

# Next in pharma

製薬企業が企業価値を高めるには？



[www.pwc.com/jp](http://www.pwc.com/jp)



# 目次

サイエンスの進歩のみでは製薬企業の企業価値向上は望めない .....	3
注目すべき5つのアクション .....	4
Action 1. 先進的で差別化された技術や手法(Capabilities)の導入 .....	5
Action 2. これまでに投資したデジタル・ITの最適な活用 .....	6
Action 3. 魅力的な企業文化醸成による優良人材の維持と獲得 .....	7
Action 4. 柔軟で最適な製品・研究開発ポートフォリオ戦略の考案 .....	8
Action 5. セキュリティや法的なリスクの最小化による企業防衛 .....	9
製薬企業が進むべき道 .....	10
米国における関連コンテンツ .....	11
お問い合わせ先 .....	13

本レポートは、2022年5月にPwC米国が発刊した「Next in pharma: How can pharmaceutical companies drive value growth?」を日本語訳し、日本の実情を踏まえて加筆訂正等を行ったものです。

## サイエンスの進歩のみでは製薬企業の企業価値向上は望めない

直近の10年間、製薬企業は免疫療法や細胞・遺伝子治療といった科学的な治療方法を大きく進歩させ、患者に新たな希望を与えてきた。とりわけ新型コロナウイルス感染症のmRNAワクチンは記録的な早さで開発・普及にいたり、歴史的なパンデミックの渦中にあった世界を救うのに貢献した。

こうした画期的なことが起きた一方、過去10年間で製薬企業は資本市場において他産業に劣後することになった。実際、製薬企業やバイオファーマの株主総利回り(total shareholder return)は、S&P500に対して大きく後れをとっている(図表1)。

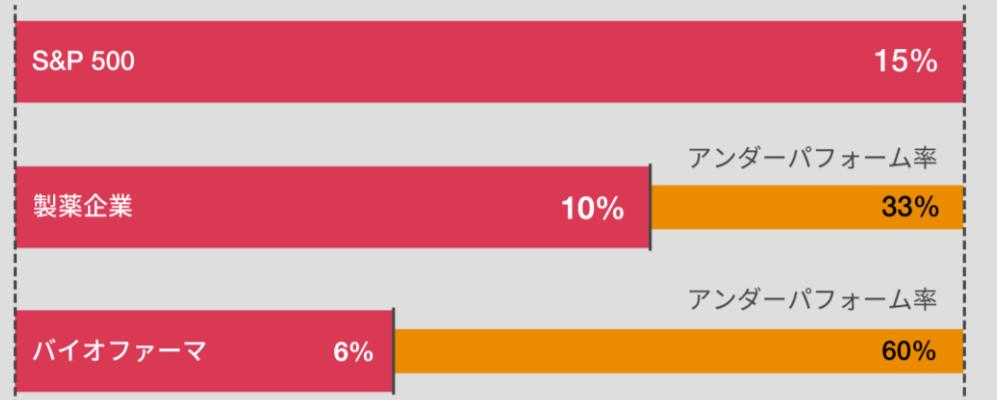
しかしながら製薬業界は、厳しい経営環境にあっても株主のためのみならず患者のためにそれらを克服し、持続的な成長をしていかなくてはならない。そのために業界の

リーダーはまず、今後すすむべき道を定める際に、価値創造という視点を研ぎ澄まし、その視点を日々の意思決定に織り込むべきである。製品市場に関する決定、たとえばポートフォリオの選択、新製品上市への投資、生産規模の拡大などを価値の創造に繋げることが、すぐれた科学技術を大きなリターンに変えるために欠かせない。

もうひとつの急務は、デジタルイノベーションの成果を収めることである。これまでのところ、この分野における成果を十分に得られているとはいえない。たとえば、デジタル製品の開発、顧客エンゲージメントの個別化、新しいタイプのデータの活用、インテリジェントな自動化、よりアジャイルな働き方など、他業界の先進企業から見習うべき点はあるはずである。

図表1:

米国株における過去7年間の株主総利回り (TSR)



