

# 医療系ベンチャー支援 ガイドブック



医薬品・医療機器・再生医療等製品等の研究開発を行うベンチャー立ち上げに向けて



厚生労働省委託「医療系ベンチャー・トータルサポート事業」 2026年3月



## 目次

1. 医療系ベンチャーを起業する前に	5
2. 製品開発のプロセスと医療系ベンチャーの位置付け	10
3. 医療系ベンチャーが陥りやすい隘路と成功のポイント	15
4. 公的機関による医療系ベンチャーの支援策・サービス	38

## このガイドブックの読み方

- 本書は医薬品、医療機器、再生医療等製品の実用化を目指すベンチャー企業(医療系ベンチャー)の方、研究成果等をもとにこれからベンチャー企業を立ち上げようとする個人、特に大学や大学病院の研究者、医療従事者の方を対象に作成しています。
- 医療系ベンチャーを立ち上げる前に考えるべきこと、確認すべきこと、立ち上げ後に陥りやすい隘路と対処についてまとめています。
- また、医療系ベンチャーに対する支援策や、事業を支援するサービスについて紹介しています。
- 医療系ベンチャー企業を立ち上げる際のチェックリストとしてご活用ください。

# 1. 医療系ベンチャーを起業する前に

## 1-1 起業の前に

イノベーションはこれからの日本の経済成長の起爆剤である。  
ベンチャーは、そのイノベーションの成否の重要な鍵を握る牽引車である。  
また、医薬品や医療機器の分野は、あらゆる人が享受する公共性を有しており、  
その進歩を促進することは「未来への投資」としての意義を有する。

厚生労働省 「医療のイノベーションを担うベンチャー企業の振興に関する懇談会」 報告書

### なぜ医療系ベンチャーが求められるのか

日本はアカデミアにおける優れた基礎研究や、中小企業等が有するものづくり技術などの優位性を持ちながら、それらが的確に活かされていない状況にあります。特に製薬業界において企業内研究所におけるシーズの発掘には限界があり、また、後発医薬品の普及により、先発医薬品市場は縮小することが予想され、先発医薬品メーカーはイノベーションを促進していくことが重要となっています。国内のアカデミアにあるシーズが、国内で有効に活用され、やがて国内外で実用化・事業化されるという姿を目指すことがますます重要となっています。

### なぜ医療系ベンチャーを立ち上げたいのか

医療系ベンチャーは、研究者にとってアカデミアでの研究成果を社会実装する手段の一つですが、唯一の手段ではありません。ベンチャー企業という選択を考える際に、自身のモチベーションや研究成果の社会的位置付けについて改めて考え、最良と思える選択をすることが重要です。

## 1-1 起業の前に

### 研究成果の社会実装に向けて、起業という選択肢を取る前に考えてみましょう

#### ▶ 自身のモチベーション

- フルタイムでコミットする意志がありますか。
- (純粋なアカデミアの研究者の立場よりも) 起業するほうが自分のスキルと関心を最大限活かすことができますか。
- 研究成果の社会実装のための他の方法はありますか(企業との共同研究等)。それを選択しないのはなぜですか。

#### ▶ 研究成果の価値

- 研究成果は何ですか。社会実装することでどのような意義がありますか。
- 研究成果を製品やサービスとして実現することは技術的に可能ですか。
- 研究成果を製品やサービスとして実現し事業を成長させる自信がありますか。

## 1-2 医療系ベンチャーの類型と特性

医療系ベンチャーの類型		
<b>自立発展型ベンチャー</b>	<b>研究開発重点型ベンチャー</b>	<b>異分野参入型ベンチャー</b>
<p>自ら、あるいはオープンイノベーションにより探索したシーズをもとに、ベンチャーを起業し、当該シーズの事業化を成功させる。そして、その成功によって得た資金を活用して、さらに別のプロジェクトにトライするなどにより事業規模を拡大しつつ、自ら成長していくモデル。</p>	<p>起業家が大学等の研究者である場合や研究開発志向が強い場合。自ら発見したシーズについて一定程度研究が進んだ時点で、当該シーズを大企業に売却し、その売却資金を次のシーズ探索に充てることによって研究開発を続けていくモデル。</p>	<p>IT、化学など医療とはまったく異なる分野において先端技術を有する企業・研究機関等が、当該技術を医薬品・医療機器等分野で応用してイノベーションを起こし、事業化に結び付けていくモデル。</p>

出典：厚生労働省「医療のイノベーションを担うベンチャー企業の振興に関する懇談会」報告書より作成

## 医療系ベンチャー事業の特性

医療系ベンチャーは、次のような事業特性を有するため、チャレンジが山積み

<b>1. 高い科学・技術水準と開発リスク</b>	<b>2. 承認までの時間の長さ と必要資金の大きさ</b>	<b>3. 医療・薬事・保険に係る 規制への理解と対応</b>	<b>4. 特性に精通した 人材確保の難しさ</b>
<p>医療分野でイノベーションを起こすには、相当高度な科学・技術を要し、高い開発リスクを伴う</p>	<p>開発に長期間を要し、多大な資金も必要</p>	<p>薬事・公的保険等が参入障壁として働く面があり、十分な理解が不可欠</p>	<p>人材育成にコストと時間がかかり、新たな起業家が生まれ育ちにくい</p>

出典：厚生労働省「医療のイノベーションを担うベンチャー企業の振興に関する懇談会」報告書より作成

### 1-3 起業前に考えておくべきポイント

研究開発の成果を社会に実装する手段として、医療系ベンチャーの起業を選択する場合、以下のポイントを確認しましょう。各項目の詳細は「3. 医療系ベンチャーが陥りやすい隘路と成功のポイント」でまとめています。

項目	ポイント
人材の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>医療系ベンチャーは「技術」と「経営」の両輪が揃って初めて動き出します。創業メンバーで全ての機能を担えるか、確認しましょう。</li> <li>業界の経験やノウハウを持った人材を確保することが重要です。採用が難しければ社外アドバイザーとして招聘する手もあります。</li> </ul>
市場性の確認	<ul style="list-style-type: none"> <li>金融機関からの資金調達や大企業とのアライアンスを考える上で、ビジネスとして成立する規模かどうか判断材料の1つとなります。</li> <li>製品開発に着手する前に、医療従事者や患者など、利用者のニーズを捉えることが重要です。</li> <li>製品のコンセプト(誰に対して、どういう価値を、どのような手段で届けるか)を精緻化しましょう。</li> </ul>
開発計画の立案	<ul style="list-style-type: none"> <li>いわゆる大学の「研究」と企業で行う「開発」とでは意味合いが大きく異なることに注意が必要です。</li> <li>開発においては効果・効能だけではなく安全性や安定性、リスクマネジメント等の観点から検証が求められます。</li> <li>製品の承認申請に必要なデータは何かを明確化しておく必要があります。法規制の解釈については、専門家の判断を仰ぎましょう。</li> </ul>
知的財産の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>特許を含む知的財産戦略はベンチャー企業が大企業と交渉する上で重要な「武器」の1つです。</li> <li>起業前に大学の知的財産部門やTLO等と交渉し、特許権の実施許諾や譲渡条件について明確にしておきましょう。</li> <li>ベンチャー企業がどういうビジネスモデルを描くのかによって権利関係の整理方法は変わってきます。当該業界のビジネスに詳しい弁理士に相談することも一案です。</li> </ul>
資金政策の立案	<ul style="list-style-type: none"> <li>研究開発に係る費用だけではなく、経営面や特許関連の費用も含めて計画立案を行うことが重要です。</li> <li>新規性の高い製品の開発を目指している場合には、予想以上に臨床研究の費用を要することがあります。早期段階から専門家へ相談した上で費用を見積もりましょう。</li> <li>また、自社の目指す姿(EXIT)を明確化し、どこから資金調達を行うかを考える必要があります。</li> </ul>
海外進出	<ul style="list-style-type: none"> <li>進出先国の選定においては、表面的な市場規模の大きさや成長性だけではなく、自社の製品特性等を踏まえた事業の勝ち筋を検討しましょう。</li> <li>進出先国候補と日本の事業環境の違いを理解するために、進出先国候補を直接訪問し、現地の顧客候補や有識者へのヒアリングを行うことも一案です。</li> </ul>

