

ヘルスケア領域における マーケティングの発想と展開（2）

——新たなマーケティング発想に基づく新規事業開発試論——

目黒 昭一郎

3. ヘルスケア領域における新規事業開発の発想とその戦略

この項では、前号のマーケティングの概観を踏まえて、企業が医療分野において新たな市場空間を彫りだし、そのなかに事業空間を創成したひとつの事例を紹介する。その事業化の発想と実現への過程をたどることによって、ヘルスケア領域における新規事業開発の発想と具体的な戦略展開をあきらかにする。

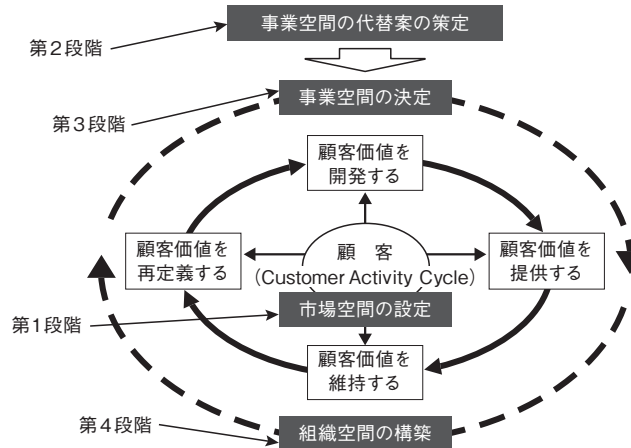
3-1 新規事業の開発事例とその展開プロセス

本稿では、医療分野における新規事業開発の検討の事例として、帝人株式会社（現、帝人ファーマ株、以下、帝人）の在宅酸素療法事業¹⁾を採用した。著者が1986年から1993年にかけて、この事業構築の当事者のひとりであったことが、何よりもその大きな理由である。同時に、この事例は、以下のいくつかの理由から企業幹部やビジネス・スクールでの新規事業開発の事例研究のひとつになっていることに因る。それらの理由とは、①「在宅酸素療法」のわが国への導入は、呼吸器領域における内外の指導的な研究者や臨床に携わる医師、当時の厚生省、そして企業あるいは業界が一体となって実現されたものであった。その意味で、この事業がヘルスケア領域における企業の新規事業展開のひとつのモデルとされていること、②この事業は、当時の帝人

の既存事業とはほとんど関連性のない、まさに「新規事業」であった。その点で現在の大企業にとって喫緊の課題のひとつとなっているヘルスケア領域における新規事業開発の発想やそのアプローチとして、関係者には広く関心を集めてきたこと、③この事例の戦略発想には、それがきわめて初期的な段階であったにせよ、情報・コミュニケーション技術の特性を生かした戦略発想が存在していたこと、④医療活動の領域では当然のことであるが、企業活動の領域では、特定個人を対象とした事業展開の嚆矢となったものであったこと、さらに⑤現時点からみると最近の欧米における新規事業の成功事例研究から帰納的に導きだされた戦略発想とのあいだに、結果的には多くの共通点が含まれていたこと、などが指摘できる。

この事例は、一言でいえば、医療制度という制度的枠組みの中で、企業として適応（外部環境への受動的順応）と適合（外部環境への積極的対応）²⁾を同時並行的に展開しながら、新規事業を構築した典型的な事例である。事業構築の詳細な内容はケースブックに譲るとして、医療制度という公的な制度的枠組みの中での新規事業開発の考え方を一般化する（generalization）ためのひとつのモデルとして、この事業の展開を今後も注意深く観察する必要がある。ここでは、当事者としての観点から、最近の欧米における新規事業開発の

第1図 「入れ子型」の新規事業開発と展開のプロセス



©Shoichiro Meguro 022710

事例研究の成果³⁾を参照、整理しながら、その開発プロセスを4段階にわけて説明する(第1図参照)。

① 実現すべき「市場空間」を定義する。

新規事業展開のプロセスの最初の段階でもっとも重要なことは、初期市場の発見である。すなわち、「市場空間」を定義することである。この市場空間は、人々の日々の生活経験の場としての生活空間のなかから彫りだされる。つまり、市場空間の探索は、生活者としての人々が、日々の生活空間におけるさまざまな経験のプロセスなかで、どのような人々が、どのような経験の場で、どのような「何かが欠けているという意識」をもっているか、それを認識し理解することから始まる。この市場空間は、どのような顧客層(who)に、どのような情報/知識、製品・サービス(what)を、どのようにして提供(how)すればよいのかを特定する3つの軸によって概念的に定義することによって、彫りだすことができる(第2図参照)。言い換えれば、この市場空間とは、新たな事業が存在しうる意味を表現するものである。つまり、この市場空間の定義は、その市場空間がどのような価値を生活者に提供する空間なのか、を明示で

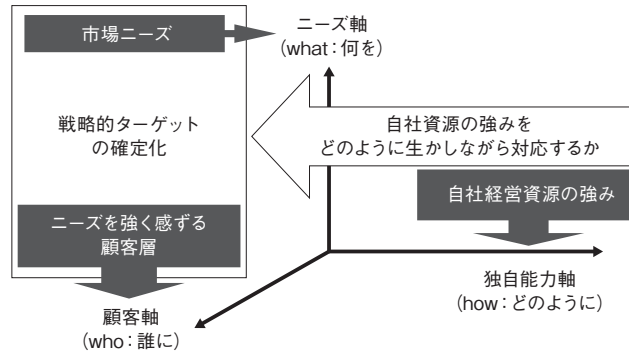
さなければならない。

この段階で大前提となるのは、経営陣のメンバーである担当役員自身が、市場空間の定義を明確にする段階から自ら直接コミットすることである。その理由として、以下の3点が指摘できる。

第一点は、新たな市場空間を掘り出す洞察力と発想を生み出す機会を得るには、全社的な組織メカニズムと、そのメカニズムを機能させる権限をもつことがひとつ目の必要条件であること。つぎに、新たな市場空間を創発するためには、社内外の人々に日常的に直接接触して、人々の生活空間における「何かが欠けているという意識」を、経営者として自らの肌と頭で認識し理解できることがふたつ目の必要条件であること。そして、そこから得られた組織内外のデータ・情報・知識から、経営者自身が新たな市場空間を掘り出す洞察力と創造力を備えていることが十分条件となる。

第二点は、経営者としての専門性とは、自らの担当する事業の細部に詳しいだけでなく、その業界全体を取り巻く社会経済的変化や、他の産業における技術革新の動向などの環境変化のなかで、自らが検討する新規事業の存在を客観的に俯瞰できる能力をもって

第2図 「市場空間」を定義する



いることである。日々、第一線で仕事をしている人々は、特定の業界の内側での業務に従事しているために、どうしても担当している業務の専門性を過信し、自己閉塞化する傾向があることは避けられない。

第三点は、新規事業の構想には、いわゆる「見えざる資産⁴⁾」を含めて、自社組織全体がもつ資源の「強み」と「弱み」を相対化できる組織上の位置づけにあることがきわめて重要である。経営者であれば、開発された新技術が他社の既存技術に比べて決定的な「強み」とならないことが検証されれば、自社技術に固執せず、あえて提携や買収によって新たな「強み」を獲得するという判断を下すことも可能である。（コラム2-①参照）

コラム2-①

帝人のケース：「市場空間」の設定

帝人の在宅酸素療法事業のさきわめて初期的段階の状況は、以下のようなものであった。帝人では1980年代の中ごろまで、自社技術によって開発された酸素富化膜⁵⁾の用途探索の一貫として、在宅用の膜型酸素濃縮器の製品開発がすすめられていた。在宅酸素療法に診療報酬制度が認められていなかった状況下では、販売環境が整わず、試作器の治験を重ねると同時に、望ましい販売方法を試行錯誤を重ねながら模索していた。この間に、レンタル、直販、専任担当者の3つの基本方針決定し、5つのS（SAFETY（安全）、SINCERITY（誠実）、SERVICE（奉仕）、SPEED（迅速）、SMILE（笑顔））が担当者の行動指針として明確にされていた。

