

二〇一五年度 将来展望講座（第五回）
「塾高での学び―社会での仕事」

医薬品産業から見た

世界のビジネスとこれからの日本

中外製薬株式会社

代表取締役会長

最高経営責任者

ソニー株式会社

取締役会議長

永山 治氏

慶應義塾高等学校 将来展望講座

「塾高での学び―社会での仕事」

開講の趣旨

「学問の目的は、知識、教養の範囲を広げ、物事の道理をつかみ、人としての役割を知ることにある」
〔学問のすすめ〕第二編〕と福澤先生は教えられました。

慶應義塾高校に学ぶ生徒は、高校を卒業すると入学試験を受けることなく、そのまま大学に進学することが許されます。進学の際には各学部の内容、大学生活の意味について、数多くの情報が提供されますが、残念ながら、それらが生徒自身の将来を考える素材に十分至らないのが現状です。生徒の多くは、自身の人間としての成長についてあまり考えることなく、漠然と就職に有利な学部選びに終了します。学校での生活が、実際に社会のなかでどのような意味を持つのか、社会で活躍されている方から、生きたことばをいただき、生徒たちにインパクトを与えることがぜひ必要と考えます。

このような視点から、生徒たちと同じ環境で学んだ経験のある卒業生を通して、実体験を踏まえたお話を聞く機会を設定する考えに至りました。塾高ではこうした試みを含め慶應義塾の目指す教育①**【社会の先導者の育成】**②**【総合的な人間教育】**の達成のために、今後とも最大限の努力をしてゆく所存であります。

永山 治 (ながやま おさむ)

中外製薬株式会社 代表取締役会長

最高経営責任者

ソニー株式会社 取締役会議長

一九四七年四月二日生まれ

(68歳)

一九六六年 慶應義塾高等学校卒業 (第17期)

一九七一年 慶應義塾大学商学部卒業

一九七一年 株式会社日本長期信用銀行入行

一九七五年 株式会社日本長期信用銀行 ロンドン支店勤務

一九七八年 中外製薬株式会社入社

一九八三年 中外製薬株式会社

営業本部部长兼国際事業部部长

一九八五年 中外製薬株式会社

取締役開発企画本部副部长兼事業企画部部长

一九八六年 中外製薬株式会社 取締役薬専事業部副部长

一九八七年 中外製薬株式会社 常務取締役

一九八九年 中外製薬株式会社 代表取締役副社長

一九九二年 中外製薬株式会社 代表取締役社長

一九九八年 株式会社日本リサーチセンター 社外取締役

二〇〇六年 ロシユ拡大経営委員会 委員

二〇〇六年 公益財団法人東京生化学研究会 理事長

二〇〇九年 一般財団法人バイオインダストリー協会 理事長

二〇一〇年 ソニー株式会社 社外取締役

二〇一二年 中外製薬株式会社

代表取締役会長 最高経営責任者

二〇一三年 ソニー株式会社 取締役会議長



はじめに

司会（生徒） 皆さん、こんにちは。本日は第五回将来展望講座の司会をさせていただきます。よろしくお願いたします。

「学問の目的は、知識、教養の範囲を広げ、物事の道理をつかみ、人としての役割を知ることにある」。

『学問のすすめ』第二編で福澤先生は教えられました。

残念ながら、私たち生徒の多くは、自身の人間としての成長についてあまり考えることなく、漠然と就職に有利な学部選びに終始しているように思います。学校での生活が、実際に社会のなかでどのような意味を持つのか、社会で活躍されている方から生きたことばを頂き、私たちにインパクトを与えていただくことが必要ではないでしょうか。

このような視点から、私たちと同じ環境で学んだ経験のある卒業生を通して、実体験を踏まえたお話を聞く機会として、同窓会と高等学校が主催で、この将来展望講座ははじまりました。

今年、中外製薬株式会社代表取締役会長、ソ

ニー株式会社取締役会議長の永山治様をお迎えし、「医薬品産業から見た 世界のビジネスとこれからの日本」と題して、お話しいただきます。最後には質疑応答を予定しておりますので、ぜひ先輩に伺いたいことを考えながら聞いてください。

はじめに、校長先生より開催の言葉を頂きます。よろしくお願いたします。

羽田（校長） 皆さん、こんにちは。これから永

山治会長から貴重なお話を聞かせていただきます。永山さんは本当にお忙しく、その合間を縫って、今日は君たちのために貴重な時間を割いてくださいます。あらためて永山会長に心より御礼申しあげます。今、司会の方からこの講座の趣旨を手際よくまとめてもらったので、これから君たちが永山先輩と時間を共有するに当たって、私なりに少しだけ考えておいてほしいことをお話しします。

去年も話したことです。近景・中景・遠景という言葉があります。近い景色、中ほどの景色、遠い景色。景色だから距離感かもしれないけれど、これを時間に置き換えて、今日は少し君たちに考えてほしいと思います。

近い景色というのは、今、現在の日々の生活です。

学校、勉強、部活、あるいはそれ以外の友達との関係などなど。それが、少しずつ時間が経って卒業が近づいてくると、今度は大学推薦のことを考え始める。どの学部に行こうか、どのような四年間を過ごすかといったことをおそらく考え始める。このあたりがもしかしたら近い未来、中景かもしれない。

ところがその先に、君たちにはものすごく長い人生の時間が待っています。まだまだ先のことだと思っているかもしれません。まさに遠景ですが、遠景を考えること、実はこれはとても大事なことです。遠景を自分の中にどう意識して生活していくか。長い人生だから仕事もあるだろうし生活もあるだろう。今、司会の方が『学問のすすめ』の福澤諭吉先生の言葉を引用したけれども、その中に教養という言葉が出てきました。教養とは、より良く生きるためにどうするかを考えることです。仕事でもそうだし、私生活でもそう。これは死ぬまで続いていく。そうした長い時間が、いずれ君たちの前に具体的に社会に入るといふ形で、立ち現れてきます。それをいかに良く生きるか。これは君たちだけの知恵ではたぶん十分に開拓することができないでしょう。

そのときに、今日で言えば永山先輩が君たちにさまざまな形で、しかも具体的な経験に基づいて話を

してくださる。それをしっかり身に付けてほしい。体の中に染み込ませて、今度はそれを自分の中で、人生設計、キャリアプラン、キャリアデザインとしてどう生かすかをしっかり考えてほしい。今日はぜひ、そういった時間にしてください。

とても貴重な機会です。あとで質問にも答えてください。君たち自身が積極的に永山先輩にぶつかっていくという気持ちを持って、今日の時間を過ごしてほしいと思います。

大学卒業後、銀行へ入行

永山 皆さん、こんにちは。ただいま紹介いただきました永山治と申します。私は一九四七年に生まれて、慶應義塾高等学校から慶應義塾大学に入りました。一九六六年に塾高を卒業ですから、皆さんよりだいぶ年を取っています。慶應義塾高校は懐かしい思い出ばかりで、現役の皆さんと会えて大変うれしい気持ちですし、また今回の講座のこともあって、校長先生、主事の先生など何人かの先生にお会いすることもできました。私は皆さんのようにあまり優秀な生徒ではなかったのですが、校長先生や主事の先生に会うと今でも何となく緊張してしまいますが、当時を思い出すと、とても良い思い出ばかりだったなという気がします。

高校のころは山、海で多くの時間を使い、自然の中で好きなことをやっていました。もう少し勉強しておけばよかったなと思うこともあります。後悔先に立たずで、仕方ないかなと思っっています。皆さんはこのような講座に出席されるのですから、大変真面目な生徒さんなのだろうと思います。

