

業績回復の原動力となった

「朝専用」の缶コーヒー

大企業の経営トップに就くような人には、共通した法則があると言われる。実力と健康、そして何よりも強運の持ち主であるということだ。確かにこの人物にも、そんな一面がある。萩田伍（ひとし）。アサヒ飲料の社長だ。

何しろ萩田が2003年3月にアサヒ飲料の社長に就くや、朝専用缶コーヒーを謳った「ワンダモーンングショット」が大ヒット。さらにリニューアルした「十六茶」が予想を上回る出荷となり、新商品の機能的飲料「アミノダイエット」も好調に推移。ここ数年にわたって業績不振に悩んでいたアサヒ飲料は、萩田が社長に就任してからわずか1年弱で、一挙にV字回復を成し遂げたのである。運の強さと言うべきであろう。

「まあ、私自身にそれほど力があるとは思っていませんし、恵まれていましたね。アサヒ飲料も、これまで多くの先輩たちがいろいろと苦労してきたわけです。売上が減少し、赤字が続くという中で、何をしたらいいのかと、模索しながら商品開発を行ってきたわけですね。それで当社の持っている技術、マーケティングを考えて新しい缶コーヒーを出すわけですが、そのときに缶コーヒーは一体どういう状況で飲まれているのかと、細かく調べた

んですね。すると30代男性の4割以上が、通勤途中に駅の売店や自動販売機などで買っている。『これから仕事をやるぞ』と、朝の気付けの一杯として飲んでいるんですね。そこで『朝専用』ということの商品コンセプトに打ち出して、頭をスッカリさせようと。それがヒットの要因ではないかと思っています」

アサヒ飲料は創業が1972年、創立は現在の体制がスタートした90年だが、その起源となると、今から120年前の明治17（1884）年にまで遡る。この年に、三ツ矢サイダーの前身「三ツ矢平野水」が発売されたのが始まりだ。その後、この透明な甘い炭酸水は、帝国礦泉株式会社から「三ツ矢シャンペンサイダー」として販売され（明治40年）、明治・大正・昭和を通して広く人びとに親しまれてきた。

アサヒ飲料のもう一つの歴史は、朝日麦酒（現アサヒビール）が戦後間もない51年に「バヤリースオレレンジ」などを販売し、飲料事業を開始したときに始まる。アサヒ飲料はこの2つの源流が72年に一緒になったもので、以来、三ツ矢サイダーやバヤリースオレレンジをはじめ、缶コーヒーの「ワンダ」シリーズ、ノンシュガー紅茶の「Tea o」、さらに「十六茶」や「旨茶」、そして最近では「アミノダイエット」や「フキゲン」などを発売し、大手飲料メーカー

としての地位を築いてきた。

ところが右肩上がりでも伸びてきた売上も99年をピークに下り坂に転じ、翌年から赤字を計上するようになる。萩田がアサヒビールの専務執行役員からアサヒ飲料の副社長に転じたのは、業績がいよいよ厳しくなっていた2002年9月のことであった。その翌月に発売されたのが、同社最大のヒット商品となった「ワンダモーンングショット」だったのである。

「業績を回復させるために、商品開発力、営業力、コスト競争力の強化を最重要課題として真っ先に打ち出しました。飲料というものは流行廃りが早いですね。売れていても、少しでも気を緩めるとすぐに色褪せてしまう。その辺の鮮度をどうやって保ち、大きく育てていくか。そのためには既存の商品を追いかければかりいてもダメだし、

新商品をたくさん出して、当たるか、当たらないかと、バクチみたいなことをやってみてもしょうがない。やはり消費者の声を聞きながら、今の私どもの持っている商品を育てていくことが大切ですね。それから最近の売上を見ると、約4割が自動販売機なんです。コンビニとかスーパーなどの店頭で置かれた自動販売機で42%が売れているんです。そういう状況を十分にふまえて、効率的な営業戦略を構築していくが大切

