

中国製薬企業における国際化経営 に関する一考察

金山 権*・董 光哲**

目 次

- はじめに
1. 国際化経営
 - 1.1 国際化経営
 - 1.2 国際化経営の必要性
 - 1.3 国際化経営の障壁
 2. 中国製薬企業の国際化経営
 - 2.1 製薬品市場の成長と経営現状
 - 2.2 国際化経営の条件と問題点
 - 2.3 研究開発問題
 3. 中国製薬企業の国際経営戦略の構築
 - 3.1 発展の新趨勢
 - 3.2 経営戦略の構築
- おわりに

はじめに

中国の医薬品市場はこの5年間で2.5倍になり、2010年には約3.5兆円の規模にまで成長した。これは日本に次いで世界第3位であり、この成長が持続すると2015年にはアメリカに次いで世界第2位になるという予測もある^①。

中国の製薬産業は中国の新興産業としてスタートは遅れたが、国による指導、割り当て政策のもとで、「基礎」から「転換」の段階に入りつつあり、“模倣+革新”を主な基盤として、近年速い発展を見せている。中央から地方政府まで製薬産

業の発展を重視しており、現行の科学技術振興のなかで製薬産業への傾斜政策はますます明らかになっている。政府支援のもとで、製薬企業は積極的に海外進出を掲げ、国際化経営に取り組んでいる。2003年10月に中国深圳に本拠地を置いてある製薬企業——三九企業集団が、国際化の一步として日本の東亜製薬を傘下に収めてから、2009年の6月には北京泰徳製薬株式会社が日本の製薬会社LTTバイオファーマの筆頭株主になるなど、中国製薬企業の国際化は活発に行われている。

本稿では上記の状況を踏まえ、中国製薬企業の国際化経営および国際経営戦略を考えてみることにする。

1. 国際化経営

経営の国際化を基盤とした企業経営のボーダレ

2011年11月30日受付

* 桜美林大学大学院 経営学研究科教授 経営学, 中国企業経営行動論

** 江戸川大学 経営社会学科准教授 経営学, 国際経営論

士化はすでに始まった。国際化経営とは企業活動にとれない、経営資源が国境を越えて移動するようになることを指しているが、常に世界の動向を見ながら経営判断を行っていかうとする経営姿勢のことである。

ここでは、中国製薬企業の現状から国際化経営とその必要性、直面している問題点、などを取り上げてみる。

1.1 国際化経営

企業は更なるシェアの拡大、資源の確保、利潤の追求などを求め、国境を越え1つまたは複数の国で生産・販売・サービスなど諸活動を営む。情報化・グローバル化の時代と言われて久しいが、企業活動の広がりが一国の国内を超えて国外に及んだとき、さらにその企業経営が単なる国内での延長ではなく、文化の差異その他について国内経営とは異なる経営が求められ、そうした国内外の活動を一貫した立場から行わなければならないようになった段階が国際経営である⁽²⁾。

企業は絶対優勢、比較優勢とジョン・ダニング(John H. Dunning)の「折衷理論」⁽³⁾ 優位にもとづいて、市場と資源を求め、さらに大きな利潤追求のため国境を越え自らの経営活動を拡大させ、積極的に国際分業と諸活動に参加している。こういうことを製品交換の国際化、生産過程の国際化、情報伝達・利用の国際化などのプロセスにそって実現している。

企業は国際化経営の初級段階から上級発展段階までの過程で主として外向型輸出企業、多国企業、多国籍企業集団とグローバル企業などに分けられる。

1.2 国際化経営の必要性

企業における国際化の一般的な条件としては、企業自体における経営資源の優位性と受け入れ国の立地的な優位性との結合がある。そして、企業の国際化は、現地市場における販売から生産、そして研究開発へという機能的深化のプロセスを進ると考えられる⁽⁴⁾。世界市場の勢力図が様変わりするなか、企業の国際化経営の必要性がより一層高まっていて、企業の事業継続に向けての複数拠

点間でのリスク分散など、さまざまな国際化の取り組みがなされている。

国際経営は企業にとって生産とマーケットの空間制限を突破する経済行動である。企業はこういう行動を通じて競争力および経済効果の向上が図られる。それによって、世界経済の潮流に適應しながら対外交流が進められ、外貨の獲得、内外資源の有効利用、生産要素の有効配置ができる。また、進出国との協力を通して優れた管理経験の取得、最新技術の取り入れ、自国から世界へ、グローバル競争への参入が可能である。

