

2011年4月16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

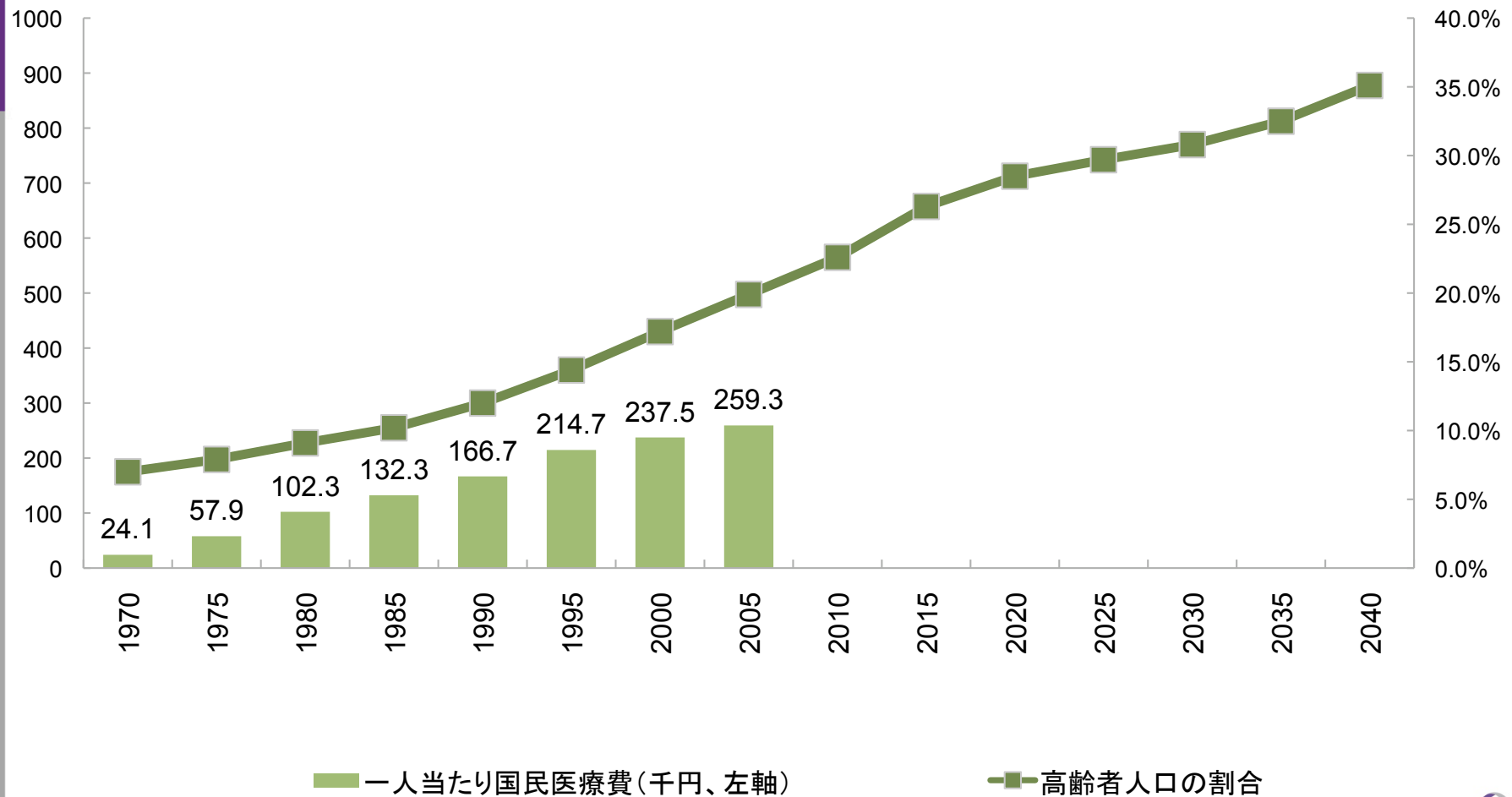


自己紹介

—こういうキャリアもありますよ—

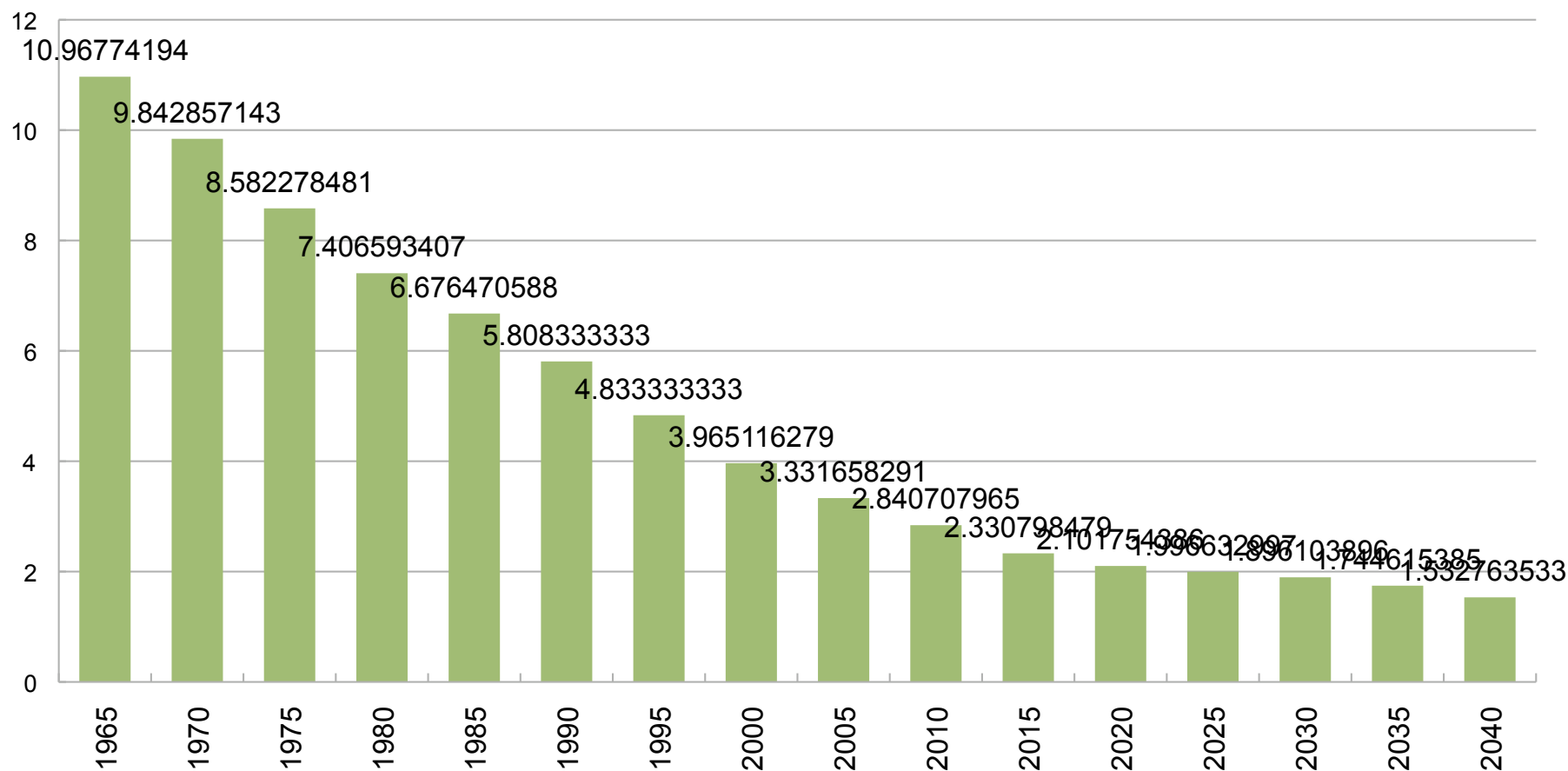
外資系企業で働くということ

高齢者人口の増加とともに医療費は増加傾向にある



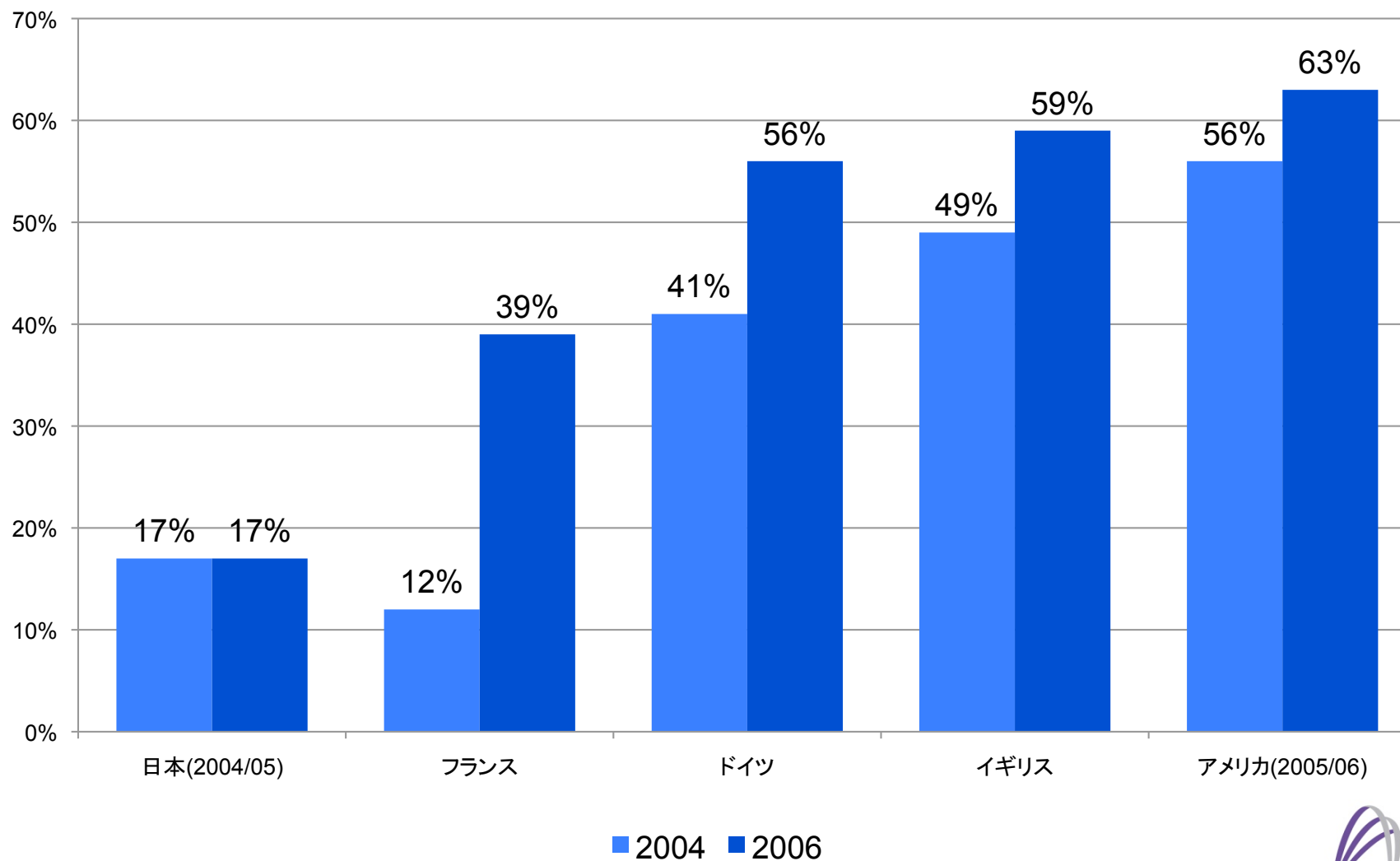
出所：厚生労働省、United Nations

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



