

効果的顧客ターゲティングのための一手法

- 医薬品マーケティングへの応用 -

武藤 猛

ECアーキテクト株式会社 シニア・コンサルタント

An Effective Approach to Customer Targeting

- Application to Pharmaceutical Marketing -

Takeshi Muto

Senior Consultant, EC Architects Corp.

要旨

顧客ターゲティングは戦略的マーケティングの一要素であり、マーケティングに続く営業の観点からも、その役割は極めて重要である。営業生産性のかなりの部分が顧客ターゲティングの精度で決まると言っても過言ではない。量的基準（販売ポテンシャル）と質的基準（顧客の購買意欲）とを組合せ、最も潜在的可能性の高い顧客セグメントを特定する新しい顧客ターゲティングの手法を開発した。この手法を医薬品分野に適用したところ、良好な成果が得られた。本手法は、医薬品以外の業界における効果的顧客ターゲティングとしても有効であると考えられる。

キーワード： 顧客ターゲティング, 顧客セグメンテーション, 医薬品マーケティング

はじめに

マーケティングおよび営業活動は、製品開発と並んで企業経営の2大要素を構成している。画期的な製品開発は中長期的な経営の成否を決定するが、大きなシェアを獲得できる新製品の開発には多額の投資と長い期間、そして幸運が必要である。このためもう一つの要素であるマーケティングを効果的なものに改革し、営業生産性を高めることの重要性が増している。特に製薬業界においては活発な企業のM&A（合併・買収）に伴い、多数のMR（学術情報担当者）を有する企業が誕生し、営業（MR）生産性を高めることが重要な経営課題となっている。

営業生産性を高めるには、2つのアプローチがある。第一のアプローチは営業効率を高めることである。例えば、コール回数を増やしたり、コールの質を高めたり、ITの活用により情報共有化を図ることなどである。第二のアプローチは顧客ターゲティングの精度を高めることである。具体的には、購入の可能性が高い潜在顧客を何らかの方法

で特定し、そのような顧客に集中的なアプローチをすることである。

上記のアプローチのうち、第一のアプローチは「効率を高める」ことを主目的とし、第二のアプローチは「効果を高める」ことを主目的としている。効率を高めることは重要であり、それなりの成果が出せることは確かである。しかし、もっと重要なことは効果を高めることで大きな成果を達成することである。営業生産性の大部分は「効果をいかに高めるか」で決まってしまう。本論文では、顧客セグメンテーションに従来からある量的基準に加えて、新しく質的基準を導入して効果を高める手法とその医薬品マーケティングへの応用について説明する。

1. 効果的な顧客ターゲティングの方法

(1) マーケティングと営業の関係

一般に、マーケティングとは「売れる仕組みを作ること」であり、営業とはその仕組みを活用して販売活動を行うことであるとされる。しかし、多くの企業ではマーケティングと営業の連携は必ずしもスムーズではない。マーケティングが責任を負う「売れる仕組み」作りの中で、精度の高い顧客ターゲティングが最も重要である。以下で述べる手法は、マーケットリサーチを踏まえた顧客ターゲティングを営業活動に直接役立てることを狙いとしている。

