

# ヘルスケアサービス市場の現状と課題、 事業化戦略について

2017年10月10日

株式会社 日本総合研究所

リサーチ・コンサルティング部門

シニア・エキスパート マネージャー 志水武史

# I . ヘルスケアサービス市場の現状

# 1. なぜヘルスケアサービスなのか①

➤ ヘルスケア産業創出についての政府計画における位置づけは以下のとおり。

## ①「未来投資戦略2017」

→「健康寿命の延伸」は、「移動革命の実現」、「サプライチェーンの次世代化」、「快適なインフラ・まちづくり」、「FinTech」と並ぶ戦略分野の位置づけ

## ②「日本再興戦略」改定2015

→国民の健康寿命延伸の実現に向けて、医療・介護・ヘルスケア産業の活性化・生産性の向上等についての取り組み施策を提示

## ③「健康・医療戦略」および「健康・医療戦略推進法」

→健康長寿関連産業を戦略産業として育成し、我が国経済の成長に資するため、「健康・医療戦略」を策定（2014年閣議決定）。その司令塔として健康・医療戦略推進本部を設置。併せて、健康長寿産業の創出・活性化により、我が国経済の成長に資することを基本理念とする健康・医療戦略推進法を制定

## ④「経済財政運営と改革の基本方針2017（骨太の方針）」

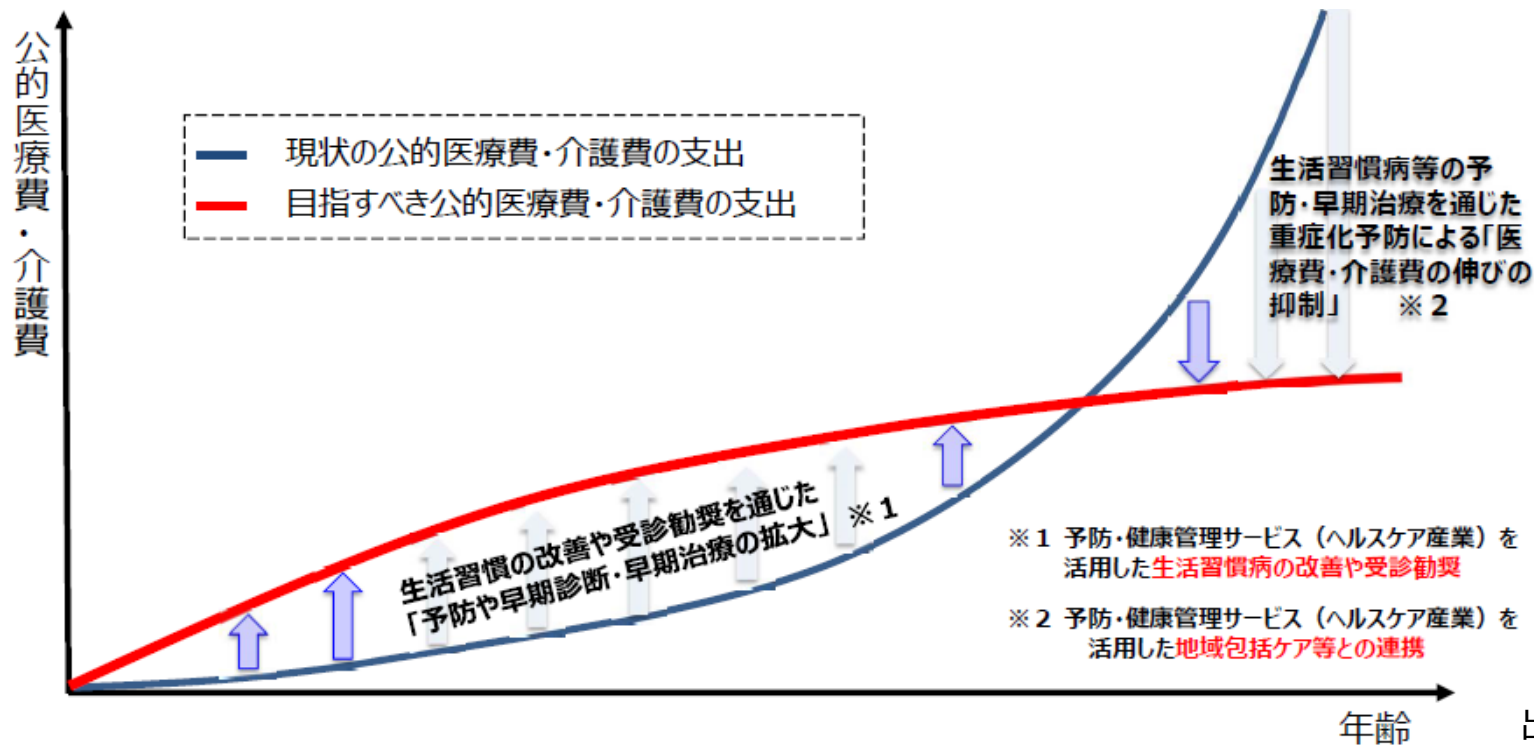
→消費活性化に向け、健康・予防分野等、新しい需要を喚起

