

2010年6月17日

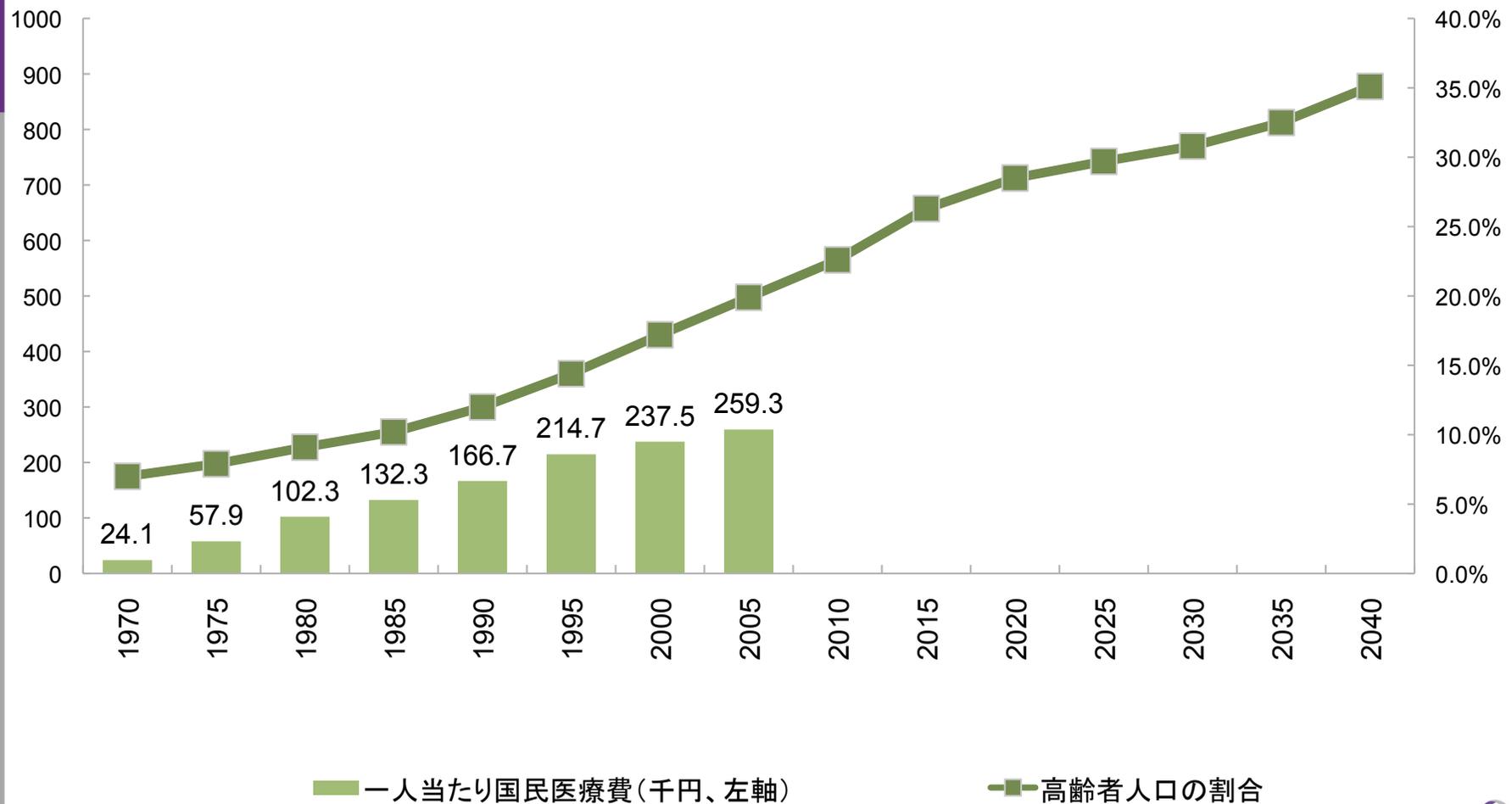
# 日本市場における 多国籍ジェネリック医薬品企業の戦略

ホスピーラ・ジャパン(株)

