

CVS Health はアメリカ薬局業界における寡占的な地位 をどのように作り出したのか

裘 怡 晶

キーワード：ヘルスケア、CVS Health、ビジネスモデル

1. はじめに

ヘルスケア産業は一般的に、「安定した古い市場」と考えられるが、業界は今、大きな変動期に向かっている。2013年6月に閣議決定された『日本再興戦略』には、ヘルスケア市場規模は2013年に16兆円、2020年には26兆円、2030年には37兆円規模へ、海外市場は2013年の163兆円から2020年311兆円、2030年525兆円と成長することが見込まれている。このようにヘルスケア産業は大きく伸びることが予想されており、全産業の中でも成長著しい市場と捉えられている¹。

一方、ここ数年、デジタル技術の進化によりビジネスモデルは急激な変化が起きている。企業はより高品質なサービスと魅力的な顧客体験をより利用しやすい形で提供していくことに転換している。ただし、ヘルスケア業界においては、これらの変化はまだそれほど大きな影響が及んでいない。医療制度の違い、コストの透明性不足及び業界各プレーヤー間の連携不足といった問題がたくさん存在しつつあり、患者のヘルスケア体験もほとんど変化していない²。一方、慢性疾患の管理や健康に対する消費者ニーズの増加などの問題も複雑になっている。こうした課題に対応するため、薬局に期待される役割は大きくなっている。経済産業省では、小売業は「集客型」から「接客型」へビジネスモデルを転換するよう促している。今までの医薬品販売で低利益な

¹ 「医療業界、徹底研究」

(<https://scienceshift.jp/medical-industry-research/> 最終アクセス日：2021/1/24)

² 「MedTech 業界におけるデジタル・プラットフォームの未来」

(https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-108/accenture-medtech-jp-v2.pdf 最終アクセス日：2021/1/24)

経営方式を維持してきた薬局が、今後は患者と直接繋がることにより総合的なヘルスケアのソリューション機能を発揮し、病院、クリニック以外の第三健康管理場所を作り、今までのヘルスケア行動を変革する役割が期待されている。

近年、アメリカ薬局チェーン企業 CVS Health は適切な買収と統合力により総売上高が過去 20 年の連続伸びを維持し、競争企業を追い抜いていき、全米ドラッグストア市場で寡占的な市場支配力を握っている。企業は薬局業務に限らず、単なる薬局から医療関連業務に拡大し、従来のビジネスから新しい医療ケア連携モデルに取り込んでいる。特にビッグデータ等のテクノロジーを背景とした現在、技術革新が企業の成長に大きく貢献した。そこで、CVS Health はアメリカ薬局業界において寡占的な地位をどのように作り出したのかを明らかにする。本稿では、議論を進めるにあたって、ビジネスモデル理論の視点から、CVS Health の高成長原因を理論的に検討していく。

この課題に向けて以下の構成をとって議論を展開する。次節では、ビジネスモデルの理論について詳しく説明していく。第三節では、アメリカにおける医薬品市場の現状の説明と CVS Health の企業概要を紹介する。第四節では、ビジネスモデルの視点から CVS Health が寡占的な地位を作り出した原因を明らかにする。そして、最後に、その分析に基づいて今後の課題を提示する。

2. 理論説明：ビジネスモデル

ビジネスモデル (Business Model) という用語は、1990 年代中盤から後半の IT 技術の発展に伴って広く普及した (Currie, 2004 ; Mahadevan, 2000)。1995 年以降、経営学分野においてもビジネスモデルにかかわる論考 (ビジネスモデル論) が一気に増加した (2015, 足代)³。しかし、世の中にビジネスモデル研究に関する様々な議論が発表されたが、まだ統一の見解が定まっていない研究分野である。本稿では、複数の先行研究を踏まえた上で、いくつか代表的な議論を示したい。

2-1. ビジネスモデルとは何か

米国また日本においてビジネスモデルに対する多様な定義があるが、ここで、以下の議論を用いて説明する。

米国におけるビジネスモデルの定義に関し、アファの考え方を紹介する。アファ

³ 「日本におけるビジネスモデル研究の現状に関する序説的考察」

(http://www.jctbf.org/BMA_J/20160903_2_F.pdf 最終アクセス日：2021/1/24)

一 (2003) は、ビジネスモデルの定義について、「一言でいうと、儲かる仕組みである」と述べる。ビジネスモデルは会社の業績を決定する企業の活動であって、特定のビジネスモデルが、いつ、どこで、どのように実行されるかによって、顧客の要望や利益につながるような便益提供が決定されるというわけである (張 輝)。

一方、日本におけるビジネスモデル論に関し、研究者としては、根来龍之と國領二郎が著名である。根来 (2000) は、ビジネスモデルは、「どのような事業活動をしているか、あるいは構想するかを表現する事業の構造のモデル」と定義する。同氏はビジネスモデルの吟味・検討には、戦略・オペレーション・収益の3つが必要であり、戦略の方向がビジネスモデルと顧客との接点を吟味するため、もっとも重要だとしている。また、國領二郎は、ビジネスモデルは、経済活動において、「四つの課題に対するビジネスの設計思想」と述べている⁴。

こういった経営学の視点から「ビジネスモデルとは何か」を巡って定義する解説が様々であるが、各論者のビジネスモデルを「価値創造を目的とした事業の仕組みやその設計図」として捉えてきたことはあまり疑いがないように思われる (足代, 2015)。

ここで筆者はビジネスモデルを「自社を中心に、ビジネスに関わる複数の主体との双方向の利益関係を構築する仕組み」と定義することにする。

2-2. ビジネスモデルの構成要素

次に、ビジネスモデルを構築するあるいは見える化をする際にどのような要素が必要だろう。先述したように、既存研究におけるビジネスモデルに関する定義が数多く存在しているため、構成要素に関しても多様な議論が存在している。ここで、以下の2人の研究者の既存研究を紹介していく⁵。

1. マーク・ジョンソン説⁶

マーク・ジョンソン (2010) は、実証的なアプローチからビジネスモデル論を展開した。成功するビジネスモデルは例外なく「顧客価値提案」「利益方程式」「主要経営資源」「主要業務プロセス」という互いに関連し合う四つの要素から構成されているこ

⁴ 「ビジネスモデル論の分析射程：ダイナミクスの観点の分類」
(http://www.jctbf.org/BMA_J/20170302_3.pdf 最終アクセス日：2021/1/24)

⁵ 「ビジネスモデルの定義及び構造化に関する序説的考察」
(https://www2.rikkyo.ac.jp/web/choki/BM_CK_Rikkyo.J_20120315.pdf 最終アクセス日：2021/1/24)

⁶ 同上

とと説いている。また、「顧客価値提案」はその中に最も中核となる要素であり、新しいビジネスモデルを創出するカギだという。その上、「主要経営資源」と「主要業務プロセス」との関係が緊密に繋がり、これらを上手く活用すると、「顧客価値提案」や「利益方程式」と協働し、全体的なビジネスモデルの成功に導くと指摘してきた。

2. ビジネスモデル・キャンバス (BMC)

「ビジネスモデル・キャンバス」はアレックス・オスターワルダーとイヴ・ピニューールによって開発されたモデルである。ビジネスモデル・キャンバスは、9つの要素から構成された1枚のシートであることが特徴である（表1を参照）⁷。

