

# 独自の提供価値が見直される消費財メーカー 新たなヘルスケア戦略の要諦



高倉諒一



清水颯己



竜石堂優人



若林城将

## CONTENTS

- I これまでの消費財メーカーのヘルスケアとのかかわり方と健康・予防領域の興隆
- II 消費者行動の変化と健康・予防領域のプレイヤーの変化
- III 消費財メーカーにおけるヘルスケア戦略の要諦

## 要約

- 1 消費財メーカーは、国内市場の縮小という問題に直面する中、健康・予防領域にもまたがる形で商品の高付加価値化を図ってきた。健康・予防領域は、政府による医療費適正化の強い推進やそれに伴う社会的要請などを背景に高まりを見せており、消費財メーカーにとって魅力的な市場になりつつある。しかし、市場の成長に伴い商品数も増加している健康・予防領域では、品質の高い商品といわゆる「眉唾物」との区別がつかなくなる懸念も生じている。こうした問題を受け、政府は、生活者が正しい価値を判断できるよう機能性表示食品制度などを創設し、環境整備に取り組んできた。
- 2 エビデンスを求める健康・予防領域で、消費財メーカーの脅威となるのがサイエンスすなわち機能的価値に強い製薬メーカーである。消費財メーカーは機能性以外での競争優位を生かした戦い方が求められるが、それは「生活者ニーズへの洞察力」「商品企画・販売までのスピード」「消費者に訴求するためのマーケティングノウハウ」である。
- 3 消費財メーカーが熾烈な競争環境で生き残っていくためには、商品価値をサービスと組み合わせて向上させる方法と、モノの売り方で差別化していく方向性が考えられる。前者では生活者一人一人にフィットした商品を提供するための「パーソナライズサービス」、後者は、売り先を個人の生活者から企業健保などの法人を対象とする「法人向けサービス」、信頼感と影響力のある他者の力を借りて商品を認知・訴求する「プロフェッショナルの活用」が戦術として存在する。ただし、このような手段を目的化することは危険であり、大切なことは商品やサービスを楽しむ生活者の顧客体験を突き詰めて考えることである。

# I これまでの消費財メーカーのヘルスケアとのかかわり方と健康・予防領域の興隆

## 1 消費財メーカーが置かれている環境とこれまでの対応策

食品・飲料・化粧品・日用品などの消費財メーカーは、これまで主戦場としてきた国内市場の成長鈍化という課題に直面している。国内人口は、2010年の1億2806万人をピークに減少に転じており、20年時点では1億2614万人と、ここ10年で約190万人減少している<sup>注1</sup>。さらに、国立社会保障・人口問題研究所の将来推計によると、53年には日本の総人口が1億人を下回ることが予測されている<sup>注2</sup>。

従来、消費財メーカーは海外も含めて市場のパイを可能な限り多く獲得し、かつコストを最大限に下げる販売方法である「大量生産大量販売型」モデルでのマス・マーケティングを実施してきた。しかし、そのような戦い方により、商品のコモディティ化が生じたことで、各社はパイの中での単価向上を目的に、高付加価値化を目指して機能的価値・情緒的価値を訴求してきた。たとえば、「手にやさしい」石鹸や「肌にやさしい」ティッシュペーパーなどがその代表である。しかしながら、そのような高付加価値化を狙った商品群も他社からの追随によってコモディティ化が進んでおり、商品のみで差別化を図ることは困難な時代となってきている。つまり、多くの消費財メーカーは人口減少による販売量の減少に加えて、差別化・高付加価値化を目指した商品群が再度コモディティ化してしまうという課題に直面しているのである。

このような差別化・高付加価値化の動き

は、「手にやさしい」石鹸、「肌にやさしい」ティッシュペーパー、さらには「栄養のある」ドリンクなどに代表されるように、消費財メーカーが主戦場として戦う消費者の「日常生活」から、徐々に「ヘルスケア」の部分に広がりを見せていると捉えることもできる。このように、多くの消費財メーカーは、現状の事業領域では大きな成長が見込めないという危機感の中、商品の高付加価値化を目指し、徐々に「ヘルスケア」領域に進出しているのである。

なお、本稿でいうヘルスケアとは、経済産業省の定義に基づいて、公的医療保険・介護保険を除いた、「健康保持・増進に働きかけるもの（健康・予防領域）」と「患者／要介護者の生活を支援するもの（医療・介護領域）」から構成される市場として論を進めることにする。

