

# Me PHARMA NEWS LETTER



## スピード勝負のインドと 慎重派の日本。

悠久の大河、ガンジスというゆったりとしたイメージとは大違い、インド流ビジネスはスピード勝負で、商売も上手、抜け目がありません。スピード感、価値観が日本とは違い、とにかく始めてしまおうと、状況が整う前に動き出す傾向があります。重光さんも、レストランで食事をしていると、見知らぬインド人が「あなたは日本人か、こういういい話があるから一緒に仕事をしないか」といきなり話しかけられた、積極性に驚かされた経験がありました。

メドライクでも同じ。重光さんはインド側の幹部に「ゆっくりひとつずつやろう」と明治グループが大事にしている「慎重さ」で一つ一つダメ押ししておかなければならないほど。

インドと日本の経営判断の調整が必要で、最初の1年はこのすり合わせに重光さんの業務時間の3、4割が費やされたといいます。



現地従業員に向けた異文化理解研修実施時の様子。仕事を円滑に進めるには、互いの国の文化を知ることが欠かせません。

## 日本企業の経験は、 キャリア上のメリットに。

マネジメントスタイル以外にも、インドと日本にはさまざまな違いがあります。

一つは人の流動性の高さ。バンガロールは早いスピードで経済発展しているため、さまざまな業種のグローバル企業が進出、転職が盛んです。人が辞めるのが当たり前すぎて、つなぎ止めようとはあまりしません。おまけに、日本企業に勤めた、日本のプロジェクトで働いたというのはキャリア上の大きなメリットとなっています。そのため、Unit7では、キーとなる人はモチベーションが上がるような処遇をして、定着をはかる努力をしているといいます。

もう一つは宗教。隣のデスクの人と宗教・宗派が違うのもよくあること。宗教・宗派によって食事・生活スタイルそのものが違ってくるため、日本では考えられないほどの「多様性」があり、同時にそれを受け入れる「柔軟性」が、会社の運営の上でも必要になります。

また、日本人には分かりにくいのが古くからあるカースト意識(社会的身分差別)です。現在ではそれほど重要視されなくなったものの、今なお意識の根底に残っています。「たとえば、副社長という立場で若い従業員をランチに誘うとびっくりされてしまいます」と重光さん。業務上の指示でも注意が必要です。指示や連絡は上位の人を通して順を追って入れる必要があります。やむをえず、下位の従業員に直接指示したときは、必ずその上司に連絡しておかないとトラブルのもとになります。

## 自社ブランドの 確立を目標に。

Unit7では、meijiオリティのジェネリック医薬品を安定的に供給するという使命を果たしています。メドライク社では、ジェネリック医薬品だけでなく、高い技術を活かして、これまで通りグローバル医薬品メーカーのCMO、CDMOも続けています。今後は、開発力を高め付加価値を付けた自社ブランドの医薬品の開発・販売をさらに拡大するという展望もあります。

「日本はもちろんですが、長い目で見るとオーストラリア、カナダ、韓国など、そして将来はアメリカにもマーケット拡大できれば」と重光さんは話しています。

# meiji オリティの ジェネリック 医薬品を 実現

## インド・メドライク社、最先端のUnit7から日本へ

**薬**の抑制が続く、ジェネリック医薬品もコストが課題です。明治グループのジェネリック医薬品企業「Meファルマ株式会社」の切り札は、インド第三の都市・バンガロールにあるグループ企業のメドライク社(Medreich Limited)の日本向けラインUnit7です。Unit7では、日本人スタッフの指導のもと、日本と同じ品質管理基準によって、meijiオリティのジェネリック医薬品が生産されています。

メドライク社は2015年に明治グループが買収した地元企業、高い技術力を誇ります。しかしmeijiオリティを実現し、製品を安定的に生産、日本に供給できるようになるまでは、現地の不十分なインフラ、文化の違い、インド人気質への対応など、派遣された日本人社員の苦勞がありました。このニュースレターでは、Unit7の紹介とともに、明治グループの品質へのこだわり、ジェネリック医薬品への取り組みについて、4回にわたりお伝えしていきます。

第1回目は、買収後初めて現地に副社長として赴任した、海外生産部の重光真さんに立ち上げ当初の苦勞話をお聞きました。



Unit7の外観(上)、工場内部の錠剤外観検査の様子(下)  
Unit7では、日本の医薬品工場と同じ厳しい基準で管理されています。

【メドライク社概要】  
商号 Medreich Limited Unit7  
所在地 インド・バンガロール市  
所有面積 107,545㎡  
従業員数 1,193名

