

シリーズ “Predictions 2020-2030” 第1回

未来の医療／ライフサイエンス企業 はどのように戦うか？

要旨

経済、人口ともにアジア・アフリカを中心として拡大し続ける中で、新興国や発展途上国での生活環境の向上から地域間での疾患構造の差が縮まり、多くの人々が生活習慣病に悩まされる2020~2030年の世界。日本では超高齢化社会の到来とともに、医療先進国の欧米諸国に一足遅れて、コンシューマリズムの立ち上がりや保険制度改革の動きが起こっていく。刻々と変化する人々のニーズに対し、進化するサイエンス・テクノロジーを武器にして、ライフサイエンス企業は生き残りをかけた戦いを強いられるだろう。規制環境の厳しさから最先端技術の実用化が迅速に進まず医療全体としては一歩遅れている日本をベースにビジネスを展開する日系企業にとって、目先に留まらず将来を、日本に限らず世界を広く見通した上で、次の一手を考え行動に移していくことがカギとなる。

本稿では、我々Deloitteの英国チームが2014年に発表したPredictions 2020を踏まえ、2020~2030年における世界・日本の医療の未来予想図とその中でライフサイエンス企業の戦い方について述べる。



2020~2030年における世界の医療

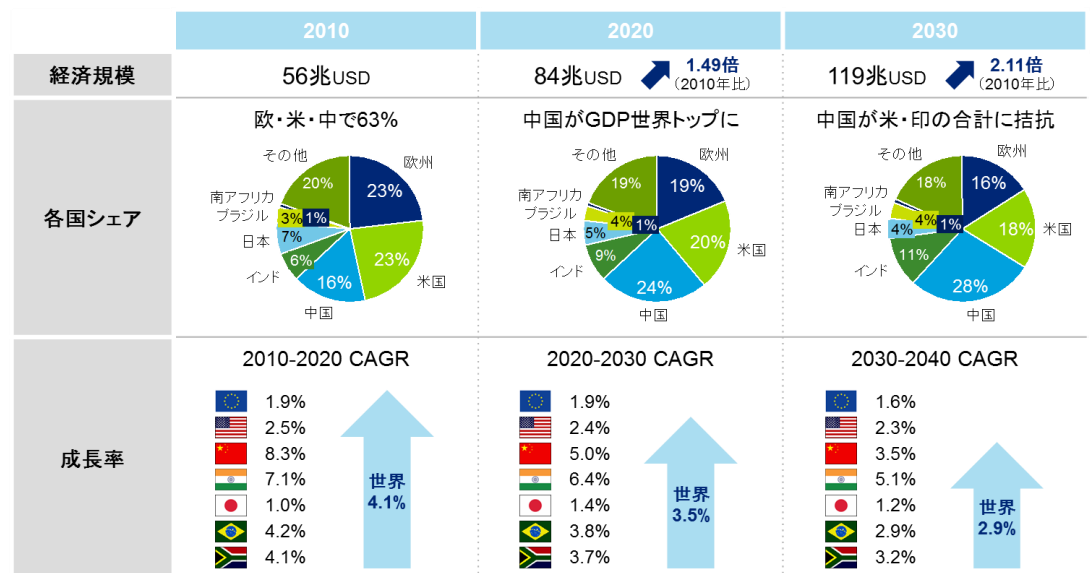
今から5年後、さらには15年後、世界の医療はどのように変化しているだろうか？ 2030年の経済・人口動態・疾患構造・市場構造のトレンドを踏まえ、未来の世界における患者像や医療システムについて考察する。

数字で見る未来のトレンド

経済（図1）

- 経済規模は拡大、中国・インドが牽引
 - 2030年のGDPは2010年の2倍、全体の40%を中国とインドが占める
- 医療費成長率は先進国で鈍化、アジア・アフリカで著しく成長