(2) 新しい顧客ターゲティングの考え方

新しい顧客ターゲティングの考え方を従来の考え方と対比して説明する(図1)。

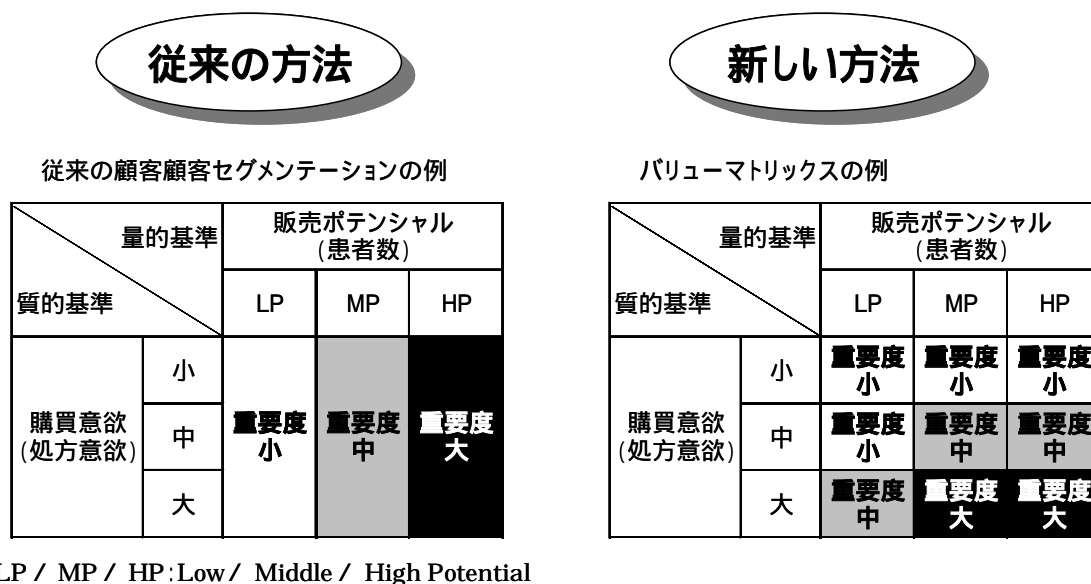


図1. 効果的ターゲティングの考え方

多くの企業の営業部門で何らかの顧客ターゲティングが行われている。その場合、十

分な科学的根拠があるとは限らない。多くの場合、ターゲティングは営業現場に任せられ、企業規模の大きさ、取引の有無、顧客との親密な関係の有無、などの観点でターゲット顧客が選定される(図1左)。製薬企業の場合は、取引金額や施設規模(病床数)、あるいは患者数などの量的基準を主体にした顧客ターゲティングが行われる。顧客の購買意欲(医薬品の場合は医師の処方意欲)という質的基準が考慮されることはほとんどなかった。そのため、量的基準の大きい順にターゲティングの重要度が大きいとされる。

本論文で説明する新しい顧客ターゲティングにおいては、従来の量的な基準に加えて、購買意欲(処方意欲)という質的基準を導入する。最近のマーケティング手法として消費者心理や消費者行動などの質的基準を用いる考え方が注目されている。この考え方は、ある商品やサービスを求めている顧客を何らかの方法で発見し、潜在顧客へのアプローチを行う手法である。本論文の手法は、この質的基準と従来からの量的基準とを組合せた、「バリューマトリックス」を顧客セグメンテーションのベースとするものである(図1右)。量的基準の重要度と質的基準の重要度がともに高い方が顧客セグメントの重要度は高い。こうして決められた顧客セグメントは、販売ポテンシャルが高く、しかも比較的容易に成約に至る潜在顧客を意味している。このような顧客セグメントに営業リソースを集中することにより営業生産性が飛躍的に高まることが期待される。

