

PART 1 . 少年時代 祖母から叩き込まれた行動原則

僕は、人から「右」と言われたら「絶対左へ行け」という、ヘソ曲がりの家に育った。

九十九才まで生きた祖母は明治十五年生まれ、鹿児島生まれの侍の娘だった

子供のころ、祖母に連れられて満員の日比谷の映画館に入り、モギリが「右にどうぞ」と言ったとたん、祖母は僕の手を引っ張り、制止を無視してトットと左に回る。それで不思議なことに、いつもかなりの確率で席に座ることが出来た。

「オマワリの言うことを鵜呑みにしちゃ、イケマセン」「有象無象（うぞうむぞう・群集）のあとついて行っちゃいけないですよ」それが口癖。東京の大地震の時、周りの建物が崩れ落ちる中、警官の公園に行けと言う指示に逆らい、円タクの運転士に大金を掴ませて、幼かった父を連れて無事高輪の自宅に戻ってきた。東京の大空襲の時も、何度も自分の「勘」を頼りに爆弾の落ちる中を生き延びてきた。だから、彼女の「勘」も、ヘソ曲がりの「反骨精神」も、ホンモノの筋金入りだ。

彼女の叔父や親戚筋には北里柴三郎、徳富蘇峰、蘆花など、明治の時代を作った人間たちがごろごろいた。その中で育った彼女自身、幕末のサムライ魂と、明治西洋の啓蒙思想をごちゃ混ぜにした強烈な個性の持ち主だった。僕は毎朝「少年易老学難成一瞬光陰不可軽」など意味の分からない漢文の習字をさせられ、「自尊心」を忘れるなどが、エジソンやリンカーンの話などを聞かされた。彼女自身若いときは医学を志していたが、日露戦争の終わりの三十の時、看護をしていた神戸の病院に、指を飛ばして入院してきた二十のハンサムな騎兵と恋に落ち、医師の道を捨てた。そうして生まれたのが、僕のオヤジだ。

オヤジは兵隊の時、ソ連と満州の国境線で終戦を迎え、現地で武装解除を受けろという命令に逆らって、列車を確保し安全な朝鮮まで逃げ延びた。民間人を置き去りにして卑怯モノともいわれたが、前線に残った兵隊たちは、全て酷寒のシベリア送り、何年もの強制労働に、多くの人が命を落とした。大地震、大空襲、国が滅びるとき、それに、時代が変わるとき、常識も権威も、意味を失う。

最後に自分を守るものは、自分でしかない。

いずれにしても、祖母と父のヘソ曲がりの精神と強烈な自己保存本能、人からなんと言われようとも、権威を疑い、独自の判断で行動する行動力、そのお陰で、僕はこの世に生まれたことになる。「何でも自分の頭で考える」「人の後をついていかない」子供の時から仕込まれた教訓は、その後出会った「禅」と共に、僕の人生の全ての基本になった。

PART 2 . 新社会人 マーケティングの権威と出会う

僕は大学生生活のほとんどを演劇に費やした。本気で役者になることも考えたが、日本の演劇の世界は、間口が狭く、下積みが長い、くさい型にはめられるなど、到底、性格に合わない。僕はアメリカに渡って画期的なブロードウェイの舞台美術か、日本にないインテリアビジネスをやろうと思った。

ニューヨークには知り合いもいたし、まあ、行けばいい、そう気楽に考えて、とりたて就職活動はしていなかった。ところが問題があった。父の会社が倒産し、借金取りから逃げ回ることになりカネがない。「日本の社会を見るのも悪くない」オヤジにそう言われ、渡航資金を貯めるためと思って博報堂に就職した。

当時、博報堂はマーケティングに力を入れてチャールズ・ヤン教授という権威を取締役に招いていた。僕は暇さえあればヤン教授の話を聞き、図書室に入り浸って、アメリカの雑誌とイタリアのインテリア雑誌を読みふけり、アメリカ行きの夢を膨らませていた。

博報堂は家庭的でいい会社だが、やはり年功でがっちり身分も給与も決まっていて、若手にチャンスはなかなかこない。チャンスが無ければ経験も実績も蓄積できない。日常業務はマーケティングとは程遠い連絡業務が主で、一年もいればもう新しいことはあまり無い。博報堂に十年いたらどうなるか、自分のチームの三十半ばの先輩社員を見れば一目瞭然だ。

危機感が芽生え、会社に入って三年目の正月になった。

正月三日、僕のいたソニーチームは赤坂集合、豊川稲荷で商売繁盛祈願。それから、シシャモの折り詰めが配られて、それを持って得意先担当者の家まで新年の挨拶に行けという。僕の挨拶先は神奈川県の小田急線の百合丘という駅で降りバスで行った峠の一軒家。二時間かけて行ったら誰もいない。シシャモは名刺と一緒に郵便受けにいれてきた。

その日から、転職活動を本気で開始した。目指すはマーケティングの最先端にいた日本コカ・コーラ。博報堂でお世話になった古田さんと言う人が先に入っていた。聞いてもらおうと、新設の広報なら可能性があると言う。一人で面接と試験を受けることになった。

