

これからのエリートだけが知っている

仕事の強みの

磨き方

クロスメディア・パブリッシング

Yasuhiro Yoshizawa

吉沢康弘

「マッキンゼーやBCG（ポストン コンサルティンググループ）の出身者は、頭が切れて、仕事が速くて、なんだか凄い分析とかバシバシやっちゃうのかな？」

「Yahoo!出身だと、生き馬の目を抜く、という感じで、とにかくドンドン凄い勢いで仕事をする連中ばかり？ インターネットビジネスのことなんか、なんでも知っているのかな？」

「モルガン・スタンレーって、とにかく若いうちから数百億のお金を扱い、M&Aとかを仕切りまくって、冷徹でスマートなんだろうなあ？」

「そもそも、そんなキャリアを積んだ同世代の連中って、どんな腕っ節なんだろう？自分とどっちが仕事ができる、どんなことが自分には足りないだろう？ どのところは、自分の方が強いだろう？」

これが、2008年2月に、ライフネット生命（当時はネットライフ企画）に入社したときの、一番の動機だった。

正直に言おう、「生命保険の世界を新しく作り変える」「新しいビジネスモデルに挑戦する」というよりも何よりも、設立当初のライフネットの面々は、とにかく多彩で凄い一言、およそ「自分と同世代で最高の人材が集まっている」と直感し、これが理由で入社を決めた次第だ。

私が2008年の入社から、2013年の卒業までの6年間で一緒に仕事をしたメンバーの出身会社をざっと並べるだけでも、

- ・ポストン コンサルティンググループ
- ・スターバックス コーヒー ジャパン
- ・Yahoo! ジャパン
- ・A・T・カーニー
- ・モルガン・スタンレー
- ・プロクター・アンド・ギャンブル
- ・マッキンゼー・アンド・カンパニー
- ・セブーン・イレブン・ジャパン

などなど、枚挙にいとまがない。

何より私がラッキーだったのは、こうした面々と共に、「生命保険をインターネットで販売する」という、難易度が高く前例のないプロジェクトに、お互い必死になって取り組まねばならない状況で仕事ができただことだ。そこで起きたことはまさに、次のドラッカーの言葉で語られる「強み」を活かし合う仕事の進め方だった。

「強みの上に自己を築け。弱みからは何も生まれえない。結果を生むには利用できるかぎりの強み、すなわち同僚の強み、上司の強み、自らの強みを動員しなければならぬ。強みこそ機会である」

本書では、国内外を代表する有名企業の出身者たちが、試行錯誤・悪戦苦闘し、チームとして難題に取り組み続けた「ライフネット生命」というプロジェクトの中で見せた様々な強みの発揮の場面を紹介しつつ、強みとはどのように磨き、活かし、それを組織としての成果につなげるか、その要諦を紹介する。

はじめに

2

Contents

Chapter 0 エリートたちから何を学べるのだろうか？

未来の働き方へのシフト

12

本書の3つのスタンス

16

1…各人の習慣的行動をベースとした分析

2…成果への貢献にフォーカス

3…「善きチーム・善き働き方」として参考になる点を抽出

本書のターゲット層と活かし方

20

ターゲット1…20代〜40代の腕に自信あるビジネスマン

ターゲット2…最高のチームを組もうと考えている経営者

Chapter 1 消費者感覚に優れた企画の才児

堀江泰夫 (Yahoo!ジャパン出身)

堀江さんの仕事風景

一般消費者力

29 几帳面力

追体験的説明能力

32 自習力

儲け感覚

36 適当力

Chapter 1

Chapter 2 楽天的な分析家

辻靖 (A・T・カーニー出身)

辻さんの仕事風景

考え過ぎ力

52 資料作成能力

突っ込まれ力

57 ニニコカ

問題提起力

60 同調力

Chapter 2

Chapter 3 エレガンス溢れるマーケティングヘッド

中田華寿子 (スターバックスコーヒージャパン出身)

中田さんの仕事風景

イメージコントロール力

76 オーナーシッブ力

個人観察力

80 仮説検証力

インナーコミュニケーション力

84 エレガンス力

Chapter 3

Chapter 4 ストイックなファイナンスのプロ

堅田航平 (モルガン・スタンレー証券出身)

堅田さんの仕事風景

コンディショニング力

101 直言力

シミュレーション力

105 不完全力

厳密力

108 リスペクト力

Chapter 4

Chapter 5

常識ではとらえきれない能力を発揮

榎野恵也（マッキンゼー・アンド・カンパニー出身）

榎野さんの仕事風景

122

脱常識力

124 知的推進力

根拠なき自信力

127 人間観察力

アジェンダ力

131 包含力

142

138

135

Chapter 6

大舞台を創り上げる立役者

岩瀬大輔（ポストコンサルティンググループ出身）

岩瀬さんの仕事風景

146

ストーリー力

148 即時力

徹底力

153 誘い力

文脈力

157 無制限力

169

165

161

Chapter 7

個人として彼らから学べること

- 1 .. 最初の会社で徹底的に仕事をしてエッジな強みを磨いている 174
- 2 .. 不完全な自分を良しとし、他人にドンドン絡み、頼り、協働する 177
- 3 .. 限界までハードワークし、自分の限界と限界への対処方法を知っている 182
- 4 .. プライベートなパートナーや家族・友人にしっかりエネルギーを注いでいる 185
- 5 .. 自分自身のドライブポイントをよく理解し活かしている 189

