

THINK ACT

BEYOND MAINSTREAM

ASIAN NEWS LETTER
飛躍

5

JULY 2014

生き残る 3つの現地化

中国医薬品市場の鍵を握るマーケットアクセス

THE BIG 3

1 中国はもはや最重要市場の一つ

- > 2012年時点で世界3位、2020年には世界2位
- > 先進国と比較しても高い収益性

2 「営業・マーケティング」から「マーケットアクセス」へ

- > 「物量」「力技」営業の終焉
- > 鍵を握るのは各地方の政府へのきめ細やかなマーケットアクセス

3 求められるのは市場の正確な把握

- > 現地現物による市場の見極め
- > 事業機会の適切な評価

1. 世界第二位の医薬品市場へ



近年、中国の医薬品市場は年率20%以上のペースで急成長している。市場規模は、2002年には700億米ドル（世界8位）だったが、2012年に4,530億米ドル（世界3位）に達した。仮に、中国の医薬品市場がGDP成長率と同程度の成長を続けたとしても、2020年には日本を抜いて世界第二位の医薬品市場となることは確実だ。実際には、一人当たりGDPが増えると一人当たり医療費支出も増えるので、GDP成長率以上のペースで拡大し、日本をはるかに上回る巨大市場になるだろう^A。従来、製薬会社は米国、日本、欧州を主力市場とし、日米欧の患者や医療環境に適した製品開発、販売を行ってきたが、世界市場で生き残るには中国はもはや無視できない市場になっている。

中国の医薬品市場が急成長している大きな要因は、「所得向上による健康に対する意識の高まり」と「国民健康保険制度の普及」の二つである。

1978年の改革開放政策以来、国民の生活水準は急速に向

上し、それに伴う形で国民の健康意識も高まってきた。一人当たり可処分所得の成長率で見ると、都市部（2013年26,955元）と農村部（2013年8,896元）との地域格差こそ大きいものの、2003年からの10年間でそれぞれ約3倍に成長している^B。特に富裕層は、高品質な医療を求めて健康診断や治療を目的に海外にまで出かけているほどである。

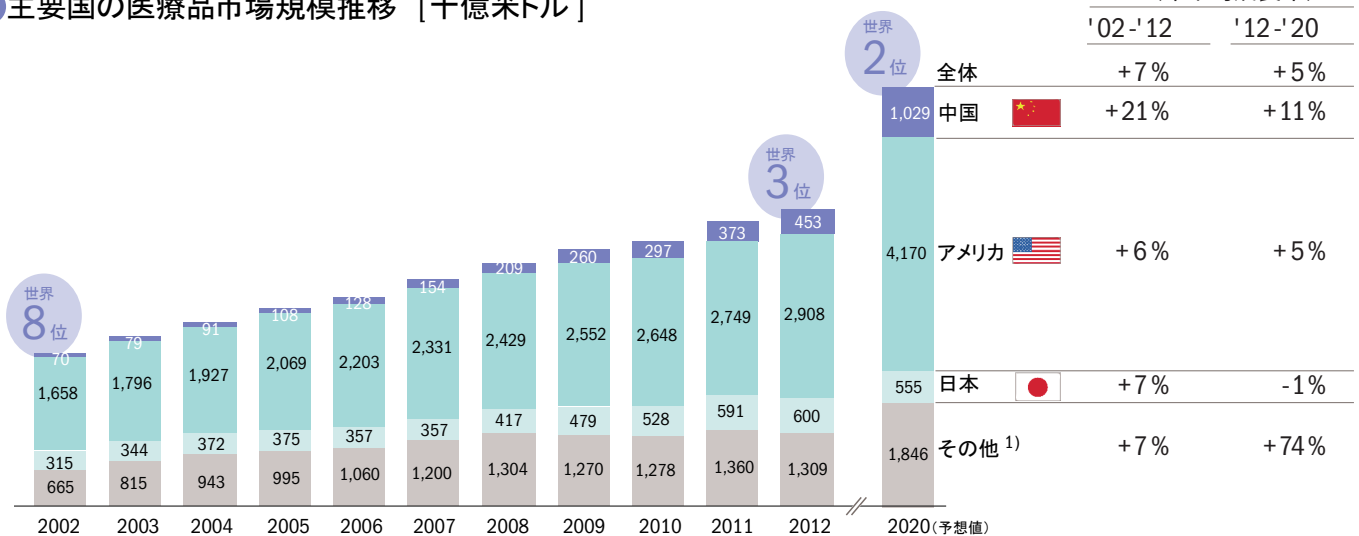
医療インフラの整備も進んでいる。例えば、健診センターは、2005年の2.7万社から2012年には4万社へと増加している。また、2000年から政府が本腰を入れて普及政策を実施してきた国民健康保険は、2011年には全人口の95%が加入するに至っている。さらなる所得向上と医療インフラの整備が見込めることが、今後も中国医薬品市場の成長の原動力だ。

