

THINK ACT

BEYOND MAINSTREAM

No. 121

視点



June 2017

日系製薬企業の 戦略的トランスフォーメーションの進め方



Roland
Berger



navigating
complexity

THE BIG

3



製薬業界では、より抜本的な
戦い方の変革が必要

Page 3



その手段として、事業スワップや
CVC活用といったこれまでより
大胆かつ柔軟な打ち手が有効

Page 4



事業・機能・地域が連動した
コンフィギュレーション・マネジメントにより
世界で戦える姿へと変質する

Page 6

日系製薬企業の戦略的トランスフォーメーションの進め方

薬価引き下げ、ジェネリックの台頭等、日本の製薬ビジネスを取り巻く経営環境が今後一層厳しさと複雑性を増していく中で、中堅新薬系メーカーにおいては事業軸・機能軸・地域軸でのビジネスの徹底的な組み換え（コンフィギュレーション・マネジメント）による抜本的な戦い方の変革が求められている。

自前主義を見直し、M&Aや事業スワップを活用した疾患領域の大胆な絞り込み、ベンチャーキャピタル的な投資活動を通じた創薬シーズおよび Beyond/Around ドラッグ等の最新テクノロジーへのアクセスといったコーポレートアクションを駆使し疾患スペシャリストに進化することで、日本市場での生き残りだけではなく、グローバル市場で戦える企業体への戦略的トランスフォーメーションが望まれる。

1. 抜本的な戦い方の変革が求められる製薬業界

昨今、多くの産業において、日本企業の停滞が指摘されている。具体的には、国内市場が成熟・停滞する中で、同質的なプレイヤー同士が競争・消耗する一方、新興国をはじめとした海外の成長市場では、グローバルメガプレイヤーやニッチトップが躍進しているというものだ。

このような状況下、日本企業には従来の事業戦略や組織戦略による対処を超えた、抜本的な構造変化 (Strategic Transformation) が必要と言えよう。その一手段として弊社は "Configuration Management (コンフィギュレーション・マネジメント)" という概念を提唱している。元々はソフトウェア業界や軍事関連の用語で "構成管理" を意味する言葉であるが、弊社においては、単なる事業ドメインの再定義よりも広く抜本的な概念として、「事業軸・機能軸・地域軸でのビジネスの構成要素プロセスの組み替え」と定義している。本稿では、日本の製薬業界を例にとりコンフィギュレーション・マネジメントの重要性・具体的手法について提言をさせて頂きたい。

製薬業界においても置かれている状況は前述の通りで、今後各社にとってより一層経営環境は厳しくなるものと予測される。これまでは、健康に関する強いニーズや国内における高齢化の進展を下支えとし、糖尿病や高脂血症といった生活習慣病領域のブロックバスターをはじめとする新薬の創出により各社は成長し、市場を拡大してきた。今後の市場規模の予測については各機関見方は異なるものの、一様に成長率の鈍化・飽和が指摘されている。そう見られる要因は大きく2つあり、新薬創出難易度・コストの上昇と、"新薬" というカテゴリーに対する風向きの悪化である。

1点目については、周知の通り、生活習慣病に代表されるプライマリ疾患領域においては、ある程度有効性・安全性の高い薬が既に存在し、開発余地が残されている領域はメカニズムが未解明の疾患に対する治療薬や、既存薬の有効性・安全性を大幅に上回る治療薬が主であることに起因する。また、これまで日系製薬メーカーが得意としてきた低分子化合物から、核酸医薬やペプチド医薬といった生物学的製剤に開発のフィールドがシフトしていることも

一因であろう。主要メーカーの現状のパイプラインや近年の M&A 動向を踏まえても、スペシャリティ領域へのシフトが顕著である。また、当該領域の新薬開発はこれまでより難易度が高く、結果として新薬の開発成功確率の低下や品目あたりの開発コスト上昇が過去に比べて顕著に見られる。加えて、そもそも特定の小規模患者を対象とした治療薬である場合が多い為、品目あたりから期待できる収益も年々低下しているのが現状だ。