ジャパントイムズの株式の先物取引の記事を渡されてそれを日本語にしろというのが試験で、単語さえ分かれば内容は難しくない。次は広報部長との面接、部長はジャパントイムズの記者をしていた大崎さんという人だった。僕は今まで大崎さんほど日本語でも英語でも、明快簡潔、論理的に使いこなせる人を知らない。しかも自力で生きている一人狼の匂いがする。彼が僕のことに気に入って、日本コカ・コーラ入りはすぐに決まってしまった。

PART 3 . コカコーラ時代 成長の時

博報堂に退職希望を出すと、人事担当に呼び出されて、「何が悲しくて会社をやめるの」「一度会社のやめ癖がつくと、日本の社会は相手にしてくれなくなる、信用も失う、結婚も出来ない」と懸命に慰留してくれた。やめる人間は不祥事を起こしたのが普通で、僕みたいに、自分の人生計画に従ってやめる人間など、いなかったから、それも無理はない。

二月の末、二年十一月勤めた博報堂を辞めた。

コカ・コーラは別天地だった。いくらでも自分を出せる。年功序列など無いから、認められれば年に関係なくチャンスを与えられ、実績を残せば給料がどんどん上がる。意見を言えば聞いてもらえる。何でも自分で考えたい僕みたいな人間には本当に天国だ。

舞台美術とインテリアを学びにアメリカに行く、という夢からは次第に遠くなり、コカ・コーラの仕事が自分に向いていて面白くどんだのめり込んで行った。今度は五年、三十までにマーケティングの仕事で実績を作り、次の新しい仕事をしよう、それを目標にした。

コカ・コーラにはほぼ十年、目標の倍の時間いたことになる。広報から広告に移り、時流の中でコカ・コーラの広告を作る仕事が面白かったこと、会社の中で自分という人間が認知され、信用が出来て、次第に大きな仕事を任せられるようになったことが理由だ。

グローバル企業は「チーム」で仕事をする。日本人は「チーム」という言葉を使っているが実際は「グループ」の仕事をしている。アメリカと日本の野球の違いだ。チームではリーダーとメンバー、一人一人の個性が際立つのに対し、グループでは「個人」が見えない。

どちらが良い、悪いという話ではない。

日本の会社は「個人」がたつのを嫌う。若手にチャンスは来ないが経営はあまりブレない。

アメリカの会社は、経営者がよほどしっかりしていないと、個人プレー、スタンドプレーが多くなり、経営が振り回される。しかし、「伸び盛り」の若者からすると、こんなに良い環境は無い。注目され、気に入られれば、その人間を伸ばそうと新しいチャンスを次々にくれる。だから、ほんの二、三年のうちに大きな差がついてしまう。

そこには年にかかわらず、将来を見込まれる「スター」の生まれる可能性がある。僕は三十台を迎え、自分に来る流れを、しっかりとつかみ始めていた。

国際企業の中で「スター」になるにはいくつかの条件がある。

まず、自分の担当する仕事と、そして会議を、完全に仕切ること。

会議が国際企業の戦いの場、マネジメントとの一騎打ち、日常のテストの場だ。知識、能力、人間としての強さ、リーダーとしての素質まで、持てる力の全てを試される。あらゆる可能性を考え、どんな質問にも明確な答えが出せるよう、準備をすること。自分の仕事について、人の十倍、知っていることが最低条件になる。

それが‘Accountability’（アカウンタビリティー・説明責任）という言葉の本当の意味だ。

実際には、‘On your feet’ なんでも、自分の立っているその場で、口頭で、明確に答えられること。「責任」とは、自分の仕事について、どんなことでも熟知し、適切な行動をしていること、それをいつでも、誰に対しても、簡単明瞭に説明できることだ。国会答弁のように、答えを部下に振る、手元資料の棒読みみたいなことをすれば、一度で信頼を失う。

言葉の上手下手、饒舌よりも、「真実性」、「論理」の明快、そして人柄の信頼性が問われる。

時として、会議はサムライの果し合いのような、生存を賭けた戦いの場になる。一人その場に立たされて、厳しい質問を浴びせかけられる。弱いもの、信頼の無いものはそのプレッシャーに崩れ去る。ぼくは、会議の場で会社を首になった人間を、何人も知っている。

次の条件は、人間として「堂々と」していることだと思う。

どこへ行っても、人間として認められること。公明正大であること。威張らず、へりくだらず、「自尊心を忘れるな」という、僕の祖母に子供の時にいわれたことが心にあった。日本人、アメリカ人、フランス人、国籍は問わない。いい仕事をし、人間堂々として「素」でいればどこでも受け入れてくれる。それが大事だ。「ぼくは日本人」それでいい。

外資に多いのは、アメリカの会社ならアメリカ人のまね、フランスの会社ならフランス人のまねをする日本人。日本の一流企業に多いのは、外国人には、日本の文化や仕事の仕方は到底分からないから、黙って日本人の言う事を聞いていればいい、と言う日本人。どちらも国際社会で信頼を得られない。「素」でないからだ。いつも堂々として、そのままの分かりやすい、サムライみたいな日本人なら、人間としてどこでも通用し、信じてもらえる。

