











第2回 TOWN HALL MEETING

戦略を「紙芝居」で終わらせない

「One JPMA」で実行へ

2026年10月15日、第2回となる「製薬協タウンホールミーティング」を開催し、会場およびオンライン合わせて500名以上にご参加いただきました。
今回は正副会長含む9名が一堂に会し、一般社団法人化した製薬協の変革について「なぜ、今変わるのか」「何が、変わるのか」の2つの視点から共有。
続く対話セッションでは、事前にお寄せいただいた質問と会場からの挙手質問に、登壇者が率直にお答えしました。

冒頭では宮柱会長と木下理事長、榊原事業戦略本部長から、
製薬協を取り巻く環境の変化と、協会自身が進め方を見直す必要性が共有されました。

いま、変わらなければならない理由

冒頭、宮柱会長は、業界活動の積み重ねによって創薬・先端医療が国の成長戦略の重点分野に位置づけられ、日本の創薬力強化に向けた大きな機会が訪れていると述べました。そのうえで、2026年10月の一般社団法人への移行は単なる法人格の変更ではなく、製薬協がこれまで以上に機動的かつ柔軟に行動し、業界の変革と成長を力強く推進するための基盤強化であると強調。会員会社、事業戦略本部、各委員会、事務局が組織の垣根を越え、知恵と力を結集する必要性を訴え、「私たち正副会長も先頭に立って変化と挑戦をリードしていく」と決意を示しました。

続いて木下理事長が、変革に至った背景を振り返りました。1968年に任意団体として発足した製薬協にとって、法人化を本格的に進めるのは今回が初めてです。成長戦略や官民協議会をめぐる国内の動き、海外の政策動向など、内外の情勢が大きく変わるなかで「変わらなければならない」という認識が出発点になったといいます。さらに、スタートアップ、治験、国際展開といった今日の課題は1つの委員会だけでは完結せず、縦割りではなく全体のストーリーを描きながら議論することが欠かせないと指摘。榊原事業戦略本部長も、外部環境や政策が速いスピードで変化するなか、委員会を横断する課題が増えていると補足しました。

木下理事長は、組織が変わる過程には摩擦や不安も伴うものの、そこを踏み越えることが何より重要だとしたうえで、「法人化はいわば器であり、大切なのは中身です。何が変わるかは、会員会社のみなさんの行動にかかっています。変革は与えられるものではなく、共につくるもの」と述べ、積極的な参画を呼びかけました。また、他社の社員が各社のトップに直接質問できるこのタウンホールこそ、製薬協が変わったことを目に見える形で示す象徴だと語りました。

環境変化に対応するための製薬協変革

戦略を定め、一体で動き、持続的に実行する組織へ

1 事業戦略本部の設置

戦略を描く「司令塔」

- 環境変化を先取り
- 横断課題の優先順位を明確化
- 戦略立案から実行まで牽引

2 製薬協の一体性強化

One JPMAで実行力を高める

- 本部・委員会・事務局が連携
- 専門性をつなぎ、迅速に対応
- 会員会社の知恵と力を結集

3 一般社団法人化

変革を支える基盤

- 規律性・透明性を強化
- 柔軟で機動的な運営
- 信頼される共創パートナーへ

製薬協は「未来を共につくり、実行する組織」へ

変化と挑戦を力に、会員会社・委員会・事務局が一丸となって前へ進む



製薬協 会長
武田薬品工業株式会社
宮柱 明日香さん



製薬協 理事長
木下 賢志さん

一般社団法人化後の新しい組織のかたちと、
変革の中核を担う「事業戦略本部」が果たす機能について説明がありました。

新しい製薬協の、かたち

新法人では、戦略の立案から実行、成果の検証までを一体で回せる体制を整えます。
その中核となるのが、協会全体の戦略立案・意思決定を支え、実行を牽引する「司令塔」としての事業戦略本部です。

榊原事業戦略本部長は、事業戦略本部のミッションを、製薬協全体の戦略立案と意思決定を支え、実行を牽引する「司令塔」と説明しました。ただし事業戦略本部がすべてを決めるのではなく、各委員会の専門性や課題意識を製薬協全体の戦略へつなげることが役割だといいます。

事業戦略本部の機能は4つあります。全体の優先順位を整理する「戦略企画」、提言を対外発信や社会実装へつなげる「戦略推進」、進捗や成果を可視化して次に活かす「事業管理」、そしてこれらを国内外の動向把握で支える「インテリジェンス」です。この4つを1つのサイクルとして回し、戦略を実行と成果まで結びつけます。

目指すのは、Innovation、Access、Trustを柱とする「産業ビジョン2035」の実現です。事業戦略本部では目指す姿と現在地とのギャップを捉え、2027年度の重点アジェンダの特定を進めています。

起点はあくまで委員会です。提起された課題を事業戦略本部が横断的に整理し、運営会議や正副会長会議を経て政策提言や対外発信へつなげます。政策日程や発信の機会を見極め、「いつ、どこで、誰に、どう届けるか」を委員会とともに考える。榊原事業戦略本部長は「みなさんの専門性を、より大きなインパクトにつなげる横串の役割を担っていきたい」と語りました。



