

# 次世代メドテック コマーシャルモデル の構築

コマーシャルモデルは、新しい  
タイプのサービスの提供を支援し、  
変化する顧客の期待に応え、  
メドテック企業のこの先10年にわたる  
成功に向け市場ポジションの確立に  
寄与するものでなければならない

本稿は、Ralph Breuer、Marcel Meuer、Abhi Patangay、  
Julia Samorezov、Maria Strom、Delphine Nain Zurkiya  
の共著によるレポートであり、マッキンゼーのライフ  
サイエンス研究グループの見解をまとめたものである。

日本語監訳・日本インサイト著者：  
レイモンド・チャン(マッキンゼー東京オフィスのパート  
ナー、ライフサイエンス分野・リーダー)、  
西川悠介(マッキンゼー東京オフィスのパートナー)、  
反田篤志(マッキンゼー東京オフィスのパートナー)

注：本レポートは、弊社発行「[Medtech Pulse: Thriving in the next decade](#)」第5章の和訳に日本の見解を加えたものである。



メドテック企業は、決算説明や業績報告の場で、いつも同じ質問を投げかけられ、また自問を続けている。「この業界は、いつになったらコロナ禍前の「正常な」状態に戻るのか?」。営業のトップたちはこう答えるであろう。「二度と元には戻らない」と。短期的には、労働力不足、インフレ高、予測不能な手術件数が、医療システムの財務状況を圧迫している<sup>1</sup>。構造的な視点から見ると、コロナ禍での3年にわたるデジタルを活用したコミュニケーションの結果、医療従事者(HCP)、医療機関の調達部門、医療機関の管理部門をはじめとする顧客の<sup>2</sup>メドテック企業との関係性に対する期待水準はさらに高まっている。

一方で、コスト抑制圧力が高まる中、メドテック企業の経営陣にとって、画期的な顧客エンゲージメントモデルや提供サービスを生み出すことは極めて困難になっている。研究開発費は往々にして聖域とされ、粗利改善は難しいことから、多くの最高財務責任者(CFO)は販管費を見直しの対象としてきた。2012~2019年にかけて、大手メドテック企業では、販管費が売上高をやや上回るペースで拡大したが、2019年~2022年には、世界金融不況以来初めて売上高に占める販管費の割合が縮小した<sup>3</sup>。日本の大手メドテック企業<sup>4</sup>においても同様の傾向が見られており、2012~2019年にかけて販管費は売上げをやや上回るペースで拡大したものの、2019~2022年にはやや下回るペースとなっている<sup>4</sup>。

営業部門の幹部は自社のリソースを結集して営業効率の向上を試みているものの、次世代型のコマースモデル構築に向けて変革に着手した企業はごくわずかにとどまっている。多様な事業部門に属する約1,900人のメドテック企業の経営陣を対象としたマッキンゼーの調査では、その半数もの回答者が、所属企業は新たなコマースモデルの構築に投資する意向があると回答している。一方で、3分の2の回答者が、所属企業は顧客を中心に据えた長期的な計画を策定できていないと答えており、さらに回答者の8割が、経営陣に対して、こうした長期的計画の達成に必要な人材、プロセス、テクノロジーの確保を促す明確な動機づけを行っていないとしている<sup>5</sup>。多くの製品カテゴリーで従来型のコマースモデルが依然として存続しているものの、メドテック企業の経営陣は、大半のカテゴリーで新たなアプローチが必要であるという認識を強めている。

## メドテック企業に対する顧客の期待の高まり

顧客は今、メドテック企業に対して、新たな形のエンゲージメントや斬新な製品を求めている。

**デジタルエンゲージメント:** 日常生活のほぼあらゆる場面に浸透したコンシューマライゼーション(消費者のニーズに合わせた製品・サービスの提供)の流れは、医療分野の企業間取引にも広がっている。医療従事者は、メドテック企業が提供するデジタルやオムニチャネルのエンゲージメントに大きな期待を寄せている。コロナ禍のかなり前から見られたこの流れは、コロナ禍期間中にさらに活性化し、今後は恒常的なニーズになっていくと思われる。

