

和魂洋才 世界のリーダーへ

武田薬品工業 ⑤

挑戦 する企業

成功が足かせに

「世界は外部の技術革新で動いていたのに、武田は内部にどんどん焦点を当てていた」。武田薬品工業で研究開発を担う取締役のアンドリュー・ランプは、2000年以降に自社の研究開発の生産性が落ちた一因は内向き志向だったとみる。一般的に、製薬企業にとって自社で創製した新

自前主義捨て外部連携

薬は、ライセンス費用の支払いが不要なことなどから利益率が高い。しかし未充足の医療ニーズや創薬手法が変化し、創薬難易度は上がり続けた。米タフツ大学の調査によると00-10年の間、新薬は90年代に自社創製の新薬を複数発売し、

だ。こうした状況下では製薬企業は自前主義に拘泥できず、ベンチャーなどから創薬シーズを導入する例も増えている。武田は90年代に自社創製の新薬を複数発売し、

医薬品企業ミレニアム・ファーマシューティカルズを統合以来、大型M&A（合併・買収）を繰り返してきた。この点は外向き志向に変わった一例とも解釈できる。

だが武田社長のクリス

多くの協働で創造性生む

薬1品目の開発に要したコストは25億5800万円（約3000億円）。開発失敗案件の費用も勘案されているため、額が大きい。ドルベースでは90-00年のコストに比べると2.45倍に膨らんだ。00億円超の大型製品に育て上げた。この成功体験が足かせとなり、社外と協業を深める流れに乗り遅れた感はない。

研究拠点刷新

武田は08年に米バイオ

トフ・ウェバーは自前主義脱却への意識を持ち続けており、「武田の研究における理念は協働、連携。創造性は多くの方々が集まることで生まれ、我々の研究だけに固執すると失われる」と訴える。18年4月には湘南研究所（神奈川県藤沢市）を「湘南ヘルスイノベーションパーク（湘南アイパーク）」として刷新した。産学官が連携する創薬活動の拠点と位置付け、学術機関やベンチャー（敬称略）



社内だけでなく外部との連携強化も求められる

▲の入居を募っている。

現時点で湘南の成否は判断しにくい。武田全体では意識を外向きに変えてきた効果が垣間見える。17年度の研究開発活動において新たに結んだ社外との提携の数は、16年度実績比約2.5倍の56件。「パートナーシップが我々の将来の基礎となっている」（ランプ）。