

ノバルティス：インドの地方における
医療向上のためのビジネスイノベーション

イニシアティブの概要

ノバルティス（Novartis）は2012年11月、インドの地方の低所得層の人々を対象とした医療向上の取り組みで、「ビジネス行動要請」（Business Call to Action：BCtA）に参加しました。

ノバルティスのイニシアティブの目標：

- インドのNGO、民間セクター、公共医療機関と連携し、特に糖尿病、結核、下痢を対象とした医療を向上する
- 住民や医師・薬剤師などへの医療教育の内容を慢性疾患および非伝染性疾患にまで拡大する



ビジネスモデル

インドでは8億人以上の人々が、1日3ドル以下で暮らしており、このうち、最低限必要な医療を利用できる人は35%にすぎません。医師が不足する地域に住むこれらの人々は非衛生的な環境にあり、医薬品が利用できず、医療を受けようとする行動もあまり見られず、医療支出が少ないのが現状です。このような状況に対応するために、ノバルティスは2007年、ヒンディー語で「健康な家族」という意味の「アロギア・パリヴァール」（Arogya Parivar）というプログラムを立ち上げました。このプログラムでは、低価格での医薬品の提供、医療制度・ネットワークの改善、各地における医療教育の拡大を目指しています。

「アロギア・パリヴァール」のインクルーシブビジネス・モデルでは、市場原理に基づいて、医療サービスを提供しています。ノバルティスは、病気、治療、予防についての医療教育を実施するとともに、低価格の医薬品を提供することによって、これまでの脆弱な医師のネットワークを補完する、医療制度・ネットワークを築いています。

私たちは、患者にサービスを提供すると同時に、当社の企業価値を創造して、Win-Winの関係をつくりだすことができれば、従来のCSRでは達成できない、この取り組みの持続性を生み出せると信じていました。

ノバルティス CEO
Joe Jimenez

「アロギア・パリヴァール」のビジネスモデルは、次の考え方に基づいて開発されました。それは、貧困層の人々は適切な助言を受ければ医療に対価を払う、これらの人々は早く仕事に復帰できるよう強くて即効性のある医薬品を好む、そして、公正な価格で少量包装の医薬品を提供すれば貧困層の人々も顧客として獲得できるというものです。

このプログラムは次の2つの異なる、ただし互いに関連した段階を踏んで実施されます。

- (1) 医療教育者として採用した人々を育成する
- (2) これらの人々の仕事が各地域で広く受け入れられ、定着するようにする

この取り組みでは、医師を基盤とした従来のネットワークとは違う、医療教育者のネットワークを構築することで、多くの人々が治療を受けられない原因となっている文化の壁を乗り越える適切な情報を提供しながら、より多くの人々が医療を受けることを可能にします。



イニシアティブの推進方法

ノバルティスの取り組みでは、各地のコミュニティで医療関連の情報を提供し、住民の医療教育を行う「医療教育者」および「医療スーパーバイザー」と、新薬および既存の医薬品の効用とその適切な使用方法について医師や薬剤師に情報を提供することによって、その地域での医薬品の利用を増やす「販売スーパーバイザー」を育成しています。「アロギア・パリヴァール」は、「認識・受容・入手可能性・適応性」という4つの指針を基盤として、貧困層に対するヘルスケアの不足と医療制度の不備に対応しています。

このプログラムでは、地方の住民（通常は女性）を、医療教育者として育成しており、これらの女性の役割は、自分のコミュニティ内で病気と予防衛生に関する住民の認識を高めることにあります。医療教育者は病気にかかった人を医者に診せ、現地 NGO と積極的に協力関係を築きながら、できる限り幅広い人々に接触するようにします。一方、販売スーパーバイザーはコミュニティでの医薬品の販売を担当し、薬局と連携しながら、医師、病院、NGO とともに協力して、「医療キャンプ」を実施します。こうした医療キャンプは移動診療所のかたちで、住民が検診、診断、治療を受けられるものです。

ノバルティスでは、低所得層向けの医療を改善するために越えなければならない

最大のハードルは、人々の知識不足と西洋式医療への不信感だと気付きました。そこで、このプログラムが育成する医療教育者の役割は、人々のこのような考え方を変え、症状に早く気が付いてタイムリーに治療を受けることができるようにすることです。

