

White Paper

製薬企業のカスタマフェーシング チームの将来像

ビジネスの進化と適者生存

ALEXANDRA SMITH, Consultant, European Thought Leadership, IQVIA

SARAH RICKWOOD, Vice President, European Thought Leadership, IQVIA

LIZ MURRAY, Multi-Channel Director, IQVIA

CHRISTOPHER WOODEN, ChannelDynamics Vice President, IQVIA



はじめに	2
カスタマフェーシングチームの「従来型の営業」要素はビジネス環境の変化により縮小されつつある	3
変化しつつあるカスタマフェーシングチームの形	7
スペシャリティケアでの重要性増加－メディカルサイエンスリエゾン(MSL)	8
プライマリー及び専門医ケアでの重要性増加－クリニカルエドゥケーター・アドバイザー	9
デジタル対応のカスタマフェーシングチーム	10
次のデジタル・ステップとしてのカスタマエンゲージメントのオーケストレーション	12
デジタルの世界でヒューマンタッチを維持する	12
結論	13

本資料はIQVIA米国本社が2018年に発表した「Pharma's Future Customer Facing Team」の日本語訳です。
本資料の正式言語は英語であり、その内容および解釈については英語が優先します。英語版は以下URLをご参照ください。
<https://www.iqvia.com/library/white-papers/pharmas-future-customer-facing-team>

はじめに

製薬業界の収益性は縮小されつつあり、これにはいくつかの要因がある。多くの主要企業が一桁成長を報告していることから明らかなトップライン成長の低下、特に米国市場における保険者からの価格に対する圧力や割引率増加、そして継続的な研究開発費の増加が挙げられるが、その結果販売費及び一般管理費は圧縮されほとんどの大手製薬企業において売上高に占める割合が減少している。

一方、上市環境はますます活性化し、競争が激化している。過去5年間に上市された新規有効成分 (NAS) の数は、過去5年間と比較して先進8市場すべてで増加した。

米国では、NASの年間上市数は2021年まで平均で40~45製品と予測されている。さらに、これらの上市品は洗練された製品で競争の激しいスペシャリティ領域に上市されることが多い。オンコロジーと自己免疫疾患の2つのスペシャリティ領域が2016年の全金額成長の35%以上に貢献した。上市はプロモーション活動における主要なフォーカスポイントであるため、図1に示すように、一般的に販売管理費が削減される状況においても、企業は販促活動において上市をサポートする必要がある。したがって、コマーシャルモデルは非常に重要な局面を迎えている。需要は高いが資金は不十分だ

一方、コミュニケーションのデジタルチャネルやソーシャルメディアの普及に伴う技術変化は、コマーシャルモデルを革新化するという機運がかつてないほど高まっていることを意味する。テクノロジーは、患者の実際のアウトカムや経験をより深く理解するウェアラブルの台頭から、製薬企業と医療従事者間のよりシームレスで便利なコミュニケーションに至るまで、医療提供のステークホルダー間の革新的な関与に向けた複数の機会を推進する。

医療提供とアウトカムに関して収集されるデータの量と種類がテクノロジーにより拡大されることは、当然コマーシャルモデルを越えて、臨床開発と医療提供の効率と改善を促進する可能性も拡大する。しかし、コマーシャルモデルを変革するというテクノロジーがもたらす大きな可能性を無視してはならない。

既存のビジネスモデルは変化に耐えられなくなってきており、抜本的な変革が必要とされている。カスタマフェーシングチームもそれに応じて進化していかなくてはならない。製薬企業のカスタマフェーシングチームの中核にいるのはもちろん営業担当者だ。製薬業界のモデルは、数十年にわたって驚くほど一貫しており、大規模な営業チームが個々の医師を訪問するという形態がプロモーションモデルの中心となっている。この資産は非常に貴重で、これを活用して製薬企業は医師と直接的な関係を構築して医薬品イノベーションに関する重要な情報を提供し、フィードバックとインサイトを収集することができる。今後もこの形がカスタマフェーシングモデルの重要な要素となるが、しかしここにもまた変化があるだろう。将来のカスタマチームは役割の面でより多様になり、個人もより幅広いスキルが必要とされるようになるだろう。また、極めて重要なのは、相互にコミュニケーションをとり、個々のサイロではなくシステム全体に対応するチームになることだ。

図1:ほとんどの大企業で販売費及び一般管理費を削減している



■ 売上高に対する販管費比率の変化 2015-16年 ● 売上高に対する販管費の比率 2016
 出典: IQVIA INSTITUTE ANNUAL REPORTの分析; 留意点 上記の全企業が「純粋な」製薬企業とは限らない点には注意が必要

営業担当者による対面でのディテリングは、医療従事者 (HCP) に製品情報提供活動を実施する上で当該チャネルがもつ力により、より、製薬業界におけるプロモーションの中心的な柱となってきた。当社の ChannelDynamics™ データによると、2016年に調査対象となったすべてのHCPにおいて、先進7カ国(米国、日本、ドイツ、フランス、イタリア、英国、スペイン)での対面販売活動の59%がHCPの処方変化を達成したのに対し、対面以外のチャネルではわずか32%だった。ここでいう変化とは、処方意図の増加が報告されているか、既に高頻度で処方を行っている処方者が同じ処方レベルにとどまることを意味する。しかしながら、医師や製薬業界がマルチチャネル環境に移行していく際に重要なのは、マルチチャネルプロモーションモデルのリアルワールドでの有効性は、対面/遠隔、パーソナル・ノンパーソナル、デジタル・従来型といった、そこに含まれるすべてのチャネルを組み合わせた包括的な効果であるとみなす必要があると留意することだ。

ビジネス環境の変化により、カスタマフェーシングチームの「従来型の営業担当」要素が低下している

従来型の営業担当者で構成される大規模なチームは以前は非常に効果的だったが、近年、製薬企業は営業部隊を縮小している。2016年には、世界の大手製薬企業のうち5社が従業員を削減し(サノフィ、AZ、GSK、ファイザー、J&J)、さらに2社が2017年に大幅な人員削減を発表した (MylanおよびTeva)。セールスフォースが特に対象となった場合もある。サノフィは米国の糖尿病およびCV担当営業の20%を削減し、イーライリリーは2017年初めに米国のバイオ医薬品担当営業部隊の規模を縮小した。またAZは、フィールドフォースを含む米国のビジネス組織の縮小も発表した。

ここ数年の先進国市場における営業担当者数の減少は、ChannelDynamicsのデータに反映されている。EUの5か国 (EU5;ドイツ、フランス、イタリア、イギリス、スペイン) では、2011年から2016年の間に、フルタイム当量 (Full

