

# 日本製薬企業の海外進出

## —中国製薬市場への参入に関する考察—

関 智文

文学研究科観光学専攻修士課程

### 第1章 はじめに

医薬品は大きく医療用医薬品と一般用医薬品に分けられている。医療用医薬品とは病院や診療所などで医師により診断され薬剤師が調剤して渡される薬のことで、処方薬とも呼ばれている。それに対して、薬局や薬店で自分の判断に基づき、だれでも買うことができる薬は一般用医薬品となる。大衆薬やOTC (Over the Counter) とも言われている。2015年の日本医薬品市場の規模は約10兆円で、そのうち1割を一般用医薬品が占めている。一般用医薬品と医療用医薬品はまったく異なる事業領域となり、本研究の研究対象は一般用医薬品である。

厚生労働省の統計によると2015年度の国民医療費は42兆円3,644億円になった。前年度の40兆円8,071億円に比べ5,573億円と3,8%の増加となっている。国民医療の負担が増加しつつあり、日本政府は『日本再興戦略』において「戦略市場創造プラン」のひとつとして『国民の「健康寿命」の延伸』をテーマとして掲げている。その解決策の一つとしてはセルフメディケーションの実現がある。セルフメディケーションはOTC医薬品産業の牽引に大きな役割を果たす。今後、OTC医薬品産業の市場規模がさらに大きくなることが予想される。しかし、他の先進国と同様に少子化社会に直面している日本の経済市場は年々縮小傾向にある。

日本市場の成長が減速化している現在、各企業が利益を求め、新興国への取り組みを強化させている。新興国では人口、所得の増加に加え、高齢化、医療保険制度の充実などで医薬品市場が拡大しつつあるため、新興国において一定の収益基盤を確立していくことが製薬企業で成功を収めるための条件になると考えられる。実際、売り上げ上位の日系製薬企業の大多数が中期経営計画ないしは企業ウェブサイトにアジアや新興国というキーワードを挙げるなど、事業戦略上において日系製薬企業にとってアジア・新興国の位置づけが高まっている。

経済の水準がある程度に向上すれば、ヘルスケア産業の規模は人口規模に直結しやすいことから、海外進出先を考える際、中国の優先度が自然に上がるのである。医療保険制度の充実化、急速な高齢化の進行、生活習慣病患者の増加、健康意識の向上による受診増加などにより、中国医薬品市場はグローバルな医薬品市場における存在感が高まりつつある。

近年、訪日中国人観光客が増加しており、その旺盛な消費意欲は日本中を驚かせた。訪日外国人の消費動向データを見れば、中国人観光客は日本の炊飯器や温水便座などの耐久消費財を一度に大量に購入するイメージが既に定着しているようだが、最近市販薬や健康関連商品などの一般消費財に注目されるようになってきている。高品質・安全・安心な日本製品への信頼もあるが、中国の砂漠化、大気汚染などによる健康被害が甚大していることから、急速に健康への関心が高まっている。

日本の製薬企業は高齢者に多い疾患分野、アジア人に多い疾患分野などといった状況を先んじて経験していたため、中国製薬市場に存在感を示すことができる。インフラ整備が不十分なことや一人当たりの医療費支出がまだまだ低水準などの点からみると、中国医薬品市場は今後も成長し続けると予想できる。

しかし、中国製薬市場に先行する欧米製薬メーカーと比較すると展開に出遅れてきた日系企業が中国製薬市場に既に存在感のある欧米製薬企業を押し退け、市場でプレゼンスを高めることは非常に難しい。欧米製薬企業が中国製薬市場において流通網や販売体制を整えている中、欧米製薬企業が競争相手として存在し、未成熟な新興国へ日系製薬企業が参入するにあたっては、自社で自販体制を構築する必要性が必然的に高まってくると考えられる。そのような環境の中、日系製薬企業はどのように中国に進出すべきなのだろうか、その経営戦略の論理的構築について研究を行なっていく。

## 第2章 先行研究レビュー

### 2-1 SWOT 分析

SWOT の起源に関しては様々な説があり、Kenneth Andrews が代表的であるが、ハーバード・ビジネススクールの経営政策グループによる経営戦略策定ルーツとして明確にしたという説が有力だとされている。企業の経営が多様な要因に影響を与えることや、特定の要因に注目するよりも、全体的な像をつかむことがもっと大事である。現在、SWOT 分析は経営学の戦略論の分野において最も広く知られた有用なフレームワークの一つである。

SWOT 分析は企業が置かれる環境を内部環境と外部環境に区分する。さらに、企業が保有する資源や組織特性などの内部環境について Strength (強み) と Weakness (弱み)、政治動向・経済・景気・社会動向などの外部環境については Opportunity (機会) と Threat (脅威) というように、包括的に分析することにより企業の状況を明らかにすることで、経営戦略を決定する際に使用される。

経営戦略を策定する際に、焦点を外部要因か内部要因かに合わせるかによって、立てる戦略の中身が変わってくる可能性がある。しかし、内部環境を先に分析しても外部環境を先に分析しても、経営戦略の策定には大きな差異が現れにくい。なぜならば、内部環境と外部環境について行う分析は最終的に組み合わせるため、いずれも先んじて考察するかの順番を変えても、それほど弊害が出ないのである。しかし、企業を取り巻く外部環境がどの企業にとっても同じではあるが、自社が所有する資源・組織能力の違いで外部環境に対する解釈が異なってくる可能性がある。

事業展開をするため、クロス SWOT 分析を活用することで事業戦略を見出すことは可能になる。クロス SWOT 分析は 1982 年に Heinz Wehrich により提唱され、正式的な名前は TOWS マトリクスまた TOWS 戦略と呼ばれているが、日本ではクロス SWOT 分析またクロス SWOT マトリクスと定着されている。クロス SWOT 分析とは SWOT 分析を通し、収集してきた強み・弱み・機会・脅威をもとに多面的な分析をして具体的に立案していくことである。

クロス SWOT から 4 つの戦略オプションを選択することができる。一つ目は強みを活かし機会を最大化するための方策を講じることである。企業の強みを活用し機会を勝ち取り、市場のシェアを拡大することはどのビジネスにおいても最優先とされる戦略である。二つ目は弱みを克服し、機会を最大限に発揮する方法。三つ目は強みを活かし、脅威の影響を最小限にする戦略である。四つ目は弱みを克服し、脅威に対抗して最悪の状況を避けるために策定する戦略のことである。

SWOT 分析は組織能力・経営資源のような内部環境の強み・弱みを整理することだけではなく、経済動向・社会動向のような外部環境にもたらず機会・脅威にすべて取り組むことで、広い視野で戦略を策定することができる。企業が置かれる状況を一つの図の中に収め一目で理解することができる優れた分析手法といえる。しかし、強みと弱みとの分類が極端になりがちであるという問題点もある。見方を変えれば、弱みを強みに変えることができるが、逆に、強みが弱みに変わることもあり、強みであるか弱みであるかをはっきりすることができなくなってしまう、戦略のズレが生じることもある。さらに、SWOT 分析は一度に大量の情報を獲得できるが、そこから導きだされるべき結論に至らない場合がある。

## 2-2 ポジショニング・アプローチ

1980 年代に欧米にハーバード学派の Porter による提唱したポジショニング・アプローチが熱く注目された。Porter は伝統的産業組織論を応用し競争優位を築くために業界構造という外的環境に重要性を置き、さらに、その競争優位を持続させるには「自社のポジショニングを競争他社のポジションの間にはトレード・オフが必要であると言いつのトレード・オフが強く働くほど競争優位は持続する」<sup>1</sup>と述べている。Porter の特徴としては「5 つの競争要因」と「3 つの基本戦略」を使用し、業界構造を分析することがある。

5 つの競争要因としては、既存競争業者間の敵対関係、新規参入の脅威、代替製品・サービスの脅威、買い手の交渉力、売り手の交渉力となる。Porter によると「業界内で防衛可能な地位を作り、5 つの競争要因にうまく対処し、企業の投資収益を大きくするための、攻撃的または防衛的アクションである」<sup>2</sup>ということである。

