



ROLAND BERGER STUDY

モノづくり企業の医療機器業界参入の糸口

～ウイズコロナの変化を掴む～

October 2022

Table of Contents

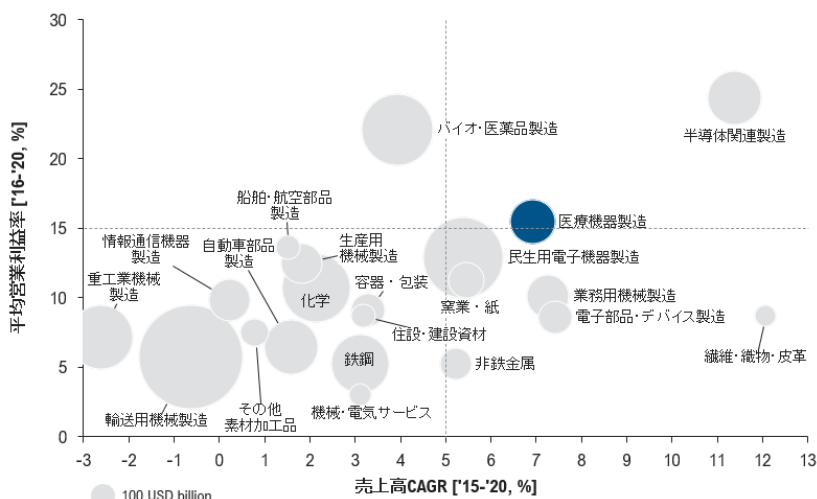
1. 注目高まる医療機器ビジネスの魅力	3
2. 医療機器ビジネス参入に向けた 5 つの着眼点	5
2.1 診断の場面が病院の外へ.....	5
2.2 AI が診断のスクリーナーに.....	6
2.3 手術ロボットの競争はハードからソフトにシフト.....	6
2.4 3D プリンターがサプライチェーンを変える	6
2.5 医薬品と医療機器の境界がなくなる.....	7
3. スモールスタートと他力活用の重要性	7
3.1 アンメットニーズの重要性.....	8
3.2 スモールスタートによる業界インサイダー化	9
3.3 自前+アライアンスを活用した価値提供	10
4. おわりに	10

1. 注目高まる医療機器ビジネスの魅力

COVID-19 流行を契機として医療がひっ迫する中、人工呼吸器や診断機器・個人防護具など医療機器メーカーの供給意義が再認識された。COVID-19 流行以前から、SDGs の 17 の目標の 1 つにもなっている「すべての人に健康と福祉を」に貢献する医療機器業界は、ESG 経営の観点でも注目度が高まっている。

もともと医療機器業界は、他製造業と比較して高い収益性と安定した成長性という点で魅力度が高い(図 1)。株式市場での評価にも表れており、上場企業のマルチプルは年々上昇し、近年では 20 倍近くになっている(図 2)。買収案件におけるマルチプルも高騰しており、革新的な技術を有するベンチャーの場合、まだ利益が立っていない状態でも非常に高い評価を受けることがしばしばである。既存事業の成長性や収益性の向上に限界を感じている素材関連企業や、EV 化により大幅な事業の縮小が見込まれる自動車部品メーカーなど、多岐にわたる周辺業界が参入機会を虎視眈々と狙ってきた。医療機器は、高利益率が期待できる半導体・医薬品ほど参入障壁が高くない点も魅力的な要素だ。手術用機器、画像診断機器、診断薬など多様な製品領域があり、必要とされる技術領域も幅広いことから、高度な技術を有するモノづくりメーカーであればいずれかの領域でチャンスを捉えられることが多い。

