



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 大塚製薬株式会社 — 営業の歴史 —

5

### 〈会社の沿革〉

大塚製薬の歴史は、1921年、現社長の明彦の祖父武三郎(フサヲウ)が徳島県鳴門市に大塚製薬工場を創業したことに始まる。当初は、鳴門の塩田でとれる苦汁を原料として工業用炭酸マグネシウムを生産していた。武三郎はあくまでも堅実経営に終始し、「品質はメーカーの生命にして、包装もまた品質なり、買う身になり造れ売れ」という理念のもと、無借金、非多角化の信念を貫き通した。

10

大塚を飛躍的に成長させることとなる武三郎の長男正士(マサト)は、1934年に中学を卒業、直ちに父の会社で社会人としての第一歩を踏み出した。終戦後、東京警備隊で脱走兵の監視業務に携わっていた正士は、マッカーサー来日のニュースを聞くやいなや自分自身が徳島に逃げ帰ってしまった。正士38歳の出来事である。ところがこの事件が大塚の1つの転機になった。憲兵の目を逃れるために隠れていた製薬会社で、正士は思わぬ事業の種を見つけたのである。それは、同社の中塚によって提案された注射液の製造であった。注射液の需要があることはわかっていたが、いかんせん正士には技術、設備がなかった。したがって、その決定は恐れを知らぬ正士にして「私の60年の人生の中で、これこそ経営者の決断、と自負できるのは、注射薬の製造を始めたことと、後年の石油ショック時の大型設備投資の二度だけである」と言わしめたほどのものであった。結果は大成功。コストの倍の価格をつけた商品が飛ぶように売れていった。

15

20

1947年に武三郎より経営権を受け継いだ正士は、武三郎の反対をよそに拡大の道を追求めた。従来から取り引きのあった阪神地方のみならず、全国の間屋・薬局に販売先を広げようとしたのである。いわゆるDMを初めて手掛けたのもこの時期である。夫人と協力し、約一ヶ月かけて全国1万5千軒の間屋・薬局に案内状を郵送した。かくして1950年には、東京、

25

---

本ケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科博士課程における特別実習の成果としてまとめられたものであり、経営管理に関する適切あるいは不適切な処理を例示することを意図したものではない。

30

ケース作成は慶應義塾大学大学院経営管理研究科鳴口充輝教授の指導のもと、同研究科博士課程村山貞幸が行なった。

大阪、広島、福岡、札幌、名古屋に営業拠点を広げ、その勢いはとどまるところを知らないかに思われた。

ところが事態は急変。武田、第一、大日本製薬、萬有といった大手企業が、一時的に休ませていた生産を復活させたのである。それに加えてドッジ・ラインが実施され、日本国中を倒産風が吹き荒れた。1950年時点での営業拠点は、東京、大阪、福岡、広島、札幌、名古屋の6ヶ所。しかし月々の売上は1,800万円、赤字が250万円と年内の倒産がささやかれ始めた。当時大塚製薬工場は、武三郎の意志を継いで個人経営だった。この時期、個人経営では融資を継続できないと阿波銀行が宣告。そこで苦肉の策として生まれたのが、大塚製薬工場とは別に株式会社を設立することであった。武三郎を何とか説得し、50年9月大塚化学株式会社が生産した。

融資は継続されたものの、苦境は続く。眠れない日々が続く正士。血尿も出た。もがき苦しんだあげくに達した結論は、「新工場建設」であった。まったく常識破りとしかいいようがない。正士は、「経営というものは運が50%、そして努力が50%」と常日頃考えていたが、ここでもその運が奇跡的に巡ってきた。朝鮮戦争の勃発である。朝鮮特需に支えられながら大塚の経営状況は、一気に赤字から大幅黒字へと転換した。1951年度の大塚グループは、年商5億円、従業員数212名であった。

更なる幸運が訪れた。三井物産の化学薬品部に呼ばれた正士は、米国オロナイト・ケミカル社の殺菌消毒剤を見せられた。当時の日本では、類似商品としてペニシリン軟膏やメンソレータム類が発売されており、ある程度の需要は見込まれていた。チャンス到来。正士は、「模倣品」の生産を即断した。模倣品の発売には、何ら抵抗がない。当時正士は、「先行企業の商品をまねろ」と指示を出していたのだ。中外のグロンサンに対しては「グルクロン酸ビタミン内服液」、チオクタンに対して「チオクトサン」、モシアミンに対して「パンアミン」、どうみても似ている。

新製品のブランドは、オロナインH軟膏。発売は1953年。この製品に対する正士の思い入れはすさまじい。社長自ら最前線で指揮をとり、オロナインH軟膏が売れるところならどこまででも足を運んだ。「この一戦にどうしても勝たねばならないという場合、従業員1,000名、2,000名の企業でも、社長が戦場で指揮をとるべきだと思う」と正士は言っている。派手な宣伝カーに乗り、病院、薬局、問屋、そして遊廓までも訪問し、軟膏が淋病に効くと宣伝してまわった。5月は九州、6月は岐阜・名古屋、7月は中国地方、8月は大阪・東京、9月は北海道そして10月は東北、と半年で全国を売り歩いた。また、全国の問屋と薬局にDMを送り、新聞・ラジオ広告も積極的に展開した。発売に当たり、投入された広告予算は月1500万円にもものぼる。ミス・ナースコンテストも行なわれた。広告に使われたモデルは、このコン

