

製薬会社における戦略マネジメントシステム に関する研究—BSC を中心にして—

Taking advantage of Balanced Scorecard in Pharmaceutical company

中嶋教夫

Norio Nakajima

要旨

本稿は製薬会社におけるマネジメントシステムについてどのような手法を活用することに有用性があるのかを検討することを目的としている。企業のマネジメント手法には、様々な手法があげられるが、本稿では、Balanced Scorecard(以下、BSC) に注目して、製薬会社においても BSC に有用性があるかどうかを検討する。

具体的には、Janota and Major(2012)及び Kostelac, Vukomanovic and Ikonc(2012)による BSC の活用事例研究について概観したうえで、BSC が製薬会社においてどのように戦略マネジメントに活用されているのかという活用実態を明らかにし、製薬会社の経営理念を実現するための戦略マネジメントシステムについて、BSC の有用性を検証しようとするものである。

[キーワード] 戦略マネジメントシステム Balanced Scorecard 製薬会社

1. はじめに

国内製薬会社では、長期的に実施しなければならない新薬等に対する研究開発や M&A による組織再編、安全性に対する対策、医療費抑制に対する対応等、企業組織の内外で環境変化のスピードが増しているという現状がある。江口(2012)によれば、日本製薬工業協会加盟の上場 26 社の内で、企業のマネジメントに対して、「薬の市販後の副作用・安全性問題の発生」、「医療費・薬剤費抑制対策」、「生産機能の中断・遅滞・停止」、「製薬会社の社会的責任」といった要因が製薬会社のマネジメントのファクターとしてあげられている。人間の生命に関わる問題であるだけに、単純に利益を創出すればよいということではなく、

また、江口(2012)によれば、今後、国内製薬会社において、重要とされる要因は、「M&Aの失敗リスク」、「創薬ターゲットの変化に伴う投資意思決定の変更」、「新興国市場における事業活動」、「コンプライアンスリスクの顕在化による企業の信用低下」であるという。

こうした点を考慮すれば、製薬会社におけるマネジメントについては、様々なリスク要因をいかにコントロールすべきであるかが重要であると考えられる。一方で、環境変化のスピードに対応するためには、リスク要因をヘッジするだけでは不足であり、全社的なマネジメントを効率的に実施する必要がある。

BSCは、ハーバード大学のR.S.Kaplanが提唱した戦略マネジメントシステムであるが、企業の戦略目標について、財務の視点、顧客の視点、内部プロセスの視点、学習と成長の視点の4つの観点から総合的にマネジメントしようとする仕組みであり、発祥の地である米国のみならず、我が国の企業でも多数の採用事例があげられている。また、企業のみではなく、病院や大学、国家や地方自治体等の幅広い組織で活用されている。製薬会社について述べれば、ドイツのベーリンガーインゲルハイム社がBSCを採用しているが、我が国では、塩野義製薬株式会社がBSCの類似概念を導入しているというものの、実態は明らかになっていない。

そこで、以下では、ポルトガルの製薬業界でBSCを導入したXPTO社の事例を取り上げたJanota and Major(2012)及びEPPMとBSCのリンクについて検討したKostelac,Vukom-anovic and Ikonic(2012)について概観する。その上で、ドイツのベーリンガーインゲルハイム社の事例を取り上げて、全体のまとめを行う。

2. Janota and Major (2012)ⁱ

Janota and Major(2012)は、ポルトガルの製薬業界でBSCを導入したXPTO社の事例を取り上げ、BSCが製薬会社の戦略マネジメントにおいてどの点に有用性を有しているのかを明らかにした。

XPTO社は、1968年にポルトガルで設立された製薬会社である。XPTO社はポルトガル国内での活動は一定の成果を上げていたものの、以下の点が問題となっていた。

- ① 海外における財務・法務・人事・IT部門・といった管理部門の意思疎通がうまく機能しなくなってきた。
- ② 1990年代後半からは海外でのマーケットシェアの凋落傾向に歯止めがかからなくなってしまっていた。
- ③ 製造原価が高騰してきた。
- ④ ポルトガル国内においても新しい事業展開が進まなかった。

