

特別対談シリーズ  
『グローバルの流儀』  
〈V o 1. 39〉

# 患者の上限なきニーズに応える製品・技術で医療に貢献



ニプロ株式会社  
代表取締役社長  
**佐野 嘉彦氏**

さの よしひこ 1945年山梨県生まれ。大阪府立大学工学部を経て68年に日本硝子繊維(現、日本板硝子)に入社、当時船舶ボート、他FRPに使用するガラス繊維の開発を担当。75年、30歳の時に株式会社ニプロ(現、ニプロ(株)国内事業部)に入社。現在、ニプロの主力製品で当時販売し始めたばかりの人工透析装置の商品開発、メンテナンス及び営業を担当。日本全国の医療機関をくまなくまわった。2006年常務取締役国内事業部長に就任。事業部長時代は医療機器などの商品開発、改良を進め、商品数を1万2000品目から2万品目に増やしたことやユーザー目線の営業政策を打ち出す。12年に代表取締役社長に就任。「経営に必要なのは他社よりもメリットのある商品を供給し続けること。顧客に継続し利用して頂けるだけでなく感謝して頂ける営業を行う。そうなることによりおのずと生き残れる」が持論。

1954年の創立以来、「事業活動を通じた社会貢献」の実現を目指し、技術革新をコンセプトに、医療用硝子部材から医療機器、医薬品へと事業を拡大してきたニプロ。長年にわたる開発・生産により蓄積してきた技術とノウハウを生かし、現在では人工臓器、循環器、検査・診断薬、注射・輸液、医療用医薬品、医療用包装材料、再生医療関係など幅広い分野において、患者や医療従事者のニーズに応える製品・技術を提供している。海外売上比率が約4割のグローバル企業でもあり、各国における地産地消を方針にトップシェアの獲得を目指す。代表取締役社長 佐野嘉彦氏に、国内、海外における戦略を聞いた。



スパイダー・イニシアティブ  
代表取締役社長兼 CEO  
法政大学経営大学院イノベーション・  
マネジメント研究科 特任講師  
**森辺 一樹氏**

## 森辺 一樹氏

もりべ かずき 1974年生まれ。幼少期をシンガポールで過ごす。アメリカン・スクール卒。帰国後、法政大学経営学部を卒業し、大手医療機器メーカーに入社。2002年、中国・香港にて、新興国に特化した市場調査会社を創業し代表取締役社長に就任。13年、市場調査会社を売却し、日本企業の海外販路構築を支援するスパイダー・イニシアティブ株式会社を設立。専門はグローバル・マーケティング。海外販路構築を強みとし、市場参入戦略やチャネル構築の支援を得意とする。大手を中心に17年で1000社以上の新興国展開の支援実績を持つ。著書に、『「アジアで儲かる会社」に変わる30の方法』中経出版 [KADOKAWA]、『わかりやすい現地に寄り添うアジアビジネスの教科書』白桃書房などがある。

## 硝子から医療機器、医薬品へ事業拡大

森辺: まずは御社の概要を教えてくださいませんか。

佐野: ニプロは現在、医療機器事業、医薬事業、そしてファーマパッケージング事業の3つを展開しています。

当社の創業は1947年、電球再生事業からスタートしました。54年にアンブル用硝子管、錠剤瓶用硝子管の販売を開始。65年に医療機器事業へと進出し、75年に製造を開始した人工腎臓「ダイアライザ」が当社を代表する製品となりました。88年には海外初となる製造・販売拠点をタイに開設し、事業をグローバル化。さらに、88年に菱山製薬(現ニプロファーマ)に資本参加し、本格的に医薬品分野へと進出しました。現在は総合医療メーカーとして品揃えの強化と世界市

場でのシェア拡大に取り組み、20年度には連結売上高5000億円達成を目標に歩みを進めています。

森辺: 2019年を振り返って、どのような取り組みをされたのか具体的にお聞かせください。

佐野: 当社はこれまで、ヨーロッパ、中国にホールディングスを設立してきました。子会社の本社機能だけホールディングスに移管し、事業に関してはそのまま子会社で決裁する方針とし、横の連携を強化して充実を図った一年でした。また、「地産地消」のコンセプトのもと、さらにグローバル化を進め、ユーザー目線にたった新商品、新技術の開発を進めました。

## 品質のグレードアップとコストダウンを実現

森辺: 御社グループは現在、海外売上比率が約4割というところまで成長していますね。

佐野: 4割でも少ないので、国内と海外が逆転するくらい海外に注力していきたいと思っています。品質をグレードアップしつつ量産できる、コストダウンできるメーカーでなければ生き残れません。医療分野の製品は、最終ユーザーである患者さまの要望に上限がありません。だから2つのグレードが欲しいんですよ。一番いい製品と、標準的な製品。とはいえ、最終的に医療は、その製品がなくなる方向に進まなければならない。その製品を必要とする病気になるらないようにするのが、患者さまの一番の要望です。だから我々メーカーは、自社の製品がなくなることを惜しんではいけないですよ。

森辺: 製品のトップシェアを望みつ

つ、その製品が必要なくなるような、もっと優れた製品の開発、もしくは医療の発展をも願っているということですね。では今後、海外展開を進める上で、御社にとっての課題を教えてください。

佐野: 当社の製品は治療に使うものなので、まず大変なのは、治験してエビデンスを取って認可を受けることです。もちろん生産するのも大変ですよ。品質を安定させながら量産するというのは並大抵のことじゃないですから。そして、ある製品が認可を受けても、今度は販売網を広げていくのがまた大変です。「ダイアライザ」の販売網はすでに全世界にできていますが、新しい製品の販売網は微妙に違います。生産、認可、販売網の3つの拡充が、これまでもこれからも当社が抱えていく課題ですね。

それから、研修をいかに充実させていくかも当社の課題の一つです。当社では



世界各地に研修センターを設けていて、滋賀県草津市には医療従事者向けの専門的な研修施設「ニプロ iMEP」を設置しています。これと同じ研修施設をヨーロッパにもつくりました。

森辺: 透析の機器にしても、治療に携わる人が使い方が分かなければ売れないので、それを研修施設「ニプロ iMEP」で教えている。

佐野: そうです。また、一か国に少なくとも1カ所以上は当社の透析クリニックと研修センターをつくって品質を維持しようとしています。

森辺: それぞれの地域の人にとって一番いいものを知ることで、先ほどのお話にあった、2つのグレードを皆さんが選べるようになるんですね。

## それぞれの治療単位で世界トップを目指す

森辺: 最後に今後の展望をお聞かせください。

佐野: 当社は全従業員が「三方よし」の考え方で、売り手と買い手がともに満

足し、さらに社会貢献ができることを理想としています。この考え方は将来的にも変わらずにありたいですね。また、医療にかかわる組織は縦だけではなく、横

にもつながっていることが大切です。医療の現場で必要なのは一つの製品だけではありません。ですから、つくる時は一つひとつであっても、売る時には横のつながりを常に全従業員が把握し、医療現場のニーズにきちんと対応できるメーカーでありたいですね。

数十年後の未来には、当社がそれぞれ

の治療単位において世界のトップシェアをより多く獲得していきたい。透析だけではなく、ホスピタル製品、パスキュラー製品、再生医療の細胞医薬品関連、医薬品のOEM関連、それからジェネリック製品関連と、それぞれの分野で世界のトップ3に入っていきたいと考えています。