



慶應義塾大学ビジネス・スクール

エーザイ株式会社

— 中国におけるコンプライアンスへの取り組み —

エーザイ株式会社（以下、エーザイ）は、「現在そして将来のあるべき姿」を以下のように定義し、コンプライアンス活動への取り組みを定義している^[1]。

一人ひとりが法令と倫理を遵守したビジネス活動を徹底し、

いかなる医療システム下においても存在意義のある

ヒューマン・ヘルスケア (hhc) 企業

主力商品の特許切れへの対応ならびに新興国市場の開拓という課題に挑んでいるエーザイにとって、高い成長率で拡大を続ける中国市場にかかる期待は大きい。中国でのコンプライアンス活動の徹底と売上への貢献という両立を果たすことができるのであろうか。

沿革

エーザイは1941年に創設された。同社は、医師の指示で処方される医療用医薬品を中心に、研究開発、生産、物流、販売などの事業をグローバルに進めてきた。日本では、医療用医薬品とともに薬局・薬店で販売される一般用医薬品^[2]、診断薬、ジェネリック医薬品^[3]などの事業も

^[1] エーザイ HP (<http://www5.eisai.co.jp/company/vision.html>) 参照 [2011 年 12 月確認]。

^[2] 医師の処方が必要とされない。OTC (over-the-counter) 医薬品といわれる。

^[3] 先発品の特許が切れた後に発売される同成分のコピー商品。

本ケースは、クラス討議のための資料としてまとめられたものであり、経営管理に関する適切あるいは不適切な処理を示すことを意図したものではない。本ケースは伊藤博樹と慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授 中村 洋が公表資料、関係者へのインタビュー等をもとに作成した。

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、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（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、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）による伝送も、これを禁ずる。

(2012 年 6 月作成)

統合的に展開している。日本で馴染みのある「チョコラ BB」や「ナボリン」などの一般用医薬品の売上高は全体の数パーセントであり、医療用医薬品が売上高の 90%以上を占めている（2006 年度、資料 1 参照）。

5 創業者である内藤豊次氏は、自らの思いを「研究開発を社業推進の原動力とし、良い製品を世界の人々に提供して多くの人々の健康福祉に寄与する」と創業精神に記した。この精神に基づいて、エーザイでは研究開発体制を充実させてきた。

10 そして、世界中の多くの人々の健康に寄与することを目標に、1960 年代半ばから海外進出を積極的に展開してきた。最初は、東南アジアへの進出を果たした。現地資本との合弁会社を設立し、ビタミン剤などの販売拠点となった。これまで、販売や生産の拠点として、インドネシア、タイ、シンガポール、マレーシア、フィリピン、台湾、香港、中国、韓国などに現地法人を設立している。

15 欧米への進出は、1980 年代に始まった。駐在事務所の開設や医薬バルクの販売拠点としての進出であった。その後の本格的な進出は、研究開発活動であった。1987 年にボストン研究所を設立し、創薬基礎研究をスタートさせた。また、米国・英国に臨床開発会社を設立した。このようにエーザイは、研究開発活動から海外進出を始めるという独自の道を選択し、製薬企業としてのフル装備（研究開発、生産、販売）の機能を自らの手で整えてきた。

20 そして、1990 年代に、大型グローバル商品となるアルツハイマー型認知症治療剤「アリセプト」、プロトンポンプ阻害型抗潰瘍剤「パリエット（^{かいよう}米国名アシフェックス）」の自社での研究開発に成功した。特にアリセプトはアルツハイマー型認知症に対する医薬品としては、唯一の医薬品として長らく認知されていた。2006 年度（2007 年 3 月期）、この 2 つの製品の売上のエーザイ全体の売上に占めるシェアは、それぞれ 38%、26%と、合計で全体の 6 割強を占めていた。

25 エーザイは 2006 年から 5 カ年計画となる「ドラマティックリーププラン（Dramatic Leap Plan）」に着手した。初年度となる 2006 年度（2007 年 3 月期）の売上高は 6,741 億円（前期比 112%）、営業利益は 1,053 億円と、初めて 1,000 億円を超える実績を達成した。同時に、経常利益、当期純利益すべてにおいて 2 桁の成長を果たすという順調な業績であった。一方、研究開発費も
30 後期臨床テーマ数の拡大により 1,083 億円（前期比 116%）を投入し、今後の成長に向けた準備も進めていた。

「ドラマティックリーププラン」最終年度である 2011 年度の目標（連結ベース）は、売上高 1 兆円、研究開発費 2 千億円、営業利益 2 千億円、当期純利益 1 千 2 百億円であった。

海外売上比率

2006 年度における海外売上比率は、欧米市場での主力品の順調な売上の伸長により、売上高の 56.7%に拡大していた（資料 2 参照）。エーザイは日本の大手製薬企業のなかで、最も海外売上高比率の高いメーカーとなっていた。そのなかで、日本、アメリカ、欧州を除く「アジア他」の売上高は 237 億円、売上比率は 3.5%に過ぎない。

