

**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



## 著者紹介

### Dr. Thomas Solbach

PwC Strategy&のパートナーで、フランクフルトを拠点とする。ヘルスケアおよびライフサイエンス業界の欧州・中東・アフリカ地域のリーダーを務め、グローバル企業に助言を行う。バイオフーマ、診断、デジタルヘルスソリューションのプロバイダーに対する支援などを専門とする。また、戦略、ケイパビリティおよび革新的なオペレーティングモデルの開発、特に、精密医療とデータ駆動型 (data-enabled) のヘルスエコシステムの開発を担当している。

### Christian Wilkens

PwC Strategy&のパートナーで、フランクフルトを拠点とする。ヘルスケアおよびライフサイエンス業界のグローバル企業に助言を行う。製薬企業の戦略、ケイパビリティおよびオペレーティングモデルの開発の支援などを専門として、グローバル製品の上市に関する課題解決などを担当している。

### Holger Schmidt

PwC Strategy&のパートナーで、ベルリンを拠点とする。ヘルスケア業界の経営層に助言を行う。また、ヘルスケア分野のグローバルの実行メンバーとして、製薬、バイオテクノロジー、メドテック関連企業やプロバイダーの研究開発と上市製品戦略を担当している。

**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。

### Ralf Schönfeld

PwC Strategy&のディレクターで、ハンブルグを拠点とする。ヘルスケアおよびライフサイエンス業界のグローバル企業に助言を行う。製薬・医療機器企業のGo-to-Market戦略、コマース・エクセレンス、リストラクチャリング・プログラム支援などを専門とする。

### Dr. Clemens Freytag

PwC Strategy&のディレクターで、スイスを拠点とする。ヘルスケアおよびライフサイエンス業界のグローバル企業に助言を行う。バイオフーマおよび医療機器企業における製品化戦略の開発や組織変革の支援などを担当している。

### Iryna Stadnyk

PwC Strategy&のマネージャーで、ミュンヘンを拠点とする。製品戦略、Go-to-Market戦略およびローンチエクセレンスを専門として、グローバルおよびローカル双方の製薬およびライフサイエンス企業に助言を行う。また、ヘルスケアエコシステムとヘルスケア業界のさまざまなプレーヤーの革新的なパートナーシップ構築などを担当している。

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&)

〒100-0004

東京都千代田区大手町1丁目2-1 Otemachi Oneタワー

代表Tel:03-6257-0700 Fax:03-6257-0701

jp\_cons\_strategy-info-mbx@pwc.com

<http://www.strategyand.pwc.com/jp>

## 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)** kiyotaka.ishige@pwc.com

PwCコンサルティング、Strategy&のパートナー。約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。

Gbenga Olatunji、Grace Iwanovski、Makana Krulce諸氏の貴重な貢献に感謝致します。加えて、本調査に対し、医療従事者と製薬業界のリーダーの皆様には深い洞察をご提供頂き、感謝申し上げます。

## エグゼクティブサマリー

製薬業界では以前より、製品ベースの営業から、より顧客中心で価値ベースのエンゲージメントに移行する必要性が認識されていた。新型コロナウイルス感染症(COVID-19)のパンデミックによって、この変革を実現する緊急性が浮かび上がっている。ヘルスケア業界におけるこうしたトレンドの変化は、顧客ニーズのさらなる多様化をもたらしている。そのため、アプローチを刷新すること、すなわち、顧客ニーズに合わせたアプローチ、かつ顧客体験(カスタマーエクスペリエンス: CX)にフォーカスすることによるマーケティングおよび部門横断的なカスタマーエンゲージメントの変革が求められている。

他の業界ではカスタマーエクスペリエンス(CX)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、この考え方は比較的新しいものであり、ヘルスケア業界ではまだあまり認知されていない。この状況を早急に変えなければならない。製薬業界における従来の純粋な「シェア・オブ・ボイス」主導の販促モデルの持続可能性はますます低下しており、中期的にリーダーポジションを確保することができるのは、カスタマーエクスペリエンスを中心に据えて変革に取り組む企業であると言える。

多くの企業はテクノロジーの導入などカスタマーエンゲージメントの変革にすでに着手しているものの、その取り組みにはさまざまな課題がある。パンデミックが従来のカスタマー・エンゲージメント・モデルに対して圧力を強める中、製薬企業は、新たなカ

スタマーエクスペリエンスを提供するための全体ビジョン、戦略、そして何よりも重要なコンテンツを欠いていることに気づき始めている。また、人材のケイパビリティやマインドセット、リスク管理や規制管理、そしてチェンジマネジメントのプロセスにも新たなニーズがあることを認識している。

本レポートでStrategy&が製薬業界のリーダー(製薬企業の上位20社のうち12社、および中小規模の企業)に行ったインタビューを通して、同業界でまさに変化が始まり、カスタマー・エンゲージメント・モデルを再定義する必要性が高まっていることが明らかになった。

ドイツ、英国、イタリア、日本の医師500人以上を対象とした本調査により、以下のことが特定された。



対面によるエンゲージメントは減少する一方で、その戦略的な役割はより高まる。医師の4分の3は製薬業界とのやり取りは減ると予測しており、対面の価値があるのは、現在の半分程度であると考えている。



デジタルチャネルを用いたエンゲージメントは拡大しており、これまでデジタルチャネルの活用を「最後の手段」としていた「伝統派」の間にも広がりつつある。患者からの相談は、最大50%が今後もバーチャルで対応されると予想され、すでに半数以上の医師が医薬品・疾患・治療方法に関する疑問を日常的にGoogleなどの検索エンジンで調べている。



製薬企業が支援する既存のポータルやフォーラムの利用率は低く、ソートリーダーシップや付加価値のあるリソース(特定の製品情報に限定されないコンテンツ)をより多く提供する機会があると示唆している。

将来のカスタマーエンゲージメントは、以下の2点を統合的に組み合わせたものになると想定される。

- 1.** 効果的なインバウンドマーケティング：極めて有意義かつ啓発的で革新的なコンテンツを、信頼性の高いプラットフォームで提供されることによる。
- 2.** 顧客グループや製品に合わせた適切な「アウトバウンド」エンゲージメントモデル：オムニチャネル編成によるコミュニケーション（一部は自動化）から、信頼に基づくパートナーシップまで、バーチャルと対面のコミュニケーションチャネルのいずれについても、さまざまなインタラクション形式として活用。地域における同業者とのピア・ツー・ピアミーティング、問題解決ワークショップ、スピーカーイベントなどが含まれる。

グローバル企業においては、それぞれの地域においてふさわしいモデルが最適な形で導入されるように、基本的なケイパビリティの開発を進めなければならない。適切な組織体制の構築、スキル向上、社内文化の醸成、データの統一とテクノロジーの導入から始め、必要な業績管理とリスクおよび規制プロセスの最適化によってこれを管理する必要がある。

Strategy&は本レポートにおいてまず、カスタマーエンゲージメントの現状を掘り下げ、将来のカスタマーエンゲージメントの姿を探る。そして、製薬会社が組織全体で顧客主導の変革を進める方法について考察する。また、製薬業界の主要な顧客セグメントの一つである医療従事者についてだけでなく、他の顧客グループについても論じていく。



# 第1章

## カスタマーエクスペリエンスの台頭

製薬業界において顧客中心主義は決して新しいコンセプトではないが、同業界の企業がカスタマーエンゲージメントに新しいアプローチをどのように採用するか、また、このビジョンの実現にはどこから着手すべきかを認識するのに長い時間を要した。これは一部には、業界の抱える複雑な供給モデルと規制環境の結果とも言える。D2C市場では、顧客が何者で何を必要としているかを確定するのは比較的容易だが、ライフサイエンスでは様相は複雑であり、アプローチとコンテンツをマッピングし、整合させるのはより困難なものになっている。

