

どんな業界でも記録的な成果を出す人の仕事力

伊藤嘉明 東洋経済新報社

(はじめに)

これからは、どんな業界、どんな時代にも対応できる、しなやかでしたたかな強さである。私はこれまで何度も転職して、日本コカ・コーラでは31才で最年少部長となり、デルでは8期連続未達で前任者が次々と変えられていた公共営業本部を7期連続予算達成の常勝軍団に変えた。そしてアディタスジャパンではリーマンショックの時にも拘らず、創業以来の最高益を達成する事ができた。ソニー・ピクチャーズエンターテイメントでは61ヶ国中最下位だった中で利益率や生産性を5期連続1位に押し上げた。そして今私は「ハイアールグループ」の東南アジアと日本を統括する「ハイアールアジア(株)」で代表取締役社長兼CEOをしている。(ハイアールグループは2014年連結売上3兆8千億円で6年連続白物家電シェア世界一のメーカー)CEOに就任して組織改革を行って、14あった階層を5つに絞り意思決定のスピードを飛躍的に高めた、30人の技術者で2年かかった新製品開発プロジェクトを3人の技術者に6ヶ月で実現させた。更に年功序列の人事制度を廃止、徹底した能力主義に変え、様々な改革の結果、15年間続いた赤字を就任1年で黒字に転換した。私はより多くの人に、「どんな業界、どんな仕事でも、成果を出せる」人になって頂きたい。特にこれからのグローバル時代、世界が求めるのは、そうした人材だ。

Chapter 1 どんな業界でも、記録的な成果を出す人は、何をしているのか？

～業界の知識や常識は勉強しない～ベテランと同じ土俵に立たない、よそ者の役割は、「今までその業界の人が誰もしなかった、自分だからこそその発想や戦い方を、彼らを巻き込んで実行に移す事」だ。

～いかにして「THIS IS IT」を200万枚売ったか？～プロの常識は当てにならず2009年にこの世を去った“マイケル・ジャクソン”当時彼はコンサートツアーの準備をしていて急死、リハーサル風景を撮影したフィルムが残っていて、その映像を映画化する事が決まり、入札の結果、ソニーピクチャーズ・エンターテイメント(米国本社)が選ばれ、その結果生まれたのが「THIS IS IT」だ。入札時に日本の市場で見込まれていた数字が一番高い数字で50万枚、社内では30万枚でもきつい、と云われむしろ火が付き「目標を200万枚にします」とはっきり宣言。DVDを、DVD販売店やレンタルショップ以外でのスポーツ用品店等でDVDは売れないと誰が決めた？これこそ「よそ者」の戦い方だ。勿論、ただ店に置くだけでなく、巨大ポスターやデジタルサイネージを利用したプロモーションを連動させ、一種の社会現象を引き起こすことに成功した。～話を聞くべきは、業界の人ではなく普通の人～世界初のスケルトン洗濯機で

業界のプロは「人は洗濯機で洗っている途中の汚れ物を見たくないのです」となぜ透明な洗濯機が一番売れているのか「こんなにゴミが取れたと嬉しい」＝素人の素朴な意見にヒントが隠されている「意識の高い系」人の話は要注意～膨大な過去のデータより、目の前の一人の声、数字が示すのは一つの側面だ。専門用語を短期間で身に着けるコツは、転職時にできるだけいろんな会議に潜り込んで必要最低限度の業界用語が理解できるようになったらそれ以上不要。～まずは大きな絵を思い描く「地球規模で何が進んでいるか?」「今、人は何を求めているのか?」「産業構造はどう変わりつつあるのか?」その上で自社は?と考え、何度も大きな絵を描き、それを自分の課題に引き付けて考える、又、大きな絵に立ち戻る、ということを繰り返すのだ。