テストで選ばれた正真正銘の看護婦である。これだけやっても月商3,000万円の壁はなかなか破れなかった。

そこで57年には、大規模な「強制使用」(サンプル配布)断行が決定された。対象は全国の小学生全員。当時は1千万を越える小学生がいたので、かるく1億円はかかると見積られた。月商が3,000万円弱、そしてその半分が広告費に消えていた状況で、1億円のサンプリング。まさに常軌を逸した決断だと思われた。問屋や薬店からの猛反対にもあったが、結局1年後には月商が1億円を越えるまでに急成長することになった。正士は後日語っている。「企業とは勢いである。前進また前進の時は指揮が大いに上がる！」

### オロナミンC

オロナイン軟膏が順調に成長する中、多くのドリンク製品を開発・市場投入したが、なかなか成功にはつながらなかった。それでもこりずに新製品を送り出す正士であったが、自信を持って投入したキングシロー・クインシローの屈辱的敗北を目の当たりにすると、ついにものまね廃止令を出した。「これからは他人のまねはやめよう。自分で考え、つくった独創的な商品を世に提供していこうではないか」。そして翌々年の1965年、ついにオロナミンCが誕生したのである。はからずもそれは、大塚製薬工場から販売部門が切り離され、大塚製薬株式会社が設立された翌年のことであった。

オロナミンCは、圧倒的な強さを誇っていた大正製薬リポビタミンDの対抗商品として開発された。当時リポビタミンDなどのドリンク剤は効能のみを重視し、味に対する配慮が欠けていた。正士はこの点に目をつけ、徹底的にうまい味を追求させた。その結果生まれたのが、徳島名産“すだち”にヒントを得た炭酸入りドリンク剤である。完成を喜ぶ正士であったが、そこに新たな問題が発生した。炭酸入り飲料は、医薬品としての認可がおりないという事実が発覚したのである。これは同時に、新製品が滋養強壮効果をうたえないこと、そしてオロナインH軟膏で切り開いた薬品系のチャネルが有効に機能しないことを意味していた。正士は迷った。さんざん迷ったあげく到達した結論は、当初の計画通り味を重視、栄養炭酸飲料として市場に出すことであった。価格は100円。当時牛乳が15円、コーラが30円、ビールでも120円という時代である。

全国で4万軒の薬局・薬店ルートよりも、160万軒の一般小売ルートに新商品の命運を懸けることを決定。まさにゼロからのスタートである。それまでは食品問屋との取り引きがなかったので、小売を直接アタックしていく攻撃的営業にうってでた。目標は400万店、月間500万本。オロナミンCの専門部隊はなく、全員が病院・小売店両方をまわる。銀座の一流バーやクラブにも足を運んだ。しかし売上げはなかなか伸びていかない。また薬局のドル箱

商品である医薬用ドリンク剤の市場を小売ルートで侵食しているとして、薬局の評判はすこぶる悪かった。その薬局の怒りは、オロナミンCを発売した1965年末にオロナインH軟膏の前年売上比5割という数字になって表れた。

5 オロナミンCの売上がようやく軌道に乗り始めたのが発売後3年の1967年。この年におなじみの「元気はつらつオロナミンC」というキャッチが生まれた。医薬品ではないことから滋養強壮、疲労回復といった文句が使えないために考え出されたコピーである。それまでは「グンとさわやかグングン」、「うれしいとメガネが落ちるんです。おいしいですよ」といったコピーで、もっぱらさわやかさやうまさを強調してきた。

10 1967年には、取扱小売店15万軒、年間販売本数5千万本に到達。順調に成長していくかに思われた。しかしこの頃から同じ一般小売市場に多くの「まむしドリンク」が参入してきた。この「まむし」という言葉の響きが滋養強壯のイメージを喚起し、またたく間に売上を拡大していった。「まむしドリンク」の単価は、オロナミンCの50円高で150円。卸値は同じ。必然的に小売各店は、マージンの大きい「まむし」を推した。社内では値上げ論も出たが、正士は断じて許さない。頑固一徹。「大衆の利益＝企業の繁栄」という正士の強い思想がここ  
15 でも貫き通された。このように我が道をいくオロナミンCに対して、「まむし」各社は泥沼の競争に没入し、撤退が相次いだのである。

正士は営業強化を更に押し進めるため、1971年に「オロナミンC作戦指導要領」を発表している。「①オロナミンC作戦の変更にともない『新規開拓班』と『既納店班』に二分すること。②『既納店班』は従来の600軒～800軒の担当小売店を1500軒～2000軒管理営業し、既  
20 納店のみを回るようにすること。③『既納店班』は1日に30軒訪問し、2000本納品は容易にできるはずで、納入率は2倍に上がるのである。④『既納店班』は全小売店のそれぞれの月間消化速度が自分の腹に入るまでは1日に50軒でも60軒でも回らねばならない。腹に入ってしまうと、1週間に一度の店、3ヶ月に一度の店と区分され、無駄なく回れるようになる。⑤『新規開拓班』は1日何本など問題にならない。1日何軒とれたか、6月末までに何軒ふえた  
25 か、この軒数が問題です。支店長は1人1日何軒とればよいのかよく計算してください」。これがその主旨である。

1973年、オロナミンC発売8年後、オイルショックという一つの転機が訪れた。競合他社がコスト上昇を理由に軒並値上げを断行したのに対し、オロナミンCは、生産設備の増強を  
30 図り100円の価格を断じて変更しなかった。「減速経営論などクソくらえだ！いまこそ城門を開いて打ってでるべきである」。正士にとって二番目にして最後の大決断である。ヘンリー・フォードの大衆商法に心酔していた正士にとって、その考えの正しさを証明する絶好のチャンスであったろう。生産設備の増強、すなわち生産の増大に対して新たな販路の拡大

