日本医薬品原薬工業会

2026.10.30

富士製薬工業の挑戦

選択と集中による価値創造と、
未来を支えるパートナーシップ

富士製薬工業株式会社
代表取締役社長　森田 周平

東証プライム：4554



そもそも経営戦略とは・・・

本質的に**不確定な未来**に立ち向かい、

長期利益を最大化するための方策

流行のフレームワーク、部分最適な施策ではなく、
企業が**“なぜ存在するのか”**という根本命題から
一貫して構想されるべきものである



メッセージ動画より
「原薬は明日をつくる化学だ」

富田会長ご挨拶より
「医薬品の安全性、有効性を確保すると共に、品質保証の確立を目指す」

日本医薬品原薬工業会　会則第2条
「会員相互の親睦、連絡および啓発を図り、会員企業の事業に共通する利益を増進」
「**国民の健康の保持増進及び福祉の向上に貢献**する」

富士製薬工業は、なぜ存在するのか

経営理念

優れた医薬品を通じて、人々の健やかな生活に貢献する

富士製薬工業の成長は、わたしたちの成長に正比例する

経営において大切にする「徳」

私たちは、
徳を「いきおい」と
とらえています。



**自己の最善を
他者に尽くしきること**



経営戦略とは・・・

流行のフレームワークや部分最適な施策ではなく、
企業が**“なぜ存在するのか”**という根本命題から
一貫して構想されるべきものである

①どの市場で戦うのか

②どの顧客を重視するのか

③どの能力に資源を集中するのか

④何を捨てるのか

「勝てる場所を選び、勝てる事業の形をつくり、全体を整合させること」

Contents

01 富士製薬概要

02 長期ビジョン2035・中期経営計画

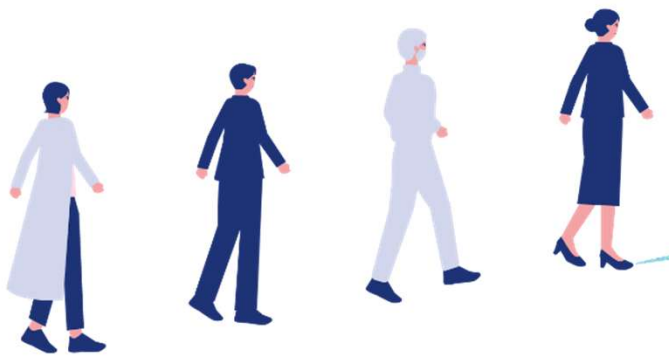
03 富士製薬が考える企業価値とは

04 日本原薬工業会のみなさまへの期待

01

富士製薬概要

挑戦の歴史、独自性





富士製薬工業株式会社

会社概要

設 立	1965年 60th	
所在地	本社	東京
	工場 研究開発センター	富山
	子会社（OLIC）	タイ
売上高	517億円 (25年9月期)	
従業員	1,760名（25年9月末時点） 【内訳】 969名: 富士製薬工業 791名: OLIC	
取引所	東京証券取引所プライム市場 (4554)	