帝人の医薬品事業の責任者であった当時の担当役員には、COPD（chronic obstructive pulmonary disease：慢性閉塞性肺疾患）や結核後遺症などで、長期入院を余儀なくされていた患者さんを日々目前にしていた専門医や、医薬品開発のために海外で情報収集活動をしていた帝人の担当者などとの緊密な接触があった。したがって、その担当役員には、内外の専門家による在宅酸素療法に関する情報や知識が直接もたらされていた。こうした経緯のなかで、この担当役員は、医薬品事業に後発で進出した帝人の差別化戦略として、医薬品や医療機器の単なる製造・販売ではなく、『安心と信頼』という価値を提供する『在宅医療』を、新たな市場空間として創り出すという構想を抱いていた。

ここで注目しておかなければならないことは、この担当役員は、繊維事業部門の出身であり、医薬品事業本部の担当役員になるまでは、医薬品や医療機器については、まったく経験がなかった点である。

② 戦略的代替案としての「事業空間」を策定し、選択する。

次の段階では、この市場空間における支配的な地位を獲得するための戦略的代替案^{ドミナント}の策定が目的となる。事業が実現される将来の時点に立って、そこから現在の姿との間に存在するギャップを埋めるには、どのような課題の解決が必要であるかを明確にする。つぎに、自社にとって展開可能な事業空間をいくつかの代替案としてあきらかにし、それらのなかでの優先順位を決定する。戦略的代替案としてのそれぞれの事業空間は、市場空間

の定義よりもはるかに具体的に定義しなければならない。(コラム 2-②参照)

コラム 2-②

帝人のケース：「事業空間」の策定と選択

帝人の在宅医療事業の発想の原点となった酸素富化膜開発の経緯、膜型酸素濃縮器の開発などの社内における固有の技術蓄積、そして当時の厚生省の在宅医療の重視を反映し、診療報酬制度が在宅酸素療法に適用されることが決定される(1985年)などの外部環境の変化から、在宅酸素療法事業が事業空間として選択された⁶⁾。しかしながら、帝人のそれまでの事業発想は、あくまでも製造→販売という発想であり、初期段階においては、いかにしてこの膜型酸素濃縮器を販売するかという販売方式の試行錯誤が重ねられていた。

診療報酬制度が適用されたことを境に、制度的にも酸素濃縮器の対象市場が明確になり、当時の担当役員が考えていた在宅医療事業の構想を実現することが社内的にあきらかにされた。つまり、生活空間における「安心と信頼」という市場空間の存在の明示である。これによって、単に在宅酸素療法事業だけではなく、その他の在宅医療の提供をも視野に収めた事業開発が進められることになった。

③ 最優先に実現すべき「事業空間」を定義する。

戦略的代替案の中から最優先されるべき事業空間を選択すると、次の段階では、誰に、何を、どのように提供するかをあきらかにすることによって、あらためてその事業空間を定義する。換言すれば、初期市場の確定の段階である。当然のことながら、この事業空間は、市場空間のサブ・スペース(下位空間)として、市場空間の定義よりもはるかに具体的に定義しなければならない。すなわち、最優先すべき事業空間を定義することで、自社の対象顧客を特定化し、彼らに対して提供される製品・サービス・情報/知識を具体化する。その際に重要なことは、対象となる生活者一人ひとりの経験領域で、それぞれの顧客にとって、自社がどのようにすれば、顧客にとって「かけがえのない(indispensable)存在」になるかという視点をもつことである。そのためには、以下の3つの課題を検討する

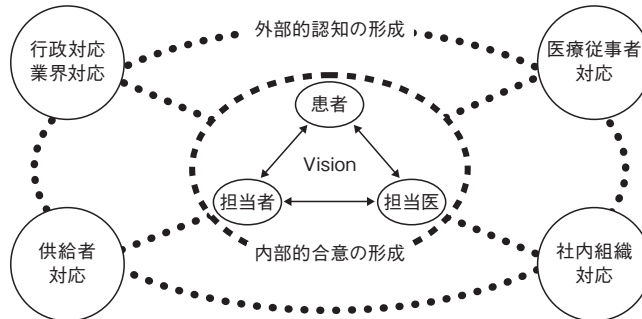
が必要である。

第一の課題は、最優先すべき事業空間の選択には、その事業空間の実現に不可欠な「見えざる資産」を含めた独自能力の存在確認をすること、そして自社組織全体がもつ資源の「強み」と「弱み」の相対化をすること、のふたつである。第二の課題は、企業として何を実現したいかという「願い」を、「ビジョン」にまとめること。すなわち、その企業がある特定の価値を提供する空間(「市場空間」)の中で、その企業が、その「事業空間」でどのような価値を実現したいのか、つまりどのような「願い」をもっているかを、「ビジョン」によって組織の内外を問わず、誰にでもわかりやすく表現することである。第三の課題は、対象となる生活者一人ひとりの日々の生活に視点をおいて、「何かが欠けているという意識」を払拭するためには、何が必要かをあきらかにすることである。

われわれは、さまざまな経験の連続性と多様性のある複雑な生活空間のなかで、日々、経験価値を獲得しながら生きている。したがって、「何かが欠けているという意識」は、特定の情報/知識、製品あるいはサービスを、それぞれ独立して提供するだけでは払拭されない。経験価値を生み出す原理は、インタラクト(interact: 相互行為・相互作用・相互理解)と連続性である。つまり、経験価値を提供するには、さまざまな情報/知識、製品、サービスを、顧客とのインタラクトを通じて、顧客の日々の生活経験の過程で生じる多様なニーズ、欲求、知覚と同時進行的に、適切なタイミングで、一元的にかつ連続的に^{シームレス}提供しなければならない。それによって企業はその顧客にとって「かけがえのない存在」となり、そこではじめて顧客の期待した成果、すなわち「顧客満足」を実現することができるのである。

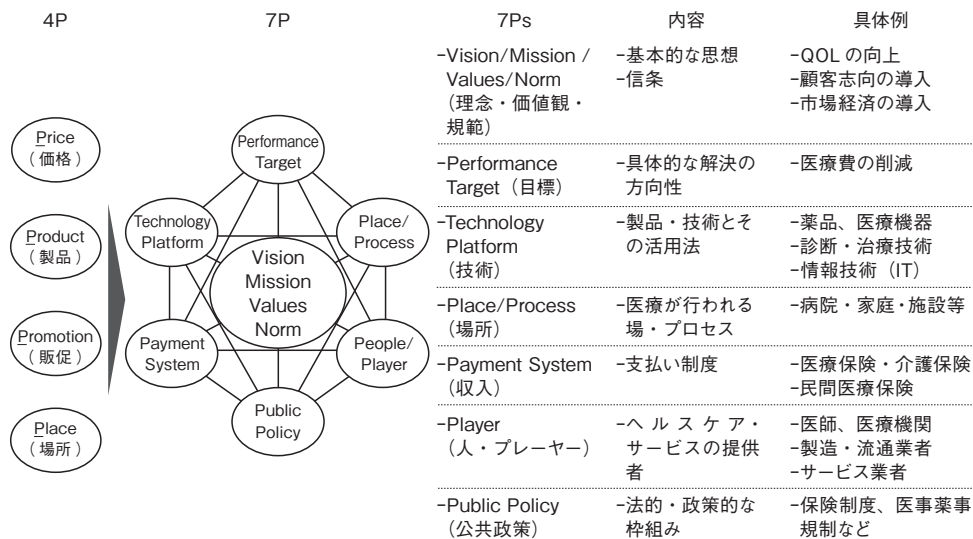
この段階では、新たな組織における内部的合意と外部的認知の形成によるアイデンティティの整合性を確認しながら、一連のマーケ

