

アサヒビール躍進の秘訣

苦しい時代を生き抜き、戦後のアサヒビールを支えてきた中條高德氏。
アサヒビールをトップシェアに導いた中條氏が「アサヒビール躍進の秘訣」を語る。

text by 丹 大輔 +photographs by 高橋 陽子

敗戦後の悲劇

六十四年前のビール産業は二社構造で、アサヒビールは「大日本ビール」という社名で、当時の日本のビール業界の七五パーセントのシェアを占めていました。残りの二五パーセントはキリンビールが占めていたのですが、七五パーセントのシェアは圧倒的で、アサヒビールは栄光の座についていたのです。ところが、六十四年前に日本が戦争で敗れた時、大日本ビールに悲劇が起こりました。堂々たる経営をしていたにもかかわらず、大日本ビールは占領政策により二つに分割されてしまったのです。昭和二十四年九月一日、岐阜・名古屋を境に西側を三六・一パーセントのシェア率でアサヒビールに、残りの東側を日本ビール（現サッポロビール）にという分割命令を受けました。分割されてもアサヒビールのシェアはキリンビールのシェアより多いという状態でしたが、分割の破壊力は凄まじく、アサヒビールのシェアはどんどん下がって



きました。そして、昭和五十六年に私が営業本部長を任された時のアサヒビールのシェアは、三六・一パーセントからわずかに九・六パーセントまで落ち込んでいきました。ビール業界における生命線は一〇パーセントだと言われている、世界的権威であるハーバード大学ではケーススタディーの材料として使われ「シェア一〇パーセントを切るアサヒビールが六〇パーセントのキリンビールには絶対に勝てない」と言われていました。私はその話を聞き、開き直りました。皆さんもこれから人生を歩む上で、「開き直る」ということも必要なことだと憶えておいてください。

夢を築いて実行する

昭和六十四年はアサヒビールが大坂の吹田で誕生して百周年を迎える年だったので、このままでは潰れてしまうと思い、夢を作ろうと思いました。夢を築くことは大切です。二人以上の組織で夢を持った時、まず必要なのは全員のベクトルを合わせることです。全

員のベクトルを合わせることで一人の心が揺らいでも組織は正しい方向に向かっていくのです。

アサヒビールは夢を作るという理論を元に、アサヒビールが誕生して百周年になる昭和六十四年までに会社を仕立て直し、苦勞を掛けた特約店や酒屋、飲食店に「アサヒビールを応援してきて良かった」と思われるような企業に生まれ変わろうという夢を描きました。

ただ、夢を描くだけでは実現できません。ですから、具体的に実行しました。経営理念と行動規範を若者に作らせた。こういったものは経営陣が作った方が早いのですが、参加意識を持たせるために、若者に作らせたのです。そして、夢の実現のため最初に行ったことは、経営理念と行動規範をどんな小さな諸式でも徹底して、可能限り大きな声で呪文の如く詠唱させるということです。すると、指揮を執っていた私が変わるほど、流れが変わり、社員達に変化の兆しが見え始めました。流れを変えるにはちよっとした工夫でいいのです。

気付きの課題

皆さんが一番お伝えしたいことは気付きです。気付きというのは、辛ければ辛いほど、苦しければ苦しきほど、人様からの情けが身にしみればしみるほど、多く頂けるものなのです。とある飲食店に営業に行った時に冷蔵庫を寄付してくれたら、ビールを売ってあげると言われ、要望通りに冷蔵庫を寄付しました。ビールは売っていただけなのですが、その冷蔵庫の中身がアサヒビールであり続けるのは三ヶ月程度で、半年経てば他会社のビールに

変わってしまうのです。この事実を知った時は無念でなりません。しかし、このような無念さや悔しさが気付きにつながってきたことは間違いありません。また、豊かさは気付きに対しては逆風であることも覚えておいてください。

躍進の秘訣

昭和三十七年三月からアサヒビール建て直しの抜本策を出すために調査をしました。すると、生ビールが一番良いということに気がつき、十月に社長へ提案書を出しました。その提案書が通り、当時は傷みやすいため取り扱いが難しいとされていた生ビールを販売することが決まったのです。生ビールの販売が決まると徐々にベクトルが合っていきました。そして一年間技術を磨き、昭和三十九年に初の生ビール「アサヒスタイニー」を発売しました。アサヒビールはスーパードライで急に天下を取ったではありません。皆さんが生まれる前から生ビールへの模索をしていたのです。また、瓶ビールではキリンビールをイメージしてしまうので、缶ビールで販売をすることにしました。全ては誰にでもできる事で、大切なのは気付きができるかどうかということです。

人生で勝ちを決めるのは知恵です。知恵は、夢の大きさや志の高さ、それをやり遂げようとする執念の強かさに正比例していくものです。そして知恵は気付きを生みます。アサヒビールが日本一になったのは凄く発明をしたわけではなく、大金を払ったわけでもなく、気付きがあったからです。誰にでもできることですから、皆さんも自信を持って進んで行ってください。



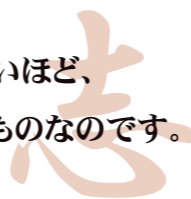
PROFILE

中條 高德 Takatori Nakajo
(アサヒビール株式会社 名誉顧問)

学習院大学卒業後、アサヒビール株式会社に入社。82年、常務取締役営業本部長として「アサヒスーパードライ」作戦による会社再生計画で大成功を収める。現在はアサヒビール株式会社名誉顧問を務める。著書に『孫娘からの質問状ーおじいちゃん戦争のこと教えて』『立志の経営師小が大に勝つ兵法の実践』がある。

今月のしがく名言

気付きというのは、辛ければ辛いほど、苦しければ苦しきほど、人様からの情けが身にしみればしみるほど、多く頂けるものなのです。



しがくセミナーDVDシリーズ 12

「アサヒビール名誉顧問 中條 高德」

収録時間 101分
本体価格 3,980円(税込)

お問い合わせ

(株)キャリアコンサルティング DVD販売担当
TEL : 03-5214-6380
URL : <http://www.c-consul.co.jp/dvdbook/>