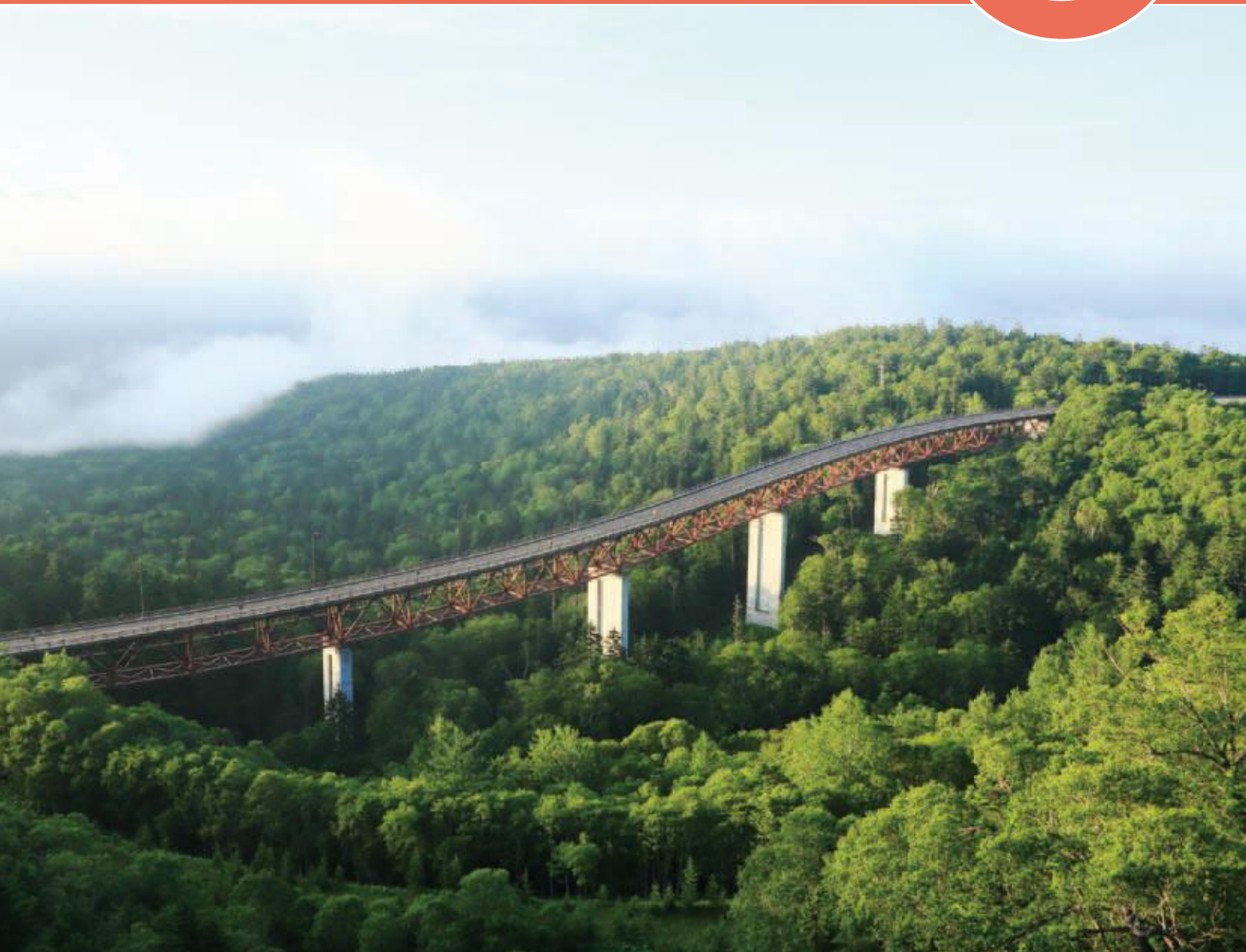


調査月報

中小企業の今とこれから

2017
No.107

8



調査レポート

新規開業企業経営者の休職に関する一考察

—休職前後の実態と事業継続のヒント—

総合研究所 主任研究員 藤田 一郎

大きくはばたく小さなサービス産業

春夏秋冬成長する花火店

長野県上田市 (有)ウスザワ

調査月報

中小企業の今とこれから

2017
No.107



調査レポート... .. .4

新規開業企業経営者の休職に関する一考察 —休職前後の実態と事業継続のヒント—

*総合研究所 主任研究員 藤田 一郎



表紙写真：
シリーズ「ダイナミック・ジャパン」
三國峠の松見大橋と朝霧
(北海道河東郡上士幌町)

大きくはばたく小さなサービス産業... ..30 春夏秋冬成長する花火店

*長野県上田市 (有)ウスザワ

巻頭随想... ..2 多様性は武器

*昭和女子大学 理事長・総長 坂東 真理子

食料品産業の海外展開にみる日本製品の競争力... ..16 海外市場向け戦略商品をどう選ぶか

*総合研究所 主席研究員 海上 泰生

新時代の創業... ..20 たった一人の創業で地域の課題に挑む

*長野県北佐久郡立科町 TAKE

社史から読み解く経営戦略... ..24 カゴメ

—トマトを化身させた農家の努力—
*社史研究家 村橋 勝子

データでみる景気情勢 ~日本公庫総研調査結果から~... ..26 中小製造業の設備投資は7年ぶりに減少

北から南から... ..34 持続的経営の支援と新たな 地域経済の担い手の創出に向けて

*海南商工会議所 相談事業課長 高野 拓哉

世界のあれこれビジネス情報便... ..35 韓国で市民権を得る「お一人様」と「ドック」

*住友商事グローバルリサーチ(株)

論点多彩... ..36 中小企業におけるヘルスケアビジネス参入のヒント

* (株)ヘルスケア・ビジネスナレッジ
代表取締役社長 西根 英一

経営最前線1... ..42 ターゲットを見直し新たな需要を開拓

