

## ヘルスケア産業における新事業開発



田口健太



藤田亮恭



青嶋 稔

### CONTENTS

- I ヘルスケア産業の事業環境
- II 求められる事業モデルの変化
- III 先行事例
- IV 事業開発実現に向けて

### 要約

- 1 中国、ASEAN（東南アジア諸国連合）、南米などの新興国では、ヘルスケア市場が急速に拡大しており、医療機器メーカーや医薬品メーカーにとっては、大きな市場機会が横たわっている。しかし日本のメーカーは、先進国市場だけでなく、こうした新興国市場においても厳しい競争にさらされている。ヘルスケア事業は製品販売だけでは市場を獲得していくことが難しくなっているためである。
- 2 今後、日本の医療機器メーカーや医薬品メーカーが製品の魅力のみで顧客を開拓していくことは難しい。①顧客接点を活かした周辺業務などのサービス事業領域に出る、②データ解析による顧客の課題解決を行う、といった事業モデル改革の方向性が考えられる。
- 3 顧客接点を活かしたサービス事業領域に出る事例として、フレゼニウス、ストライカー、ロシュ・ダイアグノスティックス、データ解析による顧客の課題解決事例として、GE（ゼネラルエレクトリック）、日立製作所を紹介する。
- 4 新たな事業開発に向けては、「足がかりにする自社の資産、強みの明確化」「自社の強みを活かした事業開発」「周辺サービスやIoTを活用したビジネスモデルの構築」が必要となる。

## I ヘルスケア産業の事業環境

### 1 世界のヘルスケア市場で後塵を拝する日本の医療機器メーカー

世界のヘルスケア市場は、中国、ASEAN、南米などの新興国市場が急速に拡大しており、医療機器メーカーには、大きな事業機会が広がっているといえる。

しかし先進国では、GE、シーメンス、フィリップスの3大メーカーをはじめとした欧米企業が既に高いマーケットシェアを確立しており、日本メーカーは後塵を拝している。さらに新興国市場でも、先進国と同様、3大メーカーが高いシェアを有していることに加えて、中国ではミンドレーなどの国産医療機器メーカーが、価格だけでなく品質面でも急速な向上を遂げている。こうした中国の医療機器メーカーは、アジア諸国やアフリカなどへの輸出も強めている。

日本の医療機器メーカーは、高品質セグメントでは3大メーカーなど欧米メーカー大手に阻まれ、安価な製品は中国メーカーなど新興国メーカーに追い上げられ、競争環境は非常に厳しいのが実情である。

### 2 日本の医療機器メーカーに必要な事業開発

日本の医療機器メーカーは、軟性内視鏡、PACS（医療用画像管理システム：Picture Archiving and Communication System）、デジタルレントゲン、CTなどの分野で高い競争力を持っている。また、成長著しい携帯型超音波診断装置では、富士フイルムが米国シアトル発ベンチャー企業であるSONOS-ITEを買収し、GEヘルスケアに次ぐ市場シ

ェア2位のポジションを築いている。

しかし、中国やASEANのような新興国では病院設備が十分ではないことに加えて、医療機器を使用できる医師が不足している。社会的ニーズは大きいですが、医療機器を購入できる経済力、それを活用して診断や治療を行える利用技術が十分ではない。そのため、内視鏡などの医療機器の市場を大きくするには、トレーニングセンターなどを作り、医師を育てるところから実施しなければならないだろう。このように、日本の医療機器メーカーが市場でプレゼンスを発揮していくために、単に製品を販売するだけでなく、市場創造を伴う事業開発の必要性が増している。

さらに、医療機器を使用していく上で必要となる病院インフラの整備、診断機器による疾患予防の必要性についての啓発活動など、実施しなければならないことは多数ある。たとえば、米国医療機器メーカーのメドトロニックは、中国現地での医療機器の開発・製造を含む地域のハブ拠点として、2011年、上海に新社屋を開設。5年で1000人を超える自社のスタッフの雇用・育成を予定している。このように欧米企業や韓国企業は、医療機器を販売するのではなく、医療インフラも含めたパッケージ型の提案を展開してきている。

