

Title	コーポレート・ブランドのマネジメント：製薬企業の事例
Author(s)	篠崎, 香織
Citation	年次学術大会講演要旨集, 23: 919-922
Issue Date	2008-10-12
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/7713
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

○篠崎 香織（東京富士大学）

1. はじめに

1980年代後半から1990年にかけて欧米の製薬企業が企業買収や合併を繰り返し、規模の拡大を進めてきた。こうした欧米企業の動きを受けて、近年わが国においても2005年4月に行われた山之内製薬と藤沢薬品工業の合併をはじめ、2005年9月の三共と第一製薬による経営統合、2007年10月の三菱ウェルファーマと田辺製薬の合併等に見られるように、業界再編の気運が高まっている。

合併や統合等は当該組織に変化をもたらし、また株主、取引企業、顧客等、企業がこれまでに構築してきた様々な主体間との関係にも影響を及ぼす。そのため、そうした主体を束ねる機能をもつ知的財産としてのコーポレート・ブランドの存在が極めて重要になってくる。

本稿では、国内における製薬企業に注目し、その合従連衡の動きと、コーポレート・ブランドの動きがどのように成立し得るのかというリサーチ・クエッションに対して、作業仮説の導出を試みる。その際、合併に伴い旧社名を継承せずに新社名を採用したアステラス製薬の事例を取り上げる。

2. 先行研究

2-1. M&Aに関する研究

企業のM&Aに関する研究は、合併の動機や意味を明らかにしようとするものをはじめ、組織効率や研究開発効率など企業パフォーマンスへの影響に注目した研究等、様々なアプローチから多数行われている。医薬品産業に注目した研究として本研究の参考になるのは、アステラス製薬を対象に日本製薬企業のM&Aの推進方法について、M&A成立前から成立後までのプロセスに注目し、検討を行っている柴山他（2007）である。柴山らは、この事例研究を通して、経営トップ間の信頼関係、M&Aについて検討するチームの構築、合併の意義・目的および新会社設立に向けてのメッセージを伝えるための経営陣と従業員間におけるコミュニケーション等がM&Aの円滑な推進を促したとしている。M&Aを実施するにあたっては、企業活動を通じて価値を生み出す原動力になる従業員の理解を得ることが肝要であることを示唆している。

2-2. M&Aとコーポレート・ブランドに関する研究

M&Aとコーポレート・ブランドの関連を取り上げた研究としては、ブランドやのれんといった無形資産の概念の変化と今日的意義の検討を行ったものや、ブランド価値と株価の関係を明らかにしようとするもの等、会計学的アプローチをとる研究がいくつか見受けられる。M&Aに伴うコーポレート・ブランドのマネジメントに関する調査研究としては、経済産業省・企業法制研究会（2004）がある。ここでは、ブランド価値評価モデルの構築を主眼として、日本企業のブランド戦略等の現状把握を目的に、上場企業3575社および、非上場企業210社を対象にして、ブランドの資産計上等に関する企業の意識調査を実施している。これによると、過去5年間における企業買収またはブランドを買収した企業は、回答企業全体の20.2%であった。企業またはブランドの買収目的として回答割合が高かったのは、「事業領域の拡大のため（69.3%）」、「マーケット・シェア拡大のため（52.4%）」で、「ブランド充実・強化のため（14.8%）」はあまり高くなかった。また、買収先を選定する際に重視した項目としては、「被買収企業の業種（50.8%）」、「被買収企業の技術力（50.8%）」、「収益力の高さ（34.4%）」が相対的に高かった。この調査では、企業の買収とブランドの買収を区別していないので、回答者がどちらの買収を念頭において回答したのは明らかでなく分析結果を解釈する際には注意を要するが、事業領域の拡大やマーケット・シェアの拡大にブランドが寄与すると考えている企業が多数存在すると読むこともできる。

