

創薬系バイオベンチャーの企業成長における製薬企業経験者の活用
～特に、開発プロジェクトリーダー経験者の役割について～

指導教授 近能善範准教授

2008年度法政大学大学院経営学研究科経営学専攻修士課程修了
企業家養成コース

川崎 保弘

本研究の当初の問題意識は、「日本の創薬系バイオベンチャーが大手製薬企業の提携・資本参加・買収の対象となっていない理由は何か」を明らかにすることを通じて、「いかにすれば日本の創薬系バイオベンチャーを活性化し、企業成長につなげられるか」を考察することにあつた。

この問題意識に沿った予備的な調査を進めた結果、「医薬品開発のゴールは“商品化”であるが、大学発ベンチャーを主体とする日本の創薬系バイオベンチャーには、医薬品の商品化(販売承認)に至る開発プロセスを本当に理解している人材が少ないため、保有する技術や医薬候補品についての製品コンセプトの証明や、製品価値の確認を早期に行うことができおらず、それゆえに魅力的な提携・買収の対象となっていないのではないか」との仮説を持つに至った。

次に筆者は、この仮説を受けて、公表されている資料・情報の収集や予備的な調査を行い、“うまくいっている”とされる日本の創薬系バイオベンチャーを選び出し、分析を行った。その結果、“うまくいっている”とされる日本の創薬系バイオベンチャーでは、経営陣や主要な技術系幹部に、製薬企業経験者、特に「開発プロジェクトリーダー経験者」が多く見られることが判明した。さらに、製薬企業の持つ医薬品開発に関わるさまざまな経験・ノウハウが、製薬企業経験者を介する形で創薬系バイオベンチャーに移入(トランスファー)されており、それが企業成長に寄与している可能性が高いこと、その中でも、開発プロジェクトリーダー経験者が大きな役割を果たしている可能性が高いことも、明らかになった。

以上の調査及び考察結果を踏まえ、本研究では、「開発プロジェクトリーダー(経験者)のどのような機能や役割が、創薬系バイオベンチャーの企業成長に寄与しているのか」について調査・考察することを最終目標に据えて、「製薬企業の開発プロジェクト関係者」と「創薬系バイオベンチャーの経営陣、技術系幹部」を対象として、アンケート・面談の形で調査を行うことにした。

そのため、まずは先行研究において示されている「ゲートキーパー」や「重量級プロダクトマネジャー」の概念と、(筆者が経験の中で学んだ)医薬品開発の開発プロジェクトリーダーが実際に行っている業務とを比較検討することで、「医薬品開発において開発プロジェクトリーダーが果たす機能や役割」を理論的に明らかにし、質問項目を確定した。

次に、既存製薬企業「国内6社、外資1社」の開発プロジェクト関係者91名(経営陣11名、組織長28名、開発PJリーダー27名、開発PJメンバー25名)と、“成功している”ないし“事業化段階移行を念頭に、製薬企業経験者が経営陣に加わった”創薬系ベンチャー企業7社の技術系経営陣・技術系幹部合計7名の方に、アンケート調査と一部ヒアリング調査を行った。

その結果の解析から、社内の開発PJチームを率いる製薬企業の開発PJリーダーでは、主に「ビジョンを共有した、強いリーダーシップ」が求められるが、社外のCRO(業務受託会社)や製薬会社

と“バーチャル(仮想的)な開発PJチーム”を組んで開発業務を進めることが多い創薬系バイオベンチャーの開発PJリーダー(経営陣、主要な技術系幹部)では、「くすりの開発”の全体像を十分に理解した高い立ち位置から迅速かつ的確な判断・対応を行い、外部者を含めた関係者を有効に活用するプロジェクトマネジメントができる能力」が求められていることが明らかになった。

このように、大規模組織である製薬企業において開発プロジェクトリーダーが果たすべき役割と、小規模組織であり人的資源や情報蓄積の面で見劣りする創薬系バイオベンチャーにおいて開発プロジェクトリーダー経験者が果たすべき役割については、プロジェクトチームの性格の違い、及びプロジェクトの運営・管理方法の違いに起因すると考えられる差異が存在することが明らかになった。