深めていただくことが必要です。弊社が自主的に行っている地域清掃活動などもその一環です。

(3) 環境ISOへの取り組み

2007年度の事業方針として環境ISOを全社で取得する試みを始めました。これはみえ環境マネジメントシステム・スタンダード(通称みえムス)と呼ばれるもので三重県が独自に策定し、県下の企業に推奨しているセルフアセスメントです。2008年9月にはみえムスのステップ2の認証をうけました。これはISO14000に相当するものです。弊社は、地球環境の保全が人類共通の最重要課題のひとつであることを認識し、全組織を挙げて環境負荷の低減に努力を始めました。重要環境管理テーマとして、①電力使用量1%削減 ②産業廃棄物10%削減 ③事務用紙使用量5%削減 ④包装・梱包材の5%削減 ⑤工場内外周辺の月1回の清掃活動の5つを2007年度の目標として掲げ活動しています。また、近隣の小学校へも環境改善授業を出前して行っています。製薬工場といっても弊社は、環境を汚しません。すべての有機溶媒を100%回収し、排水の量も少なく、すべて日本最高のレベルでの浄化を行なっています。また、動力すべてを電気で工場を操業しており、有毒な排気は一切出していません。また、廃棄物はすべて可能な限りサイクル業者に出して、ゴミの低減をおこなっています。三重県創業以来12年間、1度も地域からのクレームは受けていません。それだけでなく、地域清掃活動活動に協力しています。

2006年度は地元地域のごみステーションを新たに新設して寄贈し大変よろこばれています。弊社の社会や地域からの要求については、年1回程度の地域との話し合いを行っています。その中では、やはり、安心・安全という言葉がでます。製薬会社という言葉から来るイメージは環境に良くない公害を発生させているのではないかと不安が多いようです。そのために、定期的に工場を見学いただき、製品を実際に使用して頂くなどの努力をしています。

(4) 立地地域コミュニティから、三重県全地域への幅広い「地域活性化」への要求

① 地域ブランド商品の開発

近年弊社では、弊社が立地している多気町だけでなく、三重県のさまざまな地域活性化の取り組みをお手伝いするようになりました。2005年度三重県産官学研究による三重大学医学部と共同開発した「熊野古道クリーム」や中小企業団体中央会レディース会で共同開発した「ぼっちゃりクリーム」を発売し地元の販売店、住民さまとの「直接の商品を通じたコミュニケーション」を行っています。これらの商品は販売店を地域の皆様に限定しています。また、地元の物産展では、弊社社員みずからが来店して販売をおこなっており、高い評価を受けています。また、熊野古道クリームの発売により尾鷲市との関係が深くなり、同地域の産業の特性を生かした地域ブランド商品の開発を地元の方と一緒に進めています。2007年度は経済産業省の「地域活性プロジェクト」に弊社の研究が採択されました。行政、大学、とともに三重県のさまざまな地域や大学からの共同研究や製品開発の依頼が来るようになってきました。これは弊社の従業員と地域の方々と一緒に進んで行なう事業で、今まで理解されにくい製薬

会社という業態を、より安心して安全な製品作りを行なっている会社であるとの理解を、地域の皆様にしていただくためのものであるため、弊社も重要視しています。

② 地域へのスポーツ・文化活動および大学院教育の提供

弊社では社業としてアンチエイジングの研究を現在行っていますが、その一環として2006年度に「バンキョーファイトアカデミー」というフィットネスジムを開設しました。これは明和町の体育館を週2回借りて行っている社会貢献事業で、ボクササイズをつかって年齢を越えたからだづくりを指導するものです。南勢地区の地元住民の方15歳から50代の男女の方が参加されています。

また、2008年4月には弊社の第三工場にスポーツジムをつくり地元の団体、住民にかたに健康作りのお手伝いをしています。また、「天下一武道会」などの開催を通じて伊勢志摩地方の活性化にも力を入れており、県営サンアリーナを運営するスカルチャ三重と連携して、様々な健康作りのイベントにも協賛しています。また、会社敷地内にある「フィギュア博物館」も公開し、ものづくりへの興味を喚起しています。弊社ではこのように、積極的に企業と社員、地域住民のコミュニティをつなぐさまざまな活動を行っています。

また、07年度より弊社では、三重大学医学部大学院主催による経営者大学院講座に協力し、弊社社長が講師として現役学生、および社会人への講義を行い、地域社会と大学、企業の3社を繋ぐお手伝いを始めました。弊社社長は08年4月、自ら友人6名とともに三重大学医学部大学院博士課程に入学し、産、学、官の協働を働きかけています。元々は、「地元会社の研究者を育てる」という三重県が行っている、メディカルハレー事業のうちの一つの「社会人博士コース」でしたが、弊社社長は、「経営者自らが大学で学ぶことで地域と企業に、ダイナミズムをもたらす」と考え自ら実験を行っています。弊社では、今後この大学院研修コースは、社員にも利用できるよう会社として検討しています。

カテゴリー2. 経営における社会的責任発揮の実施対象と活動内容

項目	実施対象	取り組み
業事法令遵守	社員、顧客、ビジネスパートナー	社員教育、社内自己定期査察、ビジネスパートナーへの定期査察、行政査察への対応、経営方針の説明
社員の安全確保	社員、ビジネスパートナー 地域住民	定期健康診断の実施、安全管理研修、傷病手当休暇の充実、産業医によるストレス診察、防火訓練の実施
労働基準法遵守、各種ハラスメント対応	社員、ビジネスパートナー	就業規則の順次改訂による環境改善、時間外労働の低減、従業員満足度調査による要求の改善、各種ハラスメントの相談窓口の設置
交通安全対応	社員、ビジネスパートナー	従業員車両管理の徹底、事故報告の徹底、交通安全講習、駐車場の清掃
情報漏洩への対応	社員、ビジネスパートナー、顧客	業務秘密保持契約の締結、社員守秘義務の誓約書の徹底、コンピュータ内セキュリティの管理、社内情報のシュレガー処理、各種施設の施錠の徹底
特許の保護	社員、ビジネスパートナー、顧客	商品化の際の各種特許の調査、開発技術の技術権利確保、商標権の取得
環境保護	社員、ビジネスパートナー、顧客 地域住民	環境ISOの取り組み(チームス)、包装資材の簡素化、排水の限度管理、地域住民との話し合い
社会貢献活動	社員、経営幹部 地域住民	教育支援活動、講演活動、スポーツ・文化育成事業
地域ブランド商品	社員、ビジネスパートナー、顧客 地域住民	地域ブランド商品の開発、地域との協同、地域とのコミュニケーションの強化

■評価と改善

これらすべての活動は常時、社内の各種会議で評価改善を行っています。最近では社員からの意見も、新しい企画として、とり入れられています。弊社は地元にあつて、尊敬され愛される企業、社員でありたいといつも願っています。会社としてできること、一個人としてできることの両面を今後ずっと追及していきます。そして地域の方々により愛される企業となるべく、弊社にしかできないさまざまな取り組みを、今後も行い続けます。

3. 顧客・市場の理解と対応

3.1 顧客・市場の理解

(1) 顧客の4つの分類と弊社の事業展開との関連

21世紀のスキンケアビジネスに対するニーズは多様化しています。そのなかで弊社では顧客を、4つに分けています。

① 弊社の製品を消費者に販売する目的で完成品を購入いただける顧客（ディーラー顧客）

主に自社では開発・製造設備を持たず、弊社製品をドラッグストアに供給することで中間利益を得ている顧客。市場に有望な製品をいち早く、安価に仕入れたいと考えています。現場営業部員をもたない弊社にとって現場ニーズを把握するためには、ならない顧客です。しかしながら弊社製品の市場シェアが高まるにつれ近年顧客どうして納入先がハッティングするようになり、弊社からの顧客ルートを選定をする必要が、出てきています。

② 顧客側で自らが開発した製品の加工を弊社に希望する顧客（メーカー顧客）

製造許可書(厚生労働省認可の品目ごとの型式認定)は自社で持ちながら、なんらかの理由で弊社に加工を依頼する顧客。3年前に国が他社での完全委託を認めたためにニーズが急増しています。スキンケア部門は医薬品のなかでもニッチ分野であり、新規設備をして製造をしようとする企業が少なくなっています。

製造のみを委託し、開発業務のみを自社工場で行う企業が増えています。この顧客の要求はコストとそれを上回る品質です。もともと自社で製造をしていることからさまざまな点で要求が高く、品目の生産量が少ない場合は利益を生むことが難しい場合があります。弊社では事前の打ち合わせを十分におこない両者にとって利益のある仕事になるかをしっかり考えなければいけません。

③ 弊社の製品を使用される直接の消費者（最終顧客）

直接、弊社の製品を自ら使用される消費者で、最終的に本当の価値を判断される顧客。この顧客なしに継続的に製品が売れることはありません。ある意味最も重要な顧客ともいえます。この顧客は、安心して安全な製品を安価で購入したいと思っています。また、必要な情報も十分に欲しいと思っています。弊社では添付文書や開設している電話相談窓口でしっかりと、安心をサポートすることを求められています。

④ まだ弊社の製品やサービスを知らない潜在顧客（潜在顧客）

①～③のうち、まだ弊社のサービスや製品を利用していない顧客。この顧客には弊社を知るきっかけとなる様々な媒体での宣伝や展示会などでの出店による認知度の向上、または既存顧客からの紹介などを図る必要があります。この顧客との接点を増やすことは弊社のさらなる成長を約束づけるものです。

このような4種類の顧客の要求・期待を理解することは、弊社の仕事を進化させる上で大変重要なことです。弊社がこの分野に特化している理由は、阪神大震災以前に、弊社はたった一つの販売会社に供給を目的として設立された会社であるという点が上げられます。

震災後二代目経営者となった現社長は、大きく方針を転換して、「一社だけの販売から日本中の会社をビジネスパートナーとする」決断をしました。震災の経験により一社だけの販売による経営、自社の強みを生かさない製品作りは顧客から相手にされないと感じたからです。このとき中心となった技術は、創業以来35年間一社のために開発を続けていた数々の医薬品でした。これらさまざまな理由や出来事から、創業35年目において、初めて日本市場をターゲットとした顧客の創造に乗り出したのです。

(2) ディーラー顧客①への対応 提案アンケートと顧客企業先訪問による要望の把握のしくみ

弊社では、定期的(年2回以上)、既存顧客①に顧客満足度調査とは別に、「自社開発品の先行提案」を行っています。これらの開発品は市販前のものが多いことから、これを行うことにより、弊社では顧客のニーズが掴みやすくなると同時に、顧客の求める製品への改良が容易になっています。提案先は、既存顧客①のみで潜在顧客は対象としていません。弊社は現在取引のある顧客との関係を深くすることが明日の自社の繁栄に繋がると考えています。また、こういう新規提案に積極的にレスポンスしてくれる顧客を成長顧客として、差別化しています。

人体に用いる薬のなかでスキンケアというのは実はニッチな分野です。そのため、弊社では新規顧客の開拓が

出来ず当初、既存ビジネスパートナーに、万協製薬の新しい業務スタイルを理解してもらうよう、直接対話し顧客の紹介を頼んでいました。しかしながら12年経った現在では、弊社担当者が訪問、面談を自らで行っています。また、既存顧客や商品についても顧客満足度調査を行い、要求や期待を把握するための学びの機会としています。顧客・市場の理解という点については、「毎回の仕事のなかで、顧客からいただく要望を一つずつ実現していく。」という点を大事にしています。また、「新規提案へ寄せられた声の実現」なども重要な対応と考えています。

(3) 既存顧客①②の対応 弊社への直接訪問や、最終顧客③からの消費者窓口から要望を把握するしくみ

弊社では、既存顧客に定期的に会社や工場を査察していただくことにより、より弊社への安心と理解を高めるようにしています。また最終顧客である直接の消費者については「お客様相談窓口」(月～金の平日の午前10時～午後5時)を設けてすべての製品のパッケージに電話での連絡先を印刷してコミュニケーションを図っています。ここでは、製品の使い方のみならず、副作用、販売店、健康アドバイスまで消費者の要求にあわせて無料で行っています。また必要に応じて薬剤師による対応も行っています。また、この相談窓口から得た情報の伝達・フィードバックを丁寧に行うことを目標としています。消費者を待たせないようにするため、既存相談での対応をコンピュータ上でデータベース化しています。

