

**strategy&**

Part of the PwC network

---

# カスタマーエクスペリエンスの台頭

製薬業界における  
カスタマーエンゲージメントの変革



# 目次

---

1 製薬業界におけるカスタマーエクスペリエンスの台頭と「シェア・オブ・ボイス」の衰退

2 製薬会社はどのように組織変革を進めているか、なぜ多くの企業が苦戦しているのか

3 将来のカスタマーエンゲージメントはどのような姿をしているか

4 提案

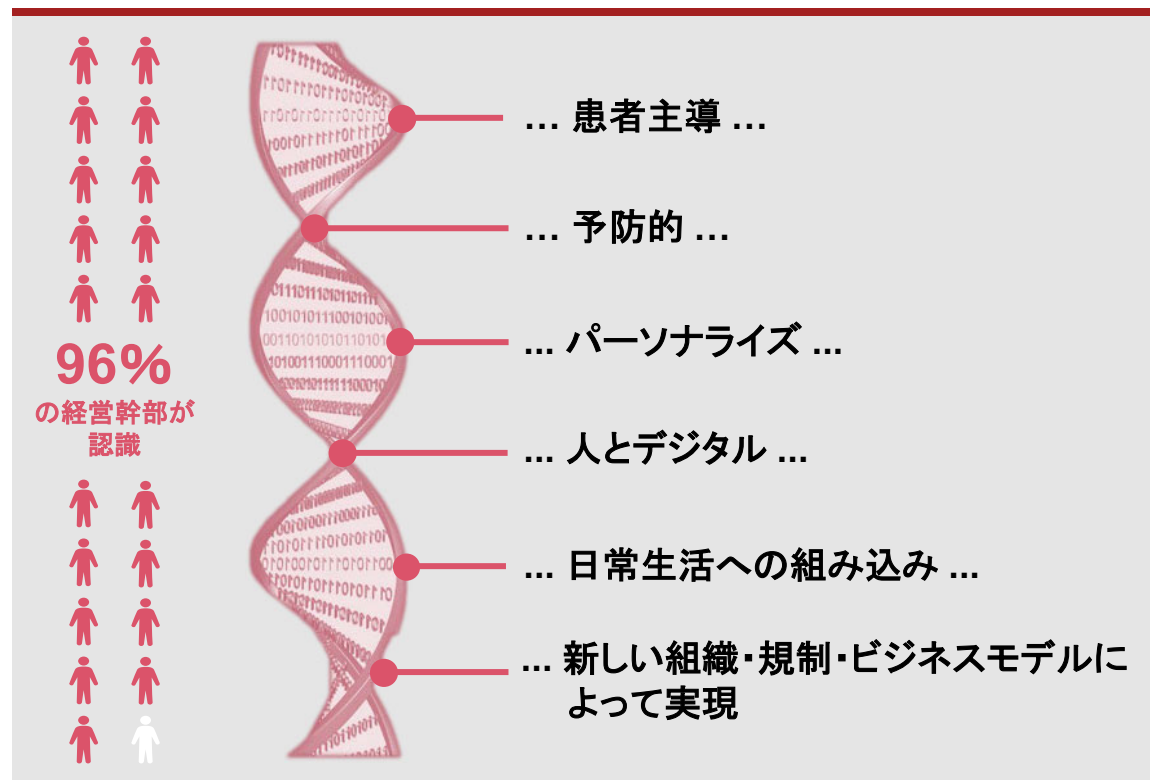
# 1

## 製薬業界におけるカスタマー エクスペリエンスの台頭と シェア・オブ・ボイスの衰退

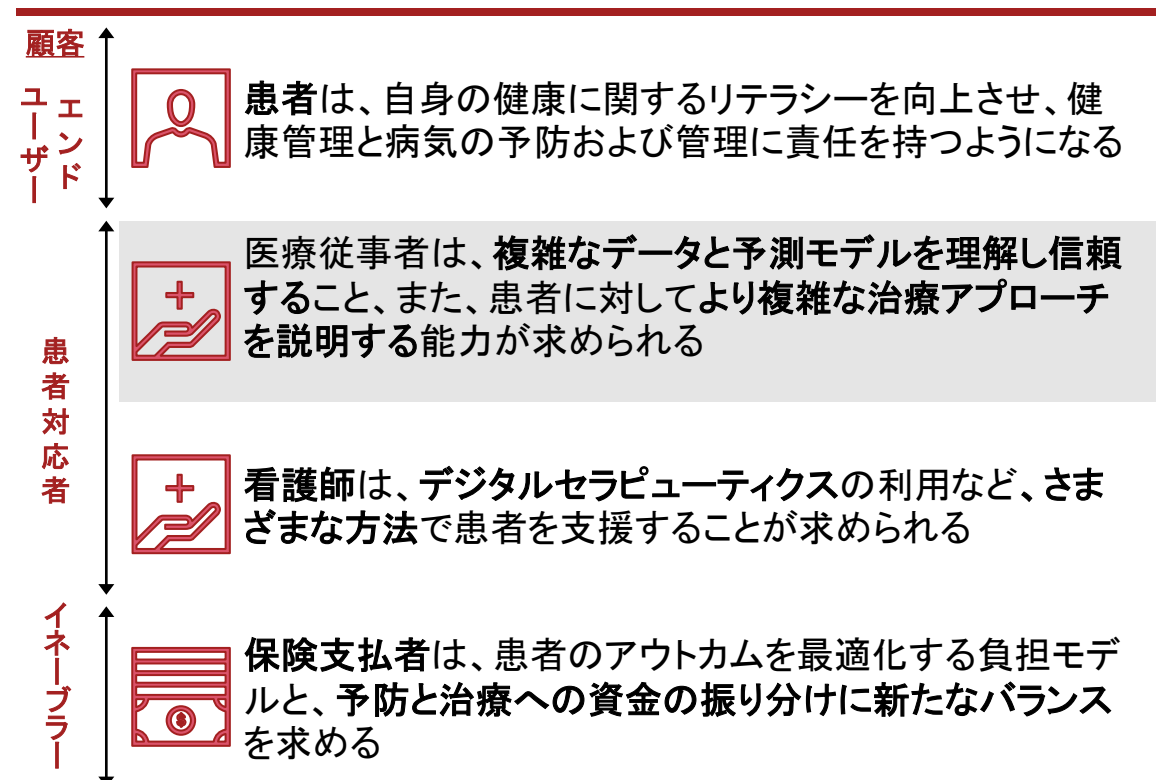
---

# 医療の未来はヘルスケアを大きく変え、製薬業界の顧客ニーズも進化する

## 調査結果から浮かび上がる「Future of Health」<sup>1)</sup>の姿



## ヘルスケアに関わるステークホルダーは新たな課題に直面



製薬会社の成功は、現在のニーズのみならず、将来の顧客ニーズに対応できるかどうかにかかっている

1) Strategy&, 2020 「ヘルスケアの未来を拓く：デジタルヘルスケアの時代、製薬企業はどう事業を守り育てていくべきか？」



# 他業界では顧客エクスペリエンスを事業の中心に据えることの価値がすでに証明されているが、製薬業界にはこの考え方はまだ新しい

## 収益の成長

顧客エクスペリエンス先行企業の収益成長は後発組の4倍以上<sup>1)</sup>

## 収益性

顧客重視のCEOを置く企業の64%が、自社は他社より収益性が高いと考えている<sup>2)</sup>

## 従業員エンゲージメント

顧客重視の企業では、従業員のエンゲージメントが1.5倍<sup>3)</sup>

“

さまざまな顧客のニーズを理解し、その顧客ニーズに注力すればするほど、マーケットシェアを獲得する可能性が高まる。  
これは新しい考え方であり、製薬会社は今まさにこのプロセスを始めたところだ。

