

未病産業創出勉強会 参加者各位

# DAY 3

## 企画推進時に知っておきたいこと

アルケア株式会社

事業開発本部

口コモ事業部長 関 良一



# アジェンダ

- 1.事業設計図
- 2.医事法関連と医師の確認
- 3.化学的な妥当性をつくるために
- 4.新規事業の進め方
- 5.エコシステムの設計図
- 6.会議運営
- 7.営業について

# なぜこの内容なのか

社内新規事業開発担当者（イントレプレナー）は、自社の提供する未病（ヘルスケア）プロダクトの科学的確からしさを実証するために、POCを作り、MVPを作り、PMFを行い、シリーズA等のグロース投資段階まで推進させていかななくてはなりません。

神奈川県では、ME-BYOリビングラボ・ME-BYOブランドなどの仕組みを用意していますが、その前段階として、POC→MVPまでを自社で作り上げる必要があります。

その中で、関連する法規、起業の科学の手順に基づいた事業開発のプロセス管理、ハイリスクアプローチポピュレーションアプローチなどの違いを理解し、事業リスク・スタックをコントロールする必要があります。

また、実証段階においては、多方面・多数のそれぞれの考え方をもつステークホルダーと共創してプロダクトを創り上げていきます。

その時に、今回の知識が少しでもお役にたてたら幸いです。

# 対象領域（誰に・何を）

## 神奈川県未病（ME-BYO）

「未病（ME-BYO）とは、心身の状態を「健康か病気か」といった明確に2つに分けられるものとして捉えるのではなく、健康と病気の間で連続的に変化するものとして捉える概念



B2C向けに使うもの（医家向けは別）であれば、そのプロダクトは、未病領域（ケア＝医師以外がする行為）なのか、治療領域（キュア＝医師が治療する行為）なのかを明確に測定/評価（アセスメント）と介入（インターベンション）はセットになっているか

# 自社事例

ME-BYO BRAND認定されている 

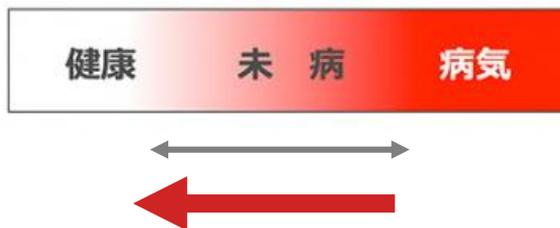
医師監修を得たプログラム 「学び・実践・実感」のサイクルで賢く運動を習慣化

【誰】 75～85歳の既往歴のある方（心筋梗塞・脳卒中・がん・高血圧等）

【何】 ロコモ度測定（3種）と下肢筋力測定により、適切な個人に合わせた運動と健康講話50種を提供

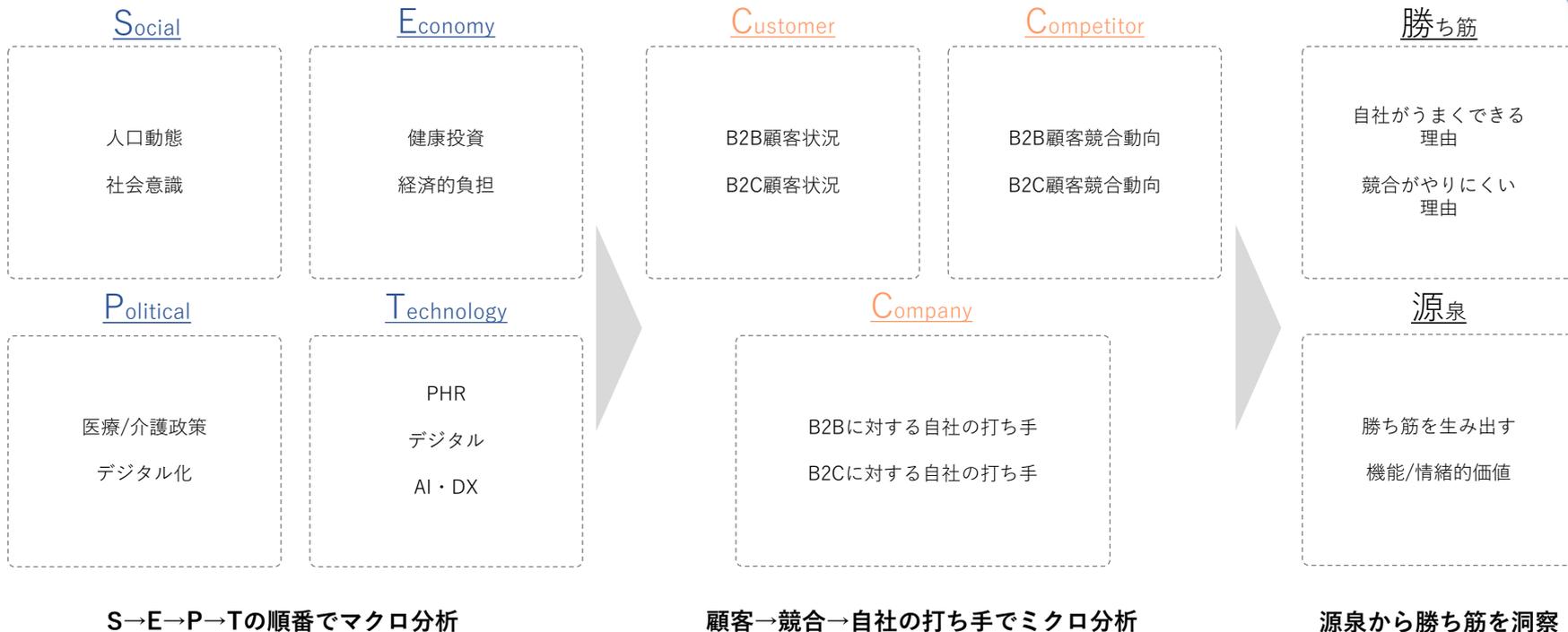
<機能的価値> 学会基準運動機能判定 論文化された運動プログラム、ヘルスリテラシー向上

<情緒的価値> 講師と会員の心理的安全性、人との繋がり、人に話したくなる健康知識



# 1、事業設計図

# 外部環境分析と勝ち筋



# 効果的に市場開拓するSTP

## Segmentation

市場の細分化  
<グループにする>

## Targeting

どの顧客を狙う  
<魅力的なグループを見つける>

## Positioning

自社プロダクトの立ち位置  
<これなら買いたい>

### ユニクロ

安くても長く使える  
デザイン性もある

全ての年齢層が  
ターゲット

Life Wear  
(究極の普段着)

### スターバックス

年齢・職業・経済的地位

平均以上の収入のある  
オフィスワーカー

都会的なおしゃれな雰囲気  
の高くて美味しいコーヒー

### レクサス

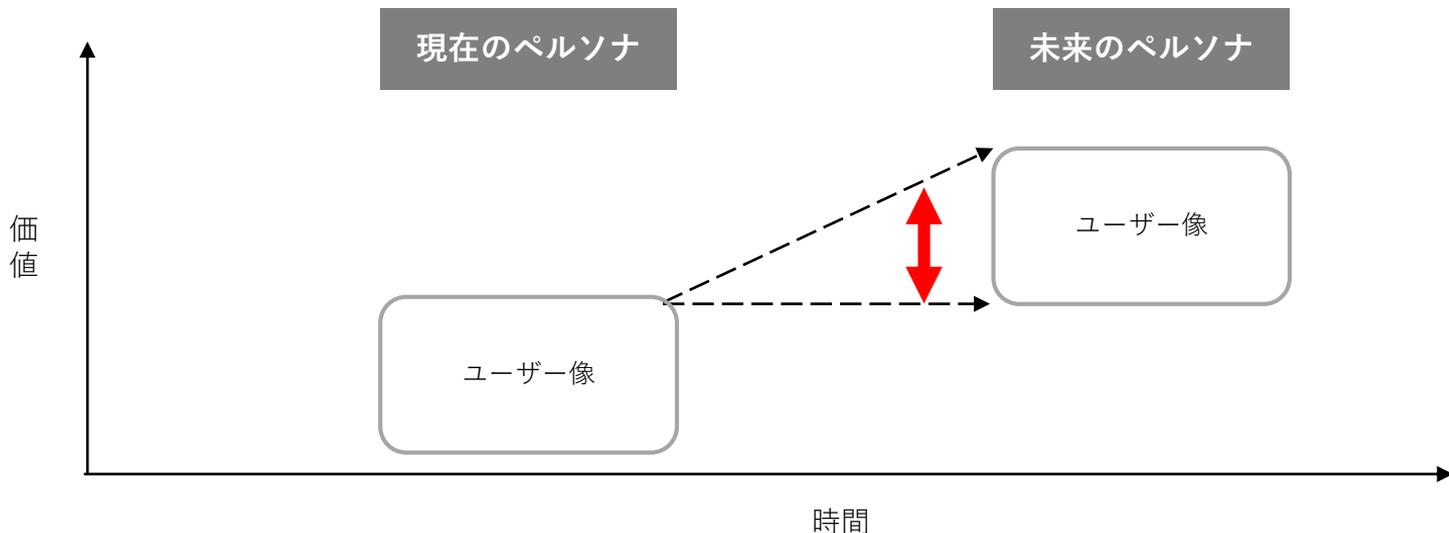
年齢層・所得

カジュアルな高級車を  
好む人

先進的で高品質

# ペルソナの使い方

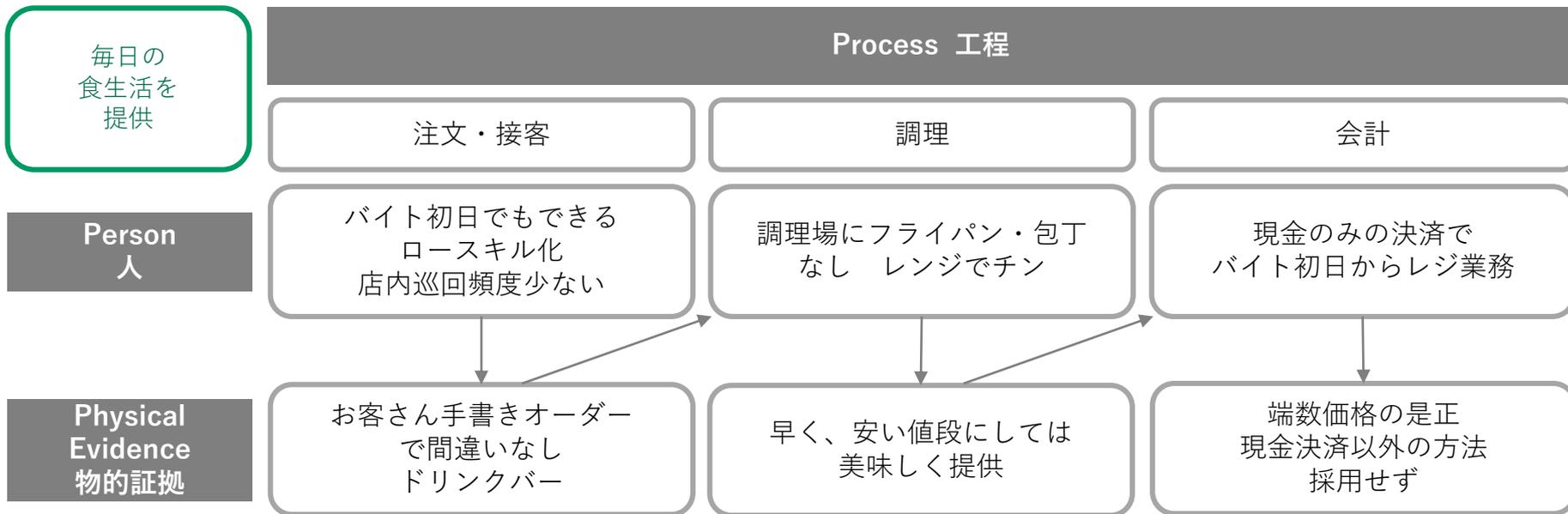
「ペルソナ (persona)」とは、**サービス・商品の典型的なユーザー像**のことで、マーケティングにおいて活用される概念。実際にその人物が実在しているかのように、年齢、性別、居住地、職業、役職、年収、趣味、特技、価値観、家族構成、生い立ち、休日の過ごし方、ライフスタイル……などリアリティのある詳細な情報を設定



