

Marketing Conference

在邦製薬企業の Creating Shared Value実践に関する検討

寺澤 佳大(同志社大学大学院 ビジネス研究科 修了生)

山下 貴子(同志社大学大学院 ビジネス研究科 教授)

Agenda

1. 問題意識

- 在邦製薬企業が抱える問題点と問題解決としてのCSV

2. 先行研究レビュー

- 製薬企業の企業戦略とCSV
- CSVの定義

3. 仮説と検証方法

- 仮説の設定
- 検証フロー(例: 武田薬品工業)

4. 分析結果

- 在邦製薬企業のCSV実践水準

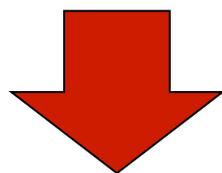
5. 提言

- 疾患治療クラスターの形成

1. 問題意識

在邦製薬企業の問題点

顧客の定義が医師のみであり、競争の範囲が狭い
プロモーション効果の逡減



Creating Shared Valueの概念が
問題解決に有効なのではないか

2. 先行研究レビュー

- ① 在邦製薬企業は低収益構造であり、現行プロモーションの効果は疑わしい(矢吹(2013)、Porter et al.(2006))。
- ② 社会的価値と経済的価値の両立であるCSVの実践について成果が確認されている(Porter et al.(2006)、岡田(2015))。

① 低収益構造、 疑わしい現行プロモーションの効果

- 医療関連メーカーを含んだゲームの参加者で短期的コストの押し付けあう。医療関連メーカーの経営努力が患者に向いていない。(Porter, Michael E・Teisberg, Elizabeth O, (2006),)
- 上市品の現在価値合計が研究開発投資額合計を下回る。開発がスペシャリティ領域にシフトすることで大型製品が生まれにくい。(矢吹(2013))
- 上市後1～2年を除くと、頻回訪問による医師の認知への影響は低く、売上向上への影響は低い。(矢吹(2013))
- 営業が足で稼ぐモデルは問題。医療関連メーカーが患者のケアサイクル全体でなく製品に関わる部分にのみ注目している。(Porter, Michael E・Teisberg, Elizabeth O, (2006))

② 社会的価値と経済的価値の両立である CSVの実践について成果を確認

共通価値 (Shared Value) とは社会のニーズや問題に取り組むことで社会的価値を創造し、その結果として経済的価値が創造されるアプローチ。

1. 市場と製品を見直す

「自社製品によって解決できる、またはその可能性がある社会的ニーズや便益、および害悪を明らかにすべきである」

2. バリューチェーンの生産性を再定義する

バリューチェーンに経済コストを発生させる可能性のある社会問題の解決を通じた生産性の向上。

3. 地域社会にクラスターを形成する

「企業は、自社の生産性を高めるためにクラスターを形成し、かつクラスターを構成する条件の欠陥やギャップを解消することで共通価値を創造できる」

先行研究レビューからの知見

- ① 在邦製薬企業は低収益構造であり、現行プロモーションの効果は疑わしい(矢吹(2013)、Porter et al.(2006))。
- ② 社会的価値と経済的価値の両立であるCSVの実践について成果が確認されている(Porter et al.(2006)、岡田(2015))。

在邦製薬企業にとって、CSVの実践は有効と考えられる

本研究でのCSVの定義

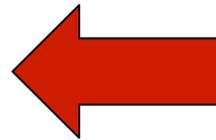
社会的価値を創造することで、経済的価値を創造すること

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011).

