

オープンイノベーションを通じた 大企業によるヘルスケア領域への新規参入

株式会社 野村総合研究所
グローバル製造業コンサルティング部 素材・ヘルスケア産業グループ
副主任コンサルタント 高橋 麻理恵

株式会社 野村総合研究所
コーポレートイノベーションコンサルティング部 ソリューション開発・営業グループ
ソリューションプリンシパル 柳沢 樹里



1 はじめに

東京オリンピックまで残り1年を切った。インバウンド需要の拡大などが見込まれる一方で、東京オリンピック後には、景気が後退するとの見方も強い。少子高齢化が加速する日本における底堅い成長産業といえば、ヘルスケアである。振り返ってみると、リーマンショックのときでも、医療機器や医薬品の市場規模は減少しなかった。

多くの企業がヘルスケアに注目し、経営計画などで成長領域として位置づけ、新規参入を目指す一方で、規制産業であるヘルスケアへの参入障壁は高い。ヘルスケアの特徴的な参入障壁としては、図表1に示すように、「技術開発の壁」「許認可の壁」「チャネル開拓の壁」の「三つの壁」が存在すると考えている。

製品開発にあたっては、まず「技術開発の壁」が

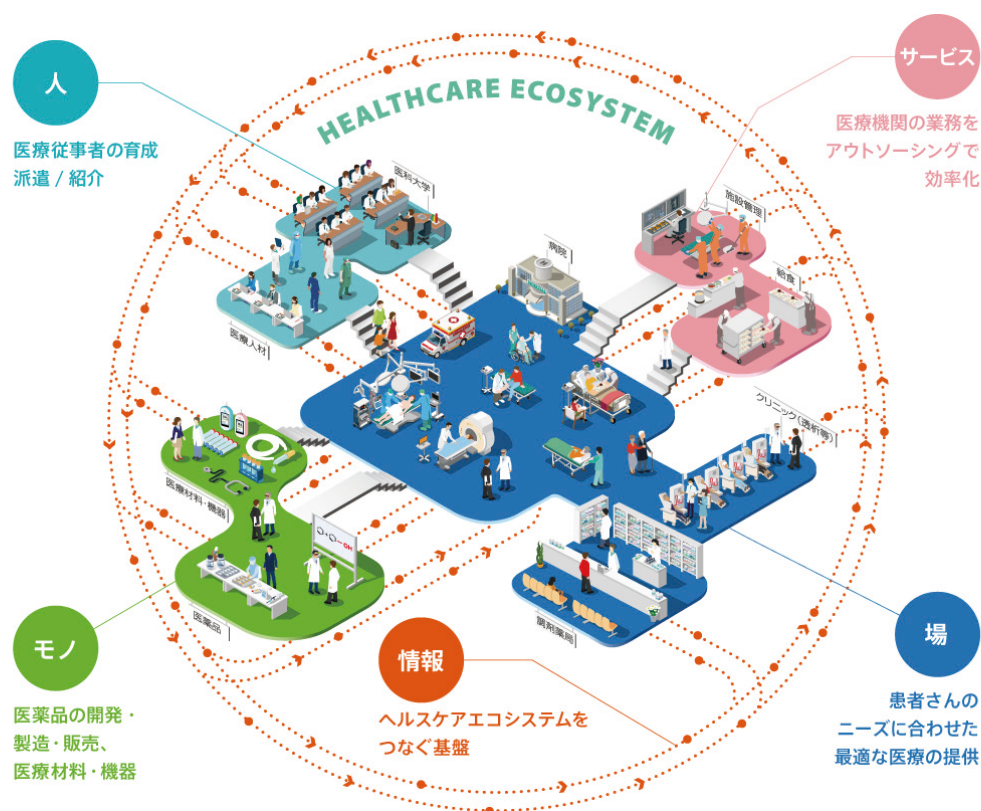
存在し、企業はヘルスケア領域特有の、長期的な先行投資が必要な点に頭を悩ませることになる。資金面のほか、ユーザーである医療従事者との接続がそもそも少ないため、真のユーザーニーズを捉えにくいということも壁を構成する要素の一つとなる。次に、製品ができたとしても、「許認可の壁」が立ちほだかる。許認可にあたっては、多数の書類を提出する必要があり、その作成が大変であることに加え、それぞれの書類を作成するにあたってノウハウが必要なこともある。新規参入企業は単なる書類作成だと思いがちだが、専門の外注業者が多数存在し、すでに参入している大手企業ですら、こういった業者を使っているのが実情である。「許認可の壁」をようやく乗り越え、最後に「チャネル開拓の壁」がそびえ立っている。一般的に、この壁を乗り越えることが最も困難であり、地道な営業活動や学

