



慶應義塾大学ビジネス・スクール

株式会社ユニバーサルビュー

—医療機器開発ベンチャーの挑戦 (C)—

承認取得後は、薬機法における広告の規制の中で、どのようにマーケティング活動を行っていくかが課題となった。広告規制の対象とされるのは、WEB や雑誌、チラシなどだけではない。医師、一般消費者の両者に新しい治療法として認知されなければ販売の拡大が見込めないにも関わらず、代理店や販売店に教育用として配布される資料までもが規制対象になるからだ。

医師に対するマーケティング

医師に対するマーケティングとしては、発売年から現在にいたるまで、眼科の学会の中でも特に大きな3つの学会で年に3回、モーニングセミナーもしくはランチョンセミナーを行っている。主催がUV社となると集客が難しいため、WC社との共催にし、その信用力を集客につなげてきた。

セミナーを開催するにあたっては、1回で300万円ほどかかる。年に1千万円の費用をUV社が捻出することはできないので、UV社からWC社へのレンズの販売価格はこうしたマーケティングにかかる費用も加味して設定されている。WC社としても、会社の中に眼科に特化して学術的に話せる人材を常駐させるのは難しい。学術的なことが話せる、つまり営業力がある人材をアウトソーシングすると考えれば費用対効果がある、という判断があって合意に至った。

セミナーでは、実際にブレスオーコレクト®を導入している著名な医師に「最新治療の紹介」「安全性」「有効性」などを柱に話していただいている。表1に、医師向けプロモーションとパートナー営業支援に関するUV社の戦略を掲載している。

このケースは、慶應義塾大学経営管理研究科 後藤 励准教授、株式会社ユニバーサルビュー代表取締役社長 鈴木太郎、鈴木奈津子によって作成された。ケース内の個人・企業名の多くは仮名としている。なお、このケースはクラス討議のための資料としてまとめられたものであり、経営管理に関する適切あるいは不適切な処理を示すことを意図したものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクールまで（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。ケースの購入は <http://www.bookpark.ne.jp/kbs/> から。

Copyright © 後藤 励、鈴木太郎、鈴木奈津子 (2019年10月作成)

一般消費者に対するマーケティング

2012年の時点でWC社が調べた限りにおいては、レーシックの認知度85%に対し、オルソケラトロジーはわずか3%であった。プレスオーコレクト®という商品に限定せず、オルソケラトロジーという治療法そのものの認知度を上げることは売上向上において必須要素だった。

前述した薬機法の広告規制で、販売元であるUV社としては広告をうてないが、メディアに取り上げていただけて書いてもらうことはできる。そのため、2012年7月2日のプレスオーコレクト®の発売日には、WC社と共同記者会見を行った。あわせて、プレス向けのセミナーも行い、メディア向けに最新の治療法について話す場も設けた。これは、医療系に強いPR会社に依頼して開催し、メディアに取り上げられやすいよう「日本初!寝るときにつけるコンタクトレンズで近視治療!？」というキャッチーなタイトルなどもあわせて考えてもらった。このときは、新しい治療に興味がある雑誌社、新聞社など20社が集まり、「美的」などの女性誌にも取り上げられることになった。

また、2017年には100万円をかけてプレス向け小冊子『プレスキット』を作り、メディアに取り上げられやすいような素材を揃えた。

その章立ては、現代の子供たちを取り巻く視力事情というニュース性のある内容ではじまり、目の仕組みと視力といった学術的内容、実際にオルソケラトロジーを処方する医師のインタビュー、そして最後にUV社の概要というように組まれている。

薬機法には、「患者を誘引してはいけない」という明確なルールがあるため、ネットのアクセス解析すらできず、こうしたマーケティングの効果も測れない。その効果のほどを探るには、UV社の人間が実際にクリニックに足を運び「今月は何人くらいの患者さんがインターネットをみてきたとっていましたか」とヒアリングをするくらいしかできないのだ。

それでも、2016年にMEDTECイノベーション大賞を受賞したことがきっかけでワールドビジネスサテライト(WBS)出演や日経新聞、WEB媒体に取り上げられるなど露出の機会は増えていった。効果は測れないものの、WBSや日経にとりあげられたことは、間違いなくUV社の信頼度の向上にはつながった。現在UV社で開発中のピンホールコンタクトレンズは日経産業新聞の一面トップにも取り上げられ、これは対医師や対一般消費者というよりも、対投資家としての事業展開や資金調達のプラスになったと実感する場面が多い。