対外輸出および海外への進出に影響を与えるのは地理的要因よりむしろ文化、経済などの要因が大きい。中国の製薬企業にとって、文化要因として挙げられるのは外国の消費者が中国製薬品に対する理解、信頼である。経済要因として挙げられるのは、各国における経済レベル、製品のコストと品質などである。新しい転換期を迎える中国製薬産業は大きな発展を成し遂げるにともない、製薬企業による国際化経営への動きが注目されつつある。しかし、中国の製薬企業の国際化レベルは高くなく、初期段階に置かれていると言ってもよい。

1.3 国際化経営の障壁

国際経営の事業展開にともない、企業の国際化経営にはグローバル人材の確保が必要であるが、それは容易ではない。国内人材だけで海外では適應できないし、国際経営における人的資源で、マーケティング、国際経営管理、法律、金融面での人的資源は極めて重要で、これらの人的資源の不足は国際化の推進を大きく制限している。例えば、中国の製薬企業にとっては国際管理経験が乏しいのが一般的で、現状のままでは国際化の需要に適應することが難しいともいえるだろう。

こういう人材などの人的資源が足りず、多言語での対応が必要になるなど、国際化経営にともなう構造上の問題が悩みであることは一般論として考えられるが、進出国におけるコミュニケーション問題、自国の基準が進出国で通用しないといったことも予想される。また、異なる事業環境上の問題も上げられ、進出国における社会環境への適

応やビジネス慣行への理解などの難しさも含まれている。

企業にとって、古い意識、体制、理念を捨て、新製品の開発、新しい理念に基づいた経営の具体的な改善の実施が望まれる。グローバル化に向けた組織構造、思考力および異文化コミュニケーションの整合力などに力を入れ、如何に自社のブランドを海外の消費者に認められるのかなどは、各々対応し解決しなければならない。

2. 中国製薬企業の国際化経営

中国製薬品市場の顕著な成長は、再編などにもなる経営状況の改善と中国進出外資系製薬企業の活発な経営活動などに関連する。中国製薬企業の国際化経営には、置かれている状況を把握した上で今後の方向など探る必要がある。

2.1 製薬品市場の成長と経営現状

近年の発展趨勢を繰り返してみると、中国製薬企業における国際市場開拓の熱意は絶えず増えており、なかでもハイレベルの国際規格をクリアした企業も現れつつある。外国企業との合弁企業、合作関係を結ぶ企業など多様な企業形態が出現し、製薬品市場における活発な経営活動を伺える。

IMS ヘルスはこのほど、世界各国の医薬品市場規模予測を発表したが、中国が2011年に世界3位の市場規模になることを明らかにした(表1を参照)。中国は2006年時点で8位、2009年では米国、日本、フランス、ドイツに次ぐ5位だったが、2011年には米国、日本に次ぐ規模になる。しかし、2018年に中国は日本を抜いて医薬品市場第2位になるとIMSは予測している。2010年のGDPが40.12兆元(約521.56兆円)⁶⁾までを誇る中国では、世界の製薬企業が供給する新製品の需要が主要都市部で増加しているものの、中国の市場成長の大半は引き続き、中国国内の企業が製造販売する後発品が担うという。

一方、IMSは、高成長している市場を「医薬品新興国市場」と位置付け、これまで7カ国を指定していたが、今回17カ国に増やした。2013年世

界医薬品市場の成長率に対して、この17カ国が48%貢献するとしており、世界の医薬品市場の成長に新興国が大きく影響を与えたとした。17カ国の中でも将来の成長性や成長率にバラツキがあるため、同社は3つのカテゴリーに分け、成長著しい「第1フェーズ」に中国を位置づけている。

中国におけるAPI(Active Pharmaceutical Ingredients)の年間成長率は極めて大きい。2003年まで生産規模の2位であった中国が、現在は毎年API輸出額は200億ドルまで増加し、世界400億ドルの50%を占めて世界最大原料薬生産大国になっている⁶⁾。しかし、生産稼働率は半分しかなく、まさに“飢餓症”で潜在力は大きい。

しかしながら、国際化経営の初期段階に置かれている現状のもとでは、知識財産権と関わりがなにかまたは関わりが少ない医薬品が中心である。例えば、模倣品が主な基盤として、付加価値が低い薬用の化学原料、漢方薬、漢方薬材と簡単な医療機器(これら製品は廃棄処理上諸問題が残されている)などである。

