


booz&co.

医薬品メーカー
今後の10年



プリンシパル 三井健次
馬場大輔

背景

ブーズ・アンド・カンパニーでは2008年11月に日本の日系・外資系医薬品メーカーのトップマネジメント約250名に対して、今後10年間の各社の経営課題と戦略に関するアンケートを実施した。

その結果、57名、約35社⁽¹⁾の方からご回答を頂き、また9名の方にインタビューにご協力いただき、アンケートの回答の背景をお聞かせいただいた。

その結果の一部を2008年12月11日のエコノミスト社主宰の「日本における製薬産業円卓会議」で発表させていただいた。

今回その調査結果の全体をまとめさせていただいた。今後各社の取り組み課題に対する何らかのご参考になれば幸いである。

アンケートの概要

本アンケートの構成は、今後の「日本市場の重要性」、「各社の経営課題」、「各社の戦略方向性」の三つのトピックから成り立っている。

一番目のトピックとして、日本市場の重要性を取り上げている。世界の中で日本市場の占める割合が10%を割り込む中、今後10年で各社が日本市場の重要性をどのように考えておられるのかお聞きかせいただいた。

二番目のトピックとして、各社の今後10年間の経営課題についてお聞きさせていただいた。欧米・新興国などへの世界市場の進出や、ジェネリック・OTC事業などへの進出・撤退から営業効率など個別課題まで幅広くお伺いしている。

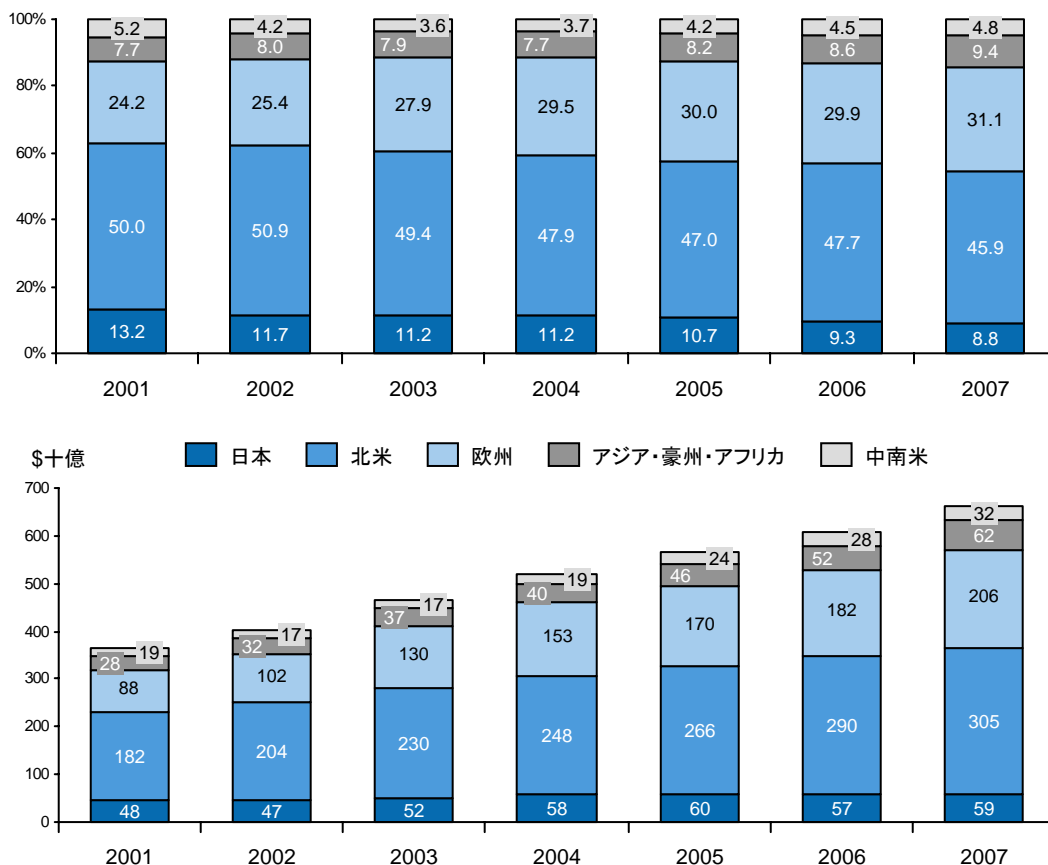
三番目のトピックとしては、各社の今後10年間の経営戦略についてお聞きしている。ターゲットの地域・疾患領域数・パイプラインの取得元(自社/ライセンス)・薬の新規性(新薬/長期収載品)、事業領域(先発品のみ/ジェネリック・OTC事業の追加)の五つの視点から迫っている。

⁽¹⁾ アンケート回答時に会社名未記入のものを含めため未確定

1. 日本市場の重要性

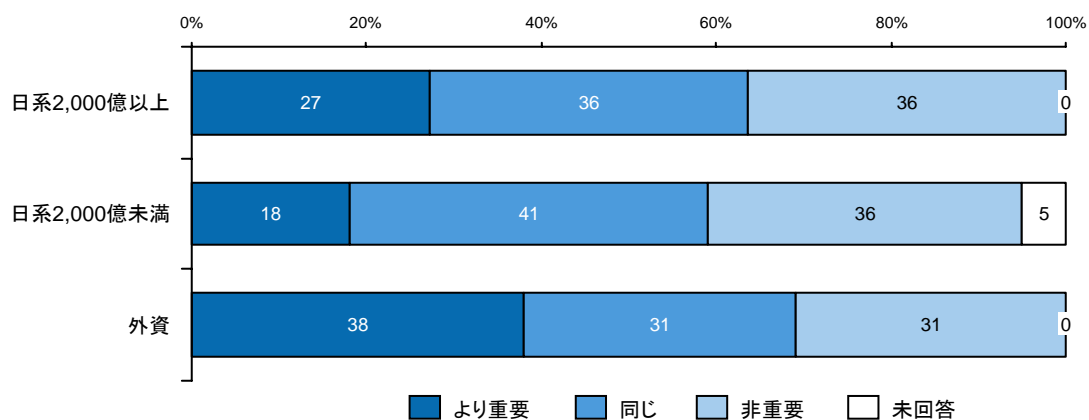
日本市場の世界医薬品市場に占める割合は年々低下し、近年では10%以下になっている。その結果として、世界的にも日本の医薬品市場の重要性の低下が話題となっている。