中国の医薬品市場は、規模だけではなく収益性の面でも優れている。例えば、中国における抗がん剤市場の粗利率は45%に達しており、日本の16%、欧州平均の25%、米国の30%と、他国に比べても「儲かる」市場である。この背景の一つには、

A 主要国の医療品市場規模推移 [十億米ドル]

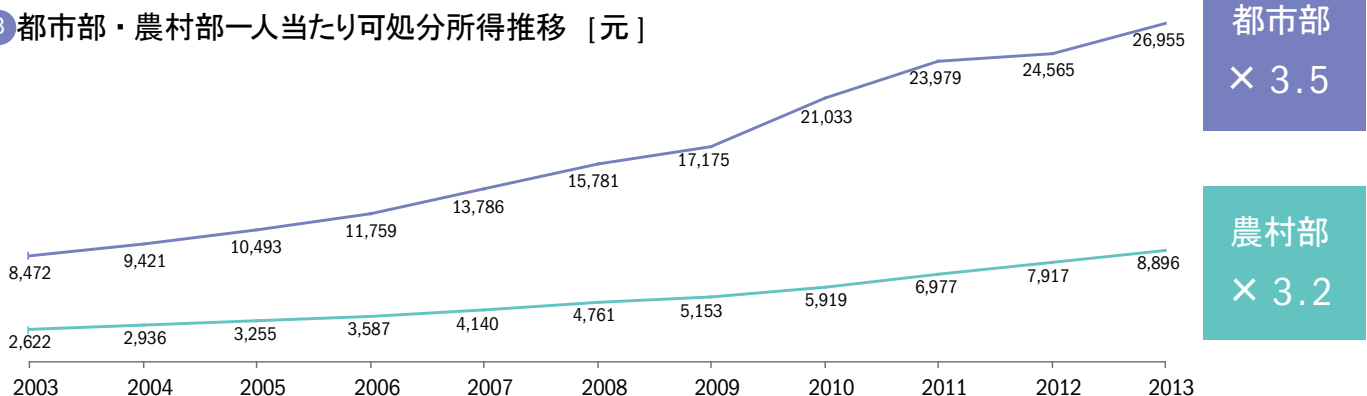
CAGR (年平均成長率)

'02-'12 '12-'20



1)ドイツ、フランス、イギリス、カナダ、イタリアの5ヶ国合計

B 都市部・農村部一人当たり可処分所得推移 [元]



出所：中国国家统计局、各種新聞記事

抗がん剤の多くが外資系メーカーの開発によるものであり、中国国内展開にあたり薬価交渉を有利に進められたことが挙げられる。抗がん剤のように、中国国内では生産することのできない医薬品であればその傾向は特に顕著だ。

市場規模・成長性・収益性のいずれも世界有数の魅力を誇る中国に対し、外資系製薬メーカーは積極的に投資を拡大してきた。過去5年間(2007~2012年)において、例えばRocheは年率28%、Pfizerは年率23%、AstraZenecaは年率13%で中国への投資を拡大しており、いまや最重点市場の1つとして位置づけられている。

