

## 医薬品マーケティングあれこれ

### 第22回: Sales Force Effectiveness Japan 2007 の話題

SFE Japan 2007 の具体的な話題として、今回は製薬企業各社における SFE の展開状況について紹介する。

製薬企業各社における SFE 展開に関して、次の3点が印象的であった。大手内資系製薬企業の SFE プロジェクトのレベルが一段と向上し、方法論においても適用範囲においても外資系との差がなくなったこと、IT ツールの活用に関して、日本独自の取組みが効果を出し始めたこと、SFE の効果測定について様々な意見交換が行われたこと。

まず第一点であるが、第一三共とアステラス製薬からの発表により SFE プロジェクトのレベルがうかがえた。第一三共では、米国法人においてオーソドックスな SFE プロジェクトを展開している。データ収集、データ分析、分析結果の反映、販売地域の分割、現場への展開、および市況の変化に応じた見直し、という営業戦略立案プロセスが確立され、その中に SFE のコンセプトが組み込まれている。厳格な ROI 分析手法が確立され、販促資源の最適配分に活用されている。ただし、米国の手法をそのまま日本に持ち込むことには疑問もあり、営業現場で暗黙知が重視されている点を無視することはかえってマイナスである、とのことであった。

一方、アステラス製薬の発表は、市場情報を活用して、合併後の最適な営業組織を構築した事例である。市場データを分析して、自社の持つ薬効領域を「専門性×成長性」のマトリックスに位置付けし、それぞれのセグメントで最適な営業組織を構築する、というのが基本的な考え方である。この結果、GP セグメントは 80% のポテンシャルを製品別にカバーし、施設別に各製品の重なり合いを評価してターゲット先を決定している。HP セグメントに関しては、「急性期用薬剤ポテンシャル×プライマリー領域用薬剤ポテンシャル」の 2 軸で病院を分類し、アプローチ方法を区分している。研修に関しては、ディテリングの質とインパクトを高めるようなプログラムを工夫しているとのことであった。

次に第二点であるが、パッケージをそのまま導入するのではなく、自社の規模や企業風土に合わせた工夫を行っている事例が紹介された。三菱ウェルファーマでは、最近 SFA を全面リニューアルしたが、情報量が多すぎて活用しきれず、営業組織内での情報共有の仕組みを改めて構築する必要性が認識された。このため、MR からの情報を営業所長やプロジェクトマネージャーがチェックして厳選した後に全社で共有化する仕組みを構築した。また、携帯電話による MR 支援システムを構築し、朝一番に医薬関連ニュースを配信することで、

MR の顧客訪問活動をしている。このように携帯電話の活用は、MR が活動報告を行ったり、情報を活用する上で機動性を格段に高め、効果的とのことであった。

最後に第三点であるが、SFE の効果測定の問題が多くの発表者や参加者間で議論された。先進企業からのアドバイスとして、SFE の効果測定は継続的に行うこと、市場シェアと売上が基本的な指標であること、特定のプログラムの ROI 測定では対象地域と併せてコントロール地域の指標を測定し比較すること、国別の差に注意することが挙げられた。なお、プロダクトセグメント毎に ROI の比較を行う場合は、ディテリングの他に e ディテリングなど非 MR 活動も考慮すべきだとの指摘があった。ROI 測定においては、売上やシェアの変化につながるプロセス変数のモデル化と検証が必要であり、再現性のあるパラメータの発見がキーであるとの指摘もあった。

以上のように、製薬企業各社における SFE の展開はこの 1 年で一層深まったと考えられる。基本的な方法論の理解が進み、今後の営業力の競争は、「現場力」つまり科学的なアプローチをどこまで現場が展開・実践しているか、にかかっている。このためには、SFE の考え方を自社流に消化し、企業風土に合った工夫も重要になる。

(武藤 猛)