グラフ[1]: 地域別医薬品市場シェアと規模⁽²⁾



アンケートの結果をしてみると、規模の大きな外資系、日系大手、日系中堅の順番で今後の日本市場の重要性が高くなっている。

グラフ[2]: 10年後、御社にとって、世界の医療用医薬品市場の中で、日本市場の重要度は現在と比較してどのようになるとお考えですか？



(2) 出所: IMS

日本市場の重要性はトップマネジメントのインタビューから以下のような指摘をいただいた。

- 「日本市場でのシェア向上の余地はまだある」(外資系)
- 「日本の市場成長率(5-6%)の方が米国の成長率(1-2%)より高い」(外資系)
- 「日本の高齢化は世界の中でも進んでおり、高齢者用の製品があれば魅力的な市場である」(外資系)
- 「あくまで日本市場がコア市場であり、海外の市場は次のステップである」(日系)
- 「日系中堅メーカーは真剣に日本以外の市場を考えてはいないだろう(そのため日本市場は最重要)」(業界専門家)

その一方で、トップマネジメントからは日本市場の重要性の低下を指摘する声もある。

- 「BRICsのような市場が成長する中で、成長率の低い日本市場の重要度は相対的に低くならざるを得ない」(外資系)
- 「政府の財政状況を考えると明らかに市場が縮小する方向に動くが、政府内で医薬品業界をサポートしてくれる人はいない」(外資系)
- 「日本市場の重要性が低下するのは避けられない」(業界専門家)

日本市場の重要性を議論する上で、日本市場の相対的な「規模」・「成長率」・「開拓余地」の3つの視点を考える必要がある。

市場規模は大きいほど魅力的である。同じシェア10%を向上させるにしても市場規模が1兆円の市場と1,000億円市場では、売上増加分は1,000億円と100億円と10倍異なる。

日本市場のシェアが年々低下していることは事実である。しかし、単一国で見た場合世界第二位の市場規模であること(事業という視点で見た場合、各国で医療制度が異なるEU、または欧州を一つと考えることには議論がある)、BRICsなどの新興市場が成長していると言っても日本市場規模になるまで少なくとも7-10年程度はかかること、の二

つを考えると今後5-10年ぐらいは規模で見た場合の日本市場は世界で二番目に重要と考えてもおかしくはないのではないかと。

次に成長率の視点から考えてみる。成長率の高い市場は魅力的である。高成長市場ではシェアを維持するだけで売上が増加する。

この点で日本市場を考えてみると日本の市場成長率は年率2-3%程度であり、年率約15%で成長している欧州や、アジア・豪州・アフリカ地域と比較しても、日本市場の重要度は低いと考えられる。

最後に開拓余地の視点であるが、これは各社によって状況が異なる。現在のシェアからどの程度増加させることができるかが焦点となる。

この視点においては外資系は開拓余地があると考えているのかもしれない。ドラッグラグの問題でまだ日本市場未投入の製品がある、将来のパイプラインが日系と比較して豊富であることなどが根拠であろう。

逆に日系中堅企業においては、既に日本市場は開拓しつくしており、パイプラインも外資、日系と比較して豊富とは言えないことから日本市場の相対的な重要度は低くなるのかもしれない。

3つの視点を総合して考えると外資系にとっては日本市場の規模が大きく開拓余地があるので比較的重要、日系中堅にとっては市場規模が大きくても開拓余地がないので相対的に非重要、日系大手にとっては規模が大きくそこそこ開拓余地がある(日系の中堅からシェアが取れるということか)のため日本市場の重要度は外資と日系中堅の間という結果になったものと思われる。

いずれにしても日本市場の重要性は経営上感覚的ではなく、各国の市場を比較した上での市場規模・成長率・開拓余地の三つの視点から客観的・科学的に分析して決定することが重要である。

各社によって日本市場の重要性は異なることを承知でやや乱暴に我々の見解を申し上げる。

外資系の大手、特に日本である程度歴史のあるメーカーにとってはマクロ的に日本市場の重要性は低くならざるをえないだろう。開拓余地もある程度、将来が見えてきてしまう中、外資の日本研究所撤退、工場の統廃合、かつては考えられなかったMRの削減を考えると既にアクションとしては始まっている可能性もある。

アンケート結果では外資系が日本市場の重要性を高く回答しているが、日本担当者が多かったことも理由の一つと考えられる。特に回答者の中で外国人トップマネジメントの回答では日本市場の重要性は低下すると答えている。

日系大手にとってはグローバルプレーヤーを目指すのであれば日本市場の重要性を下げなければならないだろう。現在日系大手の海外売上比率は50%前後であるが、日本市場の割合は世界で10%弱であることを考えると、海外売上比率は50%をはるかに超えて70%以上でもおかしくない水準である。

ただ、どこまで世界で競争するかは製品力次第でもあり、製品力が不足している場合は国内市場における外資からのライセンスや更なる国内中堅とのアライアンスなどで国内市場を開拓していくオプションも考えられる。

日系中堅にとっては、今後とも日本市場を最重要視するのがよいのではないかと考える。外資系メーカーにとって日本の重要度はマクロ的に見て低くなる傾向があり、経営資源をセーブし始めることになる。

