

シンバイオ製薬のような企業が日本に出てきたことが大きな変化



早稲田大学商学学術院商学部教授
谷本 寛治 先生



聞き手
シンバイオ製薬株式会社
代表取締役社長 兼 CEO
吉田 文紀

最初は何も見えない新薬のシーズ

谷本 シンバイオ製薬を社会的責任投資という観点から考えるときの参考になる例として、「北海道グリーンファンド」というNPOがあります。これは、市民による風車を日本で初めて作ったところで、風力発電を運営しています。北海道電力に売電し、その利益で投資家に配分するというモデルです。

この風車は「市民風車」と呼ばれ、総事業費の約8割が市民出資によって賄われています。当初、建設費用2億円は、建設計画をもとに金融機関からの借入を見込んでいましたが、NPOのプロジェクトに億単位の融資をしてくれる金融機関はありません。一般から出資を募ることも容易なことではありません。NPO自体は市場から資金調達できないので、別に会社を併設しました。そこで基本的な枠組みの設計から事業のキャッシュフローの精査、実際の契約書づくりまで、弁護士や関係機関の専門家の人たちの協力を得て、新しい市民出資によるファイナンスモデルを作りました。NPOが中心になって市民から資金を調達するこの仕組みは、その後の地域主導型の再生可能エネルギー事業に活かされています。

市民出資には多くの人々が参加し、それ以外に多くの寄付も集まりました。市民風車には地元教育委員会の協力で小学生から愛称を募集し、「はまかぜ」ちゃんと名がつけられています。次世代に、よりよい未来を残したいという思いもこめられています。

すばらしいお話ですね。

吉田 出資した人たちは、どういう思いで応じたのでしょうか。

私たち研究チームが調べたところ、多かったのは地域社会のためという理由でした。もちろん、高いリターンを期待して、と答えた人もいます。

すべての人が、市民風車のミッションに賛同してという理由ではなかったわけですね。

谷本 北海道電力への売電契約をしているのなら、これは確実だろうということで投資しています。事実、リターンがいいのです。

しかし、追跡調査したところ、投資のリターンがいいからと答えた人たちの多くは理由が変わっていました。どう変わったかということ、例えばメディアが市民風車のことを報道し、日本の初めての市民風車であるとか、その意義が新聞やテレビで流れると、うちのお父さんが投資していることにそんな意味があるのかとかと家族も言い出し、本人もその意義が後から分かってくるようになったのです。



早稲田大学商学学術院商学部教授
谷本 寛治 先生

Profile

1979年 大阪市立大学商学部卒業、1984年 神戸大学大学院経営学研究科博士課程修了、1989年 経営学博士(神戸大学)、和歌山大学経済学部教授などを経て1997年 一橋大学商学部教授、2000年 一橋大学大学院商学研究科教授、2005年 特定非営利活動法人 ソーシャル・イノベーション・ジャパン代表理事(09年まで)、2009年 社会・経済システム学会会長(13年まで)、2010年 ベルリン自由大学 客員教授、2011年 企業と社会フォーラム(JFBS)会長、2012年 早稲田大学商学学術院商学部教授

専門:企業システム論、「企業と社会」論
近著:『責任ある競争力』NTT出版、2013。
『企業社会のリストラクション』、千倉書房、新装版、2008。
『SRIと新しい企業・金融』(編著)東洋経済新報社、2007。
『ソーシャル・エンタープライズ—社会的企業の台頭』(編著)、中央経済社、2006。
『CSR—企業と社会を考える』NTT出版、2006。

吉田 同じような内容の話を、他の環境関連の商品についても聞いたことがあります。

谷本 そうです。そもそもは省エネだからコストが下がるということで買う人が多いのです。それが、テレビのコマーシャルでもやっていますが、“親子で環境のことを考えるようになりました”ということが、モノを通してメッセージとして伝わっていくことがあります。商品を通してその人の価値観が変わるということを研究したデータもあります。風力発電が1機建ったからといって電力事情が変わるわけではないのですが、人々の意識は変わります。

吉田 そういう意味では、メディアの力も大きいということですね。

谷本 私も企業の社会性といった取材がくれば、たとえ忙しくても、正確に理解してもらわなければいけないという思いから、ていねいに答えるようにしています。メディアの力は大きいですがもちろん、北海道グリーンファンドの例がそのままシンバイオさんに合うということではありません。



