

売上アップ研究会

深部からの営業改革

- ある製薬企業の事例から -

2006年11月18日

MarkeTech Consulting

武藤 猛

tko_muto@yahoo.co.jp

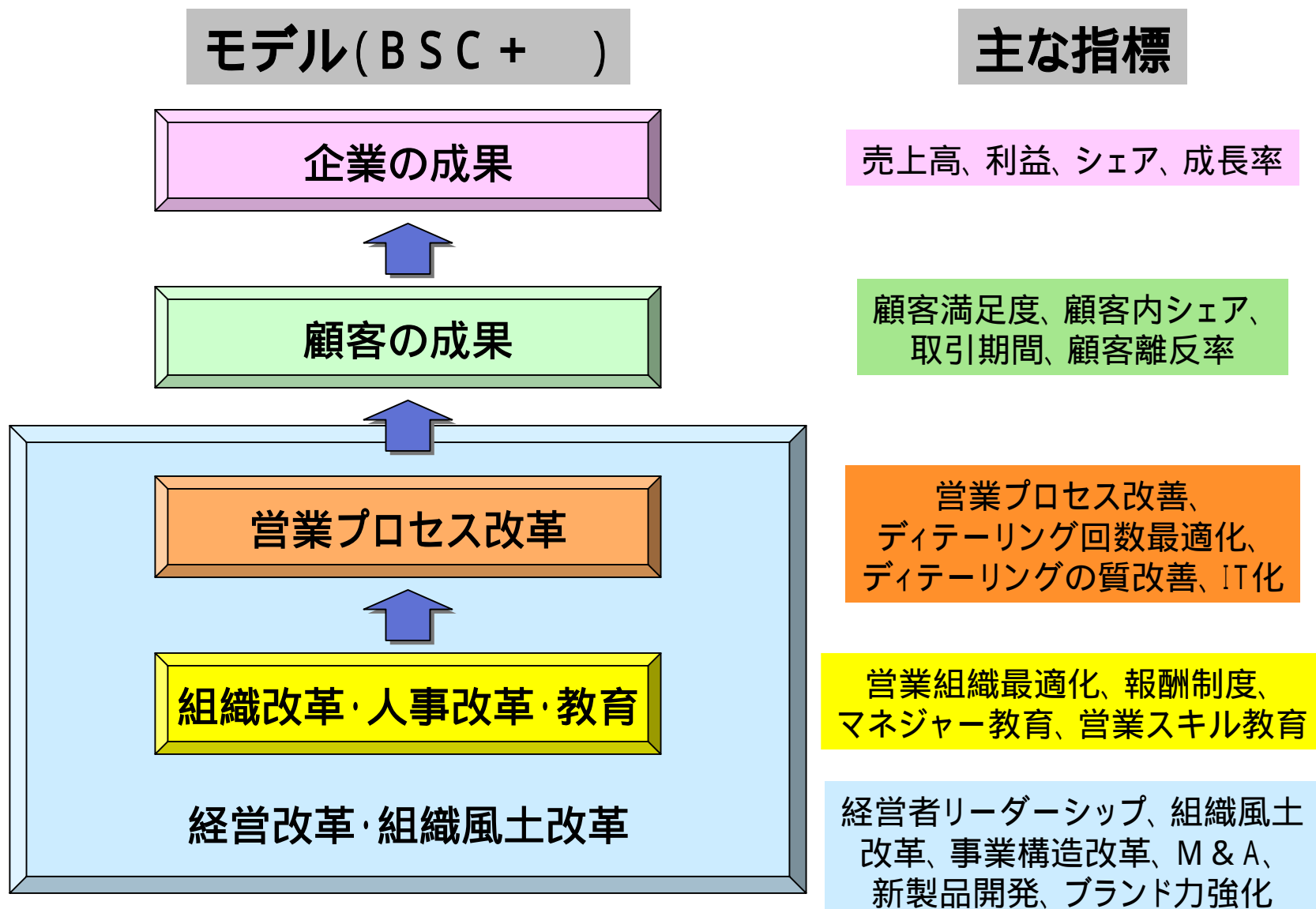
深部からの営業改革 - ある製薬企業の事例から -

1. 営業改革のモデル
2. 武田薬品: 企業業績の推移
3. 武田薬品: 経営改革のあらまし
4. 武田薬品: 人事改革のあらまし
5. 武田薬品: 営業改革のあらまし
6. 何がどう変わったか
7. 武田薬品に死角はないのか