既存競争業者間の敵対関係とは、産業内に存在する同業者の規模や数を把握し、産業内での地位向上を目指す際に起こることである。また、同業者間に攻撃と反撃のアクションをもたらすパターンである。新規参入の脅威とは参入障壁の高さと既存業者から反撃の強さによるものを指す。代替製品・サービスの脅威とは他業界から現在の自社製品と同じ機能を持ち、より安い値段で販売される代替製品・サービスが出現することで潜在的利益と業界利益が縮小することである。買い手の交渉力とは買い手の交渉力が高ければ、値引きを迫ったり、より良いサービスを求めたりするなど、企業同士の競争環境を生み出し、結果的に業績が低くなる。売り手の交渉力が低ければ、企業は安価に製品を購入できるに對し、売り手の交渉力が高ければ、企業は高価な値段で製品を購入しないといけなくなる。Porter によると「5 つの競争要因のどれが決定要因になるかについては、多くの重要な経済的技術的特性がモノをいう」<sup>3</sup>と述べており、すなわち、各企業が自社にとっての脅威とは何かを把握しなくてはならない。

5つの要因を分析した上で、魅力のある位置を確保するために「3つの基本戦略」を提案している。一つ目はコストを下げ競争他社より低い価格で製品・サービスを提供するコストリーダーシップ戦略である。二つ目は他社より優れかつ模範困難な製品・サービスを提供することにより、同業他社からの攻撃を避けるだけでなく、顧客から支持を得ようとする差別化戦略である。三つ目はターゲットを決め、集中的に資源を投入することにより、自社の競争優位を持続するようなポジションを取る集中戦略である。

ポジショニング・アプローチは経営を取り巻く環境が静態的であることを前提に行う分析であるため、動的な経営環境に基づく分析も重要であると指摘されている。次に、同じ業界においても、各企業の収益性の差異を説明するには不十分であることも批判に晒される。こうした研究の流れの中で競争優位の源泉が企業の保有資源や組織能力にあるという資源ベース・アプローチが台頭した。

### 2-3 資源ベース・アプローチ

ポジショニング・アプローチがハーバード学派の伝統的産業組織論に影響をうけたのに対し、資源ベース・アプローチはシカゴ学派の産業組織論に影響を受けている。シカゴ流派の源泉はライバル企業より競争優位が獲得できるかどうかは企業が保有する経営資源に依存するということを主張している。資源ベース・アプローチはWernerfeltにより提出され、そのあとBarneyが研究を発展させた。

Wernerfeltによれば企業の資源と製品はコインの裏表のようなものであると述べている。すなわち、経営資源が製品・サービスの優位性をもたらすが、製品・サービスの優位性が経営資源を上手に活用する必要がある。その後、彼女は経営資源と収益の関係性を巡って製品レベルよりも経営資源に注目した。そこで、Wernerfeltは伝統的産業組織論に提出される参入障壁を引用し、資源ポジション障壁を提唱した。資源ポジション障壁とはあるものがある経営資源をすでに保有しているという事実が、その経営資源を後に保有した者のコストや収益に不利な影響を及ぼす状態を指す<sup>4</sup>。Wernerfeltは資源ポジション障壁をもち、同業界においても企業にもたらす収益の差異について説明しようとした。

Barneyは戦略実行に必要な経営資源を獲得するための市場を戦略的要素市場として捉え、戦略実行に必要不可欠な資源を手に入れるにはかかるコストに焦点を当て、そのコストの差が企業間の収益性の差異をもたらすと述べた。すなわち、各企業間が必要とする経営資源に対して異なる期待を持つとしたら、戦略的要素市場が不完全な競争状態となり、正しい判断をした企業の方が魅力的な価格で必要とする経営資源を入手することにより、超過利潤を得られるのである。

Barneyは企業内部の経営資源や能力に着目し、その経営資源における強みと弱みを明確するためにVRIOフレームワークを提唱した。VRIOとは、経済価値(value)、資源の稀少性(rarity)及び模倣困難性(imitability)、資源を活用する組織体制(organization)という4つの特性から企業内部の経営資源における強みと弱みを明らかにする。

VRIOフレームワークでは企業が保有する資源の経済的価値があり稀少性もあり、模倣コスト

が大きくかつ資源を活用できる組織体制が整備されているという条件を全て揃えると、企業の持続的競争優位が生み出され、超過利潤が見込まれると予想される。競争相手は成功している企業の資源を模倣しようとしても、コスト面に不利になり、同じ戦略をとることができず、対抗しようとしても利益を獲得するのになかなかできない。

持続的競争優位性を捉える上で模倣可能性が一番重要であると指摘されている。実際 Barney によれば、歴史的条件<sup>5</sup>、因果の曖昧さ<sup>6</sup>、社会的複雑性<sup>7</sup>、制度的条件<sup>8</sup>といった4つの要因が模倣コストの大きさを左右する。

ポジショニング・アプローチと同様、資源ベース・アプローチも静態的な環境において分析を行ってきたことから、つねに目まぐるしく変化する外部環境を予測することは困難であり、将来的な競争優位性を担保できるかどうかを示すうえで説明が不十分であるといえる。また、資源ベース・アプローチは企業内部の経営資源に焦点を当てて分析しているが、当の分析に必要とされる他社の情報収集自体がとても困難である。さらに、資源ベース・アプローチは蓄積されてきた経営資源をいかに配置するかについて重点を置いているが、経営資源をどのように活用および改善するかという点を説明することはできない、という限界を抱えている。

#### 2-4 ダイナミック・ケイパビリティ

ポジショニング・アプローチも資源ベース・アプローチも常に変化する競争環境に対応できないことから、新しい処方箋が求められ、この要請に応じて台頭してきたのはダイナミック・ケイパビリティである。ダイナミック・ケイパビリティという用語は1990年に Teece により提唱され、現在にかけ世界中で注目されており活発に研究が行われている。

Teece はダイナミック・ケイパビリティの定義を「急激に変化する環境に対処するために、組織の利用できる内外の資源を統合・構築・再構成する能力」<sup>9</sup>と述べた。ダイナミック・ケイパビリティ(Teece, 2007)は「組織は内部のケイパビリティを外部の環境にいかに適応させるか、そのためにどのように従来のコア・ケイパビリティを変更させ学習するのか」を取り上げている。ダイナミック・ケイパビリティはプロセス・ポジション・パスの三つにより決定づけられ、その中のプロセスが特に重要で、そのプロセスはさらに三つのポイントに分解することができる。つまり、①調整・結合；②学習；③再配置である。また、ダイナミック・ケイパビリティを分析するには感知・活用・再構成という3つの能力に分解することができる。感知とは機会と脅威を感知する能力；活用とは機会を活用する能力；再構成とは競争力を維持するために資源を再構成する能力である。Teece によれば、ダイナミック・ケイパビリティの高い企業は競争優位を持つと示唆した。

一方、Eisenhardt と Martin は、Teece の見解について、ダイナミック・ケイパビリティを「市場の変化に適応するという目的、さらに市場変化を創造するという目的で、資源を統合し、再構成し、獲得し、そして解放するプロセス」と定義した<sup>10</sup>。彼らは市場の変動の激しさにより2つの次元のダイナミック・ケイパビリティがあると主張した。適度に変動する市場において、伝統的なルーティンの概念に類似したダイナミック・ケイパビリティが求められる一方、高速で変動する市場においては、既存の知識では対応できなくなるため、状況に合わせ即興的な知

識の創造に依存するプロセスになるとする。

また、Zollo と Winter によると、ダイナミック・ケイパビリティとは「学習されて安定した集団活動のパターンであり、組織はこうしたパターンを通じて有効性の改善を求め、オペレーティング・ルーティンの生成・修正を体系的に実現する」と定義している<sup>11</sup>。彼らはダイナミック・ケイパビリティを否定的に述べている。彼ら(2002)はダイナミック・ケイパビリティとは、学習を通じて、決まってくる組織の集合的活動のパターンであり、反復をベースに生まれるパターン化された組織プロセスから成るとした上で、ダイナミック・ケイパビリティが企業のパフォーマンスを高めるとは言えないと述べていた。