## ⑤「まち・ひと・しごと総合戦略」

→地方創生における「しごと」作り

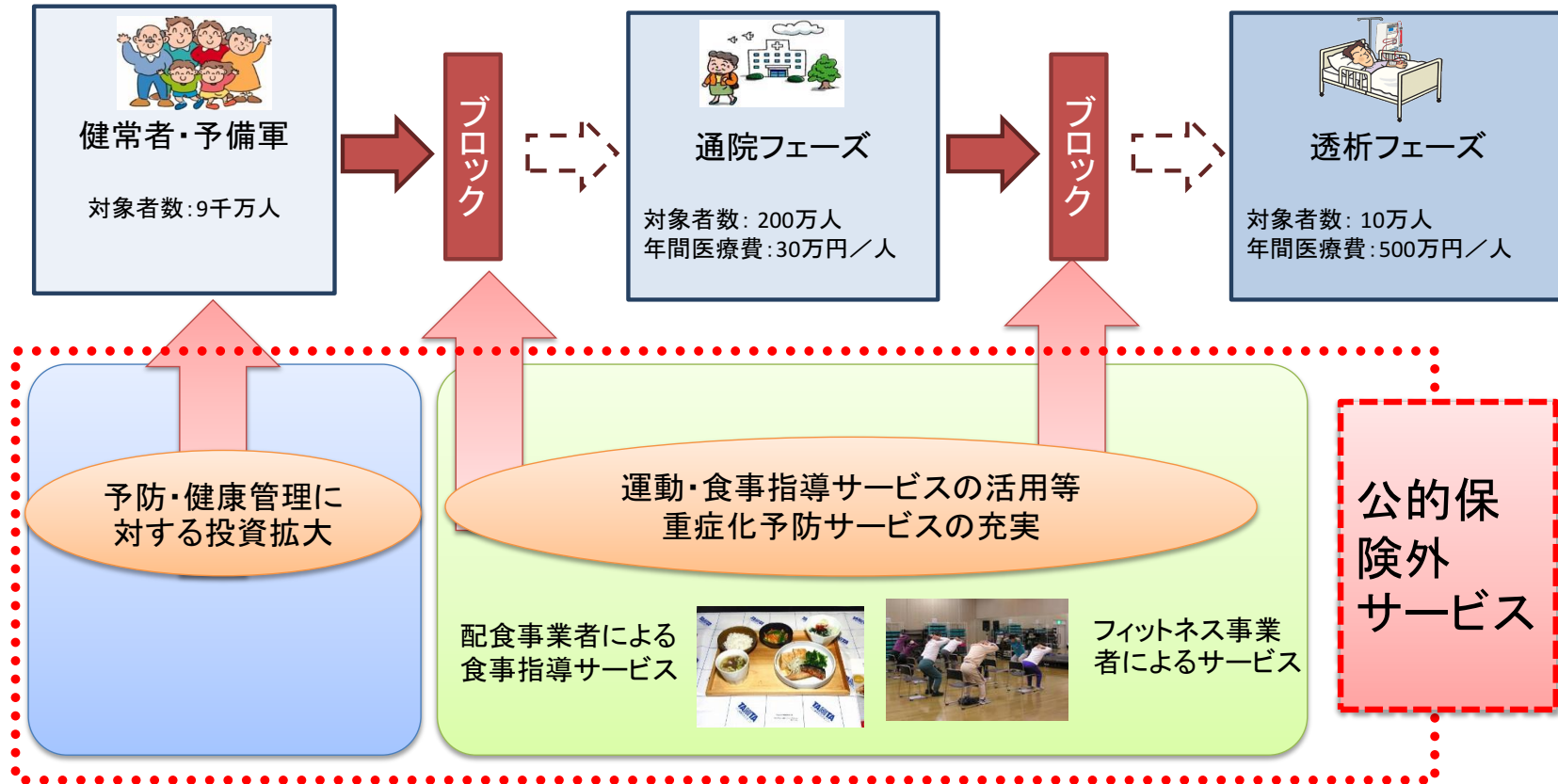
# 1. なぜヘルスケアサービスなのか②

- 高齢化社会においては国民の健康寿命延伸による生活の質（QOL）の向上、ならびに医療・介護費用の公的負担の適正化が必要であり、そのためには公的医療・介護保険外のヘルスケアサービス（健康寿命延伸産業）の創出・振興が求められる。さらにヘルスケアサービス分野において新たな産業を創出・育成することにより、新たな雇用を創出することも可能になる（→一石三鳥の効果）。
- 具体的には、①生活習慣病等に関して、「重症化した後の治療」から「予防や早期診断・早期治療」に重点化するとともに、②地域包括ケアシステムと連携した事業（介護予防・生活支援等）に取り組む。



出典：経済産業省資料

## 2. ヘルスケアサービスの市場規模見込み（考え方）



➡ 糖尿病以外の生活習慣病を合わせると、年間4兆円の市場創出、1兆円の医療費削減効果が見込まれる。

（備考）株式会社日本総研（2013）『経済産業省「平成24年度医療・介護等関連分野における規制改革・産業創出調査研究事業（医療・介護周辺サービス産業創出調査事業）調査研究報告書』図6-49。

（注）各疾患について健康から重症（慢性化）に至るいくつかのステージ別人員、費用、対応するサービス単価を基に、例えば10%のサービス利用率で生まれる市場規模と医療費削減額を算出している。