Time Equivalent, FTE)が24%減少した。最も減少が大きかったのはフランスで38%、ドイツで27%減少した(図2)。ここで注目すべき点は、出発点が国によって異なっており、これがFTEのさらなる削減の可能性に影響を与えていることである。例えば、過去5年間のFTEの変化率がEU 5か国の中で最も小さく-12%であった英国は、2011年時点のFTEが最も少なかった。

この減少にはいくつかの重要な要因がある。まず収益性が圧迫される中、販売管理費の削減により、企業はセールスフォースの規模を縮小している。第二にプロモーションの対象となる製品の性質が変わった。この10年間で、業界はプライマリーケア領域主導からスペシャリティ領域へと移行した。スペシャリティ製品は、過去5年間で全世界の金額成長の58%に貢献しており、IQVIAが発行した最新のLaunch Excellence Vホワイトペーパーによれば、2011年から2016年の間に先進8市場(米国、EU 5、日本、カナダ)で最も成功した上市品の87%はスペシャリティ医薬品だった。

主要先進7カ国市場における対面での ディテリングの59%が HCPの処方変化をもたらしたのに対し、 対面でないチャンネルでは わずか32%であった

これらの製品は、その適応症の対象患者数が少ないことがほとんどで、プロモーションは一握りの専門医にフォーカスするため、目標とするカバレッジとコール頻度のレベルを達成するために必要な営業担当者の数が少なく済む。減少の度合いの国による差は、出発点によって部分的に説明することができる。イギリスでは、2011年にはすでにFTEが顕著に減少していたため、追加の減少幅は狭まった。フランスは最も大幅に削減されており、英国と同等の水準に達している。イタリアとスペインはセールスフォースの活動が比較的高水準に維持されている。

図2:ヨーロッパ全体でのセールスフォースの人員数が減少している

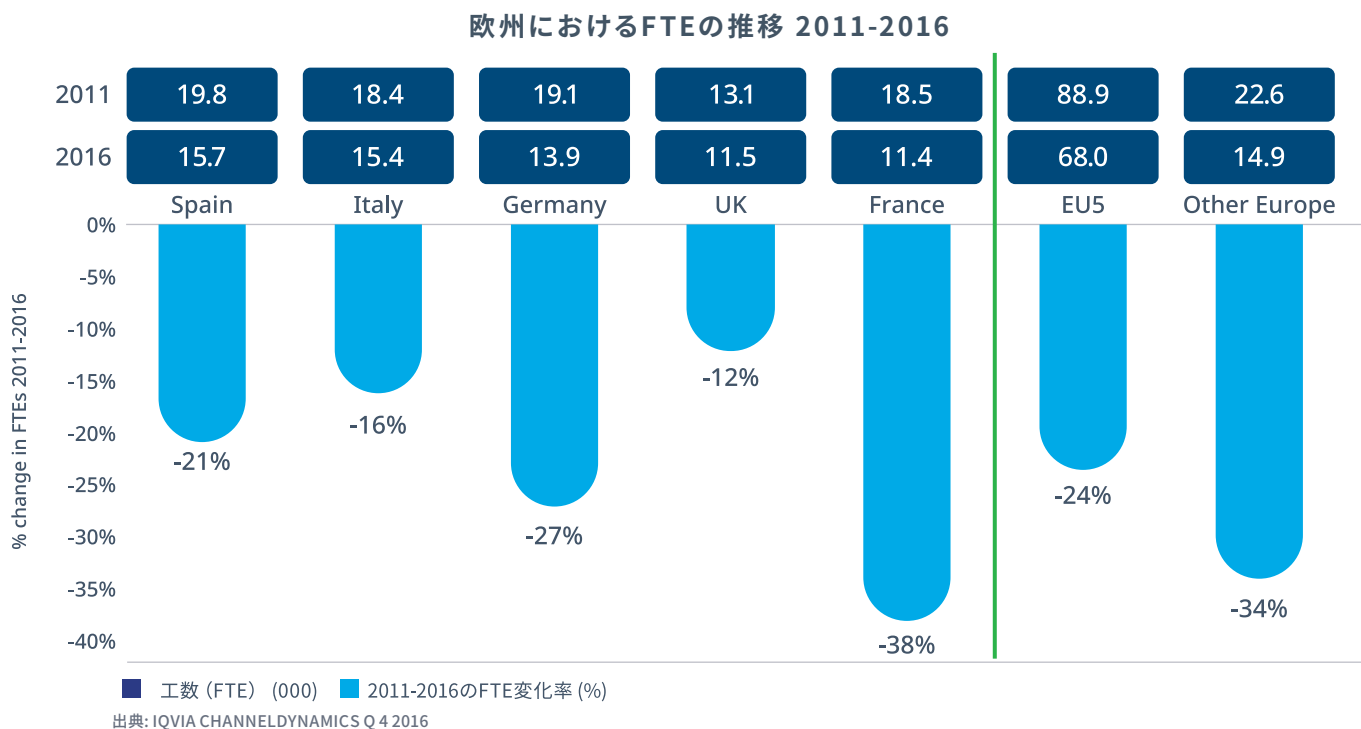


図3:医師が対面に対応できる機会の減少により、マルチチャンネルへの移行が促進される



3つの要因が、従来型チャンネルによる対面での面会時間の短縮に寄与している。

1. 公式および非公式の行動規範が製薬企業の営業担当者と医師とのコミュニケーションを規制している
2. 業務量の増加により、対面でのミーティングに割ける時間が短縮
3. 国民や医療関係者に広まっている製薬業界に対する否定的な認識

営業担当者数の減少に寄与している第3の要因は、医師へのアクセスがますます困難になってきており、特にヨーロッパでは、医療従事者との面談時間が減少していることである。この減少は、IQVIAのコントラクトセールスフォー（CSF）の営業担当者対象の調査において、65~85%（調査対象となった3つの言語内での範囲）が、医師へのアクセスが過去2年間でより困難になったと回答しているだけでなく、欧州における対面ディテールリングによるコンタクト合計時間が2011年以降26%減少したことを示すChannelDynamicsのデータからも明らかである。

アクセスに対する障壁が大きくなっている背景には、3つの重要な要因がある。

1. 公式の行動規範 営業担当者が医師を訪問できる回数を制限し、製薬企業が医師と関与する方法を制限する。政府や医療従事者によって課されている場合もあれば、業界による営業担当者の倫理性確保に向けた動きの結果である場合もある。国によって厳しさが異なる。（図3参照）
2. 業務量の増加 医師が対面での面会に費やせる時間が少なくなっている。
3. 製薬業界に対する否定的認識 国民や医療従事者の間に広まっている。最近の調査結果（Edelman Trust Barometer 2017）によると、世界全体では、82%の人が製薬業界に対する規制を強化するために政府がもっと努力する必要があると考えており、80%の人が製薬業界は人よりも利益を優先していると考えている。

