

ロシュとの戦略的提携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

(中外製薬とロシュとの戦略的アライアンス 2001年公表(1/2))

中外製薬が、世界Top10の製薬会社であるロシュから資本を受け入れ、ロシュ新薬の日本市場における独占販売による安定的な収益基盤と、自社新薬のロシュへの導出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・利益共に飛躍的な伸びを実現した

M&A前

- 新薬開発には莫大な研究開発費がかかる中、自社単独では規模の拡大に限界があることからグローバル企業とのパートナーシップを模索

M&A後

- ロシュ新薬の国内における独占販売による安定的な収益基盤と、自社新薬のロシュ導出によるグローバル市場での成長をもとに、経営資源を創薬事業へ集中
- 創薬研究・早期開発への資源集中強化のため、全ての自社製品の海外(韓国・台湾除く)での開発・販売について、early PoC段階でロシュが第一選択権を保有するよう契約変更
- がん領域で国内売上シェアNo.1を実現

詳細

M&Aのきっかけ

- 日本でのプレゼンスを拡大したいロシュと、新薬開発にあたっての安定的な収益基盤を確保したい中外製薬のニーズが一致
 - ロシュは、医薬品市場世界第二位の日本におけるプレゼンス拡大と、中外製薬の強みであるバイオ薬品のノウハウに魅力を感じていた
 - 中外製薬は、新薬開発にあたっての研究開発費を確保するニーズと、自社の強みであるバイオ医薬品を通じ世界で戦っていくことを実現できるパートナーを探していた

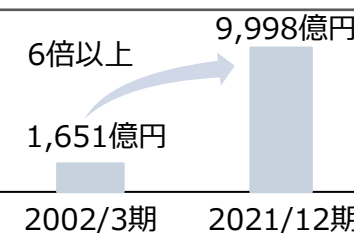
買い手からの支援内容

- 経営の独立性の維持、東証プライム市場への上場維持
- 事業や研究所・工場の再編を進め、収益構造を変革
- ロシュの新薬の日本における独占販売権の付与
- 洗練された業務の進め方や創薬研究データ基盤の共有

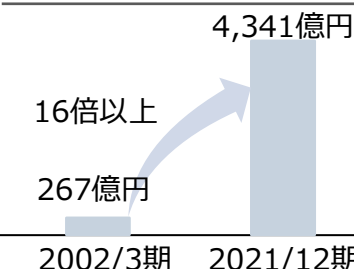
M&Aの効果

- ロシュのインフラ・販売網を活用した自社医薬品の効率的な開発・グローバル販売の実現
 - ロシュ主導の国際共同治験で開発費負担が軽減
- ロシュの新薬の独占販売権を基に確立した強固な収益基盤に基づき、創薬へ経営資源を集中。画期的なグローバル新薬を4製品創出
 - ロシュ社からの製品に加え、自社の新薬開発により、がん領域で国内売上シェアNo.1ポジションを獲得
- ロシュとの日常的な交流が、生産性の高いオペレーションや、グローバル人材の育成に寄与
 - 関連部門同士の柔軟かつタイムリーな連携、アジャイル思考での取組など、洗練された業務の進め方やマインドセットが浸透
 - “人財”として、育成を強化。ロシュとの人材交流、多様性や実力主義を重視する体制に

売上高の増加



営業利益の向上



案件概要

公表日：2001年12月 スキーム：TOB 取引額：1,221億円（出資比率：50.1%）
 対象会社：中外製薬株式会社(東京都)、事業内容：医療用医薬品事業 売上（連結）：9,998億円(2021/12期)、従業員数（連結）：7,664名（2021/12末）
 出資者：F. Hoffmann-La Roche, Ltd..（スイス）、事業内容：医薬品・診断薬事業

【M&A後の統合における成功要因】

共同委員会による組織的なコミュニケーション強化に努め、統合が進む

(中外製薬とロシュとの戦略的アライアンス 2001年公表(2/2))

共同委員会を通じたロシュとのコミュニケーション強化、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により、徐々に組織統合が進み、10年経過後、日々のコミュニケーションの中で議論していく体制へ

M&A直後



(左) 中外製薬 永山治代表取締役社長 ※M&A当時

(右) ロシュ フランツ・フーマー会長兼最高経営責任者 ※M&A当時

共同委員会の立ち上げと人的側面での融合

- 営業・生産・R&D・財務等、重要な経営機能においてロシュとの共同委員会を立ち上げ、マネジメント・中間管理職含めて意見交換を行った
- 旧日本ロシュと中外製薬の双方社員のコミュニケーションを促進し、人的な側面での融合を目指した

グローバル企業とのアライアンスをどうしていけばよいかわからない中、組織的な面から統合を開始

どちらかの文化に寄せるのではなく、良いところをしようという考え方が定着

日本に居ながらにして、社員がグローバルレベルの考え方を醸成できたことは大きな財産

5年経過後

ロシュの先行するノウハウの取り入れ

- ロシュの製品ライフサイクルマネジメントシステムを中外製薬においても取り入れるべきだという意見が社内から上がる
 - ロシュ側からの押し付けではなく、議論を通じてシステムを作り上げた

10年経過後～

徐々に両社の融合が進み、共同委員会を統廃合

- マネジメントレベルのコミティは残しつつ、実務レベルにおいては、日々のコミュニケーションの中で議論していく体制へ

薬価制度の違い等ビジネスに大きな違いがあり、オペレーションの理解には10年かかった...