早速ですが、今日は「医薬品産業から見た 世界

のビジネスとこれからの日本」というタイトルでお話します。

私は中外製薬という、主に病院や診療所向けにがんやリウマチといった、かなり難しい病気の薬を中心に研究開発をして、国内外で販売する仕事に携わっています。しかし、実は慶應義塾大学卒業後は、まず銀行に入りました。昭和四十六年に日本長期信用銀行に入ったのです。その後、残念ながらその銀行は破たんし、今は新生銀行となっています。私が入行したころは、長銀は優れた銀行であったし、先輩方も大変立派な方が多かった。けれども、一九九〇年代後半の銀行、金融は大変危機的な状況で、いくつかの銀行が破たんしました。大変残念なことではありましたが、今から思うと時代の変遷といいますが、日本の金融制度の疲弊というものもあったのではないかと思います。

今は三井銀行と住友銀行が一緒になっていますが、私が銀行に入ったころは、この二つが合併するなど予想できた人は一人もいなかったと思います。ましてや三井と住友は名門財閥で、ライバル、両巨頭ですから、それらが一緒になるとは誰も想像しませんでした。しかし、それが現実起きて、その後いろいろな銀行が合併しました。皆さん、これから一年

二年、三年ぐらい経つと大学に入って、四年間大学に通い、大学院に進むか社会に出るかということになると思いますが、そのころに起きること、あるいはそのころの状態が、数十年後には大きく変わるという経験を、恐らく皆さんもいずれされるのではないのでしょうか。

そう思うと不安になるかもしれません。私が大学を卒業したころは、まだ日本も若年人口が多かったし、就職機会もたくさんありました。日本の経済も発展していたので、わりと伸び伸びとできた時代だったと言えます。その当時と比べると今は本当に予想もできないようなことが起きる。名門企業が倒産するようなことが、おそらくこれからも起きると思います。それが、それほど心配する必要はありません。そうした厳しい環境の中でそれぞれがしっかりと努力をし、自分の道を見つけてきちんと生き残っていくことは、皆さんが真剣に取り組めば十分可能なことです。



大学を休学し渡欧

さて、私は一九六六年、高校の卒業式も出ずに、入学した大学を一年間休学して海外に向かいました。ドイツの貨物船に乗ってスエズ運河を通り、ドイツに上陸し、その足で英国に渡りました。私の父親が白洲次郎さんと戦後ずっと一緒に仕事をしていて家族ぐるみの付き合いであった関係で、私が幼いころから白洲さんがそばにいて、いろいろな話をしてくれました。

白洲さんについては、皆さん、ご存じないかもしれませんが、旧制第一神戸中学校を卒業後、英国に留学し、ケンブリッジ大学で学び、長く英国におられた方で、終戦直後、連合軍の占領下にあった日本で今の憲法がつくられたのですが、その主役の一人だった方です。大変流ちょうな英語を話し、国際的な感覚やマナーを持ったすごい方で、私は小さいころから白洲さんを見ていて、何とか英国に行きたいと思い、親に頼み、一年間大学を休学して英語の勉強に行きました。その間、ヒッチハイクをしながらいろいろ旅をしました。今思うと結構危険な所にも行きましたが、自分としてはその経験が後々非常に

役に立ったなという気がしています。

そして、一九七一年に同期より一年遅れて大学を卒業。長銀に八年程勤め、四年間は日本、残りはロンドン支店に勤務しました。その後、七八年に中外製薬に入り、九二年に代表取締役社長、九八年に日本製薬工業協会（製薬協）の会長になりました。また、二〇一〇年にはソニーの社外取締役にになり、それから五年経ちましたが、医薬品業界とはまったく違う業種での経験は大変勉強になっていると感じています。

小田実さんの『何でも見てやろう』は、われわれの学生時代のベストセラーです。小田さんが「一日一ドル旅行」という貧乏旅行で世界を回り、見聞きたたことを本にして、爆発的に売れました。われわれの世代では多くの人が読んで、みな世界に行きたいと感じました。当時は今ほど外国に行くことが簡単ではなく、外貨もなかなか手に入りにくい時代。今では皆さんは頻繁に外国に行ったりするかもしれませんが、当時はそういう時代ではありませんでした。

さて、今日は四つのテーマでお話したいと思います。私が知っているのは医薬品業界が中心です。で、そこから見た世界という話になりますし、その

ビジネスについて、多少宣伝みたいになってしまってもかまいません。

医薬品産業については、皆さんは意外とあまり詳しくくない。誰も病気にはなりたくありませんし、薬は病気にならなければお世話にならないものです。皆さんはご両親が健康保険に加入しているので、扶養家族として、仮に病気になっても少ない費用で医師に診てもらえる。そうしたこともあって、薬というのは、なかなか外から見にくい産業です。自動車などは工場に行けば価値が形成されるのが目に見えますが、薬の研究、製造は外から見てもほとんど分かりませんし、薬自体を手にとっても病気の人には役に立たない。病気の方以外には価値のない商品ですから、非常に見えにくい産業といえるでしょう。

また、医薬品産業もますますグローバル化し、世界を相手にグローバルな視点で活動しなくてはならない時代になっていきますので、「世界でビジネスをする」ということについて、私の経験談から申し上げたいと思います。

そして最後に、これからの日本。医薬品産業から見ても、これからの日本をどうすべきかについても私見を述べたいと思います。

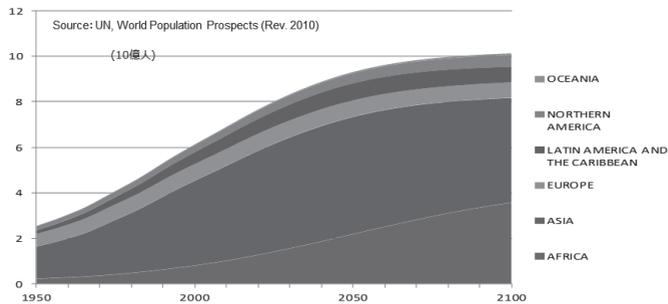


人口増加時代の日本の役割

今、世界で何が起きているか。これは国連による世界の人口推移の予測です。現在、世界の人口は七十億人強ですが、これが二〇五〇年には九十億人を超すと言われています。そして、アジアとアフリカの両地域でおよそ六十数%を占めることになります。すなわち、約三人に二人はアジアかアフリカの人ということになり、これはとても大きな変化といえます。

しかし、アジア・アフリカの中にはかなり貧しい国も多い。健康保険制度を十分に完備しておらず、熱帯病など日本には無いような病気によって多くの人々が亡くなっていく、あるいは社会活動ができないという状態の人々が増えていく、という状況にあります。あと四十年ぐらいすると、ここにいる皆さんがいろいろ社会のなかでリーダーとして組織を引っ張っていくことになりませんが、そのころの世界というのは、アジア・アフリカが中心になってくる。また、九十億人のうち二二%が六十歳以上になると予測されていますが、もしそのうちの多数の人が病気で社会活動に参画できないとすると、これは大き

世界人口の推移（国連予測）



2050年：90億人超／22%が60歳以上／60%以上がアジア・アフリカ

食糧、水、エネルギー、健康・・・

→ 地球規模のサステナビリティが喫緊の課題

Copyright (C) 2015 Chugai Pharmaceutical Co., Ltd. All Rights Reserved.

