



# 제약업 내 영업 행태의 예측 가능한 변화

딜로이트 컨설팅

LSHC(Life Science & Health Care) Industry Program Director

오봉근 상무



*January 2017*

# 제약업 내 영업 행태의 예측 가능한 변화

## 들어가며

많은 전문가들이 부결을 예상했던 브렉시트(BREXIT)가 가결 된지 반년이 흘렀다. 그 사이 많은 언론이 패배를 예측했던 도널드 트럼프가 미국 대통령으로 당선되었고, 국내 정치·사회적 환경은 상상하지 못했던 국정 혼란으로 예측 불가의 상황이 되었다. 많은 기업들은 이른바 '불확실성(Uncertainty)의 시대'에 기업 경영의 방향 설정을 위한 고민이 깊다.

대표적 규제 산업 중 하나인 제약업계는 이러한 사건들 외에도 최근 두 개의 이벤트를 추가적으로 겪었다. 국내 대표적 제약회사의 신약 물질 임상 실패에 따른 대형 라이선싱아웃 계약 철회와 이른바 김영란법에 의한 제약 영업 환경의 급격한 변화가 그것이다. 이 두 이벤트는 산업 내 막연한 고성장 기대감과 투자 열기의 '불확실성'에 따른 리스크를 상기 시켜주었다.

그렇다면 제약업 내 기업 활동의 위축을 가져온 이 두 가지 이벤트는 정말 불확실성의 영역이었을까?

## 예측 불가능한 변화는 아니었다

신약 후보 물질의  
최종적 성공 확률은  
9.6%에 불과하여,  
일부 실패는 지극히  
예측 가능한 현상이다.

2016년 6월 미국바이오협회가 임상시험 모니터링 서비스인 바이오메드트랙커 (Biomedtracker) 데이터를 분석한 결과, 의약품 후보 물질에 대한 안정성을 시험하는 임상 1상의 성공 확률은 약 63% 수준이었다. 그리고 해당 물질이 임상 3상을 넘어 FDA 최종 승인까지 성공할 확률은 9.6%에 불과했다.\* 즉, 최종 승인된 의약품 후보 물질이 아니라면, 신약 후보 물질 10개 중 9개가 실패하는 것은 자연스럽게 받아들여야 한다. 그저 많은 사람들이 우리 토종 제약 기업의 최초 대형 라이선싱아웃 사례가 9.6%의 성공 사례에 해당하기를 희망했을 뿐이며, 그 희망에 투자한 것일 뿐이다.

이러한 합리적 '예측가능성(Certainty)'에 대한 외면은 의외로 산업 내 빈번하게 관찰된다. '우리의 연구개발 역량은 최고 수준이므로' 또는 '우리가 진행하는 사업은 오리지널 의약품에 기반한 바이오시밀러이므로' 이러한 최종적 임상 성공률을 무시하고 사업을 진행했다가 임상 실패라는 결과를 받게 되면, 이는 전혀 예상치 못 했던 결과라는 식이다. 그러나 이는 분명 성공 가능성에 대한 기대 수준 조절이 가능한 영역이다. 예를 들어 일종의 복제약과 유사점이 존재하여 사업자마다 성공을 자신하는 바이오시밀러도 임상성공률은 48%에 불과하다. 즉, 절반은 실패, 절반만 성공할 것이라고 보고 경영계획 및 투자계획을 수립하는 것이 지극히 타당하다.

\* Clinical Development Success Rates 2006-2015 - BIO, Biomedtracker, Amplion 2016.

김영란법으로 인한 제약회사의 각종 영업 활동 위축 역시 '확실성(Certainty)'의 영역을 '불확실성(Uncertainty)'으로 착각하고 있는 대표적 사례이다. 전세계적으로 제약업과 관련한 규제는 계속 강화되어 온 것이 확실한 Fact이다. 세계 그 어느 지역에서도 제약업과 관련한 마케팅, 영업규제가 계속 완화되었다는 소식을 접한 적은 없다. 이는 물론 국내 시장을 포괄하는 명제다.