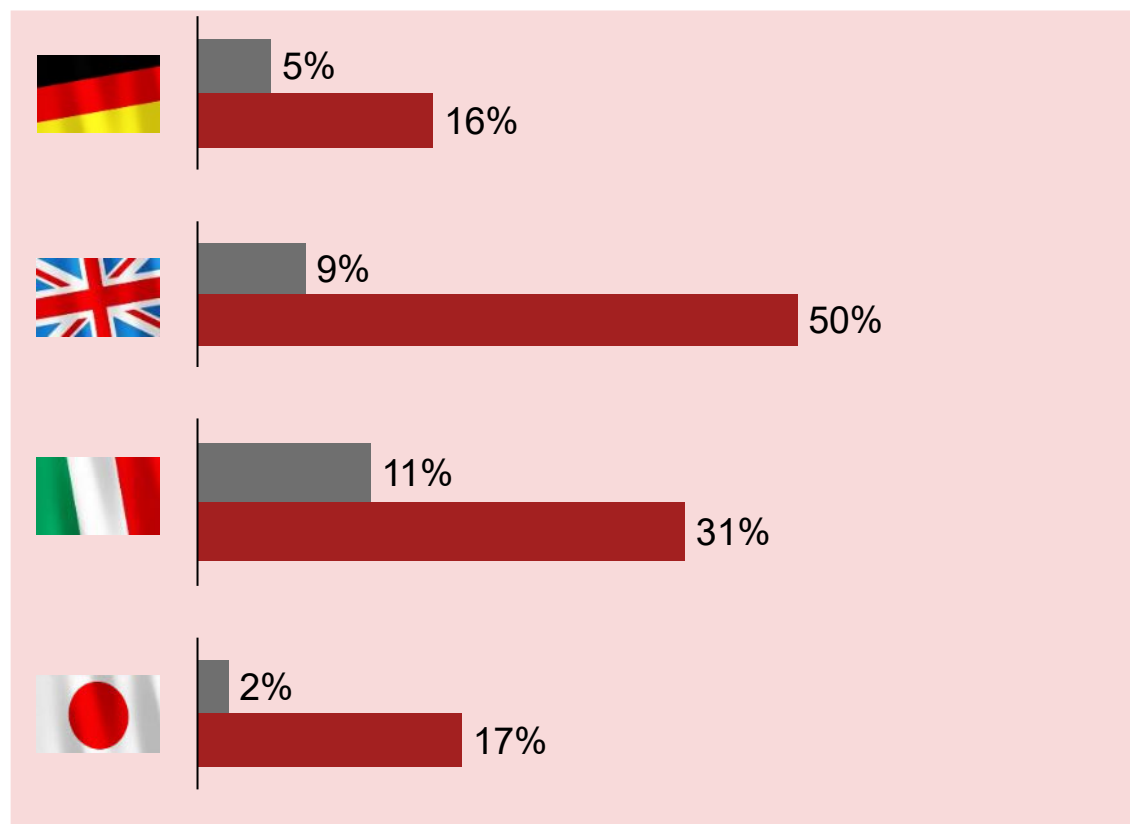
大手製薬企業 グローバルコマーシャルリーダー

”

製薬会社は、他の多くの業界に比べて顧客エクスペリエンスと顧客満足の実現に遅れをとってきた

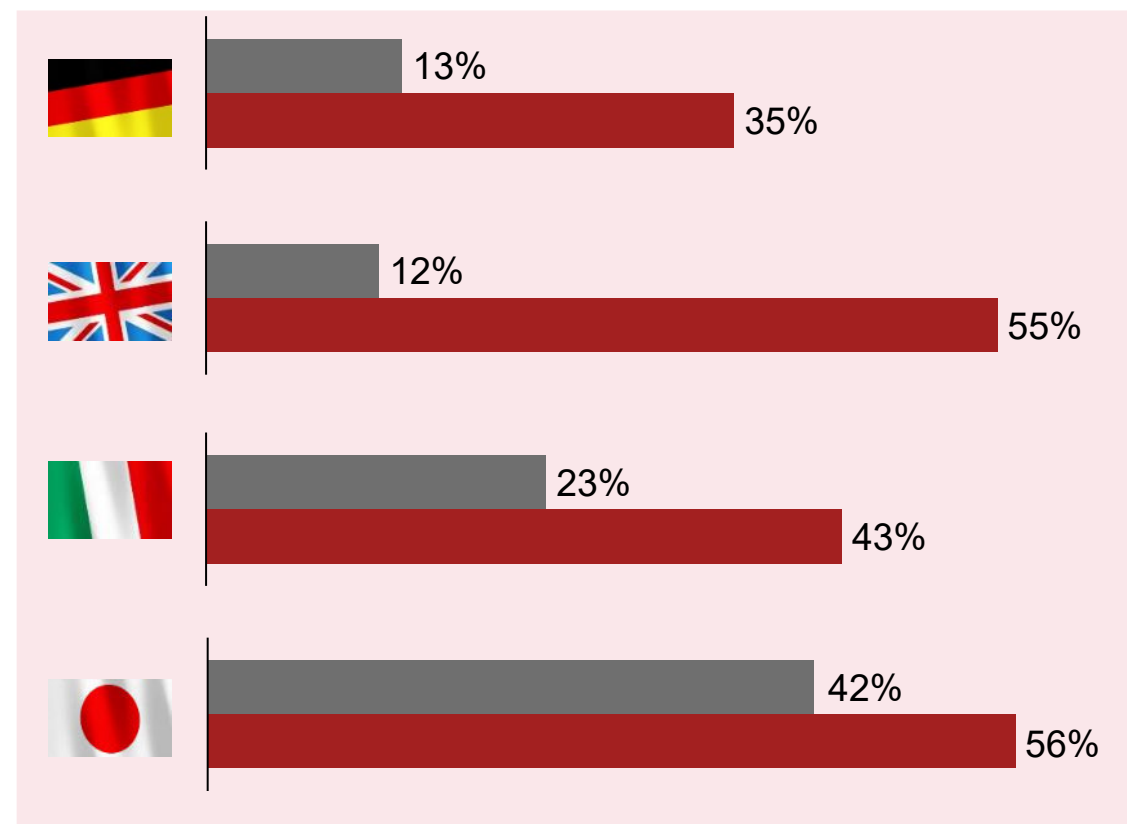
# 新型コロナウイルス感染症(COVID-19)はヘルスケアのデジタル化を加速させたが、変化の程度は国によって異なる

## バーチャルでの患者の診察の割合(%)



## 製薬会社の営業担当者とのバーチャルによる

## 定期的なやり取りを予測する医療従事者の割合(%)



■ COVID-19前 ■ COVID-19後(ポストパンデミック)

