

# 外資系ヘルスケア会社の経営

2009年6月11日

ホスピタラ・ジャパン(株)

佐伯 広幸

# 職務経歴

- 1983年 - 03年： 国内製薬会社
  - 1983年 - 89年： 札幌支店MR
  - 1989年 - 90年： MBA 留学準備(企業派遣)
  - 1990年 - 92年： 米国MBA 留学(企業派遣)
  - 1992年 - 95年： 本社企画部門
  - 1995年 - 98年： 米国子会社派遣
  - 1998年 - 03年： ドイツ支店
- 2003年 - 06年： 米国ライフサイエンス会社日本法人
- 2006年 - 08年： スイス系ライフサイエンス会社日本法人
- 2008年 - 現在： 米国ヘルスケア会社日本法人

# 事業とは

- 「事業の目的は、最大利潤の追求ではない.....(ピーター・ドラッカー)」

# 私にとって事業とは

- 志を達成する手段

「憤の一字は、是進学の機関なり(言志録)」

「学は立志より要なるはなし。而して立志も亦之を強うるにあらず。只本心の好むところに従うのみ(言志録)」

「人は様々な可能性を抱いてこの世に生まれてくる。彼は  
科学者にもなれたろう、軍人にもなれたろう、小説家にも  
なれたろう。しかし彼は彼以外のものにはなれなかつ  
た。これは驚くべき事実である(様々な意匠)」

「講学の道は、敬天愛人を目的とし....(西郷南洲翁遺訓)」

「人を相手にせず、天を相手にせよ(西郷南洲翁遺訓)」

# 事業を経営する

志を明らかにする



戦略をつくる



仕組みをつくる

## 3社のケースを題材にして

- ホスピーラ

- 新薬、ジェネリック、医療機器の3つの事業領域で活動する米国ヘルスケアカンパニー。
- ジェネリック注射剤の分野では世界一。
- 売上高約3600億円、従業員数14000人。

- T社

- 生命科学研究用機器の開発・製造・販売を行うスイス系の中堅企業
- 生命科学研究用ロボット分野では世界一

- C社

- バイオマーカー探索機器の開発・製造・販売を行う米国のベンチャー企業



# 志を明らかにする

- ホスピータルの場合

- 患者や医療従事者の役に立つこと(会社存在のレゾナントル)。
- 最も大事なことは、マーケットの大きさではなく、患者や医療従事者のニーズの高さ、問題・課題の大きさ。
- ビジネスにどう落とし込むかは、次のステップ。

患者・医療従事者の皆様に  
安心・安全をお届けすることが、  
世界のヘルスケアカンパニー、  
ホスピーラの志です。

#### ホスピーラ・ジャパンの3つの指針

「患者・医療従事者の皆様が  
安全で安心できる  
医療の実現を  
サポートします」

「患者・医療従事者の皆様の  
課題を把握します」

「新薬とジェネリックと  
医療機器の開発を通じて、  
統合されたソリューションを  
提供します」

高い志を持ち続けること——

それがヘルスケアカンパニーとしてのホスピーラ・ジャパンの命です。

# Advancing Wellness



ホスピーラ・ジャパンは、医療用医薬品、医療機器の開発・販売を通じて、すべての人々の健やかな未来の実現をめざしています。

その思いは私たちの企業ビジョンである「Advancing Wellness」(人々に健やかな未来を)という言葉に集約され、

世界のホスピーラで働くすべての社員の共通の願いとなっています。

私たちはその願いを「志」という言葉に置き換え、常に、患者の皆様や、患者の治療のために働く医療従事者の皆様の  
問題や課題の解決に役立ちたいという強い思いを常に持ち続けています。

その実現のために私たち自身は、ひたむきな誠実さをもって自社の製品と私たち社員への信頼を得る努力を続けています。

そして一人ひとりが会社を代表するメンバーとして、責任感と使命感をもって約束を果たします。

さらに私たちはどのような状況においても、確かな情報に基づいて適切に判断し、スピードと確固たる信念を持って行動します。

こうした行動指針はホスピーラの原点であり、

ホスピーラ・ジャパンがお客様とのパートナーシップを築くための大切な約束でもあります。

# 志を明らかにする

- T社の場合
  - アッセイの最適化(を通して治療・診断に貢献する)。
- C社の場合
  - 創薬、臨床診断に役立つバイオマーカーの開発。

# 戦略をつくる

- 志を実現するための青写真、もしくは、志を“ビジネス”に落とし込むためのストーリー。
- 分析によって戦略はつくられるか？
  - 計画型戦略派 vs. 創発型戦略派
  - 起業家は、リスクテーカーか？
- 「熱き思い」か「論理的思考」か？