(4) 潜在顧客④への対応 各種展示会や広告宣伝で要望を把握するしくみ

潜在顧客については、専門誌に企業紹介の広告を掲載することで認識を高める努力を行っています。弊社では、社内に専門の営業社員がいないので、基本的には、雑誌などのメディア、展示会への参加、ホームページを作成して、弊社の事業内容を宣伝しています。また、自社自らが行うサービスをスキンケア製品に限定することで、顧客の選定を行なっています。いずれの場合も「スキンケアアウトソーシングソリューションサービス」が弊社サービスのキーワードです。剤型の特化、サービスの新規性に興味を示された顧客が少しずつ増えて、今約60社を超える顧客との取引に拡大しています。現在は、弊社が、既存顧客、ビジネスパートナー、ホームページ、各種雑誌広告、市場に提供している製品、情報を見て、メーカー、販社、直接顧客から様々な方法による接点で、新しいビジネスの出会いは年々増加し続けています。

また、弊社は、国内だけでなく海外へも市場を広げようとしています。三重県の産業振興のクラスター事業である「みえメディカルバレー事業」の一環として2005年には、中国の上海においての見本市に参加し、今後の東アジア地域への戦略への手ごたえをつかみました。その後、1年に数回、調査をかねて、現地業者と相手国にて継続的に打ち合わせを行っています。現在は化粧品において輸出を検討中です。将来、日本と海外との薬事に関する法律が整備されれば、弊社の医薬品が海外に出荷される日が来るかもしれません。

今後とも、国内外の見本市やフェア、展示会への積極的な参加を続けて、顧客との接点を増加させていきます。2005年度からは、医薬品雑誌だけでなく化粧品専門誌にも広告の掲載を始めました。また、共同研究先の大学などや東海圏の産業クラスターが参加する、研究型展示会に出展することで、潜在顧客の開拓を進めています。

■評価と改善

顧客・市場の理解という点では、①～④のそれぞれのニーズを把握するプロセスを重用視しています。毎回の仕事のなかで顧客からいただく要望を一つずつ実現していくという点を大事にしています。また、新規提案へ寄せられた声の実現なども重要と考えています。これらの成果は社内の各気づきの会議で共有されています。これらの活動を地道に行うことにより、「弊社の製品やサービスを差別化して選択していただける顧客と弊社社員との関係」を、より深く創造していけると弊社は考えています。

3.2 顧客からの意見や苦情への対応

(1) 全社員を、「顧客満足最適化担当者」に変えるしくみ

弊社が顧客からいただく声には、既存顧客からは主に新規商品の提案の要求、注文した製品の納期、弊社が請け負った作業の進行状況、納入した製品に対するお客様のクレーム、消費者である最終顧客からは、お客様相談窓口へ寄せられる商品の疑問、クレーム、質問などさまざまな内容があります。潜在顧客からは弊社のサービスについての問い合わせや工場見学への要求、新規顧客からは問い合わせなどがあります。弊社では、「全社員が顧

客満足向上のための推進者であるべし。」という教育を行なっています。

- ①開発・製造面での対応 これらの企業顧客からの声について対応の方法ですが、新規商品については開発部門が担当しています。既存製品については製造部門が担当です。いずれの部門においてもそれぞれ「顧客別対応の手順書」を作成しています。これはその目的や趣旨にあわせた手順書にしたがって記録が文書化されています。このルールは、顧客へ迅速に情報の伝達を行うこととその記録を後になっても検索できるという目的のためです。すべての問い合わせが顧客別のファイルとなっており発生時系列でファイルされているので、後検索も容易となっています。これらは社内のイントラネットにて情報を共有されています。これらはなにより正確さが求められます。「クレーム発生後、対応当日、原因究明2週間以内の解決」を目標としています。
- ② 最終顧客への対応 また、最終顧客である消費者に対しては「万協お客様相談窓口」を開設しています。ここでは、自社製品だけでなく、広くスキンケアの質問を顧客から直接受けて、担当の職員ならびに弊社の薬剤師が回答しています。このサービスはすぐにお客様が答えを受け取れることから好評を得ています。ここでの結果はすべて文書化され、製品別に既存の対応方法がすぐに検索できるようになっています。そのため、回答がしやすく、専門家以外でも対応することができるようになっています。

ここでの対応はスピードが大切で、ここでの処理の迅速さがクレームの拡大を防ぐ重要な防護網となっています。ここでの目標設定は、「当日のお客様回答100%」です。また、この部門は各担当が、「1クレームにつき1万円」までは自由に使えるクレーム解決のための裁量権をあたえられており、このことでよりスピーディで、快適な窓口対応を実現しています。これはお客様アンケートから得られたアイデアです。また、消費者対応については販売会社の担当者との密接なコミュニケーションが重要と考え、クレームのたびに話し合いの機会をもっています。潜在顧客や新規顧客からは電話やインターネットでの問い合わせが多いため、こちらも当日対応を目標としています。

■評価と改善

日常の顧客接点においては、弊社の各担当部署の責任者が直接、顧客と対話・連絡を密にすることで問題解決の手法を学び、日々に顧客対応への人材育成も行われています。この際に、弊社では「ホテルの客室担当者の対応」に学び、自分の意見を主張するのではなく、あくまで顧客の立場になっての考え方や発言ができるよう日常から指導しています。そのためそれぞれの責任者の下した判断は、可能な限り尊重されています。その分、各担当者の責任も大きいと言えます。責任者のくださった判断は回覧される文書、ありがとう情報カード、イントラネットによって他部門の意見を取り入れ、よりよい改善ができるようになっています。また、各種会議で担当者が経験した対応の情報交換をおこなっています。

3.3 顧客満足の明確化

(1) 顧客満足の要因・満足度の把握方法

弊社の顧客との信頼関係を確認する方法としては、毎年、顧客満足度調査(年1回)を行っています。弊社では顧客の満足要因を「担当者」「業務」「品質、クレーム」「工場」「品質管理、開発」「総合的な評価」の6点と決めています。これらは、満足度調査や顧客訪問のなかでその度合いを把握しています。その中で特に弊社は対応の早さ、情報の公開性の高さとの評価を高める努力をしています。

また、顧客との信頼性を構築する方法としては、例えば新規の仕事が始める場合、「相手の会社の内部だけで検討される方法より、自社と万協製薬とで検討することのほうが快適だ。」という状況をつくることを目指しています。ありきたりの定食サービスではなく、いわゆるコンサルティングセールスを重要視しています。これには数値化できない側面もあります。しかしながらこの状態を作るためには目の前の個別記載を重視し、調査表に書かれた不満点から、いち早く解決できるよう全社で取り組み、業務のすばやい改善と調査票の回収率を高めています。

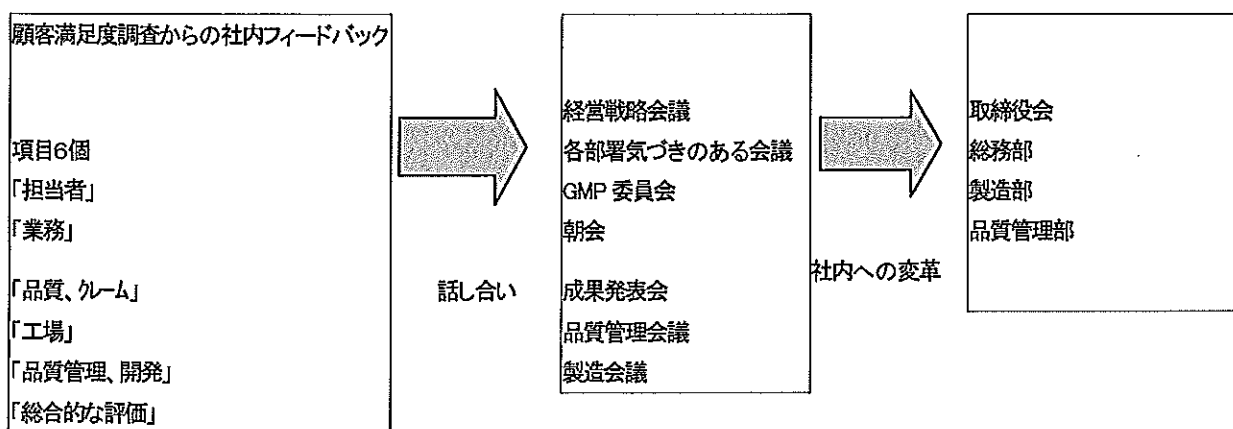
(2) さまざまな顧客へのサービスの快適さが、次のビジネスに与える影響

顧客が自社以外のビジネスパートナーに仕事の解決を求める際にも、「快適さ」という言葉が重要であると考えます。また、この取り組みの見直し、改善・革新については常にビジネスパートナーとの定期的な面談によって声を直接受け取る努力を行っています。弊社では、仕事においてクレームが0%になるよう全社で努力しています。

弊社は製造メーカーであり、まず、日々製造されている製品の納期・品質が守られているかが、最も顧客満足への道であると考えています。弊社の顧客最適を表す全社共通の合い言葉は「相手の担当者を出世させよう！」です。

カテゴリ-3・3

顧客満足度調査からの社内フィードバック



■ 評価と改善

顧客満足と不満足の詳細には、顧客満足度調査の内容を重要視しています。前年より評価が下がった顧客や具体的な要望のある顧客へは、担当者や経営幹部が相手先と話し合い、必要に応じて直接訪問して、不満足要因の明確化を図っています。また、新規提案への回答やクレームも重要視しています。これらを全社で共有するために弊社では「気づきのある会議」と呼ばれる経営幹部と課長およびリーダーが話し合う会議を行っています(月2回)。また、問題のあるたびに、リーダーは話し合いの機会を持つようにしています。ここでは、起こった仕事上の出来事をみんなで持ち寄り話し合う時間としています。現在は工場が3カ所あり、それぞれが毎日顔を合わせる状況ではないことから、この会議は大変重要です。

また、総務、製造、品質管理の3部門が、同時に顧客満足の最適化を考えることが、重要な目線と位置づけています。そのため、お客様の声を一堂に会して聞く機会はなにより重要と考えます。これらの結果は全従業員が文書にて閲覧できるようにバンキョーコミュニケーションボードとそれぞれの社員のパソコンに開示されています。

4. 戦略の策定と展開

4.1 戦略の策定と形成

正しい戦略が決められなければ企業は、進むべき方向がわかりません。また、決まった戦略が実行されなければ、企業はいずれ間違った方向へ進みます。そのため弊社では、「戦略を策定するプロセス」、「戦略策定への社員の参画」、「策定された戦略の社員理解」の3点を重要と考えています。

(1) 将来的にあるべき姿を見据えた6つの戦略

弊社の戦略目標は開発、製造、品質管理、営業、財務、人材開発の6項目から成り立っています。戦略は考えるスパンによって、5年、1年の2段階の長さで策定されています。それぞれの戦略策定における考慮されるべき要件は、「経営方針・ビジョン」「社会的責任」「顧客の要望・期待」「市場動向・競合動向」「自社技術」「自社の強み・弱み」「自社の独自能力」「人的状況」「設備能力」「財務状況」「ベンチマーキングの結果」「ビジネスパートナーの能力」「将来へのリスク」などです。

(2) 各戦略の内容と策定方法

弊社では、毎年、期首に会計事務所のコンサルタントと弊社経営幹部が5年間の長期計画と1年間の短期計画を策定しています。5年間の長期計画は、弊社が将来あるべき姿の理想系を明記するとともに、全体的な売り上げ目標や主に工場などの設備計画や製品開発の品目の策定やそのスケジューリングなどです。現在は第3次長期計画の中間に当たっています。

毎年立てられる1年間の1年ごとの短期計画は、社長、コンサルタント、経営幹部が月1回集まって開かれる経営者会議で話し合われ、状況をみながら更新しています。この短期計画では、取引先別目標製品別売り上げ、開発製品年度計画推進度、受注品生産進捗状況、人材確保などの採用状況を設定しています。これは既存のデータをもとに社長と経営幹部との話し合いで作成されるものです。またそれぞれの評価と改善は3つの気づきの会議(総務部、製造部、品質管理部)で随時検討され、修正されています。