# マーケティングの7P

バリュープロポジションキャンパス、カスタマージャーニー、ビジネスモデルキャンパスなどを用いるのが良いとされていますが、使いにくい場合は、7Pで設計図を作った方が進みやすいケースもあります

(Product・Price・Place・Promotion・Process・Person・Physical Evidence)



## 2、医事法関連と医師の確認

# 医療関連法規一覧

## ●医療提供に関連する法律

### 【医療職種に関連する法律】

医師法、歯科医師法、薬剤師法、保健師助産師看護師法、看護師等の人材確保の促進に関する法律、栄養士法、診療放射線技師法、歯科衛生士法、歯科技工士法、臨床検査技師等に関する法律、理学療法士及び作業療法士法、言語聴覚士法、視能訓練士法、臨床工学技士法、義肢装具士法、救急救命士法、あん摩マッサージ指圧師、はり師、きゅう師等に関する法律、柔道整復師法

### 【医療施設に関連する法律】 医療法

## ●医療保険および年金保険に関連する法律

健康保険法、国民健康保険法、厚生年金保険法、船員保険法、国家公務員共済組合法、地方公務員共済組合法

## ●労働に関連する法律

労働基準法、労働安全衛生法、労働者災害補償保険法、雇用保険法、雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律、育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律

## ●医薬品・食品に関連する法律

### 【医薬品に関連する法律】

薬事法、薬剤師法、麻薬及び向精神薬取締法、大麻取締法、あへん法、覚せい剤取締法、毒物及び劇物取締法、安全な血液製剤の安定供給の確保等に関する法律、独立行政法人医薬品医療機器総合機構法

### 【食品に関連する法律】

食品安全基本法 食品衛生法 有害物質を含有する家庭用品の規制に関する法律

## ●高齢者に関連する法律

高齢者の医療の確保に関する法律、介護保険法、老人福祉法、高齢者虐待の防止、高齢者の養護者に対する支援等に関する法律

# 医療関連法規一覧

## ●社会福祉および障害者に関連する法律

### 【社会福祉に関連する法律】

社会福祉法、生活保護法、社会福祉士及び介護福祉士法

### 【障害者に関連する法律】

障害者基本法、障害者の日常生活及び社会生活を総合的に支援するための法律（障害者総合支援法）、身体障害者福祉法 知的障害者福祉法、精神保健及び精神障害者福祉に関する法律

## ●疾病予防・健康増進に関連する法律

健康増進法、地域保健法、感染症の予防及び感染症の患者に対する医療に関する法律、予防接種法、新型インフルエンザ等対策特別措置法、がん対策基本法、臓器の移植に関する法律

## ●母子に関連する法律

母子保健法、母体保護法、児童福祉法、母子及び寡婦福祉法、配偶者からの暴力の防止及び被害者の保護に関する法律、児童虐待の防止等に関する法律

## ●その他医療に関連する法律

廃棄物の処理及び清掃に関する法律、個人情報保護法

# 医事法関連の確認（制約条件）

## 診療の補助について（歯科領域を除く）

- 業務独占とされている職種は、医師、薬剤師、助産師、看護師及び診療放射線技師。
- 診療放射線技師とその他の医療関係職種については、看護師の業務独占を一部解除する形で、診療の補助の一部を実施することができる。
- 医師の指示の必要性の有無は医療関係職種を行う行為が診療の補助に該当するか否かによって決まることになり、当該行為が行われる場所とは関係がない。



参照：厚生労働省ホームページより

1

- 1、業務独占職種は、**医師・薬剤師・助産師・看護師及び診療放射線技師**
- 2、医師の指示の必要性の有無は医療関係職種を行う行為が診療の補助に該当するか否かによって決まることになり、**当該行為が行われる場所とは関係ない**

# 医事法関連の確認【医療法】 制約条件

## 第一章 総則

第一条 この法律は、医療を受ける者による医療に関する適切な選択を支援するために必要な事項、医療の安全を確保するために必要な事項、病院、診療所及び助産所の開設及び管理に関し必要な事項並びにこれらの施設の整備並びに医療提供施設相互間の機能の分担及び業務の連携を推進するために必要な事項を定めること等により、**医療を受ける者の利益の保護及び良質かつ適切な医療を効率的に提供する体制の確保**を図り、もつて**国民の健康の保持に寄与することを目的**とする。(昭六〇法一〇九・追加、平一八法八四・一部改正)

第一条の二 医療は、生命の尊重と個人の尊厳の保持を旨とし、医師、歯科医師、薬剤師、看護師その他の医療の担い手と医療を受ける者との信頼関係に基づき、及び医療を受ける者の心身の状況に応じて行われるとともに、その内容は、単に治療のみならず、疾病の予防のための措置及びリハビリテーションを含む良質かつ適切なものでなければならない。

2 医療は、**国民自らの健康の保持増進のための努力を基礎**として、医療を受ける者の意向を十分に尊重し、病院、診療所、介護老人保健施設、介護医療院、調剤を実施する薬局その他の医療を提供する施設(以下「医療提供施設」という。)、医療を受ける者の居宅等(居宅その他厚生労働省令で定める場所をいう。以下同じ。))において、医療提供施設の機能に応じ効率的に、かつ、福祉サービスその他の関連するサービスとの有機的な連携を図りつつ提供されなければならない。(平四法八九・追加、平九法一二四・平一三法一五三・平一八法八四・平二六法八三・平二九法五二・一部改正)

- 1、医療を受ける者の利益の保護及び良質かつ適切な医療を効率的に提供し、**国民の健康の保持に寄与することを目的**とした法律
- 2、**国民自らの健康の保持増進のための努力を基礎**としている

# 医事法関連の確認【医療療養担当規則】 制約条件

第一条 保険医療機関が担当する療養の給付並びに被保険者及び被保険者であつた者並びにこれらの者の被扶養者の療養(以下単に「療養の給付」という。)の範囲は、次のとおりとする。

- 一 診察
- 二 薬剤又は治療材料の支給
- 三 処置、手術その他の治療
- 四 居宅における療養上の管理及びその療養に伴う世話その他の看護
- 五 病院又は診療所への入院及びその療養に伴う世話その他の看護

(経済上の利益の提供による誘引の禁止)

第二条の四の二 保険医療機関は、患者に対して、第五条の規定により受領する費用の額に応じて当該保険医療機関が行う収益業務に係る物品の対価の額の値引きをすることその他の健康保険事業の健全な運営を損なうおそれのある経済上の利益の提供により、当該患者が自己の保険医療機関において診療を受けるように誘引してはならない。

2 保険医療機関は、事業者又はその従業員に対して、患者を紹介する対価として金品を提供することその他の健康保険事業の健全な運営を損なうおそれのある経済上の利益を提供することにより、患者が自己の保険医療機関において診療を受けるように誘引してはならない。

(特定の保険薬局への誘導の禁止)

第二条の五 保険医療機関は、当該保険医療機関において健康保険の診療に従事している保険医(以下「保険医」という。)の行う処方箋の交付に関し、患者に対して特定の保険薬局において調剤を受けるべき旨の指示等を行つてはならない。

2 保険医療機関は、保険医の行う処方箋の交付に関し、患者に対して特定の保険薬局において調剤を受けるべき旨の指示等を行うことの対償として、保険薬局から金品その他の財産上の利益を收受してはならない。

- 1、療養範囲は、診察・薬剤/材料の支給・処置/手術・居宅療養/看護・病院療養/看護
- 2、患者・事業者に対して経済上の利益の提供による誘引の禁止 (税金を活用した制度の為)
- 3、医師は、特定の保険薬局を受ける指示はできない。指示の代償として金品等を受け取れない

# 医事法関連の確認【薬機法】 制約条件

第一条 この法律は、医薬品、医薬部外品、化粧品、医療機器及び再生医療等製品(以下「医薬品等」という。)の品質、有効性及び安全性の確保並びにこれらの使用による保健衛生上の危害の発生及び拡大の防止のために必要な規制を行うとともに、指定薬物の規制に関する措置を講ずるほか、医療上特にその必要性が高い医薬品、医療機器及び再生医療等製品の研究開発の促進のために必要な措置を講ずることにより、保健衛生の向上を図ることを目的とする。

(誇大広告等)

第六十六条 何人も、医薬品、医薬部外品、化粧品、医療機器又は再生医療等製品の名称、製造方法、効能、効果又は性能に関して、**明示的であると暗示的であるとを問わず、虚偽又は誇大な記事を広告し、記述し、又は流布してはならない。**

2 医薬品、医薬部外品、化粧品、医療機器又は再生医療等製品の効能、効果又は性能について、医師その他の者がこれを保証したものと誤解されるおそれがある記事を広告し、記述し、又は流布することは、前項に該当するものとする。

- 1、医薬品、医薬部外品、化粧品、医療機器等の品質・有効性・安全性と保健衛生上の危害の発生及び拡大の防止と医療上の研究開発に促進させ、保健衛生の向上を図る法律
- 2、効果・効能を誇大に表現することは禁じられている

# 医事法関連の確認【医師法】（制約条件）

## 第一章 総則

第一条 医師は、医療及び保健指導を掌ることによつて公衆衛生の向上及び増進に寄与し、もつて国民の健康な生活を確保するものとする。

第六条 免許は、医師国家試験に合格した者の申請により、医籍に登録することによつて行う。

第十七条 医師でなければ、医業をなしてはならない。

第十八条 医師でなければ、医師又はこれに紛らわしい名称を用いてはならない。

第十九条 診療に従事する医師は、診察治療の求があつた場合には、正当な事由がなければ、これを拒んではならない。

第二十二条 医師は、患者に対し治療上薬剤を調剤して投与する必要があると認めた場合には、患者又は現にその看護に当たっている者に対して処方せんを交付しなければならない。ただし、患者又は現にその看護に当たっている者が処方せんの交付を必要としない旨を申し出た場合及び次の各号の一に該当する場合においては、この限りでない。

第二十四条 医師は、診療をしたときは、遅滞なく診療に関する事項を診療録に記載しなければならない。

- 1、医師は、医療及び保健指導を掌り、公衆衛生の向上及び増進に寄与し国民の健康な生活を確保する役割
- 2、医師でなければ、医業をなしてはならない
- 3、診察治療の求めがあつた時は、断れない
- 4、処方箋を交付できるのは、医師のみ
- 5、診察の記録を診療録に記載しなくてはならない

# 専門医制度

“神の手”を持つ医師やスーパードクターのことを意味するのではなく、それぞれの診療領域において、安全で標準的医療を提供でき、患者から信頼される医師のこと

## サブスペシャリティ領域専門医（29領域）

消化器病  
循環器  
呼吸器  
血液  
内分泌内科  
糖尿病  
腎臓  
アレルギー  
感染症  
老年病  
神経内科  
消化器外科  
呼吸器外科  
心臓血管外科  
小児外科  
リウマチ  
小児循環器  
小児神経  
小児血液  
がん  
周産期  
婦人科腫瘍  
生殖医療  
頭頸部がん  
放射線診断  
手外科  
脊椎脊髄外科  
集中治療

## 基本領域専門医（19領域）

総合診療  
臨床検査  
病理  
形成外科  
リハビリテーション科  
救急科  
放射線科  
泌尿器科  
眼科  
整形外科  
精神科  
小児科  
麻酔科  
脳神経外科  
耳鼻咽喉科  
産婦人科  
外科  
皮膚科  
内科

# 医師とは【倫理と法と規則】

## 医療倫理の4原則

自律尊重原則：「自律的な患者の意思決定を尊重せよ」

無危害原則：「患者に危害を及ぼすのを避けよ」

善行原則：「患者に利益をもたらせ」

正義原則：「利益と負担を公平に配分せよ」

## 医師法

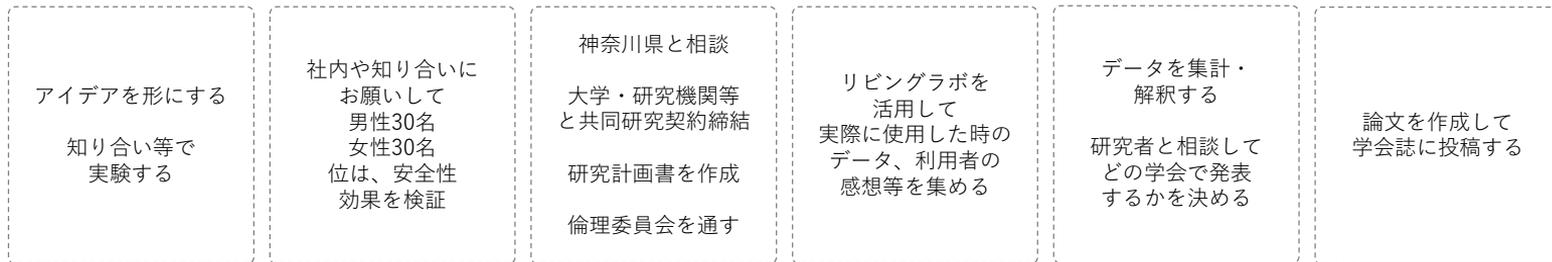
医療及び保健指導を掌ることによつて公衆衛生の向上及び増進に寄与し、もつて国民の健康な生活を確保するものとする。

