

武田薬品工業の企業統治

佐久間 信 夫*

1. はじめに

1990年代、いわゆる「失われた10年」のなかで、これまでの日本の高度成長を支えてきた日本特有の企業システムの欠陥が次々に明らかになった。多くの問題点のなかでも、株式相互所有と含み益に依存した安易な経営、法令違反に対する甘い監視体制、消費者や地域社会、環境保護団体などのステーク・ホルダーの要求を遮断することができた経営体制などは企業統治にかかわる問題である。90年代には、銀行の抱える膨大な不良債権、総会屋への利益供与・自動車産業におけるリコール隠しというような法令違反、建設業や電機産業に頻発した談合事件とその素地となっている天下り・政官業の癒着などの問題が次々に表面化した。これらはいずれも企業統治における重要な問題である。長期にわたる株価の低迷や経済の不振は、日本の企業統治システムの欠陥にも起因するものであり、企業統治システムの改善なくして日本経済の再生はあり得ないであろう。1,400兆円もの個人金融資産が日本の資本市場へ潤沢に流入することなく、郵貯や海外へ逃避している現実が日本の企業統治システムに対する日本社会の不信を物語っている。

このような危機意識をもつ先進的な日本の企業において、近年企業統治改善への取り組みが活発に

なっている。日本の製薬企業は、政府規制に守られる形で、長い間護送船団のなかでの繁栄を享受してきた。しかし、今日、日本の製薬企業は規制緩和による国内競争の激化、経済のグローバル化のなかでの国際競争の激化、ヒトゲノム（全遺伝子情報）の解読に代表される生命科学技術の急速な進歩に伴う新薬開発競争の激化などの厳しい競争の波に洗われながら、同時に企業統治構造の改善という課題にも対処していかなければならぬ。きわめて困難な局面に立たされている。

本稿では内外の厳しい競争環境にありながら、企業収益率を向上させつづけ、しかも果敢な経営改革に取り組む武田薬品工業を取り上げ、その企業統治改善の現状と展望について検討する。第2節ではまず製薬企業を取り巻く最近の経営環境とこれまでの同社の経営改革の経緯についてみていくことにする。第3節では企業統治に重要な意味をもつ所有構造と株主総会の運営状況を検討することにする。その際に、株主総会が日本やアメリカで一般的にどのように運営されているのかについて明らかにし、武田薬品工業の実態と比較するという方法で検討していくことにする。第4節は同社の取締役会改革とコーポレート・オフィサーについてその現状をみていくことにするが、ここにおいても日米の企業の実態について明らかにした上で同社の現状と比較してゆくことにする。

なお企業統治についてはこれまでさまざまな定義が存在するが、本稿においては、狭義では、株主と経営者の関係、とくに会社機関構造を介した

* 創価大学経営学部

両者の関係、広義では、企業と利害関係者との関係と定義することにする（出見世，1997，8）。したがって、以下では武田薬品工業における経営者を監視するための会社機関構造の現状、および武田薬品工業の対利害関係者政策の現状について、日米の一般的状況との比較で検討されることになる。

2. 経営改革とその背景

1993年、武田國男氏が創業家から19年ぶりに社長に就任して以来、武田薬品工業は次々と大胆な経営改革を実施してきた。これは新社長が世界的な大競争のなかで、日本の製薬業界のおかれた厳しい状況を適切に認識していたためであろう。ゲノム創薬の研究に必要とされる巨額の研究開発費の捻出、世界的な巨大製薬会社どうしの合併、日本の医療制度の危機的な状況、海外の巨大製薬会社の日本市場への参入等々、さし迫った重要課題はどれも急を要するものであり、その対応はまさに時間との戦いというべきであろう。

同社では従来中期計画が策定されてきたが、直近の中期計画は95年から2000年までを対象とする6年計画であり、95 - 00中期計画と呼ばれた。2001年4月には、2001年から2005年までの01 - 05中期計画がスタートした。この中期計画には、98 - 00修正中期計画のように途中で修正も加えられる。修正中期計画は、中期計画を固定的なものと考えず、企業環境の変化に機敏に対応していこうとする同社の姿勢を示すものと考えることができる。

新社長は「会社は株主のものである」とする考えから、株主価値の最大化やそのために業績の向上を目指す方向で経営改革を断行してきた。また企業統治の改善にも踏み込み、「社内カンパニー制」の導入（96年度）、取締役数の削減や「意思決定体系の再構築」（97年度）、「コーポレート・オフィサー制度」の導入（98年度）、コンプライアンス・プログラムの制定（99年度）など企業統

治のための制度を充実させてきた（表1）。

新社長就任以来の改革が効を奏し、武田薬品工業の企業業績は90年代を通じて飛躍的に向上した（表2）。たとえば同社の株式時価総額は92年に約1兆2,000億円であったのが、2000年上半期には6兆4,000億円と8年間で5倍に急増した。94年以降2000年まで営業利益率、経常利益率、当期純利益率ともに毎年対前年比でプラスとなり、ROEは94年の8.1%から99年の12.5%に上昇した。しかもこの5年間に従業員数は17,580人から16,254人に1,326人減少している。これは武田社長が人事部の大量採用計画をくつがえし、95 - 00計画で2,500人の人員削減方針を打ち出し実施したことによるものである¹⁾。

企業業績の飛躍的な向上に貢献した経営改革のひとつとして社内カンパニー制の導入をあげることができる。武田薬品工業は、医療用医薬品事業の強化、医薬外事業の自立、本社部門の簡素化と機能強化の目的で、1996年に社内カンパニー制を導入した（図1）。社内カンパニー制の対象となったのは医療用医薬品事業部門を除くヘルスケア、フード・ビタミン、化学品、アグロ、生活環境の5つの事業部門であり、カンパニーの最高責任者はカンパニー・プレジデントとして事業運営の主要な権限が与えられるかわりに、社内配当の支払い、内部留保の蓄積（＝企業価値の向上）等について責任を負わなければならない。社内カンパニー制は現在日本の多くの企業において導入されているが、同社の社内カンパニーは、本社の100%出資会社と位置づけられ、EVAに類似した評価方法によって利益管理が行われる。カンパニー・プレジデントには大きな権限が与えられるかわりにカンパニーの利益に対して厳しく責任を

¹⁾ 『週刊東洋経済』2000年9月9日号、95ページ。この厳しい人員削減方針は今なお続けられており、好業績にあっても、さらに2001年から2年間で400人程度の人員削減をする計画が公表された（『日本経済新聞』2001年3月14日）。

表 1 武田社長就任以降の経営改革

	全社の方向性に関するもの	経営の仕組み・制度改革	人事・風土改革	事業戦略
1993年度	経営方針の策定 (1) 中期事業目標の策定 (2)	目標配当性向の設定 (30%) 事業設備投資基準の設定 研究テーマ選定基準の設定 関係会社管理の原則策定 本社部門の簡素化と機能強化	幹部社員業績目標管理制度の導入	
1994年度	95 - 00中期計画の策定 (3)	事業部計算制度の改定	人事制度改革着手 経営幹部対象の目標管理制度導入 HAYシステムの導入	タケダ・ファルマ・オーストリー設立
1995年度	95 - 00中期計画スタート	95 - 00システムグランドデザイン	APS・行動評価制度 (幹部社員)	MDR→MPDR体制の発足 TFI事業からの撤退
1996年度		社内カンパニー制度の導入 事業計算制度の改定 部門業績評価制度の改定	賞与支給基準方法の改定 (幹部社員)	
1997年度	98 - 00修正中期計画策定	全社権限・意思決定体系の再構築 CEO・COO機能の分離明確化 (4)	人事制度改革 給与・昇進・退職金制度の全面改訂 (全社員)	英国販売会社設立 武田アメリカR&Dセンター設立 欧州・米国持株会社設立
1998年度	98 - 00修正中期計画スタート	コーポレート・オフィサー制度の新設 連結事業計算制度の改定		米国販売会社設立 仏：子会社化・伊：マジョリティ取得 タケダ・ファルマ・スイス設立
1999年度		コンプライアンス・プログラムの制定	ベアに関する協定 (一律ベアの廃止)	武田科学飼料の営業譲渡
2000年度	01 - 05中期計画策定			医薬外アライアンス (JV設立) ・アニマルヘルス事業 (シェリング・プラウ社) ・ビタミン事業 (BASF社) ・化学品事業 (三井化学) : 01年度設立予定

(1) 研究開発型の国際企業
社会から信頼される会社
成果が公正な評価で報われる会社

(2) いかなる環境変化にも対応できる経営体制・事業構造の構築

(3) 事業の高付加価値化
人員の適正化 (5)
経営資源の重点的配分

(4) 取締役の減員と活性化
[取締役数 (監査役を除く) - 93. 6月 : 29名 → 00. 6月 : 13名]

(5) 社員数 - 92年度末 : 11,137名 → 99年度末 : 8,841名 (2,296名減)

