

竹中登一氏 Lifetime Achievement Award (LAA) 受賞スピーチ (全文)

<序>

皆様こんばんは。ご紹介いただきました竹中です。ここに立ったら、球団殿堂入りしたイチローになった気がします。

只今、Lifetime Achievement Award (LAA) を受賞しましたことは大変光栄であり、同時に嬉しい気持ちで一杯です。主催者の皆様ならびに本日までご来席の皆様に、深く御礼申し上げます。

私が1964年に製薬業界に入ってから、すでに60年近く経過しています。この間、日本医薬品産業は大成長しました。成長の源泉は60年前の日本企業での創薬開始です。それでは、思い出話に80歳を迎えた老人の自慢話を加え、スピーチをさせていただきます。

日本の製薬会社が本格的に創薬を開始したのは1961年の国民皆保険制度発足以降で、それまでは欧米企業が開発した薬を導入し、日本で製造販売していました。しかし、国民皆保険制度で利益を上げた製薬会社の中には、研究所を建て自社創薬に挑戦した経営者がいました。山之内製薬も、1964年に研究所を開設し多くの研究員を採用したので、私も入社することができました。

<ベルジピンの創薬>

入社後、血管拡張剤のスクリーニングのテーマが与えられましたが、開設直後の研究所には何も無いので、熊本大学と東京大学で実験方法を習得しました。これが、私の産学連携の始まりでした。

ケミストが合成した化合物を血圧と血流を測定した実験動物に投与する、超ロースループットのランダムスクリーニングを毎日行っていたら、3年後に血流増加と血圧低下を起こす化合物を偶然見つけました。この化合物は100年前から知られていたジヒドロピリジンで、公知物質であったので新規誘導体を合成し、1972年にnicardipineを発見しました。

日本で臨床開発を行い、1981年にベルジピンとして発売しました。高血圧の適応症を取得した最初のカルシウム拮抗剤で年商500億円の山之内初の大型製品となりましたが、海外開発組織がなかったため、シンテックスとサンドに導出しました。後に、私が海外臨床開発を推進するようになったのはこの経験からです。

ベルジピンの創薬は、ただただ強運に恵まれたいわゆるセレンディピティーでした。しかし、このビギナーズラックにより社内で名前が売れて、提案も通り易くなりました。

<ローガンの創薬>

次の創薬テーマも高血圧治療薬でした。当時ベストセラーのβ遮断薬の臨床降圧効果は弱いので、血管拡張するα遮断作用を加えれば効果が高まると考え、αとβの両受容体を遮断するamosulalolを見つけ、ローガンとして日本で販売しました。

しかし、先行発売したペルジピンとの社内競合で負けローガンの売り上げは伸びなかったため、次期テーマは高血圧をやめ他の疾患で勝負しようと思いました。

<ハルナールの創薬>

ローガンの研究から、ブロックバスターになった前立腺肥大症の治療薬ハルナールが生まれました。ローガンの誘導体の中に α 遮断薬もありましたが、降圧剤はもういらないので、ガラス瓶に入れお蔵入りさせました。

しかし、1977年に前立腺肥大症患者に未承認の α 遮断薬を投与すると排尿障害が改善されたとのイスラエルの泌尿器科医師 Caine の報告を読み、お蔵入りさせていた α 遮断薬を泌尿器領域で再利用しようとして東大泌尿器科と共同研究を行い、前立腺に選択的に作用する tamsulosin を 1980 年に見つけました。

グローバル自社開発を提案すると承認され、同時に私は臨床開発に異動しました。初めての日・米・欧 3 極での同時自社臨床開発でしたが、1993 年より 3 極の全てで順次承認を取得しました。日本・欧州では自社販売しましたが、アメリカには販売組織がなく、ベーリンガーインゲルハイム社に販売委託しました。日本名ハルナー欧米名フローマクスは、グローバルで年商 2000 億円を売り上げるブロックバスターに成長し、1993 年の発売から 2010 年の特許満了まで 17 年の長い間、Cash Cow として私が浪費した研究開発費を支えてくれました。