【実例】 GlaxoSmithKline × Save the Children

社会的な問題

- 最貧国への医療従事者数を増やす
- ワクチンと医薬品
- シンプルな栄養食品



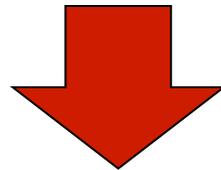
解決への取り組み (地域社会クラスター)

- 小児用の医薬品開発
- **ワクチン接種の拡大**
- **医療従事者の訓練**
- 新しい栄養製品の研究

3. 仮説と検証方法

リサーチクエスチョン

在邦製薬企業はCSVを実践的に取り組んでいる企業に比して、
CSV実践の水準が低いのではないか。



CSVの実践に関する企業活動を評価するには、
在邦製薬企業とCSV実践企業のアニュアルレポートの記述の比較が適切

3. 仮説と検証方法

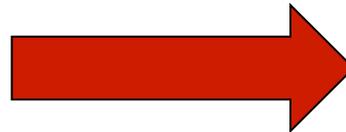
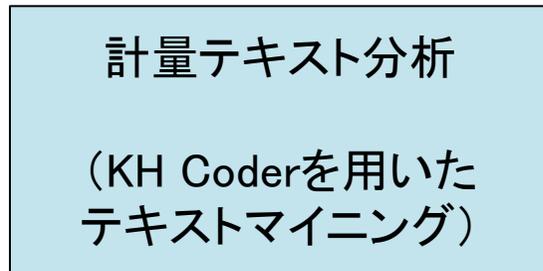
問題意識及び先行研究レビューに基づき、以下の仮説を設定した。

- i. 在邦製薬企業群は、CSV実践企業群に比してアニュアルレポートにおける「CSV実践」水準が低い。
- ii. (i が成り立つとき) 在邦製薬企業群は、CSV実践企業群に比してアニュアルレポートにおける「社会的価値の創造のみ」に言及した割合が高い。

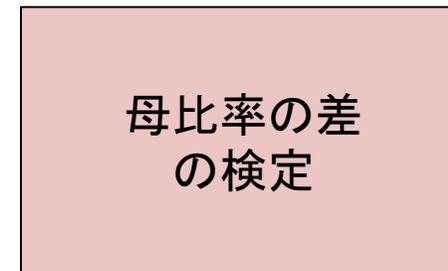
3. 仮説と検証方法

仮説検証のフローと分析対象企業

STEP1



STEP2



在邦製薬企業群	
1	武田薬品工業
2	アステラス製薬
3	大塚ホールディングス
4	第一三共
5	エーザイ

Answer News「国内製薬会社2016年度決算ランキング」より抜粋して筆者作表

CSV実践企業群	
1	GlaxoSmithKline
2	General Electric
3	Gilead Sciences
4	Nestle
5	United Technologies

FORTUNE「CHANGE THE WORLD」2016年版より追記して筆者作表

3. 仮説と検証方法

分析対象レポート

在邦製薬企業群	2012	2013	2014	2015	2016
武田薬品工業	●	●	●	●	●
アステラス製薬	●	●	●	●	●
大塚ホールディングス	●	●	●	●	●
第一三共	●	●	●	●	●
エーザイ	●	●	●	●	●

CSV実践企業群	2012	2013	2014	2015	2016
GlaxoSmithKline	●	●	●	●	●
General Electric	●	●		●	●
Gilead Sciences			●	●	●
Nestle	●	●	●	●	●
United Technologies	●	●	●	●	●

