

## 真のeマーケティング実行に向けた 組織体制の検討

### 要旨

eチャネルの登場は、情報収集の方法を変えるのみならず、消費者の意識や行動様式までも変え、様々な産業に大きな変革をもたらした。それは医療業界も例外ではない。そこでは、eチャネルを通じた的確な情報発信もさることながら、eチャネルを通じて医師、患者、コメディカルというステークホルダーに関連する情報を収集し、それを営業、マーケティング、研究開発など様々な企業活動に活用して、間接的に各ステークホルダーのニーズに応えることが重要となる。eチャネルの世界に溢れている情報は製薬企業にとっては宝の山である。これを最大限に活用するためには、eマーケティング部門と他部門の密な情報連携がカギとなる。本稿では、その実現のための組織体制のあり方を提案したい。



### 製薬企業におけるeチャネルの活用

eチャネルの登場によって、今や消費者はいつでも能動的に情報を収集し、発信者にもなることができるようになった。それは医療業界も例外ではなく、その結果として製薬企業のマーケティングも変革が求められている。

顧客の声をサービスや製品の改良や新製品開発に繋げる取り組みは、他業界では一般的になっている。これを製薬企業が実践するためには、eマーケティング部門がeチャネルを通じて収集した医師、患者、コメディカルというステークホルダーの声から「疑問・不満」をあぶり出す作業が必要となる。それらに対するフィードバックをMRやeディテールなどを介して医師、コメディカルに提供することで医療関係者の信頼を獲得し、間接的には患者の疑問・不満を解消することができる。

そのためには、MRやマーケティング部門、メディカルアフェアーズ部門などを通じた医師、コメディカルへの直接的コミュニケーションをeチャネルによる間接的コミュニケーションと有機的に結びつけることが重要となる。

### 真のeマーケティングの実行

先に述べたように、eマーケティングの本質はeチャネルと現場の活動を連携させることにあるが、そのためには、eマーケティング部門とその他の部門、特に現場に密接に関わる営業部門が密に情報共有していくことが重要である。

しかし、これまで製薬企業のeマーケティング部門からは「eチャネルはMRの代替」と言った声が聞かれることが多々あった。一方のMRにも「eチャネルは自分たちの存在を脅かしかねない“敵”である」との見方が散見される。近年、ようやく情報共有の必要性が指摘されつつあるが、依然として情報共有は困難な場合がほとんどである。

これを解消するためには、各部門が連携の必要性をよく理解し、アクションを起こすことが重要である。eマーケティング部門には、MRからの情報を積極的に求めていく姿勢が求められる。一方の営業部門にも、自らの情報がeチャネルで収集された情報と結びつけられることを理解し、積極的に情報共有することが必要となる。

このようなeマーケティング部門との協力関係は、他の部門にも求められる。各部門での活用例としては下記のようなものが想定される。

#### ■ マーケティング

- ターゲットとする医療従事者ごとのディテールメッセージ立案への活用
- ターゲット医療従事者の見直しへの活用

#### ■ 研究開発

- eチャネルを通じたアンメットニーズの把握
- 製剤工夫や配合剤の設計への活用

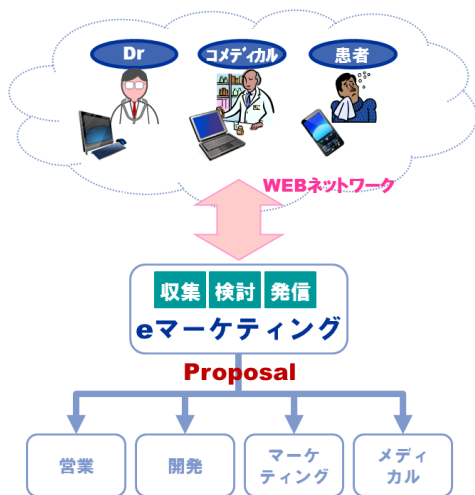
#### ■ メディカルアフェアーズ

- 臨床研究のデザインへの活用

**トップダウン型組織:  
経営層のリーダーシップ発揮を**

“組織の壁”を越え、真のeマーケティングを実現するためには、その組織体制自体を見直すとともに、eマーケティング部門の役割を明確に定義すべきである。そのための組織体制のひとつにトップダウン型組織があげられる(図1)。

