

医薬品等研究会

ある製薬企業の改革の軌跡

- 営業改革を中心とした、T薬品事例研究 -

2007年2月9日

MarkeTech Consulting

武藤 猛

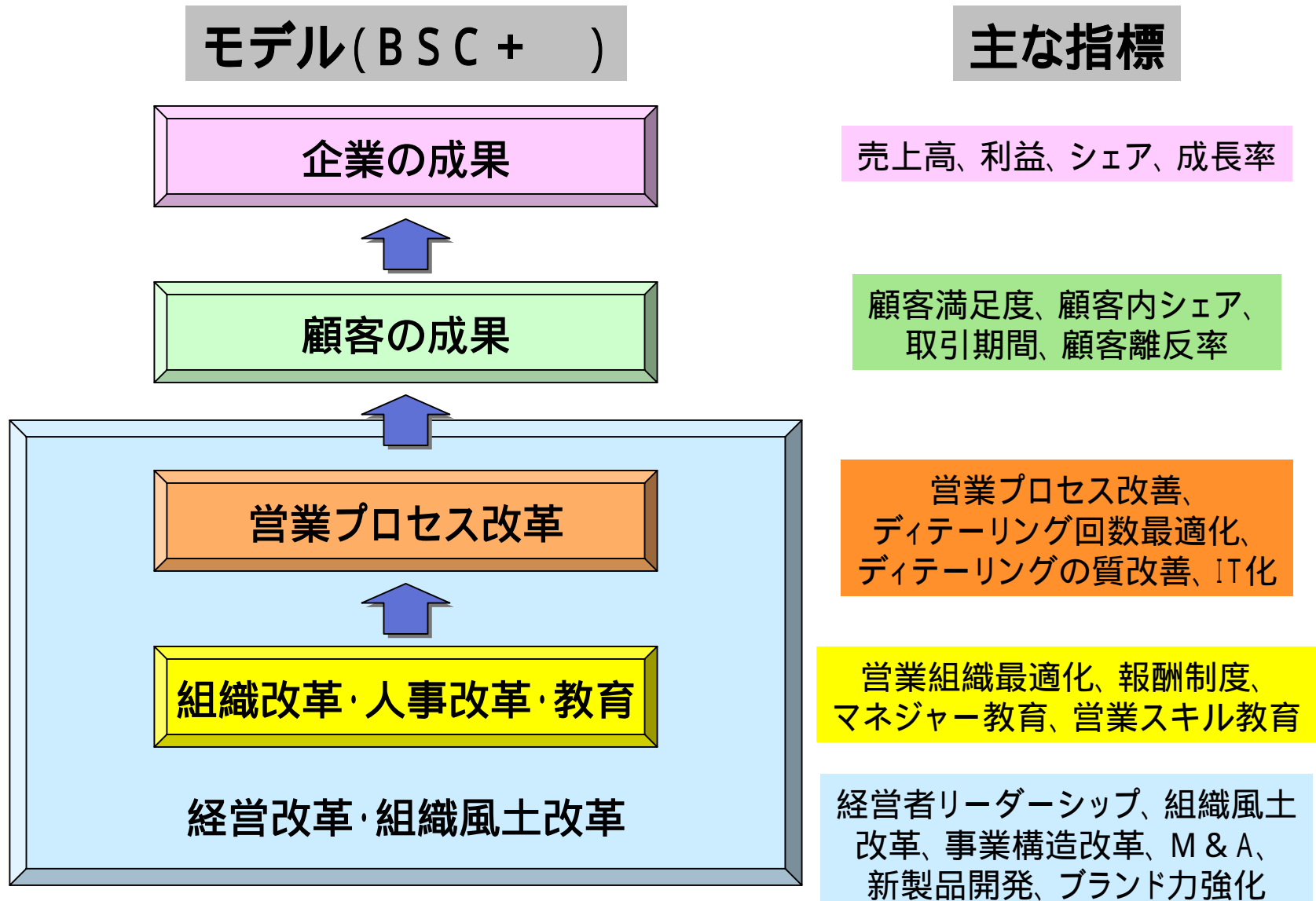
tko_muto@yahoo.co.jp

-
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. 製品開発を中心とした課題

参考資料

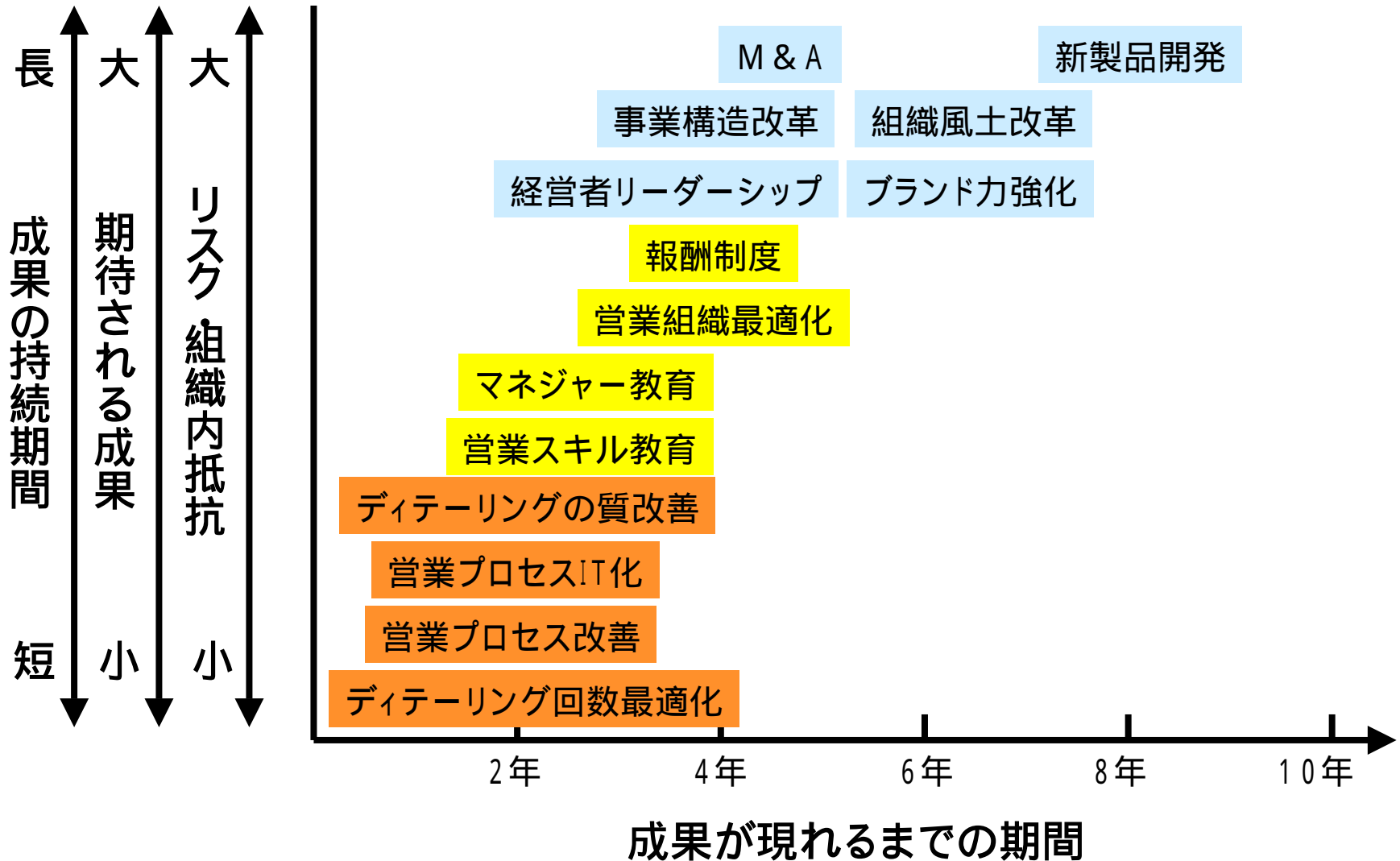
1. 営業改革のモデル

[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)