- ① どんな業界でも必ずやるべき事は「**顧客の見直し**」ターゲットを絞る基本！
今もサーブは車好きを除いて、ニッチ層向けで欧州のデータでは、オーナーの4割以上高学歴層、タイでは車のNOプレート888等並んだ車の所有者は富裕者の証拠で「あなたたちは選ばれた人です、特別にサーブのショーをご覧ください」とローラー作戦でチェックして、その家にチラシを入れた。
結果は2年で2千台以上売り認知度は1%未満から27%まで急激に上がった。
顧客をセグメントし、売り方をチューニングする。
～大事にすべき顧客を、全力で守る～「THIS IS IT」のレンタルをDVDの発売後1年間はしない、と決め、この決定は業界に月と地球がひっくり返る位の衝撃を与え、非難轟轟だが4千円で買ってくれる大事なお客さんと、4百円しか出さないお客さんを同等に扱う方がおかしい、そんな業界に未来はない。
「アメイジング・スパイダーマン」の作品をA社のライバル会社に独占契約することで価額破壊を起こさず、業界に大きな波紋を起こした。
- ② どんな業界でも必ずやるべき事は「**チャンネルの見直し**」でチャンネルから販売数を考えず自分達は誰を顧客にするか販売チャンネルを優先で考える。
家電量販店のない地域のコンビニ、郵便局、スーパー等開拓し既存のチャンネルも置き場を見直し、レジの横にデジタルサイネージで広告を出した。
「勝てる戦い」をするため、「自分の武器」の棚卸をして組み合わせをする。
日本コカ・コーラで環境アクションレポートを作成し数字などビジュアルで魅せる工夫をし、楽しく見せる知恵を絞った結果、米国や欧州でも話題に！
～戦略の立案・実行に欠かせない、2つのツール
「**関係者の情報を把握するファクトブック**」は取引先や顧客企業のカルテの様な物で会社の歴史や誰に話を持っていけばいいかどう頼めばいいか一目瞭然で指揮官の役割は誰かが倒れたらその次の瞬間にその人と同じ働きをさせる。
「**相手の課題を把握するSTAP**」＝戦略的アカウント計画で相手の困っている事を把握し、その解決策を考える、どうすれば会社を伸ばしてあげられるか。

～最初の 90 日で結果を出す「ナインティデイズ」は世界共通のタイムリミット
変化を恐れずスピード重視（完璧でなくても 60%程度の確率）悪いニュース
は早い目に伝える、オーナーシップ・リーダーシップを持ち能力主義が一番
～挽き肉工場と呼ばれていたデル（四半期毎に決算）公共営業本部は社内で唯一
8 期連続赤字だった、その間に本部長が 5 人更迭と有名で行く人がいなかった
プロとして厳しさを教えてくれたビル・アメリオは私がデルに入ってから 2 日目に
「我社はスリーストライクアウトルールだがデルはツーストライクルールだ」
つまり二期連続で目標未達だとアウトになる。私との対話「お前何日前に入っ
た」3 日目です「お前の部下は何人いる」三十数人です「この本部のヘッドは
誰」私です「オファーレターにサインしただろう」ハイしました「責任者なの
に説明できないのか、まあいい」の一言で解放されたが、あれは次がない事
だった、ビル・アメリオは今も尊敬する経営者で彼に従い、レノボに転職した。
～先ずは小さな「一步」を動かす～環境に関心がなかった日本コカ・コーラ～
商売に厳しい関西人の近畿コカ・コーラにプレゼンテーションして OK が出
て半年で 6 千万円浮かし噂となった事で社長に会えた、環境改善が軌道に乗
る事で私が同社の最年少部長に抜擢される迄に、そう時間はかからなかった。

Chapter 2 **どんな業界に行っても、通用する人になるキャリア戦略**

出会いもチャンスも、手に入れようという姿勢を持ち続けている人に訪れる
～一つの仕事は 3 年で区切る～今の仕事は 10 年後にまだあるのか？20 年後には
今の仕事の 8 割はなくなると云われている、私は全く同感だ。例えば情報処理
系の仕事は全部機械にとってかわられるだろう、社内でも違う仕事に異動を。
～転職はコンフォートゾーンを抜け出す手段、仕事が楽は成長カーブが鈍化だ、
転職は波に乗っている時にする、その時はオーラが出ていて条件も良くなる。
～好調な業界に若くして入る事の落とし穴～どんな業界企業もいつか停滞する、
そこで安堵せず、常に危機意識を持って問題を探していないと見えなくなる。
～「不人気部門」「不況業種」は差別化のチャンス～私はいつも転職する度に、
人が行きたがらない業績が悪い企業か部署・業界への転職を希望した。
～MBA でトップになった差別化戦略～キャリアを差別化させる為に経営大学院
に入ったが、留学前の職歴がずば抜けているような連中が集まる、そこで考え
1 年目から就職活動を始め会社説明会には全部出席、当然全敗、しかし 2 年目
になるとこの経験が大きな差になり合計 13 社からオファーを頂き結実した。
～自分のタイプは「0→1」か「1×2」か？どちらの仕事が好きか、よく考える。
～自分の市場価値を常に確認して、転職する気はなくてもヘッドハンティング
には会って話は聞いておき、自分の市場価値を確かめる事は大事だ。その人が
抜ければ事業が立ちいかなくなるとしたら会社のマネジメントに問題ある。
～ロールモデルを見つける～山岳ガイドがいれば登山の成功率は高まる、直接