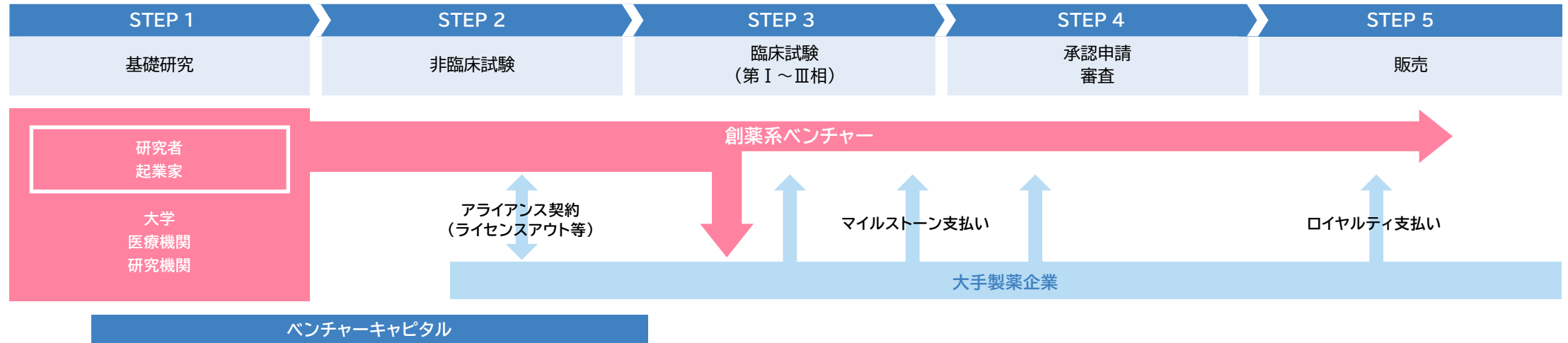
## 2. 製品開発のプロセスと 医療系ベンチャーの位置付け

## 2-1 医療系ベンチャーのポジション例

一般的な医療系ベンチャーのポジション例を以下に示します。

	医薬品	医療機器	再生医療等製品
担うフェーズ	<ul style="list-style-type: none"> <li>主に基礎研究～臨床試験(第I相)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>主に基礎研究～前臨床</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>主に基礎研究～非臨床試験／臨床試験</li> </ul>
資金調達	<ul style="list-style-type: none"> <li>大手製薬企業やベンチャーキャピタル等から開発フェーズに応じて資金調達</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ベンチャーキャピタル等から開発フェーズに応じて資金獲得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大手製薬・医療機器メーカーやベンチャーキャピタル等から開発フェーズに応じて資金調達</li> </ul>
出口	<ul style="list-style-type: none"> <li>大手企業への導出(オーファン領域では自社販売まで手掛けることも)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>臨床試験への橋渡し段階で大手企業へ売却(医療機器プログラムの場合には自社販売まで手掛けることも)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生医療等製品そのものを開発する企業は、臨床試験あるいは製品の承認取得のタイミングで売却するケースや、自社で販売まで担うケースなど多様</li> <li>当該製品そのものでなく、関連医薬品、医療機器あるいはサービスを開発／提供するベンチャー企業も多く、出口は製品・サービスによって多様</li> </ul>

## 2-2 医薬品の開発プロセス



### 医薬品の開発プロセス

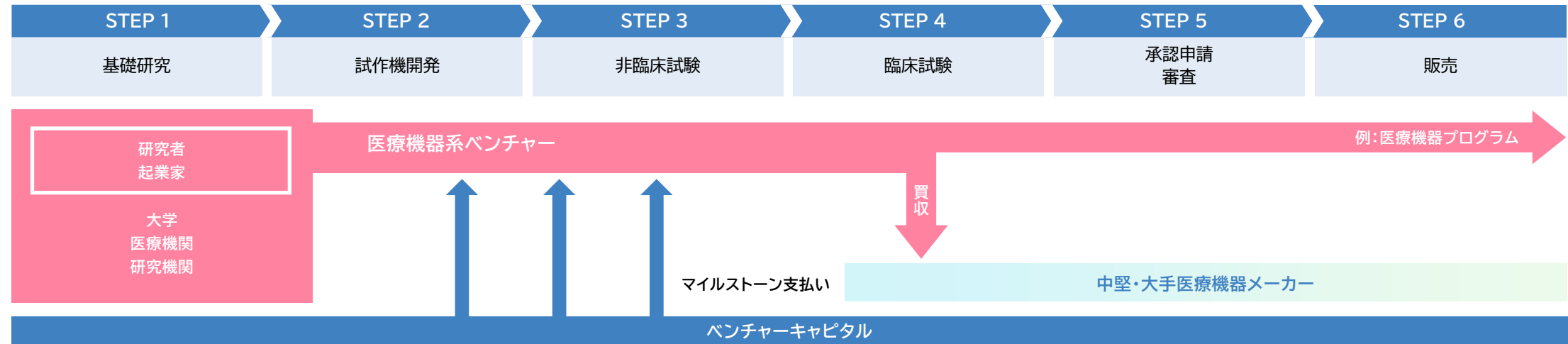
- 基礎研究** | 化合物ライブラリーの作成、標的分子の探索、スクリーニング 等
- 非臨床試験** | 薬効薬理試験、薬物動態試験、安全性薬理試験、毒性試験
- 臨床試験** |
  - 第I相: 比較的少数の健康な人を対象とした安全性の試験
  - 第II相: 少数の患者を対象とした投与量や投薬方法等の試験
  - 第III相: 多数の患者を対象とした有効性と安全性の試験

### 承認申請・審査

### 主なベンチャー企業のポジション

- 担うフェーズ**
  - 一般的に非オーファン領域の創薬系ベンチャーは、基礎研究(コア技術)をベースとして、非臨床試験、臨床試験、承認申請・審査・販売の一部、またはそのすべてのプロセスに関わる。オーファン領域では基礎研究から販売まですべて担う場合もある。
- 資金調達**
  - 創薬には多額の費用を要するため、ベンチャー企業単独での実施は困難であり、大手製薬企業、ベンチャーキャピタルから、開発フェーズに応じて資金を獲得しながら開発を進める。
- 出口**
  - 一般的に、非オーファンの場合は大手へ導出するケースが多い。
  - オーファンはベンチャー企業が自社販売まで手掛けることが可能であり、自販を目指す企業が主流。

## 2-3 医療機器の開発プロセス



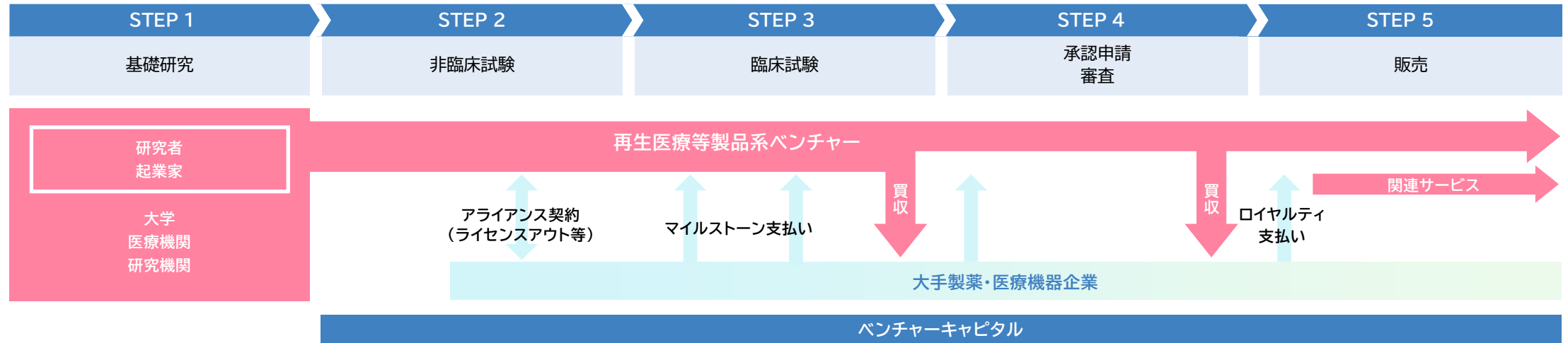
## 医療機器の開発プロセス

- 基礎研究** | コンセプト検証、材料検索
- 試作機開発** | プロトタイプ設計、予備安全性試験、有用性確認
- 非臨床試験** | 安定性試験、生物学的安全性試験、電気的安全性試験、性能試験
- 臨床試験** | 探索的臨床試験、検証的臨床試験
- 承認申請・審査**