こうした流れを受け、メドテック企業の経営陣も、製品やソリューションの販売を主に営業担当者に任せていた従来型のコマースモデルを、新たな役職やチャネルを創設して補完し、シームレスで利便性が高く、パーソナライズしたオンデマンドのエンゲージメントを提供する取り組みを始めている。ここで言う新たなチャネルとしては、セルフサービス型ポータル、ウェビナー、ソーシャルメディアのコンテンツなどがある。

医療従事者が企業とのやり取りをデジタルやリモートで行うことを好む傾向はさらに拡大しており、現時点で医療従事者の3分の2以上(2019年時点では半数以下)が、メドテックの営業担当者との電子メールでのやり取りを好んでいる<sup>6</sup>。また、深刻な人手不足により、医療従事者がメドテックの営業担当者と対面でやり取りできる時間がさらに減少していることも、デジタル化の流れを加速させる一つの理由となっている。

日本のメドテック企業における営業のデジタル化への取り組みは、欧米に比べるとスピード・内容ともに後れを取っていると言えよう。それでも、報道ベースにおいて、いくつかの企業での取り組みが見られる。例えばテルモは、マーケティングオートメーションツールの導入と顧客管理システムを連動し、顧客の関心に応じた情報提供や、行動の可視化・分析など営業に活用する取り組みを進めている。また、メドトロニック日本法人のCOVIDiエンゲージメントは、オンライン営業の専門組織を作り、特に全国に散らばる

<sup>1</sup> 詳しい情報については“The gathering storm in US healthcare”(マッキンゼー、2023年5月20日時点)を参照

<sup>2</sup> 本稿における「顧客」は、医療従事者、医療機関の調達部門、医療機関の管理部門を指す

<sup>3</sup> S&P Global Market Intelligenceに基づく時価総額で上位40社の医療機器メーカーに関する分析(2023年4月4日時点)

<sup>4</sup> 時価総額で上位10社の医療機器メーカーに関する各社決算データを用いた分析(2023年12月13日時点)

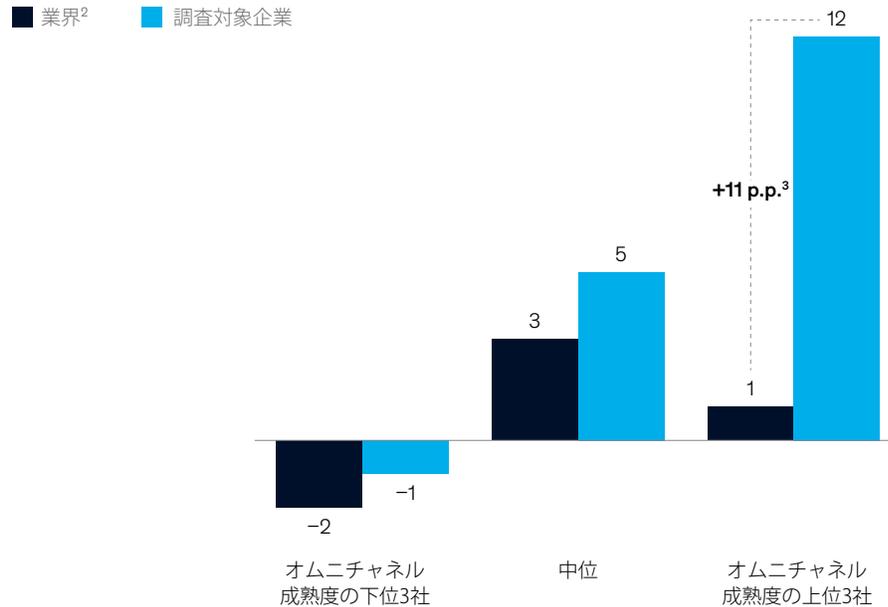
<sup>5</sup> Ralph Breuer, Karen Passmore, Maria Strom, Delphine Nain Zurkiya共著“How medtechs can meet industry demand for omnichannel engagement”(マッキンゼー、2023年3月28日)