*神奈川県厚木市 (株)ベネクス

経営最前線2... ..44 仲卸2代目が始めた花を贈る文化づくり

*愛知県豊橋市 HANA イノベーション(株)

ビジネスに和歌... ..46 法令遵守を訴求する歌

*福田 智弘

ブックレビュー... ..47 クックパッドデータから読み解く食卓の科学

今月の逸品／編集後記... ..48

中小企業における ヘルスケアビジネス参入のヒント



(株)ヘルスケア・ビジネスナレッジ 代表取締役社長 **西根 英一**

にしね えいいち

マッキンゼーヘルスコミュニケーションズCKO（チーフ・ナレッジ・オフィサー、最高知識責任者）などを経て、ヘルスケアに係る事業構想の専門家としてビジネス、アカデミア、省庁・自治体事業のパブリック分野でパラレルワークスタイルを展開。現在、(株)デザインサプリー代表取締役会長のほか、事業構想大学院大学事業構想研究所客員教授、千葉商科大学サービス創造学部特命教授を務める。厚生労働省「すこやか生活習慣国民運動（健康日本21（第一次）」の推進室室長等を歴任。近著に『生活者ニーズから発想する健康・美容ビジネス「マーケティングの基本」』（宣伝会議、2015年）がある。

健康行動と消費行動を促す ヘルスケアビジネス

一般消費財であれば、消費行動の獲得によってビジネスが成り立つ。しかし、ヘルスケア商材の場合、消費行動の前に健康行動が設けられる。消費者が健康に対して無関心であるのなら、健康への「気づき」を与えねばならないし、関心をもったら、正しい「知識」を得てほしいし、関心と正しい知識が伴ったら、そのリテラシーを機動力とした「行動」へと導き、行動しはじめたら、習慣化につながるよう「継続」を目指したい。この健康行動の段階的推移を「行動変容ステージ」と呼ぶ。順に無関心期→関心期→準備期→実行期→維持期と移行する。そして、この健康行動の獲得に少し遅れて、消費行動が“輪奏”のように続いていくイメージでヘルスケアビジネスは完成形を成す（以降、本稿ではヘルスケアビジネスの目的行動を、健康行動+消費行動の意から