競争優位をもたらすブランドの有無については、全体の8割以上の企業があると回答しており、そのうち、自社にコーポレート・ブランドもプロダクト・ブランドもあると回答した企業は約半数であった。ブランドの開発・維持・管理にあたり重視し、実施している点については、コーポレート・ブランドの場合は「経営理念の共有化（68.5%）」、「広報・CI・IR活動（40.0%）」、「一貫したメッセージの発信（37.0%）」であり、プロダクト・ブランドの場合は、「品質向上（61.1%）」、「製品等製造技術の向上（35.4%）」、「広告宣伝活動（32.1%）」であった。プロダクト・ブランドについては個別の製品のマネジメントに関わっ

ており、コーポレート・ブランドについては、各製品についての情報をもとに企業全体の方向性や取り組みを外部に発信していくことが重要であることがわかる。伊藤（2000）は、コーポレート・ブランドの経営にとって一貫したメッセージを送り続けることに留意する必要があるとしている。ブランドの開発・維持・管理についての調査結果は、コーポレート・ブランド有する企業では、これが実現されていることを示しているといえる。

3. 医薬品産業における動き

ここでは、創薬企業の活動に大きく影響を及ぼすとされる二つの問題について取り上げる。

3-1. 製薬業界の 2010 年問題

製薬会社の主力製品の特許が 2010 年前後に集中的に特許切れを迎え、これに合わせて多数の後発品が市場に参入すると見込まれている。そのため、各製薬企業の収益に大きく影響すると懸念されている。特許切れが迫る主な医薬品は、表 1 の通りである。

表 1 特許切れが迫る主な医薬品

製薬会社	医薬品	治療対象	特許切れ年	売上高
武田薬品工業	タケプロン	消化性潰瘍	2009	1600
	アクトス	糖尿病	2011	1930
アステラス製薬	ハルナール	排尿障害	2009	1459
	プログラフ	臓器移植による拒絶反応	2008	1229
第一三共	クラビット	感染症	2010	699
エーザイ	アリセプト	アルツハイマー型認知症	2010	1629

注：特許切れ時期は米国においてである。売上高は04年度、単位は億円。
(2005.6.10, 朝日新聞 朝刊をもとに作成)

武田薬品工業（以下、武田薬品とする）では、タケプロン、アクトス、プロプレスの主力 3 品目の米国での特許が 2012 年までに切れる。また、アステラス製薬（以下、アステラスとする）では、プログラフの米国での特許が 2008 年に切れるのを皮切りに、欧州においても 2008 年から 2010 年にかけて失効する。第一三共のメバロチンの特許は、2008 年のイタリアを最後に日米欧の主要国すべてで特許が切れる。米国では新薬の特許が切れると即座に後発品が出回り、新薬の売り上げがわずか数カ月のうちに 8 割から 9 割減ることもあると言われ、特に米国市場での売上が大半を占める企業にとって、収益への影響は極めて甚大である。

主力製品の特許失効を目前に控え、各社とも新薬開発を急ピッチで進めている。武田薬品の不眠治療薬「TAK-375」は 2005 年に米国での販売許可を取得しており、日欧においても臨床試験が最終段階にある。また、アステラスが大型新薬として期待する血液凝固阻止剤「YM-150」は、これまで開発が順調に進んでいると言われている（日経ビジネスオンライン, 2008. 1. 25）。しかし、これらがブロックバスターに成長するかは未知である。新薬開発は 15 年もの期間と約 300 億円とも言われる膨大な費用がかかる。そのため、新薬開発能力の向上や研究開発の効率化を図るべく、創薬企業によるバイオテクノロジー企業の買収や提携、他社とのライセンス契約等が次々に進められている。

3-2. 後発医薬品の拡大

厚生労働省は新薬と有効成分が同じ後発医薬品の普及を促す対策を出し続けている。例えば、2003 年より、医師が院外薬局を通じて後発医薬品を処方した場合には、処方せん 1 枚につき 20 円を受け取れることになった。2006 年には、処方せんに後発医薬品の使用を許可するかどうかをチェックする欄が設けられた。医師が処方せんを書く場合にこの欄にチェックすると、それに基づき患者が調剤薬局と相談の上で新薬を使うか後発医薬品を使うかを定めることができるようになった。さらに、本年 4 月の診療報酬改定に伴い、再度処方せん様式が変更された。すなわち、医師が後発品への変更を認めない場合に限って、「変更不可」の欄に署名するという方式に改められたのである。この変更は、後発医薬品への変更を認める場合に医師が署名するという方式では、変更可とされた処方せんが少なかったことも