出所 : 武田薬品工業作成資料

問われる。すなわち、3年連続で年間内部留保がマイナスになった場合、3年連続で資金収支がマイナスになった場合、あるいは中期計画の遂行に重大な齟齬をきたしたと社長が判断した場合には、カンパニー・プレジデントは更迭される。更迭される前に「イエロー・カード」が出されて注意が喚起されるが、実際に更迭された例もあり、利益に対する責任は厳しく問われる。

同社の「本社」部門は、コーポレート・スタッフ部門、業務サービス部門、事業支援部門・技術

支援部門、財務調整勘定 (預かり人員、出向者) の4つの主要な組織から構成されている (図1)。このうち経営トップの補佐機能を遂行するコーポレート・スタッフ部門は、経営企画部、総務人事部、法務部、経理部、広報室からなり、その活動原資はカンパニーからの社内配当金である。

武田薬品工業の主要な事業部門のうち最も利益率の高い事業部門は医薬事業部門であり、99年のROAは29.7%に達する (表3)。医薬品事業は同社の売上げの74%、営業利益の96%を占めている

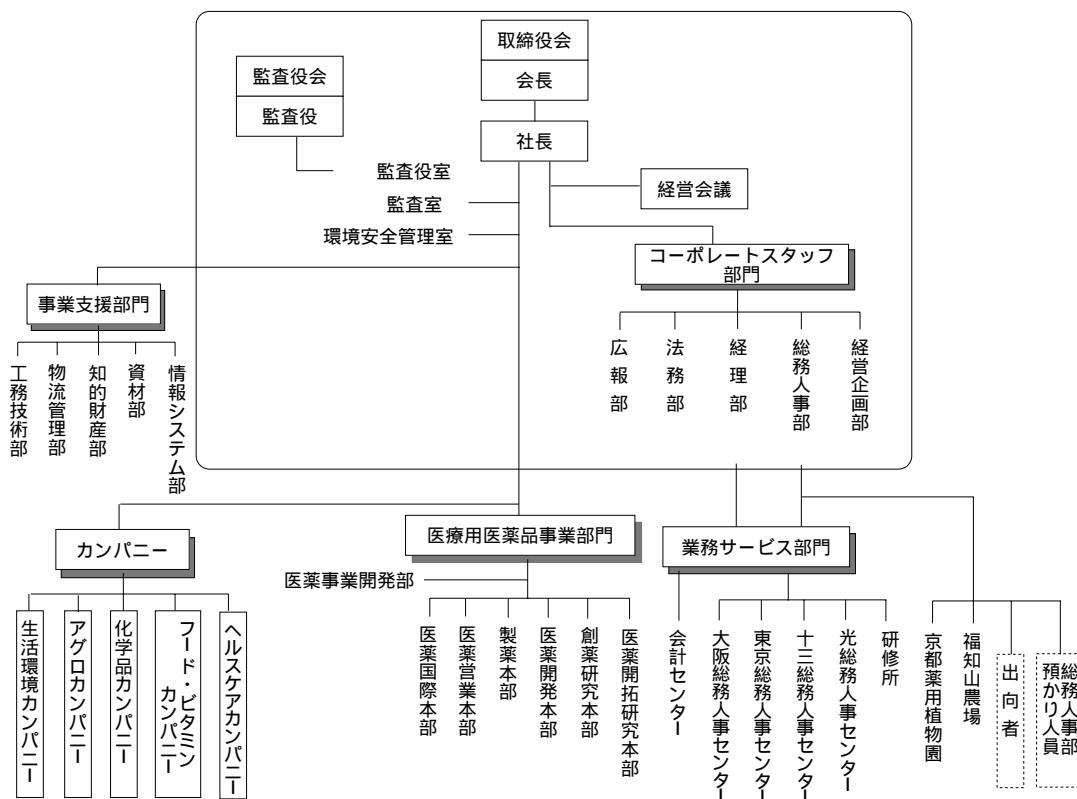
表2 武田薬品の業績の推移

業績の推移							
(単位：億円 / %)							
	94年	95年	96年	97年	98年	99年	00年見込 94 - 00年 平均成長率
株価 (円)	1,140	1,670	2,590	3,390	4,590	7,300	6,220*
株式時価総額	9,983	14,624	22,681	29,797	40,817	64,916	55,313
* 2001年 1 月31日時点							
< 連結 >							
売上高	7,716	8,013	8,388	8,418	8,446	9,231	9,550
営業利益	952	1,127	1,273	1,329	1,422	1,714	2,220
(率)	(12.3)	(14.1)	(15.2)	(15.8)	(16.8)	(18.6)	(23.2)
経常利益	1,072	1,257	1,479	1,618	1,821	2,227	2,860
(率)	(13.9)	(15.7)	(17.6)	(19.2)	(21.6)	(24.1)	(29.9)
当期純利益	514	598	713	816	917	1,196	1,680
(率)	(6.7)	(7.5)	(8.5)	(9.7)	(10.9)	(13.0)	(17.6)
総資産	11,117	11,732	12,219	12,968	13,276	14,669	
株主資本	6,530	6,998	7,570	8,293	9,072	10,092	
(同比率)	(58.7)	(59.6)	(62.0)	(63.9)	(68.3)	(68.8)	
金融負債	593	563	548	445	213	238	
ROA	4.8	5.2	6.0	6.5	7.0	8.6	
ROE	8.1	8.8	9.8	10.3	10.6	12.5	
研究開発費	672	680	718	790	800	772	920
減価償却費	298	333	315	328	327	333	330
設備投資	363	304	307	341	292	378	285
従業員数 (人)	17,580	17,258	16,586	16,443	15,776	16,254	
< 単独 >							
売上高	5,743	6,019	6,372	6,400	6,421	7,084	7,600
営業利益	789	979	1,146	1,231	1,332	1,759	2,190
(率)	(13.7)	(16.3)	(18.0)	(19.2)	(20.8)	(24.8)	(28.8)
経常利益	889	1,056	1,191	1,360	1,364	1,813	2,310
(率)	(15.7)	(17.6)	(18.7)	(21.2)	(21.2)	(25.6)	(30.4)
当期純利益	398	413	500	580	699	900	1,350
(率)	(6.9)	(6.9)	(7.9)	(9.1)	(10.9)	(12.7)	(17.8)
総資産	8,265	8,689	8,948	9,439	9,669	11,118	
株主資本	5,017	5,302	5,664	6,153	6,853	8,067	
(同比率)	(60.7)	(61.0)	(63.3)	(65.2)	(70.9)	(72.6)	
金融負債	293	293	293	223	0	0	
ROA	4.9	4.9	5.7	6.3	7.3	8.7	
ROE	8.2	8.0	9.1	9.8	10.8	12.1	
研究開発費	631	629	679	762	714	683	805
減価償却費	229	235	218	218	215	214	220
設備投資	287	211	222	269	183	206	155
従業員数 (人)	10,979	10,676	10,317	9,831	9,139	8,841	8,530

出所：同社作成資料

(99年度)。武田薬品工業はこの利益率の高い医薬品事業に経営資源を集中し、利益率の低い事業部門を本体から切り離す「選択と集中」の経営戦略を取ってきた。すなわち、99年には武田科学飼料を営業譲渡、2000年にはアニマルヘルス事業とビタミン事業をそれぞれシェリング・プラウ社、

BASF社との合併会社に移管するなどしてスピン・オフした。また、化学品事業も01年4月、三井化学との合併会社に移管した。このような急激な経営改革を通じて高いパフォーマンスを連続して達成しているにもかかわらず、「今がいちばん危ない」というのが社長の現状認識である²⁾。



出所：同社作成資料

図1 武田薬品の概念図（2000年2月～）

武田氏のこのような厳しい現状認識は、ますます激化する医薬品業界のグローバル競争や、日本の国内市場に対する展望からきたものである。武田薬品工業は長年にわたり日本でトップの売上高を維持してきたものの、グローバル市場からみれば、世界で18位（1999年度）にすぎない。しかも、グローバル市場においては、グラクソ社によるウェルカム社の買収（95年）、サンド社とチバガイキ社の合併（96年）、アストラ社とゼネカ社の合併（98年）、ヘキスト社とローヌプーラン社の合併（98年）、そしてグラクソ・ウェルカム社とスミスクライン・ビーチャム社の合併（2000年）、ファイザー社とワーナー・ランバート社の合併（2000年）など、製薬業界の国際的な大型合併は、今な

おとどまるところを知らない勢いである。その結果、世界シェアが5%を超える企業も次々に出現している。

このような製薬業界の国際的競争環境のなかで、武田薬品工業は「世界的製薬企業」あるいは「日本発のグローバル製薬企業」への脱皮を目標に、さらなる業績の向上と国際競争力の強化に力を入れている。具体的には世界シェアを3%以上にし、世界の10位以内にランキングされることである。しかし、それはたんに企業規模の拡大だけでなく収益性や持続的成長性といった質的な側面での向上に裏づけられたものでなければならない。その意味で同社が目標にしているのは世界のトップ企業である米国のメルク社である（表5）。メルク社の99年12月期の純利益は武田薬品工業の約6倍、ROEは約4倍であるが、特筆すべきは将来の競

