

LEADERSHIP CHALLENGE

大隈塾LCレポート vol.07

大隈塾リーダーシップ・チャレンジは10月17日（土）18日（日）、第7回の講義を開催いたしました。

今回は若手とベテラン経営者のお三方。初日はサントリービール代表取締役社長の水谷徹さん、伊藤忠商事前会長で前中国大使の丹羽宇一郎さん。そして2日目は、合同製鐵相談役の栗川勝俊さんでした。水谷社長は受講生と世代が近く、気さくな語り口もあって親近感わく雰囲気でも和やかに講義が始まりました。ところが、その内容は厳しいマーケットでのチャレンジの連続で、共感を得るとともにロールモデルになったようです。丹羽宇一郎さんの講義には、大隈塾塾頭の田原総一郎がファシリテーターとして参加。「クリーンデ・オネスト・ビューティフル」の経営哲学が紹介されました。栗川勝俊さんは歴史に造詣が深く、縄文・弥生時代からの人口増加と社会文化との関連性について説き起こし、需要予測の秘訣を教わりました。

10月17日（土）

13:00～14:30 講義第7回

講師：水谷徹氏（サントリービール株式会社代表取締役社長）

テーマ：仕事で一皮むけた瞬間「サントリービールの挑戦」

14:40～16:10 講義第8回

講師：丹羽宇一郎氏（伊藤忠商事株式会社前会長、前中国大使）

テーマ：仕事で一皮むけた瞬間「日本の将来と企業のこれから」

16:20～17:00 グループディスカッション

10月18日（日）

09:00～10:30 講義第9回

講師：栗川勝俊氏（合同製鐵株式会社相談役）

テーマ：歴史からリーダーシップを学ぶ「縄文、弥生時代から今日に至る人間の営みと人口の変遷」

10:30～11:30 グループディスカッション

【講義第7回】

講師：水谷徹氏

テーマ：「サントリービールの挑戦」

・サントリーには、創業者鳥井信治郎がよく口にしていた「やってみなはれ」精神が息づいている。覚悟があるならやってみる、ということだ。サントリーには「飲料」「ウイスキー」とわたしたちの「ビール」があるが、ビールグループまさに「やってみなはれ」での成功を示さないといけない立場にある。

・ビールの初代社長になるとき、オーナーの佐治信忠さん（HD会長）に呼ばれた。「100割る4はいくつだ？」、当然25だ。「ビールのシェアを25%に引き上げろ」と。「25%がスタートだ」と。いまようやく15%まで上がってきた。ただし、シェアは15%だがプレミアム市場ではナンバーワンだ。

・瓶詰めの生ビールも缶ビールもモルト100%ビールも、サントリーが最初に始めて、キリン、アサヒ、サッポロがかぶせてくる。いろいろ挑戦したが、なかなか上手くいかない。2003年、世界で一番飲まれているピルスナータイプのビールを作ることにした。「プレミアムモルツ」だ。プレモルがモンドセレクションで特別金賞をとって流れが変わった。

・ビールのマーケット規模は5000万ケース。そのうちプレモルは125万ケースしかなかったが、この125万ケースに社運をかけた。アサヒのスーパードライと同程度の設備投資をした。「やってみなはれ」だった。徹底的に広告をうち、営業部門が売りまくって、モルツをやめてプレモルに集中し、550万ケースで業界3位に。ビール業界参入から40年超、はじめて黒字化した。

・とはいえプレミアム市場は8%でしかない。スーパードライとキリンラガーはその5倍ある。ここにチャレンジする。社内で反対もあったが「やってみなはれ」だ。この9月、製造中止していたモルツを復活させた。



・子どものときから身長が低かった。コンプレックスがあった。空手、スキーで人より上手になると、私を見るみんなの目が変わった。負けず嫌いはサントリーの社風と同じだ。だから入社した。20代は朝3時に市場に行って営業した。売れなくなったウイスキーを「角ハイボール」で復活させた。M&Aで会社の規模を大きくした。がむしゃらに働いてきた。

・部下の才能はさまざまだ。トップレベルに合わせたらついてこれない。ひとりひとり悩みのトゲを抜いてやり、みんなでプランを練り上げる。部下目の前の課題に対して丁寧に目を向けることが、上司として必要だ。

【受講生のレポートより】

今までの講師の方々のお話と同じ印象だが、がむしゃらに働き、挫折を味わいつつ仕事に真摯に取り組む姿勢が重要であると感じた。

サントリーという企業で働くことの喜びを十二分に語っていただき、サントリーというオーナー企業であり非上場会社における特性は少なからずあるのではないかと感じた。これが他の上場会社であった場合には同様の「チャレンジ」は環境的に難しいのでは、と感じる反面、そればかりを言い訳にしては何も変わらないのではと考えた。