本レポートでは人の健康をめぐり、製薬会社の顧客を主に3つのグループに区分する。製薬業界におけるイノベーションの加速を求めているのは主に患者・消費者で、企業は通常、規制上の制約のために、この顧客グループに積極的に関与する機会を持っていない。その代わり、かかりつけ医、専門医、薬剤師および看護師など、患者と向き合う顧客に対しては影響を与える機会が比較的大きい。

ヘルスケアおよびライフサイエンスのエコシステムにおける他のステークホルダーとしては、規制当局、政策立案者、保険支払者および学術・科学団体などが挙げられる。彼らの個々の患者への影響は限定的だが、その目的は患者のニーズと広義で一致しているため（例：新しい治療法の推進と承認を促進すること、患者の安全を確保するための高い基準を設定することなど）、製薬会社は強力な関係を維持することが重要である。

いずれの顧客グループでも、ヘルスケアにおける

トレンドの進化に合わせてニーズが変化している。Strategy&が「Future of Health (ヘルスケアの未来)」と題してグローバルの製薬業界トップ企業の経営者を対象とした調査によると、経営者の96%が、「ヘルスケアがますます患者主体（個人が自身の健康を自身で管理ようになる）で予防的となり、パーソナライズ化され、人とデジタルのハイブリッド方式で管理されて日常生活に組み込まれる方向に向かっている。こうした未来は新しい組織、規制、そしてビジネスモデルによって実現する」と回答している\*1。

こうした変化はすでに始まっており、製薬会社は既存顧客のニーズだけではなく、次に挙げるような将来のニーズも予測して今から取り組む必要がある。

- 患者は自身の健康に関するリテラシーを向上させ、健康管理と病気の予防および管理に、より責任を持つようになる
- 医療従事者は、複雑なデータと予測モデルを理解し信頼すること、また、患者に対してより複雑な治療アプローチを説明する能力が求められる
- 病院は、高度に専門化された治療を提供するためのインフラを確保し、総合的なケアを可能にすることが求められる
- 保険支払者は、患者のアウトカムを最適化する負担モデルと、予防と治療への資金の振り分けに新たなバランスを求め
- デジタルヘルス関連のスタートアップなど固有のニーズを有する新たな顧客や事業パートナーも登場する

\*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?」

これまで製薬会社は、他の多くの業界に比べてカスタマー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。業界横断的には、カスタマーエクスペリエンスの実現を進めるトップ企業の成長率は、遅れを取っている企業の4倍である\*2。顧客重視のCEOを置く企業のほぼ3分の2が自社の事業収益性が上がっている、という結果が出ていたにもかかわらずである\*3。

製薬会社がより高い価値を示し、顧客中心であるためには、「顧客」を自社製品の購入者や処方者としてではなく、すべての企業活動に関して中心に据えて考慮すべき存在であり、原動力である、と捉えなければならない。より広範に、事業戦略やバリュープロポジションから、参考資料として提供するコンテンツやサポートサービス、従業員のインセンティブに至るまでのすべてである。すなわち、顧客による目的の達成を支援することが、企業自体の目的を達成するための道に繋がると考えられる。

**顧客が異なれば、理想的なカスタマーエクスペリエンスの意味は異なるだろう。たとえば、一部のかか**

**りつけ医にとってのカスタマーエクスペリエンスは、ジェネリック薬品の広告メールで受信ボックスを溢れさせることなく、有意義な情報を端的かつタイムリーに受け取ることを意味するかもしれない。別のかかりつけ医にとっては、日々の仕事や苦勞を理解する製薬会社の営業担当者と対面で有益な会話を折々に行うことを意味するかもしれない。一部の専門家にとっては、自らの実務やコミュニティ、患者らの問題解決に役立つような協力を得られることが素晴らしいカスタマーエクスペリエンスとなるだろう。同様に、保険支払者にとっては、最適なコストによる人々の健康状態の改善などの共通目的に対して、生産的な協力関係が構築され、その取り組みが後押しされることが良いカスタマーエクスペリエンスに含まれるかもしれない。**

製薬企業が取り組むべき課題は、何がカスタマーエクスペリエンスの差別化を生み出すのかを考察して理解し、それをより最適な形で実現できるように社内のチームおよび活動を組織化することである。

\*2 : Forrester, 2019. "Forrester's Top Customer Experience Research Findings Of 2018"

\*3 : The Economist Intelligence Unit, 2015. "The value of experience: How the C-suite values customer experience in the digital age"



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**

## COVID-19がデジタル化を後押し

COVID-19のパンデミック初期の2020年6月に、Strategy&が医療従事者向けに実施した調査では、COVID-19が従来の対面診察以外のチャンネルによって医師の患者との関わり方を変え、製薬会社が自社のカスタマー・エンゲージメント・モデルを再考する必要性が加速していることが明らかになった。

2020年後半に英国、イタリア、ドイツ、そして日本の500人以上の医師を対象に実施したグローバル調査\*4において医療従事者は一貫して、COVID-19

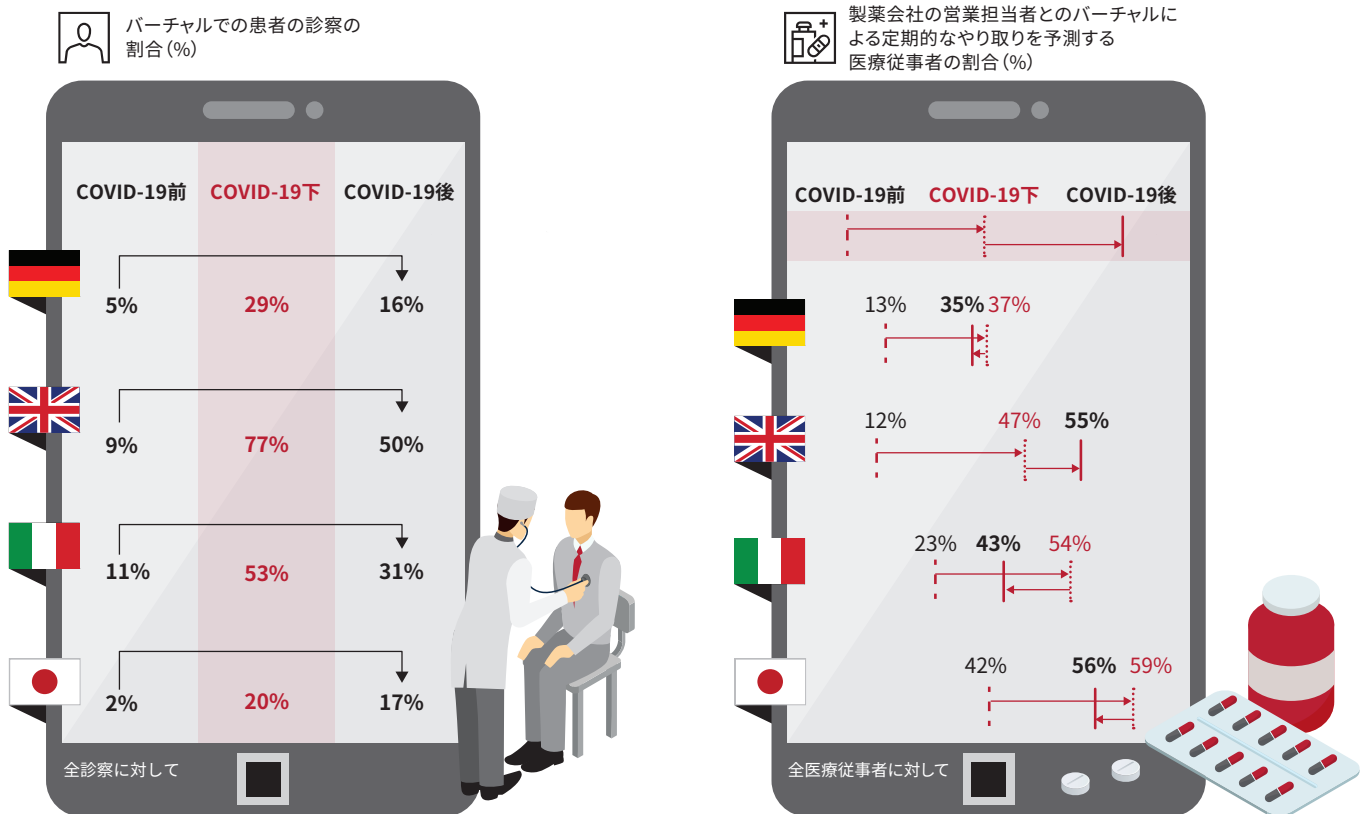
前と比較してバーチャルでの診察は少なくとも3倍になり、中でも英国は最も移行が顕著であると予測している(図表1参照)。

