

# 他産業における生産性向上の取り組みと後発医薬品業界の課題

---

グロービス経営大学院

堤 崇士

## 他産業における生産性向上の取り組みと後発医薬品業界の課題

- 自動車業界における生産性向上の取り組み事例
- 後発医薬品業界の特徴
- 後発医薬品業界特有の課題
- 組織における課題

# 自動車業界における生産性向上の取り組み事例

# トヨタ社にみる生産性向上

顧客が本当に求めるものを見極め、最低限度のリソースで実現することで高い生産性を実現

顧客中心  
Just in time

顧客が求める価値を見極め、必要な時に、必要な分だけ提供する。

$$\text{生産性} = \frac{\text{顧客への提供価値（アウトプット）}}{\text{経営資源（インプット）}}$$

無駄の徹底排除  
ムリ・ムダ・ムラ

価値につながらない一切の活動を徹底排除。

カイゼン

問題解決による継続的なカイゼン活動

## 顧客中心主義

常に変化する顧客ニーズを見込むのは至難の業。そこでJust in timeで生産し、顧客の変化に迅速に対応していくことに力を注いでいる

- Just in timeとすることで、過剰生産を避ける
- 顧客の変化を理解することに力を注ぎ、製品企画から生産までのサイクルを短くする
- 顧客とは最終消費者だけを指すのではなく、自工程の価値を享受する後工程も「顧客」とみなす。後工程からの依頼によって生産をスタートさせる（=カンバン）