### 3. ヘルスケアビジネスの種類・位置づけ

➤ 健康関連商品を含むヘルスケアビジネス市場は、現状、以下の9分野（細かく分ければ15部分野）に整理が可能である（ヘルスケアのフェーズに「美容（エステ等）」を加えることも可能）。

		ヘルスケアのフェーズ（分野）				
		健康増進（wellness）			健診・健康管理（health）	治療・リハビリ（medical）
		運動	栄養（食事）	睡眠（リラクゼーション）		
介入ツール商材の種類	健康関連機器・商品	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ フィットネス機器</li> <li>□ ウェアラブル運動量計（万歩計等）</li> <li>□ 運動指導ソフト商品</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ サプリメント・健康食品</li> <li>□ 特定保健用食品</li> <li>□ 健康食レシピ本</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ マッサージ器</li> <li>□ リラクゼーション機器（アロマ等）</li> <li>□ 健康寝具</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 体脂肪計</li> <li>□ 血圧計</li> <li>□ 健康管理機能付き商品</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 病院食・介護食</li> <li>□ 医療用医薬品</li> <li>□ 大衆薬</li> </ul>
	施設サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ フィットネスクラブ・スイミングクラブ</li> <li>□ 地域スポーツセンター</li> <li>□ 各種運動教室</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 健康レストラン</li> <li>□ 健康食調理教室</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 温泉・スパ</li> <li>□ 各種リラクゼーション施設（マッサージ等）</li> <li>□ 座禅道場・ヨガ教室</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 人間ドッグ</li> <li>□ メディカルフィットネス</li> <li>□ ドラッグストア</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 医療機関・介護施設</li> <li>□ 調剤薬局</li> <li>□ 鍼灸</li> </ul>
	サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ アプリ等による運動量記録サービス</li> <li>□ 運動指導サービス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 健康食配送</li> <li>□ カロリー計算・記録サービス</li> <li>□ ダイエット・プログラム</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ アプリ等による睡眠量記録サービス</li> <li>□ 睡眠・リラクゼーション指導サービス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 健康管理サービス</li> <li>□ 簡易検診サービス</li> <li>□ ストレスチェックサービス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 医師の管理に基づく在宅医療・リハビリ等</li> </ul>

## 4. 地域資源を活用した新たなヘルスケアビジネスの創出

- ▶ 地域においては、人口減少と医療費増大が進む中、①高齢化に伴う地域の多様な健康ニーズの充足、②農業・観光等の地域産業・資源との連携による新産業創出により、地域の「経済活性化と医療費適正化」につなげることが重要。
- ▶ 健康・予防サービスを中核として、「食・農」、「スポーツ」、「観光」などの地域資源との連携により、地域に人を呼び込み、雇用を創出する産業を育成することが重要。



