

医薬品卸には、 新時代に適合した パーパスが必要だ

（株）矢野経済研究所 客員研究員
県立広島大学 大学院 経営管理研究科 教授

遠藤 邦夫



はじめに

「変わっていない」。医薬品卸と納入価交渉を行っている薬局側の直近の納入価交渉の状況に対する声だ。この発言が全てとはいわないが、直接・間接的に薬局関係者や病院関係者に対して医薬品卸との納入価交渉の状況を聞くと、冒頭の発言と同様の言葉を聞く機会が多かった。

その一方で、ここ数年来、医薬品卸各社の決算説明会などの場において経営幹部の多くは、『医薬品の価値に見合った価格』を重視した納入価交渉を行う姿勢を鮮明にしている。そうであるならば、納入価交渉の相手先である薬局や病院が、冒頭のような発言をするのだろうか。これらの状況から、まだ医薬品卸では本社と現場との温度差を埋め切れていないということがいえる。

このような状況下で医薬品の共同交渉会社が増加している。単独では交渉力に乏しい薬局にとっては、時間と労力を削がれる交渉から解放されることなどから、共同交渉会社に加入する小規模薬局が増加している。医薬品卸各社にとっては厳しい納入価交渉を迫られる頭の痛い問題ではあるが、この問題にどのように対応するのかということも今後の企業活動を行っていく上で重要になってい

る。

また、2018年1月に流通改善ガイドラインが策定された。それまで構造的な問題から脱却することができず、経営的に厳しい状況に陥ることが繰り返されてきた医薬品卸にとっては、新たな経営体制を構築する最後の機会だともいわれた。だが、その後、独占禁止法や後発医薬品の供給不足の問題が生じ、流通改善の動きが棚上げされたように見えた。このような状況下で、厚生労働省は2022年1月に流通改善ガイドラインを改訂した。このことによって短期間で状況が大きく変化するとは思えないが、構造的な問題解決から脱却する後押しとなり得るのか注目したい。

医薬品卸各社は、新型コロナウイルス感染症の拡大という状況下で後発医薬品の供給不足に直面し、その対応にも追われることになった。現場のMSは、得意先である薬局や病院から連日、後発医薬品の確保の問い合わせに翻弄され、他の業務に思うように時間を割くことができない状況が続いている。この状況は、すぐに改善することが困難であり、しばらくの間続くことが予想される。それだけに現場で働くMSには、この状況が改善するまで耐えてほしいと願うばかりだ。

以下では、新型コロナウイルス感染症拡大の収



束後の社会である“新常态”と、医薬品卸各社が成長を持続するためにどのような対応を行っているのか、そして何が医薬品卸に求められているのかということの一端を述べる。

わが国の医薬品 サプライチェーンの未来

わが国の医薬品サプライチェーンを取り巻く環境は大きく変化している。今回の新型コロナウイルス感染症の世界的規模での感染拡大によって、医薬品卸もその影響を直接・間接的に受けることになった。

当初、新型コロナウイルス感染症に対して有効な治療法を見出すことができなかった人類であったが、短期間でワクチン開発に成功することができ、日本の多くの国民もワクチンを接種することで生命の危機から脱することができるようになった。改めて医薬品の存在のありがたさを身近で感じることができた。だが、日本において早期接種を最も期待されたファイザー社製のワクチンは、これまでのように医薬品卸が接種会場に配送するのを請負うのではなく、ヤマト運輸や西濃運輸、DHLが配送を担うことになった。このことは、医

薬品配送の主体は医薬品卸というこれまでの常識を覆すことになった。

また、新型コロナウイルス感染症の拡大は、医薬品の原料の安定供給にも多大な影響を及ぼすことになった。わが国の医薬品原料や中間体の多くは、中国、インド、韓国など海外からの輸入に依存してきた。ところが今回、現地工場などが生産停止となったことで、安定的に医薬品を製造することが困難になってしまった。特に、後発医薬品に関する原料の確保は、深刻さを増すことになった。

