

医療機器(治療器)メーカーにおける 価格戦略強化の必要性

要旨

医療機器メーカーにとって、価格低減への圧力は年々高まってきている。

各営業担当が価格交渉を行う医療機器業界においては、適切な方針・ルールの設定や情報共有により、全社で一貫した価格政策の実現が必要となる。



価格低下プレッシャー

医療機器メーカーにとって、価格低減への圧力は年々高まってきている。その背景として以下の環境変化があげられる。

- 保険償還価格の低下
 - 医療機器産業研究所によると、過去10年間において特定保険医療材料の保険償還価格は約25%低下した
- 医療機関の経営環境悪化と経営管理機能の強化
 - 収益性の低下傾向を受け、医療機関においてもコスト管理を厳格化している
 - コスト削減の第一歩として医療材料費が注目され、購入価格見直しの対象となっている
 - 高度なデータ管理が求められるDPCの採用が、上記傾向に拍車をかけている
- 医療機関の間での価格情報共有
 - 共同購買やグループ内の価格情報共有により、病院の販売店への価格交渉力が増している
 - 価格交渉を代行する価格コンサルティング、GPO(共同購買組織)の活動が活発になり、市場での最安値情報が流通している

以上の環境の変化により、医療機器メーカーの出荷価格の低下が継続的に進んでおり、これによる利益喪失額が売上高の数パーセントに達する場合もある。(一度引き下げられた価格が元に戻る例はほとんどないため、この利益喪失は毎年、累積的に発生することに注意が必要である。)

医療機器メーカーの対応の遅れ

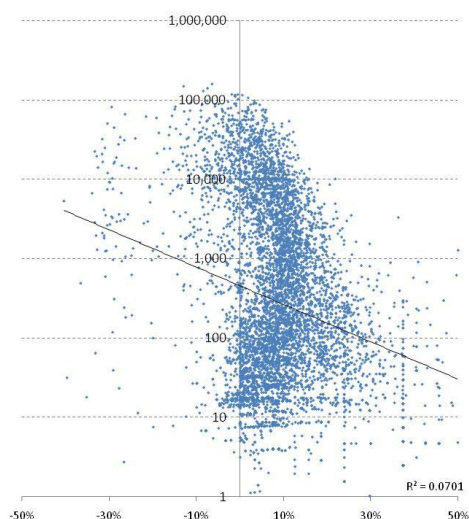
それでは、医療機器メーカーは、この価格低下圧力に対して組織的に十分な対応をとることができているだろうか。われわれの経験によると答えは否である。

図1は、ある医療機器メーカーの医療施設別の売上金額と販売価格を示す散布図である。1つ1つの点が顧客を示し、縦軸がその施設への販売高を、横軸が販売価格(平均価格を0%とする)を、それぞれ指数化して示したものである。

一貫した価格戦略がとられている場合は、販売量が多い顧客ほどよいディスカウントが提示され、全体として右肩下りの傾向が示されるはずである。しかし、実態はまるで「雲」のように何の傾向もない分布となっており、価格に対して一貫した戦略が取られていないことがわかる。

これはあくまで1社の例であるが、自社の価格分布に「雲」が発生していないと断言できる経営層はどれほどいるだろうか？

図1: 平均価格との乖離



現場任せの価格政策

医療機器業界においては、まだまだ卸の統合化が進んでおらず、地域ごとに地場の卸との付き合いが必要であり、現場の営業担当が卸との価格交渉を行っているのが現状である。

売上目標に強いインセンティブを持つ営業担当は、販売量を守るために安易に値引きに応じる傾向がある。もちろん、各社にはそれぞれ値引き承認のためのプロセスが存在するが、以下に示すような実態となっており、有効に価格政策が実行できていない状況だろう。

