

ヘルスケア

# 「GOLDスタンダード」の適用 による日本の製薬市場での ブランド成長の実現

マッキンゼーが提唱する「GOLDスタンダード」手法により  
ブランド変革を推進し成長の加速化を促す

レイモンド・チャン、ブライアン・フォックス、ライナウト・ゴードヴォルク、西川悠介



近年、日本の製薬業界は、競争の激化や市場の複雑化により極めて深刻な課題に直面している。ブロックバスターの開発はますます困難となり、その結果、ジェネリック医薬品は以前にも増して短期間で急速に市場シェアを伸ばしている。

業界が急速な再編を目指す中、薬価引き下げ圧力の高まりも研究開発プロジェクトへの大規模な投資に影響を及ぼしている。訪問規制など医師へのアクセスも困難となっており、MRは、生産性の向上に懸命に取り組んでいる。このような外的要因に加え、デジタルツールの導入の遅れや様々なデータを活用するための分析スキルの不足など、製薬会社内部の状況も、業界の競争力低下の原因となっている。

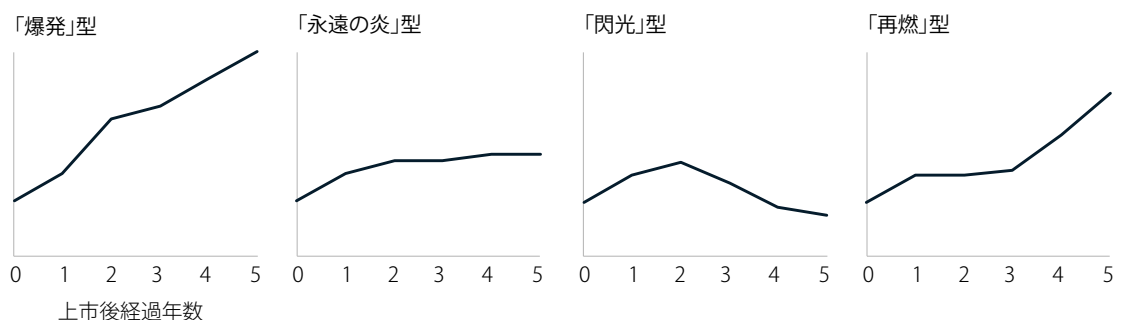
こうした逆風や激化する市場競争に伴い、新薬の売上高の伸びは世界的に鈍化している。

長期にわたる製品売上高の推移は、薬の有効性や市場競争力、マーケティングや営業に関連する施策などにより決定づけられる。製品の売上高の推移は、以下の4つのパターンに分類できる：

1. **「爆発」型**：上市直後から特許満了まで売上げが伸び続ける製品。その例として、革新的な薬効を有するものや新たな市場アプローチを展開する、いわゆる「ブロックバスター」と呼ばれるものが挙げられる。
2. **「永遠の炎」型**：上市から2～3年で売上げが停滞する製品。概して、市場シェアを獲得した後に競合製品とパフォーマンスが拮抗するような製品はこのパターンに該当する。
3. **「閃光」型**：上市から数年で売上高の伸びが鈍化する製品。副作用や、投与頻度が少ないなどの影響で新たな競合製品に市場シェアを奪われた製品がこのパターンに該当する。
4. **「再燃」型**：上市から数年で売上高の伸びが停滞するものの、その後、上昇の兆しが見られる製品。本稿で後述するいくつかの成長レバーを適用することで再成長を達成する製品がこのパターンに該当する。

## 図表

### 売上高の推移は、大きく4つのパターンに分類できる



多くの製品が「永遠の炎」型と「閃光」型に該当するが、「再燃」型を達成できるのはごくわずかである(図表)。マッキンゼーの調査<sup>1</sup>によれば、2005年から2013年にかけて発売されたブランドの約80%が「爆発」に失敗し、「再燃」に成功したのはわずか5%にとどまる。しかし、「再燃」ブランドの製品特性や競争力、優位性は、「永遠の炎」型製品や「閃光」型製品とそれほど大きな差があるわけではない。

本稿では、売上げが停滞している製品の再成長を実現するための、従来とは異なるアプローチについて、マッキンゼーの知見を共有する。さらに、「永遠の炎」型および「閃光」型製品をターゲットとして、これらの製品を「再燃」型へと移行させるための「GOLDスタンダード」を紹介する。

## 売上げが停滞している製品の再成長を実現する「GOLDスタンダード」

「GOLDスタンダード」フレームワークは、企業のブランドの成長を停滞から加速へと移行するのに役立つツールである。本稿では、日本でそのような成長を遂げた企業の事例とともに、「GOLDスタンダード」のフレームワークを紹介する。

### 「G」: Go-to-Market モデルによる変革

**1. 製品属性の早期特定による営業体制の包括的な変革の実施:** 営業体制を改めて見直すことにより、既存製品の売上げの成長を促進することができる。考えられるアプローチとして、企業のポートフォリオにおいて競争力の高いブランドを特定する、特定の疾患領域やブランドを専門とするMRや内部担当者の数を増やす、プロモーションの対象となる病院を検討あるいは再定義する、などが挙げられる。

