

マルチチャネル・マーケティング： 日本における成功の鍵

要旨

欧米ではMR数が急激に減少し、「新たな」マルチチャネル・マーケティング(MCM)への急速な移行が進められている。日本においてはMRがプロモーション活動の牽引役であり続けるものの、ゆっくりとではあるが欧米と同じ道を辿るものと考えられる。本稿では、成功事例に基づくMCMのあるべき姿に触れ、MCMの導入における成功の鍵について論じる。

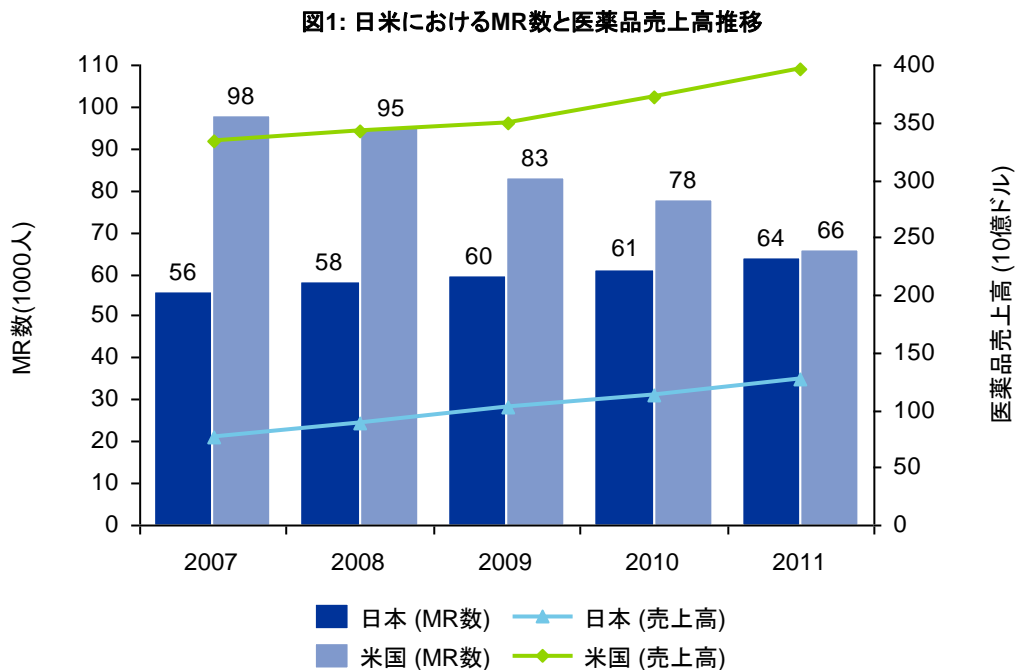


はじめに

訪問規制や接待規制などにより医師との面談機会が減少する中、日本のライフサイエンス業界における顧客マインドシェアをめぐる争いは厳しさを増している。また、開発パイプラインの脆弱化と特許切れによる収益の悪化への対応も、製薬企業の経営層が直面している課題である。欧米では、これらの課題への対応策としてコスト削減を目指し、「新たな」マルチチャネル・マーケティング(MCM)への急速な移行と、マーケティング担当者が「より小さな労力で最大限の結果を生み出す」ことへの切実な必要性が生じている。

は、それらを抵抗なく受け入れる医療関係者に対する補足的な役割として扱われる可能性もある。また、製品ライフサイクルの後期までプロモーションが継続される傾向は変わらず、他国よりも長期にわたるリソースの投資が行われるものと考えられる。最近、ある外資系企業が日本で1970年代に発売した循環器系疾患治療薬に対するMRIによる販促活動を中止した。日本での売上は依然として高いものの、他製品にリソースを配分する方が利益性が高いと判断したためである。しかし、この方針は市場の注目を集め、医師からはMRIによる訪問を求める声が増える事態となった。

欧米におけるMR数は、過去5年間で急激に減少しており、米国では2007年の約10万人から2011年には7万人以下にまで減少した。これに対し、日本では過去数年にわたりMR数は増加の一途を辿ってきた(図1)。現在、この増加傾向は落ち着き、MR数を削減する企業もあるが、日本においてはMRがディテリングや顧客窓口として情報提供チャネルの最前線であり続けるものと考えられる。新たなチャネル



