資料２

万協製薬株式会社

「万協製薬における人材マネジメント」

2021年12月17日

令和3年度人材育成研究会　講演

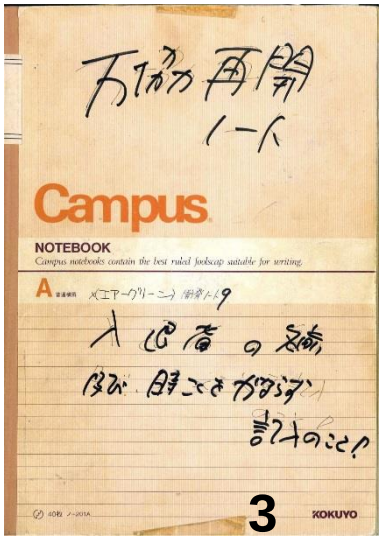
万協製薬株式会社　代表取締役社長　松浦信男

万協製薬の会社沿革と特徴

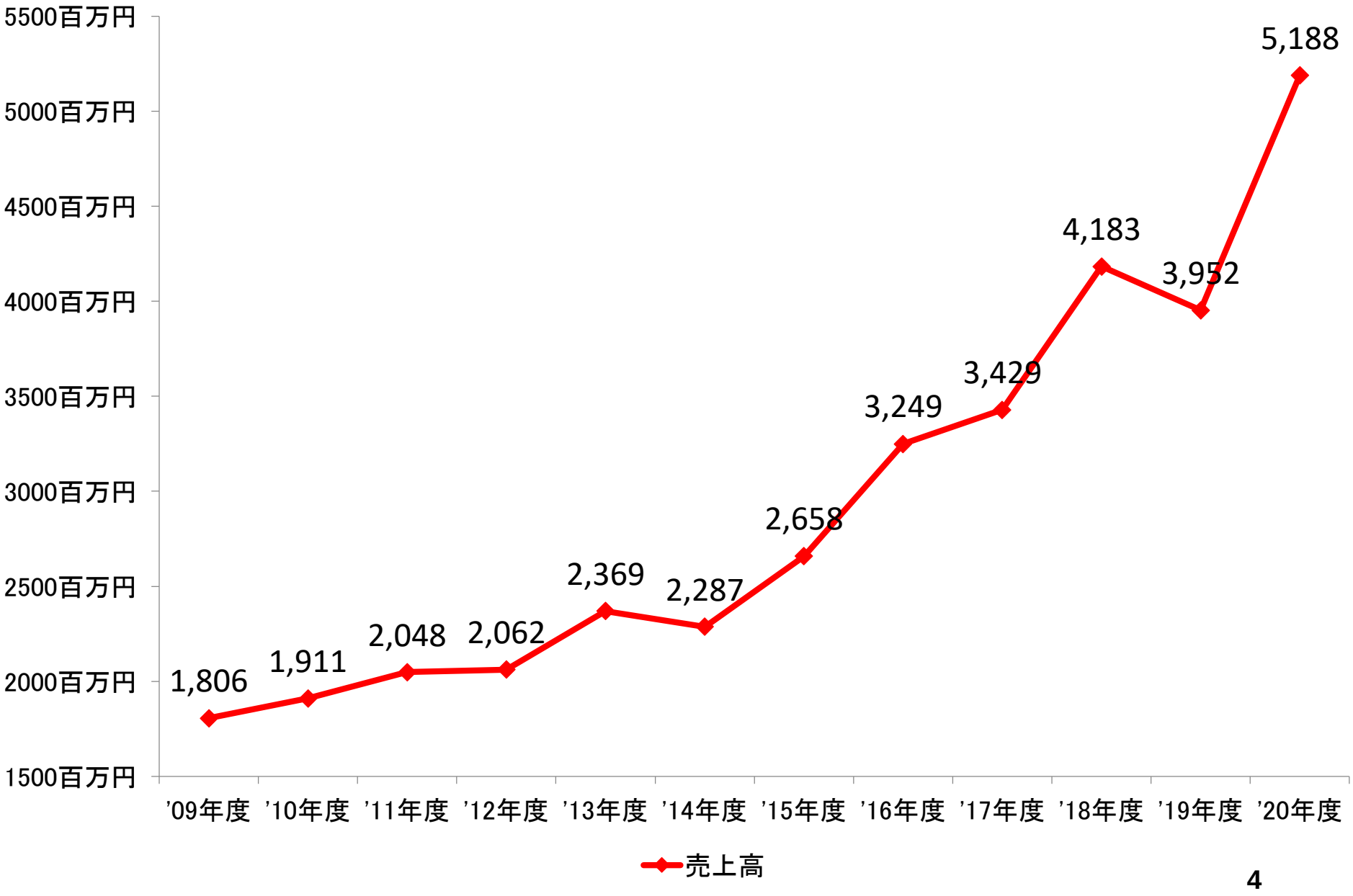
万協製薬は1960年3月兵庫県神戸市にて創業しました。
2021年で61年の歴史を持つ、スキンケア商品専門の企画・開発・製造メーカーです。
万協製薬株式会社の社名の由来は「万人が協力して、良い製品作りを行う。」という創業時のスローガンからきています。
本社・工場は神戸市長田区にあったが、創業35年目の1995年1月17日の阪神大震災にて全壊しました。

翌年に三重県多気郡多気町に新工場を建設して本社・工場ともに移転。2021年で三重県に移転して25年になります。再操業から売り上げは140倍に拡大しました！

阪神・淡路大震災後の万協製薬（神戸・長田区）の工場の様子



売上高

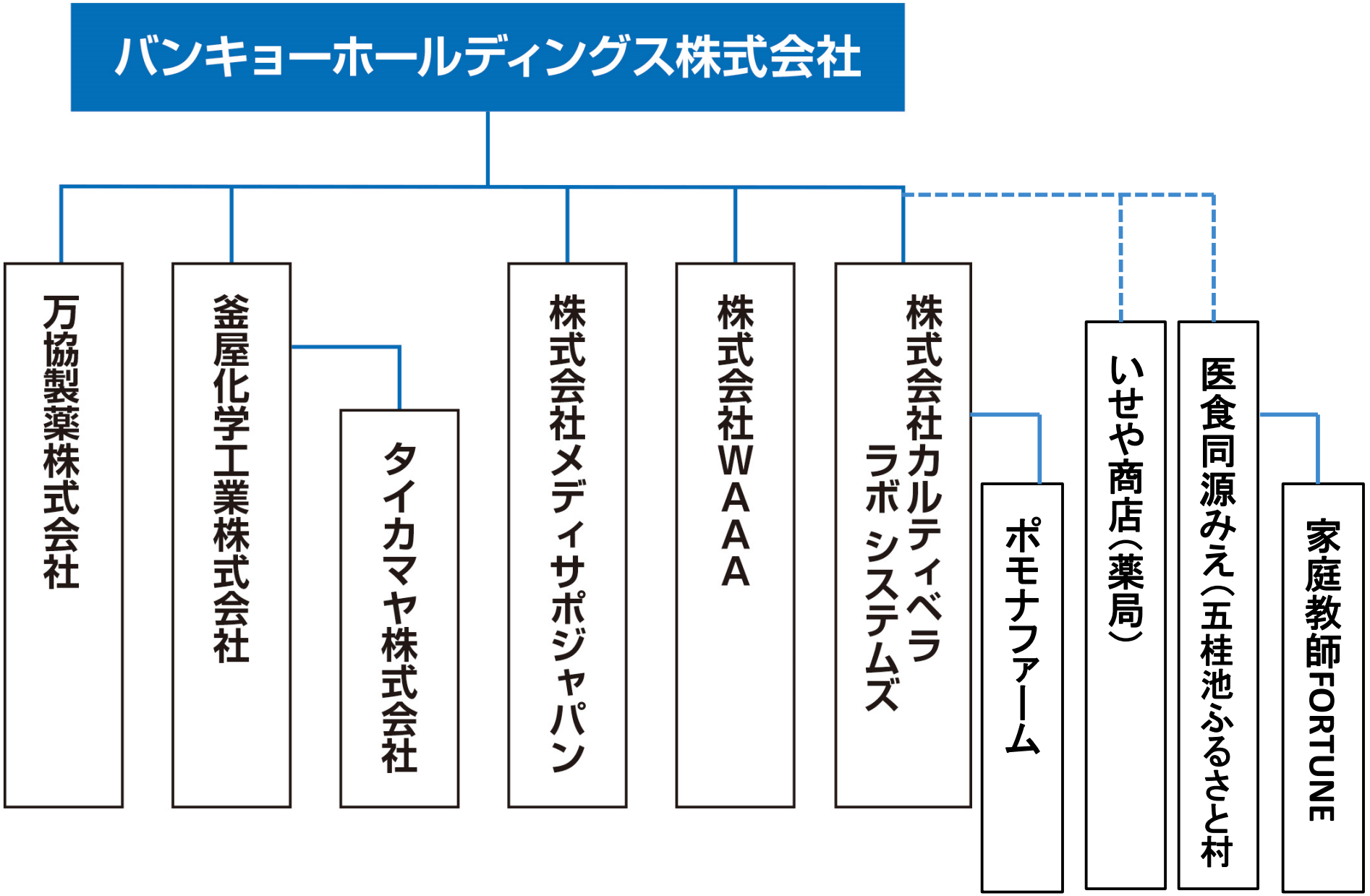

5500百万円
5000百万円
4500百万円
4000百万円
3500百万円
3000百万円
2500百万円
2000百万円
1500百万円
1,806
1,911
2,048
2,062
2,369
2,287
2,658
3,249
3,429
4,183
3,952
5,188
'09年度
'10年度
'11年度
'12年度
'13年度
'14年度
'15年度
'16年度
'17年度
'18年度
'19年度
'20年度
売上高

万協製薬の最大の長所はすべての事業を自社内で「完結」していること！

- 1996年の三重県での再創業以来、万協製薬はすべてのビジネスを「自社開発・自社製造」のみに絞ってきた。つまり、どこからか商品を仕入れて、横流しして、利益をとるといういわゆる「商社ビジネス」は一切行っていない。またグループ企業にもその方針を徹底させている。
- それは、経営者である私が震災時に「他社からの救済を得ることができなかったから。」である。
- 他社が万協製薬を救済しなかったのは、「他社が必要とする能力」を弊社が持っていなかったためである。私はそのことを32歳の時に痛感して、「人から必要とされる会社」を作ろうと思った。
- そこで考えたのが「医薬品スキンケアアウトソーシングサービス業」だった。ほかにない能力があればマーケティングは必要ないとの信念から、いまだに万協製薬には「営業部」がない！

万協製薬は2012年にﾊﾞﾝｷｮｳﾎｰﾙﾃﾞｨﾝｸﾞ株式会社を設立し、グループ会社化した。

- 現在は、9つの会社に10部門の事業をかかえる大所帯となっている。
- 製薬会社、容器製造会社、弱電部品製造会社、医療・介護・人材派遣メディア、農業技術コンサル、高機能ハウス運営、薬局、地元リゾート施設指定管理、オンライン家庭教師サービスなど事業は多岐にわたり、会社も日本国内だけではなく、東南アジアのタイにも拠点を持っている。
- グループ全体の2020年度の売り上げは約93億円、総従業員数は1，200名を超えている。
- 1995年1月の阪神淡路大震災で被災して全従業員解雇をしたのち、1996年に三重県多気町で、たった3人から再操業した会社とは、今では考えられないほどに成長した。


バンキョーホールディングス株式会社
万協製薬株式会社
釜屋化学工業株式会社
タイカマヤ株式会社
株式会社メディサポジャパン
株式会社WAAA
株式会社カルティベラ
ラボ システムズ
ポモナファーム
いせや商店（薬局）
医食同源みえ（五柱池ふるさと村
家庭教師FORTUNE

私は若い時から「頼まれたことを断るのが苦手」で、7つの会社の経営者だけでなく、今は、おもいっきり地域のための仕事をしている！

主な公職

- 三重県薬事工業会　会長
- 三重県陸上連盟　副会長（会長は田村典久大臣）
- 多気町商工会　会長
- 多気町工業会　会長
- 多気町観光協会　会長
- 一般社団法人　医食同源みえ　代表理事
- 松坂法人会　多気支部会長
- 三重ニュービジネス協議会　副会長
- 地域イノベーション学会　理事
- BFA（バンキョーファイティングアカデミー）　最高顧問

来た仕事はすべて引き受けてそれを最適な形に変えることを目的としている。よって地域づくりも自然と上手くいくようになってきている。「緩やかな独裁」は会社経営だけでなく地域づくりにも有効である！

万協製薬株式会社概要

本社住所：三重県多気郡多気町仁田725-1

資 本 金 ：4,000万円

事業概要：スキンケア製品の外用薬（医薬品、
医薬部外品、化粧品、医療機器）に
特化して開発・製造・販売を行う、
製品アウトソーシングサービス

売　　上：51億8,832万円（2020年度）

従業員数：305名

（男性134人／女性115人、非正規雇用56人）

平均年齢：32歳

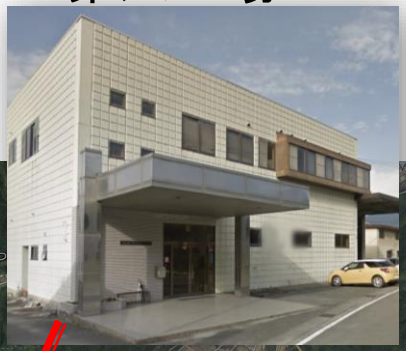
＜2021年6月時点＞

万協製薬株式会社工場地図

第三工場・本社

第四工場

第六工場



第二工場

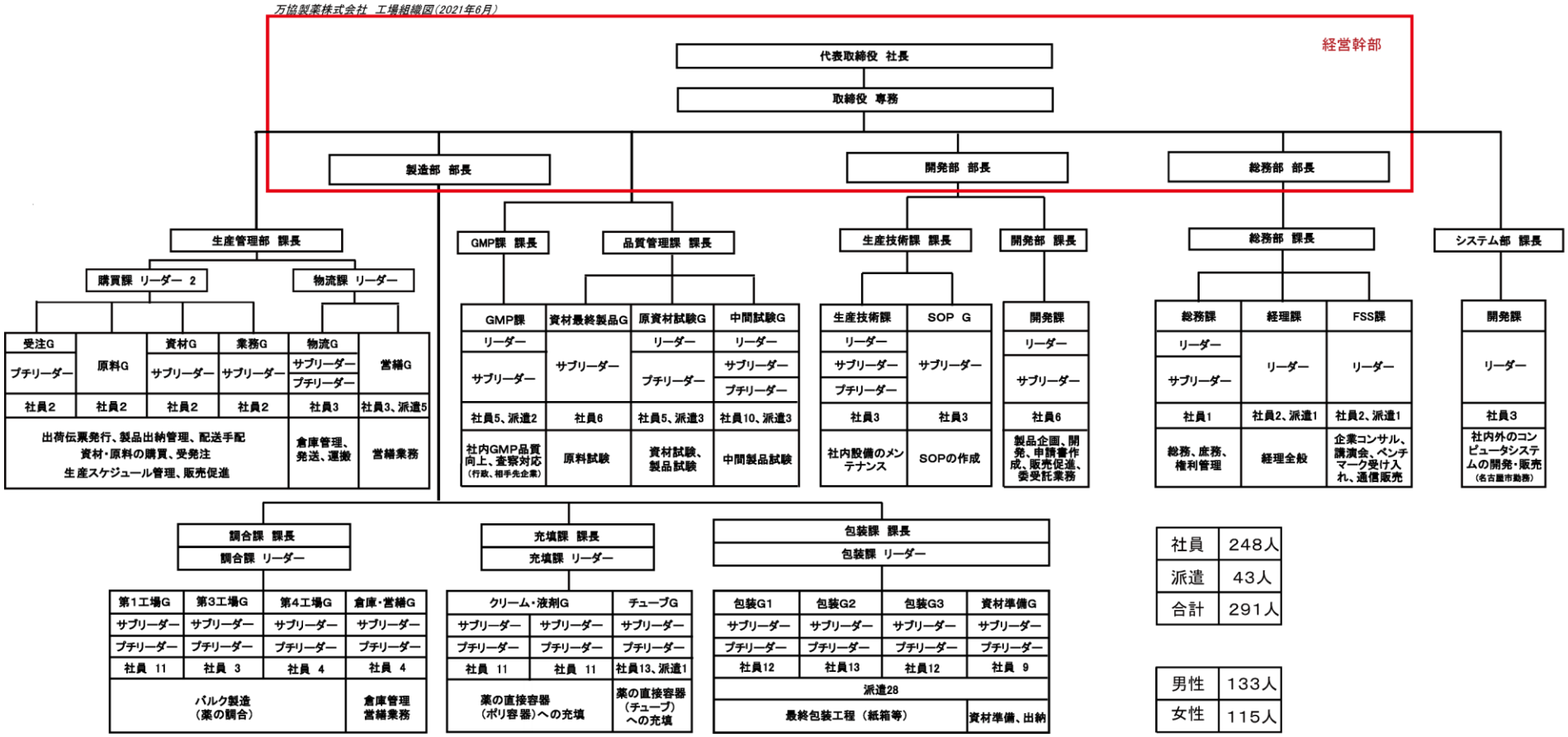
第一工場

第五工場

《PIC/S GMP対応の工場建設》2014年

《液剤専用の工場建設》2019年

■万協製薬株式会社　工場組織図(2021年6月)



各課業務内容

生産管理部	製品の受発注管理、生産スケジュール管理、製品出荷業務
製造部	製剤の調合・充填・包装業務
GMP課（QA）	監査対応、社内教育訓練等、薬事関連業務
品質管理部	原材料の受入試験、製品試験、バリデーション等品質管理業務
開発部	医薬品処方設計～申請、社外への開発提案業務、受託窓口、製造への技術移管
総務部総務課	労務管理、お客様対応業務
総務部経理課	経理管理、お客様対応業務
総務部FSS課	ビジネスサービス・ビジネスを実行して行く為の新規事業開拓業務
システム部	社内外のコンピューターシステムの開発・販売

人員構成と勤務態勢

・従業員数305名（派遣社員約56名）

製造部門　：252名

QC部門　：31名

QA部門　：　9名

開発課　：13名

・平均年齢（自社雇用）：32.9歳

・平均勤続年数（自社雇用）：6年3ヶ月

【勤務時間】月曜～金曜　8:30～17:30　（1シフト制）

※2021年6月1日現在

万協製薬株式会社「事業の構成」

提供品	割合	特記
医療用医薬品	24.27%	医療用メーカーからの受託品
OTC医薬品	61.25%	自社開発品と受託品
化粧品その他	14.47%	医薬部外品、雑貨、健康補助食品、医療機器含む

事業内容	割合	特記
自社開発品	33.41%	OTC医薬品、医薬部外品、化粧品、サプリメント
OEM受託品	45.65%	治験薬、医療用医薬品、OTC医薬品、医薬外品、化粧品、医療機器
共同開発品	20.94%	治験薬、医療用医薬品、OTC医薬品、医薬部外品、化粧品、医療機器

主要ビジネスパートナー

（1）主な原料・資材仕入先（50音順）：120社

IMCDジャパン合同会社、朝日印刷㈱、阿蘇製薬㈱、甘糟化学産業㈱、㈱飯田商店、伊勢久㈱、スペラネクサス㈱、㈱岩田レーベル、ATM㈱、㈱永廣堂本店、エステック㈱、㈱近江兄弟社幸商事、大阪佐々木化学㈱、㈱オオトリブロー、岡田紙業㈱、岡田パッケージ㈱、オカヤス㈱、小倉美術印刷㈱、㈱かつらぎ産業、㈱カナエ、釜屋化学工業㈱、河武醸造、KISCO㈱、木曽興業㈱、キタノ製作㈱、㈱協進印刷、協同硝子㈱、協和製函㈱、近畿容器㈱、㈱グラセル、㈱興南産業、小城製薬㈱、コステックファルマ㈱、コスメクリエイトプロダクツ㈱、コネル・ブラザーズ・ジャパン㈱、金剛薬品㈱、埼玉プラスチック㈱、栄香料㈱、㈱サガシキ、阪本印刷㈱、㈱佐藤印刷所、佐藤製薬㈱、佐藤薬品工業㈱、SUN-Aテック㈱、三和印刷工業㈱、シール栄登、シグマ紙業㈱、資生堂薬品㈱、島貿易㈱、㈱ジャパン・パッケージ、昭栄薬品㈱、伸晃化学㈱、スノーデン㈱、セーレン㈱、セッツカートン㈱、㈱盛香堂石田商店、㈱ソダアクト、大一薬品㈱、大享印刷㈱、大光印刷(株)、大興化成(株)、大商硝子㈱、大正薬品工業㈱、大成化工㈱、大扇産業㈱、大日本印刷㈱、㈱タイヨーパッケージ、高砂香料工業㈱、㈱タカラ、武内プレス工業㈱、竹本容器㈱、㈱辰己、中外医薬生産㈱、㈱テクノパック、トーイン㈱、㈱トービ、東邦産業㈱、㈱東海印刷工業、東海シール㈱、東洋エアゾール工業㈱、㈱東理、常盤薬品工業㈱、凸版印刷㈱、㈱トップ、㈱トパテック、㈱トマック、富山科学工業㈱、富山スガキ㈱、長岡実業㈱、ナガセ医薬品㈱、㈱なべしま、ニックス㈱、㈱ナミコス、㈱ヌマザワ物産、西端ブロー工業㈱、日本アルコール販売㈱、日本シーベルヘグナー㈱、日本農薬㈱、日本バルク薬品㈱、日本粉末薬品㈱、㈱パッケージ・リード社、㈱服部勤成堂、阪神容器㈱、繁和産業㈱、藤井化成㈱、不二化学薬品㈱、㈱フジシール、富士包装紙器㈱、㈱ベッセル・ジャパン、本多プラス㈱、マイクロウェーバー㈱、丸石製薬㈱、丸金印刷㈱、㈱MORESCO、ヤマックス㈱、大和紙器㈱、油化産業㈱）、㈱吉野工業所、ラムナン㈱、レンゴー㈱

