

講演3

環境変化と 医薬品卸の可能性

クレコンリサーチ&コンサルティング株式会社
代表取締役社長

木村 仁

日時：令和8年7月9日（木）
16：00～16：50



講演3では、クレコンリサーチ&コンサルティングの木村社長に、「環境変化と医薬品卸の可能性」と題してお話しいただいた。

木村社長は、医療用医薬品市場は今後も伸長していくが、医薬品卸が従来と同じ市場と方法で売買差益のみで収益を上げることは、今後の人口動態、社会保障制度、ステイクホルダーの状況と行動を考えると、厳しくなっていくと説明した。その上で、医療社会の持続性と患者の医療アクセスの支援に一つの可能性があるとした。そして、現場を持つ強みを生かし、平時並びに災害時に欠かせない医薬品卸の従来からの役割を担い続け、国民を含め周知していくことを前提としながら、モノ売り・コト売り、そしてそれらの組み合わせ方で特徴を出し、第二、第三の収益源をつくることが重要であるとした。

はじめに

クレコンリサーチ&コンサルティングの木村です。本日はこのような貴重な場にお招きいただきまして、誠にありがとうございます。また、当社グループに対しまして、日頃より格別のご高配とご支援をいただいておりますことを、この場をお

借りして厚くお礼申し上げます。いつもありがとうございます。

本日は、「環境変化と医薬品卸の可能性」について、お話しさせていただきます。

医薬品卸経営のベースライン

●伸長する医療用医薬品市場

最初に、医薬品卸経営のベースラインについてお話しします。

当社で毎年発表している医療用医薬品卸売市場の推移について、市場全体の伸びを見てみると、2020年から2025年まではコロナ禍があったにも関わらず約2%から5%台の間で伸長しています。そして今後も、米国の最恵国待遇（MFN）等の影響により変化しますが、基本的に伸長は継続すると予測します。そういった状況の中で、医薬品卸にとっての大きな外部環境要因として、少子高齢化に伴う社会保障費の伸長抑制、インフレ、自律型AIの進化などが挙げられます。

本日の話の根幹には、「医薬品卸が日本の社会において欠かせない役割を担っている」ことの認知度向上があります。

●医薬品卸の役割の周知

私自身、日本の医薬品卸の役割を知ったのは今から18年前の2008年です。私は、製薬企業の国際部門に約8年務めた後、海外におり、その後帰国して当社に入った時です。それまでは日本の医薬品卸のことはほとんど知りませんでした。その後、医薬品卸に訪問させていただいたり、時には同行させていただくようになって、日本の医薬品卸が全方位型の機能を持ち、社会になくてはならない存在であることを痛感しました。そして、2011年3月11日に東日本大震災があり、医薬品卸の皆様のご尽力、働きぶりを見て、より一層その思いを強めました。

厚生労働省の東日本大震災対応録では、災害時は医薬品卸に任せることが最も効果的且つ効率的であると報告されていると聞いております。政府が中央集権的に動くよりも、あるいは自発的に製薬企業が介入したりするよりも、現場でどのくらい医薬品が必要か、医療機関・薬局も含め地域の被災はどのような状況かを把握している医薬品卸がコントロールする方が良いとのお話をセミナーで聞きました。その後も日本各地で起こった災害



「環境変化と医薬品卸の可能性」と題して講演する木村社長

やコロナ禍においても、医薬品卸なくして医療現場は回らなかったわけです。

こういった事実があるにもかかわらず、医薬品卸の存在と役割が国民にあまり知られていないことが課題としてあると思っています。昨今は、卸連合会と薬業政治連盟が共に動き、政治や行政の方々に医薬品卸のことをよく理解していただけるようになりました。長年にわたる関係者のご尽力の賜物であると思いますし、国民の方々にも医薬品卸の働きをより知っていただきたいと思っています。