## 2 社会的要請による健康・予防領域の興隆

消費財メーカーが進出しつつあるヘルスケア産業の市場規模は、2020年では28兆円と推計されており、25年には33兆円に達する見込みだ（図1）。ヘルスケア産業は日本では数少ない成長産業の一つである。さらに、ヘルスケア産業の市場規模予測の内訳を見ると、医療・介護領域（患者／要支援・要介護者の生活を支援するもの）よりも、健康・予防領域（健康保持・増進に働きかけるもの）の市場の方が成長率が高いと予想されている。つまり、民間の保険や介護保険などの制度の下で提供される商品・サービスよりも、消費者・患者が自己負担で購入する商品・サービスの増加が予想されているのである。

成長市場であるヘルスケアの中でも、健康・予防領域の市場が特に伸びている理由は、「2025年問題」に起因する健康・予防領域への社会的要請が強まっているためである。わが国では、25年に国民の3分の1が65歳以上の高齢者になると予測されており、そこで懸念されているのがいわゆる2025年問題である。2025年問題とは、高齢者の割合の増加に伴う、「医療や介護などの社会保障費の増大」「労働人口の減少」「医療サービスの供給量不足」などの問題を指す。これらの問題を解決するために、現在、社会的要請が強まっているのが、医者にかかりにくくする政策を背景とした健康・予防領域である。

前提として、これまでのヘルスケア産業の中心をなす医療・介護サービスは、公的保険を財源として提供されており、その持続的な維持・発展のためには、サービスの質（Quality）、財源・コスト（Cost）、利用のしやすさ（Accessibility）の3つを両立させることが重要とされている。これまで政府は、Quality・Accessibilityを保ちつつ、Costを適正化する

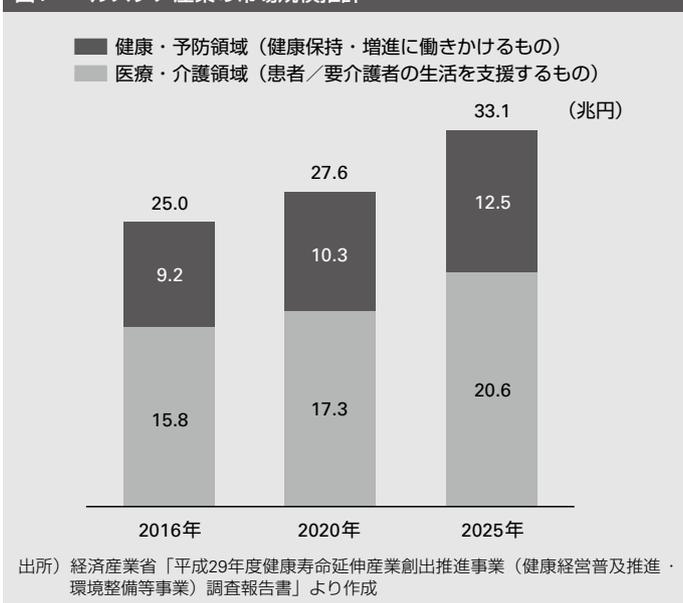
政策もしくは、Costは一定のまま、Quality・Accessibilityを向上させる政策を実行してきた。たとえば、後発医薬品（ジェネリック）の利用を推奨する政策は、治療の質や患者の医療へのAccessibilityを保ちつつ、薬剤費を適正化することを目的として実施されていると解釈できる<sup>注3</sup>。

しかし、政府にとって重要命題である医療費の適正化を成し遂げるためには、上記のような、いわゆる「パレート効率化」を目指した政策だけでは限界がある。したがって近年は、市民を「医者にかからせない」ことを念頭に置いた政策も実行されつつある。

たとえば21年6月には、一定の所得（単身世帯は年金を含めて年収200万円以上、複数世帯では合計320万円以上）がある75歳以上の後期高齢者の医療費窓口負担を、1割から2割に引き上げる医療制度改革関連法が成立している<sup>注4</sup>。この法案は、若干ではあるが医療へのアクセスのハードルを高め、消費者本人が自身の健康や疾病の予防に努めるインセンティブとして寄与すると考えられる。