聞くこともあれば、部分的にロールモデルとするだけでもいい。

～お金以外の「働く理由」を見つける～ぶれる人は成長できない、強い意志を持ち、それを貫き通す為に必死に知恵を絞り全力で戦うからこそ人は成長する。

～年齢より「姿勢」でポストは決まる。同じ器に止まらない。経験や知識はポストに着けば後ろからついてくる「やってみる」「やらせて下さい」という姿勢。

やり遂げる為に最善の努力をする覚悟があるかどうかだけが結果を分かち。

～自分でコントロールできない事に人生を委ねるな。何故、社長室長を辞退？

私は悩みに悩みドクター・ホフマンに相談したら「お前は将来経営者になりたいたらう？社長の番が回ってくる迄には何年待ち続けなければならない？」

更に「自分の人生のコントロールを人に委ねるな、それは愚か者のする事だ」

～プロ経営者になるためのキャリアパス～日本コカ・コーラ魚谷社長が「社長になる為にはマーケティング、営業、オペレーションを経験する必要がある」と

Chapter 3 **どんな業界、時代でも、戦って勝つための武器**

～常に自分の武器を棚卸し、研ぎ澄ます～武器は沢山持つておく、特に必要な

① 情報収集力～意思決定や発想の質を高める、情報軽視で負けた日の丸家電決断力も企画力も情報がなければ役に立たない、全て情報のバックアップアンテナを張るべきは自分のいる業界以外の事、日本にいるなら海外の事個人的な趣味を張り巡らせておく方が様々な情報収集力は高まる。

② 英語力は世界の情報にアクセスする、英語の情報なくしては生き残れない

③ コミュニケーション力～東南アジアで屋台の店員に姿勢で負ける日本人。

中学 3 年間で習う教科書レベルで基本はカバーされていて英語は通じる。

「自分」がない人はコミュニケーションの相手にされない「自分を持つ」

～世界で戦う為のMBAという武器～ビジネスリーダーになるにはある方がいい但し何を学ぶべきか明快に理解しておかないと無駄になる（サンダーバードは国際経営学の分野では 15 年も世界一で、多様な人種や国籍の人達がいる）

～MBA で本当に学ぶべき事～MBA が過酷であるのは理由がある、一晩で何百ページもある本を 3～4 冊も読んで分析するのは不可能で数人と組んでやる必要がある、しかもペーパーだけでなく授業中の発言が大きなポイントとなる。