主要顧客

（2）主な受注先（50音順）：121社

ATM㈱、アスゲン製薬㈱、天野商事㈱、アライアンスファーマ㈱、㈱荒川製作所、㈲アリスト、アルフレッサファーマ㈱、アンファー㈱ 、伊賀市商工会逸品販売、㈱猪乃倉、イワキ㈱ 、岩城製薬㈱、㈱エアーグリーン、江崎器械㈱、㈱エテルノ、㈱エルブ、奥田製薬㈱、㈱相可ﾌｰﾄﾞﾈｯﾄせんぱいの店、㈱近江兄弟社、岡山大鵬薬品㈱、㈱大木、カネウフーズ㈱ 、釜屋化学工業㈱、㈱科薬、京都薬品ヘルスケア㈱、京都薬品工業㈱、共立製薬(株)、杏林製薬㈱、協和薬品工業、㈱金冠堂、グラクソ・スミスクライン㈱、㈱ケイセイ、㈱カイゲン、コーア製薬㈱、興和㈱、小林製薬㈱、小林薬品工業㈱、金剛薬品㈱、サティス製薬㈱、佐藤製薬㈱、三粧化研㈱、サラヤ㈱、㈱サンエイ、㈱サンギ、シオノギヘルスケア㈱、シオノケミカル㈱、滋賀県製薬㈱、㈱資生堂、ジョイフルラボ㈱、志摩特産品有限責任事業組合、新日本製薬㈱、ゼネル薬工伊都㈱、㈱セレス、シー・エイチ・オー新薬㈱、第一三共ヘルスケア㈱、大幸薬品㈱、大正製薬㈱、大正薬品工業㈱、大源製薬㈱、玉川衛材㈱、中外医薬生産㈱、中外製薬㈱、長生堂製薬㈱、㈱ディーエイチシー、東亜薬品㈱、東光薬品工業㈱、㈱東洋新薬、東和製薬㈱、東和薬品㈱、常盤薬品工業㈱、㈱ドクターシーラボ、ナガセ医薬品㈱、中野製薬㈱、日医工㈱、ニチバン㈱、日新製薬㈱、日東メディック㈱、日東薬品工業(株)、日邦商事(株)、日邦薬品工業(株)、日本ケミファ(株)、日本バルク薬品(株)、日本農薬㈱、㈱日本薬業、ノーエチ薬品㈱、(有)パイン・メディテック、㈱パルタックヘルスケア、阪神容器㈱、繁和産業㈱、㈱富士薬品、㈱北海道カワゾエカンパニー、㈲ビーツーシー、㈱ビッグ・ビット、日野薬品工業㈱、㈱百五銀行、福地製薬㈱、㈱フェリシモ、㈱フリーキラ製薬、㈱プロダクト・イノベーション、ホーユー㈱、堀井薬品工業㈱、マイクロウェーバー㈱、マイラン製薬㈱、マックスバリュ東海㈱、松浦薬業㈱、摩耶堂製薬㈱、御木本製薬㈱、㈱ミネルヴァ、ムンディファーマ㈱、明治薬品㈱、㈱メディサポジャパン、㈱メディスンプラス、森下仁丹㈱ 、㈲山口、横山製薬㈱、吉田製薬㈱、ライオン㈱、La Chouette、ロート製薬㈱ 、㈱梁永商事、湧永製薬㈱

水虫・たむし薬

水虫
に1日1回で効く
マイキュロンEXBクリーム
クリーム30g
水虫・たむしに
7つの成分が効く
1日1回
バーストンエース
クリームZ
効く水虫薬
水虫・たむしに
アルテナスα
クリーム
抗白癬菌剤
かゆみ止め成分
日本臨牀薬品
癬斷清
塗布
水虫・たむし
殺真菌力
水虫
1日1回で効く
水虫クリーム
水虫・たむしに
クリーム
抗白癬菌剤
アルテナスα
ヒロエース
ラノコナゾールの
殺菌力
浸透
貯留
水虫
ヒフールT水虫クリーム
かかと
足裏の
水虫に効く!
キレイな
素肌に
ガチガチ
なめらか
かかと
1日1回で効く
かかと
足裏の水虫に
タロン
デルムS
パウダー
15g
液
かゆい
水虫・たむしに
殺真菌
8つの有効成分
ラクマーV8水虫
30mL
1日1回で効く
かゆい
水虫
たむしに
トリスティア
EX8
水虫・たむしに
30mL
ヒフールV7
殺菌
7
7つの有効成分
殺真菌力
水虫
液
20g
1日1回で効く
ヒフールT水虫液
水虫治療薬
抗真菌成分
1日1回-2回
水虫α
細胞膜に作用
20mL

皮膚軟化薬

オフェ20
尿素20%
UREA CREAM
かゆみを伴う乾燥肌に
150g
かゆみをともなう乾燥肌に
尿素10%
手指がすべすべに かかとがなめらかに
ウレコート20α
URECOAT20α
NORIAS
尿素20%
ビタミンE
スクワラン
お肌 なめらかクリーム
尿素20%
メンタームEXプラス
がまんできないかゆみを止める
かさかさ肌・乾皮症
尿素10%配合
MENTURM EX
広範囲に塗りやすい
傷あと・やけどのあとに
アットノン
ローション
保湿・きずあと
やけどのあと
かき跡を修復
しながらかゆい乾燥肌を速効治療
ヘパキュア
トプラックス
傷・やけどのあとの皮ふのしこり・つっぱり
スキンヘルプ〈クリーム〉
しみないかゆみとめ
クロタミトンがかさつく肌のかゆみを抑え
グリチルレチン酸が炎症をしずめる
カサカサしてかゆみのあるお肌に
パルムU
尿素10%配合
かさかさ乾燥肌の治療薬
尿素20%配合クリーム
エフカイ20α
Urea 20%
二の腕などのブツブツ治療薬
ニノキュア
尿素20%
手肘、膝射
去除難皮膚
Be Cura
臂粒消
無脂膏
ニノキュア
尿素20%
FERZEA
フェルゼア
ヘパキュアクリーム
かきこわし乾燥肌
治療薬
4つの有効成分配合
気になる傷あとを目立たなくする
3つの作用
自行保湿作用
抗炎症作用
保湿作用
FERZEA
HEPACURE CREAM
やさしく使える乳液タイプ
顔乾燥
すばやく治す!
IHADA
かゆみをともなう乾燥肌に
カサカサ肌に効きめが素早く浸透
パルムU
ローション
尿素10%配合
100g
パルムU
ローション
尿素10%配合
100g
カサつく肌のしつこいかゆみに
尿素10%+かゆみ止め配合ローション
ウレアルファローション
120g
カサつく、肌のしつこいかゆみに
尿素10%+かゆみ止め配合ローション
ウレアルファローション
120g
DHC
かゆみを伴う
乾燥性皮膚用乳状液
背中・脚など広い範囲の
かゆい乾燥肌
乾燥によるゴワゴワに
尿素20%
100g
DHC
かゆみを伴う
乾燥性皮膚用乳状液
背中・脚など広い範囲の
かゆい乾燥肌
乾燥によるゴワゴワに
尿素20%
100g
かゆみをともなう
乾燥肌に
保湿
かゆみどめ
炎症緩和
ヒフール乳状液20
120g
かゆみをともなう
乾燥肌に
保湿
かゆみどめ
炎症緩和
ヒフール乳状液20
120g
乾燥を防ぎ
しっとりうるおう肌
モイスポリア
全身用乳状クリーム
IHADA
敏感性皮膚用
薬用ローション
120g

鎮痛消炎薬

sato
肩こりの痛み
腰痛・関節痛に
サロメチール
FBローションα
フェルビナク3.0%配合
100mL
患部に浸透し
痛みに直接作用
フェルビナク製剤
筋肉・関節の
痛みに
100mL
鎮痛消炎薬
フェルビナク製剤
フレッシュタイムローションF
肩
腰
筋肉
関節
痛みを抑える
フェルビナク製剤
関節・筋肉等の
痛みに
パイパクロンFBクール液
液
フェルビナク3%
l-メントール6%
関節痛
筋肉痛
腰痛
肩こり
100mL
フェルビナク製剤
液
関節・筋肉などの
痛みに
フェルビナク3%
l-メントール6%
オノフェFE液
100mL
関節・筋肉などの
痛みに
フェルビナク3%
l-メントール6%
オノフェFE液
100mL
フェルビナク製剤
ゲル
関節・筋肉などの
痛みに
フェルビナク3%
l-メントール6%
オノフェFEゲル
50g
オノフェFEゲル
sato
肩こりの痛み
腰痛・関節痛に
サロメチール
FBゲルα
フェルビナク3.0%配合
スーッと爽快
肩こり
関節痛
腰痛
患部に浸透し
痛みに直接作用
フェルビナク
製剤
ゲル
筋肉・関節の
痛みに
容量 50g
ラウマーFEゲル2
50g
痛み
を抑える
関節痛・腰痛・肩の痛みに
メンタームエプールFEゲル2
フェルビナク製剤
ラウマーFEゲル2
60g
筋肉・関節の
痛みに
外用鎮痛消炎剤
サンツールIDゲル
患部に直接浸透し
痛みを取る
腰痛
肩の痛み
膝の痛み
インドメタシン1.0%配合
50g
肩・腰・関節の
痛みに
効きめの成分が
直接浸透
フェルビナク3.0%
l-メントール6.0%配合
肩
腰
ダイアテロン
FBクールゲル
50g
50g
肩
関節
腰の
痛みに
ジクロフェナクナトリウム配合
効きめの成分が
直接浸透
スナップキンDF
クール
ゲル
l-メントール配合
肩・腰・関節の
痛みに
ジクロフェナク
ナトリウム
l-メントール配合
効きめの成分が
直接浸透
ダイアテロン
DFクールローション
50mL
ダイアテロン
DFクールローション
50mL

外用痔疾用薬

痔の痛み、出血、はれ、かゆみに
エバージエルV注入軟膏
プレドニゾロン
リドカイン
ビタトレール
オノフェA
注入軟膏
痔
痔の痛み、出血
はれ・かゆみに
注入軟膏
レーバンH注入軟膏
LAVAN H
レーバンH
LAVAN H
SUPPOSITORIES
レーバンH坐剤
ぢの痛み
はれ・かゆみに
注入軟膏
サフィニア
注入軟膏
痔の痛み・はれ・かゆみに
ボルカインA注入軟膏
痔疾用薬
痔の痛み、出血、はれ、かゆみに
ステロイド剤
+局所麻酔剤
痔の痛み
はれ・かゆみに
プレドニゾロン酢酸エステル・リドカイン配合
内部のぢにも
塗り薬
痔の痛み、出血・はれ・かゆみに
ジュバイル
注入軟膏
sato
痔の痛み・出血・はれ・かゆみに
ジーフォーL注入軟膏
G4・L
サトウ製薬
肛門の
ぶり返すかゆみ・痛みに
オシリア
オシリア
軟膏
レーバンG
ローション
500ml
ぢの痛み
はれ・かゆみに
プレドニゾロン酢酸エステル・
リドカイン配合
ラナンキュラス
注入軟膏
30個入
痔の痛み・出血・はれ・かゆみに
ダイアスター注入軟膏
注入軟膏2g×10個
痔の痛み・はれ・かゆみに
注入軟膏

鎮痒･化膿性疾患薬

湿疹、皮膚炎、かゆみ
PVA
頭皮の湿疹 かゆみ
エフェクトプロ
手湿疹 かぶれ・かゆみ
湿疹・かゆみ 虫さされ
皮膚炎、湿疹、おむつかぶれ
ヒフールUFクリーム
乳幼児から大人まで 顔・鼻・足・からだに
皮膚炎、湿疹、おむつかぶれに
エフェクトプロクリーム
エフェクトプロ軟膏
しっしん かぶれ 皮膚炎
アスゲンPVA クリームEX8
アスゲンPVA 軟膏EX8
顔しっしん 皮ふ炎
フジアロ-UFクリーム
しっしん かゆみ
フジアロ-EXクリーム
皮ふ炎 かぶれ
フジアロ-EX軟膏
しっしん・かゆみ
皮ふ炎・かぶれ
PVA配合
頭皮のかゆみ
頭がかゆくてつらい方に
頭皮のかゆみ しっしん治療薬
デオプランカEX
炎症を鎮め かゆみを抑える
メントール配合で スーッと速く効く
湿疹・かゆみ・虫さされに
ディタクイッククリーム 20g
ベタつかないクリームタイプ
Remedyna
かゆみ・しっしん
リナαクリーム
虫さされ かゆみにしっかり効く
Quick
リドペートQ液
リドペートQゲル
レイテクトDX
虫さされ・かゆみに
ゲル

口腔・にきび用薬

アラセナS クリーム
ピリピリ痛くはれた唇に
Dental pill cream
口内炎・口角炎 デンタルクリーム
口唇ヘルペスの 再発治療薬
歯痛・口内炎に デンタル クリーム
Dent-my-star デンタルピルクリーム
口内炎 口角炎 デンタルクリーム
痛くてつらい口内炎
オノフェ口内炎軟膏
ヒフール口内炎軟膏
かゆくてつらい しもやけに
シモアキュア
ビタトレール デリモア
ムズメン
紫雲膏
しもやけ 湿疹・かぶれに
皮膚を保護し、治癒を早める
あせも かゆみ・しっしんを抑える サリッシュ軟膏
協和アセモ軟膏
アセモタミー あせも・かぶれ しっしん
漢方治膜軟膏 すりきず・きりきず・やけど・ひび あかぎれ・しもやけ・痔
ニキビ 原因菌を殺菌! IHADA
IHADA 大人のニキビ
ACNE CREAM
MOREFINE

殺菌消毒薬、点鼻薬、その他

医療用医薬品

sato
軟膏
ジルダザック 軟膏3%
Zildasac Ointment 3%
500g
イソジンゲル 10%
20g×20
イソジンゲル 10%
90g
抗真菌剤
ビフォノール クリーム1%
BIFONOL Cream 1%
10g×50
1%
産婦人科用
イソジン
クリーム5%
250g
インドメタシン外用液1%「日医工」
◀60mL×10本▶
テルビナフィン塩酸塩
外用液1%「トーワ」
10g×10
ナジフロキサシンクリーム1%「トーワ」
10g×10
10mg/g
インドメタシンクリーム1%「日医工」
インドメタシン外用剤
◀25g×10本▶
パッケージサイズ変更品
テルビナフィン塩酸塩クリーム
1%「トーワ」
10g×10
ナジフロキサシンローション
1%「トーワ」
20mL×10
10mg/mL
イソジン
パーム液0.5%
500mL

自然派化粧品、地域貢献ブランド

万協製薬は「極めて特別な会社」ではありません！
企業存続のために行っている「活動」が注目されているだけです。

- 神戸で創業して、25年前に三重県多気町で再創業して今も医薬品を作り続けている会社。多気町は人口15000人の小さい町。それに反比例するように、「製薬会社」は世界的大競争を日夜続けている業界です。
- 開発や品質管理業務に、必要な高度技術人材は全国から求人しています。また、工場で働く作業員は、出来るだけ地元の高校生を採用しています。
- そのため、地域および全国の求職者から魅力を感じてもらうための様々な「仕組み」をつくっている。それが「会社の特長」として取り上げられているだけです。
- 2021年度の会社のテーマは「私たちの夢を追いかけよう！」
- 万協は社員の自主性を重んじて、出来るだけ社員に情報を公開し社員からの意見を取り入れるエンパワーメント経営をしています。

必要は発明の母！
私の逆転の発想で自社メーカーからODM会社に！
業績を100倍に成功！

- 自社ブランドを捨てて、震災後、万協製薬は医薬品に特化した開発製造型ODMアウトソーシングサービス業に転身した。
- 医薬品は有効成分が多種あり、それぞれに長期安定性が求められる。弊社の独自乳化技術によりさまざまなヒット商品を顧客向けに作っている。
- 現在、三重県内に工場6カ所、顧客110社、製造品目490以上、年間総製造個数4500万個、年間新製品品目約50種類。ほとんどの製品を自社で開発・製造している。

万協製薬のビジネスでの成功の理由とは？

１．自社ﾌﾞﾗﾝﾄﾞを捨て、ｽｷﾝｹｱの技術開発と製造に特化してﾏｰｹﾃｨﾝｸﾞは顧客に任せる分業式としたこと。２．顧客との共同開発を重視して、積極的な製品開発を続け、主要技術は、自社開発することでの顧客の囲い込みを行ったこと。

３．高収益を背景とした低利融資による積極的な設備増強を続けていること。

４．組織の全体性を重視して、ビジョンを明確にした。

５．「社員ｴﾝﾊﾟﾜｰﾒﾝﾄ」（情報公開と権限委譲）を徹底して行い、社員の働く現場単位で職場改善を行う権限を与え、「社員の自己成長」を促し、同時に社員に「自分の家庭に居るようなリラックス感」を作り出し、社員みずからで、自主積極的な組織を作り出すことに努めた。

個人と組織の成長には4つのキーワードが存在する！

・理想や理念 （自分が一生目指せる目標）
・リーダーシップの発揮 （いつどこにも存在）
・組織の仕組み作りの強化（仕組みを向上）
・個人の能力向上（自分の成長を自分で）

以上の4つを、自動車の車輪のように4WD駆動にすることで、人も組織も成長できる！

私は、経営品質向上活動は、この駆動エンジンとなるものと確信している。

万協製薬の経営革新は「日本経営品質賞」に取り組んだ2003年から今日も続いている！

・万協製薬の私たちは最初、この言葉の意味が分からなかった。なぜなら、品質とは、主に製品について語られる物で、「商品の規格、性能」などのスペックをあらわすものである。」と思っていた。

・会社の経営に、「品質」が関係あるの？というのが、本音。経営は、「人間のもの」で、「品質」とは関係ないのでは？

経営品質の向上とは、４つの基本理念で組織が継続的なｲﾉﾍﾞｰｼｮﾝに取り組み「卓越した経営」をめざすこと

「卓越した経営」とは、平均的な考え方や方法ではなく4つの理念で、独特で「他に類をみない様な考え方や、やり方」を作り出すこと

①顧客本位

価値の基準を「顧客からの価値」の評価を最優先とする考え方。売上や利益よりも、顧客へ価値を適用できるかどうか？を大事にする考え

②独自能力

独自の見方、考え方による他社にない独創的な価値創造を行うこと

③社員重視
社員1人1人を大切にしてやる気と能力を引き出すこと。よき風土を作り成長のための学習機会をつくり社員同士の対話を促すこと。
④社会との調和
組織目的の達成が社会全体の利益となりよりよい社会作りに主体的に参加行動できる組織を作り上げること。
＊ここで大切なことは今ある状態の「事実前提」ではなく、本来こうあるべきといった、あるべき姿の「価値前提」で考えること！！

2009年度日本経営品質賞受賞

2017年度日本経営品質賞受賞

2009年度経営品質報告書 [要約版]

カラーイメージ：1号　青／白

2017年度経営品質報告書 [要約版]

カラーイメージ：2号　緑／黄／赤

第6回 ものづくり日本大賞

ものづくり日本大賞
経済産業大臣賞

2015年11月
地域資源を活用した化粧品「まごころ」シリーズの開発。企業・学校・地域のバックアップで高校生発案の化粧品をビジネス化が認められ、第6回ものづくり日本大賞経済産業大臣賞を受賞しました。

賞状

経済産業大臣賞

万協製薬株式会社 殿

第六回ものづくり日本大賞において貴法人の青少年支援に係る活動は特に優秀と認められたのでこれを賞します

平成二十七年十一月二日

経済産業大臣 林 幹雄

2020、21年度に受賞した
新たな経営の賞のご紹介

グッドキャリア企業アワード2020
大賞　受賞

GOOD CAREER COMPANY
AWARD 2020
大賞

【大賞】
従業員の自律的なキャリア形成支援について特に他の模範となる取組を総合的かつ継続的に推進し、その成果が顕著である企業

2021年2月受賞

グッドキャリア企業アワード2020
評価ポイント

万協製薬株式会社

所在地：三重県多気郡　　業種：製造業　　従業員数： 222 人

評価のポイント

業務のモジュール化による習熟度評価とジョブローテーションによる多様な人材の育成

◆すべての部門で達成すべき仕事の能力を細かくモジュール化し、そのモジュール化された仕事内容の達成度により社員の能力を評価し賞与や昇給に反映するほか、ジョブローテーションと連動させ社員の能力開発を推進。