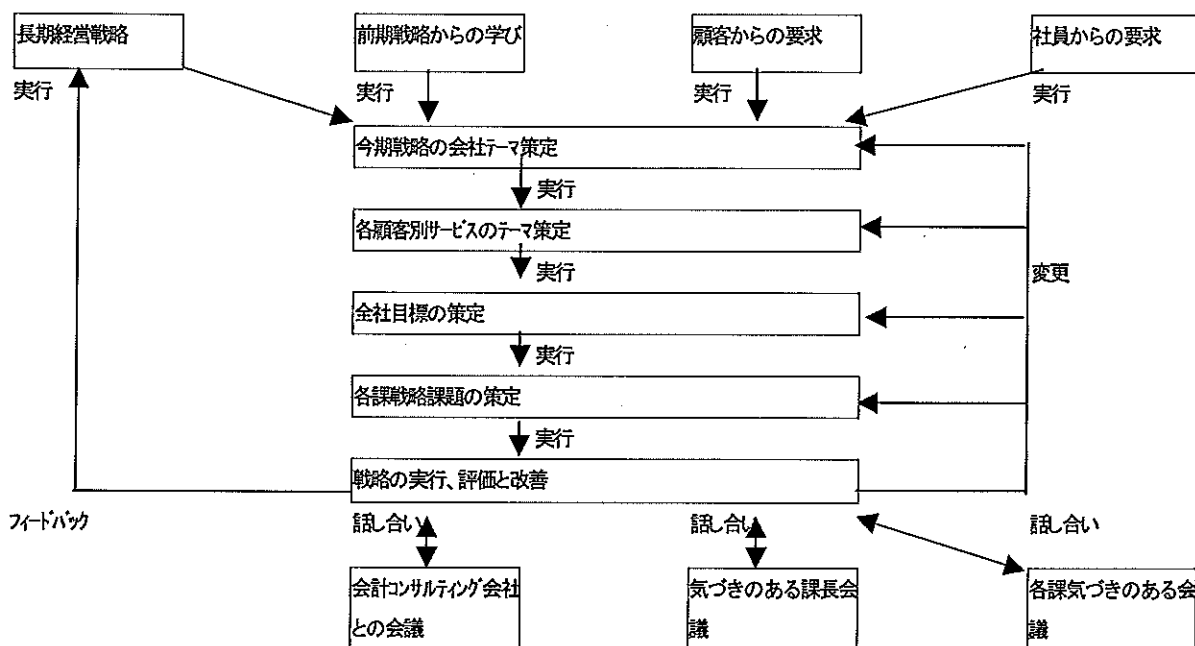
(3) 各種情報による戦略策定プロセスの変化

以前はすべての戦略計画の策定は経営コンサルタントより、社長と経営幹部の判断が多くを占めていました。これには弊社業務のうち社長と2名の経営幹部が開発・製造・経理を熟知しており特に弊社では、専属のお客様担当の営業員がいないことから、社長、経営幹部が中心となって各種戦略を決めていたことが理由です。しかしながら近年弊社の短年度計画においては、複数のコンサルタント、弊社の課長職が経営幹部とともに戦略の策定を行なうようになりました。

これは各種の推進会議のメンバーの中心に各課の課長が占めるようになったことと、戦略の策定に「顧客の要望」「社員の要望」「ビジネスパートナーの意見」「自社の年度アセスメント」「三重県経営品質賞のフィードバックレポート」「競合他社へのベンチマーキング」などから得たデータを分析、把握するようになったためです。これらの策定には、以前より多くの話し合いが必要となりましたが、このことをおこなうことにより、各組織の連携による戦略策定が可能になったことと、戦略策定会議が、次世代リーダーの人材育成の場にもなってきました。

カテゴリ-4

戦略策定のためのチャート図



※戦略検討項目

経営方針、社会的責任、顧客の要望、市場動向、技術開発、強みの強化、独自能力、人的状況、設備、財務、ベンチマーク、ビジネスパートナー、将来へのリスク

4.2 戦略の展開

(1) 戦略展開の社内での取り組み

① 戦略の展開での対話

戦略の展開には、話し合いによる気づきが欠かせません。そのため各部門代表の3名の経営幹部は、それぞれ机を並べて仕事をしています。以前は別々の部屋で仕事をしていたが、話し合いや情報の伝達に支障をきたすようになり、2004年6月よりワイガヤな井戸端会議経営幹部会議システムをとることにしました。大企業であれば不可能なことですが、全従業員80名の中小企業らしい解決方法です。

また経営幹部自らが、各作業に深く精通していることもワイガヤが運営しやすい理由です。最近では経営幹部だけでなく各部署においても従来の机の配置を変え、お互いが向き合い、いつでも小集団の話し合いが行える配置に変更しました。これらの考えが発展してリーダーを交えた「気づきのある会議」に発展していきました。これらの上下間の話し合いが円滑になることが、戦略の展開には重要であると考えています。全部門が集まる「気づきのある会議」は月2回ですが、それまでに各部門でまとめて話し合っていますので、対話が戦略展開に効果的に使われるような仕組みが出来ています。

また、これらの社員同士の話し合いが自由に行いやすいよう、使用できる会議室を、社内に増やしました。現在、各単年度戦略展開には、各部門のリーダーが定めた数値目標を設定しています。そのため、毎月の会議ではそれぞれの達成度を報告しあい、達成できていない場合は、なぜ達成できていないのか、問題点はどこにあるのかをリーダー間で議論が行なわれています。この場合も会社側は、未達について一方的に攻めるのではなく、従業員側の理解と納得によって対話が進むようサポートしています。また、この過程で疑問が生じた目標は期の途中であっても変更することがあります。この変更への裁量権も各リーダーにゆだねられています。

②戦略展開のための教育

また、戦略の展開には、各従業員の認識・能力の向上が欠かせません。年度ごとの戦略での単年度計画の数値目標は、経営コンサルタントとの月1回の話し合いで現状確認が行われています。この作業はコンサルタントと社長に加えて3名の経営幹部で行われています。その会議の中で必要に応じて従業員との直接面談も行って戦略計画の実効性を向上させるようにつとめています。また、各種外部講師の従業員養成講座も行われています。

③ビジネスパートナーとの連携

また、戦略の実行展開ではビジネスパートナーとの連携も重要です。情報開示が可能な範囲においてビジネスパートナーとも戦略展開については定期的に情報交換を行い討議を行っています。製造部門においては6ヶ月先までのスケジュールリングをビジネスパートナーと共有することで、その整合性をはかっています。これは、ビジネスパートナーと弊社が同じ情報で考えるという点で好評を得ています。健康創造産業の弊社は基本的に品切れや納期遅れを起こすと、メーカー、流通、小売店、最終消費者まで回りきれない損害を与えてしまいます。他社や業界の動きや変化を見るうえでもこの連携を重要視しています。

④戦略展開の際のリスク

策定された計画についてのリスクは、それぞれに存在しています。もっとも大きいリスクは予定された納期に製造ができないというものです。これは宅配ピザの配達時間と同じく弊社のサービスに重大な影響を及ぼします。この把握については6ヶ月単位でのスケジュールリングに加えて1週間単位の人員配置を含めた細密スケジュールを作成して対応しています。また、万が一の製造設備の故障に対応するため、予備機を準備することを怠りません。これは弊社の工程が、クリーム剤、軟膏剤、液剤の数種類の製造工程に集約されることから機械に兌換性を持たせていることで実現できています。

また、2006年度からはトヨタ製造管理システムのコンサルティングを導入することでプロの目による厳しいチェックもあわせ、戦略展開としての工程改善を行っています。また定期的な機械のメンテナンスや作業室の環境試験を行うことでこのようなリスクを回避する努力を行っています。また、これらの設備を売上げにあわせて、増床、増築していくことも弊社の重要な戦略の展開として必要です。それぞれの評価は定期的に行われ、そのたびに改善が行われています。各課題の取り組みは毎月のリーダー会議で話し合われ、それぞれに達成時期の確認を行っています。

■評価と改善

戦略の展開とレビューについては、年度ごとの経営戦略会議で各項目ごとに設定されています。その際に、新たに追加すべき項目がある場合には、その会議で検討され、追加もしくは修正されています。

各会議におけるレビューのあるべき姿については、万協製薬の理想的な組織に近付いているかどうかを各種理念、スローガンと照らして話し合うこととしています。

このような社内における対話の機会を増やすことによって、経営幹部をはじめとする会社の考え方が、年々浸透してきていることが、毎年実施している従業員満足度調査の結果から、把握できています。現在は、次世代の経営幹部を育成していくためのより深い、リーダーと経営幹部との話し合いの場を増やしています。

5. 個人と組織の能力向上

5.1 組織的能力

経営理念に掲げられている5つの価値実現のため、社員全員が価値観を共有すること、各部門の仕事の内容をお互いに理解すること、社員同士の協力体制ができていることを、弊社では重要な組織的能力と考えています。

(1) 組織能力向上のための社内環境づくり

弊社では、組織能力向上の鍵は「すべての社員の成長」にあると考えています。どのような素晴らしい組織が実現できたとしても、それを動かすのは人間です。言い換えれば、組織の中の人間が成長する仕組みがない限り、どのような成長も遂げることが出来ないと考えています。近年「万協らしさ」という社風が、従業員の間で、感じられるようになってきました。弊社では、組織の価値観やビジョンに共感し、やる気を引き出すために各部署で朝礼を行なっています。朝礼では全従業員が集合する全体集会等グループごとに行なわれるものがあり、いずれの場合も経営理念、年度スローガン、各課目標の斉唱を行い価値観の共有をしています。

(2) 社員同士による「やりがいという価値観」の共有

会社は個人の能力を集団力に変換する装置であるといえます。弊社では、経営理念のほかに行動理念として「やる気」×「元気」×「本気」×「人気」を掲げています。これは、会社の中での個人のあり方を表した言葉です。やる気も元気も本気も基本的な社会人として必須の条件といえます。しかしながら、人気がない人は会社という「集団力」を發揮できません。ですからこの行動理念は4つの気を掛け算してこそ能力であるとしたものです。会社は才能を競う場ではなく、助け合う場であるべきです。

また、1年に1回、全社、各部門の年間スローガンを策定します。自分も相手の気持ちになつての「お互いが勝利できる」関係こそ目指すべき社会人の姿であると弊社では考えています。この他にも各課それぞれの年度ごとのスローガンをづくり、各部屋に掲示することで、モチベーションの共有化を図っています。各課の目標はサブリーダーを含めた月1回の会議で、実施状況を確認しています。

(3) コミュニケーションを高める、各種職務研修制度

弊社では、精神面だけではなく、すべての部門での達成すべき仕事の能力を細かく「モジュール化」しています。ここには、それぞれの目指すべき技術や能力の指標を作成しています。これらのモジュールには、呼応する形でそれぞれ社員が工夫して作った「習熟マニュアル」があり、他部署から転籍になった場合でも、これらのマニュアルを元に学習や教育を受けることが可能です。弊社は精神面、技術面の両方で社内外の講師による社員の教育を行なっています。これらの講師は直接弊社に訪問して社員との直接対話や課題の克服などを一緒に行うことで、大きな成果を挙げています。この方法は、費用はかかりますが、確実にコミュニケーションが取れることから数社の会社に部門ごとに依頼しています。また、各種講習会へも積極的な参加を従業員にすすめています。

これらはすべて各個人別につくられた「教育訓練記録書」に記入され、従業員の能力評価として報酬の算定資料とされています。また、弊社の教育は自社自ら作成したモジュールによるマニュアルだけでなく、先輩が後輩に指導するある種、徒弟制度のような指導を行っています。弊社では、「マニュアルを超える魂の指導」を目指しています。そのなかで、自らのやる気を発揮することで、社員、リーダー、部門長という順に昇格できる仕組みになっています。また、社員が社内外の人とよりよい関係を構築するために全社集会、成果発表会、研修旅行、誕生会、パチコミュニケーション活動などを通じて組織的能力を高める働きかけを行っています。

(4) 性別や年齢、学歴に関係なく、やる気のある人材を地元から発掘する、現場重視の採用プロジェクト

社員の採用については、弊社は基本的に定期採用を行っていません。現在全国の大学、地元の高校、ハローワークなどを通じて不定期に行っています。また、入社試験も本人の弊社に対するやる気や前向きな性格を重用視した「特長のある入社試験」を行っています。入社試験に長い時間をかける会社がありますが、弊社は受験する本人のことを考えて、「試験1週間以内での可否」を通知しています。採用においては、できるだけ地元の人材を活用するようにしています。また、派遣会社からの人材も供給を受けていますが、派遣会社のスタッフも自社雇用社員同様の教育を行い、優秀な人は派遣会社了解の上で、弊社雇用に移籍してもらっています。定期採用ではなく、会社の規模にあわせて必要なときに必要な人材を集めるというのが会社の考えです。

2007年からは企業年金制度(401k)も導入し、社員の未来をよりサポートする姿勢を明確にしています。また、ホームページには弊社の考え方やフィロソフィーを示すようにしています。その中で会社の行動や幹部の発言などを多く載せて企業の歴史、特色や考え方を明らかにしています。弊社の入社を希望する人はあらかじめこういった資料により会社について知ることができます。

