

慶應義塾大学ビジネス・スクール

株式会社サンプラネット(B)

サンプラネットの組織変革: 真の合併をめざして

- 5 2002年春、サンプラネットの岡林功社長は文京の森がみえる社長室の窓から外を眺めつつ、考えていた。

- 「6社合併の準備期間である2001年が過ぎた。いよいよこの4月から新サンプラネットとしての歴史が始まる。独立していた各社を合併して1つの会社としての意識を育てたい。
- 10 2002年4月からの組織では、実質的には、従来の各社が事業本部へと変わった構造もっているに過ぎない。真に一つの組織として力を発揮していくためにも、2003年から組織を変えたい。しかしどのような組織にすればいいのだろうか。また真の合併による統合のために、組織構造の変化とともにどのようなマネジメントの仕組みが必要だろうか」

15

サンプラネット

株式会社サンプラネットは、エーザイ株式会社の国内子会社6社が合併した企業である。

- エーザイ株式会社（本社：東京都文京区、社長：内藤 晴夫）は、日本の製薬業界の中においても代表的な企業の一つである。その国内子会社である「株式会社サンプラネット」、「株式会社精案社」、「タケハヤ株式会社」、「株式会社カワシマ商事」、「株式会社学園商事」、「株式会社エランド」が2002年4月1日に合併した。「株式会社サンプラネット」は、合併に先駆け、2001年4月に他の5社を統括する持株会社として設立されていた。合併により、合併各社の重複事業の合併や間接業務・システムなどの効率化を推進し、より一層のサービス
- 20

このケースは、株式会社サンプラネットの全面的なご協力の下、武蔵大学教授横田絵理と同教授米山茂美が行った調査結果を基に、クラス討議の目的のため横田絵理が作成した（2004年4月）。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、ケースの複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8523 神奈川県横浜市港北区日吉本町2丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail case@kbs.keio.ac.jp）。また、ケースの注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/case/index.html>。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、本ケースのいかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またはいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送は、これを禁ずる。

Copyright©2004 は横山絵理が保有する。

の高度化、コスト競争力・経営基盤の強化、シナジー効果による高効率な企業体質への変換と競合対抗力の向上、そして激変する環境への対応とエーザイグループの中におけるプレゼンスの向上を目指していた。

2002年に設立された株式会社サンプラネットの資本金は4億55百万円、うちエーザイ株式会社の持株比率85%弱であった。2002年度の売上計画は約150億円、社員数は460人、事業所は、筑波、埼玉、東京文京区、岐阜、大阪にあった。

主な事業内容は、エーザイ株式会社の研究・生産支援事業と販売・サービス事業を中心としていた。研究・生産支援とは、エーザイの研究支援、生産支援、受託試験、設備・環境・緑化管理業務などである。また、販売・サービス事業とは、エーザイの研究所や工場内における理化学機器の販売、一般消耗品、プロモーション物、印刷物の販売、不動産業、旅行代理店業、園芸薬事等多岐にわたっていた。また、規模はそれほどではないが、エーザイ以外の外部顧客への販売も行っていた。

2001年:合併準備期間

岡林社長は、合併の年である2002年の1年前、2001年に、年間のテーマとして次の点を掲げていた。

- 1) 各社経営陣とのコミュニケーションをしっかりと、合併準備で各社からの出向者との一体感を作る
- 2) 新人事制度と営業・経理システムを合併前に構築する。
- 3) 合併の基本的考え方および初年度の組織体制と経営方針を策定する。
- 4) 約250項目にも及ぶ新会社開始時の必須事項の整備と準備を完了させる。

これらのことを同時並行して実現するために、岡林社長は、合併各社の経営陣、従業員と共有する価値観（企業理念、付属資料1）を明らかにし、新会社への意識を高めた。また、合併に向けての行動理念や指針を定め、準備段階から新会社へとつながる基本スタンスを示した。このため経営協議会（各社社長とエーザイ関係者を交えた会議）を月次に定例開催し、従業員説明会を何度も開いて岡林社長と参加従業員が直接対話することで、価値観、行動理念、指針など、社長の考え方の浸透を図ったのである。

従業員の納得性を意思決定の最大基準として、各ステークホルダーが不安を感じないように説明責任が果たせるように配慮した。

新会社の発展のステップとして岡林社長は、

基礎固め→ 採算性強化 → 安定成長への大化け

という3つの段階で合併後のイメージ化をはかっていた。そして、合併企業という異種の混ざったもので成り立っているものの強み、雑種の強みを最大限活用し、営業力、交渉力、業務推進力をも含む、「技術力」の向上をめざすことを新会社の基本的な方向性としたのであった。

5

新人事制度

10 合併にあたり、まず、岡林社長が行ったことは、人事制度の統一化であった。合併前は当然のことながら独立会社である5社の給与水準も仕組みも同じではなかった。各地域に分散していた各社が地域の事情に見合った制度と給与水準を持っていたからである。しかし、一つの企業組織の組織メンバーとなる以上は、人事給与制度をまず共通化する必要があると、岡林社長は考えた。

15 そこで、合併前の2001年から、人事専門のコンサルタント会社の協力を得て、各社の賃金水準、管理職、一般社員の役割責任、仕事の内容について調査を行った。そのスケジュールは付属資料2のとおりである。

20 人事の専門会社によるインタビューは、社員の4分の1にのぼった。仕事の難易度などについても5段階のレベルのどこに相当するかを総合的に判断し、その結果を受け、新しい賃金制度が2002年の4月から導入された。

新制度の構築のための方針は3つあった。

- 1) 事業環境の変化や異なる事業に柔軟に対応できる制度
- 2) 現場の仕事や役割、貢献度に応じた処遇ができる制度
- 3) 個々人の多様な価値観や働き方を許容できる制度

25

新しい賃金制度のポイントは、成果主義と目標管理制度にあった。その概要は、付属資料3に付した。

30 まず、等級制度については、期待成果の違いに応じた職群を設定し、現在の職責を明確にしてランクわけを行う「職群・職責ランク制度」と過去の貢献度を蓄積して格付けする「功績資格制度」を構築した。等級基準から年齢、勤続年数などの時間的要素を取り去ったが、平均年齢が高かったため、移行にあたっては過去の貢献を見る功績資格制度が賃金との関連で重要になった。

評価制度については、行動としての事実を見るプロセス評価制度と、結果としての事実を

見る業績評価制度の組み合わせとなった。プロセス評価結果は月給、職群・職責の変更に
係し、業績評価結果は賞与にリンクしている。

賃金制度は、職群・職責ランクによって決まる職責給と、功績資格により決まる功績給か
ら構成される。手当では一部をのぞき、職責給に吸収し、ほぼ廃止となった。賞与は固定部
5 分と業績評価による業績連動部分にわけ、固定部分2、業績連動部分1とした。

実際の制度導入の際には、従業員給与に関する調整、手当で廃止に伴う月例給の配分につ
いて、シミュレーションと検討を繰り返した。

人事担当責任者は言った。

10 「そもそも、合併の成功要因の一つは、各社の社員に人事制度をきちんと示せたことに
あります。5社にはきちんとした人事制度が無かった。一つの給与制度をきちんと社員に
示せたことが良かったと思います。」