- ①. 顧客セグメント (CS : Customer Segments) : 顧客をグループ化し、どのセグメントに関わるのか、あるいは関わらないのかを設定し、属性や利用目的などでセグメント分けをする。
- ②. 価値提案 (VP : Value Propositions) : 顧客の抱えている問題を発見し、ニーズを満たすものを製品やサービスの形で提供する。
- ③. チャンネル (CH : Channels) : コミュニケーション、流通、販売チャンネル、アフターフォローなど、商品やサービスの提供ルートや、プロモーションの手段である。
- ④. 顧客との関係 (CR : Customer Relationships) : 特定の顧客セグメントと、「どのような関係を構築するか」を記述する。
- ⑤. 収益の流れ (RS : Revenue Streams) : 企業が顧客セグメントから生み出す収益の流れのこと。
- ⑥. リソース ((KR : Key Resources) : ビジネスモデルの実行に必要な資産を記述する。資材や機械といった物理的な資産以外にも、知的財産や人的リソースなども含まれる。また、リースやパートナーからの提供リソースもある。
- ⑦. 主要活動 (KA : Key Activities) : 顧客にとっての価値を提供する際に重要な活動のこと。
- ⑧. パートナー ((KP : Key Partners) : ビジネスモデルを構築する際に重要なパートナーのこと。

⁷ 「ビジネスモデル・キャンバスとは？活用のための3つのステップ」

(https://nijibox.jp/blog/whats_businessmodelcanvas/ 最終アクセス日：2021/1/24)

- ⑨. コスト構造 (CS : Cost Structure) : ビジネスモデルを運営するにあたり発生するコストのこと。

表 1 : ビジネスモデル・キャンパスの 9 つの構成要素⁸

出所 : 「ビジネスモデル・キャンパスとは? 活用のための 3 つのステップ」

https://nijibox.jp/blog/whats_businessmodelcanvas/

パートナー [KP]	主要活動 [KA]	価値提案 [VP]	顧客との関係 [CR]	顧客セグメント [CS]
	リソース [KR]		チャネル [CH]	
コスト構造 [CS]		収益の流れ [RS]		

BMC 手法はこのように全体を 9 つの要素に分解することではなく、全体と要素、要素と要素との関連性にも留意すべきものである。また、業界や市場現状、自社ポジション等の差異があるため、企業は各段階において重視すべき要素或いは要素の間の関連性も異なる。それにより、ビジネスモデル理論には多様な視点や研究手法が既に存在しているが、未だ統一された見解を見出すことができない。しかし、これらの議論には共通点もみられる。まず、全てのビジネスモデルの根幹は顧客である。対象となる顧客が抱えるニーズを満たすためにどのような製品を設計するのが、それはビジネスモデル構築の源である。次に、製品とサービスが顧客に届く行動をなるべく順調に行うこと。そのため、一連のプロセスの中で自社のポジションを明確化し、必要な内部資源と外部資源を備え、不足な部分を意識しながら改善に進む。最後に、利益を獲得するための企業の収益構造である。

⁸ 「ビジネスモデル・キャンパスとは? 活用のための 3 つのステップ」

(https://nijibox.jp/blog/whats_businessmodelcanvas/ 最終アクセス日 : 2021/1/26)

本稿のケース分析は、「ビジネスモデル・キャンバス」理論を用いて分析しようとするため、この後に詳しく説明する。

2-3. ビジネスモデルの動学⁹

既存のビジネスモデル論の焦点は、ある特定の時点における事業構成要素の明確化に当てられていたと言える。つまり、ある特定の時点において収益を上げたり、顧客を獲得したりすることに成功（失敗）している事業の構成要素の中身がどのようなものであるかといったことや、事業の構想に際してのチェックリスト的役割が主要な関心の対象であったといえるだろう（安室・ビジネスモデル研究科, 2007）。根来（2014）はこれを「静学」としてのビジネスモデル論とする（足代, 2015）。

一方、様々な要素を含めている複合体として、ビジネスモデル自体も変化していくのではないだろうか。なぜなら、起こりうる将来の出来事をすべて先読みすることは不可能だからである（沼上, 2000）。ビジネスモデルを構築した後に事業環境の変化を受け、それを再構築・進化させ続けていく必要があると考えるのが現実的には妥当である（吉田, 2000）。ある部分が自発的に変化したり、受動的に変化したりすると、緊密につながっている他の要素も変化されるだろう。これもビジネスモデル論が他の研究方法論よりもっと特殊で複雑なところであると考えられている。

つまり、ビジネスモデルには、「時間軸」や「変化」といったダイナミクスにかかわる性質がそもそも備わっている。こういった観点を根来（2014）は「動学」としてのビジネスモデル論として位置づける（足代, 2015）。特に近年から、大量に流通する膨大なデータがデジタル時代の「新たな資源」として注目を集めている。こういう時代背景で、ビッグデータや AI などの先端技術はどのように企業の既存のビジネスモデルに影響を与えるか。それに対し、企業はどのようにデジタルの力を借りて従来のビジネスモデルを革新させるのか。デジタル時代に直面しているため、これらの疑問は無視できないだろう。

本稿では、ビジネスモデルの動学に関して、ビッグデータや AI などのデジタル技術進歩の角度から CVS Health に与える変化及び企業の対応を分析していく。

⁹ 「ビジネスモデル論の分析射程：ダイナミクスの観点の分類」

(http://www.jctbf.org/BMA_J/20170302_3.pdf 最終アクセス日：2021/1/24)

3. アメリカにおける医薬品市場概要

3-1. 医薬品市場の現状¹⁰

2018年に日本貿易振興機構が発表した「米国における医療関連市場動向調査」による、グローバル医薬品市場は、2016年で約8,447億ドル規模（製造時価格での計算）であったとされており、米国とカナダを合わせた北米がその49%を担い、世界最大の医薬品市場を抱えている。米国の医薬品市場は、グローバル市場の中で最も競争の激しい市場の一つである。

米国における医薬品産業は、米国経済を牽引する重要な産業と認識されている。米国は医薬品市場において首位を占め、市場規模は3,396億9,400万ドルで、日本（940億2,500万ドル）と中国（867億7,400万ドル）が続いている。米国の大手ヘルスケア調査会社のQuintilesIMSによると、医薬品市場は2021年までに1兆4,850億ドル4倍近くまで拡大するとみられ、これは2016年の1兆10,46億ドルから3,500～3,800億ドルの増加となる（日本貿易振興機構）。

先述したように、アメリカにおける医薬品市場は、グローバル市場の中で最も競争の激しい市場の一つであり、今後、市場の拡大と高成長を期待されている。また、アメリカでは医薬分業制度が徹底することにより、医薬品の市場流通チャネルも少なくなる。その中、小売薬局チェーンは主要な流通チャネルとなり、全国薬品販売チャネルの30%ぐらいを占めている。それ以外、郵便サービス薬局やクリニック等もそれぞれ重要なチャネルとして売上収益を拡大している（図1を参照）¹¹。

¹⁰ 「米国における医療関連市場動向調査：(医薬品/医療機器/デジタルヘルス)」

(https://www.jetro.go.jp/ext_images/_Reports/02/2018/2d86e22aeac9d7dd/rp_us.pdf 最終アクセス日：2021/1/24)

¹¹ 「Channel distribution of U.S. pharmaceutical spending from 2017 to 2019」

(<https://www.statista.com/statistics/233998/channel-distribution-by-us-pharmaceutical-prescribed-spending/> 最終アクセス日：2021/1/24)

Channel distribution of U.S. pharmaceutical spending from 2017 to 2019 (in billion U.S. dollars)

