私のリーダー論

理論で語らず体現する

日本製薬工業協会会長
宮柱 明日香氏 (上)

武田薬品工業で日本事業トップを務める宮柱明日香氏(45)は5月、新薬メーカーで構成する日本製薬工業協会(製薬協)の会長に女性初、最年少で就任した。トランプ米政権の関税政策などにより製薬業界はこれまでにない変化の時期を迎えている。日々、製薬企業から課題や要望を吸い上げ政財界の要人との会談を重ねる宮柱氏は、リーダーシップを理論で語るのではなく「日々行動を通じて体現することが大切だ」と話す。

――製薬協とはどのような組織ですか。

「現在69の製薬企業が加盟しており、共通する問題の解決や医薬品に対する理解を深めるための活動をしていま す。会長は製薬協の代表として、ときには首相や閣僚、海外の製薬産業トップなどとも会い、業界の抱える課題や要望を直接伝えることもあります」

――リーダーとして心がけていることは。

「優れたリーダーが持つべき資質として『ロジック(論理性)』『エンパシー(共感性)』『オーセンティシティー(信頼性)』の3つが挙げられることがあります。ただ、私は『リーダーシップは理論で語るものではない。日々の行動や姿勢、現場での実践を通じて体現することが大事だ』と思っています。これまでもまず行動することを大切にしてきました」

――成功体験があるのでしょうか。

「初めての海外勤務となったインドネシアでオンコロジー(がん)領域の新製品発売に携わった時のことです。革新的な医薬品なのですが1本50万円ほどと(現地では)高価でした。武田薬品は患者さんの経済状況にあわせ、通常よりも金銭的な負担を抑える支援プログラムがあり、これを適用しようとしたのですが、現地のパートナー企業との調整に難航しました」

「長期にわたることも珍しくない投薬期間のどのタイミングで支援を始めるかで意見が分かれたのです。私は初期を主張したのに対し、パートナー企業は売り上げが減ることを懸念。薬を使う患者さんが増えれば総販売量が増えることなどを説明して何度も説得したものの、なかなか同意を得られませんでした」

「でも諦めませんでした。せっかく、インドネシアに来たのに現地の患者さんのためになにもできていないじゃないかという思いがあったからです。1年半通い続け、現地での任期もあと半年というタイミングで、ついに相手が折れました。『君がそこまで言うならば。君は不屈だな』と。やると決めたことは諦めたくないという思いがずっとあり、それが結果に結びつけられた出来事でした」

強みはコミュニケーション力と自己分析する(7月に開いた共創ミーティング、右から2番目が本人)

――自身のリーダーとしての強みは何だと思いますか。

「人に対する好奇心とコミュニケーション力だと思います。もともと好奇心は強かったのですが、社会人人生のなかで築かれたものもあります。武田薬品では医薬情報担当者(MR)を長く務めました。医療関係者と日々ディスカッションするわけです。一方通行のコミュニケーションをしてしまうと、話を聞いてもらえません。相手に興味を持って話を聞いて、自分の考えも遠慮せずに発信するという対話が大切だと思います」

「学生時代に打ち込んだバドミントンも役立ちました。インドネシアはバドミントン大国で、現地の社員や警備員といった人とも一緒に汗を流しました」

素質は誰にでも

――突出した強みがあるという自信がない人はどうすればいいのでしょう。

「誰にでもリーダーになるための素質は何かしら備わっていると思います。リーダーになるのはタイミングです。そういう立場に置かれたときに、主体性を持ってあるべきゴールに向かってまい進する姿を周りの人に見せられるかということが大事なんだと思います」

「そのうえで一つ付け加えるとすれば、この世の中って不確実なことが多いんですよね。リーダーは特に少し心のゆとりを持つことが大事になってくると思います。いまこれだけ環境変化のスピードが早い世界で、なんでもかんでも100%完璧にこなそうとすると、きっとしんどくなる部分があるんじゃないでしょうか」

――宮柱さんはどのように心のゆとりを持つようにしていますか。

「私は楽観主義なんですよ。ピンチだってみなさんが思うことも、実は私はチャンスだと思ったりするんです。なんというか、自動的に変換して受け止めることができるんです。それはおそらく経験に基づいているんだと思います。壁にぶつかることが多いという方は物事をとらえる角度を少し変えてみたらって思いますね」

「そのときに頼るのはチームのメンバーです。製薬はすごく専門性が高い業界です。私もスーパーワンダーウーマンではないので、自分の知る範囲外のことが多くあるのはよくわかっています」

「製薬協の会長就任後、協会のなかにある流通や品質、知的財産といった各専門委員会のリーダーたちを一堂に集めた『コ・クリエーション(共創)ミーティング』を立ち上げました。これまでそういった会はなく、隣の委員会がどのような議論をしているか、課題を抱えているかをみんな知らない状況でした」

「一堂に集めて議論してみると、意外と同じ課題を抱えていたり、解決策をもっていたりするような委員会があることが分かりました。どんな厳しい状況のなかでも一筋の光がある。それをメンバーに対して言い続けるというのもリーダーにとって大事なのかなと思います」

――製薬協会長としてどのようなことに取り組んでいきますか。

「革新的な医薬品を必要な患者さんにしっかりと届けるというのが、製薬協が取り組むべき活動内容の最上段にあります。その観点からいうと、日本の医薬品市場をもっと魅力的にすることが最優先課題になります。医薬品産業は高付加価値産業だと思います。国民の健康や寿命に貢献するとともに、我々自身が成長することで、日本の経済発展にも寄与できると思います」

(黒瀬泰斗)

リーダーはこんな人 武田薬品の日本事業トップ

1979年生まれ。九州大学大学院で農学修士号を取得後、2004年に武田薬品工業に入社した。17年にインドネシア赴任、19年からはベトナムでカントリー・マネジャーを務めた。24年に日本事業トップであるジャパンファーマビジネスユニットプレジデントに就任。25年5月から日本製薬工業協会会長を兼任する。

好きな言葉は「不易流行」。変わらない本質を大事にしながら、新しいことを取り入れるという松尾芭蕉の思想だ。ラーメンが好きで、東京に来て煮干しやしょうゆラーメンなどに出会った。今でも時間を見つけては名店めぐりをしている。学生時代まで長崎県や福岡県で過ごしたため、夢中になると今でも無意識に九州弁が出る。中学、高校、大学と長くバドミントンに打ち込んだ。

掲載日 2025年10月02日 日本経済新聞　夕刊 006ページ © 日本経済新聞社 無断複製転載を禁止します。
許諾番号30105657　日本経済新聞社が記事利用を許諾しています。