佐伯 広幸

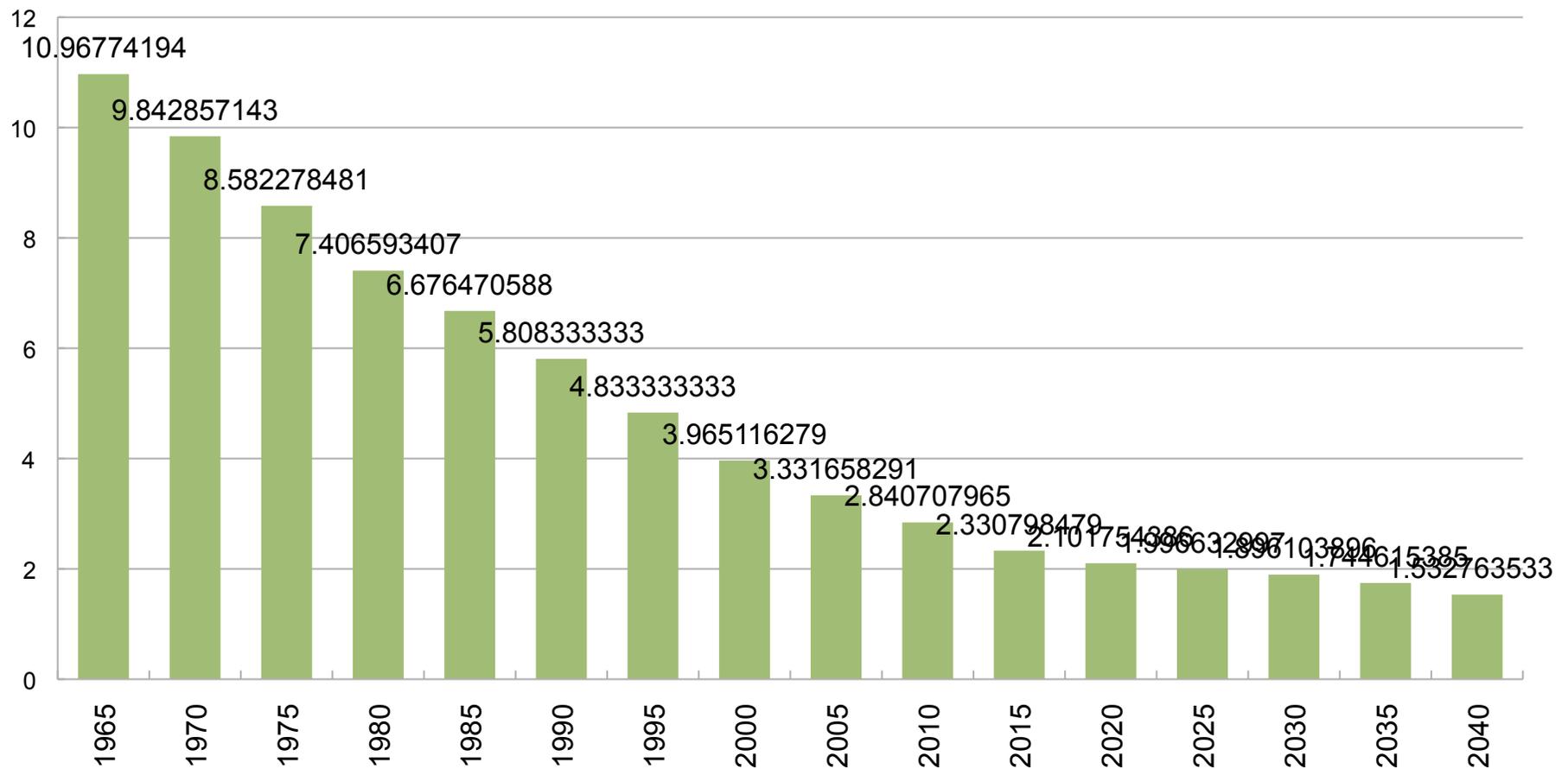


# 高齢者人口の増加とともに医療費は増加傾向にある



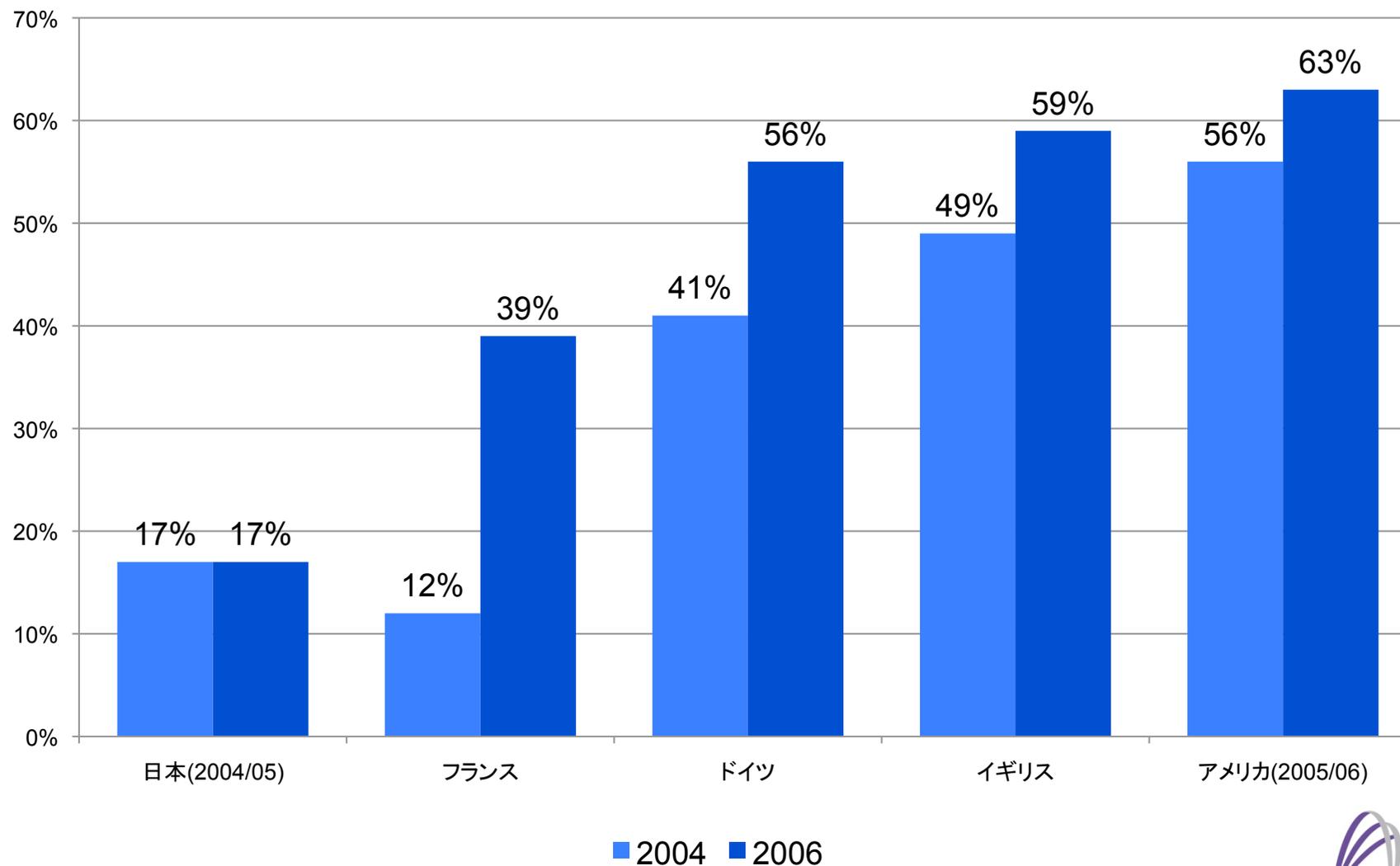
出所：厚生労働省、United Nations

# 高齢化社会に突入し、労働者2人で高齢者1人を支えなければならない時が迫っている



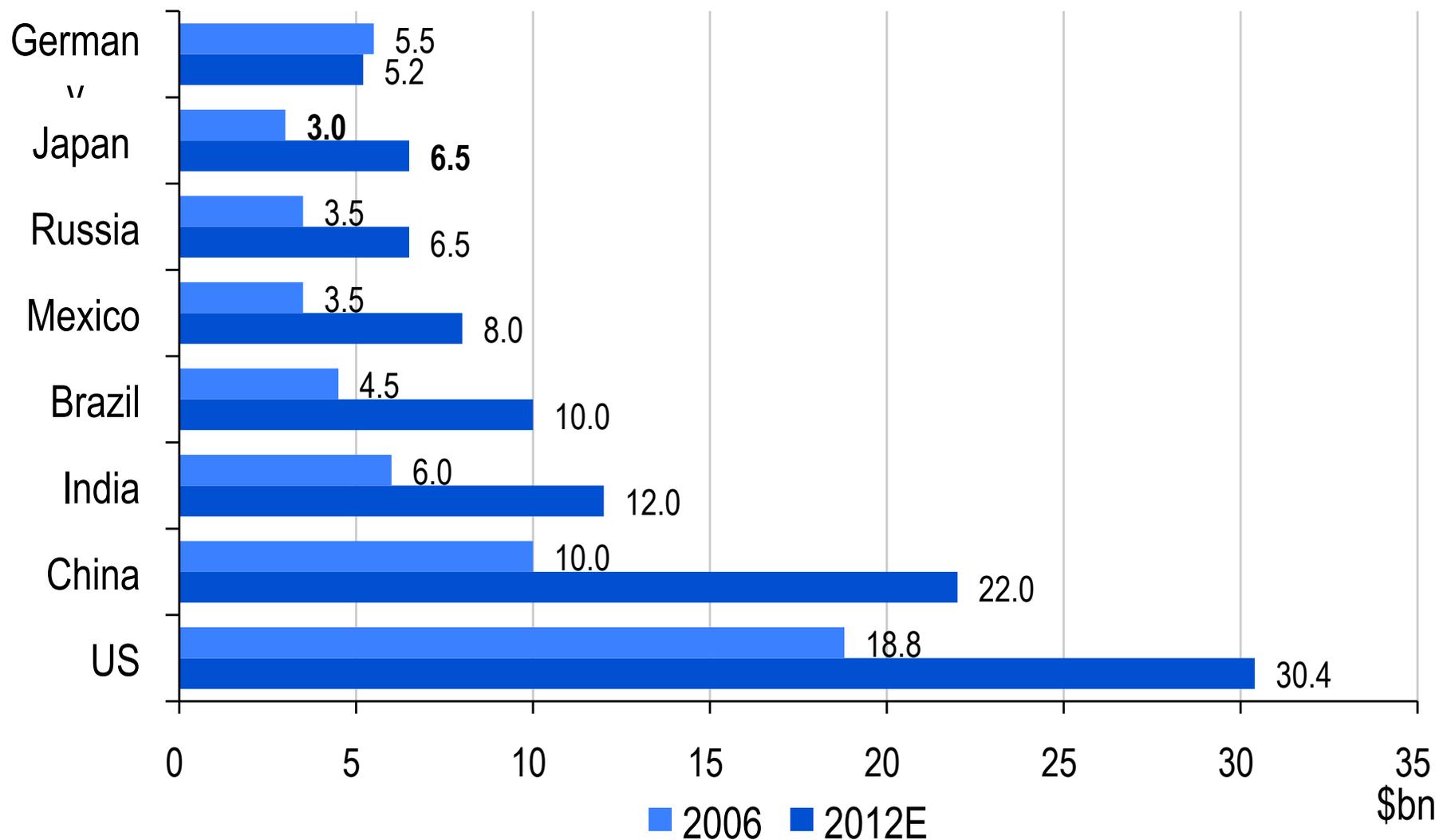
出所: *United Nations*

# 世界水準で比較すると、後発医薬品の浸透は遅れている



出所：厚生労働省、EGA、JGA

# 世界でも高い成長が期待される市場のひとつ が日本である



出所: Teva Pharmaceutical

Hospira

## 世界と日本のTOP10ジェネリック医薬品企業比較

| 順位 | 世界市場       |        |            |        | 日本市場      |            |      |
|----|------------|--------|------------|--------|-----------|------------|------|
|    | 社名         | 本社     | 年商<br>(億円) | 従業員数   | 社名        | 売上<br>(億円) | 従業員数 |
| 1  | Teva       | イスラエル  | 11,228     | 29,700 | 沢井製薬      | 416        | 631  |
| 2  | Sandoz     | ドイツ    | 7,557      | 23,000 | 日医工       | 349        | 493  |
| 3  | Mylan      | 米国     | 4,631      | 12,000 | 東和薬品      | 331        | 988  |
| 4  | Rotiopharm | ドイツ    | 2,678      | 5,400  | 大洋薬品工業    | 315        | 383  |
| 5  | Hospira    | 米国     | 2,511      | 13,000 | 富士製薬工業    | 138        | 400  |
| 6  | Actavis    | アイスランド | 2,396      | 10,000 | 大正薬品工業    | 121        | 315  |
| 7  | Stada      | ドイツ    | 2,148      | 7,800  | マイラン製薬    | 90         | 350  |
| 8  | Watson     | 米国     | 1,929      | 5,600  | 共和薬品工業    | 85         | 240  |
| 9  | Ranbaxy    | インド    | 1,300      | 1,200  | 日東メディック   | 63         | 305  |
| 10 | Dr.Reddy   | インド    | 1,365      | 5,800  | キョーリンメディオ | 58         | 220  |

