

地域発！現場検証シリーズ

「地域発！現場検証シリーズ」は、公益財団法人日本生産性本部との共同取材企画です。今回は、日本生産性本部の広報紙「生産性新聞」の10月15日号に掲載されました、ゼノアックホールディングス株式会社さまの取材記事をお届けします。

次号（12月号）では、株式会社宝来屋本店さまの取材記事を予定していますのでご期待ください。

ゼノアックホールディングス株式会社

動物用医薬品の日本全薬工業

成長と挑戦 経験継承

創業・2代・3代と受け継ぐ

福井 邦顕 (ふくい くにあき)



企業概要

代表者：代表取締役社長 福井 邦顕

所在地：郡山市安積町笹川字平ノ上1-1

事業概要：動物用医薬品、人体用医薬品その他関連事業の統括・運営
日本全薬工業株式会社、ゼノジェンファーマ株式会社の持ち株会社

聞き手・執筆者 神田 良 (かんだ まこと)
日本生産性本部 生産性新聞 編集委員
明治学院大学 名誉教授
RIMS 日本支部 支部長

企業が長い間にわたって事業を展開するときには、多くの試練に遭遇する。決して無風状態で企業を成長させることはない。ましてや、新たなことに挑戦することで成長の道を切り開こうとするときには、なおさらのことである。苦難に立ち向かい、いったんは成長が鈍化、場合によっては落ち込んでも、そこから立ち直る強靭さこそが、環境変化が常態である中で事業を営む企業の本質な

のかもしれない。福島県郡山市に本拠を置く、日本全薬工業の歴史は、このことを示している。

「今年で76年目。創業者、2代目の私、昨年から息子の3代目とつながっています。それぞれの時代に合った経営をやってきました。とくに創業期は、厳しい時代でした。」（2代目経営者福井邦顕氏、現ゼノアックホールディングス代表取締役社長）

動物薬と出会う

創業からして、苦労の連続であった。創業者福井貞一氏は「薬の町」としても知られた奈良県高市郡高取町で生まれた。家業は薬剤製造業。富山薬学専門学校（現富山医科薬科大学）、その後、陸軍軍医学校に進み、薬剤将校として病院勤務を命じられた。郡山陸軍病院（現独立行政法人国立病院機構福島病院）に赴任し、終戦を迎えた。

戦後、郡山で製薬会社を起こしたい、そのためには薬剤師が必要であるとの依頼を受け、1946（昭和21）年、前身となる、人体薬を製造する旭日薬品工業の設立に参加した。ところが、社員の不正から資金回収がままならず、苦境に立つ。会社を救うために奔走し、紆余曲折があったものの、会社をどうにか軌道に乗せ、1949（昭和24）年、日本全薬工業へと改称した。

動物用医薬品の生産への関わりは、福島県畜産課から馬用のリンゲル液を受注したことがきっかけであった。以後、動物薬の製造が本業になっていく。とはいえ、家畜としての馬は数が少ないことから、経営は厳しいものであった。成長の機会が訪れたのは、牛の肝蛭^{かんてつ}を駆除する新治療薬の依頼であった。肝蛭は牛の肝臓に寄生虫が棲むことから生じる病気で、それまでの治療薬は副作用が強く、胃に内出血を起こし、死に至らせることが多かった。副作用のない治療薬の開発を求められたのである。新潟県柏崎にあった家畜衛生試験場北陸支場の吉田信行支場長の協力を得て「ネオヘキサロン」の開発に漕ぎつけただけでなく、先端的な研究者との人脈も構築できた。こうして、新薬の開発によって動物薬市場で貢献するという、ビジネスモデルの基盤が作られた。

次に開発に取り掛かったのが「鉍塩」。塩と多様なミネラルを混合したものを固形化した商品である。牛がいつでも舐めることができることで、必要となる栄養素を吸収でき、健康を保つことができる。発売当初は低迷した商品で、業績を著し



定番商品となった「鉍塩」

く悪化させたが、その後ヒット商品となり、現在でも同社を支える定番商品となっている。

畜産業の発展に

動物薬で事業を展開する貞一氏は、一方で、その将来性に不安を抱くようになった。少量多品種といった、開発投資の大きさに耐えられる事業なのかという疑問である。畜産先進国アメリカの現状を知ることで、将来性について考えようとした。日本生産性本部の力を借りて、アメリカ視察に臨んだ。そこでの発見は圧倒的な畜産業の規模の相違であったが、むしろ畜産農家、獣医、医薬品メーカー、さらには大学が連携して畜産を支援する体制が構築されていることが驚きであった。帰国後、日本の畜産を発展させることを会社のミッションとして掲げ、そのための体制を整えるべく動き出した。

