



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# シリス —No. 1 ブランドへの挑戦—

*Timing is everything. We're never sure when an intimate moment will happen. Often, the moment arrives unexpected, unannounced. Cialis is about helping men with ED to be able to respond to their partner at any moment more like a man without ED.*

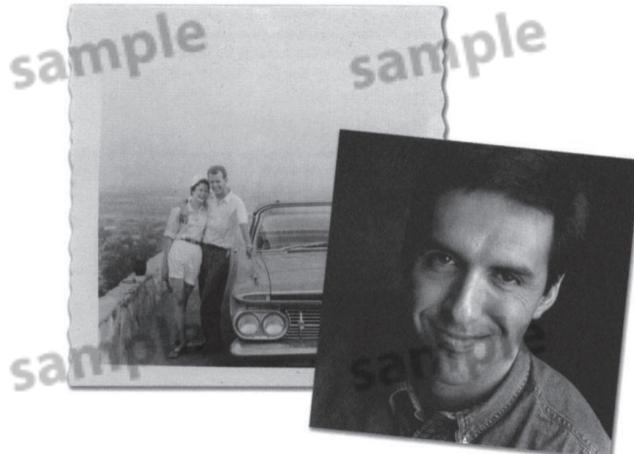
*Cialis is not just about achieving an erection; it's about the possibility of restoring true intimacy ---and giving a man the confidence to enjoy all of the points of connection that naturally occur along the way. We can't always plan for the magic to happen---but when it does, we can be ready. Cialis may help couples act on their feelings when the mood strikes, not the clock.*

タイミングこそ全てである。親密な関係をもちたいと感じる瞬間がいつ訪れるかについて、我々は断じて確かではない。しばしば、関係をもちたいという瞬間は、予期せず、事前に知らされることなくやってくる。シリスは、まさにEDを患っている男性が、まるでEDを患っていない男性かのように、どんな瞬間でもパートナーに応じることを可能ならしめるものである。

シリスは、勃起させるだけのものではない。シリスは、真に親密な関係を回復させ、そしてその最中に自然に生じるパートナーとの全ての結び付きを楽しむという自信を男性に与えようとするものである。我々は、常にマジックが起こることを計画することはできない、しかし、その瞬間が生じた時のために、準備していることはできるのである。シリスは、その時間になったからではなく、そのムードになった時に、カップル達がその感情に身を任せることを助けるであろう。

(『シリス・ブランド・ブック』ブランド・ストーリーより、図1)

図1 シリスのブランド・イメージ



(出所 イーライリリー社資料)

本ケースは、クラス討議の資料とするために、慶應義塾大学大学院経営管理研究科 井上哲浩教授、同大学院後期博士課程 飯野純彦によって、公開資料そして自主調査の結果に基づき、クラス討議の基礎資料として作成された。なお、ケースの欠点はすべて著者らに帰する。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール(〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp)。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 井上哲浩、飯野純彦 (2012年2月作成)

sample

sample

sample

sample

sample

5

2011年8月、シアリスのマーケティング・チームは、1998年に市場に導入されて以来ED (erectile dysfunction : 勃起障害) 疾患市場でNo.1ブランドとして快進撃を続けてきたファイザー社のバイアグラ®に挑戦し続け、グローバル・マーケット・シェア1位の地位まであと一歩というところまできていた。シアリスのマーケティング戦略を日本市場で担当している日本イーライリリー株式会社のマーケティング本部タラダフィルブランドチーム製品企画部長の佐藤文昭氏は、日本市場においてもバイアグラに追いつくべく、これまでのマーケティング戦略を振り返りつつ、今後のマーケティング戦略の展開について、思案を巡らせていました。

10 日本イーライリリー株式会社

## 日本イーライリリー株式会社

15 1975年11月1日に設立された日本イーライリリー株式会社（以下、リリー社）は、神戸市中央区磯上通に本社を、東京都港区赤坂に東京支社をそれぞれ置き、2010年10月現在、127億7,250万円の資本金で、約2300名の社員をかかえる組織である。事業所は全国に8ヵ所（その他営業拠点15ヵ所）あり、神戸市西区高塚台に製造施設を置いている。1975年の設立以前の日本市場で、1909年に塩野義製薬がリリー社のゼラチン・カプセルを輸入したことに端を発し、1923年に塩野義製薬がリリー社製品の日本における本格的なマーケティングを開始した。そして大正初期に、リリー社のインスリンが日本市場に導入され、1945年には塩野義製薬が抗生物質を中心20 に多様なリリー社製品を販売するようになった。

日本イーライリリー株式会社代表執行役社長のアルフォンゾ・G・ズルエッタ（Alfonso G. Zulueta）氏は、

25 一人一人の患者さんに「こたえ」をもたらす、イノベーションをめざして。  
研究開発型グローバル製薬企業、イーライリリー

というメッセージを発信し、研究開発を強調し、次のように述べている：

30 「研究開発こそ企業の魂である」という創業以来の理念を受け継ぎ、その分野で最初の医薬品、または最良の医薬品を生み出すというのが、イーライリリーの研究開発方針です。1923年に糖尿病治療のための世界初のインスリン製剤の実用化に成功して以来、様々な困難な病気に対する「こたえ」として、多くの「世界初」の画期的な医薬品を開

発・提供し、医療に貢献しています。

世界 140 カ国以上で事業を展開する中、日本イーライリリー株式会社は、米国本社に次ぐ規模を持つ組織で、世界の中でも重要な位置をしめています。日本においては、ニューロサイエンス領域、糖尿病・成長障害領域、筋骨格領域、癌の領域において、医薬品事業を展開しています。5

日本においても、病気とともに生きる患者さんとご家族のみなさまの声に耳を傾け、同じ目線を持ちながら、世界に広がる研究開発ネットワークを活用し、真に価値ある医薬品づくりをめざしてまいります。

リリー社が取り扱っている製品は、まずニューロサイエンス領域に関して、抗うつ薬サインバルタ<sup>®</sup>、抗精神病薬ジプレキサ<sup>®</sup>、注意欠陥 / 多動性障害 (AD/HD) 治療薬ストラテラ<sup>®</sup>がある。つぎに糖尿病・成長障害領域、筋骨格領域に関して、抗糖尿病剤 ヒトインスリン製剤ヒューマリン<sup>®</sup>、抗糖尿病剤 超速効型インスリン製剤ヒューマログ<sup>®</sup>、遺伝子組換えヒト成長ホルモン製剤ヒューマトロープ<sup>®</sup>、骨粗鬆症治療剤（選択的エストロゲン受容体モジュレーター）エビスタ<sup>®</sup>、骨粗鬆症治療剤フォルテオ<sup>®</sup>がある。そして最後に、癌や腫瘍といったオンコロジー領域に関して、抗悪性腫瘍剤（代謝拮抗性）ジェムザール<sup>®</sup>と抗悪性腫瘍剤（代謝拮抗性）アリムタ<sup>®</sup>がある。10

そして、2007 年に、ED（勃起不全）治療剤「シアリス」が発売され、2009 年 7 月より日本新薬株式会社に販売委託により提供されている。15

### イーライリリー・アンド・カンパニー (Eli Lilly and Company)

1876 年 5 月 10 日に創業され 130 年を超える歴史を有するイーライリリー・アンド・カンパニー（以下、Eli Lilly 社）は、米国インディアナ州インディアナポリスに本社を置き、2010 年時点では、約 38,000 名の社員を有し、内約 7300 名が研究開発に従事しており、約 230 億ドルの売上を達成している。Eli Lilly 社は、革新を追求する医薬品のリーディング・カンパニーとして、世界各国の自社研究施設や外部の優れた科学的研究機関との提携による最新の研究成果を用いて、各治療領域で最高レベルの豊富なポートフォリオの医薬品を開発し、約 140 カ国で製品を供給している。研究所はアメリカ、イギリス、カナダ、ドイツ、ベルギー、スペインなど 8 カ国にあり、工場はアメリカ、ペルトリコ、日本など 13 カ国にある。20

イーライリリー大佐によって 1876 年に創業した Eli Lilly 社の始まりは、「ミラクルをちょうどいい」というストーリーとともににある（図 2）：

図2 ミラクルをちょうどいい



(出所 Eli Lilly 社ホームページ)

「ミラクルをちょうどいい」 1860 年代のある年の瀬のこと。創業まもないイーライリリー薬局の扉を開けた少女は、そう言いながら小さな手に握り締めていたわずかなお小遣いを差し出しました。聞けば、母親が重い病におかされ、医者も周囲の大人たちも「ミラクル（奇跡）だけが頼りだ」と話していたと言うのです。それはアメリカ中に南北戦争のアラシが吹き荒れ、人々の間には迷信やニセ薬が横行していた時代でもありました。

それから約 10 年を経た 1876 年、イーライリリー大佐は、人々にとって真に有用な薬の開発をめざして、インディアナポリスでイーライリリー・アンド・カンパニーを設立。少女が投げかけた一言の重みを深く胸に刻み、科学に裏づけされた「ミラクル」を探し求めるイーライリリーの歩みが始まったのでした。

130 年を超える歴史を通じて、「研究開発こそ企業の魂である」という理念はゆるぎなく受け継がれ、イーライリリーの研究開発費はグローバル製薬企業の中でもトップレベルです。

その後、1923 年に糖尿病治療のためインスリン製剤の実用化に成功し、革新を追求する医薬品のリーディング・カンパニーとして発展していくのである。

Eli Lilly 社の経営理念は、長年にわたり培われてきた

誠実さ、卓越性の追及、人の尊重

「いのちの尊さにこたえます。」 Answers That Matter.

