

アイデアが土地を活かす

高松建設

TEL 0120-53-8101

産経新聞

平成26年(2014)日刊25824号

1111 [火]

読者サービスセンター
THE SANKEI SHIMBUN
発行所 東京都港区新橋2-2-2
〒100-8377 東京千代田区大手町1-2-2
電話 03-3211-7111 (大代表)

朝の詩

ふと思ふ

東京都板橋区
内田 毅 52

草引きをしていて思ふ
ひなたの草は
根が強く
ひかけの草は
すぐ抜ける

では
人にとつての
ひなたの光とは
何ぞや
他者から受ける
やさしさを
笑顔がうつか

(譯者 新川和江)

「決断」形に赤字の40年に終止符

BANTOU 番頭の時代

第一部 カリスマを支える

高指のふれ

の言葉に、佐治の傍らにいた
サントリーH.D.副社長、青山
繁弘(現副会長)もろくなすい
た。

翌日、東京・台場のサント
リーH.D.東京本社。佐治はシ
ャトックに対し、前夜の酒席
ではおくびにも出さなかった
ビール社の買収について、お
もむろに水を向けた。シャト
ックのまんざらでもない表情
を見て、佐治は「わが社の

きちんと自分の意見を持つ
もの、決して出しゃばらな
い。自分を律し続け、表に出
ることを嫌う青山に、かつて
細光があつたことがある。

平成17年から2年開務めた酒
類カンパニー長時代に、高級
ビール「ザ・プレミアム・モ
ルト」の人氣に火を付けたと
きのことだ。今でこそプロモ

ルはサントリーの屋台骨を支
える主力商品だが、当初は、
アサヒビールの「スーパード
ライ」の100分の1にも満た
ない年間販売量数十万本前
後の「弱小ブランド」だっ
た。

起死回生の一手として、青
山は一値下げではなく、思い
切つて高いビールを売り込む
発想に転換した。商品のブ

レミアム感を演出するための
戦略部を新設。食品の国産番
委会モンドセレクションで毎
年最高賞のイメージを前面
に打ち出し、その後3年間で
1千万本を突破する勢いを
つけた。

プレモルの成功で、サント
リーのビール事業は、昭和38
年の再参入以来、40年以上続
けてきた。

私は構想を立て、実行に
移す参謀役。トップの優れた
決断があつてこそ仕事を成す
ことができる。

裏方に徹する青山に、佐治
も全編の信頼を置き、経営課
長について会長室で2〜3時
間話し込む日もしばしばだ。
青山の「番頭力」がサントリ
ーの屋台骨を支えている。

其の二 ▶▶▶ 青山繁弘・サントリー副会長

番頭の教え

番頭は強い忠誠心を持つべし

「BANTOU」は内政も外交も
行う。時にはアクセル役として社長
に進言しある時はブレーキ役として
社長の暴挙を止めねばならない。社
長の最も知力、体力、人間力を兼ね
備えたスーパーマンである。そして、
最強の「BANTOU」の条件は強
だ。(ビスクロー代表 杉村知哉)

3面に続く

BANTOU 番頭の時代

「おやじを男にするのが、何よりの喜び」

1面から続く

「本社おひさ元の大坂で、ビールのシェアがわずか1ヶタとは情けない。米年には2ヶタに伸ばすぞ」

昭和58年度、サントリー大坂支店。米国籍りの35歳の新任支店長だった佐治信忠(現会長)が、部下に強い口調で訴えた。

支店長とはいえ佐治は、すでに社内の誰もが認めるプリンスだった。前年に米国籍社長の社長としてヘアシヤのポトラ(公社)を220億円で買収。同国での清涼飲料事業に本格参入する道筋を付け、意気揚々と帰国したばかりだった。

「どえらい人がやってくれたな」当時、専任手前で営業現場をまわるとめる立場だった青山繁弘(現副会長)は、自分より2歳年上の若

きリーダーに圧倒された。それが2人の最初の出会だった。

このときサントリーのビール事業は、47都道府県で最も高い大阪府内のシェアでさえ8割止まりだった。たった1年で2割以上伸ばすというのは、どう考えても困難な目標だった。

だが、青山は佐治の指示に正面から取り組んだ。「一かわいがってくれるお店はばかり回っていては新規の顧客を得られない」と考え、府内の全酒販店の調査に乗り出したのだ。得られたデータを基に、これまでの取引に開きなく、販路の多い店に集中攻勢をかけるローラー作戦を展開した。

営業活動の行動原理を改革する「ことで、翌年には目標を達成した。その成果で佐治は、「オーナー一族だからではなく」「本場に仕

「ザ・プレミアム・モルツ」の販売実績の推移



事のできる男」として業界で評価された(関係者)という。同時に社内における青山の評価も高まった。この成功体験が、2人を強く結びつけた。

「本場に呼びつけるのでなく、われわれが全国を回りましょう」青山が副社長になった佐治にこう進言した。ザ・ハイブームの影響で、ウイスキーの販売が落ち込み始めた昭和60年代前半のことだ。

「負け癖」が染み付いた社内でのムードを壊えようと、青山は営業手法をガラリと変えるよう全国8支社に指示した。付き合いの深い酒販店を中心とする従来の営業に加え、当時、成長しつつあった大手量販チェーンや、新業態のコンビニエンスストアなどに、積極的に売り込みをかける新しい営業手法を他社に先駆けて導入した。

「40歳でこそで営業推進部長の肩書を持ち、最前線の先遣たちと議論を戦わせたわけだから。何を生き抜くか」と、ずいぶん反発も受けましたね。青山は当時

2人は毎月全国を行脚した。「ロジックだけで人は動かない」という青山の信念が、佐治をも突き動かしているようだった。2人の熱意が現場に通じ、3年ほどで業績は好循環に及び始めた。

青山は46歳で取締役役に昇用され、経営企画本部長などを担当した。名実共に佐治の右腕となった。仏オゾンシーナなど飲料大手を相次ぎ買収する一方、カンパニ

制や持ち株会社制の導入といった企業体制の改革も任された。買収交渉は経験を重ねても重圧と消耗を強いられる厳しい仕事だが、青山は佐治との間に「長年培ってきた信頼関係と、尊敬の念があるから、どんな無理を言われてもこなす自信がある」と言い切

る。その確には佐治の決断力に対する絶対的な信頼がある。買収だけではない。約10年前に訪米切った医薬部門からの撤退もそうだ。医薬開発は、2代目社長だった佐治の夫父、敬三が夢を懸けた事業だ。それを切るというつらい決断を目の当たりにし、青山は敬意を抱かずにはいられなかった。

「黒子や番頭にとっては、おやじを男にするのが何よりの喜びなんだ。部下との関係、さらにその部下との関係でも同じこと」と青山は持論を語る。

10月からの新体制で青山は副会長に就任した。創業家出身者を除き、歴代最高の職位というが、本人は、右腕として入長の佐治に

対し、変わらぬ忠告を言う。その強い絆は、30年以上にわたり、主君に仕えた青山の会社人生の歩みそのものといえる。任せる者と尽くす者の信頼関係の連鎖こそが、会社を強くする。青山は信じている。(敬称略)

青山は信じている。(敬称略)