

第1回 参考資料

医療機器ビジョン研究会

松尾 未亜

株式会社野村総合研究所
東京都千代田区大手町1-9-2
大手町フィナンシャルシティ グランキューブ

2023年5月25日

NRI

Share the Next Values!



松尾 未亜 (Mia Matsuo)



経歴

- 2004年3月 お茶の水女子大学大学院 前期博士課程修了
分子生物学専攻
- 2004年4月 株式会社野村総合研究所入社
- 2016年4月 同、プリンシパル
- 2023年4月 同、メドテックコンサルティング部 部長

専門

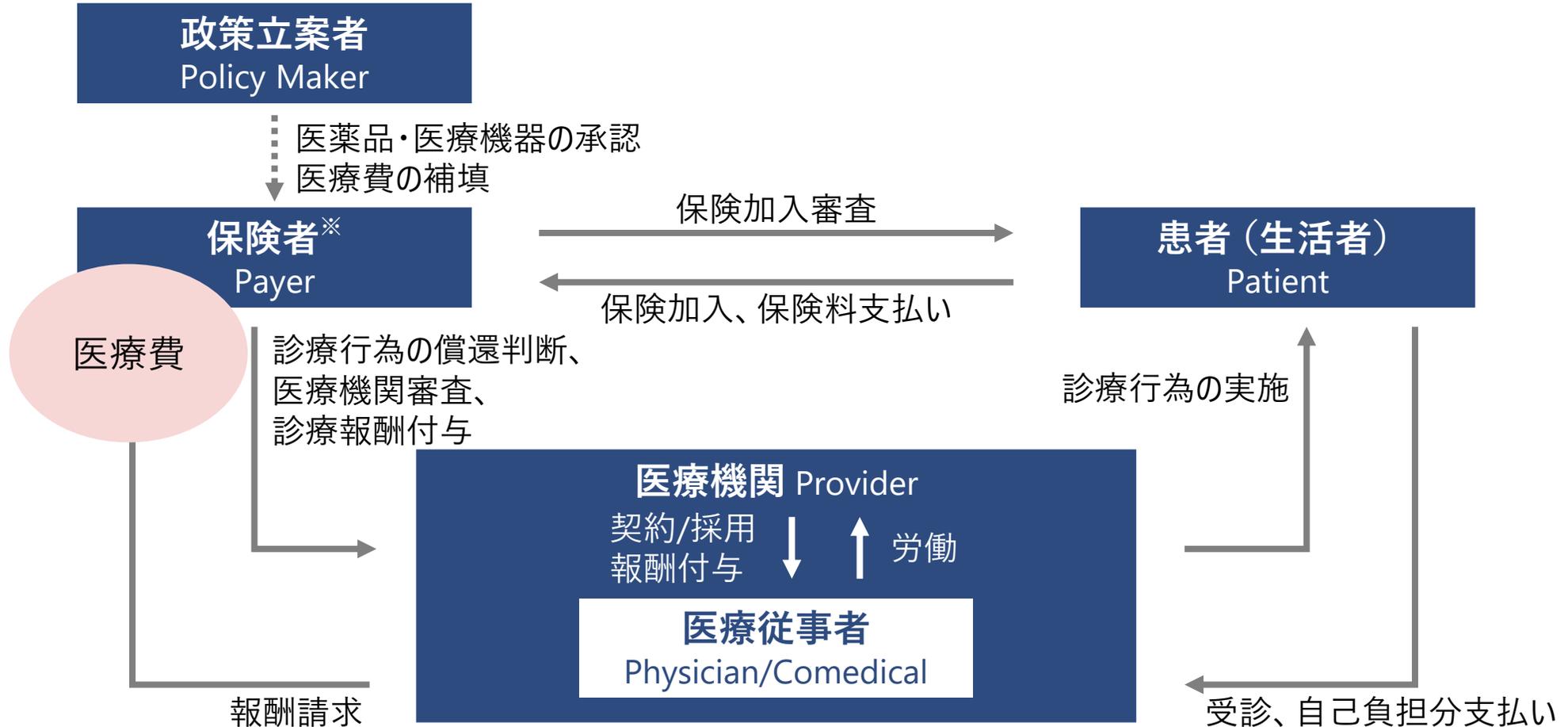
- 主に製造業を対象
 - メドテック・ライフサイエンス関連の製造業、特に医療機器業界を中心に、顧客企業の経営戦略、事業戦略に関わるプロジェクトを企画、推進。
 - 経営層の意思決定、キーマンの合意形成から現場の巻き込みまで、一貫して伴走する。
- 講演・著書
 - 「特集 医療・ヘルスケアビジネスによる事業成長を幻想に終わらせないために」(「NRI知的資産創造」2019年12月号)
<https://www.nri.com/jp/knowledge/publication/cc/chiteki-shisan/lst/2019/12?year=2019年>
 - 「デジタルトランスフォーメーション時代において日本企業がとるべき進路は」(「NRI未来創発フォーラム2019」2019年10月@東京国際フォーラム/「NRI知的資産創造」2020年新春号)
<https://www.nri.com/jp/knowledge/publication/cc/chiteki-shisan/lst/2020/01/03>
 - NRI Voice「バリューベース・ヘルスケア」(2021年2月)
https://www.nri.com/jp/voice/lst/2021/0202_1