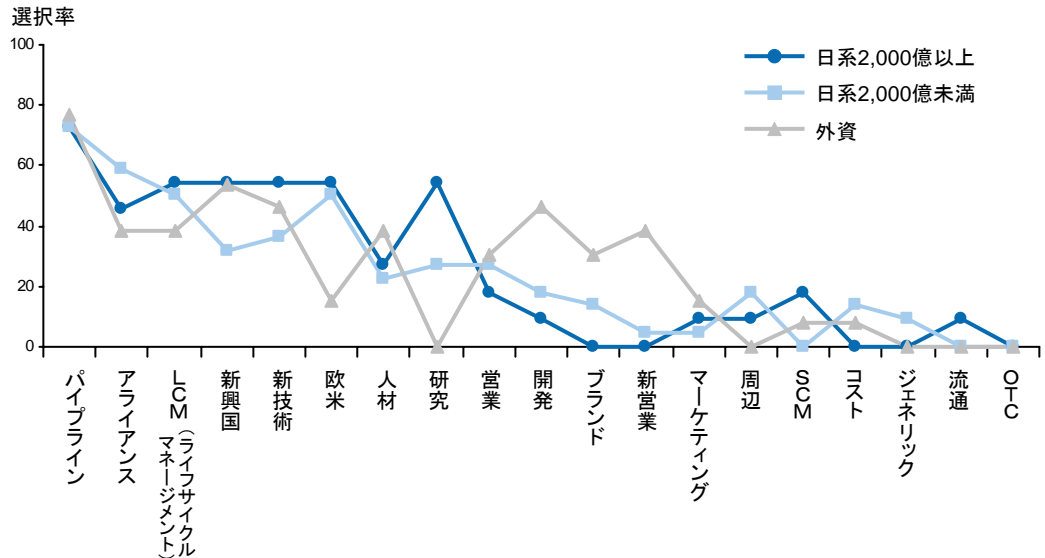
その中で、外資系企業から非コア領域の製品をライセンスしてもらい、外資中堅とアライアンスを組み製品を販売代行するなど日本市場で生き残るチャンスがあるのではないかと。そのためにはライセンス・アライアンスパートナーにとって魅力的な営業部隊、低コスト体質などを今から構築しておく必要がある。

逆に成長率の高いBRICsなどへの進出は各社がしのぎを削る中、どこで競争優位を築くのか極めて難しいところである。欧米で成功していないメーカーは、欧米ではなくなぜBRICsで勝てるのか理由を深く考察する必要があるだろう。

2. 経営課題

二番目のトピックとして各社の今後10年を考えた上での、経営課題をお聞かせいただいた。ご質問では全社戦略から機能戦略まで網羅的に19の選択肢を用意させていただいた(結果は下記のグラフを参照。質問用紙に関しては巻末の付録をご参照ください)。

グラフ[3]: 今後10年間を考えた場合、御社にとって重要な戦略的課題はどこになるとお考えですか？(選択肢から最大5つをお選びください)



この中で、選択された上位・下位の項目についてインタビューの結果も交えて、その背景をご説明したい。

まずどのグループでも最も課題として挙げているのがパイプラインである。これについてはインタビューでも「言うまでもなく重要」(日系、外資系)とのコメントをいただいた。新薬メーカーとして、売る製品を確保することは創薬環境が厳しくなる中、この傾向はますます強くなっていると思われる。

インタビュー中にはあえてパイプラインを優先課題と取り上げられない方もいたが、新薬メーカーにとっては永遠の課題であるので、特別に今後10年間の課題ではないのご指摘もいただいた。

二番目に課題として多く指摘されていたのがアライアンスについてである。特に日系中堅メーカーで高めの比率を示している。

インタビューを通して日系中堅メーカーは生き残りのための成長戦略にアライアンスで活路を開こうとしていることが伺える。

アライアンスの形態としては海外メーカーとのアライアンスというよりは、国内中堅メーカー同士のアライアンス・M&Aでスケールメリットを生かしてのコスト削減、営業効率向上などが現実的路線であることが伺えた。

また「上位10位以下の日本メーカーの将来のパイプラインはライセンスに頼らざるをえない」(業界専門家)との声もあり、引き続き製品単位でのアライアンスは継続するものと思われる。一方、「50-60億円ぐらいの売上予想の製品でも日系大手もライセンスを取りに来ているので競争環境はかなり厳しい」(日系)との声もある。

ただインタビューさせていただいた中で複数社は明確に「アライアンスは今後しない方向」(日系)とのコメントもいただいた。過去の経験から異なる文化・目標を持つ会社とアライアンスを組むよりも、自力による成長の方が好ましいとの意見もあった。

外資系に関しては、「日本メーカーにも面白い製品を開発しているところがあるので注目している」(外資系)とアライアンスに積極的なところと、「パイプラインがあることが前提で、自力成長を中心としている」(外資系)と自力中心のところにも明確に分かれる傾向があった。積極的なメーカーでは基本的に日本の中堅メーカーからの新薬のライセンスを狙うものが多い。特徴ある日本メーカーのパイプラインは随時チェックしているようである。

また自力中心のところは自社のパイプラインを中心に日本で展開するので、日本メーカーから日本でライセンスしてもらうことなどは全く考えていないようである。

外資系周辺でのアライアンスは製品のライセンス関係のみがトピックとして出てきた。その他にも、共同開発、日本メーカーへの製造外注、外資メーカーによる日系メーカーの営業部隊活用などが考えるが、現実的にはあまり検討されていないようである。

三番目に多く挙げられている課題としては**LCM(ライフサイクルマネージメント)**である。

重要な背景としてはインタビュー等を通して下記のようなコメントをいただいた。

- 「製品の価値を最大化するために継続的な取り組みが必要」(外資系)
- 「効能だけではなく、剤形や合剤も重要」(日系)
- 「(新技術を獲得するために)LCMで資金を確保する必要がある」(日系)
- 「全ての活動はLCMのためにあり、研究、開発、営業などの概念は全てLCMをサポートしている」(日系)
- 「領域によっては開発期間が長く、上市後特許切れまで短い。そこで収益を上げるにはLCMが重要」(日系)

