

三菱ケミカルホールディングス ヘルスケアセグメント事業説明会  
～ テーラーメイド医療に向けて～

2006年1月18日

【スライド 2】

【富澤】 三菱ケミカルホールディングス、富澤でございます。三菱化学に戻りましてから、ケミカルのアナリストの皆様方には、日ごろお目にかかるチャンスも多いんですが、医薬の皆様方にはほんとに久々でございます。本日は、どうぞひとつよろしく願いいたします。年、明けまして、日が浅い訳ではありますが、大変にぎやかな年明けになりまして、昨日、今日と市場の変化も大分激しいようでございますが、そういう中で、かくも大勢の皆様方にご出席いただきまして、本日はどうもありがとうございました。お手元の資料にもございますが、中期経営計画「革進 - Phase 2」の進捗状況のご説明を申し上げて、その後にヘルスケアの事業の説明につきまして、私どもの中山にバトンタッチしたいと思っております。

【スライド 3】

最初に中間期の成績でございますが、これは既にお話をしておりますので、あえてご説明は申し上げませんけれども、その時点で、年度の初めに計画いたしました通期の数値を若干変更いたしました。第3四半期の数字がまだでき上がっておりませんので、コメントはやや曖昧になって、申し訳ございませんが、10月、11月の成績を念頭に置きますと、第3四半期までは、中間期に見通した通年の計画を極めて順調に過ごしていると申し上げてよろしいかと思えます。ただ、下期は、後半に少し問題を抱えております。例えば薬価ダウンの影響が前倒しで来るというようなことは、みんな第4四半期の1 - 3月に大体起こると見ておりますので、まだ気持ちを緩めていくわけにはいかないという感じで対応いたしているところでございますが、何とか第3四半期まではまずまず順調と申し上げてもよろしいのではないかと思います。

【スライド 4】

Phase 2計画については、今年が初年度ということでございますけれども、この中で掲げましたのは2つでございます。まず、成長に向けてということで、資源投入をきちっとしていこうということと、グループ経営を深化するというのがメインテーマでございました。

【スライド 5】

これを受けまして、主としてグループ経営の深化ということで、ホールディングスカンパニーをスタートさせたわけでございます。三菱化学が三菱ウェルファーマの株式を持っていたわけですが、ケミカルホールディングスを、両者で合わせてつくったということで、結果的には、100%子会社の三菱化学が、親会社のケミカルホールディングスの株式を保有しているという変則状態に、今、なっているわけです。今年の定時総会の決議をいただきまして、三菱化学の持っている親株を親に移して、金庫株としたいと考えております。

そして、この金庫株の処理につきましては、かねてから申し上げておりますように、戦略的な対応の原資としたいと考えております。具体的にこれからどういう形で使えるかということですが、日ごろ申し上げておりますのは、医薬の再編に伴う対応が最優先ということになるわけでありまして、ほかのことも含めまして、事業価値を高めるということのために使ってまいりたい。ただらと、市場に少しずつ放出してというようなことについては全く考えていないことを、ここで申し上げたいと思います。

【スライド 6】

次に、選択と集中をして、三菱ケミカルホールディングスグループの安定的な成長を実現したいということですが、ともすると、化学の世界というのはフラクチュエーションが大きかったということがございます。従いまして、我々の課題は、化学の変動の要因をできるだけ小さくして、化学の業績自体の振れを小さくすることに注力する一方、安定的に事業成績を上げられてきた医薬のウエートを少しでも高め、ホールディングスグループとしての収益の安定性を維持しながら、かつ成長するというのが、我々の戦略の主眼でございます。

【スライド 7】

これも、Phase 2の説明のときに申し上げましたけれども、私どものポートフォリオ、これは、集中事業、これを支える基盤事業、そして、事業の成績のいかに問わず、我々の得意技でない部分については再編を図るという再編の分野、それから、将来に向けて育成を図るという領域、この4つに箱分けされているわけでございます。全体で61のビジネスユニットがございまして、育成につきましては、3ビジネスユニット、12が集中、そして一番下にある再編というのは、ほぼ4分の1ということになっておりまして、これも、現在着実に処理しておりまして、今のところリストアップしました、SBUのうち半分については、もう既に着手しております。これは、結果が出次第、皆様方にご報告

してまいる所存でございます。育成につきましても、主として自動車関連のところ、それから情報電子でも、光と色に関する領域に特化するということでございます。これも順調に成長しているということでございます。集中につきましては、後ほど申し上げます。

【スライド 8】

それぞれの領域でどんなことが起こっているか。成長に向けた種まきでございますけれども、種のまき方は、わりと目立つ、派手な種まきの作業と、なかなか人目につかない、地味な作業とが両方あるわけですが、石化は、投資額の大きさから見まして、比較的派手になりがちでございます。これは種まきを終える都度、あるいは始めるときに、皆様方に都度ご説明しております。我々の得意技であるテレフタル酸は、中国に続きまして、インドについても、昨年末に投資を決定いたしました。それから、ポリプロピレン、これも重要な領域でございますが、この増強であるとか、あるいはナフサクラッキングセンターの鹿島及び水島の増強に向けた努力、こういったことについては逐次進んできております。一方で、先ほど申し上げた再編のうち、既に結果が出たものとしてソフトアルキルベンゼンの事業撤退を決めております。