◆年度始めにキャリアプランを作成し、上司が常にフォローするとともに、経営幹部による年２回の面談や外部キャリアコンサルタントの活用などによりキャリアを考える機会を提供。

◆各種提案制度や社員のやる気を高める表彰制度、成果発表会などの開催により社員のモチベーションを高める仕組みを構築。

■社員の成長が、組織の成長へ

昨今の日本企業では、組織目標と個人の成長がかけ離れてしまい、自社組織の目標の追求に走る余りに、燃え尽きてしまう社員が多いとされている

⇒ 弊社では、**社員成長が組織成長につながると確信**

■自主積極的な組織づくり

万協製薬の経営コンセプトに共感した社員たちが、自由闊達に発言・行動できる職場風土の元で、経営理念に掲げられている価値観を持ち、**様々な問題を自ら解決できる能力を持つことが重要**

社員の自律した成長を促す仕組みを作ることが
万協製薬のキャリア支援

阪神・淡路大震災で被災後、1996年に神戸から三重県の田舎へ移転し、地元を中心に雇用して高度人材に育てることから始めた

⇒ 社員のための「融通の利く仕組み」が必要となり、それが制度に発展

↑阪神・淡路大震災後の万協製薬（神戸・長田区）の工場の様子

社員エンパワーメントの徹底

弊社では「社員エンパワーメント」（情報公開と権限委譲）を徹底し、社員の働く現場単位で職場改善を行う権限を与え、「社員の自己成長」を促すと同時に、社員に「自分の家庭に居るようなリラックス感」を作り出し、自主積極的な組織を作ることに務めている

↑食堂の漫画は社員が自由に読める

三重県松阪所管内で初の「もにす認定」事業所が誕生！

障害者雇用に取り組む優良な中小事業主

「もにす認定」

「障害者の雇用の促進 等に関する法律」に基づく認定企業として、
万協製薬株式会社 代表取締役 松浦 信男 が認定されました。

2021年12月認定

令和2年度「みえ働き方改革推進企業」グッドプラクティス賞　受賞

令和2年度「みえ働き方改革推進企業」登録

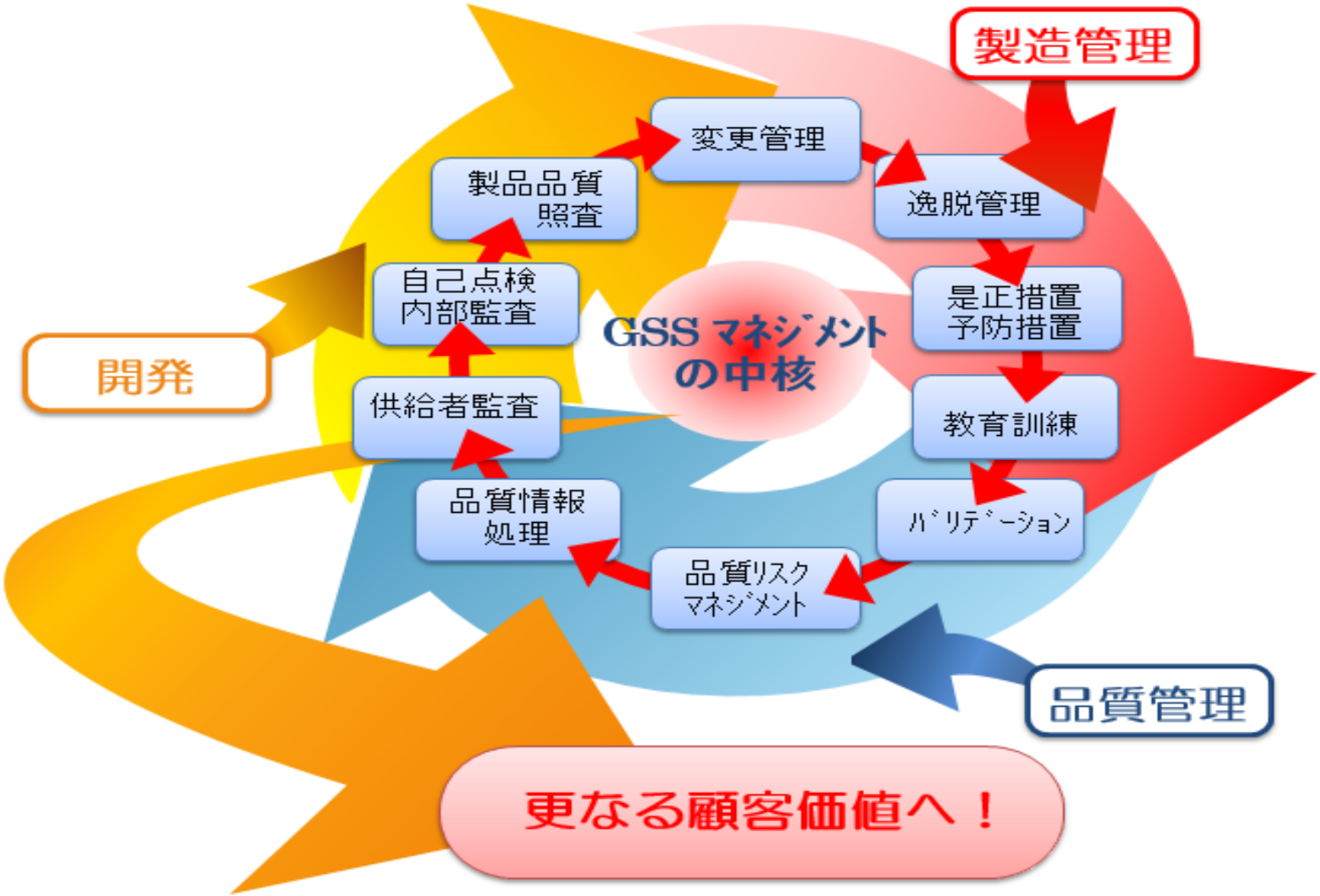
2021年2月受賞

各種表彰

地域貢献の結果としての各種表彰（2009年～2020年1月）

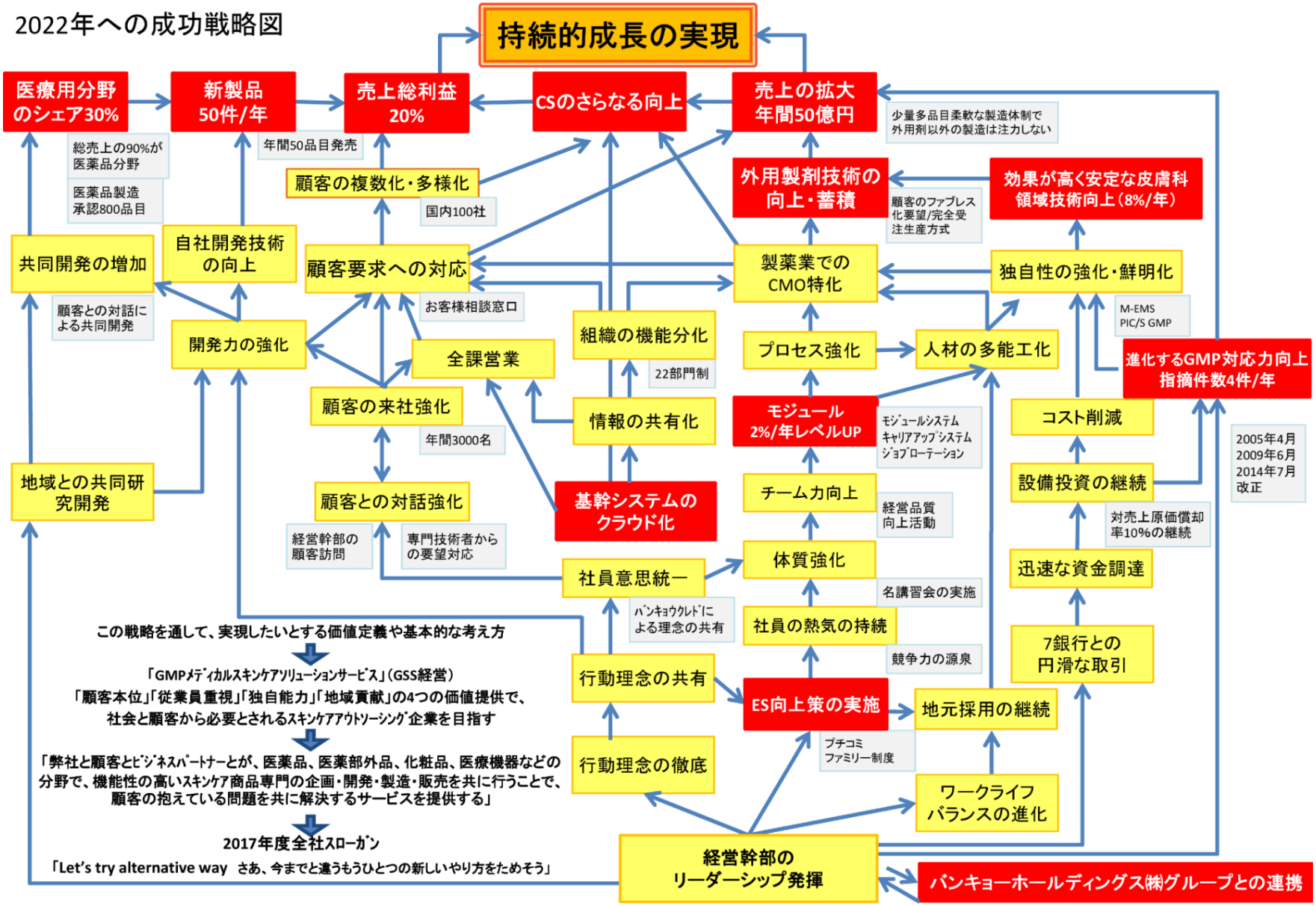
表彰年月日	表彰名	授与組織
2009年 3月	2008年度三重県経営品質賞知事賞	三重県知事
2010年 2月	2009年度日本経営品質賞　中小規模部門	日本経営品質賞委員会
2010年 4月	表彰状（日本経営品質賞）	多気町長
2011年 6月	第9回日本環境経営大賞　環境経営優秀賞	日本環境経営大賞表彰委員会
2011年12月	地域思いビジネス共感大賞・奨励賞	三重県知事
2012年 6月	モンドセレクション銀賞（まごころteaハンジェル）	モンドセレクション
2012年12月	第9回日本パートナーシップ大賞グランプリ	日本パートナーシップ大賞グランプリ
2012年12月	平成24年度みえの防災大賞奨励賞	三重県知事
2014年 3月	がんばる中小企業・小規模事業者300社	経済産業大臣
2014年 3月	おもてなし経営企業選	経済産業省
2014年 5月	平成25年度子育て同盟応援企業優秀賞	子育て同盟
2014年11月	平成26年度「子どもと家族・若者応援団表彰」内閣総理大臣表彰	内閣総理大臣
2014年11月	第1回「ファザー・オブ・ザ・イヤーinみえ」"イクボスさん、いらっしゃい!"部門賞	三重県知事
2014年12月	平成26年度「みえの防災大賞」	三重県知事
2015年11月	第六回ものづくり日本大賞　経済産業大臣賞	経済産業大臣
2016年 1月	パートタイム労働者活躍推進企業表彰奨励賞　雇用均等・児童家庭局長奨励賞	厚生労働省 雇用均等・児童家庭局長
2016年 9月	防災功労者防災担当大臣表彰	国務大臣、内閣府特命担当大臣、防災担当
2017年11月	2017年度日本経営品質賞　中小企業部門	日本経営品質賞委員会
2017年12月	2017年度地域未来牽引企業選定	経済産業省
2018年 12月	第18回EYｱﾄﾙﾌﾟﾚﾅｰ・ｵﾌﾞ・ｻﾞ・ｲﾔｰ2018ｼﾞｬﾊﾟﾝExceptionalGrowth部門	EY Japan
2019年　3月	ホワイト企業アワード2019　働きがい部門	ホワイト財団
2020年　1月	第6回ホワイト企業大賞 特別賞「社員を守る現場直結経営賞」	ホワイト企業大賞企画委員会
2020年　1月	KAIKA Awards 2019　KAIKA大賞	日本能率協会
2021年　2月	令和2年度「みえの働き方改革推進企業」グッドプラクティス賞	三重県知事
2021年　2月	グッドキャリア企業アワード2020 大賞	厚生労働省
2021年　12月	障がい者雇用に取り組む優良な中小事業主「もにす認定」	厚生労働省　三重労働局

弊社の各部署連携の　GSS経営　模式図



各組織が連携してスパイラル成長を目指す

2022年GSS経営実現への成功戦略図



《GSS経営実践により顧客へのオリジナリティー溢れる快適さの提供を目指して》

	どんな意図で	どんな活動
①	厳格なGMP対応の先どり	GMP課の新設、PIC/S GMP対応による新工場建設。
②	社員の経営参画	短期戦略の作成、成果発表会、月例全体集会
③	組織と個人の能力向上	気づきのある会議、トラブル分析会議、モジュール講習会。モジュールシステムとジョブローテーション、マイスターブック
④	社員の声を反映するしくみ	提案書制度、年2回の賞与面談、社員満足度アンケートの個別記載。
⑤	部署間の連携強化	プチコミファミリー制度の導入、日報システム。生産技術課の新設

万協モジュールシステム

点数の付け方

ランク分け

	A（下級）	B（中級）	C（上級）
1. 出来ない、した事がない	0	0	0
2. 人についてもらって出来る	1	2	3
3. 一人で出来る	2	3	4
4. 人に教える事が出来る	4	5	6

A＝日常作業等の簡単な項目
B＝取得するのに相当な努力がいる項目
C＝会社にとって貢献度や重要度が高く、
　　年数を重ねないと覚えられない項目
などでランク分けを行い点数に差をつけています

難しいランクの項目にチャレンジして
モジュールUPにつなげる！！

万協モジュールシステム

例

以前は紙ベースで記入していたが
現在WEB上で入力ができる

評価項目	ランク	ガイドライン	評価	コメント
	B	品種切替サイズチェンジが全て出来る（交換部品無し時）	教えてもらいながらできる	
	C	品種切替サイズチェンジが全て出来る（交換部品有り時）	教えてもらいながらできる	
	B	品目ごとの切替部品を取付けることが出来る	やったことがない	
	C	サイズチェンジは１時間で出来る	教えてもらいながらできる	
	C	切替調整は１時間で出来る	人に教えられる	
	C	新製品、新サイズの切替ができる	やったことがない	
	B	バリカムの取り扱いを知っている	教えてもらいながらできる	
	A	ロット切替（ロット交換）	教えてもらいながらできる	
	A	ロット捺印位置の調整	一人で出来る	
	A	インクの補充が出来る	一人で出来る	

ランク分け

各項目へ評価を選択

キャリアアップ制度

キャリアアップとは・・・

社員１人１人が１年間で、どんな事に挑戦し、自分の成長に繋げるか、目標を設定します。内容については、上司と6回/年、面談を行い、状況の進捗と達成の為の課題を明確にするため、話し合いを行う、個人の成長をささえる仕組みです。

© dak

キャリアアッププラン評価シート

所属：　　課	社員コード：　　氏名：　　評価期間：2021．10月～2022．3月 入社年月日：年月日	リーダー名	課長名	
1年間（又は半年間）の目標及び取り組んでいくこと	このシートを使用し、上司と一緒に半期毎に目標設定、中間報告、評価を行います。			
目標設定時の面談内容を記入 面談日：　月　日 面談者：				
中間報告（6月又は12月終了時点）の内容と達成度（%）				
6月又は12月終了時点の面談内容を記入 面談日：　月　日 面談者：				

項目		評価項目	満点	自己評価	リーダー評価	課長評価	経営評価
この半年間の成果並び成長した点を上記目標の達成度も合わせてアピールしてください。（プチリーダー以上はリーダーシップの成果についても記入する事）	1	他部署との連携って何をしたらいいの？ 入社したばかりで自部署の問題って言われてもわからない。 →上司と面談しながら一緒にキャリア構築していきます！	30 ＋ (0～10)				
逸脱行為やチーム・会社に迷惑をかけた点があれば記入してください。	2		-30 ＋ (0～-10)				
業務遂行の際に行った、作業の効率化やムダの削減について	3		10 ＋ (0～5)				
自身の配属部署で、どのような事を自ら進んで業務遂行し、部署内チームを意識しながら仕事ができましたか	4		15 ＋ (0～5)				
他部署との連携は、どのように行っていましたか	5		10 ＋ (0～5)				
提案書の件数と主な内容を記入してください	6		(5)				
資格取得や自己啓発などに取り組んでいますか。また、その資格を仕事にどう役立てましたか	7		(5)				
親睦会・ダラソン委員・環境委員・地域のイベント、読書感想文など自分の業務以外で会社の活動を支えたスタッフとして、どのような役割を担い、活動しましたか	8		(5)				
貴方が所属している職場の問題点と改善策についての考えを教えてください。	9		(5)				
今後、業務・組織（チーム）、能力開発/キャリア支援、目標設定/評価方法、戦略などをもっとよくするにはどうしたらいいでしょうか？気になる項目がありましたら書いて下さい。	10		(5)				
リーダー所見 3月又は9月終了時点 半期での面談内容を記入 コメント入力者：			65 (50)	0	0	0	0

キャリアアッププラン（評価シート）の項目内容

面談日：　　月　　日
面談者：

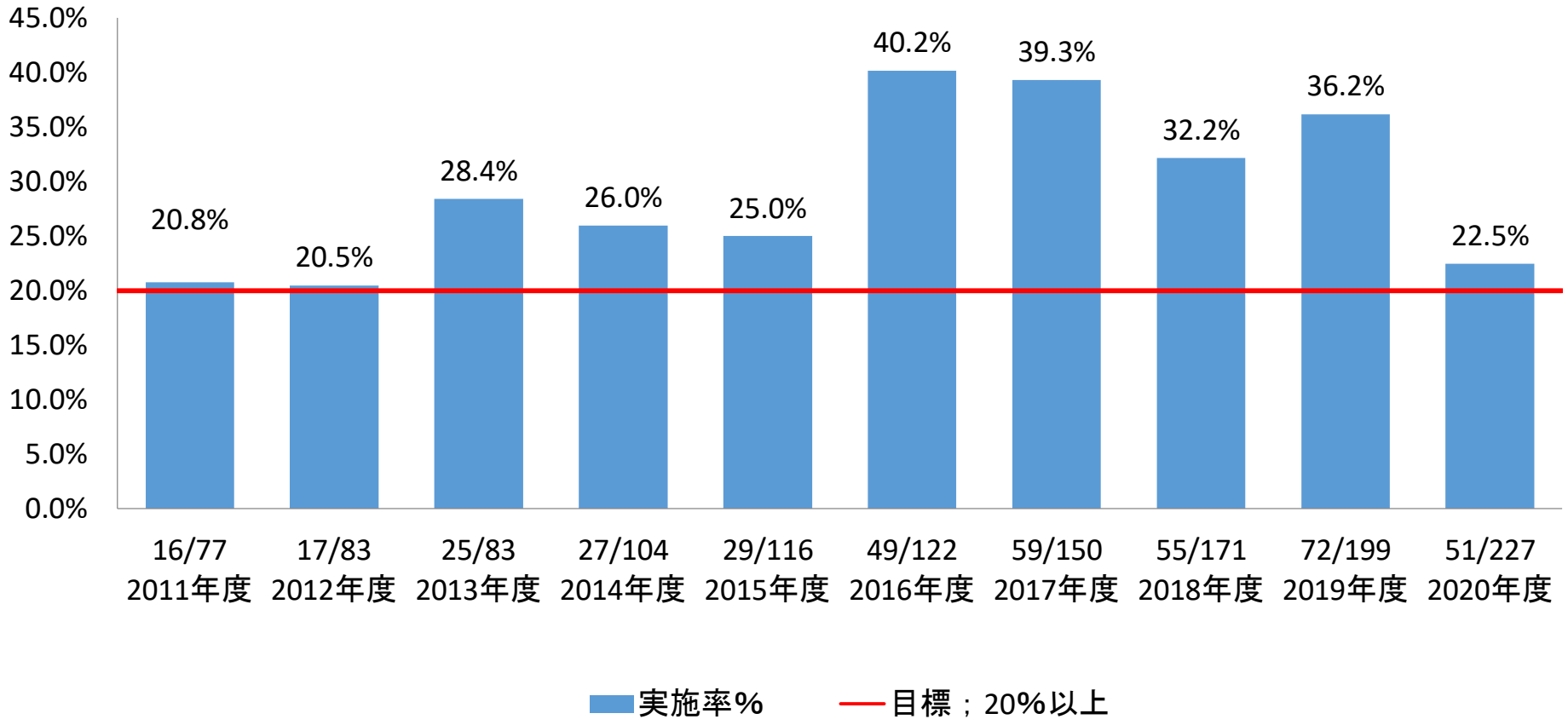
項目	
この半年間の成果並び成長した点を上記目標の達成度も合わせてアピールしてください。（プチリーダー以上はリーダーシップの成果についても記入する事）	1
逸脱行為やチーム・会社に迷惑をかけた点があれば記入してください。	2
業務遂行の際に行った、作業の効率化やムダの削減について	3
自身の配属部署で、どのような事を自ら進んで業務遂行し、部署内チームを意識しながら仕事ができましたか	4
他部署との連携は、どのように行っていましたか	5
提案書の件数と主な内容を記入してください	6
資格取得や自己啓発などに取り組んでいますか。また、その資格を仕事にどう役立てましたか	7
親睦会・ダラソン委員・環境委員・地域のイベント、読書感想文など自分の業務以外で会社の活動を支えたスタッフとして、どのような役割を担い、活動しましたか	8
貴方が所属している職場の問題点と改善策についての考えを教えてください。	9
今後、業務・組織（チーム）、能力開発/キャリア支援、目標設定/評価方法、戦略などをもっとよくするにはどうしたらいいでしょうか？気になる項目がありましたら書いて下さい。	10
リーダー所見 3月又は9月終了時点 半期での面談内容を記入	

