

関西メディカル（株） 「単孔式腹腔鏡下手術用新規ポート」

本ケースで使用する個人名、会社名、場所名、機器名、及び出来事・数字はすべて架空のものであり、実在の人物、企業、場所、機器、出来事・数字との関係はない。また、本ケースは講義・研修等での討議資料として作成したもので、状況の適否を例示することを目的としたものではない。国立研究開発法人 日本医療研究開発機構に許可なく転載、複製することを禁ずる。

➤ ケース概要

- 医工連携マッチング例会を通じて出会った医師と3社の企業によって、単孔式腹腔鏡下手術用の新規ポート開発プロジェクトチームが結成され、開発がスタートした。
- 開発プロジェクトのリーダー役は西日本医科大学の消化器外科教授の山田医師。山田医師は医療現場において自身が感じている課題やニーズを基に、新しい単孔式腹腔鏡手術用ポートのアイデアを発表した。
- 開発プロジェクトは主に山田医師の意見を中心に進められた。しかし、山田医師は大隈テクノ工業の技術スタッフと二人で打ち合わせをすることが多く、他の2社は置き去りにされている。
- 薬事申請の準備段階にきて、そもそも今回のポートは「医療現場で実際に使用する多くの医師のニーズに合致しているのか」といった懸念がプロジェクトチーム内で出てきている。

▶ ディスカッションポイント

皆さんは、関西メディカルの社員です。今月より上記対象機器の担当に配置されました。担当役員からは「ぜひ大鉈を振るってほしい」と期待の言葉をかけられると共に、以下の2点について、チームとしての所感を本日中にまとめるよう指示を受けました。

テーマ1.

開発プロセス上では、どのような問題があったと考えますか。
また、本来どうすべきだったと考えますか。（20分）

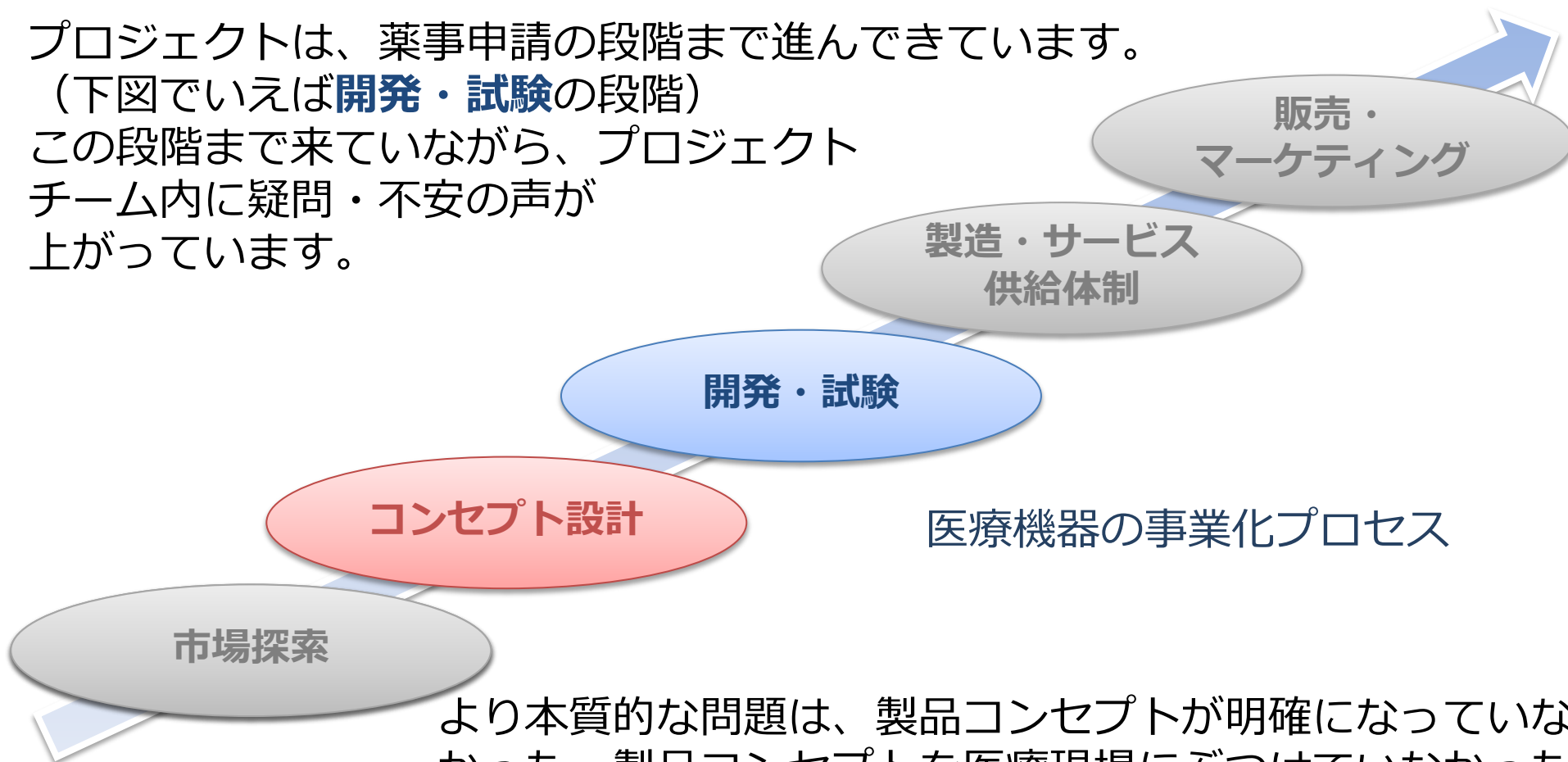
テーマ2.