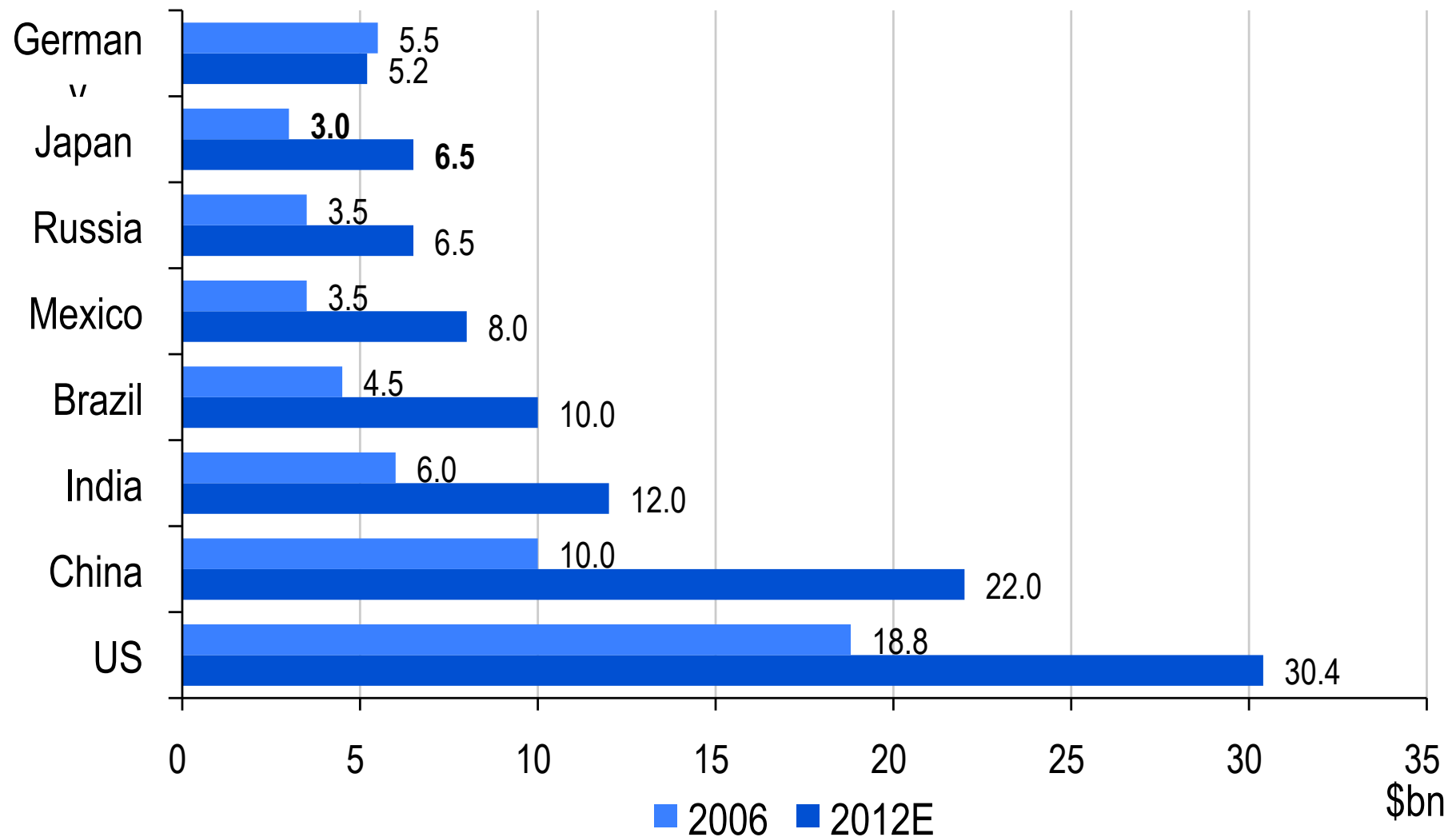
出所: *United Nations*

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 (億円)	従業員数	社名	売上 (億円)	従業員数
1	Teva	イスラエル	11,228	29,700	沢井製薬	467	753
2	Sandoz	ドイツ	7,557	23,000	日医工	453	635
3	Mylan	米国	4,631	12,000	東和薬品	371	1,249
4	Rotiopharm	ドイツ	2,678	5,400	大洋薬品工業	341	779
5	Hospira	米国	2,511	13,000	日本化薬	163	1,819
6	Actavis	アイスランド	2,396	10,000	マイラン製薬	160	436
7	Stada	ドイツ	2,148	7,800	富士製薬工業	150	457
8	Watson	米国	1,929	5,600	明治製菓	146	3,648
9	Ranbaxy	インド	1,300	1,200	日本ケミファ	143	586
10	Dr.Reddy	インド	1,365	5,800	ニプロファーマ	120	1,762

Resource: DRUG magazine (2010.4)

ジェネリック医薬品データブック 2010-2011 (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？



