

「豪放磊落で知られた一人の男が、社員食堂で開かれた内輪のパーティで涙を流した。'99年1月12日夕刻。翌日には3期6年間務めた社長を退き、会長就任を発表する記者会見を控えていた。奇しくもその日、アサヒビールが年間のビール出荷数量で、ついに「業界のガリバー」といわれたキリンビールを45年ぶりに追い抜き、首位に返り咲いたことが確定したのである。瀬戸雄三会長（69歳）にとって、それは長年夢にまで見た勝利であった。社長としての責務を全うし、人生の大団円を迎えた喜びと感慨が、とめどもない涙となって頬を濡らしたのである。

アサヒビールは、かつてトップシエアを誇るビール会社の名門であった。だが、その後は転落の一途を辿り、ついには10%のシエアも保てない苦難の時代を迎える。業界からも「お荷物」と侮蔑されながら、営業の第一線を走り回った瀬戸会長らにとつて、この苦汁の日々は生涯忘れることができない。それだけに苦節を乗り越えてきた人間たちには、鋼のよきな精神の強さと知恵、そして何よりも温かみと寛容さがある。瀬戸会長から伝わる印象も、まさにそれであった。

——サラリーマンとして、自分の会社の業績が落ちていくのは辛いですね？

瀬戸 辛いですよ。私が大阪支店長だったときにどん底で、シエアが9.6%だっ

た（85年）。わずか4社しかない業界ですからね、その中で1割もないというのは、もう存在する値打ちがない、社会から必要とされていない会社だということ、業界からも骨身に沁みるほど酷いことを言われたし、友達からもバカにされているのに、「なぜだ」となりますよね。——営業の第一線にいたわけですから、なおさらですね？

瀬戸 それまでアサヒを一生懸命売ってくれたお得意さまが、「お客さんから、あなたのお店もアサヒなんか扱っていたら潰れまっせ」と言われるという。それで、「瀬戸さん、うちもやっぱりお客さんが大切だから、ほかのビールもちょっと置かしてよ」となる。私も相手のご商売がダメになっちゃ何もないから、「いいよ、少しだけなら。でもアサヒは頼むよ」と、こう言う。それで1カ月ほどたつてお店に行く、半分が他社のビールになっている。またしばらくたつて行くと、もう、うちのビールがないんだよ（笑）。

——そんな状況ではやる気もなくなる。

瀬戸 気が抜けちゃうよね。よっぽど精神を強くしていないと。実際、辞めていく社員もいました。ですから私は、全国のアサヒビールの数字がどうであろうと、うちの支店だけは絶対に負けない。いつもそういう気概でやっていました。今でも忘れませんが、昭和42年12月30日の9

時25分でした。このころ、私は神戸支店の販売課長をやっていたんですが、この瞬間に年間の売上目標を達成したんです。そのころは、もう目標なんか達成できないのが当たり前だという雰囲気も全社的にありました。神戸支店だけは何とんでも達成しようと、何度も徹夜の会議をやったり、「点面作戦」と名付けて、壁に大きな地図を貼り、1軒1軒攻めていった。そして明日はもう大晦日というこの日、「何々商店さんから100箱の注文が入りました」とカウンタダウンが始まり、ついに9時25分に目標を達成したんです。支店の連中がみんな立ち上がってね、拍手ですよ。感動したね。このときも泣いた。よく泣くんですよ、こちら（笑）。

——そんな感動的な体験が、苦境の中でも支えとなっていたんですね？

瀬戸 どん底、地獄の時というのは、もう二度と繰り返したくないが、今から振り返ると、サラリーマンとして得難い体験をさせてもらったと思っています。ひどい言葉を投げかけられ、バカにされた実体験を我々は味わってきたわけですが、それだけに今、私どもが逆にこういうポジションになつても、決して苦戦しておられるご同業の方に失礼な言葉を吐いてはいけません。これは社員全員に戒めています。それと私はいつも言うんですが、企業経営というのは感動の共有が一番大事だと。高い目標を立てて、組織で最大

の努力をして、目標を達成する。その時にはじめて感動が共有でき、自信となり、パワーとなつて、次のエネルギーが生まれるんですね。

瀬戸氏は1930年に神戸で生まれた。その後芦屋に移り、小学校は芦屋から神戸へ越境通学していた。瀬戸氏が今でも鮮明に覚えている大災害が起きたのはこのとき（'38年）だった。折から大雨が降り続き、心配した母親が学校まで送ることになったが、電車が途中駅で停止。このとき母親が即座に瀬戸少年の手を引き、家が帰ることを決断したのである。芦屋川が決壊したのはそのすぐ後であった。瀬戸氏は「あのとき母親が帰ろうと決心しなかったら、私の命はなかった」と述懐する。

その後、慶応の予科を目指した瀬戸氏は、敗戦直後の復員兵で満員となつた列車に潜り込み、神戸から16時間立ち続けた末に上京。合格はしたものの、今度下宿先が見つからなかった。食糧不足の時代で、米5升を納めないと下宿できなかつたのである。瀬戸氏が「食品会社で働こう」と考えるようになったのはこのためだった。もともと'53年に慶応大法学部を卒業するころには、「思う存分ビールが飲める」と、当時花形産業だったアサヒビールへの就職を志望するようになっていた。