	2017	2018	2019
Chain stores*	135.4	140	144.1
Mail service*	111.6	121.4	132.5
Independent*	49.6	50.2	50.3
Food stores*	26.3	25.9	27.5
Clinics**	71.3	81.2	91
Non-federal hospitals**	34.2	36.6	37.2
Long-term care**	16.6	16.7	15.8
HMO**	1.9	2	2.2
Home health care**	4.2	5.7	6.6
Federal facilities**	2.7	2.8	2.9
Miscellaneous**	1.4	1.3	1.3

図 1 : Channel distribution of U.S. pharmaceutical spending from 2017 to 2019

出所 : 「Channel distribution of U.S. pharmaceutical spending from 2017 to 2019(in billion U.S. dollars)」を転載

<https://www.statista.com/statistics/233998/channel-distribution-by-us-pharmaceutical-prescribed-spending/>

3-2 アメリカにおける薬局業界の現状

1. 主要なプレーヤーの構成図 :

薬局業界を説明する前に、まず、アメリカ医療市場における主要なプレーヤーを紹介していきたい。具体的には：製薬メーカー、卸売り、薬局を代表としての購入チャネル、患者、政府、医療保険企業と PBM に分けている（図 2 を参照）。

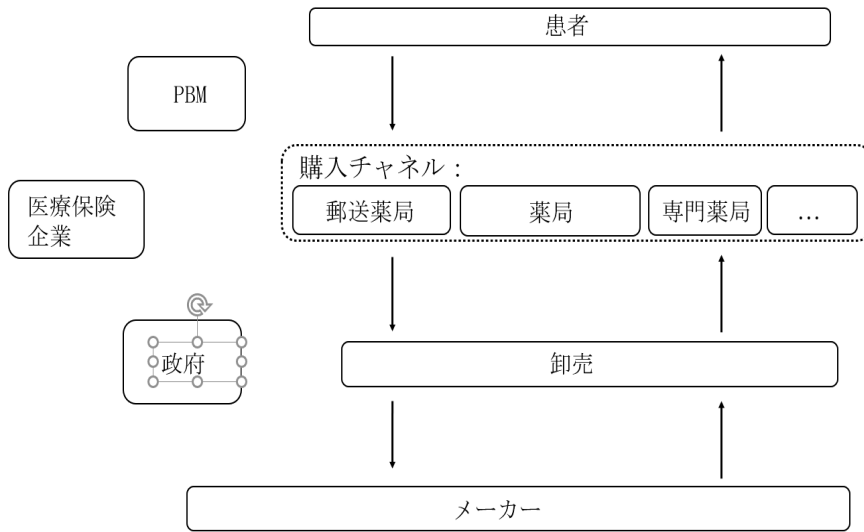


図 2 : アメリカ医療市場における主要なプレーヤー

出所 : 筆者作成

2. 特徴 : 寡占市場

アメリカにおける薬局市場は 1980 年代から成長後期に入り、現在大手チェーン企業 CVS Health と Walgreens 両社が市場シェアの約 70% を支配し、集約されていき寡占市場を形成してきた。両社は 1980 年代から積極的な M&A により規模を拡大し、強い競争優位性が築かれた (図 3 を参照) ¹²。

¹² 「2018 年美国零售药房发展借鉴报告」

(<https://wenku.baidu.com/view/eb804a6aa31614791711cc7931b765ce04087a67.html> 最終アクセス日 : 2021/1/24)

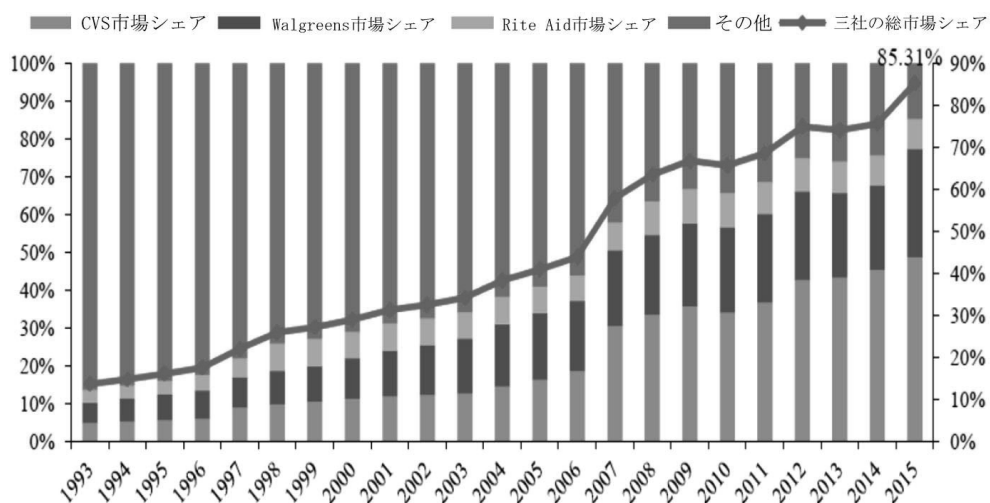


図3：1993-2015年アメリカ薬局市場の市場シェア

出所：「2018年米国零售药房发展借鉴报告」図3を転載

<https://wenku.baidu.com/view/eb804a6aa31614791711cc7931b765ce04087a67.html>

3. 直面している課題

薬局業界は現在様々な課題に直面している。具体的には以下の3点にまとめる¹³。

①医療費削減などによる収益減：

薬局は、メーカー、卸から仕入れた薬品を患者に販売する小売業態である。薬局企業は取り扱うのが自社商品ではないため、得られる利益は少ないし、同様の商品を取り扱う競争他社の存在や、仕入れ元への依存もある。一方、近年調剤報酬の減額、薬価差益の縮小などの医療費削減や、消費増税、後発品（ジェネリック）による在庫圧迫などの要因で、今後、薬局は、益々収益減が加速し、経営環境が厳しくなることが予想されている。そのため、従来の低粗利モデルから新しい収益源の仕組みづくりに挑戦することは企業が直面すべき課題となっている。

②新たな役割を求められている：

第1節に先述したように、薬局は時代とともに新たな機能が求められている。薬局

¹³ 「薬局業界を取り巻くリスク」

(<https://www.mac-advisory.jp/pharmacy-trend/risk/> 最終アクセス日：2021/1/24)

がさらなる成長を遂げるためには、生活者の購買行動の変化に対応した総合的なヘルスケアのソリューション機能の発揮などに取り組む必要がある。薬局は地域住民の最も身近な健康情報ステーションになることが重要であり、最もアクセスがよい医療の担い手との相談場所となること、患者が気軽に相談でき、また、日常の健康維持と増進の管理ができることが望ましいだろう。今後、薬局は医薬品販売から、ヘルスケア業界のノウハウを連携で補完することによって新しいサービスを組み立てることで生活者への価値を創出する役割を期待されている。つまり、薬局の業務は、従来の医薬品の提供というもの販売を中心とした役割から、患者の方を向いた対人業務へと変化する大きな変曲点にある（須川, 山本, 2017）¹⁴。

③他業界の参入による競争激化¹⁵：

一例をあげると、近年、電子商取引の企業であるアリババは「インターネット+医療ヘルスケア」事業への新たな一步を踏み出した。この分野でアリババが手掛けるのは主に医薬品のネット販売、インターネット医療、スマート医療の事業である。その中、コア事業であるEC（電子商取引）とヘルスケアによる相乗効果が期待される。医薬品販売事業において、アリババは自社ブランド医薬品販売事業と医薬品ECプラットフォーム事業の成長により増益を実現している。傘下フードデリバリープラットフォーム、大手薬局チェーンと提携し、既に構築した完備な物流システムで24時間快速で薬の配送サービスを提供している。

