

経営層が押さえておくべき

カスタマーセントリック 実現ステップ



理念から実装へ ～ 真の「カスタマーセントリック」とは？

現在、多くの製薬会社が「カスタマーセントリック」という言葉を、企業理念やマーケティング戦略に取り入れています。しかし、この言葉を真に理解し、実践している企業は決して多くありません。

それはなぜでしょうか？

主な理由として、理念やスローガンとして掲げるにとどまり、実際の業務プロセスや組織設計に十分に反映されていない点が挙げられます。個々の顧客の真の情報ニーズや満足度に関するデータを戦略的に集め、活用できている企業は依然として少ないというのが実感です。

私は、真のカスタマーセントリックを実現したいと考える経営層は、変革に向けた明確な動機と道筋を社内にし、適切な資源配分や人材配置を行って業務プロセスを見直す必要があると考えています。医師ら HCP と接点を持つすべての部署がデータも含めて連携し、個々の顧客との信頼関係を、会社全体で築くことが求められます。

この e-book では、外資系製薬会社で IT・デジタル担当の執行役員を務め、Veeva で国内外の製薬会社をご支援している経験から、カスタマーセントリックを軸にしたコマーシャルモデルの変革に関する考察をお届けします。

Veeva Japan 株式会社
アドバイザー
岡崎 昌雄



歴史と課題

カスタマーセントリックという考え方は、50 年以上前からビジネスの世界で使われてきました。製薬業界では、1980 ～ 1990 年代に新製品が次々と登場し、類似薬効を持つ医薬品同士の競争が激化しました。この時期、マーケティング手法はブランドセントリックに偏りがちでした。

さらに、アメリカなど公的保険のカバレッジが低い国では、所得によって受けられるヘルスケアサービスに差があり、製薬産業や保険会社に対する不満を抱える消費者が少なくありませんでした。また、製薬会社間で HCP への過剰なサービス競争が問題視され、業界全体に対する悪いイメージが広がっていました。

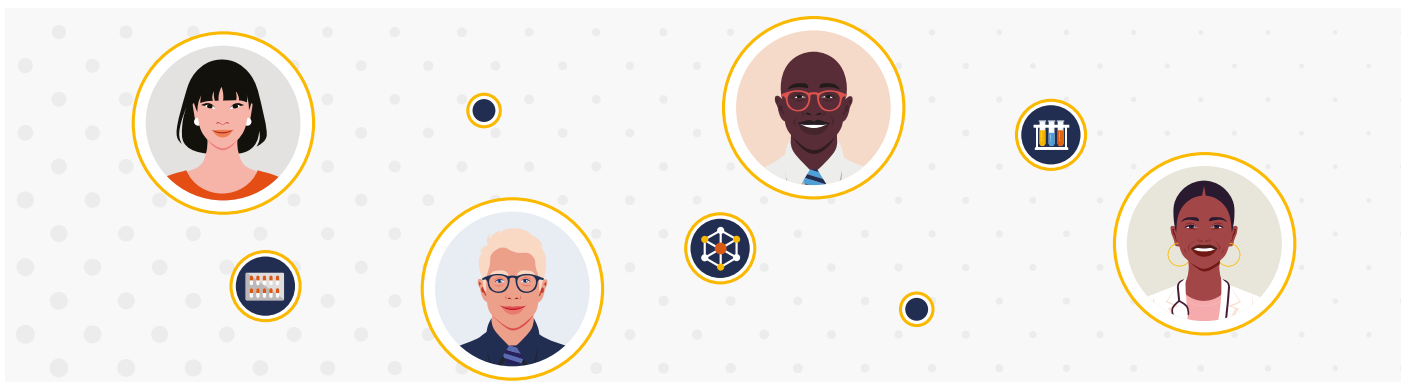
こうした負のイメージを払拭し、医薬品産業の貢献を正しく評価してもらうため、2000 年代に入り、カスタマーセントリックを価値として掲げる企業が増えました。また、主力製品が個別化の必要なスペシャリティ医薬品に移行する中、「**患者中心**」の考え方が重要になってきたことも背景にあります。**ペイシエント・セントリシティ**を前面に掲げ、デジタル・プラットフォームを通じて個々の患者さんの治療ニーズを収集し、最新の疾患と治療の情報を患者さんや HCP と共有したり、両者を繋げるサポートをしたりする欧米の製薬会社も出てきています。

日本の製薬業界でも、約10年前からカスタマーセントリックという言葉が使われるようになりました。関連して、他社との競争ではなく連携を重視し、HCP をサポートしながら、患者さんに対するヘルスケアの質を向上させようとする企業の枠を超えた活動も進んでいます。

一方で、カスタマーセントリックを推進する上での課題も明らかになってきました。医薬品の疾患領域に基づいて事業を分割し、領域別ビジネスユニット制を導入する企業が増えたことで、個々の事業価値を測る際の透明性は向上しましたが、**企業と顧客との関係 (Customer Relationship Management、CRM)**の観点では、各ビジネスユニットが独自に顧客のセグメンテーションやターゲティングを行うようになり、一企業と HCP との長期的な信頼関係を築くという基本的なコンセプトが希薄化しているケースが見受けられます。

また、新製品の上市時や競争の激しい市場への参入時、業績が振るわない時などには、短期的な ROI を追求するあまり、ブランドセントリックな視点に陥り、顧客という存在への注力が薄れてしまうことがよくあります。