【スライド 9】

それから、比較的地味なほうになってしまいますが、一つ一つは小さくとも全体としてマグニチュードが大きい機能商品群でございます。ここでは、自動車と情報電子という主要市場の2つについて申し上げます。自動車では、昨年の事業説明会で申し上げましたけれども、ハイブリッドカーは、現在のニッケル水素電池から、より性能の高いリチウムイオン電池に変わる流れであります。我々は2008年ぐらいと想定しておりますが、その2008年ぐらいの搭載に向けて、流れはしっかりとでき上がったように思います。そして、私どもの材料が、主としてここで使われるという見通しにつきましても、比較的具体的に見える形になってまいったと申し上げてよろしいかと思っております。

それから、ガソリン車よりもむしろディーゼルの方でございますが、排気ガスを処理するための触媒を支える材料として大変重要な一つに私どものアルミナ繊維があります。「MAF」と書いてあります。このアルミナ繊維の需要は大変大きく成長しておりまして、これにあわせて、我々の生産拠点の整備、増強を逐次進めております。

それから、炭素繊維複合材というのがございますが、これはカーボンファイバー・リインフォースドといいますが、カーボンファイバーで増強したプラスチックだとか、あるいはブレーキに使うパッドがあります。これもカーボンファイバーでつくっています。そう

いうものも含めて、需要も立ってまいりまして、後ほど申し上げます情報電子の世界で、フラットパネルディスプレイ、液晶であるとかプラズマだとか、どんどん伸びております。とりわけ液晶で使うガラス基板を支えるロボットのアームというのは、鉄でなくて、カーボンファイバーを使います。それもPAN系ではなくて、私どもピッチ系のものでないと、たわみが出てしまうということもありまして、この需要が、実は大変急増しておりますので、カーボンファイバーは、需要の増強にあわせて、既にこれも設備の増強に入ってきております。

それから、情報電子の関連でいいますと、青色レーザー対応光ディスク。今はHD DVDとブルーレイの争いがあるわけですが、当社は両方とも既に対応を決めておりまして、HD DVDについてはシンガポール、ブルーレイにつきましては日本、水島工場ということで、既に投資の決定をいたしました。従いまして、ドライブが立ち上がれば、すぐにでもどちらのメディアも供給できる体制を、今、整えつつあります。

先ほど申し上げましたフラットパネルディスプレイ用の部材、これも大変急成長しております。当社では、この分野では比較的まとまった投資も、ここで行っております。PETフィルムには100億円の投資をいたしまして、今年の半ばには設備増強が完成し戦力になってまいります。それ以外にも、カラーレジスト、高性能の蛍光体、こういったものの設備増強を逐次行ってきております。それと、お話し申し上げました、世界一を誇っております感光ドラムのOPCであるとか、あるいは重合トナーであるとか、こういうところの設備増強も逐次進めてきております。世界一を維持するための不可欠な投資であると思っております。

それから、固体照明等に使うGaN(ガリウムナイトライド)絡みの投資、研究開発、そしてそれにあわせた蛍光体の開発、こういったものも、既に一部サンプル出荷を始め、蛍光体につきましてはコマーシャルラインにも入っております。取引先からも高い評価をいただいているということで、この分野につきましても、十分に成長を支えることができます。数は多く、一つ一つは、規模はそう大きくはないわけですが、たくさんのものがこれを支えてくれるという流れになってきております。

#### 【スライド 10】

研究開発全体ということで申し上げますと、探索研究から事業化研究に至るまでいろいろなステージがあるわけですが、探索研究につきましては、社外、とりわけアカデミアとの連携を強めております。テーマを決めまして、特定のテーマについて、世界中の各大学、

研究機関等に研究を委託し、あるいは共有するという形で、日本の各大学、東北大学、京都大学、東工大、あるいは中国の大連理工大、それから、アメリカではカリフォルニア大学サンタバーバラ校、こういうところとの、テーマをお願いした委託研究も順調に進んでいるところでございます。できるだけテーマが拡散しないように、大学の数は多くなりますが、テーマはできるだけ絞るということで、特定のテーマに絞り込んでございます。

【スライド 11】

それから、領域はもちろん重点化するわけですが、お客様との共同開発ということで、最近四日市でのカスタマーラボについてのアイデアを、皆様方にご披露いたしました。ここに日本地図全体がございまして、自動車と情電の2つの領域を、とりあえず日本の経済の牽引者と考えております。この2つの領域での工場あるいは中央研究所の所在地を星のマークで示しますと、ごらんのように、関東エリアを上回る形で、東海、近畿に集中しております。我々のカスタマーラボは、自動車、情報電子に限ったわけではございませんけれども、ありとあらゆるお客様と一緒にやるつもりでございまして、牽引者となるこの2つの産業は、とりわけ集中が進んでおります。

私どもはここに、お客様と一緒にあって、我々の設備を利用していただいて、特に先端的な部材あるいは部品等を一緒にあって、新しい材料で試しにつくってみる、評価をしてみるという場所を、四日市につくることといたしました。最初は樹脂でございまして。私どもの品ぞろえは、量的に大きなオレフィンから、エンブラまでたくさんのもを持ってありますが、そういったものを駆使いたしまして新しい材料ができてまいります。この樹脂が最初でございましてけれども、いずれ自動車に使うほかの材料、部材につきましても、このカスタマーラボで、お客様と一緒にあって、お客様の研究所のような形で使っていただく、一緒にここで仕事をするという形の展開をこれからいたすつもりでございまして。こういうことが、当社の一つのカスタマーオリエンテッドの事業文化につながっていくということを期待しながら、対応してまいります。

