

講演1

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

(株)矢野経済研究所 客員研究員

遠藤邦夫

令和4年7月14日(木)

11:20~12:20

講演1では、県立広島大学 大学院の遠藤教授に、医薬品卸の現状と未来についてお話しいただいた。

遠藤教授は、これまでの強みが強みでなくなり、市場には新たなプレイヤーが登場してシェアを奪うリスクに言及。自らの存在意義を高めるパーパスを持ち、知識創造が図られる企業へ転換しなければ、存在自体が危うくなると指摘した。一方、医薬品卸はMSをはじめとした自らの付加価値を高める可能性に満ちていると強調。果敢なチャレンジを促した。

激変する市場環境

●事業継続の困難性

イーロン・マスクはツイッターに「日本はいずれ存在しなくなる」と投稿しました。なくなることはないまでも、非常に厳しい状況になることは間違いないでしょう。それは、人口減少の中で経済成長を維持するには、相当の努力と変革、行動

変容を促すことが必要だからです。イーロン・マスクの言葉から、自分たちがどうあるべきかを考える機会にする、あるいは行動する機会にすべきだと私は思っています。

そこで大切なことは、衰退を回避するために、国が助けしてくれることを期待してはならないということです。なぜなら、市場経済では、自ら行動変容を起こし、あるいは得意先に行動変容を促さ

ないと、何も変わらないからです。それが資本主義社会です。

今般、流通改善懇談会（流改懇）があったときに、一社流通のことが問題になりました。製薬企業に向けて言われたことですが、医薬品卸としては「自分たちは決して大きな儲けを得ているわけではない」と主張すべきです。こうした一社流通が増えると弊害があるとの指摘がありますが、研究開発をして新商品が出てくる過程での状況を理解してもらえるように説明すべきですし、共存共栄の道を含めて、自分たちの見解をしっかりと伝えていくことが必要だと思います。

また、このままでは、医薬品卸の事業継続が困難になりかねない状況だと思っています。

第一に、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ります。得意先との関係を見直して、利益確保ができる状況をいかに構築するかを早急に考え、実行していかなければなりません。

さらに、製薬企業は医薬品卸に対して、これまでの関係の見直しを迫ってくるでしょう。そのため、自らが持ち得ている潜在能力をどのように活性化させるかが重要です。私は医薬品卸の皆さんの潜在能力は高いと考えていますが、業務のあり方を見直し、生産性を向上させる必要があります。つまり、いままでは売上に対して利益がついてくるという構図で進めてきたのに対し、これからは利益をいかに確保するかが最優先事項だということです。利益は売上とイコールではない時代に入ったのです。

●現状維持とリスクの関係

企業には、新たなことを思い切って行っていく姿勢が必要ではないでしょうか。不確実性の時代に現状を維持しようとすることは、最大のリスクだと私は思っています。

リスクを軽減するには改善策を打ち出し、矢継ぎ早に実行しなければなりません。例えば、新規事業の9割は失敗するかもしれませんが、残りの1割に大きな利益を生み出すものがあれば十分元が取れるというのが、ベンチャーキャピタルなど

の考え方です。いろいろなチャレンジをすることが必要ではないかと思います。

■ 医薬品卸の特徴

●医薬品卸の営業構造

組織と個人が合わさって会社の営業力が生み出されているのが、医薬品卸の営業構造です。例えば、本社の営業は計画営業です。大きな目標があり、実績、製品力、製薬企業との関係、戦略立案があります。にもかかわらず、数値的な面よりも精神論や希望的な観測が前面に出る「暗黙知の世界」になってしまう可能性が高いのが現状です。

一方、現場は、感性営業という言い方を私はしていますが、経験値と顧客との人間関係、製品訴求力、製薬企業担当者との関係性、アイデア、実行力といった、これまでの経験を踏まえて柔軟に対応するという、本社以上に暗黙知の世界になっています。