また、これらの国の医師らは、営業担当者の対面訪問はパンデミック前のレベルに戻ることはないと考えており、定期的なコンタクトは今後もバーチャルであると予想している。ここでも英国は定期的な対面訪問の減少傾向がより顕著であり、COVID-19以降、デジタル利用のカスタマーエンゲージメントがさらに増えるとされている。

\*4：Strategy&のドイツ、英国およびイタリアにおける医師調査（2020年11月実施、n=310）。日本での調査は2020年12月に実施（n=222）

図表1  
医療従事者、患者および製薬会社の営業担当者とのバーチャルコミュニケーション

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



出所：Strategy&のドイツ、英国およびイタリアにおける医師調査（2020年11月実施、n=310）。日本での調査は2020年12月に実施（n=222）



しかしこれは、対面の機会が将来的になくなることを意味するのではない。むしろ、患者と接する医療従事者も医師と接する製薬会社の営業担当者も、対面がいつ必要であるかを見極めなければならないことを意味する。医師は、患者に直接面会して診断することは、その後の相談などの効果を上げるために重要であると認識している。従って、製薬側も同様に、医師との対面での対話は、その後のオンラインでのやり取りを有意義にするために極めて重要な「ドアオープナー」であると考えべきであろう。

実際、テクノロジーを活用してやり取りの機会が増えたとしても、複雑な用件の場合など、人と人の関わり（もしくは最低でもそうした関わりに戻る選択肢があること）が持つ役割は、どの産業においても依然として重要であることが研究結果で示されている。平均して、顧客の75%は、テクノロジーが向上してもなお、直接対面することを望むだろうとしている\*5。国によって違いはあるものの（例えば

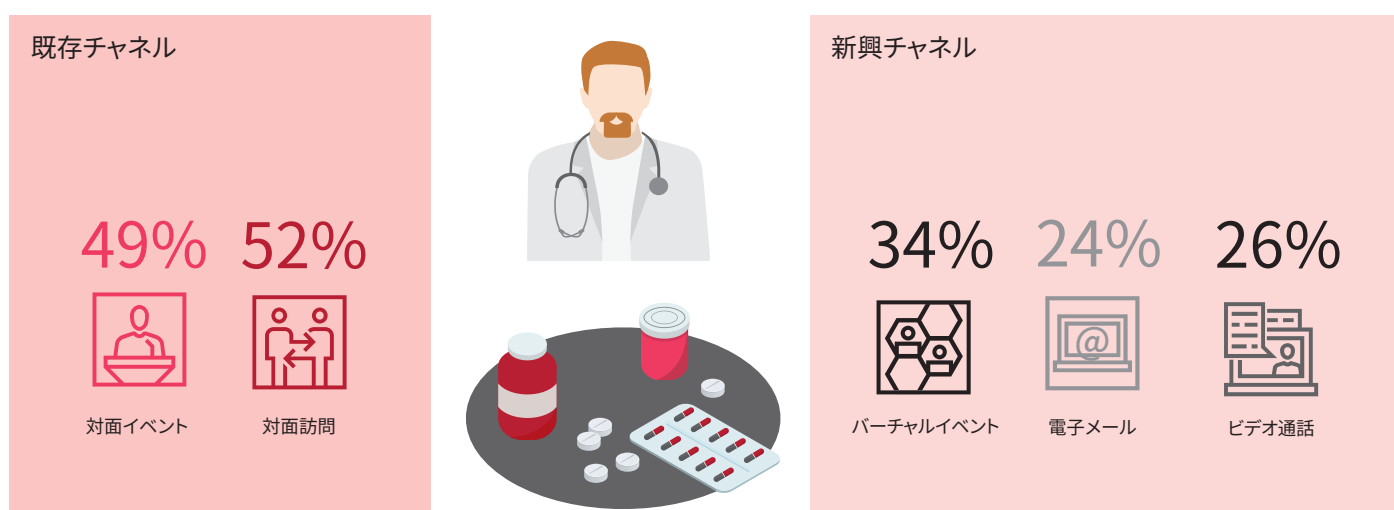
ドイツの医療従事者は人と接することをより高く評価するが、日本の医療従事者の評価はやや不明確である）、この傾向はほぼ普遍的と言える。

製薬会社の担当者と接する医師の場合、1対1であれイベントのような場であれ、営業との対面でのやり取りは、依然としてバーチャル上よりもより価値が高いものとされている（図表2参照）。対面時間を持つことで生じるいかなる制約を考えてもなお、対面が選好されることは、現在のバーチャルなチャネルを利用したカスタマーエクスペリエンスと、あるべきエクスペリエンスとの間にギャップがあることを示している。このことは、製薬会社がバーチャルなやり取りの質と価値を高める余地があることを示唆している。また、対面時間を持つことが歴史的にも深く根付いていることを考慮すると、頻度を最適化して、顧客に最大限の価値をもたらすようなやり取りのみに注力する機会でもあるだろう。

\*5：出所：PwC, 2017/18. "Future of Customer Experience Survey" (12カ国を対象に調査を実施)

図表2  
医療従事者による製薬会社とのやり取りの価値の認知

医師が「価値がある」と考える製薬会社とのやり取りの割合 (%)



出所：Strategy&のドイツ、英国およびイタリアにおける医師調査（2020年11月実施、n=310）。日本での調査は2020年12月に実施（n=222）。

## 販売促進活動の頻度はパンデミックと長期的なトレンドから変化を迫られている

COVID-19のパンデミックにより、訪問が制限されたために製薬会社の販売促進活動の頻度は全体的に大幅に減少したが、多くの製薬会社では主力商品の売上は減少しなかった（治療開始の遅れなど他の要因の影響を受けたものを除く）。こうした

結果をもとに、訪問営業を高頻度で行う必要性や持続可能性が再考され、内容や質が改めて見直されている。

足元にはより広範な変化も押し寄せてきているため、製薬会社は今後数年間で、利用できるエンゲージメントチャンネルをより戦略的に活用する必要性に迫られるだろう。この変化はプライマリケアとスペシャリティケアの双方におよぶため、現在の販売促進活動の頻度に関する課題をより複雑にするであろう。