【スライド 12】

そして、残るもう1つのコアがヘルスケアでございまして。ヘルスケアにつきましては、いろいろな機会をとらえまして、私からも、医薬のアライアンスの話であるとか、いろいろと申し上げてまいりましたけれども、本日ここで、せっかく機会を頂戴いたしましたので、ケミカルホールディングスのヘルスケア関連事業につきましても、基本的な物の考え方と進め方、あるいは我々がそう考える背景につきましても、中山のほうからご説明させてい

たきます。

【スライド 14】

【中山】 中山でございます。大変お忙しい中、お集まりいただきまして、まことにありがとうございます。三菱ケミカルホールディングスとして、ヘルスケア事業分野につきまして、その戦略の基本的な考え方、それから、既に一部着手していますような具体的な施策等々につきまして、これから説明させていただきたいと思っております。

【スライド 15】

先ほどの表題のところ副題として上げておりましたけれども、時代の流れというものは、テーラーメイド医療の方向に向かっていこうと考えております。このような時代の変化というものに対応する形で、私どもヘルスケア事業分野の今後のロードマップというものを、今般設定いたしております。皆さまご承知のとおり、テーラーメイド医療といっても、その定義につきましては、狭義あるいは広義といろいろとあるわけございまして、今般ここで私どもがテーラーメイド医療と申し上げますことは、医薬と診断の融合並びにその延長線に位置するというようなとらえ方で、テーラーメイド医療と称しております。とはいうものの、一足飛びにテーラーメイド医療の時代がポコッと出現するわけではございませんし、また一方、すべての医療行為がテーラーメイド医療になっていくということではない、ということも自覚しているつもりでございます。

さて、新聞紙上等でいろいろと言われていきますように、時間軸的に見ますと、ただいま現在から2010年ぐらいの5年ぐらいで見ますと、医療費の抑制等を踏まえて、今後この期間というものは、医療制度改革の嵐にさらされるし、その真ただ中で我々も戦っていかなければいけないと思っております。それと同時に、この期間は一足飛びにテーラーメイド医療の対象となるような医薬品という形になるわけではなくて、引き続きマス・メディシンが主流をなしていく期間であろうととらえております。とは申しますものの、次の5年あたりを契機として、いずれテーラーメイド医療時代ということをにらみますと、現在から向こう5年ぐらいのうちに、少なくとも医薬、診断の融合の準備ということに、我々としては入っていくべきだと考えております。

2010年以降の5カ年というものをみてまいりますと、今、申し上げた医薬、診断の融合、実践の時代にぼつぼつ入っていくだろうと考えております。そういったことを背景にいたしまして、医薬品の市場におきまして、マス・メディシンの時代から、徐々にではございましょうが、マーケットがセグメンテーション、すなわち細分化が起きていくだ

ろうと。これはもう、そういう状態に必ずや、なっていこうと思っている次第でございます。

私どもは、このようなステージごとにとらえた場合に、5年刻みというざっくりな切り方でございますが、このような認識のもとで、しかるべき適切な施策というものを講じていきたいと思っております。

【スライド 16】

本日ご説明申し上げます中身は、ここに掲げたような項目でございますが、皆様方、先刻ご承知でございますけれども、私どもはこの医療産業の将来像をどんなふうに見ているかということ、簡単にブリーフィングさせていただきます。続きまして、一昨日発表させていただきました、診断検査・創薬支援事業を行っています3社の事業統合を中心に、こういった分野の戦略的な考え方というものを述べさせていただきます。次いで、医療事業の戦略を申し述べ、まとめに入らせていただきたいと思いますと思っております。

【スライド 17】

具体的なご説明に入る前に、私どものヘルスケアセグメントの事業会社並びに関連する研究、技術開発機関等々についてご説明申し上げます。ここで、黄色い字でお示しましたものが、ヘルスケアセグメント傘下の各事業会社でございます。添え字の数字は、昨年5月の3月期の売上高の数字でございます。医薬をやっていますウェルファーマからZoeGeneまでが傘下でございます。それから、白抜きのところにつきましては、私どものこういった事業に非常に色濃く関連しているグループの中の関係機能、研究所であったり、事業会社であったりということでございます。このような略称で、この後の説明にたびたび出てまいりますので、ご参考にさせていただけたらと思います。

【スライド 19】

まず、医療産業の将来像についてご説明申し上げます。私どもは、環境の変化が、医療のあり方というものについても、その変化をもたらすだろうと考えておりまして、皆さま方、既にご承知のとおり、少子高齢化の問題、あるいは医療保険財政の悪化の問題、そして、患者を中心とする国民の医療に対する意識の高揚、並びにそれに基づくような医療ニーズの多様化といったものが出てきております。

こういった環境のニーズを受ける形で、医療制度の改革、その中では医療費適正化のための改革、なかんずく医療費の抑制というような問題が、色濃くあらわれております。それから、薬事行政改革につきましては、何よりも安全性向上のための改革ということで、

副作用の問題も含めて、鋭意この辺の運動といいますが、施策が講じられようとしております。いずれにしても、こういったものを、現実性をもたらすためには、医療技術というものの進歩が、その根底になければならないということでございます。私どもから見れば、EBMの問題もございますけれども、医薬と診断の融合は、FDAも、昨年春、各製薬企業に奨励しているところでございますが、こういった技術進展に支えられた形で、愁眉の問題でございます医療の経済合理性をきちっと担保することやら、あるいはさらなる安全性の向上といったことが必要になるだろう、そういう中で今後医薬品に期待されるところは、従来よりもグレードアップしたイノベティブな医薬品というものがますます重要になってくると考える次第でございます。

