

浜松電子工業(株) 「摂食嚥下用電気刺激装置」

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

- 東海地方に本社・工場を持つ中小電機メーカー「**浜松電子工業**」は、これまで蓄積してきた産業分野での技術・ノウハウを生かし、医療機器分野にチャレンジしている。
- 浜松電子工業は**東海医科歯科大学教授の野呂氏**と共に、「**摂食嚥下用電気刺激装置**」を開発。開発にあたっては医師への簡易なアンケート調査も行っている。
- 薬事申請にあたっては、「治療器」としての根拠に乏しく、まずは「電気刺激装置」として申請している。
- 1年3カ月前に販売を開始したが、販売は芳しくない。従って、今後「治療器」としての認証に必要なデータも集まりが悪い。

» ディスカッションポイント (30分)

皆さんは、浜松電子工業の社員です。今月より上記対象機器の事業企画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。

さらに、なぜ本来すべきであったことができなかったと考えますか。 (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

1. 開発にあたってのコンセプトが不明確である
2. 現場ニーズを確認し切れていない
3. 今後事業を継続しても収益が期待できない
(投資回収できない)

➤ 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）」

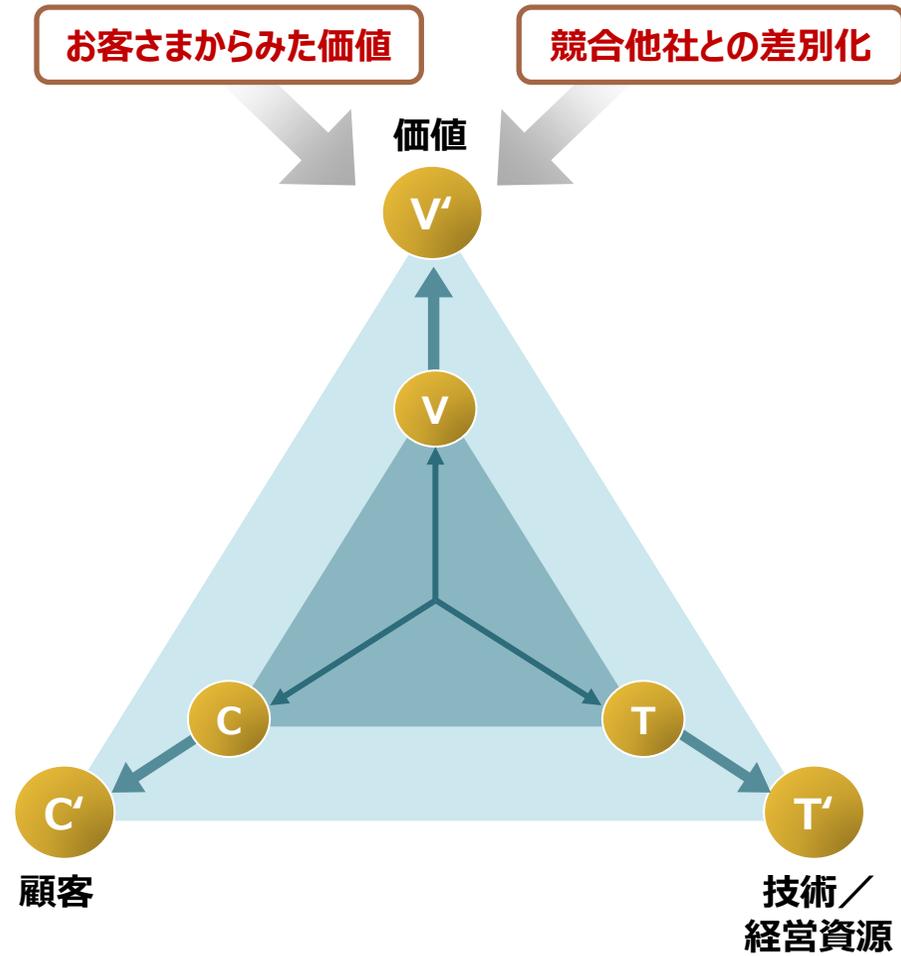
提供するのかを明確にする必要がある。

