

《題目》技術優位から営業優位へ その2

さて、前回、日本における臨床検査の分析受託センターの草分け的存在の『北里バイオケミカル』が、次第にシェアを失い、最終的に後発の会社を買収されるに至ったと書きましたが、そのような結果に至った原因を書かせて頂きます。

ブリストルの製薬部門の営業マンは、少なくとも 300 名以上は居たはずですが、北里バイオケミカルには 2 名しかいませんでした。つまり、全国の医療機関を回り、拡販し、検体を集めてくるマンパワーは 2 名だけだったということです。このマンパワーの不足を、製薬の営業マンで補おうとしていたのです。しかし、バイオ・ラッドに転職した数年後に診断薬の販売代理店の人に聞いた話ですが、製薬の営業マンは、医療機関の先生に依頼され、検体を北里バイオケミカルに送る作業をしても、全く自分の成績にならなかったのです。『薬剤を売り込むためのツールにしろ』それが、上層部の方針だったのだと聞きました。その為、ブリストルの営業マンは、バイオケミカル事業部への分析依頼を受けると、『他の分析センターは、検体の収集と送付を全部やってくれますよ』と他社を紹介していたそうです。このような状態でも、分析の精度や正確性から、絶対的な信頼があり、お客様である医師の先生方は、北里バイオケミカルへ、自分で梱包し、送付してくれていました。

しかし、徐々に、顧客である臨床医の先生方は、検体を収集に来てくれる競合他社に依頼するようになっていったのです。さらに、安価な価格で分析を行う競合他社の分析が徐々に改善され、大きな差が無くなってくると、次第にシェアを失い始めました。既に、事業部の上層部も入れ替わり、学術的な信頼も次第に失っていきました。シェア下落に危機感を抱いた会社上層部は、バイオケミカル事業部の上層部に算術に長けた社員を取り立てたのです。それまで残っていた学術的技量の高い社員は次から次へと他社に移り、そして、かつての名声を失っていったのです。ここからの低落の早さは、既に転職していた私には、あまりに寂しいものがありました。

北里バイオケミカル転落、そして消滅の原因は、以下の点にまとめられると思います。

- (1) 『日本で最初の民間の臨床検査受託センター』と言う名声に溺れ、
営業活動を軽視したこと
- (2) 後発の積極的な顧客サポートによるシェア拡大を知りつつ、対抗戦略を立てなかったこと
- (3) 後発センターにシェアを逆転された時、技術的優位性で信頼を得てきたことを忘れ、逆に営業活動のみを重視するようになったこと。

このような状態になると、優秀な学術的技量・知識や技術力を持った社員が次から次へと辞めていき、完全に遅れを取った営業力を如何に強化しようとも、顧客が『北里バイオケミカル』に寄せる学術的優位性への信頼を失ったことで、急速な販売低下に繋がっていたわけです。

つまり、業種にも拠りますが、組織の成長の為には、営業と技術（研究開発等含）が対等の関係で協力して行くことが必須であることを、私は、『北里バイオケミカル』に教えてもらったのです。更に言えば、営業と技術だけでなく、人事や経理・コールセンター・修理部門など、全ての組織が対等の立場で、『今、何が必要なのか？』、そして、『他部門に対して問題点の指摘が行えること』が、長期的な安定・成長に繋がるのです。当 STE バイオコンサルタントが、組織強化に必要なのは、部門間連携ではなく、部門間・課内・係内など社内の全てにおいて連携していくことが重要だと訴えているのは、このような実経験に基づいています。上司は部下の提案や苦言を受け入れる度量を持っていますか？会社などの組織内では、良い意味で、喧嘩しましょう！問題点を改善し、組織を成長させる為に！