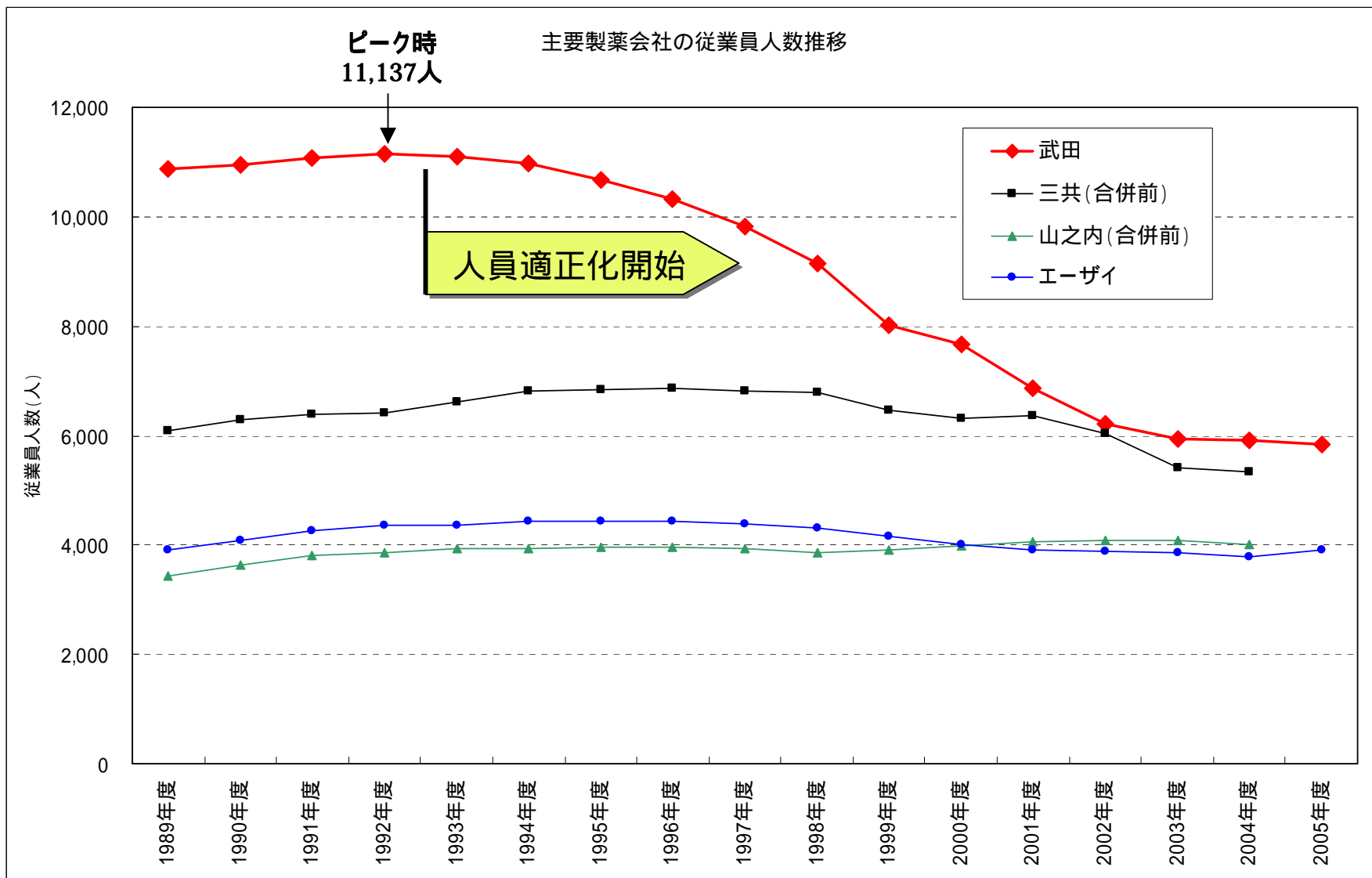
1. 営業改革のモデル

[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

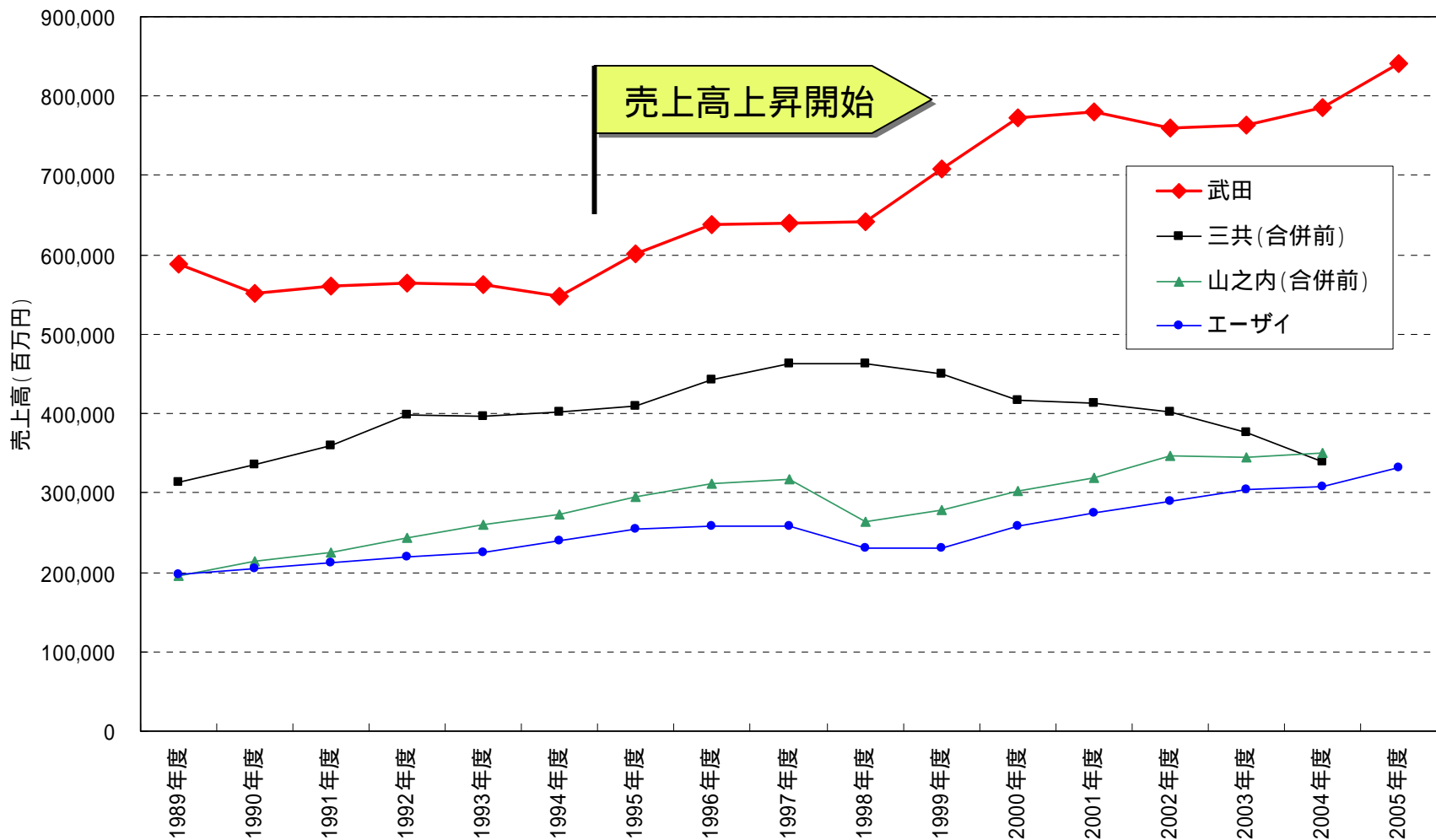
[1] 他社に先駆けて、人員適正化開始



2. 武田薬品：企業業績の推移

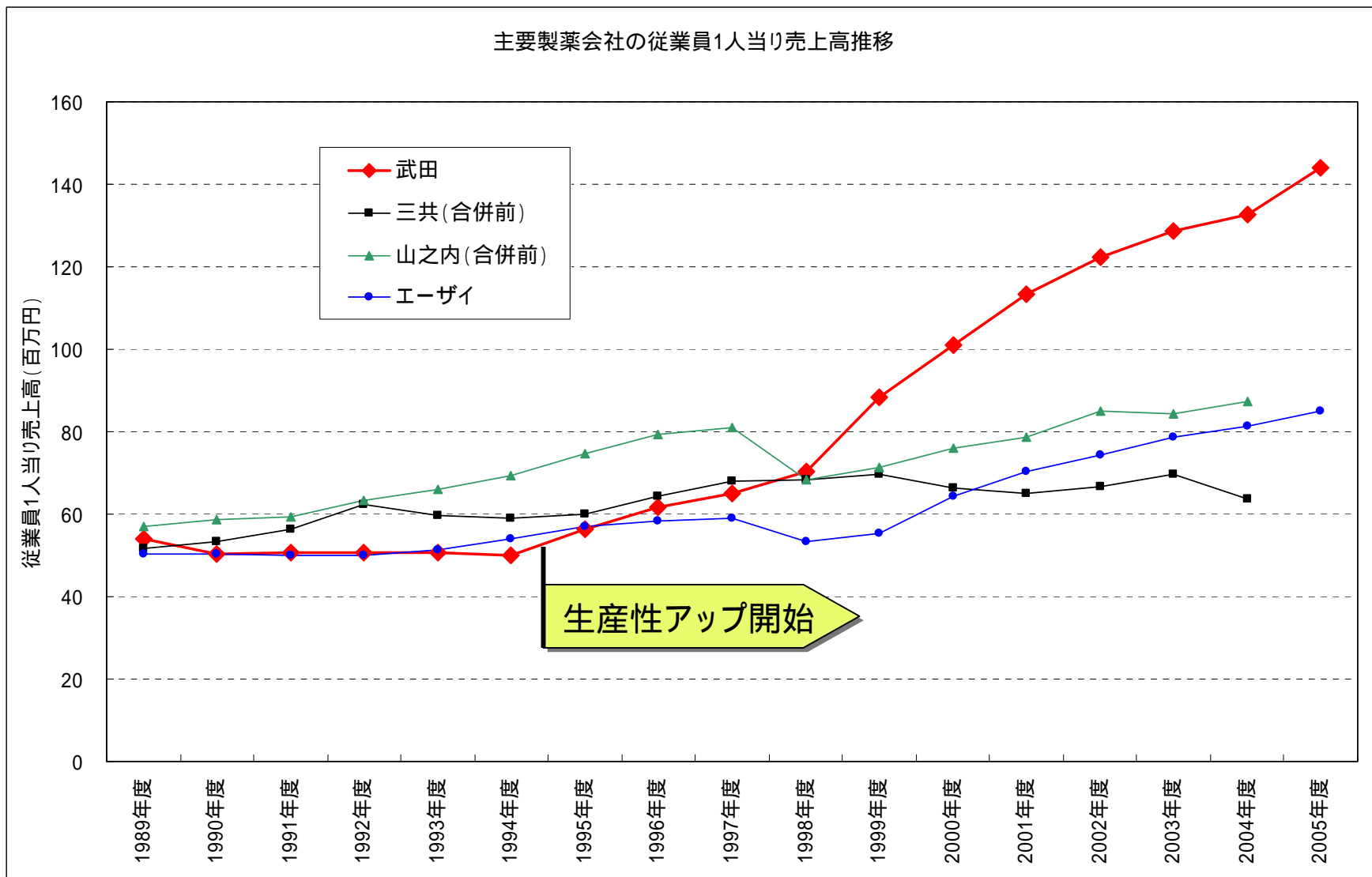
