

日系異業種企業による 医療関連事業の持続的成長のために



中原美恵



佐々木健一



細田孝峻

CONTENTS

- I 異業種企業の医療関連分野への参入状況
- II 異業種企業の参入ドメインごとの課題
- III 市場の攻略方法
- IV 持続的事業成長実現に向けた要諦

要 約

- 1 2000年代後半までに多くの日系部材メーカーが医療関連分野に参入したものの、その後、持続的に事業成長を実現している企業は限られる。
- 2 BtoH（主に医師向け）の市場では、三つの障壁（技術・薬機法対応・チャネルの壁）を見落としがちであり、投資回収の見込みが立たなくなる問題が生じている。BtoB（ライフサイエンス企業向け）の市場では、外資系大手企業がスピード感をもってM&Aを駆使した事業展開や製品ラインアップ拡充競争を行っている一方で、日系部材メーカーは、競争軸を理解せずに後塵を拝するケースが多く見受けられる。
- 3 異業種企業のエントリーモデルは大きく三つ存在する。①部材特化、②開発・製造受託、③完成品製造である。それぞれのモデルにおいて、事業成長を遂げた外資系企業は、事業化前の領域設定、事業化後のポートフォリオ戦略、積極的な投資戦略を行い、顧客に対しての付加価値の最大化を図っている。
- 4 医療関連分野は、業界ルール変更やテクノロジー変化に伴い、黎明期市場が出現するとともに従来の市場の枠組みが変わってきているため、ますます市場の切り取り力や積極的な投資による次世代の強み確立が重要となる。また、製品の品質以上にユーザーからの信頼や実績がモノを言う市場であるため、徹底的に顧客視点での事業展開をするべきであり、その手段の一つとしてデータ利活用も踏まえたサービス事業への展開を検討する必要がある。

I 異業種企業の医療関連分野への参入状況

近年、日系の材料メーカー、部品メーカー、機器メーカーが医療分野に新規参入している。本稿では、医療分野への新規参入企業を異業種企業として定義し、これらの企業が医療分野で持続的に成長するための提案を行う。

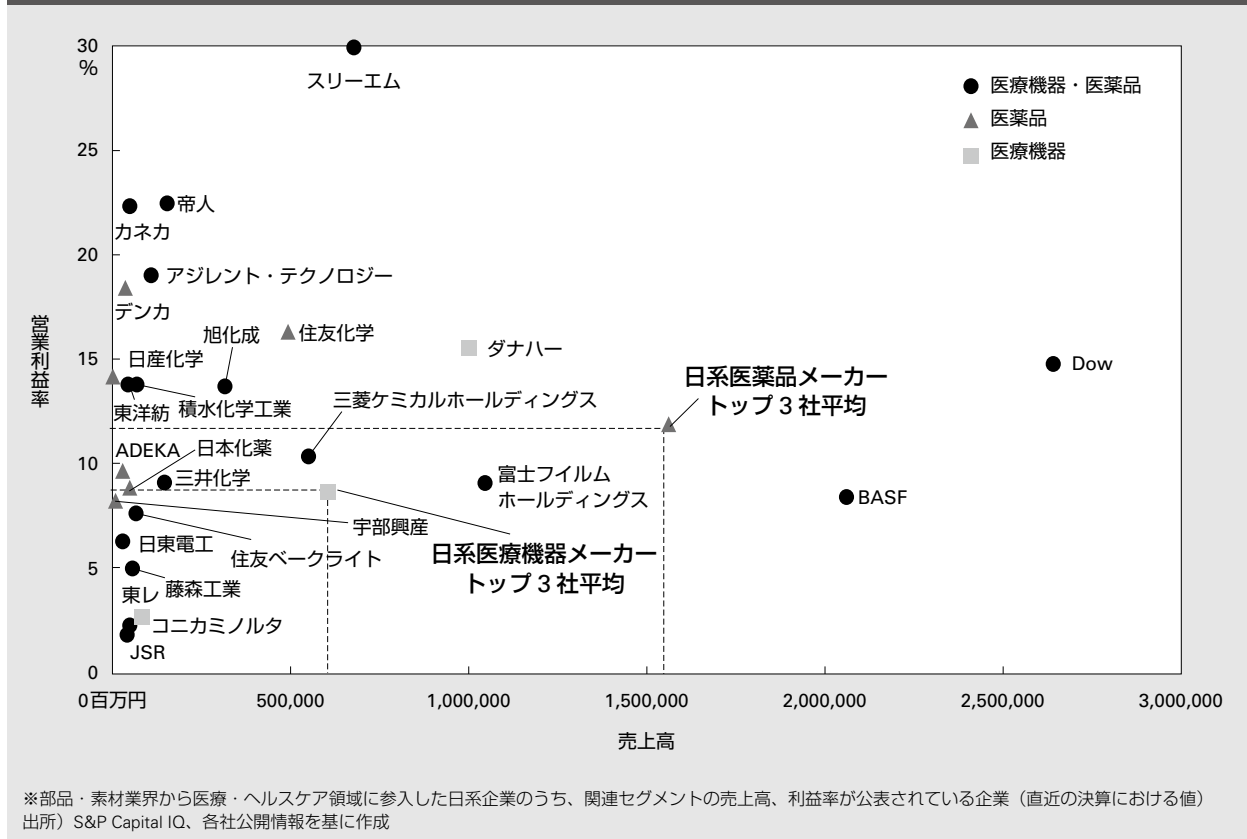
2010年以降、日系の材料ならびに部品メーカー（部材メーカー）や機器メーカーが医療分野への展開を進めた背景としては、当時の収益源であったエレクトロニクス事業がそれまで以上にボラティリティが大きくなりハイリスクになる中、新たな事業領域として安定

かつ継続的に市場成長が見込まれる医療関連分野を新たな事業領域として位置づけたことにある。

エレクトロニクス産業の市場成長が鈍化する一方で、医療関連分野が成長することにより、医療分野およびその周辺のサポーターインダストリー分野への期待値はこれまで以上に高くなり、2014年時点では日系民生用電子機器メーカー大手20社のうち、9割が医療関連製品を保有していた（それら製品を開発する計画を有するケースを含む）。また、日系部品・材料メーカー（日系部材メーカー）では、99社のうち、過半数が何らかの医療関連製品を保有している状態であった^{注1}。

異業種が医療関連分野を目指す理由として

図1 日系および外資系企業の医療機器・医薬品事業の収益性



次の三つが挙げられるが、多くの場合、その目的を達成する手前でとどまっている場合が多い。

- ① 既存事業の成長が鈍化する中、継続的な事業成長が期待できる医療市場に参入したい
- ② 既存事業はうまくいっているものの、現在の一本足打法から脱却し、新たな事業の柱の創出を目指したい
- ③ 景気変動に左右されずに安定的に収益が獲得できる事業を自社の事業ポートフォリオに組み込みたい