図 1 製造業の業界比較

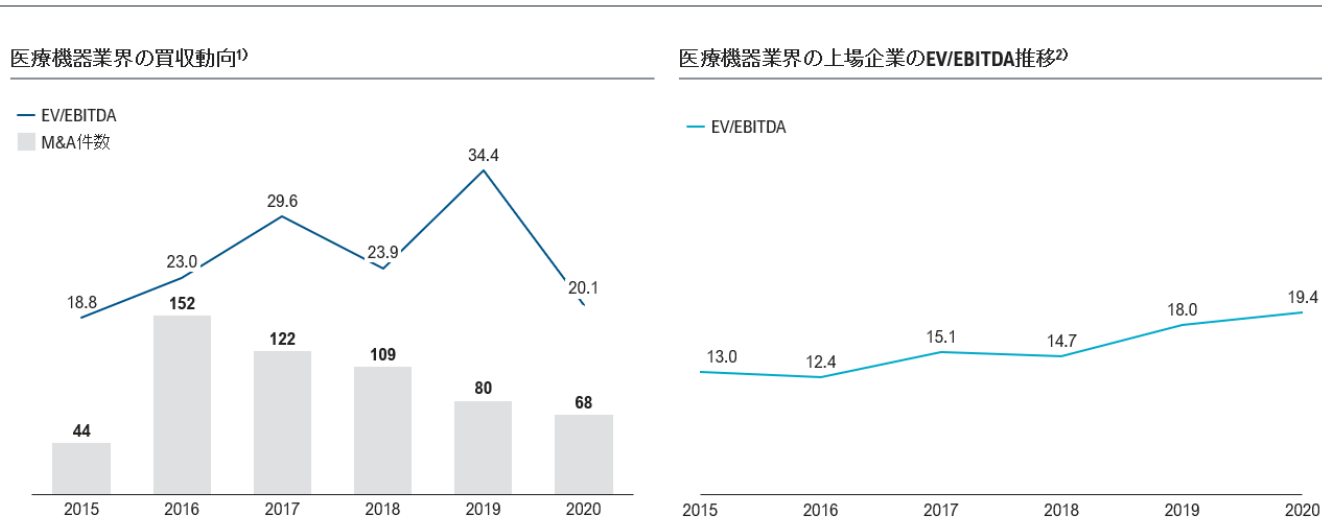


異業種から医療機器業界への参入の背景

- ✓ **高い収益性と高い成長性**
 - 医療機器業界は製造業の中でも、半導体、医薬品に次いで高い収益性と高い成長性を示す
 - 素材関連企業や自動車部品メーカーなどは、既存事業の収益性の低下や市場環境の変化(例: EV 化)などを背景に、新たな成長の柱として医療機器業界への参入を企図
- ✓ **技術的親和性**
 - 複雑化する技術や業界特有のノウハウなどが必要とされる製薬企業と異なり、医療機器業界は様々な製品があり、裾野が広い
 - 多くのものづくりメーカーの技術(表面処理技術、精密加工技術など)を用いれば、医療機器のいずれかの領域で製品開発することは可能

1) グローバルで直近の売上高が1,000mUSD以上で、財務データが入手可能な上場企業を分析
Source: Speeda, 各種二次情報, Roland Berger

図2 医療機器業界のマルチプル動向



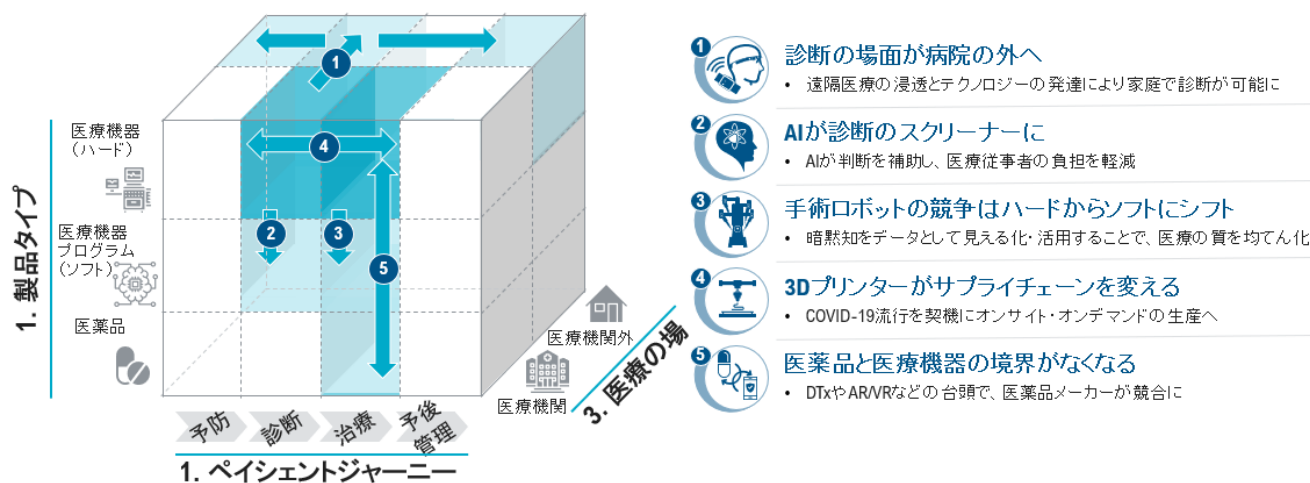
1) EV/EBITDAについては数値が入手可能かつEBITDAが>0のものについて加重平均で算出、2) 数値が入手可能な212企業について分析
Source: Speeda