参考資料

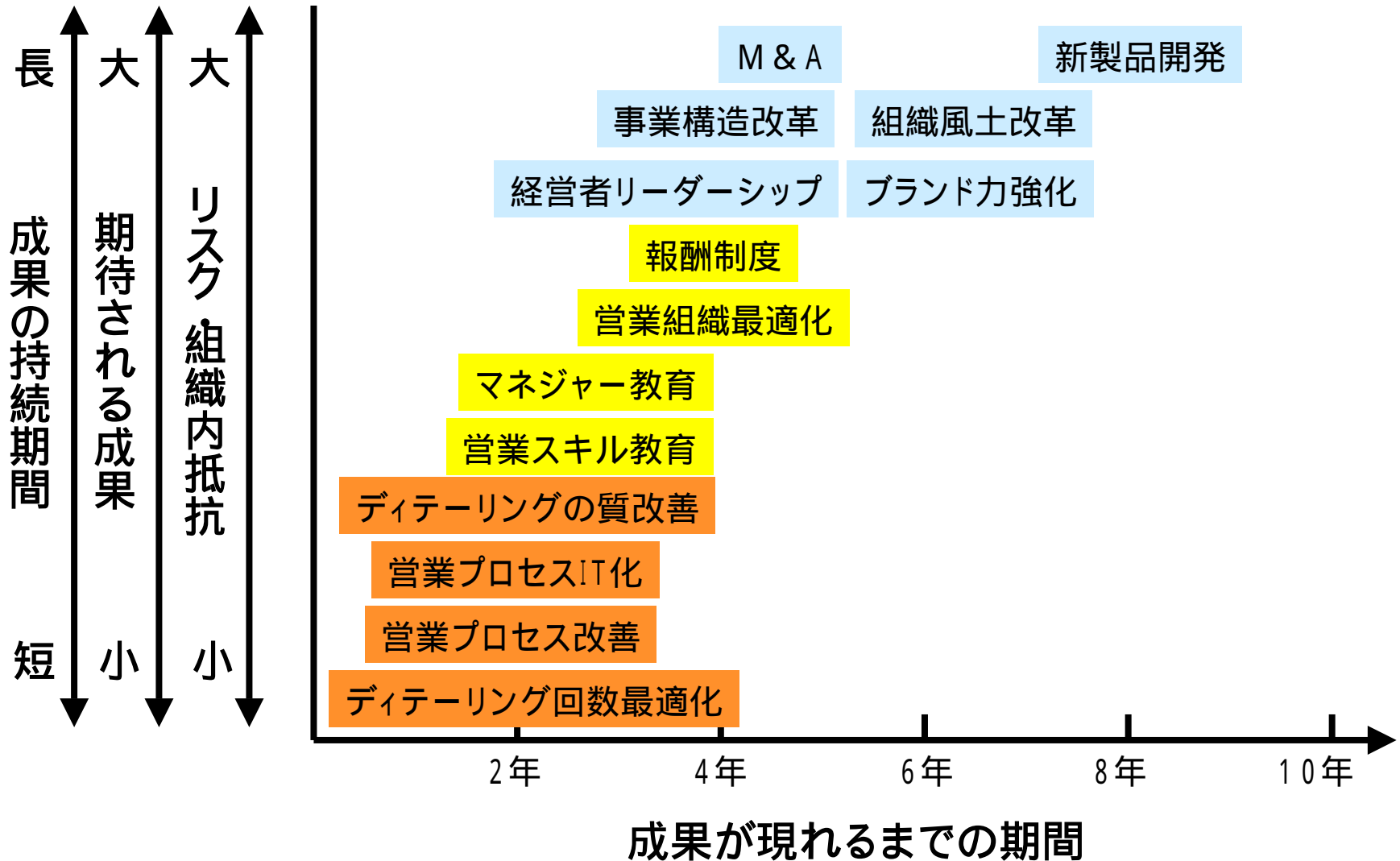
1. 営業改革のモデル

[1] 基本的な考え方(経営改革のモデルはBSCだけでは不十分)



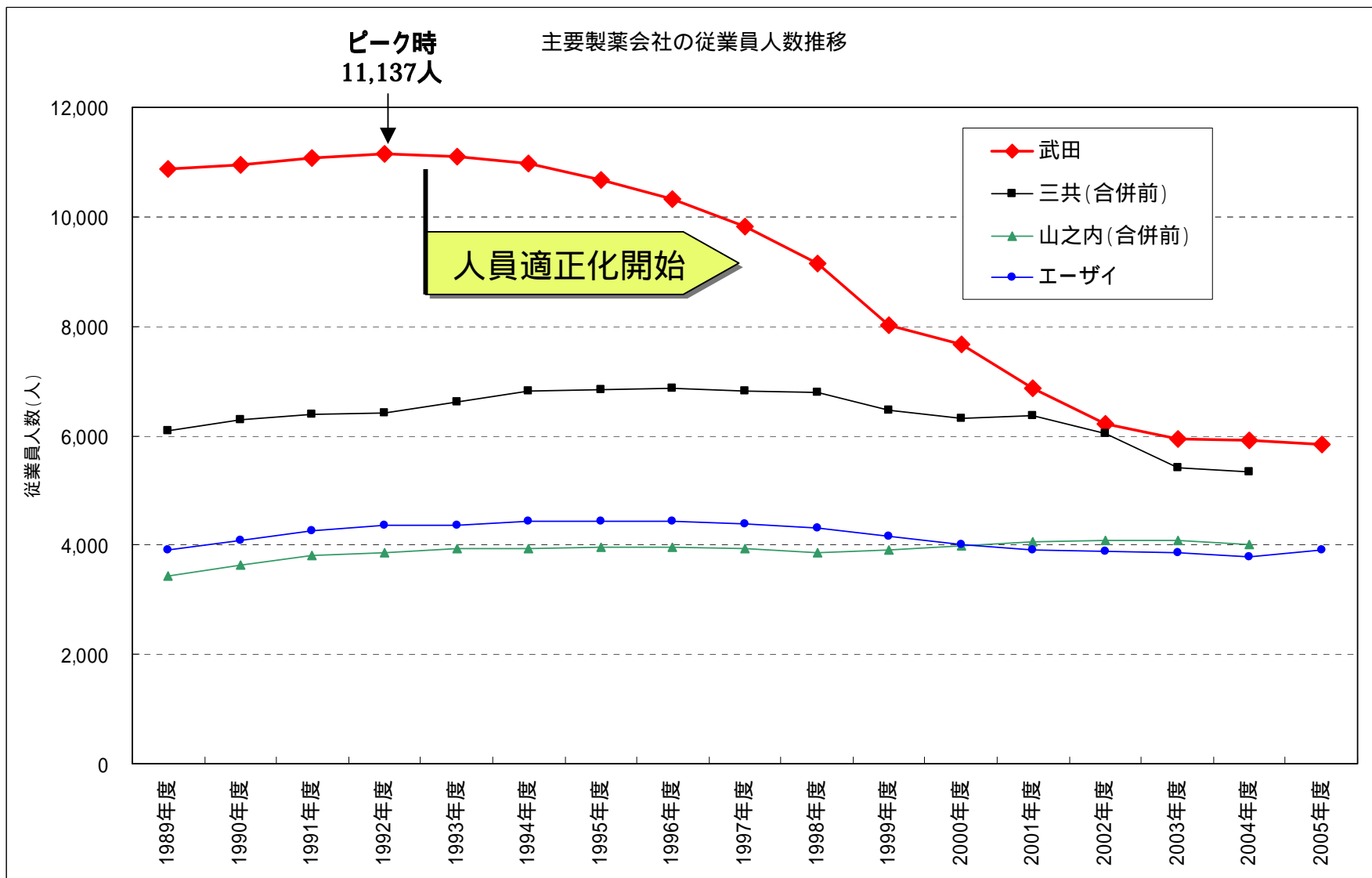
1. 営業改革のモデル

[2] 営業改革のレベル vs 期待される成果等 (イメージ図)