という基本的な価値観を確固たる基盤として、その使命である “Answers That Matter.” を果たすべく取り組んでいく、というものである。「誠実さ」は、業務全般において、最大限の誠意

をもって倫理的な行動を心がけるよう互いに要求することを意味する。「卓越性の追求」は、医薬品事業には、絶え間ない献身と最高レベルの品質が要求されるが、高まり続ける顧客の期待にこたえるべく、常に改善の機会を模索するというものである。「人の尊重」は、社員や患者さん、顧客、株主、パートナー、サプライヤー、地域社会など、Eli Lilly 社または同社製品と何らかの関わりをもつ、すべての人に対する敬意を意味している。『いのちの尊さにこたえます。』 Answers That Matter. により、人々が長生きし、より健康で豊かな生活をおくことができるよう、困難な病気に対する「こたえ」～革新的な医薬品、信頼できる情報、卓越したサービス～を探し続け、提供し続ける、という姿勢である。

Eli Lilly 社のジョン・C・レックライター (John C. Leechleiter) , Ph.D., CEO は、2011 年 4 月 28 日付の日経産業新聞で、すべての技術を自前で開発しようとせず、自社に足りない要素技術は積極的に他社や外部の研究機関などから導入しようとする研究・開発の手法であるオープン・イノベーションに関して、その仕組みを製薬業界でもいち早く実用化した経験から、次のように述べている：

□オープン・イノベーションの手法はどういう状況で有効だと考えるか。 「情報通信

技術の発達でコミュニケーションの障壁が下がるという時代背景がある。研究開発費が膨れあがったにもかかわらず、画期的な製品が出にくいといった状況に陥ったとき、社外から技術を導入し、技術開発の構造を変えていく必要があった。1998 年の導入当初から現在の状況を想定していたわけではないが、環境条件はまさに整ってきたといえる」 「製薬業界では『ブロックバスター』（大型製品）を軸に、すべてを自前でやるビジネスモデルが中心だった。しかしゲノムなどの研究も進み、『個別化医療』（事前の診断を通じて効果が期待できる患者に絞り込んで薬剤を投与する治療法）が主流になってきた。自社の力だけで対応するのはほぼ不可能だ」

□オープン・イノベーションを成功させる秘訣は。 「研究開発費が社内と外部連携で

半々になるように心がけ、調整している。アウトソーシング（外部委託）は経験が非常に重要だ。『どこまで情報や業務を出し』『どこまで出さないか』。その判断の積み重ねと蓄積こそが最大の強みになるとを考えている」「知識や技術を外部と共有している場合、競合他社から追い付かれやすい面もあるだろうが、同時に短時間で他社から学ぶこともできる利点もある」「我が社の場合、モデルとしては『FIPNet（フィップネット）』と呼ばれる仕組みを導入し、大学などの外部研究機関、臨床試験や薬品製造の受託会社、データ解析会社などを組み込んだ統合型の研究・開発ネットワークをつくり上げている。すでに様々な分野で成果が出つつある」

Eli Lilly 社の取り扱い製品は、多岐に渡っている。癌 (Cancer) 領域では、Alimta® (pemetrexed)、Erbitux® (cetuximab)、Gemzar® (gemcitabine hydrochloride) がある。心肺病 (Cardiology/Pulmonary) 領域では、Effient® (prasugrel)、Livalo® (pitavastatin)、ReoPro® (abciximab)、  
5 Adcirca (tadalafil) がある。糖尿病・末梢神経痛 (Diabetes/ Diabetic Peripheral Neuropathic Pain) 領域では、Glucagon™ (glucagon for injection [rDNA origin])、Humalog® (insulin lispro injection [rDNA origin])、Humalog® Mix75/25™、Humalog® Mix50/50™、TRADJENTA™ (Linagliptin) tablets、Cymbalta® (duloxetine hydrochloride) がある。メンズヘルス (Men's Health) 領域では、Axiron® (testosterone)、Cialis® (tadalafil) がある。線維筋痛症 (Fibromyalgia) 領域では、Cymbalta® (duloxetine hydrochloride) がある。成長障害 (Growth Disorders) 領域では、Humatropin® がある。ニューロサイエンス (Neuroscience) 領域では、Cymbalta® (duloxetine hydrochloride)、Strattera® (atomoxetine hydrochloride)、Symbyax® (olanzapine and fluoxetine hydrochloride)、Zyprexa® (olanzapine) がある。骨粗鬆症 (Osteoporosis) 領域では、Evista® (raloxifene hydrochloride)、Forteo® (teriparatide of recombinant DNA origin) がある。  
10 表1は、Eli Lilly 社の2010年と2009年の営業成績を示したものである。2010年には、約230億ドルの総売上 (対前年比約106%) を、約65億ドルの営業利益 (対前年比約122%) すなわち約28.3%の売上営業利益率を、そして約50億ドルの純利益 (対前年比約117%) すなわち約22.0%の売上純利益率を達成している。約230億ドルの売上構成比率であるが、Zyprexa  
15 が約50.3億ドル (21.8%)、Cymbalta が約34.6億ドル (15.0%)、Alimta が約22.1億ドル (9.6%)、Humalog が約20.5億ドル (8.9%)、Cialis が約17.0億ドル (7.4%)、Animal Health Products が約13.9億ドル (6.0%)、Gemzar が約11.5億ドル (5.0%)、Humulin が約10.9億ドル (4.7%)、Evista が約10.2億ドル (4.4%)、Forteo が約8.3億ドル (3.6%)、Strattera が約5.8億ドル (2.5%) となっている。

25

30

表1 Eli Lilly 社の 2010 年と 09 年の営業成績

(単位は100万ドル)	2010	2009
総売上	23,076	21,836
売上原価	4,366	4,247
研究開発費	4,884	4,327
マーケティング、セールス、管理費	7,053	6,893
取得した進行中の研究開発費	50	90
資産価値減損、組織再編、その他の特別経費	192	693
<b>営業利益</b>	<b>6,530</b>	<b>5,587</b>
その他の利益（損失）	-5	-230
<b>税引前利益（損失）</b>	<b>6,525</b>	<b>5,358</b>
所得税	1,456	1,029
<b>純利益（損失）</b>	<b>5,070</b>	<b>4,329</b>

(出所 Eli Lilly 社ホームページ)

## ファイザー株式会社

1953年8月1日に設立されたファイザー株式会社 (Pfizer Japan Inc.、以下ファイザー社) は、東京都渋谷区代々木に本社を置き、2010年現在、648億円の資本金で、約5900名の社員をかかる組織である。愛知県知多郡に名古屋工場物流センターを、横浜市に横浜パッケージセンターを、そして東京都大田区に研修所を置いている。1953年の設立以前の日本市場において、1950年、海外の有力な抗生物質製剤であったテラマイシンおよびその製剤の日本における一手販売契約を田辺製薬との間に締結し、1952年には、契約内容をテラマイシン含有飼料にまで拡大していった。この経緯もあり、1953年8月にファイザー田辺株式会社を資本金1億円で設立し、田辺製薬社長田邊五兵衛氏が取締役会長兼社長に就任した。

代表取締役社長プライマリー・ケア事業部門長梅田一郎氏の下で事業を展開するファイザー社の事業概要は、

“豊かな長寿社会”の実現に向けて私たちができること

と触れ、次のようなものである：

5

現代は、一生をいかに健康で、心安らかに過ごすかという、クオリティー・オブ・ライフ (QOL) を追求する時代になったと言えましょう。また、人々の医療に対する考え方も、今までの受身的な姿勢から、自分の健康は自分で守るといった積極的な姿勢へと転換し始めました。

10 そのような時代にあって、ヘルスケアカンパニーとして、私たちができること。それは、グローバルな研究開発体制から生み出される革新的な医薬品の提供を通じ、人々のより豊かな健康と暮らしに貢献すること。私たちの理念は “Working together for a healthier world” です。

15 ファイザー社は、主として医療用医薬品事業とアニマルヘルス事業という2つの事業を開展している。2009年9月から医療用医薬品事業にビジネス・ユニット制（事業部制）を導入し、各事業部門はより小さく専門性の高い組織で構成され、素早く的確な意思決定と領域毎のシームレスな戦略構築を可能としている。具体的には、主にプライマリー・ケアの医師に処方される製品を担当する「プライマリー・ケア事業部門」、主に専門医に処方される製品を担当する「スペシャリスト・ケア事業部門」、抗がん剤を担当する「オンコロジー事業部門」、特許が切れた後の製品を担当する「エスタブリッシュ医薬品事業部門」の4つの事業部門で構成されている。

20 アニマルヘルス事業では、畜産およびコンパニオンアニマル（ペット）向け動物用医薬品、緑化・果樹蔬菜向けプラントヘルス製品など、高い効果と安全性を持つ製品を提供しており、畜産動物、ペットの健康維持に貢献するとともに、野菜・果樹などの農産物や、日本の松の木を病害虫から守っている。

30

表2 Pfizer社の2010年と09年の営業成績

(単位は100万ドル)	2010	2009
収益	67,809	50,009
売上原価	16,279	8,888
研究開発費	9,413	7,845
販売費、IT関連費 および一般管理費	19,614	14,875
無形資産減価償却費	5,404	2,877
買収関連仕掛け 研究開発費	125	68
再編および 買収関連費用	3,214	4,337
その他の控除—純額	4,338	292
納税引当金(還付金) 控除前継続事業利益	9,422	10,827
納税引当金(還付金)	1,124	2,197
継続事業からの利益	8,298	8,630
非継続事業—税引後	-9	14
非支配持分への 割当前純利益	8,289	8,644

