

瀬戸雄三著「月給取りになったらアカン—私の履歴書—」日本経済新聞出版社、2012年6月25日刊を読む

### 月給取りになったらアカン—私の履歴書—

1. この本は、アサヒビールの転落の歴史とどん底の時代、そして、そこからはい上がり、復活を遂げる過程を1人の“月給取り”の人生を通して描こうとしたものだ。売れないビールをお店でなぎ倒されたこともある。アサヒビールの社員が怠けていたわけではなかったが、シェアがジリジリと下がっていくことが手に取るようにわかった。挽回策を何度も打ったつもりだったが、世の中の流れに抗うことは難しかった。
2. 1958(昭和33)年の缶ビール発売、69年のビールのギフト券、77年のミニ樽。いずれも国内ビール業界で初めてとなる新発売を試みても、シェアは下がる一方であった。“夕日ビール”と揶揄されたこともあったが、心が折れたことは一度もない。それは、サラリーマンながら、サラリーマン根性に染まることがなかったからだと自負している。
3. 上司に反逆したことは何度もある。なかにはクビを覚悟したこともあるが、後悔したことは一度もない。なぜなら、どれも筋を通そうとしたからだ。
4. 2011(平成23)年5月、日本経済新聞の「私の履歴書」で半生を綴った時には、たくさんの読者の皆さんから「昭和の匂いがしますね」というお声をいただいた。もはや昭和の流儀がそのまま通用するとは思えないが、強い志はいつの時代でも人間にとって必要なことは間違いない。アサヒビールを舞台にした人間ドラマを改めて書き記したいと思い、「私の履歴書」を大幅に加筆して、より生々しく仕上げることに心がけたつもりだ。
5. そんな舞台をつくってくれたビールに感謝したいと思い、ビールの歴史をひもといてみた。ビールの歴史は紀元前3000～4000年にさかのぼる。チグリス・ユーフラテス川の流域で栄えたメソポタミア文明の中で誕生した。爾来、5000余年、その味は大きく変わったであろうが、酵母を発酵させてつくる製造の基本には変わりはない。今や、ビールは禁酒国を除いては、世界中の誰もが買うことのできる最もポピュラーなアルコール飲料である。
6. 日本への渡来については、1724(享保9)年の杉田玄白と建部清庵たてべせいあんとの間で交わされた手紙を集録した『和蘭医事問答』にビールのことが書き記されている。だが、この中でビールの味について「殊の外悪しき物」とあるから、当時の日本人の味覚には合わなかったのだろう。
7. 日本での製造は、個人がつくったものを除くと、1869(明治2)年、明治維新の翌年にアメリカ人のウィリアム・コーブランド氏によって横浜で生まれた「天沼ビール」が始まりだ。これはキリンビールの前進にあたる。アサヒビールは、1889年11月設立の大阪麦酒が歴史のスタートである。
8. 明治維新後の日本は、若い人々が海外の文明・文化を積極的に取り入れ、国力を大きく増大さ