図1: 経済規模、各国シェアおよび成長率

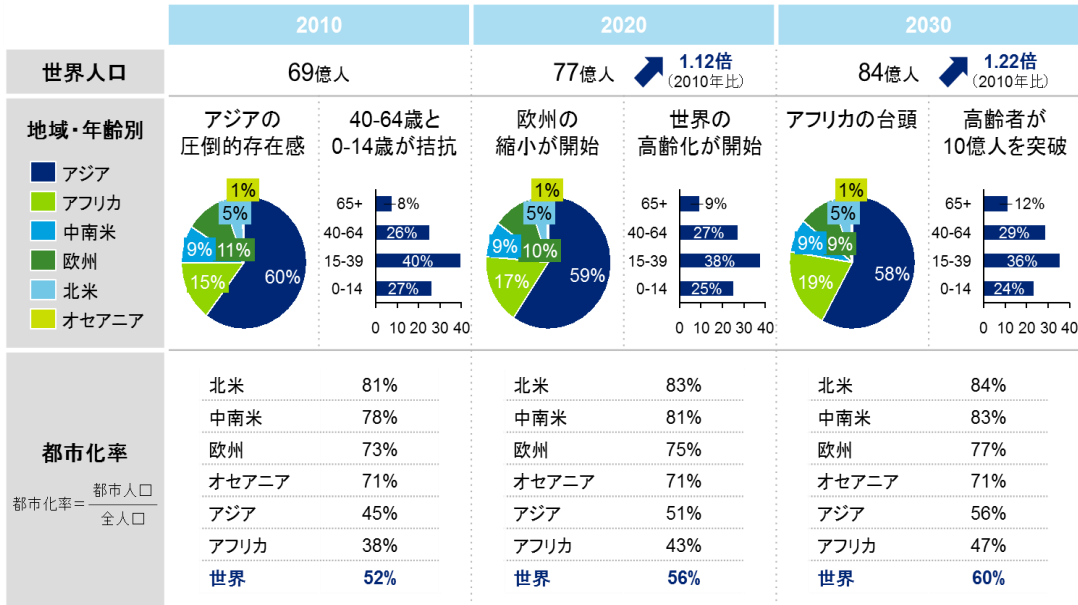


出所: Deloitte分析

人口動態（図2）

- 世界人口はアフリカを中心に今後も増加の一途
 - 2030年の人口規模は2010年の1.2倍の84億人に到達、5人に1人がアフリカ人に
- 世界的な高齢化・都市化が進行
 - 2030年の高齢者人口は全体の12%を占める10億人に到達、世界人口の60%が都市部に集中

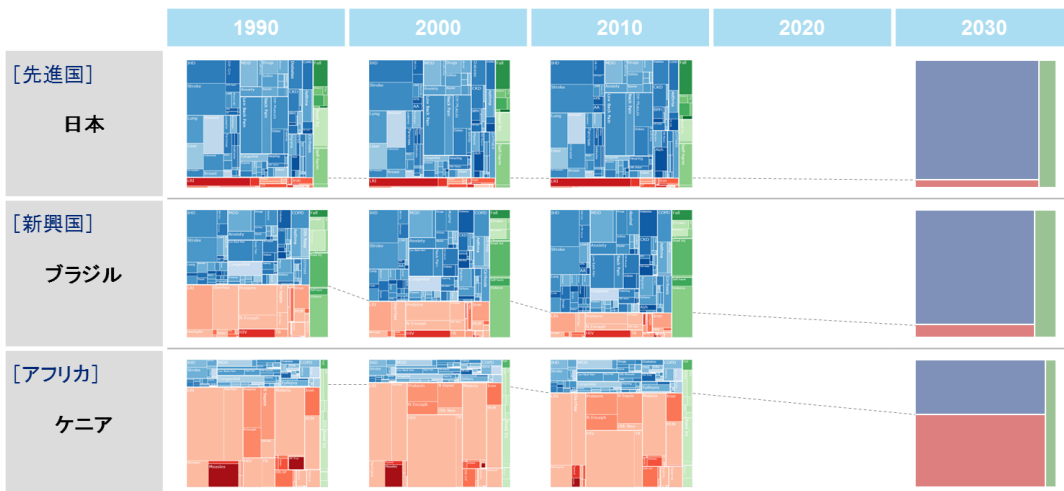
図2: 人口と都市化率



疾患構造 (図3)