——新入社員のころのエピソードには事欠きませんか？

瀬戸 恥ずかしいくらいいっぱいあるよ(笑)。入社したとき、髪の毛をあんちゃん刈りみたいに短く刈っていてね、油をつけないからバサバサ。それを見て上司が、「これはとんでもないヤツが来た」と思ってたんでしょね、私が研修で出ている間にそっと机の上にボマードを置いてくれた。「サラリーマンは身だしなみぐらいきちんとして会社に来い」ということだったんでしょね。

——それで、つけたんですか？

瀬戸 うん、次の日からね。これが大阪支店での第一歩でした。それから昼休みの時間に同期の3人と中之島でボートを漕いでいて、「さあ帰ろう」と思ったら、川下だったものだから、汗びっしょりになって漕いでもなかなか進まない。昼休みの時間はずっとに過ぎ、支店に帰ったら騒然としている。「新入社員が集団脱走した」ってね。それで「ばかやろう」ですよ。「もう、今年入った新入社員はアサヒビール始まって以来、最低だ」と怒鳴られたのを今でも覚えてますね(笑)。

——ビールも相当飲んだんでしょ？

瀬戸 私たちの時代は、酒といえればカストリ焼酎で、ビールはとても贅品(ぜいひん)だった。それで、昔の悪友がいっぱい来るんですよ。「ビールを飲ませろ」って。私もいい格好して、直営店のビアホールに連

れていき、サインで飲む。それで毎月給料日になると、給料袋にお金が入っていない。赤ペンで不足額が書かれた明細書だけ。あるとき支店長に呼ばれて、「おまえ、生活荒れているんじゃないか」って(笑)。まあ、会社に入ってから失敗ばかりですよ。失敗と反逆の歴史。よくこういう人間をうちの会社は置いていたなど敬意を表しますね(笑)。

——失敗の中から学び取ったことも多かったのでは？

瀬戸 そうですね。お辞儀の仕方も教わったな。私は最初、大阪支店で船場周辺を担当していたんですよ。あそこは商人のメッカ。礼儀も厳しい。その船場で、ある酒屋さんに三度目に行ったとき、ご主人から「あんさんのお辞儀は心がこもっていまへんな」とバシツと言われましたね、「白鶴酒造の神足(こうたり)さんに逢うてきなはれ」と言ってますよ。それで私もその足で、その人のところへ行ったら、「瀬戸はん、おいでやす」と、手のひらが膝頭に届くまで深々と頭を下げる。あ、お辞儀ってこうやるんだ、心でするんだなと思いましたが。あらかじめ酒屋さんが連絡していたんでしょね、「お辞儀のことで、今、若いアサヒビールの社員を叱ったから、教えてやってくれ」って。放っておいたら本人のためにならないが、最初に合ったときに「おまえのお辞儀は何だ！」と叱ったのでは反発する。それで辛抱して、

三度目のときに言う。奥の深い教育の仕方だね。商売はお辞儀で始まって、お辞儀で終わる。その基本の大切さをこのときに教わった。私にとって、とてもありがたない経験となりましたよ。

ビール会社の消長は、トップによってかなり左右されると言う。アサヒビールにとっても、その復活の原動力となったのは、村井勉・元会長、樋口広太郎・前会長(現名誉会長)、そして瀬戸会長という歴代のリーダーたちであったことは疑いようもない。アサヒビールの救世主となる「スーパードライ」が発売されたのは、樋口氏が社長に就任した翌年(87年)だし、そのスーパードライが頭打ちになり、社員の誰もが再び転落の不吉な予感を覚えたときに社長に就任し(92年)、「フレックス・マネジメント」と称する徹底した鮮度追求を進め、シェアトップのビールに育て上げたのは瀬戸氏だった。

しかも瀬戸氏は、それまで4代続いた住友銀行出身者の経営者ではなく、21年ぶりに登場した生え抜き社長だった。自然、アサヒビールに対する情熱が違う。苦勞を重ねてきただけに、その想いはなおさらだ。また社員も、同じ釜の飯を食い、苦樂を分かち合ってきた瀬戸氏に対する期待が大きい。その結果が、今のアサヒビールの快進撃を形作ってきたと言っても過言ではないであろう。

——かつての苦勞を知る社員が年々少なくなりますが、不安はないですか？

瀬戸 確かに今の若い社員はアップトレンドのときに入ってきているから、「苦勞を知らないんじゃないか」とか、「彼らがマネジメントするときには再び弱い会社になっちゃうんじゃないか」と、よく聞かれます。でもね、我々のころはたとえミスしても、世間が大目に見てくれたんですよ。「シェアがどんどん下がって、あいつらも可哀想だから」と。今はそういう甘えが許されない。昔の我々とは質が違うけど、彼らは彼らなりに苦勞し、鍛えられていると思っています。