0

な社会問題になります。また、アジア・アフリカにおける健康問題は、人口が減少する日本にとってもこうした国における発展のチャンス捉えることができなくなる、という問題につながります。今の時点では人ごとに思えるかもしれませんが、これからは、アジア・アフリカの発展に寄与するような役割を皆さんが果たさなければいけないのです。

この資料は、一日一・二五ドル以下で暮らす「極度の貧困」と定義される人々の分布を世界地図で示しています。非常に貧しい国がたくさんあるのが分かります。アフリカを見ると、四〇%、五〇%以上の人々が「極度の貧困」の状態にあります。こうした課題には、地球規模の問題として世界中が力を合わせて乗り越えていかなければなりません。

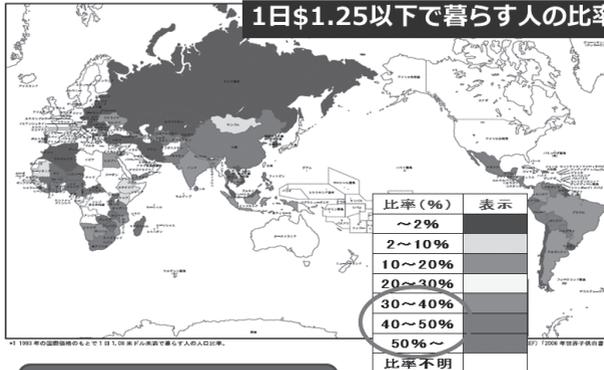
高齢化が進んでいるのは皆さんご存じの通りで、中でも日本が最も先行して人口が高齢化しています。医療費もどんどんかさんできており、高齢者の介護施設が足りないといった記事を新聞などで読んでいると思います。日本が急激な高齢化にどう対応するかを世界中が注視しています。グローバルヘルスに関連するさまざまな会議に出席すると、「いったい日本はこれをどうやって乗り越えるのですか」という質問が多く寄せられます。今後、皆さんがその任

貧困の問題

出典:国連 World Population Prospects (Rev. 2010)



1日\$1.25以下で暮らす人の比率



約12億人が1日\$1.25で暮らす
("極度の貧困")

\$2以下になると約30億人

を担うことになると思います。

平均寿命が日本では非常に延びています。男性が平成二十五年で八〇・二一歳、女性が八六・六一歳です。そこでの課題は、年は取ったけれども、特に医師にかからなくてもいい健康な状態、すなわち健康寿命をいかに延ばすかです。高齢者が増える一方で健康寿命が延びない状況ですと、その分、医療を必要とする人が増えます。男性の場合、平成十三年の平均寿命と健康寿命の差が八・六七歳でしたが、今は九・〇二歳で、健康寿命の延びが平均寿命に追いついていない。女性もしかりで十二・二八歳から十二・四歳と、少し差が大きくなっている感じがします。

次に、先ほど申しあげたグローバルヘルスの課題と日本の貢献についてです。日本として、世界の九十億人にどのように貢献できるのか。日本ができるのは「アンメットメディカルニーズ」、すなわち医療上の必要性があるが、それに対する治療方法がないためにニーズを満たしていない領域に対して、薬のソリューションを提供していく。それから、未踏の高齢化を迎える中で、日本が世界の範となるような医療・社会モデルを構築すること。そして、戦後日本の発展を支えた医療モデルを発展途上国にも伝

えること。

一九六一年に国民全員が健康保険に加入する国民皆保険という制度ができました。当時日本はまだそれほど所得も高くなかったのですが、頑張ったその制度をつくった。働いている人たちが健康保険料を払い、それをプールして病気になる人の治療を行うという制度をつくったわけです。しかし高齢者が増えた今、治療を受ける人がどんどん増えてお金がいりなくなっているのが現状で、結果として、医療費は日本の財政赤字の大きな原因となっています。医療費には三分の一ぐらい税金が注ぎ込まれており、日本の財政を圧迫する要因となっています。果たして今後、この制度を守りきれるかどうか。

病気になったら誰でも安心して治療を受けられるという制度がない国はやはり非常に不安定で、生活にも困る状況に陥ってしまい、その結果社会不安が起きやすくなります。制度を紙の上でつくるのはできるかもしれませんが、それを運営していくのが結構難しく、アジアやアフリカにも国民皆保険制度のノウハウを日本から教えてはどうか、という提案を安倍総理がされています。二〇〇一年から取り組んだ「国連ミレニアム開発目標」は、二〇一五年で第一ラウンドが終わります。二〇〇一年当時の首相は、

日本としても目標達成に向けて力を入れていくという声明を出しました。二〇一六年、サミットが日本で行われますけれども、おそらく安倍総理は、引き続き次の十五年も日本が主役で頑張るといふ意思を持って、貧困撲滅、空腹解消、健康、教育、性的平等、水・衛生などといったことを目標に挙げると思っています。日本はこうした問題を意識する必要のない大恵まれた国ですが、世界を見渡せばそうではない。そこで、日本がこうした問題にも積極的に取り組み、アジア・アフリカを中心とした国々の健全な成長に貢献できれば、その結果として、将来的にそうした国々でわれわれが仕事を見つけられるという仕組みを、今つくろうとしているのです。



創薬の変遷

続いて、製薬ビジネスの概要です。薬の開発の歴史です。アレクサンダー・フレミングが見つけた抗生物質のペニシリンは皆さんご存じだと思います。こういう優れた薬のおかげで感染症にかかっても亡くならずすむ、健康になれる。その後出てきたのが、化学合成技術を使った消炎鎮痛剤、つまり痛み止めで、非常に脚光を浴びました。

その後登場した画期的な薬が「H₂ブロッカー」と呼ばれるもの。これをつくったブラック博士も、先ほどのフレミングもノーベル賞を取っています。胃酸が過剰に出ると消化器性潰瘍などを引き起こしますが、H₂ブロッカーの登場によって胃潰瘍の手術が激減しました。

その後、最近になってオーストラリアの医学者が見つけたのがピロリ菌です。実はピロリ菌というのが胃の中にいて、それが潰瘍を起こす。それまではストレスなどが潰瘍を起こすと考えられていたのですが、どうやらピロリ菌が原因で胃潰瘍や胃がんになったりすることが分かってきました。

その後、いよいよバイオ医薬品が登場します。バ

イオというのは簡単に言えば、本来体の中にある分子を体の外で大量につくって治療薬として使う。従来薬は主に化学合成ですから、言ってみれば体にとっては「異物」でした。そこにインスリンやインターフェロンといったバイオ医薬品が開発されました。

そして、生活習慣病、成人病、高脂血症。コレステロールが高いことによってさまざまな循環器の病気を起こすわけですが、コレステロールを下げる薬が開発されて世界で爆発的に普及し、それによってコレステロールがかなりうまくコントロールできるようになりました。

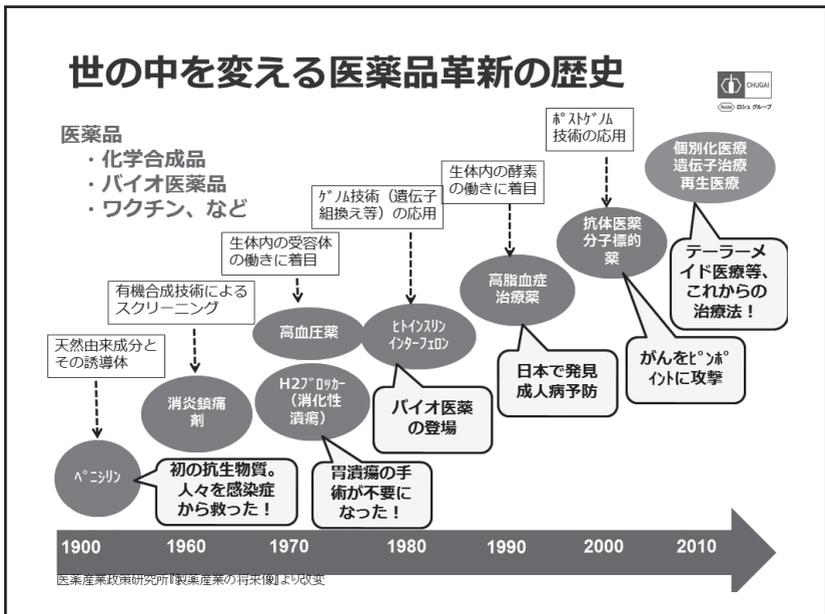
二〇〇〇年ごろからは抗体医薬。抗原抗体反応というのは皆さんご存じだと思います。病気を引き起こす抗原を見つけて、それを抑える抗体を体の外につくる。体の中で、例えばがんは正常な遺伝子が変異を起こして悪さをしますが、その変異を起こした分子を見つけて選択的にブロッカーするものをつくるのが抗体医薬です。

