



慶應義塾大学ビジネス・スクール

二世経営者 吉田英樹の苦闘

1. インタビューにあたって

手渡された分厚くずっしりとしたカタログには扱い商品数1万3000点の医療機器アイテムが整然と並んでいた。1000ページ近いそのカタログの重みを感じつつ、2001年11月、ケース・ライターは吉田英樹氏に対してインタビューを行った。

今年30歳になった吉田氏は、大正8年創業以来、現在にいたるまで吉田家3代の経営が続いている老舗医療機器専門商社 松吉医科器械株式会社（以下、松吉）の4代目にあたる、いわゆる二世経営者である。1997年に同社に入社し、現職の肩書きは常務取締役である。松吉は、主に医療機器を2次卸問屋に卸す1次卸であり社員数約100名、年商は約80億円である。

今春、急性胃潰瘍で入院し何があったのかと周囲を心配させた吉田氏は、松吉に入社して今年で4年目になる。企業の二世経営者として会社のリストラクチャリングに取り組み奮闘しているという話を聞いたケースライターは、それが一体どういうものであったのかに関心を持ちインタビューを申し込んだ。

以下、本ケースは吉田氏とのインタビューを編集・再現する形で展開する。

本ケースは慶應義塾大学大学院経営管理研究科高木晴夫教授の指導の下に、博士課程13期生の八木陽一郎が作成した。本ケースは教材として準備されたものであり、特定の経営状況の巧拙を評価するものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8523 神奈川県横浜市港北区日吉本町2丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> 慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 高木晴夫、八木陽一郎（2005年4月作成）

2. 入社に到る経緯

ケースライター：まず、松吉に就職するまでの経緯を教えてください。

5

吉田：就職は外資系投資銀行を希望していたが、英語も得意ではなかったし残念ながら希望通りにはいかなかった。それで、いつか転職して投資銀行に行こうと考え為替ディーリングを本業としている A 社に入社し、そこで2年間を過ごしたんだ。為替を追いかける仕事の性質上、朝は毎日 6:30 に出勤し海外市況のレポートを作成、いつもあわただしく業務が始まった。そして NY
10 で重要な景気指標等が発表される日はいつも決まって深夜過ぎまで残業。はじめはエキサイティングでとても面白みを感じたよ。取引の額を 1 本という単位で行うのだけど、1 本っていくらだ
と思う？100 万ドルだよ。それが全部銀行との直通回線電話で行われていて、口頭だけで発注が
来るんだけど、もし間違っ書留めたらどうしようってすごく緊張したのを覚えているね。

入社して2年目の時、会社が3年目から自分をロンドン留学に派遣してくれるという話がでて
15 ね、迷ったんだけど断った。もし、それで留学していたら誓約書と引き換えに会社を辞められな
くなる状況になってしまう。自分の中ではずっといる会社ではないと思っていたので、それを機
会に退社して思い切って自費でロンドンへ1年間留学することにしたんだ。そのころ日本の金融
界は景気が悪くなってきていて A 社もその後、相当リストラをしたようだったので結果的にタイ
ミングも良かったようだった。また、当初は投資銀行へ行きたいと思っていたんだけど、その
20 頃から為替のディーリング・スキルに関するニーズ自体が業界で低下しはじめていたことと、金
融などのサービスではなく実業をやってみたいという思いが強まったことで帰国後は松吉に入ろ
うと決めたんだ。

そして帰ってきてすぐ父の会社である松吉に入社した。どんな業務をしているのか位の知識は
あったけど、実はそれ以外詳しいことはほとんど知らなかったね。

25

3. 営業部時代

30 ケースライター：入社した時の印象を教えてください。

吉田：とにかくびっくり。前いた会社とあまりにも違い過ぎた。営業部に配属されたんだけど、

たった一台のパソコンもなかったんだよ。以前のディーリング・ルームではひとり3台のモニターを目の前にしていたのにね。それに文化も大違いだった。たとえば、前の会社では仕事に出る前、1.5リットルのペットボトルの水を買って机に置いてガブガブ飲みながら仕事をするのが普通だったので、松吉に入ってからでもそうしたんだけど、もうそれだけで噂話の対象。ボンボンは外国のお水を飲むって。ネクタイが前日と同じでもやっぱり噂話の対象。ボンボンが外泊したって。それに青い作業着を着ながら仕事しなくちゃいけなかったし自分にとって「いやあ、まいった！」ってことの連続だったよ。周りにいる人は、高卒のお兄ちゃんか勤続数十年のおじいちゃんって感じでね、平均年齢は40位なのだけど、ミドルにあたる年齢の人はほとんどいなかった。

