
From JPMA

危機感を機会に 変える発想の転換

宮柱明日香 新会長が共創とイノベーションで築く、
医療の未来と新しい価値

日本製薬工業協会 会長

宮柱 明日香さん

MIYABASHIRA ASUKA

世界規模で医薬品を取り巻く環境が激変する中、「日本の製薬産業がどのように変革を遂げるか」は、ますます重要なテーマとなっています。米国トランプ政権の政策変更、超高齢社会における医療財政の逼迫、そして日本の創薬力低下への懸念—これらの課題に対し、製薬協の新会長はどのようなビジョンを描いているのでしょうか。2025年5月に史上最年少・初の女性会長として就任された宮柱明日香さんに、新時代の製薬協が目指す方向性についてうかがいました。





宮柱 明日香さん | MIYABASHIRA ASUKA

日本製薬工業協会 会長

長崎県出身。九州大学大学院農学研究科修了後、製薬業界へ。武田薬品工業にMRとして2004年入社。国内でコマーシャル・メディカル部門を経験後、インドネシアでオンコロジー事業の新製品導入とアクセス戦略を推進。ベトナムではカントリー・マネジャーとして事業戦略の構築と変革を主導。帰国後は九州沖縄支店長、2022年より神経精神疾患事業部長を務め、2024年4月より同社JPBUプレジデント(現任)。2025年5月に製薬協会会長就任。史上最年少かつ初の女性会長として、「不易流行」の精神で業界変革に取り組む。

「危機感を機会に変える」～新会長の決意～

改めまして、製薬協ニューズレターを通してご挨拶させていただき、大変光栄に思います。日本の製薬産業が大きな変革期を迎える中、会長として皆様と共に未来を切り拓いていく覚悟しております。

この日本は、超高齢社会に直面しつつ、国民皆保険制度の維持と継続的なイノベーション創出の両立に挑戦し続けています。この環境だからこそ私たちが果たせる役割があるはずで、2年間という任期を単なる期間として捉えるのではなく、5

“ 危機感を機会に変える発想の転換が今こそ必要 ”

年後、10年後の日本の医療のあり方を議論し、次世代へ確実につなぐ志事(“しごと”)として全力で取り組みたいと思います。就任にあたって、多くの会員企業が貴重な人財を業界団体の活動に惜しみなく投入してくださっていることを改めて実感しました。このような皆さまのご協力があるからこそ、業界全体の発展が支えられているのだと、身の引き締まる思いです。

史上最年少・初の女性会長として注目していただいています。私が目指したいのは、この「女性初」という言葉すら必要とされない社会の実現です。自身のバックグラウンドや多様性のある環境で志事をしてきた経験をもとに、皆さんと一緒に、この2年間で少しでも業界活動を前進させていきたいと考えています。今、私は3つの大きな危機感をもっています。

まず創薬力の低下です。日本の創薬力は、この5年から10年の間に明らかに低下しており、この現状には強い危機感と、正直なところ悔しさを感じています。

2つ目は安定供給への懸念です。安定供給をもう少し大きく捉えて、患者さんの医薬品アクセスへの脆弱性として位置付けています。後発品の安定供給だけでなく、革新的な医薬品においても、ドラッグ・ラグ/ドラッグ・ロスが生じて、海外で使われている薬が日本の患者さんに届かない状況があります。

3つ目は医療財政の問題です。インドネシアやベトナムで勤務した経験から、改めて日本の医療制度の素晴らしさを実感しました。皆保険制度、フリーアクセス、どんな患者さんでも最新の治療を受けることができる—この制度を超高齢社会でどう維持・発展させていくかが重要な課題です。

第二次トランプ政権についても、大きく見ると「好機」だと考えています。確かに短期的には、革新的な医薬品のバリュー

チェーンが分断され、患者さんに薬が届かなくなるリスクがあります。もはや現在の医薬品の多くは1つの製品を1カ国だけで製造することはできません。バリューチェーンはグローバルにつながっており、分断されてはならないのです。