が始まった。何とあの「商売の敵」とまでいわれた薬局ルートである。しかし代替りもあったせいか薬局の反応はとともよく、「価格を上げぬ大塚さんは偉い！」とまでいわれ販路は順調に拡大した。この常識を破る対応が功を奏し、オロナミンCの快進撃が始まったのである。

5

#### ポカリスエット

オロナミンCの急成長が続く1976年、正士の長男明彦は、若干38歳で正士の後を継いだ。大塚製薬株式会社、新社長の誕生である。正士が武三郎から総勢17名の会社の経営権を譲られたのが30歳の時であった。それから比べると決して若いとは言えないが、その頃とは企業規模が違うのだ。1976年、大塚グループは、関連17社、総資本金130億円、従業員7千7百名、年間売上高約1千3百億円の一大企業グループに成長していたのである。

10

明彦は理工系の大学を卒業しており、正士とは全く異なるキャラクターだった。正士を動・勤の経営とするなら、明彦は静・論理の経営となろう。ものまねも大嫌いである。そもそも正士が帝王学の一貫として自分の秘書になれと命じた時に、スモール正士になってしまおうとして拒否したくらいに自分の個性を大切にする人物である。徳島の研究所設立の際に自ら考えだした「大塚は独創的な新製品をもって、世界の人々の健康に貢献する」というフレーズを企業理念にかかげ、他社にできない製品を開発、世界に広げることに執念を燃やした。

15

明彦は、大塚製薬をヘルスケアラインと規定し、「病人の健康回復と健康人の健康維持」という2つの考え方を製品開発の方向性に対応させた。売上比率は、健康回復商品40%に対して健康維持商品が60%である。前者は、国内で最大のシェアを誇る輸血や治療薬、そして後者は、オロナインH軟膏などのOTC薬と栄養製品である。当時この栄養製品にはオロナミンCしかなかったもので、それに続く新製品の登場が切望されていた。そしてその期待に応えたのがポカリスエットである。

20

ポカリスエットは、汗をかいたときの水分補給に飲む製品として開発が始まった。その際に極力体液に近い成分にすれば吸収が速まり、脱水症状や水などを飲んだときに感じる腹痛といった症状が抑えられることがわかっていた。先行商品としてはゲータレードがあったが、味に対する配慮がなく、あまりにもまずいため苦戦を強いられていた。ゲータレードを試飲した研究員は、その味がリンゲルに似ていることに気づき、大塚にとってそれほど開発が難しい商品ではないという印象を持った。新しい製品の成否は、成分と味にかかっている。大塚の腕の見せどころだ。明彦の期待を具現化すべく、妥協のない徹底した研究開発が行なわれた。成分研究では、開発担当者が連日サウナに通って自らの汗を採集し、その分析

25

30

を通じて開発が行なわれた。一方味の研究は、赤穂の塩饅頭をヒントに百数十のサンプルを作りながらその研究が進められた。そして最終的に作り上げられた商品は、体液にきわめて近い、不思議な味のドリンクだった。その特徴は、①体液とほぼ同じバランス、②すばやい吸収性、③アルカリ性、④低カロリー、⑤摩か不思議な味、の5点に集約される。

- 5 味に関しては相当研究・改良を重ねたが、社内の評判は悪かった。それでも発売を決定。明彦は、発売当時を「最初にボロクソに言われましたから、それが逆にわれわれのエネルギーになりました」と振り返っている。

- ポカリスエットと命名された新製品は、スポーツドリンクとして市場を限定するのではなく、誰もが何時でも何処でも飲める健康飲料としてそのスタートラインに立つことになった。訴求点は、「発汗によって失われた水分を適切に補給すること」、したがってそれは「スポーツ、仕事、風呂上がり、寝起きに最適である」に決定された。

- 1980年5月、正士がその基礎をつくった強力な販売・販促力をフルに使い、市場導入が図られた。営業マンによる小売店回りは、問屋を凌ぐほどの頻度であった。当時その取引小売店は、既に60万軒に達していた。店では、巧みな言葉で店主を太陽が当たる場所まで引っ張りだし、ポカリスエットの味を引き立たせた上で売り込んでいった。また販促では、小学校の新入生、各種スポーツイベントで莫大な数の「強制使用」(サンプリング) 戦術を行った。発売後8年で、その数は実に1,000万本を越えていた。このような努力が実り、ポカリスエットは初年度から約94億円を売り上げたのである。

- 20 販路は当初オロナミンCのルートを利用したが、それだけで甘んじる大塚ではない。初年度は食品店、翌年はスポーツ店の強化に努めた。82年には「二日酔いに効く」という訴求点を新たに加え、酒店を中心に開拓した。更に83年には、特に子供の脱水状態に効くとして医者・病院にも売り先を求めて歩きまわった。この間数多くの競合飲料が発売されたものの、発売の翌1981年には250億円、1982年には350億円とその売り上げは急増していった。

- ところが1983年、コカ・コーラが競合商品としてアクエリアスを導入したことにより、ポカリスエットの売り上げは一時的に横ばいになった。アクエリアスは、味、成分、容器をポカリスエットに似せ、価格だけを差別化要因として20円安い100円に設定した上で勝負を挑んだ。自身に満ちあふれた戦略である。自動販売機の保有台数75万(1989年末)と大塚の13万を圧倒しているコカ・コーラは、すぐに20%のシェアをとり、ポカリスエットを追い抜く勢いを見せた。これに対し大塚側も値下げを断行。スポーツ飲料市場におけるシェア60%を懸命に維持しようとしたが、1985年以降その差は縮まるばかりだった。そして88年には、ポカリスエット40%に対してアクエリアス39%とほとんど肩を並べるにいたったのである。アクエリアスのみがペットボトルを発売していたという事情がその背景にあるにせ

