

日本製薬企業の経営理念が経営業績に及ぼす影響に関する研究

— 武田薬品工業の事例を中心として —

小 原 久美子

Consideration on the Effect on Business Performance of Management Philosophy in
Japan Pharmaceutical Companies : The Case Study of Takeda Pharmaceutical Co., Ltd.

kumiko OBARA

I. はじめに—研究の背景と問題の所在

今日の世界経済は依然不透明感を残したまま推移している。そして、日本においては産業力低下からの脱却が求められているところである。日本の産業力低下の原因は何にあるのだろうか。1つの理由として、まず、製造業の競争力低下があり、特に、円高による価格競争力低下がその原因であるという主張がある。そのため、多くの日本の製造業は、価格競争力低下を回避するために海外に生産拠点を移転した。¹⁾

しかし、経営組織論的観点からすれば、競争力の基盤は価格競争力ではなく、非価格競争力にあったはずである。つまり、日本の製造業を支える企業各社が高度の生産技術に裏打ちされた高品質な絶えざるイノベーションによる新製品開発とサービスという無形の競争力こそがその基盤にあったはずである。にもかかわらず、競争力の低下が目立ったソニーやシャープにおいては、拠点の移転には技術流出が伴うことを見逃してきた。生産技術までもが一体となって流出し、競争力の基盤である非価格競争の優位性が失われていったのである。もう1つの問題は、製品開発の段階で、最も基本的で重要な「顧客の視点」を忘れがちであったことである。ソニーのウォークマンやハンディカムは斬新な発想力で顧客を驚かせることに成功し、ソニーを世界企業に押し上げたが、今はその面影がなく、アップルやサムスンにその座を奪われた。ソニーに限ったことではないが、経営理念にイノベーションやバイオニア精神を掲げている企業が、その存在意義を忘れがちになり、斬新な発想力で顧客を驚かす組織文化が弱まっていることである。今日の急激な企業を取り巻く環境変化は、もはや、海外拠点を単なる価格競争力維持のための生産拠点ではなくなっている。また、産業サービス化が進行し、新たな成長産業、例えば、インターネット・宅配・コンビニといった新たなサービスのコラボレーションがビジネスの姿を変えているのである。

さて、このような経営環境状況のなか、日本製薬企業の経営はどうなっているのだろうか。厚労省は、02年8月「生命の世紀」を支える医薬品産業の国際競争力に向けて「医薬品産業ビジョ

ン」を発表した。医薬品産業がイノベーション産業でありながら、グローバル競争の激化、不十分な創業環境、医療保険財政悪化の影響で、国際競争力が弱化するという危機意識のもとに発表されたビジョンであった。それから5年を経過した07年8月には、国際競争力強化は依然として不十分なため一段と危機意識を強めて、イノベーションを担う国際競争力のある産業を目指して「新医薬品産業ビジョン」を発表した。政府の「成長戦略」のなかでも、「戦略市場創造プラン」に医療が4テーマの1つに取り上げられており、医薬品もその一翼を担うことになる。²⁾

現在に至るまで、生命科学の発展、グローバル化の進展、研究開発国際競争の激化、M & Aの増加、基礎研究ベンチャーや治験受託企業による機能分化の動きなど、日本の製薬業界の経営環境変化は急速であり、また、時とともに厳しさを増している。そして、未だ、日本製薬企業では、創業の発見に到達していないのが現状である。

本稿においては、このような日本製薬企業の現状を踏まえ、「日本製薬企業の経営理念が経営業績にどのように好影響を与えるか」という問題について考察を行うものである。日本における産業力の低下は、結局は個々の企業経営の問題にあり、経営者の意識改革が重要であることに繋がっている。そこで、企業経営の在り方を見直し、再考するために経営理念に立ち返り、そこから経営業績に与える影響関係について考察しようとするものである。尚、ここでの経営業績とは、経済的業績のみならず、そこに至るまでの非経済的業績としての組織マネジメントの成果を含む広い概念で捉えるものであることに注意をしておきたい。

本稿の研究手法と構成については以下の通りである。

これまで、多くの経営戦略に関する論文において、経営理念を極めて重要なものとして論じているものが少ない。その企業の将来の方向を示すときのビジョン・あるべき姿のなかで理念との関連を示す程度であった。また、経営理念を組織の隅々にまで浸透させること、つまり、組織における共有する意味や価値、そして組織特有の行動パターンとしての組織文化との関連にまで発展させて論じているものも少なかった。本稿においては、経営理念に立ち返り、その経営理念を真に貫く経営戦略の実行としての組織に着目し、経営理念が経営戦略、そして、経営戦略の実行としての組織の文化にまで浸透するプロセスを重視した論理の展開を試みる。

まず、筆者の問題意識である「日本製薬企業の経営理念が経営業績にどのように好影響を与えるか」という問題の解明のために、始めに、製薬企業に限定せず企業一般において、企業の経営理念とパフォーマンスとの因果関係を明らかにしている先行研究について述べる。次いで、今日の製薬企業の経営特有の問題を、製薬企業のCSR活動と経済的価値向上との関係性に関する先行研究や、製薬企業の経営戦略モデルから導き出し、その上で、日本の製薬企業の経営理念が経営業績にどのように好影響を与えるかについての知見を、日本を代表する製薬企業である武田薬品工業の事例を用いながら明らかにする。

II. 企業の経営理念が経営業績に与える影響に関する先行研究

企業の経営理念と経営業績（経済的成果等）との関係に関する先行研究としては、1. コッター（Kotter, J.P.）とヘスケット（Heskett, J.L.）や2. コリンズ（Collins）とポラス（Porras, J.I.）、日本では、3. 高 巖・高尾義明・王 英燕による調査研究がある。³⁾

1. コッターとヘスケットの研究

コッターらの研究では、まず経営理念というよりも企業文化を問題としており、企業文化と企業の経済的業績の関心に焦点を当てている。企業に経営理念があるというだけではあまり意味をなさず、企業文化を形成する主要な要因として経営理念や組織の価値観があり、それが組織の隅々にまで浸透し企業文化として確立されることが大前提である。

顧客、従業員、株主といったステークホルダーからなる社会環境に適応する企業文化の確立こそが、企業の優れた経営業績を達成するための鍵となっていることを産業別アナリストとの面接調査結果から明らかにしている。

2. コリンズらのビジョナリーカンパニーに関する研究

コリンズらの研究では、6年間の調査プロジェクトで、ビジョナリーカンパニーが長年にわたって卓越した地位を維持している理由を明らかにしようと試みたものである。ビジョナリーカンパニーの条件は、①ビジョンをもっている、②未来志向である、③先見的である、④業界で卓越している、⑤同業他社の間で広く尊敬を集め、大きなインパクトを世界に与え続けていることにある。その調査結果によると、基本理念はビジョナリー企業にとって必要不可欠なものとなり、基本理念を維持し、進歩を促す組織文化をもつ企業こそが長年にわたって企業の優れた経営業績（長期的に優れた投資収益を生み出しているのみならず、社会的になくってはならない存在になっている）を達成していることが明らかにされている。