参照:明治ホールディングス2017年度有価証券報告書



### お話を聞いた人

Meiji Seikaファルマ株式会社

生産本部 副本部長 製剤技術センター・メドライクグループ生産 担当:重光真さん  
東京大学卒業後、1985年4月に明治製菓株式会社へ入社。医薬品部門に配属、主に製造・生産技術、品質保証担当として従事。2016年4月~2018年12月までMeiji Seikaファルマの海外子会社、インドメドライクUnit7に赴任し、副社長の立場から、日本輸出向けジェネリック医薬品の製造と経営部門の管理の立ち上げを担当。



### 会社概要

商号	Meファルマ株式会社	代表取締役社長	吉田 優
事業内容	ジェネリック医薬品の製造販売等	設立	平成28年12月5日
本所在地	〒104-0031 東京都中央区京橋二丁目4番16号	資本金	1,000万円

### 本件に関する取材依頼・お問い合わせ

MeファルマPR事務局:宮下、深田 TEL:03-6402-0303 Mail:staff@gram3.com



駐在員の主な仕事は現地従業員の指導。meijiクオリティの錠剤製造実現のため真摯に向き合い指導します。

## Unit7は、 インドのガーデンシティに。

南インドの高原地帯にあるバンガロール。日本人のイメージするインドとはだいぶ違い、気候は穏やかで比較的涼しく、「インドのガーデンシティ」と呼ばれます。人口は約1,300万人。豊かな自然とともに、IT企業や航空・宇宙産業、防衛産業金融企業等が集まり、「インドのシリコンバレー」の別称も。そしてバイオ・医薬品企業の立地も盛んです。駐在員を中心に日本人も少なくありません。メドライク社の工場もここにあり。そのうちUnit7には最先端の大規模設備を備えた日本市場向け医薬品製造専用フロアが設けられ、約100人が製造にあたっています。

## 製薬大国インド、 ジェネリックも盛ん。

実はインドは製薬大国。医薬品の市場規模は欧米各国、日本、中国に続き、世界で10～15位といわれるほど。製薬メーカーは1～2万社、大半は小規模ですが、1億ドル以上の売上げ規模をもつメーカーも数百社にのぼるといわれます。

特徴的なのは、世界の製薬会社からの受託製造(CMO)、受託開発製造(CDMO)が多く、生産された医薬品(原体、製剤、最終製品)のおよそ半分が輸出されていることです。またジェネリック医薬品でも世界の1～2割はインドで生産され、主要メーカーはジェネリック医薬品の剤型開発や医薬品原体分野の研究開発に注力しているといわれます。

このようなインドの製薬業界で、メドライク社は中堅の堅実な会社として知られてきました。同社は1973年の創業、40年を越す歴史があり、移り変わりの激しいインドの企業風土のなかでは老舗の部類に入ります。先発医薬品企業からのCMO、CDMO

とジェネリック医薬品の製造・販売を手がけ、ヨーロッパ、アジア、アフリカなどに展開、とくにCMOでは、GSK、ファイザー、サノフィ、ノバルティス、マイラン、アドコック・イングラムなど欧米の大手を顧客にもち、コスト効率と品質の高さで評価を得てきました。従業員は世界で約3,000人を数えます。

一方、買収した側の明治グループでは、2011年に企業再編によってMeiji Seikaファルマが誕生しましたが、すでに安価で良質なジェネリック医薬品の提供のためには、海外生産が避けられない情勢になっていました。その相手として白羽の矢が立ったのが、インド、そしてメドライク社だったのです。高い技術力はもちろん、創業以来、オーナーが変わらず安定した経営が、信頼・品質を大切にきた堅実な社風という明治グループにふさわしいということもあったようです。

## 製品はバンガロールから、 小田原をへて日本全国へ。

Meiji Seikaファルマ株式会社は、2015年にメドライク社の全株式を取得し子会社化しました。生産されたジェネリック医薬品を日本で販売するために、Meiji Seikaファルマのジェネリック部門を分離、100%出資のMeファルマ株式会社が設立され、同社は2017年5月に営業を開始したのです。

メドライク社は、患者さんが多く将来的にも安定供給が求められる高血圧治療薬や糖尿病治療薬などを生産、日本に輸送、Meiji Seikaファルマ小田原工場、日本のGMPに則った厳重な品質管理のもとで検査・包装され、Meファルマによって各地に届けられるというルートが構築されています。



