

MRの生産性に関する考察

—継続的なMR生産性アップのために何が必要か—

武藤 猛

MarkeTech Consulting 代表

Some Considerations on MR's Productivity

Takeshi Muto

President, MarkeTech Consulting

要旨：

MR活動の3つの要素であるターゲティング精度、ディテーリングの質、およびディテーリング回数について、売上高やMR生産性との関係を明らかにし、今後MR活動の効率や効果を改善するための方法を考察する。

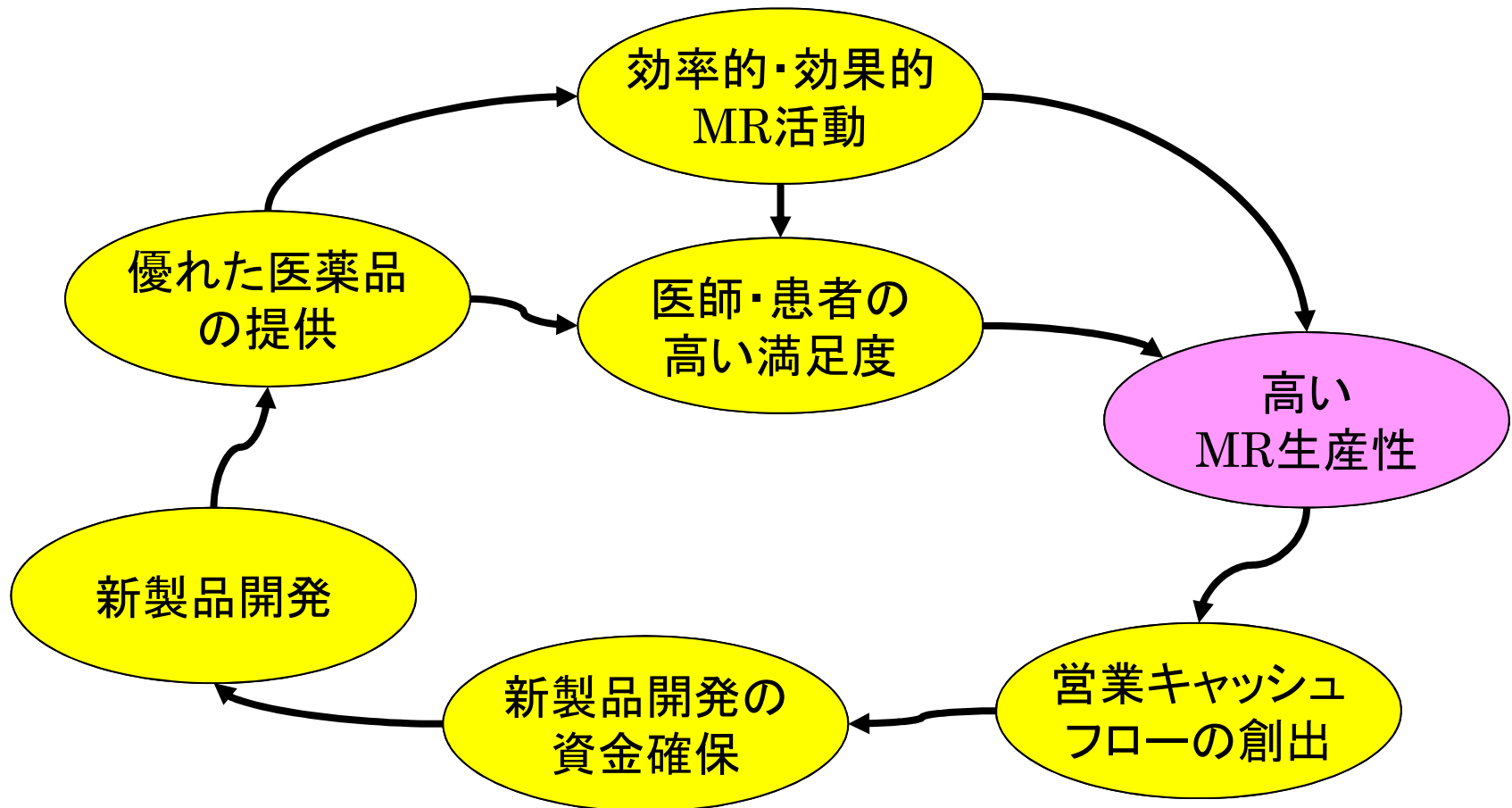
キーワード：医薬品マーケティング、SFE、MR生産性、ターゲティング精度、ディテーリングの質、ディテーリング回数

-
1. MR生産性の重要性とSFEの考え方
 2. SFEの3要素に関する考察
 - [1] ターゲティング精度
 - [2] ディテールリングの質
 - [3] ディテールリング回数
 3. MRの生産性アップに関する考察
 4. まとめと今後の課題

