

知創の杜

FUJITSU

2016 Vol.13

実践は思いつきに勝る
—ソーシャルイノベーションを持続可能なビジネスで—

富士通総研のコンサルティング・サービス

社会・産業の基盤づくりから個社企業の経営革新まで。
経営環境をトータルにみつめた、コンサルティングを提供します。

個々の企業の経営課題から社会・産業基盤まで視野を広げ、課題解決を図る。
それが富士通総研のコンサルティング・サービス。複雑化する社会・経済の中での真の経営革新を実現します。

お客様企業に向けた コンサルティング



課題分野別コンサルティング

お客様のニーズにあわせ、各産業・業種に共通する、多様な業務の改善・改革を図ります。経営戦略や業務プロセスの改善などマネジメントの側面、そしてICT環境のデザインを通して、実践的な課題解決策をご提案します。



業種別コンサルティング

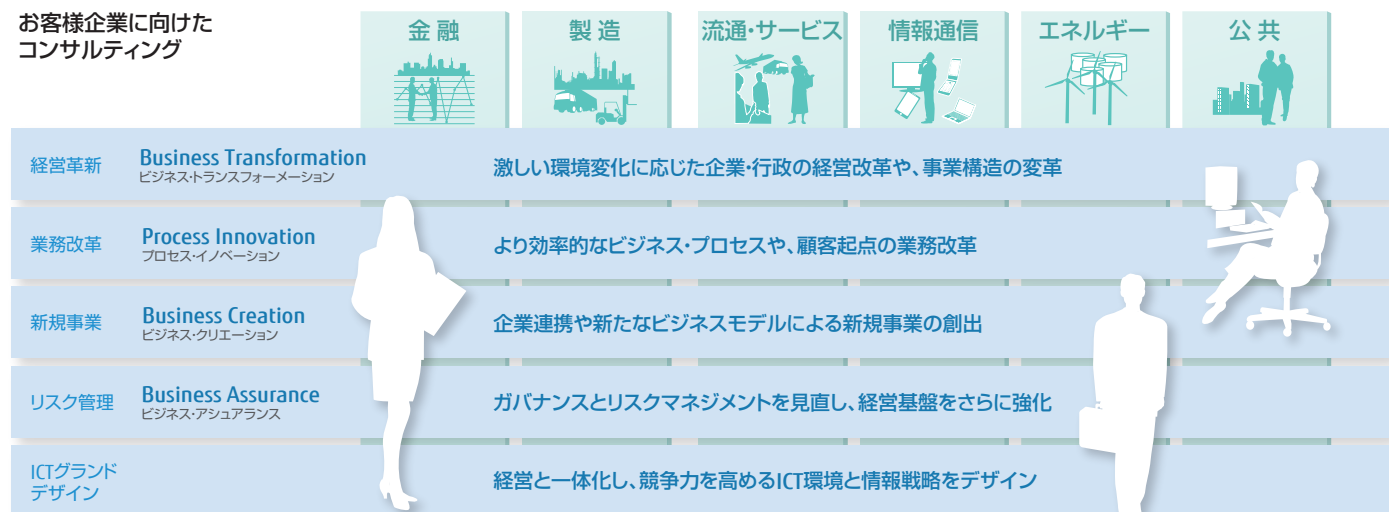
金融、製造、流通・サービスなど、各産業に特有の経営課題の解決を図ります。富士通総研は、幅広い産業分野で豊かな知識と経験を蓄積しており、あらゆる業種に柔軟に対応するコンサルティング・サービスが可能です。

社会・産業基盤に 貢献する コンサルティング

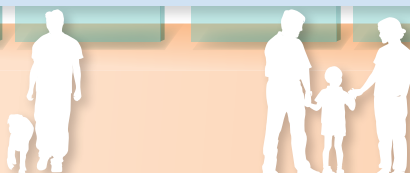


国や地域、自然環境などの経営の土台となる社会・産業基盤との全体最適を図ることで、社会そのものに対応する真の経営革新、業務革新を実現します。

お客様企業に向けた コンサルティング



社会・産業基盤に貢献する コンサルティング



知創の杜

2016 Vol.13

CONTENTS

4 ●

特集

ヘルスケア産業における
新しい価値の創出

8 ●

フォーカス

ICTによるビジネスと社会のイノベーション創出
に必要な取り組みとは

19 ●

キーワード

今後期待される生活支援サービス

21 ●

ケーススタディ 1

健康維持増進の貢献に向けた新たなビジネスの芽
ー調剤薬局クオール様での取り組みからー

26 ●

ケーススタディ 2

アイデアを育て事業を起こす



特集

ヘルスケア産業における新しい価値の創出

株式会社富士通総研
産業・エネルギー事業部
プリンシパルコンサルタント
大原 宏之

医療費、介護保険給付の削減に向けた取り組みが急務となっている日本。健康寿命の延伸や公的保険外の予防医療の拡充などが求められている。このような社会的課題の存在は、新たなビジネスの拡大をもたらす成長市場の可能性を示唆しており、既存の医療・介護業界以外の異業種企業から熱い視線が注がれている。

本稿では、ヘルスケア産業における各サービス、機器の領域の需要変化や新たに顕在化する需要の可能性について触れるとともに、公的保険制度の維持と関連産業の新たな価値創出に向けた課題および解決の方向性について述べる。

■執筆者プロフィール



大原 宏之（おおはら ひろゆき）

株式会社富士通総研 産業・エネルギー事業部 プリンシパルコンサルタント

製造業・サービス業における新規事業開発、業務改革、PMO運営、IT戦略立案など、戦略立案から定着化までを支援するコンサルティングに従事。

1. 医療・介護にかかる問題は 社会経済システム全体の問題

国民医療費は2015年度には45兆円、2025年度には60兆円を超す見込みとなっている。60兆円のうち、公費負担は25兆円となる見込みであり、現在の一般会計税収の6割に相当する規模に拡大する見通しとなっている。国民医療費のうち、35%は75歳以上が占めており、1人当たりの医療費は64歳以下が18万円に対して、65歳以上は72万円と、高齢者に大きく偏っている。また、介護保険給付においても制度開始以来、給付額は増え続けており、2025年度には21兆円の見通しとなっている。

現行の社会保障制度は、経済の発展期に構築されたものであり、国民医療費や介護費等の社会保障費の増大に代表されるように、高齢化をはじめとする社会構造の変化に対応しきれておらず、社会経済システムのあり方を含め、制度の見直しが必要となっている。財政悪化を理由に社会保障サービスを制限せざるを得なくなる前になすべきことは、人々が健康を管理する習慣を持ち、健康を維持することで長期にわたる社会参加を可能にすることである。そして、社会への関わりがさらなる健康の維持に役立つという正の循環を構築

することが、目指すべき高齢化社会実現の重要な鍵となる。

政府は、団塊の世代が75歳を迎える2025年に向けて給付費の増加抑制のための改革を進めており、病院の機能分化や在宅医療・ケアの推進、地域包括ケアシステム構築などを推進している。2018年度の診療報酬・介護報酬の同時改定の際には、これらの施策を加速させるような改革が盛り込まれ、給付抑制に向けて医療機関や介護事業者を政策的に誘導するような報酬体系が示される見通しである。この改革の進展により、予防・健康維持、診断・治療、介護・自立支援の各領域において需要の変化が予想されており、特に公的保険外の領域では、民間企業の技術力や経営資源を活用することで大きく拡充することが見込まれる分野である。

2. ヘルスケア産業に期待されること

ヘルスケア産業とは、健診等予防分野から、診断・治療、介護・自立支援に関するサービスを担う産業とそのようなサービスで使われる検査機器、薬剤、診療材料、医療機器、福祉機器などの製造業を含む産業によって構成される。(図1)



●図1 ヘルスケア産業の概観

市場規模は、2025年度には医療分野で60兆円、介護分野で20兆円、健康・生活支援分野で20兆円超になると予想され、大線りにすると100兆円規模の成長産業と捉えることができる。(図2)

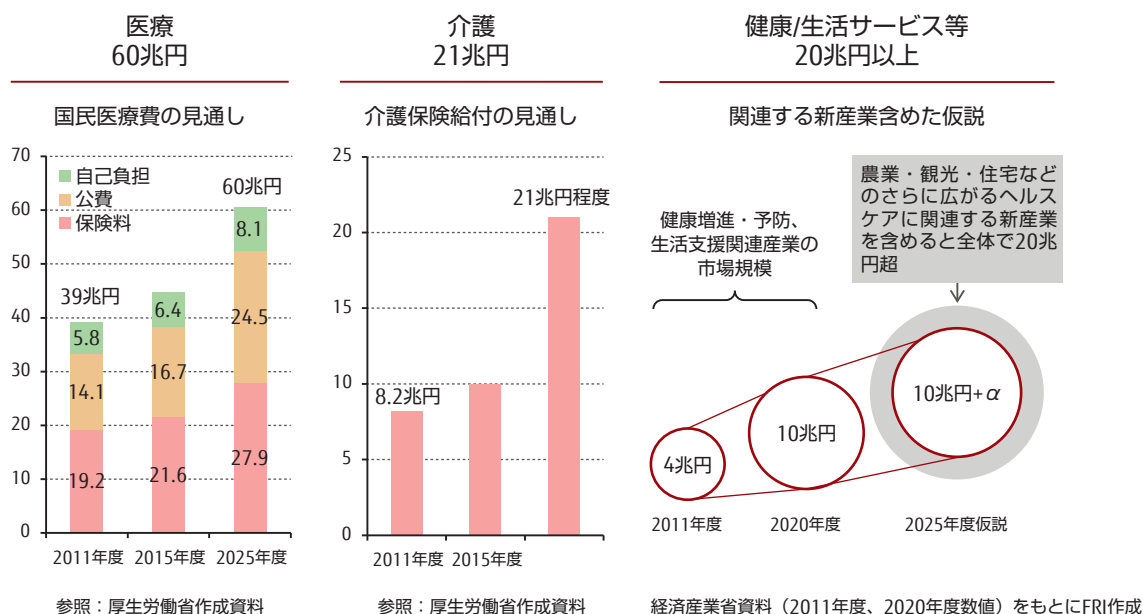
ヘルスケア分野の政策・市場拡大の方向性は、治療中心から予防・健康増進へのシフトと地域包括ケアシステムの実現(生活支援の拡充)に向かっており、この領域におけるヘルスケア産業の活性化が期待されている。

