

企業名： 杏林製薬

レポート名： 統合報告書 2025

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

杏林製薬は現在長期ビジョンとして「Vision110」を掲げ中核事業である新医薬品事業では医療ニーズに応える価値の高い新薬の継続的な提供を、周辺事業として健康関連事業を展開し健康へ幅広く貢献することを目指している。このビジョンを達成するためのロードマップを三段階に分けたうちの最初の段階である Stage 1 に現在取り組んでいるとしており、この中期経営計画の中では価値の高い新薬の創出力の強化や開発パイプラインの拡充、コア事業と相乗効果のある健康関連事業の推進や持続可能な企業基盤の構築と新薬比率の最大化を目標としている。

この企業が現在目指す姿として中期的に組まれた計画には中心的に取り組む事業や投資の方向性が示され具体的な数値目標も掲げられているが、長期的なビジョンという部分ではその数値目標について具体的な数値の記載がなく、Stage1 で掲げている目標は全体に対して緩く設定した進行なのか厳しく設定したものなのかがわからないため少し先の将来の目標は明確であるがそのさらに奥がぼやけているというような印象を感じる。また、海外展開・海外企業との付き合い方についてビジョンの中に明確な記載がなく、グローバル企業に導出活動を展開していることや海外企業のことを積極的に導入していることの記載があるが、一方でアンメットメディカルニーズに応えるという長期的ビジョンにつながっている目標は日本国内外を超えて適用できる目標であるため、日本国外のアンメットメディカルニーズとの向き合い方について、国内のニーズに応える中で創出した新薬の中で海外でも貢献度が高いものを導出していくのか、それとも海外企業も競争相手とみなして国外のニーズにも向き合い新薬を創出していくグローバルな視野があるのか、というような海外との付き合い方についての明確なビジョンがわからず海外に対する側面での目標とする姿が理解できなかった。この点について社外取締役鼎談の中で鹿内さんも杏林製薬の課題として海外との関わりがあると部分的に触れており、この影響を受けて Stage2 の目標の姿及び企業自体の長期的ビジョンの見直し、もしくはさらなる鮮明化が必要であるように感じる。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

杏林の統合報告書では自社独特の強みをそのまま利用したビジョンと経営計画が目標にされているわけではないため一見すると杏林が自社の何の強みを活かして戦略を組み立て成長を図っているのかわかりづらい。しかし、価値創造プロセスの中で記載されている強みの中の営業資源集中による特定領域での高いプレゼンス（呼吸器科・耳鼻科・泌尿器科）とグループ内の 4 工場の特徴を活かした多様なニーズに対応できる生産体制は、企業が新薬

を創出した際に生み出される利益を最大化することができるという優位性を持つと考えられ、研究開発での強みではなく事業基盤の方に強みを持つと理解した。さらに、特定領域としている診療科に営業資源を集中させる FC 戦略を採用しており、非財務ハイライトより MR 評価でも高い評価を得ていることからこの特定領域では優秀な MR を育成しているために医師との強いネットワークを持ち営業基盤が強固であるという優位性があると理解できる。

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）

企業内で蓄積された営業データを活かした質の高い情報提供活動は企業の営業データの蓄積によって実現されるためその持続性があると理解できるが、一方で優秀な MR の育成については杏林独自の教育メソッド等があると記されていないため集中戦略で特定領域の部分では優位性があるといえるが他社の MR 育成に対して常に優位性を持つとは断言できず強固な持続性があるわけではないと理解する。しかし優秀な MR 基盤は新薬の継続的な提供によってその優位性を十分に活用されるため、新薬の供給能力次第では他社の MR が優秀であっても新薬供給能力と結びつくことで優位性を持ち続けるといえると評価する。

生産体制についても同様なことが言え、企業が強みとはしているが差別化要素とはしていないことからその優位性が持続的なものではないということが理解できる。むしろ、中期経営計画で掲げている新薬の継続的な創出力につながる研究や能力が持続的な競争優位性として有効なために目標として獲得を試みていると考えられる。

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

杏林製薬は人材ポートフォリオの構築にも積極的に取り組んでおり、人事制度としてキャリアアップを狙える制度を整えつつ、自社の中で自己研鑽が十分に可能であるように通信教育や語学支援、留学や資格取得の支援などの自育の支援制度が充実している。さらに、共育として新人から管理職に至るまでの階層ごとの教育プログラムや職能別の教育が各部門で充実しているという人材育成への取り組みもあり、もし自分がこの会社に就職するとして考えた時に自育プログラムを有効活用して語学研鑽や資格の取得を達成したのちに多くの部門を渡ることによって多くの分野の専門知識を身に付け、縦軸の教育にとどまらずに得た幅広い知識は部門横断的な発想を生むきっかけとして作用するため新たな技術や研究に発展すると考えられ十分な活躍を見込むことができると予測する。そのため、企業は十分に人的資本育成にコストを費やしており社員が成長する契機を生み出すことができていると判断できる。

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

良かった点としては専門用語を少なく、強みや実績について長々と書かずに端的にまとめ上げ、複雑になりやすい部分では積極的に数値目標を利用することで自社の達成状況を

表しており、見やすいものであったことが挙げられる。また、ステークホルダーの気にする実績情報については端的にまとめ上げつつ自社の目標とその達成状況、今後の経営についての方針や戦略については具体的に記すことで今後の動きをステークホルダーに明示している点も評価が高い。

改善余地に関しては先ほど将来像の部分でも触れたように、長期的ビジョンについてとその目標の姿についての情報が不鮮明であるという指摘がある。特に中期では具体的な数値が出されていたが長期で目標とする数値や狙うポジションが鮮明ではないため、自社が目指すのは製薬業界の中でもどのような場所であるのか、そのために自社に足りない点と優位性となる点は何かを踏まえて鮮明な道順を示す必要があるように感じた。細かな道順というよりも、各中期経営計画で必ず達成する必要がある目標やそのために取る中心戦略について程度でもよく、どのような二段階目と三段階目を見越したうえでの現在の一段階目の中期経営計画なのかが不鮮明であることは企業の大局的な将来像をぼやかす原因になっていると考える。計画の修正を後からするにしても、ステークホルダーの見えるところで企業の想定の方針とそれを超える、もしくは足りない実績の現れから今後の道順の方針を提示する方がより価値創造プロセスを適切に表せると考える。