**療養担当規則**：保険診療を行う上で定められた基本ルール

- ① 保険医が、
- ② 保険医療機関において、
- ③ 健康保険法、医師法、医療法等の各種関係法令の規定を遵守し、
- ④ 「療養担当規則」の規定を遵守し、
- ⑤ 医学的に妥当適切な診療を行い
- ⑥ 診療報酬点数表に定められたとおりに請求を行う

### 3、科学的な妥当性をつくるために

# ヘルスケアプロダクト開発プロセス



予算	少ない予算で回る	少ない予算で回る	研究費等の予算が必要	実証実験を運営する予算必要	少ない予算で回る	少ない予算で回る
作業	調査・企画系作業	企画・実験作業 実験結果集計	企画・研究計画 関係者交渉	実験運営 関係者調整	実験集計・解釈 事業計画策定	事業計画承認 事業化体制構築
組織	企画 少人数精鋭	企画+技術系 人材必要	企画+技術系 研究系人材必要	企画+技術系 研究系人材必要	企画+技術系 研究系人材必要	企画+技術系 営業系人材必要

# 実験（研究）を進めるために

研究（プロダクトの科学的妥当性証明）にはリサーチクエスチョンが必要  
「PICO・PECO」

- 「Patients」（誰を対象者とするのか）
- 「Exposure」（どんな要因をとりあげるのか）
- 「Intervention」（介入の方法は）
- 「Comparison」（比較するものは）
- 「Outcomes」（何をアウトカムにするのか）

良い研究の必要条件としての 「FINER」

- 「Feasible」（実行可能性）
- 「Interesting」（科学的興味深さ）
- 「New」（新規性）
- 「Ethical」（倫理性）
- 「Relevant」（必要性・社会的な意味）

# 実験（研究）をすすめるために

その対象となるヘルスケアインデックスに必要なサンプルサイズは

優位水準、検出力、効果量  
対象となるデータのバラツキ  
効果量を見るならば、RCT研究が必要

## 自社事例



ロコモスキャン（下肢筋力測定器）

1.2億人の日本国内に必要なサンプルサイズは8,000名  
下肢筋力は、正規分布するため、20～80代の男女  
8,600名のデータをリアルで収集し  
「下肢筋力年齢」アルゴリズムを開発し、全国へ販売

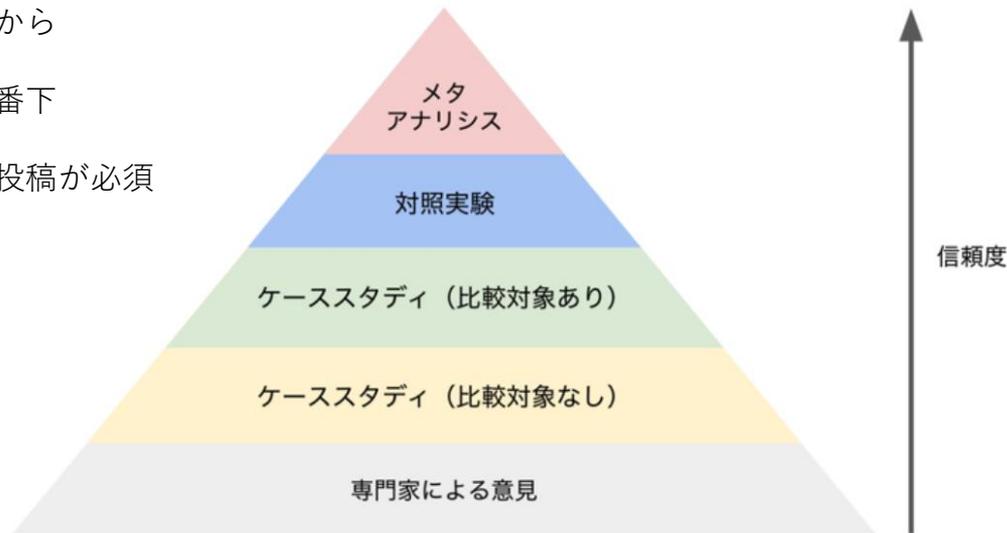
# エビデンスレベル

自社のプロダクトのエビデンスレベルは

最初はどこも一番下から

学会発表でもまだ一番下

黄色になるには論文投稿が必須



# グループワーク 1

# グループワーク 1

## Question 1

自社プロダクトの科学的妥当性 フレームワーク

ご自身で展開（計画）している事業での「PICO・PECO」決まっていますか

「Patients」（誰を対象者とするのか）

「Exposure」（どんな要因をとりあげるのか）

「Intervention」（介入の方法は）

「Comparison」（比較するものは）

「Outcomes」（何をアウトカムにするのか）

## 4、新規事業の進め方（起業の科学より）

# バランス・スコアカード

バランス・スコアカードで経営戦略・戦術を考え推進。経営会議等で上程する場合は、この視点でまとめる。

## ① ビジョンと戦略の明確化

企業が社会的成功を目指して進む方向は、ビジョン(将来構想)と戦略によって決まります。BSCはこのビジョンと戦略の立案と検証をサポートし、より明確にします。そして従業員や株主らステークホルダーが企業の進む方向を理解するのを助けます。

## ② 戦略の具体的活動への展開

ビジョンや戦略はともすれば抽象的なものになりがちですが、BSCはそれを具体的な戦略目標や施策に展開し、さらに現場のターゲットやアクションプランとして、各従業員が何をすべきかまで落とし込みます。これによって、従業員の行動が戦略を実現する活動に結び付きます。

## ③ バランスのとれた業績評価

BSCはその名のとおり、バランスのとれたスコアカード(評価表)です。次でご説明するように4つの視点でバランスよく戦略を考えますが、さらに、財務と非財務、内部情報と外部情報、過去と現在と将来、短期的視点と長期的視点、ステークホルダーなど、さまざまな意味でバランスのとれた評価を実現します。

## ④ 継続的な経営改善

BSCは上記のようにビジョンと経営戦略を立案し、具体的行動にまで落とし込み、業績評価指標として評価します。その結果、立案した戦略が正しかったかどうか見直され、経営資源の再配分も含めて、経営の改善を継続的に図ることになります。

①財務の視点	財務的に成功するために株主に対してどのように行動すべきか
②顧客の視点	戦略を実現するために顧客に対してどのように行動すべきか
③内部プロセスの視点	株主と顧客を満足させるためにどのようなビジネスプロセスを創るべきか
④学習と成長の視点	戦略実現のために変化・改善する能力をどのように作り維持すべきか

# 新規事業推進プロセス

リビングラボを活用し論文化までいったところは、「CPF」ステージ。  
その後「PSF」→「PMF」ステージでのビジネス検証が必要

	Idea Verification	Customer Problem Fit	Problem Solution Fit	Product Market Fit	Transition To Scale
財務の視点			Burn rate 株の分割	ユニットエコノミクス (LTV>CPA) Burn rate	MOM growth 損益分岐点 Runway
カスタマーの視点	カスタマー課題の 仮説構築	質の高い 課題を言語化	カスタマーの課題 を解決するソリューション 仮説を作れたか	AARRR指標 Retention Activationをフォーカス Churn-rate	AARRR指標 Referral Acquisition を加える コミュニティ運用 LTVの最大化
オペレーションの視点	アイデアソン 仮説の 磨きこみ	課題検証 (インタビュー) User story の検証	プロトタイプ MVPの開発	カスタマー開発 MVP作成	業務の標準化 ロイヤルカスタマー 育成の仕組化 UXの改善 Growth hack
人材・組織の視点	サイドプロジェクト による 適正の見極め	Founder Problem Fit	共同創業 チームを 組成する	Leaning driven Team Management Team forming	Hiring/Retention Data-driven/ Agile team 企業文化 コアバリュー

○儲かりそうでは続かない ○課題に対する熱意はあるか

○良いファウンダー ●「自分ごと」 ●パラノイア的

●理想のUXの明確なイメージ持つ ●顧客との強い結びつき ●PM経験あり ●発想柔軟

Pre-seed round

Seed round

Series A

# PSFステージで留意すること

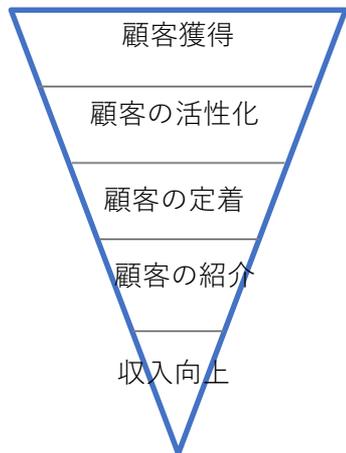
「スプリントキャンパス」「スプリントカンバンボード」を活用する \*スプリント：短期間の開発を繰り返して改善を続ける事  
スプリントキャンパスは、1週間から1か月の期間内で一周する 下記のようにPDCAを回す  
実験したいこと・実装するユーザーストーリー（Plan）実装にかかるコスト・時間（Do）  
ユーザーストーリーの定量的・定性的検証の結果、今回のスプリントから得た学びは（Check）  
次回以降のスプリントで実験したいこと（Act）

## スプリントキャンパス

実験したいこと	
実装するユーザーストーリー	
実装にかかるコスト・時間	
ユーザーストーリーの定量的検証の結果	ユーザーストーリーの定性的検証の結果
今回のスプリントから得た学びは	
次回以降のスプリントで実験したいこと	