ケースライター：仕事はどうでしたか。

吉田：はじめに営業部でアシスタントを半年したんだ。松吉の営業部は当時20人いて、全国を10の営業エリアに分けていた。そして、ひとつのエリアを1営業担当者と1アシスタントで回していた。営業マンは全国の自分の担当エリアでカタログを持って回って注文を取ってくる。そして、それを本社にいるアシスタントに電話するんだ。電話を受けたアシスタントは在庫が倉庫にあるか電話を待たせて確認しに行って、在庫状況を報告する。そしてすぐに見積もりを作成してFAXし、自分で梱包、発送までするんだ。一切分業はないのでアシスタントとは言ってもかなり忙しい。発送だけでも平均して1日80件に上る数があった。お客から直接本社営業部に電話があることもしょっちゅうで、その時は電話を受けたアシスタントが営業と連絡をとって、営業から改めて対応するようにしていた。だから自分の一番最初の仕事は電話帳作り。1500社の得意先の会社名と電話番号、1500社の発注先会社名と電話番号を書いた先輩のノートを一週間かけて手書きで写すんだ。手で書くことによって会社名を覚え、担当営業マンを識別できるようにしろということだった。周囲は熟練工の仕事のようだったよ。情報として共有されているものなどはなくて、詳しい会社情報は各営業マンと番頭にあたる取締役しか知らないという状況だった。商品に関してもピンセットだけで100種類以上あってそれぞれお客さんによって呼び方もバラバラで、カンシって言う人もいれば、型番で言う人もいるんだ。ナレッジ・マネジメントっていう発想なんてまるでないっていう感じの現場だったね。

ケースライター：何を感じましたか。

吉田：とにかくやり方が原始的。無駄が多すぎると思った。本社も倉庫も日本橋にある自社所有のものなのだけど、そもそもなんで東京の一等地に倉庫構える必要があるのかっていうこともあ

るよね。古い会社だからコストの意識すら薄くなってしまっていたんだな。

5 半年経ってアシスタントをそろそろ辞めさせてくれと言ったんだ。同時にそれまでの半年間で感じていた無駄や問題についてずっとメモをとっていて、それに自分なりの対策をつけて、まとめて取締役会に提出したんだ。まず、営業情報の整理共有化をしなければいけないということを
10 強く訴えた。当時も経理などで使っている基幹系のオフコンはあったんだけど営業部門には全くなかった。それでまずパソコンを2台でいいから導入してくれと。それで顧客情報をデータベース化しようということにして、とにかく導入してもらった。それから全顧客のリストを作ったの
15 だけど、実はそのとき会社名と電話番号しかわからない状況だったんだ。それが例の電話帳なんだけど、顧客の住所は商品発送伝票用の古いハンコにしか書いていない。それすらなくて個人の
20 大学のノートに記入してあるだけの会社もあった。相手の社長の名前とか社員数とか、諸々のデータは各営業マンの頭の中にあるかないかという状況だったんだよ。いまさら何十年のつきあいもあって住所とか社長の名前教えてくださいって聞けないだろ？でも仕方がないから、各得意先と仕入先に丁寧な送付状をつけて顧客情報を更新するための記入用紙を送ったんだ。それで
25 3000件のデータベースを一人でコツコツ作っていった。そしてパソコンがないから、それをプリントアウトして顧客台帳と仕入先台帳を作って営業部に置くようにした。

ケースライター：周囲の反応はどうでしたか。

20 吉田：誰もその台帳を使わないんだ。たしかにその時点では断片化されているけれども個人レベルでは既知の情報を1ヶ所にまとめたただけだったからね。営業部では「ボンボンがなんかやったの？」っていう感じだったな。当時は自分の感じている問題意識に対して誰も理解をしてくれなかったよ。

ケースライター：半年のアシスタントの後はどうなりましたか。

25 吉田：同じ営業部に残っていたんだけど、今度は営業の人と一緒に全国の得意先を回らせてもらったんだ。もっと現場を知りたいと思ってね。それと同時に、(前述の)データベースを作ったりしていたんだけど、もう1つ着手したことがあった。それはCTIという電話システムを導入することだった。今までは、3000社の取引先を熟練したアシスタント達は暗記していて、電話を受けるとすぐに何県のお客様で、当社の誰が営業担当かを理解してすぐに対応することが出来たんだ。それは長い間、何十年もアシスタントをやっているような人達だからこそ出来ることのように思われていた。でも、CTIを導入すると電話機の液晶パネル部分に相手先電話番号と顧客名、

担当者が着信と同時に表示されるようになるんだよ。これは顧客台帳、仕入先台帳のデータベースシステムと連動出来る仕組みになっていて、事実上これでアシスタントが熟練している必要はなくなったんだ。

