

## 医療機器販売業の営業力強化支援

東京支部 医薬品等研究会

発表者 武藤 猛

URL: <http://www.iyakuhin.org/>

Email: [tkm\\_muto@yahoo.co.jp](mailto:tkm_muto@yahoo.co.jp)

### Summary(要約)

医療機器販売業は、病院や診療所に、診断や治療用の装置・機器・用品を提供しており、末端市場規模は約 2.7 兆円である。医療機器販売業は、大部分が中小企業や個人企業であり、地元に着しながら地域の医療活動の一翼を担っている。医療機器販売業が直面している経営課題は、経営管理機能の弱体性、営業・マーケティング機能の属人性、企業承継、資金繰り、コスト削減、IT 活用など多岐に渡るが、中でも営業力強化による売上アップは各社共通の緊急課題である。

医薬品等研究会では、医薬品と共に医療機器分野を対象に研究活動を行ってきたが、上記の問題認識に対応して、医療機器販売業の営業力強化のための支援ツールを開発した。内容は、人材が不足しがちな中小企業でも実践可能な、営業力強化支援のためのコンサルティングツールである。ツールの内容は、ヒアリングやアンケート用の営業の課題チェックシート、顧客データベースのテンプレート、限られた営業担当者が最も効果を発揮できるようターゲット顧客を再編成するための作業シート、営業日報のテンプレート、および顧客訪問計画シートである。これらのツールにより、医療機器販売業や営業分野に精通していなくても、コンサルティングに取り組むことが可能になった。

以上説明した営業力強化支援ツールの原型は、医療機器と同じく病院や診療所を顧客とする複数の製薬企業で実践し、大きな成果を得たものである。今回、医療機器販売業向けに改良することで、中小企業の小規模な営業組織でも実践可能な内容となった。今後、セミナーや提案活動で活用し、実際の案件に適用して、その有効性を実証する予定である。

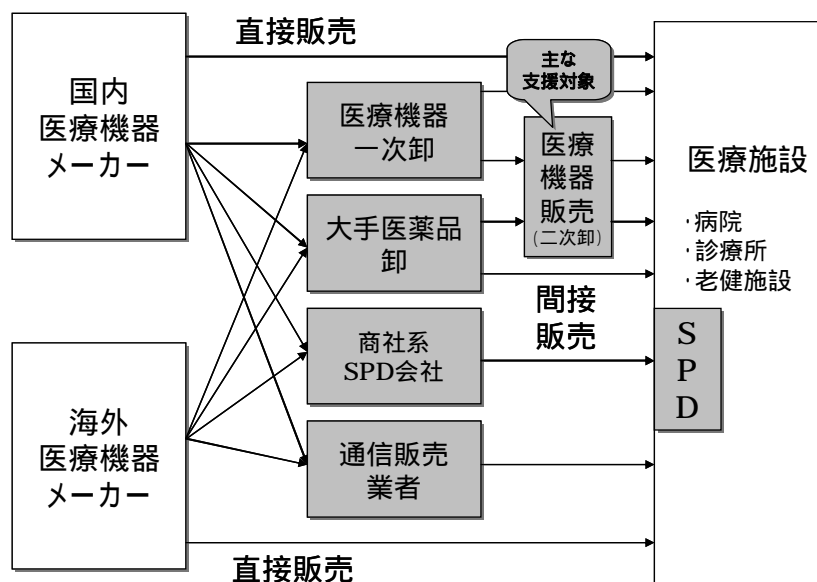
### 1. 医療機器販売業の現状

医療機器とは、病院や診療所などの医療機関で使用される、病状診断・治療・予防用の装置・機器・用品を意味する。2005年の薬事法改正で医療用具が新たに分類しなおされ、医療機器には、高度な医療機器から手術用メスからガーゼまでの幅広い内容が含まれることになった。医療機器は、人体へのリスクが高い順に、心臓ペースメーカーや中心静脈用カテーテルなどの高度管理医療機器(クラスⅢ)、MRIや電子内視鏡などの管理医療機器(クラスⅡ)、およびX線フィルムやメス、ガーゼなどの一般医療機器(クラスⅠ)のように分類されている。医療機器の開発は、法律に則って行い、厚生労働省への申請と承認が必要である。さらに、医

