

# 書籍『明治製菓カカオ事業部 逆境からの下剋上』

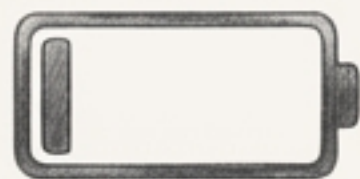
売上ゼロから70億円を叩き出した、奇跡の逆転劇。その「勝利の法則」を解き明かす。



# 仕事で「もう、終わった」と思ったことはありますか？



誰も期待しない新規事業への配属



やる気ゼロのベテランだけのチーム



最大の顧客を、一夜にしてライバルに奪われる

この物語は、その全てを「最大の好機」に変えた真実の記録である。



# 1999年、物語は 「左遷」から始まった。

- 主人公・山本実之氏、花形部署から新設「カカオ事業部」へ。
- 社内の評価：「なんかやらかしたの？」期待値はゼロ。与えられたオフィスは狭く暗い。
- チームメンバー：役職定年を終えたベテラン4名。原料知識も意欲も皆無。

部下の一言：「課長、カカオマスって、  
どういう成分でできているんですか？」

絶望の淵で、彼は笑った。

「これをひっくり返したら、  
伝説になるんじゃないか？」

# BtoB市場の厚い壁：「なぜ明治が原料を？」



## **Mission:**

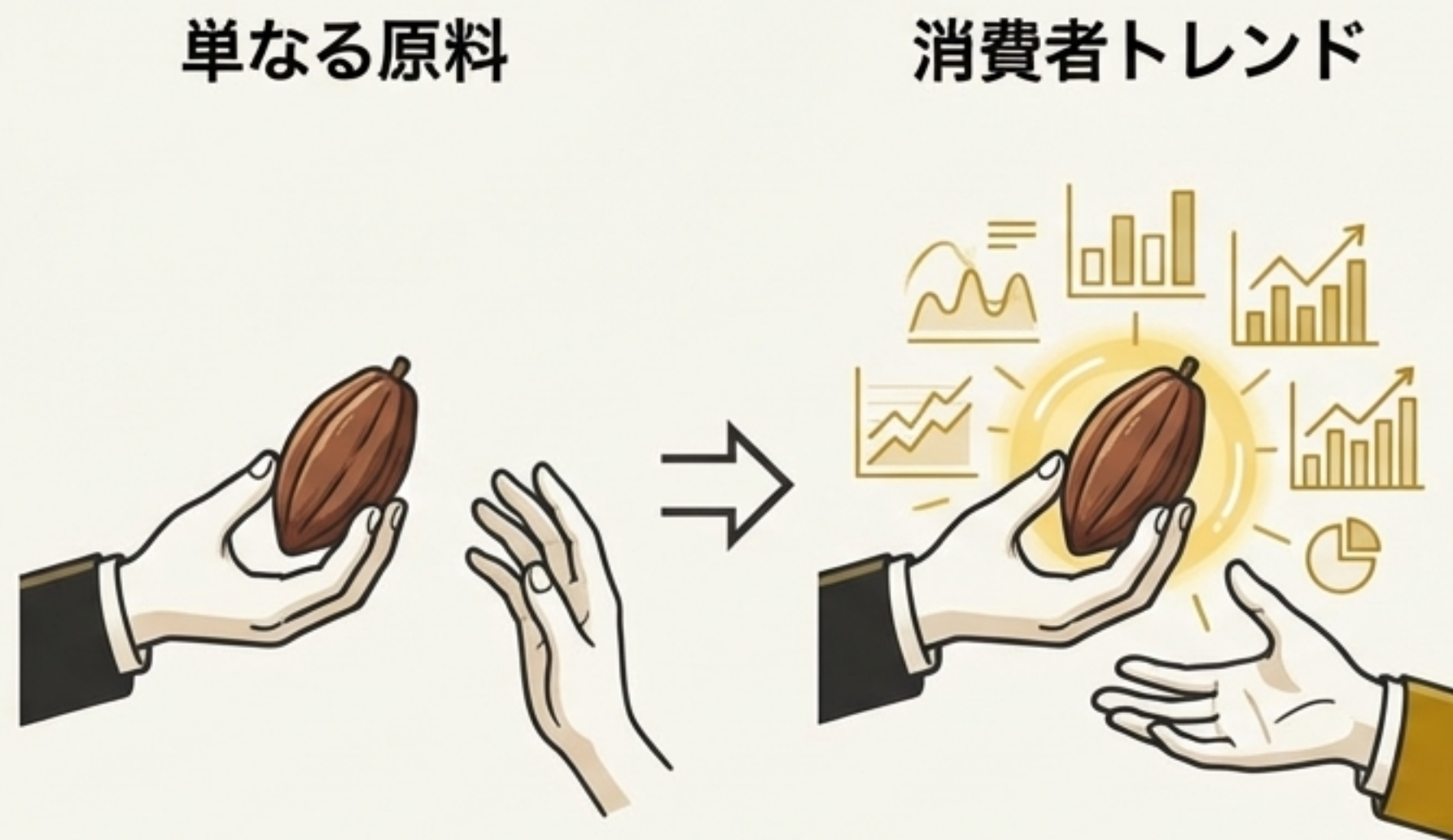
製菓・製パン店へ「業務用チョコレート原料」を販売すること。

## **Customer Reaction:**

顧客からは「明治さん、自分のところのお菓子作るのが本業でしょ？本気なの？」と門前払い。

# 答えは、自社の「本業」に隠されていた。

- **Our Weakness:**  
BtoBの素人
- **Our Strength:**  
BtoC（消費者向けビジネス）  
の圧倒的No.1
- **The Strategy:**  
単なる「原料」を売るな。  
「売れるお菓子の情報」を  
セットで売れ。



2004年、不可能と思われた目標を掲げる。

40億

「Go to market 40」  
(行くぞ、売上40億！)

