

多国籍ジェネリック医薬品企業の戦略と経営

2009年10月29日

ホスピーラ・ジャパン(株)

佐伯 広幸

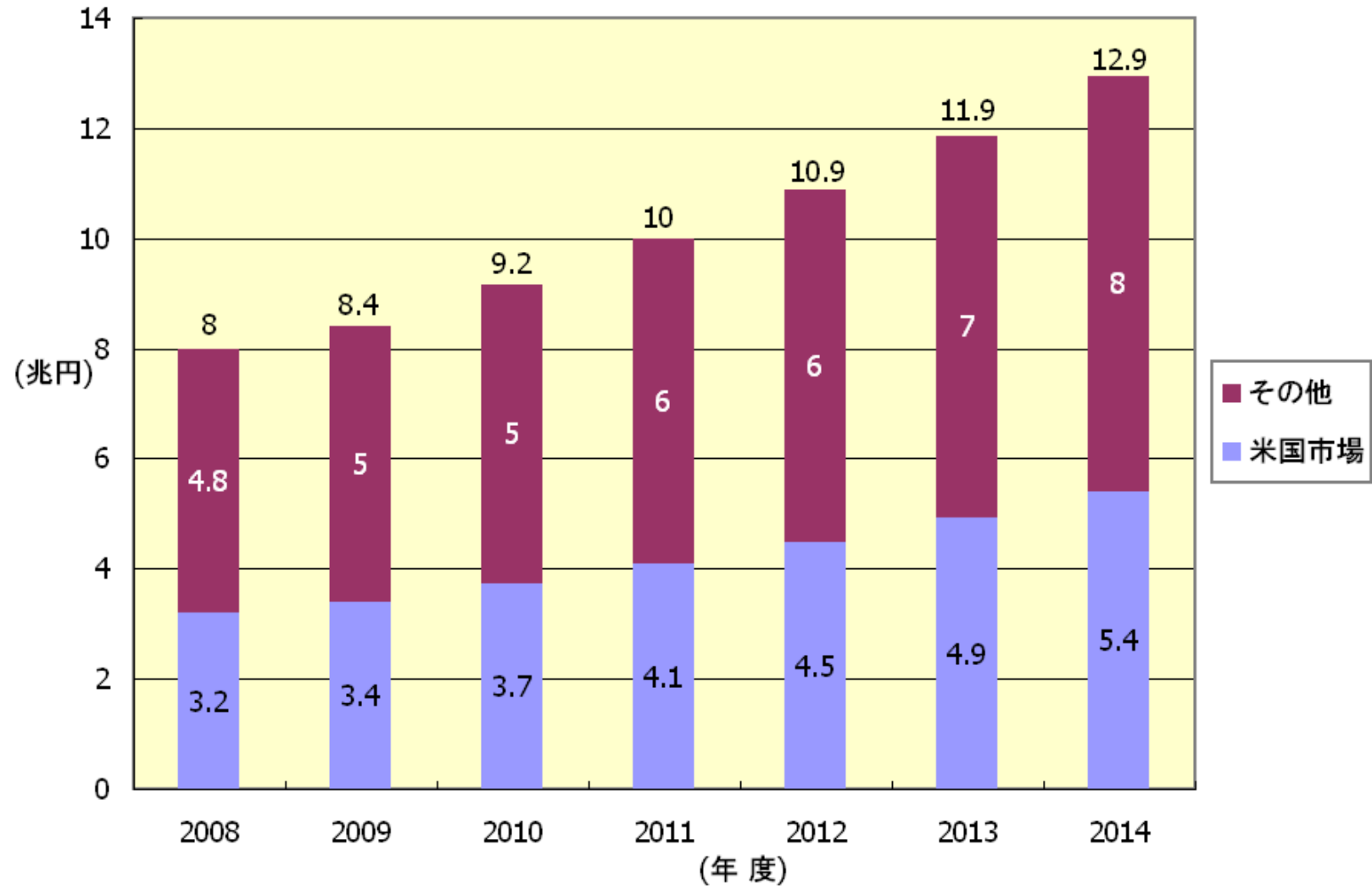
世界と日本のTOP10ジェネリック医薬品企業比較 (2008年)

出典：月間ジェネリック 2009.1.15

2007ジェネリック医薬品データブック(富士経済)