2011 年度には、エリア別売上高として日・米・欧州アジアの比率を 36：44：20 とし世界市場におけるバランスの良い構成を目指している。「アジア他」は、売上高 600 億円、売上比率 6%、平均成長率 20%を目標にした^[4]。

懸念

最大の懸念は、主力 2 製品（アリセプト、パリエット）の特許切れであった。エーザイの売上の 60%を超える 2 製品（2006 年度）は、2010 年頃に特許切れを迎える。特に、世界最大の市場であるアメリカ市場では、特許が切れた医薬品は、大幅な売上減に直面する。

エーザイの知識創造活動による理念浸透策

＜エーザイの企業理念＞

患者様と生活者の皆様の喜怒哀楽を考え

そのベネフィット向上を第一義とし

世界のヘルスケアの多様なニーズを充足する

エーザイは、1989 年から意識的に知識創造活動に取り組んできた。その取り組みは、hhc（ヒューマン・ヘルスケア）という企業理念に基づいた抜本的かつ徹底的なものであった。エーザイの知識創造活動は、世界的な新薬を生み出し、さらに企業文化の改善をも促進している。

^[4] エーザイ HP（<http://www.eisai.co.jp/news/pdf200608.pdf>）〔2012 年 4 月確認〕。

エーザイ・イノベーション宣言

現在の代表執行役社長である内藤晴夫氏は、1988年に社長に就任した。内藤氏は、国内市場に依拠し、医療体制の現実に合わせて経営にとどまっている限りは、今後の環境変化に対応できないと見極め、世界市場にターゲットを定めると同時に、就任の翌年に全社員に向けてエーザイ・イノベーション宣言を発信した。それは、企業革新のメッセージであり、それを実現するための人材育成と全社横断的なプロジェクトの立ち上げを宣言したものであった。

hhc と「知のマネージャー」の育成

内藤晴夫氏はこの宣言を発信すると同時に、エーザイの企業理念を *hhc*（ヒューマン・ヘルスケア）に定めた。*hhc* とは、ヘルスケアの「主役」を患者さんとその家族と定め、「患者様とその家族にとって最良の薬とケアを提供することを通して、生活の質の向上に貢献する」ことをエーザイの使命とするという決意の象徴であった。

具体的に *hhc* 活動を推進していくにあたって、エーザイが最も力を注いだのは、*hhc* 理念をいかに全社に浸透させていくかということであった。そこで、まず実践の推進力となる人材の育成をスタートさせた。それが「知のマネージャー」育成プログラムである。1992年にスタートしたこの研修プログラムは、約2年の間に1回20名前後、合計5回にわたって行われ、全社の各部門から選ばれた103名の経営幹部が参加した。研修のプログラムは以下のとおりである。

- ① 御殿場カンファレンス（先進的な企業の事例研究）（7日）
- ② 老人病院での実習（3日）
- ③ 医療の第一線での個別実習（3日～4日）
- ④ 研修成果の発表カンファレンス（1日）

この研修の要は、老人病院での病棟実習である。*hhc* の「患者様と生活者の立場に立つ」という理念は、頭では理解できたとしても、なかなか実感として体得することは難しい。しかし、病棟実習によって医療の現場を体験することで、*hhc* の理念が現実の重さを伴って実感されてくる。寝たきりの高齢者に対して、入浴の手伝い、食事の介助、オムツ交換などの世話をする経験を通して、初めて理念が具体性をもってくるのである。「患者様と生活者の皆様のベネフィット向上が何よりも大切である」ということの真の意味が、自らの体験と結びついて腹に落ちる。その時

初めて患者さんが望む薬やサービスを自然に考えられるようになる。

知創部の創設

エーザイは、*hhc* を推進する理論として知識創造理論（後述）を導入するとともに、1997 年にその推進部隊として知創部を設立した。知創部には CKO（チーフ・ナレッジ・オフィサー）が置かれた。当時の知創部では、幅広い経験を持ったベテラン社員 11 名が、研究開発、営業、生産、海外及び間接部門の全てを巻きこんだ全社的な知識創造活動をバックアップした。

これまで繰り返し述べてきたように、エーザイでは、1989 年から日常の活動を通じて *hhc* 理念の浸透と実現をどうすれば良いかということが考えられてきた。しかし、それまでの活動は理論に裏打ちされた活動ではなく、それぞれの部門ごとに独自の判断で実践に移していたため、全体としてのシナジー効果が発揮されず、個々の活動の成果もまちまちであった。優れたリーダーシップのもとで革新に成功しているプロジェクトもあったが、そこでの成功体験が他の部門に波及したり、共有化されていたりしたわけではなかった。つまり、知識創造の仕組みとして明確に体系化されたシステムや、組織間で共有できる知識創造のための共通言語がなかったのである。

まず、知創部に期待された役割の一つは、*hhc* を世界規模の活動へ展開することであった。当時のエーザイ・グループの社員約 7,000 人のうち、1,400 人は海外現地法人の社員であった。米国ボストン研究所や英国ロンドン研究所は創薬研究の重要な拠点になっており、このほか工場や販売拠点など、欧米・アジアにネットワークが広がっていた。エーザイはこのネットワークを強化することによって、21 世紀を見据えた国際的な医薬品メーカーとしての体制を整えてきた。そこで課題となったのが、海外の拠点に対しても *hhc* の理念と活動を速やかに浸透させることであった。*hhc* 理念を実現可能にするためには、国籍、人種、文化の異なる海外現地法人の社員たちそれぞれの目的意識を高め、各組織が自分たちの価値観に沿った知識創造を実現することが不可欠であった。知創部にはそのための基盤整備が求められた。