吉田 今のお話、大変興味深く伺いました。内容としても非常に近いと思います。市民風車が私どもの事業と共通しているのは、どちらも社会的資本だということです。それに対する投資ということになると、風車は目に見えますが、私どもの場合は、風車のように形あるものではなく、最初は何も見えない薬のシーズでしかありません。薬のシーズとは何かというと、一つの化合物です。それをヒトでテストしたり、動物でテストしたりすることによって、臨床データが出てきます。それこそが価値なのです。臨床データ、動物の試験のデータを得る、ヒトでの有効性のデータをとる。これらはすべて新薬に関する情報であり、それを得るために数百億円を投資して薬を開発するわけですが、もとはただの化合物です。そういったことが積み上がって、承認がとれて薬が生まれる。そこで初めて一つの化合物がひとの命にかかわり、役に立つ“風車”だということがわかるのです。最初から風車だとは見えないし、その有用性が証明されるまでには非常に極めて長い時間と開発投資がかかるという、この目では見えない新薬のシーズとか、極めて長い開発期間とかが風車とは違い辛いところですよ。



「オープン・イノベーション」と 「ステークホルダー・エンゲージメント」

谷本 時間はもちろんかかると思います。リターンがいらぬ投資家はありませんが、これはおもしろい会社だと飛びつく人はいるはずですよ。

ただ、シンバイオ製薬さんの場合は、投資家に対して、よけていねいに会社のミッションを説明し、意義を伝えていって、少しずつ理解を高めてもらうことが大切かと思えます。目に見える成果が出るまでに5年とか10年かかるという話だけではなく、それに見合うリターンはどれほどか、この会社は何をしようとしているのか、その意義は何かということも、もちろんこれまでもされているでしょうが、わかりやすくステークホルダーに説明し、理解を得る努力をすれば、それに応じて企業価値は高まると思えます。中心にいる患者さんも含めて、投資家、アナリスト、ファンドマネージャー、金融機関、一般の人たち、誰もが空白の治療領域に投げ込まれる可能性があるわけで、それに対してシンバイオ製薬が何をしようとしているのかを、ていねいに情報を伝えながら理解を得ることが重要です。

吉田 おっしゃるとおりだと思います。

谷本 シンバイオ製薬が何をしようとしているのかと同時に、それをどのように実現しようとしているのかという説明も大切です。

10年以上前から「オープン・イノベーション」ということが言われています。ネットの世界から始まったことですが、自社技術だけでなく他社が持つ技術やアイデアを組み合わせ、革新的なビジネスモデルや製品を生み出そうという考え方です。逆に自社の研究開発力だけで完結しようとするのを「クローズド・イノベーション」といいます。

オープン・イノベーションでは、メーカーだけでなくユーザーもアイデアを出して一緒に作っていくようなところがあります。

吉田 まさに私どもの事業モデルそのものがオープン・イノベーションで成り立っています。

谷本 そのことを、病院、医師はもちろん、行政も、取引先や、パートナーも含めて、多様なステークホルダーの理解を高めていく必要があります。投資家さえ理解してもらえばいいということではありません。

「ステークホルダー・エンゲージメント」という言い方もしますが、エンゲージメントのやりようとかステージは、相手によって違います。投資家、株主層には事業見通しをいねいに話をし、患者さんに対してもその薬の意味を伝える、パートナーの理解も促す。そのようにして、共通の理解を少しずつ上げていくことです。

吉田 われわれもできるだけ早く黒字化していくということが、投資家に対する当然の責任としてあります。また、会社としての企業使命を突き詰めていくと、一つでも多くの新薬を開発して1日でも早く患者さんのために提供していくということになると、開発投資が膨らんでいきます。その中で、中長期計画をにらみながらどこで線を引くかが難しいところですよ。

投資家の時間軸があって、私どもの事業の時間軸があり、その二つの時間軸が異なるわけです。投資家の時間軸に合わせていくことも、もちろん必要ですが、そこを意識しすぎると、例えばあと二つ新薬を導入することができても、一つにしておこうと話になってきます。

私どもとしては、困っている患者さんのために一つでも多くの新薬をどんどん開発を進めていきたい。しかし、資金提供してくださるのは投資家の皆さんです。事業としての採算をとり事業価値を上げ、株価を上げていかないと、資金調達もできないということの板挟みで常に悩んでいます。