具体的には直販体制の充実・強化が、その一つである。直販によって顧客に直接つながることで、畜産現場の声を聞き、製品開発につなげる。他のメーカーが代理店を通してのとは対照的である。中央研究所と臨床研究牧場を設け、研究開発体制も強化した。さらには、獣医畜産関係者が一堂に会し、相互に連携し、研鑽する「しゃくなげ会」をまずは北海道で立ち上げ、その後、全国へと展開し、現在まで続けている。産官学の連携の場をつくり込んでいるのである。畜産の発展に貢献するという同社の基本理念は、こうして受け継がれている。

2代目も苦難から

2代目邦顕氏は大学を卒業後、入社して、研究開発部門を担当した。当時はバイオテクノロジーが出始めたころ。この領域での研究に取り組んだが、バイオ技術はまだ確立されておらず、動物薬に応用するには時期尚早、失敗したという。「会社にいられないような状態でした。しばらくアメリカに行って、それから戻ってきました。」（福井邦顕ゼノアックホールディングス社長）

帰国後、研究開発にはタッチせず、販売会社で経営改革に邁進した。そうした中、企業成長の一端を支えていたスミスクラインとの提携が解消され、次の提携先を探す必要に迫られた。先頭に立って、フランスのローヌ・メリュエ社の「フロントライン」の国内独占販売権を獲得する。この商品は世界のトップ・セールス商品で、売り上げの拡大に貢献しただけでなく、それまで手を付けていなかったペット動物市場への足掛かりにもなった。犬猫などのコンパニオンアニマル市場である。2代目は畜産・家畜市場からコンパニオンアニマル市場へと多角化戦略を実施し、新市場での売り上げを6割にまで引き上げ、事業の2本柱を確立した。これに対応して、事業部制へと組織も改革している。

創業者は一般的にワンマン経営を特徴とする。同社でも同じであった。しかし、2代目は大きく成長した組織に対応して、全員参加型の経営へと舵を切っている。そのために活用したのが、日本生産性本部の経営品質向上活動であった。社員がチームとして、自分たちの行動をセルフアセスメントで評価し、改善につなげていく。個人ではなく、チームとして学習できる体制づくりを強化したのである。その成果は2016（平成28）年の日本経営品質賞受賞につながっただけでなく、東日本大震災後の立ち直りの早さにも現れている。



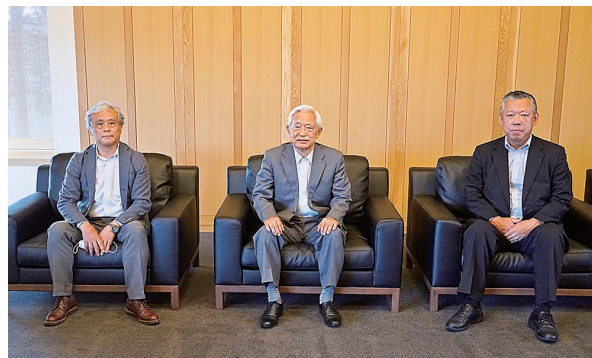
2016年の日本経営品質賞受賞

3代目が動き出す

2021（令和3）年、日本全薬工業の経営は第3世代へと継承された。これに伴い、会社組織を大幅に改革している。日本全薬工業では長男の寿一氏が、復活させたバイオテクノロジー研究から現れつつある成果を人体薬に活用するための会社ゼノジェンファーマ（旧ゼノアックリソース）では二男の真人氏が、それぞれ社長に就任した。さらに、これら2社を完全子会社とする持ち株会社ゼノアックホールディングス社長に邦顕氏が就いた。

「第1世代は、コンパニオンアニマルは眼中になかった。第2世代の私は失敗から立ち直った。その後ろ姿を見て育った第3世代は新しいことに挑戦しやすいと思っています。失敗もたくさんするでしょう。ホールディングスでカバーしていきたいと考えています。」（福井邦顕ゼノアックホールディングス社長）

