

シリーズ“Predictions 2020-2030” 第7回

## ファイナンスが果たす 役割・機能はどう変化するか？

### 概要

政府・保険者の影響力増加、新興国市場の台頭、患者の積極的な関与、製品・サービスの高度化、オープンイノベーションの進展などを受け、ライフサイエンス企業を取り巻く事業環境は今後さらに大きく変化していくこととなる。ライフサイエンス企業には、タイムリーに大胆な投資を行うとともに、社内の非効率を排除して原資を生み、時々刻々と変化し続けていくことが求められる。

この中で、ファイナンスは、従来の迅速・正確な予算・実績の管理を求められる立場から、事業を変革し、コントロールする立場へと進化することが求められると我々は考えた。本稿では2030年を見据え、ファイナンスが具体的にどのような進化を実現するべきなのかを以下の3つの観点から考察したい。

1. 攻めの投資を実現するファンドマネジメント  
(高度な資金調達、運用、コミュニケーションサイクルの運営による大胆な投資の実施・マネジメント)
2. 徹底したリーンオペレーションの実現  
(Global Business Services、ロボティクスの活用を通じたトランザクション業務の効率化)
3. アナリティクスを通じた変革の推進(外部・内部データからの意味ある情報の抽出、変革の推進)

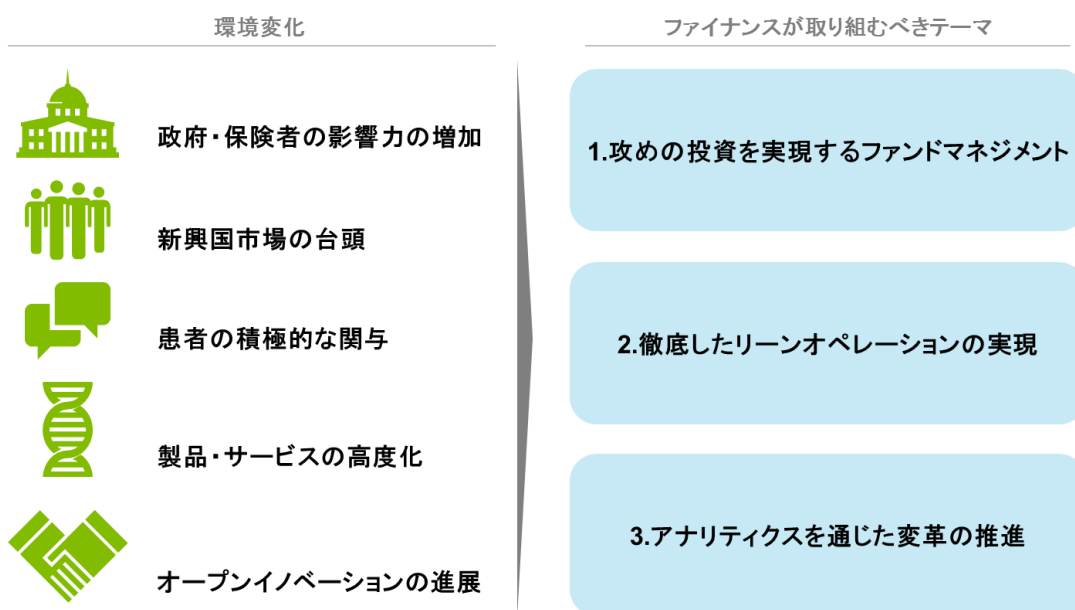


# 事業環境の変化と ファイナンスが取り組むべきテーマ

ライフサイエンス企業を取り巻く事業環境は、今後、政府・保険者の影響力の増加、新興国市場の台頭、患者の積極的な関与、製品・サービスの高度化、オープンイノベーションの進展などが進むことによって、より複雑化していくことが予想される。このような環境の中では、よりダイナミックな経営が必要とされる。新たな製品・サービスの開発・提供にあたっては、大規模な投資に関する判断をタイムリーに行い、その成果を環境の変化とともにモニタリングし、方向修正をしていく必要が生じる。定型的なトランザクション業務については、徹底的に効率化したリーンオペレーションを実現することで、金銭面でも人材面でも、より戦略的な案件への資源配分を高めていく必要性が一層高まる。さらに、データ収集・保有コストが低下する環境の中で、それをどのように分析するか、分析結果をどのように変革につなげるかが、企業の競争優位を決定することとなる。

このような背景を受け、ファイナンスは、1.攻めの投資を実現するファンドマネジメント、2.徹底したリーンオペレーションの実現、そして、3.アナリティクスを通じた変革の推進という3つのテーマに取り組んでいく必要があると我々は考える。