2) 『週刊東洋経済』2000年9月9日号、92ページ

表3 武田薬品の事業内容とセグメント別の状況

ROAは営業利益 / 総資産で算出												(億円)
セグメント	事業部門	事業内容	00上期 構成		94年	95年	96年	97年	98年	99年	00上期	
医薬事業	医療用医薬品事業 部門 ヘルスケアカンパ ニー	医療用医薬品	75.6%	売上高	4,963	5,278	5,658	5,806	5,975	6,797	3,582	
			97.4%	営業利益	858	1,037	1,194	1,226	1,327	1,646	1,146	
		一般用医薬品 試薬・臨床検査薬	38.7%	総資産			4,601	4,648	4,984	5,537	6,448	
				営業利益率	17.3%	19.6%	21.1%	21.1%	22.2%	24.2%	32.0%	
フード・ビ タミン事業	フード・ビタミン カンパニー	食品加工製品・外 食産業向け製品、栄 養強化米、ビタミン バルク 飲料品		ROA			26.0%	26.4%	26.6%	29.7%	17.8%	
			7.7%	売上高	954	924	875	827	783	744	365	
			1.5%	営業利益	16	3	22	11	6	31	18	
			3.5%	総資産			648	619	587	548	581	
化学品事業	化学品カンパニー 生活環境カンパニー	化成品、合成樹脂		営業利益率	1.7%	0.4%	2.6%	1.4%	0.9%	4.2%	5.0%	
				ROA			3.4%	1.8%	1.0%	5.7%	3.1%	
		活性炭、木材保存 剤 写真工業用薬	12.0%	売上高	1,159	1,174	1,223	1,176	1,105	1,133	568	
			2.5%	営業利益	38	64	68	79	68	55	30	
その他事業	アグロカンパニー その他	活性炭、木材保存 剤 写真工業用薬	7.0%	総資産			1,212	1,187	1,238	1,108	1,159	
				営業利益率	3.3%	5.5%	5.6%	6.7%	6.2%	4.9%	5.4%	
		害虫防除剤、病害 防除剤、雑草防除 剤、動物用医薬品、 飼料添加物、 不動産賃貸業、倉 庫業		ROA			5.6%	6.7%	5.5%	5.0%	2.6%	
			4.7%	売上高	638	626	631	607	582	556	224	
			1.5%	営業利益	39	28	32	35	32	43	18	
			5.1%	総資産			774	767	750	881	851	
				営業利益率	6.2%	4.6%	5.2%	5.8%	5.6%	7.7%	8.0%	
				ROA			4.1%	4.6%	4.3%	4.9%	2.1%	
			45.7%	全社資産		4,465	4,908	5,665	5,579	6,240	7,621	

出所：同社作成資料

競争強化のために最も重要とされる、そのパイプライン（開発段階の新薬）の多さである³⁾。米国では、「医療費抑制政策と薬価（薬の公定価格）制度に縛られる日本とは違い、自由競争が徹底している」こともあるが、「原則としてメーカーが価格を自由に設定できるため、画期的な新薬を生めば大きな利益が期待できる。反面、新薬の特許が切れれば短期間で後発品にシェアを奪われる」⁴⁾。新薬の開発に成功すれば日本よりはるかに大きな利益が得られるという日米の制度的な違いはあるものの、製薬企業の存亡が新薬開発の成功にかかっているという点では国際的に共通しているといえることができる。「メルク社など欧米大手は臨床試験段階まで開発が進んでいる新薬を80 - 90品目抱えるが、武田は20 - 30品目。パイプラインの充実が当面の最大の課題だ」⁵⁾。

パイプラインを増加するため、武田薬品工業は01 - 05計画で研究開発費（01年3月期で920億円、売上高の約10%）をこれまでの2倍強の2,000億円に増加することを決定した。武田薬品工業の研究開発費は「日本企業では2位の三共の750億円を引き離して最も多いが、年間20億 - 50億ドルをつぎ込む欧米の製薬大手と比べると見劣りする」ため、「今後、売上高に対する研究開発費を段階的に引き上げて欧米勢に匹敵する20%程度まで高める」⁶⁾ことにした。

国際市場での競争激化とともに国内市場でも製薬企業の経営環境は厳しさを増すばかりである。国内市場の問題としては、繰り返される薬価の引下げ、外国企業の参入による国内市場での競争の激化などがあげられる。これまで日本の国内市場は、厚生省の行政指導、日本独特の流通システム

3) 『日本経済新聞』2001年1月19日

4) 同上紙

5) 『日本経済新聞』2001年1月19日

6) 『日本経済新聞』2001年1月15日

表 4 医薬品企業の世界ランキング (1999年度)

(単位: 億円 / %)

順位	会社名	国籍	医薬 売上高	売上高	営業利益		当期純利益		時価総額 (10億円)	備考
						率		率		
1 (1)	Merck	米	16,204	37,281	8,958	24.0	6,713	18.0	19,840	
2 (2)	AstraZeneca	瑞 / 英	15,330	21,257	3,129	14.7	1,304	6.1	9,026	98.12月 アストラとゼノバード対等合併発表
3 (3)	Glaxo Wellcome *1	英	14,125	15,650	4,839	30.9	3,371	21.5	12,125	95.3月 グラクソによるウェルカム社の買収
4 (6)	Pfizer *2	米	13,877	18,466	5,184	28.1	3,623	19.6	32,752	
5 (7)	Bristol-Myers Squibb	米	13,812	23,045	6,670	28.9	4,749	20.6	11,977	89年 ブリストル・マイヤーズとスクイブ 合併
6 (4)	Novartis	スイス	13,461	24,686	5,584	22.6	5,064	20.5	11,761	96.3月 サントとノバルティス対等合併
7 (5)	Aventis	独 / 仏	13,001	15,322	68	0.4	1,001	6.5	6,416	98.12月 ベンクトとロシュ・ラン合併発表
8 (8)	Johnson & Johnson	米	12,687	31,306	6,753	21.6	4,749	15.2	15,369	
9 (9)	AHP	米	10,548	15,442	3,507	22.7	1,398	9.1	8,809	95.8月 AHPによるアメリカン・アパースの買収
10 (10)	Roche	スイス	10,201	20,962	3,851	18.4	3,826	18.3	10,553	
11 (11)	Lilly	米	10,133	11,399	3,833	33.6	3,101	27.2	13,424	
12 (14)	Warner-Lambert *2	米	9,985	14,734	3,042	20.6	1,975	13.4	13,090	
13 (12)	SKB *1	英	9,473	15,449	3,158	20.4	2,201	14.2	8,251	89年 ビー・カムとスミスクライン・ベックマン合併
14 (13)	Abbott	米	8,762	15,017	3,589	23.9	2,787	18.6	7,231	
15 (15)	Schering-Plough	米	8,472	10,457	3,135	30.0	2,405	23.0	7,236	
16 (16)	Bayer	独	6,605	33,227	4,083	12.3	2,454	7.4	4,090	
17 (17)	Pharmacia & Upjohn *3	瑞 / 米	6,047	8,266	1,283	15.5	915	11.1	8,330	95.11月 ファルマシアとアップジョン対等合併
18 (20)	武田	日	4,864	9,231	1,714	18.6	1,196	13.0	6,211	
19 (18)	Boehringer Ingelheim	独	4,569	6,554	805	12.3	315	4.8	-	
20 (24)	Monsanto(Searle) *3	米	4,341	10,423	1,249	12.0	655	6.3	-	
24 (22)	三共	日	3,184	5,897	1,427	24.2	428	7.3	1,185	
26 (29)	エーザイ	日	2,509	3,024	371	12.3	112	3.7	877	
27 (28)	山之内	日	2,447	4,336	982	22.6	571	13.2	1,949	
30 (32)	第一	日	2,089	3,005	609	20.3	240	8.0	718	

医薬比率は医薬品売上高 (IMSデータ / \$ベース) ÷ 売上高 (各社アニュアル・レポート)

() 内の数字は前年の順位
円への換算は1999年度平均TTMレートによる
増減は国内通貨での対前年比
【99年度以降の合併】

*1 Glaxo WellcomeとSmithkline Beecham合併 (00年12月)

*2 PfizerとWarner-Lambert合併 (00年 6月)

*3 Pharmacia & UpjohnとMonsanto (Searle) 合併 (00年 4月)

出所: 同社作成資料

や新薬の臨床試験システムなどにより、外国企業の参入が困難であった。しかし、近年の一連の規制緩和により外国企業に対する参入障壁は急速に崩れつつある。たとえば、「新薬の臨床試験データを日米欧3極で相互受け入れして無駄な重複を防ぎ、承認審査をスピードアップ」することになったが、これは海外の製薬企業の日本市場への「参入障壁が低くなることを意味」し、したがって日本市場で海外企業との激烈な競争が起ることを意味する⁷⁾。既に海外の製薬企業は世界第2位の市場規模をもつ日本市場でのシェア増大をめざして

