



製薬および医療機器企業の CSV

今回は、グローバルで CSV を展開する FSG による、製薬および医療機器企業の CSV に関するレポートの概要を紹介します。

製薬・医療機器企業は、事業自体の目的が、人々の生命や健康を守ることにあるため、適切に事業を行ってれば、企業価値と社会価値を両立させることができます。

しかし、CSV は、これまでの企業活動では十分対応できていない社会的課題に対応する視点を提供するための経営フレームワークであり、製薬・医療機器企業で CSV の対象とすべき社会的課題としては、「途上国の医療事情の改善」があります。FSG のレポートでは、グローバル製薬・医療機器企業による、最近の「途上国の医療事情改善」のための取り組みを、CSV の 3 つの方法をもとに整理しています。

「途上国の医療事情改善」のための CSV の方法と事例

「a. 製品・サービスの CSV」について、途上国の医療事業を改善する製品・サービスを提供するためには、以下が必要です。

a1：これまで十分な開発費が投入されていなかった、途上国特有の疾病に対する R&D の推進

a2：製品の簡素化などによる、既存製品のコスト削減

a3：現地事情に合わせた価格や製品利用環境のカスタマイズ

a1 の例としては、第一三共とインド子会社ランバクシーによる結核、マラリア、テング熱の R&D などが、a2 の例としては、GE がリバースイノベーションで開発した、1,000 ドルの携帯型心電計などがあります。a3 の例としては、グラクソスミスライライン (GSK) が、後発開発途上国において、特許で保護された医薬品の価格を英国の価格の 25% 以下に引き下げている、などがあります。

「b. 事業プロセス (バリューチェーン) の CSV」について、途上国の医療事業を改善しつつ、自社のバリューチェーンを強化する取り組みとしては、以下があります。

b1：地元研究機関や他社などと協働した R&D によるコストとリスクの軽減

b2：地元での生産やサプライチェーン構築によるコスト削減

b3：現地の市場浸透や患者ニーズに適した販売チャネルの構築

b1 については、ファイザーと GSK が共同で企業を設立し、HIV 薬を開発している例など、b2 については、バイオ製薬企業のギリアド・サイエンシズが、HIV 薬成分の生産をインドの 12 社にライセンスし、供給リスク軽減と競争を通じたコスト削減を実現している例など、b3 については、アボットが、インドの小都市や地方市場に浸透するため、地元で販売員を採用・育成している例などがあります。

「c. ビジネス環境 (クラスター) の CSV」について、途上国の医療事情改善の障害となっている社会的課題に対応しつつ、自社のビジネス環境 (クラスター) を整備する取り組みとしては、以下があります。

c1：疾病などの啓発活動を通じた医療ニーズの創出

c2：医療サービスの提供に必要な仕組みやチャネルの構築・強化

c3：政策や規制などの強化を通じた医療ニーズの創出

これらについては、ノボ・ノルディスクが、糖尿病薬を中国市場で展開するに当たって、患者や医療従事者の啓発活動 (c1)、医療従事者のトレーニング (c2)、中国政府などと協働した治療方法ガイドラインの策定 (c3) を行っています。

ノボ以外にも、イーライリリーがインドで糖尿病啓発活動を実施、アストラゼネカがケニアで医療従事者に乳がん治療のためのトレーニングを実施するなど、各企業のグローバル戦略に応じて、様々な活動が行われています。

FSG のレポートでは、これら CSV を実践するための 5 つの原則として、「CEO とローカルレベルでのリーダーシップ」「イノベーションと学習の風土と仕組み」「社会価値と企業価値の関係を測定するアプローチ」「CSV に適したスキルの育成」「新しいパートナーシップ」を挙げています。

そして、途上国が製薬企業にとっての新しい成長市場になるとの前提で、「CSV の意義を適切にステークホルダーに伝えること」「新市場のノウハウを獲得しシェアすること」「他業界に先んじて社会価値と企業価値の両立を測定すること」「早く動いてファースト・ムーバー・アドバンテージを獲得すること」という企業へのレコメンデーションで締めくくられています。

【みずかみ・たけひこ】東京工業大学・大学院、ハーバード大学ケネディースクール卒業。旧運輸省航空局で、日米航空交渉、航空規制緩和などを担当した後、アーサー・D・リトルを経てクレアンに参画。CSR/ サステナビリティのコンサルティングを主業務とする。ブログ「CSV/ シェアード・バリュー経営論」共著「CSV 経営」(NTT 出版)