また、面接の際でも仕事内容を実際に見学して作業を確認し、希望する方は、実際の作業に近い試験を行うことで能力や適性の確認を行っています。また、その際に作文を書いてもらい、夢の実現のために自分が会社でやりたいことを書いてもらいその内容も採用の際に参考としています。

入社試験は、必ずグループ別にそれぞれのリーダーを面接に参加させています。この際、リーダーには、できるだけコミュニケーション力を重要視しており、さまざまなコミュニケーション力を会話によって引き出すように指導しています。

採用については積極的に地元人材・女性の登用を行っています。弊社ではワークライフバランスの充実を目標としており、3年間の育児休暇、正社員のパートタイム勤務制度など働く女性の社会参加のサポートを行っています。これは経営幹部の専務が子育て中の女性であることから出た考えです。配置については現在、総務、製造、品質管理の3部門がありそれぞれの希望や適正を考慮して会社が定めています。

最近では会社の認知度が上がったせいか社員の求人には、多くの応募がなされるようになって来ています。現在は女性の育児休暇取得率は、100パーセントを達成しています。これらの活動が評価を受け弊社は「2007年度三重県男女がいきいきと働いている企業県知事奨励賞」を受賞しています。また社員には専門の社会保険労務士、産業医が仕事や家庭の悩みに個別でカウンセリングできる「いきいきカウンセリング制度」を実施しています。

(5)コミュニケーションの促進と「知」の共有

社員の体系はフルタイム・パートタイムの正社員(月給制)、フルタイムの契約社員(時給制)、パートタイムの契約社員(時給制)、派遣社員の4つのスタイルで成り立っています。弊社では自社の雇用形態によって仕事や待遇に差はありません。それぞれの意志と実績と評価によって体系の変更も可能です。雇用形態による差別をなくすことは経営幹部の強い思い入れからです。実際に契約社員のリーダーが、正社員の上に立ち、指示することも行われています。

組織内の協働については社員全体研修会、リーダー会議、従業員研修会などを通じて行われています。弊社の受託業という仕事の内容から、人員の変動はある程度仕方ないのですが、近年仕事の量が急激に増えており、自社雇用だけでは人員の確保ができず、派遣会社からの人員が増えています。弊社では、派遣社員のモチベーションの向上をいかに行うかが、弊社の成長のカギとなると考えています。派遣社員も含めた研修活動を円滑にするために、2006年度は第二工場内に「大研修ホール」を新設して派遣社員も自社雇用社員と同等の教育をおこなっています。

また、各部門のリーダー・サブリーダーは三重県経営品質協議会が毎月行なっている、「三重県経営品質協議会の月例勉強会」に参加したり、話し合いの場を多く設けていますので、経営品質向上活動に意欲的です。また全社的に月1回の社員全体研修会の時間を使って、問題解決のミーティングを行なうようにしています。

(6)モチベーション向上のための各種表彰制度

やる気のある社員活動をおこなうために各種表彰制度を採用しています。現在4つの部門があります。

■評価と改善

研修や協働への取り組みの改善は「気づきのある課長会議」で行われています。弊社では現在、リーダーの数を拡大して5名に1名がリーダーとなるような少人数体制のチームづくりを行っています。責任者になることで、学べることはたくさんあると考えています。そのためすべての人にリーダーとなってもらえるチャンスを増やしたいと考えています。人は他の人のために何かを考えると、最も成長するものです。組織能力すなわち人の能力向上であると考えます。このことを理解させるには、現在のリーダーが喜びを持って部下を指導していかなければ、誰もリーダーになりたいとは思わないでしょう。

目標の設定と達成状況の把握については、従業員の入社資料、キャリアアッププランを通じて従業員が会社に求める姿の調査を行っています。ここでの成果を従来の成果と比較することで、成長を促しています。これらの改善・革新を進める上での課題の発見は主に上で述べた2つの会議で発見されることが多いです。その中で多いのはいかに各部門間の連携を密にしていけるかです。それぞれの決めごとをいかに各部署に間違いなく伝達し理解を深めるかが課題です。

5.2 社員の能力開発

(1)教育についての考え方は「人間力」の向上による「リーダーの育成」

弊社の教育は、ある意味現場志向であるといえます。社員が仕事を通じて直接顧客と会話し、その関係性を考え、学んでいくことこそが本当の能力開発と位置づけています。そのために弊社では、社員の仕事への取り組みの理想形を、「学園祭の前日」と呼んでいます。実際のところ、この言葉ほど弊社の日常を表す言葉はありません。弊社には近年毎日、こなしきれないほどの仕事が、常にもたらされるようになっています。

経営幹部は常日頃、「私達は、自らの成長のために会社存亡の危機を意図的に作り出す！」と明言しています。経営幹部は阪神大震災から立ち上がったときのダイナミズムをいつまでも持続させたいと考えています。

そのためには、大企業やお役所的な「計画経済」ではいけないといっています。そういった意味で、「学園祭の前日に自分は何をすべきか？」という問いかけを常に社員へ行うことで、社員の人間力向上を導き出すようにしています。組織の目標を達成していくためには、経営理念のより深い理解が必要です。また、そのためには各人がいろいろな種類の仕事をこなすことのできる能力と経験が必要だと考えています。これには不可能を可能に変えるチャレンジスピリッツが必要です。このための状態こそ、不安と期待の入り混じった学園祭の前日状態といえます。あらゆる部門が協力しなければ、乗り越えられない日常、これこそが中小企業ならではの「リーダー育成教育」であると弊社は考えています。

(2)従業員の能力開発の方法

従業員の専門性・顧客理解・協力関係を高めるために弊社では、全従業員の心身共の向上を強く願っています。具体的な方法として、弊社では社員の能力を高めるために、次のようなさまざまな取り組みを行っています。

①全従業員オーダーメイドの「バンキョーキャリアアッププラン」

人にはそれぞれ持って生まれた特性や個性があり、なかなか一つにまとめることは難しいものです。しかしながら、会社は個人の能力を集団力に変えていかなければなりません。そのために作り出されたのが従業員それぞれの習熟目標を定めたプランなのです。ここでの具体的な内容は先に述べた「モジュール化」された各部門の仕事内容のそれぞれの達成度で評価が可能です。これを作成し実践することで、部門間上下間のコミュニケーションがはかられ、各人の努力と成果を客観的に認識することが可能です。ここでの成果は賞与や昇給の重要な資料となっています。年2回の査定の結果は個人面談で知らされますが、その際に自分の点数を知ることができます。

キャリアアッププランはそれぞれの従業員にオーダーメイドの個人指導という形で行われますので、自部門での自分の位置やこれから取り組むべき課題についてよく考えるようになります。弊社では、多くの種類の仕事をこなすことのできるマルチプレイヤーを高く評価しています。このことは、仕事の進めやすさだけでなく他者とのコミュニケーションにとっても重要なことです。言い換えれば、「相手の仕事ができる人は相手の気持ちがわかる人」であると

ということです。このことは弊社社長がもっとも強調して従業員に伝えようとしていることの一つです。そのためキャリアアッププランの最終面接は、必ず社長を交えて行うことになっています。この際には本人の努力をねぎらうとともに配置転換や転属についても話し合いができるようになっています。

③ 気づきのある読書感想文

教育訓練については、全従業員対象に各部署で行われる朝礼をはじめとする各種ミーティングや全社研修会を開催しています。また会社から社員能力を開発するに適切と考えられる本を定期的に配布し、それについて感想文を書き提出する「バンキョー読書感想文活動」を実施しています。これは、3ヶ月に1冊、1年間で4冊テーマを決めて従業員全員で同じ本を読み、そこから得られた気づきを文章として提出し、1冊の文集をつくり、全員に配布しています。最初は、読書やそれにまつわる感想文提出を嫌がる従業員もいましたが、現在では、仕事以外でお互いをより深く知るツールとして認知されています。その中で会社は「各人のものを考える深さが、会社の宝」と位置づけています。そのためには、知識を自らで汲み取る読書を、弊社では「最も大切な研修行為」であり、「インプットを超えるアウトプットは、この世に存在しない。」といつも読書の必要性を力説しています。

③バンキョーフィロソフィー職場体験談論文コンテスト

弊社従業員のありかたを論じた「バンキョウフィロソフィー」を題材にした職場体験談論文を1年に1回募集しています。優秀作品は全従業員の前で発表を行いモチベーションを高める発表大会も実施しています。

④「プチコミファミリー」をはじめとする各種コミュニケーション育成システム

毎月1回行われる当月誕生を迎える従業員を社長室に招待して一緒に昼食をとる「社長室誕生日昼食会」や派遣社員も含めて従業員全員が会社の食堂でわいわい食事をする「ワイガヤ食事会」では、直接経営幹部にプライベートも含めて触れあえる機会として好評を博しています。また、入社年度ごとに階層を決め長男、次男、長女、次女、と会社の中に所属を超えた4~5名のグループ、擬似家族システム「プチコミファミリー」を設定しています。これは、社内に架空の家族をつくることで、仕事での悩みを初めとして、仕事以外のことも相談できたり、会社の人間重視の姿勢をより理解してもらいやすくするためです。このファミリーは1年ごとに組み替えられ、より多くの人と触れ合えるようになっています。現在での活動は、食事会、共同改善提案提出、ボランティア活動など多岐に渡っています。活動の成果は、掲示板に逐次報告されています。

⑤各種提案書制度

「社長直行便！万協をもっと、良くしよう提案書」や「ありがとう情報カード」といった提案書が弊社では社員が直接会社を変えることができる提案制度として重要視しています。社長との直接対話が公開で楽しめるという点では、提案した本人とともに他の従業員にも影響を与えています。

⑥ 各種セミナーの開催

弊社では感動こそが最高の価値観と位置づけています。そのためコミュニケーションを改善するための外部講師やビジネスパートナーやときには社員自身も講師となり、自らの体験を発表する機会を設けています。人前での発表の体験は従業員にもよい訓練となっています。これらはすべて録画されており欠席してもあとで学習することが可能です。また、会社が所有する膨大な書籍類、CD、DVDなどの音源・映像ファイルを会社設備にて全従業員に公開することで、広いジャンルでの学びの姿勢のすすめを行っています。これらには貸出制度があり社員であれば無料で利用できるようになっています。

(3)従業員の能力開発の目標

明治以来日本人が目指した「個人主義の確立」には「会社での集団力の結集の経験」こそが、最重要というのが弊社の考えです。現在の日本では、真面目に考えることが、重要視されず、享楽を追求する人間こそが、人生を楽しんでいるように言われています。弊社はそのような傾向に、あくまでNO!と言います。「一人の人間の考え方に共感して自分もその輪に加わりたいと思い積極的に becoming」。弊社は、この現象こそがすべての会社の原点であるべきだと考えています。

弊社が、日本全体の風潮を変えることは難しいでしょう。しかし、せめて自らの関係する内外の組織にはこの思いを伝えていきたいと弊社では常に考えています。

「会社のみならず共に人生を考える会社」、それこそが従業員が誇りを持てる中小企業の本来の姿ではないかと考えています。2007年度、弊社の受賞した三重県経営品質賞優秀賞の授賞式での従業員の誇らしげな顔を見たとき、やはり他社から賞賛される立場になることがいかに重要であるかということを社員全員が実感しました。

■評価と改善

社員の能力開発の目標の設定と達成状況の把握については、各種の会の開催度やその満足度を調査するようにしています。また、集会には十分話し合いの時間を作ると共に、アンケートを取り、そこで出た提案や不満は可能な限り改善するようにしています。従業員の個人の仕事での成果は、大半がキャリアアッププランに集約されています。ここでの成果を従来の成果と比較することで、成長を促しています。

これらの改善・革新を進める上での課題の発見は主に各種会議とキャリアアッププランで発見されることが多いです。その中で課題は、いかに各部門間の連携を密にしていくかです。それぞれの決めごとを各部署に間違いなく伝達し理解を深めるかが課題です。また、多くの従業員がさまざまな研修活動に参加できる仕組みづくりがもっと求められているようです。現在は、さまざまな社外研修をそれぞれの適性に合わせて受講してもらっています。

5.3 社員満足と職場環境

(1) 社員満足度についての基本的考え

弊社では「満足度の高い社員が、質の高い顧客満足を実現できる」と規定しています。つまり、「会社が社員を大切に思うことと、社員が顧客を大切に思う気持ちを同じにする。」という意味です。そのためには、①従業員満足度調査の実施 ②満足度向上のための試みの立案 ③満足度向上のための活動の実行、この①～③までをサイクルとして動かすことが重要と考えています。

