

時代が10年流れ、デジタル技術が非常に発達してきた。こんななかで生活者は自ら選択する機会が増え、また情報の洪水にさらされるようになった。これは医療分野も例外ではなく、例えばスマートフォンに体重、歩数、場合によっては心拍数、さらには心電図といった、従来であれば、本書でいうメディカルの領域の情報が簡単に得られるようになった。そして豊かな国においては健康を求める人が増え、近年では東南アジアなどにみられるが、新興国でも健康意識が強い人が増えてきた。こういった流れのなかで、もはや日常生活と健康（生活習慣病の予防もその一部になる）は切っても切り離せない関係になってきていると筆者は考えている。

そんなわけでこの書籍においては、単にメディカルの分野のマーケティングだけではなく幅広くヘルスケア、状況によっては日々の生活についても考えようということで企画された。幸い、素晴らしい共著者に恵まれることができた。私の恩師であり、中央大学の戦略経営研究科の教授でもあり、日本マーケティング学会の前会長、消費者行動論などのベストセラー書籍の執筆者でもある田中洋先生にはマーケティングの基本を幅広く、特に消費者行動論の視点から記載していただき、ついで純粋な意味の医療者ではない第三者の視点から、ヘルスケア領域を中心に電通の比留間さん、一方メディカル領域では同じく日本マーケティング学会で活躍されている昭和大学の的場先生にメディカル領域の中心ともいえる病院の視点から、そしてここで述べているような考え方をすでに実行している米国事例としてメイヨークリニックをずっと調査されている上原さんに執筆いただくこととなった。

本書は狭い意味での医療マーケティングの書籍ではない。生活も含めたヘルスケア領域すべてに対しての知見を有している書籍であると自負している。皆様のご愛読を期待するものである。

2022年1月

中央大学大学院戦略経営研究科教授 真野俊樹

1 章

医療やヘルスケア（狭義）の変化と マーケティングの意味合い

ポイント

- 医学（メディカル）分野，特に保険診療には閉塞感がでてきている。もちろん，保険診療が医学視点で見れば中心になることは言うまでもない。明るい未来はないのであろうか。
- そもそも，医療の目的は万人の健康あるいは現状よりの身体・精神状態の向上である。
- 視点を少し追加し，マーケティング思考を加えてはどうだろうか。特に狭義のヘルスケア分野では重要ではないか。
- また，ICT の発達は目覚ましく，その影響も無視できない。

A 医療（メディカル）領域に漂う閉塞感

医療分野，具体的には医療従事者には閉塞感が著しい。これにはいくつかの理由があると考えられる。1つには医療費の抑制であろう。

もちろん，近年の高齢者の増大に伴って医療費が増加することは論を俟たない。厚生労働省，状況によっては財務省も関与し，医療に社会保険料やあるいは税金をある程度投入することには納得感がある。

しかし，近年の医療費の増加はそれだけにとどまらず，高度な技術の発展による部分も大きい。もちろん患者の視点から見れば高度な医療技術が発展し，従来治らなかつたがんが治るとか，健康で長生きできるとか，良いことが多いのだが，そこには高額な医療費がかかっていることが問題である。

何年前かに話題になった，ノーベル賞受賞者の本庶佑先生の技術を基にしている抗がん剤オプジーボ®などがそのいい例であろう。オプジーボ®により恩恵を受ける人は多いのだが，一方では薬剤費が高額なため医療費がかさんでしまう。そして日本の現状では高額な医療も患者に効果があれば極力保険診療ということで患者の自己負担を減らす仕組みになっているために，そのぶん社会

2章

マーケティングの考え方 ～4つの「志向性」について～

ポイント

- マーケティングは従来から、「お金儲けの手段」と考えられることもあったが、本来は顧客が望む形で購入可能な価値を提供する「交換の問題解決」である。
- マーケティングには伝統的に4つの志向性（考え方の傾向性）が存在する。それが顧客志向、利益志向、戦略志向、社会志向である。
- 医療の提供もまたマーケティング行為として捉えることができる。例えば、野尻知里博士がいみじくも指摘したように「人工心臓の開発はマーケティングそのもの」であり、顧客志向の実践は医療においても重要な意味をもっている。

A マーケティングとは

1 野尻知里博士との対話

本章の目的は、マーケティングの考え方の特徴を明らかにすることである。マーケティングには、その歴史のなかで培われてきたいくつかの思考上の傾向性がある。そうした特徴を明らかにし、マーケティング的な思考を医療関係者に理解し実践していただくことを意図している。

まず最初に、マーケティングとはどのようなことを意味するのかを考えてみよう。

2007年末「日経ウーマン・オブ・ザ・イヤー」（日経BP社主催）の表彰式のパーティでのことだ。1位受賞者の野尻知里さんと私はお話ししたことがある。野尻さんはもともと心臓外科医・医学博士であり、当時、テルモハートというテルモ社がアメリカに設立した人工心臓の会社の会長を務めておられた。野尻さんは「第三世代」の磁気浮上型遠心ポンプDuraHeartを世界に先駆けて開発に成功したことで知られている。マーケティング屋である私は、人工心