積極的な戦略を展開している。その主要な戦略は新薬の投入、薬の効果を医師に説明する医薬情報担当者 (MR) の増員 (表6)、国内製薬企業の買収や提携などであるといわれる⁸⁾。たとえば、日本の上位10社の合計より多い年間5,000億円の研究開発費をもつ米国のファイザー社は、MRを日本企業よりも多い1,700人に増員したほか、

⁷⁾ 「会員トップインタビュー 武田薬品工業社長 武田國男氏」『日本経済研究センター会報』2001年1月15日、19ページ

⁸⁾ 『朝日新聞』2001年3月9日

表5 武田薬品とメルクの比較

	武田	メルク
株式時価総額	5兆3979億円	21兆5479億円
売上高	9231億円	3兆7621億円
純利益	1196億円	6774億円
研究開発費	772億円	2379億円
対売上高比率	8.4%	6.3%
ROE	12.5%	45.2%

(注) 財務指標は武田が2000年3月期、メルクが1999年12月期
株式時価総額はメルクが17日、武田が18日終値ベース
1ドル=115円で換算

武田の強み・弱み

▷強み

- ・国内最大級の営業人員や系列の医薬品卸など安定した収益を上げられる営業地盤がある
- ・米国市場で合弁会社、全額出資子会社が展開する国際戦略製品が高成長を続けている
- ・株主資本比率が約70%と財務基盤が強い

▷弱み

- ・次世代の成長を担う開発段階の新薬が不足している
- ・日本の医療費抑制政策の影響を強く受ける

出所：日本経済新聞 2001年1月19日

英国のアストラゼネカ社は日本での企業買収を公言している⁹⁾。

ファイザーが2001年3月に発表した2004年までの中期目標は日本の製薬企業にとってさらに衝撃的なものだった。すなわち、「同社は今後4～5年の間に高脂血症治療薬『ロピッド』、偏頭痛治療薬『レルパックス』などの大型新薬10品目程度を相次いで投入」し、「現在1,700人で国内で最大のMRを2004年までにさらに500人以上増やし」、「日本での研究開発費を年15%程度増やす」などの積極的な日本市場戦略を展開することにより、2004年には医療事業の売上げを3,200億円に拡大し、国内1位か2位になると宣言した¹⁰⁾。「アストラゼネカ社やノバルティスファーマ社も2005年までに売上げ倍増の目標を立てている」¹¹⁾。

このような今後の厳しい市場競争に対処していくために、武田薬品工業はきわめて明確な戦略や

計画を立て、それを社長や役員が1人ひとりの従業員や社外に対して、繰り返し説明している。これは武田氏が社長に就任する以前、経営計画や戦略、そして業績指数までがきわめてあいまいであったとの反省から生まれたものである。たとえば武田氏は2001年1月の社内報で、新春社長メッセージの中でまず¹²⁾、武田薬品工業がめざす世界トップ10製薬会社に共通する特徴を5つあげている。

グローバルな販売網と、アメリカを中心とした高い市場シェア

二桁にのぼる売上成長率

積極的なアライアンス投資も含めた莫大な研究開発投資

これらの投資をまかなった上での収益性の高さ

数多くの導入品を含む、豊富な研究開発パイプライン

武田社長は次に、世界トップ10製薬会社となるために同社の研究開発パイプラインが決定的に不

⁹⁾ 『朝日新聞』2001年3月9日

¹⁰⁾ 『日本経済新聞』2001年3月9日

¹¹⁾ 同上紙

¹²⁾ 『タケダ広報』第610号、2001年1月5日

表6 主な製薬会社の売上高とMR数

		売上高 (億円)	MR数 (人)
国内上位5社	武田薬品工業	9231	1350
	三 共	5897	1200
	山之内製薬	4336	1200
	塩野義製薬	4002	1250
	エーザイ	3024	1100
外資系上位5社	ファイザー製薬 (米)	1700	1700
	萬有製薬 (米メルク系)	1625	1200
	アベンティスファーマ (独)	1474	1000
	ノバルティスファーマ (スイス)	1443	1200
	グラクソ・スミスクライン (英)	1417	1400

出所：朝日新聞 2001年3月9日

足していることを強調しながら、トップ10企業をめざして策定される01 - 05中期計画の具体的目標を定量的な目標と定性的な目標とにわけて提示している。定量的目標は、世界市場シェアの拡大、

アライアンス投資を含む、売上高研究開発費率の向上、毎年複数の国際戦略製品を上市すること、売上高営業利益率の極大化、の4つであり、定性的な目標は、MPDR（マーケティング、プロダクション、ディベロップメント、リサーチのこと）各機能が、グローバルに展開すること。そのために、自社だけではなく、世界中の資源・能力を最大限に活用すること、グループ全体が、ビジョン・戦略を共有して、創造的な活動を展開すること。その活動は、世界に通用する業務運営基準と自己責任の原則に基づいていること、の2つである。

3. 所有構造と株主総会

株式所有比率は企業支配に重要な意味をもっている。1994年の武田家の株式所有比率は個人筆頭株主の武田誠郎氏が1.01%（大株主中16位）、武田國男氏が0.95%（同17位）、武田光子氏が0.92%（同18位）、武田京子氏が0.81%（同19位）で

合計3.69%であった。これに、武田科学振興財団の2.04%を加えると5.73%となる。

99年には武田光子氏と武田京子氏が20大株主のリストからはずれ、武田誠郎氏（1.00%）武田國男氏（0.95%）、武田科学振興財団（2.03%）で合計3.98%を所有している。一方、その他の大株主は、多くの日本の大企業におけるのと同様、生命保険会社や銀行などのいわゆる機関投資家によって占められている。99年の上位5大株主は持株比率の大きい順に、日本生命保険（9.53%）、第一生命保険（9.14%）、住友銀行（4.45%）、住友信託銀行（2.93%）、ステート・ストリート・バンク&トラスト（2.57%）である。日本の生命保険会社、信託銀行、都市銀行などは従業員持株会（同社の99年の所有比率は1.25%、大株主中第15位）と同様、安定株主であり、いわゆる「モノ言わぬ株主」であるが、海外の機関投資家はきわめて厳しい企業統治活動を行うことで知られている。99年の武田薬品工業の20大株主リストのなかには、上記ステート・ストリート・バンク&トラストのほか、チェース（ロンドン）（1.56%、第9位）、チェース（ロンドン）SLオムニバス・アカウント（1.27%、第14位）の3つの海外機関投資家が名を連ねており、その合計持株比率は5.4%であ

る。また、10大株主への集中度は37.61%、20大株主への集中度は49.23%であり、上位株主への集中度はかなり高い。

近年、海外の機関投資家は、株主総会で経営者の提案に反対して議決権を行使したりするなど、日本の機関投資家とは著しく異なる行動をとり、その動向に関心が集まっている。日本の上場企業のほとんどは従来、株主を安定株主である国内の機関投資家で固め、外国人の株式所有を警戒する姿勢が強かった。それは企業買収や外国人による企業統治への介入を回避するための最も有力な手段として長い間用いられてきた。しかし、最近わが国の経営者のなかには、株式時価総額を増大させる目的で、海外で積極的にIR活動を行うなど、株主政策を大きく転換する経営者も現われはじめた。株式相互所有の解消の流れのなかで、外国人が放出された持合い株式の受け皿になっていることおよび経営者の株主政策転換などの結果、わが国の上場企業株式の外国人所有比率はここ数年、急速に高まってきている。すなわち、1995年度末にはじめて外国人が上場企業の株式時価総額の1割以上（10.5%、単位株ベースで9.4%）を所有するようになって以来、年々その所有比率は上昇し、2000年には株式時価総額の18.6%に達した。

武田薬品工業の外国人株式所有比率も近年増大しており、99年3月で26.3%、2000年3月で27.72%、2000年9月には28.71%に達した¹³⁾。これは同社の海外における積極的なIR活動の成果でもあると考えられる。同社では日本の本社および海外の子会社からの英文のニュース・リリースの発信や海外での決算説明会などを実施している。外国人株主を増加させようという同社の明確な方針は、今後、同社が海外の機関投資家の企業統治活動にも十分対応していくことができるという自信によって裏づけられたものとみることができる。

ところで、所有と経営の分離の状況は役員の株式所有比率からも判断することができるが、武田薬品工業の役員持株比率はこの10年減少し続けている（表7）。2000年の全役員の持株合計は8,475,000株で、全発行株式の約0.95%である。もっとも武田國男氏の持株数は8,358,000株であるので、それ以外の全ての役員の持株は合計で117,000株にすぎない。したがって武田氏以外の取締役は非所有経営者ないし専門経営者と考えることができる。