筆者作表

3. 仮説と検証方法

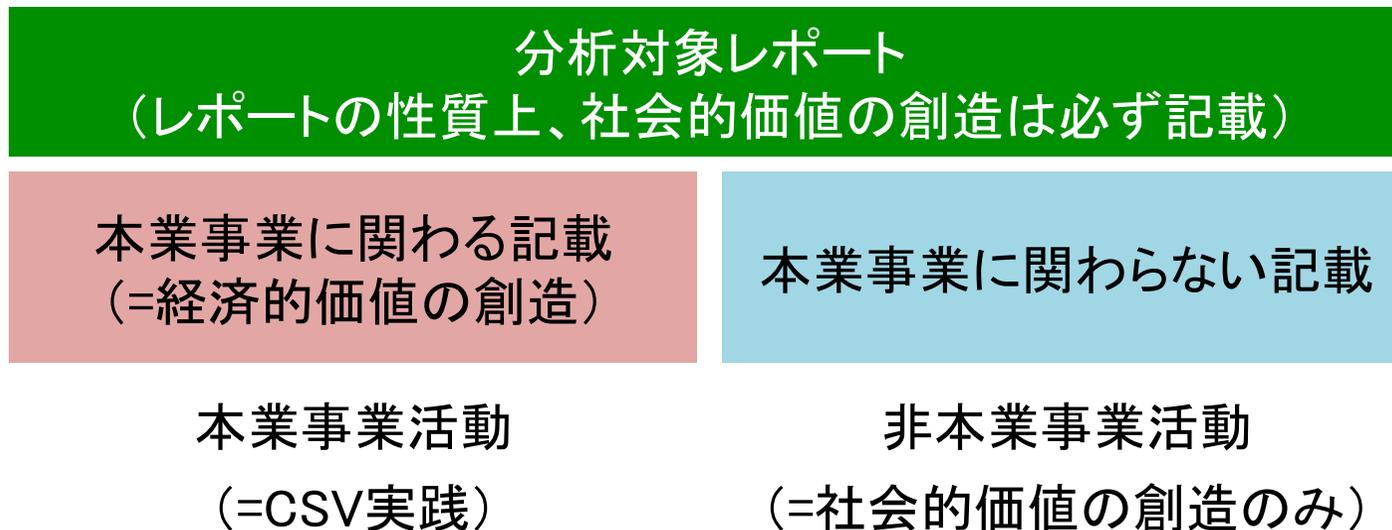
検証の手順

- 1) 収集したレポートをKH Coderにて処理可能なテキスト形式に変換
- 2) 変換された企業ごとの各年度テキストファイルを1ファイルに統合し、企業ごと1テキストファイルを作成
- 3) KH Coderにて各テキストファイルに含まれる語数Nの計数
- 4) 頻出150語抽出から検出対象外とする語を選別
- 5) 各テキストファイルから自己組織化マップを作成
- 6) 自己組織化マップからクラスタリングされた各クラスターの主題をラベリングし、各ラベルをさらに「本業事業活動」「非本業事業活動」に分類
- 7) 各ラベルに対してコーディングルール(ラベリングされたクラスターを表す語の定義)の決定
- 8) 各ラベルのコーディングルールに指定された語を含む文の数および出現率を確認
- 9) 在邦製薬企業群およびCSV実践企業群それぞれの対象企業の結果を合算し、両群それぞれの全テキストに対する「本業事業活動」「非本業事業活動」の文の出現率を確認
- 10) 在邦製薬企業群およびCSV実践企業群の「本業事業活動」「非本業事業活動」の出現率の統計的群間差を確認するため母比率の差の検定を実施

