

医薬セールス&マーケティングにおける取り組み

執行役員
医薬ビジネスユニット
副ユニット長
安達 利宏



医薬ビジネスユニット
医薬第一センター
寺池 光弘



1. 医薬品業界の現状

セールス&マーケティング（S&M：Sale & Marketing）は、R&D（Research & Development）とともにCACの医薬ビジネスの柱となる領域である。

これまで、当社のS&M部門では、営業力の強化・効率化を図るSFA（Sales Force Automation）として、MR（Medical Representatives：医薬情報担当者）の支援機能の充実に力を入れてきた。現在は、MR支援の機能拡張として、MRを束ねるマネジャーの支援機能の強化、すなわちSFE（Sales Force Effectiveness）に注力している。今後は、SFEの領域を主眼にして製品化を図っていく計画だ。

以下に、医薬S&MにおけるCACの取り組みを述べる。

1.1 製薬業界の悩み

現在、製薬業界各社が抱えている課題は、新薬の不振や薬価改定などにより、市場そのものが飽和状態にあることである。加えてジェネリック医薬品の台頭もあって、収益の大幅な向上が期待できないため、コスト削減も緊急の課題となっている。また、医薬分業が進み、さまざまな病院から処方箋を受け付けている薬局から注文がきても、それがいったい誰の営業の成果なのかかわからない。その結果、MRの評価も難しくなってしまった。

こうした状況の中、各社とも適切な営業力の強化は必須と考えている。

製薬企業は、同業他社との競争の中で、いかに良い薬を作り、いかに多く売れるかの戦略を練る。S&Mの領域では、いかに競合製品を抑えてシェアをとるか、そのために営業をどう効率化するかが、最大の課題だ。その方法論の1つとして、SFAやSFEがある。

これまで、日本でも2回ほどSFAブームと呼べる時期があった。どちらのブームの時も、欧米の外資系製薬企業が現地で使っているSFAパッケージの導入が盛んに行われた。

SFAとは、営業の生産性を向上させるための仕組みである。これによって、MRの情報武装を進め、彼らの行動管理を行い、効率よく多くのドクターを訪問して製品情報を提供できるようにする。SFAブームの際は、その効率化に比例して売上が上がると期待され、多くの製薬企業がシステムを整備するために積極的な投資を行った。

しかし、当時は、必ずしも期待通りの効果を得られなかった。製薬企業各社には、SFAに巨費を投じたにもかかわらず、それに見合った効果が上がらなかったという反省が残った。そこで、今後は、投資対効果（ROI）を明確にし、現場をきちんと支援できるようにシステムを再構築していきたい、と各社は考えている。

1.2 ITサービス業界全体がSFEを推進

S&M支援を行うITサービス・プロバイダにとって、ビジネスのもとになるのは販売実績データである。

医薬品業界の販売実績データは、他業界のそれと比べるとずっと膨大な量になる。なぜなら、医療施設や医師が、どの製薬会社のどの薬を、どれほど使っているか、という情報だけではなく、医師の専門領域や出身校、場合によっては家族のプロフィールまでが網羅されているからだ。ITサービス・プロバイダ各社は、それらの膨大なデータを有効に活用しながら、MRのみならず、彼らを管理するマネジャーを支援するためのSFEを進めて行こうと考えている。

冒頭で述べたように、当社もSFEに注力し、ツールやソリューションを整備していく。製薬企業とはもちろん、ソフトウェアパッケージ・ベンダー各社とも情報交換などを行いながら、SFEの力で医薬品販売の営業現場をさらに効