医療関連分野は、各社とも新規事業として社内的にシンボリックな存在になっていること、社外的に人命にかかわるため供給責任があることなどから、事業の継続的な成長や、参入当初に想定していた収益に達していないケースであっても、簡単には撤退できないという事情がある。実際のところ、異業種から医療関連事業へ参入した企業の多くは、このような状況下に置かれている。

現在の財務状況を見ても、異業種から参入した日系企業の多くは医療関連事業が1000億円未満かつ営業利益が10%未満の領域に集中していることが分かる（図1）。

富士フイルムホールディングスのような1兆円事業の実現や、帝人やカネカのような営業利益率20%以上の実現など、医療関連事業として大きく成長した企業はあるものの、新規参入した日系企業の多くは、先行者並みの市場シェア実現がままならず、十分な収益が上がっていない状態にある。医薬品や医療機器分野での日系トップ3企業の平均値と比較すると、異業種企業の事業規模・（営業）利

益の規模はこれらに遠く及ばない。その一方で、同じく医療関連分野へ異業種参入したBASFやスリーエム、アジレント・テクノロジーなどの外資系企業では、特定セグメントにおける高い市場シェアを有し、寡占状態から大規模・高収益を実現している。

医療関連事業は、今後も高い市場成長率が見込まれる大規模市場であり、依然として異業種企業にとって魅力的であると言える（世界の医薬品市場は2019～2023年まで年平均で3～6%成長し、23年には1兆5000億ドルを突破する見通し。また世界の医療機器市場は、2016～2021年まで年平均で5.2%成長し、20年には4000億ドルを超える見通し）。ただし、国内医薬品市場は23年にかけてマイナス成長するとの予測もあり、国内向けの事業を継続しているだけでは成長は見込めない。少なくとも世界の市場成長率と同程度の事業成長を果たすためには、世界の業界変化や外部環境変化を捉え、自ら変革を推進していくことが必要である。

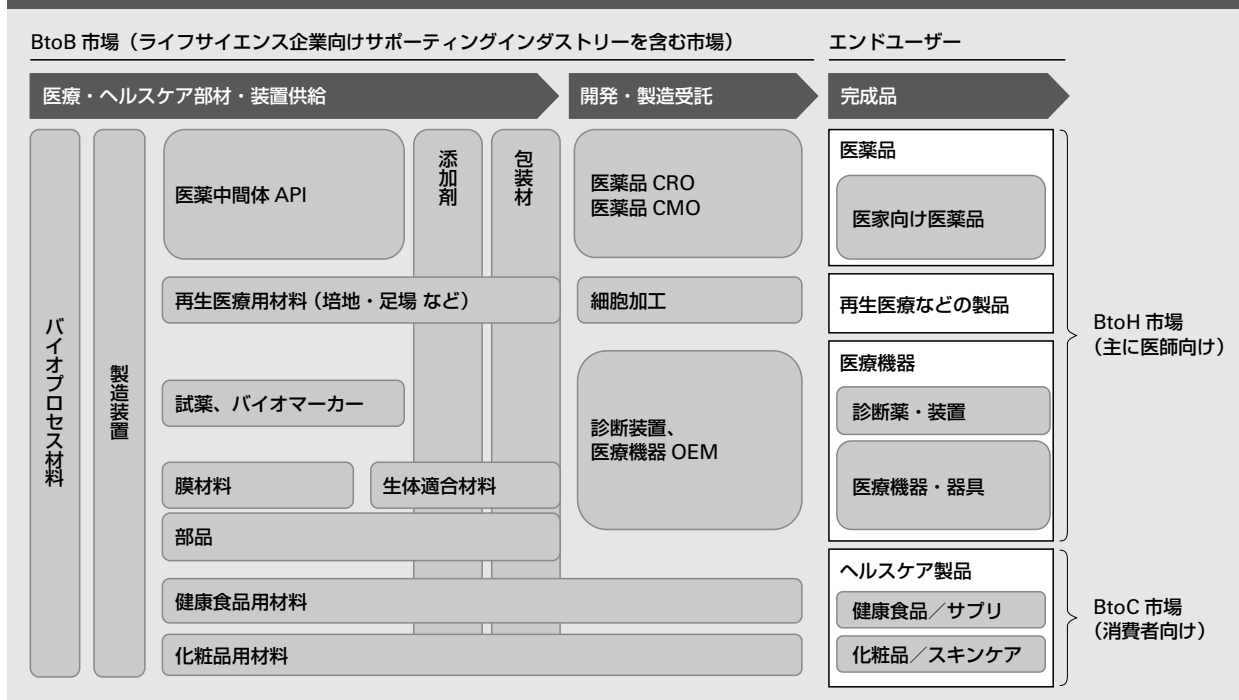
本稿では、医療関連市場の特性を踏まえつつ、自己変革を遂げながら高収益・事業成長を維持し続けている外資系企業の事例を参考に、日系異業種企業が事業成長を実現するための示唆を考察する。

II 異業種企業の参入ドメインごとの課題

1 医療関連分野の定義 （完成品・サービス）

医療関連分野は、薬機法対応の有無と購買意思決定者によって次のように大別される（図2）。（A）BtoH（主に医師向け）の市場

図2 本稿における医療関連分野の定義



で薬機法対応が必要な領域でのビジネス、(B) BtoB (ライフサイエンス企業向け) の市場におけるビジネス、(C) 消費者向けビジネス、の三つの市場である。(A) ~ (C) の市場ごとに、特性や競争環境が異なる。ここではまず、異業種企業からの参入が多い (A)、(B) の市場を対象に、市場攻略の難しさや異業種企業が陥りがちな状態について整理する。

2 (A) BtoH市場は異業種企業にとって異文化、非常識の連続

筆者らは『知的資産創造』2014年7月号「異業種から参入する医療機器メーカーの課題と事業拡大策」^{注2)}において、異業種企業の失敗事例のスタディを踏まえつつ、医療業界の特殊性とその攻略法について述べた。以下は主に医師向けの医療機器業界における特性である。

BtoH市場は既存プレーヤーが多く存在する競争環境の激しい市場であり、異業種企業が後発参入し、事業拡大することは容易ではない。成長期の市場では、各企業がポジションの確立、シェア獲得に躍起になるが、医療分野においては、グローバルトップ企業がチャンネルに投資することで、高い参入障壁を構築することが多い。そのような戦略が有効なのは、市場の特殊性と顧客の特殊性が存在するからであり、特に医師が購買意思決定者となる市場ではこの傾向が顕著である。

(1) 市場の特殊性

医師が購買意思決定者となる市場は、医療プロセスや疾患・症例によって市場が細分化されている。そのため、エレクトロニクス業界などに比べて一つ一つの市場規模が小さく、売上規模を拡大するには複数のチャンネル