3. 高 巖らの経営理念の浸透に関する研究

高 巖らの研究では、理念の組織成員への浸透プロセスなどの検討を意図して、組織成員を調査単位としたマイクロレベルの質問紙調査に基づいて経営理念の浸透を検討し、さらに、理念浸透と個人のパフォーマンスの関係の分析が行われている。本研究のインプリケーションは、以下の4点であった。①上司の理念に対する姿勢は、部下の情緒的なコミットメント（組織としての一体感）に作用する。②組織に対する情緒的コミットメントが、経営理念への浸透において重要な役割を果たしているのみならず、組織成員のパフォーマンスにも影響を及ぼす。言い換えれば、経営理念の浸透が、職務関与や革新志向性への働きかけを通じて、組織成員個々のパフォーマンスにも影響を及ぼす。③上司の言動などは、浸透施策（教育訓練）によって大きな影響を受ける。特に、幹部向け研修が重要な意味をもってくる。④経営理念はあくまでも組織独善を廃し、新たな可能性を拓くものとして位置づけなければならないというものである。高 巖らの研究では、経営理念の組織成員への浸透は、成員個々人のパフォーマンスに影響することから、間接的ではあるが企業全体としての経営業績に経営理念が影響を与えていることが確認できる。

これまで述べた先行研究は、日本の製薬企業に限定されておらず、企業一般についての調査結

果ではあるが、製薬企業においても共通項はあるものと推定される。しかし、次に示す、製薬企業の業種的な特有の経営問題を把握した上で、経営理念がどのような経路を経て浸透し、経営業績に好影響を与えるのかを考察する必要があるだろう。

Ⅲ. 今日の製薬企業の経営特有の問題

1. 瓜生原の「企業価値の向上に寄与する医薬品企業のCSR活動の考察」からの問題

製薬企業における医薬品、特に、医療用医薬品の購入は、第三者である医師がその専門的知識を生かして医薬品を選定し、それを消費者（患者）が購入するという経路で行われる。ところで、瓜生原は「企業価値の向上に寄与する医薬品企業のCSR活動の考察」において、医薬品企業のCSR活動がその企業が販売する医療用医薬品の売上増加につながるのか、また、どのようなCSR活動が医薬品企業の価値を向上させるのかについて考察している。⁴⁾

しかし、CSR活動とその企業が販売する医療用医薬品の売り上げ増加との因果関係は企業の信頼性向上という間接的な関係が認められたにすぎない。医師による医薬品選定の主な理由は有用性にあり、瓜生原の報告（日本経営学会第86回大会）では、そもそも医師の中にはCSR（企業の社会的責任）そのものを認知していないことも指摘していた。医療用医薬品をまず始めに選定し購入する医師が、CSRそのものを認知していなければ、医薬品企業のCSR活動と売り上げの関係を考察する研究には無理が生じてしまう。したがって、今後は、医師へ直接に当該製薬企業のCSR活動や経営理念そのものについてコミュニケーション可能なMRの役割に期待したいというのが筆者の考えである。

そこで次に、本研究では今日の日本製薬企業の観点から、その取り巻く経営環境状況について把握し、日本製薬企業の経営理念・経営戦略、そして新たなビジネスモデルの考察へと進めたい。

2. 国内製薬企業の経営理念・経営戦略、新たなビジネスモデルを求めて

経営理念は、組織全体に浸透させ組織文化にまで高めなければならない。また、経営理念を誰もが共有できるように、企業ビジョン、企業使命、経営目標に翻訳し、そして、戦略ドメインの設定、経営戦略構想という手順で進め、その実行としての組織行動にまで結びつけることで経営業績に好影響を与えることが可能となるであろう。国内の製薬企業は、大型製品の特許満了、研究開発の遅れ、後発医薬品の市場浸透、薬価制度の変更など、急速に事業環境が変化しており、新たなビジネスモデルの確立が必要となっている。

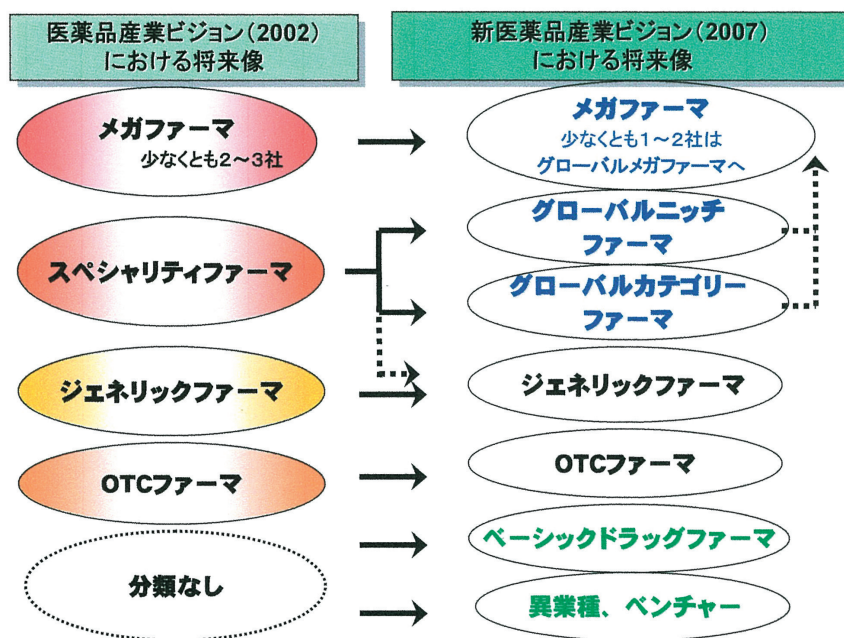
さて、厚生労働省が初めて国家戦略としての医薬品産業ビジョンである「『生命の世紀』を支える医薬品産業の国際競争力強化に向けて～医薬品産業ビジョン～」を2002年に策定してから11年が経過した。この間、製薬企業のM&Aが進むと共に、大企業を中心にグローバル展開が進み、海外売上比率も50%近い水準に上昇してきた。また、治験届数が増加に転じるなど、徐々に効果を上げ始めている。しかし、世界の大型新薬に占める日本オリジンの比率は伸びておらず、2013年現在に至っても日本発の大型新薬は登場していない。また、欧米企業との研究開発費の規模の差も拡大傾向にあり、日本企業の国際競争力はいまだ十分とはいえない状況にあり、継続的新薬開発とイノベーションが切に望まれるところである。

先に述べた厚生労働省の2002年、初回のビジョンでは、10年後の2012年の産業構造をメガファーマ、スペシャリティファーマ、後発品ファーマ、OTCファーマで形成するとしたが、2007年で

はこれを修正し、世界市場で一定の地位を獲得する総合的新薬開発メガファーマ、得意分野で国際的に一定の評価を得る研究開発力を有するスペシャリティファーマ、規模が小さい企業でも大きな研究開発成果で発展するグローバルニッチファーマ、得意分野に研究開発を絞り込んで国際競争力強化を図るグローバルカテゴリーファーマに区分し、ワクチン・輸液・漢方製剤など基礎医薬品・必須医薬品等を効率的・安定的に供給するベーシックドラッグファーマ、良質で安価な後発医薬品を安定的に販売する後発品ファーマ、セルフメディケーションに対応するOTCファーマを加えて5グループの構造とし、さらに異業種の参入による医薬品と医療機器の融合の新しい分野を開くとした。⁵⁾

