

# 前例がないから挑む —樋口廣太郎とアサヒスーパードライ—

(株)日本設備工業新聞社  
代表取締役社長 高倉克也



樋口廣太郎

業績不振で夕日ビールと揶揄されていたアサヒビールは樋口廣太郎(1926—2012)の社長就任で甦った。ビールの革命といわれたアサヒスーパードライの大ヒットで起死回生の躍進を果たす。

もともと銀行家の樋口はビール業界のまったくの素人で知識も経験も実績もない白紙の状態から出発した。だが旧習に囚われない素人であるからこそ可能な思い切った経営改革を断行し、商品の味を変えれば失敗するという飲食業界のジンクスを打ち破った。

逆境を理想の会社に変えるチャンスと見做した樋口によって「奇跡の回復」と呼ばれた逆転劇はどのように演出されたのか。

## ライバルから教を乞う

京都で生まれた樋口は京都市立第二商業学校、彦根経済専門学校を経て京都大学経済学部に進んだ。大学時代はのちに長崎市長となる本島等と仲がよかったという。

1949年、住友銀行に入行し、東京・五反田支店長、秘書役、業務推進部長などを歴任して1973

年、47歳で取締役役に就任。その後も常務、専務と順調に出世して1982年、56歳で副頭取へと昇りつめた。

転機を迎えたのは1987年、60歳になって取引先のアサヒビールの社長に就任する。イトマンへの乱脈融資を諫めた磯田一郎頭取に「邪魔するな」と灰皿を投げつけられたのが原因でアサヒに転出したという逸話が残されている。

住友銀行は1971年以来、アサヒを再建するために4代にわたって社長を送り込んでいたもの、ことごとく失敗していた。同業他社に合併を持ちかけても「溺れかけている犬を救うバカはいない」と一蹴された。

樋口が社長に就任した当時、かつて4割近くを占めていた市場シェアは9.6%と1桁台に転落し、新規参入のサントリーに抜かれるのも時間の問題となっていた。

苦境を打開するために樋口はライバルの麒麟ビールとサッポロビールを訪れる。ビールの素人として虚心坦懐にアドバイスを受けようと思ったのだ。麒麟の小西秀次会長からビールづくりの要諦は「品質第一」と「原材料に金を惜しまないこと」と教えられた樋口はさっそく行動に移していく。

## 新製品・新企画は若い力で

改革の第一弾として売れ残った古いビールは

買い戻して全品処分することにした。社員は驚いて猛反対する。いったん出荷した商品を回収・処分する会社など世界中どこにもなかったからだ。

少しでも利益を上げるために値引きして売ればいいという反論を抑え、樋口は毎月恒例の社内のビールデーで製造後3カ月以上たった古いビールを社員たちに飲ませる。すると「こんなまずいものが飲めるか」という会話が聴こえてくる。すかさず壇上に駆け上がって「これでお客さまに買っただけははずがない。こういう古いビールは処分しようじゃないか」と声を張り上げた。

日本初の辛口のビールとしてスーパードライを提案したときも副社長、専務、常務らの幹部社員は一斉に反対した。飲食業界には商品の味を変えてはならないという暗黙のタブーがあり、ペプシコーラに追い上げられたコココーラが味を変えて敗退したという苦い教訓もあった。

それでも樋口は「シェア・ダウンを食い止めるには味でトップになるしかない」と力説し、かつてない「コクとキレをあわせもつ新しい味」の創造へ社員を駆り立てた。「『前例がないからやらない』のではなく『前例がない、だからこそやる』という発想を求めました」と。

新製品の開発に際して樋口が着目したのは若者を中心とするグルメブームだった。イタリアンにはワインという常識を覆し、肉食志向という時代のトレンドにあった味を模索した。そして「重い食べ物には重くて苦いビールではなく軽いビールがいいのではないかと考え、ターゲットを若者と女性に絞り込んだ。

こうして誕生したスーパードライは一気に業界首位に躍り出る。とりわけ若手社員の意見に率直に耳を傾けたことが成功の原動力となった。のちに樋口は「新しいものを生み出す力はいつの世も若者なのです。私は新製品とか新企画は若い力でなければならないと思っています。新しいものに対して挑戦していく、これが若者の特権だと思うのです」と語っている。管理職十訓では「若い人は我々自身の鏡であり、若い人がもし動かないならば、それは我々が悪いからだと思わなければならない」「若い人の話を聞くには、喜んで批判を受ける雅量が必要である」と肝に銘じさせた。

## 個人を認め活かす組織へ

社内では社員のやる気を高めることに腐心した。アサヒビールに着任した当初、社員は銀行上がり経営者によるリストラに戦々恐々としていた。ところが樋口は「絶対に人員整理はしない。ボーナスも可能な限り払う」と宣言し、給与や処遇の改善についても組合が要求するまゝに実行した。

それだけではなく過去にリストラで解雇された社員の再雇用を決断した。アサヒビールは1981年、業績悪化を理由に3000人の社員のうち500人を解雇していた。樋口は定年退職前の元社員を無条件で再雇用し、定年に達していた場合は子供や孫など三親等まで優先的に入社させた。退職者の家に何度も足を運び、肩叩きしたことを詫言べて「皆さんのおかげで立ち直ることができました。もういちど復職されませんか」と説得した。

経営難だからといって人員整理をやれば「クビを切られた方はもちろん、切る立場になった人もそれからの人生に重荷を背負うこととなります。どちらにしても幸せなことではないのです」と樋口は考えていた。どうしてもやらなければならないときは「そのまゝに経営者自身、とくに利益責任がある社長が辞めるべきです。社員を肩叩きして自分が残るといのは経営者として無責任極まりない」と最高責任者の心がまゝを示している。

まだ住友銀行に在職していたころ樋口はドイツの作家レマルクの長編小説『西部戦線異状なし』を読んだ。第1次世界大戦で対仏西部戦線に派兵された若い兵士が塹壕から一羽の美しい蝶に手を伸ばそうとして銃弾に斃れる。しかし軍の報告書には「西部戦線異状なし」と記されていた。

この本で樋口は組織の非情さを思い知らされたという。そこから逆に個人を組織の歯車にはならないという信念を抱くようになった。管理職十訓では「人間を個人として認めれば、若い社員が喜んで働ける環境が自らできてくる」と論じている。

人員整理は組織の非情さを肯定する最悪の選択を意味していた。樋口は「経営者はどんなことがあっても働く仲間を守り、裏切ってはならないのです」とあくまでも個人を活かす組織をめざした。