療機器の販売に当たっても、販売業者は、所定の講習を受けて都道府県へ登録することが必要となる。

医療機器・用品の末端市場（病院や診療所の購入金額）は約 2.7 兆円で、ここ数年市場サイズは横ばい状態である<sup>(1)</sup>。医療機器の販売チャンネルを図表 1 に示す。

図表1 医療機器の販売チャンネルと支援対象



図表 1 において、医療機器の主な流通チャンネルは一次卸および二次卸（医療機器販売業とは主にこの二次卸を指す）であるが、この他に大手医薬品卸や商社系企業も参入している。最近の特徴は、SPD(Supply Processing and Distribution)と呼ばれる、病院内で使用される医療材料（診療材料・医薬品）を一元的に管理・供給する院内物流システムの構築である。SPD は、病院内の在庫を提供企業側が管理し、消費の都度病院に払出しするもので、病院側の在庫負担がなくなるため、病院のコスト削減の一環として増加の傾向にある。この SPD は、小規模な卸が排除されるために、中小医療機器販売業にとっては大きな脅威となっている。

医療機器卸売業の資本金別企業数分布は、個人および 1 億円以下の資本金の企業が全体の 77%を占めている。また、全国規模の企業は極めて少数であり、大部分は地元の病院や診療所に密着して、販売や保守サービスを行っている。今回の営業力強化支援ツール開発は、企業数では圧倒的に数が多い、図表 1 の二次卸を主な対象としている。

## 2. 医療機器販売業の経営課題と生き残り戦略

中小医療機器販売業を取り巻く経営課題は次のように整理できる。

### 【外部環境】

- 診療報酬抑制による医療機器売上の伸び悩み
- 病院の経営悪化に伴う、価格引下げ要求
- 商社系企業による病院の SPD 進出
- 大手一次卸による、営業テリトリーの侵食

### 【内部環境】

- 経営管理機能が弱い(経営計画、業績管理が不十分)

営業・マーケティングが属人的で、組織的に行われていない  
 営業管理がほとんど行われていない(営業担当者まかせ)  
 「御用聞き営業」がほとんどで、「提案型営業」が行われていない  
 販売管理システムがないか、あっても十分活用されていない(データの多重入力など)  
 これらの経営課題を解決するための中小医療機器販売業の戦略マップは、図表 2 のように描くことができる。

図表2 中小医療機器販売業の戦略マップ

同業各社との協業	共同購入 共同配送 (協同組合等) 大手卸への系列化 (SCM活用)	共同販売Web Site 共同SPD推進 (協同組合等)
	仕入価格見直し テリトリー見直し (配送費の適正化) 業務効率改善	営業力強化 (ターゲット顧客 見直し) 保守サービス強化 単独SPD推進
自社独自	コスト削減 (効率)	売上アップ (効果)

図表 2 に示すように、「同業他社との協業か、自社独自か」、および「コスト削減か、売上アップか」の二軸で考えると、4 つの戦略がありうる。今回は、自社独自で実施可能で、かつ短期的な売上アップ効果が期待できる営業力強化に関するコンサルティングツールを開発することにした。その際の着眼点は、地元密着型の営業活動の強みを活かし、テリトリー内の未開拓・未深耕の顧客を開拓することである。

### 3. 医療機器販売業の営業力強化の進め方

営業力強化の基本は、「営業力強化の 3 要素」に着目することである。つまり、売上は、「最適な顧客に」(顧客ターゲティング)、「最適な頻度で」(訪問回数)、「質の高い営業活動を行う」(訪問の質)、ことで大部分が決まる。特に、顧客ターゲティングを的確に行うことが最も重要である。大部分の中小企業では営業活動が担当者任せで、「売れる顧客に行く」のではなく「訪問し易い顧客に行く」のが実態で、このため営業効率が低下している。

