

共感の時代に

ファーマ・マーケターや セールスに求められる視点

トランサージュ株式会社
代表取締役 瀧口 慎太郎

<https://trnsg.co.jp>

ご意見ご質問あて先: info@trnsg.co.jp

第1回

起きている変化と 医薬品産業を巡る未来予測

いま手元には、ダニエル・ピンク著の“ハイコンセプト”という本があります。少し前のベストセラーなので、お読みになった方もたくさんいらっしゃるかと思います。記者の大前研一さんは「この本には答えのない時代を生き抜いてゆく能力が示されている」と前書きしています。ここで言う『答えのない時代』とは、欧米発信の先行例、いわばベンチマークという「答え」のあった時代が20世紀までだったのに対して、欧米を含め世界中が混沌（カオス）のなかにあって、様々の複雑な課題に対して模範になる答え（ベンチマーク）を示せない“いま”を表しています。この本のテーマを要約すると『ロジカルで直線的で、まるでコンピューターのような能力を基盤に築かれた“情報（ナレッジ）の時代”』から『創意や共感や総括的展望を持つことによって社会や経済が築かれる“コンセプトの時代”』へシフトしようとしているいま、これからの生き残りのためには、論理や分析力ではなく共感力や総合力などの能力開発が重要になる、といったことになります。

連載タイトルの「共感の時代」は、
本の中でダニエル・ピンクが使って

いる「コンセプトの時代」を、わた
しなりにアップデートした意識で

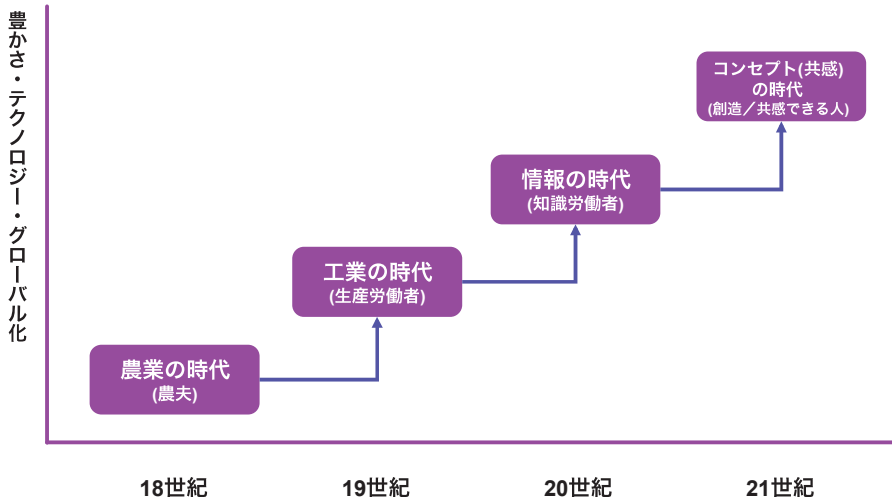
す。

ダニエル・ピンクがこの本で説いた今後必要な能力には、今世紀になって浸透し始めた様々な課題解決手法のフレームワーク…デザインシンキングやアジャイル、スクラムなど…との共通点を感じています。

その共通点は“ゴール（売上などの数値目標ではなく、どういう未来を創出するかといった理念的なゴール）を共有する”、“仕事を楽しむ”、“オープンである”、“失敗を許す”といった一連の要素です。

「楽しむとかオープンとか失敗を許すとか、そんなモンは日本のタテ割り組織では無理だ」という気持ちで一杯になることも確かです。

農業の時代からコンセプトの時代まで



(ダニエル・ピンク「ハイコンセプト」より、改編)

でも実は、こうしたフレームワークの導入によって「個々が自律して能動的に動く」、「責任感が出る」、「無駄が削がれる」、「生産性が向上する」、「ゴール到達が早まる」といった結果になる事例がいくつも出ています。逆に、組織（あるいはわたしたち個人も同じですが）として時代の要請にしたがって変化できずに硬直化することが、どんな結果に結びつくかを想像することは、そう難しくありません。例えば2000年以降に多くの日本の家電関連産業が「ガラパゴス化」して、世界から大きく遅れた事もその証左です。

マーケティングからは少し離れませんが、社会学者の岸政彦さんがその著書「断片的なものの社会学」で以下のように語っています。—『いま、世界からどんどん寛容さや多様性が失われています。私たちの世界も、ますます排他的に、狭量に、息苦しいものになっています。この社会は、失敗や、不幸や、ひとと違うことを許さない社会です。私たちは失敗することもできませんし、不幸でいることも許されません。』