(2) 従業員満足度調査の方法

社員が仕事を通じてお客様や社会に貢献できたかについて、弊社では各種の会議や集会を通じて社員に問いかけています。弊社では、社員が満足していく仕事をするために経営者や上司の支援や組織作りの状況について、1年に1回、「従業員満足度調査」を行っています。

これは、キャリアアッププランの従業員面談のあとに行われているものです。ここでは、お客様や社会に対する社員の貢献度に対する会社側の支援が十分であるかどうかについて問いかけています。質問項目も、仕事のやりがい、会社の経営姿勢、職場環境の快適さ、人事評価制度、仕事への意欲などを重要要因と位置づけています。これらの要望について弊社では、従業員満足度調査を通じて、おおむねつかめているものと考えます。

(3) 従業員満足度調査の分析・活用

社員満足の目標の設定と達成状況の把握については、従業員満足度調査の数字の向上を指標としています。また、「キャリアアッププラン」と「社長直行便！万協をもっと、良くしよう提案書」「ありがとう情報カード」のより充実も社員のモチベーションを図る上で、目標としています。具体的には、前者においては、現在、各部門で個別に行われている目標設定や評価を全社統一の基準として評価できる内容を追加することや顧客や社会の理解・貢献といった項目を逐次追加しています。後者については全社員月1件の提案提出を目標としています。

達成状況の把握としては提案件数の把握や「従業員満足度調査」などを行っています。「社員満足と職場環境」の評価・改善につきましては、キャリアアッププランの評価については、毎年行われる従業員満足度にて行っています。これによって明らかになった課題は、従業員の能力向上意欲や仕事への考え方に差があることです。

これらのことについてすべての従業員が同じになることはないと思いますが、会社として求められる従業員の姿勢についての教育を行うべきと考えています。そのことを、キャリアアッププランの中に導入して、また評価・改善につとめたいと考えています。

(4)さらなる職場環境改善への取り組み

職場環境では、人事制度や昇給制度に不満の声がありました。限られた規模の中小企業においてこれらをすべての人に満足してもらうことは大変難しいことと認識しています。しかしながら各部署で本当に「働き手満足」を感じたり、そうでなかったりする要因は大半がコミュニケーションであると近年の調査で分かってきました。

そのため、リーダーや社員の配置転換を以前より頻繁に行うようになりました。従来工場のことは工場長が決めるといった風潮がありましたが、そういったことも他部署との話し合いを重要視する方向へ変化しつつあります。また、リーダークラスのコミュニケーション手法について話し合いの機会を増やすようにしています。

また会社としても3つある工場の作業連携をより高めるために、ラインを変更したりして、ものづくりの手法を改善しています。社員が仕事を通じてお客様や社会に貢献する意欲を持つことについて、いま一番課題となっていることは、各人の仕事がいかにそれらと結びついているかということへの認識の薄さだと思います。これは、自身の仕事がお客様や社会に結びつく全体像を描けないと言うことだと思います。

この課題を克服するために弊社では、各種の集まりの中でお客様・社会との共存を伝えるようにしています。また、顧客とのミーティングに複数の部署が、参加してさまざまな意見を伺い、コミュニケーションを行うようにしています。

■評価と改善

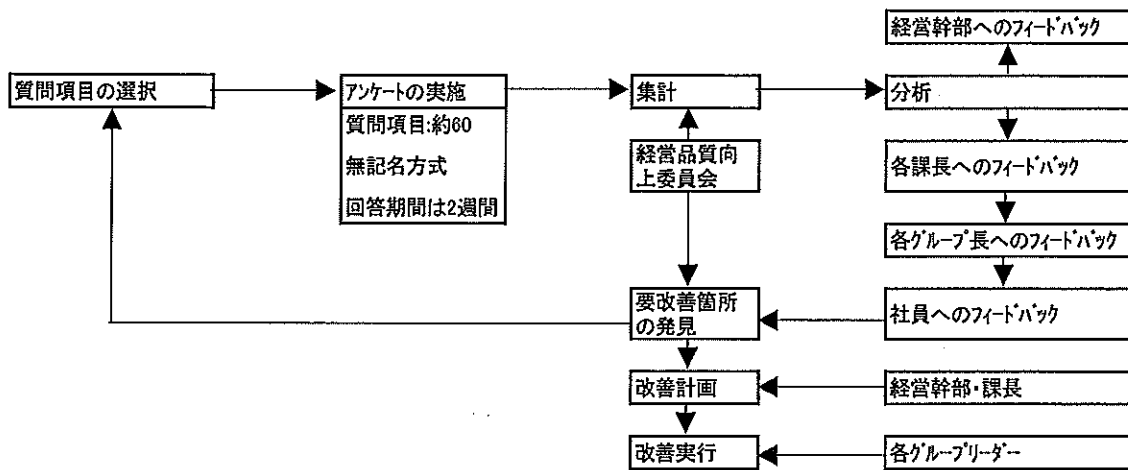
社員が満足のいく仕事をするために、会社がなすべきことは、絶え間ない、コミュニケーションとエンパワーメント、適正な組織への定期的な変更だと思います。これについては、各種提案書での会社への従業員からの提案書の内容を重要視しています。

これらの内容を精査することで、社員満足と職場環境の有効性について、「全従業員のやる気とエンパワーメントの同質化」を目標とした改善、革新を行っています。また、経営品質のセルフアセッサの養成も課題としています。現在のアセッサは経営幹部及び課長職の5名ですが、現在のリーダーには順次取得を目指したいと考えています。

「社長直行便！万協をもっと、良くしよう提案書」の評価については、提案に対して従来はすべて社長が返事を書いていましたが、最近ではリーダーと経営幹部が話し合い解決の方法を模索できるようになってきて、話し合いの機会も増えています。返した答えを全従業員に公開するとともに、定期的に追跡してその状況も報告しています。さまざまな決定事項があるため、会社で起こっている出来事や決めごとが十分全社員に伝わっていないことがあります。これについては、新たな伝達方法についてたとえば、社長とリーダークラスとの対話の回数を増やすなどを現在行っています。

カテゴリ5.3 社員満足・不満足 of 把握の手法

内容	頻度	項目
従業員満足度調査	年1回	経営戦略の理解、経営姿勢、職場環境、人事評価、仕事への意欲、賃金、福利厚生、上司評価
ハンコウキャリアアッププラン	年2回	モジュールの達成度、各人の目標と達成度、コミュニケーション、リーダーシップ
気づきのある読書感想文	年4回	自分への理解、他者との共感、自己の成長
ハンコウワ/ロワイヤールに基づく職場体験談作文	年1回	自身の仕事への評価、会社での成長
社員誕生会	年12回	家族での感謝、自分の成長の確認、経営幹部とのコミュニケーション
プチファミリー制度	年3回	他部署の理解、社内ネットワークの充実、提案制度、ボランティア活動
万協をもっとよくしよう提案書	随時	仕事の改善、自分の成長の確認、会社への貢献、仕事への意欲
ありがとう情報カード	随時	仲間への感謝、仕事の共有、会社での成長、自分への理解、他者との共感
従業員全体集会以でのアンケート	年12回	経営戦略の理解、自己の成長、仕事への意欲、コミュニケーション
各種セミナーでのアンケート	随時	自己の成長、集団力の育成



6. 顧客価値創造のプロセス

6.1 基幹プロセス

弊社では、会社の長期戦略に掲げられている「日本一のメディカル・スキンケア・アウトソーシング・ソリューション・サービス」の実現を目指して特長のある基幹プロセスを構築、展開しています。顧客に、弊社で製造した製品を提供することで直接価値を提供していますので、いわばこのことが弊社の基幹プロセスとなります。この基幹プロセスは、そのため大きく分けて以下の①～③の3点に分けられます。①製品開発、製造、物流、品質管理、それぞれの部門の担当者ならびに人材教育システム ②「ハンキョー生産管理システム」や「開発製品ツアー旅行システム」などの弊社独自の顧客価値満足を提供するサービスの開発により、顧客の視点から業務プロセスを簡素化する。③さまざまな顧客価値サービスを新たに追加、変更できる改善プロセスです。

弊社では、これら3つを重要成功要因と位置づけています。これらのプロセス全般の目標設定は、顧客満足度調査や各担当者が顧客との接点において気づいたことを記録して収集・分析を行っています。それぞれのプロセスには弊社の経営理念である迅速、確実、安価、快適の4点をクリアすることが求められています。ここでは、「弊社からみたサービスと顧客側からみたサービスが同じように感じられる、明快なサービスを実現できる、プロセスの実現」が求められています。

(1) 製品開発のプロセス

①急速に変化を続ける業界

現在、弊社では、医薬品だけの開発・製造からより幅広い化粧品も含めたスキンケア全体の開発・製造の会社へと転換の時期を迎えています。弊社のスキンケア部門への特化は、震災からの再建の際、最も得意分野に「選択と集中」を行う必要があったからです。弊社の中心市場である OTC 薬(一般小売店での販売医薬品)は最盛期の 90 年代バブル期の 1兆3千億円から 2007 年度では 7,000 億円弱と売上のパイが小さくなっています。しかしながらセルフメイケーションの考えが浸透し、売り上げ高はようやく底を迎えたようです。

2009 年度からは商品を安全性によって3つのクラスに分け一部の製品は、薬剤師のいない一般店でも薬が購入できる法律が導入されます。2005 年度の製造委託の完全自由化に加えて、販売の自由化は業界に販売店の増加と新たなコスト競争という革命的变化をもたらすことが予想されます。弊社としても潜在顧客との接点を深めるプロセスがより重要となります。

また、医療用医薬品は、国民医療費の増大、健康保険制度の赤字化によりジェネリック(後発薬)が急激な伸びを示しています。こちらも弊社の潜在顧客です。また、「未病」に着目して増え続けているのが、サプリメント市場です。

従来、健康食品と呼ばれていたものです。これらの食品は、近年、「特定機能性食品」など国が定めた新たな食品の基準により健康や長寿を求める人のアンチエイジング志向をとらえ、急速に市場が拡大しています。病気になってから薬を飲むのではなく、健康を維持するために、自分にあったサプリメントを毎日、服用するという積極的な健康志向は21世紀の先進国の国民に一貫して現れている現象です。弊社ではこの分野は機能性化粧品にあたります。

②時代の変化に対応する、弊社の新たな市場への取り組み

弊社は数年前から、「他人から年齢より、若く見られることを望む、中高年層の特に女性」に注目していました。こういった女性は、ある程度、高額な出費をしても本当に自分にあったスキンケアを望んでいます。弊社は、「クリーム剤製造で、日本一を目指す！」ことが目標です。しかし以前はこのクリーム剤は大半が医薬品を指すものでした。しかしながら、成功している同業他社動向を見ても明らかに治療医薬品から未病スキンケアへと市場の移行が見られます。また、販売方法も従来の店頭販売から、通信販売の市場が増大しています。

弊社では、2004年度から開発し発売してきた機能性化粧品の売上げが依然として好調です。内服薬がサプリメントに市場が移行するように、外用薬のニーズの一部が機能性化粧品に移行することが考えられます。外皮用医薬品では大メーカーとなった企業は数えるほどですが、機能性化粧品のメーカーでは、近年大きく成長している企業がたくさんあります。

弊社では、この現象に大きく注目しています。製品開発に10年以上もかかる場合もある医薬品と違って、化粧品の開発は1年以内の製品化が多く発売のスケジュールも短いことから、企画・開発・製造とあらゆる分野で、さまざまな変革が弊社におこりつつあります。現在の業務サービス内容では、多種多様の顧客に答えきれなくなる可能性を秘めています。

医薬品と化粧品の目指す価値は今後、もっとそれぞれ進化していきます。2008年度はあらたに2品目の化粧品が加わり合計16品目となりました。より高い環境化での製造を求める高級化粧品メーカーから弊社への仕事の依頼もふえ、ますますジャンルのボーダーレス化が進むものと思われれます。

③製品開発の「目標設定」のためのプロセス

製品を開発するときの考え方は、「弊社がその新製品を手がける行為が、企業理念にそった内容でありかつ、既存製品との差がつけられるか？」です。日本中のスキンケア製品をつくることはできないわけですから、弊社が手がけるべき仕事については十分な調査や吟味を行います。

製品の開発の初期段階で、確認している情報としては、既存顧客である60社のお客様の意見を最大有効情報としています。彼らは直接、販売店や医療機関に接点があり専門の企画・営業部門を持ちスタッフを抱えています。弊社は自社で販売組織をもっていないので、顧客からの要望は最優先実現項目としています。これらの顧客の要望を対話によってつかみ、実現していくことが仕事の最初でかつ最大に重要な手法と位置づけています。

