

## 酒類の総合化を進める ビールのトップメーカー

それは2002年1月16日のことだった。ビール・発泡酒の前年の出荷数量が発表され、アサヒビールが48年ぶりに首位の座を奪還したことが明らかになったのである。思えば長い苦難の道のりであったが、この日、社員にメールで送られたメッセージはきわめてシンプルだった。「トップシェアの獲得は通過点に過ぎない」――。

メールを送ったのは、この年1月に社長に就任したばかりの池田弘一だ。池田は「38年の会社人生のうち、東京の本社勤務は5年」という営業畑一筋の経歴の持ち主で、アサヒビールの凋落と復活を現場の第一線で体験してきた。それだけに、'96年に主力の「スーパードライ」が業界のガリバーといわれたキリンビールの「ラガー」を追い抜いたときも、また'98年にビール全体の出荷量でトップシェアを奪ったときも、池田は喜びと感慨とで祝賀会でも社員と一緒に涙を溢れさせた。

だが、2001年に発泡酒を含めたビール市場のトータルでシェア38.4%を獲得し、ついに名実ともにトップに立ったとき、アサヒビールの新しいリーダーとなった池田は自分の感情を抑え、社員に

対してもクールなほどの決意を表明したのである。

「トップシェアの獲得は確かにアサヒビールの長年の夢でしたが、決してゴールじゃないですね。守るのか、攻めるのかと問われれば、当然攻める。これからもチャレンジを続け、盤石の地位を築き、ビール以外にもシェアアップを図りたい。その意味で新しいスタート地点に立ったということを社員に認識してほしい。立ったということに社員から立ち直ることができたのは、お客さまの声を聞き、マーケティングを検証する仕組みがあったからです。この姿勢が残っている限り、ほかには負けないという自信があります」

それからわずか1年ほどの間に、この会社はかつてないほどの活発な動きを見せ、総合酒類メーカーとしての道を着実に歩み始めた。その第一歩は、2002年2月に協和発酵と合意した酒類事業の買収だった。これにより、それまで製造免許を持たなかった甲類焼酎の「大五郎」や「かのか」などを手に入れ、「サントネージュワイン」や低アルコール飲料「下町風味」なども販売することになったのだ。また4月には旭化成からも酒類事業を買収し、「ハイリキ」などの銘柄を加えた。

さらに5月にはオランダの酒類グループ大手マキシム・ワールドワイドから、国内での輸入洋酒やワインの販売権を獲

得している。アサヒビールは傘下にニッカウイスキーを擁し（'01年4月に営業部門を統合し、完全子会社化）、「竹鶴」「スーパーニッカ」「ブラックニッカ」などの国産ウイスキーを扱っているが、マキシムとの提携により、高級ブランドの「レミーマルタン」、ウォッカの「アブソリュート」、名門ワインの「ルイ・ラトゥール」など、約30ブランドを新たに国内で独占的に販売することができるようになったのである。

「当社はビールだけで成長してきたわけですが、最近ではアルコールに対するお客さまの嗜好が変化し、ビール市場の伸びが頭打ちになっています。この傾向はビールだけではなく、ウイスキーも焼酎も同じで、酒類の専業メーカーはどこも厳しい状況にあります。このため当社も将来を考え、お客さまや販売店さんに歓迎されるようにビール以外にもいろんなアルコールを揃え、アサヒビールとしての厚みを出そうと、3年前に策定した中期経営計画で『酒類の総合化』を打ち出したんです。これはアルコールに特化した事業の集中とも言えますが、その一環としてM&A（合併・買収）も視野に入れてきたわけですね。お陰様でこの間の提携でブランド的にもかなり立派なライオンナップが揃ったと思っています」

池田は積極的なアライアンスで酒類の総合化を進める一方で、社内体制の改革

にも取り組み、昨年9月には営業担当者を業界最大の1300人体制に拡充。また嗜好の変化に対応させるため研究開発センター（茨城県守谷市）の酒類研究所と連携させた新商品開発本部も新設。こうしてアサヒビールは2002年もビール・発泡酒市場で首位の座を守り通してきたのである。