わたしたちトランサージュでは、SNSから患者さんの悩みやニーズなどを分析する「ソーシャル・リサーチ」という調査分析を実施していますが、そこでは医療シーンにもこうした息苦しさがあることに気付かされます。こうした偏狭さや不寛容さは、他者が自分とは異なる考えや行動・表現を好むこと＝他者には異なる価値観や多様性があることを、組織や個人が受け入れないことから生まれます。医療における息苦しさを解放するためには、医療に携わるすべての人が患者さんの経験や思いに「共感」し、病気に悩む患者さんが持つ価値観＝多様性を受け入れる必要があります。

いま医薬品産業ではペイシェント・セントリシティが大きな潮流となっています。ファーマ（医薬品）マーケティングにおいて「患者さんへの共感」は、このペイシェント・セントリシティ実現を目指して患者さんのベネフィットを考察するために、あるいは医薬品産業の将来像を考察するために、もっとも大切なヒントを与えてくれるはずです。

わたしたちがダニエル・ピンクのいう「共感力や総合力を能力開発し、身に付けること」が、個々人にとっては「答えのない時代の処世術」になると同時に、社会や組織にとっては「偏狭さや不寛容さから解放される処方箋」にも繋がるのではないかと。

今回の連載ではそんな仮説を携え、『答えのない時代において、ファーマ・マーケターやセールスに、どんな視点（能力）が必要とされているのか』を考察してゆきます。

ようやくアメリカ市場で トップになったトヨタ

年初に、トヨタが2021年のアメリカ市場の新車販売台数で初めてトップになった、というニュースが伝わってきました。アメリカで海外自動車メーカーが販売トップになるのは史上初だそうで、1960年代に本格参入して以来の首位には、賞賛の念を禁じ得ません。

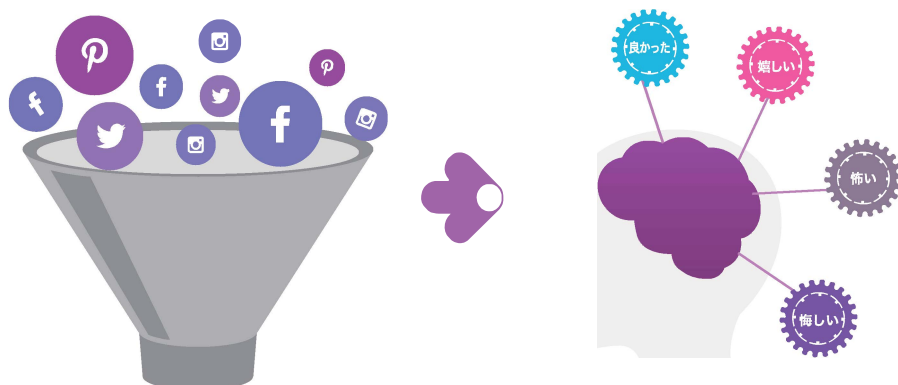
遡ること2018年に、トヨタはこれまでの「クルマをつくる会社」から「モビリティ・カンパニー」にモデルチェンジする、と宣言しました。「モビリティ」とは移動のことで、トヨタ自体はこのアメリカ市場での快挙をよそに自らでクルマというモノを製造して販売する、という従来のビジネスモデルからの「脱却」を、模索しはじめたことを意味します。

なぜトヨタほどの会社が 路線変更をする必要があるか

いまの自動車市場をファイブフォース分析してみると、21世紀の自動車市場は激しい競争状況にあることが明らかです。

“電気自動車（EV）”はテスラが成功組として目立ちますが、その他

ソーシャルメディア上に発信された投稿から、患者さんやご家族のありのままの声を抽出し、リアルな行動やインサイトを分析する【新時代のノンバイアスなリサーチ】です。代表的なサービスのひとつに“Patient Reader®”があります。



にも新興国のベンチャーや他産業からの参入企業など、『新規参入組』が続々と現れています。期せずしてトヨタのアメリカ市場でのトップがニュースとなったその同じ日に、ソニーのEV市場参入が発表されました。タイムズやカレコといった“シェアカー”は、車の所有に『代わる』モビリティのあり方としてここ数年の間に日本でもすっかり定着した感があります。

いまや自動車産業は、従来トヨタが得意として来た『ガソリン（ハイブリッド）自動車』にとって代わりそうな勢いの「新規参入」や「代替品」の脅威に晒されていることは、誰の眼から見ても明らかです。

したがって、世界最大の自動車メーカーになったトヨタでさえ、デジタル・カメラの登場により消滅したポラロイド、スマホに駆逐されたガラケーなどと同様の末路をイメージしてビジネス構造の変革（ビジネス・トランスフォーメーション）を模索していると想像できます。