薬の原料輸出もインド、イタリアなどの国々で

表1 世界の医薬品市場規模ランキングの推移

ランキング	2009年	2011年	2013年
1位	米 国	米 国	米 国
2位	日 本	日 本	日 本
3位	フランス	中 国	中 国
4位	ド イ ツ	ド イ ツ	ド イ ツ
5位	中 国	フランス	フランス
6位	イ タ リ ア	イ タ リ ア	イ タ リ ア
7位	ス ペ イ ン	ス ペ イ ン	ス ペ イ ン
8位	英 国	ブラジル	ブラジル
9位	ブラジル	英 国	カナダ
10位	カナダ	カナダ	英 国
11位	ロ シ ア	ロ シ ア	ロ シ ア
12位	トルコ	イ ン ド	ベネズエラ
13位	イ ン ド	韓 国	イ ン ド
14位	メキシコ	ベネズエラ	韓 国
15位	韓 国	メキシコ	トルコ

出所：IMSヘルスの発表(2010年3月29日)により整理。

激しい競争となり、漢方薬、漢方薬材の輸出もエリアが限られており、日本、韓国による漢方薬、欧米植物薬による脅威も否定できない。もちろん、海外進出を目指し対外直接投資を行っている企業が近年増えつつあるのも事実である。例えば、上述の2001年に日本進出をはたした三九企業は、三九日本本草坊薬業会社を立ち上げ、日本国内向けに30種類以上の漢方薬を提供している。しかし、こういうケースはまだ少ないのが現状である。

2.2 国際化経営の条件と問題点

近年、中国の製薬工業の成長率は15%前後⁷⁾と なっているなか、中国の製薬企業の経営は経済のグローバル化に向け展開されており、国際経営における一定の条件は整えつつあるといわれている。

- ① 中国の製薬能力は基本的に臨床上必要な日常薬品としての供給は可能である、
- ② 1980年代から始まった中国進出外資系企業の経営行動は中国企業にとっては手本になっている、
- ③ WTO加盟が中国系企業にとっては海外進出の大きなチャンスとなった、
- ④ 中国の地理的位置と豊富な資源、安価な労働力などは対外輸出、並びに近隣諸国との取引には有利であり、国際経営への大きな推進力となっている。

中国は、近年バイオメディカル産業の国際拠点化を目指して、積極的に取り組んでいる。上海張江ハイテクパークにおけるバイオクラスターの形成はその具体的な例である。海外のトップレベル研究者(Star Scientist)の招聘、海外留学人材の帰国促進政策により、研究開発人材の充実を図っており、欧米グローバル製薬企業の研究開発拠点を誘致することに成功しつつある。製薬分野で立ち後れている状況を痛感した政府は産業構造の合理化を図り、発展モデルの転換によって総合実力を向上させたい思惑が浮き彫りになっている。

しかし、中国製薬企業は“散・少・小・乱・差”で、製薬会社自体が非常に乱立(分散)され、中堅企業が少なく、規模も小さく、経営が乱れて、遅れているのが現実である。年間売上げが1億

元以上の企業は全国で200社未満で、その合計額さえもイギリスGlaxoWellcomeの1社にも及ばない⁸⁾。多数の企業は“人力、物力、財力”が弱く、GMPの認証未取得、生産設備の稼働率が60%前後、など問題も少なくない。

2.3 研究開発問題

医薬品の研究開発は製薬企業にとって生命線であることは言うまでもない。つまり、研究開発が製薬企業の経営の主なキーワードとなる。製薬大国になりつつある中国であるが、いまだに“大きいが強くない”、外国製薬大手にほぼ独占されている。これには研究開発の立ち後れが大きな理由の1つである。

2010年現在、全国の研究開発された新薬は9,652種類に達したが⁹⁾(むろん、完全商品化されるまではまだ時間がかかる)ほぼ限られた有力企業に占められている。研究開発費が大きく削られ、国内有数の影響力を持っている大手製薬会社さえも年間研究開発の費用は数千万元程度である¹⁰⁾。中国における自主開発の新薬はまだ少ない。臨床で使われている薬の殆どは輸入品か中国進出外資系製薬会社の製品である。なお、漢方薬についても同様である。漢方薬は中国国産で、中国における製薬企業が国際市場開拓のパイオニアとして期待されているが、国家間の異なる文化等により漢方薬の輸出が制限され、また日韓による漢方薬と欧米による植物薬との競争によってさらに難しい局面に直面している。