日本の医療機器市場は、米国、ドイツに次ぐ約3兆円の市場で、過去10年来、CAGR約3%程度の安定した成長を遂げてきた。一方で、輸入依存度が高く、海外製品の方が種類や性能、費用の点で国産製品に勝っている状況が続いている。欧米では、先進的な技術を有するスタートアップが革新的な医療機器を開発し、大手企業が事業化を行い、さらにスタートアップでの成功経験者がシリアルアントレプレナーやエンジェル投資家となり、次なるイノベーションを生み出すというエコシステムが確立している。この輸入超過の状況は経済安保の観点でも問題と認識されており、特にコロナ禍におけるサプライチェーンの混乱の経験を経て、緊急性の高い人工呼吸器などの国産化が強く意識されるようになった。こうした背景の下、経済産業省が主導し、国産メーカーの国際競争力強化に向け、医療機器等における先進的研究開発・開発体制強靱化事業、医工連携イノベーション推進事業など支援策の充実が図られており、異業種からの新規参入にも追い風が吹き始めている。

2. 医療機器ビジネス参入に向けた5つの着眼点

異業種メーカーが参入を検討する上で、COVID-19 流行を契機とした社会の変化や技術の進化をチャンスに捉える発想が重要だ。そこで、劇的な構造変化が起きつつある5つの変化について詳述する(図3)。

図3 医療機器業界を取り巻くトレンド



Source: Roland Berger

2.1 診断の場面が病院の外へ

COVID-19 の流行を背景に遠隔診療は急激に浸透し、ミシガン大学の報告では遠隔診療による受診率は 2019 年 5 月の 4%から 2020 年 6 月には 26%に増加したという。日本は、米国ほどではないものの、オンライン診療に対応する医療機関の割合はコロナ前の 10%弱から約 15%にまで増加し、遠隔診療がより身近なものになってきている。一方で、遠隔診療では医師が十分な診察を行えず、正しい判断が保証できないという点がボトルネックとなってきている。裏を返せば、信頼のできる診察・診断の手段が手に入るようになれば、遠隔診療と組み合わせた在宅での診断は大きく広がる可能性があるということだ。このような背景の下、病院外での診断方法の開発がより一層注目されるようになってきた。

主要な事業機会として、①検査キット、②ウェアラブルデバイス、③小型化画像診断機器、がある。①はコロナ禍で利用が浸透した抗原検査のような簡便な検査 (Point of Care Testing) が挙げられる。その他の感染症の検査はもちろんのこと、ドイツの Osteolabs が開発したような骨粗鬆症の診断が可能な尿検査など、病院での画像診断の代替製品も出現してきている。②のウェアラブルデバイスはもともとコンシューマー向けの製品としてスタートしたものが多かったが、近年 Apple watch や Fitbit をはじめとして次々と FDA の承認を獲得してきている。さらに、医療用としての承認を見据え、肺音をもとに呼吸器疾患の診断を行うデバイスや妊婦の状態を診断するデバイスなど、多様な疾患に対するデバイスが開発中である。③の代表的なものはイスラエルの Hyperfine が開発したポータブル MRI で、ベッドサイドのみならず、救急車や在宅医療での使用が検討されている。これら診断機器の浸透とともに、医療機器を用いた在宅での予防や予後管理の機会も広がってきている。