ケースライター：データベースについての知識は持っていたのですか。

吉田：いや、全くの素人だった。しかし、とにかく独学で1から勉強した。

4. 営業企画部時代

ケースライター：営業について全国を回った期間はどれくらいだったのでしょうか。

吉田：半年間回った。それで、現場を見ながら、次はどうしようか考えていたんだ。今のままでは、何をやってもボンボンが何かやっているとしか思われぬ。顧客データベース位では誰も認めてくれないとわかっていたので、何か実績を出したかった。営業をしてすごい成績を出そうとか、色々考えたのだけれど自分がその時会社に対して抱いた問題意識に基づいた新しい企画をやるかと決めた。その当時、カタログのデータベース化という構想を持っていたんだ。それで今度は取締役会に営業企画部を作りたいと直訴した。ついては1人だけでいいから自分の選んだ部下を持たせて部を自分に任せて欲しいと言ったんだ。その頃は、なんかやろうとするたびに社内の人達や番頭達は自分に対して余計なことをするなっていう態度をありありと示していたんだけどね。これまで通りに自分達がちゃんとやってあげるから、そんなにボンボンは張り切るなよって。

ケースライター：カタログのデータベース化とはどんな意味があるのですか。

吉田：1万3000点の商品を全国の1500社から仕入れていて、2年ごとにカタログを改訂していたんだけど、実は医療機器というのはそれほど商品の入れ替わりが多くはないんだ。だから、実際は一部の商品を追加することが主な改訂だったのだけれど、2年ごとに全メーカーから全商品のポジフィルムを借りてきて改めて全てを1から作り直す作業をしていたんだ。それも写真を並べて切ったり貼ったりという超アナログな作業だったので皆嫌がっていた。しかも、その期間およ

5 5 5 5 5
sample sample sample sample sam
そ3ヶ月位、全営業とアシスタントがそれにかかりつきりにならなければいけない位の大変でコストのかかる作業だった。しかし、それを一度苦勞してデータベース化すれば以後の効率は格段と上がる。だから、それを自分がやろうと。

5 5 5 5 5
sample sample sample sample sam
それにデータベース化するメリットは他にもあった。例えばデジタル化することによって、カタログをCD-ROMにして配布するなどマルチメディア対応も可能になるし、顧客ごとにカスタマイズされたカタログ作りが可能になるといったことだ。それに当時インターネットが急速に普及しつつあって、そういった流れに対応する上でも必要性が高いと思われた。

5 5 5 5 5
sample sample sample sample sam
ケースライター：実際のカatalog制作作業はどのようなものだったのでしょうか。

10

5 5 5 5 5
sample sample sample sample sam
吉田：具体的には、まずこれまで印刷を依頼していた大手の印刷会社との契約を打ち切った。その印刷会社からはポジフィルムのデータと商品スペックをデジタル化してデータベースを作る提案を受けたのだけど、彼らとの契約内容ではデータの著作権が彼らの側に移ってしまうことになっていた。それはどうしても避けたかった。データベースを利用するたびに印刷会社から請求されるのでは後々高くつきすぎるし対応が遅くなるからだ。自分達で管理できるデータベースを作る必要があると感じて様々な会社を探し回り、結局小さな印刷コンサルティングの会社と組むことにした。そして、松吉の基幹系システムを作ったシステム会社と、その印刷コンサルティング会社が探してきた印刷会社と自分達営業企画部の4者体制で制作を行うことにしたんだ。

20

5 5 5 5 5
sample sample sample sample sam
体制は決まっても、それから膨大な作業だった。商品マスターを作る作業は営業企画部の2人の手で打ち込んでいったんだけど、それだけで1万3000アイテムあるし、ポジフィルムを借りるのも1000社を超える取引先に全部頼むわけだからこれは膨大だよ。おまけに印刷に関して2人とも素人で印刷の専門用語を勉強しながら校正する作業が毎日繰り返された。実質1年この作業にかかりつきりになったんだけど、後半の半年はもうほとんど2人とも会社に寝泊りする状態だった。そしてようやくデジタル化カatalog第1号が平成12年の5月に完成したんだ。

25

5 5 5 5 5
sample sample sample sample sam
ケースライター：周囲の反応はどうでしたか。

5 5 5 5 5
sample sample sample sample sam
吉田：かなり変わったよ。その1年間、自分達2人の作業をずっと周りには見ていたのだけど、それがどれだけ大変な作業かみんな分かっていたし、後半は泊り込みでやっているのも知っていた。もちろん全員が前向きな評価をしたわけではなかったけど、少なくともそれ以後の自分の提案に対して周りが話を聞いてくれるようにはなった。