もちろん喜ばせることもある。海外で留学した留学生、または海外の中国人研究者のなか、多数の者が帰国して研究開発分野で活躍されている。科学論文の数をみても、創薬と関連性の高い生物化学及び医学分野については、1995年では世界で20位以下であったのが、10年後の2005年には生物化学分野は7位へ、医学分野は11位へと大きく順位を上げている¹¹⁾。また、中国の強みとして外部連携の強さがあげられるが、2008年現在、中国国内にある54の国家級ハイテク区の1つである上記の張江ハイテクパーク内ライフサイエンスクラスター(バイオバレー)には、欧米

企業の研究開発拠点が相次いで開設されている。第Ⅰ期は製造がメインの企業が多かったのに対し、第Ⅱ期は研究開発活動の拠点にしている企業が集まっており、欧米企業の研究開発拠点もこの地域に開設されている。

政府は、2001年に従来の基盤であった模倣の中心から自主開発中心への転換、生産主導型から研究開発主導型への転換、という2つの基本策を打ち出した。また、2006年に今後15年間の中国の総合的な科学技術政策の根幹となる「国家中長期科学技術発展計画（2006～2020）」を発表したが、本計画は、これまでの世界の工場としての位置付けから、独自のイノベーション創出を重視したものとなっている。その中でバイオテクノロジーの強化と革新的医薬品の創出が重点課題の1つとして取り上げられている。中国政府は、外資の導入を量から質へと根本的に転換し、先端技術の導入や高度な経営管理経験の移転等、中国の産業構造の高度化につながるような投資を選別して導入していく姿勢を打ち出していたのである。

なお、2007年に改正され2008年7月に施行された「科学技術進歩法」は、バイオ産業の発展が推奨されており、税制上の優遇や政府の科学技術予算の優先的な投入の対象となる産業の1つに挙げられている。引き続き2010年10月に政府は「医薬業界の構造改革進展の加速に関する指導意見」を公表したが、その内容は構造改革を中心に、自主イノベーションに力を入れ、新製品、新技術の研究開発の促進、企業の再編などを進め、技術改造の加速、企業の実力の向上と国際競争力の強化を示している。5年間の時間をかけて産業構造の合理化を図り、発展モデルを転換させることで製薬業界の総合競争力を向上させ、企業における規模の拡大から強い実力への転換を実現させることが示されている。国家戦略として研究開発の推進に努めていく政府の姿勢を伺える。

3. 中国製薬企業の国際経営戦略の構築

上述の如く、製薬産業は持続的な発展を遂げると同時に、様々な問題点が浮き彫りになってきて、

如何に発展を遂げながら国際化経営への転換をはかるかが課題である。中でも早急な戦略構築が望まれているが、要するにグローバル進展の中で置かれている状況を認識した上で戦略を立てることである。

3.1 発展の新趨勢

表2は、中国会計準則統計に基づいて発表された2010年中国製薬企業売上高上位100社である⁽¹²⁾。中国国内に登録登録された製薬会社（香港、マカオを除き）が評価の対象となった。2010年全国上位100社における売上高は4,349.39億元で前年より28.20%増、最下位の売上高も10.23億元で前年比14.81%の増とパフォーマンスはよい。

年間売上高20億元以下が26社、20億元～50億元台企業が48社、50億元～100億元台企業が21社、100億元以上が5社である。上位100社の内、20億元～50億元台の中間レベル企業が多いことが分かる。なお、50億元以上規模の企業は前年比15社増、上場会社が前年比1.66%増などで、産業構造調整による一定の成果が示されている。

上位100社の中では、株式制形態の企業と香港・マカオ・台湾系企業および外資系企業が主流を占めているが、企業形態としては株式制企業の割合が目立っている。

政府が打ち出した企業の合併、再編政策にもとづいて⁽¹³⁾、優位性を持つ製薬会社は活発に、地域を跨ぎ、所有制を跨いでM & A、再編などの活動を行っている。そして、品種、技術、ルートなどの資源面で優位性を持つ企業への集中が促されつつある。有力企業への支援、市場競争での優勝劣敗を通じて製薬企業の規模や経済効果、産業集中度を向上させ、製薬会社の数が減っている一方、質は上がり、産業発展と国際競争力の向上に寄与している。