第3図 内部的合意と外部的認知の形成によるアイデンティティの構築



©Shoichiro Meguro 121008

第4図 ヘルスケア・マーケティング・ミックス（7P）の概念



『新技術が拓くヘルスケア事業の鉅脈』The McKinsey Quarterly 2004, vol. 21 p. 169（一部変更）

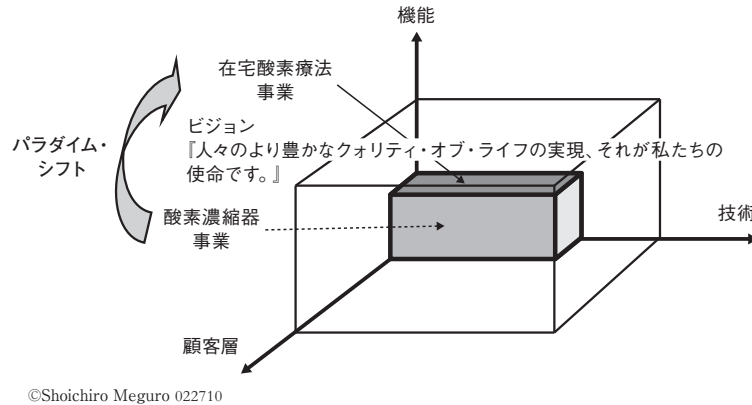
ティング戦略が体系化される（第3図参照）。第4図には、ヘルスケア領域におけるマーケティング・ミックスを整理してある。それらを構成する主要な戦略は以下の通りである。（コラム2-③参照）

1. インフラストラクチャーの構築（情報技術の活用による機能別にモジュール化された統合的なマネジメント・システムや社内、社外の関係者とのネットワークの構築など。これらのインフラストラクチャーは、それぞれ別な製品・サービスが追加された場合でも、使用できること

が前提である。）

2. 品質のマネジメント（提供する製品・サービス・情報/知識の品質管理体制の構築、上記の機能別にモジュール化されたシステムのひとつである。）
3. コミュニケーション戦略（プロモーション戦略・PR 戦略を含む）
4. ブランド戦略（ブランド価値構築のマネジメント、コーポレート・ブランドの構築など）
5. パートナリング戦略（自社にない技術・ノウハウ・スキル、ブランド力の獲

第5図 「ビジョン」による新たな市場空間の設定（概念図）



得)

6. 組織開発戦略（「ビジョン」の徹底による組織文化の醸成。人材の確保・採用・教育・訓練などによる育成）

コラム 2-③

帝人のケース：「事業空間」における事業の実現

この時点できわめて重要なことは、帝人は「モノ」を起点とする製品志向のマーケティング発想から、「ヒト」、すなわち患者さんを起点とするパラダイム（paradigm）に転換した点である。つまり、帝人は、この時点で、「安心と信頼」を提供するという在宅医療事業のコンセプトと、在宅の一人ひとりの特定な患者さんを対象に、情報/知識、製品・サービスを、一元的に提供することによって、「患者さんのQOLの向上を実現する」という在宅酸素療法事業のビジョンを、社内外に向けて明確に打ち出したのである（第5図参照）。そして、COPDの患者さんに、酸素濃縮器と関連機器、サービスや情報/知識を、もっとも適切な時点で、もっとも適切な手段によって提供する仕組みの構築をめざしたのである。この仕組み構築の際に、重視された点は以下の3点である。

第一に、帝人は、在宅酸素療法事業の展開に際して、吸着型酸素濃縮器を米国の企業との技術提携によって導入し、自社生産に踏み切った。また、小型の携帯用酸素ポンプを、さらにダイヤモンド・バルブを開発、それらを市場導入するとともに、患者さんの旅行支援などの付帯サービスを提供した。在宅の患者さんのQOLの向上を実現するには、日々のさまざまな活動に連続性を与えることによって、彼らの経験価値を高度化することが必須であった。したがって、これらの製品やサービスの提供は、患者さんにとってはまさに「かけが

えのないもの」と考えられたのである。

第二に、この事業のマネジメントには、帝人がそれまでに既存事業で運用してきたマネジメント・システムでは対応できないことが明白となり、新たな発想のもとで、在宅医療マネジメント・システム（THINKS：Teijin Home health Care Intelligent Network System）が社内のシステム部門によって開発された。このシステムは、特定な顧客に対して一元的に製品・サービス・情報の提供ができること、そして将来的に多様な在宅患者さんを対象に、さまざまな在宅医療機器とサービスを組み合わせて提供することを可能にすることを前提に、サプライチェーンを構成するそれぞれの機能別モジュールが連結・統合された包括的なシステムの構築をめざしたものであった。

第三に、このようなコンセプトやビジョンが共感をもって広く支持されるように、患者さんや彼らを支える周囲の医療専門家、家族などの広範囲にわたる関係者のみならず、一般社会に対して、情報提供や講演会・講習会及び各メディアによるPR（Public Relations）活動などのコミュニケーション活動が展開された。

④ 「組織空間」を設定する。

新規事業の開発においては、この組織空間の構築がきわめて重要であることは指摘するまでもない。ここでは、組織空間を構築する際に特に留意しなければならない課題を整理しておく。（コラム 2-④参照）

1. 組織内外への「ビジョン」の周知徹底を図るイベント（ワークショップなど）の企画・実施
2. 「顧客密着」型の組織体制の構築

3. 顧客とのコンタクト・ポイントの明確化とその接触頻度とその管理体制の構築
4. 顧客接点からのデータ・情報を収集・分析・保管・管理するためのシステム構築
5. 人材開発と経営能力の育成のための教育研修プログラムの開発（サービス・マインドの醸成や顧客対応能力の向上など）

コラム 2-④

帝人のケース：「組織空間」の設定

帝人の在宅医療事業の事例では、①機能別組織の構築、②顧客密着のための全国的な拠点設置、③さまざまな情報システムの開発、④人材確保のための社内公募、⑤特に、コロラド大学の医学部から、在宅酸素療法の開発者であるトーマス L. ペティ教授とルーズ M. ネット女史を招聘して、医療専門家に対する講演や看護師、理学療法士に対する教育研修プログラムなどが数年にわたって全国規模で実施された。指導的な専門医や大学の研究者、当時の厚生省などの支援もあって、きわめて多くの関係者が参加した。

