

覚悟を決めて退路を断てば、道は拓ける

日本新薬株式会社代表取締役会長 前川 重信氏

三方よしの近江商人の地に生まれて

日本新薬の前川重信です。2007年から14年間社長として走り続け、2021年7月に会長となりました。まず、簡単に自己紹介させていただきます。

私は、1953年（昭和28年）、近江商人で有名な滋賀県東近江市（旧八日市市）で生まれました。生家は材木商を営んでいましたので、近江商人の家訓である「三方よし」（売り手よし、買い手よし、世間よし）の精神を父から言い聞かされて育ちました。「三方よし」は、企業の社会貢献が叫ばれる現代にも、十分に通用する経営方針であると思います。高校卒業後は、京都の同志社大学に進み、中條毅先生のゼミで学びました。中條先生は、この金属労働リーダーシップコースの運営委員長も長く務められ、2020年に百歳で天寿を全うされました。前年にご自宅を訪

問した時は、若かりし頃から最近の話題まで多岐にわたってお話を聞かせていただきました。別れ際に「科学的に人間は117歳まで生きられるそうですから、人生はまだこれからですね」と申し上げましたら、「そうか！」とうれしそうな顔をされたことが思い出されます。

1919年、新薬メーカーとしてスタート

さて、私が日本新薬に入社したいきさつをお話しする前に、日本新薬という会社について紹介させていただきます。

日本新薬は、1919年に京都で創立され、2019年に百周年を迎えました。当時の日本は、医薬品のほとんどを欧米からの輸入に頼っていたことから、「日本人の服む薬は日本人の手でつくりたい」と医薬品を開発・製造する新薬メーカーとしてスタートしました。現在は、売上高の85%を占める医薬品（処方薬）の他

に、機能食品素材の開発・製造も行い、食品メーカーに提供しています。

経営理念は「人々の健康と豊かな生活創りに貢献する」。これを実現するために、①高品質で特長のある製品を提供する（顧客）、②社会からの信頼を得る（社会）、③一人ひとりが成長する（社員）という経営方針を掲げています。

企業業績は順調に推移しています。私が社長に就任した2007年度と比較すると、2020年度の売上高は約2倍、経常利益は約4倍、株価は約9倍。2021年度の売上高は約1350億円、経常利益は285億円を見込んでいます。

医薬品事業の主力商品は、希少疾患や難病を対象としたものですが、新製品を年に1品目以上発売するという目標を掲げ、それを達成することで継続的に成長してきました。2016年発売の『ウプトラビ®』は、日本新薬がゼロから作った新薬で、『PAH（肺動脈性肺高血圧症）』の治

療薬です。PAHは指定難病の一つで、肺動脈の内腔が収縮・肥厚して細くなると肺動脈圧が異常に高くなり、進行すると右心不全を起こす重篤な疾患です。国内の患者数は1〜2万人ですが、現在、欧米など約50カ国で提携会社を通じて開発・販売され、今後さらに多くの地域で販売を予定しています。

2020年5月発売の『ビルテプソ®』は、「DMD（デュシエンヌ型筋ジストロフィー）」の治療薬であり、日本で初めての「アンチセンス核酸医薬品」です。DMDは、筋肉の構造を保つために必要なジストロフィンと呼ばれる遺伝子の変異によって機能的なたんぱく質が作られない遺伝性の筋疾患で、主に男の子に発症します。3〜5歳頃に運動発達の遅れが目立つようになり、10歳頃には歩行困難、さらに進行すると心筋もダメージを受けて呼吸困難や心不全となります。従来はステロイド治療やリハビリなどの対症療法しかなかった



前川 重信 まえかわ・しげのぶ

日本新薬株式会社 代表取締役会長

同志社大学文学部卒業。1976年日本新薬株式会社に入社し経営企画部に配属。1986年日本新薬労働組合中央執行副委員長、翌年委員長に就任。1992年日経連（日本経営者団体連盟）に出向。経営戦略室経営企画部長、執行役員、取締役（経営企画、経理・財務、情報システム担当）、常務取締役を歴任し、2007年代表取締役社長に就任。2021年6月より代表取締役会長。