知創部のもう一つの役割は、組織的な知識の共有化と活用の促進である。それまでも *hhc* 活動を通じて個人の成果はある程度上がっていた。しかし、個人が持つ知識を全員で共有し、それを増幅し、組織としての知識に変換する取り組みは不十分であり、知識の獲得から創造、蓄積、活用を行う体系的な仕掛けが必要であった。これからの時代は、組織全体としての知識の質が

問われ、その高さが競争優位の源泉になる時代である。エーザイには、そういう信念があった。

知創部は、「知識創造理論」を全社に普及することによって、hhc の企業理念に合致した革新的活動の推進を開始した。

5

知識創造活動

エーザイでは hhc 企業実現のための方法論として 1997 年から野中郁次郎教授が提唱している「知識創造理論」の考え方を導入した。現在は知識創造理論における「知識創造の 4 モード」(資料 3 参照)を活用して、具体的な実践活動を展開した。

10

知識創造理論によれば、知識には「形式知」(仕様書や図面、資料などのように文章で表現され、他人に簡単に教えることの出来る知識)と「暗黙知」(個人の経験や教養、ノウハウ、会社や組織の文化風土など明文化されていない知識)がある。「知の創造」過程では次のような 4 つのモードをスパイラルに繰り返している。

15

- ① 個人の暗黙知を組織の暗黙知に変換する「共同化」
- ② 組織の暗黙知を形式知に変換する「表出化」
- ③ 表出された知識を組み合わせて体系化する「連結化」
- ④ 組織の形式知を個人の暗黙知に取り込む「内面化」

20

1999 年末から 2000 年 1 月にかけて行われた「日々の業務の取り組み方についての調査」(知識創造サーベイ)では、「知識創造企業へ一歩前進」している現状が明らかになった。エーザイでは、知識創造サーベイの報告書において、次のように説明している。

25

「知識創造の 4 モードにおいて、表出化のスコアが高くなり、より知識創造的な組織になりつつある。また、リーダーシップにおいても偏りなく発揮されており、ナレッジ・ワーカーとしての行動様式が整いつつあることが明確になった。一方、4 モードをさらに活性化するためには、いくつか問題点が残っている。例えば、連結化のためのシステム場は活性化しているが、共同化のための創出場、表出化のための対話場がまだ不足している。また、大企業病の兆しはかなり払拭されたものの、まだ過去の経験にとらわれやすい傾向が残り、個人の経験やノウハウが個人の中に留まっている傾向も依然見受けられる。

30

hhc 理念への理解は組織全体に浸透しているのにもかかわらず、その実践や参加意識にはバラつきがある。」

報告書には、このような課題に対処するために今後の方向性として次の5つの点が挙げられている。

- ① 組織の創造性をサポートする環境整備
- ② ナレッジ・ワーカーをリードするリーダーシップの向上
- ③ 「場」の創生と活性化による知識資産の充実
- ④ イノベーションを生み出す風土（組織）づくり
- ⑤ 全員参画の hhc 活動

そして、この報告書の最後を次のように結んでいる。

「今回の調査結果からも明らかとなり、エーザイが真の知識創造企業になるための準備は着実に整いつつあります。これは社員の一人ひとりがグローバル hhc 実現に向けて、知識創造を意識して業務に取り組まれていることの証です。さらに高質な知識創造企業を目指し、組織長が中心になって新しい組織づくりのディスカッションをして頂きたいと思います。本質的な議論や組織独自の『知の作法』は、メンバー全員が組織のデザインに参画することから生まれてくるのです。」

コンプライアンス体制

エーザイがコンプライアンス体制を見直す契機になったのは、1999 年に顕在化したビタミン販売にかかわる世界的な規模のカルテル事件であった。そのカルテルにエーザイが加わっていたことで、米国の食品、飼料メーカーから損害賠償請求を受けた。エーザイは、4,497 万ドル（当時の為替レートで約 48 億円）を支払うことで和解合意した^[5]。

エーザイでは、企業行動憲章と行動指針を定め、全役員・従業員（派遣・アルバイト社員を含む）の一人ひとりが、これを遵守し日々行動することを徹底することをめざした。体制としては、

^[5] エーザイニュースリリース (<http://www.eisai.co.jp/news/news199919.html>) [2012 年 4 月確認]

コンプライアンスの推進を統轄する執行役（チーフ・コンプライアンス・オフィサー）を任命し、コンプライアンスを推進する専任部署を設置した。同時に、チーフ・コンプライアンス・オフィサーの諮問機関として外部の法的専門家を中心に組織されたコンプライアンス委員会を設置し、コンプライアンス推進責任者・担当者を任命した。また定期的に、日本、米国、欧州、アジアの地域ごとに、コンプライアンス推進担当者の会議を開催し、各社の推進計画や活動状況について意見交換を行い、コンプライアンスの推進につとめた。