特に、この時期に、社内では在宅酸素療法事業

第1表 「消費者」と「生活者」の概念

	消費者	生活者
マーケティングの 基本コンセプト	<ul style="list-style-type: none"> 消費者／顧客志向（consumer/customer oriented）のマーケティング・コンセプト 	<ul style="list-style-type: none"> すべての企業活動の中心に、一人ひとりの顧客をおくカスタマー・フォーカス・アプローチ（customer-focus）のマーケティング・コンセプト 社会志向型（societal）マーケティング・コンセプト
提案・提供と それらの内容	<ul style="list-style-type: none"> 新たな製品・サービスのコンセプトの提案 モノ/サービスの提供（「シーン」の提供） 	<ul style="list-style-type: none"> 新たな生活様式・行動様式のコンセプトの提案 「しくみ」/「システム」の提供（「ストーリー」の提供）
顧客満足の 実現方法	<ul style="list-style-type: none"> 新たな商品（製品・サービス）の提供によって特定な顧客群のニーズや欲求を満足させ、彼らの消費体系を変化させる。 	<ul style="list-style-type: none"> 新たな生活様式、行動様式を実現するための製品・サービスを、個人の経験と同時進行的、継続的、一元的に供給する「しくみ」を提供することによって、本人の生活に内在するニーズや欲求を満足させ、生活体系を変容させる。
顧客価値 及び内容	<ul style="list-style-type: none"> 個人的・局部的・短期的満足：消費の局面的価値・部分的価値 製品・サービスの機能に依存し、固定的で顧客群内での共通性は高い。 	<ul style="list-style-type: none"> 全人的・多面的・長期的ウェル・ビーイング（well-being）：生活の全体的経験価値・生涯にわたる経験価値と健康・安心・安全、社会的公正・正義、環境に対する価値を重視。 個々人の価値観に依存し、多様性に富み共通性は低い。
情報・知識との 接点	<ul style="list-style-type: none"> 企業（事業者）あるいは限定されたオピニオン・リーダーによって発信された垂直的・一方向的な情報に影響を受ける。 	<ul style="list-style-type: none"> ネットワークによる幅広い情報探索力を持ち、不特定多数の人々も含めた水平的・双方向的情報収集・情報拡散と伝播能力をもつ。これらの人々との情報・知識の共有化による影響を受ける。
購買行動	<ul style="list-style-type: none"> 個人のニーズ、欲求の充足を目的とする「刺激→反応」的購買行動。 	<ul style="list-style-type: none"> コミュニティに存在する個人として、周囲の人々や社会、環境などとの相互作用・行為的購買行動。

のマネジメント・システムおよびサプライ・チェーン・システムが稼働し、さらに、在宅に設置された機器のモニタリング・システムなどが順次開発、投入された。新たに増員された担当者に対しては、患者さんとの直接的な対話によって、「肌身で感じること」の重要性が強調され、「ビジョン」の共有化が組織内外のさまざまな機会やメディアを介して徹底された。

3-2 今日の新規事業開発に求められる戦略発想

以上のような新規事業開発の事例と最近の欧米の新規事業開発の研究成果から、今日の新規事業開発に求められる戦略発想の基本とすべきことがらを要約すれば、以下の6点となる。

① 「消費者」から「生活者」への発想転換

これからの新規事業開発に際して、企業や組織が最優先しなければならないことのひとつは、顧客の生活空間の中から、顧客が知覚する「何かが欠けているという意識」を（潜在的なものも含めて）発見し、新たな価値が存在する市場空間を彫りだすことである。この新たな価値は、対象顧客層の個々の人々に受け入れられるだけでなく、社会全体からも共感や支持が得られるものでなければならない。例えば、ヘルスケア領域における新たな市場空間を的確に彫りだすためには、消費する人間という意味での消費者という概念はもちろん、患者という概念も必ずしも適切ではない。あくまでも人生というスペクトラムの

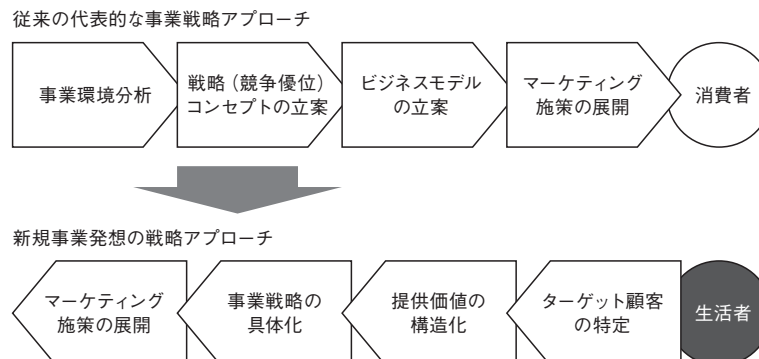
ヒトコマ、ヒトコマを、ダイナミックに変化している生活空間のなかで、日々経験している一人ひとりの生活者としてとらえることが必要である（第1表参照）。

② 製品の研究開発（R&D）から顧客の研究開発への発想転換

従来型の製品（モノ）の研究開発（R&D）を起点とする新規事業開発から、顧客（ヒト）の研究開発を起点とする新規事業開発への戦略的な発想と投資の転換が必要である。つまり、新技術から新製品を生みだし、その対象顧客層を探索・発見・確定することによってマーケティング戦略を構築するという伝統的なマーケティング発想から、顧客とのインタラクトをとおして、顧客の活動サイクルのなかで「何か^{シフト}が欠けているという意識」、つまり、バリュー・ギャップ（value gap）を探索・発見・確定し、それらのギャップを適切な製品・サービス・情報/知識を提供することによって埋め、顧客の経験プロセスに連続性を与え、それによって新たな経験価値を創造/付加するという発想への転換である（第6図参照）。

そのためには、生産者起点の発想から生活者起点の発想へと、自社の戦略発想と意思決定方式のアプローチ^{シフト}の転換が必要である。これを実現するためには、前節で述べたように、顧客を生活者としてとらえ、(1)対象となる

第6図 事業戦略アプローチの転換



個々の顧客の経験価値が、どのような経験のダイナミズムによって生まれているのかを解明するための分析的枠組み（analytical framework）、(2)個々の人々の経験プロセスにおいて、どのようなバリュー・ギャップがあるのかを探索・発見・確定する方法論、(3)それらのバリュー・ギャップを埋める新たな情報/知識・製品・サービスの開発、あるいは新たな事業開発事業の企画・開発能力、などが必要となる。（これらの内容については、前号で説明した。）

③ カスタマー・フォーカス・アプローチ（customer focus approach）の発想

企業が事業理念としての「顧客満足」を獲得するためには、一人ひとりの顧客にとって自らの企業が「唯一の選択肢となる」、すなわち、帝人のケースでいえば、帝人が顧客にとって日々の健康を支える「かけがえのない

存在になる」ことがその戦略目的となる。それは、企業が顧客にとって「かけがえのない存在になる」ことで、結果的には、自社のブランドに対する信頼性を増大させ、他社に比較してより多くの顧客をより長期間にわたって獲得・維持できることを意味する。なぜならば、それぞれの顧客との個別的なインタラクトを通して経験価値を提供し、それを増大させるためには、顧客の企業に対する信頼が不可欠だからである。

つまり、カスタマー・フォーカスとは、個々の顧客の経験の推移と同時進行的かつ連続的に、多様な製品・サービス・情報/知識を、一人ひとりの顧客を対象に、一元的かつ包括的に提供するさまざまな事業を統合的に運営できる仕組みを構築し、一人ひとりの顧客との間に個別的な強い信頼関係を構築することを意味している。すなわち、カスタマー・フォーカスとは、顧客の便益（価値）

第2表 伝統的なマネジリアル・マーケティング・パラダイムとカスタマー・フォーカス・アプローチのマーケティング・パラダイム

	伝統的なマーケティングのパラダイム	カスタマー・フォーカス・アプローチによるマーケティング・パラダイム
1 目 的	現状を維持する	根本的な変革〔イノベーション〕を引き起こす
2 リーダーの役割	製品/サービスを複製し、改善すること	顧客のために／顧客と共に新しいものごとのやり方を見つけ出すこと
3 イノベーション	新たな技術を発明すること	顧客のために／顧客と共に新たに創り出す〔創成する〕こと
4 目 標	取引の単位当たり利益を最適化すること	顧客の時間価値を最大化すること
5 方法・手段	製品/サービス領域でのマーケット・シェアを拡大させる方法/手段	市場空間に内在する諸活動の支配的地位を獲得する方法/手段
6 価 値	主力商品を製造し移動させること	顧客の進行中の経験全体に連続的・同時進行的にさまざまなベネフィットを結び付けること
7 対象市場	さまざまな市場と平均的な顧客を対象	持続的に拡大しかつ永続的な固定的顧客基盤を構成する、自社を唯一の選択肢とする個人。
8 競争主体	事業部/企業/国/産業	新たな事業空間に貢献する win-win の関係性を築くすべての参加者
9 諸 資 源	希少性のある有形資産に依存	豊富な無形資産に依存
10 実績評価	ROI, ROA, ROC などの目標値	市場の創造と持続的優位性の蓄積度合い