図表1 ヘルスケア領域への参入にあたっての「三つの壁」

技術開発の壁	<ul style="list-style-type: none">● 長期的な先行投資が求められるうえに、ユーザーである医療従事者のニーズは、ヒアリングの機会を設けることすら困難なこともある
許認可の壁	<ul style="list-style-type: none">● 厚生労働省や「米食品医薬品局 (FDA)」への申請にあたっては、多数の書類を提出する必要があり、書類の準備にあたってはノウハウが必要なこともある● これらの書類作成や申請に特化した、専門の外注業者も存在する
チャネル開拓の壁	<ul style="list-style-type: none">● 良い製品で許認可がおりても、チャネルがないと売れない● 地道な営業や学会での発表のほか、他者と協業してチャネル開拓を行うケースもある

出所) NRI作成

図表 2 三井物産のヘルスケアエコシステムのイメージ



出所) 三井物産ウェブサイト: <https://www.mitsui.com/jp/ja/innovation/business/healthcare/index.html>

会での発表はもちろん、他社との協業を通じて、ようやく乗り越えられる（こともある）。

多くの企業がこの三つの壁に参入を阻まれてきた。大企業ですら、撤退を余儀なくされた企業もある。本稿では、三つの壁を乗り越えた事例として、これまで、ヘルスケアへの取り組みが遅れる傾向にありながらも、最近、取り組みを開始した、商社と電力会社を取り上げる。これらの業界による取り組みを紹介しながら、大企業のヘルスケア領域におけるオープンイノベーションのトレンドについてまとめるとともに、今後、大企業が取り組む際のポイントについて述べる。

2 商社によるヘルスケア投資

大手総合商社を中心にヘルスケア・医療分野への投資が活発化し、商社のヘルスケア・医療への参入、事業拡大が進んでいる。

代表例として三井物産の動きがある。同社は2017年度の中期経営計画“Driving Value Creation”において、ダイナミックな経営資源の配分を行う四つの新たな成長分野の一つにヘルスケアを設定し、次の収益の柱として確立することを目指し、積極投資を行うことを明示した。また、ヘルスケア投資額を2016年3月期の2千億円に対し、2020年3月期は4千億円にすると4年で倍増させる戦略を打ち出した。

主な投資内容としては、マレーシアを中心にシンガポールやトルコなど9カ国で富裕層向け高度医療

を提供するアジア最大級の病院グループである IHH Healthcare Bhd. (IHH) への経営参画をはじめ、医療需要が高まるアジアの病院グループへの直接投資を進めている。さらに、専門医療や医薬、情報、サービスといった医療周辺事業への投資も行っている。これにより、病院事業を中核として医療周辺事業を有機的につないだ「ヘルスケアエコシステム」を構築し（図表 2）、病院とともにアジアの医療の量と質を高める事業を展開している。

三井物産の例は、「1 はじめに」で挙げた異業種のヘルスケア・医療への参入を阻む「技術開発」「許認可」「チャンネル開拓」という三つの壁を、オープンイノベーションを活用して乗り越えた好事例といえる。

まず、病院への投資からスタートし、病院経営を行う中で、医療業界の課題やニーズを把握し、そこに応える製品・事業開発テーマを設定し、それらの製品・事業をもつ企業を取り込むことで、製品・事業開発フェーズにおける「技術開発」と「許認可」の壁を乗り越えることに成功している。また、開発した製品・事業を自社病院に展開するとともに、病院への投資を進めることで、チャンネル拡大を図り、市場投入・事業拡大フェーズにおける「チャンネル開拓」の壁も乗り越えている。実際に、三井物産は IHH への経営参画を皮切りに、その後、医療情報会社の買収や医療画像システムの JV 設立などに挑戦している。