図1：ライフサイエンス企業を取り巻く環境変化



# 1. 攻めの投資を実現する ファンドマネジメント

将来の収益の柱となるイノベーションの種を育てていくためにファイナンスが担うべきファンドマネジメント機能は、主に以下の3項目である：

図2：ファンドマネジメントにおけるファイナンス機能の貢献の方向性

期待役割	貢献の方向性
A プロアクティブな資金調達	戦略に裏打ちされた資金需要の予測に基づく調達
B ポートフォリオとしての投資資金運用	戦略と合致した基準での投資案件の総合的な評価
C メカニズムに踏み込んだ目標設定・評価	売上・費用の発生メカニズムへの洞察に基づくコントロール

## A. プロアクティブな資金調達

従来は、どちらかというと、“受け身”の資金調達が一般的であった。ファイナンスの役割は、過去の高い収益性により積み上がった内部留保を確定済みの投資案件に対して取り崩すことが中心であり、調達を検討することは稀であった。

今後、事業環境の大きな変化に対応するためには、資金需要を予測し、プロアクティブに、先手を打って資金調達を行うことが求められる。そのためには、戦略を実行する上で、自社がもつべきケイパビリティと現状のギャップを明らかにし、そのギャップをどのようなステップで埋めていくか、という投資ロードマップを策定することが必要となる。その上で、将来的に必要となる投資の規模を予測するとともに、収益性の経年変化についても見通しを持っておくべきである。加えて、国際的な利率・為替の動向、税制の変化についても、シナリオプランニングを行い、外部環境の変化に合わせ、自社のポジションを継続的に調整していくことが求められる。また、共同研究や合併会社の設立などを含めたアライアンスの増加に伴い、自社調達以外も調達ポートフォリオのオプションとして検討していくべきである。

また、投資家とのコミュニケーションという意味でも、従来以上に、ファイナンス自らが戦略のストーリーを語り、資金調達、配分、そして業績に関するビジネス上の合理性を伝える必要がある。

## B. ポートフォリオとしての投資資金運用

収益性、効率性の観点から投資枠と統一的な評価基準を設定し、期初に想定される案件を洗い出した上で、実行時に個別の案件を評価・承認するという方式が一般的なあるべき姿として語られてきた。

今後事業が複雑化する中では、これまでの医薬品・医療機器の研究開発投資とは特性の異なる投資案件も扱う必要が生じる。例えば、収益性やリスクが異なる、可逆性を有するといった投資案件は、投資管理の在り方にも大きな変化を要する。投資を総合的にポートフォリオとして戦略の中に位置づけ、評価するという観点がより重要なものとなる。投資ロードマップを具体化、詳細化し、事業・地域の戦略実行上のステージに応じて投資枠・評価基準は、自ずと異なったものとならなくてはいけない。また、個別の投資案件の評価にあっても、ロードマップとの整合性を確認した上で、実行済、または今後実行予定の投資と合わせ総合的に評価した際に、自社のリスク・リターンに及ぼす差分という観点で評価を行うことが求められる。その中で、プロジェクトファイナンスを用いたエクイティ・デット両面での資金調達や、先物、オプション、スワップなどデリバティブ、保険の活用もより積極的に活用されることとなる。リスク選好度に応じたイノベーションの促進をファイナンスとして強力にリードすることが求められる。