この後どのようなアクションを取るべきと考えますか。（15分）

》 ケースの着眼点

プロジェクトは、薬事申請の段階まで進んできています。

（下図でいえば**開発・試験**の段階）
この段階まで来ていながら、プロジェクトチーム内に疑問・不安の声が上がっています。



より本質的な問題は、製品コンセプトが明確になっていなかった、製品コンセプトを医療現場にぶつけていなかったなど、**コンセプト設計**段階でのつまずきと考えられます。

➤ ケースの着眼点

1. 開発を進める前に製品コンセプト（誰に対してどのような効果があるのか）を明確にする
2. 明確にしたコンセプトを机上のみで判断せず、医療現場にぶつけて、ニーズの有無を確認する
3. 医療現場のニーズが無ければ、撤退の判断をする勇気も必要
4. プロジェクトリーダーおよびプロジェクトメンバーの選定

➤ ケースからの教訓

1. 先にコンセプト（誰に対してどのような効果があるのか）を明確にする

事業コンセプトは

「誰に（Customer）」

「何の価値を（Value）」

「どのように／どのような技術で（Technology）」

提供するのかを明確にする必要がある。

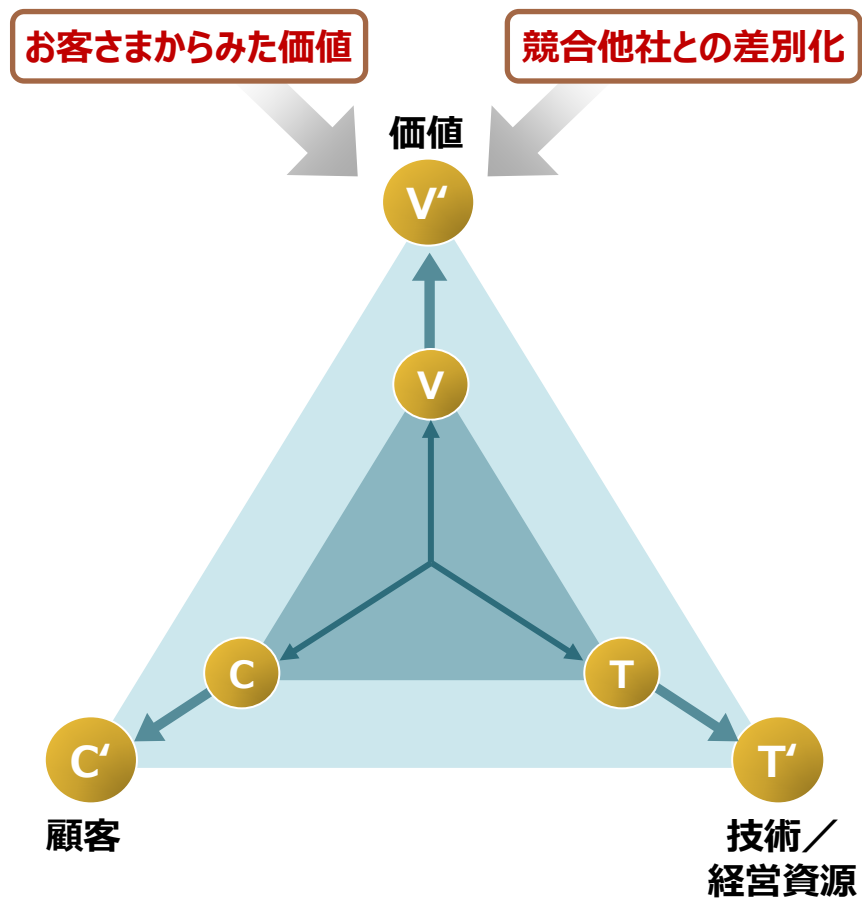
また、それが

競合製品・サービスと差別化できる

ものである必要がある。

関西メディカル（株）「単孔式腹腔鏡下手術用新規ポート」

参考：事業コンセプトのCVT



➤ ケースからの教訓

**2. 明確にしたコンセプトを机上のみで判断せず、
医療現場にぶつけてニーズを確認する**

⇒ 事業開発にあたっては、
内部環境のみならず、外部環境の分析を丁寧に行うべき

⇒ 医療現場のニーズ確認にあたっては、以下に留意すべき

- ・ **想定される使用頻度を把握する**
- ・ **「あればいい」でなく「使用したい」かどうかまでを把握する**
- ・ **医師だけでなく患者目線での意見も把握する**

参考：外部環境分析のフレーム「5Force」



➤ ケースからの教訓

2. 明確にしたコンセプトを机上のみで判断せず、実際に医療現場で製品を使う医師にぶつけて、ニーズを確認する必要がある