## 注目すべき5つのアクション

### Action 1

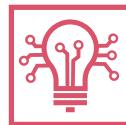
#### 先進的で差別化された技術や手法 (Capabilities)の導入



製薬企業が競争優位性を獲得するためには、大規模な機械学習やデータ解析といった先進的な手法や技術を取り入れる必要がある。例えば分散型臨床試験(DCT)の推進による患者中心主義の実践も、ここに含まれる

### Action 4

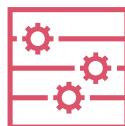
#### 柔軟で最適な製品・研究開発ポートフォリオ 戦略の考案



収益を加速度的に増加させるため、最良のパートナーシップが組まれているか？ 最先端のテクノロジーが駆使されているか？ 市場に対し、自社のポートフォリオの洗練化を示していく必要がある

### Action 2

#### これまでに投資したデジタル・ITの最適 な活用



多くの製薬企業はこれまでにERP (enterprise resource planning)、人工知能(AI)、クラウド化など、多額の投資を行ってきた。これらのテクノロジーアセットを最大限に活かし、患者中心の経験価値(Patient experience、PX)を高めながら、持続的な業務効率化を実現する

### Action 5

#### セキュリティや法的なリスクの最小化に よる企業防衛



さまざまな成長施策を立案・遂行すると同時に、サイバーセキュリティ、地政学、規制上・法制上・税制上の課題などダウンサイドリスクを最小限に抑えることが成長力に持続性を与える

### Action 3

#### 魅力的な企業文化醸成による優良人材 の維持と獲得



製薬企業の社員は、自身の仕事が医療をよりよく変えることに繋がっていると望んでいる。彼らの思いと企業戦略の調和が、独自の組織文化となり、組織文化が差別化されることが優良人材を惹きつけ、繋ぎとめることになる



## Action 1 先進的で差別化された技術や手法(Capabilities)の導入

製薬企業の成長を評価する際、重要な位置を占めてきたのは製品そのものであった。しかし、製品価値は長続きしない。一方、ケイパビリティ(技術や手法)は永続し、持続的な競争優位性を生み出すことができる。製薬企業が将来の市場ですぐれた業績をあげようとするなら、6つのケイパビリティが不可欠になると考える。

- i 患者中心主義(Patient Centricity)を実践する力
- ii 高度かつ迅速な意思決定のためにインテリジェントテクノロジーを駆使する力
- iii 疾患予後改善のためのデータ利活用とデジタルソリューションを展開する力
- iv 多様な情報ソースを用い、洗練されたRWD/RWE<sup>\*1</sup>を収集・創出する力
- v 人間を中心とするデザインをデジタルで実現する顧客体験(CX<sup>\*2</sup>)を革新する力
- vi 価値に基づく計画を立案し、最適なリソース配分を実行する力

“

日本においても、これらのケイパビリティの向上に繋がる取り組みを実施している製薬企業は多い。もうひとつ、日本の製薬企業にとって重要なケイパビリティは、真のグローバル化ではないだろうか。自分たちもグローバルの一員と認識し、日本ならではの強みを含めたグローバル化を実現していくことが肝要である。