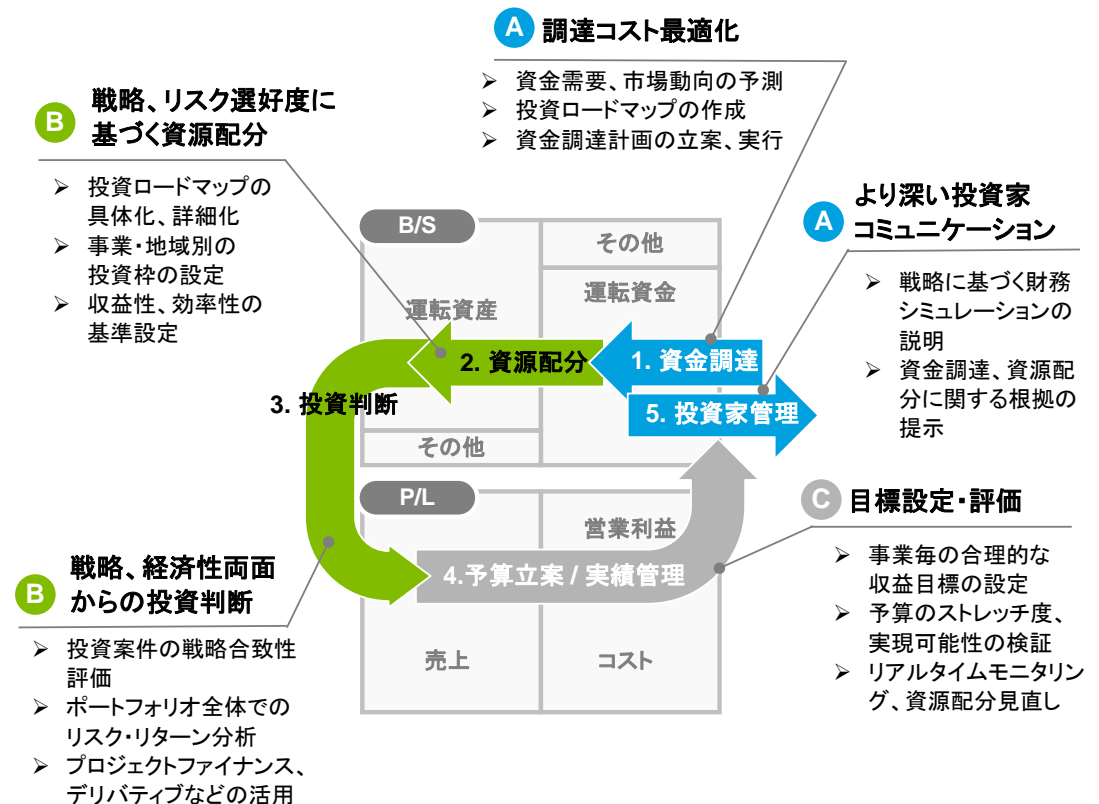
### C.メカニズムに踏み込んだ目標設定・評価

従来、外形的な情報に基づき財務上の計画・予算の目標が設定され、評価されてきた。市場・自社売上の過去の成長率などから、トップラインの目標が設定され、収益性を維持するためのコスト計画が立案され、計画進捗率のモニタリングと差異に関する実行部門からの報告に基づいて評価されるという方式が一般的である。

今後、事業環境の変化のスピードが上がり、かつ方向性が多様になるにつれ、メカニズムに踏み込んだ目標設定・評価を行わなくては、ただ状況が悪くなるのを見守るだけでコントロールできない、という状況に陥ってしまう可能性が高い。

まず目標設定に当たっては、各事業が置かれている状況、戦略実行上のステージに応じて合理的な目標設定を行う必要がある。さらに予算が十分ストレッチし、かつ実現可能な計画となっていることを担保するため、顧客セグメンテーションが自社にふさわしいか、シェア・価格の予測は妥当か、支出は発生メカニズムに照らして必要・十分か、というチェックが必要となる。またモニタリングも、きめ細やか、かつ効率的に行うため、売上・支出の発生メカニズムに基づくKPIを設定し、リアルタイムに行える仕組みを整え、財務面での影響が現れる前にリスクを検知し、資源配分の見直しを含め、手を打つ体制を整えておく必要がある。