# プライマリケア医、専門医とも、従来の「シェア・オブ・ボイス」型の営業が課題に直面する

## プライマリケア医

↓ 医療従事者の処方箋 (Rx) の価値

↓ 営業訪問の顧客転換率

↑ 営業訪問1回当たりのコスト

製薬会社は、訪問回数や伝えたキーメッセージの数以外に、プライマリケアに影響を与えるより効果的な方法を探求しなければならない

## 専門医

↑ 製品の複雑性

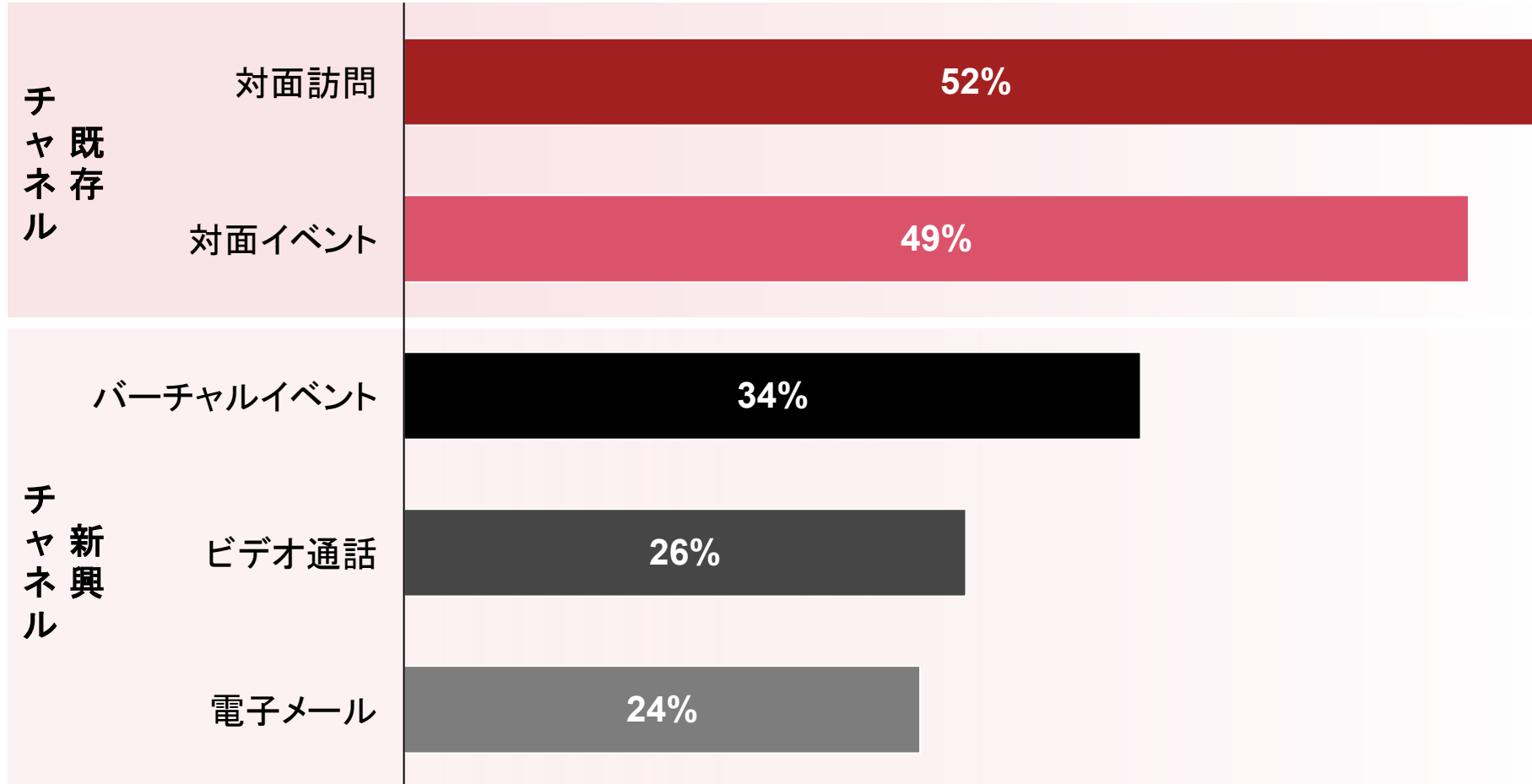
↑ 精密医療

↑ エコシステムの複雑性

製薬会社は、より科学的かつ包括的、カスタマイズされたアプローチに向けて、エンゲージメントモデルを変革する必要がある

注: 変化のスピードは、国や特定の治療分野によって異なる場合がある

# 対面のやり取りの半分、バーチャルのやり取りの3分の1しか医師にとって価値がない。これは変える必要がある



医師が「価値がある」と感じる製薬会社とのやり取り

出所: Strategy&によるドイツ、英国およびイタリアの医師の調査 (n=310)。調査は2020年11月にSERMOが実施。日本での調査は2020年12月に実施 (n=222)



# 2

製薬会社はどのように組織変革を進めているか  
なぜ多くの企業が苦戦しているのか

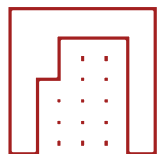
---

# 製薬会社のリーダー20名以上にカスタマーエンゲージメントにおける 変革についてインタビュー調査を実施

## インタビュー対象者の概要



20回強のインタビュー(各45分~60分)