### 第3章 中国の OTC 医薬品市場

#### 3-1 OTC 医薬品の特徴

医薬品は主に医療用医薬品と OTC 医薬品の2つに大きく区別されている。医療用医薬品とは医師の処方箋に基づき調剤局に渡される薬のことであるに対し、OTC 医薬品は医師からの処方箋がなくても、自分の判断または薬剤師などからの情報提供を受け購買することができる一般用医薬品と要指導医薬品のことを指している。OTC とは英語の Over The Counter の頭文字を取ったもので、欧米でカウンター越しにアドバイスを受けた上で購入することができることに由来する。日本 OTC 医薬品協会やマスメディアなども一般用医薬品を OTC 医薬品と呼ぶようになりつつあるため、本論にも一般用医薬品のことを OTC 医薬品をいうことにする。

OTC 医薬品の安全性により、中国の場合は OTC 医薬品をさらに甲類と乙類に区分している。甲類の OTC 医薬品は病院または薬剤師<sup>12</sup>のいる薬局に販売しか許可されていないに対し、乙類の OTC 医薬品は薬局以外にスーパーマーケットなどの小売に陳列することもできる。

中島(2015)によれば、一般に、OTC 医薬品は4つの特徴を持っている<sup>13</sup>。第一に、OTC 医薬品は広い範囲の症状に対応し、複数の有効成分を含む配合剤であることが多いため、他の医薬品と服用する際は、各薬物間の相互作用に対して十分な注意を払わなければならない。

第二に、一般の顧客が使用することから、安全性に対しては特段の注意がはらわれ、許容される副作用の範囲も狭く、配合される成分の種類、分量については有効性と安全性の両面から決められている。OTC 医薬品は同成分の医療用医薬品と比べ、有効性が確保される範囲で用量を少なく設定しているケースがある。

第三に、顧客自らの判断に基づいて購入するため、正しく使用することができるように、わかりやすく説明しなくてはならない。さらに、医薬品の使用開始・終了の判断、医療機関の受診が必要な症状・経過、副作用の予防や副作用が発見した場合の処置についても記載されている。

第四に、用法、用量や剤形、製品の形態などについても顧客自らの判断で正しく使用可能なものとなっている。また、誤用や濫用が起きないように配慮や工夫がされている。さらに、OTC 医薬品は顧客の選択によって使用されることから、医療用医薬品に比べて内服薬の剤形や味・香り、外用薬の使用感、またパッケージなどのデザインについても工夫されるものが多い。

### 3-2 中国 OTC 医薬品市場を取り巻く環境

欧米製薬企業の戦略を分析する前に、人口環境、経済環境、政策環境、科学技術環境など中国医薬品市場を取り巻く環境を整理する。

最初に中国の人口環境を整理する。まずは人口数を見てみる。人口規模は医薬品市場の規模を決定する要因になる。2016年には中国の総人口は13,8億人に達し、世界人口のおよそ20%を占めるようになった。また、これから、世界的規模で高齢化社会<sup>14</sup>になることは確実であり、中国も例外ではない。現在、中国の高齢者数は全人口の15%を占め、2055年にピークを迎えると言われており、その数は約4億人になると予測されている。高齢者の増加は密接に医薬品市場の拡大と関係しており、年齢層が異なると医薬品市場への需要が変わってくる。消費額から見ると、年齢が上がるほど医薬品にける金額も高くなる。また、医薬品の需要は、生理構造の違いなどから性別によっても異なってくる。もう一つは地域の差である。中国経済は素晴らしい発展を遂げたが、依然として農業大国であり、今でも農村人口の割合が高い。農村に住んでいる人々は都市に住む人々と比較すると収入が少なく、健康意識も低い。現在は農村に住む人々が医薬品への支出は少ないが、所得の増加に連れ農村地域の医薬品市場も拡大することが予想される。中国はポテンシャルのある医薬品市場になる可能性は十分にある。

次に中国の経済環境を整理する。改革開放をして以来、中国のGDP総額が増えつつあり、すでにアメリカに次ぎ世界第二の経済大国になった。中国の経済成長が製薬企業に大きな機会となったのである。中国国家統計局のデータによると改革開放以来、中国人の消費者収入が増加し続けていることが読み取れる。国民の収入が増えることは医薬品市場の成長の基礎となる。また、消費者支出を見てみる。購買力が消費者収入により決められるに対し、消費者支出は消費者の実際の支出を反映している。エンゲル係数<sup>15</sup>によると、収入の増加とともに、食費への支出の割合が減少し、他のものへの支出が高くなることが読み取れる。例えば、娯楽、医療などへの支出が増え、食費にける金額が少なくなるということは、生活の水準が高くなっていることができる。中国国家統計局によると地域を問わず、中国国民のエンゲル係数は下がってきていると述べている。これは、医療費への支出の増大も見込まれ、中国製薬市場は国内外の製薬企業にとってとても魅力的な市場なのである。

第三に中国の政策環境を整理する。経営活動をするにはまず、現地の法律に則さなければならない。法律環境は主に現地の政治変動また法律の変化により、市場に影響を与えている。製薬産業は他の産業と違い、現地の法律を把握することがとても重要である。

中国の政治の仕組みは世界的に見てもとても特異であるため、中国の管理体制を理解することが成功の鍵となるといっても過言ではない。現在、中国では市場の管理に当たり『合同法』や『商標法』、『広告法』などを定めており、薬品の生産・販売においては、『薬品管理法』や『薬品経営質量管理規範』、消費者保護のために『産品質量法』や『薬品不良反映監測管理方法』などが制定されている。中国の法律環境は成熟に向かいつつあり、中国の法律や政策を熟知する必要がある。

第四に科学技術環境を整理する。科学技術環境は薬品の生産と経営に影響を与え、製薬企業にとって極めて重要な市場環境となる。以前までは薬材の育成は天候に大きく左右されていた

が、現在は人工培養になり、薬材の生産は安定的に供給できるようになり、生産量の増加にもつながった。このことから分かるように、企業は常に技術発展の動向に敏感にならなければならないのである。科学技術の発展により、製薬企業に多大な利益をもたらす一方、新しい科学技術環境に直面するたびに、学習・適応し、新たなニーズの引き出しや新理念の確立に力を入れるなどは挑戦であるが機会にもなる。

価格への影響である。科学の進歩により生産性が向上したことにより、製品のコスト削減に大きく寄与した。コストの削減が消費者にメリットをもたらし、市場占有率を拡大することを可能にするのである。また、新技術を活用し新製品を製造することにより、企業の利益増大にも貢献している。また、流通やプロモーションへの影響も挙げられる。インターネットの普及により、薬品の通販も盛んになっており、そのほかにも、様々なメディアを利用し新技術をアピールするなど、消費者により効果的な宣伝ができるようになった。

## 第4章 中国における欧米製薬企業の競争環境

### 4-1 ポジショニング・アプローチによる中国医薬品業界の分析

中国製薬市場の魅力度が高まっていることに伴い、中国における欧米製薬企業の競争は以前よりもさらに激しさを増している。中国製薬市場の魅力度を分析するために、5つの要因により明らかにする。つまり、1、既存業者の脅威、2、新規参入業者の脅威、3、代替品の脅威、4、売り手の交渉力、5、買い手の交渉力である。本章ではこの5つの要因から中国製薬業界の環境を明らかにする。

#### 4-1-1 既存業者の脅威

欧米製薬企業は豊富な資金、高度な科学技術、充実のグローバルネットワークを持っているにもかかわらず、各方面において競争相手が存在する。一つ目は中国国内化学製薬会社との競争、二つ目は欧米製薬企業同士との競争、三つ目は伝統的な漢方薬企業との競争、四つ目は健康食品業界との競争である。

一つ目は中国国内化学製薬会社との競争である。中国の中小製薬企業が外資製薬企業の競争相手になることは難しいが、中国の大手製薬企業であれば競争力を持っている。なぜなら、大手製薬企業には地域の流通をコントロールする力や資金の面や中国人への認知度もあるため、特定医薬品への集中的かつ継続的な投資ができ、ブランドを構築することが可能なのである。そのため、中国の大手製薬企業は欧米製薬企業に軽視されない存在となることができる。

