

三重電子工業(株) 「手術用剥離機器」

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

- 中部地方に本社・工場を持つ中小電機メーカー「三重電子工業」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。
- 三重電子工業は「手術用剥離機器」を開発。**日本で順調に販売数を伸ばすことができた。**
- アジアにおける医療機器市場の拡大を踏まえ、**海外市場への進出の好機**と捉えた三重電子工業は中国市場への進出を決定した。
- **中国市場の進出において様々な障壁があり**、現在は頓挫してしまっている。

▶ ディスカッションポイント

皆さんは、三重電子工業の海外事業担当です。中国医療機器市場への参入ができなかった原因と、今後の対応策について、以下のことを考えてください。

テーマ1.

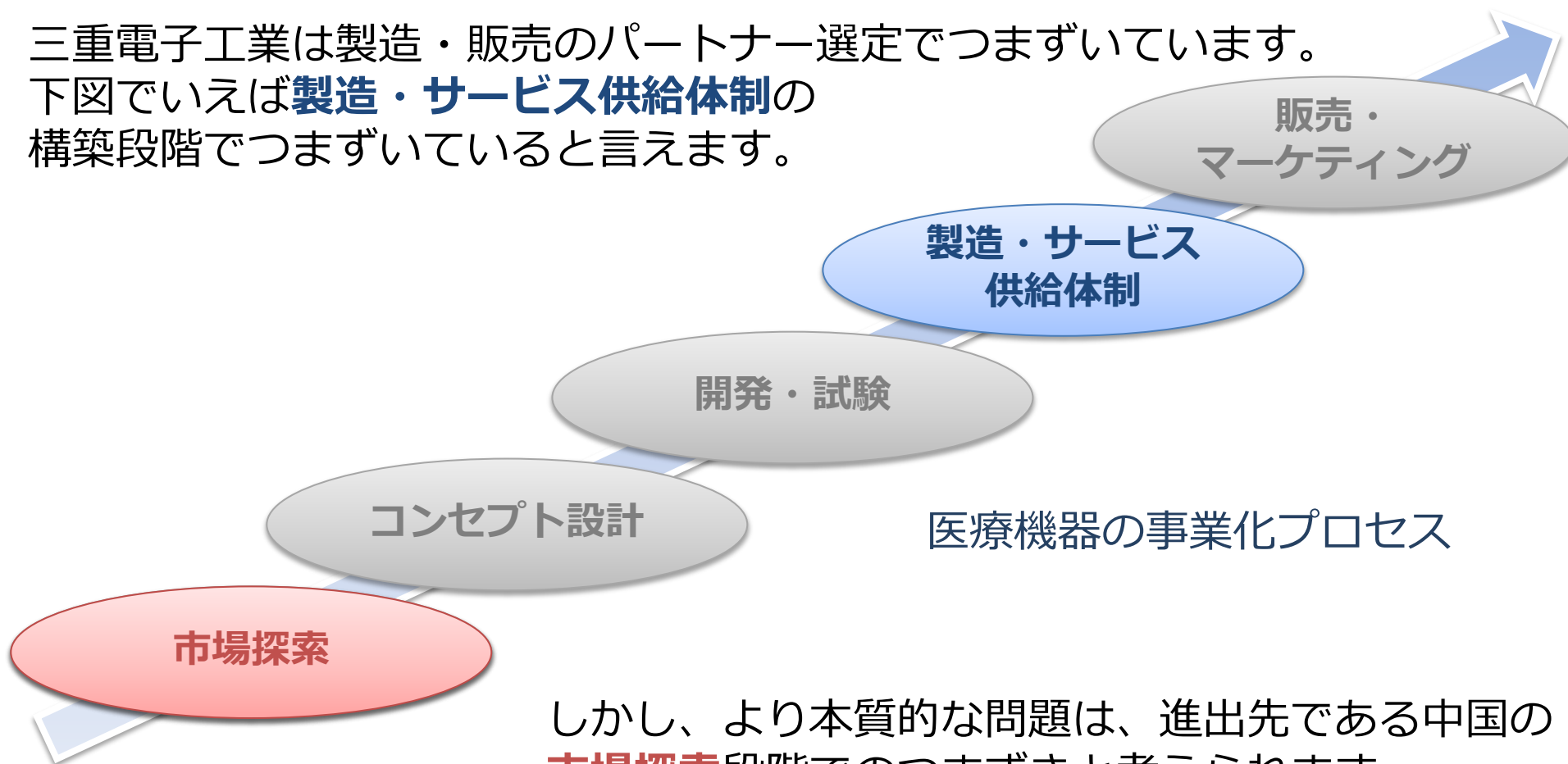
三重電子工業の中国進出にあたっては、2014年の期首役員会議において何を検討する必要があったのでしょうか。（20分）

テーマ2.

