

新たな成長を目指して、 独自性を追求する 他社と同じことをやっているのは 成長することは覚束ない

日本新薬株式会社
代表取締役社長

前川 重信氏に聞く

人口構造の高齢化が進み医療に対するニーズが高度化するなかで、医薬品業界では患者ニーズに対応した研究・開発、国際競争力の強化、そして、こうした戦略を推進するための人材の確保・育成が課題となっている。

これまで独創的な医薬品を意欲的に市場に投入してきた日本新薬では、こうした課題を見据え、新たな成長を目指す第五次5カ年中期経営計画がスタートした。同社の前川重信社長に当計画をふまえた経営戦略をうかがった。

日本初の駆虫薬 「サントニン」で礎を築く

森瀬 まず、御社のプロフィールからお聞きしたいと思いますが、御社は最初から医薬品を開発・製造する新薬メーカーとしてスタートされたかがついています。

前川 おっしゃるとおり、日本の医薬品メーカーは問屋さんからスタートしたところが多いのですが、当社は、医薬品を製造する新薬メーカーとして事業を始めました。明治44年、創業者である市野瀬潜氏が「日本人の服む薬は日本人の手で作りたい」との思いから、当時「京都新薬堂」という名で下京区唐戸鼻町（現、東山区古川町三条下ル）に創業したのが当社の原点です。明治、大正、昭和の初めごろまでは、医薬品のほとんどをヨーロッパからの輸入に頼っていて、日本にはまだ自力で新しい薬を作る力がありませんでした。そうしたなかで、創業者には「日本人の手で作りたい」という強い思いがありました。さらに、大正8年（1919年）には京都という限られたエリアにとらわれずに、将来は大きく羽ばたきたいとの思いもあり、改名して「日本新薬株式会社」を設立しま



Interviewer
京都総合経済研究所
代表取締役会長
森瀬 正博

した。ですから2019年に100周年を迎えることになりました。

翌大正9年には、下京区壬生(現、中京区)に本社と工場を移転しましたが、昭和9年、この地でミブヨモギを原料とする駆虫薬「サントニン」の製造法特許を登録し、昭和15年には国産初の駆虫薬として市場に投入しました。このサントニンが売上げを順調に伸ばしていき、当社発展のいわば礎となったのです。現在の山科植物資料館もミブヨモギを研究する試験農場として開設したものです。昭和19年にはサントニンの量産化の成功により、薬品業界だけでなく広く国民の健康に貢献したということで、第一回技術院賞や保健文化賞などを受賞しています。

サントニンは戦後もよく服まれていたので、森瀬さんも小さいころに服用された記憶があるのではないのでしょうか。

森瀬 ミブヨモギという名称は創業の地の壬生に由来するのですか。

前川 そうです。もともとの原産地はロシアのコーカサス地方と聞いております。しかし、そのミブヨモギを原料とするサントニンの売上げ



創業当時の本社社屋



会社発展の礎となった駆虫薬「サントニン」



ミブヨモギをはじめ約3千種にものぼる薬用・有用植物を栽培・保存し、公開している山科植物資料館(京都市山科区)

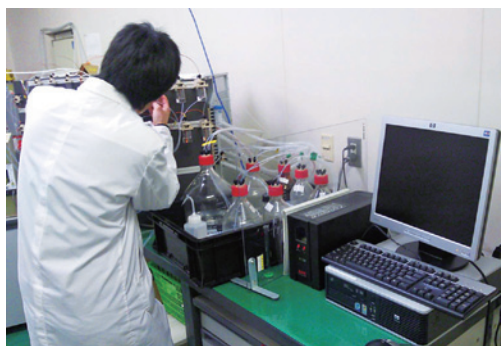
も、サントニンの薬効による蛔虫感染率の大幅減少により下降線をたどり始め、昭和30年代には厳しい時代を迎えることになりました。その間、昭和29年に現在の西大路に工場を竣工し、32年には本社も移転。さらに昭和37年、研究所を新設し立て直しを図りました。やがて、研究体制を充実させたことが新製品開発に結実し、業績も成長軌道を描くようになりました。