こうしたものがどんどん発展して、今は「分子標的型」の薬が出ました。化学合成医薬品の場合、症状のある人全員が服用して、実際に効果が出るのが三五%から四〇%。なぜ残りの患者さんには効果

が出ないのかはよく分かっていませんでした。しかし、近年では病気や症状を引き起こす原因がだんだん分かってきたので、薬についても、特定の遺伝子変異などのターゲットを明確にしたものをつくっていく。例えば、そうした特定の遺伝子変異を起こしていない患者さんには、服用しても効きませんので、その薬は使わない。効く人だけに使用する。これらを「個別化医療」と言っていますが、一人一人の血液やがん細胞そのものを特殊な診断方法で調べて、原因を分子レベルで特定する。そして、原因に選択的に効く薬を投与する。そうした医薬品が今、主流になり始めています。

そして今後、発展していくのが再生医療。iPS細胞（人工多能性幹細胞）で京都大学の山中伸弥先生が二〇一二年にノーベル賞を取りましたが、今、緒に就いたという感じですね。

薬の開発には、大変な時間とお金がかかります。基礎研究に二〜三年。実際に人に投与する「臨床」に入る前の動物実験で三〜五年。そして臨床、つまり患者さんを対象に使う治療で三〜七年。厚生労働省に申請をして承認をいただけるまでに一〜二年。これらを経て、初めて薬が市場に出ます。しかし、治療というのには限られた例数の患者さんで行っ



ていますから、それが市場に出た後に何十万人、場合によっては百万人単位で使われると、治験では分からなかったような副作用も出てきうる。市販後も、そうしたデータを継続して収集し、全てきちんと厚生労働省に提出して報告する。その意味では、たとえ承認を得ていても、自動車の「仮免許」とは言いませんが、発売して十年くらい経たないと、その薬の本当の良さや安全性は分からないという世界ですから、大変時間がかかるのです。よって、「時間イコールお金」となり、開発費は非常に高くなります。ボストン市近くにあるタフツ大学が、一九七〇年代、八〇年代、九〇年代、二〇〇〇年代の十年単位で開発費を調べたところ、一つの薬を研究、開発して世界中の当局から承認を得るのに、だいたい二十五億五千八百万ドルかかることが分かりました。なぜこんなにお金がかかるのか。成功した、いわゆる当局から承認を得て市場に出るような薬は、それ自体には直接そこまでの費用はかかりません。しかし、薬の開発はほとんどが失敗するため、その失敗にかかったコストも全て勘案すると、一つの薬あたり二十五億ドルかかるのです。従って、製薬会社は一年に二千八百億円くらいの研究開発費を毎年使わないと、統計的には毎年新薬が出てこないことになりま

す。

今、製薬産業ではこのリスクと費用が非常に大きなハードルになってきています。直近十年とその前の十年とでは、かかるコストが倍増しています。これは、薬の開発がどんどん難しくなってきたことを意味しています。かつて血圧を下げたり潰瘍を治したりする良い薬がたくさん世に出て、今ではそうした薬の特許も切れて、いわゆるジェネリック（後発医薬品）がたくさん出ている状況ですが、今は原因が未だ説明しきれない分野、あるいは未だ有効な治療方法のない難しい疾患に挑戦していかねばならない、というのが産業の置かれた状況なのです。

例えば、アルツハイマーは、まだ原因がよく分かっています。仮説はいくつかありますが、なぜアルツハイマーが発症して、どのようにして治療するかは説明しきれいていません。それ以外にも、糖尿病性神経障害、肝臓がん、統合失調症、あるいは慢性腎不全といった難しい病気、未だ説明されていない病気に挑戦をして、多額の開発費がかかるようになりしました。有効な薬が開発されて、疾患に対する薬剤の貢献度が非常に高いものは、当然治療の満足度も高くなります。病気の原因は日々説明が進んで

おり、ずいぶん新しい画期的な薬が出てきていますが、それでも四分の三ぐらいは「未開の地」であるようです。



ロシユ社との資本提携

そのような中で私ども中外製薬は、スイスのロシユという大きな会社と二〇〇二年十月に資本提携を行いました。提携にあたっては、私と当時のロシユ社長フランツ・フーマーさんと二年ほどかけて、医薬品産業の課題や将来像について話し合いました。これからの医薬品の研究開発にはばく大なコストがかかり、これはとても一社で耐えられるものではないということ。それから、バイオ医薬品の開発がさらに進展すると、巨額の研究開発投資が必要になり、一社単位ではとても乗り切れないということとです。

二〇〇〇年に、当時のアメリカのクリントン大統領と英国のブレア首相が、人間の遺伝子構造、塩基配列は自由に公開されるべきだという声明を出しました。これを受けてメディアは「二十一世紀は生命の世紀である」と言いました。遺伝子情報が分かることよって、いろいろな病気の原因なども判明し、それを活用した新たな治療薬も世に出て来るという意味で言われたのだと思います。

資本提携によってロシユは中外の株式の五〇・

一%を取得し、同時に中外は旧日本ロシユのオペレーションを吸収しました。中外は上場を維持したまま事業を進めていく。独立経営を行いつつ、ロシユが開発した薬を中外が日本で引き受けて販売する。一方、中外が開発したものについては、基本的にロシユの世界中の販売ネットワークに乗せて売る。互いの研究はそれぞれ自ら責任を持って行う、ということと、中外の研究所、ロシユの研究所、そしてロシユが買収したアメリカ・ジェネテックの研究所、この三極から良いものが出てくれば、世界中でお互いに協力して売る仕組みをつくりました。

様式としては、ロシユから開発品が来る。ジェネテックからもロシユに入ってきて、中外にも回ってくる。こういう世界のネットワークをつくったわけです。ロシユ・グループは年間約一兆円の研究開発費を使っています。その中で中外製薬単独の開発費は約八百六億円です。薬を一つ開発するのに二十五億ドルですから、八百億円では足りないわけですから、われわれはロシユから入ってくるものを売ることによって利益をあげ、さらに自分で開発したもので利益をあげて、その利益を研究開発費に回すという仕組みをつくりました。中外製薬単独では規模は小さいけれども、われわれが一番得意な分野に専念する。

独立でやっている、特別な分野しか研究しないというのは大変なリスクが伴います。一方、われわれの仕組みでは、中外はグループ全体のネットワークの中で、自分の最も強みのあるところに資源を集めることができます。それによって、提携以降、中外では特にバイオ医薬の技術が非常に進展しました。

このような仕組みは日本では前例がなく、発表したときも「こんなものはうまくいかないだろう」という論評が非常に多かった。相手は十倍も規模の大きな会社ですから、中外が独立経営を維持するのは容易ではないだろうと言われました。しかし、独立経営は決して中外だけが望んだものではなく、実はロシユ自体が「日本においては日本の企業が経営するのが一番良い」ということで踏み切った経緯があり、結果的に、周りの予想とはかなり違ったものになりました。

当社では毎年一月に幹部会議をやるのですが、そこで数年前に、皆さんの先輩である小林陽太郎さん（富士ゼロックス元取締役会長）が講演をしてくださいました。そのときに使ったのが、ロバート・フロストというアメリカの有名な詩人の言葉です。