製薬会社の上位20社のうち12社+小・中規模企業



プライマリケア領域から、がん、希少疾患まで幅広い治療領域



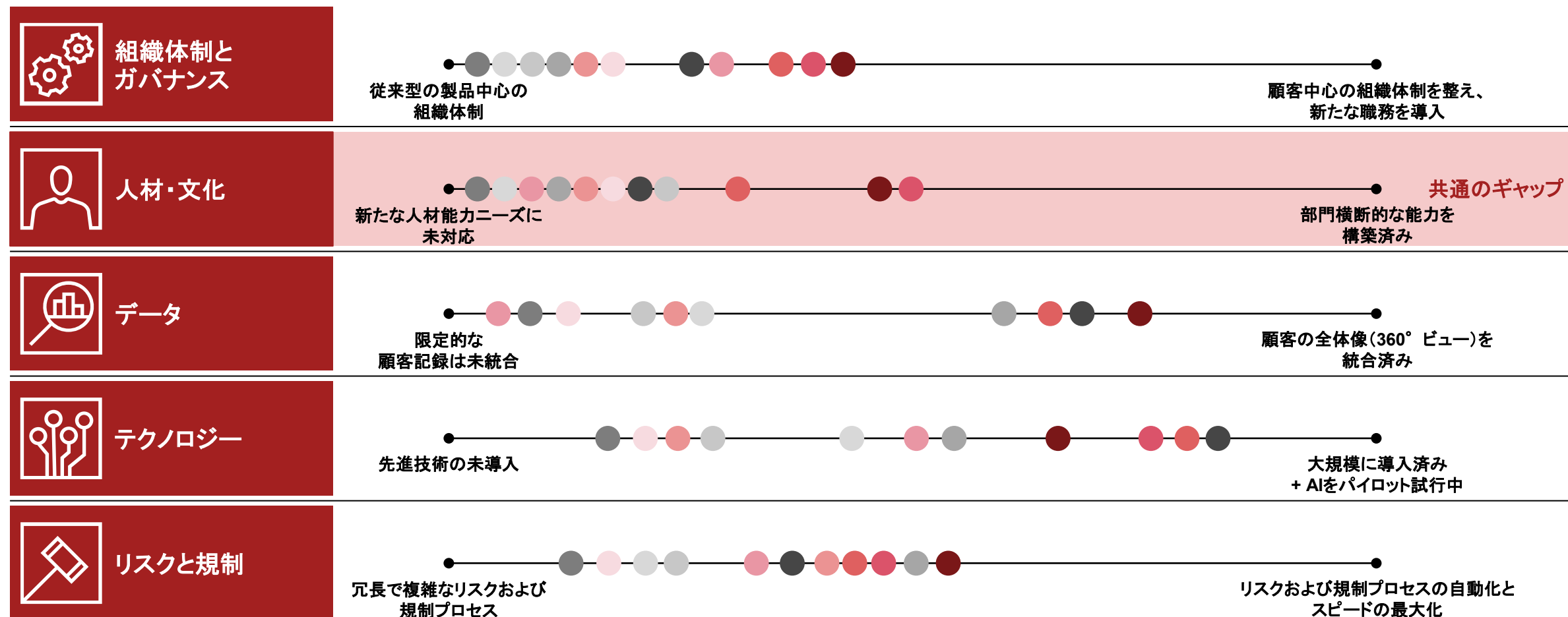
ドイツ、英国、日本の関連会社、欧州地域およびグローバル本社の責任者



経営上の役割はさまざまー戦略・事業部、カスタマーエクセレンス、トランスフォーメーション、コマースナル・エクセレンスなどのリーダー

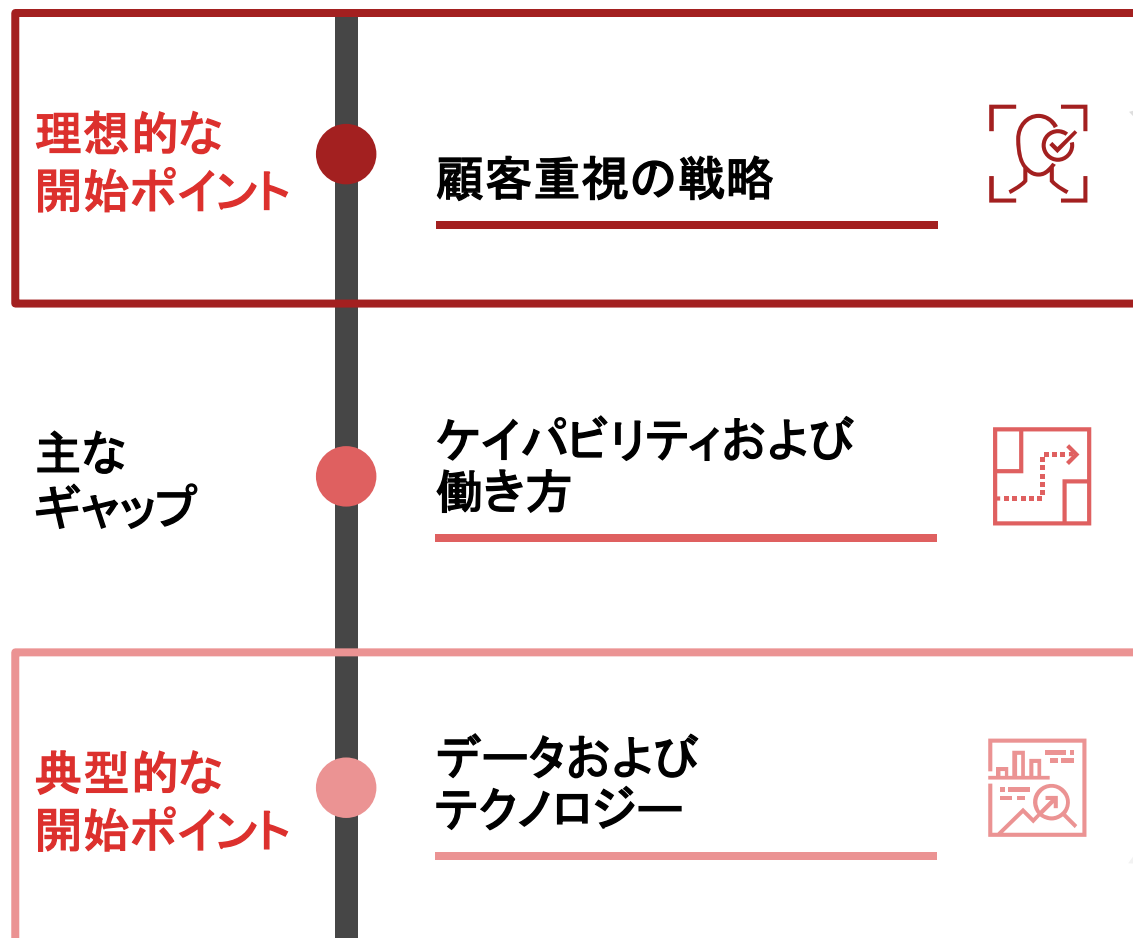
# テクノロジーの導入が最も進んでいる一方で、人材のケイパビリティは遅れている

カスタマーエンゲージメントおよびそれを可能にするケイパビリティにおける製薬会社の成熟度の評価



出所: Strategy&が実施した製薬企業へのインタビュー結果に基づき分析 (N=20)

# 企業は変化の原動力はテクノロジーではないこと、明確なビジョンなしに ケイパビリティ構築は完了できないことを認識



自社のカスタマーエンゲージメント・モデルがテクノロジーで制限されていた状況から、最大限の活用方法を知らないまま「先端に過ぎる」テクノロジーを持つ状況に転換した。組織変革、ビジョン、戦略とロードマップを考えるのはこれからだ。

中規模製薬企業 アフィリエイト・コマーシャル・エクセレンス・リード

あらゆるテクノロジーが手に入る。セールスの完全自動化、マーケティングオートメーション、セールスクラウド、ウェビナー用ツール、患者エンゲージメントアプリ、拡張現実カタログなど。スポーツカーの部品はすべて備えている。しかし最高速で走ってはいない。

