

講演 1

# 世界医薬品市場の概況



IQVIAソリューションズ ジャパン  
株式会社  
代表取締役社長

宇賀神史彦

平成30年7月13日(金)  
12:30~13:30

講演1では、IQVIAソリューションズ ジャパンの宇賀神社長に、世界医薬品市場の概況についてお話しいただいた。

宇賀神社長は、世界的に医薬品市場の成長率が鈍化しており、その要因はブランド薬市場の減速にあると指摘した。さらに薬の処方メカニズムが複雑化していることに加え、経済性が処方決定に及ぼす影響度が増していることから、医薬品の営業モデルは変化していると分析。その上で、日本の卸の今後のビジネス機会について、医薬品流通という本業と、デジタルヘルスなどの新規事業の2つの視点からヒントを示すとともに、卸の可能性に期待を寄せた。

## はじめに

IQVIAという社名は、IMSのI、クインタイルズのQ、VIAは道という意味で、IMSとクインタイルズが一緒になって新しい道を切り拓いていくという思いがこめられています。社名は変わりましたが、今後とも引き続きどうぞよろしく願いいたします。

今回のセミナー全体のテーマは、「今後の医療の

行方と医薬品流通～流通改善ガイドラインを踏まえて～」となっています。私がお話しするのは世界の医薬品市場の概況で、セミナーのテーマに100%沿ったものではありませんが、いま世界で起きていることをできる限り分かりやすくお伝えし、今後の日本の医療を考える上で参考になれば、との思いでお話しをさせていただきます。

## 厳しい時代

### ●世界の医薬品市場の成長率は鈍化

日本の医薬品業界を取り巻く状況は厳しさを増していますが、世界の医薬品市場も厳しい時代を迎えています。

まず、世界各国・地域別医薬品市場の成長率の推移を見てみましょう。具体的には、全世界、米国、日本、EU5（ドイツ、フランス、イギリス、スペイン、イタリアの欧州5カ国）、中国、新興国ティア2（ブラジル、インド、ロシア）、新興国ティア3（フィリピン、ベトナムなど）の成長率ですが、2015年くらいを境に落ちてきています。C型肝炎治療薬の影響もありますが、世界的な価格圧力等、複合的な要因が背景にあります。

中でも、最も苦しいのは日本で、マイナス成長という大変厳しい状況となっています。他国は成長率が鈍化しているとはいえ一桁台半ばの成長率は維持できていますので、日本の厳しさが目を引きます。

大手メーカーの2017年の売上高の伸び率を見ても、一桁代前半が平均的な水準となっており、マイナス成長となった企業も複数あります。

大手メーカーの売上高に占める販売管理費比率の2015年から2017年の変化を見ると、多くの企業が横ばいか減少の状況です。販売管理費を効率化しようという動きは日本に限らず世界全体で進んでいる状況です。同様に売上高に占める研究開発費比率の変化をみると、多くの企業はほぼ現状維持レベルではありますが、販売管理費比率も研究開発費比率もマイナスになっている企業も複数あり、全体的に厳しい環境にあることが見てとれるかと思えます。

大手メーカー25社の2007年から2017年までの研究開発の生産性は下落傾向が続いています。研究開発投資対利益、すなわち1ドルの研究開発費に投資してどれくらいのリターンがあったかを見ると、2007年は6.6ドルでしたが、2017年は5.1ドルとなり、23%下落しました。2007年から2017年までの10年間で売上高は1.4倍になりましたが、販売管理費は1.2倍、研究開発費は1.6倍、M&A支出は1.8



世界医薬品市場の概況について説明する宇賀神社長

倍になっています。

### ●成長減速は世界的な傾向

今後の世界全体の医薬品市場の展望ですが、過去5年間の年平均成長率は6.4%でしたが、今後5年間は3%～6%で推移すると予測しており、世界全体で減速トレンドとなります。

過去5年間の年平均の成長率を地域別で見ると、米国7.3%、欧州5カ国4.5%、日本2.0%、中国9.1%等となっています。一方、今後5年間の予測では、米国4%～7%、欧州5カ国2%～5%、中国4%～7%に対し、日本は-3%～0%と、大変厳しい見通しとなっています。