また、17年1月から実施されているセルフメディケーション税制も「医者にかかりにくくする」政策の代表例である。これは、対象となるOTC医薬品<sup>注5</sup>の年間購入金額が1万2000円を超える際に8万8000円を上限として所得控除をするという制度であり、適切な健康管理の下で医療用医薬品からOTC医薬品への代替を進めることによる医療費の適正化、すなわち消費者本人が自分自身で軽度疾患に対処するインセンティブを付与することを目的としている<sup>注6</sup>。また、近年は医療用医薬品を医師の処方箋なしでも購入できる零售（分割販売）を専門に行う薬局チェーンが

図1 ヘルスケア産業の市場規模推計



誕生するなどの動きも見られる。

このような政策を背景としながら、健康寿命を伸ばしできるだけ医者にかからない社会を目指していくという潮流はますます強くなってきている。その顕著な例として、日常的に取得することができる個人の健康情報の拡大が挙げられるだろう。かつては、体重計・歩数計などに代表されるように簡易的な装置で、測定できる項目も限られていた。しかし、現代ではウェアラブルデバイスや食事・運動・睡眠などに関するアプリなどが広く普及し、さまざまな健康情報の取得・可視化が可能になってきている。

また、健康・予防領域は、医療・介護領域と比べて相対的に規制に縛られることの少ない事業環境と見ることもできる。成長市場であるヘルスケアの中でも、特に健康・予防領域の市場がより成長していくことが見込まれているという状況も加味すると、これまで消

費財メーカーにとってヘルスケアに参入する際の大きな障壁となっていた医療関係の法規制に真っ向から立ち向かわずとも、「健康・予防領域（健康保持・増進に働きかけるもの）」にて事業を展開することで大きな成長が見込めるとのことである。

こうした健康・予防領域の興隆は、消費財メーカーからすれば新たなヘルスケアサービスを提供するチャンスであると見ることができだろう。

### 3 競争の激化と政策による競争環境の整備

このように、健康・予防領域が魅力的であるが故に、当然ながら現在に至るまで市場には多種多様な企業が参入してきている。一方で、医療・介護領域に比べると相対的に少ないものの、健康・予防領域に存在する商品やサービスは、人体にかかわるものであること

表1 保健機能食品の定義

	食品			
	保健機能食品			一般食品
	特定保健用食品	機能性表示食品	栄養機能食品	
定義	科学的に立証された特定の保健機能、生理機能を持つこと、安全であることなどについて国の審査を個別に受け、消費者庁長官が許可した食品で、健康表示が可能な食品（個別許可型）	事業者の責任において、科学的根拠に基づいた評価をし、消費者庁に届出をした食品で、機能性を表示することが可能な食品	ミネラルやビタミンなど身体の健全な発達や健康の維持などに必要な栄養成分が国の定めた規格基準に適合していれば、許可申請なしで栄養成分機能表示・販売できる食品	保健機能食品以外の一般食品
国の審査	必要	不要（事業者は自らの責任で臨床試験または研究レビュー（システムティックレビュー）によって、安全性と機能性の科学的根拠を説明する必要あり）	不要	不要
国への届出	必要	必要	不要	不要
効果・効能の表示	健康の維持、増進に役立つ、または適する旨を表示（疾病リスクの低減に資する旨を含む）	健康の維持、増進に役立つ、または適する旨を表示（疾病リスクの低減に資する旨を除く）	栄養成分の機能のみ表示可能（国が定める定型文）	機能性の表示は不可

出所）厚生労働省、消費者庁公開情報より作成

から規制が存在し、マーケティング活動にも一部制限が課されている。そのような状況では、企業がいくら高付加価値化・差別化を図ったとしても消費者にうまくその価値を伝えられないばかりか、情報の非対称性により消費者の誤解・混乱を招くリスクが存在してしまうことになる。このような混沌とした状況を打破すべく、政府はこれまでにさまざまな制度を創設してきた。たとえば、保健機能食品制度はその一例だろう。