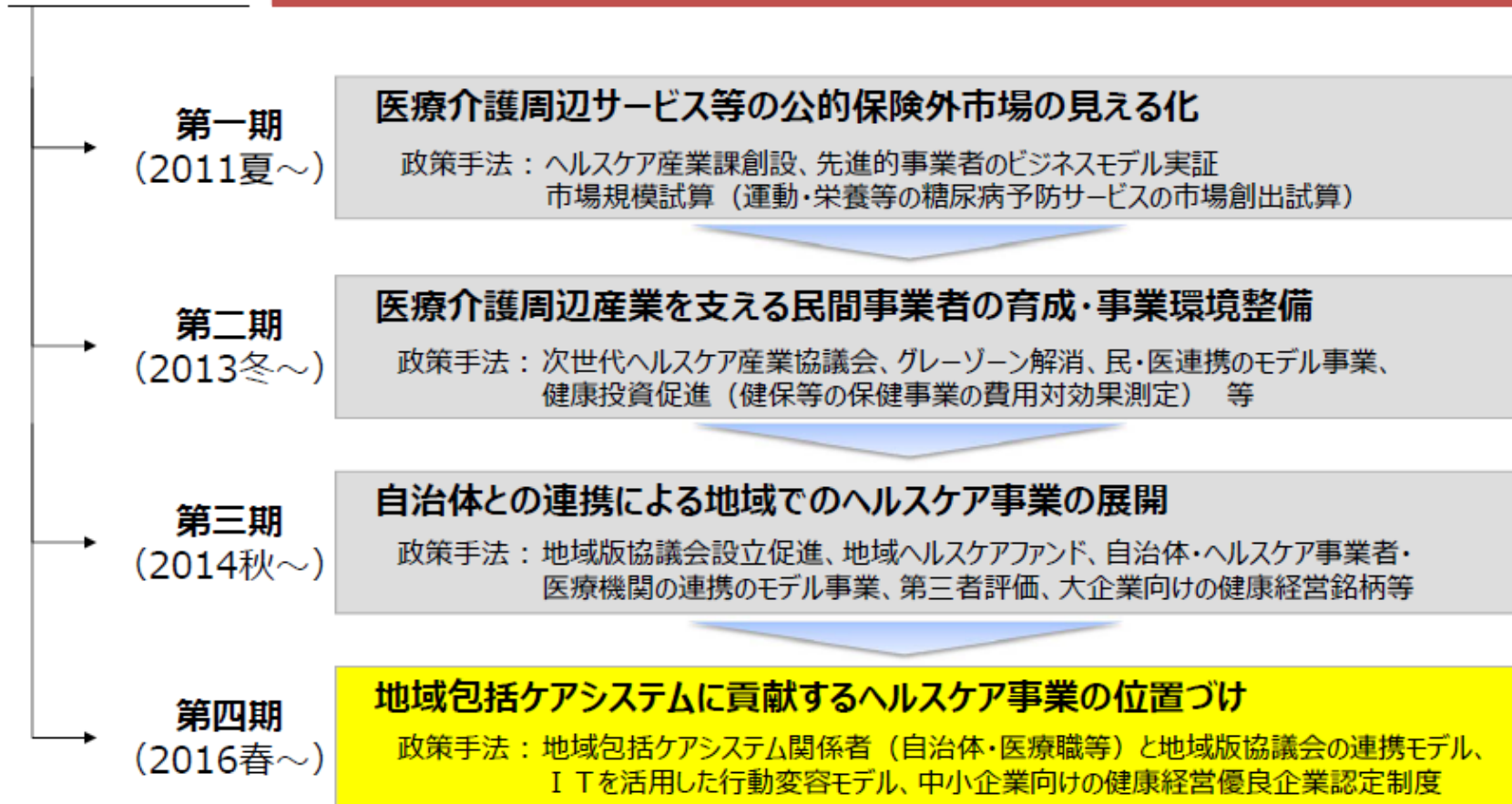
出典：経済産業省資料



# 5. これまでのヘルスケア産業政策の流れと今後

## ヘルスケア産業政策の基本理念

誰もが人生を最期まで幸せに生きることができる「健康長寿社会」を構築するため、これに貢献するヘルスケア産業を育成し、国民生活の向上につなげる。



出典：経済産業省資料



## ヘルスケアサービスの現状についてまとめると…

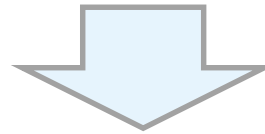
- ヘルスケアサービス市場は政府主導で産業創出が進められている。
- サプリメントや美容関連商品等の「モノ」については一定の市場が形成されているが、「サービス」の市場自体は黎明期の段階にある（市場統計等も存在していない）。
- もともと存在していたフィットネス等の事業者を除き、全国顧客を対象とするような大規模ヘルスケアサービス事業者はほとんど創出されていない（地域におけるスモールビジネス、ソーシャルビジネス的な事業者が多い）。

## Ⅱ．ヘルスケアサービス市場の課題 ～なぜ事業化がうまくいかないのか～

# ヘルスケアサービス創出における課題（1 / 6）

## 【課題1】

公的医療・介護保険サービスとの価格差  
→公的保険サービスであれば70%オフ



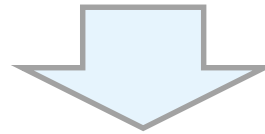
## 【対策、課題解決の方向性】

公的医療・介護保険の給付範囲の縮小  
または給付水準の引き下げ等の制度改革  
→ただし、この内容は国民の理解が得られにくい  
(現状、課題解決に対する有効な施策なし)

## ヘルスケアサービス創出における課題（2 / 6）

### 【課題2】

健康的な生活習慣の実施、  
ヘルスケア・サービス利用に向けた個人の行動変容の難しさ  
→健康無関心層をどう巻き込むか



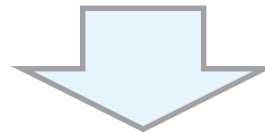
### 【対策、課題解決の方向性】

IoT・健康情報（ビッグデータ）の活用により、  
個人の行動変容につながる可能性あり。  
また、国が進める「健康経営」の浸透により、企業事業主が  
従業員のためにサービス購入を図る機運も発生

# ヘルスケアサービス創出における課題（3 / 6）

## 【課題3】

診療・介護報酬対象となる医療・介護サービス  
（医師の診療行為等）との線引きの難しさ  
→グレーゾーンの存在。医療領域に入り込むと、医療関係者等から反発



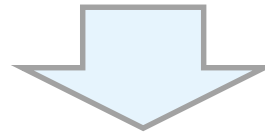
## 【対策、課題解決の方向性】

国（経済産業省、厚生労働省）がグレーゾーン解消制度を実施中

# ヘルスケアサービス創出における課題（4 / 6）

## 【課題4】

ヘルスケアサービスの費用対効果の不明確さ  
→費用対効果が見えないとサービス購入につながらない  
(特に自治体、保険者)



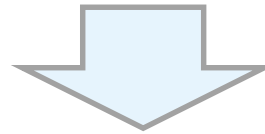
## 【対策、課題解決の方向性】

健康情報（ビッグデータ）の分析を通じた  
個々人別の費用対効果の推計・明示  
→ただし、厳密には、研究機関と連携し長期にわたる大規模調査を経ないと、  
マクロレベルでの医療費等の適正化効果はわからない。

# ヘルスケアサービス創出における課題（5 / 6）

## 【課題5】

単品のサービスとしての差別化、収益化が困難  
→外部事業者の商品・サービスとの連携が重要



## 【対策、課題解決の方向性】

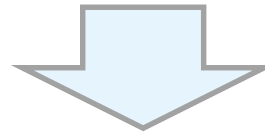
事業者同士の連携促進を図る  
地域版ヘルスケア産業協議会（産業創出プラットフォーム）  
の組成を推進



