

Title	製薬企業におけるコーポレート・ブランドのマネジメント : M R の活動に注目した分析
Author(s)	篠崎, 香織
Citation	年次学術大会講演要旨集, 24: 848-853
Issue Date	2009-10-24
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/8759
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

製薬企業におけるコーポレート・ブランドのマネジメント - M R の活動に注目した分析 -

○ 篠崎 香織（東京富士大学）

1. はじめに

1990 年代欧米では医薬品業界は M&A が最も盛んに実施された産業の 1 つと言われる通り、製薬企業の企業買収や合併が繰り返し行われ、規模の拡大が進められてきた。近年わが国においても、アステラス製薬や第一三共等の発足に見られる通り、製薬企業同士の合併が進んでいる。また、武田薬品工業による米国創薬ベンチャーの買収、第一三共による後発薬メーカーの買収等にみられるように、業界再編の気運が高まっている。

コーポレート・ブランドとは、人々がその会社に対して抱くイメージを決定づける無形の個性のことで、自社を他と差別化し、圧倒的な存在感と信頼感を人々に与える機能を持つ（伊藤、2000）。これは、企業の持つ無形の個性に対して顧客等が認める企業価値と言い換えることができるであろう。そこには企業が目指す目標や組織のミッション、価値観、組織文化が投影されており（Aaker, 2004）、企業の合併・買収は当該企業のコーポレート・ブランドに変化をもたらすものと考えられる。

本稿では、製薬企業における合従連衡の動きが、コーポレート・ブランドにどのような影響を及ぼしているのかを明らかにし、コーポレート・ブランドのマネジメントのあり方を検討する。

2. 先行研究

企業価値を高めていくうえで、コーポレート・ブランド、知識、特許などの無形資産のマネジメントが極めて重要であるという認識が高まっている。それは、無形資産が企業の競争力や企業価値を規定する要因として機能するようになってきたからである。長岡ら（2003）は、日本の医薬品、通信・ゲーム、電機、自動車の産業分野に属する 8 つの代表的な企業について、投資総額に占める無形資産への投資（研究開発と広告宣伝）と有形資産への投資（設備投資）の割合の比較を行っている。分析の結果、有形資産への投資は投資総額の 3 分の 1 を下回っており、有形資産への投資以上に無形資産への投資が重視されていると結論づけている。

ブランド価値評価については、M&A の増加に伴いそのニーズが高まった。1990 年にイギリスのインターブランド社などが他に先駆けてブランド価値評価サービスを開始している。しかし、その測定方法には多様なやり方が存在し、各社が独自のやり方で測定しているという状況が続いている。そのような中、Barth ら（1998）は、ブランドコンサルティング会社が算定したブランド価値と株価の関係に焦点をあて、それらの間に有意な相関があることを明らかにした。また、彼らは、証券アナリストが無形資産をどのように評価しているのかというテーマでの研究も行っている（1999）。財務諸表上で認識されない無形資産を多く有する企業は、他の企業に比べて企業価値に関する情報が十分でない。そのため、Barth らは、アナリストがその不十分な情報を補完するための情報収集活動をどの程度行っているのかを把握し、この変数と無形資産を構成する研究開発費やブランド等の要素との関連を分析した。分析の結果、情報収集の程度と無形資産の代理指標とする要素の間に因果関係が見られ、アナリストは研究開発費等をより多く有する企業の情報を精力的に収集していることが明らかになった。

日本では、コーポレート・ブランドのマネジメントを実践するべく、2001 年に伊藤と日本経済新聞社の共同によりコーポレートブランド価値の評価モデル「CB バリュエーター（Corporate Brand Valuator）」が開発されている。コーポレートブランド価値は、CB advantage（CB スコア）と CB Leverage（CB 倍数）で構成されている（伊藤、2003）。前者は、顧客・従業員・株主を引きつけ、つなぎ止められるだけの魅力をどれほどコーポレートブランドが兼ね備えているかを表し、後者はキャッシュ・フローに転換する力をどれほど持っているかを表す。CB advantage は、これまでブランド論で重視されてきたプレミアム、認知、忠誠度の 3 指標から算出される。一方、CB Leverage は、CB 活用力と CB 活用機会から成り、CB 活用力は企業の収益力を基軸に算出され、CB 活用機会は、企業ブランドをキャッシュ・フローに転