よ、大塚にとっては危機的状況であった。しかしながら89年に入ると、ポカリスエットはスポーツドリンク市場の停滞をよそにその販売を順調に伸ばし始め、90年にはペットボトルを投入してその足場を固めた。それ以降は、それまでの苦戦が嘘のようにアクエリアスとの差を拡大し続けている。

5

### ファイブミニ

ファイブミニは、食品メーカーでは類を見ない4年間という歳月を費やして、1988年1月12日の発売にこぎつけた。PMM（プロダクト・マーケティング・マネジャー）は、黒田昌代氏。1980年に制度化されて以来初の女性PMM、しかも若干32歳である。入社以来秋田の管理薬剤師として働いてきた彼女の登用は、まさに大塚ならではの抜擢人事である。これがマスコミの話題となり、彼女は多くのメディアを通じてその存在をアピールすることとなった。

10

市場導入には、これまでの製品と同様巨額の販促費と強力な販売網が用意された。大塚伝統のサンプリングも発売後1年後1,800万本に達した。しかもこの数字は、品薄によって生産が間に合わなかったため、当初の予定よりも少なかったという。発売当初の1月には、大学、予備校などでヤングを対象に、そして2月にはサラリーマン、OLに対して徹底的に配布された。1月、5月には健康産業展、健康づくり展など、10月以降は小売末端、と幅広い層を対象にサンプリングが実施された。またその一方で、3月、4月には東京薬業協同組合連合会の定例会、8月には保健所管内栄養士・保健婦に対して商品説明会及びサンプリングを断行、オピニオンリーダーづくりにも励んだ。広告には、男女双方に絶大な人気を誇る山田邦子がキャラクターとして採用された。CFでは話題性が最も重視された一方、雑誌広告では、ファイブミニを飲むことによってどのような効果があるかを論理的・科学的に訴えた。導入時の戦略はみごとに当たり、ファイブミニは大ヒット商品の道を歩み始めたのである。

15

ファイブミニは、初年度に末端価格ベースで240億円と爆発的な売り上げを示した。この大ヒットにより競合各社が続々と新製品を送り込み、ファイブミニが切り開いた機能性飲料市場は一気に活気づくことになった。89年には約50品目、90年には約90品目が入り乱れ、その戦いは熾烈をきわめた。その中でもカルピス食品工業のオリゴCC（1989年2月発売）、サントリーの鉄骨飲料（同10月）、そしてアサヒビールのPF21（同3月）の成長が著しく、90年の2～5月のシェアではCFの大ヒットが大きく貢献し、鉄骨飲料がトップに躍りてた。

20

機能性飲料の市場規模は破竹の勢いで成長を続け、90年には8億本近くに達したが、翌91年には6億4千万本に急減した。また発売後市場をリードしてきたファイブミニは、市場の縮小を先取りした形で90年には既に減少に転じていた。89年に2億9千万本だった数字が

30

90年には2億7千万、そして91年には更に減少し、2億4千万と発売当初の勢いは全くみられなくなっていた。

#### ファイブミニプラス

- 5 1990年から始まったファイブミニの低落傾向に対して、大塚はまだ開拓の余地が大きいと思われた男性を取り込むべく、事業所に対する営業を強化した。しかし営業マンの必至の努力も空しく、男性強化策は目立った効果を生み出すことはできなかった。

- このような状況下、91年10月に発売されたコカ・コーラのベータ・カロチン、強力な販売体制のもと、売上げを急速に拡大していった。92年4月にはシェアが25%を越え、ファイブミニの29%を猛追している。そして92年には、少なくともファイブミニに次いで2位の座を獲得することはまちがいないと予想された。92年4月現在、コカ・コーラを筆頭に5社がカロチンを含む飲料を発売している。

- 15 コカ・コーラに1歩先を越されたものの、大塚製薬においてもベータ・カロチンの研究は以前から行なわれており、いつでも製品化できる状態になっていた。結果的に約1年ほど遅れての市場投入となるが、新商品はベータ・カロチンだけでなく従来の繊維も含んでおり、その点でベータ・カロチンとの差別化を図っていた。ブランド名はファイブミニプラス、繊維にベータ・カロチンが加わったという意味で「プラス」をつけた。

- 20 〈営業部隊〉

#### チャネル

- 25 大塚製薬が取引を行う卸売業者の業種分布は、菓子、食品、飲料、酒類、日用雑貨から、ガソリンスタンド卸、ゴルフ場やサウナ風呂などの卸まで15~16業種におよぶ。主力代理店は200社、また主力特約店は2,000社程度とみられ、これらの卸と編隊営業を組んで小売店を攻めていく。

小売アウトレットもきわめて多彩である。例えばファイブミニは、駅売店、量販店、CVS、自動販売機、薬局・薬店、一般食料品店、酒屋、事業所・病院売店、パチンコ店、ガソリンスタンド、スポーツ施設、浴場、サウナを通じて販売されている。

- 30 1989年末における自動販売機の保有台数は、コカ・コーラが75万台と他を圧倒しており、大塚が13万台、サントリーが14万台そしてカルピスは2万台に留まっている。保有台数の比率は今後もそれほど大きな変動はないと予想されているが、道路交通法の強化により、多く