Chapter 8

仕事の強みの磨き方

「これからのエリート」〜未来のキャリアを考える前提とは
全体像

ステップ1 目の前の仕事に集中する

199

198

196

ステップ2 変化の機会に従う

209

ポイント1 .. キャリアチェンジを目的とした勉強は行わない

ポイント2 .. 「プライベート」を長期的テーマと位置付けて粘り強く取り組む

ポイント3 .. 「締め切り効果」を利用して120%の能力発揮を強制する

エリートたちから何を 学べるのだろうか？

Chapter 9

組織として彼らから学べること

- 1 .. 強みの幅の大きさと直観で採用する
- 2 .. スタート時の人材に妥協しない・遠慮しない
- 3 .. 強みの組み合わせは頭でっかちにならず試行錯誤の実験を繰り返す
- 4 .. 組織ぐるみでインタラクションを促進する
- 5 .. 父性と母性だけは意識して確保する

おわりに

刊行に寄せて 吉沢康弘の仕事の強みとは？

ライフネット生命保険常務取締役 中田華寿子

250 247

ステップ3 新たな環境を活かす

- ポイント4 .. 世界旅行と読書によって自分の役割を馬鹿正直に探求し続ける
 ポイント5 .. 前例でなく仮説で決断することを習慣化する
 ポイント6 .. 家族やパートナーへ変化に備えた地ならしを行ない続ける
 ポイント7 .. 自分が去る環境に対して最大限の配慮をする
 ポイント8 .. 他の変化要素は最小限に抑える
 ポイント9 .. 新たな環境での仮説に拘らない

217

243 237 233 230 226

未来の働き方へのシフト

今回、書籍という形で「ライフネット生命」で活躍する面々について改めてレビューし、その紹介を行うのには、時代背景的な理由もある。

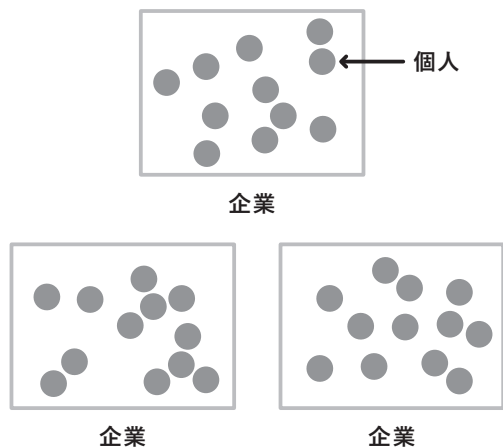
ロンドン・ビジネス・スクールのリンダ・グラットン教授の著書『ワーク・シフト』（プレジデント社）は、来るべき未来に向けてシフトするグローバル・人口・環境・エネルギー・世代間ギャップ・人の価値観といった要素を踏まえ、高度経済成長を牽引した20世紀における個人の働き方と、企業の在り方が、大きく変化することを示唆している。

こうした、シフトする社会の中で、1つの選択肢としてクローズアップされているのが、個人が本当にやりたいテーマ・取り組みたいテーマを探し出し、その想いをベースとして人材が集い、試行錯誤・切磋琢磨して取り組むという、いわばベンチャー的な働き方だ。

従来の企業は、下記の図に示すように、各企業が、その企業の目的達成のために必要な人材を、互いに採用し、企業内に囲い込んで日々一緒に接する環境をつくり、そこに集中的に金・設備などの資源を投入することで、一気に生産性を高め、人々の生活を20世紀初頭では想像もつかなかったレベルにまで押し上げてきた（図）。

しかし、これからの時代では、様々な分野での優秀な人材は、特定の企業の中にだけ存在するということは少なくなり、互いに企業の垣根を超えたところに存在するようになると、グラットン教授

〔図〕20世紀の企業の構造



は指摘する。

さらに、IT分野におけるクラウド型ソリューションの台頭などを始めとして、昔に比べて、特定の大資本が必要な業種やサービスといったものは減少しており、小さな組織からスタートしても、大きなプロジェクトやサービスを育てることが容易となっている。

そして、インターネット上でのフォーラムやSNS、そして様々な情報交換技術の進歩によって、以前よりも飛躍的に、様々な人たちが互いに集い、ふさわしい相手を見つけやすい状況が登場しつつある。

そんなとき、最も力を発揮するのは、元々特定のテーマについて取り組みたいと思っていた面々同士が集い、そこにとっても密な関係を持つチームが誕生し、一気に熱量を注いで切磋琢磨し、新しいサービスや製品をつくるといった、ベンチャータイプの企業によるプロジェクト推進かもしれない(図)。