Resource: DRUG magazine (2010.4)

ジェネリック医薬品データブック 2008 (富士経済)



# 多国籍ジェネリック企業の優位性

- 比較優位性
  - パテント戦略に関する能力
  - 安価な原末に対するアクセス
- 規模の経済性
  - 生産、経験曲線
  - 購買、物流
- 投資余力
  - 技術開発(例: バイオシミラー)
- 資本コスト
- 製品(企業)差別化
  - “グローバルスタンダード”

# 企業間競争における基本戦略

- コストリーダーシップ（ローコスト）
- 差別化
- 集中

## コストリーダーシップ戦略

「”コスト“という言葉を用いると、ほとんどのビジネスマ  
ジャーは本能的に製造を考える。ところが、トータル・コストの  
かなりの部分（決して圧倒的部分とはいえないが）は、マーケティ  
ング、販売、サービス、技術開発、全般管理といった活動から  
発生している。（マイケル・ポーター）」

# ジェネリック医薬品産業におけるコスト戦略 コストリーダーシップの源泉は？



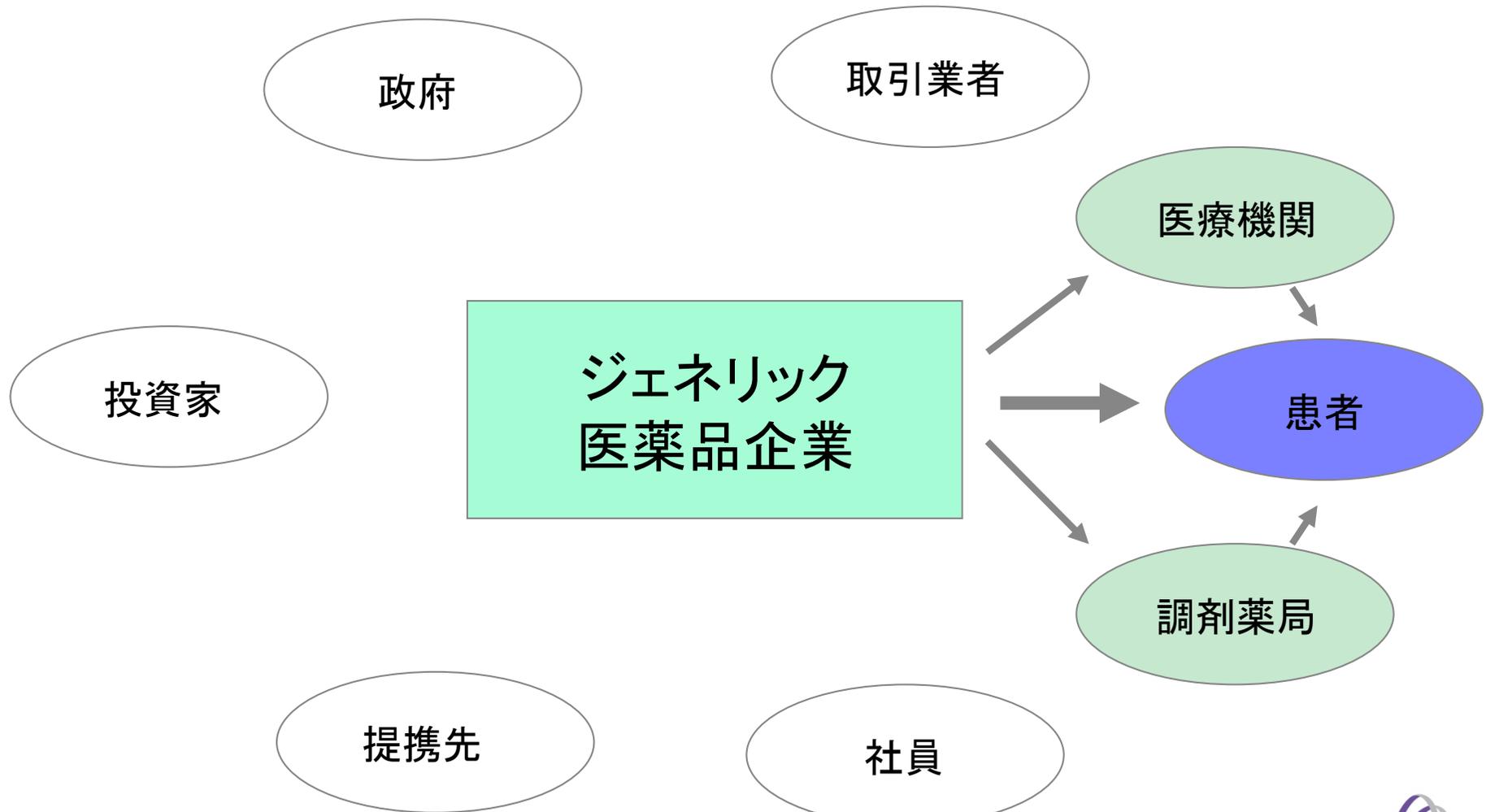
## 差別化戦略

「買い手に対して、単に安い価格以上の価値が提供できる特異性をもつと、他社と差別化できたという.....価値とは買い手が会社の提供するものに進んで払ってくれる金額(プレミアム)をさす.....差別化は普通、コストを食う。(マイケル・ポーター)」

