

連続「日経優良企業 No.1」に輝く

「武田式イノベーション」の独自性を探る

2006年9月、日本経済新聞社主催の「日経優良企業ランキング」において、武田薬品工業はトップの栄誉に輝いた。日本で最も優れた企業を選出するこのランキングでは、2003年、2004年にも同賞を獲得しており、武田薬品工業はいわば最優秀企業の常連ともいえる。製薬業界で国内ナンバーワンのシェアを占め、2005年度の営業利益率は33パーセントと高い水準を維持。15年連続の増収も達成するなど、最優秀企業の看板を裏付ける数字が並ぶ。武田薬品工業は225年の歴史をもつ超老舗企業である。いわゆる「企業の寿命説」が当てはまらないこの優良企業では、いったいどのようなリーダーシップのもとでイノベーションが展開されているのだろうか。

同社を率いる長谷川閑史社長に、「武田式イノベーション」の独自性と氏のマネジメント・スタイルについて伺う。

(文・大河原克行)

武田薬品工業株式会社
代表取締役社長

長谷川閑史



代わる新薬の創出が喫緊の課題となっている。

同社が自社で研究・開発した医療用医薬品における海外売上比率は約7割。このうち、米国での売り上げは約8割を占めている。

「日本発の世界的製薬企業」を目指す武田薬品にとって、世界最大の米国市場でのプレゼンスの維持・拡大を抜きにしては、今後の成長は語れない。

「だが、これは自らを変えるチャンス」

長谷川社長は、一見ピンチに見えるこの環境を、チャンスに変えるつもりだ。

生き延びられるのは、変化に適應できる者だけ

「地球が誕生して45億年、長谷川社長はいきなりこんな話を持ち出した。

「45億年のなかでは、多くの生命体が誕生し、滅びていった。生き残ったのは、強者でもなく、賢い生物でもなく、変化に適應できたものだけ。現代社会に置き換えても、企業も、個人も、それは一

緒ではないでしょうか」

医薬品業界は、世界的な新薬候補化合物の枯渇、先進国を中心とした医療費抑制策推進など、大きな転換期を迎えている。この医薬品業界に訪れた環境変化に適應できる体質への転換が、いまの武田薬品工業に求められている。

そして、こんなことも語る。

「偶然と必然が繰り返されて誕生した人類には、与えられた大きな特性があります。それは、現状と過去を分析して、将来を予測する力です。また、目標を定め努力するという特殊な才能も人類には与えられている。これを生かさないのは、人間の才能を放棄していると同じこと」

冗談混じりに、こんな例え話を出す。

「チーターが獲物を捉え、お腹をいっぱいにするためには、当然、獲物よりも足が速くなくてはならない。しかし、そのために100メートル・ダッシュ走を10本練習するなんて努力はしないでしょ。次を予見して、そのためにどう努力するか。これは人間しか持たない才能なんですよ」

特許切れに伴うジェネリック医薬品の市場参入は、いわば、いつその時期が訪れるかが分かっている変化でもある。それに対して、事前に準備をし、変化に対応するための努力をする。人間が持つ特性を活かし、人間が生き残った原理と同じことをすれば、製薬業界において武田薬品工業は生き残ることができる。

「私は、ピンチは自分たちを強くするための刺激だと思っているんです。人間でも企業でも、本質は保守的。変化することには恐れや躊躇いがあるし、いまはなんとかなっているから大丈夫だと自分に言い聞かせようとする。最善の取り組みは、外的な要素が何もなくても自分自身を追い詰められることですが、それがなかなかできない。ジェネリックという外的要因によって、自分たちの足りない部分を追いかける。これは、武田薬品工業そのものが、健康になる手段のひとつだと考えています」

長谷川社長の「イノベーション」に対する基本的な考え方がここにある。

基幹医薬品が、09年以降、特許切れに

「武田薬品の置かれた状況は厳しい。いまこそイノベーションが必要」

長谷川社長はこう切り出した。数字の裏付けや、外部からの評価とは裏腹に、長谷川社長がそう語る背景には、同社の成長を牽引している生活習慣病領域を中心とした4種類の医薬品が、世界最大の市場である米国において、2009年度以降、段階的に特許切れとなることにより、収益基盤に大きな影響を及ぼすことが予想されているからだ。