## メドライクの名前は そのままに。

メドライク社の全株式を取得したのですから、旧経営陣を一掃し、新たに日本から人を送り込むこともできたはず。ところが、明治側はそうしませんでした。明治製菓の医薬品部門以来、中国、インドネシア、タイ、スペインなど海外で製品を作る長い歴史とノウハウを蓄えてきました。その経験から、「日本人がいきなりトップになって乗り込んでうまく行かない、現地のやり方を尊重しよう」と堅実な判断をしたのです。

メドライクの場合も、株主だった旧オーナー経営者は退任しましたが、新しい社長は社内から昇格したインド人で、社名も、普通は「Meiji Seika ファルマ インディア」とするところを変えずにメドライクのままにしました。そして、日本向けのラインとなるUnit7の製造設備を立ち上げ、製品の品質保証・品質管理を着実に進めるため、まず2人が2015年3月に日本から派遣されたのを皮切りに、製造現場の監督、新品目の技術移管担当などの専門家計4人が送りこまれました。



メドライクでの会議風景。日本からの駐在員と現地従業員が同じテーブルにつき、テレビ会議も交え積極的な意見交換を実施しています(奥から2番目が重光さん)。

## インド流の ワンマン経営。

Unit7の製造設備立ち上げと平行して、2016年4月にさらに副社長として赴任したのが、海外メーカーとの交渉経験が豊富で、メドライク買収にも当初から関わっていた海外生産部の重光真さんでした(現在は、Meiji Seika ファルマ株式会社生産副本部長)。

重光さんの使命は、現地のやり方を尊重しつつ、Meijiクオリティのジェネリック医薬品を安価に安定的に生産・供給する体勢をできる限り早く作り上げること。しかし、その前にはインドと日本の文化の壁が大きくはだかっていました。

典型的なインド企業は経営者がカリスマ性を持ち、その鶴の一声でなんでも物事が決まります。そのため、いわばローカル・ルールに強く縛られる傾向があります。メドライク社もその例に漏れませんでした。明治グループの一員となりよりグローバルなものづくりをしていくためには、考え方を改めて、明治の価値観、グローバル・スタンダードに沿って仕事をしてもらう必要がありました。

## 失敗を通して、 納得してもらおう。

ところが、インドの人たちは自分たちこそがグローバルだと思っていて自信たっぷり。いままでよりちょっと製品を良くすれば明日にも世界で売れると考えていたようです。重光さんが会議で「グローバルに仕事をしていくにはそれでは不十分だ」と説明すると、「それは日本の考え方でしょう」と真っ向から反論されてしまうことがしばしばでした。

ここで明治の考え方で押し通すこともできましたが、重光さんは時間がかかることは覚悟のうえ、失敗まで予測し、現場がわかるまで待つことに徹したのです。まず、インド流でやってもいい失敗も経験させ、経験と議論の積みかさねを通して考え方を伝えることを納得してもらいました。さらに、インド流以外のものづくりの方法、開発の方法があることを丁寧に教え、こうすれば失敗する、こうすれば成功するという経験を積んでもらい、Meijiクオリティの実現に向け導いたのです。

こうして、明治の価値観を理解し、納得して仕事をもらえるまでには、結局、1年ぐらいの時間がかかりました。

インドの人たちは、なかなか自分の意見を引っ込めませんが、納得すれば、きちんと仕事をしてくれます。重光さんは、相手を否定し、日本の価値観をいきなり押し付けても、うまく行かない、時間はかかって相手の話をよく聞き、相手を尊重し、モチベーションを高めることが海外事業では重要と指摘します。

明治の価値観を理解してもらっただけでなく、停電が頻発すること、日本とインドの衛生観念の違いなど、克服すべき課題は山積みでしたが、2015年から2年をかけて、Unit7はMeijiクオリティを実現、日本国内生産と遜色ないレベルの製品を日本に安定的に送り出せるようになりました。

しかし、課題はまだ残っています。たとえば包装の問題。薬の品質そのものはまったく問題ありませんが、パッケージや外箱、添付文書など日本の見た目を気にする感覚に合わせられるようになるのは、まだ先のよう。製剤技術ではなく周辺のインフラが整っていないためです。これが、パッケージを日本でしている大きな理由です。



造粒室では、1,200Lの製造スケールを使って一度に数百万錠分の製剤の顆粒を製造しています。