- 生活習慣病が蔓延、特に心疾患・がんによる死亡者が増加
 - 2030年の生活習慣病による死亡者は2008年の1.5倍の5,500万人に到達、7割を心疾患・がんが占める
- 新興国や発展途上国の疾患構造が先進国化
 - 2030年の新興国の疾患構造は現在の先進国並み、アフリカも現在の新興国並みとなる

図3: 疾患構造(1990~2010年の経年変化に基づく2030年の予測)



* DALYs: Disability-Adjusted Life Years
 Source: Institute for Health Metrics and Evaluation, University of Washington, "Global Burden of Disease (GBD) Visualizations"
■ Communicable, maternal, neonatal, and nutritional disorders
■ Non-communicable diseases
■ Injuries

市場構造

- 中心は依然として医療用医薬品市場
 - 健康増進・予防を目的としたヘルスケア市場を含む裾野が拡大
-

患者像: 患者からヘルスケアコンシューマーへ

- 健康に対する責任意識の高まりからコンシューマリズムが拡大
 - 患者自身が最適な医療サービスを選択しベネフィットを最大化する動きをとるようになる。
 - 患者による電子的な健康記録管理や情報交換が活発化
 - 患者が共通のプラットフォームを通じて電子健康記録を管理し、自由に共有・活用するとともに、医薬品や医療施設の評価を含む様々な情報について、オンラインコミュニティ上でやり取りするようになる。
 - ヘルスケアコンシューマー化した人々のニーズが二極化
 - 医療を「嗜好品」と捉えて保険適応外の診断・治療を積極的に受ける一部の高所得者層を中心とした動きと、医療を「必需品」と捉えて保険適応範囲内の診断・治療を必要最小限で受ける大多数の人々の動きが見られる。
-

医療システム: 「医療」の範囲が拡大

- 医療の中心は「治療」から「予防・予後」へと拡大
 - 健康体であることが社会のステータスと化すことで、コンシューマーの「予防」に対する意識が飛躍的に高まる。同時に、日常生活の中で無意識的に身体の変化を記録・管理することが可能になることで、かかりつけ医による「予後」のモニタリングが最適化される。
 - 対象とする医療ライフサイクルの広がりに伴い提供される「製品・サービス」が拡大
 - 診療データやバイタルデータなどのビッグデータ解析に基づく「予防」のための健康増進アドバイスサービスが提供される。「予後」においては遠隔診断・治療を可能にする高性能・小型デバイスの実用化が進む。
 - 遠隔医療の技術発展により医療の「場」が拡大
 - 3Dプリンタや手術支援ロボット、3Dメガネの活用により、術前のシミュレーションや遠隔手術が可能に。また、チップインピルの処方により、患者の服薬履歴やバイタルデータデータをリアルタイムに遠隔で把握することが可能になり、どこでも最先端の医療が受けられるようになる。
-

2020~2030年における日本の医療

世界的な人口増加の一方で、2030年には日本人口は1.2億人まで減少し、3人に1人が高齢者という超高齢化社会を迎える。圧倒的な規模の高齢者を支えるべく日本の医療はどのような変化を遂げるのだろうか？ 主要な傾向として想定される以下の三点について具体的に見ていこう。

- コンシューマリズムの立ち上がりに伴い「患者」や「保険者」の影響力が増加
- 保険制度の抜本的な建て直しに伴い「成果重視」や「保険者責任」の傾向に
- 進化したサイエンス・テクノロジーも活用してより高い成果を追求した「ソリューション」提供が増加