事業内容は、医療用医薬品の開発・製造・販売



×



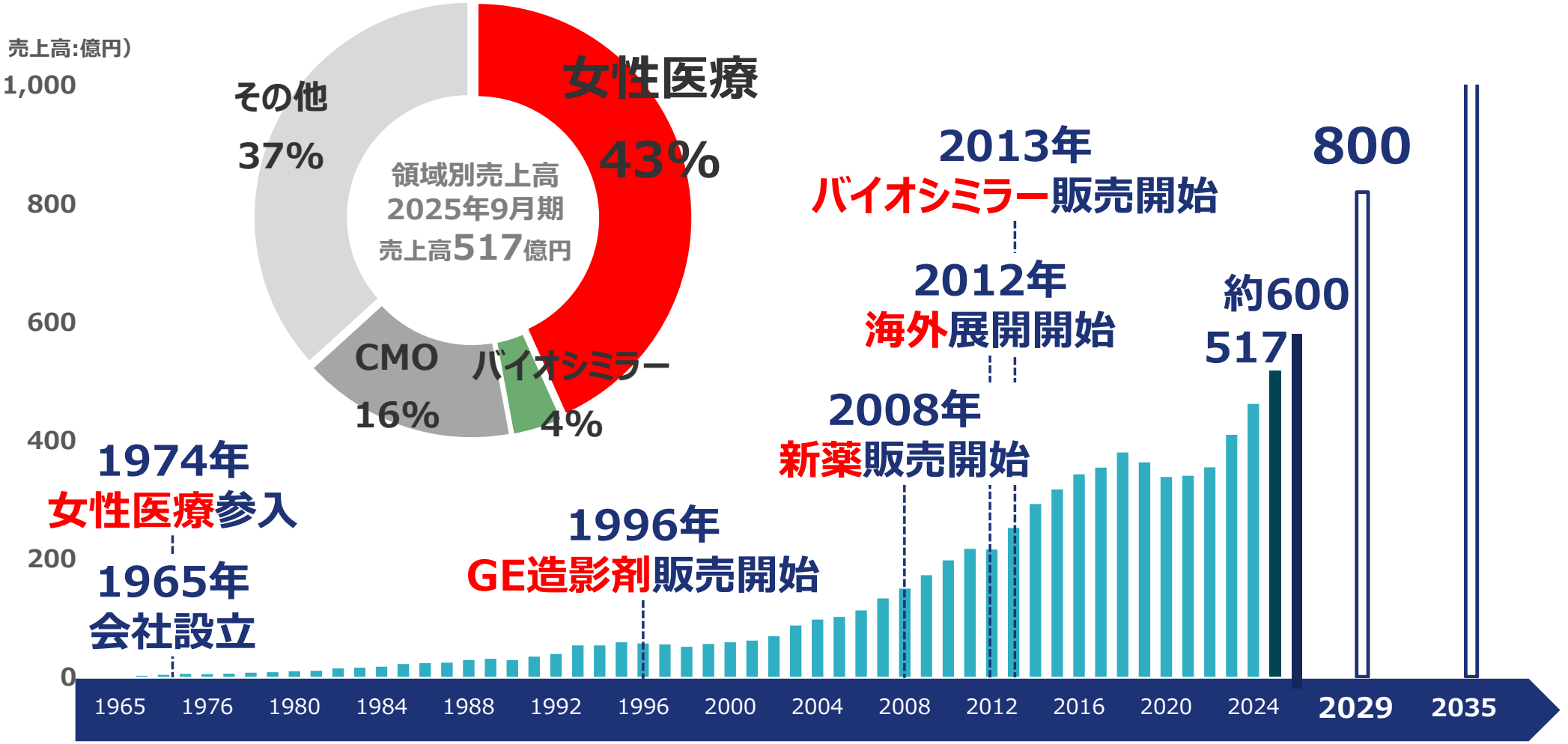
×



×



富士製薬工業の歩み ⇨女性医療の富士製薬



何故、女性医療の富士製薬と呼ばれるまでに

①**どの市場**で戦うのか

元々は国内ジェネリック専業大手4社の一角を担った
では、他社に勝る強みを有しているだろうか？

②**どの顧客**を重視するのか

医師と共に仕事がしたい（医療により深く関わりたい）

産婦人科医は人数が少ない
ホルモン剤は高薬理活性
外部環境変化（女性活躍サポート）

→ **女性医療への傾注**

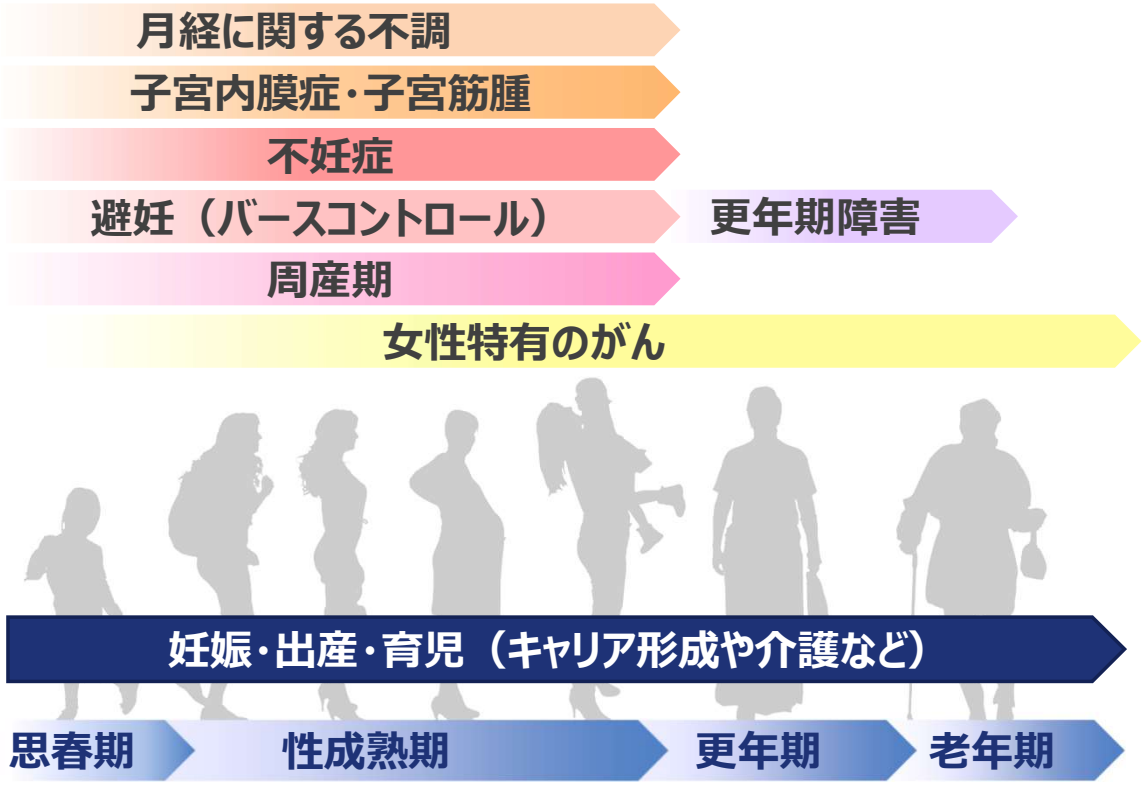
女性医療 スペシャリティファーマ

①どの市場で戦うのか
②どの顧客を重視するのか
③**どの能力**に資源を集中するのか
④何を捨てるのか

どの能力に資源を集中？

女性医療と一言で言っても…どう貢献していくのか

女性には、年齢によって数多くの女性特有の健康課題と、ライフイベントがある





各機能の高度化が必須

今では、女性医療領域は当社の最大の強み

これまで築いた無形資産・有形資産が強みにつながっています

緊急避妊薬シェア	経口避妊剤シェア	不妊製剤シェア	品目	新薬	疾患領域
※医療用 90%超	44%	47%	約40品目	12品目	8 領域
1位	1位	1位	1位	2位	1位