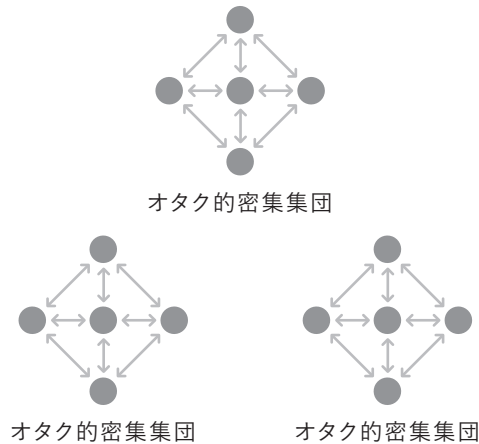
ライフネットは、「インターネットを駆使することで、これまでの生命保険の常識を覆し、そこに新たな価値を提供する」というテーマの元、全く異なるバックグラウンド

を持った面々が集い、取り組んできた、まさにこのプロジェクト型の企業の側面を色濃く持つ。

元々、大きな組織、大きな企業に属していた面々が、そこから飛び出し、こうしたプロジェクト型の組織に集い、そこで切磋琢磨するという流れは、まさに**未来企業**であり**ワーク・シフト**である時代感そのものの、1つの例としても捉えることができる。

本書を一読することで、こうした未来に向けた働き方のシフト、企業・組織の在り方のシフトについても、新しい刺激を提供できるのではないかと考えている。

[図] 未来へのシフトで注目される組織形態



本書の3つのスタンス

本書では、以下の3つのスタンスをベースとしている。

- 1…各人の習慣的行動をベースとした分析
- 2…成果への貢献にフォーカス
- 3…「善きチーム・善き働き方」として参考になる点を抽出

1…各人の習慣的行動をベースとした分析

「習慣的に発揮される」行動こそ、その人の獲得している能力であるというのが、人材育成・組織開発での大前提。本書では、紹介する各人について、著者が数年来、その人を同僚として観察し、いつも発揮される力だけを能力としてピックアップし、分析し、典型的な状況の中で紹介する。

他の同僚に聞いても「ああ、確かに○○さんは、いつもそんな風に仕事しているねえ」と、ニヤニヤ笑ってしまうような、各人に染み付いた行動をベースとして、本書ではその能力を紹介していく。

これによって、いわゆる「コンサルといえば○○」「投資銀行と言えば○○」といった思い込みやバイアスを排除し、本当に発揮される能力、各出身企業で修業を積むことによって獲得される可能性の高い能力をつぶさに洗い出している。

2…成果への貢献にフォーカス

全ての能力について、最終的にどのようにプロジェクト全体、仕事全体に貢献しているか、役に立っているかを軸として紹介していく。

これによって、あなたが、個人としてこれから能力を磨いていこうと考えるのであれば、どのような場面でどの能力が発揮されるかを把握することで、自分が考えているキャリアとの掛けあわせによって、学べる部分が大きくなる。

あなたが、チームをマネージしたり、企業で人材を考えたりするのであれば、これに

よって、本当に必要な人材や伸ばすべき能力はどのあたりなのか、判断しやすくなる。

3.2 「善きチーム・善き働き方」として参考になる点を抽出

本書で紹介する能力の全ては、人生として破綻した働き方、寂しい働き方を目指すのではなく、人生として追求することで、より楽しくなる、より充実する働き方を指すことを前提としている。

ライフネット生命の創業者でもあり、CEOでもある出口治明氏が、社内でも、どんな苦境のときも口にしてきたフレーズは、「明るく元気に、楽しく働く。これに尽きる」。

一部のスキル本や、キャリアに関する本では、

「個人として卓越して優秀な人材は、所属する企業が潰れようが、何をしようが、自分に力があれば、それに関係なく生きていける」

といった、独立した個人としての強さのみにフォーカスを当てている。

が、ライフネットでの同僚たちを始めとして、多くの超一流と言われるキャリアの人々を見ていて断言できるのは、結局、チームとしての関わり、人と人とのつながり、そして永続的な働き方を追求し、「明るく元気に、楽しく」働くところが、個人としての幸福にも、全体としての幸福にも繋がるという点だ。

だから、本書では、他の人を出し抜いて自分だけが優位に立つための方法や、所属する会社が潰れても、自分だけは生き残るため役立つ方法には触れていない。

理由は単純だ。ライフネットに関わった、最高に素敵なバックグラウンドを持ち、最高に素敵な個人である面々は、誰一人として上記のような姿勢などみじんも見せず、「善き人」「善き仲間」として、パフォーマンスを発揮し続けていたからだ。

本書のターゲット層と活かし方

本書の内容は、主に2つのタイプの方々に向けて執筆している。

ターゲット1…20代〜40代の腕に自信あるビジネスマン

1つ目のターゲットは、20代〜40代で一流の仕事をしているという自信があり、これからどんな領域にチャレンジしようか、どのような転職をしようか、何を成し遂げようかと考えている、腕に自信のある方々だ。