製薬協 事業戦略本部長
武田薬品工業株式会社
榊原 由紀子さん

事業戦略本部の機能

ミッション　製薬協全体の戦略立案・意思決定を支え、実行を牽引する「司令塔」

ビジョン　One JPMAのもと戦略が一体的に立案・実行され、業界成長と社会課題解決を実現する

1 戦略企画	2 戦略推進	3 事業管理
One JPMAによる戦略立案	ストーリーテリングと社会実装	戦略遂行のマネジメント高度化
会員会社・事務局・各委員会が有機的に連携し、一貫した戦略を立案。委員会横断の課題にも機動的に意思決定	戦略・提言を一貫したストーリーとして外部ステークホルダーに発信し、社会の理解・共感・支持を獲得	重点戦略の進捗・成果・課題を可視化し、エビデンスとフィードバックに基づくPDCAを定着

4 インテリジェンス　国内外の政策・産業・社会動向の情報を集約して全体で活用し、環境変化を先取りしたインサイトを3つの活動へ還元

事業戦略本部が目指す姿　One JPMAのもと、戦略立案から実行・成果創出までを一体的に推進する司令塔機能を担う

TOWN HALL MEETING

対話セッション

参加者と考える製薬協の未来

対話セッションでは、事前にお寄せいただいた質問に加え、
当日会場やオンラインから届いた質問にも、時間の許す限り、正副会長含む登壇者が回答しました。

Q1 製薬産業が日本の基幹産業となるために、今後提供すべき価値とは何ですか。



製薬協 副会長
エーザイ株式会社
内藤 景介さん

製薬産業には、まだ大きな成長の余地があります。加えて、知識集約型産業として健康だけでなく科学技術や経済の基盤を支え、国の将来の成長にもかかわる。それこそが基幹産業たるゆえんです。今後は、国内外の知を集約し、日本を経由してイノベーションを世界へ送り出す立ち位置を明確にすること。そして最大のステークホルダーである国民のみなさんに、私たちの貢献をわかりやすく伝えていくことが欠かせません。

Q2 事業戦略本部の設置を踏まえ、今後の国際戦略に期待することは何ですか。



製薬協 副会長
第一三共株式会社
眞鍋 淳さん

日本で生まれたイノベーションを日本と世界の患者さんへ、海外で生まれたイノベーションを日本の患者さんへ届ける。そのための国際戦略を、いま議論しています。キーワードは「競争力」です。私たちのイノベーションが国際的な競争力を持つこと、製薬企業がグローバル展開におけるビジネスや規制上の課題を乗り越える競争力をもつこと、そして日本がイノベーションを正当に評価する魅力ある市場であること。この3つの観点が重要です。さらに、実行にあたっては、海外の業界団体との連携も重要なポイントです。

Q3 製薬協活動に携わる人材の価値や存在感を、どのように高めていきますか。



製薬協 副会長
住友ファーマ株式会社
木村 徹さん

視点は3つあると考えています。1つ目は、新しい製薬協が目指す姿を明確にし、人材の力が活きる土台を築くこと。2つ目は、各社が製薬協活動の重要性を認識し、将来の幹部となる人材を送り出すこと。3つ目は、携わる方々自身の意識です。「派遣されている」のではなく産業の未来を担っているという思いで各社の精鋭と議論し、そこで得たネットワークを自社に還元していただきたいと思います。



製薬協 副会長
塩野義製薬株式会社
手代木 功さん

当社では来春の組織改編に向け、製薬協や日薬連などでの業界活動の実績を登用の際に重視する方針です。AIやDXで業務の効率化が進むほど、他社や他業界と対話し、意見をまとめ上げる力の価値は高まります。グローバルではなおさらです。製薬協での仕事がキャリアや能力開発の面で大きな価値を持つ。そうした流れを業界全体で作っていくのは、まさに今だと考えています。

対話セッションでは、事前にお寄せいただいた質問に加え、
当日会場やオンラインから届いた質問にも、時間の許す限り、正副会長含む登壇者が回答しました。

Q4 製薬産業に対する国民の理解を、今後どのように高めていきますか。



製薬協 副会長
中外製薬株式会社
奥田 修さん

伝えたいことは、製薬産業が社会に生み出している価値です。具体的には3つあります。まず、イノベーションの価値。かつて死を意味したがんも、今では治る患者さんが少なくありません。次に、納税や雇用などを通じた産業としての経済的価値。そして、安全性情報を丁寧に収集・評価し、医療現場に届けることで、患者さんの安心や医療への信頼を支える社会的価値です。こうした製薬産業の価値を、誰に、何のために伝えるのかを見極め、記者会見からSNSまで、さまざまな手段を組み合わせて発信していくことが大切です。