LCMには一つの製品から収益を最大化するという積極的な意味合いと、ジェネリックからのディフェンス、新薬がなかなか出てこない中での収益の確保という守りの意味合いの二つがあるように思われる。

今後さらなるLCM強化のためには開発とPMSデータの統合管理による更なる戦略的データ・情報収集・分析、剤形、DDSなどの分野も重要になってくるものと思われる。

四番目としては特に日系大手、外資系で**新興国市場**が挙げられている。

- 「最終的には価格競争力が必要で日系メーカーが勝てるのか」(外資系)
- 「日系10位以下は本格的に検討していないのではないかと。但し、欧米にこれから進出するより新興国の方が可能性があるかもしれない」(業界専門家)
- 「研究開発や臨床試験は中国の方がコストが安く、中国にシフトするだろう。実際に既に始まっている」(外資系)
- 「2020年には市場規模は日本に追いつかれると言われている」(外資系)
- 「もう少し経済の不確定リスクの少ないブラジル、ロシア、東欧に注目している」(日系)
- 「(中国と違い)インドはアジア人種ではなく、開発などで日本とのシナジーを出せない」(日系)
- 「専門医のための薬は中国でも取り扱う病院が限られており、自前での進出は可能である」(日系)

などのコメントをいただいた。

今後の成長のためには日米欧でシェアを上昇させるか、新興国のような成長市場でその流れにのるという二つの流れがある。

この中で、日欧米において、ある程度活動しつくした日系大手、外資系の新興国進出は成長のために残された唯一の選択肢であり結果的に必然であるかもしれない。

また日系中堅にとっては欧米市場が先か、新興市場が先か重要な意思決定を求められているのかもしれない。市場の重要性のところでも述べたが、新興国で勝てる理由が必要である。そこが明確にならなければ製造の外注、日本以外の東アジアでの開発活動など、市場以外の事業強化のために活用することも考えないといけない。

五番目の課題としては、**新技術の獲得**が選ばれた。

- 「自社でできなければ他社を活用するしかない」(日系)
- 「ワクチン・バイオなど積極的にいく」(日系)

などのコメントをいただいた。

今後三分の一の薬がバイオ系(抗体)医薬になるとも言われている中、次世代の技術を獲得することは今後の成長に重要であることが伺える。

その他では外資系が日系と比較して、**開発、ブランディング、新営業モデル**で優先順位が高くなっている。

外資系においては日本の開発環境がコストが高く時間がかかることが、他国との相対的な関係で問題意識を高めていると思われる。外資系の中でも社内での国際開発で日本を含めるかどうか議論がある。その中でも、日本を国際開発に組み入れているところは比較的上市も早く、コストも低めに抑えられているようである。コメントとしても「とにかく一日でも早く」(外資系)のようなものが多い。

ブランディングの対象に関しては医師、患者などが考えられるが、特に患者に対しては患者団体などが活発に情報収集・交換している中で、会社ブランド・製品ブランドの浸透が安心感を与えている。インタビュー中でも下記のようなコメントをいただいた。

- 「マーケティングはグローバルブランディングが必要で、ナショナルブランディングではだめ」(外資系)
- 「ブランドは安全性、効果をサポートするための手段として重要度が高まっている。現状では医師に対するブランディングが重要」(外資系)
- 「ブランディングには以前から力を入れており、患者団体などへの教育的イベントなども多く実施している。患者に対するブランドは非常に大切」(外資系)

直近ではテレビCM枠が安くなっていることもあり、CMで積極的に会社ブランドを宣伝している会社も見られる。但し、会社ブランドに対する投資は効果が見えにくいために、

慎重に投資に対するリターンを分析しなければ、一度始めた不安感でずるずるとCMを打ち続けるなどの問題に直面するケースが多いので注意が必要である。

新営業モデルに関しては、現状のシェア・オブ・ボイス競争を脱して、新たな戦い方を模索しているようだ。

- 「病診連携の盛んな領域ならありえる」(外資系)
- 「病院を包括的にマネージメントするアカウント・マネージメントのような売り方が必要」(外資系)
(専門MR制を敷いている外資系中心で、いわゆる一般MR制の日系メーカーなどでは既にできているという考えもある)

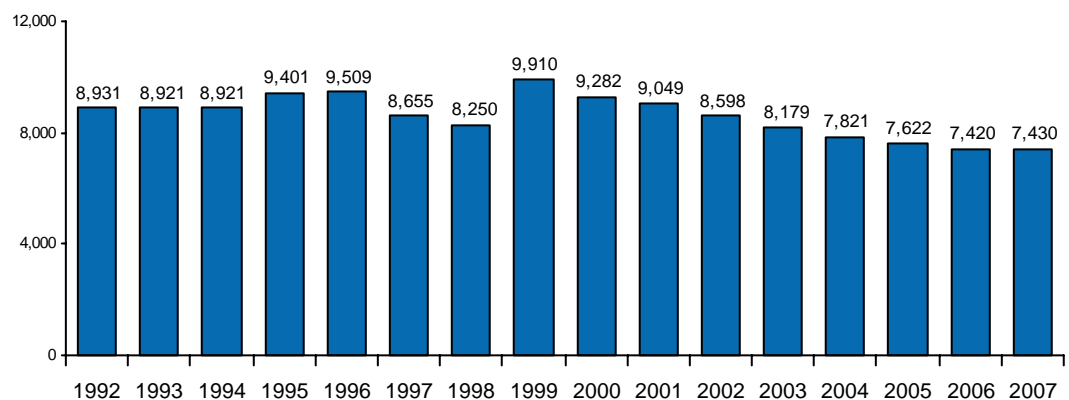
現状各社がMRを増やすためにシェア・オブ・ボイスは変わらず、さらにMRを増やし続ける悪循環に陥っているのも、そこを乗り越えるチャレンジは継続的に続くものと思われる。