このような新薬創出難易度やコストの上昇に加えて、2点目に上げた "新薬" に対する風向きの悪化も国内の新薬メーカーにとって悩みの種だろう。代表的な動きが後発医薬品の普及促進だ。従来後発医薬品の浸透率の低さが課題とされていた日本政府の、後発品利用に係る病院や薬局の点数加算といった積極的な促進策によって、足許での後発医薬品普及率は 50% まで上昇してきた。2020 年には 80% 以上を目指すとも言われており、病院や医師、患者の行動心理を踏まえても不可逆な流れと言える。加えて、先日決定された薬価改定基本方針においては、オプジーボの高騰を受けての薬価の毎年改定や新薬創出・適応外薬解消等促進加算のゼロベースでの見直しが議論されており、対象範囲や程度の問題はあれど新薬メーカーにとって厳しい風向きとなることは間違いない。

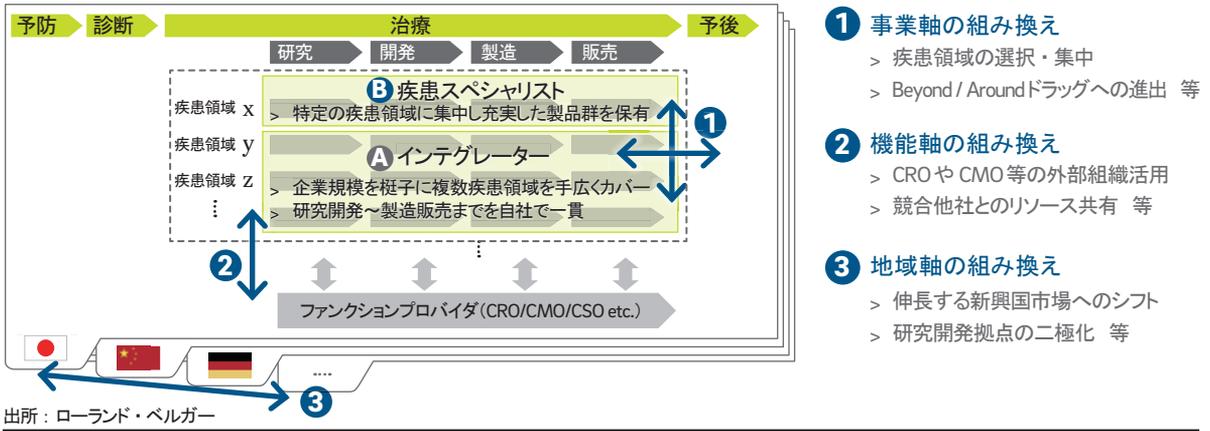
ではこうした状況下、日本の製薬メーカーはグローバルでどのような位置づけになるのだろうか。日本の製薬メーカーを研究開発力の観点から見ると、国全体として見た際の創薬能力は極めて高いと言える。世界売上上位 100 品目中、日本をオリジンとする新薬は約 11 品目で、アメリカに続いてスイスと並び第 2 位のポジションを獲得している。しかし、一方で、企業としてのプレゼンスは必ずしも高いとは言えず、グローバルメガファーマに比して個々の規模や研究開発能力は見劣りするのが現状だ。先述した通り新薬の開発難易度や開発コストが今後益々上昇し、新薬というカテゴリー自体に対しても逆風が強まることを考えると、グローバルで競合に伍していくためには研究開発効率の向上は必須命題であろう。その手段として、これまでの各社の取組みよりも一層抜本的な自社の競争領域・非競争領域の見極め、それに併せたコンフィギュレーション・マネジメントの可能性を提唱したい。

4 THINK ACT

日系製薬企業の戦略的トランスフォーメーションの進め方

A

製薬企業におけるコンフィギュレーション・マネジメントの方向性(バリューチェーン・疾患軸・地域軸の再構築)



