

医薬品卸の現状と未来

激変する市場環境下で企業体を変容させるには

県立広島大学大学院経営管理研究科教授
遠藤 邦夫

日本はいずれ存在しなくなる



At risk of stating the obvious, unless something changes to cause the birth rate to exceed the death rate, Japan will eventually cease to exist. This would be a great loss for the world.

あたり前のことをいうようだが、出生率が死亡率を上回るような変化がないかぎり日本はいずれ存続しなくなるだろう。これは世界にとって大きな損失となるだろう。

2022年5月8日 Elon MuskのTwitterより

このことを我々はどう考えるべきなのか。悪いジョークとしてかたずけることができるのだろうか。

日本の出生率が低下し、人口の高齢化の急速な進展、労働生産年齢人口の持続的な減少傾向は事実だ。

衰退を回避するには



誰かが助けてくれるを期待してはならない。環境変化への適応こそが経営を持続させることに他ならない。

このままでは事業継続が困難になりかねない

1. これまでの事業のやり方では十分な利益を確保することが困難になる
2. 得意先との関係も見直し、その上で利益確保ができる状況を構築
3. 製薬企業との関係は大きく変化することになる。お互いのあり方を基本的に見直す必要がある
4. 自らが持ち得ている潜在力を、どのように活性化することができるのかが重要になる
5. 業務のあり方を見直し、いかしにて生産性を向上させるか



現状維持を図ろうとすることがリスクを増大させる

不確実性の時代には、リスクを避けて現状を維持しようとするのが最大のリスクだ



医薬品卸における営業構造



- ・目標(予想)
- ・実績
- ・製品力
- ・製薬企業との関係性
- ・戦略立案

数値的な面より精神論や希望的観測が前面に出る



- ・経験値
- ・顧客との人間関係
- ・製品訴求力
- ・製薬企業担当者との関係性
- ・アイデア
- ・実行力

これまでの経験を踏まえ、状況に柔軟に対応

いずれの営業においても暗黙知を形式知に置き換えることが困難な部分が少なくない

これまで営業に盲点がなかったか

特定の製薬企業との関係が強かったことでそこに「盲点」が生まれていなかったのか



- その製品は地域で最も求められているものだったのか
- 先入観によって機会損失を招いてはいなかったのか
- 真に得意先に入り込んだ営業が出来ていたのか

過剰サービスは安定供給を困難に

これまで医薬品卸各社が医療機関や薬局に提供してきたサービスは適正だったのか



過剰サービスの提供



安定供給を困難
に

パートナーとしての関係構築

今後、薬局が適正な患者サービスを行っていくためには、医薬品卸を単なる業者と位置付けるのではなく、重要なパートナーとして関係強化を図ることが必要だ。

薬剤師の役割、薬剤師サービス



国民・患者へ、必要な医薬品を適切かつ過不足なく供給できる体制の確保

- 患者の服薬状況を一元的・継続的に把握し、適切な管理の下での安全な服薬の確保
- 医薬品入手の「自由」と「利便」の違いに関する、地域社会・住民への啓発（経済的・医療提供体制的）
- コロナ禍や災害時、緊急避妊薬を必要とする事態など平時とは異なる状況下でも必要な医薬品を提供できる体制の構築

地域包括ケアシステムの構築への貢献

- 多職種連携、チーム医療への貢献（共通の言語の活用と、相互の職務に関する理解・協働）
- 医師の働き方改革の実現のための業務連携（タスクシェア/タスクシフト）

医薬品適正使用のための各種方策の推進

- 残業解消、ポリファーマシー対策、後発医薬品の適切な使用等を含め、患者・住民が適切な費用で医薬品の安全・安心を享受できる体制の確保
- 医療情報の利活用による、より幅の広い薬学的知見での質の高い服薬管理の提供

国民自らによる疾病予防・健康管理意識の醸成と、その促進に資する健康相談等への貢献

- セルフケア/セルフメディケーションへの支援
- 地域住民に対する薬局・薬剤師の有する健康サポート機能の積極的活用
- 地域住民に対するOTC医薬品の適切な提供と、使用状況の一元的かつ継続的な薬学的管理
- PHRの活用による国民自らの情報管理とその連携による健康管理・薬物治療へのサポート
- 地域住民・子供たちに医薬品の適切な使用や公衆衛生意識の向上を目指した普及・啓発

国民皆保険の堅持

(Sustainability :持続可能性の視点に立っての国民皆保険の維持・運営)