の自販機の撤去が余儀なくされており、全体の台数は減少傾向にある。これに対し各社とも薄型自販機の導入や、設置スペースが十分にあり規制対象から外れている機械を大型機に交換する、といった対策を講じ始めている。しかしながら特に規制の厳しい地域では、半数近くが撤去の対象となる可能性もあり、圧倒的な保有台数を誇るコカ・コーラにとっては非常に厳しい状況になっている。

5

### 営業活動

「売りの大塚」といわれるだけに、大塚製薬はその販売力に絶対的な自信を持っている。ある社員は「同じ製品なら、他社の3倍も4倍も売ることができる」と豪語しているほどである。

10

大塚の営業は、1) 治療薬、2) 臨床栄養、3) 臨床検査・診断薬、4) 飲料、5) 栄養製品・OTC薬・健粧品の5分野で活動を行なっている。1992年現在、大塚製薬工場の徳島支店を入れて17支社56出張所に2,200名の営業マンが配属されている(付属資料1)。各支店の営業組織は三課制をとっており、営業二課が飲料、営業三課が栄養製品・OTC薬・健粧品、そして残りを営業一課が担当している。

15

既にもてきたように、営業二課及び三課の営業マンは卸のみならず小売もまわることが義務づけられている。取引は全て卸を通して行われるが、小売店を日々訪問することは営業マンの重要な任務となっている。現在の小売アウトレットは、20業種以上で、約50万カ所。したがって約600人の飲料担当営業マン1人当りの担当は、800店を越える。各営業マンは担当小売アウトレットを平均月1回は訪問することを原則としているが、特に重視される200

20

ある営業係長は、競合他社の営業体制について次のように話している。

「卸を通してこれだけ頻繁に小売をまわっているのは、おそらくうちだけでしょう。コカ・コーラさんは、ご承知の通り小売直ですからね。何でもあそこは15,000人の営業マンがいるらしいですよ。あとキリン、サントリー、アサヒさんあたりは卸通しと小売直併用ですね。完全な卸通しでやっているのは、武田、カルピス、UCC、ニチレイといったところですかね。」

25

またある問屋の担当者も、次のように語っている。

30

「ビールメーカーにしろ、食品メーカーにしろ、大口の販売店は別にして、大塚のようにキ

メ細かい小売店回りはどこもやっていない。なにしろ朝8時前から夜9時ごろまで連日、バカ正直なほどにノルマをこなすんだから、つきあいきれないよ。」

5 更に、小売店を積極的に訪問することで知られている味の素でさえ「栄養飲料商戦で大塚の小売店回りはマネができないですね」と大塚の営業力を評価している。

10 1985年以前は、営業マン1人1人がトラックの荷台に商品を積み込み、小売店をまわっていた。荷台の商品が全てさばかれるまで帰社することが許されなかったため、各営業マンは死にものぐるいで小売店主を説得してまわった。無論この時代でも、商流には必ず卸が介在していた。しかしこのような売り方は、えてして押し込み販売的になりやすい。結果として在庫の増大は避けられず、流通業者の間で大きな問題となっていた。また、若い社員が入ってくるに従い、「何もそこまでして」といった雰囲気もなかったとはいえない。

15 行動を起こしたのは、関東の営業部隊だった。大塚の長い伝統に支えられた体制を崩すのは、一支店でできることではない。関東の支店が一致団結して販売方法の改革を提案、いやがる本社を説得した。その後一時的に業績が落ちたものの、数年で回復、改革の波は全国に広がっていった。それ以降各営業マンは、一部の地域を除き、手ぶらで小売店をまわることになったのである。

この営業改革の前後を共によく知っているある営業課長は、現在の営業体制について次のようにコメントしている。

20 「大塚の営業は、圧倒的な強さを持っていると言われるけど、それも過去の話ですね。小売店をまわる伝統は今でも受け継がれているけど、直接商品を小売に売り込んでいくコカ・コーラさんにはかなわないな。情報量が違いますからね。だからうちの営業は、前のようにもっとコミュニケーションをとらないとだめなんじゃないかと思うんですよね。昔はどこ

25 の店が売れていて、どこが売れてないか、手にとるようにわかってましたね。だからどうしても商品をさばかなくちゃいけないときは、どこに行けばいいか、すぐわかりました。締め

のときなんかは、仲のいいおやじに頼み込んだものですよ。」

また前出の営業係長は、次のように述べている。

30 「仕事の話は帰りがけにちょっとすればいいですよ。9割の時間は、野球のこと、家族のこと、地域行事のことといった世間話をして親しい関係をつくることが重要だと思いますね。そうすれば、例えばファイブミニのポジションがよくないときなんか、ちょっと頼んで

場所をかえてもらったりできるんですよ。ところが今のうちの営業は、世間話をするどころが、いきなり商売の話をするから仲良くなるどころのさわぎじゃないんですよ。

その点コカ・コーラさんはうまいですね。というよりも、違うというべきかな。あそこは卸を通さないで直接小売と取り引きしてるわけですが、大袈裟に言えば営業マンは物流機能に特化してるんですよ。とにかく店に置きさえすれば売れてく商品を抱えてますからね。ただ、ここぞというときは、例えば新商品なんかをどんどん押し込んでしまうんです。まあドル箱商品を持ってから店側もなかなか強気になれないんですね。

うちも直販体制にできないかな、なんて考えることもあるんですよ。ただどうもコカ・コーラさんのような体制をとるには、売上げが最低8,000億必要になるんです。だから他社さんで直販体制をとっているところが最近増えてきましたけど、全部赤字だと思いますね。