# ヘルスケアサービス創出における課題（6 / 6）

## 【課題6】

起業時における支援人材（メンター等）、資金の不足

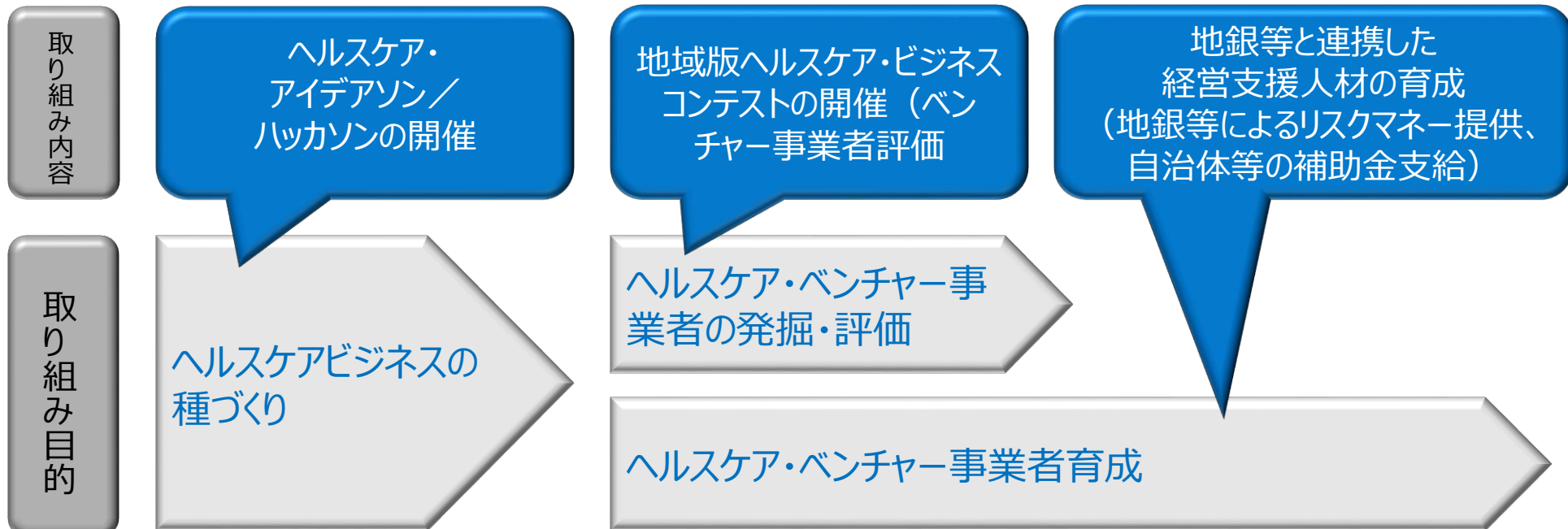


## 【対策、課題解決の方向性】

国（経済産業省）が  
「地域ヘルスケアビジネス・イノベーション・ハイウェイ構想」を  
検討・実施中

# (参考) 地域におけるヘルスケアビジネス創出に向けた取り組みの方向性 (日本総研案)

- 地域においてはベンチャー事業者が少ないと考えられるため、事業の核となるアイデアの検討段階（ビジネスの種づくり段階）から支援する必要があると考えられる。
- 地域版ヘルスケア協議会において、ビジネスの種を生み出す取り組み（アイデアソン／ハッカソン）、ベンチャー事業者の発掘・育成につながるビジネスコンテスト、地域の金融機関関係者を対象とする経営支援人材育成を行うことにより、協議会の活性化と事業創出が図れるものと考えられる。



## ヘルスケアビジネス創出における課題について、まとめると…

- ヘルスケアサービス市場には、一般のサービス市場にはない「サービス創出の難しさ」が存在。
- サービス創出における課題のいくつかは、政府主導の取り組みにより解決が図られつつある。
- IoT・ビッグデータの活用により、ヘルスケアサービス市場の状況は今後大きく変わる可能性あり。