28億

前年売上28億円。誰もが「無謀だ」と笑った。

# メンバーを「従業員」から「経営者」へ。

山本氏が提唱した「自分株式会社」という意識革命。

- 環境のせいにするな。
- 自分の担当エリアは、自分が社長として経営する。

「やらされ仕事」が「自らの挑戦」へと変わった。



2008年、悪夢は新聞の一面からやってきた。



オフィスはお通夜のような雰囲気包まれた。

誰もがうつむく中、リーダーは叫んだ。

「俺たち、めっちゃくちゃ  
ラッキーだぞ！」

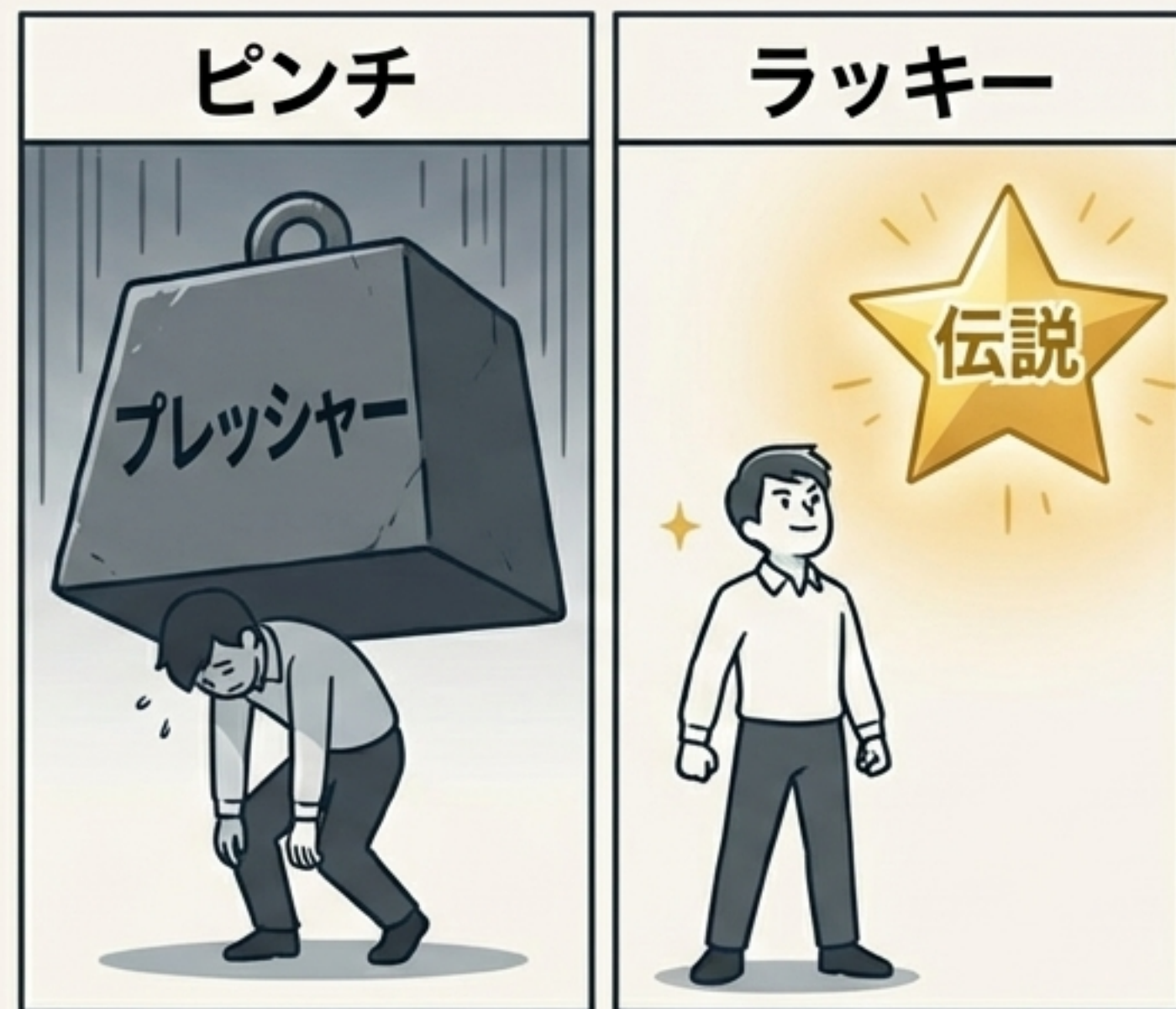
# なぜ「ピンチ」が「ラッキー」だったのか？

## 1. リスクゼロの挑戦権:

誰もが「目標未達でも仕方ない」と同情する状況。会社も株主も期待していない。

