

医薬品産業を取り巻く競争環境変化、M&A、グローバル化

— 意識調査結果の分析 —

平成12年3月

日本製薬工業協会
医薬産業政策研究所

本報告書の内容を許可無く引用、転写することを禁ずる。

[担当研究員]

中 村 洋 (医薬産業政策研究所 主席研究員)

加賀山 祐樹 (医薬産業政策研究所 主任研究員)

鈴木 雅人 (医薬産業政策研究所 主任研究員)

浜木 浩和 (慶應義塾大学経営管理研究科 修士課程)

目 次

エグゼクティブサマリー	1
I. 調査の概要	7
1. 調査目的	7
2. 調査方法	7
3. 回収結果	7
4. 集計結果の図表における留意点	8
II. 調査結果	9
1. 医薬品産業を取り巻く競争環境の変化	9
(1)製薬企業の規模と競争力	9
(2)今後の重要課題	12
2. M&Aに関する意識	13
2-1. 一般論としてのM&Aに関する意識	13
(1)欧米の大型M&Aに関する意識	13
(2)日本と欧米の大手製薬企業同士のM&Aに対する意識	16
(3)日本の大手製薬企業同士のM&Aに対する意識	19
(4)日本の製薬業界における今後のM&Aについて	22
2-2. 回答企業各社にとってのM&Aの評価	26
3. 国際展開に関する意識	30
(1)現在の国際展開の方法、理由	30
(2)今後の国際展開に対する考え方	34
(3)国際展開上の問題点	40
4. 「その他」コメント一覧	41
5. 補論	42

追章：製薬企業の規模、M&A、国際化に関する基礎的データと考察	43
1. 日本と欧米製薬企業の規模比較と規模の経済性に関する考察	43
(1)基礎的データによる規模比較	43
(2)規模の経済性に関する一考察	45
2. 製薬企業のM&Aの動向とその効果に関する考察	48
(1)1985年以降の主要なM&A	48
(2)財務データから見たM&Aの効果に関する一考察	49
3. わが国製薬企業の国際展開に関するデータと考察	52
参考資料	57
アンケート調査票	59
アンケート送付先(日本製薬工業協会会員企業)一覧	70

エグゼクティブサマリー

I. 調査概要

1. 調査目的

競争環境が大きく変化している現状において、研究開発型製薬企業が企業規模拡大のメリットや規模拡大の一手法であるM&Aに関してどのように認識しているかを把握する。さらに国際化に関する現状と意識を明らかにし、21世紀における製薬産業の在り方を模索する。

2. 調査方法

(1) 対象：日本製薬工業協会会員企業 83 社

(1999年10月現在、外資系企業についてはその日本法人)

(2) 方法：アンケート用紙郵送による調査

(3) 時期：1999年11月～12月

3. 対象企業の階層区分と文中の表記方法

本調査では、調査対象企業を表1のように国内外資本別、さらに内資企業に関しては医療用医薬品売上規模別に階層化して集計を行った。また、表1の最右列は以下における各階層の表記方法を示している。

表1. 調査対象企業の階層区分

内外資区分	医療用医薬品売上区分	該当企業数	本文中の表記方法
[内資企業]	1,000億円以上	13社	A群
	うち 上位	7社	Aa群
	下位	6社	Ab群
	1,000億円未満 300億円以上	20社	B群
	300億円未満	27社	C群
[外資企業]		23社	外資系

II. 調査結果の要約

1. 医薬品産業を取り巻く競争環境の変化

(1) 製薬企業の規模と競争力

◆ 規模と競争力の関係について、A群で約6割、Aa群では7割が「規模の大きい企業が有利になるとは限らない」と回答しているのに対し、外資系では約4割にとどまっている。ただし、このAa群と外資系企業の認識の間には、統計的に有意な差は認められなかった。欧米での大型M&Aをより身近に感じている外資系企業においても、4割強の企業が「有利になるとは限らない」と回答したことは興味深い。

◆ 「規模の大きい企業が有利になる」とした理由は、各階層の多くが「開発費用増大による財務的負担増に耐えられるため」と回答した。一方、「規模の大きい企業が有利とは限らない」とした理由は、各階層に共通して「R&D領域を絞り込むことによって財務的な負担増やリスク拡大を軽減できるため」が最も選択された。相対的に規模が小さい日本企業においてもR&Dの集中化で欧米の大手企業に対抗できると考えていることが窺われた。

(2) 今後の重要課題

- ◆ 自社にとって今後最も重要なと考えられる事項は、全体では「ROE・ROAの向上」に対する認識が最も高く、次いで「シェア拡大による市場支配力強化」の順であった。
- ◆ A群では、他の階層に比べ「グローバル競争力の強化」と「自社にない創薬技術などの拡充」をより重視している反面、「収益リスクの低減」に対する認識は低かった。B群では、「R&D費増額」という課題に対する重要性の認識が相対的に低い点が特徴的であった。

2. M&Aに関する意識

2-1. 一般論としてのM&Aに関する意識

(1) 欧米の大型M&Aに関する意識

近年みられる欧米製薬企業の大型M&Aに対して、一般論として考えるその目的、総合的な有効性、項目別有効性について質問した。

- ◆ M&Aの目的として、「グローバル市場における競争力を強化するため」の評点が全体で最も高かった。A群、外資ともに「グローバル競争力強化」、「R&D費増額」に対する認識は高かったが、「国内市場における競争力を強化するため」や「シェア拡大」はA群に比べ外資系の方がより重要と認識していた。
- ◆ 総合的な有効性については、各階層において約4割が「どちらでもない」と回答した。昨今の欧米製薬企業同士のM&Aに対し、未だその成否を判断できていない企業が多い様子が窺える。
- ◆ 項目別には、全体では「グローバル競争力強化」、「R&D費増額」の面で有効であるとの認識が高かった。階層別には、A群では「R&D費増額」が最も高く、次いで「グローバル競争力強化」、「R&D費負担の軽減」、「創薬技術拡充」であった。これらは、今後の重要課題を尋ねた前出の質問においても認識の高いものである。

(2) 日本と欧米の大手製薬企業同士のM&Aに対する評価

- ◆ 外資系企業の約6割が、中長期的に日本の大手製薬企業にとって欧米の大手製薬企業とのM&Aが「極めて有効」あるいは「有効」であると回答した。これに対して、一方の当事者であるA群では「有効」以上の回答は3割にとどまった。
- ◆ M&Aが有効であるとする回答の多かった外資系では、「グローバル競争力強化」、「創薬技術拡充」、「R&D費増額」をその理由として挙げる企業が多くった。
- ◆ M&Aが有効ではないとする理由として、当事者に相当するA群および第三者に相当するB群、C群でも、「経営主導権の掌握において(日本企業が不利)」、「経営統合において(企业文化が異なるため、統合困難)」を挙げる企業が多かった。ここでの回答は、日本企業には同族企業が多いこと、異文化企業の統合や人員リストラの難しさによって、M&Aの効果があまり発揮されないと懸念を反映した結果であると考えられる。

(3) 日本の大手製薬企業同士のM&Aに対する意識

- ◆ 日本の大手に相当するA群の約4割が「有効である」と回答したが、「あまり有効ではない」あるいは「有効でない」と回答した企業も3割あった。
- ◆ 有効であると回答したA群のすべての企業が、その理由として「R&D費負担の軽減」、「R&D費増額」を選択した。
- ◆ 有効でないとした理由では、A群では「R&Dの効率において(重複によるマイナスが大きい)」が最も多く、「経営主導権掌握」、「ROE・ROA向上」、「R&D重複」と続いた。

(4) 日本の製薬業界における今後のM&Aについて

- ◆ 中長期的に日本の製薬業界においてM&Aが進むかどうかについて、全体で約3分の2の企業が「進む」と回答した。
- ◆ 今後進むと考えるM&Aの組み合わせとしては、どの階層においても「欧米大手と日本の中堅」が最も高く、次いで「日本大手と日本中堅」であった。「異業種を巻き込んだ形」はB群で比較的多かった。
- ◆ M&Aが進まないとした企業は少ないが、その理由としては「企业文化・経営統合が難しくデメリットが大きいから」、「当面問題はなく合従連衡せずともやっていけるから」、「販売・生産などの重複によるデメリットが大きいから」を挙げる企業の割合が高かった。

2-2. 回答企業各社にとってのM&Aの評価

- ◆ 自社とのM&Aで有効な相手として、A群は「欧米中堅」を最も多く選び、次いで「日本大手」、「ベンチャー」という順であった。B群では「日本中堅」と「ベンチャー」が同数で最も多かった。外資系では「有効でない」を選択する企業ではなく、有効な相手として「欧米大手」が5社、「日本大手」、「日本中堅」がそれぞれ4社であった。
- ◆ 一般的な議論としてM&Aの組み合わせを尋ねた前出の質問的回答と、自社に関して聞いたこの質問的回答の間には相違が見られた。一般的議論で多く選択された「欧米大手と日本中堅」と「日本大手と日本中堅」の組み合わせは、当設問では相互に選択する企業が少なかった。
- ◆ M&Aの相手として「欧米大手」を有効とした理由は、「創薬技術拡充」が最も多く、次いで「グローバル競争力強化」、「R&D費増額」の順であった。
- ◆ 「欧米中堅」をM&Aの相手として最も多く選択したA群では、その理由として「グローバル競争力強化」、「R&D費増額」、「創薬技術拡充」を挙げる企業が多くなった。
- ◆ 「日本大手」の選択理由では、A群では「R&D費増額」、「R&D費負担の軽減」の回答が多かったが、外資系企業では「国内競争力強化」、「シェア拡大」と「販売網拡充」を選択している。
- ◆ M&Aが有効ではないとする企業の多かったB群、C群の挙げた理由で最も多いのは、「経営統合において(企业文化が異なるため統合困難)」であった。

3. 國際展開に関する意識（日本企業のみを対象に集計）

(1) 現在の国際展開の理由と方法

- ◆ 全体で「生産」においては 6 割以上、「販売」、「R&D」においては 8 割以上の企業が既に何らかの方法で国際展開を行っている。
- ◆ 生産機能では、国際展開の方法として「自社展開」が各階層に共通して最も多く採用され、全体で約 5 割、A群で約 7 割であった。
- ◆ 販売機能については、A群では「提携契約」が最も多く、次いで「自社展開」、「ライセンスアウト」の順であった。しかし、Aa群では「自社展開」が 5 割を超えるのに対し、Ab群では自社展開を行っている企業は皆無であった。
- ◆ R&D機能では、A群の 7 割弱が「自社展開」であり、次いで「提携契約」、「ライセンスアウト」の順であった。
- ◆ 国際展開を行っている理由として、全体では「海外でも売れる製品があるので」が最もポイントが高く、次いで「今後有望な製品を開発できたときのための準備として」、「国内市場では成長が見込めないため」であった。
- ◆ 生産やR&Dに比べ、販売における海外自社展開には拠点設立や人材雇用、ノウハウ取得といった有形無形の資源を要するのに加え、製品上市の継続性が必要であることから、相対的に体制整備が遅れているものと思われる。

(2) 今後の国際展開に対する意識

- ◆ 今後の国際展開の方針については、A群のすべてが「かなり積極的に進める」あるいは「積極的に進める」と回答している。全体でも 8 割弱の企業が国際展開を進めると回答しており、調査対象企業のグローバル化への積極性が窺われた。
- ◆ 今後国際展開を積極的に進める理由としては、全体では「売れる製品がある」が最も高く、次いで「国内市場の成長低下」、「製品開発時の準備」であり、ほぼ現在国際展開を行っている理由と同様であった。
- ◆ 生産機能の今後の展開方法として、A群は「自社展開」が最も多く 6 割を占めた。B群、C群では「提携契約」、「ライセンスアウト」の選択率が高く、「自社展開」を選択する企業は少数にとどまった。
- ◆ 販売機能の展開方法では、各階層を通じて「提携契約」が最も多く、それに次ぐのは、A群では「自社展開」、「ライセンスアウト」と「合弁」であった。一方、B群、C群では「ライセンスアウト」、「自社展開」の順であった。
- ◆ R&D機能では、最も多い方法がA群で「自社展開」、B群、C群では「提携契約」であった。

- ◆ 各機能(生産・販売・R&D)において現在何らかの方法で国際展開を行なっており、かつ今後も国際展開を進めると回答した企業について、現在と今後の展開方法の違いを機能別に考察した。その結果、共通して「提携契約」の選択割合が増加している一方で、生産、R&Dでは「自社展開」を選択する割合が減少していた。また、R&Dでは「ライセンスアウト」も減少している。

(3)国際展開上の問題点

- ◆ 今後の国際展開の問題点として、すべての階層で「経験不足」が最も大きいと判断された。また、Aa群では、「革新的な製品がない」の評価が他の階層に比べ最も低かった。

I. 調査の概要

1. 調査目的

グローバル競争の激化を受けて、欧米製薬企業同士の大型M&Aが相次いでいる。激変する競争環境において、研究開発型製薬企業が企業規模拡大のメリットやその一手法であるM&Aに関してどのように認識しているかを把握する。さらに、国際化に関する現状と意識を明らかにし、21世紀における製薬産業の在り方を模索する。

2. 調査方法

(1) 対象：日本製薬工業協会会員企業 83 社(1999 年 10 月現在)

・外資系企業についてはその日本法人

・各社の経営企画担当部門あるいはそれに準ずる部門に回答を依頼

(2) 方法：アンケート用紙郵送による調査

(3) 時期：1999 年 11 月～12 月

3. 回収結果

本調査では、回収結果を国内外資本別、さらに内資企業に関しては医療用医薬品売上規模別¹⁾に分析するため、調査対象企業を表1のように階層化した。なお、本文中における各階層の表記方法を右側に示した。各階層別の回答状況は表2の通りである。

表 1. 調査対象企業の階層区分

内外資区分	医療用医薬品売上区分	該当企業数	本文中の表記方法
[内資企業]	1,000 億円以上	13 社	A群
	うち 上位	7 社	Aa群
	下位	6 社	Ab群
	1,000 億円未満 300 億円以上	20 社	B群
	300 億円未満	27 社	C群
[外資企業]		23 社	外資系

表 2. 階層別回収状況

	総数	A群	Aa群	Ab群	B群	C群	外資系
発送数	83	13	7	6	20	27	23
回収数	70	13	7	6	18	20	19
回収率	84.3%	100%	100%	100%	90.0%	74.1%	82.6%

なお、アンケート全体が無効となる回答はなかったが、質問単位では無効回答が散見された。したがって、当該質問の集計においては無効回答を除いているため、回答企業数が質問ごとに異なる場合がある。また、国際展開に関する質問に関しては、多くの外資系企業が「国際展開に関しては本部が行っている」として回答を回避したため、日本の製薬企業だけを対象として集計している。

¹⁾ 外資比率 50%以上の企業を[外資企業]として分類した。また、医療用医薬品売上は平成 10 年度の各社公表資料などを参照した。

4. 集計結果における留意点

- 集計結果を見る際、以下の点に留意する必要がある。
- (1)各標題の末尾に示した〔質問番号〕は、添付したアンケート調査票の番号に対応している。当該質問の内容は標題に次いで簡単に記したが、選択肢など全文は調査票を参照されたい。
 - (2)集計結果は回答企業全体を示す「全体」と、階層「A群」、「B群」、「C群」、「外資系」の区分を基本として示している。ただし、「A群」の内訳「Aa群」と「Ab群」の間に特筆すべき相違が見られる場合には、当該階層区分も表示している。
 - (3)複数回答の設問の場合、%値の合計は100%を超えることがある。
 - (4)特定の回答をした企業のみを対象として追加質問を行っている場合、図表の項目名に括弧書きで対象企業数(N数)を示している。
 - (5)選択肢に対するランク付け(例えば、「極めて妥当」から「全く違う」まで5段階で評価)を求める設問の場合、ランキングに応じて重みを付けて集計しており、集計結果は「評点」で表示している。
 - (6)各設問の「その他」欄に記載されたコメントは、II-4. (41頁)にまとめて原文のまま示している。なお、個別企業が特定されるようなコメントは掲載していない。

II. 調査結果

1. 医薬品産業を取り巻く競争環境の変化

近年の世界的な規模で進む競争環境の変化に対し、日本に拠点を構える主要製薬企業が、企業規模や自社にとっての今後の課題についてどのように考えるかを質問した。

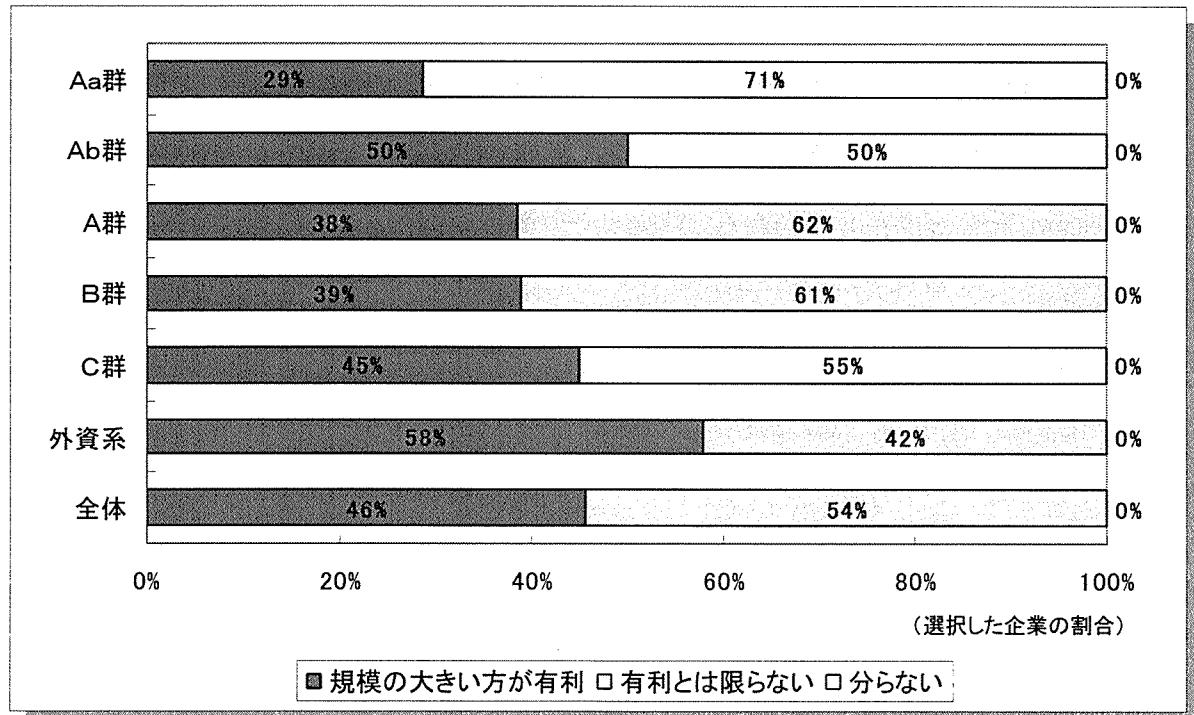
(1) 製薬企業の規模と競争力 [質問 1-3: 別添アンケート調査票の質問番号に対応]

はじめに、研究開発型の製薬企業において規模の大きい方が有利になるかどうかについて質問した。続いてその理由について選択肢の中から回答を求めた(複数回答可)。

規模と競争力の関係について、全体では「規模の大きい企業が有利になる」と「規模の大きい企業が有利になるとは限らない」の回答が約半分に分かれる結果となった(図1)。しかし階層別に見ると、日本企業ではA群(医療用医薬品売上 1,000 億円以上)、B群(同 1,000 億円未満 300 億円以上)ともに 6 割以上が「有利になるとは限らない」と回答しているのに対し、外資系では約 4 割にとどまっている。A群のうち上位 7 社であるAa群を見るとこの認識の差はさらに広がり、「有利になるとは限らない」の回答が 7 割を超える。

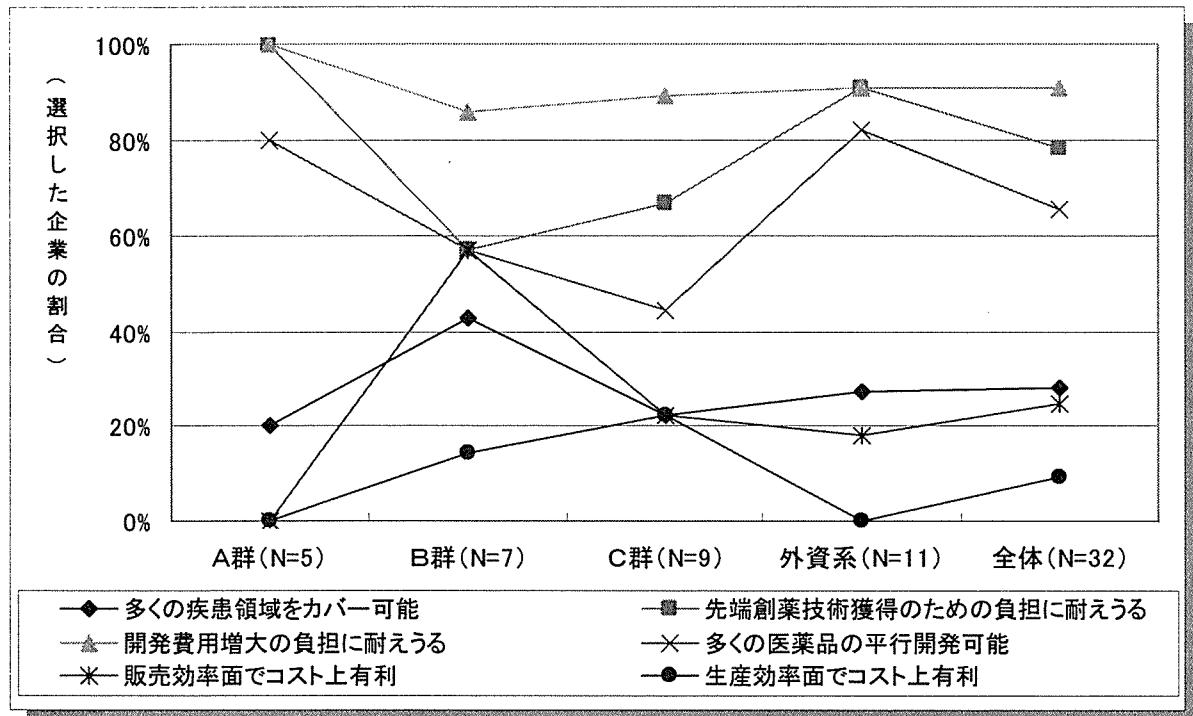
ただし、規模と競争力の関係について、Aa群と外資系の認識の間に差があるかどうかを計量経済学の手法を使って分析したところ、両者に有意な差があるという結論は得られなかった(補論参照)。欧米での大型M&Aをより身近に感じている外資系企業においても 4 割強の企業が「有利になるとは限らない」と回答したことは興味深い。

図 1. 研究開発型製薬企業の規模と競争力の関係



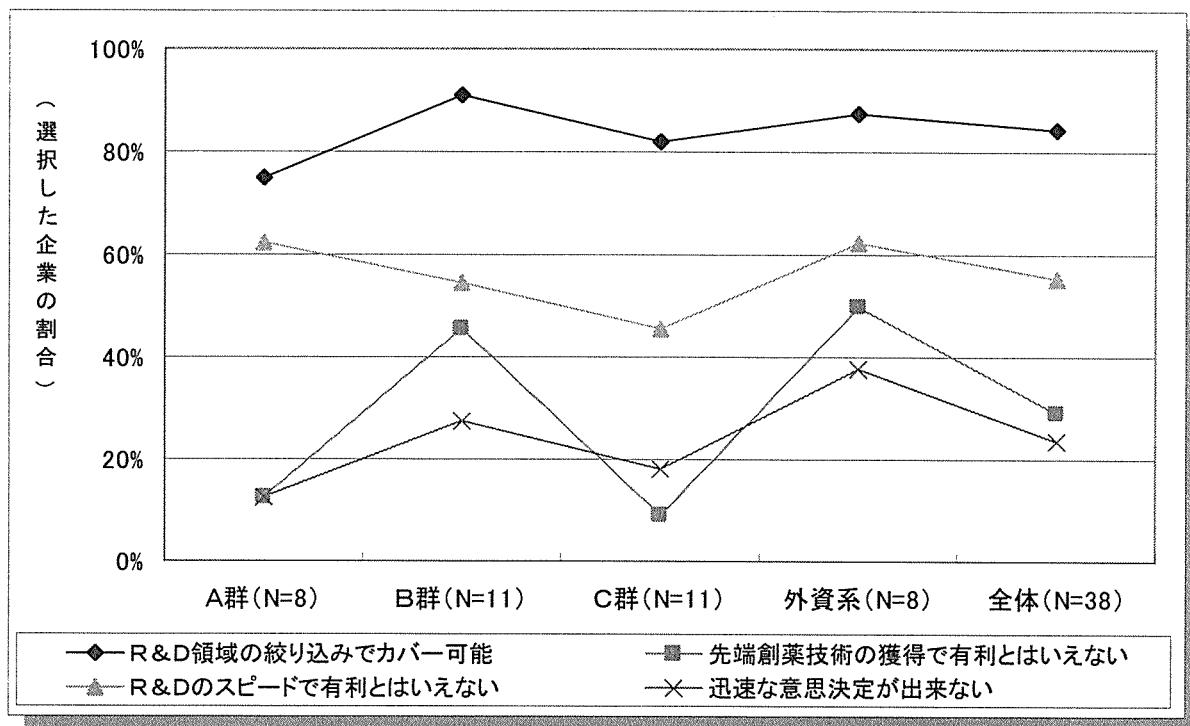
次に、「規模の大きい企業が有利になる」と回答した企業にその理由を尋ねたところ、各階層に共通して「開発費用増大による財務的負担増に耐えられるため」が最も多くの企業から選択された(図2)。また、A群と外資系の多くが、「先端創薬技術の獲得のために必要なコスト負担に耐えられるため」、「より多くの医薬品の開発を平行して進めることができるので」を選択した。一方、B群では他の階層に比べ「販売効率の面で規模の大きい企業の方がコスト上有利になるため」がより多く選択されている。B群に属する企業では、現在の営業拠点や人員などの全体規模が小さく、十分効率的でないと認識している企業が多いことが窺われる。

図2. 規模の大きい企業が有利とした理由(複数回答)



一方、「規模の大きい企業が有利とは限らない」と回答した企業に対してその理由を質問したところ、各階層に共通して「R&D領域を絞り込むことによって財務的な負担増やリスク拡大を軽減できるため」、「R&Dのスピードは、規模の大きい企業の方が有利とはいえない」が上位となった(図3)。また、「先端創薬技術の獲得には、有利とはいえない」と回答する企業は、B群および外資系では比較的多かったがA群では少なかった。欧米の大手企業に比べ相対的に規模の小さな日本企業においても、領域の集中化で対抗できると考えているものと思われる。

図3. 規模の大きい企業が有利になるとは限らないとした理由(複数回答)