森の中で道が二つに分かれていた、

そしてわたしは——
わたしは 人跡の少ない道を選んだ、
それが すべてを違ったものにしたのだ

小林さん自身も富士フィルムとアメリカのゼロックスとの合併を進めて富士ゼロックスをつくりあげ、他の人が行かなかつた道を歩んだ方。誰もやったことがないので、非常に不安になるわけです。何が起きるか分からないし、危険が待っているかもしれない。しかし、行ってみると素晴らしい景色が待っている。つまり、みんながやるようなことを選んでいても、それほど大きくは伸びないということです。福澤先生も、個性を持つ、独立自尊、他人の意見に惑わされてはいけない、とよく言っておられたと思います。自分の頭で考えて自分の新しい道を切り拓くというのが慶應の福澤先生の精神だと思えますが、小林さんもまさに同じことを言っているのだと思います。

海外ビジネスで大事なこと

さて、世界でビジネスをするというのは、いったいどういうことだと思いますか。私自身がこれまでの経験で感じるのは、世の中で何が起きているか、この大きな流れを見る習慣をつけなければいけないということだと思います。経験や知識が足りないかと、世の中の大きな流れはよく見えない。しかし、常に観察する習慣を身に付けることは非常に大事です。皆さんもこれから大学に行き、社会に出ると、どうしても一つの会社なり、自分の所属する組織といった狭い世界に入っていくこととなります。だが、そこで起きていて集中していると、いつの間にか自分の会社の、あるいはグループの進んでいる道が果たして正しいのか、ということが分からなくなってしまう。ですから、常に五感を働かせて、世界の経済・政治で起こっている事象に関心を持って、観察する癖をつけることは非常に大事だなと感じます。

それから、自分の強み、適性、関心。自分が何に関心があるかをできるだけよく観察することが大事です。多くの皆さんは、将来大学を出た後、どうい

う仕事をしたら良いのか、おそらくまだ分からないと思います。私も高校のころは分からなかった。ただ、大学に入って、英国に行ったりして、例えば白洲さんの友人のお子さんなどと付き合ううちに、将来はとにかく国際的なビジネスをやりたいという考えを持ちました。そうすると、だんだん関連する本を読んだり、人に会ったりするようになります。つまり、「自分は本当に何が好きなのか」を常に確かめることは非常に大事だし、何もかも全てに手をつけることはできませんから、自分が得意そうだ、あるいはやってもあまり苦痛でないようなことをどんどん深めていく。そこで一つのものの方方ややり方をマスターして、さらにそれを横に広げていけば良い。そのように私は考えています。皆さんも、自分の癖や何が好きかはだいたい分かるはず。それに素直に従ってどんどんそれを深めていく。そうするうちに、それをさらに横に広げる必要性が出てくると私は思っています。

次に日本の文化・歴史と、異文化に対する理解。自分の国のことを理解するのはとても大切です。それと同時に、冒頭にお話しした九十億人の世界になると、われわれのころは、海外というと欧米に対する関心が主でしたが、今後はアジア・アフリカと

いった地域にも強い関心を持つことが必要になってきます。異文化の中に入っていくと、日本人が「当然こうであろう」と思っていることに気がきます。今でも発想の人がたくさんいることに気がきます。今でも仕事をしている、「これなら、この伝え方で当然分かるだろう」と英語で書いて向こうに渡しても、とんでもない、予想もつかないような反応が返ってくるのが毎日のようにあります。私たちは、それだけ自分たちの受けた教育や習慣によって考え方が固まっています、一歩日本を出ると、必ずしもその通りにはいきません。それを乗り越えていくことが、皆さんがこれから国際的なビジネスをする上で非常に大事です。

それと、やはりビジョン、志を持つことが大切です。「失敗を恐れずに」と簡単に言いますが、これはなかなか難しい。やはり誰も失敗はしたくない。しかし、先ほどのフロストや小林さんの話ではないけれども、自分の道を自分で考えて進んでいくと、当然いろいろな失敗はしますが、必ず何か新しい展開が見えてきます。あまり先のことを心配し過ぎても仕方がない、と信じて進んでいくことが非常に大事だと思います。

それから、人前で自分の意見を述べる習慣も非常

に重要です。自分の意見をぶつけると、相手からまったく違う意見が出てくる。AとBという意見があつて、それを合成してCという新しい考え方になる。弁証法はそういうものだと思いますが、そういう習慣です。外国人やまったく発想の異なる人たちと議論をして、お互いに共通の理解をつくり上げていく。そういう訓練は必要です。それには、やはり人前で自分の意見を言ってみる。恥ずかしいかもしれない、恥をかくかもしれない。しかし、相手から挑戦を受けてそれに応えているうちに、自分の考え方がしっかりできてくる。これは非常に大事なことです。福澤先生も海外に出て、おそらく西洋でそうしたことを学んだので、『学問のすすめ』でも「人前で意見を言う習慣をつけなさい、リーダーというものはそのようなものだ」と言っておられるのでしよう。

その上で、やはり語学学習。残念ながら、日本語だけで世界を駆けめぐることができません。一番の共通語は英語です。中国語もこれから大事になると思いますが、皆さん英語は中学校あるいは小学校からやっておられると思います。英語がそれ以外の学問かという問題ではなく、どんな学問でも自分がマスターしたことは、英語などの外国語で表現でき

る、そのような言語を一つ持ちなさいということですが。それができるかできないかで、皆さんの働く場所、活躍できる場所の範囲が大きく変わってきます。人前で英語で意見を言うことが、今、日本人には大いに求められています。なかなかそれができる日本人はまだ少ないのですが、皆さんにはぜひ頑張ってくださいと思います。

ここで一つの逸話をご紹介します。スコットランドの最もイングランドに近いところにエアシャーという地域があります。大変風光明媚なところですが、十九世紀、農夫ばかりの貧しい地域だったところである事件が起きました。その日、ある貧しい農夫が自宅に帰ろうとしていると、底無し沼に溺れかかった子どもを見かけます。農夫がその子どもを助けると、翌日立派な馬車が自宅の前に来てドアをノックする。農夫が出ると貴族がそこに立っていて「自分の息子を助けてくれてありがとう」とお礼を言う。「感謝のしるしにお金を差し上げたい」と言うと、「とんでもない、自分は当然やるべきことをやっただけでお金をもらうようなことはしていない」と、なかなか受け取らない。そこへ農夫の小さい子どもが横に来て、父親の隣に立った。貴族は「お金を受け取ってもらえないのなら、これからは教育が大事だから、

そのお子さんの教育費を出させてほしい」と言った。「それなら喜んで」と、申し出を受けたところ、後にその少年はロンドンの有名な医学部に入って研究者になったそうです。

この少年がペニシリンを発見したアレクサンダー・フレミングで、この薬が世界中の人の命を助けたのです。貴族はランドルフ・チャーチルという人で、沼で溺れていた息子がウィンストン・チャーチル、後の英国の首相です。また、チャーチルはのちに肺炎を患い、ペニシリンによって助かりました。チャーチルは農夫によって沼地で助けられ、さらに後年その農夫の息子が発見したペニシリンで再び救われたという逸話です。これはいろいろなどころで語られているエピソードですが、教育がいかに大事かという話でもあるし、さまざまな示唆に富む話でもありますので紹介させていただきました。

A pessimist sees the difficulty in every opportunity;

悲観論者はどんなチャンスにおいても難しいことを見つけ出して悲観的になる。

an optimist sees the opportunity in every difficulty.