- 国民が安心して最良・最適な医療を受けられる環境の確保
- 国民皆保険の理念の周知と、適切な活用策の啓発



サポートを行うことで事業分野を拡大

薬局が新規分野への事業展開を図る際に、医薬品卸がそのことをサポートし、事業分野を拡大する

医薬品・医療機器イノベーションの薬局での活用



～デジタルメディスン等への薬剤師の責務～

- 国民が自分の健康情報を電磁的に保有し、自ら治療を管理できる時代になってきている。その中にはウェアラブルデバイスを用いたものや健康管理アプリ、治療に用いるアプリ（デジタルメディスン）などもある。現在、製薬企業やベンチャー企業でその開発・供給が急速に進んできている。
- デジタルメディスン等を使用する場合は、医薬品と併用することが多いと思われるが、例えば、ニコチン依存症治療アプリでは、医療保険において、医師の医学管理料に位置付けられたため、医療機器の販売業許可を持っている薬局でも、医療保険では提供できない。
- 医薬品と併用するデジタルメディスン等については、医薬品とデジタルメディスン等を薬局で一体的に取り扱うことで、薬局でも患者が困った時への対処ができ、併用している医薬品とともに薬局で患者フォローアップできることから、デジタルメディスンなどのイノベーションが患者により使いやすくなる。
- デジタルメディスン等について、薬局薬剤師による提供ができる医療保険上のルートを開くべきである。

SUPPORT



『皆、頑張ろう』の時代の終焉

個々の企業が独自の経営戦略を構築し、生存の道を見出す時代に入った

100の企業があれば、100の経営戦略がある



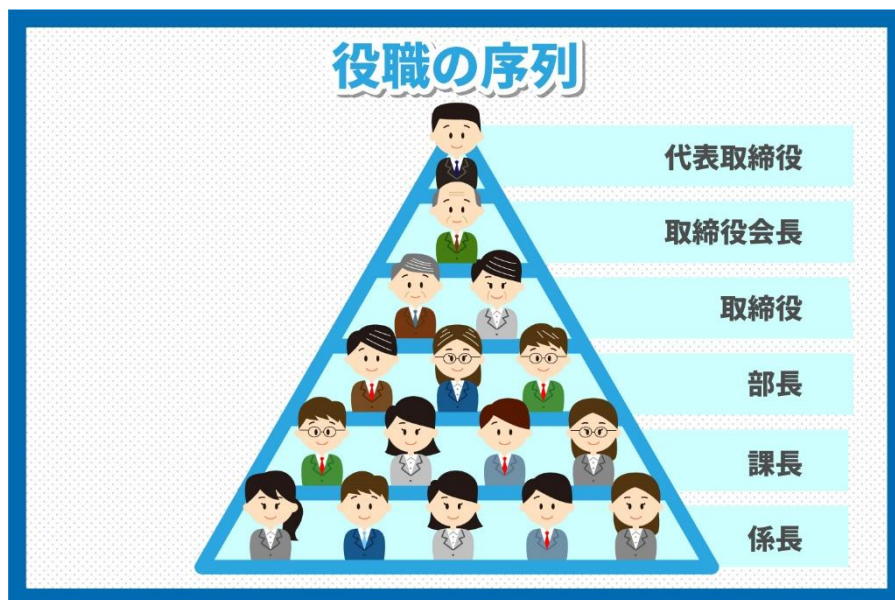
提携

M&A

組織改革

団塊世代対応組織図から脱却できていない

役職位の増産は社員の持続的なモチベーション維持につながっているのか



わが国の企業は団塊の世代を大量に採用した企業が少なくない。医薬品卸もその中の1社である。そのような企業は社員のモチベーションを高めるため、多くの役職を設けた。しかし、状況が大きく変化している現在、その見直しを迫られることになった。それにもかかわらず多くの企業は旧態依然とした組織を持続している。

わが国の医薬品サプライチェーンの未来

グローバル化に対応した経営への転換



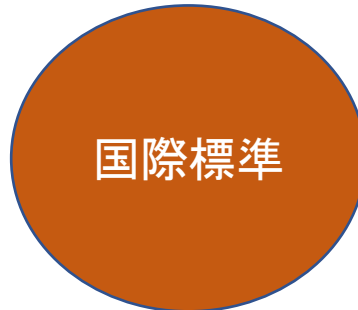
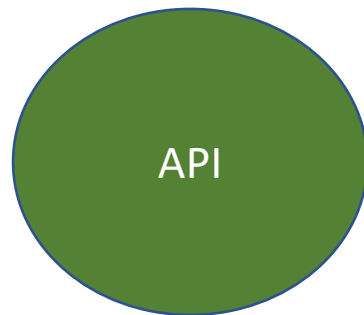
過去の常識は未来の非常識