**プライマリケア**では、今後数年間で市場の大きなブロックバスターが次々に特許切れとなる。そのため、医療ニーズの多くはジェネリック薬品や、先発のバイオ医薬品の特許が切れた後に発売されるバイオシミラーで対応される。そのため、プライマリケアの提供者にとっては個々の処方潜在的価値が押し下げられることになるだろう。多くの国でプライマリケア医は、予算に関する圧力やより厳しくなる処方のパラメータに直面することになる。その結果、製薬会社の営業担当者は高価格品の収益向上に十分なインパクトを出すことが難しくなるだろう。

営業担当者のプライマリケア医への訪問が公式・非公式に制限され、直前のキャンセルが増えるにつれ、彼らの1日あたりの対面訪問による生産性は低下を続け、訪問1回あたりのコストは膨らむだろう。

このチャンネルの活用がますます困難となり、コストが増加すると、製薬会社は成果を出すために、より効果的な方法を見出し、開発していく必要があるだろう。



**スペシャリティケア**では、今後5年間で、高度に専門化された治療法が数多く導入されると見られている。これには50近い幹細胞治療や遺伝子治療の導入<sup>\*6</sup>が含まれ、医療従事者と科学的議論を深めるとともに、治療適用への支援（研修、認証や患者ケア支援ツールの提供など）を広げていくことが求められるだろう。

さらに、診療科横断的なバーチャルがん治療検討会など異なる専門家間の協力関係が増えるにつれ、個々の医療従事者が治療決定に及ぼす影響力は低下するため、製薬会社はより包括的にエコシステムの利害関係者と関わらなければならないだろう。

長くても5年以内には（国によっては、さらに加速度的に）、単に「シェア・オブ・ボイス」を増やすような営業活動は、コマース組織の成功を決定づけなくなると予測される。その代わりに、製薬会社は、より効率的で科学的、また包括的で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だろう。これには、効果的かつ革新的なインバウンド・マーケティング・アプローチの実施（顧客自身が情報を求めてきた際に、必要で有意義なコンテンツで顧客を惹きつけ、「そこに行けば分かる」ソースとしてのプラットフォームを確立すること）が含まれる。また、製薬会社側の顧客への積極的な関与の方法（「アウトバウンド」の関与）を最適化させることも意味する。すなわち、複数チャンネルを組み合わせること、コンテンツを顧客の関心に合わせることで、顧客の課題とニーズに一層の注力を行うことである。

<sup>\*6</sup> : Value in Health, 2019. "Estimating the Clinical Pipeline of Cell and Gene Therapies and Their Potential Economic Impact on the US Healthcare System"

## 第2章

### 製薬企業はどのようにカスタマーエンゲージメントを変革しているのか、なぜ多くの企業が苦戦しているのか

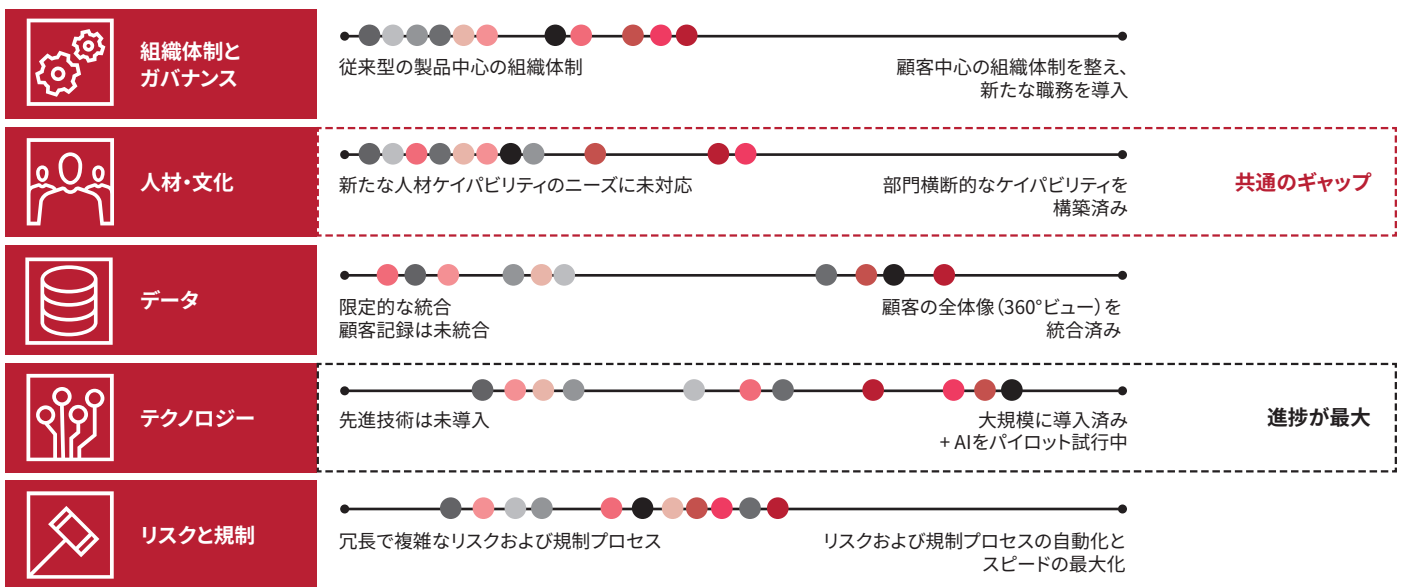
製薬会社が現時点で、カスタマーエクスペリエンスの向上や先進的なカスタマー・エンゲージメント・モデルへの移行に向けた行程のどこに位置するかをより理解するために、ドイツ、英国および日本を主

な拠点とする製薬企業のリーダーに詳細なインタビューを実施した\*7。

その領域は、プライマリケアから、がん、希少疾患まで、幅広い治療領域をカバーしている。

インタビューの対象者は全員、何らかの形でカスタマーエンゲージメントの変革に着手済みであると回答したが、その大半がさまざまな課題に直面している(図表3参照)。

図表3  
カスタマーエンゲージメントのケイパビリティ変革における製薬会社の成熟度評価



○ の色の違いは評価した各企業を示す

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)

\*7：製薬会社の上位20社のうちの12社と、中小規模の企業におけるカスタマーエンゲージメントの責任者である経営層(大半は複数国、またはグローバルのリーダー)に実施。

多くの企業ではテクノロジーの導入が業界内で最も進んでおり、データの統合もある程度進んでいる。企業は、顧客をより細かい粒度で細分化して理解し、顧客情報をより活用しなければならないことを認識している。また、先進的なカスタマー・リレーションシップ・マネジメント (CRM) システムやマーケティング

オートメーションのソリューションや、AI技術にも一定程度の投資も行っている。だが多くの場合、新しいケイパビリティを活用する方法が明確でないまま投資が進められていて、顧客重視の戦略立案や、オペレーティングモデルに必要な変更の考案や導入などは行われていない。



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、そして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

データに関して、企業はその品質や網羅性が一貫していない、または、国やシステムのサイロを越えて有効に組み合わせられないという問題を抱えている。その結果、これらのデータは、顧客にエンゲージメント体験を提供することを可能にするための深い洞察となったり、顧客毎に有意義なメッセージをタイムリーにターゲティングして送るためのサポートにはなっていない。

そして企業は、テクノロジーとデータの取り込みに注力していたため、変革における他の重要な側面に十分な注意を払わずにきた。顧客中心主義の推進と新しいエンゲージメントモデルの支えとして重

