

# インド業界ガイド

日本総合研究所

## 医療機器の国際化におけるキーポイント

第4回  
グローバルマネジメントグループ  
海老澤 淳

### 外資企業に依存した医療機器市場

インドの医療機器産業は、現在約 23 億ドル規模と、B R I C s 4 力国の中でも最も市場規模が小さい。しかし、成長率は 16% と 4 力国の中で最も高く、今後の伸びしろが期待されている。

インド医療機器市場は、医薬品市場とは対照的に、外資企業の市場シェアが高いのが特徴である。市場規模の大きい画像診断機器において、G E ヘルスケア、シーメンス、フィリップスのいわゆる 3 強が市場の約 7 割を占めるのをはじめ、モニタリング関連機器や体外診断機器などでも欧米企業のシェアが高い。唯一インド国内メーカーが善戦しているカテゴリーは消耗品関連であるが、そこでもシェアトップ 3 は米国企業ばかりである。

このような外資先導型の市場のなかで、日系医療機器メーカーは存在感を示せないでいる。心臓・循環器関連機器でテルモがシェア 2 位を獲得するなど一部で気を吐くものの、ほとんどのカテゴリーで苦戦を強いられているのが実情である(次ページ図表 1 参照)

このような日本勢の劣勢が続く環境を打破する糸口を模索すべく、日本総研はインド市場に興味のある日本企業の方々とインド・ヘルスケア研究会を立ち上げ、2011 年 12 月から 3 月まで第 1 期の活動を行った。

研究会では、毎回、インド商工会議所連合会( F I C C I )やインド商工会議所協議会( Assocham )、またインドの大手病院療機関などからゲストスピーカーを招聘した。ここでは、ゲストスピーカーのコメントの中で特に印象に残ったものを 2 つ紹介し、そこから日本企業の課題を考察してみる。

コメント 1 「機器ラインアップが豊富な医療機器企業であるほど、幅広い提案をしてくれることが多い。そういう所が最終候補に残る。また、G E が強いのは機器ラインアップに加え、G E キャピタルを活用したファイナンスでの提案ができるからである」(デリー私立病院経営者)

コメント 2 「ヘルスケア産業の成長期にあるインドでは、医療機器は更新よりも新病院の建設のために購入されることが多い。開業準備時は非常に多忙であるため、同時に購入するさまざまな機器について、それぞれ細かく現場のニーズを聞きながらメーカーを選定することは不可能に近い。結局、医療機器の選定で直接交渉を行うトップに対し、総合的に提案できるメーカーのみが交渉のテーブルに看くことができる」(同)

これらのコメントから導き出される日本企業にとってのキーワードは、「インド要人に対する総合的な提案力」である。

### インド要人に対する総合的な提案力 1 ) CEOへのファイナンススキームの提案

チェンナイを拠点に、全インドに約 9,000 病床、54 の病院で医療サービスを提供している最大手病院チェーンのアポロ病院のドクター・プラハップレディ会長

が「インドには巨大な潜在市場があり、ヘルスケアビジネスのパイを互いに奪い合わず、誰もが成長できる」とコメントするなど、インドのヘルスケアビジネス市場への期待は非常に高い。

ヘルスケアには新規参入も含め、多くの投資が集まっている。多くの私立医療機関では、病院を新設することでビジネスを拡大しようと考えているが、その一方で、資金調達が病院経営における重要な課題となっている。

医療機器への初期投資額は、新設建設費用の 30 ~ 40% を占めるともいわれる。この初期投資をいかに圧縮するかが、その後の病院運営に大きな影響を及ぼすため、製品を売るには、病院の経営課題を解決するファイナンススキームの提案が、製品の品質の訴求と同じくらい重要なである。

### インド要人に対する総合的な提案力 2 ) CEOへのプロモーションの仕掛け

インドの既存の医療機関における製品購入の意思決定は、現場の診療科のトップが学術面から具体的に製品を推薦することから始まり、その推薦を受けて管理部門( Medical Administration )がその製品に関するさまざまな情報収集や競合調査を行う。そして、それらの情報を踏まえて、トップマネジメントを含む購買委員会( Purchase Committee )が最終的な意思決定を行う、というのが一般的である。

一方で、上述の通り、病院新設時には購入交渉を効率的かつ有利に行うため、トップマネジメントが全面的に対応することが多い。ドクターの声に耳を傾けるため、医療現場に足繁く通い続ける日系メーカーも多いと思われるが、果たしてトップマネジメントに十分リーチできているだろうか。

