

日本初の医薬品開発受
られ、成長が頭打ちになっ
託機関(CRO)とし
て一九九二年にスター
薬大手が世界の標準品を持
トを切ったシミックが
ち込み、シェアを急伸させ
十七日、ジャスタックが
ているからだ。

(店頭)市場に株式を
上場する。同社を率い
た製品をライセンス生産し
る中村和男社長は三共
でも商売になったが、これ
「メバロチン」の開発責任
からは欧米より優れた新薬
者を務めた。異色のベ
ンチャー経営者は日本
の医薬品産業に強い危
機感を抱く。

医薬品のデータ集計・解
析受託会社だったシミック
を友人から譲り受け、CR
Oとして再出発させてから
十年あまり。ようやく株式
上場にご着けたが、それ
は単なる通過点の一つだ。
経営者として夢を実現した
などと感慨に浸っている暇
はない。

日本の医薬品産業は「黒
船」の来襲を受け、ビッグ
バン時代に入った。医療
費抑制のため国が決める薬
の価格(薬価)が引き下げ
る研究専業や販売に特化す

仕事人 秘録

シミック社長 中村和男氏

① 僕はプロデューサー

なかむら・かずお 69年
京大薬卒、三共入社。92年
に退社。シミック社長に就
任。99年から日本CRO協
会会長も務める。山梨県出
身。55歳。

る企業が生まれてもいい。
いずれにせよ、競争が激し
くなるのだけは確実だ。

シミックは新薬のタネの
臨床試験など開発業務を製
薬企業から請け負い、付加
価値を高めていち早く製品
化する技術者集団だ。パラ
ダイム(枠組み)が大転換
する中でビジネスチャン
スはもっと広がるだろう。

三共が八九年に発売し
た「メバロチン」は全
く新しい高脂血症治療
剤で、年間売上高は隣
く間に千億円を超え
た。

古巣の三共では二十三
年、仲間やチャンスに恵ま
れてきた。メバロチンの製
品化に成功した結果、同期
入社の中でいち早く課長に
昇進し、当時は私も「この

既成概念うち砕け

まま黙って待っていれば役
員になれるかもしれない」
も立ってもしられなくなっ
と思ったものだった。

しかし管理職になって埋
めがたいギャップを痛感す
るようになった。現場時代
は社内インフォーマル
(非公式)なネットワーク
を使って話を進め、公式ル
ートではなかなか認められ
ないような思い切った仕事
に挑戦できた。だが昇進し
ると、賛同者を募り、同じ
目標に向かって奮い立たせ
ることもある。

今しかできない仕事、能
力をもっと発揮できる仕事
があるのではないか。一
部署間の調整業務に追われ
ることもあった。失敗すれば
独断専行の変
わり者と呼ばれかねない
が、メバロチン開発はプロ
デューサーとして存分に腕
を振るううちに、若いころに
の経験を生かせるCROは
日本でも知名度が低かつ
たが、先進地の米国ではす
でに医薬品産業の一角を占
める規模に成長していた。
日本でも規制緩和が進めば
必ずモノになると考えた。



私、四十六年十一月に「団
塊の世代」より一足先に生
まれ、高度成長期を全力疾
走してきた。当時、四十五
歳になり、気力と体力の点
からも、次の仕事に挑戦で
きるタイムリミットが足元
まで迫ってきているのをひ
しひと感じた。

一九六五年、故郷の山梨県・甲府一高を卒業した中村氏は京大薬学部に入學する。

大学に入るときは迷わず薬学部を選んだ。小学生のころから科学少年だったが、高校のクラブ活動で化学部に入り、薬や化粧品の世界にますますひかれるようになったからだ。

ただ、高校の化学部は変わったやつらの集まりで、恋愛経験

仕事人



もなくせにみんなで恋愛小説を書いてみたり、南アルプスを登山したり、と好き勝手なことをしていた。部室で「友情とは何か」を本気で議論したりもした。

本業の研究の方は上級生や卒業生の指導を受け、大学の教科書から研究テーマを選んだ。一年生のときの課題は純水作りなどに使う陰イオン交換樹脂の製作。私は化学合成が好きで、ジ

僕はプロデューサー ②

シミック社長 中村和男氏



京大に入學間もなく、薬学部の催しで歌を披露する中村氏②

ユースや香水などを作り、学園祭の時にはそれを友達に売りつけた。

夏休みになると京大の薬学部に行った先輩が帰省してきて「京都はな、舞妓さんもいて、ええぞ」と盛んにオルグする。私はこの口説き文句に参ってしまい、「京都はええな」と思うようになった。当時、地方にいた高校生の進路は、こんな具合に決まっていた。

ところが京大に入學すると、がっかりすることはなかった。教養部の化学実習は、高校の化学部でやった程度の実験しか教えない。大学はすごいことを学べると期待していたのに、「こんなものか」とバカにする

薬学より音楽に夢中

ようになった。今思えば浅はかだが、薬学への興味も情熱も、急にしぼんでしまった。

中村氏は音楽に興味を持ち、当時人気を誇った軽音楽部の門をたいた。

音楽バンドは当時、流行の先端だった。軽音楽部は部員百人ほどの大所帯で、全学部から個人的な面々が集まっていた。二年下にはプロのトランペッターになった近藤等則君がいた。私も入部したら、講義や実習に出なくなり、「ザ・マブアナ」というハワイアンバンドを結成してバンドマスターになり、音楽にのめり込んだ。

三回生の時、部の実質的なマネジャーになり、部の台所を切り盛りするようになる。楽器の購入費や維持費をひねり出したり、公演会を開いたり、今でいえば芸能プロダクションのような役割だ。下宿代が月七千円の時代に、ちょっと高級なアンプは三十万円もしたから、定期演奏会やダンスパーティーを成功させて稼がなければならぬ。さて、百人をどうやって食べさせるか。