④製品開発への「期間工程管理」のためのプロセス

また、販売計画についてですが、新製品の売上げ比率10%以上という目標を設定していますつまり、1割は毎年、新しい製品で業績をのばすことを是としています。また、組織プロフィールで分けした4つのカテゴリーが弊社の規模の中小企業で維持可能であるかが、今後の重要な戦略であると考えています。この点は定期的に実際のデータをもとにレビューされています。

目標設定や開発品については、それぞれの工程の責任者と各リーダーが毎日膝をつきあわせた環境下で話し合いをしています。それぞれのリーダーは、同じフロアで目線が感じられる位置にいます。製品開発の期間管理プロセスとして、スキンケアは季節的変動のある商品であり、1年に1度しか、新製品の発売のチャンスがない製品も多くあります。そのため、経営幹部は開発期間工程管理を最重要の課題と位置づけ、自ら、毎日開発部員とのやりとりを欠かしません。なぜならば、ここでの時間の遅れが弊社のソリューションサービスに大きく影響するからです。

(2) 開発時の顧客への対応プロセス

①顧客との提案・打ち合わせにおけるプロセス

開発・製造を依頼する顧客との対応は、営業の責任者である社長、総務・開発・製造スタッフなどの各部門のスタッフが参加して行っています。この顧客と全社部門との対話やコンサルティングを弊社は、最も重要な業務と位置づけています。市場情報については、雑誌、放送媒体、店頭、ビジネスパートナー、インターネットなどから入手しています。技術情報は、定期的に購読している専門技術誌、各セミナー、研究会などから得ています。自ら保有している技術や情報も含め顧客との重要なコンサルティングに活用しています。また、自社が49年間に実験を繰り返してきたスキンケア製品に関するデータはもともと、独創性が高く有効な情報となっています。これらは医薬品だけでなく化粧品などの他のスキンケア製品の開発にも有効に使われています。

開発課は品質管理部に(仕事をしている場所は別ですが)所属しています。これは、開発と品質管理の協力なくして製品開発はできないという創業当時の考えからきています。開発当初から、製品化されたときの品質管理のやりやすさを考えた仕事のプロセスを考える助けとなっています。開発課では、できるだけお客様と直接会って、または電話・文書などで行なうミーティングを大切にしています。自社の持つ能力とお客様の要求や知識が多ければ多いほどよい製品になると、弊社では考えています。このため、2006年には開発室を増床しました。また、打ち合わせ室を4箇所から7箇所に増設して、顧客との対話を円滑に行なえる工夫をしています。また、広がる開発需要に応えるため、常に人員を増員しています。

これらの自らが保有している知識や情報は、会社の書類は文書保管室に、デジタルデータは自社のコンピュータサーバー上に分類され保管されています。そのため、必要な情報を必要な人間が自由に取り出すことが可能です。弊社では、既存顧客に開発中の製品情報を開示して、意見を求めることが大変重要と考えています。

弊社はこの開発法を旅行社のパッケージツアーの方式を真似て、「開発提案ツアー方式」と呼んでいます。開発初期、中期、後期の3つの時点で、顧客からの声を重視して、既存顧客の意見を取り入れて製品の改善を行います。逆に既存顧客の2社以上の会社の採用予定のない製品は、開発が中止され発売されません。あらかじめ守秘義務を結んだ限定された顧客以外に情報を流しませんので、他社に情報が漏れる恐れがありません。またこの際に互いの技術やノウハウが他に転用されないような秘密保持契約を双方の利益のあるように円滑に結ぶことは、開発時に大変重要なプロセスです。

②顧客との各種開発契約プロセス

弊社は自社で製造した製品を、自らの営業を通じて販売することはしていません。自社提案医薬品については、市販先発品を自社で、「より効果が高く使いやすいものに改良し安価に提供する。」ということに徹しており、まったく世の中にない新しい製品を市場に発売することはありません。これらの理由としては弊社が全国10万店にもおよぶ小売店舗の顧客と直接ビジネスを行うことは物理的に不可能だからです。また、製品開発については、全く新しい製品を開発しても、中小企業の器で新しいニーズをつくることは資本的に、難しいからです。それよりは大手が開発した製品のリニューアルのほうが市場からの要望が明確であると考えています。これは弊社の競合他社へのベンチマーキングから得た経験則です。また、これらの方法は、あらかじめ顧客の要求を開発品に盛り込むことにより製品化された際の成功率・成熟度を上げるもともと効果的な方法と考えています。しかし2004年度から始めた機能性化粧品の業務ではこれまでと違って製品にオリジナリティが多く求められるようになりました。開発は製造を見越した設計ですので、開発に用する複数年の間に実製産化までの検討を行います。

(3)製品製造時の対応プロセスにおける加工価格・納期対応プロセス

①標準工程管理原価表

顧客の開発した製品の受託加工ビジネスでは、顧客の価格要求の実現が最重要課題となります。受託加工といっても、他社の工場で開発・製造されていた製品を弊社で製造しますので実は新規開発と工程は同じです。そのため、既存の製造から作り出された「標準工程管理原価表」を毎年作成し更新することで、素早い見積りの作成を実現しています。弊社は、「全製品完全受注生産」です。このことも弊社の資本回転率を上げ、利益を増やす仕組みです。

②バンキョー生産管理システム

弊社は基本的に製造するすべての製品が、「相手方の求める仕様による受注生産」です。ですから、顧客が、いつ、どのような製品をどのくらいの数量必要かということを知ることが大切です。まず顧客からの受注を前もって6ヶ月先まで、前期の売り上げ実績データを元にして話し合いなどの方法でつかむようにしています。

顧客はつねにジャストインタイムの生産を望みますが、弊社の200種類を超える製品を品切れすることなく供給するためには、少なくとも4ヶ月前の予定注文、2ヶ月前の注文確定が必要です。弊社がアウトソーシングサービスを続けていくために、実は最も重要な仕事が、この製造スケジュール管理システムなのです。これを、弊社では「バンキョー生産管理システム」と呼んでいます。自社で作った製造予定を、コンピュータ上の、一連の細かいスケジュール管理ソフトに落とし込んでいきます。これによって、製造管理が誰でも目で見て分かるようになっていきます。

この表は弊社の基幹業務コンピュータシステムと連動しており、それ以後の工程の原資材料調達のタイミング、人員の調達や製造機械の管理、出荷のスケジュールなどが関連して作成され、各社員のパソコンで確認できます。このことは、情報の共有化を容易にしており、また顧客との仕様や納期の話し合いについても重要なツールとなっています。

すべての会社の業務はこのシステムの延長線上にあります。商品管理、物流管理、納期対応、製品をつくるときの量・質の確保、コスト管理、在庫削減などもこのシステムを細かく運用することで、改善をおこなっています。これを自在に活用することで、顧客の急な要望にもすぐ対応できるようになっています。弊社では顧客にもこの管理システムの一部を開示することによって近年、顧客どうしが「万協居酒屋の席」のようなスケジュールの譲り合いが行われるようになってきています。

場合によっては、ライバル関係にある顧客同士が納期における無理の貸し借りをを行う様子は、弊社のアウトソーシングサービスが顧客に理解されてきていることと考えられ、大変喜ばしいことです。加えて各製造ラインの品目ごとの段取り変更のスピード化も利益確保に欠かせません。予定どおりの進行を行えるための設備導入・マニュアル化・作業教育も重要です。この成果を確認していただくため新規顧客はもちろん既存顧客には、年1回の工場査察をしていただき、指導・改善を行うようにしています。また、他工場の見学を行うことで、それらを進化させる努力をしています。

(4) 設備更新時の対応プロセス

「量産化技術は金で買え」というのが経営幹部の口癖であり、開発製品をスキンケア分野に限定することで開発・製造も選択集中が、可能であり弊社の強みとなっています。

弊社の製造ラインは、専門業者と弊社とで共同開発したものが多く、製造設備も弊社の独自技術となっています。事業で得られた利益は、よりスマートな量産技術を実現するための製造設備投資に使用されますので、開発品を特化した、専門化の強みがここで発揮されるわけです。弊社工場での製造設備については予算を決めて各ビジネスパートナーから生産改善のための設備投資についての提案を受けその中から有望なもの順に実現しています。平成7年の地震によってすべての設備を一瞬にして失った弊社には、人一倍機械への思いが強いのです。

年々増え続ける顧客の要求の実現には機械による製造が不可欠です。弊社は、いつも「ノウハウやスキルは基本的には個人にしか、宿らない、しかしそれを補い会社の集団力として残す方法がある。それは、人と人の間に機械を入れることだ。」と言っています。弊社ではそのため機械やその工場環境の設備投資に力を入れています。

また、できるだけその際も業界で定評のあるメーカーの機械設備を購入しています。つまり、自社だけで仕事の改善を行うのではなく積極的に外部の機械メーカーのビジネスパートナーの意見を入れて工程の改善を行うべきだということです。人の能力はそれぞれです。会社が求める要求を実現するためにはペースメーカーとしての機械と人との調和が必要なのです。機械を使って、仕事をしなければ量産化技術は進歩しません。そのためには、他業種の知恵を借りることが重要だということです。

(5) 営業部門の営業対応プロセス

弊社では、受注目的での顧客訪問専門の営業担当社員を置いていません。顧客との打ち合わせは、経営幹部と各部門担当者が共同で接客しています。これは、弊社のサービスが、自社工場を使って行われるものであることも

あり、できるだけ、弊社工場の打ち合わせを顧客へ推奨しています。専門の担当を作らなくても工場のそれぞれの担当が対応することができスピーディな打ち合わせが可能です。またこのことが、他部門の従業員とお客様の対話の機会となりお互いの気づきを多く生み出しています。

弊社の顧客は大手企業が増えています。これらの顧客は、自前の企画部門が存在します。そのため、弊社は提案よりむしろ「顧客の要望を詳しく捕らえるニーズ」、を求められています。見方によっては、弊社は新しい顧客獲得には熱心でないといえるかもしれません。どちらかという、既存顧客に満足していく製品の提供を重要と考えています。

また「経営幹部の企業訪問」という形で、既存顧客には定期的に直接訪問を行い、顧客満足度調査での不満点などを直接ヒヤリングをして、プロセスの改善を行っています。製品の提供には、相手から仕様を決めて、仕事を依頼されるものと自社が開発した製品を提供する2種類があります。自社開発品は、その製品が開発の最初の段階から有望であると判断される相手先に情報を開示しながら行っています。販売はすべて相手先の顧客が行っていて、自社では自ら最終消費者への流通に携わっていません。ですから、販売に必要な情報は、販売先顧客と製品を販売している販売店での店頭調査から得ています。

(6) 製品における財務管理プロセス

品目ごとに販売するときの売り上げ・利益確保には自社の「製造原価表」を細かく作成しています。製造原価の売上に対する比率は毎年前年度比 1%減を目標としています。これは毎日の生産表と呼ばれる製造時間・製造数量・ロスなどが記載された表から算出されます。ここから導き出される原価や一般管理費を年度ごとに更新することで、実際の工数とコストが釣り合っているかを詳しく調査しています。

価格管理については、最終製品が弊社の名前が表示されているものについては、厳しく管理しています。ある1社のもののみが市場で安価に販売されることのないよう弊社出荷最低金額を定めています。広告宣伝・販売促進については、顧客へのダイレクトメール、業界紙への広告、顧客への会議・勉強会の開催などを通じて行っています。

(7) アフターサービスの対応プロセス

製品の販売後のアフターサービス・メンテナンスについては、全製品の「使用期限+1年」の保存サンプルを自社内に確保することにより、顧客からのクレーム問い合わせや品質上の問題について迅速に対応できる品質保証課を自社に設置しています。

また、消費者相談窓口をもうけて、最終消費者の質問や相談に専門の薬剤師が電話にて対応を行っています。連絡先は製品のパッケージにわかりやすく電話番号とともに表示されています。この結果は、製品ごとにデータベース化されアフターサービスの重要な情報として顧客と共有しています。また、発売した製品について、顧客から売れ行き、改良点などを評価してもらっています。相手先仕様の製品については、クレームのあるたび原因調査を行い、報告書の形で原因・改善点などを顧客に開示しています。

(8) 顧客への工場信頼性向上のためのプロセス

従来顧客には、弊社・工場を年1回程度の間隔で査察を行ってもらい、設備・書類・教育などGMPの観点で、改善が行われているかの評価をしてもらっています。

これらのプロセスについては、そのつど顧客から意見をもらい改善するようにつとめています。顧客満足度調査については、すべての企業対象に年1回行なっています。

ここでのクレームも個別に対応して満足度の向上に努めています。これらのプロセスの運営が適切であるかどうかは、それぞれの記録を顧客別に管理し検証することで、確認しています。