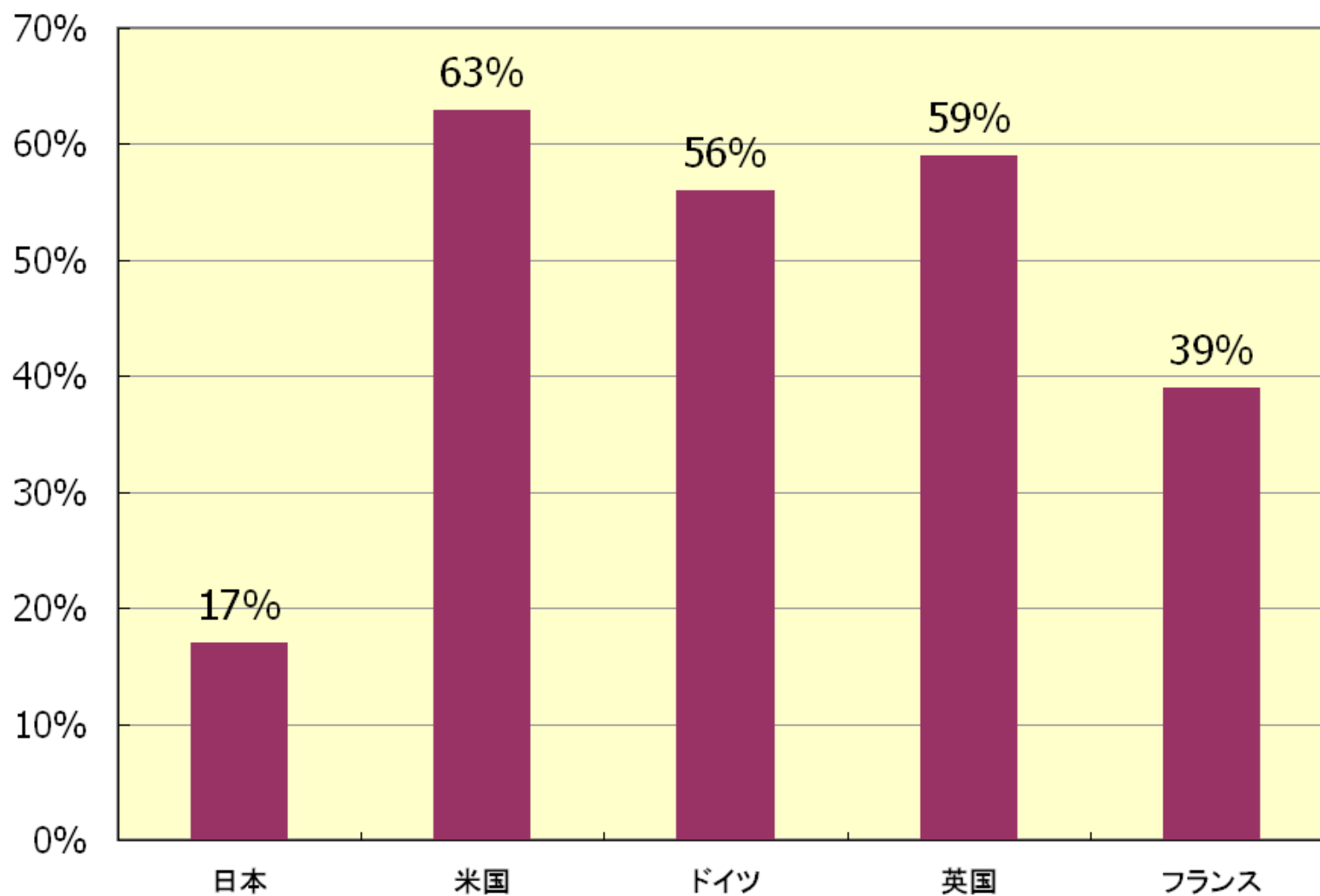
順位	世界市場				日本市場		
	社名	本社	売上 (億円)	従業員数 (人)	社名	売上 (億円)	従業員数 (人)
1	Teva	イスラエル	10,000	29,700	沢井製薬	416	631
2	Sandoz	ドイツ	6,800	23,000	日医工	349	493
3	Mylan	米国	4,600	12,000	東和薬品	331	988
4	Hospira	米国	3,300	15,000	大洋薬品工業	315	383
5	Rotiopharm	ドイツ	2,300	5,400	富士製薬工業	138	400
6	Watson	米国	2,400	5,600	大正薬品工業	121	315
7	Stada	ドイツ	2,100	7,800	マイラン製薬	90	350
8	Shigma	オーストラリア	1,900	—	共和薬品工業	85	240
9	ベリーゴ	米国	1,600	—	日東メディック	63	305
10	Ranbaxy	インド	1,300	1,200	キョーリンリメ ディオ	58	220

世界のジェネリック医薬品市場



出典: ジェネリック医薬品世界市場 (SPI株式会社)

ジェネリック医薬品浸透率国別比較(2006年)