今後5年間の世界全体の成長を100とした場合、47は米国からもたらされる見込みであり、今後も引き続き米国市場の重要性は変わらないと言えるでしょう。

### ●要因はブランド薬の減速

今後の減速トレンドの背景として、3つの要因をあげることができるのではないかと思います。

1番目の要因は、薬価です。日本でも薬価は大変厳しい状況になっていますが、欧州でも薬価や保険収載を絞るトレンドは継続し、また、米国でも薬価の最適化に向けたいろいろな動きがでてきています。米国は、ネットプライスペースで、2010年代初頭は9%近い価格上昇をしていたのですが、これからは2%～5%程度にとどまる見通しです。

2番目の要因は、大型新薬がないということです。新薬の上市数はスペシャリティ領域を中心に40~50程度の水準を維持できる見通しですが、大型化が期待できる新薬が減ってきています。今後5年間の市場全体の成長に対する新薬の寄与度は、過去5年間と比較すると3割弱程度減少すると見えています。

3番目の要因は、特許切れの影響額が最大規模になることです。2008年~2012年の5年間の特許切れに伴う影響額は95ビリオンドル、2013年~2017年の5年間は90ビリオンドルでしたが、今後5年間では、124ビリオンドルにも及ぶ特許切れの影響があります。この中にはバイオ医薬品も入っていますので、最大の市場である米国でバイオシミラーがどれくらい浸透するかがポイントになってくるだろうと思われまます。

### ●いかに医療の価値を高めるか

10年以上も前になりますが、競争戦略で有名なマイケル・ポーター教授が医療分野における競争構造を分析し、「医療分野の根本的な欠陥は、競争にあるのではなく、競争の種類が間違っていることにある。医療における競争は、患者への医療の価値の提供に重点を置かず、ゼロ・サム競争となっているのである」という主張をされていましたが、本質的にはこの問題はずっと解決されていないのではないかと考えています。医療界における競争は、患者の価値向上に向かうというよりも、コストを転嫁したり、交渉力を高めたり、患者を

囲い込んで選択を制限したり、サービスを制限してコストを削減したり、パイを奪い合うという付加価値を生まない構造になっていることが多いかと思えます。

ポーター教授は「診療実績に基づいて医療の価値を向上させる競争へと転換しなければならない。これが、医療の質と効率を継続的に向上させる最適かつ唯一の方法である」と述べていましたが、少しずつではありますが、この方向に向けた動きも出てきているのではないかと感じています。例えば、アウトカムベースで保険償還する薬剤は過去5年間で24ありましたが、今後5年間で60を超えるレベルまで増えていくだろうと私も見ています。また、リアルワールドエビデンス(RWE)の拡充も医療の価値を可視化する上で重要になってくるわけですが、FDA(米国食品医薬品局)が2021年を目途にRWEの活用についてガイドラインをとりまとめることを目指しています。そして、デジタル領域におけるテクノロジーの進歩があります。デジタルテクノロジーを活用することで医療の価値向上を目指す動きが加速してきています。

## 今後に向けて

### ●医薬品の処方についての変化

今後の展望について考えてみる上で重要になるので、昨年のヒルトップ・セミナーでお話しさせていただいたことの繰り返しとなりますが、少し昨年の内容の振り返りをさせていただきます。

日本ではいろいろな形で医療制度改革に関連する環境変化が起きていますが、今後の医薬品市場の営業モデルを考える上で、本質的に2つのポイントが重要になると思っています。1つは、薬の処方を決めるのは誰かという視点。もう1つは、薬の処方を決める上で経済性にどれくらい重きが置かれているのかという視点です。

20年以上前は、ドクターが、経済性というよりも薬の臨床面での価値に基づいて処方を決定する時代だったと思います。

これが、ここ20年くらいで変わってきました。欧米など先進国では、薬の処方



会場をぎっしり埋めた聴講者



は決められなくなっており、保険者がこの薬を使いなさいと決めてしまう流れになってきています。また、医療経済面の評価も重視度が増し、保険者主導で医療経済性の低い医薬品は償還がされなかったり、処方されにくい仕組みに変化してきています。欧米諸国では、処方を決定するステークホルダーが複雑化し、かつ、経済性の重要度が高まる方向にさらに進むと思われます。この点、日本は、医療をとりまく様々な要因を考えると、短期的には急激には変化しないでしょうが、中長期的には欧米諸国と同じ方向に向かうのではないかと考えています。