このプログラムを進める上でのリスクとしては、社会・政治的な不安定さとそれに伴う不安定な市場、国内企業を保護するために外国企業には閉鎖的な経済、脆弱な輸送力と物流網、脆弱な医療および衛生制度、知的所有権保護制度の欠陥、品質不良やニセの医薬品、伝統的あるいは信仰に根差した治療法、医療教育と販売活動の間の社会的利益の対立などがあげられます。

これらのリスクを回避するために、「アロギア・パリヴァール」は各地の社員、管理職、パートナーを通して、このプログラムに必要な現地の情報を確実に入手します。これらの人々は、政治的または社会的変化を予測して対応するとともに、各地の関係者と良好な関係を築いて、幅広い社会的影響力をもつプログラムとしての評判を生み出す役割を果たします。結果として、「アロギア・パリヴァール」は、ノバルティスの品質基準と知識を社会と共有しながら、各地の物流、サプライチェーン管理、医療と衛生に関連する産業にも貢献することになります。

Innovations

that improve lives

文化的なリスクに対応するためにノバルティスは、地方の人々に医療教育を提供し、現地のオピニオンリーダーにも協力して彼らの理解を得ています。また、医療関係者と連携して、コミュニティとのつながりを持ち、同社の人、ブランド、コミュニケーションを地域に適応させています。

社会的利益の対立というリスクに対応するために「アロギア・パリヴァール」は、医療教育者には販売関連の業績目標は設定せず、教育セッションの回数と参加者数、医者診察を受けた患者数などに基づいて評価するなど、それぞれの役割に応じて、異なる目標とインセンティブを設定しています。

ノバルティスは医薬品、ジェネリック医薬品、ワクチン、健康関連商品を製造している革新的な製薬会社で、140か国以上で事業を展開しています。

イニシアティブの成果

ビジネスへのインパクト

「アロギア・パリヴァール」は、各地で採用した人を医療教育者として教育し、それらの人々の活動が各地域で広く受け入れられ、守られるように支援しています。医療教育者は、販売した医薬品の10%の手数料を得ることができ、1か月あたり平均約1,500ルピー（約250米ドル）を得ています。

このプログラムでは、わずか6年間で、500人以上の医療教育者を育成するとともに、数百にのぼるビジネスパートナー、サプライヤー、顧客の能力開発を行ってきたことによって、インドの地方には不可欠な存在となり、10の州で運用されています。