(出所 Pfizer社ホームページ)

## ファイザー・インク (Pfizer Inc.)

1849年に、いとこ関係にあるCharles PfizerとCharles Erhartによって、ニューヨーク市ブルックリンに赤レンガの建物で創業したファイザー・インク（以下、Pfizer社）は、ニューヨーク市42nd Streetに本社を置いている。150以上の国に製品を供給している。

表2は、Pfizer社の2010年と2009年の営業成績を示したものである。2010年には、2009年後半のWyeth社買収の成果もあり、約678億ドルの収益（対前年比約136%）を、約94億ドルの納税引当金控除前継続事業利益（対前年比約87%）すなわち約13.9%の収益継続事業利益率を、そして約83億ドルの割当前純利益（対前年比約96%）すなわち約12.2%の収益割当前純利益率を達成している。

## ED 疾患

### 市場規模

5 2008 年に出版された日本性機能学会 ED 診療ガイドライン作成委員会による『ED 診療ガイドライン』では、世界中の成人男性の 5 ~ 20% が中等度ないし完全 ED であるとされる。さらにこの数字は人口の高齢化とともに増加し、2025 年には倍増すると予想されている。日本においては、1998 年にマサチューセッツ男性加齢研究 (Massachusetts Male Aging Study: MMAS) と同形式質問票を用いて疫学調査が行われた。調査対象の選び方は、住民基本台帳に基づいて、郵送訪問調査という形をとり、正確な統計調査が行われたので、全国規模での正確な罹患患者数の推定が可能となった。全国 100 地点で無作為に抽出された 2000 例を対象に調査が行われ、55.2% の回収率であった。罹患率は、MMAS と同様に年齢とともに上昇した。これらの罹患率から 30 ~ 79 歳の男性における ED 患者数は中等度、完全あわせて約 1130 万人と推定された。とりわけ、高齢化の著しい日本では、今後さらに患者数は増えることが予測されている。

10 15 また 2005 年の調査をベースにした『週刊ダイヤモンド (2010 年 1 月 9 日号)』によれば、40 歳以上の男性の約半数が ED とされており、加齢に伴って ED を自覚する頻度は、20 歳代や 30 歳代では数% であるのに対し、40 歳代では約 9%、50 歳代では約 20%、60 歳代では約 40% 強、70 歳代では約 65% に至っている。

20 25 2011 年 6 月 28 日の日経産業新聞では、2010 年 12 月にバイエル薬品がインターネット上で行った ED に関する意識調査 (有効回答数 1030 人) の結果を紹介している。その調査によると、20 ~ 60 歳の 27.4% で ED の症状のあることがわかった。30 代から 60 代にかけては年代が上がるにつれて症状のある比率も上がるが、20 代 (22.4%) と 30 代 (14.1%) では 20 代の方が高かったことから、バイエル社は「加齢以外の要因が示唆される」と指摘している。調査は回答をベースに症状に応じて 5 段階に分け、「軽症～中等症」「中等症」「重症」の 3 段階を ED の症状があると分類している。20 ~ 60 代全体では軽症～中等症が 16.2%、中等症が 6.5%、重症が 4.7% であった。20 代の重症の比率は 4.9% と、30 代、40 代の同比率より高かったが、一方で ED 症状のある状態に「満足」と答えた比率は 15.2% と全体平均の 5.7% を上回り、20 代の ED に対する関心の低さがうかがえることから、バイエル社は「若い世代に向けた ED の疾患、治療に関する啓発活動と理解促進に取り組む必要性がみえてきた」としている。

## ED 診断

『ED 診療ガイドライン』によれば、治癒可能であろうとされる ED には、テストステロンの低下による ED、若年者の外傷後の動脈性 ED、そして心因性 ED などがある。ED 診断は、1) ED の訴え、2) 病歴 (IIEF5 (国際勃起機能スコア International Index of Erectile Function: IIEF) による ED 重症度判定を含む)、3) 原因の検索・可変可能なリスクファクターの把握と精神社会的な状態の把握、4) ペニスの変形・前立腺・性腺機能低下の疑い・心血管・神経学的異常といった身体所見、5) 隨時血糖値・総コレステロール値・LDL 値・HDL 値・中性脂肪値などの検査データを検討し、性腺機能低下の疑い次第では遊離型テストステロン値 (午前中採血) の測定といったフローからなる。

ED のリスクファクターとして 9 つの要因が挙げられている。それらは、1) 加齢、2) 喫煙、3) 高血压、4) 糖尿病、5) 脂質異常症、6) 肥満および運動、7) うつ病、8) 下部尿路症状 / 前立腺肥大症 (LUTS: Lower Urinary Tract Symptoms/ BPH: Benign Prostatic Hyperplasia)、9) 薬剤 (例、 $\alpha$   $\beta$  遮断剤など) である。ED 診断の基本的評価は、1) 診察室の環境など、2) 問診、3) 合併症、4) 薬物・嗜好品、5) 運動、6) 勃起機能問診票 IIEF5、7) 身体所見、8) 臨床検査となっている。

IIEF5 の日本語版の質問は、1) 勃起を維持する自信の程度、2) 性的刺激による勃起の場合の挿入可能な勃起の硬さの頻度、3) 性交中の勃起維持の頻度、4) 性交中の性交終了までの勃起維持の困難度、そして 5) 満足な性交の頻度から構成されており、合計得点に応じて、「重症」「中等症」「軽症～中等症」「軽症」「ED なし」の 5 つの重症度に分類される。

薬物療法は、PDE5 (phosphodiesterase5) 阻害薬によって行われ、PDE5 阻害薬は、PDE5 の作用を競合的に阻害し、海綿体平滑筋細胞内の cyclic GMP 濃度を高めることで、性的刺激に反応して起こる陰茎海綿体平滑筋の弛緩に由来する勃起を促進するものであり、3 剂が処方されている。それらはシルデナフィル (バイアグラ®、日本では 1999 年承認)、バルデナフィル (レビトラ®、同 2004 年承認)、そしてタadalafil (シアリス®、同 2007 年承認) である。表 3 は、これらを比較したものである。薬剤を服用してから薬成分の血中濃度が最高に到達するまでの時間 (Tmax) に関しては、3 剂とも 1 ~ 2 時間であるが、薬成分血中濃度の半減期 (T1/2) に関しては、シアリスは、バイアグラとレビトラより約 3 倍も長くなっている。投与された薬剤の全身循環血中への到達作用の程度を示すバイオアベイラビリティに関しては、シアリスは情報がないが、バイアグラは 40% が到達するようである。また食事による吸収低下に関しては、シアリスは影響がないが、バイアグラとレビトラは影響のある場合があるようである。

表3 日本市場で処方されているPDE5阻害薬の3剤比較

	シルデナフィル (ファイザー) (バイアグラ®)	バルデナフィル (バイエル薬品) (レビトラ®)	タadalafil (日本イーライリリー) (シアリス®)
T <sub>max</sub> (時間)	0.8	0.7~0.9	2
T <sub>1/2</sub> (時間)	3~5	4~5	17.5
タンパク結合率(%)	96	91	97
バイオ アベイラビリティ(%)	40	15	Not Available
α遮断剤の併用	注意	注意	注意
食事の影響	吸収/効果発現の 遅延	なし(高脂肪食では 効果が減弱)	なし

(出所日本性機能学会 ED 診療ガイドライン作成委員会 (2008) 『ED 診療ガイドライン』)

これら3剤の内、1999年に最初に日本市場に導入されたバイアグラが圧倒的な認知度を確保しているようである。

Decision Resources社が行った2004年2月から2005年1月の間の日米でのED市場の比較によれば、アメリカ市場においては、バイアグラの売上は約9億9955万ドルであり約57%のマーケット・シェアを達成し、レビトラの売上は約1億2835万ドルであり約7%のマーケット・シェアであり、バイアグラの売上はレビトラの約8倍に至っている。日本市場においても、バイアグラの売上は約6064万ドルであり、売上1355万ドルのレビトラの約5倍の規模で売上を達成している。同時期の両ブランドの販売活動費であるが、バイアグラが約4億4956万ドル（内、医療関係者への販売活動費が約3億5504万ドル=79%、DTC広告が約9452万ドル=21%）、レビトラが約3億3951万ドル（内、医療関係者への販売活動費が約1億8262万ドル=54%、DTC広告が約1億5686万ドル=46%）となっている。バイアグラは約3億5504万ドルという医療関係者への販売活動費の内、ジャーナル広告費に約326万ドル=1%、情報提供関連費に約7533万ドル=22%、サンプルに約2億7644万=78%ドルを費やしている。レビトラは約1億8262万ドルという医療関係者への販売活動費の内、ジャーナル広告費に約101万ドル=1%、情報提供関連費に約7634万ドル=42%、そしてサンプルに約1億530万=58%ドルを費やしている。以上が、2007年に日本でシアリスが承認を受けるまでの、日米市場での2ブランドの概要である。

一方で、2008年1月の『日経ドラッグインフォーメーション』に掲載されたリリー社が行った、EDを疑ったことのある全国成人男性を対象としたED治療薬に関する意識調査によれば、安