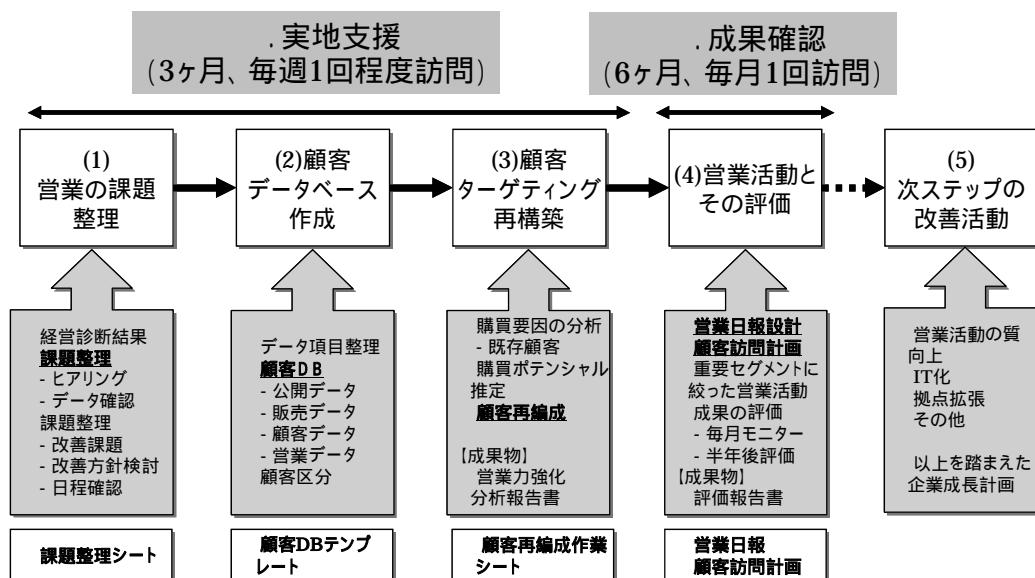
今回開発した、医療機器販売業の営業力強化の全体手順を図表 3 に示す。

図表 3 に示す手順の中で、今回開発したコンサルティングツール ~ について説明する。

#### 営業の課題整理ツール

的確な営業力強化のためには、現状を把握し、課題を整理することが重要である。このために、ヒアリングやアンケートで活用するためのシートを開発した。このシートでデータ収集すれば、対象組織の強みと弱みが短期間で的確に把握でき、課題を整理できる。

図表3 医療機器販売業の営業力強化の手順とツール



顧客データベースのテンプレート

具体的な営業活動にとって、正確な顧客データベースは生命線である。大部分の中小企業が最も弱い点である。主なデータ収集項目は次の通りである。

(1) 顧客属性 (未訪問顧客も含む)

名称、院長名、住所、主な診療科、病院の病床数・推定患者数 (外来 / 入院)、診療所の外来患者数 (営業担当者が3段階で評価)

(2) 当社の販売実績 (最近の1年間)

顧客名、販売月・製品名・金額

(3) 営業活動

顧客別訪問回数、顧客との親密度、顧客内医療機器販売高シェア (担当者推定)

以上をデータベース化した例を図表4に示す。後で重要な役割を果たす、販売ポテンシャルについては、病院の場合は病床数で、診療所の場合は、推定患者数と診療科で、各々、大・中・小の3段階で評価する。患者数の推定は営業担当者が行う。

図表4 顧客データベースのイメージ

No.	医療機関属性						取引有無	販売実績 (万円、2008年1月～12月)						販売ポテンシャル	営業活動 (2008年1月～12月)		
	医療機関名	住所	主な診療科	病床数	月当り推定患者数 (外来)	推定患者数 (入院)		製品グループ1	製品グループ2	製品グループ3	製品グループ4	製品グループ5	(合計)		訪問回数合計	顧客との親密度	推定顧客内シェア (%)
1001	病院	横浜市	総合	300	7,500	250	1	30	550	0	200	25	805	大	225	5	20%
1003	病院	横浜市	総合	200	6,300	160	1	0	280	350	50	60	740	大	180	4	10%
1007	...																
1008	...																
2001	診療所	横浜市	循環器内科	0	1,500	0	1	230	0	0	0	50	280	大	50	5	50%
2002	クリニック	横浜市	脳神経外科	0	2,300	0	0	0	0	0	0	0	0	中	20	3	0%
2003	...																
2004	...																
3001	介護センター	横浜市	リハビリ	0	0	0	1	0	0	100	0	0	100	中	30	4	30%
3002	ホーム	横浜市	リハビリ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	小	10	2	0%
3003	...																
3004	...																

