

平成 30 年 6 月 28 日現在

機関番号：25406

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2014～2017

課題番号：26380469

研究課題名(和文) 日本製薬企業の研究開発力向上のための組織構造と組織文化のリーダーシップ

研究課題名(英文) Organizational culture and leadership structure for R&D improvement in a Japan pharmaceutical enterprise

研究代表者

小原 久美子 (obara, kumiko)

県立広島大学・経営情報学部・教授

研究者番号：40290423

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 700,000円

研究成果の概要(和文)：世界の医薬品開発をリードする新しいタイプのグローバルファーマを目指すことを目的に日本製薬企業の新たなビジネスモデルを提示し、研究開発力向上のための組織構造、及び経営理念を主軸とした組織文化による組織変革のリーダーシップの考察を試みた。

今後の日本製薬企業(ブロックバスター)は、スペシャリティファーマとして自社の存在意義を明確化し、CSR(企業の社会的責任)を前提として進化するCSV、つまり、パートナーシップによる価値協創のネットワークで、持続的な成長企業となることが肝要である。また、研究開発型の組織構造の確立と、組織文化によるトップ及び研究者の組織変革型リーダーシップが重要といえる。

研究成果の概要(英文)：A new business model of a Japan pharmaceutical enterprise aims at tapping the global market for new drug development. The model changes the leadership structure of organizational culture and management philosophy to emphasize on improvement in research and development (R&D). It is important that the Japanese pharmaceutical enterprise, as a market leader, establishes its niche as a specialty pharma company, and that "creating shared value (CSV)" progresses to become an enduring growth corporation.

The present study highlights the importance of establishing an organizational structure that inculcates R&D within the organizational culture and changes the type of leadership.

研究分野：経営学、経営組織論、組織文化論

キーワード：日本製薬企業、企業の社会的責任、ビジネスモデル、共通価値の創造、経営理念、組織文化、変革型リーダーシップ、研究開発型組織構造

1. 研究開始当初の背景

グローバルな競争が激化する製薬産業において、経営トップの強力なリーダーシップの下、企業自身による継続的な新薬の研究開発やイノベーションが成長の鍵となる。しかし、今日の製薬産業を取り巻く環境変化は、その事業構造をも変化させているのであり、「世界的に通用する医薬品を数多く有し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（メガファーマ）のモデルでさえ限界があるとの見解もある。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。

2. 研究の目的

本研究では、今後の世界の医薬品開発をリードする、従来からのブロックバスター中心でない新しいタイプのグローバルファーマの一角を目指すことを目的に日本製薬企業の新たなビジネスモデル構想を試み、その実現のための組織構造と経営理念を主軸とした組織文化による組織変革のリーダーシップに着目し考察しようとするものである。

3. 研究の方法

まず、製薬企業を含めて、現代の企業経営は持続的成長企業の経営を志向していることを述べ、持続的成長企業のマネジメントモデルを示す。そこから、日本製薬企業の新たなビジネスモデル構想の鍵は「現代における企業の社会的責任論であるCSR(Corporate Social Responsibility)を前提にして進化する共通価値の創造CSV(Creating Share Value)にあるのではないか」という仮説を提示する。この仮説の検証を試みるために、今日の製薬企業の経営環境の変化を考察することで、日本製薬企業の旧来のビジネスモデルが機能しなくなっていることを確認する。そし

て、今日の日本製薬企業とステイクホルダーの関係において協創されたCSVの考察をなし、日本製薬企業の新たなビジネスモデルの構想を打ち出し、その新しいビジネスモデル構想の下での組織構造と経営理念を主軸とした組織文化による組織変革型リーダーシップについて考察を試みる。

尚、本研究でのビジネスモデルの定義についてであるが、「ビジネスモデルとは、旧来の戦略的フレームワークを拡張するためのコンセプト・セットであり、その目的は多様化・複合化・ネットワーク化への対応である」(Christoph Zott,2010)。

4. 研究成果

経営理念を主軸とした組織文化による組織変革型リーダーシップ：日本製薬企業の研究開発力向上のための新たなビジネスモデル構想の実現のための検討

(1) 日本製薬企業（ブロックバスター）の新たなビジネスモデル構想

日本製薬企業（ブロックバスター）の新たなビジネスモデル構想とは、スペシャリティ・ファーマのなかでもカテゴリーファーマとして自社の存在意義を明確化し、CSRを前提として進化するCSV、つまり、パートナーシップによる価値協創のネットワークで、持続的な成長企業となることにある。本研究では、武田薬品工業の事例分析も試みたのであるが、タケダではまさに、本構想に相応しい事業展開がなされていることが確認できた。

