

取締役メッセージ



一丸 陽一郎

独立社外取締役

あいおいニッセイ同和損害保険株式会社 特別顧問

好循環が生み出す成長・発展

2018年、当社は2009年から掲げてきた「トップ製薬企業像」を実現することができました。各指標を見ても、医療従事者や資本市場をはじめ、社会からの信頼・評価も高まっています。これらの成功の背景として、ロシュとの戦略的アライアンスを通じたビジネスモデルがベースにあります。その要諦は選択と集中だととらえています。ロシュとの協働によって、経営資源を集中的に投下する地域や機能にフォーカスでき、これが高い成果につながっています。

また、当社が優れていると感じているのは、この成果を多様なツールで効果的に社外に発信・共有していること。本冊子も然りですが、ウェブサイトなどでも特徴や価値創造の方向性を分かりやすく伝えていると感じます。これにより、社外からの優秀な人財獲得と社内のモチベーション向上が実現でき、さらなる高い成果を創出する。こうした好循環が、持続的な成長・発展につながっているものと考えています。

存在意義が貫かれた経営計画

2019年から新中期経営計画 IBI 21が始まりました。この計画には、患者さんにとっての真の価値を提供していきたいという、当社の意志が込められています。企業経営においては、何のために存在するか、何を成し遂げたいかという存在意義がぶれずに長期的な戦略が描かれ、これらが社内ですべて定着することが極めて重要です。私は長い間、トヨタ自動車に勤務していましたが、例えば、100年に一度の変革期などといわれる自動車業界においても、すべての人に移動の自由を提供したいという確たる想いがあるからこそ、新しいモビリティ社会の実現に向けた自動運転などの革新的な取り組みが生まれますし、多様な人財や協働企業が集まってきます。

新中期経営計画 IBI 21は、まさに当社の長期視点からの思想が貫かれており、これまで以上のイノベーション創出と戦略実行力を期待しているところです。

ガバナンスの進化

こうした存在意義の実現といった観点からも、当社のガバナンス体系は特異かつ有効な枠組みだと感じています。ロシュという、長期視点で思想が完全に一致した大株主がいるからこそ、短期的視点のみに陥らず、持続的な成長を重視できます。そして、当社は自主独立経営を行うことで、ロシュと同質化することなく協働し、成果をあげ続けられます。多様性を重視した、まさにWIN-WINの関係と言えます。

取締役の構成についても、中外製薬、ロシュ関係者、そして医療、銀行、メーカーというバックボーンを持つ私たち独立社外取締役で構成されています。異なる経験・専門性を有する取締役による活発な議論は、非常に有効だと感じています。

一方で、今後の課題ももちろんあります。とりわけ私が重視するのはリスクマネジメントです。今後、社会が大きく変化し、ゲノム医療などへの注目も集まる中で、想定されるリスクも大きく変わってきます。他業界での動向を当社に置き換えて謙虚に受け止め、医療・製薬業界全体にかかわる新たなリスクを想定し、対応していかなければならないと感じています。

私としても、まだまだ製薬業界については理解が足りません。社外取締役の事業理解に向けた支援を一層充実してもらうとともに、私もこれまで以上に勉強に努め、当社の経営にコミットしていきます。引き続き、よろしくお願いいたします。



クリストフ・フランツ

非業務執行取締役

ロシュ・ホールディング・リミテッド 取締役会議長

シュタッドラー・レーベル(スイス)取締役

チューリッヒ・インシュアランス・グループ(スイス)取締役

企業価値を高めることの重要性

中外製薬とロシュとの戦略的アライアンスは、16年にわたって、すばらしいサクセスストーリーを築き上げてきました。私たちは力を合わせ、日本のみならず、世界中の患者さんに大きな価値を提供し続けています。2003年以降、中外製薬は14品目のロシュ製品の日本発売を果たし、がん領域におけるリーディングカンパニーとなりました。また、この間、中外製薬は9つの自社創製品をロシュへ導出しています。最近の代表例を2つあげると、1つ目は「アレセンサ」です。アジア人の特定肺がんの病勢進行または死亡リスクを約80%軽減するという有効性が示されたこの製品は、2018年のロシュ・グループ医薬品事業の重要なグローバル成長ドライバーの一つとなりました。そして2つ目は、従来の血友病A治療にパラダイムシフトを起こした「ヘムライブラ」。米国では、すでにほとんどの血友病Aの方々の治療に処方されています。さらに、戦略的アライアンスの成果として、Breakthrough Therapy指定(BT指定)を受けた回数もあげられます。ロシュ・グループはこの6年で25回のBT指定をFDAから受けましたが、そのうち7回は中外製薬

の創製品です。製薬業界でもトップクラスとなるこの高い数字は、血友病Aや肺がん、乳がんといった治療が困難な疾患に対して私たちが最先端の技術を駆使し、数百万人の患者さんのために大きな医学的進歩を遂げてきたことの証にほかなりません。

中外製薬のマネジメント体制

これまで成し遂げてきた功績を踏まえ、今後、特に重要になるのがロシュと中外製薬のさらなる連携強化です。私たちの成果は、WIN-WINのビジネスモデルを基盤としています。ロシュは中外製薬の株式の過半数を有していますが、中外製薬は日本の文化や独自性を維持しながら、自主独立経営を行っています。地域に根ざしたマネジメント体制が強固で自律的であるからこそ、起業家精神が育まれ、イノベーションが推進されると私たちは確信しています。日本の経営陣が業界や国内環境を的確に把握し、ロシュ製品をいち早く日本の患者さんに届ける。一方で、創薬研究における戦略やリソースを指揮する自主独立性を保持しつつ、ロシュ・グループの一員として研究開発のシナジーを活かして画期的新薬創出の機会を拡大することができ、ロ

シュのネットワークを通じてグローバル市場に展開する。このように、私たちは互いにイノベーションを推し進め、その利益を双方が享受しているのです。

中外製薬経営陣の今後の展開

今後も引き続き、中外製薬の取締役会はすべての株主の利益を代表して、役員を選任や、オペレーション・研究開発・設備投資などの予算に関する承認を含め、日本の法令にのっとり責任を全うすることに尽力します。

精度の高い診断や、副作用が軽くより効果的な治療法を求める医療ニーズは、ますます高まっています。それは日本、欧州、米国など平均寿命を更新し続ける国だけでなく、アジア、中南米、アフリカでもその傾向が強まっており、ロシュと中外製薬にとって取り組むべき課題は山積しています。

今も、そしてこれからも、私たちの成功基盤は、科学におけるイノベーションへのフォーカスです。何より私たちは、リアルワールドデータや高度な解析の活用が進む個別化医療の進展に、著しい進歩を遂げています。成功への鍵は、ロシュ・グループ内での協力はもとより、外部のイノベーションも活用すること。すなわち、外部の優れたアイデアを取り入れることで、私たちの強みをより一層補完していきます。

私たちは、自分たちの強みをより強固にしていける必要があります。特に、中外製薬の経営陣には、中外製薬がロシュより優れている領域への注力と同時に、協働する取り組みでは従来以上のパートナーシップ強化を促していきます。

私は、イノベーションに対する戦略的なアプローチをとって自らを差別化できる企業こそ、今後も成功し続けていくと確信しています。