日本の大企業の株主総会に対しては、企業統治の視点から、特定日に一斉に開催されること、所要時間が極端に短いことや、与党の総会屋や社員株主などが多数出席し、個人株主の発言をさえぎって強引に議事を進めるといった非民主的な運営が問題とされてきた。日本に限らず欧米においても多かれ少なかれ株主総会の形骸化は指摘されているものの、総会屋への利益供与などをはじめとして、日本の株主総会がかかえる問題はきわめて深刻なものであった。しかし、1999年頃を境に、総会開催日の集中度の若干の低下、所要時間の長期化、運営民主化への改善など、多くの企業で目に見える変化が現われてきた。

このうち特に重要な変化は、経営者が株主総会の運営を改善しようとする姿勢を明確に打ち出し始めたことであろう。従来の多くの日本企業の株主総会では、与党の総会屋や多数の社員株主が、発言を求める個人株主の声を「異議なし」「議事進行」などの言葉を連呼してかき消しながら、30分程度で議事を終了させてしまうことが多かった。しかし、株主総会を一般株主に対して開かれたものにしようとして経営者が姿勢を転換したことにより、個人株主の質問に経営者が「可能な限り丁寧な回答をする、というスタイルが定着した」といわれる¹⁴⁾。経営者が株主総会運営の民主化に向けて姿

¹³⁾ 武田薬品工業株式会社第122期事業報告書、第123期事業報告書、第124期事業報告書

¹⁴⁾ 商事法務研究会編『株主総会白書 2000年版』2000年、14～15ページ

表7 当社取締役・監査役の人数推移

[各年の株主総会直後]				
	取締役	監査役	うち・社外監査役	所有持株数（千株）
1990	32	3	0	13,530
1991	31	3	0	13,080
1992	32	3	0	13,119
1993	29	3	0	8,753
1994	24	5	2	8,724
1995	21	4	2	8,663
1996	18	4	2	8,603
1997	20	4	2	8,603
1998	16	4	3	8,553
1999	15	4	3	8,505
2000	13	4	3	8,475

出所：同社作成資料

勢を転換したのは最近の株主総会に関する裁判の判決が大きな影響を与えていると考えられる。すなわち、1998年の住友商事事件に対する大阪高裁判決で、従業員株主による「議事進行」「異議なし」などの発言が「一般株主の株主権行使を不当に阻害する行為」であり、違法であると判断された¹⁵⁾。また、南都銀行の99年の総会では、役員の退職慰労金の支給金額を明らかにするよう求めた株主の質問が無視された形で議決が行われたが、2000年3月には、この総会議決の取り消しを命ずる判決が奈良地裁で言い渡された。このように、なおほとんどの企業の株主総会が30分程度で終了しているものの、これらの判決の影響もあり、開かれた株主総会へ向けての改善が徐々に進んでいる。

日本の一般の大企業と比較すれば、武田薬品工業の株主総会は相当程度「開かれた株主総会」であるといえるであろう。2000年の同社の株主総会における議決権行使書の収集率は72.39%であり、総会所要時間は約1時間である。例年200～300人程度の株主が出席する。かつては

多数の社員株主が出席したが、最近では数名が出席する程度である。同社では株主総会の冒頭で、経営業績、経営戦略、活動状況などを説明したビデオを株主に見てもらい、同社の経営活動について株主の理解を得ることに努めている。2000年の総会では質問した株主はいなかったが、例年、5人未満程度の質問者がいる。また外国人株主による株主提案権の行使は、近年日本の大企業ではかなり頻繁に行われているが、同社に対してはこれまで行われていない。同社経営者は、IR活動の際に投資家から提案や要望が出されることが多いが、同社はこれらの提案や要望に積極的に対応しているため、総会で株主提案が行われる以前にかねらの要望は満たされているのではないかと推測している。

4. 取締役会とコーポレート・オフィサー

株主総会と同様、取締役会についてもその形骸化の問題が多く国々において指摘されてきた。米国の企業統治改善が取締役会機能の改革を中心に進められてきたことは、企業統治において取締役会の役割がいかに重要であることを示している。日本の取締役会に対してこれまで指摘されてきた

¹⁵⁾ 商事法務研究会編『株主総会白書 1999年版』1999年、26ページ

問題点は、まず第1にその構成メンバーが多いため、重要な意思決定について十分な論議をすることができないことである。従来、日本の大企業の取締役数は多いところでは40人を超えるような企業も少なくなく、このような取締役会では一人ひとりの取締役が十分な時間をかけて意見を述べることは不可能であった。米国大企業の取締役数が12名から14名の間である（Useem, 1993, P.189）ことからみても、日本の取締役数がいかに多いかが分る。

問題点の第2は、取締役のほとんどが業務執行担当を兼務していることである。取締役会は商法上、株主に代って代表取締役以下の業務執行を監督することを任務とする、いわゆる受託機関である。したがって取締役会メンバーのほとんど全てが業務執行担当者であることは、自ら（業務執行担当者として）行っていることを自ら（取締役として）監督する、という矛盾した関係を内包しているため、取締役会に受託機関としての機能ないし監督機能を期待することはもともと無理があるのである。

第3の問題点は、取締役会のなかに社長を頂点として業務執行担当者の間の序列が存在することである。取締役会は組織構造の上からは業務執行担当者より上位の機関であるが、そのメンバーのほとんどあるいは全部が、業務執行担当者としては代表取締役社長よりも序列の低い地位にあり、しかも社長によってその人事権も掌握されているため、このような取締役が社長を厳しく監督することはもとより不可能である。

第4の問題点は、取締役の多くが企業の特定部門の業務担当を兼任していることである。一般に、企業組織の上位の管理階層は、企業各部門の責任者として部門を代表する部門管理者層と、これら各部門の利害を超えて全社の見地から執行方針の決定を行う全般管理者層とに分けることができる。部門管理者の職務の大部分はそれぞれの部門の特殊な問題への対応であり、かれらが全般的管理の

ための会議が開催される短い間だけ経営全体の見地に立って発想することは困難である。かれらが部門の利害にとらわれた発言、発想をすることは避けることができない。また、今日の大企業のように、全般的管理の職務そのものが複雑化・高度化している場合には、本来の部門管理の職務のほかにさらに全般管理機能まで遂行することは不可能といわざるを得ない。

取締役会機能の形骸化は各国に共通した問題であり、問題の核心は経営者を有効に監視する機能を欠如していることであった。アメリカでは1980年代後半から企業統治活動が活発になり、企業統治の改善が急速に進められたが、それは取締役会の改革を中心に行われた。一方、日本では上述のような取締役会のさまざまな問題が長期に渡って指摘されてきたにもかかわらず、一向に改善のきざしがみられなかった。しかし、バブル崩壊後、大企業の不祥事が続発するなかで、日本の取締役会にも改善の気運が高まってきた。こうしたなかで、多くの企業はアメリカのように急激な改革とはならない、日本の企業風土に適した改革を模索してきたのであるが、その1つの解答が執行役員制であった。

執行役員制は1997年6月にソニーで導入されたのを契機に、わずか2年間で上場企業の7.4%にあたる179社で採用されるに至っている¹⁶⁾。もとより執行役員は商法の規定に基づく制度ではないので、導入企業ごとにその内容にかなりの相違がみられるが、導入の目的は、取締役会の構成員数を削減し、取締役会の議論を活発にし、その機能強化と活性化をはかること、取締役の人数を削減し、それによって意思決定の迅速化をはかること、会社の業務執行の機能と全社的意思決定および業務執行に対する監視機能とを分離すること、全般経営層（ゼネラル・マネジメント）と部門管理層（ミドル・マネジメント）を分離する

¹⁶⁾ 『日本経済新聞』1999年6月25日

こと、などであろう。執行役員制導入企業において上記のような改革の目的が効果的に達成されているかどうかについては異論も多いが、少なくとも取締役数の削減については大きな効果を上げていることは疑いない。たとえば、上記の執行役員制を導入した企業179社において、1社当りの取締役数は1年間で18.6人から9.5人に半減した¹⁷⁾。

多くの企業においてまだ強い抵抗があるものの、社外取締役の導入も始められた。執行役員制導入の目的を達成するためには、取締役が執行役員を兼務しないことが望ましい。たとえば富士ゼロックスは14人の取締役のうち2人が執行役員を兼務している。また三菱化学は8人の取締役のうち3人が執行役員であり、兼務は少数である。これとは逆に、住友銀行のように18人の取締役のうち14人が執行役員を兼務し、両者の機能分化の効果が疑わしい企業もある。

日本企業のこのような一般的な動向のなかで製薬業界においても執行役員制の導入が急速に進んでいる(表8)。これは、海外における製薬会社の大型再編やゲノム創薬など巨額の研究開発費を必要とする新薬開発競争の激化、日本の薬価制度の改革など、日本の製薬業界の厳しい経営環境を意識した各社の取組みと考えることができる。