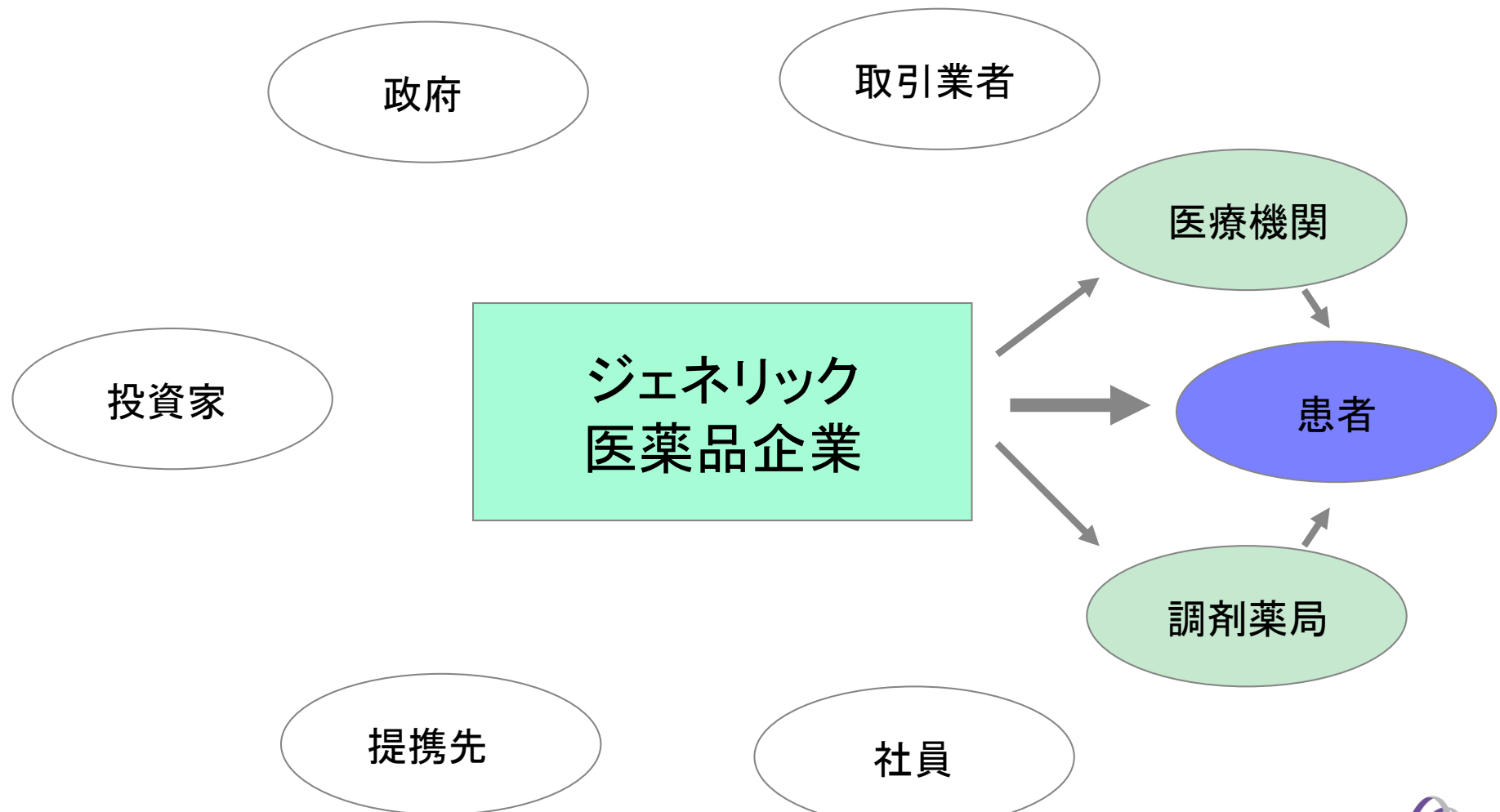
差別化戦略

「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？



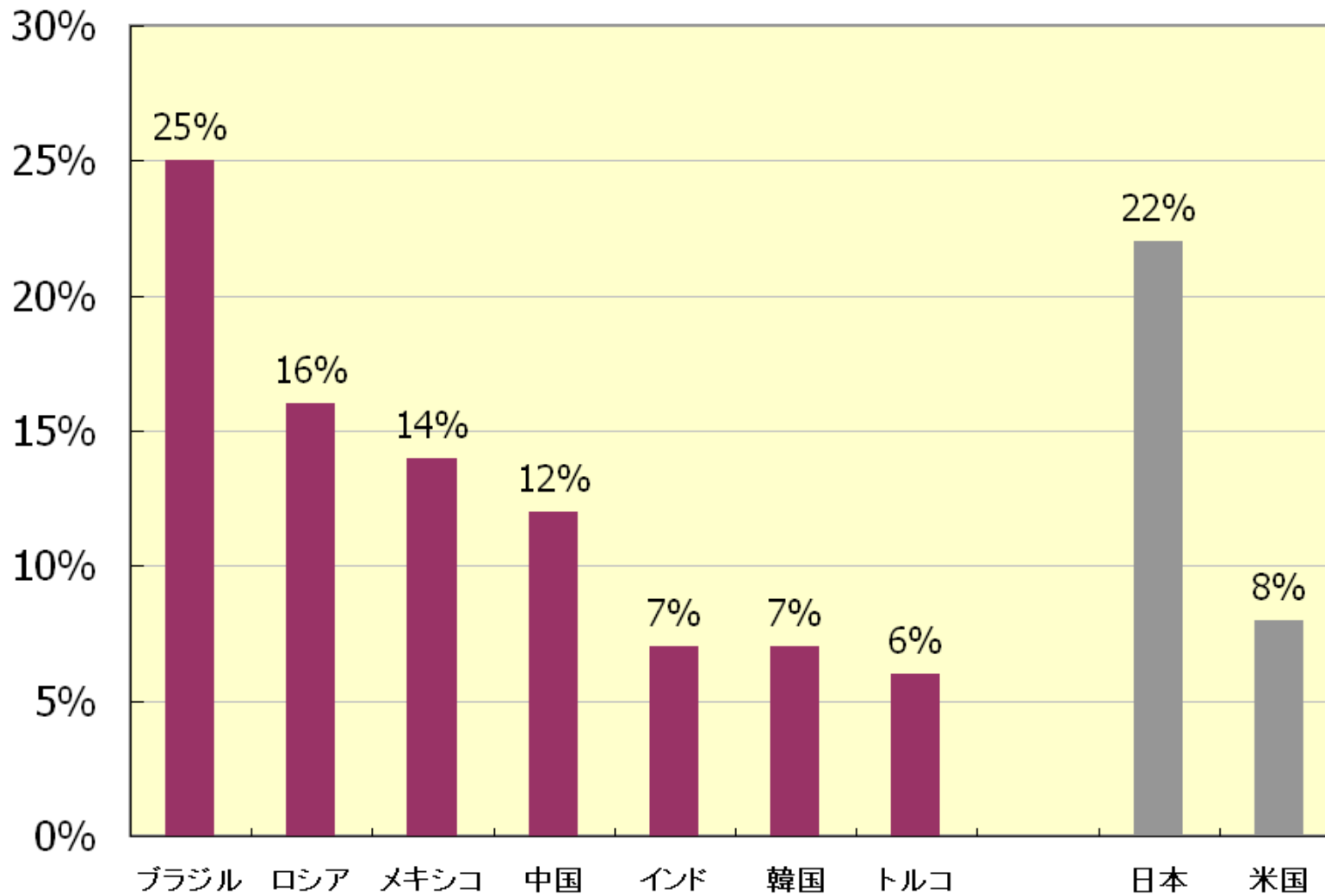