2007年、厚生労働省が発表した「新医薬品産業ビジョン」では、製薬産業構造の将来像を、製薬企業が向かおうとする方向によって、7つのタイプ、(1)メガファーマ、(2)グローバルニッチファーマ、(3)グローバルカテゴリーファーマ、(4)ジェネリックファーマ、(5)OTCファーマ、(6)ベーシックドラッグファーマ、(7)異業種、ベンチャー、に特徴づけられる(図1：日本製薬企業が向かおうとする方向・ビジョンを参照されたい)。

図1：日本製薬企業が向かおうとする方向・ビジョン



- (1) メガファーマーは、世界的に通用する医薬品を数多く有するとともに、世界市場で一定の地位を獲得する総合的な新薬開発企業である。このうち、今後の世界の医薬品開発をリードするブロックバスター中心ではない新しいタイプのグローバルメガファーマの一角を少なくとも1～2社は目指すことが期待されている。
- (2) スペシャリティファーマは、得意分野において国際的にも一定の評価を得る研究開発力を有する新薬開発企業である。比較的規模の小さい企業でも大きな研究開発の成果を活かして成長していくケース（グローバルニッチファーマ）や得意分野に研究開発を絞り込んで国際競争力

の強化を図るケース（グローバルカテゴリーファーマ）を目指すことが求められる。

- (3) ベーシックドラッグファーマは、医療を支える基礎的な医薬品、必須医薬品又は伝統的な医薬品を効率的かつ安定的に供給する企業である。医療を支える基礎的な医薬品、必須医薬品又は伝統的な医薬品（例えば、ワクチン、輸液、血液製剤、局方品、漢方製剤・生薬など）について、今後も質の良い製品を安定的に供給していけるような企業体質の強化が求められる。
- (4) ジェネリックファーマは、良質で安価な後発医薬品を安定的に、情報提供を充実させて販売する企業である。後発医薬品の市場シェアの拡大が政策課題とされている中で、良質で安価な後発医薬品に対するニーズは一層高まると考えられ、安定供給や品質に対する信頼性の向上に寄与する優良な大手後発医薬品企業の成長が求められる。
- (5) OTCファーマは、セルフメディケーションに対応し、一般用医薬品を中心に開発する企業である。国民の健康維持・増進や疾病の予防などのQOL向上のためのニーズが高まっていることを考慮して「スイッチOTC医薬品」を含むOTC医薬品の活用により、健康等国民の求める新たなニーズにも対応できる一般用医薬品企業の成長が求められる。

日本製薬企業の方向・ビジョンは、5つの構造のなかでの7つのタイプに特徴づけられるが、このうち、特に日本を代表するメガファーマには、単なる短期的な企業利益のみの追求を超えた事業展開も期待されているところである。日本に拠点・基盤を置き、日本の医療ニーズに即した安全で質の高い医薬品を速やかに提供するなど、産業の発展と国民の保健医療水準の向上にともに貢献すると同時に、日本の知識集約型基幹産業の一翼を担うことが求められる。特に、その時代の疾病構造におけるアンメット・メディカル・ニーズ（未だ満たされていない医療ニーズ）への対応やいまだ治療法のない難病治療薬、希少疾病用医薬品（オーファンドラッグ）、新たなワクチンなど、収益性は低いものの開発が重要な医薬品について、企業としても配慮すべきである。尚、これらの開発支援について国としても取り組むことは当然のことであろう。

さて、すでに述べた急速な事業環境の変化に対応するため、国内製薬企業の戦略として、①医薬品兼業企業による経営統合、②新興諸国への取り組み強化、③後発医薬品の取り組み強化、④企業買収による海外展開などが考えられる。日本の製薬企業では、競合他社との経営統合以外に、新興諸国への展開や後発医薬品事業の拡大など、新しいビジネスモデルの確立が望まれるところである。

そこで、次に、国内製薬企業の代表として武田薬品工業の事例から、経営理念と経営戦略、そして、戦略の実行としての組織との意味連関プロセスを明らかにすることで、「経営理念が経営業績にどのように好影響を与えるか」という問題について考察をさらに進めたい。尚、武田薬品工業は、2012年、日本製薬企業において売上高ランキング1位、世界15位となっている。⁶⁾

図2：2012年世界の医薬品売上高ランキング

12順	11順	メーカー名	国名	百万ドル		百万ドル	百万ドル	百万ドル
				2012年	前期比	R&D費	全売上高	2011年
1	1	ファイザー	米	51,214	-11.3%	7,870	58,986	57,747
2	2	ノバルティス	スイス	46,732	-2.5%	9,041	56,673	47,925
3	3	メルク	米	40,601	-1.7%	8,168	47,267	41,289
4	5	ロシュ	スイス	40,514	8.1%	9,332	49,785	36,439
5	4	サノフィ	フランス	39,328	-5.1%	6,288	46,182	40,607
6	6	グラクソ・スミスクライン	英	34,934	-3.9%	6,410	42,694	34,771
7	7	アストラゼネカ	英	27,925	-15.3%	5,243	27,973	32,981
8	8	ジョンソン&ジョンソン	米	25,351	4.0%	5,362	67,224	24,368
9	10	アボット・ラボラトリーズ	米	23,133	3.1%	4,322	39,874	22,435
10	9	イーライ・リリー	米	20,567	-9.0%	5,278	22,603	22,608
11	13	テバ製薬工業	イスラエル	18,535	11.1%	1,356	20,317	16,689
参考		アッヴィ	米	18,380	5.4%	2,778	18,380	17,444
12	11	フリストル・マヤーズ スクイブ	米	17,621	-17.1%	3,904	17,621	21,244
13	14	アムジェン	米	17,265	10.8%	3,380	17,265	15,582
14	12	武田薬品工業 1303	日	16,317	3.2%	3,775	18,128	17,556
15	15	ベーリンガー・インゲルヘルム	ドイツ	16,011	12.3%	3,694	18,621	13,976
16	16	バイエル・ヘルスケア	ドイツ	15,210	8.2%	2,071	52,543	13,774
17	18	ノボ・ノルディスク	デンマーク	13,826	17.6%	1,931	13,826	11,557
18	17	アステラス製薬 1303	日	11,705	3.7%	2,117	11,705	12,523
19	19	第一三共 1303	日	11,068	6.5%	2,130	11,616	11,535
20	20	大塚ホールディングス 1303	日	9,905	8.8%	2,240	14,179	10,106
21	21	ギリアド・サイエンシーズ	米	9,703	15.7%	1,760	9,703	8,385
22	24	メルク・セローノ	ドイツ	8,464	8.2%	1,569	14,765	7,666
23	23	バクスター・インターナショナル	米	8,053	3.1%	1,156	14,190	7,810
24	25	マイラン	米	6,750	10.5%	401	6,796	6,106
25	22	エーザイ 1303	日	6,079	-9.9%	1,402	6,678	7,488
26	27	バイオジェン・アビント	米	5,516	9.2%	1,335	5,516	5,049
27	30	セルジーン	米	5,507	13.7%	1,724	5,507	4,842
28	28	セルビエ	フランス	5,154	1.3%	1,288	5,154	4,985
参考		新アボット・ラボラトリーズ	米	5,121	-5.4%	不明	39,874	5,413
29	38	アクタビス(旧外資製薬)	米	4,929	29.4%	402	5,915	3,808
30	32	アラガン	米	4,785	8.0%	990	5,806	4,432
31	26	田辺三菱製薬 1303	日	4,766	4.4%	774	4,880	5,067
32	33	CSL(CSLベリング)1206	オーストラリア	4,753	6.8%	368	4,753	4,368
33	34	シャイアー	アイルランド	4,681	9.8%	966	4,681	4,263
34	35	UCB	ベルギー	4,575	6.7%	1,176	4,575	4,203
35	29	中外製薬	日	4,554	4.7%	641	4,554	4,826