——発泡酒が急速に伸びていますが、アサヒビールでは扱っていませんか？

瀬戸 発泡酒が悪いとは言わないが、それをあたかも本物のビールのような宣伝をし、消費者に誤認を与えているのはどうかと思いますね。ビールは麦芽を67%以上使うが、発泡酒は25%以下。つまり本物じゃないわけです。アサヒビールでは一つの企業ポリシーがありましてね、それは頑なに本物のビールだけをつくる。物真似はしないということなんです。それに第一、消費者調査をやってもスーパードライを支持してくださるお客さまが年々増えている。我々が発泡酒を出す必要はどこにもないんですよ。

——消費者が発泡酒を求めるのは廉価だからですが、ビールをもっと安くするこ

とはできないんですか？

瀬戸 私社長時代にコストを極限にまで絞って、もう少し安くできないかと研究させたことがあります。しかしね、ビールというのは生産者価格の64%（大ビンの場合）が税金なんですよ。こんな国は、世界中どこを探してもない。わずか36%の中で節約しても、ほとんどコストダウンにはならないですよ。

——ポスト・スーパードライについてはどのように考えていますか？

瀬戸 日本人はすぐに新しいものを求めたがるが、世界を見てください。バドワイザーだって、コココーラだって、ずっと続いているでしょう。スーパードライはまだ13年目ですよ。しかも伸びている。世界でも3番目のブランドになっている。そういう商品が、なぜここでブランドを捨てる必要があるのかということ。我々としてはスーパードライをもっともっと強くしたいし、大事にしたい。古い言葉ですが、このブランドには我々の魂が入っているんです。とは言っても、ライフスタイルが変わり、味覚や嗜好も変化していきますから、次世代型のビールは開発していかなければならない。そういうシーズは研究しています。

——会長の立場として、グループ経営が大きな課題となっていると思いますが？

瀬戸 好むと好まざるとに関わらず、これからは国際会計基準に準じたグループ

連結決算の時代ですから、グループで利益を上げていく必要がある。現在グループ会社には、アサヒ飲料、アサヒビール食品、アサヒビール薬品、ニッカウキスキーなど93社ありますが、これを来年春季には3分の1ぐらいに集約し、コーポレートガバナンスの改革を行います。強い子会社だけを集めた利益重視、株主重視、キャッシュフロー重視型の経営をやっているかと考えているわけです。

——グローバル化の現状は？

瀬戸 これだけボーダレス化が進み、世界に国境がなくなったといわれる時代ですから、国内だけでビジネスをやっているというのはいくらでもナンセンスでしょうね。ビール産業は成熟化しているといわれるが、中国や南アフリカ、南米などではずっと伸びている。ですから我々ビール産業が、これらの地域に進出するのは当たり前ですよ。私どもでは93年から中国のビール企業に経営参加し、今では5社5工場ある。中国市場でのランキングも去年は4位に入っています。今年（99年1～8月期）はさらに伸びて、前年比170%。アメリカにも98年に子会社を設立したが、125%の伸び。ヨーロッパは180%です。まあ、そういった意味で、世界でも非常にもしろい形がこれから生まれてくると思います。

——瀬戸さんが考えるリーダー像は？

瀬戸 まず第一は、自分の経験に頼っちゃ

ダメよ、ということですね。世の中は大きく変わっている。その変化に合わせて自分も変えていかないとね。そのためには率先遂行して現場に行き、自分の目で見て、自分で考えることが必要です。リーダーというのは、情報の増幅でなければいけないということです。変化の兆しをいち早くつかむ。つかんだら、今度はスビードのある決断をする。決断したら次には行動する。そういう臨機応変な対応が必要。それともう一つは、やはり部下のために良い舞台を作っておけることじゃないかな。良い仕事ができ、お客さまが拍手してくれて、みんな感動できる、そういう舞台を作っておけることが、リーダーのマネジメントとして大切なことじゃないかと思えますね。

かつてアサヒビールと麒麟ビールとでは、そのシェアの差が50ポイント以上も離れていたことがある。これはもはやライバルではない。これほどはつきりとした優劣の差が存在するのは、一つの業界としては珍しい。瀬戸氏が入社したアサヒビールは、一時、そんな奈落の底を彷徨ったことがある。そこに身を置く社員にとって、それがどんなに辛い日々であったかは想像するのに難くない。

この経験は、アサヒビールに独自の社風を作った。たとえば瀬戸氏が執務する会長室は、いつもドアが開いている。だ

れでも気楽に入ってこれるようにしているのだという。驚いたことに、ある部長がまるで友人に話しかけるように会長と談笑していた。瀬戸氏も柔和に答えながら、「おい、普通の会社だと、会長というのは偉いんだぞ」と冗談を飛ばす。少しも尊大ぶることがないのだ。その気さくさが、また社員にとってはたまらない魅力となっているのであろう。

アサヒビールのシェアは、この9月、ついにビール単体で45%を超えた。瀬戸氏が目指してきた「感動の舞台」は、まだ当分幕を閉じそうにもない。

【©Takao Associates Co. Ltd. All Rights Reserved】