こうしたことから、日本企業は製品の強みを活かしつつ、顧客起点での提供価値の再構築を進め、事業開発を推進しなければならない。

## II 求められる事業モデルの変化

今後、日本の医療機器メーカーが事業を成長させていくにあたり、製品のみのもので顧

客を開拓していくことは難しいだろう。ヘルスケア産業の競争は激しく、製品の機能のみで常にオンリーワンの製品を提供し、市場で優位性を保つことは非常に難しいからだ。また、病院、医師などの顧客に訴求するためには、これまで以上に顧客に対する理解を深めていかなければならない。理解とは、病院や医師などの顧客の業務そのものに対する理解にとどまらず、病院や医師も把握していない製品から取得できるデータや、従業員のオペレーションデータを分析していくことにより、病院経営そのものの改善、業務の効率化を提言していくことも含まれるだろう。

つまり、製品のみを事業を超えて、アフターサービスや、顧客接点を活かした周辺業務への支援、製品や業務から発生するデータなどを分析することにより、顧客の業務を代行、もしくは、効率化の支援を行うなどを進めていくことが求められているのである。

本論文では、日本の医療機器メーカーの改革の方向性として、①顧客接点を活かした周辺業務などのサービス事業領域に出る、②データ解析による顧客の課題解決を行う、という2つについて、次章にて事例を述べていく。

### III 先行事例

#### 1 顧客接点を活かした サービス事業領域に出る事例

##### (1) フレゼニウス

フレゼニウスはドイツに拠点を構える多角化企業であり、2015年度の売上高は27995百万ユーロという、巨大なヘルスケア企業である。傘下に4つの事業（フレゼニウス Helios：病

院経営、フレゼニウス・カービ：輸血や臨床栄養など、急性期医療に特化した医薬品・医療機器サービスを提供、フレゼニウス Vamed：医療施設の運営・企画など、フレゼニウス・メディカルケア：人工透析装置や関連医療機器の製造・販売）を保有している。中でも大きいのが透析関連事業を手がけるフレゼニウス・メディカルケアであり、15年度の売上高は15086百万ユーロにも及ぶ。

フレゼニウス・メディカルケアの売上高をもう少し詳しく見ると、大きく製品とサービスに分けられる。透析関連製品が3016百万ユーロであるのに対し、透析サービスが12071百万ユーロとなっている<sup>注</sup>（以下、特別な記載がない限り、「フレゼニウス」と表現するときには透析事業部門の「フレゼニウス・メディカルケア」を指すものとする）。

もともとフレゼニウスは、透析治療の際に血液を透析する膜であるダイアライザーおよび透析装置のメーカーであった。しかし05年以降、川下に位置する透析サービス事業者を次々に買収し、サービス事業の地域を拡大することで事業拡大を図ってきた（表1）。

さらにフレゼニウスは、近年は「Care Coordination」に注力している。Care Coordinationとは、フレゼニウスがこれまで培ってきた透析装置・サービス事業を軸に、近年開発・獲得してきた循環器治療サービス・血管外科サービス、医師派遣サービス、薬局サービスなどの各種サービスを加えて、慢性疾患患者をケアする一連の医療サービスを保険者に対して提供する事業である（図1）。フレゼニウスが各種サービスをバンドルし最適化することで、高い質の医療を低コストで提供することを訴求している。

表1 フレゼニウスの近年の買収実績

年	買収先	買収先の主な事業	買収金額 (万ドル)
2016	Xenios AG	低侵襲肺・心臓補助装置	—
2016	Sandor Nephro Services Pvt Ltd	インド第2位の透析サービス事業	—
2014	National Cardiovascular Partners, LP	循環器治療サービス事業	—
2014	CRG Operating Company, LLC	緊急治療サービス・健康診断・予防接種サービス事業	—
2014	Sound Inpatient Physicians, Inc.	医師派遣サービス事業	600
2011	Eight Private Clinics and Nefrocontrol S.A.	エクアドルの透析サービス事業・販売代理業	—
2011	Liberty Dialysis, LLC	米国の透析サービス事業	1,692.65
2011	American Access Care Holdings, LLC	循環器治療・血管外科治療サービス事業	385
2011	Renal Advantage Inc.	米国の透析サービス事業	300
2011	Hema Metrics, LLC	低侵襲血液測定装置	—
2011	Euromedic International B.V., International Dialysis Centers	東欧の透析サービス事業	645.5
2010	Gambro AB, Global Peritoneal Dialysis Business and Related Assets	腹膜透析装置	84.51
2010	Kraevoy Nefrologicheskiy Center	ロシアの透析サービス事業	—
2009	11 Clinics in US	米国の透析サービス事業	—
2008	Max Well Medical, Inc.	調剤薬局事業	—
2007	Renal Solutions, Inc.	腎移植向け吸着技術開発	200
2007	Jiate Excelsior Co. Ltd.	台湾の透析サービス事業	38