主要プロジェクト

- トップマネジメントプレーン契約
 - IR発表、政府系有識者会議や業界団体向け発表等の対外発表
 - 戦略策定、社内キーマンへのインプリメンテーション
 - 次世代メンバーのスカウティング、育成プログラムの企画・実行
- aaSモデル構築・事業構造転換プロジェクト
 - ドメインの再定義、新ビジネスモデルの検討
 - 既存ビジネスのシフトにおけるリスクシミュレーション、財務数値シミュレーション
 - POCの計画作成、実行
 - アライアンス戦略立案、実行
 - 当局、業界団体、異業種等とのコンソーシアム構築
- オープンイノベーション体制構築プロジェクト
 - 業界構造変化のシナリオ検討、シナリオにおける当社事業リスクの深堀検討
 - リスクに対するイノベーション戦略構築 (技術、ビジネスモデル)
 - プロデューサー組織構築、人事制度改革
 - 対外プロモーション、イベント実施
- 中期経営計画策定～グローバル意思決定システムの構築、伴走プロジェクト
 - 全社中期経営計画策定、コーポレートファイナンス計画作成
 - 金融機関、株主、外部諮問組織等のステークホルダーとの対話支援
 - 各事業部門、コーポレート部門の重点施策のアクションプラン策定
 - グローバル・経営モニタリングシステムの構築、導入

医療機器ビジネスのコスト構造の背景

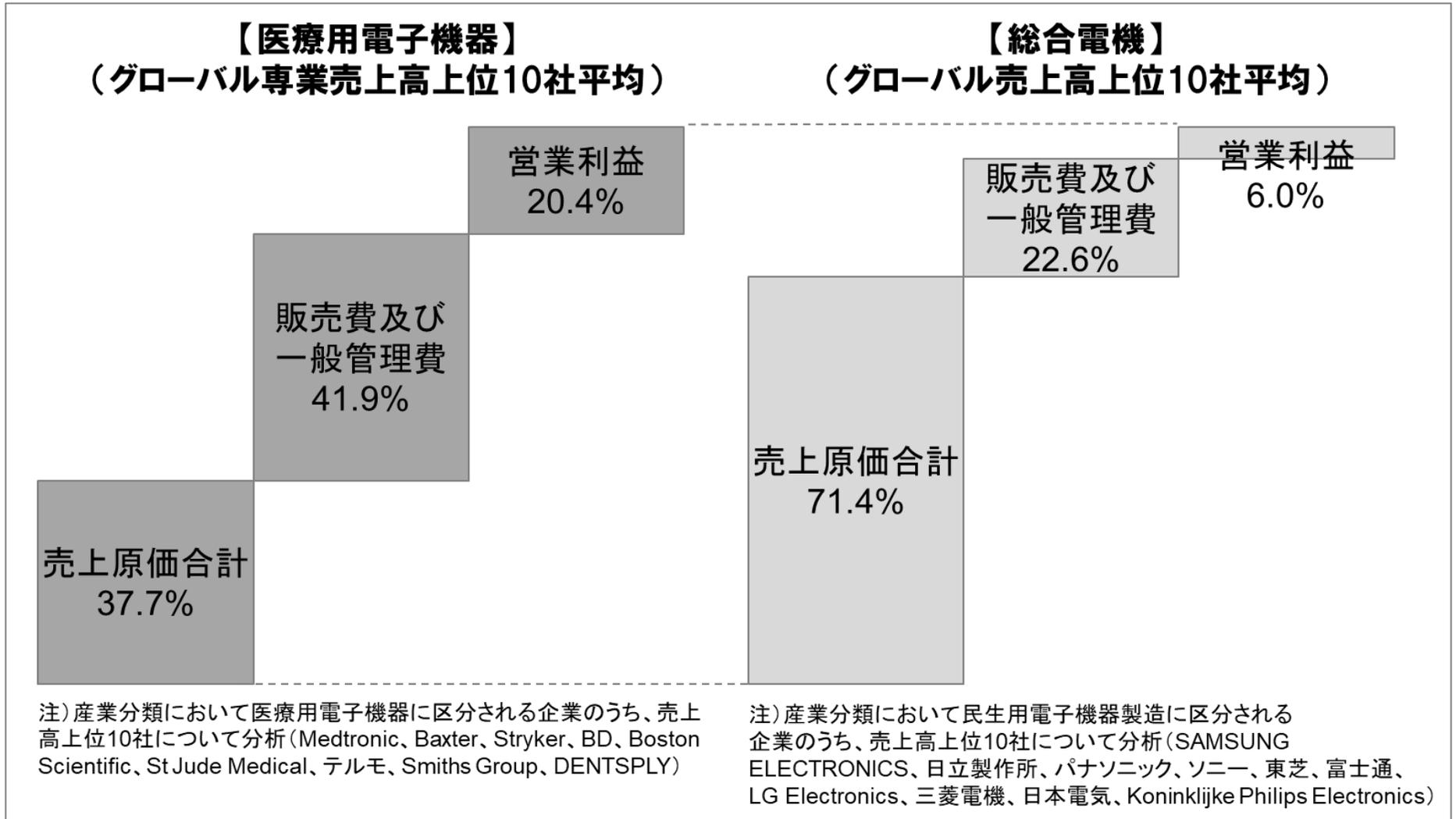
医療に関する事業は、つまるところ、複数のステークホルダーの関係性の中で、自身の価値に対する支払いを、医療費という財源から確保する活動