例えば、予防に関し、癌などの難治性疾病や糖尿病などの慢性疾患は長期にわたり高額な医療費が必要になるため、患者数を減少させて医療費を抑制すべく、健診・検査に関するサービス、機器の強化が期待される。遺伝子検査は解析コストの低下、分析技術の進展により、市場が急拡大している。

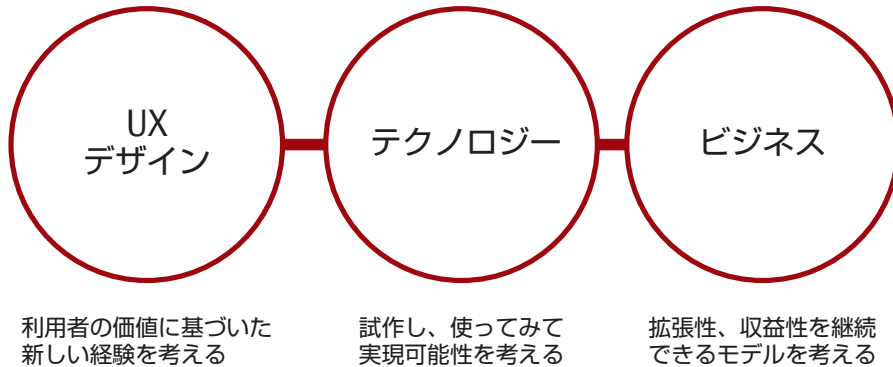
また、地域包括ケアシステムの領域では、訪問看護や高齢者向け生活支援などの新たなサービスの充実とともに、関連する機器の進化が期待されている。例えば、在宅医療では、呼吸器や透析に関連する機器を中心に市場の広がりが期待されており、医療機器の小型化・モバイル化や家庭と診療所との連携強化につながるモニタリング機器の開発、データ連携が容易で安全にで

きるシステム提供が求められている。

今後、個人レベルで人々がなすべきことは「健康を管理する習慣を持ち、健康を維持すること」であるとした場合、これまでと異なる行動への変容を起こすための個別化された仕掛けが必要になる。最近では、センシングおよびネットワーク技術の進展により、スマートフォンやウェアラブル端末を活用したサービスが生まれている。ウェアラブル端末で生体情報をモニターし、個人に対して生活習慣の見直し等をアドバイスする健康サービスや、スマートフォンのアプリを活用し、食事記録を行いながら管理栄養士やトレーナーなどのアドバイスを受けられる健康指導サービスプログラムなどである。健康管理において、「IoT」(Internet of Things：モノのインターネット)技術が果たす役割は大きい。ベンチャー企業をはじめ多くの新規参入事業者が利用者にとっての便益性とビジネスとしての収益性を確保するために研鑽を重ねている。ただし、ヘルスケア産業は、成長市場ではあるが、リスクも大きい。その要因として、国の意向による制度改定・規制緩和が繰り返されることや、異業種からの参入が加速していることなどが挙げられる。



●図2 ヘルスケア産業の2025年の市場規模



●図3 新しい価値の創造を加速させる3つの軸

3. 利用者起点の新しい価値の創造が社会を変えるエンジンとなる

これからの時代、あらゆるものがネットワークにつながり、センシングによって蓄積されたデータに付加価値を加えて新たなサービスを提供していくことが可能になる。その実現方法については、ヘルスケア分野においても業種を超えて様々に検討されており、企業1社ですべてを賄うことは困難であると、多くの事業者は認識している。新しい価値を創造するためには、自社と他社の得意なことを組み合わせたビジネスのエコシステムを構築することが、これからの時代の必須検討課題となっている。

富士通総研では、富士通グループのデザイナーやエンジニアとチームを作り、顧客企業の独自性を踏まえながら、新たなサービスを創り上げる方法論の開発と実践を積み重ねている。その特徴は、UXデザイン、テクノロジー、ビジネスの三位一体の取り組み(図3)の実践であり、「利用者本位でサービスを考えること」を大切にしている。利用者の行動観察や利用者との対話を通して理解した価値観や社会的な課題との関係性を考慮し、何に困っていて、何が解決されると嬉しいのかをしっかりと洞察すること、そして、“新しい利用者体験”(User experience: UX)をデザインし、想定する利用者に各段階で評価してもらうことを繰り返している。このよ

うなUXデザインに加え、技術的な実現性の検証や、ビジネス面での収益性、エコシステムの構築方法といったことを検討している。

利用者の本質的な洞察から生み出した新たなサービスやプロダクトがもたらす価値は、その人だけでなく社会全体を変えるエンジンになり得ると確信している。

国民総活躍には、健康な人、高齢者、障がい者など、それぞれの人が持った能力を最大限に発揮した状態で社会参加がなされていることを理想と考える。私たちは利用者起点でICT等の技術を活用した新しい価値の創出にこれからも邁進していく所存である。

フォーカス

ICTによるビジネスと社会のイノベーション創出に必要な取り組みとは

ヘルスケア市場で新しい価値創造を行うためのポイントや、取り組む際の有効な進め方はどのようなものでしょうか？ また、新しい価値創造を加速するようなICTとはどのようなものでしょうか？

本対談では、「ICTによるビジネスと社会のイノベーション創出に必要な取り組みとは」というテーマで、伊藤忠テクノソリューションズ株式会社 イノベーション推進室の里見室長、富士通デザイン株式会社 サービス&プロダクトデザイン事業部の森下デザイナー、株式会社富士通総研（以下、FRI）の大原プリンシパルコンサルタント、久本シニアコンサルタントに語っていただきました。進行役は産業・エネルギー事業部の嵯山事業部長です。

（対談日：2016年9月7日）



対談者

前列左から 里見 英俊：伊藤忠テクノソリューションズ株式会社 イノベーション推進室 室長
森下 晶代：富士通デザイン株式会社 サービス&プロダクトデザイン事業部 デザイナー
後列左から 嵯山 邦麿：株式会社富士通総研 産業・エネルギー事業部 事業部長
久本 浩太郎：株式会社富士通総研 産業・エネルギー事業部 シニアコンサルタント
大原 宏之：株式会社富士通総研 産業・エネルギー事業部 プリンシパルコンサルタント

1. ヘルスケア市場の特徴や各社にとっての 取り組み意義

—健康寿命の延伸と社会全体のサービスデザイン—

崇山 本日のテーマは「ICTによるビジネスと社会のイノベーション創出」ですが、ヘルスケア産業の新しい価値創造を中心にお話を伺います。医療や介護・福祉、健康増進といったヘルスケア市場では、社会保障の財政面の不安がある一方、2025年に100兆円規模のビジネスに成長するとの見方もあります。この市場の特徴や新しい価値創造に向けた取り組みポイントについて取り上げたいと思います。まず、里見さんからイノベーション創出の挑戦や「エンパワメント福祉」についてお話しいただけますか？

里見 伊藤忠テクノソリューションズ(以下CTC)は基本的にITインフラを販売する会社ですが、2014年にイノベーション推進室を作りました。当時、インフラがコモディティ化する中で自分達のマーケットをどうするか、今後日本でもサービスビジネスを主体にビジネス展開していかなければと模索していたのです。私は18年間、電話会社向けに携帯電話をインターネットに接続することからスマートフォン向けゲートウェイを作るといったサービスを構築してきました。イノベーション推進室では、ウェアラブルやIoTといったICTの技術が健康な人だけでなく福祉やヘルスケア、介護で使われる新しいビジネスモデルを考え、CTCだけでなく周りを取り込むエコシステムを作ってビジネスをしようと議論を重ね、2015年秋に「エンパワメント福祉」^(注1)を始めました。御社とスマートアグリ^(注2)の件で話していた際、ユビキタスウェア^(注3)のようなチップセットを含んだデバイスをご紹介いただき、いろいろ使えるのではとご相談し、

ビジネス模索を始めました。



里見 英俊 (さとみ ひでとし)

伊藤忠テクノソリューションズ株式会社
イノベーション推進室 室長(技監・ITアーキテクト)

情報通信会社向け大規模システム設計開発・構築で活躍。大規模基盤設計・構築に高いスキルを持ち、システム設計開発、モバイルインターネット・サービス等の大規模サーバ構築などを手がける。近年は、サービス・ビジネスの創出に従事。

崇山 森下さんには、ヘルスケア領域でUX(User Experience)^(注4)ベースにデザインアプローチによって新しいサービスを考える意義についてお話ししたいと思います。

森下 富士通デザインの中で私たちのチームは主に産業分野のサービスデザインを担当しています。デザインというとハードのイメージが強いですが、サービスデザインの領域では、サービスとして体験やモノが人の手に渡るところから渡った後までの一連の流れをデザインさせていただいています。特に最近、ヘルスケア分野でのご相談が増えていますが、その中で昨年CTCの皆様とお会いしてヘルスケアを深く考える機会をいただきました。健康は個人の自己管理だとよく言われますが、実は自己管理だけでは解決しないものが多く、家族や病院や社会すべてを含めて考えないとヘルスケア

アにならないと気づいて、社会全体としてサービスをデザインできたらと考えています。

祟山 大原さんからは、社会的な課題とICT企業に求められていることについてお話いただけますか？

大原 FRIの産業・エネルギー事業部は製造業・サービス業のお客様と一緒に新しい価値を創っていく活動をしているのですが、昨今、製造業・サービス業でもヘルスケア領域のビジネス機会や社会課題に対する貢献への思いが強くなって、取り組みが増えています。特に「健康寿命」に着目していて、平均寿命と健康寿命の間にある10年ほどの開きをICTの技術でどう埋めていくかという健康寿命の延伸が1つの課題と思っています。また、これから不足する介護現場等の生産性や働く人のモチベーション向上にICTを生かすなど、様々なことができると考えています。今回CTC様は富士通のユビキタスウェアを使って新しいサービスを創れるのではとお考えになり、一緒にサービスを作り込んだり、検証したりという取り組みをさせていただいております。