2. 武田薬品: 企業業績の推移

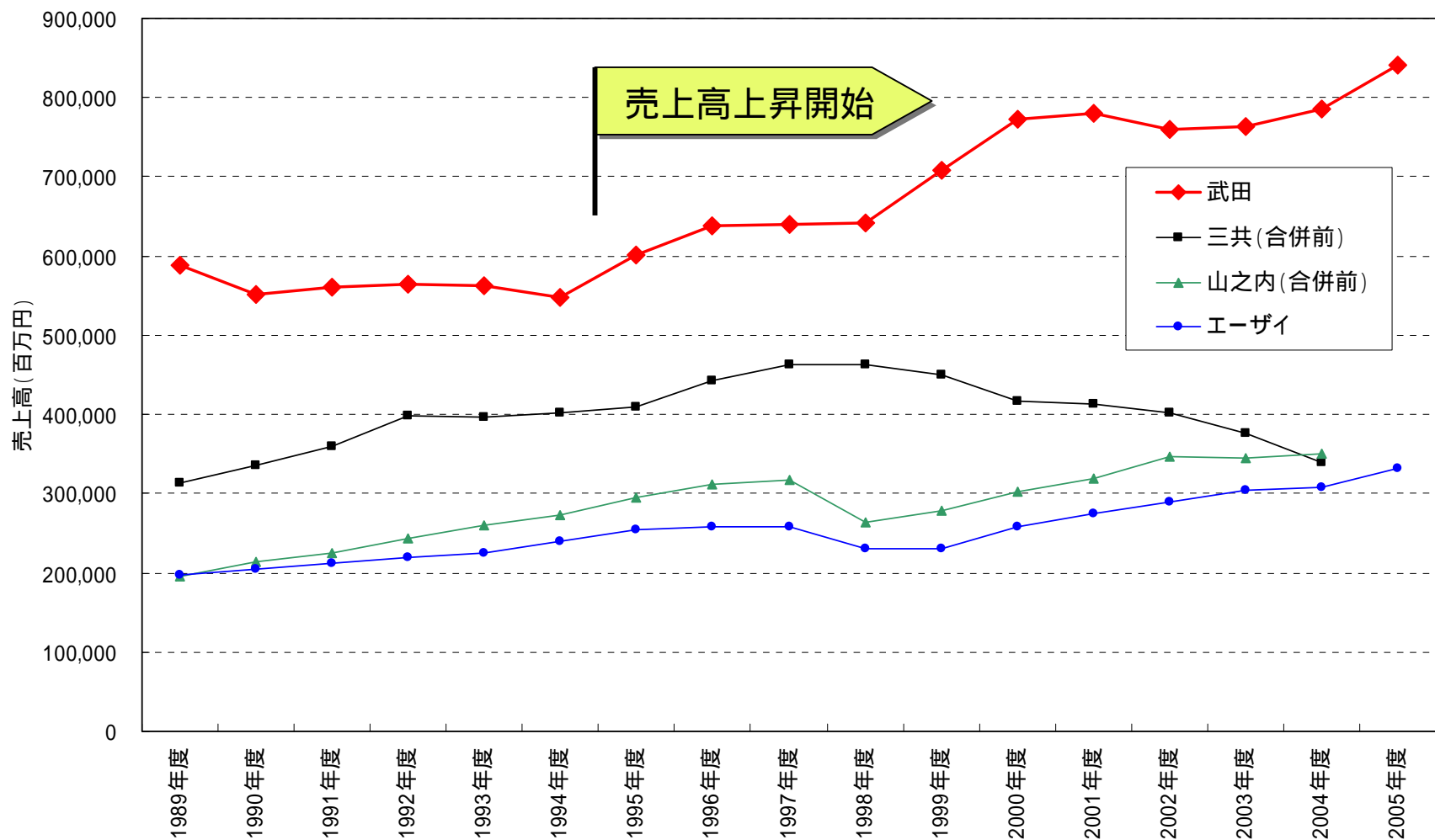
[1] 他社に先駆けて、人員適正化開始



2. 武田薬品：企業業績の推移

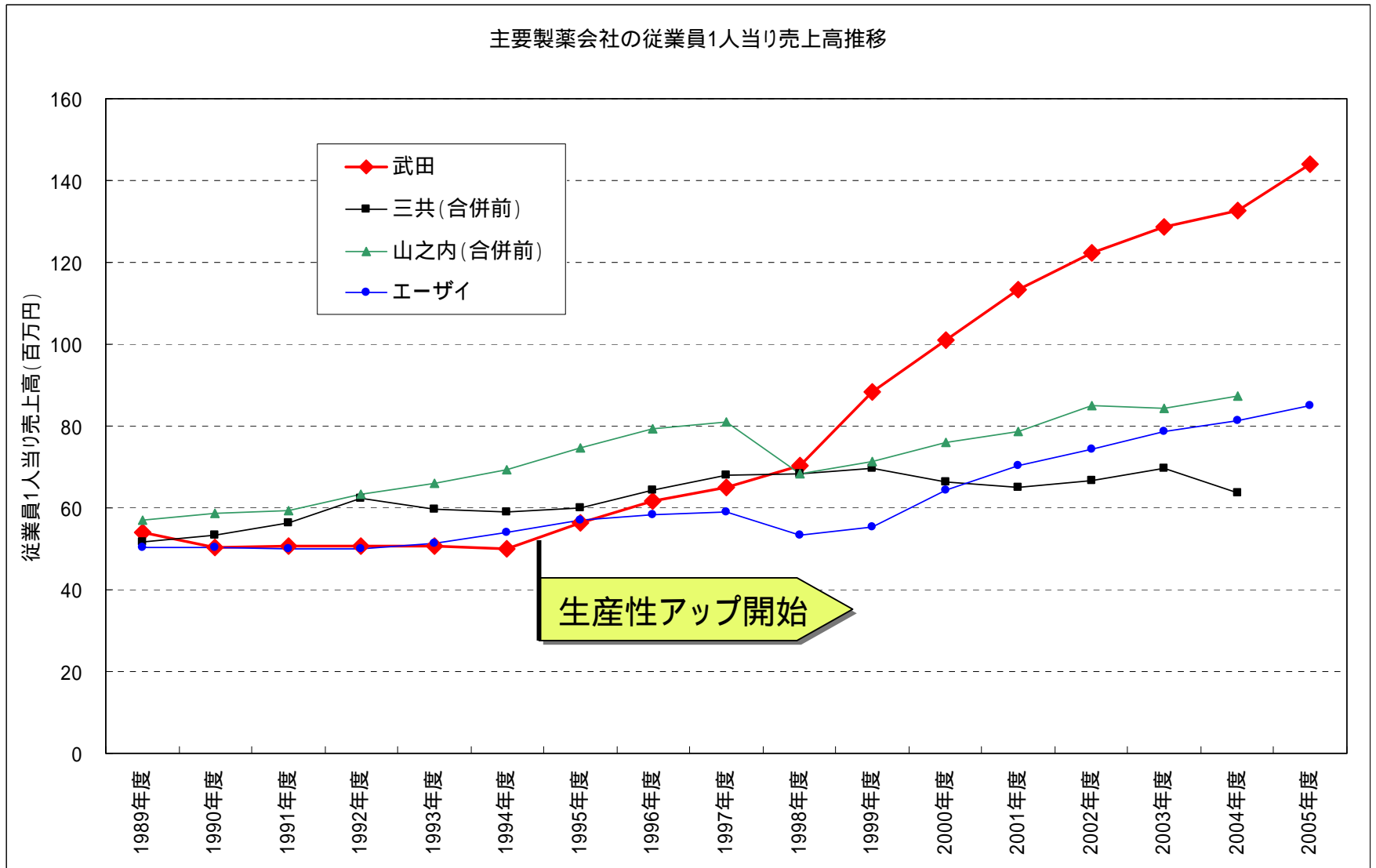
[2]しかし、売上高は上昇

主要製薬会社の売上高推移



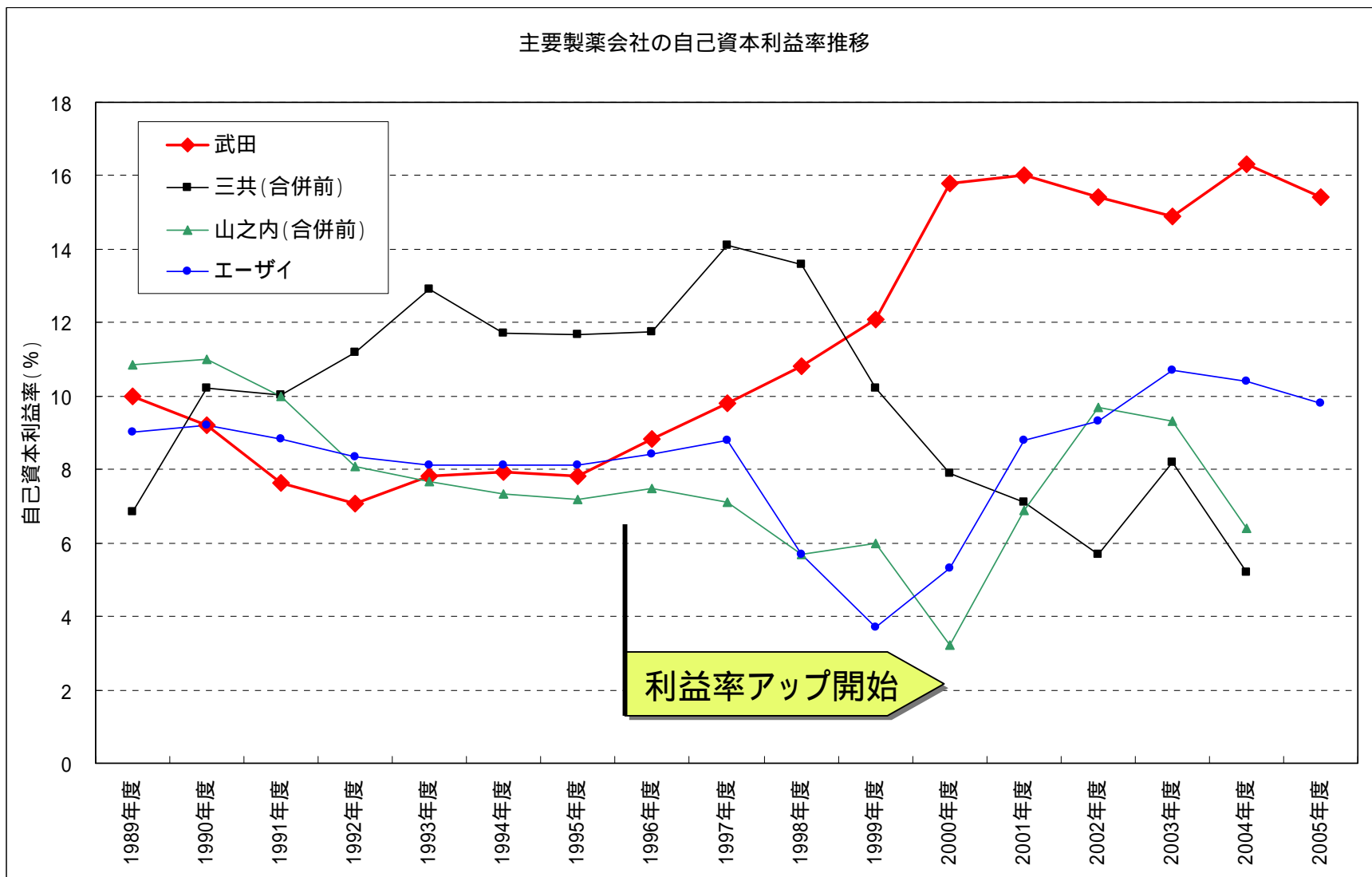
2. 武田薬品：企業業績の推移

[3] その結果、生産性が横並びから脱出！



2. 武田薬品：企業業績の推移

[4] 自己資本利益率も横並びを脱出！



3. 武田薬品：経営改革のあらまし

[2] 武田國男社長、就任当時の危機感

グローバル製薬企業に比べて、規模はもちろん、営業利益率、ROEなどの指標で大きく劣る

国内の製薬企業と比べても、効率性、特に製造部門の生産性が極端に低い

4つの新製品はあるが、構造的な問題の解決が不可欠である

医療用医薬事業が売上の70%であるが、利益の93%を占め、多角化は収益に貢献していない

本社の人員が16%に及び、経営効率が悪い

3. 武田薬品：経営改革のあらまし

[3] 三つの基本戦略

事業の高付加価値化

- 研究から販売までの一貫した国際戦略
- 米国市場の強化
- 医薬外事業の整理

人員の適正化

- 多角化による肥大化とミスマッチの解消
- 機能分析に基づくBPR
- 目標管理制度(経営幹部から)
- 部門別業績管理
- 成果主義に基づく透明度の高い人事制度