Sandra Vandermerwe, "Customer Capitalism", Whurr Publishers Ltd. (1999), p. 6を参考に作成。

を一つの全体として提供するために、ヘルスケアに向けられる購買力を一つに束ねて統合化し、一元化を図ることによって、一人ひとりの顧客にとって「唯一の選択肢となる」、つまり「かけがえのない存在になる」ことを意味しているのである。

ヘルスケアの領域で、生活者としての個人の経験価値を、カスタマー・フォーカスによって実現するには、一人ひとりの顧客が必要とする製品・サービス、情報/知識などを、自らの企業だけでなく、場合によっては競合企業やその他のさまざまな機関や組織などと連携・調達し、それらを一元化して顧客に提供する中核的な主体としてのガバナンス能力が必要となる。そのためには、他の企業や行政機関、医療機関などの多様な組織とのコラボレーションの構築が必要不可欠となる。

したがって、企業に蓄積された事業システムの構築能力、その実現をめざす戦略構築能力、対内的・対外的なリーダーシップ能力が発揮されること、同時に、これまでの企業活動で蓄積されたマーケティング・マネジメント、サプライチェーン・マネジメント (supply chain management)、パートナーリング (partnering)、アライアンス (alliance) などの知識やそれらのノウハウを応用すること、そして高度化する情報・コミュニケーション技術を存分に駆使できる能力が必要となる。特に、今日においては、情報・コミュニケーション技術の急速な高度化とそのコストの急激な低下、そしてその潜在的な技術的革新による有用性の大きさこそが、顧客価値を増大するためのきわめて強力な梃子となることを忘れてはならない。

(第2表では、伝統的なマネジリアル・マーケティングとカスタマー・フォーカスのマーケティングのマーケティング・パラダイムを比較してある。)

④ 「事業の定義」の発想

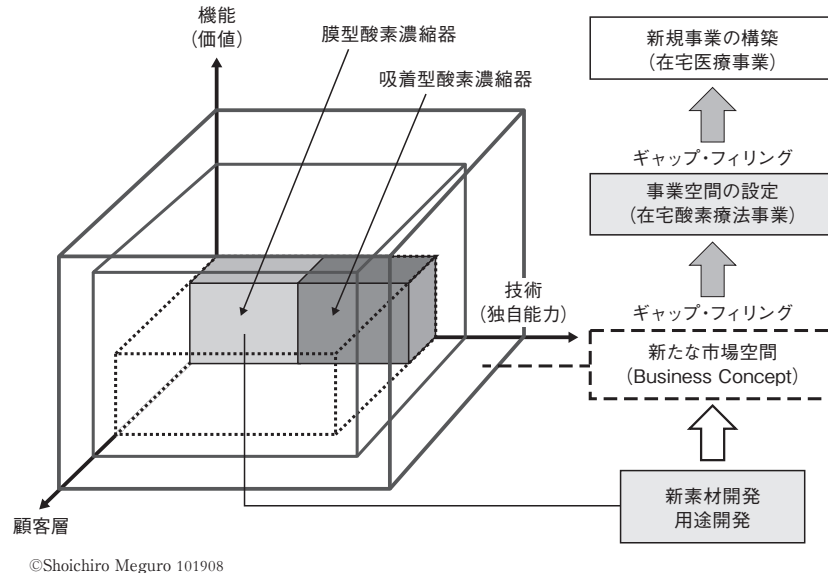
事業は、誰に(顧客層)、何を(機能・効

用・価値)、どのように(独自能力^{コア・コンピタンス})の3つの軸によって定義される(第2図参照)。同様に、新規事業の開発についても、単なる新製品・新事業を開発するという考え方ではなく、市場空間が提供する価値を明確にし、事業空間を定義し、それをビジョンによって誰にもわかりやすく表現することが重要である。そして、この市場空間でのドミナントな事業空間を他社に先駆けて、ファースト・ムーバー (first mover) として構築すること、さらに、新たな事業のアイデンティティの確立を戦略目的のひとつとすることが必要である。そのためには、ビジョンやミッションを組織内外に訴求することや、コーポレート・ブランド (cooperate brand) との相乗効果の発揮などを意図したPR戦略の構築とその展開が必要である。特にこの局面では、組織内外にきわめて広範囲に散在している情報/知識という「見えざる資産」の活用と、クリエイティブな人材の能力をどのように結合させ、組織としての能力を発揮させるかという、いわば組織と人材のマネジメントの能力が、この局面での独自能力のコアとなる。

⑤ 「空間」の概念と「入れ子型 (nested-structured)」の戦略発想

今日の多様性や変動性の大きい複雑な市場環境において、新規事業開発を考える場合の発想法としては、従来型の二次元的な「市場 (market place)」という概念よりも、三次元的な「空間 (space)」という概念を適用することがより適切である。その理由は、今日のマーケティングの視点が、市場セグメントの対象顧客層という抽象的な平均像としてとらえるのではなく、生活者としての一人ひとりの多面的な行動を具体的にとらえることが望ましいからである。つまり、消費者—市場ということではなく、生活者—生活空間という概念でとらえることのほうが、個々の生活者との関係性を構築するためにはより適切だからである。

第7図 「在宅酸素療法事業」の事業構築プロセス



同時に、組織が、不透明・不連続的な環境変化に、適応と適合を図りながら持続的成長を実現していくためには、環境変化のシグナルをとらえ、それらに即応しながら、一人ひとりの顧客との応答が可能な新たな事業を創成するという、いわば「イノベーション」を実現しなければならない。しかしながら、既存事業の現状分析を出発点とする従来型の新規事業開発の発想は、既存の組織のもつ伝統・習慣そして業界や業態特有の発想法に拘束されてしまい、既存の制度的発想からの脱却はきわめて困難である。

イノベーションは、現実のしがらみを超えて飛躍 (leap) する発想法をもつことでしか実現できない。したがって、未来に視点をおいて、あるべき姿を具体的に設定し、この到達すべき姿と現実とのギャップを分析して、そのギャップをいかにして埋めるかという「ギャップ・フィリング⁷⁾」の発想を、戦略構築の基本的発想に適用することが重要である（第7図参照）。