<sup>6</sup> 同上

図表 1

## オムニチャネルの成熟度は、 企業業績の向上とコロナ禍後の迅速な回復に関連している

売上高成長率 %; 2021~2022年<sup>1</sup>



<sup>1</sup> 2021年上半期~2022年上半期

<sup>2</sup> 調査への参加企業の業界: 内視鏡、透視機器、ドラッグデリバリー、画像診断、一般外科、整形外科、装具など

<sup>3</sup> パーセンテージポイント

資料: マッキンゼーによるオムニチャネル成熟度調査(2022年、n=1,900)、マッキンゼーによる企業報告書の分析

McKinsey & Company

中小の病院の外科医を幅広くサポートし、担当者1人当たりの売上高を2.5倍に高めることに成功している<sup>7</sup>。

確かに、製品デモンストレーションや、医師が新機器を使用する際のサポートなど、対面での直接のやり取りが必要な場面も依然として残っている。しかし、オムニチャネルのエンゲージメント、つまり人材、プロセス、テクノロジーの拡充に必要な投資を通じて多様なチャネルで一貫した顧客体験を創出する取り組みは、ここへ来て急速にメドテック企業の必須課題となりつつあり、さらに業績の向上とも関連している(図表1)。

実際に、医療従事者は、サプライヤーを切り替える理由として、「価格」と同じくらい、「営業やカスタマーサービスとのやり取りの際の体験」が重要であると述べている<sup>8</sup>。

要するに、調査によると、メドテックの顧客は最新型のエンゲージメントモデルを求めているのである<sup>9</sup>。

**サブスクリプションベースの製品・サービスの提供:** 医療従事者や調達部門の責任者は、メドテック企業が提供するデジタル製品やソリューションに対しても大きな期待を寄せている。財政上の圧力を受け、医療機関では、大規模な医療機器の購入から、サブスクリプションベースのアズ・ア・サービス(XaaS)の導入へと移行させたい意向が高まっている。ある薬局長は、調査時のインタビューで「次の機会には極力ハードウェアを購入せずにXaaS契約にとどめたい」と述べている。

ハイテック企業は、ライセンスの提供やサブスクリプションを通じて継続的な収益が期待できるXaaS製品やソリューション

<sup>7</sup> テルモの事例は2023年3月3日付 日刊工業新聞、メドトロニックの事例は2022年4月6日付 日経産業新聞による

<sup>8</sup> Ralph Breuer, Karen Passmore, Maria Strom, Delphine Nain Zurkiya共著 "How medtechs can meet industry demand for omnichannel engagement" (マッキンゼー、2023年3月28日)

<sup>9</sup> 同上

ションへの移行により、恒常的にバリュエーションを2～3倍に拡大している<sup>10</sup>。XaaSモデルを導入した企業の株主価値は上昇しており、資本市場は、新たなビジネスモデルやサービスの分野で力強い成長を示すメドテック企業を高く評価する傾向にある<sup>11</sup>。そのため、エコシステム型販売方法を有効活用し、市場にXaaSモデルによるソリューションやサービスを投入することで、中核的な医療機器や医療材料の枠を超えた価値獲得に取り組むメドテック企業が増えている。

ソフトウェア系ソリューションへの移行をリードしているのは放射線関連機器メーカーであるが、他のメドテック領域の企業もこうした移行を進めている。

## 新たなコマースモデルの構築

エンゲージメントの質を高める独自の顧客体験を提供することにより、医療従事者の高まる期待に応える取り組みは、営業戦略として有効であることが実証されている。オムニチャンネルに関連するケイパビリティ(組織能力)の構築に投資したメドテック企業は、先進的な取り組みを実施していない競合他社と比較して2～3倍の売上高成長率を達成している<sup>12</sup>。オムニチャンネルを通じてパーソナライズしたエンゲージメントを実行しているメドテック企業では、売上げの拡大のみならず、顧客満足度や販売効率の向上も期待できる。

コマースモデルの変革に取り組む際にメドテック企業の経営陣が留意すべき点がいくつかある(図表2)。

<sup>10</sup>S&Pグローバル・マーケット・インテリジェンスによる情報技術企業10社に関するデータ(2023年3月25日時点)