換するための事業機会、すなわち企業の属する業界の成長性や安定性、ブランド展開の機会の有無などにより捉えられている。CB バリュエーターを活用することによって、企業ブランドを向上させるための目標が数値で設定できるようになり、それに向けた取り組みの具体的なシナリオが描けるという効果がある。

3．企業価値評価

本稿では、2005年に合併して発足したアステラス製薬と第一三共を対象に、M&Aが企業価値にどのような影響をもたらしているのかについて、3つの観点から捉えることを試みる。まず、CB バリュエーターによる評価に着目し、上記二社のコーポレートブランド価値が合併前後でどのように変化しているのかを把握する。つぎに、医師によるMRに対する評価を取り上げる。製薬企業にとって顧客とは、薬を使用するエンドユーザーである患者だけではなく、その処方を行う医師や薬剤師も含まれる。そこで、医師のMRに対する評価が合併前後でどのように変化しているのかを明らかにする。最後に、アステラス製薬と第一三共の薬効別主要製品の売上高を合併前後で比較し、分析する。医師や薬剤師といった医療関係者による医薬品の選択には、薬効と科学的根拠に基づく安全性はもちろんのこと、そのプロモーションを行うMRの活動のあり方が影響している。そのため、主要製品の合併前後の売上高とMRの組織編成や活動の仕方の変化等との関連に注目する。

3 - 1．CB バリュエーターによる評価

CB バリュエーターによるCB 価値ランキングは、(1)各版の算出時期以前に決算の財務データを公表している、(2)日経企業イメージ調査の対象企業、(3)財務データが活用された年度の決算期末時点で株式市場に上場している、以上3つの条件を満たす企業を対象に行われている。データベースの概要は表1の通りである。なお、『日経企業イメージ調査』は、1988年より以下の形式で日本経済新聞社により実施されている。当該調査は、一般消費者を対象にした「一般個人調査」とビジネスパーソンを対象にした「ビジネスパーソン」で構成されている。「一般個人調査」は、エリアサンプリング性年代割当法で抽出した首都圏40キロメートル圏に住む18歳から69歳の男女個人が対象になっている（2008年度調査では回収数9,447）。測定対象企業が多数に及ぶため、調査対象者を37グループに分類し、グループごとに質問紙を変えている。各グループにおける回答数は約250であった。一方、「ビジネスパーソン」は、都内に所在する有力企業の従業員が対象である。上場企業と資本金3,000万円以上、従業員100人以上の有力非上場企業から4,958事業所を抽出し、一事業所当たり管理職（課長以上）1人、男性一般社員2人、女性管理職または一般社員1人の計4人に回答を依頼している。2008年調査では、対象者19,832人に対して11,628の回収があった（回収率58.6%）。一般個人調査と同様に、調査対象者を37グループに分割している。

表1 2004年版および2007年版～2009年版のCB 価値ランキングのデータベース

	2004年版	2007年版	2008年版	2009年版
算出時期	2004年11月	2007年11月	2008年11月	2009年11月
日経企業イメージ調査	2003年9月	2006年9月	2007年9月	2008年9月
財務データ	2004年3月期決算の ものを中心に活用		2006年3月期決算の ものを中心に活用	

2007年版と2009年版の財務データはいつの時点のものが活用されたのか不明である。2004年版および2008年版を参考にすると、算出年の3月期かその前年もしくは前々年の3月期のものであると考えられる。

NIKKEI AD Web (http://www.nikkei-ad.com/cb/corporate_brand/topic0601.htmlおよび<http://www.nikkei-ad.com/cb/rank/main08.html>)より作成

山之内製薬と藤沢薬品工業の合併により発足したアステラス製薬と、第一製薬と三共の合併により発足した第一三共のコーポレートブランド価値は、表2の通りである。

表2 アステラス製薬と第一三共のコーポレートブランド価値

年度	順位	企業名	CB価値 (百万円)	順位	企業名	CB価値 (百万円)
2004年度	42	山之内製薬	368,175	57	三共	247,264
	97	藤沢薬品工業	134,640	126	第一製薬	94,439
2007年度	54	アステラス製薬	334,335	31	第一三共	667,859
2008年度	52	アステラス製薬	385,392	46	第一三共	488,433
2009年度	47	アステラス製薬	431,677	48	第一三共	418,814