を開拓するか、開拓したチャンネル内のシェアを拡大する必要がある。実際に、グローバルトップ企業は一つのチャンネルにリソースを投入することで、チャンネル内シェアの獲得に心血を注いでおり、その結果、後発参入者の余地はますます小さくなる。

(2) 顧客の特殊性

医師は特殊な購買意思決定要因を持っており、良い製品を作れば売れるという単純な市場構造ではない。製品を売るための仕組み作り（たとえば、複数の医師の購買意思決定に影響を与えるキーオピニオンリーダーのロイヤルティを獲得するなど）が重要になる。この点は技術力を強みとする異業種企業が見逃ししやすいポイントとなる。

一般的に、異業種企業が医療分野に参入するためには、三つの障壁（技術の壁、薬機法対応の壁、チャンネルの壁）がある。多くの企業は「技術の壁」から順番に解こうとするが、最大の壁は「チャンネルの壁」であるため、技術開発に先んじて、もしくは並行して、チャンネルの壁の攻略方法を検討することが望ましい。よくある失敗事例は、技術開発に莫大な投資をした後で、チャンネルの壁に気づき、投資回収の見込みが立たずに事業開発に頓挫するケースである。

3 (B) BtoB市場は競争軸の変化が速く、日系異業種企業は後塵を拝する

本稿で述べるBtoBの市場とは、ライフサイエンス企業（医薬品メーカー、医療機器メーカー、アカデミア）向けのビジネス領域と定義し、サポーティングインダストリーを含

む。たとえば、アカデミアや製薬企業のR&D向けの理化学機器販売や付随サービス、医薬品開発受託サービス、医薬品製造におけるプロセス部材販売や医薬品製造受託サービスなどが対象となる。

当領域は薬機法対応を必要としない市場が多く、また、部材メーカーにとってはBtoBの既存ビジネスに近いモデルを適用できる可能性があり、(A)、(C)の市場に比べてなじみやすい領域であると言える。しかしながら、なじみやすいが故の落とし穴が存在する。

日系異業種企業が参入しやすいと考える市場は、外資系企業にとっても同様である。既に当領域には異業種から参入した企業がひしめき合い、合従連衡を繰り返し、現在では一部の企業が市場を寡占している状態にある。中でもグローバル大手各社は、製薬企業のR&Dから製造までの一連のバリューチェーンに対応できる製品群とサービスをそろえ、製薬企業にとって、より付加価値の高い業務代行支援を推進している。彼らは常時、製薬企業の経営戦略の変化を捉えつつ、M&Aを駆使して変化への対応を強化している。

日系異業種企業は、しばしばこの変化のスピードを見誤る。事業開発がうまくいかない企業は、業界構造を正確に把握しないまま、市場規模が大きく成長性が高いと期待される単品製品にフォーカスして開発を始め、さらに、自前開発にこだわる傾向がある。この場合、開発が成功したとしても時既に遅しとなるケースが多い。グローバル大手のM&Aにより、競争軸は時々刻々と変化しているため、開発した製品が競争力を失っている可能性があるからだ。

たとえば、バイオ医薬品の製造プロセス部

材の市場では、従来はステンレス培養タンクを用いた製造が主流であったが、2010年前後には初期投資が抑えられ使用後の滅菌処理が不要となり、かつ製造設備の柔軟性が向上するプラスチック製のバッグを用いたシングルユースリアクターの採用が増え始めた。この頃、各社はこぞってシングルユースバッグメーカーの買収を繰り返していた。しかし、5年後には、バイオ医薬品製造におけるR&D支援や、製造業務代行サービスなどの獲得競争に移行した。たとえば、非臨床試験業務受託や治験薬・商用薬製造受託といったサービスが挙げられる。このように、バイオプロセス部材メーカーはバイオ医薬品製造の精製工程の部材提供から培養工程の部材提供、医薬品開発や、製造受託までバイオ医薬品の開発・製造における一連のバリューチェーンを統合することで事業を拡大していった。各社の動きに伴い業界構造が変化し、一部材で戦える市場は消失した。このタイミングで、製造に用いる一部材を投入しようと異業種から参入したとしても、先行者の参入障壁を崩すことは容易ではない。

Ⅲ 市場の攻略方法

1 異業種企業が医療関連分野に参入するビジネスモデルは大きく三つ

BtoH、BtoBのどちらをターゲットとした場合も、異業種企業が新規参入時に採用するビジネスモデルは三つに大別される。①部材特化、②開発・製造受託、③完成品製造である。

医療関連製品は完成品の付加価値が著しく高い傾向があり、高収益を獲得するためには

「③完成品製造」まで川下展開することが手っ取り早い。ただし、「①部材特化」「②開発・製造受託」でも高収益を実現している企業は存在する。

ここでは、医療関連事業に参入している材料、部品、機器メーカーにとって参考になる各エントリーモデルを代表する先進事例を基に、異業種参入企業の市場攻略法を読み解く(図3)。

- 部材特化 (BASF)
- 開発・製造受託 (ザルトリウス)
- 完成品製造 (スリーエム、アジレント・テクノロジー)