大原 宏之（おおはら ひろゆき）

株式会社富士通総研
産業・エネルギー事業部 プリンシパルコンサルタント
製造業・サービス業における新規事業開発、業務改革、PMO運営、IT戦略立案など、戦略立案から定着化までを支援するコンサルティングに従事。

2. CTC&富士通のエンパワメント福祉の取り組み

—技術とUXデザインとビジネス性—

祟山 新しいビジネス創出の動きではヘルスケア領域がどこのお客様でも多いと感じています。世の中に広くわたった奥深い分野なので、注目されているのかと思いますが、その中で「エンパワメント福祉」に的を絞られているのは特徴的です。

里見 「エンパワメント福祉」という言葉にあまり囚われない方がいいと思っています。介護とヘルスケアは別の世界のように言われていますが、実はセットだと思っています。今検討している身障者を見守る仕組みも将来の自分のために作っているのかと思ったりします。IoT等の技術的なキーワードを組み合わせたときに言えることが2つあります。1つは、介護やヘルスケアは様々な産業でやっていてスタンドアローンでデータ連携していませんが、ユビキタスウェアはバラバラに組み合わせなければいけなかったチップセットの機能を全部ワンチップに入れて使いやすくなったので、チップセット側がまとまったなら世の中のサービス側も縦割りではなく横つながりの仕組みが作れるのではということです。もう1つは、総務省が発表するオープンデータ戦略で、皆さんが持っているデータや二次加工したものをシェアして付加価値をつけるサービスの方向に行き、健康管理は自分も家族も遠方の両親も見なければならなくなったときに、総合的に1つのサービスでないと単品ものは使われなくなるだろうということです。その意味で今やっていることの意義は大きいと思います。また、富士通デザインさんとの仕事では、紙で描くと1点集中型の検討になってしまうけど、時系列に並べて分解す

ると社会の様々な関わりの人が協力しなければ「エンパワメント福祉」は成立しないことが実感できました。

崇山 文字で語る世界とイメージ図で語る世界は広がりが違うし、もっと想像が沸きますね。

大原 今回CTCさんと富士通グループでチームを作って一緒に検討させていただきましたが、ユビキタスウェア等テクノロジーの検討とUXデザインやサービスのあり方の検討、収益性やエコシステムを創るビジネス面の検討、それぞれバックボーンを持った方々が集まって一緒にプロジェクトを行ったのが特徴かと思います。

3. 【Process】新たなサービスのコンセプト 企画および検証の進め方

—使う人の気持ちになる—

崇山 新しいサービスやプロダクトの創出に取り組む際、何から着手すればよいかかわからないお客様が多いので、どのような進め方がうまくいくのか、富士通グループで実践しているアプローチを紹介いただけますか？ 富士通デザインさんは専門組織で積極的に進めていますが、ユーザーニーズをどう捉えるかという観点でお話してください。

森下 私たちも手探りですが、一番大事にしているのは現場で起きている事実です。「こういうのが良い」という絵は誰でも描けますが、それが実際現場で起きていることと違えば意味がなく、現場の人が欲しているものはそこにいる人しかわからないので、その場所に行くか人に会うかして現場の人の気持ちになってみるのが重要です。今回は福祉の分野で視覚障がいを持つ

方が対象でしたが、街で会って「大変そう」ということはあっても、その人が本当はどういう気持ちなのか、「何かしめしょうか」と言ったとき、それが嬉しいかどうか考えていなかったことに、プロジェクトを通して初めて気づきました。「これはお節介だから嫌だったんだ」とか、「これは声をかけられないだけで、して欲しかったんだ」といった気持ちがわかるにつれ、今回のサービスを考える際、人と人の関わりで解決しにくい部分をICTでうまくサポートしながら、「使いたい」と思ってもらえるようなものをデザインしていこうと考えました。



森下 晶代 (もりした あきよ)

富士通デザイン株式会社

サービス&プロダクトデザイン事業部 デザイナー

産業・流通分野における新規ビジネス創出にかかわるサービスデザインのプランニング、リサーチやビジョン化、コンセプト立案など、UXを起点としたデザイン業務に従事。

久本 今回、CTCさんのアレンジで視覚障がい者の学校に行かせていただき、先生方から視覚障害のある生徒さんの様子を見聞きして、要望や課題がどこにあるのかを探るアプローチを実際にとらせていただきました。我々も実際の目で見て、生で話を聞いて初めて感じ取れる発見がそこにありました。これまで持っていた考えは良い意味で崩してもらうこととなり、多くのヒン

トを得られました。そのインサイトをもとにサービスを考え、検証を重ねてきたのです。

里見 今回のプロジェクトも最初からできたわけではありません。2014年度に福祉介護の世界にICTを入れなければと謳い、GPSで様々なサービスが作れるのではと考えましたが、ユビキタスのようなチップがなかったので、まだ早いと一旦横に置きました。翌年新しいメンバーが福祉介護をやりたいと言うのでディスカッションし直し、ユビキタスウェアが出てきたので、それを使って様々なことができるかと検討しました。そこでサービスモデルを考える際、身内で考えると狭い視野で見えてしまうので、富士通デザインさんと富士通総研さんに自分達の主張が正しいか検証してもらいました。突拍子もないことも世の中から認知されないようなことも言っていますが、なぜそんな意見が出るのか、時系列に人の生活を並べないとわからないこともあり、全部分解して取り出してくれたのがUXデザインです。綺麗にまとめていただいた冊子を見ながら、できそうな部分からビジネスを創ろうと議論していて、例えば体調管理だけ切り出し、健康な人が着けてもいいし、身障者が仕事に行くとき遠くから見守れば家族も安心だし、事業主も身障者が高温多湿の所で作業する場合に定期的に戻ってくるよう指示するといったサービスも提供できます。技術も世の中も絶えず進歩していくので、もう1回振り返って見直し、過去に考えていたものが今できるのではと考えることが重要です。

崇山 このアプローチでは、現場で使う人、ペルソナを想像しながら、その人がどう生活しているかを捉えていかなければいけないというのが重要ですね。

久本 富士通総研では、社会課題やニーズ、市場動向などのリサーチからユーザーを設定し、課題にフィットする製品・サービスの検討を行ってきました。サービスの具体化のために、ユースケースとベネフィットのモデルパターンをいくつも創り上げてきました。さらに、ユーザー層にフィットする事業パートナーの検討も行ってきました。ユーザーのニーズにフィットするサービスを考えても必ずしも購入につながりビジネスが成り立つわけではないので、ビジネスの成立性の検討を中心に行ってきました。ニーズや課題があるところに対し、どれだけのターゲットユーザーの母数があるか、収益性や事業が成り立つかなど、UX検討と同時に事業性評価としてビジネス展開手段について一緒に考えていきました。



久本 浩太郎 (ひさもと こうたろう)

株式会社富士通総研

産業・エネルギー事業部 シニアコンサルタント

新規事業のビジネスモデル設計、チャネル開拓、M&Aなど企画から事業化に至るコンサルティング業務に従事。マネジメント力 (PMO) にも強みを有する。

里見 収益面も議論しなければいけませんが、使う価値があるか訴求するのが難しいですね。収益性はお金に慣れている分、すぐ心の中に入りますが、サービス

を作っても、どういう価値をどういう人に提供できるか、絵に描いた餅にならないよう説明するのが大変です。関連会社の身障者がいる農園でユビキタスウェアを使って実証実験していますが、作業委託した人を安全に作業させるためとはいえ、2時間以上ビニールハウスに入っていないか1人1人チェックすることもできないので、こういうデバイスがあるなら早く売ってと言われました。単純にICTで人を助けるのではなく、その人に何かをしてあげるところまで組み上げないといけない。身障者はなかなか嫌だと言わないので感情が掴みにくいのですが、ユビキタスウェアで集めたデータから行動パターンを人工知能で予測し、この人はそろそろ休ませなければとか、こういう仕事を与えたら翌日休んでしまうといった分析ができると、身障者を雇う側としては助かりますし、そこまで訴求しないと受け入れてもらえません。

大原 確かめ算的に収益面のシミュレーションはやるべきですが、誰かに喜んで使ってもらえるかにフォーカスしないといけないですね。1個作って検証しておく、それを見た別の事業部門の人も使えるのではと本当のビジネスで磨かれていくので、使われることを考えて動くものを作ったり実証したりということは大切だと思います。それを上層部にどう理解いただくかという課題もあるかと思いますが。

嵯山 あとは実行する人の熱い思いかもしれません。

里見 思い入れの深さで達成度が変わるということですね。少子高齢化の日本で健康な人だけが仕事するのではなく一億総活躍となってくると、モビリティの問題を負っている人も活躍できる場所を作ってあげるの

も我々の仕事かと思います。ICTを使って見守られた中で仕事ができる場所を用意してあげないと、総活躍と言うだけでは無理なので。という熱い思いはありますが、試行錯誤して悪戦苦闘しております。

大原 うまくデータが取れるか、どう見せるかといった機器の実証を里見さんに見ていただいています。我々も部下の方も励ましながら我慢強く指導していただきましたね。

里見 エンジニアは完成品が手元に来ると思いがちですが、この製品と一緒に立ち上げている商品だと思って、バグをどう直せばいいか、こういう使い方をするために足りない機能は何か、ディスカッションしてエンハンスしないといけないと言っています。完成品が最初からあれば、他のプレーヤーがそれでビジネスするので、僕らが出ていく場所はなくなる。その生みの苦しみを富士通さんと一緒に歩むしかないのです。

4. 【ICT】ヘルスケア分野での新たな価値創出を加速するICTとは

—技術は時間とともに追いついてくるので振り返って流用する—

嵯山 ヘルスケアの分野では、センサーやネットワークを活用したIoT領域に限らず、AIやロボットの活用を目指して、様々な実験やスタートアップが実践されています。AIやロボットでの取り組みはされていますか？

里見 ロボットをネットワークに複数台ぶらさげて、ロボット同士がコミュニケーションをとれるように動かす仕組みを作るテーマがあって、ソフトバンクのPepper

やNaoやSotaを連動させてシナリオを送り込むと3体が動くようなことをやっています。例えば流通業のあるお客様は複数店舗に100体ほど置いていて、アセットマネジメントできるだけいいと言ってくれます。楽なツールでアプリを流し込めるなら、例えばこの店舗ではジャンケンゲームをして、次に別のお店で動かすといった使い方ができるのではと仰るお客様もいます。また、スマートアグリでAkisai^(注5)を教えてもらったとき、Akisaiがやっていない所に行かないと僕は勝てないと考えて、畑の見回りのときの葉の画像をディープラーニング^(注6)させて育成終了のタイミングを分析するようなことも検討しましたが、なかなかうまく実りません。

