特集対談

事業戦略本部が描く、製薬協の新たな姿

木下 賢志 理事長 × 榊原 由紀子 事業戦略本部長

2026年4月、製薬協は正副会長をサポートする新組織「事業戦略本部」を発足しました。
10月の一般社団法人化を控え、製薬協はどこへ向かうのか。
木下賢志理事長と榊原由紀子事業戦略本部長が、新体制への思いを語り合いました。





Featured Content

PART 1 木下 賢志理事長 × 榊原 由紀子事業戦略本部長対談
事業戦略本部が描く、製薬協の新たな姿 …… P 2

PART 2 MFNタスクフォース　赤名 正臣リーダーに聞く
開いた「パンドラの箱」――日本の新薬アクセスを守れ …… P 5

PART 3 医療DXタスクフォース　柿木 聡リーダーに聞く
医療DXの「価値」を定量化し、政府主導の枠組みへ …… P 7

PART 1　木下 賢志 理事長 × 榊原 由紀子 事業戦略本部長

木下：2026年度は、製薬産業にとって非常に重要な一年になると考えています。政府が示した成長戦略において、創薬・ライフサイエンスが17の重点分野の一つに位置付けられました。これは大きな前進であり、私たちにとって大きな追い風です。

榊原：本当にそうですね。今年は宮柱会長が成長戦略のワーキンググループの構成員に、創薬とバイオの二領域で選んでいただきました。製薬協が、政策立案の中に入って、政府とともに変えていく。そういう立ち位置にポジションが変化したと感じています。

木下：重要なのは「位置付けられたこと」だけではなく、それを具体的な政策や投資、制度改革へ着実につなげていくことです。世界では創薬投資の獲得競争が加速していますから、日本も選ばれる国であり続けなければなりません。



日本製薬工業協会 理事長　**木下 賢志さん**

1983年に厚生省（現・厚生労働省）へ入省。医政局経済課長、保険局総務課長、年金局長などを歴任し、社会保障政策に長く携わった。内閣官房内閣審議官などを経て、2023年7月より製薬協理事長に就任。

司令塔となる事業戦略本部

――製薬協の今年度の重点課題を教えてください。

木下：今年度は三つの重点課題を掲げました。「成長産業としての競争力確保」「健康医療安全保障の強化」、そして「製薬協の基盤強化」です。競争力の確保では、イノベーションを持続的に生み出すための予見可能な制度環境の実現や、研究開発投資を呼び込む政策にコミットしていきます。健康医療安全保障では、平時からの安定供給体制や創薬・生産基盤の強化を通じて、国民の安心・安全に貢献していきます。

榊原：その実行力を高めるために立ち上げたのが、事業戦略本部です。きっかけは二つありました。一つは、2025年に「製薬協 産業ビジョン2035」を発表したものの、「実行できる体制になっているのか」という声が会員会社のトップから上がっていたこと。もう一つは、会員会社から製薬協の業務に従事している方へのアンケートで「どの委員会が何をやっているのかわかりにくい」という意見が出ていたことです。

木下：そこに、地政学的リスクやサプライチェーンの変化に加え、米国の関税や最恵国待遇（MFN）政策といった外部環境の変化も重なりました。国の政策が世界全体に影響を及ぼす時代です。これはリスクであると同時に、日本の創薬力や科学技術力を世界に示す機会でもあります。

