地域発！現場検証シリーズ

レジリエンス

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

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ています。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）

動物薬と出合う

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。

2代目経営者の福井邦顕氏

次に開発に取り掛かったのが「鉱塩」。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いる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・メリュー社の「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、新市場での売上を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）年度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。

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」（福井ゼノアックホールディングス社長）（聞き手＝神田良・明治学院大学経済学部名誉教授）

動物用医薬品製造販売
日本全薬工業株式会社
福島県郡山市安積町笹川字平ノ上1-1
ZENOAQ（ゼノアック）は日本全薬工業のご愛称です。
URL：www.zenoaq.com/
https://www.facebook.com/zenoaq
www.zenoaq.com/
ZENOAQ ゼノアック
Gazing at the future

再生医療・細胞治療の研究開発に

特長
■ シンプルな組成
■ 静脈注射剤で実績のある成分から構成
■ DMSOタイプ
■ Xeno-Free製品
■ ヒト造血幹細胞やヒト脂肪細胞由来幹細胞の凍結保存実績（他の細胞株等の保存も可能）
■ GMPに準拠した製造及び品質管理
■ 無菌性を保証
STEM-CELLBANKER® EX GMP grade
ゼノジェンファーマ株式会社
福島県郡山市安積町笹川字平ノ上1-1
TEL 024-947-8500（代表）
https://www.zenogenpharma.com/