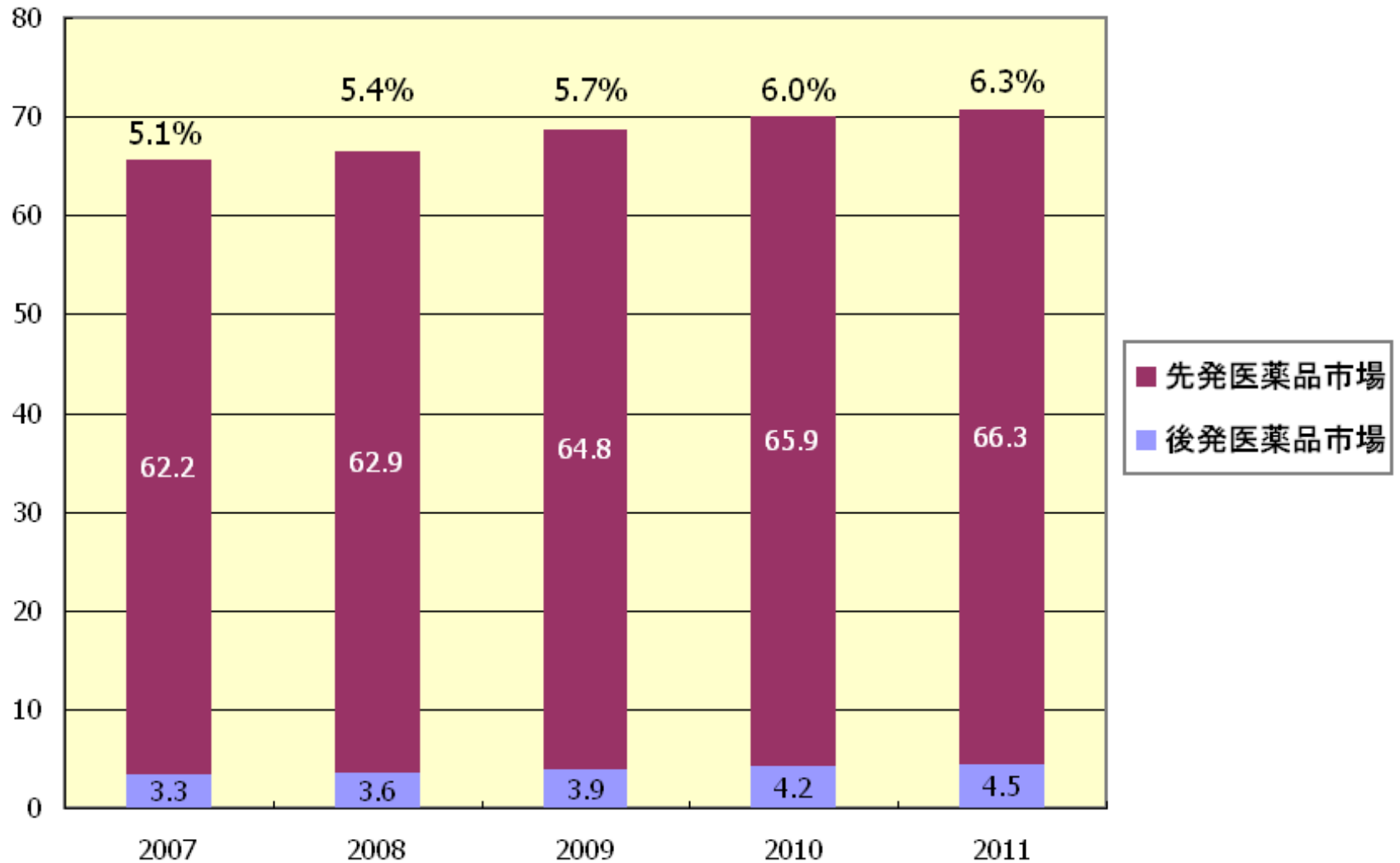


出典: ファーマネットワーク

<http://pharmanetwork.co.jp/info/contents/medicalmarket/vol27.html>

日本のジェネリック医薬品市場

(1000億円)



出典: 2009ジェネリック医薬品データブック (富士経済)

(年)

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: バイオジェネリック)
- 資本コスト
- 製品(企業)差別化?
 - “グローバルスタンダード”(FDA)

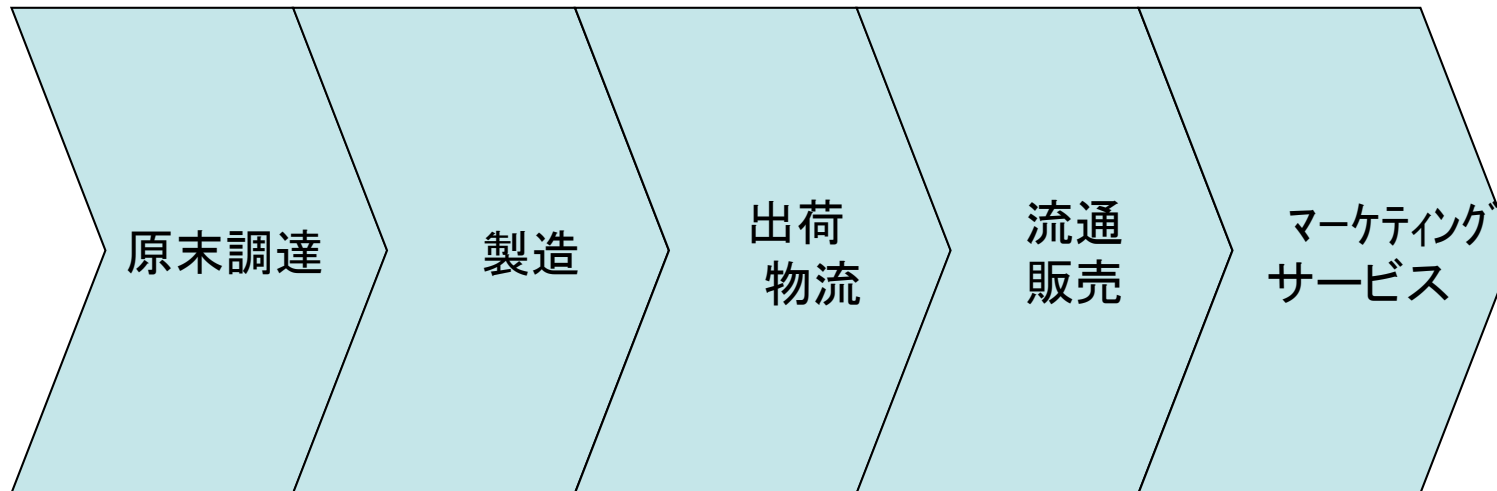
企業間競争における基本戦略

- 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ネー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？



