

アサヒグループの経営戦略と、それを支えるリーダーの心構え



講師 萩田 伍氏 (おぎた ひとし)

アサヒグループホールディングス株式会社 相談役

日時：11月18日(水) 18:00～19:30

講演会出席者数：125名 内訳：教職員14名、高校教員5名、学生・院生28名、年間会員24社35名、一般43名

講師略歴

昭和40年 3月	九州大学 経済学部卒	平成15年3月	アサヒ飲料株式会社 代表取締役社長
昭和40年 4月	アサヒビール株式会社 入社	平成18年3月	アサヒビール株式会社 代表取締役社長 兼 COO
平成元年 9月	長野支店長 兼 業務部長	平成22年3月	代表取締役会長 兼 CEO
平成5年 9月	次城支店長	平成23年7月	アサヒグループホールディングス株式会社 代表取締役会長 兼 CEO
平成7年 9月	理事 福岡支社長		相談役
平成9年 9月	取締役 九州地区本部長	平成26年3月	
平成12年10月	常務執行役員 関信越地区本部長		

報告要旨

■ アサヒグループの概要

アサヒグループホールディングス株式会社は、大阪麦酒会社（明治22年創業）を前身として、現在本社を墨田区吾妻橋に置く。事業内容は酒類事業53%、飲料事業26%、食品事業6%と国際事業13%となっており、昨年の総売上は1兆7,855億円である。

昭和60年頃には「夕日ビール」と揶揄され、苦しい経営であったアサヒビールが、顧客価値経営、お客様満足経営に変えることにより、いかに逆境を乗り越え復活を果たす事ができたか、昭和40年に入社後一貫してアサヒの営業の最前線にいた経験をもとに、以下のテーマでお話しさせていただく。

テーマ1：逆境をいかに乗り越えたか

テーマ2：リーダーの心構え

■ 逆境をいかに乗り越えたか

昭和40年から昭和60年にかけて、アサヒビールの売り上げは892億円から2,364億円と値上げなどもあり金額は増えているものの、業界シェアはどん底の9.6%まで下落していた。1981年には、500名を超える社員が勇退者優遇制度という早期退職制度で会社を去り、1985年には吾妻橋工場を閉鎖、売却した。追い込まれた経営陣は、会社を存続させる為、抜本的な改革を進めることを決断した。

改革の第一歩としてまず、1986年にCIを導入して市場への変化への対応や企業文化の革新に取り組むことを決め、そうした中で、当時はタブーとされていた主力商品の味とラベルを切り替えを決断した。

新たな主力商品の開発にあたっては、以下の仮説をたてた。

お客様はビールの味が分かる。

お客様の嗜好は時代と共に変化する。

当然それまでもビールの味に関する調査は重ねていた。しかし、生産に携わっている社員にとって自社の味は自信作であり、味に問題があるとは考えず、様々な工夫をこらした容器を使うなど、ある意味、小手先で対応していた。

しかし、シェア9.6%と最下位が迫った後がない状況下で、これまでにない規模である5,000人に嗜好調査し、お客様の嗜好の変化と、その嗜好は何かということについて把握し、コンセ

プトと考え方をやりなおした。

こうして実現した「コクがあってキレがある」というお客様の求めるビール、新商品『アサヒ生ビール』通称コクキレビールでシェアを盛り返し、売上の増加を達成した。しかしお客様の嗜好は、もっとキレのあるビールであり、アサヒの経営陣は、コクキレビールと共倒れするリスクを顧みず、敢えて挑戦を選択し、コクキレビール発売の翌年、昭和62年にスーパードライの発売を決断した。そして消費者の嗜好を捉えたスーパードライは、お陰様で爆発的なヒットとなった。

経営陣からは、

生産部門には世界中の最高の原料を集めて最高のビールをつくれ。

営業部門には利益のことは考えるな。売って、売って、売りまくれ！

という指示が下された。

スーパードライは発売以来、大変な人気となり、それに合わせてと社の業績も大幅に改善し、平成4年には売上は7,700億円にまで伸びた。これは昭和60年の2,364億円に比べて3.3倍の売上である。