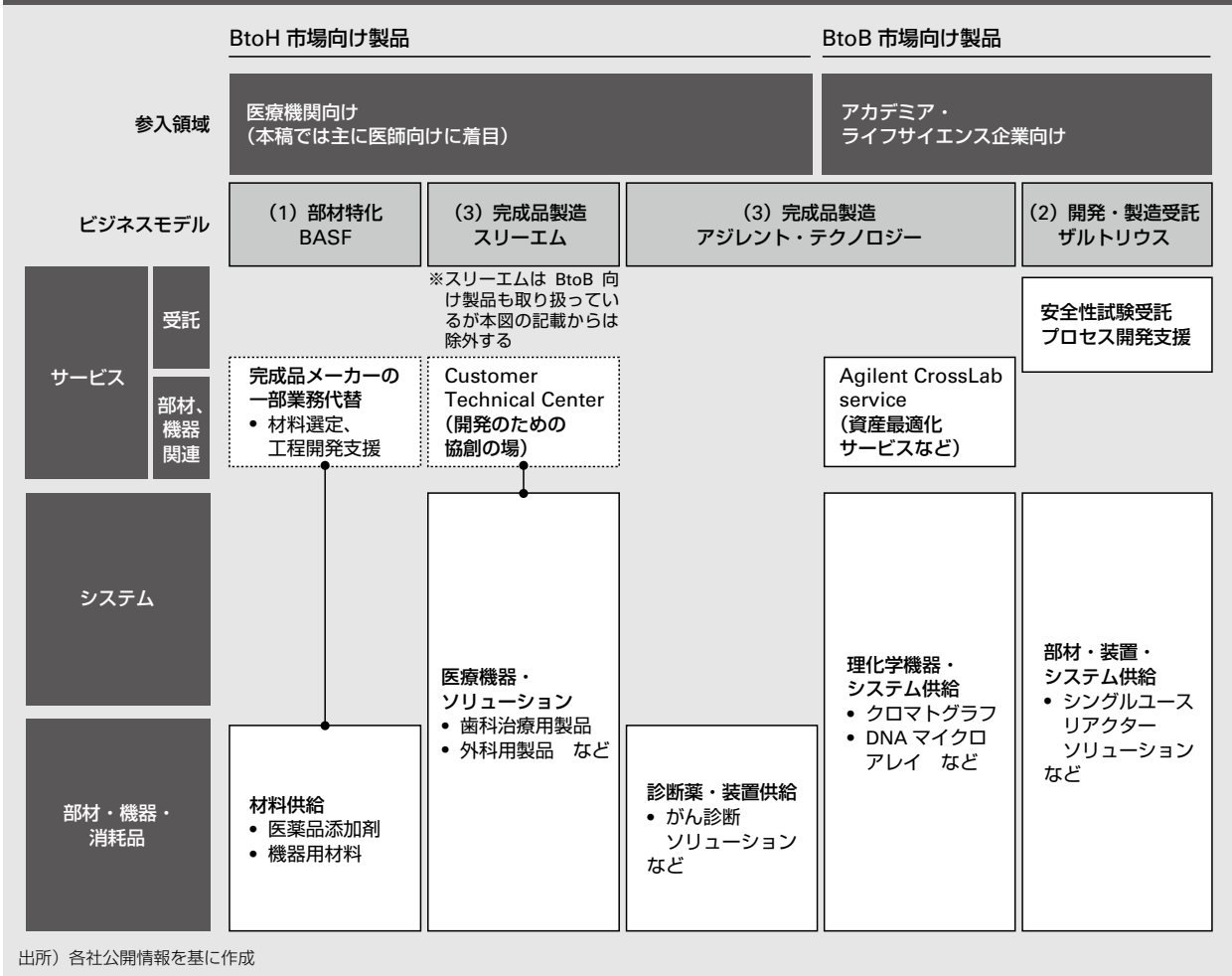
(1) 部材特化 (BASFの事例)

——素材販売に徹しつつ顧客課題解決パートナーの座に就く

総合化学メーカーの世界的大手であるドイツのBASFは、石油化学、機能性素材、機能性ソリューション、ライフサイエンス、資源という5部門を持つ。ライフサイエンス部門では、医薬品関連ビジネスとして、医薬品原料、中間体、添加剤を販売し、医療機器関連ビジネスとして、透析膜に用いる中空糸用分散剤などを販売している。同社は材料のラインアップだけを見ても競合他社を圧倒しており、それが一つの強みであるが、真の強みはユーザーへの提案力にある。

たとえば、製薬企業の製剤研究課題をいち早く察知し、製薬企業の薬効成分変化に伴うソリューションを提案している。医薬品の探索プロセスの変化から、新規医薬品候補化合物は化学構造がより複雑化し、難水溶性を示すものが増加しているが、こうした難水溶性薬物の開発課題として、薬物吸収性を高める

図3 医療関連市場における外資系企業各社の事業領域



ために消化管内での溶解と膜透過の両立が挙げられていた。この課題に対して同社は、独自の材料データベースを構築し、難水溶性成分に対して薬物吸収性を高める最適な添加剤の組み合わせを提案することで、顧客に製剤開発の時間短縮の価値を提供している。

医療機器においても医療機器メーカーとの議論を深め、透析時間短縮に向けた製品改良について原料メーカーの立場からの提案を行っている。このようにユーザーの課題解決パートナーとしての地位を確立し、ユーザーのロイヤルティを高めている。

また、同社は横浜にクリエーションセンターを開設し、「BASF4.0」というユーザーニーズ分析を通じた生産改革活動を実施することで、顧客業務に入り込んだ支援活動を全社的に行っている。このような取り組みを通じて、顧客課題解決には欠かせないパートナーとしての地位を確立している。

(2) 開発・製造受託 (ザルトリウスの事例) ——市場の巧みな切り取りによる販売 戦略と買収戦略による差別化の確立

ザルトリウスは、1870年創業の理化学機

器・医薬品製造用機器の製造販売、および医薬品製造支援サービスを行っている企業である。創業時は計測機器や顕微鏡、メンブレンフィルターを製造販売していた部材・機器メーカーであったが、2015年に医薬品の安全性試験を手掛けるBioOutsource社、医薬品プロセス開発を行うCellca社を相次いで買収し、医薬品製造支援事業に参入した。

ザルトリウスの主な事業であるバイオプロセス部材市場は、GEヘルスケア（ダナハー）やメルクミリポア、サーモフィッシャーの牙城であり、大手企業でシェアが占有される市場である。この中で同社は市場を巧みに切り取り、それぞれの市場において戦い方を変えている。

たとえば、医薬品製造の上流工程においては、同社のシングルユースバッグをはじめとした製造装置を販売している一方、医薬品製造の下流工程では業界の雄であるGEヘルスケア（ダナハー）と販売提携し、装置販売はせずにメンブレンフィルター販売に徹している。さらに、バイオプロセス部材を製造・販売する傍ら、前述した買収によりサービスレベルを上げ、医薬品製造支援事業に参入した。この際も、当業界のグローバルトップであるGEヘルスケア（ダナハー）やサーモフィッシャーがいまだ獲得していない領域（安全性試験）や、今後の重要な競争軸となる領域（プロセス開発）を見定めて企業買収に踏み切った（図4）。

このように、同社ならではの目線で市場を巧みに切り取り、切り取った市場ごとに戦略を変えることで、競合との戦いを避けながら独自のポジションを確立し、事業を急成長させている。15年以降、同社のバイオプロセス