「健康消費行動」と表記する）。

このように複雑でありながら、ヘルスケアビジネスに注目が集まるのは、ヘルスケアビジネスが個人の健康課題だけでなく、社会が抱える課題をも解決していく“善循環”の要素を持ち備えているからであろう。

健康の定義について、WHO（世界保健機関）の憲章に「健康とは身体的、精神的かつ社会的に良い状態であって、単に病気でないとか虚弱でないということではない」と示されている。カラダの健康（Physical health）、ココロの健康（Mental health）、キズナの健康（Social health）が補完し合った構造をつくり、個人に最適化された健康（Optimal health）を形成する。そしてその集合体が、社会（家族や地域、職域等）が抱える課題を解決していくという構図である。日本のように消費者が高度に成熟した市場で、ヘルスケアビジネスが注目され、脚光を浴びる理由がわかるだろう。

社会全体の健康課題と ひとりに一人ずつの健康課題

「健康寿命の延伸」（健康日本21（第二次）より発信）という言葉聞いたことがあるのではなからうか。

“どれくらいまで生きていますか”の平均寿命でなく、“どれくらいまで健康でいられますか”を健康寿命という。多くの人が晩年、要介護状態におかれることから、介護が必要になるような因子に対して早めに対応し、健康で暮らしましょうということを表した言葉が先の「健康寿命の延伸」となる。まさに、医療費削減を目指す社会全体の健康課題である。

これを達成するために、まずは①病気になるための予防医療の推進（具体的には、食生活の改善、健康習慣の獲得、休養・睡眠、禁煙・節酒等）、②病気の早期発見を目的とした健診・検診の受診率向上（健康状態を診る定期健診・特定健診・歯科健診の受診率、病気を発見するためのがん検診・肝炎検診・HIV検査の受診率等）、③非可逆的な加齢に伴う運動器機能保持を目的としたロコモ対策等が、細かな数値目標とともに定められている。

これらが、地域や職域といった社会全体の健康課題である一方、個人のひとりに一人ずつの健康課題が存在している。例えば、「春になると花粉症がつらい」「最近、息切れがする」「慢性的に腰が痛い」などである。また、性の健康に関するセクシュアルヘルスなども、気になる健康課題である。これらは主訴や自覚症状を伴うため、病院や薬剤、ときに代替補完医療が受け皿となって、個人の健康課題に込んでいる。

私たちが健康課題をビジネスのテーマとしてとらえるとき、ほとんどのケースで社会の健康課題とひとりに一人ずつの健康課題が“ごちゃまぜ”で語られている。個人の健康課題の解決には、消費者が

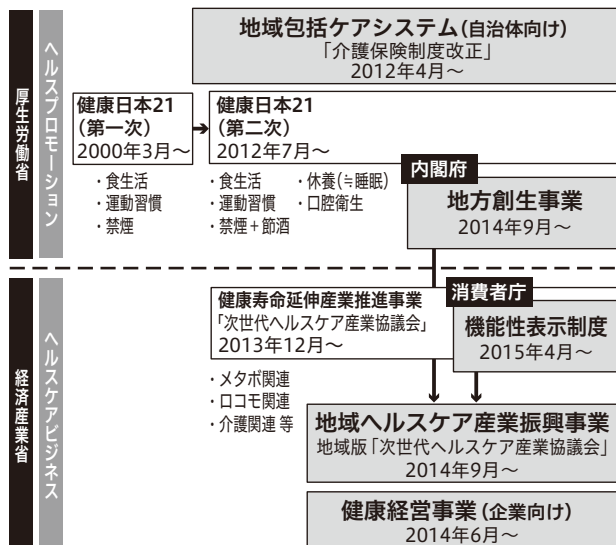
日々「私（自分）ゴト」化しているという本来の需要があるため、それに応えるサービスや商品、施設は成熟していく。いわゆる一般の消費財と同じである。