### ●環境変化を受けた営業モデルの変化

このような変化がおきると、医薬品の営業モデルも変革を迫られます。処方を決めるステークホルダーが多様化すると、保険者や地域の多様な医療従事者に対応するために、MRやMSの個人プレーというよりも、多様な役割を持った複数メンバーによるチームプレーを中心とした営業体制へシフトするようになります。さらには、患者さんを基点にして、受診、治療、フォローアップに至る全体をマネージできるようなモデルを志向するところへ進んでいくのではないかと考えています。

## 卸のビジネスの展望

### ●卸のビジネス機会についての2つの視点

環境変化の中で卸の皆さんにどんなビジネスの機会があるのか、あくまでも仮説ベースの試案ですが、ご紹介したいと思います。

医薬品流通という所謂本業でどんなことができるのかという観点と、オンライン診療など医療関連サービス全般を対象にした新規事業でどんなことができるのかという観点の、2つの視点があると思っています。1つ目については、他業界でのベストプラクティスも参考にしながら、デジタルテクノロジーを活用して医薬品流通全体のサプライチェーンの効率化・高度化を図ることができるのではないかと仮説をベースにしています。2つ目については、卸の皆さんがもつ強力な顧客



資料を駆使して分かりやすく解説

接点をレバレッジすることで、デジタルヘルス関連での事業機会を発掘・展開することができるのではないかと仮説をベースにしています。

### ●デジタル技術で新しい価値を生む

まず、本業の医薬品流通ですが、他業界で参考になりそうな事例をいくつかご紹介します。

マッキンゼーが行った「デジタル化がビジネスにもたらすもの」という調査を見ると、複数の領域で価値創造の機会があることが見てとれます。デジタルテクノロジーを活用して生産プロセス全体をリアルタイムで管理することで、生産性が3%~5%向上する可能性があると言われています。また、機器のメンテナンス時期を予測したり遠隔で行うようにすることで機器のダウンタイムが30%~50%削減される、あるいは、ロボットとの協働プロセスを構築することで作業効率が改善され技術職の生産性が45%~55%向上する可能性もあるとのこと。

画像認識技術を用いた在庫管理や自動発注の仕組みなどを活用することで、在庫管理コストを20%~50%削減できたり、リアルタイムの異常検知・修正システムを導入することで、品質管理コストを10%~20%削減できる可能性もあります。また、ビッグデータと最新の分析技術を活用することで、需要予測の正確性を85%以上にできる可能性などもあるそうです。

これらは一般論なので、どの程度医薬品流通の領域で適用できるのか、きちんと精査していく必

要はありますが、卸の皆さんの業務プロセス改善に応用できるケースもあるのではないかと思います。

サプライチェーン関連で具体的な事例を見てみましょう。ボーイングでは、飛行データを集め、AIを使った予測等の分析サービスをメンテナンスのプログラムに組み込み、パーツの受発注等を含めたサプライチェーン全体を最適化しています。コココーラでは、冷蔵庫の画像から製品在庫を自動認識し、受発注や在庫の管理を最適化する仕組みをつくっています。ドミノピザでは、配達員不足を見据えて、自動運転ロボを導入してピザを宅配するサービスをドイツとオランダで始めています。船荷のロジスティクス会社のマースクでは、複雑な船荷の取引において、ブロックチェーンを活用して取引当事者が同じ仕組みで船荷の状況の確認や情報交換ができる仕組みを構築し、効率的で安全な国際貿易を実現しています。ブロックチェーンは、一社で取り組むのは難しいかもしれませんが、業界全体で医薬品の流通に活用する可能性もあるのではないかと思います。

### ●デジタルヘルスのアプリは使えるか

もう1つの視点のデジタル関連事業についてお話をしたいと思います。デジタルヘルスアプリがいろいろな疾患領域ででてきていますが、治療上の効果をもたらすケースも増えてきています。糖尿病、うつ病、不安障害等、複数のメタアナリシスが行われ、アプリを使うことで効果が得られるという高いレベルのエビデンスが証明された疾患領域もあります。デジタルヘルスアプリを普及させるには、保険償還を含め制度面の整備が必要ではありますが、デジタルテクノロジーを使うことで医療の価値向上に寄与する可能性が増してきているのではないかと思います。

### ●デジタルヘルスのビジネスは成り立つか

デジタルヘルス領域における資金流入は拡大しており、米国では本領域へのベンチャーキャピタルの投資額は7000億円を超える規模になっています。デジタルヘルス業界をのぞいてみると、テクノロジーの力で医療の未来を変えるのだという