【スライド 20】

そういった取り組みを可能にするためには、診断、予防というものがますます重要になってくるだろうと、私どもは考えております。すなわち、ここのグラフにございますように、改めて振り返ってみますと、65歳以上を老人ととらえますならば、若年層に比べまして、医療費というものは約5倍程度要するということございまして、よく言われますように、少子高齢化というものは、保険財政の負担の公平性もさることながら、トータルとして医療費の高騰というところに大きな要因となっております。また、ここ四半世紀以上にもなるかもしれませんが、食生活の変化等々にも大きな影響をされていると思っておりますが、生活習慣病の増加というようなことが、結果として医療費の高騰を招いているということございまして、何らかの対策という意味では、早期診断による疾病の早期発見と予防ということが声高に言われているところでございます。そういったことによりまして、大きな目で見れば、医療費の抑制にもなりますし、また個人レベルで考えますと、クオリティー・オブ・ライフという意味でも、個人の幸福という意味でも重要なことかと。かかる観点から考えますと、やはり診断、予防がますます重要というように、私どもはとらえているところでございます。

【スライド 21】

次に、そのような背景のもとで、医療ニーズは多様化していくと、私どもは考えております。すなわち、診断、予防の技術、また治療の技術、こういったものが進歩していくことによりまして、患者の選択肢というものは広がってまいりますし、また患者自身が、こういった医療に対する関心が高くなって、医療ニーズというものがますます多様化していくだろうと、そんなふうにとらえております。中でも、NEDOの技術マップ等でも言わ



れておりますような、診断、予防場面におきましては、超早期の診断というようなことも、技術的な進展ということが期待されておりますし、また治療場面においては、例えば、がんの細胞療法等、一つの治療にかなりの高額な医療がかかるということも発生してくるだろうと思っております。いずれにしても、なかなか差異化がしにくいというような薬におきましては、ジェネリックの医薬品にかわっていくというようなことだって、当然視野の中に置いて見ていくべきだろうと思えます。

結果としては、予防、診断の需要が増えたり、あるいは画像診断事業が拡大するというようなことにもつながりますし、また保険面で見ますと、公的保険のほかに個人保険といったものの組み合わせというものも、現実味をますます増してくるだろうと思えます。それから、今いろいろと議論されておりますような混合診療ということも、このようなニーズ背景、それから社会的要請を考えますと、いずれとにかくこういったものの拡大ということを、念頭に置いておくべきだろうとにらんでおります。

#### 【スライド 22】

まあ、そういったことを可能ならしめるためにも、先ほど申し上げた診断技術というものの進歩が必要なわけですが、このことが医薬品の市場を細分化していくだろうと私もはとらえております。

すなわち、ただいま現在の医薬品の投与におきましても、残念ながらまだ技術的にもまだ解明していないところが多々ございますので、薬効の高い患者さんのみならず、結果としては薬効の低い患者にも投与する。さらには、副作用の出やすい患者にも投与されているケースがないとは言えない、こういう状況かと認識しております。

先ほど来の医療ニーズということの高まりを念頭に起きますと、副作用の回避と医療費の抑制という観点からも、診断技術の進歩というものが、それらをより適正に持っていくということに大きな期待がされているわけでございます。いわゆる医薬と診断の融合によるターゲティングということがだんだんなされてまいりますと、例えば、薬効が高く副作用が出ない患者に争点を絞った医療ということも可能になってくると考えております。

もう一方で、このような薬効の低い患者はどうするんだという問題がございますけれども、このマーケットビリティがどのぐらいになるかはこれから精査しなきゃいかんのですが、少なくとも新しい医薬創製のターゲットにはなっていくということは言えるかと思えます。いずれにしましても、こういうふうな形でターゲティングされた医薬品というも

のが診断法とセットアップすることによって、従来品の医薬品よりも価値を向上させたものになっていくだろうと私どもは見ております。

【スライド 23】

皆様方もご記憶にあると思いますけれども、一昨年来、欧米におきます副作用問題等々で、かなりそういった安全性をどう担保していくかということが一つの契機といたしますか、後ろ押しにもなり、事実、FDAはそれ以前からいろいろな検討を進めておったわけですが、診断技術の活用で今後さらに安全性の向上ということがだんだん可能になってくるだろう。FDA自体はこういった副作用被害の低減ということにも大きなポイントを置きまして、医薬と診断法の同時開発というものを製薬企業に奨励、推奨しております。また、これは医薬事業のほうから見ましても、診断法とタイアップすることによりまして、例えば臨床段階においても効く患者と効かない患者ということの選別ということも可能になってまいりますし、そういったことを通して臨床期間の短縮とか、より効果的な臨床試験の遂行といったことが可能になる可能性を持っています。そうしますと、それがまた医薬のR & Dの生産性向上というところにも十分つながっていくと我々は考えておりまして、医薬事業そのものにとりましても、医薬と診断法の同時開発を行っていくということは、今後の重要な競争要件になっていくだろうと思っている次第でございます。