こうした新規IT企業は、特にテクノロジーを利用して破壊的変革を起こす可能性が非常に高いといえる。なぜなら、大手IT企業は既存の膨大なデータベースとデジタル技術を利用し、患者に対する新たな価値提案を生み出す意向を明らかにする。新規参入者からの衝撃に対応するため、伝統的な既存薬局企業はどのように自分の足りないデータ或いは技術面の経営資源を補うのかを考慮することが重要になっている。既存のビジネス以外にも目を広げ、データ技術を企業の経営資源へ転じてビジネスモデルに応用する必要となっている。

この中、CVS Healthは、近年大胆にビジネスモデルを見直すことでアメリカの健康

¹⁴ 「調剤薬局の変革に求められる新しい薬剤師像とデジタルソリューション」

(<https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/knowledge/publication/chitekishisan/2017/10/cs20171005.pdf?la=ja-JP&hash=04C0F3FD7C0B0FA7D86B286FA7D758A466009F1> 最終アクセス日：2021/1/24)

¹⁵ 「ヘルスケア市場での大きなビジネス構造変化」

(<https://www.fujitsu.com/jp/group/fri/column/opinion/2018/2018-6-4.html> 最終アクセス日：2021/1/24)

インフラを構築し支配的な地位を占めている。次に、CVS Health を詳しく説明していく。

3-3. CVS Health の企業概要

CVS ヘルス・コーポレーション (CVS Health Corporation) ¹⁶は、アメリカ・ロードアイランド州・ウーンソケットに本拠を置き、ドラッグストア運営と薬剤給付管理(PBM)を中心に、ヘルスケア事業を展開する株式会社である。

1963年にアメリカマサチューセッツ州で成立され、その後、薬局としての機能に注力するように様々な薬局チェーンへの買収により規模の拡大を図ってきた。また、同社の事業再構築に伴い、大胆な経営統合により薬局を超えるヘルスケア事業の多角化に取り組んでいる。先述したように、2019年には、全市場におけるCVS Healthのマーケットシェアは24.5%に上って業界一位になった。また、収益面を見ると、2007年からのデータにより、同社では好業績を維持しつつ、年間収益が伸び続けている(図4を参照) ¹⁷。

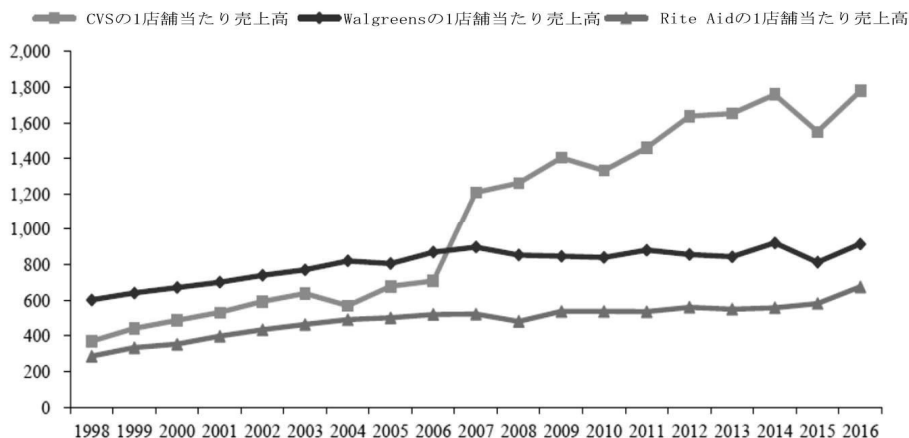


図4：1998-2016年CVS Health、WalgreensとRite Aid三社の1店舗当たり売上高(万ドル)

出所：「2018年米国零售药房发展借鉴报告」表10を転載

<https://wenku.baidu.com/view/eb804a6aa31614791711cc7931b765ce04087a67.html>

¹⁶ CVS Health, from Wikipedia

(https://en.wikipedia.org/wiki/CVS_Health 最終アクセス日：2021/1/24)

¹⁷ 「2018年米国零售药房发展借鉴报告」

(<https://wenku.baidu.com/view/eb804a6aa31614791711cc7931b765ce04087a67.html> 最終アクセス日：2021/1/24)

現在、CVS Healthはアメリカの最大規模の薬局チェーンであり、薬局事業とPBM事業との二本柱に、スペシャリティ薬局(専門性の高い薬局)や簡易クリニックなどの事業を含めたヘルスケア複合体を構築している。主な医療関連の取り組みは以下の通りである¹⁸：

①CVS/pharmacy：アメリカ最大規模の薬局チェーン¹⁹

CVS Healthはアメリカにおける最大規模の薬局であり、全国に9900以上の小売薬局実店舗を持っている。適切な買収と統合力による驚異的な高成長を遂げている。また、薬局としても日常的に利用してもらうためにコンビニエンス性を高め、日用品などの需要も伸びている。

②CVS/Caremark：アメリカの二番手のPBM(Pharmacy Benefit Management, 薬剤給付管理)²⁰

2007年にCVS HealthはPBM大手のケアマーク社(Caremark)を買収し垂直統合したビジネスモデルを展開している。PBMはアメリカ医療市場における特別なプレーヤーである。アメリカの医療における薬剤給付管理(Pharmacy Benefit Management)とは、第三者機関(TPA)による処方薬の適正管理プログラムのことである²¹。一言で言えば、膨大な処方箋取扱量のバイイングパワーによって薬メーカーとの価格交渉で医薬品の価格を引き下げる橋渡しの事業である。CVS Healthの近年の業績を見ると、小売り販売が総売上高に占める割合が、2016年から代わって薬剤給付・医療事業が伸びてきて、CVS Healthの主な収入源になっている(表2を参照)²²。

¹⁸ 「CVSヘルス(CVS) - 薬局とPBMの垂直統合とヘルスケア事業の多角化」

(<https://www.americabu.com/cvs> 最終アクセス日：2021/1/24)

¹⁹ 「米国：大手ドラッグストアチェーンと大手医療保険会社の経営統合—CVSヘルスとエトナの垂直統合は医療勢力図を変えるか—」

(<https://www.nli-research.co.jp/report/detail/id=57868&pno=2?site=nli> 最終アクセス日：2021/1/24)

²⁰ 同上

²¹ 薬剤給付管理, 『ウィキペディア (Wikipedia)』

(<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E8%96%AC%E5%89%A4%E7%B5%A6%E4%BB%98%E7%AE%A1%E7%90%86> 最終アクセス日：2021/1/24)

²² 「three months ended December 31, 2018」

(<https://cvshealth.com/news-and-insights/press-releases/cvs-health-reports-fourth-quarter-and-full-year-2019-results> 最終アクセス日：2021/1/24)

