

ポストゲノムの研究開発強化、グローバルアクセスを可能にする最適の提携

ロシュのフーマー会長兼CEO(左) 中外製薬の永山社長(右)



広告

中外製薬は、スイスを本拠とする世界有数の製薬企業、F・ホフマン・ラ・ロシュ社と昨年12月、日本国内の医薬品事業統合を柱とする戦略的アライアンスの締結で合意し、その一環として、今年第4四半期を目途に中外と日本ロシュとが合併することになった。ゲノム創薬が二十一世紀の主流になろうとしている今日、欧米の製薬大手はM&Aなどで規模の拡大を図る一方で、世界第二位の医薬品市場である日本での攻勢を強めている。こうした時期、今回のアライアンスは中外製薬にとってどのような戦略的意義を持つのか。米国での研究生活が長く、欧米の医療・医薬事情に詳しい東海大学医学部長 黒川清教授と永山治社長が語り合った。

国境越えたから見つかった最適のパートナー

黒川 今回の中外・ロシュのアライアンス発表は大きな反響を呼びましたね。
永山 中外の強みを生かす最善の方法として決断したわけですが、「これまでやるのか」といった感じの反響もかなりありました。しかし「最適な相手」ということでよく考えると、やはり国境を越えたパートナーでないとなかなか出ない。だからそこはスッと乗り越えたのですが、日本では海外企業との合併やM&Aで欧米のように無難に受け止めることはなかなかできない。そういう傾向はまだ強いですが、

強さ補完し競争力強化 世界展開へ必然の選択
黒川 このアライアンスは、私は必然の選択だと思います。二十一世紀にはどのようなパラダイムが現れるかという一つはITであり、もう一つはバイオテクノロジーでしょう。特にバイオは、健康と長寿を享受する社会を追求する二十一世紀の産業基盤として、非常に重要な役割を期待されています。そのバイオのブレイクとして一番期待の大きいのが医薬品です。だが、ゲノムの情報から化合物を創り、安全性を確認するなどの様々なプロセスを経て「すり」としての最終製品に到達するには、十年から十五年はかかる。しかも医薬品として結実する確率は極めて低い。これまで、一つの薬を市場に出すまでに百五十億円とか二百億円かかっていたのが、ゲノム創薬ではその倍はかかる見られています。医薬品メーカーはこれまでよりもはるかに大きな資金力とリスク対応能力、研究開発力が必要になり、そこで世界中の医薬品メーカーが競争しているわけですが、大学などによるバイオの基礎研究と医薬品メーカーの開発研究をつなぐ動きは、日本はアメリカに比べてトラック競技に比べると二回遅れくらいになっています。そういう状況の中で、日本の医薬品メーカーが競争に勝ち抜くにはどうするかですが、国内だけでも考えていたら、生き残ることもできないでしょう。強みを補完し、世界に太刀打ち

できるようなものになるためのアライアンスは不可欠です。私は常日頃そう考えていたのですが、中外・ロシュのアライアンスのニュースに接したときは「日本の医薬品大手もついに決断したか。しかしいざいざ時間がかかったな」というのが正直な感想でした。

バイオ医薬品のトップランナー リスク軽減が不可欠
永山 中外製薬はある専門誌から、日本におけるバイオ医薬品のトップランナーという評価をいただいております。注目の抗がん剤でも自社開発の三品目が臨床試験中で、国内メーカーをリードしています。それでも、ひとつ立ち止まれば、いまままで培ってきた技術がたちまち陳腐化してしまふ可能性も否定しきれません。最先端を進むには常にそういうリスクが伴うわけですが、これを軽減し、自分たちの強さを補完するものが欲しいとずっと考えていました。

求められるスピードと品質 自主性あつてこそ補完関係
黒川 バイオというのは特異な領域で、スピードとクオリティとリスクを同時に非常に高く要求されます。欧米の医薬品メーカーがいままでに合併、吸収を繰り返しているのは、要するに研究開発費がものすごくかかるからで、そうしないと競争に勝てないからです。中外・ロシュのアライアンスには、モデルケースとしてぜひ成功して欲しいという期待ももっています。

永山 スピードが大切だということ、私を駆り立てる大きな力でした。ロシュはバイオ、

ゲノムに注力しているだけでなく、最高経営責任者のフーマー会長はアライアンスに非常にユニークな考え方を持っていて、世界戦略として「ネットワーキング」ということを強調しています。ロシュではジェネテックモデルという言葉がよく出てきます。これは、提携企業を全部自分の支配下に置くのではなく、ロシュグループの中に、どこからでも優れた新製品が生まれてくるような仕組みをつくりたいという意図を意味します。フーマー会長と通じていると、それを中外にも適用しようという気持ちが非常に強い。そのへんで意見がぶつかり合ったのです。

ロシュが中外の株式の五〇・一％を持つことは実質的な経営支配と見られがちですが、そうではないのです。ロシュにしてみれば、中外が独自の強みを発揮することが最も大切なことであって、だからこそガバナンス契約で経営の自主権を認められた上、七十年の歴史を持つ日本の子会社の社名を「中外」に変えることに同意したのです。アライアンスによってエンジンが大きくなるだけでなく、経営の自主性を保ちつつ、双方が強みを補完し合っている。経営理念の面からもそういう関係を築ける相手がロシュだったということ