- ✓ 事業として継続していくためには、一過性のものではなく中長期にわたり購入される商品やサービスであることが不可欠で、顧客のウォンツ（強い欲求）やニーズ（必要性）を満足させることが必要
- ✓ インタビュー調査など様々な情報収集方法を組み合わせて、ターゲット顧客層を見極め、開発しようとしている製品が顧客の課題解決に貢献できるかを検討していくことが必要
- ✓ 技術ドリブンで顧客ニーズを無視した製品開発では失敗する

➤ ケースからの教訓

3. 医療現場のニーズが無ければ、撤退の判断をする勇気も必要

- ✓ 人は sunk cost（埋没費用）を簡単に捨てられず、sunk cost（埋没費用）は意思決定に心理効果として働く
- ✓ 「これだけ費用をかけたから、もう少し出費することによってこれまで払った費用が丸々損しないで済む」と考えて赤字の事業が続けられることもある（ex. 不要なダムや高速道路の建設、など）
- ✓ 顧客ニーズ調査を行い、医療現場のニーズがないことが分かっているならば、その時点で撤退の判断して、無駄な開発を止める必要がある

➤ ケースからの教訓

4. プロジェクトリーダーおよびプロジェクトメンバーの選定

- ✓ プロジェクトリーダーは以下の要件を備えた人をアサインすべき
 - ・ 明確なビジョンにもとづく事業戦略を策定できる人
 - ・ 事業を取り巻く外部環境の変化を捉えることができる人
 - ・ 外部環境の変化を理解し、市場の成長性を分析できる人
 - ・ 中長期視点での事業推進を考えることができる人
 - ・ 人と組織を動かし、責任をもって最後まで実行できる人

- ✓ プロジェクトメンバーには医療機器開発の「研究・開発→試作→臨床試験・治験→承認→製造・販売→保守・管理」の一連のプロセスを、最後まで走りきることができるメンバーをアサインすべき

➤ 本日のまとめ

- ✓ 開発を進める前に製品コンセプトを明確にする
- ✓ 明確にしたコンセプトを机上のみで判断せず、実際に医療現場で製品を使う医師にぶつけてニーズ確認する必要がある
- ✓ 医療現場のニーズが無ければ、撤退の判断をする勇気も必要
- ✓ プロジェクトリーダーおよびプロジェクトメンバーの選定はプロジェクト成功の肝である