出所: MR教育センター、「Shadowing the Reps」, MM&M (2012年12月)、The Economist Intelligence Unit Limited

MCMにおけるトレンド

MRがプロモーション活動の牽引役でありつづける日本とは異なり、欧米では「仮想市場」における競争が激化している。大手製薬企業・バイオテクノロジー企業は最新の技術やツールを導入し、マルチチャネル市場におけるシェア・オブ・ボイスを効率的に獲得しようとしのぎを削っている。これまでに経験した製薬企業とのプロジェクトや、MCMに関する最近のプライマリ／セカンダリ調査を見ると、優れたMCMを展開する企業は、グローバルのセンター・オブ・エクセレンス(CoE)を最大限に活用する戦略を策定することで、リスクを最小化しつつもマーケティングコストを大幅に削減し、刻一刻と変化するマルチチャネル市場で革新的な技術やツールを迅速に投入することを可能としている。このような優れた企業は、MCMがどのように進化し、その中で自社が市場をリードするにはどうすべきかを慎重に見極めている。

日本においても既に数社がMCMを急速に強化し、適正なチャネル・ミックスを模索していることから、日本が欧米と同じ道を辿ると考えられる。ただし、そのペースは欧米よりも緩やかであり、求めるチャネル・ミックスも欧米とは異なる。

マルチチャネルにおける技術や運用プロセス、マーケティングの複雑な関連性を理解し、地域や市場単位で慎重にプランニングをすべきである。マーケティング・チャネルを個々に展開したり、チャネル単位でのキャンペーンを行うだけでは施策として不十分である。顧客のニーズと嗜好に応じて最適化された複数のチャネルから、統一したメッセージが発信されている状態が、現在の最も効果的な販促キャンペーンの姿であると言える。

ライフサイエンス企業内でのMCM改革の実現は、経験と考え抜かれたアプローチを要する非常に複雑な作業である。例えば、業界トップ5の大手製薬企業とのプロジェクトで経験したのは、グローバルの運用モデルを日本に当てはめたり、グローバル・キャンペーンを日本市場で展開しようとする際に、独特の課題や微妙な差異が存在することである。

MCMで成功を収めている企業におけるガイドラインには共通項が存在する：

- MCMのデジタル運用モデルを、マーケティング／ブランド計画に合わせて、適切な情報を適切なタイミングで提供できるようデザインする
- 運用モデルの設計にあたっては、拡張性および柔軟性を確保し、各市場の競争状況やリソース、顧客セグメントごとのニーズと嗜好に沿った変更を可能とする
- デジタル・チャネルの管理においては、企業の管理下にあるチャネル自体のみならず、外部からの活用に関連するリスクも管理できるような枠組みを設ける
- デジタル・ソリューションは、チャネルを問わず、ステークホルダー／顧客満足を生み出すべきである
- 分析結果を活用し、イノベーションの創出や、チャネル／プロモーション・ミックスの最適化が成功の鍵となる
- 顧客に対し、チャネル間で統一した情報やメッセージを発信するようMCMの運用設計をすべきである
- マーケティング担当者は、成長を牽引する価値領域を特定できるよう、全体的な市場観を身に着けるべきである

日本におけるデジタル・マーケティング

日本においても、他の先進国市場と同様の傾向が見られる:

- 従来型のチャネルに対する顧客の興味は薄れないが、革新的なデジタル・ツールの利便性の高さを認識しつつある
- 従来型のチャネルも含め、どのチャネルにおいても情報とツールに対する需要は高い
- 新たなチャネルに対する需要と浸透は急速に高まっている
- 顧客は情報を「押し付け」られるよりも、自ら情報を求め、管理することを好む

我々が見る限り、日本のライフサイエンス企業の薬剤や疾患情報サイトには洗練さが欠けていることが多い。欧米のウェブサイトのように、一般消費財メーカーと同レベルの洗練さを有する薬剤・疾患情報サイトは、日本ではほぼ皆無であるため、改善の余地は大きいだろう(図2)。

図2: 製薬企業と一般消費財メーカーのウェブサイト比較

製薬企業の自社製品サイトイメージ

	添付文書	製剤写真	患者向け資料	お知らせ	臨床文献
A糖尿病薬50	○	○	○		○
A糖尿病薬100	○	○	○		○
B抗生物質アンプル	○	○		○	
⋮					