**ヨーロッパでは、対面による
コミュニケーション時間の合計が、
2011年以降26%減少している**

メディアによる描写や一般の人々の認識の面で、製薬企業の評判がここ数年で何度も打撃を受けているのは事実だ。ただし、HCPに関しては、状況はそれほどひどくない。2017年に実施したChannelDynamicsの調査では、医師に医薬品プロモーションに関する認識について2つの質問をした。図4の結果は、EU 5か国では、医薬品のプロモーションに対する不満、すなわち提供される情報及び提供方法について、10のうち6よりも低いスコアをつけたHCPの割合がそれぞれ10%と13%であることを示しており、プロモーションが全く効かない医師の割合は実際には非常に低いことを示唆している。とはいえ、HCPの大多数が両方の質問で6から8のスコアをつけたということは、欧州においては提供される情報の質を改善し、適切なプロモーション・チャンネルの組み合わせを通じて情報を提供する余地がまだあることを示唆している。

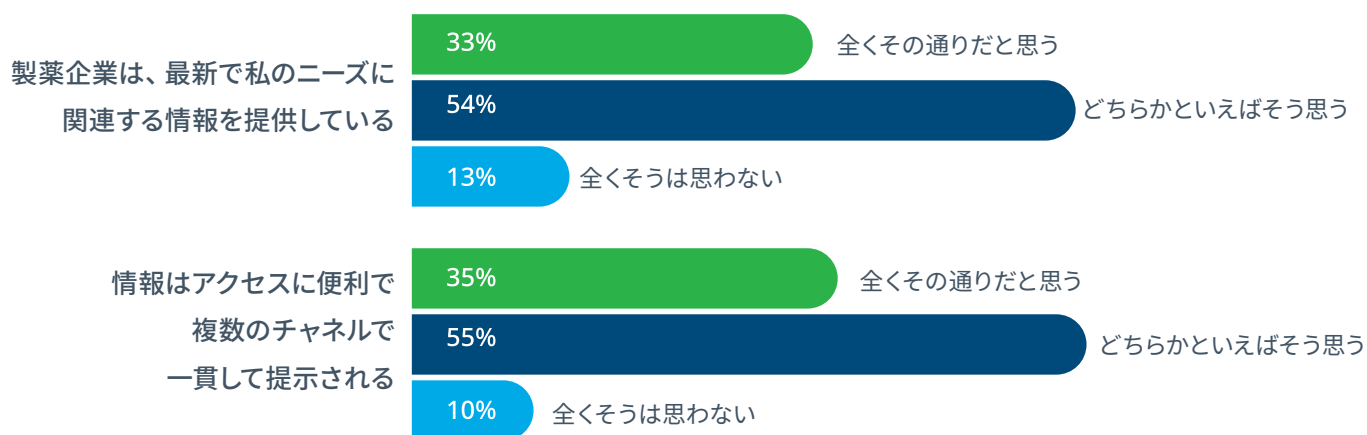
このような環境では、プロモーション活動の効果とインパクトを最大化するために、利用可能なチャンネルを全て利用することが重要である。企業は、どのようなチャンネルミックスが最も効果的なのか、そしてその中でMRがどのような役割を果たすのかを自問しなければならない。

製薬企業はしばしばマルチチャンネルをセールスフォースと分け、セールスフォースは変える必要がないかのように扱う。しかし、マルチチャンネルが本当に機能するためには、営業担当だけでなく各種追加の役割を含むより広範なカスタマーフェーシングチームに、利用可能なデジタルおよび従来のチャンネルが全て統合されたコマーシャルモデルが最適であると我々は考えている。

しかし、その実現には、カスタマーフェーシングチームが、例えばメディカルサイエンスリエゾン (MSL)、ペイヤーリエゾン、キーアカウントマネージャ、ナースアドバイザー、サポートといった役割と、デジタル化やより専門的な知識といった個人のスキルの両面を進化させる必要がある。

このような環境では、
プロモーション活動の効果と
インパクトを最大化するために、
企業は利用可能なチャンネルを
全て利用することが重要である

図4:EU-製薬企業のプロモーションに対する医師の認識



出典: IQVIA CHANNEL DYNAMICS DOCTOR PERCEPTION OF MCM SURVEY MAY 2017

幸いなことに、ほとんどの医師は医薬品からの情報とその受け取り方を重視している。しかし医師たちのうちプロモーションに完全に満足しているのはわずか1/3で、改善の余地がある

変化しつつある カスタマーフェーシングチームの形

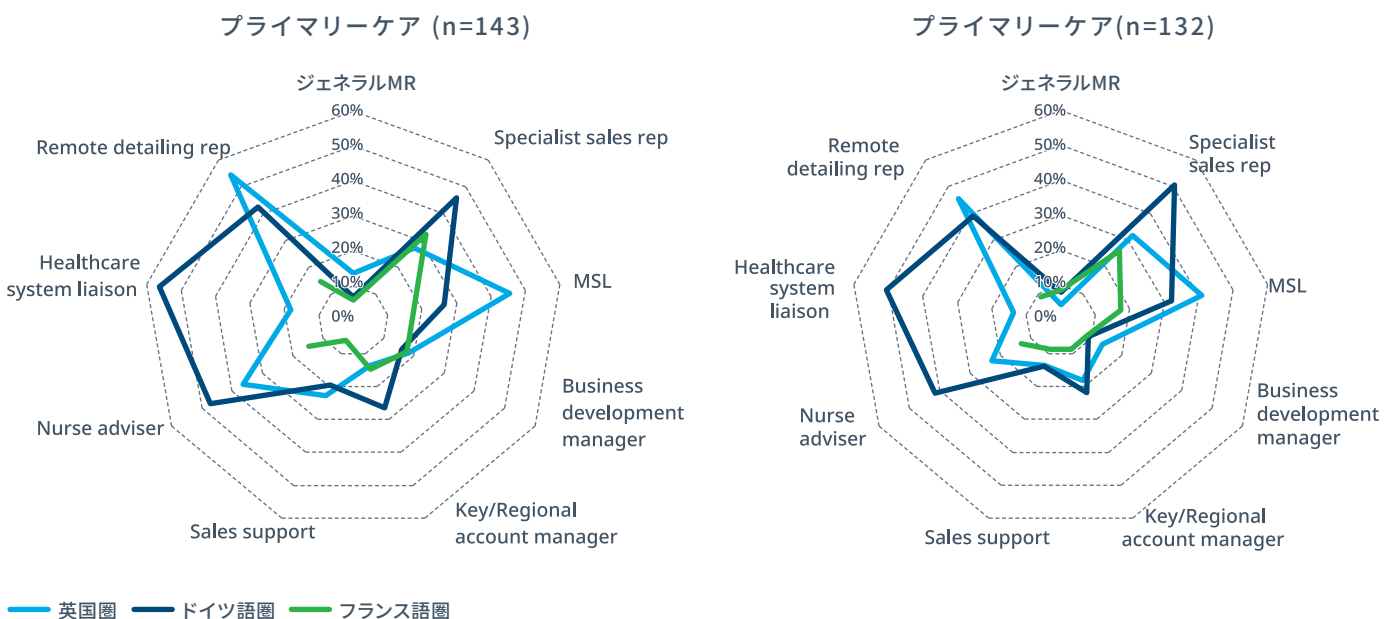
カスタマーフェーシングチームはスペシャリティケア領域とプライマリーケア領域の両方ですでに2000年代初期のモデルとは大きく変わっている。チームの多様性が増し、MSL及び患者サポートと教育を提供するナースといったノンコマースシャルの役割の存在感も増している。我々はカスタマーフェーシングチームとはコマースシャル・ノンコマースシャル役割両方を含むとみなしており、同時に後者の活動に課せられた倫理的制約も認識している。カスタマーフェーシングチームの構成が進化するにつれて、中での役割は従来の営業担当者を超えて多様化し、それぞれが特化した専門知識を備えた多数の異なる役割から構成されるようになっていく。どの役割が重要になるかを把握するために、フランス語圏、ドイツ語圏、および英語圏のIQVIAヨーロッパ各地のコントラクトセールスフォースを調査した。主な質問の1つは、スペシャリティとプライマリーケアの両方で今後2年間にカスタマーフェーシングチーム内で割合が増える役割は何だかと思うかというものだった。いずれの国においても役割の重要度が上がると認識されていたのは5つある。