さて、ジェネリック医薬品企業に相応しい
基本戦略は？

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

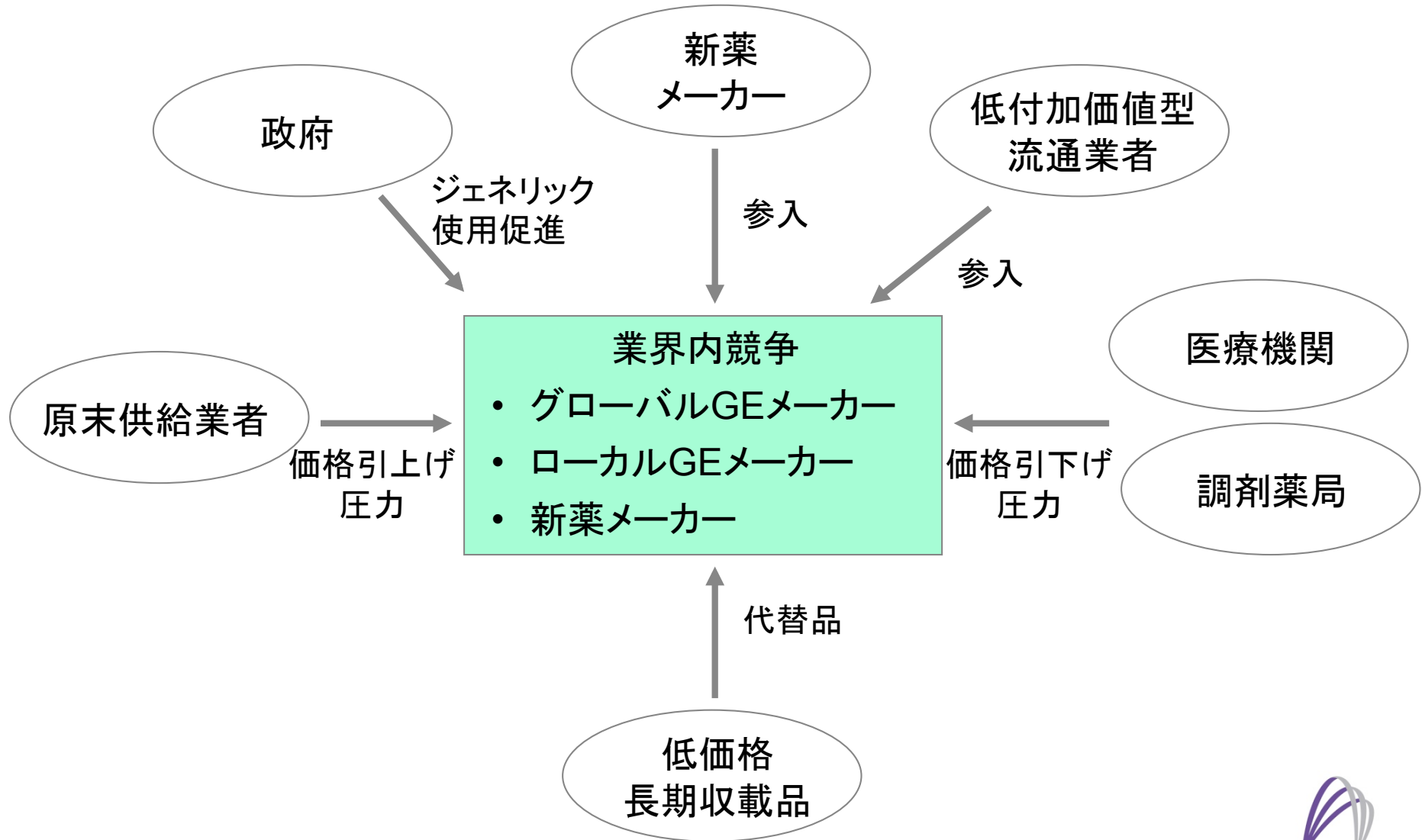
- 業界の魅力度が高い
- 競争的地位に悪影響を及ぼすクリティカルな要因がない