注) セジテム・ストラテジックデータ株式会社ユートプレーン事業部調べ、2013年6月25日データ等。

参考) これは各社の公表データを基に、医療用医薬品、ワクチン、造影剤、ロイヤリティなどの売上高を集計し、OTCや診断薬、検査薬などは除外したもの。ただし、非上場メーカーなど詳細不明のメーカーはOTCなど他の事業を含んでいるところもある。表に示した45億ドル以上の上位35社のうち、日本のメーカーは中外製薬を除いて2013年3月期決算の数字で(メーカー名の後ろに1303と表記)、オーストラリアの血液製剤の大手CSL(32位)は2012年6月期決算、それら以外は12月期決算。為替レートは毎回12月末のレートで換算しており、ドル対円は2011年12月末から9.9%下落し、ユーロは2.1%高くなった。日本のメーカーは売上高が同じでもドル換算値は9.9%減少する。大塚ホールディングスは医薬品売上高が8.8%増加したが、円安の影響でわずかながら100億ドルを割った。(参考: 1ドル=11年77.399円、12年85.903円で換算しており、13年末が1ドル100円なら、2013年ランキングの日本メーカーのドル換算値は14.1%下落する。) 2011年の数字にアミを掛けたメーカーは、2011年の数字を変更して発表しており、前回の2011年ランキング掲載の数字と異なる。アボット・ラボラトリーズは2013年からヒュミラを中心としたブランド医薬品事業を「アッヴィ」として分離独立させ、アボットはジェネリック事業だけとなったため、公表されたアッヴィと新アボット・ラボラトリーズの数字を参考値として入れた。

Ⅳ. 今日の武田薬品工業における経営理念と経営戦略、そして経営業績

武田薬品工業の長谷川閑史社長は、医薬品業界の課題として①医薬品業界全体が技術革新の壁に直面して画期的新薬の創出が停滞していること、②先進諸国における新薬承認基準が厳格化されていること、③医療制度が抜本的に見直されていること、を挙げている。そのため、2010年度を初年度とする新中期経営計画は危機感を意識して、一年前倒しして開始された他、今まで5カ年で作成していた期間を3年間に改め、ローリング方式を採用するなど、中計に対しての方針を大きく転換した。長谷川社長は過去の成功体験と決別し、新たなタケダへ成長する変革期とまで宣言している。⁷⁾

ところで、タケダは10年度について、目標売上高1兆4000億円、営業利益3300億円、当期純利益2200億円を計画していた。ところが実績は、売上高1兆4194億円、営業利益3671億円、当期純利益2479億円と目標を超えた成績を挙げているのである。2011年に創業230周年を迎えた同社は、11年5月19日、スイスのナイコメッドを96億ユーロで買収することを発表し、9月末には買収完了、11年度の決算にはナイコメッドの半期分の業績が加わった。その結果、11年度実績は売上高1兆5089億円（前年同期比6.3%増）、営業利益2650億円（同27.8%減）となった。

2012年度の当初の予想は、売上高1兆5500億円（前年同期比2.7%増）、営業利益1600億円（同39.6%減）、経常利益1500億円（同44.5%減）、純利益1550億円（同24.8%増）であった。しかし、通期の実績は、売上高1兆5573億円（同3.2%増）で前期から483億円増加して計画を達成したが、実質は為替が円安に動いたことが幸いした。販売費および一般管理費が増加した結果、営業利益は前期から1425億円減益の1225億円（同53.8%減）となり、予想値から375億円と大きく下げる結果となった。当期純利益は、ワクチン事業政府助成金228億円などを含み特別損益合計が165億円の益となり、移転価格税制に係る還付税金574億円が発生したことから前期から71億円増益の1312億円（同5.7%増）となった。長谷川社長は、12年度について「1年前にトンネルの向こうに明かりがはっきりと見えてきたといった。1年経って、その状況は変わっていないが、思ったほどトンネルの向こうの明かりがクリアに見えてきていない」さらには「当期が業績の底との見方は変わらないものの、谷底の深さは1年前に予想した時よりも深く、回復のスピードも予想より穏やかなものになる」と述べ、急なV字回復が難しいことを印象づけた。

その武田薬品は、新たなタケダ（New Takeda）が目指す2020年の姿を示した「ビジョン2020」を策定した。まず、タケダの経営理念、経営ビジョン、経営戦略、そして経営戦略の実行としての組織マネジメントへとその意味連関のプロセスに着目して考察してみる。⁸⁾

1. タケダの経営理念、経営ビジョン、経営戦略

(1) タケダの経営理念

タケダの経営理念（ミッション）は、「優れた医薬品の創出を通じて人々の健康と医療の未来に貢献する」であり、まさに、このことこそがタケダの存在理由である。

(2) ビジョン2020

ビジョン2020（私たちが2020年にめざす姿）は、「Better Health, Brighter Future」である。“病気

に苦しむ患者さんに、人生のかけがえのない時間を少しでも取り戻していただきたい”創業から230年以上にわたり、タケダはその思いのもと、革新的な新薬の創出を通じて社会に貢献してきた。そしてこれからも、世界のより多くの人々がそれぞれの人生を豊かに過ごせるよう予防から治療・治癒にわたる医療の多様なニーズに応える新しい解決方法を提供していくことがタケダの使命である。また、“世界の国々や地域に根を下ろし、それぞれの異なる真の医療ニーズを理解する”“つねに社会に奉仕する気持ちを忘れず、緊迫感とスピード感を持ち、どこよりも高い効率性を発揮して業界をリードする最適な答えを提供する”ダイバーシティが活きる力を「Global One Takeda」として結集させ、医療の未来を変革する努力を続けていく。さらに、医療に対する飽くなき情熱と人々の生命に貢献するという揺るぎない信念を持ち、世界中の人々がより健康的で明るく過ごせる新たな230年を切り拓いていくというものである。

(3) タケダイズム・バリュー（私たちの判断基準）

タケダイズムは、これからも継承していくべき変わることのないコアバリューである。タケダグループの従業員は、いかなる場面においても、つねに誠実であることを旨とする。誠実とは、何事にも高い倫理観をもって、公正、正直に取り組む基本姿勢と、より良き姿を追求し続ける不屈の精神をいう。このタケダイズムをコアにして、日々の業務において、①ダイバーシティ、②チームワーク、③コミットメント、④透明性、⑤情熱、⑥イノベーションの行動に努めるとしている。