【スライド 24】

以上を総括して見ますと、当面の5カ年間ぐらいをにらんでみますと、医療産業淘汰の時代に入っていくと思われれます。基礎体力の向上が必要だと思えます。そして、医薬と診断融合のナレッジの蓄積期間　ナレッジの蓄積というのは、現実には技術のすり合わせというのはかなりの時間を要しますので、決してこの辺から入り込んで早いとは私どもは思っておりません。次の5カ年間は、この辺の蓄積経験をもとに徐々にトライアルをしながら医薬と診断の融合を契機といたしまして、医薬品のマーケットセグメンテーション、すなわち細分化が起きていくだろうと思っています。こういう時代には、実践面といたしましては、医薬と診断の融合の実践を図ることによってターゲットドメディシンというところを絞りながら、これに合致するものにつきましては鋭意とり進めていきたいと、このように思っている次第でございます。

【スライド 25】

医療産業の将来像をまとめますと、簡単ではございますけれども、早期診断、予防医療というものがより重要になっていくだろう。それから、ニーズは多様化していく。それが

ら、このような診断、検査技術の進歩が医薬市場を細分化していだろう。それから、さらに安全性の向上がますます重要になるということで、医薬と診断の融合は医薬事業そのものにとっても重要な競争要件になるだろうと思っている次第でございます。

【スライド 26】

続きまして、診断検査、創薬支援戦略についてご説明を申し上げます。これは一昨日発表させていただきました、3社の統合にかかわる分野を含めた戦略について申し上げたいと思います。三菱化学ビーシーエル(MBC)は、臨床検査、治験、食品検査等を行っています。それから、三菱化学ヤトロン(MKI)は、診断薬・診断機器、それから、ベツトサイドの診断検査でございますが、POCT(ポイント・オブ・ケア・テストング)等の製造販売を行っています。それから、三菱化学安全科学研究所(MSI)は、医薬品、化学品の安全性評価、それから、ゲノム解析を含めた創薬支援事業を既に数年前から始めております。

【スライド 28】

今般はまずこの3社の統合検討を開始するというので、このたび基本合意に達したということをご報告いたします。現実にはこれから先、細目にわたってはどのようなふうになっていくかというのはこれから早急に検討を進めるという段階でございます。この統合による目的は何かということも簡潔にまとめますと、何よりもまず1つは現行ビジネスの強化ということでございまして、2つ目には先ほど来申し上げたような環境認識のもとで、テラーメイド医療に向けた戦略強化を図る。3つ目は、グループワイドなR&Dとの連携による新規事業の育成に体力を強化した上で進んでいきたい、このように思っております。

【スライド 29】

統合が順調に進んだ場合、この統合新社はどんな形になるのかということでございますが、新しい技術で企業の価値を高めていきたいと思っているわけでございます。ここでMBCと称していますのは臨床検査事業をやっているビーシーエルでございますが、全国に営業所あるいは、その分室等々を含めると、約60カ所の拠点を持って、全国ネットをもって臨床検査を行っております。ここに診断薬・診断機器を中心としてビジネスを行っていますヤトロン社が加わりますと、この診断検査への厚みが一層加わってくるということになります。さらに、安全性評価事業を行っています安科研、ここはもともと分析技術におきましては非常に高度なものを持っていると評価をいただいておりますけれども、こ

の技術が加わっていくことによりまして、新しい診断検査事業への展開、パワーというものがさらに厚くなっていく、そのように私どもは認識しております。

このような3社を統合することによりまして、一つの実践能力の高い技術、パッケージが出てまいりますけれども、これだけでは足りないわけでございます。時代はどんどん動いているということで、既に先行的に技術開発等を進めておりますM C R CのR & Dパワーをドッキングさせて、結果として企業価値の向上につながるような新しい市場、例えばテーラーメイド医療の市場、あるいは早期診断の市場、こういったところに展開できるような仕組みと、さらにはパワーアップということを図っていきたいというふうに思っています。

【スライド 30】

最初に申し上げた統合目的の1項目、現行ビジネスの強化でございますが、キーワードは「一貫化」というところを私どもは睨んでおります。どういうことかと申し上げますと、ヤترون社は診断薬及びそのシステム機器を通じて医療機関と接点を持っております。

それから、ビーシーエル社は医療機関からのアウトソーシングを受ける形で検査センターとして臨床検査を受け持っております。医療機関におきましては、皆様方もご承知のように、いろいろなご事情によって院内での検査を継続したいという会社、機関もございますれば、アウトソーシングしたいという機関もございます。そのような多様なご要請に対して、一貫化することによってきわめてフレキシブルに対応することが可能であると私どもは考えております。それから、製薬企業との関係につきましては、ビーシーエル社の臨床段階の治験事業、それから安科研の、主として医薬品を中心とする安全性、これは前臨床でございますけれども、これを前臨床から臨床まで一貫ベースにすることによりまして、製薬会社に対しまして、お客さんに対して利便性を向上させていこうと思っております。

例えば、具体的な例で言えば、前臨床から臨床に移る場合に、血中濃度の分析手法のバリデーション一つをとりますと、サイトが違えますとダブルで時間がかかってまいります。この辺を一元化することで期間の短縮、それから利便性の向上、こういったところも十分うたっていくことができると考えている次第でございます。

【スライド 31】

続きまして、2番目に掲げましたテーラーメイド医療に向けた戦略強化についてご説明申し上げたいと思います。今申し上げましたように前臨床・臨床というところで製薬企業と医薬品の開発支援ということで事業を行っていくという形の事業が現存しております。も

