



## 特別寄稿

## 日本企業がアウェーに挑む

薬事日報社  
村嶋 哲

日本ジェネリック製薬協会が将来の業界のあるべき姿を明示した「ジェネリック医薬品産業ビジョン」が策定された。“ジェネリック 80%時代”を見据え、従来の延長線上のビジネスではなく、各社がそれぞれの強みを理解した上で独自性を持った長期戦略で将来を生き抜く必要性が謳われている。

ビジョンの中でも海外展開という方向性が言及されているが、一部の企業で始まっている。昨年日医工が米セージェント社を買収したのに続き、沢井製薬がアップシャー・スミス・ラボラトリーズ社を完全子会社化し、米国市場に進出することになった。国内上位2社の米国進出は、日医工が注射剤に強い企業を選び、バイオシミラーを中心とした成長戦略を描いている一方、沢井製薬は経口固形剤に強い企業を獲得するなど対照的だった。

買収の成否は今後はっきりしてくると思われるが、大手ジェネリックメーカーがまず行動で示した。買収は企業にとって最も難しい決断。巨費を投じるリスクを認識しつつも、それでも海外で外貨を稼ごうとする企業姿勢は高く評価されるべきと思う。米国は、医療提供体制や保険制度、規制が日本と比べて異質であり、患者や医療機関がジェネリックメーカーに求める品質や安定供給、情報提供体制も違うため、市場への理解に時間がかかると見られる。カルチャーが違う異国の企業をうまくマネジメントしなければならない。まさにアウェーでの戦い方が必要になる。

両社とも市場を熟知する国内では、外資専門ジェネリックメーカーにシェアを渡しておらず、強力な基盤があるが、ジェネリック 80%となれば、日本での成長余地が小さくなることは明白。ホームでの戦い方をずっとやってきて、今後日本でやってきた経験や強みを米国でどう生かしていくかが成功への重要な鍵となるが、国内ジェネリックメーカーの海外進出は過去に例はなく、「こうやれば成功できる」という解はどこにも転がっていないし、自社で見つけていくしかない。ただ、逆に言えば米国で成功できれば、グローバルのどこにいても成功できる可能性は高く、当分は試練が続くかも知れないが、企業としての学びは大きいように思う。

「点」でしかなかった国内専門ジェネリックメーカーの国際展開が「線」になったことを考えると、後に続く企業が近いうちに出てきて「円」になる予感が高まってきて

いる。テバやマイランのような規模感で勝負するのではなく、インドのサンファーマやランバクシーのようなビジネスモデルでもない日本のジェネリックメーカーによる成功事例に期待したい。