こうした方々にとっては、本書の内容は、

- ✓自分と同世代の腕利きは、どのような能力を持っているか？
- ✓自分がこれまで磨いてきた能力をどのように今後活かすか？
- ✓どんなステージを選び、どのような働き方をしていくべきか？

といった点を考える上で、1つの参考材料になるのではないか。

ターゲット2…最高のチームを組もうと考えている経営者

2つ目のターゲットは、創業期のライフネット生命以上に、最高のメンバーを集め、惹きつけ、高い成果を上げようと試行錯誤している、企業の経営者だ。

ライフネットの場合、本書で紹介する面々を始めとして、多くのメンバーは極めて強い個性を持っており、特に創業当初は「動物園」と揶揄されることもあるくらい、カオスな状況だった。だが、本書で紹介するように、現社長の岩瀬大輔氏（ポストン コンサルティング グループ出身）と、マーケティング担当役員の中田華寿子氏（スターバックス コーヒー ジャパン出身）の2人のマネジメントを始めとしたチームとしてのシステムによって、見事に機能することとなった。

この観点を始めとして、各登場人物に紐付いている、「ライフネットに入社した経緯」「日々のパフォーマンスの発揮の仕方」「メンバー同士の相互作用」「出身各社で各

人が身につけてきた能力」といった点は、

- ☑採用
- ☑育成
- ☑日々のマネジメント
- ☑組織全体としての在り方

に、良くも悪くも参考になるのではないか。

こうした、組織を運営する立場での観点については、9章にて運営上のポイントなどを取りまとめている。

■ 本書の構成

本書の構成としては、まず前半で個々の登場人物に関する詳細な内容を書き連ねることにより、全体としてどのように組み合わせが起き、成果に結びついたかを解説している。

個々人の内容については、まず日常の仕事の風景をベースとして、その人の基本的なキャラクターと役割を紹介。次に、なぜライフネットに入社したかという点を紹介。そして、仕事の流れにある程度沿った形で、個人として持っている主要な6つの能力を紹介するという構造としている。

今回取り上げた6名は、数多く存在するライフネットの現役・OB／OGの中から、特に下記の3つの観点で取り上げている。

消費者感覚に優れた 企画の才児

堀江泰夫 (Yahoo! ジャパン出身)

- ✓ 世間で高い認知があり、優れた人材を輩出されることで知られる企業出身
- ✓ 著者が実際に仕事を一緒に行っており、解説するための事実には事欠かない
- ✓ ライフネットの創業〜急成長のフェーズで、重要な役割を果たしてきた

そして、後半の章では、これら6人の個別事象を踏まえた上で、読者のみなさんにとって「個人の今後のキャリアを考える上で参考になる点」「組織の形成と運営に関して参考になる点」という2つの観点で考察を行っている。

それでは次章から早速、個性溢れるライフネット生命の面々をご紹介します。いこう。

初めてその男と会ったのは、ライフネットが設立当初から開催していた「マーケティング委員会」という、外部有識者を集めてのマーケティング検討会だった。茶髪にちょっと洒落た黒縁のメガネ、カラフルなパープルのタイに、コダワリが感じられるジャケット。いわゆる「チャラい」感じの彼は、私の隣の席に軽く会釈をして座ってきた。

堀江泰夫、当時33歳。富山県出身で、2人の姉に囲まれて育った彼は、大学から東京に出てきて、そのままクレディ・セゾンに入社。「金融って、なんかカッコいいじゃん」というのが入社理由だそうだが、そこで新サービスの立ち上げや、地方での営業などを経た彼は、今度は「時代の流れがあるし、面白そう」ということで、Yahoo! ジャパンへと転職する。

ここで彼はマーケティングの才能を遺憾なく発揮し、当時鳴かず飛ばずだったYahoo! ジャパンのカード事業を、またたく間に急成長させる。

そんな彼がライフネット生命に入社したのは、Yahoo! 時代の同僚の誘い。ここには詳しくは書けないが、先にライフネットへと転職を決めていた同僚の誘いがきっかけとなり、「わりと」軽いノリで、出口・岩瀬と面談。そこで意気投合した彼は、こ

うして僕らの同僚となった。

堀江の朝は、ゆったりと始まる。お酒に弱い彼だから、二日酔いということはほとんどないはずなのだが、何故か朝はいつもぎりぎりの時間（当時10時・フレックスタイムというやつですね）に出社して、いかにも気だるそうに「ヨッシーおはよう」と声を掛けてくれる。

しばらくすると、漫画雑誌を片手に、こっちにゆる〜く近づいてくる。

「ねえねえ、ヨッシーさ、この子、かわいいよねえ〜」

そんな調子で、グラビアのページや、中のちょっとした記事、企画などを見せてきて、軽口を叩き続ける。そして、いつしか話題は、そうしたアイドルなどを使った、異業種他社の広告へ。

