

Graduate School of  
Business Administration

KOBE  
UNIVERSITY



ROKKO KOBE JAPAN

2010-25

営業のプロセス改革と人材育成  
—日本ベーリンガーインゲルハイム社の事例—

松尾 睦 早川 勝夫

Discussion Paper Series

# 営業のプロセス改革と人材育成

## —日本ベーリンガーインゲルハイム社の事例—

松尾睦 神戸大学大学院経営学研究科

早川勝夫 日本ベーリンガーインゲルハイム・事業開発&サポート本部 MR 研修部

熊本大学大学院社会文化科学研究科教授システム学専攻

### 1. はじめに

ベーリンガーインゲルハイム社は、1885年にドイツ・インゲルハイムで設立され、現在、約50国で140の拠点を有し、製品を販売する多国籍企業である。2008年現在における売上高は約116億ユーロであり、製薬会社の世界ランキングではトップ20社に数えられ、株式を公開していない独立した企業である点に特徴がある。

現在、ベーリンガーインゲルハイム社の日本法人である日本ベーリンガーインゲルハイム社（以下、NBI社）は、全国12支店、98のディストリクト（注：営業所に相当）を持ち、約1000名のMR（医薬品情報担当者）を抱えている。各ディストリクトには約10名のMRがおり、それをまとめるのがディストリクトマネジャー（通常組織における課長に相当。以下、マネジャー）である。

本稿は、NBI社における営業プロセス改革の経緯を記述した上で、改革を促進した要因について検討することを目的としている。なお、本稿は、ケース授業におけるディスカッションの教材として位置づけているため、理論的・実践的な観点からの解釈・分析・考察は掲載していない。

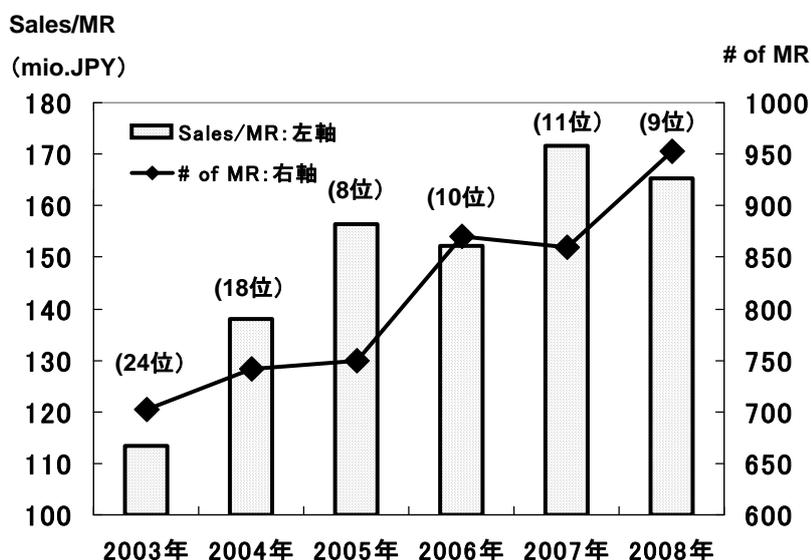
### 2. 改革のきっかけ

従来は、ニッチ市場でビジネスを展開していたNBI社だが、2002年に高血圧の薬を発売したことから、大手製薬会社との競争が激化した。MR740人体制であった2004年当時、MR一人一人が成長し業界No.1のMRになることを目指して営業改革を行った。具体的には、行動指標によるプロセス管理に基づいて、行動改善のためのコーチングを実施したのである。

SFA(Sales Force Automation)を導入していた同社には、行動指標であるKPI(Key Performance Indicator)が存在していたが、人材育成のために活用されることはなかった。また、人事部や営業部門においてコーチング研修を実施していたものの、KPIと結びつけて運営してはなかった。そこで、KPIとコーチングをリンクすることにより、人材育成を促進することを狙いとしたプロジェクトが立ち上がった。2004年7月のことである。