専門領域営業、リモートディテール担当者、メディカルサイエンスリエゾン、ヘルスケアシステムリエゾン、ナースアドバイザー/エドゥケーター(図5参照)。ドイツ語圏の営業担当者は、特にヘルスケアシステムリエゾンを重視していた。一般的に、プライマリーケア領域におけるナースアドバイザーとスペシャリティ領域におけるMSLは、3カ国すべてで増加すると予測されたが、一般的にフランス語圏の担当者については、どの役割についても、今後2年間で何らかの意味のある変化があると予想した回答者の割合が低かった。

3つのグループすべてにおいて、ほとんどの営業担当者がカスタマーフェーシングチーム内での重要性が大幅に低下すると考えていたのは、ジェネラルMRだった。専門領域特化型が処方者にとってますます重要になるにつれて、MR、特にジェネラルMRは変化する環境に適応するために新しいスキルを身に付けなくてはならない。今回の調査では、今後2年間の自身の成功を最適化するために最も必要と思われるスキルを調査した。その結果(図6)、営業担当者が主に関心を持っていると思われる分野の1つに、自国の医療システム的意思決定システムと資金提供の状況に関する知識の向上が挙げられる。

図5:Q:あなたが勤務している国のカスタマーフェーシングチームでは、以下の役割構成にどのような変化が予想されますか。

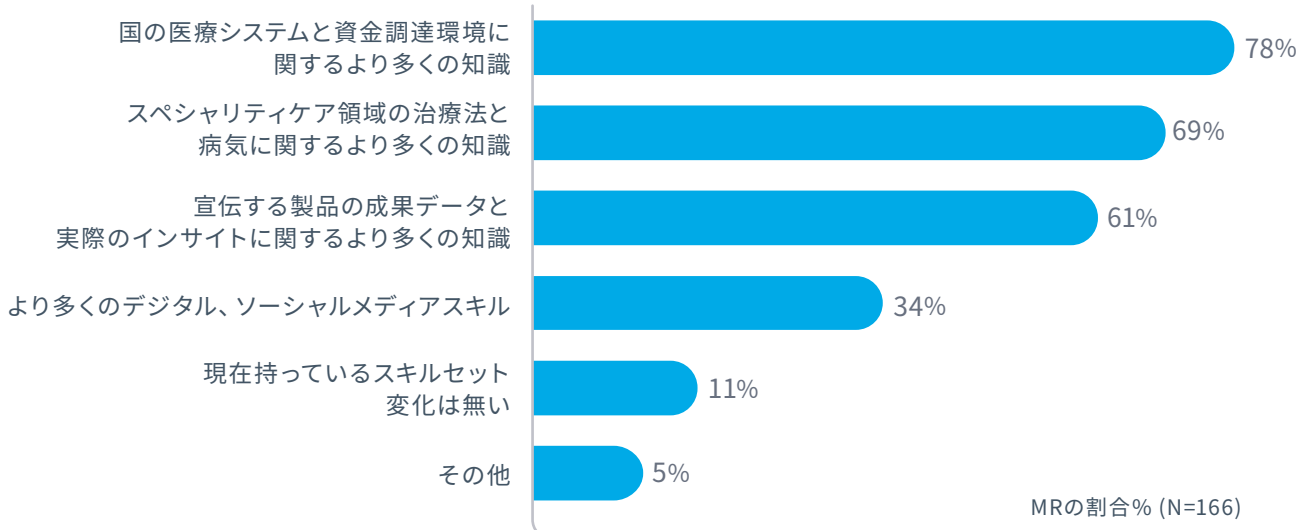
今後2年間で増加を予測するMRの割合



出典: IQVIA THOUGHT LEADERSHIP SURVEY OF CSO "THE CHANGING ROLE OF THE REP" - 2017年6月

図6: 医療システム、スペシャリティケア領域、アウトカムデータに関する知識の向上が営業担当者にとって重要

Q: 営業担当者として、今後2年間の成功を最適化するためにどのようなスキルが必要だと思いますか？



出典: IQVIA THOUGHT LEADERSHIP SURVEY OF CSO “THE CHANGING ROLE OF THE REP” - イギリス2017年6月

このことは、高コストのスペシャリティ医薬品の増加が保険者からの圧力につながり、資金調達メカニズムがますます複雑化していることを考えると重要である。スペシャリティケア領域とアウトカムデータの知識も多くの回答者にとって最優先事項であり、コマーシャルモデルの全般的な変化を反映している。

スペシャリティケアでの重要性増加- メディカルサイエンスリエゾン(MSL)

営業担当者は、特にスペシャリティケア領域において、MSLが今後のカスタマフェーシングチームで大きな位置を占めるようになる重要な役割の1つであると認識している。スペシャリティ医薬品へのシフトは、医師と共有が必要な情報の種類と量を変えた。したがって、最近増えつつあるRWI(リアルワールドインサイト)を含む複雑な臨床情報について教育し、医師が対象患者集団を特定するのを支