武田薬品工業も1998年に他の企業の執行役員に相当するコーポレート・オフィサーを導入し、取締役数を減らすなど積極的な改革を進めてきた。同社では93年の武田國男社長就任以降、取締役数を削減してきていたが、98年のコーポレート・オフィサー導入後その数は急減している。2000年現在の取締役数は13名であり、社外取締役はいない。2005年には取締役数を5人～8人程度にまで減少させる予定である¹⁸⁾。

同社の取締役会ではきわめて活発な議論が行われているといわれる。取締役会は月に1回、2時

間程度をかけて行われるが、「会社の意思決定に誤りを来さない」ことに十分な注意が払われる。取締役会の時間を有効に使うために、会議の資料は2週間程前に配布され、メンバーが事前に十分に検討をしておく。したがって取締役会では資料についての説明はなく、いきなりディスカッションが始められる。事前の根回しもしないことになっているため、メンバーがそれぞれ自らの考えを率直に述べあうことになる。こうすることによって「意思決定に誤りがない」かどうかを、各メンバーが先入観にとらわれることなくチェックすることができるようになる。

ところで武田薬品工業では取締役会内の常設委員会や(取締役ではない外部有識者等で構成される)経営諮問委員会は設置されていない。米国ではほとんどの企業において取締役会のなかに執行委員会、監査委員会、報酬委員会、指名委員会、倫理委員会などの常設委員会が設置されている。このうち企業統治との関係で特に重視されているのは監査委員会、報酬委員会、指名委員会の3つの委員会であり、ニューヨーク証券取引所に上場する企業には社外取締役のみからなる監査委員会の設置が義務づけられている。報酬委員会や指名委員会も経営者からの独立性の強い社外取締役のみによって構成されるのが大企業では一般的であり、取締役会の企業統治機能の重要な部分がこれによって確保されているといえることができる。

日本においても1998年にソニーが報酬委員会、指名委員会を設置してから、各種の常設委員会を設ける企業がみられるようになってきた。しかし、米国では取締役会のなかに常設委員会を設置し、取締役会がこの常設委員会に権限を委譲できることが主な州法において規定されているのに対し、日本の商法はこのような規定を持たないため、日本では取締役会の専決事項をこれらの委員会に権限委譲することは許されない(角田, 2000a)。したがって日本ではたとえ指名委員会を設置したとしても、株主総会に提出する議案の決定は取締役

¹⁷⁾ 同上紙

¹⁸⁾ 『日経ビジネス』99年9月13日号、54ページ

表 8 薬品業界における執行役員制の導入状況

	導入時期	執行役員数 (取締役との兼務)	社外取締役数	常任委員会 ストック・オプション の導入 (S.O)	その他
中外製薬	1998年 6 月	22人 (8)			
武田薬品	1998年 6 月	15人 (0)			
大正製薬	1999年 4 月	4 人 (0)			
田辺製薬	1999年 4 月	13人 (4)		S.O.	取締役数を13人から 9 人に減らし、さらに 7 人に減らす予定
吉富製薬 (現ウェルファイド)	1999年 6 月	10人 (0)			
大日本製薬	1999年 6 月	16人 (10)			
参天製薬	1999年 6 月	6 人 (0)			
日本新薬	1999年 7 月	2 人 (0)			
藤沢薬品	2000年 6 月	16人 (3)	2 ダイセル 日本生命		
エーザイ	2000年 6 月	24人 (10)	1 片岡一郎	コーポレート・ガバナンス委員会 S.O.	エーザイ・ネットワーク・カンパニーではコンプライアンス委員会、倫理担当取締役
鳥居薬品	2000年 6 月	13人 (6)			
富山化学	2000年 6 月	17人 (9)			

出所：『機構改革の考察』『月刊ミクス』2000年 6 月号，48～63ページより作成

会の専決事項になっているため、指名委員会は取締役、代表取締役などの指名を行うことはできず、取締役に助言することができるにすぎないのである。

また経営諮問委員会は、外部有識者から経営に対する助言を得ることを目的に設置されるものであるが、社外取締役導入の代替として設置される傾向がある。すなわち、本来社外取締役を導入すべきであるが、「会社の実態を知らない会社外部者が取締役としての法令上の権限をもつ取締役にいきなり就任することに抵抗を感じる会社」が少なくない（角田，2000b）。しかし、法的な権限を持たない経営諮問委員会であればこうした会社にとっても受け入れやすい。

武田薬品工業は事業部門の事業計算を徹底させるため、1996年にカンパニー制度を導入した。同社の事業部門は医療用医薬品事業とそれ以外の事業からなり、医療用医薬品事業は6つの本部、それ以外の事業は5つのカンパニーから構成されている。医療用医薬品事業は社長直轄であり、各本

部長はMPDR 各個別経営領域における責任者として業務を執行している。2001年3月現在、そのうちの製薬本部長、医薬国際本部長の2人が取締役に兼務している。また5つのカンパニーの最高責任者はカンパニー・プレジデントであり、そのうちの化学品カンパニー・プレジデントだけが取締役に兼務している。同社ではこの2つの事業部門の最高責任者合計11人はCOO メンバーと呼ばれ、各事業の通常業務に関する意思決定とその執行を行っている。この業務執行担当者であるCOO メンバーは、経営戦略の企画および重要案件の審議を担当するCEO メンバーとは明確に区別されている。コーポレート・オフィサーは、COO メンバーのうち3名の取締役に除く8名、CEO スタッフのうちの総務人事部長、広報室長の2名、経営企画部企画・関連事業室長など7名の合計17名である。同社がコーポレート・オフィサー制度を導入した目的は、業務執行者の範囲の明確化および 取締役候補者の育成と選抜の2つである（浅久，2001，33）。

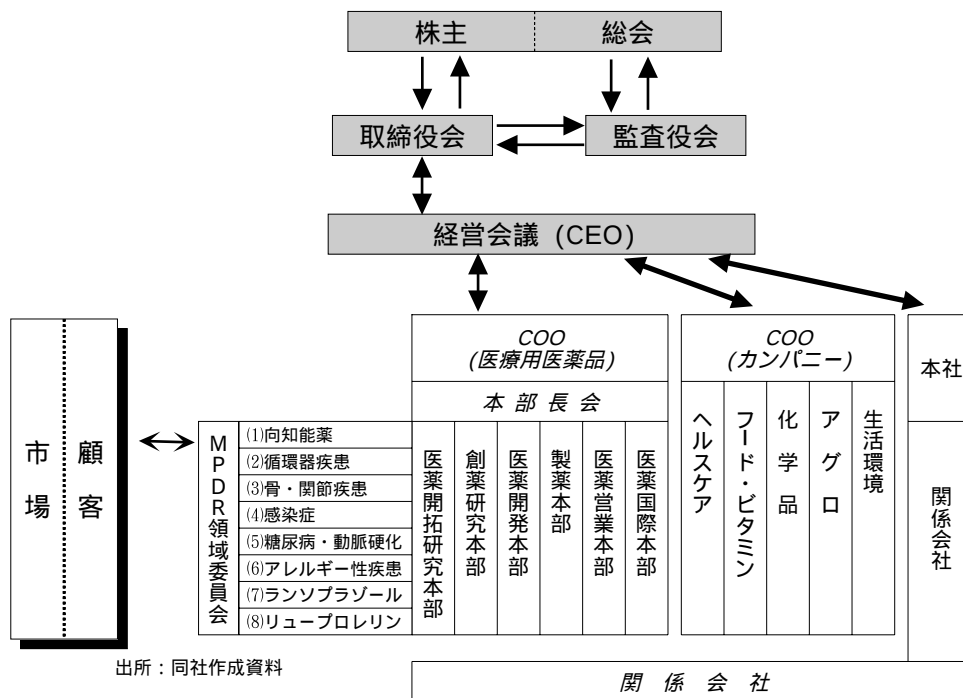


図2 武田薬品工業のトップマネジメント組織

CEO メンバーは会長，社長，専務取締役の3人で，経営企画部長（取），総務人事部長，経理部長（取），法務部長（取），広報室長の5人はCEO スタッフとして経営補佐機能を担当している。5人のCEO スタッフのうち3人が取締役を兼務している。上記3人のCEO メンバーによって構成される経営会議は週に1回開催され，取締役会と同様，会議の資料は1週間前に配布され，事前の入念な準備のもとに審議が行われる。経営会議は意思決定の機関ではなく審議機関であるといわれている（浅久，2001，32）が，取締役会専決事項以外の会社の経営戦略の策定や，コーポレート・オフィサーの業績評価，事実上の取締役の指名など広範な権限をもつ。たとえば，コーポレート・オフィサーは取締役候補者の育成と選抜を目的に導入されたのであるが，コーポレート・オフィサーの業績の評価を行い，「CEO メンバーの過半数の賛成を得た者を」取締役会に取締役候補者と