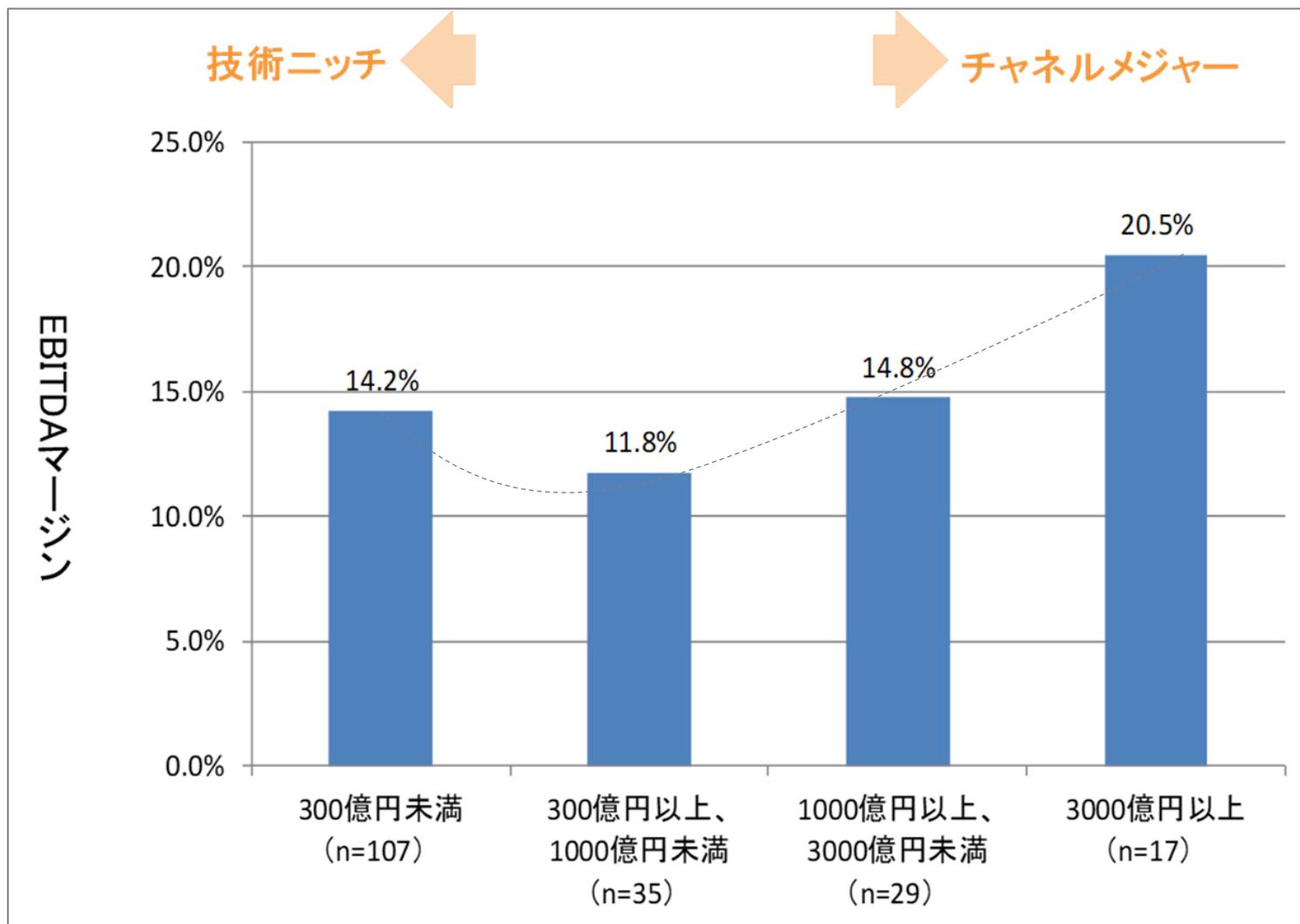
※保険者：医療保険事業の運営主体を指す。日本の場合、国民健康保険組合や企業が設立した健康保険組合などが例として挙げられる

出所) NRI作成

医療機器ビジネスは、販売チャネルの維持メンテナンスにかかるコストが重い。



医療機器業界は、細分化されたユーザー市場において、チャンネルメジャーと技術ニッチの医療機器メーカーによるすみ分けが存在



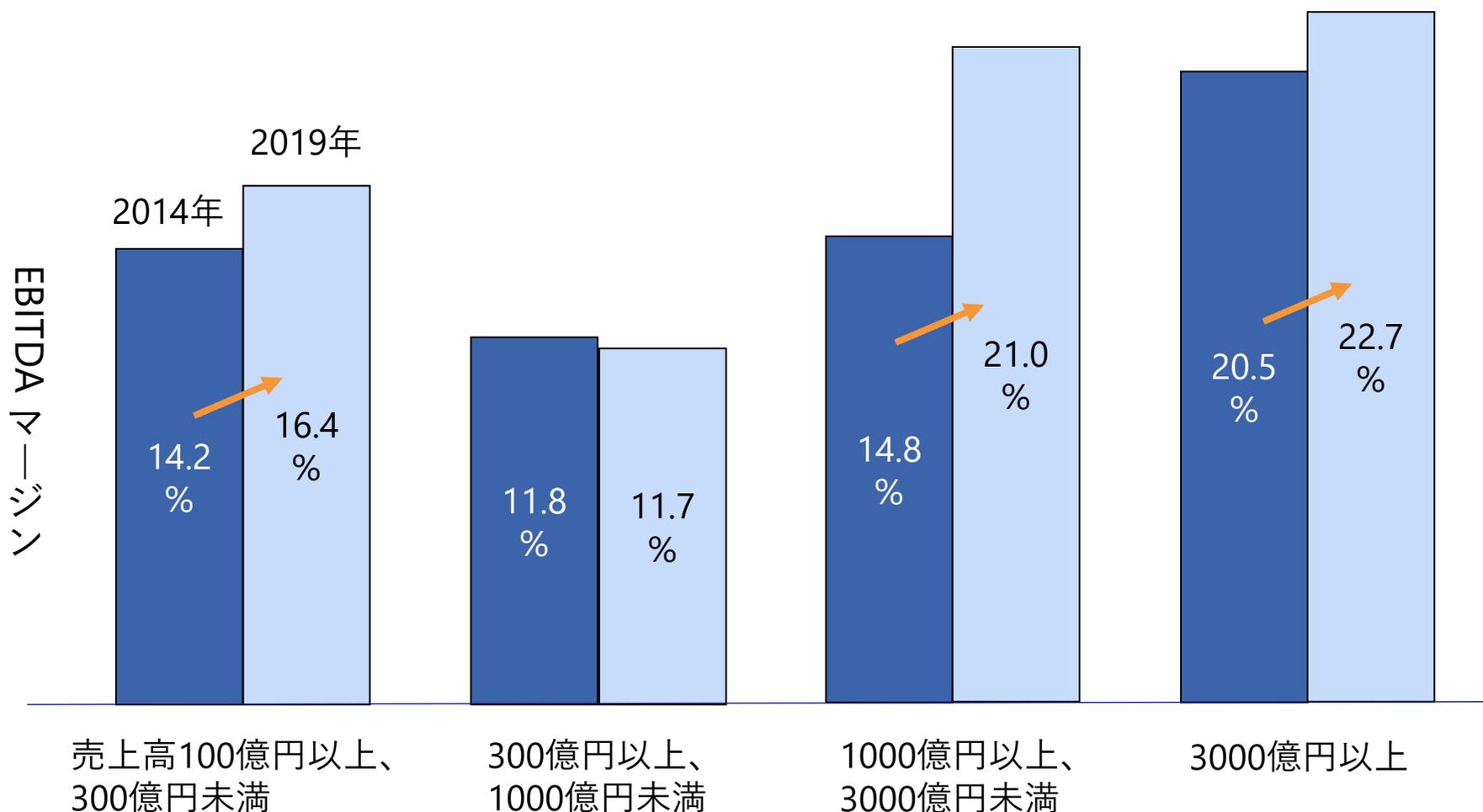
医療機器業界には、どの診療科にも「チャンネルメジャー」が存在する。後発参入の場合、いかに差別化しつつ「ニッチトップ」や「テクノロジーニッチ」を目指すかがカギ

