

事例概要

ロシュとの戦略的アライアンスによる安定的な収益基盤を基に創薬への集中投資が可能に

- 中外製薬は世界大手の製薬企業であるロシュからマジョリティ出資を受け入れ、戦略的アライアンスを締結。
- ロシュ新薬の日本市場における独占販売に基づく安定的な収益基盤の確立と、自社の新薬をロシュへ提供することによるグローバル市場での成長に基づき、創薬研究・早期開発へ経営資源を集中し、売上収益・営業利益がそれぞれアライアンス後 2024 年に約 7 倍・約 21 倍に増加する等、飛躍的な伸びを実現した。

具体的な行動

- ✓ 中外製薬はバイオ創薬を自社の強みとして、革新的な新薬を世界中に提供することを自社の戦略と位置づけた。一方で、研究開発費の確保や自社創製品のグローバル展開を実現するための経営資源・インフラの確保に課題があった。
- ✓ そこで、中外製薬は経営課題であった**経営資源・グローバルインフラを補完するために、海外大手の製薬会社との協業を検討**。海外大手の持つ、グローバルに開発・販売等を行える経営資源・インフラを中外製薬が活用することにより、自社創製品の効率的な海外展開の実現を目指した。[\(基本的行動 1\)](#)
- ✓ 戦略的な視点に基づいて、**経営トップが日頃より培っていたグローバル企業経営陣等とのインフォーマルなネットワークをもとに情報交換を行うことにより、自社の戦略方向性及びこれに適合する協業相手の探索・精査に努めた**。そこで、研究段階から販売活動までの包括的なシナジー創出を見込める協業相手として、ロシュ（スイス）との戦略的アライアンスを決断。[\(基本的行動 2\)](#)
- ✓ 出資先のロシュとの交渉では、**自社の価値の源泉である研究拠点や生産技術機能を保持するため、経営の独立性を「譲れないもの」として位置付けた**。また、日本の薬価制度、雇用に係る法的制度等の日本特有の事業環境を説明し、海外事業会社であるロシュと認識を合わせるようにした。[\(基本的行動 3\)](#)
- ✓ ロシュとの資本提携に従業員や取引先、投資家へ説明する際に、「戦略的アライアンス」という言葉を社内で定着。また、取締役会を中外製薬の業務執行役 3 名、ロシュ 3 名、独立社外取締役 3 名で構成。ロシュの意向に偏らない中立的な意思決定がなされるガバナンス体制を確立し、**中外製薬における「経営の独立性」を株主や従業員に対して説明する上で説得力を持たせた**。[\(基本的行動 4\)](#)
- ✓ アライアンス締結直後から、営業・生産・R & D 等の機能部門ごとに共同委員会（ジョイント・コミッティ）を設置（現在は部門に設置の可否を一任）。**両社間の実務レベルでのコミュニケーションを強化することで、課題を共有し、お互いの良いところを取り入れていこうという前向きな議論を行える体制を構築した**。また、ロシュとの人財交流・研修にも注力し、グローバル人材の育成を図っている。[\(基本的行動 5\)](#)

案件の概要

企業名（企業規模）	中外製薬株式会社（大企業）
事業概要	医療用医薬品製造・販売事業
出資者	ロシュ（スイス）
公表日	2001 年 12 月
資本活用の類型	大企業本体の資本受入れ（マジョリティ出資）
スキーム	TOB
取引額 （出資比率）	1,221 億円（50.1%）