経営資源の重点配分

- 医薬への集中投資

4. 武田薬品：人事改革のあらまし

[1] 人事改革(1993年～)の基本的な考え方

基本指針：情報開示 自主判断・主体的行動 自己責任

改革は上からはじめ、上に厳しく

10年先から引き戻し、現在を考える

グローバルスタンダードに挑戦する

あらかじめ基準を示し、それに挑戦する

成果主義(実力主義)人事を目指す

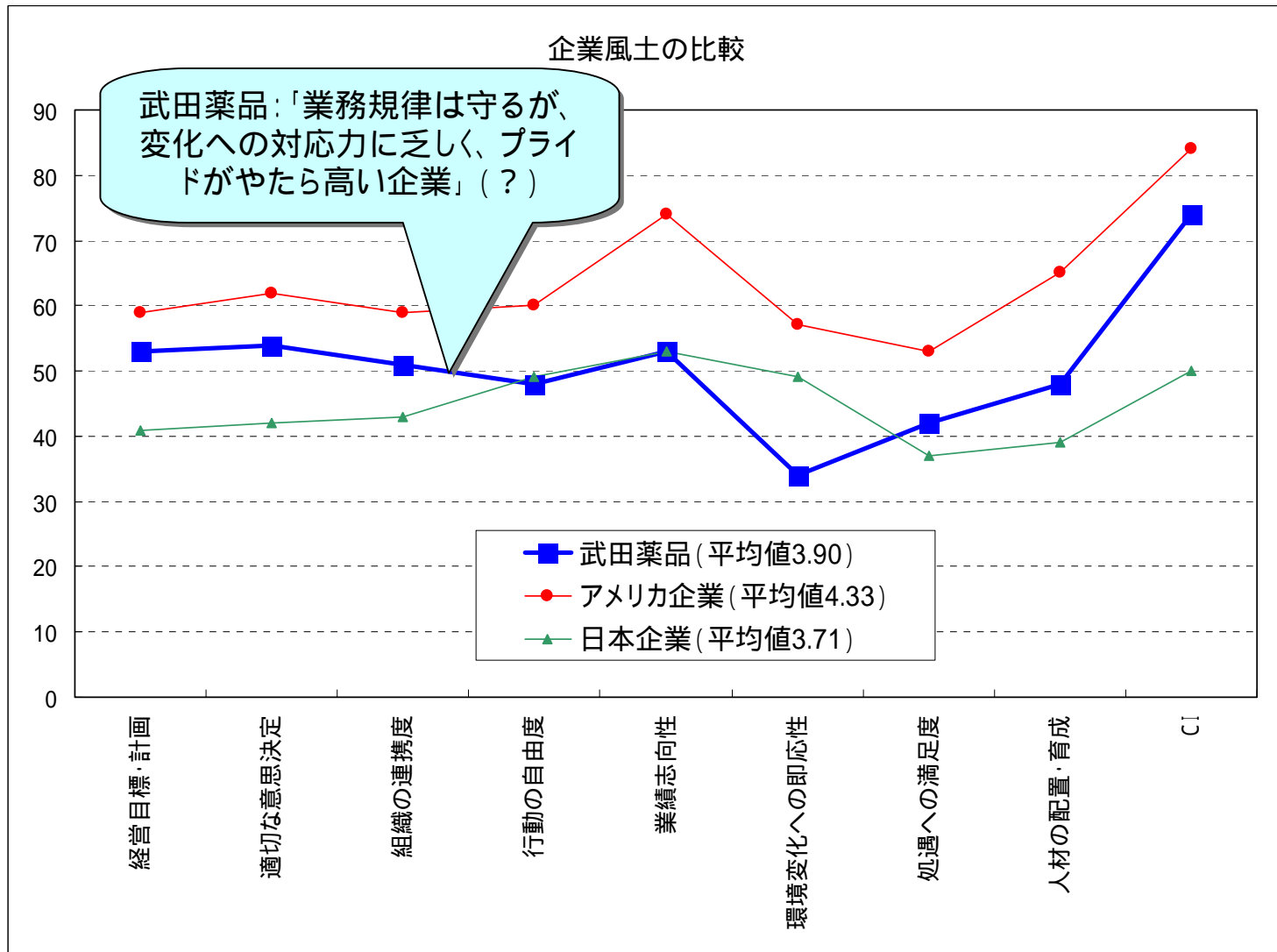
経営改革の必然的な帰結

やったと思える報酬を！

一方、新基準適用で不利益を蒙る層には経過措置を設ける

4. 武田薬品：人事改革のあらまし

[2] 改革スタート前の企業風土(1993年)



4. 武田薬品：人事改革のあらまし [3] どのようにして成果を把握するか？

果たすべき役割 (**アカウンタビリティ**) を明確にする

説明したことをその通り実現する責任；人でなく職務への中長期的な期待

透明性のある評価基準の確立

幹部社員：アカウンタビリティに基づいたAPS制度 (Accountability Performance System)

組合員：APSにコンピテンシーの要素を加味したACE制度 (Accountability & Competency Evaluation)

職務記述書を作成し、目標管理に役立てる

差のあるところに明確な差を！ 差のないところに差をつけない！

成果の大きさ = 期待する成果 (アカウンタビリティ)
× 期待の達成度 (パフォーマンス)

評価の目的は**組織の活性化**である

差をつけることが評価の目的ではない

評価される側が納得し、次のステップへの意欲付けになることが重要

4. 武田薬品：人事改革のあらまし

[4] 目標管理を制度運営の中心に

目標管理は評価技法でなく、「仕事」そのものである！

評価者と部下との対話がきわめて重要である

目標管理は経営幹部(取締役を含む)からはじめる

目標管理のキーポイントは、自己統制である

Management by Objectives through Self Control

TES (Takeda Exempt Staff) の導入

営業職全員、研究職中堅以上、事務職中堅以上

勤務管理は本人裁量、成果で賞与・昇給

成果主義の導入結果：

営業職(MR)、研究職の60%～70%が評価

事務職・技能職は、評価しているのが25%～45%程度と少ない

4. 武田薬品：人事改革のあらまし

[5] 成果主義の導入で留意すべき事項

上司と部下とで、ゴールのイメージを共有する

数値化されない目標こそ重要である！

業務活動の遂行を目標にするのではなく、その活動を通じてどのような成果を出そうとしているのか、を目標にする
間接部門で特に重要である

客観性より納得性を重視する

評価の目的は差をつけ、決めつけるものではない

上司と部下が納得すれば、客観的である必要はない

仕事・仕事の成果を上司と部下の間におき、コミュニケーションする

絶対評価が人を育てる

プロセスは評価しない

出来なかったときほどプロセスをよく聴く；どのように行動したかは重要

「勝つは運 負けるは必然」

4. 武田薬品：人事改革のあらまし

[5] 成果主義の導入で留意すべき事項

目標の適切なレベルは？

成果責任に見合った絶対基準を作る

このことを前提に、達成可能性を50% (最難) ~ 80% (最易) に設定

評定者訓練と不満時の救済制度が重要

目標管理のキーポイント：

目標管理は経営幹部から

ゴールのイメージを共有する

質的な目標を重視する (何を どれだけ いつまでに 何を どこまでやるか)

制度の成否は一次評価者次第 (救済制度が必要)

短期的な視点に陥らないよう、コンピテンシーを活用

「百の教育より一つの人事」

どんな人を昇進させるかが会社の将来を決める

4. 武田薬品：人事改革のあらまし

[6] 「間違いだらけのキーワード」その1：アカウントビリティ

アカウントビリティとは：

単なる説明責任ではない

説明したことをその通り実現する**成果責任**

人ではなく、職務に対して中長期的(3～5年)に期待されること

会社がその職務に期待するものは何か、それをどこまで遂行すべきかを明らかにする

職務分析によるアカウントビリティの明確化を行う：

職務のノウハウ

問題解決の自由度・難易度

その意思決定が会社業績に与えるインパクトの大きさ

4. 武田薬品：人事改革のあらまし

[7] 「間違いだらけのキーワード」その2：コンピテンシー

コンピテンシーとは：

行動で示されるもので、**行動特性**とも呼ばれる
成果に結びつくもの
安定して発揮されるもの

コンピテンシーの5段階（「できる」と「している」は違う！）

言われたことをその通りやっている

やるべきことを（言われなくても）やっている

やるべきことを（明確な判断のもとに）やっている

やるべきことを（独自の工夫を入れて）やっている

与えられた条件のもとで動くのではなく、条件を変えるよう行動を起こしている（ 管理職以上）

5 . 武田薬品 : 営業改革のあらまし

[1] 営業改革の経緯

医薬営業本部など、医薬6本部、社長直轄へ(1994年4月)

全社横断的な製品戦略である「重点領域別製品戦略(MPDR)」本格展開(1994年4月)

糖尿病、高血圧、骨・関節疾患など重点領域ごとに全社的な戦略立案

MR支援のためのIT投資(1995年～)

部門業績評価制度の確立(1996年)

幹部社員の行動評価制度(APS)、賞与基準改定し、成果主義の展開(1995年～1996年)

MRの人事制度全面改訂、成果主義の展開(1997年)

営業所倍増・エリアカバー密度強化(2003年)

5 . 武田薬品 : 営業改革のあらまし

[2] 成果主義に基づく目標設定の例

同じ役割等級で、同じような規模の市場を担当するK氏、Y氏についての目標設定を考える。この等級に標準的に期待される目標は1億円とする。

能力に見合った形では、K氏は優秀だから1.2億円、Y氏は力不足だから0.8億円、達成すればA評価とする。これは果たして公平だろうか？

武田流の目標設定 : K氏の場合

「この等級の標準的な売上は1億円。ただし、あなたは優秀だから1.2億円を目指して欲しい。1.2億円を達成すればA評価でなくS評価になる。仮に1億円でも評価はAとなる」