次に、逆に優先順位の低いものについて見ていく。

課題として優先順位が最も低かったものが**OTC事業への参入、または撤退**である。

OTC市場は昨年は増加に転じており、またスイッチOTCのような比較的価格競争になりにくい分野も盛んになってきているが、各社今後10年の課題としては捉えていないようである。

グラフ[4]: OTC市場推移(億円)⁽³⁾



⁽³⁾ 出所: 矢野経済

- 「日系大手が新興国のOTCを買収する可能性はある」(日系)
- 「撤退はありえない」(外資系)
- 「新薬とシナジーはある」(日系)
- 「経口避妊薬などスイッチOTCには可能性を感じる」(日系)
- 「注力分野でスイッチOTC分野は対策中」(日系)

OTCに肯定的なコメントは多かったが、重要課題ということではないようである。近年のゼファーマのアステラスへの売却など日系メーカーのOTC事業整理は一段落したのかもしれない。

優先順位が二番目・四番目に低かった課題として**流通・コスト削減**である。

弊社でのプロジェクト経験なども含めるとそれになり各社で議論されていると感じられるが、現状できることに限りがある、ということなのかもしれない。

- 「製造コストなど対売上費で小さいので軽視しがちだが、目標数値を持って積極的に取り組むべき」(外資系)
- 「製造、日々のオペレーションに関しては、徹底的にやりつくしているので、トップアジェンダになることはない」(日系)

トップアジェンダかどうかは別として弊社のプロジェクト経験からは一般的に製薬業界でのコスト削減の余地は他業界と比較してかなり大きいと認識している。

製造でのCMO(Contract Manufacturing Organization)の低コスト国(インド・中国など)も含めた活用は、特に日系メーカーにとってはまだまだ開発の余地があると思われる。また、調達・購買などにおいても自動車・消費財など一円単位でコスト削減を目指す業界と比較して一般的にかなり緩やかである。

コスト削減より売上を伸ばしたほうが利益は増える、医薬品業界ではコストより品質が重要である、などの背景もあると思うが、それは他の業界でも事情は同じであり、今後成果が期待できる分野である。

三番目に優先順位が低かった課題として、**ジェネリック事業への参入、または撤退**である。

直近でもあすか製薬のアクタビスとの合弁による参入、興和のテバとの参入、少し前では第一三共のランパクシーの買収などトピックとしてはホットであるように感じられた。

- 「新薬メーカーにジェネリックは心理的に受け入れられない、逆に言うとジェネリックをやらない明確な理由はない」(業界OB)
- 「現状(パイプラインが厳しい)を考えると今後はやらざるをえないのではないか」(外資系)
- 「長期収載品の多い日本中堅メーカーはジェネリックを売るとコンフリクトする」(業界専門家)

- 「積極的に展開する。ジェネリック市場にどう刺激を与えていくかがチャレンジ」(日系)
- 「今後、疾患領域の薬をセットで提供するニーズが医師から出てきた場合、ジェネリックに参入することは十分にありえる」(日系)

インタビューのコメントでも方針は各社によって大きく異なる。

ジェネリック事業は多少利益率は落とすものの安定事業、先発品のブランドが生かせるなど先発品メーカーにとっても利点は多いと思うが、インタビューを通して日系メーカーでは心理的な障害が強いものと思われる。

3. 経営戦略

本調査の第三のトピックとして会社全体の戦略についてお聞きかせいただいた。

今回のアンケート、およびインタビューにおいては今後十年の戦略方向性において、次の四つの傾向が見えてきた。

一つ目は現状のビジネスモデルを維持しながら、海外市場を目指す方向。

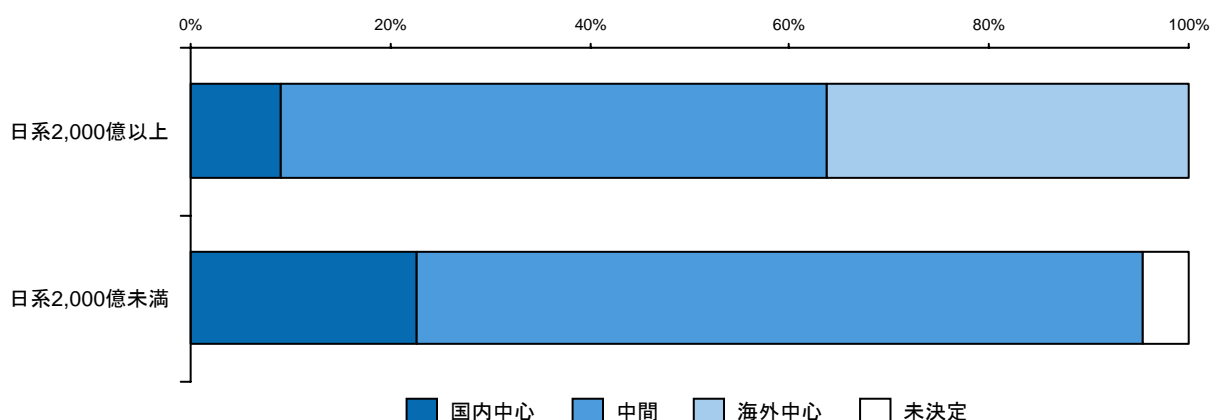
二つ目はより一層ターゲットとする疾患領域を絞り込みながら先発品の事業を継続する方向。

三つ目は先発品事業は長期収載品を中心にしつつ、ジェネリックやOTC、場合によっては周辺領域に事業を拡大する方向。

四つ目がより一層自社開発よりライセンス品に注力する方向。

一つ目の**事業地域**に関する方向性については、日系大手においては明確に海外市場中心と答えているが、日系中堅では一社も海外市場中心と答えていない。

グラフ[5]: 今後の10年において、御社ではどのような戦略的方向性を追い求めるべきだとお考えですか(地域)