Three Months Ended December 31, 2018						
<i>In millions</i>	Pharmacy Services	Retail/LTC	Health Care Benefits	Corporate/Other	Intersegment Eliminations	Consolidated Totals
Revenues, as previously reported	\$ 34,890	\$ 22,029	\$ 5,549	\$ 131	\$ (8,175)	\$ 54,424
Adjustments	9	—	690	—	(699)	—
Revenues, as adjusted	\$ 34,899	\$ 22,029	\$ 6,239	\$ 131	\$ (8,874)	\$ 54,424
Cost of products sold ^(a)	\$ 32,648	\$ 15,588	\$ 147	\$ —	\$ (7,819)	\$ 40,564
Adjustments	611	—	—	—	(611)	—
Cost of products sold, as adjusted	\$ 33,259	\$ 15,588	\$ 147	\$ —	\$ (8,430)	\$ 40,564
Benefit costs ^(a)	\$ 406	\$ —	\$ 3,873	\$ 22	\$ (106)	\$ 4,195
Adjustments	(406)	—	406	—	—	—
Benefit costs, as adjusted	\$ —	\$ —	\$ 4,279	\$ 22	\$ (106)	\$ 4,195
Operating expenses, as previously reported	\$ 341	\$ 4,483	\$ 1,253	\$ 575	\$ (39)	\$ 6,613
Adjustments	(40)	—	128	—	(88)	—
Operating expenses, as adjusted	\$ 301	\$ 4,483	\$ 1,381	\$ 575	\$ (127)	\$ 6,613
Operating income (loss), as previously reported	\$ 1,495	\$ (270)	\$ 276	\$ (466)	\$ (211)	\$ 824
Adjustments	(156)	—	156	—	—	—
Operating income (loss), as adjusted	1,339	(270)	432	(466)	(211)	824
Segment measure adjustments	86	2,394	158	257	—	2,895
Adjusted operating income (loss)	\$ 1,425	\$ 2,124	\$ 590	\$ (209)	\$ (211)	\$ 3,719

(a) The total of cost of products sold and benefit costs previously were reported as cost of revenues.

表 2 : CVS Health の 2018 年 第 3 四半期の売上高

出所 : 「three months ended December 31, 2018」表を転載

<https://cvshealth.com/news-and-insights/press-releases/cvs-health-reports-fourth-quarter-and-full-year-2019-results>

PBM 事業への進出は同社に大きな革新を与えている。第 4 節のところに詳しく説明したい。

③ ミニット・クリニック (簡易クリニック)²³

2006 年に CVS Health は簡易クリニック運営の MinuteClinic を子会社化し、店舗内でウォークイン簡易クリニックであるミニット・クリニックを展開している。アメリカの薬局が他国の薬局と大きく異なるのは、店舗内に、予防接種や簡単な診療を受け

²³ 「CVS ヘルス (CVS) - 薬局と PBM の垂直統合とヘルスケア事業の多角化」

(<https://www.americabu.com/cvs> 最終アクセス日 : 2021/1/24)

られるミニ診療所を設けていること。現在、9,700のCVSファーマシーのうち約1,100の店舗に併設され、アメリカ最大のリテール・クリニック・ネットワークを構築して簡易クリニック全体の50%を占める最大手である。

簡易クリニックは小売薬局の変革の重要な部分である。薬局内に開設することでついで買いを誘発でき、オンラインや郵送サービスに対抗する小売店にとっては来店動機を刺激できるシナジー効果が発揮されている。さらに、薬局は医療サービスを受けるための場所となると顧客に認知され、高齢化と人口増加が進む社会ではこのような簡易クリニックの利用は拡大すると見られ、顧客満足度も高い。

④ スペシャルティ薬局 (Specialty Pharmacy) ²⁴

スペシャルティ薬局とはがん治療薬などの専門的かつ高額な医薬品を扱う薬局のことである。2014年、CVS Healthは、自宅や施設・移動式の注入拠点で点滴・カテーテルなどでの輸液（サービス大手のコーラムを買収し、より専門性の高い領域に開拓している。高額治療を含むスペシャルティ薬局ビジネスは急成長しており、同社は特殊医薬品市場に成長余地があるとみてコーラム買収により競争力を高めており、スペシャリティ薬局の分野においても業界でリーダーとなっている。

3-4. 事例研究

本節では、ビジネスモデルの視点からCVS Healthはどのように薬局業界における寡占的な地位を作り出したのかについて考察したい。主に「ビジネスモデル・キャンバス」の分析フレームワークを用いて分析したい。

ここでまず、ビジネスモデル・キャンバスの視点から、同社のビジネスモデル変革前後の各要素の比較図を示したい。すべてではないが、重要な部分のみを記入した（赤い部分は変革後の部分である）²⁵：

²⁴ 「CVSヘルス (CVS) - 薬局とPBMの垂直統合とヘルスケア事業の多角化」

(<https://www.americabu.com/cvs> 最終アクセス日：2021/1/24)

²⁵ 「Careers at CVS Health」

(<https://www.cleverism.com/company/cvs-health/> 最終アクセス日：2021/1/24)

Key Partners <ul style="list-style-type: none"> • 投資家 • 病院 • 卸売 • PBM企業との合併 • 医療保険企業への買収 • クリニックへの買収 • 専門薬局 • IT企業とのパートナーシップを構築する • …… 	Key Activities <ul style="list-style-type: none"> • 薬局運営（仕入、配送等） • ネット化 • クリニックの診断サービス • PBMサービス（郵送、処方管理等） • 専門薬局の運営 • …… 	Value Proposition <ul style="list-style-type: none"> • 医薬品の販売 • 総合的なヘルスケアサービスを提供する 	Customer Relationships <ul style="list-style-type: none"> • 実店舗 • 会員制度 • オンライン薬局 • PBMの郵送薬局 • クリニック、専門薬局の項目 • …… 	Customer Segments <ul style="list-style-type: none"> • 一般患者 • 企業集団 • 保険企業
Cost Structure <ul style="list-style-type: none"> • サービス • 薬品コスト • ネット、IT構築等 	Key Resources <ul style="list-style-type: none"> • 物理的：実店舗、online薬局、クリニック、専門薬局…… • データ：店舗データ、PBMにおけるデータ • …… • 従業員（薬剤師、IT系専門職員…） • …… 		Channels <ul style="list-style-type: none"> • 薬局 • online • 郵送 	
	Cost Structure <ul style="list-style-type: none"> • サービス • 薬品コスト • ネット、IT構築等 • 物流コスト • 従業員 • 税 		Revenue Streams <ul style="list-style-type: none"> • 薬局 • PBM • クリニック • 専門薬局 	

表3：CVS Healthのビジネスモデル変革前後の各要素の比較図
(出所：筆者作成)

一言でまとめると、CVS Healthは、表3の中心となる部分「提供価値」が「医薬品の販売」から「総合的なヘルスケアサービスを提供する」への転換を明確化し、さらに、左側の「キーパートナー」を見直すことで統合モデルを構築して右側の長期的な顧客関係を作り出したとともに利益創出を実現している。

ここでは、「キーパートナー」要素からケースに入り、同社はどのようなパートナー構造で提供価値を作り出して顧客に利便な総合ヘルスケアを作り出したのかを述べてきたい。従来の小売薬局事業以外、CVS HealthはPBM事業や簡易クリニック事業、医療保険事業などに進出し、「薬局+PBM+クリニック+医療保険」という業界独特な構造を構築してきた。2017年の年末に、同社と医療保険業界大手のエトナが合併すると発表し、アメリカでは極めて影響のある組み合わせでヘルスケア市場の風景を変えるかもしれないが、現段階では未だ明確な予測ができていないため、本稿では、それ以外の事業領域に集中する。その中に、CVS Healthにとって最も重要なパートナー見直しはPBM企業への合併と考えられている。そのため、まず、同社のPBM事業から分析