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

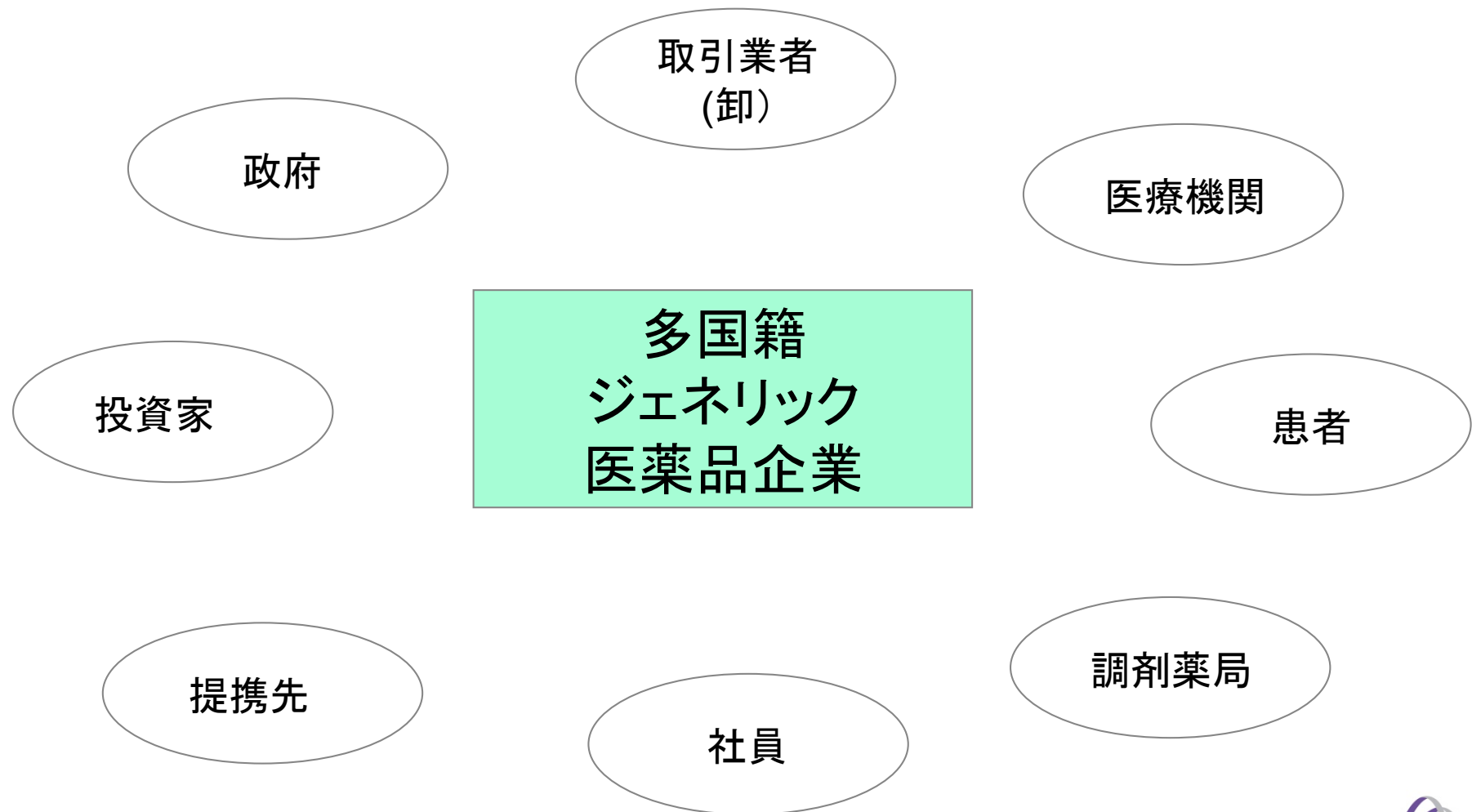


多国籍ジェネリック医薬品企業にとって
日本市場は魅力的にみえるが???