さらに、全世界の役員・従業員が同じコンプライアンス・マインドで活動できるように、それぞれが適用される企業行動憲章および行動指針を記載した「コンプライアンス・ハンドブック」を各国の言語（13 カ国語）で作成し、定期的に改訂を行った。また、携行用の「コンプライアンス・カード（資料 4 参照）」を作成し、全役員・従業員に配布し、日々の業務でも認識できるようにした。

あわせて、役員研修会をはじめとするコンプライアンス研修や、リスクアセスメント活動を継続的に実施するとともに、e ラーニングによる研修も定期的に実施した。特に、研修においては従業員同士で、企業倫理やコンプライアンス遵守にかかわる問題意識や自らの体験をぶつけ合い、議論を行った。

また、内部通報窓口であるとともに全役員・従業員のコンプライアンス相談窓口として機能する「コンプライアンス・カウンター」を社内外に設けた。国内外の関係会社においても、より身近な相談窓口として、社内コンプライアンス・カウンターを設置した。さらに各地域の事情に合わせ、第三者機関を内部通報窓口として契約し、従業員の利便性を高めた。社内コンプライアンス・カウンターへの問い合わせ件数は 2004 年度 490 件から毎年増加し、2006 年度には 679 件となった。他企業よりも件数が多いのは、情報が社内で活発に動いているとポジティブに評価することが可能である。

具体的な相談内容として挙げられるのは、「自らの行動や他人の行動が合法的で倫理的なものかどうか判断に迷ったとき」、「上司に相談しにくいとき」、「上司からの指示やアドバイスに納得がいかないとき」などで、職務に関連する事柄であればほとんど含まれる。

エーザイのコンプライアンス体制の社外評価

2007 年度に、この分野で経験豊富な外部組織が行ったエーザイ社員へのアンケート調査の結果、社員のコンプライアンスに関する意識は高く、対応策としての評価も高かった。

5

(コンサルタントの所見)

①コンプライアンスに関する社や社員の傾向

貴社従業員のコンプライアンスに対する意識は、他の同程度の規模の国内企業の中でも高く、ルールへの浸透も概ね進んでいると考えます。これは、コンプライアンスの関連部門および経営者、現場の担当者が継続的にコンプライアンス活動を進めてきた成果であるとともに、全般に真面目な社員の気質によるものと推測されます。

10

②コンプライアンスに関する現状の主要な課題点

- (1) 不十分な情報管理体制
- (2) 過剰労働やパワーハラスメントなどの問題
- (3) コンプライアンス・カウンターの有効性

15

エーザイの中国進出

1991 年に、エーザイは中国市場に進出した。会社名は、「衛材（中国）薬業有限公司」（英語名は Eisai China Inc. [以下、ECI]）で、本社は工場がある蘇州にある^[6]。進出した時期は、日本の製薬大手企業の中で最も早かった。中国で販売する医薬品は、導入品を除き、基本的に中国で生産している（中間原料は輸入）。

20

ECI の 2006 年度の売上は、6 億元超（当時の為替レートで 89 億円）であった^[7]。当時のエーザイ全体の売上は 6,700 億円強であるため、中国市場はエーザイの売上全体の 1%強を占めていた。業界における代表的な統計によれば、当時、中国における ECI の売上ランキングは外資系企業の中で 20 位台前半、日本企業の中では 3 位であった。

25

ECI の主力製品の一つはメチコバルで、糖尿病などで傷ついた末梢神経を修復し、しびれや痛みなどを改善する薬である。中国での経済成長に伴い生活習慣病が増えることによりメチコ

30

^[6] シンガポールにあるエーザイの子会社「Eisai Asia Regional Services Pte. Ltd. ; EARS」の子会社にあたる。

^[7] エーザイの 2007 年アニュアルレポート参照。

5

10

15

20

25

30

[9] 董事は取締役で、董事長は取締役会長にあたる。一方、総経理は執行役の最高責任者にあたる。

た赤田氏にとって、前任者の急死はこれまでのやり方を変える「千載一遇のチャンス」と感じられた。彼は、selling モデルから marketing モデルへの転換を図ろうとした。

中国政府が賄賂の取り締まりに注力し始めていたことも、その変化の後押しとなった。中国でも賄賂が問題になる中で、賄賂を受けた政府の幹部が死刑判決を受けたり、更迭されたりしたこともある。MR（医薬情報担当者）の訪問規制を行う病院も出始めた。

ECI がとった対策は、「エーザイの特色である hhc & コンプライアンスを現場第一線で推進しながら、決してあきらめることなく他社との差異化を図ること」（加藤慶悟氏）であった。特に、MR から交際費を中心とした費用を奪う（90%をカット）ことで、システム的にコンプライアンス違反をしにくくした。このような施策を取っているのは、中国では ECI のみと考えられ^[10]、現地の経営幹部の一人は、「一部で『“honest” is foolish』ともいわれる中国では画期的」と述べた。