中規模製薬企業 グローバル・カスタマー・エンゲージメント・リード

# 製薬会社は組織変革に関してまだ多くの疑問と不確実性を抱えている



変革を開始する方法は？



医師の注意を惹くには？



変革プロセスのスピードを  
上げるには？



データプライバシーへの  
対応方法は？



エンゲージメントチャネルの  
最適な統合方法は？



営業チームをどのように  
育成する？



国を超えてアプローチを  
導入するには？



# 3

将来の顧客エンゲージメント  
はどのような姿をしているか

---

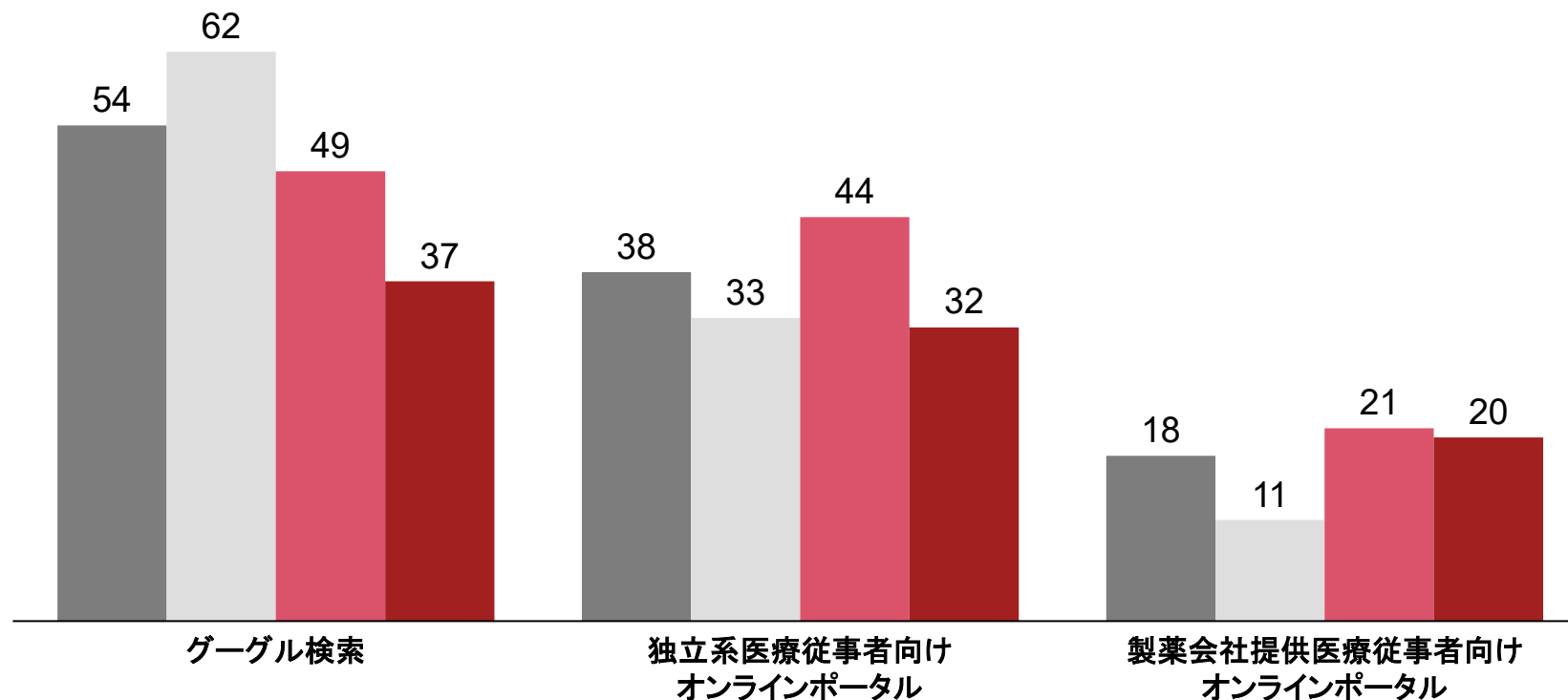
# 医師は医療情報を積極的にオンライン上で探しているが、製薬会社が提供するポータルへの信頼度はまだ低い



70%

の医師は治療製品に関する質問にオンライン検索や独立したオンラインポータルを利用している

## デジタルツールを頻繁に利用する医療従事者の割合(%)

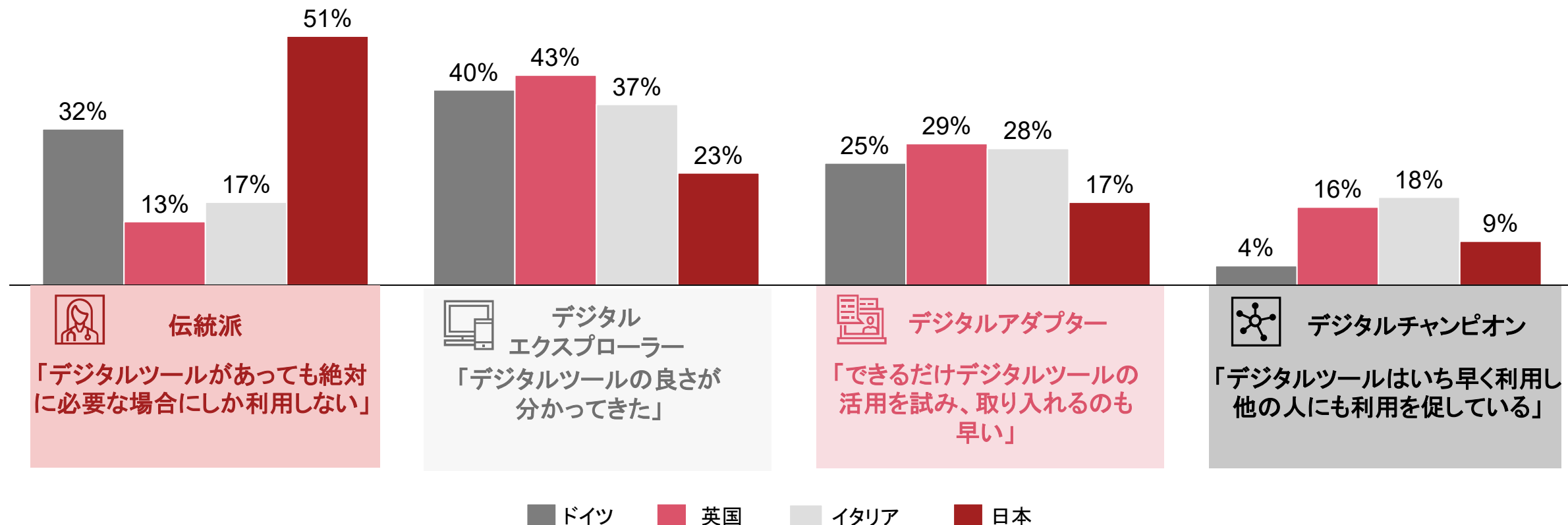


\*治療用製品に関する質問

■ ドイツ ■ 英国 ■ イタリア ■ 日本

出所: Strategy&によるドイツ、英国およびイタリアの医師の調査、2020年11月、調査はSERMOが実施した(n=306); 日本での調査は2020年12月に実施(n=222)