ものすごい熱気を感じます。シリコンバレーを中心として米国ではいろいろなデジタルヘルスのベンチャー企業がでてきていますが、やはり、ドクターや医療従事者をいかに巻き込むかがポイントになります。

### ●大学病院と連携した新しい医療サービス

アップルやグーグルも、ヘルスケア領域に参入してきています。昨年夏頃は、アップルが病院を買収するのではという噂が流れていましたが、大学病院と連携した新しい医療サービスをスタートさせています。日本にも同じような取り組みを進めているベンチャー企業がありますが、アップルはジョンズ・ホプキンスやスタンフォードといったトップクラスの病院と組んで、医療機関における検査結果等の医療情報をスマートフォンアプリで一元管理し、アップルウォッチ等で集積されたパーソナルヘルスデータとも連携できるようなサービスを提供するようです。アップルは、ヘルスケア・医療データはあくまでも患者のものというスタンスを貫いているようで、音楽の事業と同じように、iPhoneと密接にリンクした形でプラットフォーム型のビジネスを展開しようとしているのではないかと思います。

### ●AIを活用した疾病罹患リスクの判定

グーグルは、AIを活用した疾病罹患リスク判定モデルの構築に取り組んでいます。網膜の画像をAIで解析すると、約70%の精度で心疾患のイベントリスクの予測が可能とのこと。医療・ヘルスケア領域のAI活用ということでは、画像系の技術は進展も多々あり、いろいろな形で予防や診断につながるサービスが可能になってきていると思います。

### ●ポピュレーションヘルスサービスの始動

また、電子カルテメーカーによる様々な動きも進展を見せています。日本でもいくつかの動きがあると思うのですが、米国では大手電子カルテメーカーのサーナーが、ポピュレーションヘルスなど、データを活用して医療の価値向上を図る

サービスの提供を始めています。AIを活用してカルテデータの中からハイリスクの患者さんを抽出し、その患者さんに対して積極的な治療を行ったり、患者教育プログラムをつくって提供したりするようなことが行われています。

## まとめ

以上、卸の皆さんのビジネスの機会について、本業である医薬品流通の視点と、医療関連サービス全般を対象にした新規事業の視点からお話しさせていただきました。

まず本業については、医薬品流通には直接応用できない事例もあったかとは思いますが、デジタルテクノロジーを活用することで医薬品流通全体のサプライチェーンを効率化していく可能性はあるのではないかと思います。例えば、需要予測などは最も活用しやすいのではないのでしょうか。需要予測の更なる高度化ができるようになれば、それを基にお得意先への配送や在庫管理の効率化が格段に図られるのではないかと思います。

一方の新規ビジネスでは、先ほどお話しした網膜画像から疾患リスクを予測するようなサービスはもっと登場してくるのではないかと思います。重要なのはこれをドクターに使うってもらう仕組みをつくることなのではないかと思います。強力な顧客接点をお持ちである卸の皆さん以外にこうした新しいサービスを普及させることのできるプレイヤーはあまりいないのではないかと思います。



宇賀神社長に質問する聴講者



質問に答える宇賀神社長

最後、駆け足になりましたが、これで話を終わらせていただきます。ご清聴誠にありがとうございました。

## 質疑応答

**質問** デジタルヘルス関連で、先日アマゾンがオンラインの調剤薬局を買収しました。いろいろな事業展開を考えているのだらうと思いますが、日本では特区でオンラインによる診療や服薬指導が徐々に始まっています。今回のアマゾンのような話が実際日本に入ってきた場合、メーカーや卸にどういう役割が期待されるのかについて、お考えを聞かせてください。

**宇賀神** アマゾンのようなモデルが日本の医薬品流通に入ってきて機能するかについては、いまの日本の仕組みを考えると私は難しいのではないかと思います。ただ、既存のモデルを破壊するような競争相手が参入してくることも念頭に置きながら、新しい事業モデルの構築を模索することは非常に大事になるのではないかと思います。

繰り返しにはなりますが、デジタルヘルスの新しいサービスを事業化する上で重要なキーワードは顧客接点だと思います。デジタルテクノロジーだ、AIだといっても、ドクターや医療従事者が主役にならなければビジネスモデルは成り立たないでしょう。顧客接点を持っている卸の皆さんが中心となってサービスをつくり上げていくようなモデルは十分に可能性があると思っています。