独自の販売体制を基盤に、ガイドワイヤーのリーディングカンパニーとして グローバル市場の戦略的な開拓を推進



直接販売への切り替えを機に グローバルシェアを拡大

一当社グループは、従来、全地域で代理店販売を手がけていましたが、段階的にグローバルベースで直接販売割合が高まり、現在はメディカル事業の50%が直販です。代理店販売から直接販売に切り替えたのは、日本が最初でした。飯塚役員は日本の直接販売立ち上げのために入社され、当社初の直接販売を立ち上げていただきました。改めて、入社の経緯や背景などについて詳しく教えていただけますでしょうか。

飯塚 前職は外資系の国内の医療機器販売商社で、循環器疾患全般の医療機器を扱っていました。外資系企業は合併・吸収などが多く、その都度取扱製品や企業方針が変化するため、臨床的な側面でドクターとしっかり話をしながら仕事をしていくということが非常に難しく、医療現場に根差した活動のしづらさを感じていました。そんな時に朝日インテックが直接販売を始めるということで、声をかけていただきました。前職から30年近く朝日インテックの製品を取り扱っていたため、なじみがあり、メーカー側の立場で仕事をしたいと考えて転職を即決しました。

3-4

メディカル国内営業責任者 執行役員インタビュー

一直接販売への切り替え当初のシェアは 55%程度でしたが、現在は 80%を超えています。当社はメーカーであるため直接販売は難しいのではと言われましたが、切り替えた後、一度もシェアを下げることなく、むしろ上げ続けることができました。その過程において、現場では、さまざまな苦労があったと思います。印象に残るエピソードや意識してきたことなどがあれば、教えていただけますか。

飯塚 立ち上げ直後においては、取扱品目が限られていて、 営業担当が6名ほどで、立ち上げ前の1年間の売上高は、 約1億円からのスタートでした。その後、貫通カテーテルなど の第二の主力製品を取り扱うようになり、CTO*1の手技に必 要な製品の取り扱いによって、直接販売への認知度が上がっ ていきました。 販売会社の設立から 5 年目に、 当時の宮田 昌彦社長が PCI ガイドワイヤーの直接販売を決断し、その 準備をするようにと言われました。そこでまず行ったのは、社 名の変更で、基幹製品の販売をするのであれば朝日インテッ クを名乗る方が良いのではないかということで、社名を「朝 日インテック」セールス」に変更しました。全社の売上高が 150億円程度だった当時、ガイドワイヤーの日本の売上高が 約30億円でしたので、非常に大きな緊張感がありました。そ の後は、メーカー直系の販売会社というところから、しっかり と製品に対する知識、製品の特徴について話ができるように していくために、本社のプロダクトマーケティング部門から2 年間かけてトレーニングを実施するということになりました。最 初は、CTO 用の PCI ガイドワイヤーについて詳しくトレーニン グをした後、製品ラインナップごとに材質や構造、特徴につい ての説明を受けて知識を深めていきました。私は元々循環器 領域の営業を担当していたため、臨床や解剖などに対する知 識はありましたが、この機会に製品に対する理解を、より進め ることができたと思います。

*1 CTO (慢性完全閉塞):血管内が完全に詰まったまま、長期にわたり放置された病変を指します。カテーテル治療のなかでも特に難易度が高いとされてきました。

一全国で1,000を超える施設に対して製品を供給するためには非常に大きな負担があり、それが当時の最大の課題だったのではないかと思いますが、それに対してはどのように対応されたのでしょうか。

飯塚 サプライチェーンやロジスティクスの整備、倉庫の移転、受発注業務の改善を通じて、お客様に安定的にスピーディに、製品が届けられるように準備を進めました。当時、営業担当者は10名程度でしたが、全国をカバーするためには最低でも約30名以上の営業担当者が必要であり、また全国を網羅する拠点の設置、バックオフィスの充実などのオペレーションが必要だということが分かり、協議をしながら進めました。メーカー直系の販売会社になってシェアが下がるようでは、立ち上げた目的を達成できないと思っていました。当時から、CTO用のPCIガイドワイヤーで圧倒的なシェアを獲得していましたので、ワークホース*2のガイドワイヤーでいかにシェアを伸ばしていくかが、大きなポイントでした。技術メーカーとしての販売活動、作り手の思いを伝える営業活動をスローガンに掲げ、当社の技術を搭載することによる性能の向上をドク