# ジェネリック医薬品産業における差別化 差別化の源泉は？



# 買い手にとっての価値は？



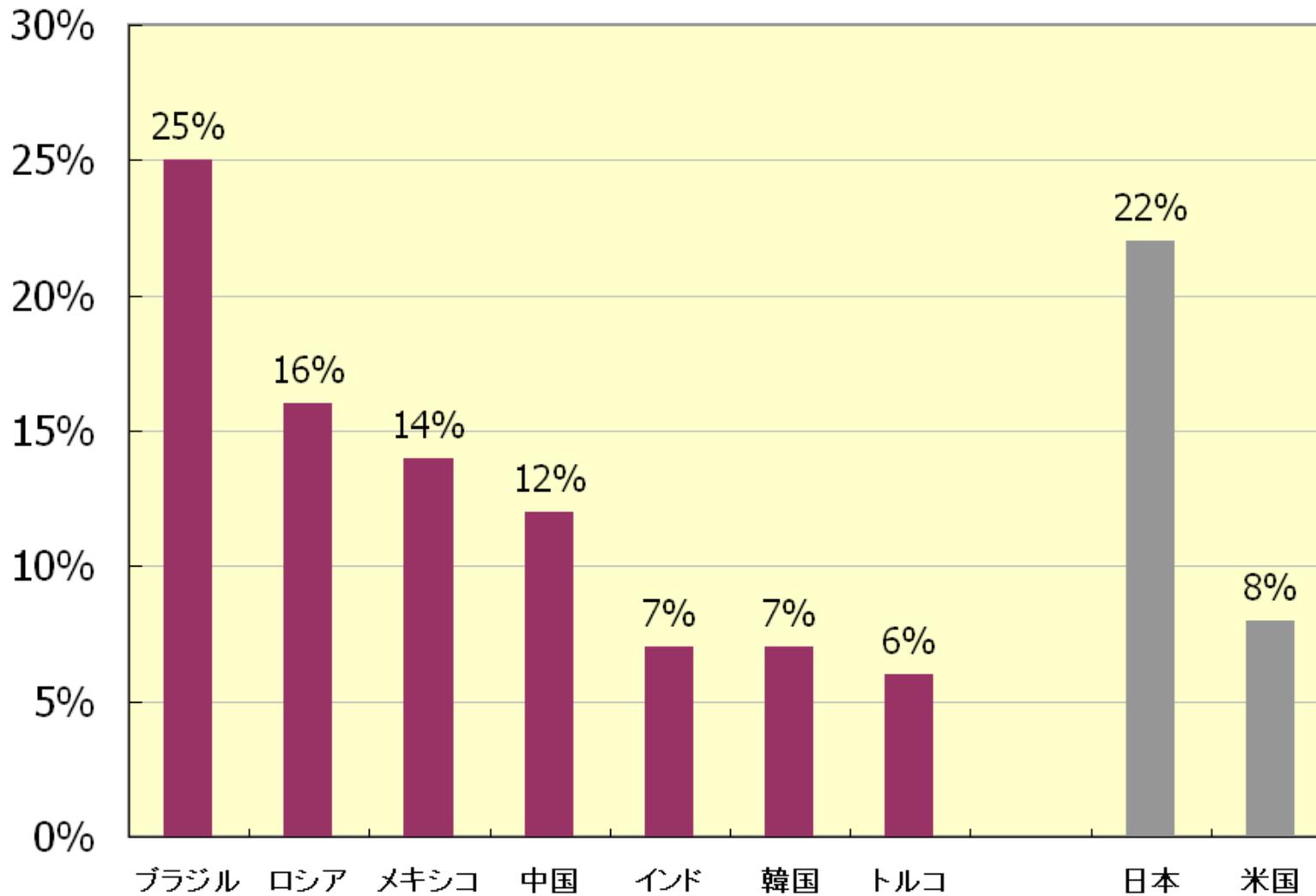
さて、ジェネリック医薬品企業に相応しい  
基本戦略は？

多国籍ジェネリック医薬品企業は、なぜ  
日本市場に十分に参入していないのか？

## 新規参入成功の条件

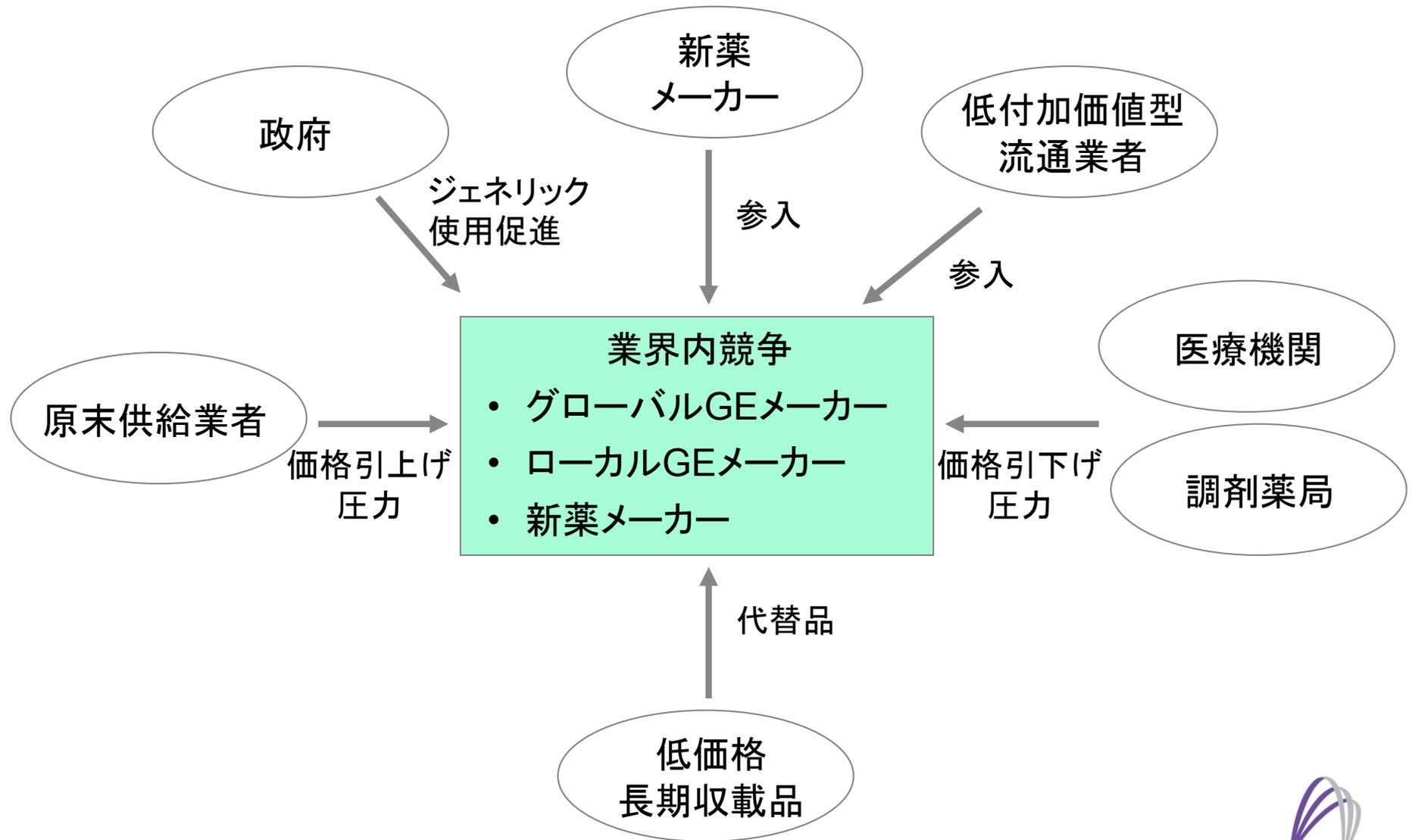