う一方、医療機関に対しましては今ご説明しましたように、診断薬・診断機器の提供から、あるいは臨床検査を受け持つというような形で、現実の臨床現場を熟知した取り組みという実践としてやっているわけでございます。今般、統合新社にいたしますと、この2つの機能をドッキングするということございまして、両者が持っている実務能力の高い技術をバインドアップするとともに、先ほど来医薬と診断の融合ということを申し上げていますが、医薬品の開発段階から既に新しい診断法とドッキングといいますか、セットアップするねらいを持って、上市までそれを運んでいくというようなことが一元的に可能になってくると私どもは考えております。この辺はFDAが推奨している一つの形に非常に近い実践面での実行スタイルかと思っております、結果としては製薬企業と医療機関を、診断検査という技術あるいはビジネスでブリッジできる、多分国内では最初の形態の企業かなと思っている次第でございます。

【スライド 32】

次に、グループのR&Dと連携して、新規事業の創出ということ先ほど3番目に申し上げております。先ほども出ましたように、MCR Cの中にはライフサイエンス研という研究所がございます。この中では、かなり永年にわたりましてコアの技術として糖鎖工学、生命科学研もこの分野が強うございますけれども、同時にこのライフサイエンス研でも、こういった基礎の技術をやっております。それから、メタボロミクス、インフォマティクス等々のコア技術を保有しております。彼らもこういった技術の出口というものをどういうふうにするかということで、いろいろ我々ともよくすり合わせを行っているところです。ここに先ほど申し上げました統合新社の実践面の裏づけのある技術を持ち込み、さらにグループ各社の、例えばウェルファーマのプロテオミクス、ゲノミクス、MCR Cの界面技術、生命研の基盤技術、そして何よりも基盤としては分析の技術というものが、私どもの強みだと思っておりますので、こういったものを持ち寄りまして、単に技術融合するだけでは研究が研究を生んでダイバースしてしまいますので、目的指向を明確にいたしまして、新規の診断マークを取るんだ、さらに、それに伴うような新規診断法を開発するんだという合目性を持った研究開発を進める。その成果は統合新社を通じて、新たな検査市場の形成に向けて、健康診断、予防診断等々の分野に新しいビジネスを開いていきたいと思っている次第でございます。

【スライド 33】

以上、診断検査・創薬支援事業戦略をまとめますと、先ほどご案内したように、3社の

事業を統合してテーラーメイド医療に向けた戦略強化を図っていきたいということ。それから、これをベースにして新規事業というものに展開していきたいと考えておりますが、その具体的な事例とすれば、医薬品の診断事業とか、健康診断とか予防医療、こういった分野を想定しております。

いずれにしましても、私どもこの新社を統合いたしましても、あるいはグループの技術開発力を束ねるといたしましても、グループ内だけで Monroe 主義でやる気はございません。私どももちろん足りないところがございます。また、戦略的に非常に共鳴できるということであれば、手を携えるということだと思っています。そういう意味におきましては、診断検査・創薬支援事業分野でのアライアンスというものも視野に置いて進めてまいりたいと思っています。

【スライド 35】

続きまして、医薬事業の戦略につきましてご説明申し上げます。この図は昨年4月に共同持株会社をスタートさせるといったときに使わせていただいた図でございます。その中の医薬利用の強化というところに焦点を合わせたスライドを持ってまいりました。あの折りに、戦略オプションの増加ということで、ここに掲げたような3項目を提示させていただきましたが、本日は主として2番目の、グループワイドなコーポレイトの R D あるいは、ヘルスケア事業群との相乗効果の追求というところにつきまして、具体的な事例と、その進捗状況についてご説明申し上げたいと思っております。

【スライド 36】

そのご説明に入る前に、関係グループ間でどんな状況になっているのかというのはこの図でございます。例えば、創薬のウェルファーマを基礎から上市まで横軸でとってまいりますと、ヘルスケアセグメント傘下の、薄い緑で書いた各社とか、関係機関、会社、こういったものがおおむね各段階に色濃くかかわっているということがご理解いただけるかと思っております。誤解を避けるために、この各社はすべてウェルファーマのためだけに目を向けてやっているわけではございませんで、多くはそのほかの医薬会社、ないしは医療機関とお仕事をさせていただいているというのが実態でございます。

【スライド 37】

そこで、私どもはこの図にございますように、実は革進 - P h a s e 2 の計画段階からここにございますように、研究・開発・生産・営業という分野ごとに、ウェルファーマはウェルファーマとして固有の問題解決に向けて頑張っているわけでございますけれども、

三菱化学が持っている技術並びにノウハウ等々を付加すると、その結果としてのアウトプットがよりパワーアップするということがないだろうかということを経々検討してまいりました。そういったことで、三菱化学サイドからすれば、持てる技術をベースにした新しい事業展開につながればいいという考え方でございます。これから以降、この各段階につきまして、具体的な事例についてご説明申し上げたいと思います。

【スライド 38】

最初に、研究段階の事例からご説明申し上げます。こー、二年来、かなりストラクチャーベースド分子設計ということが言われておりますが、この分野を一つねらいましたのは、もともとウェルファーマの強みの分野の一つでもございます分子設計というのをさらに強くしようというコンセプトで、一つのテーマとして絞ったわけでございます。ここにございます、これ実はタンパク質のつもりでございまして、三菱化学のタンパク質の構造解析、特にX線の構造解析というものは、おかげさまで世の中から高い評価をいただいております。その技術は、現在はZoeGene社のほうに移して、ただいま現在約15名で実施しております。ZoeGeneが持っています細胞フリーのタンパクの発現系それのみじゃございませんけれども、種々のタンパク発現系を持っておりますけれども、単に発現させるだけじゃなくて、結晶化させるためのオプティマイゼーションのノウハウをソフト化したもの、そして、実際の結晶化の過程においては、ロボット化まで完了しております、相当な高速でもって結晶化が可能という状態になっております。そして、このターゲットタンパクは、いずれも疾患に絡むタンパクということでございます。