	分類	特徴	戦略方向性
<p>3,000億円</p> <p>Large</p>	<p>「チャンネルメジャー」</p> <p>Medtronic, JnJ, Abbott, Siemens Healthineer, BD, GE Healthcare 等</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 診療科で強い存在感を持つ ■ 特定の診療科で非常に多く使われる機器を多く扱っている ■ 上記のような診療科を複数もしくは単一カバーしている 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 販売マーケティングへの膨大な投資 ■ ニッチトップ以下の企業の獲得 ■ (別のチャンネルメジャーの獲得)
<p>500億円</p> <p>Mid</p>	<p>「ニッチトップ」</p> <p>Biomerieux, Cook, Masimo, NuVasive, Globus等</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 診療科でチャンネルメジャーに次ぐ存在 ■ 特定の診療科で多く使われる機器を複数扱っている ■ 上記のような診療科を単一カバーしている 	<ul style="list-style-type: none"> ■ チャンネルメジャーと差別化された技術・製品・販売マーケ・アフターサービスの展開 ■ 特に新しい方法の診断・治療の開発に注力
<p>Small</p>	<p>「テクノロジーニッチ」</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 特定の方法による診断・治療に集中した技術・製品を扱っている 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 技術開発、販売マーケへの先行的な投資
	<p>その他</p>		

出所) NRI作成

業界構造の変化はあるのか？

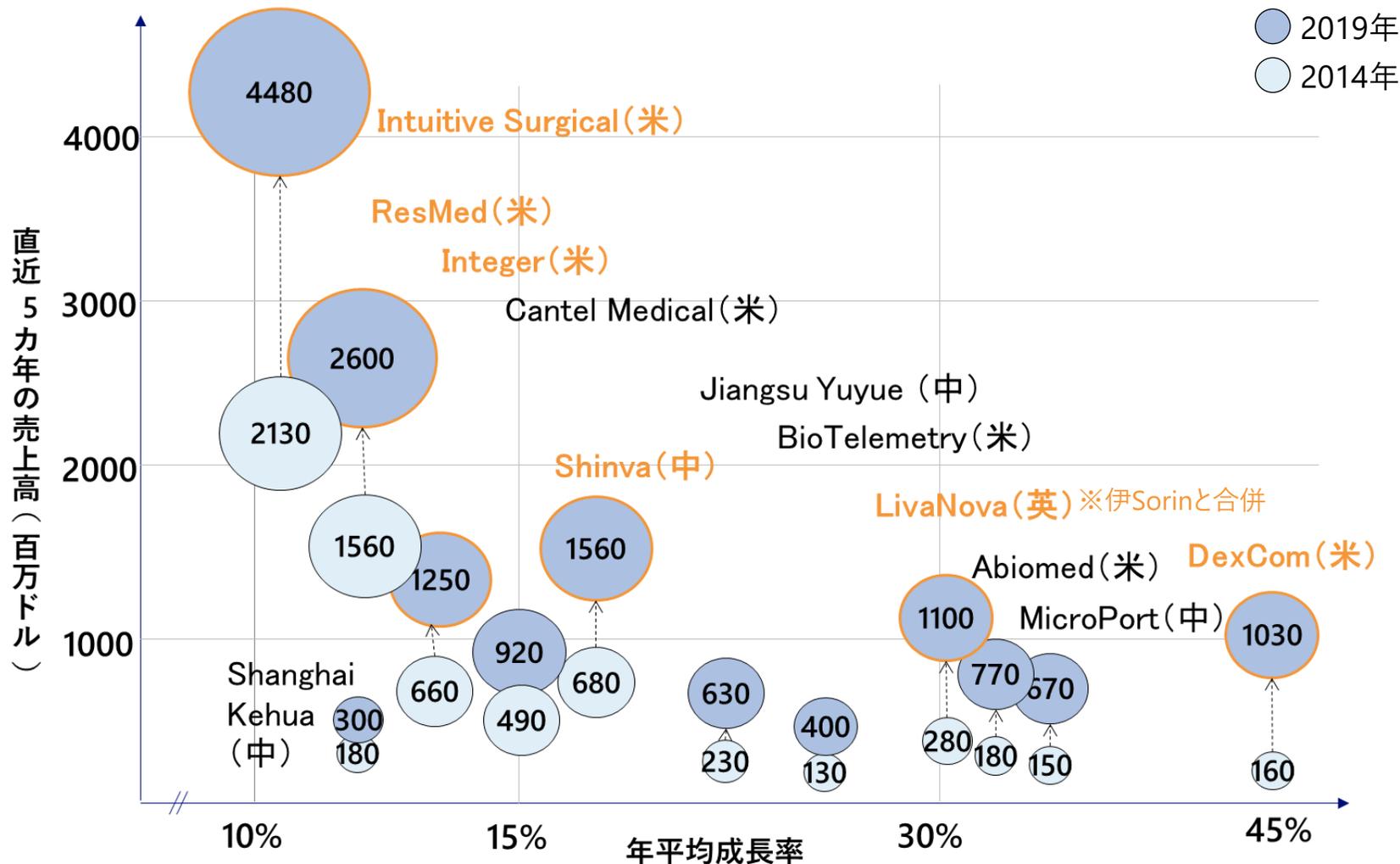
5年間で、チャネルメジャーと技術ニッチの医療機器メーカーは、それぞれが業界ポジションを強化した。