- 値下げ申請の件数が多く、またメールベースでの非効率的な運用になっており、承認者が適切な検討を行えていない
- 値下げ承認の際に検討すべき項目が整理されていないため、申請者が強調する事項に注目が集まり、偏った観点からの検討になる
- 1件1件、個別案件ごとに判断する必要があり、価格分布全体の最適化の観点がなおざりになる

結果的に、各申請の可否は、全社的な価格政策ではなく、営業担当者の「申請書を書く文章力」に依存している場合すら想定される。

求められる価格政策のためのインフラの必要性

医療機器業界のように、価格交渉主体が分散化したビジネスにおいては、承認者に対して適切な情報を効率的に提供し、適切な意思決定を支援する、以下のような仕組みやルールが必要となる。

- 効率的なワークフローシステム
- 承認内容と承認者の最適化
- 評価項目と評価基準の統一化・インデックス化

- 営業戦略と価格政策を整合するためのルール
- 全国／地域別などの切り口での価格分布情報の提供
- 地域最安値などの重要情報の提示

上記のような仕組みやルールを整備することで、承認者が価格政策に従った意思決定を行うことが可能となり、整合のとれた価格政策が実現する。

「ポテンシャル」の管理により、先手での価格対応の実現

仕組みやルールを整備し、価格政策の能力を向上させることで、値下げ交渉を持ち込まれてから検討を始める「後追い対応」を脱却することが可能となる。

たとえば、グループ病院に関しては、医療機器メーカーは「潜在的なロス」を管理することが推奨される。「潜在的なロス」とは、図2に示すように、ある特定製品に関する、グループ内での最安価格と各病院への実売価格の差に販売数量を掛けた指標である。

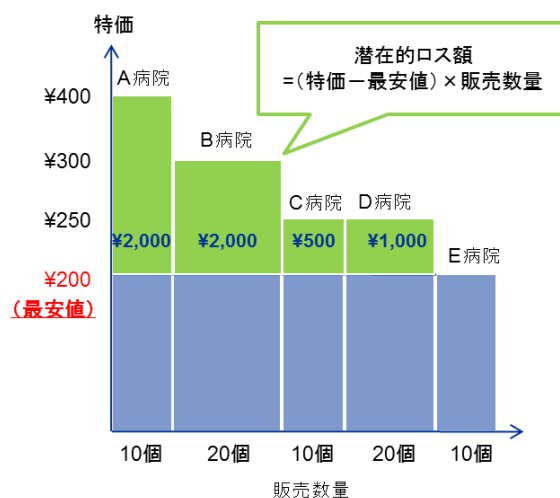
医療機器メーカーからすると、これまでバラバラな対応をしていた顧客病院がグループ内で価格情報を共有し、最安価格で販売するように各卸と交渉して行くことで、この部分の利益は明日にでも失われてしまうかもしれない。ある企業では、「潜在的なロス」が営業利益の3分の1以上を占めるケースもあった。

このように潜在的なリスクを計量することで、将来に発生しうることを予見し、先手での対応をとることが可能なる。

結論

ある企業では、価格政策の専門部隊を立ち上げ、上記のような施策を実現することで、年間発生していた利益喪失を半分以上削減することに成功した。価格分布の雲は価格政策の不備の象徴であるが、それと同時に、成熟を迎える医療業界においては収益性拡大の源泉ともいえる。

図2: ある特定製品に関するグループ病院A-Eの“潜在的ロス”