榊原：まさにそうした環境変化に迅速に対応するためには、委員会ごとではなく、横断的に課題を捉え、優先順位を付けて動く司令塔機能が必要だと考えました。

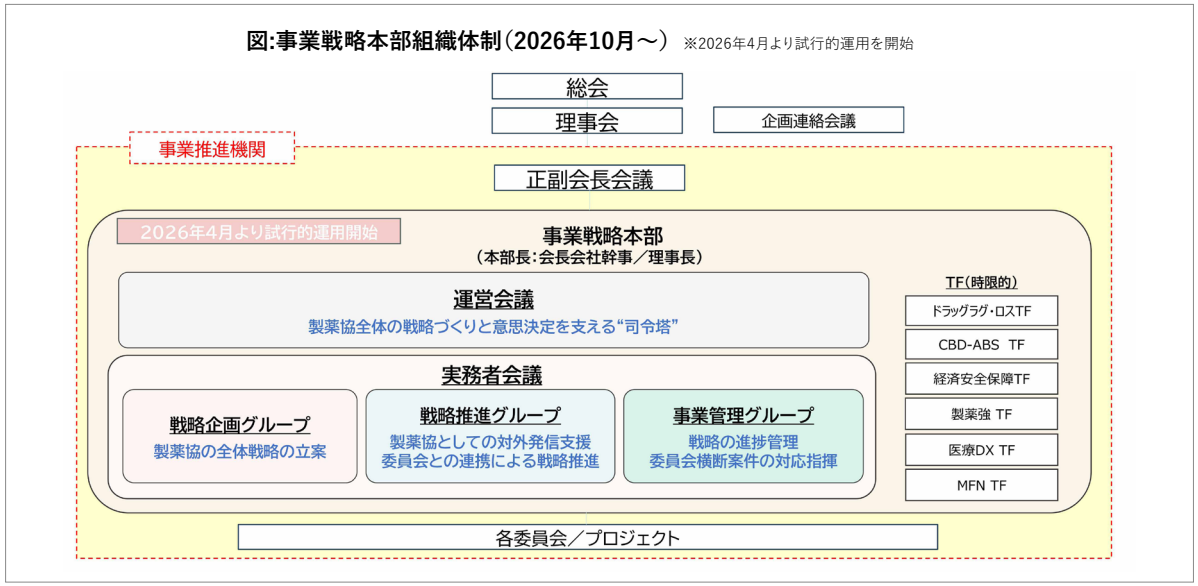
木下：事業戦略本部には、こうした横断的な課題を統合的に捉え、インテリジェンス機能を強化しながら、官民連携や国際連携を具体的な成果へつなげる司令塔としての役割を期待しています。

――事業戦略本部のミッションを教えてください。

榊原：ミッションは大きく二つです。一つは製薬協全体の戦略づくり。各委員会が戦略を作っていますが、それを全体として束ね、理事会や総会での意思決定に必要な材料を作ります。「あったらいいな」ではなく「今これをやるべきだ」と、優先順位を明確にする。もう一つは、たくさんの委員会の横串をつないで一体性を高めることです。

木下：10月の本稼働に向けて、試行運用で見えてきた課題はありますか。

榊原：正直、まだまだです。しかし、2027年度の製薬協全体の事業方針とそれぞれの委員会の活動方針を2026年の後半から検討していくことを目指したタイムラインで動いています。従って委員会から情報をどう吸い上げ、集約し、優先順位や全体戦略と整合させて、また双方向に下ろしていくか。そのスキームづくりはこれからです。骨太の方針や成長戦略の時



期にはロビー活動が集中しますが、どうしても薬価や創薬支援策に関心が向き、製造や品質、知財、薬事、流通といった創薬のバリューチェーン全体に目が行き届きにくい。まだ個別最適なところはあると感じています。

委員会の横串をつなぎ、一体性を高める

――一体性の強化は、どのように進めているのですか。

榊原：たとえば、委員会ごとにバラバラだった会則のガイダンスを示し、運営の立て付けをそろえました。またCo-creationミーティングで「どの委員会と組みたいか」を直接聞いて、相手とマッチングしています。実際に「課題が重なっている」と気づいて、コラボレーションが生まれた例もあります。

木下：組織そのものに大きく手を入れるという形から入ることではなくて。

榊原：そうですね。組織構造は、各委員会が自ら「産業ビジョンを実現できる体制か」を点検し、見直していただくのが一番大事だと思っています。特に組織づくりでは、日本自動車工業会が数年前に組織を大きく変えた事例も参考にしました。実際にお話をうかがったところ、大きな改革に必要なのは「トップの一言、マインドセットだ」と。私たちもスローガンとして「変化と挑戦を力に、未来をともにつくる」を掲げて、この製薬協強化に取り組んでいます。