広告宣伝ができないことに加え、UV社には広報担当はいない。社長である鈴木本人が日頃から地道なプレスリリースを続け、一度取り上げてもらった媒体の担当者とは進捗の報告などその後もこまめに

連絡を取り合うことを心がけている。

広告代理店の活用とサイトマネジメント

発売当初の2012年から学会セミナーやメディアへの売り込みをしていたが、継続性のない単発のマーケティングをし続けるのも難しい。2017年のガイドラインの改定に向けて導入施設は増えていたものの、稼働率は低いまま、という問題もあった。稼働率をあげるためには、オルソケラトロジーを知ってもらうしかない。

2013年、300万円を投じてメディア社にマーケットリサーチを依頼し、消費者、特に子どもを持つ親御さんにとって、ネット上の口コミすらなく、購買にあたって不安が払拭できる材料も比較できるものもないこと、つまり、“どの層がターゲットだとしても、購買の決め手になるようなものがない”という問題がクリアになった。

そのタイミングでは、問題解決のための施策に予算を使うことに対して株主であるベンチャーキャピタルたちからストップがかかったが、2017年に眼科のガイドラインが変わる時期が見えてきた頃、メディア社があるヘルスケアベンチャーに出資してキャピタルゲインを得た。それによって、メディア社の広告成果物の代金をストックオプションで支払うというひとつのビジネスモデルができ、メディア社に株主になってもらえる可能性が出てきた。

鈴木は、同じ大学出身でメディア社に勤務する友人に担当者を紹介してもらい、結果として、数千万円相当の成果物をストックオプションを付与することで支払い、あわせてメディア社が株主に名を連ねるという機運に恵まれた。

それが「オルソためそ」というプロジェクトである。これを期に、UV社の理念やロゴも含め、コーポレートアイデンティティを作り直すこととなった。また、従来のように冊子を作るだけではなく、特設の啓蒙サイトを作り、様々な世代のユーザーインタビューをのせた。UV社がオルソケラトロジーについて語るのは禁止されているだが、ユーザーが語るのは啓発活動の一部として許される。薬機法の解釈については当局への問い合わせ・アドバイスを確認した上で総合的に判断し、社内でも保守的な声はあがったが、認知なくして売上はたたない、と決断したのだ。図2にオルソケラトロジー事業のマーケティング課題をまとめている。

また、メディア社が入ってからはSEO対策にも力をいれ、月間5000PV程度だったUV社HPのPVは月間30万PVまで伸びた。「オルソためそ」のロゴリンクをクリニックで使用レンズとしてドメインをはりつけることで、信頼あるサイトとの相互リンクができる。そうすることでヤフーやグーグルでも上位にはいるようになったのだ。

ただ、医療系のサイトは、グーグルでは上位に上がりにくくなっている。SEO 対策は日々どんどん変化していくたちごっこのようなもので、サイトの運営に関しては、大手よりも迅速な対応をしてくれる、ベンチャーのスピード感に対応できるところに依頼するのがベストだと考えている。機能していないサイトでも、固定費として毎月のしかかる。ドメインを含め、サイトはそう簡単に移行できるものではないので、
5 最初の決断はかなり大事だ。

特に今は、ユーザーを意識してスマホで見やすいインターフェイスにするのが必須だ。現在はネットに精通した外部のパートナーに依頼し、見やすいサイトに作り込んでもらっている。アクセス数の増加に比例するように、レンズの売上も上がるので、注力すべきものだと思っている。図 3 に患者向け「オルソためそ。」啓発活動の概要説明を示す。

10

海外展開に向かって

これから日本でオルソケラトロジーの認知度が上がっていったとしても、国内だけでは頭打ちである。新たなマーケットとして考えられるのは角膜の形状が日本人と近く、近視の多いアジアだ（欧米人は近視より遠視が多い）。アメリカとヨーロッパは規制が厳しく、アメリカで承認をとるならばアメリカで治験をゼロからしなければならず、ヨーロッパにはすでに先行企業が多くいる。その点、アジアならば、PMDA の承認をもっていれば、追加の治験や要求される資料などの提出で比較的ハードルが低く申請ができる。中国では現在毎年 50 万人がオルソケラトロジーレンズを処方されていることから考えても、アジアに進出しないという選択肢はない。

だが、この海外展開においては、UV 社単独では不可能である。幸運にも、海外でのコンタクトレンズの開発業務をしたことがない、という WC 社のニーズが合致し、アジア 10 カ国での各国ごとの開発業務(承認申請)とその後の販売権を UV 社が WC 社に 10 カ国数億円で売却することで話がまとまった。2019 年 2 月現在で香港は順調に売れはじめ、マレーシアは 4 月から、シンガポールは 6 月から、ベトナムは 10 月というように各国のタイムスケジュールも見えてきている。