●医薬品卸の課題のポイント

その上で、医薬品卸の課題を3つ挙げさせていただきます。

①販売額とともに売上原価も増える

1点目は、市場規模・売上高の伸長とともに、仕入れの最終原価率も上がっていることです。販売費及び一般管理費も、既にインフレの影響は出ていますが、今後その影響は確実に大きくなっていくでしょう。つまり普通に考えると、従来型の売買モデルの現状維持では利益が上がりなくなっていくと思います。そのような状況にあって、自社が選ばれるかどうかということが課題となります。

②患者さんにいかに貢献できるか

2点目は、従来型の医療用医薬品の売買モデルの利益が上がりなくなっていくということは、他のところで利益を上げなければならないということです。

現在、国内には約1万2600名のMSの皆様がいますので、医療機関の顔が見えること、つまり医療機関へのアクセスを活用して「モノ売り・コト売り」の範囲の拡大を図ることが重要です。

科学技術の大きな進歩により、多くの新薬や医療製品が出ているにもかかわらず、多くの患者さんが病気を早期に発見できず、発見が遅れる、そしてこれは社会コストの増大を招きます。患者さんが早期に受診し、医療機関が疾患を早期に発見し、早期に確定診断を行い、正しい治療選択ができるように支援していくことが大事な取り組みになります。

これは難しい課題ですが、各地の医療機関、薬局、行政、そして製薬企業の全ての関係者にとって良いことであり、医薬品卸が関係者の皆様に支援できる一番の立場にいると私は信じております。具体的に地域ごとの関係者間のコミュニケーションデザインとスキームデザインを支援し、正しい順番で実行していくことが求められます。疾患ごとに患者さんとそのご家族の苦しみや悩みを体感することもとても重要です。こういった患者アクセス支援が、自社が選ばれる大きな要因になっていくでしょう。

③既存事業以外の収益源をつくる

3点目の課題は、収益源を既存事業以外から、最低もう1つ異なる収益源をつくらなければならないということです。世界各国、医療制度は大きく異なりますが、どの先進国の医薬品卸も従来の医療用医薬品の売買モデルで利益を上げることは

厳しくなっています。ですから、②のような医療社会への支援に取り組み、それらの取り組みから貢献度に応じて収益の一部をいただくこと、また、バスケットボールで軸足を固定してもう片方の足を動かす「ピボット」のように、現在の事業の強みを生かしてモノ売り・コト売りの幅を広げられるかが重要だと考えています。以上が本日の申し上げたいポイントです。

●米国の最恵国待遇政策の市場成長への影響

今後の医療用医薬品市場を考えていく上で、地政学的環境変化の影響要因などについて少しお話しします。

まず、医療用医薬品市場を牽引しているのは金額でみると市場の約8割を占める特許品です。しかも、革新的医薬品（旧新薬創出等加算品）です。そして、今後の市場の成長予測には日米関係が大きく影響します。これは米国の最恵国待遇政策の影響です。なぜ影響するのかというと、製薬企業が日本市場での承認申請を遅らせる、あるいは日本では承認申請をしないなどの決定をする可能性があるからです。いわゆるドラッグラグ・ドラッグロスです。一方で、日本市場はそれでも魅力的で、患者さんの医療機関へのアクセス、市場規模、承認イコール薬価収載など利点も多くあります。

最恵国待遇というのは、米国の薬価（混合診療ですので保険の種類により一つの医薬品でも幾つもの薬価があります）が海外の国を参考にして下がってしまうもので、段階的に導入されています。今年1月に低所得者層向け公的保険メディケイドに収載されている医薬品の薬価が下げられました（GENEROUS）。その参考となったのが、先進8か国のうちの下から2番目の薬価です。

今年10月からは高齢者（65歳以上）向け公的保険メディケアのパートB（医師投与薬）にも実施される予定です（GLOBE）。さらに来年1月からはメディケアのパートD（薬局で出される処方薬）にも実施される計画です（GUARD）。病院市場と外来市場における65歳以上の割合は当然大きいので、米国市場への影響を考えると、製薬企業が日本での開発、承認申請を躊躇することが増えるで