2. 「営業・マーケティング」から 「マーケットアクセス」へ



中国の医療品市場での勝ち残りは、グローバルで戦う製薬メーカーにとっては必須命題だ。そのため、現在では、多数のローカルメーカーとグローバルメーカーによる熾烈な競争が行われている。日米欧ではある程度メーカー間が棲み分けてきたことを考えれば、中国はおそらく世界一過酷な競争が行われている市場である。概して新興国は、ローカルメーカーの育成と生き残りを支援するよう地場産業の保護、外資規制の強化を行う傾向が強く、中国も例外ではない。それでは、外資系製薬メーカーがこの玉石混交の乱戦を勝ち抜くには何が必要なのか。ローランド・ベルガーは、「開発」「マーケットアクセス」「営業・マーケティング」それぞれの“現地化”が極めて重要だと認識しており、中でも「マーケットアクセス」が今後の鍵になると考えている。

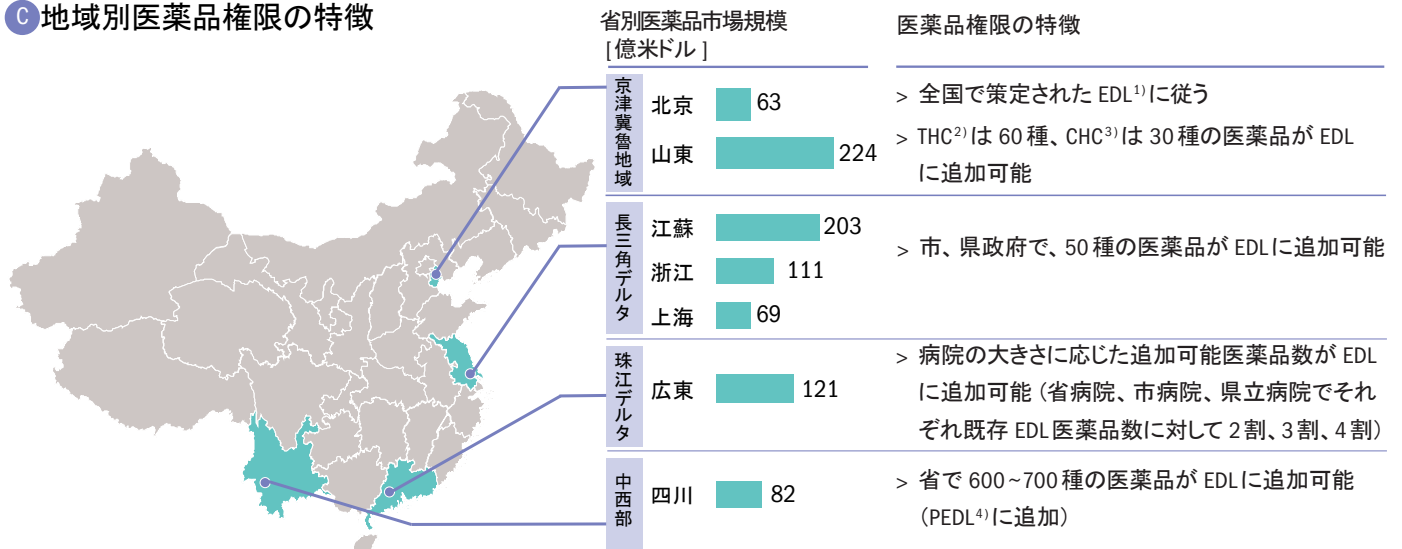
「開発」の現地化は、既に外資系製薬メーカーの間でも一般的になってきた。外資系製薬メーカー上位10社が中国に設けているR&Dセンターの数は、2005年の5つから、2012年には30にまで急増している。開発の現地化の最大のメリットは、中国政府を味方につけることで、医薬品規制の優遇措置が受けられる点にある。例えば、上海をはじめとする各地方政府は、「医薬工業第十二次五カ年計画」に従い、外資系製薬メーカーのR&Dセンターの開設を促進する施策を打ち出している。このような施策の恩恵にあずかって、関連審査期間の短縮や入札面での優遇措置を受けている企業は数多く、このような中国政府による積極的な誘致姿勢は今後も続くと思われる。実際に、ある外資系メーカーでは、中国食品薬品監督局が先進的な抗がん剤の導入に積極的な姿勢を見せていたことから、中国での国内治験を行い、通常は5年かかる新薬の販売許可を3年半で取得した。