昭和39年には、東日本の製造拠点として小田原にも新工場を建設し、京都との2工場体制で事業の拡大を進めましたが、平成13年、小田原工場に製剤の製造拠点を集約しました。現在、京都本社にはヘッドクォーター機能と研究機関だけを残しています。また、平成9年には茨城県のとくば市に東部創業研究所を新設し、核酸医薬品の研究に注力する体制を構築しています。核酸医薬品というのは、従来の低分子医薬品に代わる次世代の医薬品と言われ、疾患に関わる遺伝子に直接働きかけることで、疾患の原因そのものを取り除きます。対象となる疾患は、遺伝子の欠陥によって遺伝情報が異常となった結果、正常なタンパク質が作られなくなることが

原因で発症する難病や希少疾患などです。当社では、こうした核酸医薬品の研究開発を、例えば、正常なタンパク質が作れず筋肉が破壊されてしまう筋ジストロフィー治療剤の場合は、国

立精神・神経医療研究センターなど国の研究機関や、神戸大学など大学の研究機関と協同で行っています。わが社の強みである核酸医薬の合成技術と、大学・研究機関の基礎技術を融合するわけです。こうした強み、技術を活かして、従来の化学合成技術では作ることができない、難病や希少疾患向けの様々な医薬品をこれから開発していこうと考えています。

一方、海外展開では平成3年、欧州での事業展開の拠点として、当時欧州の医薬品行政の中心地だったドイツ・デュッセルドルフに事務所を開設しました。その後、欧州医薬品庁(European Medicines Agency)がイギリス・ロンドンに設立されたこともあって、現在は事務所をロンドンに移転しています。また、平成9年にはニューヨーク事務所を開設しましたが、その後、現地法人化し米国会社となっています。さらに平成23年には、中国を中心としたアジアでの事業の拡大を目指し、北京にも事務所を設けています。



東部創業研究所(茨城県つくば市)では核酸医薬品の研究が進められている



前川 重信 (まえかわ しげのぶ)

1976年、日本新薬株式会社入社。1992年、日本経営者団体連盟出向。2002年、経営戦略室経営企画部長。2004年、執行役員。2005年6月、取締役就任。経営企画、経理・財務、情報システム担当兼経営企画部長。2006年6月、常務取締役。2007年4月、経営企画、経理・財務、情報システム担当。2007年6月に代表取締役社長に就任、現在に至る。

医薬品製造技術を活かし 食品事業へ

森瀬 御社では食品事業も積極的に展開されていますね。

前川 食品部が新設されたのは昭和36年で、粉末香料などを製造・発売し、新規事業をスタートしました。当社が製造する食品は、一般消費者を対象とした製品ではなく、食品メーカーなどのお客さまを対象とした健康食品素材、たん白製剤、品質安定保存剤、ニュートリション素材などの川上の機能食品です。

先にお話ししましたように、日本の医薬品、特に化学合成から作られた医薬品は明治から昭和の初めにかけて輸入に頼っており、日本で医薬品というと、植物由来のいわゆる生薬でした。たとえば、現在でも当社で製造している「エビプロスタット」という前立腺肥大症の治療薬は、5種類のハーブをブレンドしたものが原料

です。こうした生薬の多くは、微生物の生育しにくい温湿度条件で保管された植物の成分を抽出して濃縮液をつくり、それをスプレードライで乾燥・粉末化し、製剤化工程、充填・包装工程を経て最終製品となりますが、各工程で厳重な微生物検査を実施します。ですか

ら、生薬の製造技術が食品の製造技術としても応用できる。当社の食品製造技術の原点は、医薬品の製造技術にあるわけです。しかも、医薬品は高度な製造技術や品質管理能力が要求されるので、当社の製造する食品は食品業界からも高い評価と信頼を得ています。当社の売上高は、昨年度は約770億円ですが、そのうち食品事業の売上げが130億円ほどのほりです。

3領域に経営資源を注力 泌尿器科、血液内科、難病・希少疾患の

森瀬 そして、新しく「新たな成長を目指して―独自性の追求―」をテーマとして、第五次5カ年中期経営計画をスタートされました。

前川 前の第四次5カ年中期経営計画(2009~2013年度)では、「ヘルスケア分野で存在意義のある会社」になることを意識し、「日本新薬が目指す姿」を実現する過程と位置づけで改革と成長戦略を実行してきました。その結

果、最終年度の2013年度には、売上高および利益が過去最高を記録することができました。現在スタートしている第五次中期経営計画では、その第四次の成果をもとにさらに成長を目指します。そのために、すべての業務において他社との違いを明確にし、独自基盤を構築することを核にして、さらに「日本新薬の目指す姿」を実現しようと計画を立てました。