# PMFステージで留意すること（1）

AARRR（海賊）指標は、カスタマー獲得の段階から獲得したカスタマーが収益を生み出すまでの活動を進めるフレームワーク



**Acquisition**（獲得）

**Activation**（サインアップ・最初の体験に満足する）

**Retention**（継続利用）

**Referral**（他のカスタマーの紹介）

**Revenue**（売上を確保）

AARRR指標はファネル（漏斗）のようになっており、その途中に穴が多いほどユーザーはそこから離脱する

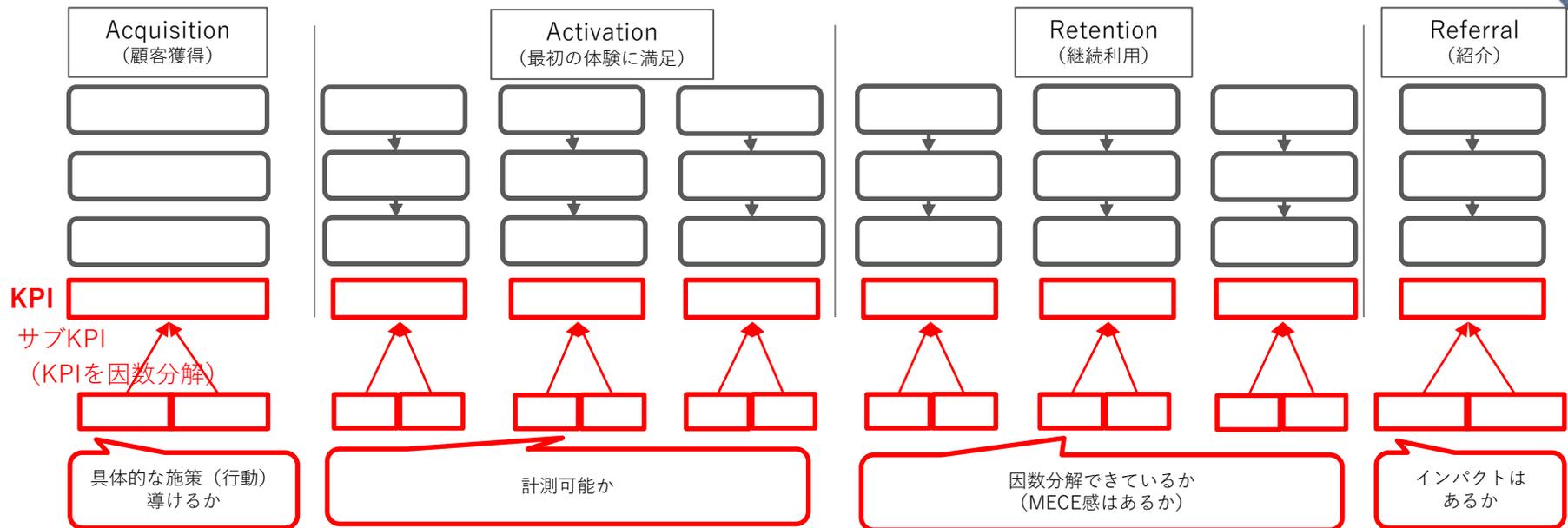
Activation（サインアップ・最初の体験に満足する）

Retention（継続利用）

Referral（他のカスタマーの紹介）

にフォーカスする → 「人が欲しがっているプロダクトになっているか」

# PMFステージで留意すること（2）

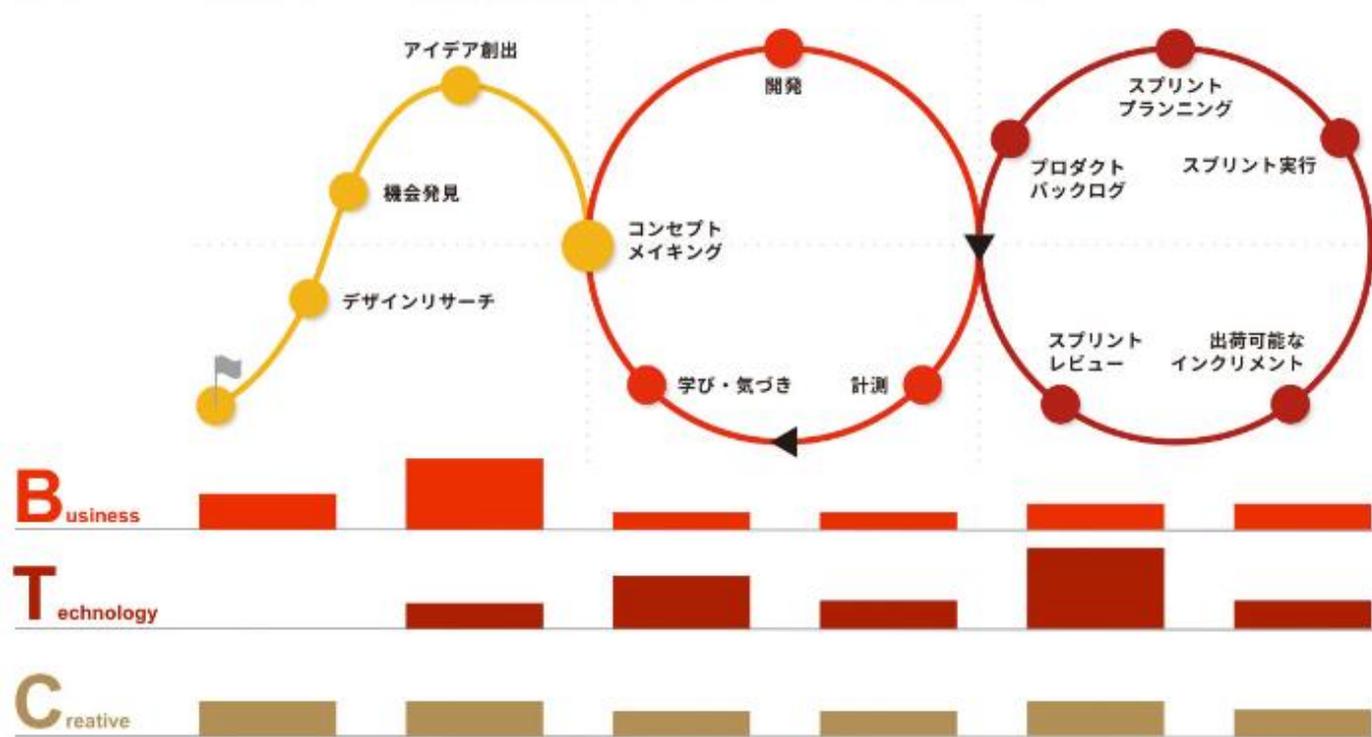


優れた計測指標が持つ特徴

- 改善につなげやすい：指標の範囲が十分に狭く、具体的な対策をたてやすい
- 計測しやすい：容易に計測できる指標
- MECE感がある：UXを通じてもれなく、ダブリなくKPIでカバーできているか
- インパクトがある：プロダクト全体のパフォーマンス (KGI) 向上につながる影響力があるか

\*インパクトがあるというのは、「最終的なゴール（売上・利益）につながるKPIのコンバージョンにつながりやすい指標

# 価値創造型のプロセスとBTCの関わり方

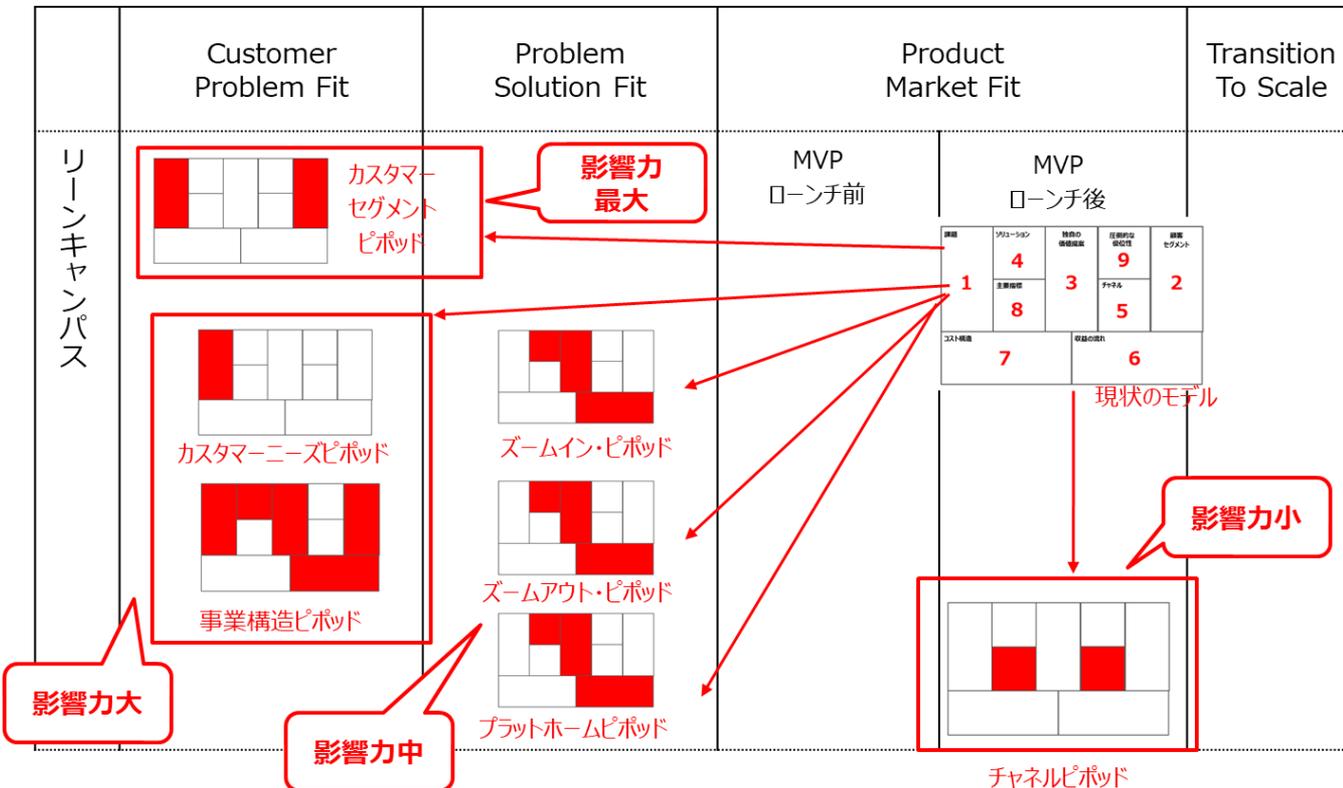


# リンキャンパス

課題  <b>1</b>	ソリューション  <b>4</b>	独自の 価値提案  <b>3</b>	圧倒的な 優位性  <b>9</b>	顧客 セグメント  <b>2</b>
	主要指標  <b>8</b>		チャンネル  <b>5</b>	
コスト構造  <b>7</b>		収益の流れ  <b>6</b>		

# 事業のピポッド

ピポッドにもリスクが伴う 無傷で終わるピポッドはない 1、課題 2、顧客セグメント 3、独自の価値提案 4、ソリューション 5、チャネル 6、収益の流れ 7、コスト構造 8、主要指数 9、圧倒的な優位性



# グループワーク 2

# グループワーク 2

## Question 1

自社プロダクトの事業開発の進め方は妥当か

ご自身で展開（計画）している事業でのステージはどこで海賊指標に則り推進していますか

Acquisition（獲得）

Activation（サインアップ・最初の体験に満足する）

Retention（継続利用）

Referral（他の顧客の紹介）

Revenue（売上を確保）

# 5、エコシステムの設計図

# ビジネス エコシステム

自社は、どの役割を果たす目的で市場参入・成長していくのか

ビジネスのエコシステムとは

異なる強みを持つプレイヤーが集まり、共同体として事業を営むことにより、新たな市場を創り上げ、先行者利益をシェアしあうことを言います。

## キーストーン

生態系におけるハブ機能 全体の健全性促進 自社の持続的パフォーマンス向上  
**ドミネーター (モノの独占者)**

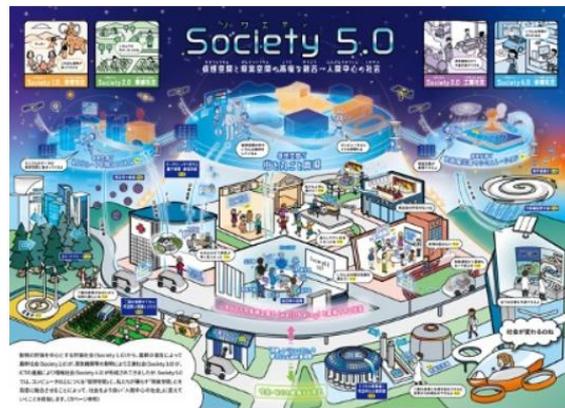
垂直的、水平的に生態系の大部分を統合してコントロールし価値創出活動の大半を単独で行う