\*1 RWD/RWE : Real World Data/Real World Evidence

\*2 CX : Customer experience

## Action 2 これまでに投資したデジタル・ITの最適な活用

これまで製薬企業が老朽化したレガシーシステムを更新し、クラウド利用に大規模な投資を実施してきた主な目的は以下3点である。

1. 効率化の向上
2. サービス提供の拡大
3. 運用コストの削減

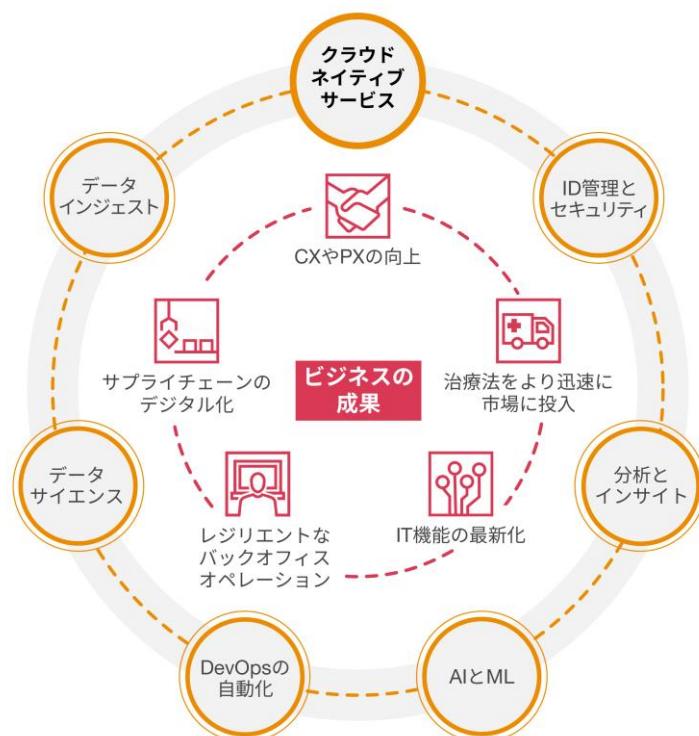
これらの恩恵を今後確実に享受するためには、クラウドネイティブサービスによってイノベーションを加速させる必要がある。クラウドネイティブサービスと関連する手法やツールの利活用により、製薬企業のさまざまな業務やサービスのデジタル化・IT化を実現し、ビジネスの成果を獲得する(図表2)。

製薬企業上位20社全てが、これからの5年間でクラウドインフラストラクチャとクラウドネイティブサービスへの移行を含む包括的なクラウド戦略を採用してイノベーションを推進すると予想する。

“

2021年にPwCがヘルスケア業界のリーダーを対象に実施した調査では、回答者の42%がPX(患者体験)を向上させることがクラウドテクノロジーへの投資の主な目的であると回答した。

図表2: 製薬企業におけるクラウドサービスのイノベーション機会



## Action3 魅力的な企业文化醸成による優良人材の維持と獲得

製薬企業の業績を向上させるうえで、組織文化が果たす役割は無視できない。どのような組織文化を築くかは個社に委ねられているわけだが、社内外での信頼こそが本質であり、社会的責任(ESG)を担う土台としては下記2つのテーマが重要になる。

### 信頼こそ本質であり、社会的責任(ESG)を担う

- ・社内に信頼の文化を確立すること
- ・顧客、取引先、規制当局など、外部ステークホルダーとの信頼関係を構築すること

⇒Digital EngagementやRWD/RWEで生み出す価値の実現に繋がり、社会的な成果が向上する

⇒スキルの高い人材を惹きつけ、繋ぎとめることにもなる

“

従業員が以下のように信じていることが望ましい

- ・わが社は「正しいことをしている」
- ・職場で自分らしく振る舞うことができる
- ・自分の責任に対して、十分な権限と柔軟性が認められており、仕事と生活の調和を図る自律性がある

### リスクを捉え、イノベーションを起こす

- ・イノベーションは、現場でミッションに打ち込み、新しいアイディアを生み出す権限を認められていると感じているデジタルスキルの高い従業員から生まれることが多い

⇒従業員主導のイノベーションは、イノベーションと価値創造が好循環する自己強化型システムに繋がり得る

企业文化については、従業員は経営者が考えるほどにはインクルージョンについて満足していないことにも留意が必要である(図表3)

図表3:

経営陣と現場の認識ギャップ

■ 現場マネジメント ■ 経営幹部レベルと取締役会

異なる意見を聞くことに時間を割く組織だと思う



微妙な問題をオープンに話し合うことが奨励されている組織だと思う



同僚は私の経験を知ろうと時間を割いてくれると思う



柔軟性を認め、異なるニーズの社員がいる組織だと思う



職場で自分らしくいられる



注: パーセンテージは、「そう思う」と「とてもそう思う」という回答の合計を表す  
出所: PwC, 2021 Global Culture Survey

## Action4 柔軟で最適な製品・研究開発ポートフォリオ戦略の考案

製薬企業の成長プランを達成するためには、M&Aやアライアンスなどインオーガニックな活動が加速してきており、それに伴い製品・研究開発におけるポートフォリオをいかに最適に構築するかが喫緊の課題となっている。