1. MR生産性の重要性とSFEの考え方

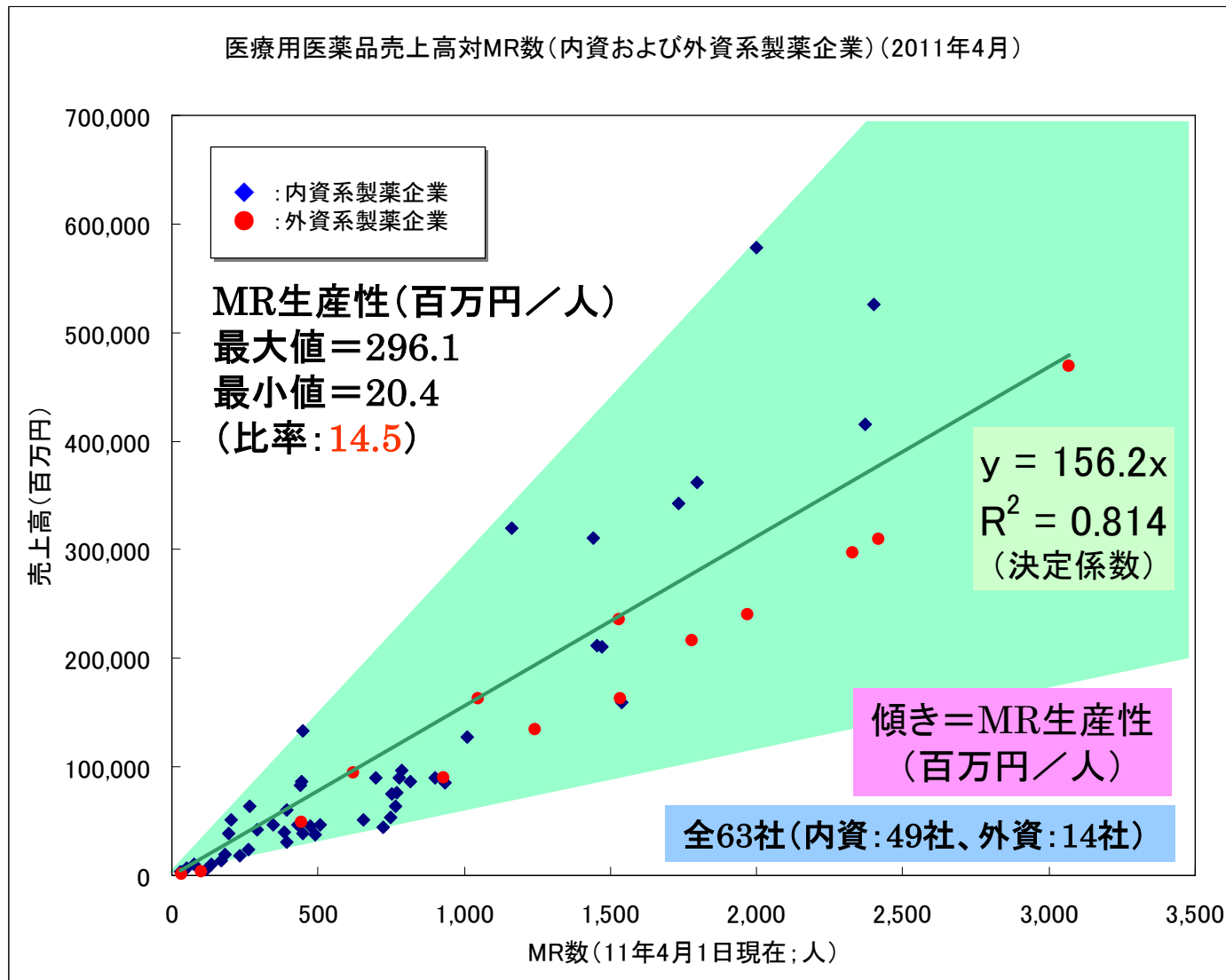
[1]MR生産性アップの重要性

高いMR生産性が継続的な営業キャッシュフローを生み出す



1. MR生産性の重要性とSFEの考え方

[2] 医療用医薬品売上高対MR数

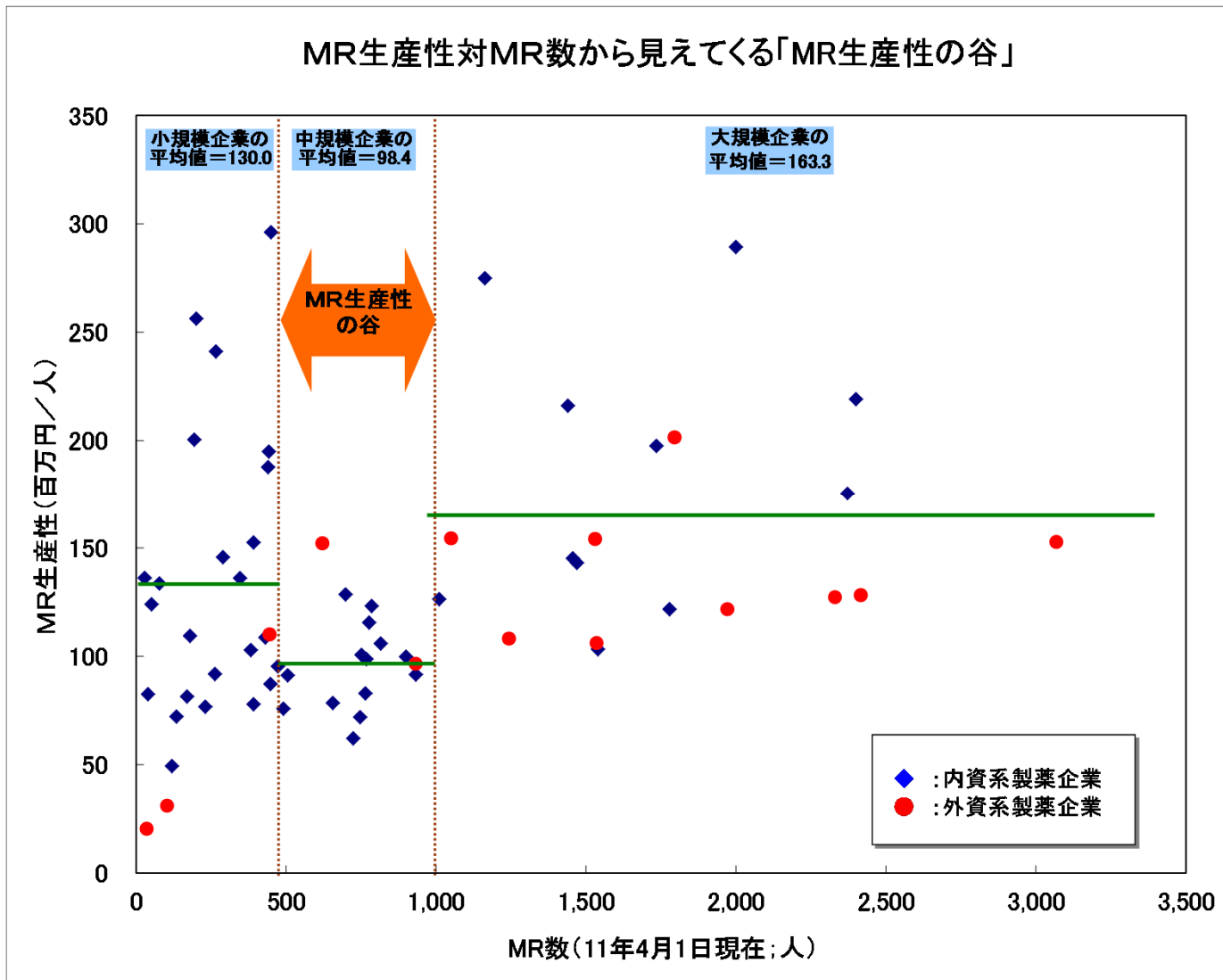


[出典] 医薬品ランキング2011 (Monthlyミクス増刊号、2011.9.25) を参考にして作成した。

Copyright 2012 © by MarkeTech Consulting. All Rights Reserved.

1. MR生産性の重要性とSFEの考え方

[3]MR生産性対MR数から見えてくる「MR生産性の谷」



[出典]医薬ランキング2011(Monthlyミクス増刊号、2011.9.25)を参考にして作成した。

Copyright 2012 © by MarkeTech Consulting. All Rights Reserved.

1. MR生産性の重要性とSFEの考え方

[4]企業規模別MR生産性の特徴

企業規模別MR生産性の特徴(2011年)

区分	MR人数	企業数	MR生産性の 平均値 (百万円/人)	大型製品 (100億円以上) の平均数	MR生産性を決める主な要因
小規模製薬企業	490人未満	27	130.0	0.22	特定領域に特化する企業戦略(例えば特定診療科用製品への特化、ジェネリック医薬品への特化)がMR生産性を高めている
中規模製薬企業	491人~999人	16	98.4	1.25	企業規模の割にはカバーする製品領域が広く、一方大型製品(売上高100億円以上の製品)の数も少ないので、MR生産性が最も低くなっている
大規模製薬企業	1000人以上	20	163.3	5.35	MR人数と大型製品(売上高100億円以上の製品)の数がMR生産性を高めている

[出典]医薬ランキング2011(Monthlyミクス増刊号、2011.9.25) を参考にして作成した。した。企業には、内資系および外資系がともに含まれる。

1. MR生産性の重要性とSFEの考え方

[5]MR生産性アップに対するアプローチ

SFE(Sales Force Effectiveness)とは

SFEとは、収益力・競争力向上を目的とした、データに基づいたMR生産性アップ法である

- ①成果(例:売上、顧客満足度向上)と原因(例:営業活動)との間の因果関係(つまり営業生産性ドライバー)にフォーカスする
- ②実証的であること(実データの活用)
- ③体系的であること(統計解析など確立された方法論に基づく)
- ④実践的であること(営業現場ですぐに適用できる)
- ⑤IT活用と親和性があること(既存のITを活用できる)

1. MR生産性の重要性とSFEの考え方

[6]売上アップの公式

売上高 (S) は、次の3要素でほとんど決まってしまう:

T : ターゲティング精度 (製品に最適な顧客を選んでいるか)

Q : ディテリングの質 (医師が満足するディテリングをしているか)

D : ディテリング回数 (医師のニーズに合った頻度で訪問しているか)

売上アップの公式:

