

日医工 将来の経営層育成へ

日医工は、世界トップ10のシエネリックメーカー実現に向け、経営的視野を持った人材づくりに本腰を入れる。シエネリック医薬品を取り巻く事業環境が急速に変化する中、長期的視点から次世代の経営者層の育成に乗り出すため、40歳代の部長職を対象とした人材育成プロジェクト「高志塾」(こうしじゅく)を立ち上げた。昨年からのプロジェクトを開始し、今年春には1期生25人が卒業した。

第1期生が今春に卒業

日医工は、1965年に田村四郎氏が日本医薬品工業の社長で創業し、2000年にその息子である友一氏に経営のバトンが託された。攻めの経営により、国内シエネリック医薬品市場でシェア拡大を図る田村友一氏は、シエネリック医薬品メーカーとして世界トップ10入りという目標を打ち立てる。その実現のため、国内シエネリックメーカーの枠を超えた将来の布石を打っていった。仏サンフイとの資本提携と国内初のオンラインズド・シエネリック医薬品の上市、バイオシミラー開発と采セーシェントの買収、エルメッド・エーザイの買収とエーザイとの戦略的提携など、強力なトップダウンと迅速な意思決定で、シエネリック医薬品業界が将来起る変化を先取りしてきた。シエネリック医薬品の使用推進策を追い風に、売上は1600億円超と一気に成長した。

その一方で、社長の力リスマ性が増すと、各部門の現場が意見を言いにくくなり、距離感が生まれる懸念もある。社長が全てを掌握し、意思決定していくマネジメント手法も組織が大きくなると、なかなか行き届かない。予期せぬ問題を引き起こす恐れもある。国内数量シェア80%という政策目標が達成されれば、シエネリックの成長が保証されなくなるのは明白。社長の推進力だけでは難しい乱気流に巻き込まれる時代が訪れる。そこで田村氏が56歳、取締役をはじめ経営陣も多くが60歳を超えてお

田村氏が失敗談語る

社長講話の中で、田村氏が自分の失敗談を語る。例えば、錠剤を包むパッケージの素材について、こんな話が出る。当初、塩化ビニル(PVC)を使用していたが、当時の焼却技術では廃棄

業した。田村友一社長が塾生を前に自らの失敗談を語り、塾生は社長に直接意見をぶつける。強力なトップダウンで飛躍的に成長してきた同社だが、今後求められるのは社長が事業アイデアを考え、実行していく体制ではなく、開発や営業、生産などの各部門が社長の意思決定プロセスにかかわり、現場発の提案がどんどん生み出される組織体制だ。

近い将来、経営層の若返りが至上命題となっていた。そんな状況に直面する中、田村氏が買収した采セーシェントの役員会に出席すると、現場からの提案がどんどん出てくる。日医工の企業文化にはない、ボトムアップ型の企業文化だ。社長と社員が直接話法で意見をぶつけ合う場として立ち上げたのが「高志塾」だった。田村氏の経営に対する考え方を反映させた田村イズムを理解し、次世代に継承していくことを目指している。

高志塾は昨年春に開始した。各部署から40歳代の部長25人が集まり、2カ月に1度、約3時間行われて様々なテーマで議論する。

「高志塾」から現場発提案 次世代に田村イズム継承

元に戻したのだった。変更による時間のロスを防げたかもしれないと振り返る。

エーザイの理念を吸収

会議の土台は、日医工の企業理念となるミッション・ステートメントだ。「我々は我々のシエネリック医薬品が、世界の患者様とそのご家族・薬剤師様・お医者様・卸売業者の方々・製薬企業の方々にとって必要とされ、提供し続けるために自ら存続する努力を行い、シエネリックメーカーとして世界で卓越する」と美辞麗句が並ぶ標語になっ

現在は、焼却技術も改善され、PVCは錠剤をパッケージから押し出すための最適な素材になっている。田村氏は、事業選択肢は多い方がいい。もっと提言を意識してやってくれ、という要望を投げかける。

シオン・ステートメントに日医工として実行すべき要素は全て入っている。あとは各部門で理念を理解し、業務の中でどのように行動に映しているか。これまでは開発や製造、営業本部は縦割りの部署で問題を決するの限界があれば、部門間で連携する新たなアプローチで突破口にしていくのも高志塾の狙いの一つだ。

扱うテーマは多彩で、リオデジャネイロ五輪の男子400メートルリレー競争で日本が銀メダルを獲得した理由も考える。「バトンを上から渡すのか、下から渡すのかを考える。目的は勝つこと、ライバル企業を研究し、自社が持っている武器を分析し、勝てる方法を見つけていく」(町田氏)

高志塾は1年2カ月で合計7回実施し、今年春に第1期生のプログラムを終了した。活動は一段落したものの、年に1度は同じメンバーで集まり、1年間の振り返りを行う。一人ひとりが何を意識し、今後の活動にどうつながっていくか、PDCAサイクルでも点検を意味する「C」から「A」への行動だ。

町田氏は、日医工が存続する上で、「エーザイが参考になる」と指摘する。「エーザイは創業以来、ファウンダーの経営理念がめぐることで、長きにわたり継承され、今日に至っている。日医工も事業を継続させていくために、不易流行、以動補拙、ミッション・ステートメントといったトップのDNAを次世代に継承させていくことが大切になる」と言い切る。世界トップ10シエネリックメーカーの実現に向けては、カリスマ経営者にモノを言える組織になれるか。もしかすると、多くの日本企業が、直面している問題かもしれない。

「世界は我々のシエネリック医薬品が、世界の患者様とそのご家族・薬剤師様・お医者様・卸売業者の方々・製薬企業の方々にとって必要とされ、提供し続けるために自ら存続する努力を行い、シエネリックメーカーとして世界で卓越する」と美辞麗句が並ぶ標語になっ

田村友一氏が一人で考案し、そこに田村イズムが反映されている。高志塾では、日医工のミッション・ステートメントの理念を分りやすく分解しながら、参加する塾生が現場で果たしていくべき役割を考えるきっかけになっている。

ミッション・ステートメントの背骨は変えていないが、事業環境の変化に合わせてその形を変えてきた。当初は、「日本の患者様」だったが、「世界の患者様」という表現に変わった。

エルメッド・エーザイを買収し、エーザイとの戦略的提携を開始したことで、「患者様」のみ

社長にモノ言う組織に

第1期生は部長職が対象だったが、次はマネージャー層と世代を若返らせる計画だ。既に各本部から参加者を募り、15人程度を選抜する。重視す