2. 従前よりも大胆かつ柔軟なアクションの必要性

コンフィギュレーション・マネジメントの意味する所は大きく3つ、事業・機能・地域軸でのビジネスの組み換えである。国内製薬業界に当てはめると、事業軸(疾患領域・Beyond / Aroundドラッグを含めたケアサイクル上の周辺領域への染み出し)・機能軸(バリューチェーン上の各機能での自前・外部活用の峻別)・地域軸(国内市場から新興国含む海外市場へのシフト)と読み替えることが出来る。→A 足許でも、疾患領域の再定義を目指したM&Aやノンコア事業の売却、バリューチェーン上のアンバンドリング(外部活用)を図る為のCROやCMO等のファンクションプロバイダ活用、新興国進出を志向した現地法人設立やクロスボーダーM&A等、コンフィギュレーション・マネジメントの考えに則ったビジネスモデルの変革の動きが見られる。とりわけ核となる疾患領域の組み換えにおいては、複数の疾患領域において企業規模を梃子に研究開発・製造・販売を一貫して手がけるインテグレーターAと、特定疾患にフォーカスし治療や予防・予後等ケアサイクル全体に渡って価値提供を図る疾患スペシャリストBへの分化・二極化が進展すると弊社は予測する。

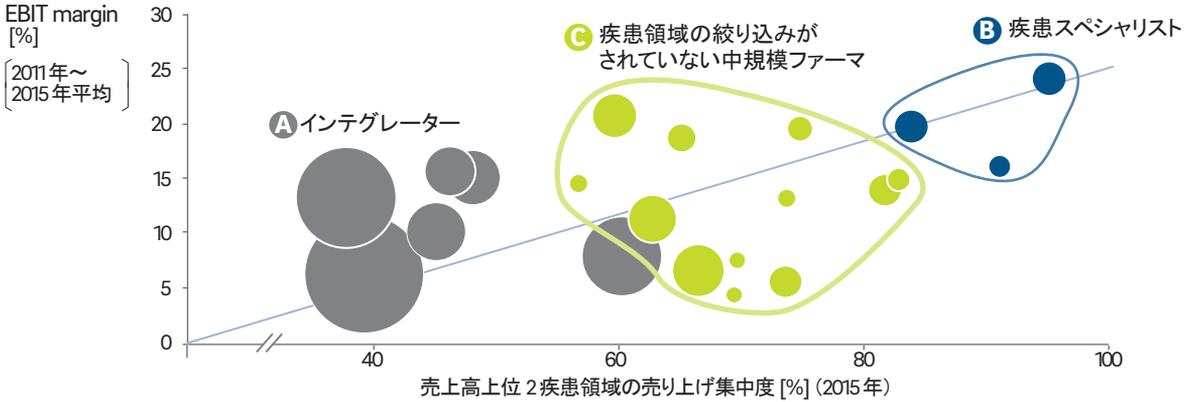
国内メーカーを俯瞰した際、その動きへの対応の度合いは異なる。数社のメガファーマは疾患領域を幅広く持ちインテグレーターとして規模のメリットを享受Aし、また特定の疾患領域にフォーカスして研究開発や営業の効率化を進める疾患スペシャリストも存在するB一方で、疾患領域の絞り込みが必ずしも成されていない中規模ファーマCも依然として多いのが実情だ。→B 特に企業規模がインテグレーター程大きく無い中で、複数の疾患領域横断的に自社で研究開発～製造販売までを手がけている中規模ファーマは、これまでより一層本格的にコンフィギュレーション・マネジメントを推し進め、自社が強みを持つ疾患領域を絞込む必要があるだろう。その際の手段として、従来はライセンスインやM&Aを通じたシーズ獲得が主であったが、有望なシーズへの開発リスクを見極めた上で

の多大な投資や、不要資産も含めた企業全体の買収は、必ずしも中規模ファーマにとって最良の選択と言えないケースも多いのでは無いだろうか。事実、"安価で買える魅力的な資産は粗方買収されてしまっている"との見方も強い。その様な中、より大胆かつ柔軟にコンフィギュレーション・マネジメントを進める手段として、事業スワップとコーポレートベンチャーキャピタル(CVC)の設置に注目したい。