NIKKEI AD Web (<http://www.nikkei-ad.com/cb/index.html>) より作成

合併以前である 2004 年度の山之内製薬と藤沢薬品工業の CB 価値は、合計すると 502,815 百万円になる。合併後のアステラス製薬の CB 価値と比較すると、CB 価値は大幅に減少している。一方、2004 年度の三共と第一製薬の CB 価値は合計で 341,703 百万円になっている。合併後の CB 価値と比較すると、第一三共の CB 価値は大幅に増加したといえる（表 2）。

3 - 2 .「面談したいMR」調査

「面談したいMR」調査は、モスインスティテュート株式会社が医師に対して実施しているものである。開業医と 100 床未満の勤務医を対象とした GP 調査に続き、2006 年からは 100 床以上の勤務医を対象にした HP 調査が行われている。合併前後の比較をするため、ここでは GP 調査の結果を扱う。調査方法は、医師が時間を割いて面談したいと感じている MR が所属する企業名上位 3 社を挙げ、「礼儀正しい」、「人間性が好ましく親しみがある」、「訪問が定期的である」等の 25 項目から選定理由を選択する形式になっている。表中の比率は、医師により支持された数をサンプル数で除した後に 100 を乗じて算出されている。なお、各社の合併後の MR 数は、アステラス製薬 2400 人（2004 年時比で 2.1%減）、第一三共 2300 人である（2004 年時比で 5.0%減）（2008 年版 医薬品開発戦略シリーズ 解析編）。

表3 面談したいMR ランキング（2004 年）

順位	社名	比率	順位	社名	比率
1	武田薬品工業	23.5	11	協和発酵工業	6.3
2	ファイザー	20.4	12	アベンティス	6.0
3	三共	16.7	13	小野薬品工業	5.7
4	万有製薬	14.5	14	第一製薬	5.6
5	塩野義製薬	12.4	15	中外製薬	4.9
6	山之内製薬	11.6	16	帝人ファーマ	4.4
7	藤沢薬品工業	11.5	17	アストラゼネカ	4.3
8	ノバルティス	9.3	18	バイエル薬品	4.1
9	ツムラ	9.2	18	持田製薬	4.1
10	エーザイ	7.1	20	GSK	4.0

開業医と100床未満の勤務医5300人を対象に、2004年11月に実施(回収率14.2%)
日刊薬業新聞2005.4.4より作成

表4 面談したいMR ランキング（2008 年）

順位	社名	比率	順位	社名	比率
1	武田薬品工業	20.9	11	田辺三菱製薬	7.2
2	第一三共	16.7	12	アストラゼネカ	6.2
3	アステラス	15.9	13	サノフィ・アベンティス	5.9
4	ファイザー	14.8	14	小野薬品工業	5.6
5	万有製薬	11.1	15	協和発酵キリン	5.4
6	塩野義製薬	9.9	16	シュリング・プラウ	5.1
7	ツムラ	8.7	17	参天製薬	4.8
8	ノバルティス	8.5	18	中外製薬	4.6
9	エーザイ	8.4	18	明治製薬	4.6
10	GSK	7.7	20	大日本住友製薬	4.3

開業医と100床未満の勤務医5380人を対象に、2008年11月に実施(回収率15.2%)
Monthlyミクス2009年7月号p.37より作成

表3と表4を比較すると、第一三共もアステラス製薬も合併後に順位および支持率を上げていることがわかる。特に、第一三共は大幅なランクアップが実現されている。

第一三共の選定要因には、人間性の特長に加えて、パーソナルな攻め口に特性がある。この他、ディテールスキル、研究会、講演会の開催などの好評を得ている。アステラス製薬については、項目全般に支持を得ている中、特に「質問に対するレスポンスが迅速」、「パンフレット、学術文献の質が高い」といった項目では、トップの武田薬品工業を上回る票を集めている（井田、2009）。