「うーん、この広告は、なんかちょっとパツとしないね」

「ああ！ これはいい！ これ、ぐっとくるわ〜。かわいい〜」

とにかく、こういうモードのときの堀江は、感情的なセリフが多い。まるで、大学の授業の空き時間に、同級生とたわいもない会話をしているかのような雰囲気だ。

だが、それは時間が経つと、一変する。静かになったな・・・と思ったら、堀江はパソコンの画面にかじりつき、何かを調査中。

かと思えば、社内でも理論派で知られる、別部署の同僚が、ちょっと困ったような顔で横に立っている。

「ん？ 堀江さんとミーティングなの、次？」

と聞くと、軽くその同僚は会釈をするのみ。

しばらくその彼と堀江は、立ち話のままやり取りをすると、

「お前、もっとちゃんと調べろよ」

「それじゃ、わかんない。結論を持ってこいよ、ったくよ」

と、文章にするだけでと相当キツイセリフを、しかしとても柔らかく愛嬌あるトーンと表情で堀江から発せられ、その同僚は「頑張ります！」と言い残して帰っていく。

そして、再びパソコンに向かうと、堀江はカタカタカタと、一心不乱に集中して作業に没頭しはじめる。

さて、そんな彼が、一体仕事でどのような能力を発揮し、ライフネットの成長に貢献してきたのかを、紹介していこう。



堀江さんの
能力

一般消費者力

堀江の最も特筆すべき能力は、消費者そのものになりきり、その心理をベースとして、「何が買いたくなるか?」「どんな広告だったら、グツとくるか」という判断を、極めて正確にできる点にある。これこそが、彼の真骨頂である**一般消費者力**である。

コンサルティングファームや、金融系の外資企業の出身者が多いライフネットでは、何かと広告でも計画でも、理詰めで考える傾向が強い。もちろんこれは、正しい判断、よりよい判断をするために必要不可欠だが、時にはその理論がひとり歩きし、消費者の実態からかけ離れていたり、ひとりよがりな内容になってしまう落とし穴がある。

その点、堀江は肩肘はらず、日常生活の中でも30代の本当にありきたりなサラリーマンとして、コンビニエンスストアでの8週連続グラビアアイドルアイテムが当たるキャンペーンに興奮してみたり、彼女に連れられ新宿のマルイで買い物をしては、新しい流行の風潮を押さえ続ける。

こうして、消費者マインドがベースになっている彼の発想の多くは、そもそも「New」であるところから始まる。

左脳の考え方で新しいマーケティング施策を考えていくと、多くの場合、過去に行われた施策の繰り返しや、二番煎じに陥りがちだ。それもそのはず、過去を参考にするということは、多くの人がすでに体験し、知っているものを形にすることに繋がるからだ。

その点、堀江の発想は違う。彼は、日々、普通の30代の、ちょっとチャライ男性社会員が興味を惹かれるものに、ナチュラルに誘われ、試し、経験を重ねていく。そうすることにより、「次は、こんなことを体験してみたい」「こんなのが出てきたら、きつとグツとくる」といったものを、業界や商材に限定されず、様々な角度から集め、自分の中に溜め込み、そこからの組み合わせで、新しい弾(タマ)をつくってくる。

「ああ、漫画雑誌とかを読んだりするのも、結局、これからトレンドになるアイドルとか、流行りそうなものが一番最初に出てくるのが、そのあたりだからってことさ。ほ

ら、TVとかに出てくるのは、既に流行りがある程度のところまで来ているってことでしょ。トレンドの一番の先行指標を僕らが取れるのって、結果的に雑誌とかになるってことなんだよね」

と、彼はざらりと说つてのける。

彼のこうしたアプローチは、Yahoo!ジャパン時代の経験によって養われている。Yahoo!というWEB媒体では、日々自分が作った施策・広告・企画が、どのくらいユーザーに使われているか、ウケているかといった点が、とてもダイレクトに数字化される。

こうした環境では、理屈を使って上司を説得するよりも、どんどん新しい打ち手を打ち、その中でインパクトある結果を叩き出すことが最優先になる。

こうした、高速PDCAが回る環境の中にあつて、堀江は、「結局、自分が面白いと思つたものが、打率が高い」ということに気づき、理屈をこねるのではなく、自分の素直な欲求や願望、ユーザーとしての感覚を大切にするようになったのだ。

普段の生活の中で、アドレナリンとドーパミンに任せて、買い物をしたり、遊びに出かけたりする。その中で、感情が突き動かされた瞬間や、グッと何かを欲しくなった瞬間などを逐次、メモに書いておく。

2 堀江さんの能力

追体験的説明能力

堀江の、続いている能力は、ロジックではなく物語を通して、相手に追体験をさせ、そして説得してしまうという**追体験的説明能力**だ。

この能力が最も発揮されるのが、先ほどの「一般消費者力」をベースに堀江が、いわゆる「New」な施策案を、マーケティング部のミーティングに持ち込む場面だ。

基本的に、堀江が使うパワーポイントの資料は、色々なサイトから切り取ってきた写真や、それをライフネットのサイトにはめ込んだ写真と、おまけ程度の説明文章で構成されている。

