

シリーズ“Predictions 2020-2030” 第6回

コーポレートレピュテーションの 向上への取り組み

概要

医療財政の逼迫、患者の消費者意識の高まりなどにより、ライフサイエンス企業とステークホルダーの関係が変化する2020-2030年。そこでは、「レピュテーション・マネジメント」、「レピュテーション・コントロール」という言葉は、現在よりもはるかに広い意味を持つであろう。我々は、有事に備えた受動的なリスク管理の側面は残りつつも、より能動的な「攻め」のレピュテーション管理が求められるようになるものと予想した。

自社、あるいは自社製品・サービスの価値をどのように認識・評価されたいかを顧客視点から設計した上で、それらを「ブランド」として具現化し、ステークホルダーに伝えるための「ブランディング」を行うだけでなく、そのブランドがどう見られ、評価されているのかという「レピュテーション」をモニタリング、管理していくことが、恩恵が期待される患者に自社の製品・サービスをより早く届けるために重要となるだろう。また、個々の企業および業界が一丸となりレピュテーション向上への取り組みを行うことで、イノベーションがより早く受け入れられる素地を整えることが可能になるものと考えられる。

本稿では、コーポレートレピュテーションに対する考え方やその重要性が将来どのように変わっているのかを予想し、その将来像の中でライフサイエンス企業がレピュテーションの向上を実現するために求められる対応について検討する。



用語の定義

本稿における用語の定義

用語	定義
ブランド	ステークホルダーに対して伝達したい企業及び製品・サービスの価値・魅力・イメージ
ブランディング	ブランドを設計・構築し、伝達するためのあらゆる活動
レピュテーション	企業・製品・サービスに対してステークホルダーが抱く認知・評価（の集積）
レピュテーション・マネジメント	レピュテーションを維持・向上させるためのあらゆる活動（ブランディングを包含）



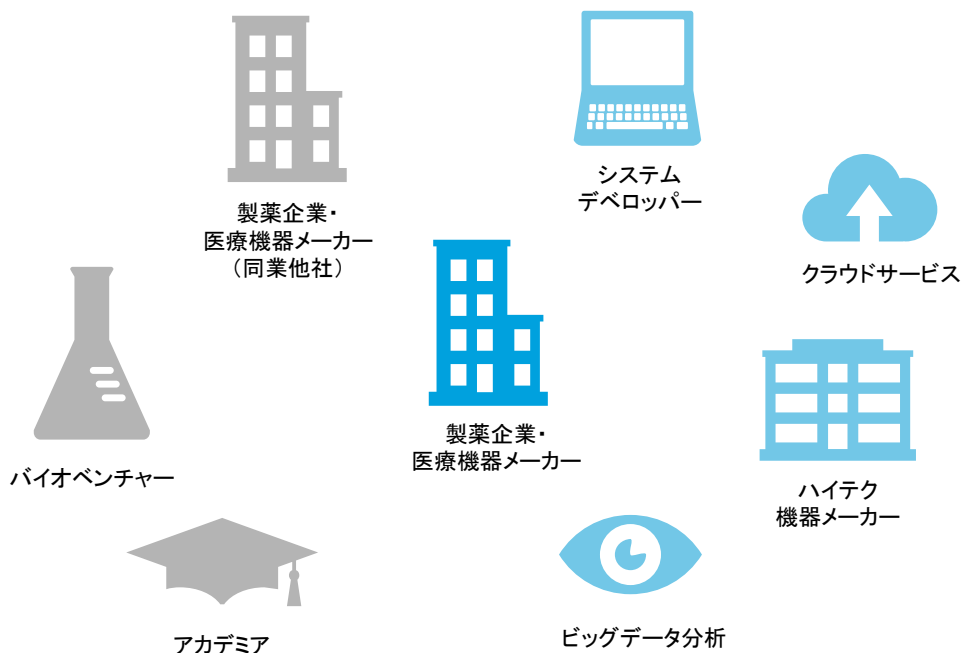
日本におけるコーポレートレピュテーションの重要性の高まり

本稿に先立ち、「ライフサイエンス・ヘルスケア業界 未来予想図」では、グローバルにおける2020年のコーポレートレピュテーションの姿を描いた。我々は、医療およびイノベーションの創出に関わるステークホルダーの広がりと関係の変化を受け、ライフサイエンス企業にとってのコーポレートコミュニケーション戦略は、自社という「ブランド」の見せ方を中心とした活動から、その結果、ブランドがどう見られているのかという「レピュテーション」の管理にまで幅を広げているものと予想した。