$$S = f(T, Q, D) \cong f_1(T) f_2(Q) f_3(D)$$

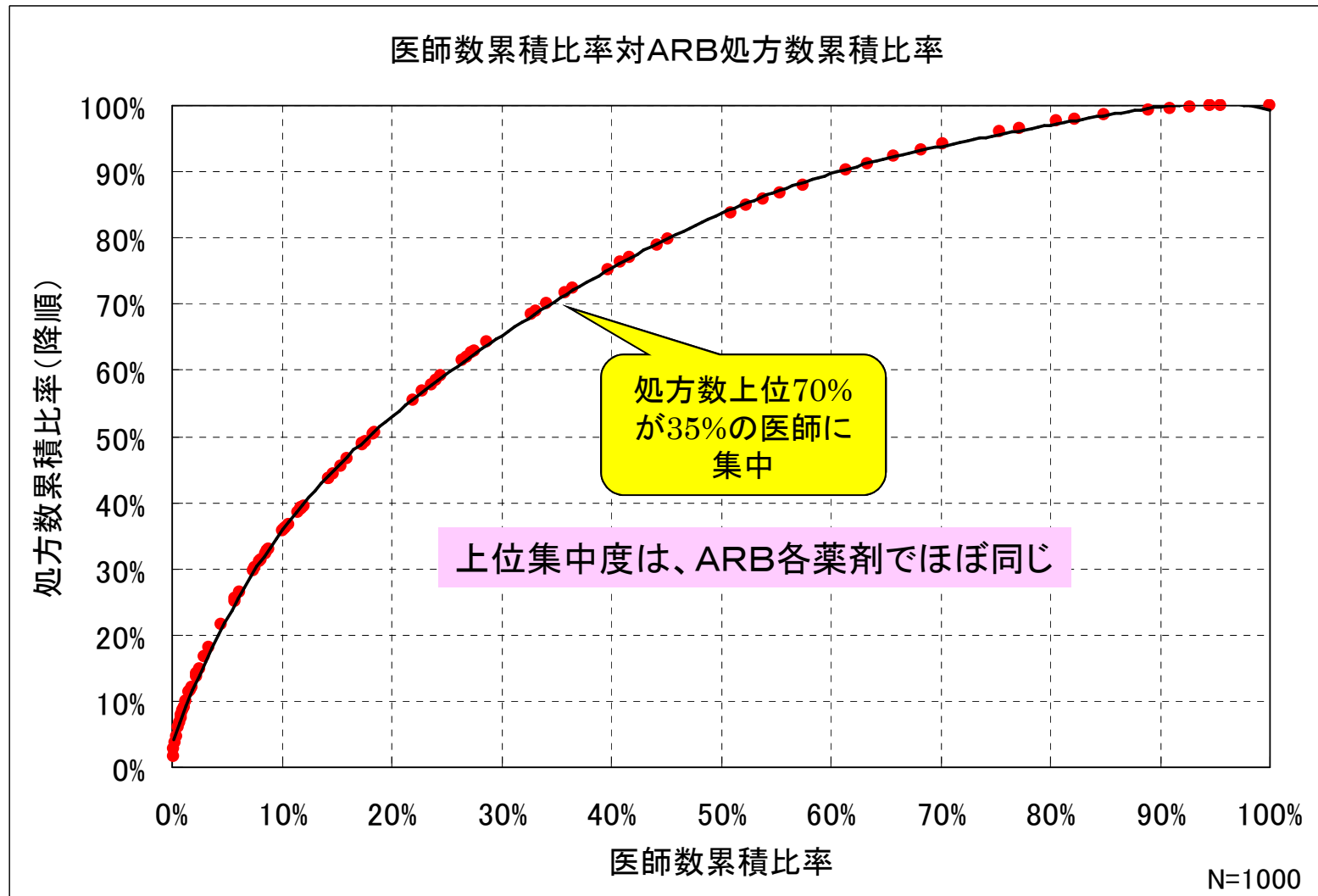
【注意事項】

- ①最適化の順序: ターゲティング精度 > ディテリングの質 > ディテリング回数
(この薬剤を処方するのに最適な医師に、質の高いディテリングを、医師のニーズに応じた最適回数実行すれば、処方 = 売上高は後からついてくる)
- ②上記の順序を守れば、3要素の最適化は、それぞれ独立に考えてよい
(その理由は、これら3要素が医師に働きかける時期、場面、内容がすべて異なるからである)
- ③最適化の際には、売上高と3要素との各関係は1次式または2次式を想定する

[注] 売上高アップの公式は、薬効領域、疾患領域、および製薬企業レベルのすべてのレベルで、実データにより検証済みである。

2. SFEの3要素に関する考察

[1]ターゲティング精度①:ターゲティングの意義



2. SFEの3要素に関する考察

[1]ターゲティング精度②:顧客バリューマトリックスの導入

ターゲティングとは、販売ポテンシャルが高く自社製品に有利な顧客セグメントに営業資源を集中投入することである;その際、**量的基準(患者数) × 質的基準(処方意欲)**からなる**顧客バリューマトリックス**が効果的なターゲティングの基本となる

		量的基準	販売ポテンシャル (対象疾患領域の患者数)		
			LP (少)	MP (中)	HP (多)
質的基準	小	自社シェア 小	SEG11	SEG21	SEG31
	中	自社シェア 中	SEG12	SEG22	SEG32
	大	自社シェア 大	SEG13	SEG23	SEG33

【留意事項】

- ①すべての顧客を割り振る
- ②**潜在顧客**を含める
- ③量的基準、質的基準ともに**顧客数がほぼ同数**になるように区分値を調整する

【効用】

- ①HPに患者数の60%~70%が集中する
- ②質的基準により、競合を退け、自社独自の戦略で顧客の信頼を獲得可能となる



60%~70%の患者が集中するHPが最も重要な顧客セグメントである

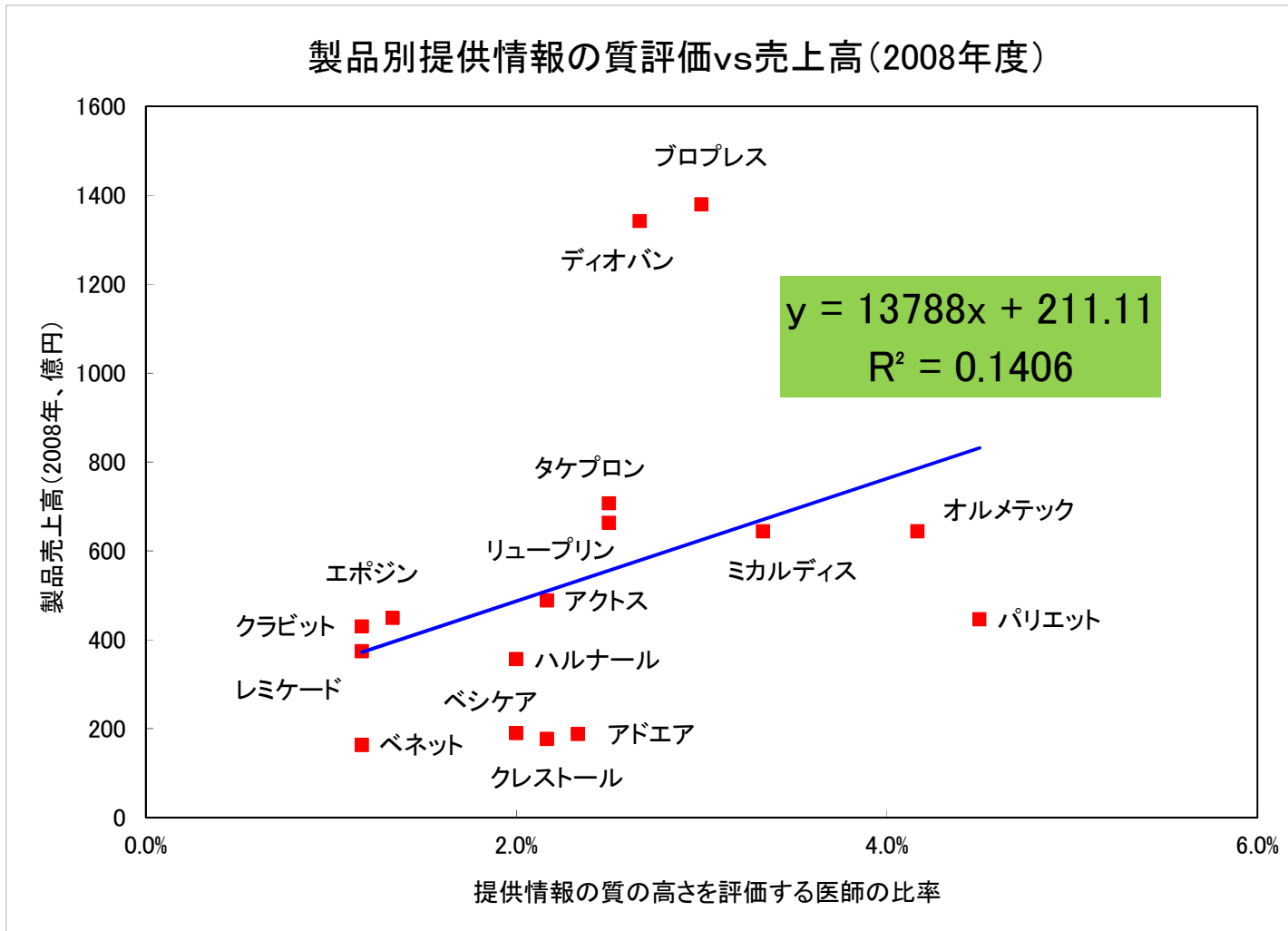
患者数が多いということは、重症患者や合併症など高度な治療ニーズが集中していることをも意味している

重要顧客セグメントに対する営業戦略例

SEG31	競合製品では対応困難な症例を中心に、徐々に信頼関係を構築していく
SEG32	顧客の使用薬剤パターンを分析し、自社製品が効果的に使える症例からアプローチを強めていく
SEG33	自社ファン顧客とのパートナーシップを維持・強化する