## 2. 伝説への道:

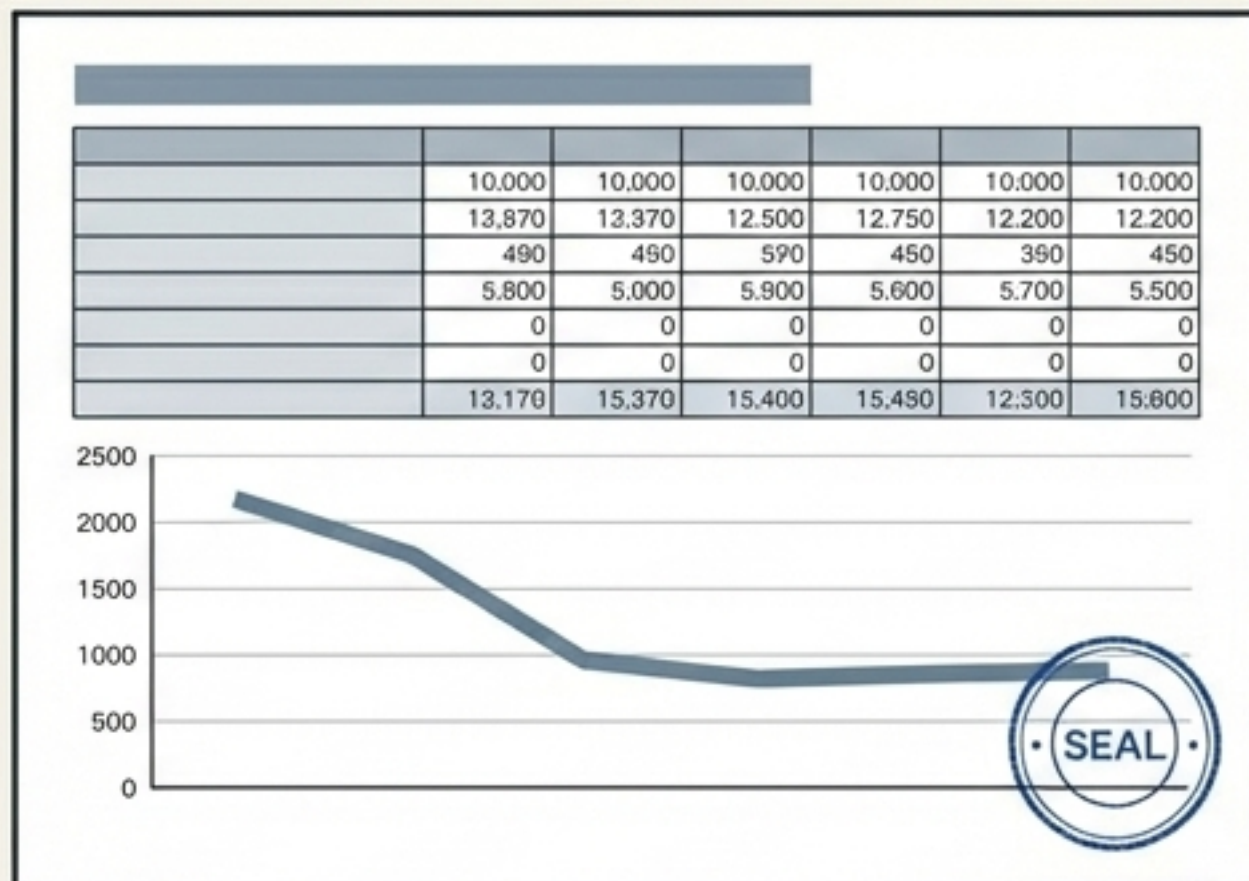
この状況で達成すれば、我々は「あいつらマジですげえ!」と伝説になる。



恐怖ではなく、成功した時の栄光に焦点を合わせた。

# 「影の予算表」と執念の達成

Official Budget (公式予算)



↳ 会社提出用の下方修正版。

"Shadow Budget" (影の予算)



↳ 失った15%を他で埋め合わせる、チームだけの超攻撃的な目標。

**The Result:** リーダーとメンバーが一体となり、「見つからないなら一緒に探そう！」と奔走。不可能を可能に変えた。

# そして、売上は70億円へ。日陰者が会社の「中枢」に。



- **The Numbers:**  
2009年、売上は70億円を突破。
- **The Proof of Success:**  
最重要会議である「生販会議」への招集。

**「工場の稼働計画に影響が出るので、来て説明してほしい」**

# なぜ彼らは勝てたのか？人の心に「火をつける」リーダーシップ



## 逆転の発想 (The Power of Reframing)

ピンチを「物語が面白くなる前フリ」と捉える力。



## 希望の提示 (Presenting Hope)

恐怖で縛るのではなく、「成功したら英雄だ」という希望と誇りで人を動かす。



## 心理的安全性 (Psychological Safety)

「失敗しても誰も責めない」という土台が、最高の挑戦を生む。



**さあ、あなたの現場で、下剋上を始めよう。**

**逆境は、物語が面白くなるための「前フリ」にすぎない。**

書籍『明治製菓カカオ事業部 逆境からの下剋上』より