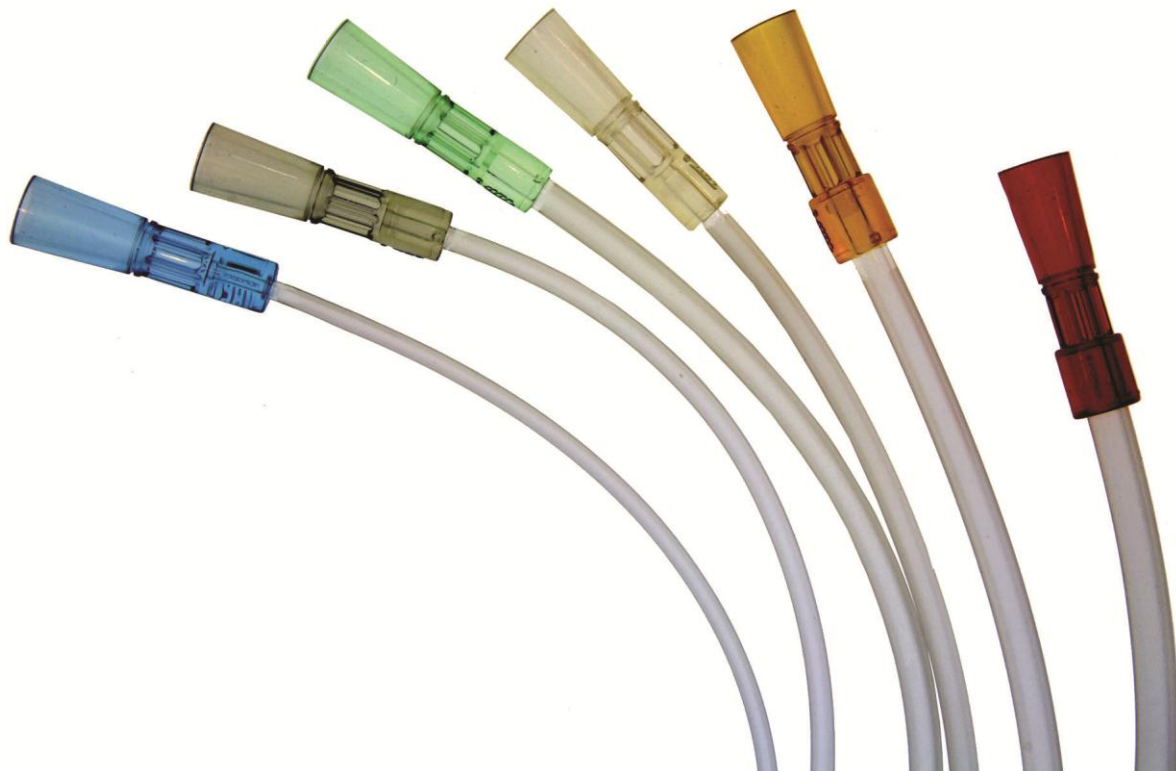


コンタクト

松尾 淳
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 コンサルティング株式会社
080 2003 8644
jmatsuo@tohmatu.co.jp

Christian Boettcher
ディレクター
ライフサイエンス & ヘルスケア
デロイトトーマツ コンサルティング株式会社
080 9097 7376
chrboettcher@tohmatu.co.jp

立岡 徹之
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 コンサルティング株式会社
080 4597 4237
ttatsuoka@tohmatu.co.jp



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、有限責任監査法人トーマツのグループ会社です。DTCはデロイトの一員として日本におけるコンサルティングサービスを担い、デロイトおよびトーマツグループで有する監査・税務・コンサルティング・ファイナンシャル アドバイザリーの総合力と国際力を活かし、日本国内のみならず海外においても、企業経営におけるあらゆる組織・機能に対応したサービスとあらゆる業界に対応したサービスで、戦略立案からその導入・実現に至るまでを一貫して支援する、マネジメントコンサルティングファームです。1,400名規模のコンサルタントが、国内では東京・名古屋・大阪・福岡を拠点に活動し、海外では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、税務、コンサルティングおよびファイナンシャル アドバイザリーサービスをさまざまな業種にわたる上場・非上場クライアントに提供しています。全世界150か国を超える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提供しています。デロイトの約200,000名におよぶ人材は、“standard of excellence”となることを目指しています。

Deloitte(デロイト)とは、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)およびそのネットワーク組織を構成するメンバーファームのひとつあるいは複数を含みます。デロイト トウシュ トーマツ リミテッド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。その法的な構成についての詳細はwww.tohatsu.com/deloitte/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。