## 主なベンチャー企業のポジション

- 担うフェーズ**
- 医療機器開発に関わるベンチャーは、主に基礎研究～臨床試験に入るまでのフェーズを担う。
- 資金調達**
- 医療機器の承認申請を行うためには、製造販売業の業許可の取得が必須となるが、業許可の申請にあたっては人的要件及び製造体制の構築に資源が必要となる。また、販売網や保守体制の構築も必要となる。ベンチャー企業単独での体制構築は容易ではないため、中堅・大手医療機器メーカーへのライセンスアウトや買収を経て、開発製品の承認申請・審査が行われ販売に至るケースが多い。
  - 2014年11月25日の薬機法改正により、ソフトウェア単体が「医療機器プログラム」として規制対象となり、従来の製造業的な製品開発・サービスによらないケースも出てきており、ベンチャー企業が単独で開発から販売まで担う場合もある。
- 出口**
- 一般的な医療機器では臨床試験のフェーズで大手企業へ売却するケースが多い。
  - 医療機器プログラムは製造工程が省略されるため、自販を目指す企業も多い。

## 2-4 再生医療等製品の開発プロセス



### 再生医療等製品の開発プロセス

- 基礎研究** | 組織再生に関する探索的研究
- 非臨床試験** | 原料等、中間製品・最終製品の品質管理のための試験、最終製品の非臨床安全性評価（動物を用いたヒトへの実際の移植を想定した条件下での、有効性と安全性の予測）
- 臨床試験** | 患者を対象とした安全性及び有効性の評価
- 承認申請・審査** | 通常の承認に加え、条件・期限付き承認がある

### 主なベンチャー企業のポジション

- 担うフェーズ**
  - 再生医療等製品そのものを開発するベンチャー企業は、基礎研究から非臨床試験、臨床試験を担う、あるいは基礎研究から販売まですべてを担う等、担うフェーズは多様。
- 資金調達**
  - 再生医療等製品の開発は長期間・高額費用を要するため、ベンチャー企業単独資金での実施は困難。大手製薬・医療機器企業やベンチャーキャピタルから、開発フェーズに応じて資金を獲得しながら開発を進める。
- 出口**
  - 再生医療等製品そのものを開発する企業は、臨床試験あるいは製品の承認取得のタイミングで売却するケースや、自社で販売まで担い利益を次の研究開発へと循環させるケース等、出口は多様。
  - 再生医療等製品の領域では、当該製品そのものでなく、例えば細胞加工製品の分離や培養に用いる医薬品あるいは医療機器等の製品や関連サービスを開発／提供するベンチャー企業も多く、この場合も出口の種類は製品・サービスによって多様である。

※担うフェーズ、資金調達方法、及び出口は非常に多様であり、したがってベンチャー企業が自社及び製品・サービスのポジションを明確にした上で、投資家や市場に対して提示していくことが必要である。

### 3. 医療系ベンチャーが陥りやすい 隘路と成功のポイント

### 3-1 人材の確保

- ▶ 医療系ベンチャーは「技術」と「経営」の両輪が揃って初めて動き出します。創業メンバーで全ての機能を担えるか、確認しましょう。
- ▶ 業界の経験やノウハウを持った人材を確保することが重要です。採用が難しければ社外アドバイザーとして招聘する手もあります。

#### 隘路① 研究としての意義を追及し、事業化に至らなかった

- 「世界初」を目指してある治療薬の開発を進めた結果、開発や臨床試験に係る費用が膨れ上がってしまった。また、薬の安定性に問題があることが途中で発覚し、承認時期が遅れていった。結果として、開発資金が不足し、途中で中断となってしまった。
- 事業面を考えると治療薬としての効能を高めることだけでなく、「品質が一定で、安く作れる」薬の開発も（臨床現場のニーズから考えると）選択肢としてあり得たが、研究者（発明者）からの強い希望があり、方向転換には至らなかった。

#### 隘路② 経営に必要な人材を確保しなかった

- 大学発ベンチャーとして起業した。創業メンバーは、製品の上市に向けて情熱は誰にも負けない研究者、技術者で構成した。資金調達のために多くの金融機関や大企業を訪問したが、快い返事をもらうことはできなかった。
- あるベンチャーキャピタルの担当者からは、「アイデアは非常に興味深く、技術も優れている。ただ、承認を得るまでの資本政策や事業性、ビジネスモデルが良く見えないので出資は難しい」と言われた。

- 大学教授（発明者）がベンチャー企業を創業し、かつ社長を兼業する場合、あるいは発明者の意向が経営に強い影響を与える場合、「研究」ではなく「事業」の観点から経営を行っていくことが重要です。
- 経営を行う上では「経験」や「ノウハウ」が重要な場面が多くあります。企業を経営していく上で必要となる観点について、社内に専門人材を配置するか、社外アドバイザーとして専門家を招聘します。  
例：事業開発、資金調達、経営（法務、知財管理、人事・労務管理等）
- これらの専門人材と知り合うためには、起業家のコミュニティ等を活用し、人的ネットワークを広げていくことが重要です。ネットワーキングは、ベンチャー企業立ち上げ期の創業者にとっては重要な仕事と言えます。
- 多様な専門人材を率いていくためには、ベンチャー企業のビジョンやミッションを明確に説明し、「共感」を得る必要があります。医薬品や医療機器、再生医療等製品は一般には分かりにくい製品でもあるので、「何が課題なのか」、「（課題解決を通じて）どのように世の中が変わるのか」を専門外の人に伝えられるようにしておくことが重要です。

### 3-1 人材の確保

#### 人材確保の手段

- 研究開発、資金調達、事業開発、会社経営など主要な機能を経営者一人で担うのは現実的ではないことが多いです。必要な人材を機能別に確保し、バランスのとれた「チーム」を作り上げることが理想です。
- 特にベンチャー立ち上げ期には各分野の経験とスキルを持った「即戦力」の人材をいかに確保するかが重要となってきます。一方で、そのような人材は大企業に多く所属しているものの、ベンチャー企業への流動性はまだ高いとは言えません。
- 例えば、製薬の分野は経験値が非常に重要な分野であり、定年に近いシニア人材(50~60代)を雇用するベンチャー企業も多くあります。シニア人材に特化した、人材紹介会社もあります。
- 自社にとって最適な人材を見抜くのは非常に難しい問題です。自分の判断だけではなく、経験豊富な経営者やベンチャーキャピタリスト、コンサルタントに第三者の立場から意見を貰うことも重要です。

## 3-1 人材の確保

## MEDISOご利用企業の声 (iMed Technologies 河野 健一 氏)



## 業に必要な人材を明確にし、 軽いフットワークでアプローチする

iMed Technologies株式会社  
代表取締役CEO/医師

河野 健一 氏

iMed Technologies株式会社は、くも膜下出血や脳梗塞の脳血管内治療に対するリアルタイム手術支援AIを開発するベンチャー企業です。脳神経外科医として16年間勤務した河野とM&Aアドバイザーやスタートアップ投資を経験した金子の2名で起業しました。

資金が潤沢とは言えない起業当初のチーム作りにまず大切なのは「自らが思い描く事業を進めるために必要な人材、必要な能力は何かを深く検討する」ことだと思います。必要な人材を確保するには、フルタイムやパートタイムでの雇用だけでなく、業務委託、MEDISOのようなベンチャー企業支援制度やアクセラレーションプログラム、VCのサポート等の選択肢があります。

私たちの場合は、研究開発のできるエンジニアが最も必要と考え、開発工程に応じたスキルを持つエンジニアを、個人の人脈、自分が出席していたエンジニア育成講座の講師からの紹介、SNS活用した直接勧誘、エージェント経由の募集等の様々な手段で確保しました。

医師として医療機器開発に関する多くの相談を受けてきた経験からも、ベンチャー企業はフットワーク軽くあらゆる手段を駆使して必要な人材にアプローチするべきだと感じております。

※肩書・業務内容などはインタビュー当時のものです

**Q** AIやアプリ開発などのソフトウェアエンジニアへアプローチする手段を教えてください

**A** 求人サイトへの募集掲載やネットワークを活用した直接的アプローチが主な手段となります。ネットワークを広げるためには、エンジニアが集まるプラットフォームやコミュニティへの参加が考えられます。

また、エンジニアを採用する際には、Python等のスキルはもちろんのこと、経験や実績を確認することが重要です。エンジニアのスキルチェックが可能なプラットフォームやコミュニティもあります。

コミュニティ名	概要
GitHub	ソフトウェアのプラットフォーム。Gitを利用して世界中の人たちが自身の作品を投稿、公開している。
Qiita	個人プログラマのコミュニティ。エンジニアリングに関する知識を記録・共有するためのサービスで、コードを書きながら気づいた点等の情報を共有している。
Kaggle	企業や政府などの組織とデータサイエンティスト/機械学習エンジニアを繋げるプラットフォーム。提出される課題をより精度高く解決したエンジニアに賞金が与えられるコンペが開催されている。
各種ハッカソン	プログラマが一堂に会してソフトウェアを開発するイベント。

