



**伊藤哲也** アサヒ飲料株式会社  
中部北陸支社 支社長

いとう てつや ●1986 (昭和61)年、経済学部経済学科卒業。1963年生まれ。東京都出身。アサヒ飲料株(旧三ツ矢フーズ株)入社後、関東支社栃木支店課長、東北支社岩手支店 支店長、本店 量販営業部長などを経て現職。

### 伊藤流のポイントは、「誉める」「自ら考えさせる」。

飲料メーカーは大手から中小零細まで含めると、日本国内に約2,000社あり、上位5社で全体の売上の77%を占めています。飲料業界でよくいわれる言葉に、「千3つ」があります。年に発売される新商品約1,000種類のうち、ヒットするのは3つくらい。近年はもっと少なくなっており「千に1つ」ほどで、それくらい過酷な業界です。

中部北陸支社の担当地区は愛知県、富山県など7つの県で、東京、大阪に次ぐ大きなマーケットです。私がこの支社に赴任して部下から「以前と、凄く変わりました」と、よく言われます。何が変わったかという、私のやり方は、まず目標を明確にします。「この商品を日本一売ろう!」。そのためには、「スーパーでは、こう売ろう! コンビニでは、こう売ろう!」と明確にします。現場にも一緒に行きます。そ

## 競争は激しい。ライバルは多い。だからこそ、自分の力を試したい。

日本国内に約2,000社が、ひしめく飲料業界。毎年、約1,000種類というおびただしい数の新製品が発売されるが、そのうち生き残るのは3つほどと言われている。そうした過酷な競争下、支社を引っ張っていくリーダーとしての心構え、営業のコツやノウハウなどを、伊藤支社長にうかがった。

して、成功事例や成功した資料などを全員で共有しています。それが、私流のやり方です。成功すると私もうれいですし、もちろん部下も、うれしい。しかも、次はもっと良くしようと、どんどん考えるようになります。

また、「やらせる」のではなく「自ら考えさせる」。そのヒントを与えるのが上司の役割だと思っています。あとは「怒る」のではなく、「誉める」こと(下のコラム参照)。言い方も「何で、できないんだ!」ではなく、「どうしたら、できるようになる?」と言って、自分で考えさせます。

### 予想外の事態に備えて、「計画」は目標より高く掲げる。

本学を卒業後、当時、「三ツ矢サイダー」が主力製品だった会社に入社しました。その頃の親会社のアサヒビールは「スーパードライ」発表前で、どん底の状態でした。ただ、自分としては、そういう会社でこそ、やってみたいという強い気持ちがありました。業績が良い会社で頑張るのではなく、自分の力でなんとかしてみたい……。そういう姿勢が自分に合っているように思います。私は本学のラグビー部に所

属していましたが、1軍で試合をしたことはありません。下積みといいますが、そういう経験があったから、自分の力で変えていきたいと思いました。

昨年は猛暑という追い風もあり、予想以上の好成績でした。それも、「計画」を予算以上に設定しておいたから達成できました。まず「計画」を先に立てる。目標についても100で立てたら、実際は100以下になってしまいます。何が起きても大丈夫のように、目標の上に設定し、先取りした「計画」を立てるようにしています。天候についても昨年のような猛暑を、今年も期待できるか分かりません。スタート前から目標を高くしておく、これが肝心です。

それと、上位3位に入らないと生き残れないと言われるのは、どこの業界でも同じだと思います。現在、担当エリアで、われわれは4位です。まずは「3位になろう!」、と部下たちに宣言しています。(談)

#### 山本五十六の言葉。

「これは、山本五十六の言葉です。いつでも、すぐ見ることができるよう、デスクの後ろに張ってあります。新校友の皆さんが何年かたって部下を持ったり、リーダーになったとき、ここに書かれていることを実践してほしいと思います」

やって見せて  
言って聞かせて  
やらせて見て  
ほめてやらねば  
人は動かす  
山本五十六