

**Column ⑤** 日本ベーリンガーインゲルハイムの営業改革

製薬企業ベーリンガーインゲルハイムの日本法人である日本ベーリンガーインゲルハイム（NBI）は、日本市場において12の支店、94の営業所を持ち、約1000名のMR（医薬品情報担当者）が医療機関向けの営業活動や情報提供活動を展開している。

この企業では、2004年から重要プロセス指標（KPI：Key Performance Indicator）を使ってMRの人材育成を行うための営業改革が実施され、まず3カ月間のパイロット・スタディが行われた後、2005年には、その改革が全国に展開された。そして、この全国展開では、管理者やMRに「何のために改革するのか」という改革の目的を明確に伝えることが重視されていた。

また、主要なKPIとして、「各MRの1日あたりの訪問数」と「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）」の2つが選択され、そのなかでも、とくに前者の1日あたりの訪問数を優先させるというルールを定めた。管理者の中には、クリア進捗率や商談の成果を重視したいという希望を持つ者も多かったが、本社としては、まず日々の訪問数の目標達成を各MRや管理者に求めたのである。

改善志向のプロセス管理では、プロセス指標の多寡がしばしば重要な課題となる。たとえば、プロセス指標が多いほど、営業活動や顧客における問題をさまざまな角度から捉えやすく、改善の成果も多面的に測定できるという理由から、多くのプロセス指標を設定する場合もある。

しかし、プロセス指標が多くなれば、営業担当者は多くの指標すべてを注意深く監視することが難しくなるため、むしろ、常時測定する指標を少数にして、営業担当者の関心をその少数の指標に集中させることで、異常や変化を発見しやすくすることが大事な場合もある。また、管理者と営業担当者とは共同でプロセス指標を分析することを考えると、指標数を絞り込んで、特定の指標に関する分析スキルを蓄積し、共有して、その指標についての情報処理能力を組織的に高めるという効果も期待できる。NBIがKPIを訪問数に絞り込んだのも、訪問数にもとづく問題の可視化や改善についての知識を蓄積することが期待されたためと考えることができる。

（参考）松尾・早川・高嶋（2011）