投資は国際基準

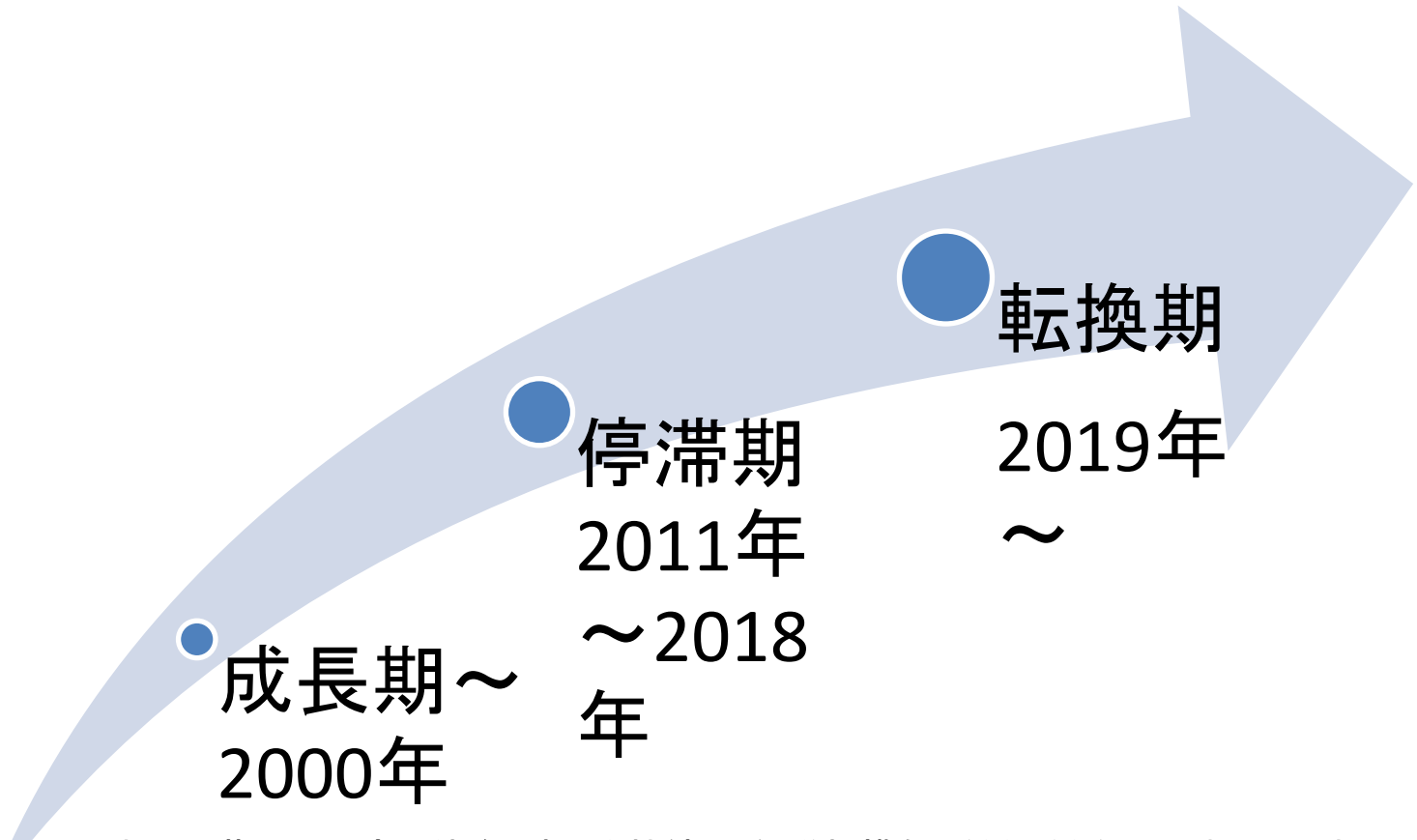
スピード感のある経営

医薬品サプライチェーン改革を達成できるのか

経済安全保障を強化する上で必要不可欠なこと



医薬品卸のあゆみ



医薬品卸は、医療用医薬品の販売で戦後、成長を持続し、経営規模も合併などを繰り返すことで拡大し続けてきた。しかし、経営の柱となってきた医療用医薬品卸売事業も成長が鈍化し始め、新たな成長エンジンを見出す必要に迫られている。しかし、多くの卸は新たな道を模索するものの、新しい柱を見出すことができないでいる。

持続的競争優位を獲得するには

ダートマス大学ビジネススクール マーガレット・ペトラフ教授

同じ産業にあるすべての企業が類似した資源の集合体を持っているときには、
持続的競争優位は現れない



この医薬品卸と取引することが医療機関や薬局にとって経営の持続性を維持する上で不可欠だとなっているのか

新たな病院の誕生

『おうちにかえろう。病院』 2021年4月板橋区に開院

おうちでの生活を支えるために存在する病院をつくる。
入院をしても、自宅での生活を見据えた医療を提供する病院。
それが、おうちにかえろう病院です。



「治らない」病気や症状を抱えて生きていく方々が、「治す」ことに主眼をおいた病院に入院することで、ご本人ご家族、そして医療従事者も望んでいない結果につながっていることがある。病気に合った治療ではなく、その人らしさに合った治療のプランをたてる。在宅医療の目線を持つスタッフが運営する病院だからこそ、病院の中だけでなく、おうちにかえった後も含めて、一貫した治療計画の調整が可能になる。