また 2008 年度から、入社時、入社 3 ヶ月後の研修ならびにテストのみならず、昇進の際にはコンプライアンス遵守を必要条件とした。さらに同時期にコンプライアンスを半期ごとの評価項目に加え、また、違反例に対しては厳しく対応するというトップの強い考えを、各組織（現場）会議を含む社内会議や各部長クラスの現場訪問時などで常に徹底してきた。

人材維持の重要性

コンプライアンス遵守のためには、離職率を抑えることも重要である。中国の製薬業界は、離職率が高い。外資系企業の平均では 3 割程度に達する。特に、営業職の場合、他社からから見て、優秀な人材であるかどうかの判断が付きやすいため、自社のポジションが空けば、優秀な人材をターゲットに移籍の誘いが活発化する。

ECI では、コンプライアンス遵守のため、これまでも現地スタッフの教育・育成に多大な投資をしてきた。しかし、多額の投資をした MR が他社に容易に引き抜かれては、これまでの投資が損になるだけでなく、補充のために採用した新しい人材に対する教育・育成を最初から始めなければならない。そのコストならびに時間的なロスを経営上の負担になる。

^[10] 欧米の大手外資系企業の MR は、海外への学会にドクターを積極的に招待する予算を十分に持っているが、予算が限られるエーザイの MR には困難であった。

その他にも、離職率を低く抑えるための重要性は多岐にわたる。ECI の主力商品は、特許切れのメチコバルであった。新製品の場合には効能・効果の情報提供を重視したプロモーションが可能であるが、特許切れ製品の場合、人間関係のつながりを基盤にしたプロモーションが、より必要とされる。そのためにも、安定的な雇用関係が必要とされた。また、離職率が低いと、
5 中長期的な視点で、人材を育成することが可能となる。離職率が高ければ、会社側としても短期的な雇用期間を前提に、現地スタッフに対し、短期的利益を追求するように仕向けざるを得ない。その結果、中長期的な視点での現場の改革提案は、現地スタッフから出てこなくなる。逆に、離職率が低下し雇用の安定性が高まると、現地スタッフに対し、中長期的な視点で提案を行うよう促すことができる。

10

一般的に、離職率に大きな影響をもたらす要因として、以下の4点が挙げられる。第一には、報酬のレベルである。現地の経営幹部は「Salary is not essential, but important」と述べている。ECI における報酬レベルは中国国内企業でのレベルほど高くない。他の外資系製薬企業と比べると、業績の良い人材の報酬レベルはあまり変わらないが、総じて若干低めのレベルである。一方で、多くの中国人にとって ECI に加わることは外資系企業の世界のトップメーカーに行くほど「光り輝く」経歴にはならない。日本企業にとって宿命とも言える歴史的な背景も存在する。

15

離職率に影響を与える第二の要因は、報酬以外の魅力の確保である。赤田氏によれば、「離職率に影響を与える要因としては、年収以外にも、自己成長の機会の有無、リーダーとのコミュニケーション、企業理念、職場の雰囲気などがあることがわかった。」これらの項目についての対策の立案・実行が急務となっていた。

20

第三に、離職率を引き上げる要因として、トップの頻繁な入れ替わりが挙げられる。現地の経営幹部は、次のように述べている。

25

「トップが変わると人材が大幅に変わることが頻繁に起きる。… 企業レベルでの頻繁な『revolution』は、会社には『damage』を残すことが往々にしてある。トップを外部から持ってくるのではなく、内部で人材の登用を図ることで、『安定感 (feeling stable)』を醸成したい。」

30

第四の要因は、本社と現地とのギャップである。一般的に、本社が現地法人に対して過度なノ

ルマを押し付けてしまうと、現地スタッフの離職率を高めかねない。エーザイでは、日本ならびに欧米市場における主要製品（パリエット、アリセプト）の特許切れで業績悪化が予想される中、新興国市場（特に、中国）に対する期待は大きい。もし、過大なノルマが押し付けられるようになると、現地スタッフの離職率を高め、「まだまだ赤子」（現地の経営幹部）の段階の組織を崩壊させかねない。

5

一方で、離職率を低く抑えることだけを目的とすると負の側面が大きくなってくる。安定的な雇用だけだと「慣れ・甘え」が出てくる。コンプライアンスを守れない人材、努力せず業績も上がらない人材は、むしろやめさせた方が会社にとっては良い。

10

コンプライアンス遵守とその副作用

ECI におけるコンプライアンス遵守への取り組みは、徐々に成果を上げてきた。2008 年に ECI が行った社内調査でも、確実に意識が高まってきていた。コンプライアンスにポジティブに取り組んでいると回答したのは個人レベルで 70% 強（2005 年の調査では 30% 強）、所属組織レベルで 80% 弱（同 40% 強）、ECI レベルで 70% 程度（同 40% 強）に達した。また、上司やリーガルアドバイザーに相談する割合も増えてきた。中国において、コンプライアンスの強化は、どの企業にとっても（特に、外資系企業にとって）重要になってきたため、ある外資系企業は、コンプライアンスが徹底している ECI からコンプライアンス関係の幹部を引き抜こうとしたことがある。