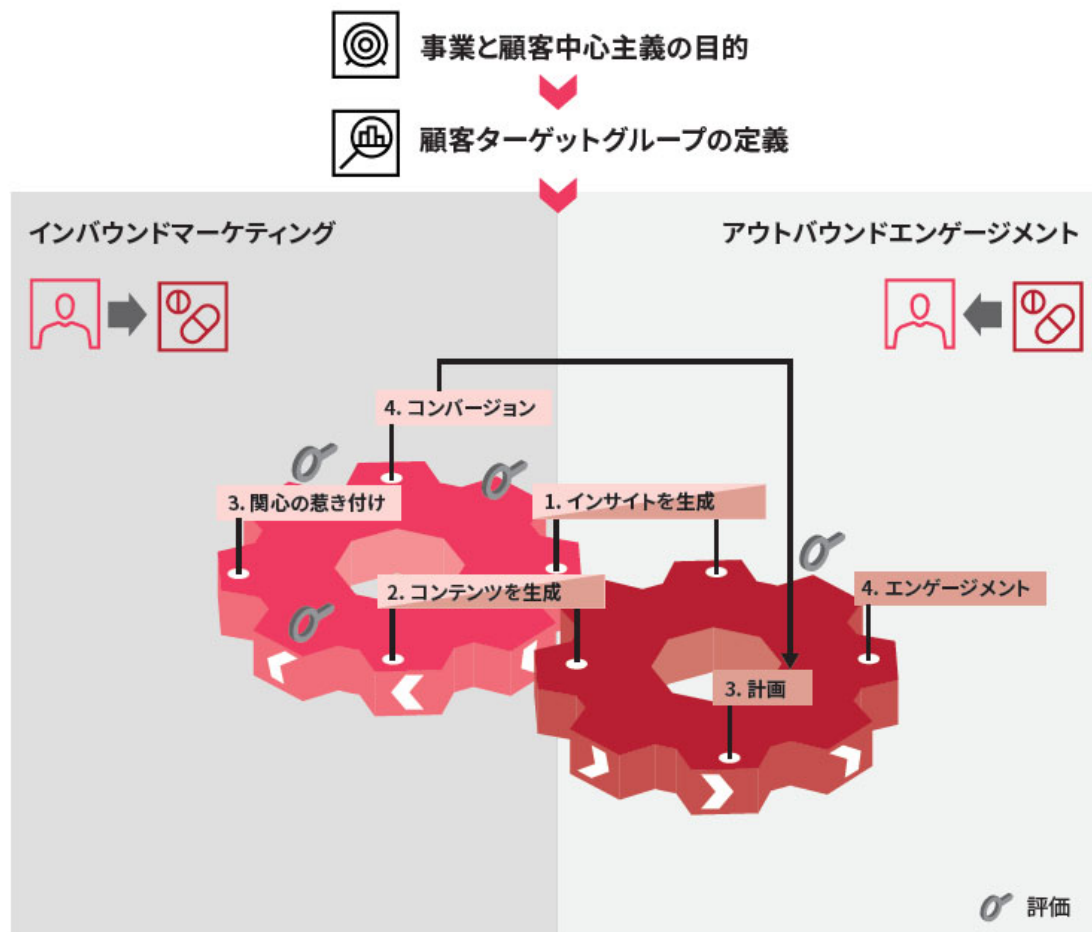
# 医師がどの程度デジタルツールに精通しているかは国内の医師間でも国によっても異なるが、多くは製薬業界とのやり取りは減ると予測



医療従事者の過半数(74%)は、デジタルの知識にかかわらず、今後の製薬会社とのやり取りは減ると考えている

出所: Strategy&によるドイツ、英国およびイタリアの医師の調査、2020年11月、調査はSERMOが実施した(n=306); 日本での調査は2020年12月に実施(n=222)

# 顧客、タイミング、コンテンツをそれぞれ適切に結びつけるには、インバウンドアプローチとアウトバウンドアプローチの組み合わせが不可欠



有意義かつ高品質でダイナミックなコンテンツと、適切なチャネル利用の最適化が、インバウンドおよびアウトバウンドの営業活動のどちらにとってもカギとなる

価値の高いエンゲージメント活動には、インバウンドチャネルを通じ有効化した顧客と、営業チームとの間のシームレスなつながり(ダイナミックターゲティングを含む)が不可欠

→ 医療従事者の同意管理をシームレスかつ頑健なプロセスで行うことの重要性はさらに増す

インバウンドおよびアウトバウンドチャネルを効果的に利用することでカスタマーエクスペリエンスの最適化が実現し、顧客がデータ共有に対してオープンになることで、さらにチャネル利用の最適化が進展

# 製薬業界におけるインバウンドマーケティングのアプローチはこれまで多くの課題が存在してきた

## インバウンドマーケティングにおける現在の課題

### リスク回避志向

医療従事者のデータプライバシーへの懸念、効果的なリスクおよび同意管理のプロセスやツールの欠如が、顧客をインバウンドマーケティング・アプローチの利用に転換が進まない原因となっている

### エンゲージメントをもたらすようなコンテンツの不足

デジタルマーケティング、またはエンゲージメントをもたらすような革新的で啓発的なコンテンツを生むケイパビリティの不足のため、客の関心と信頼が限定的なものとなっている

### 低い顧客転換率

アプローチの制約から顧客転換率が低く、投資収益率が低いかゼロにとどまるため、将来の予算も広範な展開もさらに制限される

### フィードバックのサイクルが限定的

革新的なアナリティクスを意味のある洞察を生み、将来の成長機会を特定することに十分に利用していない



# ヤンセンが開発したMedical Cloudプラットフォームは、啓発型コンテンツや3-D画像を提供して医師を支援

## ケーススタディ①

### ヤンセン – 自社プラットフォーム – 啓発型コンテンツ

#### 何で？

医師向けに提供する同社のグローバルなポータルサイト(ローカルドメインあり)。さまざまな治療領域に関する啓発型コンテンツ、同社が提供する全イベントへのクイックアクセス、個別コンタクト(各営業担当者など)の申込み窓口などが掲載されている

#### 新規性は？

ドイツでは、病気の3D画像を掲載したセクションがポータルサイトに追加され、これを利用して医師は、患者に対してさまざまな病状の説明をより簡潔に行えるようになった。**医師の日々のニーズに直接応える中立的かつ科学的コンテンツ**

#### 宣伝方法は？

YouTube広告を通じて新機能(3D画像)を積極的に紹介した結果、ドイツでは4カ月で再生回数が60万回を超えた。医師だけでなく一般の人々にも周知でき、より広い関心を集めることができる、法規制に遵守した革新的なアプローチ



# フィリップスはReactsを買収し、斬新な遠隔型の超音波診断装置と接続用プラットフォームを開発した

## ケーススタディ②

### フィリップス - プラットフォームパートナーシップ - 医療従事者コミュニティ

#### ポータブル超音波診断装置

2015年から2016年にかけて、フィリップスは、スマートデバイス(携帯型)超音波診断装置「Lumify」の発売を開始



#### デジタル・コミュニケーション・プラットフォーム

2014年にカナダのスタートアップ企業が、ヘルスケアを重点分野の1つとして、革新的なデジタル・コミュニケーション・プラットフォームを立ち上げた(現在、80カ国で利用可能)



### 世界初の統合型の遠隔超音波診断装置

#### 目的は？

2018年にフィリップスはReactsと提携し、「Lumify」製品群にテレビ会議機能を搭載した。「より良い患者ケアをコネクテッド(インターネットでつながること)で実現する」、というビジョンのもとで、看護師や医師を繋ぎ、超音波画像や難しい症例についての話し合いやリモートでの研修を推進することを目的とした

#### 成功要因は？

Reactsは非常にセキュアで、汎用性が高く、インタラクティブなプラットフォームとして、既に多くの国で利用されていた。「Lumify」の搭載によって、医師のネットワークに参加し、超音波画像、患者症例のディスカッションおよび研修活動を中心とした自社のコミュニティ構築が可能となった。2020年7月にフィリップスは、リモートコラボレーション製品の拡充を目指してReactsを買収した

# 革新的なプラットフォームに有意義なコンテンツがあれば強力なインバウンドマーケティングに活用可能。ただしやり方を間違えなければ！

## ケーススタディからの教訓

### 適切なチャネルの活用

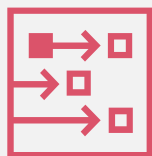
ターゲットグループに最も適合するよう  
なインバウンドチャネルへのリーチを高める