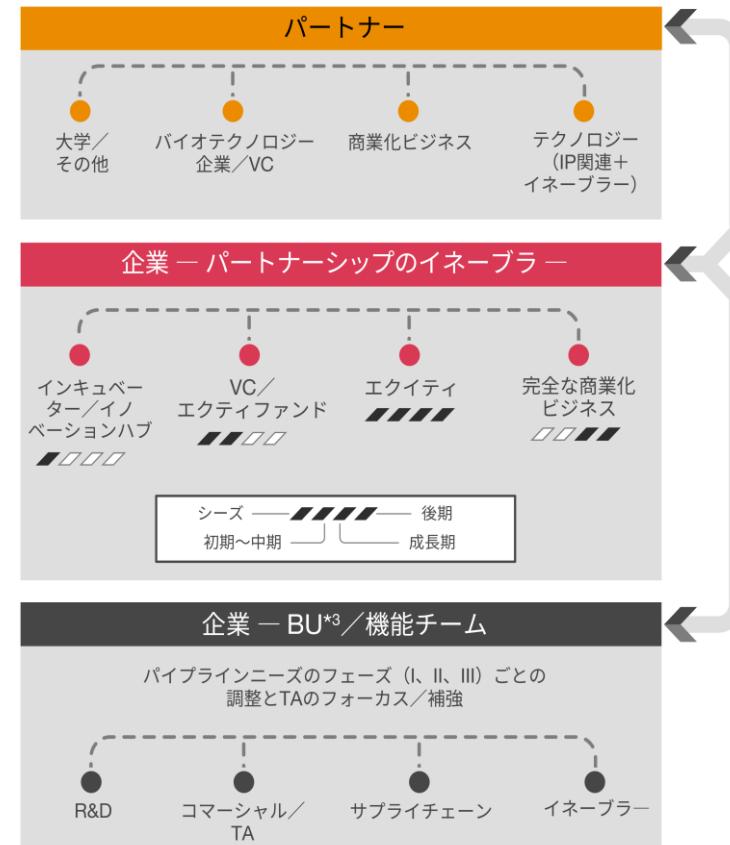
### 事業開発プロセスを見直す際の観点

- 1 差別化されたケイパビリティに軸を置く 
- 2 社内と市場でのブランド認知を一致させ、決断を明白に示す 
- 3 社内外の環境変化に応じてアジャイルに最適な組み合わせを考える 
- 4 柔軟なパートナーシップと継続的なコミュニケーションを実現する 

“

エコシステム形成のために求められる要素を整理すると次のようになる。社内では、各部門間における、パイプラインのフェーズごとの調整と、注力・補強すべき治療領域の検討が必要である。社外とのパートナーシップ構築においては製品のライフサイクルごとに必要な機能が異なる。

図表4: パートナーシップのエコシステム  
—選ばれるパートナー—



\*3 BU : Business Unit

## Action 5 セキュリティや法的なリスクの最小化による企業防衛

サイバー攻撃、品質やコンプライアンスの問題、法的問題、その他の倫理的課題など、価値を破壊する恐れのある要因からビジネスを確実に保護することも持続的な成長を成すためには重要な課題である。

### ますます巧妙化するサイバー攻撃

- ・経済犯罪のうち、サイバー犯罪が過去2年間で最も拡大し、最も破壊的な犯罪として際立っている\*<sup>4</sup>
- ・大手製薬企業を標的に、臨床試験データ、患者の健康情報、製薬企業の企業秘密などが危険にさらされている\*<sup>5</sup>
- ・ランサムウェアの脅威も依然として存在する