要であるその側面は、組織体制やガバナンスであり、さらに重要なのは、人材、スキル、そして組織文化に関する規定である。

特に、いずれのインタビューでも挙げたのが、新しいカスタマー・エンゲージメント・モデルを実行するスキルセットが組織に不足していることであった。このスキルギャップは営業チームのみならず、マーケティングやアナリティクスチームのケイパビリティでも、また一部では経営幹部においても見られた。



あらゆるテクノロジーが手に入る。セールスの完全オートメーション、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

また、プロセスの制約と知見の欠如が、エンゲージメントの改善に向けた実務上の障壁となっている。

そしてさらに、Strategy&は、**インバウンドマーケティング**の効果を妨げる共通要因として以下を特定した。

- **ケイパビリティ**の不足、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み出すような能力が十分でないため、製薬会社が支援するプラットフォームに対する顧客の関心と信頼が限定的である
- **リスク管理および同意管理のプロセスおよびツール**の機能が不足しており、また自動化も十分に進んでいないため、顧客はデータプライバシーに関して懸念があり、最新のアプローチの利用が限定的となっている
- 従来のアプローチから最新のものへの**転換率**が低いため、投資収益率はマイナスの影響を受け、今後の予算および範囲の拡大も制限される
- **エンゲージメントに対する価値**についての知見やフィードバックが限定的である

**アウトバウンドエンゲージメント**における課題も

以下のように明らかとなっている。

- 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カ月であるため、最新の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
- **チャネル間の連携**が限定的：多くのエンゲージメントチャネルの利用またはテストが進んでいるが、チャ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

企業が変革の取り組みから最大限の成果を得るには、データやテクノロジーの観点だけでなく、人材の能力、プロセスや組織体制なども含め、より包括的に変化を起こすことが重要になる。

## 第3章

### 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

製薬会社がエンゲージメント戦略、オペレーティングモデルおよび販売促進活動をどのように展開すべきかを理解するには、今、顧客は必要な支援をどこに求めているのかを明確にすることが有用だろう。

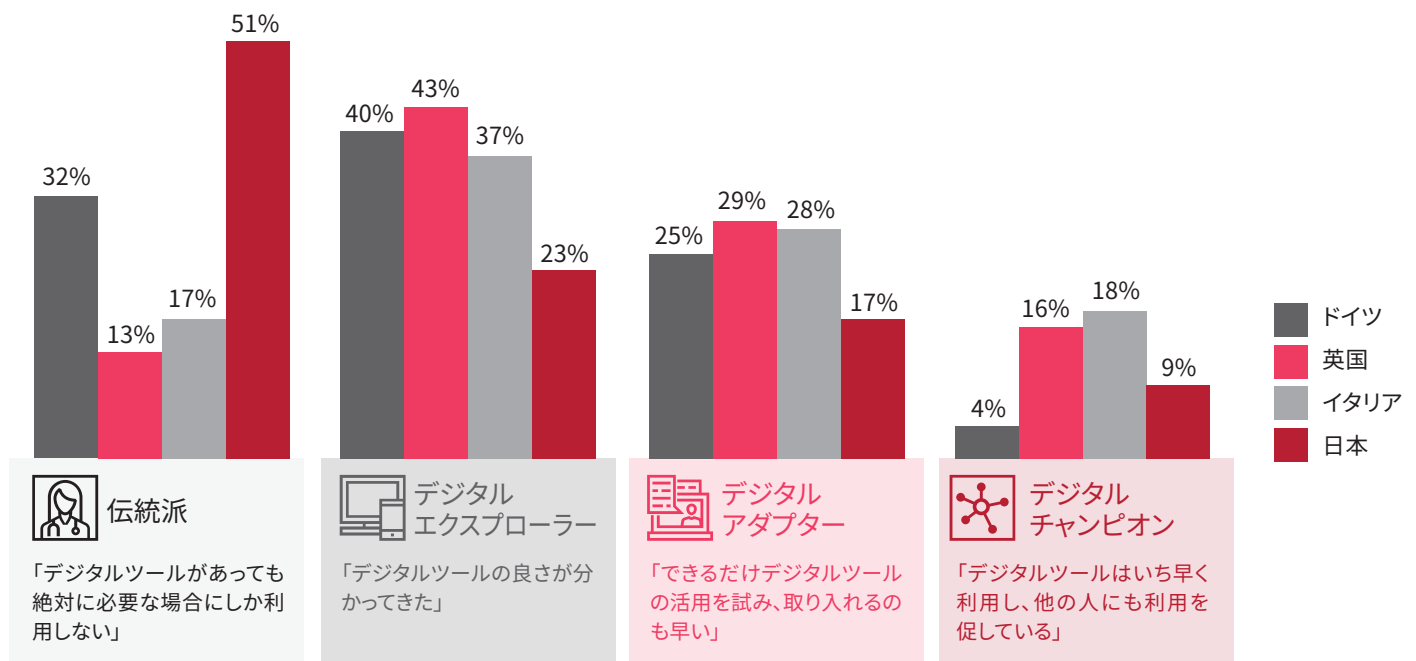
医師がどの程度「デジタルに強い」のかについては、国内の医師間でも、また国によっても異なってい

るが(図表4参照)、多くの医師は、将来、製薬会社の営業担当者との直接のやり取りは減少すると予測しており、コンテンツに付加価値があるならば、幅広い目的でデジタルチャネルを利用するだろうと考えている。さらに、医療従事者の大半(74%)が、今後は製薬企業とのやり取りの頻度が減ると考えており、これはデジタルチャンピオンであろうと、デジタルツールを必要に迫られてから使う伝統派であろうと、違いはなかった。

図表4

#### 国別医療従事者の日常業務におけるデジタルツールの使用頻度

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



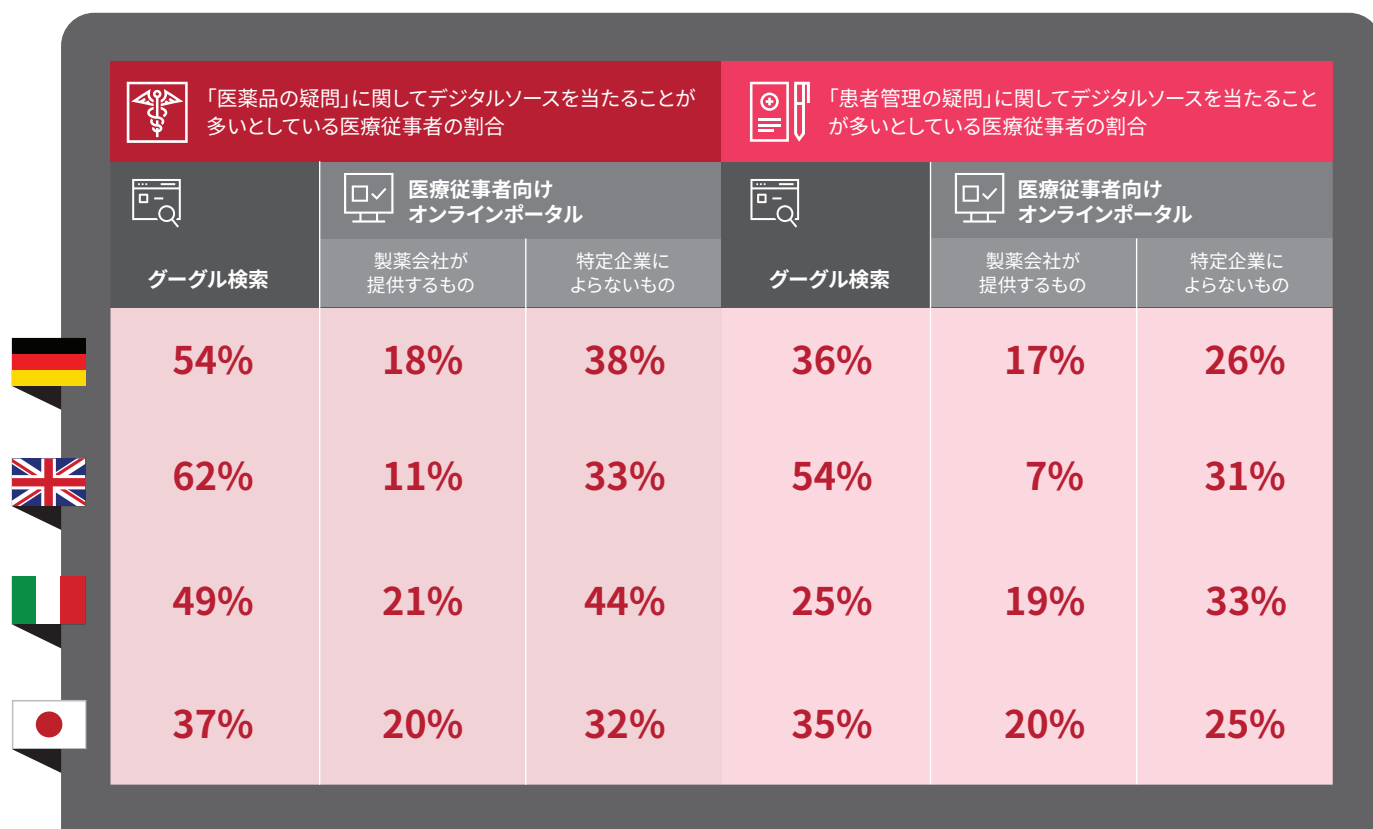
出所：Strategy&のドイツ、英国およびイタリアにおける医師調査(2020年11月実施、n=310)。日本での調査は2020年12月に実施(n=222)。