援するための、高度なサイエンス面でのトレーニングを受けている治療領域専門家が必要である。

MSLは、キーオピニオンリーダー (KOL) との強固な関係を通じて、医学界における科学者仲間およびリソースとして活動し、科学のおよび医学的情報を伝達し、製品の効果的な使用の助けとなる臨床的洞察を収集する。

MSL機能の非常に重要な要素の1つは、製品の発売前に活動できるという点であり、したがって、MSLの効果的な配置は上市を成功させるための基盤構築に不可欠である。MSLチームは、上市の少なくとも18ヶ月前から当該国における最初のフィールドベースのリソースとなる。この期間中に、MSLは環境を理解し、アンメットニーズと治療上のアクションについてのディスカッションを開始し、KOLとの関係を確立し、インフルエンサーマップを構築することができる。MSLは、上市から上市後初期におけるヘルスケアコミュニティの教育ニーズに対応する。

このことは欧州のオンコロジストを対象とした最近のIQVIAの調査結果にも表れており、ここでは新薬の上市に関連して最も必要なことは、クリニカルベネフィットと患者のアウトカムについての可能性を理解して、治療パスウェイ内での位置付けを理解することであると述べられている。

MSLは新製品の発売をサポートする非常に強力なツールであるが、MSL戦略策定の際には、MSLの活動を販売活動と厳密に分けることの重要性に留意し、いくつかの重要事項を考慮することが大切である。MSL戦略が成功するための4つの条件を以下に定義した。

- **明確な戦略** MSLの活用目的と他の役割との違い
- **主要なインフルエンサー**と、彼らを取り巻くネットワークの理解を深める
- **明確な目的を持った個別化されたKOL教育計画策定** (例えば、診断、副作用、疾患認識など)
- **導入を慎重に計画** 関係を構築し、市場の洞察を集め、早期認識を喚起するために、MSLは少なくとも上市の18ヶ月前には展開されているべきである

MSLのもう1つの重要な機能は、臨床上のインサイト収集であり、MSLは自身の科学的及び臨床的コミュニケーションのスキルセット並びにHCPおよびKOLとの定期的なコミュニケーションを通してこれを行うのに適した立場にある。

MSL機能の重要な側面の1つは、製品の発売前に活動できるという点で、そのためMSLの効果的な導入は、製品の上市を成功させるために不可欠である

HCPとKOLは、既存および新規の治療法における課題と機会、ならびに治療とケアにおけるアンメットニーズに関する重要な情報を提供できる。これらの洞察は、関連性があり実行可能で、一貫性がありタイムリーで、戦略的かつ信頼できるものであれば、医療戦略に情報を提供する上で非常に有益になり得る。

プライマリー及び 専門医ケアでの重要性増加 -クリニカルエドゥケーター、アドバイザー

主に看護師が稼働するクリニカルエドゥケーターとアドバイザーは、プライマリーケア領域のカスタマフェーシングチーム内で重要性を増す役割の1つとして、本調査で特定された。スポンサーの製薬企業から派遣されるこれらの正看護師は、HCPと協力して、教育やハンズオンサポートを通じて患者ケアの改善に取り組んでいる。

服薬アドヒアランスは、患者の治療において最も重要な側面の1つであり、また、特に慢性疾患を有する患者にとって最も困難な側面の1つでもある。WHOの研究によると、慢性疾患患者の約50%では処方通りに投薬が継続されていない。患者が薬物療法をどの程度きちんと継続できるかは、疾患およびその重症度に対する患者の理解、ならびに薬剤の提供および副作用に対処する患者の能力と密接に関連している。アドヒアランス不良は全てのステークホルダーにとって大きな問題であるが、RWEを介して薬剤の価値を証明する必要性の頻度が上がるにつれて、製薬企業にとって重要度が更に上がっている。

デジタル時代の到来とともに、製薬会社はアドヒアランスの問題に対処するために、無数の患者支援アプリを開発する技術に目を向けている。しかしながら、多くの患者にとって、対面でのコミュニケーションが依然として患者の理解、教育、および関与を改善する最善の方法である。ナースアドバイザーをケア提供の会話に含めることは、アドヒアランスを改善するための特に効果的なアプローチである。

看護師は、患者、親、介護者、医療従事者のための薬剤や疾患トレーニングから、社会福祉を通じた患者や家族の支援、あるいは単に自立と管理の促進まで、幅広い支援を提供できる。また、相談窓口として、ナースアドバイザーは日常的な質問に対応したり、安心感を与えたりすることで、他の医療従事者のプレッシャーを取り除くことができる。

クリニカルエドゥケーターとアドバイザーを最大限に活用する上で考慮すべき重要な点は、看護師と他の医療従事者との関係である。臨床チームが患者ケアの基礎であるという点に変わりはないからである。外部から提供される看護師は独立して活動することができるが、看護師を病院、診療所、治療提供チームに統合することで、看護師がより効果的に機能することができ、患者からの信頼をより迅速に得る助けにもなる一方で、負荷のかかっている医療システムに不可欠な補助的支援も提供できる。

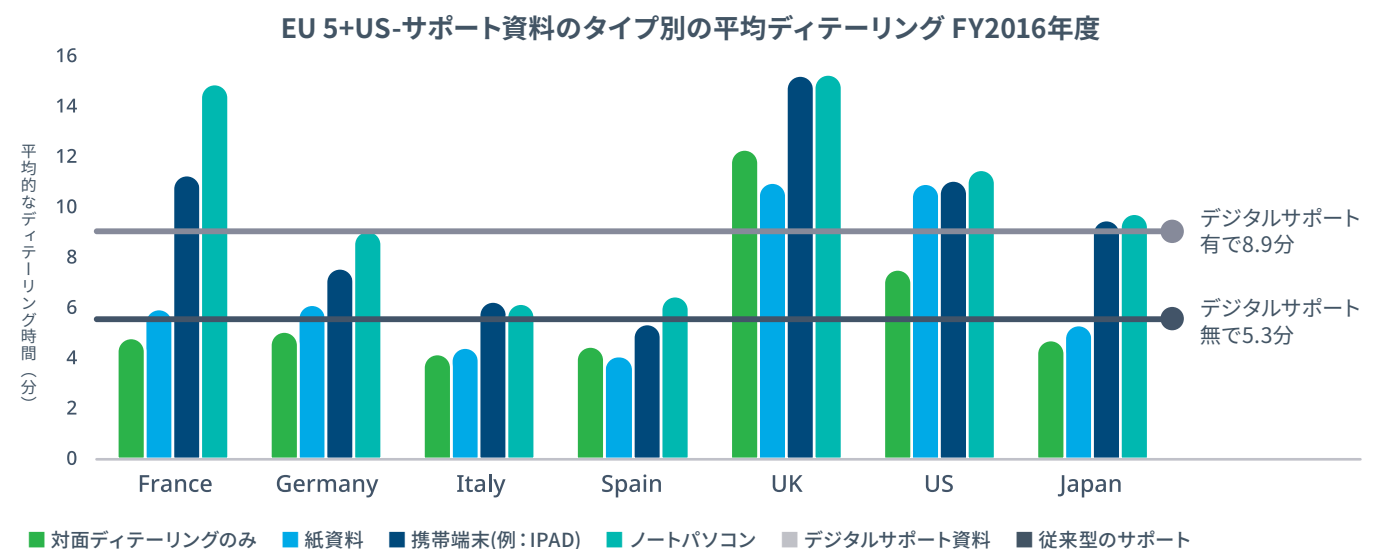
デジタル対応の カスタマフェーシングチーム

営業担当およびその他のカスタマフェーシングチーム・メンバーは、デジタル対応が必要になる。デジタル・テクノロジーと対面コミュニケーションを統合するシンプルな方法の1つが