病床数：120床（地域包括ケア病棟 届出予定）
診療科（標榜科目）：内科、外科、整形外科、皮膚科、心療内科
併設：訪問看護／訪問リハビリテーション



大阪・千里リハビリテーション病院



梅田薬局

梅田薬局

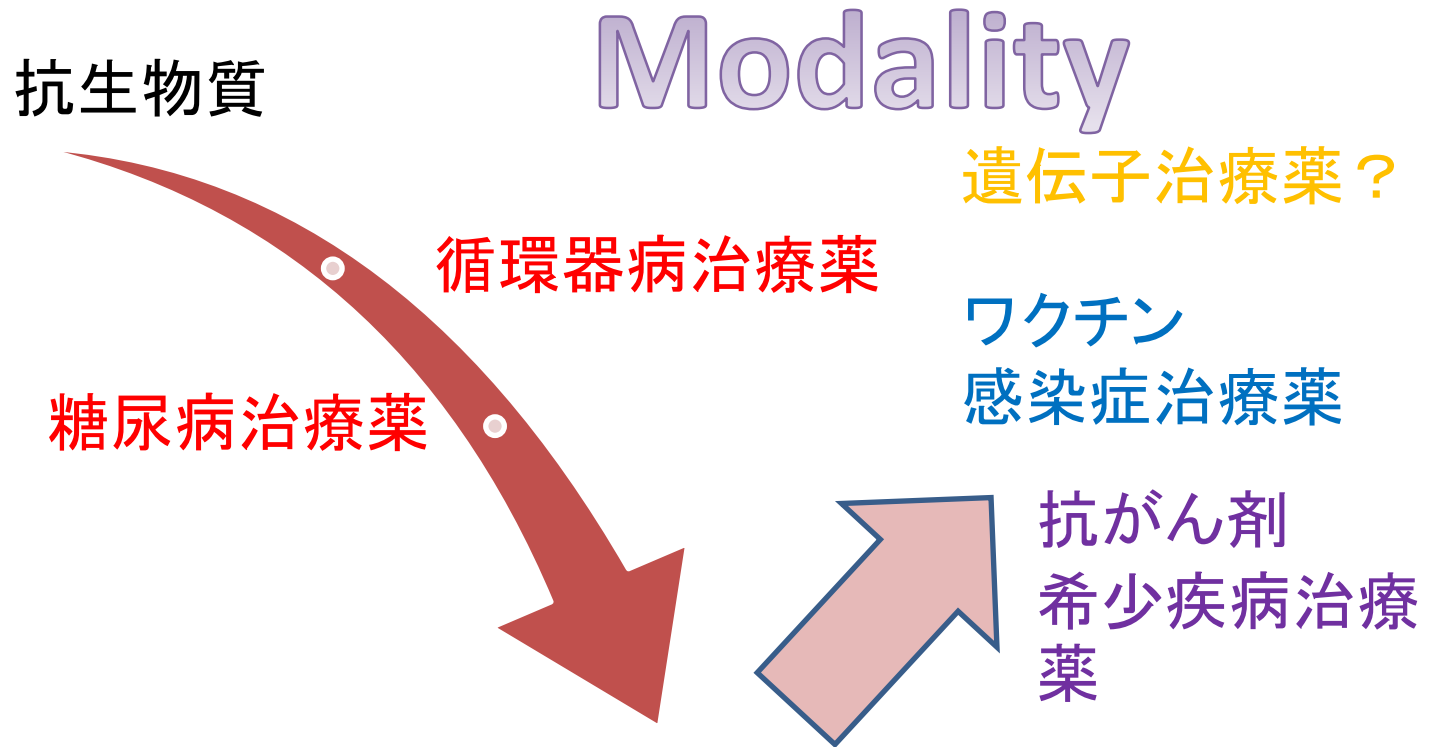
BD Rowa Vmax







医薬品卸の経営を支えた医薬品の流れ



これまで医薬品流通業界の成長に貢献した医薬品はブロックバスターとなり、医薬品卸の経営を支えてきた。しかし、それら医薬品の多くは、後発医薬品にとって代われ市場規模が抑制されることとなった。現在は、高額で多様な抗がん剤が急増し、市場をにぎわしている。さらには、オーファンドラッグも増加し、医薬品卸の1社流通を拡大させている。また、新型コロナウイルス感染症の拡大によりワクチンと治療薬が開発され、短期間で需要を拡大している。だが、今後、どのような医薬品が医薬品卸経営を下支えするのか明らかになっていない。