(3) 顧客セグメンテーションの方法

次の課題は、どのようにして顧客セグメンテーションを行うかである。本論文の手法を図2に示す。

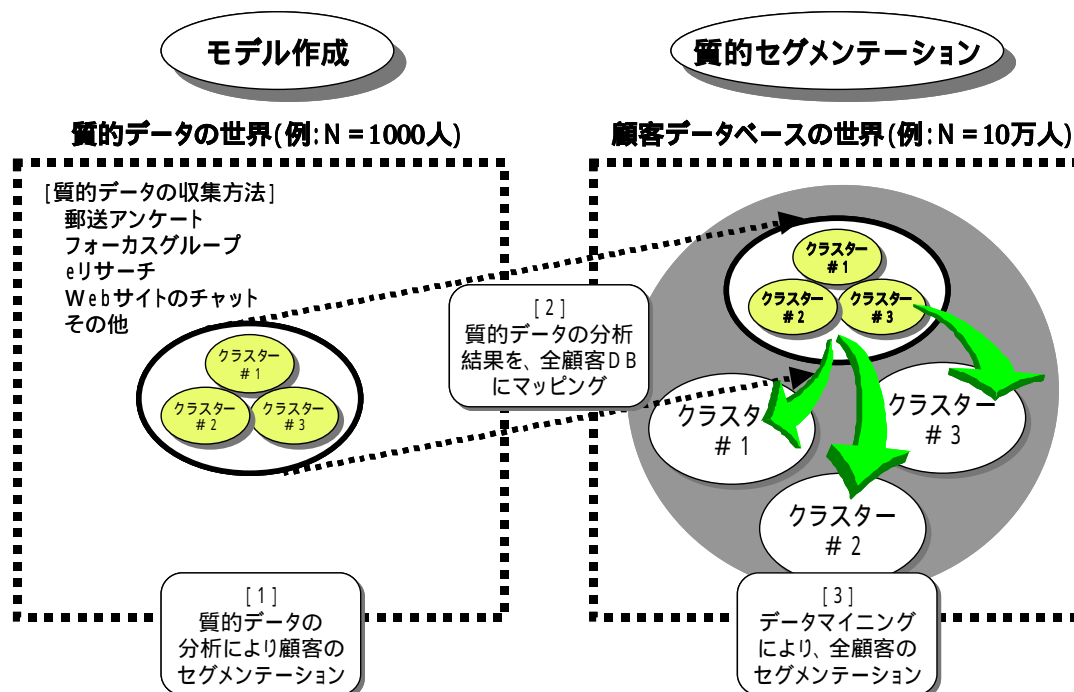


図2. 新しい顧客セグメンテーションの原理

第一ステップとして、顧客ターゲティングのためのモデル作成を行う(図2左)。ま

ず、「ある新製品を出来るだけ速やかに立ち上げたい」、「競合製品に対抗してシェアを伸ばしたい」、「ある製品を受け入れる可能性が高い顧客セグメントを発見したい」などのマーケティング課題を明確にする。この課題に基づいた調査票を設計し、質的データを収集する。インターネット調査が一般的である。この調査データを元に、顧客のクラスター分析を行う。得られたクラスター（たとえばクラスター1, 2, 3）の解釈を行うことにより、マーケティング課題を解決するためにどの顧客セグメント（クラスター）にアプローチすれば最大の成果が得られるかを明らかにする。つまり購買意欲という質的な基準を数量化する。

第二ステップとして、質的データの分析で得られたモデルを顧客データベースにマッピングする。この場合重要なことは、マッピングするのは分析モデルだけであり、調査時の回答者の個人情報（たとえば、回答者の顧客コード・氏名や属性）は一切使用しないことである。このため、個人情報保護法には抵触しない。

第三ステップとして、顧客データベースの中で、データマイニングにより全顧客のセグメンテーションを行う。具体的には、顧客データベースに含まれる属性データを用い、分析モデルで得られた判別モデルにより、全顧客のクラスター予測を行う。予測結果には当然誤差が含まれるが、慎重にモデルを作成すれば、実用上は問題ない程度の精度が得られる。

以上の手順では、モデルを用いた購買意欲の数量化と顧客データベースへの近似的展開について説明した。同じ考え方で、顧客データベースに含まれない量的基準を予測することができる。たとえば、インターネット調査で各医師の患者数を調査すれば、全顧客の患者数を予測することができる。まとめると、図2に示す顧客セグメンテーションを適用することにより、すべての顧客をバリューマトリックス（図1右）の量的基準と質的基準の組合せからなる、各セグメントに割り振ることができる。このような3ステップから構成される新しい顧客ターゲティングの手法を「eターゲティング」と名付けている [注1]

2. 医薬品マーケティングにおける実施例

(1) 医薬品マーケティングにおけるeターゲティングの実施手順

医薬品マーケティングにおいて、eターゲティングを適用するには次の手順を踏む。経営戦略上重要な薬剤を選定し、現状調査を踏まえ、マーケティング上の課題を明確にする。また、売上を伸ばすための仮説を構築する。

仮説に基づいて調査票を設計し、医師パネルを用いたインターネット調査を行う。調査データを用いて、マーケティング分析を行い、仮説を検証する。また同時にクラスター分析を行い、当該薬剤に対する購買意欲の観点から、医師をクラスターに分ける。多くの薬剤では、製品普及に対応した、先進派、追随派、保守派の3つに分類できる。