樂觀主義者はどんな難しい状況の中でも必ず何かいいことを見つけようとする。

これだけの差が出るのだとウインストン・チャーチルは言っています。皆さんも今後、「このままいって大丈夫かな」という経験をたくさんするかもしれないませんが、厳しい状況にも常にチャンスを見つけ、必ず何かいいことが起きるんだという気持ちでやるべきだと思います。



真のグローバル化を見据えて

日本の三人のノーベル生理学・医学賞受賞者についての話です。一九八七年に利根川進先生が、二〇一二年に山中伸弥先生が、二〇一五年に大村智先生が受賞されました。素晴らしいことです。日本はこれだけライフサイエンスが発達しているし、世界のイノベーションに日本人が貢献しているということですから、一方で、この三人の先生方には若干のコントラストがあります。

利根川先生が受賞した研究は日本ではなくスイスで行われていたものでした。利根川先生は大変個人的な方で、なかなか日本の風土には合わない。慶應義塾大学医学部の教授をやっておられた利根川先生の師匠である渡邊格先生、遺伝子のヘリックスという構造を見つけた一人ですが、彼が利根川先生を外国に行かせた。これは私が渡邊先生から直接伺いました。片や、山中先生は、主に奈良先端科学技術大学院大学と京都大学で取り組んだ研究でノーベル賞を取った。大村先生も北里研究所で研究をされていて、そこで取りました。

ここで私が一つ言いたいのは、日本というのはや

や小宇宙的なところがあって、日本人で固まる。国際化も、日本から外国に行くのが国際化だという捉え方が多いようです。私は日本から山中・大村両先生のような人が出るのは大変素晴らしいことであると思うと同時に、利根川先生のように日本をもっと世界に開放すべきだと感じています。アジアやアフリカ、欧米の研究者がどんどん日本へ来て研究をする。そして、日本で行われた研究成果がノーベル賞を取るということも可能にする。そういうオープンな国にしていかなければいけないと考えます。われわれが外に出ていくことだけがグローバル化、オープンではなくて、内なる国際化、日本をもっと開放して、いろいろな人たちに日本に来てもらう。いわば、ワールドカップやオリンピックが日本で頻繁に開催されるようなイメージです。それによってわれわれも刺激を受けるし、外にも向かっていける。そういうふうにするべきではないかと思っています。

私が製薬協の会長のところに「日本をグローバル創薬拠点のひとつに」というイメージをつくって、政治家の先生やいろいろな人に説明しました。ライフサイエンス、薬のイノベーション、こうしたものを日本で起こすには、これからは日本人だけで固まっちゃっていたのでは駄目だと訴えました。日本にはア

アジアからの留学生がたくさんいます。しかし修士なり博士号を取って、その後日本で就職しようと思うと、大変間口が狭い。

アメリカは世界中から優秀な頭脳をどんどん集めて、ノーベル賞を取ってしまう。磁石みたいに世界中の人が集まるようになっていきます。先々週、ボストンでがんの専門家の先生と話しました。その先生はハーバードのがん研究所のセンター長をしていたのですが、最近引退しました。「自分の後継者をどうやって探しましたか」と尋ねたところ、まず世界地図を開いて、ハーバードのがんの研究所長に一番ふさわしい人は誰か、探したそうです。日本はまだまだ、学長にしても何にしても、そういう探し方はほとんどしません。これからは、こうした点も徐々に変えていかなければならないでしょう。

その結果、スペイン人の先生がハーバードに来て、がん研究所の所長になりました。ところが二年後に、スローン・ケタリングというニューヨークにある世界的ながんの研究所、病院にスカウトされて、また次の所長を探さなければならなくなりました。しかし、ハーバードなど世界でも優れていると言われる大学は、そうやって自分の中に世界で一番優れた人を呼び込んでやっていく習慣ができています。日本

もそろそろこうした考え方に変わっていかないと駄目だと思っています。

最後に。これは皆さんもテレビでご覧になっているかもしれないですが、「創造で、想像を超える。」という中外製薬のコマーシャルです。通常、製薬会社のコマーシャルは、きれいな景色のなかで、健康そうなお子さんと親とおじいちゃん、おばあちゃんが笑顔でいて、こんな幸せな生活をわれわれが提供します、というイメージが多いのですが、われわれはあえて新しいものをつくる、イノベーションに賭けるのだという思いから、「創造で、想像を超える。」としました。風を受けて動く「ストランドビースト」というアートを使った制作しました。

ぜひ皆さん、これから高校を卒業して大学へ行き、世界にはばたいて、「世界の中で先導者たれ」という福澤先生の言葉を守って、慶應義塾を、日本を支えていただければと思います。

ご清聴ありがとうございました。(拍手)

高校までの勉強は人生のベース

生徒A（三年生） 今日とは貴重なお話をありがとうございます。ありがとうございました。

薬とは関係のない質問になります。僕は一年、二年、三年とこの将来展望講座に参加しているのですが、すべての方が最初に「僕は高校のときは成績が低かった」と話されました。高校の成績と、今の仕事とでつながっていることは何かありますか。

永山 高校の成績とつながっていたら、私は今こんな立派な舞台で話すことはなかったと思います。私は大変英語に関心があったので、比重としてはややそういった方面に力を入れてやってきました。高校までの勉強は将来のいろいろなもののベースになり、大学ではだんだん専門化していきます。今あらためて高校の教科書を眺めてみると、これは一つ非常に大事なことだなと思うので、与えられた教育、授業はきちんとマスターしておく、あとで非常に役に立つでしょう。

ビジネス界がすべてにおいて難しい話をしているかという、元をたどれば意外と単純な話が多いのです。そのときに中学や高校で受けている教育を

しっかりと身に付けておくと幅広い議論につながっていくし、もっと詳しく勉強をしたければそこから入っていけばいいと思います。好きなものを見つめることと、できるだけ苦手をつくらずにやれるものはやっていくことで、後々非常に楽になると思います。



ソニーとの出会い

生徒B（一年生） ご講演の内容とは関係のない質問ですが、ソニー株式会社とはどのような経緯で関わりを持たれたのでしょうか。

永山 私も実はよく分かっていないのですが、一つは、先ほど小林陽太郎さんの話を紹介しましたが、私がソニーに入ったとき、取締役会の議長が小林さんでした。学校の先輩後輩ということもあつたし、いろいろな場面で存じあげていたし、また小林さんは日本で屈指の国際的ビジネスマン、われわれにとっての素晴らしい目標でもありました。その方から「新しい取締役を選ばなければいけないので、やるか」という話があり、お受けしました。しかし、あまりにも業態が違うので、自分でもやれるかな、という思いもありました。

ソニーは大変大きな会社です。中外製薬は四千数百億の売上ですが、ソニーは八兆円ぐらいの売上で、十万人単位の従業員がいる。やっている仕事はエレクトロニクス、その中にカメラやテレビ、スマートフォンなど、いろいろある。それからエンターテインメント、ソニーピクチャーズというものがあつて、

映画『007』は今ソニーがつくっています。それからゲーム、プレイステーション。保険、金融もやっています。そんな会社は世界に一つも無いので、それだけ違う事業を抱えながら業績を上げていくことはそんなに簡単な話ではありません。

一、二年かかって、ようやくソニーがどういう方向で前に進んでいるかを理解したような気がします。ソニーは非常に競争の激しい市場に出ている会社です。製薬会社は良い薬を見つけると、特許に守られて七、八年は比較的安定した売上をつくることができます。しかし、ソニーの場合、エレクトロニクスは半年も経たないうちに中国などの諸地域から同じようなものが出てきて、半分とか三分の一ほどの値段で売り出されるといって、今、大変苦労していますが、勉強になつているという感じですよ。

製薬における原料費高騰の影響は

生徒C（二年生） 新聞などで、漢方薬などの原料が高くなっているという話を読んだことがあります。中外製薬でつくられている薬に関して、原料で苦労された話がありますか。