3-3. 薬効別主要製品の売上高比較

ここでは、国際医薬品情報編『特別調査資料 製薬企業の実態と中期展望』の2007年版および2009年版に掲載の薬効別主要製品売上高のデータを用いて、合併前後の売上高の動きを分析する。なお、このデータの対象になっているのは、（1）医療用医薬品、（2）2003年度の市場規模200億円以上、（3）200億円以上でも1～2品といった特定の製品により寡占状態にあるものは除外、以上の条件を満たす製品である。

表5と表6に示した売上高は、企業別に各主要製品の売上高を薬効2のレベルで合計したものである。アステラス製薬の場合、合併前の二社で扱っていた薬効2の領域は8つあり、そのうち売上高が増加したのは5領域（62.5%）、減少したのは3領域（37.5%）であった。また、合併前は一社のみが扱っていた薬効2の領域は17あり、売上高が増加したのは4領域（23.5%）、減少したのは10領域（58.8%）、変化なしが3領域（17.6%）であった（表5）。売上高増加領域のうち、血圧降下剤においてはミカルデイス、高脂血症治療剤ではリピトール、メジャー・トランキライザーではセロクエル、催眠鎮静剤ではマイスリーといった製品の成長が大きく貢献している。売上高減少領域の1つは、消化性潰瘍用剤である。この領域には、ガスターという製品が含まれている。2001年8月に特許が切れ、2003年7月以降多数の後発品が販売されている。ガスターの売上減少の背景には、後発品の販売および薬価の引き下げが影響していると言われている（日刊薬業新聞、2006.12.15、2007.6.22）。また、抗菌剤の薬効領域における売上高の減少は、1997年以降有効性の高い新製品が出ておらず薬価が下がってきていることや、市場全体が縮小傾向にあることによるとみることができる（日刊薬業新聞 2007.6.22）。

表5 薬効別主要製品売上高：アステラス製薬

薬効1	薬効2	2004年度売上高(億円)		2006年度売上高(億円)	経営統合前後の売上高比較	
		山之内	藤沢	アステラス	合併前の二社で 扱いのあった薬効 2の領域	合併前は一社の みが扱っていた薬 効2の領域
循環器官用薬	血圧降下剤	385	104	675	増	
	高脂血症治療剤	870		947		増
	冠血管拡張剤	191		170		減
	不整脈治療剤	15	45	65	増	
	強心剤	26		29		増
脳代謝賦活剤	脳代謝賦活剤	3	36	36	減	
外用抗炎症剤	外用抗炎症剤	10		8		減
中枢神経系用薬	マイナー・トランキライザー	8		8		同
	メジャー・トランキライザー	4	165	199	増	
	催眠鎮静剤	15	133	209	増	
	抗炎症剤		18	6		減
	抗うつ剤		88	111		増
制がん剤	IFN製剤	18		6		減
血液・体液用剤	血液凝固阻止剤	90		78		減
消化器官用薬	消化性潰瘍用剤	731	60	680	減	
	制吐剤	34	37	83	増	
呼吸器官用薬	鎮咳去痰剤	9		9		同
	抗喘息薬		43	35		減
抗菌剤	マクロライド系抗生物質	2	30	4	減	
	カルバペネム系抗生物質	27				
	注射用セフェム系抗生物質		87	77		減
	経口用セフェム系抗生物質		186	153		減
	ペニシリン系抗生物質製剤		9	9		同
代謝性医薬品	糖尿病治療剤	38		55		増
	骨代謝改善剤	17		8		減
造影剤	造影剤	55		42		減