そのため、例えば、うまくいっていない支店などに優秀なMSを派遣して全体を活性化させようとしても、なかなか思うようにいきません。結局、暗黙知を形式知に置き換えられず、いつまで経っても勘と度胸の世界で、結果オーライでやってきた部分があります。

それを、どう改めていくかを皆さんが考える時代に入っています。具体的には、これまでの営業に盲点はなかったのでしょうか。それら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いなかったか、その地域で本当にその製品の有用性が高かったのか、製薬企業の影響が大きくてその製品を営業することができなかったのではないかと、ということです。

本来、営業というのは、自分たちが本当に得意先を見る、患者さんを見る、あるいは地域の住民を見てこそ、初めて地域に根ざすことになるのではないのでしょうか。皆さんは本当に、そのような営業を進めてきましたか。

さらには、真に得意先に入り込んだ営業ができていないのでしょうか。例えば、病院の営業なら、薬剤部長だけに会うのではなく、院長や事務長、看

護部長などに会うといった、きめ細かな対応に努めていますか。医薬品は病院経営の観点からも極めて重要な要素ですから、全体の流れを見ないと得意先が本当に求めているものは分からないのではないのでしょうか。にもかかわらず、そういう立場の人たちと会っていないのではありませんか。本質を伴った上での自分たちの存在意義や支援できることを示して実行してこそ、お互いにウィンウィンの関係になるのではないのでしょうか。

●過剰サービスの問題

安定供給をするためには経営の安定が不可欠ですが、経営の安定を妨げているものの一つに過剰サービスがあります。

例えば、ライバル会社が2回通うなら、うちは3回行こうという発想です。回数の問題だけでなく、それ以外にも同様のことが行われていませんか。過剰サービスは、医薬品卸にもMSにとっても良いことではありません。

だから、得意先に対して過剰サービスはしないという行動変容を行い、もっと自分たちの業務を“見える化”すべきです。

●薬局とのパートナーシップ

日本薬剤師会の2022年の政策提言では、薬剤師の役割や薬剤サービスを挙げています。その中に、「医薬品卸がサポート」という表現が出てきます。医薬品卸がサポートするには、薬局と医薬品卸はパートナーという位置づけにならなければなりません。



医薬品卸の現状と未来について語る遠藤教授

私は、医薬品卸の協力なしに薬局が円滑な業務が行えるとは思っていませんし、そういうことを、もっと薬局の皆さんに理解してもらえるように訴求していく必要があると考えています。いつまでも業者という位置づけでは、サポートは成り立ちません。

■ 医薬品卸の新たな戦略

●個々の企業の経営戦略

「皆、頑張ろう」の時代、精神論の時代は終わったと考えています。提携、M&A、組織改革をいかに自社の中に取り込んでいくかが重要です。特に大事なものは組織改革です。例えば、団塊世代対応の組織からの脱却です。団塊世代に対応して多くの人を採用し、多くのセクションをつくり、職位をつくりましたが、いまではそれほど職位を必要としないということです。

むしろ、よりフラットにしたほうが良いのではないのでしょうか。組織の風通しを良くし、従業員の内的モチベーションを高めることです。例えば、職位や給料を上げても、モチベーションは高まらないでしょう。会社は、従業員の内的モチベーションを上げる努力をすべきです。

●当事者同士でいかに変えていくか

グローバル化に対応した経営への転換では、過去の常識が未来の非常識になります。また、投資では国際基準、スピード感の経営が求められています。そういう中で、いかに行動をすべきかが、医薬品卸一社一社に求められています。

確かに、APIを国内製造に戻すとか、GDP (Good Distribution Practice) を国際標準にしていかなければなりません。医薬品流通についても、ガイドライン強化と慣習の見直しが求められていますが、これは国がやることではなくて皆さん一社一社、あるいは一人一人が実現させていかなければならないのです。