武田流の目標設定 : Y氏の場合

「この等級の標準的な売上は1億円。ただし、あなたは無理だから0.8億円にしよう。その代わりに、達成してもA評価でなくB評価になる。がんばって1億円を達成してくれれば評価はAとなる」

5 . 武田薬品 : 営業改革のあらまし

[3] MR が急速に変わった

調査項目	1997年	1999年
MRの認知度ランキング (MRの名前や顔まで覚えているか)	第4位	第1位
MRの平均訪問回数ランキング	第1位	第1位
MRの情報提供ランキング (効能・効果・副作用・新製品)	第1位	第1位
MRの満足度ランキング	第6位	第1位
処方率ランキング	(調査なし)	第1位

[注] 日経メディカルによる医師3000名に対するアンケート結果

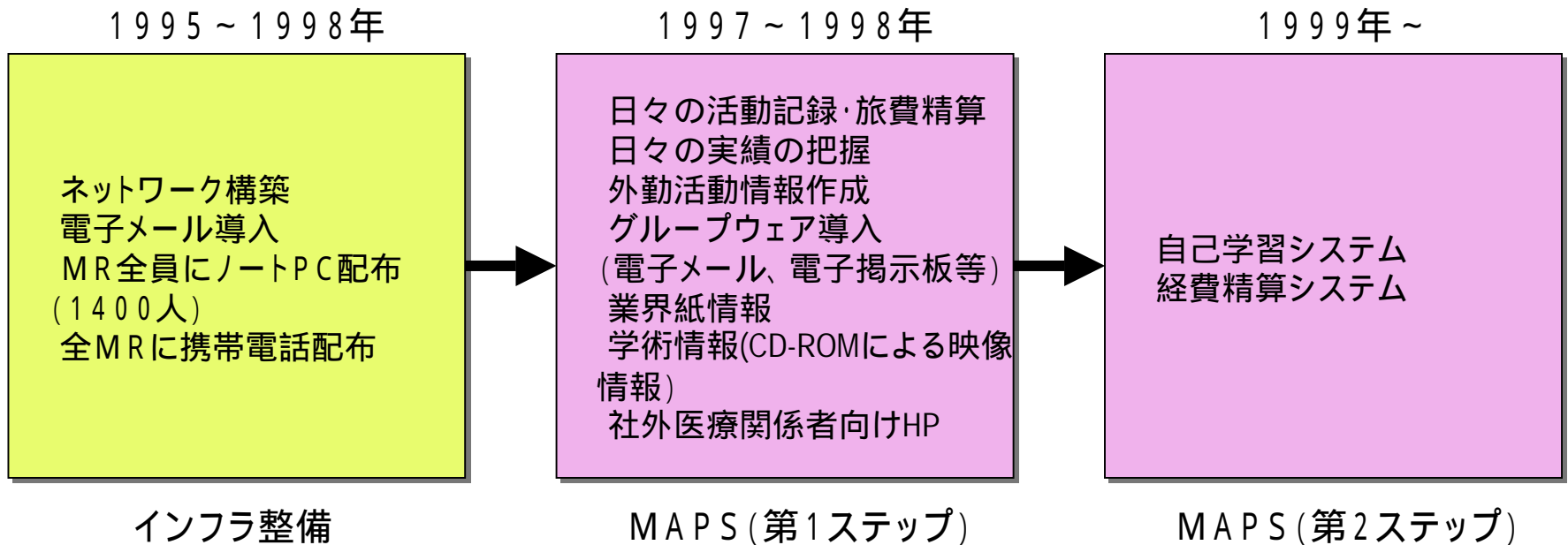
5. 武田薬品: 営業改革のあらまし

[4] MR支援のためのIT投資: 内容

MAPS (Multi-Activity Power-up System)

[基本コンセプト]

MRの医薬情報活動の質と機動力を向上させ、他社と差別化出来るようなMR支援を実現し、他社との差別化を図る



5 . 武田薬品 : 営業改革のあらまし

[5] MR 支援のためのIT投資 : 効果の例

モバイルオフィス : IT活用により、オフィスのフロア面積を50%削減
年間5億円の削減

MR活動の効率化 : モバイル上で事務処理を実現可能とし、内勤業務の効率化による外勤時間の増大を実現

MR活動の効果向上 : 医薬情報提供を支援

KM : MRのコール報告の成功例・失敗例を本部で厳選し、共有化

以上の結果、2000年のMR1人当りコール回数は、98年比25%増
金額換算 : $1400人 \times (2000万円 / 人) \times 0.25 = 70億円$

5 . 武田薬品 : 営業改革のあらまし

[6] MR 支援のためのIT投資 : 今後の展開

第2世代ネットワーク(2000年度～) :

- 医師向け情報発信の充実(プル戦略)
- 学会情報のネットによる迅速な配信(プッシュ戦略)
- インターネットによる病診連携、SCM(検討中)

第3世代ネットワーク :

- 今後も主体はMRと医師の面談によるディテールリング(情報活動の主役はMR)
- IT活用は、MR活動が円滑に進展するための後方支援
- 患者向け、生活習慣病の早期発見・早期治療のための啓蒙活動

5. 武田薬品：営業改革のあらまし

[7] MR支援のためのIT投資：生産性向上の定量的効果

年度	売上高	営業利益	期末人員	MR数	年商/人	営業利益/人	年商/MR	営業利益/MR	「営業利益/MR」 伸び率	コール 回数
95年度	601,960	84,079	10,676	1,500	56.4	7.9	401.3	56.1	63%	
98年度	642,186	133,269	9,139	1,500	70.3	14.6	428.1	88.8	100%	100%
99年度	708,470	175,988	8,841	1,400	80.1	19.9	506.1	125.7	141%	
00年度	730,000	191,000	8,600	1,350	84.9	22.2	540.7	141.5	159%	125%

[注]金額の単位：百万円

MRコール数：25%増加(98年 00年)

MR人員：150人減員(98年 00年)