このような状況を踏まえ、政府は国家安全保障とは別に経済安全保障を提唱するようになった。これは、国の安定を揺るがしかねない『経済面の脅威』から、日本を守ろうということである。紛争やパンデミックの発生などによって国際化したサプライチェーンが機能不全に陥る可能性が常にあり、そのことを回避しようというものである。当然、医薬品は経済安全保障の枠組みに組み込まれている。そのため医薬品については原料から最終製品まで安定的に供給できる体制の構築が必要となる。

わが国の医薬品サプライチェーンの安定化における最大の課題として、原料の安定確保が挙げら

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

れる。これは日本だけの課題ではなく、米国なども同様の課題を抱えている。このことから原料の世界的供給地となっている中国やインドからの供給が滞ると、世界的規模で原料不足が発生することになる。このようなことを解決するためには、代替品がない医薬品については国内で原料を生産し、最終製品を出荷できる体制を整えることも検討する必要に迫られている。その対応策としては、政府が経済安全保障の観点から生産者が原料を国内生産することによって、赤字が発生することを回避できる仕組みを構築することも挙げられる。

また、今回、製薬企業側の製造工程の問題により後発医薬品の安定供給に大きな問題が生じ、医薬品卸、医療機関や薬局関係者に多大な混乱を生じさせることになった。特に、医薬品卸は中間業者として厳しい対応を迫られ、今もその対応に追われることになった。今後、このことについては再発防止のための検証を行い、備蓄など多様な対応策を講じる必要がある。場合によっては、薬価収載のあり方などにも踏み込んだ見直しが求められることもありうる。

このような中で、医薬品卸も医薬品サプライチェーンを担う立場から安定供給を維持するために、どのようなことを見直し、強化すべきかを検証する必要がある。そのために医薬品卸の事業活動の主体が国内であっても、医薬品の保管に関しグローバルに対応する体制を整えていく必要がある。さらには、過去の常識にとらわれない未来志向の経営で、投資も国際基準でスピード感を持った対応を行うことが求められる。そのことがグローバル化する医薬品サプライチェーンにおいて、わが国の医薬品卸もその担い手として貢献し、存在感を高めることになる。メーカー物流への関与も大きくなれば、その存在感はますます増大することになる。

安定供給の呪縛

これまで医薬品卸は、何かといえば「安定供給を最優先」に行っていると言いつけてきた。それが未妥結仮納入であっても行われてきた。このこ

とについては、これまでも業界外からは納入価が決まらないのに商品を納めるのは商取引上考えられないことだといわれてきた。その時の医薬品卸側の言い分は「医薬品は生命関連製品であり、安定供給は最重要課題だ」と述べてきた。確かにそのことは一理ある。だが、医薬品卸が大手といえども厳しい経営を余儀なくされ、利益確保も困難になっている状況下でもいえるのだろうか。見方を変えるならば、利益確保が困難になりつつある状況でも得意先の厳しい価格要求を飲み、安定供給を続けることができるかということだ。この際、医薬品卸は安定供給の呪縛から解き放たれて、正常な商取引を行えるようになるべきではないか。

医薬品卸を取り巻く経営環境が厳しさを増す状況下において、過剰なサービスは自社の成長を促す要因とはなり得ない。

また、未妥結仮納入価をいつまでも続けていくことは、得意先に対しても医薬品卸には余力があると誤解されることになってしまう。そのため医薬品卸としては、早急に安定供給を前提とした未妥結仮納入価を健全な商取引に改善すべきだ。このことは決して得意先である医療機関や薬局の経営を追い込んでしまうことにはならない。むしろ、正常な商取引を行うことで、得意先の経営の構造的な課題を浮き彫りにし、健全性を促すことにもなる。

医薬品卸は、自社の経営の健全性が担保されてこそ、安定供給を行うことができるのだということ強調すべきだ。

『皆、頑張ろう』の時代の終焉

これまで医薬品卸も他の業界同様、いわゆる護送船団方式で成長を持続してきた。そのため事業規模が拡大しても、個々の企業が大きな特色を有し、製薬企業や医療機関、薬局などにとって『唯一無二』の存在とはなり得なかった。某医薬品卸が新たなサービスを始めると、他の医薬品卸も同様のことを行うため、その差がつかなくなった。