帝人のケースでいえば、担当役員の抱いていた「『安心と信頼』という価値を提供する

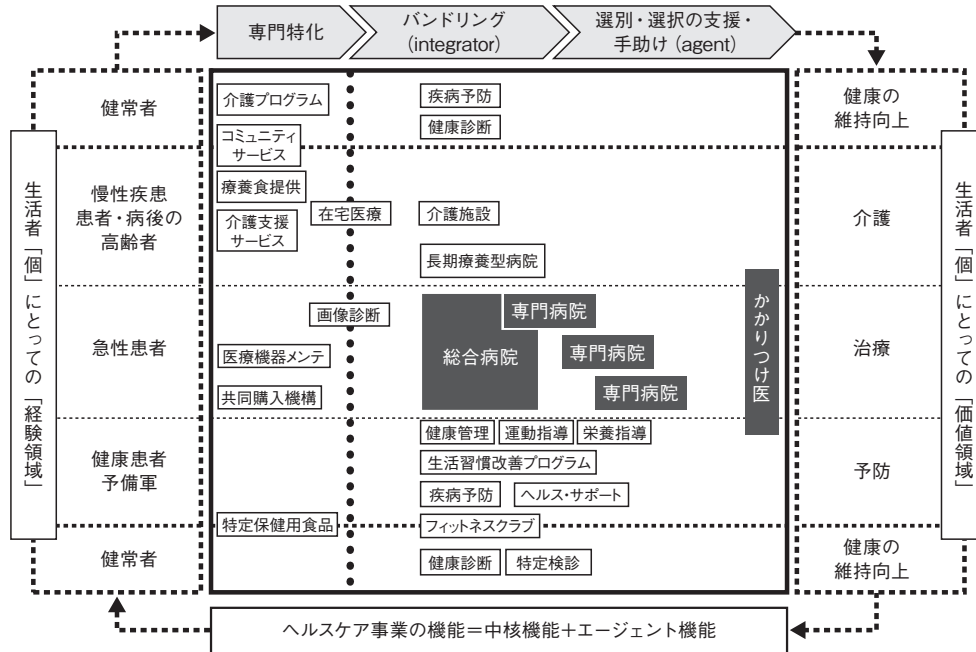
空間」が、ここで指摘するあるべき姿であり、まさに「市場空間」であった。当時の事業、すなわち酸素濃縮器事業を、「在宅酸素療法事業」と定義しなおすことで、後者を「事業空間」すなわち、将来の在宅医療事業を構成する最初の事業として位置づけたのである。したがって、当時の帝人としては、在宅酸素療法事業をひとつの核として、さらに事業空間として設定された在宅医療事業とのギャップ・フィリングが大きな課題であった。その成果が睡眠無呼吸症への対応といった形で具体化されたのである。

最近の欧米における事例研究では、この「生活空間」の設定→「市場空間」の彫り出し→「事業空間」の創出という「入れ子型」の構造をもつ戦略発想によって、新規事業を開発し成功している多くの類似例が、今日における新規事業開発の戦略的アプローチとして数多く紹介されている（文末の主要参考文献欄①、②、③を参照）。

⑥ 「見えざる資産」の掌握とその相対化

大変動といわれる転換期に、新規事業を成

第8図 ヘルスケア事業の構造的変化の枠組み



©Shoichiro Meguro 022710

功裏に導いている欧米企業の事例研究から得られる教訓のひとつは、企業がそれまでに蓄積してきた「強み」とは何かを、あらためて相対化できることが組織変容の大前提であるということである。すなわち「見えざる資産」の相対化ができる人材の存在である。この相対化できる能力があって、はじめて新規事業の展開において発揮できる「強み」あるいはブライト・スポット (bright spot) が明確になる。その上で、これまでの組織全体の人々の思考や行動様式や発想方法のなかで、何を徹底的に強化しなければならないのか、同時に何をどのように転換させなければならないかについて、ビジョンあるいはミッションを明示することによって、組織全体が認識し共有すべき発想基盤を提供することが必要である。

これらの基本的な発想を踏まえたうえで、わが国のヘルスケア領域において、新規事業

の開発発想を、以下に試論として提示しておく。

第8図は、現在のヘルスケア領域の全体像を大雑把に俯瞰したものである。この図の中央部分にあるように、ヘルスケアの領域には、医療機関が提供している医療サービスを中核として、その他のさまざまなサービス・プロバイダーが個々別々にきわめて多様な製品・サービスあるいは情報/知識を提供している。そして、わが国のヘルスケア領域には、非利益組織と利益組織（あるいは公的機関と私的機関）の多様で多数の事業主体（組織や機関などの事業者）が参画し、市場原理が機能する「市場」と、許認可制度、補助金制度、公定価格などが機能する「準市場」という異質な市場原理が併存している。そして、それぞれの事業主体は、それぞれの制度的な枠組みのもつ固有の存在理由と機能と価値観と使命に基づく行動原理によって活動している。

マーケティングの視点に立つと、ここにへ

ヘルスケア領域における人々のもつ「何かが欠けているという意識」が生まれる理由が存在している。そこには生活者として人生のスペクトラムとしての日々のシーンを過ごしているという、個人の視点と展望（perspectives）が欠けている。つまり、一人ひとりの生活者の健康の維持と向上にとって、望ましいサービスの組み合わせが、望ましい価格で、タイムリーにかつ継続的に、一人ひとりに生涯にわたって提供される仕組みがあるかどうかという疑問が浮上する。すなわち、生活者一人ひとりの健康の維持・増進という生活空間に焦点をあてることによって、本人の健康に関する日々の意思決定の支援やそれらの手助け、あるいは具体的な製品やサービスを束ねて統合化し、一元的に提供するエージェント機能の創出が、ヘルスケア領域におけるマーケティングの一つの課題としてここに浮上する。

この統合化機能とエージェント機能を実現するには、以下の３つの要件が満たされることが必要条件となる。

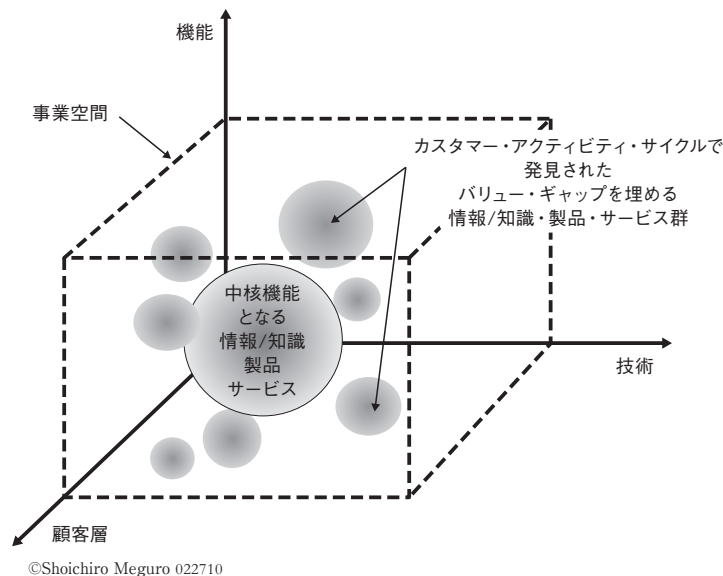
第一に、顧客の日々の生活空間のなかで、

顧客との連続的なインタラクトによって、一人ひとりの顧客に対し、その顧客の経験の推移と同時進行的に、必要とする製品・サービス・情報/知識を適切なタイミングで、可能な限り長期間にわたって（場合によっては生涯にわたって）、一元的に提供する仕組みが必要となる。（本稿では、この仕組みを創りだす基本的な概念として、カスタマー・フォーカス・アプローチの概念を紹介した。）

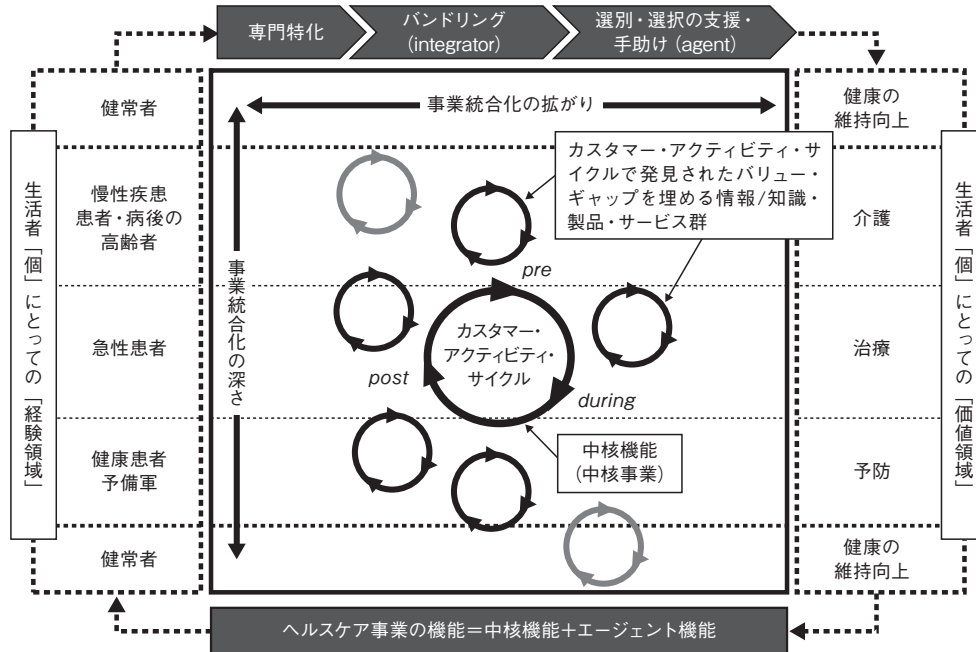
第二に、この仕組みを統合的にマネジメントする主体、つまりエージェントの存在が必要である。このエージェントは、さまざまな企業や組織や機関が得意とする機能や製品・サービスを連繫化しそれらを統合化して、一人ひとりの生活者に一元的に提供する仕組み全体を運営する主体である。したがって、このエージェントには、これらの多くの関係者との多面的な調整能力および創造的な問題解決能力と、調整・共創・連携などの活動によるコラボレーション（collaboration）を実現する能力が必要となる。