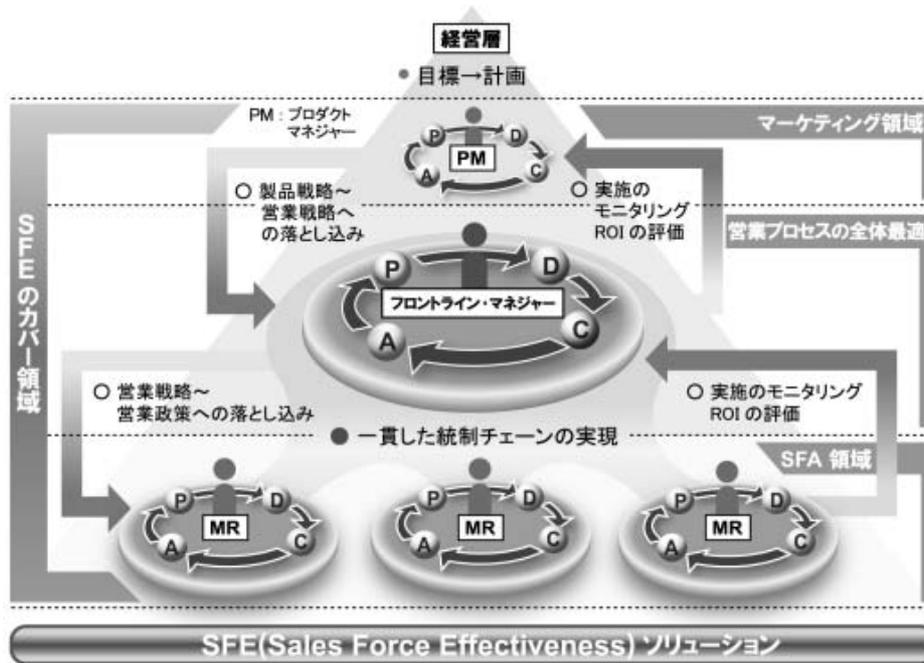


図1 CACのSFEソリューション

率化できるよう、さまざまな取り組みをしているところである。

2. CACのSFEへの取り組み

営業やマーケティングの各フェーズ向けに、いろいろなパッケージ・ベンダーが商品を出しているが、当社はこれらを評価・活用して、実績データの入口の仕組みから、PDCA（Plan-Do-Check-Action）サイクルの結果検証のためのアウトプットの仕組みまで、トータルに支援することが可能である。当社は、お客様企業の側にとって課題解決に真剣に取り組み、それをシステムおよびサービスとして実現することができる。これによって、当社は、単なるITサービス・プロバイダではなく、お客様企業にとって戦略策定のためのパートナーという立場を占めたいと考えている。次に述べるように、現在、そのための品揃えを進めているところである。

当社ではSFEは、PDCAを回す仕組みの1つと考えており、SFAは、PDCAを実践するツールとして位置づけている。

2.1 CACのSFEソリューション

当社の「SFEソリューション」は、営業プロセスの全体最適化を目的としている。SFAの手段の1つであるMR支援はあくまで部分最適であり、製薬企業にとって、厳しい競争に立ち向かうためには十分とはいえない。そこで、個々のフロントライン・マネジャーやMRの勘や経験に依

存する従来のアプローチから脱却し、客観的なデータに裏打ちされた科学的なアプローチにより、競争力の向上を目指していく。そのための支援策が、当社のSFEソリューションである。

SFEソリューションでは、戦略と整合性のある戦術の策定から、その実施結果のモニタリング、およびROI評価まで、一貫した統制チェーンの実現を目指して、製薬企業に対し包括的な支援を行う。

現在は、ジェネリック医薬品市場の拡大による先発品の寿命短縮への対応策として、ターゲティングの精度向上のための市場データ整備を急いでいる。マーケティング・データを営業現場で活用できるように可視化することによって有効活用し、これまで別個に存在していたマーケティング領域と販売領域とをつなげようと考えている。

また、プロモーションの実施状況をモニタリングして評価し、行動と成果の関係性についてフロントライン・マネジャーの理解を促し、コーチングにつなげていく。

2.2 CACの実消化ソリューション

当社の「実消化ソリューション」は、情報システムにおける実消化機能をライトサイジングし、短期間での安定稼働とコスト削減を実現する。

製薬企業の社内システムには、メインフレームに代表されるレガシー・システムが、医薬関連の外部データベースを利用するために残されている場合がある。これらのレガシー・システムは運用・保守にかかる費用がかさむため、