軽音楽部のマネジャーになると多忙な日々が待ち受けていた。それは組織のマネジメントに触れる最初の機会だった。

マネジャーとして最も手を焼いたのは部内に十ほどあるバンドをどう押さえ込み、一つの方向にまとめるかだった。公演が近づくと台本を作るが、誰が「トリ」を務めるかが毎回大問題だった。わがままな連中ばかりで

仕事人



「自分こそ一番だ」と思っている。説得は一苦労だった。

音楽をやっていたわけでもない私が部をまとめられたのは、仲間にはない力を持っていたからだと思う。公演会のチケットは百枚や二百枚は簡単に売りさばく。夏休みの合宿ではバンドを出演させる代わりに合宿代を出してくれる海辺のビアホールを探し出した。マネジャーとして今でも胸を張れるのは、当時

③ 僕はプロデューサー

シミック社長 中村和男氏



中村氏③はハワイアンバンドでバンドマスターを務めた

京都で一番大きかった京都公会館の第一ホールを千五百人以上の観客で満員にしたことだ。収支に責任を負っていたから、思いつくことは何でも実行した。「スガヌマ洗車サービス」という商号で商売を始めたこともある。顧客をお金持ちに絞り、部員がチームに分かれて出張で洗車に行く。当時は出張洗車なんて珍しかったから何件か受注できた。もっとも、つらい仕事でくたくたになり、長くは続かなかった。

ビジネス人生の原点

「ただでいい、食べられない」と食事の度に聞かされた。一方、母の実家は商家で、人をもてなしたり喜ばせるのが好きだった。両親の教えが私をビジネスに駆り立てたのかもしれない。

部活動に全力投球してきた中村氏も四回生への進級を控え、就職を考えるようになる。

もしかしたら私は薬ではなく音楽のプロデューサーになっていたかもしれない。ライバルだった同志社や立命館にはプロになったり音楽プロダクションを起した仲間もいた。放送関係者からも「うちに来ないか」と声をかけてもらっていた。

しかし、そのころになると、だんだん座りが悪くなっていった。厳格な父の教えで子供のころは毎朝五時に起きていたから、夜動き回って昼まで寝ている生活が体に合わなくなった。「背広を着ていなければ自由人」という当時の風潮にも「スタイルだけで本当に自由なのか」と違和感を覚えるようになった。潮時が訪れたようだった。

中村氏は一九六九年四月、三共に入社する。学園紛争世代の新入社員は次々と騒動を起こした。

サラリーマンになろうと決心した私は、音楽の世界にどっぷり浸った関西からも離れようと考えた。就職先は東京の製薬大手の三共に決めた。当時は売り手市場だったから入社試験を受けるとすぐに内定が出た。

大卒の同期入社は六十人ほ

仕事人



ど。みんな血気盛んで新入社員研修が始まると立て続けに事件を起こした。新人研修で講師が「会社に入ればワイシャツの色は何がふさわしいか」と質問する。模範解答は「白」だけど、私たちは「ナンセンス」と叫ぶ。大学時代に教育という権威と戦ってきた自負もあり、どんどん増長した。ついには「講義もナンセンスだ」とボイコットする連中まで現れた。研修の担当

シミック社長 中村和男氏

④ 僕はプロデューサー

者には気の毒なことをした。

東京・杉並にあった社員寮に放り込まれた私たちは、ここでもひと騒動起こした。会社側が「別の寮に移ってくれ」と申し出てきたのだが、私たちは「寮闘争」で受けて立った。立ち退くか、立ち退かないか……。説得にやって来た総務部員を相手に、団交は午前二時、三時まで続いた。

会社の方もほとほと手を焼いたのだろう。間もなく、何人かが異動になった。

配属先は「学術部」。ここから「メバロチン」につながる開発の道を歩み始める。

モノを売ることにかけては誰にも負けない自信があったから、面接の時からずっと営業を希望していた。それだけに配属



東京・銀座にあった三共の旧本社ビル

営業希望、通らず

先を聞いて少しがっかりした。

学術部は医薬品業界で言う「開発業務」を担当する。欧米の製薬会社から導入した新薬や自社の研究所が見つけ出した新薬の臨床試験をして効き目や安全性、適切な投与量を調べ、データをそろえて厚生省に製造承認を申請するのが仕事だ。

大学では放射性薬品化学という講座に籍を置いていたものの、ろくろく実験もせず、卒論の試問では恩師の田中久教授が助け舟を出して代わりに答えてくれる始末。学術部の仕事は手に余るのではないかと思った。

ところが、ふたを開けてみると意外にうまくいった。臨床試験のプログラムや製品化に向けたコンセプトを考えるのは、公演会の演出や台本書きに似ていなくもない。医学部の教授を訪ね、臨床試験の協力をお願いするのにも、大学の軽音楽部で外部との折衝に慣れた私向きの仕事で、「おれは先輩より仕事ができるんじゃないか」などとうぬぼれた。このころはまだ、開発という仕事の真のだいご味や重みを理解していなかった。

学部部で順調なスタートを切ったかにみえたが、仕事は決して甘くなかった。

三共は「エルドーパ」というアミノ酸の一種を子会社で合成し米国に輸出していた。会社には神経内科の研究で名高い医学部教授から「エルドーパをパーキンソン病の治療に使いたい」と依頼が寄せられていた。

パーキンソン病は手足の震えや歩行障害を起こし、脳内で情

仕事人



報を伝える役目をするドーパミンという物質が減るのが原因とされている。今でこそエルドーパを投与すると、体内でドーパミンに変わって症状を改善させることが分かっているが、当時は思いもよらぬことで、学部部として教授の申し出を断ってしまった。