## ハブの領主 (価値の独占者)

価値創出は他のメンバーに依存しているのに関わらず、価値の大半を自社のみで独占して価値を横奪

## ニッチプレイヤー

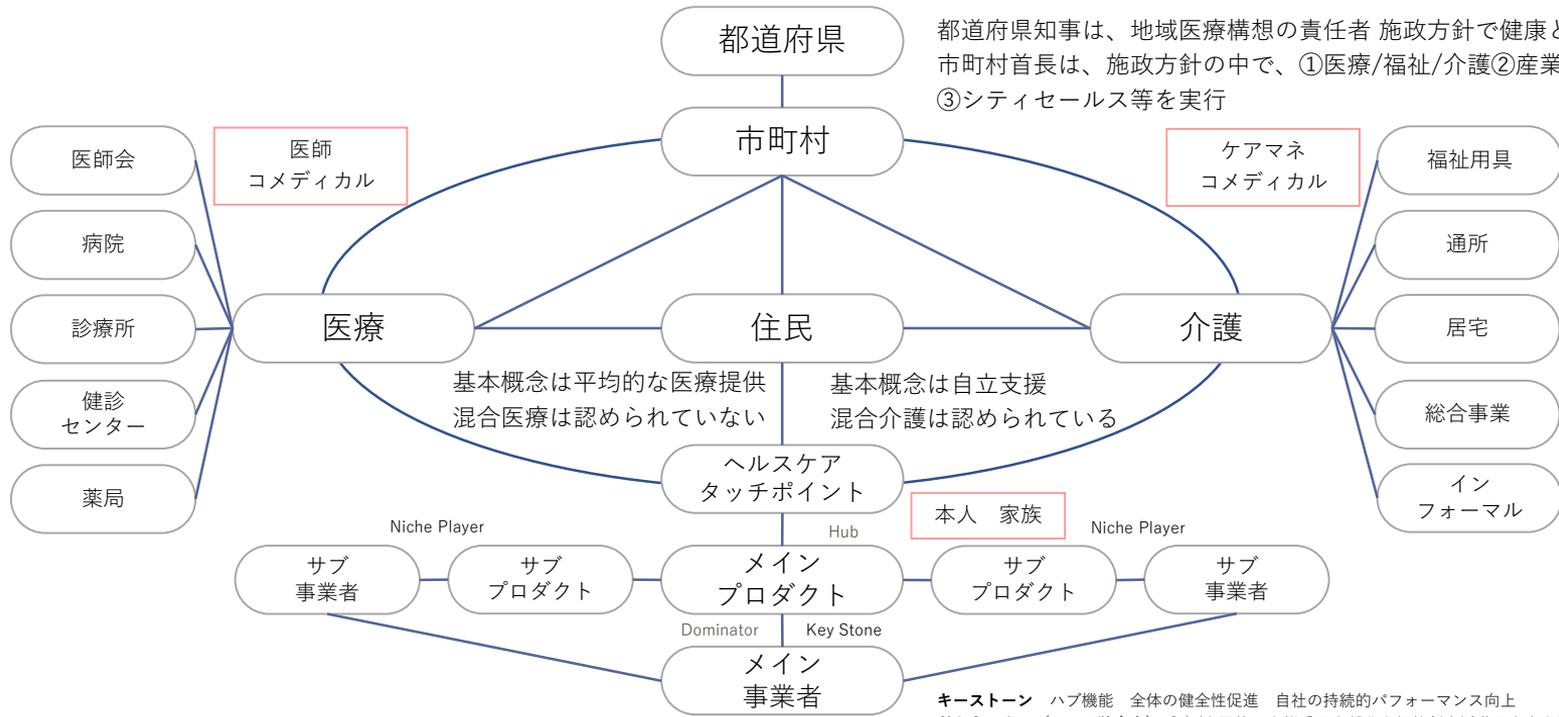
小規模な存在であるが、生態系の構成員の割合からみると圧倒的に多い  
それぞれが特殊な能力を持ち、ハブ企業に依存しながら生態系の他のメンバーと連携し価値創出を促す。キーストーンの提供するプラットフォームを利用しながら絶えず革新を続け、生態系のイノベーション能力を維持



# ヘルスケア ビジネス エコシステム

Health Care  
Business Eco System

ヘルスケアビジネスは、公的保険（医療/介護）がメインストリームの中で、  
公的保険外として補完関係の中で成立する事を意識して設計



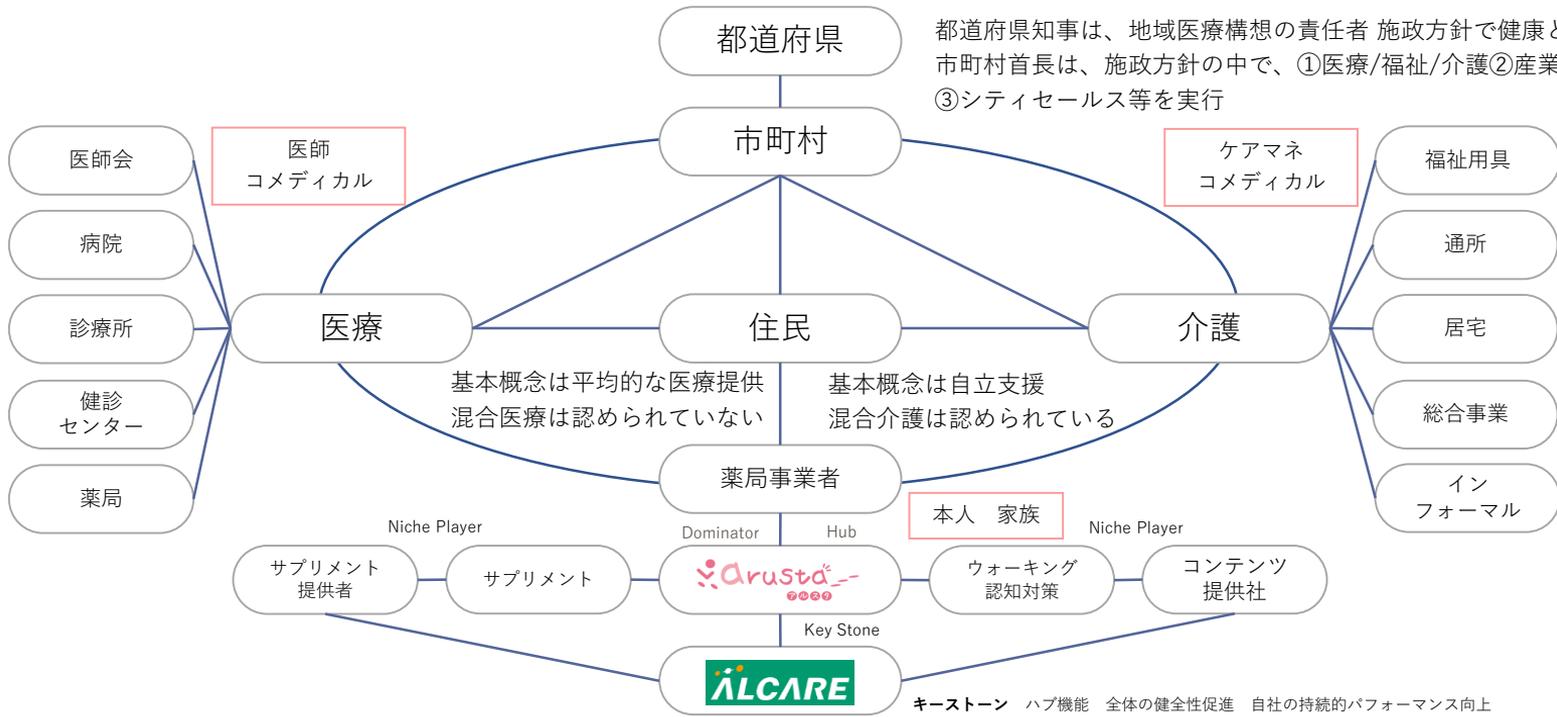
都道府県知事は、地域医療構想の責任者 施政方針で健康と産業実行  
市町村首長は、施政方針の中で、①医療/福祉/介護②産業振興  
③シティセールス等を実行

**キーストーン** ハブ機能 全体の健全性促進 自社の持続的パフォーマンス向上  
**ドミネーター（モノの独占者）** 垂直/水平的に生態系の大部分を価値創出活動の大半を単独で行う  
**ハブの領主（価値の独占者）** 他のメンバーに依存しているのに価値の大半を自社のみで独占して価値を横奪  
**ニッチプレイヤー** 小規模な存在であるが、生態系の構成員の割合からみると圧倒的に多いそれぞれが特殊な能力を持ち、ハブ企業に依存しながら生態系の他のメンバーと連携し価値創出を促す。キーストーンの提供するプラットフォームを利用しながら絶えず革新を続け、生態系のイノベーション能力を維持

# ヘルスケア ビジネス エコシステム

自社事例  
(マクロ)

ロコモ対策は、公的保険の治療とは線引きをしたセルフケアの体力維持運動を公的保険外として補完関係の中で成立する事を意識して設計



都道府県知事は、地域医療構想の責任者 施政方針で健康と産業実行  
市町村首長は、施政方針の中で、①医療/福祉/介護②産業振興  
③シティセールス等を実行

基本概念は平均的な医療提供  
混合医療は認められていない

基本概念は自立支援  
混合介護は認められている

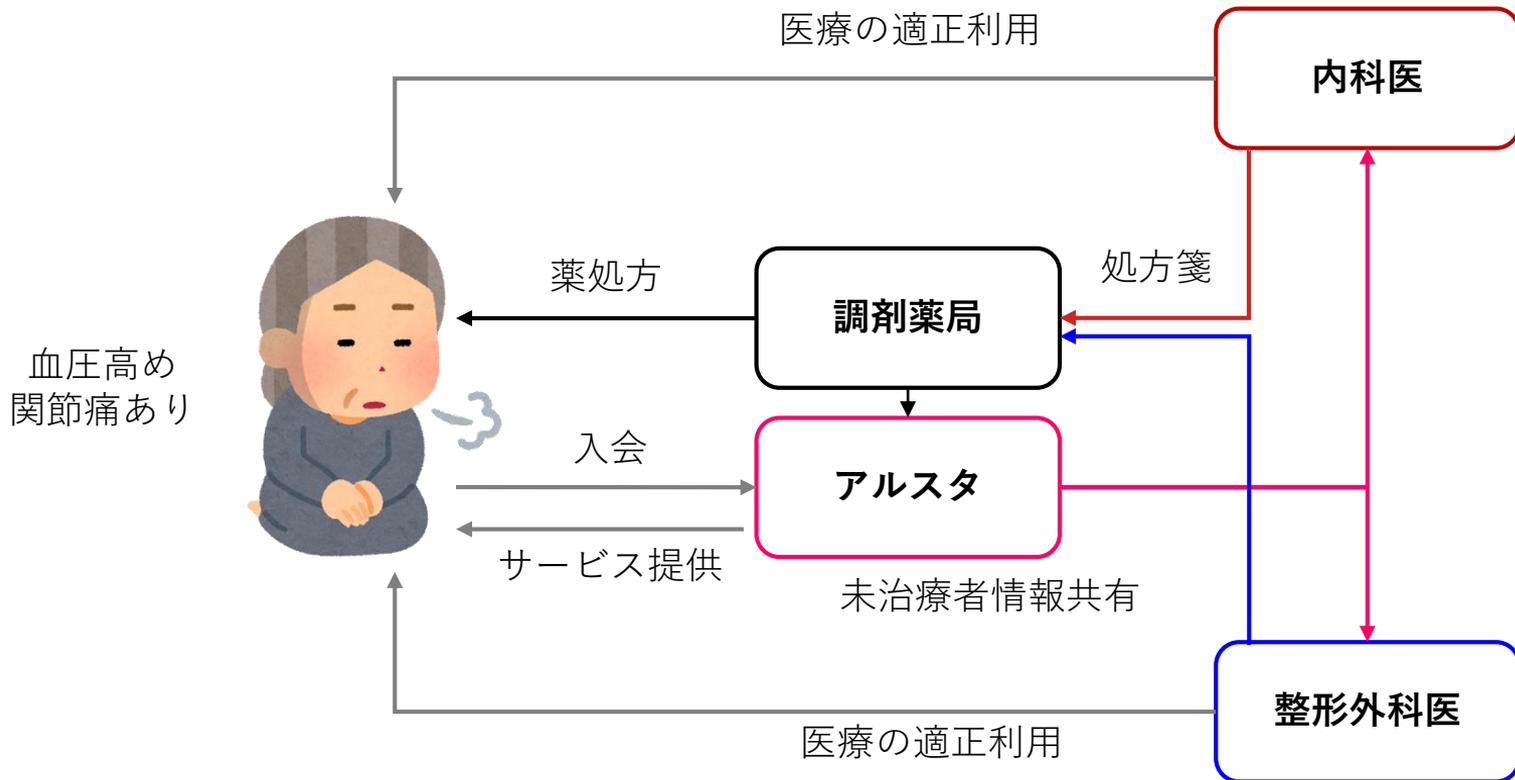
本人 家族

キーストーン ハブ機能 全体の健全性促進 自社の持続的パフォーマンス向上  
ドミネーター (モノの独占者) 垂直/水平的に生態系の大部分を価値創出活動の大半を単独で行う  
ハブの領主 (価値の独占者) 他のメンバーに依存しているのに価値の大半を自社のみで独占して価値を横奪  
ニッチプレイヤー 小規模な存在であるが、生態系の構成員の割合から見ると圧倒的に多いそれぞれが特殊な能力を持ち、ハブ企業に依存しながら生態系の他のメンバーと連携し価値創出を促す。キーストーンの提供するプラットフォームを利用しながら絶えず革新を続け、生態系のイノベーション能力を維持

# ヘルスケア ビジネス エコシステム

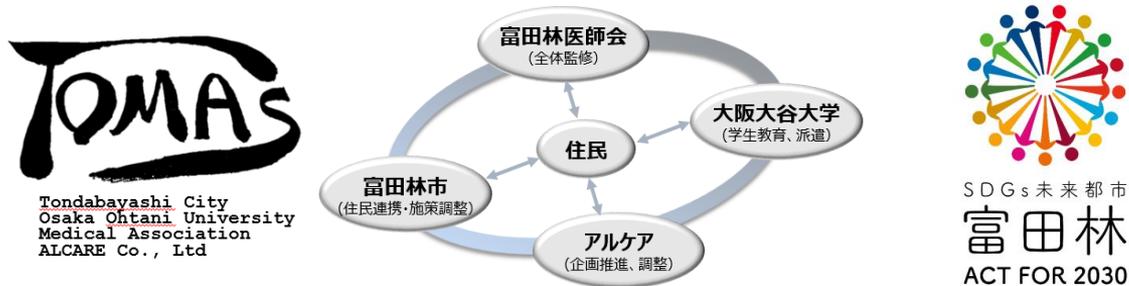
自社事例  
(ミクロ)