二つ目は欧米製薬企業同士の競争である。同じく強いブランド力、高いマーケティング能力、潤沢な資金を有する欧米製薬企業同士が長期間に渡り、競争しあってきており、各自の特徴を熟知し、中国製薬市場においても、外資製薬企業と外資製薬企業との競争が激しいことが読める。

三つ目は伝統的な漢方薬企業との競争である。歴史的、文化的要因などから、漢方薬は中国人に圧倒的な人気を持っている。漢方薬は西洋薬より根本から体を治してくれる点や、有効成



分もすべて薬草からできている点で副作用が少ないということが中国人に根付いた考え方で、漢方薬は中国人に長く愛用されており、業績の良い漢方薬会社も少なくない。

四つ目は健康食品との競争である。近年の健康意識が高まりにより、病気にならないように心がけている人々が増えたため、健康食品の市場は拡大している。また、健康食品に対する制限が緩和され、健康食品産業が OTC 製薬会社の潜在的なライバルになっている。

#### 4-1-2 新規参入業者の脅威

製薬業界に参入するには様々な条件をクリアしなければならない。例えば、製薬会社を設立するためには、大量の設備投資が必要であることが挙げられる。中国国家食品薬品监督管理局の規制によると、高い品質を保つため、すべての原材料や製剤などが GMP<sup>16</sup> (Good Manufacturing Practice) 基準を満たさなければならないという条件が課せられている。GMP に基づき、工場を建設すれば、最低でも数億円がかかるため、巨額な賃金が調達できるかどうか、まず一つの難関になる。

続いて、OTC 医薬品にとっては認知度がとても重要であることが挙げられる。現在、中国市場に流通している風邪薬の種類は数百種類あるにもかかわらず、中国の大都市におけるチェーン店薬局に陳列される品目は一握りしかない。そのため、強固なブランド力を持っていないと、既存業者の脅威になりにくいのである。

#### 4-1-3 代替品の脅威

健康食品は OTC 医薬品の主な代替品となる。健康食品は治療を目的としていないが、健康に効用があるかどうかのテストが必ず行われるため、身体の増進に役立つ効果が持つことが承認されている。実際、ある健康食品は OTC 医薬品と同じ効果を発揮している。病気にならないように予防効果のある健康食品を購入する人々が増えてきた。

#### 4-1-4 売り手の交渉力

OTC 医薬品は大体医療用医薬品に使用され、効果があり、比較的副作用が少なく、安全性が高い有効成分が市販薬に配合したものであるため、同じ薬効のある製品が数多くの製薬会社に製造される。そのため、原材料を提供するメーカーも多数存在するわけで、原材料の供給先が非常に多いが、クオリティの高い供給先があまりないことが中国の現状である。欧米製薬企業が品質・ブランドを保つには、供給先に厳しい審査を行い、審査を通過できる企業が一握りなので、供給先を簡単に変わることができなくなる。また、政府は医薬品の価格に厳しくコントロールしているため、供給先の値段が上昇しても、製薬会社は薬品の価格を簡単に上げられない。従って、供給先の原材料の供給先が高い交渉力を持っている。

#### 4-1-5 買い手の交渉力

OTC 医薬品の購買者は主に三つに分けることができる。一つ目は個人購入者、二つ目は卸業者及び薬局、三つ目は病院である。買い手の交渉能力の順位は個人購入者が最も低く、続いて

卸業者及び薬局で、最も強いのが病院となる。

一つ目の個人購入者は、中国国内の製薬企業と比較すると、欧米製薬企業の方が研究開発への投入、品質管理へのコントロールなどにより、商品に割と高い値段が付けられている。欧米製薬企業の製品が有効成分の含量、飲みやすさにおいても、国内のメーカーよりはるかに優れている。そのため、消費者は、中国製薬企業の製品より多少高くても欧米製薬企業の製品を購入するのである。

二つ目は卸業者及び薬局である。卸業者及びチェーン店の薬局は大量かつ集中的に購入するため、製薬メーカーにとって一定の交渉力がある。

三つ目は病院、すなわち政府である。政府は医療保険の主な支払者として、欧米製薬企業に強い交渉力を持っている。中国の医療保険制度において、医療保険リストに入る薬品がすべて保険の範囲となるため、つまり政府がお金を払うということになる。財政支出を抑制するには、政府も薬価調整をしなければならぬ。そのため、行政手段で価格を調整することが欧米製薬企業にとって、政府の交渉力はとても強く、しばしば妥協しなければならない存在である。

5つの競争要因を明らかにすることにより、大多数の外資製薬企業が差別化戦略を策定することが読める。差別化戦略は外資製薬企業に多大な利潤をもたらす一方、リスクも伴うわけである。政府による価格調整が一番大きなリスクとなり、そして、業界のコストリーダーとの価格差があまりにも開く場合、消費者が購入しなくなる可能性があることも考えなくては行けない。中国製薬市場に出遅れていた日本製薬企業も差別化戦略を講じる必要がある。

#### 4-2 SWOT分析に基づいた外資製薬企業の内部環境と外部環境の分析

OTC医薬品市場の成熟と薬品管理制度の確立や消費者の健康意識の高まりに伴い、OTC医薬品市場の拡大が期待されている。OTC医薬品市場について、欧米製薬企業の総体的な環境を分析してみる。

##### 4-2-1 Opportunities (機会)

一つ目は中国における潜在的市場は非常に大きい。「看病難・看病貴」＝診療を受けるのは難しい、受けられても医療費が高いという現状が既に中国の社会問題となっているため、中国人は病院に行く前に取りあえず自己診療を行い、効果が現れなければ、病院に行くパターンが多い。また、セルフメディケーションの方が安く済ませられるという利点もある。ほかにも、教育レベルの向上かつ社会の高齢化につれ、健康意識が高まってきており、OTC医薬品の購入率が上がってきている。

二つ目に研究開発リスクが低いことが挙げられる。医療用医薬品と比較すると、OTC医薬品は主に特許の切れた医療用医薬品は一般用医薬品に移行しているため、研究開発の投入が少なくすむ、研究開発のリスクも極めて低くなっている。

三つ目に登録手続きが簡単である。中国におけるOTC医薬品の登録には主に二つの方法がある。一つ目は中国国家食品薬品監督管理総局(CFDA)<sup>17</sup>のリストに基づき、臨床試験などを行わなくても良いスイッチOTC医薬品として登録する方法、もう一つは直接申請する方法である。

OTC 医薬品の登録手続きは人体に対する作用が強い医療用医薬品より簡単で期間も短い。

四つ目は広告宣伝ができることである。医療用医薬品の一般消費者向けの広告宣伝が禁止される一方、OTC 医薬品はその対象とならない。

五つ目は副作用が低いということである。OTC 医薬品は医師の処方箋なしで購入できる薬品として、危険性が少なく、作用が比較的穏やかであることが条件であるため、副作用が極めて少ない。

#### 4-2-2 Threats (脅威)

一つ目は政府による価格調整による脅威である。政府による価格調整が欧米製薬企業にとって、最も大きな脅威である。社会の高齢化につれ、膨張する医療費の負担が止まりかねないため、政府の支出に大きな負担をかけることで、今後の医薬品に対する価格調整がさらに厳しくなることが予想できる。また、中国の政策では、保険がきく薬品はすべて政府によって値段が定められ、政府が定める最高価格より高い値段をつけることが許されない。そのため先ほど述べたように、外資製薬企業の管理コストが普通の会社より極めて高くなり、利益があまり見込められない会社が出てくる。

二つ目は粗悪な薬品と偽薬の出現による脅威である。大手欧米製薬企業の知名度は中国の医薬品市場において高いことで、不当利益を獲得するため偽薬を作る会社も出てくる。また、消費者を騙すには大手欧米製薬企業のロゴ・マークと似ているような商標を使用して粗悪な薬品を販売しているケースも数少なくない。大量な偽薬と粗悪な薬品を流通していることが欧米製薬企業のブランドと利益にダメージを与えている。

#### 4-2-3 Strengths (強み)

一つ目はグローバルネットワークである。欧米製薬企業が世界中に子会社や現地法人を設立し、充実したグローバルネットワークを構築することにより、幅広いビジネスを展開することができる。これにより、グローバル調達をする際にも、圧倒的な交渉力を持っている。それと同時に、世界中にブランド力を誇示することもできる。