調査を通じて日系メーカー間で共通した認識として国内市場での成長は市場・シェア共に飽和状態にあり、海外に活路を求めている。自社にしる、他社を活用するにしる、海外に重点を置いて展開することは考えられるが、そこそ海外市場へ進出(国内中心と海外中心の間)という事業モデルが成り立つのかどうか一つのポイントと考えられる。

インタビュー時のコメントでも海外に進出したいができないジレンマを感じざるをえない。

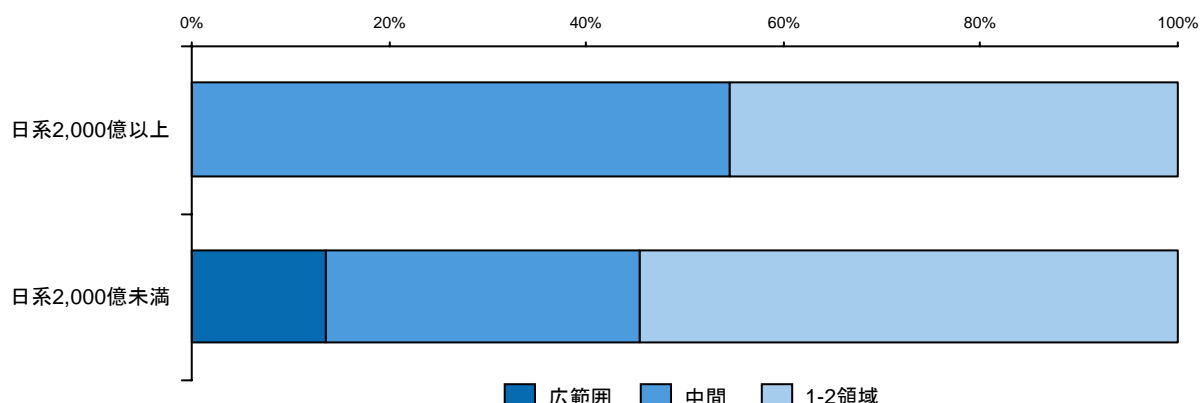
- 「世界最大市場の北米で事業を成り立たせないと、製薬会社として成り立たない危機感がある」(業界専門家)
- 「外に出て行きたくてもいけないのが現実」(日系)
- 「新薬の開発コスト(を回収するに)は1カ国では賄いきれない」(日系)
- 「国際展開する人材がいなさ過ぎる。兼業メーカーの一部、化学メーカーなどでは世界各国に根を張って人種・考え方の違いを乗り越えてマネジメントできる人材が揃っている。そのような人たちが化学から製薬に移れば国際展開は可能だろう」(日系)

- 「トヨタ、ソニーなどのように日本の(製薬)メーカーはグローバルの中で革新的な製品を出しているわけではない」(外資系)
- 「製品が単発でしかでない」(日系)

但し、これらは克服できない課題ではないのではないかと感じる。製品数が課題であれば複数社で海外販社を合併で作ることもできれば、国内同士の合併でも対応可能である。人材が課題であれば、中途採用する、海外メーカーとの合併を通じて経験を蓄積するなど地道な打ち手によって克服できると考えられる。

二つ目の**疾患領域の絞り込み**に関しては、日系においては1-2領域に絞り込むべきとの回答が約50%を占めている。領域の定義にもよるが、今後、より一層の領域絞り込みにより、研究開発資源の集中を図る方向になっている。

グラフ[6]: 今後の10年において、御社ではどのような戦略的方向性を
追い求めるべきだとお考えですか(疾患領域)



- 「基本的には絞込みの方向だが、可能性があれば何でも飛びつくのが現状」(日系)
- 「絞りこみの方向である」(日系)
- 「1-2に絞り込んでその他は他社にライセンスしている」(日系)

領域を絞り込み戦略の本質は、絞り込んで集中した強みの資源で競合に勝つことができるかどうかである。

例えば糖尿病領域に特化したとして、他社の糖尿病領域の取り組みと比較して、自社の強みは十分か、資源配分は多いのかどうかを検証することが必要である。絞り込んだところで、競合他社より強みが弱ければ、資源が少なければ普通に勝負すれば、やはり負けることになる。絞り込む領域は、自社だけの都合で決めるのではなく、競合との兼ね合いで決めなければいけない。

日本のメーカーにとってのこの戦略の実施はやり切れるかどうかポイントになる。特に過去の研究開発の知見がありがなら、研究テ

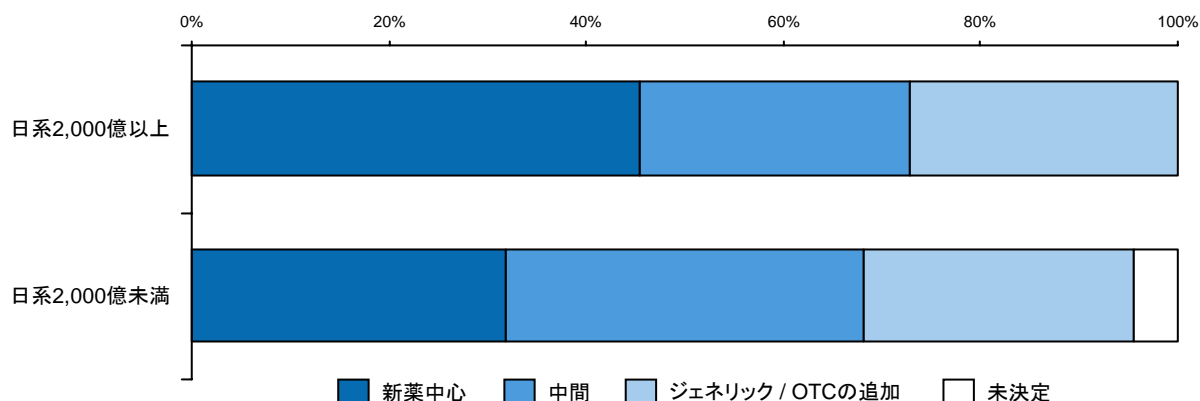
マを絞り込めるか、他の疾患領域のシーズが発見されたときに、それを社外に出すなど方針を一貫することができるかなど強い意志が必要になってくる。