[2]しかし、売上高は上昇

主要製薬会社の売上高推移



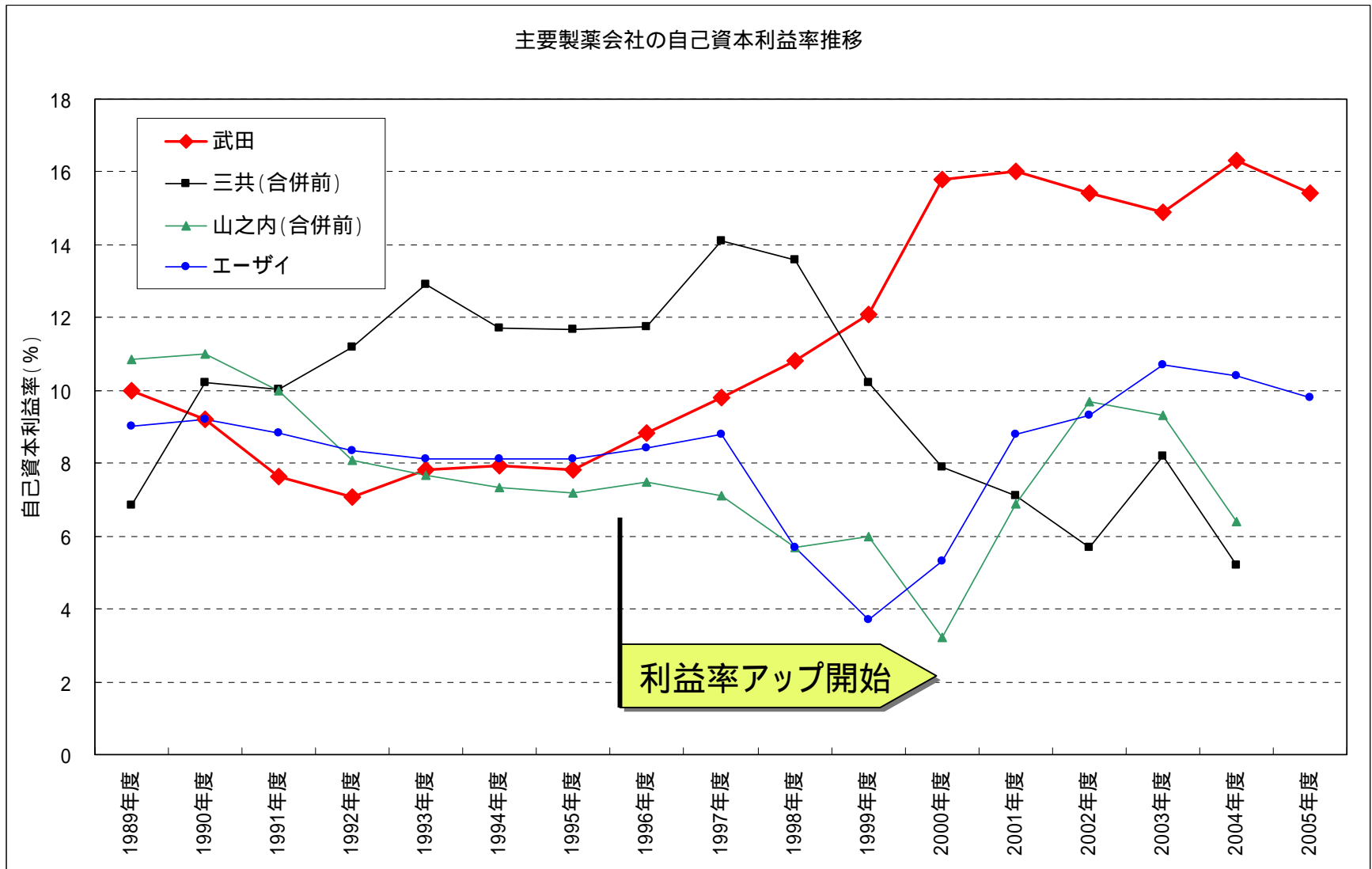
2. 武田薬品：企業業績の推移

[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：経営改革のあらかし

[1]「落ちこぼれ社長」が武田薬品を変えた

経営改革	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06
経営トップ		会長：橋本純正 社長：森田桂		会長：森田桂											会長：武田国男		
経営戦略				経営方針策定													
経営管理機能改革																	
人事改革																	
営業改革																	
大型新製品発売																	