ケースライター：部下との関係はどうでしたか。

吉田：1 歳年下の部下だったんだけど、後半特に忙しくなって、ぶつかることが出てきた。寝ないでやっているにも関わらず、システムの構築も含めて3ヶ月位の遅れが出てきていたんだ。自分が直接社内の人間から文句を言われる事はなかった代わりに彼が社内で色々言われるようになった。それでもお互いとかくやるしかないし、ぶつかりながらも言いたい事は言い合っただけで済んだ。だから本当に肉体だけでなく精神的にもかなり消耗してしまって、カタログ作業が終わった時には彼には2週間の休暇をとらせ、仕事の負荷の軽い部署に移動させた。ちょうど彼が結婚する時期でもあったのでね。今ではあの苦しい時期を共に乗り越えた信頼感をお互いに感じられる間柄だよ。

5. 営業改革

ケースライター：カタログ完成後はどうしたのですか。

吉田：入社して3年目に入るのだけど、入社当初の誰も自分の提案に理解をしめしてくれなかった状況が、少しずつ変化して、社内でも2割くらいの人が賛同してくれそうな感じになっていた。残りの8割は、やはり80年続いている伝統を変えていくことにいちいち反対する人達か、様子見のニュートラルな立場の人達だ。自分としては2割の賛同者が社内にいれば改革は成功すると思ったので、この3年目で一気に会社を変えたいと思っていたんだ。

その頃から、医療機器業界にも再編の動きが現れて顧客同士が合併したり、将来の見通しも徐々に厳しいものになってきた。いよいよ新しいカタログを使った新しい営業スタイルを導入する段階に移行する時期だった。営業部の全員がノートパソコンを持ち、PHSを使って社外にいる時もネットワークで結ばれている状態を実現しようと考えた。カタログを作っただけではまだ会社は何も変わっていない。仕事のやり方を変え、会社の旧態依然とした文化こそを変えなければいけないと思ったんだ。

その頃、数社のシステム大手企業からのシステムの提案を受けたんだが、高いのに驚いた。軽く億を超える見積もりが来た。しかもシステムの更新や保守管理の度に高額の請求をされる仕組みだ。これでは本末転倒ということで壁にぶつかった。

結局、市販のパッケージソフトを組み合わせて自前でシステムを構築する方針をとることにし

た。システムに強い人間を2人採用して、システム部を立ち上げた。彼らに松吉の営業の仕組みを理解してもらうためベテラン営業マンも参加させてグループウェアのカスタマイズを試行錯誤で完成させた。

その時期に営業部全員に対してノートパソコンを支給する稟議を通した。パソコン自体は 800
5 万円位かかった。そして外部講師を呼んで全員が一通りワード、エクセル、パワーポイント、データベースソフト、グループウェアを使えるようにトレーニングした。50代のベテラン営業マンも含めて全員が使えるようになった。これは彼らのモチベーションの向上にもつながっていった。医療機器卸の業界は他に4社ほどあって、松吉を入れて5社が競合しているのだけれど、営業マンにパソコンを持たせたのは業界初だったんだ。古い体質の業界なのでちょっとした注目を集め、
10 それは社員にとって嬉しかったようだ。

ケースライター：仕事の仕方はどう変化したのでしょうか。

吉田：仕事の仕方が大きく変わってきた。松吉の営業マンは多くの日数を地方の出張で過ごしているのだが、その出張先から今までは手紙を書いてきていたんだ。これも信じられないくらい古臭い方法だったわけだが、日々のお出張報告書を営業担当の取締役で松吉の番頭みたいな人に直接送っていたんだよ。彼はそれを読んでどっかにしまっておくわけだ。その情報は全然共有されるわけではないし、そもそもどのように保管されているのか誰も知らなかった。それをメールでピ
20 ッと送ればいいようにしたんだ。グループウェアにはスケジュール表も入っていて、営業マンはどこのお得意先を回ったかを全て入力しているのでホテルに帰ったら、その結果を報告用のフォーマットに記入して送付するだけでよくなった。簡単だし、全員きちんと実行するようになった。そしてそのデータは顧客情報データベースと連動する仕組みになっている。だから、例えばある顧客に営業マンの上司がご挨拶に行く場合、その時に部下の営業マンがいなくても、これまでいつ誰に何回くらい部下の営業マンが商談に行っていたかがデータで簡単に検索できてしまうんだ。
30 しかも担当者の趣味や性格など気が付いたこともどんどんデータに放り込める仕組みにしてあるので商談もスムーズに行えるというわけだ。

