



高橋教授の

この人に会いたい

Vol.62

ゲスト

眞鍋 淳 氏

第一三共株式会社代表取締役社長兼CEO
日本製薬団体連合会会長

「がんに強みを持つ先進的グローバル創薬企業」を目標に、成長戦略を進める第一三共株式会社。日本製薬団体連合会(日薬連)会長も務める眞鍋淳代表取締役社長兼CEOを迎え、急速に進むグローバル化への対応、デジタル時代を見据えた医療現場との連携のあり方などについて高橋泰教授と論じ合った。

技術力とモダリティを強みに 創薬で未来を力強く切り開く

研究開発部門に30年携わり 臨床現場の大切さを痛感

高橋 眞鍋社長は東大農学部のご出身で1978年、三共(現第一三共)に入社しました。当時はバイオテクノロジーの草創期だったと思いますが、農学部から製薬業界に進まれる方はいらっしゃったのですか。

眞鍋 農学部では獣医学コースで学び、入社後は非臨床試験において安全性を調べる安全性研究所の病理担当となりました。開発段階

の化合物を動物に投与して副作用があるかどうかを見ます。当初は製薬企業の立場から、安全性が高く効果が優れたものをつくりたい一心で、薬が実際に使われる臨床現場のことをよく理解していませんでした。ちょうどその頃、柳田邦男さんの「ガン回廊の朝」を読み、臨床や基礎研究に携わる医師らの努力を知り、感銘を受けました。薬は実際に使われる現場でこそ、価値があると再認識しました。その後、会社から筑波大学大学院医科学研究科に派遣されました。

と、日本でも同様のことが起きるのではないかと心配になります。眞鍋 今、海外企業は、開発段階における日本の優先順位を下げています。たとえば、日本国内で行う臨床治験の数が減ってきています。日本以外の国々で開発し、そこで売ればいいということですが、将来的には日本で売ってもいいけれど、優先順位は最後の方になる

高橋 筑波大が開学してまだ間もない頃ですね。眞鍋 そうです。私が病理学を師事した小形岳三郎先生(現筑波大名誉教授)は千葉大のご出身でした。小形先生から聞いたのですが、千葉大時代に少し変わった内科医がいたそうです。病理教室が胃の全摘標本などを提出すると、「すいません、貸して下さい」とやって来て標本にバリウムを詰め持ち帰って行ったそうです。その内科医がX線二重造影法を開発し、「ガン回廊の朝」に登場する白壁彦夫先生だったのです。

ため、いわゆるドラッグラグが広がっています。高橋 製薬業界には外国企業もあれば、非常に外国色が強くなってきた企業もあります。その辺の足並みはどのような感じなのでしょうか。眞鍋 各社、戦略も扱っている製品群も違います。さまざまな議論はありますが、私は日本発の企業

高橋 安全性研究所には30年ほど勤務され、所長も務められましたね。マネージメントに関わるようになるのは21世紀に入ってからですね。眞鍋 製薬企業では、開発品のほとんどすべてを安全性研究所で評価しますので、多くの開発候補品のプロフィールを見してきました。その後、プロジェクト推進部長を経て、CSR(企業の社会的責任)や人事、経営戦略の責任者として中期経営計画の策定、国内外営業担当など、様々な側面から企業経営に携わりました。

として、日本の患者さんに最新の医療をお届けすることが大事だと思っています。日本の医薬品市場は10兆円弱で世界におけるシェアは7%ですが、当社の売り上げの半分以上は国内です。現在、当社には2000人ほどのMRがいますが、おかげさまで医療現場から10年連続ナンバー1の評価をいただいています。日本の患者さんを

大切なのは日本の市場 10年連続で外部評価1位

高橋 世界的に見た場合、薬には公定価格と自由市場の2つの側面があります。私が過去12回、医療視察に行ったフランスでは薬価を抑え過ぎた結果、外資の製薬メーカーの「儲からない」フランスには薬を売らない」という動向が年々強まっていくのを見てきました。企業自らが価格設定をできないと経営戦略を立てるのが難しいと思います。現在の日本の薬価の決定方法をどのように見えていますか。

眞鍋 製薬企業の利益の源泉は薬価で、それが下がれば当然経営に響きます。本来、薬剤の価値そのものを議論して価格を決めるべきですが、実際にはトータル医療費を抑制するというシステムの中で決められています。自分たちが心血注いでつくったイノベーションの結果でもある価格が、財務的な判断で下がってしまうのは納得いかないという思いもあります。高橋 フランスの事例を見ている





患者さんに最新の医療を提供したい — 眞鍋

大事に、日本で薬を出したいという思いがあるからです。その思いを今後も継続していくためにも、日本市場がイノベーションを評価してくれることが非常に大切です。

画期的な乳がん新薬を開発 HER2低発現にも有効

高橋 製薬業界にも国際化の波が押し寄せています。国際化・グローバル化、日本企業のアイデンティティをどのように捉えていますか。眞鍋 日本の製薬企業のグローバル

ル化は必要で、各社が様々な戦略を講じています。例えば当社であれば世界各地に多様な考えを持つ従業員がいる中で「第一三共カルチャー」を創ろうと皆で議論しました。その結果、全員が納得したのは、我々のイノベーションを世界中にお届けできる会社になるということでした。そのために経営陣に外国人を入れるのも1つの選択肢ですし、本社を海外に移すことも手かも知れません。ただ、それは目的ではなく、手段です。最終ゴールが何なのか、よく考えた