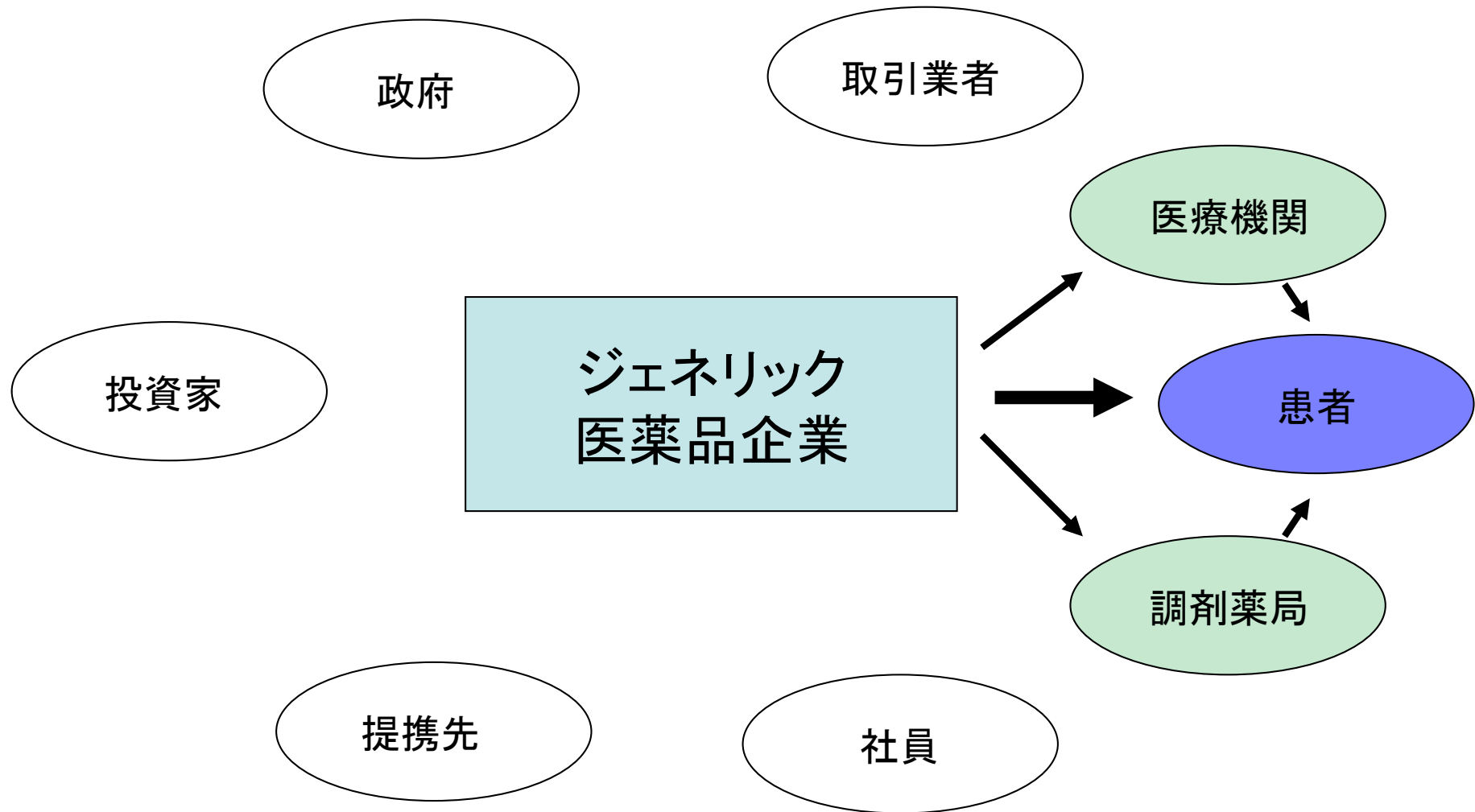
差別化戦略

「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？



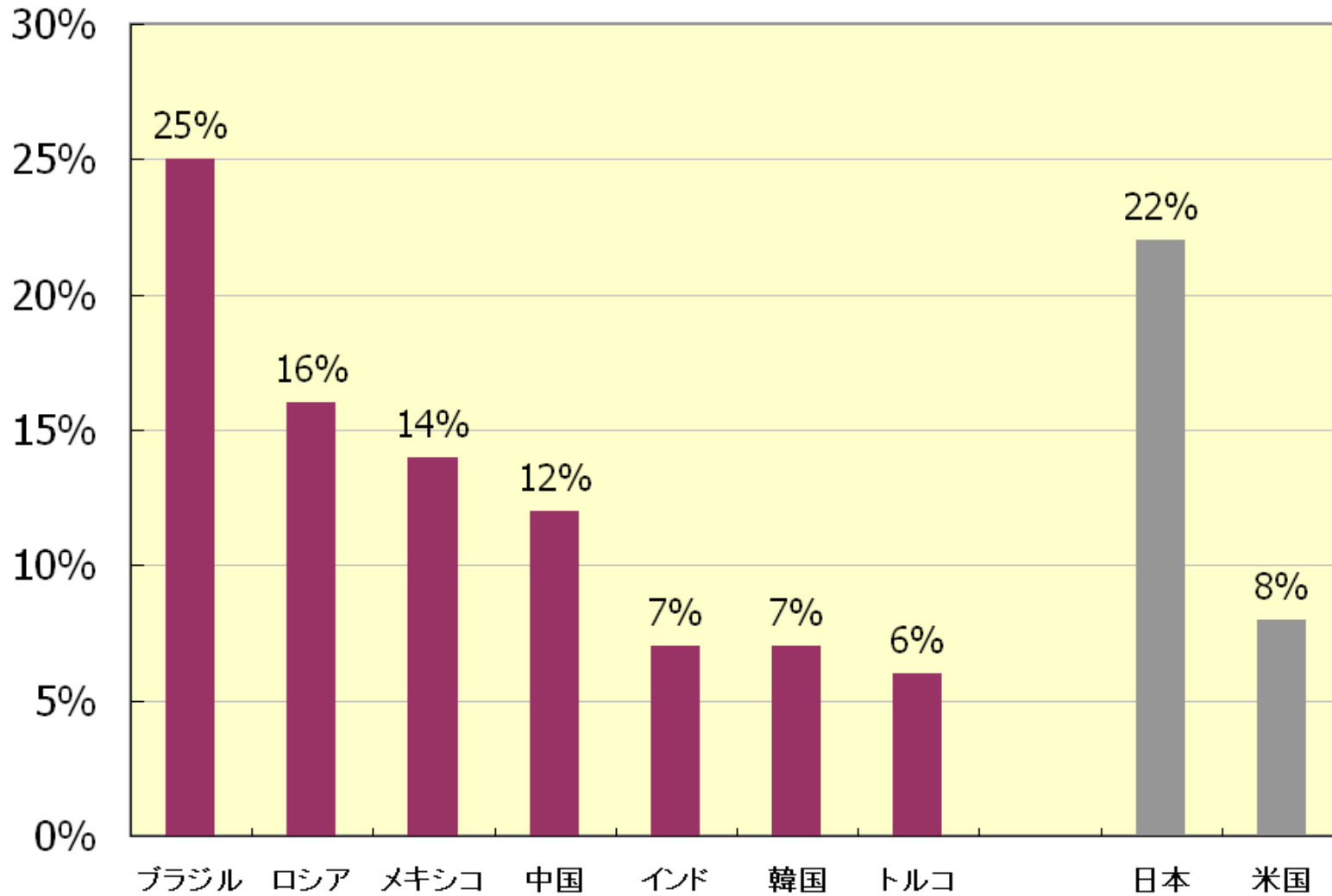
さて、ジェネリック医薬品企業に相応しい
基本戦略は？