では、将来の日本において、コーポレートレピュテーションはどのような位置付けとなるのだろうか。欧米諸国の状況がそうであるように、日本においても、規制に守られ、競争原理が働きにくいライフサイエンス業界に対しては、様々なステークホルダーがよりシビアな目を向けるようになるだろう。そのような環境下では、どれほど優れた製品やサービスを提供していても、何らかの不祥事等により企業経営の危機が訪れるケースは想像に難くない。企業経営というクリティカルな側面には及ばずとも、コーポレートレピュテーションの重要性はあらゆる場面、ステークホルダーに対して更なる高まりを見せるだろう。

- **外部提携**: 企業単独でのイノベーションの創出、新サービスの開発が難しくなる中、有望なシーズや技術を有する他企業とのコラボレーションはライフサイエンス企業の生命線ともなるだろう。また、従来の提携はライフサイエンス業界内に閉じられていたが、今後はその枠を超えた提携がますます増加するものと考えられる(図1)。提携先から選ばれる企業であるためには、自社が保有する強みに加え、企業自体のレピュテーションも重要な付加価値となる

図1: 新製品・サービス開発における提携候補先の広がり



- **製品・サービス開発**: 個別化医療が進み、ターゲット患者が詳細化される状況下においては、臨床試験への被験者の組み込みも難易度を増すだろう。ビッグデータを活用した患者の特定は可能となりつつあるが、限られた患者の争奪戦が起こる疾患領域も想定される中、患者から選ばれるためには企業としての技術面および倫理面での信頼感が不可欠となるだろう
- **人材獲得**: 海外のバイオベンチャーやバイオクラスターによる有能な研究開発人材の囲い込みなど、ライフサイエンス業界における人材競争は国境を越えて激化している。社員のロイヤリティを高め、社外の魅力的な人材に選ばれるためには、「誰もが働きたい企業」というレピュテーションを強固なものにする必要がある
- **新規技術の早期開発・浸透**: 再生医療など、これまでにない医療技術に対する市場の反応は、レピュテーションに左右される可能性がある。新規技術を開発する個別企業のレピュテーションもさることながら、1企業の不祥事によりイノベーションの芽が摘まれるような事態を回避するためには、業界自体のレピュテーションが十分に高まっている必要がある

これらの背景を受け、企業には従来のレピュテーションへのネガティブインパクトの回避に終始する「受動的」な姿勢から、より幅広いステークホルダーを対象としたコーポレートコミュニケーション戦略を通じた「攻め」のレピュテーション向上への取り組みへの転換が求められる。

図2: コーポレートコミュニケーション戦略における変化

	従来のコーポレートコミュニケーション戦略	2020-2030年のコーポレートコミュニケーション戦略
対象	医療従事者(直接的な顧客) 患者(DTC広告などを通じた間接的アピール)	社会全体(左記に加え、一般消費者、保険者、行政、規制当局、投資家など)
目的	製品・サービスの処方・シェア拡大	コーポレートレピュテーションの向上
メッセージ	製品・サービスに関するエビデンス (効果・安全性)	命を預かる企業としてのイノベーション創出やCSV(共通価値の創造)への取り組み
主担当部門	営業・マーケティング部門	コーポレート部門

このような変化を受け、コーポレートレピュテーションへの対応は片手間で行う副次的な業務ではなく、本業に直結する「コア業務」として位置付けられるようになる。レピュテーション対策の巧拙が、自社のビジネスモデル成立／バリューチェーン構築や顧客獲得の成否を分ける差別化要素となり得るのである。

ここで、コーポレートレピュテーションに影響を与える要素をプラスとマイナスの両面から見ていこう。プラスの評価を得るために重要なのは、患者ひいては社会に対してライフサイエンス企業ならではの強みを生かした貢献をしているかどうかということである。

レピュテーションにプラスの影響を与える要素の例：

- **医療の進化への貢献：**十分な医療が確立・提供されていない領域（希少疾患等）における研究開発や、医療向上のための仕組みづくりを行っている
- **医療アクセスへの貢献：**既存の医療が十分に行き届いていない地域（発展途上国等）に製品・サービスを普及させる仕組みを構築・実践している（アフォーダブル・プライシング等）
- **医療財政の健全化への貢献：**より費用対効果の高い製品・サービスを開発・提供している
- **患者の知識向上への貢献：**疾患や予防・治療法に関する情報を分かりやすくタイムリーに患者（一般消費者）に伝達するための仕組みを提供している
- **医療サービスの充実への貢献：**自社の研究テーマや提携ニーズなどを対外的に発信することで、（薬剤治療にとどまらない）医療サービス全般の拡大に向けた可能性を模索している
- **社会環境への貢献：**生物多様性の保全を含む地球環境保護に取り組んでいる

一方、医療経済性の観点から公的保険下で賄われる医療が限定され、自由診療が混在するようになると、不公正な価格設定はレピュテーションを毀損する要因となり得る。また、コンシューマリズムが高まる中では、患者との不適切な関係も、従来の不正や汚職に並ぶマイナス要素となる。

