

今回から「仕事で一番大切にしたい 31 の言葉」という本からです

改革なんて一番バカな人がやることなんですよ。バカじゃなかったらできません。

（武田薬品工業 7 代目社長 武田國男）

武田國男は武田一族の異端児である。「私の履歴書」にこう書き出している。

1980 年（昭和 50 年）武田薬品の副社長だった長兄の彰朗が 46 歳で急逝していた。翌年の創業 200 周年を機に社長に昇格し、7 代目長兵衛を襲名するという手はずになっていた。それを誰より願っていたのは会長であり、父であった 6 代目長兵衛だった。夢が幻となった父は抜け殻のようになり、わずか半年で長男のもとに旅だった。長兄が急逝しても、社長の椅子を國男は約束されたわけではない。兄と違って日の当たるポストを経験したことがない自分にお鉢が回ってくるとは、國男自信、考えもしなかった。父親が他界したときには、「これで武田家と会社は縁がきれた」とさえ思った。6 代目長兵衛が会長になって以降、武田家以外から社長が 4 代続いていた。窓際族の國男が社長に就いたのは、長兄が死去して 13 年後の 1993 年（平成 5 年）6 月のことである。「人材がいなかったわけでもなからうが、創業家の残党ということが決め手になったのかもしれない」と國男自信はクールに分析する。だが、この部屋住みはタダモノではなかった。創業家という神輿を担ぐ番頭が経営を仕切るのが古い商家（老舗）のしきたりだったが、國男は番頭たちの神輿には乗らなかった。神輿からいきなり降りたち、古い伝統を持つ武田的なものをことごとく破壊する改革に取り組んだ。長く窓際において、批判的に会社を見ていたので、サラリーマンのいやらしさばかり目についた。仲良しクラブのぬるま湯の中で、部門部門のエゴにうつつを抜かし、茶坊主しか出世しない。万事ドンブリ勘定で、責任の所在などあって無きがごとし。日本の製薬メーカートップと威張っていても、世界を見渡せば、ケン粒みたいなものだ。「武田はどこへ向かおうとしているのか。父がやったこととはいえ、経営の方向はまったくあいまいだ。このままでは、つぶれる。もう、改革あるのみだ」こう言い切って、國男は凄まじい、荒業を仕掛けた。「人間のヘドロを徹底的に切り崩したろ」國男は上司に取り入ろうとする部下が大嫌いだった。“ゴマのすり兵衛”と映る役員や幹部を、ことごとく飛ばした。取締役の数を減らし、幹部には目標管理制度の導入。採算の悪い工場や研究所を閉鎖し、人員を 2500 人減らした。社内には「独裁者」「人でなし」と非難する怪文書が出回り、経済誌には「バカ殿、ご乱心」と書かれた。彼が行った最大の改革は、事業の選択と集中だった。動物薬に始まり、ビタミンや食品、化学品、農薬など非医療品といわれる事業を次々に売却した。これらの分野は赤字でなかった。黒字の事業を切り捨てるのだから労組だけでなく役員も反発した。しかも非医療品は父親である 6 代目長兵衛が育て上げた分野である。数ある改革の中で周囲が最も抵抗したのは、非医療品部門の本体からの切り離しだった。改革を声高に宣言しても、結果が出なければ、壊し屋で終わる。だが、資金・経営資源の集中で、武田薬品は高収益企業に変貌した。社長在任の 10 年間にあげた利益は累積で 9057 億円。株価は 1350 円から 4430 円へと上昇し、時価総額は 1 兆 1000 億円から 3 兆 9000 億円へと 3.5 倍になった。國男は 10 年間、吠え続けた。人を代え、制度を変え、組織を変えた。意識も含め、何から何まで変えようとした。國男のバックボーンとなったのは、厄介者扱いされてきた三男坊のひがみ根性である。現在、日本の経済は、長期の停滞・低迷が続くのは、國男がいう「バカ」がいなくなったことと無縁ではない。任期の短いサラリーマン社長は、社長任期が終わってからしか成果が出ない改革などアホらしくてやらない。経営トップが小利口な人ばかりになり、日本の経済がダメになった。國男の言葉は、年々説得力を増している。

武田國男氏は社長在任中の 10 年間にどんな成果を上げましたか？

（