する。

1. PBM (Pharmacy Benefit Management) について²⁶

PBM とは、1987 年以降アメリカの医薬品市場に新しく登場してきた業態で、第三者機関による処方薬の適正管理プログラムのことである。薬価の上昇はアメリカの医療危機の主要な部分であり、特にブランド医薬品の濫用等により、患者自身以外の支払者、医療保険企業と政府にも大きな負担をかけている。それを解決するため、政府は PBM という中間業者を導入して薬価の上昇を控える。ここで注意すべきことは、PBM は政府が運営する組織ではなく、政府が公式に認めた事業ジャンルである。

PBM 会社は医薬品のコストを抑えたい保険会社や雇用者側から契約をとり、代わりに製薬メーカーと価格交渉し、規模の強みを活かして値引きを引き出し、調剤保険適用の管理を行う。製薬会社との価格交渉において重要なのが、PBM が作る推奨医薬品リスト (Formulary) である。リストに載ると保険が適用され、載らないと保険適用外となるため薬が売れなくなる。薬価が公的に一元化される日本とは大きく異なっている。そして、薬局との間をオンラインで結び、自社のシステムを通じて推奨医薬品リストを作る。しいて言えば、保険者、製薬企業、薬局、患者といった様々な利害関係者の間に立って医薬品コストや疾病管理の観点から、医薬品メーカーとの価格交渉で医薬品を安く仕入れ、患者の推奨医薬品リストを作成するという中間業者ビジネスを運営している (図 5 を参照)²⁷。

例えば、薬剤師は患者からもらった処方箋を契約した PBM 会社のオンラインシステムにアップロードする。PBM の処理システムは膨大な医薬品データ、患者過去の処方箋データ及び患者の医療保険といった情報を集めている。それらの情報により、PBM は患者の医療保険の加入状況に応じ、処方された医薬品の給付の適否、代替薬の可能性 (Formulary) に掲載されているかどうか、掲載されていないとすればどの薬に代替すべきか)、といった情報を即座に提示し、臨床的、経済的見地から高品質かつ安価な医薬品を選択して患者に推奨医薬品リストを配る。

²⁶ 「PBM (Pharmacy Benefit Manager) のビジネスモデルでジェネリック医薬品の普及が加速」

(<https://www.americabu.com/pharmacy-benefit-manager> 最終アクセス日: 2021/1/24)、

「CVS ヘルス (CVS) - 薬局と PBM の垂直統合とヘルスケア事業の多角化」

(<https://www.americabu.com/cvs> 最終アクセス日: 2021/1/24)

²⁷ 「PBM 的収入模式」

(https://www.sohu.com/a/326357417_120117278 最終アクセス日: 2021/1/24)

PBM収益モデル

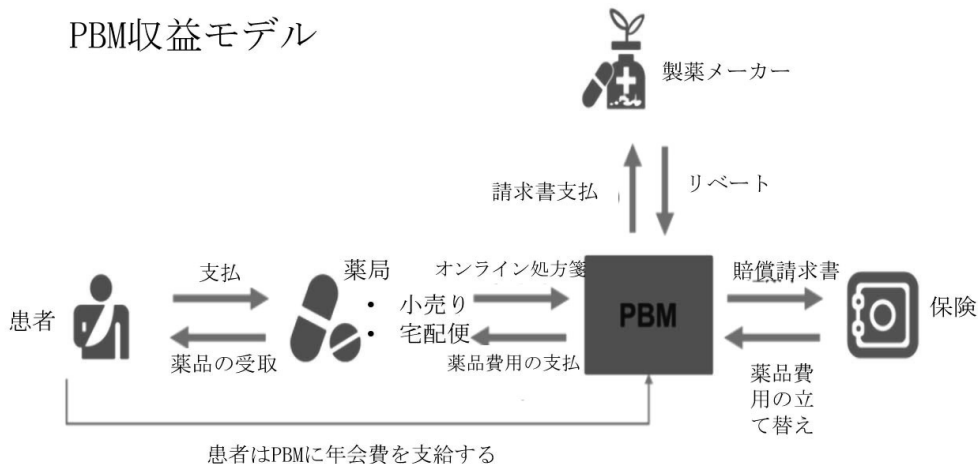


図 5 : PBM の収益モデル

出所 : 「PBM 的收入模式」を転載

https://www.sohu.com/a/326357417_120117278

今日では、アメリカで処方される 2.1 万件の薬剤について PBM がなされている。公的保険で支給される処方薬の大部分が PBM 管理されている。PBM は薬価管理やジェネリック医薬品の普及などに貢献している。

PBM ではいかに処方箋の取り扱いボリュームを増やすかということが重要で、スケールメリットを目的として大規模な買収が続いてきた。最終的には、エクスプレス・スク립ツ、CVS Health (の PBM 事業である CVS ケアマーク)、ユナイテッド・ヘルス (の PBM 事業) の 3 社のみで PBM 市場のほとんどのシェアを占めるほどの寡占状態となった (図 6 を参照)。

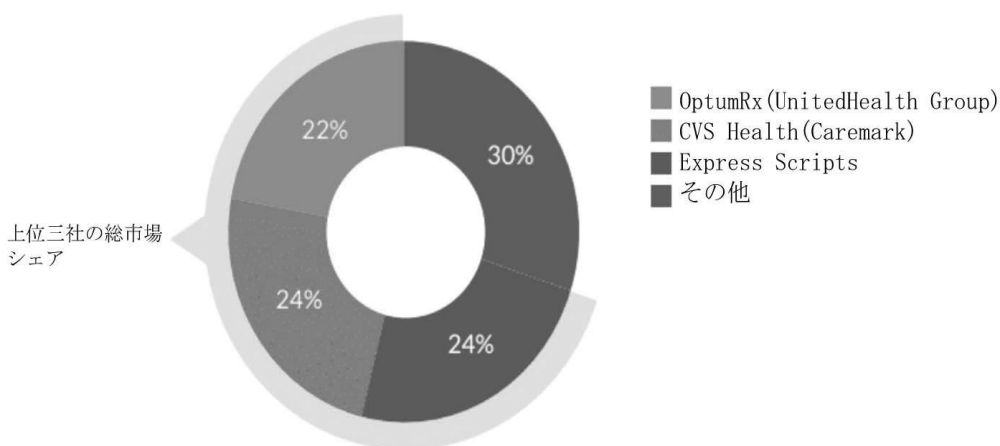


図 6： 2016 年アメリカ PBM 市場の市場シェア²⁸

出所：「Total Equivalent Prescription Claims Managed, 2016」を転載

<https://www.americabu.com/pharmacy-benefit-manager>

2. CVS Health の PBM 事業

2007 年、CVS Health は PBM 大手のケアマーク社を買収し、PBM 市場における約 24% のシェアを獲得してきた。PBM 企業とのパートナーシップ構築により得られる統合効果は他の各要素を変革させ、最終的に価値提案の実現に繋がっている。続き、垂直統合した後顧客にもたらした新たな価値提案を見てみよう。

①チャンネルを融合して顧客基盤の拡大と同時に長期的な関係性を構築する

「パートナーシップ」により「チャンネル」を融合し、長い「顧客関係」を構築している。統合後、CVS Health は市場における唯一の「OTO (On-line to off-line) + 郵送サービス」という処方薬の受取モデルを提供する薬局企業になった。