## ムリ・ムダ・ムラの排除

自動車産業もそうだが、日本の産業界は、おしなべて、つくれば売れる時代に慣れきってきた（大野耐一）

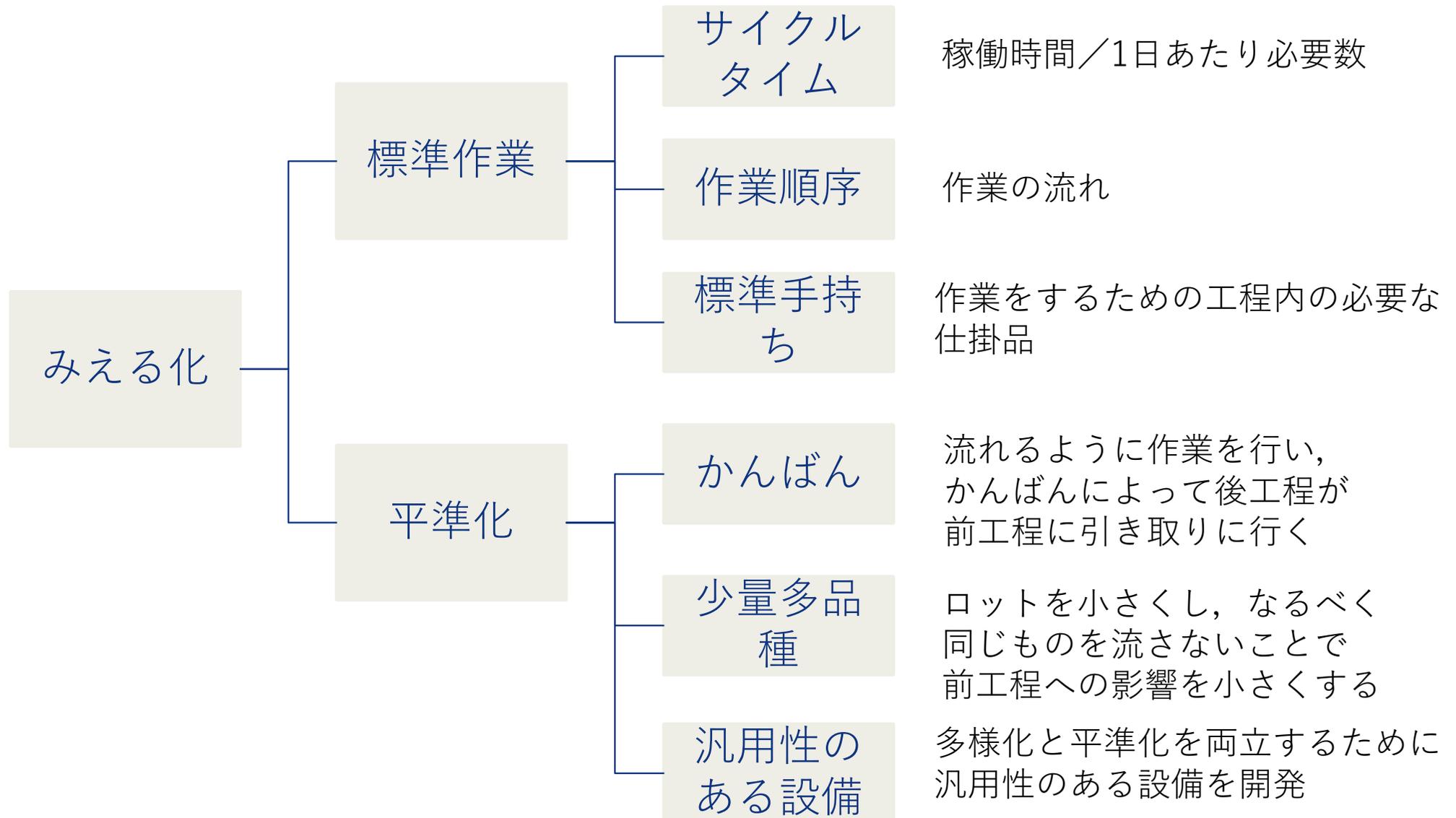
### ムダを生み出さないための「自働化（にんべんのついた自働化）」

異常があれば、機械が自動で止まる仕組みを作ることによって、人の監視を減らし、省人化。これにより、1人が複数の機械を管理する多工程持ちが可能に。

同様に、ヒトの関わる作業でも異常が生じたら自動でストップさせ、その場で問題解決。

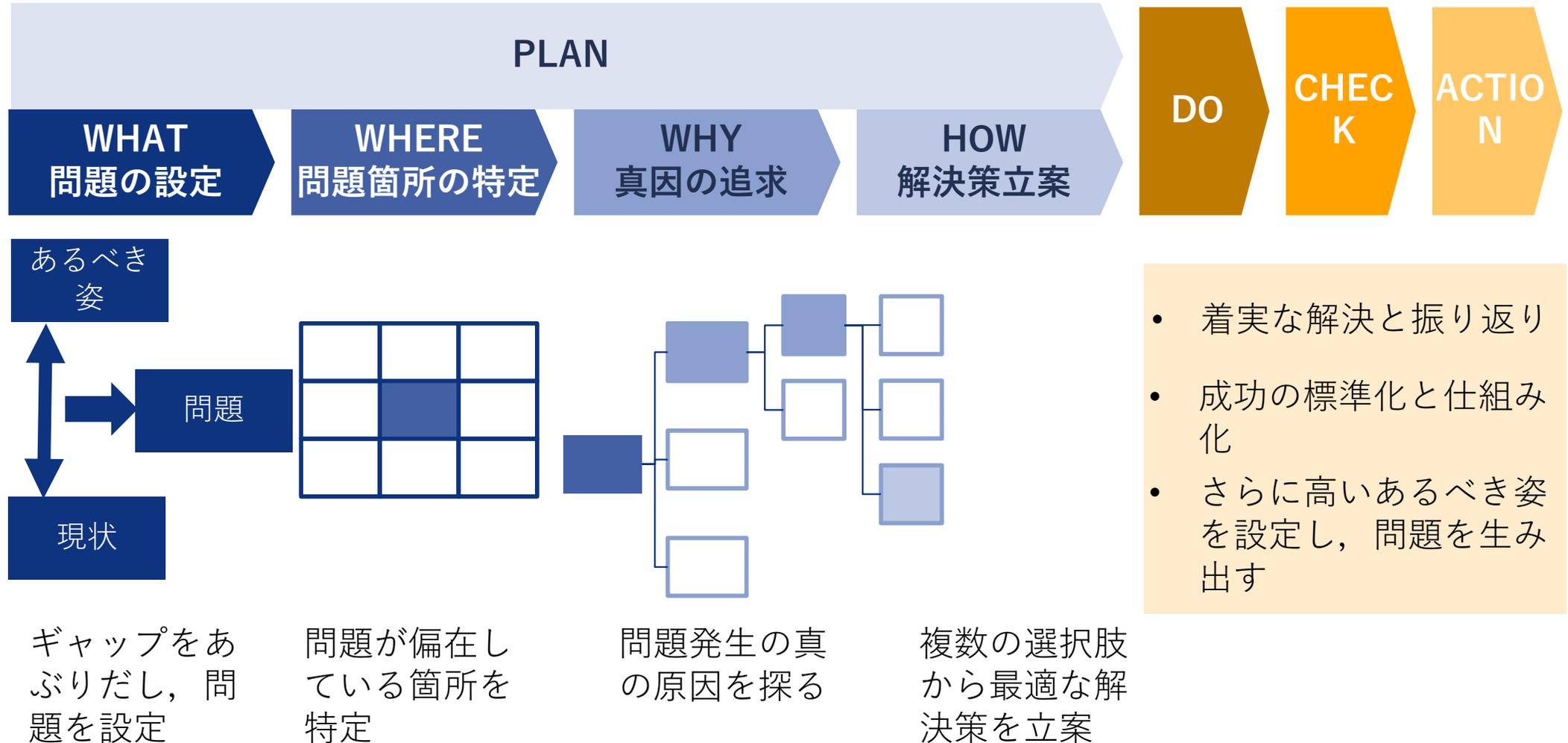
# ムリ・ムダ・ムラをなくす「みえる化」

少量多品種を生産するためには標準化と平準化を備えたみえる化が必要。

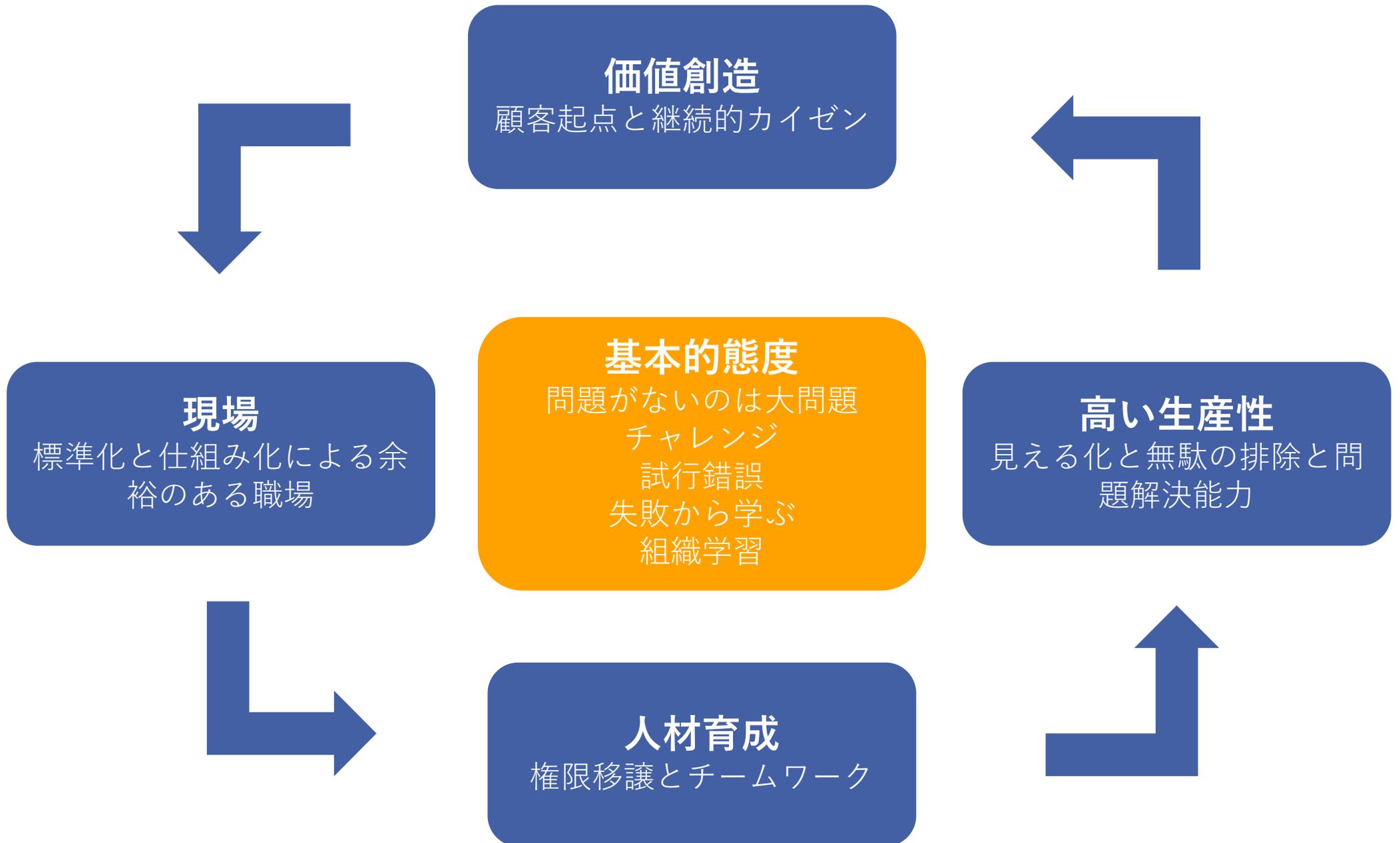


# 継続的な問題解決の無限ループ

「問題がないのが大問題」。常に問題を設定し、カイゼンを図っている。