谷本 日本初の本格的なスペシャリティ・ファーマの経営者として、手腕の間われるところですね。

ビジネスの仕組みまでを含めて 社会にどう貢献するか

吉田 大手が避けてきたがために空白化した治療領域がかなり残っています。それで、われわれ志を同じにする人たちが集まってこの会社を作り、新薬を開発して提供していこうということを考えているわけです。先ほどの風車の話と近いのですが、私たちの新薬の開発組織能力そのものが、社会的資本であるという側面を持っています。誰かが空白の治療領域のための新薬開発をしないと、患者数の少ない治療領域の新薬の開発が滞ってしまいます。

そこで私たちが、民間企業として大きなリスクを背負いながら、資本家から資金を調達してやってはいるのですが、国あるいはパブリックセクターで何かできるのではないかと、やるべきではないのかということも常日頃考えています。こういう社会的資本の側面を持った事業に対して、もう少しファンド的なものがあった方がいいのではないかと思います。

谷本 そう思います。

吉田 患者さんが、そこで待っているわけです。だれも取り組まないのであれば、私たちがしなければならぬということから始めた事業です。現状を変える努力をしながら、日々難しい対応を迫られています。

谷本 これは医療行政を含めて考えなければならない問題です。目先のことだけを考えるのではなく、5年後、10年後にどんな国家を作るのか、持続可能な国であるには日本はどうあるべきかを考え、そこから戻ってきて、難病患者とか、社会的に排除された人々をどうするのかという問題を、本来であれば考えなければいけないのです。

吉田 そういことがなされていないので、われわれが立ち上がって始めたのですが、やってみると意外と難しい事業だと痛感します。

谷本 もちろん資金集めは大変です。しかし、シンバイオさんの強みは、一つはサイエンティック・アドバイザー・ボード(SAB)に見られるような人のネットワークです。こういう専門分野の世界は、お金を出せばやってくれるという話ではまったくありません。開発者とか、目利きであるとか、研究者のネットワークは、お金に代えられない資産です。加えて、パイプラインと社員の質があります。

吉田 その通りです。SABの先生方のご協力、社員の強い使命感、臨床試験にご協力を頂く先生方の熱意等、これらの多くの無形の財産は事業展開のうえで極めて重要です。

谷本 そういベースの上に、この企業をどう評価してもらうかということになると思います。それが、資金集めの後押しをするはずですよ。

吉田 私どもの社会的な側面について、これまで以上に理解を得る努力が必要だということですね。

谷本 企業の社会的責任(CSR)にも二つあります。

一つは、いい労働環境を作っている人にきてもらい、その中でオープンに議論できる組織にする。そのことがコンプライアンス教育などと言わなくても、組織のみんなで議論できればいいはずですよ。あるいは、環境経営、環境マネジメントを経営の中にきちんと組み込むことが経営の力そのものを強めます。よく、うちは余裕がないのでCSRまで手が回らないなどと言いますが、それは誤解されています。CSRは社会貢献とは違います。社会貢献活動は、余裕があればすればいい話です。会社として、まずきちんとゴーイング・コンサーンとして、ステークホルダーに将来性を含めた対応ができることが大事で、そのためにはリスペクト(尊敬)され、レピュテーション(評価)の高い会社であることが大切です。

もう一つは、経営の基盤を強め、会社として持続可能性にどこで貢献しているのかということです。最近「グリーン・イノベーション」ということがよく言われます。「グリーン」というのは環境だけのことでなく、「ソーシャル・イノベーション」を含めています。新素材や新技術だけでなく、ビジネスの仕組みまでを含めて、社会にどう貢献していけるのか。会社には、その会社だからこそできる強みがあるはずですよ。サステナビリティを経営の中に組み込んで、新しい市場や、新しい顧客を生み出していくことも大事な側面です。実際にはかなりの部分は非常に短期で見えていないのですが、その部分を理解する市場が少しずつ作られています。

吉田 まだまだと思いますが、確かに変化は感じます。

谷本 資本主義市場は変わってきたと思います。かつては政府がしていたようなことを企業が事業とするようになってきました。それは民間会社でするようなことではないという声は、少なくなってきました。社会貢献の内容も広がりつつあります。かつては公的機関しかしなかったようなことを、社員や投資家がするようになってきました。そのような動きの最先端に、シンバイオ製薬は立っています。このモデルをぜひ成功させていきたいと思っています。

吉田 ありがとうございます。引き続き努力を重ねたいと思います。