(2) 今後の重要課題〔質問4〕

自社にとって今後最も重要なと考えられる事項について、各項目の妥当性に関し以下の5段階で評価を求めた。

極めて妥当	やや妥当	どちらでもない	やや違う	全く違う
5	4	3	2	1

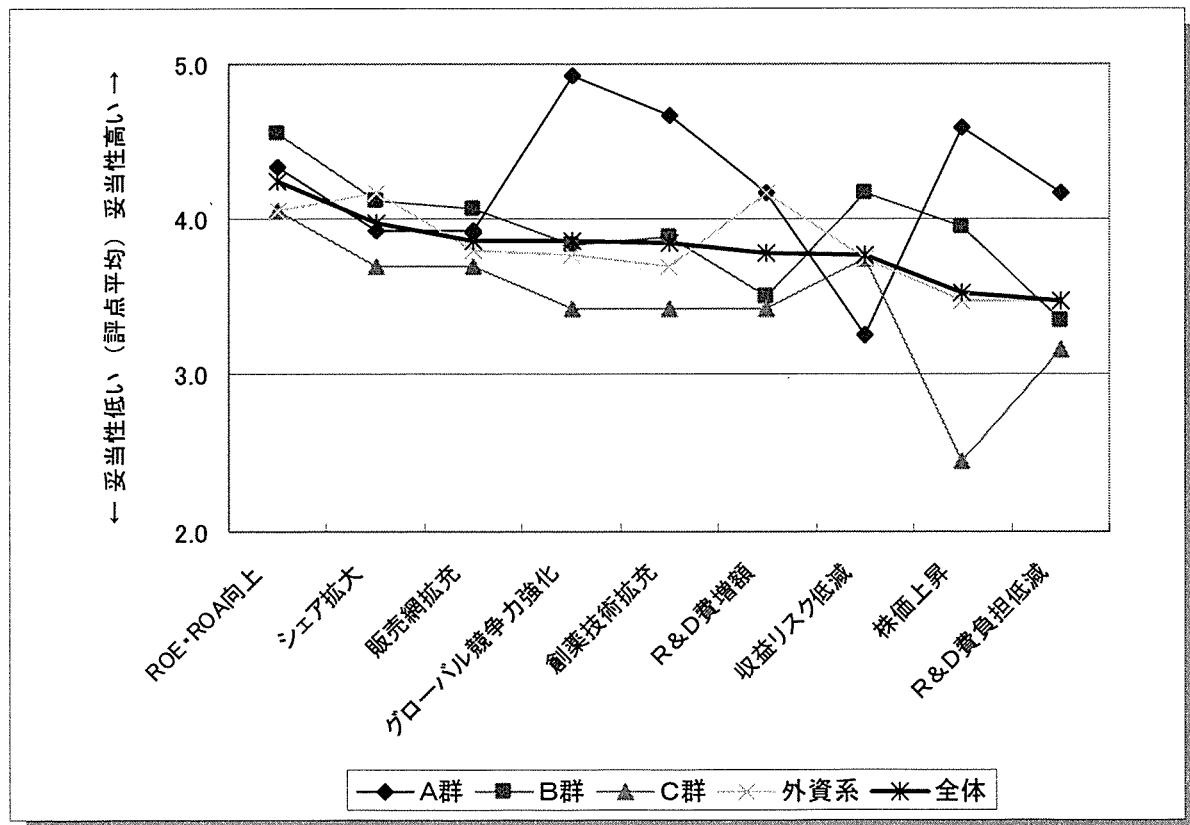
全体で最も高いポイントを得た項目は「ROE・ROAの向上」で、次いで「シェア拡大による市場支配力強化」、「販売網の拡充」、「グローバル市場における競争力の強化」であった(図4)。

階層別では、日本の製薬企業で比較的大きいA群では、他の階層に比べ「グローバル競争力強化」と「自社にない創薬技術などの拡充」をより重視している反面、「収益リスクの低減」は重要度が低いと認識している。グローバル競争を背景として、短期的な収益安定よりも競争力の強化や創薬技術の拡充に課題があると認識していることが窺われる。

比較的小さなB群に特徴的なのは、「R&D費増額」という課題に対する重要性の認識が相対的に低いことである。上述の「規模が大きいことが有利となる理由」に対する回答ではR&D費の確保が最も多く支持された理由であったが、日本の企業では相対的に規模が大きいほどR&D費を確保することが競争優位を築くと認識しているようである。

なお、外資系では「シェア拡大」、「R&D費増額」のポイントが最も高いが、シェアを重視しているのは、外資系企業への質問を日本法人に行なっているため、日本市場におけるシェアの低さを背景にしてのことと考えられる。

図4. 今後、最も重要と考える事項



2. M&Aに関する意識

80年代後半以降、欧米製薬企業同士の大型M&Aが相次いでいる。日本に拠点を構える研究開発型製薬企業がこれら大型M&Aをどのように評価し、また自社のM&Aをどのように捉えているかについて調査した。

2-1. 一般論としてのM&Aに関する意識

(1) 欧米の大型M&Aに関する意識 [質問5-7]

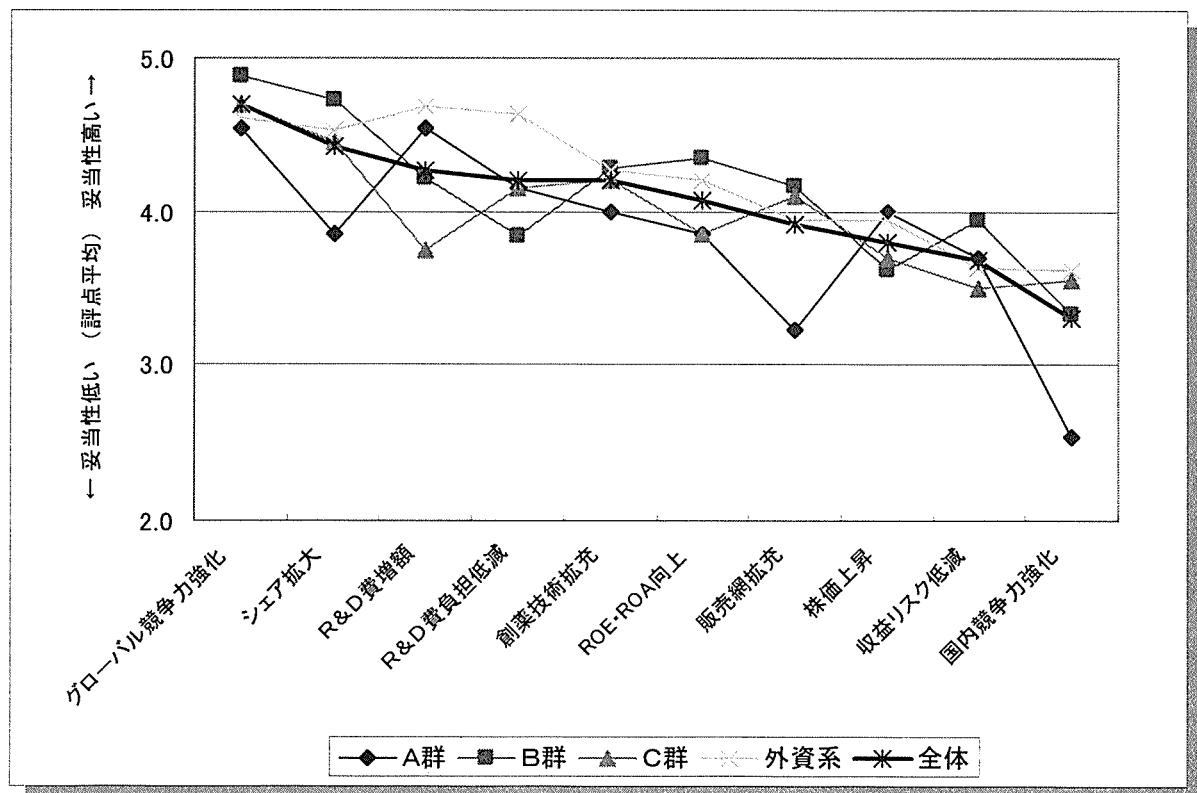
近年みられる欧米製薬企業の大型M&Aについて、一般論として以下の三点について質問した。

- ① 大型M&Aの目的について、選択肢の妥当性を5段階評価
- ② その全体的な有効性についての評価
- ③ 実際にどの程度有効と考えるかについて、選択肢の各項目を5段階評価

目的に関する質問においては、回答企業全体では「グローバル市場における競争力を強化するため」が最も高かった(図5)。次いで「シェアの拡大による市場支配力強化のため」、「R&D費を増加させるため」、「増大するR&D費による財務負担を低減するため」、「自社にない創薬技術の拡充」となった。

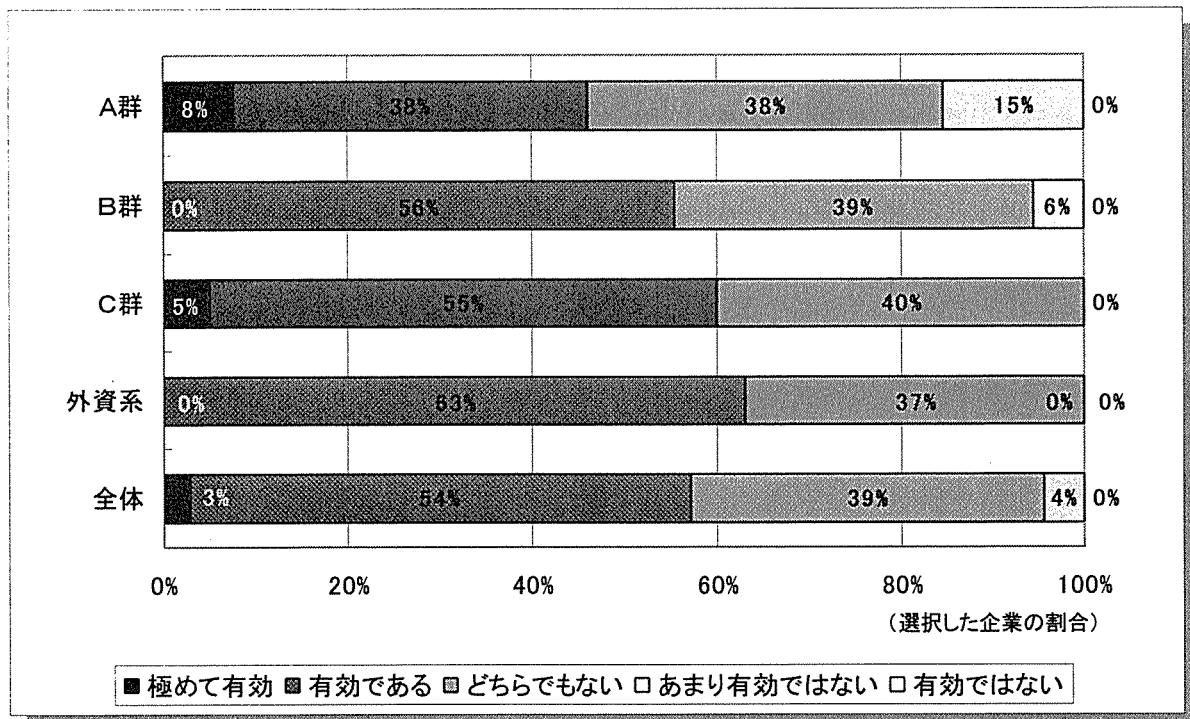
次に階層別では、A群では「グローバル競争力強化」と「R&D費増額」が最も高く、次いで「R&D費負担の軽減」であった。外資系では「R&D費増額」、「R&D費負担の軽減」、「グローバル競争力強化」、「シェア拡大」が上位を占めた。A群と外資の間で差が大きかった項目は、「国内市場における競争力を強化するため」、「シェア拡大」、「販売網拡充」であり、ともに外資系の方がより重要な目的と認識している。逆にA群、B群が外資系の回答を大きく上回る項目はなかった。

図5. 欧米製薬企業の大型M&Aの目的



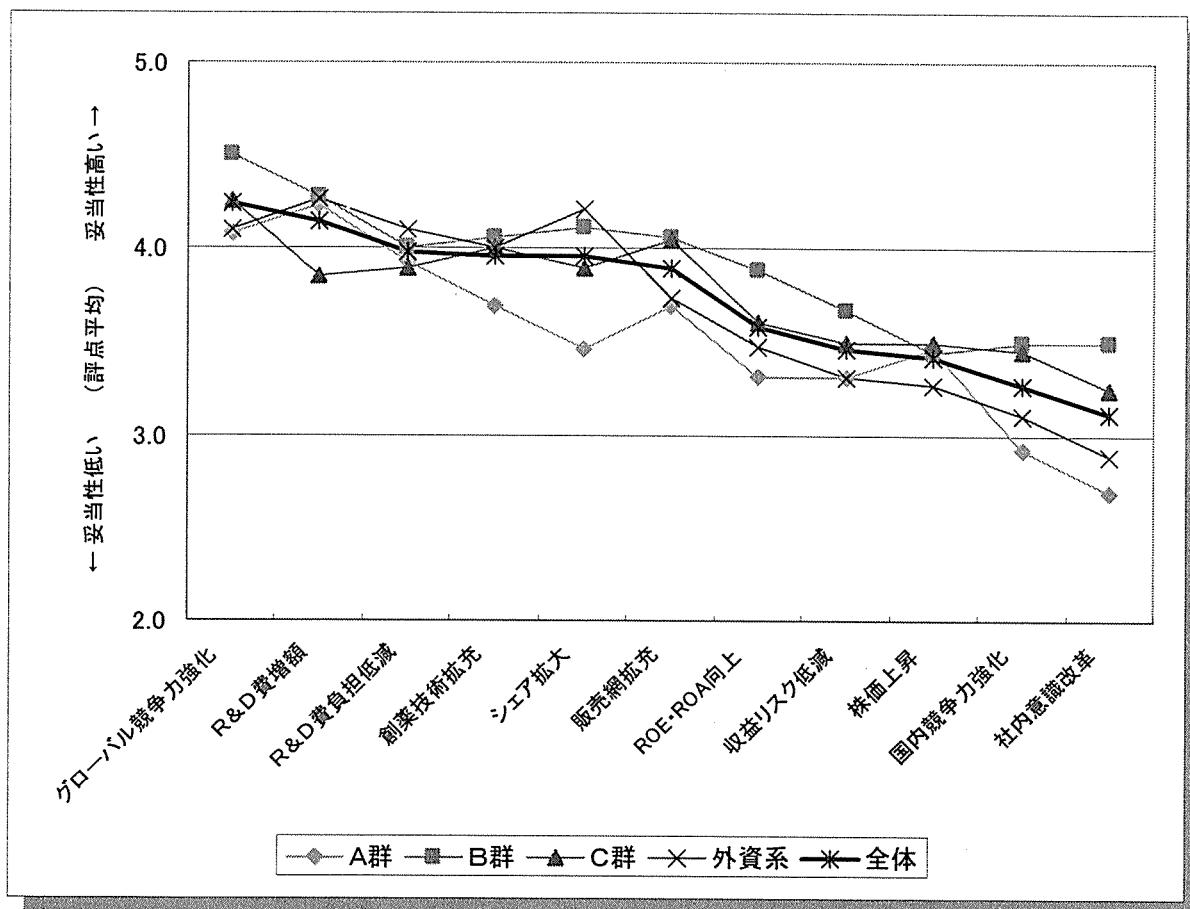
欧米製薬企業の大型M&Aに対する総合評価は、各階層において「極めて有効」と「有効」の回答の合計が4~6割あった反面、「どちらでもない」との回答も約4割あった(図6)。このことは、M&Aの事例は多いものの、未だその成否を判断できずにいる企業が多いことを窺わせる。

図6. 欧米製薬企業の大型M&Aに対する総合評価



欧米製薬企業の大型M&Aの有効性を項目別に評価すると、全体では「グローバル競争力強化」、「R&D費増額」の順であった(図7)。階層別には、A群では「R&D費増額」が最も高く、次いで「グローバル競争力強化」、「R&D費負担の軽減」、「創薬技術拡充」であった。これらは、今後の重要課題を尋ねた前出の質問においても認識の高いものである(図4)。一方、今後の課題として同様に認識の高かった「株価上昇」や「ROE・ROAの向上」は、この質問では評価が低かった。外資系では「R&D費増額」が最も高く、次いで「シェア拡大」、「R&D費負担の軽減」、「グローバル競争力強化」の順であった。

図 7. 欧米製薬企業の大型M&Aに対する項目別有効性評価



(2) 日本と欧米の大手製薬企業同士のM&Aに対する意識 [質問 8-10]

中長期的に見て、日本の大手製薬企業にとって欧米の大手製薬企業とのM&Aが有効であるかどうかを質問し、さらにどのような面においてどう思われるのか、選択肢の中から回答を求めた(複数回答可)。

当設問の当事者に相当するA群、および外資系の回答の結果を示したのが図 8-1 である。外資系では6割弱の企業が「極めて有効」あるいは「有効」と回答しており、「有効でない」と答えた企業は皆無、「あまり有効でない」と答えた企業も少數にとどまった。これに対して、Ab群では「有効」以上の回答が合計で5割あつたものの、Aa群では2割弱にとどまり、大手企業の中でも評価が分かれた。

第三者に相当するB群とC群の回答結果を示したのが図 8-2 である。B群ではA群同様有効とした企業が少なかったが、C群では半数の企業が有効としている。

図 8-1. 日本と欧米の大手製薬企業同士のM&Aに対する評価(A群、外資系)

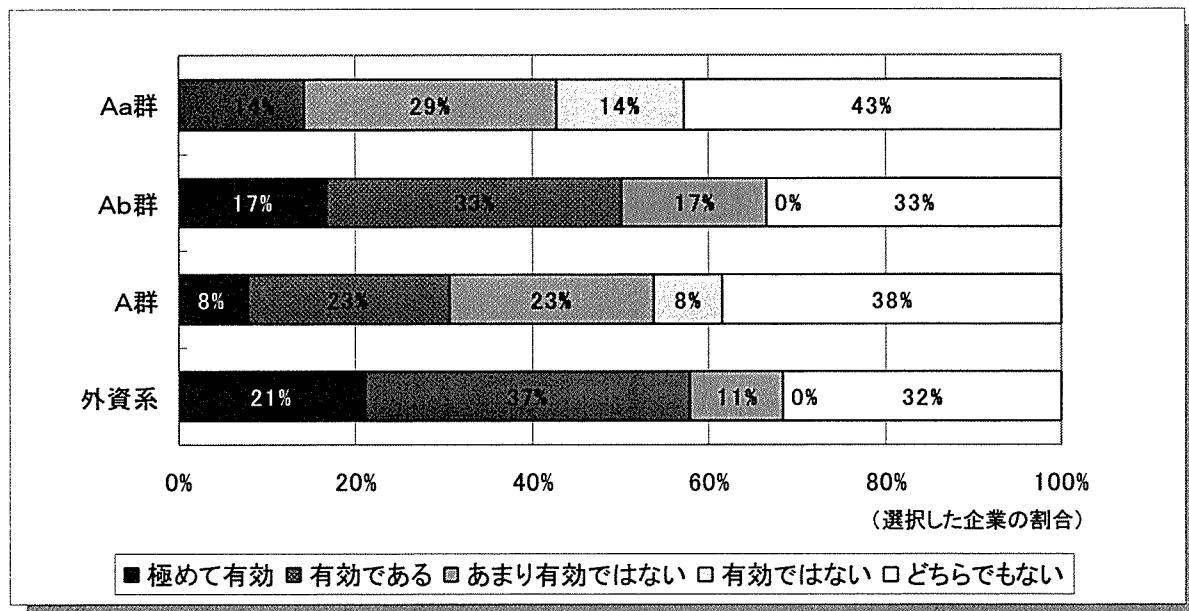
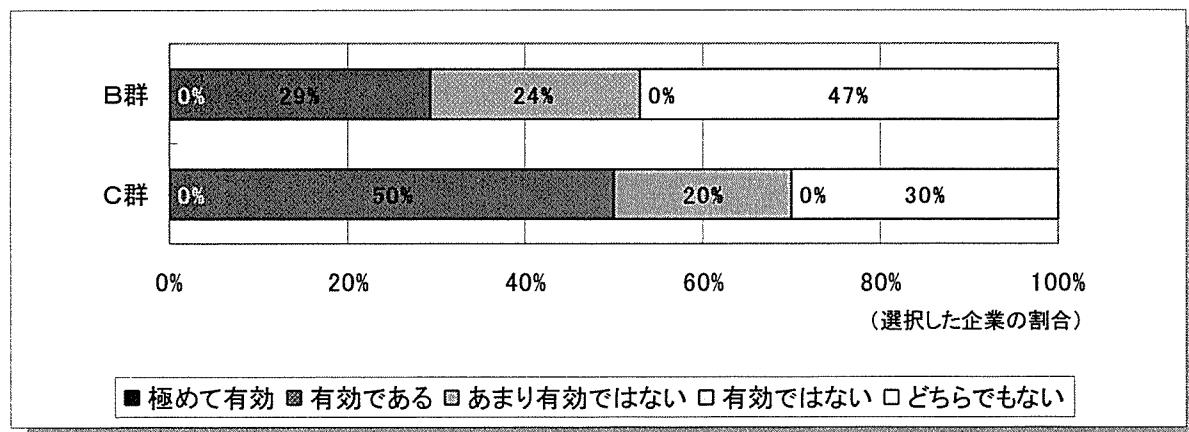


図 8-2. 日本と欧米の大手製薬企業同士のM&Aに対する評価(B群、C群)



次に、日本と欧米の大手製薬企業同士のM&Aがどのような点で有効であるかを尋ねた。A群では有効であるとした企業は少ないが、「創薬技術拡充」、「R&D費増額」を挙げている(図 9-1)。外資系では「グローバル競争力強化」と回答した企業が最も多く、次いで「創薬技術拡充」、「R&D費増額」、「国内競争力強化」が半数を超えた。B群、C群では「グローバル競争力強化」をすべての企業が選択しているが、逆に「株価上昇」、「社内意識改革」を選択した企業は少なかった。

図 9-1. 日本と欧米の大手製薬企業同士のM&Aが有効とした理由(複数回答)(A群、外資系)

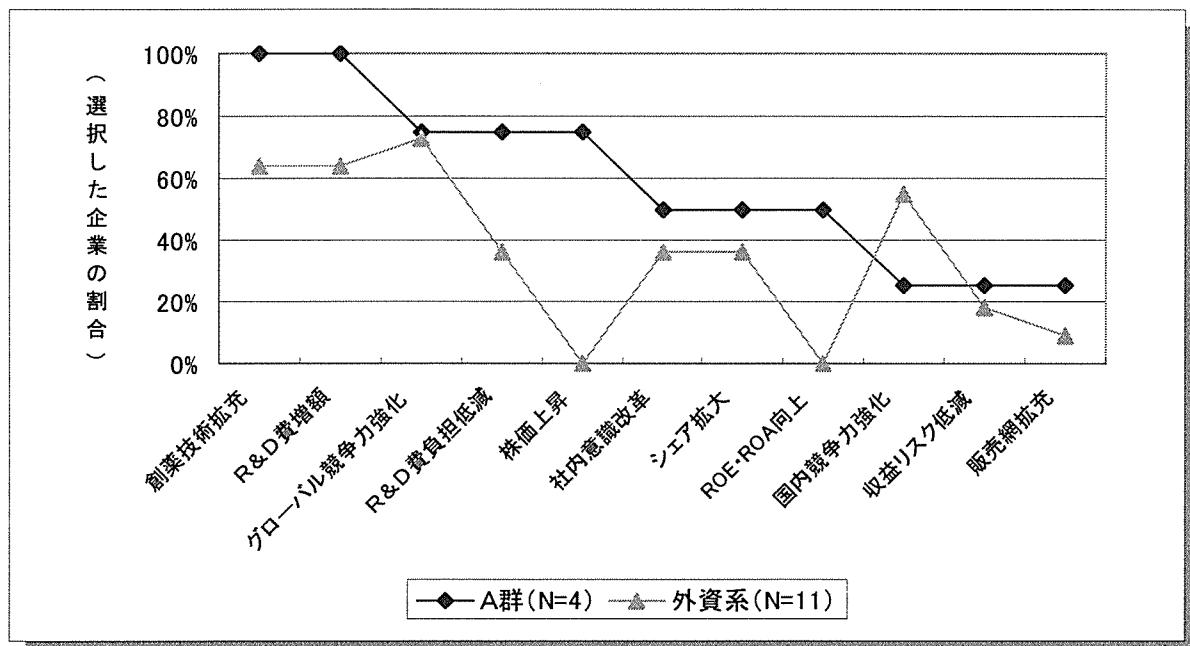
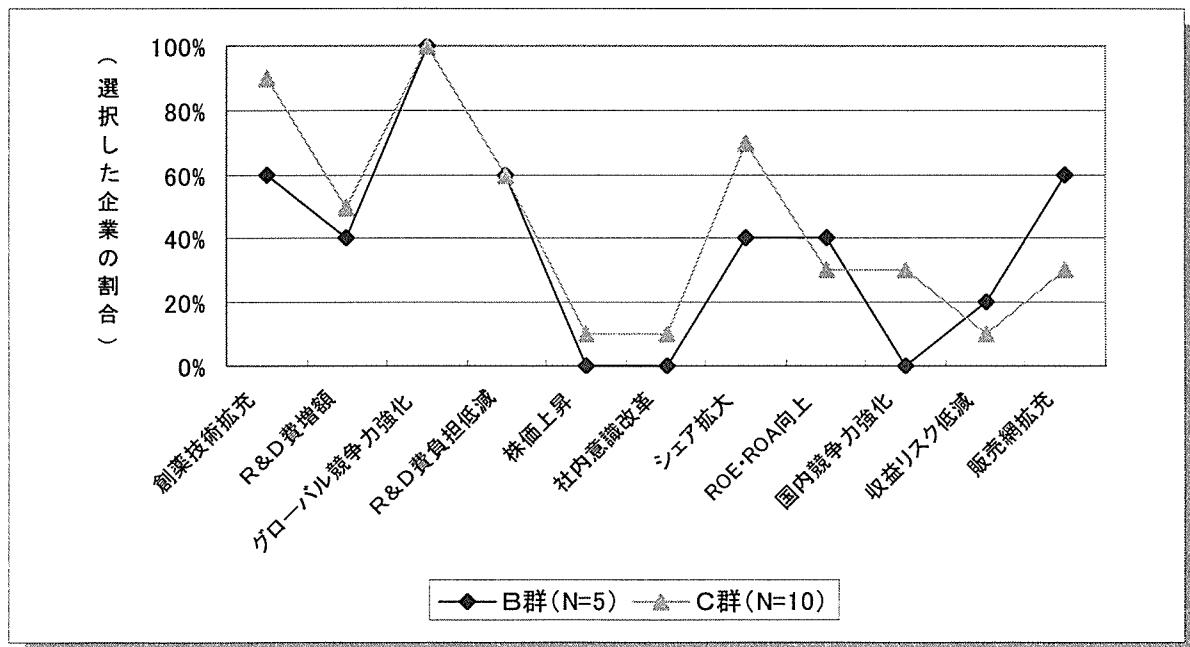


図 9-2. 日本と欧米の大手製薬企業同士のM&Aが有効とした理由(複数回答)(B群、C群)



反対に、日本と欧米の大手製薬企業とのM&Aがどのような点で有効でないかを尋ねた。有効でないとした外資系は2社のみであったことから、日本の大手企業であるA群の回答についてのみ図10に示す。その結果、「経営の主導権の掌握において(日本企業が不利)」、「経営統合において(企業文化が異なるため、統合困難)」を挙げる企業が多かった。これは、日本企業には同族企業が多いこと、異文化企業の統合やリストラの難しさによってM&Aの効果があまり発揮されないことなどの懸念を反映していると考えられる。

図10-1. 日本と欧米の大手製薬企業同士のM&Aが有効でないとした項目(複数回答)(A群; N=4)