レピュテーションにマイナスの影響を与える要素の例：

- **倫理感の欠如：**副作用に関する報告漏れや臨床試験に関わる不祥事など
- **法的責任の欠如：**独占禁止法や公正競争規約に反する企業活動や、従業員による不正行為など
- **不当な価格設定：**他に代替できない製品やサービスに対し、不当に高額な価格設定を行うなど
- **患者との不適切な関係：**患者支援プログラムの領域を超えた過度な介入による処方誘導や、特定の患者会との癒着とも取れる関係など

プラスの要素は、いずれもライフサイエンス企業のあり方としてはごく当然のものに映るだろう。ただ、自社の活動を一般社会に知らしめるための取り組みや、そのメッセージがどの程度受け入れられているかの検証まで行える体制を構築できている企業は一部であろう。また、コーポレートレピュテーションを毀損するような事態が明らかになった場合の対策を予め練っておくことも、レピュテーション対策を担う部門の重要な使命となる。

コーポレートレピュテーション 向上への取り組み

これまでより一歩進んだコーポレートレピュテーションへの取り組みにあたっては、各部門の判断による断片的な取り組みではなく、コーポレートレピュテーションの観点から全ての企業活動／意思決定の足並みを揃えることがカギとなる。当然、社員の意識改革も重要だが、担当部門がリードを取り、自社のコーポレートコミュニケーション戦略（＝自社および自社製品／サービスが獲得したい認知・評価像、及び、その実現のための方針・施策）に基づき取り組みを積極的かつ効果的な手段を通じて発信、モニタリングを行うと同時に、有事に備えた社内体制を構築することが期待される。

レピュテーション向上を意識したビジネス展開

コアビジネスにおいて、疾患領域軸・機能軸の両面から、先述のレピュテーションに関わるプラス要因・マイナス要因をキーワードにモニタリング、評価を行い、レピュテーション向上を意識して戦略を見直す。重点疾患領域、あるいは、特定の機能においてレピュテーションの向上に寄与する施策を打っているか、レピュテーションの毀損につながりかねない取り組みを行っていないか、という観点で施策を再評価し、ビジネス上での軌道修正を行っていくことが必要となる。特に前者については、取り組みの主体が想定・期待する各ステークホルダーからの反応と、実際のものとのギャップが生じていないか、第三者の立場から調査を行うなどの取り組みも有用であろう。また、単発の調査で終わらせるのではなく、ステークホルダーの反応をトラッキングすることで、ビジネス展開の状況に応じたレピュテーション戦略の見直しが可能となる。

積極的に情報を発信する攻めのブランディング

攻めのブランディングにおいては、プラス事象のみならず、マイナス事象についても「能動的」な情報発信を行うことが重要となる。プラス事象のみを前面に打ち出すブランディングでは、万全とは言いがたい。例えば、市販後調査からの副作用情報やネガティブな臨床試験結果を敢えて論文化することで、攻めと守りを同時に実現することも可能である。効果の低い、または副作用リスクの高い患者プロフィールを周知し、恩恵が期待される患者に対象が絞られることで、より良いリアルワールド・エビデンスの創出も可能となるだろう。さらに、このような情報を医療従事者のみならず患者団体などを通じて広く患者に届けることで、信頼感が向上し、臨床試験の被験者募集の際にも有利に働く可能性も期待される。

ステークホルダーによって企業に対する期待・要望が異なるため、攻めのブランディングではステークホルダーのニーズを広く収集し、的確なメッセージを発信する必要がある。そのためにはSNSなどの外部メディアのモニタリングなども有効だろう。ただし、ステークホルダー別にメッセージのカスタマイズが必要であるが、コアメッセージの一貫性には注意を払う必要がある。

有事対応を見据えた社内体制構築

当局の査察や、患者からの訴訟を長引かせない社内体制を予め構築しておく。定量指標としては、当局からの査察への備えは当然のこととして、訴訟対策もコーポレートレピュテーション維持のためには欠かせない取り組みである。いずれも期間が長引き、メディア等に取り上げられれば、大幅なレピュテーションの下落は免れない。ライフサイエンス企業に関する訴訟は、大きくB to B(特許訴訟など)とB to C(副作用などによる患者やその家族からの訴訟)に分かれる。前者であれば応訴によるレピュテーション対策も考えられるが、後者の場合は対個人であり、患者という弱者の立場もあることから応訴は難しいだろう。そこで、少なくともディスカバリ対応に要する莫大な時間やコスト、およびレピュテーションの毀損を最小限に抑えることを目的とした社内体制は構築しておきたい。例えば、文書管理規程やフォーマットを見直し、社内資料の品質担保や、直ぐに必要な情報にアクセスできる体制を整えておくことが重要である。