次に、研究開発能力が挙げられる。欧米製薬企業の親会社は数多くの製品を有するだけでなく、世界中に販売し、そしてたくさんの国に研究開発所を所有している。新製品を開発することにより、市場占有率を伸ばしてきており、それに加え潤沢な資金があるため、魅力のあるシーズを持っている会社や競合他社の買収することを通じ市場シェアを拡大している。

三つ目は、優秀な人材の確保能力である。欧米製薬企業の方が華やかなイメージを抱かせるはともかく、しっかりとした評価制度を整えることで、人々の注目を集め、国内外を問わず、優秀な人財を確保するのである。

四つ目は製品が高品質である。欧米製薬企業は製品の質、ブランドをととても大事にしているため、最先端の設備を完備することにより製品の品質を確保する。

五つ目は差別化能力である。高い研究開発能力、優秀な人財の確保能力等の競争優位をもつことで、外資製薬企業の差別化能力は非常に高いことが挙げられる。

#### 4-2-4 Weaknesses (弱み)

一つ目に費用がかさむことが挙げられる。世界有数の設備を完備し、より良い原材料を購入し、質の高い製品づくりを目指すことは、差別化戦略をしている欧米製薬企業にとって高コストとなることは当然である。また、競争優位を築くために、研究開発に多額な資金を投入することもコストが高い原因の一つとなる。

二つ目は流通網の構築が不十分である。人材を育成するために多大な費用がかかるため、欧米製薬企業の販売が主に一流都市、二流都市に集中する傾向がある一方、広大な農村地域に住む人々へのプロモーションは国内製薬企業より劣っている。農村地域に住む人々が医薬品への支出はまだ低いレベルにあり、生活水準の向上、また、医療保険制度の完備により、中国の農村地域の購買力が大きなポテンシャルを秘めていることが伺える。そのため、農村地域にける流通網を構築することが戦略上に大きな意義を持っている。

### 4-3 SWOT 分析に基づいた外資製薬企業の市場戦略分析

欧米製薬企業が差別化戦略を図るために、様々な市場戦略を打ち出している。

#### 4-3-1 市場細分化戦略

市場細分化とは、多様な要因により構成されている市場のニーズ、特徴、行動様式に基づき特定カテゴリに対し集中的にアプローチをすることである。顧客の様々な要求に確実に答えるために、多彩な製品ラインナップを備えることが重要である。特に、OTC 医薬品業界においては、名称の類似している製品を販売する企業が数多く存在し、求める利益を最大化できるように、欧米製薬企業が自身の研究開発能力・ブランド力などを生かし、差別化を図っている。欧米製薬企業は自社の優位性に基づいて市場の細分化、また既に細分化した市場を再細分化することが得意である。例えば、ブランドの拡張もそのひとつである。単一の製品ラインしか持っていない場合は企業のイメージ形成や資金・技術の集中によりコストを下げることができ、消費者にも認識されやすいが、長期的な事業分野の拡大には弊害が生じる可能性がある。

#### 4-3-2 広告戦略

OTC 医薬品で差別化を行っていくには、自社の強みを強調し、さらにインパクトの強い表現をすることによって消費者に認知してもらわなければならない。また広告を出すタイミングも市場シェアの獲得では大きく影響する。早い者勝ちと同じ原理で、有効成分が類似している OTC 医薬品業界では、最初に消費者に認識してもらうことが市場の占有において有利に働くのである。そのため、市場の空白地域を見つけたら、いち早く競争相手よりも広告戦略を発動することが市場シェアの拡大において重要なのである。現在、技術の発展により、様々なアプローチ方法で消費者に宣伝することができるようになってきており、多様なメディアを利用することにより、できるだけ隙間なく消費者に製品を認知してもらうことが市場での浸透率を上げる鍵となる。しかし、各広告手段にもメリットとデメリットがあり、テレビやラジオなどの広告手段はどうしてもそれらを利用して会社の利益を増大させるような PR をすることが多いため、

会社の立場からだけでなく、消費者の立場から宣伝することも不可欠である。

#### 4-3-3 ブランド戦略

医療用医薬品と比べ、OTC 医薬品は医師の処方箋がなくても、周辺の薬局に簡単に購入することができ、消費者にとって OTC 医薬品の属性が一般商品と同じであるため、認知度が市場での成功を左右する。また、数多くの OTC 医薬品は医療用医薬品からスイッチされているため、特許がなく、大手製薬企業としても市場を独占することが難しい。それゆえに、ブランド力が大事なのである。更に、需要弾力性から見てみると、薬品の需要弾力性は低く、同じ種類の品物の中では消費者は知名度の高い製品を選ぶ傾向がある。知名度の高い薬品は利益率も高いため、薬局は積極的に販売してくれる。

欧米製薬企業がブランド力を向上するには以下の手段がよく見られる。一つ目は学会を開くことである。学术交流を通じ、権力のある医師と関係を築くことで、会社の知名度を上げ、製品販売の拡大を図るのである。二つ目は製品の組み合わせを充実させることである。多様な消費者のニーズに応え、満足させるためには、製品の組み合わせが充実すればするほど、企業が市場における安定性かつ継続的な地位を確保するには役立つのである。三つ目は消費者とスタッフに対し教育を行うことだ。消費者への教育とは身体の仕組みを知ってもらい、自分自身の健康状態を気づかせることにより自社の潜在的な客層を掴んでおくということである。また、スタッフへの教育もとても重要である。OTC 医薬品は商品の流通の末端を担う薬局に販売されているため、販売者の助言が消費者の決定に大きな役割を果たす。そのため、販売員のノウハウの向上が企業の知名度の拡大にも繋がるのである。

#### 4-3-4 販売戦略

欧米製薬企業は中国において卸業者に委託するのではなく自社の販売網とセールsteamを構築する傾向がある。一般的な場合は、欧米製薬企業が中国のいくつかの地域に分け、それぞれの地域に事務所を設立し、各事務所から本社に報告するというシステムを導入している。政治活動や経済活動などの社会活動において、重要度で中国の都市を一線都市、二線都市、三線都市、四線都市などに分類し、北京、上海、広州、深圳のような中国の一線都市、二線都市に外資企業は事務所を設けている。しかし、三線都市四線都市、五線都市の市場にはあまり浸透していないのが現状である。都市の重要度に応じ、資源の分配や社員の評価制度なども変わっており、また、販売においても薬局に販売するグループ、病院に販売するグループ、卸業者に販売するグループに分かれている。

近年、OTC 医薬品の市場シェアがどんどん伸びてきており、各製薬企業も流通端末としての薬局、マーケットなどに目を向けるようになった。流通端末への管理を強化することにより、顧客情報を把握することができるだけでなく、小売店との繋がりも深くなることから、競争相手の促進販売や売り行きなどを読み取ることができるのである。もっとも、病院へのセールスも依然として大事にされており、定期的に医師を訪問することで、現場の情報を得たり、競争相手の状況を把握したりしている。

実際、欧米製薬企業が中国製薬市場に進出したのはまだ最近であり、尚且つ、高管理コストの負担もあるため中国全体市場への浸透率を上げる余裕がない。広大な国土を持つ中国は地域ごとの習慣や言語の違いにより、短期間で中国市場に進出することが大変難しい。そのため、欧米製薬企業は大都市に販路を広げ、独自の販売網を作ろうとしており、またこれは財力のある外資製薬企業からこそ独自の販売網を構築することができるのである。

#### 4-3-5 新製品開発戦略

欧米製薬企業は高度な技術を活用し、新薬の研究開発・剤型の改良の工夫を行うことにより、消費者から人気を集めている。

一つ目は新薬の研究開発である。OTC 医薬品は主に長期間使用され、安全性・副作用が確認された医療用医薬品からスイッチされている。欧米製薬企業の場合、親会社が医療用医薬品の種類を数多く有しているため、他の製薬会社より OTC 医薬品を研究開発するのに優位性がある。また、国ごとに医薬品に対する規制が異なるため、その国内外の規制の差を利用し、外国に健康食品としかされない製品をそのままに OTC 医薬品にする例も中国では多く見られる。