一方でこのために莫大な投資も行っている。物流、営業拠点を拡充し、そして当時の社長の「チャンスは貯金できない。」という考えのもと、生産設備も一新、工場も新設して、87年～92年の6年間の設備投資額は6,000億円にのぼった。この経営戦略は後にハーバード大学ビジネススクールの授業でも取り上げられることとなった。

アサヒグループを取り巻く環境

平成26年の売上高は1兆7,855億円、(昭和60年比75%)、営業利益は1,283億円、函数は16,328万函。しかしビール業界全体の需要は減り続けており、ピークであった平成6年から比べると25%減っている。(平成6年57,301万函、平成26年42,707函)

また、これからは少子高齢化などもあり、また、金利の上昇やエネルギーコストの上昇などの要素も多く、先は読みにくい状況でもある。

国内外の状況を鑑みると、アサヒグループを取り巻く環境は楽観できるものではない。

企業として生き残るために

好業績でも安心はしてはられない。商品やサービスがお客様にとって満足のいくものでなければ企業は存続できない。利益を追求するだけではなく、ステークホルダーを重視し、環境に配慮し、地域、社会から信頼されるよう、短期的ではなく、中長期的な視点にたって顧客価値経営を行うことが企業に求められている。これに加え、私たちの事業視点でみれば、ビール以外の事業のコスト競争力をさらに高め、人材育成、R & Dへの投資も不可欠である。

■イノベーション

今や上から下までイノベーションという。だが、なかなか実現は難しい。それより組織全体が「変化」を受け入れ、自社の強みをどのように変えていくかが大きなテーマである。均質的なものが集まっている日本で、多様性、たとえば女性、外国人も入って、そういう人たちと一緒にあって新しい商品をつくり上げるなども求められている。アサヒグループでは、茨城県守谷市には研究開発センター、都心にはお客さま生活文化研究所などを設置し、技術開発のみでなく社会のあらゆるニーズを捉える取り組みをしている。

また、ブランドを磨き、新商品だけでなく、ロングセラー商品がどうやってお客様に支持され続けるか。スーパードライも鮮度への取り組みや氷点下のエクストラコールドなど、常にブ

ランドを磨いている。商品が短命化している現代において、商品鮮度をどうやって維持し、そして高めていくかを考えていかねばならない。

■リーダー・経営者としての心構え

強い意志、リーダーシップを持ち、先見性と自己犠牲の精神をもって決断し実行する。

夢を語り、目標を示す。それを丁寧、そしてしつこいくらいに伝達する。

リーダーの思うとおりに部下を働かせてはならない。それでは部下は自分を超えない。いかに部下に自ら考えてもらうかを、導くことがリーダーの役割でもある。また、トップの力以上にその組織はならないといわれる。であるから、トップも常に学び、成長しなければならない。

■人材育成

部下に関心をもち、理解し、努力を評価し、成功体験を積み重ねさせる。

時間を守る、挨拶ができるなどの基本的なことの躰も大切。人と人との関係でビジネスは成り立っているからである。

常にプラス思考で、出来ることを考える。**運が良い**と常に思い、たとえ悪い事でも、病気でもそれをチャンスととらえる。

すべての行動は心の持ち方からおこる。自分の売っている商品が売れると思って売っているか。自分が売れると思っていないものが売れるわけがない。苦手なお得意先から逃げていないか。苦手を思って避けていれば、考えは行動に出るから、相手にもその思いは伝わってしまう。もし、部下がそういった思考を持っているなら、心の持ちようを変えさせることも大事な事。

■終わりに

国の内外を問わず競争は激しく、私達グループも決して楽観できない状況にある。その中でお客様を向いた商品開発、そして次代を担う人材育成などをしっかりやり、成長をしていきたい。

■最後にコメンテーターから

実はこの講義の直前にサイダーとお茶がアサヒ飲料さんから届いたが、その時のメールは「送りました」ではなく「おやじをよろしく」だった。これは会社の持っている大きな風土ではないかと感じた。アサヒさんは「ドライ」というビールを作っていたら、人情味あふれる非常に「ウェット」な会社だと思った。

以上