

Issue Monitor

제약 산업의 미래

2020년까지 제약 산업의 변형을 가속화 할
5가지 전략

삼성KPMG 경제연구원

August 2012



The contacts at KPMG in connection with this report are:

정연상
 경제연구원
 Partner, 삼정KPMG
 Tel: + 82 2 2112 0033
y chung@kr.kpmg.com

이광열
 경제연구원
 Partner, 삼정KPMG
 Tel: + 82 2 2112 0062
kwangryeolyi@kr.kpmg.com

박소윤
 경제연구원
 Manager, 삼정KPMG
 Tel: + 82 2 2112 7467
soyoonpark@kr.kpmg.com

김진영
 경제연구원
 Analyst, 삼정KPMG
 Tel: + 82 2 2112 7490
j kim44@kr.kpmg.com

이재훈
 경제연구원
 Analyst, 삼정KPMG
 Tel: + 82 2 2112 7424
jaehunlee@kr.kpmg.com

Page

Executive summary

3

I. 제약 회사가 직면하고 있는 주요 도전 과제

4

- 글로벌 제약시장의 Vicious Cycle 5
- Challenge 1: 저성장 사업환경 지속 5
- Challenge 2: 주주의 신뢰도 하락 7
- Challenge 3: R&D 생산성 하락 8

II. 제약 산업의 미래 2020년을 향하다

9

III. 산업 변화를 가속화할 5가지 전략

11

- Strategy 1: 신형시장 내 제품전략 재평가 12
- Strategy 2: 신규 마케팅 기법의 도입 13
- Strategy 3: 타 산업으로부터의 인적자원 영입 14
- Strategy 4: R&D 투자성과 정형화 15
- Strategy 5: 내부 거버넌스 기준 강화 17

IV. 국내 제약산업의 향후 전략 방안

18

- 시사점: 제약산업의 Innovative Mover 18

본 보고서는 삼정KPMG 경제연구원(주)과 관계회사(이하"삼정")가 수집한 자료 및 정보를 바탕으로 일반적인 정보를 제공할 목적으로 작성되었으며 특정시장, 회사, 자산, 또는 사업에 대한 삼정의 공식적인 견해를 나타내지 않습니다. 본 보고서는 독립적인 제3자에 의해 검토되지 않았으며, 삼정은 자료의 정확성과 완전성을 보장하지 않습니다. 삼정은 본 보고서에 포함된 어떠한 정보에 대하여 직접적 또는 간접적으로 보증이나 보장을 제공하지 않으며, 제3자에 대하여 어떠한 책임도 부담하지 않습니다. 원래 목적과 다른 목적 또는 의도에 따라 본 보고서의 일부 또는 전체의 사용은 엄격히 금지됩니다. 본 보고서는 삼정의 사전 서면 동의 없이 무단배포, 인용, 발간, 복제될 수 없습니다.

기존 선진국이 주도해온 제약산업은 블록버스터 의약품 특허 만료, 신약 승인 규제 강화 등으로 최근 몇 년간 다소 저조한 매출 실적을 거두고 있다. 제약산업은 글로벌 저성장 기조와 더불어 주주의 신뢰도 하락, R&D 생산성의 저하 등 새로운 도전에 직면해 있다. KPMG International은 급변하는 산업 환경 속에 제약사들이 실질적으로 직면하고 있는 도전과제를 살펴보고 지속가능한 성장을 위해 필요한 전략을 제안하였으며 삼성KPMG는 이를 바탕으로 국내 제약사 실정에 적합한 시사점을 도출, 제시하고자 한다.

■ 제약사가 직면하고 있는 주요 도전 과제

- 제약사들은 각국 정부의 약가인하 압력, 블록버스터 의약품 특허 만료, 신약에서 저마진 제네릭 의약품 판매 등으로 인해 매출감소와 수익악화를 경험하는 저성장 환경에 처해 있다.
- 제약사들은 매출이 감소함에 따라 이를 만회하기 위해 부적절한 영업 방식을 전개하고 있으나, 이는 소송을 증가시켜 수익악화를 초래한다. 소송 증가와 수익 악화는 제약사에 대한 주주들의 신뢰도를 떨어뜨리고 있다.
- 제약사들은 수익 악화를 극복하기 위해 인력구조조정을 실시하고 있으며 여기에는 R&D 인력도 포함된다. R&D 인력이 줄어들면서 R&D 생산성이 저하되고 신약 출시가 지연되고 있다.

■ 2020년, 제약 산업의 성공 요인

- 제약사들은 신약시장에 집중하며 시장에 맞는 제품, 서비스를 전달해야 한다. 또한 다변화된 제품군 개발을 통해 저비용으로 고수익을 창출할 수 있도록 해야 한다.
- 제약사들은 신약시장에 집중할 때 현지 상황을 고려한 적절한 가격전략을 구사해야 하며 이를 통해 적정 수익을 유지할 수 있어야 한다.
- 제약사들은 신약개발의 리스크를 줄이고 비용을 효율화 하기 위한 방법으로 기업이나 학계와 다양한 협력을 실시해야 한다.

