

取締役会議長 坂根 正弘氏のスピーチ

シャイアー社買収の決断に至るまでの武田薬品（以下、武田）の経営改革について、取締役会議長としての私の考えを述べます。

2014年、私はウェバー社長がCOOとして武田に入社されたと同じタイミングで社外取締役として加わりました。私は、自分がかつて経営に関わったコマツにおける経営改革の経験から、企業が世界競争を勝ち抜くためには、特に日本企業が陥り易い弱点である、総花主義、平均点主義、自前主義から脱却するために重要市場や重要製品分野で No.1 になることが重要と考えています。そして、企業が永続的に発展するためには、確固たる価値観と行動様式を具現化した、企業文化を羅針盤として、グローバルオペレーションを牽引することが重要であると考えているものです。

この観点からすると、私が武田に加わったのは、まさに当時の長谷川閑史社長（現、相談役）のリーダーシップにより、武田がかつての総花主義、平均点主義、自前主義から脱却しようとしている時期でした。研究開発の重点領域を、オンコロジー、消化器系疾患、ニューロサイエンス、代謝・循環器系疾患およびワクチンに絞ろうとしていた一方で、長い歴史の中で築いてきた武田独自の価値観と行動様式であるタケダイズムは世代を超えて脈々と受け継がれ、しっかりと社員の間で武田のDNAとして根付いていました。

ウェバー社長のCEO就任以降、武田は研究の重点領域をさらに消化器系疾患、オンコロジー、ニューロサイエンスの3領域およびワクチンに絞り込み、同時に、研究開発の拠点を日本と米国に集約し、今後10年、そしてさらにその先、50年、100年と続く武田の未来を作るため、武田の歴史始まって以来最大となるR&Dの変革を行いました。日本の湘南はニューロサイエンスと再生医療、そしてオープンイノベーションの拠点に変え、日本発の創薬を目指すエコシステムの醸成へと大改革を進め、先月には湘南ヘルスイノベーションパークのグランドオープンの開所式を行いました。同時に、世界最先端のR&Dの拠点である米国のボストンはオンコロジーと消化器系疾患に集中する拠点となり、2017年にはアリアド社買収をはじめ、重点領域において外部の力を積極的に取り入れてきました。この2大拠点を軸とする武田のR&D変革の成果はすでに出始めていると確信しています。

しかし、武田は、日本でNo.1であるにも関わらず世界ランキングで見ると、Top20に入るという状況で、日本発のグローバル企業として世界の競合と戦い、さらなるUnmet Needsにどう答えていくかという挑戦が長期的にはありました。

こういった状況の中で、昨年6月、私が取締役会議長に就任しました。それから後に、シャイアー社買収案件の

社内議論がスタートしたわけです。シャイアー社は、武田とほぼ同規模の会社であり、2社合わせると世界のTop10に入る規模になります。当初は、シャイアー社の事業内容を見る限り、武田の重点領域に当たる部分での収益は全体の約30%程度のみで、過半は希少疾患といわれる領域であり、武田にとって全くの新分野と思われる領域が収益の中心だという印象を受けました。

しかし、注意深く話を聞いているうちに、この希少疾患領域はまだ十分に解明されていない病態や薬効を解明しながら、サイエンスの急速な進歩と、医薬品の研究や開発が並行して進む領域であることに大きな関心を持つようになりました。おそらく、こういった領域は、医療機関や行政、そして何より患者さんにとっては、大きなUnmet Medical Needsであり、そのような分野で武田が貢献できるのならば、常に患者さんをすべての中心に置くことを企業カルチャーとする武田にとって、戦略が一致すると感じ、挑戦に値する案件だと理解するに至りました。

世界の医薬品業界では、すでに治療法が存在する領域での創薬競争が中心であり、この過当競争に入ってしまうと、果てしないM&A合戦になると日頃から危惧していました。したがって、このシャイアー社買収が出来れば、山中教授と湘南で共同研究を行っているT-CiRAプロジェクトと同様、病態の解明と創薬という、医薬品企業本来の使命に武田の将来を託せると思うようになりました。さらに、シャイアー社はビジネスの規模と従業員の過半が最先端のイノベーションの拠点である米国にあることも評価すべき大きな要素となりました。

しかし、本案件は武田にとって過去は勿論、将来もおそらくないであろう大きな投資案件であるため、取締役会はもちろん、社外取締役だけの会合でも本案件の是非の議論を徹底的に尽くしました。結果、取締役全員が本件を積極的に進めることで合意しましたが、一方では、ほぼ同じ規模の会社と一緒にいるケースであるため、本当に1つの会社になりきれのか、そして何よりスケールを徹底できるのかということが最大の懸念でした。しかし、ウェバーCEOも、武田のDNAを保って変革することが一番重要であり、それができれば必ず統合後の企業価値は格段に高まるということを十分に理解し、自分が責任をもってリーダーシップを取ることを力強くコミットしてくれました。そして今日、この日を迎えるに至っています。

株主や投資家の皆さんは、これまで様々なニュースが報道されたことで、タケダにとって過大すぎる案件ではないのかとご心配されるかもしれませんが、これまでの4年間、ウェバーCEOは、数々の武田の変革を手がけ、成功させてきました。そのウェバーCEOと豊富なグローバルマネジメント経験を持つ経営陣が一枚岩となって、その変革をさらに加速させる本買収が、現経営陣が思い描いているVision2025の戦略に沿って実現されれば、タケダの企業価値を大きく飛躍させることができるものと信じております。

以上、私の取締役会議長としての率直な見解を申し上げます。

以上

社外取締役 取締役会議長 坂根 正弘 (Masahiro Sakane)

<https://www.takeda.com/jp/who-we-are/company-information/executive-leadership/masahiro-sakane/>