二つ目は新型剤形の導入である。服用をしやすいかどうかは顧客ロイヤリティと密接に関わってくる。そのため、外資製薬企業はお得意様になってもらえるよう、薬品の設計にとってもこだわっている。例えば、子供用の薬なら、子供が飲みやすいように効果だけでなく、味にも配慮する。また、錠剤よりシロップの方が子供にとっては飲みやすいため、剤形にも工夫を凝らしている。

#### 4-3-6 人材戦略

欧米製薬企業の人材の優位性は言うまでもなく、会社自体が人々を収集する力を持っているため、国内外を問わず応募者が殺到する。そのため、充実した評価制度を導入することが欧米製薬企業にとってとても重要であり、自社の給料を同業界においてどのレベルにあるかを常に他社と比較し、調整を行なっている。万が一、同じレベルの他社より低い場合、早急に給料を増加したり、手当、福祉などの形で社員に還元したりするなどの政策をとる。人材は製薬業界にとって命であるため、良い人材を確保する。その中で業績の優秀な社員を表彰するなどの取り組みも行っている。しかし、業績だけの評価では公平性・客観性を欠くため、行動プロセスや成長度合いなども評価要素とし、社員を総合的に評価する会社が増えている。

次に、社員のスキルアップのために社員教育にかかるコストを惜しまないことが挙げられる。仕事に役立つ資格の取得に対しては会社が受講料の負担等を負担し、さらに、海外で学ばせる機会も与えている。欧米製薬企業は良い人材の採用、育成、維持には徹底的に支援を行っている。

以上のように、SWTO 分析に基づき、欧米製薬企業が様々な市場戦略を用いることにより、中国製薬市場での差別化を図り成功してきたのである。今後、日本の製薬企業が中国製薬市場に進出し、中国製薬市場でシェアを伸ばしていくには上記で述べたように外資製薬企業の手法を取り入れた戦略を行っていく必要がある。

## 第5章 将来における中国市場への日本製薬企業の取り組み

外資製薬企業は約30年間をかけて、中国製薬市場において大きな成功を収め、これからもリードしていくことが予想される。当然、日本製薬企業が外資製薬企業の競争優位と同等になるには短期間で実現することは難しい。日本製薬企業も自社の強み・弱みを徹底的に分析し、中国の製薬市場で台頭している欧米製薬企業の手法を参考にしながら、中国製薬市場への進出に独自の戦略を策定する必要がある。

欧米製薬企業が中国製薬市場に参入してからはまだ日が浅く、短い期間で最大市場シェアを占められるように、最初はやはり主要領域での参入を目指したのである。そのため、日本製薬企業は欧米製薬企業がすでに大半の市場を占めた領域を避け、別の路線から参入を目指すべきである。欧米製薬企業は市場細分化をしているため、必ずニッチが出てくる。ある症状を発症しても、多様な治療薬が市場に出回っている現在、その有効成分が症状を抑える効果を発揮することに注目し開発してきた薬品が新興国市場で十分に活用できるのか、また新たなニーズが出てきているかを細かく把握しておく必要がある。特に、近年の大気汚染や大地の砂漠化と生活習慣の変化で呼吸器官と循環器にかかる病気の患者数が拡大し、需要が増加している。現在でも、日本ではなくなりつつある病気であるが、新興国では未だに流行しているケースも少なくないため、日本製薬企業は自社の強みである分野の状況をもう一度把握し、空白地域が存在するかどうかを確かめることが中国市場への進出に役立つのである。

欧米製薬企業は主に医療用医薬品からのスイッチ、新型剤型の導入、パッケージのデザインの工夫により、新製品の開発を実現してきた。日本製薬企業は欧米製薬企業と比べると、技術能力・資金・研究開発能力様々な面において優位性を持っていないのが現状であるが、日本製薬企業が最新のデータを把握するのが優位に立つかもしれない。周知するように、中国人観光客が日本に爆買いをし、日本の製薬企業が日本のドラッグストアと連携し、最新の情報データに基づいて模索しながら新製品の開発に注力することが重要である。

漢方薬の製造では、歴史・文化的な関係もあり、漢方薬は中国国民にとってなくてはならない存在である。現在、漢方薬ブームが世界中で上昇しており、医薬品業界にとってビッグチャンスとなっている。漢方といえば、中国が本家本元と考えられるが、世界市場シェアをよく見ると、中国産の漢方薬の市場占有率はごく一部で、シェアナンバーワンは日本製薬企業であることが事実である。そのため、日本製薬企業には、中国での漢方薬市場参入においても十分な可能性があると考えられる。

欧米製薬企業は学会を開くこと、製品ラインナップを充実すること、消費者かつ社員に教育をさせることにより、製品の知名度を上げてきたわけである。学会・講座を開くには高度な専門知識と巨大な資金力が欠かせないため、欧米製薬企業のように豊富な経験を積んでいない日本製薬企業にとって、実践しにくいところがある。しかし、日本製薬企業は無料の簡単な健康診断を行ったり、無料のパンフレットを配布したりすることで製品の知名度を上げることが考えられる。また、製品ラインナップを充実することは日本製薬企業にとって有効な選択肢となる。特に、製品の一貫性にさらに注目し、製品の一貫性を持つことが企業の専門性の高さを示

すだけではなく、販売力の強化にもつながるのである。

欧米製薬企業は独自のチャンネルと販売チームを構築する傾向があり、尚且つ、流通の末端をコントロールすることにより、販路を拡大してきた。それを実現するには人力・財力があるからこそ可能になるのである。しかし、大多数の日本製薬企業が一線都市で自社のチャンネルを構築する力がない。また、一線都市の市場はすでに欧米製薬企業が占有しており、自らの力でチャンネルを築くより、代理店を通じ販売の方がコストの削減につながるのである。実際、一線都市、二線都市よりも、三線都市及び周辺都市に力を入れるのは効果的である。三線都市及び周辺都市の市場をみると、店舗に陳列されている薬品は一線都市に並べている有名ブランドと比べられないほど商品が数多く流通しており、更に、三線都市及び周辺都市における欧米製薬企業の浸透率はそこまで高くない。これは日本製薬企業が市場シェアを拡大する大きな機会となる。

また、OTC 医薬品は一般消費財と違い、スタッフのアドバイスが顧客の意思決定に大きく左右する。そのため、ドラッグストアと良好な関係を築くことが、売り上げを増加するだけでなく、エンドユーザーのニーズを把握する機会にもなる。

配置販売システムを導入することも日本製薬企業の中国製薬の市場シェアを拡大する有効な手段となると考える。配置販売の特徴としては前用後利というところにある。つまり、消費者に対して販売員が家庭を訪問し、医薬品の入った箱を配置することである。次回訪問時に使用した分の医薬品代金を精算、集金する方法で一般用医薬品を販売する。販売員の次回訪問時までに使用した分だけの料金を支払えば良い。中国の現状を見てみると、近くに病院がなく、病院を訪れても患者が多く集まって待機する時間が長いことや農村地域ではインフラがあまり整備されていないことで病院に行けない人々も多い。配置販売は日本の独特なシステムであり、欧米製薬企業や中国国内製薬企業は着手していない分野であるため、中国の現状にニーズが圧倒的に存在しており、これからの日本製薬企業が中国市場進出に重要な役割を果たす可能性があると考えられる。

欧米製薬企業の中国市場での成功は偶然ではないため、彼らの手法を吸収し、その上で、日本製薬企業が独自の路線を開拓し、欧米製薬企業と競争することが望ましいと考える。

## 第6章 おわりに

日本は世界的にも類を見ない少子高齢化社会であり、医療費は膨大になってきており、日本政府にとって大きな負担となっている。政府は現状を打開するために OTC 医薬品の使用拡大を推進している。健康的でゆとりのある生活をするために、日本でもセルフケアの需要が高まってきた。しかし、今後の日本は、ますます人口減少社会に入り、国内での市場縮小が長期的に続いていくと考えられる。そのため、利益を追求し技術力をキープするために、新興国など海外市場に参入・展開していくことが必要不可欠である。