そこで、XPTO 社は、上記の問題点を解決するとともに自社の業務内容を抜本的に見直すことを目的として 1999 年から 2000 年にかけて BSC を導入することを決定した。BSC を活用することで、達成しようとした目的は以下の 5 点である。

- ① 事業セグメントの見直しを行い選択と集中を行う。
- ② 全社で統一したミッションと戦略を共有する。
- ③ 財務に関する目標だけを重視しないで非財務に関する目標も注視する。
- ④ ストレッチゴールを設定する。
- ⑤ 目標を数値で明示する。

BSC を導入した結果、業績は改善され、2005 年には 37 種のジェネリック薬品を扱い、売上高は 19 百万ユーロとなった。

さらに、BSC を導入した結果として、以下の効果も副次的に生じたとしている。

- ① 従業員に戦略マネジメントの意識が浸透したことで、従業員に業務遂行の責任に対する自覚が芽生えた。
- ② BSC を振り返ることで、財務的結果を見るだけでなく、過去の業務内容の問題点を再検討するようになった。
- ③ 事業計画を作成する際に、戦略・戦術についても併せて議論することができるようになった。
- ④ 部門を超えて情報共有ができるようになった。

以上を踏まえて、Janota and Major(2012)は、BSC には戦略マネジメントシステムとして有用性があるとともに、部門間の情報共有及び現状を把握するための説明書としても機能するとしている。

3. Kostelac, Vukomanovic and Ikonc(2012)ⁱⁱ

Kostelac, Vukomanovic and Ikonc(2012)は、Enterprise Project Portfolio Management (EPPM)が建設業、製薬業、自動車産業の様に新製品の開発に長期的な時間を要する産業にとって有用性があるとしたものの、EPPM にはいくつかの問題点があるので、BSC を併用することでその問題点を克服できると指摘した。

EPPM は、経営陣、部門、組織、担当者といった企業のあらゆるレベルで、プロジェクト情報の管理と可視化を可能にさせようという考え方である。

例えば、日本オラクル株式会社では、EPPM 用に開発したソフトウェアを販売しているが、特に、航空宇宙・防衛産業、重電・重工業、建設・エンジニアリング業や巨大設備保

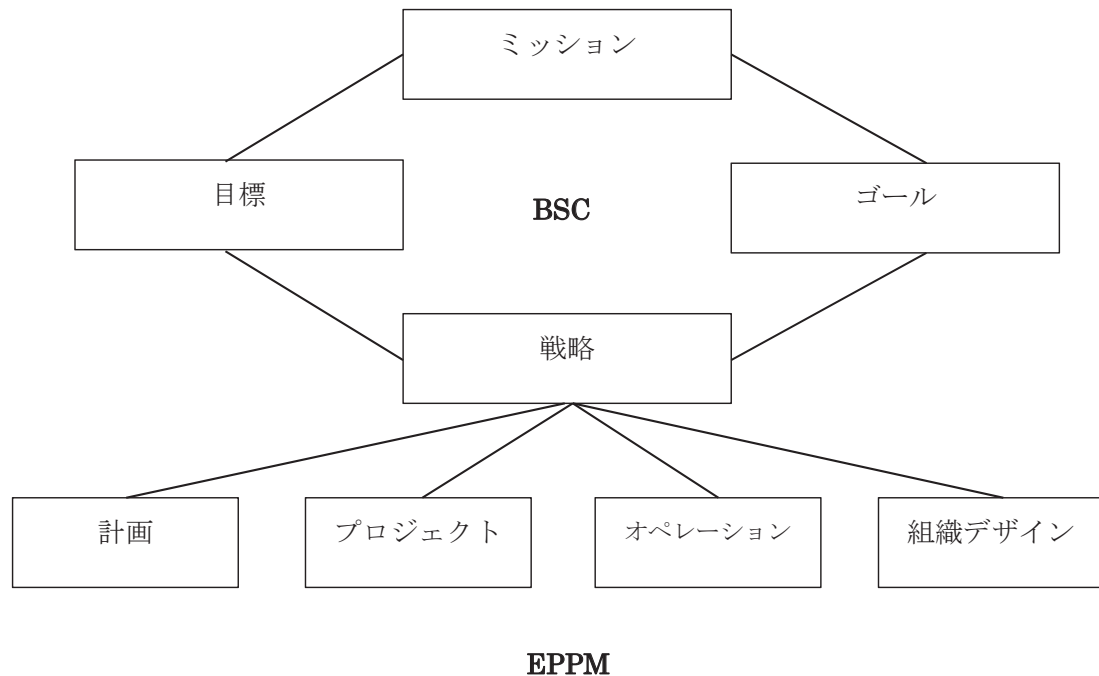
守といった、大規模かつ長期的で複雑なプロジェクトの管理と情報の可視化を可能にする
と述べているⁱⁱⁱ。一般的に EPPM は、プロジェクトの関係者に対して組織横断的に機能し、
事業ポートフォリオ、投資プログラムおよび実行プロジェクトの各レベルで、予算超過や
遅延などのビジネスリスクを軽減することを可能にするといわれている