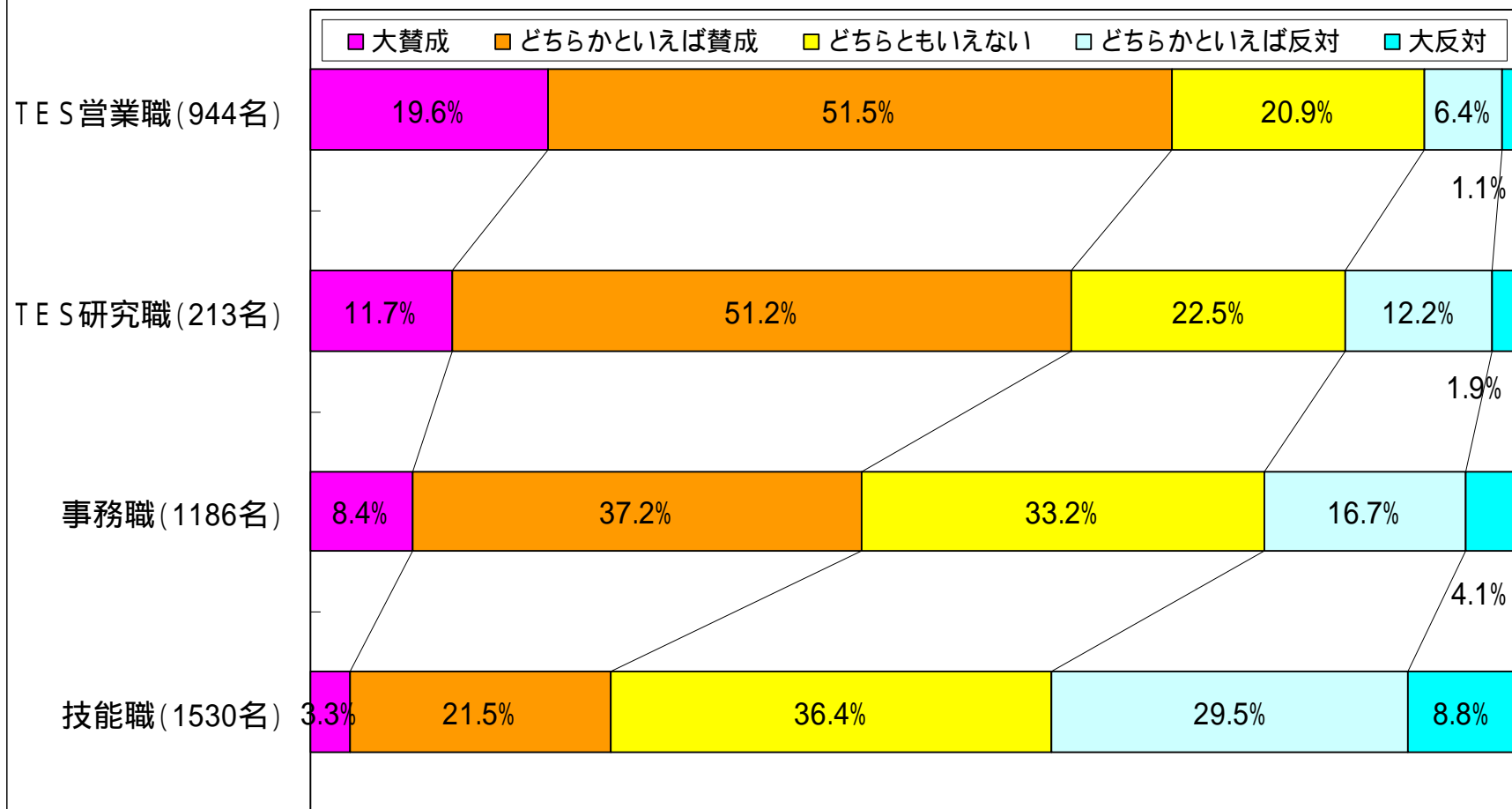
MR1人当り営業利益：59%増加(98年 00年)

- 約半分は、人事改革に裏打ちされた営業プロセス改革、およびそれに関連したIT投資(コール回数増大、ディテリングの質の向上など)
- 残りは新薬投入効果、と考えられる

6. 何がどう変わったか

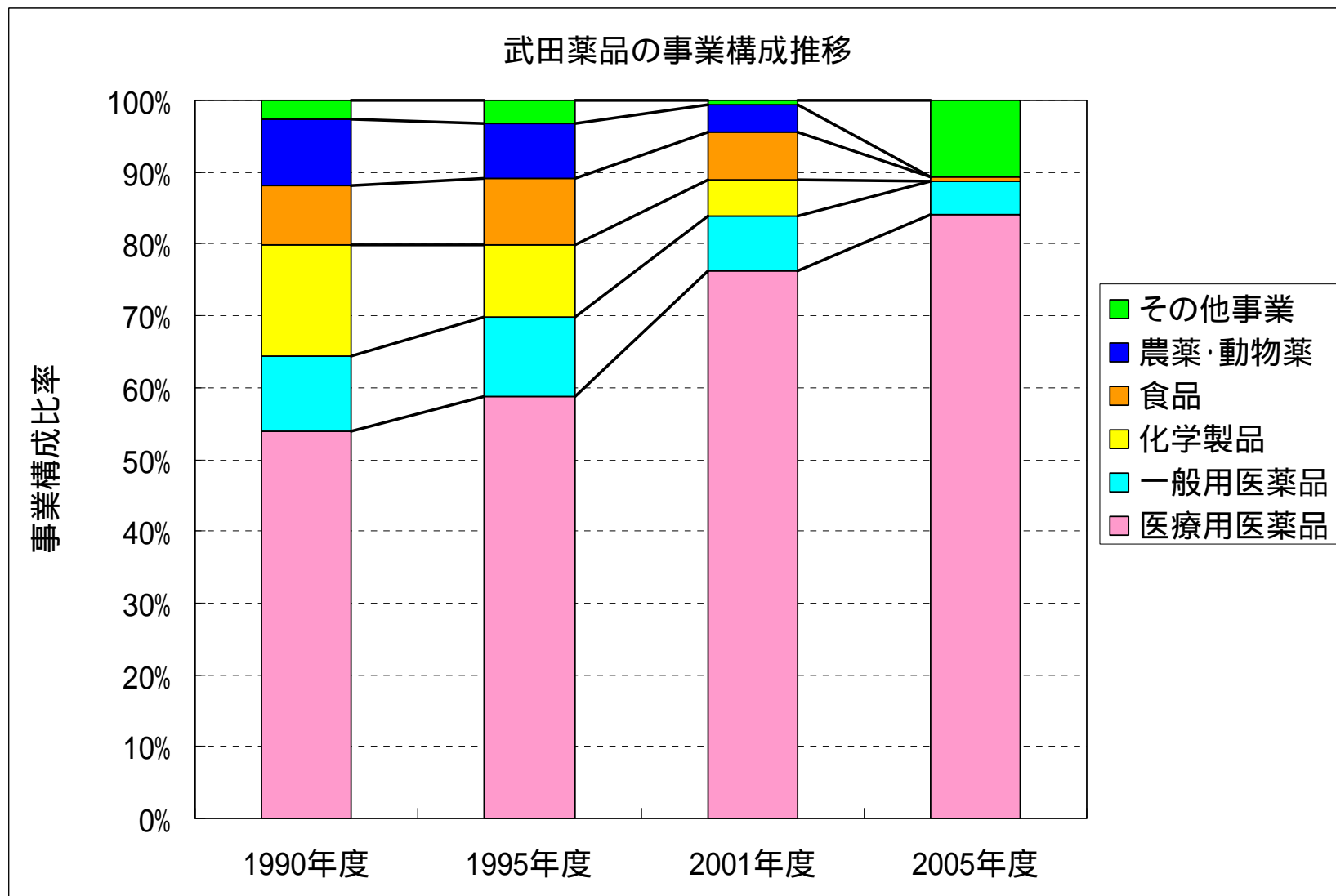
[1] 成果主義に対する社員の評価

成果主義に対する評価(全社アンケート)(2003年実施)