2. SFEの3要素に関する考察

[2]ディテリングの質①:売上高との関係

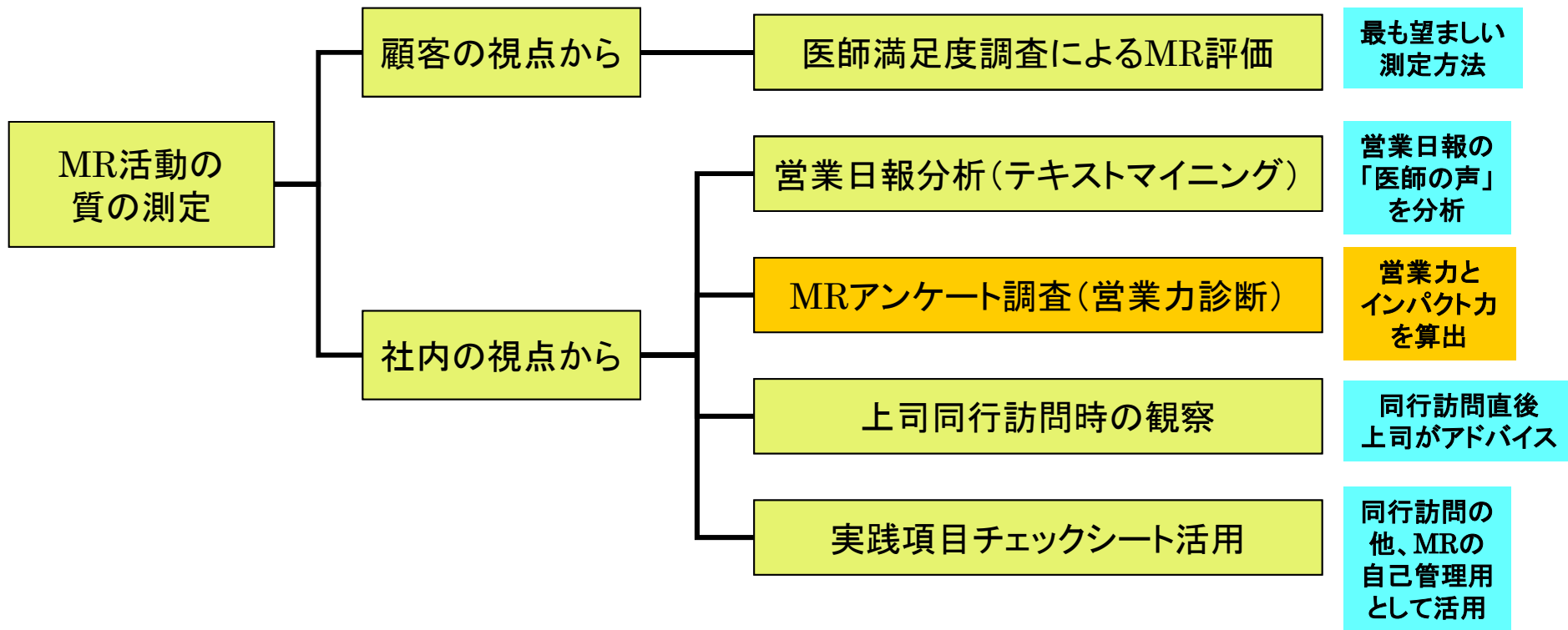


[出典] 情報提供の質の評価は、「医師が求めるMR 一時代は知力+洞察力+会話力」特集、Monthly ミクス(2010年1月)、各製品の売上データは、医薬ランキング2009年版(Monthlyミクス増刊号、2009年9月)による。

2. SFEの3要素に関する考察

[2]ディテリングの質②:MR活動の質の測定

ディテリングの質を高める第一歩は「測定すること」である；
なぜなら、「測定できないものは管理できない」(P.F.ドラッカー)からである



2. SFEの3要素に関する考察

[2]ディテールリングの質③: 営業力・インパクト力の測定

MR行動要因(アンケート)

Q01	私が訪問するドクターは、市場データを参考に定めた高ポテンシャルドクターが、80%以上である。
Q02	私は、担当する重要施設に対して、毎期、アクションプランを作成している。
Q03	私は、自分自身の成長のために、アクションプランの中で高めの目標を設定している。
Q04	上記のアクションプランを作成するにあたっては、上司と十分相談をしている。
Q05	私は、最低月1回、アクションプランを再確認し、遅れがあれば対応策を考え、実行している。
Q06	私は、週間行動計画に基づき、その週の面談・訪問ストーリーと成果をイメージして行動している。
Q07	私は、訪問前に、できる限りの情報を入手・準備し、面談のストーリーをイメージして行動している。
Q08	私は、常日頃、ドクターに関する公的・私的な情報を出来るだけ多く集めるよう、心掛けている。
Q09	私は、ターゲットドクターの担当される患者数について、疾患別の概数を把握している。
Q10	私は、どうすれば患者さんに役立つか、具体的なイメージを持って、毎回担当先を訪問している。
Q11	私は、当社の製品を、自信を持ってドクターに紹介できる。
Q12	私は、製品パンフレットや販促資料の効果的プレゼンのために、自分独自の工夫をしている。
Q13	私は、重要施設・ドクターの攻略が成功するまで、様々な工夫をして、決してあきらめない。
Q14	私は、ドクターに、製品のメリットだけではなく、その製品のデメリットも説明している。
Q15	ドクターとの面談中、私が話すよりも、私がドクターの話を傾けるようにしている。
Q16	ドクターとの面談の円滑化のため、営業所内で、成功する話法が共有化され、私も活用している。
Q17	私の担当ドクターへの訪問回数は、重要度に応じてメリハリをつけている。
Q18	ドクターとのアポイントを取ることは、特に苦にならない。
Q19	営業所では、目標達成に向け毎月計画的に業績を管理し、必要な場合は対応策を立て、実行している。
Q20	私は、営業所の売上目標達成のために、積極的に協力している。
Q21	私にとって、活動の成果として処方獲得することは、MR活動の醍醐味である。
Q22	支店のスタッフの支援は、私のMR活動において、大変役立っている。
Q23	マーケティング部など本社関係部門の協力は、私のMR活動において、大変役立っている。
Q24	上司の同行訪問が適宜実施され、私のスキル向上や活動進捗に、大変役立っている。
Q25	私は、キーマン(病院長や教授など)と上司とのコンタクトの機会作りを、積極的に行なっている。
Q26	私には、「どうぞせならあなたの紹介する薬を使いたい」というドクターがいる。
Q27	私は、ドクター以外の、薬剤師、看護師など、医療関係者の信頼も得るために、努力している。
Q28	当社には、営業部門内で優れた事例を有効活用できる仕組みがあり、私も活用している。
Q29	私は、その日の活動実績を、遅くとも翌日には報告している。
Q30	私は、毎日の活動が成功したか失敗したかによらず、その原因を反省し、次に活かしている。
Q31	MR活動上の課題や悩みに関して、私の上司にいつでも相談でき、アドバイスをもらえる。
Q32	本社から提供される業績分析や競合分析情報は、私のMR活動に大変役立っている。
Q33	成功や失敗の事例分析、競合分析が営業所内で行われ、その教訓が共有化されている。
Q34	営業所会議は責任を追究する場ではなく、対策を検討する場として、役立っている。
Q35	当社の方向や目標について、上司から十分説明が行われ、私はそれを理解している。
Q36	当社では、私にとって必要な知識・スキルを学ぶ機会が用意され、参加可能な環境にある。
Q37	毎月の継続教育により、私自身の知識・スキルが向上している。
Q38	私は、当社の研修体制に満足している。
Q39	当社のIT(営業支援システムなど)は、私のMR活動の効率化に役立っている。
Q40	当社では頑張ったMRが評価され、尊敬されている。
Q41	当社の表彰制度は、私のやる気につながっている。
Q42	当社の業績評価制度は公平である。
Q43	私は当社の給与体系に満足している。
Q44	当社のMRのキャリアパス(職務のステップアップ)は、私の将来の目標として、やる気につながっている。
Q45	私は当社に満足している。

営業力

偏差値化

営業力を総合

平均値50 標準偏差10の
正規分布と仮定

営業力1

営業力1
(偏差値)

営業力2

営業力2
(偏差値)

営業力n

営業力n
(偏差値)

処方獲得のための
MRの総合力

ドクター

インパクト
力

達成売上高
に貢献している営業力は?