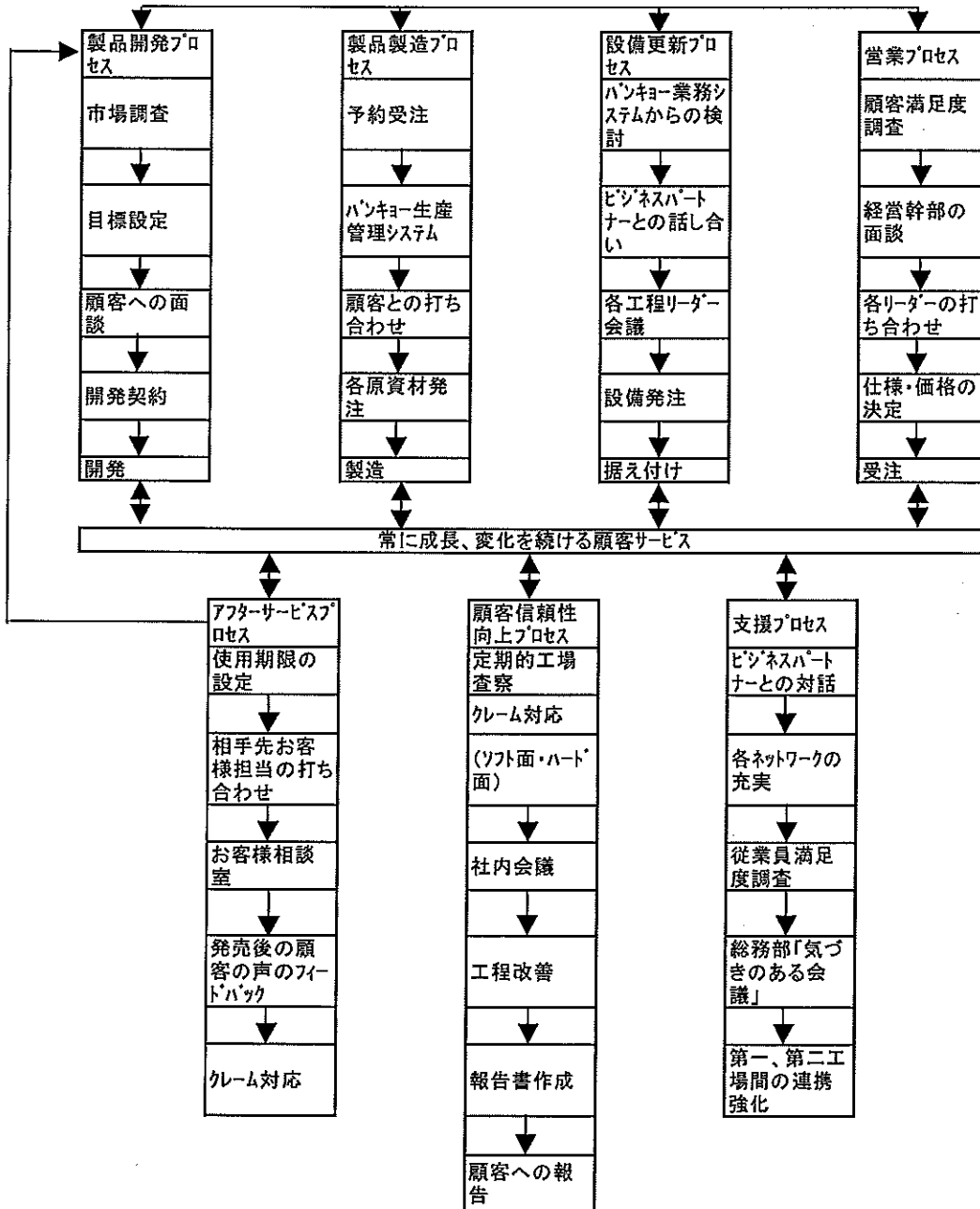
弊社の基幹プロセスの有効性は、顧客別の売り上げという視点から確認することができます。弊社のサービスが不完全で顧客の満足を得られていないならば、売り上げが低下するからです。そういった顧客へは、なぜそのようになっているかを自社で話し合うことで、原因の分析・改善を行っています。

(1)～(8)の目標の確認および展開は顧客満足調査や顧客との面談を通じて確認しています。

既存の顧客に「万協製薬に仕事をしてもらってよかった。万協もこの仕事をやってよかった。」という委託側、受託側双方の満足度を上げることこそが、弊社の最大到達目標です。

既存顧客との親密な関係の維持の先にクリーム剤製造、日本一という究極の弊社の目標到達があると考えています。基幹プロセスの見直し、改善・革新はビジネスコンサルタントと取締役役員、経営幹部4名による経営会議、リーダー

6.1 基幹プロセス（開発・製造・営業業務における顧客価値創造の活動のしくみ）



ーを含めた従業員研修会を通じ、逐次行っています。

(1) 支援プロセスの概要

弊社の支援プロセスは、直接製品の開発・製造・品質管理に携わらない業務を支援プロセスとし、その目的と役割の分担を明確にしています。以下に支援プロセスのおもな内容と活動、担当部署について記載しています。

カテゴリ6.2 支援プロセスの主な活動

支援プロセスの内容	必要とされる能力	基幹プロセスからの期待	担当部署
営業事務のサポート	スピード、親しみやすさ	顧客との親密なコミュニケーション	製造部 生産管理課 総務部
お客様相談センターの対応	正確さ、スピード、連携力	最終顧客の不満足解消と会社への信頼強化	品質管理部 総務部
接客業務	スケジュール管理、礼儀作法	顧客との親密なコミュニケーション強化	総務部
社員の年金、健康管理維持業務	正確さ、個別対応能力、個人情報保護	従業員満足度の向上	総務部
納品書・請求書の発行と回収及び支払	正確さ、スピード、将来予測	顧客満足度の向上、ビジネスパートナーとの信頼	製造部 生産管理課 総務部
セクハラ・パワハラへの対応	個人情報保護、コミュニケーション力、対話力	従業員満足度の向上	総務部ワークライフバランス部門
技術・能力の向上人材育成	モジュールの強化、OJT、リーダーシップ	キャリアアップでのコミュニケーション、ジョブローテーション	トヨタコンサルタント 製造部
製造スケジュール調整	スピード、正確さ、コミュニケーション、顧客との対話	バンキョー製造管理システムとの連携、経営理念の理解	製造部 生産管理課 品質管理部
原価率低減	現場対応力、スピード、コミュニケーション	原価計算の正確度向上、製造方法の改善、原資材のコスト低減、各種提案書の活用	総務部 製造部 品質管理部
社会貢献	要望抽出力、コミュニケーション	気づきの会議、地域との対話、環境改善活動(ミーアス)	経営品質向上委員会 環境改善委員会 総務部

(2) 支援プロセスへの要望の把握

これらの支援プロセスの基本的な考え方や運営方法での一番大切にしている考え方は、「スピード」と「確実性」と「経済性」と「連携性」です。顧客や弊社の各部門から上がってくる案件は、できるだけ確実に安価で短い時間で処理することを求められています。その活動、機能やサービス内容を企画・計画するときも考え方の順番としては、迅速、確実、安価、快適の4条件が満たされているかを重視しています。各部門や顧客から上がってくる要求は総務部と経営幹部との話し合いを経て、社内の組織に組み込まれます。

また、会社の中にあるコンピュータネットワークや「社長直行便！万協をもっと、良くしよう提案書」も情報開示や意見集約の際に活用されています。初期の段階で確認すべき情報としてはやはり各部門や顧客からの声です。顧客からの「基幹プロセス」への意見や市場情報、技術情報、自らが有している情報をとぎれなく通し各部署との連携を行うことで活用が容易となるよう努めています。

サービスに必要な要素を準備・用意するときに必要な情報は、それぞれの部署や顧客からの発信に頼っています。それぞれのプロセスの管理・改善、不具合の発見、問題の再発防止についてはそのつど、必要な場合に行っています。

■評価と改善

支援プロセスが適切に運営されているかは、「顧客満足度調査」、「電話の呼び出しコール回数」、「従業員満足度調査」、「顧客からのクレームの回数や返答までの時間」などで、確認を行っています。

2007年からは、第一、第二、第三工場と3拠点となったことから、スペースに余裕のある第二工場に支援プロセス

本部を移し、第一工場には各部門からサポートメンバーを出してもらい対応しています。それぞれの工場にはイントラネットがいきわたっていますので、あらゆる情報が共通して活用できるシステムとなっています。

支援プロセスの仕事は、「出来て当たり前」と、認識されやすく担当者もつい、新しい業務の採用に受身になりがちです。そのため、総務部では単独の「支援業務における気づきのある会議」を月1回行い、業務効率改善の提言を会社に提言しています。

弊社の主要な顧客への支援業務は主に、「総務部」「製造部生産管理課」「品質管理部」の担当者が担当しています。そのうち現在、総務部は第一、第二工場あわせて5名と少人数です。経営幹部の専務を筆頭に、全員が女性で編成されており、独自のチームワークで素早く仕事をこなしています。

顧客との業務の連絡は、電話、FAX、メール、各種郵便物などによって行われます。それらは以前すべて一度、総務部の窓口を経て処理されていました。しかしながら近年対応の数が飛躍的に増加したことから、電話については、外部から直接担当課に連絡を取れるダイヤルインダイヤルシステムを採用しました。加えて社内のコミュニケーションスピードをあげるため、社員に携帯電話を配布して直接連絡が出来るようにしています。これはリーダー以上が携帯電話でコミュニケーションをとれるようにしたものです。会社への外線も携帯に転送できるシステムです。これによって各部署の連絡の手間はかなり、削減できるようになりました。

また、経理部門、営業部門、製造部門の一部については外部委託のビジネスコンサルタント数社とコンピュータソフト会社に一部業務を委託しています。また、支援プロセス実行責任者は、弊社の経営幹部と机を並べていますので、打ち合わせや決定に至るまで、スピーディで確実な対応が実現できています。今後とも少人数でスピード、確実性、経済性を兼ね備えた状態の支援プロセスでありたいと考えています。また支援プロセスは、実質上経営幹部もサポートしていますので、改善・革新については十分日々行われています。最近では、支援プロセスの提案によって基幹プロセスの仕組みが変更になるなど、改善が全社に広がりつつあります。

6.3 ビジネスパートナーとの協力関係

顧客本位の価値実現のためには、弊社のビジネスパートナーが同じ価値基準、判断基準で仕事を共有することが重要であると弊社では、考えています。

(1) ビジネスパートナーの分類

弊社では、各業務ごとにメインとなるビジネスパートナーを選定しています。

■当社を支えるビジネスパートナー

当社を支えるビジネスパートナーは大きく9つに区分しています。

No.	ビジネスパートナー区分
1	弊社製品の製造・品質・環境管理に必要な原材料の仕入れ先(約20社)
2	弊社製品の製造・品質・環境管理に必要な自社設備の仕入れ先(約10社)
3	弊社取扱販売品を製造しているメーカー(1社)
4	弊社に勤務する社員の福利厚生を目的とする会社(2社)
5	社外からの派遣人員を選定し、弊社に派遣する派遣会社(5社)
6	弊社の経理・納税事務のビジネスコンサルティング会社(2社)
7	弊社のコンピュータ情報部門のシステム会社(2社)
8	弊社製品や資料をお客様に届ける発送業務を委託している運送会社(3社)
9	大学など他の研究機関との研究業務を共同で行う研究委託会社(1社)

(2) ビジネスパートナーの選定基準

これらのビジネスパートナーの基本選定基準は、「弊社の企業理念と志を同じくできるか否か」、です。

①「最高の顧客満足を提供する。」という弊社の企業理念を共有できるかどうかということ ②「独創性を持ち迅速・確実・安価・快適の条件を満たしているか」という弊社顧客の期待に対応できる能力があるかどうかということ ③品質や

価格の安さだけでなく会社業績、弊社業務担当として適した人格などが、の3点において優れているかどうかです。

(3) ビジネスパートナーとの要求事項の伝達方法

ビジネスパートナーへの弊社が求めるサービス内容、品質、納期や価格、改善提案については、経営幹部会議、各リーダー会議、各従業員研修会などで話し合わせ、それぞれの担当者から直接、電話、FAX、場合によっては相手の会社を訪問して伝えています。仕事を迅速に進めるためにビジネスパートナーとの情報共有は重要です。

