

日本総研のインド注目企業ガイド

ヘルスケア業界の注目企業（２）

第 4 回
総合研究部門
海老澤 淳

立ち上がるヘルスケア周辺サービス事業

前回、インドの病院市場について述べたが、今回は、近年のヘルスケア市場全体の成長の波に乗って成長を続けている周辺サービス事業を取り上げる。2012 年度における検査センター事業、健康診断事業、薬局事業の市場規模を概観すると、それぞれ約 1,600 億円、900 億円、500 億円と、病院事業の 5 兆 5,000 億円と比較するとまだ小規模ながら、今後 3 年間の成長率はそれぞれ 36%、26%、20%という高い成長率が見込まれている。

既にそれぞれの事業ごとに、台頭するプレイヤーが出始めてきた。ここでは、各事業において特徴的な企業を紹介し、日本企業の打ち手を考察してみたい。

病院と周辺サービス事業の市場規模と成長率

(単位：億円)

事業名	2012	2015(予測)	成長率予想(%)
病院	55,000	87,000	17
検査センター	1,600	4,000	36
健康診断	900	1,800	26
薬局	500	850	20

出所：日本総研調査

迅速診断に集中するタイロケア

タイロケア・テクノロジーズ（以下、タイロケア）は、1995 年にインド最大の都市ムンバイで創業した検査センターの 1 つで、スピードにこだわるという独特のビジネスモデルで急成長を遂げている。

インドでは、一部の大病院を除いて検体検査（血液検査等）を行える設備を持つ病院はなく、クリニックや小規模病院などでの受診で検体検査が必要となった場合、患者自身が外部の検査センターを選んで検査し、その結果を問診医に提出するのが一般的である。インドには約 9,000 施設もの検査センターが存在するといわれており、そのうちの約 10%程度が近代的な大型検査センター、残り大多数が中小の検査センターである。中小の検査センターでは、自前の検査機器が貧弱で検査項目が限定され、一部の項目は外部委託に回され時間を要することが多い。

実は、タイロケアの検査施設は本社のあるムンバイにしかない。しかし、全国約 2 万カ所の採血センターで採取された血液は、空輸も利用しながら 24 時間以内にムンバイに集荷され、24 時間体制で検査を実施できる体制が整備されている。採血者本人は 48 時間以内にウェブで結果を確認で

きる。

検査項目を絞り込むのもタイロケアの特徴の 1 つである。通常、検査センターは対応力を売りにして検査項目をいかに増やすかに注力する。タイロケアは、いち早く検査結果を届けることを使命としているため、基本的に検査機器により自動判定できる検査項目のみが対象である。

独シーメンス製の最上位機種を導入するなど最新の検査技術への対応も進めており、24 時間稼働する検査機器には手厚い保守体制を敷いている。当然、コストはかかるが稼働率を高めて早期回収を目指す、まさに装置産業としてのビジネスを行っている。



検査室に設置されているシーメンス製検査機器
(日本総研撮影)

生活習慣病に着目したインダスプラス

インダスプラス（以下、インダス）は、人間ドックに特化した健康診断事業を提供する医療機関である。2000 年に、ムンバイ近郊の都市プネで、インドで社会問題となりつつある生活習慣病患者に早くから着目し、健康診断事業を開始した。現在、32 の都市で 60 のセンターを運営し、約 750 万世帯と 35 万社の企業を顧客に持つ。今後は、さらに 84 センターまで拡張していく計画という。

日本では生活習慣病対策や予防医療などが定着し、関連ビジネスも盛んだが、インドでは個人で病気予防をするという意識すらまだ高くない。そこでインダスでは、法人会員の獲得に注力している。インドでは企業内の健康診断が義務付けられていないが、従業員の健康管理が中長期的なコスト削減につながることを経営者に訴求すれば、一度に大量の顧客獲得が期待できるからである。実際、インダスでは、ICICI 銀行やメディアのタイムズ・オブ・インディアなど大手企業との契約を成立させている。