「営業・マーケティング」は、近年大きく事業モデルが変化しつつある。中国においても医薬品流通に関する法整備が大きく進んだためだ。中国ではこれまで、不法収賄・汚職官僚など「清濁を併せ飲む」姿勢での営業をMRに担わせざるを得なかった面があった。結果的に、製薬メーカーの営業モデルも「物量」や「力技」を主体にしたモデルが中心であった。しかし、2012年に国务院(日本では内閣官房に相当)が医薬品流通から収賄等の徹底浄化を行う方針を打ち出すと、その翌年には衛生局(厚生労働省に相当)から医薬品販売における収賄を取り締まる条例が打ち出されるなど、急速に環境が変化している。

「物量」や「力技」からの脱皮を迫られた製薬メーカーは、中国各地域のニーズにあわせて適切な営業を行っていくモデルへとシフトしつつある。中国と一口に言っても、沿岸部と内陸部では所得や医療インフラ、ひいては医療制度に至るまで各省によって多種多様である。従来、外資系製薬メーカーは、上海や北京など沿岸部の大都市のニーズにフォーカスし、内陸部に対してはあまり注意を払わず、「力技」で対応してきた。しかし、従来の事業モデルが機能しなくなった現在では、より各省のニーズや保険制度に根ざした戦略を立てていくことが求められている。こうした変化に迅速に対応した製薬メーカーの中には、既に大都市フォーカスから脱皮し、地域別のニーズを汲み取ることで競争優位を築き、大都市に匹敵する事業性を実現できているケースもある。中でも鍵になっているのが地域別のマーケットアクセス戦略だ。実は、中国では、先進国同様、または先進国以上に「営業・マーケティング」から「マーケットアクセス」への重要機能のシフトが進みつつある。

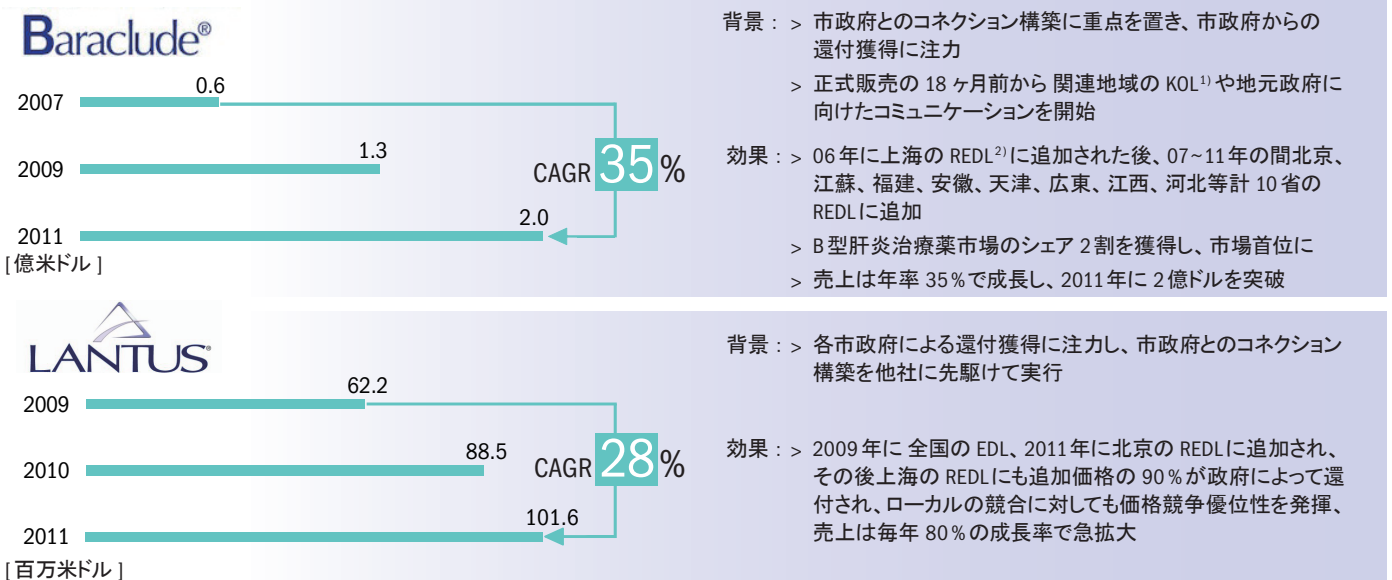
中国における医薬品関連の法手続には、中央当局と地方各省の保険当局の二つをおさえる必要がある。例えば、保険償還を受けるには両方から認可を得る必要がある。従来は、中央当局の管理が強く、中央とのコネクションを主体に進める必要があったが、近年は地方政府へ裁量権がシフトする傾向にある。2008年に交付された「123号通達」(「省レベル以下の食品薬品監督管理体制に関する問題の調整通達」)では、地方政府による医薬品の裁定権限が大幅拡大された。例えば、中国国内で