医薬品卸の課題と可能性を丁寧に解説

しょう。

●日中関係の医薬品確保への影響

日本市場での数量割合が50%を超える後発医薬品及び長期収載品は、今後、日中関係が影響するリスクがあります。現在、医療用医薬品の原薬（API）、その出発原料や上流工程のものの多くは、中国が関わっています。また、特許品市場でも、中国は開発パイプラインが豊富ですので、日米関係と同様のドラッグラグ・ドラッグロス関係（技術が日本に導入されない課題）が中長期的に表出する可能性があります。

戦略立案・実行は進んでいますが、日本は国際競争力と外交力の観点で、医薬品・医療製品の特定分野の創薬力強化（研究・開発・製造・知財）の計画をさらに加速化させる必要があります。

●医療用医薬品市場で伸びるセグメント

国内の医療用医薬品市場で伸長が予測されるセグメントは、大きく3つあります。

1つ目は、スペシャリティ医薬品と呼ばれる病院中心、がんや希少疾病を適応症とする高額な医薬品・医療製品が引き続き伸びていくでしょう。医薬品とは単純に言えない新しいモダリティがより多く出てきます。現在は抗体医薬が全盛となっており、さらに核酸医薬品、遺伝子治療製品、再生医療等製品などが増えていくことが予想されます。

2つ目は、約30年ぶりに新しい診療所市場中心

のセグメントが大きく伸長します。抗肥満薬関連分野です。約30年前にはED治療薬が発売され、記録的な市場規模になりました。保険外のところでも多く流通しました。約30年ぶりにそういった事象が起きるということです。来年には経口剤が発売され、この市場セグメントは大きく拡大しますが、同時にコンプライアンス面での対処が求められます。また、エイジングケア、ウィメンズヘルスの分野でも新たな技術進展により、長期的に成長分野となるでしょう。これらを私は新プライマリー市場と呼びます。

3点目はワクチンで、これも非常に重要になってきます。ワクチンの種類が急激に増加します。製造のスペース・柔軟性・コストの観点でmRNAワクチンは未来の市場として大きな割合を占める可能性を秘めています。

●不透明要因は困難な価格転嫁と仕入原価の上昇

日本の医薬品卸売市場は中期的には年平均3%程度成長していくと予測しますが、不透明な要因は、薬価制度の今後と仕入原価の上昇です。

革新的医薬品の割合はあまり増加していないように見えますが、額でみると増えていきます。ただ、この線引きは制度のさじ加減で変わりますので、恐らく40%～45%の間で引き続きコントロールされて、革新的医薬品の定義づけが変更され続けるのではないかと思います。一方で、薬価制度として、米国の最恵国待遇にどう対応していくのか、医療機関、薬局、製薬企業、そして医薬品卸が影響を受けるインフレ分を価格転嫁できないことにどう対応していくのかが、制度面での大きな課題となります。

日本の医薬品卸売業自体の根本的な問題は、仕入原価率の上昇であり、原価率が上昇しているにもかかわらず、薬価が毎年改定され、価格転嫁もできないことです。原価率の上昇は医療用医薬品のどのカテゴリーにおいても起こっています。特許品であろうが後発医薬品であろうが、制度上、乖離率が低い方が評価されます。そうすると、どの製薬企業も原価を上げる行動に出ます。今後は、自社の中期的な純売上高、売上原価、販売費及び



資料を交えて解説する木村社長



第二、第三の収益源をつくることが重要と強調

一般管理費を、精密且つケース別にシミュレーションすることが必要不可欠となります。

既存事業——課題と考察

●病院、薬局とも革新的医薬品が急増

続いて、既存事業の課題について考えてみます。

100床以上の病院が購入する医薬品の金額の半分以上が革新的医薬品です。薬局も約3分の1が革新的医薬品です。希少疾病薬は、適応症が希少疾病のみの薬と、複数の適応症のうち一部が希少疾病である薬を足すと、これも病院では3分の1以上となっています。薬局ではまだ希少疾病薬の取り扱いが少ないのですが、2018年から見ると、倍以上になっています。