他方、そもそも「他人ゴト」である社会の健康課題の解決は、ひとり一人が私（自分）ゴト化するにはなかなか至らないため、それに応えるサービスや商品、施設は苦境に立たされやすく、市場も未熟である。この領域での事業展開には、健康行動を醸成したうえで消費行動を惹起するための工夫が必要であり、精緻に設計された事業計画なしに進めることは難しい。

健康消費行動の獲得に当たっては、他人ゴトと私（自分）ゴトの間に「世の中ゴト」を醸成するという戦略が立てられる。一般に、“普及啓発”と呼ばれるPR的な手法で、多くの場合、キャンペーンという形態をとる。例えば、「内臓脂肪型肥満」と呼ばれていたときには、それに当てはまっても他人ゴト以外の何物でもなかったが、「メタボ（メタボリックシンドローム）」と呼ばれるようになると、途端に抵抗なく受け容れる人たちが増えた。また、長年の喫煙者に「COPD（慢性閉塞性肺疾患）」を認知させることはとても困難を極めたが、「肺年齢を測りましょう」と趣向を変えると、肺機能の衰えに気づき、驚き、COPDの治療を始める喫煙者が増えたという。この日本呼吸器学会の取り組みは評判を呼んだ。

テレビや新聞が情報収集・情報発信の主役であったマスメディアの時代には、こうした媒体を通じてでしか世の中ゴトはつくれなかったわけだが、今のインターネットやSNSといったデジタルメディア優位の時代には、高額を投じて媒体の広告枠を買うという手段をとらなくても、世の中ゴトをつくれる環境にある。社会の健康課題の解決においても同様で、健康消費行動とSNSの相性の良さ（世の中ゴト

図-1 ヘルスケアの政策事業年表



資料：筆者作成（以下同じ）

醸成)、さらにアプリ等によって個人の日常生活と同化する仕組み(私(自分)ゴト対応)は、ヘルスケアビジネスの成長を支える礎になるに違いない。

ちなみに、アプリに関しては薬事法に代わった薬機法(医薬品医療機器等法)において保険点数取得の対象サービスとなり、ベンチャー企業が注目し、薬剤に代わる治療アプリや、服薬のコンプライアンス(維持継続率)を管理するアプリが開発されつつある。いずれも医師が処方するアプリを患者がダウンロードする、という手順で提供される。

すべての中小企業がヘルスケアビジネスに参入できる時代

もはや、ヘルスケアビジネスは開発力と組織力を誇る大企業だけのものではなくなった。さらに、中央と地方を隔てる壁も取り払われた。それに深く関与し、強く推進した政策事業がいくつかある。厚生労働省の「健康日本21」と「地域包括ケア」、経済産業省の「地域ヘルスケア産業振興」と「健康経営」、内閣府の「地方創生」、消費者庁の「機能性

表示制度」等である(図-1)。

今、規模や場所にかかわらず、すべての企業と地域がヘルスケアビジネスに参入できる時代になった。ヘルスケアビジネスを志向する中小企業にとっては、追い風である。経済産業省の地区経済局単位ないし都道府県(一部の市町村)単位でヘルスケアに係る補助金・交付金事業が数多くあり、それらの運営事務局を担当する機会が多い地域版次世代ヘルスケア産業協議会(注)(現在、全国5ブロック、16府県、12市、合計33カ所に設置)や地銀等の研究所は、ヘルスケアビジネス志向の中小企業支援に積極的である。また、筆者が客員教授を務める事業構想大学院大学事業構想研究所でも、「地域×中堅・中小企業×ヘルスケア」の事業構想の研究と実践を年間プログラムとして提供し、ヘルスケアビジネスの推進役となる地域ヘルスケアアクセラレーターを育成している。