…そうですねー、今一番大塚らしいといえば説明会・講演会・オピニオンリーダーづくりですかね、これは他社さんはほとんどやってないと思いますけど…。」

説明会は、各種組合、協会、クラブや工場など様々な場所で、消費者や栄養士、保健婦といったオピニオンリーダーとなりうる人々に対して行なわれる（付属資料2）。例えば工場における説明会は、主にその昼休みが利用される。大塚の営業マンは、スライド、OHPあるいは紙芝居などを使いながら食堂で昼食をとっている従業員に説明する。説明方法は様々であるが、前出営業係長はファイブミニの説明を次のように行っている。「私の場合、商品説明は最後の5分間だけです。残りの30～40分は最後の商品説明をできるだけ興味深く聞いてもらうようお膳立てをするんです。まず初めはおどしですね。要するに、人はいかに癌にかかりやすいか、といったことを説明するわけです。そうすると、みんな目つきが変わるんですよ。そうすればしめたもので、後はビジュアルでそれを裏付ける客観データをどんどん提示するわけです。そこで繊維の重要性を訴えれば、商品説明を真剣に聞いてくれますね。質問もどんどん出てきますし、そうすれば消費者が何を考えているかもわかってくるんです。それから商品を飲んでもらうわけですが、飲んだ感想なんかも参考になるんですよ。」プレゼンテーションの素材は会社から提供されるが、その説明の仕方は各営業マンに任されている。場所についても同じで、ときには酒屋の2階を借りて常連顧客に対して説明することもあるという。

講演会は、主に卸売業者や小売業者に対して行われる。最も影響力のあるオピニオンリーダーである医師や研究者が講演者として招かれ、様々な客観データを用いながら商品やその成分の効果が説明される。

現在でも風邪や子供の脱水症状などで病院に行くと、医者・看護婦が、「ポカリスエットがいいですよ」と具体的なブランドで大塚の商品を薦めるが、これなどはまさにオピニオンリーダーづくりの典型的な成功例である。

## 5 営業研修

大塚の営業に関し、前出の営業係長は「確かに今の若い連中は、甘えてるところがありますね。商品を荷台に積んだ経験がないから無理もないですけどね。だから今別の形で鍛えようと思って、研修に力を入れてるんです。」と、営業マンに変革が必要であることを力説する。それに対応する営業マンの新しい形の研修は、数年前に始められた。この研修がすさまじいのである。指導者は、前出の能力開発研究所の奥田氏である。単なる座学とは違い、フィールドにも出る研修であり、研修参加者は、通常業務に加えて「鬼」と化した奥田氏の指令のもと、エリア内の徹底的な情報収集を強いられる。奥田氏は、「今の若い連中は消費者の顔を知らうとしない。消費者がどんな人で、どのような状況で、どこで買うのか。こんなことがわからないようじゃ営業マン失格です。」と現状を嘆く。この問題を解決すべく、多忙の中、研修が行われるのだ。

座学では、奥田氏の指導によってマーケティング理論の解説や、ケーススタディなどが行われる。一方フィールドワークの一例としては、自販機マップの作成が挙げられる。研修参加者は、カメラを片手に広範な担当エリア内を走り回り、自販機の写真を撮らされる。競合他社の自販機を加えると、その数は1人あたり100を越えることになるが、その設置場所と商品を丹念に調べ、地図上に示すことが要求される。またエリア内のあらゆる行事を把握するために、徹底した情報収集が行われる。エリアマーケティングを細かく行うために、運動会といった学校行事までが全て調べ上げられるのだ。

このような作業が、延々半年間にわたって日常業務と同時並行的に続けられるのである。この日常業務がまた、すさまじい。その平均的な月間スケジュールは、次の通りである。

25 卸訪問 : 毎日朝夕+集中的に3日間

小売訪問 : 集中的に15日間(新規開拓3日、優良店7日、自販機及び残りの小売店5日)

サンプリング・説明会・講演会 : 4日

「おまえら、あほとちゃうか！」奥田氏の罵声が飛ぶ。しかし、より高度はエリアマーケティングの実現に向け、1人でも多くの消費者を知るために、営業研修は続くのである。

売りの大塚を支えてきた営業部隊は、現在苦境に立たされている。その困惑は、前出の営

業係長の言葉に表れている。「このままでうちの営業は終わりですね。何とかしないと。研修の成果が出てくれるといいんですけどね。コカ・コーラさんは相変わらず強いし、支店長も言うように市場はもう頭打ちですからね。まさに営業の力が問われてる、ということですね。」

(大塚製薬及びグループの概要に関しては付属資料3を参照)