また、2015年7月現在の状況を踏まえ、三重電子工業は今後どのようなアクションをとるべきでしょうか。（15分）

》 ケースの着眼点

三重電子工業は製造・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、進出先である中国の**市場探索**段階でのつまずきと考えられます。

海外展開への本格的な資源投入を判断するにあたっては、まず以下の3つの問いすべてに「はい」と答えられる必要があります。

- 1. 進出先の国・地域の「環境分析」は十分に行いましたか。**
- 2. 進出先の「市場分析」は十分に行いましたか。**
- 3. 進出先での貴社の事業コンセプトは明確になっていますか。**

環境分析のチェックポイント

進出先の国・地域のマクロ環境を十分に把握する必要があります。
 一般的なフレームワークとしては「PEST分析（詳細は次ページ）」が用いられます。
 以下の表は、PESTのフレームワークに沿って、
 医療機器の海外進出にあたって確認しておくべきポイントを挙げたものです。

確認の視点（例）

政治環境	★ 医療関連の法律・制度（規制・税制・補助金等）	業許可取得や薬事承認のハードルは高い？ 低い？ 公平な競争環境になっている？
	★ その他企業活動に関わる法律・制度（消費者保護・個人情報保護・独占禁止等）	
	★ 医療機器関連の許認可制度（薬事承認・承認に要する期間・製造業許可・製版業許可等）	
	★ 現地政府・省庁の動向、医療政策	
	★ 裁判制度	
	政権交代の可能性 政治団体の圧力	
経済環境	★ 経済成長率	経済規模が十分にある？ （経済的に）医療行為を受けられる人は多い？ 少ない？
	★ 景気、物価、失業率の動向	
	★ 保険制度の整備状況	
	★ 平均所得の水準	
	★ 域内経済格差の大きさ	
	為替、金利、株価の動向	
社会環境	★ 人口動態・密度・構成（高齢人口・少子化等）	一般消費者でも医療行為を受けやすい？ 健康診断を受ける習慣がある？
	★ 医療アクセスの状況／受療行動の傾向	
	★ 商習慣	
	宗教、教育、言語	
	社会問題、事件、自然災害	
	ライフスタイル、価値観	
技術環境	★ 医療関連の特許の動向	知財リスクは高い？ 進出検討中の医療機器に付随する術式は普及している？
	★ 医療技術の水準	
	関連技術・代替技術の動向	
	研究機関（特に政府系）の研究テーマの動向	

「★」は特に重要な確認事項



参考：一般的なPEST分析

P:Politics

- 規制など市場のルールを変化させるもの。
例. 法改正、政権交代、税制改革など

E:Economy

- 景気や経済成長など、価値連鎖に影響を与えるもの。
例. 経済成長率、消費者物価指数、為替変動、株価など

S:Society

- 人口動態の変化など、需要構造に影響を与えるもの。
例. 高齢者人口、平均所得、流行、世論、宗教、教育、商習慣など

T:Technology

- 開発技術など、競争力に影響を与えるもの。
例. インフラ、IT、技術開発力、特許など

➤ 市場分析のチェックポイント

進出先の市場環境を十分に把握する必要があります。

一般的なフレームワークとしては、「5 force」が活用できます。

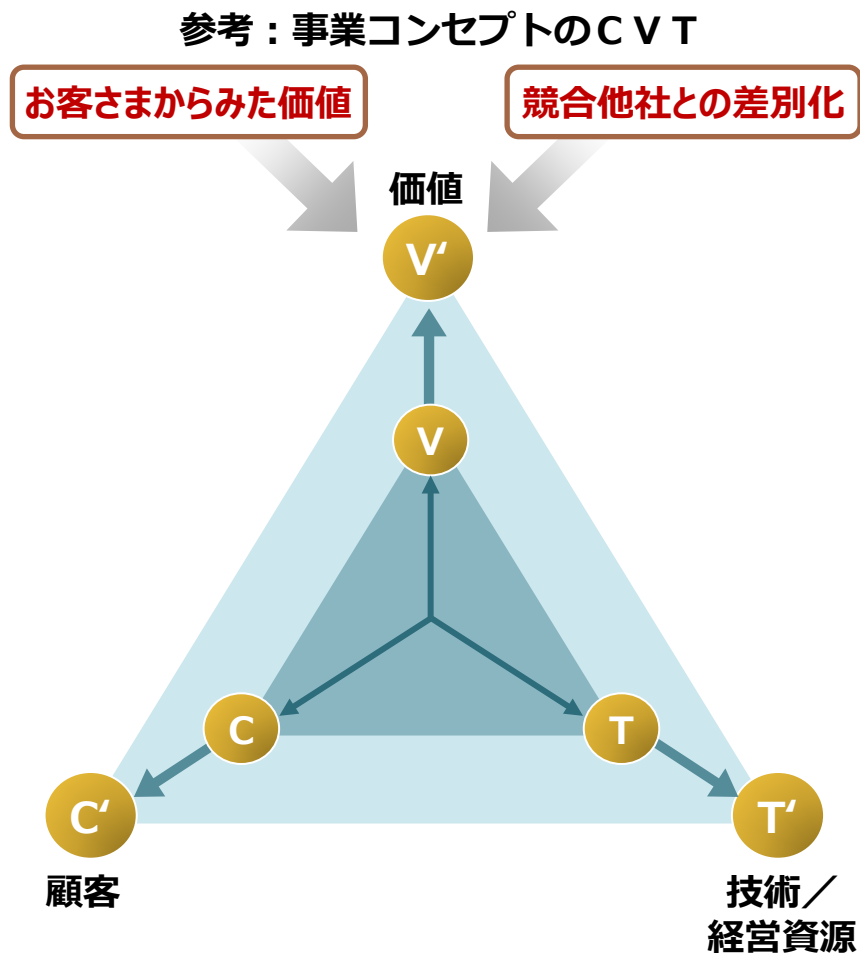
特に「代替製品の脅威」については、視点を拡げて考える必要があります。



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。



➤ 本日のまとめ

- ✓ 海外進出先の市場について経済成長率だけで判断せず、多角的な視点から事業の可能性を分析し、参入の可否を判断する。
- ✓ 海外進出先での現場のニーズを確認したうえで、事業コンセプトを明確にする。