MaaSが目指していること

自動車に限らず、飛行機、電車、バス、タクシー、バイク、自転車などあらゆる交通手段による移動をサービスだと捉え、それぞれをシームレスに結び合わせ、新たな価値を生み出すそうとする考え方をMaaSと呼びます。MaaS実現の中心に、常時通信に接続（IoT化）された自動運転車両（コネクテッド・カー）があると言われます。コネクテッド・カーは、自車両の状態や位置情報をはじめとして、乗客の乗降ポイントや人数などの乗客情報、乗客や街の歩行者の動きや表情などの行動情報、路面や建物や標識などの環境情報、気温や湿度などの気象情報など、様々なデータを取得することが可能です。こうしたデータは、例えば交通状況の異なる時間帯毎の最適運行ルートの推奨や停車時間や運行速度の管理、渋滞やアクシデントの予測に伴う事故防止、車両内の温湿度管理や感染予防管理、防犯管理など、ビッグ・データとしてさまざまな機能への展開可能です。

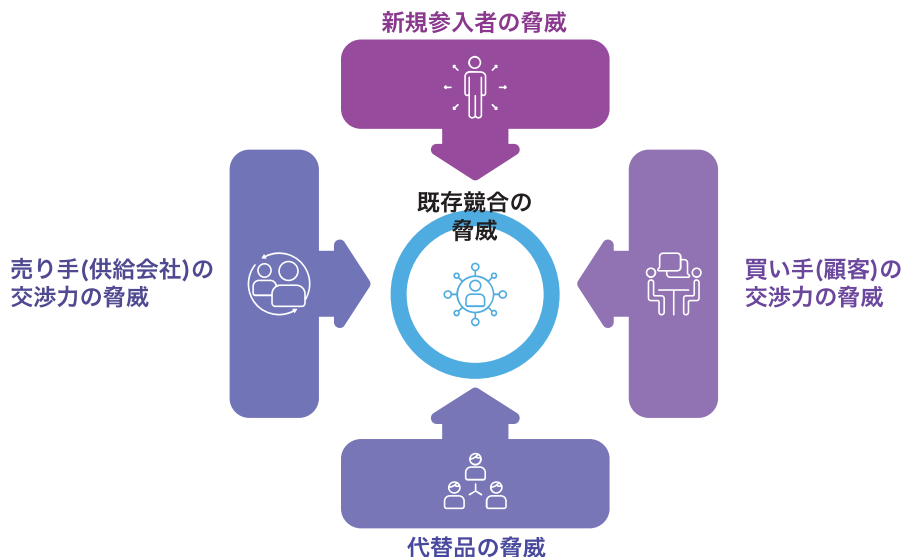
トヨタはe-Paletteと称するコネクテッド・カーを、先の東京オリンピック・パラリンピックで投入し選手村での人々の移動をサポートしましたが、このe-Palette開発においての多くの自動車業界関係者の興味は、トヨタが自社で培った「車両制御インターフェース」を共同開発企業に開示したことでした。それは、従来であれば自社の財産として社外秘扱いになる技術やノウハウを、トヨタが共同開発チームに共有したという事実です。「自前主義」で有名なトヨタがそれまでの前例を打ち破って“社外のステークホルダー”と連携するという事実への人々の驚愕と同時に、このトピックは、自社以外の組織が持つ知識や技術を取り込むためのプラットフォーム、「オープンイノベーション」の一例でもあります。

医薬品企業も自前主義から脱却し始めている

こうしたビジネスの裾野を広げる事業モデルは、なにも自動車産業の専売特許ではありません。オープンイノベーションに関してはご存じの通り、医薬品産業でも特に研究開発エリアにおいて複数の国内外の企業で積極的に採用されています。これらの動きが加速化された背景として、抗体医薬など新たなカタチの新薬への開発シフトがあると考えられます。

抗体医薬という各社にとっての新領域での研究開発を加速するためには、それまで培ったものとは異なる知識や技術が必要となり、自社だけでそれらを短期間に獲得することは非常にハードルも高くなります。また、社外から必要な知識や技術を部

ファイブ・フォース (Five Forces)



分的に導入できても、組織として消化して円滑に運営するためにはさらに時間やノウハウが必要になります。その点、オープンイノベーションというプラットフォームは、互いの強みを活かして連携することで、成果出現の迅速化や相互の知識やノウハウ獲得などのメリットが考えられます。

医薬品は、いま開発が盛んな高分子医薬品から中分子医薬品へとシフトすると考えられています。中分子医薬品とは第3の医薬品として注目されている『核酸医薬品』で、投与された「核酸」が患部に届く仕組みが開発されたことで近年急速に実用化が進んでいます。新型コロナのパンデミックに伴っていち早く開発されたmRNAワクチンも、核酸医薬品の一例です。