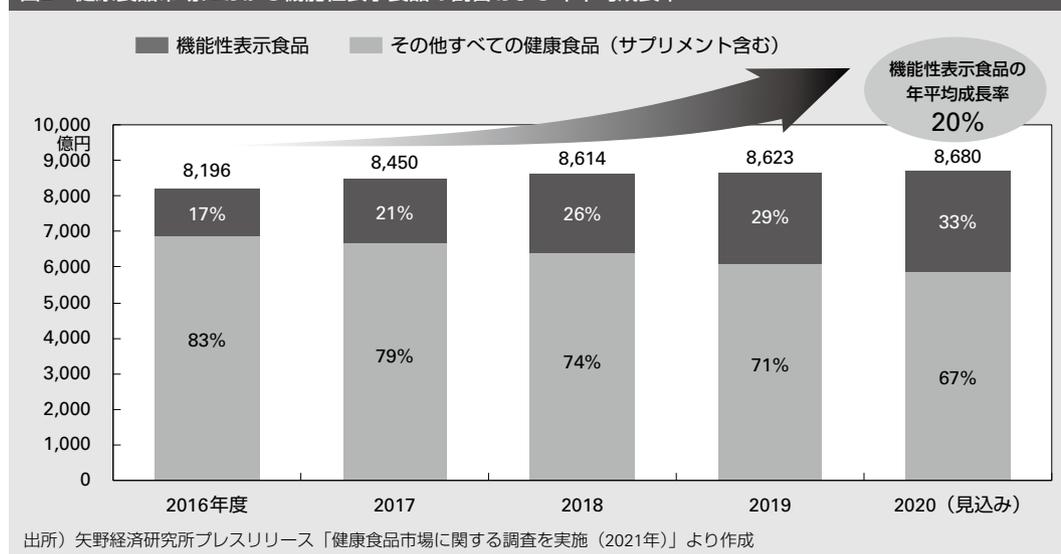
保健機能食品制度は、2001年に厚生労働省によって創設された制度であり、当初は「特定保健用食品（以下「トクホ」）」と「栄養機能食品」が存在していた。その後、15年に「機能性表示食品」が追加され、現在の形となっている（表1）。機能性表示食品制度とは、安全性と機能性に関する科学的根拠などの要件を販売前に消費者庁長官に届け出ること、事業者の責任の下、健康の維持および増進に役立つという機能性を表示できる制度である。

そもそもこれまでのほとんどの健康食品は、販売業者らが独自の基準で健康食品とし

て販売している食品であったため情報の非対称性が存在しており、消費者が正しい価値・効能を判断することが難しいというのが実態であった。しかし、トクホや機能性表示食品制度の創設によって、消費財メーカーは「一定の基準を満たしたお墨つきの機能性」というより強い付加価値を消費者に訴求できるようになった。消費者からしても、国の制度の下で機能性を訴求している商品、という点で安心感が生まれたことに加え、正しい価値を判断しやすくなったと考えられる。企業にとっての収益性という観点でも、お墨つきの高付加価値商品として商品を展開することが可能になったことで、収益性の向上が見込める市場となっている。

さらに注目すべきは、機能性表示食品制度の創設によるさらなる市場の活性化である。従来のトクホにおいても食品の機能性を訴求することは可能であったが、トクホは有効性や安全性について国の審査を受けて許可を得る必要があるため時間もコストもかかるのに対し、機能性表示食品は、届出のみで機能性を表示できる点が時間・コストの両面におけ

図2 健康食品市場における機能性表示食品の割合および年平均成長率



る企業にとってのメリットとなっている。つまり、メーカーにとっては機能性を訴求した健康食品を投入しやすくなり、消費者にとっては正しい価値を判断しやすくなったということである。事実、機能性表示食品の20年度（見込み）の市場規模は、健康食品全体の市場規模のうち33%を占める2843億円を誇り、16年度から20年度までの年平均成長率は20%と急成長している（図2）。

このように、健康・予防領域の興隆とそれに伴う市場の混乱を防ぐため、政府は制度の創設などの環境整備に努めてきた。最新の政府の動きについては次章にて言及するが、そうした影響もあり、企業にとっては競争環境が整ってきていると見ることができる。

## II 消費者行動の変化と健康・ 予防領域のプレイヤーの変化

### 1 消費者行動の変化と それに応える消費財メーカー

健康・予防領域は、国民皆保険の考え方に基づいた医療・介護領域と異なり、基本的には、個人がモノ・サービスを選択し、価値があると感じたものに相応の対価を支払うこと（自由競争）を前提としており、それ故に健康・予防領域で生き残るためには、前章で記した外部環境の変化に加えて、消費者ニーズの変化を適切に捉えた戦略・戦術を考えていく必要がある。

かつて消費者は、新聞・雑誌・ラジオ・テレビといったマスメディアを通じ、メーカーからの一方向の商品情報提供により商品を選択・購入していた。また、購入のチャンネルは対面販売や電話などによる通信販売が中心で