木下：発信の工夫も欠かせませんね。製薬産業の価値をわかりやすく伝え、理解と共感を広げていくことも、事業戦略本部の重要な役割だと考えています。

榊原：まさに、数値でわかりやすく出すことにはこだわっています。MFN政策に対応するための財政インパクトがどれくらいあるのか、どの程度の品目に影響があるのか。これらが、医薬品市場の成長、ひいては日本の経済成長にどう影響するのか、“ファクトをもって示すこと”は私たちが事業戦略本部として一番大事にしたいところです。

国際情勢への危機感と、目指す製薬協の姿

――製薬業界を取り巻く環境変化は激しさを増しています。

木下：世界の医薬品市場を見ると、米国が約50%、EUが約25%、中国が約10%、そして日本は約5%です。しかも中国はものすごい勢いで伸びてきています。この状況を見ただけでも、世界の製薬企業が



武田薬品工業株式会社
日本製薬工業協会 事業戦略本部長　**榊原 由紀子さん**

武田薬品工業ジャパンファーマビジネスユニットで医療政策・マーケットアクセス統括部長を務める。2026年4月、製薬協に新設された事業戦略本部の本部長に就任。

いつ日本市場を回避してもおかしくない。MFNをはじめ、現在の国際情勢には強い危機感をもっています。

榊原：今年度の緊急案件は、やはりMFN政策です。日本の患者さんにくすりが届くためには新薬が日本で遅れることなく発売できる環境が必要ですので、その議論を政府と一緒に進めていく。これが大きなマイルストーンになります。骨太の方針に何が入るかも大事ですが、私たちとしては、製薬産業が成長戦略の担い手として、官民投資をどう進めるかを一緒に考えられる立場になれたことが楽しみです。

木下：それこそが、私たちが目指す姿です。単に政策要望を行う団体ではなく、日本の持続的な医療政策を政府とともに考え、実現していくパートナーでありたい。

榊原：Co-creation（共創）ですね。省庁から製薬協に「一緒に考えよう」と声をかけていただける。こんな機会はなかなかありません。高市早苗総理の関心も高く、日本成長戦略本部や官民協議会などを通して、対話を進めることができました。

――秋には一般社団法人化も控えています。

木下：10月の一般社団法人化は、単なる組織形態の変更ではありません。これからの製薬協が果たすべき役割を見据えた、組織そのものの進化だと考えています。意思決定の迅速化と、部門横断的な企画・実行力を高めていきます。

榊原：一社化のタイミングは、ちょうど来年度の方針や予算編成を決める時期と重なります。各委員会が優先的にやるべきことを意識し、そこに予算を付ける。そういうメリハリのある体制を、年末までに整えたいと思っています。試行運用の中で見えてきた、情報を吸い上げて全体戦略と整合させるスキームづくりも、ここから本格化させます。

木下：製薬協は、会員会社の情報交換と連携を促す場としての機能を強化するとともに、会員会社にとって製薬協に参加する意義をさらに高めていきたい。委員会活動などの議論を通じて、企業内では経験できないディスカッションやコミュニケーションを重ね、参加される方々の経験値を高め、キャリア形成につながる。そうした機能を強化していきたいと考えています。

榊原：一社化に備えて事務局機能を強化したいという要望も、かねてからいただいていました。

木下：事務局体制についても、会長会社をはじめとする会員会社の期待に応えられるようにしていかなければなりません。現在の体制と役割について、ある程度の時間をいただきながら、会員会社の協力も得ながら、改革を進めていきたいと考えています。