しかしながら、Kostelac,Vukomanovic and Ikonic(2012)によれば、EPPM には、以下の
点について問題があるので、BSC と併用することが望ましいと指摘している。

- ① 企業の全社戦略と現在実施しているプロジェクトの関係が明らかにならない。
- ② 複数プロジェクト間のシナジーについて把握できない。
- ③ プロジェクトについてリスクコントロール、資源配分、期限管理の考え方が不足して
いる。
- ④ マネージャーの説明責任があいまいである。
- ⑤ 短期間かつ容易なプロジェクトが優先されやすい。

以上の問題点を解決するために、Kostelac,Vukomanovic and Ikonic(2012)は、EPPM と
BSC を併用する BSC-EPPM SYNERGY モデルを提唱した。

図表1 BSC-EPPM SYNERGY モデル概念図



出所: Kostelac,Vukomanovic and Ikonic(2012)p306.

って、EPPM を用いて個別のプロジェクト管理を行うこととするということであり、BSC を EPPM の上位概念として認識するということである。

製薬会社に関して図表 1 を検討すると、製薬会社全体の経営活動について BSC を用いて戦略マネジメントを実施し、その戦略に従って、新薬開発等の長期プロジェクトをコントロールするということになるであろう。こうすることで、プロジェクトの優先順位を確定することが可能になり、かつ、戦略に応じてプロジェクトを実施することができるので、各プロジェクト間の関係性を明示することが可能になる。

また、EPPM ではプロジェクトのコントロールが主眼となるので、プロジェクトに必要な経営資源の配分及びプロジェクト実施の責任については、BSC の中で検討されることになる。

4. ベーリンガーインゲルハイム社の事例

ベーリンガーインゲルハイム社の BSC は、ドイツ本社の基本戦略を踏まえたうえで、同社の日本法人が独自に導入しているものである。

1) ベーリンガーインゲルハイム社(ドイツ本社)の戦略目標

ベーリンガーインゲルハイム社(ドイツ本社)のマネジメントについてまとめると、以下の点に特徴がある。ベーリンガーインゲルハイム社(ドイツ本社)は BSC を活用しておらず、BSC の活用はベーリンガーインゲルハイム社の日本法人の独自の活用によるものである。

- ① 長期的に利益稼得と余剰資本の間でバランスの取れた成長を目指す。
- ② 米国・ヨーロッパ・日本の順で収益性が高く、同マーケットでの成長性を重視している。
- ③ 自社の財政状態の健全性を維持する。
- ④ 新薬の開発と同開発に対する投資資金の回収期間のコントロールを行う(10年が目安)。
- ⑤ 企業価値創出の源泉として、自社の独立性・健全性・収益性・従業員を重視する。製造現場ではカンバン方式を導入している。

2) ベーリンガーインゲルハイム社の日本法人における BSC

同法人では、2005 年からトップダウンで BSC の導入が決定され、長期的な戦略マネジメントを行うために活用されている。BSC の基本的な構造は図表 2 の通りである。

図表 2 では、それぞれの視点のコンセプトの下で、業績評価指標(KPI:Key Performance Indicator)と、その到達点としての目標数値(KGI:Key Goal Indicator)が