あり、基本的には顧客の生活圏に存在することが重要であった。このようなマス・マーケティングを中心に商品を販売していた状況では、消費者の個別ニーズは充足されにくい。仮に個別ニーズを満たす商品があったとしても、メーカーからの一方向の情報提供を中心とした、情報の非対称性が高い状況であったため、消費者にとっては自身のニーズに合致する商品にリーチするハードルが高かった。

しかし、スマートフォンをはじめとした情報技術の進展により、その環境は一変した。消費者が、自身のニーズに合致する商品を検索・比較検討し、購入した上で感想をレビューするといった一連の活動を行うための「武器」を獲得したことで、これまでの情報の非対称性が緩和され、消費者の個別ニーズが顕在化するとともに、消費者の「目利き力」も高まったのである。また、この一連の活動がいつでも・どこでもできるようになった。

このように、消費者が「モノいう消費者」に変化したことで、メーカーは従来よりも消費者の個別ニーズを捉えやすくなった反面、レピュテーションリスクにさらされるようになった。このような状況に置かれた消費財メーカーは、生活者一人一人のニーズに応えるためにさまざまな商品を開発し、より消費者に選ばれ、高い評価を得るために品質を向上させており、したがって市場には品質の高い商品が数多く存在しているのが現状である。

また、このような「モノいう消費者」の台頭により、市場に存在する情報量が指数関数的に増加していることにも留意したい。ほかの消費者から発信されるレビューなどの情報や、商品数の増加に伴う商品情報や広告などの増加は、消費者が商品・サービスを選択す

る負担を増加させているとも見ることができ  
る。消費財メーカーは、このような消費者の  
情報の取捨選択にかかる負担を軽減させるこ  
とを一つの目的として、消費者に「自分に合  
った」商品を提供するパーソナライズドサー  
ビスや、商品広告に「信頼性」を担保するた  
めの仕組みとして、より消費者に近いインフ  
ルエンサーを起用したマーケティングなどに  
着手している。

このように、情報技術の進展により「モノ  
いう消費者」が誕生し、それに伴って消費者  
の個別ニーズが顕在化したことで、消費財メ  
ーカーはそのニーズに応えなければならない  
状況となっているのである。

## 2 健康・予防領域で存在感を発揮 する製薬メーカーとの競合関係

健康・予防領域では、市場が興隆している  
こと、および消費者の変容により、市場に流  
通する商品が増加している。また、規制によ  
るマーケティングの制限も一部存在する。こ  
のような状況では、効果がある商品といわゆ  
る「眉唾物」の商品の両者が市場に混在して  
しまうという懸念がある。

その懸念に対処するため、政府は、各種取  
り組みを始めている。機能性表示食品制度は  
もちろん、2021年6月には経済産業省が主体  
となって、ヘルスケアサービス関連の業界団  
体などが策定するガイドライン・認証制度の  
あり方を提示するために「ヘルスケアサービ  
スガイドライン等のあり方」を策定した<sup>7</sup>。  
これは、「利用者が安心してヘルスケアサー  
ビスを利用できる流通の仕組みを整え、継続  
的にヘルスケアサービスの品質を評価できる  
環境整備を図る」ことを目的としており、市

場に「眉唾物」が蔓延することのないように  
定められたものである。

また、21年8月には、医薬品などに関する  
虚偽・誇大広告や、未承認医薬品などの広  
告・販売といった薬機法違反の取り締まりを  
厳格化することを目的として、課徴金制度を  
導入するように薬機法を改正している<sup>8</sup>。  
この課徴金制度により、インターネット広告  
の審査が厳しくなった事業者も存在するとい  
う<sup>9</sup>。このような政府の動きは、商品・サー  
ビスが実際にどのような効果をもたらすの  
かというエビデンスを正確に示すことへの要  
請が高まっていると見ることができ、その結  
果、エビデンスを持つ商品が市場の中心とな  
る。これに伴い、効果をイメージで販売して  
きた商品群の競争環境はますます厳しくなっ  
てくるといえるだろう。