(4) 事業目標

さて、「ビジョン2020」は、「Better Health, Brighter Future」をキーメッセージとして、「Our Business：すべては人々の健康のために」「Our Organization：ダイバーシティを力に」「Our People：情熱を原動力に」という、3つの要素からなり、目指す事業の目標を「革新的な新薬、高品質なブランドジェネリック医薬品、ワクチン、OTC医薬品をお届けすることで、少しでも早く、少しでも多くの人々の願いに応じていく」とし、引き続き、グローバル製薬企業として更なる飛躍に挑戦するとしている。

(5) 中期成長戦略

タケダは、目指す事業目標実現のために、2013年度を起点とする中期成長戦略を公表した。これまでの戦略をより深化・発展させた中期成長戦略は、先進国での財政再建を背景とする医療費抑制策の強化、日本市場の想定以上の後発医薬品の浸透など、グローバルで変化し続ける市場において持続的な成長をより確かなものとするためとしている。

中期成長戦略の基本戦略としては、「Globalization」「Diversity」「Innovation」を掲げた。

① 「Globalization」

新興国市場では、ロシア・ブラジル・中国を中心に、ブランドジェネリック医薬品やOTC医薬品など市場ニーズに合致した多様な新製品の上市および市場浸透を着実に進め、市場の伸びを上回る成長と収益の改善を実現する。

日本市場では、戦略製品である「ネシーナ」ファミリー、高血圧症治療剤「アジルバ」、高脂血症治療剤「ロトリガ」の売上最大化に注力し、既存品から新製品への切り替えを図るとともに、今後承認が見込まれる新製品の市場浸透を成功させるコマースモデルを構築することで、引

き続き、国内No.1シェアを堅持する。

米国市場では、糖尿病治療剤「ネシーナ」ファミリーの早期市場浸透、痛風治療剤「コルクリス」と高尿酸血症治療薬「ユーロリック」のシナジー追求、逆流性食道炎治療剤「デクスラント」の売上最大化に加え、マーケティング費用の最適化を追求した販売モデルの構築を推進する。

欧州市場では、既存品の売り上げを維持・拡大するとともに、癌領域を含む新製品の早期市場浸透に注力することで、プライマリケア事業とスペシャリティ事業を強化し、厳しい市場環境の中でも高い収益性と持続的成長を実現する事業体制を整備するとした。

② 「Diversity」

様々な国の異なる背景や価値観を持つ多様な人材がお互いを尊重し、それぞれの能力を最大限に発揮できる環境を整備することで、継続して創造的な思考を生み出す企業文化を醸成するとした。

③ 「Innovation」

重点領域における競争力のあるパイプラインの構築を掲げ、「代謝性・循環器系疾患」「癌」「中枢神経系疾患」「免疫・呼吸器系疾患」「消化器・腎臓系・その他疾患」「ワクチン」の6つの重点領域において、引き続き、医療ニーズが未だ十分に満たされない疾患領域の新薬およびワクチンの研究開発を推進するとともに、領域を跨る新たな価値を創造し、競争力あるパイプラインを構築する。また、研究開発生産性の向上を掲げ、後期開発パイプラインの確実な承認取得を実現するとともに、上市後の臨床試験実施による各製品の価値最大化に取り組む。さらに、有望なパイプラインの臨床開発期間の短縮、既存化合物の応用機会の追求、有望な化合物の獲得を進めることで、開発パイプラインを拡充する。また、湘南研究所におけるDDU（Drug Discovery Unit）体制の強化、新薬候補化合物の研究プロセスの改善、エンボイ社やアドビナス社の専門性活用を通じて、引き続き、創薬研究の生産性向上を目指すとしている。

また、効率的なオペレーティングモデルへ転換し、グローバルでブランドマーケティングを推進するとともに、グローバルからローカルまで販売活動を効率化することでマーケティングオペレーションの最適化を図るなどである。

タケダは、昨年度における12～14年度中期計画において、230年にもわたって継承し続けている経営理念の基盤の下、「革新への挑戦（Innovation）」「活力ある企業文化の創造（Culture）」を通じて「持続的な成長（Growth）」を達成することを経営方針として掲げていた。

「革新への挑戦（Innovation）」では、重点疾患領域における競争力のあるパイプラインの構築と確実に承認を取得する。医療ニーズが高く、また、これまでの研究開発の知見と基盤を最大限に活用できる「代謝性・循環器系疾患」「癌」「中枢神経系疾患」「呼吸器・免疫系疾患」「消化器・泌尿生殖器系疾患」の重点疾患領域において、疾患予防と根本治療に貢献する画期的新薬の創出に挑戦する。Drug Discovery Unitを軸とした世界的な自社研究網およびオープンイノベーションとして外部研究機関との連携を柔軟に組み合わせ、創薬基盤研究の強化を図る。また、新興国などで必要性の高いワクチンについて世界的規模で事業展開を推進するなど継続して進められている。

「活力ある風土の創造（Culture）」では、優れた人材の育成・獲得と従業員の多様性を推進し、「Global One Takeda」として世界中の従業員が生き生きと働くことのできる企業文化・職場環境を創る。さらに、世界でのコンプライアンスを徹底するとともに、東日本大震災被災地へ継続的な復興支援や新興国での医療支援など、良き企業市民として環境を含む社会的責任（CSR）にも配

慮した経営を実施するとしたが、2013年度においては、Diversityを掲げ、様々な国の異なる背景や価値観を持つ多様な人材がお互いに尊重し、それぞれの能力を最大限に発揮できる環境を整備することで、継続して創造的な思考を生み出す企業文化を醸成するとしている。また、すでに示したように、Globalizationを基本戦略の1つとして、中期成長戦略を深化・発展させている。

また、2012年度では「持続的な成長（Growth）」として、①新興国における確実な成長の実現、②日米欧における新製品の早期市場浸透と事業構造の転換、③旧ナイコメッドの統合のシナジーの最大化などを挙げていた。また、タケダは、研究開発の方向転換を明言し、研究開発の「質」の重視を掲げ、新研究所の「湘南研究所」が稼働し始めている。タケダの研究員の意識改革に成功すれば、自ら最先端の研究は進捗すると考えているからである。時間は掛かるが、創薬研究が充実していなければ製薬企業の存在意義は失われると言わなければならない。既に述べたように2013年度でもInnovationを基本方針とし、湘南研究所におけるDDU（Drug Discovery Unit）体制の強化、新薬候補化合物の研究プロセスの改善、エンボイ社やアドピナス社の専門性活用を通じて、引き続き、創薬研究の生産性向上を目指すとしている。

このように、タケダでは、経営理念である「優れた医薬品の創出を通じて人々の健康と医療の未来に貢献する」ことを世界で実現することを目指し、そのための経営方針（ビジョン）を掲げ、その実現のための戦略経営計画にまで落とし込んで実行し、経営業績に結びつけているのである。