15 「ともかく（給与体系については）世間一般の500人規模のサービス会社と同程度の賃
金水準にしようと思っていました。最初のシミュレーションでは6割の社員の賃金がこれ
までよりも上がり、4割が下がるといわれました。人事コンサルタント会社からは、合併
の場合には、原資が限られているのだからこれくらいは当たり前といわれたのです。しか
し、その後2、3回のシミュレーションを行ない、結果的に約2割が下がりました。シ
ミュレーションにおける調整は、職務・職責給はそのままにして、過去の実績ともいえる
20 功績給の号俸で行なうことにしました。この結果は、新たにポイント制で作った退職金に
も影響を及ぼすことになりました。」

25 「2002年は「過年度報酬維持」ということで社員の年収を保ちました。しかし2003年
から5年かけて各自の給与水準が変化していきます。実際500人中約70人の社員の給与が
減少します。これに対してどのような反響が出るのかが不安ですね」

また岡林社長も人事制度改定について次のように話した。

30 「前年度の年収は保証するという基本方針を実現するため、どのラインに給与ベースを持っ
ていくか、何をもって前年度の年収とするか、その方針を決めることがポイントでした。

社員が人事制度に納得する上で、人事の仕組みをオープンにしたということがよかったの
ではないかと思います。また、社員にもし納得がいかなかったら連絡してほしいといったと
ころ、この呼びかけに対して2、3人からの問合せしかありませんでした。つまり今回の人

事制度の変更には「納得」がポイントになっていたと思いますし、それはうまくいったと思います。

5 とはいえ、各社の社長は、給与が減少することになる社員に対しての説明が大変だったようです。実際、仮決定後に行った各社社長との最終調整の結果、その給与額を変えた人もいました。各社の社長への説明のために、サンプルネット人事担当者を強力にバックアップしていくことが、私の重要な使命の一つでした。」

2002年:合併元年

10

組織

15 2002年4月、いよいよ6社は合併した。6社合併直後の組織図は付属資料4のとおりであった。エーザイの工場および研究所の業務に密着した美里事業本部、筑波事業本部、川島事業本部および東京事業本部と、事業を主体とした健康事業本部、保険事業本部、恒産事業本部、MCV事業本部の8事業本部が並立していた。

財務システム

20 財務・会計に関するシステムについては、各社が別々に持っていた。会社によっては情報システムを持ち、また会社によってはパソコンレベルで経理集計を行っていたために、合併にあたっては、全社的システムを導入することが必要だった。そこで、比較的システムにな
25 じんでいた旧タケハヤに導入されていたシステムのパッケージソフトの新バージョンを全社に導入した。その結果、正確な数値としては売上げしか事業本部にはわからないという声も聞かれた。というのは、コストの配分計算を各社がそれぞれの方法で行ってきており、それを統一化するのに時間がかかっていたためである。しかし、その後改良を重ね、使い方が浸透しはじめ、問題はなくなりつつあった。

親会社であるエーザイではSAPを導入していた。これに対応してSAPのサンプルネットへの導入も求められつつあった。

30

社長の戦略

社長は、エーザイ向けのビジネスと、エーザイ以外の顧客へのビジネスに区分して戦略を策定していた。2002年度の最初に社長が社員に示した戦略は次のようなものであった。

5

エーザイ向けのビジネスは、30年以上の歴史があり、またエーザイの支援事業に精通する多くの人材と培ってきた技があることから、広範な支援サービス事業を展開し、外部顧客への事業については、その拡大を目指すために積極的な営業活動が続ける。

戦略目標は、顧客、株主、従業員、業務推進の4側面から設定する。

10 各戦略目標は次のとおりである

1) 顧客

- ①SUNブランドの確立、浸透
- ②顧客満足度の向上

2) 株主

- 15
- ① 業績の安定確保と成長
 - ② 安定配当の継続

3) 従業員

- ① 一体感と学べる環境の醸成
- ② モチベーションの向上

20 ③ 継続的な技の育成

- ④ c c h c (企業理念: Customer Contributing Hybrid Company) の浸透

4) 業務推進

- 25
- ① 顧客との良好なコミュニケーション
 - ② 顧客の企業価値向上につながるサービスの提案
 - ③ エーザイとの新しいかかわり方の構築
 - ④ コンプライアンスの遵守、徹底

これらを基に、2002年度の戦術目標と行動目標が決められた。戦術目標としては、全体最適と一体効果、安価で質の高いサービス、イノベーティブなサービス、明るくオープンな経営の実行が掲げられた。また、行動目標としては、組織の定着化と従業員の一体化、組織メンバーとしての行動、新人事制度、経理・営業システムを適正かつ安定的な運用、挨拶励行、元氣とスピードなどがあげられた。

各事業本部のビジネス:特性と方向性

2002年のサンプルネットは、8事業本部で構成されていた。新会社の定款には40数項目の事業目的が並んだ。これらを2つの事業にくくり、一つは、エーザイ関連事業である「SUN事業」とし、外部顧客への営業事業は「PLANET事業」として、前者をコア事業、後者を

5 成長期待事業に位置付けた。SUN事業の強みは、製薬会社であるエーザイが、研究から生産、販売まであらゆるビジネスの過程で重要な「安全性維持」のため、長年それらの仕事を側面から支えてきた関係で培ってきたノウハウにより、支援・貢献できるという点にあった。

各事業本部の売上げ、利益などは付属資料5にある。なお、2002年度のサンプルネット全社の売上高は、16,819百万円であった。

10 各事業本部の業務の特性と方向性は次の通りである。

東京事業本部は、エーザイ本社社屋の一部に位置していた。東京事業本部はもとタケハヤ株式会社の3割の事業と株式会社精案社の4-5割の事業が一緒になった事業本部である。エーザイ向けの販促事業、エーザイから顧客へのDM(Direct Mail)事業、エーザイ製品

15 に関するパンフレット等の物流事業は精案社から受け継いだものであり、一方、タケハヤからは、エーザイのための印刷事業、研究支援、保養所管理などが事業内容として受けつがれた。また、トラベル・サービスではエーザイ社員の出張支援を行っていた。これらの業務のうち、販促事業とトラベル・サービスは市場競合が激しい分野であった。物流業務、保養所管理、印刷事業、臨床開発業務支援等、いずれも、エーザイのニーズに適確に応えることが求められる業務であった。

20

美里事業本部は、埼玉県本庄市に位置し、エーザイ美里工場の支援業務を主たる業務にしていた。タケハヤ株式会社を前身としている。事業本部がある本庄市の付近ではエーザイがもっとも大きな企業であった。エーザイ向けの業務としては、工場で使う消耗品、器具、備

25 品などの商社業務、売店業務、クリーニング業務(工場内着用の衣服)等である。工場への社員出向、業務受託、緑化・施設管理、メール集配、寮管理、食堂でのフードサービスも美里工場向けであった。また、美里事業本部の特徴的な業務としては、分析技術がある。これは、エーザイで生産している医薬品が長期的に安定した品質を維持しているかどうかを定期的に検査分析している。また工場内の特殊清掃の技術も持っていた。多くの会社がこのような技術をもっているものの、エーザイにとっては、セキュリティの維持という意味で、サン