顧客資産

大学病院への採用率

100%

販売体制

女性医療専門MR

約90名

生産体制

生産能力
品質保証能力

1.5億錠→4.5億錠
国内生産を賄える

※当社調べ
※女性医療領域の範囲の定義：更年期障害、不妊症、経口避妊剤、月経困難症、子宮内膜症、抗がん剤、周産期、感染症

Contents

01 富士製薬概要

02 長期ビジョン2035・中期経営計画

03 富士製薬が考える企業価値とは

04 日本原薬工業会のみなさまへの期待

Contents

01 富士製薬概要

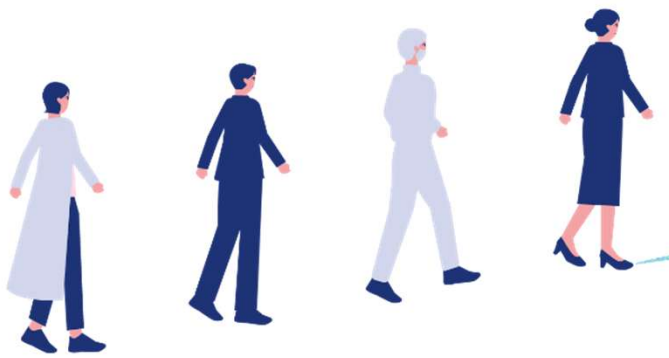
02 長期ビジョン2035・中期経営計画

03 富士製薬が考える企業価値とは

04 日本原薬工業会のみなさまへの期待

02

長期ビジョン 2035
中期経営計画 2025-2029



女性の健康課題は
日本社会にとって大きな課題です

人生のうち、女性は男性よりも25%多い時間を、不健康な状態で過ごしています※1



月経随伴症に伴う経済損失額

約6,000億円

更年期症状による経済損失額

約1兆9,000億円



※2

女性を取り巻く健康課題

子宮内膜症	月経随伴症	子宮筋腫	更年期症状	婦人科がん	不妊症
（推定患者数※3）	（推定無治療人数※5）	（推定患者数※3）	（推定無治療人数※5）	（15～64歳の患者数※3）	（検査や治療を受ける割合※4）
約17万人	約1,300万人	約19万人	約300万人	約57万人	約4.4組に1組

※1 出典：世界経済フォーラム2024「Closing the Women's Health Gap: A $1 Trillion Opportunity to Improve Lives and Economies」
※2 出典：経済産業省ヘルスケア産業課「女性特有の健康課題による経済損失の試算と健康経営の必要性について」
※3 出典：厚生労働省「令和2年患者調査」
※4 出典：厚生労働省「不妊治療と仕事との両立サポートハンドブック」
※5 出典：経済産業省ヘルスケア産業課「女性特有の健康課題による経済損失の試算と健康経営の必要性について」、厚生労働省「人口動態統計」をもとに自社推計