ターにしっかりと訴求することで、シェアを上げられたのではないかと考えています。

*2 ワークホース: 一般的な症例で使用されるもの

当社の強みを最大化する マルチセールス化を実現

ードクターは営業担当者よりむしろ技術者と話をしたいという声を聞きますが、今のお話からすれば、当社の営業担当者の強みは技術について話せる点ではないかと思います。 営業担当者は中途入社割合が高く、同業他社からの転職が多いのですが、他社では技術を語る機会はなかなかないのではないかと思います。どのようにトレーニングをしてきたのか、教えてください。

飯塚 市場で認知されている製品の性能が、臨床的なメリットにつながることは、ドクターにとっても新しい気づきだったのではないでしょうか。朝日インテックが PCI ガイドワイヤーに参入した当時は、米国の製品が非常に高く、最初はなかなかシェアを上げることができなかったと聞いています。1995年のCTO用PCI ガイドワイヤー「ミラクル」発売以降、シェアを高めることができた理由は、それまでPCI ガイドワイヤーに対するドクターの妥協と諦めがあった中で、治療に必要な製品があると理解されたということが大きかったのではないかと思います。

一当社は現在、ガイドワイヤーについて、循環器領域だけではなく末梢、脳、腹部領域、さらには消化器領域にも広げていく戦略を進めています。国内では、すでにそうした新領域でも高いシェアを獲得しつつあると思います。循環器領域では、日本の KOL (Key Opinion Leader) ドクターの現場ニーズを把握し、共同開発により製品化を実現してきたこと、製品性能を重要視し、ワイヤーの使用についての現場教育も含めてドクターと共に循環器治療の質の向上に努めてきたことが、結果として高いシェア確保につながってきたと思います。これから拡大を進める領域においても同じような傾向があるのでしょうか。これまでは領域別に専属の営業担当者がいることが業界の常識でしたが、現在、領域を拡大する過程で領域を超えて、それらを包括するような営業員のマルチセールス化を進めてきています。どのように変革されてきたのか教えてください。

飯塚 当社は、ガイドワイヤーの性能向上への熱い思い、よ り良いものを作ろうとする熱意がいずれの製品にも根付いて いると思います。例えば循環器や末梢血管領域において、必 要な性能を理解した上で製品開発をするため、高性能を実 現しているということを私たちが理解して信じ、そしてドクター へ説明をすることで、ガイドワイヤーの特徴を理解していただ けると感じています。競合他社は事業部制を導入する傾向が あると思いますが、当社は技術を売る会社であるため、病変 や病態に合った特徴、性能を発揮できるガイドワイヤーをど の診療科においても適切に説明するスキルを各営業担当者 が身につけています。知識習得のハードルは高いかもしれま せんが、製品の理解を促すという点では、当社の強みを最大 化するためにはマルチセールスが最適だと思います。例えば アクセスデバイスについても、どの診療科でも同じ製品群を販 売するためには、営業担当者が当社の技術を訴求することで 信頼感を醸成できると考えています。一人ひとりがさまざまな 診療科の知識を身につけることが、今後の製品開発にも生き てきます。ガイドワイヤーに関しては、どの領域にも共通すると 思っています。現在のトップシェアが、当社の製品性能の確か さを証明しているのではないでしょうか。

一現在、海外でも直接販売への切り替えが段階的に進み、営業人員の拡充も進んでいますが、「我々の技術を理解してものを売ってもらう」ことは、まさに、全世界共通だと感じています。例えば国内では、営業担当者が一人前になるには、どれくらいの期間が必要なのでしょうか。