全性を疑いながらも、ED 治療薬はインターネットで購入する人が多いという実態が明らかになっている。調査結果では、ネット上で販売されている ED 治療薬が安全だと思う人はわずか 3.4% であるが、実際に購入する際にはネットが 57.6% で、医師による処方の 23.1% を大きく上回っていた。また ED 治療薬は「心臓に危ない薬だ」「興奮作用がある」などの根強い誤解があることも明らかになっている。

5

また、ED 治療薬の処方においては、患者の銘柄指定が多いという特徴がある。2010 年のアンテリオ社の調査によれば、ED 治療薬シアリスで、同剤を処方された患者の 2.7 人に 1 人が患者自身から同剤を求めていたという結果が出ている。銘柄指定の理由のトップは「一般情報サイトで知って」で約 40% だった。2 位以下では「以前使って、良かった」「製薬メーカーのサイトで知って」「以前使って、問題なかった」。さらに「以前使っていた薬に不満があった」が 10% 弱ながらも理由の 5 位にランクインしていた。

10

15

## シアリスのマーケティング

### シアリスの進化の概要

シアリスは、2011 年 8 月に発表された同年第 2 四半期の決算データによれば、世界の PDE5 阻害薬 ED 市場でのマーケット・シェア・リーダーであるバイアグラにあと一歩のところまできていた。シアリスの端緒は、1992 年にアメリカ国立衛生研究所 (National Institutes of Health, NIH) が ED を定義したことに発する。そして 1995 年にタダラフィルの特許が出願され、タダラフィルの臨床試験 (clinical trial) が始まった。そして 1998 年に、ICOS 社と Eli Lilly 社は、ED 治療薬としてタダラフィルを商業化するための共同企業体 (joint venture) を設立することを発表した。2002 年 11 月にシアリスが EU で承認され、次に 2003 年 11 月にアメリカで承認され、それは 36 時間作用する最初で唯一の経口薬 (oral medication) であり、雑誌 Time で 2003 年の素晴らしい発明 (Best Invention) の一つとしてあげられた。2005 年 2 月には、シアリスはフランスで No. 1 の ED 治療薬となり、同年 6 月には市場導入からの世界市場での売上が 10 億ドル以上となり大ヒットとなった。2007 年 1 月、Eli Lilly 社は ICOS 社の買収を発表し、シアリスに関する全ての製造・ライセンシング・マーケティングの権利を取得した。また同年 6 月には、EU にて連日服用シアリス (Cialis for Daily Use) が一日一回 (once-daily) 服用の ED 治療薬として承認され、その翌年 2008 年 1 月にはアメリカでも同様に承認された。そして 2011 年 10 月には、連日服用シアリス (Cialis for Daily Use) が、前立腺肥大症の兆候と症状に対する治療薬として、アメリカで FDA の承認を受けている。

20

25

30

## シリス製品

2011年8月、世界PDE5阻害薬ED市場でのマーケット・シェア・リーダーまであと一歩となつたシリスは、2.5mgと5mgの連日服用シリス(Cialis for Daily Use)と10mgと20mgの5 頓服<sup>[1]</sup>シリス(Cialis On Demand)によって、更なる展開を目指していた(図3)。

図3 シリスの内外装(日本向けパッケージ)



(出所 日本新薬株式会社ホームページ)

20 頓服シリスは10mgもしくは20mgのタブレットであり、その臨床プロファイルは、以下である。

- 頓服シリスは、36時間の効果が臨床で証明してきた。
- 頓服シリスは、非常に高い効果がある。最初の4時間に関して、シリスより効果のあるPDE5阻害薬は存在しない。そして、36時間に渡るシリスの素晴らしい効果は臨床的に示してきた。
- 頓服シリスは、最も早い場合、16分という早さで効果を発現する。実際、全てのPDE5阻害薬は、おそらく早くても30分から1時間で効果を発現するが、シリスより効果発現が早いと証明されたPDE5阻害薬は存在しない。

30 連日服用シリスは2.5mgもしくは5mgのタブレットであり、その臨床プロファイルは、以下である。

[1] 頓服：患者の主訴を軽減・消失させる目的で、症状が出たときやひどいときなどに必要に応じて薬を服用(使用)するよう指示するための用法(出所 日本薬学会 薬学用語解説)。

●連日服用シアリスは、優れた効果が証明されてきた。5mg 連日服用シアリスに関する、一般的に有名な 2 つの研究の SEP3 (IIEF における勃起機能ドメインスコアおよび患者日記中の性交に関する質問 Sexual Encounter Profile: SEP の質問 3 「勃起は十分に持続し、性交渉に成功しましたか？」に対する Yes の割合) 値は、それぞれ 57% と 67% である。20mg 頓服シアリスに関する、アメリカでの主要な研究では、50%～78% の SEP3 値となっている。糖尿病患者に対する研究によれば、20mg 頓服シアリスの SEP3 値は 42%、5mg 連日服用シアリスの SEP3 値は 41% である。

5

●連日服用シアリスの有害事象 (adverse event) プロファイルは優れており、5mg 連日服用シアリスの有害事象率は、10mg 頓服シアリスと同程度である。

10

●連日服用シアリスは、ED 薬の効果が発現するのを待つ必要がなく、また効果持続時間に関して心配する必要がなく、24 時間いつでも男性が性交することを可能とする。

15

●シアリスの吸収率や吸収量は、食事の影響をうけない。したがって、シアリスを服用する際に、食事をとってもとらなくてもよい。

●連日服用シアリスは、日々の服用を目的としており、日々の有効性が証明されてきた。

20

2011 年 8 月に世界シェア 1 位まであと一歩というところまで迫ったシアリスのマーケティング・チームは、新薬であるシアリスの市場導入に際し、まず市場調査としての患者に対して行ったインサイト・リサーチから始まり、医師の考え方を分析し、セグメンテーション分析を行い、製品ポジショニング戦略を立案し、ブランド戦略を考案し、そしてコミュニケーション戦略を検討した。

## 患者に対するインサイト・リサーチ

2000 年から、ED 治療における成功要因を理解するために、多くの異なる市場調査を行ってきた。例えば、ED を患有人や他の重要な関係者の理性的そして情動的なニーズの調査や、様々な代替メッセージを評価するための調査、ブランドのポジショニングをテストする調査、シアリスの特徴を伝えるための重要なアイデアを理解する調査が、医師、患者、そして ED 患者のパートナーに対して行われた。この調査を進めるにつれ、結果や発見事項は著しく一貫するようになり、この一貫した結果は、市場内で既に享受しつつあったシアリスの成功に加えて、マーケティング・チームが展開してきたブランド戦略やコミュニケーション戦略が正しいものであったことを示すものであった。

25

特に 2004 年のインサイト・リサーチでは、ED 患者のコンディションの影響や、ED 患者が治療から得たいもの、そしてシアリスについて ED 患者がどう思っているかといったインサイトに

30

についての新たな知見を得るため、ED 患者に関する新たなデータが、アメリカ、イギリス、ドイツ、フランスにおいて定性的なインタビュー調査で収集された。その結果、下記のようなインサイトを得た：

- ED は、男性らしさという自己イメージの構成に重要な影響を与える慢性的な症状である。
- 5 ● 多くの男性にとって、性交「可能」という気持ちは、しばしば男性らしさと関連づけられる他の要素、たとえば肉体的能力、仕事上の能力と潜在力、父親／配偶者としての役割、においても「可能」という気持ちと本質的に結び付いている。
- 性交「可能」でなくなった時、多くの男性は、他の生活要素に関する達成感や優越感についても疑問を抱き始める。
- 10 ● 結局、多くの男性が ED のために失ってしまったと感じるものは、性的能力以上に大きなものである。「ED よりむしろ糖尿病の方が良い」とまで思っている ED 患者にとって、自信とは、性的魅力や性的能力にとどまらず、パートナーの満足、仕事や業績、肉体的能力、そして家族や父権にまで至るものである。

これらのインサイトから推察されるダイナミックスをしっかりと認識することが重要である。なぜなら、これらのインサイトは、ED 治療のミッションを、単に勃起を手助けすることから、ED 患者の自信やアイデンティティの復活を支援することへと変容させるからである。以前の調査においても、ED のイメージは、「孤独」「無」「空虚」「失望」というものであり、「冷たく寂しく一人でポツンとしおげている男性」として表現されるものであり、こうした「もはや男ではない」という感情は、文化や国境を越えて、驚くほど共通のものであった。そこで、「ED 治療によって本当にこうした気持ちを終わらせることができるのか?」という疑問、そして「自信や男性らしさを感じたいというニーズを、ED 治療薬で充足することができるのか?」という疑問に、マーケティング・チームは直面することになった。

この疑問は、まさに強力な No. 1 ブランドであったバイアグラのイメージに挑戦するものであった。バイアグラのイメージは非常に強力であり、「力強い」、「たくましい」、「男性らしい」、そして「奇跡といえるような勃起力を男性に提供する」、というものであった。しかし同時に、この勃起力向上は多くの冗談の対象にもなり、バイアグラを使う一部の男性にとっては、それを使うのは恥ずかしいことだという気持ちを起こさせた。ED 治療は、何か人工的で、冷たい機械的な性交渉というイメージと結びつき始めていた。

シアリスのマーケティング・チームは、インサイト・リサーチから導出された、「ED 患者が本当に望んでいることは、ED を患っていない男性のように振る舞い、ED となる前の自己イメージを取り戻すことである」というインサイトにシアリスのブランド・キャラクターをリンクさせることに挑戦した。まず、

