

「モグラ叩きのチャンピオン」
では足りない

企業経営は家と同じで、屋根と柱と、基礎の3つが不可欠です。屋根はビジョン、柱は戦略、基礎は組織力にあたります。これらが三位一体にならなければ、企業も家も長続きしません。

注意が必要なのは、屋根、柱、基礎それぞれに、耐用年数があるということ。時代の変化に合わせて、ビジョン、戦略、組織にも、メンテナンスが必要です。ただし、危機が起きてか

らメンテナンスにかかるようでは遅い。危機を予想して、先手先手を打っていくのが「攻めの経営」。それは当然、企業の永続的發展にもつながるものです。

そのとき経営者は、どうあるべきか。たとえば話ですが、「モグラ叩きのチャンピオン」では足りません。一般的には、出てきたモグラを早く正確に叩く者が評価されますが、私は高く評価しません。私にとって「できる社員」というのは、背広を着たままモグラ叩きの機械の下に潜り込み、汚れるのもいとわず機械の仕組みを全部調

べあげ、「次はここが出る」と予測できる人間です。

企業も同じです。予測ができるかどうかで、危機対応のスピードがまったく違います。経営者の役割とは、そうやって自ら進んで泥をかぶりながら、組織を引っ張っていくことだと思っています。「あれをしろ、これをしろ」と社員に指示ばかり飛ばすのではなく、自分から動いて、変化を具体的にさせるのです。

たとえば「スーパードライ」。生ビールですから、生鮮野菜と一緒に新鮮であるものが美味しいわ

けです。かつては、ビールの品質チェックのため20日間も社内を留めていましたが、これでは美味しい生ビールをお客さまにご提供できません。かといって「新鮮なビールが美味しいんだ」と口でいくら説明しても、社員にはその真意が伝わらなかったでしょう。

しかし、検査方法も工場のあり方もすべてを見直した結果、在庫がなくなり、倉庫も半分減り、そしてお客さまも「美味しい」といつてくださるようになりました。こうした事実を見せることができれば、「新鮮さとはこういうこと

絶対に妥協できないう一線

アサヒグループホールディングス

代表取締役会長

泉谷直木氏

IZUMIYA, Naoki



だ、お客さまのためとはこういうことだ」と、社員にも伝わるのです。

どうすれば現場は動いてくれるか

ここでのポイントは「見える化・わかる化・できる化」です。屋根(ビジョン・理念)と柱(戦略)と基礎(組織力)が大切だ、変化が必要だと、経営者が理念を叫ぶばかりでは現場に届きません。むしろ、経営者自身が率先して動き、「見

える化・わかる化・できる化」を果たす。すると、社員の受け止め方も変わります。当社は過去にも

〇〇計画、〇〇改革と、さまざまに取り組みを行ってきました。それぞれ価値のあるものだとしても、現場の社員からすれば、「またか……」なのです。そう思った瞬間、頭はフリーズし身体も動きません。「またか……」ではなく「あれっ!」という驚きや感動をもたらす仕掛けができて、はじめて現場は動き

出すのです。

ただし、あらゆる予測、あらゆる意思決定においても、「誰のため」という原点を確認する必要があります。それはもちろん、お客さまや社員、サプライヤー、社会環境、株主といったステークホルダーのためにほかなりません。いま、コーポレート・ガバナンスの問題が盛んに議論されていますが、その発端は、かつてのエンロン事件しかり、CEOの暴走によ

り株主価値が毀損される事態が頻発したこと。こうした事態を防ぐため、経営者もまた、自身を規律づける必要があるでしょう。私が規律としているのは「気概・信念・矜持」という3つの言葉です。

第一に、お客さまや社員、株主などのステークホルダーに満足していたら、社会に貢献するとう気概。第二に、ビジョンの実現や目標達成にかける信念。第三に、経営者であることへの矜持。加え



ていうなら、この3つの規律をブレずに持ちつづけるには、自分にとっての「譲れない一線」を明確にする必要もあります。当社であれば、製品の品質や安心・安全は、絶対に妥協できない一線。これを脅かす問題に対し毅然とした態度をとることが、経営者にとって最大のリスク管理だと思っています。

「どう売るか」ではなく「どう買っていただくか」

アサヒグループの行動指針は「すべてのステークホルダーとの共創による企業価値向上」というものです。共創とは、多様な立場の人たちと、「対話」するだけに終わらず、一体化し、共に創っていくこと。こうしたエンゲージメントの関係をお客さま、社員、社会、取引先、株主と結んでいきたいと考えています。スーパードライも、そのようにして生まれたビールでした。ビールの美味しさを判断する基準は、未来永劫同じというものではありません。それは時代と共に変わりゆくもの。世代が変われば食の嗜好も変