大原 イノベーション推進室で取り組まれていることを事業部門の方が見て、これができないかと拾ってもらって、という循環になればいいですね。

里見 お客様から何か新しいことはないかと聞かれたときに、こういう「エンパワメント福祉」をユビキタスでコラボしていますと紹介しています。

嵯山 そういう取り組みでは失敗を度外視して、やりながら芽を見つけるのも手ですね。

里見 その中の1ファンクションを抜き出して違うものをお客様と作ってもいいですし、作ったものをそのまま売らねばという既成概念に囚われず、UXを行ったときの一連のシナリオを全部カバーできる技術がまだ世の中になくて足りない部分はあっても、できるところからやればいい。技術は時間とともに追いかけてくるので、時々振り返って、「この技術は今こう流用できるので作ってみるか」みたいにやればいいのです。

嵯山 御社は元々そういう新しいことをやる文化があるのですか？

里見 伊藤忠の子会社なので、90年代はアメリカ等の先進的なITを日本に持ってきて研究施設に納めていました。これだけインターネットが発達すると、世界的に技術レベルも同じ位置にいるので、誰かが最初に手を付けて実験するわけです。実験して失敗してもへこたれずに進めた人が多分勝者になる。途中で諦めてしまう人がたくさんいるけど、今いい技術がないなら、一度横に置いておいて、違うことをやって、新しい技術が出てきたら、過去のを振り返って、もう1回やってみる。そういうことをする人が少ないですね。置いたらほったらかしで捨ててしまうという。

嵯山 何もないところから創る文化が根本にあるんですね。メーカーの技術者も使うところを考えればいいのだけど、性能や機能だけを考える人が多いので。

里見 目の付け所はいいのです。チップがバラバラなものを集めると使いやすくなるとか。機能設計しているときに相談してもらえると、こういう機能が欲しいと言えます。

嵯山 我々の部隊もどういふところとディスカッションするかが重要かもしれません。製造業は製造業同士でやるので、そういう発想が出てこないのです。

里見 私も最初、携帯電話をインターネットにつなぎたいと言われたときは、誰が使うのかと思いましたが。ドコモのiモードができて、auのEZWebができて、ああいうものがお遊びで広がるとは思ってもしなかったです。

まず、夜の飲み屋の大人の小道具で爆発的なブームが来たのです。どこでビジネスチャンスがあるかわからない。

5. ビジネス化に向けて必要なこと

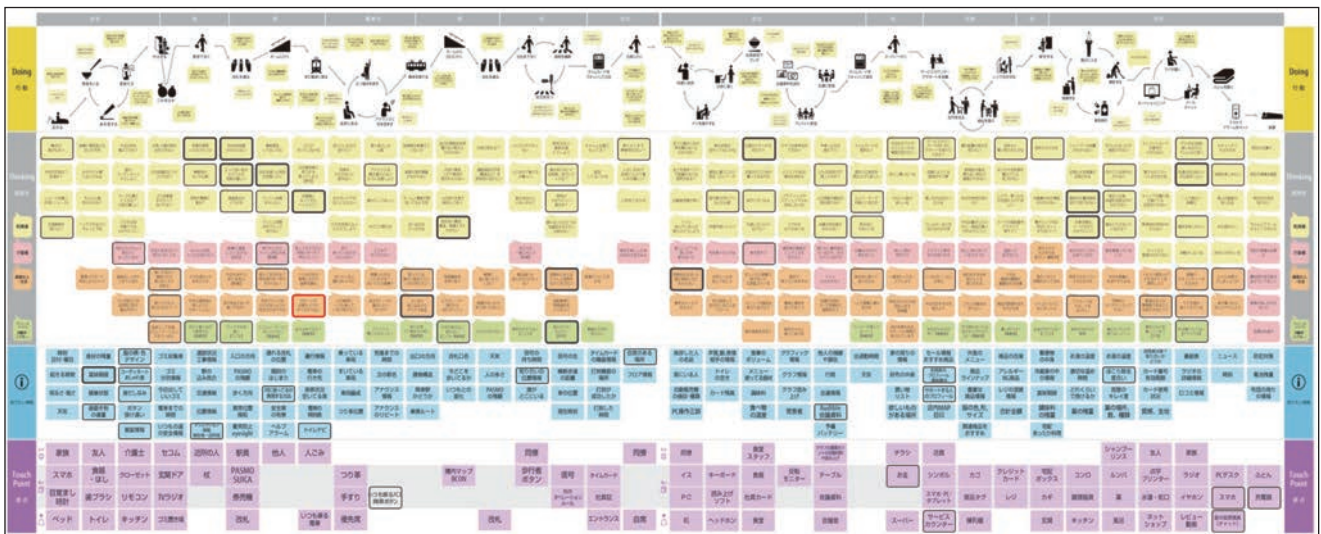
—誰かが喜ぶコトを追求する—

崇山 テーマを探索し、コンセプト検証までを実施することで、検証した案件にとどまらず、他のお客様や事業部門からの新たなニーズと組み合わせ、別の事業化を促進することもありますね。これから新しいビ

ジネス創出に取り組む企業に対して、うまく進めるためのアプローチなどのアドバイスはありますか？

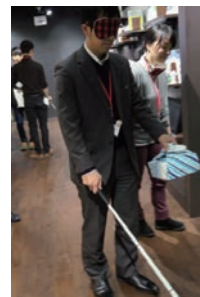
里見 皆さんはよく製品や具材など「モノ」を探しますが、「何をやりたいか」「何ができるか」という「コト」が重要なのです。UXでも、できる「コト」を分析しなければいけなくて、できる「モノ」を探してしまうとダメです。その人の一連の生活の中で何がしてあげられる「コト」が大切かというデザインをブレーンストーミングしましたが、それができるための「モノ」となった瞬間に「モノ」探しをして製品がないとなって終わってしまいます。

〈視覚障がいを持つ就業者の1日（ジャーニーマップ）〉



視覚障がいを持つ方へのインタビューや行動観察に加え
疑似体験を通して多くのインサイトを抽出

利用者に喜ばれる新たなサービスを考案し、
想定利用者からの評価・検証を実施



〈視覚障がいの疑似体験〉

サービスの形を作ったときに初めて製品を探すのであって、サービスも作らないのに「モノ」が出て来てしまうといけません。そのためにUXが適切なプログラムで、何かしてあげられる「コト」を分析すればいいのです。

森下 結果として見えてくることは大きくなくても、その過程で、何がしたいか、そのために何だったらできるかを考えると大きな広がりになるので、「コト」つまり何がしたいのかを常に考えていくことが大事ですね。今回のプロジェクトでは対等な立場で「私はこれをやりたいけど、皆さんはどんなことがしたいのですか？」「それなら、こういうものがあるのでは」と議論して進められて良かったです。プロジェクトの結果として、すぐに「ここはできる」というのは1点でしたが、その間にはいろいろあるので、どれか1つでも世に出せばいいですね。

久本 「コトづくり」については、今回CTCさんとも自由闊達に意見交換させていただきました。ただ、決して机上で終わることがなく、CTCさんはリレーションをいろいろお持ちなので、サービス面（UX）と技術面、ビジネス面それぞれにおいて誰とどうエコシステムを組めば実現できるのかという現実性も含めて試行錯誤を重ねながら検討を行う視点がリアリティあるアプローチで、非常に楽しかったです。

巢山 モヤモヤしていたところが明確になった気がします。何のために、誰が喜ぶのかを追求して、そこに当たる製品がないなら、考え直せばいいということで



巢山 邦麿（すやま くにまる）

株式会社富士通総研

執行役員 産業・エネルギー事業部 事業部長

1991年 株式会社富士通総研入社以来、産業系のコンサルティングに従事。2010年よりERPソリューションを軸としたコンサルティングで活動。専門領域は製造業のSCM、生販流およびERP適用コンサルティング。組立系の製造業を中心に、石油、製薬、建設、食品、繊維等、多種の業態にも携わり、主に現場志向の実践的/検証型アプローチによるコンサルティング活動を行っている。

里見 UXでは「使う立場に自分を置く」というのがありますが、利用者として考える、180度違う立場で物を見ることは大切だと思います。

6. 今後に向けた取り組み

—イノベーションは1人では起こせない—

巢山 ビジネスのグローバル化や人口構造の変化や技術の進展によって今後を見通すことがますます難しい時代になりますが、どのような視点でビジネスや社会のイノベーションを創出していけばいいか、お話しただけですか？

里見 ビジネスを創る側に立って考えたとき、いろいろな情報に流されて、どこかが実証実験したと知ると諦めてしまったり、新聞やネットの情報に振り回され

てやりたいことがぶれてしまったりしますが、自分で芯を貫かないと完成しないと思います。誰かが先にやったなら、エコシステムで一緒にやりましょうと取り込めばいい。すべて自分だけでやることは不可能なので、皆と協業して共創していく、一緒に創り出す仕事にしないと、イノベーションは起こらない。イノベーションは1人では無理なのです。

巢山 「誰かを取り込めばいい」と、ためらいなく仰るところがすごいと思います。

里見 誰かが手をつけたと聞くと、皆さん諦めますが、その人の所に行って、その人のやっていることを活用するか機能を借りるかしてエコシステムを組めばいいのです。皆さん交渉に慣れていなくてネガティブになりがちですが、そこを乗り越えないとイノベーションは起こらないですね。

森下 「デザイン思考」^(注7)がこれだけ世に溢れると、デザイナーでなくてもデザインできる世界になっています。その中でデザイナーとして何ができるかと考えると、1枚の絵や言葉などで、アウトプットとして「それ気づかなかったでしょ」という視点を出すのが私たちの仕事であって、それがある限りデザインという分野が生き続けるとしています。また、デザイナーという職業は、新しいことを見たり聞いたりして世の中にアンテナを張ることが得意であり、不可欠です。その特性を生かして、「教えてください、一緒にやりましょう、これどうですか」という日常的なフィードバックで新しいものを作っていきたいと思います。