コンシューマリズムの立ち上がりに伴い「患者」や「保険者」の影響力が増加

マイナンバーに続く医療用の個人IDの導入により、カルテ情報を含む電子健康記録を患者自身が一元管理し、オンラインコミュニティを介して得られた情報も活用しながら、積極的に治療意思決定に関与ようになる。皆保険制度の存在に加え、健康寿命の長さゆえ健康的な生活を意識的に送る習慣が少ない国民性により、健康維持／疾病予防に対する意識は直ぐには高まらず、また、医師への信頼も比較的厚いことから、自ら医療を選択するコンシューマリズムの立ち上がりは欧米と比べて緩やかだろう。

ただし、後述の保険制度の見直しにより、コンシューマーを管理する保険者（本稿では行政・企業相当の主体を指す）からの健康維持への強制力が高まると、コンシューマリズムが一気に加速する可能性もある。

このような環境下では、ライフサイエンス企業にとっての顧客像も様変わりし、個別の医師（KOL・処方医）や医療施設を中心として患者・生活者までを広く対象とすることや、保険者／医療施設／患者を一括りにした医療圏単位でのアプローチが求められるようになる（図4）。

図4:ステークホルダーの治療意思決定への影響力

		規制当局	保険者 (行政・企業)	医療施設	医師		患者・ 生活者
					KOL	臨床医	
影響力	現在のレベル	H	H	M	H	H	L
	今後のトレンド	➡	⬆	➡	➡	⬇	⬆
影響 経路	保険償還	✓	✓		✓		
	治療ガイドライン	✓	✓	✓	✓		
	医療施設採用			✓		✓	
	志向				✓	✓	✓

出所: Deloitte分析
H: High, M: Middle, L: Low

保険制度の抜本的な建て直しに伴い「成果重視」や「保険者責任」の傾向に

経済成長が限定的な日本の財政状況では、高齢化の進展や生活習慣病の増加などに伴う医療費増加を支えきれず、保険制度の抜本的な見直しが行われ、報酬体系の基準が「行為」から「成果」に変わるだろう。つまり、これまでのように処置や処方といった行為に対して一律で報酬が支払われることはなくなり、成果が上がった行為のみが償還対象として選別されるようになる。また、「成果」の基準も厳格になり、投薬の奏効のような「治療上の成果」だけでなく、症状の緩和／緩解による健康状態の回復やQOLの大幅な改善などの「健康上の成果」や、重症化予防による医療費の大幅な削減などの「医療経済上の成果」も求められるようになるだろう。

このような流れの中で、保険者は管轄下にある人々の保険収支に責任を持つこととなり、その結果として医療とその成果に対して積極的に介入するようになる。また、公的保険でカバーされない医療に対する人々の関心の高まりを背景に、民間保険者はアドオンとしての医療保険の提供を拡大し、保障内容や保険料・加入基準などが細分化されたリスク変動型保険が増えていく。

(例)新たな医療システム

- 健康・医療情報管理システム
診療・健診情報に加え、バイタルデータ、バイオリジックデータ、生活環境情報など、健康・医療に関わる様々な情報を一元的に管理する国内共通プラットフォームが構築され、個人による情報の共有・活用のみならず、製品・サービス開発などを目的とした産業での活用も推進されている
- 地域包括ケアシステム
日常生活圏域単位で住居・医療・介護・予防・生活支援が一体的に提供され、保険収支・改善状況に対する責任が明確化される
- 個別化医療保険
コンシューマーの志向に合わせた民間の医療保険が浸透し、自由診療による治療・投薬が促進される