飯塚 独り立ちするまで、それなりに時間はかかります。新しい診療科に参入する場合は、専門性の高い人間を採用し、各エリアに一人ずつ配置して先行営業活動を実施しています。当社がその領域に参入したという足跡を残しながら、座学やロールプレイ、OJTを通じて徐々にマルチ化を進めていくため、1年から2年ぐらいはかかるだろうと思います。例えばニューロのように初めて参入する診療科に関しては、取り組みを強化する必要があるため、3年から5年くらいはかかるのではないでしょうか。

一当社にとって最重要な人財を育成し、価値を高める体制 が構築できていることは、会社の資産価値そのものだと思い ます。医療機器の営業担当者は比較的高報酬で流動性が



高いという業界の特徴がありますが、当社の営業担当者は 比較的長く勤めている人が多く、また従業員サーベイでも満 足度が高いという結果が出ています。業界動向とは異なる体 制・運営を実現できている秘訣は何でしょうか。

飯塚 研究開発型企業である朝日インテックであるからこ そ、製品を主役にして医療に貢献することに重きを置いてい きたいと思います。売れる営業担当者が高評価を得るので はなく、役に立てたことに対する評価が高く、定性的な部分 が大きな評価につながることを大切にしたいと思っています。 売上高で評価されたい方は、違う業界でも営業として成功 するでしょう。医療に貢献することで充実感や達成感が得ら れ、誰かのためになる仕事、利他的な意識を持っている人

財を確保することが非常に重要だと考 えています。その結果として、当社の製 品力に対する絶大な安心感と信頼感 を持ってドクターとお話ができるのです。 そうした満足感が、勤続年数の長さに つながるのではないでしょうか。業界 の利益構造が変化し、償還価格の改 定によって利益をどのように投資してい くのかを考えれば、人に対する投資の 質を変えていく必要があります。そのた めに、満足感と報酬のバランスを取り ながら進めています。最近では、新卒 や未経験の若手の採用にも着手して います。業界の慣習、産業構造も社

会の変化に応じて変える必要があり、当社でも取り組み始 めているところです。

― 組織のパーパスが、グループ会社全体に、徐々に浸透し て理解されているということですね。

飯塚 何のために仕事をするのかを明確に提示することが 重要です。経営トップが、この会社は何のためにあるのか、ど んな会社にしたいのかを常に発信し続けていくことで、従業員 の仕事に対する目標のブレを少しずつでも揃え、修正していく ことが求められているのだと思います。

業界の慣習を変える サプライチェーンマネジメント

― 国内販売は「置き在庫方式」といって、富山の薬売りの ように当社の製品の在庫が病院に置いてあり、ドクターが使 用した分が当社の売上になるという独特のスキームです。在 庫管理や流涌についても管理は複雑で、また滅菌有効期 限がある製品なので、評価減を出さないためにも運用管理 が重要です。より合理的で適切に進めるために、これまでど のような改善をされてきたのでしょうか。

飯塚 私は営業・マーケティング畑を歩んできたため、在 **庫管理に重きを置かず、滅菌切れは必要なプロモーショ** ンコストという認識が少なからずありました。しかしある会 議中に多額の滅菌切れを報告したところ、創業者である 宮田ファウンダーから烈火のごとく叱られました。「俺たち が汗水たらして作った製品を封も開けずに捨てたのか!!!」。 その時の衝撃は今も忘れていません。ものづくり企業の 神髄を、身をもって知った出来事でした。その後、社内で 現場力向上プロジェクトを立ち上げ、滅菌切れの削減に 取り組み始めました。10年以上重点課題として取り組み を続け、滅菌切れ・評価減は当時より少ない金額に留 まっています。預託在庫数量の定期的な見直し、在庫 の施設配置転換などオペレーショングループと営業部 門の連携によって構築した仕組みが功を奏しています。 当社がものづくり企業の販売会社として一翼を担えるよ うになった証ではないかと思っています。医療機器業界

はアナログな部分も多いため、サプライチェーンマネジメントには課題が多いと思います。今後はデジタル化をさらに進め、医療機器産業のDXをリードできる企業を目指して業界標準モデルの構築を実現したいと思っています。