- 業界の魅力度が高い
- 競争的地位に悪影響を及ぼすクリティカルな要因がない

# ジェネリック医薬品市場成長率比較



出典:ピクテ投資信託顧問株式会社

# 日本のジェネリック医薬品業界の魅力度

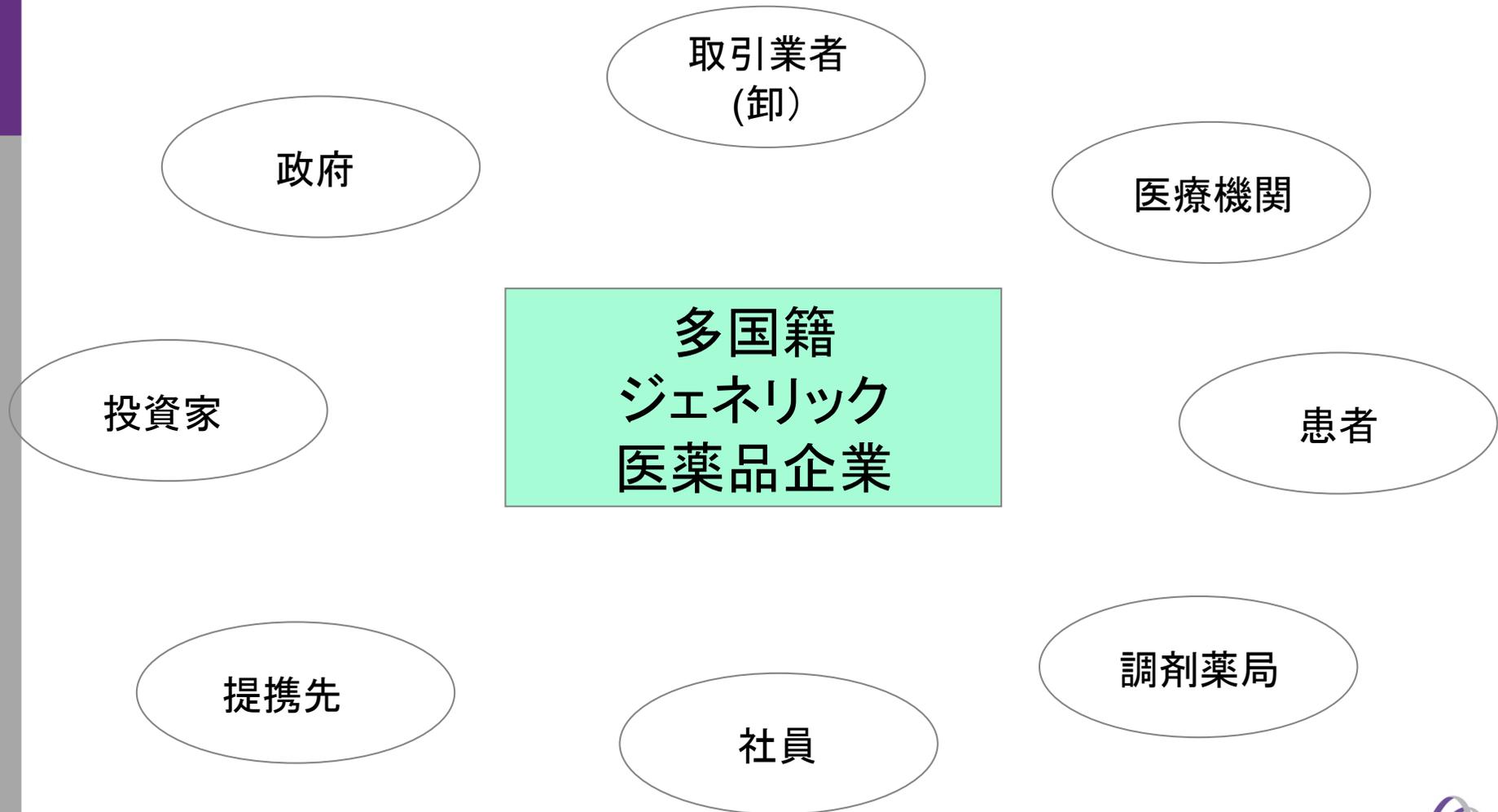


多国籍ジェネリック医薬品企業にとって  
日本市場は魅力的にみえるが???