20年後、30年後を考えた企業像を描いているのか

これまでは

製薬企業が医薬品卸の経営持続を支援してきた

これからは

市場環境の悪化

製薬企業の経営悪化

自力変革困難



地域包括ケアシステムに対応した卸とMS



国は超高齢化社会に突入したわが国においてこれまでの医療提供体制を見直し、「病院完結型医療」から「地域完結型医療」への転換を図ることにした。その基本的なあり方が地域包括ケアシステム(The Integrated Community Care System)の推進である。英文表記に示されているようにComprehensiveではなく、Integrated(統合した)となっており、地域において多くの医療機関と介護施設が、さらには医療従事者と介護従事者の多職種連携が切れ目のない患者・住民対応を行うことで、そこに住む多くの住民が健康に、あるいは何らかの疾患をかかえた状況にあっても安心して過ごすことができるようにすることである。多くの製薬企業や卸は、何らかの形で地域包括ケアシステムの中で新たな業務を見出し、その存在感を強化しようとして具体的な動きを始めた。しかし、製薬企業は卸と比べ地域に密着した活動を継続的に行っていくことが容易ではない。そのためこのシステムを新たな業務として取り込んでいくのは卸であることが予想される。元々卸は地域に密着した営業活動を基本としている。そのことを再確認すると同時に、MSの機能を見直すことになる。具体的には地域包括ケア推進のためのコンシェルジュとして医療介護の多職種連携をサポートし、医療従事者や介護従事者が患者や入所者などに集中できるようにすることだ。

今後、医薬品卸が行うべきこと

- 業界外の人材を積極的に採用する
- 従業員の評価制度の見直し
- 原点回帰ではなく、未来志向の営業体制を確立（得意先から正当な利益を確保する）
- デジタルヘルスへの積極的な取組み
- 有望事業への積極的な投資



成果を蓄積する

医薬品卸と製薬企業との新たな関係

分配のあり方の見直し推進



製薬企業にとってはこれまでのような医薬品卸との関係構築が困難になってきている。そのため、流通経費(債権管理と配送、販売促進)を抑制するため、分配のあり方の見直しを強化しはじめた。また、スペシャリティー医薬品に関しては、多くの医薬品卸に販売等を依頼する必要がなくなることから、依頼する医薬品卸を選択することが可能になった。

トップセールスの必要性

新規事業の成長の速度を速め、新たなイノベーションを生み出す



フットワークの軽さ

レガシーの呪縛にとらわれない

プロ経営者である

担当社員のモチベーションを高め、企業の新たな成長につなげる

与信管理の強化

- ・中途半端に規模を拡大している薬局チェーンは短期間に経営が悪化する。特にマンツーマン薬局や中小規模民間病院の門前が多いチェーンは注意が必要
- ・病床利用率が80%を下回る状態が続いている民間中小病院は、医療構想への対応が遅れることになれば現状での存続が困難になる恐れが高まる(民事再生法の申請など)



今、医薬品卸に求められていること

コンプライアンス（法令順守）より、重要なことがある



自社は何をもって社会に
貢献しているのか



全従業員が自覚する
（プライドと誇り）



プロフェッショナルな仕事への姿勢

コロナ後の時代はデジタル化が加速

わが国においてもコロナ後の前から製薬企業のデジタル化の動きは、国内大手製薬企業や外資系大手製薬企業を主体に活発化し始めた。その動きは、アフターコロナの時代に入るとその勢いを増すことが予想される。それは営業現場だけに留まらず、企業活動全般に拡大することになる。そこではDigital Disruptionにより研究開発や営業現場の景色を大きく変えることになる。当然、そこで業務する社員の働き方は大きく変化することになる。加えて社員に求められる能力も変化する。



組織のあり方が変わる

業務内容が変わる

求められる能力が変わる

DX主導企業の格差拡大

少子高齢化社会においてDXへの対応は必然です。そのことをいち早く軌道に乗せ、事業を成長に導くためには、企業内においてデジタル化に対して特定の人だけが取り組むのではなく、経営者から従業員まで“自分事”として取り組む必要がある。