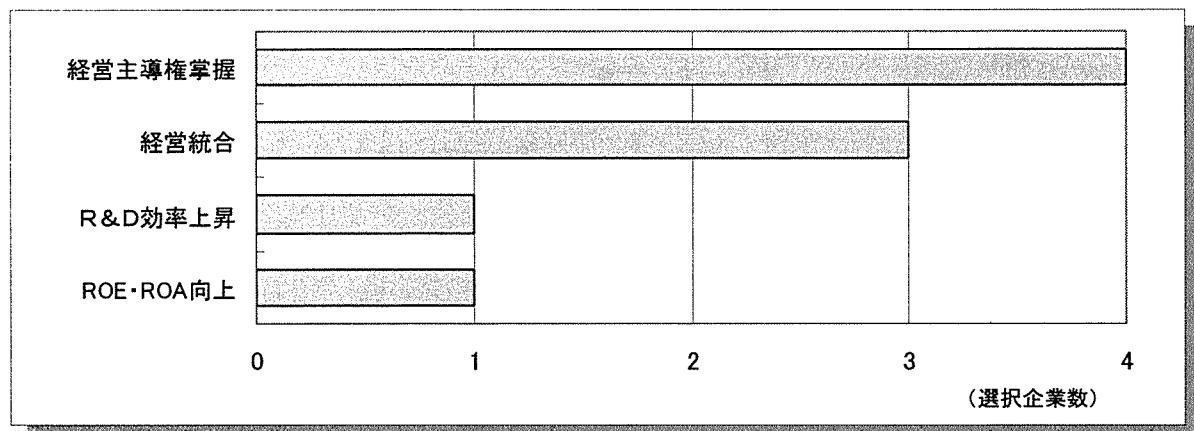
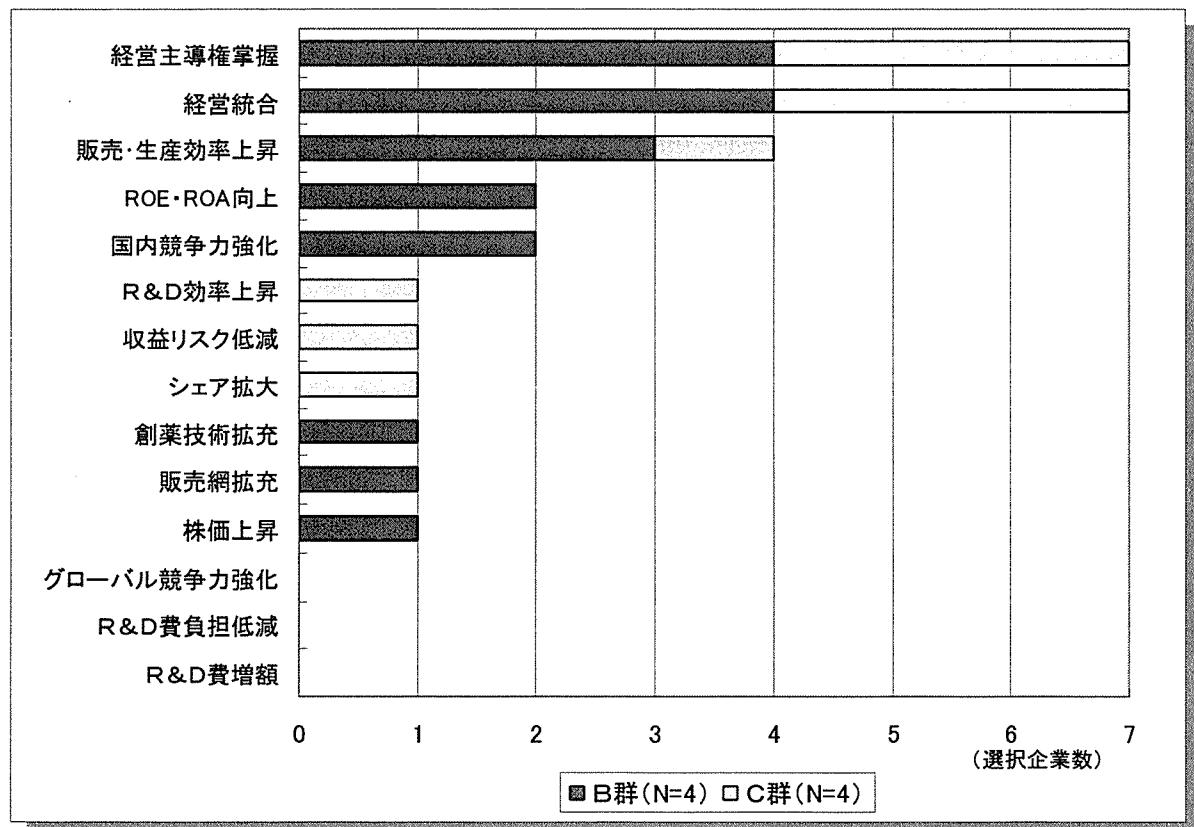


図10-2. 日本と欧米の大手製薬企業同士のM&Aが有効でないとした項目(複数回答)(B群、C群)



(3) 日本の大手製薬企業同士のM&Aに対する意識〔質問 11-13〕

次に、日本の大手製薬企業にとって、日本の大手製薬企業同士のM&Aが有効であるかどうかを質問し、さらにどのような面においてそう思われるのか、選択肢の中から回答を求めた(複数回答可)。

日本の大手同士のM&Aに対する有効性に関し、同じく当事者に相当するA群の 4 割近くが「有効である」と回答したが、3 割が「あまり有効ではない」あるいは「有効でない」と回答した(図 11-1)。さらにA群を分けると、規模が大きいほど「有効である」の回答率が低く、Aa群では 3 割に満たなかった。

これに対し、第三者に相当するB群と外資系の回答結果をまとめたのが図 11-2 である。外資系において、「極めて有効」の回答が見られる反面、「有効でない」、「あまり有効でない」の回答も半数を占め、判断が企業ごとに分かれている点が特徴である。

図 11-1. 日本の大手製薬企業同士のM&Aに対する評価(A群)

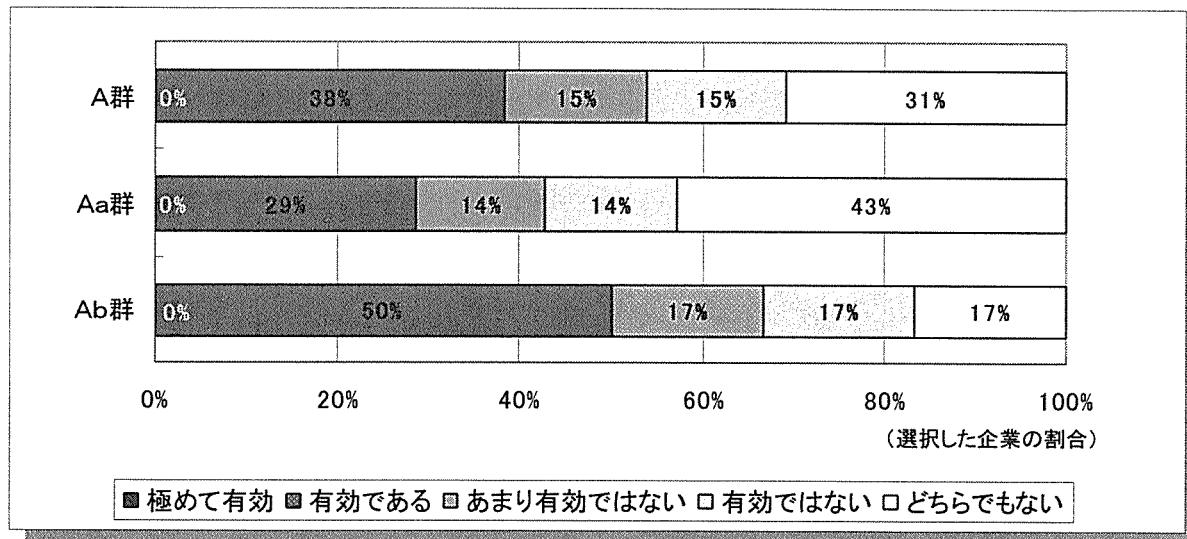
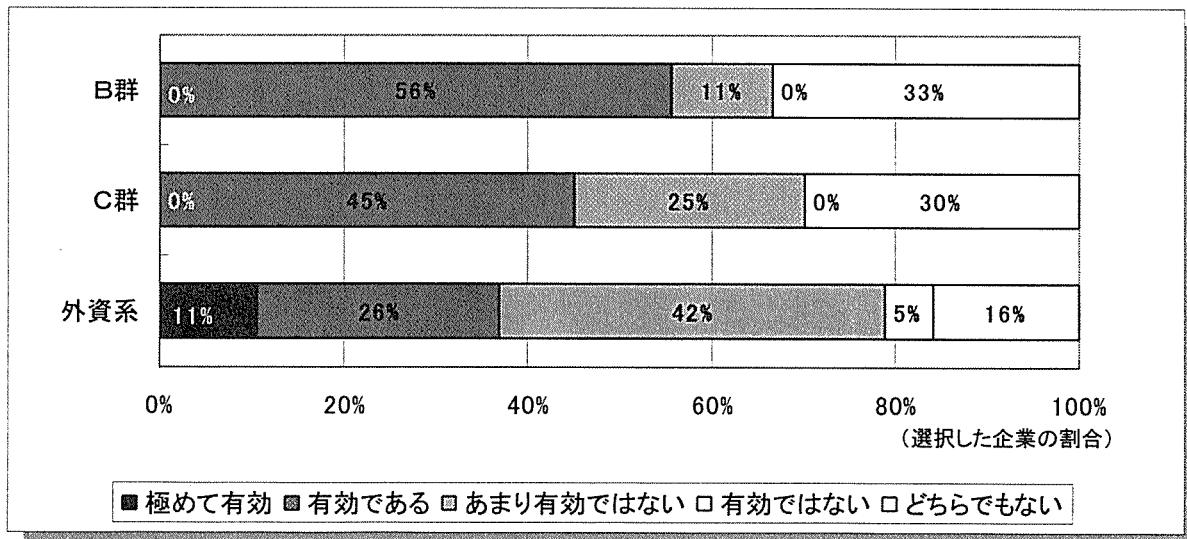


図 11-2. 日本の大手製薬企業同士のM&Aに対する評価(B群、C群、外資系)



次に、「極めて有効」、「有効である」と回答した企業に対し、どのような点で有効であるかを質問したところ、A群では「R&D費増額」、「R&D費負担の軽減」をすべての企業が選んだ(図 12-1)。逆に、「社内意識改革」と答えた企業はなく、「販売網拡充」、「ROE・ROA向上」と回答した企業も少数にとどまった。

同様にB群、C群、外資系の回答結果をまとめたものが図 12-2 である。A群に比べ特徴的なのは、外資系では「収益リスク低減」、「株価上昇」が低い反面、「グローバル競争力強化」を選択する企業が多くなっている点である。同様にB群では「株価上昇」を選択する企業が少なく、逆に「販売網拡充」の選択が多くなっている。

図 12-1. 日本の大手製薬企業同士のM&Aが有効とした理由(複数回答)(A群; N=5)

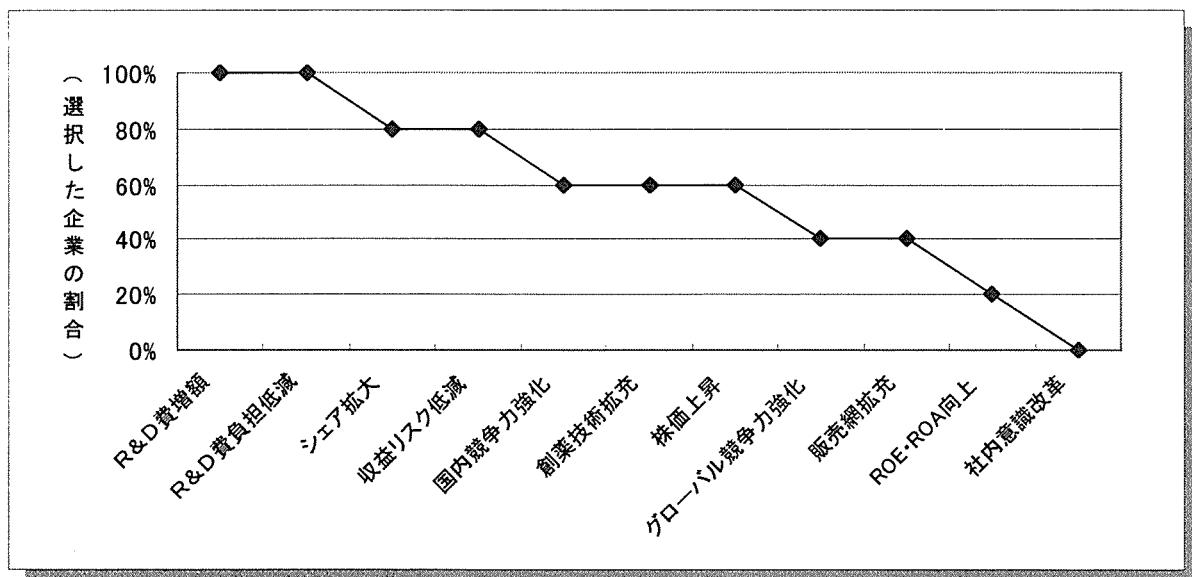
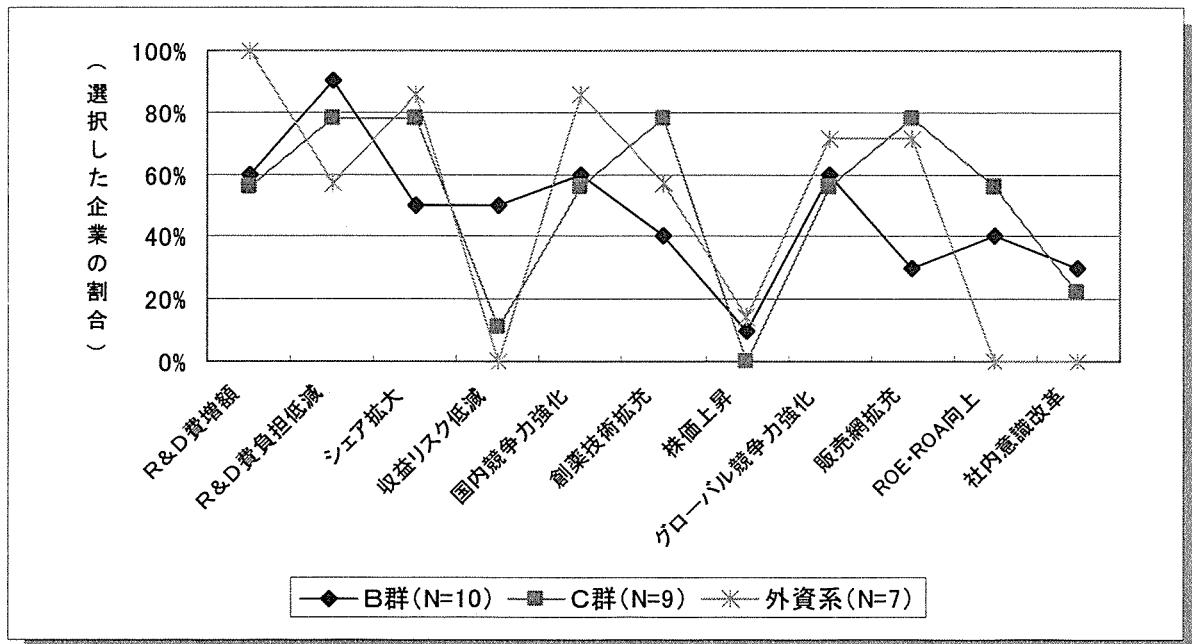


図 12-2. 日本の大手製薬企業同士のM&Aが有効とした理由(複数回答)(B群、C群、外資系)



一方、「有効ではない」、「あまり有効ではない」と回答した企業に対し、その理由を質問したところ、A群では「販売・生産などの効率において(重複によるマイナスが大きい)」が最も多く、「経営主導権掌握」、「ROE・ROA向上」、「R&Dの効率において(重複によるマイナスが大きい)」と続いた(図 13-1)。

C群では「販売・生産効率」、「R&D効率」、「経営統合」に回答が集中している。また、外資系においても、「販売・生産効率」、「経営主導権掌握」が多く選択されている(図 13-2)。

図 13-1. 日本の大手製薬企業同士のM&Aが有効ではないとした項目(複数回答)(A群; N=4)

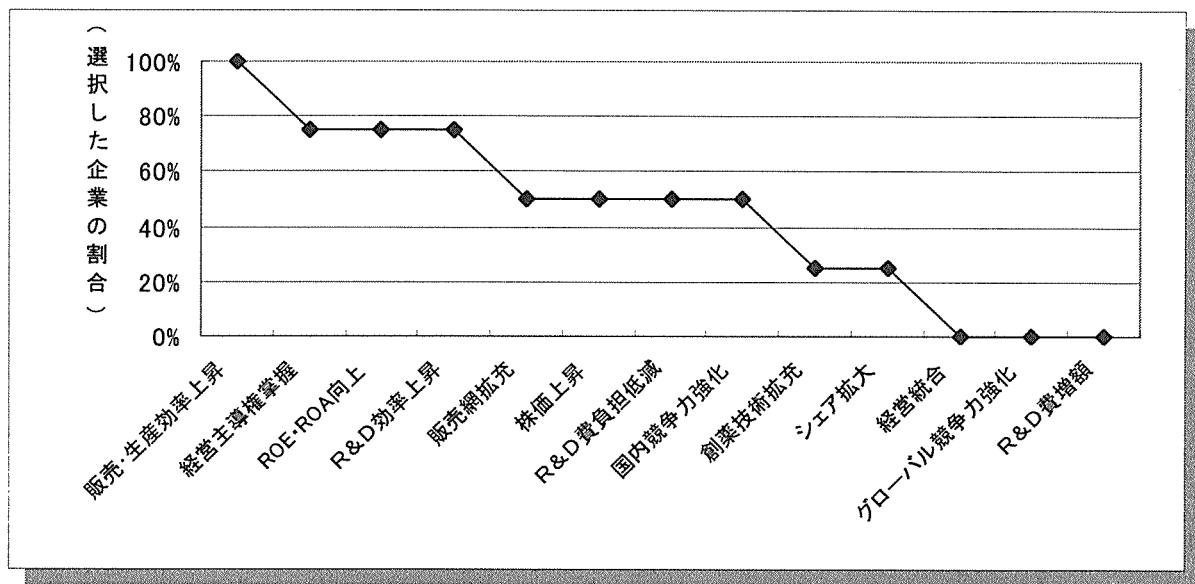
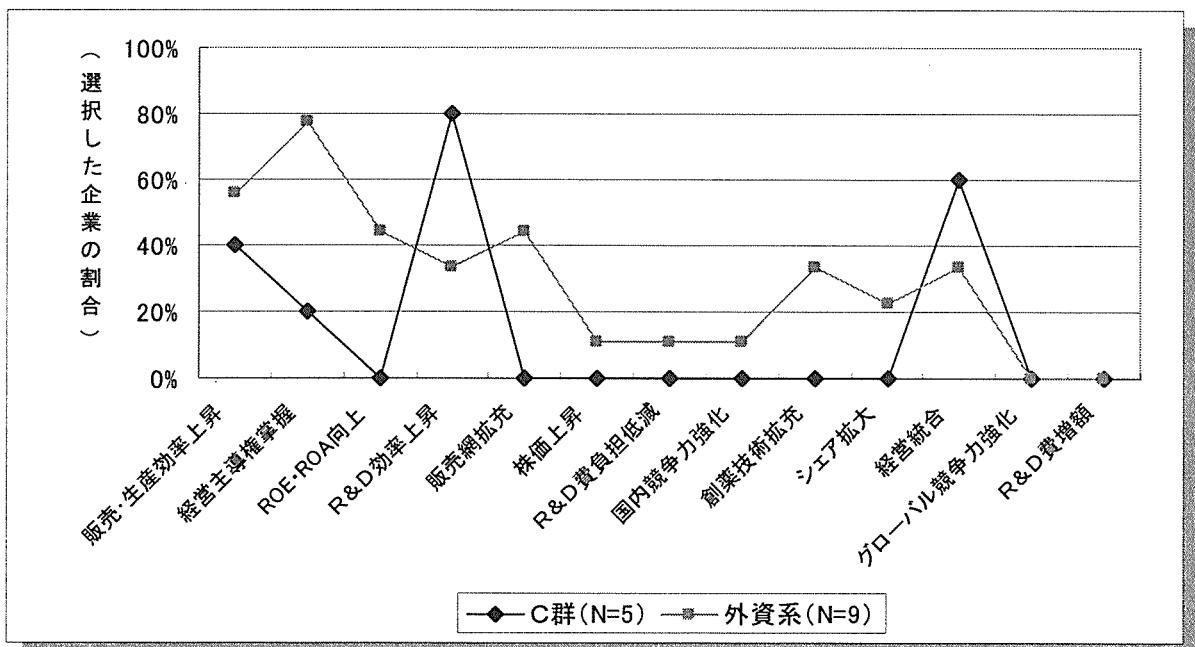


図 13-2. 日本の大手製薬企業同士のM&Aが有効ではないとした項目(複数回答)(C群、外資系)

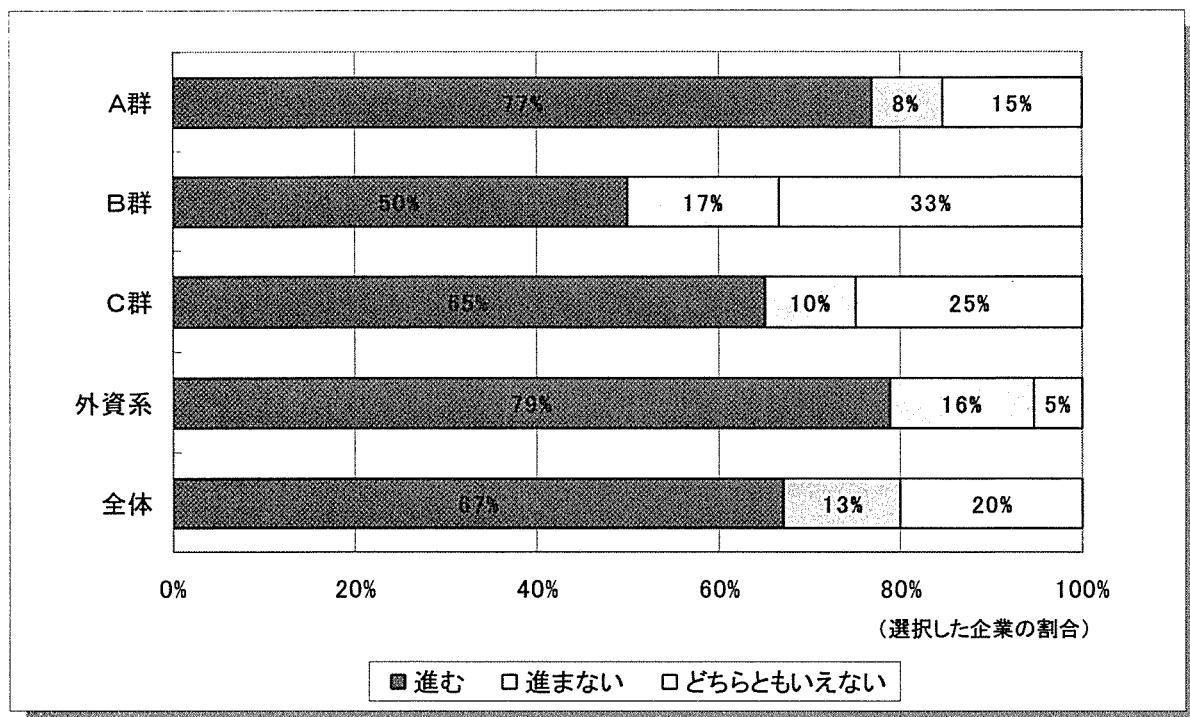


(4) 日本の製薬業界における今後のM&Aについて〔質問14-16〕

中長期的に見て、日本の製薬業界においてM&Aが進むかどうかについて質問し、さらに「進む」と回答した場合はその形態を、また「進まない」と回答した場合はその理由について選択肢の中から回答を求めた(複数回答可)。

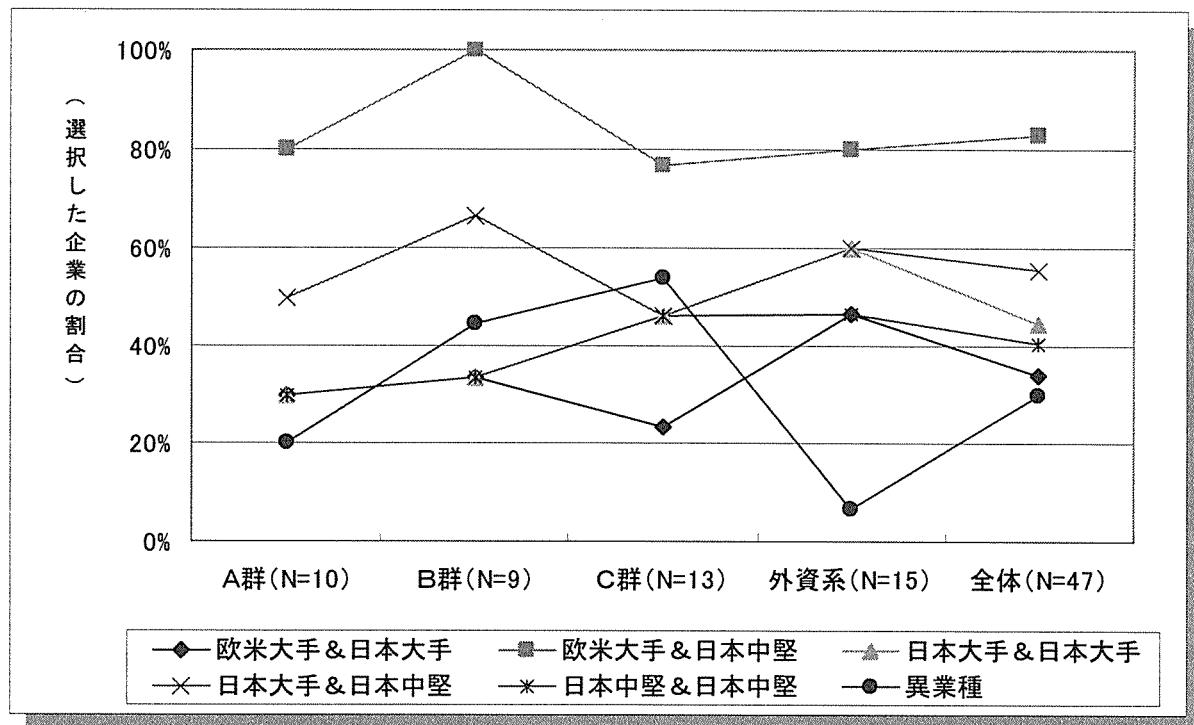
全体では約3分の2の企業が今後日本の製薬業界においてM&Aが「進む」と回答した(図14)。階層別では、A群と外資系で「進む」と回答した率が全体平均より高かった。一方、B群で「進む」との回答は半数にとどまった。

図14. 日本の製薬業界におけるM&Aの進行可能性



「進む」と答えた企業に対し、今後どのような組み合わせでM&Aが進むか尋ねたところ、どの層においても「欧米大手と日本の中堅」が最も多くの企業から選択された(図15)。次いで多いのは「日本大手と日本中堅」であった。一方、「日本の中堅同士」、「日本の大手同士」は、A群、B群からの回答率は低かったものの、外資系からの回答率は相対的に高かった。「異業種を巻き込んだ形」と回答した企業は、B群、C群で比較的多かった。

図15. M&Aの組み合わせ別進行可能性



[組み合わせの選択理由]

各組み合わせを選択した企業の選択理由(コメント)を以下に階層別に示す(原文のまま掲載)。

なお、当該理由を挙げた企業の選択した組み合わせを理由の末尾に下記の番号で示している。

- 欧米大手と日本大手 ①
- 欧米大手と日本中堅 ②
- 日本の大手同士 ③
- 日本大手と日本中堅 ④
- 日本の中堅同士 ⑤
- 医薬品以外を主とする異業種を巻き込んだ形で進む ⑥

【A群】

- 労働市場の流動性の増加に伴い欧米製薬企業にとって日本の製薬企業はパイプラインが充実していれば魅力的[①②]
- R&D費を増額したり海外進出のための規模拡大を図るため[②③]
- 研究開発費負担の増大[①②④]

- ・ 現状の日本の医薬品産業の伸び率は低く、いずれ体力の低下した会社から順次M&Aの対象となっていくと思われる[①②④]
- ・ 有力開発品を持てない所は吸収される[④]

【B群】

- ・ 欧米企業にとっての日本での販売網の拡充[②]
- ・ 長期的生き残り、株主価値、企業価値を安定的にし高める選択岐を？[①②④]
- ・ 今後日本では生き残りをかけあらゆる形のM&Aが模索されると思われる[①②③④⑤⑥]
- ・ 総合的に判断して組み合わせとしては欧米大手と国内中堅との垂直型および国内大手同士による水平型の確率が比較的高いと考えられる[②③]
- ・ 大手企業は財務状況も良く、欧米の大手とのM&Aは考えにくい。中堅企業が中心となって進む[②③⑥]
- ・ ニッチ以外の中堅製薬メーカーは医療法改正・薬価引下の影響をもろに受け単独では生存できない[②④⑤]