結局、国は傍観者とは言わないまでも、市場経済の当事者ではないのです。やはり、当事者同士でいかに変えていくかが、極めて大事なポイント

なのです。GDPの問題について、薬局や病院の人たちに対して言いたいのは、GDPを本当にきちんと遵守できるのかということです。

例えば、温度管理を考えてみましょう。製薬企業や医薬品卸までは厳格に運用されています。問題は医療機関や薬局での管理で、トレーサビリティをしっかりと維持しているのかということです。いい加減な温度管理をしていて「返品だ」と言っても、国際標準では認められません。返品自体、決していいことではありませんが、トレーサビリティがしっかりと保たれていない商品は、返されても廃棄しかないとをきちんと伝えていかなければならないのです。

●持続的競争優位の獲得

医薬品卸の歩みを見ると、2000年ぐらいまでは成長期、2011年から2018年ぐらいまでは停滞期、2019年からは転換期です。いまは転換期ですが、どう転換すればいいかという解答はありません。

持続的競争優位を獲得するために、ダートマス大学ビジネススクールのマーガレット・ペトラフ教授は「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」と言っています。まさに医薬品卸そのものだと私は思っています。

ですから、ここを変えていくことが大事で、早急に取り組んでいかなければなりません。

例えば、得意先である医療機関や薬局がどんな取り組みを進めているかということ、2021年4月にやまと診療所という在宅医療を積極的に行っているところが、東京の板橋区に「おうちにかえろう。病院」という名の新たな病院をつくりました。

患者さんは、早くお家に帰ろうという意識を持つためにパジャマを着ていません。あるいは、外からは病院の中が見えるようにして、病人らしい人ばかりではないという状況を発信しています。また、象徴的なのはナースコールを無線にしたことです。Wi-Fiにしようとしたとき、業者の人たちは「もし電波の不調でナースコールが鳴らなければ危険だ」と言いました。しかし、無線にしましたが、開業以降、そういうトラブルは一切ないそ

うです。逆に有線から無線に変えたことで、大幅なコストダウンを実現しました。「危ない」というリスクで前に進まないのではなく、何を実現できるか、あるいはそれをどうやって補っていくかを考えていったほうが賢明なのです。

あるいは、大阪の千里にあるリハビリテーション病院の新棟は木づくりで、従来のイメージを変えました。運営しているのは香川県にあった病院で、香川にも病院はあります。香川県の人口が増えないという閉塞感の中で、経営が非常に厳しくなっていくことを見越し、人口が多い大阪に進出しました。この病院がすごいのは、食堂に本物の暖炉があり、先ほどの「おうちにかえろう。病院」と同様、全然病院らしくないことです。こういう“らしくない”ことをいかに追求するかが、いまの傾向ではないかと私は思っています。さらに、リハビリテーションルームがありません。病院全体がリハビリテーションルームという考え方です。例えば、階段の上り下りなどがそうです。あるいは、職員の制服は、自分たちが着たい洋服にデザインしています。

大阪ヒルトンの新棟には医療モールがあり、その一角に梅田薬局があります。ここでは、夜間でもバーコードをかざせば、そこから自分のために処方された医薬品を受け取れるようになっています。

医薬品卸の皆さんに声を上げていただきたいのは、箱出し調剤です。ドイツやイタリアでは箱出し調剤になっています。箱出し調剤にすれば、医薬品卸の倉庫の自動化がより早く進むでしょう。いろいろなことを協力関係で進めていくのなら、未来を見据えた中で自分たちに何ができるか、何をすべきかをもっと考え、実行することができます。

例えば、長野・上田市の飯島薬局は、店舗内にOTCのパネルがあって、そこを手で触ると、能書や添付文書などを見ることができます。患者への説明が非常に分かりやすくなっています。こういった形なら、患者は、興味ありそうなことなどを自分の主観に合わせて薬剤師に説明してもらえます。

■ 医薬品卸の今後

● 医薬品の流れ

医薬品は、抗生物質の時代から成人病薬の時代になり、Modalityの世界になり、抗がん剤や希少疾病治療薬などのオーファンドラッグの時代になっています。医薬品卸の皆さんもしっかり対応してきましたが、営業現場は、それに対応して変わってきたかという、十分ではありません。