（聞き手＝明治学院大学 名誉教授 神田 良）



左から 執 筆 者：神田名誉教授
ゼノアックHD：福井社長
日本生産性本部：高松部長

「日本経営品質賞について」

ゼノアックグループでは、2016年に日本全薬工業株式会社が「2016年度日本経営品質賞（大企業部門）」を、東北・北海道地区の民間企業として初めて受賞しました。福井邦顕社長のインタビューの中でも度々登場した「日本経営品質賞」について概要をご紹介します。

日本経営品質賞とは

日本経営品質賞とは、わが国の企業・組織への経営品質向上の考え方や活動を普及・推進するために1995年に創設されました。

創設の中心となったのは、1990年代から「顧客満足」に関する研究・実践を進めていた大企業を中心とする有志企業20社と、財団法人社会経済生産性本部（現：公益財団法人日本生産性本部）です。日本経営品質賞は、米国企業の競争力復活の原動力のひとつとなった「マルコム・ボルドリッジ国家品質賞（MB賞）」の考え方を範として取り入れられています。

以来、25年にわたり、変革のモデルとするにふさわしい組織を表彰してきました。

日本経営品質賞の審査は、顧客価値経営の普及

と変革の支援を使命とし、審査員育成研修での研鑽と選抜を受けた審査員によって行われます。審査員はいずれも経営の各分野で専門的な経験を積んだ実務家であり、申請組織ごとに3～4名の審査員によるチームを編成します。審査では、経験の異なる実務家の多様な意見の交換、話し合いを通じて、申請組織の顧客価値経営の実現に向けた変革に役立つ評価レポートの作成を行います。

審査チームの審査、判定委員会、日本経営品質賞委員会を経てその年の受賞組織が決定します。一定基準以上の評価に加え、顧客価値経営を目指す他の組織に対する範としてふさわしく、良質のモデルケースとして認められることが受賞の条件となります。

2016年度 日本経営品質賞 大企業部門 受賞内容（抜粋）

<表彰理由>

コア・コンピタンス（CC）と位置付けたロングセラーの固形剤「鉍塩」及び顧客とのダイレクトコミュニケーションによる「直販システム」を基盤とした経営（CC経営）から、次世代CC経営への進化に向けて取り組んでいる。この進化は、犬アトピー性皮膚炎の減感作療薬「アレルミューンHDM」の販売（2014年6月）をはじめとした、組換えタンパク質製剤等の世界に向けた次世代自社製品群の開発を基盤としている。また理想実現のため自社の活動を振り返るプロセスに磨きをかけ、組織活性化や業務プロセスの改善・改革に取り組んでいる。この結果、毎年実施しているCS調査及びES調査では高評価を維持し、財務結果の健全性も保っている。

- 各部署が連携した直販システムによる「課題解決型営業」の推進
- 研究開発機能強化とインフラ整備による次世代CC製品の創出
- 全社、部署・事業所のセルフ・アセスメント連動による組織革新

「日本経営品質賞の受賞」

現在2020（令和2）年の段階での経営品質の評価が時代を反映して変わりつつあると感じる。例えば、新型コロナウイルス感染症により、働き方改革が本格的に実施されつつあり、経営品質向上に欠かせないものとなっている。また、不祥事の再発を防ぐコンプライアンスの問題。災害多発に伴う防災、減災対応など環境対策も重要視されている。これらの状況の中で、どのように企業がイノベーションを起こすかが問われている。結論としては、企業として当然の義務や責任を果たしながら、企業の「独自能力」を発揮し続けることこそ経営品質向上活動の本質であると考えに至った。

～中略～

当初経営品質向上活動をスタートした時、当社は全国に販売組織が広がっており、果たして本社郡山の事務局がカバーできるのかどうか危惧したものである。しかし、この8年間の活動の中で、全国で70名の社員が「アセッサー」（経営品質向上活動の専門スタッフ）の資格を取得したことで、アセッサーを中心とする「セルフ・アセスメント」（グループ自ら自主的に活動を計画し、実行し、評価するシステム）を推進する体制となり、活動はより進化していった。

～中略～

私は、経営品質向上活動を通して、このような自立した社員が育っている姿を見て感動し、経営品質向上活動をやってきて本当によかったと思ったものである。

（福井社長著『しゃくなげの咲く時 Part 2』より一部抜粋）



表彰セレモニーの様子