さらに、約半数(48%)の医師はすでに、医療品に関する疑問についてGoogleで検索しており、また、全体の36%の医師が、特定企業によらない医療従事者向けオンラインポータルを利用することがよくある、と回答した(図表5参照)。一方で、製薬会社が提供するポータルへの信頼度は低く、そうした情報源を利用している医師はわずか17%であった。患

者管理に関する情報ソースとしてはその割合はさらに低く、これは改善の余地が大きいことを示している。例えば、学会や他の製薬会社との協働を通じて、(製品中心の情報だけではなく)広範な知識やリソースが盛り込まれたようなより付加価値の高いコンテンツを提供するなどが考えられる。

図表5  
医療従事者のデジタルソースの使用状況

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



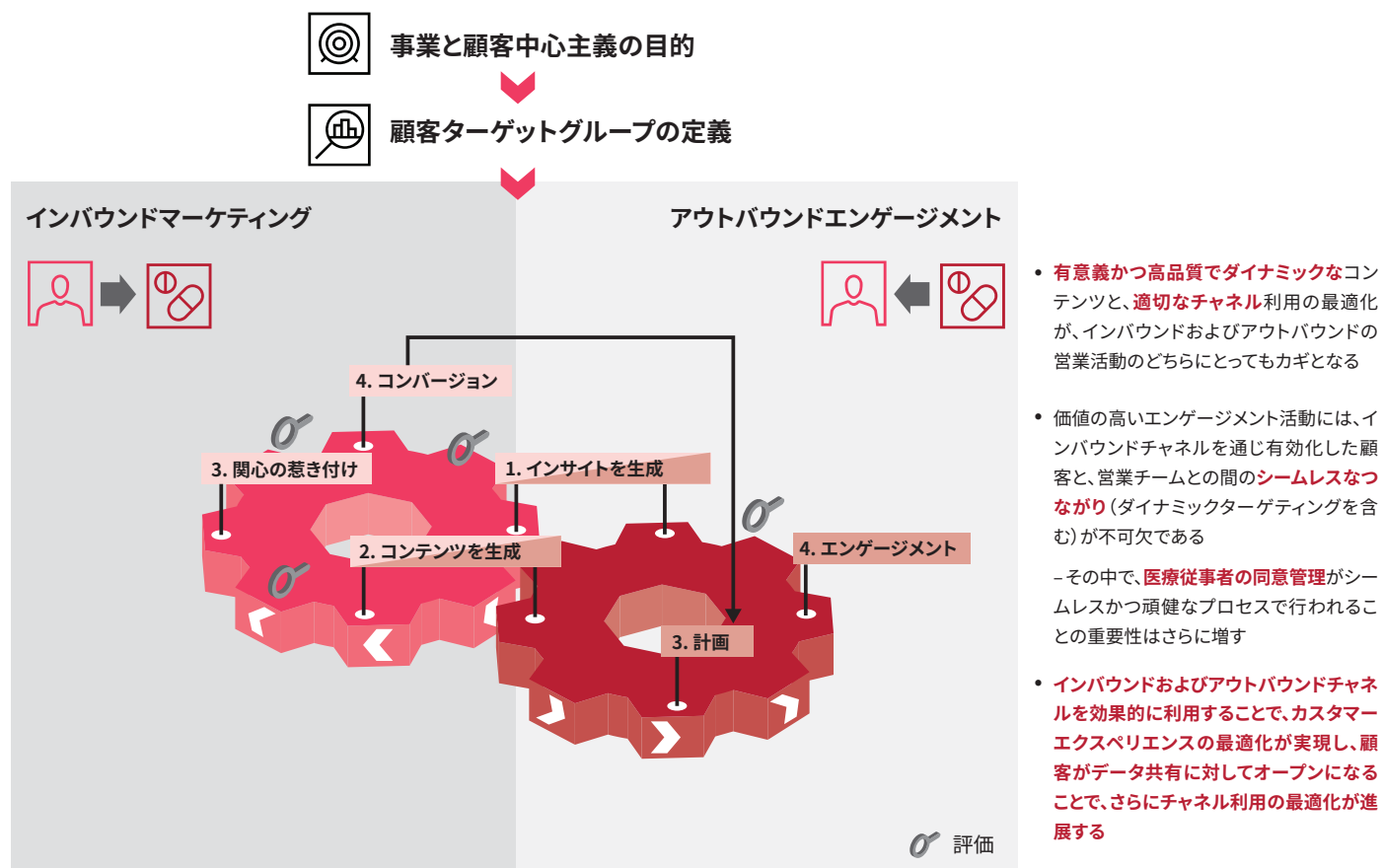
出所：Strategy&のドイツ、英国およびイタリアにおける医師調査(2020年11月実施、n=310)。日本での調査は2020年12月に実施(n=222)

これらの数字は、顧客、タイミング、そしてコンテンツをそれぞれ適切に結びつけるには、利用可能なチャンネルの最大限の活用と、インバウンドおよびアウトバウンドそれぞれのアプローチの有効性に関する知見を収集し、その両方のアプローチを組み合わせる必要があると示唆している(図表6参照)。これは、必然的にダイナミックなカスタマージャーニーをもたらす結果につながるであろう。つまり、特定の時点で入手できる情報に基づいて「事前に計画された」カスタマーエクスペリエンスから、製薬会社が顧客と「プッシュ」と「プル」双方のやり取りを行うことで、顧客やその行動の知見を増やして、チャンネルとコンテンツの適合が促進されていくようなジャーニーである。

価値の高いエンゲージメント活動を行うには、インバウンドチャンネルの接点である社内チームが、アクティベート(有効化)した顧客を特定し、これを営業チームの計画や活動に結びつけることができる、すなわち動的ターゲティングを可能にすることが重要である。一方で、このような方法で情報を共有し利用するには、確実な同意を求めることを徹底しなければならない。