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

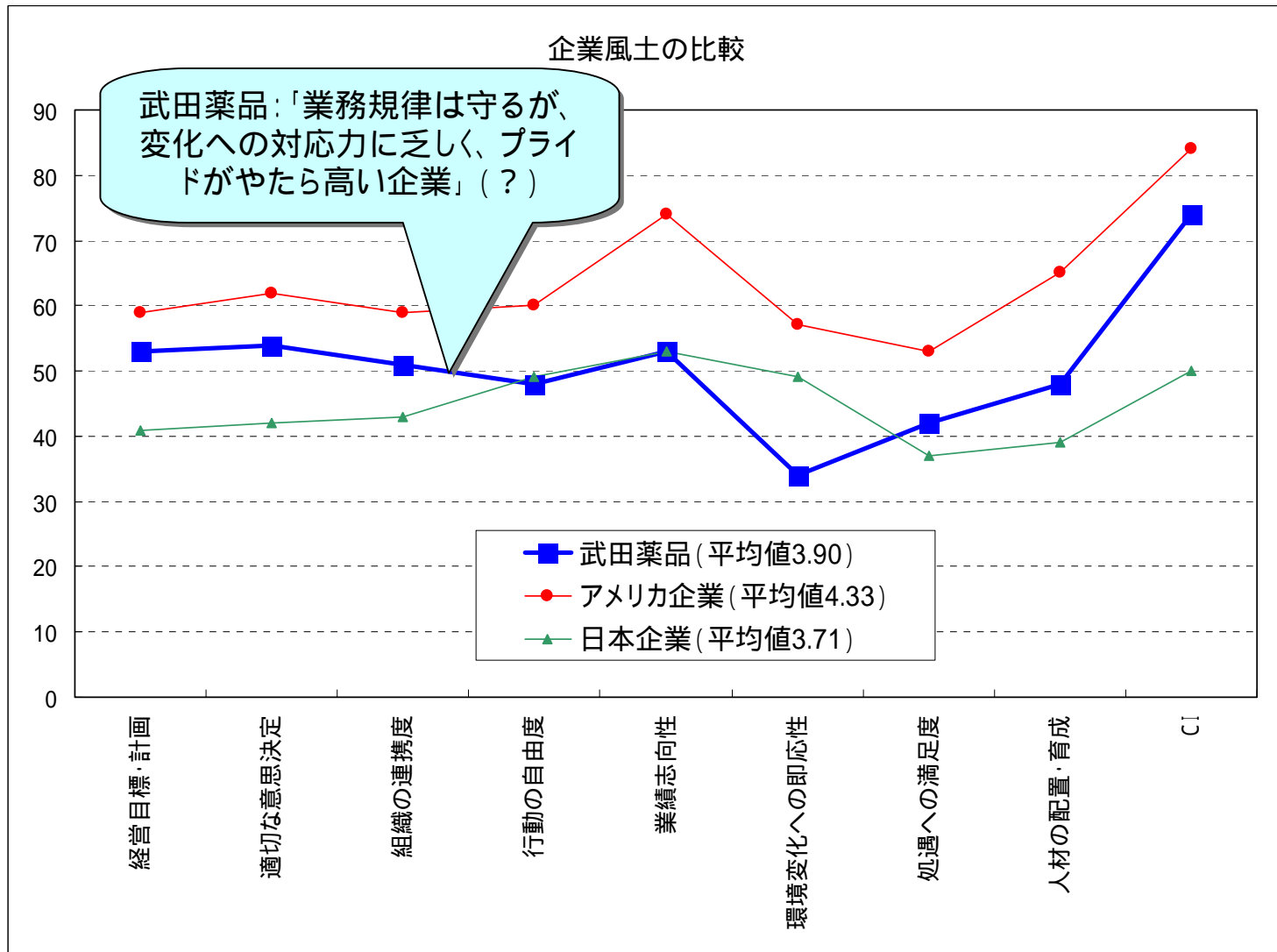
経営改革の必然的な帰結

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

会社は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