要するに、いままでは製薬企業が医薬品卸の経営持続を支援してきました。しかし、20年後、30年後を考えた企業像をどうするかは医薬品卸の皆さん自身の問題です。これからは、市場環境が悪化し、製薬企業の経営も悪化し、製薬企業からの支援が困難になりかねません。そういうことを認識し、なおかつ自分たちをどうすればいいかということをしっかり考えていくには、やはりいま変わらなければならないと思います。

● 地域包括ケアシステムへの対応

そして、地域包括ケアシステムへの対応を考える必要があります。地域に根ざすとはどういうことなのか、地域包括ケアシステムに対応するにはどうしたらいいのか、ネットワークの中で医薬品卸の立ち位置をしっかりと確立するにはどうしたらいいのかをもっと真剣に考え、地域によっては、その立ち位置がいろいろと変わってもおかしくないだろうと思っています。

● 医薬品卸が行うべきこと

いま、医薬品卸が行うべきことは、業界外の人材を積極的に採用することです。

そして、従業員の評価制度を見直し、原点回帰ではなく未来志向の営業体制を確立し、デジタルヘルスに積極的に取り組み、有望事業へ積極的に投資し、成果を蓄積して従業員に還元することです。それらをしっかりと進めていくことが必要です。

● 医薬品卸と製薬企業の新たな関係

医薬品卸と製薬企業の新たな関係として、分配のあり方の見直しが進められています。製薬企業

が資源をどんどん海外へ移していくと、国内市場の限界が見えてきます。国内の利益が限定されれば、いままでの医薬品卸に対する分配の法則は変わらざるを得ません。そういうことを理解した上で、医薬品卸自身も、どう動き、成果を出していくかを考えることが求められています。

また、トップセールスの必要性が高まっています。経営者がもっとフットワークを軽くし、もっと存在感を高めて、現場の営業支援体制を構築することが必要でしょう。特に、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には、トップセールス、トップの存在が非常に大きな影響をもたらします。そのためには、レガシーの呪縛に囚われないことです。過去はこうだったからは通用しません。プロであるという意識づけをしていかなければなりません。

一方で、私は昨年出した本の中にも書きましたが、6万1千軒ぐらいある薬局は、ここ数年、倒産が増加傾向にあります。そういう時代が到来しているのです。今後もこの傾向は継続することが予想されます。

米国を見ても、チェーンとインディペンデントでは、チェーンの割合が大きくなっています。日本も同様の方向に進んでいくことは間違いのないだろうと予想しています。

● 医薬品卸に求められること

いま、医薬品卸に求められていることは何でしょうか。コンプライアンスは大事です。しかし、それよりも重要なことがあります。それは、自社は何を持って社会に貢献しているのかです。いわゆるパーパス（Purpose）です。さらに、全従業員が仕事へのプライドを自覚すること、プロフェッショナルな仕事への姿勢です。MS一人一人が、自分は医薬品営業のプロだと意識すべきです。

そのことが、コンプライアンスを遵守する姿勢を強めることにつながります。つまり、コンプライアンス教育は必要かもしれませんが、教育を受けただけでは不十分なのです。コンプライアンスとは、自分たちの仕事に誇りを持つことで、たとえ親しい得意先から要求されても、「それは、私た

中にはできません」と、はねつけられる確固たる信念を持つことだと考えます。

●加速するデジタル化

コロナ後の時代は、デジタル化が加速します。すでにDXが進んでおり、組織のあり方や業務内容、求められる能力が変わってきています。また、DX主導企業との格差は拡大しています。

これからは、規模ではなく、自分たちが知恵を絞って行動することによって得意先から大事なパートナーとされ、自分たちの存在感を高められるようになっていくでしょう。顧客の心を捉え、「こういうものが欲しかった」と言わせるには、会社の規模ではなく、自分たちの行動、あるいは顧客の行動変容を促すことができるだけのパワーが必要なのです。