改革が進むにつれて、ミクス社が発表している製薬会社の営業生産性（Sales/MR）とラ

ンキングは、2003年は113.4(単位：百万円)(24位)、2004年には138.1(18位)であったが、2005年は156.3(8位)、2006年は152.2(10位)、2007年は171.6(11位)、2008年は165.4(9位)と、上昇していった。



図表1 営業生産性の改善状況

(出所：マンスリーミクス エルゼビアジャパン 2004年から2009年7月号、増刊号)

### 3. 基本的考え方

営業改革における基本的考え方は、「多くの顧客に会う」「ターゲット顧客を選ぶ」「インパクトのある商談をする」という「営業三原則」をいかに促進するかにある。まず、NBI社では、これら三原則のうち、最初の二つである「顧客に会う頻度」と「ターゲット顧客に会う割合」を高めるために、プロセス管理とコーチングを実施した。

具体的には、行動の量的側面（いかに訪問頻度を上げるか）を、次に行動の質的側面（いかにインパクトを持たせた訪問をするか）に着手するという手順で改革を進めた。行動の量的側面については、「顧客に合う頻度」から開始し、それを達成した者は「ターゲット顧客に会う割合」を高めるという順に行動変容を求めた。改革から5年がたった現在、量から質へと重点が移りつつある。

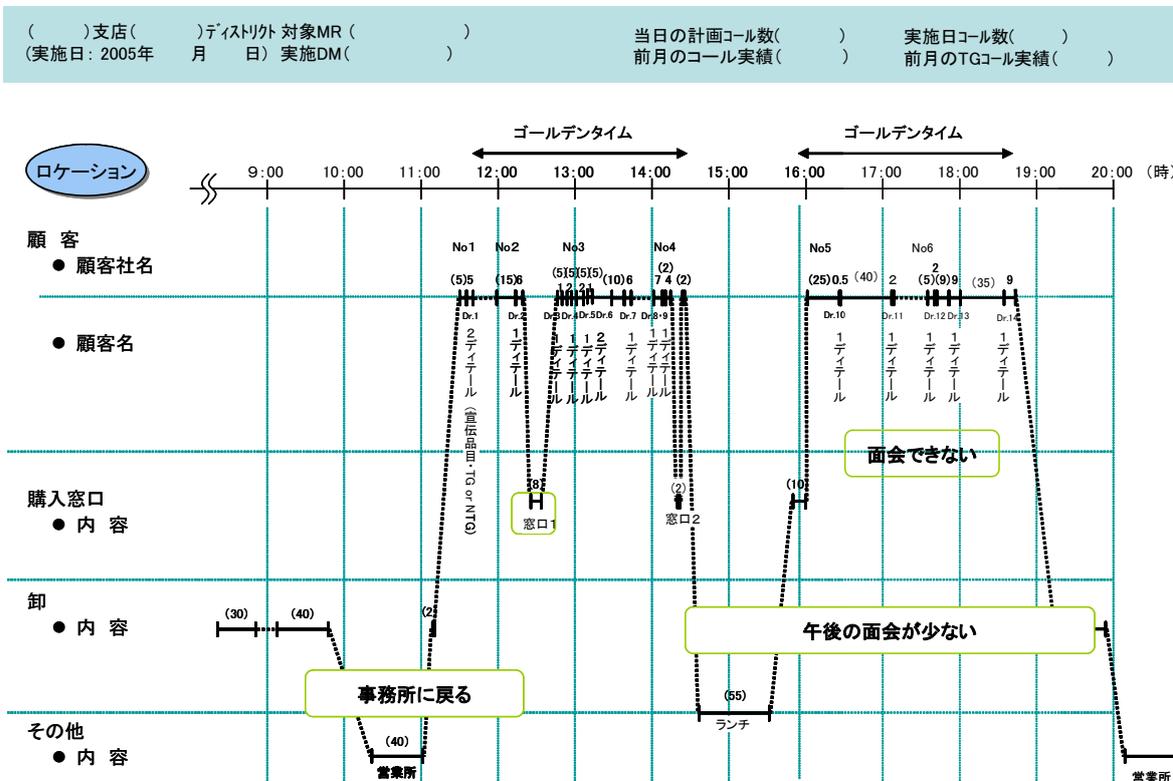
### 4. パイロットスタディ

2004年の7月に営業改革プロジェクトが立ち上がった。まずは、東京の二支店においてパイロットスタディが開始された。これら二つの支店のうち、一方の支店長は全国に12名いる支店長の間でもリーダーシップを発揮している支店長であり、もう一方の支店長は、