アルスタは、顧客の身体状況に合わせて、近医に受診勧奨を促し、疾病を寛解状態にして、健康維持のホームエクササイズサポートとして設計



# 自社事例 産官学医連携

令和元年11月に4者で「地域住民の健康寿命延伸」を目指して、包括連携協定を締結



## < 課題 >

## < 期待 >

富田林市

- ・より多くの住民への**啓発**
- ・**生活との接続**と取組み推進

地域住民の健康寿命延伸を  
実現する**ヘルスケア産業創出**

富田林医師会

- ・**医療の適正供給**の継続
- ・地域包括ケアの構築と進化

**正しい介護予防の普及と医療の  
適正利用促進の仕組化**

大阪大谷大学

- ・地域の**教育拠点の進化**
- ・学生の**実践的教育**の充実

産業界や自治体との連携を  
通じた**学生の地域貢献力の育成**

アルケア

- ・地域リソース連携モデル構築

持続可能なビジネスモデルの  
検証と構築

## 6、会議運営

# 会議の種類と目的とルール

ホワイトカラーの仕事の”出来”を決める会議運営 「アジェンダ・目的・宿題・時間・プロセスを意識」

## <会議の種類>

### 1、意見・方向性会議 【少人数】

例) プロジェクト初期会議、推進方向性決定会議  
参加者：決定権者（責任者）、実務責任者

### 2、アイデア出し会議 【少人数】

例) 改善会議、プロジェクト初期会議  
参加者：実務責任者、ファシリテーター、タイムキーパー

### 3、士気を高める会議 【大人数】

例) 全員参加会議  
参加者：決定権者（責任者）、ファシリテーター、メンバー

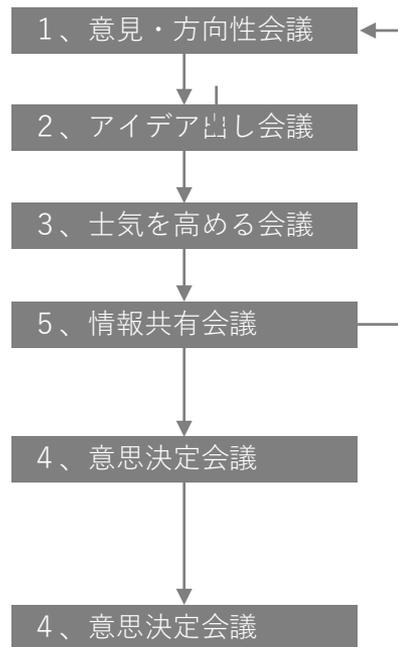
### 4、意思決定会議 【限定人数】

例) 役員会議、取締役会、プロジェクト報告会議  
参加者：決定権者（責任者）、実務責任者

### 5、情報共有会議 【大人数】

例) 朝礼、定例会議  
参加者：ファシリテーター、メンバー

## <会議のプロセス>



# 会議のルール明示

## 前提条件

会議の場は、「悩む場」ではなく、会議の種類によっての目的を達成するもの

## 準備段階

アジェンダの設定と該当会議の目標（ゴール）の設定

## 運営段階

タイムマネジメント、活発な意見を促すファシリテーション

## 終了直前

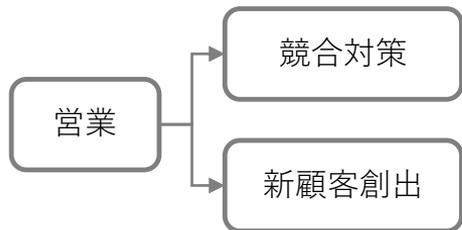
当日会議の成果と課題の共有、次回日程・内容調整、具体的な宿題の振り分け

## 終了後

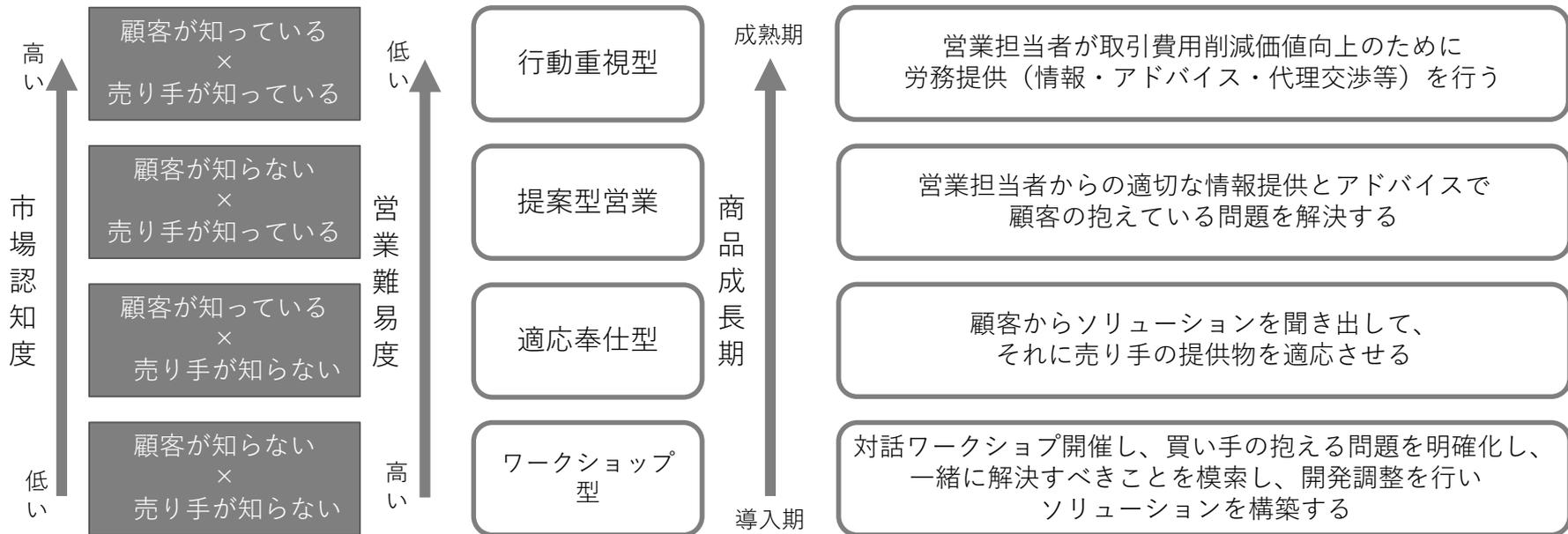
次回会議のアジェンダ、目標設計、関係者根回し、宿題実現可能性確認、宿題/アジェンダは次回会議前日午前中までに参加者に配信

# 7、営業について

# 営業形態の進化と顧客価値創造の手法



顧客がソリューションを	売り手企業がソリューションを	
	知っている	知らない
知っている	行動重視型	適応奉仕型
知らない	提案型	ワークショップ型



# まとめ DAY1

# 3、最優先事項を優先する

緊急でないが重要である「第二領域」に含まれる行動に集中



自分の時間の中で  
何に時間が割かれているか  
考えてみる

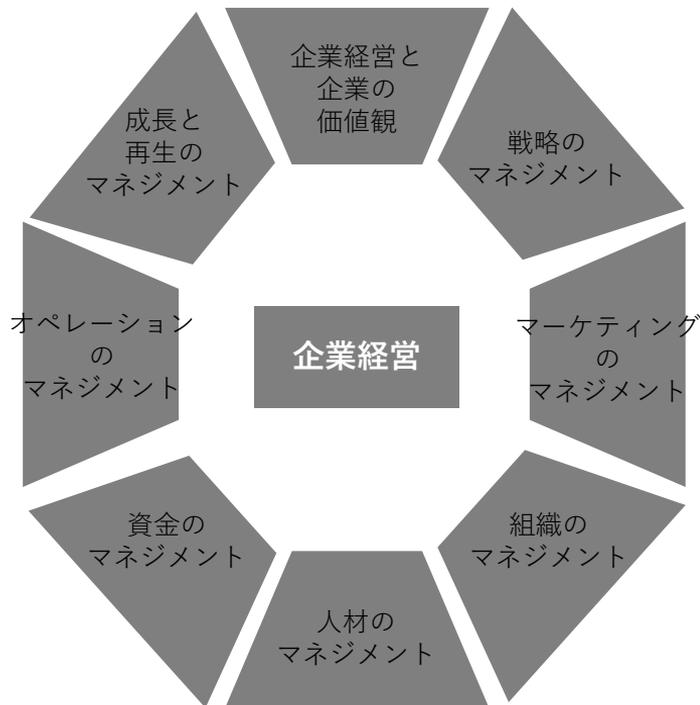
本当はやった方がいいけど  
先延ばしにしていること

自分にとっての第二領域を  
明確にして、時間を割り当てる

# まとめ DAY 2

# 8つのマネジメント要素

## 企業経営に必要



### 1、経営理念と企業の価値観

企業活動の最上位に位置づけられる経営の基本思想であり、活動上の求心力となる考え方や思い。

### 2、戦略のマネジメント

どのような持続的優位性を構築し、差別化された付加価値を生み出すのかを明示する企業活動の羅針盤となるシナリオ

### 3、マーケティングのマネジメント

独自の付加価値を顧客や市場に伝達、浸透させ、顧客の購買を誘引するための「売れる仕組」づくり

### 4、組織のマネジメント

企業活動を効果的、効率的に行うための組織設計の考え方とグループ経営、コーポレートガバナンスのあり方

### 5、人材のマネジメント

企業経営における最重要資源である人材の効果的な育成・活用・処遇の仕組づくり

### 6、資金のマネジメント

企業活動の実態を正確かつ公正に公開する会計の仕組みと企業経営の「血液」である資金を潤沢に循環させるメカニズム

### 7、オペレーションのマネジメント

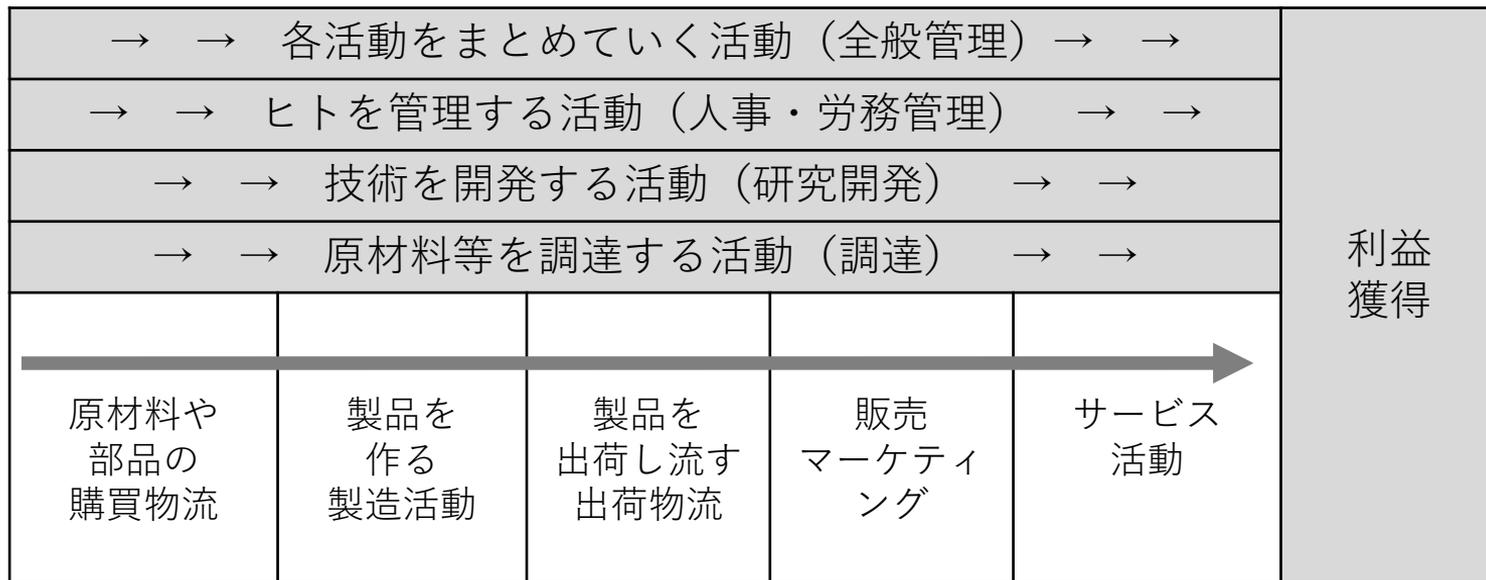
戦略を実行し、成果を生み出す役割を担うオペレーションにおける組織能力の開発

### 8、成長と再生のマネジメント

持続的な成長と事業再生を実現する視点と仕組

# バリューチェーン分析

自社の強みは、価値連鎖のどこの部分なのか



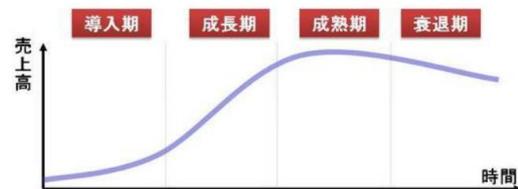
# アンゾフマトリクス

	既存市場	新規市場
既存製品	市場浸透 (低リスク低リターン)	新市場開拓 (中リスク中リターン)
新規製品	新商品開発 (中リスク中リターン)	多角化 (高リスク高リターン)