特に欧米のメガファーマを中心に取られているコンフィギュレーション・マネジメントの手段の一つが事業スワップである。対象企業の有望資産を取得する一方で、自社のノンコア領域に係る資産を売却する手法で、ここ数年では、Novartis・GSK・Lillyの事例及びBoehringer・Sanofiの事例が記憶に新しい。2015年、Novartis・GSK・Lillyの間で3社間で行われた事業スワップは、Novartisの動物薬事業がLillyに売却され、Novartisのワクチン事業とGSKの癌事業がスワップされ、NovartisとGSKの間でOTC事業に関する合弁会社を設立したものであった。これによってNovartisはノンコア事業であった動物薬事業及びワクチン事業を自社から切り離す一方、それらで得るキャッシュを充当し自社が注力する癌事業の魅力的な事業基盤獲得・OTC事業における共同体制の構築を一举に成し遂げたのである。2016年のBoehringerとSanofiの事例も同様で、Sanofiの動物薬事業をBoehringerに売却する一方で、BoehringerからOTC事業を取得し、OTC事業への注力を大胆に推進した形である。Boehringerの事例での、「BoehringerはOTC事業を切り離す必要性が必ずしもあった訳では無いが、彼らにとって動物薬領域のスペシャリストになるまたとなない機会だった」、という観測筋のコメントが疾患スペシャリストにとんとする姿勢の強さ・事業スワップの有用性を示している。事業スワップの最大の利点は、通常M&Aの様な多額の投資を必要とすることなく、かつ不要資産の切り離しも並行して一手で実施できる点であろう。日系中規模ファーマにおいては、自社と相補性の高い

B

日系製薬各社の疾患領域集中度と収益性の相関分析



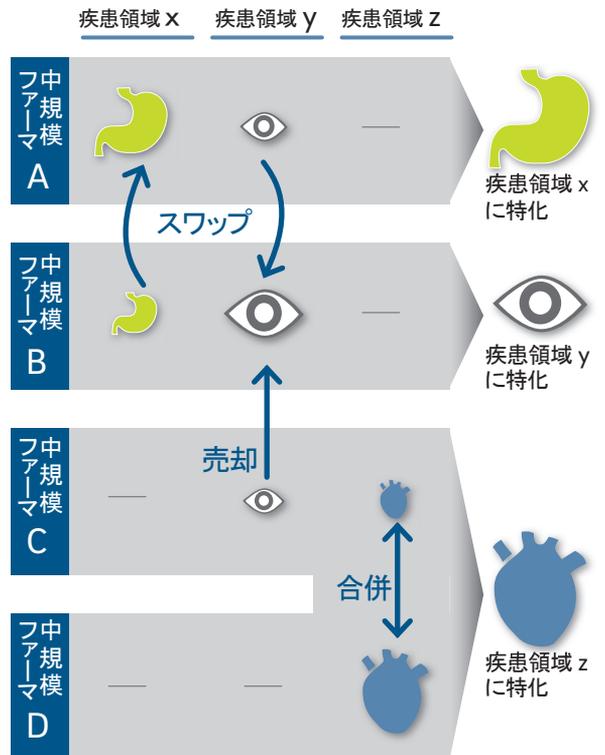
パートナーを見つけられるか、という点が当然重要な論点となるが、国内製薬メーカーの裾野の広さや、より疾患領域を絞り込むべき中規模ファーマが多く存在する点に鑑みるに、国内メーカー同士での事業スワップは中規模ファーマにとって十分に有りうる選択肢ではないかと考える。→C