図1:トップダウン型組織



これは、eマーケティング部門が起点となり、他部門に対し議論を持ちかけて提案する、というスタイルである。この組織体制ではeマーケティング部門に積極的な姿勢と同時に、非常に高度な役割とそれを実行するためのスキルを求めることになる(図2)。

- 仮説構築・情報収集:
  - 営業、マーケティング、研究開発などの様々な観点からヒットワードの仮説を構築(「医療関係者や患者が書きそうなワード」「製品に対して書かれそうなワード」に対する勘所が重要)
  - 仮説をMRが現場から収集した情報と突合せ、真の市場ニーズを把握する役割も期待される
- アクション検討:
  - 収集した情報から、他部門が検討すべきアクションを提案、折衝
  - 各領域の知見はもちろん、社内での人脈やコミュニケーション能力が求められる
- 情報発信:
  - 各部門と情報連携しながら、市場ニーズを満たし得るコンテンツを作成
  - 情報発信後は、その効果検証を行い、以降の改善案の検討を行う

図2:eマーケティングの実行ステップと必要スキル

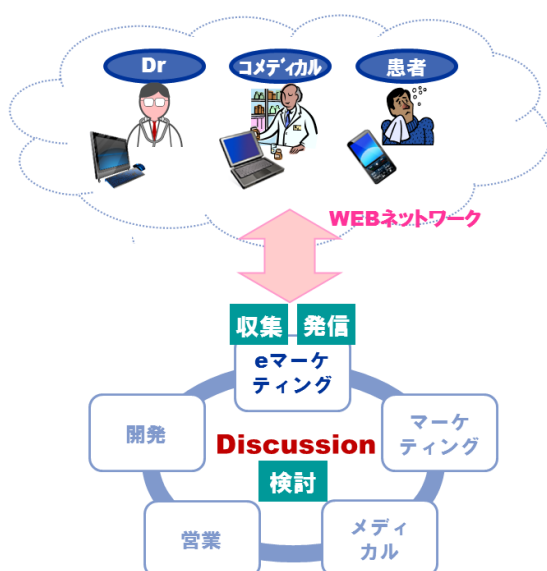
	仮説構築・情報収集	アクション検討	情報発信
実行ステップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• WEBで探したい情報の仮説構築</li> <li>• 検索キーワードの選定(“花粉症 眠気”など)</li> <li>• テキストマイニングの実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• WEB情報からの問題点抽出</li> <li>• 解決策の立案(医師・コメディカル向けアプローチ策定/製品改良点の特定etc)</li> <li>• 各部門への提案・折衝</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 医師・コメディカル・患者向けWEB整備</li> <li>• 自社コンテンツへの集客・誘導</li> </ul>
必要スキル	<ul style="list-style-type: none"> <li>• アンメットニーズ・製品特徴等の知識</li> <li>• <b>WEBカキコミ特性の理解</b></li> <li>• <b>分析ソフトウェア活用スキル</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ロジカルシンキングスキル</li> <li>• 営業現場・製剤工夫・臨床作用等の知識</li> <li>• <b>経済的・患者報告アウトカムの理解</b></li> <li>• <b>社内人脈・ネットワーク構築力</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• メッセージ・ビジュアル作成スキル</li> <li>• <b>WEBコンテンツ作成能力</b></li> <li>• <b>SEO(検索エンジン最適化)への理解</b></li> </ul>

### ■ コンセンサス型組織:

#### 成功のカギは部門間の情報共有

トップダウン型組織は理想的な一方、先に述べたような人材は極めて稀有であるために実現が難しいケースや、トップダウンでの取り組みがなじみにくいカルチャーの企業も存在する。その場合、各部門代表者を集めた会議体で「企業内のアクションの検討」を代替することが推奨される。これがコンセンサス型組織である(図3)。

図3:コンセンサス型組織



### ■ 仮説構築・情報収集:

- 営業、マーケティング、研究開発などの他部門からのインプットを基にヒットワードの仮説を構築
- eマーケティング部門がテキストマイニングおよびデータの取りまとめを実施

### ■ アクション検討:

- 各部門の代表者が集まる会議体で上述のデータを共有し、ステークホルダー別にディテール内容やアクションプランを議論・検討

### ■ 情報発信:

- eマーケティング部門が進捗管理、データ収集を行い、必要に応じて、次の会議以降で各部門の担当者が集まり効果検証を実施

コンセンサス型組織では、各部門がそれぞれの知見を持ち寄り、主体的にアクションを検討するため、的確かつ実現性のあるアクションに繋がりがやすいメリットがある。一方、トップダウン型組織におけるeマーケティング部門のようなハブ的組織が存在しないため、それぞれの部門が自部門の検討事項に終了してしまい、情報共有が不十分となる懸念がある。これを回避して部門間の連携を深めることができている企業では、経営層の理解のもと各部門の実務者が、営業所会議への参加やMR同行を通じて現場を知るなど、互いを知る努力を重ねているケースが多い。