設定され、一定期間ごとに点数評価されることでマネジメントが実施されている。

BSCの導入当初はトップダウン方式であったが、どれだけ頑張ってもその成果が数値に反映されない部署が出てしまう等の問題がみられたため、2006年以降はボトムアップで意見の吸い上げを行い、コミットメントを行っている。さらに、2008年からは生産拠点である山形工場でもBSCを導入している。

2008年以降は、各職場でのミーティングを実施した上で、各職場の上位組織である部門で内容を検討し、工場での意見調整を経たうえで、会社ごとにBSCを検討するというように、ボトムアップ方式が徹底されている。

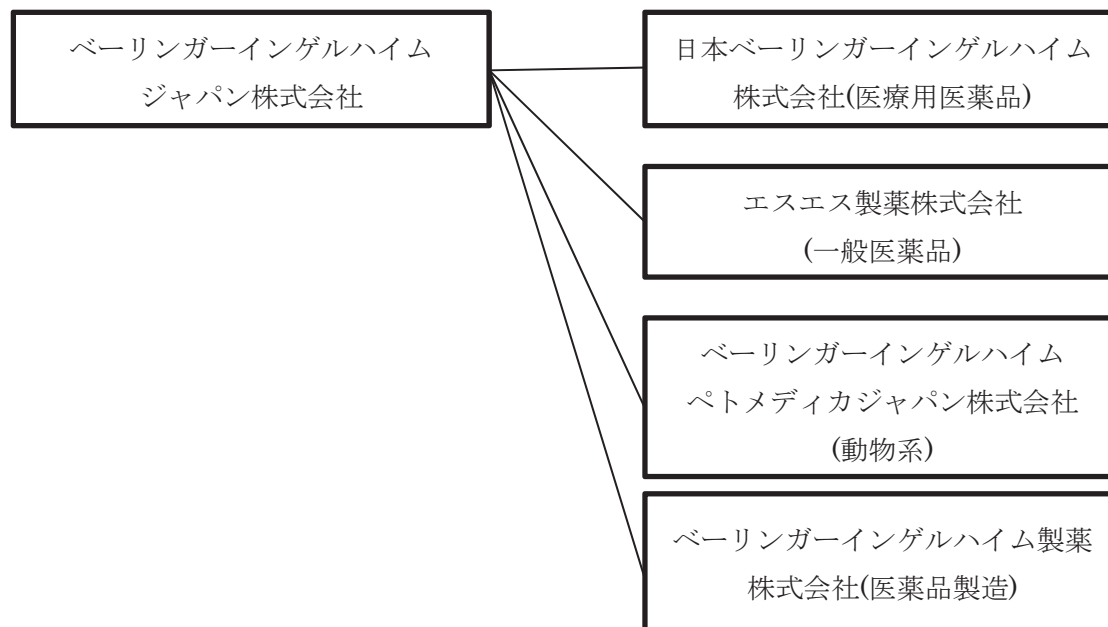
なお、ベーリンガーインゲルハイム社の日本法人は、図表3の組織形態となっている。

図表2 ベーリンガーインゲルハイム社の日本法人におけるBSCコンセプト

財務の視点(F)	株主と従業員に財務的にどの様に期待に応えるか
顧客の視点(C)	どの様に顧客満足度を高めるか
内部プロセスの視点(P)	プロセスの改善とその重要性の検討
学習と成長の視点(LL)	従業員能力の開発と知的財産の向上

出所:長谷川(2010)p74.に筆者が加筆修正。

図表3 ベーリンガーインゲルハイム社の日本法人の組織形態



出所:ベーリンガーインゲルハイムジャパン株式会社

HP(<https://www.boehringer-ingelheim.jp>)(2017.12.08 アクセス)

4. まとめ

本稿では、第一に Janota and Major(2012)で明らかにされた XPTO 社の事例を検討した。ここでは、BSC が製薬会社の戦略マネジメントシステムとして有用性を有することを明らかにしたうえで、その他の効果として、組織内での情報共有や企業全体を俯瞰的に可視化することができることが明らかとなった。

第二として、Kostelac,Vukomanovic and Ikonic(2012)の提唱する BSC-EPPM SYNERGY モデルを取り上げた。BSC によって戦略をマネジメントし、EPPM によってプロジェクトをコントロールすることで、長期的なプロジェクトマネジメントが抱える問題を解消することが可能であることが明らかとなった。