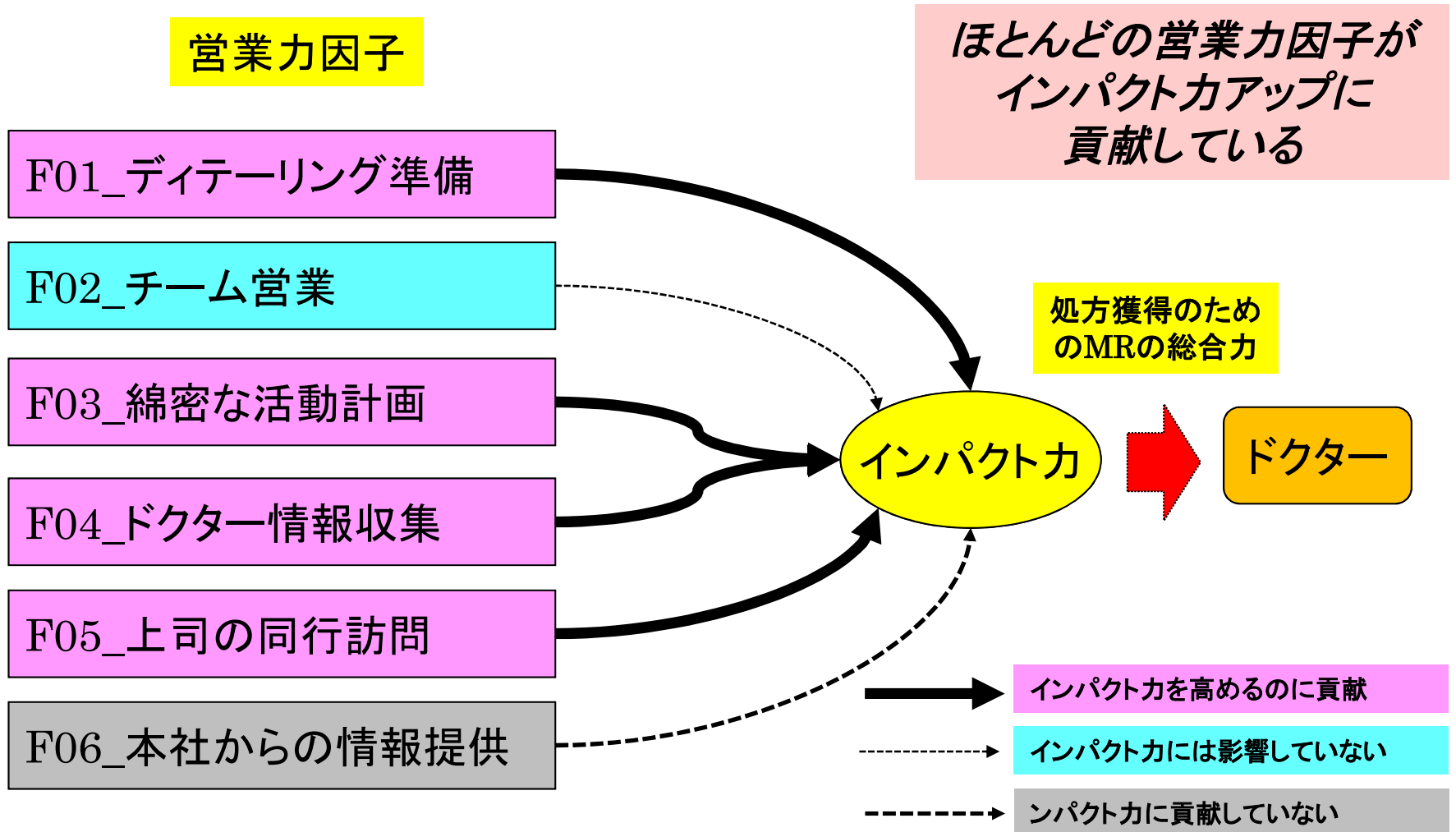
営業力とは、MRの主要行動
パターンである; 回答の
分布を調べ類似したものを
グルーピングして求める
(因子分析による)

インパクト力とは、
MR別達成売上高を
最も良く説明する
MRの総合力である
(重回帰分析による)

[注] 質問事項は、製薬企業での診断実績を踏まえ、「優秀なMRであれば実践している可能性の高い行動パターン」の候補をほぼ網羅している。
このため、「営業力」には、各社の組織文化特性を反映した「優秀MR像」が抽出される。

2. SFEの3要素に関する考察

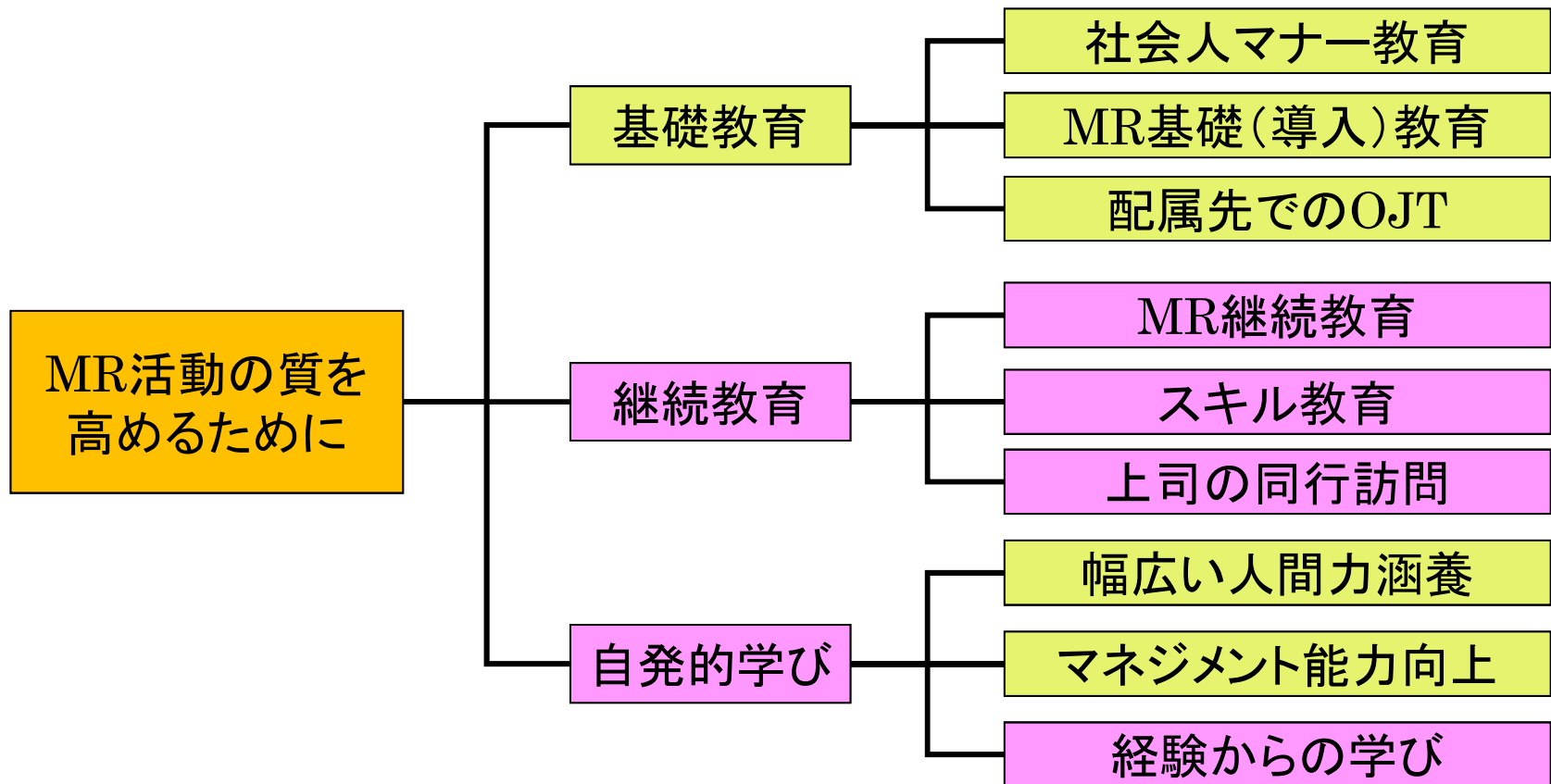
[2]ディテールリングの質③:営業力の測定例



2. SFEの3要素に関する考察

[2]ディテールリングの質④:MR活動の質を高めるために

ディテールリングの質向上は今後の製薬企業にとって極めて重要である；
教育研修も有効であるが、最終的にはMRの自発的な学びを
支援することが最も効果的である

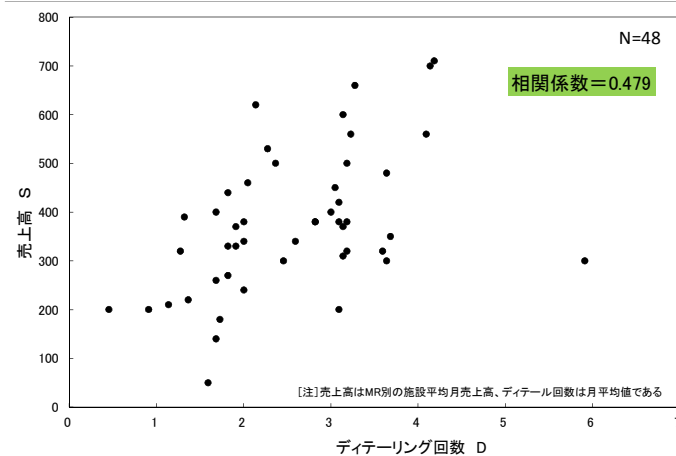


2. SFEの3要素に関する考察

[3]ディテール回数①: 売上レスポンス分析の流れ

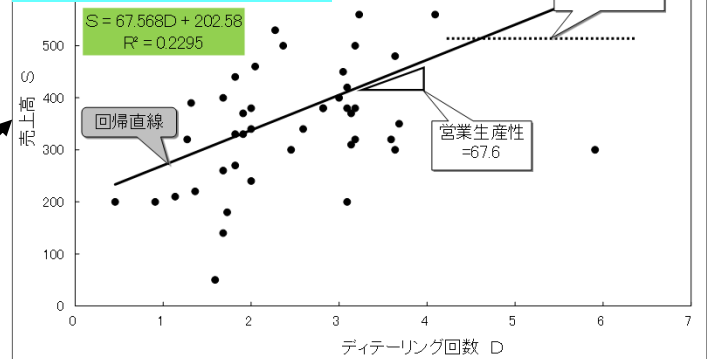
売上レスポンス分析により、MR生産性、飽和売上高、限界ディテール回数など、MR生産性アップの重要な指標を算出する

