

## BUSINESS NEWS

# Copycat consolidation

## ジェネリック医薬品企業の 合併戦略

Nature Vol. 449 (393) / 27 September 2007

大型薬の特許が次々と失効する中で、ジェネリック医薬品メーカーは状況の変化に直面している。Meredith Wadman が、その生き残り戦略に切り込む。

今から1年前、ペンシルベニア州に本社のある Mylan Laboratories 社は、世界第9位のジェネリック医薬品メーカーで、顧客層も事業活動も米国内に限られた純粋な米国企業だった。

しかし現在、Mylan 社は、2件の大型企業買収によって、世界の3大ジェネリック医薬品企業の一角を占めるまでに躍進した。今年の1月、同社は、膨大な種類のジェネリック医薬品の有効成分を製造する Matrix Laboratories 社（インド）の発行済株式の過半数を取得し、5月には、世界90か国以上でジェネリック医薬品を販売する Merck KGaA 社（ドイツ）のジェネリック医薬品部門を67億ドル（約7700億円）という高額で買収することに合意した。Mylan 社は、買収が完了する10月1日に、売上高で Teva Pharmaceutical Industries 社（イスラエル）、大手医薬品メーカー Novartis 社（スイス）傘下のジェネリック医薬品会社 Sandoz 社に次ぐ、世界第3位のジェネリック医薬品メーカーとなる。

Mylan社は、この過程を経て「現時点で最もグローバルな事業基盤を構築するようになると予想される。ジェネリック医薬品業界が、このような構造を指向しているのだ」。こう説明するのは、UBS Investment Bank社（英国 ロンドン）の国際医療グループ専務理事のTommy Erdeiである。

ジェネリック医薬品メーカーは、特許切れ医薬品と同一成分、同一効能の医薬品を製造し、低価格で販売しているが、この業界では過去2年間で7件もの大型合併があり、大きな業界再編の波が押し寄せている。その熾烈な闘いの場上がるのは、ひと握りの新興の「巨人ゴリアテ」すなわち巨大企業と、多数の「少年ダビデ」すなわち小規模企業、そして両者の間に挟まれた無数の中規模企業である。

### 進む国際化

Teva社は、昨年のIvax社（米国フロリダ州）買収によって、押しも押されぬ世界第1位の企業となり、今では米国のジェネリック医薬品業界の20パーセントを独占している。昨年10月、Barr Pharmaceuticals社（米国ニューヨーク州）は、ジェネリック医薬品メーカーPliva社（クロアチア、ザグレブ）を25億ドル（約2900億円）で買収し、30か国での販売ルートと同社の低コスト製造施設（クロアチアとポーランド）を一瞬にして手に入れた。一方、10年前は無名だったActavis社（アイスランド）は、7年間で25社以上を買収し、その過程でアメーバのように40か国に進出し、昨年、世界第6位のジェネリック医薬品企業となった。

企業合併の波は、Barr社やMylan社による買収以前から米国に明白な影響を及ぼしていた。IMS Health社（米国コネチカット州）の産業情報によれば、ジェネリック医薬品企業トップ4社の市場シェアの合計は、10年前には35パーセントだったものが、昨年12月には56パーセントに達した。市場規模自体も10年前より大きくなっている。特許

切れ医薬品が増えていることで、米国での処方箋に占めるジェネリック医薬品の割合は、2000年の47パーセントから今では63パーセントに拡大している。

このような企業合併の原動力となっているのは、すさまじい競争が繰り広げられるようになったジェネリック医薬品業界で国際的なプレゼンスを得たいという大手企業の欲求である。米国では、医薬品の特許が切れると、そのジェネリック版を15～20社が一斉に発売することが珍しくない。こういった会社の多くは中小企業で、Teva社など巨大企業に支配されている市場の切れ端をかすめ取ろうとしている。ところが、これらの中小企業は、小さいがゆえに、投資を回収するために薄利多売で勝負しようとするものが多く、大手企業だけの市場参入では起こり得ないような下げ幅と速さで価格の下落を招いてしまうのだ。

「このような価格の下落を補って成長を維持するには、2～3か国で〔新製品を〕発売するだけでは不十分である。世界のすべての基幹市場で発売しなければならないことは明らかだ」。Actavis社の最高経営責任者であるRobert Wessmanは、米国ワシントンDCで2007年9月に開かれたジェネリック医薬品協会の会議で、このように語った。そして、イタリアやスペイン、フランスなど一部の国々では基幹市場への浸透が米国ほどではないため、企業の巨大化と国際化の動きの中では企業合併が当然とるべき戦略の1つとなる。

しかしWessmanなど一部の関係者は、この過熱した合併合戦のために企業は過大な買収コストを背負わされていると主張する。そしてWessmanは、Mylan社のMerck社買収とBarr社のPliva社買収での買収額が高すぎたことを指摘している。ただしWessmanが、Pliva社買収でBarr社に競り負けたのも事実である。Barr社の最高経営責任者であるBruce Downeyは、まったく後悔していないといい、「得た資産を考えれば、この買収には大きな価値があった。またやりたいと思っている」と語った。



世界第3位のジェネリック医薬品企業になろうとしている米国のMylan Laboratories社。

### 加速する業界再編

もう1つ触れておかなければならないのは、一部のインド企業が、逆に米国のジェネリック医薬品メーカーを買収している点である。「インドの企業は、米国でのプレゼンスを確実に高めてきている」とIMS Health社の産業連関担当副社長のDoug Longは語る。例えば、既に欧州で最大のインド系ジェネリック医薬品企業となっているWockhardt社（インドのムンバイに本社）が、Par Pharmaceutical社（米国ニュージャージー州に本社）の買収に名乗りをあげていることが先週報道された。このほかに国際化を進める企業は多く、例えば昨年初頭にはインドのRanbaxy Laboratories社が、1週間でイタリア、ルーマニア、ベルギーのジェネリック医薬品会社を次々と買収した。

そうすると今から10～15年後には、産業界の自然選択によって、数社の巨大ジェネリック医薬品企業だけが残ることになるのだろうか。「多くの人々は、そのように考えている」とLongは述べる。

Erdeiは、腫瘍科や皮膚科といったように対象を絞り込んだニッチ市場で事業展開する小規模企業は生き残れる、と考えており、「中規模企業の先行きがいちばん心配だ」と話す。このような企業は、ニッチ戦略を生かすには規模が大きすぎ、Teva社やMylan社などと対等に競争するには規模が小さすぎるからである。これらの中規模企業は、巨人ゴリアテに変身する方法を考える必要がある、とErdeiはいう。「なぜなら、自ら合併・買収を積極的に進めなければ、他社に買収を仕掛けられてしまうからだ」。