弊社では、ビジネスパートナーとの話し合いには、担当部署の担当者を複数同席させています。このことにより、相手側はより具体的に弊社の要求を理解できます。また、弊社の資材担当ビジネスパートナー同士が直接連絡をとり連携して仕事を円滑に進めてくれており、なかには、弊社の代わりに弊社顧客先に、打ち合わせで訪問してくれるパートナーまで出てきています。これは互いの理念の共有がなければできないことです。

経営幹部は、すべてビジネスパートナーの担当者に少なくとも3ヶ月に1回の割合で面会を行っています。このとき経営幹部自らが、自社の状況、考えについて語っています。いわば、弊社にとってビジネスパートナーは「社外営業社員」なのです。ですから、短い期間での相手側の弊社担当変更には、意義を申し立てることがあります。短期間での担当者変更が、ビジネスパートナーと弊社にとって、良いことにはならないことを、きちんと理由とともに相手側に話すようにしています。

■評価と改善

ビジネスパートナーの提案が、世間的に見て妥当であるかどうかを弊社は、常に知らなければいけません。そのためなるべく2社以上のビジネスパートナーに同じ提案をすることで、パートナー同士良い意味で競合させ、より良い成果を得られるようにしています。弊社では、お互いが共存共栄をはかるため、弊社ではパートナーに対して不当な値引きを要求することはありません。あらかじめ、パートナーには、弊社が見積もりを尊重することを伝えて、最初からベストプライスで交渉してもらえよう伝えます。そうすることで、よりよい提案を相手からしてもらえようことを弊社は、経験しています。

弊社の目指すべき主要なビジネスパートナーとの協力関係とは、「万協製薬と取引して良かった。」とすべてのビジネスパートナーから、思われることです。つまり「共存共栄の共闘態勢」こそ、「21世紀の企業間コラボレーション」だと考えています。また、「ビジネスパートナー満足度調査」も定期的に行い、要望を聞くことにしています。

弊社では現在の姿が、ビジネスパートナーとの理想的な関係と考えていますが、折に触れて弊社への要望を聞く機会を個別に設けています。協力関係の見直し、改善・革新については、新しいパートナーにもできるだけ門戸を開くようにしています。弊社では、できるだけ新規の業者が訪問や申し出がある場合、また、こちらから調査して話をするとともに積極的に新規業者に会っています。そのことで既存パートナーだけでは達成できない、「改善の芽」を自社内に導入するようにしています。

7. 情報マネジメント

7.1 経営情報の選択と分析

どのような戦略を立てても、それが的確な情報のうえに成り立ったものでなければ、絵に描いた餅と同じで役に立ちません。また情報はただ集めるだけでは生きたものになりません。情報の収集には、経営戦略に根ざしたテーマが必要です。よって情報の収集には、経営戦略との重要な関係が、根付くべきです。弊社では、経営情報の選択と分析について、弊社の業績が12年間で約50倍の成長を遂げたことから、未来を読み取る、最重要ツールであると認識しています。

(1) 経営戦略の策定のための、確実な経営情報の構築と改善

弊社では、経営幹部の戦略会議において、必要とされる情報の収集計画を作り、より早く、より確実な情報データベースの構築に動いています。

カテゴリ7. 1 戦略別経営情報

検討項目	内容	担当部署
①薬事法をはじめとする各種法律の改定	長期経営戦略	品質管理部
②日本全体の保健政策の変化	長期経営戦略	品質管理部
③各顧客の経営情報	長期経営戦略	総務部、製造部、品質管理部
④原料、資材の価格動向	長期経営戦略	総務部、製造部
⑤企業会計に関する法律の改定	長期経営戦略	総務部、経営幹部
⑥総売り上げ、取引先別売り上げ、4つのジャンル別売り上げ	短期経営戦略	総務部
⑦各製造ロットごとの製造原価、それぞれの利益	短期経営戦略	総務部

経営指標については、毎月1回試算表という形をとって総務部が作成しています。製造部では、各製品ごとの不良率、製造ラインの稼働率、不良率、製造予定に対する進捗状況等を具体的な数字と金額で把握しています。品質管理部では、製品ごとの試験データ、試験にかかった時間、人件費、製品開発の進捗状況、顧客との打ち合わせのまとめ等を具体的な数字で把握しています。

(2) 事業環境、市場情報などについて

外部情報については、民間の調査会社のデータベースにおける自社の比較という形で把握しています。また、人材や技術動向については業界紙やデータベースを利用して各部門が、自らの判断で集めた物を各種会議や研修会で話し合っ共有しています。競争相手は同じような医薬品を中心としたスキンケアアウトソーシングに特化した会社が、日本で数社しかありません。ですから、選択をせずともそれぞれの会社の動向については、比較的、業界内の情報網によって掴めることが出来ています。

(3) ベンチマーク企業情報

弊社のベンチマーク対象企業は、大きく分けて5種類に分類しています。1. スキンケア製品の製造販売を自社ブランドで行っている企業 2. スキンケアで医薬品以外の化粧品などの加工を行っている企業 3. スキンケア以外の医薬品の加工を行っている企業 4. 食品工場などの他の製造企業 5. その他の企業です。上記に競合相手、ベンチマーク先については、選択し、意識しているものの、企業業績や内容を資料によって、掴んでいることと、可能な場合はお互いに工場訪問をして相互に研究・分析を行うようにしています。また他業種であっても県内外の優良企業については、積極的にベンチマークを行ったり、受け入れたりしています。

7.2 情報システムのマネジメント

集められた情報をいかに必要な人に提供するか、情報共有の仕組みや活用のしやすさをいかに実現するかが、企業力の差となります。そのため、情報システム全体をどのように管理するか検討を続けることが重要です。

(1) 共有すべき情報の選択と範囲の選定

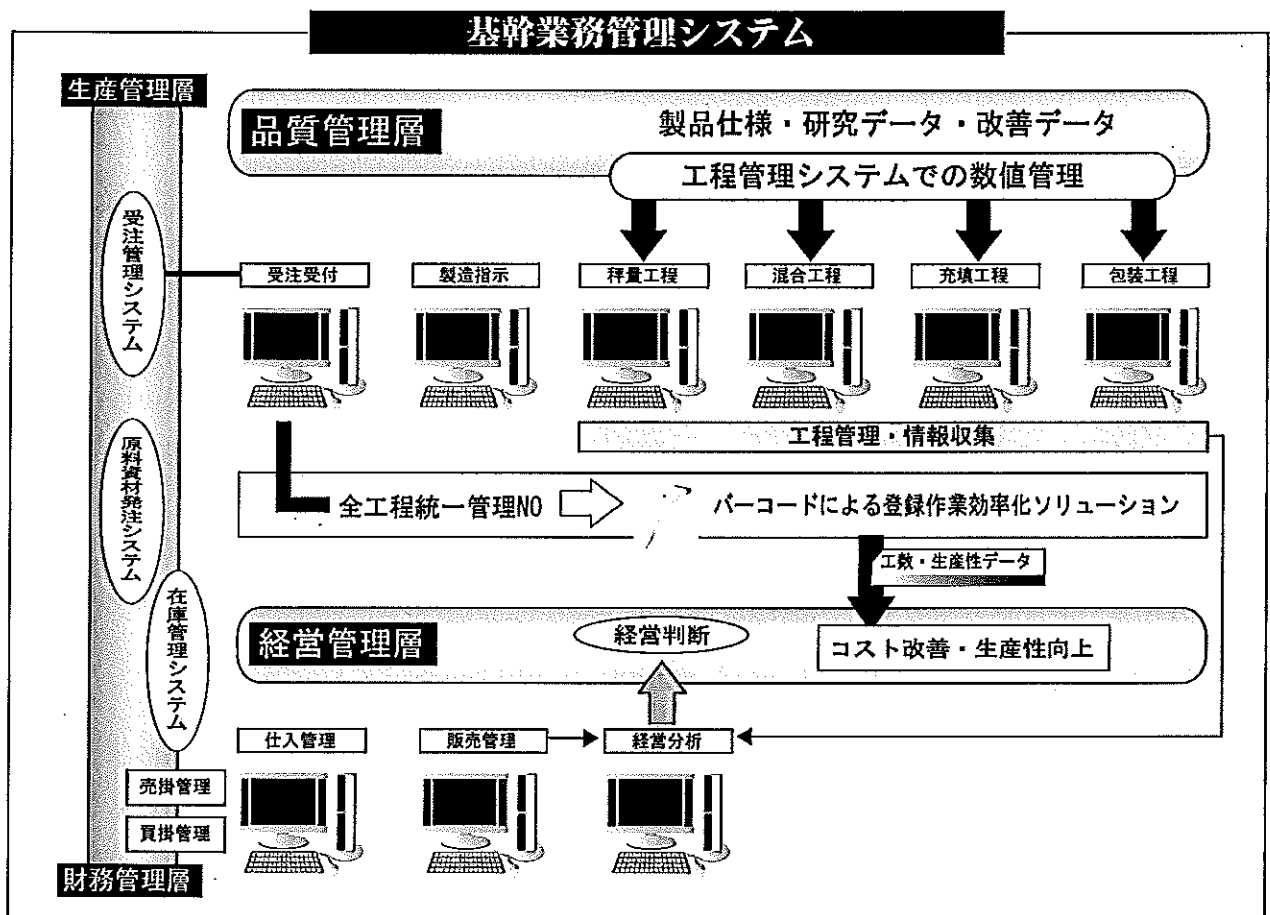
医薬品アウトソーシング製造業という職業柄、顧客は、弊社に定期的な工場見学と弊社の管理書類や担当者による査察を要求します。弊社は、2003年ビジネスパートナーであるコンピュータシステム会社に依頼して、「バンキョーイントラネット」と呼ばれる社内コンピュータネットワークシステムを稼働させました。システムの導入は、ある顧客からの弊社への査察が、原因でした。その顧客からは、「従業員教育訓練の個人別の記録を見せて欲しい。」と要求されました。当時、弊社は全体の記録しか持たず、個人別の記録がないこと、それがデジタル化されていないことが問題であると指摘を受けました。弊社がその理由を聞いてみたところ、「デジタル化されていない書類はないのと同じである。必要なときに必要な人間が閲覧できないと、書類は機能しない。」との答を得ました。確かに当時、弊社では、いろいろなマニュアル、手順書、標準書は何百冊もあるのにそれぞれの書類は1冊しかなく、それらの書類は経営幹部のいる部屋のキャビネットに入っただけでした。「本当にこれでいいのだろうか？」という疑問を抱えるようになった経営幹部が、そののち経営品質向上活動に出会いました。経営品質では「エンパワーメントが必要」といわれます。日本語では、「情報公開による権限委譲」です。弊社経営幹部は、この言葉にいたく感銘を受け、情報システムの構築を始めることとしました。「すべて

の書類をデジタル化しよう！」という社長の発言によって弊社の情報システムは始まりました。これが現在の基幹業務システムの基礎となっています。現在は、このシステムが発展し「バンキョー基幹業務システム」となりあらゆる情報系管理システムが一体として管理、運用されています。システムはそれぞれの社員のコンピュータおよび携帯端末と接続されていて、新しい仕組みを迅速に改善することが出来るしくみを持っています。

(2) 情報システム運用体制とセキュリティ

現在、新しく作られる書類は必ず「バンキョーイントラネット」に公開されています。もちろん、セキュリティが必要な書類については、あらかじめ決められた暗証番号を入力することによってアクセスができるようになっています。また、工場間の情報の伝達には、データ送信する際に情報を暗号化することによって外部からの侵入を防止しています。会社内の情報や連絡がネットに載るようになり、誰がどのような情報を必要としているかが、以前より掴みやすくなり、それに対する情報の提供も容易になりました。ただ、あまりに情報量が増えすぎているため、より利用しやすい情報の体系化が求められています。従業員の社内で使用する携帯電話も会社が一括で管理して情報の漏えいを防いでいます。

カテゴリー7.2 情報システムのマネジメント



■評価と改善

情報システムを構成するハードウェア、ソフトウェアの選定や運用規則は、経営幹部と総務部の合同の話し合いで行っています。また、各課からは、定期的システムの改良の提案を行っています。イントラシステムについては、毎月のシステム会社との打ち合わせのなかで改善について話し合っています。また、緊急のサポートについても対応できる信頼関係が、システム会社と構築できています。情報システムには2社のコンピュータソフト会社のデータバックアップやシステムサポートを受けています。1社はこの業務システムをつくった会社、もう1社は、イントラネットを構築することで、システムをすべてのコンピュータに展開して維持管理するシステム維持管理会社です。セキュリティについては、経営幹部による情報倫理委員会を開き運用管理規定を定め評価・改善を行い情報の信頼性、鮮度保持、廃棄手段などの見直しも行っています。