【C群】

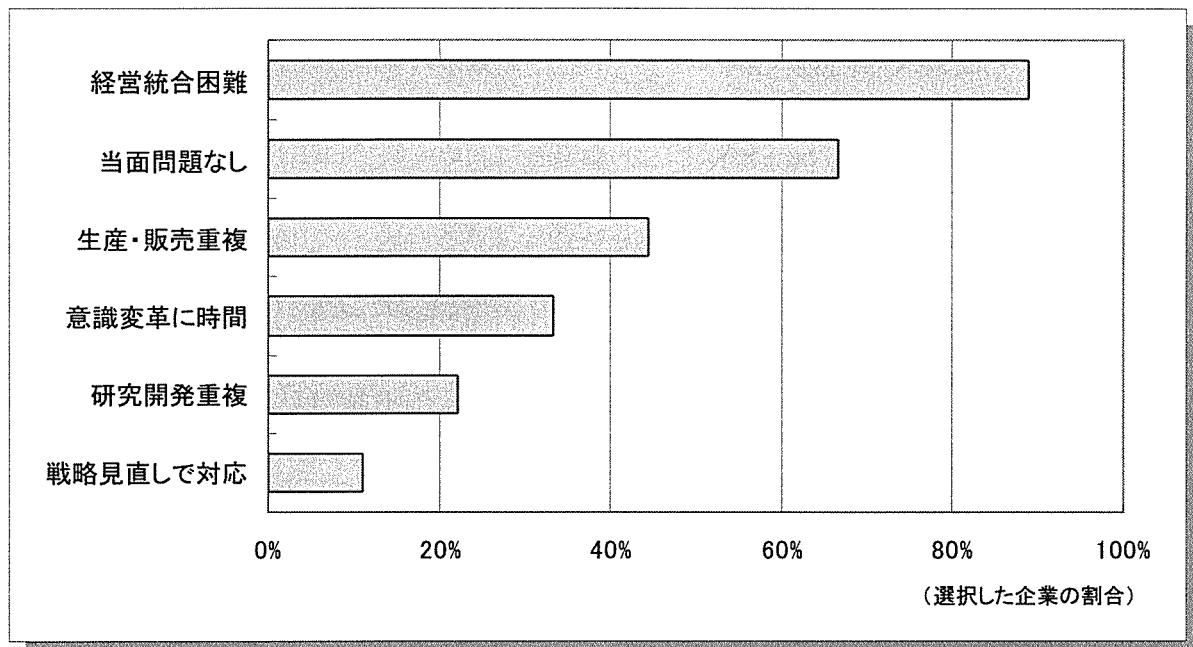
- ・ 生き残るために必要[②③]
- ・ 日本の準大手以下は生き残るためにM&Aせざるを得ないが国内製薬企業同士では大同小異でシナジーが小さい[②⑥]
- ・ 規模のメリットもさることながら、経営効率の面から傾向としてはいろいろな型のM&Aが進むと思う[①②③④⑤⑥]
- ・ 日本では対等合併はこの業界では無理と思われる。従って大きい者が小さい者を吸収する形態となろう[②④⑥]

【外資系】

- ・ 大手にしろ中堅にしろ合併対象は業績悪化 or 伸び悩みの企業中心には救済型で進むと思われる[①②③④⑤]
- ・ 日本の大手は一般的にM&Aには消極的である[②⑤]
- ・ 欧米の大企業に国内外で対抗するため。また国内企業同士のM&Aは欧米大企業によるM&Aを防ぐため[②③⑤]
- ・ 欧米、大手、中堅等の特定ができないだけであって、M&Aは有効な場合もそうでない場合もあると考えている[①③④]

M&Aが「進まない」とした企業は少ないが、その理由としては「企业文化・経営統合が難しくデメリットが大きいから」、「当面問題はなく合従連衡せずともやっていけるから」、「販売・生産などの重複によるデメリットが大きいから」が挙げられた(図 16)。

図 16. 日本の製薬業界においてM&Aが進まないとした理由(複数回答)(全体; N=9)



2-2. 回答企業各社にとってのM&Aの評価 [質問 17-19]

これまで、M&Aに関する意識について一般論として質問したのに対し、ここでは回答企業各社にとっての意識を質問した。まず以下 5 つの相手企業とのM&Aが有効になるかどうかに対し複数回答で選択を求め、次にそれぞれの選択理由、さらにベンチャーを除く 4 つの相手企業とのM&Aがいずれも有効でないとした場合にはその理由を質問した。

- ・ 欧米の大手製薬企業
- ・ 欧米の中堅製薬企業
- ・ 日本の大手製薬企業
- ・ 日本の中堅製薬企業
- ・ ベンチャー(バイオ等)

自社のM&Aの相手として有効と思われる企業の選択結果を表 3 に示した。例えば「日本大手」に相当するA群で「欧米大手」を選択した企業が 2 社、A群全体の 15% であったことを示している。A群では「欧米中堅」を選択する企業が最も多く、次いで「日本大手」、「ベンチャー」という順であった。A群をさらに分解してみると、Aa群において「欧米大手」を選択した企業は皆無であった。B群では「日本中堅」と「ベンチャー」が同数で最も多く、「有効でない」も 4 社あった。外資系企業では「有効でない」を選択する企業はなく、「欧米大手」が 5 社、「日本大手」、「日本中堅」がそれぞれ 4 社であった。

表 3. 自社における、M&Aの相手企業別有効性評価(複数回答)

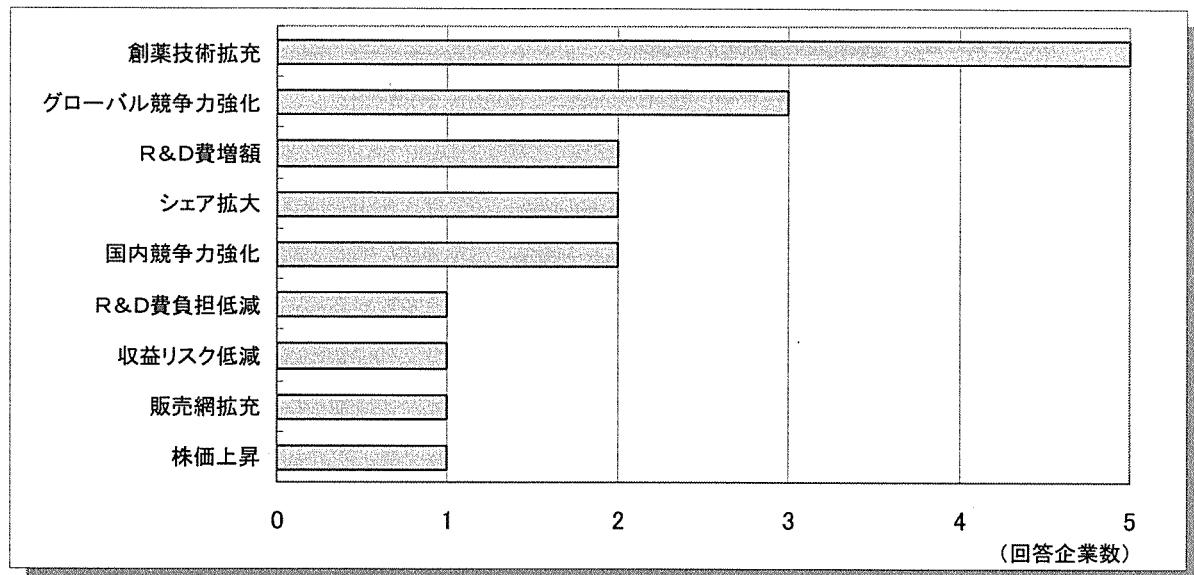
回答企業	階層	N数	相手企業					有効でない
			欧米大手	欧米中堅	日本大手	日本中堅	ベンチャー	
	A群(日本大手)	13	2 (15%)	7 (54%)	5 (38%)	3 (23%)	5 (38%)	2 (15%)
	Aa 群	7	0 (0%)	4 (57%)	2 (29%)	1 (14%)	3 (43%)	1 (14%)
	Ab 群	6	2 (33%)	3 (50%)	3 (50%)	2 (33%)	2 (33%)	1 (17%)
	B群(日本中堅)	18	2 (11%)	4 (22%)	1 (6%)	5 (28%)	5 (28%)	4 (22%)
	C 群	20	4 (20%)	4 (20%)	0 (0%)	4 (20%)	2 (10%)	8 (40%)
	外資系(欧米大手)	19	5 (26%)	2 (11%)	4 (21%)	4 (21%)	1 (5%)	0 (0%)
	合 計	70	13 (19%)	17 (24%)	10 (14%)	16 (23%)	13 (19%)	14 (20%)

ここで興味深いのは、一般的な議論としてM&Aの組み合わせを尋ねた前述の質問の回答と、自社に関して聞いたこの設問の回答の間に相違が見られることである。一般的議論では「欧米大手と日本中堅」を選択する企業が多かったが、当設問では外資系企業では「日本中堅」を望ましいと選択する企業が 4 社あったものの、「日本中堅」に相当するB群では 2 社しか「欧米大手」を選択していない(表 3 中■の部分)。さらに一般的議論で 2 番目に多かった「日本大手と日本中堅」の組み合わせの場合には、相互に選択する企業が少ない。「日本大手」に相当するA群では 3 社、Aa群で見た場合には 1 社しか「日本中堅」を選択しておらず、同様にB群でも「日本大手」をM&Aの相手企業として選択した企業は 1 社に過ぎない(表 3 中■の部分)。

相手企業を選択した理由を図 17-1 から図 17-4 に示す。ここでは、回答企業数が多い主な階層についてのみ、かつ 1 社以上の企業から選択された項目のみ示している。

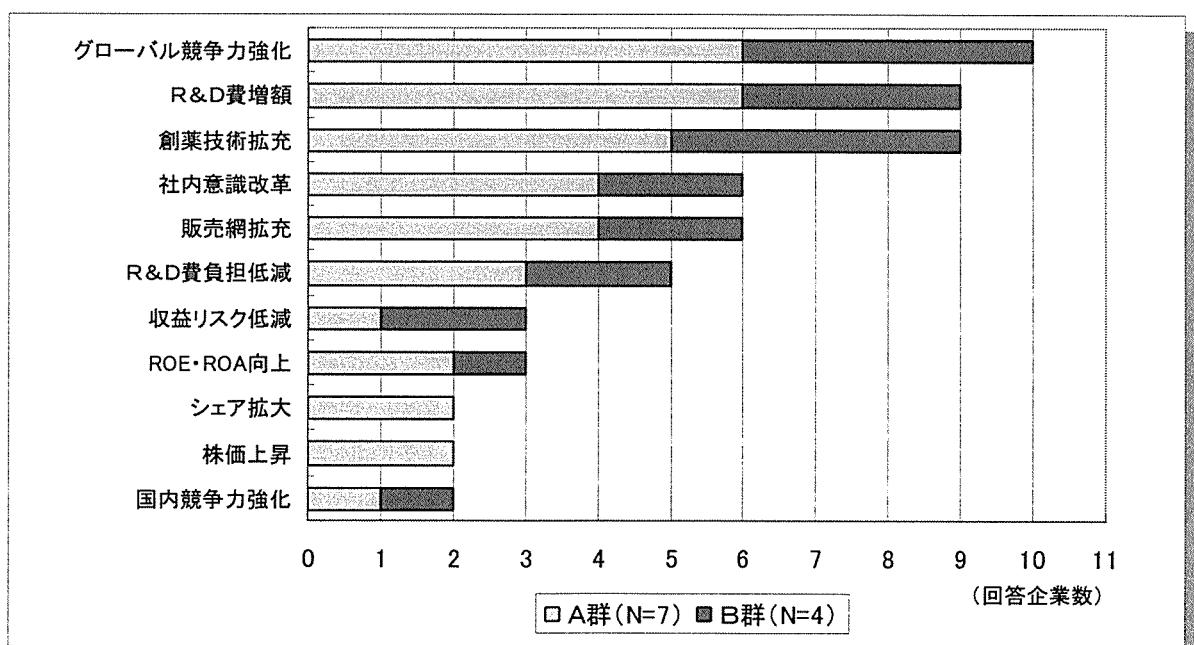
外資系が「欧米大手」を選択した理由としては「創薬技術拡充」が最も多く、次いで「グローバル競争力強化」、「R&D費増額」の順であった(図 17-1)。

図 17-1. 欧米の大手企業とのM&Aが有効とした理由(複数回答)(外資系; N=5)



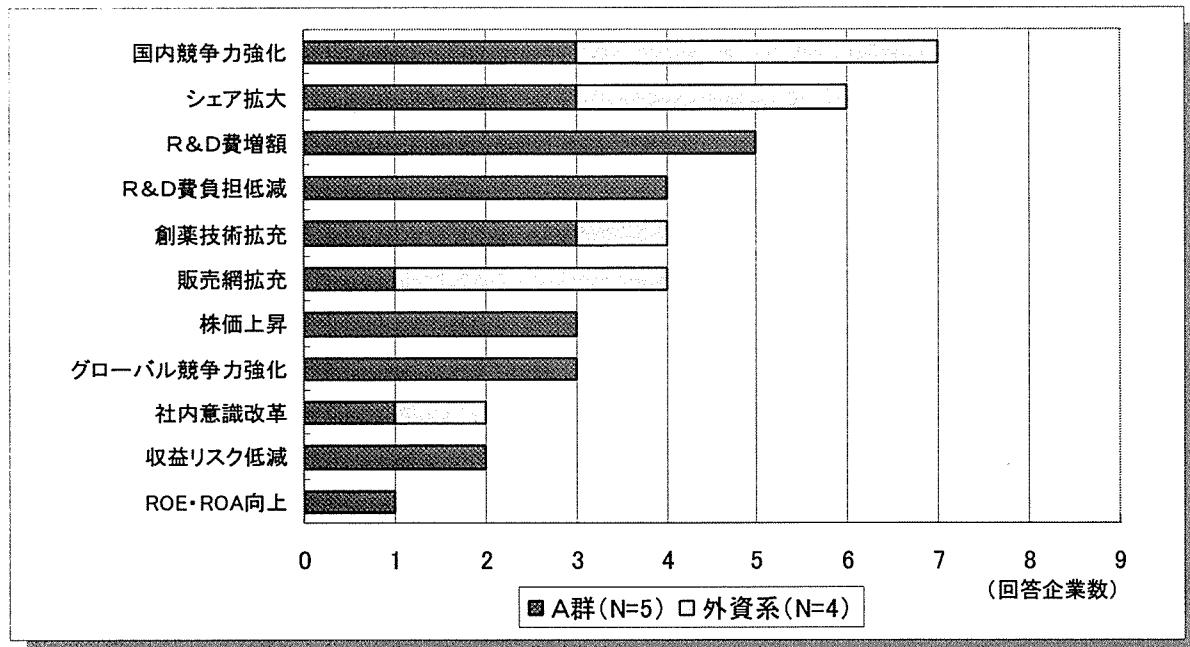
「欧米中堅」とのM&Aが有効との回答が最も多かったA群では、「グローバル競争力強化」、「R&D費増額」、「創薬技術拡充」を挙げた企業が多く、B群も同様であった(図 17-2)。

図 17-2. 欧米の中堅企業とのM&Aが有効とした理由(複数回答)



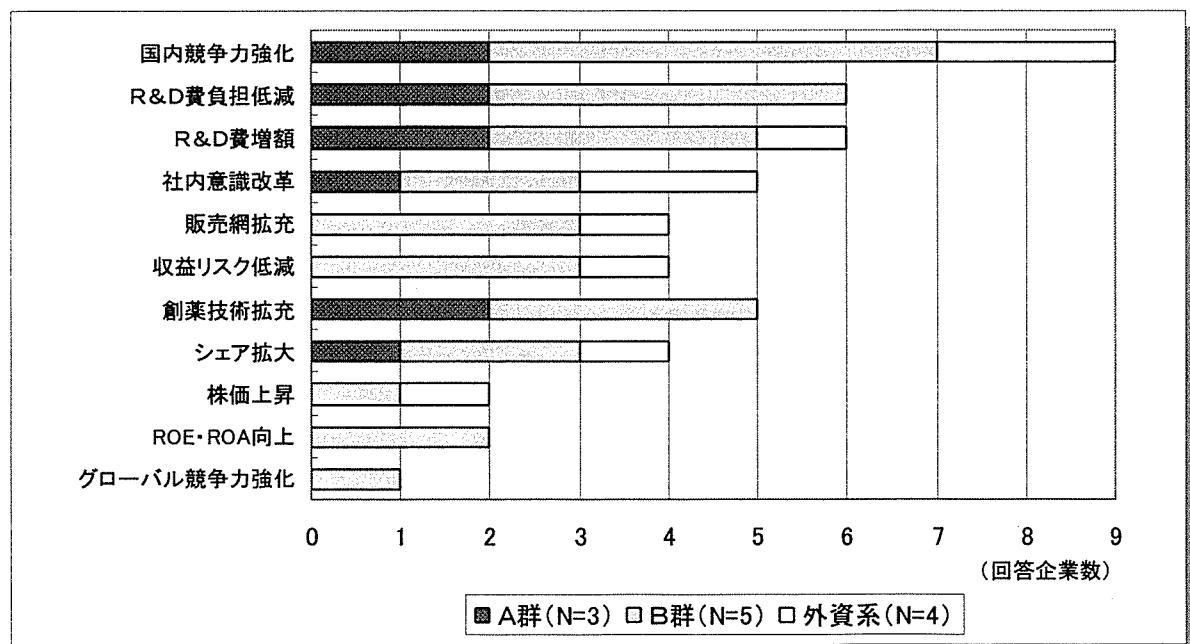
「日本大手」の選択理由では、A群では「R&D費増額」、「R&D費負担の軽減」という回答が多かったが、外資系企業では「国内競争力強化」、「シェア拡大」と「販売網拡充」を選択している(図 17-3)。日本企業は大手同士のM&AによりR&Dの強化を図り得ると考えているのに対し、既に大きなR&D費や日本以外の国での競争力を有する外資系企業は、日本における販売面の強化を念頭に置いているものと思われる。

図 17-3. 日本の大手企業とのM&Aが有効とした理由(複数回答)



「日本中堅」を選択した、A群、B群、外資系の理由は、「国内競争力強化」、「R&D費負担軽減」、「R&D費増額」の順に多かった(図 17-4)。「国内競争力強化」はすべてのB群(5社)において有効な理由として選択された。

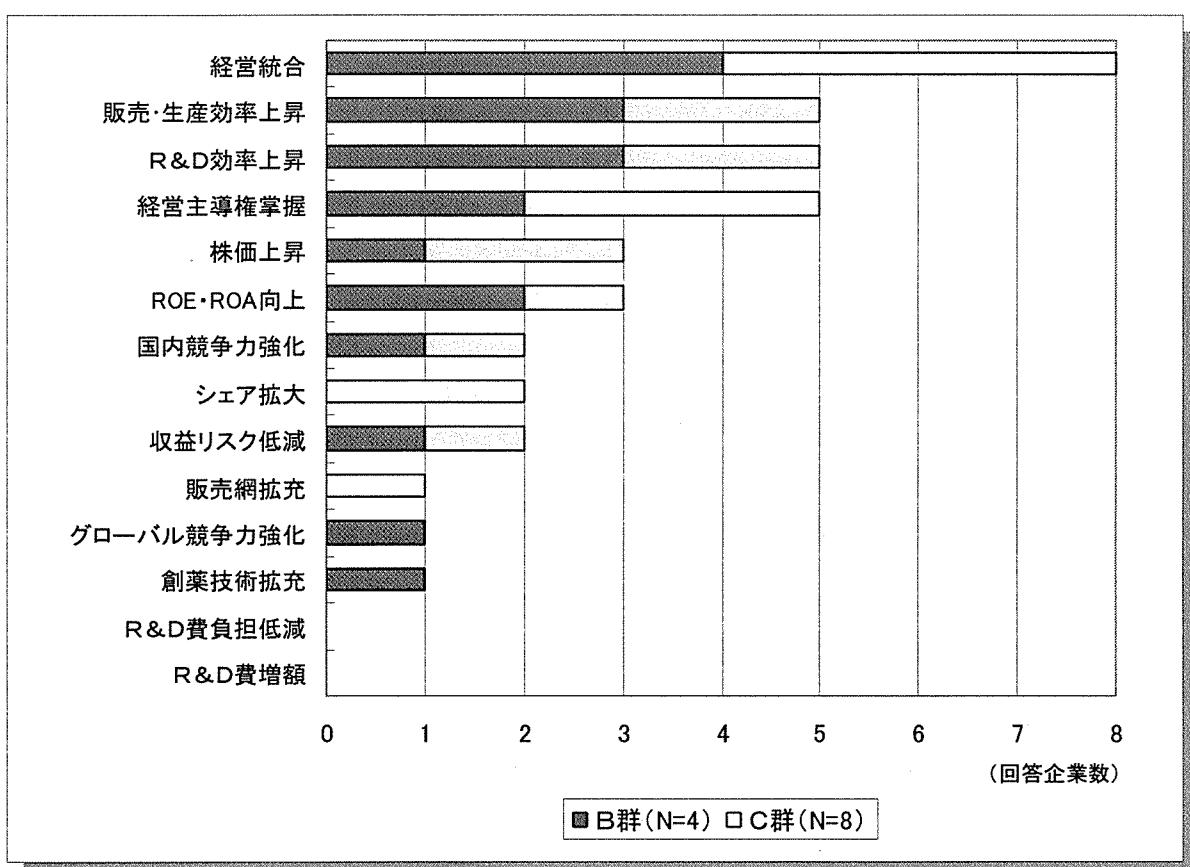
図 17-4. 日本の中堅企業とのM&Aが有効とした理由(複数回答)



M&Aが有効ではないと回答した企業はB群、C群に多く、その理由を尋ねた結果を図18に示す。最も多いのが「経営統合において(企业文化が異なるため統合困難)」であり、次いで「販売・生産等の効率において(重複によるマイナスが大きい)」、「R&Dの効率において(重複によるマイナスが大きい)」と「経営の主導権の掌握において」であった。また、「R&D費負担軽減」および「R&D費増額」は理由として選択されなかった。

M&Aにより生じる経営統合の困難さや機能の重複といった負の側面が、それによってもたらされるメリットよりも大きいと判断しているものと思われる。売上規模の大きな企業が望ましい相手として「欧米大手」を選択せず、「欧米中堅」や「ベンチャー」を選択していたことは、負の側面が比較的小ないと評価しているものと思われる。

図18. 自社にとってM&Aが有効でないとした項目(複数回答)



3. 国際展開に関する意識

製薬企業の国際展開の現状と将来に対する意識、望ましいと考える方法、また国際展開に当たって抱えている問題点について調査した。なお、国際展開に関する質問に対し、多くの外資系企業が「国際展開に関しては本部が行なっている」として回答を回避したため、以下の集計は日本の製薬企業のみを対象に行っている。

(1) 現在の国際展開の方法、理由 [質問 20-21]

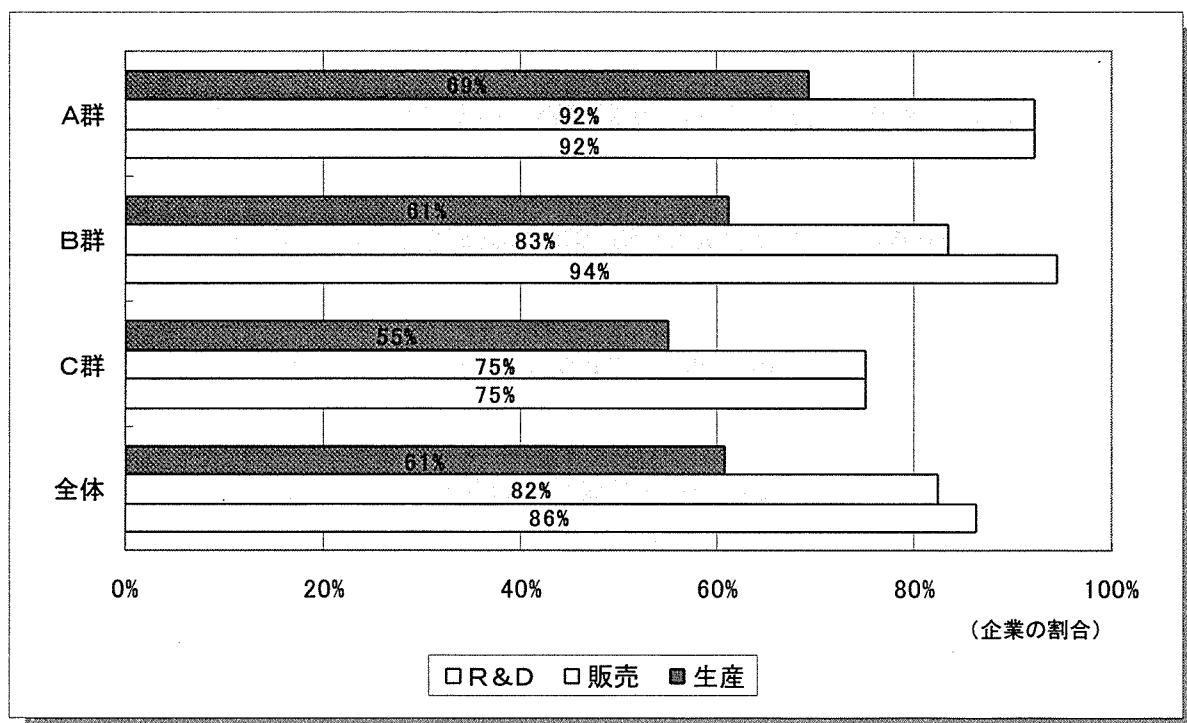
現在の国際展開の方法に関し、生産、販売、R&Dそれぞれの機能別に、以下の選択肢の中から選択を求めた。

- ・ ライセンスアウト中心
- ・ 海外企業との提携契約中心
- ・ 海外企業との合弁会社中心
- ・ M&A中心
- ・ 自社展開中心

また、現在国際展開を行っている理由として選択肢を示し、それぞれの妥当性について 5 段階で評価を求めた。

まず、いずれかの方法により国際展開を行っていると回答した企業の階層別割合を示したもののが図 19-1 である。全体で、「生産」においては 6 割以上、「販売」、「R&D」においては 8 割以上の企業が既に何らかの方法で国際展開を行っている。

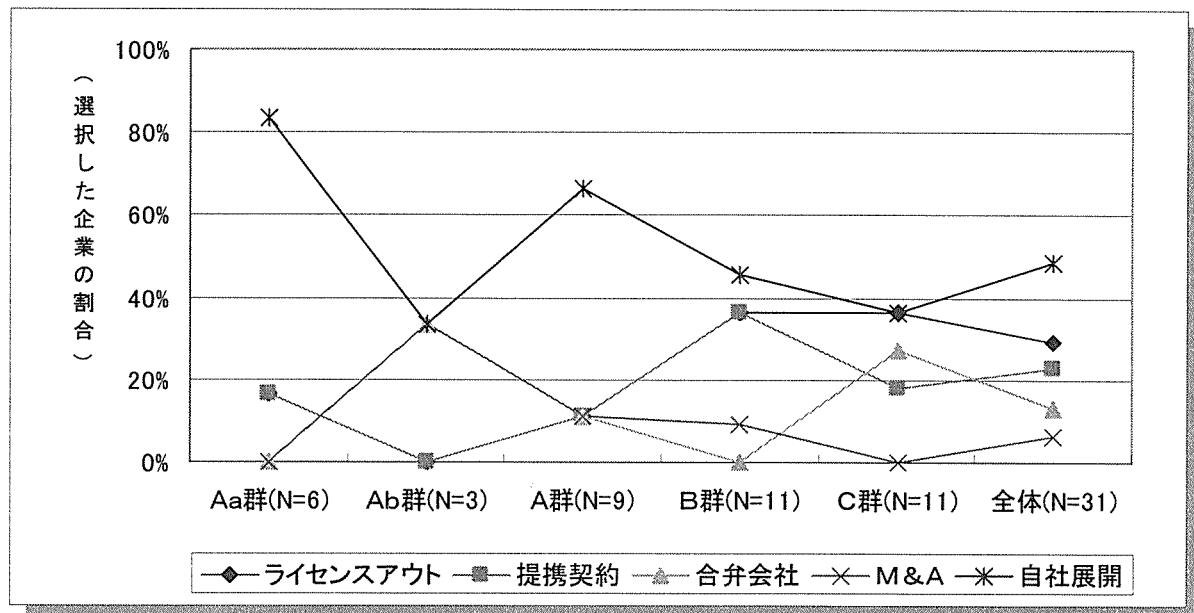
図 19-1. 機能別国際展開比率



次に、国際展開の方法についての回答結果を示す。図 19-2 から図 19-4 は、各機能別に国際展開を行っていると回答した企業数を分母とし、それぞれの方法を選択した企業の割合を示したものである。