病気と健康の間の「未病」という巨大マーケット

さて、ここまでは企業がヘルスケアビジネスに参入する際に知っておきたい基本事項である。以下では、ヘルスケアビジネスへの参入において、中小企業が戦略的に取り組むべきことを記述する。

医療の世界は、治療から予防に大きくパラダイムシフトを起している。近い将来、病院をはじめとした医療機関の役目が変わったり、製薬会社が創業の出自である“製薬”を企業名から外したりする先進的な動きがみられることだろう。その先の延長線上に現れるのは、病気でも健康でもない人を対象にした予防医療機関「未病院」であったり、予防医療サービス「未病相談」であったりするかもしれない。

そして、患者をターゲットにするのではなく、「未病者」をターゲットの主軸に据えてヘルスケアビジネスを牽引していく企業が増えていくだろう。

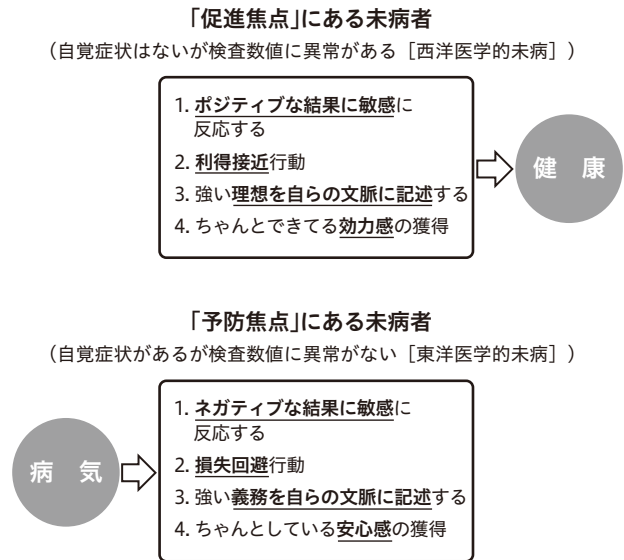
事実、全国の複数の自治体では「未病対策事業」が始まっている。日本未病システム学会（理事長：福生吉裕）は、未病を「西洋医学的未病」と「東洋医学的未病」に分けて定義している。西洋医学的未病とは、自覚症状はないが、検査数値に異常がある状態のことをいう。東洋医学的未病とは、自覚症状があるが、検査数値に異常がない状態のことをいう。

中年にもなれば、多くの人が二つの未病を体験済みに違いない。“私は健康だ”と思っていたが健康診断に行ったら異常な値を指摘されたことや、“私は病気のはずだ”と思って病院に行って診てもらったが、特に異常はみつからなかったことがあるだろう。このように、健康と病気の間をさまよう人を「未病者」とカテゴライズする。

ときに、医学会が未病者を自動生成してしまっているケースもある。例えば、血圧の上の値（＝収縮期血圧）と下の値（＝拡張期血圧）については、高血圧基準を日本高血圧学会は140mmHg以上/90mmHg以上と定めたが、日本人間ドック学会は“基準緩和”ともとれる新基準を提唱し、その両者の基準の間にいる人たちは、どっちつかずの“さまよい人”となっている。これは、医学会が未病者をつくってしまった事例である。検査値から求める健康と病気の判別値は、実地医と専門医の間でバラツキがある項目が多く、検査項目ごとに未病者が生成されている可能性がある。

このように、世の中には生活者本位あるいは医療者介入によって生まれた多くの未病者がうごめいている。この「未病」域の住人である未病者は、健康か病気のいずれかに目を向けている。健康消費行動におけるこの焦点モデルについては、マーケティング分野における消費者行動学の制御焦点理論を応用して、次のように、二つの視点から整理できる（図-2）。

図-2 未病者の制御焦点モデル



一つは、健康という利得に接近したいというモードの「促進焦点モデル」(Promotion focus)である。もう一つは、病気という損失を回避したいというモードにある「予防焦点モデル」(Prevention focus)である。