頓服シアリスは、タブレット接種後、16分から36時間の間いつでも性交することを可能にする。

連日服用シアリスは、待ったり計画を立てたりすることなくいつでも性交することを可能にする。

に焦点をあて、下記のような気持ちと

- 必要な時には手段があることをわかっている
- したい時に性交することができる
- 勃起させられるのではなく、勃起することができる

ED 患者が感じたいと思っている以下の点とを関連付けようとし、

- 自己統制可能な自信
- 普通さ
- 本当の能力

また下記のような気持ちと

- 制限なく飲食できる

ED 治療薬があるべきである以下の点とを関連付けようとした：

- 即座に
- リラックスして
- 自然に
- 普通に
- 自由に

ED 患者と医師と一緒に ED 治療に取り組む態度に関するインサイト・リサーチも行われた。その大局的インサイトは、「性交の階層」とマーケティング・チームが呼ぶものとなった（図 4）。ピラミッドの最上位は、情動的ニーズを求める高次のニーズを有している ED 患者であり、ED に起因するアイデンティティ喪失感を回復し、「普通の」男性として、再び「より普通の性生活」をおくりたいという患者達である。そして下位に行くほど、より機能的なニーズや必須のニーズが現れてくる。最下位では薬の基本的な安全性や効果といった特徴が現れ、中位では、勃起への自信や、薬剤の服用のために行為を中断したり効果発現を待たったりしなくて良いといった、情動的な便益が現れてくる。

5

10

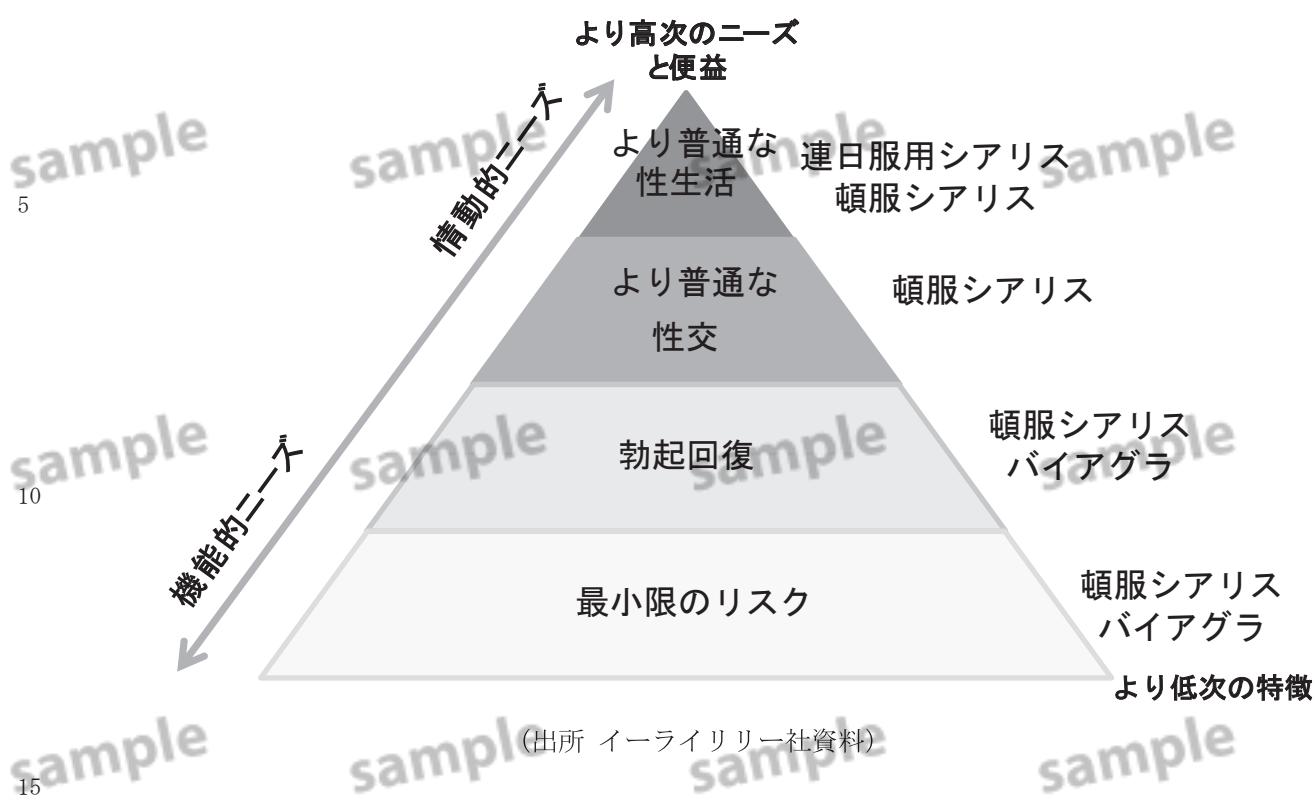
15

20

25

30

図4 性交の階層



ED 患者がピラミッドのどの場所にいるかは、治療経験、PDE5 阻害薬の作用に関する知識水準、ED に関する見解、そして ED による影響などによって異なってくる。例えば、治療経験が少ない患者は、リスクの最小化や勃起回復のようなニーズのみを意識するかもしれない。彼は、潜在的にはピラミッドの上位のニーズを持っているかもしれないが、効果がない治療を経験した、あるいは、医師やその他の情報から短期だけ作用する治療薬の欠点について知ったような場合にのみ、そのようなニーズは表出してくるだろう。

ED は、男性の自己意識に劇的な影響を与えること、そして ED に罹患している男性の多くは上位のニーズをもっているが、これらの上位のニーズおよびシリスがこのニーズをいかに解決するかについて、男性と直接コミュニケーションすることが非常に難しいことを理解することは、とても重要である。これらの問題について直接メッセージを伝えようとすると、ED 患者は否定的に反応し、「私の場合はそんなことない」と言う。なぜなら、これらの問題はあまりにも個人的な問題だからである。男性は、ED が、いかにアイデンティティに影響し、シリスがその問題をいかに支援するかを外部者に告げられることを受け入れることができないのである。したがって、ピラミッドの中位から下位にかけての具体的なシリスの便益、すなわち効果、安全性、あまり計画的でなくても良い点、プレッシャーがあまりない点、そして ED を患っていない男性のような性生活という点に、焦点をあてざるを得なかった。「普通の」という言葉の用

い方や、「あなたのアイデンティティをもう一度」という高次の情動便益に関して記述する際には、注意が必要である。否定的な反応を創出するかもしれないし、平均的な患者や医師には不十分な意味づけしか持たないかもしれないからである。

## 医師の考え方

バイアグラは、ファースト・ムーバとして、ED 疾患市場に多大なインパクトを与えてきた。その特徴は、ED 治療の方法やイメージについても例外ではない。例えば、シアリスが発売される以前の考え方は、下記のようなものであった：

- ED はペニス機能の問題である：単純に、治療により勃起回復できたなら、その治療は成功である。この点は、ED は患者の自己アイデンティティに関する情動に影響をあたえるというインサイトと一貫しておらず、またこれらの影響は治療の一部として述べられるべきであるというインサイトと一貫していない。しかしながら、この考え方方が、シアリスが市場に導入される前の主たる考え方であった。
- ED は「必要な時に」というような疾病状態である：患者が性交したいと思う際に勃起できることが必要とされており、患者がしたいと思う性交のまさに直前の「必要な時に」、薬を服用すれば良い。
- 即効性は自然さ：「必要な時に」というのが唯一の治療対象であるならば、早く効く薬で計画する時間を縮減することが、自然さに対応する鍵となる。
- 性交後の効果は短い方が安全である：患者が性交したい時のみ勃起できることが必要であれば、理想の製品は、性交中の間だけ作用する薬ということになる。なぜなら性交が終わって後に効果があるならば、不必要的安全性リスクに患者をさらすかもしれないからである。

頓服シアリスの主たる差別化点、すなわち作用時間の拡張は、従来の考え方からすると、とんでもないことであった。連日服用シアリスは、従来の考え方に対して、頓服シアリス以上の挑戦に直面することとなった。いずれもが成功するためには、医師の考え方を変え、別の新たな市場空間を創造することが必須であった。

多くの医師にとって、ED は「即座治療モデル」であった。大多数の医師は、ED を機械的な問題のような文脈でとらえていた。その結果、タブレット 1 錠で勃起 1 回という考え方で、彼らは ED 治療を見ていた。したがって、長時間の効果という便益に本当に彼らが価値を感じるには、ある程度長時間 ED を鎮圧するという状態に慣れる必要があった。他の男性と同様に自由に性交「可能」と感じるためには、ED を鎮圧することがまさに鍵であった。