この資料をミーティングルームのプロジェクトに映しだすと、堀江は毎回「あ〜」と「え〜」が多分に入った、独特の語り口で施策の説明を始める。

「家に帰って、WEBサイトとかをチャチャッと見るじゃないですか」

「そんなところに『保険』ってバナーが出ていても、ウザいだけだし、そんなの気にも留めないですよね」

「ほんとに保険を探している人だったら、バナー見る前にいきなり『生命保険』って検索するでしょうし、おおよそ生命保険なんてバナーは見ない」

「でも、今のこのご時世（※当時は丁度、ガソリン代が高騰していた時期で、ニュースでも多く取り上げられていた）で、『ガソリン代が節約に？』って来たら、ぐっと来るでしょう。ほら、こんな感じで、メーターが動いて、車のパネルを見ているときに『そろそろガソリン入れなきゃな』ってのをイメージするような」

「これで取り敢えずバナーをぼちっと押させて、次に出すのが『一ヶ月分のガソリン代と同じくらい、『5416円安くなります』とかきたら、何だ何だ？ っってざわつくじゃないですか」

「ここまで持ってきたら、あとはうちの普通のサイトで、どれだけ保険に入ってもらいたくなるか、ってことですよ」

とまあ、こんな流れで、あたかも自分自身がこの広告の流れを体験したかのような感覚を、口頭でグイグイと伝えてくる。

さて、こういう流れで説明されると、コンサル出身の連中が黙っちゃいない。突っ込みどころを探すことに訓練された頭脳が、次々と質問をぶつけていく。

「『ガソリン』で訴求された人を取り過ぎて、結局ほとんど保険ニーズが無い人ばかりを連れてきちゃうんじゃないですか？」

堀江は、こう切り返す。

「それは、そうかもしれないね。けど、一ヶ月で自分が払っているガソリン代よりも大きな金額が節約出来るかも？ って思ったら、保険へのニーズがそんなに高くなっても、考える人は多いかもしれない。俺だったら、この金額はちょっとグツとくるなあ・・・」

ふむ、納得。こんな風にして、過去のデータに乏しく、ロジックで判断し切れない要

素についても、堀江自身が消費者として、欲しいか欲しくないか、響くか響かないか、といった観点で研ぎ澄まされ、そしてナチュラルな感覚をベースとしてセリフを返してくるので、みんなが右脳で納得する。これは、実に悔しいくらい説得力があるのだ。

ライフネット創業時のコンタクトセンター長で、私のP&Gの先輩でもある森山裕之氏は、普段とても辛口で、大抵のプレゼンや説明にも「ホントか？」と首を傾げるタイプだが、その彼をして「堀江さんの説明は、ほんと、誰よりも説得力がある」と言わしめたのも、印象的だった。

「説明場面の多くは、自分の企画に対してGOを取り付けるために行うわけだから、作品みたいな資料を敢えて作ったりはしないんだよね。意思決定者が欲しい情報は大事にしつつ、回りくどくならないようにというのを意識してるんだ」

とは、堀江本人の弁だ。

練習法

作っているサービスを使う特定の1人の「実在の知り合い」をイメージし、その人がどのように感情変化するかをイメージし、説明してみる。

儲け感覚

さて、こうして消費者感覚に裏打ちされ、説得力のある説明をする堀江だが、続いている彼の能力は、そうしたプラン全てに「企業としての採算性」をしっかりと持っている**儲け感覚**である。

個人としての堀江は、本当にお金に対して固執がない。

人によっては、自分の年収だったり、ベンチャーであればストック・オプションによる将来の実入りなどに敏感になったりするものだが、彼に関してそういう話が話題になったことすら、ほとんど記憶にない。

強いて言えば、本当に多忙なことが続いた時期に「お金を使うヒマがなくて、なんだか知らないうちに預金が増えている・・・」みたいな話を聞いたときくらいだ。

しかし一方で堀江は、企業として利潤を上げる、プロジェクトで利益を出す、といった点には、物凄いコダワリを持っている。

「なんだかねー、個人としてお金が欲しいってのは全然ないんだけど、**商品が売れると、利益が上がるというのには、すごい萌えるんだよね・・・**」

と、ことあるごとに、そんな会話をしたことを覚えていて。

実際、堀江の「儲け」に対するコダワリは、極めて強い。ライフネットの創業時は、多くの提携案件などを堀江と一緒に手がけることがあったけれど、そういうときの堀江の見切りは、実に速く、時にはそれが原因で活発な議論をしたものだ。

「さっきのあの会社、あれは渋いね。どれだけ交渉しても、他社との横並びとかを強調しても、良い条件を出さないと提携契約は難しいよ」

「あの会社、怖いねえ。とにかく、表面上はマイルドな感じだけど、会話の節々に、こつちを目玉的な位置付けにして、実際には他の会社の商品を販売する流れとかになっちゃいそう」

などなど、見切りの速さは一級品。

そうやって、商売上筋が悪そうな案件は、他に色々な魅力があったとしても、安請け合いはせず、精査・選別・切り捨てを行う姿勢は、ブレることがなかった。

このような「儲け感覚」のある堀江なので、先程あったようなマーケティング施策を提案してくるときも、そこにはしっかりとした売上の見込み、そして利潤が獲得できるだけのコスト感が存在していた。

