

2017年5月1日

監査役会通信(No.14)

社外取締役
栄木憲和

「日本スゴイ」について考える

3月、久しぶりに東京・新大阪間を新幹線で往復した。普段、米国ではアムトラックで東海岸を行き来する私にとって、新幹線の快適さは改めて格別であった。まず、新幹線の中でPCのキーボードが打てる。アムトラックではwi-fiは自由に使えるが、列車の揺れが大きくてなかなか思い通りにキーが打てない。

車内誌を読んでいると、東海道新幹線の一日あたりの運行本数は400本、平均遅れ時間はわずか1分以内であるという。新幹線の運行は秒単位で管理されており、駅への到着、通過は15秒単位で予定が組まれ、1分の遅延で警報が出され、運転士、指令所が全力で回復にあたるということである。

ニューヨークーボストン間、約400km、所要時間3時間40分ほどであるが、30分～60分遅れは当たり前である。最も困るのは、相手先と面談に余裕を持って行かないと、大いに迷惑をかけることになる。

日本であれば正確に予定を組むことができるが、こちらではそうはいかないのが現状である。新幹線の快適さを実感しながら、車内誌を読み進むと、「さらば生産性後進国」という特集があり、その中で元半導体メーカーCEOの次のようなインタビュー記事があった。

「品質にこだわる」といえば、聞こえは良いが、その実5年も持てばよいものを50年も壊れないような過剰な設計をする傾向にある。人命を預かる自動車や原子力発電所などにかかわる製品であればそうすべきであるが、例えばスマホのような5年も使わない製品に50年壊れない品質を求めるのはおかしい。そもそも客もそこまで要求していない。結果として高コストで自らを苦しめるだけでなく、開発期間が長引くため、競争力を失い、付加価値を生み出すことができない。

私も医薬品製造の開発・製造現場にいた時に同じような経験をしたことがある。品質管理部門では、医薬品包装の外箱・添付文書の表面に、0.2mm以上の汚点を認めないという「Quality agreement」が、相手業者と取り交わされていた。これは、明らかに過剰品質（医療施設で一旦確認されると破棄される）であるので、納入業者に当社はこれを緩めることにするのでコストに反映して欲しいと要求したところ、業者の答えは、「明らかに印刷工程で、廃棄する枚数はかなり削減できます。しかし御社だけ緩和して頂いても、多くの会社は、0.2mmを要求していますので、納入コストは下がりません」ということであった。

品質管理部門と話をしても、私たちの受け入れ基準は、ppb (parts per billion)で管理をしており、譲れませんとのことであった。これこそが、元半導体メーカーCEOが言っていることと同じだと思った。

同じ思いで、新幹線遅れ 1 分以内というのが適正品質・適正コストなのだろうか、と考えさせられた。時々東京に戻って感じることは、「日本スゴイ」についての雑誌、グラビア誌、テレビ番組などがとても増えていることである。

確かに、アニメ、漫画、TV ゲームなど、「Cool Japan」で紹介される日本文化、新幹線技術、炭素繊維、ハイブリッドなどなど日本の最先端技術は世界最高水準であるが、それが「日本スゴイ」の自画自賛になっていることへの違和感を覚えるのである。

私は反対の、「日本マズイ」という発想も必要だと思う。ソニーが原型であった、iPhone が上市されて 10 年がたったが、未だに日本はその部品供給に甘んじているし、ボーイング社の航空機部品は炭素繊維を含めて 50%を超えていると言われているが、これも部品メーカーとしての役割であり、未だに納入の目処が立たない三菱航空機の国産ジェット旅客機（MRJ）などは、全体のシステム構築に弱い日本企業、「局所最適、全体最悪」の例かもしれない。

医薬品業界に目を転じてみると、欧米の製薬企業がしのぎを削っているバイオ医薬品、希少疾患治療薬などの開発から大きく遅れており、未だに確固たる成長路線を見いだせていない。

これからは AI、IoT、ICT をベースに、Telehealth, Precision Medicine など、医療そのものが大きく変化しようとしている時期に、機動力に利があるバイオベンチャーの果たす役割は大きい。

現在承認されている抗体医薬の約 8 割はバイオベンチャー、スタートアップ企業からの創薬である。

「日本マズイ」を、真の「日本スゴイ」に変える原動力を、これからの医薬・医療開発の主流になる、細胞治療、遺伝子治療、再生医療分野で、バイオベンチャー、スタートアップ企業に大いに期待するところである。