のですが、日本新薬は、進行を抑制できる治療剤として『ビルテプソ®』を開発し、世界中で注目されています。「核酸医薬品」とは、遺伝子に直接作用することによって、従来の医薬品では対応できなかった疾患に治療の道を開く次世代の医薬品です。当社では、20年以上前から、核酸医薬品の研究を続けてきました。

現在、この核酸技術を活用した新型コロナウイルス感染症の治療薬（軽症・中等症の患者向けの吸入剤）の開発も進めています。新型コロナウイルスは、長鎖RNAウイルスであることから、大変変異しやすい性質を持っています。何度もコピーミスなどを起こす中で、毒性が強いウイルスや感染力が強いウイルス、スパイク部分に変異して細胞に取りつきやすいウイルスなどが出現し、ワクチンや治療薬はこの変異に追いつけないかも知れません。そこで、当社が開発しているのは、RNAウイルスの変異しない箇所を切断し、死滅させる作用を持つ治療薬です。RNAウイルスは、それ自体では増殖できないので、鎖を切断すれば死滅する。吸入剤は、薬剤の有効成分が肺や気管などに留まりやすくなり、直接的な抗ウイルス効果が期待できるとともに、副作用リスクも軽減できる。これは、重症急性呼吸器症候群のS

ARSやMARSにも効果がある可能性があり、1日も早く開発しなければと思っています。

また、日本新薬は社会貢献活動にも力を入れていきます。硬式野球部は、都市対抗野球や日本選手権でベスト4に入る強豪チームですが、地域の子どもたちに野球を通じた様々な教育支援を行っています。創業の礎となった駆虫薬の原料であるミブヨモギの試験農場であった現在の「山科植物資料館」では、絶滅危惧種の保護事業を行っています。2009年に創設した「日本新薬子ども文学賞」は、物語と絵画の両部門で広く作品を募集し、その最優秀作品で絵本を制作して全国の医療機関や図書館などに寄贈しています。

「骨を埋めるつもりです」

さて、この日本新薬に私が入社したいきさつにも、恩師の中條先生が深く関わっています。私は、幼い頃から父に「家業を継ぐように」と言われて育ちました。大学を卒業したら、そのまま父の仕事を手伝うつもりで就職活動はまったくしていませんでした。ところが、大学4年の9月に、父から突然「家業を継ぐ前に他人の釜のメシを食ってこい」と言われたんです。当時の就職活動は、今より

遅いとはいえ、夏にはすでに終了していました。しかし、父は一度言い出したら取り下げることはない。困り果てて中條先生に相談に行くと、「来年の採用はどの会社でもすでに決まっていると思うけど、会うだけなら会ってくれるでしょう」と紹介していただいたのが日本新薬でした。会社を訪ねると、先生のおかげで人事課長が会ってくれました。第2次オイルショック後の不況下で、1976年の文系採用はないと言われましたが、食いがたって「社長と直接話をさせてほしい」とお願いしたら、人事部長に会わせてくれました。「どんな仕事やりたいのか」と聞かれて「研究職」と答えたら、即座に否定されましたが、その後、人事担当取締役面接、社長面接と進んで最終的に採用されました。社長面接にあたって先輩にアドバイスを求めたら、「面接では必ず趣味は何かと聞かれるから、マラソンと答える。なぜかと聞かれたら黙々と走ることが好きですと言え」と。まさにその通りの質問を社長がされて、先輩の言った通り答えたら採用されました。実はマラソンは好きではないのですが、不況下で黙々と努力するタイプが求められていたのでしよう。もう一つ「家業を継ぐために会社を辞めることはないだろうね」と言わ

