

流通改革の意義と課題



青山学院大学経営学部教授

三村優美子

今回のパネルディスカッションの司会を務める青山学院大学経営学部の三村教授は、「流通改革の意義と課題」と題して講演された。

流改懇委員でもある三村教授は、現在の医薬品流通における問題点や、これまでの流通改善の取り組みに込めた意図とその経過などを紹介された。さらに、現在の流通における様々な環境変化、卸とメーカーとの関係の変化などについても解説しながら、流通改善において、いまから議論すべき論点や方向性について整理して解説された。

平成25年7月12日(金) 9:40～10:00

東京ガーデンパレス「高千穂の間」

はじめに

本日は、パネルディスカッションの司会を務めることもあり、今回、流通改革について討議する上で、医薬品流通の現状と課題、いま何を考える必要があるのかについて、整理したいと思います。

基本的には、先日開催された流改懇の成果をどのように考えるか、今後それをどのように進めていくべきかについて話したいと思います。

なぜ流通改革が必要か

●いまは待ったなしの状況

まず、なぜいま流通改革が必要なのかです。

当然ながら、流通改革は長年のテーマです。ただ、いまは待ったなしの状況にあることも確かです。現状は、明らかに、流通マージン配分を巡る医療機関と卸の取引交渉の激化が、来るところまで来たということであり、妥結率の悪化は、医薬品流通における一種の病的現象であると考えています。

この歪み、不信感、不公正が、国民皆保険制度の一つの柱である公的薬価制度の根幹を揺るがす

ところにまできたということです。

●原点を見直そうという「流通改善」

私は、「流通改革」という言葉は簡単に使うべきではないと思っています。現在やっているのは、あくまで「流通改善」の次元なのだろうと思います。ただし、いま進められている流通改善は、大変大きな意味を持っており、原点を見直そう、足場を固めようという意味の流通改善であって、妥結率の割合が、例えば60%なのか70%なのかといったパーセントの多寡を問うのではなく、本質的にその中身を問うべきものだと思います。

それは、流通取引の規範とルールという、あまりにも本質的な要素、本来の流通取引においては当然あるべきものが、非常にあいまいになり、混乱し、だんだんと悪化していった状況を許してはならないということです。ここでその取引の規範とルールをもう一度明確化すべきという方向で進められていると思います。

2012年度の取り組みの評価

●信頼関係の変化

2012年度の取り組みについて、どう評価するかということですが、ここではその取り組みの柱を、①契約条件の事前明示と覚書締結、②単品単価取引原則の追求、③遡及値引きなど不公正な取引慣行廃止、の三点に絞り込みました。この絞り込んだということが大事です。

ある意味では最も本質的なところ、ここからスタートしないとすべて解決しないということから取り組まれた結果、NPhAとの協議には大変苦労されたと思います。しかしこの点について、卸としてその姿勢を変えなかった、態度を貫かれたことについて、私は評価しています。

流通取引は、基本的には契約関係です。契約は当然、双方の約束であり、約束だから当然遵守することが前提です。ただ、これは決して批判しているわけではなく、医薬品流通がいい加減であるとは思っていませんが、いままでの流通取引のあ

り方は、いろいろな経緯があったにしても、相互の信頼に基づいた長期的な取引関係、あるいは顔の見える取引関係であったといえます。

そのため、そこでは例えば、悪意ある行動や、不公正な行動が起こることはないという暗黙の了解があった、つまり見えない規範とか、見えないルールといったものが、そこには働いていたのだと思います。

●契約条件の事前明示と覚書締結

しかし残念ながら、それが少し崩れてきました。すべてが悪化したということではありませんが、部分的に、見えないルール、見えない規範を逆利用されることが起こってきており、全体を揺るがしているように感じています。また、「いままでなんとバカ正直にやってきたのか」という言葉が、卸と医療機関の双方から出てきたときは、大変危険であると思います。

そのような問題があるので、今回、取引の前提条件として、まず契約条件の事前明示と覚書締結をお願いしました。これには大変苦労されながら頑張っていただいたと思っています。逆にいえば、それを達成できたのが、たとえほんのわずかな割合だとしても、そこまでやってくれた取引先に対しては、きちんとお返しをすべきだということです。来年度以降は、これをさらに進めていく方向でやっていくべきだと思います。

●原則確認と不公正への対応

次の単品単価取引原則の追求は、薬価制度の本質です。

そして、遡及値引きなど不公正な取引慣行廃止は、何ととっても、正直者がバカをみることは絶対に許してはならないということです。

こういう取引慣行が出てくること自体、とんでもない話で、そういうものがなかった業界に、なぜ「遡及値引き」などという慣行が横行するようになったのかということが問われるべきです。

これらは、従来の流通改善の取り組み、例えば未妥結率をできるだけ改善しようとか、総価取引



資料を使い分かりやすく解説する

をやめようといった意味での流通改善の取り組みの延長とするならば、成果は未達成であるし、逆に前回からすると成果は期待を下回ったといえるかもしれません。

しかし先ほどのように、これ以上事態を悪化させない、つまり原点に帰る、取引は信頼に基づくものであるという基本に立ち戻り、流通取引の正常化を進めるということならば、明らかに第一歩として評価していいと考えています。