# Ⅲ. ヘルスケアサービスの事業戦略とその事例

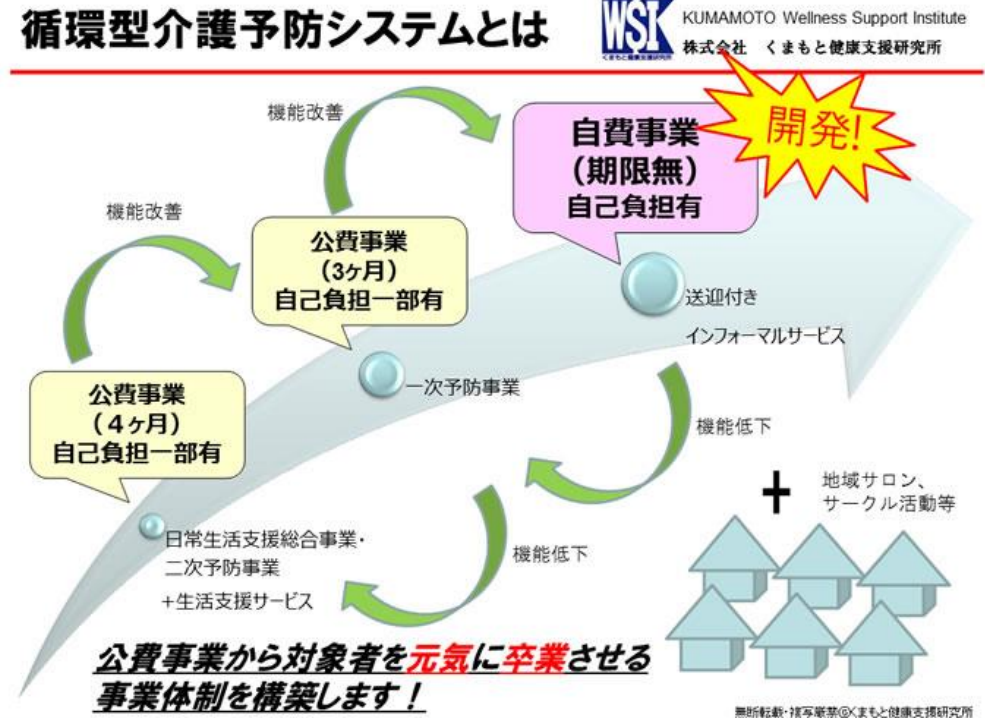
## ～ 6つの基本的戦略～

## 【ヘルスケアサービス創出に向けた基本的戦略 1】

# 公的医療・介護保険を活用せよ！

- 公的保険の給付対象サービスを併せて提供することにより、事業の下支えが可能になる。
- すでに公的保険サービスを提供している医療法人や社会福祉法人等においては実施しやすい戦略
- 代表的な成功事例としては、くまもと健康支援研究所（循環型介護予防サービス）、エムダブルエス日高（シニアトレーニングジム、産業ソーシャルワーカー等）、アグリマス（デイサービス施設におけるヨガスタジオ運営、産直野菜販売等）のサービスが挙げられる。

くまもと健康支援研究所の「循環型介護予防サービス」



## 【ヘルスケアサービス創出に向けた基本的戦略 2】

# サービス提供分野を拡大せよ！

- 特定分野での商材拡大、または周辺分野への事業展開を行うことにより、収益源が拡大するとともに、政策変更や消費者志向の変化にも対応可能（「規模の経済」ではなく「範囲の経済」）
- サービス提供分野の拡大に際しては、地域版ヘルスケア産業協議会等の場を活用し、事業者同士のマッチングを通じて、商品・サービスの連携を図ることが重要。

		ヘルスケアのフェーズ（分野）				
		健康増進（wellness）		タニタの展開	健診・健康管理（health）	治療・リハビリ（medical）
		運動	栄養（食事）	睡眠（リラクゼーション）		
介入ツール（商材）の種類	健康関連機器・商品	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ フィットネス機器</li> <li>□ ウェアラブル運動量計（歩数計等）</li> <li>□ 運動指導ソフト商品</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ サプリメント・健康食品</li> <li>□ 特定保健用食品</li> <li>□ 健康食レシピ本</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ マッサージ器</li> <li>□ リラクゼーション機器（アロマ等）</li> <li>□ 健康寝具</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 体脂肪計</li> <li>□ 血圧計</li> <li>□ 健康管理機能付き商品</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 病院食・介護食</li> <li>□ 医療用医薬品</li> <li>□ 大衆薬</li> </ul>
	施設サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ フィットネスクラブ・スイミングクラブ</li> <li>□ 地域スポーツセンター</li> <li>□ 各種運動教室</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 健康レストラン</li> <li>□ 健康食調理教室</li> </ul> <p>周南病院の展開</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 温泉・スパ</li> <li>□ 各種リラクゼーション施設（マッサージ等）</li> <li>□ 座禅道場・ヨガ教室</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 人間ドッグ</li> <li>□ メディカルフィットネス</li> <li>□ ドラッグストア</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 医療機関・介護施設</li> <li>□ 調剤薬局</li> <li>□ 鍼灸</li> </ul>
	サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ アプリ等による運動量記録サービス</li> <li>□ 運動指導サービス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 健康食配送</li> <li>□ カロリー計算・記録サービス</li> <li>□ ダイエット・プログラム</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ アプリ等による睡眠量記録サービス</li> <li>□ 睡眠・リラクゼーション指導サービス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 健康管理サービス</li> <li>□ 簡易検診サービス</li> <li>□ ストレスチェックサービス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 医師の管理に基づく在宅医療・リハビリ等</li> </ul>

FiNCの展開

帝人の展開

## 【ヘルスケアサービス創出に向けた基本的戦略 3】

# マーケティングは適切に！

- サービス料金を支払ってくれる「顧客」を明確化した上で、顧客がサービス利用を通じて「課題解消（疾病等のマイナスの解消）」を図りたいのか、「付加価値創出（体力向上等のプラスの価値創出）」を図りたいのか、顧客のニーズを適切に把握することが重要
- 科学的に根拠のある「正しい」サービスであっても、必ずしも顧客に受け入れられるとは限らない。
- 「機能的ベネフィットではなく、情緒的ベネフィット・自己表現ベネフィットに目を向けよ」（デイビッド・A・アーカー）
- 代表的な事例としては、ライザップや各種エステ・美容サービスの広告等が挙げられる。