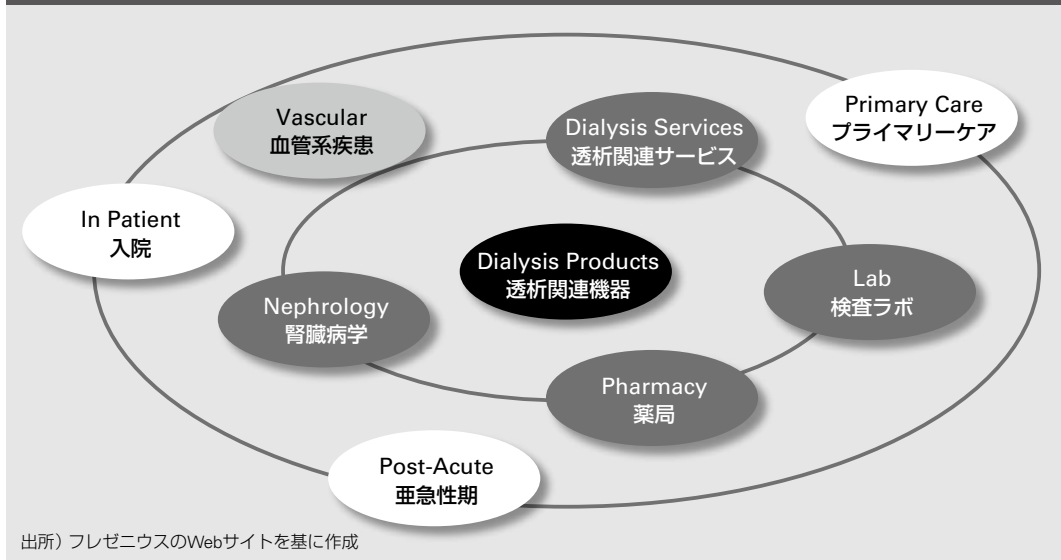
出所) Capital IQより作成

フレゼニウスの透析サービスへの事業拡大は、「自ら、自社製品の顧客となることで、自社製品の採用を増やす」ことを狙いとしている。収益性の高い自社製ダイアライザーの採用率を高めるために、川下の透析サービス事業まで下りていったのである。通常、このような直接的な川下展開は、これまでの顧客と競合関係となり、その結果、顧客が別ブランドにスイッチングすることで、かえって自社製品の売上が減少するリスクも想定されるため、意思決定に躊躇するメーカーが多い。しかしフレゼニウスの場合は、既にダイアライザー・透析装置で一定のブランドを築いて

いたため、これまでの顧客と競合関係になる川下展開をしたとしても、他ブランドへのスイッチングが限定的であることを見越し、サービスへの展開による事業拡大を志向したのである。

さらに、近年のCare Coordinationの事業拡大は、先進国（特に米国）で進む医療費適正化の流れの中で、なるべく医療費を適正化したい保険者のニーズに合わせて、糖尿病から広く「慢性疾患」向けにトータルでサービスを提供することが狙いである。コスト削減余地の大きい慢性疾患の一つである糖尿病治療、透析装置・サービスで培った事業資産を

図1 「Care Coordination」のビジョン



強みに、展開し得る事業機会を「慢性疾患」という一段広いレイヤーで捉え直し、高血圧や循環器疾患など周辺の慢性疾患の治療サービスを獲得し、保険者に対してより広い範囲で提供できるようになったのである。あくまで「慢性疾患」という軸を維持していることが、各疾患で提供すべき医療サービスの内容や医療費適正化方策などの共通性を担保しており、効率的な事業拡大を可能にしているのである。

## (2) ストライカー

ストライカーは整形外科材料や手術関連機器・機材、神経技術・脊椎関連領域に強いグローバルメーカーである。同社の「2015 Annual Report」などによれば、売上構成比は整形外科関連（43%）、手術関連（39%）、脳血管・脊椎関連（18%）となっている。

