



## タケダ：戦略的変革のガバナンス (A)

武田薬品工業（タケダ）では、全社レベルとグローバル研究開発体制内の両面において、一世代分に相当する戦略的変革を3年に圧縮して行ってきた。創業237年の歴史をもつ屈強な日本企業タケダは、2015年から戦略的に重点疾患領域を6から3（+ワクチン）に絞り込み、研究開発拠点を3カ所に集中させ、多様な創薬モダリティに関して新たに180以上のパートナーシップを結んできた。その狙いは、これからの20年に適合する強力なグローバル製薬企業を築くことにほかならない。

この一連のケーススタディでは、タケダが近年取り組んできた広範囲に及ぶ研究開発機能の変革努力（全社的変革の一環）に焦点を当てる。暫定的な適応で長年やりすごしてきたツケを埋め合わせるためにタケダの研究開発がとった行動は、競争で優位に立とうとする試みの表れである。世界の製薬企業の中にはパイプライン枯渇や革新的技術といった業界全体の課題に早くから対応した会社もあったが、タケダは日本市場特有の思考と自社が専門性を有する低分子に長らく執着していた。改革は行われた。パイプラインを強化し能力基盤を広げるための買収、効率向上を果たすための組織再編、研究の生産性を高めるためのキャンペーン。しかし、基本的な仕事のやり方は2015年まで維持された。

### 製薬業界について

製薬業界では、「ビッグファーマ」と呼ばれる一群の巨大製薬会社が数十年にわたって非常に高い収益性を享受し続けてきた。<sup>1</sup> 数十億ドルを稼ぐブロックバスターは長い特許期間に守られ、需要の高まりによる恩恵を受け、かなり自由に価格設定を行い、疾患領域の寡占を生み出してライバルを減らす。このような実情により、大規模な新薬開発とマーケティングは長らく魅力的な産業の模範例となってきた。

---

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。