長期ビジョン、中期経営計画の作成にあたって考えたこと

- **どの市場**で戦うのか
- **どの顧客**を重視するのか
- **どの能力**に資源を集中するのか
- **何を捨てるのか**

長期ビジョン、中期経営計画の作成にあたって考えたこと

- どの市場で戦うのか
- どの顧客を重視するのか
- どの能力に資源を集中
- **何を捨てるのか**

どこを尖らせるのか？

||

当社にしか出来ないことは？

あれもこれも出来るのか？

富士製薬の成長を支えてきたジェネリック医薬品は継続？

（前の中径2019-2024年ではジェネリック3品目/年の発売を目標）

ジェネリックをやりながら女性医療に更なる貢献を果たせるか？

2035年のありたい姿

長期ビジョン2035

女性医療で新たな価値を創出し続け、

誰もがwell-beingを実感できる社会へ貢献する

2035年のありたい姿

長期ビジョン2035

女性医療で新たな価値を創出し続け、

誰もがwell-beingを実感できる社会へ貢献する

2035年のありたい姿

長期ビジョン2035

女性医療で新たな価値を創出し続け、

誰もがwell-beingを実感できる社会へ貢献する

2035年のありたい姿

長期ビジョン2035

女性医療で新たな価値を創出し続け、

誰もがwell-beingを実感できる社会へ貢献する

長期ビジョン2035

女性医療で新たな価値を創出し続け、
誰もがwell-beingを実感できる社会へ貢献する

中期経営計画

中期			長期
女性領域 01	バイオシミラー 02	グローバル CMO 03	戦略投資 04

経営基盤の強化

人財の強化　　組織機能の高度化　　デジタルの推進

ジェネリック専業メーカーから新薬メーカーへ
～ 国内製薬メーカー唯一の挑戦 ～

研究開発体制 ➡ 新薬開発のための大規模組織改革



情報提供体制 ➡ MRによる情報提供体制に加え、
メディカル組織を新設し、医学専門的な体制



生産体制 ➡ 拡大する女性領域売上を支える
技術・設備・FDA対応



コーポレート体制 ➡ 人材育成・採用 (グローバル化)、財務戦略、他



中経公表前後の動き

2024年7月

ジェネリック品40品目の販売中止案内

2024年10月（社長着任）

長期ビジョン2035、中期経営計画公表

↓

社内からの反発

↓

<u>発信・対話を通じた社員の方針への理解促進</u>