これより、オープンイノベーションとして、業界課題やニーズを把握できるチャンネルへの投資を積極的に進めることが、三つの壁を乗り越えるポイントの一つと考えられる。

3 電力会社によるヘルスケア投資

前章では、商社による事業投資を通じた三つの壁の乗り越え方を取り上げたが、類似した動向が電力会社にも見られる。

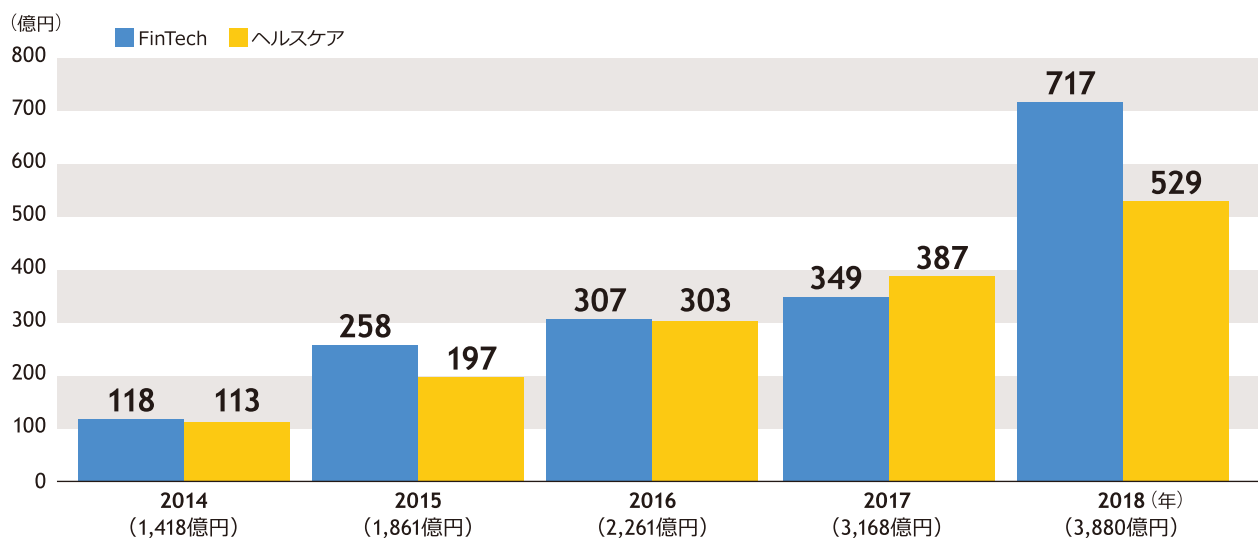
関西電力は、2018 年 5 月に、医療系ベンチャーの Ubie (ユビー) に約 3 億円 (推定^{*1}) を出資した。Ubie は医師が共同代表を務めており、医療現場で医師が医師でないとできない仕事に注力できないことで、十分に患者を救うことができていないという問題意識から、医療現場の業務効率化を進めるサービス提供を行っている。

Ubie が提供する AI 問診アプリは、従来、紙で画一的に行われていた問診を、患者一人一人の症状に合わせて AI が質問を自動生成し、患者がタブレットなどを用いて回答することで、医師が直接聴取しなくてはならなかった事項についても、患者の回答結果から情報取得できるようになり、患者と対面する際、より詳細なコミュニケーションができるようになる。また、従来、医師が手入力していた問診結果も、AI 問診を用いることで自動入力されるようになり、事務作業時間の軽減につながる。本製品は医療現場の課題・ニーズに訴求し、すでに 100 施設を超える医療機関への導入実績をもち、今後も増加が見込まれる。

これまで、電力会社は、エリア内のほぼ全世帯とのチャンネルを強みに、電力以外の事業に取り組んできた。一方で、電力会社にとってのヘルスケアは、前述の「技術開発の壁」が大きく、取り組みが進みにくかった。しかし、関西電力は、医療現場の課題・ニーズを知り、そこに応える製品開発を進めるベンチャーを活用することで、その壁を乗り越えようとしている。

関西電力は、従来、CVC (ベンチャー企業等に投資する、事業会社の機能や組織のこと。Corporate

図表3 FinTechベンチャーとヘルスケアベンチャーによる資金調達額の推移※3



出所) NRI作成

Venture Capitalの略)として関電ベンチャー
マネジメント※2を1998年に設立し、VC(ベン
チャー企業に特化して投資を行う投資会社のこと。
Venture Capitalの略)を通じた間接投資をメイン
で行ってきたが、Ubieは関電ベンチャーマネジメ
ントの直接投資の第1号案件となった。関西電力の
本気さが伝わってくる。

また、関西電力は、今後、Ubieが蓄積している
問診データなどを活用して、消費者向けに疾病リス
クのリポートや、疾病リスクを軽減させるソリュー
ションの提案などを共同で行っていくことも予定し
ている。

る資金調達額は、2014年以降増加し続け、2018
年には過去10年で最高の4,000億円弱となった。
ヘルスケアベンチャーによる資金調達額におい
ても、2018年は、過去5年で最高となる530億円弱
となった(図表3)。