して推薦するのは経営会議なのである（浅久，2001，33）。経営会議はまた，コーポレート・オフィサーの任命と解任の権限をもつ。

11名のCOO メンバーに委譲せず，経営トップに留保される権限は次の10項目である（浅久，2001，32）。

- 全社的基本方針並びに中長期計画の策定
- 年間計画および決算の承認
- 人員の採用並びに全社的な配置
- 全社的設備投資・投融資計画の策定
- 個別事業・個別機能に関する事項のうち，全社的影響の大きいもの
- 全社的制度の制定（人事・計算・業績報告制度）
- 部門並びに部門長の業績評価
- 部門長の人事
- 外部資金の調達・運用
- 労使関係

表9 武田薬品工業のコーポレート・オフィサーとその担当事業（2000年10月現在）

コーポレートオフィサー

高 木	謙	(経営企画部企画・関連事業室長)
松 本	健	(総務人事部長)
吉 田	豊 次	(広報室長)
西 村	紀	(医薬開拓研究本部長)
隅 野	靖 弘	(創薬研究本部長)
仲 建	彦	(創薬研究本部創薬化学研究所長)
濱 中	康 彦	(医薬開発本部長)
北 沢	清	(医薬開発本部副本部長)
樋 口	修 司	(武田欧州研究開発センター(株) 社長)
大 林	幹 彦	(武田アメリカ研究開発センター(株) 社長)
野 沢	克 巳	(医薬営業本部副本部長)
本 多	睦 穂	(医薬営業本部プロダクトマネジメント部長)
坂 谷	芳 郎	(医薬営業本部東京支店長)
室 直	秀	(ヘルスケアカンパニープレジデント)
内 山	博	(フード・ビタミンカンパニープレジデント)
生 津	嘉 朗	(アグロカンパニープレジデント)
小 林	厚 夫	(生活環境カンパニープレジデント)

出所：同社第124期中間事業報告書，18ページ

5. コンプライアンスとステーク・ホルダー

企業統治は広義には企業とステーク・ホルダーの関係の問題であるが、武田薬品工業のステーク・ホルダーへの対応の方針は同社のコンプライアンス・プログラムにおいて詳しく取り上げられているので、ここでは同社の広義の企業統治の問題をコンプライアンスの関連のなかでみていくことにしよう。

一般に企業において、コンプライアンスを担当する主要な機関は監査役会とコンプライアンス委員会である。そのうちまず、主に内部統制という側面から経営を監視する役割をもつ監査役会から見ていくことにしよう。企業統治において監査役会に期待されている役割はきわめて重要であるが、それにもかかわらず日本の監査役会は取締役会以上に無機能化しているといわれる。監査役会が無機能化している理由は、第1に監査役の人事権を実質的に社長が掌握していることである。日本の監査役は事実上、社長によって選任され、退職金の金額などについても社長の裁量に委ねられてい

ることが一般であるため、監査役在任中に監査役が社長の意思に反して意見を述べたりすることが難しいのが実情である。第2は、従来日本の監査役は従業員からの内部昇進者がほとんどであり、監査役に昇任させてもらったことに対する恩義や役員のなかに序列があることなどの理由から社長をはじめとするトップ・マネジメントに対する厳しい監査は困難であった。第3は、監査役の情報収集能力がきわめて限定されたものであるということである。

1993年、企業統治の改善という観点から監査役制度に関する商法改正が行われた。その重要な改正点は社外監査役の導入である。すなわち、大会社（資本金5億円以上または期末の負債総額が200億円以上の会社）における監査役数を「2人以上」から「3人以上」に増員し、そのうち1人は就任前5年間その会社の従業員でなかった者とする規定が加えられた。この商法改正の直後、社団法人日本監査役協会は日本の全上場企業と未上場企業、合計3,916社に対する大規模なアンケート調査を実施し、社外監査役の導入状況についての分析を行った。それによると、全社外監査役

の42.27%が系列企業グループの出身者であり、23.8%が大株主、銀行、生損保グループの出身者であった¹⁹⁾。つまり社外監査役とはいうものの、その多くは、自社系列の会社や安定株主である金融機関など、いわば「身内」から社外監査役を受け入れているのであり、これらの社外監査役の経営者からの独立性は大いに疑問と言わざるを得ない。この傾向は6大企業グループのメンバー企業においていっそう顕著である。6大企業グループのメンバー企業では、6大企業グループ平均で、同一社長会のメンバー企業出身の監査役が全社外監査役の66.5%を占めており、三菱グループに至っては90.2%を占めている²⁰⁾。

日本の一般的な大企業におけるこのような傾向とは対照的に、武田薬品工業の監査役会はその構成員の4分の3が独立性の強い社外監査役によって占められている。すなわち、同社の監査役会は社内出身の常勤監査役上島邦夫氏と3人の社外監査役によって構成されている。社外監査役の有安正雄氏は元高松国税局長で現任税理士、田浦清氏は弁護士、吉井直昭氏は元東京高裁判事で現任弁護士である。3人の社外監査役はいずれも法曹界の専門家であり、独立性も強く、このような人々を監査役として就任要請したのは、経営活動に誤りがないかどうかを法的な側面からチェックしてもらおうという同社経営者の意識が強く反映されたためとみることができる。また常勤監査役は常に支店長会議などの場に出席し、社内情報を隈なく収集し、コンプライアンスの観点からの監視を行っている。

次にコンプライアンスや企業倫理について、その一般的意義、日米における取組みの現状をみていくことにしよう。2000年には三菱自動車のリコー

ル隠しや雪印乳業の大規模食中毒事件が発生し、大きな社会問題となった。この2つの事件は大企業における法令違反や危機管理の欠陥がたんに企業業績に大きな影響を及ぼすことを示しただけでなく、消費者の反発や政府の監督機関による制裁などによって企業の存続そのものが危うくなることをも如実に示した。近年、企業の法令遵守に対するステーク・ホルダーの監視は以前と比べ格段に厳しくなっており、企業は業績だけでなくコンプライアンスに対してより真剣に取り組まざるを得なくなっている。

企業と社会の関係のこうした変化を背景に、わが国の一部の企業においても、コンプライアンス部門の新設・強化、企業倫理の制度化などが促進されつつある。従来わが国の企業は企業不祥事が発生するたびに企業倫理綱領（企業倫理についての規定は企業行動憲章、倫理行為綱領など各企業ごとにさまざまな名称で呼ばれているが、これらの規定をここでは企業倫理綱領と呼ぶことにする）の新設や改正を行ってきた。しかし、多くの企業ではこの企業倫理綱領の制定や改正をしたことによって企業倫理が実践されたと誤解する企業も多く、企業倫理綱領があっても経営者や従業員に周知さえされていない企業も多かったのが実情であった（田中、45；佐久間、1999、81）。

企業倫理の実現にはたんに企業倫理綱領を制定したり改正したりするだけでは不十分であり、その実現を保障する仕組みが企業内に整備されなければならないし、さらに企業倫理の実現を企業外から支援する政府の規制や業界団体の自主規制などが整えられなければならない。企業倫理を実践する企業内の体制は企業倫理の制度化と呼ばれるものであり、その内容は次のようなものである（中村、1998、172）。

体系的で明確に記述された倫理的行動規範の制定
規範の浸透ならびに遵守を保証する教育訓練の徹底

¹⁹⁾ 伊藤智之「商法改正2,632社の社外監査役の実態」『企業系列総覧'95』東洋経済新報社、1994年、18ページ

²⁰⁾ 『企業系列総覧'95』東洋経済新報社、1994年、20ページ

問題の発見・疑問の発生に際しての通報・相談などに即時・的確に対処する専門部署の設置

倫理問題担当専任役員 (ethics officer) の選任

企業倫理が企業において現実に実践されるためには、制定された企業倫理綱領が従業員に遵守され、実施されているかどうかを常にチェックしていかなければならない。このような規制遵守チェック機関としてアメリカ企業では、コンプライアンス委員会、ホットライン、オンブズマン制 (corporate ombudsman system)、倫理オフィス (corporate ethics office) などが設けられている。日本ではアメリカのような独立した規制遵守チェック機関は例が少なく、人事部や法務部の一部にこの機能を担当させることが多い (水谷, 1955, 148)。

アメリカ企業においては、企業倫理を実践する最高責任者として企業倫理を担当する役員が任命されているのが普通であり、彼らはエシックス・オフィサー、コンプライアンス・オフィサー (compliance officer) などと呼ばれている。日本企業においては、未だ企業倫理の実践をチェックする専門の機関をもつことがなく、人事部や法務部などの既存の部署がこれを代替しているため、エシックス・オフィサーやコンプライアンス・オフィサーなどといった役員が任命されることも少ない。1997年、日本の有力企業を中心に設立された「経営倫理実践研究センター」の会員企業では副社長、専務、常務、部長クラスの有力者が「経営倫理担当責任者」として任命されているのが実情であり、これらの専門機関を「米国優良企業のように、既存の部署から独立したオフィスとして設置」することが望まれている (田中, 1998, 38)。

4 大証券会社と第一勧業銀行の総会屋への利益供与事件は、1997年に野村證券社員の内部告発から発覚し、5 社合計で31人の最高経営層が商法違反などの罪で公判請求され、自殺者まで出すなど、