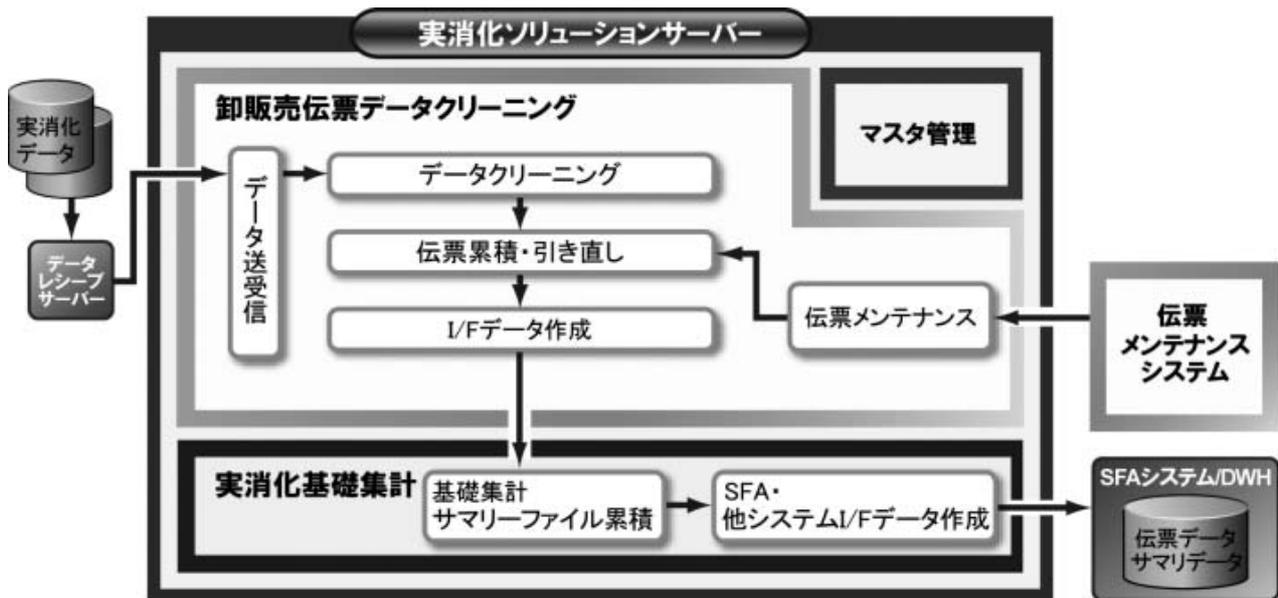


図2 実消化ソリューションの実装イメージ

ライトサイジングを行えば、コストを大幅に削減することができる。さらに、レガシー・システムのリースアップ時期が近づいていることや、外部データベースを手作業で加工するために作業負荷がかかっていることなどの解決策としても、実消化ソリューションはたいへん有効だ（図2）。

当社では、稼働実績のあるシステムをテンプレートとして活用しているため、既存システムからの移行を短期間で行うことができ、かつ高い安定性も確保できる。その際、実消化ソリューションを構成する全機能を一括で導入するやり方のほか、必要な機能だけを導入する方法も可能で、より短期間での実装が実現できる。

2.3 ノウハウや経験を「見える化」する

当社は、これまで、お客様企業ごとに個別で最適なシステム開発や支援策を提供するというアプローチを取り、それぞれに評価を得てきた。

しかし、お客様側では、営業支援系ITシステムへの投資意欲が縮小し、コスト削減へのニーズがより強くなっている。その中で、個別に最適なシステムではなく、投資金額も時間もある程度の範囲内で、ある程度の成果が出せる、という安心感が求められるようになってきた。じっくり時間をかけてお客様とディスカッションを重ねてじっくり最適なものを作るというアプローチより、それなりの効果が期待できるパッケージなどのほうがお客様のニーズにかなっているのである。

パッケージ化の一部として、現在、当社がSFEソリューションで実現しようと考えているのは、これまで個別最適のアプローチで蓄積してきたノウハウを、ほかの企業でも

使えるような形（ソリューション製品）にすることだ。

これまで、ノウハウや経験があることが、お客様に対して十分にアピールする要素だった。しかし、前項で述べたように、コスト対メリット等が厳しく追求される時代に入り、目に見える形で完成像を描けないシステム開発の提案書は、理解されにくくなっている。

そこで、当社の持つノウハウを形式知化してソリューションとして提供できるようにし、お客様にメリットを説明できるようにしなければならない。すでに大手製薬企業で実現してきたシステム化の実績を、完全なパッケージ製品ではないが、ある程度、定番化されたソリューション・ツールにしよう、という取り組みをしている。