<会社が多角化する理由>

- 1、プロダクトにはライフサイクルがあって、プロダクトの売上が低下するおそれがあるから
- 2、季節によって収益が安定しないから
- 3、リスクを分散させるため
- 4、余った資源を有効に活用するため

プロダクト・ライフサイクル(PLC)



特徴

売上高	低い	急成長	低成長	低下
利益	マイナス	ピークに達する	低下へ	低下
キャッシュフロー	マイナス	プラスへ	プラス	マイナスへ
競合企業	ほとんどなし	増加	多い(特徴あり)	減少

プロダクト

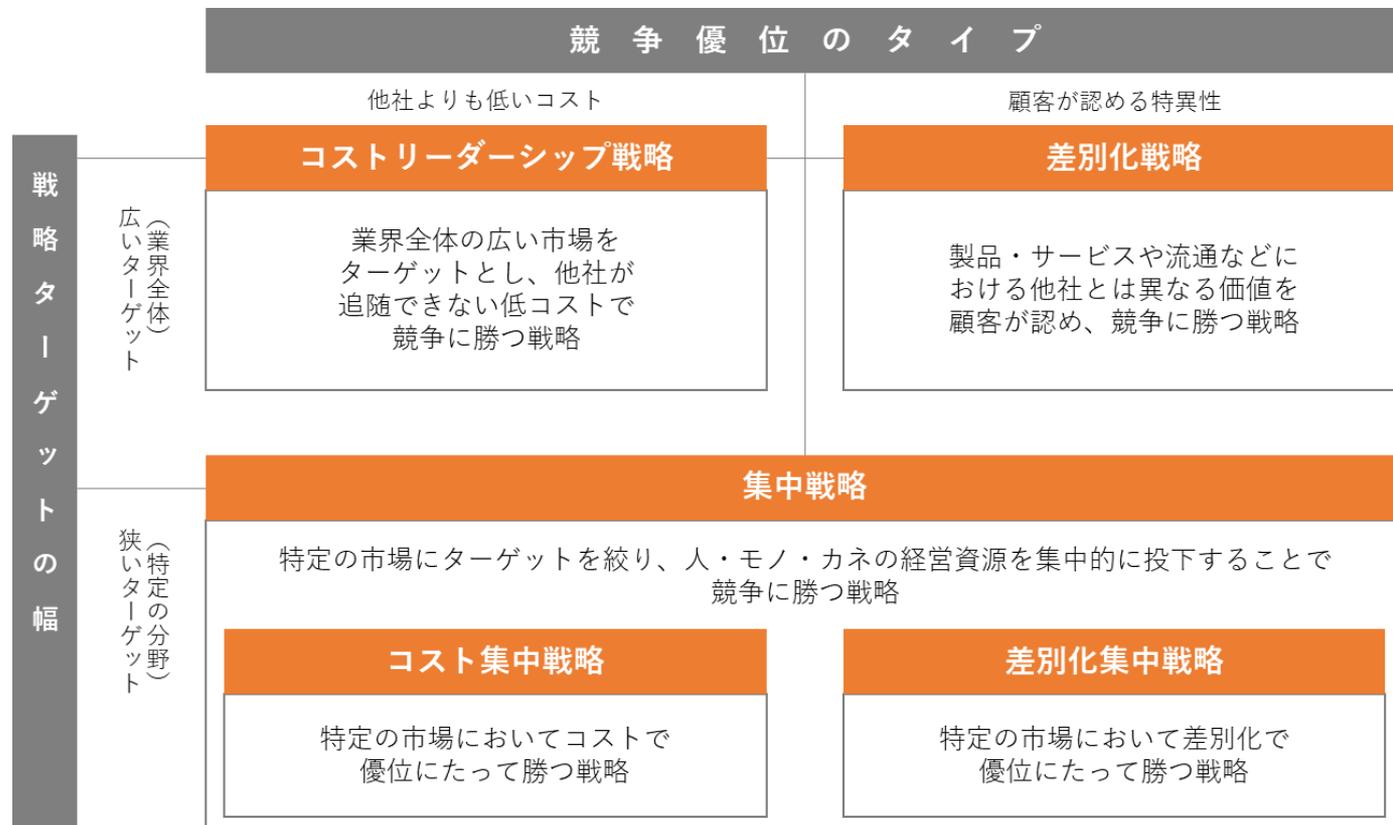
	技術に関連	マーケティングに関連
同じタイプ	【水平的多角化】	
自分が顧客	【垂直的多角化】	
似たタイプ	【同心円の多角化】	
新しいタイプ	コングロマリット型	

市場

<多角化のタイプ>

- 1、自動車会社がオートバイの事業を始める (顧客が同じタイプ)
- 2、自動車会社が販売店、タイヤ販売 (バリューチェーン)
- 3、自動車会社がカーアクセサリ販売 (技術・マーケティング・ブランド)
- 4、自動車会社が製薬事業開始 (全く新しい分野)

# 競争戦略 3つの類型



出典：「戦略の経済学」ダイヤモンド社

# 変化してきたマーケティング

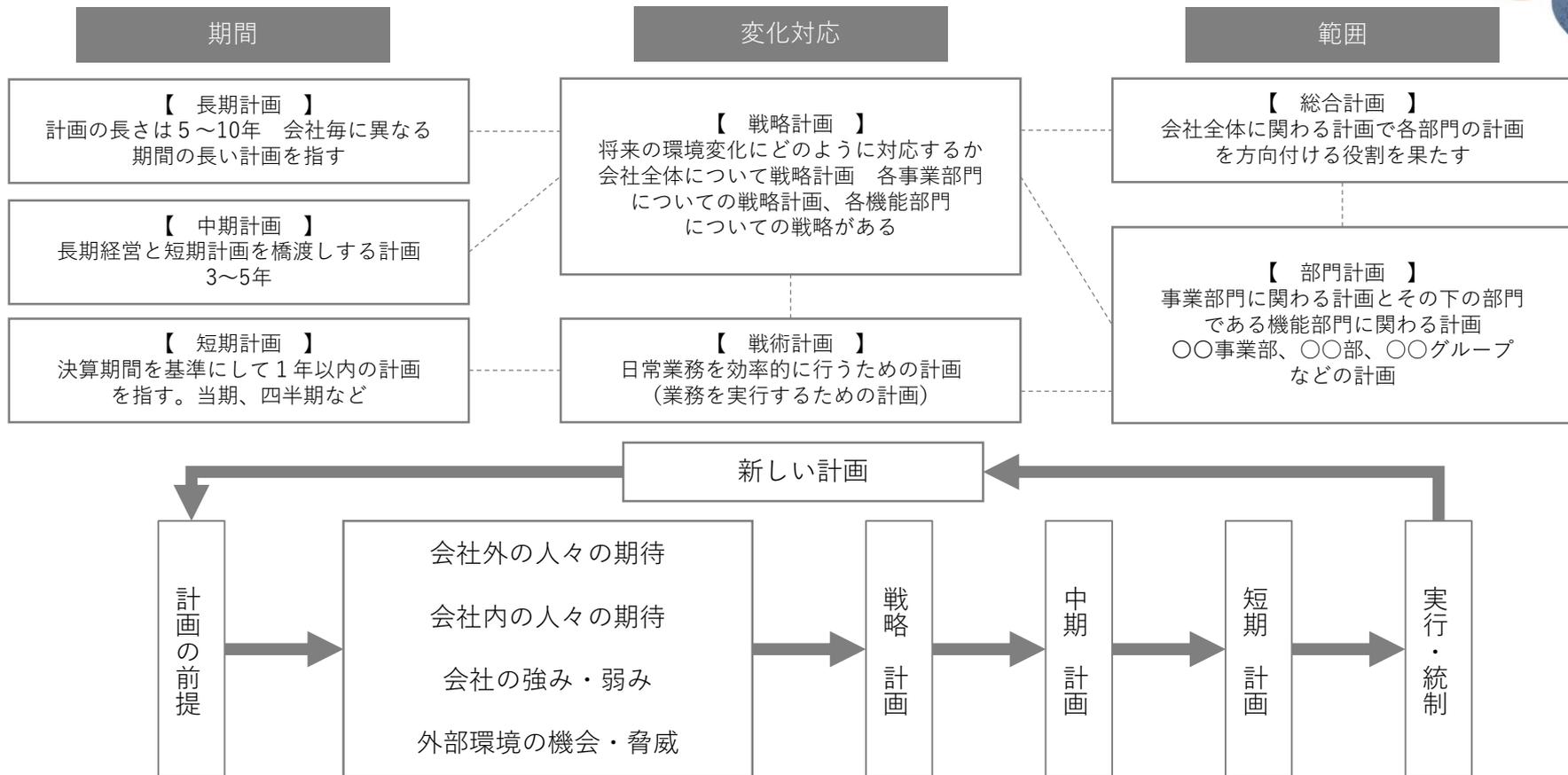
## マーケティング 変遷

	マーケティング1.0	マーケティング2.0	マーケティング3.0
	製品中心のマーケティング	消費者志向のマーケティング	価値主導のマーケティング
目的	製品を販売すること	消費者を満足させ つなぎとめること	世界をより 良い場所にすること
可能にした力	産業革命	情報技術	ニューウェーブの技術
市場に対する 企業の見方	物質的ニーズをもつ マス購買者	マインドとハートを持つ より洗練された消費者	マインドとハートと 精神をもつ全人的存在
主なマーケティング コンセプト	製品開発	差別化	価値
企業のマーケティング ガイドライン	製品の説明	企業と製品の ポジショニング	企業のミッション ビジョン、価値
価値提案	機能的価値	機能的・情緒的価値	機能的・情緒的 自己表現的価値
消費者との交流	1 対多数の取引	1 対 1 の関係	多数対多数の協働

\* マーケティング4.0 顧客の自己実現の時代 マーケティング5.0 デジタル化

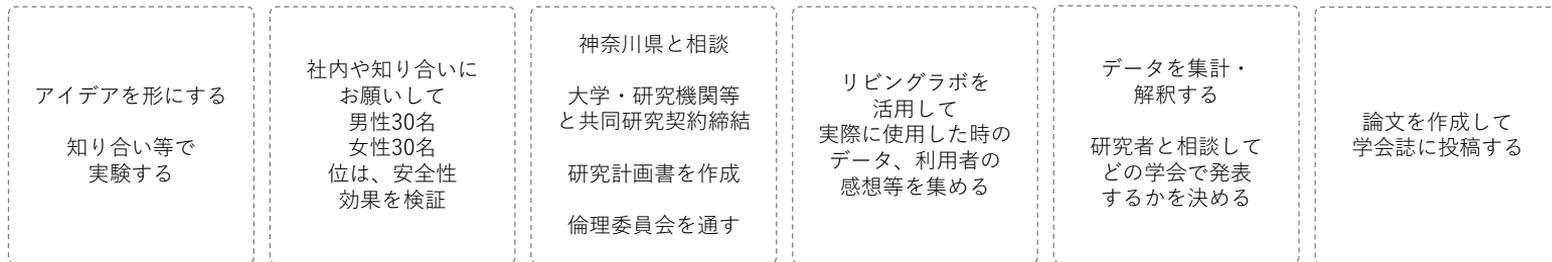
出典：「戦略の経済学」ダイヤモンド社

# 経営計画全体



# まとめ DAY3

# ヘルスケアプロダクト開発プロセス



<b>予算</b>	少ない予算で回る	少ない予算で回る	研究費等の予算が必要	実証実験を運営する予算必要	少ない予算で回る	少ない予算で回る
<b>作業</b>	調査・企画系作業	企画・実験作業 実験結果集計	企画・研究計画 関係者交渉	実験運営 関係者調整	実験集計・解釈 事業計画策定	事業計画承認 事業化体制構築
<b>組織</b>	企画 少人数精鋭	企画+技術系 人材必要	企画+技術系 研究系人材必要	企画+技術系 研究系人材必要	企画+技術系 研究系人材必要	企画+技術系 営業系人材必要