以上をふまえて、マーケティング・チームは、シアリスが好まれる程度に沿って、医師の考

sample

sample

sample

sample

sample

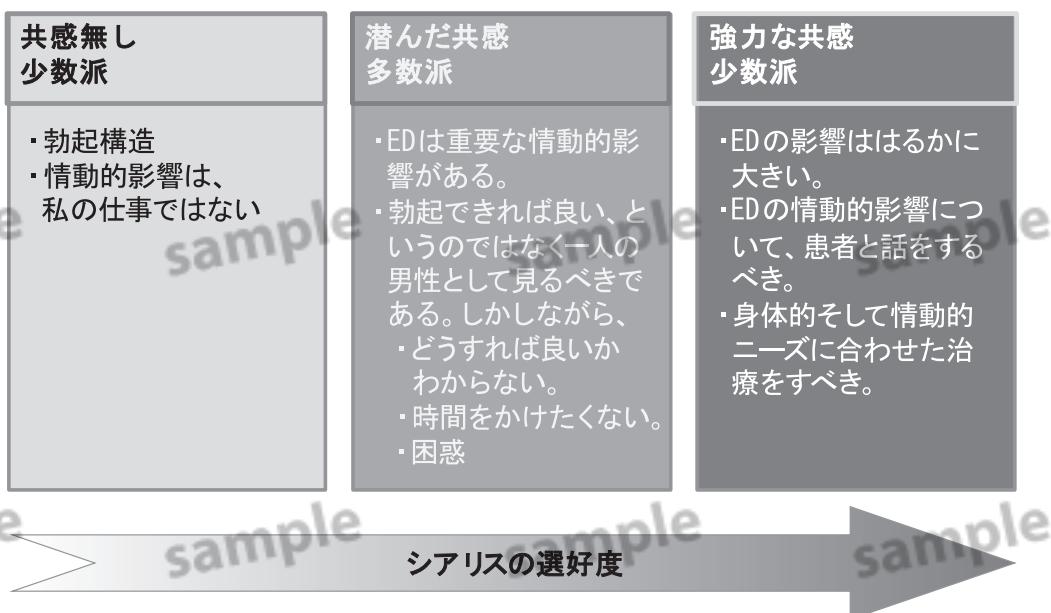
え方を整理した（図5）。EDの情動的影響は、より広く認識され始めたところであった。市場調査は、医療提供者のEDの情動的影響に関する信念と彼らのシアリスの選好度との間に強い相関があることを明らかにしていた。EDには情動的影響があり、そして常にあると納得しているほど、シアリスを処方する頻度は高くなるという相関であった。しかし、多くの医師は、EDの情動的影響を認識し何とか対処しなければならないと感じながらも、どうして良いかわからず、また患者との難しい会話に手間もかけられず、困惑していた。「EDは機械的問題である」「EDは必要な時の問題である」「即時性が自然さ」という考え方をシアリスが克服するには、そうした障害を乗り越えて、医師の態度を右側へと変容させることが重要な課題であった。

10

図5 医療提供者の考え方とシアリスの選好度

15

20



(出所 イーライリリー社資料)

25

## 患者のセグメンテーション

30

2004年後半から2005年前半にかけて、治療を求めているED市場の患者の行動に関する新たなインサイトを得るために患者セグメンテーション調査が行われた。セグメンテーション調査を行った理由は、治療を求める患者の行動や動因をより理解することで、患者ニーズを検討することであった。このセグメンテーション調査は、フランス、ドイツ、アメリカ、イギリスでのED患者への100以上のインタビューからなる定性調査と、フランス、ドイツ、メキシコ、アメリカでの患者への定量調査という2つの段階から構成された。

この調査から、治療を求める患者に関して4つの異なるセグメントが識別された（図6）。これら4つのセグメントは、下記のような特徴で類型化される：

【長期的関係を望んでいない】 ..... セグメントA

【長期的関係を強く望んでいる】

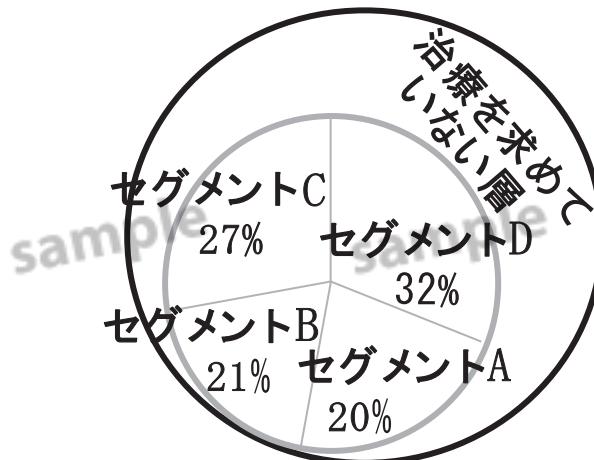
《現在のパートナー以外と》 ..... セグメントB

《現在のパートナーと》

〔EDは脅威である〕 ..... セグメントC

〔EDは脅威でない〕 ..... セグメントD

図6 ED市場のセグメンテーション・スキーム：2005年



（出所 イーライリリー社資料）

セグメントAは、長期的関係を望んでおらず、性交は征服感や達成感を得るためのもの、と考えている。セグメントAの自尊心はしばしばパートナーの数によって決められることもある。セグメントAの主たる関心は、EDによって彼らのライフスタイルが制約を受けないという点であり、必要に迫られればEDの問題を告白することを躊躇しない。

セグメントBは、現在は機能不全でパートナーとは不満足な長期的関係にあると考えており、この現在の関係を終わらせたいとも考えている。パートナーの非協力的で必要以上に望む行動によってED疾患の深刻さは増加している、とも考えている。このセグメントは4つの中で、EDを告白することが最も困難な層である。

セグメントCは、パートナーと安定した深い関係にあるが、EDはその関係にとって脅威の存在である、と考えている。セグメントCは、彼らのパートナーはEDに対して過剰に支援的であるが、パートナーを性交によって満足させることができないことからパートナーを失う可能性

を依然として抱いている。彼らはやや ED の告白が難しく、そして一番高齢である。

セグメント D は、パートナーと健康的で安定した深い関係にあり、ED はその関係には脅威とはなっていない。ED 問題を告白することができないとしても、何らかの方法でパートナーとの性交生活を順応できると確信している。セグメント D は、パートナーに容易に ED の告白をする 5 ことができ、最も治療に関する対話をパートナーとできるセグメントである。彼らは中間所得層であり、パートナーとの親密性を高めるのに性交は重要であると考えている。

これらのセグメントの内、セグメント D を、頓服シアリスそして連日服用シアリスの主たる標的セグメントとした。シアリスの製品便益は、このセグメントの患者のニーズと合致していた。つまり、男性はパートナーと深く関係しており、ED ではない男性のような性生活、つまり計画する必要のない生活、パートナーから性交を誘うことのできる生活、「準備できており可能」であるかどうかを悩む必要のない生活、を望んでいた。頓服にせよ連日服用にせよシアリスを服用すれば ED を患っていない男性のように振る舞うことができるの 10 で、彼らが望んでいる、より普通の性生活を提供することができる。またこのセグメントが治療を早々に求めているという事実、そして治療に長期間専念する傾向にある 15 という事実もまた魅力的であった。

## 製品ポジショニング

20 製品ポジショニングとは、顧客に抱いてもらいたいユニークなイメージであり、競合から差別化するものである。シアリスの製品ポジショニングは、以下のように考えられた：

シアリスを服用すれば、親密な関係を持ちたいと感じる際にいつでも準備できており、患者 25 はリラックスすることができる、それはまるで ED を患っていない男性のように。

セグメント D の患者を対象：なぜなら彼らは、性に関する時間的プレッシャーも精神的圧力 20 もあまり感じたくないと思っているからであり、よりリラックスしたい、より自信を持ちたい 25 と思っており、ED 罹患前に感じていた性体験を望んでいるからである。要するに、このセグメントの患者が欲しているのは、パートナーとの親密な関係を増やす手段としての性生活を回復することである。

約束：シアリスは、セグメント D の患者を、まるで ED を患っていない男性のように、よりリラックスさせ、より自信を持たせることができるであろう。この約束は、性生活に限られるもので 30 はない。なぜなら、実際に、患者の自信や感情は、ED の情動的影響と決別し、彼の人生のすべての面に再び関与できるという患者自身の自覚から生じているからである。

信じる理由：シアリスは効果が長いため、親密な関係を持ちたいと男性が思う際にいつでも

関係をもつことを可能とするので、上記の約束を遵守することができる。短期的な作用しかない治療薬に関連した制約から解放されるので、自身の性を自分でコントロールできると感じることができ、再び普通の性生活を営むことができる。

5

## ブランド戦略

Eli Lilly 社はブランドを、顧客の心にある、製品やサービスに関連した知覚として定義していた。より端的に言えば、ブランドは「約束」であると考えていた。シアリス・ブランドを支援し、シアリス・ブランドの約束そして競合ブランドと比べての優位性を例証するために必要な「活力源」として、4つの要素が考えられた。それらは、ブランド機能、ブランド差別化要素、信頼の根拠、パーソナリティである。そしてシアリス・ブランドの本質は「私になれる自由 (Free To Be Me)」とした。

ブランド機能について、単に性交ができないという問題だけではなく、ED を患っていないような性生活を送れる男性に ED 患者を戻すことがシアリスの機能である。そして、再び性交できることで自信が回復し、薬服用という行為と性交という行為を切り離すことで同時に性交できる生活を取り戻す。また、パートナーから親しい肉体関係を望まれた時にさえも応じができるという自信が持てるので、パートナーとの関係に親密性を回復する。リラックスして計画する必要もなく時間を心配することもなく性生活を楽しむことができる。これがシアリスの機能である。

ブランド差別化要素について、情動的な側面と理性的な側面が考えられた。情動的な側面に関しては、「薬ではなく、私自身が性交していると考えたかった」という患者のニーズに応えることができるので自信が回復する。また、服用直後に性交する必要がないのであせる必要がなく、時計に合わせて性交するのではなくムードに合わせてリラックスして性交できるので、まるで ED を患っていないかのような情動を提供する。そして理性的側面に関しては、競合に負けない効果、競合に優る効果の持続性、そして途切れることなく「可能」であるという点で、競合と差別化することができる。さらに、ブランドに関する色やイメージ、そしてロゴなどのブランド表現に関しても、競合と差別化することができる。

