

－世界の最先端を切り開くバイオ医薬の拠点工場として－
中外製薬工業(株)宇都宮工場の実践と挑戦

中外製薬工業(株) 代表取締役社長 高島久幸氏

中外製薬は2002年にロシユグループ入り。戦略的アライアンスで経営権は中外製薬にある。10年間の統合を経て売上は2倍、経常利益2.5倍になり順調に成長。世界的に企業再編が進行。2000年に医療薬品企業471社が2011年には100社に。

中外製薬工業は2006年に分社化。従業員は1100人位。平均年齢31歳と若い会社である。中外製薬及びロシユの薬を製造。ミッションは人と技術を育む組織。競争力ある会社を目指し、ライン稼働率、歩留まり、の徹底した追求をしている。利益をしっかりとあげて設備投資できないと、自社製品でも外製化する時代。品質を守りながらコスト注力し製造ラインの見える化を積極的に推進。バイオの中外製薬と言われ、売上げ63%がバイオ、化学合成37%。そのバイオの生産拠点が宇都宮工場である、バイオ製造において最も注意しなくてはいけないことは、殺菌養成。全部無菌操作。菌は倍々スケールで増えていくので、あっという間にモノがダメになってしまう。

医薬品を作るうえで非常に大事なのが、レギュレーションという規制。これをグローバルにどのように合わせていくか。GMP（Good Manufacturing Practice）に適合しないと医薬品は作れない。適合する為には、当局の査察があつて合格しなければならない。GMPは、人による間違いを最小限にして下さい、医薬品の汚染や品質の低下を防いで下さい、高い品質を保つ仕組みを作ってくださいというもの。この3つのことをソフト・ハード両面から守ってくださいというもの。それに適合しているかというのがポイント。国により思想が違い、査察も国ごとに行われる。アメリカのFDAの視察、EUだとEMAが来る。製造現場を全部見て、自国のレギュレーションに適合しているか、2年に1度、1週間ぐらいかけてチェックする。

経験豊富なロシユが宇都宮工場に常駐して指導してくれたお蔭で世界112カ国に販売できるようになった。性善説での認識と語学が弱点ではないかと感じる。欧米はサイエンス・データでものを語る。YES、NOで明快に伝えることが求められる。書類フォーマットやファイリングに苦労した。グローバル対応のできる人材、技術・品質課題解決のできるプロジェクト人材の育成をさらに急ぐ必要がある。現場力強化では、設備メーカーさんの工場にお邪魔して教えてもらうことを始めた。全部有償でお願いしている。

仕事を通して成長が感じられるように、働き甲斐のあるモチベーションを保つようにと、医薬品を作り、病に苦しんでいる患者さんに届ける仕事はとても社会的使命が高いということを常に思いをこめて話している。また、実際に、患者さんやドクターに来てもらって話をしてもらう。直接お話を聞くことでみな感動する。そういう機会をさらに多く作っていきたい。使命感、倫理観をしっかりととはぐくんで欲しい。コミュニケーションの良い会社にしようと、サンキューカードといって、何かいいことをしてもらおうと「ありがとう」とカードに書いて渡す。何枚かたまとシールに代わって商品に変えられる。小集団活動も掲示板に貼って各チームの活動が見えるようにしている。

3.11 で宇都宮工場が被災した。患者さんが使っていた薬はそう簡単にチェンジできない。欠品はできなかった。徹夜してでも製造した。もう少し時間がかかるが血友病の薬などの開発も進めて、多くの患者さんの希望を叶えていく活動をしていきたい。工業が世界の全体の拠点になれるような人材を育成しないといけない。工業の人たちが中外の人たちの上に乗って活動できるように早くしていきたいと思っている。