まず、タケダは経営理念（ミッション）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」を軸とする組織文化をグローバルに浸透させることで事業を展開していた。その経営戦略においては、スペシャリティ・ファーマとしての重点領域として、「オンコロジー（癌）」、「消化器系疾患」、「中枢神経系疾患」の3つの疾患領域と「ワクチン」に研究開発分野を

絞り込み、高い実力を有する世界レベルの研究開発組織を構築するため、研究開発体制の変革に取り組んでいる。さらに、同社のポートフォリオには、武田テバファーマの扱う特許期間が満了した医薬品も含み幅広い製品によって実現できる高度で効率的な医療を通じて、患者さんに価値を提供している。最近のパートナーシップによる価値協創のネットワークでは、M&A を中心に見てみると、2017 年、アリアド社 (ARIAD Pharmaceuticals, Inc.) を買収することで白血病治療薬や肺がん治療薬を獲得し重点領域の1つであるがん領域を強化している。また、重篤な疾患に対して幹細胞を用いた新たな治療薬の開発を行う先進的なバイオ医薬品企業である「TiGenix」社の買収、そして、2018 年 5 月 8 日に、アイルランドの製薬大手シャイアー社の買収の申し出を行った。タケダがシャイアー社を買収すれば、消化器系疾患及びニューロサイエンスにおいて相互に補完するとともに、希少疾患と血漿分画製剤においてリーディングカンパニーとしてのポジションを獲得することでオンコロジーやワクチンにおける強みを補完できる他、タケダが世界のトップ 10 内に仲間入りをするようになるだろう。

(2) 本構想の実現のために経営理念を 主軸とした組織文化の変革型リーダー シップ

組織の変革型リーダーシップ論は、他のリーダーシップ論と質的に異なるタイプのものとして区別されてきたが、他のアプローチの中にも多くの変革型リーダーシップの構成要因が存在する。リーダーが部下を動機づけたり挑戦的にさせたり、個人の知的な成長の手助けをする程度は、ハウスのパス・ゴール理論 (通路-目標理論) 状況的リーダーシップ論のなかにもみられる。武田薬品社長兼 C O O (最高執行責任者)

クリストフ・ウェバー氏の次のような見解は、まさに変革型リーダーシップ論のなかにハウスのパス・ゴール理論の併存を見て取れる (PRESIDENT : 2014/9/16)。

「医薬の世界で武田ほど歴史があり、『誠実』を核にした価値観が明確な製薬会社は多くない。これは信頼を得る強いアドバンテージだ。社長就任を決意したのも、挑戦的な目標と価値観への共感からだった。」

「リーダーシップの本質は、部下を納得させ、『この仕事をぜひやりたい』と動機づけることにあると思う。そのため、私は意識してよきリスナーとなり、チームの話に耳を傾ける協調的なスタイルを第一に考える。」

「目標は世界のそれぞれの地域において、カスタマーから、『ベストな製品、サービスを提供するのはタケダだ』と認められ、トップになることだ。それには地域ごとに異なるニーズを的確につかむことが必要。私が G S K (イギリスの大手製薬会社「グラクソ・スミスクライン」) のいくつかの会社でマネジメントを行ううえで大切にしたのは従業員のエンゲージメント、つまり、組織の目標達成に向け、誰もが熱意を持って力を発揮していくような会社との強いつながりだ。」

このように、変革型リーダーシップの独特の点は、組織の経営理念やビジョンが、フォロワーの動機づけの源泉になることや、フォロワーが自分のアイデンティティと組織の使命 (ミッション) とを融合させることにある。ビジョンのもつ力は、明確で強力なビジョンを描き出すリーダーの能力と、環境的側面 (例えば、危険で予測がつかない状況) あるいは強い個人欲求 (例えば、生きる目的やアイデンティティへの欲求) に起因するフォロワーのメッセージへの感受性のような