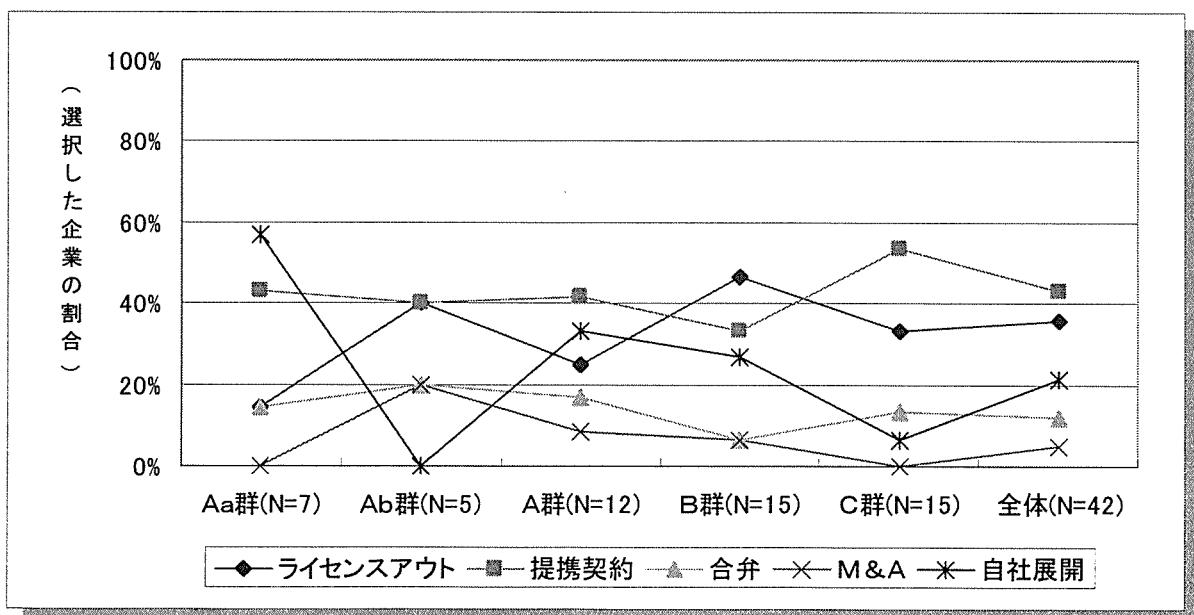
生産機能については、各階層で「自社展開」が最も多く、A群で約7割、全体でも約5割の企業が自社展開を行っている（図 19-2）。

図 19-2. 現在の国際展開の方法（生産）



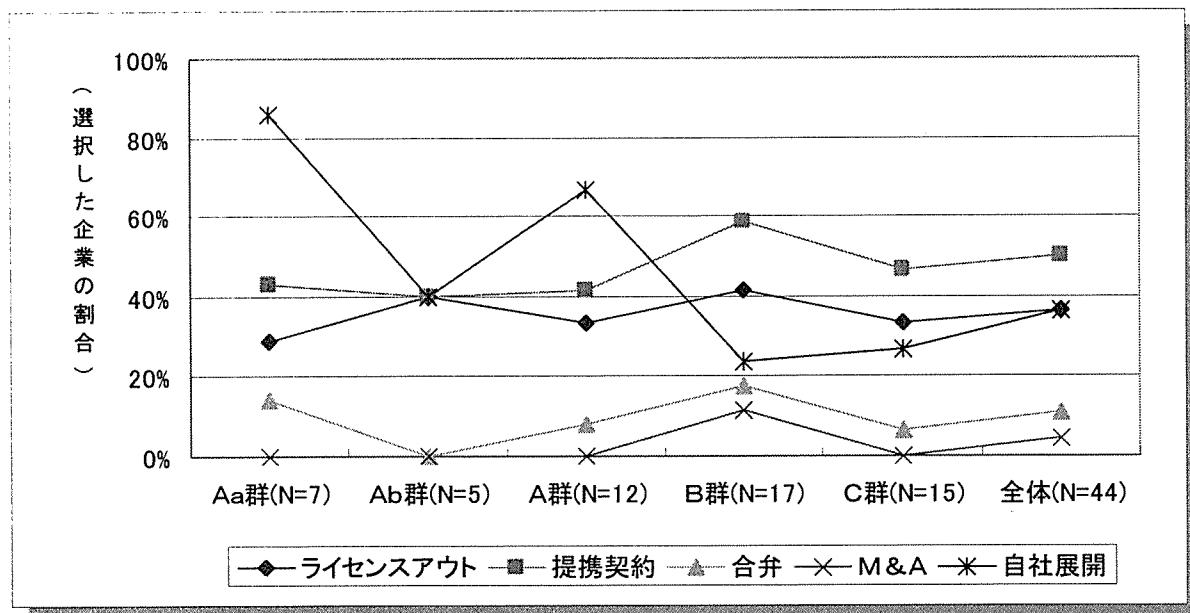
販売機能については、A群では「提携契約」が最も多く、次いで「自社展開」、「ライセンスアウト」の順であった（図 19-3）。しかし、さらに内訳を見ると、Aa群では「自社展開」が 5 割を超えるのに対しAb群では皆無であり、両群間に明確な差が見られた。

図 19-3. 現在の国際展開の方法（販売）



R&D機能については、A群は7割弱が「自社展開」であり、次いで「提携契約」、「ライセンスアウト」の順であった。B群、C群で「自社展開」は少なく、「提携」、「ライセンスアウト」に次いで3番目であった（図19-4）。

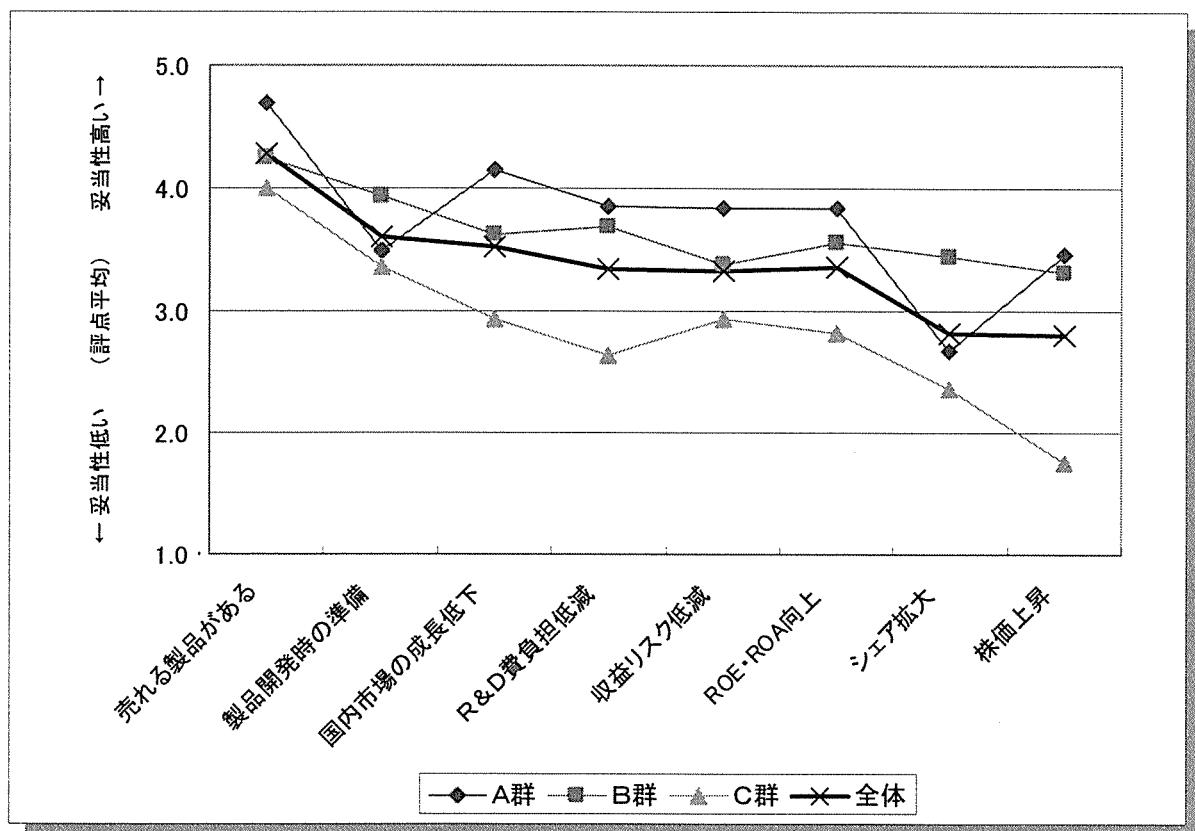
図19-4. 現在の国際展開の方法(R&D)



今回の調査では国際展開の地域やレベルを聞いておらず、各機能、回答企業ごとに違いがあると思われるが、「自社展開」と回答した企業の割合は、全体として生産が最も高く、次いでR&D、販売の順であった。販売の自社展開には拠点設立や人材雇用、ノウハウ取得といった有形無形の資源を要するのに加え、製品上市の継続性が必要であることから、相対的に体制整備が遅れているものと思われる。

国際展開を行っている理由としては、全体として「海外でも売れる製品があるので」が最もポイントが高く、次いで「今後、有望な製品を開発できたときのための準備として」、「国内市場では成長が見込めないため」であった(図 20)。階層別にも「売れる製品がある」は各階層に共通して最もポイントが高いが、A群では「国内市場の成長低下」がこれに次ぐのに対し、B群、C群では「製品開発時の準備」が2番目となっている。売上規模の大きな企業は国際展開がある程度進展しており、国内市場の成長低下を背景に海外進出を行なう機会が増えているのに対し、相対的に小さな企業では体制整備が途上にあり、将来に向けた準備としての意味がより大きいことが窺える。

図 20. 国際展開を行っている理由



(2)今後の国際展開に対する考え方〔質問 22-25〕

今後国際展開を進めるかどうかについて質問し、進めると回答した企業に対してはその理由と方法を、進めないと回答した企業に対してはその理由のみを質問した。

今後の国際展開の方針については、A群のすべてが「かなり積極的に進める」あるいは「積極的に進める」と回答しており、B群でも9割近くの企業が同様の回答をしている(図 21-1)。全体でも8割弱の企業が国際展開を進めると回答しており、調査対象企業のグローバル化への積極性が窺われた。ただし、Aa群では4割強が「かなり積極的に進める」としているのに対し、Ab群では2割弱、B群、C群では1割強に過ぎず、各層別には積極性に差が現れた。

図 21-1. 今後の国際展開の方針

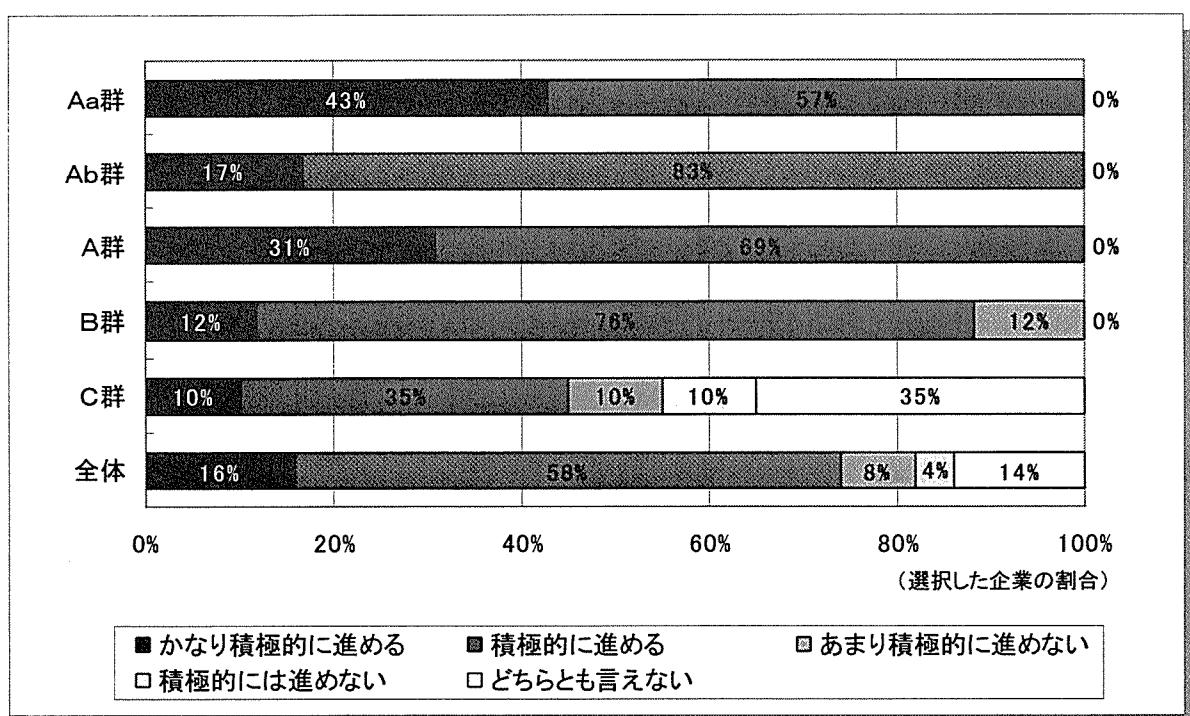
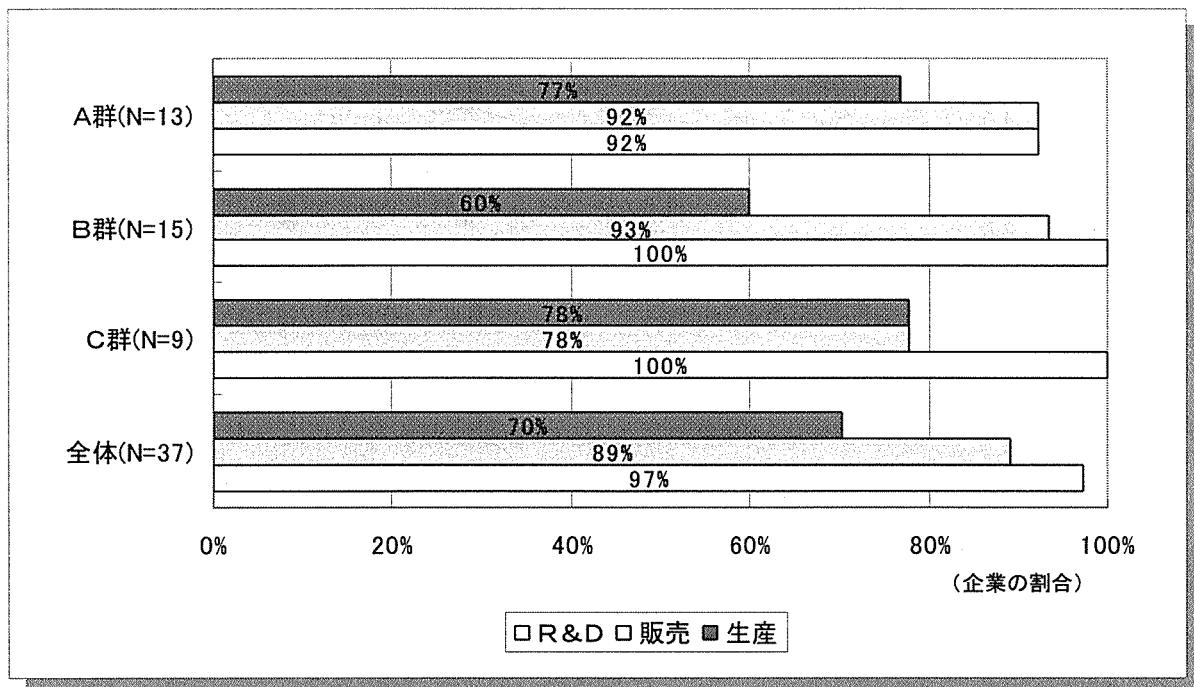


図 21-2 は、今後国際展開を「かなり積極的に進める」あるいは「積極的に進める」と回答した企業が、どの機能において国際展開を進める考え方であるのかを示したものである。全体ではR & Dを選択する企業が多く、次いで販売、生産の順であった。

図 21-2. 国際展開を進める機能



今後国際展開を積極的に進める理由としては、全体では「売れる製品がある」が最もポイントが高く、次いで「国内市場の成長低下」、「製品開発時の準備」となっており、ほぼ現在国際展開を行っている理由と同じであった(図 22)。

階層別に考察してみると、「売れる製品がある」はどの階層においても最も高いが、A群では「国内市場の成長低下」、次いで「R&D費負担の軽減」と「ライセンスアウトでは利益が少ないため」が続いている。これに対しB群では、「R&D費負担の軽減」と「製品開発時の準備」が続いており、「ライセンスアウトは利益が少ないため」は下位にとどまった。A群のほうが製品開発の準備の必要性を相対的に低いとし、よりライセンスアウトは薄利と考えていることから、自社の国際展開の進展からライセンスアウトに対する魅力が低下してきていることが窺える。

図 22. 今後、国際展開を進める理由

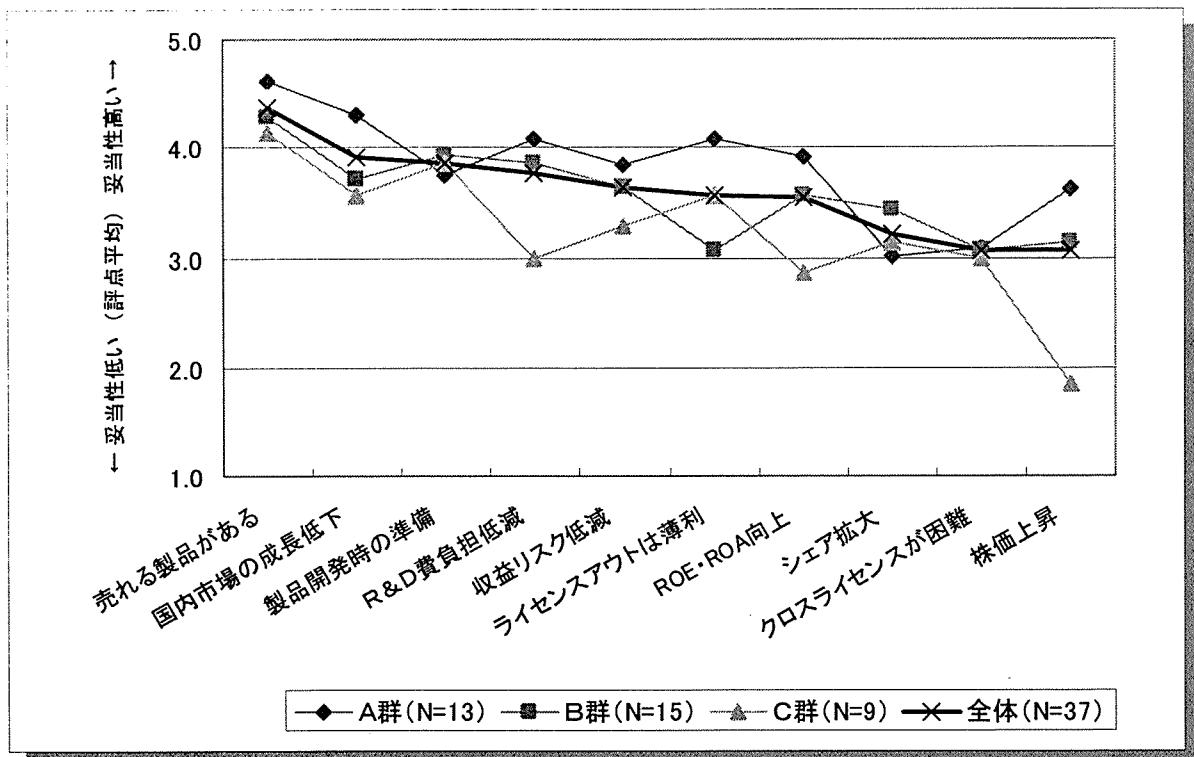
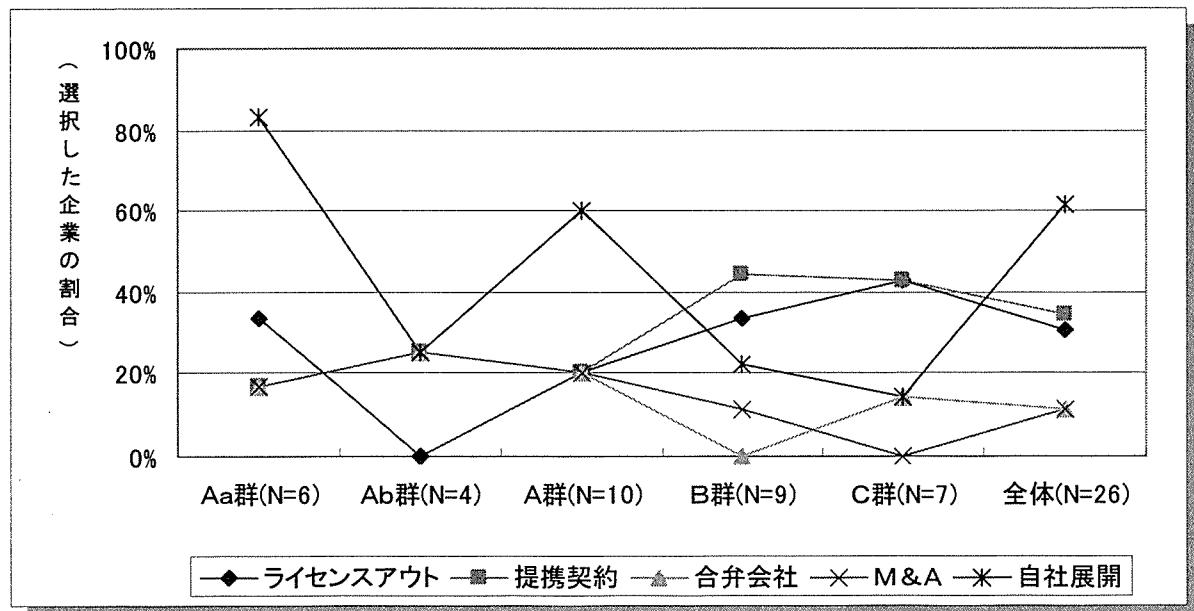


図 23-1から図 23-3は、各機能別に国際展開を進めると回答した企業数を分母とし、各方法を選択した企業の割合を示している。

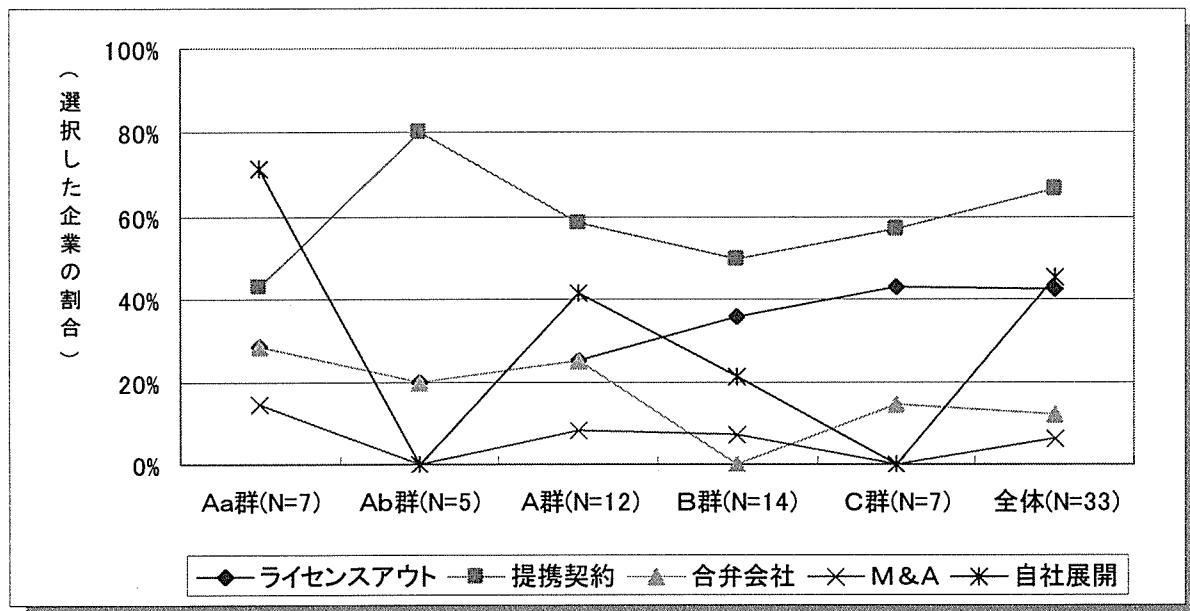
生産機能については、A群は「自社展開」が6割を占め、その他4つの方法が同率で選択された(図 23-1)。B群、C群では「提携契約」、「ライセンスアウト」の選択率が高く、「自社展開」を選択する企業は少数にとどまった。

図 23-1. 今後の国際展開の方法(生産)



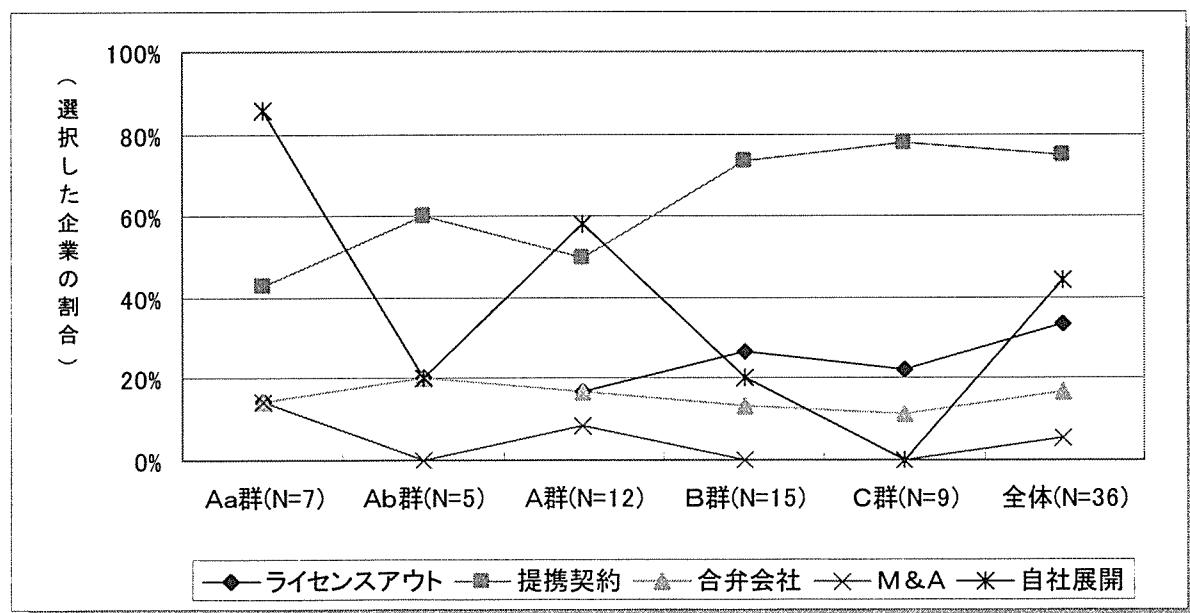
販売機能については、各階層を通じて「提携契約」が最も多く、それに次ぐのはA群では「自社展開」、「ライセンスアウト」と「合弁」であった(図 23-2)。一方、B群、C群では「ライセンスアウト」、「自社展開」の順となっている。しかし、A群をさらに分解すると「自社展開」を選択しているのはAa群のみであり、Ab群では「自社展開」に替わって「提携契約」の選択が多い。

図 23-2. 今後の国際展開の方法(販売)



R&D機能では、A群で「自社展開」が最も多く、B群、C群では「提携契約」が最も多かった。R&Dでも「自社展開」はAa群で8割以上を占めるが、Ab群では2割にとどまっている(図 23-3)。

図 23-3. 今後の国際展開の方法(R&D)