MBA は人工的に創られた「プレッシャーポット（圧力釜）」なので大変だ！

MBA で学ぶ知識の賞味期限は 2～3 年「**明日死ぬつもりで生きなさい、永遠に生きるつもりで学びなさい**」はマハトマ・ガンジーの言葉だ。

～趣味はビジネスの武器となる、趣味は情報だけでなく、人脈ももたらす。

～商品の墓場を見学する～自分の子（商品）の末路を目に焼き付ける～

DVD の墓場（何十万枚もぐしやぐしに溶かされる）を見て泣いた社員達

Chapter 4 **どんな業界でも通用するリーダーシップ&組織論**

リーダーシップとは、オーナーシップの事経験や役職に関係なく誰もが発揮

- する必要がある、リーダーを目指すことは登山に似ている、頂上に登れるのは一握りの人だけ、標高の高い頂を目指せば目指す程リーダーは孤独に耐える。リーダーのロールモデルを持つと、リーダーになれる成功率は高まる。
- ～経営者になったら部下と食事に行くな！リーダーシップはTPOで使い分ける
 - リーダーシップはポジションや状況によって変わる。経営者は好かれる事と嫌われる事の両方が出来て初めて本物だ、好かれないという思いは捨てる事。できるやつ、凄いやつ、誰よりも優れたやつを演じれば、やがて努力は実る。非情になる必要はあるが、人の心は失わない、人の気持ちが分かるリーダーに。多文化への理解を示す、その為にリーダーが学ぶべきは宗教と歴史だ、自国の文化について一通り語れ、相手の国の文化や歴史を尊重が今は求められる。
 - ～最初の一手はリーダー自ら実践する、率先垂範、口だけでなく手本を示せ。意思決定はみんなで、文句があるなら会議で云う、責任を取るのはリーダー。
 - ～出来るリーダーは会議を旨く使う、場所を変えるオフサイトミーティング、環境が変わると思考回路も変わり新鮮な意見や活発な議論が生まれやすい。
 - ～抜擢人事（能力主義）が強い組織を作る、何でもやってみる姿勢が必要だ。
 - ～伊藤流常勝軍団の作り方、自信を持ち勢いをつけるには必ず2連勝が必要だ。強い組織を作るにはその為の戦略を考え、実行する事がリーダーの役目だ。アイダス・ジャパンでは「八咫鳥（熊野神社の守り神）」の旗を作り真ん中に1千億と書き、私は血判し皆には名前と拇印を押させて、チームは団結した。
 - ～これから経営者が考えるべき事、大企業が中小企業に負ける日～少し前にはジャック・アンドレイカという15歳の少年が膵臓がんの安価かつ迅速な検査方法を発見して話題になった、研究機関が多くの研究者で年間数百万ドルかかる研究が一人の少年により何万人も抱える製薬会社に勝ってしまうのだ。
 - ～今の雇用を守る事は善なのか？果たして本当の社会貢献になるか？3Dのプリンターがロボットを作り出したら工場の従業員は職場を奪われる。
- Chapter 5 **グローバル時代を生き抜くために、必要な姿勢**、人生はたった一度きりだ、人の言う事を聞いて終わるより、自分を信じて突き進もう。知識より経験より「姿勢」が大事、姿勢があるなら「素人」でいる事も悪くない。姿勢とは前向きなマインドで新しい事を取り入れる為に全力を尽くす覚悟だ。
- ～自分を持つ、主観で考える。世の中を客観ではなく主観で捉える。「自分が欲しいものを作る」は正しい。
 - ～心の声に素直であれ、毎日鏡の前で男の顔を見る事が出来るか？自分が本当に何をしたいのか？その考えは本当に自分の本心か？この問いに答える。
 - ～誰かが作ったルールを守り続ける必要はない、異端児になる「出る杭になる」日本でも世界でも、異端児はたたかれる、たたかれることを恐れず前進し続ける者だけがビジネスパーソンとして、リーダーとして結果を出しているのだ。

私にとって叩かれるより恐ろしいことは「叩かれたらどうしよう」と二の足を踏み、自分の信念を曲げてしまうことだ。

～自分の意志を口にする、不言実行より有言実行、ビジネスでは「黙って結果を出す」事は NG で、1 回目の失敗なら何も言わないで成功した者よりも買う。宣言してしまえば、それが力になる「言葉には力がある、それが言霊だ」言葉を口にすれば何としてもやり遂げなければならない責務が生じ、きっと叶う。「誰かが言い始めなければ何事も始まらない、言葉にしてほしいそれは叶う筈」

(おわりに)

新しい日本人を作る君たちへ、私が尊敬する 3 人の経営者ドクター・ホフマンとビル・アメリオそして私の父にも感謝の意を表したい。本書で書かれていることの多くは、この 3 人から教わったことだ。

私が今やろうとしていることは「日本覚醒」ジャパンアズ N01 の時代から、「失われた 20 年」へ、家電の「三種の神器」の成功体験を引きずり古い体質のままだといずれ全滅する、だから変えなくてはならない誰が？

私たち新しい世代の者だ。私が目指す「日本覚醒」だ、世界を変えていく者は「よそ者」「バカ者」「若者」だ、私は喜んで、その 3 つになろうと思う。

本書を読んでいただいた皆さんにも「日本覚醒の同志」になって欲しい。

あなたの国のあなたの未来のオーナーシップをあなたが手放してはいけない。

そして、少しでもその気になったら、是非周りの人に、そのことを宣言しよう。

最後に聞こう、私は「やる」と云った。君たちはどうする？

2015 年 7 月

伊藤嘉明