

痛恨の景色から得たもの



奥田 修

おくだ おさむ

経団連バイオエコノミー委員長
中外製薬社長

新薬を生み出す難しさは、約3万分の1といわれる成功確率の低さだけではない。時に、組織におけるわずかな連携不足により、期待された候補物質の開発が失敗に終わることがある。入社1年目の私は、自身の未熟さゆえに、その厳しい現実を思い知ることとなった。

1980年代、国際開発部に配属された私は、関節リウマチを対象とした薬のドイツでの臨床試験を担当することになった。祖母が同じ病気で苦しんでいたことから薬学を志した私は、不思議な縁を感じた。ただ、入社1年目の私には、臨床試験がどのように管理されるのか、経験も知識もなかった。腎機能障害や肝機能障害といった副作用が散発したため、海外での開発は中止を余儀なくされた。

他方、日本の開発チームは副作用対策として投与量を下げる工夫を行い、無事に承認へこぎ着けた。

当時、国内と海外の開発部門は独立しており、国内開発の検討状況をタイムリーには入手できていなかったことが、何より悔やまれた。「薬の開発は、こんなにも簡単に失敗するのか」。海外の患者さんにこの薬を届けることができなかったという悔しい思いが残った。

この苦い経験の真価が問われたのが、十数年後。

中外製薬とロシュ社との戦略的アライアンスにおいて初となる機能横断の「ライフサイクルチーム」の臨床リーダーとして、ロンドンに赴任した時である。挑んだのは、奇しくも同じ関節リウマチを対象とした抗体医薬品のグローバル開発。欧州の専門医から安全性への強い懸念が示され、開発中止の重い空気が立ち込めた。過去の失敗が脳裏をよぎったが、今回は違った。臨床チームのリーダーとしてチームメンバーと協働し、徹底的なデータ分析と文献調査、科学的根拠に基づく丁寧な反証を重ねることで、逆風を跳ね返すことができたのだ。

経営トップとしてかじ取りを担う現在、私はこの経験を組織運営の核に据えている。複雑化する事業環境の中でイノベーションを連続的に創出するためには、部門のサイロを打破した「シームレスな協働体制」と、不都合なデータほど瞬時に共有される「オープンで透明性の高い組織風土」の構築が不可欠である。入社1年目のあの痛恨の景色は、世界中の患者さんに革新的な価値を届けるための、私の経営哲学の礎となっている。