アドヒアランス不良は全てのステークホルダーにとって大きな問題であるが、RWEによって薬剤の価値を証明する必要性の頻度がさらに高まるにつれて、製薬会社にとって重要度がさらに上がっている

ラップトップやタブレットなどのデバイスに表示されるデジタルのサポート資料を使用して行われるコミュニケーションである。デジタル活用により営業担当者はより広範な情報に簡単かつ迅速にアクセスし、リアルタイムで医師の希望に合わせてディスカッションを調整できる。そしてHCPとより効果的な関係構築ができ更に有意義なやり取りが可能になる。図7の分析によると、デジタルのサポート資料を使用したディテリングは、印刷物などの従来のサポート資料を使用したディテリングよりも平均で72%長くなっている。

図7: デジタル・サポートが使用されている対面ディテリングの方が平均で時間が長くなるが、デジタル・エンゲージメント・サポートは効果がある



備考: デジタルサポート資料(ノートパソコン+携帯端末)、従来型のサポート資料(なし+印刷)、対面ディテリングのみ
出典: IQVIA CHANNELDYNAMICS FULL YEAR 2016; US H 2 2016のみ

デジタルのサポート資料を利用した ディテールは、印刷などの従来の サポート資料を利用した ディテールよりも平均で72%長い

この調査結果と、医師がタブレットを好みタブレット上の資料と双方向コミュニケーションをとった場合、製品に肯定的である可能性がより高いというエビデンスが、営業担当に自らの役割にデジタルエイドを統合することの価値を納得させる強力な信頼できる論拠となっている。ここで注意すべき重要な点は、これらのタイプのサポート資料は、一般的に長時間になりやすい製品紹介のディテールに使用されることが多いということである。とはいえ、我々がインタビューした担当者は、HCPに新製品や未知の製品を導入する初期の訪問の際にデジタルのサポート資料がいかほど有用であったかを説明したが、これらの資料は、関係性が確立された処方者に対するフォローアップや「リマインダー」訪問の際には関連性が低くなった。このことはまた、サポート情報の定期的なコンテンツ更新の必要性を強調している。

デジタルサポート資料の使用は、その結果としてあらわれるディテールの処方意図へのインパクト報告にも影響を与えているが、その程度は低い。これは、重要なポイントを浮き彫りにしている。営業担当者は、訪問時の状況だけでなく、HCPの個人的な嗜好に合わせてディテールを調整する柔軟性を持たなければならない。

IQVIAの営業担当者の一人は、iPadの使用がどのように慎重に考慮されるべきかについて説明している:補助具を使用すべきかどうかという点だけでなく(医師の中にはこれに強く反対する人もいて、その使用が訪問に有害でさえある可能性があるため)、営業が提示すべき内容についても説明している。実際、医療従事者の中には、臨床データがほとんどないか全くないシンプルで明確なメッセージを好む人もいれば、詳細なデータと包括的な説明を求める人もいるだろう。訪問の一般的な状況もここで考慮されるべきだ。

これらの点(好みと内容)の両方において、HCPの関心は幅広いので、営業担当者は、コールの最初の数分以内にこれを判断できるスキルと自由度、およびそれぞれの状況においてニーズをサポートするのに十分な柔軟性を備えたツールを持つことが重要である。彼らはこのフレキシビリティを複数コミュニケーションモデル間で活用すると同時に、コアメッセージを正確に、包括的に、そして効果的に伝達するというのを確実に実行していく必要がある。企業が営業担当者に100%のタブレット使用率を期待するのは不合理かもしれないが、とはいえ医師らの回答によると、2016年にEU 5全体でiPadのようなタブレットデバイスは対面でのコミュニケーション全体の8%にしか使用されておらず(Channel Dynamics)、真のデジタル対応営業部隊への道はまだ長いことが示されている。

また、ディテールリングの際にタブレット端末を使用することで、企業は個々の訪問に関する重要なデータを収集し、重要業績評価指標(KPI)にフィードバックすることができる。これにより、企業はプロモーションキャンペーン全体の進捗状況とインパクトをモニターし、何がどこでうまくいくかについての一連の知識を蓄積できる。現在、タブレットベースの販売支援ツールの多くは、スライドの表示中にバックグラウンドタイマーを実行する。この機能を拡張すると、営業担当者が手動で追加情報を追加できる自動コールログを簡単に作成でき、また、ディテールや特定のスライドに星印評価を付けることで、資料に対する反応に関する貴重なフィードバックを得られる。

EU5か国域内の2016年の対面コンタクトのうち、iPadなどのタブレット端末が使用された割合はわずか8%であり、真にデジタル化対応のセールスフォースになるまでにはまだ長い道のりがある

次のデジタルステップとしての カスタマエンゲージメントの オーケストレーション

カスタマフェーシングチームの個々のメンバーをサポートする優れたテクノロジーから次のステップは、もちろん、顧客に提供される洞察、メッセージおよびサポートをカスタマフェーシングチーム全体で統合しオーケストレーションするよりよいテクノロジーを持つことである。例えば、医師からコールセンターに対して、FAQデータベースを活用した即時対応が出来ないような情報提供リクエストがあったとすると、このコールは即時に電話で回答可能なMSLに転送され、そして又医師の同意のもとに、MSLは医師がどのチャンネルでフォローアップを希望しているかを記録することができる。その記録が(セールスフォローアップも指示されている場合)当該医師との関係を確立済みで以前の履歴を即座に活用してすぐに対応できる営業担当者に通知される。チームによる顧客エンゲージメントの相互接続により、顧客エクスペリエンスのスピードと品質が向上し、