本領域は、技術的な側面で異業種からの参入の可能性が高い領域と言える。その証左として、多くの化学メーカーが COVID-19 の抗原検査への参入を果たしているし、着衣型のウェアラブルデバイスでの参入事例もある。センサー技術に強みのある自動車部品メーカーなどが参入を検討し、実際、画像診断機器の小型化もモノづくりの技術が活かせる。半導体製造装置向けの高精度フィルターを手掛ける日本のピュアロンジャパンは、小型で消費電力が少ない医療用冷

陰極 X 線管の開発に成功した。ニーズの側面からは、現在の遠隔診療で不足されるとされる眼・耳・喉の評価、呼吸音の評価、皮膚の状態・発汗の評価、発疹の精査などは参入余地があるものと想定される。

2.2 AI が診断のスクリーナーに

FDA に承認された AI/ML 対応医療機器は 2016 年から急増しており、2021 年 9 月 22 日時点で 343 件に及んでいる。その 70% は放射線画像診断で、心臓血管が 12% と続いており、画像診断、心電図の解析における AI の活用が定着しつつある。画像診断の領域は、専門医の慢性的な不足、エビデンスの蓄積による評価項目の複雑化により、人手だけでの運用は時間的にも精度的にも限界に陥りつつあったため、AI と組み合わせた診断が必然の流れとも言えよう。放射線画像診断に次いで AI の活用が期待されている病理の領域でも、2021 年 10 月に世界初となる前立腺がん病理診断 AI「Paige Prostate」が FDA の de novo 承認を受けた。病理医が「Paige Prostate」の支援なしで診断した場合に比べ、支援ありの診断は癌の検出精度を平均 7.3% 向上させることが示されている。病理医の不足の解消と診断の質の向上につながるものと期待されており、今後他臓器向けの開発も進んでいくものと想定される。

AI によるスクリーニングは診療の流れも変えつつある。カナダでは、2021 年から皮膚疾患に対する AI アプリが医療保険制度に組み込まれ、無償提供されるようになった。患者がアプリで皮膚病変を撮影すると、皮膚疾患の可能性がスクリーニングされ、数時間から数日以内に専門家とのバーチャルアポイントメントが予約される。バーチャル診療の中で病変の重症度について医師と話し合い、実際に来院し検査・生検などを行うかの方針を決定する。

この領域への新規参入者は、診断装置以上に AI が競争力の源泉になりつつある点に留意すべきである。カナダの例のように診断プロセスそのものを変える可能性がある場合、ビジネスモデルの再設計や対象顧客の再定義が重要なポイントとなる。

2.3 手術ロボットの競争はハードからソフトにシフト

手術支援ロボットの領域は長らく Intuitive Surgical の「da Vinci」が世界シェアの約 7 割を握ってきたが、2019 年に主要な特許が期限切れを迎え、競争が激化し始めた。Medtronic などの医療機器大手やスタートアップなどが、「da Vinci」との差別化として、低価格化、小型化、マイナー領域（良性経腔手術、経鼻手術など）などを打ち出している。例えば、ドイツの FA 機器メーカーである KUKA は力・速度・位置などをコントロールし、超音波検査などの正確さ、スピードを向上させる支援ロボットを開発している。日本企業の産業用ロボットは世界シェア約 6 割を占め、本領域参入への期待度は高い。

一方で、ここでも競争の軸がハードウェアから AI などのソフトに移りつつある。例えば、名医の手術中の器具の動きなどをデータ化・解析することで、AI が切除部位を示し、器具の動きを自動化できるようにする。これにより、執刀者による手術の質の差異が均てん化される。Johnson & Johnson は SURGERY 4.0 と銘打ち、世界中どこでも高品質の手術を受けられるようにすることを目指している。米 Alphabet 傘下の Verily との合弁会社 Verb surgical を 100% 子会社化し、自社の有する患者へのアクセスや手術関連デバイスと、Verily のイメージング技術やデータ分析技術を融合させ、デジタル手術の実現に向け開発を進めている。