材部門では、EBITDAマージンが26%以上であり、売上高、EBITDAともに年平均成長率（2015～2018年）は12%以上となっている。

（3）完成品製造（スリーエム、アジレント・テクノロジーの事例）

——積極投資による徹底的なチャンネル

シェア拡大とポートフォリオのリデザイン

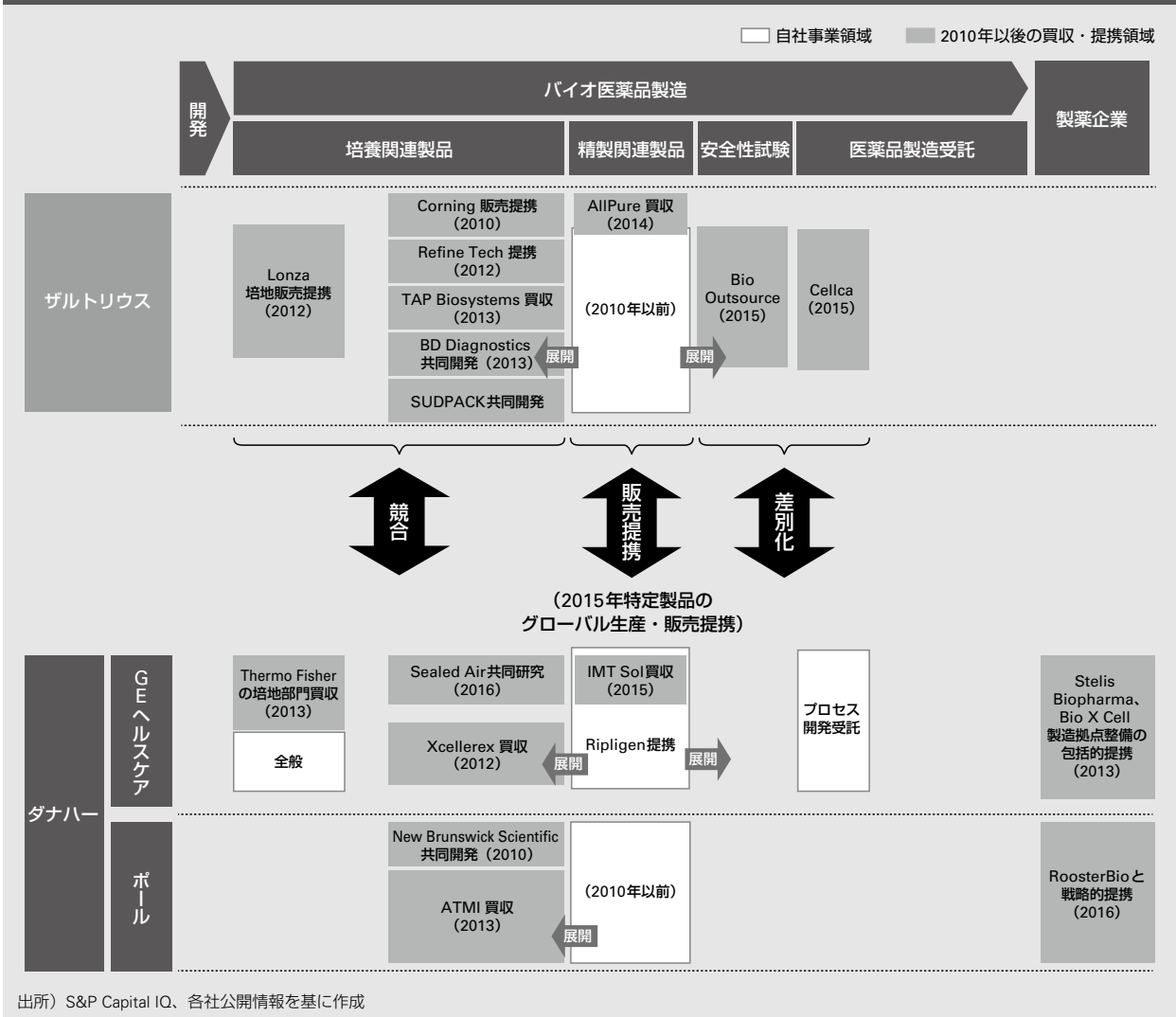
米国スリーエムの初期における材料ビジネスは、自動車用研磨剤の製造であった。現在は多種多様な産業向けのフィルム、粘着剤の世界的メーカーである。1940年代にサージカルドレープを自社開発して医療領域に参入して以来、医療事業を拡大すべく投資を惜みず、BtoH市場で事業を成長させ続けている。サージカルドレープで市場参入した後、2000年に入り同一領域の企業を4社買収し、製品ラインアップの拡充を図ってきたほか、米国、東欧、アジアの販路を獲得してきた。

そして、19年には、同社の買収額としては過去最大の金額を投じて創傷ケアのAcelity社を買収し、外科用品の創傷ケアソリューション分野を増強した。

外科用品と並び歯科用品にも注力している。この領域については、自社開発品はなく、1987年から2012年にかけて世界中から7社を買収し、矯正歯科用製品、充填剤、予防歯科用製品、検査診断装置のラインアップをそろえた。

このようにスリーエムは注力領域を定めて躊躇なく投資をすることで、一定のシェアを獲得してきた。注力領域における医師の同一治療法に用いる一連の製品をそろえ、提供できる体制を作り上げることで医師のロイヤル

図4 製薬企業向けサポーターインダストリー分野におけるザルトリウスの事業拡大策



出所) S&P Capital IQ、各社公開情報を基に作成

ティを高め、チャネルシェアを拡大することで事業を成長させている。顧客ロイヤルティを高める手段として有効なのが、顧客とのダイレクトチャネルを持つことだが、同社は「Customer Technical Center」を設立し、顧客との対話と協創の場として活用し、新製品を生み続けている。

アジレント・テクノロジーは、質量分析計、ガスクロマトグラフなどの理化学機器を取り扱うグローバルメーカーである。もとも

とコンピュータ関連製品の製造を行っていたヒューレット・パカードから計測機器部門が独立して創業された企業であり、BtoB市場における製薬企業や各種アカデミアの研究所向けの理化学機器販売が主な事業ドメインである。

同社は現在、従来型の機器販売に加え、サービス事業の展開に注力しており、他社が製造した機器まで含む一括した保守サービスの提供や、研究所のワークフロー効率化といっ

た付加価値の高いサービスを提供している。「Agilent CrossLab service」という、顧客データを獲得・分析することで、技術ライフサイクル管理、資本調達や資産最適化を行うサービスのほか、設備利用効率などを評価・改善し、研究所の運営効率を最大化するサービスを提供している。

この取り組みによって、同社は既存顧客から新たな収益源としてサービスフィーを獲得すると同時に、顧客との関係性を長期化し、試薬の販売や機器の更新需要の獲得につなげ、チャンネル内シェアを最大化している。単純に製品ラインアップを拡大するだけでなく、サービスレベルを上げることで既存顧客に対する価値と同社が獲得する収益源を最大化している。

近年では、コンパニオン診断薬（診断用抗体試薬）やゲノム診断（核酸医薬の受託製造や次世代遺伝子シーケンサー関連機器）といった個別化医療に関連する領域に参入している。同社にとって飛び地となる診断用抗体試薬市場参入に向けて、デンマークのダコ（Dako）を22億ドルで買収した（これは同社の買収案件において最大規模の投資である）。

ダコの製品によって、がん治療において治療効果が期待できるかどうかを投薬前に判断することが可能となり、個別化医療の実現において重要となるサービスの一つを獲得した。アジレント・テクノロジー（分析装置）およびダコ（アミノ酸診断）双方の得意技術を活かした包括的な診断ソリューション開発を進め、機器販売およびサービス事業での事業最大化を目指している。