また、二つ目の手段として紹介したいのがCVCの設置だ。こちらは欧米メガファーマのみならず、近年日系ファーマにおいても見られる動きで、企業内に専任組織としてベンチャーキャピタルを設置するものである。製薬業界のバリューチェーン上で最もハイリスクな側面が強い"研究"機能を、外部リソース活用によりリスク緩和する意味で、機能軸でのコンフィギュレーション・マネジメントの先進的な手法とも言える。有望な外部のシーズや技術を恒常的に抽出し、出資という形で先鞭を付ける形式が一般的で、開発リスクの問題は付いて回るものの、M&Aやライセンスインよりも小額の投資で(場合によっては複数社共同で)自社のパイプライン増強が可能である。現状は欧米・日本共に所謂メガファーマによる展開が主であるが、特定領域の先端情報やシーズを誰よりも早く察知し、競合に先んじて染手するという意味では、疾患スペシャリストを目指す中規模ファーマにこそ重要となる機能なのではなかろうか。具体例としては、武田薬品工業は、アメリカ支社である武田アメリカ・ホールディングスの子会社として武田ベンチャー投資を設置しており、研究投資活動に加えて、新規ビジネスに繋がる外部リソースの新技術への投資をも推進している。また、売上高の約9割が腫瘍領域からなる大鵬薬品工業も、2016年に Taiho Venturesを設置し、抗がん剤の研究開発や創薬技術に特化して広く投資を行う意向だ。さらに、これらのCVCを通じて、デジタルヘルス事業といった近年注目を集めている領域のシーズの探索も期待でき、競争力向上の一助ともなる。疾患スペシャリストを目指す中規模ファーマにおいても、現状事業領域の絞り込みを進めた上で、当該領域での競争力を担保し続ける為の打ち手として一考に価すると思料する。

C

事業スワップ・売却・合併による領域特化イメージ

👁️👁️👁️ サイズ：注力の度合い



出所：ローランド・ベルガー

3. コンフィギュレーション・マネジメントで世界で通用する企業体に生まれ変わる

事業スワップとCVC設置という、特に疾患スペシャリストを志向する中規模ファーマにとって重要な2つの手段を挙げたが、コンフィギュレーション・マネジメントの目的は、事業・機能・地域軸でのビジネスの組み換えを経てグローバルで戦える姿へと変貌する事である。故に、そもそものありたい姿とそこへ到達する為のストーリーの入念な検討が必要なのは言うまでもない。その点で、国内における成功事例である参天製薬のコンフィギュレーション・マネジメントについてご紹介したい。→D

2011年、参天製薬は2020年に向けた長期ビジョン、「世界で存在感のあるスペシャリティ・カンパニー」を掲げた。“世界の眼科医療において、価値ある製品やサービスを提供し、事業の規模、質、可能性を含む全てにおいて認められる企業になる”事を宣言しており、眼科という疾患スペシャリストになる事・治療薬の提供に留まらない周辺製品・サービスも範疇に含む事・グローバルにおいて戦える企業になる事等、自社の競争領域を非常に明確に、かつ多面的に定義している事が伺い知れる。

長期ビジョン策定後、参天製薬は自社の目指すべき姿に到達する為のコンフィギュレーション・マネジメントを極めて戦略的に実行しており、大きくは3つの方向性に分ける事が出来る。

I ビジョンにおいて定めた眼科領域における国内基盤を強固にすべく、当該領域への集中及びポートフォリオの拡充を推進。具体的には、2012年 Bayerが開発した滲出型加齢黄斑変性治療薬「アイリア」の国内におけるコプロ契約を獲得しポートフォリオを強化する一方、2015年には当時売上高の約1割を占めていた抗リウマチ薬事業をあゆみ製薬に譲