売上高—ディテール回数散布図(例)

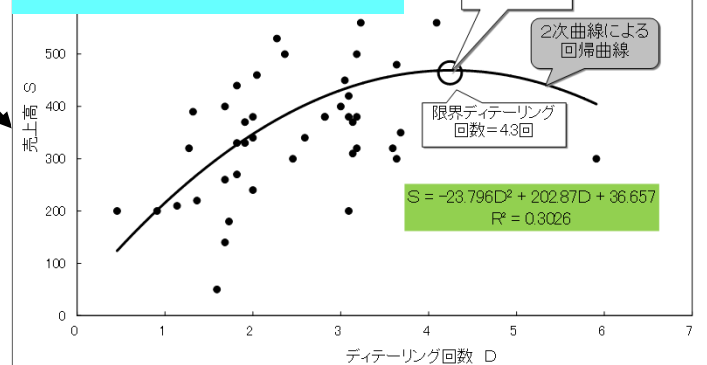


元の施設別データは、非常にバラツキが大きいので、MR別平均値などを用いて、バラツキを抑制する

売上レスポンス分析①
線形回帰モデル
(主に生産性を算出)



売上レスポンス分析②
2次曲線回帰モデル
(主に限界DTL回数を算出)



3. MRの生産性アップに関する考察

[1]マクロレベルでの「売上アップの公式」の検証①

■分析データ:

- ・ある疾患領域に関する医師アンケート
- ・2011年10月実施
- ・N=900
- ・調査対象薬剤数:13(共同販売を含む)
- ・製薬企業数:11
- ・調査内容:
 - －薬剤別患者数
 - －MR活動に関する質的評価
 - －MRの訪問回数

3. MRの生産性アップに関する考察

[1]マクロレベルでの「売上アップの公式」の検証②

		■顧客バリューマトリックス		
		販売ポテンシャル (月当たり患者数)		
質的基準(X薬)		量的基準		
		LP (35人以下)	MP (36~84人)	HP (85人以上)
小 処方 意欲 大	シェア小(13%以下)	SEG11	SEG21	SEG31
	シェア中(13~28%)	SEG12	SEG21	SEG31
	シェア大(28%以上)	SEG13	SEG21	SEG31

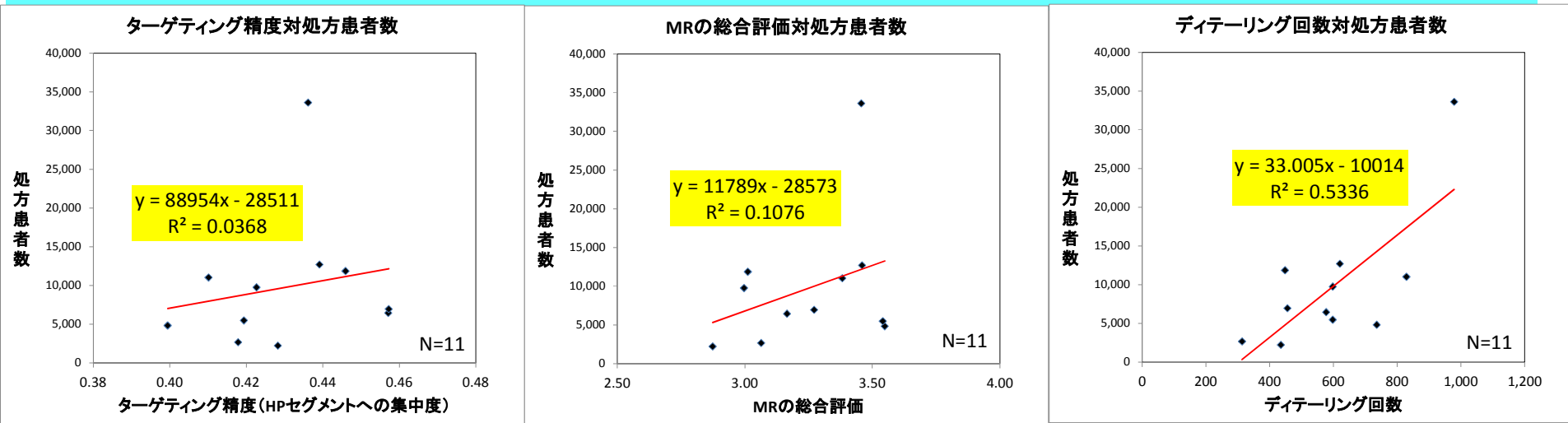
		■医師数比率			
		販売ポテンシャル (月当たり患者数)			計
質的基準(X薬)		量的基準			
		LP (35人以下)	MP (36~84人)	HP (85人以上)	
小 処方 意欲 大	シェア小(13%以下)	11%	10%	11%	32%
	シェア中(13~28%)	9%	11%	13%	34%
	シェア大(28%以上)	14%	11%	8%	33%
計		35%	33%	32%	100%

		■患者数比率			
		販売ポテンシャル (月当たり患者数)			計
質的基準(X薬)		量的基準			
		LP (35人以下)	MP (36~84人)	HP (85人以上)	
小 処方 意欲 大	シェア小(13%以下)	3%	7%	22%	32%
	シェア中(13~28%)	3%	8%	29%	40%
	シェア大(28%以上)	3%	7%	16%	27%
計		9%	23%	68%	100%

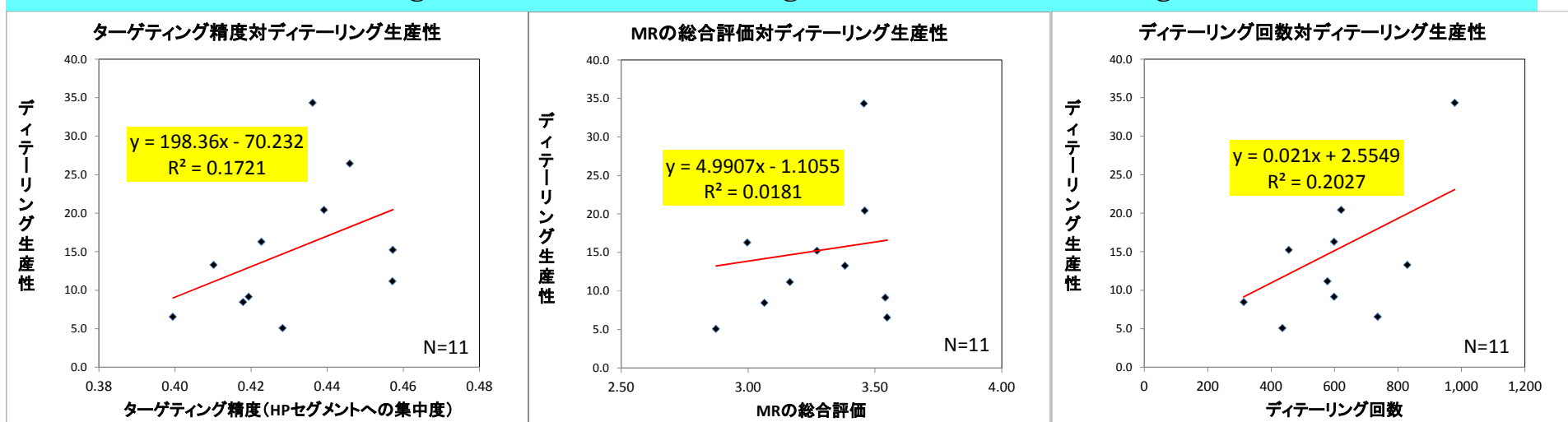
3. MRの生産性アップに関する考察

[1]マクロレベルでの「売上アップの公式」の検証③

①売上高(処方患者数) = f1(ターゲティング精度)・f2(ディテリングの質)・f3(ディテリング回数)