適切な治療を支えるために正しい情報、データを提供

高橋 高分子薬の話が出ましたが、薬というのは今後、どのようなようになっていくと考えますか。眞鍋 医療の分野でもデジタルトランスフォーメーションが大きな変化をもたらし、薬を含め医療の姿はだいぶ変わるでしょう。AIの診断をベースとして専門医が確認するようになるなど、今までとは専門家の役割も変わってくるかもしれません。近い将来、患者さ

「いい薬」開発の成否が戦略の柱に — 高橋



眞鍋 淳

Sunao Manabe
第一三共株式会社
代表取締役社長兼CEO
まなべ・すなお●1977年、東京大学農学部卒業、78年に三共(現第一三共)入社。安全性研究所長を経て2009年、執行役員プロジェクト推進部長に就任。経営戦略部長、常務執行役員日本カンパニープレジデント、専務執行役員国内外営業管掌、代表取締役副社長総務・人事本部長兼メディカルフェアーズ本部長などを歴任。17年、代表取締役社長兼COOに就任し、19年から現職。21年、製薬業界の業界団体に組織される日薬連会長に就任

うえでグローバル化を進めているところ。高橋 よくわかりました。ところで、近年、高分子薬が増え、開発に莫大なコストがかかるようになったと言われています。日本の製薬企業は大丈夫なのかと心配になるのですが、将来展望についてお聞きます。眞鍋 いろいろな見方がありますが、10年、あるいはもっと以前から欧米のメガ企業は、新しいイノベーションを持つベンチャー企業などを傘下に収め、規模を拡大しています。一方で、規模が小さくてもユニークな科学・技術を持っているところは生き残ると分析する投資家もいます。

当社ではADC(抗体薬物複合体)「エンハーツ」という乳がんの画期的な治療薬を開発しまし

んは自宅におり、メタバース(仮想空間)でアバター(分身)による診断ができて、自動的に薬が処方される時代が来るかもしれません。我々も薬というモノを届けるだけでなく、個々の患者さんに対して、どのようなヘルスケアサービスを提供するのが一番よいのか、それにどのような付加価値を付けてお届けできるかを考えるべきだと考えています。GAF A(グーグル、アップル、フェイスブック、アマゾン)をはじめ、異業種からの参入もあるでしょう。しかし、私たちに新しいモダリティ(低分子化合物、抗体医薬、再生医療、細胞医薬、核酸医薬等の治療手段のこと)を生み出す高度な技術力

があり、それを製品化し供給することができず。AIも駆使して、厳格且つ効率的に臨床試験を行

高橋 泰

Tai Takahashi
国際医療福祉大学教授
たかはし・たい●1986年、金沢大学医学部卒業、東京大学病院第1第3第2内科・麻酔科で研修。92年、同大学医学部医学系大学院医学博士課程修了(医学博士)後、米国スタンフォード大学に留学。94年、ハーバード大学公衆衛生校に武見フェローとして留学。97年4月、国際医療福祉大学医療福祉学部医療経営管理学科教授。2016年9月より21年3月まで安倍内閣未来投資会議の構造改革徹底推進会合医療福祉部門副会長を務めた

た。乳がんのうち、HER2高発現の患者は20%ほどですが、標準治療薬との臨床比較試験でエンハーツは圧倒的にいい結果を出しました。さらに、乳がん患者の50%を占めるHER2低発現にも効果があることがわかりました。6月に開かれた米国臨床腫瘍学会(ASCO)でその薬効を発表したところ、スタンディング・オベーションがしばらく止まりませんでした。

高橋 使用対象が50%のHER2低発現にまで広がれば、乳がんの治療法が大きく変わりますね。眞鍋 ご存じのとおり、医薬品の成功確率は3万分の1と言われるほど低く、一つの医薬品を生み出すには長い年月と多額の研究開発費用が必要になりますので、製薬産業はリスクが非常に高い業種です。かつて旧社時代に「三共の研究所は頭が固いし、まったく駄目だ」と言われたこともありましたが、メバロチン(高脂血症治療剤)を開発すると、手のひらを返したように「素晴らしい研究所だ」と評価されました(笑)。新薬が出

い、サイエンスで効果をしっかりと証明された薬をお届けしていきたいと思えます。高橋 製薬企業のお立場から医療機関やお医者さんに対するメッセージをお願いします。眞鍋 薬を処方するのは医師の皆さんです。我々は薬に関するさまざまなデータを持っており、「この薬は効きます」「この薬にはこんな副作用があります」と正確にお伝えしますので、皆さまにはそれらが患者さんお一人おひとりに適したものかどうかを判断していただければと思います。さまざま、なサイエンスを活かし、皆さま、患者さんにとっての治療オプションができるだけ多くなるように、治療効果の高い薬をこれからもお届けしたいと考えています。

高橋 製薬会社はいい薬の開発を目標にしています。いい薬が出れば、売れるわけですから、それをいかに高い確率で出していけるかが、ビジネス戦略の鍵になるでしょう。本日はありがとうございました。