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

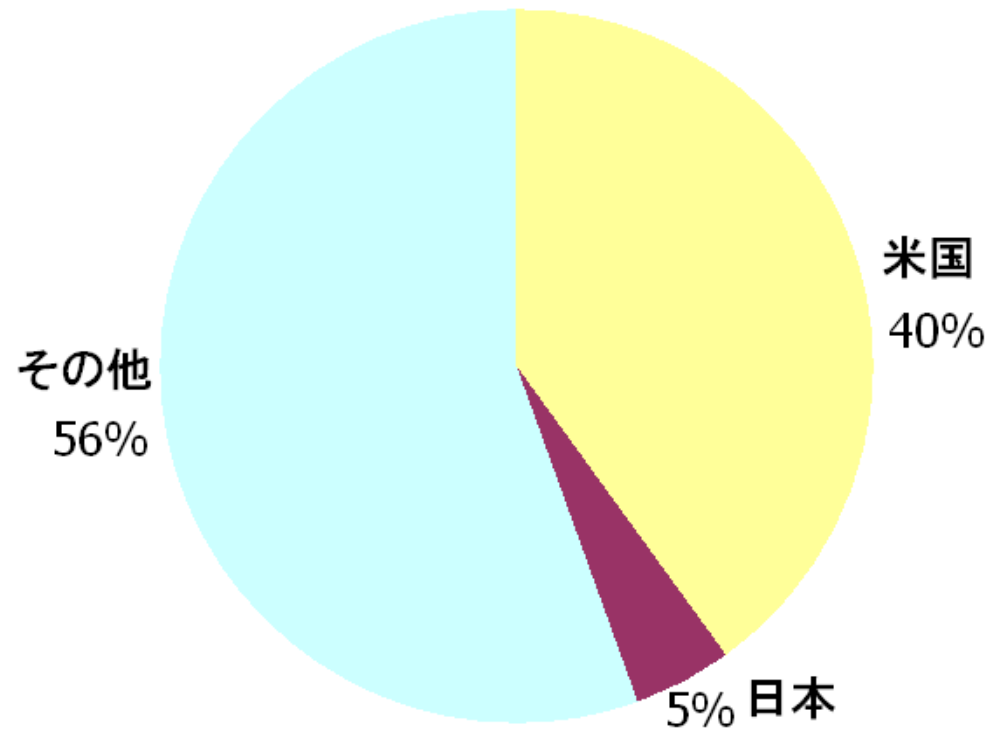
- 業界の魅力度が高い
- 競争的地位に悪影響を及ぼすクリティカルな要因がない

ジェネリック医薬品市場成長率比較



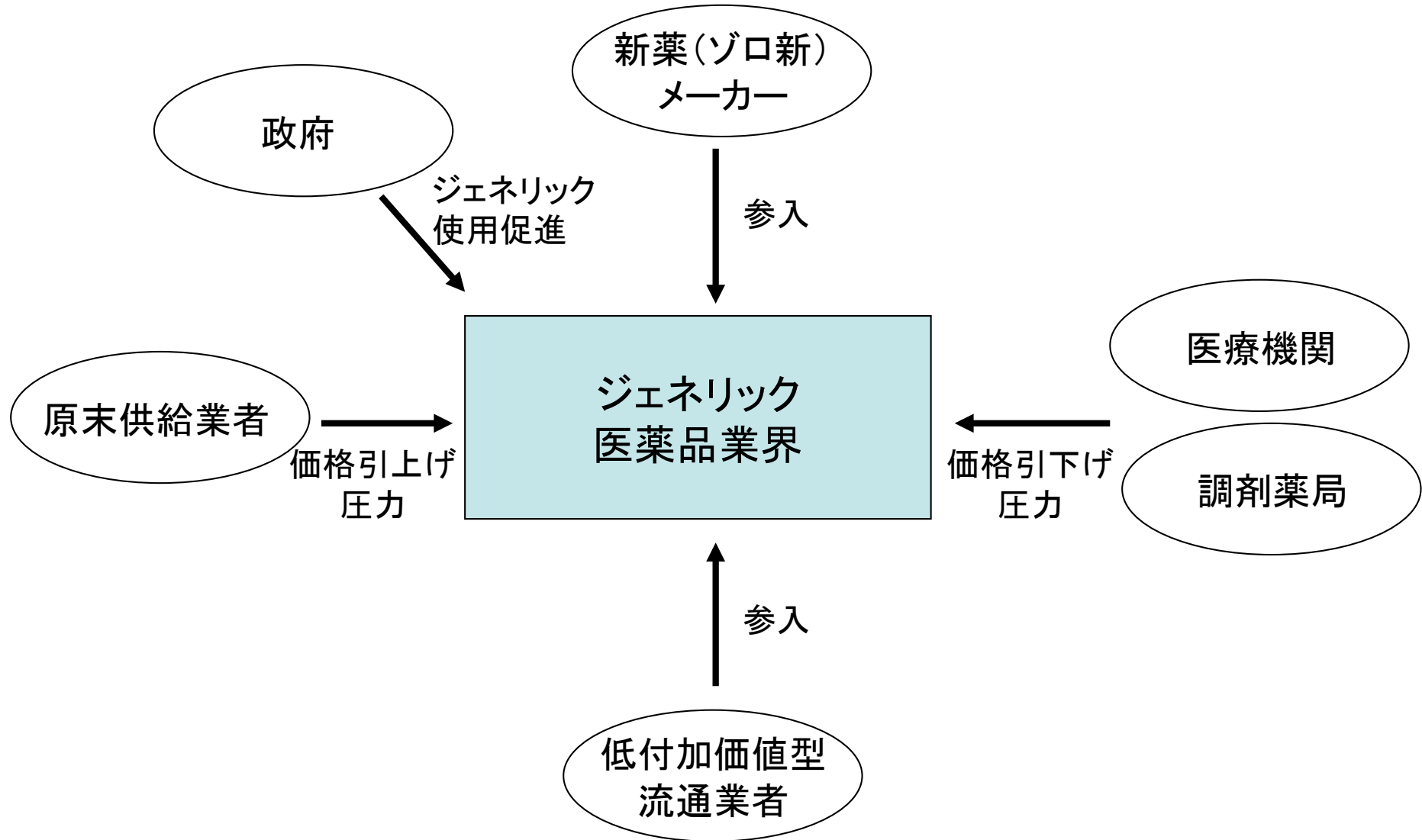