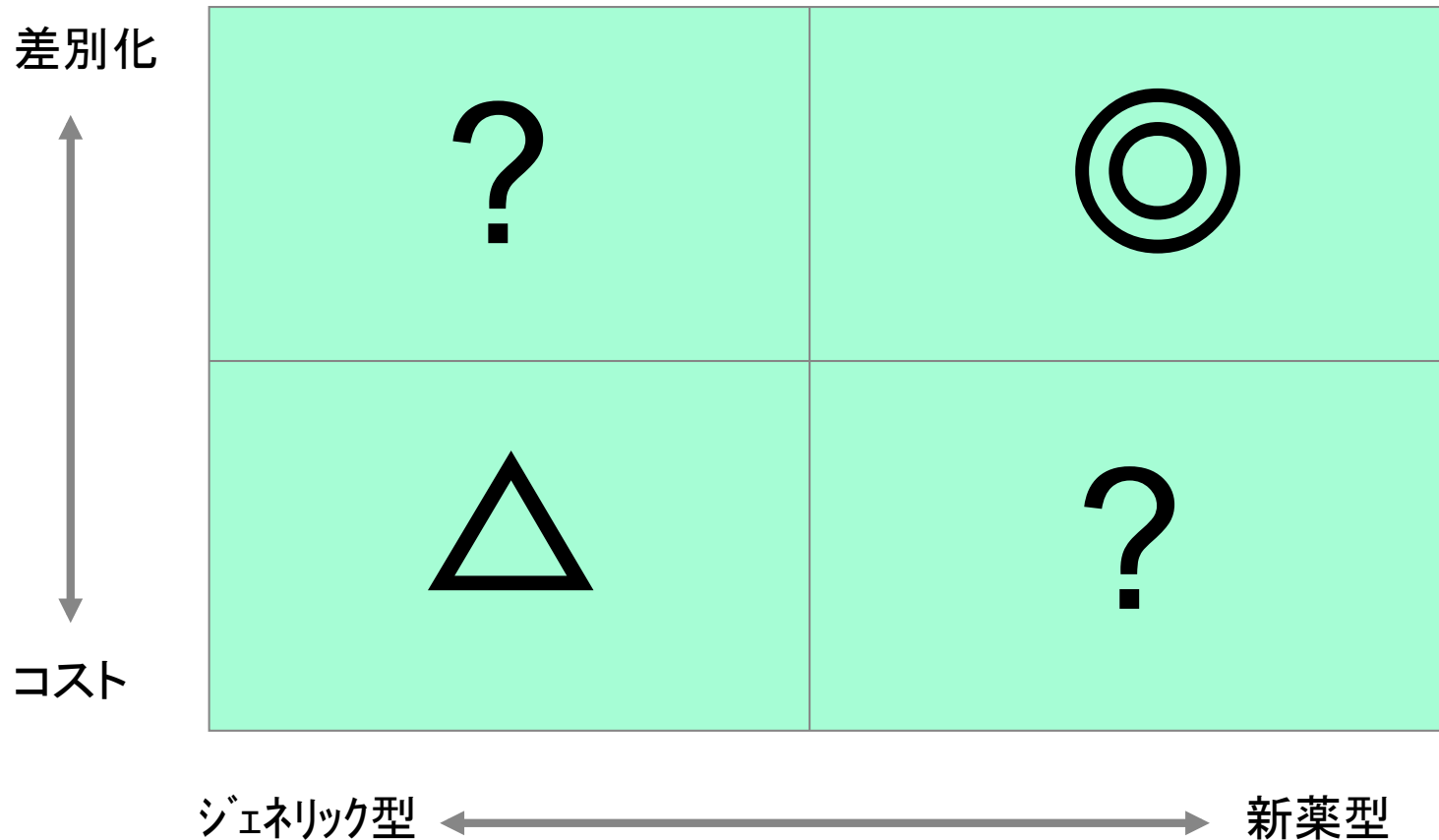
多国籍ジェネリック企業の参入障壁

- 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？



新薬型差別化戦略の全面的勝利？
これは、あるべき姿？