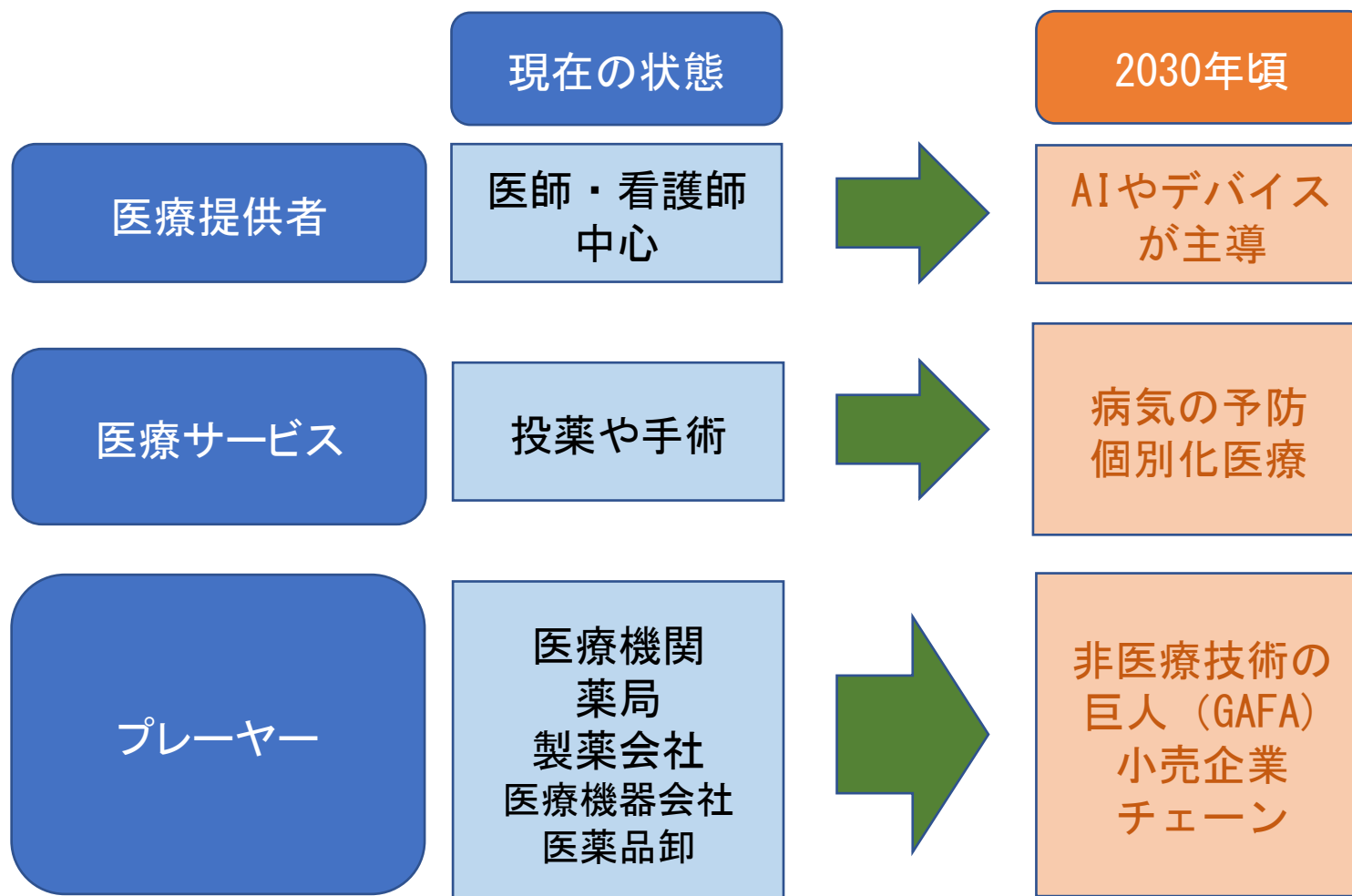


DIGITAL
TRANSFORMATION

企業がパーパスを確立する上でDXの活用は欠かせない。それは、そのことを強化することでデータを付加価値が高いものに転換し、顧客との信頼関係をさらに強化することができるからだ。

また、DXの推進は未来の社会ニーズを先取りし、事業範囲を拡大することで新たな顧客を獲得し、事業基盤を強化することにつながる。

近い将来、ヘルスケアはこう変わる



コロナ禍の時代のデジタルツールの特徴

Digital Disrupter がツールを開発

行動様式を大きく変容させる

(これまではサービス提供側を主にしたモデル、これからはサービスを受ける側を主にしたモデル)

導入期から成長期への移行が速い

導入費用が安価

デジタル時代の経営

企業においてデジタル化を推進する場合、その対応を統括する責任者の存在が不可欠になる。それがCDO(チーフ・デジタル・オフィサー)である。しかし、そのことはCEOなど経営幹部がDX(デジタルトランスフォーメーション)に対して知識や意見がなくてもいいということではない。なぜならば、デジタル化を図るということはオフラインの事業をオンラインに移行することではなく、新たにデジタル化に適合させた企業体制を構築することに他ならないからだ。具体的には、組織や業務推進のあり方などが大きく変わることになる。これまでオフラインで馴染んできたことを切り捨てることでもある。