### 続く地政学的緊張とリスク

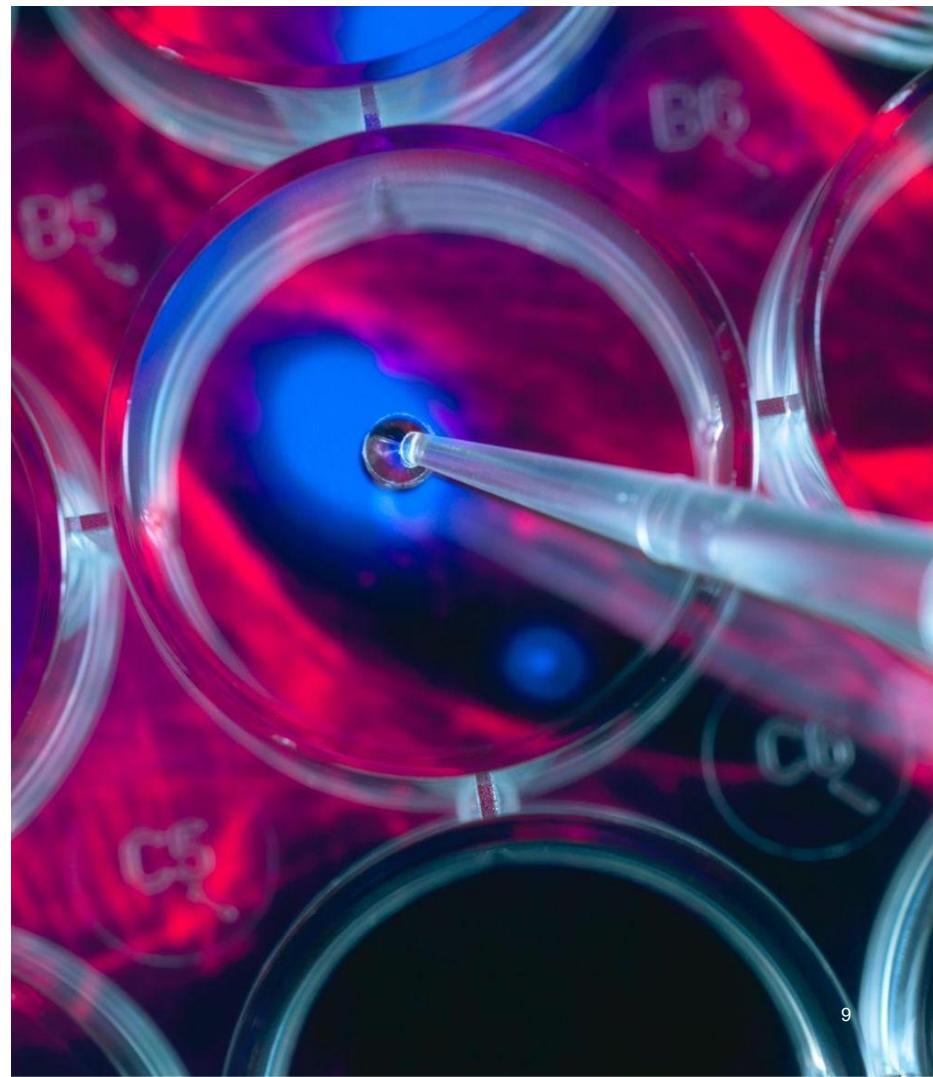
- ・医薬品サプライチェーンの運営を著しく混乱させる可能性もある
- ・広範な労働力の変化や絶えず変化するサプライチェーン戦略とオペレーションを踏まえると、品質へのこだわりを維持することは容易ではない

### 世界的な税制改革や社会的要請への対応

- ・製薬企業に透明性を高める圧力
- ・経済協力開発機構(OECD)の二本柱の税制改革

\*<sup>4</sup> PwC's [Global Economic Crime and Fraud Survey 2022](#)

\*<sup>5</sup> e.g. 2020年の欧州医薬品庁に対するサイバー攻撃では新型コロナウイルスワクチンのデータが流出した



# 製薬企業が進むべき道

製薬業界のミッションはこれまで以上に重要である。ワクチンは、世界が新型コロナウイルス感染症のパンデミックから脱するのに貢献し、革新的な医薬品が私達の大切な人を癒し、医薬品の臨床試験は数えきれない人々に希望を与えていた。