■ 성공적인 변혁을 위한 5가지 전략

신약시장 내 제품진출 전략 재평가

신규 마케팅 기법의 도입

타 산업으로부터 우수한 인적자원 영입

R&D 투자성과 정형화

내부 거버넌스 기준 강화

■ 국내 제약산업의 향후 전략 방안



Key Challenges

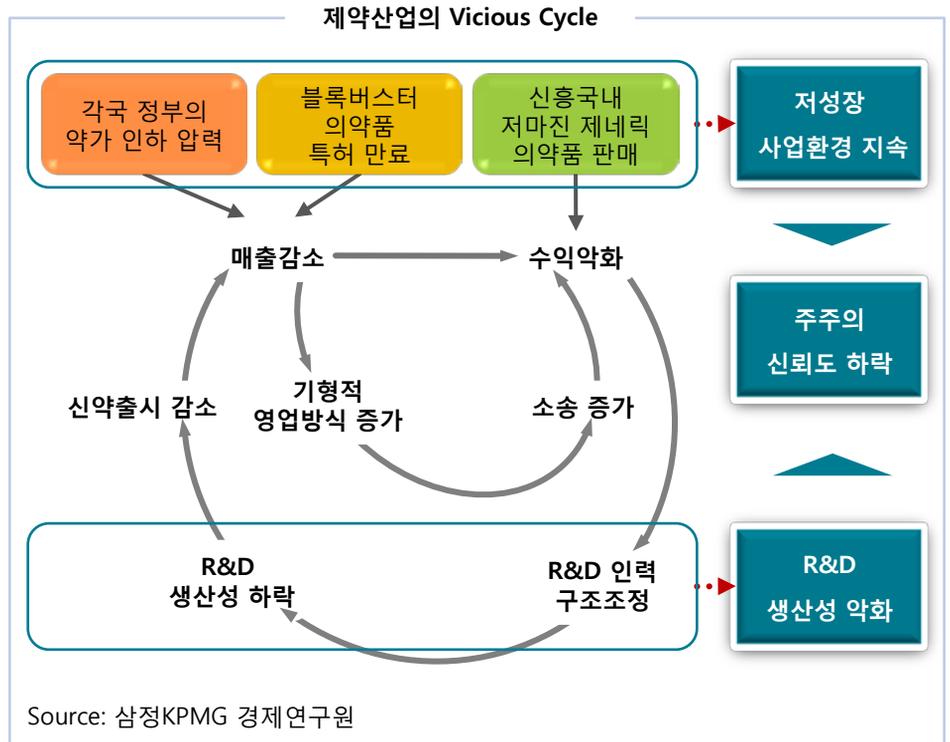
제약사가 직면하고 있는 주요 도전 과제

1. 글로벌 제약시장의 Vicious Cycle
2. 주주의 신뢰도 하락
3. 저성장 사업환경 지속
4. R&D 생산성 저하

제약사가 직면하고 있는 주요 도전 과제

제약 산업은 1990년대 글로벌 기업들의 블록버스터 신약 출시 및 활발한 M&A 활동을 통해 빠른 성장세를 보였다. 그러나 2004년 화이자의 고혈압 치료제 노바스크, 2007년 사노피아벤티스의 항혈전제 플라빅스 등 블록버스터 의약품의 특허가 2000년대 중반부터 만료되었다.

또한 각국의 재정적자로 인한 정부 약가 인하 압력 등의 요인들로 수익이 악화되며 이제는 기업 생존을 위협하는 악순환이 이어지고 있다. 이와 같은 저성장 사업환경의 지속은 제약사의 R&D 생산성을 악화시키고 주주를 비롯한 기업 이해관계자의 신뢰를 떨어뜨리는 결과를 야기한다.



Challenge 1: 저성장 사업환경 지속

글로벌 제약산업은 각국 정부의 약가인하 압력, 블록버스터 의약품의 특허만료, 신흥국에서의 저마진 제네릭 의약품 확대 등의 요인으로 저성장 사업환경이 지속되고 있다.

미국, 일본, 유럽, 중국 등 각국 정부는 재정 악화에 따라 의료비에 대한 공공지출 감축을 위한 정책 변화를 시행했다. 향후 이러한 정책은 지속될 것으로 보인다. 우리나라의 경우도 2012년 4월부터 일괄적으로 약가인하 제도가 실시된다. 국내 제약사들은 보험적용을 받는 의약품 가격을 평균 22.3% 인하하였고, 이는 2012년 2분기 매출에 큰 타격을 주었다.

제약산업의 저성장 환경을 이끌고 있는 두 번째 요인은 블록버스터 의약품들의 특허 만료이다. Pfizer, Merck, Johnson & Johnson 등 글로벌 제약사의 블록버스터 의약품 특허는 대거 만료되었다. 그리하여 제네릭과의 치열한 경쟁을 펼치게 되었고 매출은 점차 하락 추세에 있다..

Pfizer의 리피토, 프로토닉스는 2011년 11월경 미국특허가 만료되었다. 또한 동사의 비아그라는 국내는 2012년 5월 특허 만료, 미국은 2019년 10월 특허 만료 예정이다. 특허 만료로 인한 매출 하락은 매우 심각한 수준으로 분석되고 있다. Pfizer는 리피토 특허 만료로 인해 2012년 1분기 매출이 총 13억9,500만 달러로 전년 동기 대비 42%나 하락했다.

<특허가 만료되는 주요 의약품 리스트>

제품명	제조사	미국 특허만료시기
리피토	Pfizer	2011. 11.
싱글레어	Merck	2011. 12.
플라빅스	BMS/Sanofi	2012. 5.
비아그라*	Pfizer	2012. 5.
허셉틴	Genentech(Roche)	2015. 10.