訪日外国人観光客数は 2016 年に初めて 2000 万人を突破し、そのうち約 7 割がアジアからの観光客で、その中でも訪日外国人客数の増加が最も著しいのは中国人観光客である。訪日中国



人観光客の消費意欲がよくメディアに取り上げられ、日本国内で大きな注目を集めている。以前は、日本製の炊飯器、温水洗浄便座などが訪日中国人観光客に人気のある商品だったが、現在、訪日中国人観光客の消費行動は大きく変化し、医薬品を豊富に買い求める姿が目立つようになってきた。

爆買いブームが継続しているうちに日本製薬企業は自社製品の知名度を中国国内に広げることが成功を左右する。また、2016年に訪日中国人観光客は史上最大数の637.3万人に達したが、これは13億の人口を抱える中国の総人口の数パーセントをしか占めていないため、中国国内でのニーズを引き出し、爆買いをする現象を中国国内にも巻き起こすことが重要である。

中国製薬の市場環境を見てみると、中国製薬市場をリードしているのは欧米製薬企業であるため、存在感の薄い日系製薬企業が中国での地位を向上させなければならない。現在中国は都市化と高齢化社会に進みつつあり、これは日本がすでに経験していることであり、アジア人がかかりやすい疾患分野や高齢者によく発生する疾患分野において、欧米製薬企業と比べると、日本製薬企業には優位性があると考えられる。

中国製薬市場を牽引してきたのは欧米製薬企業であり、欧米製薬企業を分析することは日本製薬企業の中国進出において大きな意義を見出す。ポジショニング・アプローチに基づく、欧米製薬企業の競争相手は同じ欧米製薬企業のみではない。中国国内の製薬企業、漢方薬企業も競争対象となるのである。また、健康食品に代替されるリスクもある。さらに、新規薬局が続々と出店することにより、ルート販売店の交渉力が強くなることや、保険制度の完備により中国政府の負担率が増加するため、薬品に対する価格調整を行うと、製薬企業の利益に大きなダメージが出る。バリューチェーンの構築が徐々に上手くなってきたサプライヤーの交渉力も強くなってきた。製薬業界の参入障壁は高いが、利益率に魅力を感じ、これからも多くの企業が製薬業界に進出することが予想できる。これに比例し今後、競争率がさらに激しくなるも予測できる。欧米製薬会社は自社の優位性に基づき、差別化戦略を図ってきた。

クロスSWOT分析手法を使い、欧米製薬企業が置かれている外部環境と内部環境を総合的に把握することにより、差別化を図るには市場細分化戦略、ブランド戦略、広告戦略、人材戦略などの市場戦略が読み取れる。

日本製薬企業が中国製薬市場に進出するにはすでに成功した欧米製薬企業に追随する戦略を立てる必要もあるが、特色のある道を開く必要もある。欧米製薬企業に細分化された市場の中でチャンスを掴み、ニッチ戦略を取り；カバーされていない内陸市場への拡大を急ぎ、農村から都市を包囲する戦略を策定し；新しいメディアを使って上手にロコミを仕掛け、効果のある広告戦略を立つような方法が考えられる。配置販売は日本が特有なシステムであり、今まで蓄積してきたノウハウは他の製薬企業が簡単に模倣できず、稀少かつ価値のある財産である。中国におけるインフラ整備の不十分、また、日本と同様に常備薬をそろえる習慣があることを踏まえると、日本製薬企業が構築した配置販売システムを中国に導入することが市場シェアを拡大するにはとても有効的な手段であると考えられる。大半の中国消費者にとって、日本製がすでに高級・高品質の代名詞になり、中国医薬品市場に進出することで利益を確保することができる。

---

注：

- 1 Porter (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, 土岐・中辻・小野寺訳『競争優位の戦略—いかに高業績を持続させるか—』 p. 11
- 2 Porter (1995) *COMPETITIVE STRATEGY*, 土岐他訳『新訂 競争戦略』 p. 17
- 3 Porter (1995) p. 21
- 4 Wernerfelt (1984) p. 173
- 5 歴史的要因とは企業が保有する資源や能力の蓄積・構築の過程で、空間的・時間的な諸条件が作用する場合、資源や能力の再現可能性は低くなる。
- 6 因果関係の曖昧さとは模倣対象となる企業が保有する経営資源や組織能力と競争優位との間の因果関係が曖昧で、理解しにくく、模倣困難になる場合がある。
- 7 社会的複雑性とは多数の資源・組織ルーティンが複雑なネットワークを形成しているため因果関係が曖昧になる。
- 8 制度的条件とは法的・制度的な条件によって模倣が阻止されることを指す。
- 9 Teece et al, (1997) p. 516
- 10 Eisenhardt and Martin (2000), p. 1107
- 11 Zollo and Winter (2002), p. 340
- 12 薬剤師とは国家資格を持った薬の専門家である。医療用医薬品、用指導医薬品、第 1 類医薬品を含めた、すべての医薬品を取り扱うことができる。
- 13 中島 (2015), p. 16-17
- 14 高齢化社会とは総人口に占める概ね 65 歳以上の老年人口（高齢者）が増大した社会のこと。
- 15 エンゲル係数とは家計の消費支出に占める飲食品の割合のことであり、割合が高いほど生活水準が低いとされている。
- 16 GMP とは「医薬品および医薬外品の製造管理および品質管理の基準」を指し、医薬品製造業が遵守すべき内容を掲載するもの。
- 17 CFDA とは China Food and Drug Administration の頭文字であり、日本の厚生労働省医薬食品局や米国の FDA に相当する機関である。中国における食品、医薬品、医療機器、化粧品に対する品質安全管理及び研究開発、製造、流通、利用に際しての行政管理と技術監督を統括する。

参考文献

- Ansoff (1988), *The New Corporate Strategy*, New York, NY: John Wiley & Sons, Inc. (中村・黒田訳(1990)『最新・戦略経営』産能大学出版部)
- Ansoff (1990), *Implanting Strategy Management*, (中村・黒田・崔監訳(1994)『戦略経営の実践原理』ダイヤモンド社)
- Barney, J.B. (2001) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage 2<sup>nd</sup> Edition*, Press Education (邦訳、岡田正大 (2003)『企業戦略論「上」「中」「霧」』ダイヤモンド社)
- Barney, J.B. (1997) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Reading, Massachusetts,

- 
- Addison-Wesley Publishing Company (岡田 正大訳(2003)『企業戦略論—競争優位の構築と持続』ダイヤモンド社)
- Chandler, A. D. Jr. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge, MA: MIT Press (有賀訳(2004)『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社)
- Eisenhardt, K. M. and Martin, J. A. (2000) DYNAMIC CAPABILITIES: WHAT ARE THEY? *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 10/11, Special Issue, p. 1105-1121
- Porter(1980) *Competitive Strategy*, The Free Press, A division of Macmillan Publishing Co., Inc. (土岐他 訳(1995)『新訂 競争戦略』ダイヤモンド社)
- Porter(1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press (土岐・小野寺訳(1985)『競争優位の戦略—いかに高業績を継続させるか—』ダイヤモンド社)
- Porter (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press (土岐・中辻・服部訳(1982)『競争の戦略』ダイヤモンド社)
- Porter (1996) What is Strategy? *Harvard Business Review*(NOV-DEC) p. 61-78 (竹内訳(1999)『競争戦略論』(第2章「戦略とは何か?」)ダイヤモンド社 p. 67-121
- Teece (2007) Explicating dynamic capabilities: The nature and micro foundations of sustained enterprise performance, 『*Strategic Management Journal*』 VOL. 28 No. 13, p. 1319-1350
- Teece (2014) 「The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities In An(Economic) Theory of Firms」『*The Academy of Management Perspective*』 p. 328-352
- Teece, Pisano and Shuen (1997) 「Dynamic Capabilities and Strategic Management」『*Strategic Management Journal*』 p. 509-33
- Wang and Ahmed (2007) 「Dynamic Capabilities: A review and research agenda」『*International Journal of Management Reviews*』 p. 31-51
- Wernerfelt, B. (1984) A Resource-Based View of the Firm, 『*Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2, p. 171-180
- Wernerfelt, B. (1995) The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After, 『*Strategic Management Journal*』 Vol. 16, No. 3, p. 171-174
- Winter (2003) 「Understanding Dynamic Capabilities」『*Strategic Management Journal*』 p. 991-995
- Zollo and Winter (2002) 「Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities」『*Organization Science*』 No. 3 p. 339-351
- 《医薬品、医療機器などの品質、有効性及び安全性の確保に関する法律》  
<http://www.houko.com/00/01/S35/145.HTM> 2017/11/10 閲覧
- ジェトロ(日本貿易振興機構) <https://www.jetro.go.jp/> 2017/12/18 閲覧
- デービット・アトキンソン(2017)『世界一訪れたい日本のつくりかた』東洋経済新報社
- ドーモ(2008)『よくわかる一般用医薬品』薬事日報社
- 安室憲一(2007)『新グローバル経営論』白桃書房
- 安田宣宏(2017)『インバウンド実務論:インバウンドを1から学ぶ14章』全日本情報学習振興協会