15

一方で、コンプライアンス重視への転換によって、売上に悪影響が及ぶことになった。業界全体が 20% を超える売上増加率の中、2006 年～ 09 年にかけて、ECI の売上増加率が一けた台にとどまった。加えて、インセンティブ報酬に依存している MR の多くも ECI を去った。

20

さらなる「リープ」に向けて

ECI は、コンプライアンスを遵守しながら、離職率の低下、売上増を図らなければならないという難題に直面した。今後の方針・戦略を考えるうえで、重要となる点を、以下に列挙する。

25

- 依然としてコンプライアンスへの意識が高くない医師も多い中国において、ECI は、どのように他社と差異化し、顧客層の STP（セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング）

30

を図ればよいのだろうか。

●日本での経験・ノウハウ（「日本知」）を中国市場でいかに活用できるだろうか。主力製品のメチコバルは既に日本では特許切れになっている。しかし、副作用を含めた綿密な情報提供で売上を維持してきている（日本市場での売上は依然として 50 位以内）。中国では、製品の良い情報しか与えないケースも多い。日本のモデルを咀嚼^{そしゃく}し、現地で実践できる人材をいかに育てるかが重要となる。

●日本人スタッフ同様、現地スタッフがいかに自らで「知識創造の 4 モード」（資料 3 参照）を活用して、具体的な実践活動を展開できるようになるであろうか。

●現地のトップが「日本知」を知らず、単に現地に詳しいという人だけであると、「日本知」との相乗効果が期待できない。また、日本から派遣される ECI のトップが、「重み」があり、優秀でないと、現地のスタッフは敏感に感じ取ってしまう。日本から派遣される人材にとっても、能力があることを早期に見せないと、現地スタッフはついてこない。現地の経営幹部は、「他社の中には、出世競争から脱落し、『enjoy life』ということを考えている人が本社から派遣されている場合もある」と述べている。

●欧米の外資系企業は、専門化、細分化を進め、MR が一品目のみを担当することが多い。担当薬剤に対する詳細な情報提供が可能になる一方、他の薬剤について医師から質問があっても直には回答できないという問題がある。どちらかといえば、横のつながりが希薄な中国において、MR 間で連携を取ることは日本ほど容易ではない、一方、日本ではエーザイの MR 一人ひとりが疾病領域の複数の薬剤のみならず、複数の疾病領域の薬剤についての情報提供を行ってきた。

●離職率を抑える要因として上述した魅力ある報酬レベル、報酬以外の魅力の確保、頻繁な経営幹部の入れ替わりの回避、本社とのギャップの解消について、ECI ならびにエーザイ本社は、どのような手を打つべきであろうか。また、離職率の低下に伴い発生する「負の側面」をいかに回避すべきであろうか。

●中国と日本は、欧米諸国とは異なり、多くの文化的な背景を共有しているものの、異なる側面も多く存在する。例えば、中国では、日本と異なり明確なジョブ・ディスクリプション（job

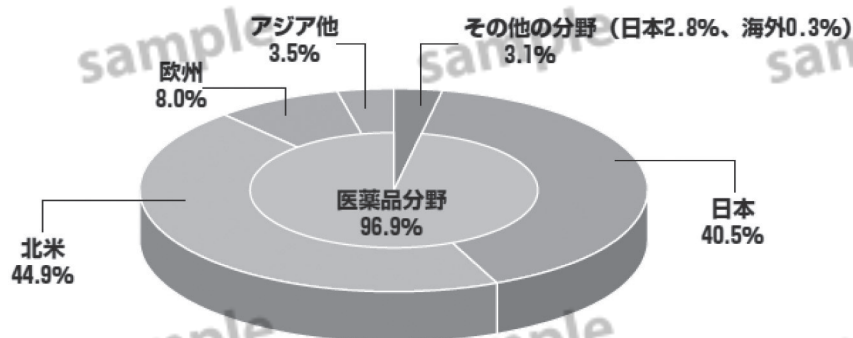
description、職務記述書）が要求されるといわれる（資料5参照）。その中で、日本から来た経営幹部にはどのようなことが要求されるのであろうか。

- 中国経済の発展に応じて、これから伸びる市場の薬剤をいかに確保（導入を含む）していくかが課題である。どの市場が伸びるのか、数ある成長市場（疾病領域）の中でどの市場の製品を確保するのが課題となる。また、すでに中国に拠点を持っている企業は自前展開を図ることが予想されるので、どのような企業から導入を図るかが課題となる。さらに、コスト面も課題となる。導入のためのコスト（売上に応じたフィーを含む）のみならず、日本で生産した薬剤を提携先の工場から輸入する場合、原価が高くなり、採算をとるのが厳しくなってしまう。

コンプライアンス重視のみでは売上増には結びつかない。売上が伸びなければ、優秀な人材も ECI から離れていく。ECI では、中国でのコンプライアンス活動の徹底と成長への寄与という両立を図るために、さらにどのような成長戦略を打つべきであろうか。