永山 私はまだ漢方に詳しくないのですが、漢方の場合は同じ種類の木や草であっても、採れた土地が同じでないと同じ効果が出ないことがあるようです。ですから同じ種類の草や木であればいいというだけでもないし、採れる場所がかなり限定されると聞いているので、漢方の場合はなかなか大変だと思います。

西洋薬の場合は、合成が非常に難しくて苦労することも、工程が非常に長くて苦労することもあります。基本的にはあまり原料で苦労することはありません。



銀行と製薬会社との共通点

生徒D（三年生） 永山さんは商学部を卒業後に日本長期信用銀行に入行されて、そして、中外製薬に入社されたということでした。大学では製薬の分野とは関係のない勉強をされてきたと思うのですが、中外製薬に入社されることに抵抗や不安はありませんでしたか。

永山 私が銀行に入ったのは白洲次郎さんの影響もありました。白洲さんは当時英国の有名な投資銀行の創業者と非常に親しくて、アドバイザーをやっておられました。今はもうそのような形態がなくなってきましたが、いわゆるマーチャントバンクという、非常に優れた人たちが集まる銀行があり、このアドバイザーをやっていたのです。私が学生のころは「マーチャントバンキングとはこういうものだ、面白いぞ」と言われるなど、日本にはないような業界でした。ウォーバグという有名な銀行で、シグムンド・ウォーバグという伝説的な人がつくりました。ウォーバグ家はドイツ人ですがユダヤ系の家系で、ナチスに追われてロンドンに引っ越してきて、ゼロからやり直して大成功した。その方と

白洲さんは非常に懇意で、そういった人たちと私も会う機会があり、話を聞いていると非常に面白いのです。

日本では、いわゆるコマースシャルバンキングではない長銀のようなところへ行くとし根っこが似ているかなと考え、入行しました。その後、家族の関係もあり、国際化を中外でするので手伝わないかという話があり、中外製薬へ移りました。

私としては、やはり国際的な事業をやりたいという気持ちがとても強くなりました。そういう意味では長銀でも中外でも、私は社長になるまで常に海外部門を兼務してきたということもあり、会社を国際化させるところに魅力を感じて中外製薬に入ったといえるかもしれません。

リーダーのあるべき姿

生徒 E (一年生) 僕は医療にはあまり興味がないのですが、経営者というお立場について聞きたいことがあります。

社長になるということは、従業員との関係とか、自分のつくった薬で事故が起きるかもしれないとか、さまざまなリスクがあると思います。そのリスクを背負ってまで社長になろうと思った動機は何だったのですか。

永山 おっしゃる通りで、社長をやるということではものすごくリスクがあります。企業が大きければ大きいほどそれは高く、最近もエレクトロニクス産業の大きな企業が決算に関わる不祥事を起こし、毎日のようにテレビ、新聞で取り上げられています。大きな組織の長に立つと、末端まで何が起きていますかをすべてつかむのは至難の業です。

大事なことは、リスクは覚悟の上ですが、それがリスクとして顕在化しないような風土をつくることだと思っています。今はやりの言葉でコンプライアンス、ガバナンスがありますが、事故あるいは社員によるいろいろな犯罪などを自律的に防ぐ、という

ことです。

薬の場合でいえば、先ほど紹介したように商品化までが大変時間がかかります。薬の候補物質が十年やってもまだ市場にたどりつかないときに、例えば実験をしていたら発がんの可能性が見えてきたとします。仮にそれが一例か二例程度の場合に、そこでそのデータを捨てて、発がんの可能性を無視して前に進めてしまうと、大変なことになります。社員一人一人の活動を全部チェックすることはなかなかできませんが、会社の中に決して不正を行ってはいけない、正直にやるのだという風土をつくるのが非常に大事だと思います。

私も世界中でいろいろなリーダーに会ってきましたが、共通しているのは、皆さん非常に「正直である」「勤勉である」「親切である」ということです。こうした本来人間に備わっていないけれども、旗を掲げて俺について来い、というのがリーダーではなく、みんながついて来てくれるような人こそリーダーなのです。一人ではリーダーになれない。なぜみんながついてくるか。その人のいつも言っていることが論理的で正しいからついて来るだけではなく、「あの人ならついて行こう」という気持ちが必要

素としては非常に大きいと思います。
皆さんもこれからリーダーになるために、一つは自分の意見をみんなの前で発表して、みんなに理解してもらうことも大事でしょう。ですが、正直であり、親切であり、勤勉である人たちにみんながついて来るのであって、その人が大きな声で目立ち、カリスマ性があるからついて来るのではない、と私は思っています。そういう姿勢が「リーダーのあるべき姿」なのではないかと思えます。



ビジネス用語は分かって当然？

生徒 F（三年生） 今日はお話しくださり、ありがとうございます。

永山さんのお話のなかに、僕たち高校生には難し
いかなと思うようなカタカナ語や略語が出てきまし
た。大人の方、特に経営の世界にいる方はそういう
言葉を知っていて当然なんでしょうか。例えば「ア
ライアンス」もニュアンスは分かれますけれど、そ
のような単語は経営学を特にやっているわけでもな
い私たちには難しく感じられます。

永山 ビジネスをやっていればだいたい分かるよ
うになります。今、分からないことを気にする必要
は何もないし、そのうちに自然に分かるようになる
と思います。皆さんがあと数年経ったら簡単に理解
できるようになると思います。



日本が目指す新しい社会モデル

生徒G（三年生） 今日とは貴重なお時間をいただき、ありがとうございます。

経済の発展と環境問題はいつも天秤にかけられると思うのですが、医療の発展と高齢化にも同じようなことが言えると思います。製薬会社の会長さんという観点から見た、日本が目指すべき新しい社会モデルを教えてください。

永山 なかなか難しい質問ですね。日本は戦争を経て、ほぼゼロから再スタートした国です。国民が勤勉で優秀であったがゆえに、ここまで来られたことは誇りにすべきだと思いますが、一方でこの成功が一つの足かせになっているとも言えます。ですからもう一度切り替えていかなければいけない。その中にアジア・アフリカといったところも含めて、グローバルな中に身を置いていくという姿勢にもう少し取り組んでいかなければいけない気がしますし、門戸を開放していかなければ、日本は今までの成功が逆に作用して、今後は厳しくなっていくのではないかと気がしています。

それから、つい先日フランスでCOP21という環

境問題などに関する会議が開かれました。ここでも提起されましたが、温室ガスの効果で、うっかりすると広大な面積が海に沈んでしまうと言われていきます。このあたりのモデルも日本がきちんとつくり、化石燃料に頼らない電力確保を世界に広めていくことも必要ではないかと思えます。

それから、これはまだ緒に就いたばかりで安倍総理以下皆さん苦労していますが、高齢化と医療費の問題があります。このことはみんなで解決していかなければなりません。介護に若い人が取られてしまうと社会が活性化しなくなってしまう。「モノのインターネット（IoT）」や人工知能といったものがこれから出てきますが、それらを駆使して新しい産業に挑戦していかなければいけないと思います。

皆さんがよく知っているような大手の企業、これらの中には引き続き自分を変えながら成長していくところが出てくると思いますが、一方でアメリカでは新しいチャンス、ベンチャーがどんどん出てきて、新しい会社成長してきている。ご存じのように、アップルやグーグルなどはいこの間まで存在しなかった会社です。こういった新陳代謝が日本には少し欠けているので、それもやっていかなければいけないと考えています。

必要な地域に薬を届けるには

生徒H（三年生） 講演の中で、世界の人口がどんどん多くなっているというお話がありました。また、今年「ミレニアム開発目標（MDGs）」が「持続可能な開発目標（SDGs）」に替わるにあたって、