大原 富士通もヘルスケア領域で電子カルテや病院

と診療所を結ぶネットワークをソリューションとして提供していて、今は医療関係者が中心ですが、今後は個人で在宅とか自分自身で何とかしなければならない時代になるので、そういうものを全部つないであげるサービスが必要になると思っています。様々な民需系のメーカーやサービスが入って全体を良くしていくために一緒に実証しながら物を作っていきたいと思います。

里見 逆に僕らはそうやってサービスしている機能を部品で欲しいのです。早くやってみて、それを世に示して、やってみたいという人をつないでいく、といったことがどんどん必要になっていくと思いますね。

巢山 発想を変えて、いろいろな人と一緒に考えると新しい価値が生まれるかもしれませんね。本日は貴重なお話をありがとうございました。

※CTC様とともに取り組んだ視覚障がい者向けエンパワメント福祉「ハンズアップサービス」は、国際ユニヴァーサルデザイン協議会(IAUD)が主催する2016年「IAUDアワード」の評価を受けました。

(注1) エンパワメント福祉：

健常者、障がい者、高齢者、子どもが、それぞれ本来持っている力を十分に発揮し、生きる力を湧き出させ、それがつながることで、より大きな力を湧き出させる「自由で対等」な社会。

(注2) スマートアグリ：

ICT等の先進技術を活用して生産管理や品質・生産効率などの向上を実現する新たな農業の取り組みやあり方。

(注3) コビキタスウェア：

お客様の業務に合わせて、人や物の状態・状況・周囲の環境をセンシングし、解析・分析することで、すぐに活用できる価値のあるデータを提供できる富士通のIoTパッケージ。

(注4) UX (User eXperience)：

ある製品やサービスを利用したり、消費した時に得られる

体験の総体。個別の機能や使いやすさのみならず、ユーザーが真にやりたいことを楽しく心地よく実現できるかどうかを重視した概念。

(引用元:「IT用語辞典e-Words」<http://e-words.jp/w/UX.html>)

(注5) Akisai :

富士通が2012年7月に発表したクラウドサービス。「豊かな食の未来へICTで貢献」をコンセプトに、生産現場でのICT活用を起点に流通・地域・消費者をバリューチェーンで結ぶサービスを展開。

(注6) ディープラーニング :

多層構造のニューラルネットワークを用いた機械学習。システムがデータの特徴を学習して事象の認識や分類を行う。

(注7) デザイン思考 :

共感・視覚化・評価と改良・実現のステップから成る新たな製品・サービスやプロセスを創出するためのイノベーション技法。

今後期待される生活支援サービス

株式会社富士通総研
金融・地域事業部
マネジングコンサルタント
湯川 喬介

平成27年度の介護保険制度の改正は記憶に新しいと思います。要支援1・2と認定された高齢者の訪問介護と通所介護が地域支援事業の介護予防・日常生活支援総合事業、いわゆる新しい総合事業に移管しました。つまり、全国一律の予防給付から各市町村独自の取り組み努力が求められる地域支援事業に移行し、多様化する高齢者のニーズに応えようとするものです。この施策により、既存の介護事業所だけでなく、NPO、民間企業、住民ボランティア、協同組合等による多様な主体が提供する生活支援サービスへの期待が今後さらに大きくなっていくことが想定されます。

地域包括ケアシステム構築の責務を担っている自治体は各地域の実情を捉えながら、様々な活動を行っています。ここでは、いくつかの面白い事例を紹介します。

■ 執筆者プロフィール



湯川 喬介（ゆかわ きょうすけ）

株式会社富士通総研 金融・地域事業部 マネジングコンサルタント

2003年 某コンサルティング会社入社。2006年7月 株式会社富士通総研入社。

これまで、防災、ヘルスケアといった安全・安心分野をテーマに国内外における調査・コンサルティング業務に従事。近年は、主に医療・介護連携や地域包括ケアシステムに関わるコンサルティング業務に従事。

1. 「太極拳のまち宣言都市 喜多方」

1つ目は、「太極拳のまち宣言都市 喜多方」という、主に高齢者を対象とした事例です。平成14年10月の「うつくしまねりんピック2002太極拳交流大会」が喜多方市で開催されたことをきっかけとして、太極拳を通し「健康 福祉 教育 交流」の調和のとれたまちづくりを目指すことになりました。平成17年度から、独自の視点で有効な介護予防サービスを検討するべく、介護予防における太極拳の健康効果に着目し、福島県立医科大学の安村誠司教授、会津保健所との協働で、「太極拳の要素を取り入れた体操」の作成に着手し、段階的に検証を進め、平成19年度に「太極拳ゆったり体操」^(注1)を完成しました。「太極拳ゆったり体操」の効果検証の結果、「バランス機能の向上」「下肢筋力を中心とした全身の筋力アップ」に効果があることが明確になっています。現在では、1,300名を超える喜多方市民が太極拳に親しんでおり、今後、愛好者数を3,500名に増やすことを目指して活動しています。

2. 神奈川県「マイME-BYOカルテ」

2つ目に、自治体主導でICTを活用した先進的な事例を紹介します。神奈川県の「マイME-BYOカルテ」^(注2)です。神奈川県のホームページによると、「マイME-BYOカルテ」では、お薬情報のほか、薬による副作用の記録、アレルギーの有無、これまでかかった病気、ワクチン接種歴なども登録できます。また、本人だけでなく、子供等の家族の情報も登録・閲覧できます。災害時に紙のお薬手帳を失ってしまったとしても、データは残ります。なお、このサービスは高齢者だけでなく神奈川県民すべてが利用できるものです。

また、自治体だけでなく、各主体が各地域で様々なアイデアを出しながら試行錯誤している事例も出てきています。平成28年4月から「かかりつけ薬剤師・薬局」制度が新たにスタートし、各地域の薬局は、医療機関をはじめとする関係機関との連携や、ICTを活用した服

薬情報の一元的管理等が求められています。それに合わせて先進的な薬局では店頭バイタル機器等を設置し、スタッフによる常時サポートを行っているところもあり、さらには地域の自治体や小売業との連携を行おうとしている薬局等も出てきています。

3. 地域住民が安心・安全で充実した生活を送るための生活支援サービス創出に必要なこと

今後、各地域に根差したヘルスケア産業の創出がさらに求められるようになるのは必至であり、その動きが加速していくことは間違いないでしょう。そのためには、公的な医療保険・介護保険から、公的保険外の運動、栄養、保健等のサービス、さらには農業・観光等の地域産業やスポーツ関連産業等までつながっていくことが想定されます。そこでは、医療や介護、福祉といった情報を民間ビジネスへつなぐためのICTプラットフォーム、さらにそれを支えるためのビジネスプラットフォームが必要になってくるのではないのでしょうか。各個人が生まれてから亡くなるまでの生涯にわたった情報はもちろん、個人に関わる家族等、“世帯”といった観点を意識していく必要がありますし、制度や技術等の壁があるかもしれません。もしかしたら、最も重要で難しいのは住民の正確な理解かもしれませんし、ハードルになるのは我々のような民間ビジネスを行う企業の倫理観かもしれません。

今後、各地域で暮らす地域住民が安心・安全で充実した生活を送るための生活支援サービス創出の動きは活発化することは間違いありません。そのために、それらの動きを注視するだけでなく、私たちに何ができるのか、その答えを模索しながら、富士通総研も各地域のまちづくりに貢献していきたいと思えます。

(注1) 太極拳ゆったり体操 (喜多方市)
<https://www.city.kitakata.fukushima.jp/soshiki/koufuku/634.html>

(注2) マイME-BYOカルテ (神奈川県)
<http://www.pref.kanagawa.jp/cnt/f532715/p991437.html>

ケーススタディ 1

健康維持増進の貢献に向けた 新たなビジネスの芽 —調剤薬局クオール様での取り組みから—

健康分野に注目が集まっている。健康予防、介護関連産業の市場規模10兆円(2020年)という成長目標の中、健康サポート薬局制度なども開始され、生活者接点となる薬局や小売業に健康サービス拠点としての期待が高まっている。調剤薬局のクオール様では、健康サポート薬局よりさらに高い目標となる、「運動」「栄養(食事)」「メンタルケア」に寄与するQOL(Quality Of Life)^(注1)サポート薬局の取り組みを、富士通の「健康情報管理基盤」を活用して開始された。富士通総研も健康維持増進の社会課題に貢献するべく、今後健康サービス事業へ参入する企業様を支える事業化支援サービスに取り組んでおり、クオール様の取り組みの特徴とともにご紹介させていただく。

■ 執筆者プロフィール



清水 健介 (しみず けんすけ)

株式会社富士通総研 クロスインダストリー事業部 プリンシパルコンサルタント

富士通株式会社入社後、流通業でのネットビジネス、営業支援などのシステム開発に従事。2007年 富士通総研出向。現在では商社卸売業を中心に事業マネジメント改革・業務改革の企画から改革実行サポートのコンサルティングを主に担当。



堂本 雅一 (どうもと まさかず)

富士通株式会社 産業・流通ビジネスグループ 流通ビジネス本部 小売統括営業部 第二営業部 部長

富士通株式会社入社後、富士通営業部門にて小売ビジネス推進を担当。現在では生協・ドラッグ・薬局業界向け営業担当部門にて、健康分野のビジネス化の推進も担う。

1. 健康分野への関心の高まり

健康の維持増進に向けた取り組みが本格化している。健康サポート薬局が制度化され2016年10月より届出が開始された。

健康分野が注目される中、薬局だけでなく、生活者接点チャネルを持つ小売業やサービス業、健康食品など関連する商品を持つメーカーなど、様々な業種で健康をキーにしたビジネス拡大に期待が高まっている。

これまでも医療費削減などの課題に対し、健康維持増進の様々な取り組みが行われてきた。しかし、生活者個々人のモチベーションに依存した取り組みが多く、生活者への継続的な働きかけや健康増進を後押しする取り組みではなかったと言える。このため、事業としての持続性が担保できず、期待したほどの成果が生まれなかった。