榊原：体制強化には人財強化も必要です。良い人財を採用するにも、人事制度をきちんと整える必要があります。機能の強化と組織づくりを、一社化とあわせて進めているところです。10月に向けて、自分たちがこの業界をどうしたいのか、まだ言語化し切れていないと感じています。制度がこうだから、外部環境がこうだから、ではなく、「どうありたいのか」。ありたい製薬協の姿を、これから掲げていきたいと思います。

木下：単に政策要望を行う団体ではなく、日本の持続的な医療政策をともに考え、改革の実現を担う組織として期待される存在になりたいですね。



PART 2　MFNタスクフォース　赤名 正臣 リーダーに聞く

開いた「パンドラの箱」――日本の新薬アクセスを守れ

米国の最恵国待遇（MFN）薬価政策は、日本の患者の新薬アクセスを揺るがしかねない。MFNタスクフォースを率いる赤名正臣さんに、現状の課題と今後の展望をうかがいました。

Interviewee



エーザイ株式会社 上席執行役員
製薬協 産業政策委員会 幹事／国際委員会 副委員長
事業戦略本部 MFNタスクフォースリーダー
赤名 正臣さん

エーザイに入社後、IT部門を経て米国のビジネススクールに留学。帰国後はIRや社長秘書を務め、ロンドン駐在中はレギュラトリー担当としてEMAとの折衝を担った。帰任後はIR・PRを担当し、役員就任を機に業界活動へ参画。国際委員会での経験も活かし、現在はMFNタスクフォースのリーダーとして対応方針の取りまとめを担っている。

静かに迫る、新たなドラッグ・ロス

――MFNタスクフォースの目的を教えてください。

MFNタスクフォースの最大の目的は、日本の患者さんが世界から遅れることなく革新的な新薬に迅速にアクセスできる環境を作ることです。米国のMFN政策によって新薬の日本での上市が遅れる、そうした事態をいかに避けるか。これが私たちの使命です。

――足元で、どのような影響が出ていますか。

2025年5月、トランプ大統領は米国内の処方薬価格を、最も薬価が低い国の水準まで引き下げるよう求める大統領令に署名しました。その影響はすでに現れ始めています。欧州ではこの署名前後10か月間で、新薬の上市が35％減ったという報道も出てきました。製薬協の会員各社へのアンケートでも、MFN政策の影響は大きいという結果が出ています。日本では承認から上市まで原則60日、遅くとも90日以内というルールがありますが、これを超える品目が出てきていることから、その影響を注視していく必要があります。

MFNタスクフォースでは、米国研究製薬工業協会（PhRMA）や欧州製薬団体連合（EFPIA）をはじめ、さまざまなステークホルダーと直接やりとりし、世界のメディアの動きも追って情報収集に注力しています。

さらに、ファクトを明らかにすることにも注力しています。実際に日本で上市が遅れているのか、会員各社の新薬の上市判断にどんな影響が出ているのか、今後の治験実施国の中で日本の優先順位が下がっていないか。こうしたファクトを収集し政府とも共有していきます。行政も、根拠がなければ動きづらいですから。

この問題は単純ではありません。MFNと関税が切り離せない状況です。実際に世界のメガファーマはMFNと関税を一体化して米国政府と交渉しています。英国もMFNと関税を一括して米国と二国間で交渉し合意しました。日本の状況は英国とは異なります。英国は対米貿易収支が赤字ですが、日本は対米貿易収支が全体として黒字です。対米貿易収支が赤字である医薬品やデジタル分野だけを部分的に切り出して米国と交渉することは容易ではないと考えています。

「応分の負担」を、どう生み出すか

――当面のゴールはどこに置いていますか。

当面のゴールは、日本もイノベーションに対して、

経済力に応じた応分の負担を担う姿勢を国内外に明確に示し、米国をはじめとする関係国との建設的な対話の土台を築くことだと考えています。「日本政府もイノベーションに対して応分の負担を担うべく動き出した」というメッセージを伝えることが重要かと思います。ここで誤ったメッセージを世界に発信すると、大きな影響を及ぼしかねません。