医薬品卸のDX戦略

経営幹部がDXに対して理解をし、どのような企業の姿を創造するのか



企業業績の改善

新常態への対応力強化と新たなビジネスモデルの構築・強化。

デジタル化を基本とした改革

デジタル化を推進することで働き方改革を推進し、生産性の向上や業務の効率化を図る。

組織改革

組織が変革のために互いに相互依存関係を深め、もつれを回避し、スピードを加速させることだ。組織改革は組織図を作成することではない。これからの時代に適合し、ダイナミックに成長を持続することだ。

デジタル人材採用は雇用形態を大きく変える

デジタル人材は即戦力が求められる



通年採用

終身雇用の消滅

能力給

定年制度の廃止

時代の変化に飲み込まれないためには

貴社にはPurpose（社会的存在意義）が存在するのか

- ・激変する状況下で傍観者になってはならない
- ・何年先を展望しているのか
- ・捨てる勇気がなければ、未来に挑む行動力を発揮できない



意に沿わないことを聞いても、そこで立ち止まり、謙虚に耳を傾けることができているのか。仲間内だけで自己を正当化してはいないか。

Purposeを明示する

新常態に対応したPurposeを作成し、社内に周知徹底する



新たなパーパスの作成



ダイナミックケイパビリティの発揮



新常態に対応する企業に変容

景色は変わる

これまでの強みが強みでなくなる

既存プレイヤーが変われなければ、新たなプレイヤーが登場し、シェアを奪う



イノベーション

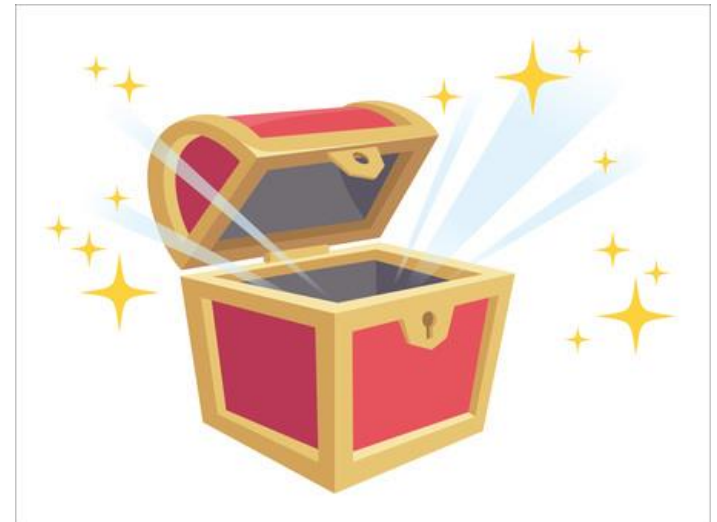
ニーズの変化

制度の変革

否定することから始まるところには、 チャンスがある

多くの人々が否定するという事は、別の見方をすればそこに『ブルーオーシャン』が存在することでもある

誰もがダメと思っていることから、そこに参入しようとする人はいない。同じ業界の人達は、これまでこの分野はだめだと思っているところには進出しなかった。しかし、業界外の人達は必ずしもそうは考えない。



知識創造が図れる企業への転換

自分たちが得られた情報を有効に活用できる企業への転換

時代の変化に対応できるストレッチ能力が高く、常に付加価値製品を開発することで独自の事業展開を図る企業を目指す



組織力

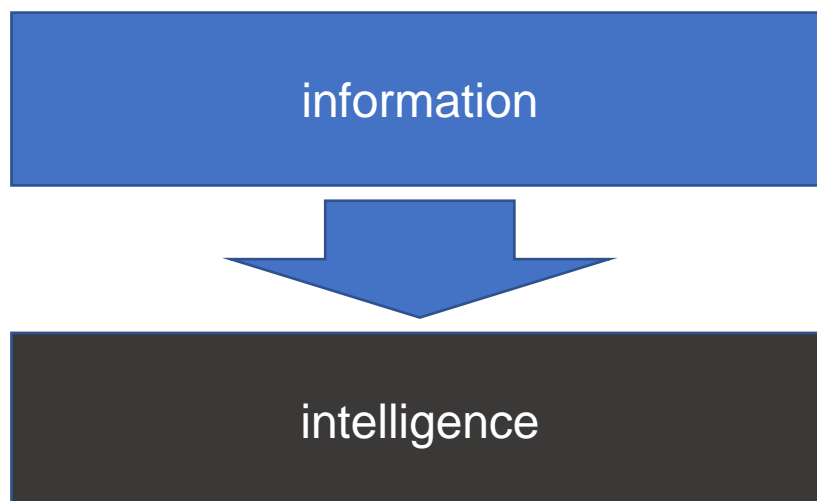
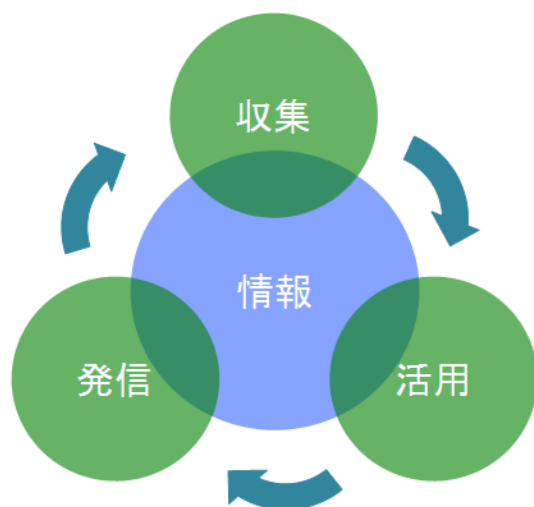
行動力