あるが、変更可の処方せんのうち、調剤薬局において実際に後発医薬品に変更された割合が8%と低かったためでもある。調剤薬局の後発医薬品の使用を促進する策としては、今回の改訂で、後発品の調剤率30%以上を条件とする後発品調剤体制に加算されるというものが新設された(4点)。また、患者に後発品を試してもらうことができる後発品分割調剤(5点)も新設された。さらに、療養担当規則が改正され、医師や薬剤師に対して後発品使用の努力義務が盛り込まれた。

4. 考察：創薬企業に求められる取り組み

2010年前後に、大手製薬企業の主力製品の特許が欧米において次々に失効する。医薬品の開発には膨大な投資がなされているため、製薬企業にとって投資した研究開発費をいかに回収するかは、特許によって保護されている期間ばかりでなく、特許が切れた後までなお継続して取り組まれる課題である。

従来、一般的にある症例に対する新薬はバラエティがあるとはいえないので、ブランド力のある製品(薬)が選択されていた。その際、薬を選択するのはそれを使用する患者ではなく、主として医師であった。しかし、処方せん様式の変更とあいまって、特許が切れればこの仕組みは破壊される。すなわち、後発医薬品が選択肢に加わり、薬の選択は患者に付託されることになる。そのため、創薬企業にとってプロダクト・ブランドに加えて、コーポレート・ブランドを患者に浸透させることは急務といえる。最終的にユーザーに選択されるように、患者といかにコミュニケーションをとっていくかがコーポレート・ブランドの構築の肝となる。

本研究では、合併を機に新社名を採用したアステラスに対して、コーポレート・ブランド構築に向けた取り組みをインタビューしている。「知名度ゼロからの出発」という企業がどのように社会的認知を得ていったのかを紹介する。アステラスの業績は、売上高も営業利益も上昇傾向にあり、株価も合併時よりも高値をつけていることから、コーポレート・ブランドの構築がうまくいっている企業であると考えられる。

新社名を採用したことについて

「アステラス」という名前にして、失ったもの、得たもの両方あると思います。昔の社名を使わなかったのは、合併当事者のCEO同士が新しい会社を作りたいと思ったからです。その際、従業員に発したメッセージは、「藤沢でもなく、山之内でもなく、新しい会社を作りたい」と、それで合併したのですというものでした。合併にあたってトップ同士が考えたのは、社内の融和を図りながら、そこで働く人たちが早く一致団結して進めるようにということだったのだと思います。

失うものとしては、当然、名前の認知、理解がありました。しかし、これは手を打っていけば回復されるであろうという判断があったのだと思います。それで、「アステラス」という新しい名前にして、新しい会社が目指す方向性を定めて、名前が新しくなりました。薬を届ける先は、お医者さんや薬剤師さんなどの医療関係者ですから、そこの方たちにまずは早く「アステラス」という名前を認知してもらいましょうというブランド活動を実施しました。合併後一年後ぐらいの調査で、「アステラス」は、藤沢、山之内の認知度に近いぐらいに回復しています。

アステラスの存在意義について

私どもが会社を新しくするときにこだわったのが、アステラスって何のために存在する？というところなんです。アステラスという名前になって、医療関係者の皆様に理解、認知はしていただいたと。それで、立ち返って、私どもの存在意義とは何なのだろうと？すると、やはり、医薬あるいは科学が進歩したといっても、まだ治療領域で薬がないところ、あるいは薬はあるのだけれどまだ副作用や効果の点で問題があるところというように、満たされない領域がたくさんあると。そういう求められるところに、私どもが満たされる薬を届けていくことが、私どもの存在意義だねと。そうすると、誰に届けていくのかということを考えていったときに、やはり患者さんであるし、患者さんが飲むことによって早く元気になって欲しいと願うその家族の皆さんであったり、あるいは周囲の健康に注意を払う一般の人たちであったり、私たちの新しい薬を届け続けるということについての最終的な顧客、お客さんというのは、患者さんとそのご家族、それから健康を願う人々ということになるんだねと。このことを改めて認識しまして、いまご紹介し始めているアステラスのブランド活動を本年の3月からテレビやラジオのコマーシャルですとか新聞を使って、理解・認知してもらうという活動を始めてきました。