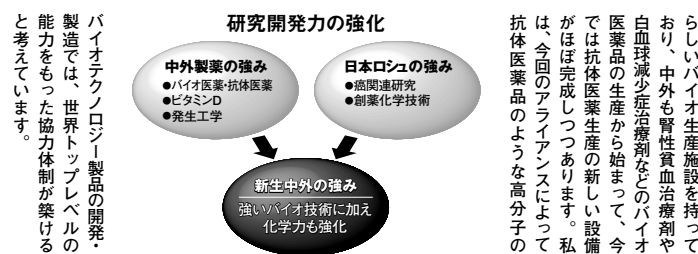


中外製薬 永山 治社長



東海大学医学部長 黒川 清 教授

抗体医薬品の開発製造能力 世界トップの協力体制実現



黒川 ロシュはスイスの会社ですが、歴史的にもキラリと光るものを持っている企業です。非常に研究志向の強い会社で、数々の素晴らしい成果を上げています。利根川進先生がノーベル賞を受賞した研究も、ローゼルのロシュ免疫研究所で行ったもので、この研究所からは他にもノーベル賞受賞者が数人出ています。そういう背景が数人出てあるから、ジェネテック社との提携もうまくいっているのだと思います。

また、日本ロシュとの統合によって研究機能の増強という大きなシナジー(相乗効果)も期待できます。日本ロシュの鎌倉研究所は、がん領域における研究の蓄積と高い化学合成能力を持っており、これら優れた抗がん剤を開発し世界に向けて発信しています。この鎌倉の研究機能が中外の構築してきた創薬の研究インフラと実によくマッチしています。今、日本ではライフサイエンスへの研究資源投資が盛んで、国による創薬のためのインフラ整備支援も進んでおり、日本発の創薬環境が整いつつあります。

ロシュはスイスの会社ですが、歴史的にもキラリと光るものを持っている企業です。非常に研究志向の強い会社で、数々の素晴らしい成果を上げています。利根川進先生がノーベル賞を受賞した研究も、ローゼルのロシュ免疫研究所で行ったもので、この研究所からは他にもノーベル賞受賞者が数人出ています。そういう背景が数人出てあるから、ジェネテック社との提携もうまくいっているのだと思います。

ロシュが中外の株式の五〇・一％を持つことは実質的な経営支配と見られがちですが、そうではないのです。ロシュにしてみれば、中外が独自の強みを発揮することが最も大切なことであって、だからこそガバナンス契約で経営の自主権を認められた上、七十年の歴史を持つ日本の子会社の社名を「中外」に変えることに同意したのです。アライアンスによってエンジンが大きくなるだけでなく、経営の自主性を保ちつつ、双方が強みを補完し合っている。経営理念の面からもそういう関係を築ける相手がロシュだったということ

また、日本ロシュとの統合によって研究機能の増強という大きなシナジー(相乗効果)も期待できます。日本ロシュの鎌倉研究所は、がん領域における研究の蓄積と高い化学合成能力を持っており、これら優れた抗がん剤を開発し世界に向けて発信しています。この鎌倉の研究機能が中外の構築してきた創薬の研究インフラと実によくマッチしています。今、日本ではライフサイエンスへの研究資源投資が盛んで、国による創薬のためのインフラ整備支援も進んでおり、日本発の創薬環境が整いつつあります。

豊富な開発プロジェクト、MR一気に強化 海外販売にはロシュの世界ネットワーク

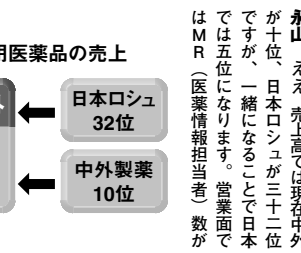
新生中外の臨床開発プロジェクト(新規医薬品)の拡充

	中外製薬開発	日本ロシュ開発	新生中外開発
癌領域	3	2	5
骨・腎臓領域	4	2	6
循環器領域	2	0	2
その他	4	5	9

日本ロシュ:日本での新規医薬品 中外製薬:日本または海外で開発の新規医薬品

黒川 このアライアンスは短期的にみてもかなりの効果があるでしょう。そこが非常に重要です。ロシュと中外の企業文化が互いに浸透していき、新しい世代の活躍の場がどんどん広がっていく。私は、形だけのアライアンスではなく、お互いの強みを生かすという期待ももっています。

黒川 このアライアンスは短期的にみてもかなりの効果があるでしょう。そこが非常に重要です。ロシュと中外の企業文化が互いに浸透していき、新しい世代の活躍の場がどんどん広がっていく。私は、形だけのアライアンスではなく、お互いの強みを生かすという期待ももっています。



若い世代の活躍が期待されるアライアンス
黒川 グローバルカンパニーがどういう経営理念で動くのか。海外企業のものと考え方や動き方が、永山さんという経営トップ

自分は何をしたのか 前向きな取り組みが世界を開く
永山 日本ロシュとの人的資源の組み合わせでどのようなシナジーが出るのか期待しています。いずれにしても、社員が将来に夢を抱けるような環境に生まれなければならない。だから社員には、何のためのアライアンスか、その目的をよく理解した上で外に向かってやる力をフルに発揮することが大切だということも強調しています。

永山 私を駆り立てる大きな力でした。ロシュはバイオ、

黒川 このアライアンスは短期的にみてもかなりの効果があるでしょう。そこが非常に重要です。ロシュと中外の企業文化が互いに浸透していき、新しい世代の活躍の場がどんどん広がっていく。私は、形だけのアライアンスではなく、お互いの強みを生かすという期待ももっています。