シアリス・ブランドの信頼の根拠としては、臨床データ、患者の選好、オピニオン・リーダーによる支援、グローバル市場でのブランドの実績、そしてブランド・エクイティが考えられる。Mirone et al. (2009) による患者選好に関する 7 件の研究レビューによれば、表 4 のようにタダラフィルに関する選好が示されている。

10

15

20

25

30

表4 Mirone et al. (2009)による患者選好に関する7件の研究レビュー

研究	シルデナフィル	タadalafil	バルデナフィル	P
Govier et al. (2003)	33.7	66.3	—	<0.001
Stroberg et al. (2003)	9.5	90.5	—	<0.001
von Keitz et al. (2004)	27	73	—	<0.001
Eardley et al. (2005)	29	71	—	<0.001
Rodriguez Tolra et al. (2006)	27.8	52.2	20	記載なし
Rubio-Aurioles et al. (2006)	34.5	—	38.9	同等性を確認
Lee et al. (2006)	17-28	70-59	—	<0.001

5

10

15

そしてシアリス・ブランドのパーソナリティは、気品があり、確かにあり、患者が人生を薬に合わせるのではなく、薬が柔軟に患者の人生に合っていくことができ、温かく、ストレスを感じることなくリラックスできるのがシアリスである、と考えられた。

最後に、シアリス・ブランドの本質として考えられたのが、「私になれる自由 (Free To Be Me)」であった。これはシアリスによって、自然発生的な瞬間を自由に楽しむことができる、自由にリラックスできる、性生活だけでなく人生のすべての側面を逃さず自由に楽しむことができる、ということを表現している。

### コア・メッセージとコミュニケーション戦略

頓服シアリスに関する医師に対するコア・メッセージは、5つ考えられた。第1は4時間まで他剤に負けない効果、第2は他剤にはない36時間までの効果、第3はEDを患っていない男性のような人生、第4は患者の選好、そして第5は安全性であった。これらのコア・メッセージは注意深く表現され伝達されなければならない。「この治療によりあなたの勃起は回復しましたか?」などの総合効果調査票 (Global Assessment Questions: GAQ) や、「勃起は十分に持続し、性交渉に成功しましたか?」というSEP3といった設問のデータ、患者の選好データなどを、適切に用いて表現し、伝達することに注意がはらわれた。また次のようなプロファイルの患者に適切であると医者に説明することが考案された:

頓服シアリスは、やや高齢 (50代、60代) の、したがってあまり頻繁に性交をしない患者に最善であると考えます。このタイプの患者は、2、3日後には性交をするかもしれないしばしば考え方つとも、家族や仕事や社会的な責任からいつ性交をするかは正確にはわかっていない悪い患者です。したがって、36時間にわたってEDを患っていない男性のように反応できることを患者は望んでおり、頓服シアリスのみがそれを可能にするのです。

次に頓服シアリスに関する患者に対するコア・メッセージは、2つ考えられた。第1は効果、そして第2は待ったり計画したりする必要の少なさによるEDを患う以前のような生活、である。これらのコア・メッセージは、同様に、注意深く表現され伝達されなければならず、36時間効果があることや、計画する必要ない、あせることない、自信や確信、EDを患っていない男性のように、といった要素を、適切に用いて表現し、伝達することが注意されている。

5

次に連日服用シアリスに関する医師に対するコア・メッセージは、3つ考えられた。第1は常時効果、第2は連日服用の便益、そして第3は安全性であった。これらのコア・メッセージも、同様に、注意深く表現され伝達されなければならず、SEP3の結果、一日中、一晩中、インサイト、信じる理由、有害事象の低さ、といった要素を、適切に用いて表現し、伝達することが注意されている。また次のようなプロファイルの患者に適切であると医者に説明することが考案された：

10

連日服用シアリスは、40代、50代の患者に最善であると考えます。医師は、この年齢層の患者は週に2回以上性交しており、積極的な性生活を過ごしていると一般的に考えています。我々は、この年齢層の患者が、計画的にもそして非計画的にも性交をしているということを医師に説明する必要があります。例えば、彼らは（計画的に）金曜か土曜の夜に性交を通常するかもしれません、（非計画的に）予期せずその週の他の夜にも性交することがあります。したがって、この年齢層の患者は、いつでも反応したいと思っており、EDを患っていない男性のように振る舞いたいと思っています。

15

最後に連日服用シアリスに関する患者に対するコア・メッセージは、3つ考えられた。第1は連日服用の便益、第2は常時効果、そして第3は安全性であった。これらのコア・メッセージも、同様に、注意深く表現され伝達されなければならず、インサイト、信じる理由、SEP3の結果、一日中、一晩中、有害事象の低さ、といったことを、適切に用いて表現し、伝達することが注意されている。

20

具体的な表現素材としては、図7に示されるような、リラックスした、幸せで、自信に満ちた男性のイメージ、普通に信頼できそうに見える人物のイメージ、親密さが含まれられるようなイメージ、女性より男性に焦点があるカップルのイメージなどが指示された。

25

一方、図8に示されるような、傲慢さや気取った男性のイメージ、過度にモデルのような人物を活用したイメージ、たくらんでいるようなイメージ、あからさまな性交の状況や快楽的性交の状況などのイメージ、年齢差が過度にあるカップルのイメージ、シアリス錠のイメージ、EDをちやかしたり失礼なユーモアで描写したりするようなマンガのイメージは、用いないよう指示された。

30

図 7 シアリスの表現イメージ例



図 8 シアリスで禁じられた表現イメージ例

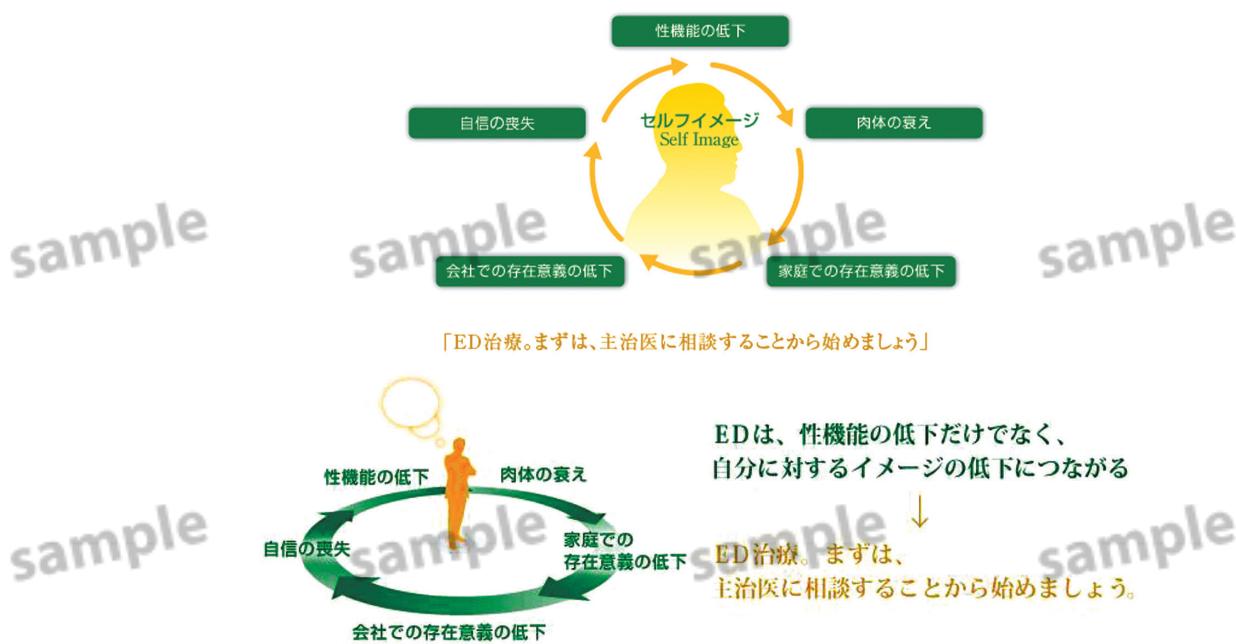


図9 36時間について



図10 EDの生活全般に与える影響

EDは、性機能の低下だけでなく、自分に対するイメージの低下につながる



## 2007 年以降の日本市場およびグローバル市場でのシアリスの展開

### 日本市場でのシアリスの展開

5 シアリスは、日本市場において、2007 年 9 月に発売された。バイアグラから遅れること 8 年 (バイアグラ : 1999 年 3 月発売)、レビトラから遅れること 3 年 (レビトラ : 2004 年 6 月発売) での発売であった。日本では、5mg、10mg、20mg の頓服シアリスのみが発売され、連日服用シアリスは発売されていない (図 3 参照)。

10 日本市場において、2007 年の 3 ブランドの販売高は、バイアグラが約 82 億円 (= 63.6%)、シアリスが約 9 億円 (= 1.1%)、レビトラが約 38 億円 (= 29.5%) であった。2008 年では、バイアグラが約 83 億円 (= 57.2%)、シアリスが約 21 億円 (= 14.5%)、レビトラが約 41 億円 (= 28.3%) であり、2009 年では、バイアグラが約 86 億円 (= 53.1%)、シアリスが約 33 億円 (= 20.4%)、レビトラが約 43 億円 (= 26.5%) であった。海外市場と同様、バイアグラは圧倒的な知名度とシェアを有している。一方で、レビトラは海外市場と異なり高いシェアを維持し、レビトラにとって日本は世界でも最も成功している市場である。