本領域に参入するには、手術ロボットの開発能力に加え、イメージングやデータ分析のケイパビリティの獲得が必須だ。また、名医のデータが重要になってくるため、Key Opinion Leader (KOL) へのアクセスがより重要になってくる。

2.4 3D プリンターがサプライチェーンを変える

3D プリンターはもともと手術器具や人口装具、インプラントなどの製造に活用されていたが、コロナ禍によるサプライチェーンの混乱と医療現場のひっ迫に伴い、3D プリンターへの期待が高まってきた。欧州最大の病院グループである University Hospital Trust は病院内に 3D プリンターを設置し、パリ周辺の医療従事者に対し、フェイスシールド、マスク、電気シリンジポンプ・挿管装置・呼吸弁の部品をオンデマンドで製造した。3D プリンターは量産ではコストが割高になるものの、カスタマイズ製品との相性は良好である。近年、カスタムメイドの気道ステントや末梢血管用ステントは、患者

の転帰を改善することが確認されており、今後さらに応用の幅が広がるものと想定される。さらに進んだカスタマイズ製品としてバイオプリンティングがあり、細胞を使った人工血管や耳介再建などが臨床研究の段階にある。

3D プリンターの活用が進むと、カスタマイズ製品や需要変動が激しい製品が、オンデマンドで病院内で製造される時代が来るかもしれない。過渡的には、ヤマトが行っているように、2017 年に羽田クロノゲートに 3D プリントセンターを開設し、送付されてきた 3D データあるいは大和システム開発が病院で回収した「型」をもとに作成したデータを 3D プリンター出力し、発注者に送付するサービスも考えうる（現在は治療用器具や医学模型のみ）。バイオプリンティングの場合は、患者自身の細胞を活用するため、CAR-T 細胞療法と同様に、①病院で患者の細胞を採取、②細胞を製造施設に送り、細胞の加工・培養、組織の成型を実施、③病院に戻し、患者に移植、というプロセスを経る。実際の運用には、コールドチェーン物流や細胞の品質を損なわない特殊な配送方法、取り違えを防ぐトレーサビリティシステムなどが必要となる。

このように、3D プリンターを活用し他製品では、製品自体の優劣のみならず、サプライチェーンの構築の巧拙やデリバリーまでを含めたビジネスモデルが製品の普及を左右する可能性がある。

2.5 医薬品と医療機器の境界がなくなる

2020 年、日本で初めて禁煙治療用アプリとして薬事承認を取得した CureApp に代表される Digital Therapeutics と呼ばれるカテゴリにおいては、医薬品と医療機器の区別がなく、双方のプレイヤーが凌ぎを削っている。アプリのみならず、VR による精神疾患などの治療も本カテゴリに含まれる（Digital Therapeutics については 2019 年刊行の [Digital Therapeutics～第三の治療法～](#) に詳述）。また、ペイシェントジャーニー全域での患者への貢献を掲げ、医薬品に留まらない製品開発を進める製薬企業も多くなってきている。例えば、アステラスは Rx+事業として、ホルター心電図解析用プログラムや糖尿病治療アプリ、標的分子と核医学技術を組み合わせたセラノティクス、埋め込み型医療機器などに手を広げている。また、医薬品と医療機器を組み合わせたコンビネーション製品というカテゴリに対して、FDA や EMA が新たにガイダンスを公表していることから、医薬品・医療機器の枠に捉われず、患者のアウトカムを改善することが重視されてきていることがわかる。

本領域では、現場のニーズを満たすために自由度の高い製品開発をする余地があるが、市場攻略の難易度は高い。患者や医療現場のニーズを深く理解し、医薬品と医療機器双方の技術に精通することが求められ、協業や買収を前提とした開発・参入を検討すべきだ。

3. スモールスタートと他力活用の重要性

これまで論じてきたように、医療機器業界は既存プレイヤーが優位な硬直的な業界構造が崩壊しつつあり、新規事業参入チャンスは十分に存在する。技術的親和性の観点だけで見ても、病院外で使われる診断装置の小型化、ウェアラブルデバイス、手術ロボット、3D プリンターなど、わが国が強みを有する産業財メーカーのモノづくり力が活かせる余地は大きい。近年の参入動向からも、産業財メーカーの技術転用が効果的であることが窺える（図 4）。