整形外科関連では、人工股関節・人工膝関節・人工肩関節や、骨盤骨折の骨接合術に使用する固定材料などの製品提供を行っている。

る。

手術関連では、手術用パワーインストルメント（電動のこぎりを含む）をはじめとした手術室関連医療機器の製造・販売を主としている。手術用医療機器や関節鏡・腹腔鏡のほか、病院のベッド、ストレッチャー、院内家具、歩行補助機など、手術室およびその周辺領域への製品提供を行っている。

脳血管・脊椎関連のうち、脳血管領域では、脳動脈瘤やその他の脳血管疾患における血管内治療用製品として、脳動脈瘤塞栓用プラチナコイルのほか、マイクロカテーテル、マイクロガイドワイヤー、経皮的血管形成術（PTA）用バルーンカテーテルなどの製品提供を行っている。また、脊椎領域では、脊椎を形成する頸椎・胸椎・腰椎などあらゆる部位の外科的治療に適用されるインプラントを提供している。これらは脊椎専門医を中心に高い評価を獲得しており、上位胸椎から仙椎に至るまでの脊椎固定術に幅広く適用されている。

このように同社は、3つの主要セグメントにおける製品提供を軸に事業規模を拡大してきた。一方で近年では、医療機器・医療材料の製造販売だけでなく、周辺サービス事業領域にも進出を始めている。

たとえば整形外科関連では、回収された関連医療機器・医療材料の滅菌処理サービスを提供している。また、単回使用製品の再加工処理サービスも提供している。

また手術関連では、手術室の多様なデジタル情報の中央管理システムを提供し、手術室管理の効率化やリスクマネジメントの実現に寄与している。また遠隔医療支援の提供も行っているほか、医師間での症例共有サービスや手術プロセス共有など、教育・研修に資するサービス提供も行っている。

こうしたサービス事業領域への進出を含む同社の事業拡大方針は、自社の既存製品が強みを持つ顧客接点として手術室に着目した上で、その業務プロセスに着目した事業開発であると考えられる。

事前準備業務では医療機器・医療材料の製品提供を行いつつ、術中支援として手術室中央管理システムなどを提供し、さらに術後の医療材料の回収・滅菌工程で滅菌処理サービスの提供を行っている。このように既存の製品提供先の業務課題に着目し、サービス事業領域にまで参入して事業領域の拡大を体現できている企業の一つであるといえる。

またストライカーは、こうした事業領域拡大の手法としてM&Aを積極的に活用する企業でもある。たとえば2014年2月に買収したBerchtold Holding, AGは、手術室やICUの外科手術用照明システムを保有する企業であった。少し古い事例だが、11年のボストン・

サイエンティフィックから神経血管領域の事業部を買収したことにも代表されるように、自社が強みを持つ事業領域やチャンネルを明確に定めた上で、それを補完する製品・サービスを取得するためのM&Aを積極的に展開している企業であるといえる。

### (3) ロシュ・ダイアグノスティックス

ロシュ・ダイアグノスティックスは、スイスに本拠を置く世界的なヘルスケア企業ロシュ・グループの診断薬・機器事業部門で、2015年度の売上高は10814百万スイスフラン（約1.2兆円）と、当該領域のグローバルメジャーである。主に、免疫や生化学、遺伝子検査など、臨床検査室向けやポイントオブケアの装置と試薬・消耗品を幅広く手がけている（以下、特別な記載がない限り、「ロシュ」と表現するときには診断薬・機器事業部門の「ロシュ・ダイアグノスティックス」を指すものとする）。

ロシュは15年に、出生前検査サービスを提供するAriosa Diagnosticsを買収した。Ariosaは、妊娠10週という早期に使用する血液検査で、ダウン症候群と他の遺伝的な異常のリスクを判定する診断サービスを提供している。ロシュのビジネスモデルは装置をインストールし、そこから上がる試薬で儲ける、というものであったが、自らラボを持ち診断サービスを手がける川下展開を実行した。

しかし、ロシュによるAriosa買収の背景には、診断薬・サービスならではの特殊な事情がある。米国では、出生前検査やがん検査などで、疾患のバイオマーカーを発見した後に事業化する場合、機器・消耗品事業を開始する前にLDT (Laboratory Developed Test)

という形で診断サービスから入るのが一般的である。機器・消耗品事業を開始するためにはFDA（米国食品医薬品局）の承認を得る必要があるのに対し、LDTはFDAの管理下にはなく（16年10月時点）、診断を行うラボが Clinical Laboratory Improvement Amendments（CLIA）法に基づくCLIAラボの認定を受けることのみが要件となる。