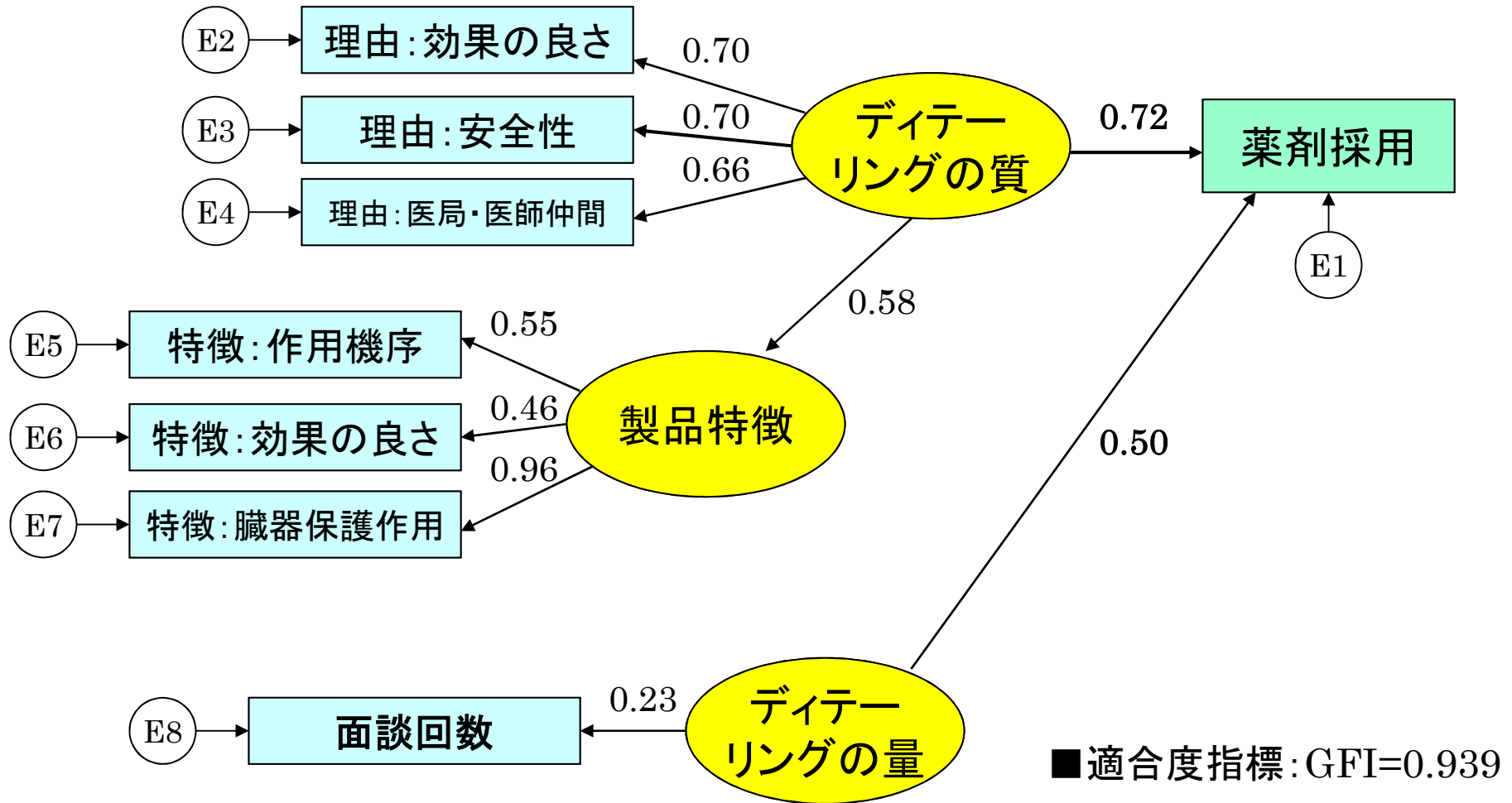


②ディテリング生産性 = g1(ターゲティング精度)・g2(ディテリングの質)・g3(ディテリング回数)



3. MRの生産性アップに関する考察 [2]マイクロレベルでの「売上アップの公式」の検証

マイクロな売上高の決定要因(対象薬剤:降圧剤)



[注] 降圧剤に関する医師アンケート(N=500)を用いて分析した

3. MRの生産性アップに関する考察 [3]ターゲティング戦略の可視化①

■疾患領域Pのエリアバリューマトリックス(AVM)

量的基準 質的基準	エリアの販売ポテンシャル (疾患領域Pの売上高=患者数)		
	LP (少)	MP (中)	HP (多)
自社シェア 小	SEG11	SEG21	SEG31
自社シェア 中	SEG12	SEG22	SEG32
自社シェア 大	SEG13	SEG23	SEG33

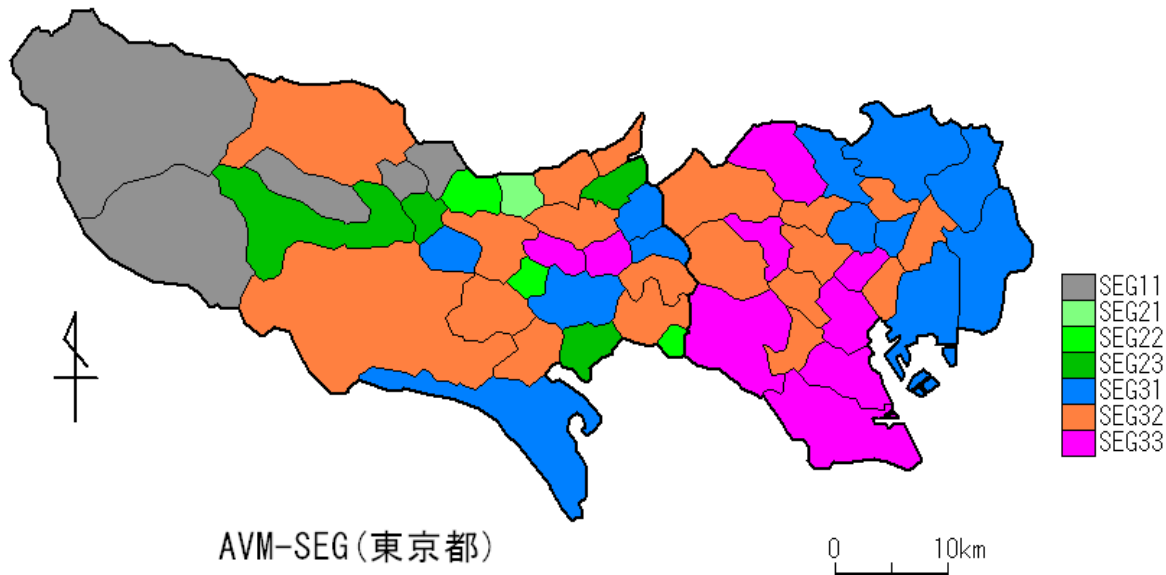
代表的なエリア戦略

SEG31	エリア内医師の薬剤使用パターンを分析し、競合製品では対応困難な症例を中心に、徐々に信頼関係を構築していく(弱者の戦略)
SEG32	エリア内医師の使用薬剤パターンを分析し、自社製品が効果的に使える症例を持つ医師からアプローチを強めていく(強者または弱者の戦略の使い分け)
SEG33	エリアに多い、自社ファン顧客とのパートナーシップを維持・強化する(強者の戦略)