それでは、医療機器業界への参入・スケールアップを如何に図っていくべきなのだろうか。橋頭保的な事業を梃子に、①地域横展開、②疾患領域の深掘り or 要素技術の他疾患展開、を果たしてスケールアップしていく道筋（[【視点 134 号】異業種発・日本初の医療機器イノベーションの創り方](#) に詳述）も勿論難題だが、初期参入の在り方・ポイントはより難しく、本稿ではそのカギに焦点をあてていく。

図4 医療機器業界への参入企業の業種と参入分野

トレンドと関連する領域	医療機器の分野														
	ステント	インプラント	カテーテル	診断装置	内視鏡	手術器具	ロボット	放射線治療	在宅医療	リハビリ	再生医療	検査	歯科	ソフトウェア	3Dプリンタ
医療機器業界への参入企業の業種	化学工業	✓	✓			✓						✓			
	プラスチック成型業		✓	✓		✓			✓	✓		✓			
	金属材料業		✓				✓								
	繊維工業	✓	✓					✓							
	金属加工業	✓	✓	✓		✓		✓	✓			✓			
	工業用プラスチック製品製造業		✓			✓	✓					✓		✓	✓
	金属製品製造業	✓	✓	✓		✓	✓					✓		✓	✓
	一般産業機械・装置製造業	✓	✓			✓	✓		✓			✓			
	生産用機械器具製造業	✓	✓			✓	✓		✓			✓			
	試験・理化学機械器具製造業		✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓		
	通信・同関連機械器具製造業			✓	✓	✓	✓					✓			
	電気機械器具製造業			✓	✓	✓	✓		✓			✓	✓		
	電子部品・デバイス製造業			✓	✓	✓	✓		✓			✓	✓	✓	
	ロボット製造業				✓	✓	✓	✓			✓				
	センサ製造業		✓		✓	✓	✓	✓				✓	✓		
	輸送用機械器具製造業					✓	✓	✓							
	精密・光学機器製造業		✓												
	生活用具製造業	✓	✓				✓								
ソフトウェア業	✓			✓				✓	✓				✓		
ラビッドプロトタイプ関連業		✓			✓	✓							✓	✓	

Source: 産業技術総合研究所, Roland Berger

3.1 アンメットニーズの重要性

医療機器業界への参入を検討する企業と議論すると、新規性の高い製品を作る技術力、複雑な臨床試験や薬事申請への対応と長い投資回収期間、安全性への高い要求水準と事故の際のレピュテーションリスクが、頻繁に新規参入に求められるリスクとして論じられ、なかなか参入に踏み切れない企業が多い。特に躓きやすいのは、アンメットニーズの理解と、それを満たす製品開発とビジネスモデルの構築だ。

医療業界の主なステークホルダーには、患者、医療従事者、医療機関、保険者、政策立案者が存在するが、それぞれ重視するポイントおよびニーズが異なっている点が厄介かつ難解である。さらに、同一疾患でも医療機器の種類によって、支払者、購買意思決定者、使用者の意向が異なることが常だ(図5)。アンメットニーズ理解の巧拙により、参入成功・失敗が大きく左右された代表的な事例を紹介したい。

帝人は1982年に日本初となる医療用膜型酸素濃縮装置を上市し、1987年の時点で国内シェア80%を占めるまで、短期間で成功を収めた。自社開発の酸素富化膜といった技術優位性も勿論あったが、それ以上に優れたビジネスモデルの存在が大きかった。帝人は、レンタル、直販体制、専任担当者制、24時間365日のサービス体制、など当時では踏み込んだ仕掛けを参入時から構築した。当時、酸素濃縮装置は高額で、かつ在宅にこのような機器を置くというのは珍しかったため、患者は導入を躊躇し、医師も自信をもって患者さんに勧めるのは難しかった。帝人は、去痰剤の開発を通じて呼吸器科の医師とのチャネルを持ち、現場の状況を的確に理解していたからこそ、ステークホルダーの意向・ニーズに適合したビジネスモデル構築を実現し、新しい市場を創造することができたのだ。