既存路線においては力があるものの、変革型リーダーシップに欠ける傾向にあった。あえて対照的な二支店を選び、「実行時にどのような問題が生じるか」「変革型の支店とそうではない支店において、どのような差が生じるのか」を見極め、全国展開に活かすことがパイロットスタディの目的であった。

3か月のパイロットスタディによって判明したのは、支店長がマネジャーへ、マネジャーがMRへと「何のために改革するのか」という趣旨や目的を十分に説明することの重要性である。つまり、支店長からの十分な説明がない場合は、現場のマネジャーやMRのモチベーションが上がらないという問題が生じていることが明らかになった。そこで、全国展開する際には、支店長をキーパーソンとして位置づけ、「支店長がマネジャーへ、実行上の主体であるマネジャーがMRへ」と改革の趣旨を明確に説明できる体制を築いた。このとき、コミュニケーション資料は本社で用意し、現場をサポートした。

パイロットスタディの間、パイロットに参加していない全国の支店長が、リーダー的存在である東京の支店長にアプローチし、情報を取りに行くという動きが見られた。中には、改革を全国展開する前に動き出す支店もあった。リーダーシップを発揮する支店を活用した本社の狙いが当たり、全国の支店が動き出したのである。2004年9月から12月までの3ヶ月におけるパイロットスタディを経て、改革を正式に全国展開したのが2005年の1月のことである。