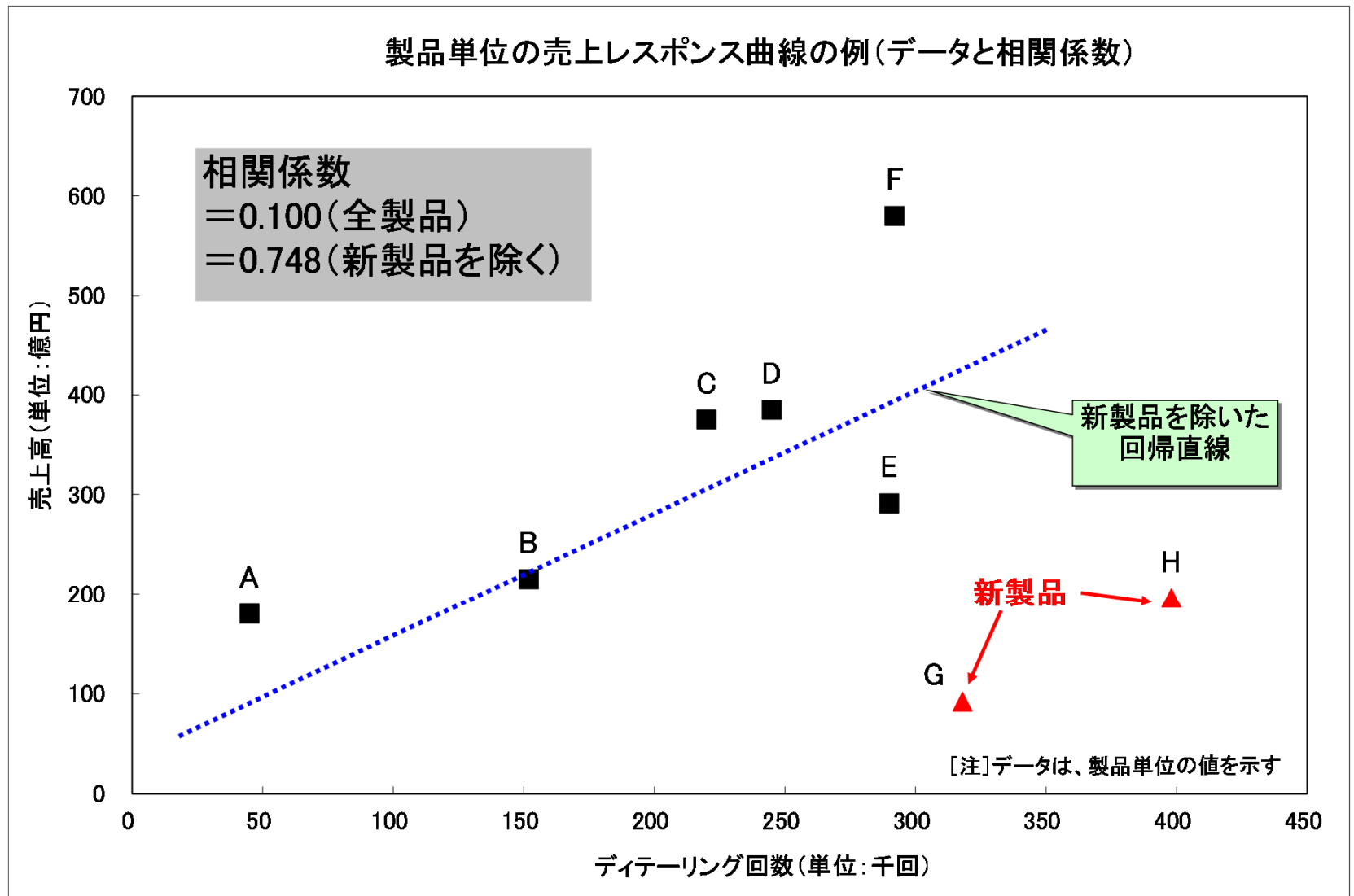
3. MRの生産性アップに関する考察 [3]ターゲティング戦略の可視化②

量的基準 質的基準	エリアの販売ポテンシャル (疾患領域Pの売上高=患者数)		
	LP (少)	MP (中)	HP (多)
自社シェア 小	SEG11	SEG21	SEG31
自社シェア 中	SEG12	SEG22	SEG32
自社シェア 大	SEG13	SEG23	SEG33

これらのエリアは、販売ポテンシャルが高いのにシェアが低いので、ターゲット施設を絞込み、ディターリングを行う必要がある



3. MRの生産性アップに関する考察 [4]ディテールリング回数の最適配分①



3. MRの生産性アップに関する考察 [4]ディテールリング回数の最適配分②

①ディテールリング回数(現状)

製品名	ディテールリング回数 (単位:1000回)	売上高 (単位:億円)	ディテールリング 回数(回)	売上高 (千円)	ディテールリング生産性 (千円/DTL)
A	45	180	45,000	18,000,000	400.0
B	152	215	152,000	21,500,000	141.4
C	220	375	220,000	37,500,000	170.5
D	245	385	245,000	38,500,000	157.1
E	290	291	290,000	29,100,000	100.3
F	292	580	292,000	58,000,000	198.6
G	318	92	318,000	9,200,000	28.9
H	398	196	398,000	19,600,000	49.2
合計	1,960	2,314	1,960,000	231,400,000	118.1

②ディテールリング回数(最適化後)

ディテールリング生産性 (千円/DTL)	ディテール回数 (最小限)	ディテール回数 (最適化後)	売上高
400.0	45,000	210,000	84,000,000
141.4	100,000	100,000	14,144,737
170.5	200,000	200,000	34,090,909
157.1	200,000	200,000	31,428,571
100.3	250,000	250,000	25,086,207
198.6	250,000	250,000	49,657,534
28.9	350,000	350,000	10,125,786
49.2	400,000	400,000	19,698,492
118.1		0	0
	1,795,000	1,960,000	268,232,237

EXCELのソルバー
機能利用

売上高が16%アップ
(DTL回数は同じ)

DTL回数は同じ 最適化後売上高

4. まとめと今後の課題

[1]「売上アップの公式」に基づくMR生産性アップ

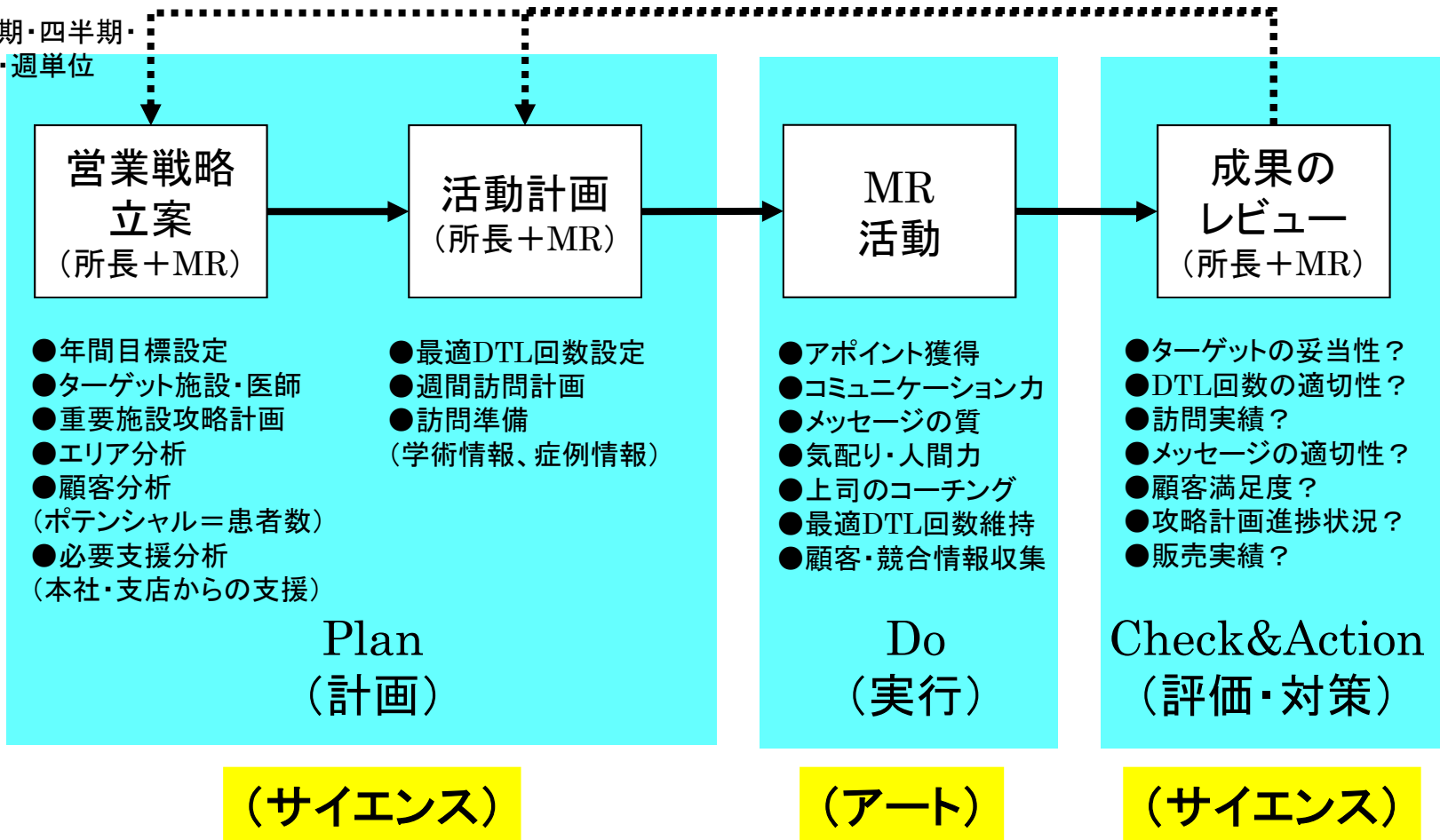


4. まとめと今後の課題

[2] 継続的なMR生産性アップに何が必要か

短期間でPDCAサイクルを回すことが、継続的なMR生産性アップにつながる

年・半期・四半期・
月・週単位



4. まとめと今後の課題

[2] 今後の課題

■ 医薬品市場の構造変化に伴う新たな課題:

- ーオンコロジー領域、スペシャリティ領域における効果的なターゲティング方法
- ーMRの機能の変化(特に専門MRのディテーリングの質評価)
- ーリアルMRとインターネットによる情報提供の生産性評価