

Title	営業ラインの改善-好業績企業H社に隠された問題点-
Sub Title	
Author	伊東, 和紀(Itou, Kazunori) 河野, 宏和
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2008
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2008年度経営学 第2291号 不可
Genre	Thesis or Dissertation
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002008-2291">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002008-2291</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

## 論文要旨

所属ゼミ	河野 研究会	学籍番号	80730126	氏名	伊東 和紀
<p>(論文題名)</p> <p style="text-align: center;">営業ラインの改善 —好業績企業 H 社に隠された問題点—</p>					
<p>(内容の要旨)</p> <p>本研究は、好業績企業と営業ラインという、極めて課題が具現化されにくい2つの条件を持つ企業に対して、業務プロセスを可視化し、課題と改善策を導くための方法を提示するものである。その方法を、好業績を継続している中堅製薬企業 H 社の事例分析を通じて明らかにした。</p> <p>H 社は、26年間業績を伸ばし続けているが、新たな柱となる薬剤を作ることが出来ず、一向に既存薬中心の販売体制を変えていない。この状況を引き起こしている原因を明らかにすることで、今後発売される新薬を販売する体制を作り、継続して繁栄し続ける H 社を作りたいとの思いから、本研究はスタートしている。この問題意識に答えるために、①営業ラインの業務プロセスを可視化し、②H 社が既存薬しか売れていない原因を見つけ出し、③H 社が新薬を売るための必要条件を提示すること、を研究の目的としている。</p> <p>具体的なアプローチとして、第1に、好業績に隠れている課題を見つけるための基準として「あるべき姿」を設定した。そのために、まず顧客に接点を持つ MR の仕事内容全36項目に対して成功例・失敗例を書き出し、その各事例に管理職・企画スタッフの支援内容に関連させてリストした。この成功例・失敗例を比較し、MR が成功するために必要な営業ラインの活動内容「あるべき姿」として抽出した。これにより、MR だけでなく、管理職や企画スタッフを含んだ営業ラインのあるべき仕事内容を可視化することが出来る。第2に、フィールドワークにより営業ライン各主体の現状を抽出し、第3に、「あるべき姿」を PDCA サイクルに分けて構造化し、それにフィールドワークの結果を対応づけた。そこから、営業ラインの PDCA サイクルが機能している要素と、不全を起こしている要素とを可視化した。この作業により、H 社が既存薬しか売れていない理由を抽出し、H 社の現状と新薬との適合性を確認し、新薬を売るための必要条件を導いている。</p> <p>以上のアプローチの結果、以下の成果が得られた。</p> <p>1 点目として、H 社の営業ラインの PDCA サイクルは、MR の主体的な行動を最大限に引出す仕組みとなっている。個人インセンティブを中心に構成されている社内の仕組みが競争を生み出し、高い計画に対しての取組みが強化され、好業績に繋がっている。2 点目として、この仕組みを機能させる背景として、経営理念と製剤的特長が存在している。それらが、顧客からの高い評価をミドルと MR に伝える効果を持っており、MR の高いモチベーションに繋がり、高い計画を遂行しようとする MR の数を増やしている。3 点目の成果は、この現状の強みが新薬販売に十分に機能する条件とは言えず、今の PDCA の循環では新薬販売は失敗する可能性が高いということである。新薬販売で求められる、各主体の情報を共有・協調する仕組みが、H 社には存在していないからである。</p> <p>本研究の意義は、以下の3点が挙げられる。第1に、課題が具現化されにくい好業績企業に対して、自己改善活動の手段を提示している。「あるべき姿」を設定することで、業績悪化という危機を体験せずとも、事前に課題を見つけ進むべき道を検討することが出来る。第2として、営業という具現化されにくい業務内容を可視化する方法を示し、営業マンの責任にされやすい営業結果を営業組織全体の結果として評価する方法を提示している。第3に、H 社が新薬を売るための必要条件を提示するとともに、H 社の営業ラインに「現状を見ることをあきらめない組織体制作り」の必要性を具体的に示している。</p>					