15 2009 年 7 月よりシアリスの販売を委託されている日本新薬株式会社のホームページでは、シアリスの 36 時間持続する効果に触れて図 9 のような紹介を行い、また ED の生活全般に与える影響に触れて図 10 のような紹介を行っている。

### 20 グローバル市場でのシアリスの展開

アメリカ市場において、2007 年の 3 ブランドの販売高は、バイアグラが約 937 億円 (= 58.1%)、シアリスが約 505 億円 (= 31.3%)、レビトラが約 172 億円 (= 10.7%) であった。2008 年では、バイアグラが約 934 億円 (= 56.2%)、シアリスが約 561 億円 (= 33.8%)、レビ 25 トラが約 166 億円 (= 10.0%) であり、2009 年では、バイアグラが約 904 億円 (= 55.2%)、シアリスが約 586 億円 (= 35.8%)、レビトラが約 147 億円 (= 9.0%)、そして 2010 年では、バイアグラが約 837 億円 (= 54.3%)、シアリスが約 579 億円 (= 36.0%)、レビトラが約 157 億円 (= 9.8%) の見込であった。

また、Redbook に基づくアメリカ市場における 2011 年の 3 ブランドの価格は、表 5 であった。

30 グローバル市場における四半期ごとのバイアグラとシアリスの売上の推移を示したのが図 11 である。2011 年 7 月 21 日、Eli Lilly 社は、2011 年第 2 四半期決算を発表した。シアリスは、前年同四半期比で、米国において + 9%、米国以外の市場合計で + 17% の成長を確保していた。

sample

sample

sample

sample

sample

決算発表の席で、Eli Lilly 社CEO のジョン・レックライター (John C. Lechleiter) は次のように述べた。

我々の主力製品であるサインバルタ、シアリス、そしてインスリンは、引き続き、素晴らしいパフォーマンスを見せてています。

5

表 5 3 ブランドの価格 : 2011 年度

バイアグラ	パッケージ サイズ	パッケージ 当り価格	単位価格	\$1=¥89
25mg	30	\$674.74	\$22.49	¥2,002
50mg	30	\$674.74	\$22.49	¥2,002
100mg	30	\$674.74	\$22.49	¥2,002
連日服用				¥2,002
シアリス	パッケージ サイズ	パッケージ 当り価格	単位価格	\$1=¥89
2.5mg	30	\$135.36	\$4.51	¥402
5mg	30	\$135.36	\$4.51	¥402
10mg	30	\$734.40	\$24.48	¥2,179
20mg	30	\$734.40	\$24.48	¥2,179
連日服用				¥2,179
レトビラ	パッケージ サイズ	パッケージ 当り価格	単位価格	\$1=¥89
5mg	30	\$643.90	\$21.46	¥1,910
10mg	30	\$643.90	\$21.46	¥1,910
20mg	30	\$643.90	\$21.46	¥1,910
連日服用				¥1,910

(出所 Red Book)

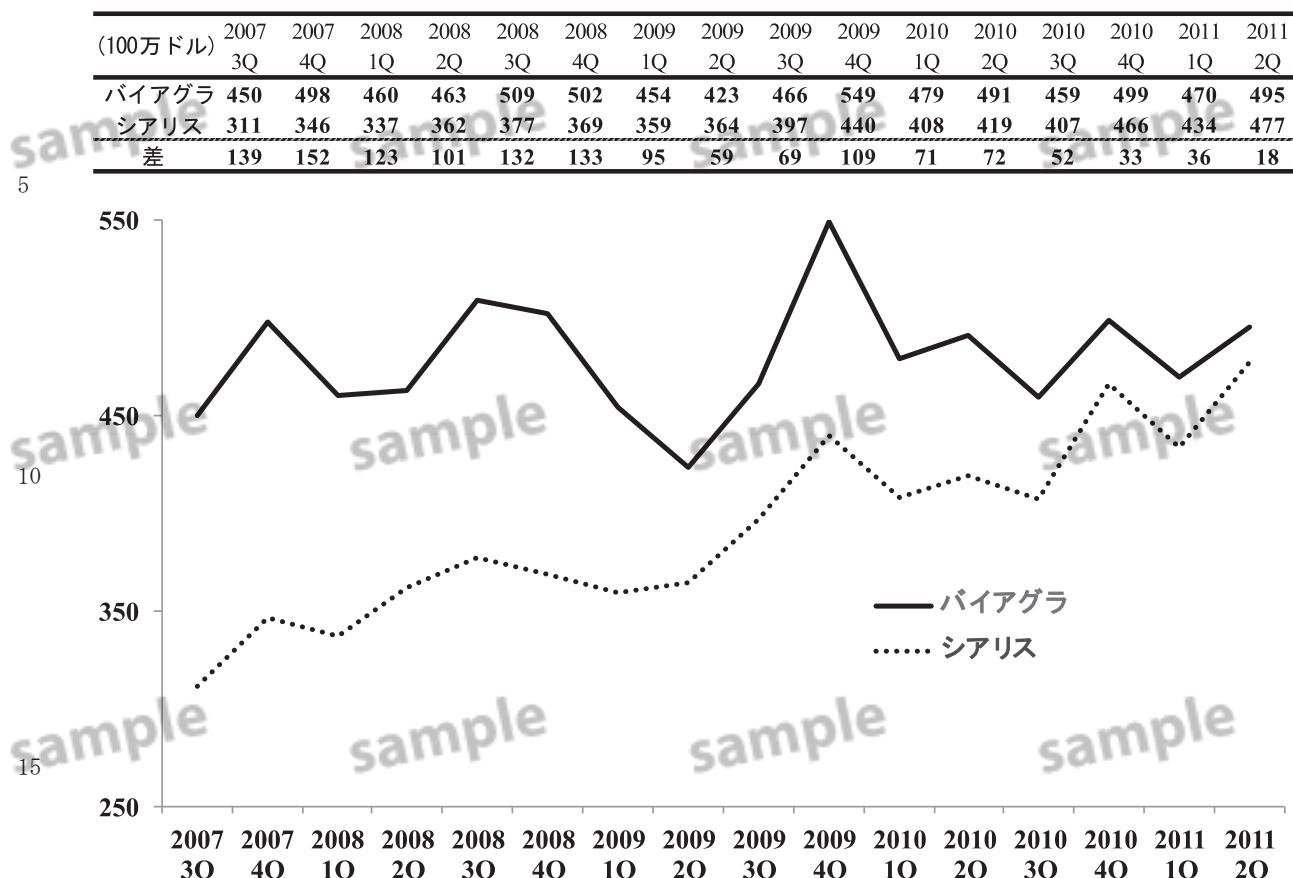
また Eli Lilly 社グローバル・マーケティングシニアディレクターのジョン・バンフォース (John Bamforth) は、2011 年 6 月のリリー・バイオ医薬品部門グローバルマーケティング会議で、次のように述べた :

25

2003 年のシアリス発売当初より、Eli Lilly 社はメンズ・ヘルスにおけるリーダー／イノベーターとしての名声を確立してきました。既にリーダーが確立されている市場に参入することが多かった私たちにとって、シアリスの世界的成功まであと一歩となったことは大変喜ばしいことです。確立された市場リーダーととともに競争できるのかという業界の疑念の中、シアリスは 2 つの用量選択肢によって、男性に自らの ED 治療を選択する機会を提供することの価値を示しました。

30

図 11 グローバル市場での四半期売上の推移



(出所 Pfizer 社、Eli Lilly 社の四半期報告書より作成)

## 2012 年、今後の日本市場でのシアリスのマーケティング戦略

2011 年 8 月、シアリスのマーケティング・チームは、1998 年に市場に導入されて以来 ED (erectile dysfunction : 勃起障害) 疾患市場で No. 1 ブランドとして快進撃を続けてきたファイザー社のバイアグラ®に挑戦し続け、グローバル・マーケット・シェア 1 位の地位まであと一歩というところまできていた。シアリスのマーケティング戦略を日本市場で担当している日本イーライリリー株式会社のマーケティング本部タラダフィルブランドチーム製品企画部長の佐藤文昭氏は、日本新薬株式会社医薬企画部長の西川昇氏、同部門の河野浩平氏とともに、日本市場においてもバイアグラに追いつくべく、これまでのマーケティング戦略を振り返りつつ、今後のマーケティング戦略の展開について、議論を続けていた。

## 参考文献

日本イーライリリー株式会社ホームページ <https://www.lilly.co.jp/>

Eli Lilly and Company ホームページ <http://www.lilly.com/>

『シリス・ブランド・ブック』

ファイザー株式会社ホームページ <http://www.pfizer.co.jp/>

Pfizer Inc. ホームページ <http://www.pfizer.com/>

日本新薬株式会社ホームページ <http://www.nippon-shinyaku.co.jp/>

日本性機能学会 ED 診療ガイドライン作成委員会 (2008) 『ED 診療ガイドライン』ブラックウェルパブリッシング。

株式会社総合企画センター大阪 (2011) 世界の泌尿器・生殖器薬市場

東洋経済『週刊ダイヤモンド 2010 年 1 月 9 日号』

Mirone, V., F. Fusco, A. Rossi, R. Sicuteri, and F. Montorsi (2009), "Tadalafil and Vardenafil vs. Sildenafil: A Review of Patient-Preference Studies," *BJU International*, 103 (9), 1212-17.

5

10

15

20

25

30

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2014.7 PDF