ところが、しばらくするとエルドーパに効果がありそつたと判明する。臨床試験で効果を確

シミック社長 中村和男氏

⑤ 僕はプロデューサー

かめるには教授に協力をお願いしなければならぬが、先輩たちは腰が引けてしまった。結局入社二年目の私に「お願いしてきなさい」と命が下った。

研究室にうかがい、恐る恐るお願いすると教授はご立腹でお叱(しか)りを受けた。しかし私は気を取り直して足しげく通うことにした。毎回叱られ通ったがお願いを続け、何度目だったか、「まあ、君に言っても仕方がない」と承諾を取り付けた。

厳格だった明治生まれの父から「礼を尽くせ」と教えられてきたが、この時初めてその意味が分かった。高い学識には最大限の敬意を払うが、だからといって自分を卑下する必要はな



新入社員時代に会社の同僚と(右が中村氏)

生意気の虫封じ込め

い。言つべきことも言わず、卑屈な態度に終始していたら、私はなおさら相手にされなかつたろう。

開発業務が担当とはいえず術部の仕事は幅広い。

先輩たちはホテルの会議場を予約して研究者を招き、研究成果や新薬の説明会を開いていた。準備段階では進行を考え、説明用の原稿を書くのだが、私が軽音楽部の公演でやってきたことと変わらなかつた。取引先との交渉にお供することも多かつたが、折衝費が意外にたいした額でないことにも驚いた。

かつてなら「なんだ、会社の仕事ってこの程度か。おれが取ら仕切つてやる」と思ったのだ。だが、この時は違った。薬学部に入った時、最初の実習を見くびったばかりに初志を貫けなかつた苦い経験がある。サラリーマンになると決めたのに仕事をくびれば同じ轍(てつ)を踏むことにならないか。私は生意気の虫が顔を出すたびにトイシに駆け込み、「誠実、無口、ファイト」と小声で自分に言い聞かせた。

中村氏は一九七四年、二十八歳の時、異業種交流会を組織した。会は意外な広がりを見せた。

入社して五年もたつと専門知識は深まっていくが、まだ大仕事は回ってこないからエネルギーを持って余す。専門外の面白い話を探そうにも当時、情報交換の相手といえば同僚くらいだ。他業界の若手や経営者は何を考えているのか。情報を渴望する

仕事人



思いは募る一方だった。

大学の同窓生にも同じ思いの連中がいた。「それなら一緒にやらないか」と声をかけ、医薬業界に進んだ長谷部進、博報堂の石関基の両君と勉強会を作った。当初十人ほどの小所帯だったが、社外との接触なんて結構危険な香りがしたものだ。

講師を探すため、官庁や他業界に散った軽音楽部の仲間に参加を呼びかけ、取引で知り合っ

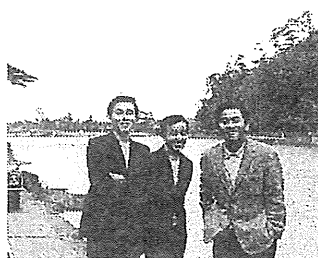
シミック社長 中村和男氏

⑥ 僕はプロデューサー

た中小企業の経営者などを紹介してもらった。接待で同行した料理屋の女将から「お困りの社長さんがいるの」と聞き、引きあわせてもらったこともある。

大企業や官庁の若手はやる気や能力があってもなかなか機会が巡ってこない。一方、中小企業では新機軸を打ち出そうにも人材がない。私たちはそんな経営者の悩みを聞き、解決策やアイデアを話し合った。

二年もすると会員は四、五十人に膨れ上がり、勉強会を衣替えして当時まだ珍しかった異業種交流会として旗揚げしようと思いついた。会場にしていた東京・築地の飲食店の名前から「ス



入社後4、5年もたつと情報への飢餓感が芽生えた
(京都・嵐山で、左が中村氏)

情報をチャージせよ

エヒロ会」と名付け、月に一回集まる。しばらくを潜めていた私のプロデューサー機能が目を覚まし、業界話だけでなく、プロボクシング世界王者だったファイティング原田さんや歌舞伎俳優ら産業界以外の方々にも「その道をいかに究めるか」を話してもらった。

講師をお願いした方々が次々に会員になってくれたのはありがたかった。衆院議員の石破茂さんもその一人。日大医学部の大島研三名誉教授や建築家の黒川紀章さんらには顧問としての会の運営に助言してもらった。第一線で活躍する方々の並々ならぬパワーを思い知らされた。

一つの道を究めた人に共通しているのは、その道を究めた後も、専門外の分野でさえなおどん欲に知識や情報を追い求めるという姿勢だった。以来、私は自分に「チャージすること」を課した。日々の仕事がどんなに忙しくても人脈を広げ、全く新しい知識をチャージし続ける。それが何か新しいこと、大きなことを成し遂げるのに不可欠だと予感した。

三共は一九七八年、高脂血症治療剤の候補物質「コンパクチン」の製品化に向けた開発に着手した。「メバロチン」開発の前哨戦ともいえるこのプロジェクトに中村氏はチームの一員として参加した。

コード番号「ML-236B」、またの名を「コンパクチン」。この新薬候補物質の存在を知ったときの興奮は今も忘れ



仕事人

られない。三共の研究者が京都産のコメにくっついていた青カビから見つけ出した物質で、開発担当者として「これは面白い」と直感できた。

体内では「HMGCoA還元酵素」と呼ぶ物質がコレステロールの合成を調整している。コンパクチンはこの酵素の働きを妨げる作用を持つ世界初の物質で、コレステロールの合成を強力に阻害できると考えられて

シミック社長 中村和男氏

⑦ 僕はプロデューサー

いた。製品化できれば、コレステロール値を引き下げる画期的な大型医薬品になるかもしれないと期待を抱かせた。

この物質との出会いが、後の私の会社人生を決めることになるのだが、それは実力というより運の要素が強い。新たに持ち上げるプロジェクトを担当できるかどうかは、その前にどんな分野で素地を築いていたかどうかで決まるからだ。