(例)将来的な保険者の取り組み

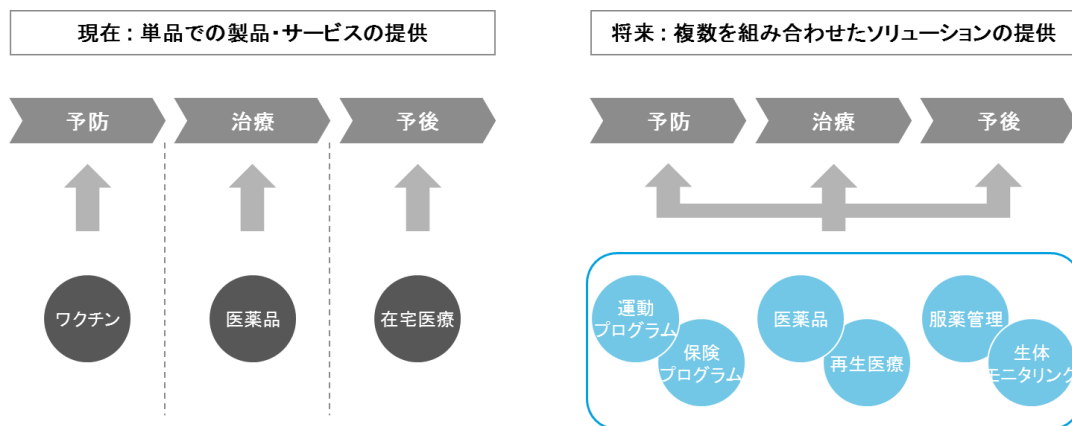
- 地域医療連携の更なる推進
日常生活圏域ごとの人口動態に合わせて適正な量・質の医療施設を配置し、高度医療など利用頻度の少ない医療施設は他の地域と共有するような連携体制により、リソースの適正配分を行う
- 早期診断・早期介入の「強制」
保険者の指示に従わない場合には保険料の引き上げや罰金の支払いのペナルティを課すなど、強制的に早期診断・早期介入を行い、一人当たり医療費を低減する
- 疾患リスクの把握・介入
健診情報やバイタルデータなどのヘルスレコードの分析により、個人ごとの疾患リスクを把握し、食事・運動療法といった軽微な策から医療施設での検査・治療までを含む適切な対応策を指導する

進化したサイエンス・テクノロジーも活用してより高い成果を追求した「ソリューション」提供が増加

生命科学・バイオ技術の発展により、生体情報が高度に可視化され、臓器・組織再生が汎用化する一方、IT・ユビキタス技術の発展によりロボット共生社会、高度ユビキタス社会が到来する。モノづくり技術により極小製品が登場、ゼロ・エミッション工場でおオーダーメイド製品が自動生産されるまでに進化する。

このような最先端の技術を用いながら、より高い成果を追求するために、治療を目的とした個別製品提供から、予防や予後も視野に入れた複数製品・サービスを組み合わせた「ソリューション」提供へと製品・サービスの幅が広がっていこう。それに伴い、これまでとは異なる新たなプレーヤーが他業種からも続々と参入し、競争環境が激変することが想定される(図5)。

図5: ライフサイクル×製品・サービス群の広がり



出所: Deloitte分析

ライフサイエンス企業の戦い方

環境変化に伴い、ライフサイエンス企業の戦い方も大きく形を変えることとなる。ビジネスの前提となる「市場やルール」、また、コビジネスとしての「研究開発活動」や「営業・マーケティング活動」、それらを支える「コーポレート機能」の四つの観点から考察する。

「市場で戦う」から「市場を創る」、「ルールに従う」から「ルールを創る」へ

既存の製品やサービス、制度を前提とした「今見えている市場」を対象に事業を考えるのではなく、新たな市場を創ることを目指し、そのためにルールを自ら創る／変えることを厭わない姿勢が求められる。今後は再生医療や遺伝子検査など、これまでにない製品・サービスの実現が期待される中で、それらを成立させる、あるいは、世に受け入れてもらうためのルール形成および世論形成を積極的に進めていくことが必要だろう。同様に、新興国や発展途上国においても、将来的な市場成熟を待つのではなく、医療の普及段階からの関与や独自のプライシングモデルの採用などによる、積極的な市場開拓が求められる。

「クローズド」から「オープン」へ ～“幅広い領域でのイノベーションが起こる場”の構築～

研究開発活動においては、これまでのような発症後の対症療法ではなく、予防段階からのリスク回避や疾患の根治を目指した製品・サービスの創出が求められる。研究開発の領域が幅広くなるため、外部・内部リソース活用にも変革が必要となるだろう。例えば、同業・他業種企業やアカデミア・研究機関を巻き込んだ柔軟な協働関係を構築する、あるいは、社内の研究開発者の人材像・キャリアパス・評価などを見直しイノベーションが推奨・促進される環境を整えるといったことが変革のカギとなる。