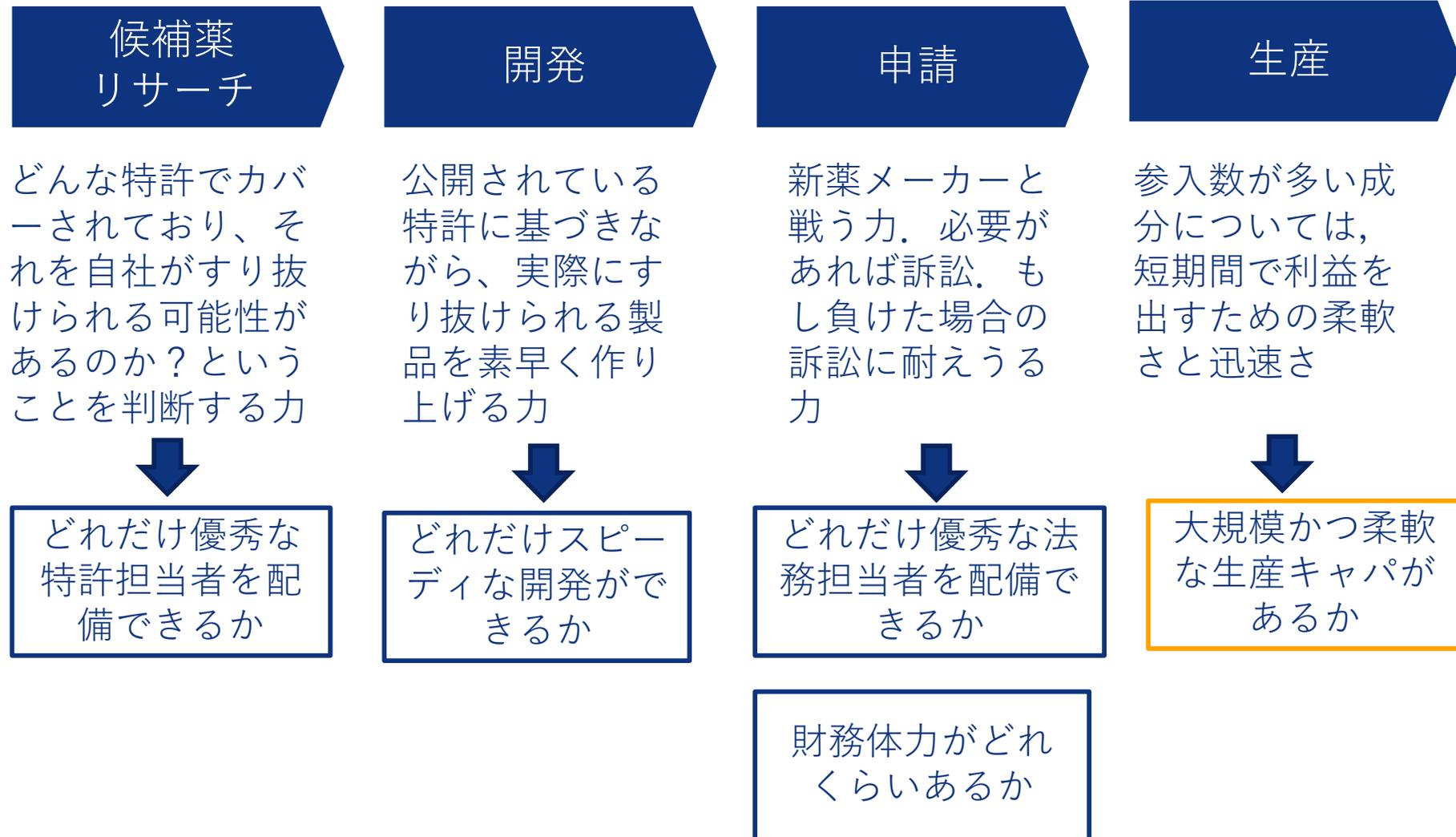
# 仕組みを回す基本的態度



# 後発医薬品業界の特徴

# 後発薬医薬品ビジネスにおける成功のカギ

重要なのは、人材と財務体力、スピーディな開発、そして生産キャパシティーの存在。



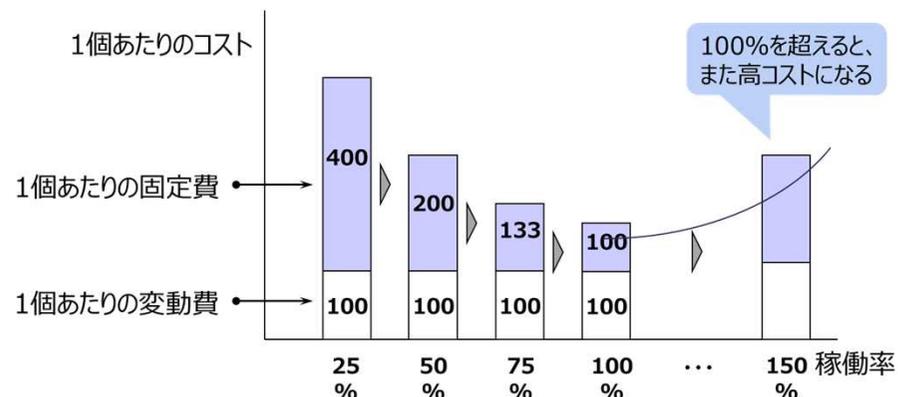
# 後発医薬品業界特有の課題

# 経済性における課題

本来であれば、規模の経済、範囲の経済、経験曲線によってコスト競争力が高まるはずであるが、現状は高まっていない。

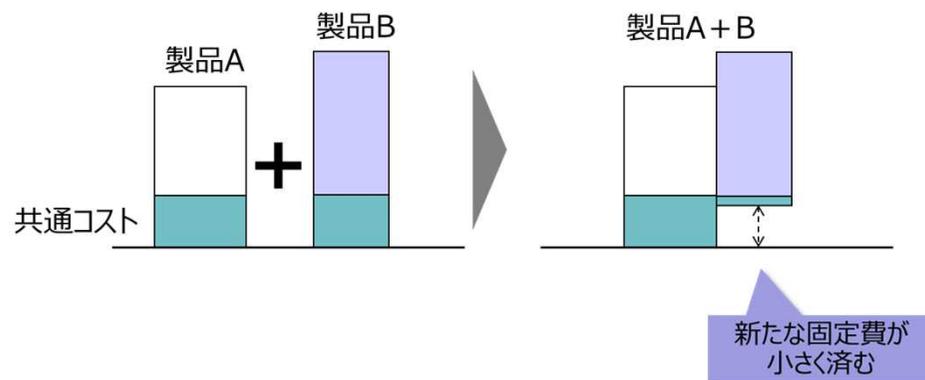
規模の経済

稼働率が100%を超え、追加の工場建設で固定費が増加



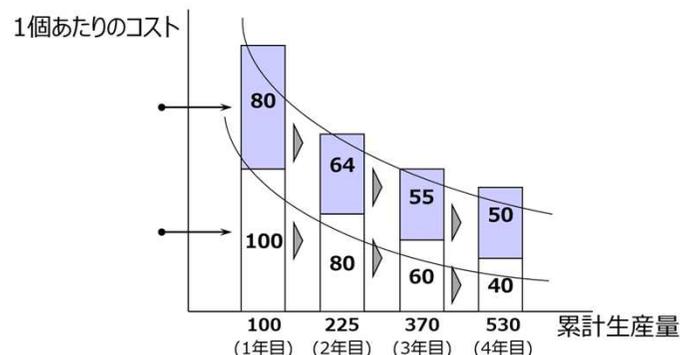
範囲の経済

設備の汎用性がないため、製品ごとに固定費が発生



経験曲線

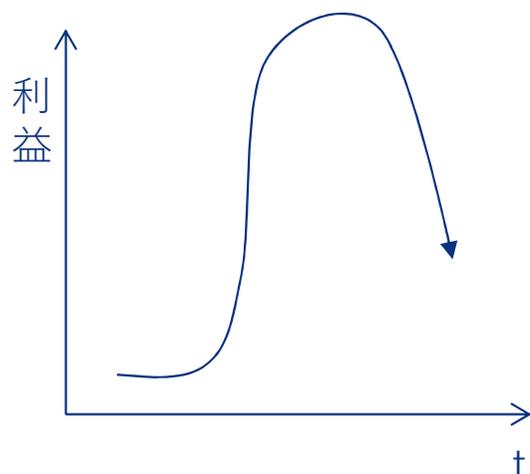
人材の定着およびノウハウの組織的な共有がなされていない。



# 生産稼働における課題

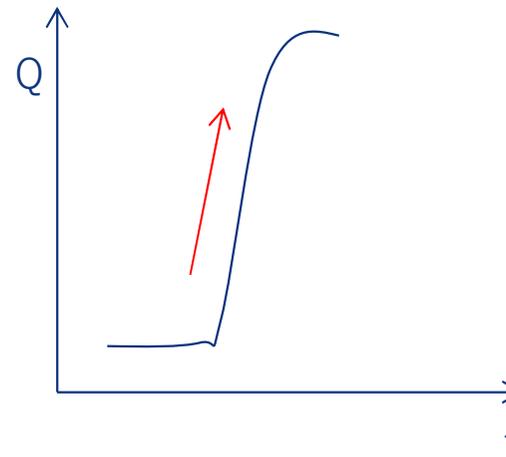
単に巨大な生産拠点があればいいという話ではなく、垂直立ち上げとその後の安定的な稼働を実現するパイプラインマネジメントが重要だが、現状はパイプラインマネジメントが機能していない

## ■ 旬の期間が短い



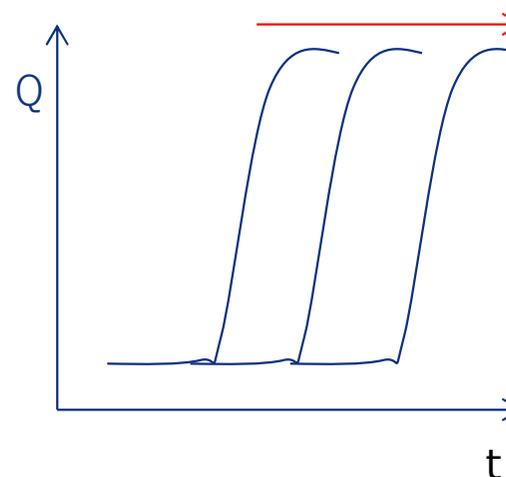
高利益が臨めるのは、上市直後

## ■ 生産の垂直立ち上げ



短期間でどれくらいマックスまで生産規模を拡大することが出来るか？

## ■ パイプラインからの安定供給



旬が過ぎた段階で、マイナス分を補う新たなパイプラインを加えて、いかに安定供給できるか？