当該薬剤のターゲティングが適切かどうかの診断を行う。新薬の場合は、患者数が

多くしかも先進派の顧客セグメントのカバー率を高めると、営業生産性が高まることが多い。このことはROIシミュレーションで確認できる。

顧客データベースに対して、前ステップで開発したクラスターの判別モデルを適用し、全顧客の顧客セグメントを推定する(患者数区分×処方意欲区分)。その結果、最も可能性の高いセグメント(患者数多×処方意欲大)のターゲット顧客リストを生成することができる。なお、前述のように、インターネット調査時のパネルの個人情報は一切用いない。

(2) eターゲティングの実施例

ある薬剤Pに対して、eターゲティングを適用した実施例について説明する[注2]。インターネット調査で得られたデータに対してクラスター分析を行い、各クラスターの特徴を因子負荷量の平均で表したものを図3に示す。

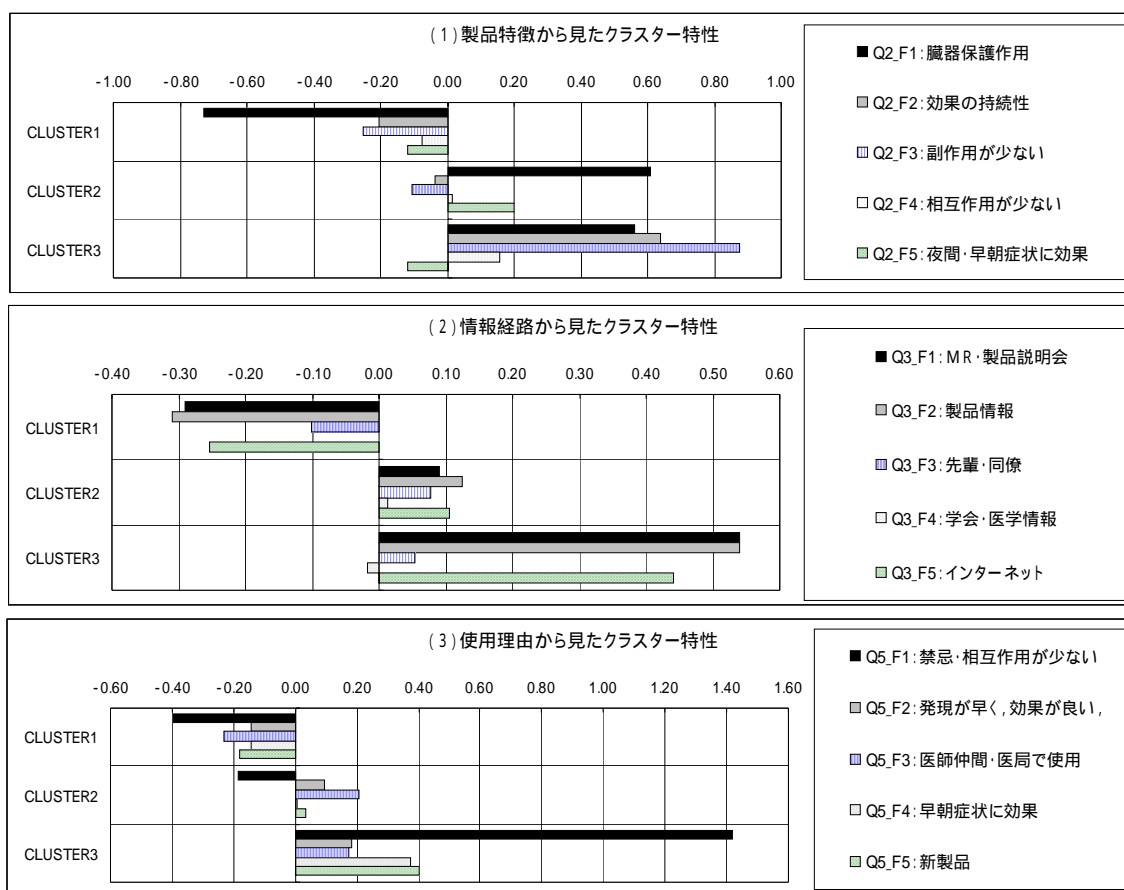


図3. 薬剤Pを認知している医師のクラスター特性

図3によれば、クラスター3は薬剤Pの製品特徴、情報経路、および使用理由に関して最も強く正方向に反応し、一方クラスター1は負方向に反応しており、クラスター2は両者の中間である。この結果から、クラスター3, 2, および1は、製品ライフサイクルの普及順序に対応して、各々「先進派」、「追随派」、および「保守派」と名付けることができる。

