



新規参入が引き起こすヘルスケア産業の構造変化

ピー・アンド・イー・ディレクションズ
ディレクター 長谷川幸生

前回紹介した事例でわかるとおり、多くの異業種が手掛けるヘルスケア事業は、ICTと組み合わせたことによって、専門家に管理された領域ではなく消費者の意思で利用・購買する領域で生み出されている。それらは消費者の生活を起点に健康をサポートするものが多く、将来的には診断や治療と一体化する方向に向かうと考えられる。

これらを分析すると、新規参入

によりヘルスケアの利用・購買に関して、「目的」「決定者」「場」の3つの方向性での構造変化が起きていると考えられる(図1)。

ところが、ヘルスケア業界以外のプレイヤーにとって、起点とすべき顧客は患者や消費者であり、専門家ではない。その目線は病気ではなく生活だ。このことは、現在のヘルスケア事業者の位置付けを特殊な領域の商材やサービスを提供する業者に変化させる可能性があることを意味する。アマゾンの星の数で病院が評価される時代も遠くないかもしれない。

利用・購買の「場」に関しては、現在の狭義のヘルスケアのサービス・商材は管理された施設で単独に利用・購買されるのが一般的だ。例えばDeNAとメットライフ生命の企業・団体保険「あなたと会社の健康計画」がそうだが、新規参入者のヘルスケアのサービス・商材はほかの産業で一般的なサービス・商材と同じように購買・利用されている。プラットフォーム上にヘルスケアを組み込んでバンドル販売されていたり、個人の生活のなかでデータ収集していたりと、より生活の場に近づいていく。

ニーズの「入り口」を押さえる

一般的に、体験しなければわからないサービスの品質を把握するツールは、ネット上のユーザー評価だ。食べログなどはその典型的な例である。食べログのポイントにより、飲食店をロケーションや知人の評価といった限られた情報

から選択するのではなく、ある程度客観性のある判断基準が与えられた選択への不安を解消したのだ。アマゾンの総合ヘルスケアサービス構想もまさにそれで、「拡張型」のヘルスケアのサービス・商材にも客観的な基準を設けることは容易だ。そうすると、これまで医師に任されていた治療方針や処方薬の選択も、ネット上の情報で患者が判断して医師にリクエストするようになる可能性もある。

うであったように、生活拠点を押さえているので一旦始めると消費者はサービス利用を變更しにくい。日常生活でのバイタル情報も収集しているため継続性が高まる。狭義のヘルスケアでは得られない患者個人の健康関連情報を持つことで、治療選択に影響を与える位置付けにもなり得る。

に、ゲームを通じて常時消費者と接することで、集まる情報も飛躍的に増え、質も高まっていく。「拡張型」、「組み合わせ型」、「取込み型」それぞれのポジションには、ひとつの共通項がある。それは、治療目的の狭義のヘルスケアに対するニーズが発生する前に、その「入り口」を押さえてしまうことだ。新規参入者は現業の強みを生かせるポジションで消費者にヘルスケアに係るサービス・商材を提供している。健康状態の変化を逸早く察知する仕組みを構築することで、より高度なヘルスケアサービスにつながることを可能にしているのだ。

に向けて合従連衡が進んでいくと思われる。新規参入する場合には、現在の事業での強みを生かして長期的に維持し得るポジションを見出し、そのポジションを確保するための戦略を考え実行したい。

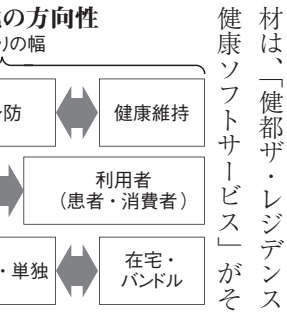


図1 ヘルスケア領域の構造変化の方向性

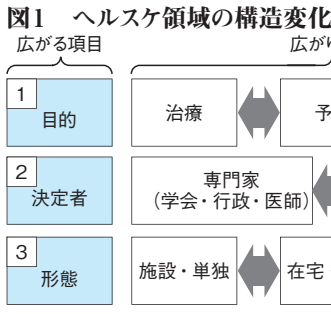


図2 狭義のヘルスケアと新規参入3モデルのポジショニング

「取込み型」では、ほぼ無自覚にヘルスケアのサービス・商材を利用することになる。任天堂の「リングフィットアドベンチャー」のよう

に、ゲームを通じて常時消費者と接することで、集まる情報も飛躍的に増え、質も高まっていく。「拡張型」、「組み合わせ型」、「取込み型」それぞれのポジションには、ひとつの共通項がある。それは、治療目的の狭義のヘルスケアに対するニーズが発生する前に、その「入り口」を押さえてしまうことだ。新規参入者は現業の強みを生かせるポジションで消費者にヘルスケアに係るサービス・商材を提供している。健康状態の変化を逸早く察知する仕組みを構築することで、より高度なヘルスケアサービスにつながることを可能にしているのだ。

折しも新型コロナウイルス感染症により、厳格な衛生管理が一般的になってきた。移動に伴う検疫の精度は上がり、接触管理、飛沫飛散の予防・除菌などどこでも行われている。マスクや手洗い、消毒などはもはやエチケットのレベルだ。仕事や学校がリモート化することで、健康状態も変化する。運動不足、目の疲れなどリモート環境に特有の健康変化も出てくるだろう。職場や学校にいない社員、児童・生徒の健康状態を管理するニーズも出てくる。

ただしその一方で、情報を集めたり、別のサービス・商材の情報を提供したりするだけでは、価値としてはまだ弱いとも言える。健康を維持することこそが価値ではあるが、消費者がその実現を認識できるのは、変化があったときに健康な状態に戻す対策が適切に提供されたときだ。

その価値実現を担保するために、今後は全体が連携する仕組み

化の方向性の3軸を基に位置付けを評価すると、診療、医療用医薬品、在宅医療などの狭義のヘルスケアのサービス・商材はそれぞれ図2のようにポジショニングされる。「拡張型」の「決定者」が患者や消費者に変わるの、選択肢が広がることと選択のための情報が充実することにより起こる。「組み合わせ型」のサービス・商材は生活拠点において日常的に健康状態を把握し、その変化を捉えて早期対応を可能にすることを価値としているため、その「目的」は健康維持になる。「取込み型」は「場」が常時となり、狭義のヘルスケアのサービス・商材とは対照的な位置付けとなる。

こういった変化は新規参入者には絶好のチャンスと言える。新規参入を検討している企業では、既存のプレイヤーの先入観や常識を超えた思考で参入すべきポジションを捉え、新たなヘルスケアのサービス・商材を提供する戦略を立案していただきたい。