

山野化学(株) 「2型糖尿病治療装置」

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

- 滋賀県に本社・工場を持つゴムの製造販売業者「山野化学株式会社」は、これまで蓄積してきたゴム加工における技術・ノウハウを生かし、医療機器分野にチャレンジしている。
- 山野化学は地元県立大学教授の天野氏、光岡氏、新川氏と共に、**2型糖尿病治療装置「バイオD」**を共同開発。しかし、機器を販売するためには他社と事業連携する必要がある。
- 当初は、特に糖尿病検査装置の販売に強みを持つベターメディック社、部品であるゴムパッドについて高い製造技術を持つ栄光製薬社の2社との提携を進めていた。
- そこへ、大手医療機器製造販売業者である藤井メディカル社からも提携の提案が持ち込まれ、以降提携の話が前に進まず停滞している。

▶▶ ディスカッションポイント

皆さんは、山野化学株式会社の代表取締役です。低迷している経営の再建を賭けて、「2型糖尿病治療装置」の販売を成功させたいと思っています。ただし自社だけでは医療機器の製造販売が行えないため、現在は上市に向け、3社からのパートナーシップ提携の申し入れ対応を検討している最中です。パートナー企業選定に向けて、以下の2点について、考える必要があります。

テーマ1.

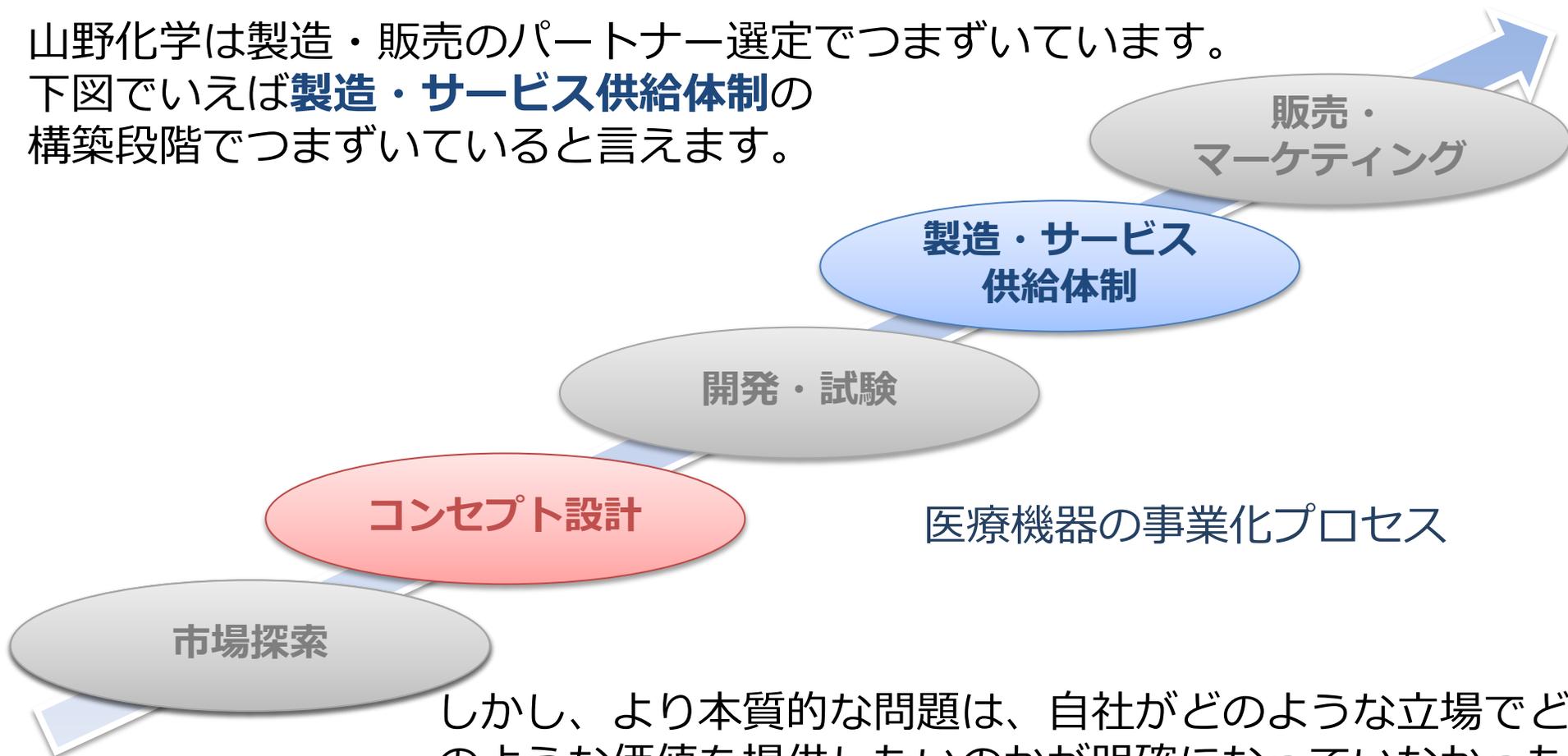
山野化学は、どのパートナー企業と事業連携すべきでしょうか。各企業と提携した場合のメリット・デメリットを整理し、山野化学社としての結論を出してください。（20分）

テーマ2.