# 新規事業推進プロセス

リビングラボを活用し論文化までいったところは、「CPF」ステージ。  
その後「PSF」→「PMF」ステージでのビジネス検証が必要

	Idea Verification	Customer Problem Fit	Problem Solution Fit	Product Market Fit	Transition To Scale
財務の視点			Burn rate 株の分割	ユニットエコノミクス (LTV>CPA) Burn rate	MOM growth 損益分岐点 Runway
カスタマーの視点	カスタマー課題の 仮説構築	質の高い 課題を言語化	カスタマーの課題 を解決するソリューション 仮説を作れたか	AARRR指標 Retention Activationをフォーカス Churn-rate	AARRR指標 Referral Acquisition を加える コミュニティ運用 LTVの最大化
オペレーションの視点	アイデアソン 仮説の 磨きこみ	課題検証 (インタビュー) User story の検証	プロトタイプ MVPの開発	カスタマー開発 MVP作成	業務の標準化 ロイヤルカスタマー 育成の仕組化 UXの改善 Growth hack
人材・組織の視点	サイドプロジェクト による 適正の見極め	Founder Problem Fit	共同創業 チームを 組成する	Leaning driven Team Management Team forming	Hiring/Retention Data-driven/ Agile team 企業文化 コアバリュー

○儲かりそうではない ○課題に対する熱意はあるか

○良いファウンダー ●「自分ごと」 ●パラノイア的

●理想のUXの明確なイメージ持つ ●顧客との強い結びつき ●PM経験あり ●発想柔軟

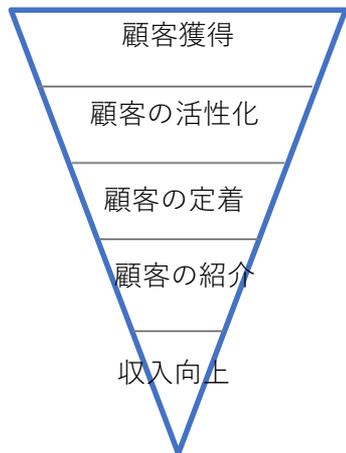
Pre-seed round

Seed round

Series A

# PMFステージで留意すること（1）

AARRR（海賊）指標は、カスタマー獲得の段階から獲得したカスタマーが収益を生み出すまでの活動を進めるフレームワーク



**Acquisition**（獲得）

**Activation**（サインアップ・最初の体験に満足する）

**Retention**（継続利用）

**Referral**（他のカスタマーの紹介）

**Revenue**（売上を確保）

AARRR指標はファネル（漏斗）のようになっており、その途中に穴が多いほどユーザーはそこから離脱する

Activation（サインアップ・最初の体験に満足する）

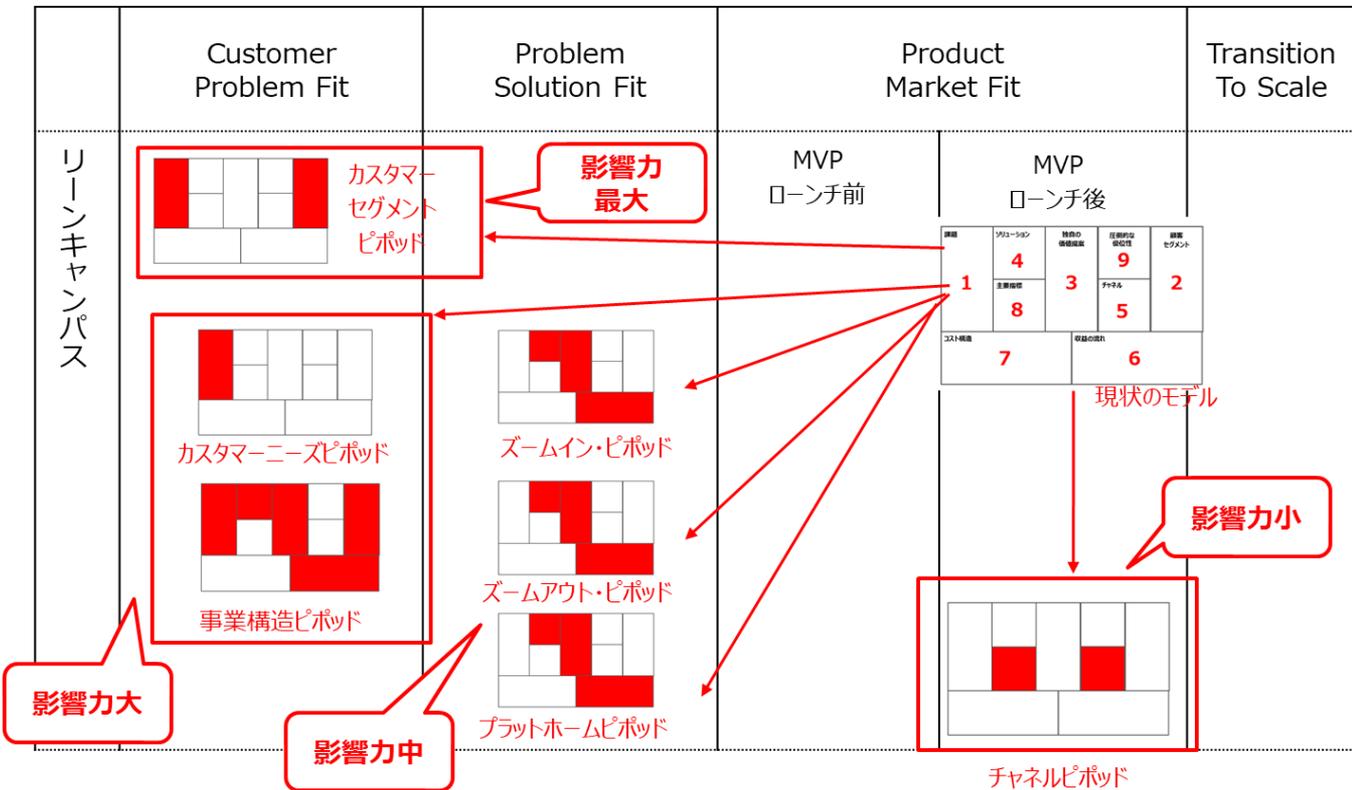
Retention（継続利用）

Referral（他のカスタマーの紹介）

にフォーカスする → 「人が欲しがるプロダクトになっているか」

# 事業のピポッド

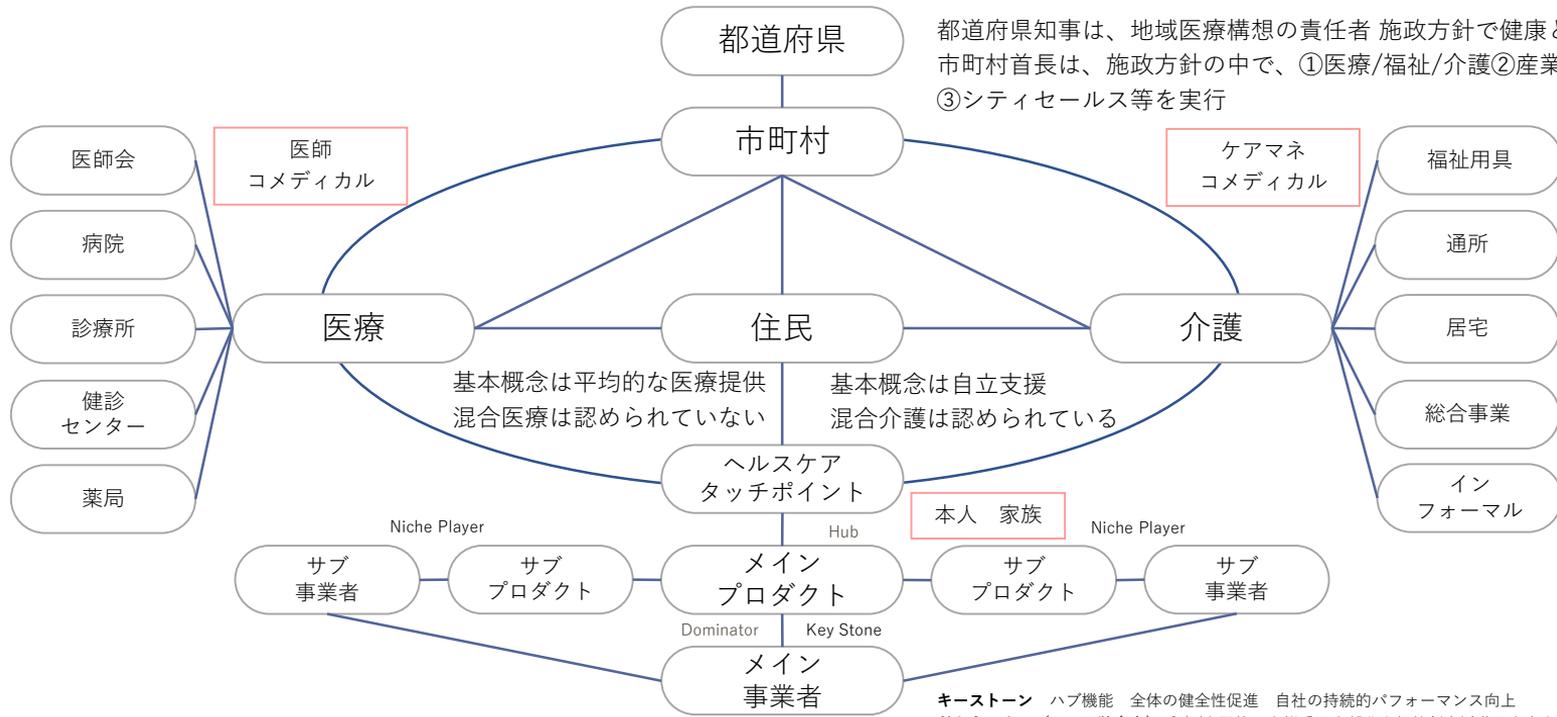
ピポッドにもリスクが伴う 無傷で終わるピポッドはない 1、課題 2、顧客セグメント 3、独自の価値提案 4、ソリューション 5、チャネル 6、収益の流れ 7、コスト構造 8、主要指数 9、圧倒的な優位性



# ヘルスケア ビジネス エコシステム

Health Care  
Business Eco System

ヘルスケアビジネスは、公的保険（医療/介護）がメインストリームの中で、  
公的保険外として補完関係の中で成立する事を意識して設計



都道府県知事は、地域医療構想の責任者 施政方針で健康と産業実行  
市町村首長は、施政方針の中で、①医療/福祉/介護②産業振興  
③シティセールス等を実行

**キーストーン** ハブ機能 全体の健全性促進 自社の持続的パフォーマンス向上  
**ドミネーター（モノの独占者）** 垂直/水平的に生態系の大部分を価値創出活動の大半を単独で行う  
**ハブの領主（価値の独占者）** 他のメンバーに依存しているのに価値の大半を自社のみで独占して価値を横奪  
**ニッチプレイヤー** 小規模な存在であるが、生態系の構成員の割合からみると圧倒的に多いそれぞれが特殊な能力を持ち、ハブ企業に依存しながら生態系の他のメンバーと連携し価値創出を促す。キーストーンの提供するプラットフォームを利用しながら絶えず革新を続け、生態系のイノベーション能力を維持

以上でDAY 3 は終了です。

# お疲れ様でした

初めての勉強会でしたので  
皆さんのご満足いく内容で  
あったかはわかりませんが  
引き続き一緒に勉強出来ていければ  
幸いです。

お疲れ様でした。