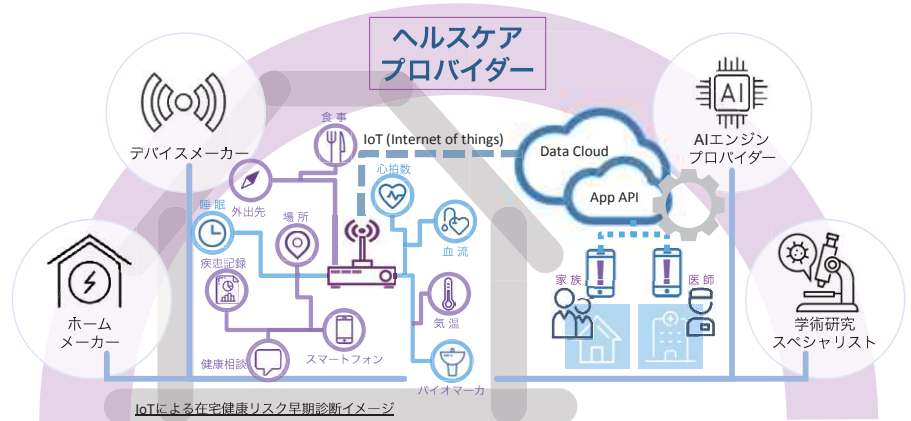
一方、核酸医薬の開発に秀でた医薬品企業は世界的にもまだ少数なうえ、EV同様にベンチャー企業や他産業出身のプレイヤーが多いことも事実です。

エーザイ社やアストラゼネカ社などが推進しているエコシステムも、ビジネスの裾野を広げる形態として着目されます。

エーザイ社は異業種と連携して価値を提供する「エコシステム・プラットフォーム・モデル」に変革することを方向性として打ち出し、ITやフィットネス、保険、診断といった異業種との協業によって、新たなモノやサービスによる価値を生み出すと発表しています。

アストラ・ゼネカ社はフォーブス誌上でエコシステムの重要性について『疾患の発見、診断、投薬・手術、治療、治療後の健康維持までの患者が辿る過程を注視し、そのプロセス

エコシステム・プラットフォーム・イメージ



Copyrights © 2022 Transsages & Co. All Rights reserved.

のなかで体験価値を提供しなければならない時代が到来していて、単一企業ですべてをフォローすることはできない』と語っています。

医薬品の世界も従来から培ってきた知識や技術をさらに研ぎ澄ますだけでは立ち行かず、社会の変化に合わせたビジネスへの変化に舵を切り“社外の知”との連携や患者さんの声に耳を傾ける必要に迫られています。

『それぞれが自らの文化だけに拘わり続ける限り、来世紀に継続されることはない』『どんなに優れた位置付けや組織能力を持っていても、常に顧客との共感を大切に、自分たちの翼を広げる努力を続けられない限り、将来に医薬品業界を襲う大波を泳ぎ切ることは出来ない』

これが、医薬品産業に対する、わたしの未来予測です。

[参考文献および参考情報]

※文献

1. ダニエル・ピンク「ハイコンセプト」2006年 三笠書房 刊
2. 岸 政彦「断片的なものの社会学」2015年 朝日出版社 刊

※情報

1. トヨタ自動車 2019年10月9日プレスリリース
<https://global.toyota.jp/newsroom/corporate/29933339.html>
2. ビジネス+IT 【解説】トヨタのモビリティ戦略、なぜクルマ以外に注力するのか
https://www.sbbt.jp/article/cont1/37842?page=2#continue_reading
3. TIME&SPACE “人の移動”に変革をもたらす『MaaS（マース）』とは？
<https://time-space.kddi.com/ict-keywords/20191025/2762>
4. ナビクルcar コネクテッドカーって何？
<https://navikuru-car.com/connected-car-19295>
5. Answers News 2019/3/13 エーザイ「データ」核に新ビジネス
<https://answers.ten-navi.com/pharmanews/15750/>
6. Forbes 2021/3/8 未来の医療は、「エコシステム」の中で進化する
<https://forbesjapan.com/articles/detail/40049>

[著者略歴]

瀧口 慎太郎 (たきぐち しんたろう) トランサージュ株式会社 代表取締役
大学卒業後、製薬会社入社。HR、組織統合事務局にて人事新制度設計や共済会設立、組織文化活性化委員などを経験。その後、カナダ勤務を含め長年に渡り製品マーケティング実務を担当。大型循環器系新製品を担当し、領域における最大の製品成長をリード。
現在、主に製薬企業向けにソーシャル・リサーチのバイシエント・リーダー®など市場環境分析、チームビルディングなどの組織能力開発、プロマネ塾開講などマーケティング・ケイバビリティ向上、セールスマネジメントのケイバビリティ向上、など様々なサポートを実施。