次に、薬剤Pの医師ターゲティングの現状を分析した(これをターゲティング診断と名付けている)。図1のバリューマトリックスのうち、質的基準としてクラスター(処方意欲)を用い、また量的基準として医師の有する当該疾患の患者数(少数から多数の順に、LP, MP, およびHP)を用いる。薬剤Pのターゲティング診断の結果を図4に示す。

(1) セグメント別使用率(全医師中)

	LP	MP	HP	(計)
CLUSTER1(保守派)	9%	47%	40%	23%
CLUSTER2(追随派)	39%	55%	57%	52%
CLUSTER3(先進派)	42%	55%	80%	60%
(計)	19%	52%	56%	38%

N=793

(2) セグメント別使用率(認知医師中)

	LP	MP	HP	(計)
CLUSTER1(保守派)	21%	54%	44%	37%
CLUSTER2(追随派)	54%	66%	68%	64%
CLUSTER3(先進派)	90%	89%	98%	93%
(計)	39%	65%	66%	57%

N=513

(3) 最近1ヶ月のMRとの面談医師(セグメント別カバー率)

	LP	MP	HP	(計)
CLUSTER1(保守派)	3%	22%	27%	11%
CLUSTER2(追随派)	17%	39%	35%	31%
CLUSTER3(先進派)	16%	41%	49%	36%
(計)	7%	33%	35%	22%

N=793

図4. 薬剤Pのターゲティング診断

図4(1)によれば、セグメント別の薬剤Pの使用率(全医師中)は、クラスター1 < クラスター2 < クラスター3の順となっており、各クラスターを保守派、追随派、先進派と名付けたことが妥当であると推測できる。さらに、薬剤Pを認知している医師に限定したセグメント別使用率を示す図4(2)によれば、クラスター3(先進派)の使用率が極めて高く、上記の推測を裏付けている。最近1ヶ月のMRと面談した医師の比率を表す図4(3)によれば、患者数が最も多くしかも処方意欲の高い医師セグメントである「クラスター3 × HP」においても、実際にMRが訪問しているのは50%以下である。従って、このセグメントにMRの訪問を集中すれば、営業生産性を著しく高めることが可能であると推測される。

以上の考え方を複数の製薬企業で適用したところ、いずれも良好な成果(営業生産性の大幅な改善)を達成した。

3. 今後の展開

本論文で説明した e ターゲティングは、量的基準を主体に行われてきたデータベースマーケティングの効果を著しく高める可能性を持っている。従来、マーケットリサーチの結果を営業活動に適用することは概念的なレベルに限定されていた(たとえば、「ターゲット顧客は というタイプの消費者である」など)。e ターゲティングは、量的基準×質的基準からなるバリューマトリックスに顧客を振り分け、最も可能性の高い顧客セグメントの顧客リストを生成することができる。このセグメントに営業リソースを集中することで、営業生産性を高めることができる。

e ターゲティングの適用分野としては、医薬品のほかに、通信販売、クレジットカード、住宅販売、乗用車販売、金融商品・サービス販売、その他が考えられる。要するに、e ターゲティングは従来量的なデータ主体で行われてきたデータベースマーケティングに、顧客の購買意欲という質的要素を導入することで、顧客ターゲティングの精度を高め、マーケティング施策の効果を高める手法であるといえる。

現在、e ターゲティングの精度と汎用性を高めるための改良を行っている。また、「e ターゲティングシステム」として、システム化を行っている。e ターゲティングシステムは、既存の CRM や SFA と組み合わせることで、一層成果を生み出しやすくなると期待される。

[注1] 量的基準と質的基準の組合せで顧客セグメンテーションを行い、かつマーケットリサーチで得られた分析モデルを用いて、顧客データベースのセグメンテーションを近似的に行う手法(e ターゲティング)については特許出願済みである。

[注2] 本論文で引用しているインターネット調査は、株式会社日本医療データセンターがマルチクライアント調査として実施したものを利用させていただいた。同社のご好意に謝意を表す。