3. 仮説と検証方法

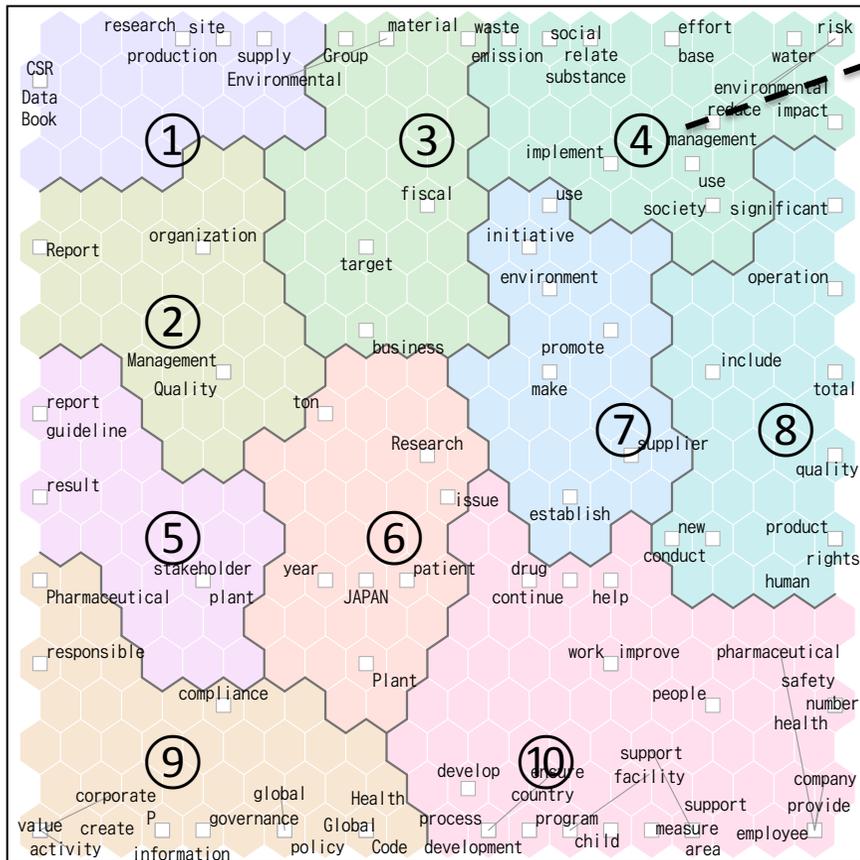
「本業事業活動」と「非本業事業活動」

- 分析対象レポート
 - アニュアルレポート内のCSVまたはCSR記載部分
 - CSVまたはCSR活動を報告した独立レポート



3. 仮説と検証方法

例) 武田薬品工業の自己組織化マップとラベル



environmental、water、emission、reduceなど
→「地球環境保護」が主題と判断

分類	クラスター	ラベル
本業事業活動	⑩-a	後進国の医療発展
非本業事業活動	③	収益(財務)
	④⑦	地球環境保護
	⑧	企業倫理
	⑨	(製薬企業の)社会的使命
	⑩-b	労働環境
分類不能	①②⑤⑥	

全て筆者作表

3. 仮説と検証方法

例) 武田薬品工業のコーディングルール

武田薬品工業		
本業事業活動	* 後進国の医療発展	develop+country or access or receive or drug or medicine or treatment or care or healthcare or disease or child
非本業事業活動	* 収益(財務)	fiscal or revenue or earnings or profit or audit
	* 地球環境保護	reduce or reduction or emission or use or waste or material or water or CO2 or greenhouse or gas or GHG or energy or SOx or NOx or oxide or oil
	* 企業倫理	ethic or code or compliance or guideline or regulation or policy or criterion or principle or human+right or supplier or value+chain
	* (製薬企業の) 社会的使命	responsible or responsibility or health or pharmaceutical+product or corporate+value or provide+information or governance or policy or code
	* 労働環境	work or employee or safety or health or EHS or facility or training or skill or career or gender or diversity

4. 分析結果

例) 武田薬品工業のテキストマイニング結果

武田薬品工業		コーディング		
		詳細		合計
		出現数	割合(※文の出現)	割合
本業事業活動	後進国の医療発展	988	6.70%	6.70%
非本業事業活動	収益(財務)	619	4.20%	48.54%
	地球環境保護	1614	10.95%	
	企業倫理	1614	10.95%	
	(製薬企業の)社会的使命	1537	10.43%	
	労働環境	1771	12.02%	
コード無し		8900	60.38%	60.38%

筆者作表

4. 分析結果

両群の分析結果

在邦製薬 企業群 全体	コーディング	
	出現数	割合
本業事業活動	7782	16.57%
非本業事業活動	13822	29.43%
コード無し	30104	64.10%
総文数	46963	

CSV実践 企業群 全体	コーディング	
	出現数	割合
本業事業活動	8878	41.74%
非本業事業活動	6071	28.54%
コード無し	11185	52.59%
総文数	21270	