しかし、医薬品卸を取り巻く経営環境は年々悪化し、これまでのように全ての医薬品卸が横にら

『皆、頑張ろう』の時代の終焉

個々の企業が独自の経営体制を構築し、存続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

Copyright© Kunio Endo All rights Reserved. 本資料の無断転載・複写を禁じます。

みで『皆、頑張ろう』という経営体制を維持することが困難になった。古い体制から脱却し、新たな道を見出さなければならなくなっている。それは、個々の企業が独自の経営体制を構築し、存続の道を見出す時代に入ったということでもある。

すでに医薬品卸各社は、独自に事業継続の道を見出すために動き始めているが、思うようにその動きを加速させることができずにいた。だが、外資系製薬企業の中に医薬品卸との取引を見直す動きが鮮明になったことや、スペシャリティ医薬品の増加で取引卸を限定する動きが増加し、医薬品卸の背中を後押しすることになった。

企業は生き物であり、100の企業があれば100の戦略があってもいい。そこには、多様な解がある。そのため医薬品卸各社は、その解を求めて『提携』や『M&A』、さらには『組織改革』など、さまざまな動きを行っている。特に大手医薬品卸各社は、異業種企業との資本業務提携を積極的に行っており、その動きは海外にまで広がっている。

新規事業や既存事業への 投資の動きが活発化

納入価交渉だけを見れば医薬品卸の大きな変化

を感じることはできないが、前述したように企業経営という観点から見ると、医薬品卸の新たな時代を見据えた挑戦が始まっていることを随所に垣間見ることができる。

大手医薬品卸各社は、コロナ禍においてもデジタル企業や再生医療ベンチャー企業など異業種企業と資本業務提携などを行うことによって、新規事業の収益を高めようとしている。さらには、既存事業においては配送のあり方の見直し、効率を高める動きを積極化させている。各社ともこれまでとは異なり、これまで以上に本気度が感じられる新規事業や既存事業への投資の動きだ。

大手医薬品卸の場合には、新規事業の情報についてはそれぞれの企業がホームページ内のニュースリリースで公開している。そのため決算や製品関係のニュースリリース以外の情報が公開される企業ほど、新規事業開発に積極的に取り組んでいる姿勢がうかがえる。最近では、ニュースリリース以外にも決算説明会や記者会見の開催、さらには業界紙などマスコミを通じた報道によって、より深く突っ込んだ内容を経営幹部から聞く機会も増加している。過去の医薬品卸であれば、業界外の人達に知らせる必要がないので、情報公開に対して消極的だった。それが上場企業の増加によっ

て情報公開の姿勢が強化されたことや組織の活性化、若手の優れた人材確保のためなどには、情報を積極的に公開することが不可欠だという姿勢に変化している。もし、今でも内向きの考え方を基本とするような経営者が存在するのであれば、時代の急速な変化から取り残され、企業力を弱体化させることになりかねない。

DXで企業の風土や組織のあり方を変化させる

医薬品卸にとってもデジタル化の波は避けて通れないものとなっている。むしろ、その波をいかに他社に先駆けて有効に活用できるかが、大きな課題となっている。

医薬品卸のデジタル化は、現時点ではデジタル企業との提携が主となっている。このことに関して医薬品卸の経営幹部は、デジタル企業と提携することでこれまで自社に存在しなかったデジタル人材との交流などを通じて知見を得ることができるとしている。

これまで医薬品卸は、どちらかといえば体育会系の学生が主流のようなイメージが強かった。だが、女性MSが増加するなどに従い、そのイメージも確実に変わりつつある。今後、さまざまなデジタルツールを活用したMS活動が行われ、自社内に蓄積された数多くのデータを多様な方法を用いて外部に販売することで、医薬品卸の社員に求められる能力も大きく変化することになる。

現在、デジタルの活用によって成果が期待されるのがPMS（市販後調査：Post Marketing Surveillance）事業である。この事業は、医療用医薬品だけではなくスイッチOTCにおいても必要になる。PMS事業にデジタルを新たに組み込むことで業務効率が上がり、新型コロナウイルス感染症などの不測の事態が発生しても事業継続が可能になる。