さらに、ヘルスケアベンチャーは、ベンチャー
企業の中でも特に注目を集める領域の一つである。
ベンチャー企業による資金調達を領域別に見ると、
2018年はFinTechベンチャーによる資金調達が最
多であったが、ヘルスケアベンチャーはFinTechに
次いで2位であった。2017年のように、FinTech
よりもヘルスケアのほうがやや多かった年もある。

2) ヘルスケアベンチャーを取り巻く政策動向

ベンチャー投資を見ても、ヘルスケア領域に
おけるオープンイノベーションは、まだまだ可能性
のある領域である。さらに、ヘルスケア領域におけ

4 ヘルスケア領域における

オープンイノベーションのトレンド

1) ヘルスケア領域におけるベンチャー投資の状況

前述の通り、商社や電力会社などは、ヘルスケア
領域で事業展開を行う既存のプレーヤーに出資等
を行うことで、新規参入を実現してきたことがわかる。
この傾向は、ヘルスケアベンチャーへの投資からも
顕著に見て取ることができる。ベンチャー企業によ

※1 出資額は非公開。登記情報などからの推定金額。

※2 同社は、2018年11月に「K4 Ventures」に社名変更している。

※3 年の下の()内の数字は、ベンチャー企業による総額の資金調達額。

るベンチャー企業と大企業のマッチングは、国による支援も次々と立ち上がりつつある。

2018年度には、厚生労働省が実施するMEDISO（医療系ベンチャー・トータルサポートオフィス）のウェブサイト内で、大企業等がベンチャー企業等のシーズを閲覧できる「シーズ宝箱」が開設された。シーズ宝箱の閲覧にあたっては、会員登録のほか、簡単な審査が行われており、ベンチャー企業も安心してシーズを登録できる点が特徴である。シーズ宝箱で興味のあるシーズがあった場合には、MEDISOの事務局を通じて、マッチングを申し込むこともできる。さらに、2019年度から、MEDISOではベンチャー企業のシーズを、企業名等を伏せたうえで、対面で大企業に紹介するサービスも開始した。このサービスにより、ベンチャー企業は、製品が開発中でも、大企業からフィードバックをもらうことができるようになり、また、大企業は、製品が完成する前に、自社の意向を伝えやすくなった。

また、2019年度からは経済産業省が実施するイノハブ（Healthcare Innovation Hub）もスタートした。イノハブでは、主にベンチャー企業からのさまざまな相談を受け付けているが、大企業等がサポーター団体として登録されている点が特徴である。2019年10月時点では大企業や自治体など100弱の団体がサポーター団体として登録されている。サポーター団体は、イノハブに相談したベンチャー企業の情報を定期的にメール等で受け取ることができ、希望があれば、事務局を通じてマッチングの場を設けてもらえる。

5 おわりに

資本提携を含むM&Aは、ビジネスシーンにおいて、しばしば「飛び道具」と呼ばれることがある。

本稿で取り上げた商社や電力会社も、買収や出資といった飛び道具で参入しただけだと思われがちだが、これまでヘルスケア領域への新規参入を断念した、もしくは、参入しても思ったような成果を挙げられなかった企業の多くは、自前主義から脱却しきれなかった傾向にあると考える。

冒頭にも述べた通り、ヘルスケア領域への参入には、三つの壁が存在し、参入障壁は高い。しかし、参入障壁が高い分、参入できたときの利益率は高くなる傾向にある。ヘルスケアベンチャーへの投資が活発に行われるようになり、中央官庁によるヘルスケアベンチャーと大企業のマッチング支援が複数行われるようになった今こそ、ヘルスケア領域においてオープンイノベーションを活用する時期がきているのではないだろうか。

●…… 筆者

高橋 麻理恵（たかはし まりえ）

株式会社 野村総合研究所

グローバル製造業コンサルティング部

素材・ヘルスケア産業グループ

副主任コンサルタント

専門は、ヘルスケア領域における政策立案・事業戦略策定、海外の医療提供の実態調査など

E-mail: m23-takahashi@nri.co.jp

柳沢 樹里（やなぎさわ じゅり）

株式会社 野村総合研究所

コーポレートイノベーションコンサルティング部

ソリューション開発・営業グループ

ソリューションプリンシパル

専門は、イノベーション（事業創造）マネジメント、人材育成、人材活用戦略など

E-mail: j-yanagisawa@nri.co.jp