そのため、まずはCLIAラボでの診断サービスを事業化し、実績を積みながら機器・消耗品開発を進めFDA承認を取得し、機器・消耗品事業という川上に上ることを志向する診断サービス事業者がほとんどである。Ariosaを買収したロシュも、診断サービス事業に進出するというよりは、Ariosaの持つ出生前検査の事業資産を活用して、自社のビジネスモデルである機器・消耗品事業に展開する思惑が強い。

逆に考えると、診断事業は、機器・消耗品売りを経ずにいきなり診断サービスで戦うことが可能な領域といえる。特に日本には、光学など検出系に強みを持つ医療機器メーカーが多く存在する。彼らにとって、バイオマーカーを持つ診断サービス事業を獲得し、その後自社技術を用いて機器・消耗品事業に上るといった逆の事業開発の検討余地はあるだろう。

## 2 データ解析による

### 顧客の課題解決

#### (1) GE

##### ①インダストリアル・インターネット

世界的な複合企業GEは、「インダストリアル・インターネット」を第3の産業革命の波として世界で推進しようとしている。つま

り、18～20世紀まで、世界の社会・経済・文化に大きな影響を与えた「産業革命」を「第1の波」、20世紀後半に世界を変革した「インターネット革命」を「第2の波」、そして「インダストリアル・インターネット」を「第3の波」として推進している。この「インダストリアル・インターネット」によって、先進的な産業機器、予測分析ソフトウェアを用いて意思決定をする人々が結び付き、その結果、医療技術の向上が可能となり、医療業界の生産性向上が実現されようとしている。同社は、中心的事業である航空機やガスタービンといった重電などのインフラ分野だけでなく、ヘルスケア分野でもインダストリアル・インターネットを活用する取り組みを積極的に推進している。

たとえば、急速に高齢化が進む日本を「課題先進国」と捉え、団塊の世代が75歳以上となる2025年に向けて、ヘルスケア市場の構造改革を強力なリーダーシップで推進しようとしている。日本では高齢化が世界に類を見ないスピードで進んでおり、国民医療費も40兆円を超え、前例のない数多くの問題を乗り越えていかなければならないため、世界に先駆けた社会課題の解決を先行して推進している。

また、日本の医療現場では、医療機器の稼働率改善や検査需要の増加、高齢患者ケアへの医療スタッフの負担増加などといった課題に対し、より具体的かつ持続的な解決策を策定しようとしている。

##### ②GEが目指す事業の姿

GEのヘルスケア部門であるGEヘルスケアは、機器の販売・保守事業を行う医療機器メ





の資産にすることで、病院経営の最適化を可能にしようとしている（図2）。

16年5月からサービス展開している Brilliant RaDiは、画像診断機器から発生するデータをPredix上のデータベースに自動収集し、GEコマンドセンターといわれる解析専門チームがデータ分析や監視を行うことで、データ分析の内容を基に顧客と会議を行い、情報共有を進め、データ分析結果に基づいたさまざまな改善を行っている。具体的には、機器の予兆保全を行い、故障発生の予兆を早期に発見し、部品交換を行うことで、ダウンタイムの発生を防いでいる。このBrilliant RaDiのパイロット施設である伊勢赤十字病院では、日勤帯での修理時間が40%減少するなど大きな成果を生み出している。

## (2) 日立製作所

### ①ヘルスケアにおけるフロント機能の強化

日立製作所は2016年4月に、顧客の課題解決力を強化するため、フロント機能を強化した顧客業種別事業体制への変革を推進した。ヘルスケア業界に対しては、日立製作所内にヘルスケアBUをフロントBUとして設置し、日立グループ全体のヘルスケア事業を牽引する体制に変更している。グループ全体のヘルスケア事業として、「診断・臨床事業（画像診断装置（超音波、MRIなど）」「検査・試薬事業（分析装置、検査自動化システム）」「インフォマティック事業（アナリティクス、地域包括ケア）」で構成し、フロントBUの下で一丸となった事業推進を行っている。また、主要子会社の事業もフロントBUの体制下に配し、日立ハイテクノロジーズが検査・試薬などのバイオメディカル事業、日立