Source: News clipping, 삼정KPMG 경제연구원 재구성

Note: 비아그라는 국내 특허만료가 2012년 5월, 미국 특허만료시기는 2019년 10월임

제약산업 저성장을 야기하는 세 번째 요인은 신흥시장에서의 저마진 제네릭 의약품 판매가 확대되고 있다는 것이다. 신흥국은 급속한 성장속도와 무한한 발전 잠재력을 많은 글로벌 제약사들이 시장 진입을 서두르는 시장이다.

그러나 선진국에 비해 상대적으로 낮은 국민소득으로 인해 고가의 오리지널 약품보다는 저가의 제네릭 의약품 위주의 판매가 증가하고 있으며 이에 따른 제약사의 마진은 낮은 수준으로 유지되고 있다.

IMS Health와 KPMG International의 조사에 따르면 2010년 전세계 매출의 18%를 차지하던 신흥시장의 매출비중은 2020년 37%까지 확대될 전망이다. 신흥국 위주 저마진 추세로 인해, 세계 제약사의 'R&D 비용을 제외한 영업 마진' 또한 2010년 48%에서 2020년 43%까지 하락할 것으로 전망된다.

제약 산업 주요 지역별 성장 예측(2010~2020년)

단위: 십억 달러, %

구분	2010(E)			2015(E)			2020(E)		
	매출액	매출액 비중	R&D비용 제외 영업 마진	매출액	매출액 비중	R&D비용 제외 영업 마진	매출액	매출액 비중	R&D비용 제외 영업 마진
미국	309	36%	65%	335	31%	60%	335	25%	60%
유럽	205	24%	43%	205	19%	38%	195	15%	38%
신흥국	205	18%	33%	303	28%	33%	487	37%	35%
기타	188	22%	40%	238	22%	40%	300	23%	40%
Total	856	100%	48%	1,081	100%	45%	1,318	100%	43%

Source: 2010, 2015 IMS Health, 2020 KPMG International Estimates

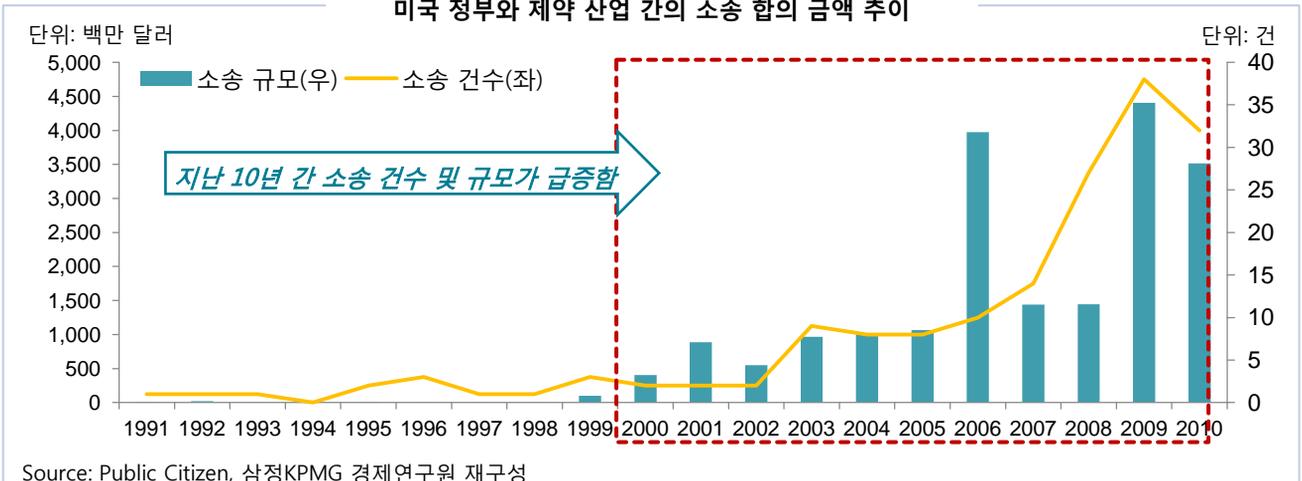
Challenge 2: 주주의 신뢰도 하락

글로벌 제약사들은 경영실적 악화로 인해 주주를 비롯한 이해관계자들로 부터 신뢰를 잃고 있다. 경영실적 만회를 위한 불법적이고 기형적인 영업 및 마케팅 활동은 소송으로 이어져 신뢰 악화를 더욱 가중시키는 판국이다.

미국의 경우를 볼 때, 불법적인 영업 활동으로 인해 과거 10년간 제약사와 정부 간의 법률 소송이 급증했으며 그 규모도 커지고 있다. 2001년 2건에 불과했던 미국내 제약사와 정부간 소송건수는 2010년 32건으로 증가했으며, 소송규모 또한 대략 35억 달러를 기록하였다.

제약사들은 매출 감소를 타계하려는 공격적인 영업활동을 전개하고 있다. 해당 과정에서 발생 가능한 불법적인 영업활동을 제지하기 위해 제약사들은 내부적으로 관리감독을 실시하고 있지만 큰 효과를 보지 못하고 있다.