渡し、眼科領域に特化した疾患ポートフォリオを形成した。

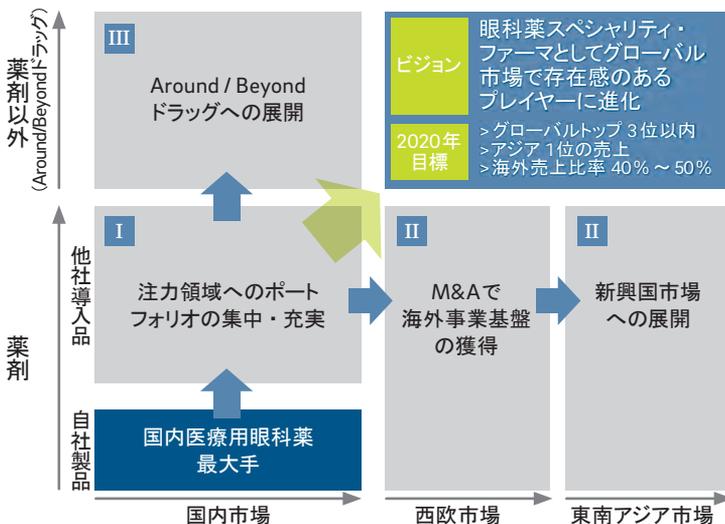
II また、成長する海外市場への事業拡大をクロスボーダーM&Aや現地法人設立によって積極的に進行。2011年に海外事業強化の為にDBJからの出資を受け入れ、翌年仏の眼科薬メーカー Novagaliを買収。また、2014年には米 Merckよりグローバルでの眼科薬事業を買収(除く米国)し、海外事業基盤を整備した。成長著しい東南アジア市場においても、2013~14年に渡って、ベトナム・シンガポール・タイ・マレーシア・フィリピンに現地法人/子会社をたて続けに設置し、世界で戦う準備を整えたと言える。

III 患者に対する治療薬提供以外の領域(Around / Beyond ドラッグ)へもM&Aを通じて参入。2016年に緑内障治療デバイスを開発する米ベンチャー InnFocus社を買収し、治療薬+デバイスを持つことで、より眼科領域において提供できるソリューションを拡充した。今後は予防や診断、予後モニタリングといった眼科領域におけるケアサイクル上での幅広いサービス提供に踏み込む事が予想される。

上記3つの動きに代表される様に、参天製薬は疾患スペシャリストとして掲げたビジョンに則して、M&Aやライセンスインを巧みに駆使したコンフィギュレーション・マネジメントを短期間に次々と実行、それぞれの取組みが連動・相乗的に働いている点が特徴的だ。結果として、高い収益性を維持したまま、売上規模・海外売上高比率を年々拡大しており、世界で戦う疾患スペシャリストへと変貌を遂げている。その他日系中規模ファーマにおいても、苦しい経営環境を打破しグローバルで再成長を図る上で、コンフィギュレーション・マネジメントの一つの成功事例として参考になる部分が多い。

D

参天製薬の成長戦略マップ



出所：ローランド・ベルガー

4. 終わりに

以上、製薬業界におけるコンフィギュレーション・マネジメントの重要性と、その手段・具体的事例について述べさせて頂いた。但し多くの中規模ファーマにおいては、抜本的なビジネスの組み換えやその際の外部活用経験が乏しい場合も多いのではないかと考える。当然将来的にコンフィギュレーション・マネジメントを行う仕組みは内在化させるべきだが、最初の一押しには金融機関や外部パートナーを触媒として活用するのも有効では無いだろうか。冒頭で申し上げた通り国内の中規模ファーマは一つ一つの規模は小さくとも裾野は広く自社で確立した創薬能力を有する為、そうした企業が疾患スペシャリストとして変貌を遂げ世界で活躍することを心から切に願う。◆

ABOUT US

ローランド・ベルガーはドイツ、ミュンヘンに本社を置き、ヨーロッパを代表する戦略立案とその実行支援に特化した経営コンサルティング・ファームです。1967年の創立以来、成長を続け、現在2,400名を超えるスタッフと共に、世界36カ国50事務所を構えるまでに至りました。日本におきましては、1991年にオフィスを開設し、日本企業及び外資系企業の経営上の課題解決に数多くの実績を積み重ねております。製造、流通・サービス、通信業界等数多くのプロジェクトはもとより、5~10年後を予測する各種トレンドスタディの実施や学術機関との共同研究などを行うことにより常に最先端のノウハウを蓄積しております。

FURTHER READING



ローランド・ベルガー 既刊スタディのご紹介
視点 104号
デジタルヘルスの本質を見極める

本稿では、あらゆる企業が期待を寄せながらも、市場性についてはいまだ不透明な「デジタルヘルス」という巨大市場の本質を論じる。デジタルヘルス事業を行うことの意味、目指すべき価値と、その事業化にあたって越えるべきハードルについて考察する。

- 1) グローバルデジタルヘルス市場は、2020年には1,000億ドルの規模に成長
- 2) デジタルヘルスに求められているものは、「医療の質の向上」と「医療費削減」に対する既存概念を超えたアプローチ
- 3) 市場形成を阻む3つの壁
 - ・マネタイズの難しさ
 - ・ステークホルダーの多さ
 - ・ライフサイクルの早さ

Tablet version



DOWNLOAD OUR KIOSK APP

To read our latest editions on your tablet, search for "Roland Berger" in the iTunes App Store or at Google Play. Download the Kiosk App for free.