### パートナーシップの検討

顧客のニーズに最も適合するオプションの探索



**コンテンツが重要**  
革新的で、信頼性が高く、  
中立的で顧客にとって  
有意義なコンテンツ



リスクや規制への留意は  
計画に必須  
頑健なプロセスの構築に  
投資し、マスターデータ管理に  
リンクさせる



**基本の重要性**  
検索エンジンやランディング  
ページの最適化

# アウトバウンド・エンゲージメント・アプローチは、チャンネル間の連携と顧客ニーズの考慮の上で進化させる必要がある

## アウトバウンドエンゲージメントにおける現在の課題

### 長いマーケティングサイクル

マーケティングサイクルが6~12カ月あるために、最新の有意義なコンテンツによる顧客のつなぎ留めや顧客ニーズへの迅速な対応の可能性が制限されている

### 長い審査期間

外部コンテンツに対する内部の医学的・法的審査プロセスが長く、新たな知見の発信に向けたリードタイムがさらに長くなる

### チャンネル間の連携が限定的

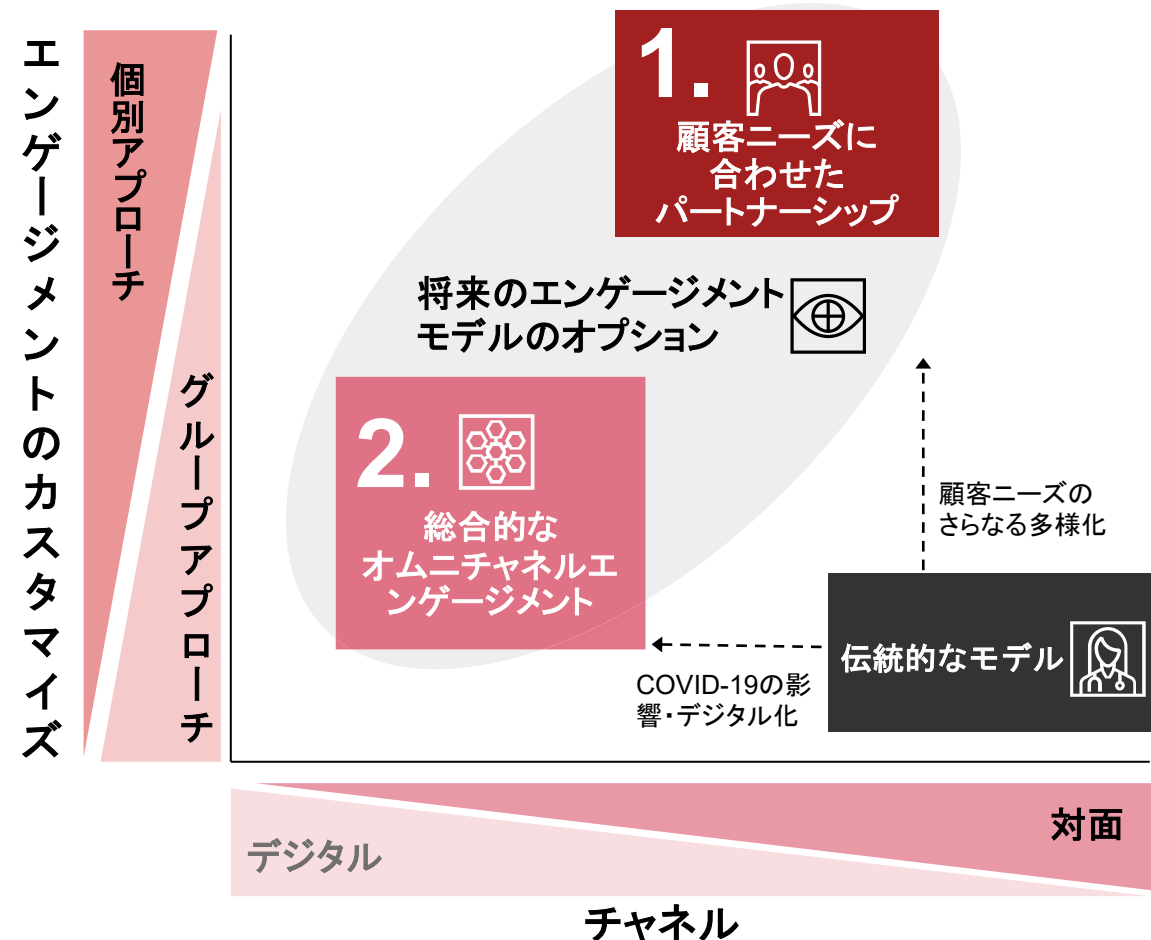
多くのエンゲージメントチャンネルの利用またはテストが進んでいるが、チャンネル間の調整およびエンゲージメント活動後の分析は限定的である

### 画一的なアプローチ

メッセージの主軸を医療従事者のパーセプション別セグメントに応じて変え始めた製薬会社は多いが、それぞれの医師のニーズに十分に対応できるようコンテンツをカスタマイズしている企業はほとんどない

# 従来のエンゲージメントモデルは既に進化が始まっている将来に向けて 2つの異なるエンゲージメントモデルが姿を現している

## カスタマーエンゲージメント・モデルの進化



## モデルの主な特徴

	1. 顧客ニーズに合わせたパートナーシップ	2. 総合的なオムニチャネルエンゲージメント
顧客ニーズ	信頼できるパートナーとの緊密な関係の下で、ヘルスケアの課題に最適な解を出す	利便性の高いチャンネルを通じたタイムリーかつ適切な啓発型コンテンツ
コンテンツ	個別性が高く、製品仕様への依存は比較的少なく、高度に医学的なもの	関心度が高く、モジュール化された最新のもの
チャンネル	対面で会う割合が高く、適宜デジタルチャンネルを利用	「1対多」チャンネルが普及が進み、対面でのやり取りの割合が減少
実施者	専門性の高い営業担当者、またはリレーションシップを担当するメディカル・サイエンス・リエゾン (MSL)	調整役としてのセントラルチーム。高度に自動化



# 成功の最大化には、商業的なオペレーティングモデルをそれぞれのコマース・オペレーティング・モデルに合わせる必要がある



総合的なオムニチャネルエンゲージメント



顧客のニーズに合わせたパートナーシップ

組織体制とガバナンス	顧客主導型の組織体制、医療実務の共有を確保する強力なガバナンス	
	国を越えたトピック主導のイノベーションハブ	
人材・文化	顧客中心のマインドセット、あらゆるレベルでのスキル向上、デジタルマーケティングケイパビリティ、「少数の法則 (The Critical Few)*1)」の行動へ	
	機能横断的な高い技術力と分析力	共創の思考、顧客から聴き出すスキル、学習し試行する文化
データ	データのグローバルからローカルまでの集約と統一、マスターデータ管理(MDM)、顧客の全体像(360°ビュー)	
テクノロジー	グローバルな技術バックボーンと地域に合わせた調整、CRMの高度化とマーケティングオートメーション	
	コンテンツの自動生成とターゲティング	テクノロジーに強いことによるソリューションの共創
リスクと規制	コンテンツ審査の迅速化・自動化、MDMIに連動した頑健な同意管理、コンプライアンス監視の強化・自動化	
	コンプライアンスに係るユーザーエクスペリエンス(UX) (契約プロセスなど)	
業績管理	チームの業績インセンティブ、ケイパビリティ関連の測定基準	
	インセンティブはセールスリアライゼーション(営業実現)を重視 売上、処方箋、市場シェアなど	インセンティブはセールスイネーブルメント(営業強化)を重視 CX、患者アウトカムなど