また、自前の健診センターを設置するだけでなく、大手病院チェーンのアポロホスピタルズやフォルティス傘下の SRL 等との提携にも注力しており、院内型の健診センター

としての事業も行っている。大手病院に通院・入院する顧客は、特に健康への意識が高いグループであり、彼らへのアクセスが容易になったことで、リピート率の高い優良顧客の獲得に成功しているといえる。最近では、センターの設置のみならず健診サービスの販売でも提携関係を強化しており、昨年はアポロホスピタルとグジャラート州における健診サービスの販売を行う計画を発表した。

富裕層への価値提供を広げるガーディアン

ガーディアン・ライフケア（以下、ガーディアン）は 2004 年に創業し、急速に成長している薬局チェーンの 1 つである。現在の薬局数は約 230 店舗、院内薬局と路面店の両方の事業を行っている。今後 2 年以内に 400 店舗への倍増計画があり、昨年末には三井物産から約 8 億円の出資を受けた。

インドの薬局市場は伝統的な小規模薬局が全体の 9 割以上を占めており、チェーン展開している薬局は、アポロホスピタル傘下のアポロファーマシーなど数えるほどしかない。しかし、チェーン薬局が急速に拡大しており、さらに昨年閣議決定された小売業に対する外資規制緩和も追い風となり、今後急激に市場構造が変わる可能性がある。

ガーディアンの基本戦略は「富裕層の生活への入り込み」といえる。ガーディアンは、富裕層をメインに販売戦略を展開しており、販売チャネルは空港や高級ショッピングセンターなどでの出店が多い。また、医療用医薬品に限らず、一般用医薬品（OTC）、栄養補給剤、化粧品、生活用品などさまざまな商品を取り扱い、プライベートブランドによる商品展開にも力を入れている。富裕層の美容や健康など生活のさまざまなシーンに対して自社の認知を広めようとしている。



インディラガンディ国際空港内のガーディアン。
空港内では唯一の薬局（日本総研撮影）

差別化するサービス業者といかに付き合うか

以上 3 つの事例を紹介した。急速に事業を拡大するそれぞれの企業では、絞り込んだセグメントのターゲット顧客

に最適化した攻め方を選択することにより、他社との差別化を図っている。中小の検査センターを使うことが多い中間層がターゲットのタイロケアは迅速な診断を受けられる点を売りにし、法人顧客を狙うインダスは社員の健康維持・増進が結果的にコスト削減につながることへの理解を経営者から獲得することを重視する。また、富裕層を顧客とするガーディアンでは洗練された製品ラインアップの拡充に努めている。

これら 3 社は、事業モデルを模索する中で、自社の訴求ポイントを絞り込んでいった。その結果、ターゲット顧客が明確になり、重点的に攻略できたことが奏功している。日本企業がインドでビジネスを行う際には、これら 3 社のようにきちんとセグメントを区別し、打ち手を検討することがまず重要になる。

その上で、日本企業の市場獲得方法の 1 つとして、このようにインドで差別化を進める成長企業のニーズ（速さ、啓蒙活動、製品ラインアップ）に徹底的に対応し、彼らの成長を支援しながら共栄していくことが考えられよう。例えば、診断速度を重視するタイロケアに対しては、診断の回答速度向上をはじめ、同時に診断できる検査項目数の増強、そして保守体制の一層の充実といった、彼らのビジネスモデルをさらに強化する点を訴求することが必要だ。

また、これから成長が期待される特長ある企業を新たに発掘し、彼らに対して彼らの特長と自社の製品・サービスを組み合わせたビジネスモデルの提案を仕掛けることも考えられる。例えば、健康診断事業者に対して、顧客のリピート率を高めるような顧客情報管理のシステムとノウハウなどを提案することなどができそうだ。

このように特長のあるインド企業を見だし、差別化されたビジネスモデルを共創することが必要になる。

プロフィール

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・コンサルティング案件に従事している。

<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/>