2010년 4월 불법적 리베이트를 제공한 제약사 뿐만 아니라 해당 리베이트를 받은 의사들까지 처벌하는 이른바 '쌍벌제'가 한국 제약 시장에서 시행되었다. 쌍벌제 시행 직후 '영업사원 출입 금지'라는 뜻말이 병원에 등장하는 촌극도 있었다. 물론 오늘까지 제약사 영업사원들은 병원에 큰 문제없이 출입하고 있다. 2013년에는 대규모 리베이트의 적발이 끊이지 않아 대한의사협회 및 대한의학회가 리베이트 근절 선언을 하고, 영업 사원 출입 금지 및 처방 통계 제공 금지를 당부했다. 2014년 7월에는 투아웃제가 도입되어 제약사의 불법 영업 행태가 2회 이상 적발되면 해당 의약품을 건강보험 급여 대상 목록에서 영구 제외하도록 규제를 강화 시켰다.

그리고 2016년 9월에는 김영란법이 시행되었다. 학술적, 임상적 의견 제시로 처방량에 상당한 영향을 끼치는 이른바 KOL(Key Opinion Leader)급 의사들은 대부분 대학병원에서 전공 교수를 겸하고 있는데 교직자를 그 대상으로 포함하는 김영란법 시행은 대학병원 의사들에 대한 선물 및 접대를 자연스럽게 금지시켰다. 그러나 위반자와 회사를 동시에 벌하는 '양벌' 규정이 있는 점을 제외하고는 체감되는 규제의 강도가 과거 투아웃제 등에 비해 현저히 높다고 할 수는 없다. 또한 김영란법 이후에도 모든 의사들에 대한 공적, 사적 접대 기록을 관리해야 하는 미국식 Sun-Shine Act 등의 추가적 규제 강화 법안 역시 국회에 계류 중이다.

김영란법에 대한 의사들의 반응 2가지



- 1** 기존 영업 방식 선호  
 "김영란법 때문에 기존 대면 영업 방식을 포기하는 제약사는 도태될 것 "
- 2** 김영란법 영향력 미미  
 "대부분 제약사의 준법 프로세스는 이미 김영란법 보다 강화되어 있는 상태"

Source: Interview Result (n=17)

김영란법 이후 제약 영업 빈도 변화



- 1** 대면 영업 활동 빈도 증가  
 "중합병원 기준으로 김영란법 시행 다음 달 4% 하락하였으나, 2개월 후 4% 반등 "
- 2** 과거 규제 강화 때와 동일 패턴  
 "과거 쌍벌제, 투아웃제 시행 당시에도 동일한 패턴으로 대면 영업 활동 감소 후 증가"

Source: IMS CAM Data

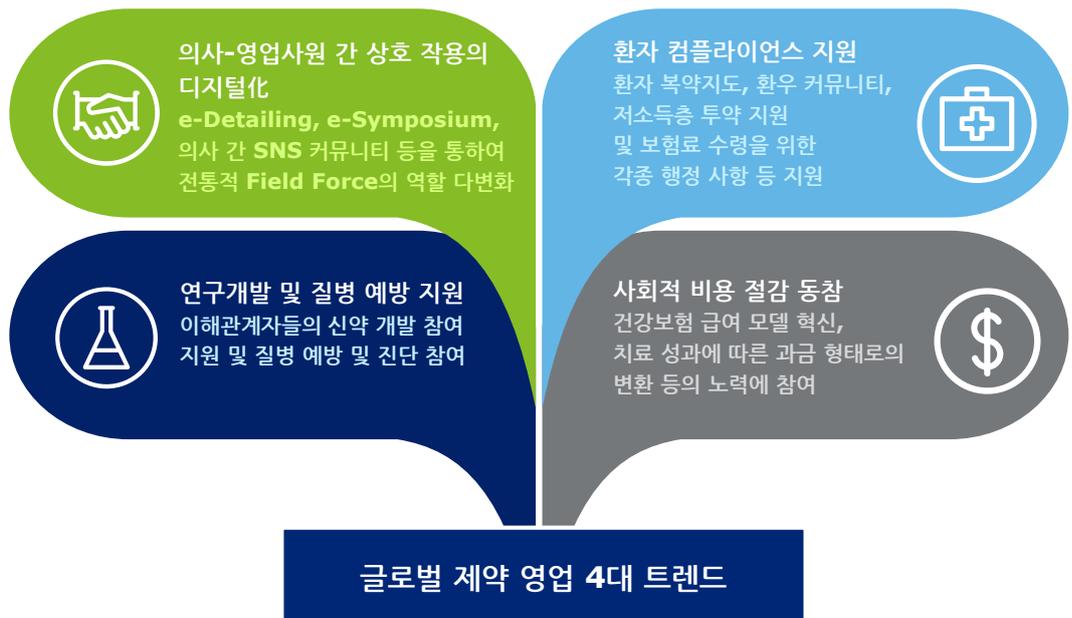
**김영란법 시행 이후,  
 실제 나타난 제약사의  
 영업 활동 제약은 크지  
 않았다.**