30 プラネットが業務を行なう意義があると考えられていた。

川島事業本部も、美里同様、岐阜県川島のエーザイ川島工場(工園と呼んでいる)の近く

に位置し、そこへの支援業務を行なってきた。川島事業本部の前身であるカワシマ商事では、エーザイ以外へのビジネスも積極的に行ってきた歴史をもっていた。

エーザイ関連の業務としては、環境整備（川島工園内の緑化、ボイラー管理、廃棄物処理）、クリーニング、食堂でのフードサービス、エーザイ工場への社員出向、販促物管理をおこな
5 っていた。川島事業本部の特徴的業務の一つである安全性研究部は実験補助などを行なっており、研究員からは利用しやすいという評価を得ていた。また、川島工園内のくすり博物館の学芸員業務等も受託していた。

エーザイ以外の顧客向けとしては、エーザイ関連会社が作っている土壌改良剤を販売して
10 いた。また、医薬品製造工程で使用されるアルミ・ステンレス製のトレーやパレット、ドラム缶などの販売も行っていた。

筑波事業本部は、筑波研究学園都市にあり、エーザイの研究所近くに位置していた。エーザイの研究所は400人規模にも達しようとしている大規模な研究所であった。筑波事業本部は、研究員への食事の提供から始まり、現在では、緑化事業、施設管理事業、理化学機器の
15 購入仲介、器具洗浄、製造、倉庫管理などの支援事業を行なっている。また、茨城県鹿島にあるエーザイのプロセス研究・原薬生産事業所である鹿島事業所に対して同様の支援事業を行なっている。

恒産事業本部の前身は、エーザイの遊休資産を管理していたエランド社であった。恒産事
20 業本部はサンプルネットの売上げの2%強、営業利益の50%以上を稼いでいる高収益事業本部であった(2002年8月時)。事業は、エーザイ向け独身寮の賃貸、住宅展示場への土地の賃貸、物件の仲介などであった。また、エーザイ社員向けの住宅リフォームも行っていた。

もともとこの事業はエーザイの遊休資産の活用を目的としていたものの、エーザイとしては財テクを目的としたのではなく、むしろ、遊休資産を本体から切り離したいという目的の
25 ために、サンプルネットにこの事業を移したのであった。

健康事業本部の前身は、精案社の飴を売る事業、タケハヤの医療用具輸入代理業務等を統
30 括していた。飴（のど飴他）、鉄ゼリー、りんご味黒酢等、特定保健用食品の販売を調剤薬局のルートを使って行っている。バーチャルオフィス体制で全国に販路を有し、医家向け卸を通して営業活動を行なっていた。

健康事業本部の事業はエーザイよりもむしろ外部市場にあったために、競合相手も多かった。しかし、医薬品卸の協力を得られていることが強みとなっていた。今後は製品企画や販路の開拓が必要とされていた。

保険事業本部の前身は、エーザイの企業保険代理店「ヒサカタ」であった。タケハヤの子会社として設立されたが、2000年にタケハヤ株式会社と合併した。

5 ここでは、エーザイとグループ各社の企業保険と個人保険を扱っていた。企業用保険としては、PL 保険を扱っていた。個人向けでは損害保険、自動車保険、生命保険の仲介がメイン事業であった。保険事業本部はエーザイ社員の情報をデータとしてもっている組織であることが特徴である。売上げのうち、75%が損害保険、生命保険は25%となっていた。

エーザイ以外の顧客の割合は、売上げの3-4%であり、エーザイとの取引会社が主たる顧客で、その拡大を企図していた。

10

最後に MCV (Medical Convention) 事業本部である。MCV 事業本部は、精案社が明治乳業の子会社であった MCV 社と合併した事業が前身である。医者向けの学会請負や医師の研究会の準備などを行っていた。MCV 業務の中でエーザイが顧客となる仕事は、学会関係では1%、研究会では15%ほどであった。売上高で言えば、全社の16%を占めた。

15 30人ほどの社員が、学会事務全般を行っていた。学会開催のほか、学会誌作成も行っており、競合会社が非常に多い業界であった。1年間で受ける学会は100件、研究会は200件で、多くの会社が MCV のような業務を行っていた中で、当社の強みは、医学会専門のノウハウをもっていることにあった。

20 その他、サンプラネットには、CL (Calibration)、バリデーション事業を育てるため、CL 推進部が置かれていた。エーザイはそのビジネスを世界で遂行していくため、アメリカの FDA¹の GMP²基準遵守と厚生労働省の GMP 遵守が必要であった。厚生労働省の GMP の中で、「バリデーション」は「製造所の構造設備並びに手順、工程その他の製造管理および品質管理の方法 (以下「製造手順」) が期待される結果を与えることを検証し、これを文書化する

25 こと」とされていた。バリデーションの目的は、目標とする品質を達成することになり、バリデーションによって医薬品の製造承認をとることになる。バリデーションの範囲は、設備・プロセス・機器・分析方法・システム・ソフトウエア・データにわたった。原料を調合する温度、時間など医薬品の製造工程ではさまざまな機器を使い、いろいろな条件を設定する。実際の製造設備を使って研究段階で決めた条件の設定が正しいかどうか、科学的に検証し確

30 認し、記録として残す必要があり、この検証、確認、記録、責任者による承認という一連の

¹ 米国食品衛生局 (FDA: Food and Drug Administration): 日本の厚生労働省にあたる機関

² GMP: Good Manufacturing Practice 医薬品の製造および品質管理に関する基準

流れがバリデーションである³。バリデーションのために用いる計測機器が標準のものに比べ誤差が基準内であることを保証することを「キャリブレーション」と言った⁴。キャリブレーションは「機器の校正」とも訳される。つまり、キャリブレーションとは、計測機器を標準器（基準器）または、標準資料と比較して、その誤差が基準以内であることを確認し、基準

5 値以内でない場合には、これを調整・修復することである。バリデーションの一つがキャリブレーションであり、キャリブレーションされた計測機器を含め、それを使った製造のシステムを品質保証することがバリデーションである。バリデーションは範囲が広く、設備機械、機器の設置、機械・機器の洗浄、複数の人の関わりによる「ぶれ」の少なさもバリデーションである。

10 たとえば、薬品の製造に使っている温度計が間違いなく、制御されているか、動いているかの保証がキャリブレーションである。一方、製造機械の中で薬の混ざり方が均一であることを保証するのがバリデーションである。

エーザイは、もともとバリデーション、キャリブレーションを外部の会社に頼んでいたが、子会社として技術を売り物にするといったときに、分析業務と合わせて、このキャリブレーションのための組織を立ち上げたのである。キャリブレーション、バリデーションを担う人材は、FDA や厚生労働省の GMP 基準を熟知した、専門家である必要があった。

15

総じて地域事業本部長の問題意識は、かつて地域会社であったときの延長上にあり、また、保険、恒産（不動産）、健康、MCVの各事業本部は、それぞれの事業担当だったころからの課題をもっていた。それぞれの業務は、類似の業務であるが、地域として離れているものもあり、また、地域とは関係なく、エーザイの業務と強くかかわりながら事業として独立性を保っているものもあった。

20

25 社員の反応(合併 3 ヶ月後)