### 3-2 市場性の確認

- ▶ 医薬品、医療機器、再生医療等製品は医療現場で使われるものであり、ユーザー(医療従事者)のニーズをしっかりと捉えることが重要です。
- ▶ 製品のコンセプト(誰に対して、どういう価値を、どのような手段で届けるか)を精緻化することが重要です。

#### 隘路① 医療現場のニーズ把握が十分ではなかった

- ある医療機器の性能(スペック)は非常に優れているが、値段が高く、大型の機器となった。
- 市場として最も有力であるクリニック(診療所)では、保険点数を考えると高額の診断機器を導入することは難しい。また、大型であるために置くスペースもない。結果として売れなかった。

#### 隘路② 思わぬところから競合製品が誕生、市場が限定的に

- 研究を開始した時点では気づかなかったが、とある大学で同じセグメンテーションの疾患に対する治療薬の基礎研究が進んでいた。
- アプローチが異なるために特段気にしていなかったが、その治療薬が承認を受けたことによって治療のフローが変わり、自社で開発していた薬が使われる市場が急激に小さくなってしまった。

- シーズを起点としたアカデミア発ベンチャーの場合、技術優位性に焦点が当たりがちになります。その結果として、臨床現場での「価値」が明確ではないことがあります。
- また、ニーズ起点の開発の場合においても現時点での状況把握にとどまり、当該領域の将来的な市場の検討が足りないため、競合技術・製品の検討がなされない結果、上市時には市場における優位性を失うケースがあります。
- 具体的には、以下のような視点からニーズ収集・分析を行うことをお勧めします。当該分野のKOL(Key Opinion Leader)から情報収集をすることが望ましいです。
  - 現状の診断・治療フローと選択される手段
  - 診断・治療上の課題(アンメット・メディカル・ニーズ)
  - 課題が解決した時に得られる恩恵(価値)
  - 現状の診療手段の置き換えに係るコスト
  - 自社が提案する解決法(診断・治療方法)に対する受容性
  - 当該分野の診療方法における将来の変化予測

### 3-2 市場性の確認

#### 製品・技術の市場価値を明確にする

事業化を検討する上で、まずは製品・技術が持つ市場価値を確認する必要があります。具体的には、以下のような観点から検討を進めましょう。

##### ▶ 製品コンセプトのチェック項目

- 対象となる疾患、患者、診療科等が明確になっていますか？
- 特定の意見ではなく、客観的にニーズを確認していますか？ また、当該製品が患者(あるいは医療従事者)に提供できる価値は明確ですか？
- 市場規模は十分ですか？
- (現在開発中のものも含め)競合となり得る製品・技術は特定できていますか？ また、その製品・技術と比較した際の優位性はありますか？

#### 競合製品の比較表を作成する

- 競合との比較においては、効果・効能だけでなく、誰がどのような目的で使うのか、といった利用シーンや、販売数や価格等の観点からも分析を行います。
- 競合は想定される課題を解決する手段であり、類似する製品とは限らないことに留意が必要です。
- 競合を探る手段として、学会や関連する論文誌の他に治験データベースを検索することも挙げられます。  
例：(米国)ClinicalTrials.gov、(日本)UMIN臨床試験登録システム(UMIN-CTR)

#### 競合製品との比較整理表(医療機器の例)

比較項目	自社製品	競合製品 A	競合製品 B
使用目的	XX癌のスクリーニング検査	XX癌の検査	XX癌のスクリーニング検査
利用者	クリニックの医師	地域医療支援病院の内科医、技師	クリニック、救命救急の医師
利用シーン	?	健康診断	クリニック、救命救急
販売方法	?	特定販売店と自社リプレース	全国MR販売
コア技術(性能)	診断用超音波	診断用X線	免疫発光測定
販売数	?	年10台	年60台、試薬10万検査
法規制(非臨床試験)		基準あり	感度、正確性、同時再現性、直線性、安定性、等
法規制(臨床試験)		なし	臨床性能試験100検体、相関性
保険点数		単純撮影の場合57点	100点

## 3-2 市場性の確認

## フロントランナーの声（株式会社ヘリオス 鍵本 忠尚 氏）



## 「Jump in 60%」の決断

株式会社 ヘリオス  
代表執行役社長CEO

鍵本 忠尚 氏

ベンチャー企業の経営で重要な要素の1つは、大企業よりも素早く決断し、事業のスピードを高めることだと思っています。当社の掲げるバリューの1つである「Jump in 60%」は、事業として取り組むか否かの判断を事業性が60%程度見えてきた段階で行う、という考え方です。

これは、米国海軍の大佐と話した際に得た示唆です。軍隊では、本部で戦況の60%を把握したら現地に人を送れ、と言うそうです。

ベンチャー企業も同じような考え方が使えると思います。60%程度の市場・事業環境の把握は比較的すぐにできますが、これを70%、80%と高めるためには時間もコストもかかります。それであれば素早く始めて、駄目だったら別の手法に切り替える。慎重に考えることも重要ですが、いかに早く決断するかも同じくらい重要です。

※肩書・業務内容などはインタビュー当時のものです

## フロントランナーの声（株式会社サイフューズ 三條 真弘 氏）



## コア技術から最終目標へ、その道筋を描く

株式会社 サイフューズ  
取締役 CFO / 経営管理部長

三條 真弘 氏

当社のコア技術を一言でいうと、「細胞だけを3次元に積層し組織・臓器を作製する」技術です。この技術を用いて創り出した細胞製品を再生・細胞医療分野で実用化することが目標です。しかし、その最終目標まで辿り着くには非常に長い道程が予想されます。

なにしろこの3次元細胞積層というコア技術自体が他に類を見ない技術ですから、目標に至るまでの道筋をどう描くかが重要です。当社では、このコア技術をもとに展開できる事業を時間軸上に並べ、段階的に収益化できるシナリオを描いています。一足飛びで再生医療にチャレンジするのではなく、まずはコア技術を搭載したバイオ3Dプリンタの販売により技術普及を進めながら、次に細胞製品の研究開発を展開、将来は事業化を拡大、というイメージです。

技術起源のベンチャー企業にとって、性急に売上拡大を目指すよりも、まずその基礎となる技術を普及させるという観点はとても重要であると考えています。創業時に「開発のプロ」と「経営のプロ」が着想したこのビジネスモデルを根幹として、今後も目標に向けてぶれることなく進んでいきたいと感じています。

※肩書・業務内容などはインタビュー当時のものです

## 3-2 市場性の確認

**Q** 診療報酬の調べ方を教えてください

**A** 厚生労働省の診療報酬情報提供サービスをご利用ください。また、診療報酬点数表として株式会社医学通信社、株式会社社会保険研究所等から本も出版されています。

- 診療報酬情報提供サービス
  - ・ トップページ  
<https://shinryohoshu.mhlw.go.jp/shinryohoshu/>
  - ・ 医薬品、特定医療保険材料等の製品別の診療報酬等検索ページ  
<https://shinryohoshu.mhlw.go.jp/shinryohoshu/searchMenu/>

**Q** 市場規模を推定する方法を教えてください

**A** 日本の国内市場は、整備された無料の公開データを用いて、ある程度の推定を行うことができます。

レセプト情報並びに特定健診・特定保健指導情報によって構成されているNDBオープンデータを用いて、開発している製品に関する診療報酬の年間算定回数に分かります。例えば、特定保険医療材料として認められている「カプセル内視鏡(小腸用)」の場合は2018年4月から2019年3月にかけて、外来で7622回、入院で5639回算定されています。年間算定回数の合計×単価で大まかな市場規模を推定することができます。

さらに、競合他社製品と比較して開発している製品が取れるシェア、開発している製品の効果や効能に基づき拡大する市場(製品を用いる患者層の拡大)を検討することにより、市場規模の推定を精緻化することができます。

- NDBオープンデータ  
<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000177182.html>

### 3-3 開発計画の立案

- ▶ 医療ベンチャーに求められるのは新規性の高い製品です。ただし、いわゆる大学の「研究」と企業が行う「開発」では意味合いが大きく異なることに注意が必要です。
- ▶ 開発においては効果・効能だけではなく安全性や安定性、リスクマネジメント等の観点から問題が無いかどうかを検証することが求められます。
- ▶ 製品の承認に必要なデータは何かを明確化しておくとともに、現時点で取得できているデータを整理した上で開発計画を検討しましょう。