미국 정부와 제약 산업 간의 소송 합의 금액 추이



Source: Public Citizen, 삼정KPMG 경제연구원 재구성

Challenge 3: R&D 생산성 하락

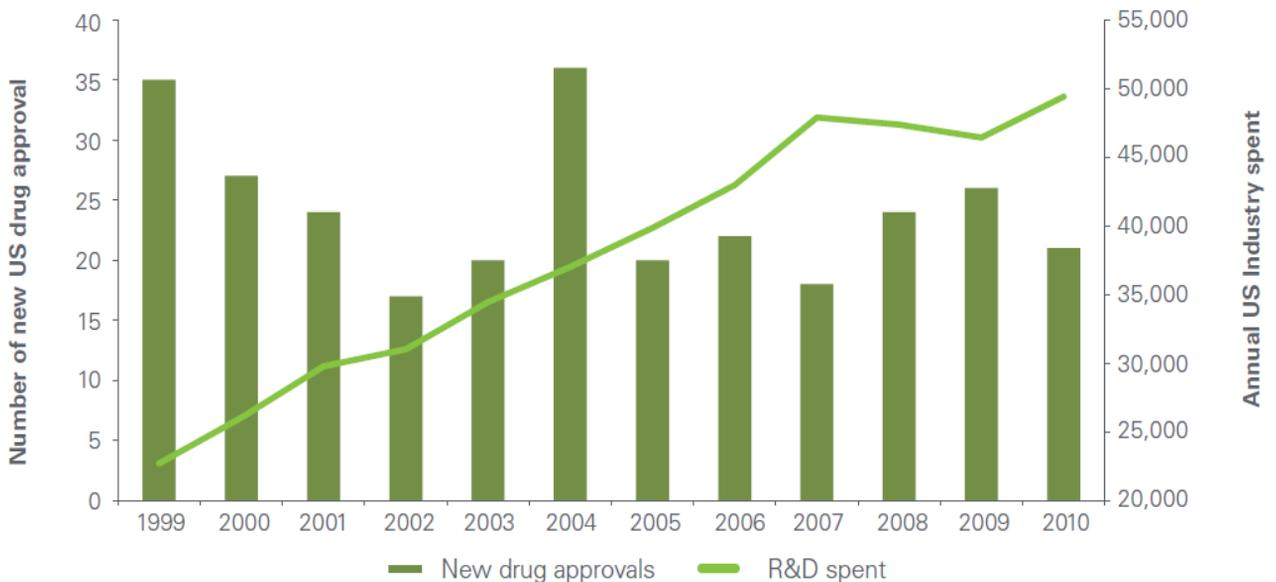
글로벌 제약사들이 직면하고 있는 세 번째 위기는 R&D 생산성이 하락하고 있다는 것이다. R&D 생산성이 하락되고 있는 이유는 R&D 인력이 대거 구조조정되었기 때문이라는 분석이다.

제약사들은 수익이 감소함에 따라 R&D 인력을 대거 구조조정하였다. 2010년 글로벌 제약사 Astra Zeneca는 수익 악화를 이유로 2014년까지 자사 인력의 12%에 해당하는 8,000여명의 인원을 감원할 것이라고 발표하였다. 그 이후 현재까지도 인력의 구조조정을 단행하고 있다. 이 중에는 1,800여명의 R&D 인력이 포함되어 있다.

Pfizer 역시 R&D 인력을 포함해 20,000명을 감축한다는 계획 하에 지속적으로 인력 구조 조정을 실시하고 있다. Eli Lilly 또한 자사 인력의 14%에 해당하는 5,500명에 대한 구조 조정을 실시했다.

이처럼 제약사의 핵심역량이 되는 R&D 부분 인력을 대거 방출하면서 기업 R&D 생산성은 지속적으로 하락하고 있다. 제약사들은 인력을 감축시키며 R&D 비용을 확대하고 있으나 핵심인력이 부재한 상황 하에서의 신약개발 속도는 점차 느려지는 악순환이 발생한다.

연간 신약 승인 비율과 R&D 투자 비용 추이 비교



Source: PhRMA, FDA



제약산업의 미래 2020년을 향하다

II. 제약산업의 미래 - 2020년을 향하다

제약산업은 현재 다양한 도전 과제에 직면해 있다. 현존의 제약산업은 선진시장에 집중하고, 블록버스터 의약품을 개발한다. 또한 고가의 제품으로 포트폴리오를 구성함과 동시에 R&D 보다는 제품 인수 등을 통해 일부 경쟁 우위 요소들만 선점하면 경쟁에서 살아남을 수 있었다.

그러나 2020년 이후 제약시장 상황은 다르다. 현재 직면한 위기를 극복하고 미래로 나아가기 위해서는 신흥시장에 집중하되 가격 및 제품 차별화 전략을 전개해야 한다. 또한 바이오 테크 기업이나 학계와의 협업 강화 등 여러 조건을 다각도로 고려해 경쟁 우위 요소를 찾아야 한다.

미래 제약산업의 성공 요인

구분	현재의 경쟁 우위 요소	2020년의 경쟁 우위 요소
시장	개발 자원, 영업력 및 마케팅 규모	제품, 서비스 가치, 시장 확보 역량 확대
	선진시장에 집중	신흥시장 집중
	"자가생존"이 가능한 경영 역량	제조를 비롯한 지원 기능의 아웃소싱
제품	전세계적 높은 약값, 제한된 접근성	시장 특성에 따른 가격 차별화 전략
포트폴리오	주요 질환치료제 개발에 중점을 둔 글로벌 제약사의 치열한 경쟁	다변화된 제품군 개발
	높은 고정비를 상쇄하는 블록버스터 의약품	저비용, 저수익 극복 방안 마련
R&D	파이프라인 다변화를 위한 제품 인수	바이오테크 업체, 학계 및 업계 관련자와의 협업 증대

Source: KPMG International

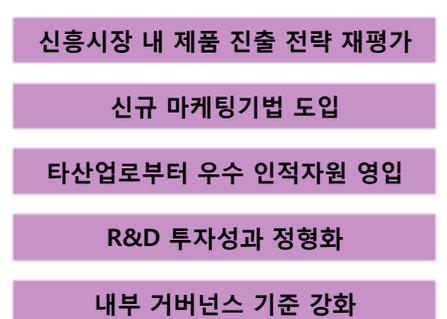
제약산업의 성공적 변혁을 위한 5가지 전략

현재 제약산업이 직면한 도전사항을 극복하고 새로운 미래로 도약하기 위해 제약사들은 신흥시장 내 제품 진출 전략을 재평가하고 하고, 신규마케팅기법을 도입해야 한다. 또한 타산업에서 인적자원을 영입하는 한편, R&D 투자성과를 정형화시키고, 내부 거버넌스 기준을 강화해야 한다.