また、DXは企業の風土や組織のあり方まで大きく変化させることになる。そのため医薬品卸は、これまで企業の成長を支えてきたレガシー（遺産）を乗り越えていく必要がある。だが、ここにはそ

の企業の成功体験が詰まっており、そのことを踏襲しようとする動きも依然として存在する。多くの場合、医薬品卸では営業部門がそのような存在となっている。

医薬品卸の場合には、経営幹部の多くが営業部門を経験してきており、これまで営業部門で培ってきた成功体験をあっさりと放棄することができないこともある。もしそうであるならば、表向きはデジタル化を推進しているように見えるが、実際は旧態依然とした組織体制から脱却できない企業となってしまうかねない。企業が大きな組織変革を成功させるためには、一部の担当者のみが声高に変革を叫んでも成功しない。社員全員のベクトルが同じ方向に向き、その変革を達成するよう全従業員が行動することが求められる。

重要なことは、担当役員であるCIO（Chief Information Officer）あるいはCDO（Chief Digital Officer）や、組織図にDX部門を設けることではなく、会社全体が本気になって取り組む姿勢を示し、行動することである。DX担当者を出島や島流しのような存在にしてはならないことだ。

“新常態”では、医薬品卸にとってもデジタル化は避けて通れない命題である。これは医薬品卸の規模の大小にかかわらず、経営を持続させるために取り組むべき最重要課題である。それだけに、デジタル化を経営革新のツールとして有効活用できた医薬品卸こそが、取引する製薬企業や医療機関、薬局などからも魅力的な存在となり得る。当然、デジタル化は医薬品卸の営業のあり方も大きく一変させることになる。これまでのような人海戦術ではなく、対面とWebを交えた営業によってデータを活用し、効率的な営業が行われ、MSが真のマーケティングスペシャリストに変容することを助ける。あるいは、さらに進んでMSが医療業界におけるデータサイエンティストのような存在にまで成長する可能性もある。むしろ、そうなるよう努力すべきかもしれない。そうなれば一気に医薬品卸の営業のあり方が一新されることになる。事実、医薬品卸の周りには有用性の高いデータや情報があり、それをこれまで十分に活かすことができなかった。これをデジタルというツールを持



つことで、変革させる機会が到来したといっても過言ではない。

一方、医薬品卸各社は将来、ヘルスケアプラットフォームを確立し、さまざまな機能を得意先に提供しようとしている。

最近の医薬品卸各社の動向を見ているとIT企業との提携などにより、ICTを活用したヘルスケアプラットフォームの確立を試みている。データを握っている医薬品卸がプラットフォーマーになることで多様な企業を束ねることができれば、これまでできなかったことや考えられなかったことを具体化し、それによりさまざまな商材を開発し、コスト・プライシングからバリュー・プライシングへ移行し、安定した営業利益の確保も現実のものとするのが可能になる。そのため医薬品卸は、多様な人材の確保と異業種企業との提携などを積極化させている。だが、各社ともシーズはあるものの、まだ大きく飛躍するまでに至っていない。

現在、多くの異業種企業、特にデジタル企業がヘルスケア分野への新規参入を模索している。これまでは大きなハードルがあったものの、そのハードルをICTなどの新技術が大きく引き下げている。そのため多くの異業種企業にとってもヘルスケア分野における新規事業の成功が夢ではなくなりつつある。このような状況下で、医薬品卸がヘルスケア分野におけるプラットフォーマーになることができれば、新規事業を軌道に乗せる時間を短縮化することができる。さらに、複数の新規事業を立ち上げることで既存事業と融合し、イノベーションを起こすことで自社の売上高における医薬品卸売事業の比率を一気に希釈することも可能になる。多くの人達は、「それは夢のような話だ」と思っているかもしれない。だが、世界中で大企業に成長した企業の中には、一気に階段を駆け上がった企業がいくらかもある。『未来の成功』は、誰もわからない。ただ1ついえるのは、「挑戦したものだけがそのチャンスを得ることができる」のだと。