C 地域別医薬品権限の特徴



1)Essential Drug List 2)Township Healthcare Center 3)Community Healthcare Center 4)Province Essential Drug List

D 外資系医薬品によるマーケットアクセスの事例



1) Key Opinion Leader 2)Regional Essential Drug List

出所 : 各種新聞記事、ローランド・ベルガー

当局から保険償還を受けられる医薬品は EDL (Essential Drug List) にて規定されているが、医薬品生産の最大拠点である山東省や、医薬品の消費が旺盛な上海などでは、EDL 以外にも還付を受けられる医薬品(non-EDL)が独自に設定されている C。

変化に敏い外資系製薬メーカーは、こうした動きに反応し、地方各省に対する交渉にいち早く動き出している。上図に、地方政府との関係強化によって、売上拡大に成功した事例をあげる D。 いずれの事例でも、各地方のニーズ、法制度を理解し、それに適うマーケットアクセスモデルを構築したことが、他社に先駆けて non-EDL リストの枠を獲得できた成功要因と言えよう。

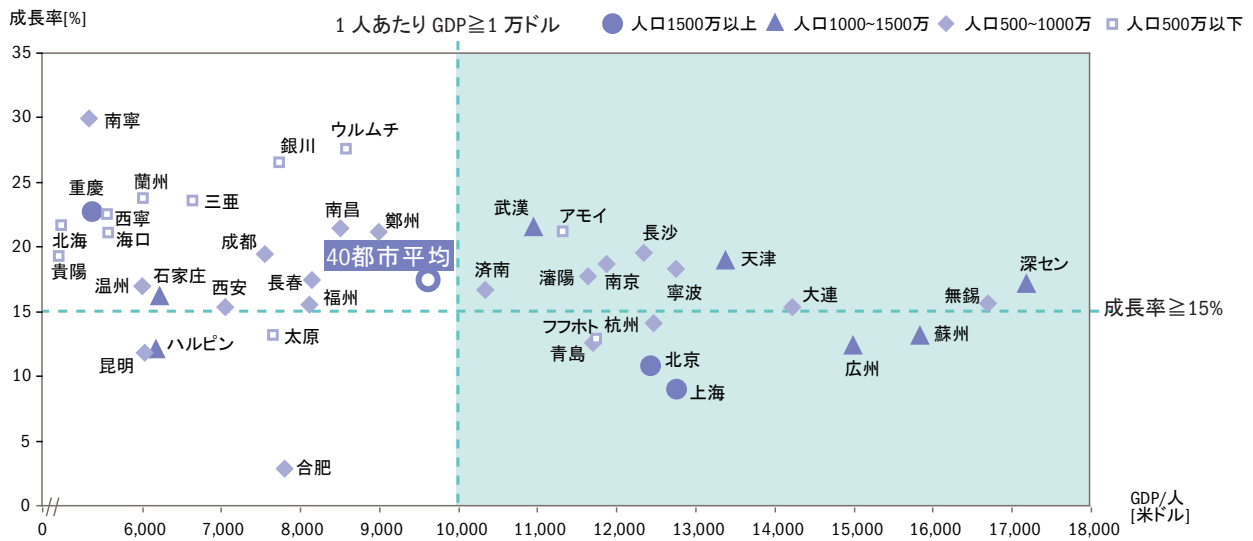
3. 日系製薬メーカーへの示唆



こうした事業モデルのシフトに日系製薬メーカーは対応できているだろうか。ローランド・ベルガーが日系製薬メーカーの中国事業担当者と意見交換を行ったところ、各社ともこうした変化への対応の重要性を認識しながらも、本社レベルでは未だ中国における事業展開リスクを拭いきれないためか、まだまだ及び腰となっているとの声が複数聞かれた。しかし、このままでは欧米勢やローカル勢に遅れを取る一方である。事業モデルの変化を加速させるためには何が必要なのだろうか。

最も重要なのは、精度の高い市場情報を継続的に手に入れ

E 中国 40 主要都市の 1 人あたり GDP 及び対前年 GDP 成長率¹⁾



1) 40 都市は中国住宅建設部が発表した「40 重点都市」に基づく

出所：各種新聞記事、中国国家统计局データ、中国住宅建設部、ローランド・ベルガー分析