合併初年度にあたり、岡林社長は中期 5 年計画をミドル層の参加により策定してほしいと、経営計画部に依頼した。比較的若い、これからの会社を担う人材に、新ビジネスも含めて新しい中期計画の策定をしてほしいということであった。

30 中期計画策定にあたり、2002 年夏に事前のインタビューならびに社員意識調査アンケートが経営計画部により行われた。インタビューは、各責任者と計画担当者に対するものであつ

³ <http://www.kenkou.metro.tokyo.jp/yakuji/kijun/gmpsum.html#GMP>、GMP I

⁴ <http://www.pat.hi-ho.ne.jp/bankyo/heartful199601.htm>

た。また、社員意識調査アンケートは 80.9%の回収率となった。

社員のアンケート結果によれば、企業理念について「ふさわしい」と回答した社員が 55.4%であったが、「合併の効果は出ている」とした社員が 10.9%、「どちらともいえない」、「効果が出ていない」という社員がそれぞれ 49.1%、20.3%であった。また、事業内容についても

- 5 「少し知っている」という社員が 67.9%に対して、「あまり知らない」と答える社員も 17.8%に上った。事業本部制の組織に対して「よい」と答えた社員は 20.3%、社内情報については「よい」と答えたのは 14.6%に過ぎなかった。このように、合併してからまだ3ヶ月たっただけの企業では、社員が、合併の評価をくだしかねていることが伺いしれた。しかし、仕事へのやりがい、女性の活用度、人間関係のよさ、コミュニケーションのよさ、あるいは仕事
- 10 目標の明確さといった点では、不満を持っている社員は2割程度であった。一方、仕事の役割分担の適切さ、職場のカバー体制については不満であるという回答が3割を超え、関連部門との連携のよさについては不満を持つものが4割を超えた。

責任者へのインタビュー結果によれば、企業ビジョンはおおむね合致しているものの、エーザイの子会社という立場への甘え、エーザイへの依存の高さへの指摘や、サンブラネットが、調査時点では個人商店の集まりのような状態となっており、組織運営がまだできてないという声が聞かれた。また5年間でどのようにしたいかという質問に対しては、不採算部門からの撤退、社員教育による組織力アップ、人材の育成、販路拡大、外販といった声が聞かれた。

各事業本部長の話

ケースライターは各事業本部長に、各事業本部の業務のほか現状と課題、将来の展望などについて話を聞いた。各事業本部長が持っていた方向性と課題などインタビュー結果をまとめたものが付属資料7、8、9である。ここでは、各事業本部長のインタビューから一部を紹介する。いずれも2002年秋に行なわれたものである。

東京事業本部

東京事業本部長は、もとエーザイでMRの仕事に従事し、支店長などを経て、1年間のエーランド社社長を経験の後、事業本部長に就任した。本部長は言った。

「組織としても、顧客も合併前後に変化はないと思います。ただ、人に関しては、企業理念が浸透しつつあるように思っています。もちろん意識が変わってない人も5割はいるとお

もいますが。給与に関しては理解不足の感があります。」

「現場には目標意識がありません。一步前の行動が出ないのです。今の仕事を繰り返しているだけという感じがします。今我々に不足しているのはチャレンジ精神です。なぜという問いかけも数字へのこだわりもないのです。会社の理念についても暗記しているという人も
5 いるものの、自分の仕事につながってないのです。数字へのこだわりもあまりないです。」

美里事業本部

美里事業本部長はタケハヤの役員として美里地区の責任者であった人物である。

10 「業務の変化がないので、社員には合併の影響はないと思います。しかしわれわれは川島事業本部との連携を求められています。今のままでは、同じエーザイ向けのサービスに対しても、地域によって異なった価格がついているため、一物多価になってしまい、まずいと思っています。」

15 「合併で求められているのは、各事業所における営業機能の協力です。でもお互いのレベルが正直まだ分かりません。営業協議会、支援協議会という横断的会議もありますが、議論の場があっても私たちに見えてないことは課題にも挙がらないのです。」

「美里事業本部の事業計画は、タケハヤの展開のままです。すなわち、顧客から信頼を得、
20 社会から信頼を得ることが出来る高度な品質を提供することです」

筑波事業本部

筑波事業本部長は、もと、「学園商事」の取締役であった。学園商事が1979年に設立された4年後に学園商事に就職した経歴の持ち主である。

25 「学園商事は歴史的にもエーザイ第一でやってきたのですから、どのような注文であってもノーとは言えません。」

「ここの強みは、研究員の理化学機器などの購入を支援できることにあります。また、そ
30 ういった設備を設置するための建築設備工事のノウハウもあります。ただ機械を置くだけではなくて、その機械を有効に利用するための環境など総合的な判断をするノウハウが当社にはあります。こうしたノウハウは、サンプルネットになったら、事業本部が育てていかなくてはいけないと思っています。」

「美里、川島も同じ技術が育ってはいらっしゃると思いますが、相手が異なっているので、そのノウハウもすこしずつ異なっています。工場と研究所は違うのです。」

- 5 「今は、一つの会社だったときよりも意思決定のスピードは落ちました。また新しい基準ができたことで、例外事項の処理が現場にそぐわないこともあります。これが蓄積すると大企業病になるのではないかと恐れています。」

- 10 「合併によって、企業基盤が大きくなり、エーザイとの関わりも強くなりました。仕事として現場に変化はありません。間接部門に関して言えば、本社と事業本部との間の報告のやり方が変わりましたので大きな変化があります。」

川島事業本部

- 15 元カワシマ商事社長の川島事業本部長は、サンプルネット合併による事業への影響と課題を次のように述べた。

「合併によって社員はよるこんでいます。会社が以前よりもスマートになったし格調も高くなってきたようです。以前は私の方針で会議・研修はタブーと言ってきたのですが、今は増えました。ただ、今は変わっていくことに少しばたついているように思います。」

- 20 「自分が危惧していることは、サンプルネットが大企業の官僚的組織のような組織になってしまうことです。カワシマ商事のときには、外部への売上げを拡大するようにと心掛けてきました。」

- 25 「川島事業本部でも、美里事業本部でやっている分析業務をやりたいと思っています。2地域での業務の重複にはなりますが、こちらでもやる経済的なメリットも大きいと思っています。また、川島事業本部における分析事業の技術的核は BMR (Bio Medical Research, 安全性に関わる事業) ですから、これをどうすべきかが課題です。」

- 30 「地域間、事業部間の人の交流は建て前としてはいいことだと言いたいところですが、川島からすれば、ただでさえ人材が少ないところなのに、他の事業所に人がいってしまったらどうなるのか、ダメージの予測もつかないくらいなのです。「人」に対する柔軟性は低いと思いますね。また、社員の異動も難しいと考えています。」

「一つの会社として合併した今では、本来は川島で損をしても美里が儲かればという気持ちになるべきなのでしょうが、なかなかまだ、そうはなれないのが正直なところですよ。」

5 恒産事業本部

恒産事業本部長も、エーザイの社員であった。

「この事業として大事なことは、コンプライアンスの遵守です。現在では企業の存続を左右する絶対に犯してはならない基本で、具体的には宅建業法関連法令が基本となっています。」