限られた時間内で、いち早くヘルスケアプラットフォームになる医薬品卸は現れるのだろうか。現れるとしたらそれはどこなのか。

決断を迫られる地方医薬品卸

今、地方医薬品卸の多くは“新常态”においても経営を持続するため、独自の道を模索している。薬価の毎年改定によって経営状態が悪化している上に、一部の外資系製薬企業が契約を打ち切ることを表明したことから、これまでとは異なる経営持続のあり方が求められている。

医薬品卸売事業の低迷状態は今後も続くことが予想され、製薬企業による医薬品卸との取引停止も増加することが推察される。有力な地方医薬品卸であれば、大手医薬品卸4社のいずれかが合併するのを持ち掛ける可能性があるが、それ以外の地方医薬品卸は独自に経営持続の道を見出す必要に迫られることになる。

地方医薬品卸の中には、新たな道を模索し続けているところもあるものの、容易に本業である医薬品卸売事業の売り上げ規模に近づくことができない。そのため現時点で経営改善の道は限られている。その1つが地域密着の事業開発だ。このことは誰もが考えそうだが、それを徹底して行うことは意外と難しい。それは常に損得や打算が働くからだ。大手調剤薬局チェーンは本部交渉が多いことから、当面は地方医薬品卸の有力顧客になるのは限定的だ。そのため地方医薬品卸としては、地域に根差した医療サービスを提供している医療機関や薬局、整骨院、介護施設や高齢者施設などに対して密着した営業活動を行うことになる。具体的には、一方的な営業ではなく、それぞれの施設の事情に配慮したきめ細かな提案型の営業、あるいはデジタル機器などの相談やメンテナンスを行うなど、「こういうことをしてほしかったんだ」というような顧客重視を最優先させた営業を行う。別な表現をするならば「旧態依然とした営業スタイルからの脱却」、信頼を最重視した関係の構築である。

さらには、地域の異業種企業と連携し、これまでとは異なるサービスを医療機関や薬局に提供することも挙げられる。当然、地方医薬品卸が保証する信頼できる企業であり、その提供するサービスが得意先にとってプラスになることが前提でな

なければならない。地方医薬品卸としては、地域的な企業連携のネットワークの構築を着実に広げることで人材交流や情報交流を図り、医薬品卸としての枠組みを乗り越え、事業リスクを軽減させることにつなげる。

今後、業界内では想定外のことが次々に生じる可能性がある。そのことは、対応次第では地方医薬品卸にとって、自社の存続にかかわることになる。それだけに経営者は未来の自社のあるべき姿を明確に描き、全従業員とともに得意先から魅力ある存在として位置付けられるようにならない。

このように多くの医薬品卸が事業継続を図るために、新たな事業の開発に乗り出す必要に迫られている。多くの医薬品卸は思うように成果が出ていないものの、時代の変化を捉え、花を咲かせる場所が出てくることを期待したい。

医薬品卸が新規事業に本気で取り組むようになった背景には、製薬市場を取り巻く市場環境が大きく変化し、既存の主力事業である医薬品販売だけでは企業基盤の強化を図ることが困難になってきていることが挙げられる。加えて、これまで医薬品卸を支援してきた製薬企業も自社の経営を維持することが困難になってきており、これまで

のような支援ができなくなりつつある。

『終わりの始まり』に

このように医薬品卸各社は、コロナ後の社会である“新常态”を見据えつつ、新たな企業像を確立する必要に迫られている。このことを積極的に推し進めることで、これまでの構造的な問題や低収益構造から脱却し、新たな企業像を構築する『(過去の経営の) 終わりの始まり』の時にしなければならない。そのためには、医薬品卸各社は改めて“新常态”に成長を持続する企業としてパーパス (Purpose : 存在意義) を明示すべきだ。

“新常态”には新たな看板が必要だ。パーパスを作成し、その上でダイナミック・ケイパビリティ (環境に適応して、組織を柔軟に変化させる力) を発揮する体制を整え、『危機を敏感に感知し、新たな組織への転換ができる企業』になるべく行動を開始する。最終的には、新しいビジネスチャンスを求め、未知の領域に挑戦する知識創造企業¹⁾に変貌させる。この道筋は決して容易ではない。だが、避けて通れない道でもある。