25

WC 社、ビジョン社との取り組み

2016 年 11 月、WC 社の担当者がミーティングと称して UV 社の鈴木のもとを訪れたとき、何の前触れもなく、ビジョン社社長が同行してきていた。そこで提案されたのは、WC 社とビジョン社へのプレスオー
30 コレクト® 事業譲渡である。

もともと、WC 社とビジョン社は 2005 年から業務提携関係だった。競い合うのではなく、最先端の素材の提供や、一括で配送をすることでコストを二分の一におさえること（物流の効率化）、双方に OEM

供給をすること、販路の共有をすることなど、良好な関係を築いていた。

WC社は、ブレスオーコレクト®の総販売元ではあったが、代理店を通じての販売にとどまり、直接眼科医にアクセスすることができていなかった。それゆえに、UV社は代理店としても活動をしていたのだが、ビジョン社も2014年から代理店として動いていた。WC社からみると、ビジョン社の全国12拠点120人の営業マンが魅力的にうつった。自社製品ではないから最重要商品にはならないかもしれないが、直接リーチできる眼科が多いということはやはり強みになる。

一方のビジョン社は、国内レンズ業界二番手から一番手になるための新たな道を模索していた時期だった。そこで両社は、UV社から国内オルソケラトロジー市場においてシェアNo1のブレスオーコレクト®事業を買収してタッグを組んでビジネスを展開していくことが最善の道だと考えたのだ。

鈴木としては想像もしていなかった展開だが、UV社の赤字を考えると、飲めない提案ではなかった。しかしながら、すでに経営者の一存では決められない状況で、株主の判断を仰がなくてははいけない。最低でも投資した額の2倍と考える株主に対し、提示された額はその半分以下。すべての株主がNOとって破談となった。

だが、ビジョン社との関係はこれで白紙にはならなかった。その1年後、2017年12月をもってファンド期限を迎える筆頭株主のベンチャーキャピタルが持ち株を売らなくてははいけないというときに、ビジョン社が名乗りでてきて株主となったのだ。

これを機にブレスオーコレクト®の販売力が加速し、眼科医向けに全国で年間6回のオルソケラトロジーセミナーの開催、UV社が自社でしていた物流をビジョン社に任せただことによって物流費・人件費が軽減。ブレスオーコレクト®事業の黒字化への道がみえてきた。WC社が行っていた海外での販売もビジョン社が担うことでスピードが速まり、WC社、ビジョン社、そしてUV社は最強なチームになってきている。現在、オルソケラトロジーの導入施設は全国で700施設だが、そのうち350施設、シェアにして50%がブレスオーコレクト®になっている。

将来に向けて

2012年にブレスオーコレクト®を発売して7年が経った。一般的に製品のライフサイクルは10年とされている。ブレスオーコレクト®に対しても、バリエーションを揃えるなど、当然のようにアップデートを求められるだろう。

ブレスオーコレクト®は、製造の範囲を広く承認をとっているため、これから乱視のデザインをしたと

しても大規模な治験は必要にならない。技術を持っている WC 社、ビジョン社と組みながら今年以降に申請改良をする予定だ。

ただ、ブレスオーコレクト® 単体で考えると、第一弾ロケットとして完結しているため、以前提案があったように、WC 社とビジョン社に事業譲渡して、UV 社としてはその分の資金を次の開発に注入するなど
5 考えられる。

昨年、ようやく単月で黒字化したブレスオーコレクト® は、今年は通年で黒字化する計画にある。しかしながら、事業計画通りに順調にいったとしても 2023 年の売上は数十億円、利益率は 15%ほどである。

製造、薬事上の管理、製品改良など、医療機器産業には莫大なコストがかかるものの、製品販売
10 拡大の爆発力はない。時間も費用もかかるため、途中で大企業に買収されてしまうことも少なくない。ライセンスアウトをできる、というのもかなり良いシナリオだろう。

それでも、UV 社は、今後も開発ベンチャーとして存在し続けたいと思っている。それが、“「見える」で世界にイノベーションを”を理念に掲げる UV 社の信念だからだ。

視力矯正のための医療機器を国内ベンチャーが開発することに意義がある。

15 経済産業省発表のデータとして、日本の 1 年の医療費 40 兆円のうち 2.8 兆円が医療機器、さらに、日本の貿易赤字 8 千億円のうち、4 分の 1 が海外製コンタクトレンズだとされている。なぜならば、日本製のコンタクトレンズは非常にシェアが低いからだ。国産の新規医療機器の開発に対して経済産業省が以前よりもベンチャー企業にバックアップするようになったのは、このような背景があつてのことである。