이렇게 김영란법은 예측 가능한 규제 강화의 큰 흐름 속 한 부분일 뿐이며, 그 시행 여파 또한 예측 가능한 확실성(Certainty)의 영역이다. 실제 제약사와 의사라는 양대 관점에서 볼 때, 김영란법은 기업들의 우려보다는 적은 영향력을 보유한 것이 사실이다. 즉, 의사들의 입장에서 보기에는 이미 많은 제약사들의 준법 기준 및 프로세스가 김영란법에서 요구하는 수준을 넘어서 있기 때문에 김영란법 이후에도 큰 불편함이 없다는 것이다. 같은 관점에서 기존 대면 영업 방식이 법적으로 큰 문제가 없다면 이를 유지하는 것이 의사들에게는 가장 선호되는 안으로 나타났다.

제약사 관점에서도 과거 유사한 규제의 도입 시 마다, 일시적으로 대면 영업 활동(Call) 빈도의 하락이 관찰되었으나 이내 다시 상승하는 패턴을 보였고, 금번 김영란법 시행 직후인 2016년 10월에도 대면 영업 활동의 빈도가 종합병원 기준 4% 하락되었으나 12월에 4% 반등하여 김영란법 이전 수준으로 금새 회복되었다.

**선진 사례가 시사하는 미래**

그럼에도 불구하고 김영란법의 도입은 국내 제약업계에 기존 영업 모델에 대해 다시 한번 고민해 볼 수 있는 기회를 부여하였다. 이는 갈 수록 심화되는 경쟁 환경 속에서 전통적 영업 방식만으로 경쟁력을 유지할 수 있는가에 대한 근본적 고민의 차원이다.



영업에 대한 규제가 강화되고 ROI에 기반한 영업 효율성이 강조되며, 경쟁사와 차별화하고자 하는 활동은 너무나 지당한 노력이다. 이는 제약업계 내 계속 관찰되어 왔으며 향후에도 강화될 거대 트렌드이다. 이 관점에서 국내 제약업계가 예측 가능한 미래에 대응할 수 있는 방향은 유사 트렌드가 이미 발현하였던 선진 시장의 사례를 통해 가능해 볼 수 있다.

지속적인 규제 강화의 움직임 속에 미국, 유럽 등의 선진 시장에서는 다음 네 가지 방향성이 뚜렷이 드러난다.

### 1) 의사-영업사원 간 상호 작용의 디지털화

글로벌 최대 제약사 중 한 곳인 머크(Merck)는 이미 오래 전부터 직접 대면이 아닌 영업사원이 온라인 채널을 활용해 제품 정보를 제공하는 e-Detailing 체계에 많은 투자를 해왔다. 또 다른 다국적 제약사 제넨텍(Genentech)의 경우 모든 영업 사원에게 아이폰을 지급하고 의사들의 질문에 실시간 응답할 수 있는 체계를 마련하였다. 세계적 석학을 연결하는 e-Symposium, 의사 간 SNS 커뮤니티 구축 등의 움직임도 활발하다. 이러한 의사-영업사원 간 상호 작용 방식이 전통적 면대면 방식에서 벗어나 디지털 채널을 활용하게 되면서 전통적 영업사원(Field Force)의 역할은 크게 변화하고 있다.