製薬協 副会長
アステラス製薬株式会社
安川 健司さん

アドボカシーは特定の部署の責任ではなく、業界に属する全員の責任です。研究開発や営業など、みなさんにもそれぞれのステークホルダーがいるはずですから、ぜひ発信者になってください。その際は、患者団体、学生、高齢の方など、相手の理解度に合わせて伝えることが大切です。政治を動かすのは世論です。社会のさまざまな場所から声が挙がるよう働きかける活動だと捉えていただきたいと思います。

Q5 今回の変革に伴い、会員会社が新たに得られる価値は何ですか。



製薬協 理事長
木下 賢志さん

製薬産業はコストではなく、国の経済成長を支える投資です。製薬協という組織も同じで、製薬協から何を得られるかという一方向の関係だけでは、十分な価値は生まれません。知識もスキルも経験も異なる会員会社のみなさんが委員会や事業戦略本部で議論し、新しい知を生み出して行動につなげる。「こうしてほしい」が「自分たちはこうする」に変わったとき、きっと価値を実感していただけるはずです。

当日寄せられた質問

当日は、オンラインQ&Aツールを通じて多くの質問をお寄せいただきました。タウンホール終了後、
正副会長含む登壇者に確認のうえ回答をまとめています。ぜひ以下の二次元コードからご覧ください！

- 日本の製薬産業を変えるために、新しく始めることではなく、業界として今すぐやめるべき慣習は？
- 事業戦略本部による各委員会との連携や意思決定のプロセスなどについて、どのような課題が見えてきたか？
- 製薬協の法人化を受けて、Innovation・Access・Trustを柱とする政策提言や対外発信は今後どのように変化するか。会員会社として特に期待されることは？

など多くの質問を寄せていただきました。

質問の回答は
こちらをCHECK!

参加者の声（実施後のアンケートより抜粋）

VOICE

このようなタウンホールや宮柱さんの動画など、製薬に携わる者としてモチベーションが上がります。ぜひ続けてほしいです。

成果報告会のようなオープンな会があっても良いと思います。

木下理事長の製薬協が担う価値提供の話にはとても共感しています。製薬協が新たに生む価値を問う姿勢ではなく、製薬協という組織、まとまりを通じて新たに生み出せる価値にフォーカスして、プロダクト以外の価値創造をしていける組織にしていきたいと思いました。

他社の代表に他社の社員が質問できる環境。素晴らしい我々の強みだと感じました。

手代木副会長の人材に関するメッセージは、大変心強く感じました。製薬協活動への積極的な貢献が、個々のキャリア、人材としての市場価値や流動性を高め、ひいては、業界全体として人材プールの拡充につながり、業界を牽引する力になると思います。

事業戦略本部の今後の活動に期待しています。もし可能であれば、会社での重要戦略を全社に通知するのと同様に、事業戦略本部がプライオリティをおいている活動について、製薬協全体に共有していただけると、専門委員会の担当者個人としてもより大きな方向性のなかで、自分たちの活動、アイデアを検討できると思います。

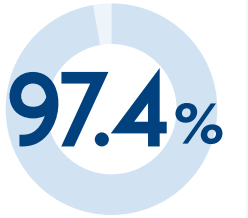
事業戦略本部の今後の取り組みと委員会とのシナジーについて、より密なコミュニケーションと透明性が確保されることを期待しています。

事業戦略本部と委員会の連携がよりいっそう進むように、事務局も含めた一体性強化が促進されることが、強い政策提言を行える組織になると思います。

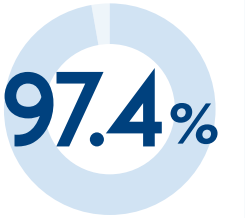
タウンホール実施後のアンケート

回答者の**9割**が、製薬協の変革に**理解・期待**

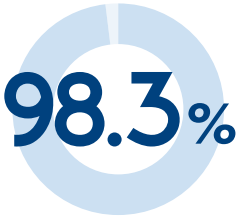
製薬を取り巻く環境の変化と、日本の創薬力強化に向けた機会を理解できましたか？



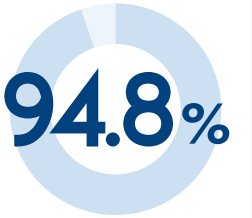
製薬協が目指す方向性や果たすべき役割を理解できましたか？



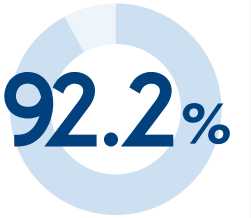
製薬協が変革していく必要性を理解できましたか？



タウンホールミーティングを通じて、製薬協の活動や今後の方向性に対する期待は高まりましたか？



今後、製薬協活動に、より積極的に参画したいと思いますか？



※ 各数値は、各設問における上位2つの選択肢(肯定的な回答)の合計割合です。
・理解度・参画意向：「非常にそう思う」「そう思う」　・期待度：「大きく高まった」「やや高まった」

タウンホールへのご参加ありがとうございました！
変化と挑戦を力に、共創の力で、日本発の創薬イノベーションをさらに前へ。
製薬協はこれからも、みなさんとともに進化し続けていきます。