<山之内製薬社長の経営>

2000 年 4 月に突然の社長指名を受けました。ペルジピン、ガスター、ハルナールなど大型製品に新製品リピトールが加わった、経営状況の良い時の社長就任でした。

長期発展を実現するため、ゲノム創薬、グローバル臨床開発、米国自社販売体制の強化に、好調な時に積極的投資をしようとして中期経営計画を作り、2001 年に発表しました。

5 年後の売り上げは 30%アップの 6000 億円を目指すが、研究開発費を大幅 50%アップの 800 億円としたいので、営業利益 1000 億円は据え置くと報告しました。

質疑応答で株式配当はどうするかと質問があり、増やさない、現状維持だと答え、更に、収益力の低い非医療医薬品事業を売却し医療用医薬品事業に経営資源を集中しないかの質問に対しては、多角経営を継続すると答えました。

翌日のアナリストレポートでは、利益管理の出来ない研究出身の社長の独走でバランスを欠く経営だとか、配当拡大の努力をしない株主投資家を軽視した経営者だと酷評され、株価は 4300 円から 900 円も暴落しました。新米社長の失敗でした。

<合併、アステラス製薬誕生>

以後、IR 活動を精力的に行い株価の回復を図りました。同時に、市場関係者との議論を取り入れ山之内の進む道を再検討しました。

多角経営をやめ、自分の強みである医療用医薬品事業に経営資源を集中し、グローバル展開し、売

り上げ 1 兆円、研究開発費 1500 億円規模の会社を目標としました。しかし、低分子化合物創薬は強いがバイオ創薬が弱い；グローバル臨床開発では、複数のプロジェクトを同時並行で行う力はまだない；グローバル販売では、日本・欧州・アジアでは自社販売できるが米国ではできないなど、数々の弱点があり、現状の中期経営計画を続けていたら目標達成に 10 年以上かかると判断し、早期目標達成のために M&A の検討をしました。IR の失敗から、M&A を検討し、2003 年には藤沢薬品と合併交渉をはじめ、2005 年に新社アステラス製薬を発足させました。

なぜ山之内と藤沢の組み合わせになったのかと聞かれます。数社と話し合いましたが、中でも藤沢薬品の青木初夫社長とは意気投合しました。ともに研究出身で昔から知っていました。両社ともに、創薬や海外企業買収で多くの失敗と数少ない成功で成長してきたので、リスクを取る社風が共通していました。青木さんとなら合併のリスクを取れると確信しました。RX ビジネスに集中と研究開発費 10 億ドル（1000 億円以上）の必要性も、全く同じ考えでした。

焼酎を飲み交わしながら議論していると二人は愛国者に変身し、異口同音に日本発の研究開発グローバル製薬会社を作ろうと叫んだ記憶があります。青木初夫さんは今年 4 月に永眠され、一昨日お別れの会がありました。先輩であり、同志である青木さんのご逝去は、とても残念で、寂しいです。

<結び>

日本企業の創薬は、欧米企業から 100 年遅れて開始しましたが、日本の大学に蓄積されていた創薬に必要な高度科学技術を活用したので、10 数年で追いつき、世界で数少ない新薬創出国の仲間に入ることが出来ました。

在職中から産学連携を積極的に進め、退任後は AMED でアカデミア創薬を支援し、現在はスタートアップ企業のヘリオスとユニジェンの応援もしています。最近日本の自然科学力が低下したと心配されていますが、日本の大学やスタートアップ企業には、まだまだ質のいい創薬の種が豊富にあり、黄金の創薬国ジパング状態です。日本の製薬会社のみならず、外ばかりに投資せず、日本国内での産学連携に投資し、真の日本発のグローバル新薬の創出をしようではありませんか。愛国者の青木さんと竹中からのお願いです。

60 年前に、国民皆保険制度で稼いだ金を無駄な投資に回さず、経験したこと無かった創薬に投資した日本製薬会社の先輩経営者の挑戦を大変尊敬しています。彼らが創薬投資のハイリスクを取っていなかったら、私の創薬も経営も、さらには本日の受賞も無かったでしょう。60 年前に日本で創薬を立ち上げた先輩経営者こそ第 1 回の LAA 受賞にふさわしいと思っています。

最後に、長年ご支援を賜った多くの方に、御礼申し上げます。

ご清聴ありがとうございました。（了）