#### 隘路① 臨床データの取り直しによって、コストが膨大に

- ある教授が発見したターゲット化合物を基に革新的な医薬品の開発を行うべく、研究室のメンバーが起業した。
- 当該ベンチャーは国からの補助金等を獲得しながら研究段階で取得したデータをもとに開発を進めた。
- 取得したデータを基にベンチャーキャピタルや製薬企業からの資金調達に臨んだが、いわゆる「チャンピオンデータ」のみであったため、新たにデータ取りをやり直す必要があることが発覚した。

#### 隘路② 新規性の高さを追及した結果、開発期間が延長

- ある大学発ベンチャーが、今までにない効果を謳った治療機器の開発に取り組むことになった。
- PMDAから「新医療機器」に該当するとの意見を貰い、有効性を謳うための評価基準から検討することになったため、開発コストが想定から大きく上回ることとなった。
- 事業性を考えるのであれば、まずは後発かつ認証で上市可能な範囲で申請をすることもできた。

- 医療系ベンチャーにおいてはPOC(proof of concept)の取得が開発・資金調達・出口戦略上の重要ポイントとなります。
- 市場性、製品コンセプト及び標榜内容、リスク等の将来像に対して、必要となるデータをあらかじめ明確化しておくとともに、現時点で取得できているデータを整理し、今後の開発計画を示すことが重要です。
- 新しい技術(核酸医薬、drug delivery system(DDS)医薬、がんワクチン、細胞治療・再生医療、遺伝子治療等)の場合は特に治験薬製造に時間・コストがかかります。製造受託先の目途を付け、必要となるコストや時間について早期からの確認が望ましいと言えます。
- 規制・薬事プロセスの確認も重要です。開発製品分野及び周辺領域での法規制が未整備あるいは過渡期にある場合などは、その動向について事前に確認することが重要です。その場合には、経験豊富な専門家からの意見を聞いて進めることをお勧めします。

### 3-3 開発計画の立案

#### 創薬における研究開発計画の検討

3-2の「市場性の確認」結果を元に、大まかなTPP(Target Product Profile)を描きます。

研究開発の策定に当たっては、薬理、毒性、薬剤製造、臨床試験計画、法規制対応等の様々なバックグラウンドを持つ人材からの意見を踏まえて多角的にとらえることが重要です。



#### 創薬におけるTPP(Target Product Profile)の例

カテゴリー	最終特性(理想と許容範囲)
効能・効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>適応症、目的とする患者</li> <li>開発品により解決が期待される従来治療の課題</li> </ul>
開発候補	<ul style="list-style-type: none"> <li>標的分子の特異性</li> <li>有効性(in vitro、細胞レベル、in vivo)</li> </ul>
非臨床試験	<ul style="list-style-type: none"> <li>疾患モデル動物</li> <li>安全性／毒性プロファイル</li> </ul>
臨床薬理	<ul style="list-style-type: none"> <li>ADME(吸収、分布、代謝、排泄)</li> <li>血漿または血清中における半減期</li> <li>薬力学(標的を阻害または活性化する度合い)</li> <li>たんぱく結合 等</li> </ul>

カテゴリー	最終特性(理想と許容範囲)
用法・用量	<ul style="list-style-type: none"> <li>投与量、投与頻度、投与経路</li> <li>製剤設計(添加剤)</li> <li>推定有効期間</li> </ul>
安全性及び毒性	<ul style="list-style-type: none"> <li>既知のオン・ターゲット及びオフ・ターゲット安全性に対する懸念</li> <li>治療可能時間域</li> </ul>
規制対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>推定される臨床経路(クリニカルパス)</li> <li>適応症または患者において以前実施された臨床試験</li> </ul>
知財	<ul style="list-style-type: none"> <li>FTO評価(競合する特許、新たな特許を出願する機会)</li> <li>望ましいライセンス供与の出口</li> </ul>
財政上の考慮	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品価格</li> <li>予想価格、従来の治療法と比較した際の値ごろ感</li> <li>開発費用、推定される投資利益率</li> </ul>

出典:「アカデミア創薬の実践ガイド」スタンフォード大学SPARKによるトランスレーショナルリサーチ」を元に一部加筆

## 3-3 開発計画の立案

**Q** 開発プロセスの各工程において検討すべきことを教えてください

**A** 国立研究開発法人日本医療研究開発機構 (AMED) から、開発プロセスの各工程において検討すべき項目 (チェック項目) が公開されています。

本チェック項目は、AMEDがその採択課題に対して、研究開発プロセスの適切な時点 (ステージゲート) における進捗状況等を確認し評価 (Go/No-go判断、事業化方針見直し等) を行うマネジメントツールとして作成されたものです。

AMEDの支援事業に応募しない場合でも、自らの開発プロセスの進捗を把握する基準として活用できます。

- 医薬品開発のチェック項目  
[https://www.amed.go.jp/koubo/iyakuhin\\_check.html](https://www.amed.go.jp/koubo/iyakuhin_check.html)
- 医療機器開発のチェック項目  
[https://www.amed.go.jp/koubo/medical\\_device\\_check.html](https://www.amed.go.jp/koubo/medical_device_check.html)
- 再生医療等製品開発のチェック項目  
[https://www.amed.go.jp/koubo/saisei\\_check.html](https://www.amed.go.jp/koubo/saisei_check.html)

**Q** 開発している製品が医療機器に該当するかどのように判断すればよいか教えてください

**A** 医療機器は、「医薬品、医療機器等の品質、有効性及び安全性の確保等に関する法律」の第二条で「人若しくは動物の疾病の診断、治療若しくは予防に使用されること、又は人若しくは動物の身体の構造若しくは機能に影響を及ぼすことが目的とされている機械器具等」と定義されています。

上記の定義に照らし合わせても判断が困難な場合は、都道府県の薬務主管課にお問い合わせください。お問い合わせの際には、製品概要に加え、類似した医療機器がある場合はその類似医療機器の情報もご準備いただくとよいでしょう。

**Q** 医療機器の承認申請についてMEDISOに相談できるか教えてください

**A** MEDISOでは、医療機器承認申請の基本的な要件やPMDAに相談する場合に抑えておくべきポイントについて、アドバイスができますので、ぜひご相談ください。PMDAに相談する場合は、RS総合相談、RS戦略相談という相談枠があります。パンフレットがPMDAのホームページからダウンロードできるので、こちらも参考にしてください。

- RS総合相談・RS戦略相談パンフレット  
<https://www.pmda.go.jp/files/000239798.pdf>

### 3-3 開発計画の立案

Q

PMDAに相談する際のポイントを教えてください

A

PMDA相談では、以下のポイントについて説明を求められる場合があります。あらかじめ用語の定義を理解して、各内容を適切に説明できるように準備しておくことで、円滑に相談をすすめることが可能になります。そうは言っても初めての相談では中々要領をつかむことは難しいかもしれません。そういう場合はMEDISO総合相談で事前に壁打ち的な予行演習を行うことも可能です。

- 開発品の概要  
開発品はどのようなものなのかを完結に説明できる資料を準備しましょう。
- 開発コンセプト  
開発コンセプトとは、開発を意図した背景、経緯や設計コンセプト等のことを指します。開発品の概要と一部重複する場合があります。開発コンセプトに関しても、あらかじめ要点を説明できるように準備しましょう。
- 臨床的位置づけ  
臨床的位置づけとは、開発品がどのような目的で使用され、どのような効果を臨床的にもたらすかを示すものであり、開発品の特性を決定するものです。正しく情報を整理して的確に説明できるように準備しましょう。
- 既承認の(類似)製品との比較  
開発品と類似する既承認の製品がある場合には、開発品と既承認製品の同等の部分と異なる部分を比較し説明できるように準備しましょう。表にまとめて整理することをお勧めします。特に医療機器の場合、異なる部分の検証について、非臨床試験のみで十分か、あるいは治験の実施が必要かという判断に影響を与える場合があります。
- 概念的要求事項  
概念的要求事項は開発品が医療機器の場合に説明を求められる項目です。開発した医療機器の有効性・安全性を評価する上で必要な評価項目のことを指します。一般的には、医療機器の特性を踏まえ、製品仕様書やリスクマネジメント等の手法により抽出された安全要求事項から科学的に評価項目を決定します。概念的要求事項に対して、非臨床試験等で、有効性・安全性が証明できるか否かが、治験要否の判断ポイントの一つとなります。