出典:ピクテ投資信託顧問株式会社

世界ジェネリック医薬品市場(2007)



出典: ジェネリック医薬品世界市場 (SPI株式会社)

日本のジェネリック医薬品業界の魅力度

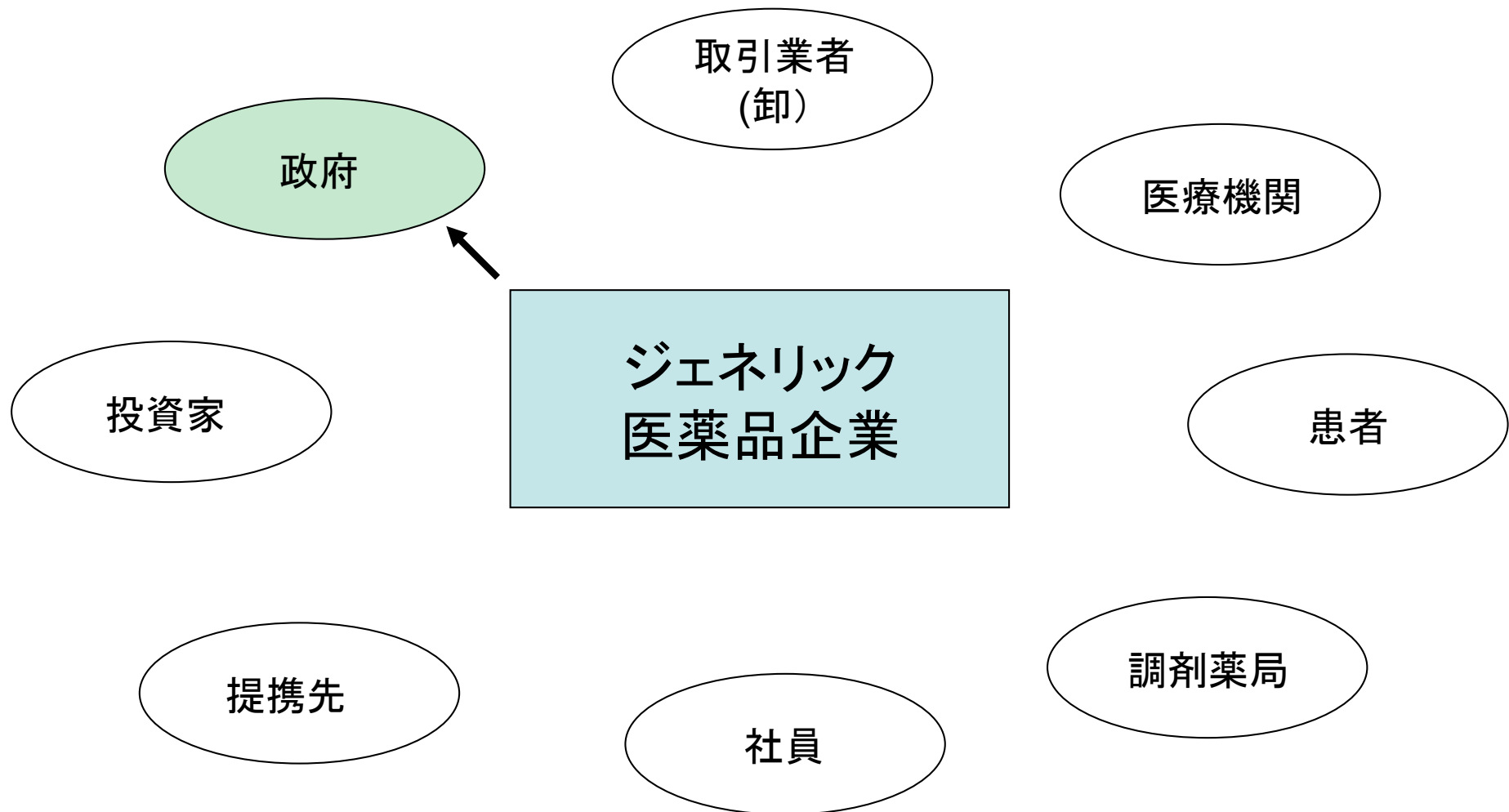


多国籍ジェネリック医薬品企業にとって
日本市場は魅力的にみえるが???