れ、これも先輩のアドバイス通り「骨を埋めるつもりです」と答えました。結果として、そうになりましたので、人生とは不思議なものだと思います。

採用には、後日談があります。社長になって、自分の人事資料をみたら、中條先生が書いてくれた推薦状が残っていました。「実践遂行型の大概の男である。洗練された都会人的なものではなく粗野なところが残っているけれども、責任感、リーダーシップ、実行力などのメリットはこれを十分カバーしている。頭の回転が速く、討論、論文などで成果を上げている。粗削りではあるが、知的、体力的に見て素質が良く、今後のことが大いに期待できる」と。今の私があるのは、中條先生のおかげだと改めて感謝しました。

労働組合の中央執行委員長に

入社時の配属は、経営企画部でした。経営計画の立案や全社の予算編成が主な仕事ですが、主要な仕事は先輩社員が担当しています。新人の私はやることなく、課長から本でも読んでおけると言われたので、芥川賞を受賞した村上龍の『限りなく透明に近いブルー』を読んでいたら、「会社とは、こういう本を読むところではない」と懇々と諭されました。財

務諸表も読めないのは恥ずかしいと思いい、経営について勉強しました。入社3年目に、日本新薬では当時全く検討されていなかった公募増資と転換社債による資金調達を提案したら、認められて仕事が面白くなりました。

また、当時の社長が関西経済連合会の副会長や関西経営者協会の会長、京都商工会議所の会頭などの要職に就いていて、講演会や研究会、会議等の代理出席をよく命じられました。経済界の錚々たるメンバーと同席するのは本当に緊張しましたが、おかげで度胸がついて物おじしなくなりました。その報告書の作成を通して文章力や経済・経営に関する知識も培われました。入社して最初の10年は、会社の業績も右肩上がりであり、私自身もビジネスマンとして大きく成長できた時代でした。

次の転機は1986年、労働組合の役員を引き受けたことです。職場の先輩から「今度、組合幹部を降りるので、代わってやってもらえないか」と声をかけられました。当時の私は自分のことで精いっぱい、一組合員として組合活動に参加していただけでしたが、みんなのことを考えることも必要だと思っていたので、二つ返事で引き受けました。ただ、簡単に

引き受けたためか、委員長にも呼ばれていつの間にか副委員長候補になっていたのには参りました。代議員にもなったことがないのに、一年目に副委員長になり、翌年には委員長になりました。

委員長に就任した時には、さすがに「覚悟を決めなければ」と思いました。「覚悟」とは「自分自身を捨てる」こと。労組の委員長は、労使協議会や団体交渉時には、組合員を代表して組合員の利益のために、時に厳しいことも会社側に言わなければなりません。会社側の議長は、経営企画担当の常務取締役で、私の尊敬する上司でしたが、労使関係とはプロとプロの闘い。自分の欲や保身を捨てなければ、到底果たせる役割ではありません。覚悟を決め、臆することなく論陣を張って、組合員のために要求し、様々な労働条件や職場環境の改善を勝ちとりました。組合役員が一生懸命汗をかいていると、組合員は必ずその姿を見えています。だから、みんな私についてきてくれました。労働組合の求心力が高まり、強い組織になったと自負しています。

私が委員長に就任した1987年は、労働戦線の統一が本格化した年でもありました。労働4団体のうち、同盟と中立労連が解散して、全日本

民間労働組合連合会(民間連合)が発足。1988年に新産別、1989年に総評が解散し、官民労組が統一した連合(日本労働組合総連合会)が結成されました。日本新薬労組が加盟していた新産別は、金属機械と化学のグループに分化し、日本新薬は化学グループのリーダーとして活動することになりました。

政治の世界においても、連合を支持母体とする政治団体「連合の会」が結成され、1989年の参議院選挙で大勝しました。京都府選挙区では、私たちが擁立した「連合の会」公認の笹野貞子さんが自民党や共産党の候補を差し置いてトップ当選。どこに行っても組合員が軒先で笹野候補のポスターを貼っているという、まさに労働の力を結集した選挙戦でした。

当時の労働界はダイナミズムに溢れていました。そういう巡り合わせで労働組合に身を置いたことは、本当に貴重な体験でしたし、その頃の仲間とは、今でも時々集まって昔を懐かしんでいます。