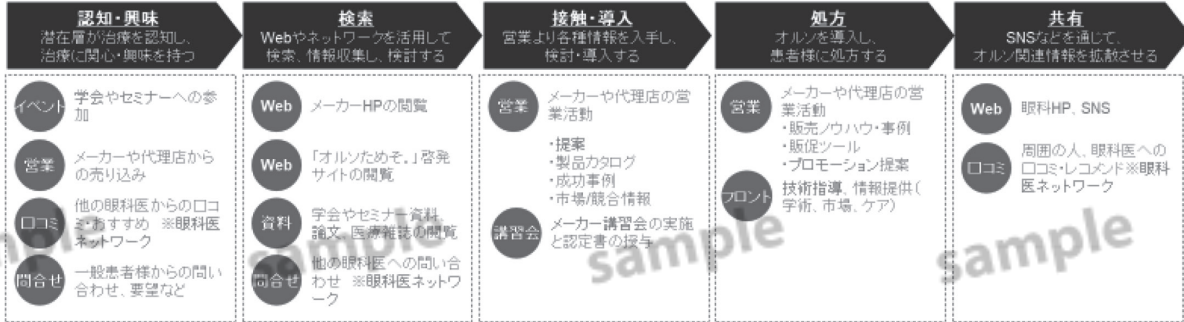
図1：医師向けプロモーションとパートナー営業支援

ドクター向けプロモーションとパートナー営業支援



・オルソケラトロジーの販売・処方においては、ドクターの購買プロセスを把握した上で、重要とされる事項に対応する必要があります。また、取り扱い眼科施設も3つのフェーズに分類でき、求められるニーズへの対応が重要となる。

【眼科専門医の購買プロセス】



※赤字:重要領域

出典：ユニバーサルビュー自社資料

図2 オルソケラトロジー事業のマーケティング課題

オルソケラトロジー事業のマーケティング課題



- ・事業の課題として、「認知の低さ」、「体験談などの検討材料がないこと」、「価値ある情報を整備し取得できる情報プラットフォームがないこと」が挙げられました。

【AISASモデルに見るオルソケラトロジー事業の課題】

A	I	S	A	S
Attention 注目・認知	Interest 興味・関心	Search 検索	Action 購買	Share 共有
<p>一般市場での認知が低い。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2016年3月のWC社調査では、4.9% <p>視力が悪い人たちにおけるコンセプトの認知はある程度高いという結果もある。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・メディア社調査では43.5% <p>★治療のコンセプトは知っている程度。</p>	<p>コンセプト提示後の治療への興味は、ある程度高い。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・メディア社調査 関心があると回答 69.8% <p>★オルソケラトロジー治療の受容性は高いが、購入につながっていない</p>	<p>Webにおける過去1年間のオルソケラトロジーの月間検索数は、8千件。 ※レーシックの1/4</p> <p>TV番組での紹介は検索数を大幅に上昇させる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・全体では1.2万件以上 ・弊社HPへのアクセス数は通常の4倍以上 <p>★その後、継続せず</p>	<p>コンセプト提示後の治療意欲は高くない。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・WC社調査 20.8% ・メディア社調査 37.3% <p>コンセプト提示後の不安理由</p> <ul style="list-style-type: none"> ・周囲に経験者がいない ・情報が少ない、詳細情報がない <p>★安全性や効果など、体験者の声があれば、不安が解消できる</p>	<p>★オルソケラトロジー経験者による体験談などの情報発信が全くない</p>

出典：ユニバーサルビュー自社資料

図3：患者向け「オルソためそ。」啓発活動

「オルソためそ。」による需要の喚起



・オルソケラトロジー治療が普及していない主な理由として、「認知度の低さ」と「わかりやすい啓発ツールの不備」、「体験者のリアルな情報が無いこと」などが挙げられました。本啓発プロジェクトでは、「オルソためそ。」というキャッチーで視認性のあるキービジュアルを効果的に活用し、さらに、アンバサダーを募集し情報発信を行ってもらうことで、治療を認知いただくことを目的に活動しております。



出典：ユニバーサルビュー自社資料

参考資料：オルソためそ。パンフレット

近視でお困りのあなたに。



手術せずに
視力を矯正する、それが
「オルソケラトロジー」。



出典：ユニバーサルビュー自社資料

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール
