

創造をチカラに富山から世界への挑戦

～ジェネリック医薬品で世界トップ10入りを目指す～

日医工株式会社

代表取締役社長 田村 友一氏

聞き手 当所理事長 川田 文人



■ たむら ゆういち プロフィール

昭和37（1962）年生まれ、富山市出身。60（1985）年に学習院大学文学部を卒業し、住友商事株式会社を経て米国に留学。平成元（1989）年に日本医薬品工業株式会社に入社。2（1990）年に取締役、6（1994）年に代表取締役専務を経て、12（2000）年に代表取締役社長に就任。

はじめに

今回は、富山県富山市のジェネリック医薬品トップメーカー・日医工株式会社の田村社長を訪問しました。政府が医療費負担を抑制する目的からジェネリック医薬品の普及を後押しする中、当社ではM&Aや海外展開、さらにバイオシミラー（バイオ後続薬）などの開発を積極的に進めておられます。ジェネリック医薬品で世界トップ10入りを目指す田村社長に現在の取り組みと今後の事業方針をお聞きしました。

（川田文人・かわた ふみと）

— 来年が創業50周年になるとお聞きしていますが、社長はこの50年をどのように感じていらっしゃいますか

入社して25年、社長に就任してから14年が経ちました。就任当時は100億円程度の売上高でしたが、昨年度は1000億円を突破しました。しかし、振り返りますと大変な時期がありました。創業来、ジェネリック医薬品メーカーの道をひたすら歩んできましたが、平成2（1990）年に先発医薬品の分野に参入しました。しかし、体力のない当社は売り上げ不振に陥り、ジェネリック医薬品についても研究開発が滞ったため厳しい局面に立たされました。そこで、7（1995）年に先発医

薬品から撤退し、原点であるジェネリック医薬品への回帰・特化を決めましたが、軌道に戻すまでかなりの時間を要しました。一方、設備投資をしないとメーカーとしては生き残れませんので、業績不振にもかかわらず大掛かりな投資を実施したため、8（1996）年11月期決算から3期連続の最終赤字を余儀なくされました。その後はメインバンクや周囲に支えてもらいながら、何とか復活することができました。

— そうした苦い経験から生まれた危機意識がバネになって今日の飛躍があるのでしょうか

そうですね。私は二代目になりますが、学生時代はいずれ自分が後を継ぐのだろうと漠然と構えながら割と何不自由なく育ってきました。そして商社を経て入社し、取締役から代表取締役専務になって後を継ぐのも近いと思っていた矢先に会社の危機が訪れたのです。それをきっかけに従来の価値観や考え方がかなり変わりました。今の経営のポリシーである「つぶれない会社、人を切らない会社」になるためにはどうすればいいのかをずっと考えてきました。私が社長になってから6つの会社に対してM&Aを実施したのですが、自己都合で辞める場合は仕方ありませんが、会社側から社員をリストラするようなことは一切ありませんでした。



**M&Aは事業拡大の手段。
買収先の社員には不安にさせない
生産目標を掲げる。**

— 御社の歴史を見ますと創業時からM&Aを結構なさっています。企業を買収しますと重複した部分を減らすというのが常套手段だと思います。しかしそれが一切なかったのはどういう秘訣があったのでしょうか

先代は創業当初から東京の注射剤メーカーを買収したり、大阪にあるOTCの会社を買収したりしていました。私自身も事業の拡大を図る際の一つの手段だと思っていますので、それをうまく活用できたのだと思います。

まず、人を切らないために何をすべきかを考えました。そこで、買収した会社の従業員をいかに富山の本社に目を向けさせるかに苦心しました。買収した会社はいずれもジェネリックメーカーでしたが、営業部門は日医工に統合しました。さらに、子会社化した先の工場を運営するにあたり、機能をそれぞれ独立させました。例えば、富山県には注射剤工場と経口剤工場がありましたが、最初に買収した愛知県のマルコ製薬も同じように注射剤と経口剤の工場を持っていました。そこで愛知県の経口剤を富山県に移し、富山県の注射剤を愛知県に持っていったのです。このような選択と集中により、愛知県では大規模な設備投資をして注射剤の生産能力を高めました。そうしますと、「今後、どうなるのだろう」と不安だった買収先の社員らは、いきなり設備投資が始まって新たな仕事が増えてきたことに対し安心したと思います。さらに、社内では絶えず「日本一のジェネリックメーカーになろう」と呼びかけました。どうせなら「世界ナンバーワンを目指したらどうか」と励まされましたが、身の丈を考えてそれでも高い志として「ジェネリックで世界トップ10入りを目指そう」を掲げました。新しい経営計画にはそうした目標を織り込んでいます。

— やはり危機を乗り越えてこられた原動力が今に繋がっていると思います。その原動力が御社の強みだと考えられますが、具体的にはどのようなものでしょうか

日医工そのものが家業でしたから、「つぶしたくない」という強い気持ちと、不幸にして先代は平成15（2003）年に亡くなりましたので、「これからは自分一人でやっていくしかない」という気負いが原動力だったと思います。さらに先代がいないことで意思の決定が早まったということがあります。例えば、先代に相談していたら「やめておけ」と止められるケースが多分にあったと思います。そうしているうちに絶好のタイミングを逃していたかもしれません。6社のM&Aに関しても先代なら反対したのではないのでしょうか。今もスピード感は大切にしていますし、創業家だからできる判断というものがあるように思います。

**安定供給の体制を進めるとともに
収益の柱をバイオシミラー(バイオ後続薬)へ**

— 先ほどおっしゃいました「ジェネリック医薬品で世界トップ10入り」ですが、売上高はどれくらいを目標になさっていますか

平成23（2011）年に立てた第6次中期経営計画「Pyramid（ピラミッド：2013年3月期～

2016年3月期）」に織り込んでいます。計画時の為替相場が1ドル80円台後半から90円くらいでしたので、1300億円の売り上げを達成するとトップ10入りできるという目論見がありました。しかし、今は円安が進んでいますし、世界のジェネリックメーカーが再編してそれぞれ成長していますので、正直なところ1300億円を達成してもトップ10入りは難しいでしょう。しかし、当初の計画1300億円は必ず達成しようと考えています。もしその倍になれば国内の製薬メーカーの中でもトップ10くらいに位置できますので、次の経営計画では3000億円を目標に掲げたいですね。

— そこに到達するまでの道筋を既に頭の中で描いていらっしゃると思いますが、具体的な戦略があれば教えてください

やはりジェネリックに関しては量的な拡大が今後も続くと思っていますので、機会損失のないように安定供給の体制を整えることが一つ。

そして次が成長の柱です。わが社としては特許の切れた医療用医薬品を全て手掛けようという思いでおりますので、バイオシミラー（バイオ後続薬）や抗がん剤といった分野が全部ターゲットになってきます。今も開発を進めているところですが、手掛けられるメーカーというのは限られていますので、そういう中で差別化をしたいし、次の収益の柱に据えて行きたいとい



う思いもあります。そして、海外展開です。海外の売上高はバイオシミラー次第になりますが、500億円くらいになればと考えています。

— 既にタイや米国など海外展開を進めておられますが、最初にタイをターゲットにされた理由は何でしょうか

シンガポールは別にして、東南アジアではマレーシア・タイ・インドネシアの3カ国はASEAN10カ国の中心的な存在になっています。その中でタイが一番リスクが少ないと感じました。そしてASEAN経済共同体ができた時には、タイとインドネシアの医薬品のデータがASEANの中で有効かつ最も評価されると予想していましたので、このどちらかを選ぶとすればタイだろうと考えました。

今は少し遅れていますが、将来的にはタイとインドネシアの承認データがASEAN各国の共通のデータとして受け入れられる可能性があります。そうすれば他の国の申請は簡素化できるのではないかと期待して最初の進出先にタイを選んだのです。

しかし、タイ国内での生産は全く考えていません。例えば、海外で生産をするなら、やはり韓国と台湾の2カ国になります。現在、バイオシミラーなどは韓国で最も生産が進んでいますが、ASEANで評価してもらう時には日本国内で作った付加価値のある品目を海外で展開したいと考えています。ASEANだけで流通させるのであればタイやベトナムに工場をつくるのもよいのですが、あくまでも日本国内の市場を対象にするならば、品質面などを考えますと投資効果が悪いので日本国内に持ってきた方がよいという発想になります。

また、タイやベトナムで作った製品を日本国内に持ってくるとするなら、わが社の力としては投資額が過大になりますのでそれは不可能だと判断しています。ですから、日本国内で作ったものをASEANへ持って行って、付加価値のある製剤を富裕層やプライベート病院で展開したいと考えています。

ジェネリック薬のピークアウトに
バイオシミラー(バイオ後続薬)を市場に
投入する計画を進めている。

— バイオシミラーが柱の一つになるということですが、普通の化学のジェネリックと違って完全に同じものを作るというのは難しいのではありませんか

全く同じものは前提としてあり得ません。類似性をいかに示すかがポイントになります。生産工場は別になりますし、通常のジェネリックである低分子の医薬品については人の血中濃度の分布だけで承認になりますが、バイオシミラーに関しては人での類似性を臨床試験を行い有効性と安



全性の面から証明しなくてはなりません。国内はもちろん世界中どこでも同じガイドラインに沿っていますので開発費用がものすごくかかります。

わが社は今、バイオシミラーの開発をかれこれ3年半くらいかけて進めています。昨年から今年にかけてピークで35億円くらいの開発投資をしています。トータルとして1品目40億円になりますので結構大変です。これに加えて、通常のジェネリックの開発費も発生しますので今が一番しんどい時期でしょうか。

会社概要

日医工株式会社
 代表取締役社長 田村 友一

本 社 富山市総曲輪1丁目6番21
 設 立 昭和40(1965)年7月
 資 本 金 199億76百万円(2014年3月期末現在)
 従業員数 926人(2014年3月期末現在)
 売 上 高 1036億22百万円(2014年3月期)
 開発拠点 グローバル開発品質管理センター(富山県滑川市)
 生産拠点 富山第一工場・富山第二工場(富山県滑川市)
 愛知工場(愛知県春日井市)
 埼玉工場(埼玉県さいたま市)
 山形工場(山形市天童市)
 ヤクハン製薬工場(北海道北広島市)
 日医工ファーマテック(株)静岡工場(静岡県富士市)

子 会 社 (株)日医工医薬経営研究所(富山県富山市)
 ヤクハン製薬(株)(北海道北広島市)
 日医工ファーマテック(株)(富山県富山市)



—それがマーケットでスムーズに受け入れられて売れるのかどうかという問題があります

そうですね。バイオシミラーに関しては医療機関の先生方で賛否が分かれています。人の臨床試験データを以って類似性をお示ししても、「それでは証明できないのではないか」と言う先生もいらっしゃいます。しかし、われわれは海外データを全く使用せず日本人による同等性を示していますので、国内の先生方には割と説明がしやすいと思っています。

バイオ医薬品は結構高額です。1回の治療で10万円ほどの個人負担がかかります。それがジェネリックと言いますかシミラーが出てくれば、多分その半分くらいになりますので患者さんにとっても大きなメリットが出てきます。同じ効果があって国の承認が取れているのであれば、患者さんの方から医療機関に「使ってみたい」と申し出るケースが今後は増えてくるでしょう。

—御社には富山県における薬業の発展のためにリーダーシップを発揮していただきたいと思っています。では、県内の業界がもっと発展して行くための課題は何でしょうか

発展の物差しが生産数量だとすれば大手製薬メーカーの工場誘致が一つの方法だろうと思います。生産数量が多い静岡県には、わが社もそ



従来のジェネリックにつきましたは、平成30(2018)年ころにピークアウトし、その後10年くらいはブロックバスターと呼ばれる大規模な先発医薬品の特許切れがありません。ですから、わが社はそのピークアウト時にバイオシミラーを上市できるように計画を進めています。つまり、新しいものが出てこない端境期をバイオシミラーの新製品で埋めようということですので。そのために、今は4品目を手掛けているところですよ。



うですが国内大手の工場が進出しています。一方、富山県には地場の工場が数多く立地していますので、行政も古くから応援しやすかったでしょうし、国も医薬品産業の主要都市として認めていると思います。富山県では医薬品産業に対する支援の土壌ができ上がっていますから、生産数量だけを考えれば工場の誘致が選択肢の一つになります。北陸新幹線が開業すれば東京から最短で2時間8分と近くなり、これに航空便を組み合わせれば利便性が一層高まります。

しかし、生産数量が上がっても本当に地元への経済効果があるのかという問題があります。それには開発拠点の整備がもっと必要だと思います。創薬だけが全てではないですから、製剤的な工夫など研究開発に対する支援を行政が活発に進めるべきでしょう。富山県には富山大学の薬学部がありますし、経皮吸収剤やわれわれのように経口剤や注射剤を開発しているメーカーもあります。研究開発投資に対して積極的な支援があれば、新しい付加価値のあるものが出てくるとともに生産数量が増えていくと思います。

— 企業の社会的責任というのは雇用を創出して地元経済の循環を大きくしていくことに貢献することだと思います。御社には、これからも富山にこだわって、地元のために成長していただきたいと思います

富山の企業だからこそ富山で長年にわたり投資を続け、地元で多くの方々に支えられ少なからず人材が育ってきつつあります。それが一定の塊になって芽がありますので、わが社ぐらゐの規模でしたら新たに他の地域に投資するよりもその芽をもっと伸ばした方がいいと考えて富山にこだわっています。

現在の生産拠点は全国に7カ所ありますが、会社ももっと大きくなって体力がつけば生産や開発の拠点を他に設けようと思うかもしれません。しかし今は、全国各地から採用し、各工場・拠点から富山に開発および本社機能を集中させてきましたので、そこを伸ばすのが一番いいと思っています。

本日はありがとうございました