すでに、強力なインバウンドアプローチを行うために、有意義なコンテンツや信頼性の高いプラットフォームを活用している、優れている企業もある。ヤンセンの3D病気画像や、フィリップスのReactsプラットフォームとのコラボレーションなどがその例である。

図表6  
顧客、タイミング、コンテンツをそれぞれ適切につなぐためには、インバウンドおよびアウトバウンドによるアプローチの組み合わせが不可欠





## ケーススタディ①

自社ブランド「Medical Cloud」のポータルサイトを運営するヤンセンは、病気の3D画像を表示させるリソースを新たに掲載し、医師がこれを利用して患者にさまざまな病状をより簡潔に説明できるようにした。また同社は、YouTube広告を通じて新しい

3D画像機能を紹介したところ、ドイツでは4カ月間で再生回数が60万回を超える結果となった。このキャンペーンは一般の人々にも知られ、より広い市場で関心を集めた(下記参照)。

### 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た。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なコンテンツである

**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である

出所：<https://www.janssenmedicalcloud.de/>; <https://www.youtube.com/watch?v=U0gUt5Y-Kc8>



## ケーススタディ②

フィリップスは、スマートポータブル超音波診断装置「Lumify」とリンクしているプラットフォームをベースとしたパートナーシップで、デジタルエンゲージメントを推進している。同社はコラボレーション用のフォーラムを自社で開発するのではなく、既存の医師ネットワークにサービスを提供するプラットフォームを活用したことが功を奏した。このプラット

フォームは、セキュリティ、汎用性にも定評があり、テレビ会議などコミュニケーションを行うツールのサポートも行うもので、医師ネットワークとの関係構築も促進された。さらに、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を形成することも可能となった。

### 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

#### 1. ポータブル超音波診断装置と…

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

#### 2. 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・コラボレーション・プラットフォーム（Reacts）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、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

出所：<https://www.healthimaging.com/topics/cardiovascular-imaging/philips-enhances-point-care-ultrasound-reacts-platform-remote>; <https://www.philips.com/a-w/about/news/archive/standard/news/press/2020/20200629-philips-expands-its-remote-clinical-collaboration-offering-based-on-the-reacts-platform.html>





## 効果的な インバウンド マーケティング の成功要因

- **コンテンツが重要**：インパクトを最大化するために、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でなければならない
- **適切なチャネルの活用**：目指すのは、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
- **リスクおよび規制への留意は計画に不可欠**：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
- **パートナーシップの検討**：ターゲット顧客のニーズに最も適合するのは何か、オプションを探る
- **基本の重要性**：関心のある新しいリソースを探そうとしている顧客とすばやく関わるためには、検索エンジンの最適化が重要



私たちは未だ「プル」モデルが機能する秘訣を探っているところだ。まれな適応症ではこれが特に重要になる。医師とコンタクトを取るタイミングが悪い時がある。つまり、医師が情報を必要とする時ではなく、私たちがそうしようと計画していた時である...

大手製薬会社 BUリーダー

「アウトバウンド」活動に関しては、将来に向けて2つの異なるエンゲージメントモデルが展開されている。目指す方向はどちらも、適切なコンテンツを適切なチャネルを通じて、適切な顧客に提供できるようにすることであり、製薬会社はそのケイパビリティを構築する必要がある(図表7参照)。

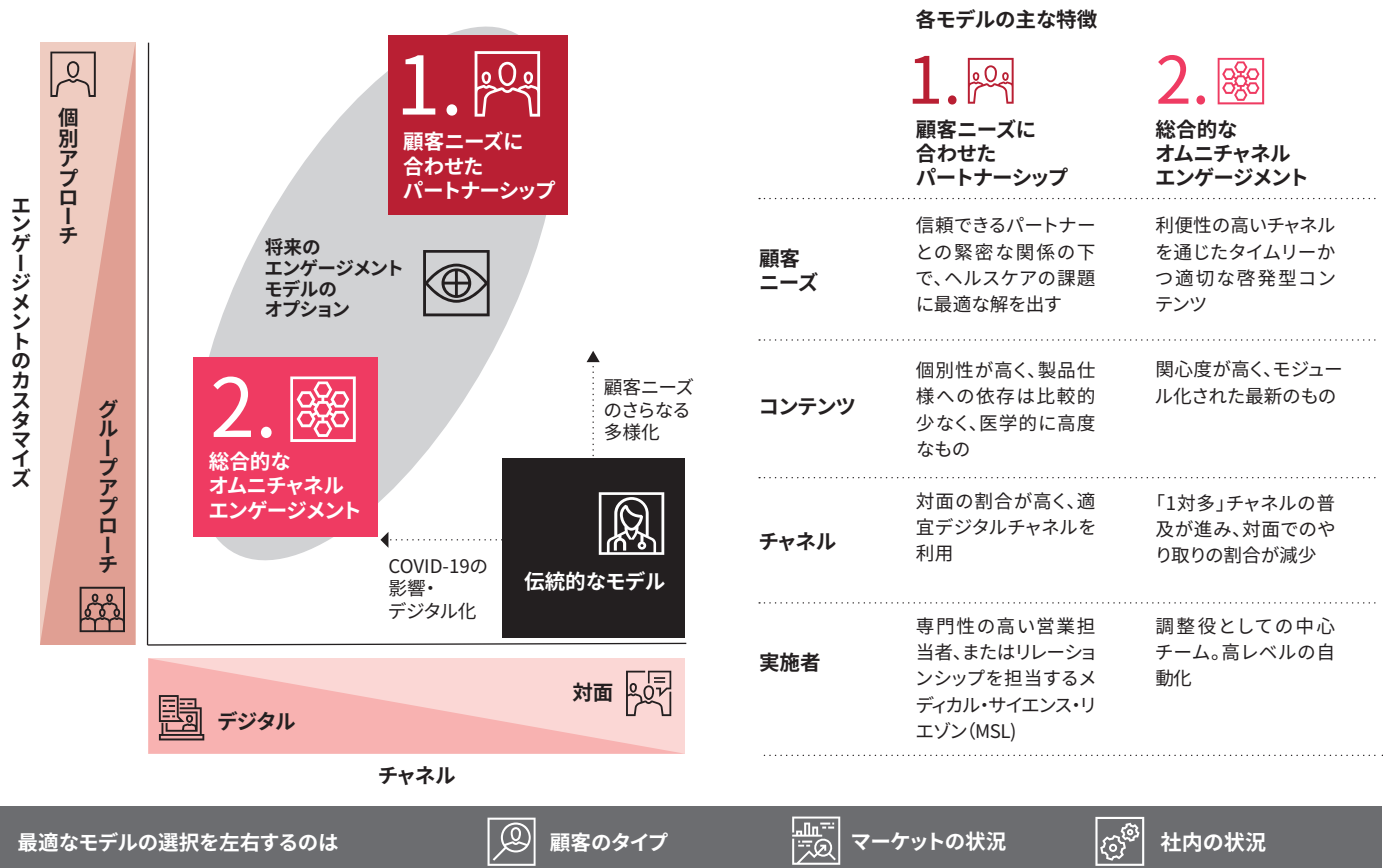
一つめのモデルは、顧客ニーズに合わせたパートナーシップである。これは、顧客が新たに生じた課題に対処したり、新たな機会に取り組もうとする際に、製薬会社が顧客のためにより幅広い付加価値を提供しようとするものである。

二つめのモデルは、総合的なオムニチャネルエンゲージメントにより、シンプルで効果的なエンゲージメントを目指すものである。特徴として、自動化とAI活用によるスピード感、アジリティ、効率性などが挙げられる。