化成は再生医療などのライフサイエンス事業を推進する体制とした。

### ②データ解析事業の強化

#### (i) サービス&プラットフォームBUの構築

日立製作所は、フロントBUであるヘルスケアBUの下、一丸となってヘルスケア事業を強化するため、フロントBUを支えるサービス&プラットフォームBUを構築し、社内各部門に分散していたAI、アナリティクス、セキュリティ、ロボティクス、制御技術をはじめとした高度なサービスを提供するために必要不可欠な技術を統合、集約した。

これにより、フロントBUに、オープンな共通プラットフォームを迅速かつ効率的に提供しようとしている。そして、フロントBUを支え、データ解析を進めていくためのIoTプラットフォームとして、Lumada（ルマーダ）を発表している。同社は、Lumadaにより顧客の機器データ、オペレーションデータを収集解析することで、顧客である病院の生産性・安全性の向上、オペレーションの最適化などの課題解決を推進しようとしている。

#### (ii) 病院の診療データの一元管理を行う

##### データ集積基盤の構築

日立製作所は、先進国を中心とした医療費の増加という社会課題に対応するために、病院やクリニックなどに存在しているさまざまなデータを分析し、利活用することを目指している。しかしながら、医療機関には電子カルテなどの膨大なデータが存在するが、病院や施設ごとに形式が異なっており、利活用はできない。こうした状況を打破し、個別化医療を実現するため、総合的に解析し、病院間

や地域といった従来の枠を超えたヘルスケアデータの利活用ができる環境を整えようとしている。

たとえば、国立病院機構（NHO）では、「電子カルテデータ標準化等のためのIT基盤構築事業」を推進している。日立製作所はこの事業に電子カルテベンダー6社とともに参画している。電子カルテにはメーカーや病院の規模によってさまざまな種類があり、データの互換性の問題から多数の病院に蓄積されたデータを統合的に分析することはできなかった。このような課題に対して、NHOでは、傘下の病院の電子カルテデータを統合する施設情報集積基盤（NCDA：NHO Clinical Data Archives）を構築し、日立はその中で、データセンター側機能の開発を推進した。これにより、標準規格のデータ形式に変換された電子カルテデータおよびレセプト（診療報酬明細書）データなどを一元的に集積できる基盤を構築した。

NHOでは、このデータ集積基盤を、運営するすべての病院の電子カルテデータを一元的に収集・蓄積し、活用するための基盤に据える。各病院の個別の電子カルテデータについては、厚生労働省電子的診療情報交換推進事業が策定し、16年2月に「厚生労働省標準規格」として認定された診療情報の標準仕様である「SS-MIX2」形式で収集する。同時に、別途蓄積された「DPC（Diagnosis Procedure Combination：診断群分類別包括評価）」データや、レセプトデータも統合してデータベース化する。

こうした手法を採ることで、各病院が運営する電子カルテシステムに変更を加えることなく、電子カルテ情報を収集し、分析可能と

した。膨大な診療情報を効率的に分析し、可視化することで、提供する医療の質の向上や病院の経営効率改善につなげたいとしている。

## IV 事業開発実現に向けて

ここまで、ヘルスケア事業が置かれている事業環境、改革の方向性と先行事例を見てきた。本章では、事業開発の実現に向けて、どのようなステップで進めていくか、着手すべきことを述べていきたい。

事業開発を進めるためには、①足がかりにする自社の資産、強みの明確化、②自社の強みを活かした事業開発、③周辺サービスやIoTを活用したビジネスモデルの構築が必要となる。

### 1 足がかりにする

#### 自社の資産、強みの明確化

事業開発を行う上で重要となるのは、自社の既存事業で、基盤として活用する顧客接点、疾病に関する理解、コア技術など何を基盤にするのかを明確にすることである。

フレゼニウスは、透析膜事業における顧客接点と糖尿病（慢性疾患）という疾病に関する深い理解を自社の強みとした。ストライカーも手術室を強い顧客接点と定義している。また、日立製作所は自社が保有するさまざまなデータを解析する技術やICT（情報通信技術）を自社のコア技術と定義した。

こうした事例に見られるように、事業開発において大事なのは自社の強みは何で、基盤とすべき技術・顧客資産はどのようなものかを明確に定義した上で、事業開発を進めるこ

とである。こうした自社の強みの定義は、事業開発のコンセプトを作っていく上で、顧客に対する納得性、自社内部での事業開発の方向性への「はらおち感覚」を醸成していくための基盤となる。