第三節のところで述べたように、小売薬局チェーンは主要な医薬品流通チャンネルとなり、全チャンネルの約 30% を占めている。引き続き、郵送サービスは約 23% の高割合を占めて 2 位になっている。そこで、処方薬の郵送サービスを提供するのはまさに PBM 企業である。PBM 企業はメーカーへの価格交渉力により処方薬の仕入れ事業を始めていた。PBM は薬局を経由せず、自社のオンライン処方箋処理システムを通じて処方薬

²⁸ 「Total Equivalent Prescription Claims Managed, 2016」

(<https://www.americabu.com/pharmacy-benefit-manager> 最終アクセス日：2021/1/24)

を定期的に自宅へ郵送するサービスを手掛けている。また、PBM は中間卸売を經由せず、直接メーカーから薬品の仕入れを行うため、中間費用の削減を実現してきた。そのため、郵送サービスの薬品価格も通常、薬局より安い。

今回の統合により、同社は処方薬の受け取り方法「郵送」および「薬局受取」という2つのチャンネルを融合した。さらに、定期的に郵送サービスを利用する顧客を自社の薬局店舗に誘導してもらえる。

例えば、2008年に垂直統合を行った後、同社は「Maintenance Choice」という計画を出した。一般的に、PBMの郵送サービスでの薬価は店頭販売より安いため、常に郵送サービスを受けている顧客は薬局での購入を利用しないが、この計画により、この部分の潜在顧客を店頭までに引きつけることができた。具体的には、郵送サービスを利用する患者が同社の薬局店頭で処方薬を受け取ると、郵送サービスと同様な値段で処方薬を購入できるようになった。また、店舗内に開設している簡易クリニックは幅広い診療項目が人気で、薬局にとって来店動機を高められるシナジーのあるビジネスとなっている。顧客はオンラインで注文し、同じ安い値段で近所の薬局で処方薬受領からヘルスケアまでを受けることにより顧客体験を改善して利便性向上を実現できた。企業にとって、低利益なPBM郵送サービスの顧客を実店舗まで引きつけ、高利益のヘルスケアサービスや他の製品の販売で新たな収益源を創出してきた。薬剤師や医師などによる患者の服薬状況の把握、継続的な顧客関係の構築にも役に立つ（図7を参照）。

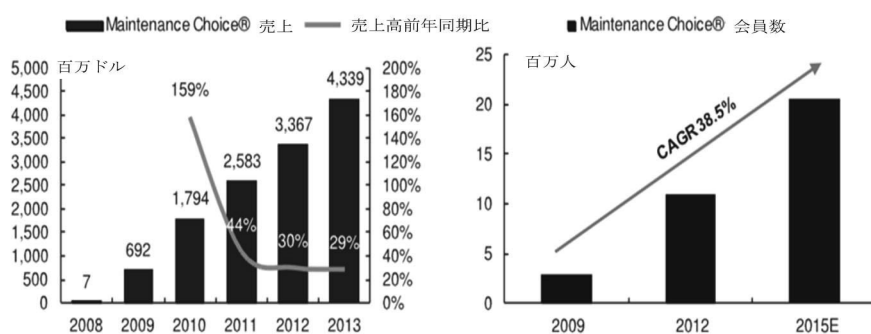


図7：2015年から「Maintenance Choice」計画の売上高及び会員数²⁹

出所：「Maintenance Choice」を転載

<https://www.docin.com/p-1090946320.html?docfrom=rrela>

²⁹ 「Maintenance Choice」

(<https://www.docin.com/p-1090946320.html?docfrom=rrela> 最終アクセス日：2021/1/24)

②データの統合・連携により患者の個別化治療を推進する

「health engagement engine」³⁰は自社が一体化したヘルスケア情報システムである。CVS Health は企業が所有するすべての情報を結びつけ、データ自動化処理システムを利用してケアの質を改善し、患者個人向けの健康サポート管理を提供する。その中、PBM が所有している処方箋管理システムにおける膨大な医薬品データ及び患者過去の処方箋といった情報は個別化治療の推進に大きな役割を担っている。

一例をあげると、糖尿病治療を支援するため、同社は「Transform Diabetes Care」を導入した³¹。アメリカ疾病予防管理センターによると、2900 万人以上のアメリカ人が糖尿病を患っている。糖尿病の管理には複雑な投薬と管理ルーチンが必要となっている。管理が不十分な場合、糖尿病が進行する可能性が高く、患者は高血圧やコレステロールなどの併存疾患を発症する可能性があり、これは費用のかかる健康上の合併症につながる可能性がある。しかし、研究によると、ライフスタイルの管理、服薬遵守、A1C の管理を改善することで、全体的な健康状態が改善され、医療費が大幅に削減されることが示されている。CVS Health は患者の健康状態を改善し、「Transform Diabetes Care」というライフスタイル管理プログラムを通じ、各段階において投薬を改善して医療コストを削減するのに役立つ。「Transform Diabetes Care」がどのように機能するかを次に示す。

例えば、患者は CVS Health 薬局のいずれかの場所でまたは同社の PBM 郵送サービスを通じて糖尿病を治療するための薬を補充できる。また、患者は接続された血糖値測定器から血糖値計を受け取ることができる。これは CVS Health サポートチームがクラウド接続を介して血糖値を追跡するのに役立つ。チームは、血糖値測定器が送信してくれたデータから問題に気付いた場合、処方箋管理システムにおける過去の処方薬データ及び医薬品情報に基づき、血糖値を改善するため新たな推薦医薬品リストを用意し、同社のモバイルアプリを通じて患者に投薬リマインダーを発送する。また、患者が CVS 薬局の MinuteClinic に立ち寄り、A1C、血圧、コレステロールを無料でチェックして変更した処方薬を受け取る。このプログラムは効率改善とコスト削減を両立することで個別化したヘルスケアを支援する。

³⁰ 同上

³¹ 「How CVS Health is transforming diabetes care」

(<https://cvshealth.com/news-and-insights/articles/how-cvs-health-is-transforming-diabetes-care> 最終アクセス日：2021/1/24)

③ヘルスケアコスト削減への貢献

PBM 業務は実際、サプライチェーンマネージドサービスの一形態である。PBM はサプライヤー（製薬会社）に対する顧客（企業、雇用者、消費者）の交渉力を集約することにより、この費用対効果を実現している。同社が医薬品のサプライチェーンを管理し、顧客に利益をもたらす低コストの競争上の優位性と運用効率で競争上の優位性を維持する。同社近年の業績を見ると、2016 年から PBM 事業の総売上高が伸びてき、従来の小売事業を超えて主な収入源になっている。今後、PBM 業務で売上に大きく貢献すると見込んでいる。

今まで CVS Health は PBM 企業とクリニックとのパートナーシップ構築で創出した新たな価値提案を説明したが、それ以外、デジタル傾向のヘルスケアが進んでいるため、同社は異業種企業とのパートナーシップ構築も積極的に行っている。特にデジタル企業と繋がり、AI 機能付きチャットボットの利用、接続した機器を介した医師への健康データの送信など、技術基盤に多大な投資を行っている。IBM との連携は同社が予防ケアの分野に参入した重要な一歩である。CVS Health は IBM Watson を活用したデータ分析を基に、緊急に手当てが必要な患者の予測を行っている³²。

4. 薬局企業におけるビジネスモデルの再構築への示唆

以上の分析を踏まえてまとめると、本論文のリサーチクエスチョン「CVS Health はアメリカ薬局業界における寡占的な地位をどのように作り出したのか」に対し、企業は「パートナーシップ」構造への見直しにより、顧客への価値提案を革新され、進化するビジネスモデルを構築できたことでアメリカ薬局業界における寡占的な地位を作り出したと結論づけられる。