既存事業（計測機器）とのシナジーという医薬品事業の事業ポートフォリオを明確にす

ることで、事業拡大の方向性を国内外のステークホルダーに明示し、その上でダコの事例にあるように大規模投資に踏み切ることで、競合他社との圧倒的な差別化を実現している。また、患者視点によるサービスラインアップの充実は、単に計測機器事業の最大化のみならず、サービス事業単体としての事業拡大も実現している。

2 外資系企業の事例から読み取る 日系企業に対する示唆

前節の、BASF、ザルトリウス、スリーエム、アジレント・テクノロジーによる買収・自前参入の概略から次のような重要な示唆が得られる。

(1) 顧客課題解決パートナーとしての ポジション確立

日系部材メーカーは、製造プロセスや新規素材開発の技術の強みをベースに多様なアプリケーションに合わせた素材開発を行い、品質の高さや顧客用途に合わせた製品開発という付加価値提案で事業拡大してきた。すなわち、用途別の技術ロードマップに基づき、高品質な製品を大量生産することでコスト削減を実現し、他社との差別化を実現してきた。

しかしながら昨今は、素材産業の技術はコモディティ化するスピードが早まる傾向にあり、製品の品質／性能に基づく価値提供・差別化から、製品の品質／性能・コストとサービスを組み合わせた価値提供が求められている。部品産業でも単機能の汎用品の大量生産のみならず、顧客用途やサービスに合わせた製品の価値提供が求められつつある。

医療・ライフサイエンス関連事業も同様

で、エンドユーザーとのタッチポイントを強化することで、細かなニーズへの対応が求められている。部材提供だけでなく、顧客業務効率化に資するサービスを提供することにより、顧客へのアクセス頻度を高めるとともに、顧客からの信頼を獲得し部材提供のタイミングや新たなニーズ獲得につなげる必要がある。

そのためには、ユーザーとダイレクトにつながる仕掛け作りが必要である。たとえば、スリーエムは顧客との対話と協創の場となる「Customer Technical Center」を設立し、戦略的な注力分野における顧客課題の解決に向けた機能を強化し、製品開発につなげている。一方、BASFは自社の材料ラインアップを武器に、材料と製薬企業の課題解決ソリューションとの紐付けを行った独自のデータベースにより顧客を引きつけている。また、アジレント・テクノロジーはCrossLabサービスを展開し、コンプライアンス対応、資産のライフサイクル管理から装置の稼働率管理までをマルチベンダーに対応する形で実施し、ラボの生産性向上という価値提供を行っている。

(2) 差別化、チャネル投資に向けた市場の巧みな切り取りとポートフォリオのリデザイン

BtoH市場では、前述の通り、細分化された市場構造と他社の参入障壁の構築の観点から、チャネル開拓コストが大きいと、一度開拓したチャネルに複数の製品・サービスを展開することがビジネス効率を高める上で重要である。また、BtoB市場では、企業の合従連衡が相次ぐ中、自社のポジションを確立

し、ニッチ市場におけるシェア最大化を目指すことが肝要である。そのためには、自社内外における競争環境の見極めによる戦略オプションごとの市場の切り取り力と、顧客動向や外部環境変化の見極めによる成長市場の切り取り力が求められる。

ザルトリウスは競争環境を見極め、バイオプロセス部材市場を二分して捉えた。一方は機器・ソリューションの自社販売、もう一方は膜材料を競合他社に提供するモデルを選んだのである。また、アジレント・テクノロジーでは、手持ちの技術の棚卸しから健康や診断に大きなアドバンテージを持つ技術を抽出し、それが表現できる領域として臨床診断に注力している。

IV 持続的事業成長実現に向けた要諦

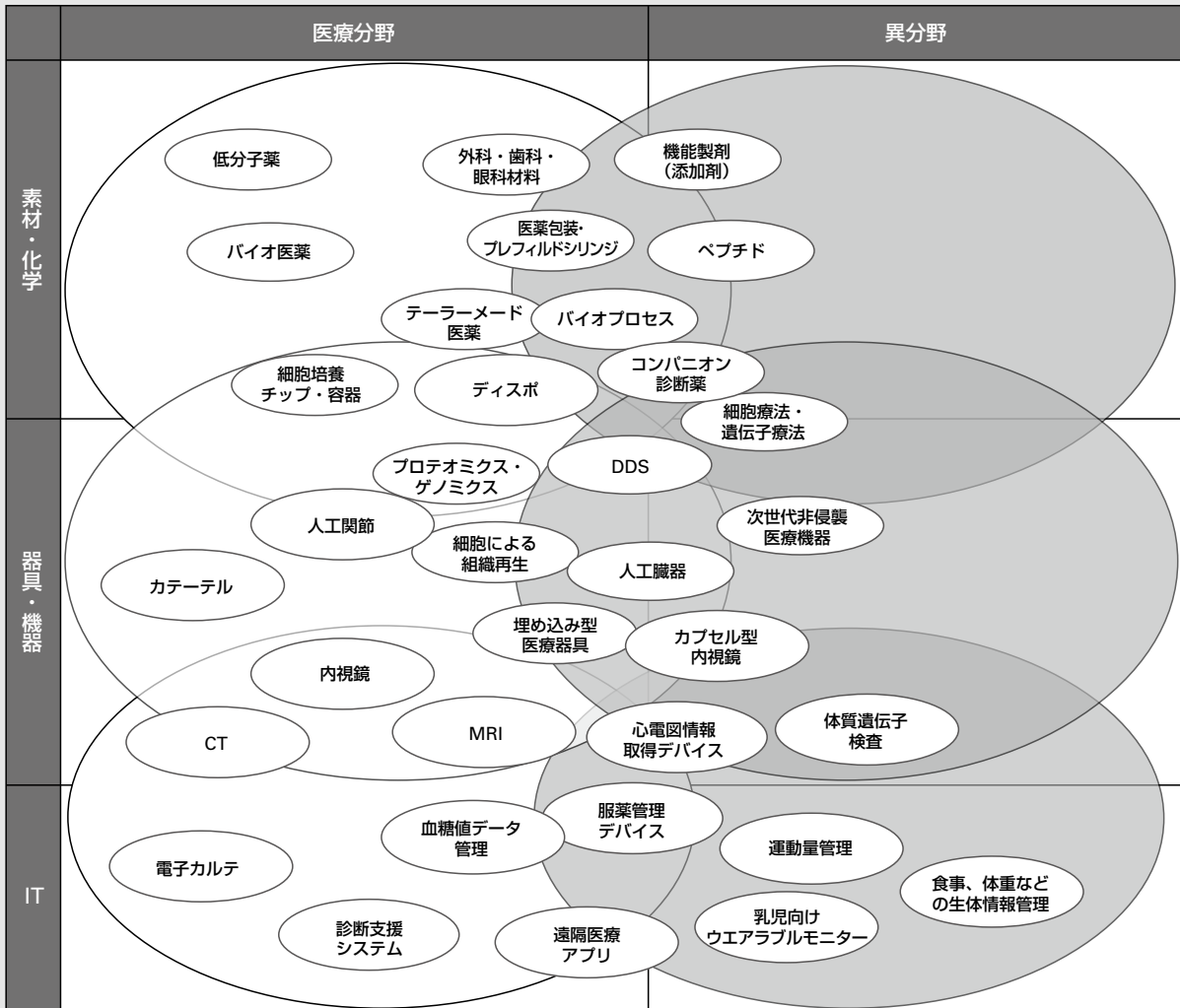
外資系企業の事例から得られた示唆を基に、日系部材メーカーが医療関連市場で持続的な成長を遂げるための要諦を論じる。