全て筆者作表

4. 分析結果

CSV実践を表す「本業事業活動」の母比率の差の検定

在邦製薬企業群の割合	0.1657
非在邦製薬企業群の割合	0.4174
Z値	70.889
p値	<0.0001

筆者作表

在邦製薬企業群の「本業事業活動」は有意に低い

4. 分析結果

社会的価値の創造のみを表す「非本業事業活動」の母比率の差の検定

在邦製薬企業群の割合	0.2943
非在邦製薬企業群の割合	0.2854
Z値	2.367
p値	<0.0179

筆者作表

在邦製薬企業群の「非本業事業活動」は有意に高い

4. 分析結果

設定した仮説に対する結果の検証

- i. 在邦製薬企業群は、CSV実践企業群に比してアニュアルレポートにおける「CSV実践」水準が低い。 >> **支持**

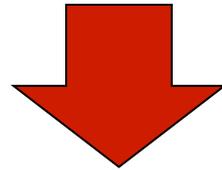
- ii. (i が成り立つとき) 在邦製薬企業群は、CSV実践企業群に比してアニュアルレポートにおける「社会的価値の創造のみ」に言及した割合が高い。 >> **支持**

在邦製薬企業はCSV実践水準は低い
一方、社会的価値の創造の姿勢は確認され
CSVの素地は整っている

5. 提言

問題解決策としてのCSV

顧客の定義が医師のみであり、競争の範囲が狭い
プロモーション効果の逡減

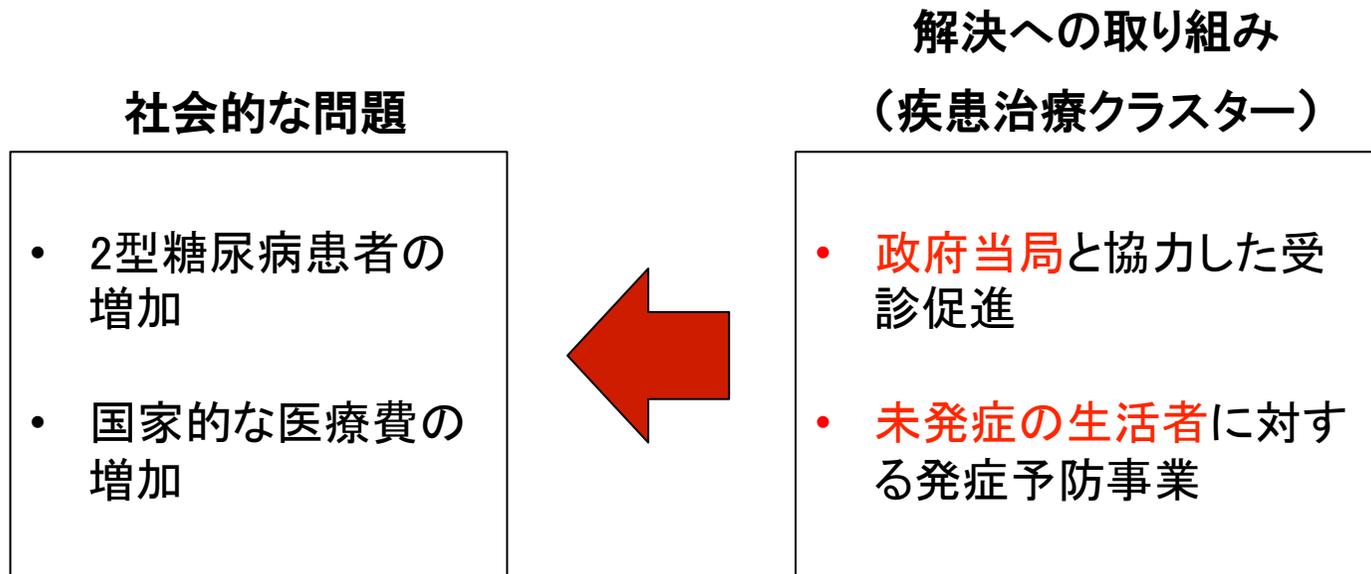


「地域社会にクラスターを形成する」を応用させた

「疾患治療クラスター」を形成すべき

5. 提言

Novo Nordiskの事例(中国)