〔今後望ましい国際展開の方法に関する選択理由〕

各方法を選択した企業の選択理由を以下に示す。なお、当該理由を挙げた企業の属する階層、選択した方法を理由の末尾に下記の番号で機能別に示している。

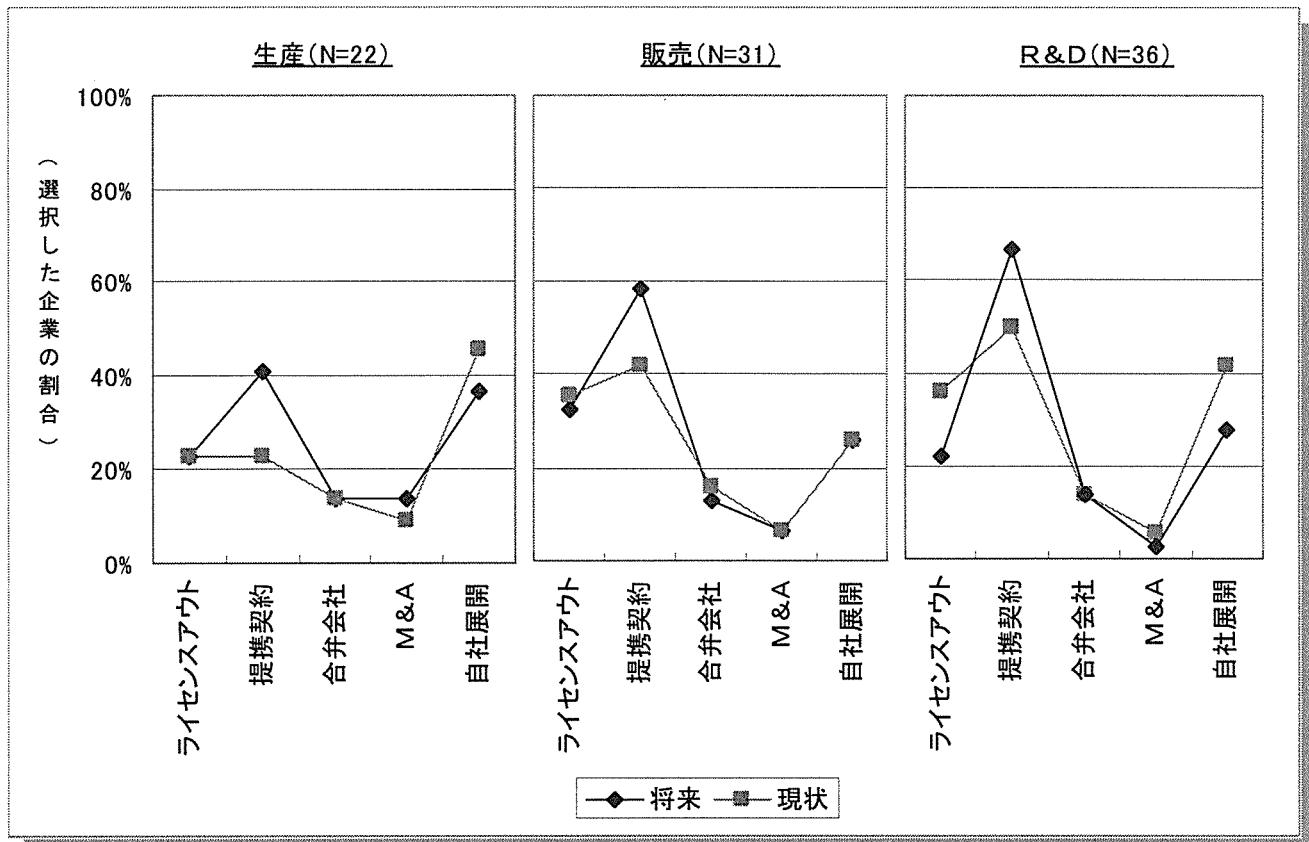
- | | | | | |
|----------------------|------------------------|------------------------|-----------------|------------------|
| — ライセンスアウト中心 ① | — 海外企業との提携契約中心 ② | — 海外企業との合弁会社中心 ③ | — M&A中心 ④ | — 自社展開中心 ⑤ |
|----------------------|------------------------|------------------------|-----------------|------------------|

- できる限り収益性を高める[A群／販売:⑤、R&D:②]
- 市場性等を勘案した上で品目ごとに異なったアプローチとなるのが現実的[A群／生産・販売:①②③、R&D:②⑤]
- 販売、R&D:現地の事情に応じて提携先のもつノウハウを活用することが有効
生産:ライセンスアウト等では技術蓄積が図れない[A群／販売:①②、R&D:②⑤]
- 製品・プロジェクト毎に最適な方法は異なり、一概にどれがベストとは言えない。会社の収益が最大化する様M&AやJV、ライセンスアウトを組み合せた展開が望ましい[A群／生産:①④⑤、販売・R&D:①②③④⑤]
- 現在の規模で国際展開をする際のリスクを勘案すると生産・販売はライセンスアウトが妥当である[B群／生産・販売:①、R&D:①⑤]
- アライアンス、ハイブリッド・アライアンスの開発[B群／R&D:②③]
- R&Dはなるべく自力でやらねば利益が少ないのでなるべく自力でやりたい。ただ資源が限られているため自力展開とライセンスアウトの両方とせざるを得ない。販売に関しては我が社程度の規模では近い将来自力でやるのは不可能[B群／販売:②、R&D:①⑤]
- 新薬開発の遅れから導入・導出を含めての独占的な販売権の取得[B群／販売・R&D:②]
- 補完によるシナジー[C群／生産・R&D:②]
- 投資負担軽減のため(当面)[C群／生産・販売・R&D:②]
- 利益の最大化[外資系／生産・販売・R&D:⑤]

次に、各機能において現在既に何らかの方法で国際展開を行っており、かつ今後国際展開を進めると回答した企業を母数とし、現在採っている方法と今後望ましいと考えている方法にどのような違いがあるかを考察した。各方法を選択した企業の割合を示したのが図23-4である。

各機能共通して、「提携契約」の選択割合が増加している一方で、生産、R&Dにおいて「自社展開」を選択する割合が減少している。加えて、R&Dにおいては「ライセンスアウト」も減少している。

図23-4. 現状と将来の国際展開の方法(選択割合)



以上の結果から、販売、R&Dでは「自社展開」を考え得る企業は上位企業にとどまり、ほとんどの企業は今後も「提携契約」、「ライセンスアウト」を活用して国際展開を行うことを想定しているものと思われる。ただし、各方法の選択理由に関するコメントにもあるように、上位企業であっても製品や市場ごとに最適な方法を選択し、今後国際展開が進められていくものと思われる。

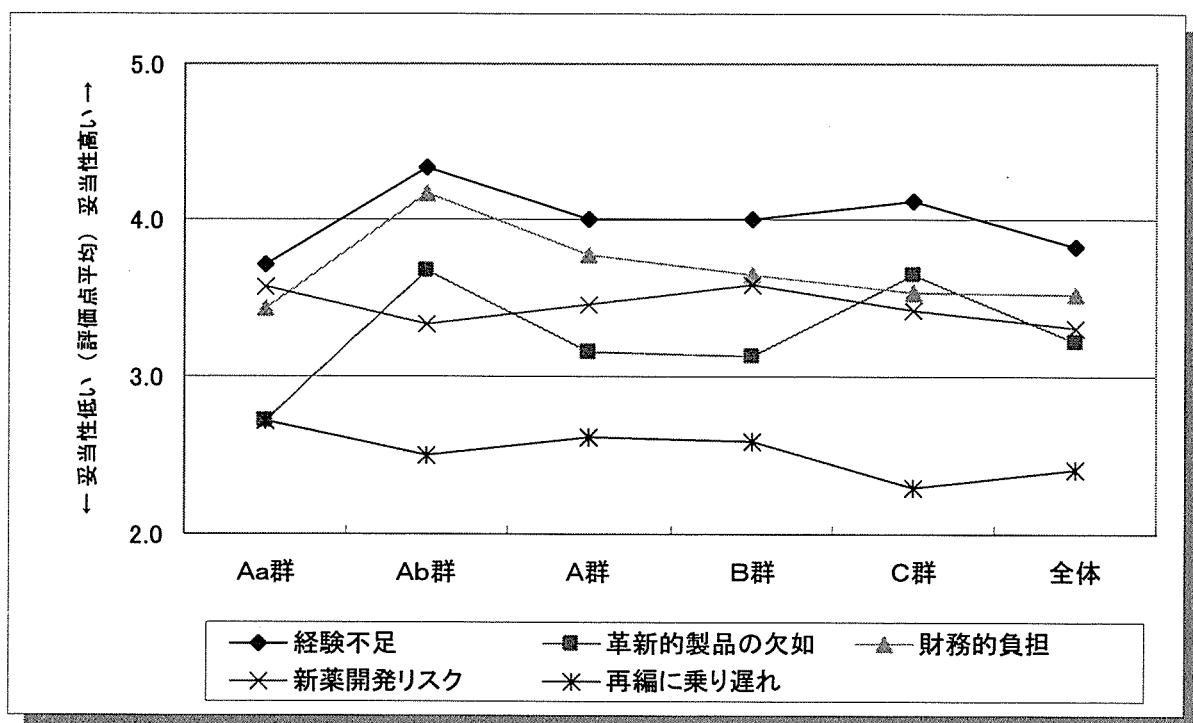
今後、国際展開を「あまり積極的に進めない」、あるいは「積極的には進めない」と回答した企業はB群で18社中2社、C群で20社中4社の合計6社と少数であったが、その理由として最も評価ポイントの高かった項目は「国際展開する革新的な製品がない」であり、次いで「新薬開発に対するリスクが大きい」、「財務的な負担が大きい」が続いた(図表なし)。

(3)国際展開上の問題点〔質問 26〕

国際展開を進めるに当たっての問題点に関し、複数の選択肢を示してそれぞれに対し 5 段階で評価を求めた。

今後の国際展開上の問題点は、全階層にわたって「経験不足」が最上位となった(図 24)。A群をより細かく見ると、Aa群は「革新的な製品がない」の評価ポイントがどの階層よりも低く、相対的に国際的に通用する製品を手にしつつあることが窺える。それにも関わらず、再編に向けた意識の違いか「世界的な業界再編の流れに乗り遅れた」の評価が他の階層に比べ最も高いのは興味深い結果である。

図 24. 今後の国際展開上の問題点



4. 「その他」コメント一覧

「その他」覧を設けた設問において、回答のあったコメントを以下に原文のまま示す。なお、回答企業が属する階層を各コメントの末尾に示している。また、企業が特定されるようなコメントは掲載していない。

【質問 3：規模と競争力の関係について、「規模の大きな企業が有利になるとは限らない」とした理由】

- ① 創薬の発想こそが重要[A群]
- ② 規模を支えるだけのコンスタントな新薬開発というのはかなり難しい[A群]
- ③ 市場を絞り込むことにより占有率拡大・深耕によるニーズの発掘[C群]

【質問 4：今後の重要課題】

- ① 研究開発における成功確率の向上に資するマネジメント力強化[A群]
- ② 戰略的提携[B群]
- ③ 特定分野に的を絞ることが肝要[外資系]

【質問 5：欧米製薬企業が大型M&Aを積極的に進める理由】

- ① 製品開発パイプラインの補完[A群]
- ② 自社にない製品パイプラインの獲得[A群]
- ③ 有力製品(開発途中を含め)確保のため[C群]
- ④ 管理費用の低減による収益の増大[外資系]

【質問 7：欧米製薬企業の大型M&Aが有効であるとした理由】

- ① 自社にない製品パイプラインの獲得[A群]
- ② 管理費用の低減による収益の増大[外資系]

【質問 9：日本の大手製薬企業にとって、欧米の大手製薬企業とのM&Aが有効であるとした理由】

- ① 新製品のパイプラインの拡充[外資系]

【質問 17：自社にとってのM&Aの有効性】

- ① 規模にかかわらず場合によって日本企業とのM&Aが有効となる[外資系]
- ② 欧米、大手、中堅等の特定はできない[外資系]

【質問 18：欧米もしくは日本の、大手もしくは中堅企業とのM&Aが有効であるとした理由】

- ① [欧米中堅選択企業]自社で経営権を保持しつつ競争力を強化することが出来る
研究開発面の充実に有効[A群]
- ② [日本中堅選択企業]自社で経営権を保持しつつ競争力を強化することが出来る[A群]
- ③ [日本中堅選択企業]日本における適正規模(シェア)の獲得[外資系]

【質問 19：自社にとって、欧米もしくは日本の、大手もしくは中堅企業とのM&Aが有効でない理由】

- ① M&Aで一括りでの判断は難しい。領域と規模でメリットがあるかの判断になると思う[C群]

【質問 20：現在の国際展開の方法】

- ① パイプラインにより自社展開かライセンスアウトか分かれている[B群]
- ② 生産については自社あるいは外注生産しライセンス先に供給[B群]
- ③ 当社は現在国際展開を積極的には展開していない[C群]
- ④ 親企業グループによる[外資系]
- ⑤ 自社展開が中心であるが各国国情に応じてバラエティがある[外資系]

5. 補論

図1に示された規模と競争力の関係について、日本の上位7社からなるAa群と外資系の間に有意な認識の差があるかどうかを計量経済学の手法(プロビット モデル)を使って分析した。ここでは、Aa群と外資系のデータのみを使用し、被説明変数(Y_i)を以下のように設定した。

$Y_i = 0$; 「規模の大きい方が有利」と回答した場合

1 ; 「有利とは限らない」と回答した場合

ここで、下付の i は i 番目の企業であることを表す。説明変数(X_i)としてダミー変数を使用し、Aa群と外資系を区別した:

$X_i = 0$; 外資系企業

1 ; Aa群に属する企業

その結果が下表に示されている。

	パラメーター値	t 値	p 値
固定項	-0.20	-0.69	0.49
説明変数(X_i)	0.77	1.32	0.19

この結果から、規模と競争力の関係についてAa群と外資系企業の間に、有意な認識の差がないという仮説が10%の有意水準でも棄却されないことがわかった。したがって、両グループの認識に差があるという結論は得られなかった。

追章：製薬企業の規模、M&A、国際化に関する基礎的データと考察

これまで、アンケート調査の集計結果を示すとともに、各設問への回答状況に対して簡単な考察を加えてきた。この章では、集計結果に対する理解を助けることを目的とし、アンケートの主要なテーマであった製薬企業の規模、M&A、国際化の状況の三点に関し、既存のデータを用いて現状や過去からの推移を簡単に示す。さらに、いくつかのポイントについて簡単な考察を加える。

1. 日本と欧米製薬企業の規模比較と規模の経済性に関する考察

(1) 基礎的データによる規模比較

今回のアンケートでは、研究開発型製薬企業の規模と競争力の関係について質問した。ここでは、わが国の製薬企業の規模が欧米企業との間にどの程度差があるのか、いくつかの指標で現状を示す。

表A-1は、88年および98年の医薬品売上の世界ランキング50位を示したものである。98年において、日本企業は15社がランクインしているが、日本のトップ企業である武田薬品でさえ、世界ランキングでは20位にとどまっている。88年には武田薬品が6位にランクされているものの、98年同様、日本企業は概ね20位以降に集中しており、医薬品売上のランキング上はこの10年間同様の位置付けが続いている。

表 A-1. 医薬品売上における世界トップ50の変化

1988				1998			
	企業名	国籍	医薬品 売上(m\$)		企業名	国籍	医薬品 売上(m\$)
1	Merck	US	4,984	1	Merck	US	15,297
2	Glaxo	UK	4,578	2	Glaxo Wellcome	UK	13,231
3	Hoechst	W Germany	3,958	3	Astra Zeneca	UK	12,754
4	Bayer	W Germany	3,713	4	Bristol-Myers Squibb	US	12,573
5	Ciba-Geigy	Switzerland	3,532	5	Pfizer	US	12,230
6	武田	日本	3,471	6	Novartis	Switzerland	11,175
7	American Home Products	US	3,218	7	Hoffmann-La Roche	Switzerland	9,922
8	Sandoz	Switzerland	3,147	8	American Home Products	US	8,902
9	Eli-Lilly	US	2,680	9	Eli-Lilly	US	8,590
10	Abbott Laboratories	US	2,599	10	Johnson & Johnson	US	8,562
11	Pfizer	US	2,539	11	Hoechst Marion Roussel	Germany	7,806
12	Warner-Lambert	US	2,509	12	SmithKline Beecham	UK	7,702
13	Bristol-Myers	US	2,509	13	Schering-Plough	US	6,695
14	Eastman Kodak	US	2,500	14	Pharmacia & Upjohn	US	6,127
15	Hoffmann-La Roche	Switzerland	2,410	15	Rhône-Poulenc Rorer	France	5,802
16	Johnson & Johnson	US	2,338	16	Warner-Lambert	US	5,604
17	Upjohn	US	2,234	17	Abbott Laboratories	US	5,602
18	ER Squibb	US	2,213	18	Sanofi-Synthélabo	France	4,832
19	Schering-Plough	US	2,210	19	Bayer	Germany	4,824
20	ICI	UK	2,088	20	武田	日本	4,568
21	Rhône-Poulenc	France	2,034	21	Boehringer Ingelheim	Germany	4,487
22	Beecham	UK	2,006	22	三共	日本	3,651
23	Smithkline Beckman	US	1,997	23	Searle	US	2,894
24	三共	日本	1,973	24	Schering AG	Germany	2,655
25	Boehringer Ingelheim	W Germany	1,909	25	塩野義	日本	2,625
26	American Cyanamid	US	1,831	26	Amgen	US	2,514
27	Wellcome	UK	1,701	27	山之内	日本	2,475
28	藤沢	日本	1,607	28	Knoll	Germany	2,212
29	Schering AG	W Germany	1,495	29	Novo Nordisk	Denmark	2,029
30	山之内	日本	1,444	30	藤沢	日本	1,929
31	塩野義	日本	1,434	31	Merck KGaA	Germany	1,918
32	第一	日本	1,381	32	エーザイ	日本	1,906
33	Du Pont	US	1,330	33	第一	日本	1,704
34	エーザイ	日本	1,279	34	Servier	France	1,695
35	Dow Chemical	US	1,273	35	大正	日本	1,586
36	Akzo Nobel	Denmark	1,220	36	協和発酵	日本	1,490
37	Syntex	US	1,124	37	Akzo Nobel	Denmark	1,453
38	住友	日本	1,079	38	吉富	日本	1,381
39	大正	日本	1,065	39	田辺	日本	1,315
40	Rorer	US	1,042	40	Solvay	Belgium	1,300
41	田辺	日本	1,038	41	中外	日本	1,294
42	Astra	Sweden	1,025	42	大塚	日本	1,194
43	Elf Sanofi	France	980	43	DuPont Pharmaceuticals	US	1,109
44	Monsanto	US	973	44	Menarini	Italy	1,032
45	大塚	日本	936	45	住友	日本	1,000
46	Marion Laboratories	US	930	46	小野	日本	928
47	協和発酵	日本	904	47	Ares-Serono	US	918
48	Erbamont	Italy	850	48	Byk Gulden	Germany	910
49	Solvay	Belgium	827	49	ASTA Medica	Germany	905
50	Pharmacia	Sweden	815	50	Teva	Israel	867

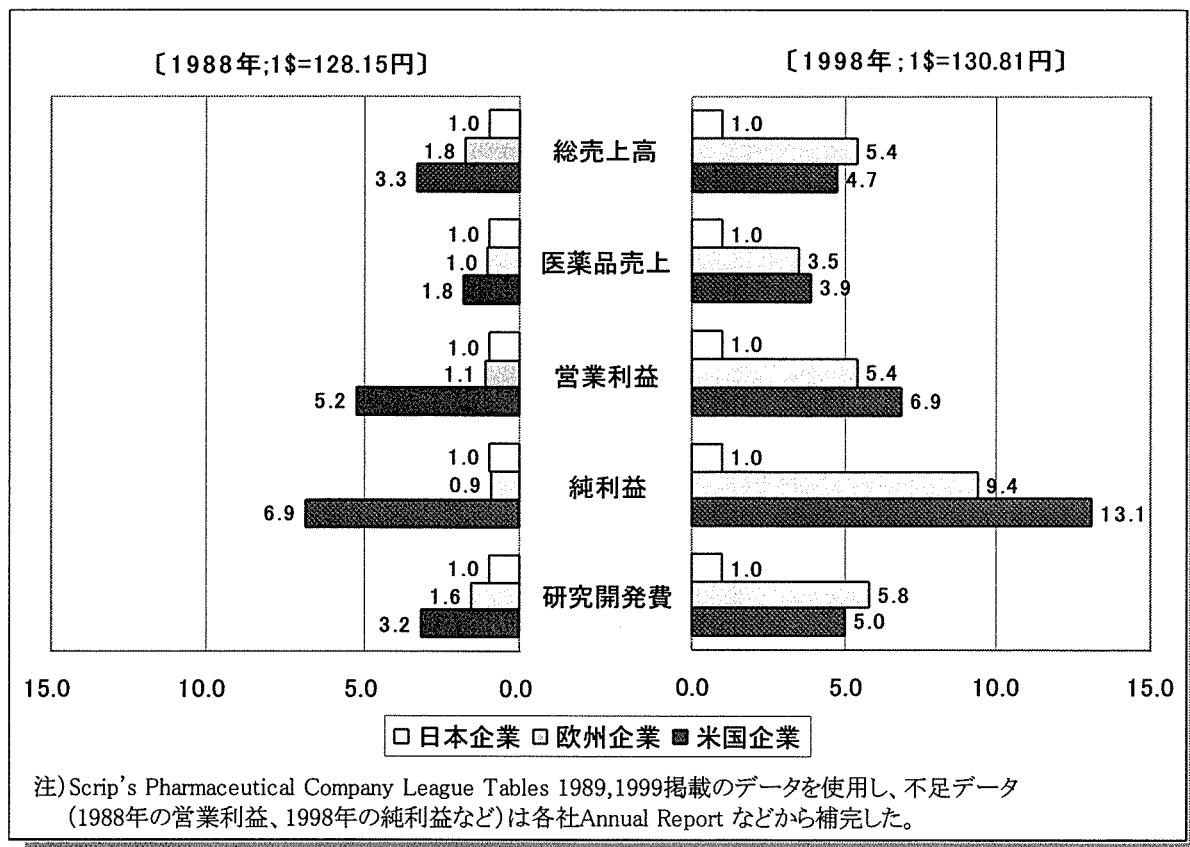
(出所) Scrip Pharmaceutical Company League Table 1989, 1999.

ただし、医薬品売上金額では上位企業の上昇が著しく、全体的に日本企業と欧米企業の規模の格差が広がっている(図 A-1)。この図は、表 A-1 のランキングを用いて「日本企業」、「米国企業」、「欧州企業」に分類される企業群から、医薬品売上の上位 10 社をそれぞれ選択し²⁾、総売上高、研究開発費など 5 つの指標について各企業群の平均値を比較したものである。日本企業 10 社の平均値を1として、米国企業、欧州企業の比率を示している。また、最近の状況と過去からの変化を見るため、前述のランキングと同様に 88 年と 98 年の比率を示している。

98 年において、米国企業と欧州企業それぞれ上位 10 社平均の格差はいずれの指標においても比較的小さい。それに対して日本企業上位 10 社の平均値は、最も格差の小さい医薬品売上規模でも欧州企業平均の 4 分の 1 弱と相対的に規模の小さいことがわかる。特に利益面での格差は大きく、営業利益で欧州企業の平均は日本企業の平均の 5.4 倍、米国企業の平均とでは 6.9 倍の開きがある。純利益に至っては、それぞれ 9.4 倍、13.1 倍の格差が存在している。アンケートでは、規模の大きな企業が競争上有利である理由として、研究開発投資増大の有利性を挙げる企業が多かったが、研究開発費における格差も 5 倍以上と大きい。

88 年の状況と比べると、同年には大きな差の見られなかった欧州企業との格差が拡大していることに加え、米国企業との格差もさらに拡大している。次項において示すが、88 年以降、欧米企業の間で M&A が盛んに行われており、そのことが格差拡大に大きく影響していることは間違いない。

図 A-1. 日本と欧米の製薬企業の規模格差(日本企業上位 10 社平均を 1 とした比率)



²⁾ 98 年のランキングにおいて欧州企業の 8 位に Sanofi-Synthélabo が含まれるが、これは医薬品売上実績のみ Scrip が集計したもので営業利益、純利益が不明であったため 10 社から除いている。ただし、Sanofi 単独の医薬品売上が 10 位であつたため、これを集計の対象とした。

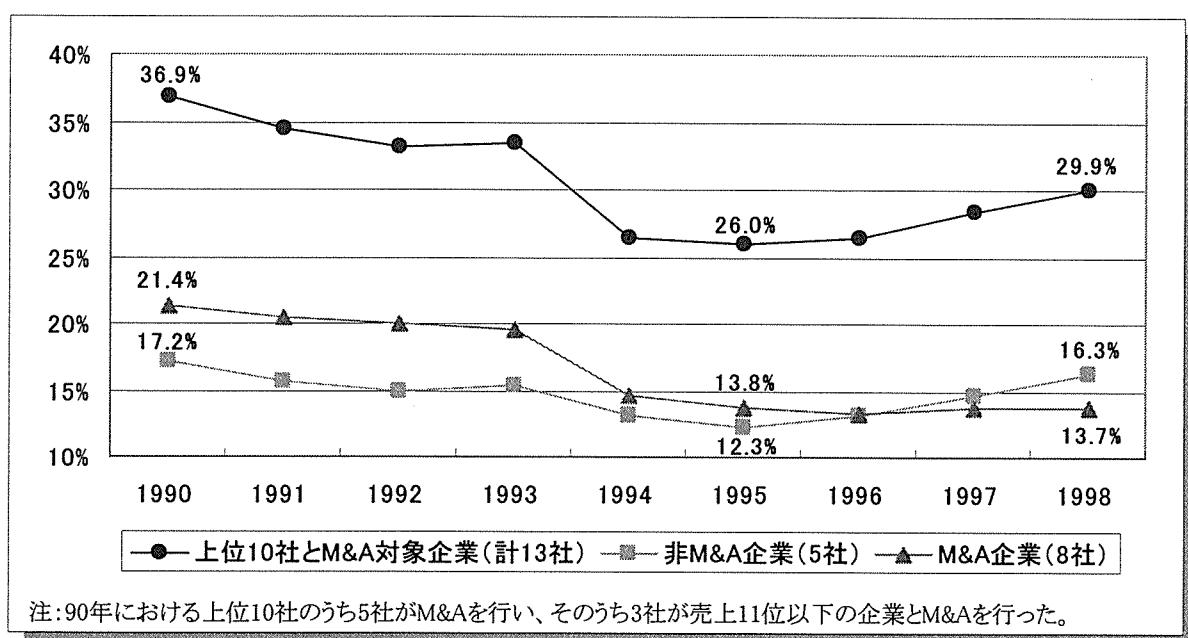
(2) 規模の経済性に関する一考察

日本と欧米の企業規模に相当の格差のあることを前項で示したが、その現状のもとで、アンケートでは「規模の大きい企業が競争上有利になるとは限らない」とする意見が過半数を占めた。規模の拡大を支持する一つの重要な論理は規模の経済性であるが、製薬企業においてその論理が当てはまるかどうかは必ずしも明確ではない。ここでは規模の経済性が働くかどうかを判断する一つの指標として医薬品売上高の上位集中度に注目した。もし、規模の経済性が強く作用するのであれば、規模の大きい企業ほど競争上有利になり、上位集中度が上昇傾向を示すことが予想される。

まず、90年の全世界における医薬品売上上位10社を取り上げ³⁾、そのシェアが98年までにどのように変化したのかを調べた(図A-2)⁴⁾。それら上位10社が90年以降に下位の企業を吸収・合併したケースがあったことから、それらの吸収・合併対象企業のデータも遡って合算してある。例えば、Wellcomeは90年時点では上位10社に入っていたが、90年に売上2位だったGlaxoと95年に合併した。90年から98年におけるデータの統一性を保つため、合併以前のデータにWellcomeの売上シェアを含めた。

図A-2. 1990年の世界医薬品売上上位10社の売上シェア推移

(M&A対象企業の売上シェアを含む)



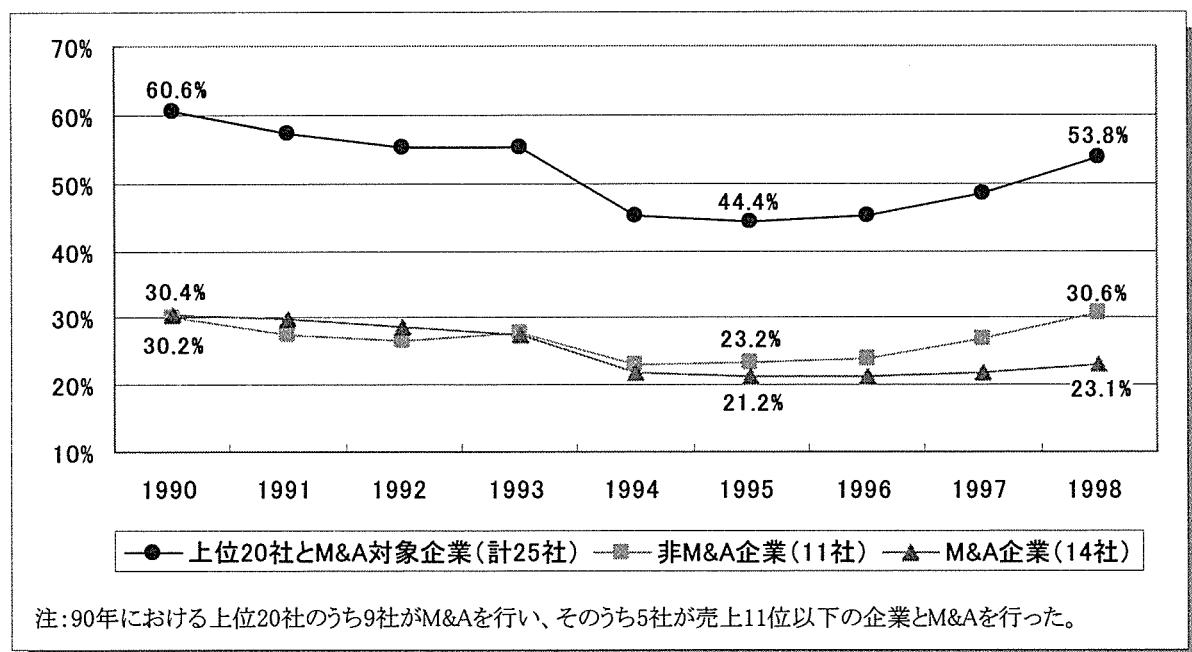
³⁾ 「世界トップ50」のランキング同様 Scrip's Pharmaceutical Company League Tables 1991. を参照した。なお、90年の上位10社は Merck、Glaxo、Bristol-Myers Squibb、Hoechst、Bayer、Ciba-Geigy、SmithKline Beecham、Sandoz、Eli-Lilly、American Home Products である。