<sup>11</sup>同上

<sup>12</sup>"How medtechs can meet industry demand"(2023年3月28日)

図表 2

### 3層のケイパビリティから成る次世代型コマースモデル



#### 1 基本を極める

- デジタルとインサイドセールス1のチャンネルをポートフォリオの適切な箇所で開催する
- 顧客セグメンテーション、アカウント計画、顧客関係管理システムの活用に向けた業務慣行を採用・構築する
- 価格設定の手順を順守し、価格設定の成果を継続的に測定する



#### 2 オムニチャンネルのエンゲージメントをパーソナライズする

- 大規模なビジネスチャンスが期待できる分野で、カスタマージャーニーの強化計画を策定・実行する
- 拡販および営業活動の優先順位づけに、自動化された推奨システムを活用する
- アジャイルな働き方を通じて営業関連部門間の協働を促進する



#### 3 エコシステム型の販売方法を有効活用する

- デジタルとインサイドセールス1のチャンネルをポートフォリオの適切な箇所で開催する
- 顧客セグメンテーション、アカウント計画、顧客関係管理システムの活用に向けた業務慣行を採用・構築する
- 価格設定の手順を順守し、価格設定の成果を継続的に測定する

McKinsey & Company

# 一連の堅牢な基礎的ケイパビリティは、 企業の将来に向けた自己投資型の 保険プランのようなものである。

## 基本を極める

一連の堅牢な基礎的ケイパビリティは、企業の将来に向けた自己投資型の保険プランのようなものである。メドテック企業の経営陣は、取り組みの端緒として、戦略面で最も重要な顧客ステークホルダーのグループと、その考え方や動機、アンメットニーズ、希望する購入プロセスなどを調査することから開始すると良いであろう<sup>13</sup>。また、この調査は、保険診療データの分析を通じて病院ごとの治療件数を推定するなど、データに基づく知見により補完することができる。

メドテック企業の営業担当の経営陣は、こうした分析を手がかりにして最も有望な市場機会を特定し、それに応じて顧客セグメンテーション戦略を策定することができる。

このステップには、(インサイドセールスやデジタルセールスに対して)対面営業で推進すべきポートフォリオの選択と、効果的なアカウント計画および経営幹部による積極的な関与を通じた支援などが含まれる。

基礎的ケイパビリティの構築では以下のような追加的ステップも考えられる。

- 顧客関係管理 (CRM) システムを広範に導入し、直接営業チームやインサイドセールスチームが日常的に活用することで、顧客のニーズを総合的に把握し、適切に対応する

- 製品開発や市場開拓によりようやく特定した価値が商業化の過程で漏洩することがないように、価格設定の規律を順守する。例えば、「ダイナミックディールスコアリング」<sup>14</sup>の導入や価格決定委員会の創設などにより、価値ベースの価格設定アプローチを維持することができる
- 地域や個別アカウントレベルまで掘り下げてパフォーマンスを監視し、改善に向けコーチングが可能な領域を特定する測定システムを構築する。さらに、リアルタイムのデータフィードを使用し、個々の営業担当者から経営幹部まで、多様なグループに関する指標を組み込んだダッシュボードを設計する

## オムニチャネルのエンゲージメントをパーソナライズする

メドテック企業の経営陣は、安定した信頼性の高い基礎的ケイパビリティを構築した後、さらに新たなケイパビリティを上乗せすることで真のオムニチャネル体験を創出することができる<sup>15</sup>。多様なエンゲージメントチャネル (インサイドセールス、デジタル、対面営業) の展開が完了した段階で次に重要になるのは、異なるチャネル同士をシームレスに一体化し、顧客にとって有意義な顧客体験を提供することである (図表3)。そのためには、まず顧客を詳細に理解し、顧客の好みに応えるだけでなく、顧客の活動や行動に機敏に対応できるカスタマージャーニーを設計することから始める必要がある。