寺澤佳大(2017).「Creating Shared Value実践に関する研究-在邦製薬企業への応用-」同志社大学大学院ビジネス研究科ソリューションレポートより筆者作図

「疾患治療クラスター」が形成され、
競争の範囲とプロモーション対象が拡大している

本研究の限界と課題

- 戦略・組織の問題
 - ✓ 「疾患治療クラスター」形成のための組織設計や人員の再配置
 - ✓ 製品使用以外による収益のビジネスモデル
- ステークホルダーの問題
 - ✓ 製薬企業の役割変容にともなう行政当局との調整
 - ✓ 医療提供者の理解

本研究の学術的意義

- 社会的価値と経済的価値をバランスさせることの指摘。
- 投資家の投資判断材料となるアニュアルレポートからCSVの実践を判別する方法を検討した。
- 医師以外を顧客とした在邦製薬企業のプロモーション手法について、CSVフレームワークを用いた新手法を検討した。
- 在邦製薬企業を対象としたCSV実践手法に初めて言及した。

総括

- 在邦製薬企業の問題点は「顧客の定義と競争の範囲」「プロモーション効果の逓減」である。
- 先行研究レビューから、在邦製薬企業の問題点に対してCSVが有効である。
- 在邦製薬企業とCSV実践企業とのCSV実践水準を比較するため両群の年次レポートを比較検討し、在邦製薬企業群のCSV実践水準は有意に低かった。
- 在邦製薬企業がCSVを実践する手法として「疾患治療クラスター」の形成を提言した。

引用文献

- Beschorner, T. (2013). Creating Shared Value : The One-Trick Pony Approach. *Business Ethics Journal Review*, 1(17), 106–112.
- Christiansen, N. (2014). 'Creating Shared Value' is lost in translation. Let's reclaim it. *Green Biz*
<https://www.greenbiz.com/blog/2014/06/19/CSV-controversy>(2017年12月21日参照)
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., & Matten, D. (2014). Contesting the Value of 'Creating Shared Value'. *CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW*, 56, 130–153.
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10.
- Nalebuff, B. J., & Brandenburger, A. M. (1997). *Co-opetition*. Linda Michaels Literary Agency. (嶋津祐一・東田啓作(訳)(1997). 『コーペティション経営』日本経済新聞社)
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, DECEMBER 2002, 5–16. (「競争優位のフィランソロピー」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2003年3月号, 24–43.)
- Porter, M. E., & Teisberg, E. O. (2006). *Redefining Health Care*. Harvard Business Press. (山本雄士(訳)(2009). 『医療戦略の本質』日経BP社)
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & Society-The Link Between Competitive Advantage and Social Responsibility-. *Harvard Business Review*, DECEMBER 2006, 78–92. (「競争優位のCSR戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2008年1月号, 36–52.)
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, JANUARY–FEBRUARY 2011, 2–17. (「共通価値の戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2011年6月号, 8–31.)
- Porter, M. E., Hills, G., Pitzer, M., Patscheke, S., & Hawkins, E. (2012). Measuring Shared Value. FSG.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2000). Co-Opting Customer competence. *Harvard Business Review*, JANUARY–FEBRUARY 2000, 79–88.
- 岡田正大(2015). 「CSVは企業の競争優位につながるか」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2015年1月号, 38–53.
- 寺澤佳大(2017). 「Creating Shared Value実践に関する研究-在邦製薬企業への応用-」同志社大学大学院ビジネス研究科ソリューションレポート
- 名和高司(2016). 『成長企業の法則』ディスカヴァー・トゥエンティワン
- 樋口耕一(2004). 「テキスト型データの計量的分析 —2つのアプローチの峻別と統合—」『理論と方法』19(1), 101–115.
- 樋口耕一(2014). 『社会調査のための計量テキスト分析 —内容分析の継承と発展を目指して—』ナカニシヤ出版
- 矢吹博隆(2013). 「医薬品営業マーケティングモデルの変革」ベインアンドカンパニー社