ただ絞り込み戦略は中長期的に見て慎重な検討を要する。歴史的に製薬会社は医療機器、診断薬など先発品周辺事業を売却して、先発品に資源を注力してきた。現在では一部のメーカーを除き先発品の中でも1-2の疾患領域に集中しようとしている。仮にこれを実現したとするともうこれ以上絞り込むことができない。絞り込むとすれば、製造、営業など機能を絞り込むことになる。

これはブレイクスルーのきっかけと考えることもできるが、メーカーによっては行き詰まりになるかもしれない。絞り込むのであれば、今から次世代のモデルを考えておく必要があるだろう。

三つ目はジェネリック・OTC事業への事業拡大に関してである。

グラフ[7]: 今後の10年において、御社ではどのような戦略的方向性を
追い求めるべきだとお考えですか(事業領域)



- 「横展開のジェネリック事業は打ち手の一つ」(日系)
- 「ジェネリックに関しては新薬メーカーのプライド上なかなか進出とは行かない。また海外と異なり日本ではジェネリックも営業などコストがかかり、あまり儲かるビジネスではないこともある」(外資系)
- 「市場は新薬以外も積極的にやる」(日系)
- 「ジェネリックはしない方針と決まっている」(日系)

ここでは全体的に日系中堅がジェネリックやOTCなどの先発品以外の分野への関心を示していることが伺える。海外市場への進出が困難であれば、成長市場の国内のジェネリックやOTCへ進出することは検討に値するようと思われる。

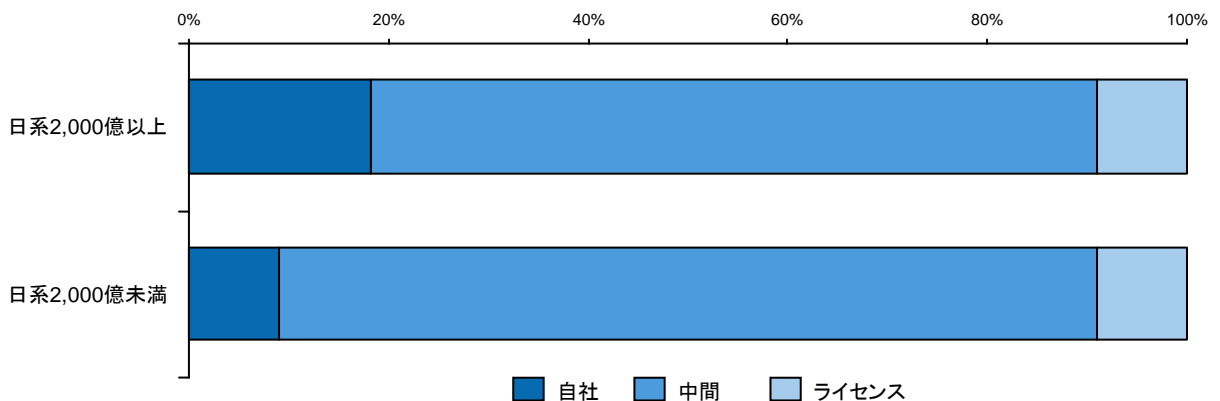
逆に先発品メーカーはジェネリックなどの事業にもう少し興味を持つべきなのではない

かという気もする。世界的に見ても多くの先発品メーカーがジェネリックに興味を示さない中、欧米・新興国でジェネリックメーカーが誕生し、今や独自の研究開発機能を持っている。その結果、一部のジェネリックメーカーはブロックバスターを開発するまでに至り、先発品メーカーと先発品市場で競争するまでになってしまった。

日本市場でも政府の取り組みにも関わらずジェネリックが普及しないのも先発品メーカーの信頼性によるところが大きい。この中でジェネリックメーカーが徐々に信頼を得られるようになったとき、ジェネリックは一気に欧米並みに普及する可能性がある。それを阻止するために先発品メーカーがジェネリックに参入し、ジェネリックメーカーの能力拡大を阻止する必要があるのではないだろうか。

四つ目は研究開発のスタンス、自社開発よりかライセンス製品よりかの方向性である。

グラフ[8]: 今後の10年において、御社ではどのような戦略的方向性を追い求めるべきだとお考えですか(研究開発)



- 「ライセンス中心にならざるを得ないが、位置づけはあくまで自社開発の補完で、ライセンスを中心にビジネスを組んでいくほどリスクを取ることはしないだろう」(日系)
- 「今まではインライセンスを中心としてきたが、海外展開を考えると自社開発にシフトしていきたいが難しいだろう」(日系)
- 「日本の大手四社以外は(ライセンスを活用して)プロモーション会社になるべき。今は製品に応じた人数が決まってから一年がかりで雇用する。それからさらに一年かけてトレーニングして、資格試験なども取らせるので、非常に時間とコストがかかる。シンジケートセールスチームがあれば、製品用のトレーニングは半年ほどで済み、人材をすぐに確保できる。新製品用でなくてもいいから、3-5年などの期

間で自社のMRをレンタルするというプロモーション会社になるべき」(外資系)

全体的にはライセンスを研究開発の補完的意味合いとして活用していくとの意見が大半を占めた。

上記のコメントでもあったように一つのモデルとして営業機能を中心とした事業モデルが考えられるが、その実現に向けては、思い切って研究機能をなくすことができるのか勝負になる。過去の蓄積、もしからしたらブロックバスターがでるかもしれない、などのメンタル資産を処分できるかどうか。またシビアに自社の研究機能の能力を評価しなおすが必要になるとと思われる。