### 【アーカーのベネフィット 3 分類とヘルスケア産業の事例】

機能的ベネフィット	情緒的ベネフィット	自己表現ベネフィット
商品・サービスそのものの機能等により得られる便益	商品・サービスの所有・利用により得られる良い感情（気持ち）の便益	商品・サービスの所有・利用により可能になる自己表現・自己実現の便益

Apple Watch Hermès



(出典)アップルHP  
 (<http://www.apple.com/jp/apple-watch-hermes/>)

ライザップのプログラム



(出典)ライザップHP (<http://www.rizap.jp/>)



## 【ヘルスケアサービス創出に向けた基本的戦略 4】

# 課金の方法を工夫せよ！

- 公的医療・介護サービスとの料金格差が際立つヘルスケアサービスにおいては、課金方法についての工夫（価格差を目立たせない）が必要
- 具体的には、インフラ関連費（住宅費、電気・ガス・水道代）にサービス料金を盛り込む方法、携帯電話料金とともに引き落とされる携帯アプリサービス課金のしくみ等が考えられる。
- 事例としては、近鉄不動産と連携した国立循環器病センター（国循）、NTT、ドコモ・ヘルスケアのマンション居住者向けサービス（ウェアラブル端末等を用いて入手したマンション入居者のバイタルデータを国循が確認し、入居者毎のバイタルデータに基づく健康・受診アドバイスのフィードバックを自宅のテレビを通して受けられるサービス）がある。

【健都ザ・レジデンス健康ソフトサービスの概要】



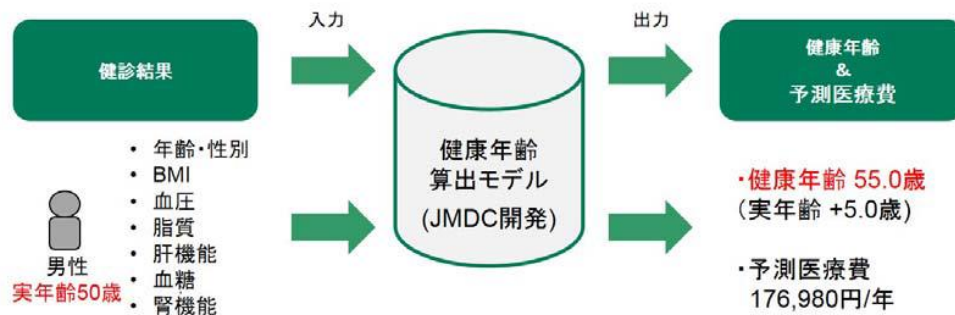
(出典) 近鉄不動産 ([http://www.kintetsure.co.jp/mansion\\_kansai/hokusetsu/kento/nihonhatsu/index.html](http://www.kintetsure.co.jp/mansion_kansai/hokusetsu/kento/nihonhatsu/index.html)) より抜粋

## 【ヘルスケアサービス創出に向けた基本的戦略 5】

# IoT・健康情報ビッグデータを積極的に活用せよ！ →デジタルヘルスへの移行

- サービス提供に際して、IoT・健康情報ビッグデータを適切に活用することにより、潜在顧客層の掘り起こし（個人の行動変容促進）、顧客にとってより効果的なサービス提供（サービス提供結果の検証によるサービス内容の見直し）、事業者にとってより効率的なサービス提供（中山間地域等における遠隔サービス提供等）が可能になる。
- 代表的な事例としては、スマホアプリ、ウェアラブル端末等を活用した各種遠隔健康相談サービス、健康情報ビッグデータを活用した保険商品等が挙げられる。

【健康年齢少額短期保険の基盤となるビッグデータを活用した、株式会社日本医療データセンターの「健康年齢®」のしくみ】



(出典)株式会社日本医療データセンターHP <https://www.jmdc.co.jp/> )より抜粋

サービス料金は、1回の相談（最大10分間）で2,000～3,000円

### 【MRTの「ポケットドクター」】

6つの特徴



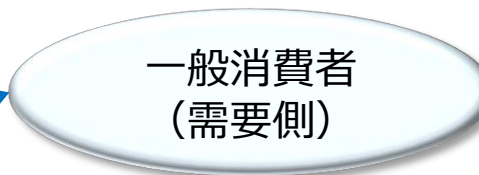
(出典)MRT株式会社HP ( <https://www.pocketdoctor.jp/about/> )

## 【ヘルスケアサービス創出に向けた基本的戦略 5】

# IoT・健康情報ビッグデータを積極的に活用せよ！ →デジタルヘルスへの移行

- サービス提供に際して、IoT・健康情報ビッグデータを適切に活用することにより、潜在顧客層の掘り起こし（個人の行動変容促進）、顧客にとってより効果的なサービス提供（サービス提供結果の検証によるサービス内容の見直し）、事業者にとってより効率的なサービス提供（中山間地域等における遠隔サービス提供等）が可能になる。
- 代表的な事例としては、スマホアプリ、ウェアラブル端末等を活用した各種遠隔健康相談サービス、健康情報ビッグデータを活用した保険商品等が挙げられる。

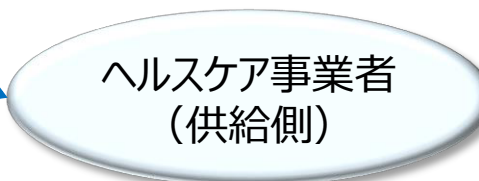
- ✓ 当事者意識向上、行動変容につながる個別具体的な健康関連情報
- ✓ サービス利用時の物理的・心理的障壁軽減