CVS Health はビジネスモデルを再構築する際に、総合的なヘルスケアの提供を価値提案し、従来のコア機能薬品販売から付加価値の源となるソリューション提供部分を見直すことを通じてビジネスモデルを進化させた。このような革新は、同社はパートナーシップ構造で様々な経営リソースを従来にない新しい融合をうまく活用することを基にした優位的機能によってビジネスモデルを大きく転換してきた。特に、同社はヘルスケア業界における膨大な顧客データと医薬品データを持つ PBM 企業と早い段階

³² 「CVS 公司如何玩转互联网+」

(<https://www.ixueshu.com/document/2748d45327f762db5a4d12e5041f7495318947a18e7f9386.html> 最終アクセス日：2021/1/24)

でパートナーシップを育成し、同じ寡占市場となる PBM 業界で大きな市場シェアを獲得することで顧客基盤の拡大を実現し、そして、希少性があり真似されにくい事業の組み合わせで競争優位性を作り出し、今後一連の価値提供プロセスの礎石となるものと思われる。また近年、社会のネットワーク化が進む中、他主体、特にデータ及びデジタル技術力を持つ IT 企業との部分的な協力と提携は多くの企業にとって不可欠なビジネスモデル転換の選択肢となるだろう。

最後に今後の検討課題として以下の 2 点を示したい。

①根幹となる価値提案の革新をどのように把握するか

どの業界においても、根幹となる価値提案の内容をどのように把握するかという問題は企業が考えるべき課題になっている。ただし、未知な価値提案にしても顕在的にしても、ビッグデータは新たなビジネス資源として大きな役割を期待されている。まず、膨大なデータを通じ、企業は顧客セグメントを正確に展開することができる。従来の地域、年齢などの特性に限らず、消費者は各チャネルを通じて現れたライフサイクルの各段階における行動データはすべての企業の消費者と市場に対する研究の主要な源泉になる。また、顧客データを管理することで、潜在的なニーズを見つけ、個別化と最適化を両立できるサービスの提供が可能になる。例えば、CVS Health は各事業領域におけるデータを一体化して情報システムを構築し、ケアの質を改善し、患者個人向けの健康サポート管理を提供している。

②現状により、ビジネスモデルの見直しポイントの見定め

業種や市場現状、消費者などの要因により、ビジネスモデルを見直す際に、どの要素から変革するのが企業にとって考量すべき点である。例えば：薬局は小売業であり、大衆向けの医薬品を販売している。また、薬品自体の特殊性により、商品及びサービスには大きな差異がない。薬局企業にとって、競合他社より早めに顧客との長期的な関係性を作るのが重要となる。CVS Health は早い段階で PBM 業界の市場シェアを取り、顧客に新たな医療体験を作り出して関係を強化した。業界ごとによるが、全ての企業にとってプライオリティーを考えないといけない。どの部分からの調整が一番有効なのかなどの問題を検討すべきと思われる。

参考文献

- [1] Allan Afuah (2003) *Business Model— A Strategic Management Approach*, 1st edition, McGraw-Hill/Irwin.
- [2] Henry William Chesbrough (2006) *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, 1st edition, Harvard Business Review Press.
- [3] Johnson, M. W (2010) *Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal*, Boston: Harvard Business School Press. (池村千秋訳 (2011) 『ホワイトスペース戦略：ビジネスモデルの〈空白〉をねらえ』 阪急コミュニケーションズ)。
- [4] Chesbrough, H. W (2006) *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*, Boston: Harvard Business School Press. (栗原潔訳 (2007) 『オープンビジネスモデル——知財競争時代のイノベーション』 翔泳社)。
- [5] Johnson, Mark and Clayton Christensen, Henning Kagerman (2008) *Reinventing your Business Model*, Harvard Business Review, Dec. (関美和訳「ビジネスモデル・イノベーションの原則」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』 2009年4月号)。
- [6] 加護野忠男・井上達彦 (2004) 『事業システム戦略』 有斐閣。
- [7] 川上昌直 (2011) 『ビジネスモデルのグランドデザイン』 中央経済社。
- [8] 井上達彦 (2012) 「ビジネスモデル発想の仕組み構築」『日本情報経営学会誌』 Vol. 33, No. 2。
- [9] 足代訓史 (2015) 「ビジネスモデル研究の論点と展望」、同「ビジネスモデルの分析射程：ダイナミックスの観点の分類」『大阪経大論集』第65巻第5号、pp. 119-136, 第66巻第4号、pp. 173-184。
- [10] 張輝 (2012) 「ビジネスモデルの定義及び構造化に関する序説的考察」『立教 DBA ジャーナル』 No. 2, pp. 19-36。
- [11] 安室憲一・ビジネスモデル研究会編著 (2007) 『ケースブック ビジネスモデル・シンキング』 文真堂。
- [12] 吉田孟西 (2011) 「ビジネスモデル進化論——知識創造的学習の観点から」『青山経営論集』 46 (1), pp. 91-106。
- [13] 柳川剛三・阿部惇・石田修一 (2010) 「ビジネスモデルの構成概念の検討」『日本経営システム学会誌』 27 (2), pp. 37-45。

参考ホームページ

- [1] 医療機械産業の展望 2030。
<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/jp/pdf/jp-medical-device-2030.pdf> (2021年1月24日アクセス)。
- [2] MedTech 業界におけるデジタル・プラットフォームの未来。
https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-108/accenture-medtech-jp-v2.pdf (2021年1月24日アクセス)。
- [3] 米国：大手ドラッグストアチェーンと大手医療保険会社の経営統合－CVS ヘルスとエトナの垂直統合は医療勢力図を変えるか－。
<https://www.nli-research.co.jp/report/detail/id=57868&pno=2?site=nli> (2021年1月24日アクセス)。
- [4] ヘルスケア市場での大きなビジネス構造変化－これからのビジネスを考える－。
<https://www.fujitsu.com/jp/group/fri/column/opinion/2018/2018-6-4.html> (2021年1月24日アクセス)。
- [5] CVS ヘルス (CVS) - 薬局と PBM の垂直統合とヘルスケア事業の多角化。
<https://www.americabu.com/cvs> (2021年1月24日アクセス)。
- [6] 薬局業界を取り巻く。<https://www.mac-advisory.jp/pharmacy-trend/risk/> (2021年1月24日アクセス)。
- [7] CVS Health のホームページ。<https://cvshealth.com/> (2021年1月24日アクセス)。
- [8] 2020 グローバル・ヘルスケアの展望。
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/jp/Documents/life-sciences-health-care/hc/jp-hc-outlook2020.pdf> (2021年1月24日アクセス)。
- [9] PBM (Pharmacy Benefit Manager) のビジネスモデルでジェネリック医薬品の普及が加速。<https://www.americabu.com/pharmacy-benefit-manager> (2021年1月24日アクセス)。
- [10] 医療商業行业专题研究上篇。
<https://www.docin.com/p-1090946320.html?docfrom=rrela> (2021年1月24日アクセス)。

- [11] 蛋壳研究院：医药行业数字化创新研究报告。
<http://www.199it.com/archives/988889.html> （2021年1月24日アクセス）。
- [12] PBM将左右亚马逊处方药零售 2B能力是核心。
<http://cunfuriji.blog.caixin.com/archives/169815> （2021年1月24日アクセス）。