出所) Capital IQデータをもとにNRI作成

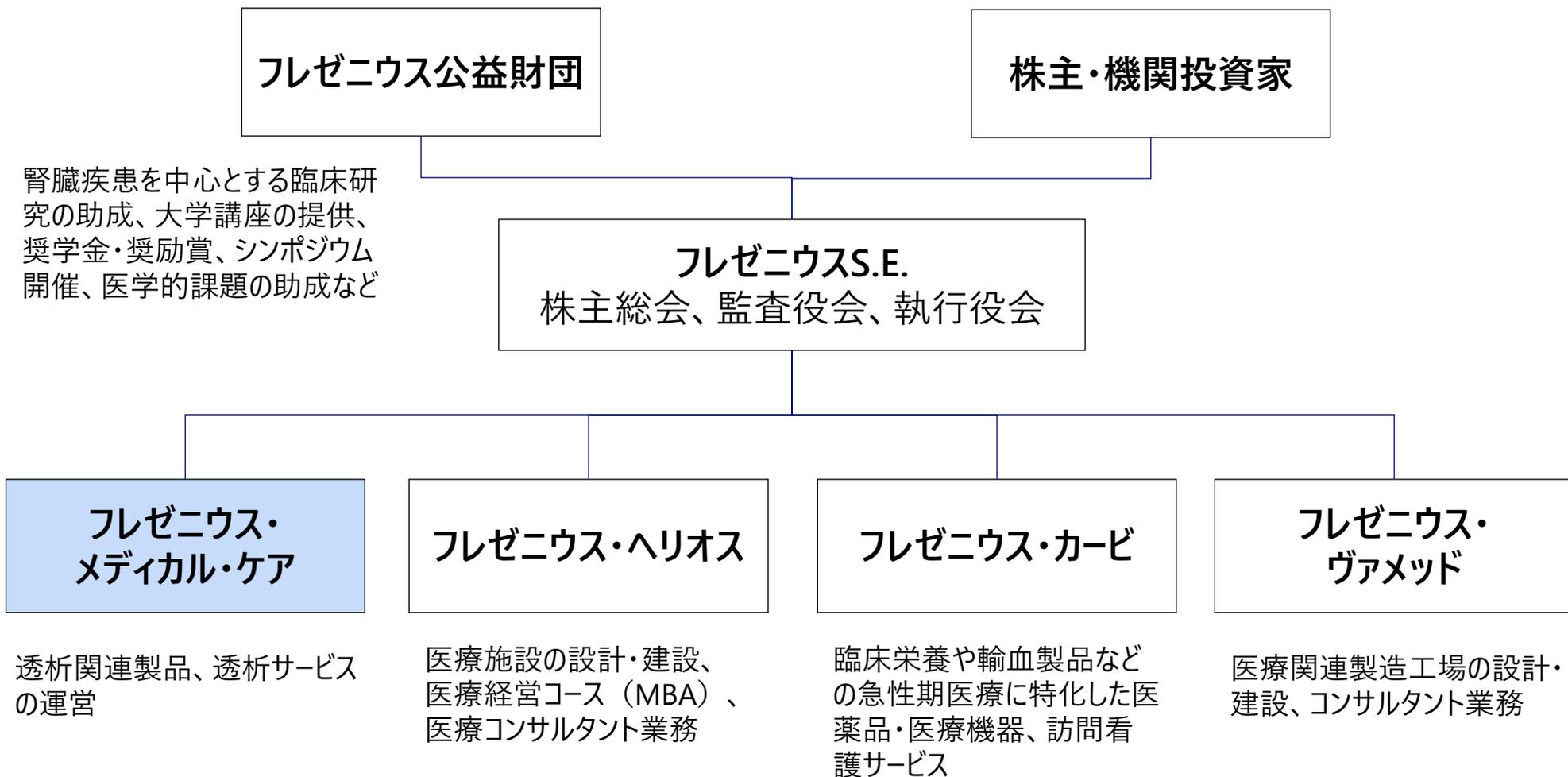
業界構造の変化はあるのか？

5年間のうちに、6社が新たにチャネルメジャーの仲間入りを果たした。製品・サービスそのもののデジタル化が顕在化し、IT/IoTを組合わせた成長企業が現れた



出所) Capital IQデータをもとにNRI作成
 注) 円の値は、売上高 (単位: 百万ドル)