の筆者はといえば、あたかも生まれてこの方そう過ごしてきたかのよう、コンビニエンスストアに行き無糖茶飲料を買っている、ということである。「市場の創造」とは、究極的にはこのように「新しい歴史・新しい過去」をつくることともいえる。

コラム

①

「知っている」ということと「信じる」ということと

「新しい歴史・新しい過去」を「新しい習慣」と言い換えるならば、それはある種「信仰」のようなものを背景に持つ習慣、と補足すべきである。例えばわたしたちは1万円札が原価数十円の紙切れであることを知っている。そして過去には高額紙幣が文字通り「紙切れ」になってしまったことがある、という史実も知っている。ではなぜ、特別不安や猜疑心、あるいは後ろめたさなどを感じることもなく、今日も1万円札を使えるのだろうか。たとえば「わたし以外の全員が『1万円札には1万円の価値がある』」と思込んでおり、自分はそのゲームに参加するかぎり、愚かな他人と同じようにふるまっているに過ぎない」のだろうか。試みにその「紙切れ」が100枚ほど紛失した状況を想像してもらいたい。衝撃を受け、後悔したり、あるいは身近な誰かを疑ってみるかもしれない。とまれ様々な感情が錯綜するのではないだろうか。この「たかが紙切れ」という知識と、紛失時の感情の混乱ぶりととの差分こそが、先の「信仰」のようなものの具体的な表現である。言い換えるなら、ここで言う「信仰」のようなものは、「1万円札など紙切れに過ぎない」という知識によってはいささかも揺るがないものであり、知識よりもより深い次元、より包括的な次元で成立しているのである。考えてみれば、宗教上の信仰も同じではないだろうか。信仰を持つ人々は、異教徒や無神論者の存在を知っていて、彼ら彼女らが自分たちと同様に笑顔で毎日を過ごしていることを知っている。かといって、必ずしも自分の信仰心が揺らぐわけでもなく、ときとして信仰心をより強くするのである。

さて、マーケティングが「新しい歴史・新しい過去」を創ることだとすると、「マーケティングを語ること」とは、いったいどういう行為なのだろうか^{注2}。

例えば、先の無糖茶飲料やコンビニエンスストアのケース。その観察された

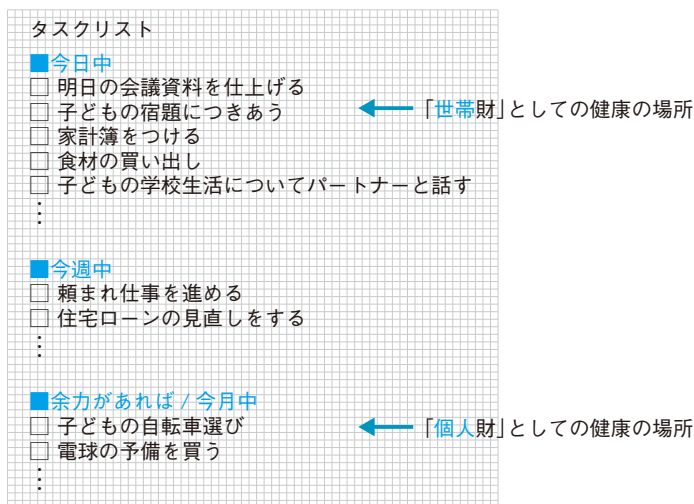


図 3-7 健康の「世帯財」化

うした支援ツールが有効になるのである。

4 顧客視点で考える「技術の価値・意義」

さて、ではここに、2つの「睡眠センシング技術」があったとする。いずれも、既存のスマートフォンに実装可能で、データの記録・分析機能を搭載すれば「良い睡眠支援アプリ」に組み上げ、睡眠・休息の支援ツールにすることができる；

- A) 精度があまく、高々「昨日と比べて良かったか悪かったか」程度しかわからないセンシング技術。コストが抑えられるのでアプリの無償提供が可能。
- B) 医療機器並みの精度を誇り、操作性はスマートフォン・アプリとして十分簡易なもの。コストは高く、アプリは有償提供に。

どちらに可能性がありそうか。

もちろん「どの立場に身を置いて考えるか」によって結論は変わるかもしれないが、筆者は、どの立場をとるにせよ最初に検討・確認すべきことがあると

このPXの考え方が広がってきている。

医療機器会社のシーメンスが、PXについて報告書を出している。報告書は、米国の状況についてであるが、それによれば、米国では多くの病院はすでにPX向上プログラムを実施しているという。