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
 - 新薬卸による流通
- 営業費用(販売管理費)
 - MRの人件費
- 政府の政策(非関税障壁)
 - 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？

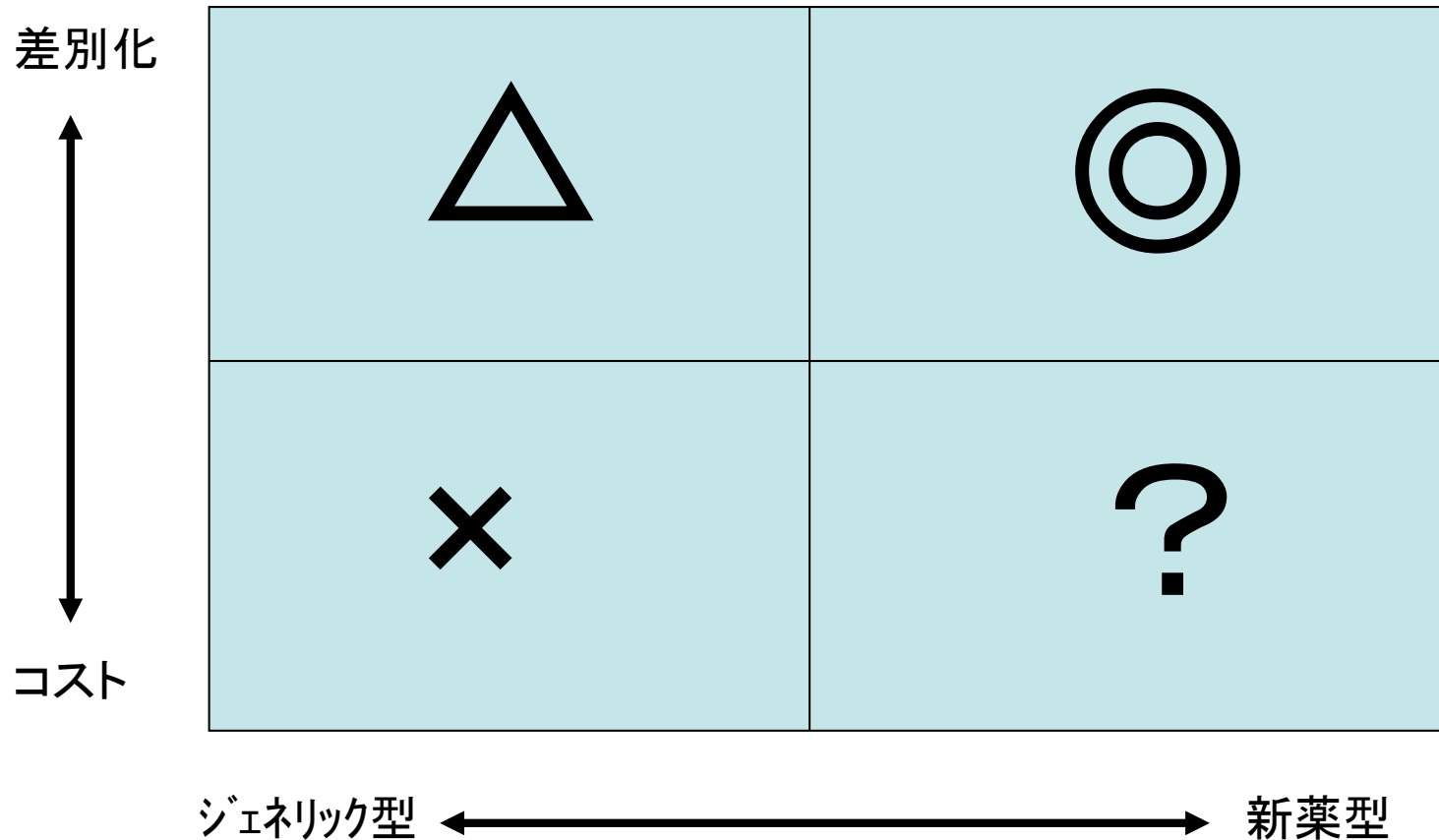


承認された化合物数

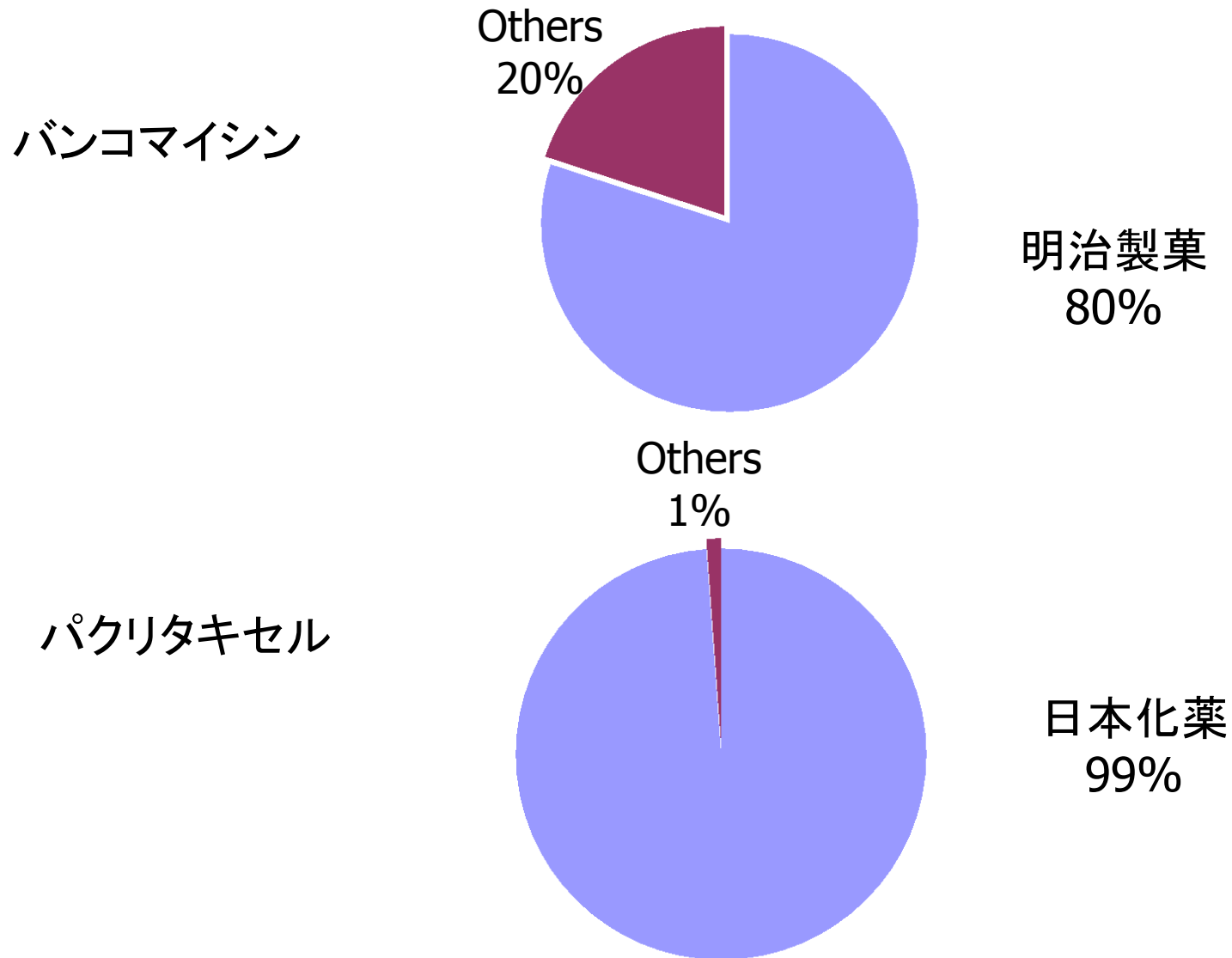
1997年の薬事法改正により、臨床試験の基準が法定され国内企業の承認された化合物数は半減した。しかしながら外国企業の承認数は低下していない。