## ■ 薬価に伴う課題

価格決定権が自社にあるわけではなく、継続的な薬価下落を前提としているため、戦略的なポートフォリオを構築できず、集中的な生産ができない。

- ・ 参入企業多数のため、価格下落が加速（本検討会でも指摘済み）

- 損益確保が難しい

- 別の新薬で利益を確保するために参入

- 少量多品種の加速

→ あくまで仮定の話だが、薬価と生産を直接紐づけず、一旦厚労省にて基礎的医薬品については一定の価格での買取を提示し、生産企業を募るというのもありうる（生産キャパシティの買い取り）

# 組織における課題

## ■ 組織として抱える人材に関する課題

トヨタ社事例との比較をすると、事業成長が、組織能力の伸長のスピードを超えてしまっているのではないか。

- 問題解決フレームワークの欠如

従業員同士で問題解決するためのPDCAを回す共通言語がない。  
とりあえず目の前の起こった問題に対処することで精いっぱい。

- 生産戦略の欠如

不採算、販売不振、原薬調達などの理由で製品集約しているのではないか。フォーミュラリ、競争優位性の観点から生産戦略は描けているか？

- 組織能力の積み上げ不足

医薬品業界という高い品質を求められる製品製造は、特殊であるにも関わらず、人員の定着がしておらず、ノウハウなどが属人的で組織に蓄積していない。

## ■ 組織として抱える人材に関する課題

トヨタ社事例との比較をすると、事業成長が、組織能力の伸長のスピードを超えてしまっているのではないか。

- 能動的なマインドセットを持ちづらい

ルールを守ることが第一とされる文化のため、ルールを守ること自体が目的化しやすい。カイゼンを行うには一変申請などが必要となり、現状維持に気持ちが傾きやすい

- 組織を横断したコミュニケーションの不足

各部署が高度に専門化しており、部門間の連携が弱い。そのため、製造における問題が発生しても、迅速に部門間でコミュニケーションをとることが少なく、問題が大きくなってからしか取り組めない。