⁴⁾ 89年と90年には大型のM&Aが集中した。90年のデータは、それらのM&A後の売上となっている。次に大型M&Aが集中したのは94年～95年である。

その結果、そのシェアは 90 年の 37%から 95 年には 26%まで低下していることが明らかになった。90 年以降に M&A を行った企業群と行わなかった企業群とに区別しても、同様にシェアを低下させている。ただし、M&A 企業群のシェアが横ばいであるものの非 M&A 企業群のシェアが上昇することによって、95 年以降は全体のシェアは上昇している⁵⁾。

同様の結果が、90 年の全世界における医薬品売上上位 20 社⁶⁾とそれらの M&A 対象企業についても当てはまる(図 A-3)。全体のシェアは 90 年の 60%から 95 年には 44%に低下しているが、95 年以降は上昇傾向を示している。この上昇は、主に非 M&A 企業群のシェア上昇によってもたらされている。

図 A-3. 1990 年の世界医薬品売上上位 20 社の売上シェア推移
(M&A 対象企業の売上シェアを含む)



これらのデータから、少なくとも以下の 2 つのポイントが示唆される。第 1 に、95 年までは規模の大きい上位企業がシェアを低下させたことから、市場シェアという観点では医薬品産業が規模の経済性が強く働く産業とは断定できないことである。ただし、上位の非 M&A 企業群のシェアは 95 年以降上昇しており、この点に関しては、今後もその上昇が続くのかを見極める必要がある。第 2 に、95 年以降のシェア上昇が M&A 企業群には見られなかったように、たとえ規模の経済性が存在するとしても、すべての企業において規模の経済性が同じように働くとは言えないことが窺える。

これらのポイントは、85 年あるいは 86 年の医薬品売上上位 10 社あるいは 20 社の売上シェア(M&A 対象企業の売上シェアも含む)の推移を見ても、ほぼ成立する。

⁵⁾ この傾向は少数企業の異常値に引っ張られたものではない(以下の上位 20 社の考察においても同様)。

⁶⁾ 1990 年の 11-20 位企業は以下の通りである。Roche、Johnson & Johnson、Pfizer、Abbott、Werner-Lambert、武田、Rhône-Poulenc Rorer、Schering-Plough、ICI、Marion Merrell Dow。

次に、どの程度の規模の企業群がシェアを伸ばしているのかを見るために、上位 50 社、上位 51～100 社、上位 101～150 社、上位 151 社以下に区分して、それぞれの企業群のシェアがどのように変化しているのかを見た(表 A-2)。その結果、比較的中規模以上の企業群(上位 50 社、上位 51～100 社、上位 101～150 社)のシェアは低下している一方、売上 151 位以下の企業のシェアが上昇していることがわかった。このことから、比較的小規模の企業でもシェアを伸ばせること、あるいは医薬品業界への新規参入障壁が必ずしも高くないことが示唆される。

表 A-2. 規模別医薬品売上シェアの推移

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
～50 位	76.5%	80.2%	70.5%	68.1%	67.8%	69.3%	75.1%
51 位～100 位	11.2%	12.4%	9.8%	9.0%	8.5%	7.7%	8.1%
101 位～150 位	3.4%	3.2%	2.4%	2.1%	2.2%	2.1%	2.4%
151 位以下	8.9%	4.1%	17.3%	20.8%	21.4%	20.9%	14.4%

2. 製薬企業のM&Aの動向とその効果に関する考察

(1) 1985年以降の主要なM&A

表 A-3 は、85 年以降に行われた主要なM&Aを示したものである。M&Aを行った企業の規模の目安として Scrip's Pharmaceutical Company League Tables によるM&A直前の医薬品売上ランキングを併せて示している。アンケートでは、今後日本の製薬業界においてM&Aが進むと回答する企業が多かったが、今後の意識とは対照的に、これまで日本企業がM&Aに関与するケースは少なく、買収金額 20 億ドル以上の案件はすべて欧米企業によるものである。

表 A-3. 1985 年以降のM&A(買収金額 20 億ドル以上)

年次	買収企業	国籍	M&A前 ランク	被買収／合併企業	国籍	M&A前 ランク	買収 金額
1988	Eastman Kodak	US	NR	Sterling Drug	US	49	51
1989	Beecham	UK	22	Smithkline Beckman	US	23	
	Dow Chemical	US	35	Marion Laboratories	US	46	40
	Bristol-Myers	US	13	ER Squibb	US	18	
	American Home Products	US	7	AH Robins	US	62	33
1990	Rhône-Poulenc	France	20	Rorer	US	36	32
	Hoffman-La Roche	Switzerland	16	Genentech	US	NR	21
1993	Merck	US	1	Medco	US	NR	66
1994	SmithKline Beecham	UK	6	Diversified H.S.	US	NR	23
	Hoffman-La Roche	Switzerland	5	Syntex	US	NR	53
	Eli-Lilly	US	12	PCS Health Systems	US	NR	40
	American Home Products	US	11	American Cyanamid	US	21	97
1995	Glaxo	UK	2	Wellcome	UK	19	
	Hoechst	Germany	4	Marion Merrell Dow	US	21	71
	Pharmacia	Sweden	29	Upjohn	US	24	
	Rhône-Poulenc Rorer	US	15	Fisons	UK	56	29
1996	Ciba-Geigy	Switzerland	13	Sandoz	Switzerland	11	
1997	Hoffman-La Roche	Switzerland	6	Boehringer Mannheim	Germany	67	110
1998	Hoechst	Germany	11	Rhône-Poulenc	France	15	
	Astra	Sweden	12	Zeneca	UK	19	
1999	Sanofi	France	23	Synthélabo	France	34	
	Warner-Lambert	US	16	Agouron	US	NR	21
2000-	Monsanto	US		Pharmacia & Upjohn	US		
	Pfizer	US		Warner-Lambert	US		98
	Glaxo Wellcome	UK		SmithKline Beecham	UK		

注) 2000年以降の3件のM&A案件は、いずれも発表があったもの。

M&A前ランクにおける「NR」は、出典である Scrip にランクの記載が無かつたことを示す。

このように、M&Aを一つの手段として規模の拡大を図ってきた欧米企業であるが、アンケート結果でも欧米のM&Aに対する総合評価において「どちらでもない」と回答する企業が各階層において 4 割あったように、その効果は明確ではない。研究開発型製薬企業の競争力の源泉は研究開発にあり、その期間が長いという特徴を持つことからもM&Aの効果を厳密に検証することは非常に困難であるが、以下の項で財務データを用いて、欧米企業のM&Aの効果に関して考察を行う。

(2) 財務データから見たM&Aの効果に関する一考察⁷⁾

M&Aの効果を財務データから分析する。データ数の制約から、M&Aの短期的な影響に焦点を絞る⁸⁾。ここでは、分析対象となる財務データとして、利益率関連指標を取り上げる。そして、それらの指標のM&A前後における変化と非M&A企業との比較を行った。

分析対象のM&Aは、89年～90年および94年～95年に行われた買収金額(合併の場合は相当額)10億ドル以上の水平的なM&Aである(表A-4)。これに該当する89年～90年のM&A件数は5件、94年～95年の件数は7件であった。比較の対象とした非M&A企業は8企業である(表A-5)。非M&A企業は86年以降98年まで医薬品売上で世界の上位30位以内を維持していた企業を選択した。

表A-4. 分析対象としたM&A

年月日	買収企業	被買収／合併企業	買収(合併)金額
'89.7.26	Beecham	Smithkline Beckman	(12.0)
'89.10.4	Bristol-Myers	Squibb	(27.0)
'89.12.29	American Home Products	A.H.Robins	3.3
'90.7.30	Rhône-Poulenc	Rorer Group	3.2
'90.9.7	Roche	Genentech	2.1
'94.11.1	Roche	Syntex	5.3
'94.11.29	American Home Products	American Cyanamid	9.7
'95.3.16	Glaxo	Wellcome	14.7
'95.4.1	BASF	Boots	1.4
'95.7.18	Hoechst	Marion Merrell Dow	7.1
'95.11.2	Pharmacia	Upjohn	(6.0)
'95.12.21	Rhône-Poulenc Rorer	Fisons	2.9

表A-5. 分析対象とした非M&A企業

Merck & Co.	Pfizer
Johnson & Johnson	Eli Lilly & Co.
Abbott Laboratories	Schering-Plough
Bayer AG	Schering AG

利益率関連指標として、研究開発費控除前営業利益率、営業利益率、ROE、ROAの4つの財務データを取り上げた。まず、M&A企業を対象に、M&A前後でそれらの指標がどのように変化したのかを見たのが次頁の表A-6である。それぞれの指標について、M&A前3年間とM&A後年間の平均値を比較し、有意な差があるかどうかを検定した。なお、M&A前の対象企業2社の数値は加重平均値を計算している。また、M&Aが89年～90年と94年～95年の時期に集中したことから、2つの時期を別々に考察した。

その結果、89年～90年のM&Aにおいては、M&A後にすべての利益率指標が有意に上昇したことがわかった。しかし、後者に関してはすべての利益率指標が上昇しているものの、統計的に有意に上昇しているという結果は得られなかった。

⁷⁾ 以下の考察は、浜木(2000)の結果の一部を要約したものである。

⁸⁾ 例えば、新薬の研究開発には10年以上かかることから、M&A後のより長期的なデータの蓄積が必要である。

表 A-6. M&A前3年間とM&A後3年間の利益率の変化

M&A時期	利益率指標 (加重平均値)	M&A前 3ヶ年平均	M&A後 3ヶ年平均	M&A前後 の差	t-value
1989～90年	R&D費控除前営業利益率	24.1 %	30.8 %	6.8 %	2.98 **
	営業利益率	15.7 %	20.3 %	4.6 %	3.29 **
	ROE	17.7 %	35.7 %	18.0 %	2.37 *
	ROA	7.7 %	14.7 %	6.9 %	3.03 **
1994～95年	R&D費控除前営業利益率	25.8 %	28.9 %	3.2 %	2.28 *
	営業利益率	14.5 %	16.5 %	2.0 %	1.35
	ROE	15.4 %	31.4 %	16.0 %	1.07
	ROA	7.9 %	8.1 %	0.2 %	0.12

** 5%水準で有意

* 10%水準で有意

次に、M&A企業と非M&A企業との比較を行った(表 A-7)。M&A企業の各指標について、同年時の非M&A企業の数値との差を、同様にM&A前3年間とM&A後3年間の平均値の差で見たものである。その結果、89年～90年におけるM&AでROEとROAのみが非M&A企業に比べ、M&A企業の方が有意に改善しているという結果を得た。しかし、他の指標において、M&A企業と非M&A企業との間に統計的に有意な差は確認されなかつた。また、94年～95年におけるM&Aでは、すべての利益率関連指標において、非M&A企業とM&A企業との間に差は見られなかつた。

表 A-7. M&A前3年間とM&A後3年間の利益率の変化
(M&A企業と非M&A企業との差)

M&A時期	利益率指標 (加重平均値)	M&A前 3ヶ年平均	M&A後 3ヶ年平均	M&A前後 の差	t-value
1989～90年のM&A企業 と非M&A企業との差	R&D費控除前営業利益率	-3.8 %	-0.5 %	3.3 %	1.44
	営業利益率	-2.5 %	0.0 %	2.6 %	1.76
	ROE	-7.0 %	10.8 %	17.8 %	2.21 *
	ROA	-3.0 %	3.0 %	6.1 %	2.98 **
1994～95年のM&A企業 と非M&A企業との差	R&D費控除前営業利益率	-6.4 %	-5.0 %	1.4 %	0.86
	営業利益率	-6.2 %	-5.5 %	0.6 %	0.36
	ROE	-9.4 %	3.6 %	13.0 %	0.85
	ROA	-3.2 %	-4.4 %	-1.2 %	-0.85

** 5%水準で有意

* 10%水準で有意

上記の分析から、M&Aが当該企業自身の利益率指標改善につながっているとは必ずしも言えず、また非M&A企業に比べても有意に改善されるとは言えないことが窺える。

まとめと今後の検討課題

これまで、規模の経済性やM&Aの効果に関する考察を行ってきた。しかし、製薬企業において規模の経済性が強く働き、規模拡大の一手段であるM&Aが有効であるとの考察結果はともに得られなかつた。このように効果が必ずしも明確でないことが、今回のアンケートにおいて「規模の大きい企業が競争上有利になるとは限らない」、「欧米のM&Aの有効性に関してはどちらとも言えない」という回答が多かつた一つの大きな原因と考えられる。

しかし、規模の経済性存在の有無、M&Aの有効性については、より詳細かつ多面的な分析が必要である。ここでは、データ制約上短期間の分析にとどまり、かつ利益率関連指標のみを取り上げて分析した。今後は、M&Aや規模拡大の長期的な効果(特に研究開発効率への効果)を見ることが必要である。また、生産効率や販売効率、他の財務データへの影響など様々な観点から分析することも重要である。さらに、規模の経済性に関しては、その存在が確認されたとしても、その大きさがどの程度なのかについて検討する必要がある。また、M&A以外に規模の経済性を獲得する手段についても検討が求められる。

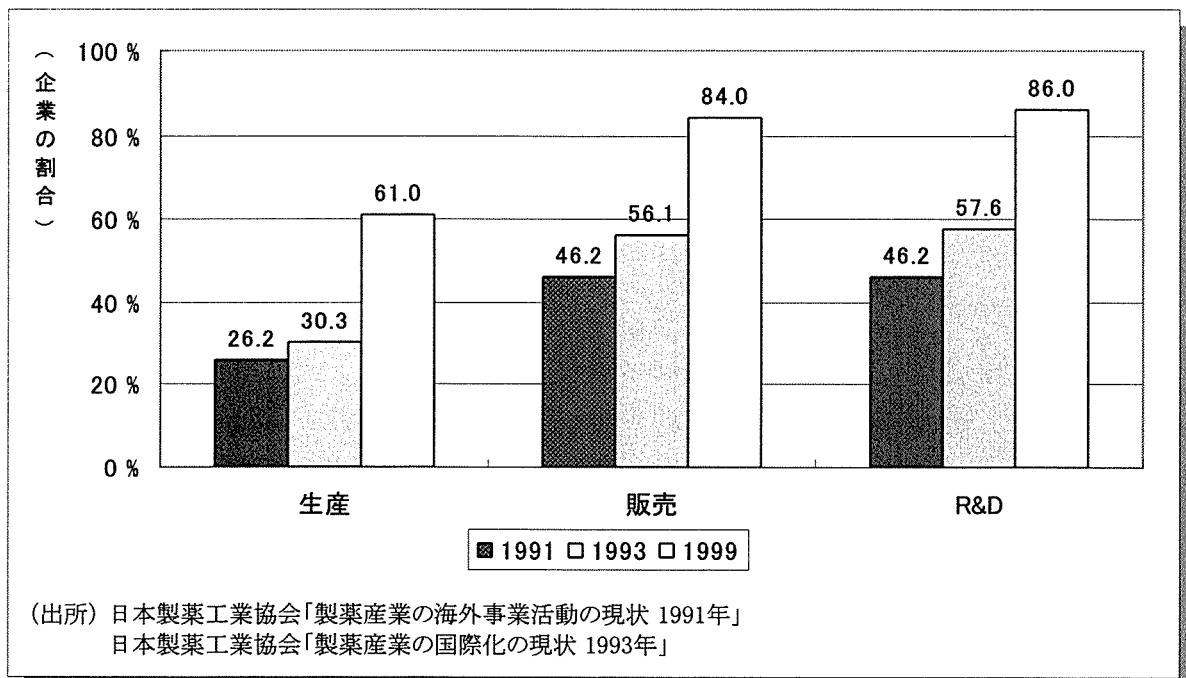
3. わが国製薬企業の国際展開に関するデータと考察

今回のアンケートでは製薬企業の規模やM&Aに加え、国際化の現状と将来認識に関して調査を行った。ここでは、過去の調査結果から補完的なデータを紹介するとともに、時系列的な変化を考察する。

まず、今回と同様に日本製薬工業協会が会員向けに実施した国際化に関するアンケートの結果から⁹⁾、国際化を行なっている企業割合の過去からの推移を機能別に示す(図 A-4)。

「生産」について海外で活動していると回答した企業は、91年に26%であったのに対し、93年には30%、今回の調査では61%に増加している。同様に「販売」については、91年に46%だったものが今回は84%、「R&D」についても46%から86%と、日本企業による国際展開が継続的に拡大してきている様子が読みとれる。

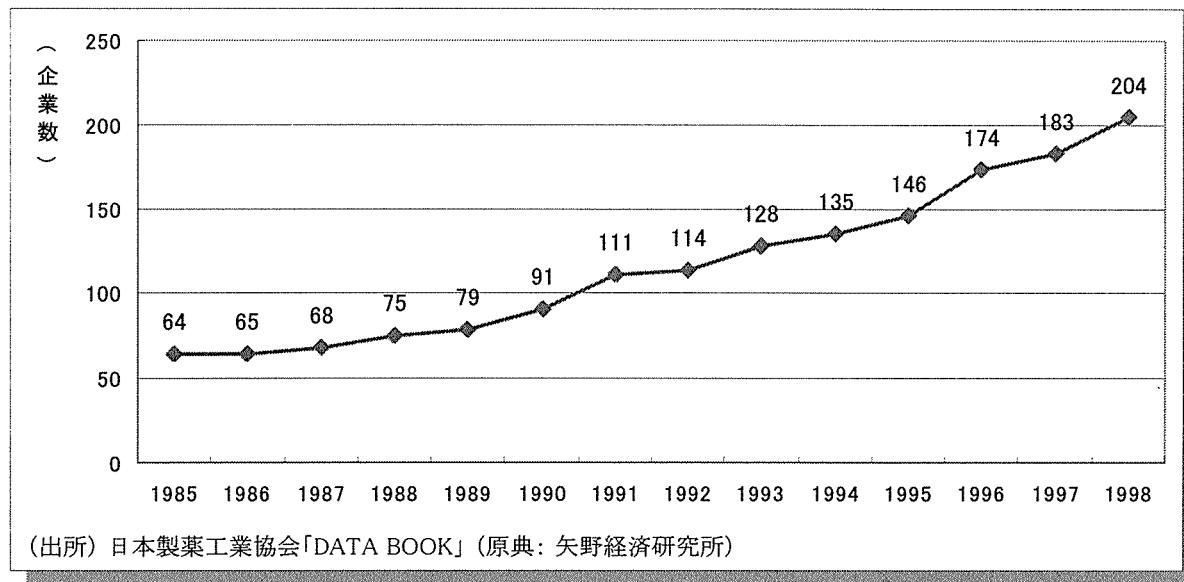
図 A-4. 海外活動を行なっている企業割合の変化



以上のように進んできた国際展開であるが、上記のデータはライセンスアウトや提携などを含め、あらゆる方法による展開状況を示したものである。そこで、図 A-5では日本企業が単独で50%以上を出資している医薬品関連の海外法人数の推移を示した。海外拠点数においても増加の一途を辿っており、わが国製薬産業の国際化が急速に進展してきていることがわかる。

⁹⁾ 91年、93年の調査も外資系企業を除く会員企業に対して行われたものである。ただし、91年の調査対象企業数は69社、うち回答企業数は65社、同様に93年は対象企業、回答企業ともに66社と、今回調査と対象が厳密に同一でないことに注意が必要である。

図 A-5. 医薬品関連の海外法人数推移



次に、今回のアンケートでは調査しなかった展開を行っている地域について、日本製薬工業協会が行った 93 年の調査結果を示す。図 A-6 は、各機能別に海外展開を行っていると回答した企業に対し、その進出地域を質問した結果を示したものである。生産ではアジア・オセアニア地域が圧倒的に多いが、販売ではアジア・オセアニアに加え、西欧や北米への進出もかなり進展している。また R&D では、アジア・オセアニア地域への進出企業は少なく、西欧・北米への進出が進んでいる。

また図 A-7 は同アンケートにおいて、将来においてどの地域にどのような機能で参入するか、あるいはどのような機能を強化するかを尋ねた結果を示したものである。機能別進出地域は 93 年時点の状況とほぼ同様であった。

図 A-6. 機能別海外活動地域(1993 年)

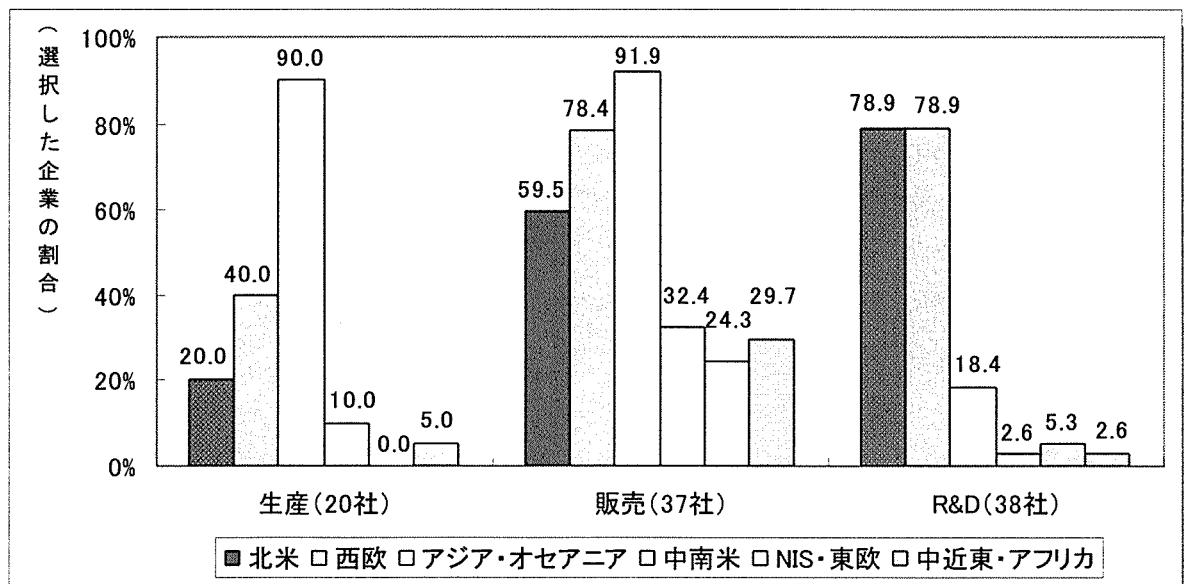
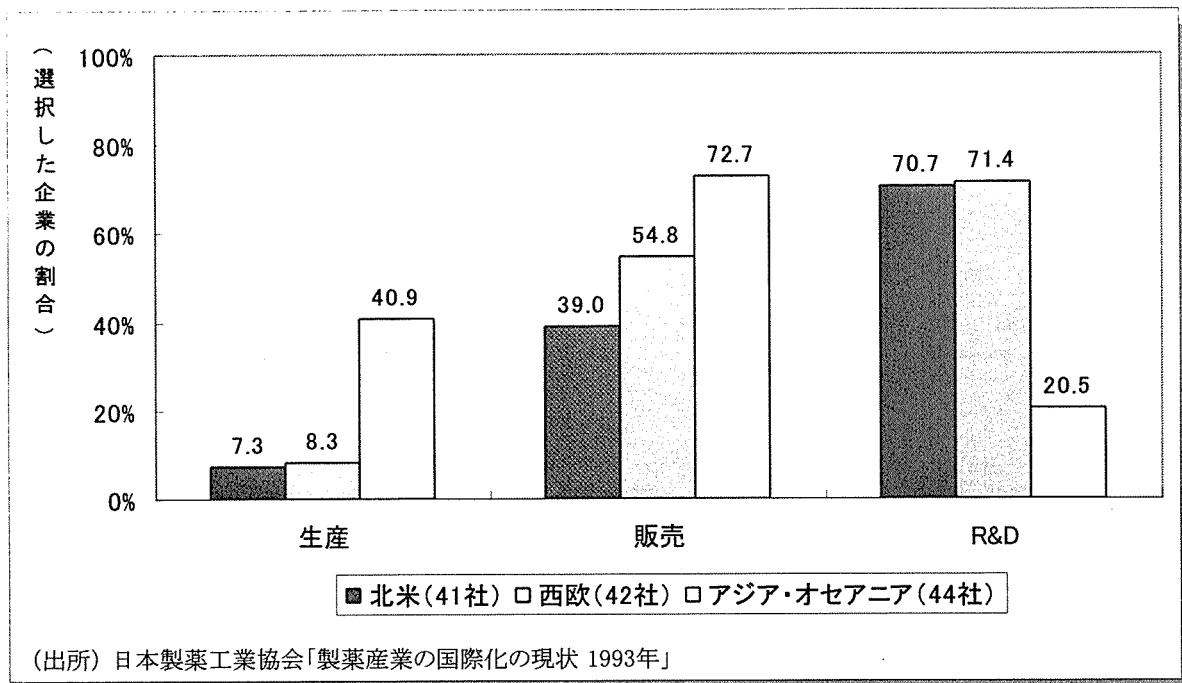


図 A-7. 将来の国際展開「強化・参入」地域(1993 年)

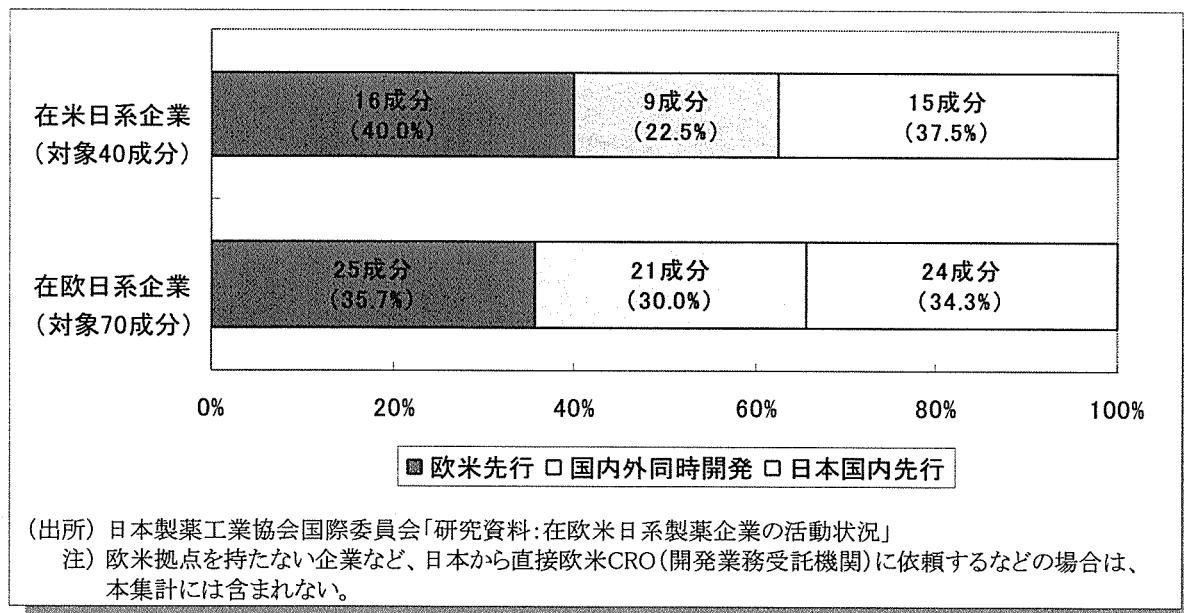


このように、生産のみならず販売面でもアジア・オセアニアへの進出は進展している¹⁰⁾。特に、販売機能に関しては、アジアは生産拠点としての進出経験があったことに加え、自国製薬産業が未発達で医薬品に対する種類、量両面の現地のニーズが高く、将来の市場拡大が見込めることから当地域への進出が進んだものと思われる。さらに、欧米に比べて承認審査環境が異なることも販売市場として日本の製薬企業にとって魅力であったものと思われる。