このように、エビデンスが求められるよう  
になったコンシューマーヘルスケアの分野に  
おいて、消費財メーカーが競争相手として捉  
えておかねばならないのが製薬メーカーであ  
る。製薬メーカーは、これまで医療の領域で  
消費者の治療に関与してきたが、近年は新薬  
の開発が難化していることを背景に、生活改  
善領域に近い分野での新薬を開発し、薬事承  
認・保険償還を狙う動きが多く見られる<sup>10</sup>。  
さらには、健康食品・化粧品などのコンシュー  
マーヘルスケアの分野に直接的に参入する  
製薬メーカーも見られる。大正製薬は20年7  
月に「大正セサミン」を発売し、「セサミ  
ン」を中心に商材展開しているサントリーウ  
エルネスと競合関係となった<sup>11</sup>。また、マル  
ホは、20年9月、長年医療用医薬品として  
のみ販売をしてきた「ヒルドイド」シリーズ  
をOTC医薬品としてではなく、コーセーと



品工業は、2021年10月にがん患者とその家族を対象に、初めて患者視点で開催するシンポジウムを実施した。また、ファイザーは患者の声を収集するため、患者特化型SNSである「ミライク」(Buzzreach)を社内アクセラレータプログラムのファイナリストに選定している。このように、製薬メーカーが患者とのつながりを強めようとする動きも見られるが、いまだ萌芽段階であり、消費財メーカーのマーケティング戦略・手法と比べるとまだまだ工夫の余地があるといえる。

また、情緒的価値の訴求も消費財メーカーの強みであろう。たとえば、キリンビールは、同じビールであっても、小売店などで販売する商品と、会員となった顧客に定期配送する商品とは売り分けている。特に後者は、ビールサーバーも一緒にレンタルするモデルとした上で季節に応じた商品を届けるなどの工夫を凝らし、贅沢感という価値を消費者に提供している。またSpartyは「MEDULLA」というブランドを立ち上げ、アンケート結果や使用感を基に、より個人に合ったヘアケア商品を提供している<sup>注15</sup>。このサービスは、「自分に合っている」という価値のほか、使っている間の「自分に合っている商品を楽しむ」という価値も提供している。

このように、消費者との身近さおよび情緒的価値の訴求というポイントは、ほかの競合よりも秀でている消費財メーカーの強みであり、コンシューマーヘルスケア領域に消費財メーカーが生き残っていく際に、今後ますます重要になってくる要素であるといえる。次章では、このような消費財メーカーがコンシューマーヘルスケアで商機を得るための要諦について言及する。

### Ⅲ 消費財メーカーにおけるヘルスケア戦略の要諦

#### 1 消費財メーカーの優位性 (価値創造の源泉)

消費財メーカーと製薬メーカーが対象とする市場が重なりつつある中で、消費財メーカーとしての強みに今一度立ち返り、価値提供の方向性を考える必要がある。

消費財メーカーとしての価値創造の源泉を考えると、①日常的な生活者との接点から得られる生活者ニーズへの洞察力、②商品企画、開発、販売までのスピード、③生活者に訴求するためのマーケティングノウハウ、が挙げられる。

①について、消費財メーカーは定量・定性的な顧客アンケート、小売店のID-POS、そして近年では店舗やオンラインの行動データを取得・分析し、商品開発やマーチャンダイジングに活かしている企業もある。生活者の価値観や行動が多様化する中で、彼らのニーズの変化を敏感に察知し、マーケティング活動につなげるケイパビリティは消費財メーカーが長年培ってきた強みである。

また、②と③については、製薬メーカーと比較した際に直接的なアドバンテージとなり得る。②についてはまず、製薬メーカーにおける新薬の開発期間は、基礎研究から発売開始までに数年から長い場合には10年以上も要する。これは新薬の有効性・安全性・品質を証明した後に、専門機関からの承認を得る必要があるためである。一方、消費財メーカーにはそのようなプロセスは存在せず、生活者ニーズをいち早く商品・サービスとして形にし、市場に展開できるという点では優位に立

っている。③については、生活者の理解に基づくインスタ・アウトストアプロモーションは、これまで医療機関が主戦場であった製薬メーカーと比較すると、消費財メーカーがより深い知見を有する業務領域である。商品の機能的な効能に加え、生活者の情緒的な価値観に訴えかける手法は消費財メーカーの得意とする分野である。

## 2 他社の事例から見る新たな闘い方

ここからは、消費財メーカーがヘルスケア領域においてイニシアチブを発揮するための要件を複数の事例を踏まえて考察したい。

まず、大きな方向性として、①商品そのものの価値をサービスと組み合わせることで向上させるという考え方、②消費行動の変化を踏まえてモノの売り方・訴求の仕方を変えるという考え方、が存在する。①では「パーソナライズドサービス」、②では「法人向けサービス」と「プロフェッショナルの活用」を取り上げたい。