A detailed insight into current thinking at Roland Berger is available via our new microsite at new.rolandberger.com



navigating
complexity

Navigating Complexity — 複雑性をナビゲートする

弊社は1967年にドイツにて創業以来、50年を迎えました。産業構造、政治、経済、技術革新、社会文化、あらゆる側面で世界中で複雑性が増しています。

私たちは「Navigating Complexity — 複雑性をナビゲートする」を信条とし、クライアントを成功に導くべく支援を続けてまいります。

Links & Likes

ORDER AND DOWNLOAD

www.rolandberger.com

STAY TUNED

www.twitter.com/RolandBerger

LINKS AND LIKES

www.facebook.com/RolandBergerStrategyConsultants

Publisher

株式会社 ローランド・ベルガー

広報担当: 西野、山下
〒107-6023 東京都港区赤坂1-12-32
アーク森ビル23階
電話 03-3587-6660(代表)
ファックス 03-3587-6670
e-mail: strategy@jp.rolandberger.com
www.rolandberger.co.jp

WE WELCOME YOUR QUESTIONS, COMMENTS AND SUGGESTIONS

執筆者

プリンシパル

服部 浄児 Joji Hattori

joji.hattori@rolandberger.com

一橋大学社会学部卒業後、伊藤忠商事、米系戦略コンサルティング会社を経てローランド・ベルガーに参画。東京オフィス勤務の後、上海オフィス、ドイツ本社に在籍。帰国後、武田薬品工業に転じ、シニアディレクターとして経営企画業務に従事。2015年にローランド・ベルガーに復職。東京オフィスのヘルスケア・ライフサイエンス・プラクティスのリーダーを務める。再生医療ベンチャーのネクスジェン株式会社のStrategic Advisorも務める

株式会社日本医療機器開発機構

久保 慶治 Keiji Kubo

kubo@jomdd.com

京都大学薬学部・薬学研究科卒業後、ローランドベルガーに参画。成長戦略、M&A/アライアンス戦略、技術戦略などのプロジェクト経験を有する。2017年に株式会社日本医療機器開発機構に転じ、プロジェクトマネージャーとして事業開発全般を担当

執筆協力者

プリンシパル

諏訪 雄栄 Yoshihiro Suwa

京都大学法学部卒業後、ローランド・ベルガーに参画。東京オフィスコンサルタント勤務の後、ドイツ本社に在籍。帰国後、ノバルティス・ファーマに転じ、スペシャリティ領域の日本向け新製品開発戦略を担当。2012年にローランド・ベルガーに復職。ジャカルタオフィスに在籍し、アセアン地域のヘルスケア・ライフサイエンス・プラクティスのリーダーを務める

コンサルタント

儀間 清昭 Kiyooki Gima

慶應義塾大学理工学部卒、同大学院理工学研究科修了後、フィリップス・エレクトロニクス(ヘルスケア事業部)を経てローランド・ベルガーに参画。IESEビジネススクールMBA

コンサルタント

森田 康平 Kohei Morita

京都大学医学部医学科卒業後、京都大学附属病院、静岡県立こども病院、大津赤十字病院などで脳神経外科医としての経験を経てローランド・ベルガーに参画

This publication has been prepared for general guidance only. The reader should not act according to any information provided in this publication without receiving specific professional advice. Roland Berger GmbH shall not be liable for any damages resulting from any use of the information contained in the publication.

© 2017 ROLAND BERGER GMBH. ALL RIGHTS RESERVED.