3 Challenges



5 Strategies



5

Strategies to Accelerate the Transformation of the Pharmaceutical Industry by 2020

1. 신흥시장내 제품진출 전략 재평가
2. 신규 마케팅 기법 도입
3. 타 산업으로부터 우수한 인적자원 영입
4. R&D 투자성과 정형화
5. 내부 거버넌스 기준 강화

III. 산업 변화를 가속화할 5가지 전략

Strategy 1: 신흥시장 내 제품진출 전략 재평가

저성장 산업환경을 극복하고 턴어라운드를 위한 첫 번째 전략은 제약사들이 신흥시장에서의 제품진출 전략을 재평가하는 것이다. 즉, 신흥시장에서 성공하기 위해 제품, 가격, 포트폴리오 측면에서 진출 전략의 재평가가 필요하다.

현지 시장에 소개되지 않았거나 희소 가치가 있는 의약품 출시

신흥시장에서 성공하기 위해 중요한 진출 전략 중 하나는 신흥국 내에 소개되지 않은 제품이나 신흥국 내에 경쟁이 적은 제품을 출시하는 것이다. 그간 신흥국에 진출한 대부분의 제약사들이 신흥시장에 출시하는 제품은 신흥국가에서 가장 많은 환자군을 보유한 질병 치료제였다. 그러나 실질적으로 신흥국들이 필요로 하는 제품은 희귀병 치료제와 같은 특수 의약품이다.

중국의 Xian-Janssen은 중국 내 골수이형성증후군(MDS, myelodysplastic syndrome) 치료제인 Dacogen을 성공적으로 출시했다. 중국에서 골수이형성 증후군을 앓고 있는 환자는 중국 전체 인구의 0.03%이다. 하지만 Dacogen 외에 다른 치료제가 없기 때문에 중국정부는 Dacogen의 중국 내 판매를 빠르게 허가했다.

중국 사례를 보듯이 신흥국 정부는 희귀병 치료제의 출시를 위해 적극적으로 지원을 확대하고 있음을 인지해야 한다.

현지 적정가격의 산정

신흥국에서의 의약품 가격 전략은 매우 신중하고 철저하게 진행해야 한다. 제약사는 지금까지 선진시장에 제공되었던 고가의 의약품을 어떤 과정을 통해 낮은 가격으로 신흥시장 고객들에게 제공할 수 있을지에 대한 사업 전략을 고민해야 한다.

이를 위해서는 선진국과 신흥국간의 가격차익을 노린 차익거래(Arbitrage) 리스크에 대한 면밀한 분석이 수반되어야 한다.

현재 중국에 진출한 대부분의 글로벌 제약사 수익은 고품질로 인식되고 있는 유명 브랜드 제네릭에서 창출된다. 유명 브랜드 제네릭은 지금까지 가격상한선(일반약가산정 정책, general pricing)이 정해진 중국 국내 제네릭에 비해 더 높은 약가로 산정(개별약가산정 정책, separate pricing)되어 있다. 그동안 제약사들은 이를 활용해 상당한 수익을 올렸다.

그러나 2010년 새롭게 발표된 제약 품목 약가 리스트에 따르면 200개 주요 의약품 리스트 중 50개 이상 의약품이 개별약가산정 정책으로부터 제외되었다.

전문가들은 향후 4년 이내에 200개의 주요 의약품 리스트에서 개별약가산정 정책의 혜택을 받는 의약품은 사라질 것이라 전망하고 있다.

OTC 확대

제약사들이 신흥시장에 진출시 고려해야 하는 부분으로 의약품의 적절한 포트폴리오 구성을 들 수 있다. 제약사들은 신흥시장에 전문의약품(ETC)를 제공하는 것 외에도 일반의약품(OTC) 사업 부문의 성장 가능성을 인지하고 진출 대상국의 일반의약품 사업 환경 분석을 병행해야 한다.

중국 정부는 최근 소매 약국을 통한 OTC 의약품 판매를 적극 지원하는 정책을 내놓고 있는데, 이러한 정책 변화는 향후 중국 제약시장 구조 변화를 가져올 것으로 본다.

각 제약사들은 중국내 장기적 수익 극대화를 위해 OTC 의약품에 대한 사업 전략을 마련하는 등 기존과 다른 사업방식을 전개해야 한다.

Strategy 2: 신규 마케팅 기법의 도입

제약산업은 IT 등 신기술 활용에 있어 다른 산업에 비해 상대적으로 뒤쳐져 있다. 이에 대응하는 제약산업의 미래를 위한 두 번째 전략은 최신 IT 기술을 활용한 새로운 마케팅 전략을 수립, 전개하는 것이다.

선진시장에서 가속화되는 마케팅 기법의 현대화

아직까지 신기술이 제약 산업에 미치는 영향은 적다. 하지만 제약사들은 장기적이고 지속적인 성장을 위해 신기술을 활용한 마케팅 활동으로 변화를 시도해야 할 시점이다.