医薬品の基となる化学物質に与えられる特許期間は、出願日から20〜25年であり、特許の期間が満了となると、多くの医薬品メーカーが同じ主成分の医薬品を製造、販売できるようになる。いわゆるジェネリック医薬品である。米国では、新薬の特許が切れると、安価なジェネリック医薬品への切り替えが急速に進み、先発医薬品メーカーの売上高が大幅に減少する傾向にあり、武田薬品においては、現在の基幹医薬品に

最後の胸突き八丁

武田薬品工業は、過去10年間にわたって大規模な構造改革に挑んできた。

以前の武田薬品は、医薬品で培った周辺技術を活用するという名目のもとに、化学品、食品、ビタミン、農薬などの幅広い分野に事業を展開していた。

だが、それぞれの分野におけるグローバル競争の激化によって、事業フォーカスの甘さやリソース不足、そして、効率性の悪さも浮き

彫りになってきた。

「日本のお山の大将でいるのか、それとも医薬品に特化し、グローバルに打って出るのか」

長谷川社長の前任となる武田國男会長は、いち早く米国に販売体制を築き、欧州でも販売会社を子会社化。販売力強化を図るとともに、医薬品以外の事業を営業譲渡し、研究開発・販売活動を、糖尿病等の生活習慣病を中心とする重点4領域に集中的に投入した。そこに勝負を賭け、医薬品専門メーカーへと大きく舵を切ったの



はせがわ やすちか: 1946年6月山口県生まれ。1967年、福岡県修猷館高校卒業。1970年、早稲田大学政治経済学部卒業。武田薬品工業入社。1993年、TAPファーマシューティカル・プロダクツ 米国アボット・ラボラトリーズ社との米国合併会社 社長就任。1998年、医薬国際本部長、コーポレートオフィサー就任。1999年、取締役就任。2001年、経営企画部長、その後事業戦略部長を経て、2003年6月に代表取締役社長就任。2006年4月、経済同友会副代表幹事就任。2006年5月、日本製薬工業協会副会長就任。

にバトンが受け継がれても、氏の事業の舵取りから、それが継続されていることが伝わってくる。

海外研究開発拠点の買収、食品事業の売却のほか、新薬開発に向けた積極的な投資など、改革の綱を緩めるつもりはなさそうだ。

では、225年の歴史を持つトップ企業、武田薬品工業のイノベーションのポイントとはなにか。

長谷川社長は意外にもこんな言葉を返す。

「普通のことを、普通にやるだけですよ」

イノベーションが常態化しているからこそその言葉とも受け取れるが、長谷川社長は別の角度から話を続ける。

「人間の健康の秘訣とはなにか。それは、適切な食事と、休息を含めた睡眠と、適度な運動。これをバランスよくやれば健康を維持できます。医薬品会社の社長が、なにを当たり前のことを言っているんだと多くの人が言うでしょう。そうなんです。これが普通のことなんです。だが、この食事、睡眠、運動という3つのバランスをきちっとやるのが難しい。企業も同じ

イノベーションの根底にある、タケダイズム

長谷川社長は、就任以来、「タケダイズム」という言葉を繰り返し

している。記者会見や、アナリスト説明会といった外部向けの説明の場だけでなく、社内報やウェブを通じて社員向けのメ

ッセージ、あるいは現場の社員の前で話すシーンでも「タケダイズム」に触



である。

長谷川社長は、さらに自社開発とライセンス（イン）技術導入）を活用することで、重点領域の製品の品揃えを充実させた。M & Aにより研究開発領域を拡大し、自社のパイプラインを充実させようとする世界のメガ企業の戦略とは明確に一線を画す。

「当時の武田薬品は、まさに水ぶくれ体質でした。そして、事業にフォーカスができていない会社でもありました。それにも関わらず、そこそこの利益が出ていた。人間でも組織でも、追いつめられないと、本当にやるべきことをやらない。当時の武田薬品工業には、それが当てはまっていた」と長谷川社長は振り返る。

現状と過去を分析し、将来を予見するという人間の特性を活かし、武田薬品は構造改革への道を決断した。いま、この構造改革が「日本発の世界的製薬企業」への飛躍に向けて、最後の仕上げにかかっている。