日本経済新聞に掲載された「近い将来、ヘルスケアはこう変わる」という記事では、2030年頃には医療提供はAIやデバイスが主導し、病気の予防、個別化医療、非医療技術の巨人（GAF A）が存在感を高めていく、とされていました。

でも、2030年頃にはGAF Aも新興企業に追い抜かれているかもしれないというぐらい、世の中の動きは速くなっています。求められるニーズが5年サイクルで変わっていくことを考えると、10年前のトップ企業が10年後も変わらないとはいえないのです。

しかも、そうしたことがM&Aで維持できるのはかなり限定的です。むしろ、小規模の企業がDXによって短期間で巨大化し、強い存在感を示すようになるかもしれません。

●コロナ禍のデジタルツール

コロナ禍のデジタルツールとしては、デジタルディスラプター（Digital Disrupter）がツールを開発します。それは破壊者ということですが、医薬品卸がディスラプターになる可能性は十二分にあると考えています。ですから、それを目指すことも、一つ考えていただきたいのです。

また、医薬品卸の皆さんは、顧客の未来を見据え、本当に顧客が欲しているものを開発すれば、



医薬品卸の可能性について言及する遠藤教授

高い評価を受けられる可能性があります。そのことが顧客との関係強化につながります。

●デジタル時代の経営

デジタル時代の経営は、CDO（チーフデジタルオフィサー）が行うものではありません。全体経営の中でデジタル化を進めることになるでしょう。

医薬品卸のDX戦略は、経営幹部がDXを理解し、どのような企業の姿を創造するか、いわゆる未来のイメージを持っているかが重要です。

ですから、企業業績の改善、デジタル化を基本とした改革、組織改革をどうするかがポイントになります。ダイナミックなケイパビリティ（組織能力）ということで、変化に対して柔軟に対応できる組織をいかにつくり上げて組織を強化していくのかです。そのためには、一人一人が考える力を持つことです。さらに、それを受け止める組織が必要です。

デジタル人材の採用は、雇用形態を大きく変えるでしょう。通年採用や終身雇用が消滅するかもしれません。能力給はいま以上に広がる可能性があります。さらに生産年齢人口の減少化により、有能な人材には定年を設けずに働いてもらうことはあり得ると思います。

■ 医薬品卸の進むべき道

●時代の変化への対応

時代の変化に飲み込まれないためには、会社の

パーパス、すなわち社会的存在意義が大切です。そうでなければ「あなたの会社でなくても」と言われかねません。皆さんは「あなたの会社でなければ駄目だ」と言われていますか。

激変する状況の中で、何年か先を展望し、捨てる勇気を持って未来に挑む行動力を発揮できているでしょうか。よく言われているのは「選択と集中」ですが、一方では、コアコンピタンス（中枢）ということをゲーリー・ハメルとC. K. プラハラードが言いました。コアコンピタンス部分を持ち、そのコアコンピタンスが得意先の心を捉えることが必要です。

社内で新常态に対応したパーパスを築いて周知徹底し、ダイナミックケイパビリティを発揮するような組織風土をつくり上げていくことが重要なのです。

●これまでの強みが強みでなくなる

新常态に対応した企業に変容するとは、成長を維持し、強い企業体として顧客に対して成長機会を提供できるようになることです。つまり、これまでの強みが強みでなくなるということなのです。既存のプレイヤーが変わらなければ、新たなプレイヤーが登場してシェアを奪います。皆さんの存在さえも奪ってしまいかねないのです。あるいは、存在できても、新しく入ってきた企業に従属する関係になってしまうかもしれません。

知識創造ができる企業へ転換するには、付加価値を捉える利益主導型企業という形になることです。

そのためには、組織力、行動力、対応能力が必要です。私は様々な病院を見てきましたが、良い病院は行動力があります。やってみることに積極的です。頭で考えるのではなく、やってみることによって、一歩でも二歩でも前に進みます。場合によっては後退するときがあるかもしれません。しかし、それを繰り返すことにより、組織力が鍛えられ、全体が考える組織になっていきます。前に進む努力をしないと、そこに結果は生まれてきません。