しかし、この状況こそ、日本にとってのチャンスと捉えるべきだと考えています。なぜなら、「日本の市場としての魅力度を高める」取り組みを加速化させる契機になるからです。PMDAがワシントンオフィスを設立し、相談件数も増えてきているように、海外企業の関心も高まっています。この機を活用して、日本医薬品市場の魅力を世界に発信していきたいと思っています。

日本の創薬力再興への挑戦

市場の魅力を高めるため、まず取り組みたいのは、新薬の特許期間中の薬価維持です。これは非常にシンプルで重要な点だと思います。2021年から毎年薬価改定が行われ、予測できないルール変更も続いています。これは私たちの投資判断を鈍らせる要因になっています。

新薬の薬価維持につながる制度の一つとして、カテゴリー別薬価制度も重要です。医薬品の革新性に応じたグルーピングに基づき、しっかりとメリハリのついた薬価制度にするためにも、官民での議論が必要です。

もう1つ重要なのは、革新的な医薬品の多様な価値評価です。今の薬は患者さんに対する臨床的な効果だけでなく、ケアギバーや家族の方への価値、患者さんの社会復帰による経済的価値等、さまざまな価値を創出しています。現行の類似薬効比較方式や原価計算方式では、こうした価値が反映

“ 日本に投資したいと思えるような市場を、 ステークホルダーの皆さんとCo-creation (共創)で作り上げていく ”

されません。革新的な医薬品には類似薬がそもそも存在しないからです。こうした多様な価値をどう算定するかが、これから重要な議論になってくると思います。

また、医療DXは真に可能性のある領域だと考えています。医療の質や効率性を高めるさまざまな面での可能性があります。製薬産業に恩恵のある点として、リアルワールドデータの活用による創薬の加速、治験承認プロセスの迅速化・簡便化等が期待されます。ただ、アメリカと比較すると、日本の電子カルテ普及率はまだ低く、データ利活用の基盤整備が急務です。法制化も含めて実用化レベルまで進める必要があります。

DXというからには、人の意思決定への介入を減らし、テクノロジーに任せる部分を明確にすることで、質の向上や標準化、効率化を図りたいと思います。生産現場でAIを活用したスマートファクトリー等、各社が未来を見据えてDXのポテンシャルを最大限に引き出そうと努力を重ねておられます。規制やルールにとらわれず、新しい技術をうまく取り込めば、人間が本来やるべきところ、やりたいところに絶対に注力できるはずで、DXによる効率化により、資源の再投資が可能となり、限られた財源の中でより良い医薬品をお届けしながら、国民の健康に貢献できる環境を作り出せるということも考えています。この医療全体の好循環を実現する取り組みも製薬協だけでなく医薬品業界を超えた企業、行政、そして国民

の皆様とともに創っていくべきアジェンダだと考えています。私は「不易流行」という言葉を大切にしています。時代の変化に合わせて変えるべきものは変え、新しいものを取り入れる—このマインドセットが製薬業界全体に必要なと思います。

業界として戦略的なコミュニケーションが重要だと考えています。医療保険制度や薬価制度等、国民・患者さんにはわかりにくい内容が多いのが現実です。規制やルールもあり、私たちが話している内容も複雑化しています。

国民・患者さんは、私たちの創薬エコシステムを作る重要なステークホルダーなのに、私たちの活動内容をほとんど理解されていません。相手に合わせて私たちの取り組みをわかりやすく伝える情報提供のあり方や発信の仕方を工夫し、製薬協としての活動をもっとわかりやすく発信し、発信力を高めていくことが重要です。

ステークホルダーとの 「Co-creation (共創)」で日本を変える

私が最も大事にしたいのはステークホルダーとのCo-creation(共創)です。製薬協は製薬69社の団体ですが、私たちだけでは何も変わりません。だからこそ、政府、アカ