「合併によって、意思決定は少し遅くなったと思いますし、またエーザイの介入が強くなったと思います。」

「良い点は、サンプラネットの社員の中で、定年者の後を埋めることが出来ることです。つまり、人材の層が厚くなったということです。」

「今後のビジネスとしては、仲介事業を第2の柱に育てることで、そのためにも恒産事業本部を専門家集団にしたいと思っています。将来プロになろうという意欲がある若者を歓迎したいと思っています。」

健康事業本部

健康事業は、エーザイ以外に顧客をもつサンプラネットのなかでは「PLANET 事業」の中に含まれる事業であった。この事業を担っている本部長もエーザイ出身者であった。

「当社の強みは、調剤薬局経由で販売していることにあります。新製品を開発しながら、売上げを伸ばしたいと思っています。今は、鉄ゼリーを病院の給食に売ってはどうかとか、黒酢の販売を検討しています。」

「健康事業本部の顧客は、エーザイではなく、一般の顧客です。したがってライバルも多いです。そこで、新製品開拓や新しい販路拡大が必要です。営業を担っている人たちは日本全国に分散しています。」

「私たちは、外部での販売を合併前から行っていますので、合併による業務の変化はありません」

保険事業本部

5 保険事業本部長はエーザイで MR の仕事に長く従事し、支店長経験者であった。この事業に関わってから、損害保険を取り扱うための資格などを取ったのである。保険事業について彼は言った。

10 「当事業本部のミッションは、エーザイグループの家族を守れということにあります。事故が起きても当社の担当者が仲介しています。顧客もエーザイ関係者が 96%を占めています。たくさんの保険会社がありますが、担当者の対応によって当社と契約して頂いているのだと思っています」

15 「合併後、顧客としてのエーザイ側も我々も仕事としては変わっていません。しいていえば、事業本部としての管理事務が、事業本部に戻ってきたことがつらいですね。」

MCV 事業本部

MCV 事業本部長は、明治乳業で長くこの業務に従事してきた人である。合併の影響について彼はいった。

20 「昔は個人ベースで働いていましたので、必要なものが会社になればすぐに買うことが出来ました。しかし今は大きな組織の中に入ったのでそのような対応は出来なくなりました。とはいえ、当部門の仕事はあくまで、個人対個人です。つまり担当者が医師とやり取りすることになります。」

25 「強みは医師系の学会のノウハウが社内に蓄積していることですが、弱みは儲からないことでしょう。このビジネスによって、エーザイとの関係は良くも悪くもなりうるのです。」

CL 推進部

30 CL 推進部長はエーザイで長く生産業務に携わり、鹿島事業所長を経験の後、創業のサンプラネットに出向してきた人物である。

「今はまだ、この事業は利益が出にくい体質になっています。しかし、これからは仕事が増

えそうです。この仕事を請け負うには GMP をどこまで理解しているかにかかっています。仕事としては社員が長期に現場に張り付くこともあります。それによりコストがかさみすぎることもあり、利益を出すことが難しいのです」

- 5 「エーザイでもバリデーションはやっていましたが、今はむしろ、この仕事をサンプルネットにやってほしいという思いがあるようです。なぜなら、エーザイはパワー配分を、品質管理と生産現場へとシフトさせているので、このようなサポート的業務に人を回しにくいからです。」

10

社長の悩み

社長は、ケースライターに向かってつぶやいた。

- 15 「合併にあたって私が最も注力していたことは、各社の重複機能を統合し、その連携を効率的に行なうことにありました。そのために 2001 年 7 月から協議会の分科会として、フードサービスなどの業務についての定期的会議を開いていたのです。同一業務であるにもかかわらず、地域によってサービスや価格が違うという現実をふまえ、合併による合併効果を出すために、何をするのが課題でした。同じ業務を統合させるということは、サンプルネットとしての技術力を高めていくことを意味します。しかしそれを推し進めることは、2002 年時点での組織や協議会の仕組みの中ではできませんでした。」

- 25 「わが社がエーザイの子会社であるということは現実です。それはわが社の強みでもあります。一方、エーザイにとっては子会社の問題によってエーザイのブランドに傷がつくことへの危惧があるとおもいます。ですから、外部市場に売っている健康事業の食品販売事業でも、そこで問題を起こさないようにという配慮は必要です。また、大口顧客であるエーザイに対しての価格は連結なので一定の価格内にならざるをえません。こういった点についてはエーザイ本社との経営協議会で協議し、理解を求めていく必要があります。」

- 30 また、今後の組織変更について次のように述べた。

「合併当初は人の異動は伴わないということを社員に言ってきました。少なくとも 1 年は異動させないと。というのは、各会社の社員は、その地域で働くことを前提にして入社したからです。合併に伴って転勤があるのではないかと不安が社員の中に先立つことを恐れ

ました。しかし、これからも異動がないということではありません。それははっきりいっているのですが、現実にはなかなかむずかしいでしょうね。」

岡林社長は、次のステップとしてどのような組織を構築し、マネジメントしたらいいのかを考えながら、茗荷谷のビルの窓からの景色を眺めていた。

5

参考文献

「サンプルネット：企業合併と事業変革における経営人事課題への取り組み」HRR メッセージ No.54 Autumn2003、 pp.24-27.

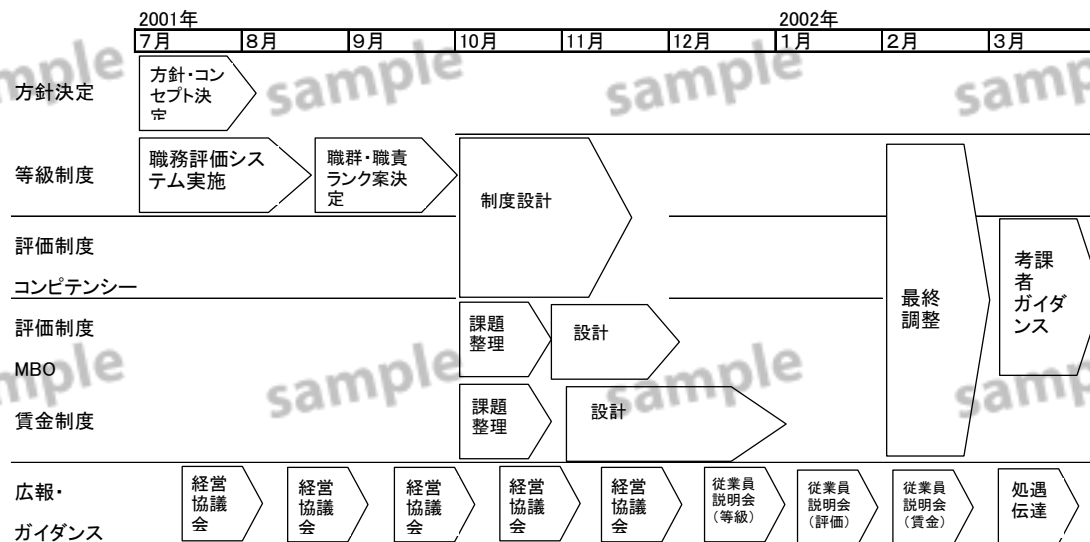
付属資料1 サンプラネットの企業理念

企業理念：サンプラネットの目指す姿

医療・健康・環境分野において、
技術力＝技に根ざした
高質なビジネス・サービスを提供していく
顧客貢献企業

(出所：社内資料より)