현재 일부 QR코드를 활용한 마케팅 기법은 제약사와 의사간 의사소통을 원활히 함으로써 영업의 효율성을 증진시킨다. 일부 제약사들은 의사들이 약품과 관련한 문의사항이 있을 때 QR코드를 활용하여 해결하고 있다. 이는 제약사 홈페이지를 활용하는 기존의 연락방식에 비해 훨씬 더 효율적이고 신속하다는 의견이다.

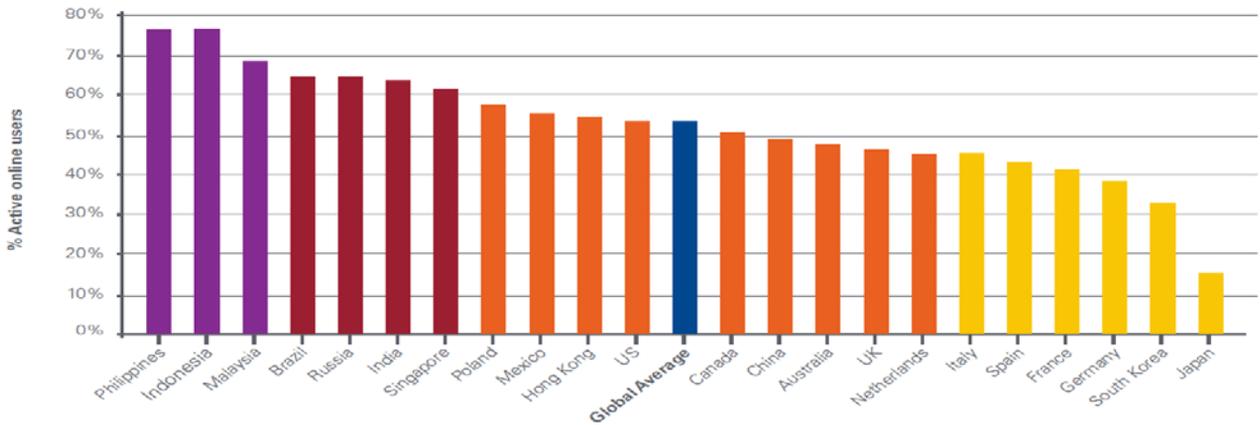
선진 제약사들은 가격인하 압박 영업 마진의 유지를 위해 성숙기에 접어든 미국, 서유럽 등 시장에 이미 구축된 마케팅, 영업 인프라 규모를 줄이고 있다. 대신 신기술을 접목한 마케팅 기법으로 전략을 선회하는 추세이다.

Novartis, Otsuka, Pfizer같은 회사들은 자사 전용 아이폰 앱을 개발해 의사들이 궁금한 사항을 회사에 직접 문의가 가능한 기능을 도입하여 활용을 도모하고 있다. AstraZeneca는 아이폰, 아이터치, 아이패드 전용 앱을 개발하여 헬스케어 종사자들에게 자사의 폐암에 관한 유전자실험 교육도 진행하고 있다. 또한 US Crestor와 Nexium 소비자 웹사이트에도 실시간 대화 기능을 도입해 적극적인 마케팅을 실시하고 있다.

SNS를 활용한 신흥시장 내 마케팅

선진 제약사들은 2009년부터 SNS를 활용한 마케팅을 위해 상당한 투자를 해오고 있다. Global Web Index의 온라인 설문조사에 따르면 글로벌 시가총액을 기준으로 선정한 상위 13개 제약업체 중 15%는 블로그를, 54%는 페이스북 계정을 77%는 트위터 계정을 보유하고 있는 것으로 나타났다. 제약사의 SNS 도입은 향후 신흥시장에서 경쟁우위 요소로 작용할 가능성이 크다. 신흥시장의 SNS 시장 침투율이 선진시장보다 높기 때문이다. 필리핀과 말레이시아의 경우 70%가 넘는 인구가 활발하게 소셜 미디어를 사용하고 있으며 이는 약 52%의 침투율을 보이고 있는 미국보다 높은 수치이다.

국가별 소셜 네트워크 침투율



Source: Global Web Index

Strategy 3: 타 산업으로부터 우수한 인적자원 영입

제약산업 내에도 기업 특정 영역에 대해 외부 전문인력을 영입하는 사례가 늘고 있다. 일례로 마케팅 전략이 다각화됨에 따라 소비재 기업의 마케팅을 활용하기 위한 유관 인력 영입 사례가 증가하는 것이다.

KPMG International이 최근 5년간 제약업계 인사현황을 조사한 결과 제약업계 고위 경영진 중 약 20% 정도는 비제약업계 출신인 것으로 나타났다. 비제약업계 출신의 인재가 주로 맡는 직책은 재무담당 최고책임자(CFO)같은 전문 분야로서 타 산업 경험을 토대로 체계적인 자금관리를 지원할 수 있었다. 다른 산업 출신 인력을 활용하는 것에 대한 긍정적 효과는 점차 증가할 것으로 보인다.

더불어 최근 일부 제약사들이 의약품 제조 및 경영관리 부문에서 타산업 출신 인력을 채용하는 사례가 종종 나오고 있다. 이러한 인력 수급 니즈는 향후 더욱 늘어날 것으로 보인다. 제약산업의 근간인 R&D 부문에서 조차도 학계의 뛰어난 연구진을 고용하여 신약 개발에 성공한 경우도 있다.