顧客ターゲティングの再編成ツール

顧客を営業担当者別に、「販売ポテンシャル×訪問回数」のマトリックスに割り振り、販売ポテンシャルの小さい顧客への訪問回数を減らして、販売ポテンシャルの多い顧客への訪問回数を減らす作業のためのツールである。一例を図表5に示す。

図表5 顧客ターゲティングの再編成例(営業担当者別に実施)

顧客ターゲティングの現状(訪問先比率)				顧客ターゲティングの再編成(訪問先比率)							
営業活動		量的基準	販売ポテンシャル			営業活動		量的基準	販売ポテンシャル		
			小	中	大				小	中	大
訪問回数	少	0%	5%	10%	0%	0%	20%				
	中	5%	10%	20%	0%	5%	30%				
	多	10%	10%	30%	0%	5%	40%				

販売ポテンシャルの小さい顧客への訪問回数を減らし、ポテンシャルの大きい顧客への訪問回数を増やす

営業日報のテンプレート

営業力強化を実践するためには、「営業力強化の3要素」を簡潔に記録する営業日報が欠かせない。このためのテンプレートを開発した。運用方法は、営業支援システム(SFA)があれば活用すればよいし、もしなくても紙やEXCELシートでも十分運用可能である。

顧客訪問計画とそれに基づくモニタリングツール

新しい仕組みは、実際に営業担当者が着実に実行し、しかも進捗状況を担当者自身や営業マネジャーが容易にモニタリング出来なければならない。このために、図表6に示すような、簡潔な訪問計画の書式を開発した。これを用いれば、営業担当者は自らが進捗をチェック出来、マネジャーのモニタリングも容易である。

図表6 顧客訪問計画への反映とモニター

No.	医療機関名	地区	2008年 訪問回数 実績 (月当り)	2009年 訪問回数 計画 (月当り)	2009年訪問実績(毎月確認)						
					4月	5月	6月	7月	8月	9月	...
1001	病院	横浜市	30	20	23	...	...	...			
1003	病院	横浜市	15	20	15	...	...	...			
1007	...										
1008	...										
2001	診療所	横浜市	10	8	13	...	...	...			
2002	クリニック	横浜市	2	4	2	...	...	...			
2003	...										
2004	...										
3001	介護センター	横浜市	4	4	5	...	...	...			
3002	専門学校	横浜市	1	4	2	...	...	...			
3003	...										
3004	...										

6ヶ月間、新しい訪問計画を展開し訪問回数と売上実績をモニターする

#### 4. まとめと課題

以上、医療機器販売業の共通の経営課題である営業力強化支援ツールについて説明してきた。このツールは、医療機器販売業と顧客（病院や診療所）が同じである製薬企業の営業力強化向けに開発され、大きな成果を達成したものである。今回、このツールを医薬品等研究会において再検討し、中小企業が大部分である医療機器販売業向けに改良した。この結果、医療機器販売業や営業分野に精通していなくても、コンサルティングに取り組むことが可能になった。今後、必要に応じて研究会で改良を続け、またセミナーや提案活動で活用し、実際の案件に適用して、その有効性を実証する予定である。

医療機器販売業に関しては、さらに営業活動の質の向上、IT化、SPD展開などの課題も多い。今後、これらの課題についても研究や実践を展開する予定である。

#### 【参考文献】

- (1) 医療機器・用品年鑑 2008年版(No.1 市場分析編)、株式会社アールアンドディ(2008年5月20日発行)
- (2) 厚生労働省:医療機器産業実態調査(平成17年度)