森瀬 中期経営計画は、全体的な全社戦略、医薬品と機能食品の事業戦略、そして実行計画としての機能別戦略の3つから出来ていますが、ポイントを教えてください。

前川 まず、全社戦略としては、とにかく全部門で他社との差別化を図り、独自基盤を構築することです。医薬品事業では、病気でお困りの患者さんの福音となる、高品質でしかも特長のある医薬品を提供する。機能食品事業では、より市場ニーズに応えた高付加価値製品を社会に提供したいということです。医薬品では、成長エンジンの中心となる泌尿器科、血液内科、PAH (Pulmonary Arterial Hypertension) 肺動脈性肺高血圧症) の3領域に経営資源を最も多く投入します。そして、この領域を中心とした新製品発売、収益性の向上により、最終年度の売上高1100億円(年平均8%アップ)、営業利益180億円(年平均17%アップ)を目指します。

医薬品事業について少し具体的にお話ししますと、まず一つ目の泌尿器科で、今年度4月に前立腺肥大症に伴う排尿障害改善剤の「ザルテニア」を投入しました。二つ目の血液内科では、血液がんの治療剤「ビダーザ」を平成23年から



販売し、すでにトツ
プ製品に成長してい
ます。それから、三
つ目のPAHに対し
ては現在開発中のも
のも含めて、作用メ
カニズムが異なる3
剤を投入します。P
AHは、心臓から肺
に血液を送り込む動
脈（肺動脈）の血圧
が上がり、心臓に負
荷を与え、放ってお
くと死に至る難病で
す。すでに発売済み

の治療剤「アドシルカ」と、現在申請中のもの、
申請準備中のものを合わせて3剤となります。
この3領域で売上げを大きく伸ばしていくこと
が、当社の医薬品事業戦略の柱となりますが、
3領域に、さらに婦人科、耳鼻咽喉科を加えた
5領域に経営資源を集中し、他社が手がけない
疾患に取り組んでいきます。それに加えて、核
酸医薬品の合成技術を用いて筋ジストロフィー
などの難病・希少疾患にも取り組んでいきます。

スペシャリティのある人材を育てる

森瀬 機能別戦略のなかの販売戦略では、専門
性の高いスペシャリティ医薬品を強化するため、
MRのレベルアップを掲げられていますね。

前川 製薬会社の営業担当者はMR（Medical
Representatives）と呼ばれており、自社の医薬

品の品質、有効性、安全性などの情報をドク
ターや薬剤師の先生方に提供し、医療現場からは
薬効、副作用などの最新情報を入手して、社内
の関連部門にフィードバックする役割を担って
います。そのため、MRには高度な知識が要求
されます。たとえば、血液がん治療剤「ビダー
ザ」やPAHの「アドシルカ」はスペシャリテ
イ度の高い医薬品で、この領域の医薬品を開発
している医薬品メーカーは少数に限られていま
す。当然、医療機関でそれらの疾患を担当する
先生方も専門医中の専門医ですから、情報を提
供する側にも高いレベルの知識が要求されます。
そこで、わが社では独自に社内認定制度を導入
しました。業界のMR認定試験もありますが、
さらに専門性に特化した知識を蓄積していこう
ということです。試験は、MRだけでなく本社
の営業幹部や各営業事業所の支店長もすべて対
象となります。レベルが高い教材を作成し、自
主的にEラーニングで勉強できるようにしてい
ます。また、試験問題は、それぞれの疾患を専
門とするオーソリティの先生方からサポートを
いただき作成しました。テストの点数をオーブ
ンにしているのです。営業本部長も必死に試験勉
強に取り組んでいて「これだけ勉強したのは初
めてだ」と言っていました（笑）。

また、サプライチェーン戦略の一環としては、
小田原総合製剤工場独自の資格認定制度を20
13年度に取り入れ、製造現場で製剤、包装な
ど一人二役、三役ができる多能工化を進め、少
数精鋭での工場運営を目指しています。他社と
の差別化を図るために、工場内に高生理活性医
薬品の製造棟を建設し製造に取り組み予定です

が、高生理活性医薬品は活性度が高いので、製
造工程において従来よりさらに厳格に安全性を
担保しなければなりません。そのためには、通
常の低分子医薬品の製造に比べ、幅広い業務に
対応できるリスクマネジメントに長けた人材も
必要となります