また、それが

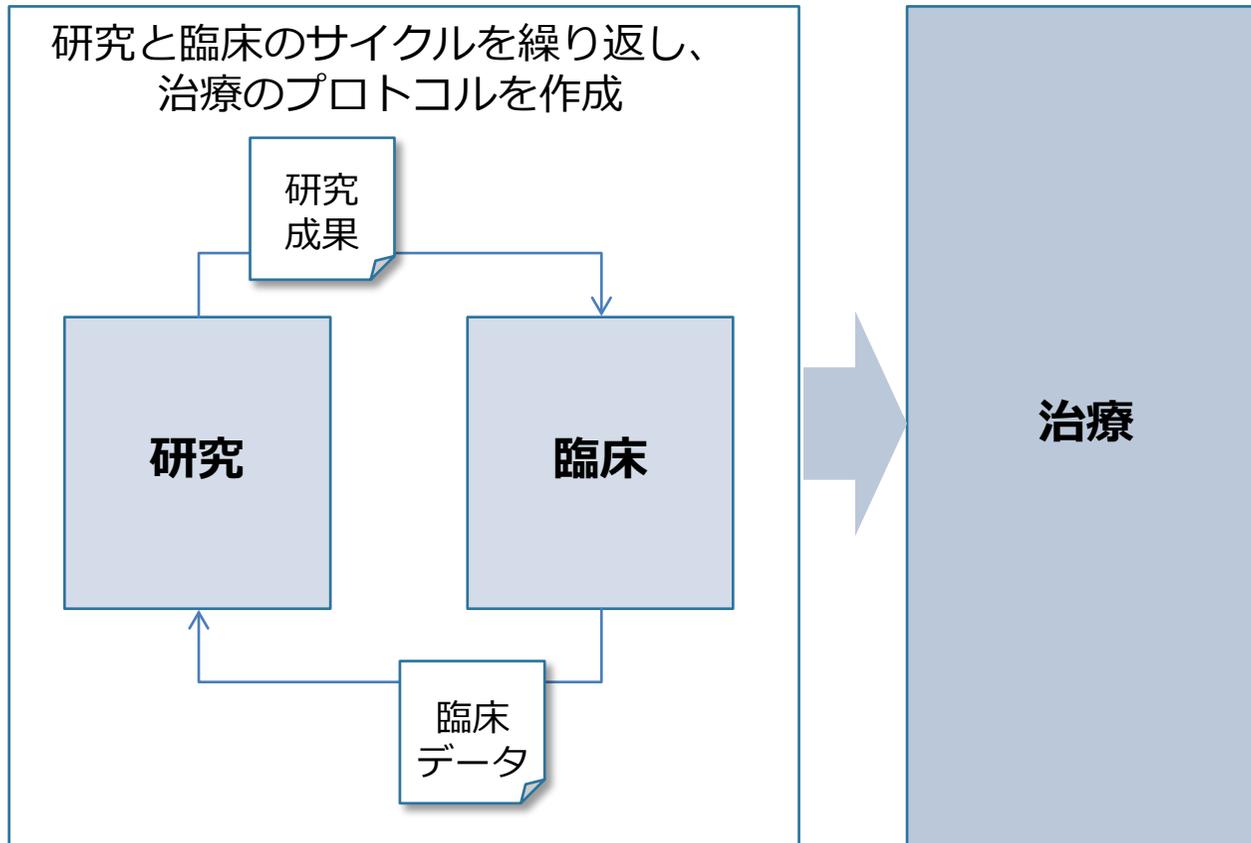
競合製品・サービスと差別化できる

ものである必要がある。

参考：事業コンセプトのCVT



事業コンセプト設定では、「研究機器」としての道も選択し得る (「治療機器」として上市・販売することのみがゴールではない)



ケースの「電気刺激装置」では、筋電計で得られるデータにより、
電気刺激と嚥下機能の因果関係を解明し、治療のプロトコル作成を進めることが課題

➤ 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

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

埋没費用（サunkコスト）

- ・ すでに発生して取り消しができない費用
- ・ 今後の投資の意思決定をする際に、本来は埋没費用が計算に入る余地はない
- ・ ただ、「すでに〇〇のコストや労力をかけたのだから。。」と引き返せないことが多い

➤ 本日のまとめ

- ✓ 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

- ✓ 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
 - ・ 現状そのニーズを満たすために代用している製品や技術があるか
 - ・ そのニーズは出現頻度が高いものか
 - ・ 「あればいい」ではなく、積極的に使用したいと考えてもらえるか

- ✓ 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