デミア、患者さん・国民の皆さんと一緒に、どうやって日本を魅力的な市場・国にするかを一緒に考えていきたいのです。

官民協議会での議論にも期待しています。創薬エコシステムにおける各プレイヤーの役割を明確にし、どこに投資を本当にしていくべきか—国がやるべきところなのか、民間が競争の中でやるべきところなのか、そうした見極めが重要です。現在、各プレイヤーの役割が不明瞭な状況があり、より深い議論が必要だと感じています。

医療DXにおいても、まず未来の日本型医療の姿をステークホルダーと共有することから始めるべきです。マイナンバーカードの例を見ても、製薬協も普及の後押しを動画やメディア等で支援していますが、国民にとってのメリットが政府からは明確に伝わっていません。失敗を恐れず実証実験を重ねる姿勢が重要で、医療DXから生まれる価値を皆さんと最初から共有して、共創していきたいと思います。

2年間は確かに短いですが、次世代につなぐ志事も重要だと考えています。中長期的な視点を持ち、5年後、10年後の日本の医療のあり方を議論していく必要があります。製薬協の機能強化と発信力向上を目指し、この2年間で取り組んでいきます。そのために、Co-creation(共創)を推進し、対話と議論を通じて日本を魅力のある市場に変えていきたいと思っています。



REAL FACE ～宮柱会長の素顔～

対話を重視する会長スタイルの源泉

長崎で培われた オープンなコミュニケーション力

江戸時代、鎖国をしていた日本でも唯一開かれていた長崎という土地柄のせいか、オープンなコミュニケーションを心がけています。両親が共働きだったこともあり、姉の友人をはじめ、さまざまな世代の人々とコミュニケーションを取る環境で育ちました。人とお話しするのがすごく好きで、子供の頃から大人に混ざっておしゃべりの輪に加わりながら培われた経験が、現在の対人コミュニケーション能力の基礎となっています。「コミュニケーションと人とのつながり」が私のモチベーションの源泉でもあります。

大学での研究への想いと祖母の闘病 ～2つの原体験が導いた製薬への道～

高校時代、1997年の京都議定書の国際会議を見て環境問題への関心が高まり、農学分野の研究の道を進みました。しかし、研究の基礎的な部分に携わる中で、成果が出るまでに何十年もかかる現実にも直面。そのような中、祖母のがん闘病を傍で支え、薬がもつ力を目の当たりにしたことで、医療に貢献したいという思いが芽生えました。研究者としての道は諦め、より直接的に人の健康に貢献できる道を模索した結果、先輩の勧めでMRの道を選択しました。現在でもキャリアのターニングポイントでは、これらの原体験を振り返り、「医療を通じて人と社会に貢献したい」という根本的な思いを確認しています。

「不易流行」を座右の銘に ～変化への適応力～

不易流行を座右の銘としています。武田薬品の244年の歴史を振り返っても、時代の変化に合わせて変えるべきものは変え、新しいものを取り入れることが重要だと思います。海外赴任や大きなポジション変更等キャリアでの大きな変化に直面するたび、「変わらない軸は何か、変えるべきものは何か」を考える習慣があり、その思考プロセスの中で不易流行という概念にたどり着きました。自分の原体験や医療への貢献という思いは変わらない一方で、環境や手法は柔軟に変化させていく。この柔軟性と一貫性の両立が、激変する医薬品業界でのリーダーシップの源泉となっています。

心身の健康管理 ～多忙な日々をピラティスで支える～

この2、3年で多くの方から、「健康にだけは気をつけて」というメッセージをいただくことが増えました。重要な職務を全うするためにも、週末のピラティスを欠かさない習慣にしました。金曜日まで集中して働いて土曜日の朝に通うスタイルです。疲労で行きたくないと思うこともありますが、ピラティスを終えた後は爽快な気分になって、やってよかったと思うのです。世界の人々の健康や医療の未来について話すことが多いのに、自分たちが元気でなかったらまったく説得力がないですからね。