### 結論

これまでに述べた通り、真のeマーケティングとは、eチャネルを活用して各ステークホルダーの情報を収集すること、そしてこれを企業内で最大限活用していくことである。この実現のための2つの実行体制を紹介したが、いずれも実際に組織を作り、運用に乗せていくには各企業固有の様々な困難が立ちまわることが想定される。

しかし、eチャネルの世界に溢れている情報は製薬企業にとっては宝の山である。医師のみならず、コメディカルや患者の求めていることも把握することが必要になった今、これを効率的に実現するにはeチャネルを活用せざるを得ない。すなわち、今後、各企業がそれぞれ固有の課題を乗り越えて真のeマーケティングに取り組んでいくことが必要となってくる。本稿がその一助となれば幸いである。

## コンタクト

松尾 淳  
パートナー  
ライフサイエンス & ヘルスケア  
デロイトトーマツ コンサルティング株式会社  
080 2003 8644  
jmatsuo@tohmatu.co.jp

Christian Boettcher  
ディレクター  
ライフサイエンス & ヘルスケア  
デロイトトーマツ コンサルティング株式会社  
080 9097 7376  
chrboettcher@tohmatu.co.jp

濱口 航  
マネジャー  
ライフサイエンス & ヘルスケア  
デロイトトーマツ コンサルティング株式会社  
080 4359 5707  
whamaguchi@tohmatu.co.jp

高瀬 宏文  
マネジャー  
ライフサイエンス & ヘルスケア  
デロイトトーマツ コンサルティング株式会社  
080 4362 7139  
hitakase@tohmatu.co.jp

# Digital / Analyticsサービスのご紹介

Digital / Analyticsの専門部隊が、eマーケティング効率化を支援します



デジタルアプリのデザイン・開発、コンテンツの制作、ならびにデジタル技術に関する専門家として、コンサルティング部門と協業することで経営変革をサポート



- マルチプラットフォームで動作可能なWebアプリのデザイン・開発
- セマンティックを活用した複数システム間でのデータ連携・統合の実現



企業に蓄積されているビッグデータを基に過去の実績理解・評価や将来の見通し予測にいたるまで多岐にわたるデータ分析を実施し、企業の意思決定支援、企業戦略の明確化およびパフォーマンスの向上をサポート



- 数字が羅列されただけの社内データに空間的・時間的な特徴付けを行い、意思決定に利用可能なデータに編集
- 分析結果の定期的な配信



デロイト トーマツ コンサルティング (DTC)は国際的なビジネスプロフェッショナルのネットワークであるDeloitte (デロイト)のメンバーで、有限責任監査法人トーマツのグループ会社です。DTCはデロイトの一員として日本におけるコンサルティングサービスを担い、デロイトおよびトーマツグループで有する監査・税務・コンサルティング・ファイナンシャル アドバイザリー の総合力と国際力を活かし、日本国内のみならず海外においても、企業経営におけるあらゆる組織・機能に対応したサービスとあらゆる業界に対応したサービスで、戦略立案からその導入・実現に至るまでを一貫して支援する、マネジメントコンサルティングファームです。1,400名規模のコンサルタントが、国内では東京・名古屋・大阪・福岡を拠点に活動し、海外ではデロイトの各国現地事務所と連携して、世界中のリージョン、エリアに最適なサービスを提供できる体制を有しています。

Deloitte (デロイト)は監査、税務、コンサルティングおよびファイナンシャル アドバイザリーサービスをさまざまな業種にわたる上場・非上場クライアントに提供しています。全世界150か国を超えるメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを提供しています。デロイトの約200,000名におよぶ人材は、“standard of excellence”となることを目指しています。

Deloitte (デロイト)とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)およびそのネットワーク組織を構成するメンバーファームのひとつあるいは複数を含みます。デロイト トウシュ トーマツ リミテッドおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。その法的な構成についての詳細は[www.tohatsu.com/deloitte/](http://www.tohatsu.com/deloitte/)をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。