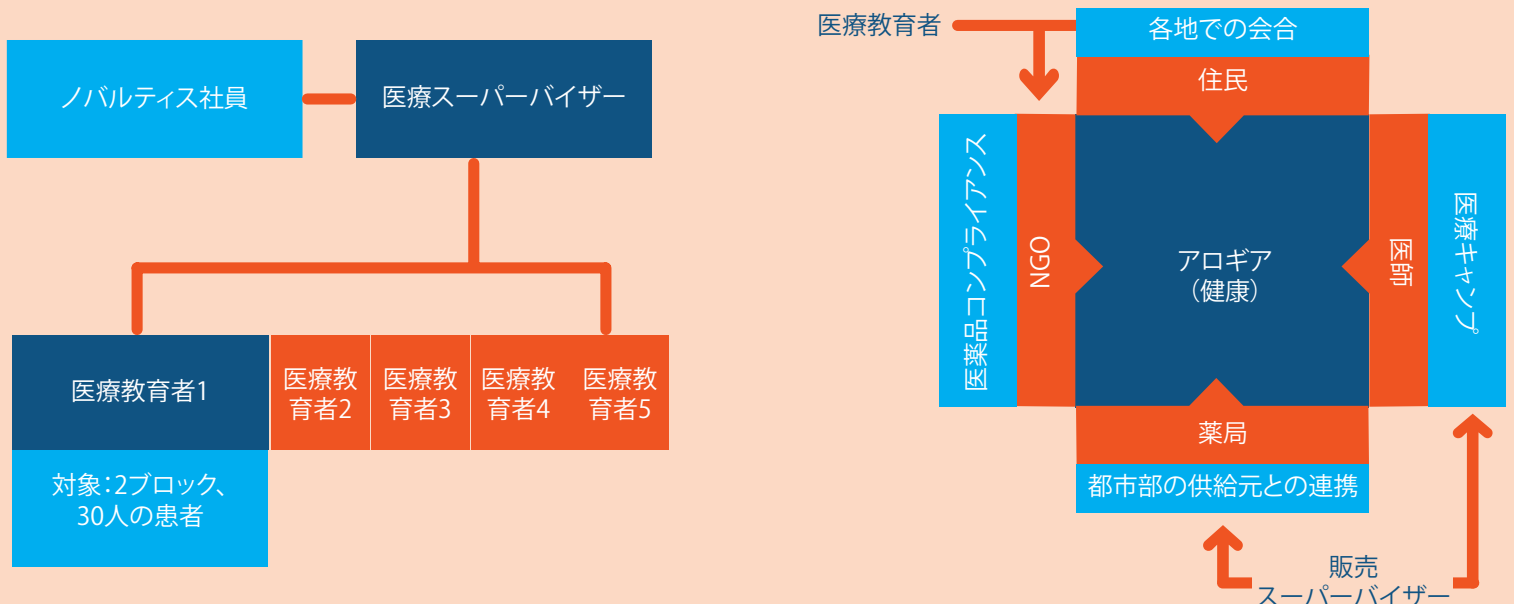
開発へのインパクト

ノバルティスの取り組みは、ミレニアム開発目標8のターゲットのひとつである「開発途上国で人々が安価で必要不可欠な医薬品を入手できるようにする」ことを目指しています。市場戦略と医療制度の改善のバランスをとるために、ノバルティスは収益の多くの部分を社会活動および福祉活動に還元しています。

2007年のプログラム開始以来、「アロギア・パリヴァール」は500を超える間接的な雇用を創出するとともに、インド国内の数百にのぼるビジネスパートナー、サプライヤー、顧客のスキルと能力の開発に貢献してきました。

この取り組みにより、3万3,000の村に暮らす4,200万の人々の医療の利用機会が改善されました。また、地方の5万4,000人の医師と薬剤師に専門的な研修の機会を提供しました。さらに、2010年から2012年までに、630万人を超えるインド各地の住民が11の医療トピックについて教育を受け、各地の医療キャンプには35万人以上が訪れました。この医療キャンプの後、およそ20万人が医師による継続的な診察を受けています。

「アロギア・パリヴァール」プログラムの構造



主な成功要因

持続可能なビジネスモデル

ノバルティスは「アロギア・パリヴァール」の4つの指針である「認識・受容・入手可能性・適応性」を基盤として、ビジネスの持続可能性の確保に特に力を注いできました。同社では、住民に情報を効果的に伝えて、信頼関係を築くためには、医療教育者はその地域の出身者でなければならないと認識しています。このプログラムでは、急病の場合の治療費用を1.50米ドル未満に抑えるために、医薬品を少量包装で販売しています。そして、地域でプログラムが受け入れられた後には、医師や薬剤師と連携関係を築き、地域の人々の医療の利用機会を拡大しています。

またノバルティスは、僻地でも確実に医薬品が供給できるよう、5万4,000人を超える医師および薬剤師と連携し、広範囲にわたるサプライチェーンを確立して、現地の薬局に十分な在庫を確保しています。医薬品の梱包と研修用の教材は各地の状況に合わせて調整・変更されており、医薬品や教材には現地語による使用説明書が添えられ、教材は使い方が簡単になっています。

「アロギア・パリヴァール」は、開始より30か月後には収益を生み始め、現在までに売上高は25倍に増加して、ビジネスの持続可能性を実証できたうえに、その後も事業は毎年拡大しています。

他国への拡大の可能性

「アロギア・パリヴァール」と同様のプログラムが現在、ケニアとベトナムで試験的に運用されており、低所得層に向けた医療サービスの提供が広く実現可能であることが確実に示されています。今後、インドネシアにプログラムを拡大する計画もあります。

次のステップと波及効果

ノバルティスは BCtA で設定した目標を達成するために前進を続けています。今後、インドの NGO、民間セクター、公共医療機関と連携して、糖尿病、結核、下痢を対象を絞った医療サービスを提供するとともに、住民や医師・薬剤師などへの医療教育の内容を慢性疾患および非伝染性疾患にまで拡大する計画です。



BUSINESS
CALL TO
ACTION



Empowered lives.
Resilient nations.



BCtA に関するお問い合わせ先:
国連開発計画 (UNDP) 駐日代表事務所
Tel: 03-5467-4751
www.BusinessCalltoAction.org
www.jp.undp.org

2013年9月発行