- 伊丹敬之 (2003) 『経営戦略の論理』 日本経済新聞社
- 伊丹敬之・加護野忠男 (2003) 『ゼミナール経営学入門』 日本経済新聞社
- 伊藤元重 (2003) 『グローバル経済の本質』 東洋経済新報社
- 磯部剛彦 (1997) 「競争のタイプと競争戦略」 慶應義塾経営管理学会 『慶應経営論集』 第14巻第2号
- 一寸木俊昭 (1994) 『経営学：成熟・グローバル段階の企業経営』 ミネルヴァ書房
- 永野寛子 (2010) 「戦略論の系譜—資源ベース論からダイナミック・ケイパビリティへ—」 渡辺直樹編著 『ケイパビリティの組織論・戦略論』 中央経済社
- 益山光一 (2009) 「セルフメディケーションと一般用医薬品」 『日中医薬』 Vol. 23 No. 5, p. 21-28
- 岡田正大 (2001) 「ポーターvs. バーニー論争の構図」 ダイヤモンド社 『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』 p. 88-92
- 加藤啓介 (2016) 『外国人リピータを確実に増やす インバウンドコミュニケーション成功の秘訣』 幻冬舎メディアコンサルティング
- 科学技術振興機構中国総合研究交流センター (2015) 『中国の医薬品産業の現状と動向』 科学技術振興機構中国総合研究交流センター
- 岸真清・島和俊・浅野清彦・立原繁・片岡勲人・服部泰・小澤孝人 (2017) 『基本観光学』 東海大学出版部
- 吉森賢 (2007) 『世界の医薬品産業』 東京大学出版会
- 吉田和夫・大橋昭一 (1991) 『基本経営学総論 改定版』 中央経済社
- 経営学史学会 (2017) 『経営学史研究の興亡』 文真堂
- 経済産業省 <http://www.meiti.go.jp> 2017/12/201 閲覧
- 国土交通省観光庁 [http://www.mlit.go.jp/kankochou/siryou/toukei/in\\_out.html](http://www.mlit.go.jp/kankochou/siryou/toukei/in_out.html) 2017/10/15 閲覧
- 坂口岳洋 (2016) 『10年後も中国人に爆売りする方法』 幻冬舎メディアコンサルティング
- 坂本剛 (2015) 『訪日外国人 集客・販売ガイド』 中央経済社
- 寺前俊考 (2014) 「資源ベース理論からダイナミック・ケイパビリティ理論へ」 名城大学経済・経営学会 『名城論叢』 第14巻4号 p. 13-28
- 謝憲文 (2016) 「爆買い縮小に備え、越境EC開拓戦略が活発化」 『激流』 Vol. 41 No. 4 p. 64-68
- 謝明・竇徳強 (2009) 「中国における一般用医薬品情報の現状」 『日中医学』 Vol. 23 No. 5, p. 3-9
- 徐向東 (2011) 『中国人観光客を呼び込む必勝術』 日刊工業新聞社
- 小林規威 (2007) 『日本の国際化企業』 中央経済社
- 沼上幹 (2008) 『わかりやすいマーケティング戦略』 有斐閣アルマ
- 沼上幹 (2009) 『経営戦略の思考法—時間展開・相互作用・ダイナミクス』 日本経済新聞出版社
- 新宅純二郎・浅羽茂 (2001) 『競争戦略のダイナミズム』 日本経済新聞社
- 森山敬 (2016) 『訪日外国人観光客ビジネスがよ〜くわかる本』 秀和システム
- 青島矢一・加藤俊彦 (2003) 『競争戦略論』 東洋経済新報社
- 斉藤嘉一 (2015) 『ネットワークと消費者行動』 千倉書房
- 赤尾充哉 (2010) 「ティース理論の変遷」 渡辺直樹編著 『ケイパビリティの組織論・経済論』 中央経済社
- 浅川和宏 (2003) 『グローバル経営入門』 日本経済新聞社

- 総合企画センター大阪 (2013) 『OTC 医薬品のネット通販市場』 総合企画センター大阪
- 総合企画センター大阪 (2011) 『製薬企業の OTC 海外事業戦略調査 2011 年』 総合企画センター大阪
- 総合企画センター大阪 (2014) 『2015 年 アジアの OTC 医薬品市場』 総合企画センター大阪
- 総務省統計局 <http://www.stat.go.jp> 2017/12/10 閲覧
- 総務省統計局 HP <http://www.stat.go.jp/data/sekai/0116.htm> 2018/01/09 閲覧
- 大月博司 (2010) 「ダイナミック・ケイパビリティと組織ルーティンの関係」『明治大学経営論集』VOL. 57, No. 3, p. 171-186
- 中華人民共和国国家統計局 <http://data.stats.gov.cn/easyquery.htm?cn=C01> 2018/01/09 閲覧
- 中華人民共和商務部 <http://www.mofcom.gov.cn> 2017/11/25 閲覧
- 中国国家食品薬品監督管理総局 HP <http://www.sda.gov.cn/WS01/CL0001/> 2017/12/21 閲覧
- 中国非処方薬物協会 HP <http://www.cnma.org.cn/> 2017/12/21 閲覧
- 中島恵美 (2015) 『わかりやすいセルフメディケーションと OTC 医薬品の使い方』 ネオメディカル
- 鄭燕・可超 (2016) 『PR 視点のインバウンド戦略』 宣伝会議
- 田中洋 (2015) 『消費者行動論』 中央経済社
- 田中洋・岡田正大・澤田直宏 (2006) 「経営資源・ケイパビリティ理論と SCP 理論の動学的補完性に関する考察—内部経営資源の蓄積・活用と業界構造変化の相互作用の観点から—」『組織科学』Vol. 40 No. 1, p. 60-73
- 藤田誠 (2004) 「経営資源と競争優位性—Resource Based View 小史—」『早稲田商学』400号, p. 61-89
- 陶婷婷・蔣学华 (2009) 「运用波特五力模型分析我国医药企业的发展战略」『现在预防医学』Vol. 36, No. 1
- 徳植勉 (2016) 「中国人観光客における爆買いについての考察」アジア文化総合研究所出版会『アジア文化研究』p. 168-174
- 南部鶴彦 (2002) 『医薬品産業組織論』 東京大学出版会
- 日本 OTC 医薬品協会 HP <http://www.jsmi.jp/> 2017/11/10 閲覧
- 日本一般用医薬品連合会 HP <http://www.jfsmi.jp> 2017/11/10 閲覧
- 日本政府観光局 (JNTO) [https://www.jnto.go.jp/jpn/statistics/visitor\\_trends/index.html](https://www.jnto.go.jp/jpn/statistics/visitor_trends/index.html) 2017/10/15 閲覧
- 堀越比呂志・松尾洋治 (2017) 『マーケティング理論の焦点』 中央経済社
- 鈴木典比古 (1988) 『多国籍企業経営論—変貌する巨大企業との対峙—』 同文館出版
- 廣田俊郎 (2008) 「競争戦略の基本次元と競争戦略論の展開についての考察」『関西大学商学論集』第 52 巻 第 6 号 p. 119-138
- 河麗華 (2015) 『爆買いを呼ぶおもてなし』 静岡新聞社