6. 何がどう変わったか

[2] 非医薬分野が急速に縮小



6. 何がどう変わったか

[3] 経営指標の推移 (1993年度 2002年度)

売上高: 1.4倍

医薬品売上高比率: 65% 89%

営業利益率: 12.2% 29.7%

純利益: 5.7倍

ROE: 7.8% 18.2%

1株当り配当: 13円 65円

従業員数(単独): 11,089人 7,888人

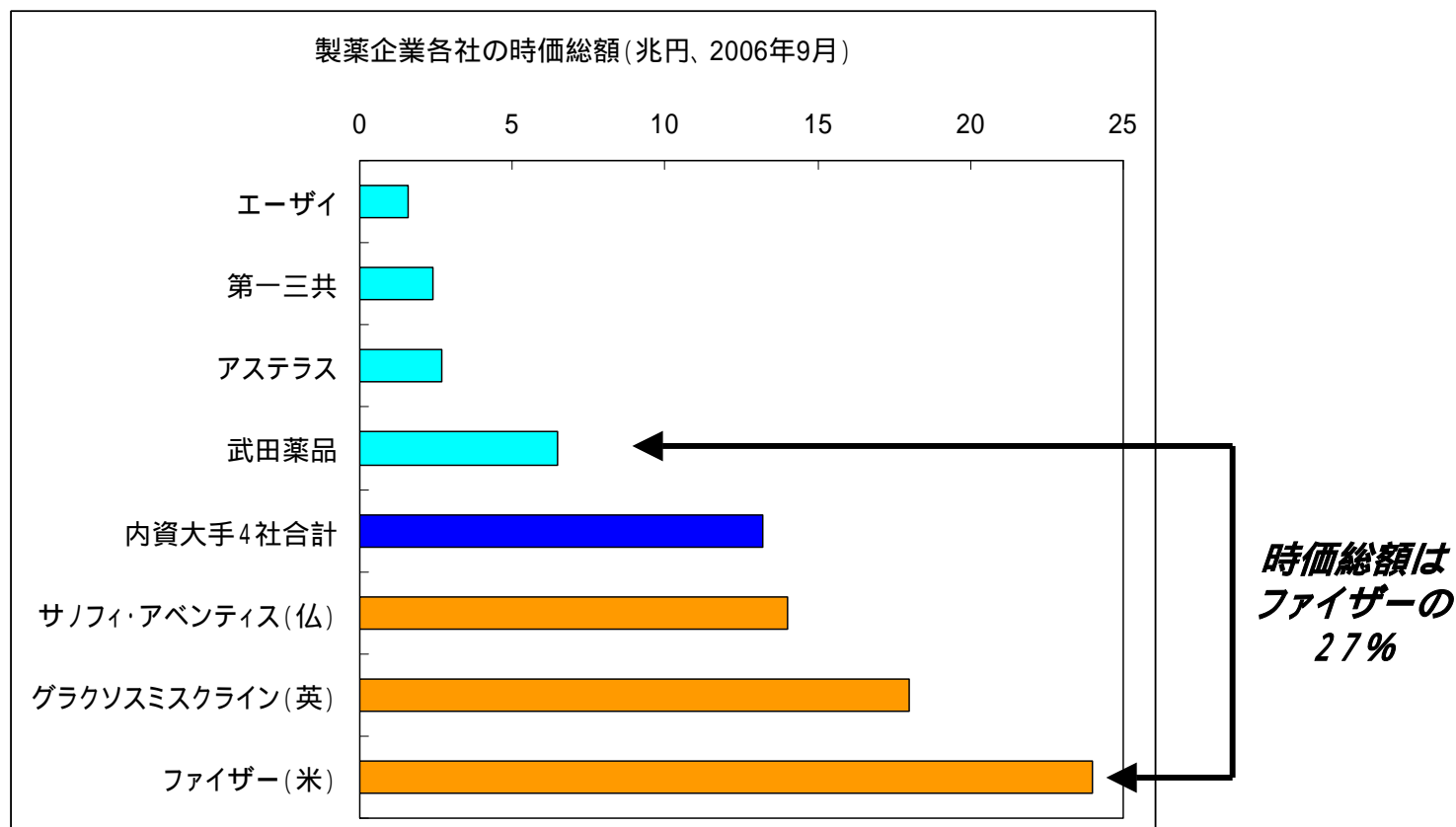
従業員数(連結): 14,678人 18,022人

生産部門の1人当り売上高: 2.8倍

7. 武田薬品に死角はないのか

[1] グローバル製薬企業への道は、まだ半ば...

グローバルなトップクラスの製薬企業に比べれば、時価総額で見劣り
国内企業トップの現金(1.8兆円)を狙う敵対的買収への備えが急務



7. 武田薬品に死角はないのか

[2] 成長戦略の持続可能性と「成功の代償」の恐れ？

武田社長時代の成長を牽引した大型製品の副作用：

製品名	世界売上 (2005年度、億円)	米国特許満了年
タケロン	3,897	2009
アクトス	2,443	2011
プロプレス	1,916	2011
リュープリン	1,825	2013
(合計)	10,081	
(連結売上高に占める比率)	83%	

現状のパイプラインでは、大型製品の特許切れを補うことは困難
米国で2005年に発売した不眠症薬ロゼレムまで、6年間新薬なし

海外市場、特に米国市場の攻略：

アボット社との合併会社TAPをめぐるアボット社との交渉難航

「TAKEDA」ブランド単独(子会社TPNA)での米国市場浸透の可能性

ヨーロッパ市場では出遅れ；アジア市場(中国など)は本格的には未攻略

「成功の代償」の恐れはないか？

「成果主義」に対する管理職やMRの疲弊の恐れはないか？

ポスト「武田國男」への備えは十分か？

参考資料

- [1] 武田国男：「日本発世界企業」への体制づくり、日本経済新聞社編『会社の価値はトップで決まる』所収、日本経済新聞社(2004)
- [2] 武田国男：落ちこぼれ タケダを変える、日本経済新聞社(2005)
- [3] 柳下公一：武田「成果主義」の成功法則、日経ビジネス文庫(2005)
- [4] 柳下公一：社員が元気になる成果主義 - 対話と個の確立を目指して、中小企業診断協会東京支部中央支会セミナー(2006.1.26)
- [5] 医薬品業界におけるIT戦略、月刊ミクス(2000.9)
- [6] 企業レポート：武田薬品工業、週刊ダイヤモンド(2003.11.15)
- [7] ケーススタディ：武田薬品工業 世界へ、強者の苦闘、日経ビジネス(2005.9.12)
- [8] 武田 どこまで強いのか、日本経済新聞(2006.2.21～23)