新たな市場開拓に向けて 「技術を売る販売組織」の強化を推進

一今後は、「ANSUR」などの医療ロボットについても販売を行っていきます。ロボット販売の進め方などについて教えてください。

飯塚 私たちにとって初めての外科領域への参入であり、消耗品ではない病院内での予算による承認が必要ということもあって、まったく新しい試みでした。過去の販売移管の時と同様、その領域での経験と人脈がある水先案内人となる社員の採用が必要でした。さらに、安全に使用・普及させるためには、医療従事者に対する事前のトレーニングやルールに基づく手術の立会いを実施するなど導入に伴う手続きが必要であり、営業部門とは別にクリニカルスペシャリストチームを編成しました。また、外科領域は臓器別に学会が組織されているため、ロボット手術の資格認定に関するレギュレーションも各学会と調整することになります。そのため、学会で理事など要職についているドクターと連携するための能力が求められ、外科のビジネスをリードすることはハードルが非常に高かったのです。現在では大腸・胆嚢・



虫垂の手術に使用されていますが、今後は婦人科やヘルニアなどの領域で使用していただけるようドクターと相談して事業を推進していきます。手術支援ロボットは2024年に導入された「ドクターに対する働き方改革」にも寄与できるとして注目されていることもあり、当社の次の柱となるよう丁寧に進めていきたいと思っています。

一これまでのお話からすると、必要性があれば担当領域や 役割に固執することなく、範囲を超えてカバーするという文化 が当社に根付いているように思います。そうした強みを活かし て、現在は国内からアジア、特に韓国での直接販売の推進 に注力されていますが、国や地域によってビジネスの進め方 に違いはありますか。

飯塚 「医療に貢献する」という活動理念は、国や地域を 選びません。「技術を売る販売組織」の強化を進めるという

点では違いはありませんが、理解してもらうには時間がかか るという印象があります。国内の場合は、当社のあるべき姿 や目指す理想像を採用当初から一貫して計員に伝えていま す。考え方や行動スタイルなどは、ミーティングや販売活動 への同行を通して継承しています。このような風土は、一朝 一夕にできるわけではありません。そのため、動機付けや当 社の価値観などを伝えることを重要視しています。また、商 慣習や価値観の違いもあるので、必要性を理解してもらえ るように、定量化して説明するなど工夫しています。まずは 私の話を聞いてもらえる環境や信頼関係を構築するため、 国や地域の文化、習慣を積極的に受け入れるよう心がけて います。韓国の場合は特に、食事をしながら意思の疎通を 図る機会が多いように思います。料理もおいしく、気さくに接 してくれる人が多いので助かっています。韓国では、ソウルに 関しては、当社の営業担当者が病院に直接販売をしていま す。地方圏に関しては、代理店を活用して一緒に営業活動 をしながら、全国をカバーするハイブリッドな組織を構築して います。とはいえ販売スタイルは朝日イズムを継承し、製品 を主役として技術を訴求する活動を行います。ようやく一定 の理解が得られる状況になってきました。営業担当者育成 に対しては、ドクターや治療の背景を設定したロールプレイ ングを通して製品が役に立つ状況、使用方法を伝え、共通 の知識として得られる取り組みを進めてきました。その結果、 臨床の役に立つ製品、必要とされる製品を販売するノウハ ウが根付いてきたと感じています。地方圏に関しては、代理 店中心の販売のため、在庫管理や流通について意見交換

3-4

メディカル国内営業責任者 執行役員インタビュー



が必要です。在庫管理は、直接販売のみならず代理店、業務代理店を活用した販売においても非常に重要だということが韓国支店で共通の認識になりつつあります。

一当社は現在、海外市場においても非循環系領域の強化を大きな戦略の一つと位置付けていますが、中でも特に米国の末梢と脳領域について強化を進めています。直接販売化・治療領域の拡大は、国内での従来の流れを海外でも実現していくということになりますが、それに対してどうお考えでしょうか。

飯塚 国土や病院の数によってどういうカバレッジをするか 検討する必要があります。韓国のようなハイブリッドもある かもしれませんし、診療科によっては代理店の活用も考え られます。製品を主役にしてカバレッジを上げるための販売組織の構築が求められます。また、代理店に対しても、直接販売であっても製品を主役にして技術を売る会社だという意識を浸透させることが必要です。例えば循環器でハイシェアが獲得できれば末梢領域でも高いシェアが見込めるでしょうし、脳領域以外の領域でも同様ではないかと思います。販売体制と当社の強みを活かす組織の構築が鍵になってくると考えています。

そういう意味では、ラインナップの拡充がまだ 必要ということですね。

飯塚 当社は、独自の技術の転用、あるいは当社にない技術の取り込み、既存製品の性能向上によって新たな製品群の開発を実現しています。プロダクトポートフォリオの充実にあたっても、他社より良い製品開発、あるいは当初は性能が劣っていた製品の改善、ドクターが望む製品開発が可能であること、さらには、そのために現場で聞いた意見を本社に提供していくというサイクルを回し続けていけると信じています。そうして当社の価値が証明されることで、私たち現場にいる人間も、当社の技術に対して信頼感を持って取り組むことができます。長く勤務する国内の営業担当者がドクターの期待に応え、医療に貢献していることは、私たちにとっての誇りになっていると感じています。

─マーケティングや営業の部門と開発の部門では、役

割や目的、求められるものが違うため、意見の対立も起こりうると思います。当社における部門間のリレーションはいかがでしょうか。

飯塚 現状ではまだ改善の余地があり、開発担当者がより 医療現場に接することのできる環境作りを進めていきたいと 思います。開発の業務は多岐にわたるため、医療現場で直接手技を見たり、製品に対するドクターの意見を聞いたりする 機会を増やす必要があります。当社がより良い製品を開発するためには、ドクターに要望を聞いてもらいたいと思ってもらう必要があります。そのための下地を作るのは営業担当の役目です。そして開発の方々が持ち帰った意見を取り入れてより良い製品を作るサイクルを、各診療科で構築していきたいと考えています。販売側では、新しく参入した診療科に対して信頼感を今後醸成するにあたり、開発担当者が同行する診療科を増やし、頻度を高めていこうとしています。今後より良い製品を作るためのリソースの拡大を図りたいと考えています。

個の力を組織の力につなげる

一人的資本の重要性が高まる中、権限移譲をより進め、 組織としての体制強化を図ることが当社グループの足元の 必須課題です。次世代育成や組織強化についてのお考えを お聞かせください。

飯塚 次世代育成という課題は、時代背景や環境変化に よって求められるものが変化していることもあり、長い間議論 されています。若い人たちが働きやすく活躍できる環境作りの

ためには、柔軟な組織変更や方向性の修正も場合によって は必要になってきます。私が意識してきたのは、後任となる人 に必要な知識やノウハウを理解してもらうために参考になる 本を渡したり経験を伝えたり、実際に経験してもらったりする ことでした。会社の核になりえる社員には、役割やポストを 目指してもらうよう期待値を表明しています。期待値を理解 し、現状とのギャップを認識することが努力のきっかけになる と考えています。一定の経験を積むと日常業務で困らなくな り、仕事が定型化して成長速度が鈍化してしまうことがあり ますが、目標や期待値を提示することで成長速度を加速で きるという経験を私は何度もしてきました。期待に応えるとい う意識づけが、組織力の強化にもつながると感じています。 個々の能力を高めると同時に、能力の掛け算による相乗効 果が業績を最大化させるために重要だと考え、昨年の統合 報告書にも記載がある「自考する人財の育成と協業する組 織の強化」の具体化に取り組み始め、社員のエンゲージメン トを高めるために組織のコミュニケーションのあり方を検討し ました。会社は勝手に良くなるものではありません。自分が 何をすべきなのかを主体的に考え、発言し、あきらめずに行 動し続ければ少しずつ組織を強くしていくことができると実感 しています。そういう意味では、会社のパーパス、存在意義 をマネジメントが指示するのではなく、常に意識してもらえる ように社員や部下と接する機会を増やすことが、人財育成 にも組織強化にもつながるのかもしれません。

企業価値のさらなる向上に向けて

一先日、急な事項ですが、社長交代がありました。 外部の方々からは、前社長である宮田会長のトップドクターとのリレーション、そしてトップセールスだったからこその価値・効果が今回の異動によってどうなるのか、その役割を今後誰が担うのか、またリスクや損失についてもよく聞かれます。それらの側面について状況を教えてください。

飯塚 まだ日が浅く、整理するべき項目は少なくないと思います。現会長のトップ外交により、当社の企業価値は順調に拡大してきました。世界を

股にかけ、時間を惜しんで販売活動に取り組み、当社を牽引する姿を私たちは長年傍らで見て、多くのことを学びました。会長の想いや取り組みは、国内のみならず海外拠点の社員もよく知っています。教えていただいたことを私たちが実行する時が来ました。一方、社長はこれまで、当社の原点であるものづくり企業としての強みを支えてきました。これからは、より良いものを作るための安定した土台と会長がグローバルの販売現場で培った信頼を礎に、さらなる飛躍ができると確信しています。私たち役員が新しい企業スタイルを構築することで、今まさにそれぞれの現場で活躍している中堅社員がより一層成長し、企業価値を高めてくれると思います。今まさに、当社が永続していくために技術の進歩と継承、人財・組織の成長が高い次元で行われる変化点にいると実感しています。



一当社のさらなる成長に向けた経営課題、事業リスクは何だ と思われますか。

飯塚 現在は、少数精鋭で成り立っている強さの部分がありますが、当社は成長スピードが速く、会社規模が大きくなりつつある中で、人員配置や組織構築が後追いになるリスクや、組織がより複雑化するなどの側面は生じると思います。今以上に、組織として夫々の専門性を高めていくことが重要になってきますし、今後どのような組織体制が必要か、どのようなスキルセットを持つ社員が組織を牽引するかを具体的にイメージして、管轄下の組織構築についても、進めていきたいと思っています。

また、新しい診療科に参入する際の製品性能や品質を検 証においても、これまでにない対応が求められます。私たち

の成功モデルは、KOLドクターとの連携による臨床ニーズの収集と製品性能に対する具体的な要望の実現です。新規分野においても、それらのフィードバックのパイプを太くしていくことが、ますます必要になってきます。既存のビジネスモデルではないサプライチェーン構築や複雑な業務プロセスの構築も必要です。これまでの知識と経験に基づきながら、新たな医療貢献に向けた体制整備を進めていくことになると思います。

― 組織的に、中間層を強化していくことが、重要な課題ですね。

飯塚 すべてを網羅できる規模感ではなくなってきました。国内においても、100人の組織で150億円の売上を上げている状況から1,000億を目指す過程で、最初から最後まで全てを見渡すことはどんな人でも不可能です。何をするかを表明し、各部門の役割を決めて業務に落とし込んでいけば、その相乗効果が会社の価値になると思います。各部門のレベルの成長や進化、連携について、これまで以上に重要になってくると思います。

今後について

一 最後に、ご自身の経験や当社の強みをふまえて、今後の 抱負をお聞かせください。

飯塚 臨床現場に近い販売体制が当社の強みの一つだと 考えています。アクセスデバイスは使い分けや組み合わせによ り結果に影響を及ぼすので、一つひとつの製品の特長をしっかりとご理解いただく必要があります。ドクターと症例ごとに具体的な意見交換を行う機会を通じて、強固な信頼関係を構築できていることが当社の販売体制における強みになっていると考えています。今までに築き上げてきた当社の販売体制における強みを基盤として、国内の販売会社を運営してきた私の知識と経験を活かしてグローバルでの販売力の強化を進めたいと考えています。ガイドワイヤーのリーディングカンパニーとして、いかなる領域のガイドワイヤーに

おいても世界のトップシェアを獲得したいと考えています。さらには、当社の技術を積み重ねて革新的な治療デバイスを提供できればうれしく思います。より良い製品を作ることを諦めずに取り組む開発やマーケティング部門と、その良さをしっかり伝えられる販売部門の相乗効果により、当社の価値をさらに高めていきたいと考えております。

〈インタビュアー: 朝日インテック株式会社 取締役 CFO 伊藤 瑞穂〉