私の場合は学術部に配属になった直後から、たまたま動脈硬化症の研究者を担当し、人脈作りに励んでいた。当時はコレステロール値と動脈硬化症の関係はまだ完全に分かっていなかったが、これが開発のポイントの一つになる可能性が高かった。



三共は当時、自然界から採集した微生物を手がかりに新薬候補を探す研究に注力していた(写真提供・三共)

開発プロジェクト中止

仲間と起こした「スエヒロ会」の顧問を務めていただいた日大の大島研三名誉教授や東海大の五島雄一郎名誉教授をはじめ、この分野の学界の権威とお付き合いをしていた点も人選に影響したようだった。今思えば、せっせと耕していた畑から思いもよらぬ芽が出た感じだ。

ただ当時の開発チームには懸念があった。確かに、血中のコレステロール値を抑えれば、動脈硬化症や冠動脈疾患を起す可能性は低くなるかもしれない。それは高脂血症の患者に福音をもたらすだろう。しかしコレステロールはもともと体内に存在し、ヒトになくってはならないものでもある。生命活動に逆行して合成を妨げる物質は危険ではないのか。

開発は最大限、慎重を期す方針を固め、臨床試験に着手した。だが私たちの予感的中してしまつた。一九八〇年、コンパクチンに強い副作用の疑いがあることが判明するのだ。胸を躍らせた開発プロジェクトは中止となり、一転して私は「社内失業」してしまった。

三共は一九七九年、後
に「メバロチン」と命
名する新しい高脂血症
治療剤の候補物質を発
見した。コンパクチン
の開発中止で、社内失
業中、の身だった中村
氏は八三年、その経験
を買われ、メバロチン
開発のプロジェクトリ
ーダーに任命される。

メバロチンはコンパクチ
ンを投与したイヌの尿から
研究者が見つけ出した物質
だ。イヌの体内で代謝され
た結果、コンパクチンに水
酸基が一個くっついた化学
構造になっていた。研究所
ではコレステロール合成を
強力に抑える働きがあり、
安全性も高いことを突き止
めていた。

プロジェクトから外れて
いた私を再び最前線に呼び
戻してくれたのは、直属の
上司だった医薬開発部の一
杉安広部長(現・最高顧問)

仕事人



⑧ シミック社長 中村和男氏 僕はプロデューサー

訪ねた。コレステロール制
御メカニズムの大家である
米テキサス大のゴールドス
タイン、ブラウン両博士の
研究室から帰国したばかり
の若手研究者がいると聞い
たからだ。

母校京大に近い喫茶店で
初めて会った北徹先生(現
・京大大学院教授)は医学
部第三内科の助手だった。
話しているうちに同級生だ
と分かり、ころ合いを見計
らって切り出した。「三共
は新しい高脂血症治療剤の
候補物質を見つけた。
臨床試験にご協力願えませ
んか」

全く新しい薬の臨床試験
では従来の知識や常識では
対処できない事態やデータ
が飛び出すかもしれない。
これを乗り越えるには、よ
く言えば新進気鋭、悪く言
えば実績のない研究者に先
入観なしにデータを分析し
てもらったほうがいいので

メバロチン開発へ



1989年発売された高脂血症治療剤「メバロチン」(写真提供・三共)

はないか。それが私の考え
だった。

京大の北助手が「この化
学構造は面白い」と協力を
快諾してくれたのに続き、
阪大医学部の松沢次講師
(現・阪大大学院教授)を
はじめ全国の気鋭の研究者
たちから続々と賛同を得ら
れた。若手だけで突っ走っ
ては学界の権威の反発を招
きかねないため、スエヒロ
会の顧問をお願いしていた
東海大の五島雄一郎名誉教
授をはじめとする方々に世

話人として後ろ盾になって
いただいた。
メバロチンの製品化に
向けた臨床試験がいよ
いよ間近に迫ってき
た。
新薬候補物質は研究者の
努力の結晶だが、そのまま
では医薬品にならない。ど
んな薬に仕上げるかという
開発コンセプトを練り上
げ、それを科学的に裏付け
る臨床試験の方法や手順、
いわゆる「プロトコル」を
考え実行するのが、開発の
役目である。

「高コレ
ステロール血症に対し著明
な血中コレステロール低下
作用を示す」「病態解明に
役立つ」「海外戦略」。
そこには当時の日本の製薬
会社としては壮大すぎる目
途のごく限られた
医薬品にしかなら
ないこともある。
若い研究者を集
める第一相臨床試験(フェー
ズI)が始まった。

一九八四年、いよいよメバロチンの臨床試験が始まった。

試験の開始を目前に控え、私は着替えを詰め込んだバッグを抱えて、同僚の中村富士雄さんと東京・代々木の東海大医学部付属東京病院に向かった。中谷矩章医師(現・福生病院院長)の指導の下、健康な人に薬を投与して薬の安全性を確かめる第一相臨床試験(フェーズ1)に泊まり込みで立ち会った。

泊まり込みは試験が軌道に乗るまで約一カ月間続けた。研究所の実験でメバロチンの高い安全性はすでに判明していたが、作用メカニズムがまだ完全に分かっていない薬であり、実際にヒトに投与するのは今回が初めてだ。何が起るかわからない未知への挑戦を前に緊張し、考えつく限りの手を打った。

協力者の健康と安全を守るための倫理面への配慮は欠かせない。万が一にも肝臓や腎臓の機能に影響が出ないか、いても立ってもいられなかった。まさにブラックボックスの中に手を入る中を探るような感じだ。そんな不安な日々がまる六カ月続いたが、医師や看護婦の方々からは全面的な協力をいただいた。臨床試験で病院のスタッフとあれほどの一体感を共有できたのは、後にも先にもこれ一回きりのことだ。