付属資料2 人事制度検討のスケジュール



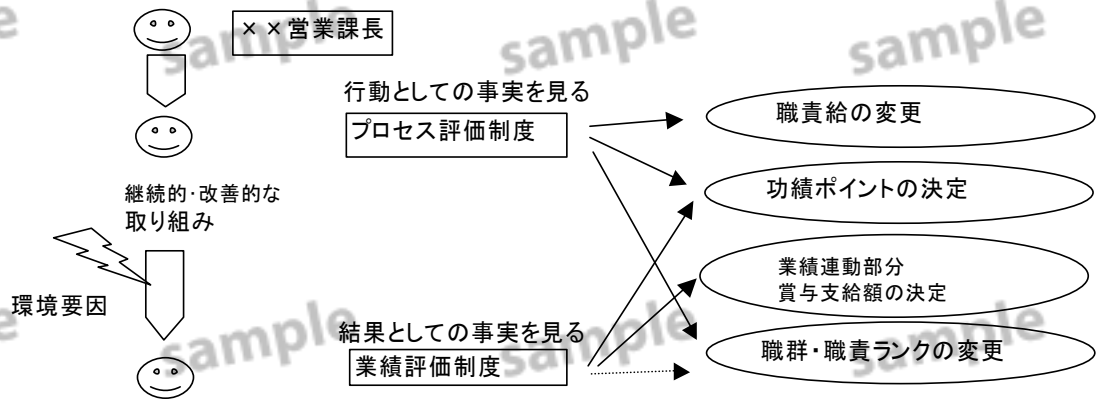
(出所：HRR メッセージ No.54 Autumn2003 、 pp.25 より)