「売り込む」から「解決する」へ ～最適な商業モデルの構築～

営業・マーケティング活動においては、これまでのように医療現場における診断・治療上のニーズに応えるだけでなく、より幅広い医療課題の解決やニーズの充足を付加価値として提供することが求められる。その実現に向けては、医師中心の現在から行政・企業へと広がっていくステークホルダーのニーズを正確に把握すること、「対象となるステークホルダー×提供する製品・サービス」の組み合わせによって複数のアプローチを使い分けることが必要となり、これまで個別に活動してきた3つのM=Marketing/ Medical/ Market Access が一体となってこれらに取り組むことが重要となるだろう。

「管理者」から「ビジネスパートナー」へ ～戦略立案・実行支援機能を備えたコーポレート部門の実現～

複雑性が高まる将来の事業環境においては、直近の収益を確保するだけでなく、長期的な収益源／競争優位性を担保するために、一定規模以上の「柔軟な投資枠の設定」と共に、機動的な戦略・資源配分見直しを可能とする「厳格な管理」が求められる。戦略的柔軟性を確保することで、刻々と変化する状況に応じて適切なシナリオを選択できるようにすべきである。これは、ヒト・モノ・カネいずれのリソースにも当てはまり、これらのマネジメントをリードするファイナンス部門、人事部門といったコーポレート部門は戦略参謀を担うビジネスパートナーとしての役割強化が必要となるだろう。加えて、競争優位性の確保やビジネス自体の継続性を左右しかねないコーポレートのレピュテーションのマネジメント機能強化も求められる。

おわりに

ここまで述べたように、今後の環境変化に伴い、将来の医療や市場はこれまでと全く異なる様相を呈することが見込まれる。その前提では、今の高収益な事業から一歩踏み出すリスクよりも、今の事業に固執し続けるリスクの方が高いといえ、変化を先取りすることが将来の市場における成功には不可欠と考える。

本稿以降に続くシリーズ“Predictions 2020-2030”では、将来想定される環境変化を大胆に予測し、ライフサイエンス企業が向かうべき方向性への示唆を提示していく。



コンタクト

長川 知太郎

パートナー

ライフサイエンス & ヘルスケア

デロイトトーマツ コンサルティング 合同会社

080 2003 8638

tnagakawa@tohatsu.co.jp

柳本 岳史

シニアマネジャー

ライフサイエンス & ヘルスケア

デロイトトーマツ コンサルティング 合同会社

080 3367 2639

tyanagimoto@tohatsu.co.jp

大谷 郁子

マネジャー

ライフサイエンス & ヘルスケア

デロイトトーマツ コンサルティング 合同会社

080 4360 8206

iotani@tohatsu.co.jp

上西 洋一

マネジャー

ライフサイエンス & ヘルスケア

デロイトトーマツ コンサルティング 合同会社

080 4359 6335

ykaminishi@tohatsu.co.jp

デロイトトーマツ グループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームおよびそのグループ法人(有限責任監査法人 トーマツ、デロイトトーマツ コンサルティング 合同会社、デロイトトーマツ ファイナンシャルアドバイザリー 合同会社、税理士法人 トーマツ および DT 弁護士法人を含む)の総称です。デロイトトーマツ グループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、法務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー等を提供しています。また、国内約40都市に約7,900名の専門家(公認会計士、税理士、弁護士、コンサルタントなど)を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイトトーマツ グループWebサイト(www.deloitte.com/jp)をご覧ください。

Deloitte(デロイト)は、監査、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリーサービス、リスクマネジメント、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを提供しています。デロイトの約210,000名を超える人材は、“standard of excellence”となることを目指しています。

Deloitte(デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数指します。DTTLおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。DTTLおよびそのメンバーファームについての詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。