Contents

01 富士製薬概要

02 長期ビジョン2035・中期経営計画

03 富士製薬が考える企業価値とは

04 日本原薬工業会のみなさまへの期待

Contents

01 富士製薬概要

02 長期ビジョン2035・中期経営計画

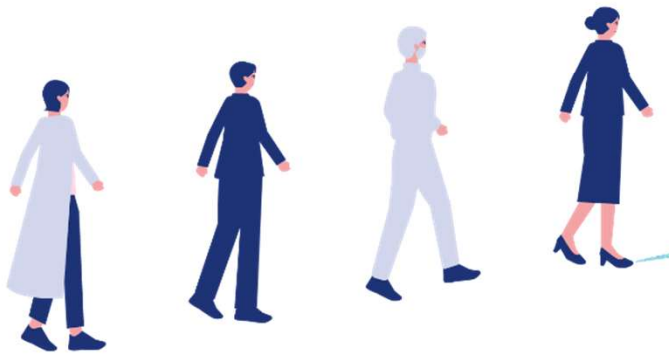
03 富士製薬が考える企業価値とは

04 日本原薬工業会のみなさまへの期待

03

富士製薬が考える企業価値とは

社会に価値を提供し続けるための挑戦







経営戦略とは・・・

流行のフレームワークや部分最適な施策ではなく、
企業が**“なぜ存在するのか”**という根本命題から
一貫して構想されるべきものである

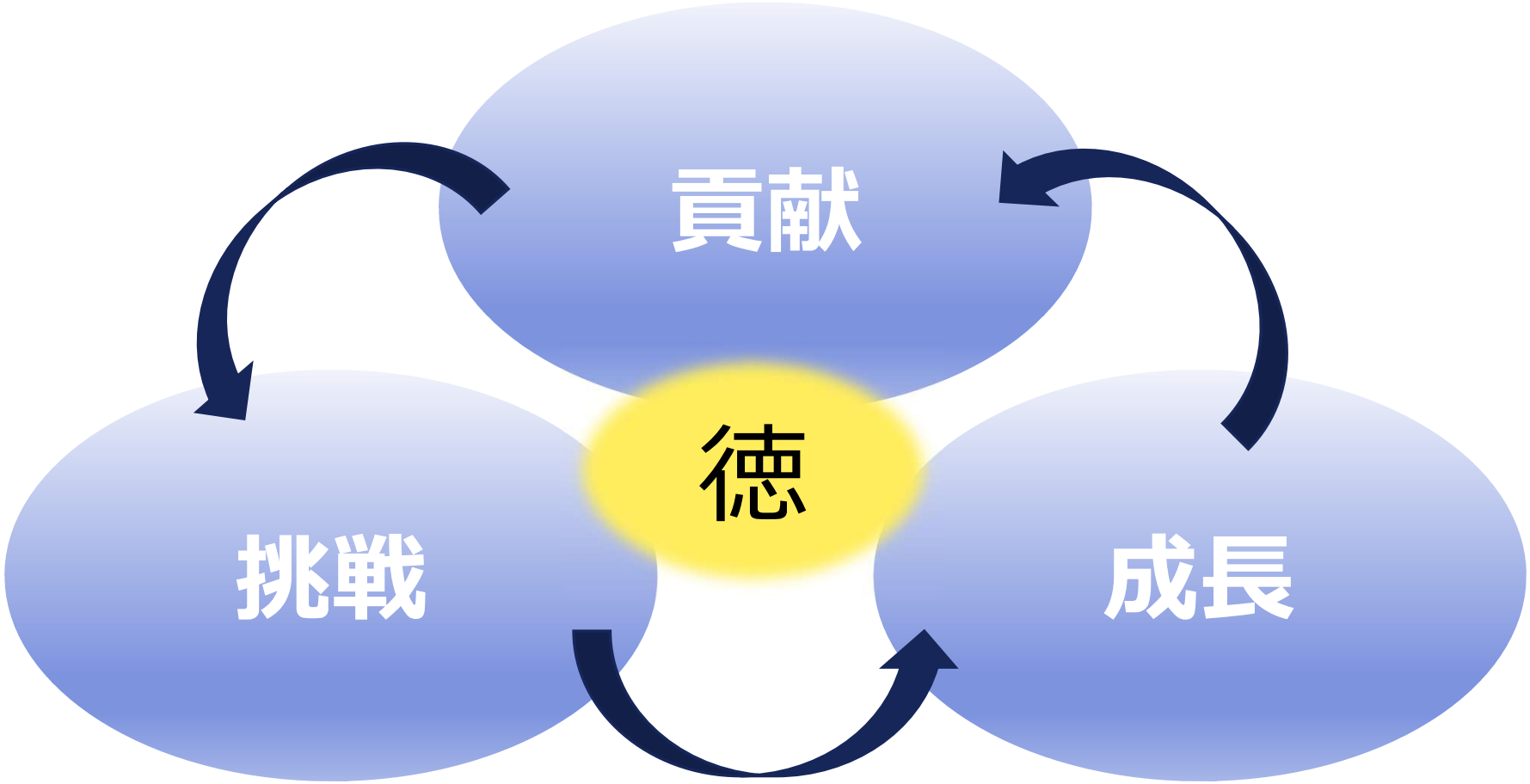
真面目で誠実な組織風土

× 継続した進化

経営理念

優れた医薬品を通じて、人々の健やかな生活に貢献する

富士製薬工業の成長は、わたしたちの成長に正比例する



10、20年後を見据えた、価値提供のあり方は

女性医療領域を取り巻く環境は？頭打ちになっていないか

バイオシミラーは、コモディティ化していないか？

では、どんな領域が伸びていくのだろうか？

どのように当社の強み尖らせるか、若しくは広げられるか

伸びていく領域（価値提供領域）と、強みをどう組み合わせるか？

ダーウィン 【進化論】

生き残るのは、「最も強いもの」でも「最も賢いもの」でもなく、「環境の変化に最もよく適応した種」

ヘンリー・フォード 【フォード・モーター創設者】

未来を考えない者に、未来はない

ジャック・ウェルチ 【GE元CEO】

組織内部の変化のスピードが外部より遅くなったとき、その組織の終わりは近い

松下幸之助 【松下電器産業創業者】

変化を恐れるよりも、変化しないことを恐れよ

10年単位で大多数が入れ替わる

1995年時点では時価総額上位10社の内、過半数が製造業
2015年にはICT関連製品・サービスを扱う企業が多数を占める

1995年

No	企業名	時価総額（億米ドル）
1	エスコム	1,357
2	NTT	1,284
3	ゼネラル・エレクトリック	1,203
4	AT＆T	1,031
5	エクソンモービル	1,000
6	コカ・コーラ	939
7	メルク	808
8	トヨタ自動車	794
9	ロシュ・ホールディング	778
10	アルトリア・グループ	754