ジョブローテーション

役職を含めた、全社員が対象となる、定期的な人事異動のことです。モジュール習得60%以上または約2年間在籍者を対象とし、検討されます。（自己申告あり）

ジョブローテーションは、『相手の気持ちがわかるのは、その人の職務を経験しないとわからない』という考えから、経験を自己成長につなげる仕組みです。これは、１人に業務が偏らない、誰かが困っていたら助けられるといった、協働に繋がっています。（残業時間軽減・有給取得UP）

ジョブローテーション実施率



2020年度も20%以上のジョブローテーション実施率（22.5%）となり目標達成となりました。

働きやすく人が育つ環境づくり

■ **モジュール**の習得

各課の作業を細分化し、点数化することで自分の成長度合いがわかる指標。点数を伸ばすにはいろんな作業の経験が必要とされる。点数は賞与に反映されたり、正社員登用の目安にもなる。

＊2018年　正社員登用　10人

■ **ジョブローテーション**の実施

全社員対象の人事異動。モジュール習得度と経験年数が上がると検討される。

会社全体で業務の習熟を図るとともに、休業者がいても業務をカバーできる。

《成果発表会》

《年2回の賞与面談》

プチコミファミリー制度

入社3年以内の離職率の低下を目的に、部署以外の先輩とのコミュニケーションを促進するために生まれた制度。
入社順に部署も関係なく、4～5名（2016年以降8名程度）で選ばれ、次の日から1つの家族に。
仕事からプライベートまでいろいろな話や相談ができます。
家族という仲間で、仕事をバックアップ。

社員旅行の代わりに年1回の海外（国内）旅行と年2回の食事会を会社がサポート。

食事会／年2回	会社から1名3,000円の補助
旅　行／年1回	会社から最大10万円の補助。 1週間の休暇取得可

《プチコミファミリー制度の導入》

プチコミ食事会1班　2017年11月2日（木）

店：　赤から　松阪店
住所：　三重県松阪市中央町39-3
電話：　050-3476-0696
最寄り駅：近鉄山田線 松阪駅 徒歩5分
営業時間：17:00～24:00 （L.O.23:30）

浦田さん：新たに中田君が加わり、わいわいと楽しい時間が過ごせました。鍋も辛いのは苦手でしたが美味しかったです。

成川さん：今年度２回目で、中田さんが新たに加わって今回も楽しい食事会になりました。赤からは何度も行っていますが、毎度、普遍の安定の美味しさです。こっそり鍋の具材の餅をチョイスしたのは正解でした！

岡谷さん：2回目の食事会は初めての時以上に楽しかったです。久しぶりの赤から美味しかったです。

南さん：２回目の食事会とても楽しかったです。赤から鍋がとても美味しく、話も弾んでとてもよい食事会でした。ありがとうございました。

山村さん：赤から、焼き肉と鍋、お腹いっぱいで幸せでした。初参加より、雰囲気もつかめ、旅行に行ったこともあり、リラックスして、とても楽しい時間を過ごせました。

中田：話す機会の少ない方ともお話ができたので、楽しい時間を過ごすことができました。寒くなってきたので、赤からの鍋が美味しかったです。

高島さん：今回２回目で、リラックスしてみんなとお話しできて良かったです。成川くんが頼んでくれた餅が最高でした。楽しかったです。

中村さん：中田君が入っていろいろと話が盛り上がって楽しかったです。赤からの鍋とホルモン最高でした。

プチコミ食事会１７班

和牛オーダーバイキングMow&Buu（モーアンドブー）
TEL：0598-58-3081
三重県松阪市伊勢寺町595-1 ウエストパーク松阪内

２０１７年１１月２４日（金）

原田：プチコミ旅行、プチコミ食事会と2週に渡り楽しむことができました。ありがとうございました。村木さん、体型に似合わず大食漢で驚きです。	木原：いろんなメニューがあって楽しかったです。２回の食事会と旅行を通して廣川さんがお酒に強い事がわかりました。プチコミ班の皆様、お世話になりました！
服部治：男女でテーブルが分かれ、ちょっとした女子会気分でした。２週に亘り贅沢な食事と楽しい時間を過ごす事が出来ました。ありがとうございました。	村木：お肉おいしかったです。プチコミ旅行の能登牛のステーキに引き続き、焼き肉のバイキングと大満足な食事会でした。楽しい時間をありがとうございました。
廣川：プチコミ旅行で海鮮を満喫した1週間後、今度は肉を堪能しました。食べたいものを少しずつオーダーし、おいしかったです♪班の皆にも感謝です。	小柳貴：食事も美味しくいただき、会話もはずみ楽しい時間でした。旅行でも肉を食べ食事会でも肉でいい感じでした。旅行や食事会の楽しい時間をありがとうございました。
高橋：村木さん肉しか食べていなかったです。そろそろ野菜食べれるようになってほしいです。旅行、食事会など楽し時間、ありがとうございました。	田端：村木君がお肉を凄い沢山食べているのに驚きでした！１週間前にプチコミ旅行でもみんなで食事をし、今週も集まりみんなで楽しい時間を過ごす事が出来ました。

組織内の社員全ての人間力の総計が「企業力」である！会社の成長にはこれが不可欠なのだ！

- かつて、ﾏﾈｼﾞﾒﾝﾄの父ピーターﾄﾞﾗｯｶｰは、「経営にはアートとサイエンスが必要だ。」と言った。この言葉の意味をもう一度考える時代がいよいよ来たと思う。
- 会社には全ての人が永続して成長し続けるだけの「ｶﾙﾁｬｰとｸｵﾘﾃｨ」が必要。貴方の今、勤めているあるいは経営している会社には、それが存在していますか？！！

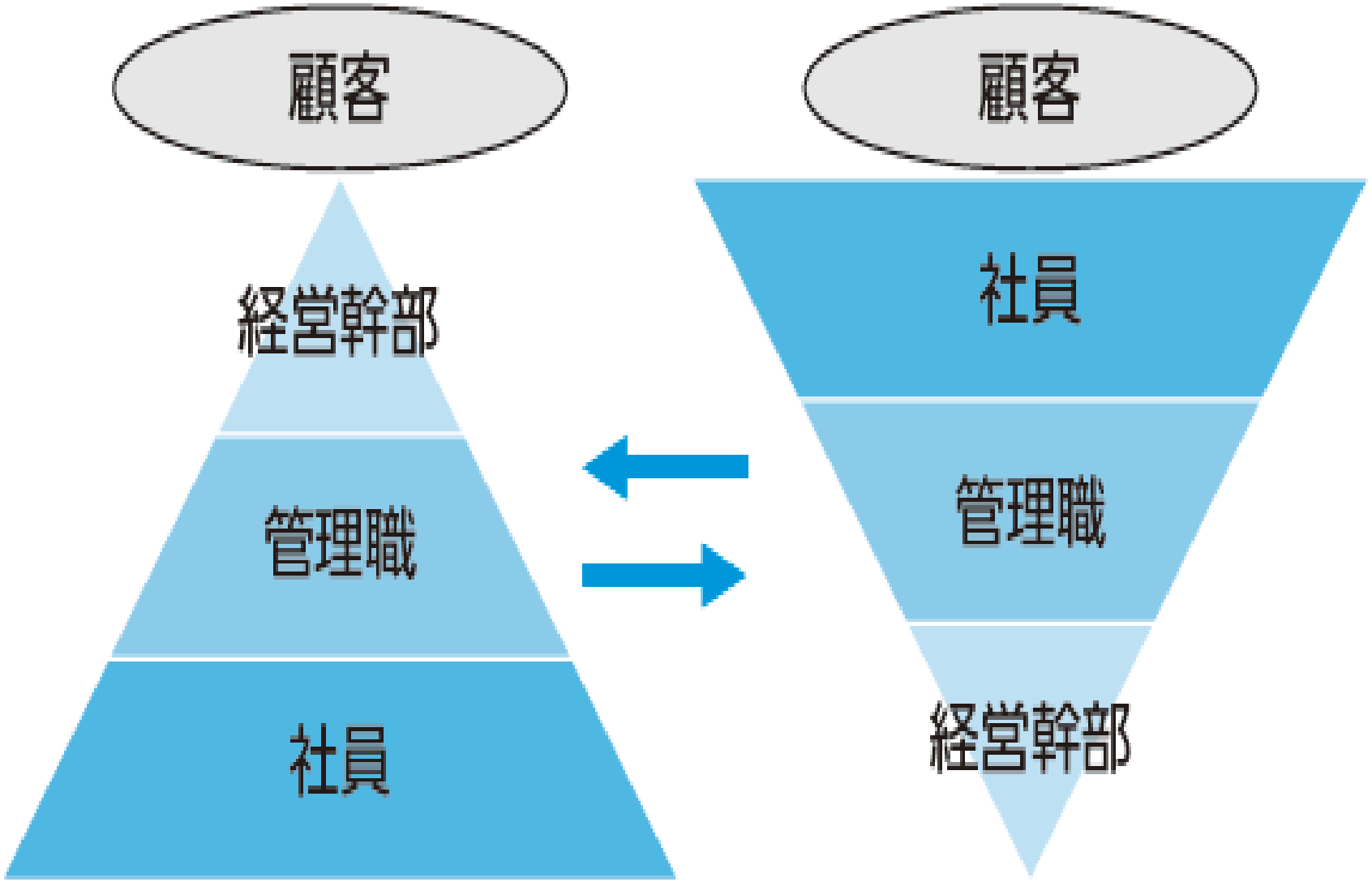
現在の万協製薬は俊敏性と事実に基づく経営を重視している。11のコアバリューとは？

- 1、システム的視点　2．先見性のあるリーダーシップ　3．顧客に焦点を当てた経営　4．人（社員）を大切にする　5．組織の学習と俊敏性　6．成功に焦点を当てる　7．イノベーションに取り組む
- 8．事実に基づく経営　9．社会貢献　10．倫理と透明性11．価値と結果の共有
- これに加えて顧客の期待度と全従業員の愛着・忠誠・貢献心・理性的な献身が成功する会社には不可欠だと考えている。

組織のどの立場にも移動してコミット出来る、「伴走型リーダー」になろう！

- 「21世紀会社組織における逆ピラミッドの位置関係を理解したら次は、「伴走型リーダー」を目指そう！
- 伴走型リーダー」とは、マラソンにたとえてみると、「トップ」を励ましたり、「ビリ」に諦めさせない、自分の立ち位置を変化できる、自由自在の位置関係を実現出来る、「移動型リーダー」のことである！

ピラミッド式と逆ピラミッド式の共存組織



今こそ、「組織内エンゲージメントを高める時代」が来ました。

- 組織内エンゲージメントとは顧客満足、社員満足よりも必要とされている概念のこと。日本語に訳すると「強く共感する」とか「意気に感じる」などと言う言葉が適当。

- 例：「今度のお祭りで、みんなで御輿を担ごうよ！」
  「良し解った！私も御輿を担ぐよ！」
- リーダーの発言や行動に共感して行動できる社員の比率を増やすべき。

日本組織の労働生産性の低さは、この「組織内エンゲージメント比率」の低さが原因ではないだろうか？

日本では働き方改革で労働時間減少ばかり求めている。それで良いのだろうか？70%の人が会社の考えや方針に新しい考え方を出さず、現状維持の仕事をしていると言われている。自組織にエンゲージメントしている人は6%しかない。これでは生産性が上がるはずがない。

・これからは、「仕事あるべき論」ではなく、本来社員が「共感できる何か」を組織のリーダーは仕事の中で発信していくべき。

これからはファンマーケティングを目指そう！

- 組織内リーダーが、相手の満足度を上げることばかり執心していては、本来の成果は発揮できない。顧客満足や社員満足を上げることだけでは、本来の組織成果は、発揮できない。
- むしろ、組織に対するファンを増やすような「ファンマーケティング」こそがこれからの、ビジネスの主流となるだろう。