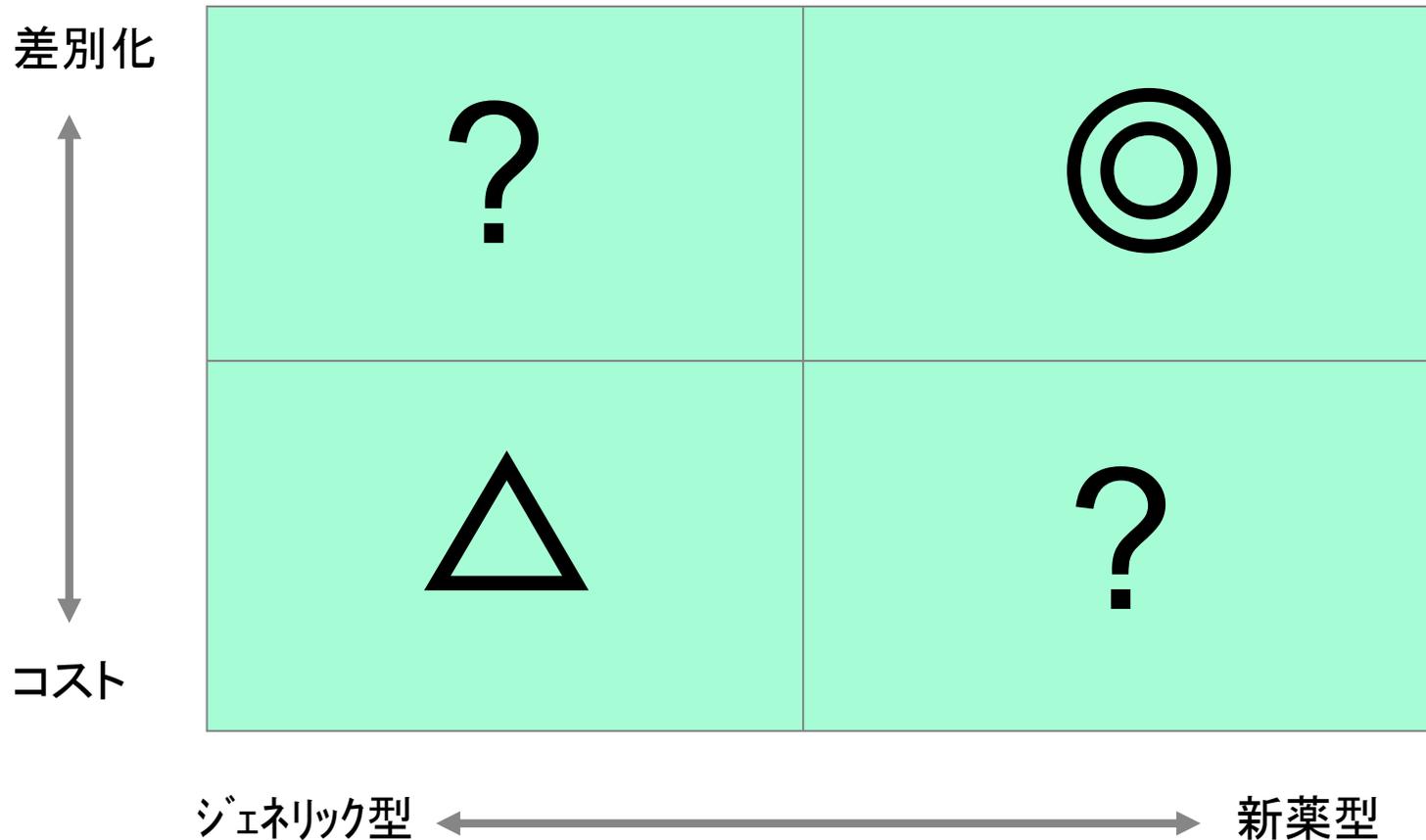
# 多国籍ジェネリック企業の参入障壁

- 製品(企業)差別化
  - 企業ブランド
- 流通チャネル
  - 新薬と同じ流通チャネル
- 営業費用(販売管理費)
  - MRの人件費
- 政府の政策
  - 承認要件
  - 薬価制度

# 多国籍ジェネリック企業にとっての 参入障壁を低くするには？

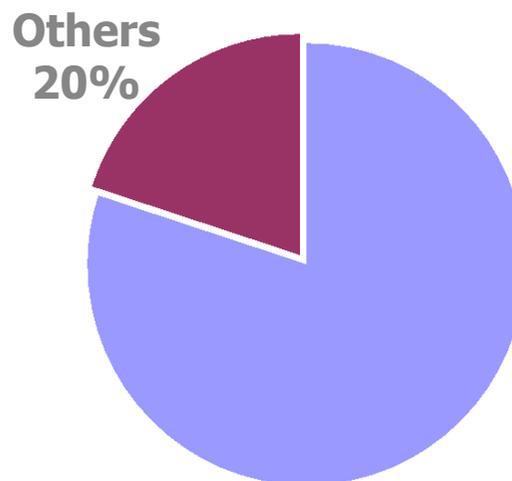


# 日本のジェネリック医薬品市場(特に病院市場)における現在の勝者は？



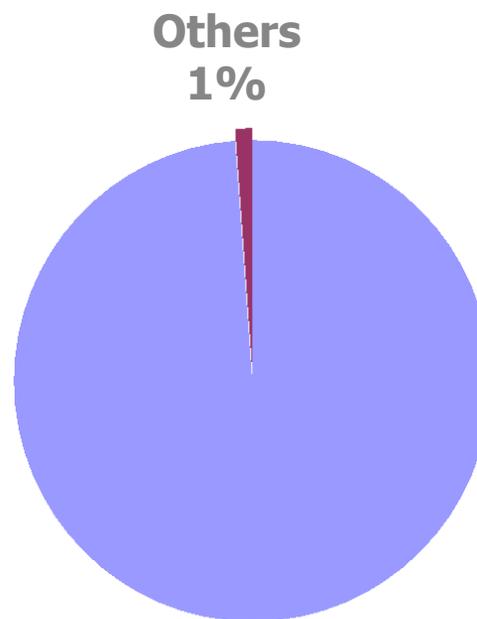
# 現在の日本のジェネリック医薬品市場の勝者は、 新薬(ゾロ新)型差別化戦略グループ