わります。たとえば、私の世代の人間は「甘くなければチョコではない」。でも若いお客さまは「甘くないのが美味しい」とおっしゃいます。

われわれがどれだけ自信を持って製品を提供しようと、それがお客さまにとっての価値と一致しなければ評価してもらえず、企業の永続もありえません。逆に、美味しさを判断する基準の変化を掴まえることができれば、お客さまとのエンゲージメントが得られるはず

です。しかし現実には、それが難しい。なぜかという点、その時代の強いブランドにどうしても引張られるからです。当時でいえば、60%

3つの規律

気概	お客さまや社員、株主などのステークホルダーに満足していただく、社会に貢献するという気概
信念	ビジョンの実現や目標達成にける信念
矜持	経営者であることへの矜持

※加えてこの3つの規律をブレずに持ちつづけるには、自分にとっての「譲れない一線」を明確にすることが必要

の市場シェアを誇っていた「キリンラガー」です。これに勝とうと思っても、キリンラガーと同じ土俵に登っては勝ち目がありません。そこで私たちは、キリンラガーとは異なる土俵をつくらうと考えました。

スーパードライの開発コンセプトは「従来のビールとはひと味違う味」「次の時代のコアユーザーが『美味しい』といったら、継続飲用してくれる味」でした。既存商品と違うことをやるのは怖いことです。よほどの根拠がないとできません。しかし私たちは人口動態を調査するなかで、戦後生まれの団塊世代がビールのコアユーザー層となる変化を捉えていました。こうして、のどごしのよい辛口のスーパードライは若い世代の支持

企業の社会的価値をもたらしもの

日本能率協会（JMA）が普及に努めているKAIKA経営もまた、個と組織、社会が相互に影響しあいながら、共に成長していくというものです。「共創」について、考えないわけにはいけません。

たしかに企業は、戦後日本の高度成長を引っ張ってきました。しかし一方で、公害など数々の不祥事を起こした反省もあります。本来、企業は社会の公器です。社会に存在させて「もらっている」立場として、いまの時代にあった新しい価値観を持たなければならぬと私は考えています。すると必然的に、ビジネスモデルも変わっていきます。メーカーであれば、かつては「売り切り型」。つまり「売った後のことは知らない」というビジネスモデルでした。しかし、企業の社会的価値を考えると、廃棄物の削減や再資源

化などを通じて「循環型のビジネスモデル」へと変わる必要があります。

また企業価値とは、財務的価値と社会的価値の総和です。財務的価値はいわずもがな。社会的価値をもたらしものは企業の持続可能性であり、ステークホルダーとの関係づくり、すなわち「共創」の関係づくりです。企業の価値観を変え、ビジネスモデルを循環型へ変え、そしてステークホルダーとの関係づくりを継続する。これこそが企業経営の根幹にあるべきものです。

アサヒグループは10年前からSS経営（ステークホルダーズ・サティスファクション経営）を掲げてきました。社会に存在させている以上、誰に喜んでもらうのか、誰に満足してもらおうのかを考えていかなければならない。繰り返しになりますが、それはお客さまであり、社員、取引先、株主、そして社会です。こうしたSS経営の考え方は、KAIKA経営に通じるものでは

ないでしょうか。

「何ができるかわからない」これが共創の面白さ

私は、労組専従だった時代が6年ありますし、広報の仕事にも通

じているより、社外の方と議論するほうが、はるかに学ぶことが多いからです。先ほども申しあげましたが、「またか」より「あれっ！」という驚きのほうが、多いのです。人に会うほどに、自分の知らない

く。これこそが人間の成長だと思います。経営者というポジションにいますから、何でも「良きに計らえ」でもいいのかもしれない（笑）。年も重ねてきて、もう無理しなくていいだろうという意見もあるでしょう。でも私は、

いろんな話を聞いて「へえ、そんな見方があるのか！」と感心するのが好きですし、わからないことを調べるだけでも面白いのです。

組織はその長の能力を超えることはありません。共創によって、現状を刷新するようなイノベーションが出てきても、トップがその価値を理解できなくては、実行できないでしょう。そういうときに、「面白い、もつとやれ」といえるかどうか。何が生まれるかわからない怖さもあります。しかし、自分が見通せる範囲にとどまっているうちは、共創だとは思いません。自分が持っている何かと、相手が持っている何かを組みあわせて、「何ができるかわからないけど、やってみよう」。



算で11年間かかわりました。オーブンイノベーションやオーブンマインドといった言葉が一般的になる前の時代から、社外の方々と接し、議論するのが好きでした。なぜかという点、社内の人間と話し

ことが増えていくので、いまでも毎日、帰宅してからの調べものがない日欠かせません。調べものがない日は、仕事をしないような気分になります。

日々、知らないことが増えてい