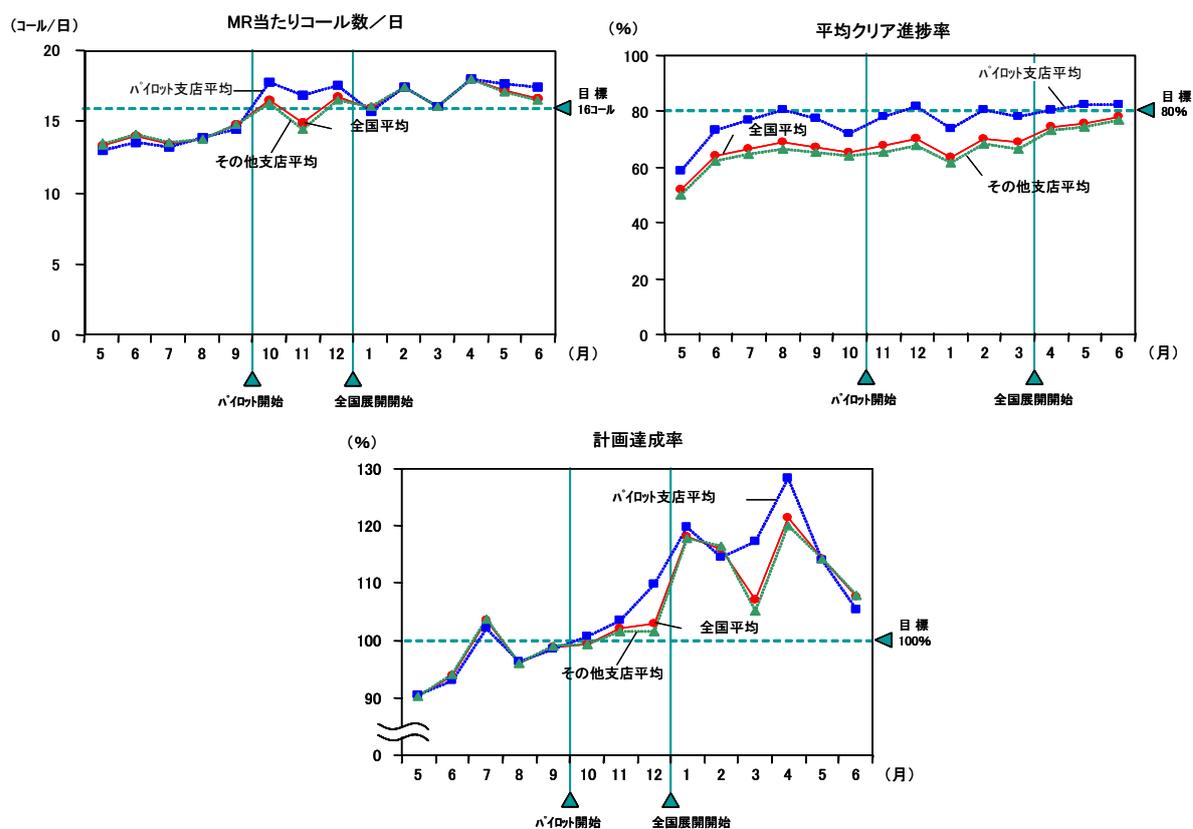
図表2 訪問マップの例

## 5. 改革の内容：プロセス管理とコーチング

主な KPI は、①「各 MR の 1 日あたりの訪問数」と②「平均クリア進捗率（ターゲット顧客への訪問目標をクリアした割合）」である。プロジェクトでは、まず①の指標である訪問数の目標がクリアされた後に、②の指標である平均クリア進捗率を用いたマネジメントへと移行するというルールを定めた。

まず、1 日あたりの訪問数は、当初、全国一律で「16 コール（件）」という目標をたてた。地域差があるため、全国一律の目標を掲げることに問題があることは本社も承知していたが、変革を推進する際の明確なフラッグとして、一つの目標数字に向かわせるために、あえて実施した。

コーチングに関しては、月一回、マネジャーが MR に同行することで実施した。具体的には、出発前に、マネジャーが MR の訪問スケジュールを確認し、同行し、その後、振り返るという手順である。当初はマネジャーが具体的な訪問活動を「訪問マップ」（図表 2 参照）と呼ばれるツールに記載し、どこに非効率な時間帯があるかを議論した。コーチングの中心は、タイムマネジメントである。その後、現在は、新入社員自身に、自ら訪問マップを記載し、活動の振り返りを行うよう指導している。



図表 3 主要行動の KPI 改善状況と販売計画達成率（2004 年 5 月～2005 年 6 月）

データ：出典 NBI 社内データ

訪問軒数を上げるには MR の訪問プランニング能力を高めることが鍵となる。訪問マップを使って、月 1 回の「事前確認→同行→振り返り」を繰り返すことにより、確実にプランニング能力が向上することがわかった。

なお、同行終了後のコーチング内容は、より多くの顧客に会うためのスケジュール管理に関することに限定し、ターゲット顧客へのリソースの割り振りや、商談内容のコーチングは行わないというのが最初のルールであった。その理由は、コーチング項目を 1 つに絞り込み、必ず行動変容を起こすためには、色々なコーチングを行なうのではなく、一つの事に絞り込む事が、効果的で効率的であると考えたからである。加えて、コーチングするのは、営業所に戻ってからとした。その理由は、同行中にコーチングを行なうと、MR は、運転をしながらマネジャーの話を聞くという状況が多いため、運転中に話されても聞いていない、あるいは、聞いていても頭に残らないことも挙げられる。また、交通安全を確保するためである。実際には、多くのマネジャーは、スケジュールの実行状況をチェックすることで手が一杯になるため、商談内容に関するコーチングを実施することは難しいといえる。