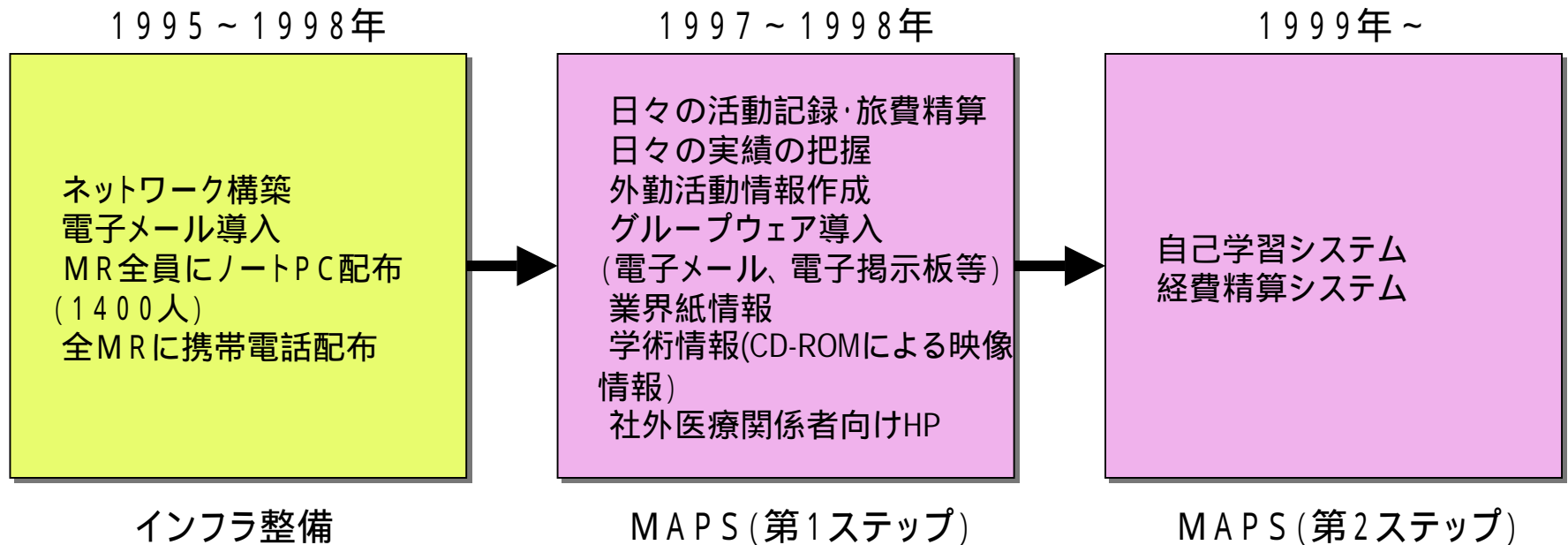
5. 武田薬品：営業改革のあらまし

[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)

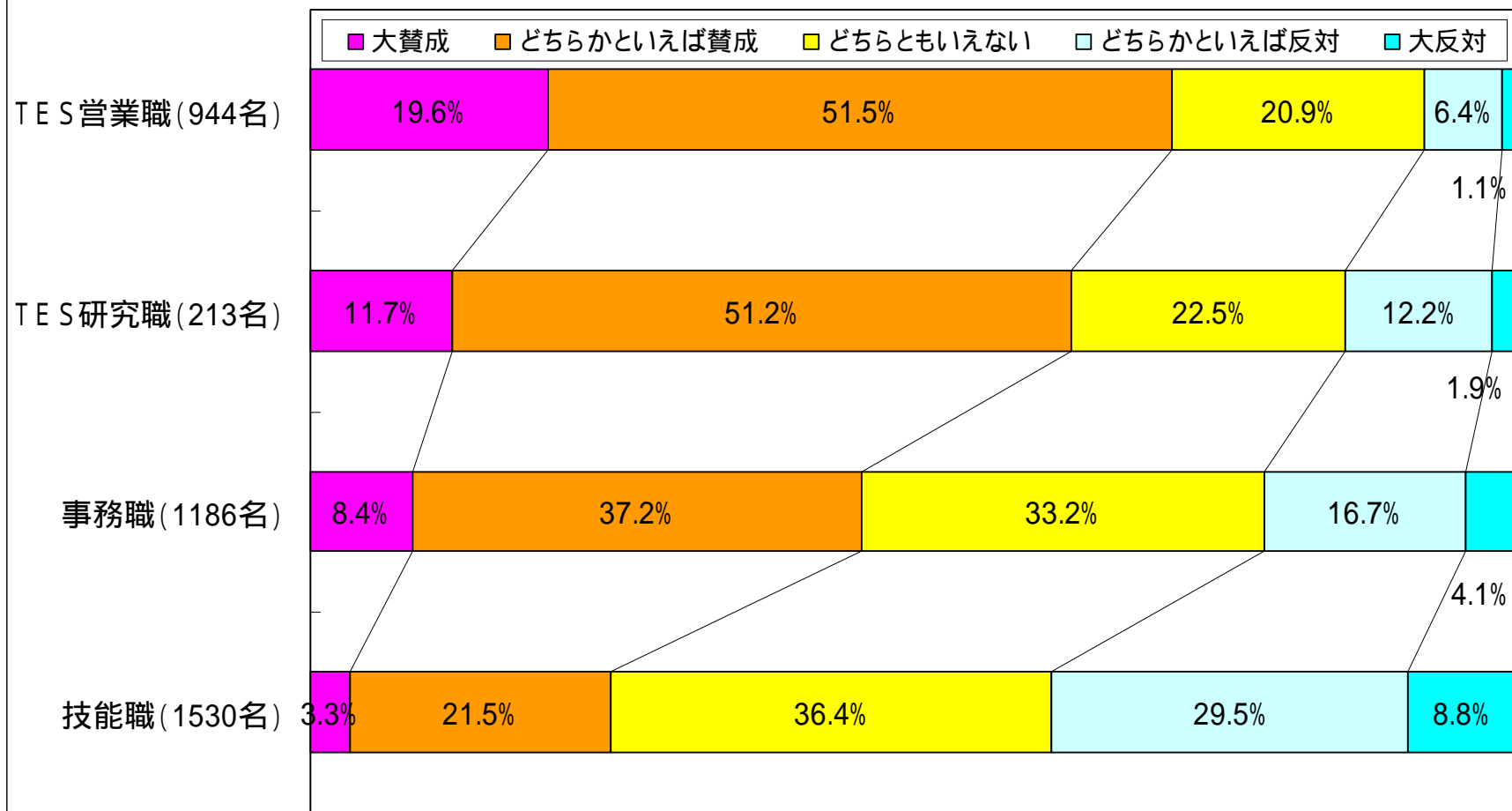
MR1人当り営業利益：59%増加(98年 00年)