# 戦略をつくる

- ホスपीラの<sup>o</sup>場合
  - 麻酔・集中治療、オンコロジー、抗感染の3領域で、統合されたソリューションを提供する。

医療の現場で求められる分野こそ、  
ホスピーラ・ジャパンがめざすフィールドです。



集中・急性期治療、オンコロジー、そして抗感染・感染予防。これらの3つの分野は、患者・医療従事者の皆様のニーズにまだ十分応えられていない領域といわれています。だからこそ、ホスピーラ・ジャパンはこの分野を今後の開発の領域として選択しました。ホスピーラ・ジャパンはこの領域において、新薬、ジェネリック、医療機器 (Medication Delivery System) を通し、医療現場に統合的なソリューションをご提供いたします。

# 戦略をつくる

- T社の場合
  - 我々の仕事は、機器を売るのではなく、研究者に対するコンサルテーション。
- C社の場合
  - 自社研究所による顧客サポートをセリングサイクルの中心に据える。

# 仕組みをつくる

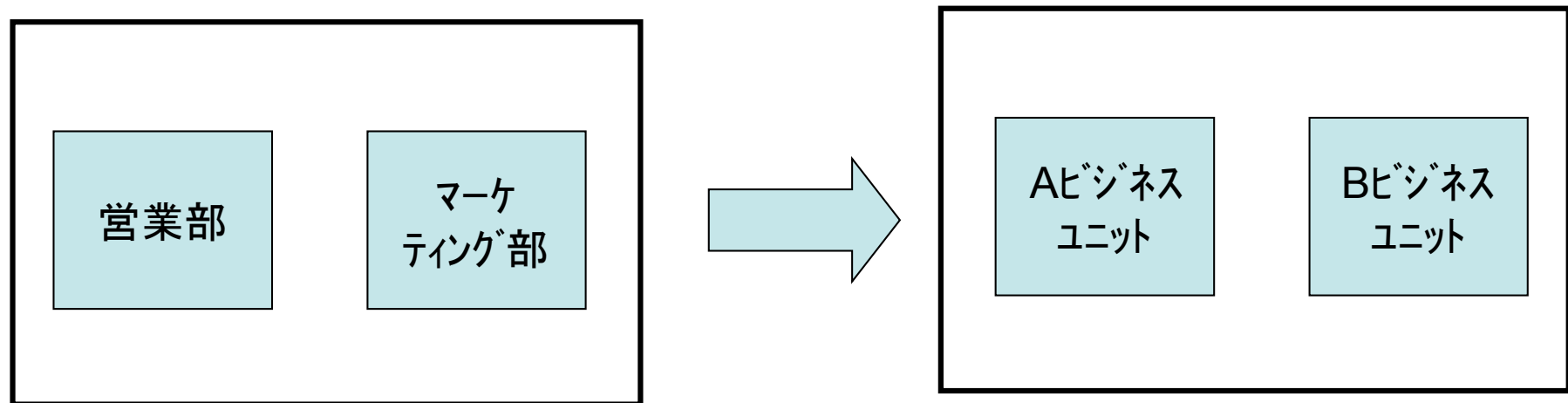
- キャッシュフローや在庫の管理、管理会計制度、人事諸制度等々様々な仕組みをつくっていかねばいけません  
が、最も大事なものは、何と言っても