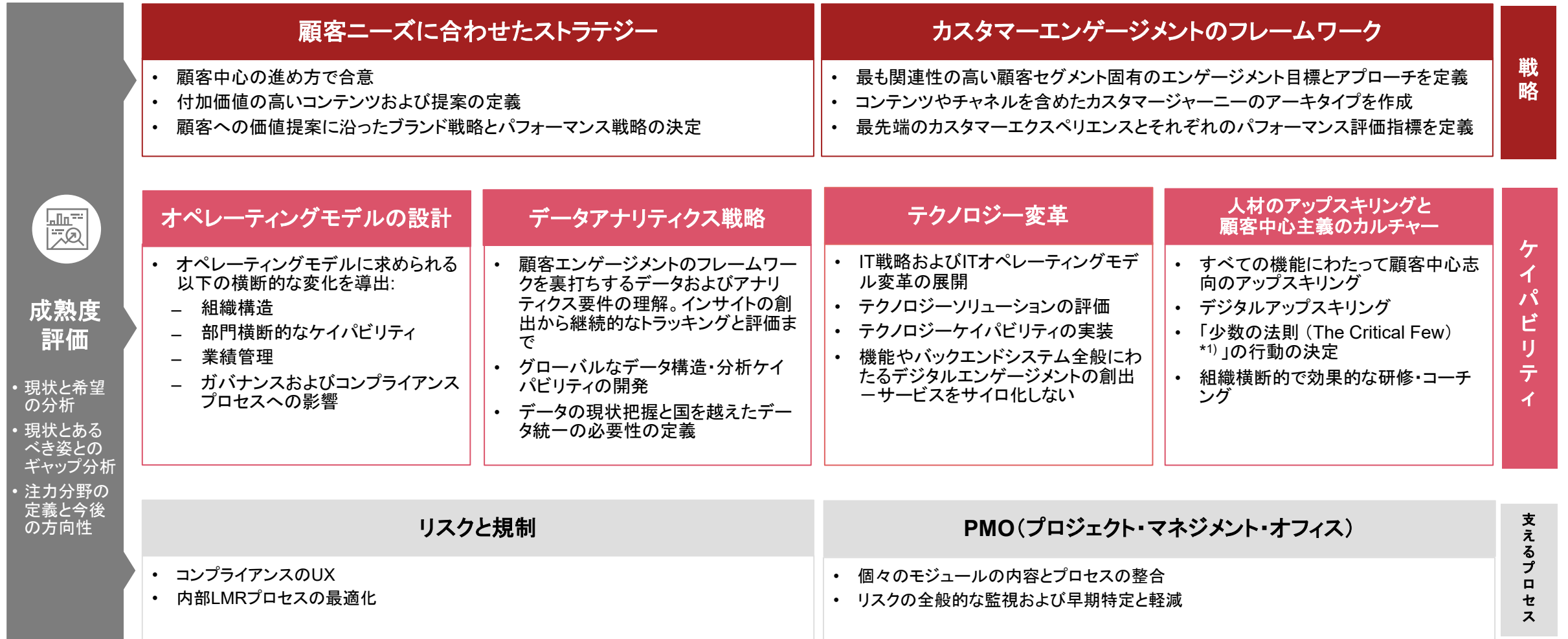
1) The Critical Fewはカツェンバック・センターが開発した、企業文化における最も重要な四つの要素「形質」「行動」「真の非公式リーダー」「文化の測定」を特定して活用する方法。ジョン・カツェンバック他, 2019. 『最高の企業文化を育む「少数」の法則』日経BP

# 4

## 提案

---

# カスタマーエンゲージメントの変革における包括的な視点とモジュラーアプローチによる提案



1) The Critical Few<sup>\*</sup>はカツエンバック・センターが開発した、企業文化における最も重要な四つの要素「形質」「行動」「真の非公式リーダー」「文化の測定」を特定して活用する方法。ジョン・カツエンバック他, 2019.『最高の企業文化を育む「少数」の法則』日経BP

# 筆者紹介



**Christian Wilkens**  
PwC Strategy& Partner (DE)  
Christian.Wilkens@pwc.com



**Ralf Schönfeld**  
PwC Strategy& Director (DE)  
Ralf.Schoenfeld@pwc.com



**Dr. Thomas Solbach**  
PwC Strategy& Partner (DE)  
Thomas.Solbach@pwc.com



**Iryna Stadnyk**  
PwC Strategy& Manager (DE)  
Iryna.Stadnyk@pwc.com



**Clemens Freytag**  
PwC Strategy& Director (CH)  
Clemens.Freytag@pwc.ch



**馬場 大輔 (ばば・だいすけ)** daisuke.baba@pwc.com

PwCコンサルティング、Strategy&のパートナー。約20年にわたり、ヘルスケア業界を中心に、マーケティング・営業戦略、組織設計、上市製品戦略、アナリティクス、オペレーション、成長戦略などの案件を手掛けてきた。その他消費財、通信、業務改革、コスト削減、M&A/PMIなどの多数の案件経験を有する。

原文 : "Rise of the customer experience, Customer-led Transformation in pharma"

# 監訳者紹介

**堤 裕次郎 (つつみ・ゆうじろう)** yujiro.tsutsumi@pwc.com

PwCコンサルティング、Strategy&のパートナー。約20年にわたり、ヘルスケア業界を中心に、営業・マーケティング戦略、R&D戦略およびオペレーション、新規ビジネスモデル構築、合併・統合など多岐にわたる案件を手掛けてきた。PwCコンサルティング合同会社のヘルスケア分野のリーダーを務める。

**石毛 清貴 (いしげ・きよたか)** kiyotake.ishige@pwc.com

PwCコンサルティング、Strategy&のパートナー。13年にわたり、ヘルスケア業界を中心に、バリューチェーン全体にわたる幅広いプロジェクト経験を有する。特に、医薬品業界の全社戦略、組織・オペレーション改革、新規事業戦略、開発、営業・マーケティング戦略などのプロジェクト経験が豊富。

**宮本 幸司 (みやもと・こうじ)** koji.miyamoto@pwc.com

PwCコンサルティング、Strategy&のマネージャー。約7年にわたり、ヘルスケア業界を中心にマーケティング・営業戦略、組織設計、上市戦略などのプロジェクト経験を有する。その他、金融機関やプライベート・エクイティ・ファンドを中心に中期経営計画策定、組織改革、M&A/PMIなどの案件に関与。

## 問い合わせ先

PwCコンサルティング合同会社 ストラテジーコンサルティング (Strategy&)

✉ [jp\\_cons\\_sstrategy-info-mbx@pwc.com](mailto:jp_cons_sstrategy-info-mbx@pwc.com) TEL 03-6257-0700



**strategyand.pwc.com**

© 2021 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see [pwc.com/structure](https://www.pwc.com/structure) for further details.

**Disclaimer:** This content is general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.