付属資料3 新人事制度の概要

<等級制度>



<評価制度>

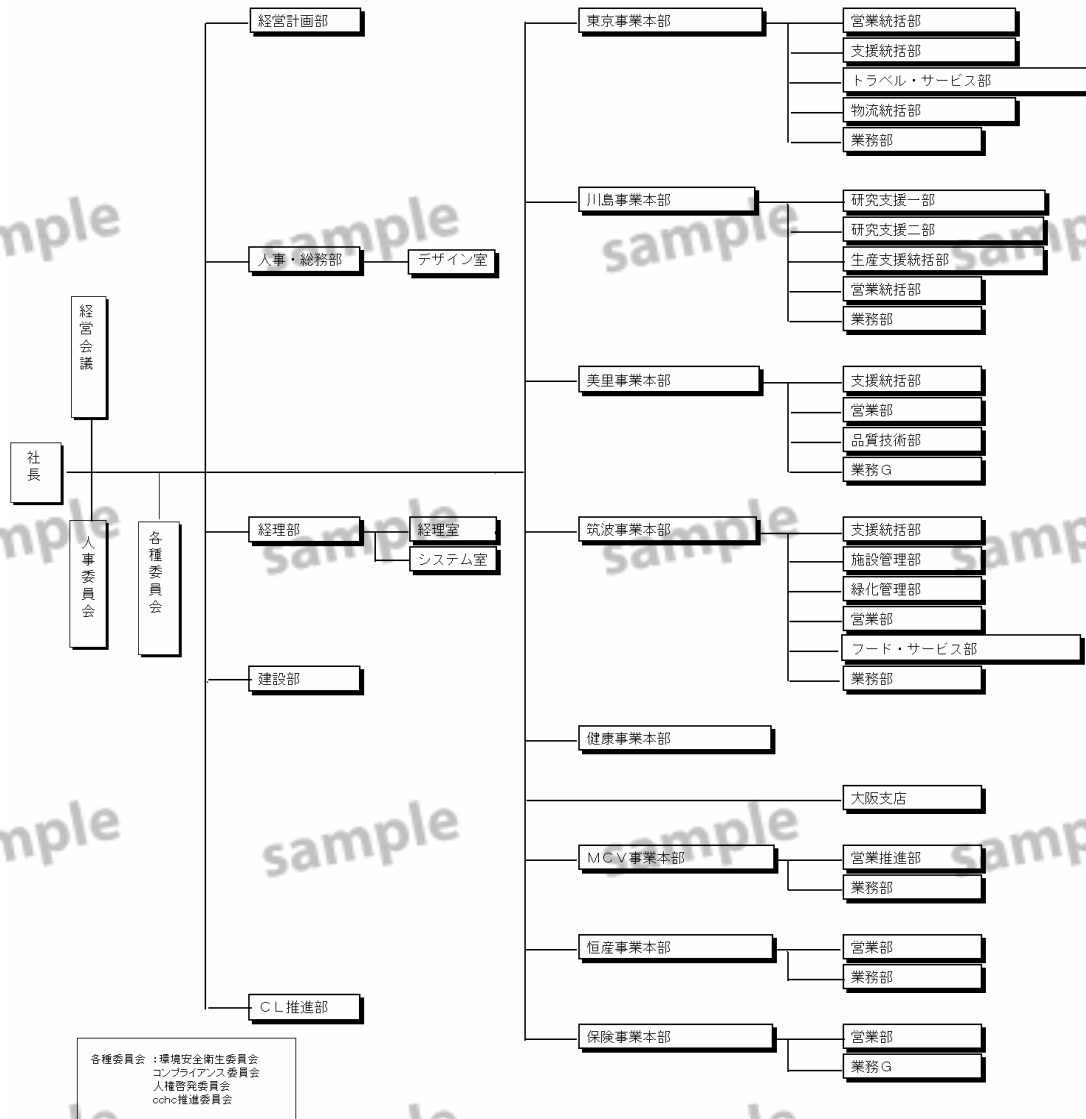


<賃金制度>



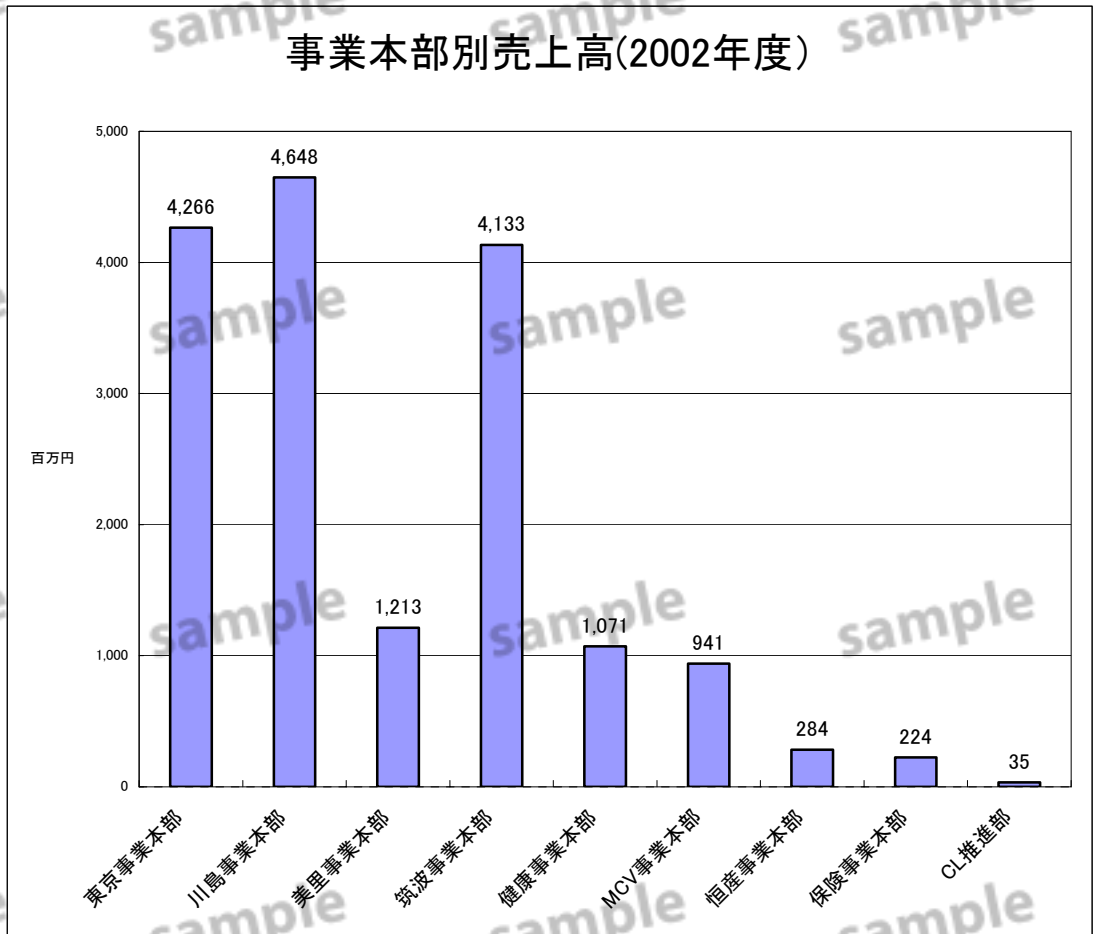
(出所：HRR メッセージ No.54 Autumn2003、pp.25 より)

付属資料4 組織図



(出所：社内資料より)

付属資料5 事業本部売上げ比較



(出所：社内資料より)

付属資料6

サンプルネット社内の業務分担

会議区分	Item No	業務内容・種別		事業本部								
		業務Item	SUN事業	PLANET事業	東京事業本部	川島事業本部	美里事業本部	筑波事業本部	健康事業本部	MCV事業本部	恒産事業本部	保険事業本部
営業事業協議会	1	販促品	○	○	営業統括部SP営業部	営業統括部商事部						
	2	消耗品、器具、備品、売店	○	○	営業統括部SP営業部	営業統括部商事部	営業部	営業部				
	3	薬粧品販売	○	○	営業統括部SP営業部							
	4	印刷営業	○	○	営業統括部印刷営業課	営業統括部商事部	営業部	営業部				
	5	コンベンション(MCV)	○	○						営業推進		
	6	不動産	○	○							営業部	
	7	保険	○	○								営業部
	8	健康		○						各営業所		
	9	DM (Direct Mail)	○	○	物流統括部DM部							
	10	建設	○	○		営業統括部商事部	営業部	施設管理部				
	11	園芸業		○		営業統括部アグリ部						
	12	トラベル	○		トラベル・サービス部							
	13	カ BMR	○	○		研究支援1部BMR						
支援事業協議会	14	EOL出向	○		支援統括部支援2課	研究支援2部 生産支援統括部	支援統括部	支援統括部研究支援G 支援統括部鹿島支援G				
	15	EOL受託	○		支援統括部支援2課	研究支援2部 生産支援統括部	支援統括部	支援統括部研究支援G 支援統括部鹿島支援G				
	16	作業服 クリーニング	○			営業統括部	営業部					
	17	緑化、施設管理	○	○		生産支援統括部	支援統括部厚生サービス課	施設管理部 緑化管理部				
	18	メール、ティサービス	○		支援統括部支援2課	生産支援統括部	支援統括部業務サービス	支援統括部総務支援G				
	19	寮管理	○		支援統括部支援2課	生産支援統括部	支援統括部厚生サービス課	支援統括部鹿島支援G			営業部	
	20	コピー、文献	○		支援統括部支援1課			支援統括部研究支援G				
	21	物流(和光販促物管理センター)	○		物流統括部物流部							
	22	船積み業務	○		支援統括部船積業務室							
	23	文書・帳票管理	○		物流統括部DM部							
	24	カ BMR(筑波、東京はSUN事業)	○	○	[カ]研究支援1部東京BMR			[カ]研究支援1部筑波BMR				
	25	フードサービス	○			営業統括部フードサービス部	支援統括部厚生サービス課	フードサービス部				
	26	試験技術(受託)	○	○			品質技術部					
	27	キャリブレーション	○				CL推進部	フードサービス部				
	28	テクノクリーン	○				品質技術部					

【機能横断会議目的】

エリア別事業本部および分野別事業本部間の共通事項の連携を強化するための協議会を設置し、必要事項は経営会議に報告し、所要の対応をはかる。

【特記事項】

- ※ フード・サービス事業はフード・サービス事業協議会に属する。
- ※ 試験技術(分析)は、試験技術推進委員会に属する。
- ※ キャリブレーションは、別途委員会を設ける。

(出所：社内資料より)

付属資料7 現在の業務上の課題と今後の計画

	現状の課題	将来の目標
東京事業本部	<ul style="list-style-type: none"> 採算性の向上 現場レベルではECL依存体質から抜けきれておらず、主体的な行動がとれていない 理念がまだ十分に浸透していない。 	<ul style="list-style-type: none"> 組織風土・文化の改変。 事業的には、印刷業・DM・トラベルのてこ入れ。 SPについては、クリエイター、デザイナー、コピーライターなどを揃え、個人対応から組織対応に変えていきたい。 臨研を拡大する。
美里事業本部	<ul style="list-style-type: none"> ECLから契約外のことを要請されることがあり、コスト高になりがち。 	<ul style="list-style-type: none"> これまでと全く異なる分野への事業展開は現実的ではないと考えている 品質技術・分析の増強。 アウトソーシングの一括受託を進めたい(環境に関連して、排水業一式の受託など)。 規制緩和で、ECLの出荷検査が受託できる可能性があり、それへの対応を用意する 清掃業務などのノウハウ共有化や機械化対応
川島事業本部	<ul style="list-style-type: none"> 財務体質(収益性)の向上 ECL依存体質であること。 	<ul style="list-style-type: none"> 将来的な外販比率の向上。 園芸薬事業の黒字化。(園芸薬事業は、外販比率を高める意味でも、また営業ノウハウを蓄積する意味でも重要) 高付加価値の新規事業の立ち上げ。具体的には、分析センター等。
筑波事業本部	<ul style="list-style-type: none"> 合併後、業務をスピーディーにできなくなった。(大企業病を懸念) 	<ul style="list-style-type: none"> 提案能力のある専門性の育成。 パートや嘱託の利用、アウトソーシングによるコストダウン。 営業1課の理化学機器、施設管理の建設設備工事を外販を含めて強化する。 それに関連して、CLやバリデーション技術を構築する。また、CAD等によるデータ化も必要。しかし、まだ技術者のレベルは低い。
恒産事業本部	<ul style="list-style-type: none"> 非効率土地の有効利用 	<ul style="list-style-type: none"> 地方の地場不動産業者へのアウトソーシングを通じて、仲介事業の全国展開を図る。 Webを活用した社員等への情報提供システムの整備 エーザイの遊休資産の売却仲介
健康事業本部	<ul style="list-style-type: none"> 食品(飴)には競合が多い。また、主要な販売ルートである調剤薬局での競争も激しい。 鉄ゼリーの拡販 	<ul style="list-style-type: none"> 食品(飴)は新製品開発と販路の開拓
保険事業本部	<ul style="list-style-type: none"> ECL以外の市場拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ECL以外の外部顧客の開拓(将来的に10%程度) 社員の保険知識、業務遂行力の強化
MCV事業本部	<ul style="list-style-type: none"> 組織としてのまとまりがない。個人ベースで仕事をしている。個人商店の集まりという感じ。 	<ul style="list-style-type: none"> IT化が進む学会運営への対応