森瀬 海外事業戦略も従来とは変わりますか。

前川 従来の海外展開では、自社は原則とし
て、海外メーカーへの導出や輸出によってビジ
ネスを展開していたため、他社の販売網を利用
するケースが多かった。しかし血液がん治療剤
や核酸医薬品などの場合は、他社に任せないで
自社で販売できる可能性ができました。とい
うのは、たとえば米国で筋ジストロフィーの治
療剤を販売する場合、希少疾患なので営業要員
が30人もいれば対応できるのではないかと思
います。血液がんの場合も、全米をカバーするの
に100人もいりません。希少疾患の場合は、
治療にあたる医療施設の数に限られているので、
海外市场であっても他社に任せないで自社販売
するという選択肢ができました。

他社にできないことをやる

森瀬 しかし、筋ジストロフィーなどの難病、
希少疾患の場合はマーケットが小さい一方、研
究開発には長い時間と多くの資金が必要になり
ます。それを事業化するためにはご苦労も多い
ことだと思いますが。

前川 難病、希少疾患の場合、マーケットが小
さいので、なかなか手をつけにくい領域です。
しかし、我々にとっては市場が限られることで、



製品を投入していることで、アナリストのみなさんにも評価いただいています。先週もつくばの研究所に行ってきたのですが、開発中の核酸医薬品の中で臨床試験に入るものが出てきて、研究所全体に活気がありました。特に、難病疾患の医薬品を開発しているので、筋ジストロフィーなどの難病に罹患している子どもさんたちを助けたいという強い思いがあり、それを実現しようという夢に溢れています。

違い(独自性)をつくるのは人材

森瀬 やはり、夢を実現するのは人材だと思いますが、人材育成についてのお考えをお聞かせください。

前川 当社の人材育成の仕組みは、「キャリア・サポート・アカデミー (CASA : Career Support Academy)」と呼んでいます。要は、優れた人にかに育て上げるか、そのためのステップごとの教育研修システムのことです。基本はあくまでも、社員一人ひとりが成長することであり、その結果として会社が成長することです。当社の考え方は社員からも理解されています。当社は医薬品開発の会社なので、研究員が博士号を取得するための支援制度を設けています。現在、社内には博士が100人ほどいますが、毎年博士号を取得する意志のある社員に手を挙げてもらい、会社としてバックアップしています。MBA (経営学修士) を取得した社員も現在15人ぐらいいますが、同様に支援しています。また、本社では外部から定期的に講師を招き、自社製品に関連する疾病の最新の知見

から医療制度、コンプライアンス等最新の話題まで幅広いテーマでセミナーを開催し、社員が自由に参加し見聞を広げる場としています。そのほか、社長をはじめとした役員と、全国から手を挙げて集まった社員とが食事をしながら懇談する「寺子屋アカデミー」という制度も設けています。経営層と社員との意思疎通の場として、社員の皆さんから喜ばれています。

森瀬 2000年には経営理念・経営方針を明文化されましたが、経営方針の中でも「一人ひとりが成長する」とうたっておられますね。

前川 創業時の「日本人の服む薬は日本人の手で作りたい」をはじめ、「取引はヒューマンリレーション」など従来からいくつかスローガンはありましたが、2000年に第一次3カ年中期経営計画の導入を機に、経営理念・経営方針を明文化することになりました。現在の経営理念は「人々の健康と豊かな生活創りに貢献する」であり、経営方針は「高品質で特長のある製品を提供する(顧客)」、「社会からの信頼を得る(社会)」、「そしておっしゃる通りに「一人ひとりが成長する(社員)」となります。それから行動指針も新たに設けました。「チャレンジ」、「スピード」、「インベステイション」です。インベステイションについてはよく意味を聞かれるのですが、幅広く収集した情報で綿密に調査・分析をするということです。Plan (計画)、Do (実行)、Check (評価)、Action (改善)のPDCAサイクルでいうと、まずプランを立てて実行します。難しいのはチェックですね。プランどおりいかないと、その原因をチェックせずにまたPDに戻ってしまう。計画を作

逆に過度な競争をしなくてもよいというメリットがあります。しかも、そこには数は少なくとも病気で苦しみ、困っている患者さんがおられます。そうした患者さんのニーズに応え、患者さんの福音となる医薬品を提供することで、お役に立つことができます。成人病や慢性疾患を、まったく手がけないということではありませんが、他社と同じことをやっている成長することとは覚束ない。他社にできないターゲット、血液がんやPAHなどがそうですが、ニッチ市場に照準を当てて研究開発を進めていく。それが本計画にある独自性を追求するということです。

