

## 医薬品マーケティングあれこれ

### 第24回: Sales Force Effectiveness Japan 2007 の話題

SFE Japan 2007 に参加した感想として、今回は「次世代 SFE」に向けた課題をまとめる。

便宜上、SFE を「狭義の SFE」と「広義の SFE」とに分けて考えよう。「狭義の SFE」とは、SFE の重要因子として、「ターゲティング」、「訪問回数の最適化」、「メッセージの最適化」の3点に絞り、改革を行うことで収益増加を達成することである。一方、「広義の SFE」とは、改革の対象を、MR のスキルや教育、営業組織の最適化などに広げ、取り組むことである。今回の SFE Japan 2007 では、広義の SFE を主体とした次世代 SFE の課題が浮かび上がってきた。ここでは、次世代 SFE の課題を次の3点に絞って説明する。MR 活動が量から質の時代へシフトし、その対応が急務であること、営業生産性の向上はプロモーションミックスの最適化として全体的な視野から取り組むべきこと、営業力の強化には営業組織の最適化が不可欠であること。

第一の課題である、MR 活動の量から質へのシフトについて。今回、多くの発表者が SOV (Share Of Voice) の時代は終わり、QOV (Quality Of Voice) あるいは SOR (Share Of Relationship) の時代が来たと唱えていた。事実、薬効領域ごとの市場シェア変動とディテールリング回数の相関係数は低く、量の時代が終わったことはデータからも裏付けられている。それでは、MR 活動の質を高めるためにどうすればよいのだろうか。この点については、ケアネット社が発表した医師調査が参考になる。同社によれば、ディテールリングの内容の多くは医師に記憶されておらず、従ってほとんどのディテールリングが処方に結びついていない。調査結果によれば、処方に影響するディテールリングは、MR の場合 29%、e ディテールリングの場合 11%である。従って、ディテールリング回数に、この「歩留まり係数」を掛けた値が処方に影響を及ぼす活動である。業績に及ぼす MR 活動の質の影響は非常に大きいといえる。

MR 活動の質を高めるためのキーポイントについては、野崎 稔医師が指摘していたように、MR が本来の役割(薬剤の適正使用に関する説明)を果たせるよう、トレーニングすることに尽きる。現実には、MR 教育センターの医師アンケートにあるように、自社に都合の良い情報提供、科学的根拠に乏しい情報、あるいは製品情報概要に載っている程度の説明しか出来ない MR への不満が多い。なお、コーチングの有用性については各社が実証しているので、今後取り組む会社が一層増えそうである。以上のように、MR 活動の質を高めるには、地味なトレーニングを継続的に行うしかなさそうであるが、質を数量化して定期的

にモニターし、対策に結びつけることも重要と考えられる。つまり、「質」という一見科学的なアプローチが困難な課題であっても、「顧客の視点」から最も重要な「質」の構成要素を分解し、数量化することが「質の競争時代」を勝ち抜くキーポイントである。

次に、第二のプロモーションミックスの最適化について。従来、CSO、コールセンター、eディテリング、DTC、MS など MR 以外のプロモーションチャンネルについては別々の組織が個別に検討・実施してきた。SFE の効果を高めるためには、今後はプロモーションミックスの最適化を考える時期に来ている。そのためには、マーケティング・営業戦略の下に、それぞれのチャンネルが果たすべき役割、コスト、効果を全体的に考え、そのチャンネルを適用する最適のセグメントを選ぶ必要がある。その場合、薬効領域の特性や製品ライフサイクルのステージにより、最適のセグメントは異なってくる。今回の発表を見る限り、プロモーションミックスの最適化に取り組んでいる製薬企業はまだないようであり、今後営業生産性を高める上での大きなチャレンジになる。

最後に、第三の営業組織の最適化について。ここ数年来、製薬業界の M&A (合併・吸収) が進展し、今後も起こりうる。この場合、異なる企業風土や製品を持つ組織の相乗効果を発揮することに各社とも苦労しているようである。M&A が本来の目的を達成するには、最適な組織の構築が不可欠である。社員の士気を維持しながら組織の再構築を行うことは困難ではあるが、避けて通れない。この場合、科学的なアプローチによる「理想の営業組織」を描くことは、組織再構築のガイドラインになる。アステラス製薬が市場情報に基づいて最適な営業組織を構築した事例が参考になる。今後は、合併により企業価値が向上したかどうかが問われてくる。科学的な営業組織構築の方法論を実践することは、製薬企業にとって重要な経営改革になると考えられる。

以上、「次世代 SFE」の主な課題について述べた。「狭義の SFE」がようやく日本の製薬企業に根付きつつある現在、今後は次世代 SFE に本格的に取り組む時期である。

(武藤 猛)