ヒト  
組織づくり



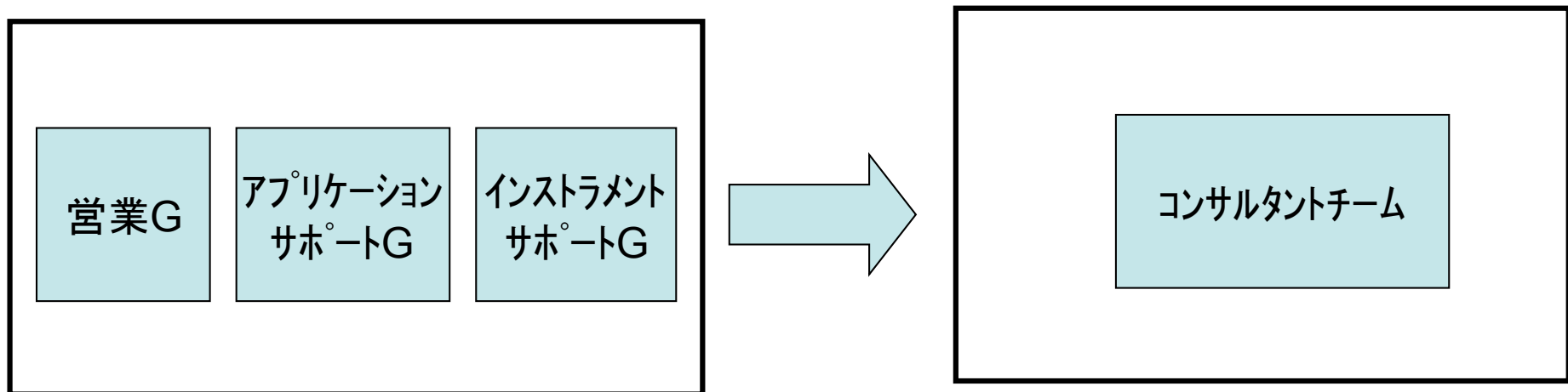
# 仕組みをつくる

- ホスपीラの場合
  - 機能別の組織から専門領域毎のビジネスユニット型へ
  - 領域の専門性とPL責任が軸



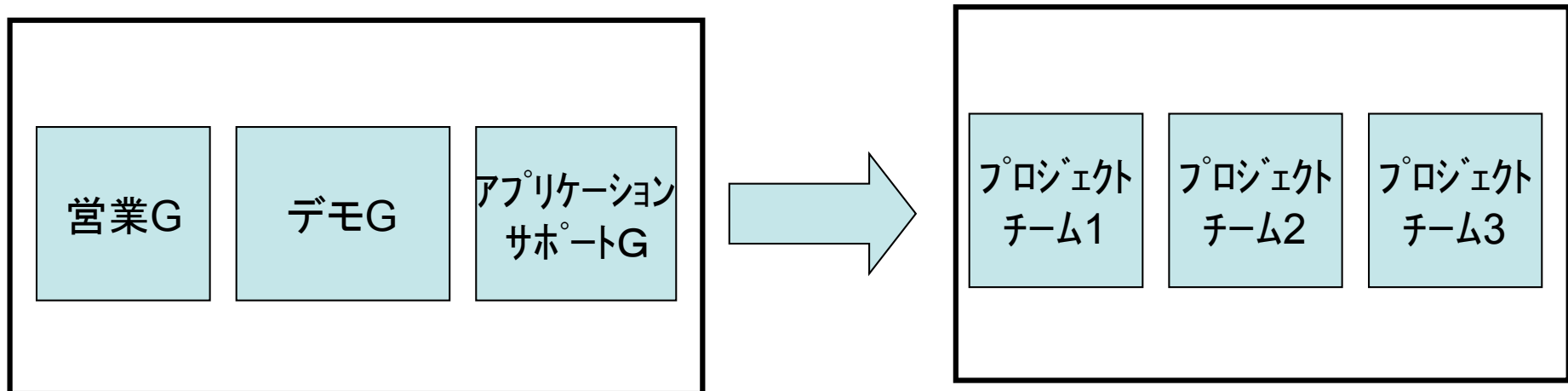
# 仕組みをつくる

- T社の場合
  - “営業チーム”、機能別組織を解体して、異なるスキルからなるコンサルタント集団を構築



# 仕組みをつくる

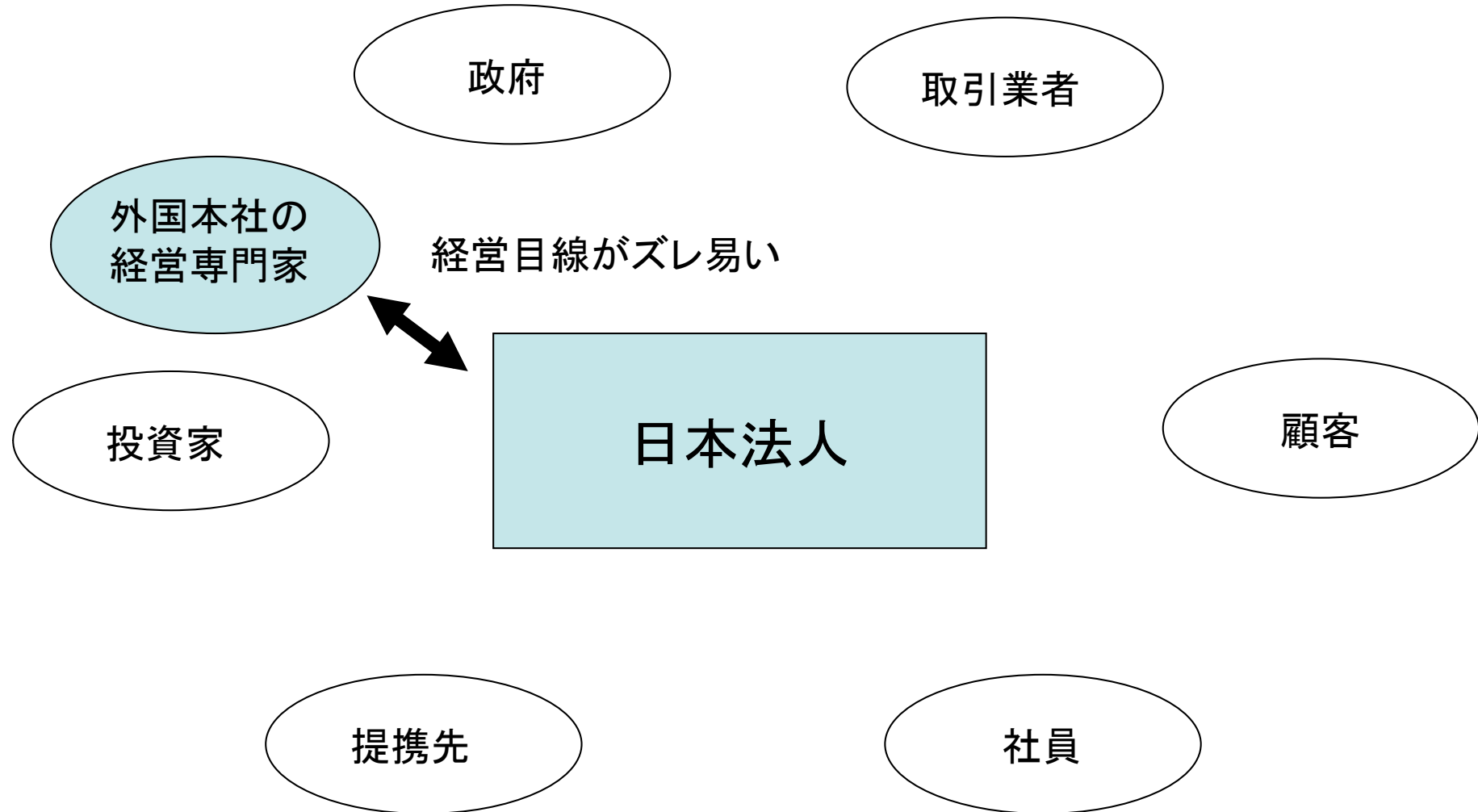
- C社の場合
  - 役割別組織からプロジェクト型へ



# マネジメント vs.リーダーシップ

- マネジメント
  - モノ、プロセスを対象とする
- リーダーシップ
  - ヒトを対象とする
  - 影響力

# 外資日本法人のステークホルダー



# ジェネリックビジネスの障壁

- 一にも二にも、まずは、ブランド
- 大手製薬企業子会社の黒字化の背景

## 企業選びの3つのチェック項目（私見）

- 志がみえるか
- 社員の目が輝いているか
- 将来の青写真（戦略）が説明できるか