- 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

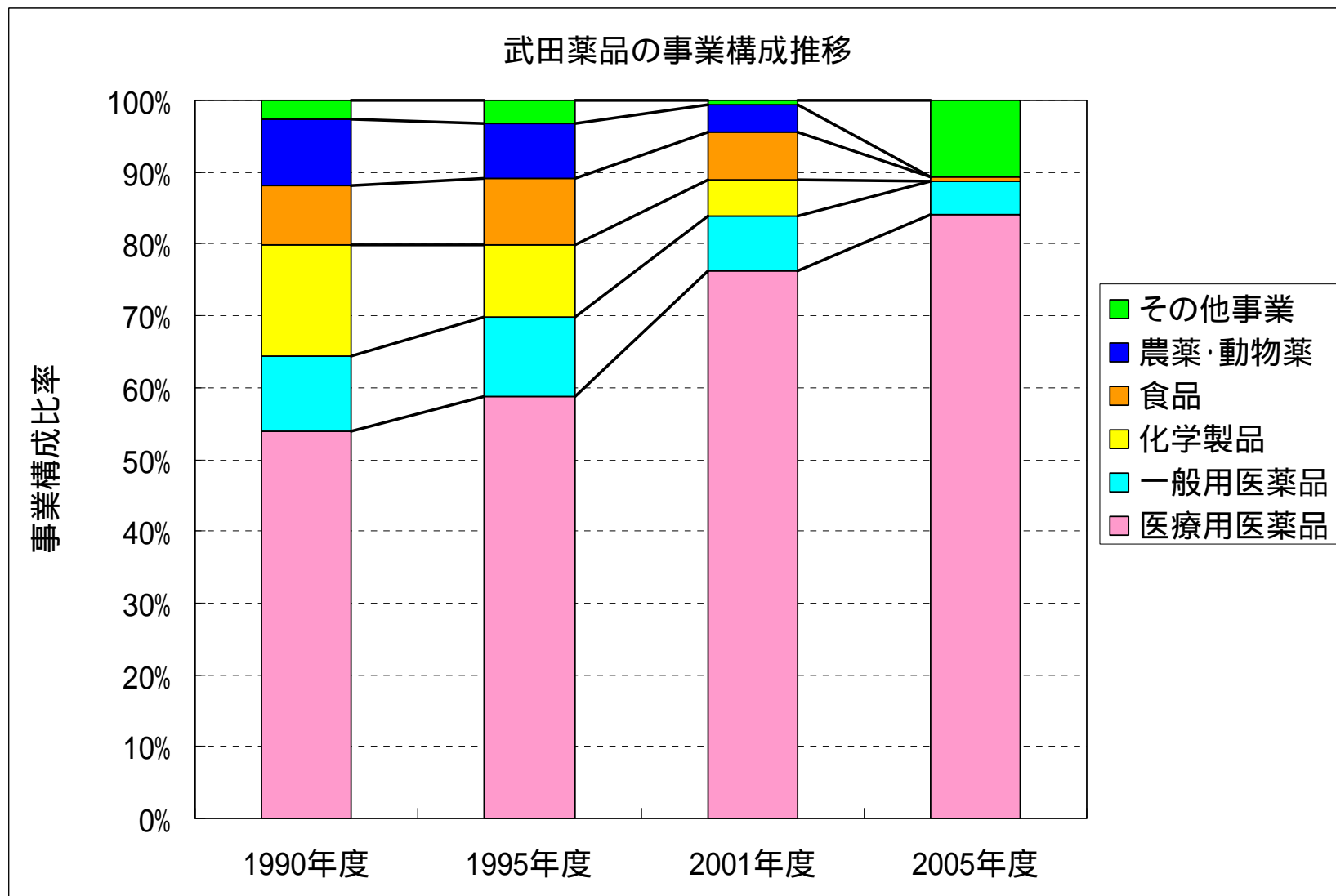
[1] 成果主義に対する社員の評価

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

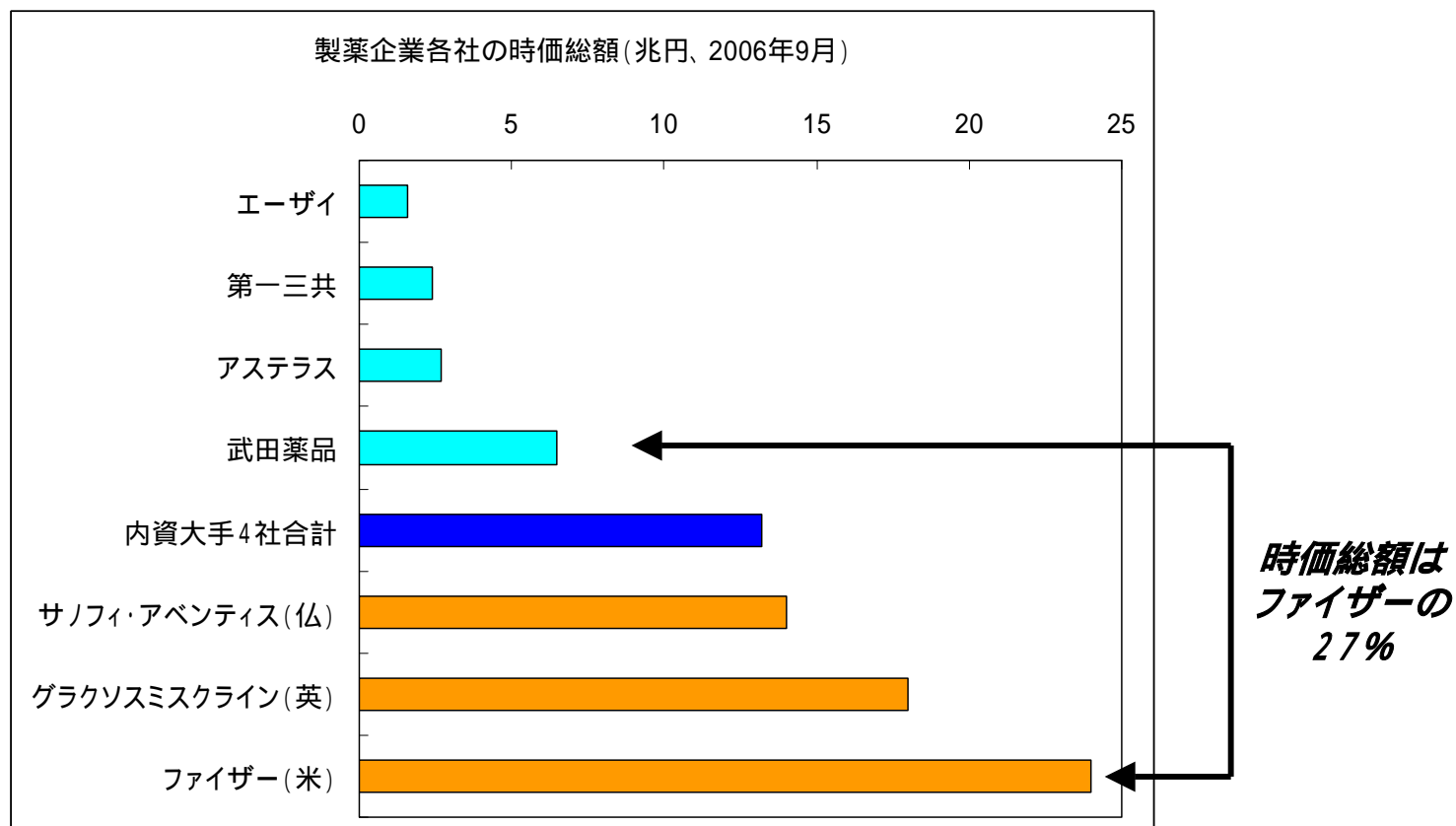
従業員数(連結): 14,678人 18,022人

生産部門の1人当り売上高: 2.8倍

7. 製品開発を中心とした課題

[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. 製品開発を中心とした課題

[2] 内資系各社の1985年以降の自社創製新薬

発売年	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	件数	平均間隔
武田薬品	Avan		<u>Leuplin</u>		<u>Takepron</u>		Basen		<u>Blopress</u>			Rozerem					11	1.9					
			Adecut		Pansporin T		Firstcin		<u>Actos</u>														
			Calslot																				
(Y) アステラス製薬	<u>Gaster</u>		Elen		Hypoca		<u>Harnal</u>		Vesicare			5					4.2						
(F)	Cefspan		Nivadil		Cafzon		<u>Prograf</u>		Protopic			Funguard					6	3.5					
(S) 大日本住友製薬	Almarl		Dops		Sediel		Lullan		4			5.3											
(D)	Flumark		Prorenal		Excegran		Spara		Gasmotin			6					3.5						
			Cetapril		Meropen																		