図3：ファンドマネジメントにおける資金調達・運用・モニタリングサイクル



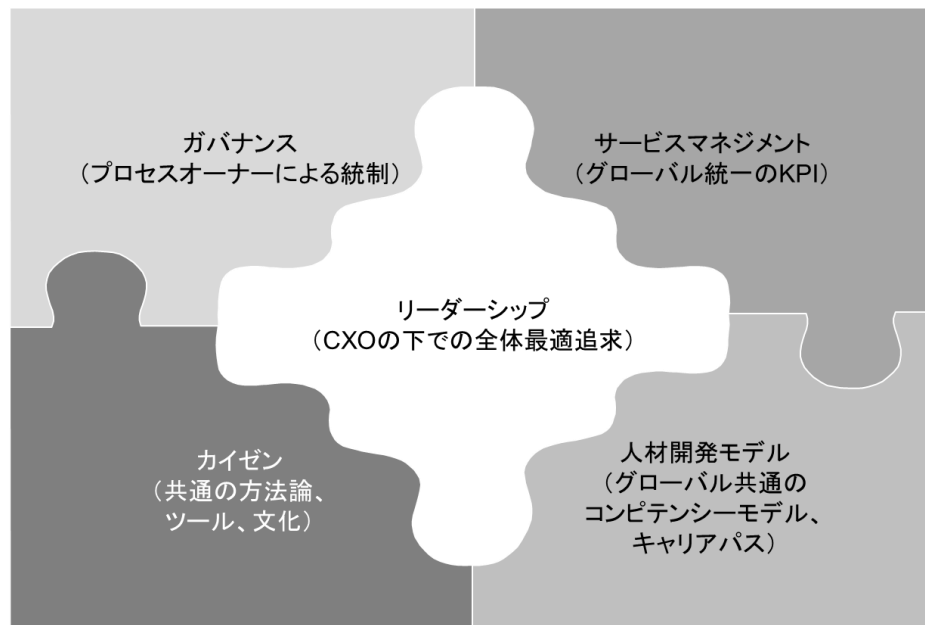
## 2. 徹底したリーンオペレーションの実現

ライフサイエンス企業が今後、徹底的にリーンなオペレーションを実現することで、投資余力を生み、変化への柔軟さを手に入れる上で、Global Business Servicesの活用、ロボティクスによる自動化は必須となる。

全てのサポートファンクションは、Global Business Services (GBS) に集約されることによって、効率性、スケラビリティ、総合力を獲得し、ライフサイエンス企業がグローバル展開、新規ビジネス参入、コンプライアンスの強化など新たな取り組みを行う上での重要な武器となる。GBSにおいては、CXOが事業・地域軸と機能軸を組み合わせたマネジメントを行い、グローバルレベルでの最適化を推進する。ガバナンスは、受注～入金 (O2C)、発注～支払 (P2P) などプロセスチェーンごとのオーナーによって行われる。現在パッチワークになっているサービスレベル合意書 (SLA)、KPIレポート類を廃し、統一の枠組みで効率的、かつ意味のある指標によりサービスレベルのモニタリング・意思決定が行われる。加えて、カイゼンのための方法論、ツール、文化も共通のものが導入され、継続的に通常業務の一部として実施される。また、グローバル共通のコンピテンシーモデル、機能・地域横断的なキャリアパスが整備され、事業の変革を推進する広い視野をもった人材が育成されることとなる。

加えて、ロボティクス技術の進展に伴い、定常業務の多くの部分が自動化され、より付加価値の高い業務に集中できる環境が整う。一般的にライフサイエンス企業の従業員は給与水準が高いものの、定型的な業務に多くの時間を割いている現状がある。ロボティクスとは、いわゆる工業用ロボットやヒト型ロボットではなく、ルールに基づくオペレーションを機能・システム横断に行うコンピュータープログラムのことである。これらのプログラムは、コスト、正確性、24時間稼働、マルチタスク、管理情報収集の効率性などの観点で、ヒトに比べ大きな利点を持っており、また、ERPシステムのような大規模な投資も必要としないため、今後その利用範囲は拡大する。給与、与信・売掛金、買掛金など広範な業務でヒトが行っている業務の大部分は自動化されると予測されている。

図4：GBSによるサポートサービスの効率性と総合力の両立



# 3. アナリティクスを通じた変革の推進

外部環境、自社の収益性、オペレーションのリスク・課題を、発見し対応する上で、より安価で大量に収集可能なデータをどう分析し、どう生かすかということが今後の鍵となってくる。従来、定量的なデータの分析・提供を行ってきたファイナンスは、アナリティクスにおいても、主体的な役割を求められることとなる。一方で、分析手法、ソフトウェアなどは日進月歩で進化するため、その選定ができる能力を身につける必要があるが、実際の分析自体は、社内・外の専門家の力を活用することとなる。

投資・資金調達に伴うリスクヘッジ、研究開発への投資、営業・マーケティング資源の配分、オペレーションの改善に関する意思決定は、従来、専門家の意見、過去の実績、限定的な定量情報などに基づいて行われるアートの側面が強かった。今後、新たな地域、ビジネスモデルへ参入を行うに当たり、より、精度高く、より、素早く意思決定をするためには、サイエンスの側面を強化しなくてはならない。その上での強力なツールとなるのが、データからパターンを見だし、将来に対する予測の精度を上げるアナリティクスである。

ファイナンスは、指揮者としてデータ分析の各ステップにおいて全体を導く役割を果たす必要がある。論点設定の際は、戦略、顧客、製品、リスク上の論点の中でインパクトの大きい物を設定する。データの収集では、必要な要素を定義し、各機能からの収集のコーディネーションを行う。分析の方向性を定める上でも、論点に答える上で、意味のある軸に焦点を絞り、その意思決定を行うこともファイナンスの責任である。さらに分析の結果得られた示唆をアクションプランにつなげ、継続的なモニタリングを行うための仕組みを構築し、売上・コストの改善につなげることができたときに初めて、企業はその価値を享受することができる。