本ケースの場合、事業連携先を決定する上で、いつの時点でどのようなことを決めておけば、現在のような課題を回避できたでしょうか。自由に話し合ってください。（15分）

》 ケースの着眼点

山野化学は製造・販売のパートナー選定でつまずいています。
下図でいえば**製造・サービス供給体制**の構築段階でつまずいていると言えます。



しかし、より本質的な問題は、自社がどのような立場でどのような価値を提供したいのかが明確になっていなかった、つまり**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. 医療機器業界における自社のポジショニングの明確化が必要**
- 2. 各パートナー企業の事業特性について整理が必要**
- 3. 自社とのシナジー効果等、競争優位を発揮できるパートナー企業を選定するには、事業コンセプトの明確化が必要**

➤ ケースからの教訓

1. 自社の事業領域を定義し、医療機器業界における自社のポジショニングを明確にする

⇒医療機器開発から製造販売までの体制構築を整備するには、**現時点（本ケースでは機器の開発完了時点）**で自社は**どのポジション（部材供給・製造・製造販売）**で医療機器業界に**参入すべきなのか**を検討する

⇒また、外部からの協力・リソースを得た場合に**今後どのポジションを目指すのか**を明確化させる必要がある

➤ ケースからの教訓

2. 各パートナー企業の事業特性を整理する

- ⇒ パートナー選定にあたっては、それぞれの企業の事業特性について、
自社が受けるメリット・デメリットの面からの整理が必要
- ⇒ 製造販売を実現するにあたり、各パートナー企業の事業特性を踏まえ、
各社と事業連携した場合、**自社が得られるメリット・デメリットは何か、
また、どういった体制を構築できるのかに注目をしてパートナー企業の整理を行うことが必要**

➤ ケースからの教訓

3. 事業コンセプトを明確化し、自社とのシナジー効果等、競争優位を発揮できるパートナー企業を選定する

⇒大前提として、自社がどのようなポジショニングで、どのような価値を提供したいのかを明確にして、パートナー企業の選定を行うことが必要

その上で、短期回収型／長期回収型いずれを狙うのか等、自社が投入しうる経営資源（時間も含む）も踏まえ、どのような体制構築が望ましいかを検討すべき

事業コンセプトのチェックポイント

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) 」

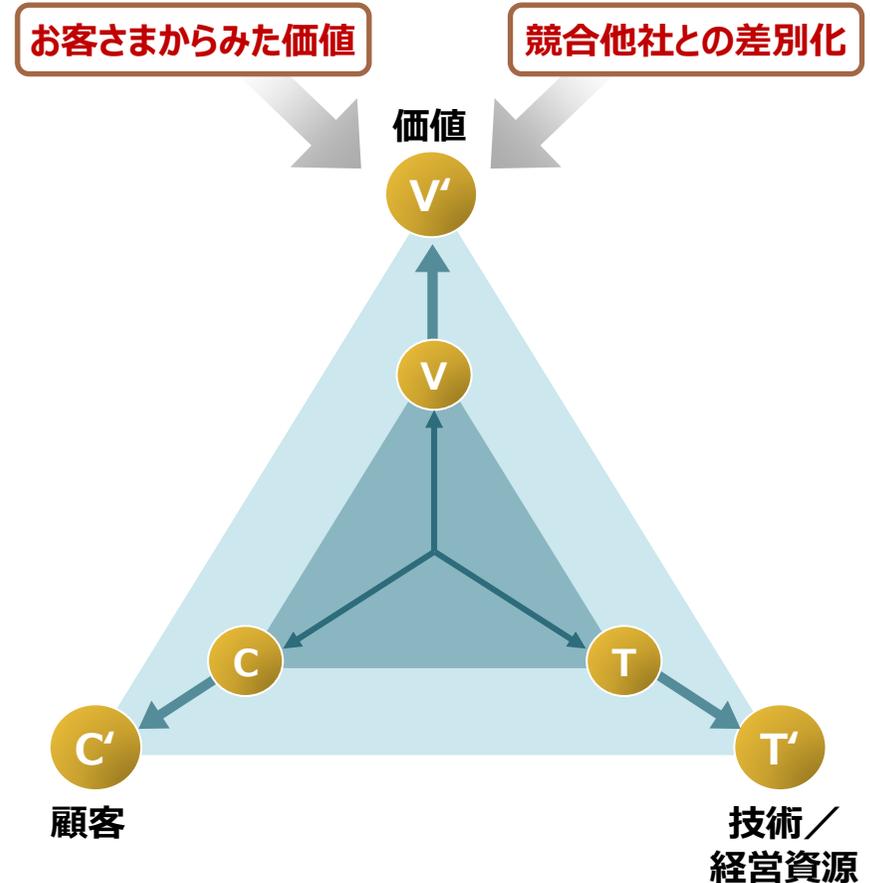
提供するのかを明確にする必要があります。

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ります。

参考：事業コンセプトのCVT



➤ 本日のまとめ

- ✓ **自社の事業領域を定義し、医療機器業界における自社のポジショニングを明確にする**
- ✓ **各パートナー企業の事業特性を整理する**
 - ・ 自社が受けるメリット・デメリットは何か
 - ・ 各社と事業連携すると、どういった事業が構築できるのか
- ✓ **事業コンセプトを明確化し、自社とのシナジー効果等、競争優位を発揮できるパートナー企業を選定する**
 - ・ 「誰に」「何の価値を」「どのように/どのような技術で」、そして「どのようなポジションで」提供するのか
 - ・ その上で、自社が投入しうる経営資源（時間も含む）も踏まえ、どのような体制構築が望ましいかを検討すべき