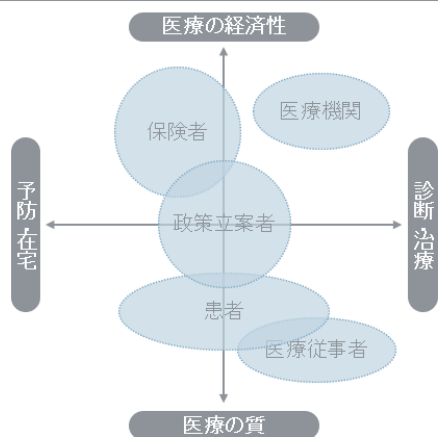
逆に、製品的な魅力・価値があっても、アンメットニーズを理解していなければ成功が難しい事例として、米Proteusのスマートピルを紹介したい。2017年に米国で初めて承認を獲得し、その先進性に対する期待によりProteusは一時15億ドルという評価額を獲得していた。エビリファイマイサイトは、抗精神病薬であるエビリファイの錠剤にProteusの極小センサーを組み込んだ製剤と、パッチ型のシグナル検出器および専用アプリを組み合わせた製品だった。患者の服薬状況を記録し、飲み忘れを防止することで、治療効果を上げ、結果的に医療費を削減する点が画期的であった。しかし、結果的には、製品の市場を見つけるのに苦労し、資金調達に失敗し、2020年に破産申請に至った。市場浸透が進まなかった背景として、精神病患者のウェアラブルパッチをつけることの負担感と監視されていることへの恐怖感、医師の負担増(データ処理や指導など)と収入増効果の少なさが、あった。Proteusの失敗事例が物語るのは、技術的に優れ、製

薬企業や保険者に幾ら利があっても、患者と医師に十分な利がないような、ステークホルダー全体への目配せが的確にコントロールできなければ、成功確率が下がるということだ。

では、どのようにしてアンメットニーズを理解し、ビジネスモデルを構築すべきだろうか。「スモールスタートによる業界インサイダー化」と「自前とアライアンスを活用した価値提供」が現実解となる。

図5 各ステークホルダーの意向

各ステークホルダーの重視するポイント(日本)



Source: Roland Berger

(例)循環器領域の医療機器と重視すべきステークホルダーの意向

製品	重要なステークホルダー	購入意思決定の仕組み
予防 ウェアラブルデバイス	患者, 医療従事者, 医療機関, 保険者, 政策立案者	患者の使い勝手と同時に、医師からの推奨、マネタイズに向けた保険者、政策立案者との認識合わせが必要
診断 MRI	患者, 医療従事者, 医療機関, 保険者, 政策立案者	医療機関が購入意思決定者であり、病院の予算に合った製品や支払い方法の提案が必要
血管撮影装置	患者, 医療従事者, 医療機関, 保険者, 政策立案者	医師の使用感も重要だが、他の装置との兼ね合いや医療機関の予算なども考慮が必要
治療 スtent	患者, 医療従事者, 医療機関, 保険者, 政策立案者	臨床効果や操作性などを基に医師が購入を決定。生体吸収など最先端の機器は政策立案者との連携も重要
ペースメーカー	患者, 医療従事者, 医療機関, 保険者, 政策立案者	性能を基に主に医師が購入決定を行うが、利用する患者の負担への考慮も必要
再生医療製品	患者, 医療従事者, 医療機関, 保険者, 政策立案者	エビデンスの蓄積のみならず、保険償還に向け、保険者や政策立案者へのアプローチも欠かせない
在宅 疾患管理アプリ	患者, 医療従事者, 医療機関, 保険者, 政策立案者	患者の使い勝手と同時に、医師からの推奨、マネタイズに向けた保険者、政策立案者との認識合わせが必要

患者 医療従事者 医療機関 保険者 政策立案者

3.2 スモールスタートによる業界インサイダー化

先行事例を見ると、業界のチャネルを獲得するには買収が手っ取り早い方法ではあるが、1章で示したように医療機器業界全体が割高になっていることに加え、業界をよく知らない状態では買収候補先の適切な評価が難しい。むしろ、とにかく素早く一歩を踏み出すことを念頭に入れるべきである。

