

企業名： 杏林製薬

レポート名： 統合報告書 2024

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

杏林製薬は、創業 110 周年を迎える 2032 年をゴールとした長期経営ビジョン「Vision 110」を掲げており、その中で「価値ある新薬を創製し、人々の健康に貢献する企業」としての姿を目指している。具体的には、「オリジナル新薬」「導入品」「健康関連事業」の三本柱を軸に、バランスのとれた事業ポートフォリオを構築し、医療の発展と生活の質の向上に貢献することが示されている。また、その実現に向けた最初の 3 年間（2023～2025 年度）を「Stage 1」と位置づけ、パイプラインの充実と将来の収益基盤の種蒔きを行うと明記されている。さらに、新薬売上比率を最大化しつつ、研究開発と企業基盤への投資を強化する方針が示されており、数値目標も設定されていることから、同社が将来どのような企業を目指しているのかは明確に理解できる。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

杏林製薬の競争優位性は、主に以下の 3 点に集約される。第一に、自社創製の新薬である「ベオーバ」や「ラスビック」などの収益性の高い製品を持ち、それらが安定した売上を生んでいる点である。第二に、開発型製薬企業でありながら、導入品の獲得にも積極的であり、外部シーズを取り込む体制が整っていることから、リスク分散が可能な点が挙げられる。第三に、医療用医薬品だけでなく、OTC や感染症検査関連製品、さらに耳鳴り治療アプリなど、健康関連領域への展開も進めており、事業の多角化が図られている。加えて、製造設備の拡張やサプライチェーンの強化も行っており、安定供給体制という観点でも他社と差別化ができています。これらの要素から、現在の競争優位性は十分に把握可能である。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか（変化）

杏林製薬の競争優位性は中長期的にも一定の持続性があると考えられる。まず、創薬力の維持については、自社創製パイプラインを強化するとともに、外部導入による補完を行うという「創薬×導入」の戦略を採用していることから、単独依存のリスクを回避している。また、研究開発費を売上の 13%前後に維持しており、中長期的なイノベーション投資にも注力している。さらに、健康関連事業においては、耳鳴り治療アプリのようなデジタル治療（DTx）

の開発や感染症関連製品の拡充を通じて、新たな市場を開拓している。製造拠点の効率化や人的資本投資にも取り組んでおり、企業基盤の持続性も確保されつつある。ただし、創薬分野における失敗リスクや、導入品への過度な依存が長期的に収益性を圧迫する懸念もあるため、今後の成長戦略の実行力が持続性の鍵となる。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

杏林製薬では、若手社員の早期戦力化や自律的なキャリア形成の支援制度が整っており、人的資本の向上に積極的な姿勢が見られる。報告書によれば、新人育成制度の充実や、リーダーシップ開発プログラム、専門職研修の拡充などを通じて、多様な職種・年代に対応した教育制度が設けられている。また、研究職や開発職においては、国内外の学会・研修への参加も推奨されており、グローバルな視点での成長機会が用意されている。さらに、社内でのジョブローテーションや複線型キャリア制度を活用することで、経営・開発・営業といった複数分野を横断的に経験できる。これらの制度は、スキルや経験の幅を広げるうえで非常に有効であり、将来的に経営分析や企業戦略立案に携わりたいと考える者にとっては、自身の人的資本を高めるための良好な環境が整っているといえる。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

本報告書の優れている点としては、まず「Vision 110」という長期ビジョンを軸に、中期経営計画、数値目標、具体的戦略が階層的に整理されている点である。これにより、会社の方向性が一貫性をもって伝わってくる。また、財務・非財務両面の KPI が丁寧に開示されており、企業の健全性と成長性を定量的に判断する材料がそろっている点も評価できる。加えて、人的資本やサステナビリティに関する記述が充実しており、ステークホルダーとの関係構築に配慮している点も印象的であった。

一方、改善余地としては、創薬パイプラインの進捗状況についての情報がやや抽象的であり、臨床フェーズごとの成功確率や開発スケジュールに関する記載が不足していた点が挙げられる。また、海外事業の展望についての説明が少なく、今後のグローバル展開戦略についてももう少し具体的に言及されているとより良いと感じた。さらに、競合他社との比較や、自社のポジショニングに関する分析が少なかったため、競争環境の中での立ち位置を理解するための材料がやや乏しい点も課題として挙げられる。