- 例：アップルの製品を使う人は、値段だけでは買わない。そのブランドを愛しているのだ。企業を愛する人がその企業を育てさせるべきなのだ。

仕事に夢中になる12の質問（エンゲージメント）

1　仕事中に、わたしが何を期待されているか分かっている。

2　わたしの仕事をうまく行うために必要な資料や道具を持っている。

3　仕事中に、毎日強みを活かし、夢中になるような機会を持っている。

4　この1週間で、よい仕事をしたと認められたり、誉められたりした。

5　仕事中に、上司または誰かが、わたしを一人の人間として認めて接してくれるようだ。

6　仕事中に、わたしの成長を後押ししてくれる人がいる。

7　仕事中に、わたしの意見が聞き入れられるようだ。

8　会社の使命または目的は、わたしの役割が重要だと感じさせてくれる。

9　仕事仲間または同僚たちが、真剣に上質な仕事をしている。

10 社内外において仕事上で、信頼できる友人がいる。

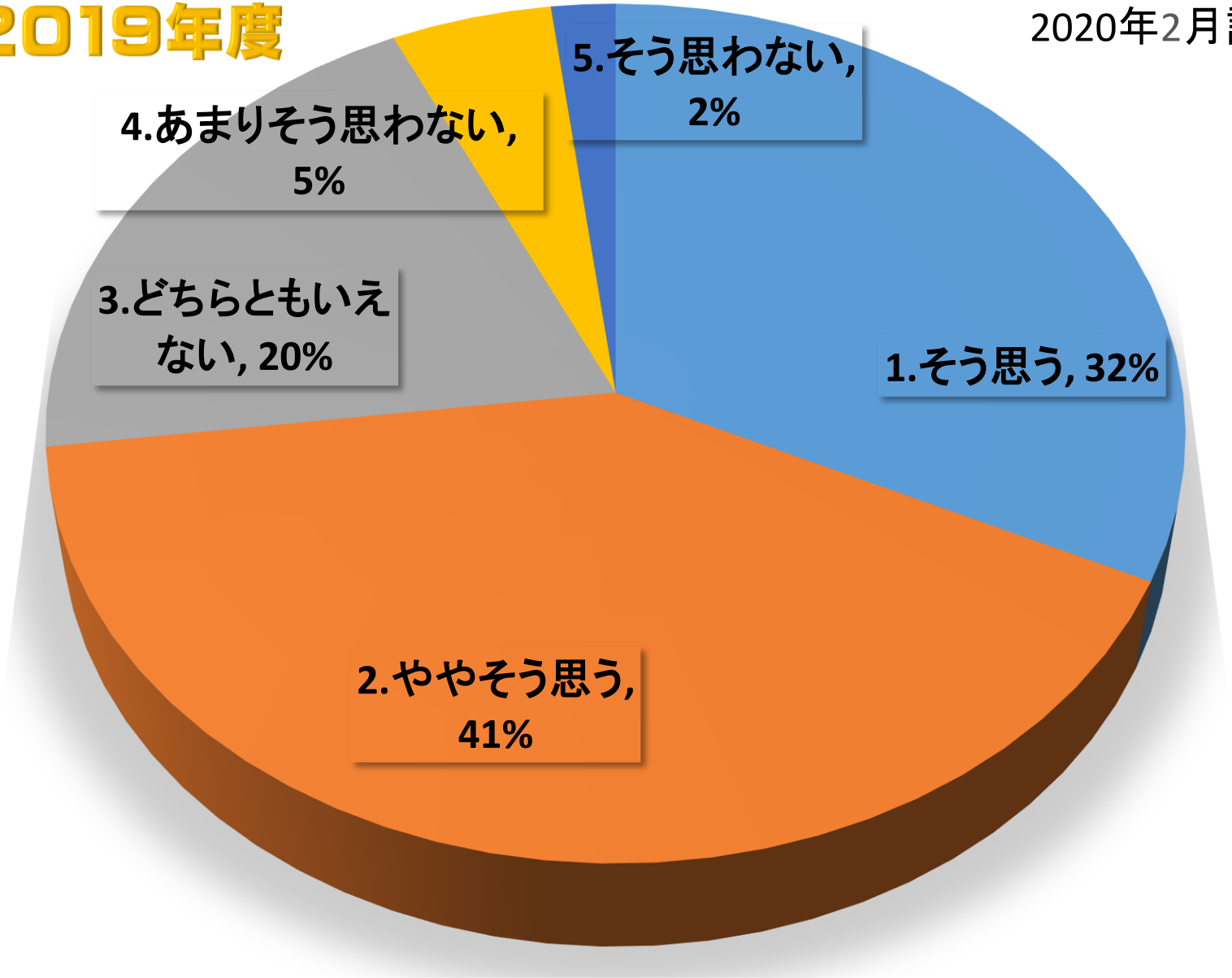
11 この半年間で、仕事中に、誰かがわたしの前進を評価してくれた。

12 この1年間で、仕事中に、学習し成長する機会があった。

従業員のエンゲージメント（仕事への熱意度）調査結果

2019年度

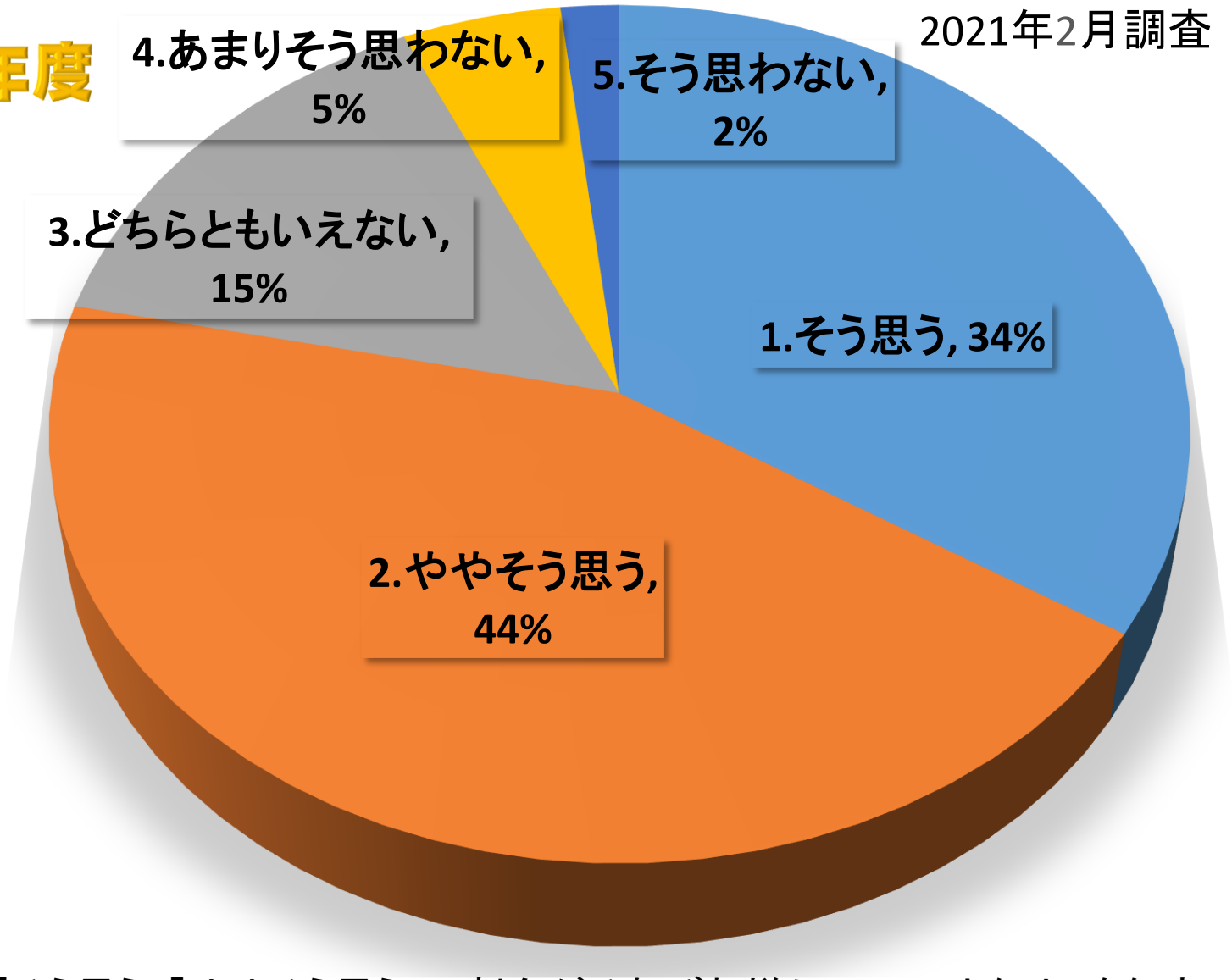
2020年2月調査



従業員のエンゲージメント（仕事への熱意度）調査結果

2020年度

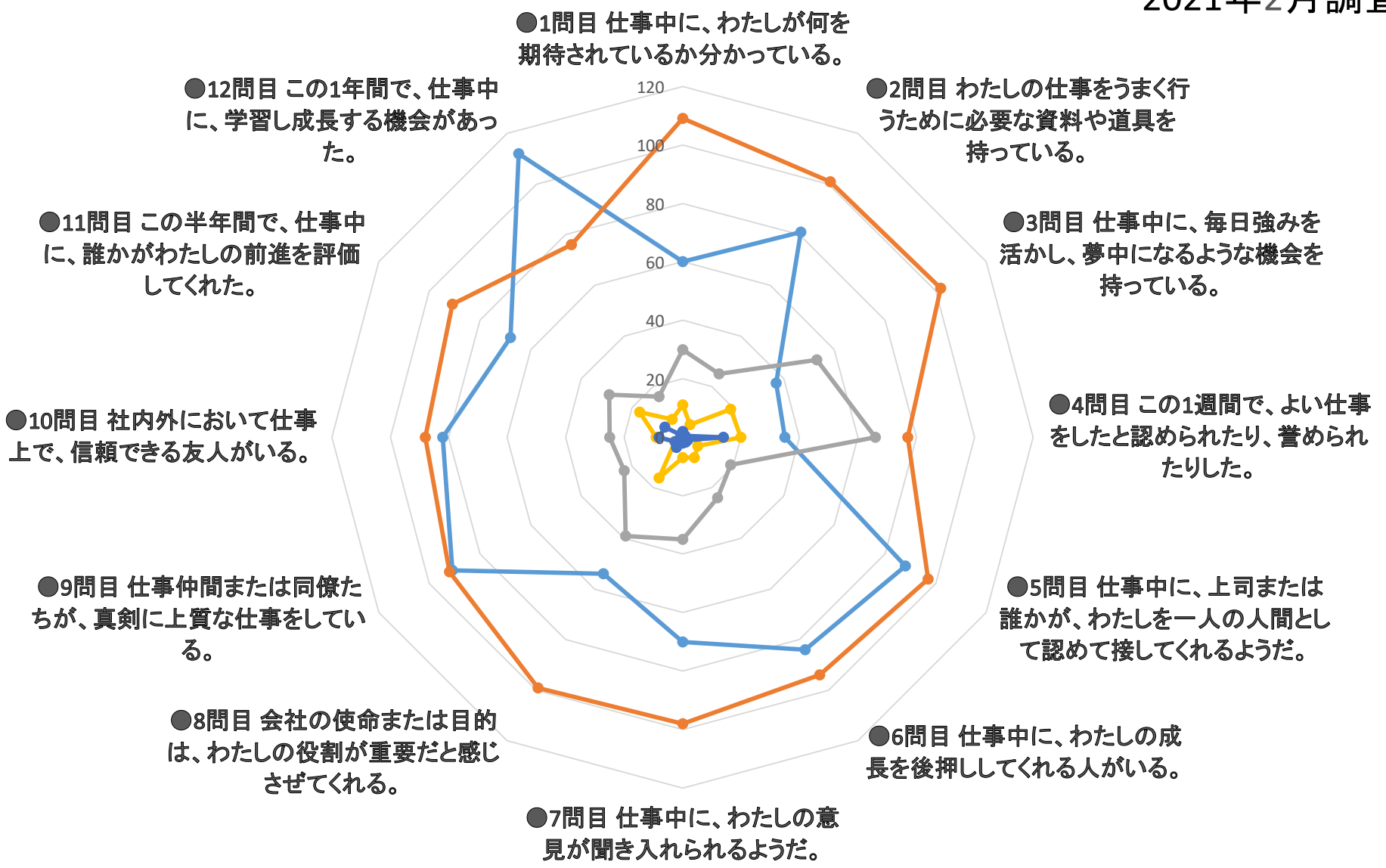
2021年2月調査



2020年度は「そう思う」「ややそう思う」の割合がそれぞれ増えて78%となり、昨年度に比べ5%UPとなっています。

従業員のエンゲージメント（仕事への熱意度）調査結果

2021年2月調査



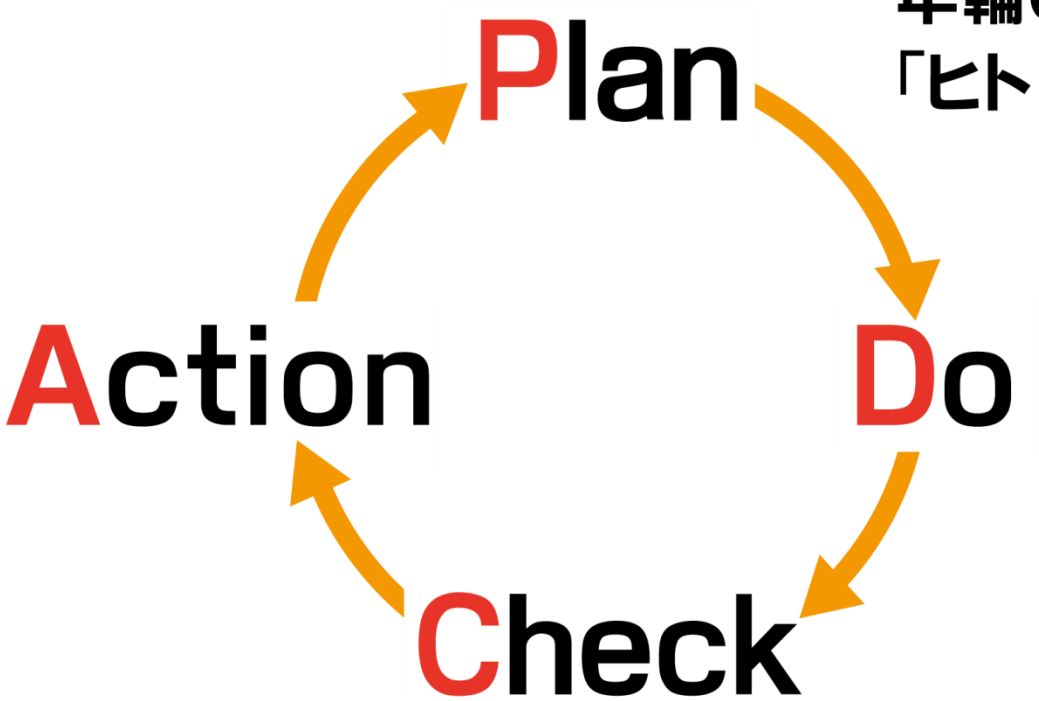
出来ることなら「PDCA」経営ではなく、これからは「PDCL」モデルの事業に変えよう。

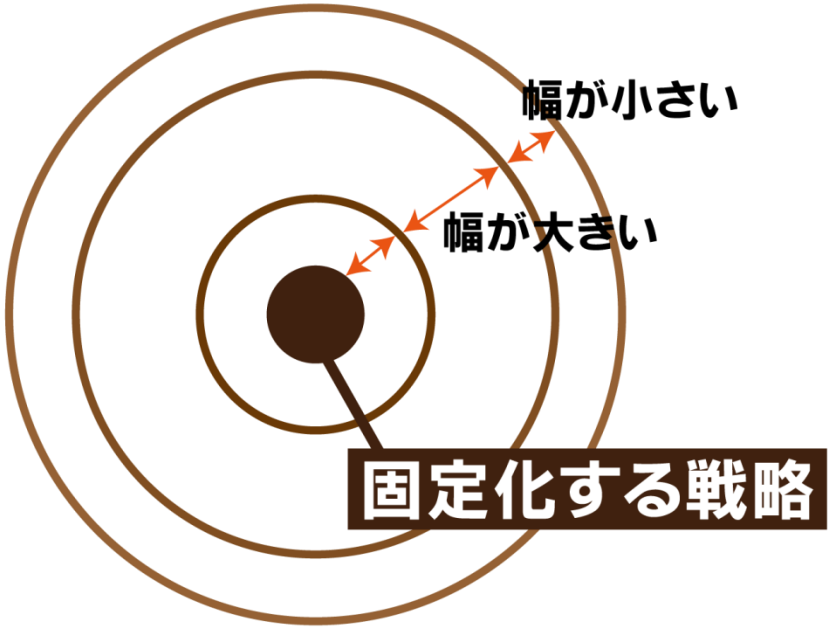
- よく事業モデルの基本と言われるPDCAモデルだが、現代の21世紀のモデルとしては古いのではないか？と私は考えている。
- プラン（計画）、ドウ（行動）、チエック（検証）、アクション（再びの行動）というつながりは一見、良い流れのように思うが、その中心にある戦略がその組織行動にどのように影響を与えているか不明であるし、その部署毎でのサイクルで終わってしまう恐れがある。
- そこでPDCAのサイクルにPDCLという再びの行動の前に、組織行動を俯瞰するL（ラーニングという学び）の外周をいれることで、単なる、サイクルではなくスパイラルという渦を巻き起こすことが重要なのではないか？この際に、その学びは、自組織だけではなく、社内の他組織を巻き込むことが必要だと思う。このスパイラルは中心にある戦略を巻き込み、戦略自体を成長させるのではないか？

①P・D・C・Aモデル

BANKYO

PDCAモデルは同円心での
拡大モデル。いわば「年輪経営」。
年輪の大きさは「景気」や
「ヒト・モノ・カネ」次第。



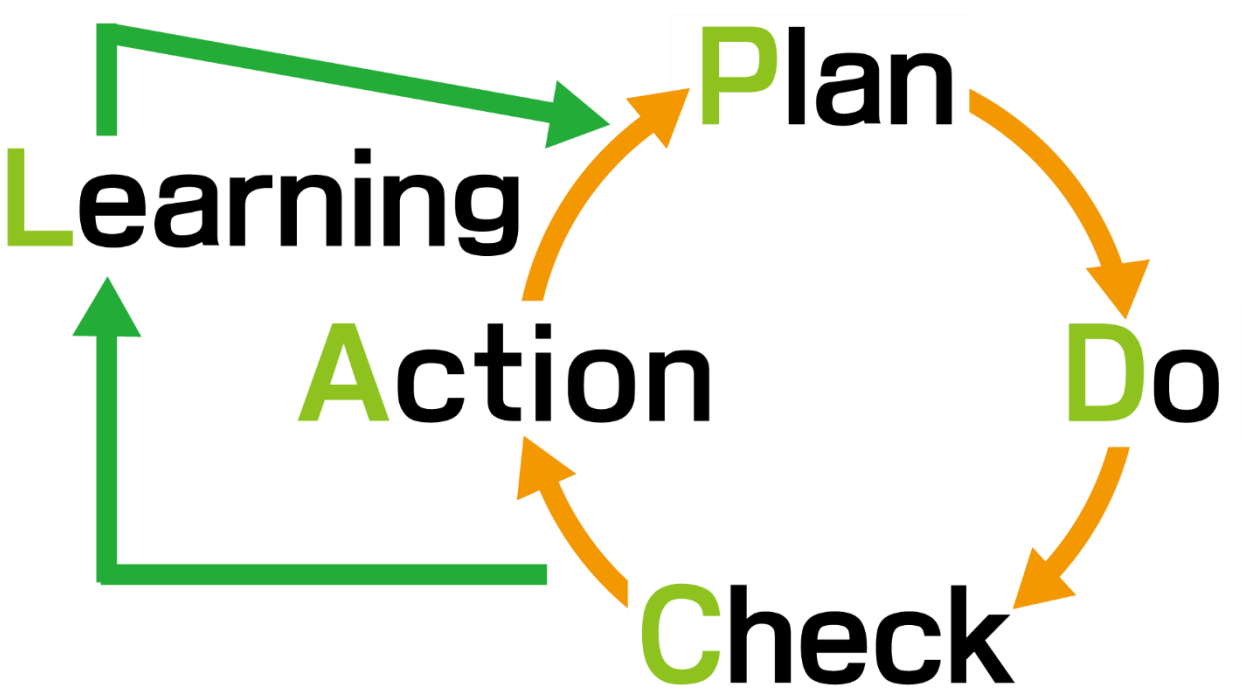


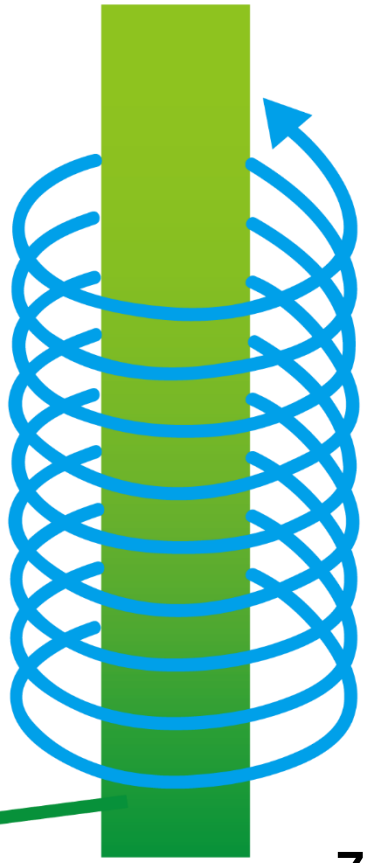
戦略は進化と無縁

②P･D･C･Lモデル

BANKYO

PDCLモデルはActionのあとに
状況を俯瞰するLearningが入る
ので「スパイラル経営」を生み出せる。





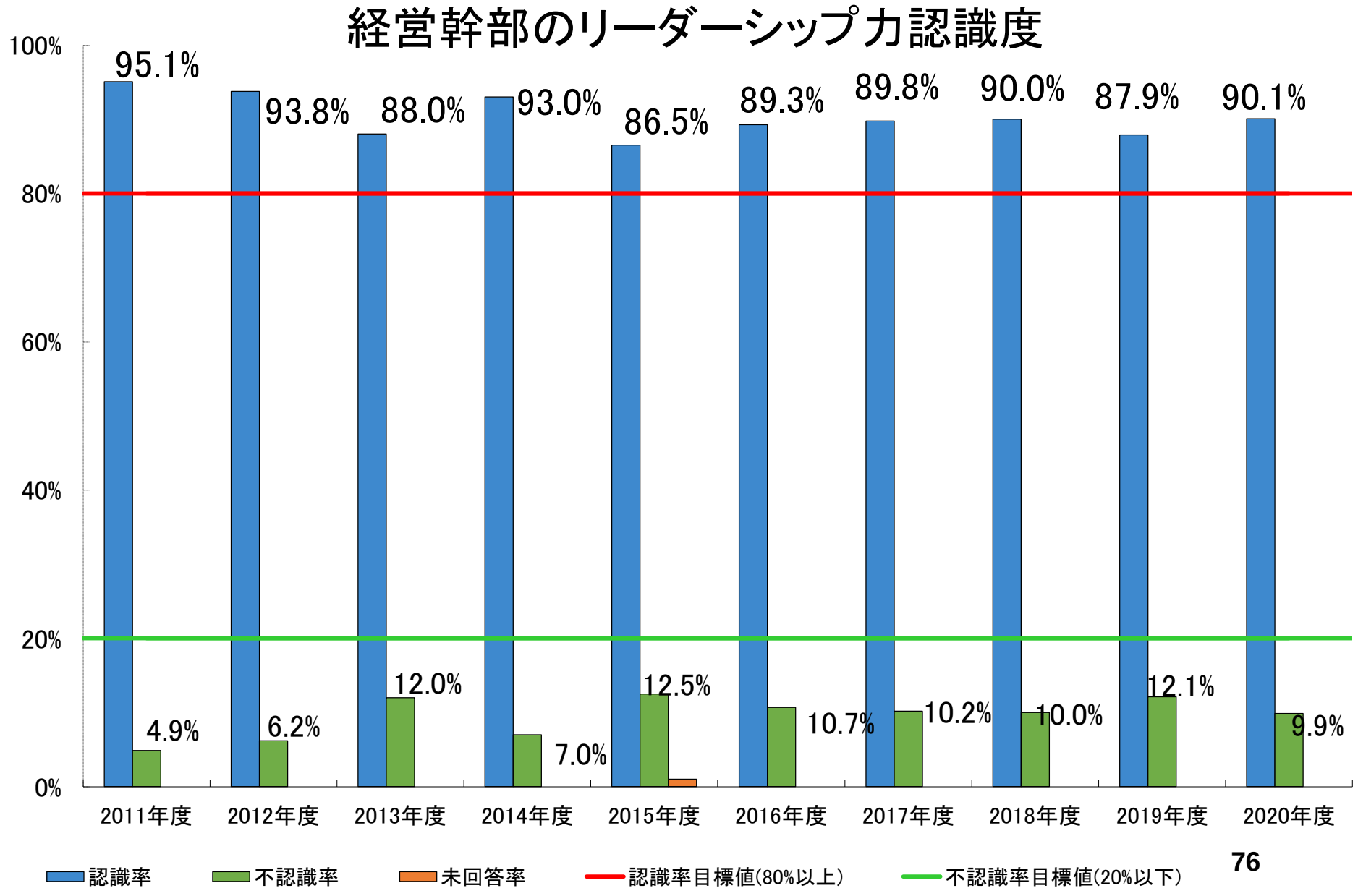
進化を続ける戦略

■社員満足度調査の主な項目

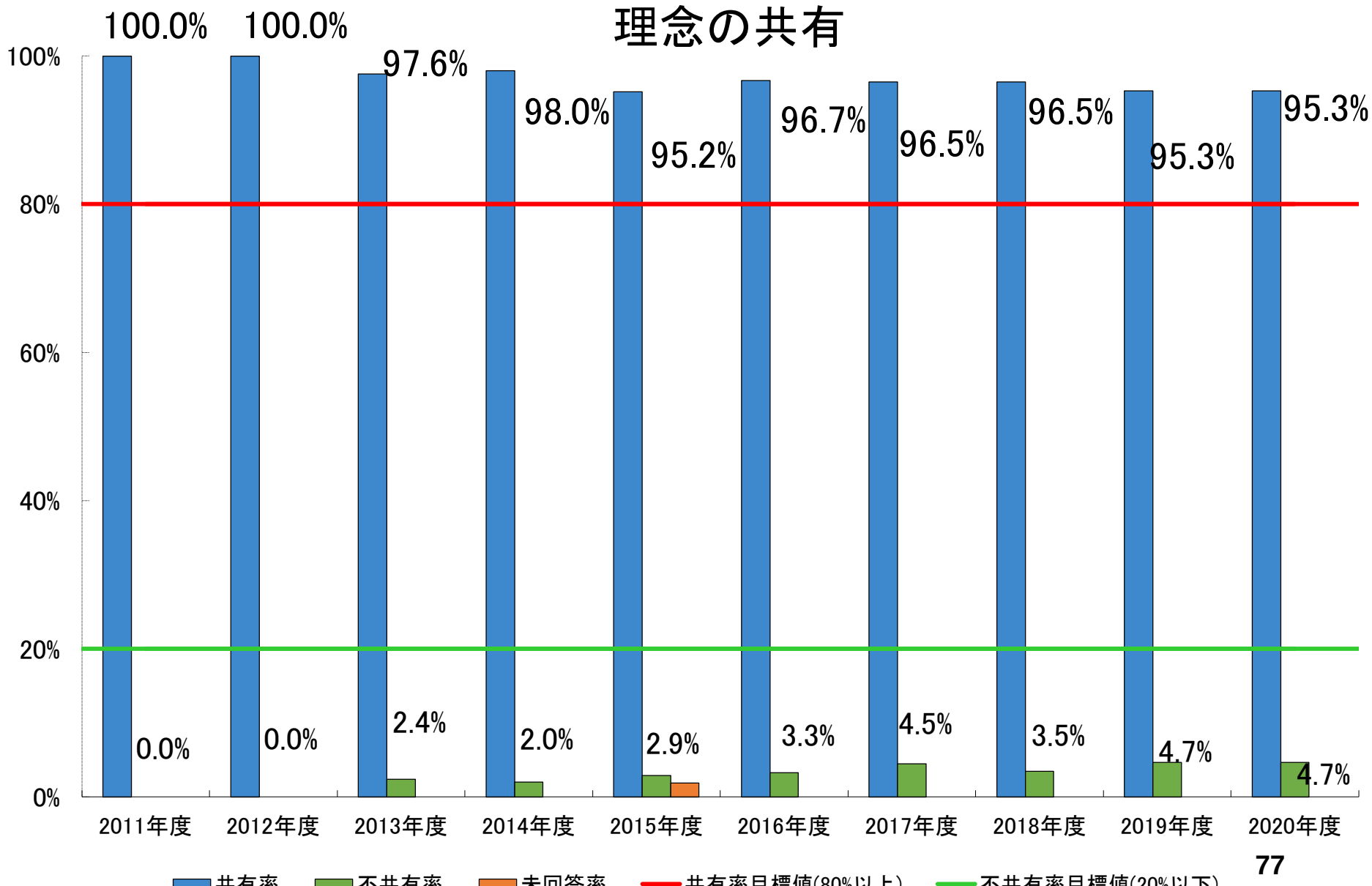
No.	項目
1	職場のコミュニケーションに満足しているか
2	社内アイデンティティを達成しているか
3	会社の方針を理解しているか
4	社内キャリアアップが育成できているか
5	人事考課制度に満足しているか
6	万協を他の人に紹介したいか
7	ジョブローテーションに満足しているか
8	社内における自己実現ができているか
9	社内エンパワーメントを達成しているか
10	社内評価に対して満足しているか
11	ワークライフバランスが浸透していると思うか
12	会社は変化しているか
13	会社は楽しいか