医薬品業界は研究開発の当たり外れが多く、集中化戦略を実行した際のリスクも高い。いわゆる、目

れないことはほとんどない。「少なくとも1日に1度はタケダイズムの話をしていますよ」と長谷川社長は笑うが、「ここにも、普通のことを、普通にやる」というイノベーションの根底ともいえる姿勢がある。

タケダイズムでは、誠実をキーワードに「公正」、「正直」、「不屈」という3つの考え方を示している。経営ビジョンや行動指針とは別に、もっと単純で、誰でも分かり、それでいて、経営理念の上位に位置づけられる最上位概念として、タケダの225年の歴史のなかで培われてきた遺伝子といえるものを、この言葉のなかに注ぎ込んだという。

そして、タケダイズムで示された言葉は、どれも、至極当たり前であり、普通といえは普通である。これだけ普通の言葉を、長谷川

利き”のきくトップ判断が社運を決することになる。

そこで、事業担当部長会を開催。トップダウンで戦略決定を行ない、迅速な判断と意思決定で、リスク回避に努めている。また、迅速な意思決定は効率的な研究開発をも可能としている。

「最後の胸突き八丁」

長谷川社長は、いまの状況をこう表現するが、その改革に対して、並々ならぬ意志で立ち向かっている。

普通のことを普通にやる

天明元（1781）年に創業した武田薬品工業は、今年、225年目を迎えた。

これだけの長い歴史を持ちながら、いまだに優秀企業のトップにランクされる同社は、企業の寿命説が当てはまらない会社のひとつだといえよう。

そして、その成長のペースには、絶え間ない改革イノベーションの繰り返しがある。

それは、この10年の構造改革を見ても明らかであり、長谷川社長

社長は、なぜしつこくぐらに繰り返して言うのだろうか。それには2つの意味がありそうだ。

ひとつは、「自分を律する原理原則がない個体や組織はいざというときにブレる」という長谷川社長の持論に基づいたものだ。「自分なりの価値観や、原則を持っている組織は、いざというときに強い。イノベーションの根底には、ブレない価値観が必要です」。

困難に突き当たったときこそ、人間や組織の真価が求められる。そのときの発想や決断、行動がブレないためには、基本となる価値観や原理原則を持つ必要性を、長谷川社長は自らの経験で身につけている。武田薬品の社員に対して、これを求めているのだ。

そして、もうひとつは、「この価値観を絵に描いた餅ではなく、実際に浸透させ、実行させることこそが重要であると認識を強く持っているからだ」。

「方針を決めて、これを社内の掲示板に張り出せば、それで終わり、というのでは意味がありません。全社員が実行してこそ初めて意味がある。そして、何にも増

して、これを経営者自身が身を持って示さなくてはならない。親が格好いいことをいつても、適当なことをやっているのは子供が信じないのと一緒。自ら実行できないようならば、経営者はやめた方がいい」

自らがタケダイズムの実践者となるためにも、腹をくくってタケダイズムを繰り返し口にしていくのである。

徹底して議論をする風土と、失敗を糧にする文化

昨年、社内で実施した風土・意識調査では、武田薬品工業には「職場間の連携不足」、「失敗許容度の低さ」が、社員の間で指摘された。

イノベーションという観点から見ると、どちらも大きな弊害といえる事象である。

これに関して、長谷川社長は、「概して、円滑なコミュニケーションで解決できるもの」と前置きし、各事業所を訪問した懇談会や、イントラネットで社長自ら情報を発信する「Yasu通信」などを通して、社員との双方向コミュニケーションに取り組んでいる。そのほか、研究部門においては、これまで部門の壁によつて分離していた生物系および化学系のリサーチャー同士

のコミュニケーションを高めるための仕掛けや、それによつて、お互いに刺激し合い、知的創造性を高めるといつ効果へとつなげる取り組みも開始した。こつした細かいコミュニケーションの変革は幾つも開始している。

「私どもの米国法人であるTAPでは、社員同士が頻繁にコミュニケーションを取っています。私は、TAPで約10年間社長を務めたが、その場で経験したのは、自由に、そして徹底的に話し合うことでさまざまなアイデアが出てくるということでした。自分ひとりの考えでは到底及ばないようなものも、コミュニケーションから創出することができるのです」と双方のコミュニケーションこそが職場の連携を強化し、それが創造やイノベーションにつながることを自らの体験を通じて訴える。