図5:アナリティクスにおける主要論点

カテゴリ	主要論点
戦略	<ul style="list-style-type: none"><li>➢ プロジェクトは、必要な結果を生み出しているか？</li><li>➢ 成長の伸びしろが最もある市場、製品、顧客はどこか？</li><li>➢ コスト競争力のある組織となっているか？</li><li>➢ キャッシュポジションをどう最適化すべきか？</li></ul>
顧客	<ul style="list-style-type: none"><li>➢ どの顧客セグメントが最も利益をもたらしているか？</li><li>➢ 意思決定によって、顧客セグメント別の利益にどのような影響があるか？</li><li>➢ ある顧客との取引は、運転資本にどのような影響を及ぼしているか？</li><li>➢ プロモーション・ディスカウントをどのように活用すればリターンを最大化できるか？</li></ul>
製品	<ul style="list-style-type: none"><li>➢ 収益性、成長余地の観点から、どの製品を重点とすべきか？</li><li>➢ どの製品・サプライヤーに粗利改善の余地があるか？</li><li>➢ 調達方法の違いによって、ファイナンス上、どのようなインパクトがあるか？</li><li>➢ 流通方法の違いによって、資本、利益上、どのようなインパクトがあるか？</li></ul>
リスク	<ul style="list-style-type: none"><li>➢ ポートフォリオは、十分に分散投資できているか？</li><li>➢ 外部環境の急激な変化に対応する、耐える準備ができているか？</li><li>➢ 十分なキャッシュを持っているか？</li><li>➢ コンプライアンス上、どのようなリスクがあるか？</li></ul>

# おわりに

ライフサイエンス企業のビジネスモデルが大きな転換期を迎えている今、それに伴って、ファイナンスも変化を求められている。2030年に向け、企業の新たな姿、そこに至る道筋を描き、実行することは決して平坦な道のりではない。しかし、ファイナンスがその中心に立ち、推進することによって、必ずやライフサイエンス企業、そして、ファイナンスはさらに進化した姿を現すことができるであろう。



## コンタクト

長川 知太郎

パートナー

ライフサイエンス & ヘルスケア

デロイトトーマツ コンサルティング 合同会社

080 2003 8638

tnagakawa@tohatsu.co.jp

小林 たくみ

シニアマネジャー

CFOサービス

デロイトトーマツ コンサルティング 株式会社

080 4384 0276

takukobayashi@tohatsu.co.jp

西上 慎司

パートナー

ライフサイエンス & ヘルスケア

デロイトトーマツ コンサルティング 合同会社

080 4367 7848

snishigami@tohatsu.co.jp

大平 淳

マネジャー

ライフサイエンス & ヘルスケア

デロイトトーマツ コンサルティング 合同会社

080 4360 8187

johira@tohatsu.co.jp

デロイトトーマツ グループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームおよびそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、デロイトトーマツ コンサルティング 合同会社、デロイトトーマツ ファイナンシャルアドバイザー 合同会社、デロイトトーマツ 税理士法人およびDT弁護士法人を含む)の総称です。デロイトトーマツ グループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、法務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー等を提供しています。また、国内約40都市に約8,700名の専門家(公認会計士、税理士、弁護士、コンサルタントなど)を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイトトーマツ グループWebサイト([www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp))をご覧ください。

デロイト トーマツ コンサルティング(DTC)は国際的なビジネスプロフェッショナルのネットワークであるDeloitte(デロイト)のメンバーで、日本ではデロイト トーマツ グループに属しています。DTCはデロイトの一員として日本のコンサルティングサービスを担い、デロイトおよびデロイト トーマツ グループで有する監査・税務・法務・コンサルティング・ファイナンシャルアドバイザーの総合力と国際力を活かし、あらゆる組織・機能に対応したサービスとあらゆるセクターに対応したサービスで、提言と戦略立案から実行まで一貫して支援するファームです。2,300名規模のコンサルタントが、デロイトの各国現地事務所と連携して、世界中のリージョン、エリアに最適なサービスを提供できる体制を有しています。

Deloitte(デロイト)は、監査、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザーサービス、リスクマネジメント、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスをFortune Global 500®の8割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約225,000名の専門家については、Facebook、LinkedIn、Twitterもご覧ください。

Deloitte(デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数指します。DTTLおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。DTTLおよびそのメンバーファームについての詳細は[www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about)をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。