次に、タケダの経営理念に直結する「優れた医薬品の創出」の要である湘南研究所におけるR&D組織のマネジメントの若干の考察を進めた上で、本稿のまとめと今後の課題を示すことにする。

2. 湘南研究所におけるR&D組織のマネジメント

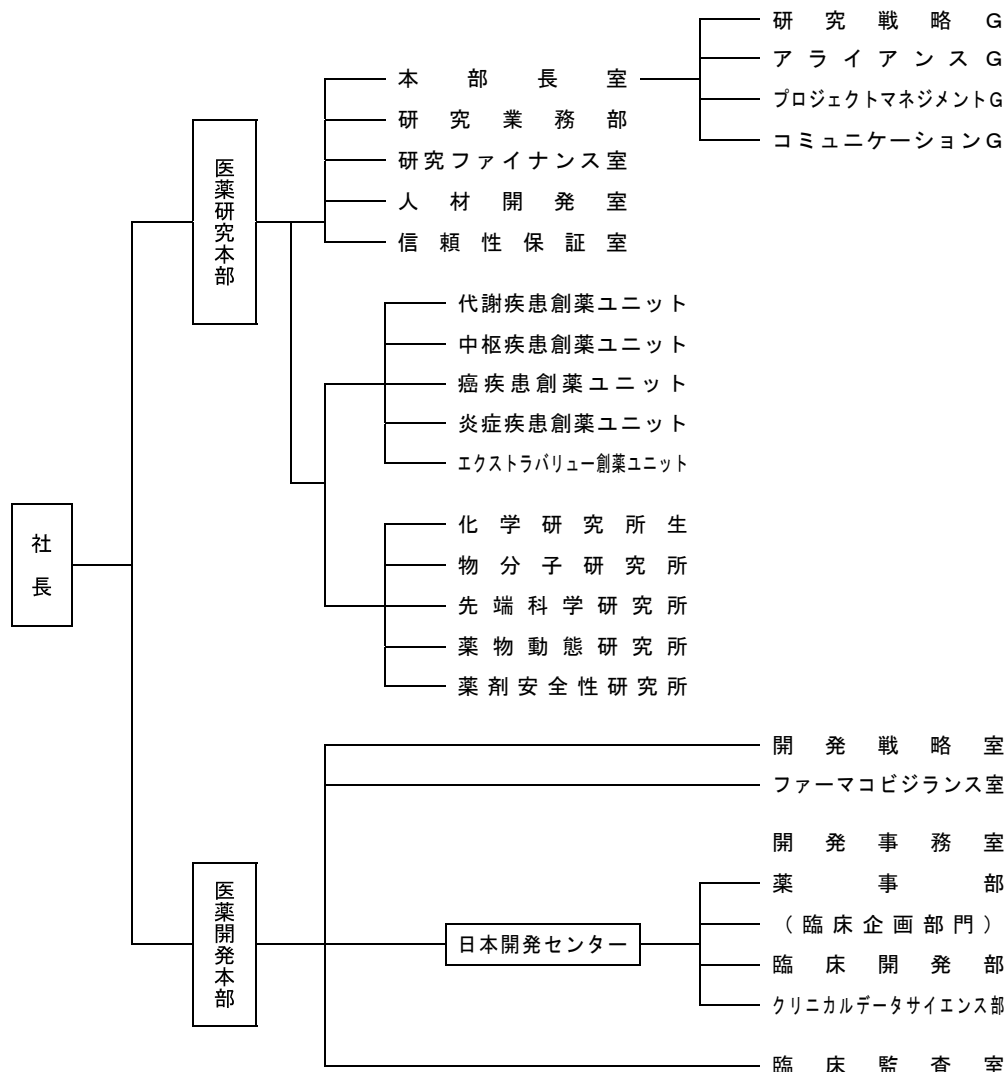
タケダは、2012年度に研究開発の方向転換を明言し、研究開発の「生産性」の重視を掲げ、新研究所の「湘南研究所」が稼働している。タケダの研究員の意識改革に成功すれば、自ら最先端の研究は進捗すると考えているからである。時間は掛かるが、創薬研究が充実していなければタケダの存在意義は失われると言わなければならない。R&D組織マネジメントはタケダの要であるといえよう。

R&D要員数の突出している武田薬品工業では、湘南研究所の開設を機に創薬研究への取組みを一層強化しており、R&D要員2,000人体制を構築した模様である（2011年度）。また、タケダのR&D組織は、図3の通りである。⁹⁾

タケダでは、大阪とつくばの研究機能を湘南研究所（2011年2月竣工）に統合した。これにより、グローバル研究体制の中核を担う国内最大の研究所として、アンメットニーズの高い新薬創出を目指すとしている。同研究所には同社の1000人を超える研究者が集結しているほか、国内外の大学・ベンチャーといった外部研究機関との共同研究も推進している。これに、オープンイノベーション研究も加えて、社外との研究連携を強化する方針を掲げている。

同社のR&D部内は、医薬研究本部と医薬開発本部の2本部で編成されている。医薬研究本部では、2011年2月の湘南研究所完成を機に組織編成を行い、治療領域ごとの創薬ユニットを設置した。代謝疾患、中枢疾患、癌疾患、炎症疾患の4領域のユニットとし、担当領域を明確化するとともにユニットリーダーに予算配分やライセンスなどの権限を移している。さらに、2012年4月にはエクストラバリュー創薬ユニットを新設した。同ユニットでは、上記4領域の創薬ユニット間の

図3：武田薬品工業のR & D組織



連携をサポートすることで開発パイプラインの価値最大化に取り組む他、特定の疾患分野にあてはまらない疾患領域も手掛けようとするものである。また、同じく2012年4月に、従来の探索研究所および生物研究所を統合・再編成し、生物分子研究所および先端科学研究所を新設した。さらに、同年7月には同本部に本部長室を新設するとともに、これまでの同本部下にあった研究戦略室、研究アライアンス室、研究推進室、研究コミュニケーション推進室を、それぞれ「研究戦略グループ」、「アライアンスグループ」、「プロジェクトマネジメントグループ」「コミュニケーショングループ」に改称し、本部長室傘下の組織に変更している。