資料 1：エーザイの業容（2006 年度）

①事業の種類別／所在地別売上高



（単位：百万円）

	2005年度	構成比 (%)	2006年度	構成比 (%)	前期比 (%)
売上高	601,252	100.0	674,111	100.0	112.1
医薬品分野	579,812	96.4	652,936	96.9	112.6
日本	265,444	44.2	273,184	40.5	102.9
北米	252,139	41.9	302,324	44.9	119.9
欧州	44,614	7.4	53,724	8.0	120.4
アジア他	17,613	2.9	23,703	3.5	134.6
その他の分野	21,440	3.6	21,175	3.1	98.8
日本	19,613	3.3	19,038	2.8	97.1
海外	1,826	0.3	2,136	0.3	117.0

*外部顧客に対する売上高であります。

*日本以外の地域区分は、次のとおりであります。

①北米：米国、カナダ

②欧州：英国、フランス、ドイツ等

③アジア他：東アジア・東南アジア諸国および中南米諸国等

②事業の種類別営業利益

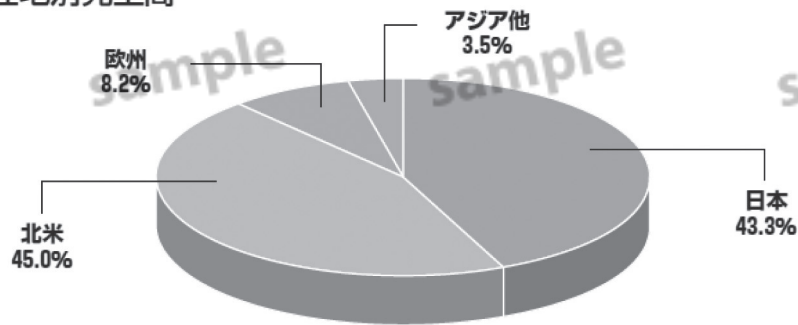
（単位：百万円）

	2005年度	2006年度	前期比 (%)
営業利益	95,704	105,263	110.0
医薬品分野	98,376	108,059	109.8
その他の分野	2,365	1,710	72.3
消去又は全社	△5,037	△4,506	89.5

出所：エーザイ定時株主総会召集通知（2007 年）

資料 2 : エーザイの海外売上高比率 (2006 年度)

①所在地別売上高



(単位: 百万円)

			2005年度	構成比 (%)	2006年度	構成比 (%)	前期比 (%)
売	上	高	601,252	100.0	674,111	100.0	112.1
日	本		285,058	47.4	292,222	43.3	102.5
北	米		253,075	42.1	303,411	45.0	119.9
欧	州		45,504	7.6	54,774	8.2	120.4
ア	ジ	ア	17,613	2.9	23,703	3.5	134.6
海	外	計	316,194	52.6	381,889	56.7	120.8

* 外部顧客に対する売上高であります。

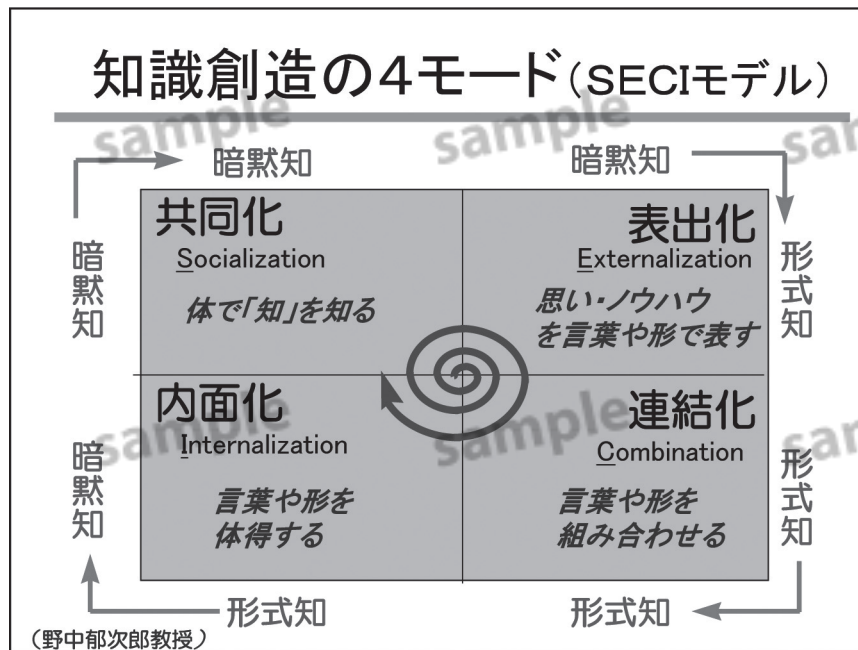
②所在地別営業利益

(単位: 百万円)

		2005年度	2006年度	前期比 (%)
営	業 利 益	95,704	105,263	110.0
日	本	74,163	72,802	98.2
北	米	22,487	28,761	127.9
欧	州	4,635	4,059	87.6
ア	ジ	2,782	4,021	144.5
海	外 計	29,905	36,842	123.2
消	去 又 は 全 社	△8,364	△4,381	52.4

出所: エーザイ 定時株主総会召集通知 (2007 年)

