



慶應義塾大学ビジネス・スクール

中外製薬株式会社

2002年10月1日、中外製薬はスイスのロシュ社と戦略的アライアンスを組み、ロシュ社がその株式の50.1%を所有する連結子会社となった。その一環として、中外製薬はロシュ社の日本子会社であった日本ロシュ社と合併し、「新生」中外製薬（以下、中外製薬）が発足した。ロシュ社との契約のなかで、中外製薬は、ロシュ・グループのなかで独自性の高い経営を認められることになった。しかし、中外製薬が、その独自性を維持するためには、ロシュの財務業績及び株主資本価値に、短期的にも長期的にも一層大きく貢献することが期待されていた。このため、2003年春、中外製薬の永山治社長は、将来に向けてのさらなる経営戦略を検討していた。

中外製薬の概要

中外製薬は1925年に創業され、2002年初めの時点においては日本で売上高10位の製薬会社であった。社長の永山治氏は1971年に慶應義塾大学商学部を卒業し、日本長期信用銀行に就職した。その後、永山氏は中外製薬の二代目社長の上野公夫氏（創業者の女婿）の長女と結婚し、1978年に中外製薬に入社した。1992年には、永山氏は45歳で中外製薬の社長に就任した。

1980年代中頃から、中外製薬は、バイオテクノロジー分野にその研究開発の焦点をシフトし、エリスロポエチン、G-CSFなどのバイオ製品群をいち早く商品化していた。2000年に、中外製薬は次世代のバイオ医薬品である抗体医薬の臨床試験を開始した。永山氏は、「ゲノム（全遺伝情報）解読を受け、バイオ医薬の中で研究テーマが広がっているう

このケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科でのクラス討議のために、同大学教授の鈴木貞彦が、作成したものである。このケースは経営上の処理状況の適否を例示することを目的としたものではない。（2003年7月作成、8月改定）

Professor Sadahiko Suzuki of Graduate School of Business Administration, Keio University, Japan prepared this case as the basis for class discussion rather than illustrate either effective or ineffective handling of an administrative situation. (Prepared in July 2003)

Copyright © 2003 by Professor Sadahiko Suzuki. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, used in a spreadsheet, or transmitted in any form or by any means - electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise - without the permission of the author.