こういった本質的課題が改善されなければ、今後の健康サポートの取り組みも単なる制度対応のレベルにとどまってしまう懸念がある。

このような中、持続する可能性のある取り組みも始まっている。今回ご紹介するクオール様では、健康サポート薬局の制度化対応はもちろんのこと、さらに差別化したブランディング施策としてQOLサポート薬局をスタートさせた。

それは、健康をテーマにした様々なセミナーなどのプッシュ型の取り組みや、富士通の「健康情報管理基盤」を活用したデータに基づく健康アドバイス・運動機能の提供などによって地域住民に働きかける取り組みへのチャレンジである。

クオール様でのQOLサポート薬局第1号店である「QOLサポートクオール薬局京王八王子店（以下京王八王子店）」オープンにあたり、富士通総研も業務運用の準備活動を中心に一緒に取り組ませていただいた。

2. クオール様の健康分野へのチャレンジ

■「QOLサポート」とは

クオール様が掲げる「QOLサポート」機能は、単なる

診断内容・活用情報（詳細）				
店舗で 情報発信	セミナー (セミナールーム)	・常設セミナールームで、各種セミナー・イベントを日々開催	店舗でアドバイス (レセコン連携)	
店舗で 計測・検査	体重・体組成 血圧・骨密度	・各計測機器で測定し、自動的に情報蓄積 (クオール会員IDをキーに健康情報管理基盤に蓄積)		
	口腔内細菌数検査・ 血液検査	・口腔内の細菌数を測定し、細菌数によってレベルを診断 ・少量の血液で、脂質やコレステロールを測定		
店舗で 運動	RehaYell	・Kinectを利用したシステム「RehaYell」で、 画面の指示に従って楽しみながら運動を実施		
家庭 外出先で 計測	服薬履歴・ 食事情報など	・服薬履歴、体調情報（副作用の発生有無など）、 食事情報などをスマホから登録		
	家庭内 計測履歴など	・血圧、体重などの家庭での計測情報をスマホから登録 ※連携可能測定機器の場合はスマホへの自動連携も可能	・計測したバイタル情報や各種履歴情報などに基づく薬剤師/管理栄養士による健康アドバイス (レセコン画面で集約情報参照可能) ・本部からのレセコン画面を参照した遠隔店舗フォローの実施 ・運動ツールを活用した運動指導	
	歩数	・スマホ内蔵の歩数計で、自動的に情報連携蓄積 ・IC付歩数計で計測し、店舗来店時に自動で情報連携蓄積		
	睡眠情報	・連携対象の機器で睡眠情報を取得し、店舗来店時に自動で情報連携蓄積		

●図1 QOLサポート薬局のサービス内容

健康サポート薬局としての機能ではない。

制度対応としての健康サポート薬局化はもちろんのことだが、それだけではいずれどここの薬局も対応し始めると差別化要素にはなりにくい。そこでクオール様では、健康維持増進に対して「運動」「栄養(食事)」「メンタルケア」を大きな課題と捉え、この3課題に対するサポート機能を「QOLサポート」と定義し、新たなブランドとして展開を開始した。

■ QOLサポート薬局での健康サポート内容

京王八王子店は、以下のようなサービスを備えている(図1・図2)

店舗ではセミナールーム、計測装置、相談コーナーなどを常設しており、

- ・セミナールームや出張サービスによる「健康セミナー」の開催
- ・セミナールームでの簡易的な「運動」の実施
- ・計測コーナーでのバイタル情報計測と、ICTを活用したデータの蓄積
- ・常駐化した管理栄養士と薬剤師との共同のデータに基づく健康アドバイス

などのサービスを提供している。

計測コーナーでは、血圧・体組成・骨密度などの測

定と、簡易血液検査・口腔内細菌数検査などの検査を受けることができる。

また、第2期として、スマートフォン機能を活用し、家庭での血圧等の測定情報、食事などの履歴、服薬・副作用の情報なども記録していただき、時系列データに基づくアドバイスを可能にしている。

今後はさらに睡眠情報に基づくストレスケアなどの機能充実を図り、QOLサポート機能を進化させていく計画である。

■ 地域密着でのプッシュ型のファン作りへ

2016年6月のオープン以降、日々様々なセミナーを開催して健康寄与に努めているが、新たに導入した店頭のデジタルサイネージによる告知に加え、地域住民向けのチラシ配布、自治会夏祭りへの参画・アピールなどにより、徐々に認知度を上げていった。

また、地域の各企業からの多くの見学にも積極対応しており、フィットネスクラブと提携しての出張セミナー・計測サービスなど、ビジネス連携に取り組み始めた。様々なアプローチでの新規会員獲得や口コミによる広がりも出始め、日頃から頼れる薬局として新規固定客(ファン化)につながる成果が出つつある。



●図2 京王八王子店舗での実施イメージ

■ 取り組みの成果

オープン後数か月のある1か月間で数百人が計測に訪れ、そのうちの半数が処方箋を持たないお客様であった。情報発信の効果もあり、新たな来客につながっている。例えば母子イベントの開催によって、参加者の祖父母が新たに処方箋を持って来店するなど、プッシュ型イベントが口コミによる広がりにもつながっている。

また、新しい取り組みへの社員のモチベーションも高く、社員が提起したアイデアでのイベント企画なども自然発生的に生まれる好循環につながっている。ESの観点でも非常に高い成果が得られている。

■ 開始へのステップと取り組みポイント

このサービスのスタートにあたり、クオール様では店舗改装なども含め、約2か月強の準備期間で開始させることができた。

この短期間で準備できたポイントは以下のとおりである。

・プロジェクト体制化

健康サポート機能の推進役として、専任の健康サポート薬局推進室を組織化。営業本部・店舗・ICT部門な

ど関連部門含めプロジェクト体制を確立

・富士通ソリューションの試用利用・改修

まず富士通の健康情報管理基盤(図3)の標準機能そのままを店舗で利用する前提でメンバーが確認。最低限のクオールID連携のみカスタマイズ。その他は2次開発とした。

・想定運用課題の抽出・対策検討

システム試用確認結果などを踏まえ、店舗業務運用・システム利用面の想定課題の抽出・対策検討を実施。

・並行した店舗改装等のオープン準備

セミナールーム、相談コーナーなど、必要な改装と什器類などの手配

富士通総研では特に想定運用課題の抽出・対策検討のタスクをご支援したが、様々な課題に対して、「とにかくやってみよう。始めてから考えよう」という、クオール様のご決断が、早期スタートを実現させることにつながった。

また、準備だけでなく、オープン後の早期提携の広がりなどの、スピード感ある取り組みは、専務のトップダウンでの号令の下、健康サポート薬局推進室の強力な推進力があったことが成功の鍵であったと感じて



● 図3 富士通の提供する健康情報管理基盤

いる。

■今後の展開に向けて

データの蓄積活用はまだ緒についたところである。今後は蓄積した健康にまつわる情報を多角的に分析し、新しいサービスへの展開や、自治体の取り組みや学会などで広く貢献していくなど、自社のサービスを充実させつつ、自社だけでない取り組みも拡大していく計画を立てている。

3. 健康サポートの持続的発展につなげるために

今後、健康商材を持つメーカーなども健康データに基づいたアプローチを強化し、さらにAIなどの発展により、専門的な分析に基づくケアを行うような新サービスの立ち上がりも想定される。成長が見込まれる健康関連分野では、健康情報を持ち固定客を持つ企業の魅力は一層増し、情報活用型健康ビジネスで事業が確立できる可能性も高まると考えられる。

しかし、この魅力ある状態になるまでも、いかに自社でビジネスを維持し情報蓄積を続けていけるかが課題となる。

消費者自身のモチベーションに依存した過去の様々な失敗例と比較すると、クオール様のケースでは、生活者に働きかけるプッシュアップアプローチが特徴ではあるが、アドバイス人材・推進体制などを自社で揃えられたことも大きな成功要因となっている。今後、健康サポート薬局制度化により継続的な事業対応が必須とされるが、それは人材が豊富な調剤薬局業界のみが取り組めるビジネスかという点、そうではないと考えている。

実際に薬局以外の業態でもビジネス化の芽が出始めている。例えば、ある小売業様では、通常行っている健康商品イベントでの集客の高さに着目し、イベント参加者に対する健康会員化と情報蓄積を行うモデルを提案させていただき、試行的に開始された。この取り組みは、「(1) イベントによる集客・自社商品のプッシュ

⇒「(2) 集客相乗効果による店舗販売増」⇒「(3) イベントアプローチの売上効果検証」⇒「(4) サービス品揃え・売場づくり・イベント企画等への反映」という、通常の基本的なビジネスサイクルに「健康データ」の要素を組み込んだだけで、大きなコスト負担なく本業への売上効果創出という主目的を実現し、さらに健康分野での社会貢献という目的も達成している。富士通のICT基盤である「健康情報管理基盤」はほぼそのままでも活用できるソリューションであり、早期に健康サービス開始が可能である。この特徴を生かし、健康情報による消費者アプローチをマーケティングツールの1つとして捉え、富士通総研の持つMD (Merchandising)^(注2) 分析などの多くのマーケティング事例なども役立てていただくことにより、既存の事業サイクルに健康データを組み込んだ試行型モデルを実現させることができた。

クオール様のケースでも、本業の健康サポート・処方箋調剤薬局の事業サイクルに健康計測情報によるプッシュ型アドバイス活動を組み込んでおり、同じく既存事業に相乗効果を生む取り組みと捉えられる。これらのことから、持続的な健康ビジネスの事業化のためには、本業との相乗効果を生むモデルをいかに作り、効果検証のサイクルを回して行けるかが1つの解決の鍵となると考えられる。

今後も多くの企業様でこのように持続可能な健康サービス事業化を支えていくことで、富士通総研としても健康維持増進分野に貢献していきたいと考えている。

(注1) QOL (quality of life) :

ひとりひとりの人生の内容の質や社会的にみた生活の質のことを指し、ある人がどれだけ人間らしい生活や自分らしい生活を送り、人生に幸福を見出しているか、ということをも尺度としてとらえる概念。健康関連のQOLの評価法は、一般的に患者に聞き取るか、評価者自身が評価する。評価項目は、その文化圏で一般的な汎用評価法と、特定の疾患や病態の患者を対象とした疾患特異的な評価法、QOLの構成概念の領域ごとの評価法などがある。