MFN政策の本質は、「イノベーションに対してアメリカ国民がこれまで過大に負担してきたという問題が表面化」したことにあります。いわばパンドラの箱が開いた。今後は各国が経済力に応じて応分に負担していかざるを得ない流れになっていくと思います。

今回、「日本成長戦略」にて特許品の市場規模について先進国並みの成長率を目指すという方向性が示されたことは、世界に対して非常に良いシグナルを送ったと思います。日本を除くG7の特許品グローバル市場の2020～2024年の5年間の年平均成長率は9.6%です。日本市場の成長はその半分ほどです。今後は、日本市場もこの水準に劣後しない成長が必要です。

懸念しているのは、ドラッグ・ロスの性質が変わることです。これまで日本に入ってこなかったのは、希少疾患のくすりなど市場の小さい領域でした。しかし今後は、米国で大きく売れるメジャーなくすりこそが、米国より薬価の低い日本には入ってこなくなる。そうなると、最新のくすりを対照薬とする臨床試験も日本ではできなくなります。その結果、治験環境の国際競争力も失われるという負のスパイラルに陥ります。まさに今、踏みとどまれるかどうかの岐路にあります。

イノベーションを応分に負担するにはその財源確保が重要です。社会保障財源なのか、あるいは基金のような新たな仕組みが必要なのか政府のさまざまなステークホルダーと議論し、検討を進めています。

何より大切なことは、こうした現状を国民の皆さんに理解していただくことです。イノベーションを享受するには経済力に応じた負担が必須であるという国民的な議論が、本当に必要だと思っています。

個社では動かせない。業界だからできること

―業界団体として関わる意義は。

タスクフォースは14～15名の精鋭で動いています。政府とともに、業界として国民のために汗をかいていく。国家的な課題に対応するカウンターパートとして、製薬協が関わる意味はそこにあると考えています。

中央社会保険医療協議会（中医協）の議論も夏から始まります。米国のGLOBEモデルもまもなく動き出します。11月には米国の中間選挙があります。こうした世界の動きと、トランプ政権の政治的な力学も見極めながら、日本としての現実的な落としどころを探りつつ、日本が確保すべき成果を着実に積み上げていくことが求められます。



―最後に、今後への意気込みをお願いします。

地政学的リスクが大いに高まっている世界情勢の中で、資源小国の日本にとって、知識集約型・高付加価値産業の重要性は過去に例がないほど高まっています。その代表はライフサイエンス産業です。この分野は世界市場の中で成長の伸びしろも大きいです。日本が将来も国際競争力をもつ輝く国であり続け、国民が革新的な新薬に迅速にアクセスし続けられる環境を作り出すために、我々タスクフォースも尽力してまいります。

PART 3　医療DXタスクフォース　柿木 聡 リーダーに聞く

医療DXの「価値」を定量化し、政府主導の枠組み構築へ

持続可能な社会保障制度に向け、医療分野のDXをどう進めるか。医療DXタスクフォースを率いる柿木聡さんに、活動の狙いと今後の展望をうかがいました。

Interviewee



武田薬品工業株式会社
製薬協 事業戦略本部 医療DXタスクフォースリーダー　**柿木 聡さん**

2015年に武田薬品工業へMRとして入社。本社で疾患啓発業務を経て医療政策分野を担当した。直近の2年間は内閣府に出向し、骨太の方針の策定など政策立案に携わる。2026年4月に帰任。製薬協の事業戦略本部に所属。医療政策の現場で培った知見を活かし、医療DXタスクフォースのリーダーとして価値の定量化に取り組んでいる。

「価値の定量化」を軸に、二領域で事例づくり

――まず、医療DXタスクフォースの発足の背景と狙いを教えてください。

総勢19名から成る医療DXタスクフォースが発足された背景には、医療の高度化や高齢化に伴って社会保障関係費が右肩上がりになっている現状があります。

制度の持続可能性を確保するには、医療資源を効率化・最適化していく必要があり、その一つの手段として期待されるのが医療DXです。ただ、現状はまだ部分最適にとどまっており、全体最適には至っていません。DXがもたらすメリットが、国民や患者さんに十分に伝わっていないことが要因の一つであると考えています。そこで私たちは、「価値の定量化」をキーワードに活動しています。