仕事人



シミック社長 中村和男氏

僕はプロデューサー

総勢延べ百人以上の大プロジェクトになり、開発にはお力ネもなかった。開発予算は直属の上司である課長の権限だったが、予算が底を突きかけると私は一計を案じた。社内のでを頼り、懇意の先輩がいる秘書室に掛け合せて予算枠を回してもらった。

ここが開発のヤマだ



六カ月に及ぶフェーズ1を終え、試験データの解析が始まった。(POC)という新手法の臨床試験への協力を引き受けてもらった若い世代の研究者がまとめた解析結果を見て、予想外の事態に興奮した。フェーズ1の目的があり、私たちの一番の不安材料でもあった安全性が確認できただけでなく、被験者の血中コレステロール値が顕著に低下していることが確認できたからだ。メバロチン開発には高い開発目標を立ててそれを臨床試験にない試験だ。高脂血症とは診断されないが健康なヒトより血中コレステロール値が高い協力者にメバロチンを一カ月間投与し、通常の第二相臨床試験が適切かを突き止めることだ。それは通常「フェーズ2b」と呼ぶ第二相試験のため一カ月泊まり込んで(東京都渋谷区)の東海大医学部付属東京病院)投与量まで見当をつけることができたのだ。

「ここが開発のヤマ場だ」と直感できた。開発コンセプトを一気に証明する手立ではないか。そこでひねり出したのが「レート・フェーズ1」という通常の第一相試験にない試験だ。高脂血症とは診断されないが健康なヒトより血中コレステロール値が高い協力者にメバロチンを一カ月間投与し、通常の第二相臨床試験が適切かを突き止めることだ。それは通常「フェーズ2b」と呼ぶ第二相試験のため一カ月泊まり込んで(東京都渋谷区)の東海大医学部付属東京病院)投与量まで見当をつけることができたのだ。

第一相臨床試験（フェーズ1）で予想外の成果をあげたメバロチンの開発は一気に加速し、一九八九年十月二日に発売となる。

フェーズ1で開発コンセプトを証明できたときの感激は鮮明に覚えている。「これで行ける」と実感できた。少数の患者を対象にする第二相臨床試験（フェーズ2）、最終段階の第三相臨床試験（フェーズ3）もつつが

仕事人



なく完了し、三共は八七年十二月、厚生省に製造承認を申請した。

新薬創出では元の化合物を見つけた研究者が称賛を浴びるものだ。だが化合物と医薬品の間には遠い道がある。安全性や秘めた有効性を引き出してこそ薬になる。メバロチン開発の中心人物はだれかという議論は社内外であったが、私はプロデューサーとして会社に貢献でき

シミック社長 中村和男氏

僕はプロデューサー

た満足感で満たされていた。

コンパクチンとメバロチンの開発は世界の高脂血症研究にも貢献した。

今振り返れば、コンパクチンとそれに続くメバロチンの開発は、医学の新たな領域に足を踏み出す行為だったと思う。何せ、その作用メカニズムの解明は文字通り「ノーベル賞もの」だったからだ。

開発の当初、私たちはメバロチンが体内のコレステロール合成を抑えるから、血中のコレステロール値が低下すると考えていた。だが、この仮説は正しくなかった。実は、血中のコレステロール量の大半を制御している肝臓の細胞の表面にある「L



メバロチンはノーベル賞の研究にも寄与した（左からブラウン博士、北教授、中村氏、ゴールドスタイン博士）

ノーベル賞に貢献

Dレセプター（受容体）」という部分が極めて重要な役割を果たしていたのだ。

レセプターは鍵穴のようなもので、鍵に当たる特定の物質と結合する。LDレセプターがくっつくのは動脈硬化などに関係がある悪玉（LDL）コレステロールだ。

メバロチンには肝臓内のコレステロールを減らす働きがある。その作用で減ったコレステロールを補充するため、肝臓では細胞表面のLDレセプターが増加し、血中のコレステロールと結合して肝臓内により多く取り込む。その結果、血中コレステロール値が下がるのが真相だった。

この作用メカニズムは京大医学部の北徹助手（現・京大大学院教授）の恩師である米テキサス大のゴールドスタイン、ブラウン両博士が一九八五年にノーベル医学生理学賞を受けた研究で解明された。私はメバロチンの開発過程で両博士の知遇を得ることになるのだが、当時はこんな生命の神秘が隠されているとは知る由もなかった。

メバロチンの開発にめぐつき、中村氏の関心は別のところに向かい始めた。

私たちは胸を膨らませて一九八八年の正月を迎えた。非公式ながら年功序列の指揮系統や組織の壁を乗り越え、全く新しいやり方で大型新薬を開発できたのだ。このやり方を全社に広めよう。開発の仕事は残っていたが、私の気持ちは「会社を変え

仕事人



る」でいっぱいだった。

しかし、その年のトップの年頭あいさつを聞いてがっかりした。紋切り型の発言に終始したからだ。「これではいけない」と思った私は若手社員と内々の会合を開き、「メバロチンは会社を変える力を持っている。これを好機に会社を変えるべきだ」と主張した。

私たちにはもう一度チャンス

⑩ 僕はプロデューサー シミック社長 中村和男氏

が巡ってきた。一月末に開く恒例の「支店長・工場長会議」だ。トップが訓示する原稿に「会社を変える」というメッセージを盛り込もうと水面下で調整に乗り出した。そのかいがあってか会議の席上、新薬の発売で会社を変えるとの意思表明があった。

この発言を受け、役員の間でメバロチンの発売に向けた大型プロジェクトチームが発足。販売戦略の検討に着手した。社内改革が動き始めたのだ。

コンパクチンから数えて約十年の開発プロジェクトを



研究開発本部の課長時代に同僚と（右が中村氏）

「会社を変える」

終え、中村氏は八八年四月、課長として東京・品川の研究開発本部に異動した。

同期入社の中で課長に昇進したのはまだ一握りだった。私は早速、各研究所に散らばる若手研究者を集め、組織横断の勉強会を結成した。メバロチンで成功を収めた「プルーフ・オブ・ザ・コンセプト」の手法を広められないかと考えたのだ。