1・・・そう思う　　3・・・あまりそう思わない
2・・・ややそう思う　　4・・・そう思わない

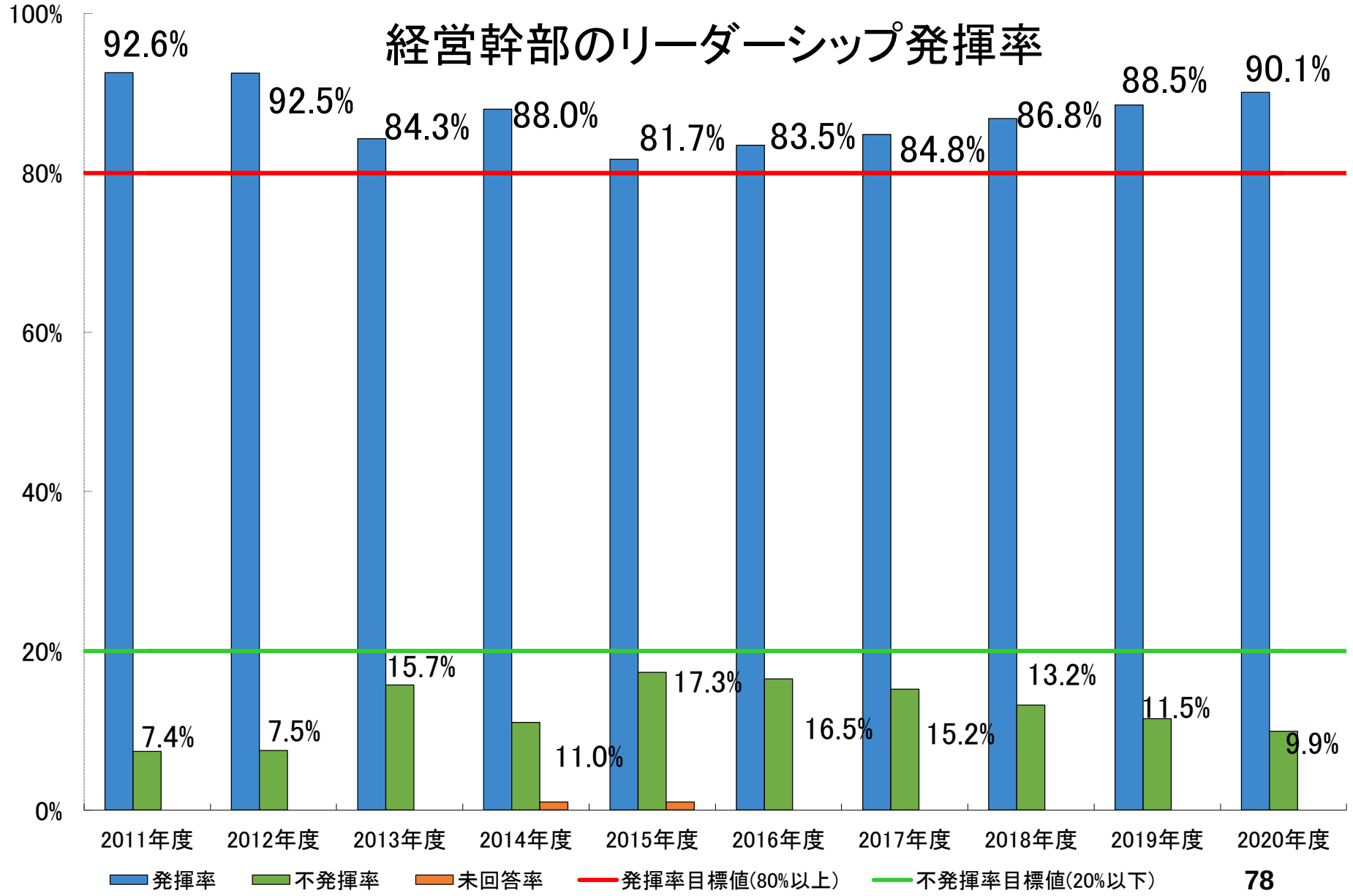
経営幹部のリーダーシップを確認する7つの項目



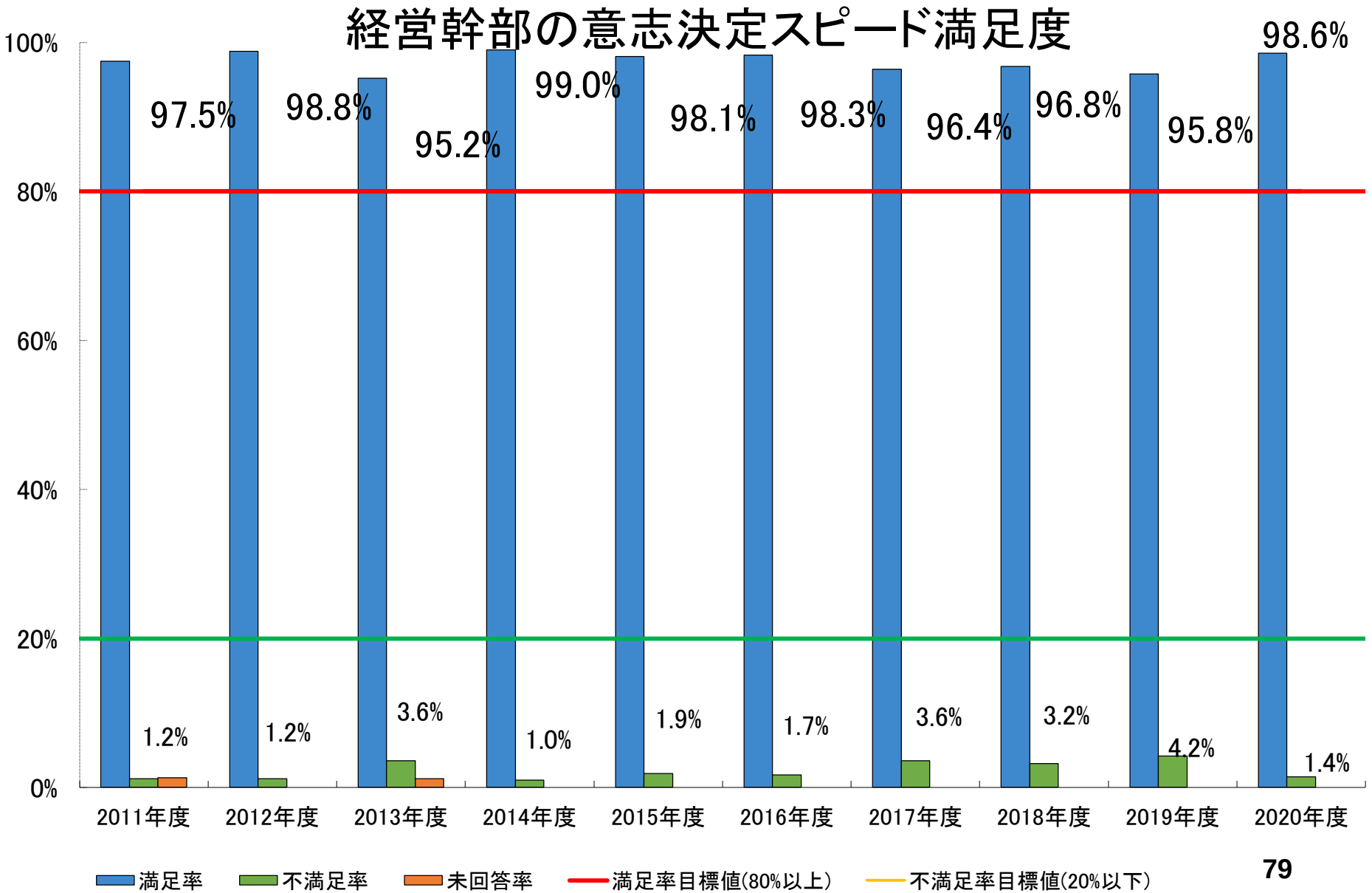
経営幹部のリーダーシップを確認する7つの項目



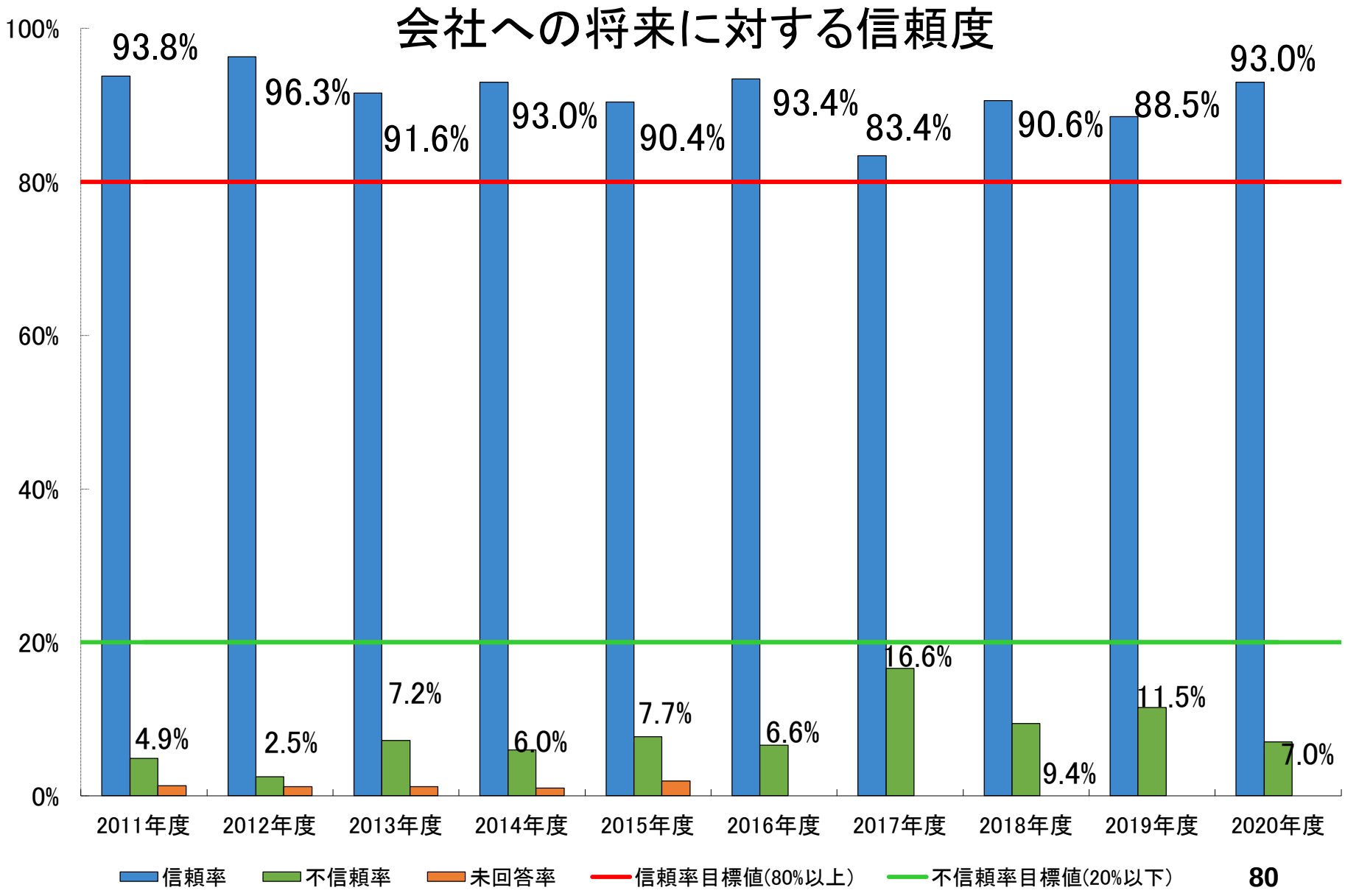
経営幹部のリーダーシップを確認する7つの項目



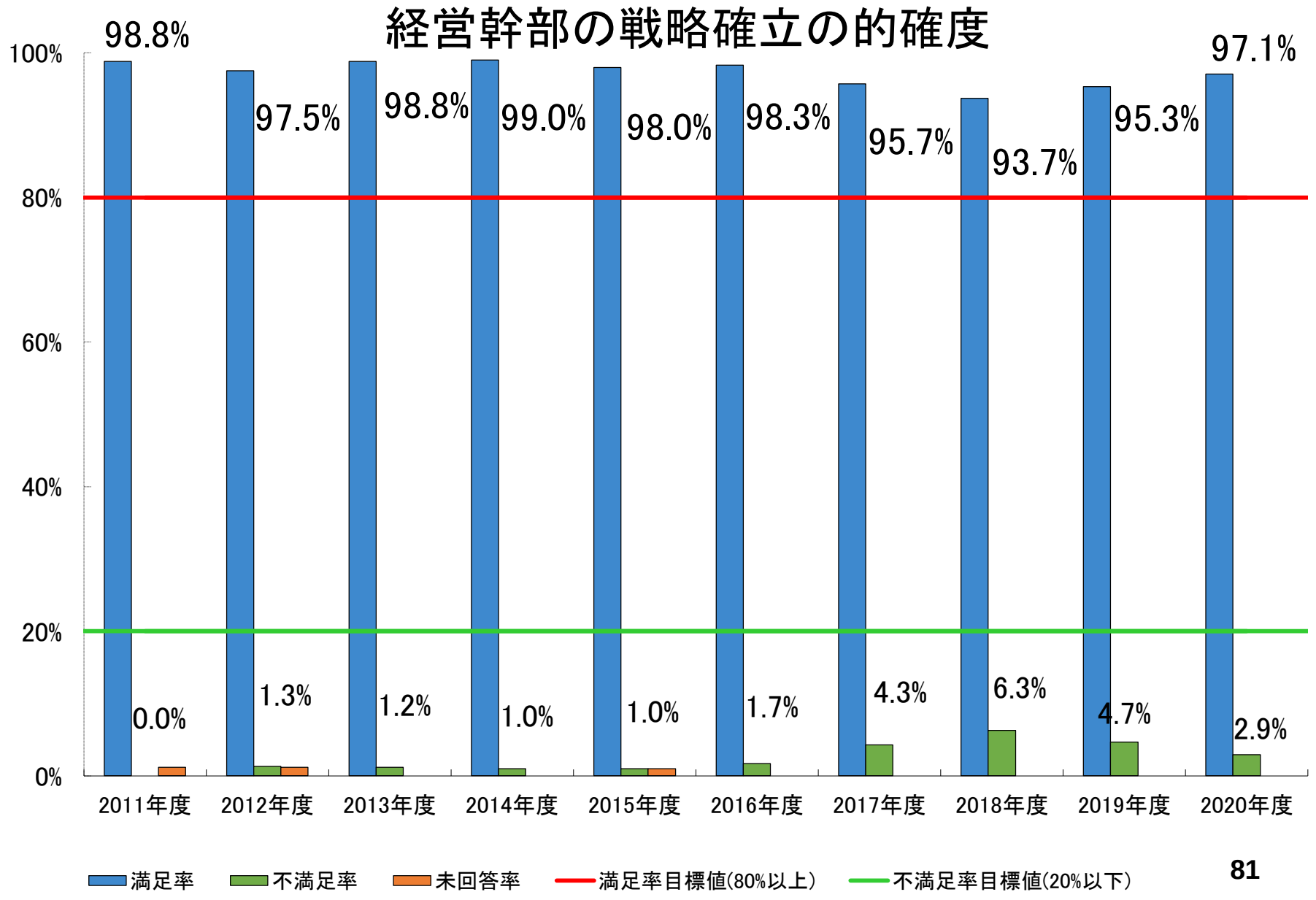
経営幹部のリーダーシップを確認する7つの項目



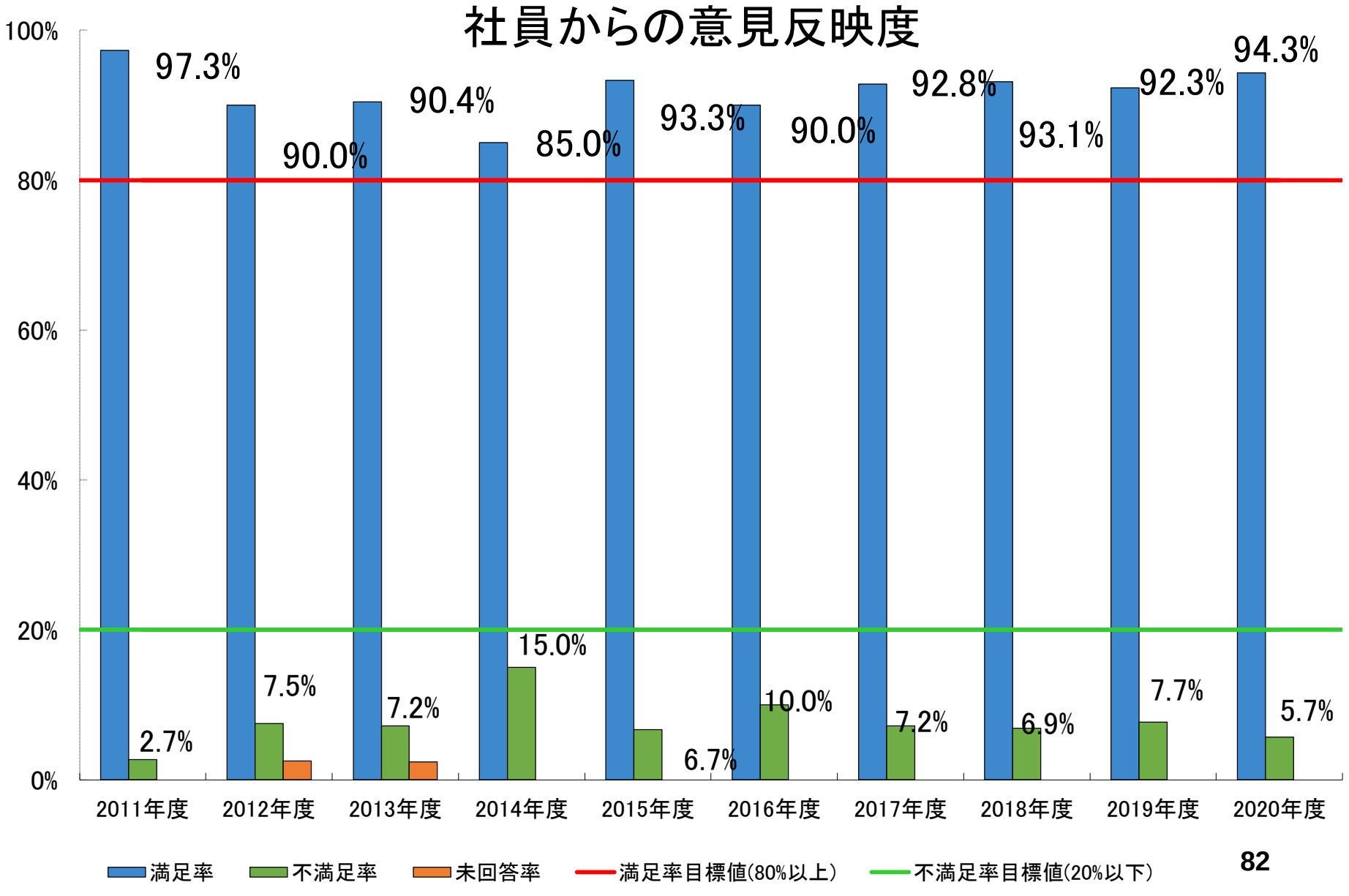
経営幹部のリーダーシップを確認する7つの項目



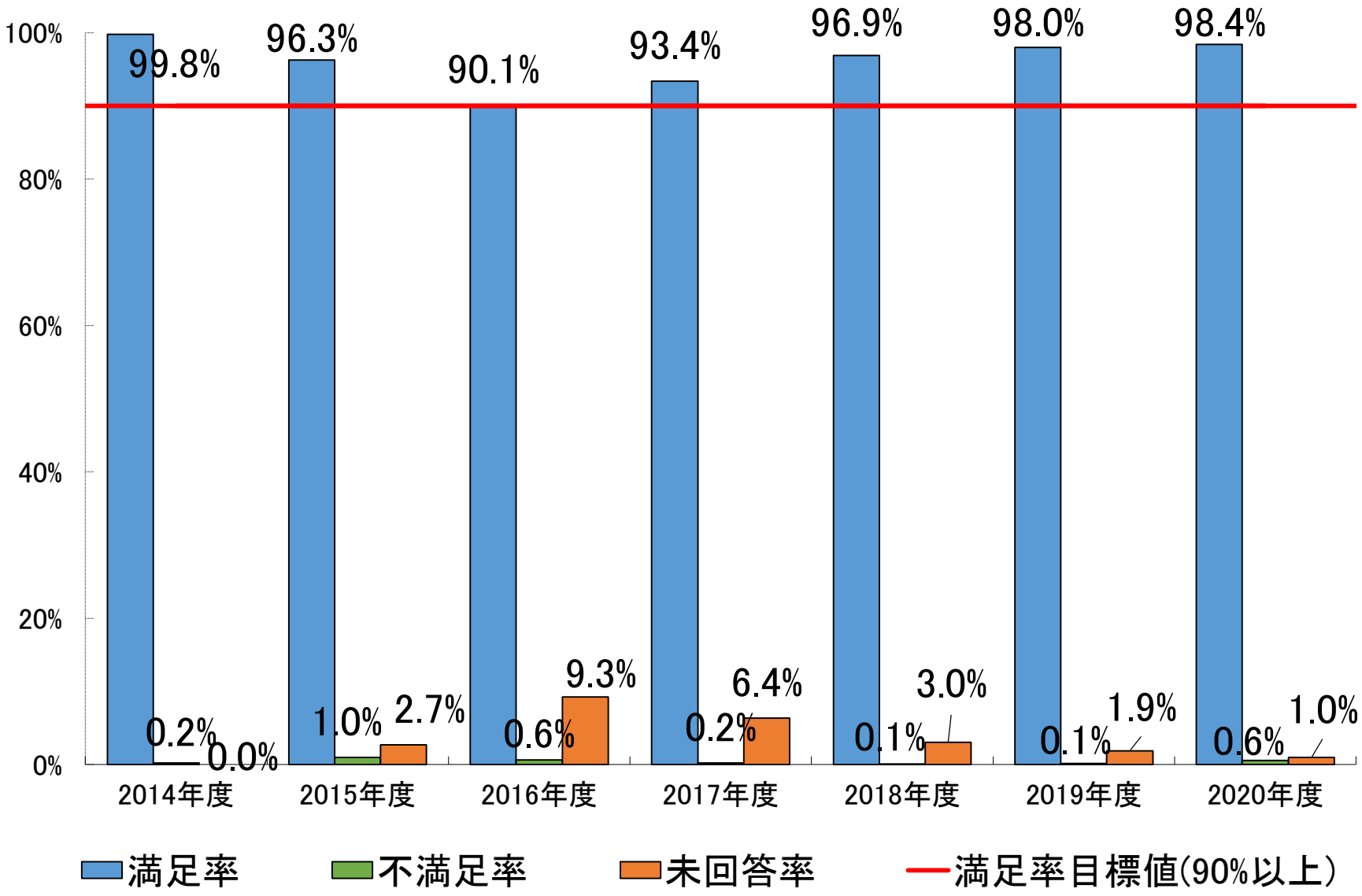
経営幹部のリーダーシップを確認する7つの項目



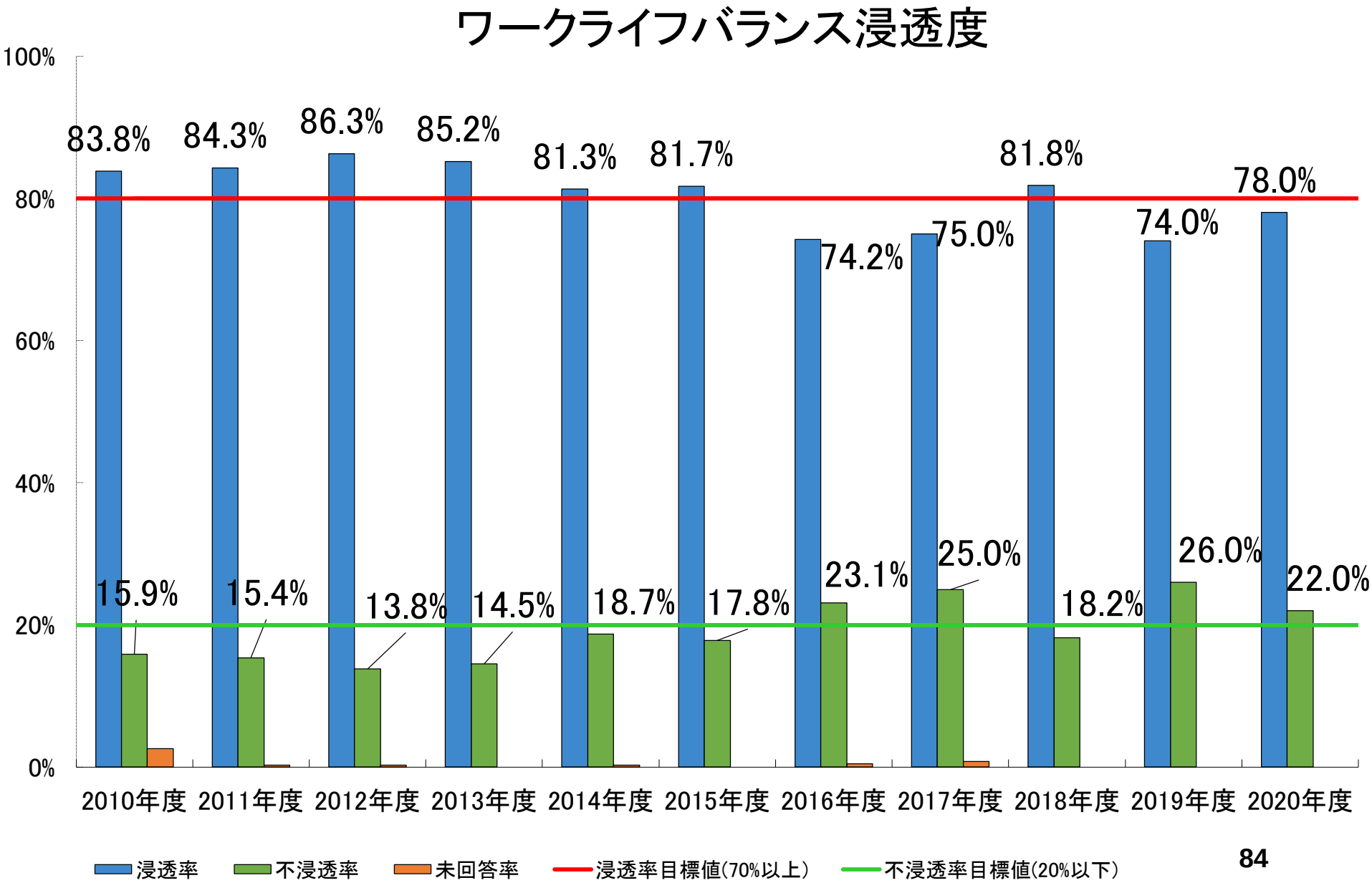
経営幹部のリーダーシップを確認する7つの項目



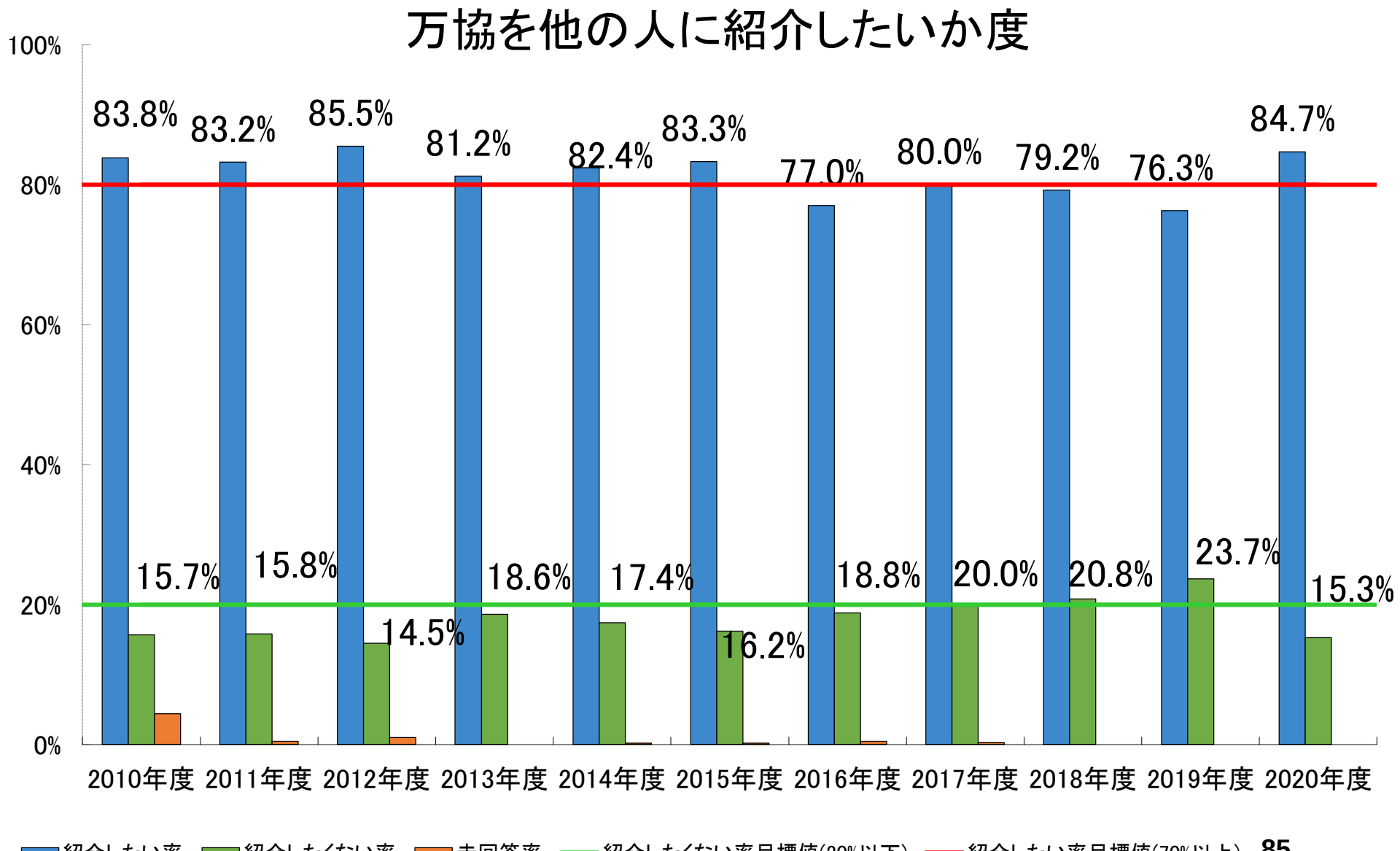
全体集会満足度及び経営幹部講演回数



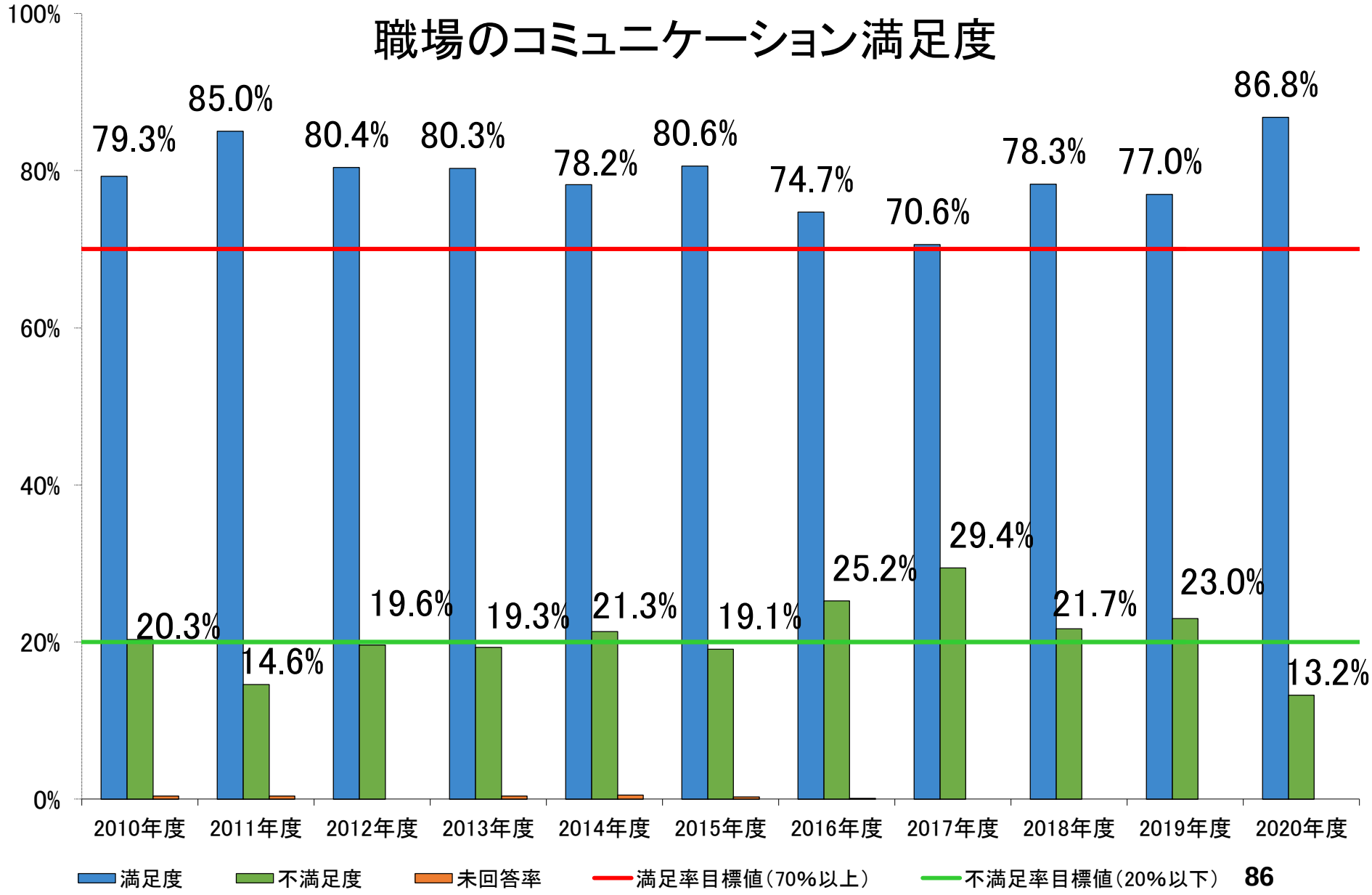
年度別社員満足度調査


ワークライフバランス浸透度