すでに製品化されているものとしては、「実消化ソリューション」、「MR-Navi」に加え、市販直後調査システム「Vigilia」などのツールがある。SFAというのは、本来、MRの仕事全般にわたって支援機能を持っていないといけない。製薬業界では、新薬が承認された後も、使用上の改訂のお知らせや、薬の安全性に関する情報を、定期的に当局に報告する義務がある。「Vigilia」では、そうした業務もSFAの中にルーチンとして組み込んでいる。

3. S&MのERPを目指す

以上のような製品化、ソリューション化を、将来的にもどんどん進めていき、安価にお客様に提供できるものを増やしていくことが、当社の目下の取り組みである。

いわば、S&M領域におけるERPとして、各フェーズにツールを用意するのである。

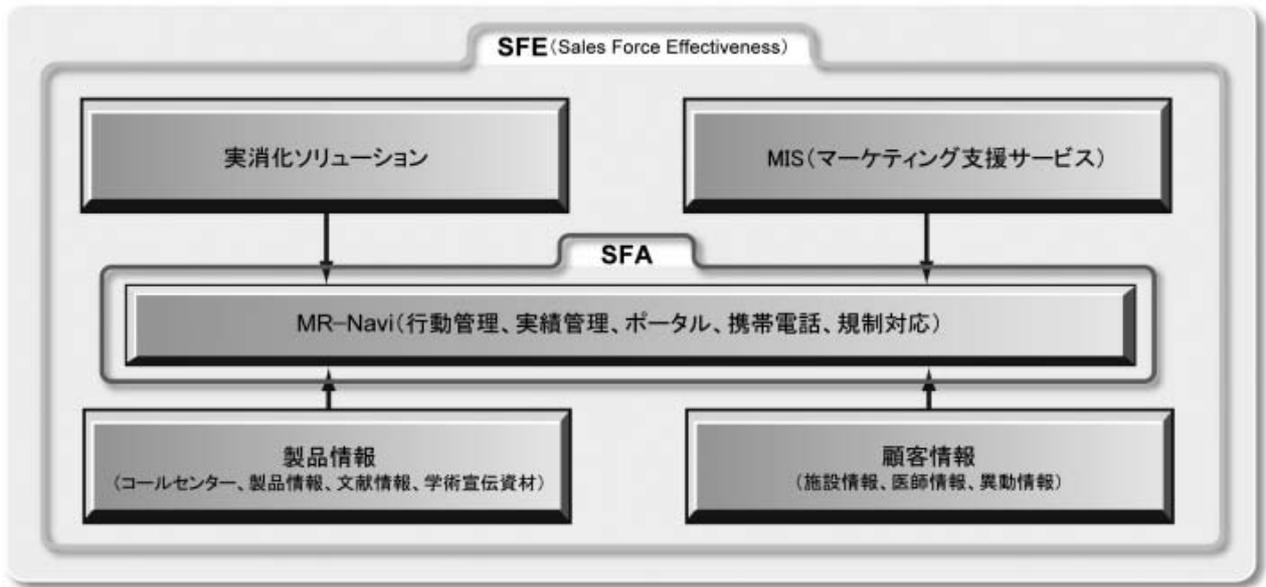


図3 CACが提供するS&M領域でのトータルソリューション

もちろん個別の部分だけをお客様のニーズに応じて提供できるし、トータルに導入していただくことも可能、というサービス形態にしていく。各フェーズのツールを有機的につなげ、当社がトータルで支援することのメリットをお客様に理解していただく。お客様の社内ではまだ、個別のシステムがすべて連携できていないことに不便さを感じている場合も多い。システムが一元化されることは効率化にとって不可欠であり、お客様に喜ばれる要素の1つのはず

である。

当社では、こうしたさまざまな支援策の整備により、製薬企業の営業力強化のための3R、つまりライトターゲット（適切な目標）、ライトフリクエンシー（適正な訪問頻度）、ライトメッセージ（適切なタイミングで医師に伝えるメッセージ）に合致するよう、今後もトータルなサポートを行っていきたい。