一方、医薬開発本部ではヒトにおける臨床試験の実施から承認申請業務までを各部門で担当しており、2012年1月には日本開発センターに臨床研究推進室を新設している。

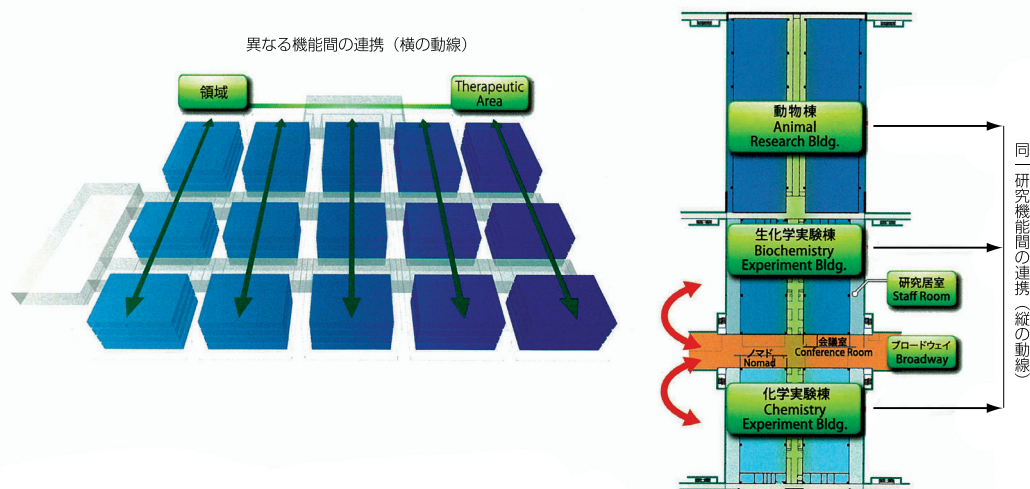
湘南研究所では、最先端の機器を備えた研究環境を整備するとともに、同一研究部門間の連携（縦の動線）が図りやすいように研究実験棟を機能的にレイアウトし、まさに専門性（Professionalism）の追求を図っている。また、メイン通路に沿って会議室や「ノマド」と名付けられた多目的室を多く配置し、異なる機能間（疾患領域毎）の自由なコミュニケーションを促進し連携（横の動線）することで、共創性（Collaboration）による知の融合を図っているのである。つまり、この2つの縦と横の動線である専門性と共創性を重ね合わせ、まさに、マトリックス組織図をそのままレイアウトしたかのような機能性に富んだ組織構造になっているのが評価できる（図4参照）。

図4 異なる機能間の連携（横の動線）と同一研究機能間の連携（縦の動線）

メイン通路（ブロードウェイ）に会議室や多目的室（ノマド）を設置して、他部門とのコミュニケーションをとりやすくした。

Close cooperation among different therapeutic area research functions (horizontal flow)

Conference rooms and multi-purpose rooms (nomads) situated along the corridor facilitate communications with other research teams.



ところで湘南研究所のシンボルは、大航海時代、新天地を目指した船乗りたちに進むべき方向を示した羅針盤である。薬づくりには欠かせない道具であった乳鉢をモチーフとした「黄色い羅針盤」である。暖かみのある黄色は、昼は太陽、夜は北極星と、天空の方位を知らせる「光」をイメージしたものである。左右自由に回転させることのできるこの造形は、実際の羅針盤と同じく、必ず一定の方向へ進むように作られている。医薬品を開発する、すべての研究者に共通する夢は、「一日でも早く、一人でも多くの患者さんに最高の薬をお届けする」ことにある。センターに設置された黄色く輝く羅針盤は、こうした想いを胸に「創薬」という長く困難な航海に乗り出す研究者たちを絶えず見守り、夢の実現へと導いてくれることだろう。このシンボルにも、タケダの経営理念が込められている。

一般的に、R&D部門はこれまで、研究者として優秀な人材を管理職に昇進させ、リーダーシップ能力にはあまり考慮しないこともあった。複雑でリーダーシップのない環境にあつて、研究チームはプロセスをこなすことに追われ、有意義な研究成果を生み出せなくなってしまう。また、こうしたピラミッド組織の場合、夢ばかりを追いかけている研究者やサラリーマン化した研究者

たちに、隠れ場所を与えてしまうのである¹⁰⁾。

湘南研究所では、いかなるプロジェクトにもリーダーシップが不可欠と考え、研究者としての優れた資質の持ち主たちを集めた精鋭集団を作るための組織構造に着手した点は評価できる。

V. 結びにかえて—今後の課題

本研究では、企業経営および製薬企業経営において、経営理念やCSR、そして、製薬企業の今日の実態とその経営戦略などに関する調査文献資料、そして、武田薬品湘南研究所への工場見学ならびにインタビューをもとに考察した。その結果、製薬企業のみならず企業一般に言えることであるが、経営理念は企業の経営業績に好影響を与えるということが確認できた。しかし、この命題に対してのより説得性ある根拠をみいだすための理論の精密化、さらには実証的なデータの裏付けがなされなければならない。

まず、「経営理念が企業の経営業績に好影響を与える」という命題に対する1つの証明となる先行研究としては、既に示した(2)コリンズらの研究が有力であろう。彼らは、6年間の調査プロジェクトで、ビジョナリーカンパニーが長年にわたって卓越した地位を維持している理由を明らかにしようと試みた。ビジョナリーカンパニーの条件は、①ビジョンをもっている、②未来志向である、③先見的である、④業界で卓越している、⑤同業他社の中で広く尊敬を集め、大きなインパクトを世界に与え続けていることにある。その調査結果によると、基本理念はビジョナリー企業にとって必要不可欠なものとなっており、「基本理念を維持し、進歩を促す組織文化をもつ企業こそが長年にわたって企業の優れた経営業績（長期的に優れた投資収益を生み出しているのみならず、社会的になくってはならない存在になっている）を達成している」ことが明らかにされていた。基本理念を維持し、進歩を促す組織文化とは、時代が変わり、企業を取り巻く環境変化が厳しい状況下であって、企業の組織成員がその環境変化に対応すべく、たえず切磋琢磨し自己変革をなし、それが組織自体の進歩・発展、さらには組織進化することによって企業の優れた経営業績に結びつくことにあった。ここで、変えてはならないもの・かわらないものは、基本理念であり、変わらなければならないものは、その時代や社会の環境変化に適応する個々の成員の意識変革ならびに環境変化に適応できる能力の開発、さらには組織成員のそのような能力開発によって組織能力を向上させることにあった。

筆者がインタビュー調査をしたタケダにおいては、その歴史は古く230年以上にも及ぶ超ビジョナリーカンパニーである。1993年からの10年間、タケダを多角化から本業である医薬に回帰するプロセスを導いた武田國男は、これからも絶対に変えてはならないものは、タケダの「くすりの哲学」であり、「誠実」ということであると述べている¹⁰⁾。

「誠実」とは、中国の古典である「中庸」に「誠は天の力なり。これを誠にするは人の道なり」ということであり、天地の森羅万象はすべて誠（まこと）すなわち真実で偽りが無い原理・原則で動いている。人もまた誠を本性として持っているが、さまざまな欲に曇らされこれを保つことが出来ない。それゆえに、人は努めて誠の道を求めていかななければならない。誠を身につけた人だけが、真に世の中に感化を及ぼすことができるということであり、さらに誠実を分解してみると「正直」「愚直」「公正」という行動の積み重ねから成っていると捉えている。武田國男は、タケダが絶対を守り続けなければならない哲学「くすりの哲学」は、この「誠実さ」にあり、「世の中の人々のためになるより良いくすり、画期的な新製品を世界に送り出すこと」に誠実に取り組

んでいくことであると捉えている。これこそ、世の中の人々がタケダに期待していることであり、それができたからこそタケダは200年以上存続し続けているのである。そして、武田國男にとって、変わらなければならないものとは、タケダの目指すべき方向を明確化し、国内市場を中心とした多角化から、グローバル市場で勝ち残れる研究開発型の医薬事業へ特化することにあった。そのために、事業構造、意識、仕組み、制度をこの三位一体で経営改革がなされた。この改革を契機として、現在のグローバル企業であるタケダは発展・進化し続けているのである。