対応能力

埋もれているデータや情報を活かす

顧客ニーズを徹底的に分析する

真に顧客が求めている情報は何かを探る。そのためには、MSを通じてさまざまな情報を収集し、分析を行う。その後に付加価値のある情報に仕上げる。情報提供のあり方にも独自性を追求する。



WPR(Double Profit Ratio)

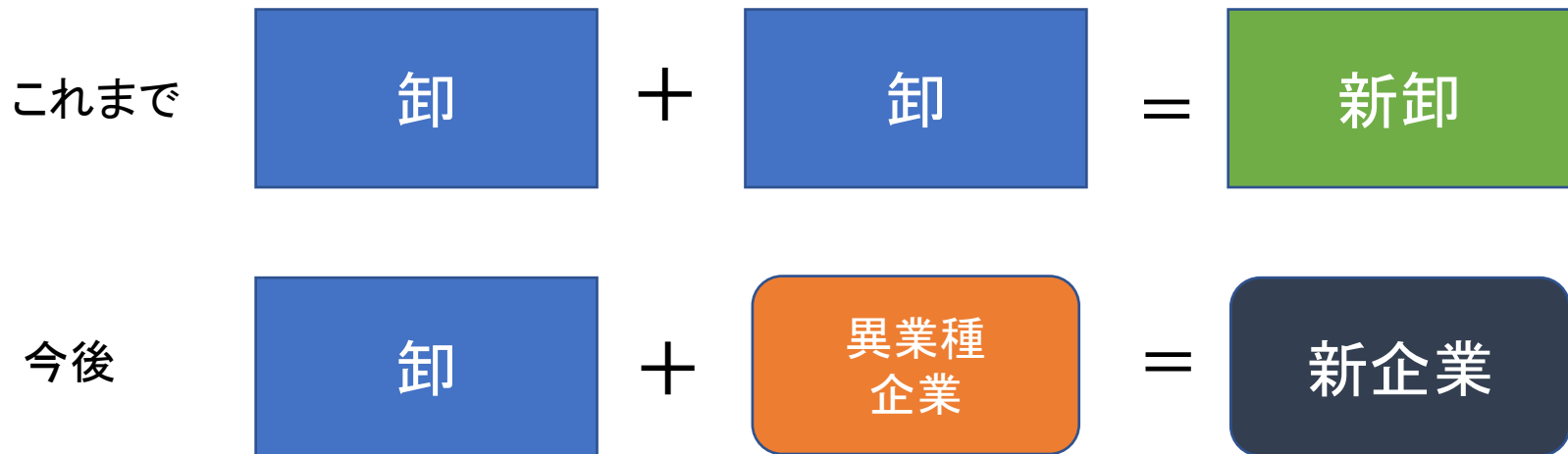
売上が半分になっても黒字が出せる体質にする

この言葉は、日本電産会長の永守重信氏が提唱したもの。固定費を含めて、あらゆる費目を徹底的に削減し、損益分岐点を引き下げる。その結果、売上が元に戻ると、利益率は倍増するという抜本的な構造改革のこと。



新たな業界再編

これまでは業界内での再編を繰り返し、新陳代謝が行われてきた。今後は、業界外の企業とのM&Aが増加し、新陳代謝が行われることが予想される。



行動しない、できないでは明日はない

いくら良い考えが浮かんでも行動しなければ成果を得ることができない



どのような事業でも行動しなければ
売上・利益につなげることができな
い。

行動し、試行錯誤をすることで前進
することができる。

理屈では、経営リスクを回避できない。内部から経営改革を推進することが生存の可能性を高める