いずれにしてもライセンス市場は競争が激しく、特徴ある営業・マーケティング部隊をもって、ライセンス価値を最大化することが必要になる。

まとめ

以上のように日本の製薬市場は世界のシェアが減少、ジェネリックが普及するかどうかの狭間、日系では多くの製薬会社の存在とそのジェネリック進出などその事業モデルの多様化など多くの変局点を迎えている。

その中で製薬メーカーも変革を求められ、その方向性と程度が市場から問われている。もし仮に本調査が御社の経営課題の意思決定の一助となれば幸いである。

お忙しい中、製薬メーカーのトップマネジメントの方々がどのような問題意識を抱え、どのような将来戦略を構想されているのか、アンケート、インタビューなどを通じて多様な示唆をいただき、ここでもう一度御礼申し上げたい。

付録：アンケート実施要綱

形式:郵送
期間:2008年11月1日～14日
送付アンケート数:248通
有効回答数:57通
インタビューご協力者数:9人

ブーズ・アンド・カンパニー株式会社

日本の製薬業界に関するアンケート（2008年）

弊社ブーズ・アンド・カンパニーは2008年12月11日に行われるエコノミスト社のコンファレンス「日本における製薬産業 円卓会議」のお手伝いをさせていただくことになりました。そこでぜひ製薬企業の経営を担っておられる皆様に今後の製薬業界の動向を含めたご意見をいただき、その結果をコンファレンスで発表・共有させていただきたいと考えております。アンケートのご回答には10分程度を想定しております。ぜひともご協力の程、よろしくお願いたします。

またアンケートの結果に関しましては、全て統計処理し、個別の会社名・個人名が特定されないことがないように取り扱わせていただきます。

今回のアンケートに関しまして、ご質問等がありましたら、お電話で03-3436-8699（担当馬場）またはメールで daisuke.baba@booz.com までお気軽にお問い合わせ下さい。

大変恐縮ですが11月14日（金）までにFaxもしくは郵送にてご返送いただけたらと思います。また、回答に際しましては、御社総意ではなく、個人的な御見解で結構でございます。

御社のプロフィール

1. 本社所在地
日本 日本以外

2. 国内医療用医薬品売上
4,000億円以上
2,000億円以上
1,000億円以上
500億円以上
500億円未満

3. 今後の10年において、御社ではどのような戦略的方向性を追い求めるべきだとお考えですか。（各項目から1つお選びください、外資系企業の場合日本国内事業のみでお考えください）

		中間		
項目	<input type="checkbox"/>	—————	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
地域	日本国内市場 中心		世界市場中心	未決定 対象外
疾患領域	<input type="checkbox"/>	—————	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	広い疾患領域 をカバー		1つか2つの 領域に特化	未決定 対象外
研究開発	<input type="checkbox"/>	—————	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	自社開発中心		インライセン シングや他社 製品のコプロ モーション 中心	未決定 対象外
新薬	<input type="checkbox"/>	—————	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	革新的新薬 中心		長期間売れて いる定番製品 の応用	未決定 対象外
市場	<input type="checkbox"/>	—————	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	新薬市場のみ		新薬に加え て、ジェネリ ック、OTC	未決定 対象外

(アンケート終了)

差し支えなければ、下記の情報を頂戴できると幸いです。

御会社名： _____

御担当・お名前： _____

ご連絡先 電話： _____

Eメール： _____

アンケートにご協力いただき本当にありがとうございます。アンケート用紙は、お手数ですが、下記番号までFAXいただくか、同封しました封筒をお使いいただき弊社までご送付ください。

Fax: (03)3436-8666

ブーズ・アンド・カンパニー株式会社
〒105-6018 東京都港区虎ノ門 4-3-1 城山トラストタワー18階
Tel (03) 3436-8600
Fax (03) 3436-8666

著者紹介

三井 健次

ブーズ・アンド・カンパニー 東京オフィス プリンシパル。
ヘルスケア業界を中心に企業戦略、事業戦略立案・戦略実行支援、
マーケティング・営業力強化、組織・オペレーション改革などのテーマで活動。その他に建設・不動産、自動車、通信、商社、公的セクターなど幅広い経験を持つ。

馬場 大輔

ブーズ・アンド・カンパニー 東京オフィス アソシエイト。
製薬会社、医療機器メーカーなどヘルスケア業界を中心に全社戦略、事業戦略・立ち上げ、マーケティング・営業企画などのプロジェクトを実施。その他にも消費財、化学業界など幅広い経験を持つ。特にマーケティング・営業周辺のプロジェク経験は豊富。

ブーズ・アンド・カンパニーはグローバル経営コンサルティング会社として、世界のトップ企業、政府および諸機関に支援を提供しています。

創業者であるエドウィン・ブーズは、1914年に専門職としてのコンサルタントの役割を定義し、世界初の経営コンサルティング会社を設立しました。

現在、全世界57オフィスに3,300人以上のスタッフを擁するブーズ・アンド・カンパニーは、独自の先見性と知識、深い機能別専門性と実践的アプローチを用いて、新たな能力の構築と実質的なインパクトの提供を行っています。クライアントとの密接な協働を通じて、本質的な競争優位を創出しています。

当社の経営誌『*strategy+business*』に関しては、www.strategy-business.comをご覧ください。

ブーズ・アンド・カンパニーについての詳しい情報はwww.booz.comをご覧ください。ブーズ・アンド・カンパニー株式会社についての詳しい情報はwww.booz.com/jp/homeをご覧ください。

お問合せはお気軽にこちらまで

Info.japan@booz.com

ブーズ・アンド・カンパニー株式会社

〒105-6018
東京都港区虎ノ門4-3-1 城山トラストタワー18F
電話(代表): 03-3436-8600
ファクシミリ: 03-3436-8689
マーケティング担当: 須田

booz&co.

© Booz & Company (Japan) Inc.