もう一方、近年出てまいりましたのは、生命科学研から生まれた技術でございまして、水和状態のタンパク質の活性部位、活性サイト、そこに、言ってみればリガンドを当てはめまして、タンパクのどこのアミノ酸部位と、あるいはリガンドのどこの官能基がどれぐらいの強度でもってインタラクションしているか、それをさらに高めるにはどうしたらいいかということの子細に解析できる技術になってまいりました。ご記憶の方もおられるかと思いますが、富士通とZoeGeneでもって高速な分子設計のソフト並びにそれを用いたIn Silicoの設計ということを進めてまいりましたけれども、いよいよその実践能力を持ってまいりましたので、それをドッキングさせることによって、今までには見られなかったぐらいの精緻な分子設計、それからこの精緻さのあるがために、実際のスクリーニングにかかる数を、従来で例えば10万かけたところを、例えば1,000個で済むというぐらいのところまで技術が高まってきていると我々は認識しています。そうなりますと、

化合物の骨格系のダイバーシティーというものをここで持つことができますので、非常に強力なパワーになっていくだろうと思っております。そういった非常に膨大な情報にM C R Cの計算科学研が持っていますインフォマティックの技術を加味することで、結果としてはどういうターゲットタンパクがどういう疾患を狙ったらいいかというウェルファーマからの提示に基づいて、相互に合意ができれば一緒になってやっ払いこう、結果はウェルファーマの創薬の加速につなげていこうと考えている次第でございます。

【スライド 39】

次に、研究開発にまたがる分野についてご説明申し上げます。私どもは一つ、メタボロミクス技術をブラッシュアップすることによって診断マーカーを生み出していこうと、こんなふうにとらえております。先刻、ご承知だと思いますけれども、疾患モデルをどうするなり、あるいはある化合物を与えたモデルの血液、ないしは尿を採取いたしまして、網羅的な代謝産物の分析を行ってしまう。10万、15万ぐらいの低分子ではございますけれども、高速にこれを処理する。もともと三菱化学が強い分野の一つでございます。データ変換して、データマイニングをして、このベースにあるウェルファーマがもともと強みとして持っておりました毒性評価技術のノウハウ、知見とすり合わせることによって、それぞれの毒性プロファイルというものがわかってくる。

もう一方、今度はタンパク質レベルでも同様なことが徐々に徐々にできるようになってきておりますので、それと融合させることによって診断マーカーの特定化、あるいはそれを用いた新しい診断法につなげていこうと考えている次第でございます。

【スライド 40】

今申し上げたようなメタボロミクスは、統合新社の技術あるいはウェルファーマの技術、そして、M C R Cの定評のある分析と計算研の技術、こういったことを持ち寄りますと出口といたしましては、ウェルファーマ社にとりましては今申し上げた創薬加速にもなりますし、代謝ということは、すなわちその中の毒性プロファイルを見ていくことができますので、臨床試験の段階における成功事例を上げていくことにもつながっていくだろうと我々はそう思っています。さらには、医薬と診断の融合に伴って、ターゲッティングメディシンのほうに十分な寄与をしていくだろうと、このようににらんでおります。もちろん統合新社もここで一つのエフォートを使うわけでございまして、新社にとりましては新しい事業領域の改革、さらには、ちょっと分野は違いますけれども、M C C、三菱化学本体にとりましてもこのところは鋭意注目しております。例えば、非枯湯原料、メタボリッ



クすなわち代謝でございますので、代謝産物のコントロールということは、代謝経路の変更といいますか、改質というか、そういったところも同様にできると、こういうところにも代謝工学としての応用領域が非常に広がっていく、ここにも寄与していきたいと、欲張りでありますけれども、そんなふうに思っております。

【スライド 41】

生産の面について申し上げます。ウェルファーマは既に昨年の春に製剤分社を行っております。効率化は既に固有の問題としてやっております。2002年に、APIコーポレーションを設立いたしました。実はその際にも申し上げているんですが、三菱化学グループの分析の技術、代謝工学の技術、有機合成の技術、これも定評があります。それから、プロセス生産の技術、購買・物流のノウハウ、そして意外と隠れたところで高い評価をいただいております環境安全工学の技術、こういったものをインテグレートして、原体メーカーとして特徴のある事業としていこう。さらに今般、統合新社の安全性評価の技術をドッキングさせることによりまして、さらなるパワーアップを図っていきたい。このことはウェルファーマにとりましては、かなり多くの部分をこのAPIコーポレーションで原体製造をしておるわけでございます。非常に強い武器を手の内というか、グループ内に持つということにもなるかと期待しております。

【スライド 42】

4番目は営業関係についてご説明申し上げます。まず、ウェルファーマの大きな課題として国際創薬企業をねらうにあたりまして、海外展開というものがございます。なかんずく、米国での展開というのが重要な成長のドライバーと私どもも見ております。ウェルファーマにおきましては、おおむね2010年ごろをめどにNDAを達成して、自社製品の販売に入りたいと考えております。昨年の10月に共同持株会社をつくることで、従来のウェルファーマ単独での規模ではなかなか持ち得なかった海外インフラの整備投資も可能になったと考えておりますので、戦略投資につきましても、その中身を十分吟味し、適宜、適切な安全につきましても、ホールディングスといたしましても積極的に対応していきたいと思っております。