100%
80%
60%
40%
20%
0%
83.8%
84.3%
86.3%
85.2%
81.3%
81.7%
74.2%
75.0%
81.8%
74.0%
78.0%
15.9%
15.4%
13.8%
14.5%
18.7%
17.8%
23.1%
25.0%
18.2%
26.0%
22.0%
2010年度
2011年度
2012年度
2013年度
2014年度
2015年度
2016年度
2017年度
2018年度
2019年度
2020年度
浸透率
不浸透率
未回答率
浸透率目標値(70%以上)
不浸透率目標値(20%以下)

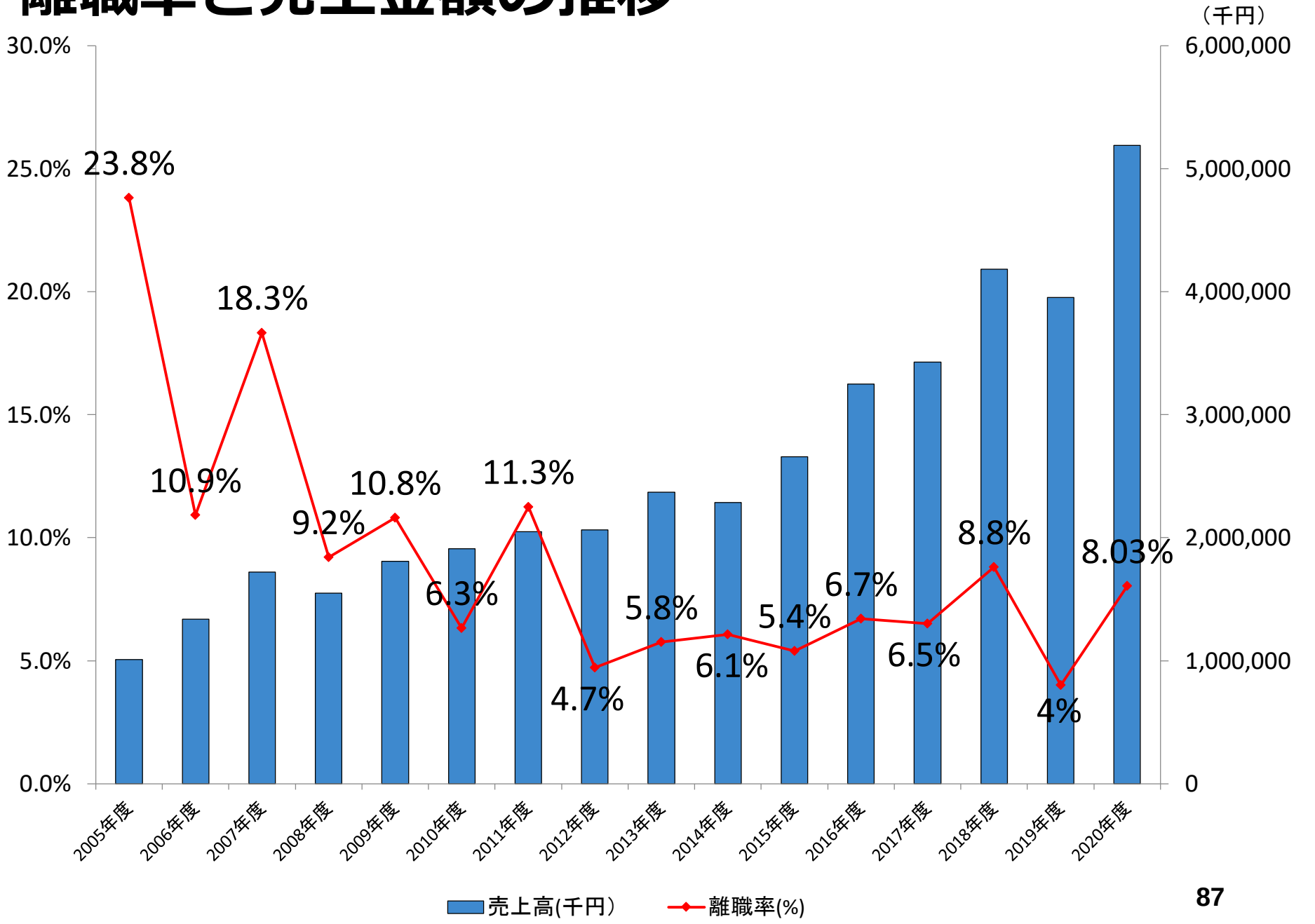
年度別社員満足度調査


万協を他の人に紹介したいか度
100%
80%
60%
40%
20%
0%
83.8%
83.2%
85.5%
81.2%
82.4%
83.3%
77.0%
80.0%
79.2%
76.3%
84.7%
15.7%
15.8%
14.5%
18.6%
17.4%
16.2%
18.8%
20.0%
20.8%
23.7%
15.3%
2010年度
2011年度
2012年度
2013年度
2014年度
2015年度
2016年度
2017年度
2018年度
2019年度
2020年度
紹介したい率
紹介したくない率
未回答率
紹介したくない率目標値(20%以下)
紹介したい率目標値(70%以上)