顧客は、企業の活動の変化に敏感です。顧客や患者さんの姿も様々で、複数の疾患領域を診療する医師、複数の疾患の治療を受けている患者さんもいます。そんな中、長期間にわたり製薬会社が信頼を得続け、個々の**顧客生涯価値 (Life Time Value、LTV)**を最大化するためには、自社が本当にカスタマーセントリックな動きを実現できているのか、MR 個人や部署としてではなく、**企業と HCP との間で信頼関係を得られるような活動**が出来ているのかを、改めて検討する必要があります。



プッシュとプルの最適解

カスタマーセントリックの観点で、HCPと関係構築するためのチャンネルをどう整備していくかは、経営上の資源配分とも直結する課題です。チャンネルは**プッシュ型とプル型**に大別できますが、従来のプッシュ型は、MR が HCP に面会して自社医薬品を紹介し、治療ベネフィットや適正使用情報を伝え、質問に答え、最後にクロージングとして「ぜひこのような患者さんがいらっしゃいましたらご使用ください」と伝えることができます。

一方、プル型は受け身のアプローチとなり、製品の認知度が低い段階では顧客からのアクションを期待できず、ROI が低くなるのではないかという懸念を持つ方もいらっしゃるようです。「どうすれば、プル型の情報提供活動を通じて、(HCP に対するインフルエンス) プッシュ型の情報提供活動のような効果を期待できるのか？」実際、そんな声を現場から伺うこともありました。ですが、こうした考えは、私には、ブロックバスターに資源を集中して競合に勝ち、短期的な ROI を期待する旧来の考えから脱却できていないように見えます。

プロセス連携、脱サイロへ

縦割りの組織の中で、サイロを脱却し、大きな協業の動機とムーブメントを生み出すためには、**経営陣が「カスタマーセントリック」について共通理解を持ち、一丸となってリーダーシップを発揮することが重要です。**そのためには、社内のセールス、マーケティング、メディカル、コールセンターなどの各部署がカスタマーセントリックのコンセプトを理解し、**情報収集・分析・トリアーザ・コンテンツ開発・フィードバックメカニズムといった一連の業務プロセスを連携して設計する必要があります。**

また、システムの観点で見ると、各部署が別々のデータベースを持つ場合、全社でデータを統合する労力やコストが発生し、データが集まるまでのタイムラグによる機会損失が起こりえます。今後の AI 活用も念頭に置いた**リアルタイム性も含め、ビジネスと連動した理想**

過去のブロックバスター製品のように広範囲でプッシュ型のプロモーションを行うことは物理的に難しくなり、現在の製品ポートフォリオにも合わなくなりました。製薬業界は、ボリューム重視のビジネスから、サイエンスとエビデンスに基づき、個々の患者さんに最適な医薬品を選択してもらうバリュー重視のビジネスへと変化しているのです。特定のスペシャリストに効率よく情報を伝えるため、ターゲティングとセグメンテーションの精度を高めることは大切ですが、その上で最も重要なのは、**HCP の現在の疾患治療や医薬品の認知度、さらには情報ニーズを正確に把握し、そのステージに応じてプッシュ型とプル型、ニーズに合わせた最適な情報コンテンツを精緻に使い分けることです。**

CRM システムの活用においても、従来のプッシュ型プロモーションの回数・進捗の記録を徹底させるのではなく、**ターゲット顧客の情報ニーズや治療方針、医薬品への考え方をデータとして出来るだけリアルタイムで収集させることを重視すれば、データを基に、精緻で最適な PDCA サイクルを回していくことができます。**

的なデータ環境になっているかどうかが重要なポイントです。

さらに、コミュニケーションも協業推進の大切な要素です。例えば、経営陣がメッセージを発する際、売り上げ目標などを金額で表現するのではなく、**症例数や治療に貢献できた患者さんの人数で表現することで、カスタマーセントリック、ペイシェントセントリックに企業全体で取り組む意志を伝えることができるはず**です。

この機会に、**コマーシャルモデルが顧客を中心として最適化されているかを全社的に点検することをお勧め**します。また、客観的な分析を知りたい場合は、外部リソースの活用も有効です。

国内外製薬企業のベストプラクティスに精通する Veeva

Veeva には製薬会社様への豊富なコンサルテーション提供実績があります。社内ワークショップの支援や CRM の再評価、国内外の先進事例については、ぜひ、Veeva 専任チーム (crm.jp@veeva.com) までご連絡ください。



著者 - 岡崎 昌雄 (おかざき まさお)

外資系製薬会社での約 40 年の経験を活かし、現在、国内外製薬企業向けに経営層のアドバイザーとして活動。大学卒業後、MR からキャリアをスタートし、IT・デジタル部門で業務システムの導入などを多数経験、その後執行役員も務めた。2022 年 9 月より、Veeva Japan アドバイザーとして、主にコマーシャル領域の支援を行う。



Veeva について

Veeva Systems 社はライフサイエンス業界に特化したクラウドソフトを提供するグローバルリーディングカンパニーです。世界最大規模の製薬企業から、バイオ創薬の新興企業まで約 1400 社の顧客に対し、製薬の開発からコマーシャル領域まで一気通貫で様々なサービスを提供しています。また、上場企業で初めてのパブリック・ベネフィット・コーポレーション企業として、お客様や従業員、提携企業、株主、サービス提供業界を含む、すべてのステークホルダーの利益バランスを保つ責務を負っています。詳しくは、www.veeva.com/jp/ をご覧ください。

Veeva Japan 株式会社
東京都渋谷区恵比寿 1-19-19 恵比寿ビジネスタワー 5F