**事例:** 日本のある製薬会社は、市場競争力が高いと見込まれた抗がん剤を上市した。同社は、この製品はすぐに市場で大きなシェアを獲得し、直ちに売上げ成長に寄与すると予想していた。しかし、この製品は、上市後数年間は安定した収益成長を示したものの、成長スピードは予想を下回った。同社は、この製品のポテンシャルを信じ、「閃光」型に陥る危機を阻止すべく、自社が取るべき選択肢を検討した。そして、この製品の停滞の主な原因が、潜在的な患者集団へのアプローチが最適化されていないことを突き止めた。抗がん剤の場合、各病院での患者数が限られていることも多い。そのため同社は、この製品の新効能の追加をきっかけに、抗がん剤担当のMRを増員し、それによりターゲットとする医師数を拡大した。従来、MRは大規模な地域拠点病院のみを対象としていたが、MRの増員により、外来治療を行う周辺地域の中小医療機関もカバーできるようになった。その結果、同社は再びこの製品を成長軌道に戻すことができた。これは基本的なアプローチであるが、営業体制を戦略的に再構築することは、成長を促進するうえで大変有効な手段となる。

**2. 地域拠点病院など主要な顧客を対象とした新たなサービスモデルの構築:** 病院ごとに患者の特性や個々の状況を把握し、幅広いステークホルダーを巻き込むことで、効果的な営業活動を実現することができる。これには、医師だけでなく、薬剤師や看護師、介護士などの医療従事者全体を考慮に入れた総合的な支援を提供することで、病院全体のニーズに応えることが含まれる。

<sup>1</sup> テスタマーケティングおよび富士経済のデータに基づくマッキンゼー分析

# 今日では、一部の製薬会社がウェブサイトで展開しているチャットボットを利用して、いつでも必要な情報を入手できる

**事例：**認知症治療薬市場で強い存在感を示している日本のある先進的な製薬会社は、より地域に根差したサービスモデルへと転換する一方で、業界の混乱に直面していた。その中で、同社は、最新のトレンドに追いつき「再燃」型のシナリオに軌道を修正するため、地域の主要な病院や薬局、公共機関の訪問看護師やケアマネージャーを含む、より幅広い関係者と連携したネットワークを構築した。さらには、マネージャーを配置してサービスを総合的に設計・管理し、地域単位で認知症患者にサービスを提供する体制を構築した。

**3. 各医師に合わせてカスタマイズしたディテリングメッセージ、データアナリティクスやアドバンスドアナリティクス、AIに基づく営業支援により効果的な情報提供活動を確立：**医師への従来の情報提供方法は、営業担当者の個々の経験に大きく依存していた。各医師への訪問頻度は意図的に差別化されたものではなく、提供される情報も必ずしも各医師にとって最適とは言えないものであった。そのことから、MRの経験や医師との関係性に基づいて、各医師へのディテリングメッセージをさらに「カスタマイズ」し、効果を高められる余地があると言える。また、データアナリティクスやアドバンスドアナリティクス、AIを導入することで、顧客への訪問履歴や顧客による自社ウェブサイトの利用履歴などの「ビッグデータ」を解析する。これにより、最適な訪問計画の策定や顧客の特性に合わせた情報提供が可能となる。そのためには、AIを活用するためのデータの整備も必須となる。

**事例：**日本のある大手製薬会社は、MR活動の生産性の向上、特に顧客訪問計画の策定に関して課題を抱えていた。同社は、営業体制を構築し訪問計画の策定を支援するためのツールをMRに提供するという新たな施策を立ち上げるまでは、顧客訪問計画の策定に多くのリソースを投資していた。現在は、テクノロジーの継続的な進歩により、医師の属性がより明確化され、関連する情報をより容易に入手できるようになった。この改善を受け、同社は、医師の行動に関する知見の活用に向けてAIを導入し、各医師に1つずつIDを割り当て、ITインフラの一元管理を実施した。これにより同社は、価値の高い分析結果をリアルタイムで収集することができるようになった。最終的に、この施策がより効果的な営業活動へとつながり、その結果、売上高の成長の加速化の要となる製品を生み出すことに成功した。

## 「O」：医療関係者をサポートするオムニチャネル (Omni-channel) エンゲージメントツール

**4. デジタルを活用した医療関係者向け支援ツールの構築：**医療関係者に対して、製品を使用する際の支援ツールを提供することも有効である。従来、使用している製品について医師が情報を得たい場合には、MRやコールセンターに問い合わせるかウェブサイトで必要な情報を検索する必要があった。しかし今日では、一部の製薬会社がウェブサイトで展開しているチャットボットを利用して、いつでも必要な情報を入手できる。チャットボットを通じて入手した情報は正確で、従来の取得方法に