定量指標によるモニタリング

レピュテーションを測る定量指標を何らか設定・モニタリングし、対内的／対外的な取り組みの双方で活用する。定量指標としては、例えば「新・ダイバーシティ経営企業100選」や「健康経営銘柄」などへの選定や、調査会社や人材紹介会社が手掛ける企業ランキングなども活用できるだろう。たいいていの指標は年に1度の更新となるが、これらをモニタリングすることで、対内的には定量指標の改善状況を見て既存の取り組み内容を見直すことができ、また、対外的には定量指標の結果自体をブランディングに活用することもできる。

取り組みをリードする専任組織の設置

上記の取り組みの旗振り役となる組織を設置し、コーポレートレピュテーションの観点からレビューを行うことで、取り組みの整合性を担保する。日系企業の場合は経営企画部門の中に機能を持たせる、あるいは、独立した新たな組織を設けるのが適切だろう。全社的な取り組みをリードする推進力と、ビジネスに対する客観性を担保するため、外部発信やブランディングを担うコーポレートコミュニケーション部門や、一部のビジネス機能に偏った部門(マーケティング部門など)とは異なる組織であることが望ましい。

おわりに

2020-2030年、「レピュテーション・マネジメント」、「レピュテーション・コントロール」という言葉は、現在よりもはるかに広い意味を持っているだろう。有事に備えた受動的なリスク管理の側面は残しつつも、より能動的な「攻め」のレピュテーション管理の色合いが濃くなっていくものと考えられる。生命を扱うライフサイエンス業界においては、顧客の意志決定要因が臨床的なエビデンスであるという状況が大きく変わることはないだろうが、それでも高いレピュテーションを維持することが重要となる局面は増えていくだろう。

行政や保険者、医療従事者、患者などのステークホルダーとの関係が変わりゆく中で、各ステークホルダーのライフサイエンス企業に対する期待を適切に理解し、それに応じたメッセージを発信することで、信頼を勝ち取り、安心感を持たせることが可能となる。そうすることで、自社の製品・サービスをより多くの患者に届けることが可能になるであろう。さらに、製品のライセンスやサービス開発を目的とした異業種企業との提携において「選ばれる」企業であるためにもレピュテーションの管理は重要である。そして、過去から脈々と受け継がれる企業文化・伝統に根差した自社の存在価値を形として社会に対して発信し、100年後にも社会から求められる企業であり続けるためにも、レピュテーションマネジメントへより一層注力することを提言したい。また、レピュテーションの重要性は個々の企業にのみ当てはまるものではない。業界が一丸となってライフサイエンス業界に対するレピュテーションの向上に努めることで、イノベーションがより早く世の中に受け入れられ、それを必要としている患者に届く環境を整えておくことが可能となる。

なお、本稿ではコーポレートレピュテーションの向上に向けた取り組みを中心に検討したが、業界としての方向性の検討やガイドラインの策定など、製薬協などの業界団体の関与も非常に重要であることはまぎれもない事実であることを付記したい。

コンタクト

長川 知太郎

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 合同会社

080 2003 8638

tnagakawa@tohmatu.co.jp

大谷 郁子

シニアマネジャー

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 合同会社

080 5220 8600

iotani@tohmatu.co.jp

木戸 太一

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 合同会社

080 4360 7986

tkido@tohmatu.co.jp

デロイトトーマツ グループは日本におけるデロイト 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)のメンバーファームおよびそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、デロイトトーマツ コンサルティング 合同会社、デロイトトーマツ ファイナンシャルアドバイザー 合同会社、デロイトトーマツ 税理士法人およびDT弁護士法人を含む)の総称です。デロイトトーマツ グループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、法務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー等を提供しています。また、国内約40都市に約8,700名の専門家(公認会計士、税理士、弁護士、コンサルタントなど)を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイトトーマツ グループWebサイト(www.deloitte.com/jp)をご覧ください。

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、日本ではデロイト トーマツ グループに属しています。DTCはデロイトの一員として日本のコンサルティングサービスを担い、デロイトおよびデロイト トーマツ グループで有する監査・税務・法務・コンサルティング・ファイナンシャルアドバイザーの総合力と国際力を活かし、あらゆる組織・機能に対応したサービスとあらゆるセクターに対応したサービスで、提言と戦略立案から実行まで一貫して支援するファームです。2,300名規模のコンサルタントが、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、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザーサービス、リスクマネジメント、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域の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Fortune Global 500®の8割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約225,000名の専門家については、Facebook、LinkedIn、Twitterもご覧ください。

Deloitte(デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数指します。DTTL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。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。DTTLおよびそのメンバーファームについての詳細はwww.deloitte.com/jp/about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。