塩野義製薬			Flumarin		Seftem		Flomox			Crestor					5	4.2							
										Finivax													
田辺製薬			Cerekinon		Gastrom		Ceredist			Fulcaliq					6	3.5							
			Kalgut		Tanatril																		
中外製薬			Epogin		Oxarol		Actemra			4					5.3								
			Neutrogin																				
エ - ザイ			Infree		Glakay		<u>Aricept</u>			4					5.3								
							<u>Pariet</u>																
小野薬品	Foipan		Opaimon		FOY500		Kinedak		Onon			Elaspol					10	2.1					
			Cataclot		Vega					Onoact													
			Prostandin500																				
(S) 第一三共	Loxonin		<u>Mevalotin</u>		Carbenin		<u>Nescal</u>			Plmetec					9	2.3							
(D)			Banana		Acecol		(2000年に販売中止)								(8)	(2.6)							
	Tarivid				Cravit																		
(合計)	5	2	5	5	7	4	4	4	8	2	3	1	5	1	2	3	0	5	1	1	3	70	3.3
	28						21					12					10					(69)	(3.3)

[注1]年間売上高30億円以上(太字・下線は1000億円以上)

[出典]三好昌武(メリルリンチ日本証券):我が国医薬品産業の中期展望、MB研究会(2006.10.11)

7. 製品開発を中心とした課題

[3] 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)
- [9] 長谷川閑史社長インタビュー：タケダイズムで世界へ、日経ビジネス(2006.12.25)