薬価帯で見ると、病院が購入する半分以上は10万円以上の医薬品になっています。薬局では1000円以上と1万円以上の薬が増加しています。

●2025年度の卸連合会の主張

医薬品卸の皆様のご尽力で流通改善が進みました。平均乖離率は4.8%まで縮小しました。しかし、この先は、画一的な流通改善は難しくなるでしょう。お取引先や製薬企業によってそれぞれが異なる戦略、行動をとってくるからです。

2025年度に卸連合会が何を主張・提言したかを見てみます。

1点目は、引き続き、中間年の薬価改定を廃止してほしいということです。

2点目は、川下取引の流通改善を進めてほしいということです。単品単価交渉に基づく契約をさらに推進するために「流通改善ガイドライン」が改訂されました。また、流通当事者へのインセンティブとなる新たな体制加算として地域支援・医薬品供給対応体制加算が新設されました。その中に「流通改善ガイドライン」と同様の文言が入ったことで、流通改善が診療報酬の点数に関係し、ダイレクトに影響する大きな契機となりました。

3点目は、川上取引です。薬価収載時に薬価算定のベースとされた流通経費が仕入原価に反映されるようにしてほしいというお話がありました。また、仕入原価に関して厚生労働省に報告した方が良いというお話もありました。しかし、この部分はあまり進んでいないように感じます。

4点目は、20円未満の薬価の引き上げで、僅かですが引き上がりました。設備投資等への対応については、63億円の補正予算がつきました。この点に関する内容は、厚生労働省の安中課長からご説明があった通り、短期間に多岐にわたる申請があり、採択まで至ったとのことでした。

●医療機関・薬局との取引における課題

薬局向けの地域支援・医薬品供給対応体制加算ですが、流通改善に関係するところでは「原則として、単品単価交渉の実施をしていること」「卸売販売業者への頻回配送・休日夜間配送・急配に係る過度な依頼を慎むこと」「温度管理を要する医薬品や在庫調整を目的とした卸売販売業者への医薬品の返品は慎むこと」の3項目を算定要件としています。ここで問題なのは、単品単価交渉に関して「原則として」と書いてあることです。急配や頻回配送、返品については「慎むこと」と書いてあります。

医療機関向けも同じです。「原則として全ての品目について単品単価交渉とすること」と書かれており、返品や急配も同様に依頼を「慎むこと」と書かれています。

この「原則として」や「慎むこと」は、現場にとってはかなり微妙な表現になります。

ではどうしたらよいのでしょうか。個人的な予

想ですが、今年度は厚生労働省がこのことを打ち出すことはないと思われます。「原則として」と「慎むこと」を具体的に定義することは非常に困難であるからです。今年度における大きな意義は、「流通改善ガイドライン」の本質的な部分、特に単品単価交渉が、診療報酬の一部に組み込まれたことにあります。現場の状況は多くの課題を抱え難しい局面が多々あることと推察します。今年度は全ての医療機関や薬局に単品単価交渉をはじめとする流通改善をより具体的に認識していただく年度になり、困難な中での活動が来年度以降の制度に繋がっていくと思っております。

●製薬企業との取引における課題

川上取引に関する根本的な課題は、物量では特許が切れた長期収載品、後発医薬品が多く、金額では革新的医薬品とその他特許品が多い中で、設備投資等を含めた流通コストを品目別に見出すことが難しいことです。医薬品卸は、医療機関・薬局が求める医薬品を安定供給するための設備・システムを有し、維持しなければならないことに加え、流通の品質において法令及び製薬企業各社それぞれが要求する基準（GDPやISO）に対応するために設備やシステムに投資をし続けなければなりません。その投資内容は、医療用医薬品・医療製品の多様化に伴い高度化し、高い方の基準に合わせた投資になります。ですので、販売費及び一般管理費を単純に体積・数量等で按分することのみで本当の意味での流通コストは見えません。