一方、失敗許容度の低さに関しては次のように語る。

「武田薬品は、事前に徹底的に分析して、リスク・ハッジをして、うまくいかなかったらどうするかといったことを、最後までトコトン突き詰める会社です。だからこそ、



ドイツに約3年、アメリカには約10年在住し、現地法人の社長も経験。帰国後も医薬国際本部長として、海外戦略の推進に力を尽くしてきた社内きっての国際派。

うまく行かなかったときには、本当に自分たちは、ライオンの前で、

砂に頭を突っ込んだタチョウウのように、周りが見えていなかったのではないか、あるいは都合のいいように解釈していたのではないか、自己撞着に陥っていたりなかったかということを、さらに徹底して追及する。これが失敗許容度の低さという評価につながっているのではないのでしょうか」

だが、失敗案件を徹底追及することの本意は別のところにあると長谷川社長は語る。

「これは責任追及が本質ではないのです。転んでもただでは起きない、将来は同じ失敗は繰り返さない、次の世代にも自分たちの世代の間違いを残したくないという根本があり、これが武田薬品工業のカルチャーなのです。自分自身も若い頃は軽率だった。即断即決と言えば格好いいが、言い方を変えれば、猪突猛進。詰めが甘いとか、独りよがりだったとか、数え上げれば切りがありません。私ほど失敗して経営者になった者はいないのではないのでしょうか(笑)。だから、安心して失敗してくれと、

社長就任直後に社内報に書いたほどですよ」。

失敗許容度の低さは、見方を変えれば、徹底して議論をする風土と、失敗を糧にする文化があることとの裏返しなのかもしれない。

誠実さは、「J」の産業で生きるための「ミット」

長谷川社長は、社員に徹底していることがある。

それは、「失敗をしても、取り繕わない、隠さない、嘘をつかない」ということである。「どんなにいい仕事をして、嘘をついたらそれで終わり。不正直な人間とは一緒に仕事はしない。そう言っています」

医薬品業界は、患者の生活を質的に改善し、完全に治療するというところに目的がある。人々の生命に直接深く関与する製品を提供している企業でもある。

卑近な例でいえば、医薬の安全性のデータで、都合が悪いからその内容を隠すということは、絶対にあってはならない。それが医薬品メーカーとしての信頼そのもの

を揺るがすことは誰の眼から見ても明らかであるからだ。つまり、企業活動のすべてが、「誠実性」を要求されることになる。

「誠実であることは、私たちの企業が、この産業で生きるための『ミット』といえます」

だからこそ、タケダイズムの根本として、誠実という言葉が普遍的に使われることになるのである。

武田薬品工業は、「誠実」であることの基本をこれからも変えることなく企業活動を進めていくことになるだろう。そして、その一方で、「誠実」をベースとした絶え間なきイノベーションに取り組み、環境変化に対応していくことになる。

多忙を極める長谷川社長だが、自らを「活字中毒」と称するほど、読書には多くの時間を割いている。靴の中には、いつも数冊の本が入っている。

「最近、時間が少なくなつて、月10冊くらいしか読めません。でも、空港での飛行機の待ち時間などは、読書に当てられる最高の時間だと思っていますよ。でも乱読です。経営や経済に関する書籍のほか、アクション小説、SFなど

ジャンルはバラバラ。まさに、乱読」と笑う。

「ご息子が一緒に住んでいた時代には、漫画も読書の範囲だったといつ。」「息子が読んでいた『はじめの一歩』や、『ドラゴンボール』を取り上げて愛読していた笑)。息子の持っていたそのテの漫画はすべて読みましたよ」

山登りが趣味だというのが、最近ではその時間もなかなか取れないため、毎朝1時間弱のエアロバイクで汗を流す。週末は何もかも忘れ、夫婦二人で3時間ぐらしかけて明治神宮から外苑、東宮御所の周辺を歩く。天気が良くて気分が乗れば、皇居辺りまで足を伸ばすといつ。

「生活習慣病を重点領域に置いた薬品会社の社長が、運動不足のために成人病になつたんじゃないでしょうか(笑)」

爽やかに笑うその表情には、まさにタケダイズムの「誠実さ」を実践するトップ・リーダーの顔があった。

*1 新薬の候補化合物の意味。バイオフィンが充実しているほど、その製薬会社の競争力は強いといわれる。