3.2 経営戦略の構築

国際化経営には、競争力をもつ製品、技術またはサービスによる国際市場進入の迅速さと時間、空間、チャンネルなど、様々な面での効率化などが求められている。中国における模倣、複製が中

表2 2010年中国製薬企業上位100社(売上高)

順位	企 業 名 称	順位	企 業 名 称
1	哈藥集团有限公司①	51	石家莊以嶺藥業有限公司
2	石藥集团有限公司②	52	成都地奥製藥集团有限公司
3	上海醫藥集團股份有限公司	53	中美上海施貴寶製藥有限公司
4	揚子江藥業集团有限公司	54	江蘇濟川製藥有限公司
5	吉林修正藥業集團股份有限公司	55	悅康藥業集团有限公司
6	広州醫藥集团有限公司	56	山東羅欣藥業股份有限公司
7	華北製藥集團有限責任公司	57	黑竜江省珍宝島製藥有限公司
8	步長集團	58	利君製藥⑤
9	天津金耀集团有限公司③	59	河南省宛西製藥股份有限公司
10	拜耳醫藥保健有限公司	60	浙江海正藥業股份有限公司
11	天津醫藥集团有限公司	61	山東魯抗醫藥股份有限公司
12	東北製藥集團有限責任公司	62	武漢人福醫藥集團股份有限公司
13	中国北京同仁堂(集团)有限責任公司	63	四川蜀中製藥有限公司
14	輝瑞製藥有限公司	64	山東東阿阿膠股份有限公司
15	北京醫藥集團有限責任公司	65	中美天津史克製藥有限公司
16	天津天士力集团有限公司	66	天聖製藥集團股份有限公司
17	齊魯製藥有限公司	67	金陵藥業股份有限公司
18	中国生物技術集團公司	68	馬應竜藥業集團股份有限公司
19	聯邦製藥國際控股公司*	69	山東魯抗辰欣藥業有限公司
20	杭州華東醫藥集團有限公司	70	山東綠葉製藥集團有限公司
21	諾和諾德(中国)製藥有限公司	71	華瑞製藥有限公司
22	西安楊森製藥有限公司	72	宜昌東陽光藥業股份有限公司
23	四川科倫藥業股份有限公司	73	普洛股份有限公司
24	浙江醫藥股份有限公司	74	浙江仙環製藥股份有限公司
25	江西濟民可信集團有限公司	75	貴州益佰製藥股份有限公司
26	太極集团有限公司	76	江蘇蘇中藥業集團股份有限公司
27	華潤三九醫藥股份有限公司④	77	葛蘭素史克(蘇州)有限公司
28	瑞陽製藥有限公司	78	上海現代製藥股份有限公司
29	輔仁藥業集團有限公司	79	寧夏啓元藥業有限公司⑥
30	上海復星醫藥(集团)股份有限公司	80	江中藥業股份有限公司
31	上海羅氏製藥有限公司	81	國藥集團威奇達藥業有限公司
32	深圳市海普瑞藥業股份有限公司	82	深圳信立泰藥業股份有限公司
33	江蘇恒瑞醫藥股份有限公司	83	華蘭生物工程股份有限公司
34	雲南白藥集團股份有限公司	84	北大國際醫院集团西南合成製藥股份有限公司
35	浙江新和成股份有限公司	85	北京費森尤斯卡比醫藥有限公司
36	魯南製藥集團股份有限公司	86	東瑞製藥(控股)有限公司
37	広東康美藥業股份有限公司	87	江蘇聯環藥業集团有限公司
38	河南天方藥業股份有限公司	88	広西梧州中恒集團股份有限公司
39	阿斯利康製藥有限公司	89	遼寧諾康生物製藥有限責任公司⑦
40	山東新華醫藥集團有限責任公司	90	深圳致君製藥有限公司
41	先声藥業有限公司	91	荷澤睿鷹製藥集团有限公司
42	北京諾華製藥有限公司	92	吉林敖東藥業集團股份有限公司
43	江蘇正大天晴藥業股份有限公司	93	昆明製藥集團股份有限公司
44	江蘇康綠集團有限責任公司	94	李時珍醫藥集团有限公司
45	陝西必康製藥有限公司	95	武漢遠大製藥集团有限公司
46	麗珠醫藥集團股份有限公司	96	江蘇亞邦藥業集團股份有限公司
47	江蘇豪森藥業股份有限公司	97	南京長澳製藥有限公司
48	康恩貝集团有限公司	98	浙江海翔藥業股份有限公司
49	神威藥業有限公司	99	仁和藥業股份有限公司
50	寿光富康製藥有限公司	100	浙江華海藥業股份有限公司