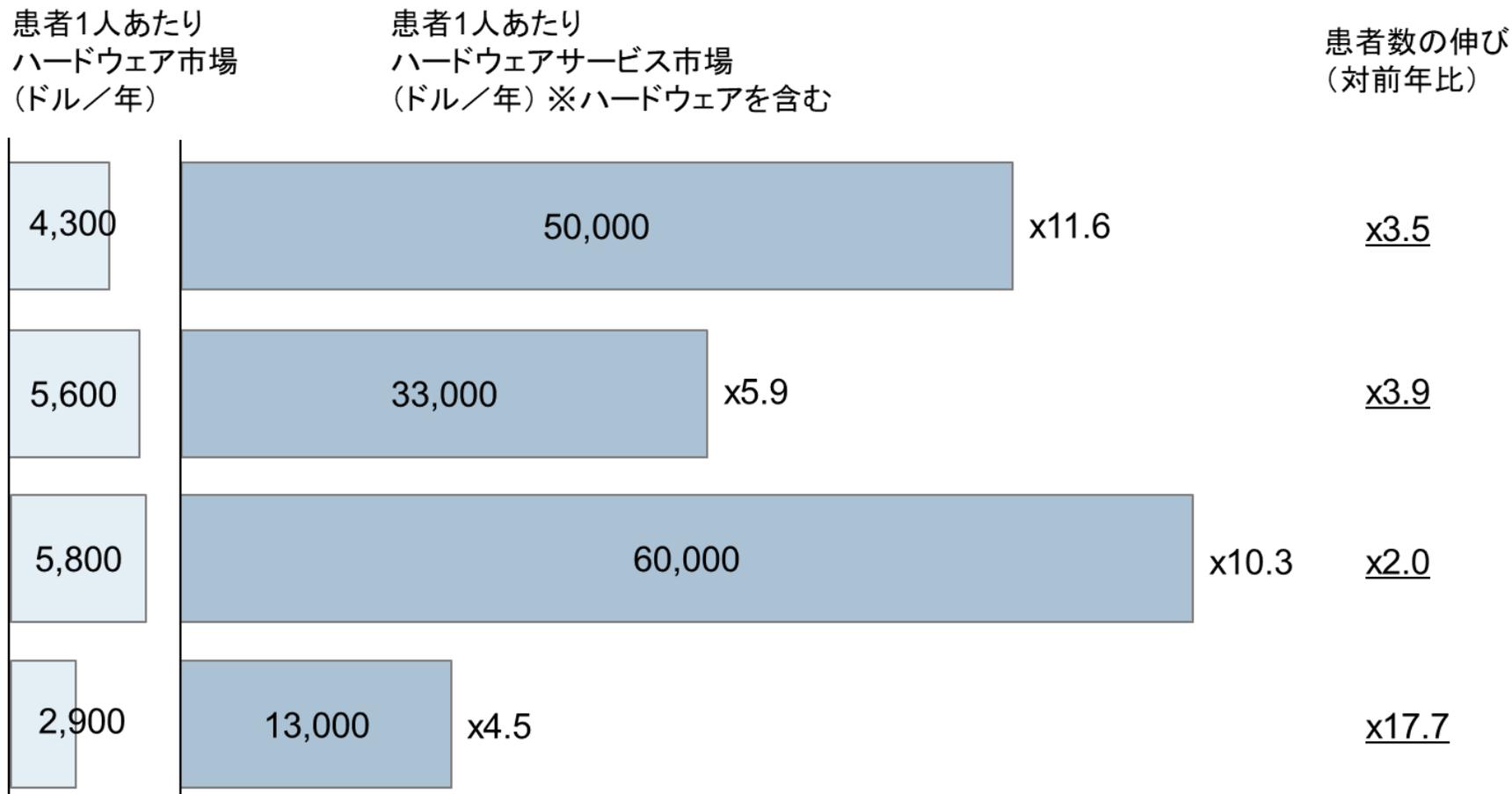
フレゼニウスは、4つの事業を傘下に抱える。



出所）IR資料をもとに作成

ケース：チャネルメジャーの事業構造転換

フレゼニウスは、患者一人当たりの市場規模でみた、ハードウェアサービス市場の大きさと、患者数の伸びに着目した。

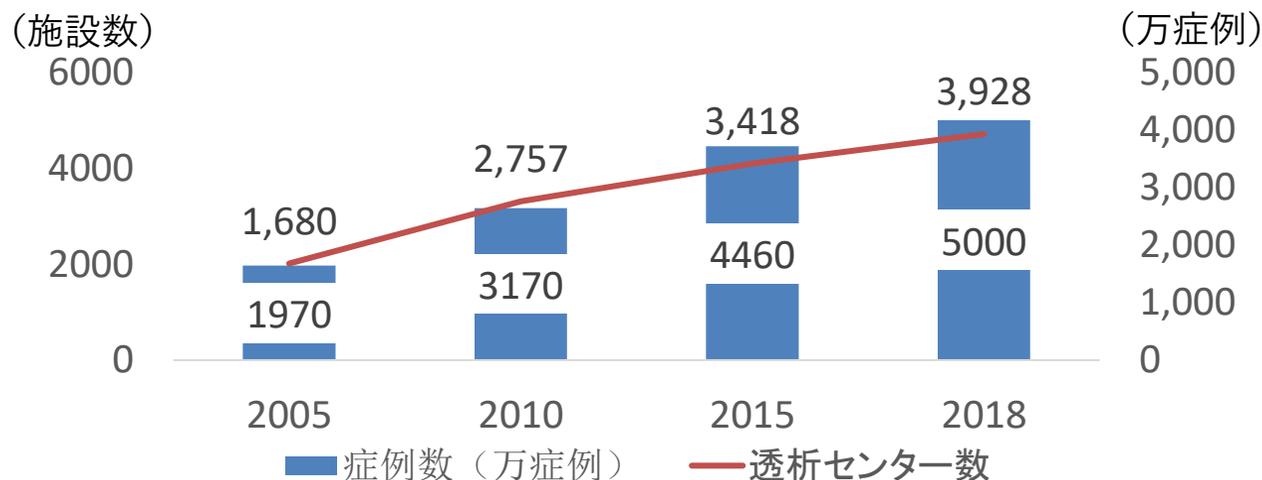


出所) インタビューをもとにNRI作成

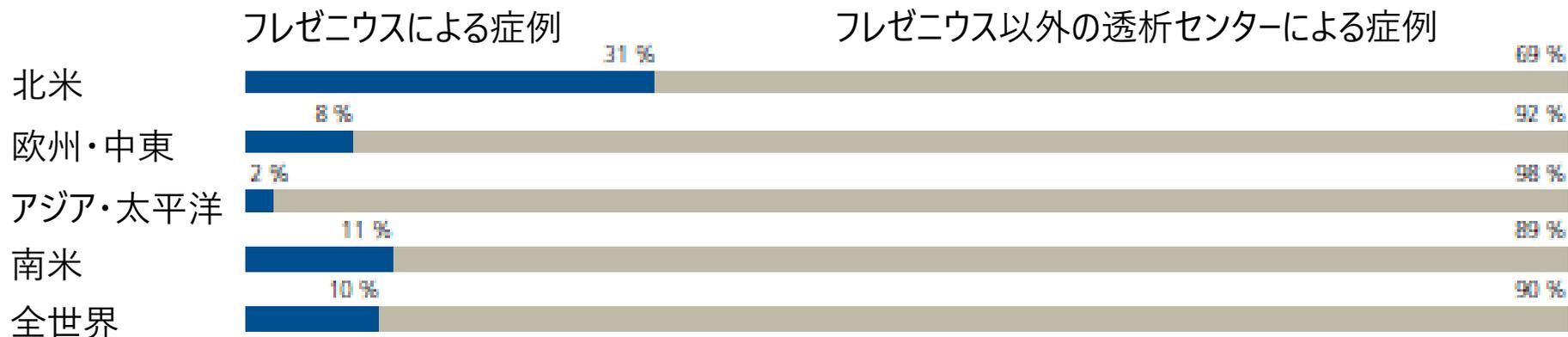
ケース：チャネルメジャーの事業構造転換

透析センターの運営受託、あるいは、透析センターの買収により、自社が実施する症例数を増加させ、そこで使用される製品・システムの製造・販売も増加させるモデル。

■ フレゼニウスが扱う症例数、および透析センター数の推移



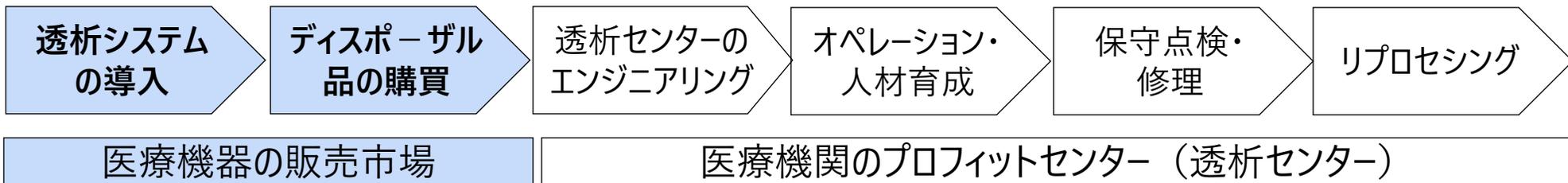
■ 世界の年間症例数におけるフレゼニウスのシェア（2018年）



ケース：チャネルメジャーの事業構造転換

サプライヤーおよびメーカーから、透析センターの運営者へとビジネスを転換した。

■ 従来のフレゼニウスのビジネス



フレゼニウス、バクスター、ガンブロ、Bブラウンなどのチャネルメジャー