これに対して、R&D機能における進出は欧米に集中している。それは市場性という魅力に加え、基礎研究分野における基盤整備や人材供給などの面で魅力があったことが背景にあると考えられる。さらに近年では、ICH の進展や整備された臨床試験環境などを理由に、臨床試験を欧米で行なう機会が増えている。図 A-8 は、在米、在欧日系企業自身が開発を行なっている成分のみを対象に、どのような開発の進め方を行なっているかについて 98 年に調査した結果を示したものである。6 割以上が欧米先行型あるいは国内外同時開発型であった。海外における臨床開発は、自社展開のみならず CRO(開発業務受託機関)を活用するなど様々な方法がとられ、比較的規模の小さな企業や異業種企業においても積極的に展開している現状がある。ICH のさらなる進展も加わり、今後臨床開発については海外での実施がますます増加していくものと考えられる。

¹⁰⁾ アジアが市場として重要視されてきたことは、海外拠点から卸や医療機関、薬局に対して直接販売活動されている成分数を見てもわかる。ここでは示していないが、93 年には欧米で 40 前後の成分が直接販売されていたのに対し、アジア・オセアニアで直接販売されている成分数は圧倒的に多く、250 成分にもおよぶことが、同じく 93 年の日本製薬工業協会アンケートから明らかになった。

図 A-8. 海外日系企業の臨床開発進行形式(1998年)



今回の調査において、国際展開を行っている理由、今後国際展開を進める理由として多くの企業が「国内市場の成長低下」をその理由として挙げている。図 A-9 は日本を含む各国の市場規模がどのように推移しているかを、為替の影響を排除した上で 1990 年の値を 1 として指數で示したものである。この図から日本市場の成長がこの数年間停滞している様子を見ることができる。この点は、日本の医薬品生産金額の推移を示した図 A-10 からも窺える。

図 A-9. 主要国医薬品市場規模の推移 (1990 = 1)

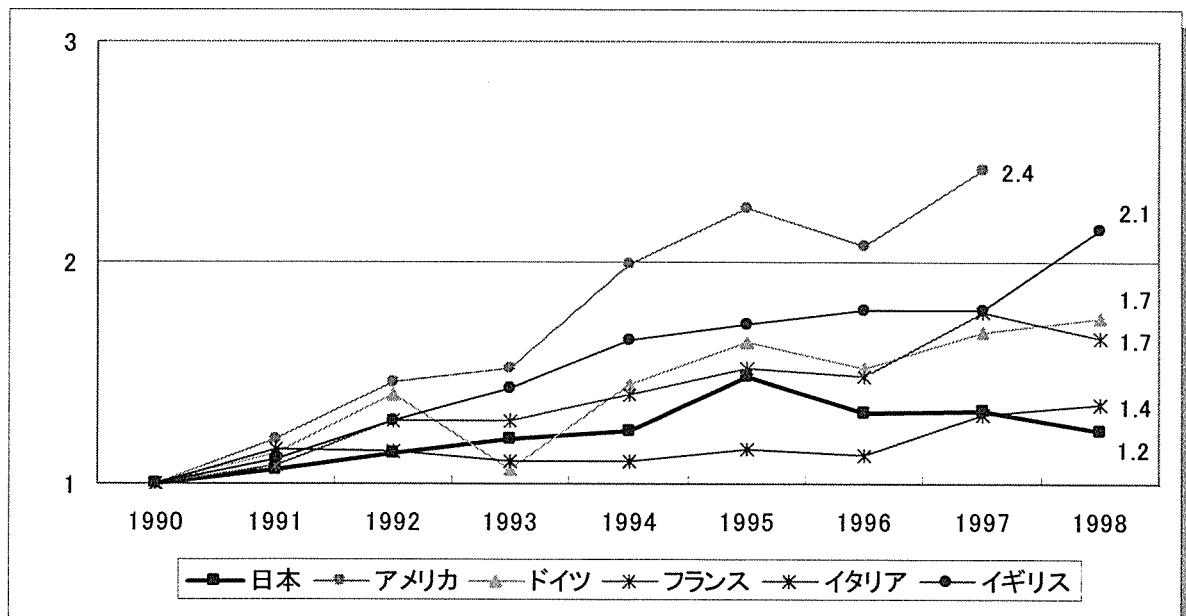
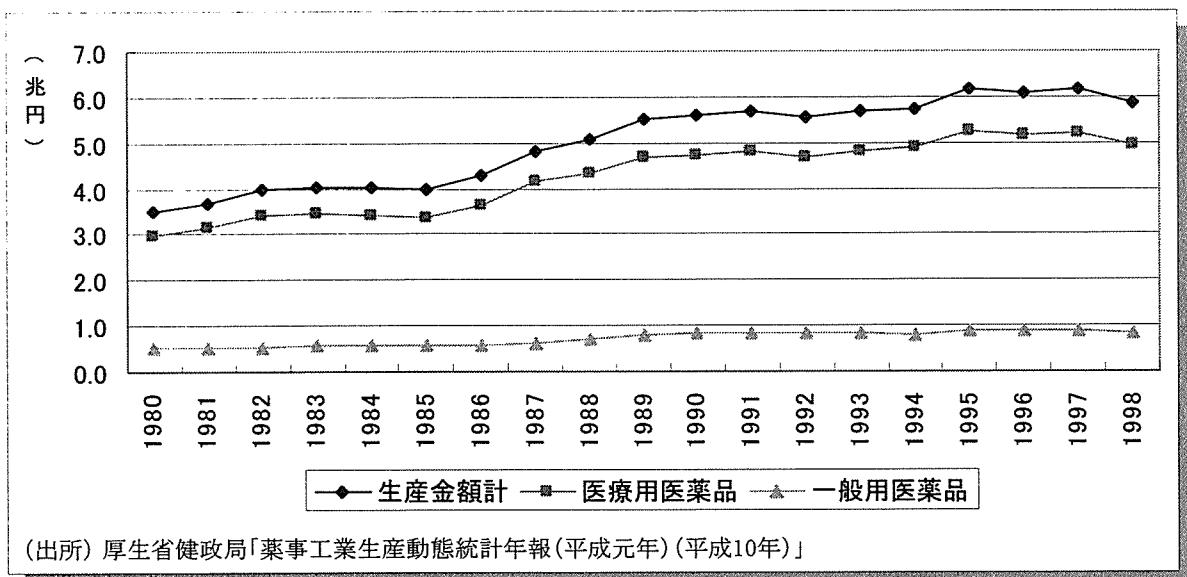


図 A-10. 医薬品生産額の推移(日本)



経済の低成長と高齢化の進展を背景として、今後医療費抑制圧力はますます高まることが予想されており、国内市場の大きな伸びは期待できない。また、ICH の進展に代表されるように製薬企業を取り巻く環境の変化は激しく、生産、販売、R&Dの各機能において世界的視野に立った判断の重要性が増している。今後、企業ごとに日々の状況に応じた最適な進出地域、方法を選択することが、国際展開においてより重要ななるであろう。

参考資料

- 1) 厚生省健康政策局(1990、1998)「薬事工業生産動態統計年報(平成元年)、(平成10年)」。
- 2) 国際商業出版(1998、1999)「98年版、99年版 製薬企業の実態と中期展望」。
- 3) 日本製薬工業協会(1991)「製薬産業の海外事業活動の現状 1991年」。
- 4) 日本製薬工業協会(1993)「製薬産業の国際化の現状 1993年」。
- 5) 日本製薬工業協会国際委員会編(1998)「研究資料:在欧米日系製薬企業の活動状況」。
- 6) 日本製薬工業協会(1995－2000)「DATA BOOK」。
- 7) 浜木浩和(2000)「欧米製薬企業の大型M&Aの有効性評価と大手日本企業への適用可能性」
慶應義塾大学経営管理研究科 修士論文。
- 8) 和田勝(1997)「医薬 産業論」ぎょうせい。
- 9) PJB Publications Ltd(1984－1999) Scrip's Pharmaceutical Company League Tables.
- 10) PJB Publications Ltd(1984－1999) Scrip's Yearbook.
- 11) Compact D Worldscope, Primark Co., January 1999.

アンケート調査票

アンケートの記入に先立ち、以下の項目について、ご記入お願い申し上げます。

貴 社 名 []

ご記入担当部署名 []

ご記入担当者名 []

I. 医薬品産業を取り巻く競争環境の変化についてお伺い致します。

質問1. 近年、医薬品産業を取り巻く競争環境は大きく変化しています。研究開発型の製薬企業の規模と競争力の関係について、以下の中から妥当と思われるもの1つに○をお付け下さい。

() 規模の大きい企業が有利になる → 質問2へ

() 規模の大きい企業が有利になるとは限らない → 質問3へ

() わからない → 質問4へ

質問2. 質問1で「規模の大きい企業が有利となる」と答えた方にお伺い致します。その理由として以下の中から妥当と思われるものに○をお付け下さい。(複数回答可)

- () 規模の大きい製薬企業の方が、多くの疾患領域をカバーできるので、R & D効率の面で有利となるため
- () 規模の大きい製薬企業の方が、(ゲノム等)先端創薬技術の獲得のために必要なコスト負担に耐えられるため
- () 規模の大きい製薬企業の方が、開発費用増大による財務的な負担増に耐えられるため
- () 規模の大きい製薬企業の方が、より多くの医薬品の開発を平行して進めることができるので。
- () 販売効率の面で、規模の大きい企業の方がコスト上有利になるため
- () 生産効率の面で、規模の大きい企業の方がコスト上有利になるため
- () その他 ()

→ 質問4へ

質問3. 質問1で「規模の大きい企業が有利になるとは限らない」と答えた方にお伺い致します。その理由として以下のなかから妥当と思われるものに○をお付け下さい。
(複数回答可)

- () R & D領域を絞り込むことによって、財務的な負担増やリスク拡大を軽減できるため
() (ゲノム等) 先端創薬技術の獲得には、規模の大きい企業の方が有利とはいえない
() R & Dのスピードは、規模の大きい企業の方が有利とはいえない
() 規模が大きいと迅速な意思決定ができなくなるため
() その他 ()



質問4へ

質問4. 今後、貴社にとって最も重要になると考えられる事項についてお伺い致します。以下に挙げた項目について、どの程度妥当であると思いますか。
5段階評価で、数字で記入して下さい。

極めて妥当	やや妥当	どちらでもない	やや違う	全く違う
5	4	3	2	1

- ①市場占有率（シェア）の拡大による市場支配力強化 ()
②資本利益率（ROE）や資産利益率（ROA）の向上 ()
③収益の変動を少なくするなど、収益リスクの低減 ()
④研究開発費を増額すること ()
⑤増大する研究開発費による財務負担を低減すること ()
⑥株価上昇 ()
⑦販売網の拡充 ()
⑧自社にない創薬技術などの拡充 ()
⑨グローバル市場における競争力の強化 ()
⑩その他 ()

II. 近年、欧米製薬企業同士で大型 M&A が頻繁に行われています。それに関連して、一般論として（貴社についてではなく）、お伺い致します。（ここでの大型M&Aとは、概ね世界の上位 50 社以内の企業同士によるM&Aと考えて下さい。）

質問5. 欧米製薬企業が大型 M&A を積極的に進める目的について、お伺い致します。
その理由として以下に挙げた項目について、どの程度妥当であると思いますか。
同様に 5 段階評価で、数字で記入して下さい。

極めて妥当	やや妥当	どちらでもない	やや違う	全く違う
5	4	3	2	1

- ①市場占有率（シェア）の拡大による市場支配力強化のため ()
- ②資本利益率（ROE）や資産利益率（ROA）の向上 ()
- ③収益の変動を少なくするなど、収益リスクの低減のため ()
- ④研究開発費を増加させるため ()
- ⑤増大する研究開発費による財務負担を低減するため ()
- ⑥株価上昇のため ()
- ⑦販売網を拡充するため ()
- ⑧自社にない創薬技術などの拡充 ()
- ⑨国内市場における競争力を強化するため ()
- ⑩グローバル市場における競争力を強化するため ()
- ⑪その他 ()

質問6. 欧米の製薬企業がこれまで行ってきた大型 M&A は全体的に有効であると思いますか。以下のなかから該当するもの 1 つに○をお付け下さい。

- () 極めて有効である
- () 有効である
- () どちらともいえない
- () あまり有効ではない
- () 有効ではない

質問7. 欧米の製薬企業がこれまで行ってきた大型M&Aは、以下に挙げた項目について、実際どの程度有効であると思いますか。5段階評価で、数字で記入して下さい。

きわめて有効	有効	どちらでもない	やや無効	無効
5	4	3	2	1

- ①市場占有率（シェア）の拡大による市場支配力強化 ()
- ②資本利益率（ROE）や資産利益率（ROA）の向上 ()
- ③収益の変動を少なくするなど、収益リスクの低減 ()
- ④研究開発費の増額 ()
- ⑤増大する研究開発費による財務負担の低減 ()
- ⑥株価上昇 ()
- ⑦販売網の拡充 ()
- ⑧自社にない創薬技術などの拡充 ()
- ⑨国内市場における競争力の強化 ()
- ⑩グローバル市場における競争力の強化 ()
- ⑪社内の意識改革 ()
- ⑫その他 ()

質問8. 今後、中長期的に日本の大手製薬企業にとって、欧米の大手製薬企業とのM&Aは有効であると思いますか。以下のなかから該当するもの1つに○をお付け下さい。

() 極めて有効である → 質問9へ
 () 有効である

() あまり有効ではない → 質問10へ
 () 有効ではない

() どちらともいえない → 質問11へ

質問9. 質問8で「極めて有効である」「有効である」と答えた方にお伺い致します。
 欧米の大手製薬企業とのM&Aがどのような面において有効であると思いますか。前頁質問7の①～⑫の中から該当するものに○をお付け下さい(複数回答可)。
 また、その他にもありましたら、カッコ内に記入して下さい。

該当番号：① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ ⑪ ⑫
 その他 () → 質問11へ

質問 10. 質問 8 で「あまり有効でない」「有効ではない」と答えた方にお伺い致します。欧米の大手製薬企業との M&A がどのような面において有効でないと思いますか。以下の中から該当するものに○をお付け下さい。(複数回答可)

- () 市場占有率（シェア）の拡大による市場支配力において
- () 資本利益率（ROE）や資産利益率（ROA）の向上において
- () 収益の変動を少なくするなど、収益リスク低減において
- () 研究開発費の確保において
- () 増大する研究開発費による財務負担の低減において
- () 株価上昇において
- () 販売網の拡充において
- () 自社にない創薬技術などの拡充において
- () 国内市場における競争力において
- () グローバル市場における競争力において
- () 経営の主導権の掌握において（日本企業に不利）
- () 経営統合において（企業文化が異なるため、統合困難）
- () R & D の効率において（重複によるマイナスが大きい）
- () 販売・生産などの効率において（重複によるマイナスが大きい）
- () その他 ()

➡ 質問 11 へ

質問 11. 今後、中長期的に日本の大手製薬企業にとって、日本の大手製薬企業同士のM&Aは有効であると思いますか。以下の中から該当するもの 1 つに○をお付け下さい。

- () 極めて有効である → 質問 12 へ
- () 有効である → 質問 12 へ
- () あまり有効ではない → 質問 13 へ
- () 有効ではない → 質問 13 へ
- () どちらともいえない → 質問 14 へ

質問 12. 質問 11 で「極めて有効である」「有効である」と答えた方にお伺い致します。日本の大手製薬企業同士のM&A はどのような面で有効であると思いますか。4 頁質問 7 の①～⑫の中から該当するものに○をお付け下さい(複数回答可)。また、その他にもありましたら、カッコ内に記入して下さい。

該当番号：① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ ⑪ ⑫
その他 ()

➡ 質問 14 へ

質問 13. 質問 11 で「あまり有効でない」「有効ではない」と答えた方にお伺い致します。
日本の大手製薬企業同士のM&Aはどのような面において有効でないと思いま
すか。以下の中から該当するものに○をお付け下さい。(複数回答可)

- () 市場占有率（シェア）の拡大による市場支配力において
- () 資本利益率（ROE）や資産利益率（ROA）の向上において
- () 収益の変動を少なくするなど、収益リスク低減において
- () 研究開発費の確保において
- () 増大する研究開発費による財務負担の低減において
- () 株価上昇において
- () 販売網の拡充において
- () 自社にない創薬技術などの拡充において
- () 国内市場における競争力において
- () グローバル市場における競争力において
- () 経営の主導権の掌握において
- () 経営統合において（企業文化が異なるため、統合困難）
- () R&Dの効率において（重複によるマイナスが大きい）
- () 販売・生産などの効率において（重複によるマイナスが大きい）
- () その他 ()



質問 14 へ

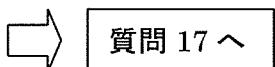
質問 14. 今後、中長期的に日本の製薬業界においてM&Aは進むと思いますか。
以下の中から該当するもの 1 つに○をお付け下さい。

- () 進む → 質問 15 へ
- () 進まない → 質問 16 へ
- () どちらとも言えない → 質問 17 へ

質問 15. 質問 14 で「進む」と答えた方にお伺い致します。どのような形のM&Aが進むと思いますか。以下の中から該当するものに○をお付け下さい（複数回答可）。また、その理由もお答え下さい。

- () 欧米の大手製薬企業と日本の大手製薬企業によるM&A
- () 欧米の大手製薬企業と日本の中堅製薬企業によるM&A
- () 日本の大手製薬企業同士によるM&A
- () 日本の大手製薬企業と日本の中堅製薬企業によるM&A
- () 日本の中堅企業同士によるM&A
- () 医薬品以外を主とする異業種を巻き込んだ形で進む
- () その他 ()

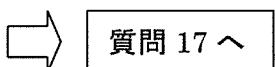
その理由 ()



質問 16. 質問 14 で「進まない」と答えた方にお伺い致します。

その理由として、妥当と思われるものに○をお付け下さい。（複数回答可）

- () 必要ではあるが意識変革に時間がかかるから
- () 当面問題はなく合従連衡せずともやつていけるから
- () 事業戦略を見直しそれば合従連衡せずともやつていけるから
- () 企业文化・経営統合が難しくデメリットが大きいから
- () R&Dの重複によるデメリットが大きいから
- () 販売・生産などの重複によるデメリットが大きいから
- () その他 ()



III. 貴社についてお伺い致します。

質問 17. 貴社にとって今後、中長期的に欧米もしくは日本の製薬企業とのM&Aは有効になると思いますか。（複数回答可）

- () 欧米の大手製薬企業とのM&Aが有効となる
 - () 日本の大手製薬企業とのM&Aが有効となる
 - () 欧米の中堅製薬企業とのM&Aが有効となる
 - () 日本の中堅製薬企業とのM&Aが有効となる
- () 上記のM&Aは有効ではない → 質問 19 へ
- () ベンチャー(バイオ等)のM&Aは有効である → 質問 20 へ
- () その他 ()

質問 18. 質問 17 で、欧米もしくは日本の、大手もしくは中堅企業との「M&Aが有効となる」と答えた方にお伺い致します。貴社にとって、どのような面で有効であると思いますか。4 頁質問 7 の①～⑫の中から該当するものに○をお付け下さい(複数回答可)。その他にもありましたら、カッコ内に記入して下さい。

「欧米の大手企業とのM&Aが有効」と答えた方

該当番号：① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ ⑪ ⑫
その他（ ）

「日本の大手企業とのM&Aが有効」と答えた方

該当番号：① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ ⑪ ⑫
その他（ ）

「欧米の中堅企業とのM&Aが有効」と答えた方

該当番号：① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ ⑪ ⑫
その他（ ）

「日本の中堅企業とのM&Aが有効」と答えた方

該当番号：① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ ⑪ ⑫
その他（ ）

 質問 20 へ

質問 19. 質問 17 で「M&Aが有効ではない」と答えた方にお伺い致します。貴社にとって、M&Aはどのような面において有効でないと思いますか。以下の中から該当するものに○をお付け下さい。(複数回答可)

- () 市場占有率(シェア)の拡大による市場支配力において
- () 資本利益率(ROE)や資産利益率(ROA)の向上において
- () 収益の変動を少なくするなど、収益リスク低減において
- () 研究開発費の確保において
- () 増大する研究開発費による財務負担の低減において
- () 株価上昇において
- () 販売網の拡充において
- () 自社にない創薬技術などの拡充において
- () 国内市場における競争力において
- () グローバル市場における競争力において
- () 経営の主導権の掌握において
- () 経営統合において(企业文化が異なるため、統合困難)
- () R&Dの効率において(重複によるマイナスが大きい)
- () 販売・生産等の効率において(重複によるマイナスが大きい)
- () その他（ ）

 質問 20 へ

IV. 近年、医薬品産業のグローバル化が進んでいますが、国際展開についてお伺い致します。

質問 20. 現在、貴社は国際展開をどのような方法で行っていますか。生産・販売・R&Dのそれぞれの機能について、該当するものに○をお付け下さい。

記入例：自社展開を中心とした方法で、生産、R&Dを行っている場合は、

生産 販売 R&D) については、自社展開を中心とした方法

選択肢

- (生産 販売 R & D) については、ライセンスアウトを中心とした方法
(生産 販売 R & D) については、海外企業との提携契約を中心とした方法
(生産 販売 R & D) については、海外企業との合弁会社を中心とした方法
(生産 販売 R & D) については、M&Aを中心とした方法
(生産 販売 R & D) については、自社展開を中心とした方法
その他 ()

質問 21. 国際展開を行っている理由は何ですか。その理由として以下の項目について、どの程度妥当であると思いますか。5段階評価で数字で記入して下さい。

極めて妥当	やや妥当	どちらでもない	やや違う	全く違う
5	4	3	2	1

- ①海外でも売れる製品があるので ()
②今後、有望な製品を開発できたときのための準備として ()
③市場占有率（シェア）の拡大による市場支配力強化のため ()
④資本利益率（ROE）や資産利益率（ROA）の向上のため ()
⑤収益の変動を少なくするなど、収益リスクの低減のため ()
⑥増大する研究開発費による財務負担を低減するため ()
⑦国内市場では成長が見込めないため ()
⑧株価上昇のため ()
⑨その他 ()

質問 22. 今後、貴社は国際展開を進めますか。以下の中から該当するもの1つに○をお付け下さい。

() かなり積極的に進める 質問 23,24 へ
() 積極的に進める

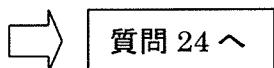
() あまり積極的には進めない 質問 25 へ
() 積極的には進めない

() どちらともいえない 質問 26 へ

質問 23. 質問 22 で「かなり積極的に進める」「積極的に進める」と答えた方にお伺い致します。国際展開を積極的に進める理由は何ですか。その理由として以下にあげた項目について、どの程度妥当であると思いますか。同様に 5 段階評価で、数字で記入して下さい。

極めて妥当	やや妥当	どちらでもない	やや違う	全く違う
5	4	3	2	1

- ①ライセンスアウトでは利益が少ないため ()
②欧米企業とのクロスライセンスが困難となってきたため ()
③海外でも売れる製品があるので ()
④今後、有望な製品を開発できたときのための準備として ()
⑤市場占有率（シェア）の拡大による市場支配力強化のため ()
⑥資本利益率（ROE）や資産利益率（ROA）の向上のため ()
⑦収益の変動を少なくするなど、収益リスクの低減のため ()
⑧増大する研究開発費による財務負担を低減するため ()
⑨国内市場では成長が見込めないため ()
⑩株価上昇のため ()
⑪その他 ()



質問 24 へ

質問 24. 同様に、質問 22 で「かなり積極的に進める」「積極的に進める」と答えた方にお伺い致します。今後、国際展開を進めるにあたって、どのような方法が望ましいと思いますか。該当するものに○をお付け下さい。
また、その理由もお答え下さい。

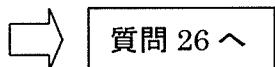
記入例：自社展開を中心とした方法で、生産、R&D を行うのが望ましい場合は、

(生産) (販売) (R&D) については、自社展開を中心とした方法

選択肢

- (生産 販売 R & D) については、ライセンスアウトを中心とした方法
(生産 販売 R & D) については、海外企業との提携契約を中心とした方法
(生産 販売 R & D) については、海外企業との合弁会社を中心とした方法
(生産 販売 R & D) については、M&A を中心とした方法
(生産 販売 R & D) については、自社展開を中心とした方法
() その他 ()

その理由 ()

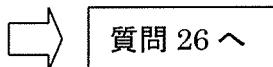


質問 26 へ

質問 25. 質問 22 で「あまり積極的に進めない」「積極的に進めない」と答えた方にお伺い致します。その理由として以下にあげた項目について、どの程度妥当であると思いますか。5段階評価で、数字で記入して下さい。

極めて妥当	やや妥当	どちらでもない	やや違う	全く違う
5	4	3	2	1

- ①国際展開の経験が不足している ()
- ②国際展開する革新的な製品がない ()
- ③国際展開の財務的な負担が大きい ()
- ④国際展開を維持するための、新薬開発に対するリスクが大きい ()
- ⑤世界的な業界再編の流れに乗り遅れた ()
- ⑥その他 ()



質問 26. 今後、国際展開を進めるにあたっての問題点は何であると思いますか。

以下にあげた項目について、どの程度妥当であると思いますか。同様に5段階評価で、数字で記入して下さい。

極めて妥当	やや妥当	どちらでもない	やや違う	全く違う
5	4	3	2	1

- ①国際展開の経験が不足している ()
- ②国際展開する革新的な製品がない ()
- ③国際拠点の財務的な負担が大きい ()
- ④国際展開を維持するための、新薬開発に対するリスクが大きい ()
- ⑤世界的な業界再編の流れに乗り遅れた ()
- ⑥その他 ()

アンケート調査にご協力頂き、誠にありがとうございました。

アンケート送付先(日本製薬工業協会会員企業)一覧(アイウエオ順)

旭化成工業株式会社
アストラジャパン株式会社
栄研化学株式会社
エーザイ株式会社
エスエス製薬株式会社
小野薬品工業株式会社
財団法人化学及血清療法研究所
科研製薬株式会社
鐘紡株式会社
株式会社科薬
キッセイ薬品工業株式会社
京都薬品工業株式会社
杏林製薬株式会社
協和発酵工業株式会社
キリンビール株式会社
グラクソ・ウェルカム株式会社
グレラン製薬株式会社
興和株式会社
三共株式会社
参天製薬株式会社
株式会社三和化学研究所
シェリング・プラウ株式会社
塩野義製薬株式会社
清水製薬株式会社
スミスクライン・ビーチャム製薬株式会社
住友製薬株式会社
千寿製薬株式会社
ゼネカ株式会社
ゼリア新薬工業株式会社
大正製薬株式会社
大鵬薬品工業株式会社
武田薬品工業株式会社
田辺製薬株式会社
第一製薬株式会社
大日本製薬株式会社
中外製薬株式会社
株式会社ツムラ
帝國製薬株式会社
帝国臓器製薬株式会社
帝人株式会社
テルモ株式会社
トーアエイヨー株式会社
東菱薬品工業株式会社
富山化学工業株式会社
鳥居薬品株式会社
日研化学株式会社
日本イーライリリー株式会社
日本オルガノン株式会社
日本化薬株式会社
日本ケミファ株式会社
日本シェーリング株式会社
日本臓器製薬株式会社
日本たばこ産業株式会社
日本ベーリンガーインゲルハイム株式会社
日本モンサント株式会社
日本ロシュ株式会社
日本ワイズレダリー株式会社
ノバルティス フーマ株式会社
ノボ ノルディスク フーマ株式会社
バイエル薬品株式会社
萬有製薬株式会社
久光製薬株式会社
ファイザー製薬株式会社
ファルマシア・アップジョン株式会社
藤沢薬品工業株式会社
藤本製薬株式会社
富士レビオ株式会社
扶桑薬品工業株式会社
ブリストル・マイヤーズ スクイブ株式会社
ヘキスト・マリオン・ルセル株式会社
北陸製薬株式会社
丸石製薬株式会社
マルホ株式会社
三井製薬工業株式会社
三菱東京製薬株式会社
株式会社ミノファーゲン製薬
明治製薬株式会社
持田製薬株式会社
山之内製薬株式会社
ヤンセン協和株式会社
吉富製薬株式会社
ローヌ・プーラン ローラー株式会社
わかもと製薬株式会社

(1999年10月現在/83社)

医薬品産業を取り巻く競争環境変化、M&A、グローバル化

－ 意識調査結果の分析 －

発行年月 2000年3月

企画編集 医薬産業政策研究所

発 行 日本製薬工業協会

〒103-0023 東京都中央区日本橋本町 3-4-1
トライ日本橋ビル

TEL 03-5200-2681

FAX 03-5200-2684

無断引用および転写を禁止する。