要諦1 市場の変化を捉えた領域設定

第Ⅲ章2節(2)項で触れたように、設定する領域により同一事業部であっても複数の戦略・ビジネスモデルを採用し得るのが、市場が細分化されている医療関連分野の特徴である。特に、規制産業である同分野は政策の変化による影響を受けやすく、また、昨今のテクノロジーの変化も相まって細分化している市場の再編、業際融合が進む(図5)。

そのため、医療業界ではルール変更の議論が活発化している。たとえば、バリューベー

図5 異業種企業にとっての事業機会となる業際融合市場



注) DDS = Drug Delivery System。薬物の体内分布を制御する薬物送達システム
 出所) 中原美恵著 日経デジタルヘルス「【第4回】異業種から参入する医療機器メーカーの課題と事業拡大策」を改変

ス・ヘルスケアの概念では、診療に費用対効果の尺度を取り入れ、患者の主観的なQoLの判断や予防的介入、臨床試験結果だけでなく実際の効果を評価する仕組みが作られている。これまで測定が困難であった医師の医学的判断の形式化や非コア業務の自動化など、データを利活用した医師や医療従事者の支援が進むと推測される。また、病院外の患者の日常生活における身体機能のパラメータ

ー（血圧、脈拍など）変化にも焦点が当てられることになり、データ起点で患者の医療機関への受診干渉や管理が行われるようになる。この新たな潮流の主役は、医師や医療従事者のフロントに立つ従来の医療機器メーカーと思われがちだが、実は医療機器メーカーがこの新たな事業機会を獲得するためには、医療機器メーカーならではの課題が存在する。データを収集し利活用するためには、サンプル

ル数を確保する必要があるが、医療機器メーカーがデータ収集できるのは自社製品に限るため、データの価値を思うように高められないのが現状である。従来のビジネスの縛りが、新たな業際市場を獲得する際の足かせになっている。

一方、部材供給に特化している異業種企業であれば、ベンダーフリーの状態で医療機関内のデータが取得できる可能性がある。取得したデータをベースに、データを集約するシステムや解析のためのモノサシを作成できれば、医療機器などの完成品を飛び越えてサービス事業に展開でき得る。さらに、患者の日常生活における身体機能のデータ収集においては従来の医療機器メーカーではないBtoC企業も主役になりつつあり、多種多様な業界からの新規参入が相次いでいる。ただし、このような黎明期市場は、市場確立してから参入するのでは遅い。既に業界のデファクト（事実上の標準）を決める競争が起きている。外資系企業では、業界のデファクト化を握るために、顧客（患者）データなどを収集し、評価尺度を設定することに注力している。

このように医療関連分野は、業界ルール変更やテクノロジー変化に伴い、黎明期市場が出現するとともに、従来の市場の枠組みが変わってきている。異業種企業がこの変化を事業成長機会として獲得するためには、業際融合が進む当該市場をどのように定義付け、ターゲットになり得るニッチ市場を切り取るかがポイントとなる。

要諦2 サービスレベルの向上

第Ⅲ章2節（1）項で触れたように、医療関連分野は製品の品質以上に、企業としての

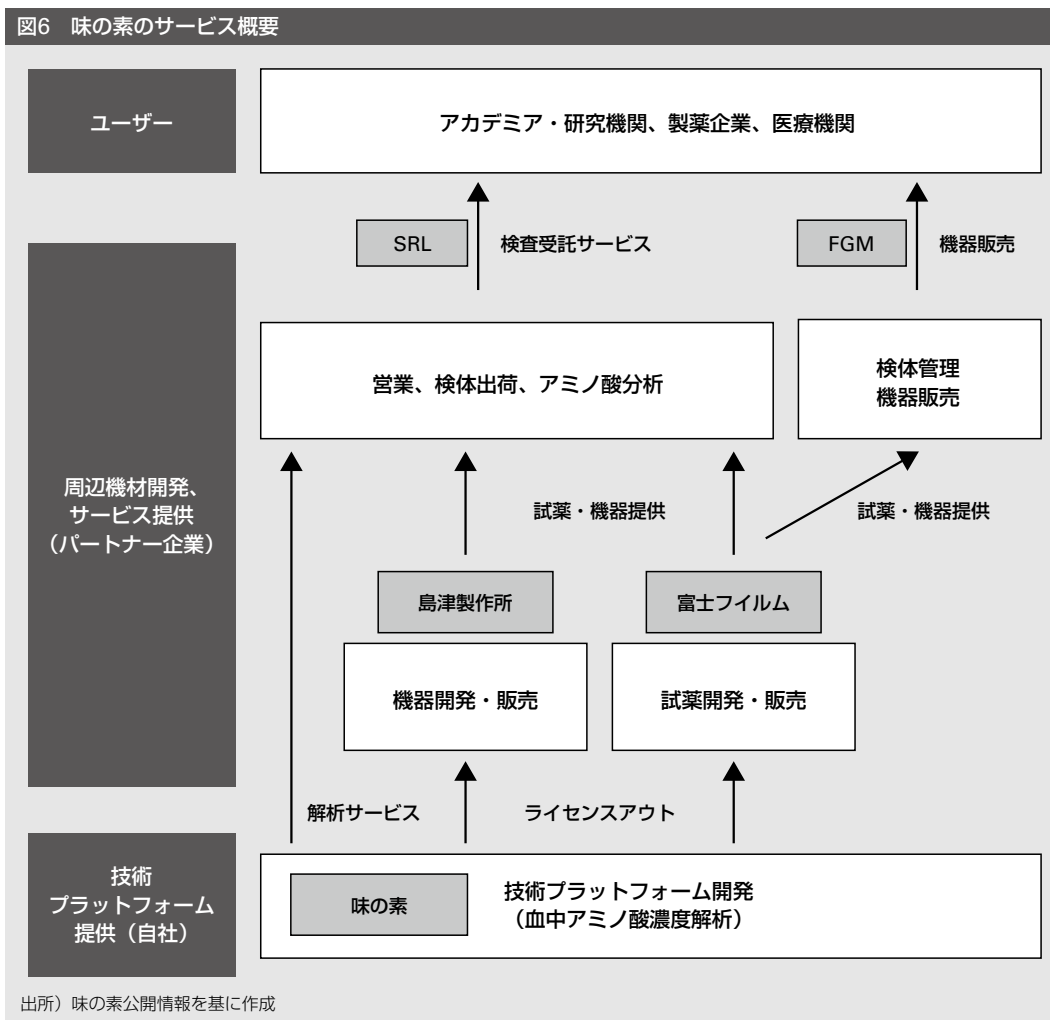
ユーザーからの信頼や実績がモノを言う世界であるため、ユーザータッチポイントを強化し、細かなニーズに対応することが重要となる。