무엇보다 외부에서 채용되는 인력들은 제약사들의 새로운 마케팅 전략 도입과 맞물려 기업에 다양한 도움을 줄 수 있을 것으로 보인다. 현재는 대부분의 세일즈 담당자가 의사와 직접 의사 소통하는 전략을 사용하고 있다. 하지만 신기술을 활용한 마케팅 기법이 도입됨에 따라 소비재 산업의 선진화된 고객경영관리기법의 활용이 가능하게 될 것이다.

Strategy 4: R&D 투자성과 정형화

KPMG International의 조사결과에 의하면 제약사가 투자하는 전체 R&D 투자 비용 중 리서치에 투자되는 비용은 대략 30% 정도로 분석된다. 이에 대해 현재 지출되고 있는 리서치 비용에 대한 명확한 산출 근거 및 비용 활용 방안에 대한 면밀한 검토가 이뤄져야 한다. 물론 각 프로젝트의 리서치를 수행하는 인력 자질에 대해서도 신중한 검증이 이뤄져야 한다.

모든 제약사는 R&D 투자성과를 측정할 수 있는 정형화된 측정 기법이 있어야 한다. 이를 위해 임상 Phase II, Phase III를 비롯하여 등록된 신약에 대해 미래 가치를 재평가하고 내부수익률(IRR)로 지표화하는 부분이 구체화되어야 한다.

또한 과거 R&D투자 대비 내부수익률(IRR)을 모니터링 하고 향후 미래 R&D에 대한 투자기대수익의 전망치가 어떠한 가정에서 파생됐는지에 대해 체계적인 분석이 필요하다.

더불어 위와 같은 성과측정분석에는 재무제표상에는 명시되지 않는 제휴사, 기타 투자자로부터 유치한 투자금도 포함시켜야 한다. 이와 같은 IRR 기반 성과분석체계는 최고 경영진으로 하여금 보다 명확하고 효율적인 투자 결정을 내릴 수 있도록 도와 줄 것이다.

IRR 분석 등 투자성과 정형화 과정을 통한다면 신약 개발이 효율적으로 이루어질 것을 보인다. 동시에 마케팅 및 영업방식이 현대화된다면 이전보다 매출실적이 감소한다 하여도 자본비용(cost of capital)보다 높은 내부 수익율을 기록할 수 있을 것이다.

물론 이러한 R&D 투자 성과의 정형화를 위해서는 다음 사항들이 우선 검토되어야 할 것으로 보인다.

R&D 관련 검토 사항

- 개별 R&D에 대한 Fast follower로서의 프로젝트 팀을 구성, 주요 R&D 프로젝트를 지속적으로 수행해야 함
- 개발 중인 신약이나 신약 후보 물질 중 잠재 기대수익률이 높은 제품에 대해 자금조달을 요청, 출시 기간을 단축해야 함
- R&D 과정에 대해 독립적인 외부 전문가 의견을 수렴해야 함
- 기업 내부에 R&D Day를 선정하고 모든 연구원들이 연구 결과를 공유하며 협력을 강화할 수 있도록 해야 함
- 협업을 위한 명확한 기업 정책을 수립, 학계, 바이오테크 기업, 소규모 제약 회사 및 동종업계 간의 협업을 도모해야 함
- R&D 활동을 통해 현재까지 축적해온 지적 재산을 보호하고 유지할 수 있는 방안을 마련해야 함

Strategy 5: 내부 거버넌스 기준 강화

모든 산업이 마찬가지이지만 기업의 변화가 제대로 이루어지려면 상부에서부터 시작되어야 한다. 소비자 및 정부관계자를 비롯한 다수의 이해관계자들은 제약사에 대해 일부 부정적인 인식을 갖고 있다. 기형적으로 변형되었거나 불법적인 영업방식으로 인한 소송 증가로 제약사 이미지가 좋지만은 않다.

인식의 변화를 긍정적으로 유도하기 위한 여러 가지 방법들이 있겠지만 우선적으로 제약사들은 자체적인 거버넌스 기준을 강화하며 변화하는 환경 중 기업의 생존을 모색해야 한다.

이런 관점에서 기업은 각 Value chain별로 거버넌스 기준 및 리스크 관리에 대해 철저하게 분석해야 한다. 본 과정을 통해 산업환경 변화가 의약품 초기 R&D 단계에서 판매단계까지 미치는 영향에 대해 좀 더 명확하게 이해하고 대응할 수 있을 것이다.

즉, 리스크 및 거버넌스 관리가 전사적으로 가능해야 하며, 내부 감사팀의 권한을 강화하고 최종적으로 외부전문가의 의견을 수렴하는 접근법이 리스크 관리 및 거버넌스 확립에 적절할 것이다.

직원에 의한 직접적 리스크
및 거버넌스 관리

내부 감사팀에 조직을
진단할 수 있는 권한과
신빙성 부여

각 밸류 체인에 대한 리스크,
거버넌스에 대해 외부
전문가의 의견 수렴 반영

국내 제약산업의 향후 전략 방안

5가지 전략 실행을 통한 제약산업의 Innovative Mover로 거듭나야

국내 제약 시장도 글로벌 제약산업이 직면하고 있는 어려움에 그대로 노출되어 있다. 국내 제약산업은 2012년 4월부터 일괄 약가인하 제도가 시행됨에 따라 국내 제약사들도 매출감소와 수익성 악화의 저성장 기조에 접어들고 있다. KOSPI에 상장된 36개 제약사의 2012년 상반기 영업이익률은 평균 5.2%로 2011년 상반기 영업이익률 10.6%에 비해 5.4% 감소한 수치다.