日経連への出向は大きな財産に

さて、1991年、労働組合の委員長を退任し、調査企画部という職場に戻ったのですが、ほどなくして部

長に呼ばれ、日経連（日本経営者団体連盟）への出向を命じられました。日経連は、経営者の立場から労働政策を議論・提言することを目的とした団体であり、健全な労使協調を哲学としていましたが、労働組合とは立場が違う。組合の委員長を務めた自分ではないのかと聞いたら、「社会保障政策を担当する部署だから問題ない」というので、1992年から日経連社会保障部門に課長待遇で出向しました。仕事は、社会保障審議会や社会保障関係の委員会、協議会の事務局業務ですが、課長待遇とは名ばかりでお客様扱い。自分で道を拓くしかないと考え、毎週月曜日に課長以上が参加する政策会議に出席し、できるだけ質問することにしました。

ある時、専務理事から、介護問題に関する原稿作成依頼があり、他の会社から出向している担当者が執筆したのですが、「これは難解すぎる。政策会議で質問する彼に書かせてみる」と返されました。介護問題については、労働組合時代に少し勉強していましたので、自分の考えをまとめて原稿を提出したところ、専務理事から「介護に関する考え方の論点がはつきりしている。自分の言葉で平易にまとめてあるので非常にわかりやすい」と評価してもらえました。



講演会の様子

以来、社会保障部門内での私の「扱い」が一変し、日経連の社会保障部門の「キーマン」と目されるようになり、厚生官僚が入れ替わり立ち替わり審議内容について説明に来てくれるようになりました。

この日経連時代は、名だたる経営者や厚生官僚と関係を築くことができましたので、人生の大きな財産になりました。どんな場に置かれても腐らず、前向きに真面目に全力投球したことが良かったのだと思います。

良心、謙虚さ、強さを持ち、笑顔をやさめリーダーに

最後に「良い会社とは何か」「リーダーの役割とは何か」についてお話しします。

私が考える「良い会社」とは、一つは、社会から見て「存在意義のある会社」です。他社との違いを明確にし、独自性を発揮することが、存在意義や社会的信頼につながります。もう一つ、社内（社員）からみた「良い会社」とは、新しいことにチャレンジができる会社です。一人ひとりが新しいことにチャレンジし、それが個人の成長、ひいては会社の成長につながり、業績が向上して利益を獲得する。そして、その利益を再度新しいチャレンジに投資していく。そう

いった循環こそが、良い経営であり、それを実現できるのが良い会社であると考えています。

リーダーの役割とは何か。どんな組織にも共通する役割は、その組織の目的を達成するために、メンバーを引っ張っていくことです。人間には、持つて生まれたものがあります。リーダータイプ、サポートタイプ、ゴー・マイ・ウェイタイプのいずれかを見極め、適材適所の配置をすることが重要です。ただ、リーダーが一番偉いということではない。組織にとってはそのタイプも必要です。そのことを理解した上で、リーダーに求められるのは、私心をなくし覚悟を決めること、退路を断つこと、そしてメンバーのやる気を引き出すことです。

私は、先だって14年間務めた社長職を後任にバトンタッチしましたが、その際、新社長に「三つの大事なことを申し上げました。①公平・公正で自我を捨てるための良心、②自分が偉いという錯覚に陥らない謙虚さ、③納得のいかないことを安易に認めない強さ。これは、労働リーダーシップコースに参加されているみなさんにとっても大事なことであると思います。みなさんはすでにリーダーの役割を担っており、この中から将来のトップリーダーも出てくるでしょう。リーダーとして覚悟を決めて退路を断れば、道は拓けます。良心、謙虚さ、強さを持てば、組合員はついてきてくれます。また「継続は力なり」です。私は、学生時代より毎日、日経新聞に目を通していますが、新聞は情報の宝庫であり、リーダーに求められる「会話の引き出し」を増やしてくれます。そしてもう一つ大事なものは「笑顔（スマイル）」です。笑顔を絶やさず、多様な人たちと積極的にコミュニケーションを取り、ネットワークを広げてください。

みなさんのご活躍を心から期待して、私からの話とさせていただきます。

（2021年10月15日講演録）