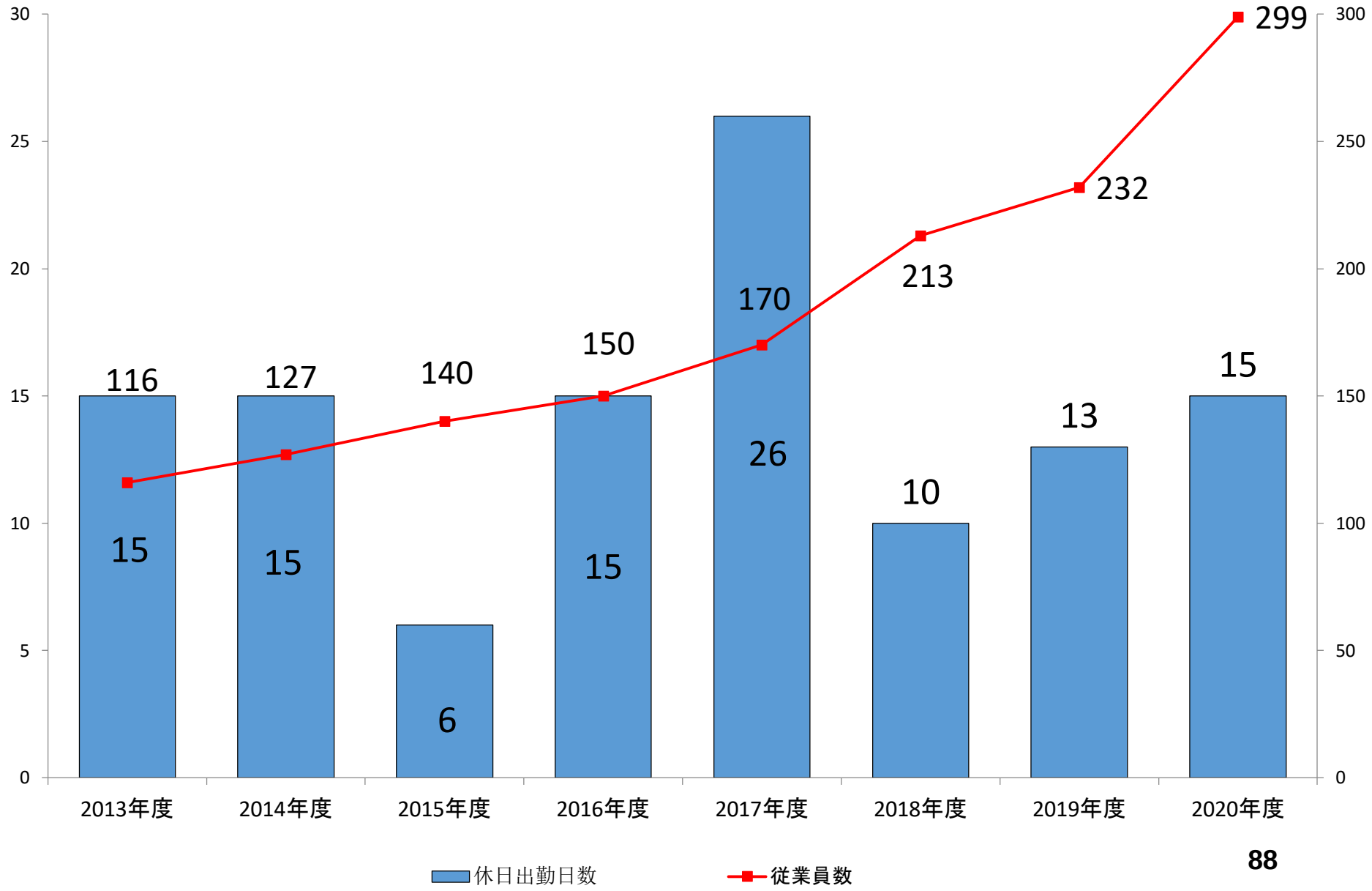
年度別社員満足度調査


職場のコミュニケーション満足度
100%
80%
60%
40%
20%
0%
79.3%
85.0%
80.4%
80.3%
78.2%
80.6%
74.7%
70.6%
78.3%
77.0%
86.8%
20.3%
14.6%
19.6%
19.3%
21.3%
19.1%
25.2%
29.4%
21.7%
23.0%
13.2%
2010年度
2011年度
2012年度
2013年度
2014年度
2015年度
2016年度
2017年度
2018年度
2019年度
2020年度
満足度
不満足度
未回答率
満足率目標値（70%以上）
不満足率目標値（20%以下）

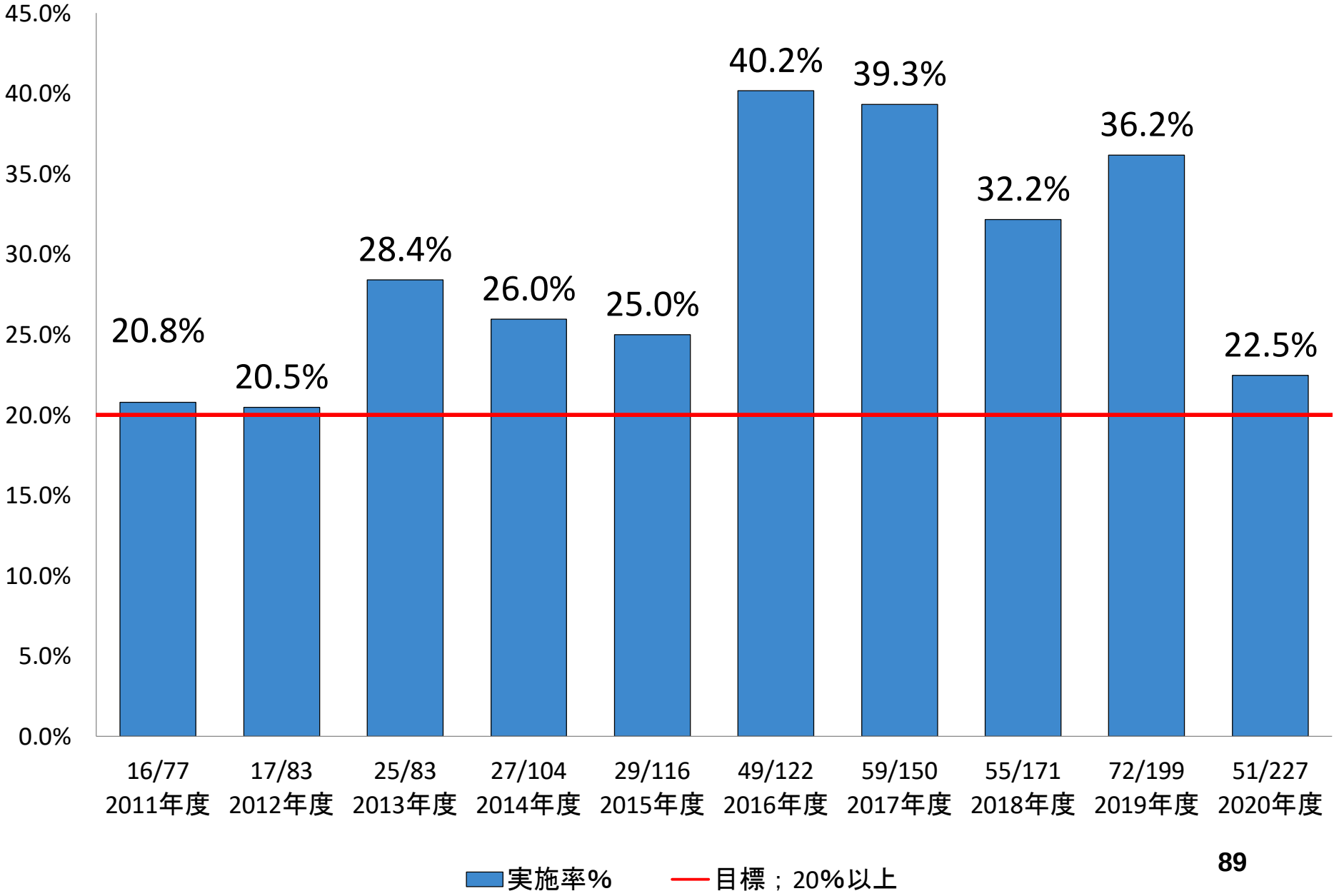
離職率と売上金額の推移



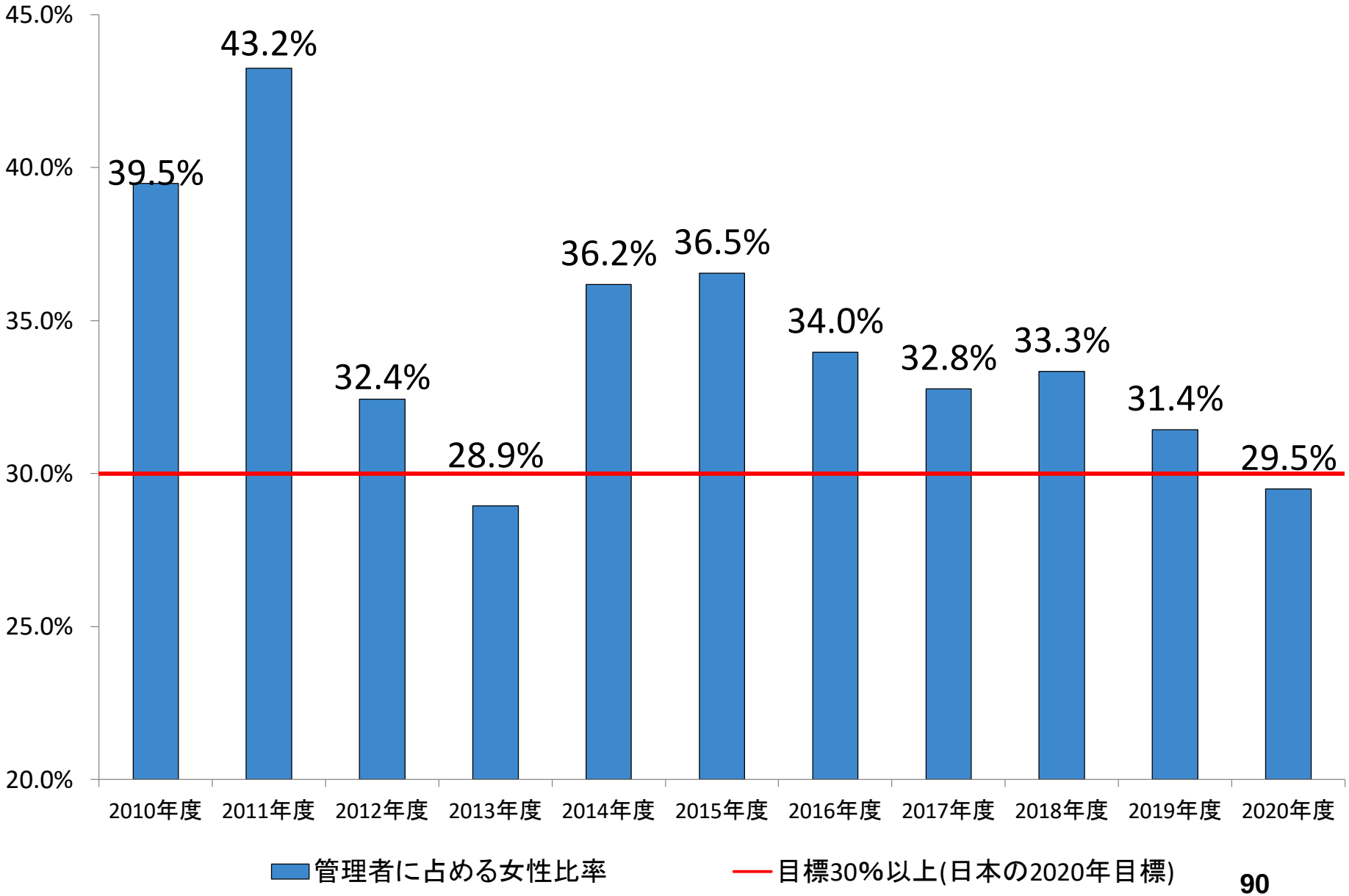
休日出勤日数


30
25
20
15
10
5
0
300
250
200
150
100
50
0
116
127
140
150
170
213
232
299
15
15
6
15
26
10
13
15
2013年度
2014年度
2015年度
2016年度
2017年度
2018年度
2019年度
2020年度
休日出勤日数
従業員数

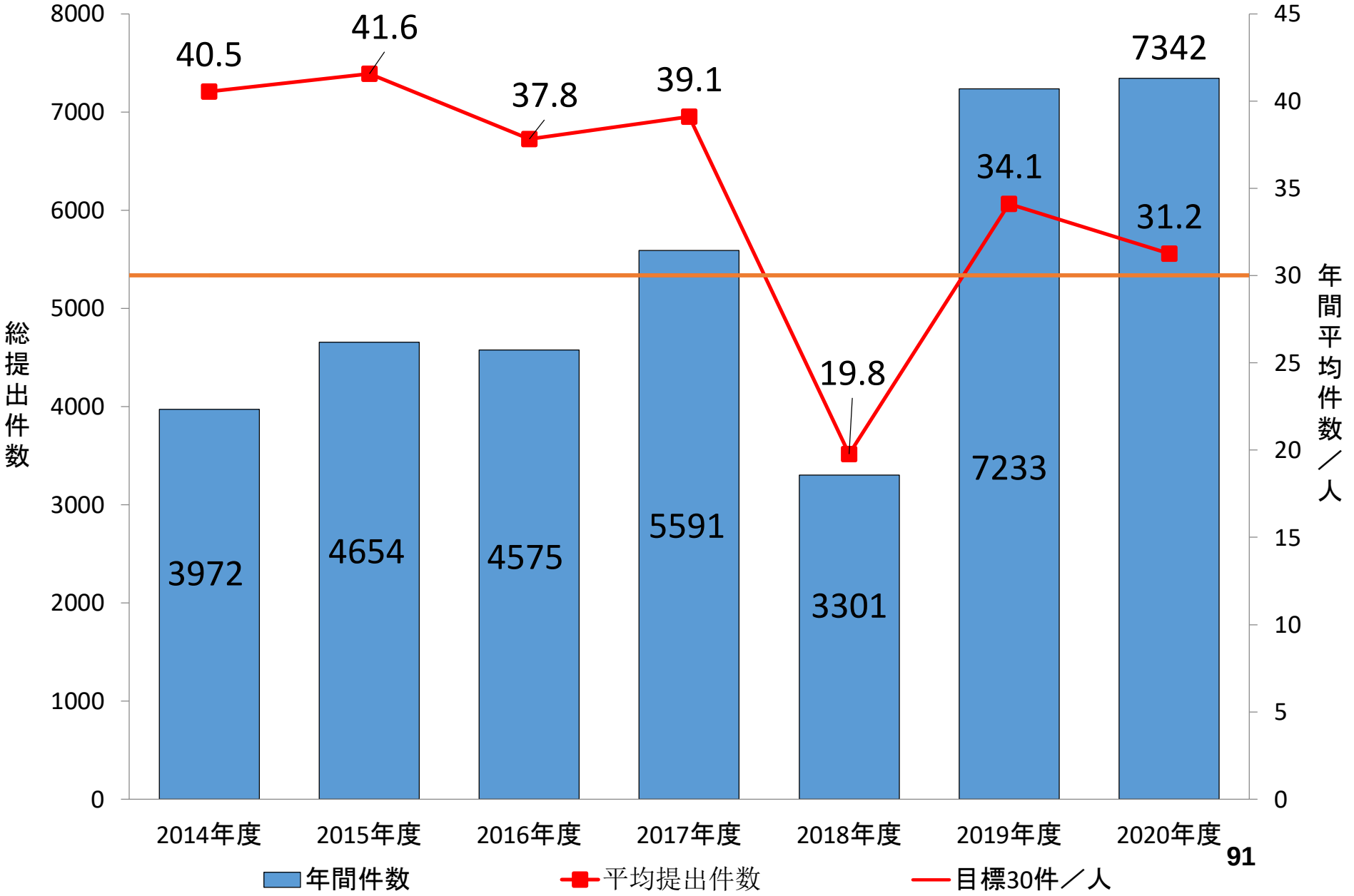
ジョブローテーション実施率



管理職に占める女性比率

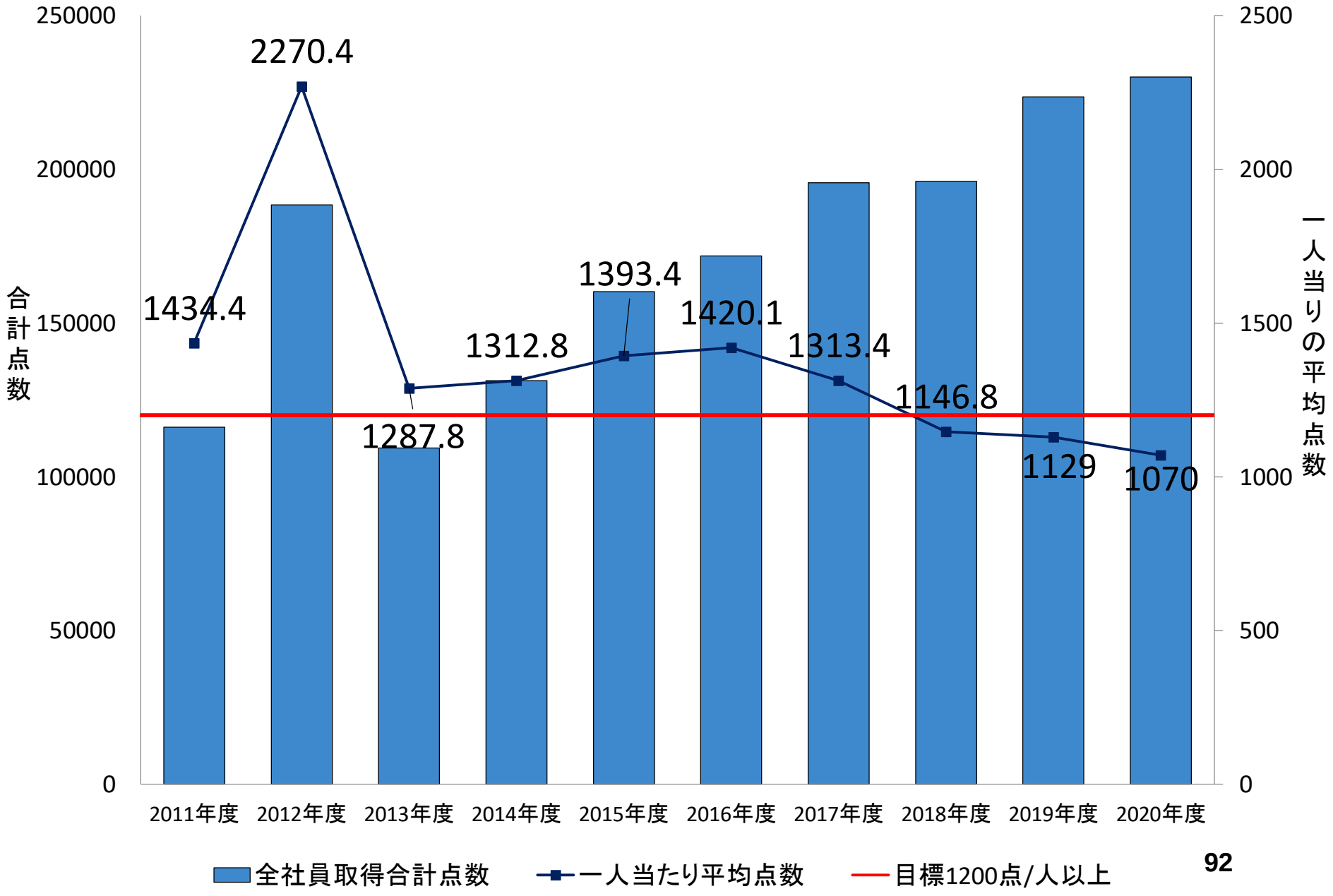


年度別ありがとうカード提出件数



モジュール総点数

モジュール点数集計



2021年度万協グループ全社スローガン

今後はIoTの構築やAIの活用による生産自動化、またそれらを管理出来る人材育成に力を入れていきたい。
また、今後更なるコストダウン要求に対応する為、様々な組織変革が求められる。その際にはどんな課題が出ても柔軟な対話と行動が出来なければならない。
変革していける一体感ある組織風土を継続し、社員とステークホルダーが一丸となって「チーム万協」として、今後も成長を続けていきたいと思います。

最後に近年、私が考えていること。

- 25年前の再操業時から、多くの人に助けられてここまでやってきました。そのことについては、感謝しかありません。
- ただ、会社の規模が大きくなるにつれて、以前はできたことが今はできないということがたくさん出てきました。それを残念だと悔やんでも時は戻せません。
- 今の私は、以前のように「顧客満足第一」「従業員満足第一」とは言っていません。むしろ、「会社の業績第一」と言っていることが多くなったようです。
- 私や私の会社がどんなにすばらしいかどうかは、今日の発表で皆さんがそれぞれに考えていただければよいとおもいます。
- 良い業績の会社は、きっと中身もよいに違いありません。
- 会社の総合点は「業績」でよいと思います。以前よりはクールかもしれませんがそれが、今の私の考えです。これからもよろしくお願いします。

2021年度の新しい仲間です。
社員一丸となって、頑張ります！

あきらめない！
続けていく！

人に必要とされる会社をつくる

阪神・淡路大震災の
絶望を乗り越えて学んだ
「本当に強い経営」

『カンブリア宮殿』（テレビ東京系）出演！

「必要とすることより、必要とされることのほうが重要かも知れない。」

村上龍氏推薦

松浦信男

日本能率協会マネジメントセンター

万協製薬株式会社代表取締役社長

万協製薬株式会社のオンラインショップのご案内

https://bankyo.ocnk.net/