(注2) MD (Merchandising) :

消費者の欲求・要求に合う商品を適切な数量、適切な価格、適切なタイミング等で提供するための企業活動のこと。商品政策、商品化計画。

ケーススタディ 2

アイデアを育て事業を起こす

日本のモノづくり企業は現在まで、その技術力を強みとして目覚ましい発展を遂げてきた。しかし現在、市場はグローバル化への転換を余儀なくされ、技術力だけで勝ち残ることは難しくなっている。そこで現代のモノづくり企業に求められているのが、グローバル市場でも勝ち残れるような新たな価値を加えたサービス開発、すなわち「コトづくり」である。昨今では、多くの企業がイノベーションをテーマに新製品・サービスの開発に取り組んでいる。

ところが、いざ事業開発をスタートしても、企画や実証実験の途中段階でお蔵入りしてしまうケースが多々見受けられる。その後の具体的な事業化やビジネスの出口が見えないまま、予算が尽きてしまうのだ。

こういった問題の解決の糸口はビジネスの出口から逆算して考えることで見えてくる。本稿では、これまで私たちが関与してきた推進現場の体験をもとに、企業が陥りがちな課題と解決のポイントを推進当事者の視点で論じたい。

■ 執筆者プロフィール



久本 浩太郎 (ひさもと こうたろう)

株式会社富士通総研 産業・エネルギー事業部 シニアコンサルタント

新規事業のビジネスモデル設計、チャネル開拓、M&Aなど企画から事業化に至るコンサルティング業務に従事。マネジメント力 (PMO) にも強みを有する。



佐藤 史織 (さとう しおり)

株式会社富士通総研 産業・エネルギー事業部 アシスタントコンサルタント

若者視点を取り入れたユニークな新規事業のアイデア企画立案やデジタルマーケティング分野のコンサルティング業務に従事。

1. イノベーションにおけるマネジメントの重要性

新規事業開発のフェーズは大きく2つあると言える。ユーザーにとっての価値を仮説検証しアイデアをつくり上げていく「企画フェーズ」、アイデアを具体的な技術とビジネスに紐づけて実装していく「事業化フェーズ」である。

「企画フェーズ」では、社会課題やユーザーの課題洞察を通して対応するサービス像の仮説検証を繰り返し、アイデアを練り上げていく。この段階のアウトプットはアイデアレベルのイメージモデルやイメージモデルを具体化したプロトタイプである。

検討チームは主に、ビジネスやマーケットの視点でサービスとビジネスを検討するビジネスプロデューサー、ユーザー課題をフィールド視点で仮説検証していくUX (User Experience) デザイナー、サービスの技術面を見るエンジニア、テストユーザーで構成される。そのほか、アイデアに多様性をもたらしてくれる第三者パートナーが参画する場合もある。推進のマネジメントに立つ者は目指すビジョンやゴールを多様な人材と共有しながら、共感を得られるサービスの推進を行うことが求められる。(図1)

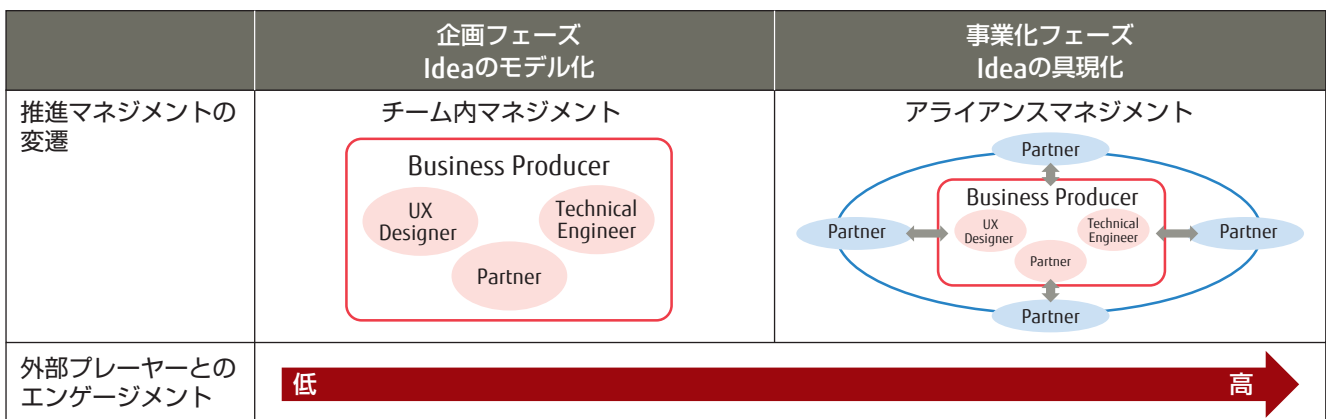
「事業化フェーズ」では、実現可能なビジネスモデル

を構築するために、自社内外で検討したアイデアに共感、参画してくれる新たなパートナーの巻き込みと深いエンゲージメントの構築が必要となる。ユーザーを含む関連外部パートナーとともに、これまでアイデアレベルであったサービスやビジネスを具現化し、実証実験や試行錯誤を通してパートナーとの関係性にサービスとマネタイズの循環(エコシステム)を描くことが求められる。

推進マネジメントに立つ者は、既存メンバーのマネジメントに加え、外部パートナーのソーシング、協働でビジネスを起こすためのアライアンス締結、ビジネスのスキーム構築など、役割の範囲拡大や変更に対して柔軟に対応していく必要がある。

2. アイデアの事業化を阻む2つの課題

市場のトレンドは単なるモノとカネとの交換価値での「モノづくり」ではなく、使用と体験から成る「コトづくり」に変化し、モノを作るだけだった従来の開発から、モノとサービスを連動したサービスモデルの開発への転換が必要となっている。そのため、モノづくり企業の多くは、サービス化ビジネスをもくろんでいる。トレンドの変化に伴い、開発手法も整いつつある。UX (User Experience : ユーザー体験) を軸としたデザイン思考の



●図1 新規事業のあるべきプロセスとマネジメントの役割の変化

書籍や手法を紹介するWebなど、サービス化ビジネスを検討推進するうえで参考となるコンテンツも充実している。

本来、企画の初期段階は、分析結果などを踏まえたテーマ設定やターゲットセグメント選定から始まる。しかし実際は、「人工知能」や「IoT」など、トレンドキーワードの適用を捉えただけの見切り発車型で始まる企画も多い。同様に、先に述べたデザイン思考など、手法ありきの推進パターンも見られる。以下に企画推進の際の主な課題2点について具体的に説明する。

(1) ターゲットの見極め

CB Insightsの調査によると、スタートアップ企業の失敗理由は「マーケットのニーズを捉えられていない」が42%と最も高い。新規事業の企画において特に必要とされる将来動向や社会課題、経営課題、製品、ユーザー、新技術などのマーケット分析を踏まえたテーマ設定やターゲット像とサービス像の仮説設定を怠ったことが原因と考えられる。そのような社会やマーケットの動向を見据えていない推進は、市場とニーズの間に生じるギャップに対する感度を弱めることにつながり、事業そのものの継続性リスクを高める可能性がある。

スタートアップ企業の失敗理由トップ10

(101社のスタートアップ企業からのヒアリングをもとに作成)

- 1位：マーケットニーズを捉えられていない：42%
- 2位：資金の枯渇：29%
- 3位：チーミングの課題：23%
- 4位：競合との競争力への課題：19%
- 5位：価格、運転資金への課題：18%
- 6位：プロダクトの欠陥：18%
- 7位：ビジネスモデルの欠陥：17%
- 8位：マーケティング施策の欠陥：14%
- 9位：顧客の声の反映不足：14%
- 10位：製品の機会損失：13%

出典：CB InsightsよりFRI作成

また、仮にマーケット分析を行い、適切なターゲットを設定できたとしても、業界によっては、設定したユーザーセグメントや製品セグメントへのアプローチそのものが自社と業界のパワーバランスを破壊し得る可能性もあり、推進側の意思決定を鈍らせる。長らくイノベーションが起きていない業界では、旧態依然型の製品・サービスに対する依存が高い場合が多く、業界から新興勢力に対する圧力が強くなるのしかかるために、企画推進が難しい局面も多く見られる。

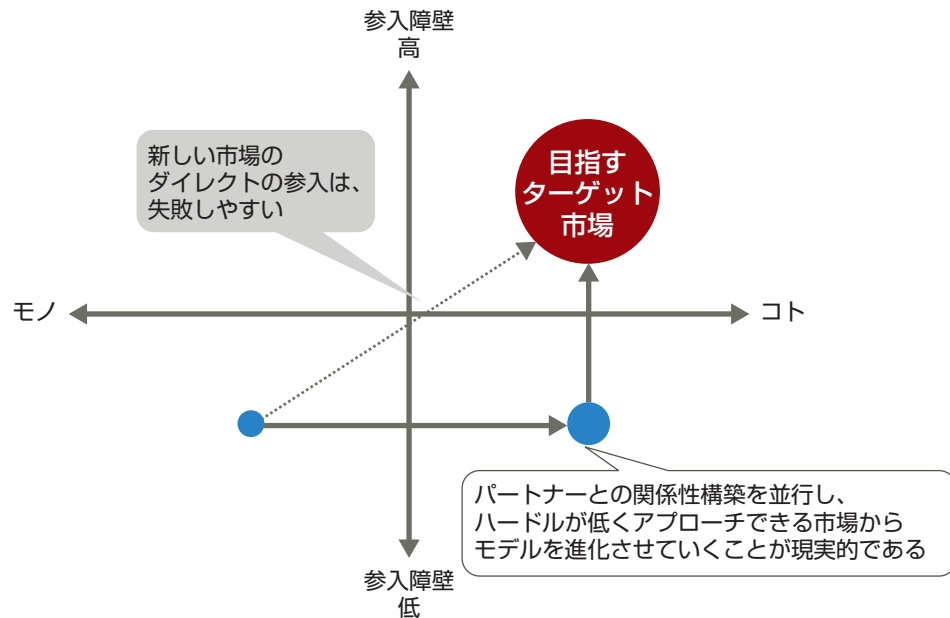
そこで企画推進者は破壊的なイノベーションのアプローチに対するハードルをいかに下げて推進していかねばならないことになる。(図2)