出所：医薬経済報（2011年7月7日）より整理。

注：①哈藥集团有限公司には、哈藥總工場、哈藥三精股份、哈藥第6工場、哈藥漢方有限公司、哈藥生物工程、哈藥總工場製劑工場などの子会社、②石藥集团有限公司には、中潤製藥、中諾藥業、歐意藥業、維生製藥などの子会社、③天津金耀集团有限公司には、天津製藥、天藥股份、金耀アミノ酸、天安股份などの子会社、④華潤三九製藥股份有限公司には、深圳九新、雅安三九、湖南三九南開、山東三九、北京三九、江西三九、三九黄石など子会社、⑤利君製藥には、石家莊四葉有限公司、⑥寧夏啓元藥業有限公司には、啓元國藥有限公司、⑦遼寧諾康生物製藥有限責任公司には、吉林省育華藥業有限責任公司、瀋陽守正生物技術有限公司、蓬萊諾康藥業有限公司などの子会社、がそれぞれ含まれている。

心であった製薬企業の現状から考えると、国際化経営は面での普及より点での発展が特徴であると考えられる。

戦略経営とは、企業が、関連する市場や産業を評価・統御し、競合他社を査定し、全ての既存あるいは潜在的な競合他社に対処できるような目標と戦略を設定し、各々の戦略が遂行されているかどうか、変化した環境、新技術、新たな競合他社、新たな経済的・社会的・財政的・政治的状況に適用させるために戦略を置き換える必要が無いかどうかを一年ごと、あるいは四半期ごとに再評価する、継続的なプロセスである⁽¹⁴⁾。

中国製薬企業は中国進出外資系企業とともに中国市場で様々な経営活動が行われている。医薬市場における2004年12月からの完全開放、2005年に公表された「国家中長期科学技術発展計画(2006~2020)」、2008年7月により施行された「科学技術進歩法」、2010年10月に公表された「医薬業界構造改革の加速に関する指導意見」などを総合的にみると、国際化経営を掲げている製薬企業にとって、低コスト競争の経常化と長期化、国際競争の国内化・国内競争の国際化、M & A、再編およびブランド化、規模化、専門化というまさに中国の現状を反映した環境のなかで競争、生存を考えなければならない。

製薬企業は持続的な発展を遂げながら国際化経営を検討する際、中国の国情に合う以下6つの企業発展モデルから各自の状況を踏まえ発展戦略を講ずる必要があると考えられる。

① 安定成長を保つ合併企業

製薬分野における合併事業は順調な発展を遂げている。ブランド構築と販売チャンネルが大きく広がれ、持続的な発展土台が備えている。合併によって研究開発力がさらに向上され、新製品の開発と販売が企業発展の推進力となっている。

② 総合実力を持つ大型製薬企業

国有大手製薬企業は比較的健全な産業基盤を整えており、製品、技術、人材、資金面で優位性を持っている。欠けているのは近代化経営管理の能

力と経営メカニズムの構築である。意識は体制によって決められ、メカニズムに影響を与える。なお、メカニズムは企業の発展を制約する。国有企業改革の進展にともない、逐次に企業の発展を束縛してきた古いメカニズムを捨て、長年蓄積されてきた潜在力が発揮され、大きなパワーとなっている。

③ 産業化に特化した中小企業

製品、技術、ブランドによって競争力の向上を図りながら特色がある発展の道を歩むことは94%以上を占めている中小製薬企業の発展方向である。不均衡な製薬産業の発展は反って中小企業にはチャンスでもある。コア製品の開発、技術投入と能力の蓄積、および人材の獲得などを通じて競争力を向上させることで成長を図ることができる。

④ 国際化能力が備えた特色ある製薬企業

少なくない製薬企業はすでに国際市場を目指して経営活動が行われ一定の成果を収めている。例えば、2010年全国売上高上位60位の浙江省の海正薬業、華海薬業(華海薬業は2007年7月、FDAからジェネリック医薬品の販売認可を受け、米国市場に進出した。ジェネリック医薬品は、韓国のほぼ全てのバイオ製薬会社が開発、販売に総力を挙げてきた分野であるが、これまでにFDAから販売認可を受けた韓国企業は1社もなく、中国企業が先にその壁を越えたことになる)⁽¹⁵⁾などの企業がそうである。中でもある製品はすでに国際製薬産業チェーンの一環として活用されている。国際化進展が遅れている状況のもとでよい示範となっている。