また、計画では数値目標を達成することはもちろんですが、むしろ、この計画の期間中に次の成長戦略をどう描き、どう展開していくか、どう手を打っていくかのほうが重要です。医薬品の開発には長い時間がかかるので、計画の期間を超えた長いスパンで見えていくことが大事になります。

森瀬 成長路線を描き、それに沿って新薬を開発していく。夢がありますね。

前川 成長路線がうまく軌道に乗り、順調に新

り直すと、それで終わったような気分になってしまふ。そして、またうまくいかないとPDヘと、同じような失敗を何度も繰り返す。本来はプランを立てるときに綿密に現状を分析する。チェックのときも、なぜうまくいかなかったのか、個人なり部門なりがその原因をきちんと分析して、次の改善に結びつけていかなければいけない。ここが弱い。

森瀬 社長の思い入れの強い部分ですね。大きな組織の経営トップとしては、そこをしっかりと実行してもらわないと安心して権限を委譲できません。

前川 そうなんです。だから、インベストイグレーションとやかましく言っています。

社員の間に融けこむ 硬式野球部の活動

森瀬 ところで、御社のCSR活動は多彩でユニークですね。

前川 企業として、社会に貢献するところがなければ事業を推進する意味がないと考えています。ですから、まず基本は医薬品事業を通して社会に貢献すること。そして事業以外でも、社会に貢献できることはないかと考え、CSR活動に積極的に取り組んでいます。その一つが山科植物資料館の活動です。お話ししたように、もともとミブヨモギの研究施設でしたが、ミブヨモギをはじめとして集められた薬用・有用植物は約3千種にもなります。その貴重な植物を保存・栽培していくのは当社の社会的役割と考えています。植物資料館には、大学・研究機

関、学校関連、子どもたちなど年間1千人以上の見学者が訪れます。

それから、ユニークだと評価いただいているのが、「日本新薬ことも文学賞」です。もともと2009年の創業90周年を記念して、何か記念事業をやるとういうときに、若い社員から出たアイデアを採用しました。絵本となる物語と絵を別々に一般から募集し、日本児童文芸家協会の先生方を中心に審査していただき、最優秀作品に選ばれた物語と絵をマッチングさせて絵本を作ります。別々に選ばれた物語と絵をマッチングさせるのに、協会の方は苦労されているようですが、そこが斬新と評価されている。応募も年々増えています。

医薬品メーカーらしいと評価していただいているのが「笑顔のアートプロジェクト」です。これは、イラストレーターの黒田征太郎さんが自らの入院体験から、病院の空間をもっと明るく楽しくしようと始められたプロジェクトですが、黒田さんが支援してくれる企業を捜しているところ、聞き、医薬品メーカーにふさわしい活動であると手を挙げました。黒田さんをリーダーに、

日本各地の病院や介護施設を訪



2014年の最優秀賞により制作した絵本「びっかびかのいわこちゃん」

問し、地域の人たちと協力して壁や柱に絵を描き癒しの空間を作っています。この活動も大変評判がよく、全国キャラバンが続いています。

森瀬 それから、都市対抗野球や社会人野球日本選手権で全国的に知られているのが硬式野球部ですね。

前川 創部して60年近くになります。社員の間にも融けこんでいて都市対抗の東京ドーム、日本選手権ですと京セラドームへ、たくさんの方が応援に行きます。野球部を通し、子どもたちを対象にした社会貢献活動も活発です。20年ほど前から、京都府の高校を対象にした野球の指導講習会をわかさスタジアムで開いています。毎年70校、300人ぐらいの高校生が参加しています。また、野球部のキャンプ地である和歌山県の串本町でも、地元の小学生約80人が参加する少年野球教室も開いています。当社の製剤工場がある小田原市でも、地元の6つの少年野球チームを対象にした野球教室を開催しています。今では、野球教室に参加した当時の子どもが入社してくることもあります。20年も続いていますから（笑）。

野球部員は、本社の各部門で勤務しています。が、職場の社員が仕事をうまく配分・調整してくれることで、部員は仕事と野球を両立させることができる。会社がどれだけ力を入れたところで、社員の支援がなければ野球部は存続できません。

森瀬 いまや日本新薬と野球は切っても切れない縁で結ばれていますね。本日は大変参考になる経営のお話をうかがうことができました。ありがとうございました。