取り組みは大きく二つで、それぞれをリードするチームを設置しています。一つは、価値定量化の提言をステークホルダーと協働して策定するチーム。国民向けのリテラシー向上活動も担います。もう一つは、実際に定量化の事例を作るチームです。

定量化の事例創出に関しては、製薬産業と関わりの深い創薬と供給・流通の二領域にフォーカスしています。たとえば創薬では、リアルワールドデータ（RWD）の活用によって、希少疾患のくすりなどをこれまで以上に早く患者さんに届けることができた事例。流通では、在庫の見える化や需給予測を進め、効率的な流通につなげることができた事例。こうしたDXを活用して得られたメリットを定量的に示す取り組みに挑戦しています。

――「価値」の定量化とは、具体的にどういうことでしょうか。

ここで大切にしているのは、単なる定量化ではなく「価値」の定量化です。時間やコストがこれだけ下がりました、というだけでなく、それが国民や患者さんにとってどんなメリットにつながったのか。そこまで一歩踏み込んで示さなければならないと考えています。

具体的にどう定義し、どうわかりやすく発信するかは、今まさにメンバーで知恵を絞っている段階です。まずは発足1年目に具体的な事例をいくつか作り、発信していきたいと思います。

目指すは、政府主導の枠組み構築

――タスクフォースのゴールを教えてください。

タスクフォースの設置期間は2年間を想定しています。2年後のゴールは、政府主導で医療DXの価値定量化のための枠組みが構築され、取り組みが開始され



ている状態です。

ポイントは「政府主導」であることです。私たちだけが効率化を進めても部分最適にとどまります。医療・介護分野、さらには健康・医療産業全体でDXを進めるには、政府が主導する取り組みが欠かせません。

まずは、自分たちと関わりの深い創薬と供給・流通領域で事例を作り発信をしていくことで、社会全体としてのDX推進の機運向上に努めていきたいと考えています。

──政府には、どのように働きかけていきますか。

政府への働きかけでは、二つを意識しています。

一つは、政府の方向性を把握したうえで対話することです。2026年は改正医療法に基づき、医療DXを推進するための医療情報化推進方針が策定される予定です。政府もまさにDXの加速を議論している段階ですので、コラボレーションできる方向性について、対話を通じて探っていきます。

もう一つは仲間づくりです。将来的には医療・介護や健康・医療産業全体でDXを進めることになりますので、今の段階から医療業界のステークホルダーやアカデミア、国会議員の方々など、幅広い関係者と対話を重ね、声を大きくしていく必要があります。

医療DXの推進そのものに反対する方は、ほぼいらっしゃいません。総論は賛成です。だからこそ、誰かが損をするのではなく、皆が同じ方向を向けるかどうか。その議論が、仲間づくりの鍵になると思っています。

今後の課題は、目指す「枠組み」の全体像をより明確にすることです。社会全体でのDX推進のための枠組みのあり方そのものを、タスクフォース全体で検討していきます。

横の連携を活かし、新たな挑戦へ

──他の委員会との横の連携はいかがですか。

スタートからまだ2か月弱ですが、横のつながりは強く意識しています。流通領域では流通適正化委員会、創薬分野では医薬品評価委員会や研究開発委員会など、タスクフォースのメンバーだけでなく、関係する委員会との連携も日常的に行っています。

──最後に、今後への意気込みをお願いします。

これまで製薬業界の活動は、薬価制度が一丁目一番地でした。医療DXは社会保障全体に関わるスコープですので、新たなチャレンジや障壁もあります。だからこそやりがいをもって、視野を広げ、メンバー一同で取り組んでいきます。

健康・医療分野全体でDXを推進し、医療資源の効率化と最適配分を図る