2005年

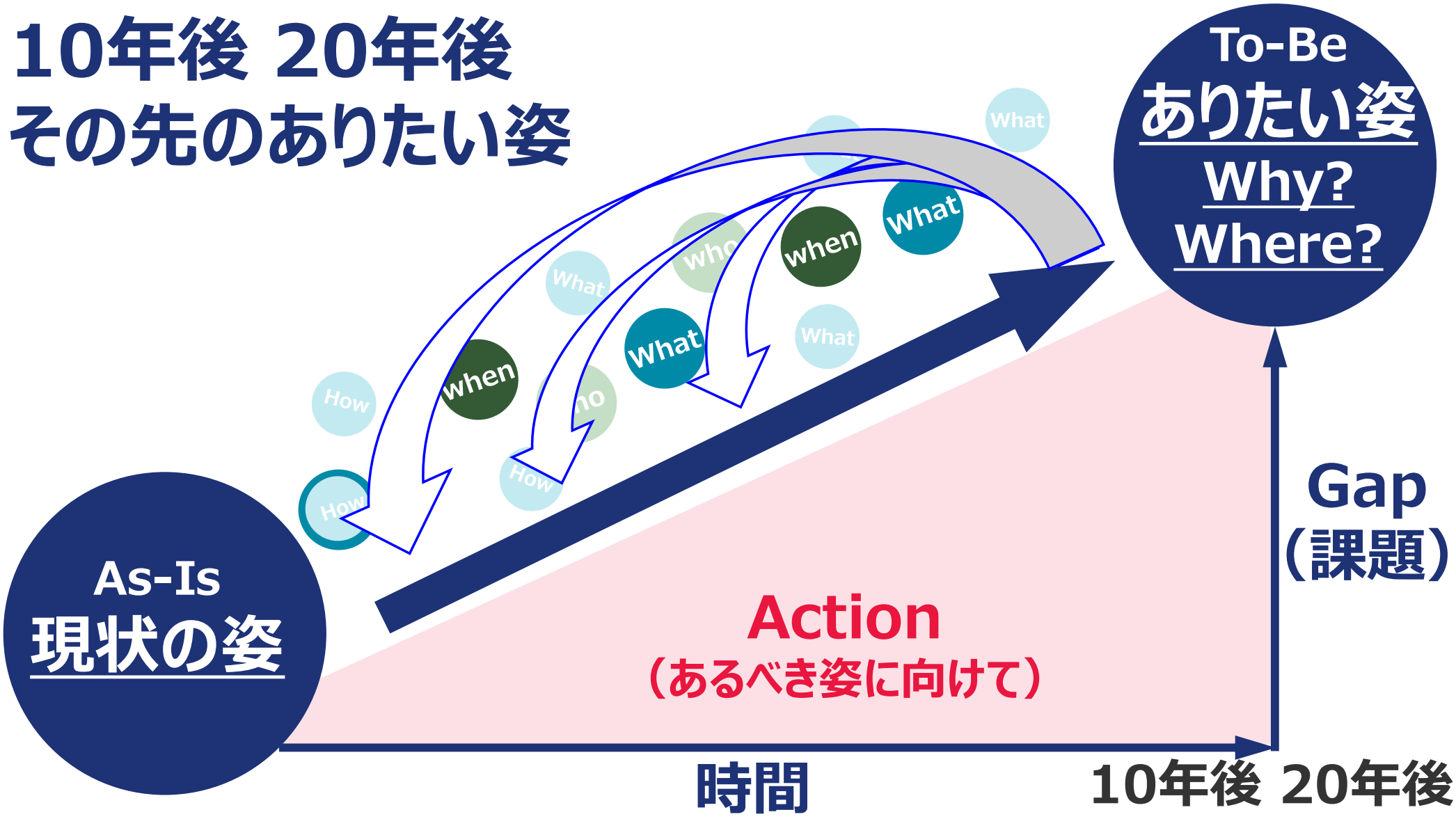
No	企業名	時価総額（億米ドル）
1	ゼネラル・エレクトリック	3,703
2	エクソンモービル	3,495
3	マイクロソフト	2,784
4	シティグループ	2,455
5	BP	2,198
6	ロイヤル・ダッチ・シェル	2,083
7	プロクター・アンド・ギャンブル	1,988
8	ウォルマート・ストアーズ	1,949
9	トヨタ自動車	1,873
10	バンク・オブ・アメリカ	1,853

2015年

No	企業名	時価総額（億米ドル）
1	アップル	5,869
2	アルファベット	5,280
3	マイクロソフト	4,432
4	バークシャー・ハサウェイ	3,253
5	エクソンモービル	3,245
6	アマゾン・ドット・コム	3,168
7	フェイスブック	2,960
8	ゼネラル・エレクトリック	2,940
9	ジョンソン・エンド・ジョンソン	2,842
10	ウェルズ・ファーゴ	2,777

※出典：内閣府 第6回基本計画専門調査会 配布資料 https://www8.cao.go.jp/cstp/tyousakai/kihon6/6kai/sanko3-6.pdf