次に、先行研究で掲げた(3)高 厳らの研究にみられた、理念の組織成員への浸透による組織文化の確立の問題、さらには、経営理念の浸透が組織成員個人のパフォーマンスに影響を及ぼし、それが企業全体としての経営業績に影響を与えるという問題についてである。

インタビューによると、武田國男が経営改革に着手した時期（1995年～2005年）のタケダは、200年を超える歴史をもつ日本の代表的な企業であり、居心地がよく、もたれ合いで責任の所在があいまい、また、「護送船団」の保護のもとに、ぬるま湯に浸かっているような状況の組織であったという。そして、リスクを取らない官僚主義が本当にはびこっていた。武田國男はその時、世界を相手に戦っていくには、この体質をどうしても変えなければならないと強く思った。そして、やった人が報われるという実に当たり前のことをやる会社に変えようと決心して、その当たり前のことをやり始めた。まず、事業構造を、原点であり、経営理念である創薬の開発を通じた医薬事業へと回帰させ、それから従業員の意識改革、人事制度の見直しなどを中心に組織全体を抜本的に変えた。この経営改革によって、タケダ本来の経営理念が組織全体に浸透することによって、タケダの組織文化を回復させ、より強固なものにすることが可能となったといえる。そして、この時期、売上高も1兆円に達することができ、海外売上比率、収益性、生産性、さまざまな指標が大きく改善され、その後のタケダの存続・発展へと導いたといえるであろう。

タケダは、現在、売上高のうち、52.8%が海外であり、急速なグローバル化が進展している。2012年度における、連結の従業員でも30,481人のうち、20,956人が海外の従業員である。日本のみならず、世界の人々にタケダの経営理念、「くすりの哲学」を理解してもらい、誠実な企業として信頼を得ていくことこそが、タケダの経営業績に好影響を与え、社会になくってはならない存在として発展・進化させ、持続的なものにしていくのである。

今後の課題は、さらなる調査文献資料からの理論の精密化を図ると共に、本研究事例で取り上げた武田薬品工業におけるタケダイズムの実践とその効果を経営実績と関連で研究し、特に、研究者のモチベーションの持続と経営理念の意味的連関性、および、研究ユニットごとのリーダーへのインタビュー調査、研究ユニット間のコラボレーションについてのリーダーシップのとり方についてアンケート調査を実施したいと考えている。

尚、本研究は、平成23年度～2年間、一般財団法人島原科学振興会研究助成、製薬企業経営研究部門（①「製薬企業の経営理念」）において採択されたものであり、まさにそのテーマに直結した問題として、「日本製薬企業の経営理念が経営業績にどのように好影響を与えるのか」について考察したものである。同財団に感謝を申し上げたい。

また、本研究にあたって、武田薬品湘南研究所の工場見学およびインタビューに応じて頂いた武田薬品工業株式会社、研究本部コミュニケーショングループの井上環樹様にお礼を申し上げます。

尚、本研究の成果は、平成25年2月10日（日）於：県立広島大学で開催された、実践経営学会中国四国支部会において、テーマ「日本における製薬企業の経営理念が経営業績に及ぼす影響に関する一考察」として学会発表させて頂いた。また、平成26年2月1日開催予定の実践経営学会中国四国支部会においても、その後の研究成果を発表予定である。

注)

- 1) 国際医薬品情報編『2013年版特別資料 製薬企業の実態と中期展望』国際商業出版株式会社発行、2013年、17-18頁参照。
- 2) 厚生労働省医政局経済課編『創薬の未来—新医薬品産業ビジョンと創薬のための5か年戦略』株式会社じほう発行、2007年、9頁参照のこと。
- 3) 次の文献を参照されたい。
Collins, J.C. & Porras, J.I., *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Business, 1994.
Kotter, J.P. and Heskett, J.L., *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, 1992.
高 巖「経営理念はパフォーマンスに影響を及ぼすか—経営理念の浸透に関する調査結果をもとに—」*Reitaku International Journal of Economic Studies*, Vol.18. No1. March, 2010.
- 4) 瓜生原 葉子「企業価値の向上に寄与する医薬品企業のCSR活動についての考察」日本経営学会第86回大会報告要旨集、2012年。
- 5) 上掲書『創薬の未来—新医薬品産業ビジョンと創薬のための5か年戦略』、38 - 39頁。
- 6) セジテム・ストラテジックデータ株式会社ユートブレン事業部調べ、2013年6月25日データ等を参照。
- 7) 国際医薬品情報編『2012年版特別資料 製薬企業の実態と中期展望』国際商業出版株式会社発行、2012年、58-70頁参照。尚、2012年度については、上掲書『2013年版特別資料 製薬企業の実態と中期展望』73-74頁参照のこと。
- 8) 武田薬品工業の事例については、主に筆者が2013年10月28日、武田薬品工業株式会社湘南研究所にインタビュー調査に伺わせて頂いた際の内容である。
- 9) (株)総合企画センター大阪編『2013年 製薬企業のR&D戦略—脱ブロックバスター、競争から協調、パラダイムシフトの進む各社のR&D戦略—』(株)総合企画センター大阪発行、2013年、35頁参照。
- 10) ジャン＝ピエール・ガーニエ著、松本直子訳「ビックファーマの起死回生策 グラクソミスクラインR&Dの再生」DIAMONDハーバードビジネスレビュー編『Harvard Business Review—DIAMONDハーバードビジネスレビュー』ダイヤモンド社、2008年12月、91頁参照のこと。
- 11) 武田國男『落ちこぼれタケダを変える』日本経済新聞社発行、2005年、168-169頁。

参考文献)

瓜生原 葉子「企業価値の向上に寄与する医薬品企業のCSR活動についての考察」

日本経営学会第86回大会報告要旨集、2012年。

(株)総合企画センター大阪編『2013年 製薬企業のR&D戦略—脱ブロックバスター、競争から協調、パラダイムシフトの進む各社のR&D戦略—』(株)総合企画センター大阪発行、2013

年。

国際医薬品情報編『2012年版特別資料 製薬企業の実態と中期展望』国際商業出版株式会社発行，2012年。

国際医薬品情報編『2013年版特別資料 製薬企業の実態と中期展望』国際商業出版株式会社発行，2013年。

Kotter, J.P. and Heskett, J.L., *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, 1992.

Collins, J.C. & Porras, J.I., *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Business, 1994.

ジャン＝ピエール・ガーニエ著，松本直子訳「ビックファーマの起死回生策 グラクソスミスクラインR&Dの再生」DIAMONDハーバードビジネスレビュー編『Harvard Business Review—DIAMONDハーバードビジネスレビュー』ダイヤモンド社，2008年。

高 厳「経営理念はパフォーマンスに影響を及ぼすか—経営理念の浸透に関する調査結果をもとに—」*Reitaku International Journal of Economic Studies*, Vol.18. No1. March, 2010.

武田國男『落ちこぼれタケダを変える』日本経済新聞社発行，2005年。