5

10

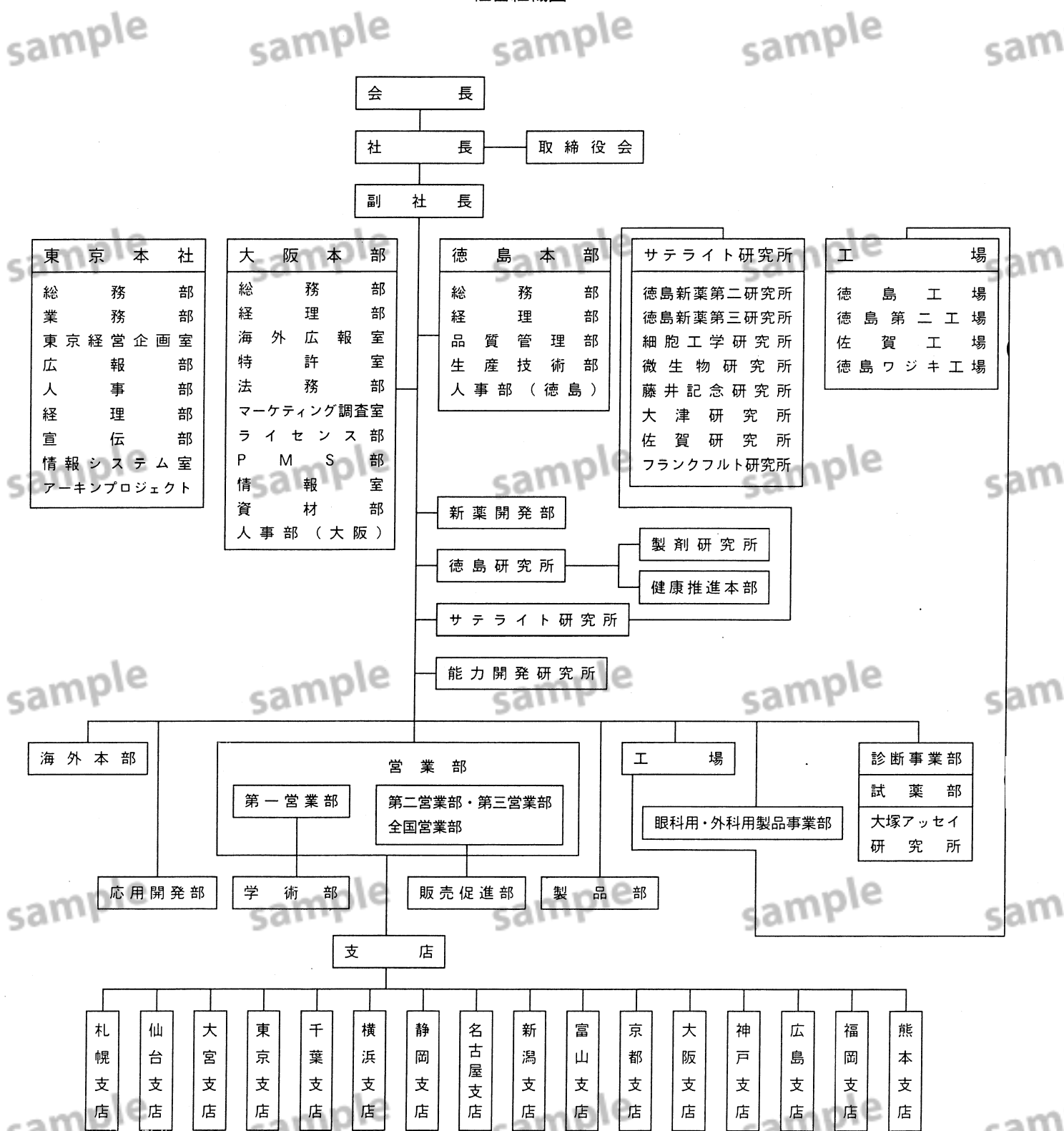
15

20

25

30

付属資料 1  
経営組織図



付属資料 2  
ユーザー作り対象例

	作業内容		対象	軒数	人数
日本栄養士会	販促部	・「指導者のための栄養セミナー」への組み込み ・各研修会への参画 ・オピニオンリーダー作り	栄養士		40,000
	支店販促	・各栄養士会へのアプローチ ・オピニオンリーダー作り ・セミナーの開催	栄養士 (福祉・産業・病院栄養士)		
日本臨床栄養協会	販促部 支店販促	・オピニオンリーダー作り ・商品理解・情報提供	臨床栄養協会 会員		700
生命保険	販促部 新規事業 支店	・商品案内説明会 ・説明会サンプリング ・外交員、取次品カタログへの掲載	外交員		
トラック協会	販促部 新規事業	・運輸関係従業員への商品説明 サンプリング	運転手	745	70,000
事業所	販促部	・本社、本部交渉 ・セミナー企画	会社員	16,000	
	支店販促 営業	・商品説明、サンプリング	会社員		
保健所	支店販促	・保健婦会議 ・地区保険協会への参画 ・オピニオンリーダー作り	保健婦	848	85,000
警察 / 自衛隊	支店販促 営業	・商品説明、サンプリング	警察 / 自衛隊		46万
サウナ協会	新規事業	・商品説明、サンプリング ・一般ユーザー作り	一般ユーザー	300	80,000
病院売店	支店販促 営業	・商品説明、サンプリング	一般ユーザー 医師	4,000	
代理店 / 特約店	支店販促 営業	・商品説明、サンプリング	セールス	12,000	

付属資料 3 - A  
業績

大塚製薬株式会社

	売上 (百万円)	純利益 (百万円)
73年3月	25,707	1,186
74年3月	38,002	2,015
75年3月	41,172	1,330
76年3月	56,112	1,914
77年3月	64,101	2,283
78年3月	80,105	2,839
79年3月	95,240	3,166
80年3月	114,366	3,721
81年3月	138,218	4,762
82年3月	169,099	7,402
83年3月	187,812	9,284
84年3月	191,997	5,819
85年3月	211,653	6,785
86年3月	220,733	7,839
87年3月	232,673	7,529
88年3月	258,428	10,460
89年3月	282,636	9,837
90年3月	290,294	9,059
91年3月	317,265	11,277



付属資料3 - B  
財務諸表

大塚製薬株式会社

貸借対照表 (千円)

	91.9	90.9
流動資産	123,425,883	119,567,545
固定資産	96,385,280	88,586,330
合計	219,811,163	208,153,845
流動負債	104,419,822	99,994,998
固定負債	11,127,980	14,222,585
資本	104,263,361	93,936,262
(資本金)	6,000,000	6,000,000
合計	219,811,163	208,153,845

