

第3章 海外の医療機器メーカーの海外展開動向

3-1. 背景および目的

医療機器の分野では、大手の海外メーカーが積極的な事業展開を進めており、各地の市場において高い地位を獲得している。今後、我が国の医療機器メーカーがより一層海外展開を進めていくとした時に、このような海外医療機器メーカーの事業展開手法や戦略を把握することは、多くの示唆を与えてくれるものと考えられる。

そこで本章では、主要な海外医療機器メーカーを対象として、その海外展開戦略の実態や今後の動向を把握することを目的とした調査を実施した。地域としては、特に ASEAN 地域を対象とした取組に焦点を当てている。

3-2. 実施概要

1)実施体制

調査の実施に当たり、明治大学国際総合研究所の協力の下、同研究所のメンバーを中心とした実施体制を組成した。

2)調査手法

実施した調査は3段階に分けることができる。

まず初めに、調査対象とする海外医療機器メーカーの選定を行った。結果は後述するが、最終的に12社が調査対象企業として選定された。

続いて、各調査対象企業の海外展開戦略や今後の動向について調査を行った。調査に当たっては、各社の公開情報の収集を基本としつつ、可能な企業においてはインタビュー調査も実施して、より詳細な情報を収集できるよう試行した。

最後に、収集した各社の情報をとりまとめつつ、我が国の医療機器メーカーの参考となるような示唆を抽出した上で、調査結果全体を報告書としてとりまとめた。その際、ASEAN地域の医療系の業界団体など、企業単位の目線ではなく俯瞰した目線から今後の動向等を語る事ができる組織へのインタビュー等も実施した。

3-3. 実施結果

本章では、3段階ある調査内容のそれぞれについて、結果の要点のみ簡単に述べることにする。

1)調査対象とする海外医療機器メーカーの選定

我が国の医療機器メーカーの海外展開を想定した時に、診療領域や機器分類の中で特に優先度が高いと考えられる7つの分野（①診断系検査機器、②PACS、③心臓カテーテル、④画像診断装置、⑤糖尿病、⑥外科内視鏡、⑦整形外科）をまず特定した。次いで、各診療領域や機器分類について、市場規模とともに市場の構成（国内企業・海外企業の有する製品群や市場シェア）を把握した。それらを踏まえた上で調査対象とする海外医療機器メーカーの選定を行った結果、最終的に、Medtronic（米国）、GE（米国）、Johnson&Johnson（米国）、Baxter（米国）、

Siemens（ドイツ）、Philips（オランダ）、Abbott（米国）、Stryker（米国）、Roche（スイス）、Mindray（中国）、Fresenius（ドイツ）、Karl Storz（ドイツ）の計12社が選定された。

2)各企業の海外展開戦略や今後の動向に関する調査(公開情報収集およびインタビュー調査)

選定された計12社について、企業概要、沿革、グループ組織の構成、ヘルスケア事業の概要及びそれ以外の事業の関係性、事業領域別売上高・営業利益（時系列推移）、その他事業戦略に関する動向を、まずIRレポートなどの公開情報を用いて調査した。

加えて、協力いただける企業においてはインタビュー調査も実施した。インタビュー項目は下記(1)～(6)であり、最終的に6社に対して行われた。

- (1) グローバルな事業戦略の中で有望と見込まれる地域とその根拠
- (2) 地域ごとの流通・販売戦略の考え方
- (3) 地域ごとの製品戦略の考え方
- (4) 地域ごとの事業拠点の配置などについての考え方
- (5) 本社などがある国の政府、展開先の政府や業界団体等との連携内容
- (6) 上記の展開戦略のスケジュール（短期・中長期の施策や計画の検討と取扱いなど）

3)我が国の医療機器メーカーの参考となるような示唆の抽出／報告書のとりまとめ

公開情報収集およびインタビュー調査を通じて、計12社の動向を報告書としてとりまとめた。また、12社分の調査結果に加えて、ASEAN地域の医療系の業界団体であるAPACMed（Asia Pacific Medical Technology Association、アジア・太平洋医療技術協会）等へのインタビュー調査結果などを踏まえて、我が国の医療機器メーカーが海外展開する際に参考となるような示唆を総括としてまとめた。

結果の詳細は別紙に委ねるとして、ここでは、インタビュー調査項目(1)～(6)に沿った示唆の要点のみ簡単に述べることにする。

(1)グローバルな事業戦略の中で有望と見込まれる地域とその根拠

各社の地域区分に着目してみると、アジア太平洋、北米、ヨーロッパ・中東・アフリカ、南米という4種類の区分が用いられている事例が多かった。また、細かい区分を採用する企業では、中国とインドをアジア太平洋という区分から切り出していた事例も有った。人口規模や経済成長などを加味した上で有望であると判断された国・地域については、その地域の事情に沿った柔軟な体制がとれるように地域区分としての切り出しが行われているものと考えられる。

実際に、今後有望と見込まれる国・地域として、ASEAN諸国やインドが挙げられていた。なお、それ以外にも南米（ブラジルやメキシコなど）、ロシア、トルコ、東欧などが有望地域として見込まれており、我が国の医療機器メーカーもこれらの地域の市場について、その有望性を随時確認していくことが重要であると思われる。