ブランド構築に向けて

われわれが今後、患者さんや一般の方たちからのブランド力を高めていく、信頼を獲得していくためには、そういった人々は薬について本で調べたりするし、ジェネリック医薬品の使用の促進も進みつつあるので、医療についてどんな潮流にあるのかを押さえていく必要があります。お医者さんは患者さんと接していて、患者さんの方から医療について要望を出してくるようになってきていると感じています。このような場合に、企業のブランドがどの程度効いているのかをお医者さんに聞いています。つまり、メーカーの知名度、薬に対する信頼が重要ということなのです。

やはり信頼を獲得するということは、一般の人たちにあの会社はきちっとした会社だということが理解されることであり、理解されるためにはまず従業員一人ひとりの立ち振る舞いがお客様との接点の上で非常に重要になるでしょう。

ブランド構築については、アステラスに集う仲間たちの日々の行動と、アステラスの存在意義、経営理念を理解した上で日々の行動がブランド向上の核にあるでしょう。それを核に、会社としての色々な情報の発信を積み重ねていくことがブランド構築につながると捉えています。

この事例から受け取れるコーポレート・ブランド構築のポイントは、明確なビジョン・存在意義の存在、これを従業員に理解、浸透させたこと、患者や一般の人たちが医療に対してどのようにアプローチしているのか、その潮流を把握した上で、対応しようとしていることである。

5. まとめ

本稿では、合従連衡の動きと、コーポレート・ブランドの動きがどのように成立し得るのかというリサーチ・クエッションについての考察を行った。アステラスの事例から、導出される作業仮説はつぎの通りである。

- (1) コーポレート・ブランドの構築には社内外の人たちに伝えるメッセージとしての企業の明確なビジョン（存在意義・経営理念）が重要である。
- (2) 最終的なユーザーをつなぐ医師や薬局などの医療機関からの信頼を獲得することが重要である。
- (3) 製品や会社に対して信頼を得た医療機関は患者との間を媒介するメディアの役割を果たす（ある会社やその製品に対する信頼は、当該企業が発信する情報ばかりでなく、その他の主体からも発信されることが重要である）。
- (4) 患者の関心がメーカーの知名度、薬に対する信頼にあることから、A商品でブランドを確立した企業が、B商品でもそのブランドを活用して販売しようとする「ブランドの傘（umbrella branding）」戦略が有効である。

これらの作業仮説について、近年合併や経営統合を行ったアステラス以外の企業へのインタビュー調査を通してさらに検討していくとともに、その検証を行うことを今後の課題としたい。

謝辞

ご多忙の折、快くインタビューに応じてくださいましたアステラス製薬株式会社広報部長（現・財団法人 病態代謝研究会）石川弘様と広報部次長・加藤拓磨様にこの場をお借りして感謝の意を表します。

注：

本研究は、公益信託マイクロソフト知的財産研究助成基金の支援を受けて行っているものである。

【参考文献】

- [1] 柴山創太郎、谷川国洋、河野順、田中信朗、江端貴子、仙石慎太郎、木村廣道、（2007）、「日本製薬企業のM&A成立前プロセスの分析ーアステラス製薬誕生の事例研究ー」、『医療と社会』Vol. 16、No. 3
- [2] 経済産業省・企業法制研究会、（2004）「ブランド価値評価研究会報告書」
- [3] 伊藤邦雄、（2000）、『コーポレートブランドの経営』、日本経済新聞社
- [4] 日経ビジネスオンライン、（2008年1月25日）、「アステラス製薬 ディフェンシブ株の再評価の時期迫る」 <http://business.nikkeibp.co.jp/article/topics/20080122/145041/?P=2&ST=nb100usual>