チャンネル全体およびカスタマチーム全体の効果とインパクトの洞察がリアルタイムで提供される。

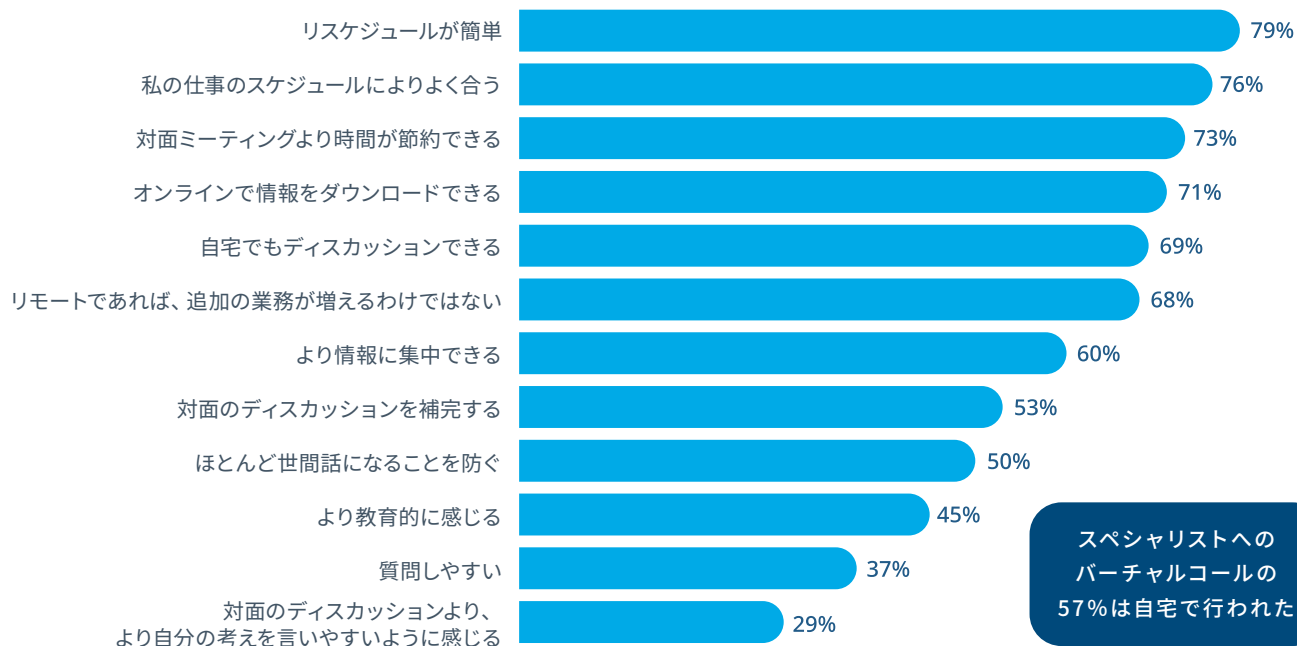
デジタルの世界で ヒューマンタッチを維持する

医師と対面で面会することがますます困難になっている環境では、リモートディテリングが非常に効果的なソリューションとなる可能性がある。

当社のデータによると、対面であろうとインターネットを介したリモートであろうと、ライブのコミュニケーションでは、同様の変化率が得られる。EU5か国において、対面でのコンタクトの70%、およびインターネットベースのプレゼンテーションを介してサポート資料が提供されたライブリモートディテリングの68%が処方行動変化につながった(MATQ2 2017データ)米国:-62%が対面、57%がリモート・インターネット・ベース)。また、チャンネル選好調査の結果、EU 5か国では回答者の28%、米国では回答者の40%が、医薬品や治療法に関する好ましい情報源として、営業担当者との個別コミュニケーションを挙げている。

図7:時間的なプレッシャーが大きくなるにつれて、バーチャルコールの方が評価される可能性がある?

Q: オンラインや電話で営業担当者とディスカッションをすると、対面でのディスカッションと比べてどのようなメリットがありますか?



スペシャリストへの
バーチャルコールの
57%は自宅で行われた

この結果は、医薬品マーケティングにおける個別のコミュニケーションの価値を強調し、マルチチャネルの商業モデルにおけるヒューマンタッチを維持することを支持する強力な裏付けとなる。

オンラインや電話でなどのリモートディテリングから得られる利点についての医師たちの認識についてのIQVIA調査によると(図8) 医師達は明らかに、これを多忙なスケジュールに合わせるのに便利であると同時に、時間を節約し人間関係よりも情報に集中する方法と理解しているということがわかる。

しかし、リモートコミュニケーションは対面コミュニケーションとはかなり異なる。カスタマフェーシングチームによるリモートコミュニケーションを自社のビジネスモデルの真に効果的な要素にしたい企業は、対面での効果的なエンゲージメントとリモートでのエンゲージメントに必要なスキルは同じではないということを認識する必要がある。カスタマフェーシングチーム・メンバーは、全てのライブ・チャンネルで効果を確実に発揮するために、専門性強化やトレーニングを必要とする場合がある。

結論

カスタマフェーシングチームにはすでに変化が訪れている。製薬業界が収益性の低さと、スペシャリティ医薬品の上市成功に依存する状況に苦戦する中、商業モデルは進化しており、それに伴いカスタマフェーシングチームも進化している。

製薬企業の将来のカスタマフェーシングチームは、以前よりも小規模になる可能性が高く、場合によっては非常に小規模になる。近年の大幅な人員削減は、カスタマフェーシングチームの構成に新しい役割が加わっても、元に戻ることはない。これは、一握りの専門医が主要な臨床のステークホルダーである、専門化する世界の現実を反映する。しかし、この小さなチームは機能面ではるかに多様性がある。ゼネラリストの営業担当者には、より専門性をもった担当者が協力する。キアアカウントマネージャは、主要医療機関とBtoBで連携する。ペイヤーリエゾンは、複雑なペイヤー環境を理解し交渉する上でステークホルダーを支援する。ナースアドバイザーは特にプライマリー