第三として、ベーリンガーインゲルハイム社の BSC を取り上げた。同社の BSC は、R.S.Kaplan が提唱した、極めてオーソドックスなスタイルの BSC の活用実態であるといえる。

ただし、ベーリンガーインゲルハイム社については、ドイツ本社の長期的戦略マネジメントについていくつかの特徴がみられた。ドイツ本社はグローバルな大企業ではあるものの、ドイツ税制等を考慮して有限会社の形態をとっている。株式公開はしていないので、買収等の懸念は少ないといえる。また、配当は創業者一族のみに実施しており、剰余利益は社内留保として蓄積され、長期的な投資に活用されている^{iv}。

以上を踏まえると、製薬会社の戦略マネジメントシステムとして BSC は一定の有用性を有するということができよう。

その上で、現在、製薬会社を取り巻く環境を検討すると、例えば、米国の Pfizer Inc.が M&A と多角化によって、企業規模を拡大する戦略を採用している中で、我が国の製薬会社では、最も規模の大きい武田薬品株式会社の株式時価総額は約 4.97 兆円(2017.12.08 現在)であり、決して買収できないというわけではない。実際に、Pfizer Inc.は、2009 年に約 6 兆円でワイスを買収しているという状況下にある。

今後、製薬会社のメガ・ファーマ化が世界的に進むことが予想される中で、我が国の製薬会社の存続には、いかに独立性と潤沢な投資資金を確保することができるかが重要になると考えられる。その際に、戦略マネジメントシステムとして BSC を活用することの有用性を考えると、BSC 中の財務の視点をどの様に構築するかという点が重要となろう。単に戦略目標を達成するために BSC を活用するだけでは、製薬会社のマネジメントシステムとしては不足であろう。

なお、本研究は、一般財団法人島原科学振興会の平成 28 年度研究助成金を受けていることを加筆させていただきます。

ⁱ Janota and Major(2012)pp243-244,pp247-248.

ⁱⁱ Kostelac,Vukomanovic and Ikonic(2012)p303,306

ⁱⁱⁱ 日本オラクル HP(<https://www.oracle.com/jp/applications/primavera/products/project-portfolio-management/index.html>)2017.02.16 アクセス。

^{iv} 2013.08.20 に筆者がドイツ本社にてインタビューを行った結果を参照している。

<参考文献>

- D.Kostelac,M.Vukomanovic,M.Ikonic(2012) “Integrating Enterprise Project Portfolio Management with the Balanced Scorecard:A Case from The Pharmaceutical Industry” *Technical Gazette*,19-2,pp303-316.
- R.janota,M.J.Major(2012)“The Balanced Scorecard in a Pharmaceutical Company:A Case Study” *Journal of Management and Business Studies*,vol.6,pp240-252.
- 江口武志(2012)「製薬会社における事業リスクマネジメントの実態と課題」医薬産業政策研究所リサーチペーパーシリーズ,No.53,p4.
- 大浦勇三(1999)「ナレッジ・マネジメントによる価値創造と紀要総力強化」 *The Executive Magazine from UNISYS*,vol.78,pp8-19.
- 高梨智弘(1999)「知的資産を経営に活用するナレッジ・マネジメント」 *The Executive Magazine from UNISYS*,vol.78,pp2-7.
- 田村泰一,望月大輔(2013)「外資製薬企業におけるグローバルマネジメントモデルの分析 早稲田国際経営研究,No.44,pp125-133.
- 長谷川正樹(2010)「SAM&GMP 部会 第23回大会印象記」 *PHARM TEC JAPAN*,vol.26,No.12,p74.
- Boehringer Ingelheim “Corporate Magazine”2012-2015.
- ratiopharm Introduction of a Balanced Scorecard in the Pharmaceutical Industry 2013.6.18 報告資料。
- ベーリンガーインゲルハイムジャパン HP(<https://www.boehringer-ingelheim.jp>)
- 日本オラクル HP(<https://www.oracle.com/jp/applications/primavera/products/project-portfolio-management/index.html>)