第三に、一人ひとりの顧客とのインタラクトと多くの関係者とのコラボレーションを、

第 9-1 図 事業空間と事業群の構造化（概念図）



第9-2図 ヘルスケア領域における「事業空間」の構築化例（概念図）



©Shoichiro Meguro 022710

より効果的、効率的に展開するために、組織内部に蓄積された対内的、対外的なリーダーシップ能力、サプライチェーン・マネジメント及びパートナーリングやアライアンスの知識・ノウハウを応用する能力、さらに必要となる多くの関係者との対話やデータ・情報・知識の記録や分析を可能にする情報・コミュニケーション技術によるシステム開発と、その運用能力（エージェント機能）が必要となる。重要なことは、これらのほとんどすべての個々の顧客やパートナーとのインタラクトが、情報・コミュニケーション技術の進歩によって、この20余年の間にきわめて大規模かつ広範囲に、同時に、きわめて容易にかつ低コストで実現することができるようになったことである。

ここで指摘しているエージェント機能とは、必ずしも統合化機能のみを発揮する主体ではない。自らの既存事業を中核として、事業空間としての仕組みを創りだし、それを新たな

統合化された事業群として組み上げ、それをカスタマー・フォーカスの実現に向けて運営するエージェント、いわば一人ひとりの生活者を中心とする星座群の中核的な存在となる事業主体である（第9-1図、第9-2図参照）。この事業主体は、営利組織であれ非営利組織であれ、あるいは民間企業であれ公的機関や組織であれ、それぞれのよって立つ既存事業の将来のあるべき姿をどのように描くか、換言すれば、自らの持続的成長を実現するために、将来の事業空間を構築できる市場空間が定義できれば、この事業空間の事業主体となり得る。同時に、事業主体となりうるかどうかは、自らの将来にわたる存在領域を考え、そこでカスタマー・フォーカスを実現する要件を、自らが主導的に整えようとする確固たる覚悟があるか否かに依存する。

新たな発想に基づく事業を実現するには、組織内外のさまざまな抵抗勢力との対峙を含めて、まさにブレイキング・スルー（break-

ing through）が必要である。さらに重要なことは、新たな価値を創出する仕組みづくりを実現するには、いわば異質な集団や組織が協働していわゆるクロス・セクター・コラボレーション（cross sector collaboration）を実現するリーダーシップ能力をもつ人材が不可欠である。

現時点からみれば、帝人における在宅酸素療法事業は、創業当時の担当役員と当事者達が上記の3つの要件を認識し、それをプロトタイプ的な形態であったにせよ、現実の事業の仕組みを実現したという意味で、カスタマー・フォーカス・アプローチに基づいて構築されたわが国のヘルスケア領域における初めての成功事例であったといえよう。

まとめ：わが国のヘルスケア領域におけるマーケティングの課題

わが国では、高齢化・少子化といった人口構造の急激な変化が、生活習慣病の増加などの疾病構造の変化や介護サービスの需要増加など、医療や介護の中・長期的な政策が課題を浮上させている。一方では、高齢化社会において、わが国の社会全体の活性化をどのように維持するかが国家的政策課題となっている。同時に、大変化の時代といわれているように、グローバルな経済的構造変化が急速に進んでいるなかで、今後のわが国の存在感をいかに再構築するかという、国家的戦略構想の立案が喫緊の課題として問われている。

したがって、こうした急激な環境変化がもたらす不透明性や不確実性の増大をどのように受け止めていくかが、今日のわれわれ一人ひとりの生活者にとって、きわめて重要な課題となっている。現象的にもすでにあきらかにように、より「すこやかな人生（well-being）」を過ごすために、人々が日々の生活のなかで健康（healthy）に生きることを願い、そのための努力をすることが、ひとつの望ましいライフスタイルとして人々の間に意

識されはじめている。このより「すこやかな人生」を過ごすことへの意識変化が、健康に関連する情報/知識、製品・サービスなどに対するニーズ（needs）、欲求（wants）そして知覚（perception）に基本的な変化を生じさせている。

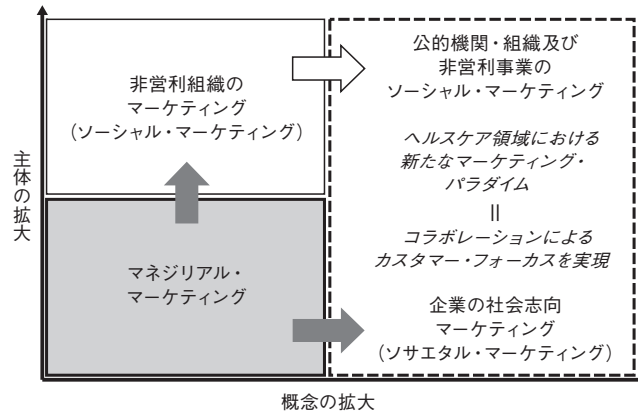
このような背景のもとで、ヘルスケア領域において事業を展開する企業や組織は、以下の3点を確認することが必要である。

第一点は、ヘルスケア領域におけるマーケティングの本質的な使命とは何か、つまりヘルスケア領域におけるマーケティング・コンセプトとはなにかを確認しておくことである。

ヘルスケア領域におけるマーケティング・コンセプトとは、たとえば、「一人ひとりがより『すこやかな人生』を過ごすことができるように、健康を維持・向上することに貢献する価値（value）を、一人ひとりの個人により効果的でより効率的にかつ一元的に提供できる仕組みを創成していくこと」となる。マーケティングがこの使命を達成するためには、まず対象となる生活者のどのような行動（例えば、何らかの製品・サービスを購入するというだけでなく、これまでの生活習慣を変えたりすることなどを含めて）の選択も、その意志決定は最終的には一人ひとりの個人の選択あるいは判断に帰するものであり、したがって、あくまでも個々の生活者の立場に立って、すべてのマーケティング活動を考えることが前提条件となることである。

第二点は、このヘルスケア領域におけるマーケティング・コンセプトの存在領域を確認しておくことである。現在、企業においては伝統的なマネジリアル・マーケティングから、社会志向的なマーケティング（ソサエタル・マーケティング）の発想に基づく新規事業の展開が試みられ、マーケティングの概念が拡大している（第10図参照）。同時に、公的機関や医療機関などの非営利組織においては、これまで企業によって展開され蓄積されてきたマネジリアル・マーケティングのコン

第10図 ヘルスケア領域におけるマーケティングの概念



セプトや方法論を、禁煙の推進や感染症の予防などのプログラムの展開などに活用している。このようないわゆるソーシャル・マーケティングが展開されるようになって、マーケティングの主体が営利組織から非営利組織へと拡大している。