最も大事なことは、結果を出すことです。努力

も必要ですが、結果が出ない努力では駄目です。企業は常に結果を出し続けなければならないのです。そのため、失敗もするが、それ以上の結果を出していく形をつくるべきです。そうなるためには、働く全員が成功体験をしていくことが大事です。

●埋もれているデータや情報を活かす

皆さんは持っているデータを十分に活かし切れていますか。インフォメーションで終わっていませんか。もっとインテリジェンスにしていかなければなりません。

インテリジェンスにすることで、他の企業では得られない独自の情報を提供できる環境をつくっていける、と私は思っています。

●新たな業界再編とは

日本電産(株)会長の永守重信さんは、売上が半分になっても黒字が出せる体質にするというWPR (Double Profit Ratio) を提唱しました。医薬品卸もこういうことを考え、あるいは実現できる企業体として成長を持続してほしいと私は願っています。

そのためには、これまでのやり方、レガシーを大きく変えて組織体自体を転換しなくてはなりません。

これまでは医薬品卸同士が合併して新たな医薬品卸ができましたが、これからの業界再編では、従来の医薬品卸と異業種企業が合併する、あるいは提携して新たな企業が生まれていくでしょう。医薬品卸という名前が存続するかは分かりません。総合ヘルスケア企業という形になるかもしれません。あるいは、もっと国際的なビジネスを展開する企業に成長する可能性を秘めているかもしれません。

つまり、医薬品卸は、単にホールセラーの枠組みではなくて、もっと広い世界で戦いながら、自分たちの企業をつくり上げていく時代に入っているのです。

●行動しないと明日はない

その意味では、行動しない、できないでは、明

日はありません。いくら良い考えが浮かんでも、行動しなければ、成果を得ることはできません。要するに、理論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こそが生存の可能性を高めるということを、強く皆さんに訴えたいのです。

私は県立広島大学で、日本のビジネススクールの中で唯一、医薬流通イノベーション講座を開設していますが、意外と医薬品卸の重要性、広がり理解していない人が多いと感じています。その責任は医薬品卸だけの問題ではないかもしれませんが、もう一度、医薬品卸全体が、自分たちを“見える化”で説明する必要があるのではないのでしょうか。

例えば、「単品単価とは何か」を明確な共通言語にする必要があります。単品単価の定義が会社によって違うのは非常に困ります。つまり、正しい情報を正確に伝える、“見える化”していくことは、医薬品卸にとって大事なことであり、周りから信頼を得ることにつながっていきます。国民を味方につけるためには、医薬品卸自体が、より正確に情報を伝える環境づくりを進めていかなければならないのです。

ちなみに、単品単価が一番いいことのように言われていますが、私は単品総価が必ずしも悪いとは思いません。「これは絶対だ」みたいに決めつけ

ると、そこに前進はないでしょう。

もう一つ、MSが大きく躍動する時代に入ったと考えています。先ほどもデータの問題に言及しましたが、データを単に提供するのではなく、自分たちの付加価値をつけてデータを提供することが重要です。得意先に「このデータが欲しかった」と言わせることが、腕の見せどころです。

医薬品卸は、例えば、顧客が小さいから、それを束ねる卸が必要だという環境で事業を進めてきましたが、デジタルになって、いろいろな人が行えるようになってきました。手作業時代なら医薬品卸が必要だったかもしれませんが、中抜きになる可能性もどんどん高まってきています。その中で自分たちが存在するためには、どうしたらいいのかを考える時代に入ったし、自分たちが率先して変えなければ、自分たちの存立基盤が失われることになるだろうと私は思っています。

一人一人が前に進むことを考えることによって、企業の成長を維持し、広がりを持つことになります。誰かが何かをしてくれると思ってはいけません。医薬品卸の皆さんが、自分たちでやっていくのだという強い思いを持って、新たな企業像を実現させていくことを、期待を込めて願っています。

以上で話を終えさせていただきます。ご清聴、誠にありがとうございました。



ライブ配信を行った講演会場