そのために、まずは顧客業務の理解を深耕することが重要であり、スリーエムの「Customer Technical Center」のような顧客とダイレクトにつながる場の設定のほか、共同開発パートナーとなる最初の顧客を獲得するために、サービス提供時と異なる契約形態を取るなどの工夫を検討することが望ましい。共同開発パートナーとともに顧客への提供価値を洗練させ、アジレント・テクノロジーのCrossLabサービスのよう、サービスを新たな収益機会として捉えることが重要である。顧客の業務効率化に資するサービスを提供することにより、顧客へのアクセス頻度を高められるとともに、顧客からの信頼を獲得し部材提供のタイミングや新たなニーズ獲得につなげられるからである。

国内では味の素が、サービスを新たな収益源とする事業を始めた（図6）。自社のアミノ酸関連技術を活用し「アミノインデックス」という従来の検査では難しかった膵臓がんなどのがん早期診断サービスを開始した。このサービスで味の素は、アミノ酸の組み合わせとがんとの紐付けを行うモノサシを強みとして持ち、アミノ酸の組成を分析するために必要な機器や試薬、検査サービスを他社に任せ、初期投資を抑えた新たな収益機会の獲得につなげた。

アジレント・テクノロジーや味の素の事例は、いずれも顧客ニーズを的確に捉え、ハードだけではなく、サービスも収益化できることを示している。医療関連事業に参入した部

図6 味の素のサービス概要



出所) 味の素公開情報を基に作成

材メーカー、機器メーカーはハード売りビジネスが中心であるが、今後、持続的に事業を成長させるには、顧客のニーズを獲得し、サービスを提供するビジネスモデルを検討することが重要である。このサービスによる新たな収益機会の獲得は、異業種企業が採り得るビジネスモデル（1）～（3）のどの選択肢においても検討の余地がある。

要諦 3 周辺領域における 新たな強みの獲得

要諦 1 で述べた通り、昨今激しく変化する

医療関連業界のルール変更や、テクノロジー改革による業際市場の出現により、既存の強みだけでは対抗できなくなっている。自社の強みとポジションを意識して次世代の強みを確立することが、異業種企業が当業界で成功するための最大の要因と言っても過言ではない。前述した外資系企業の事例のように領域ごとに最適な戦略を検討することで、自社の従来強みを活かしつつ、次の一手としては競争環境を見極めた新たな強みを、他力を活用しながら取り入れることを検討する必要がある。

ザルトリウスの事例で注目すべきポイントは、グローバルトップがいまだ手を付けていない安全性試験の領域において大胆な投資を行い、新たな差別化要素（強み）を獲得したことにある。同様に、スリーエムやアジレント・テクノロジーは、市場環境の変化を捉え、随時、自社ポートフォリオの見直しを行っており、成長市場に積極的な投資をすることで起点となる新たな強みを獲得している。アジレント・テクノロジーは2000年代に独自開発によりDNA解析・診断技術の強みを獲得した後、アカデミア向けの解析装置のラインアップを集めチャンネルシェア拡大を図ったが、一方で、領域をアカデミアから医療機関に広げ、医療機関向けにおいても強みを活かせる次世代シーケンサー（DNA解析）技術と診断薬を買収し、がん診断ソリューションの提供を可能とした。それぞれ、自社の創業からの強みを維持しつつも、それだけでなく外部環境変化を見極めながら新しい強みの獲得を忘れていない。

日系企業には、自社の創業の強みに固執して新たな強みの獲得に積極的でないところが多いように思われる。今後は、自社の目指すべき方向性を明確にするとともに、自社に不足しているものは積極的に外部から獲得することが望ましい。

おわりに

市場の巧みな切り取りからサービス化への展開、新たな強み獲得のための積極的な投資は、業界の知見なくしては成功しない。とりわけコングロマリット企業は、従来の主軸を担ってきたビジネス領域における判断軸をそのまま医療関連事業に持ち込むケースが多い

が、その場合、往々にして医療関連事業の正しい成否の判断がなされず、積極的投資には踏み込めない。前述した三つの要諦を参照するとともに、自社の特性を再確認した上で、今後の持続的成長の方策をあらためて検討することが必要である。

医療関連市場は、今なお成長市場であると同時に、勝ち組企業が定まっていない黎明期市場が次々に生まれている市場でもある。とりわけ、部材メーカーのような異業種企業にとっては、技術の強みや独自の情報を活用したサービスを展開することにより、新たな収益機会を獲得できる市場としての魅力が存在するのではないか。医療関連分野において日系異業種企業が採用できるビジネスモデルの選択肢は多岐にわたる。本稿が、医療関連事業における持続的な成長を検討する上での参考になれば幸いである。

注

- 1 佐藤あい、中島崇文、中原美恵、中川隆之「日本の材料・化学メーカーにおける医療領域での事業の柱育成に向けて」『知的資産創造』2013年5月号
- 2 中原美恵、佐藤あい「異業種から参入する医療機器メーカーの課題と事業拡大策」『知的資産創造』2014年7月号

著者

中原美恵（なかはらみえ）

野村総合研究所（NRI）グローバル製造業コンサルティング部Medtech・ライフサイエンスグループ主任

専門は医療ヘルスケア、精密機械、素材業界における経営戦略・事業戦略の立案、実行支援、官公庁の政策実行支援など

佐々木健一（ささきけんいち）

野村総合研究所（NRI）グローバル製造業コンサルティング部Medtech・ライフサイエンスグループ上級コンサルタント

専門はエレクトロニクス、電機産業など。海外駐在の経験を基に海外企業との提携も実施

細田孝峻（ほそただかとし）

野村総合研究所（NRI）グローバル製造業コンサルティング部Medtech・ライフサイエンスグループコンサルタント

専門はライフサイエンス業界における事業戦略構築支援など