## 3-3 開発計画の立案

**Q** 医療機器プログラムが注目を集めている理由を教えてください

**A** 2014年11月25日の薬機法改正により、ソフトウェア単体が「医療機器プログラム」として規制対象となると共に、従来の有体物を伴う医療機器と比較し、製造工程の簡略化が可能となり、ベンチャー企業が単独で医療機器メーカーになることができる可能性がでてきたことが大きな理由です。また、日本には優れた医療画像の認識技術、画像処理技術があることも理由であると言えます。

- 医療機器プログラムについて  
[https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000179749\\_00004.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000179749_00004.html)
- 医療機器プログラムの取扱いに関するQ&Aについて  
<https://www.pmda.go.jp/files/000160091.pdf>

**Q** 医療機器プログラムに該当するかどのように判断すればよいか教えてください

**A** 医療機器プログラムは、医療機器としての目的性を有しており、かつ、意図したとおりに機能しない場合に患者(又は使用者)の生命及び健康に影響を与えるおそれがあるプログラムと定義され、基本的な該当性に関する考え方は「プログラムの医療機器該当性に関するガイドラインについて」(令和3年3月31日付け薬生機審発0331第1号・薬生監麻発0331第15号)に示されています。また、PMDAに設置されたSaMD一元的相談窓口(医療機器プログラム総合相談)で該当性について、確認を行うことができます。

- プログラムの医療機器該当性に関するガイドラインについて  
<https://www.mhlw.go.jp/content/11120000/000764274.pdf>
- SaMD一元的相談窓口(医療機器プログラム総合相談)  
<https://www.pmda.go.jp/review-services/f2f-pre/strategies/0011.html>

### 3-3 開発計画の立案

**Q** 医療機器プログラムのクラス分類は従来の医療機器と同じか教えてください

**A** 医療機器プログラムは、医療機器としての目的性を有しており、かつ、意図したとおりに機能しない場合に患者（又は使用者）の生命及び健康に影響を与えるおそれがあるプログラムであり、人の生命及び健康に影響を与えるおそれがほとんどないもの（一般医療機器に相当するもの）を除くとされています。よってクラス分類はクラスⅡ、Ⅲ、Ⅳの3つであり、一般医療機器に相当するクラスⅠの医療機器プログラムは雑品扱いとなっています。

- 医療機器プログラムの承認申請に関するガイダンスの公表について  
[https://www.mhlw.go.jp/web/t\\_doc?dataId=00tc1785&dataType=1&pageNo=1](https://www.mhlw.go.jp/web/t_doc?dataId=00tc1785&dataType=1&pageNo=1)

### 3-4 知財戦略の検討

- ▶ 特許を含む知的財産戦略はベンチャー企業が大企業と交渉する上で重要な「武器」の1つです。起業前に大学の知的財産部門やTLO等と交渉し、特許権の実施許諾や譲渡条件について明確にしておきましょう。
- ▶ ベンチャー企業がどういうビジネスモデルを描くのかによって権利関係の整理方法は変わってきます。当該業界のビジネスに詳しい弁理士に相談することも一案です。

#### 危険路① 権利関係を十分に確認せずに走り出してしまった

- 自身が共同出願した特許に関して、大学のTLOから条件を提示されたが、研究と起業準備に忙しく、十分な確認を行わずに契約を締結した。
- その後、ベンチャーキャピタルがデューデリジェンス※1を実施した際、そのベンチャー企業に独占使用権とサブライセンス権がないことが発覚した。この条件下で十分な利益を確保することは非常に難しいという判断で、結果として、投資は行わないこととなってしまった。

※1 投資の判断及び金額の妥当性を検討するために投資先の財務状況や事業性(特許を含む)、資産に関して行う調査のこと。

#### 危険路② 事業戦略(ビジネスモデル)と特許戦略が連動していない

- 自身の持つ技術を弁理士に依頼して特許申請を行ったが、クレーム(特許申請の範囲)をどのように定義するか、十分に検討をしていなかった。
- その結果として競合となるベンチャー企業が入り込む隙を許してしまい、結果として想定していたビジネスモデルが成立する範囲が非常に狭くなってしまった(=市場規模が縮小してしまった)。

- 医薬品の場合、関連特許の期限が切れるまでに(=ジェネリック医薬品が販売されるまでに)いかに資金を回収して利益を上げるかが勝負となると言っても過言ではありません。
- 当該製品に関連する先行特許調査を行うとともに、コア技術に関してどのように保護するか(権利化/ブラックボックス化)、明確にすることが求められます。
- アカデミア発ベンチャーの場合、職務発明の取扱い、特許権の実施許諾や譲渡について、大学との契約に時間を要する場合があります。大学側でベンチャー企業との契約のルールづくりが十分に進んでいない大学も依然として多くあります。
- 大学発ベンチャーの場合、既存の医療機器メーカー、製薬メーカーと共同研究、開発を進めているケースが多く、共同出願の特許において、既存企業が有利な契約を結んだ結果、事業化に制約が出る場合があります。大手企業は周辺特許を含め特許戦略を固めているので、知的財産の観点で自社事業が想定どおりに実現可能であるかを確認する必要があります。
- 国際商品となりうる場合には、海外主要国の特許出願に係る費用も見込んでおく必要があります。例えば医薬品の場合、導出先の企業から主要な15~20カ国での特許取得を求められることがあります。

### 3-4 知財戦略の検討

#### 知的財産戦略の検討方法

自社の権利と継続的な優位性を確保するためには知財戦略が必要となります。一般的には以下の項目についてチェックをしましょう。

例えば、特許のクレームを記載する上でも弁理士に任せっきりにするのではなく自社のビジネスモデル(事業戦略)を明確に伝えて進めることが重要です。

##### ▶ 知財戦略のチェック項目

- 将来のビジネスモデルや企業との交渉シナリオが明確になっていますか？  
その上で障害となり得る先行特許の調査を実施していますか？
- 事業展開に必要な先行特許についてはライセンス使用が可能となっていますか？
- 必要な特許を必要な国に出願・登録できていますか？  
また、特許のメンテナンスに必要な費用の見積もりと確保ができていますか？
- (医療機器等の場合)意匠等の他の産業財産権についても検討していますか？
- 複数者で共同開発を進める場合、その成果の権利関係は明確になっていますか？

#### 医薬品の場合

- 特許1件あたりの経済価値が非常に高いため、研究開発の着手段階から特許をどのように取得すべきかを考えておく必要があります。以下の特許を押さえることによって製品の保護を図ることが一般的です。

有効成分(物質特許)、製剤(製剤特許)、製造方法(製法特許)、適応症(用途特許)

#### 医療機器の場合

- 製品の構造や用途によって様々な特許戦略が考えられます。製造工程や素材(成分)、プログラム等に関しては、あえて特許化せずにブラックボックスにしておくことで競争優位性を保つことも一つの手段です。

#### 再生医療等製品の場合

- 新しい分野であり、製造プロセスが複雑かつ多岐にわたるため、多様な企業が開発に着手し、数多くの発明が生まれています。
- 逆に言うと、知財権を1社が独占するような事態は生じづらい環境にあると言えます。また、競争力を高めるためには知財の確保だけではなくノウハウの重要性も高いために、技術の秘匿化(ブラックボックス化)も有効な手段となりえます。

### 3-5 資本政策の立案

- ▶ 研究開発に係る費用だけではなく、経営面や特許関連の費用も含めて計画立案を行うことが重要です。
- ▶ 新規性の高い製品の開発を目指している場合には、予想以上に臨床研究の費用を要することがあります。早期段階から専門家へ相談した上で費用を見積もりましょう。
- ▶ また、自社の目指す姿(EXIT)を明確化し、どこから資金調達を行うかを考える必要があります。

#### 隘路① 研究開発以外の費用を確保していなかった

- 創薬ベンチャーとして起業したが、調達した資金の大部分を研究開発に投じてしまい、当初計画にあった会社経営(経理、労務管理等)に必要な人件費を削減してしまった。
- その分をカバーするために社長が雑務に追われる日々となり、肝心の経営戦略の見直しが疎かになってしまった。
- 更に、特許の各国移行時に係る費用を十分に確保していなかったため、当初想定していた国への移行ができず、見越していた市場が縮小してしまった。

#### 隘路② 開発期間の見積もりが甘かった

- 大学発ベンチャーとして、新規性の高い医療機器の開発を進めていた。その技術の新規性・独自性と、上市後には新しい市場を開拓できる可能性を秘めていることから、ベンチャーキャピタル等からの新規調達は順調に成功した。
- その後、順調に開発は進んだが、臨床研究に係る費用が予想以上にかかることが途中段階から分かり、更なる資金調達が必要となった。
- 研究開発に係る費用がショートし、研究開発が停滞することとなった。