発展途上国の医療などが問題になっているともありました。こうした中で非常に重要になっているのが国民皆保険ということでしたが、やはり国民皆保険はお金がかかると思います。薬をつくるのにもお金がかかるので、そういった貴重なお金を、発展途上国の人たち向けに、お金がかからない、安い薬の開発に充てようというふうにはならないのですか。

永山 薬が産業として成立する条件は二つあって、それは特許と健康保険制度だと言われています。というのは、だいたいの薬はまねしてつくろうと思えば簡単につくれます。そのため、開発した会社に特許を与えて、その期間は独占権を得られるというのが特許の制度です。

それと、結構高い薬もあり、健康保険制度がなく、個人個人がその都度お金を払っていると払いきれない人がたくさん出てきて、治療を受けられなくなり

ます。つまり、みんなでお金をプールして保険制度を整えることで、保険料はそんなに多くないけれども病気になるたら治療を受けられる社会をつくらなければ、いい薬、特に高い薬を有効に使うことはなかなかできません。

同時に、特許が切れるとジェネリックというものが入ってきます。これは自ら研究開発をしていますが、開発費がかからない分、かなり安い値段でつくれます。国としては医療にお金がかかるので、できるだけそういう薬ですむ場合にはジェネリックにしてほしいと、国家目標を立てて推奨しています。アジアやアフリカの場合、当然高い治療薬は使えないということで、特許が切れたもの、WHOで認定した「エッセンシャルドラッグ」と呼ばれる最低必要とされる薬が、かなり幅広い病気をカバーしています。そういった薬を優先的に使ってもらおう。一方で、アジア・アフリカでもだんだん保険制度ができ始めているので、保険に入っている人は先進国で用いている高い薬も使えます。

ただ、先ほど紹介したように一日一・二五ドル以下で暮らす「極度の貧困」と呼ばれる人がたくさんいます。値段の高い最新薬は、エッセンシャルドラッグにはあまり入っていません。それがあれ

ば、アジア・アフリカの人が命を落とさずに済むかもしれないという場合もあります。われわれもアジア・アフリカの国の人々と対話をする、「人間の命よりも企業の利益が大事なのか」という厳しい質問を受けて、大変苦労しています。しかし製薬会社にとっては、新しい薬を一つつくろうと思うと二十数億ドルもかかるわけで、そのためにはある程度の値段と売上がないとコストをカバーできないというジレンマがあります。

会社によってはティアード（層別）プライシングといって、貧しい国など特定の国には先進国の半分からいの価格で提供するといった段階的に価格をつける方法をとるなど、いろいろな協力を行っています。あとは、現地で生産できれば少しでも安く済むので、生産技術を移転して、その国で自分たちでつくってもらうことでコストを下げるといったこともしています。



日本の大学が進めるべき国際化

生徒Ⅰ（三年生） 先ほどおっしゃっていた国際化ということについてお聞きします。

日本人が海外に出て行くだけでなく、海外から優秀な学生を日本に集める社会をつくったほうがいいというお話でしたが、今の日本は本当に優秀な人は医学部に進む、塾高でも一番優秀な生徒は医学部に行くし、一般受験で大学受験をする人も一番優秀な人は東京大学の理科三類に進むと思います。アメリカのような磁石の働きを、他の学部が現時点で果たすのは結構難しいと考えているのですが、磁石となるような学部にするために、大学生になるわれわれがやるべきことや、大学がやるべきことは何だと考えていますか。

永山 大変良い質問だし、また、答えが難しいです。アメリカや英国などと比べると、日本の大学の国際化はかなり遅れていると思います。現在、慶應義塾大学では、清家篤塾長以下、新しい方針を取り入れて、例えばすべてのキャンパスにおいて、英語だけで授業を受けられる体制に持っていくとご努力されており、大変良いことだと私も思っています。

欧米の場合、例えばケンブリッジやオックスフォードの人に聞くと、学生の三割、ファカルティ（教員）の三割をイギリス人以外の人にするといったように、かなりはつきりと目標値を持って集めているそうです。慶應もいろいろな大学と連携して、ダブルディグリー（国内大学と海外提携校のそれぞれの学位を授与する制度）といった取り組みを始めていると聞きました。こういうものを、目標を立ててきちんとつくっていくことが非常に大事なのではないかと思います。

国によって違うけれども、日本がアジア・アフリカなどを助けるということになれば、それらの地域には優秀な生徒がいるので、日本で教育を受ける機会、教育を受ける場所をつくれれば、結構日本に来てもらえるのではないかと思います。

おわりに

司会 永山先輩、本日はお忙しい中、大変ありがとうございました。皆さん知っている薬はたくさんありますよね。インフルエンザのタミフルや殺虫剤のバルサンは中外製薬さんが関わられているそうです。ですが、薬に対しては、お話にもあったようになるべくお世話になりたくないイメージを持っています。しかし、本日のお話は、今、日本が抱えている大きな問題に密接に関わっているということ、私たちにとって、学部選択以外にも、将来の社会人生活についても、とても参考になるものだと思います。皆さん今回のお話を生かして、これから活躍できるように頑張ります。

最後に、校長先生に一言お言葉を頂戴したいと思います。よろしくお願いたします。

羽田 本日は貴重なお時間を本校の生徒のために割いていただきました永山会長に、あらためて御礼申し上げます。ありがとうございました。

今さら私が何か言うような必要はないと思います。が、少しか言葉を差し挟むとすると、お話を伺っ

て、個人的には、白洲次郎さんってどのような空気感の人だったのかなと想像したのと、小田実さんの『何でも見てやろう』については、私も昔夢中になって読んだ記憶がよみがえってきたことがあります。

永山さんが優れたリーダーに関して、「正直であること」「勤勉であること」「親切であること」と、三つの条件を挙げられました。この三つの条件を備えたリーダーを、君たちは今日、目の前で見たわけです。これは恐らく全員が実感していると思います。それだけでも非常に貴重な体験です。同じ場所と同じ時間を共有できた。この経験を生徒諸君には、家に帰ってもう一度じっくりかみ締め直してほしい。

それと同時に、世界を見る目。小田実さんの『何でも見てやろう』ではないけれども、世界に対してどれだけ好奇心を持って、いろいろなものに対して積極的な目を向けていくのか。この大切さも分かっただと思います。あわせて、そのときに永山さんを支えているブレない軸のようなもの、これも十分に感じられたと思います。

最後に少しだけ校長らしいことを言うと、永山さんは、その軸の少なくとも何割かを、塾高の勉強を通して身に付けられたはず。君たちが今現在塾

高で勉強していることにもつながります。あらためてそのことをぜひ認識してほしいと思います。

今日の将来展望講座では非常に有益な、充実した時間を過ごすことができました。何もかも永山会長のおかげです。最後になりましたがもう一度、永山さん、本当にありがとうございました。(拍手)



■2015年度 将来展望講座（第5回） 実施記録

実施日時：2015年12月16日（水）15時15分～16時45分

会場： 慶應義塾大学日吉キャンパス協生館2階 藤原洋記念ホール

講師： 永山 治 氏

〔 中外製薬株式会社 代表取締役会長 最高経営責任者
ソニー株式会社 取締役会議長 〕

テーマ： 「医薬品産業から見た 世界のビジネスとこれからの日本」

主催： 慶應義塾高等学校、慶應義塾高等学校同窓会

協力： 慶應義塾高等学校生徒会

慶應義塾高等学校フォトフレンズ

参加人数：約140名

2015年度慶應義塾高等学校将来展望講座

2016年3月25日発行

発行・編集 慶應義塾高等学校
〒223-8524 横浜市港北区日吉4-1-2
TEL 045-566-1381
URL <http://www.hs.keio.ac.jp/>
制作 テープリライト株式会社
制作協力 株式会社光進

©2016 Keio Senior High School, Printed in Japan.

無断複製・転載を禁ず