効能

術前・術後、慢性閉塞性肺疾患、保存期慢性腎不全に伴う諸症状(熱性痙攣、末梢性神経障害性疼痛、等)の寛解

副作用

経口投与した場合、総症例2,051例中、243例(11.8%)に過敏症・汎血球増加・腎障害、等の副作用が報告された。また皮下投与した場合に、総症例731例中、198例(27.1%)に血管浮腫・劇症肝炎、等の副作用が報告された。

禁忌

1. 本剤又は○○系薬剤に対し悪性症候群、黄紋筋融解症、等の重篤な副作用の既往歴のある患者
2. 妊婦又は妊娠している可能性のある患者

消費財メーカーの自社製品サイトイメージ

化粧水



効能

奥の奥までぐんぐん浸透し、夜まで続くお肌のしっとり感

マスカラ



効能

根元から毛先まで、ダントツのボリュームUP力とカールUP力

クリーム



効能

天然由来成分○○のパワーで乾燥肌を、みずみずしい潤い肌に



3つのメリット

- ✓ くずれにくい
- ✓ 落としやすい
- ✓ 肌にやさしい

MCM成功の鍵

適切なチャンネル・ミックスを見極めることが成功の鍵である。特定の内容を伝えるのにより適したチャンネルが存在するため、顧客のニーズに応えるためには内容によって最適なチャンネルを選択することが重要である(図3)。

効率的かつプロモーション効果の高いデジタル・チャンネルの運用モデルの確立には、多くの重要な成功要因が存在する:

- 運用モデルは明瞭かつ十分に理解されていなければならない
 - デジタル・サービスの提供プロセスを明確に定義し、コンサルテーションや設計・構築から、チャンネルおよびキャンペーンの効果測定に至るまで、複数部門の役割や責任を明らかにする必要がある

- MCM/デジタル担当部署は、継続的改善に主眼を置いて組織する

- 新たなデジタル運用モデルへの移行は業務の一部に過ぎない。現行の評価、改善、改革のための手段や計画を作りこむことが、長期的な成功への鍵である
- 現実的かつ明確な評価基準を設けることが、継続的な改善の原動力となる

図3: コンテンツごとに最適なチャンネルを選択する



- 迅速かつ効率的に、行動様式を変化させる
 - 運用計画にコミュニケーション・プランの策定を組み込み、利用者やステークホルダーごとにカスタマイズしたメッセージを打ち出すことでインプットを引き出し、インパクトを最大化し、反応を予測可能とする
 - 改革の推進には、組織横断型で影響を与え得る改革推進担当者の特定、配置が必須である
 - ステークホルダーからの大きな抵抗が生じる場合には、トップダウンの指示も検討する

- チャンネルの設計は、戦略的優先度と合致した、価値の向上を重視する
 - 事業成果を重視した設計を行い、最終顧客に対する価値の向上を目指す
 - 標準的な期待を超える効果的なサービスと、費用効率を悪化させることなく付加価値を提供する

- 成功可能性を最大化する実装アプローチを採用する
 - 新しいモデルを展開する前に、能力、管理体制、プロセス、リーダーシップ、コア・コンピテンシーなどの他の組織的要素を定義することが重要である
 - 強制はせず、パイロットプログラムも検討する。例えば、「早期体験プログラム」を立ち上げ、一部のブランド、チャンネルを用いて有用性を証明するとともに、ステークホルダーから本格導入のためのフィードバックを得る

結論

日本におけるMCMは、他国に比べて遅いペースではあるものの進展しつつある。他国に見られたような急激なMR数の減少は、日本では当面起こらないであろう。より斬新なチャンネル・ミックスを推し進める企業がある一方で、特に中小内資企業をはじめとして、MCMの潮流に遅れを取っている企業も存在する。日本でMCMを成功させるには、チャンネル・ミックスの調整が必要である。早期にMCMを導入し、日本市場に合わせたアプローチを展開してきたライフサイエンス企業は、まさにその成果を得ようとしている。

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@tohmatsumatsushita.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@tohmatsumatsushita.co.jp



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指します。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/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。