	国内企業	外国企業	合計
1981～1985	81	130	211
1986～1990	78	110	188
1991～1995	96	85	181
1996～2000	42	98	140

日本のジェネリック医薬品市場における 現在の勝者は？

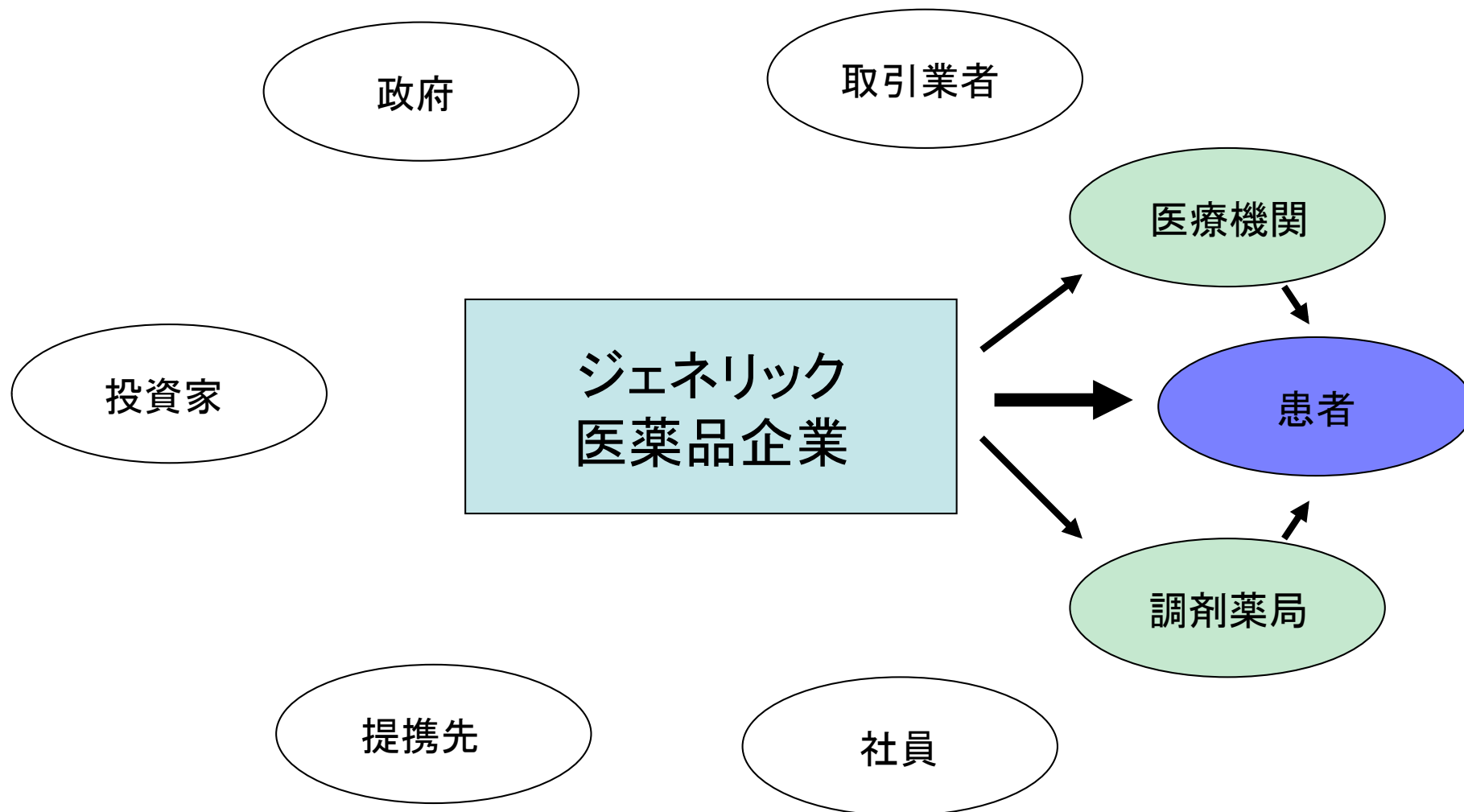


現在の日本のジェネリック医薬品市場の勝者は、 新薬(ゾロ新)型差別化戦略グループ



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

- 成長性が高い
- 参入障壁が高い
- ポテンシャルが高い
 - 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？