日本の金融業界をゆるがす大事件に発展した。この事件の場合、もしも内部告発を受けとめる体制が企業に整備されていれば、これによって早い段階で不祥事に対応することができたため、深刻な事態への発展を防止することができたであろう。

このような従業員からの内部告発や企業倫理についての相談を受容する制度として、アメリカでは「倫理ホットライン」「倫理ヘルプライン」などが設けられており、70年代後半から80年代前半に有力な米国企業に浸透した。「現在では、『連邦量刑ガイドライン』に基づき、法令遵守プログラムの重要なツールとなっている」(田中, 1998, 39) が、日本では一部の外資系企業以外にはほとんど制度化されていない。

企業倫理の実践を企業倫理委員会の設置、企業倫理監査、事例実情調査、倫理的業績を評価した人事考課等によってフォローアップすることも重要である (田中, 1998, 40 - 41)。

武田薬品工業の企業倫理遵守体制については同社が1999年に発行した『武田薬品コンプライアンス・プログラム・ハンドブック』に詳しく書かれている。同書では企業倫理遵守のことをコンプライアンスと呼び、「企業としての利益追求と公正な企業行動が対立する場面においては公正な企業行動を優先する」ことが宣言されている (武田薬品工業株式会社, 1999, 8)。

このハンドブックにはまず武田薬品工業の基本精神が掲げられている。それは第1に、役員および従業員が心がけなければならない基本精神である「規 (のり)」である。「規」は5代目武田長兵衛が1940年に明文化したものであり、人の和を重んずることを説く5か条の項目からなっている。基本精神の第2は、時代推移や環境の変化にかかわらず不変であるところの「経営理念」である。それは「人々の健康とすこやかな生活に貢献する」というものである。基本精神の第3は、「経営方針」であり、長期的な観点からめざすべき姿として、「『研究開発型の国際企業』を目指す」、「『社

会から尊敬される会社』を目指す」、「『成果に対し公正な評価で報い、従業員一人一人が豊かな生活を実現できる会社』を目指す」の3つである。

同社の企業倫理遵守体制の概要は次のようなものである。まず10原則からなる「武田薬品企業行動憲章」が定められ、企業倫理に関する基本的理念が宣言されている。次に「武田薬品コンプライアンス行動規準」において役員や従業員が法令を遵守しながら行動するための基準が定められている。この行動規準はかなり詳細な内容となっているが、まず同社の役員・従業員が外部利害者集団（ステーク・ホルダー）に対して十分な配慮をし、また法令を遵守しながら行動し、また社内においては公正かつ公平、法令を遵守した行動を取ることが規定されている。

同社ではこの「武田薬品コンプライアンス行動規準」の詳細な規定にもとづきコンプライアンスを推進する。コンプライアンスを推進するための組織としてコンプライアンス・オフィサー（法務部長があたる）およびコンプライアンス事務局（法務部があたる）が設置される。また基本組織にコンプライアンス推進責任者（基本組織の責任者があたる）、コンプライアンス推進担当者（業務部長、事業総括部長、業務グループマネジャーなど基本組織の業務担当責任者があたる）が任命され、地域ごとにコンプライアンス地域管理者（工場長および支店長があたる）が任命される。

コンプライアンスの実践は、コンプライアンス推進責任者による「コンプライアンスおよびプログラムの啓蒙および教育」、役員および従業員への「コンプライアンス・プログラム・ハンドブック」の配布、コンプライアンス・オフィサーによる、アンケートなどにもとづく、「コンプライアンス実践状況の調査」などの具体的な方法によって実践される。また国内外の関係会社に対しても、コンプライアンス推進責任者がコンプライアンス実践の促進に協力すべきことが規定されている。

いわゆる内部告発制度は Voice of Takeda

System（VTS）と呼ばれている。これは役員・従業員が個人的に、コンプライアンスに関して、相談したり、意見を提言できるシステムであり、電子メール、社内メール、郵便などの方法によって利用することができる。VTS は実際に利用されているが、相談者の不満は会社がこれを取り上げてくれたことによってかなりの程度解消され、これまでのところ大きな問題とはなっていないようである。

6. むすびにかえて

これまでみてきたように、武田薬品工業の企業統治改善は、日本の上場企業のなかでは先進的であるといえることができる。近年の経営改革において最も重視されているのは、株主価値の最大化という観点からの業績重視とコンプライアンスや内部統制システムの充実・強化という側面であろう。このような方向に向けての改革はこれから本格化するであろう国内および海外での市場競争の激化、ゲノム創薬を中心とする新薬開発競争の激化とそれに伴う研究開発費の急膨張、薬害防止への備えなどに対する同社経営陣の危機意識からもたらされたものであろう。

アメリカの企業統治改善においては取締役会改革、とくに社外取締役の導入がその要諦を成した。日本企業でも近年、社外取締役を導入する企業が増加しているが、同社は未だその導入には踏み切っていない。海外の機関投資家は好業績企業に集中的に株式投資を行うため、武田薬品工業に対する海外機関投資家の持株比率は今後急増する可能性がある。また、同社に対してきわめて高い株式所有比率を示す国内の機関投資家も徐々に「モノ言う」株主になってきているため、かれらが社外取締役の導入を要求するようになる可能性も大きい。

また、多くの日本企業と同様、同社においては企業倫理の制度化への取り組みはまだ始まったばかり

りであり、実際の効果が上がってくるまでにはなお時間を要することになるであろう。ステーク・ホルダーとの良好な関係、すなわち広義の企業統治に関しては日本企業がアメリカの企業に大きく遅れをとっている。しかし、企業活動は日増しに国際化が進み、また日本社会も変化しつつあるため、業績不振と同様、ステーク・ホルダーへの対応の誤りが企業の存続を危くするような事態も起ってきていることは既に述べたとおりである。環境問題への取り組みや女性従業員への対応など、企業業績のランク付けと同様、企業が対ステーク・ホルダー関係の良し悪しによって評価されるようになってきている。近年日本市場への参入を強化している海外製薬企業と対ステーク・ホルダー関係という側面で比較評価されることにもなるため、武田薬品工業においても広義の企業統治への取り組みをより積極化させる必要があるであろう。

ところで武田國男氏が社長に就任して以来の同社の経営改革は、その変化の大きさにおいても、スピードにおいてもきわめて顕著なものであった。なぜこれほどの大改革が可能であったのだろうか。國男氏によれば、それは國男氏が創業家の一員でありながら、三男として生まれ、武田薬品工業に入社前も後も傍流を歩んできたことによる。長兄は42歳で副社長になり、帝王学を習得したのに対し、國男氏は入社後も一貫して窓際族であった²¹⁾。しかし長兄、彰郎氏の死去によって國男氏が社長に就任することになった。企業組織の中心を登ってきて社長になった人物には組織を大きく変えることはできない、これまでの組織を否定したら自己否定になる、傍流を歩んで来た人間だから大きな改革ができた、と國男氏は述べている²²⁾。

武田薬品工業は持続的な経営改革のなかで柔軟な経営組織に変化してきているように思われる。激しい経営環境の変化のなかで、おそらく次の中

期計画を待たずしてさらなる大きな経営改革と、そのなかでの企業統治に関わる改革が提示されることになるのではないだろうか。

謝辞

本稿の執筆にあたっては、財団法人医療科学研究所所長片岡一郎氏にご配慮をいただいた。記して感謝申し上げます。

参考文献

- Useem, Michael (1993) *Executive Defense : Shareholder Power and Corporate Reorganization*. Harvard University Press.
- 浅久野映子 (2001) 「コーポレート・オフィサー制度は業務執行の範囲を明確化する」『人材教育』2001年1月号
- 佐久間信夫 (1999) 「企業倫理教育の可能性」森本三男編著『多元的経営環境と経営教育』学文社
- 武田薬品工業株式会社編 (1999) 『武田薬品コンプライアンス・プログラム・ハンドブック』
- 田中 清「新しい『経団連企業行動憲章』と企業倫理に関する経団連の取り組み」日本能率協会マネジメントセンター
- 田中宏司 (1998) 「わが国における企業倫理規定の制定状況と実践の課題」日本能率協会編『企業倫理規定実例集』日本能率協会マネジメントセンター
- 角田大憲 (2000a) 「取締役会内部委員会」『旬刊商事法務』№ 1571
- 角田大憲 (2000b) 「取締役会諮問機関」『旬刊商事法務』№ 1572
- 出見世信之 (1997) 『企業統治問題の経営学的研究』文真堂
- 中村瑞穂 (1998) 「企業倫理と日本企業」『明大商学論叢』80 (3・4)
- 水谷雅一 (1955) 『経営倫理学の実践と課題』白桃書房

²¹⁾ 『週刊東洋経済』2000年9月9日号、92～93ページ

²²⁾ 『週刊ダイヤモンド』98年10月17日号、134ページ