10年後 20年後
その先のありたい姿



社長としてのコミットメント

（2024年10月）

- **全ての社員が幸せ**を実感できる会社にします
- **人がど真ん中**、人的資本経営に更に注力します
- 10年、20年後を見据え、価値提供、**他社にない圧倒的な強みの獲得**を目指します
- 経営理念、徳目教育を通じて構築された**真面目で誠実な組織風土を大切**にしていきます
- 社員みんなが、更なる成長と貢献を主体的に果たせるよう、**フラットでオープン、一体感のある組織**を構築します
- 全てのステークホルダーと共に企業価値を向上させ、早期のPBR1倍超えを実現します

- 未解決・未充足の**女性の健康課題解決**に全力で取り組むことで社会に貢献します

Contents

01 富士製薬概要

02 長期ビジョン2035・中期経営計画

03 富士製薬が考える企業価値とは

04 日本原薬工業会のみなさまへの期待

Contents

01 富士製薬概要

02 長期ビジョン2035・中期経営計画

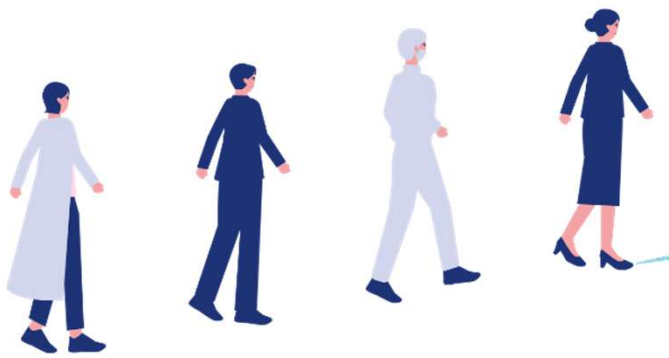
03 富士製薬が考える企業価値とは

04 日本原薬工業会のみなさまへの期待

04

日本医薬品原薬工業会のみなさまへの期待

日本の医療を支えるパートナー



原薬が止まると、医療が揺らぐ

品質トラブル

「使えない」

主な事象
- 規格不適合・品質試験不適合
- GMP逸脱・査察指摘
- 不純物・データ信頼性の問題

供給トラブル

「手に入らない・足りない」

主な事象
- 原薬メーカーの生産停止・撤退
- 設備・物流・災害・地政学上の問題
- 生産能力不足・需要増・追加ソースの遅れ

回収・供給制限・出荷停止・販売中止・承認対応

「信頼」「期待」➡「不信」「落胆」「怒り」

医療機関→富士MR

・もう二度と来るな、今後富士製薬とは付き合わない
・毎日訪問して、患者・処方医全員に直接説明しなさい

医療用医薬品卸→富士MR

・ほかの製品含めて大丈夫なのか？今後富士製品を紹介しにくい
・医療機関への案内は手伝うが、案内料は請求する

富士MR→富士

・何故黙っていた？いつから知っていた？
・安定供給確保体制は大丈夫か？ほかの製品も危ないのでは？
・会社が信じられないので退職する

すべては患者さんを思うが故の苦言

皆さまと共に取り組みたいこと

共に考え、共に備え、共に届けるパートナーとして

開発初期からの技術対話

原薬特性と製剤設計を早期にすり合わせ

品質リスクの共有

潜在リスクを平時から可視化

変更計画の早期連携

選択肢と検討時間の確保

供給体制の共同点検

能力・設備・人財・BCPを確認

規制への協働対応

データと見解を速やかに共有

中長期需要の共有

需給の予見性を高め、適正在庫化

Contents

01 富士製薬概要

02 長期ビジョン2035・中期経営計画

03 富士製薬が考える企業価値とは

04 日本原薬工業会のみなさまへの期待

まとめ

1）選択と集中による価値創造

- 存在意義を起点に、戦う領域を選び、強みに資源を集中する
- 未来を見据え、変化を恐れず、社会に価値を提供し続ける

2）医療の未来を支えるパートナーシップ

- 医薬品は、患者さんに届いて初めて価値を持つ
- 原薬と医薬品は一心同体
- 私たちは、共に考え、共に備え、共に届けるパートナー

日本の医療を支えているという誇り



ご清聴　有難うございました

FujiPharma