①については、消費財業界全体として、従来の大量生産大量販売型モデルから、生活者の価値観や行動変化によって個人にフォーカスした価値提供への転換が求められている。ファンケルでは、アンケートと尿検査の結果から一人一人に必要な栄養素を分析し、サプリをオーダーメイド生産する「パーソナルワン」というサービスを展開している<sup>注16</sup>。また花王では、顔の皮脂から皮脂RNAを採取・解析する「皮脂RNAモニタリング」<sup>注17</sup>の研究を進めており、肌や体の状態を86項目にわたってAIで予測できると発表している。同社では一人一人に合わせた美容アドバイスやスキンケアの開発につなげると標榜してい

る。これらの事例は、商品そのものの価値に「パーソナライズ」というサービスを組み合わせ、総体としての価値を向上させている取り組みである。

②については、政府のセルフメディケーション促進に向けた政策の影響を受けて、ドラッグストアを中心とする従来の小売チャネルでの競争は激化していくと想定されている。そのような環境下において、これまで同様に小売店でのマーチャンダイジング活動を深化させ続けることは重要ではあるものの、発想を柔軟に変化させることで商機を見いだそうとしている企業も存在する。

キリンビバレッジでは、企業向けのBtoBサービスとして、「KIRIN naturals」を展開している<sup>注18</sup>。同サービスでは、従業員向けの健康セミナー動画配信や、これを視聴することで付与されるポイントを同社の商品の購入に充当できるサービスを提供している。導入企業側も、従業員のサイト閲覧履歴から従業員が抱える不安や悩みを可視化できるといったベネフィットがある。こうした法人向けサービスは、医療費適正化の意欲が強い保険者（企業健保）を対象顧客としていることがポイントであり、売り先を個人のエンドユーザーからずらすことで市場を切り開くことも可能となる。

個人のプロフェッショナルを積極的に活用することで、販促活動を効果的に行っている事例もある。英国を拠点に世界110カ国でプロテインの販売を行っているマイプロテインは、自社ECを中心に商品の販売を行っているが、パートナーシップ制度により、アスリート、インフルエンサー、ブロガーなどの影響力のある個人を活用したプロモーション活

動にも注力している<sup>注19</sup>。信頼できるメーカーや個人から直接商品を購入する動き（DtoC、PtoC）が加速する中で、ターゲットカスタマーに対して的確に商品を認知・訴求するための方法として、個人を活用することも一つの手段となり得る。

これまで見てきたとおり、商品に付加価値をつけ加える「パーソナライズドサービス」、売り先を変える「法人向けサービス」、売り方を変える「プロフェッショナルの活用」は、消費財メーカーがヘルスケア領域で闘っていくための戦術となり得る。

### 3 熾烈な競争環境で生き残るために 消費財メーカーが意識すべきこと

顧客体験を語るキーワードの一つに「フリクションレス」がある。直訳すると「摩擦や抵抗がない」という意味だが、顧客体験においては、生活者が商品やサービスを発見・購入・利用する一連のプロセスにおいて「障壁をなくす」という考え方である。この言葉が出てきた背景として、前項で述べたような生活者の要求の高度化が存在している。

戦術の一つとして紹介した「パーソナライズドサービス」は、新たなビジネスモデルとして注目されているものの、実態としては数々のサービスが登場しては消えている。その理由はさまざまだが、「フリクション」という言葉の意味どおり、「サービスを受けるまでに障壁（手間）がある」ことや「パーソナライズによるベネフィットを感じづらい」などのことが多くの場合当てはまる。前者は、たとえば「毎日の食事などの行動を記録・送信する」といったことだが、消費者にとっての負担が大きく、継続できずに利用を

中止してしまうケースが少なくない。また後者については、アパレルのオーダーメイド製品のように直接的にメリットを感じられる場合にはよいものの、化粧品やサプリといった商品に関しては、個々人がすぐに効果を実感しづらい側面もある。

そのような商品特性による差異はあるものの、重要なことは顧客体験を突き詰めて考えることであり、それは消費財メーカーのこれまでのノウハウを結集することにある。一人一人の生活導線の中で、自然に商品・サービスに触れてもらうための機会を設計することや、効果を実感しづらい商品の場合には、ブランドや商品が実現したい世界観をプロフェッショナルなども活用しながら伝えていくことで、消費者との関係性を深めていくことが大切である（商品そのものの効果・効能で訴求する製薬メーカーとの対抗馬としても重要）。つまり、生活者起点でニーズを可視化し、日常の生活に溶け込む形で商品の効果や利便性を向上させるという発想を持ち続けることが重要である。