マネジャーの中には、訪問軒数をクリアする前に、ターゲット顧客のクリア率や商談のインパクトについて取り組ませたいという希望を持つ者も多かったが、本社としてはまず「訪問軒数目標」をクリアすることを求めた。なぜなら、複数の目標を持つと、指導される MR の行動改善が起りにくいからである。人間の認知過程を考慮すると、一つに絞り込む事が行動改善の早道であり、効率的かつ効果的な方法であると考えられる。また、訪問軒数目標から逃げようとするマネジャーと MR が出現し、結果的に改革が中途半端に終わってしまう恐れもあった。一つの事に集中する事が、スケープゴードを避ける方法でもあった。これまで、同社は多くの KPI を開発していたが、今回のプロジェクトでは、KPI の絞り込みを行った。なぜなら、KPI が多いために、KPI が機能しなくなっていたからである。SFA を導入すると多くの指標を取り入れたくなり、KPI 地獄に陥る危険性があるといえる。経営にも求められる、選択と集中は、営業プロセスの改革にも重要なポイントである。

実施後に噴出したマネジャーの不満は「訪問マップを書くのが面倒臭い」「同行中にただ観察しているのがつらい」というものであり、MR からは「監視されているのがいや」という不満が出された。最も多かった不満は、市場や立地条件を無視した全国一律の目標（1 日 16 コール）であった。この目標をクリアすることは都市部では可能であるが、クライアント病院・診療所の所在地が広範囲にわたる地方部では 1 日 16 コールは難しいためである。

図表 3 は、2004 年 5 月から 2005 年 6 月までの主要行動の改善状況をグラフで表したものである。訪問回数に関しては、目標であった 1 日 16 件は全国平均でクリアされ、平均クリア進捗率（ターゲット顧客の訪問クリア率）も、ほぼ目標の 80%にまで達している。その結果、販売計画達成率も向上していることがわかる。ただし、二つの KPI の達成率に関しては、2 割ほどのマネジャーが目標に達していなかった。

## 6. 改革の振り返り

プロジェクト開始から1年がたった頃、NBI社は、振り返りのために、全国の86名ほどいたマネジャーを、5回に分けて集め、合宿形式の会議を開いた。改革が進んでいるマネジャーと進んでいないマネジャーを組み合わせ、1回に16,7名程度で、集中的に議論を行う形式である。合宿の狙いは、改革が進んでいるマネジャーとそうでないマネジャーのコミュニケーションを促進することと、本社の意図を勘違いしているケースを解消し、改革の意義を「腹落ち」させることにあった。最も反発があったのは、全国一律の月あたり16軒の訪問目標である。この点に関しては、マネジャーの言い分を聞く形で、地理的な要素と1年間の実行状況を加味した目標数に変更していった。ただし、本社としては、これからもこの改革をやり続けることに関しては譲らずに主張した。

この後、プロジェクトは2004年7月から2007年6月までの3年間実施し、本活動が定着していったことから、運用は現場に任せるようになった。つまり、本社では各担当部門がKPIの現状を把握することにし、各支店にプロセス管理を委譲したのである。

また、この合宿において、能力の高いマネジャーから「スケジュールの実行チェックと同時に商談内容も確認し、商談直後の運転前に商談内容に関するコーチングを行いたい」「スケジュール管理に関しては同行終了後、じっくりコーチングを行ないたい」という申し出があり、有能なマネジャーに限って、一部認めることにした。こうした方法が、効率的で効果が高いことはわかっていたが、限られたマネジャーには実行可能でも、一般的なマネジャーには実施困難である。そのため、合宿後に、実施可能なマネジャーに限って商談内容に関するコーチングを許可した。営業の三原則である「訪問数」「ターゲット顧客への訪問」「インパクトのある商談」のうち、プロジェクト開始当初の実施率は「8:2:0」程度であり、半年後に「6:4:0」、1年後に「6:3:1」へと進展している。

[2010.3.27 975]

### 参考資料

Monthly ミクス 2004 年増刊号 p.72

Monthly ミクス 2005 年増刊号 p.64

Monthly ミクス 2006 年 7 月号 p.19

Monthly ミクス 2007 年 7 月号 p.16

Monthly ミクス 2008 年 7 月号 p.12

Monthly ミクス 2009 年 7 月号 p.16

## ディスカッション・テーマ

1. NBI が営業改革に成功した理由を、変革内容および変革プロセスの観点から考えてください。
2. NBI は、営業マネジメントに関して、今後どのような変革をする必要があるでしょうか。