⑤ 管理力、執行力が整えた民営製薬企業

民営製薬企業における経営行動特徴の1つは柔軟な経営メカニズムと迅速な市場変化への対応である。多数の民営企業は創業者と経営者の二重の身分を持っているため、一定の発展段階に至ると、所有権と経営権、集権と分権の衝突が表面化され企業の発展に影響を与えてしまう。同族型経営から順調に転換されれば更に伸びていく。

⑥ 資源総合能力と輸出管理能力が備えた 大手投資型企業

製薬産業のハイリスク、ハイリターンから少なくない外資が中国に進出しているなか、近年国内大手投資集団の参入も注目されている。華源、華潤、中信、遠大、レノボなど国内著名な大手投資会社が製薬産業への参入が目立っている。これは、中国における医薬産業発展と市場競争構造の変化に大きな影響を与えている。これら投資集団は巨大な資源総合能力と輸出能力をもっている大きな存在となる。

総じて、置かれている現状から一歩ずつ着実に力を蓄え、国際化経営のルールなどに照らして戦略を構築することは中国の製薬企業にとって重要な一歩であろう。

おわりに

過去10年以來、中国の製薬市場は模倣薬と伝統の漢方薬生産の支配下に置かれてきた。製薬企業の乱立、研究開発が削られ生産だけが重視され、マーケット重要性への認識も高くとはいえなかった。製薬市場の本格的な対外開放、急速な市場発展のもとで、製薬企業は政府の支援に乗って競争力の向上に力を注いでいる。経済のグローバル化進展にともない欧米大手製薬企業の多くが中国に研究開発機能を移し、中国の製薬産業の発展に貢献している。現在、医薬市場で高いシェアをもっている病院の大半は中国進出外資系製薬企業の製品が占めているように製薬分野における競争の激しさが浮き彫りになっている。

多くの人材が米国などの留学から帰国し、学術分野と企業の研究開発分野で活躍している。また、製薬技術が中国本土にシフトしているなか、少なくない企業は技術レベルのアップと国際化経営の推進を図っている。2010年すでに世界第5大医薬市場まで成長してきた中国であるが、製薬分野では外資系企業と中国企業との激しい競争の舞台となっているのも現実である。

国際化経営を掲げている製薬企業にとっては厳しい試練であるが、反ってチャンスでもある。興味深く見守る次第である。

(本稿は、2011年島原科学振興会研究助成による研究成果の一部である)

《注》

- (1) 山本勝義「中国医薬品新市場」『講師コラム』2011年10月18日
http://www.johokiko.co.jp/column/column_katsuyoshi_yamamoto.php (2011年10月30日アクセス)
- (2) 岸田民樹「国際経営」名古屋大学『経済科学』(名古屋大学)第50巻別冊(2003年)p.45.
- (3) ダニング(J. H. Dunning)は、企業が他の企業以上の優位性を所有し、その優位性を他の企業に販売するよりも自らが利用することにメリットがあり、投資先国がその優位性を利用する上で有利な条件を提供する場合に、海外直接投資が行われるとした。
- (4) 舩山誠一(2008)「東海地域中堅企業の国際化・国際経営」『産業経済研究所紀要』第18号, 2008年3月。
- (5) 人民日報(人民网), 2011年11月07日。
- (6) *China Merchants Securities*, 2011, 10, 25.
- (7) 沈楓, 李野, 游述华「我国制药企业国际化经营形势分析及策略探讨」『中国药房 CHINA PHARMACY』2003年, 第14卷第10期。
- (8) 前掲注(6)。
- (9) 医药经济报, 2011年4月30日
- (10) 医药经济报, 2011年8月6日
- (11) 八木 崇「製薬産業における研究開発活動の国際化」『製薬産業における研究開発活動の国際化』製薬協メディアフォーラム(東京・製薬協会), 2008年5月28日。
http://www.jpma.or.jp/media/forum/repo_15.html (2009年9月3日アクセス)
- (12) 医药经济报, 2011年7月7日。
- (13) 2010年10月中国の工業情報省, 衛生省, 国家食品医薬監督管理局は共同で「医薬業界構造改革の加速に関する指導意見」を公表した。
- (14) Lamb, Robert, *Boydén Competitive strategic management*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984.
- (15) 朝鮮日報, 2011年02月03日。