#### 注

- 1 総務省統計局「令和2年国勢調査」(2021年11月)  
<https://www.stat.go.jp/data/kokusei/2020/index.html>
- 2 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」(2017年4月)  
[https://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2017/pp\\_zenkoku2017.asp](https://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2017/pp_zenkoku2017.asp)
- 3 厚生労働省「令和2年薬価調査」(2021年)  
[https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/157-1\\_R02.pdf](https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/157-1_R02.pdf)
- 4 日本経済新聞「75歳以上医療費2割負担、関連法成立 年収200万円から」(2021/6/4)

- <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUA03C310T00C21A6000000/>
- 5 Over The Counterの略であり、医師や歯科医師の処方箋なしに、消費者が一般薬局などで購入できる医薬品のこと
  - 6 厚生労働省Webサイト  
<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000124853.html>  
近年はより効果の高い医薬品を対象とするため、見直しが行われている  
<https://www.mhlw.go.jp/content/10807000/000732423.pdf>
  - 7 経済産業省Webサイト  
[https://www.meti.go.jp/policy/mono\\_info\\_service/healthcare/index\\_2.html](https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/index_2.html)
  - 8 厚生労働省Webサイト  
<https://www.mhlw.go.jp/content/000609186.pdf>  
および『日刊薬業』「医薬品の広告規制、対象拡大し『措置命令』に8月スタート、大規模違反には課徴金も」(2021/8/2)
  - 9 日本流通産業新聞「〈薬機法・課徴金で余波〉ネット広告媒体が審査体制強化」(2021/9/16)
  - 10 「尋常性ざ瘡」(にきび)を適応とした、マルホの「ベピオゲル」や「エディピュオゲル」はその代表例。また、2020年11月には科研製薬の「ソフピロニウム(商品名:エクロック)」は適応症を「腋窩多汗症」として薬事承認・保険償還を受けている
  - 11 大正製薬Webサイト  
<https://www.taisho.co.jp/company/news/2020/20200727000642.html>
  - 12 コーセーマルホファーマWebサイト  
<https://carte-beauty.com/site/p/concept.aspx>
  - 13 東和薬品Webサイト  
[https://www.towayakuhin.co.jp/pdf/news211217\\_1.pdf](https://www.towayakuhin.co.jp/pdf/news211217_1.pdf)
  - 14 日経ビジネス電子版「【ニュースを突く】医薬品開発、患者参画に『契約』を」(2021/9/9)
  - 15 キリンビールWebサイト  
<https://hometap.kirin.co.jp/about/>  
Sparty Webサイト

- <https://sparty.jp/>
- 16 ファンケルWebサイト  
<https://www.fancl.co.jp/healthy/personalone/index.html>
  - 17 花王Webサイト  
<https://www.kao.com/jp/corporate/news/rd/2021/20210816-001/>
  - 18 キリンビバレッジWebサイト  
<https://k-naturals.jp/>
  - 19 マイプロテイン Webサイト  
<https://www.myprotein.jp/about-us/ways-to-work-with-us.list>

#### 著者

高倉諒一(たかくらりょういち)

野村総合研究所(NRI)ヘルスケア・サービスコンサルティング部消費財グループ副主任コンサルタント  
専門はBtoC領域における顧客育成、営業戦略、市場性評価と事業戦略策定、複合的チャネルサービス構想、およびそれらのハンズオン支援

清水颯己(しみずさつき)

野村総合研究所(NRI)ヘルスケア・サービスコンサルティング部Retailtechグループコンサルタント  
専門はヘルスケア領域における調査設計、政策提言、戦略立案および小売・消費財領域のマーケティング戦略立案

竜石堂優人(りゅうせきどうゆうと)

野村総合研究所(NRI)ヘルスケア・サービスコンサルティング部Retailtechグループコンサルタント  
専門はBtoC領域における事業戦略策定、マーケティング戦略立案、経営管理など

若林城将(わかばやしくにあき)

野村総合研究所(NRI)ヘルスケア・サービスコンサルティング部消費財グループグループマネージャー  
専門は製薬、消費財、流通企業の全社戦略、業種を問わず業務改革全般(SCM、DX)など