## 花形産業の企業が歩んだ 転落と復活の軌跡

池田は1940年4月に福岡県の二日市（現・筑紫野市）で生まれた。近くには太宰府天満宮があり、少し足を伸ばせば福岡にたどり着く。少年時代の池田は毎年のように町内の子供たちと一緒に福岡まで出かけ、玄界灘で泳いでいたという。このためか、池田は今でも休日自宅近くのスポーツクラブに出かけ、プールで1時間ほど泳いでいる。もともと本人によれば、その目的は肩こりの解消にあると言う。

池田が九州大学経済学部を卒業してアサヒビールに入社したのは'63年だった。「学生時代に先輩にビールのうまさを教わり、ビールが存分に飲めると思った」というのが、その動機であったらしい。この年のアサヒのシェアは25.1%で、すでにキリンとは23ポイント近くも引き離されていた。

アサヒビールに就職した池田は九州支店に配属となり、28歳からは北九州市の門司・小倉地区を7年間担当した。池田が社長賞を受けるモニユメントを残したのはこのときである。

北九州は門司にサッポロビールの工場があるため同社のファンが多く、そこにキリンの攻勢が加わって全国的にも激戦区となっていた。このためアサヒは苦戦を強いられ、とくに門司は九州全体でも最低ランクを彷徨<sup>さまよ</sup>っていた。そんなエリアを一人で担当することになった池田は、ともかく大口顧客に会うことだと、「朝一番に出かけ、夜遅くでも出かけ、何度も何度も訪ねていった」という。こうして一つ一つ取引先を開拓し、ついに年間の出荷量で5割以上も拡大させたのである。

「今から思うと子供には申し訳ないけど、学校などの行事にはほとんど参加したことがなかったですね。仕事オンリーと言いますか、何とかシェアを上げようと懸命でした。シェアが高いと自分の力も現れにくいですが、シェアが低いと自分の頑張りがすぐに結果として出てくるんですね。その意味では鍛えられたと言いますか、非常に良い経験をさせてもらったと思います」

こうして次第に頭角を現していった池田は、77年に東京支店に配属され、千葉営業所で所長代理として勤務することになる。池田にとって人生の転機となる「異

例の人事」が発令されたのは、その直後のことだった。開港したばかりの成田空港に近い酒販卸会社へ出向を命じられたのである。業績が低迷していた当時のアサヒビールにとって、出向は片道切符を意味した。池田も一瞬、「これで俺も見放されたか」という思いがよぎったという。池田が38歳のときのことであった。

「あの経験が、私のキャリアの中で一番の財産になっていると思います。一つはアサヒビールを外から見ることができたこと。それからもう一つは、それまでアサヒではプレイングマネージャーでしたが、出向先では支店長としてマネージャーに携わり、業界の人とも別の目線で交際することができたことです。卸会社にいたのは2年半ほどでしたが、出向先の社員に支えられて業績も伸ばすことができ、人の成長というものは成績の向上が支えるんだということを痛感しましたね」

こうした経験を経て、池田は埼玉・広島<sup>の</sup>各支店長、九州・四国・中国地区の各本部長、そして'96年には取締役へと昇進していくが、彼が一貫して貫いてきた信念は、どんな環境の中でもチャレンジを忘れないということだった。「シェアをトップは通過点に過ぎない」という池田の言葉はそれを雄弁に物語っている。アサヒビールは今年に入り、3年ぶりとなるビールの新商品「<sup>みのり</sup>稷三昧」を発売し、