- 会社経営に必須となる経理処理や従業員の労務管理等の業務に従事する人件費を確保することが重要です。これによって経営者は本来求められる検討(経営戦略、事業戦略等)に十分な時間を使うことが可能となります。
- また、知財戦略に関しては当初の特許出願の費用だけではなく各国移行やその後のメンテナンスに係る費用も十分に見込んでおく必要があります。当該分野に詳しい弁理士に相談し、どの程度の費用が発生しそうかを把握しておきましょう。
- 新規性の高い研究シーズほど、「研究」としての意義を追及してしまいがちです。創薬の場合、作用機序(薬が効くメカニズム)を追及してしまい、その部分に多くのコストを費やしてしまうことがあります。製薬会社から見ると製品化できるかどうか重要です。
- そのためには、対象疾患(患者)に対してどのようなベネフィットがあるのかという「効果」や、有害事象としてどういうものがあり得るのか、という「副作用」のデータを収集する必要があります。このような臨床研究には多額の費用がかかる可能性があります。専門家へ相談し、具体的な費用を見積もることでその後の資金調達計画も精緻化することが可能となります。

### 3-5 資本政策の立案

#### 会社の目指す方向性と調達先

- 資金の調達先と会社が将来目指す姿には密接な関係があります。例えば、ベンチャーキャピタルはファンドの償還期限の前に取得した株式を現金化する必要があるため、10年以内の上場やM&Aが見込めるベンチャーに投資を行います。
- その会社がどこを目指すのかによって、適した資金調達先を検討しましょう。

会社の目指す姿	求められる要件	適する資金調達先
①上場	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業規模の大きさ</li> <li>● 収益性</li> <li>● 事業の急拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ベンチャーキャピタル</li> <li>● 各種補助金</li> </ul>
②M&A (別企業への事業譲渡)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 大企業の事業に即した技術開発やサービス設計</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ベンチャーキャピタル</li> <li>● 事業会社 / CVC*</li> <li>● 各種補助金</li> </ul>
③未上場 (オーナー企業)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業の継続性</li> <li>● 大企業と差別化できる強み(特許など)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自己資金</li> <li>● 銀行融資</li> <li>● 各種補助金</li> <li>● 事業会社 / CVC*</li> </ul>

\* CVC:Corporate Venture Capitalの略。事業会社自らがベンチャー企業への出資・投資活動を行う際の担当組織。既存の製薬・医療機器メーカーに限らず、多様な企業が医療系ベンチャーへの投資を行っている。

#### 資本政策におけるNG

研究開発型ベンチャーでは製品・技術の開発段階に応じて段階的に資金調達を行うことが一般的です。過去の資金調達方法によって、新たな調達が難しくなることがありますので注意が必要です。具体的には以下のようなケースです

##### ▶ 資本政策のチェック項目

- 株主が多すぎる  
一定の持ち株比率を有する株主が多すぎると、会社の重要な意思決定が遅くなる
- 経営陣の持ち株比率が少なすぎる  
シード・アーリー段階で全体の30%を下回っている場合、経営の安定性に懸念を持たれることも
- 一方的に有利な株主契約を結んでいる株主がいる  
独占契約など事業の発展を阻害する特定の株主のみに有利な条項は懸念点となる
- 評判の悪い株主がいる  
EXIT前に揉めるなど、後々の係争の原因に

## 3-5 資本政策の立案

## MEDISOご利用企業の声(テック 西村 邦裕氏)



## 将来を見据えた資金調達

株式会社テック  
代表取締役社長 CEO

西村 邦裕 氏

株式会社テックは、ゲノム医療を支えるシステム「Chrovis」を開発しています。例えばがん領域における「がんゲノムプロファイリング検査」は次の5つのステップからなり、「Chrovis」は②③④⑤の部分で医師の指示のもと支援しています。②の解析能力や③の検索やピックアップ能力にも自信がありますが、④⑤の医師および患者さんに分かりやすく情報を提示するユーザビリティにも力を入れています。

## ■がんゲノムプロファイリング検査のステップ

- ①患者さんから採ってきた検体を次世代シーケンサにかけゲノム情報を読み取る
- ②ゲノム情報を解析して遺伝子バリエーション(変異)の有無やマーカーなどを調べる
- ③解析された情報に基づき日々更新される膨大なデータベースや論文の情報等から患者さん個人に合う薬剤や治療法をピックアップする
- ④ピックアップされた結果をエキスパートパネルと呼ばれる専門医たちの会議で検討する
- ⑤適切な診断や治療を患者さんに届ける

ベンチャーを成長させるためにはエクイティファイナンスやデッドファイナンスを含めた資金調達を避けては通れません。中長期的な資本政策を練り込み、会社にとって適切なタイミングで資金調達を受けることが重要だと考えています。資金の出し手であるVC等は、投資から利益を上げる必要がありますので、出資を受けたベンチャーは、ある程度の期間内に投資家にEXITの機会を提供することが求められます。そのため、自らの開発・事業の進展、競合の状況、マーケットの規模等を踏まえた、会社にとって適切なEXITの形やタイミングを見据えて、バックキャストで資金調達の計画を練る必要があります。

多くのベンチャーも同様だと思いますが、私が挑んでいるゲノム医療も近年注目が集まっているとはいえ、マーケットはまだ成長段階という状況でしたので、我々は起業してから11年間は自己資本と銀行借入のみで運営し、納得がいくレベルにまで開発を進めました。そして、マーケットも成長してきた段階で満を持して初めてのエクイティ調達を行いました。投資いただいた資金をもとに、多くのがん患者さん、がん医療のために事業を力強く進めていきます。

※肩書・業務内容などはインタビュー当時のものです

## 3-5 資本政策の立案

Q

ベンチャーキャピタルがベンチャー企業に投資をする際に確認する項目を教えてください。

A

ベンチャーキャピタルが確認する項目は「投資先候補となるベンチャー企業のスクリーニングの段階」と「投資先を決定する最終判断の段階」で異なります。スクリーニングの段階ではソリューション、最終判断の段階では財務、知財、経営陣に重きが置かれています。

ベンチャーキャピタルはベンチャー企業に対して経営人材の紹介、資本政策の立案のサポート等も実施しているため、まずは開発製品の競合品に対する優位性を高め、スクリーニング段階のクリアを目指しましょう。

## スクリーニングの段階における確認項目

大項目	項目	得票数
ソリューション	競合品に対する優位性	89%
ソリューション	技術の革新性	81%
経営陣	経営者の経歴、能力等	78%
ニーズ	適応となる疾患等の規模	74%
知財	知財の強さ	67%
財務	資本政策	63%
その他	EXIT戦略	63%
経営陣	経営陣の構成	59%
経営陣	研究開発担当者の経歴・能力等	56%

## 最終判断の段階における確認項目

大項目	項目	得票数
財務	資本政策	81%
財務	資金調達計画	67%
経営陣	経営者の経歴、能力等	63%
知財	知財の強さ	63%
ソリューション	競合品に対する優位性	59%
ソリューション	技術の革新性	59%
その他	EXIT戦略	59%
経営陣	経営陣の構成	59%
ニーズ	適応となる疾患等の規模	56%
財務	事業計画 (PL、BS、CF)	52%

医療系ベンチャー企業に投資経験のある国内のベンチャーキャピタル27社に対して三菱総合研究所が実施したアンケート調査結果。投資をする際に重要な情報を24項目から複数選択いただき、半数以上のベンチャーキャピタルが選択した項目を選択率(=項目を確認するベンチャーキャピタルの割合)順に掲載。出典：三菱総合研究所「医療系ベンチャー・トータルサポート事業にかかる総合支援・調査業務一式」

### 3-6 海外進出

- ▶ 進出先国の選定においては、表面的な市場規模の大きさや成長性だけではなく、自社の製品特性等を踏まえて事業の勝ち筋が描けるか否かを検討することが重要です。
- ▶ 海外展開の準備を効率的に進め、落とし穴にはまるのを未然に防ぐために、海外ビジネスの経験者をチームメンバーに巻き込むことも有効です。
- ▶ 進出先国候補と日本の事業環境の違いをしっかりと理解する必要があるため、進出先国候補を直接訪問し、現地の顧客候補や有識者へのヒアリングにより一次情報を能動的に入手することが重要です。