松吉は1次卸で競合は4社ほどいると言ったけど、実際に病院に医療機器を売り込むのは2次卸だから、重要なのはその2次卸が他社ではなく松吉のカタログを持ち込んで病院と商談をしてくれることだった。他社のカタログが持ち込まれれば、当然同じ商品でも松吉に注文は来ない。
30 ここで差をつけるために、カタログのカスタマイズを2次卸向けに提案する仕事を営業にはじめさせたんだ。新しいカタログのプレゼンテーション・フォーマットを営業企画部が作って各営業マンに渡し、顧客に対してパソコンを使ったプレゼンテーションが現場で頻繁に行われるように

なった。これは目新しさがあって評判もなかなか良かったし、受注の増加にもつながりつつある。

以前 CTI を導入したと言ったが、この頃にはアシスタント業務のうち電話対応は派遣社員の女性を使うようになった。特にクレーム対応をさせているんだけど、データベースが充実したおかげで、長い研修などしないでも即戦力になるし、よりソフトな印象を顧客に与えられるので処理もスムーズになった。

5

ケースライター：社内のコミュニケーションは変化しましたか。

吉田：掲示板を使って、提案の成功事例などが共有されるようになったことも含めて良くなったようだ。しかも、パソコンの基本的な技術を一通り学んだおかげで、システムに対してももっとこうした方がいいという提案が現場の営業マンから次々として出てくるようになってきた。少しずつ確実な変化が起こっているようだった。

10

6. リストラクチャリング

15

ケースライター：さらに改革を進めましたか。

吉田：もちろん。ただ人材不足でいつも悩むようになってきた。一人では難しい壁があったし、自分にとって経営のことをとことん相談できる相手が必要だと思っていた。

20

ケースライター：社長であるお父様には相談されなかったのですか。

吉田：現社長は3代目に当たるが、実質上経営に関してはあまり深くコミットしていなかった。先代の2代目も同じだった。というのも初代社長が94歳まで生きていて、自分も初代の生前を覚えているのだけれど、彼は社長を引退してもずっと会長職に残って、番頭役の役員をコントロールする形で実質経営者として君臨していたんだ。だから2代目と3代目は経営にはあまり口を出さないようにしていたらしい。これまではそれで上手くいっていた時代でもあったようだ。しかし、自分は2代目3代目と性分が違うのか現場にどんどん出て行きたいタイプだった。だから古い時代の番頭達はその頃には目の上のタンコブに感じられたわけだ。彼らにしても同じだったかもしれないが、彼らは自分が提案する新しいやり方を望んではいなかったんだ。

25

30

この当時、会社の改革を社長に相談しに行ったことがある。社長はいざという時には全て自分が責任をとるから、思い切って進めるようにとってくれた。

ケースライター：その後の改革とはどういうものだったのですか。

5

吉田：まず優秀な参謀役を社外に必死になって探し求めた。人材会社に依頼もしたが、やはり高すぎたし折り合える人材がいなかった。そんな時にあるアパレルメーカーの経営企画部長 A 氏が会社と喧嘩してやめそうだという話を聞いてね。以前から知り合いで優秀な人だと思っていたので思い切って松吉にきてくれるよう口説きに行った。洗いざらい会社の状況を話して、自分の
10 行ってきた改革の進捗状況と今いかに A 氏のような人材が必要かを説明した。給与は現職と同レベルを保証することを条件とした。一週間の猶予をくれということで、一週間後に返事を貰った。松吉の会社状況を分析した上で、改革が成功するならば会社は勝ち組に残れると思うということだった。それが A 氏にとって入社してくれるという意思表示だった。

15 ケースライター：A 氏が入ってどのように変わりましたか。

吉田：彼には管理部門を担当する部長として入社してもらったが、それに限らず松吉のあり方に関するありとあらゆる問題を話し合った。そして改革案をまとめていったんだ。アパレルと医療機器というのは接点があって、例えば看護婦の白衣だ。白衣は今では有名デザイナー物などが人
20 気になっていて大きな市場に育ちつつあった。新しいターゲット層への取り組みなど、アパレル業界出身者らしい新しいビジネスアイデアが次々と生まれた。

しかし最大の改革は組織のリストラクチャリングだった。松吉は 100 人程度の会社なのに、役職は多かった。主任、係長、課長代理、課長、次長、部長といった具合だ。役職定年というものもなく、60 歳を過ぎた役付きも大勢いた。年配の人は改革にも消極的な人が多かった。そういつ
25 た人達を一気に役職定年を設けて平社員に戻し、階層は課長と部長だけにして、職務等級を設け現在の實力に見合った給与体系にすることが A 氏とまとめた新しい組織案の骨子となった。これを導入すれば、絶対に社内から相当の反発が来ることが予想される程度の退社も見込まれたので、あらかじめ若い人材を次々と中途入社させるなど下準備を少しずつ進めた。