### 2) 환자 복약 행동 지원

의사들의 최대 니즈 중 하나는 어떤 형태로든 환자가 복약 지시를 그대로 이행할 수 있도록 지원 받는 것이다. 실제 상당수의 만성질환자의 경우, 의사가 처방한대로 복약하는 것에 실패하여 치료 효과를 보지 못 하는 경우가 많다. 때문에 환자의 증상 개선이 뚜렷하지 않은 경우 많은 의사들은 본인의 처방에 문제점이 있는지, 아니면 환자가 복약을 제대로 하지 않은 것 때문인지에 대해 먼저 알고 싶어 한다. 글로벌 최대 제약사 중 한 곳인 암젠(Amgen)은 전문 간호사에 의한 복약지도 및 의약품 배달, 복용 체크 등의 지원 서비스를 네덜란드에서 시범적으로 실시하여 좋은 반응을 얻었다. 그 밖에도 환우 커뮤니티를 운영하여 질환 및 치료법에 대한 경각심을 고조시키고 저소득층에 대한 투약을 지원하며, 보험료 수령 등 각종 행정 사항을 지원하고자 하는 움직임 역시 환자 지원을 위해 두드러지게 나타나는 방향성이다.

### 3) 연구개발 및 질병 예방 지원

글로벌 제약사 릴리(Lilly)는 미국 내 무료 콜레스테롤 수치 및 당뇨 검사를 시행하였고, 다양한 이해관계자들이 신약 개발에 참여할 수 있는 'Open Innovation Platform'을 운영 중이다. 노바티스(Novartis)는 신약 개발의 이론 단계부터 각 보험사를 참여 시키는 정책을 추진 중이다.

박스터(Baxter)는 중국 내 병원 건립에 나섰으며, 존슨앤존슨(Johnson & Johnson)은 러시아 내 3천명의 의사를 매년 트레이닝 시킬 수 있는 교육 시설의 건립에 나섰다. 이러한 움직임은 단순한 영업 활동을 넘어, 매우 장기적인 고객 관계 구축 측면까지 고려한 제약사들의 투자로 해석된다.

#### 4) 사회적 비용 절감 동참

세계 최대 제약사인 존슨앤존슨은 업계 최초로 약의 효능이 기대 수준에 미치지 못 할 경우 일정 금액의 판매 수익금을 환불하는 계약을 건강보험 운영자와 체결하였다. 머크 역시 미국 내 최대 건강보험 운용사 중 하나인 시그나(Cigna)와 '치료 성과 기반의 계약'을 체결하였다. 치료 성과에 따른 과금 형태로의 변환(Value-Based Care)은 미국을 중심으로 많은 논의가 이루어지고 있으며, 그 밖에도 질병 치료를 위한 사회적 비용을 절감하기 위해 다양한 모델들이 건강보험 운용사와 함께 논의되고 있는 것이 선진시장 트렌드의 큰 축이다.

## 예측되는 미래에 대응하자

제약 영업 규제 강화는  
확실성의 영역이며  
충분히 대응 가능한  
변화이다.

불확실성(Uncertainty)에 대응하기란 쉽지 않다. 반대로 확실하게(Certainty) 다가올 트렌드에 대응하는 것은 충분히 가능하다. 예를 들어 인구의 고령화, 제약 영업 규제의 강화, 경쟁의 심화 등이 그것이다. 그러나 의외로 많은 기업들이 이러한 확실성의 요소들에 조차 구체적 대응 방안을 갖고 있지 못 하다. 얼마나 많은 국내 제약 기업들이 인구 고령화에 대한 구체적 전략을 보유하고 있는가 반문해 보는 것 만으로도 그 단면을 알 수 있다.

제약 영업 규제 강화는 겨울이 가면 봄이 온다는 것 만큼이나 확실하게 발생할 트렌드이다. 또한 구체적 대응 방안은 충분히 수립할 수 있으며, 선진 시장은 이미 그 단계를 지나 우리에게 좋은 사례들을 제시하고 있다. 우리 기업들에게는 이제 실행만이 남아 있다.



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/kr/about](http://www.deloitte.com/kr/about) for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte provides audit, consulting, financial advisory, risk management, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 150 countries and territories, Deloitte brings world-class capabilities and high-quality service to clients, delivering the insights they need to address their most complex business challenges. Deloitte's more than 220,000 professionals are committed to making an impact that matters..

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the "Deloitte network") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.