例えば、初めから完成品を目指さずに、部材供給から始めるのもハードルが低い参入手法だ。工業用ワイヤを手掛けていた朝日インテックは、1980年代にオリンパスからの依頼で内視鏡ワイヤの製造を開始し、医療用の高い品質水準を満たす技術や業界の知見を蓄積していった。その後、工業用ワイヤの国内事業環境の悪化を背景に新分野への進出を模索する中で、心臓血管領域のPTCAガイドワイヤへの参入に成功した。

商社的なアプローチで、医療事業に参入するという考え方も有効だ。工業用特殊ポンプを手掛けていた日機装は、1967年にポンプ事業の取引先であった米国ミルトン・ロイと人工腎臓装置の日本総代理店契約を結ぶことで医療事業に参入した。その後、医療業界との接点を増やししながら、国産第1号の人工腎臓装置開発に成功し、現在では透析医療のパイオニアと称されるまで成長を遂げている。

いきなり医療機器に参入するのではなく、ライフサイエンス領域から参入するという手法も実効性が高い。1984年設立の独Qiagenは、核酸精製試薬・機器の販売を行っていたが、2000年代後半から診断薬市場に参入した。ライフサイエンス領域で新しい技術トレンドを掴めたことで、いち早く診断薬の製品開発を実現できたことが成功要因である。他にも、再生医療の実用化を背景に、ヤマハ発電機の細胞ピッキング&イメージングシステム(表面実装機の技術の応用)、ソニーのセルアイソレーションシステム(ブルーレイの技術の応用)などの参入事例が挙げられる。ただし、ライフサイエ

ンス領域経由で医療機器領域に参入する場合には、製品・技術の医療グレード対応、医療特有の販路獲得など、乗り越えるべき課題も多く存在することに留意が必要である。

3.3 自前＋アライアンスを活用した価値提供

2章で論じたように、医療機器業界は変化が早く、且つ特有の技術水準・販路等を求められることから、異業種から参入する場合は、すでにインサイダー化している企業と提携したほうが、当然事業化への道筋が近くなる。

2020年、川崎重工業は、シスメックスとの折半出資JVを通じて、国産初の手術支援ロボット「hinotori」の開発に成功し、泌尿器科領域で承認取得・保険適用となった。川崎重工業の産業用ロボットで培った技術と、シスメックスの販路・サービス網・信頼性がうまく融合して実現した好例と言えよう。

また、繊維メーカーである福井経編興業は、同社が開発した心・血管修復パッチが、厚生労働省の先駆け審査指定制度の対象品目に指定されて、2022年度内に薬事申請を行う予定である。順調な開発に至った背景には、大阪医科大学と帝人グループの存在が大きかった。大阪医科大学が、基礎研究や動物実験による評価などを行い、付属病院が心臓血管手術の豊富な知見・ニーズ提供、臨床研究の実施、臨床導入推進などで協力した。帝人グループは、事業化につながる各種ノウハウ提供、薬事申請、販売体制構築など、医療機器ビジネスを熟知しているから可能な機能を提供した。

4. おわりに

コロナ禍のみならず、中国による外国製品締め出しの兆しなど、医療機器を取り巻く環境は激変期に入りつつある。アップルが自動車領域に参入して、ゲームチェンジャーになろうとしているように、既存の枠組みが変わりつつある医療機器領域でも異業種が革新的なビジネスモデルを生み出す可能性は十分にある。要素技術に優れたわが国モノづくり企業が活躍できるフィールドが広がっていると見るべきではなかろうか。複雑で難解な業界であるからこそ、参入に成功すれば得られる果実も大きい。弊社では、参入に一步踏み出す具体的アクションを、これからもご支援していきたい。

著者



北脇 優子
シニアコンサルタント

yuko.kitawaki@rolandberger.com

東北大学大学院医学系研究科修了(医学博士)。病理医として大学病院などで経験を積んだのち、2019年にローランド・ベルガーへ参画。ヘルスケア業界を中心に新規事業開発、市場参入戦略策定、組織構造改革などのプロジェクトを経験してきた。ヘルスケア以外では、化学、自動車、物流といった業界のコンサルティングにも従事。

Roland
Berger