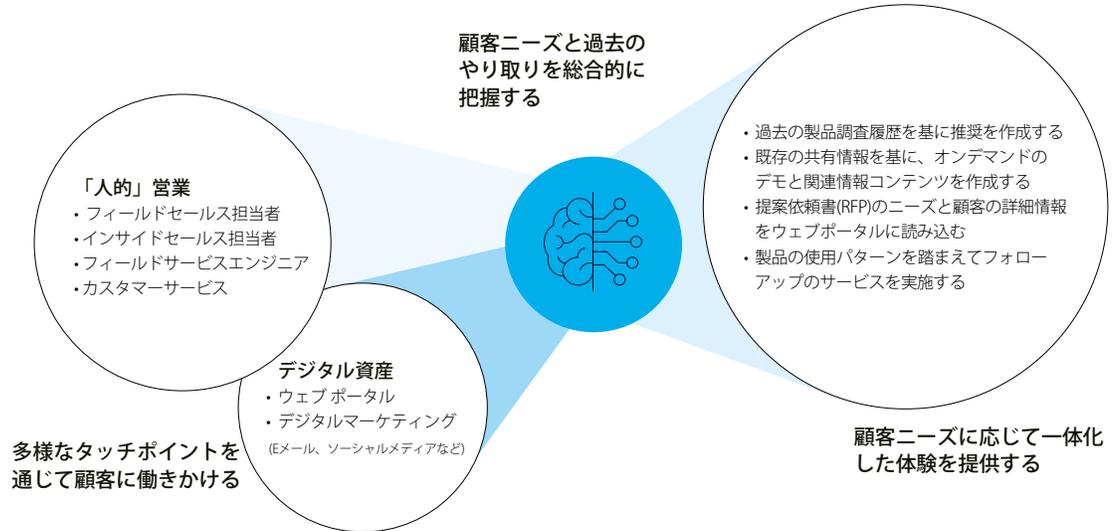
<sup>13</sup> Hayden Lindskog, Maria Strom, Christian Zerbi 共著 "Using ethnography to translate behavior to value in medical devices" (マッキンゼー、2021年1月4日)

<sup>14</sup> 「ダイナミックディールスコアリング」では、アドバンスドアナリティクスを活用して取引の質をリアルタイムで評価する。この手法は、インセンティブやガバナンスと組み合わせることで、営業チームの強化や取引規模の拡大に寄与する

<sup>15</sup> "Omnichannel engagement in medtech: The time is now" (マッキンゼー、2021年5月19日)

図表 3

### オムニチャネルのエンゲージメントでは、多様なタッチポイントとアセットを一体化し、顧客ニーズに応じたシームレスな体験を創出する



McKinsey & Company

オムニチャネルモデルの構築に成功したメドテック企業の経営陣たちは、共通して以下のような重要な活動を行っている。

**トップが率先し、変革リーダーを巻き込む:**オムニチャネルの変革をもたらすテクノロジーやプロセスはすべて、営業担当者の活動と、担当者が顧客のために創り出す新たな体験を支援するためにある。そのため、変革を推進する際には、営業部門のリーダーとそのチームが重要な役割を担う必要がある。

**戦略的に出発点を選び、継続的に注力する:**特定した出発点から取り組みを開始し、エンゲージメントの新たな手法を検証し反復する。2022年のAdvaMed Conferenceにおいてマッキンゼーが主導したパネルディスカッションに参加した業界リーダーたちは、オムニチャネルを通じた顧客体験の再構築を実現するヒントとなり、かつ数値化が可能なビジネスチャンスにもつながるいくつかの取り組みを

特定した。具体的には、ファースト・イン・クラス(カテゴリーで最初)の製品や成長余地のある後発製品の発売、治療パラダイムの転換につながる革新的な製品の開発、新たな治療場所や顧客セグメントへの参入などがある。

**顧客体験専任の担当グループを編成する:**このグループは、エスノグラフィックリサーチの手法で顧客の日常的な活動や行動を基に最善の販促方法を研究・特定し、行動分析やフィードバックの抽出(顧客満足度調査)を通じて多様な取り組みに対する顧客の反応を測定する。