日本標準商品分類番号に従い、成分または作用部位を薬効1、用途を薬効2とした。

表中の売上高は、企業別に各薬効に属する個々の主要製品の売上高を薬効2のレベルで合計したものである。

表 6 薬効別主要製品売上高：第一三共

薬効1	薬効2	2004年度売上高(億円)		2006年度売上高(億円)	経営統合前後の売上高比較	
		三共	第一	第一三共	合併前の二社で 扱いのあった薬 効2の領域	合併前は一社の みが扱っていた 薬効2の領域
循環器官用薬	血圧降下剤	211	243	848	増	
	高脂血症治療剤	844	9	729	減	
	冠血管拡張剤	10		23		増
	不整脈治療剤		114	117		増
	強心剤			92		
ホルモン剤	副腎皮質ホルモン剤	3		3		同
外用抗炎症剤	外用抗炎症剤		59	69		増
中枢神経系用薬	抗炎症剤	296	75	424	増	
	マイナー・トランキライザー	10		10		同
	抗パーキンソン剤	21		21		同
	メジャー・トランキライザー			3		
制がん剤	制がん剤	48		92		増
	白血球減少症治療剤	78				
	IFN製剤		41	40		減
血液・体液用剤	血液凝固阻止剤		307	280		減
消化器官用薬	消化性潰瘍用剤	106	22	96	減	
	制吐剤	2				
呼吸器官用薬	抗喘息薬	8				
	鎮咳去痰剤	3		3		同
抗菌剤	注射用セフェム系抗生物質	37		32		減
	経口用セフェム系抗生物質	60		43		減
	マクロライド系抗生物質	13				
	カルバペネム系抗生物質	78		50		減
	合成抗菌剤		493	483		減
代謝性医薬品	糖尿病治療剤	48		54		増
造影剤	造影剤		386	367		減

日本標準商品分類番号に従い、成分または作用部位を薬効1、用途を薬効2とした。

表中の売上高は、企業別に各薬効に属する個々の主要製品の売上高を薬効2のレベルで合計したものである。

第一三共においては、合併前の二社で扱っていた薬効2の領域は4つあり、そのうち売上高が増加したのが2領域、減少したのが2領域であった。また、合併前は一社のみが扱っていた薬効2の領域は16あり、売上高が増加したのは5領域(31.3%)、減少したのは7領域(43.8%)、変化なしが4領域(25.0%)であった(表6)。第一三共では経営統合以降2005年10月より、血圧降下剤領域におけるオルメテック(三共の製品)を第一製薬のMRが、合成抗菌剤領域のクラビット(第一製薬の製品)を三共のMRがプロモーションを開始している。また、造影剤については、合併前に三共では扱っていなかった領域であることから、非常に壁が厚かったと言われている(大村、2008)。抗菌剤の薬効領域の売上高減少については、既述の通りである。高脂血症治療剤においては、主力製品にメバロチンがある。2002年10月に特許が切れ、翌年7月以降多数の後発品が販売されている。2005年3月期決算時点での薬効別主要製品売上ランキングで、メバロチンはトップから3位にランクを下げ、リピートルが2位に躍り出ている(日刊薬業新聞、2005.6.17)。これらを総合すると、メバロチンの売上高減少は、多数の後発品の販売および競合品の台頭が影響していると考えられる。

4. ディスカッション

4-1. コーポレート・ブランドの価値評価

CBバリュエーターにより算出されたアステラス製薬(山之内製薬と藤沢薬品工業)と第一三共(第一製薬と三共)の合併前後のCB価値を比較すると、アステラス製薬は大幅に減少、第一三共は大幅に増加という結果が得られた。アステラス製薬は、合併以前の二社の社名を残さない形で合併後に社名を変更している。このことは社会的認知という点で非常に不利に作用することから、一般の人々を対象に実施されている日経イメージ調査に大きく影響したと考えられる。また、アステラス製薬は、医療用医薬品に専念することを決定し、2006年3月31日に一般用医薬品事業子会社「ゼファーマ」の全株式を第一三共へ譲渡している。CB価値が、有力な一般用医薬品事業を持っている企業に有利な結果をもたらすと推定すると、これはアステラス製薬のCB価値にはマイナス、第一三共のCB価値にはプラスの要因になっていると考えられる。

面談したいMR調査の結果を合併前後で比較すると、両社ともに好成績をあげていた。第一三共においては、経営統合以降、主力の二品目のコプロモーションをはじめ、営業チームを合併前の二社のMR

が必ず入るような編成にするなどの取り組みがなされた。また、二社の人間の持っているノウハウを交換する機会も強制的に設けられた（大村、2008）。こうした仕組みは、例えば、不得意品目のプロモーションについて新しい同僚からアドバイスを受ける機会を生み、それぞれの持っていた組織風土、文化等の違いに対する抵抗を低減させ良好な関係の形成に寄与していると言われている。医師による MR に対する評価には、各社の MR に関する取り組みの効果が表れていると考えられる。