【スライド 43】

続きまして、先ほどテーラーメイド医療という話をしましたけれども、一言でテーラーメイド医療といいましても、机上でいくら言ってもどうにも進まないわけでございます。何よりも医療現場での実態はどうなのか、そこでのほんとうのニーズはどうなのか、そこ

に対して私どもの診断検査、創薬支援の事業等、例えばウェルファーマがほんとうにコラボレーションできるのかというようなことを、非常に地道かもしれないんですけども、やっていくことが大切だろうと、そんなふうに思っております。実はほぼ3年前からウェルファーマ、ピーシーエル、ヤترون社、この3社の営業部隊、横通しでもってそれぞれの状況認識、実態の把握、そしてそれぞれが、必ずしも3社一斉じゃなくてもいいんですが、2社でもいいんですけども、ほんとうに共同作業をすることで、それぞれにメリットが出るというようなプロジェクトがないかということをやってまいりました。抽出をいたしまして、設定をして共同作業を進めるということを全国展開で行ってまいりました。この1年半ぐらいの間に、おかげさまで具体的な成果が出始めております。例えば、ウェルファーマの薬剤の血中濃度を測定できるようなキットをヤترون社が提供いたしまして、ウェルファーマの薬剤の最適使用というのが従来にも増してできるようになったということで、私どももやれやれおもしろい例が出てきたと内々喜んだわけですが、実は医療機関のほうから望外な高い評価をいただきまして、私どもはこの運動をさらに進めていこうというふうに思っている次第でございます。

この部隊をざっと見ますと、ウェルファーマで1,500人の営業部隊、ピーシーエルが500人、ヤترون社が100人と、こういう規模を持っておりますので、何とかここをもうちょっと、意識レベルもあるいは価値認識レベルも高め合って、一層こういった医療現場からテラーメイド医療に向けての推進力を持ち出していきたいというふうに考える次第です。

【スライド 44】

以上、医薬事業の戦略をまとめてみますと、今までも既に申し上げてきたわけですが、アライアンスを指向するということと、それから国内トップレベルの分子設計技術とか、いろいろ技術を持っていますので、こういった技術をきっちと、強い技術を生かした国際創薬企業を目指していく。それから、多様化する医療ニーズにこたえていく。医療事業としての競争力も上げていくという意味で、医薬と診断の融合には一層力を注いでいく。2010年ごろをめどに米国での自販体制を確立していきたいと思っている次第でございます。

【スライド 46】

まとめに入らせていただきます。私どもの認識としては、かなり医療制度改革の嵐が吹きすさぶ、つらい時代、それから、先ほど来申し上げた医薬と診断の融合の準備期間、実

実践期間を通してテーラーメイド医療の時代に備えていきたいということでございます。医薬・診断融合の準備、実践を通しながら、その時期その時期に適切な対応を今後打っていきたくて思っております。

【スライド 47】

では、ウェルファーマと統合新社はどんな関係になるのかということでございますけれども、基本的にはウェルファーマも、それから統合新社もそれぞれマーケットで今日までもお客様というものも対応してきているわけでございますので、それはそれでもちろん継続していきます。同時に、先ほど来申し上げたグループ戦略といいますか、シナジー発揮として両社は医薬・診断の融合の中で、インタラクティブに対応しながら、ここに掲げましたような先々の、「坂の上の雲」をにらみながら質の高い医療に貢献できるよう頑張りたいと思っている次第でございます。

【スライド 48】

以上をまとめますと、ヘルスケアセグメントを横通しで見た場合でございますが、少子高齢化、医療財政の悪化、国民意識の変化等々、縷々ご説明申し上げました。こういう時代のニーズの変化に、我々自身も変わって対応していかなきゃいかんということで、患者さんの視点に立った医薬と診断の融合を図り、新たな価値の創造を行って社会に貢献していく、そういう事業群にしていきたいと思っております。

それから、医薬品は国内トップレベルのR & Dを持っていますので、これを生かしまして、診断との融合を図りながら特長ある国際創薬品を目指しますが、アライアンスはそれを加速するという意味で、従来申し上げてきたように努力してまいりたいと思っております。

それから、テーラーメイド医療の戦略強化のために、先般発表させていただいたピーシーエル、ヤトロン、安全科学研究所、3社の事業統合の検討を正式に開始すると。緒についたばかりでございますけれども、今後、詳細については詰めてまいりたい、かように思っております。

【スライド 49】

最後になりますが、今日申し上げたような医薬と診断の融合というのは、昨日思いついたとか、そういうことではございませんで、かなり前から考えていた選択肢の1つだと思っています。ここに掲げましたのは「ヘルスケアフォーラム」ということで、ケミカルホールディングス主催で、副題として「ゲノムからテーラーメイド医療へ」ということで、理化学研究所の榊先生に座長になっていただきまして、一昨年、昨年と、ほぼ11月に医

療機関、ドクター、検査技師・看護師等プロの世界の方々をお呼びいたしまして、ささやかではございますけれども、約300名前後に2回とも集まっています。

【スライド 50】

我々の目的は、あくまでもグループとして21世紀のあるべき、あるいは進めるべき医療、医薬の方向性の創生に積極的に絡み、貢献していきたいと、志だけは高く持ってやっ  
ていこうと、そういうように思っている次第でございます。

長時間にわたりまして、ご静聴ありがとうございます。これで終わりにさせていただき  
たいと思います。ありがとうございます。

以上