PX向上に最も強い影響を与える要因は、この分野で好成績を挙げている約300の医療機関と、約200の患者およびその家族への調査によって明らかになった(図4-2)。(https://static.healthcare.siemens.com/siemens_hwem-hwem_ssxa_websites-context-root/wcm/idc/groups/public/@jp/@imaging/documents/download/mda5/odc2/~edisp/issue3j20200603_re0624-07381225.pdf)

1 医療とデジタル

少し、脱線になるが、ここで医療とデジタルやデジタルマーケティングについて触れておこう。それは、ITを使うことで、「ペイシエントジャーニー」と呼んだりするが、患者や生活者の一連の流れを把握することが容易になるはずだからである。

医療界においてはITやデジタルの活用、さらに活用にあたっての考え方は遅れていると言わざるを得ない。例えば、電子カルテによるデータ集積とアセ

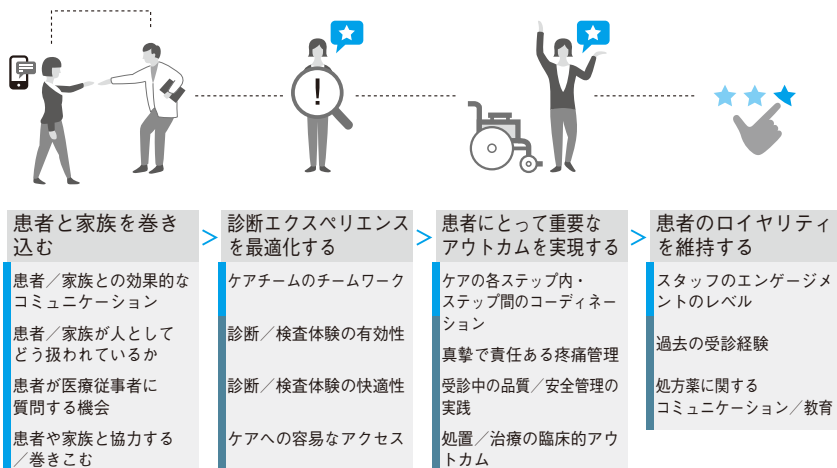


図4-2 ペイシエントエクスペリエンスに最大の影響を与える要因

効果的なペイシエントエクスペリエンス・プログラムの要素

とが目的であるが、従業員を顧客と見なしていると考えられる。

M ESなくしてCSなし

ここから、ESなくしてCSなしという考え方が生まれる。サービスマーケティングの成果から、ES (employee satisfaction: 従業員満足) とCS (consumer satisfaction: 顧客満足) の関係が明らかとなってきたからである。特に、従業員が顧客の相手をつとめるサービス業においては、ESなくしてCSはありえない。

ここで「サービスプロフィットチェーン」というチャート(図4-6、ハーバード・ビジネス・レビュー2003年7月号、ダイヤモンド社)を紹介しよう。このチャートは、ヘスケット教授らによって考案され、顧客・従業員・サービスや商品がどのような関係を構築すれば企業や組織の利益・成長につながるのかを示したモデルである。内部と外部のサービスプロフィットチェーンで得られるものは、下記のとおりである。

1) 内部サービスプロフィットチェーン

①採用・教育・評価・配置といった人事システムの適切な構築により内部

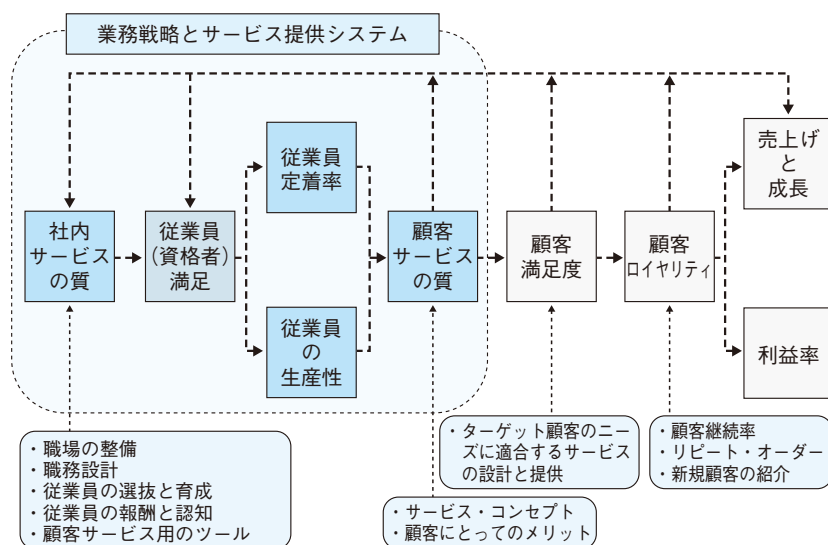


図4-6 サービスプロフィットチェーンの流れ

(ハーバード・ビジネス・レビュー2003年7月号)