=====

4月から参加している大隈塾で散々言われていることだが、6ヶ月が経った今でも自己啓発・自分のコントロールが実践できていないことをあらためて感じた。これは他のメンバーも同様の感想であった。また、水谷氏がチーム内で課題を共有し解決する「刺抜き」は現代の日本社会の環境にマッチしているのではないかと感じた。時代が変われば部下の教育方法も変わるのではないか。

=====

ビール、発泡酒、チューハイ、プレミアムビールなど従来の競争条件が大きく変化する業界（カテゴリーごと衰退・繁栄する）であり、尚且つ税制など外部環境の影響も大きい。1カテゴリーの狭い視点ではなく、市場全体を大きな視野でとらえ、会社の戦略を構築していくことの重要性を強く感じた。その背景には、酒販売そのものが目的ではない、酒を通じた文化貢献、豊かな生活への貢献が目的という企業理念も連動していると感じる。



=====

リーダーにもいろいろなタイプがある。一つの答えはない。ただしリーダーになるために若いうちには、以下の2点。

- 「がむしゃらに働く」・・・様々な壁を乗り越え心を鍛える。目に見えない説得力
- 「情報⇒分析⇒予測」・・・情報を収集、分析し、将来ストーリーを描く。目に見える説得力

=====

講義後、サントリーの知人と話をしたが、水谷さんは、「Logic と Passion」の人とのこと。振り返ると、ハイボールを一大ブームにしたお話にLogicを、チームメンバー1人までのとげぬきの

話やスタンダードビール市場への再参入の話にPassionを感じた。マネジメントには、LogicとPassion、どちらかが突出しすぎてもいけないが、両方バランス良く持っている方だと思う。

=====
負けず嫌い。経営者は基本、負けず嫌いだと思うが、ここまではっきりおっしゃるのが痛快であった。

=====
「やってみなはれ」の懐の深さ。実は採算が悪いプレミアム事業。一方、金では得られない圧倒的なブランドロイヤリティーを確立。その上での本丸のビール事業にモルツで再参入。圧巻の成功戦略。その裏にある尋常ではない忍耐と我慢強さ。

=====
最近の若い社員を見ていると、水谷社長がおっしゃるように、「とげ抜き」が非常に重要。私たちを含めこれまでの世代は、放っておいても自分で何とかとげを抜いてもがきながら成長することができたが、今の若い世代は与えられることに慣れていて、自分からもがいてとげを抜くことができない人が多いように感じる。会社を発展させていくためには若い社員を育成することが必要で、そのためには遠回りしてでも一人一人に丁寧に対応していくことが非常に大切だということを学んだ。

【講義第8回】

講師：丹羽宇一郎氏

テーマ：「日本の将来と企業のこれから」

・人は昔より賢くなったと思っている。間違いだ。知識は増えたが、心は賢くなっていない、コントロールできていない。一連の安保法制を見ていると、民主主義の仮面を被った学芸会だ。VWも東芝も旭化成も、何も変わっていない。

・謙虚な人は強くなれる。人は読書で磨かれる。時間と空間を超えて作者と対話できるから。人は人で磨かれる。心を鍛錬するにはいろんな人と話をすることによって、学ぶべきことを心に刻み、ノートに書き込むことだ。そして、人は仕事で磨かれる。どんどんチャレンジすることだ。平凡な人のほうが心が鍛えられ、平凡な人のほうが心が磨かれる。

・先日の米中首脳会談でオバマ大統領は、2020年までに中国語を話すアメリカ人を100万人増やすという宣言をした。そのために、毎年20万人ずつ中国語教師を増やすとも。アメリカと中国が密接な関係になったら、日本はどうするか。中国が大国になったことを認めたくない日本人はたくさんいる。中国とは500万人が交流し、中国にとって日本との貿易依存度は7%だが、日本にとっては20%もある。日本と中国とのGDPを足し合わせれば、アジア24カ国の68.1%ある。人口は38.5%で国土面積は48%だ。

・さあ未来の経営者のみなさん、あなたの企業と日本をどこへ導くか。社会を欺く、国の信頼を損ねることをしないかぎり、何をやってもいい。儲けることに遠慮することはない（ただし、人殺しをするものを作って儲けることにはいろんな議論がある）。しかし、考えてみて欲しい。われわれは、公教育に対してGDPの3.6%しか支出していない。イギリス5.9%、アメリカ5.1%、韓国4.8%。OECD30カ国のうち最低だ。これに対して、私たちは何の疑問も不安も抱いていない。中国は1635万人生まれて700万人死ぬ。日本は100万人生まれて120万人死んでいく。40年後、わたしたちは幸せに暮らしているだろうか。



【受講生のレポートより】

丹羽さんの講義の中で一番心に響いたのは、「平凡な人ほど良く学び、努力し、成長することができる。自負心の強い人は大した人ではない」という言葉だった。自分の力を過信せず、謙虚に学び続けるという姿勢がいつまでたっても重要であり、そうしないと学び続けることもできないのだろうと思った。