秘書室から予算枠を回してもらい、ビールを片手に議論した。研究組織の問題点のあぶり出しがテーマだ。研究の進め方に始まり、今の研究領域の選定は妥当か、領域別にいくつもあつる研究所は本当に必要か——と議論は激しくなっていた。

結果はリポートにして回覧したから当然、本部の幹部の目にも留まる。反応は「今のやり方で成果をあげている」と批判的だった。私の動きを止めようと上司は再三「飯に付き合え」と誘ってきたが、頑として断り続けた。新しい職場はいきなり冷戦状態になってしまった。

研究開発本部の組織改革は難航した。そんな時、出張で渡米した中村氏は米バイオ産業の巨大なエネルギーに圧倒される。

一九八九年の出張で訪れた米テキサス大は世界中から優秀な若手研究者や先端情報、カネをかき集めていた。戦略的にテーマを絞り込み、ビジネスと研究を融合させ、猛スピードで成果をあげている。ノーベル賞を受

仕事人



けたゴールドスタイン、ブラウン両博士の仕事ぶりもプロデューサーそのものだった。

翌年、バイオ企業、ジェネンテックをカリフォルニア州に訪ねた時はもっとびびくりした。研究所の敷地内に改造したトレイルバスがあり、若い研究者が寝泊まりして実験に没頭している。彼らは「水と電気、候補化合物を集めたライブラリーを使わせてくれるだけでいい。成

シミック社長 中村和男氏

⑫ 僕はプロデューサー



中村氏（右から2人目）は出張で米バイオ産業の熱気に触れた

果はすべて会社に渡す」と言っ

て押し掛けてきたぞうだ。

彼我の違いは決定的だった。

米国のベンチャー企業は熱気と創造性がみなぎり、プロデュー

サーが存分に力を発揮している。

成功すれば会社を飛び出す

のが当たり前で、「カズオ、な

ぜ辞めて自分の会社を起こさな

いのか」と真顔で聞く米国人も

いた。この時初めて「新しいモ

ノをつくるには、この土壌が必

要だ。米国のようなバイオベン

チャーをつくりたい」という思

いが脳裏をかすめた。

九一年十二月十七日、四十

五歳の誕生日を迎え、退職

を決意した。

悶々とする日々が続いた。会

会社を辞めます

社の待遇に不満はない。このま

ま残ればもっと大きな仕事に挑

戦できるかもしれない。だが、

それには昇進の階段を一つずつ

登って行かなければならない。

年をとってから創造性がある仕

事ができるだろうか。会社を飛

び出し事業を起こすのはもっと

リスクが高い。私の思いは

行きつ戻りつした。

社内ではメバロチンの販売が

伸びるにつれ、改革機運が薄れ

ていった。

九二年の年明け早々、私は顧

客との会合に出るため、一杉安

広取締役（現・最高顧問）と京

都に出張した。仕事を終え、お

客を見送った後、料理屋の一室

で一杉さんと二人になり、「ま

た大きいことをやろう」と温か

い言葉をかけてもらった。だが

私はこの席で辞意を告げようと

心に決めていた。

「僕、会社を辞めます」。一

杉さんは何も言わず、ただ聞いて

いた。帰りの新幹線でも二人

とも黙ったままだった。一杉さ

んはしばらくして席を立った。本

社に電話をして私の辞意を伝

えたようだった。

一九九二年三月三十一日、
中村氏は二十三年間勤務し
た三共を去る。

私の退職願はなぜか役員の人議事項になり、承認が下りるまでの間、かん口令が敷かれた。役員室に呼ばれ「大企業の役員と中小企業の社長とごつちがいいか、よく考えてみる」と説得された。「会社はこうなった原因をもっと考えるべきだ」と言ってくる役員もいた。

仕事人



一介の課長の進退をここまで考えてくれたのは本当にありがたかった。りん議が下りる三月十六日まで、二十数人いた部下たちには退職するとは言えず、何食わぬ顔で会社に来るのがつらかった。

私は退職の三日前に再婚し、私生活でも大きな転機を迎えた。結婚式には部下たちみんなが駆けつけてくれた。女性社員からは「本当なら私たちが、寿

シミック社長 中村和男氏

⑩ 僕はプロデューサー



オフィスには会議機とパソコン1台
(右端が中村氏、左端が市川氏)

退社して課長からお祝いをもらうはずなのに、先を越されちゃった」とちよつと変わった祝辞を受けた。退職の日が迫るにつれ、会社にも仲間にも愛着が募り、私は三月三十一日まで休まず出社した。

四月一日、中村氏はベンチャー経営者として新たな一歩を踏み出した。

東京・JR恵比寿駅に近い賃貸マンションの一室が新しい城だった。1LDKで約四十平方メートル。家賃は確か十二、三万円だった。備品といえば米国に出張したときに研究者向け割引で買ったマッキントッシュのパソコン一台と会議机くらいだ。

マンション一室の船出

実はシミックという会社自体も友人から安く譲ってもらった代物だ。元は「スエヒロ会」の仲間が八五年に起こした医薬品データ解析受託の会社で、長く休眠状態になっていた。独立するとはいえ会社設立の手続きも知らず、時間もなかったからこれはなかなかの名案だった。

社員は私の考えに賛同して三共から来てくれた市川宏司君(現・シミック常務)ただ一人。私たちは経理のことなどてんで分からなかったから、銀行マンだった家内の父に二日に一度、会社に来てもらった。しかし無給でお願いするのはさすがに心苦しく、しばらくして経理の担当を置くことにした。