ジェネリックビジネスにおける発展段階説

日本



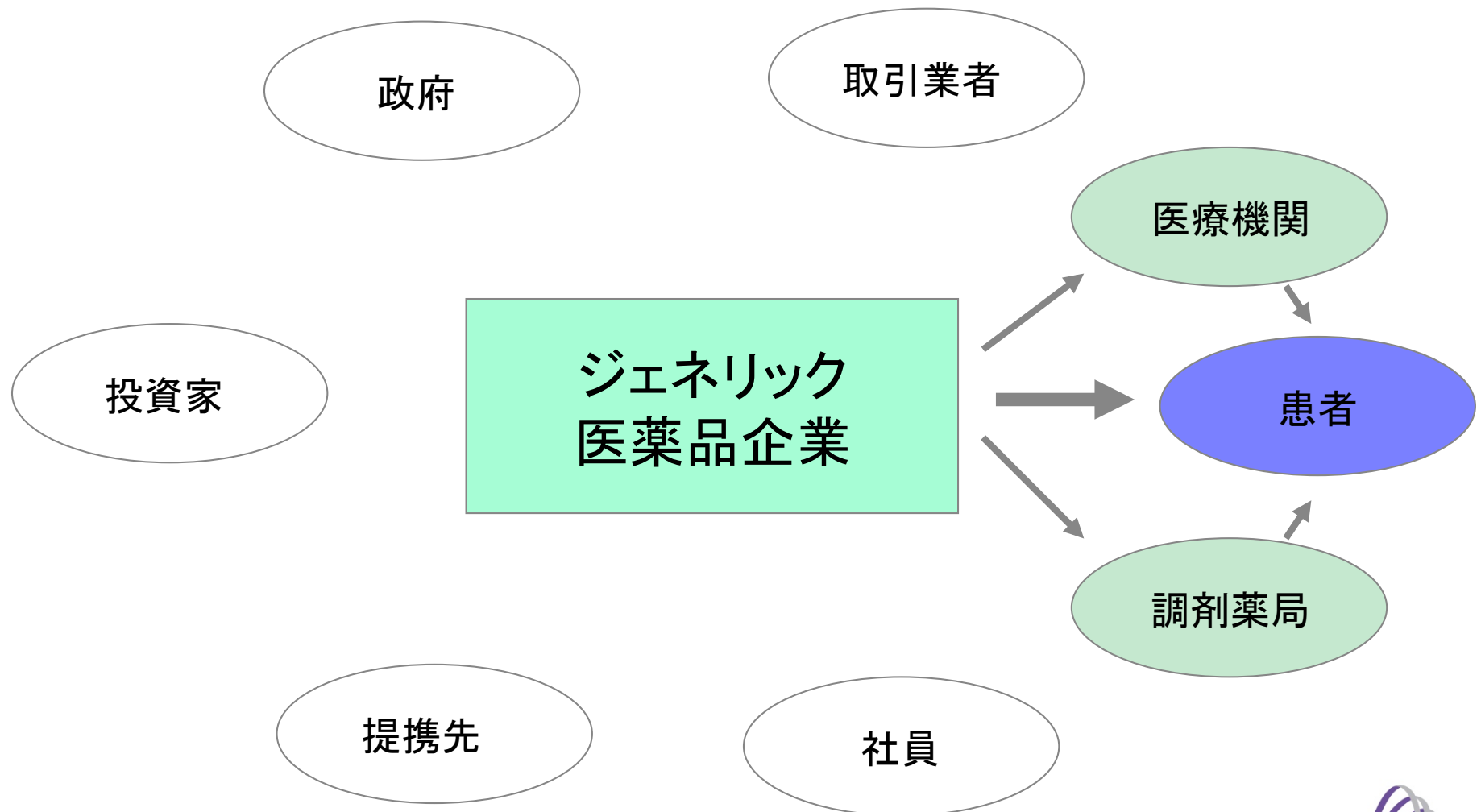
米国、欧州

医師主導

薬剤師主導

流通主導

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？