しかし、その頃は本当につらい時期でもあった。社内の反発勢力の人間達が自分達への悪口と思
30 われる内容を社内の FAX に流すなど、いやがらせもあった。

ケースライター：その FAX はどんな内容のものだったのですか。

吉田：「王子様がやってきた」というもので、「王子様がお星様からやってきて、お供をひとりつれてきた（A氏と思われる）、なんにもわかってない2人なのに会社をグッチャグチャにしようとしている。みんなで会社を守るため、王子様とお供の2人を力を合わせて潰しましょう」みたいな内容だったかな。まあ、いやがらせは他にも色々あった。そのころは気が張っていたから自分ではあまり気にしていなかったのだが。

5

ケースライター：改革案はいつ発表したのですか。

吉田：3年目の最後の月、12月15日に発表した。前日の取締役会で決定し翌日食堂に張り出した。役職だけでなく全員の等級も発表したので、かなりの動揺が社内に走った。特に年配層の降格はインパクトが大きかった。しかし、実力のある人間は同時に引き上げたので必ずしも失望だけを生む内容ではなかったはずだ。

10

（同日付で吉田氏は常務取締役役に昇格した）

15

7. 混乱

ケースライター：実際の反響はどうでしたか。

吉田：翌月には15人が辞表を提出したよ。散々会社の悪口を言い残した者もいた。顧客情報を持ち出していった者もいた。ある程度は予想していたがショックだった。影響はそれだけではなかった。長い営業経験を持った人材がいっぺんに去ってしまって、一部システムが混乱し現場がストップしてしまったんだ。納期に影響が生じて最大で約3週間程度の遅れを生んでしまった。さらに、業界中を松吉の悪い噂が流れることになった。辞めていった人があちこちで悪口を言っまわっているというのもあったが、それだけでなく顧客からも横のつながりで噂が広がっていった。松吉のボンボンがわけわからんシステム入れて混乱が生じているようだというようなものだった。とにかくその3週間は復旧に全力を注いだ。

20

25

ケースライター：システムの混乱とはどのようなものだったのですか。

30

吉田：実は組織の発表と同時に、これまでの経験と勘にたよった職人的な営業のやり方を改め、

営業マニュアルに基づく標準化された仕事のシステムを導入することも発表したんだ。これは、ある程度営業マンが動いたり、辞めたりしても営業を回せる体制にする狙いがあった。しかし、これが実際には一部回らなかったということだ。

このシステムは12月の発表を前に9月頃から受発注プロジェクトチームというタスクフォースを編成して検討を進めていたんだ。自分が事務局長になって、A氏はもちろん総勢20名ほどの人間を指名して組織した。これまでの熟練した職人的な仕事のやり方を変えるためにマニュアルを作成し、シミュレーションやロールプレイングを行った。

例えば、これまで仕入れ部という部署があったのだけど実際は在庫の補充しか行っていないで、新たな発注は営業が直接仕入先に対して行っていた。この仕入れ方法は非常に効率が悪くて、同じ仕入れ元に対する同じ商品の発注であっても、数をまとめないので購買力の向上に結びついていなかった。これに対しては受注伝票を作って、仕入れ部が数量をまとめて一括発注を行う仕組みを作った。これを機に、仕入部は商品部という名称に改めた。これ以外にも従来の営業の流れにあった無駄を無くす仕組みを検討し、マニュアルを作って、シミュレーションやロールプレイングを行って検証するという作業を重ねていった。また、チームのメンバーは営業経験が長い人達に対してヒアリングを行って、詳しい調査も行った。したがって、当初ある程度の混乱は発生するかもしれないが、予想を大きく越える問題は出ないだろうと考えていた。

ケースライター：どのような問題が予想を越えたのでしょうか。

吉田：松吉の顧客は1500社にのぼるのだが、営業はそれぞれの顧客に対して長いつきあいの中で様々な個別ルールを作っていたんだ。それに対してヒアリングでは拾いきれない面があった。言ってみればそれは顧客と営業マンの長年のつきあいによって築かれた阿吽の呼吸のようなものだ。そもそも松吉の営業は個人商店の集まりのようなもので、各自に大きな権限と裁量が委ねられていた。したがって、仮に発注量が同じだとしても客によって掛け率が10%以上違うなんてこともよくあった。それに納期の出し方も客によって違った。マニュアルでは何時までの注文は翌日発送で、それ以降は翌々日発送などのきまりを作ったのだが、客によっては何時であろうと即日発送しなければならないような個別の事情をもっているケースもあった。こういうことはどれも、今までの営業は頭の中に入っていたので客から言われなくても手配していたわけだが、そういう情報をきちんと引き継げなかったわけだ。引き継ぐ前に辞表を出してやめていってしまったから確認のしようもなかった。やめる人間が出るのは想定していたが、それが発表の翌月で15人というのは予想より早いペースだったという面もある。