資料 3：知識創造の 4 モード



出所：社内資料

資料 4：コンプライアンス・カード

ENW コンプライアンス・テスト

あなたが行動するときは、いつも次のことを自問し、コンプライアンスに留意してください。判断に迷うときは上司に相談しましょう。もし、上司に相談できない内容であれば、法務部など関係部署または、コンプライアンス・カウンター(相談窓口)にご一報ください。

その行動は、

1. 家族に胸を張って話せますか？
2. 見つからなければ大丈夫と
思っていないですか？
3. 第三者としてニュースで見たら
どう思いますか？

出所：社内資料

資料 5 : 国別の文化の違いとして 2 つのアプローチ

(1) 文脈・背景：ローコンテキスト文化とハイコンテキスト文化

エドワード・ホールが提唱した概念で、ローコンテキスト（Low-context）文化では、明確に述べられた言葉でなければ理解し合えないと考える（ここで、コンテキストは文脈・背景の意味）。一方、ハイコンテキスト（High-context）文化では、明確な言葉でなくても、これまで共有された情報から、「あうんの呼吸」でも分かり合える。

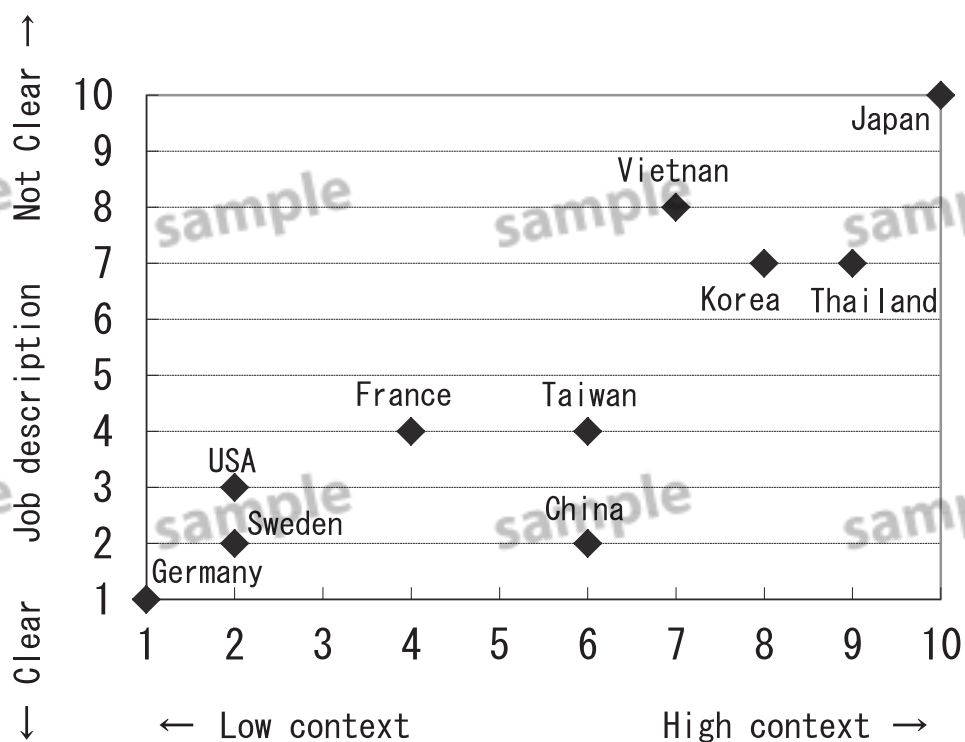
ローコンテキスト文化の特徴	ハイコンテキスト文化の特徴
1. 白黒や善悪などの絶対的な価値基準を持つ 2. 明確な表現をする 3. 責任の所在は契約で決める 4. 合意内容は文書化して保存する 5. 業績を重視する 6. 個人主義を尊重する 7. クレームを受けた時、弁解や弁明をする傾向がある 8. 議論が本題から外れそうになった時などは、適当なタイミングで相手の話を遮ってもいい 9. 論理的な判断を重んじる 10. 沈黙は気まずさを生む	1. 善悪などの価値判断は相対的なものだと考える 2. 曖昧な表現をする 3. 責任の所在は、取り決めではなく、暗黙の了解で決められる 4. 合意事項を文書化しない 5. 情を重んじる 6. 集団の和を大切にする 7. クレームを受けたら、まずは謝り、事実関係は後で確認する 8. 特に、目上の人のお話を遮ることを失礼であるとみなす 9. 物事の決定に感情を絡めることがある 10. 沈黙は悪いことではない

(2) 責任範囲

責任範囲が明確であると、+ α の仕事をして褒められず、いったんそれをこなすと、職務内容はどんどん広がる。一方で、「責任範囲に柔軟性がある」場合、「+ α 」の仕事はこなすことも期待される。

単一的	多元的
責任範囲が明確	責任範囲に柔軟性がある

国内外 3 万 2000 人を超える現役ビジネスパーソンへのアンケートや聞き取り調査の結果（平均値、近似値）が以下の表にまとめられ、国別の文化的特徴が 10 段階で表されている。



出所・参考：日経ビジネスアソシエ (2010 年 6 月 15 日号)「異文化コミュニケーションの流儀」

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

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