です。当たり前の話ですが、私が就任したときにそういうオーソドックスなことをきちんとやっていたことと話して、改革に取り組んできました。その結果が、何とか5年ぶりの売上回復に繋がったのかなと思っています」

シェア低落のビール会社で 営業の最前線に立つ

萩田伍にとってのターニングポイントは、アサヒビール時代の1995年に、全国でも有数の激戦区であった福岡支社長を命じられたことかもしれない。なぜなら、これが萩田に大きな運気をもたらすことになるからだ。

この福岡時代に、萩田は大学の先輩でもあり、後にアサヒビールの社長となる池田弘一（当時・九州地区兼中国地区本部長）の下で働き、その実力が認められていくのである。しかも97年に取締役に抜擢され、池田からバトンを渡されて九州地区本部長に就くと、九州地区全体でアサヒビールのシェアがトップを獲得。萩田の功績として残されることになったのである。

萩田は1942年に5人兄弟の長男として、炭鉱の町、福岡県飯塚市で生まれた。子供のころは真面目で、おとなしい少年であったようだが、高校時代から柔道を始め、九州大学経済学部

に進学しても柔道を続けた。筑豊の男たちの血気や俠気は五木寛之の小説「青春の門」で良く描かれている。一見、冷静沈着で柔軟な思考の持ち主である萩田にも、豪放磊落でロマンチストな九州男児の一面があるのかもしれない。

「博多の駅の一つ鹿児島よりに、竹下という駅があつて、そこに昔からビール工場があつたんですね。これがアサヒビールの工場で、大学4年の夏でしたが、『ビール会社で入社試験があるぞ。どうもビールをタダで飲ませてくれるらしい』と。私は別の会社を受けていたんですが、タダでビールが飲めるなら受けてみよう。それで朝の10時から昼の3時ごろまで延々と試験をやったんです。結局、最後までビールは出てきませんでしたけど(笑)」

これが萩田の入社動機であつたが、当時のビール業界は花形産業で、なかでもアサヒビールは人気番組「ラミィ牧場」のスポンサーになつて「バヤリースオレンジ」を宣伝したり、「アサヒスタイナー」を投入するなど活発な動きを見せていた。そのアサヒビールが次第に業績を落とし、80年代の半ばにシェアが1割にも満たないどん底に叩きつけられるとは、当時の萩田には想像すらできなかったに違いない。

「入社して最初の3年半は宣伝に配属されましたが、その後はずっと営業で、

長いこと東日本地区を担当してました。シェアが一番落ちたところは、茨城、栃木、群馬、山梨の4県を担当する北関東の販売課長をやっていたんですが、悲壮感を募らせたということはないです。たです。私たちのお客様は卸さんとか、酒屋さんとか固定しているし、お客さんの方から『頑張ろうよ』と言っていたこともありました。確かにアサヒビールがだんだん棚から消えていくという悲哀はありましたけれど、自分の販売地区だけは絶対に負けない。そんな気概でやっていました。友人や先輩から『お前、そろそろ辞めて、どこかへ行った方がいいぞ』と言われたこともあります。でも、本来能力もなし、負けるのも嫌だし、このままじゃ終わらたくないと思つて」

そんなアサヒビールを救つたのが、今や伝説ともなっている「スーパードライ」で、87年のことであつた。このとき萩田は九州にいて、福岡地区を担当する営業課長に就いていた。「アサヒビールの奇跡」はここから始まり、ついには「ガリバー」と言われたキリンビールを追い抜き、2001年にビール・発泡酒の合計でも業界トップに躍り出るのだが、現場の社員にとっては一つひとつの点の攻防戦を凌いできたのに過ぎない。多くの得意先から「オギちゃん」と呼ばれ、親しまれてきた萩田も、

その例外ではなかった。

萩田はその後、長野支店長、茨城支店長を経て、福岡支店長に昇進する。ときに53歳。萩田の運が開花するときでもあつた。ちなみに萩田は、アサヒ飲料に転出する前に専務執行役員として関信越地区本部長を務めていたが、ここでも彼は着任の翌年に、ビール・発泡酒で同地区のシェアトップを獲得するという幸運を味わっている。