前者の促進焦点モデルの対象者は、強い理想を自らの文脈に設定している。他方、後者の予防焦点モデルの対象者は、強い義務を自らの文脈に設定しており、その文脈で意思決定する。よって焦点モデルの異なる者に対して、ヘルスケアビジネスで介入（プロモーション）する場合、それぞれの文脈に合わせて支援（サポート）しない限り、対象者を健康消費行動に導くことはできない。

これらを応用し、未病者ビジネスについては次のように解釈することができる。自覚症状はないが検査数値に異常がある西洋医学的未病の人には、“健康であるために”という強い理想を文脈に据えたプロモーションによって健康消費行動に導く促進焦点モデルが適している。

他方、自覚症状があるが検査数値に異常がない

東洋医学的未病の人には、“病気でないために”という強い義務を文脈に据えたプロモーションによって健康消費行動に導く予防焦点モデルが適している。

この未病者のマーケットの広さは計り知れない。「病気」と「健康」のマーケットは、いずれも既存既知の「レッドオーシャン市場」（血で血を洗うような熾烈な争いが繰り返されている飽和状態にある市場）であるが、病気と健康の間にある「未病」域のマーケットは、未だ手つかずで既存放置の「ブルーオーシャン市場」（透明で自由度の高い市場）なのである。

一般に、外からみて「イケてる」市場の本当の姿は、既存既知の飽和状態のレッドオーシャン市場である。このレッドオーシャン市場におけるシェア率をKPI（Key Performance Indicators、経営上の到達目標値）に置く大企業や中堅企業は多い。しかし、このシェア争いに参戦するだけのプロモーション予算をもたない中小企業が、こうした市場に飛び込むことは賢明ではない。中小企業こそ、ブルーオーシャン市場である未開拓地の未病者ビジネスに参入すべきである。未開拓地の広さがみづらいうえに、シェア率の算出も難しいため、KPIを重視する大企業・中堅企業にとって、市場参入の判断は遅れる可能性が高い。この点、中小企業の方が早い決断を下せるのではないかと推察する。

具体的なビジネスの展開方法としては、地域の健康増進事業に係る未病対策や学域の健康教育事業に係る未病教育、職域の健康経営事業に係る未病者ビジネスという形が予想される。

競争(Competition)でなく 共創(Collaboration)のアイデアを

商材がもつ価値の伝え方には、三つの手法があり、その変遷をもって、価値の量産化（マーケティング

1.0)、価値の差別化（マーケティング2.0)、価値の最適化（マーケティング3.0)に大別される。

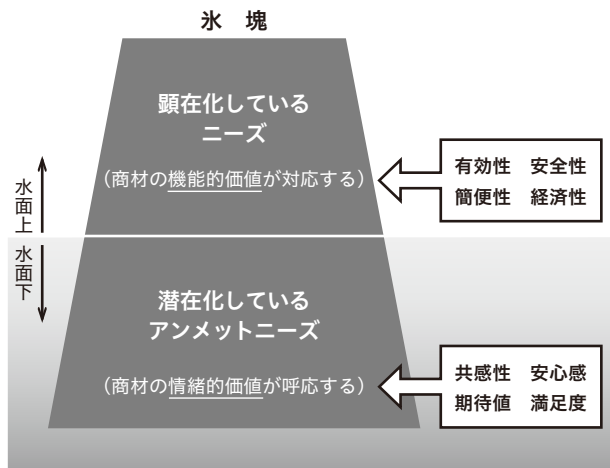
マスプロダクション+マスプロモーションの価値量産化の時代は、たくさんつくってたくさん売れば価値が伝わった。日本では、自動車や白物家電を大量生産し大量販売していた高度経済成長期がこれに相当する。やがて、商材の価値が伝わらなくなると、STP（セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング）の、価値差別化の時代に入る。競争(Competition)による“勝ち負け”をものさしにすることで、価値を伝えるものである。