이러한 상황에서 국내 제약사들은 비용 효율화를 위해 희망퇴직을 실시하는 등 인력 구조조정을 실시하고 있으며 이는 기업의 신약개발 성과 저하로 이어질 가능성이 크다.

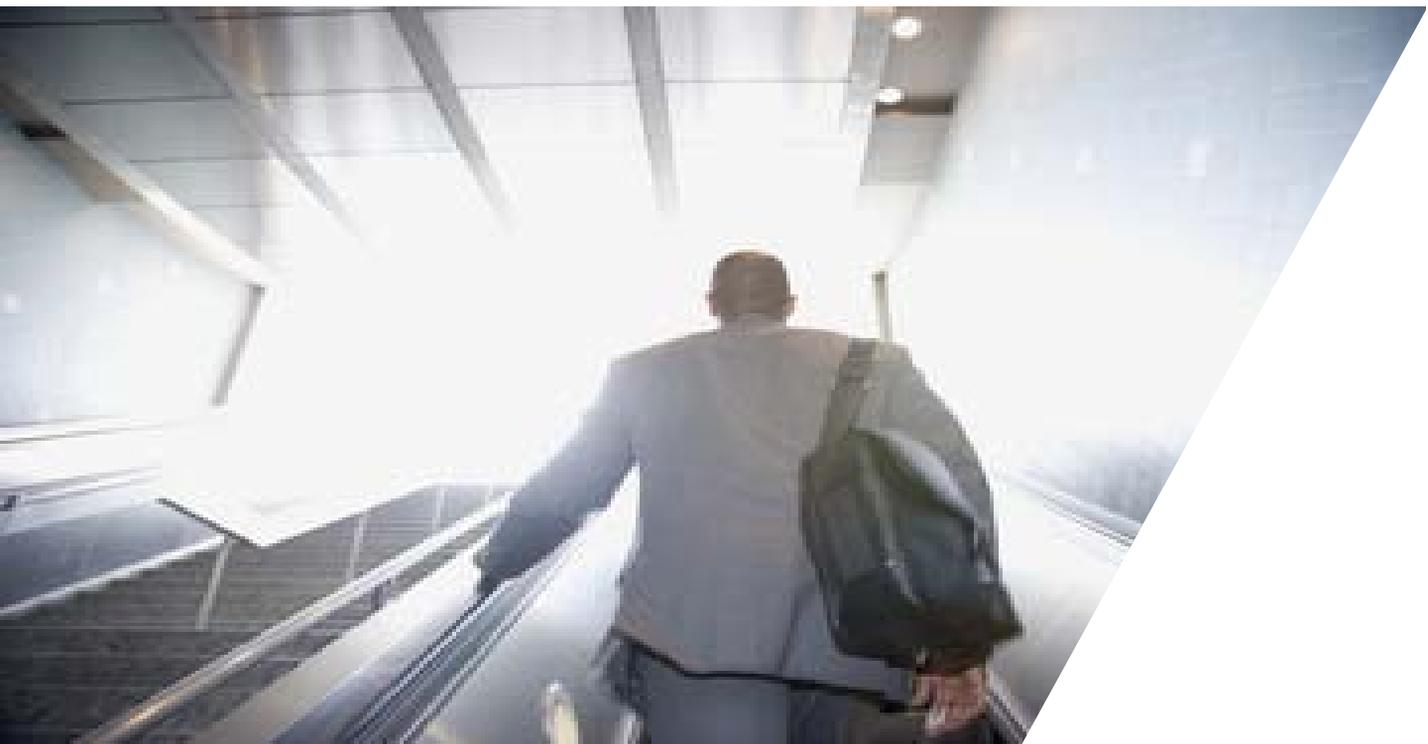
또한 국내 기업들이 포화된 국내 제약시장을 벗어나 해외로 진출하고 있다는 점은 신시장 리스크에 대한 노출이 증가되고 있다는 것을 의미한다.

앞서 언급한 5가지 전략은 현재의 위기에 맞서 생존을 모색하고 다가올 미래에 성장 준비하기 위한 것으로 국내 제약사들에게도 시사하는 바가 크다.

특히 전략 실행에 있어 신시장 진출 초기 단계인 국내 제약사들이 신속하게 신시장 진출을 위한 제품 전략을 변경하고, 우수한 IT인프라를 활용해 새로운 마케팅 전략을 수립하는 것은 우선적으로 고려해볼 만한 사항이다.

더불어 기업 내부의 거버넌스 기준을 강화하여 보다 윤리적인 기업활동 환경을 조성함이 필요하다.

이같은 준비를 통한다면 국내 제약사들 또한 새로운 10년의 성장을 위한 Innovative Mover로 거듭날 수 있을 것이라 본다.



삼성KPMG 경제연구원

정연상

원장

T: 02-2112-0033

E: ychung@kr.kpmg.com

박소윤

책임연구원

T: 02-2112-7467

E: soyoonpark@kr.kpmg.com

이재훈

연구원

T: 02-2112-7424

E: jaehunlee@kr.kpmg.com

이광열

상무

T: 02-2112-0062

E: kwangryeolyi@kr.kpmg.com

김진영

연구원

T: 02-2112-7490

E: jkim44@kr.kpmg.com

www.kpmg.com/kr

© 2012 Samjong KPMG ERI Inc., the Korean member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Korea.

The KPMG name, logo and "cutting through complexity" are registered trademarks or trademarks of KPMG International Cooperative ("KPMG International").