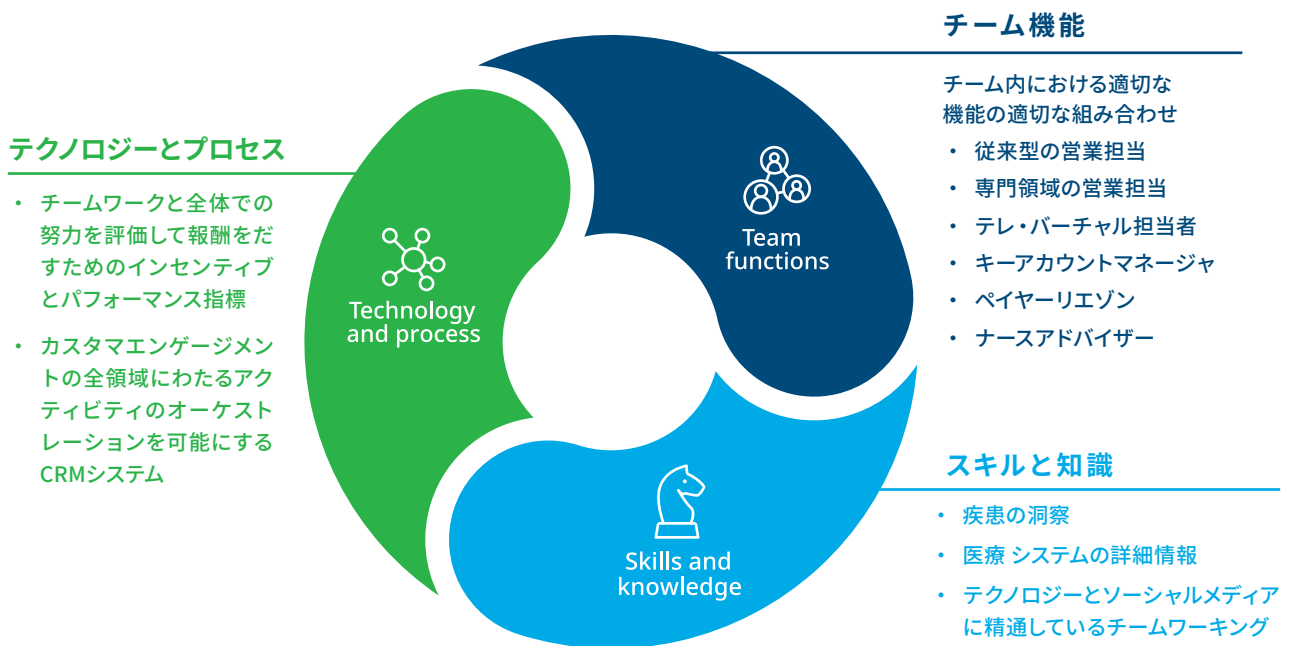
ケアにおいて、複雑で慢性の病態を管理している患者に貴重な支援を提供する。また、MSLは商業チームの一員ではないが、治療される病態や治療の性質がより複雑になり、臨床医との連絡や教育が重要になるにつれて、カスタマフェーシングチームのますます重要な要素となる。

しかし、単に多様な機能を持つチームを採用するだけではうまくいかない。チームメンバーは新しいスキルを必要とし、また効果的に機能するために適切な構造、プロセス、および技術的サポートを必要とする。下の図9に示すように、チームメンバーは日々の業務の一環として、疾患及び医療システムに関するより優れた洞察を必要とする。彼らは、コミュニケーション、協力、ネットワーキング、他のチームメンバーのスキルを最大限に活用するための洞察など、強力なチームワークスキルを必要とする。従来のコミュニケーションスキルに加えて、ソーシャルメディアとデジタルコミュニケーションに慣れ、積極的に取り組む必要がある。

チームの作業を促進し最適化するためには、チームのインセンティブやパフォーマンス指標も慎重に選ばなければならない。同様に、カスタマフェーシングチームをサポートするテクノロジーは、従来のCRMシステムとは大きく異なる必要があり、シングルカスタマ・ビューと完全に統合されている必要がある。

**もっと多様な機能を持つチームを採用するだけではうまくいかない。
チームメンバーは新しいスキルを必要とし、また効果的に機能するために適切な構造、プロセス、および技術的サポートが必要**

図9:製薬企業の将来のカスタマフェーシングチームの主要要素



新たなテクノロジーはカスタマフェーシングチームの全てのメンバーに対し機能し、個々のメンバーに対しその役割に必要な情報と意思決定のサポートを提供する。AIを使って日常の意思決定を支援し、チームの時間をよりイノベティブな仕事に振り向けることで、積極的に「情報のオーバーロード（過負荷）」を避けていかななくてはならない。カスタマフェーシングチーム全体に対し機能すると同時に個々の役割のニーズにも対応している堅牢かつ包括的なコンプライアンスに対するアプローチが必要である。

企業が将来のカスタマフェーシングチームを育成するために具体的なネクストステップは下記の通り

- ・ **詳細な顧客調査**
顧客のニーズと好みを理解しそれらがどのように変化するかを理解する
- ・ **既存のカスタマフェーシングチームのスキルベース及び採用基準をレビューする**
自社の既存のチームは、適切なスキルを保有するために必要なコーチングとサポートを受けているか？

そのスキルセットをすでに持っている、またはそのスキルを伸ばせる可能性のある人材を採用しているか？

- ・ **組織構造を構築する**
効果的なチームを奨励し報酬を与えるプロセスを構築する
- ・ **技術サポートが目的に適していることを確認する**
オーケストレーションされたカスタマエンゲージメントアプローチを可能にし、将来にわたって利用できるようにする

より効果的な将来のカスタマフェーシングチームへの道のりにおいて、IQVIAの最先端のオーケストレーションされたカスタマエンゲージメント機能は、マルチチャネルから、完全に包括的で真に効果的かつデジタル化されたカスタマエンゲージメントアプローチへのステップチェンジを、カスタマチーム全体に向けて作り出すようデザインされている。

IQVIA(NYSE:IQV)は、先進的かつ高度な分析機能、変革をもたらすテクノロジー、および臨床試験サービスをライフサイエンス業界の皆さまへ提供する世界的なリーディング企業です。IQVIAは、自社に持つ分析力、革新的なテクノロジー、ビッグデータのリソース、そして広範な事業領域における専門知識により、ヘルスケアのあらゆる側面でインテリジェントな繋がり (intelligent connections) を創出します。私たちは、IQVIA Connected Intelligence™により、強力なインサイトを迅速かつ変化に対応する機敏性をもってご提供することで、患者の皆さまの医療アウトカムを高める革新的な治療の臨床開発の加速化や、市販化の促進に取り組むお客様をご支援します。現在、私たちIQVIAはおよそ7万人の従業員が世界100以上の国と地域で事業を展開しています。

IQVIAは、患者の皆さまの個人情報保護の分野においても世界をリードしており、個人情報を保護するために、プライバシー強化技術や安全対策に取り組んでいます。また、医療関係者の皆さまが疾患のパターンを特定してより優れたアウトカムを実現するために必要な、正確な治療方針や治療法と関連づけに資する規模の情報を、当社では生成・分析しています。IQVIAが持つインサイトや実務実行力は、治療・治癒の道を切り拓くバイオテクノロジー企業、医療機器メーカーおよび製薬企業、医学研究機関、政府機関、保険者やその他様々な医療関係者の皆さまによる、疾患や人間の行動、サイエンスの進歩に対するより一層の理解の深耕をご支援します。IQVIAの詳細情報はこちら (www.iqvia.com) をご覧ください。

CONTACT US

IQVIAジャパン グループ

IQVIAソリューションズ ジャパン株式会社

〒108-0074 東京都港区高輪4-10-18 京急第1ビル

iqvia.com/oce