このように考えると、ヘルスケア領域における新たなマーケティング・コンセプトは、第10図の右側の領域に存在することになる。この領域においては、企業のマーケティング概念の拡大による社会志向的マーケティングのコンセプトと、行政機関や医療機関などの非営利組織のソーシャル・マーケティングのコンセプトが併存する領域であることを前提としなければならない。その主体のいかんにかかわらず、この領域においては、あくまでも生活者一人ひとりの「顧客満足」を実現するという事業の理念が共有化されなければならない。

第三点は、このマーケティング・コンセプトの存在領域において、それぞれの組織や機関の利害関係者が、われわれの社会、つまり一人ひとりの市民が納得して受け入れることのできるひとつの「ものの見方 (point of view)」を創出し、それらを人々が共有することが必要となる。このものの見方を生み出す基盤となるのは、以下の3つの考え方である。

ひとつは、産業の壁はもちろんのこと、営利組織あるいは非営利組織の壁を超えた水平的なコラボレーションの発想が、これからの時代には不可欠であるという考え方である。本稿の冒頭に引用したペティ教授の言葉にもあるように、「社会における新たな価値創造は、一人あるいはひとつの組織や機関で実現することはできない。コラボレーションという鎖は、最も弱い環と同じ強さしか発揮できない。真の専門^{プロフェッショナル}家によるコラボレーションでは、悪いアイデアなどは存在しない。それぞれのアイデアが等しく検討されるからだ」。コラボレーションによって、新たな価値を創造し、それを社会に提供する過程を主導することは、これからの社会にとっても、また当事者である組織や企業そして個人にとっても、新しいパラダイム・シフトを先導するきわめてエキサイティングで貴重なチャレンジをもたらす機会となる。

二つ目は、制度に起因する問題解決は、技術的な進歩を常に考慮に入れながら、科学的な検証によるエビデンスを重視するという発想の共有化によって、問題のある制度は新たな制度に置き換えられてしかるべきであるという考え方を関係者だけではなく、社会全体が共有することである。換言すれば、技術や情報・知識の進歩をさまざまな制度に反映させ変えていくこと、あるいは新たな制度に置

き替えることこそが、社会全体の人々のすこやかな人生（well-being）につながるという考え方を共有することである。

ヘルスケア領域に存在してきた企業の中に、制度的なイノベーションを生み出す動きがこれまでほとんど見受けられなかったのは、既存のさまざまな制度や産業の枠組みを、固定的な前提条件として暗黙裡に受け入れ、既成概念（mindset）の罫にはまっていることに起因している。ヘルスケア領域は、医学をはじめとする関連諸科学と多面的な技術や情報・知識の進歩に対応して進化すべき領域であることを再確認する必要がある。

三つ目は、技術や知識の進歩に率直にかつ適切に対応すべきであるという考え方である。市場経済を基本とする産業社会においては、ヘルスケア・システムの効果や効率を高めるイノベーションを中心的に担うのは企業の本来的役割であることを、企業自らが再確認しておく必要がある。イノベーションとは、単に革新的製品・サービスの開発だけではない。新たな発想や視点にたった新たな社会的な仕組みを創成することも同様にイノベーションである。すなわち、企業のマーケティングとは、単に広告活動や新製品の開発だけではない。新たな発想や視点にたった革新的な仕組みをわれわれが生活している社会に、つまり、生活空間に創成するソーシャル・イノベーションも、また企業のマーケティングの使命である。

（麗澤大学教授）

（本小論(1)、(2)を、わが国における在宅酸素療法の導入に多大な貢献をされた故トーマス・L・ペティ教授とルイズ・M・ネット女史に献げる。）

注

- 1) 田中滋監修、目黒昭一郎・堀口卓志著（2004）、（ケースブック）「帝人株式会社の新規事業展開——在宅酸素療法の取り組み（A）（B）」、㈱ビジネスコンサルタントを参照。
- 2) 適合も適応も英語ではadaptationであるが、マーケティングの適切な訳語としては大石芳裕

〔2009〕、「日本企業のグローバル・マーケティング」、白桃書房、p. 10の指摘を参考にした。

- 3) 以下の文献を参考にした。Sandra Vandermerwe (1996), *The Eleventh Commandment*, John Wiley & Son, Keith Goffin & Rick Mitxhell (2005), *Innovation Management*, Palgrave Macmillan, Sandra Vandermerwe (2001), *Customer Capitalism*, WhuurPulishers Ltd.
- 4) ブランドの知名度や取引先、あるいはチャネル・メンバーなどとの信頼や関係、そして組織内に蓄積されてきた人的能力、組織の伝統や文化など、企業組織の内外に営々と積み上げてきた無形価値。
- 5) 酸素富化膜の研究開発は1971年に開始された。（帝人ファーマ㈱ホームページ）
- 6) 著者は1986年に、繊維事業本部から当時のサンソ医療推進部に異動となったが、担当役員は其の際に、「在宅医療」という事業のコンセプトは「安心とを信頼」であり、そのコンセプトを実現する事業の構築が最終的な目的であることを明言していた。
- 7) 一般によく知られている計画（plan）→実行（do）→結果の確認（see/check）といわれているマネジメント・サイクルの眼目は、目標の達成にあるのであって、達成状況の確認ではない。目標と実績のギャップを定期的に把握しながら、そのギャップをどのような手段で埋めていくかを考え、それを実行することによって目標を達成する、つまりギャップ・フィリングに、マネジメント・サイクルのマネジメント上の本質がある。

主要参考文献

- ① サンドラ・ヴァンダーマーブ著、目黒昭一郎訳（2009）、「プレイキング・スルー——カスタマー・フォーカスを実現するための実践的方法論」、麗澤大学出版会
- ② Sandra Vandermerwe (2001), *Customer Capitalism*, WhuurPulishers Ltd
- ③ Sandra Vandermerwe (1996), *The Eleventh Commandment*, John Wiley & Sons
- ④ ドレック・F・エーベル著、石井淳蔵訳（2001）、「事業の定義」、千倉書房
- ⑤ Geoffrey S. Moore (2002), *Crossing the Chasm*, Collins Business Essentials
- ⑥ John Seely Brown (1988), *Seeing Differently*, A Harvard Business Review Book
- ⑦ Bob Gilbreath (2010), *The Next Evolution on Marketing*, McGraw-Hill
- ⑧ Stephan H. Haeckel (1999), *Adaptive Enterprise*, Harvard Business School Press
- ⑨ 嶋口光輝編（2004）、「仕組み革新の時代」、有斐閣
- ⑩ 目黒昭一郎・堀口卓志著（2004）、（ケースブック）「帝人株式会社の新規事業展開——在宅酸素療法の取り組み（A）（B）」、㈱ビジネスコンサルタント
- ⑪ わが国のライフサイエンス産業の一つの柱として

の医療機器産業については、中村洋（2009）、「ライフサイエンスの産業経済分析」、慶應義塾大学出版会、第5章、日本の医療機器産業を参照。

Summary

Marketing in Health Care —Strategic Insight into New Business Development—

Shoichiro Meguro

Health care field is one of the focused fields in Japanese economy because of the potential opportunities to develop new businesses based on rapidly advancing information and communication technologies (ICT) in Japan.

In this article, the author demonstrates how large industrial organization embedded the health care business, which was far different from the existing businesses, in a broad-based and highly systemic way by presenting the strategic concept which conceptually made up of three nested layers — market space, business space and organizational space —. To challenge these business developments, the author presents key agenda, and also describes the basic thoughts and methods, which are common across almost all the new business development, based on more than twenty years frontline experience in operating and managing health care businesses.

（受付 平成22年11月15日）
（校了 平成23年9月3日）