運命のなかに偶然はない 自分がそれを作っているのだ

飲料業界の裾野は広い。社団法人全国清涼飲料工業会に加盟している企業だけでも90社近くあり、2004年の市場規模は約3兆6000億円に達するものと見込まれている(アサヒ飲料調べ)。カテゴリー別の売上構成では、コーヒー飲料がトップで26%。次いで日本茶飲料が17%、炭酸飲料とスポーツドリンクが各10%、果実飲料が8%などとなっている。アサヒ飲料はこの飲料業界の中で、日本コカ・コーラ、サントリー、キリンビバレッジに次ぐ規模を持ち、伊藤園、大塚製薬などトク番グループを形成している。

「当社には缶コーヒーで『モーニングショット』、日本茶で『十六茶』、炭酸飲料で『三ツ矢サイダー』という基幹

ブランドがありますが、それだけでは勝負になりません。すべてのカテゴリーでトップか、少なくともベスト3に入るような商品を出していかないと、これからは生き残っていけないでしょう。そのためにもカテゴリーごとに見直しを行い、ブランド力の強化を図っていくかなければなりません。最近では『アミノダイエット』などの機能性ウオーターが大幅に伸びており、これからの可能性を考えると、こうした新しい提案型商品をもっと積極的にやらないといけません(笑)」

去る3月28日、東京・お台場の周辺が不思議な景観となった。どこを見ても「三ツ矢サイダー」のシンボルマークがはためき、5か所の会場で新しい「三ツ矢サイダー」が配付されている。大観覧車の前では記念撮影会が開かれ、これらの模様はラジオやFM放送でも伝えられた。これは「三ツ矢サイダー」の生誕120周年を記念したイベントで、「三ツ矢(328)」にちなんでこの日に開催された。しかも当日の午後3時28分には、萩田の発声で盛大な乾杯が行われている。また、これと並行して2つの消費者キャンペーンも実施し、テレビCMも放映している。

このキャンペーンには、実は萩田の熱い思いがある。三ツ矢サイダーはアサヒ飲料だけのものではない。日本で

生まれ、日本で育ち、120年もの間、日本人に愛されてきた炭酸飲料である。この大きな財産をこれからも大切に残していかなければならない。萩田にはそんな使命感もあったのだ。

「飲料を売っているんですから、明るく楽しくやっていきたい。そういう会社の雰囲気をきちっと作って、後輩に残していきたいですね。それと社員たちもここ数年、苦勞してきましたから、少しは骨太になったでしょうし、明るい展望を持たせてあげたい。そのためにも次のステップに向けて投資するべきものは投資して、5年後、10年後に本当に良い会社だなど、社員たちが感じられる会社にしていきたいと思っています。私はプラス思考で、何事も前向きに捉える方なんです。くよくよ考えたってしょうがないし、問題意識ばかり強くても先に進まない。まあ、忘れやすいし、楽道家なんですよ(笑)」

萩田に理想とするリーダー像について訊いてみた。すると意外な返事が返ってきた。下の者は3日も一緒にいれば、あっと言う間に上司の人柄も仕事ぶりも見抜いてしまう。しかし上の者が部下を見るときは、1年経っても2年経っても、一向にわからないことが多い。だからリーダーは自分を厳しく律して下の者に自分の背中を堂々と見せ、下の者に対してはよく注意して見てやる

必要があるというのだ。部下とのコミュニケーションを大切にしてきた萩田らしい考え方である。

アメリカの第28代大統領トマス・ウィルソンは、「運命のなかに偶然はない」と語っている。幸運だとか不運だとか言っても、それに出会う前には自分が作り出した必然的な成り行きであるというのだ。萩田の強い運氣も、長い間積み重ねてきた苦勞と努力が、それを引き出してきたのにほかならない。

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