発泡酒でも「アサヒスパークス」を新たに加えた。飽くなき挑戦——それが苦境を乗り越えたアサヒビールの精神であり、池田のポリシーなのである。

池田を社長に推挙した前会長の瀬戸雄三（現・相談役）は、その理由を記者会見で次のように語っている。

「池田は当社が苦しいときも、また復活を遂げた時期も、ほぼ一貫して営業畑を歩み、現場を知り尽くしている。長年の営業経験は変化の激しい時代の動きを捉え、迅速な経営判断を行っていく上で生きるはずだ。アサヒビールが消費者本位の会社であり続けるためにも、池田の経験と力が必要だった」

日本のビール史は、米国人コーブランドが横浜で「スプリング・バレー・ブルーワリー」を醸造した明治3年（1870年）にまで遡る。その後、明治5年に渋谷庄三郎が大阪に醸造所を開き、国産初の「渋谷ビール」を発売。さらに明治9年には北海道で開拓使麦酒醸造所が設立され、翌年に「札幌ビール」が誕生する。これが現在のサッポロビールの起源で、明治20年に札幌麦酒会社として発足した。一方の「ブルーワリー」は明治18年に英国人トーマス・グラバーが日本の財界人の協力を得て継承し、明治21年に「麒麟ビール」の商標で出荷を開始。これを明治40年に三菱系の麒麟麦酒が買収し、今日のキリンビールの母体が誕生する。

これに対してアサヒビールは、明治22年（1889年）に設立された大阪麦酒会社が前身で、明治25年に現在の社名の由来となった「旭ビール」を発売して一世を風靡。日本麦酒、札幌麦酒と並ぶ3大ビールメーカーへと成長していく。しかしビール会社が各地に乱立し、老舗メーカーと言えども厳しい経営を余儀なくされていた。

そんな最中に一人の男が登場する。「日本のビール王」と呼ばれた馬越恭平だ。馬越は明治25年に三井物産の役員から転出して日本麦酒の社長に就くと、自ら販売の先頭に立って熾烈な競争に立ち向かい、明治39年（1906年）には、日本、札幌、大阪の3大ビール会社を合併させたのである。これが戦前までビール業界を寡占してきた大日本麦酒で、アサヒビールはここで歴史の表舞台から一度姿を消すが、1949年に財閥解体で再び日本麦酒（現在のサッポロビール）と朝日麦酒（89年に現社名に変更）に分割して再出発し、今日に至っているのである。

戦後のビール会社は毎年二桁増で伸び続ける花形産業で、当時の学生たちにとって憧れの企業であった。アサヒ、キリン、サッポロのビール大手3社も昭和20年代まではほぼ拮抗し、アサヒビールがトップに立った1953年も、そのシェアは33.5%だった。

ところがアサヒビールはこれをピーク

までに躍進していくのである。

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

に毎年シェアを下げ続け、'60年には30%を切り、'68年には20%を割り込み、そして'80年代に入ると10%にも満たないどん底の状態に陥っていくのである。この時期、アサヒと麒麟のシェアの差は50ポイント以上も離れ、もはやライバルと呼べるような状態ではなかった。池田たち営業マンにとって、これほど過酷な条件はなかったであろう。

「たとえばアポをとって販売店さんに商談に行くでしょう。すると後からアポもとっていないライバル会社がやってきて、割り込んでくるんですね。販売店さんにとっては扱いの大きい方が大切ですから、私はほとんど後回しにされて、最後には『それじゃ夕方、もう一度来てよ』ってことになる。これほど悔しいことはなかったですね」

陥落寸前のアサヒビールに突如として「奇跡」が起きたのは、'87年のことである。他社のビールを支持する主力年齢層が高齢化してきた中で、若年層はもともと違うビールを求めていると考えた経営陣が、辛口の「ドライ」という新しいカテゴリーで捲土重来を期したのである。この「スーパードライ」の投入は見事に成功し、たちまち大ヒット。この年の売上は前年比3割以上という伸びになった。その後も「フレッシュユネジメント」と称する徹底した鮮度追求で市場の拡大を図り、ついにビール市場でトップシェアを奪還する