=====
「自分が知らないことを知っている人は強い」。中国大使ご退任後も、マスコミ報道以外の、中国に関する情報収集を欠かさないと表れていると思った。中国は「近くて遠い国」。米国と中国のはざまの日本。米国の出方やパワーバランス次第で、日本の立ち位置もかなり変わってしまう。前中国大使の目から見た危機感みたいなものを感じた。

=====
知識・体・心の鍛錬：常に学ぶ謙虚な姿勢、継続する力、そして人との関係を大切にする姿勢が心の鍛錬に繋がる。それぞれが別の鍛錬ではなく、すべて一つに繋がっていくものと感じる。20代（はアリのように働き）、30代（はトンボの眼＝複眼で物事を見て）、40代（人間として働く）の生き方：アリのように働いてきたが、トンボのような複眼と人間としての優しさは自分自身を考えて、極めて不安。

=====
水谷氏と共通しての感想だが、他者から信頼されることの大切さを感じた。また、自己投資を惜しまないことについての考え方も考えさせられた。家庭があるとどうしても「言い訳」が出来て

しまいなかなか自己投資に繋がられないこともある。これについては自らの工夫が必要であると感じた。

【講義第9回】

講師：栗川勝俊氏

テーマ：「縄文、弥生時代から今日に至る人間の営みと人口の変遷」

・30年強にわたって建設鋼材の営業に携わってきた。重要なことは「いかに情報を集め先を読むか」だ。歴史も情報収集のひとつとして大きな影響を与えられると思っている。鉄は腐らないから作り過ぎると在庫を抱えることになる。したがって、需要予測は極めて大事な仕事になるが、わたしはその予測をほぼ外したことがなかった。戦後の人口増加の歴史と、建設業界発展の歴史との相関関係をもとに予測したからだ。我が国の建設鋼材需要は、少子高齢化・人口減少を先取りしてすでに半減し、将来の回復は望めない。したがって、鉄鋼業界は建設用鋼材マーケット以外の経済社会の行く末、とくに人間の営みの行く末に関心を寄せている。

・今日の人間の営みのかなりの部分は、過去から連綿として受け継がれたものだ。連綿とした人間の営みの結果として、人口の変遷がある。長期にわたって人口が大幅に減少するこれからの日本は、日本の歴史はもとより、世界の歴史に例のない未体験ゾーンにはいっていく。人間の営みのあらゆる分野で、これまでとは異なった事象が多発するだろう。

・江戸時代以降ずっと、常に人口が増えることを前提とした経済社会。今後は、人口が長期にわたって大幅に減少することを前提とした経済社会にならざるをえない。そのとき、過去に遡った

現状分析と、これを基にした斬新な将来予測が不可欠となる。したがって、これからはリーダーシップを発揮するためには温故知新が不可欠である。つまり、前説とは矛盾するようだが、今後多発するであろう事象の由来（歴史）を自らの確に分析しながら、従来の経験と決別し、時代の変化に即した新しい道を自ら模索することを両立させなければならない。リーダーはますます困難な道を歩むことになる。



【受講生のレポートより】

人口減少に伴う高齢化社会の深刻さについてはあらためて現実を見させられたと感じる。決して他人事ではなく、社会を変えていかなければならないのは自分達であると思う。何かを変えるにしても、自らが情報を入手し、それを組み立て、正確に見極めることが重要になると思われる。情報入手の方法（勉強等）についても工夫の余地があるはずだ。

=====

世界に類のない少子高齢化社会にあって、日本がこれから取り組んでいくこと（移民政策、オートメーションなどの産業政策、食糧政策、治安対策など）は成功事例・失敗事例を作る大きなチャンス。人口が減ることを前提に量ではなく、質を高める（付加価値を高める）ための施策は何であるかを考えることが求められる。講義の中にあっただが、同じ1億人の人口でも年代構成は過去と大きく異なることは新たな気づきであった。

=====

自分も、もっとがむしゃらに、仕事と勉強を行う必要がある。現在仕事が死ぬほど忙しいが、それは成長のチャンスであり、また、先輩のリーダーが通ってきた道と思い、前向きに考えないといけない。

=====

FACTは部下とも共有するが、そのFACTをベースとした戦略立案、戦術はリーダーの役割、それをしなければ、リーダーは何をするのか、というお話がある意味新鮮であった。最近、戦略立案はリーダーが行い、チームメンバーはその指示に従うのみ、となると、メンバーは単なる「コマ」となりやりがい等を持たず離れていってしまう、といった話も良く聞くので、リーダーシップの在り方として良いのかという点も考えてみたい。

大隈塾リーダーシップ・チャレンジレポート vol.07

2015年10月31日発行（通算18号）

大隈塾事務局（一般社団法人ストーンスープ）

村田信之 mura@ta2.so-net.ne.jp

169-0051 東京都新宿区西早稲田1-9-19 アーバンヒルズ早稲田207

tel:050-3558-7527 mail:ookuma_school@stonesoup.tokyo

（このレポートのすべての文章に対する責任は大隈塾事務局にあります）