実際、彼と一緒に仕事をしていても学びになるのは、「お客さんがお金を出してでも買いたくなるというのが、いいパートナーシップであり、いいマーケティングであり、いい商品」という点。この制約条件を否が応でも課していくと、日々の試行錯誤の中で、本当に響くもの、価値のあるものを、自然と選別する目が養われていくのを、強く感じた記憶がある。

こうして、彼が提案してくるマーケティング施策は、「消費者が欲しくなる」という点と共に、必ず毎回、どれだけの採算性が見込めるか、どのくらいのインパクトある売上数に結びつくか、という点がしっかり含まれていた。

練習法

自分が行う全ての企画に対して、それを実行した場合のコスト効果を試算し、他者に説明してみる。相手が納得するかどうかを目安にし、これを繰り返す。

4

堀江さんの能力

几帳面力

さて、堀江、基本的に労働時間がとても長い。朝の出勤こそ10時くらいとゆつくりだが、帰宅時間は平気で22時、23時と遅くなる。なぜか？

それは、堀江の別の能力である**几帳面力**が発揮され、場合によっては延々と仕事を続けるからだ。

2人の姉に囲まれ、いわば女性優位の家庭で育った堀江は、その影響からか、自分自身がとても几帳面である、ということに自覚している。

その几帳面さは、先ほどのようなマーケティングプランが承認され、実際のWEBサイトに反映される場合などに、特に顕著に発揮されていた。

例えば、あるキャンペーンを実施することになり、一連のデザインがデザイナーから提出され、実際のWEBサイトにその内容を反映していく段階で、堀江のチェックは、

とても微細なレベルにまでおよぶ。

「このバナーの大きさ、ちょっと大きすぎるよ」

「このところの文言、こんな面倒くさい言い回しをされたら、嫌になって、離脱しちゃう（＝それ以上、サイトを見るのを止めてしまう）」

「サイトオープンしたら、どうもこの数字が異常に下がっているんだよね。ああ、ここで説明している内容が微妙に誤解を与えるから、そこで落ちちやう（＝離脱しちやう）んだな・・・。すぐ直してもらおう！」

といった風に、およそぱつと見だと全員が見逃してしまうような、微細なバランス感、受け手の感覚、数字の変化を、本当に事細かに見ている。

「1つ1つの細かいところが押さえられてないと、1ページ1ページ、お客さんがちよつとずつ逃げてしまう。ネットでの販売は、集客×サイトのコンバージョン×・・・というような、掛け算の世界。だから、1つ1つを丁寧にやらないと、全部を掛けあわせるときに、数字がぐんと下がってしまって、儲けも無くなってしまう。几帳面さと、儲

け感覚と、お客さんの感覚の3つは、全部つながってるんだよね」

と、堀江本人も、こうした自覚は明確にあるらしい。

こうした、本当に微細な部分だが、結果を大きく左右する感覚と、そこに対して几帳面になる習慣は、主にYahoo! 在籍時に養われている。毎日1000万人以上が来訪するYahoo!のサービスでは、ちょっとした説明の違いや、お客さまの立場で首を傾げてしまうようなレイアウトにより、即座に数百万、数千万のコスト損失を引き起こしてしまう。そして、その損益による他チームとの競争に常に晒されているYahoo!では、ちよつとしたことまで、本当に細部の細部までこだわるこそが、成果への近道だったわけだ。

練習法

几帳面な性格の同僚を巻き込み、対象となる業務を一緒に取り組んでみる。プログラマーであれば、ペアプログラミングといったアプローチを取る。これによって、仕事の細かさの基準が引き上げられる。

さて、日常のプロモーションの範囲を超えて、新商品の開発や、新しい販売チャネルを構築するといった大規模なプロジェクトになると、堀江の違った能力が、大いに発揮される場面が増える。それこそが、**自習力**だ。

ライフネット生命の特徴の1つが、マーケティング部にほとんど生命保険業界の出身者がいなかった点。生命保険の枠組みに囚われない、新しい取り組みをドンドンやっていこうという出口たちの判断でそうした人選となっていたこのチーム、問題は生命保険の詳細な知識がないところだ。

ところが、堀江はそんなことをもろともしない。例によって、商品プロジェクトであるが、新しい販売チャネルプロジェクトであるが、堀江の発想は、まずは消費者感覚。

結果、出てくる発想の多くは、生命保険を取り巻く法律や規制、あるいは生命保険販売・管理のためのシステム投資など、様々な制約要因に囲まれている。

普通でいけば、「そんな素人の考えたアプローチ、生命保険では難しいよ」となるのがオチだ。

ところが、そこを徹底的に調べ上げ、各分野の担当者がげんなりするくらいに下準備をした上で、実現できるプランを練り上げるのが、堀江の別の強みである「自習力」だ。

例えば、保険商品を新しい方法で販売しようとする、そこには保険業法の解釈といった作業が必要となる。実に分厚く、そしてマニアックな内容で固められた法律だ。

堀江は、こうしたテーマについて、まずは社内外にある文献を片っ端から集めてきて、黙々と読み込みを始める。およそ、毎朝Yahoo!のゲームで遊び、フラフラと週刊誌を読んで馬鹿話をしている様子からは想像のできない状況だ。