(2)地域ごとの流通・販売戦略の考え方

販売形態に着目してみると、各販売経路でのマージンを管理して腐敗防止を徹底するなどの理由から、直販を理想的だと考えている企業が多かった。また、アフターサービスについては極めて重要と見られており、自社が直接提供する形が望ましいと考えているという意見が聞か

れた。ただし、すぐに直販体制を構築することは難しいため、状況によってはまず代理店や既存の現地医療機器メーカを活用するケースも存在していた。

実際に、具体的な進出方法に着目してみると、まず現地代理店と提携し、その後に営業・サービスの担当者をローカルで雇い入れていながら徐々にパートナーシップを強化するケースが見受けられた。進出初期は代理店等を有効活用しつつ、徐々に直販へと移行できるように体制を強化していくことが一つの模範解答なのではないかと考える。ただし、直販体制の構築はあくまで「理想的」なものであり、今後海外展開を考える我が国の医療機器メーカの製品や事業規模次第では、代理店との関係性をより友好的かつ強固なものに注力するという想定も、一つの模範解答になりえると考えられる。

この他、具体的な販売促進手法に着目してみると、一般的な販売営業に加えて、多様な販売促進手法がとられていた。具体的には以下のようなものを挙げることができる。これらの手法は、特に大型の医療機器を製造・販売しているようなモダリティメーカにおいて顕著であったが、近年は医療材料系メーカにおいても取り組まれるようになってきており、我が国の医療機器メーカにおいても取りうる選択肢として意識すべきものであると考える。また、医師向け・技術者向けトレーニングについては、施設、機器、プログラムすべてを自前で行うところもあれば、その一部のみにかかわるところもあり、関わり方には濃淡があるものの、各社とも実施している。

主な販売促進手法

- 『ファイナンス』：医療機関や診療所などの施設開設やリノベーションに対する資金調達の支援であり、医療機器の導入時にも利用される。また、診断や治療を受ける患者に対する支援もある。
- 『プロフィットシェア』：医療機関が新しくセンターを立ち上げようとする時などに、運営開始後の利益の共有を前提として、医療機関と医療機器メーカが協働する形態である。
- 『医療機関への出資』：現地の医療機関への出資を行う。目的としては、病院経営を通じて医療機関を取り巻く各種規制などをさらに理解することにより、持続的な製品・サービスの開発につなげるという視点で行われている模様である。
- このほか、『パッケージ展開』、『DTC (Direct to Consumer)』、『医師向け・技術者向けトレーニング』などの手法がある。詳細は別紙を参照のこと。

(3)地域ごとの製品戦略の考え方

製品開発に着目してみると、地域によってニーズのある製品が異なるため、現地のニーズの吸い上げが重要であると考えられている一方で、1つの国・地域のニーズだけで特別な製品が開発される事例は多くなかった。最もよく見られたパターンは、現地のマーケティングチームが各地域のニーズを吸い上げた上で、それらの報告を受けた本社側のグローバルラインで、最終的な製品開発の決定が行われるパターンであった。現地のニーズを十分に吸い上げつつ、将来的な他地域でのグローバルな販売展開を見据えた上で、製品開発の決断が為されることが重要であると考えられる。

(4)地域ごとの事業拠点の配置などについての考え方

特に研究開発拠点に着目してみると、基本的には今後の成長が見込める市場の近いところに

拠点を設置する傾向が見られた。従来、研究開発拠点は市場から離れていても構わないと考える企業もあったが、近年は中国やインドなどの有望国に一部の研究開発拠点や製造拠点を置く例が有った。研究職の人材確保の問題などは残されるものの、上記（3）の現地ニーズを踏まえた製品開発の検討において、市場と近いところに研究開発拠点を設置することは、一つの選択肢として考えるべきものであると見る。

（5）本社などがある国の政府、展開先の政府や業界団体等との連携内容

前述した APACMed のように、進出先に業界団体を組織した上で、各国政府等とコンプライアンス上の問題を回避しながら交渉するという手法がとられていた。今後海外進出を考える我が国医療機器メーカーにおいて、こうした業界団体への積極的な関与も検討すべき議題の1つであるとする。

（6）上記の展開戦略のスケジュール（短期・中長期の施策や計画の検討と取扱など）

短期・中長期の使い分けとして、3年計画を使う事例が多く見られたが、5年の長期計画と1年ごとの見直しが併用されている企業もあった。なお、戦略策定にあたっては、ローカルからのニーズの吸い上げが重要になると見られている。そのため、年に1度ローカルのニーズを吸い上げる機会を設けた上で、本社のグローバルラインでそれらを踏まえた検討や優先順位付けを行うというように、戦略策定プロセス内に必要十分な仕組みを設けることが重要であるとする。

3-4. まとめ

大手の海外医療機器メーカーでは、各社の戦略に沿った地域選択・流通販売・製品開発などが進められていた。大きい傾向は各社とも一致しているように見受けられるが、たとえば流通・販売戦略における販売促進手法のように、多様な選択肢を各社・各地域の実態に合わせて使い分けているケースも存在する。これら海外医療機器メーカーの動向を押さえた上で、自らに合った戦略を策定し実行していくことが、我が国の医療機器メーカーに求められるところであるだろう。また、業界団体への積極的な関与などを通じて、海外医療機器メーカーとも協力し合いつつ、新興国の医療機器市場を開拓していくことも重要であると思われる。