そして今、価値最適化の時代にあっては、消費者は共創(Collaboration)によって“良し悪し”をみることで価値を計測している。

重要なのは、価値を伝えるだけでなく、価値が伝わるようにすることである。そのためには、有効性・安全性・簡便性・経済性等といった機能的価値に優れているだけでなく、フェイスブックやインスタグラムの“いいね!”に相当するような共感性・安心感・期待値・満足度等を醸し出す情緒的価値や、“ソーシャル・グッド”な社会的価値を兼ね備えていることが求められる。というよりも、今の時代はそうでないと売れないのである。機能的価値に特化した商材が売れば理想的かもしれないが、それだけでは商材の価値は熟れず、売れ残ってしまう。ハイスペックな男女が婚活市場に多いのと印象が重なる。

ことヘルスケア商材においては、機能的価値を開発することに積極的である。「あの商品に比べ、わが社の商品は有効性において2パーセント高いです」「年間500円お得です」といった類の商品開発である。一方で、情緒的価値や社会的価値をつくることには無関心、ないしはその知識に疎い。結果、ブランディングのバランスが極端に悪い仕上がりのまま、店頭で陳列されている商材をみる。

図-3 消費者ニーズの構造化



例えば、羞恥心を伴う、あるいは他者に気づかれたくない状態（ないし症状）に対して、その対策用商品の優れた機能性をうたうばかりに、パッケージに不快な用語が顕わになっている商品である。確かにコマーシャルなどでは、商材のもつ機能的価値を周知するための要件であろう。しかし、店頭、特にパッケージでは許容されない。手に取りレジに持っていく勇気ある行動は、その商品がもつ機能的価値と対価交換できないほどハードルが高いからだ。

つまり、消費者の顕在化しているニーズ (Needs) に応える機能面の価値だけでなく、潜在化しているアンメットニーズ (Unmet needs) に応える情緒面においても価値を備え、その両者の価値を伝えないと、伝わらないのである (図-3)。伝わらない「商品」は、実は「製品」の域を超えておらず、まだ世間にお披露目するレベルには達していない恥ずかしい状態にある。

B(Business) to C (Consumer) 向けの商材はもちろんのこと、B to B向けの商材であっても、機能的価値をうたう競争 (Competition) だけではなく、情緒的価値を膨らませる共創 (Collaboration) のアイデアをつくり込むことが重要である。

図-4 ヘルスケアビジネスの12マス

		ヘルスケア			
		治療 medical	予防 health	健康 wellness	美容 beauty
商材	商品				
	サービス				
	施設				

どの領域に自社の軸足を置くか

最後に、ヘルスケアビジネスの領域を示しておこう。ヘルスケアビジネスの分野には、医療、予防、健康、美容の四つがある。そしてビジネスの領域の商材には、商品、サービス、施設の三つがある。ということは、ヘルスケアビジネスは最大、4×3の計12マスでの展開が可能である (図-4)。まず、自社がどこのマスを本拠地にして、ヘルスケアビジネスを展開していくかを考え、上下左右の隣のマスにビジネスを拡大していく展開を期待したい。

(注) 地域版次世代ヘルスケア産業協議会は以下のとおりである (下線は地域の医師会が関与、2017年5月時点の情報に基づく)。

・5ブロック…北海道ヘルスケア産業振興協議会、新ヘルスケア産業フォーラム (中部)、四国の医療介護周辺産業を考える会、九州ヘルスケア産業推進協議会、万国医療津梁協議会 (沖縄)

・16府県…青森県、栃木県、群馬県、埼玉県、神奈川県、長野県、静岡県、三重県、滋賀県、大阪府、鳥取県、島根県、広島県、徳島県、長崎県、熊本県

・12市…仙台市、山市、川崎市、松本市、富山市、神戸市、松山市、岡山市、北九州市、合志市、鹿児島市、薩摩川内市