- ✓ 自分により適したサービス購入・利用



- ✓ サービス効果についての定量的情報
- ✓ サービス提供時の物理的障壁軽減
- ✓ 提供プロセスの効率化

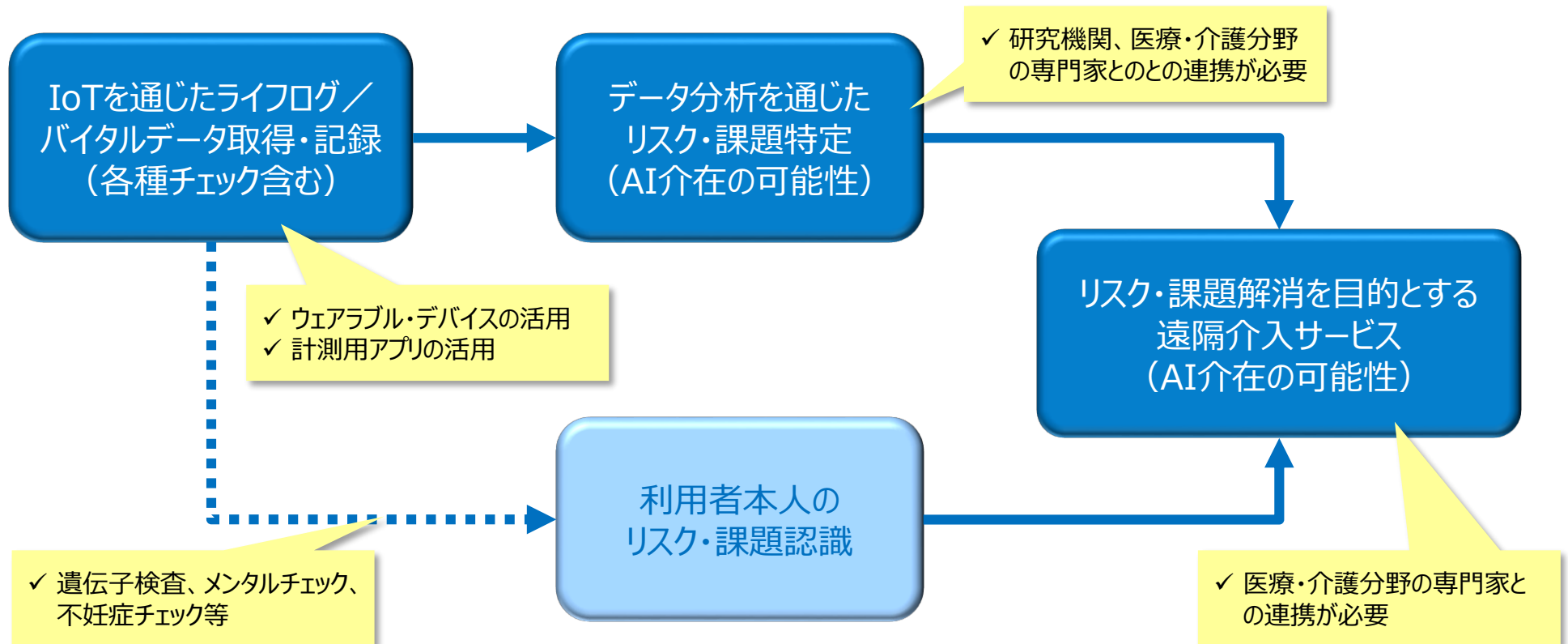


- ✓ 差別化可能かつ効果的なサービス提供
- ✓ ビッグデータ分析結果に基づく新たなサービス等の創出

次世代の国づくり

## (参考) 今後のデジタルヘルス・ビジネスの方向性

- IoTを活用したライフログ／バイタルデータ取得・記録サービスのみではマネタイズ困難。データ分析を通じて、リスクを特定し、かかるリスクの解消に資する遠隔介入サービス（専門家によるサービス）までパッケージ化して提供することによりマネタイズが容易になる可能性。
- ライフログ／バイタルデータを取得・記録せず、遠隔で各種介入サービスを提供するモデルも考えられる。



## 【ヘルスケアサービス創出に向けた基本的戦略 6】

# 「ヘルスケアらしさ（健康）」を強調するな！

- 健康・ウェルネスといったヘルスケアらしさを想起するキーワードは、それを切実に求めない層（健康課題の解消を図りたい層と「健康おたく」以外）には訴求せず、むしろ忌避する傾向があることから、顧客層が限られてしまう。
- 「手段」または「目的・成果」のいずれかにおいて、ヘルスケアらしくない商品・サービスの打ち出しにより、新たな顧客層発掘につながる可能性（顧客の動機は何であれ、結果としてサービス利用・健康増進につながればOK）





## ヘルスケアサービスの事業化戦略について、まとめると…

- ヘルスケアサービス市場特有の「サービス創出の難しさ」が存在するが、マネタイズに成功している事業者も存在
- 事業者同士の連携、デジタルヘルスへの移行が成功の鍵
- 「手段」または「目的・成果」のいずれかにおいて、ヘルスケアらしくない「ハズシ」が必要