るしくみをつくることである。中国の急速な成長は非常に魅力的なもの、反面、日本や欧米のような正確かつ信頼できる情報源は極めて限定的だ。例えば、疾患領域別の患者数や医薬品市場規模について、信頼できる第三者データを中国国内で見つけることは非常に難しい。パブリックな情報が限られる中では、現地代理店を活用するなど、ローカルに網をめぐらせ、現場の生の情報を積み上げていくことで実態を把握するなどのしくみづくりが重要だ。日系メーカーでは、こうした視点で現地パートナーの選定、活用が徹底されているだろうか。

また、「どこをターゲット市場と捉えるか」も重要だ。前述のとおり、中国は広大であり、地域によって薬事規制や商習慣が異なっており、単一の事業モデルでは攻略できない。中国主要 40 都市の 1 人あたり GDP 及び対前年 GDP 成長率 **E** を見ると、主要都市でも都市間の格差が非常に大きいことがわかる。先進諸国並みの所得水準に達しているのは一部の大都市のみであり、中国を単一の市場として捉えるのは難しいことが読み取れる。

適切な情報を入手し、ターゲットとする市場を定義した後、最後に求められるのは「事業に対する適切な評価」の実施である。一般的に中国は、総体として巨大な市場であることから事業性を過剰に評価しがちだ。しかし、現実的には、市場を総取りできるわけではないし、そもそも基になっている市場規模のデータすら信頼性に疑問が残る。しっかりとした調査をせずに、大まか

に事業性を捉えて参入したもの、実態との乖離が大きく、思ったほどのリターンを得られずに「やっぱり中国はよくわからない。大きく投資するのは危険だ」と投資を萎縮してしまうケースが多い、とは複数の中国事業担当者の談だ。投資を縮小してしまうとさらに苦戦するのは目に見えている。こうした負のスパイラルに陥らないためにも、適切な事業性評価が重要なのである。

4. おわりに

ローランド・ベルガーは、中国市場への参入戦略策定をこれまで数多く支援してきた。出自である欧州系企業や日系企業だけではなく、中国のローカル企業の事業展開の支援実績も豊富に有している。

特に、ヘルスケア領域は弊社が中国において数多くの経験とノウハウを有する分野の一つである。近年は本稿でも論じたマーケットアクセス関連の相談が大幅に増加している。前述のとおり、どのプロジェクトでも肝になるのは現地現物による正確な情報の収集と競争優位性あるターゲット市場の設定と現地に根ざしたマーケットアクセスモデルの立案、および適切な事業性の評価である。是非今一度中国でのマーケットアクセスモデルをレビューしてみたいかがだろうか。◆