(インタビューより)

付属資料8 他の事業本部との業務上の関係性

	現在関連のある事業本部	潜在的に関連のある事業本部
東京事業本部	・営業協議会、支援協議会等ですり合わせをしている段階	・美里、筑波、川島と共通点を見出すのが難しい。東京は違うように感じている。
美里事業本部	・他の事業本部の業務内容やレベルがまだよく分からない ・営業協議会、支援協議会等ですり合わせをしている段階	・川島、筑波とは業務内容が似ている
川島事業本部	・営業協議会、支援協議会等ですり合わせをしている段階 ・エリア別の4事業本部間では情報交換など一定の関係ができてきているが、事業別事業本部とは関係が希薄である。	・健康事業本部の営業マンにアルミ・ステンレス製品の販売もやってもらう。 ・事業別事業本部所属の大坂事務所を利用させてもらう。
筑波事業本部	・営業協議会、支援協議会、フード協議会等ですり合わせをしている段階。フード協議会はかなり充実した議論ができています。 ・しかし、これら協議会は業務ノウハウなどの細かい部分の調整のみに傾斜しており、もっとそれぞれの業務のSUNにおける位置付けなど戦略的な部分も検討する必要があります。	・美里や川島事業本部との間でのフードサービス。 ・川島でやっている研究者に非常に近いところでやっているビジネスを筑波でも手掛けたい。
恒産事業本部	・借上げ社宅を借りる際の火災保険などで保険事業部と連携している。	・保険事業本部だけでなく、ECL社員厚生に関する他の事業本部との間で顧客データの共有化。 ・MCVと共同でコンベンションセンターの建設なども考えられる。
健康事業本部	・品質と安全性の点から、美里の分析担当と品質委員会で情報交換を行っている	・販売促進との調整
保険事業本部	・恒産が首都圏で展開する借上げ社宅への火災保険の提供のために連携している。 ・他の事業本部(川島など)に新規企業顧客の紹介を打診している。	・エーザイが行っている工事への保険の提案 ・川島事業本部の自動車販売における保険の提案
MCV事業本部	・現状では、特になし。	・保険事業本部との関係(学会参加者の怪我、会場の破損のための保険など) ・印刷との関係。 ・DMとの関係(実際には、自分のところでアルバイトを雇った方が安い)

(インタビューより)

付属資料9 組織改革にあたっての希望・不安・要望

東京事業本部	<ul style="list-style-type: none"> ・今までの地域本部と事業本部という形ではないかと思っている。地域事業部は、それぞれのECL事業所に近くにあることでメリットがある。 ・SPは他の事業本部のどこにもないため、どうすべきか考えている。 ・フードサービスの共通化は、地域に根付いた仕入れや物流コストの面で難しいと思う。特に生鮮品は物流の問題もあり難しいだろう。 ・営業(商事)については事業本部間で情報交換が必要。横断的な機能を果たすセクション(本部ではなく)が必要。 ・保険、トラベル、恒産などが持つ顧客情報を統合すべき。
美里事業本部	<ul style="list-style-type: none"> ・川島・筑波とは共通点あるので、共通的な大きな装置の販売(頻度は少ないが、高額の案件)などは本社で営業を行ってもらってSUNとして展開してほしい。 ・例えば清掃のノウハウなどの蓄積を束ねてほしい。 ・地域で完結した業務もあるが、他の地域でも展開可能なものもあるので、それを調整し本社でサポートしてほしい。地域では外部(ECL以外)への展開は考えられない。 ・研修など人材育成を一括してほしい。 ・組織を変革するに際して、顔の見える人的交流が必要ではないか。
川島事業本部	<ul style="list-style-type: none"> ・川島から別の場所に人材が移ることは、人員の問題として苦しい。若い優秀な人材は引きとめておきたい。 ・フードサービスの共同仕入れは難しい。物流コストの問題。冷凍食品は大丈夫かもしれない。メニュー交換は必要。しかし、材料費などの契約が異なっていることに留意する必要がある。
筑波事業本部	<ul style="list-style-type: none"> ・エリアとしてのくくりも重要だが、共通する事業のくくりも考えるべき。 ・筑波の施設管理は、美里や川島の施設管理とは質的に異なる。美里・川島の場合には、熱源管理、つまりボイラーの運転管理という狭い分野を施設管理としている。 ・GL、バリデーション、データベース管理のための専門家が必要。今の人員ではできない。 ・現場密着を重視すべき。 ・フードサービスは、一括購入などよりも、料理技術の共有化やリスク対応などが重要。また、ソフト開発やカロリー計算なども共同でやるべき。
恒産事業本部	<ul style="list-style-type: none"> ・恒産事業本部を「専門家集団」にしたい。そのための人員配置を考えてほしい。現在不動産に関する知識がなくても、将来プロになろうという意欲があれば問題ない。 ・遊休地等の有効活用を企画・提案できる営業人材や不動産法務のわかる人材。 ・人員の数はそれほど多くなくても構わない ・各エリア事業部の建設部門との関係を考えるべき
健康事業本部	<ul style="list-style-type: none"> ・人力的には、食品(飴)の開発・企画部隊がほしい。 ・ECL菓粧とのタイアップ。 ・販売・営業人材の増強。
保険事業本部	<ul style="list-style-type: none"> ・恒産事業本部と一緒にした方がいい。一つの組織の中でグループ分けしたほうが効率的。 ・保険と不動産関係、さらに福利厚生関係は一緒にすべき。 ・ECLのアウトソーシングを一括して受託する受け皿組織が必要(e.g. 社用車の保険だけでなく、管理もしてほしいといわれている。恒産も借り上げ社宅の一元管理を要請されている) ・福利厚生センターの健康保険と組んで、自賠責保険も手掛けたい。
MCV事業本部	<ul style="list-style-type: none"> ・他の事業部門との関係性は薄く、現状から大きな変化は期待しない。しいて言えば、印刷との連携

(インタビューより)

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不許複製 慶應義塾大学ビジネス・スクール 2004 Aug.

コンテンツワークス株式会社 BookPark サービス