ケースライター：事態の收拾はどのように図ったのでしょうか。

吉田：やめてしまった営業マンの後をろくに引継ぎもなく引き継ぐという状況になってしまったわけだから、個別の顧客対応が今まで通りに出来るわけではなかった。かと言ってこれも顧客名簿づくりと同じで、今まで何十年もお取引をさせていただいていながら、今さらどんな取引形態でしたかとは大変聞きにくい部分があったわけだ。顧客からすれば、担当が替わったのだったら前任者に聞けよという反応になる。すいませんが急に辞めてしまいましたと言えば、変な噂をすでに耳にしているもんだから松吉が首を切ったのだろうと余計な嫌味を言われるといった具合だった。

とにかくクレームを言ってくれた顧客から先に、自分、営業部長、商品部長の3人が分担して全国を謝りに回った。クレームがなくても注文が来なくなった顧客のことも見落とさないように、やはり訪問するようにした。この頃は行く度に毎日怒られるわけだから、本当にへこんだよ。

医療機器というのは、生死に関わる商品なので納期に関する問題は取引に決定的な悪影響を及ぼすことになりやすいんだ。今回の混乱の中で特に痛かったのは、顧客が期待する納期に対して我々が違った納期を想定してしまったというミスが何度かあったことだった。

ケースライター：当初、社内の2割程度は自分の考えを支持しているだろうと想定して改革に着手されたわけですが、その2割の人も含めて動揺が大きかったのではないですか？

吉田：確かにこの時期の社内の動揺は大きかっただろう。顧客からのクレームの多さだけでも動揺を作っていたのに、わが社をすでに退職したOB達まで噂を聞いてやってきて、若手や中堅に対して会社の批判を言いに来るといったことまで起こっていた。

ケースライター：社内の動揺に対してどのように対処しましたか？

吉田：とにかく自分を含め上層部の人間は絶対に動揺を見せず、毅然とした態度を取るようにした。OBの社内への立ち入りも禁止した。対応策などの打ち合わせは全て一般社員の耳に入らない場所で行うなど、とにかくこれ以上の動揺が広がらないように気を配った。

そして1月に会社の新しいビジョンを発表したんだ。それが「3脱」というもので、脱個人商店、脱御用聞き、脱アシスタントといった、今回の改革の意味と目標を改めて訴えるものだった。営業が何故変わらなければならないのか、なぜ個人商店の集まりのままではだめなのかということとをわかりやすく説明していった。もちろんこれまでの会社規模のままでもいいというのなら今ま

でのやり方でいいのかもしれないし、個人商店の方が現場の人間にとってみればもっと面白みがあつたかもしれない。しかし、競争環境が厳しさを増し、その中で大きく会社を成長させることを考えたときに、会社としては個人商店の集まりで営業していくのはリスクが大きいということだ。個人商店の場合は個人が情報を囲い込んでいるから、売れていないときもその原因の把握は
5 出来ない。だから売れていない時の上司の役割は、とにかくもっと一生懸命売って来い、汗をかいて足をつかって顧客を回って来いという体育会系のノリではっぱをかけるだけだった。これに対してリスクを減らすということは、これまでの根性主義を脱却し、データをきちんと分析して、ロジカルに何故売れないのか分析していくというやり方へ方向転換していくということだ。これは別の言い方をすれば物が売れるか売れないかのリスクは個人商店主ではなく、会社が取るとい
10 う方針への転換でもある。

ケースライター：今まであつた良くも悪くもの現場の自律性を奪ってしまったことのマイナスはありませんか。

15 吉田：営業のやり方にマニュアルを導入し標準化するという意味では確かに自律性を奪った面があるかもしれない。しかし、実際は御用聞き営業だったわけで、自律的な営業とは言えなかったと思う。むしろ、これからはプルではなくプッシュ型の提案営業を積極化しようという流れになったわけだから現場に対して新しいチャレンジを求めようになった。実際にパソコンをつかった商談を想定しプレゼンテーションをする社内研修を何度も行ったが、これは社員が自分でパワーポイントを使って企画をして発表するというものだった。回を重ねるごとに工夫がされて上達
20 する様子が目に見えてわかった。この方がより自律的な営業であると考えている。

ケースライター：しかし、そもそも営業を全てマニュアル化することは難しいのではないのでしょうか。
25

吉田：確かにそうだ。マニュアルでは対処できない問題も次々と生じてくる。それに対してはとにかくスピーディに対応することが大切だ。現場からスピードが失われることがマニュアル化の弊害の1つだと考えている。したがって、もしわからないことがあれば、営業部長を飛ばして、直接自分に質問してもいいということにしており即決で指示を下すようにしている。今の規模で
30 あれば、現状はそういった対応が可能だろうと考えている。