転換期を迎えた医薬品流通

●制度に伴う取引環境の変化

それから、卸を巡る環境、医薬品の流通取引環境が大きく変わってきたことがあります。薬価制度が変わることに伴い、制度を前提とした卸の経営環境も変化してきたということです。

例えば、売上と利益の乖離という状況も挙げられますが、それ以上に、医薬品カテゴリーの多様化、取引先タイプの分化に伴う流通特性の変化に対して、卸はどう対応するかということが課題になります。

しかし同時に、「医薬品流通は守らなければならない」という、強い政府側の意向も示されています。やはり、東日本大震災で証明された危機管理型の供給システムの重要性が、いまほど認識されたことはありません。

●地域医療サービス充実の必要性

もう一つ注目されているのが、健康寿命を維持するためには、患者視点で、地域での医療サービスを充実させることが大事だということです。そうすると、医薬品供給を担うことで、こうしたサービスを支える医薬品卸の役割が大変大事になってくると思います。ただ、これはまだ内容は不透明であることから、今後検討を進めていくことになると思います。

ほかにも、例えば、医薬品流通に直接関係のある話では、薬局と卸との関係はどうあるべきかということがあります。薬局は、医薬品卸にとっては取引対象であり、ときに厳しい取引交渉をする相手という位置づけですが、そもそも薬局とは何か、調剤薬局とは何かということが、いま問われ始めていると思います。

これまで推進されてきた医薬分業ですが、本来、医薬分業率の高さ自体が政策の目的ではないはずです。医薬分業が本質的に求めるものは何かということについて、患者視点できちんとした検証や、それに対する議論、いろいろな形での合意が形成されていく必要があります。

●地域医療サービスにおける卸の役割

そうすると、その方向に向けて、医薬品卸はどういう役割を果たすのかということが当然出てきます。そろそろ医薬分業の本質的なあり方に対する検討が行われるべきときだと思います。

その意味において、チェーン調剤・チェーン薬局との間で、非常に厳しい取引交渉をされているわけですが、早期に値決めができたかどうかは重要なのではなく、取引のあり方や進め方が正常化されたときに、薬局と卸の関係に関する検討が意味を持ってきますので、いま大事な時期に差し掛かっていると思います。

卸とメーカーの協働関係

●残されている問題

まだ、残されている問題があります。卸とメー

カー、双方にお話を伺うと、少し意識の次元の違いがあるように思うのです。例えば、卸側には、新薬創出加算品目が増え、ジェネリックも増えていて、長期収載品が相対的に抑えられていく、そういう方向性の中で、メーカーに対する卸の機能をどう考えるべきかが課題になっています。

メーカーと卸との間の取引問題は、「一次売差マイナス」とか、「メーカー仕切価」のあり方をどうするかということです。

当然のことながら、メーカー仕切価の設定の仕方や一次売差マイナスは、医薬品卸におけるコストを踏まえた形での営業・物流活動に影響するものであり、決していいことではありません。

ただ、例えば、仕切価をどうするかとか、一次売差をどうするかということを直接議論する以上に、メーカーと卸の役割分担、つまり、双方がどういう形で機能を分け合っていくか、あるいはお互いに基本的な価値を構築していくためにどのように協力できるのか、少し遠回りであっても、そうしたことの検討を重ねていく必要性は大きいと考えています。

●卸がメーカーに提案すべき役割

卸とメーカーの関係において、卸機能と販売代理的機能、それをリベートとアローアンスという形の中できちんと整理していくべきだという話や、卸売業のMSの機能とメーカーのMRの機能をどう考えていくべきかという話があります。また、新薬におけるMSの情報伝達機能をどうするか、あるいは輸液やワクチンなどの扱いは非効率かもしれませんが重要なもので、それらの供給を支える卸の機能があります。

それらのことを踏まえて、卸とメーカーがどのように役割分担しながら協働の仕組みをつくっていくかが大事になっていくと思います。

日本の医薬品流通においては、いままでのところ、メーカーと卸の間には相対的にいい関係がありました。それは相互理解の中で作られてきたものですが、今後はシビアな交渉、シビアな取引条件を出していく必要も出てきます。しかしなが



流通改革の意義と課題について話す三村教授

ら、逆にいまこそ、メーカーと卸とがどのような協働関係を結ぶのか、卸はメーカーに対してどのような役割、新しい価値の提案ができるのかについても、改めて議論や再整理が必要だと思っています。

医療機関に対しての卸の機能や価値提案と、メーカーに対する価値提案は、少し切り口が違ってくることはありますが、次の時代に向けてお互いにどういうビジョンを共有するのか、あるいは日本の薬価制度や国民皆保険制度をどのように守っていくのかについて話し合いが必要になってくると思います。

●従来型関係の再構築が不可欠

先ほど述べたように、いま、従来型の取引関係が限界にきていることだけは確かですから、それをどのように再構築していくのか、あるいはその中で、卸とメーカーの間にどのような機能や役割の補完、分担があり得るのかについて話し合ういい時期にあると思います。

そのためにも、先ほどの「悪貨が良貨を駆逐する」とか、「正直者がバカをみる」ような取引の混乱、取引の無秩序化は絶対に許してはいけないという意味において、この流通改革第三ラウンドはぜひ、今年度も頑張っていただきたい。少々厳しいことがあっても、ぜひ卸さんには頑張っていただきたいと思っています。