毎年の薬価改定が続き、さらに全てのカテゴリーにおいて仕入原価が上昇している中で、どのように流通コストがかかっているのか、このような観点を含め、物流に関するコストと商流に関する付加価値についてロジックを組み立てることが求められます。このモデル化は実際には非常に困難を伴いますが、挑戦しないことがリスクであり、まずは項目の洗い出しと前提条件の構築が重要だと考えます。

そしてもう一つ重要なことは、医薬品卸と製薬企業の個社・個社間で、投資を含めた物流に関するコストと各社で取り組まれている商流に関する

付加価値について、一年間を通じて対話を続けることです。例えば、外資系企業であれば、秋には予算が決まっていくわけですので、改定される薬価が決まった後では遅いと言えます。コストと付加価値について、製薬企業個社との年間の対話プロセスを確立するべきであると思います。

新しい収益源

——医療提供への支援と患者アクセスの支援に関する一例と考察

●米国卸は2つ目の収益源を持っている

続いて、ではどうやって新しい収益源をつくっていくかについてお話しします。

これに関しては、正解はありません。各社それぞれの置かれている状況に応じて「解」は変わってくると思っています。

米国の卸企業3社、McKesson、Cencora、Cardinal Healthを見てみると、どの企業も医薬品の売買差益以外の収益源を追求しています。McKessonは営業利益の3分の1以上を他事業で生み出しています。CencoraはM&Aによる海外事業等でも営業利益を上げ、Cardinal Healthは今ではグローバル医療機器メーカーでもあります。

つまり、どの会社も2つ目の収益源を、本業以外で持っているのです。3社共通のこととしては、McKessonはがんの専門医のネットワークを有しており、Cencoraは眼科領域の管理サービス組織、Cardinal Healthは泌尿器科領域のネットワークを持っています。つまり、3社ともに川下側のネットワークを強化しているのです。

●医療機関へのアクセスを持つ現場とそのポテンシャル

日本の医薬品卸はとてもよい位置にいるのではないかと私は考えています。というのは、先進国の中でMSが存在するのは日本のみで、全ての医療機関とアクセスできるという大きな強みをもっています。患者さんの早期受診、確定診断、最適な治療選択は、地域の医療社会の大きなテーマです。

「医療用医薬品の販売情報提供活動に関するガイ

ドライン」に則した上で、現在、医師には一日に、希少疾病も含めた様々な疾病にかかわるメールが120通くるという話も聞きます。一方で、製薬企業は現場のMRを減らしています。特に地方においてその傾向は顕著です。患者さんのため、地域のために尽力され、とても忙しい医師に、患者さんの早期受診、確定診断、最適な治療選択に繋がる支援を医薬品卸はできる可能性を有しています。医薬品卸各社が既に取り組んでいることと思いますが、医療機関、医医連携、地域医療において、早期受診、確定診断、最適な治療選択を支援すること、そして、コンプライアンスに則した上で、その効果測定の協力を得ることは、患者さんを中心とした全ての関係者にとってメリットがあります。このように医療機関、医医連携、地域医療を支援し、製薬企業の高まる同分野へのニーズに対応するために、既存のアクセスの強みを生かし、事業モデルとして確立することは最も重要なことのひとつです。このことは、今後の新たな収益源の選択肢の一つとも言えます。

最後に繰り返しになりますが、国内の全ての医療機関にアクセスでき、物流から商流まで全ての

機能を持っているのは日本の医薬品卸だけです。バーチャルではない「現場」を持っているということです。既存事業の根幹と言えるその強みを生かし、枝を伸ばし、花を咲かせ、新たな収益源を実現させることは重要であると思っています。本日もお話をさせていただきましたことに、貢献できるよう努めてまいりますので、今後ともご指導の程、よろしくお願いいたします。

以上で、私の話を終えさせていただきます。ご清聴いただき、誠にありがとうございました。



木村社長の話に耳を傾ける聴講者