インドの医療業界のコミュニティには階層構造があり、医療現場のドクターにはドクター同士のコミュニティ( 学会 )、トップマネジメントには病院経営者同士のコミュニティが存在しているように思える。また、このトップマネジメントのコミュニティは政財界とも通じており、私立病院のトップマネジメントが、経済団体のヘルスケア部門のトップ、また、中央・地方政府のヘルスケア諮問機関のメンバーとして名を連ねていたりすることもよく見られる。

よって、トップマネジメントへアクセスすることは、目の前の病院に対するプロモーションのみならず、政府あるいは公的医療機関へのロビー活動にもつながっているのである。

インドのような規制や業界のルールが未整備で、走りながら形成しているような国においては、病院のトップマネジメント層へのアクセスと政財界へのロビー活動とを並行して進め、業界におけるプレゼンスを高めることが結果的には自社製品のプロモーションのために必要である。

### インド要人に対する総合的な提案力 3 ) 業界の政財界要人へのロビー活動

インドの経済団体には、インド商工会議所連合会( F

INDIA INDUSTRIAL CONFEDERATION (I.I.C.I.) という二つの大きな組織が存在する。これら二つの組織における、さまざまな産業セクションには、それぞれ各産業を代表する企業のトップが、代表者として就任している。

インドではインフラ分野における政策が優先され、ヘルスケア分野はまだ発展途上である。こうした中、FICCIはヘルスケアの政策提言に熱心であり、FICCIを通じたロビー活動には一定の効果があるものと期待できる。

そこで日本総研は、2012年4月にFICCIIとヘルスケア分野での日印連携を推進していくことを目的としたMOUを締結するに至った。幅広いネットワークと情報発信の機会に恵まれるシンクタンクの連携によって、日印政府間、日印民間企業間、あるいはその組み合わせの連携を促進していくことが狙いである。

以上、実活動を通したインド要人からのメッセージを切り口に、日本の医療機器メーカーのインドにおける事業化のキーポイントを整理した。自社製品単体、あるいは自社単体の売り込みという狭い視野から、製品ラインアップの多様化、ファイナンスモデルを合わせた製品の提案といった製品レベルの複合化や、自社の事業領域にとどまらないステークホルダーの巻き込みといった事業レベルの複合化など、視野を広げた事業化戦略の策定を期待したい。

## プロファイル

海老澤 淳（えびさわじゅん）

総合研究部門  
社会産業デザイン事業部  
グローバルマネジメントグル  
ープ

## コンサルタント



早稲田大学大学院経済学研究科応用経済学専修修了。大手電機メーカー勤務を経て、日本総合研究所入社。人事関係の調査・コンサルティングに携わり近年では、インドに関する調査・コンサ

＜お知らせ＞

インドビジネス関連の情報を随時掲載しております

詳細は下記 URL をご覧ください。

[http://www.jri.co.jp/service/special/  
content7/](http://www.jri.co.jp/service/special/content7/)

## 图表

図表1：インドにおける製品カテゴリー別マーケットシェア

※黄色の網掛けは、インド地場企業

出所：「India medical equipment market」(2009) Global Markets Direct

※水色の網掛けは、日系企業

※それぞれのカテゴリに含まれる製品は次のとおり

- 1) 画像診断: CT、マンモグラフィ、MRI、超音波診断装置等
  - 2) モニタリング: マルチパラメーターモニタリング、非侵襲血圧計、遠隔モニタリング等
  - 3) 体外診断: 生化学検査、免疫検査、感染症検査、病理検査、微生物検査等
  - 4) 心臓・循環器: ペースメーター、心血管モニタリング、診断機器、人工心臓、心臓手術機器等
  - 5) 消耗品: 注射器、針、滅菌・消毒機器、ディスポーザー等

図表2：インドの経済団体（FICCI、CII）について

組織名	F I C C I (インド商工会議所連合会) 	C I I (インド工業連盟)  Confederation of Indian Industry
組織概要	1927年設立 会員企業数は中小企業を含む約83,000社 400名を超える専門家を通じて、経済の39分野で事業活動を行う。	1895年設立 会員企業数は約8,000社 63の国内事務所と、中国米国などに7つの海外事務所を運営。
重点活動領域	資源省エネルギー・マネジメント、CSR、食品輸出、品質マネジメント、消費者ケア、技術導入など	エネルギー効率・環境マネジメント、品質マネジメント、コーポレート・ガバナンス、知識マネジメントなど