要因が、ある特定の形で統合されることから発現するのかもしれない。変革型リーダーシップにおいても、リーダーはフォロワーの心情や物事の理解度や解釈に注意し正しく理解する能力をより磨かなければならない。しかしながら、その意思決定には遅れを許さず、的確に行うという合理的な厳しい面も決して見逃すことはできない。本研究では、日本製薬企業の新しいビジネスモデル構想をなしたが、医薬品そのものは、単なる機能的製品と異なり、人の生命を脅かしかねない、逆に、人の生命を救う、極めて社会性・倫理性・人間性をもって創造していかなければならない製品を扱っている。したがって、CSRを前提として進化するCSV経営モデル構想は、日本製薬企業の新しいビジネスモデル構想として適切であると考えられる。その意味からしても、日本製薬企業の経営者は、サーバントの精神をもちながら、世界のそれぞれのステイクホルダーおよび組織内のフォロワーの認知や解釈により注意を向け、各々のニーズを理解し配慮する思いやりを大切にしながら、ときとして厳しく、彼らのフィルターのなかで真に信頼できるリーダーとして組織変革型リーダーシップを発揮することが要求される。

主要参考文献)

厚生労働省医政局経済課監修『創薬の未来 新医薬品ビジョンと創薬のための5か年戦略』株式会社じほう、2007年。

厚生労働省編「医薬品産業ビジョン 2013 - 創薬環境の国家間競争を勝ち抜くために次元の違う取り組みを - 」平成25年6月26日。

国際医薬品情報編『2014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、2014~2017年。

宮田俊男『製薬企業クライシス 生き残りをかけた成長戦略』エルゼビア・ジャパン、

2014年。

小原久美子「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」『県立広島大学経営情報学部論集』第6号、2014年2月。

小原久美子『経営学における組織文化論の位置づけとその理論的展開』白桃書房、2014年。

野中郁次郎監修、リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所著『日本の持続的成長企業』東洋経済新報社、2010年、98頁。

Porter, Michael and Kramer, Mark R, "Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, Vol.84, No12, 2006.

Roper, J. (2012) "Stakeholder Engagement: Concepts, Practices, and Complexities", ed. By Japan Forum of Business and Society, *Sustainable Development and Multi-Stakeholders*, Chikura-Shobo,

谷本寛治『責任ある競争力 CSRを問い直す』NTT出版、2013年。

タケダホームページ:

<https://www.takeda.com/jp/who-we-are-company-information/company-facts/>
<https://www.takeda.com/jp/corporate-esp-onsibility/>

Warren Bennis & Burt Nanus, *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, Harper & Row, New York, 1985. (ウォレン・ベニス & パート・ナナス著、伊藤奈美子訳『本物のリーダーとは何か』海と月社 2012年。)

その他

尚、本成果報告書とは別に、さらに詳しい成果報告書を印刷・製本にて作成した。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計 4件)

小原久美子「日本ブロックバスターにおける新たなビジネスモデル構想に関する一考察」『県立広島大学経営情報学部論集』第7号(2015年2月) 119 - 137頁。

小原久美子「日本製薬企業の新たなビジネスモデル構想と組織変革のリーダーシップ」『経営学論集 第86号(Web版)』日本経営学会、千倉書房発行、2016年。

小原久美子「日本大手製薬企業におけるトップマネジメントの研究開発部門組織へのリーダーシップ 研究開発チームリーダーの自律的戦略行動の促進に向けて」『県立広島大学経営情報学部論集』第8号(2016年2月) 41 - 59頁。

小原久美子「経営イノベーションと組織文化変革のリーダーシップ 組織変革論の新たな視点としての組織文化変革」『県立広島大学経営情報学部論集』第8号(2016年2月) 61 - 77頁。

〔学会発表〕(計3件)

小原久美子「日本製薬企業の新たなビジネスモデル構想に関する一考察」組織学会全国研究発表大会、一橋大学、2016年6月21日。

小原久美子「日本製薬企業の新たなビジネスモデル構想と組織変革のリーダーシップ」日本経営学会全国大会、熊本学園大学、2016年9月4日。

小原久美子「武田薬品工業の組織変革に関する一考察 日本企業のグローバル化に向けた組織変革の方法の一視座」実践経営学会中国四国支部研究発表会、県立広島大学、2018年3月18日。

〔図書〕(計2件)

佐久間信夫・小原久美子編著『現代経営組織要論』創成社、2017年。

小原久美子「研究成果報告書 科研費・基盤研究(C)」県立広島大学小原研究室発行、鯉城印刷株式会社、2018年3月、A4、全87頁。

6. 研究組織

(1) 研究代表者

小原 久美子(OBARA Kumiko)
県立広島大学・経営情報学部・教授
研究者番号: 40290423