エンゲージメントの形態も進化させる必要がある。COVID-19のパンデミックでは、移動に時間をかけることなく、業態や地域を越えて医師同士でつながることができるバーチャルのアドバイザリーボードやラウンドテーブルディスカッションに医師の関心が高まった。このような新しい形態のエンゲージメントについて、その利点と欠点(「デジタル疲れ」)の両方を考慮しつつ、検証と改善が行われるべきであろう。

エンゲージメントの形態も進化させる必要がある。COVID-19のパンデミックでは、移動に時間をかけることなく、業態や地域を越えて医師同士でつながることができるバーチャルのアドバイザリーボードやラウンドテーブルディスカッションに医師の関心が高まった。このような新しい形態のエンゲージメントについて、その利点と欠点(「デジタル疲れ」)の両方を考慮しつつ、検証と改善が行われるべきであろう。

図表7  
2つに区分される将来の「アウトバウンド」カスタマー・エンゲージメント・モデル



出所：Strategy&分析

具体的なアプローチは、ターゲットとする顧客グループと、求められるエクスペリエンスのタイプに応じて変える必要があるだろう。例えば、プライマリケア医は、オンデマンドでのシンプルな情報の入手と、ピア・ツー・ピアミーティングによる補完を必要とすることが多いだろう。そうしたミーティングを通じて、かかりつけ医も医療の変化や開発の進展、患者や病状管理のための新しいアイデアを検討することができる。

一方で専門医は、サイエンスに強く医師の疑問に答え、より大きな科学的観点を提供できるような営業担当者や医療情報担当者との複雑な製品について話し合う機会があることを好むだろう。このエンゲージメントモデルでは、医療チームの役割が際立って重要になる。

それぞれの顧客グループ内でも要件は全く異なるだろう。すでに見てきたように、医師のデジタルに対するリテラシーは向上し、選好は強くなっている

が、これは若年層において特に顕著である。

本調査において、ドイツでは55歳以上の医師の40%が伝統派（デジタルチャネルはほぼ必要に迫られたときのみ利用するグループ）に分類されるのに対し、45歳未満ではその割合はわずか5分の1に過ぎないことが明らかになった。したがって、現時点ではこうした人々には異なるアプローチが必要であるが、高齢の医師が引退するにつれて、知識の開示パターンやチャネルの選好は、デジタルにますます移行すると予測される。

どちらのエンゲージメントモデルを重視するかは、製薬会社のポートフォリオ、またはその事業ユニットにも依拠するだろう。革新性のある製品なのか（パートナーシップアプローチがより必要になる）、またはジェネリック製品なのか（効率性、簡便性およびスピードが重視される）。今、そのエンゲージメント戦略を磨くことができた製薬会社が、将来に向けてより良い立ち位置を確保できるであろう。



## 第4章







### 未来の実現

カスタマーエンゲージメントの2つの新たなモデルの潜在力を最大限に活用するために企業は、ITおよびデータ、人材能力および文化、リスクや規制などその他の支援プロセスを組織全体で、必要なケイパビリティの開発促進を徹底しなければならない。これらを進めるにあたり考慮すべき点を、図表8に示す。

一部の企業ではすでに、顧客にとってのサイエンスパートナーになるべく、大胆な組織変革が始まっている。例えば、ロシュはスペインにおいて、科学的アプローチを優先するための変革に着手すると発表した。この変革には、各治療領域に単一のコンタクトポイントを設定して顧客とのやり取りを簡素化すること、コンタクトポイントは、従来の製品ベースの営業活動ではなく、ニーズの理解とソリューションの共同創出を担うことなどが含まれている\*8。

\*8：出所： <https://www.diariofarma.com/2020/11/17/roche-anuncia-cambios-en-su-relacion-con-el-sns-y-un-ere-que-podria-afectar-a-120-empleados-en-espana>

図表8  
カスタマー・エンゲージメント・モデルの導入を成功させるために必要なケイパビリティ

	総合的なオムニチャネルエンゲージメント	顧客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	国を超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のケイパビリティ、「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	共創のマインドセット、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、モバイルデバイス管理 (MDM) 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

出所：Strategy&分析

## 次のステップ

自社がカスタマーエンゲージメントの変革のどこまで歩みを進めているかにかかわらず、今は一歩下がって、どこに向かうのか、どこまで進んだのか、どのようなギャップが残っているのかを振り返る良い機会である。

現在、そして未来の顧客は誰なのか。その新たな、または変化するニーズは何なのか。そしてカスタマーエクスペリエンスの原動力は何なのか、を考えなければならない。今後のビジネスのカギとなるステークホルダーは誰か、どのようなパートナーシップを築く必要があるのだろうか。

自社のケイパビリティの試金石として、次の設問について確認することを勧める。

- 製品中心のエンゲージメントから顧客中心のエンゲージメントへの移行を押し進めるために、グローバルおよびローカルそれぞれのレベルでどのような組織・体制の変更が必要か、検討したか？
- 将来的にどのような人材のケイパビリティが必要になるのか。そのケイパビリティをどのように構築していくか(人材のスキルアップ、新たな人材像による採用など)、または、計画はあるか？
- 統一されたマスターデータ管理ソリューションが

整備されているか？

- テクノロジーソリューションやシステムは、標準化とカスタマイズの適切なバランスが取れており、各国で最適化され、展開できるようになっているか？
- リスクおよび規制に関する社内プロセスは、カスタマーエンゲージメントの高速化とダイナミックなコンテンツの生成をサポートできるものになっているか？
- 上級管理職から現場のチームまであらゆるレベルに対して、①新しいテクノロジーや業務の進め方を支障なく導入すること、②カスタマーエクスペリエンスと顧客への価値提供がより明確に重視されること、これらが徹底されるように、インセンティブを変更したか？

製薬業界における従来の「シェア・オブ・ボイス」主導の販促モデルは、5年以内に、あるいはそれよりも早く、カスタマーエクスペリエンスの差別化へと入れ替わっていきだろう。製薬会社は、変革プログラムを今すぐにも加速させる必要がある。すなわち、魅力的かつ深い洞察に基づくデジタルマーケティングと、迅速でニーズに基づいたカスタマーエンゲージメントをシームレスに結びつけるケイパビリティの構築が求められている。

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



---

## Strategy&

Strategy&は、他にはないポジションから、クライアントにとって最適な将来を実現するための支援を行う、グローバルな戦略コンサルティングチームです。そのポジションは他社にはない差別化の上に成り立っており、支援内容はクライアントのニーズに応じたテイラーメイドなものです。PwCの一員として、私たちは日々、成長の中核である、勝つための仕組みを提供しています。圧倒的な先見力と、具体性の高いノウハウ、テクノロジー、そしてグローバルな規模を融合させ、クライアントが、これまで以上に変革力に富み、即座に実行に移せる戦略を策定できるよう支援しています。

グローバルなプロフェッショナル・サービスにおいて唯一の大規模な戦略コンサルティング部門である Strategy&は、クライアントが目指すべき方向を示し、最適な方法を選択し、実現させる方法を提示すべく、戦略策定のケイパビリティをPwCの最前線のチームに提供しています。

その結果は、可能性を最大化するために強力だけでなく、効果的に実現できるような実践的アプローチであり、信頼性の高い戦略プロセスです。今日の変革が明日の成果を再定義するような戦略です。ビジョンを現実のものへと作り上げる戦略です。“It’s strategy, made real.”戦略が現実のものになるのです。

[www.strategyand.pwc.com/jp](http://www.strategyand.pwc.com/jp)