パーパスは、「なぜこの企業があり、社会のために不可欠な存在となり得ているのか」を問いかけ

Purposeを明示する



Copyright© Kunio Endo All rights Reserved. 本資料の無断転載・複写を禁じます。



ることでもある。もっとわかりやすくいえば「その企業は社会のために必要不可欠な存在となっているのか」ということでもある。他に同様の企業があれば、その企業が無くて良いのではないかともいえる。『唯一無二』の存在。このことが問われているのだ。仮に同業他社があっても、その企業が無ければ顧客にとって必要なサービスを受けることができない。その上でパーパス経営とは、「社会が我々を必要とするから存在するのだ」とし、従業員が社会のために貢献できることに意義を感じることができることでもある。

最近、自動車メーカーのマツダの経営を再生させた元会長の金井誠太氏の講演を拝聴する機会があった²⁾。その講演で金井氏は、社員が現実的な考え方から脱却できないでいたのを打破し、「こうなれたらいいね」という言葉を発するまで、繰り返し問いただしたと述べた。そのことによって、社員たちの『心を燃やす経営』が実現でき、『夢が希望になり、意志になる』ことを実践することができたとした。このこともパーパス経営とつながっていると見えよう。医薬品卸にもこのような動きがあってもいいのではないか。

医薬品卸に今求められていることは、事業規模や古い営業体制の強化ではなく、“新常态”に適応する組織力とイノベーションだ。その際に重要なことは、精神論や過去の成功体験ではなく、全ての社員が理解できるパーパスに則した戦略や戦術の立案と実行である。医薬品卸は、元々医薬品の安定供給という社会的な意義を有している。だが、それだけで『唯一無二』の存在と位置付けることができるかといえば、それは『No』である。その医薬品卸が医療機関や薬局から必要不可欠な存在になるためには、他では代替できない存在にならなければならない。そのために医薬品卸各社は、未来においても経営を持続するため、自社の新たな企業像を独自に創造することが求められている。それが未知の領域に挑戦する知識創造企業への変貌だ。

おわりに

今後、医薬品卸を取り巻く経営環境は、短期間で劇的に変化することが予想される。そのような状況下で企業を支えるのは、人材に他ならない。その人材は、既成概念にとらわれず、新しいことに対しても果敢に挑戦し、冷静な判断ができることが求められる。そのような人材を外部から数多く求めることは、容易ではない。そのため多くの企業では、社内においても育成する必要性に迫られている。

私が教鞭を取っている県立広島大学大学院経営管理研究科（HBMS）では、日本のビジネススクールでは唯一、『医薬流通イノベーション』という講座を設けている。ビジネススクールということもあり、受講者全員が社会人だ。受講者の職業は看護師、薬剤師、病院事務職員、製薬企業のMR、医薬品卸のMSなど医療関係者だ。

広島は、歴史的な経緯から病院や医療従事者の数が多い。それだけに、広島のビジネススクールで医療介護や医薬流通に関して講座を設けるのは、地場産業支援にもつながると認識している。元々、医薬品卸業界は、わが国の中でも重要な社会的使命の一端を担っている業界でもある。そのような業界が、今後も時代の変化に対応し成長を持続するためには、人材の育成や業界に対する理解者を増やすことが必要不可欠だ。ちなみに昨年、『医薬流通イノベーション』を受講した学生の1人が「これまで医薬品卸の具体的な企業活動についてはまったく知りませんでした。しかし、今回、同講座を受講し、その存在の重要さに気付かされました」と述べた。指導する側としては非常にうれしい一言であり、同講座の必要性を再確認した。

県立広島大学大学院経営管理研究科（HBMS）では、学生以外にも特定の講座のみを受講する聴講生も募集しており、Zoomでの受講も可能だ。ぜひ、この機会に同講座の受講もしくはHBMSへの入学を検討してみませんか。

1) 野中郁次郎・竹内弘高著「知識創造企業」新装版 東洋経済新報社2020年

2) HBMS（県立広島大学大学院経営管理研究科）特別講演会2022年3月16日