**働き方改革を実現する:**営業活動のサイロ化を解消して複数のブランドを横断するキャンペーンを策定し、チャネルを調整し、その過程を通して学びを得る。この取り組みは、デジタルマーケティング、製品マーケティング、対面営業、デジタルに関連する遠隔営業、営業オペレーション、コミュニケーション、法務の各部門から代表者を集めた部門横断型のキャンペーンチームが実行する。アジャイル

# メドテック企業は、中核的な医療製品の 枠を超えた価値を創造することにより、 デジタル重視の将来に向けたコマーシャルモデルの 更なる進化を実現できる。

なスプリントは、戦略を早期パイロットでテストし改善する方法として捉えることができる。戦略が有効であることが証明されれば、同じレベルのテストや反復を必要とせず、全社規模での活動へと拡大展開することができる。

**データサイエンスのケイパビリティを構築する:**これは、適切な顧客に適切なタイミングで適切にパーソナライズしたメッセージで働きかけ、顧客が求める製品やソリューションをあらゆるチャネルで提供するための必須条件である。

当初は、オムニチャネルのアプローチを手作業や規則ベースで実行することになるかもしれない。しかし長期的には、デジタルツイン<sup>16</sup>をはじめとするAIや機械学習モデルの導入を通じて、カスタマーエンゲージメントに関して、予測型で自動化された知見を抽出することが可能になるであろう。データに基づく知見とモデルから得た情報は、(一般的なマーケティング自動化ツールなどと同様に)営業の最初の段階であるマーケティングキャンペーンの策定に活用できる。また、こうした知見を、顧客関係管理(CRM)システムのポップアップなど、顧客が使いやすいアラートや推奨機能に反映させることにより、デジタルチャネルで展開中の最新のエンゲージメントを営業担当者に告知し、対面によるフォローアップを促すことが可能になる。

## エコシステム型の販売方法を有効活用する

中核的な医療製品の枠を超えた価値を創造することにより、デジタル重視の将来に向けたコマーシャルモデルの更なる進化を実現できる。そのためには、高度なコマーシャル

ケイパビリティが不可欠となる。第一に、XaaSモデルをサポートするための価格設定ケイパビリティを強化する必要がある。これには、XaaSの提供価値に応じた価格設定に加えて、変化する顧客ニーズに対応できる多様なサブスクリプションサービスを開発する必要がある。第二に、営業組織を、一度の売り切りではなく契約ベースの販売を奨励する新体制を基盤とした組織へと進化させ、新たな役職(デジタル系の人材、XaaSの販売経験が豊富な人材など)を創設する必要がある。

そして最後に、ソリューションの導入と定着を促進する大規模なカスタマーサクセスを実現する組織に立脚したエコシステムを構築することも必要である。

営業組織とプロセスの刷新を通じて、エコシステム型の販売方法を最大限に活用した企業の最近の事例がある。同社は、XaaS製品と関連ソリューションに関する意思決定者とレガシー製品(長い間販売されているが、既に時代遅れとなっている製品)の購買決定者が根本的に異なっていたことから、追加で営業組織を構築し、デジタル製品やソリューションの販売経験を備えた人材を新たに採用した。次に、リードジェネレーションから初回デモ、実装にわたるカスタマージャーニーの各段階において社内の役割を明確に定義するため、新たな手順を文書化した。さらに、カスタマージャーニーの全行程に関連づけたRACIマトリクス<sup>17</sup>を作成し、レガシー製品とデジタルソリューションの営業間でのスムーズな連携を促進した。こうした取り組みを通じてレガシー製品とデジタル製品を統合した取引を

<sup>16</sup> デジタルツイン: 顧客の行動に関するシミュレーションを行うことによりエンゲージメント戦略の投資利益率を予測することができるモデル

<sup>17</sup> RACIマトリクス: カスタマージャーニーの各段階における個人の役割と責任を特定する図

行った結果、どちらか一方の取引と比較して売上げが3倍に拡大した。

また別の最新事例として、体外診断(IVD)に特化した世界トップクラスの大手企業が、自社の中核ポートフォリオの強化を目指し、デジタルデータ、アナリティクス、ソフトウェアソリューションの開発と販売を開始した。同社は、体外診断機器によるテスト結果を活用したアルゴリズム主導の意思決定支援ソリューションを「インストール料+サブスクリプション料」形式の価格モデルで提供する