せた。日清、日露の戦いは大勝を収め、戦いに参加した兵士は、ビールの味を覚え、祝勝会に国酒の日本酒とビールが並び、国民も乾杯の味を覚えた。

9. ビール産業は大いに潤い、新規企業の流入と合わせ、企業の合従連衡が活発化した。時の政府はこれに気づき、**2つの戦いの膨大な戦費の補填と、青少年の義務教育の充実のための原資として、高いビール税を課すようになった。**
10. 第二次世界大戦中、ビール会社は配給統制下に置かれ、戦後残った会社は大日本麦酒と麒麟ビールの**2社**のみであった。連合軍は財閥解体の目的で、過度経済力集中排除法を適用し、2つのビール会社の分割を命じてきたが、当時の大日本麦酒の山本爲三郎の政治力で、麒麟の分割は回避され、1949(昭和 24)年に大日本麦酒は、朝日麦酒(現、アサヒビール)を日本麦酒(現、サッポロビール)の**2社**に分かれることになる。
11. 従って、**アサヒビールの創業**は大阪麦酒の設立から始まって、**2012 年に 123 年**、アサヒビールの創立は大日本麦酒の分割から数えて、**63 年**になる。私は **1953 年**の入社だから、創立後 4 年の若々しい会社に入社したということだ。学生時代、入社試験の手続きにアサヒの本社を訪ねた時、重厚な感じと職場の新しい躍動の息吹を感じたことがあった。歴史がつくった雰囲気なのであろう。
12. トップと僅差のシェアだったアサヒビールは、私の入社翌年から、シェアを下げ続けることになる。その**転落の歴史**は本編以降に譲るが、基幹商品となったスーパードライについては、改めてここでも少し記しておきたい。本編の理解が深まるからだ
13. **87年3月17日、スーパードライが新発売**されたが、発売後にライバル会社の社長からは、「スーパードライは人気があるけれど、夏のセミの声が聞こえなくなった頃には、このビールもやがて町から、市場からなくなるであろう」と言われたこともあった。
14. 当時の樋口廣太郎社長は、一気呵成に生産能力の増強に着手し、ドライビールに後発参入してきたライバル会社とのいわゆる「**ドライ戦争**」を勝ち抜くことができた。「本家本元のドライビールのアサヒ」として、**初めての先行者メリット**が生まれた。
15. 当時、本社の営業本部長の私は、ビール業界の発想を飛び越える樋口さんと、随分意見の食い違いがあった。**スーパードライを全国で出荷したい**と考えた私に対し、**樋口さんは人が集まる首都圏に集中して話題を喚起することで、全国展開した時の効果を最大化できると判断した**。厳しいカリスマリーダーの樋口さんだからできた手法は、お客様やマーケットにとってもよいサプライズになったのだ。
16. そんな樋口さんから、「おまえは全然何もできない営業本部長だ」と槍玉にあげられることが多かった。さらには、「なに、瀬戸、そんなことを言うのか。クビ、退席」と経営会議で**3度「クビ」を宣告**された。クビと言われてその場を退席したら、今後二度と入れないから、その時ばかりは、じっと知らん顔をしていた。樋口さんも「クビ、退席」と言うのは、はずみで発言されているから、しばらくすると忘れていたことかと思う。
17. 「クビ」と言われたら一瞬、家族の顔が思い浮かび、沈んだ気持ちになる。その体験から、後

に私が社長になった時には、「クビ」という言葉だけは発言しなかった。

18. よい人材をいかにやる気にさせるかがリーダーの役目である。人は宝であり、やる気を起こせばいくらでも動いてくれる。
19. やる気を起こさないのは、当人が悪いのではなくて、マネジメントが悪いからだ。「社員は役者、リーダーは演出家」。演劇の舞台を見ればわかるように、演出家はいかに脚本を選び、よい舞台をつくるかということに専念すべきだ。よい舞台を与えて、役者に思う存分演技をさせる。そうしたプロセスを経た演技を見たお客様は、大きな拍手を送るだろう。最大の拍手を受けた役者は、もっと力を出そうという気になる。これがマネジメントなのだ。
20. マネジメントというと、常に何か管理・監督をすることに思われがちだが、それは大間違いだ。管理されたり、監督されたりしたら、人間はやる気を起こさない。やる気を起こさせるには何が必要か。リーダーは、現場に行って第一線や若手の人から話を聞き、いろいろな問題点の本質を的確につかみ、その人たちの不満や行動ができない理由などを引き出して負担を取り除かねばならない。「やればできる」「人間の能力は無限」なのだから、最大限に能力を発揮させてあげることがリーダーの務めである。
21. では、スーパードライがどうしてつくられ、私がどんな人生を歩んできたのかをゆっくりお話ししたいと思う。

P1 ~ 5

[コメント]

どん底から日本一のシェアを誇るビール会社までにもっていったアサヒビールの瀬戸さんのサラリーマン一代記。日本経済新聞の私の履歴書に連載中も多くの読者が感動をもって瀬戸さんの御努力に拍手を送っていた。一冊にまとめられて読む機会に恵まれたことをうれしく思う。

— 2012年10月5日 林 明夫記 —