ABOUT US

ローランド・ベルガー

ローランド・ベルガーはドイツ、ミュンヘンに本社を置き、ヨーロッパを代表する戦略立案とその実行支援に特化した経営コンサルティング・ファームです。1967年の創立以来、成長を続け、現在2,700名を超えるスタッフと共に、世界36カ国51事務所を構えるまでに至りました。日本におきましては、1991年にオフィスを開設し、日本企業及び外資系企業の経営上の課題解決に数多くの実績を積み重ねております。製造、流通・サービス、通信業界等数多くのプロジェクトはもとより、5～10年後を予測する各種トレンドスタディの実施や学術機関との共同研究などを行うことにより常に最先端のノウハウを蓄積しております。

アジアジャパングデスクのご紹介

ローランド・ベルガー東京オフィスは、経済成長が著しいアジア地域の主要国に経験豊富な日本人コンサルタントを配置することで、日本企業のグローバル化を力強くサポートしています。アジアジャパングデスクでは、製造業、消費財、運輸、ヘルスケア、エネルギーなど、幅広い産業についての知見に加え、新規参入戦略、クロスボーダーアライアンス・M&A、販売戦略、ブランド戦略、事業再構築、コスト最適化など、幅広いテーマにおけるプロジェクト経験を有しています。

各ジャパングデスクは、東京オフィス及び各国オフィスのエキスパートと連携し、クライアントの現地法人と日本本社のトップマネジメント両方に大局的かつ、現地現物に基づく質の高いコンサルティングサービスを提供しています。

ローランド・ベルガーアジア拠点



* Hanoi, Nay Pyi Taw はプロジェクトオフィス

アジアジャパングデスク統括 パートナー

山邊 圭介

Tel: +81-3-3587-6677
Mobile: +81-90-8418-2212,
+65-8146-9871
E-mail: keisuke.yamabe@rolandberger.com

シンガポールジャパングデスク プリンシパル

池田晋吾

Tel: +65 6597 4541
Mobile: +65 8198 4032
E-mail: shingo.ikeda@rolandberger.com

中国ジャパングデスク プロジェクト マネージャー

藤原 亮太

Tel: +81-3-3587-6403
Mobile: +86 158 2122 2570
E-mail: ryota.fujiwara@rolandberger.com

Tablet version

DOWNLOAD OUR KIOSK APP

To read our latest editions on your tablet, search for "Roland Berger" in the iTunes App Store or at Google Play. Download the Kiosk App for free.



iTunes Store
www.rbsc.eu/
RBKiosk



Google Play
www.rbsc.eu/
RBAndroid

WWW.THINK-ACT.COM

Publisher

ROLAND BERGER
STRATEGY CONSULTANTS

株式会社 ローランド・ベルガー

広報担当: 西野、山下

〒107-6023 東京都港区赤坂1-12-32
アーク森ビル23階

電話 03-3587-6660(代表)

ファックス 03-3587-6670

e-mail: strategy@jp.rolandberger.com

www.rolandberger.co.jp

The authors welcome your questions, comments and suggestions

インドネシアジャパンデスク
シニア プロジェクト マネージャー

諏訪 雄栄 Suwa Yoshihiro

Tel: +62 21 298 59800

Mobile: +62 852 8208 6831

E-mail: yoshihiro.suwa@rolandberger.com

京都大学法学部卒業後、ローランド・ベルガーに参画。日本および欧州においてコンサルティングに従事。その後、ノバルティスファーマを経て、復職。製薬、医療機器、消費財を中心に幅広いクライアントにおいて、成長戦略、海外事業戦略、マーケティング戦略、市場参入戦略(特に新興国)のプロジェクト経験を多数有する。

コンサルタント

閻琳 Lin Lu

E-mail: lin.lu@rolandberger.com

慶応義塾大学政策・メディア研究科を卒業後、ローランド・ベルガーに参画。医薬品、食品などのヘルスケアや消費財および商社、自動車を中心に事業戦略、マーケティング戦略、新興国参入・展開戦略の立案および実行支援のプロジェクトを多く手掛ける。ヘルスケア&ビューティーグループのメンバー。日中BOP事業研究会事務局長も務める。