以上から、医療用医薬品の開発・製造・販売を主な事業とする製薬企業にとって意味のあるブランド価値評価を行なうためには、少なくとも医療関係者を対象としたイメージ調査の結果に依拠しなければならないであろう。この点から、CB バリュエーターで用いるデータを取得するための調査は、業種の特徴を考慮しそれに適った対象者を選定するとともに、質問項目を設計するなどの改善が必要であろう。

4 - 2 . コーポレート・ブランドのマネジメント

合併前後の薬効別主要製品売上高の変化に、合併はどのように影響しているのだろうか。一般に、アステラス製薬は二社の得意分野を補完する形の合併、第一三共は両社の得意分野が重複する形の合併であると認識されている。合併前の二社で扱っていた薬効 2 の領域の売上高を合併前後で比較した結果、二社とも半数以上の領域で増加していた。一方、合併前は片方の企業しか扱っていなかった領域において合併前後の売上高を比較すると、アステラス製薬では増加した領域の数の 2 倍以上の領域で売上高が減少していた。第一三共においても、売上高が増加している領域数より減少した領域数のほうが多かった。しかしその数はアステラスほどではない。これは、合併の形の違いが影響した結果によるもののだろうか。また、第一三共における血圧降下剤の売上高増加は、ミカルデイスのコプロモーションの成果で、造影剤の売上高減少は、当該品目の扱い経験のない企業の MR と経験のある企業の MR を混成させたチーム編成の影響なのだろうか。合従連衡の動きとコーポレート・ブランドの動きがいかに成立し得るのかを考えていく際には、企業の取り組みの成果が捉えられるデータを持つことが重要であるといえる。

5 . おわりに

本稿では、CB 価値評価、面談したい MR 調査、薬効別主要製品売上高データから、製薬企業の合従連衡の動きがコーポレート・ブランドに及ぼす影響を捉えることを試みた。ここから導出されるインプリケーションは、医療用医薬品の開発・製造・販売を主な事業とする製薬企業にとって意味のあるブランド価値評価を行なうためには、少なくとも医療関係者を対象としたイメージ調査の結果に依拠しなければならないということである。また、コーポレート・ブランドのマネジメントをしていく際には、企業の取り組みの成果が捉えられるようなデータを持つことが重要であるということである。

薬効別主要製品売上高に合併というイベントがどのように影響しているかについては、今後企業へのインタビュー等を行うことを通して明らかにしていきたい。

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たものである。

【参考文献】

- [1] 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
- [2] David A. Aaker, (2004) *Brand Portfolio Strategy*, Simon & Schuster, (『ブランド・ポートフォリオ戦略』阿久津聡訳、ダイヤモンド社、2005)
- [3] 長岡貞夫、加賀谷哲之 (2003) 「無形資産のマネジメント」、『一橋ビジネスレビュー』51 巻 3 号
- [4] M.E.Barth, M.B.Clement, G.Foster and R. Kasznik, "Brand Values and Capital Market Valuation," Research Paper No.1496R, Stanford University, June 1998.
- [5] M.E.Barth, R. Kasznik and M.F. MacNichols, "Analyst Coverage and Intangible Assets," Research Paper No.1475R2, Stanford University, February 1999.
- [6] 伊藤邦雄、(2003) 「コーポレートブランド経営の新展開」、『一橋ビジネスレビュー』51 巻 3 号
- [7] 株式会社シード・プランニング、『2008 年版 医薬品開発戦略シリーズ 解析編 <データ集>』
- [8] 井田康夫「面談したい MR ランキング」、『Monthly ミクス』2009 年 7 月号
- [9] 国際医薬品情報編『特別調査資料 製薬企業の実態と中期展望 2007 年版』
- [10] 国際医薬品情報編『特別調査資料 製薬企業の実態と中期展望 2009 年版』
- [11] 大村洋司、『企業合併に乗じて変身を遂げる 難局を逆手に取り、巨大営業組織を改革した第一三共』日経ビジネスオンライン、2008.3.31 (<http://business.nikkeibp.co.jp/article/manage/20080327/151322/>)