損益計算書 (千円)

	91.9	90.9
売上高	317,265,629	290,294,216
売上原価	188,986,026	169,810,226
販売管理費	103,326,397	102,620,612
返品調整差額	▲15,000	▲25,000
営業利益	24,938,206	17,838,378
営業外収益	2,461,272	2,788,917
営業外費用	3,068,819	2,010,614
経常利益	24,330,659	18,616,681
特別利益	1,609	553
特別損失	175,169	258,091
法人税等充当額	12,880,000	9,300,000
当期利益	11,277,099	9,059,140

付属資料3-C  
大塚グループの主な健康維持製品

		<u>発売年</u>
大塚製薬		
栄養製品	カロリーメイト	1989
	カロリーメイトブロック	1983
	ハイネックスV	1983
	シーマックス1000	1988
	シーマックス500 + アイアン	1989
OTC薬	オロナインH軟膏	1953
飲料	オロナミンC	1965
	ポカリスエット	1982
	ポカリスエット・ステビア	1990
	ファイブミニ	1988
大塚ベバレジ		
	シンビーノジャワティストレート	1989
	ネスカフェ (缶コーヒー)	1990
	ミロ (缶)	1990
大塚食品		
	ボンカレー	1968
	ボンカレーゴールド200	1989
アース製薬		
	ごきぶりホイホイ	1973
	ダニアース	1983
	アースノンマット	1984
	モンダミン	1987

付属資料3-D  
大塚グループ

設立年月日 代表取締役社長 従業員数 取扱品目	大塚製薬(株) 1964年8月10日 大塚明彦 5108 医薬品、栄養製品	(株)大塚製薬工場 1921年9月1日 大塚明彦 2162 医薬品、栄養製品	大塚科学(株) 1950年9月1日 大塚雄二郎 1718 化学品、農薬、食品、家具
設立年月日 代表取締役社長 従業員数 取扱品目	大鵬薬品工業(株) 1963年6月1日 小林幸男 2187 医薬品	大塚食品(株) 1955年5月19日 大塚明彦 403 レトルト食品、飲料	大塚倉庫(株) 1961年11月22日 大塚雄二郎 452 倉庫、運送
設立年月日 代表取締役社長 従業員数 取扱品目	アース製薬(株) 1925年8月26日 大塚正富 741 医薬品、殺虫剤、 トイレタリー製品	(株)日本抗体研究所 1977年11月8日 足立正一 203 医薬品(免疫関連)	大塚電子(株) 1970年5月11日 中山憲治 180 科学計測機器
設立年月日 代表取締役社長 従業員数 取扱品目	大塚ベバレジ(株) 1989年3月1日 大塚佑也 105 飲料	大塚テクノ(株) 1985年12月2日 筒井康夫 74 合成樹脂成型製品	(株)大塚東京アッセイ研究所 1989年1月9日 前川廣海 104 臨床検査委託
設立年月日 代表取締役社長 従業員数 取扱品目	大塚オーミ陶業(株) 1973年7月14日 大塚正士 190 美術陶板、建築陶板、 テラコッタ	東京大塚家具販売(株) 1986年2月1日 渡井郭章 12 家具販売	日本ウイスキー(株) 1989年1月13日 三好勝芳 16 化学製品
設立年月日 代表取締役社長 従業員数 取扱品目	心泉医薬(株) 1984年11月9日 吉田隆行 49 医薬品 トイレタリー製品	理研イーエムシー(株) 1963年8月1日 大塚公 41 電波暗室、シールド ルームの設計、施工	大塚包装工業(株) 1954年4月1日 小松喬一 295 印刷紙器、包装資材
設立年月日 代表取締役社長 従業員数 取扱品目	アース環境サービス(株) 1978年5月10日 猪子森直 147 総合衛生管理	(株)山梨大塚ワイナリー 1956年9月28日 播磨六朗 ? ワイン	大鵬ファインケミカル(株) 1973年4月17日 石川文夫 80 医薬品

## 参考資料

岩丸陽一「大塚グループ消費不況と無縁、“元気はつらつ”快進撃」『日経ビジネス』

1982年10月18日

大塚正士『わが実証人生』有光出版1992年

片山又一郎『大塚製薬飲む繊維「ファイブミニ」の奇跡』評言社1989年

〃 『大塚製薬ヒット商品開発戦略』評言社1987年

上之郷利明「大塚製薬の大塚明彦社長と全国営業幹部216人」『NEXT』1986年10月

野間潔「製販の絶妙コンビが生んだ繊維飲料」『日経ビジネス』1988年7月18日

日守雅彦『大塚製薬ヒット商品のつくり方』講談社1989年

長崎隆司「一経営は理詰めで行いますー異色企業引っ張る孝行息子」『日経ビジネス』

1991年4月15日

松江満之『大塚グループ急成長の秘密』評言社

三浦功「大塚製薬のヒットを支える信頼される商品開発と開放型チャネルづくり」『JMA』

矢野経済研究所「大塚製薬の販売システム」『食品工業』1983年12月、1984年1月

「明確なコンセプトを武器に勝負していきたい」『Sales Manager』1983年8月

『大塚製薬会社案内』1992年

インタビュー：奥田祐三（能力開発研究所マーケティング・リサーチ研究室室長）

大野正広（横浜支店支店長）

内藤貞則（横浜支店企画課係長）

岡田信良（横浜支店営業第二課係長）

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.