## 2 自社の強みを活かした事業開発

ストライカーは手術室という強い顧客接点を活かし、手術室の業務プロセスに着目して事業開発を進めた。フレゼニウスも、透析膜事業における顧客接点と糖尿病（慢性疾患）という疾病に関する深い理解を強みとし、事業領域を透析センター、さらには慢性疾患全般に広げている。

両社の事例に見られるように、自社が強い顧客接点を活かし、業務プロセスの課題を深め、課題に対する解決を行うサービス事業領域に進出していくことにより、顧客に対する強い囲い込みが実現していく。さらに、疾病に関する理解を強みとして、自社が強い顧客接点をさらに強化するだけでなく、顧客基盤を広げていくことができる。フレゼニウスは糖尿病（慢性疾患）への理解を活かし、顧客基盤を透析センターやCare Coordinationなどへ広げている。

また、ストライカーの事例に見られるように、自社の強みを活かし、事業開発を進めるに際して、自社の製品、人員などのリソースだけでは足りないことが明らかになれば、外部リソースからの補完を積極的に進めることにより、顧客の業務上での課題を解決していく必要もある。

こうした事例から、自社の強みである顧客接点を明確に定義し、業務プロセスの課題を抽出しながら、解決ができるサービス事業領

域での事業開発を進めることは、自社の強い顧客接点をさらに深めることにつながる。

また、疾病についての理解を活かし、予防から診断、治療と疾病を軸に顧客基盤を広げていくことも可能となる。

## 3 周辺サービスやIoTを活用したビジネスモデルの構築

最後に、事業開発で重要となるのは、ビジネスモデルの構築である。たとえばロシュが、出生前検査サービスを機器・試薬サービスに落とし込むことは、自社の強みを活かしつつ、何で収益を獲得するのかを明確にしている。すなわち、ロシュ（に限らず検査装置・試薬メーカー）の既存の収益は、超ハイスループットで多項目検査が可能な検査装置を検査ラボに販売・インストールした後の、検査ラボにとってはランニングコストとなる検査試薬の販売を通じてその大部分が創出されている。ロシュにとって確立された、この収益創出パターンに、新たに買収した出生前診断サービス事業も最終的に落とし込むことを見越しつつ、まず川下の診断サービス事業に進出しているのである。

GEヘルスケアは、機器の販売・保守事業を行う医療機器メーカーから、病院のビジネスパートナーとしてさまざまな院内課題をサポートするソリューションカンパニーに変革しようとしている。こうしたGEの取り組みは、常に、病院にとっての成果は何であるかを考え、臨床、経営、生産性の3つの視点から、顧客がどのような成果を求めているかを理解し、顧客との共通認識を醸成しようとするものである。GEはビジネスモデル構築のために、画像診断機器からのデータや病院の

従業員のオペレーションに関するデータなどを専門の分析チーム（GEコマンドセンター）が監視することで、業務オペレーションの改善、製品の予兆保全による稼働改善と病院の収益向上に寄与することを目指している。

GEは病院への臨床、経営、生産性での貢献により、製品単体ではなく、データ解析、予兆保全サービス全体で収益を上げるサービス事業モデルに転換しようとしている。こうした事業モデルに転換するため、同社では現状認識を可視化するためのプラットフォームとしてPredixを戦略的に活用している。そして、製品単体の事業からデータ分析を中心としたサービス事業モデルに転換することを踏まえ、さらなる製品事業の強化も実現しようとしている。

このように、周辺サービスの収益化やIoTなどの新しい技術を用いたサービスに乗り出すことにより、製品販売にとどまらず収益機会を獲得できるビジネスモデルを構築しなければならない。

**注**—————  
透析関連製品の売上高と、透析サービスの売上高はそれぞれ四捨五入しているため、前出の同年度売上高と合わなくなっている

**著者**—————  
田口健太（たぐちけんた）  
消費サービス・ヘルスケアコンサルティング部上級コンサルタント  
専門は社会保障政策支援、ヘルスケア領域事業戦略策定など

藤田亮恭（ふじたりょうすけ）  
消費サービス・ヘルスケアコンサルティング部主任コンサルタント  
専門は、ヘルスケア領域のドメイン設定、事業戦略策定、海外展開など

青嶋 稔（あおしまみのる）  
コンサルティング事業本部パートナー  
専門はM&A戦略立案、PMI戦略と実行支援、本社改革、営業改革など