ことで、新たなデジタルソリューションを通じた価値提供の拡大を実現している。同時に、競合他社の機器に対して優位性を持つ新たなソリューションを提供することにより、機器や試薬の販売促進も期待できる。

加えて、このソリューションにより、使いやすさが大幅に高まり、複雑な結果の解釈が容易になるため、とりわけ経験の浅い医師は、一連の機器をより頻繁に利用する可能性がある(サイドバーの「次世代型のコマースモデル構築に向けたチェックリスト」を参照)。

## 次世代型のコマースモデル構築に向けたチェックリスト

メドテック業界におけるコマースモデルの変革で念頭に置くべきチェックリスト

### 優れたメドテックコマースモデルを構築するための検討事項(人材、プロセス、テクノロジー)

	人材	プロセス	テクノロジー
<b>エコシステム</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ソフトウェア販売 担当者</li> <li>カスタマーサクセス担当組織</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アズ・ア・サービス型の価格設定</li> <li>顧客生涯価値の測定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客の使用状況に関するリアルタイムのデータ収集テクノロジー</li> <li>リアルタイムの顧客利用データに基づく次世代型推奨エンジン</li> </ul>
<b>オムニチャネル</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>データサイエンティスト</li> <li>データエンジニア</li> <li>顧客体験担当グループ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>全チャネルを連携させた取り組み(アジャイル)</li> <li>顧客体験の測定(顧客満足度スコア)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>データレイク、クラウドデータベース</li> <li>CRM向け推奨エンジン(AI分析ベース)</li> <li>マーケティング自動化ツール</li> </ul>
<b>基本要件</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>遠隔営業担当者(専属またはパートナーシップ契約)</li> <li>デジタル マーケター</li> <li>データ主導の営業オペレーション部門</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>定期的な顧客調査</li> <li>価格決定委員会</li> <li>規律ある顧客関係管理(CRM)システムの活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CRMシステム</li> <li>価格設定と見積もりツールの設定</li> </ul>

McKinsey & Company

多様なレベル(基礎、オムニチャネル、エコシステム)にわたるコマースレイパビリティの構築には、十分な時間と企業の組織的な総意が不可欠である。

## まとめ

多様なレベル(基礎、オムニチャネル、エコシステム)にわたるコマーシャルケイパビリティの構築には、十分な時間と企業の組織的な総意が不可欠である。

この進化を推進する際には、組織のリーダーが、全従業員が一致団結できるような説得力のあるビジョンを明確に策定し、影響力を行使してビジョンを継続的に強化することができる協力者を見つけ、たとえ小規模であっても達成した実績に対し積極的に評価することで賛同者を増やし、取り組みの幅を広げていくことが必要である。

また、基礎的な手順の着実な実践により企業としての強靱性を高め、オムニチャネルを通じて顧客体験を中心に据え、エコシステム型の販売方法をデジタル重視の将来に向けた起爆剤として活用する。この3層からなる取り組みが、メドテック業界の次なる動きに向けた新たなコマーシャルモデルの確かな基盤となるであろう。

著者について: **Ralph Breuer** はマッキンゼー ケルンオフィスのパートナー、**Marcel Meuer** はデュッセルドルフオフィスのパートナー、**Abhi Patangay** はミネアポリスオフィスのパートナー、**Julia Samorezov** はボストンオフィスのパートナー、**Delphine Nain Zurkiya** は同オフィスのシニアパートナー、**Maria Strom** はクリーブランドオフィスのアソシエイトパートナー

本稿の日本語監訳・日本インサイト執筆にあたりご協力いただいた、黄 哲瑞、佐藤 恭子、関満 亜美、茶木 安奈の各位に感謝の意を表す。

Copyright © 2024 McKinsey & Company. All rights reserved.