ケースライター：改革に伴う混乱が収まってからの状況はいかがですか。

吉田：1月一杯はとにかく苦しかった。しかし、それからは人心も一新し会社が明らかに若返ってきたと感じるようになった。自分の入社当初、会社の平均年齢は40歳だったのだけれども、今は33歳になっている。

顧客は規模によって3タイプに分けており、大手、中堅、小規模となっている。実は混乱が発生したのは小規模企業に対する営業が中心だった。小規模企業というのはほとんどが病院1つに対する専属の営業しか行っていないといった規模で、数は1000社を超えているが松吉の売上に対する比率は決して大きくなかった。小規模は現状の売上も伸び悩んでおり今後の大きな成長を見込むことはもともと難しかっただろうと考えている。それに対して大手や中堅に対してはほとんど混乱が生じていなかった。これらの企業に対してはむしろ新しい提案型営業が少しずつ成果をあげてきており、営業はむしろ順調に推移していると言える。一般管理費などのコストも低下してきている。

それで4年目の春になってその安心感がでてきたのか、体調がおかしいなって気づいたら胃潰瘍だったわけだ。今は体調に問題はないけれども。

8. 評価と課題

ケースライター：来月で入社して4年が経ちますが振り返ってどうでしょうか。点数をつけていただけますか。

吉田：75点かな。

ケースライター：その理由は何ですか。

吉田：やはり、若いから思いっきりやれたっていう部分は自分にとって良い経験になった。とにかく新しいことにドンドン取り組んでいこうっていうことで、中には投資としては無茶なものもあったが、大目に見てやらせてもらった部分もあったのだろう。しかし、やらせてもらっていたにしても、その時に思いっきりやったからこそ自分自身この4年間で成長出来たんだと思う。先日ある取引先の社長さんから「吉田さんは業界の異端児って噂ですよ」と言われたんだ。しかし、自分としてはそれでいいと思っている。なぜなら噂にもならない大人しい4代目なんて誰からも

(資料 1)

吉田英樹氏 略年表

- 1994年 23歳 大学卒業後、為替ディーラーとしてA社に入社
- 1996年 25歳 A社を退社し、英国へ1年間留学
- 1997年 26歳 帰国後、松吉に入社
営業部に配属となりアシスタントを半年経験
顧客台帳と仕入先台帳を作成
半年後、アシスタントから営業部部員となる
取締役会に松吉の問題点と対策を提出
CTIシステムを導入
全国の営業先を先輩と一緒に回る
- 1998年 27歳 営業企画部を立ち上げる
部下1名と共にカタログのデータベース化に着手する
- 1999年 28歳 社内改革への着手
業務関連のシステムを構築し、営業部員全員にパソコンを支給
コールセンター開設
参謀役のA氏を社外から引き抜く
受発注プロジェクトチームを立ち上げる
社内でのいやがらせの発生
新組織体制と新等級体系を発表
営業マニュアルの発表
常務取締役就任
- 2000年 29歳 システムの混乱
事態收拾のため全国の取引先を回る
新ビジョンの発表
「3脱」
混乱の沈静化
- 2001年 30歳 栃木県に物流センターを建設

(資料2)

松吉医科器械株式会社 会社概要

社名 松吉医科器械株式会社

創業 大正6年

創業者 吉田英雄

代表取締役社長 吉田 路樹

資本金 10,000,000円

従業員数 100名

事業内容

- ・医療機器、理化学機器の製造ならびに販売、輸出入とその代理業務
- ・新設開業病院、診療所、福祉施設等のプランニング

取扱品目

- ・診断用機器、処置用機器、特定治療材料、医科用鋼製器具、臨床用検査機器、育児用品、介護福祉用品、健康機器、衛生用品、診察衣・看護衣等の被服および関連製品、什器など

主要販売先

- ・北海道から沖縄県までの全国各地の医療機器ディーラー、理化学機器ディーラー、医薬品卸、薬局、調剤薬局、介護ショップ 3,000件以上
- ・関東地区の自治体、公社、国・公立病院および療養所
- ・私立大学病院、研究施設
- ・特別養護老人施設、老人保健施設、看護学校
- ・防衛庁

主要仕入先

- ・国際協力事業団（JICA）など
- ・診断機器、検査機器、特定治療材料、医科用鋼製器具、育児用品、介護福祉用品、健康機器、衛生用品 など各種メーカー1,500社以上
- ・ドイツ パリ社、英国 クレメントクラーク社などの海外メーカー

(同社 会社資料より抜粋)

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

© 2008 年 2 月・RP150