#### 隘路① 調査を十分に行わず走り出してしまった

- 現地国の関係者からの勧めにより、当該現地国への進出の検討に着手したが、進出ありきになってしまい、現地の法規制、保険制度、顧客ニーズ等の調査を疎かにしていた。
- その結果、クリアすべき法規制対応が事後的に発覚及び追加的な対応が必要になり、製品発売までのスケジュール遅延や追加コストの発生を招くとともに、顧客ニーズや保険制度の違いを踏まえたビジネスモデルの再検討が必要になった。

#### 隘路② 現地パートナーとの連携が上手く進まなかった

- 海外進出後まもなく、現地の販売パートナーから声がかかり、販売代理店契約を締結した。
- しかしながら、現地の販売パートナーは、これまで類似の製品を販売した実績がなく、顧客ニーズの理解がままならず、当社からのサポートがなければ、顧客に製品を販売することができなかった。
- その結果、思うように現地での販売実績を積み上げることができなかった。

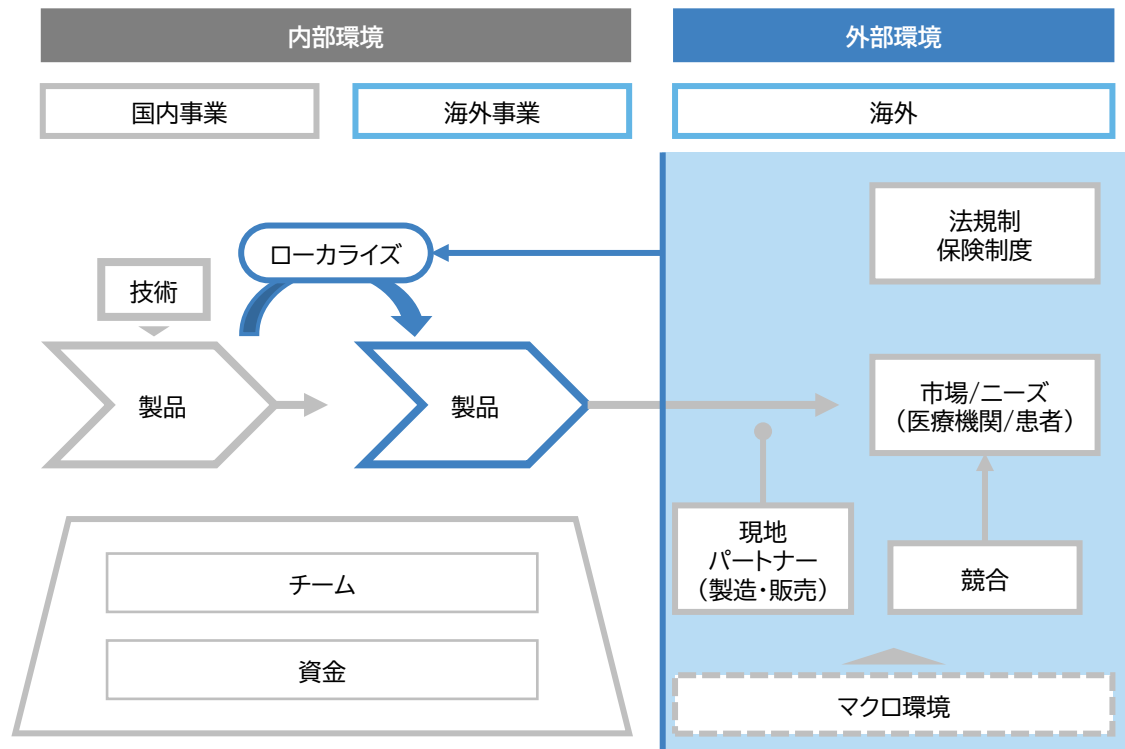
- 我が国では人口減少に伴い国内市場規模が縮小傾向にある中で、海外展開は経営戦略の重要なオプションになります。進出先国の選定においては、表面的な市場規模の大きさや成長性だけではなく、自社の製品特性等を踏まえて事業の勝ち筋が描けるか否かを検討することが重要です。海外展開の準備を効率的に進め、落とし穴にはまるのを未然に防ぐために、海外ビジネスの経験者をチームメンバーに巻き込むことも有効です。
- 進出先国候補と日本の事業環境の違いを理解する必要があります。具体的には、進出先国候補の法規制、保険制度、顧客ニーズ、市場規模、競合の状況等です。JETRO等の公的機関の事業を利用し、進出先国候補を直接訪問し、現地の顧客候補や有識者へのヒアリングにより一次情報を能動的に入手することが重要です。
- 進出先国候補の法規制や顧客ニーズ等を踏まえて、国内向けの自社製品を現地版にローカライズするとともに、必要となる法規制の手続きを計画的に履践します。法規制の手続きは、現地のコンサルタント等と連携することも有効です。
- 製品の製造・販売においては、現地企業やグローバル企業などの信頼できるパートナー確保が重要です。パートナー選定は事業の成否に大きく影響するため、レファレンスチェックも行ったうえで、市場での影響力、企業文化の一致等の観点から慎重に見極めることが重要です。

### 3-6 海外進出

#### 海外展開における外部環境調査のポイント

- 製品・ビジネスモデルは、進出先国の外部環境に適合するように、ローカライズする必要があります。そのため、海外展開の検討において、外部環境の入念な調査が重要になります。
- 進出先国候補の外部環境調査のチェック項目は、例えば、右図のとおりです。

外部環境調査と製品・ビジネスモデルのローカライズ



#### ▶ 外部環境調査のチェック項目

- 法規制(薬事等)  
クラス分類や試験等の考え方は、日本とどのように異なっているか？  
薬事以外に遵守が必要な法規制には、どのようなものがあるか？
- 保険制度  
進出候補先は、どのような保険制度か？加入率は？保険償還の考え方は？
- 市場/顧客ニーズ  
進出候補先における対象疾患の患者数は？医療の水準や医療アクセス性は？
- 競合  
進出候補先では本製品は何と競合するのか？将来競合となり得る研究開発は？
- 現地パートナー(販売チャネル)  
製品は、進出候補先でどのように流通しているのか？誰と提携するのが最も効果的か？
- マクロ環境  
人口動態や年齢構成の現状と今後の見通しは？疾病構造、主要な死亡原因は？

## 3-6 海外進出

**Q** 進出国の事業環境調査に活用できるデータはどのように収集すればよいでしょうか。

**A** World Health Organization(WHO)や経済協力開発機構(OECD)、外務省等が公開しているデータを調査することで、保険制度、疾患構造、医療機関数等を調査することが可能です。

- World Health Statistics／World Health Organization(WHO)  
世界194カ国の保健医療分野における基礎データ  
<https://www.who.int/data/gho/publications/world-health-statistics>
- Global Health Observatory／World Health Organization(WHO)  
ミレニアム開発目標に基づいた世界の保健医療分野の各種統計データ  
<https://www.who.int/data/gho>
- OECD Health Data / Organization Economic Cooperation and Development  
加盟国の保健医療分野における統計データ  
<https://www.oecd.org/en/data/datasets/oecd-health-statistics.html>
- 世界の医療事情／外務省  
外務省が提供している各国の医療事情に関するサイト  
<https://www.mofa.go.jp/mofaj/toko/medi/>
- World Health Statistics／World Health Organization(WHO)  
新興国マクロヘルスデータ、規制・制度に関する調査／経済産業省  
世界各国のマクロヘルスデータ・医療インフラ・医療関連市場等に関する情報が取得可能  
[https://www.meti.go.jp/policy/mono\\_info\\_service/healthcare/iryou/outbound/activity/healthdata.html](https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/iryou/outbound/activity/healthdata.html)
- 国別情報／外務省  
世界各国の状況(政治・経済・二国間関係等)の情報を取得することが可能  
<https://www.mofa.go.jp/mofaj/area/index.html>
- 国・地域別情報／JETRO  
世界各国の状況(政治・経済・二国間関係等)の情報を取得することが可能  
<https://www.jetro.go.jp/world/>
- The World Facebook／ Central Intelligence Agency (CIA)  
世界各国の状況(地理・政治・経済等)の情報を取得することが可能  
<https://www.cia.gov/the-world-factbook/>

# 4. 公的機関による 医療系ベンチャー支援策・サービス

#### 4 公的機関による医療系ベンチャー支援策・サービス

MEDISOポータルサイトでは、公的機関による医療系ベンチャー向けの支援策・サービスを整理しています



MEDISOポータルサイト

<https://mediso.mhlw.go.jp/>



医療系ベンチャー施策一覧

<https://mediso.mhlw.go.jp/measure/>

