

はじめに

医療機器のグローバル市場の売上高順位の上位は、アメリカや EU 諸国の企業が占めており、現状のわが国の医療機器メーカーのグローバル市場における売上高順位は、国内トップ企業でも 20 位前後に留まっている。

このような差を生んでいる理由は、前提条件として、企業の資本力の差が大きいことは言うまでもないが、その展開戦略にも大きな違いが見られる。以下では、欧米の医療機器メーカーを中心にその戦略をわが国と比較する。

(1) 「物販」からの脱却

わが国の医療機器メーカーは、FOB (Free on Board) ¹を原則として、現地販売代理店を通じた海外展開を行っていることが一般的である。一方、海外のトップ医療機器メーカーは、物販のみならず、現地医療機関の経営に深く入り込み、商品とサービスの融合によるトータルソリューションを提供している。

特に、近年成長著しい新興国市場においては、医療機関のオペレーションやマネジメント全体の改善に資するような営業提案を求められることから、下記に具体例を示す海外医療機器メーカーがシェアを伸ばしているところである。

例えば、ドイツのバイエルン州ミュンヘンに本社を置く多国籍企業 Siemens AG は、電子カルテや PACS などの医療 IT を軸として、病院のワークフロー構築に関与している。2012 年には、米 John Hopkins 大学と共同でアブダビ首長国に医療施設「タワム分子イメージングセンター」を設立した。当該センターの診療部門は John Hopkins 大学病院が運営し、臨床スタッフも同大学指名研修の人材で構成する一方で、Siemens AG は設備の設計を担当し、最新の IT 技術、診断に使用する医療機器等を導入するという役割分担をとることで、院内オペレーションの構築にコミットしている。

また、同じくドイツに本社を置く Fresenius Medical Care AG & Co. KGAA は、人工透析製品の製販を行うとともに、透析センター・透析病院ネットワークの買収を進めている。医療機関向けに機器を販売するだけでなく、医療機関ごと自社リソースとして取り込むことで、医療機器とそれを活用した医療サービスをパッケージ化して医療機関に提供する仕組みを実現している。医療機器単独で販売するよりも、付加価値を向上させることで、高い成長率を維持している。

¹ 商品が相手国の船舶や飛行機などに荷積みされた時点で、商権やリスクが買主に移転するという取引条件を指す

(2) 現地の課題解決へのコミット

また、海外のトップ医療機器メーカーは、現地医療機関の経営のみならず、現地政府の保健政策分野における課題解決にもコミットしている。これにより、政府レベルでの大型の調達獲得や、現地ブランドの確立を実現している。

例えば、画像診断システム (MRI、CT など)、外科的イメージング、超音波検査等に強みを有する **GE Healthcare** は、**B to G** 戦略でのアプローチを行い、医療制度の形成に寄与している。具体的には、サウジアラビアの健康省に対し、**GE Healthcare** の経営手法や診断機器の使い方等に関する研修 30 コースを設け、600 人に上る技官を育成している。また健康省と、乳がんスクリーニングへのアクセス拡大に向けたパートナーシップを締結している。その他、インドネシア政府に対しては、医療施設の少ない過疎地・僻地の妊産婦・乳児の死亡率を下げるため、助産師への超音波診断装置の普及を提言するといった取り組みを行っている。

また、アメリカに本社を置き人工透析製品に強みを持つ **Baxter International Inc.** は、公民連携に積極的な姿勢を示しており、中国保健省傘下の中国病院管理機構とのパートナーシップのもと、地方部における腹膜透析へのアクセス向上に取り組んでいる。タイでは、腹膜透析製品の製造工場を新たに設立しているが、これはタイ政府の掲げる、「腹膜透析を新患の一次治療の選択肢とする” PD First” 政策をサポートするものである。そのほか、ブラジル保健省の設立した企業 **Hemobras** と 20 年間の長期パートナーシップを締結し、これによりブラジルの血友病 A 患者約 1 万人のうちの 20% 程度をユーザーとして獲得している。

(3) 製品開発の現地化

現地医療機関や現地政府に対するアプローチのほか、海外医療機器メーカーが積極的に進めている戦略のひとつには、製品開発の現地化が挙げられる。先進国の製品は、新興国にとって高価格・高付加価値 (オーバースペック) になりがちであるため、海外医療機器メーカーは、各国の医療水準に合わせた製品展開を行っている。その一環として、現地法人や支店設置を進める動きや、生産拠点や研究開発施設を新興国に新たに設立する動きが加速している。

新興国における巨大な低価格需要に対応した製品を新たに開発・生産し、さらにこれを先進国でも展開して全体として開発コストを引き下げて利益率を高めた動きとして、**GE Healthcare** の「リバース・イノベーション」は有名な事例であろう。**GE Healthcare** は、インドや中国にも開発拠点を持ち、更に X 線ビジネスの本社機能を中国へ移転し、新興国向けに小型軽量化した心電計を 800 ドル、ポータブル型超音波診断装置を 1.5 万ドルで販売している。

その他、**Baxter International Inc.** は、中国およびインドでのビジネスモデル革新プロジェクトを進めている。具体的には、中国蘇州に研究・設計 (R&D) 施設を設立し、インドでは地元企業との R&D パートナーシップを拡大している。例えばインドの **Syngene** 社との協力を拡大した結果、バンガロールに **Syngene** 社の **Baxter International Inc.** 専用グローバルリサーチセンターが開設された。

(4) その他周辺サービスの整備

上記のほか、海外のトップ医療機器メーカーの海外展開戦略としては、物販における周辺サービスの充実が挙げられる。以下では、具体的に「人材育成」と「販売金融」について事例を紹介する。

「人材育成」の事例としては、GE Healthcare の Skill India Initiative が挙げられる。GE Healthcare は、質の高い医療をインド全域に普及させることを目的として、2015年から5年間、インドに医療アクセス向上のための拠点を設置している（拠点名：Yogya Bharat）。当該拠点では、17～18歳の学生に対して、政府認可済の医療スキル構築プログラムを提供し、さらに医療従事者10万人に対し、医療スキル向上プログラムを実施している。具体的には、撮像、高度診断技術、患者の安全確保、指導力強化といったカリキュラムが挙げられる。こういった人材育成の取り組みを通じて、対象国において自社製品に親しむ機会を提供することで、中長期的な市場拡大を図っている。

「販売金融」としては、日本の医療機器メーカーが一括払いを原則としているのに対し、海外医療機器メーカーは、低金利ローン、プロフィットシェアリング等、豊富な購入方法のオプションを提供している。プロフィットシェアリングとは、販売した医療機器を使用して実施した検査等から得られる報酬の一部を医療機器の購入代金に対する返済に充当する方法である。こういった販売金融商品を組成できるのも、冒頭で紹介した現地医療機関へのコミットのように、経営や運営の現場について深い理解を持つことで、回収のシミュレーションが可能となるためである。

(5) 終わりに

このように、海外医療機器メーカーが資本力を元に海外展開戦略を高度化させる中、中小企業を中心とした日本の医療機器メーカーについても、物販に留まらない海外展開戦略が求められている。

近年では、政府や自治体によって、G to Gの案件組成を推進するといった動きも見られるところであり、海外への進出を考える医療機器メーカーにとっては、そういった動きへの参画を検討してもよいかもしれない。次回のコラムでは、国際展開に係る各種機関の支援や補助事業、また関連情報の収集先等に関する情報をお届けする。