新規事業の企画フェーズにおいて目指すべきゴールは「市場にとって新規性の高い製品・サービスを構築すること」にある。しかし、最初から「新規性の高い製品・サービス」の企画をダイレクトに推し進めることは実際難易度が高い。まずはゴールを見据え、既存市場の延長線での製品改良や代替、拡張など、最小限の価値あるモデルを構築し、市場から適宜フィードバックを得ることで、このモデルが良いものであるというエビデンスを得ながら支持者を増やし、進化させていくことが必要である。

(2) 目標とする事業規模との連動

企画フェーズでは、社会課題の洞察やマーケティングに基づいた分析からターゲティングを定め、UXに基づいてサービスアイデアを創り上げていく。しかし実際は、構築されたUXのアイデアとビジネスの実現に向けて必要なアクションとの連動が取れていない場合が多い。

ターゲティングの母数とそのシェア、競合やユーザーとの検証から算出されたプライシングの仮説に基づいて新規事業の事業規模は見えてくるが、その規模感が経営層の狙いと整合性を図られているかについては検証が必要である。ユーザーインサイトだけでなく、経営側と合意されたKGIとKPIに対するUXのフィット感があるか、サービスを認知から購買につなげるためのプ



●図2 破壊的イノベーション推進における適切なターゲットと展開シナリオ

ロモーション施策や、購買後の使用の定着化のためのシナリオが描けているかなどを検証する。局所的なUXだけを捉えるのではなく、UXとビジネスゴールの整合性を俯瞰して描く必要がある。

さらには、算出されたプライシングから事業を維持し得る収入が得られるか、性能と運用を維持し得る技術の実現性とコストのバランスが取れるか等、収益構造の視点からの検証も必要である。

3. パートナーとのエンゲージメントを深めイノベーションの完成度を高める

市場は新たに生み出した先端技術やサービスの物珍しさには飛びつくが、実際にユーザーの購買につながり、事業として成立するかは別問題である。どのようにすれば世の中に価値が受け入れられ、ターゲットとするユーザーへ届けることができるのか、どうすればユーザーを満足させ、継続的に利用してもらうことができるのかという問題は、新規事業の開発に挑む企業であれば一度はぶち当たる壁ではないだろうか。これらの課題を1社単独で解決することは決して容易ではない。

解決のカギとなるのは、外部パートナーを巻き込むことである。販売チャネルの1つとしてだけでなく、サービスをデリバリーしてくれるサービスラーとして外部パートナーとの協調を行うことで、エコシステムを構築することが可能となる。フラットな関係性を維持することで、より強固なエンゲージメントを構築できる。もちろん、中抜きを意図しただけのパートナーは不要で、実効性あるパートナーを見極める判断が求められる。実効性あるパートナーを巻き込むことで、アイデアとビジネスモデルがより具現化し、独自性を持ったものとなるため、市場での競争優位性を発揮していくことにもつながる。

「事業化フェーズ」における成功の要は、外部パートナーをいかにうまく巻き込みながら推進するかという点にあるが、実際にはこの「巻き込み」が最もハードルが高い。ただし、真の意味でのイノベーションの妙味はここから始まると言える。アイデアを支援するレベルで外部パートナーが参画するのではなく、ビジネス実現のためのパートナーとして巻き込むことで、初めて真のイノベーションとしての完成が見えてくる。実際には、収益配分の交渉等も行われるため、よりリアルにアイデアやビジ



顧客と共に世界最大の医療展示会
MEDICA（独）に参画

●図3 某モノづくり企業の医療機器業界参入事例

ネスモデルに対する共感が必要とされる。

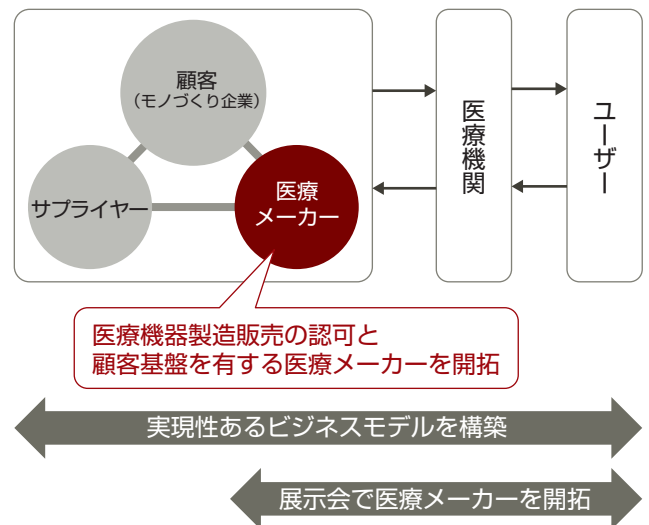
外部パートナーを巻き込むには、検討したビジネスモデルから、自社の立ち位置と外部パートナーとの協働範囲を明確にして、実現性を検証していくことによって、より実現性の精緻化が図られていくと言える。

図3に示した事例は、2015年に我々が参画した某モノづくり企業の新規市場参入に向けた取り組みである。医療機器業界に参入をもくろむ顧客とともに、世界最大の医療機器展MEDICA（独）や日本の展示会に参画することで、顧客の事業運営に必要な医療メーカーやディストリビューターなどのパートナーの開拓を行った。その結果、ビジネスモデルの構築と事業の運営に必要なリアルな事業パートナーの開拓に成功し、事業化へつなげることができた。

4. 変化を恐れない挑戦

新たに生み出したアイデアを受け入れてもらうことは、市場はもちろんのこと、自社内でさえも決して容易ではない。新規事業開発の推進当事者は、前例がない厳しい状況の中で関係者を調整し、継続的に投資やリターンを得るための価値を発揮しなくてはならない。

UXやビジネス、技術、外部プレーヤーなど、あらゆる



る検討事項で協働や調整を図りながら推進する必要があるが、実際にそれらを網羅的に捉え、バランスばかりを求めると、平均的かつ平凡なサービスに終始してしまうことになりかねない。したがって、初期段階で設定した譲れないポイント、自社のコア（技術、商流）など、新しい製品・サービスの尖りとなる前提はそのままに、必要な外部リソースにとって魅力的に映るサービス・ビジネスを描き、他社を巻き込むことで、さらに競合他社に参入・追随されないモデルの構築を行っていくことが重要ではないだろうか。

市場では日々技術進展が加速し、競合も数多く台頭してきている。市場の変化に迅速に対応するためには、迅速に市場からのフィードバックを得て修正し、地に足のついた推進を行うことが求められる。

そのためには、部分最適に陥る大企業病的アプローチではなく、全体を俯瞰しながらも、ユーザーとビジネスに求められるポイントにのみフォーカスし、従来のモデルに固執せず、ピボット（方向転換）を躊躇しない姿勢と柔軟な機能変革が求められると考える。我々コンサルタントも、そのような市場へ挑戦する当事者を現場から後押ししたい。

知創の杜バックナンバーご紹介

知創の杜

検索

<http://www.fujitsu.com/jp/group/fri/resources/magazine/>

マガジン

富士通総研のエコノミストやコンサルタントによる、トレンド予測、提言、コンサルティング事例など情報を紹介する情報誌です。
冊子体の販売はしておりませんのでご了承下さい。

2015年

知創の杜 2015 Vol.9
地方の元気の素をつなぎ育てる
2015年12月25日発行
ダウンロード (3.22 MB)

・【特集】
なぜ地方創性なのか？
ー課題と想定される方向性ー

・【フォーカス】
どう向き合う？ 地域課題と地方創生

・【あなたを創るキーワード】
地域経済分析の活用による「地域が実感できる」施策の立案

・【ケーススタディ 1】
会津 as Oneとしての価値創造に向けて
ー会津価値創造フォーラムによる地域活性化の取組みー

・【ケーススタディ 2】
地域の経済循環を生み出すサービスモデルの構築に向けて
ー地域エネルギー事業により内発型産業の創出を目指す米子市の挑戦ー



メルマガ会員登録

FRIメールニュース

検索

<http://www.fujitsu.com/jp/group/fri/resources/news/FRIemailnews.html>

ビジネスに役立つ情報を
毎月第1火曜日にお届けします。

→ オピニオン

→ 研究レポート

→ コンサルティング事例

→ サービス紹介

→ セミナー案内

FRI メールニュース

事例紹介やイベント・セミナーのご案内など、
お客様のビジネスに役立つ情報をお届けします
無料メルマガジン

→ お申し込みはこちら (購読無料)

FRI メールニュースとは

FRIメールニュースは、ビジネスに役立つ情報を毎月お届けする無料メルマガジンです。
最新のコンサルティングサービスや顧客事例の紹介、オピニオン、研究レポート、イベント・セミナー
情報などを掲載してお届けします。

[サンプルを読む](#)

お知らせ

富士通総研主催のイベント・セミナー開催案
内、経済見通し、プレスリリース、書籍紹介など
についてお知らせします。

現場で使えるコンサルティング事例

富士通総研のコンサルティング事例をご紹介します。
お客様のビジネス変革やITの戦略的活
用のためのヒントがここにあります。

オピニオン

富士通総研のコンサルタントとエコノミストが、
今、世の中で話題となっているテーマやコンサ

研究レポート

富士通総研 経済研究所のエコノミストが、経
済・産業・経営の分野で、緻密な調査・研究に

www.fujitsu.com/jp/fri/

株式会社 富士通総研

FUJITSU RESEARCH INSTITUTE

〒105-0022 東京都港区海岸1丁目16番1号 ニューピア竹芝サウスタワー
TEL: (03) 5401-8391 FAX: (03) 5401-8395

本誌に掲載する「内容」および「情報」は過去と現在の事実だけでなく、将来に関する記述が含まれています。これらは、記述した時点で入手できた情報に基づいたものであり、不確実性が含まれています。したがって、将来の業務活動の結果や将来に惹起する事象が本誌に記載した内容とは異なったものとなる恐れがありますが、当社は、このような事態への責任を負いません。読者の皆様には、以上をご承知いただくようお願い申し上げます。

「知創の社」の一部または全部を許可なく複写、複製、転載することを禁じます。

文中に記載された会社名、各製品名などの固有名詞は、各社の商号、登録商標または商標です。