主力事業にしようと考えた医薬品開発受託は日本では規制されていすぐにはビジネスになりそうもない。飯のタネは製薬会社から請け負う調査やレポート作成で、各社に「仕事を下さい」と頭を下げて回った。しかし世の中、そう甘くはない。退職金や親から借りてかき集めた二千万円の運転資金はあつという間に底を突きそつになった。

事業開始後しばらくして三共の後輩から仕事が入った。退職後も「受付が舞い込んだ」。

受託したのは統計解析で、相当の専門性が必要だった。相棒の市川宏司（現・シミック常務）が一月半、ほとんど不眠不休でパソコンに向かい納入にこぎ着けた。受注額はざっと三百万円。「これで食っていける」と思ったが、あらぬことが後輩から沈んだ声で電話がかかってきた。「この支払いの決裁は社内を通りそうもありません」

当時、三共では「中村の会社は当分使わない」と言われていたようだった。無理もない話だ。会社を勢よく飛び出したのに食うに困るとまた頼りにするので「身勝手だ」と言われても仕方がない。私はがっかりしたが怒る気にはなれず、市川と「今回はあきらめよう」と慰め合った。

その後も三共には時々頼りを出した。退職後も「受付に」とわりなくいいです」と言われて社員通用口から出入りし、以前と同じように開発の仲間と情報交換していた。しかしある日のことだ。ミーティングで一言も発しない人がいた。それとなく聞いてみると、こんな答えが返ってきた。「あなたは出入りの業者

仕事人



の人なんですから。今さらお話することはない」

ショックだった。頭では分かっているつもりでいたが、面と向かってこの一言を突き付けられるとガツンと殴られたようだった。

それまで私が「うちの会社」と言えばシミックではなく三共のことを指していた。資本関係はないものの、

僕はプロデューサー

シミック社長 中村和男氏

二十三年間勤めた三共を親会社のように思い、どこか頼りにしていたのは否定できない事実だった。

私はこの日を境に三共と決別する覚悟を決めた。「そう、私は医薬品の開発マンではなく業者なんだ」と吹っ切れた。背広の内ポケットに入れていた三共のマーク入りの手帳など思い出の品はみんな捨てた。次に三共に行ったときは受付で「業者のシミックです」と名乗り、正面玄関から胸を張って入っていった。

しかし、シミックはその後仕事全般が全くないう状態が続いた。東京ではお先真っ暗な中で、関西でも営業しようと思え、ある外資系製薬会社の役員の話を取り付けた。なげなしのお金で新幹線に乗り、受付を訪ねると「本国から急ぎよ役員が来日したので、今日はお引き取りください」と言われた。

仕事がない



旗揚げ当時にシミックが入居していたマンション（東京都渋谷区）

ただただ情けなく、受付でしばらくぼう然とした。

このままではどうしようもないと思い、私は米国行きを決めた。一九九二年六月、米サンディエゴで政府機関や全米の製薬、医薬品開発受託会社（CRO）を

集めて開かれる学会が目当てだ。うまくいけば、「日本初のCRO」を本場の米国に知らしめることができると。旅費は家内のマイレージカードのポイントまで借りてなんとかねん出した。ところが、行った方がいい、ホテル代がない。会場

で参加者に配るチラシに連絡先のホテルを書かなければならないから、あまり安いところには泊まらない。出張していた三共の後輩に頼み込み、彼の部屋に転がり込んだ。

チラシの効果で部屋には電話がじゃんじゃんかかってきた。私は「はるばるやってくる」と、夜中まで電話にかじりつき、売り込みを続けた。おかげで後輩は全社に仕事を回す、何日かすくと体調を崩してしまっ

日本進出に向けコンサルティング会社を探していたのは、世界的なバイオ医薬企業、米アムジェンだった。

アムジェンは当時、日本の大手メーカーとも提携し、倍々の勢いで売り上げを伸ばしていた。そんな有力企業が、うちのような会社をアドバイザー候補に挙げていると聞き、驚いた。願ってもないチャンスだ。一九九二年の夏、私と相棒の市川宏

仕事人



司（現・シミック常務）は面接会場に指定された東京・内幸町の帝国ホテルに向かった。

会議室には米本社の役員がいた。私たちの過去の実績に始まり、医薬品や日本の薬事行政、海外動向の知識を厳しく質問してくる。その後も役員が来日するたびに、朝十時から夕方五時までぶっ通しで面接に臨んだ。九月に六回目の面接を受けたときだ。「最後にオフィスを見

シミック社長 中村和男氏

僕はプロデューサー ⑮

せてください」と言ってきた。これはまずい。本当は1LDKのマンションのだが、「オフィスはちゃんと構えている」と格好をつけていたからだ。

タメならダメで仕方ない。約束の日、私たちはホテルに迎えに行った。先方は大男の米国人八人。タクシーに乗るお金がないので地下鉄でマンションに向かった。

玄関がでかい靴でいっぱいになった。彼らにはウサギ小屋のように映っただろう。だが話すうちに笑顔がこぼれるようになり、最後にこう言った。「カズオ、僕たちも同じようなところ



提携契約書にサインした中村氏（左）と米BRIのハーリー氏

アムジェンの最終面接

からスタートしたんだ。君はすごいじゃないか」。一週間後、コンサルティングの契約書ができあがってきた。

九三年七月には米国の大手医薬品開発受託会社（CRO）との提携話が決まった。

米サンディエゴの学会で配りまくったチラシがきっかけで、ワシントンDCに本社を置くバイオメトリック・リサーチ・インスティテュート（BRI）の創設者フランク・ハーリー、ジョアン・アルパー両氏と仲良くなり、その後も情報交換を続けていた。

私はCROの将来性を確信していたが、実を言うと見積もりや契約の仕方など全く知らなかった。BRIは格好の先生だ。思い切ってフランクたちに提携を申し入れると快諾してくれ、さらに私を非常勤の幹部級の扱いで迎え入れてくれた。