要する時間よりも短い時間で検索できる。医師の視点から見て、このような支援ツールは、将来の日本の製薬市場における医薬品の価値を高める要因ともなり得る。

**事例：**日本のチャットボットが米国や欧州のチャットボットの成熟度レベルに達するにはまだ時間を要するが、日本の製薬企業は、すでにこのようなツールを活用して売上げを回復している。チャットボットは、音声入力にも対応し、データベースに保存された膨大な薬剤情報に基づいて、問い合わせに対して瞬時に回答を提供するツールである。

#### 「L」：患者ニーズとの連携(Linkage)

**5. 患者支援ツールの構築：**患者への直接的なアプローチや医薬品の宣伝は薬機法で禁じられている<sup>2</sup>が、その他のガイドラインを遵守している限りは、患者に支援サービスを提供することは認められている。患者に対して服薬アドヒアランスに関するサポートや、製品以外での支援を提供することで、企業やブランドの知名度を向上できる可能性がある。代表的な支援ツールとしては、患者の日々の情報を記録して視覚化し、患者に薬の服用や通院を促すスマートフォンアプリが挙げられる。このようなアプリは、治療の効果を高めるうえで患者と医師双方にとって有用なツールとなる。現在、製品や用量、治療法に合わせて、様々な機能を備えた多種多様なアプリが開発されている。

**事例：**有効性の高いADHD治療薬の販売を手がける大手製薬企業は、当該治療薬市場でトップシェアを占めていた。同社は、治療効果を最大限に高めるために、いくつかの施策を検討した。その一つが、ADHD患者に包括的な支援を提供し、患者とのコミュニケーションチャンネルを拡大するアプリを提供するというものであった。このアプリは、主に薬の服用や通院などのタスク管理に役立つもので、炎症性腸疾患の患者向けアプリでは、日々の症状を記録し、グラフで視覚的に表示する。診察時にこの情報を医師と共有することで、より効果的な治療が可能となる。またこのアプリを使用して、医師は患者のデータにリアルタイムでアクセスし、効果的な治療につなげることもできる。こうしたアプリの開発にはユーザーインターフェースの改善が極めて重要な要素となるため、製薬企業がテクノロジー企業と提携してアプリ開発を行う事例も多い。

#### 「D」：データ(Data)の再構想

**6. 製品の信頼性と付加価値の向上：**大規模な臨床試験の実施およびリアルワールドエビデンス(RWE)の開発・活用により新たな薬効を発見し、真の臨床効果を検証することで、製品の信頼性と顧客への付加価値を向上させることができる。同じ市場の製品であっても、大規模な臨床試験を通じて新たな薬効を発見し、RWEによるデータ分析を活用することで、信頼性を高め、競合製品との差別化を図ることができる。

**患者に対して服薬アドヒアランスに関するサポートや、製品以外での支援を提供することで、企業やブランドの知名度を向上できる可能性がある。**

<sup>2</sup> 日本では、特定の疾病向けの薬剤や医療機器についての患者への宣伝は、有効性についての誤解を防ぐために禁じられている

**事例：**糖尿病の新たな薬剤クラスは、副作用への懸念から、上市後数年間は売上げの向上に苦戦していた。しかし、一部の製品について、上市後に実施した大規模な臨床試験により新たな薬効が発見され、売上げを伸ばすことができた。これらの製品については、上市後に実施した臨床試験のデータのおかげで臨床効果の検証で有効性が認められ、その後、薬価が上方修正された。このような事例は、臨床試験が製品の売上げ成長に貢献できることを示唆している。

これらの6つのアプローチに加えて、中長期的な施策は、企業の継続的な成長を実現するうえで重要な役割を果たす。長期的には、米国や欧州で実施されているイノベーションを日本市場に取り込むことも考えられる。例えば、アプリを活用して患者や医療関係者から生データや医薬品に対する評価を収集・分析することで、新たな潜在的ニーズを発見することができる。今後、ビッグデータ分析はさらに進化し、より大きな市場機会をもたらしてくれるだろう。

日本でも、市場環境はさらに厳しさを増しており、近年は、上市後の製品の売上高の伸びは鈍化している。しかし、売上げが一時的に停滞したとしても、この6つのGOLDスタンダードのアプローチを、個別に、あるいは組み合わせて適用することで、再度、売上げを成長させることが可能となる。

この短期的・中期的な変革を通じて、日本市場の製薬企業は、研究開発への効果的な再投資と、持続可能な売上げ成長を達成するための大きな潜在機会の追求に注力すべきである。

著者について：**レイモンド・チャン**はマッキンゼー関西オフィスのパートナー、**ブライアン・フォックス**はニュージャージーオフィスのシニアパートナー、**ライナウト・ゴードヴォルク**はアムステルダムオフィスのシニアパートナー、**西川悠介**は東京オフィスのアソシエイトパートナー

本稿の執筆にあたりご協力いただいた西野有里子、松下大介両氏に、執筆者一同より感謝の意を表す。

Designed by McKinsey Global Publishing  
Copyright © 2020 McKinsey & Company. All rights reserved.