



## タケダ：戦略的変革のガバナンス (B)

武田薬品工業（タケダ）が研究開発体制の変革を公表し開始してから2年も経たない2018年6月、アンディ・プランプアは社内メモにおいて、2016年8月に創設したR&Dトランスフォーメーション・オフィスの閉鎖を発表した。<sup>1</sup> メモにはこうあった。「変革は継続しますが、いわゆる正式な意味での変革は完了しました。」短期間に多くのことが達成された。研究開発の重点領域が確立され、研究開発機能がグローバル・プログラム・チームを中心に再編され、日本および他の地域の組織がより明確かつ詳細な目的の下に再定義され、タケダはその反応の速さで世界中のパートナーもうらやむ評判を確立していた。こうした改革を通じ、タケダは財務目標を立て続けに達成していた（資料B1）。同様に重要なこととして、2016年に取締役会が設定した具体的な研究開発体制変革KPIはみごと達成されていた。しかしながら、取締役会および経営幹部が成長とイノベーションを導く次の段階に備える上で、新しい組織の中で従業員が協働する仕組みと文化にさらなる微調整が必要だった。アズミ・ナブルシの言葉を借りれば、「トップレベルの結果に満足してもよいとは思いますが、より深い層での実施をなお確保する必要があります。」

### タケダの研究開発の再考

2016年の1月から7月にかけて、研究開発マネジメントチームは来たるべき再編の詳細を練り上げ、構造を定義して、戦略的遂行にふさわしいチームを編成した。この社内協議の期間には組織内に先々への不透明感があったため、研究の生産性が一時的に低下した。業界ではイノベーションとビジネス志向の提携が加速化しているが、そうした世界に会社が乗り出していくために必要な起業家能力を、すべての管理職が備えていたわけではなかった。新規採用を行い、新たな役職が設けられた。医薬研究本部長に就任したスティーブ・ヒッチコックによると、アンディは次の三つの資質を備えた人材を探していた。

a) 対外的な態度（すなわち、パートナーと密接に協力する意欲と能力）、b) 生物製剤／遺伝学に関する

Harry Korine はロンドン・ビジネス・スクールおよびザンクト・ガレン大学でコーポレート・ガバナンスを教えている。浅川和宏は慶應ビジネス・スクール教授である。筆者はMK&A アソシエーツ(ニューヨーク)の資金援助に感謝の意を表す。

ロンドン・ビジネス・スクールのケースはクラスでの討議資料とする目的のみを以て作成される。ケースは当該企業に関する保証や情報の出所ではなく、経営管理の適否の例示を目的としたものでもない。

©2018 London Business School. 著作権所有。ロンドン・ビジネス・スクールの許可なく、このケースのいずれの部分も、電子・コピー・録音その他いずれの形式または手段によっても、複製、検索システムへの記憶、スプレッドシートでの使用、転送を行ってはならない。

London Business Schoolの許諾に基づいて、慶應義塾大学大学院経営管理研究科(〒223-8526神奈川県横浜市港北区日吉4-1-1)により全文翻訳され、慶應義塾大学大学院経営管理研究科 浅川和宏 教授が監修した。翻訳の正確さに関する一切の責任は翻訳者にある。