マンションに入居している日本の小さな会社が米大手と提携——。ニュースは新聞にも出た。この日を境にシミックでは問い合わせの電話が鳴り響くようになった。

シミックの経営を何とか軌道に乗せた中村氏は、医薬品開発受託の事業化を目指し活動を始める。

米アムジェンと契約して何とか飯を食べられるようになったが、シミックはまだ医薬品開発受託会社（CRO）と呼ばれるような仕事を何一つしていなかった。日本にはCROなんていう考え方はなかったから、やっつていいのかがダメなのかすら分からない。

仕事人



ない。おかしな話だが規制がないのが最大の問題だった。待っているだけでは事態は動かない。三共時代から懇意にしていた厚生省（当時）の人たちに相談すると、薬務局の新医薬品課長だった藤井基之さん（現・参議院議員）が「日本では臨床試験の質向上が重要な課題になっている。業界の質を上げるための組織を作ってはどうか」とアドバイスしてくれた。

シミック社長 中村和男氏

僕はプロデューサー



社員も増え、93年には北陸へ初の社員旅行に（右から2人目が中村氏）

会を作って運営するのは軽音楽部時代からの得意技だ。このころにはライブも登場していたので、私は早速「会を作りませんか」と声をかけ、一九九二年十月に勉強会を始めた。業界の質向上のため厚生省にオプザバーになってもらって自主基準を作り、九四年九月一日に「日本CRO協会」を旗揚げした。メンバーはシミックなど四社。会長には武田薬品工業の元取締役でIBRD JAPAN社長の高橋義直さんが就任し、私は事務局長に納まった。ただ業界団体を作っても、すぐに事業環境が整うわけではない。ヤマト運輸の宅急便ではな

開発受託ビジネス始動

いが、誰かが挑戦者になって実績を積まない限り世の中は変わらない。法的にはまだグレイゾーンだったが、九四年、臨床試験が計画通りに実施されているかを確かめるモニタリング事業を始めた。

九五年にはクリニカル・リサーチ・コーディネーター（CRC）の育成に取りかかった。CRCは病院で臨床試験の担当医を支援する専門職で、米国では広く活躍している。私は看護婦資格を持つ人に研修を受けてもらうことにしたが、CROが認知されていない日本でCRCが医療機関に入ることを厚生省が認めるのが見当もつかず、正直言って怖かった。

しかし理にかなってさえいれば、道は開けるものだ。九六年五月、日米欧の三極は臨床試験に関する国際的な統一実施基準（GCP）に合意した。厚生省が九七年四月に導入した新GCPには、臨床試験を効率化する手立てとしてCROの位置付けが明記され、これを契機に製薬会社がCROに臨床試験を委託する動きが一気に加速した。

一九九七年度に売上高十億円を突破したシミックは急成長の階段を駆け登る。

日本でもようやく九七年に医薬品開発受託会社（CRO）が認知され、仕事が一気に増え始めた。だが、欧米に比べれば二十年遅れのスタートだ。外資系などライバルも増え、「道のりはまだまだ長いぞ」というのが本心だった。

このころから私は自分より優れた才能を集めることに腐心するようになった。専務の西山紀男はバイオ研究で知られる協和発酵の出身で私より先輩だし、非常勤取締役の詫摩直也はボストン・コンサルティング・グループにいた。何を思いつくか予想もつかない取締

仕事人



役の田中貴幸は情報技術（IT）の専門家だ。私は最高経営責任者（CEO）だが、足りない能力はいっぱいある。だが、それは優秀な人に補ってもらえばいいと考えるようになった。私は彼らにいかにか

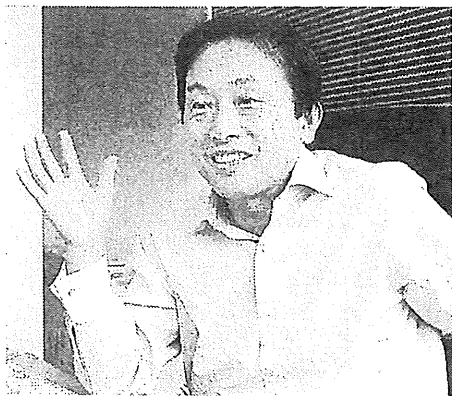
シミック社長 中村和男氏 ⑩ 僕はプロデューサー

てびっくりした。そんなことはない。私はまだまだ新しいものを作ってみよう。五十五歳になった今も「最良の日はこれから先にやってくる」と思っている。狙っているのは「生涯現役プロデューサー」だ。

日本がもう一度強さを取り戻すカギは年功序列の破壊だと中村氏は主張する。

私より若い「団塊の世代」の人たちなら、その気になればいくらでも新しいことに挑戦できるはずだ。みんな課長、部長と呼ばれるようになり、会社の机や椅子も立派になって居心地がよくなったのに、会社の業績が悪化したとたん「ご破算にしましょう」とリストラの対象にされ戸惑って

最良の日はずっと先



いる。しかし地位やお金がの若い人はいささか創造性がないから何もできないと考えるのは、私に言わせればナンセンスだ。年齢とか序列にはもはや何の意味もない。あるのは果たすべき役割だ。年をとっていてもコーチングをして次の世代に経験を伝えることは可能だ。一方、近ごろ役割にすぎない。権限と責任は役割を果たすためについでくるもの。役割を全うして初めてお金も手に入るのだ。ただし何も新しいところから新しいものを生み出すプロデューサーには人一倍店会長

るの若い人はいささか創造性がないから何もできないと考えるのは、私に言わせればナンセンスだ。年齢とか序列にはもはや何の意味もない。あるのは果たすべき役割だ。年をとっていてもコーチングをして次の世代に経験を伝えることは可能だ。一方、近ごろ役割にすぎない。権限と責任は役割を果たすためについでくるもの。役割を全うして初めてお金も手に入るのだ。ただし何も新しいところから新しいものを生み出すプロデューサーには人一倍店会長