バンコマイシン



明治製菓  
80%

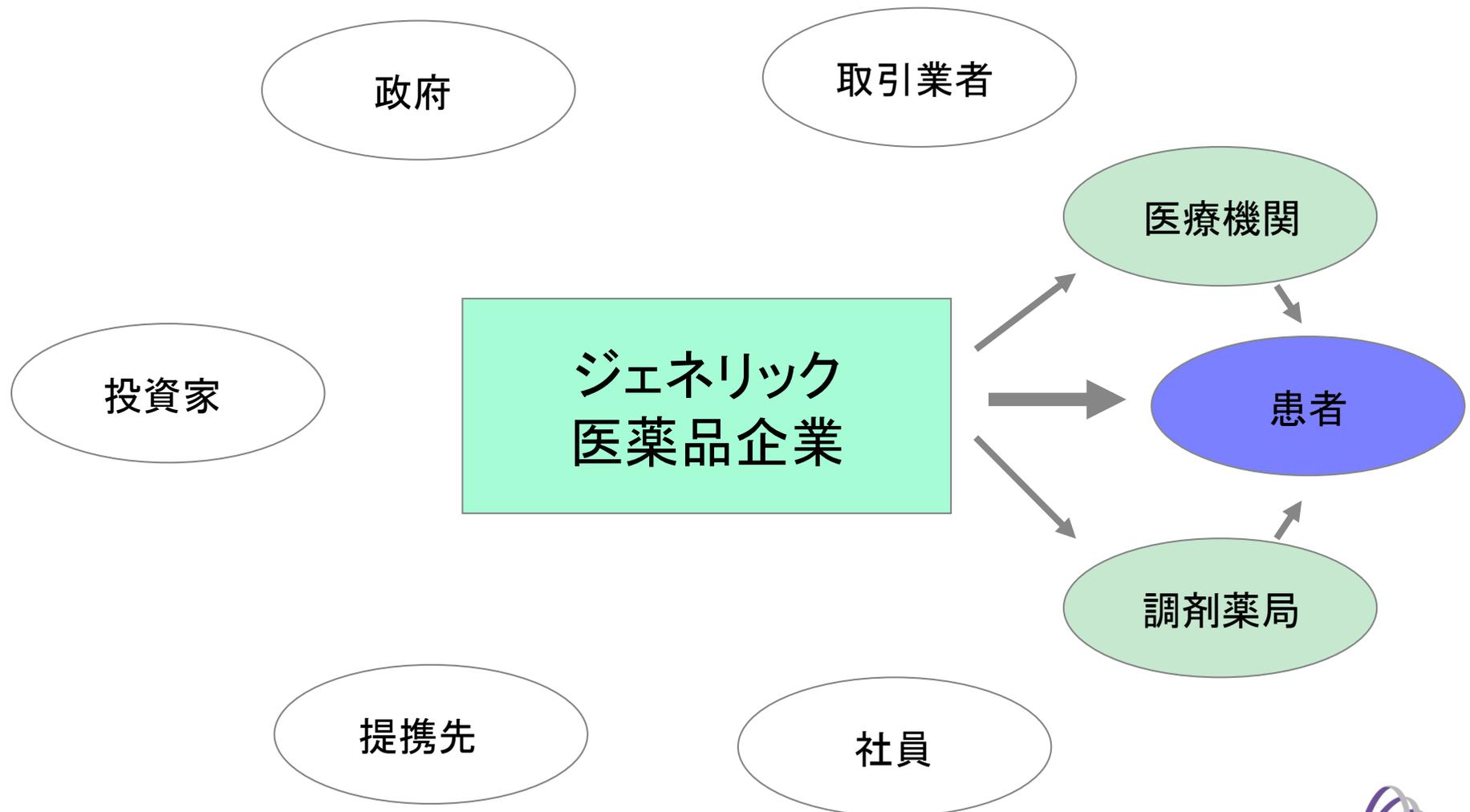
パクリタキセル



日本化薬  
99%

新薬型差別化戦略の全面的勝利？  
これは、あるべき姿？

# 新薬型差別化戦略によってもたらされる価値とは？ どのステークホルダーにどんな価値をもたらす？



## 多国籍ジェネリック医薬品企業からみた日本市場

- 成長性
- 参入障壁
- 競争優位性のポテンシャル
  - 他社が真似のできない競争優位性確立の可能性
    - 逆参入障壁、逆移動障壁

# 事業を経営する

志を明らかにする



戦略をつくる



仕組みをつくる

# ケースディスカッション

- 立場：多国籍ジェネリック医薬品会社日本法人社長。
- 製品：ジェネリック注射剤
- 課題：日本市場参入戦略
- 日本法人のビジョン(志)は？
- 日本市場の外部環境(参入障壁、成功要因、政府の政策等々)は？
- 顧客は何を求めている？
- 競争相手は？その戦略は？
- 自社の内部分析(強み、競争優位の源泉)は？
- 我々の基本戦略は？
- 流通政策は？
- 基本戦略を効果的に実現するためのアクションは？