このミッションを果たすことは、製薬企業の特権である。そうした役割を踏まえ、経営者は常に次のことを自問自答する必要がある。



変革のビジョンとロードマップはあるか？



真に差別化に繋がる将来に向けたケイパビリティを充実させているか？



大規模な変革を十分なスピードで進めているか？



自社の守りは万全か？



M&A活動と新しいエコシステムパートナーシップを、最大限に活用できる立場にあるか？

## 不十分なポイントは、直ちに行動することが望まれる

経営陣に求められるのは、患者と株主が期待する価値を生み出すために、変革に向けた作戦を立案すると同時に、自社を守ることである。

## 米国における関連コンテンツ



### How retailers are disrupting the clinical trial delivery model (小売業者が旧来の臨床試験オペレーションを打ち破る)

ドラッグストアやスーパーなど新たな参入企業により、テクノロジーの枠を超えて、分散型臨床試験のあり方が大きく変化。

### Pharmaceutical & life sciences: Deals 2022 outlook (製薬・ライフサイエンス企業の2022年のディール見通し)

M&Aに利用できる資本は潤沢に残されており、2022年も活発な動きが予想される。

### How health organizations can integrate ESG priorities (ヘルスケア企業がESGの優先事項を統合するには)

ヘルスケア企業は、どうすれば環境・社会・ガバナンス(ESG)を戦略に統合して、リスク管理、機会創出、信頼構築に生かすことができるのか。

### Cloud for pharmaceutical and lifesciences companies (製薬・ライフサイエンス企業のためのクラウド)

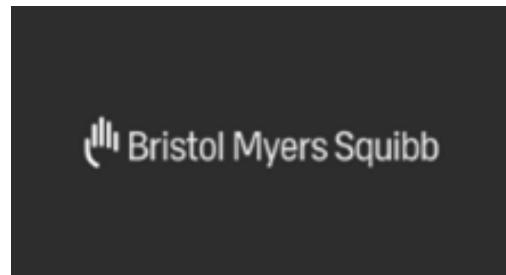
イノベーションを加速し、クラウドによって治療効果を高める。

## 米国における関連コンテンツ



Value-based planning uncovers True drivers of cost across lifesciences organizations  
(価値ベースの計画でライフサイエンス企業全体の真のコストドライバーが明らかになる)

戦略的計画をリソース配分に明示的に結び付ければ、製薬企業の最終的な生産性が向上する。



### Bristol Myers Squibb's leadership in global diversity & inclusion

(ブリストル・マイヤーズ スクイブのグローバルなダイバーシティとインクルージョンにおけるリーダーシップ)

ブリストル・マイヤーズ スクイブは、最初のグローバルD&I戦略レポートをまとめて共有することで、ダイバーシティ、インクルージョン、健康の公平性に対する取り組みを拡大した。



### ポッドキャストシリーズ「Next in Health」

毎週配信のポッドキャストシリーズ「Next in Health」は、米国の医療システムと消費者に影響を与える業界のトレンドとトピックを取り上げている。



### An automated compliance system allows PTC to better focus on its mission

(コンプライアンスシステムの自動化で本来のミッションに集中するPTC)

PwCのInteractions Hubを利用してコンプライアンスプロセスを自動化しているPTCの事例を紹介する。

## お問い合わせ

### Glenn Hunzinger

Partner, Pharmaceutical and Life Sciences  
Consulting Solutions Leader PwC US

### Laura Robinette

Partner, Health Industries Trust  
Solutions Leader PwC US

### Matt Rich

Principal, Pharmaceutical and Life Sciences  
Cloud & Digital Leader PwC US

### Greg Rotz

Principal, Pharmaceutical and Life Sciences  
Transformation Leader PwC US

## 日本のお問い合わせ先

### PwC Japanグループ

<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



### PwCコンサルティング合同会社

堀井 俊介  
パートナー

船渡 甲太郎  
パートナー

佐久間 仁朗  
ディレクター

e-mail  
[jp\\_cons\\_info.hia@pwc.com](mailto:jp_cons_info.hia@pwc.com)



www.pwc.com/jp

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社 (PwCあらた有限責任監査法人、PwC京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む) の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。

複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約10,200人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。

PwCは、社会における信頼を構築し、重要な課題を解決することをPurpose(存在意義)としています。私たちは、世界152カ国に及ぶグローバルネットワークに約328,000人のスタッフを擁し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細は [www.pwc.com](http://www.pwc.com) をご覧ください。

本報告書は、PwCメンバーファームが2022年5月に発行した『Next in pharma: How can pharmaceutical companies drive value growth?』を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。オリジナル(英語版)はこちらからダウンロードできます。 [www.pwc.com/us/en/industries/pharma-life-sciences/next-in-pharma-trends.html](http://www.pwc.com/us/en/industries/pharma-life-sciences/next-in-pharma-trends.html)

日本語版発刊年月：2022年11月 管理番号：I202209-05

©2022 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details.  
This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.