透析センターの運営受託、あるいは、透析センターの買収により、医療機器の川下のアフター市場を取り込み

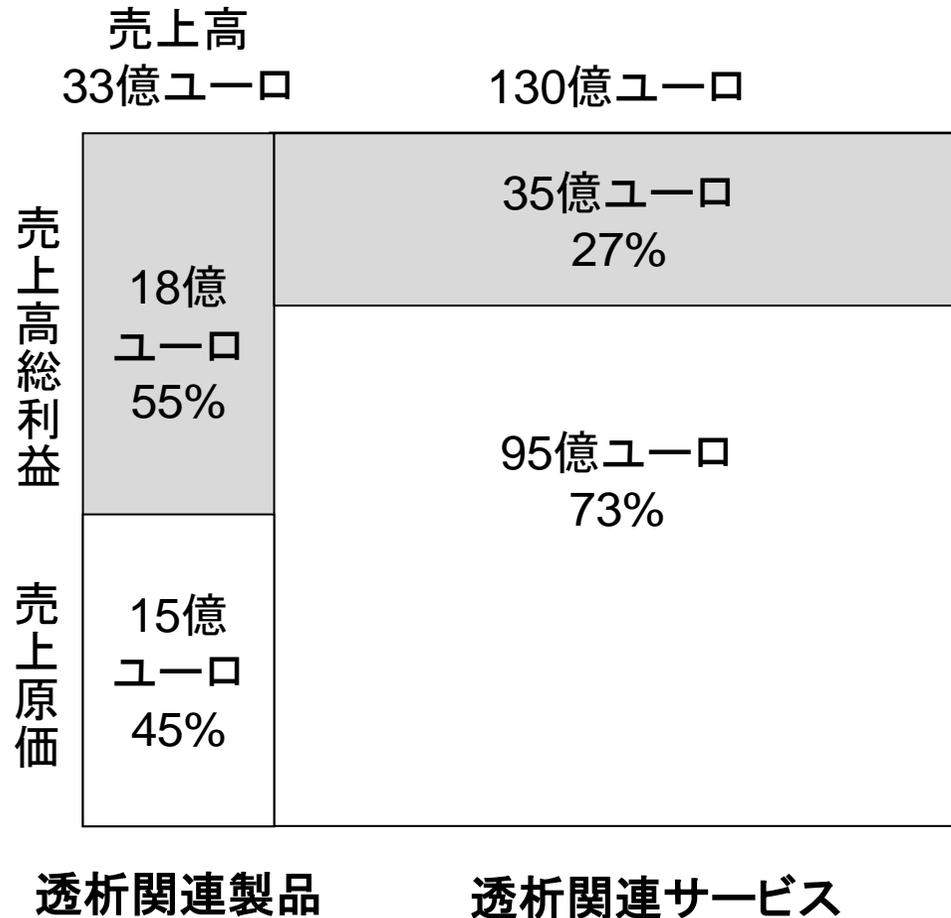
■ フレゼニウスによるゲームチェンジ



フレゼニウス・メディカル・ケア

製品ビジネスは、収益率が高く、依然として収益に貢献している

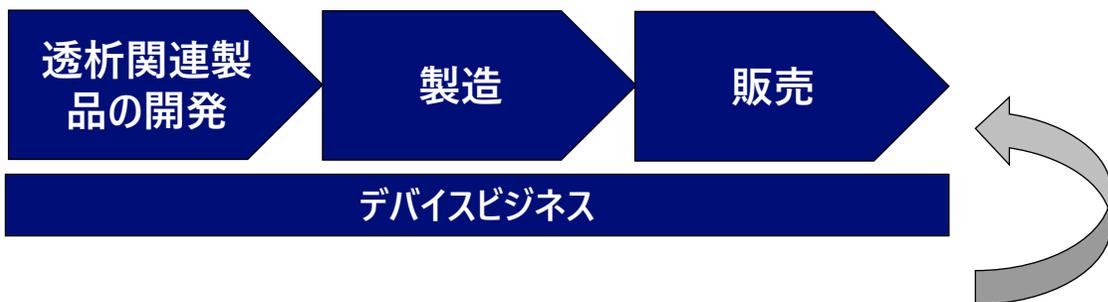
■ フレゼニウス・メディカル・ケアの収益構造



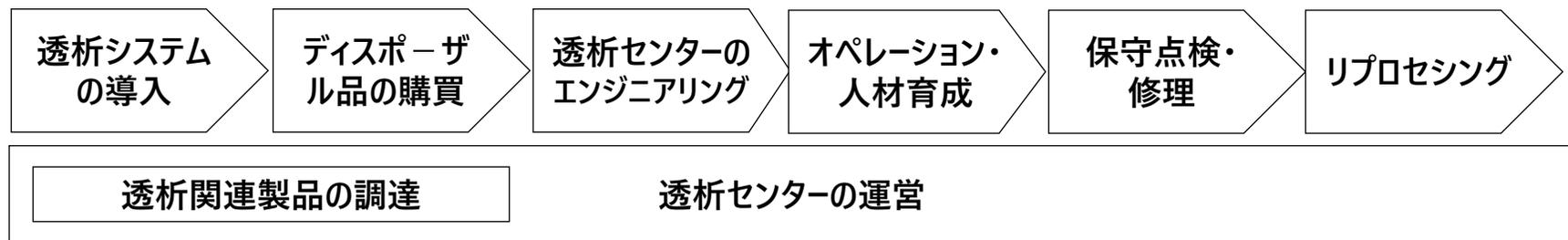
- 透析システムやダイアライザーなどの物売りビジネスは、売上高の20%を占めるに過ぎないが、収益率が高い
- 透析関連製品の売上高総利益率は55%であり、全体の42%を占める
- 物売りビジネスは、従来のブランドメーカーとしての販売も残るが、多くを自社センターに納入するため、競合他社と比較しても収益性が高いと思料

ケース：チャネルメジャーの事業構造転換

現在は、透析センターの運営を通して獲得したデータを活用し、デバイスビジネスと患者ケアサービスを高度化させている。



- 透析センターのオペレーションの合理化に寄与する製品（こわれにくい、操作しやすい）
- 医療従事者が患者に対して扱いやすい製品の設計
- 需要データにもとづく製版計画



- 患者の日常生活をサポートするサービス



出所) IR資料をもとに作成

患者の日常生活をサポートするサービスの例

「EuClid」システム

- フレゼニウスは、英国とアイルランドで53の診療所を運営。3500人を超えるNHS患者に定期的な透析治療を提供してきた。
- 政府と連携し、臨床データを管理する「EuClid」システムを導入。英国とアイルランドのすべての診療所に、単一のITシステムを提供し、透析患者のすべての治療と臨床データを保存。
- システムを使用すると、臨床医が、患者の治療データをNHSトラストから入手したり、統合したりすることができる。双方向データ機能により、NHSとクリニックの間でデータを送受信し、蓄積し、国内の患者にとって、シームレスなサービスを実現した。
- 現在は、EuClidシステム上のデータを活用して、個々の患者に対して、日常生活や健康管理のためのプランニング情報を提供している。

「Dialysis on Holidays」サービス

- 週3回の透析を必要とする患者にとって、休暇中の旅行や海外旅行は容易ではない。
- 世界中のフレゼニウスの透析センター、旅行代理店、ホテル、レストランが提携し、安心して遠地での治療を受けながら、過ごすことが出来るプログラムを提供。