そして、ある程度自分の中でロジックが出来上がったら、盛んに他の専門部署とのやり取りを開始する。このときの、他の部署の専門家の巻き込みが、実に迫力に満ちた、しつこいものであるのが、堀江の「自習力」の真髄だ。

「0から教えてください」というアプローチをとってしまったと、忙しい相手と関係性を作るのは難しい。堀江の場合は、最初に相談に行く段階で、かなり綿密に調べた情報をベースに、「こんなことができないか?」という質問形式で課題を専門家に持ち込む。

事前に基礎知識が入っており、ビジネスでの仮説を掛けあわせている堀江の最初の提案は、専門家であっても、スキがあれば「考えが足りない、勉強が不十分だ」と、逆にやり込められてしまうような緊張感に満ちている。

「自分なりに、相手にナルホドと言ってもらえるレベルの提案が1つできるようになるまで、まずは勉強するんだよね」

とは、本人もそのあたりの水準感を意識している。

そして実際、堀江は、商品開発の部署、保険の審査・引受を行う部署、コールセンターの部署など、随時異なった専門性のあるチームへと乗り込んでいっては、上記のようなやり取りをして、内容を詰めるとともに、そのプロジェクトに必要な各部署のキーパーソンに対して「あいつは、よく考えている。信頼できる」という関係性まで構築し

てしまうのだ。

こうして、実際にプロジェクトが稼働する段階では、既に取り巻く関係部署の多くが巻き込まれているため、スムーズなスタートが切れるというわけだ。

本人としても、

「自分でまずは勉強するんだけど、そのときに相手を抜こう、とかなんて全く考えたりしない。協力してもらおうのが、目的だからね」

という自覚があった上での行動だそうだ。

このアプローチは、Yahoo!において、高度に専門的な色々な技術を持った部署や、クライアントへの営業部署など、多くの利害関係が社内存在する状況を切り盛りし、応援者を集め、自分のプロジェクトを進めて行くという経験の中で、堀江の中に培われたノウハウとも言えるものだった。

「Yahoo!に転職してみたら、そこには全く違ったバックボーンの連中が集まっていた。こういう環境で上手くやっていくには、それぞれの相手のルールに合わせない

と、始まらないんだよね」

と、堀江はよく言っていたものだ。

練習法

協力を仰ぎたい専門家を1人選び、その相手の専門分野において、自分独自の新しい提案を1つできるまで、自習を試してみる。

予め相談の期日を1〜2週間後に設定しておく、締め切り効果が働き、効果的。

6 堀江さんの能力

適当力

そして、およそ全ての堀江の全ての強みを締めくくることが、**適当力**だ。これは、「色々吟味して、7割方正しいと思ったら、立ち止まらないでやってみる」という出口始めライフネットが標榜しているベンチャーとしての価値観を、ある種具現化している力といってもいいかもしれない。

要は、本当に堀江が自分で納得してやりたいと思ったなら、十分にデータがなくても、十分に検討ができなくても、やらないよりやってみるという、ある種の頑固さを発揮し、その「十分な状態とのギャップ」の部分を、パワーで押し切る力をことを指す。

開業以来、5年以上も一緒に仕事をしてきたマーケティング部内であれば、もはや誰も感じていたことだが、「堀江って、本当にやりたかったら、どうあっても基本引かないよな(笑)」という部分がある。

ライフネットの中でも、コンサルティング会社出身者同士だけで検討したりすると、どうしてもあらゆる選択肢が「それって、効果が出るかどうか、確証がない」「あのやり方もこんな問題がある」という風になっていき、結局何も手を付けられないまま堂々巡りが続いてしまうというパターンが少なからずあった。

そんなときに、「いいからやってみようぜ」という雰囲気チーム全体に持ち込み、「**これ以上考えてもわかんないから、やってみてそのあと考えようぜ**」という行動をもたらず堀江の「適当力」こそ、ライフネットが急成長した原動力、勢いある取り組みの連続を生み出したのかもしれない。

と、ここまで書いていくと、なんだかライフネットのマーケティングの取り組みは、堀江の消費者感覚と綿密な調査をベースにして、勢いよく打ち出され続けたから成功した、という風に見えるかもしれない。

それは、ある種あたっていて、ある種間違っている。

ライフネットの施策の多くが、インパクトを残しながら、なおかつ着実に伸びていった背景には、この堀江に代表される「消費者×勢い」アプローチが、次に紹介する辻に代表される「データ×ロジック」のアプローチとバランスすることによって初めて成立していったというのが、正しいところだろう。

練習法

自分の得意分野、自己裁量だけで取り組めるテーマについて、成功確率が5〜6割のものに優先的に着手する。

事前の予測を予めA4で1枚程度にドキュメント化し、結果との対比を行なう。