最後に大切なことは、明るくてめげないこと、信頼され好かれる人間であることに尽きる。

PART 4 . グローバル企業からのスカウト そしてバドワイザーへ
コカ・コーラの十年で、ぼくは国際社会どこでも生きていく自信を得た。
三十五になっていた。

その時の選択肢は、
コカ・コーラに残り、会社の経営を目指す、
社外に出て、日本にコカ・コーラのような会社をゼロからスタートさせる、
自分で起業する、
その三つだった。

コカ・コーラにいるのは安全な選択だ。コカ・コーラの中では追い風を受けて全てが順調、
これからどんどん大きい仕事に来る予感があった。でもぼくは、見えている可能性よりも、
まだ見えない可能性により魅力を感じた。コカ・コーラで自分が通用するなら、外の世界
でも通じる、その可能性に賭けてみたかった。自分で起業するのは、その後でもいい。

コカ・コーラのような会社でプロとして実績と信用が出来ると、外にも名前が知られるよ
うになる。前の会社での評判は、次の新たなひきにつながる。

プロ経営者や専門職の人材市場では、若いうちに大きな仕事の経験を積めば、次により大
きな仕事が、自然と、向こうから飛び込んでくる。人よりも若い年で、より大きな責任の
ある仕事をする、「時間」が鍵だ。大きな仕事の経験を、若い年令で持っている人間は数少
ないから、売り手市場になる。従って、自分のペースで良い仕事を選べるようになる。

次は、ゼロから始まる会社でスタートアップの勉強をしよう、そう思って、ぼくは日本に
来たばかりの RJR タバコインターナショナルの最初の日本人マネジャーになった。

日本のタバコ市場が解禁になって、キャメルとセーラムというタバコを日本に売り込むの
が会社の使命。仕事は広告広報全般から、ブランド管理まで。社長はディック、背の高い
イギリス人のジョンがマーケティング全部を見ていた。コカ・コーラと違って下には誰も
いないから、何でも一人で外部のスタッフと協力しながら仕事をするのも新鮮だった。

ジョンとはとても気があった。ジョンは本社との連絡や予算管理に徹して、マーケティ
ングの実務を全部任せてくれた。月に一回はヨーロッパで会議があり、ボルネオで国際的な
オフロードのイベントを成功させたり、仕事は面白く、やりがいがあった。

しかし問題も見えた。

キャメルが、期待に反して売れなかった。野性的な男のイメージ、本格的な味のタバコを、日本人はあまり好まない、という事前リサーチの結果を、無視したことが、最大の原因。キャメルをマルボロのような世界ブランドに育てるという本社の「世界戦略」が優先した。

全て本社ありき、マーケットより、本社の意向が社内政治を支配していた。

本社の論理で世界戦略などの「ドグマ」が決まると、それに迎合するデータだけ見て、ネガティブ情報は排除する。自分たちの、そうありたいという「欲目」が勝ち、「科学的」、「論理的」裏付けがその正当化と、ゴマすりに使われる。これは、企業から政府まで、国内の論理が最優先する、アメリカの大きな組織に常について回る弊害だ。

そんなある日、突然本社から人事と法務担当の役員が来て、ディックのオフィスに入ってしまった。そうしたら、ディックが出てきて全員を会議室に呼び「今日、社長を解雇された」とぼくたちに告げた。ハーバードを出たエリートの本人にも突然だったらしく、目が赤く涙が溢れていた。解雇の理由はキャメルの日本での失敗の責任を取らされたことだ。

ディックが日本を去ってしばらく経ったころ、ジョンソンという知らない人から電話がかかってきた。ディックの友人だと言う。来日以来の付き合いで、二年前から、ディックに君の話をいつも聞かされてきた、もうディックが日本にいないので義理も遠慮も無いから、一度会って見ないか、という誘いの電話だった。

その次の日曜の昼、オークラのロビーでジョンソンに会った。「お前はCVを持ってきたか」と聞くから「俺は今仕事を探しているわけじゃない」というと、「分かった」と言って、ぼくの生まれから学歴、職歴、年収まで、全部その場で聴き取って、勝手にぼくのCVを作ってしまった。その間二時間ほど、ロビーで話しこんでお茶も何も出ない。

彼は、国籍はアメリカだけど中国系フィリピン生まれのジョンソン・レオンという人で、二年前からバドワイザーを日本とアジア全域に本格的に売り出すため、日本に来ていた。経済観念が発達して、ハイパーでよく喋る、せっかちだが知り合うととってもいい人だった。聴き取ったCVですぐに本社のOKを取り、次に会う時に条件を提示してきた。RJRの30%アップ、アジアの全部を担当するマーケティングディレクターではどうかと聞かれた。

バドも、アメリカでは一番、世界一かもしれないけど、アジアではゼロに近い、俺に何を期待するのかと聞くと、白い紙を出して「白紙だから、お前が好きな絵を描け」という。

その一言で、ぼくはバドワイザーの仕事をすることを決めた。

PART 5 . 世界ビール界のカリスマに認められた瞬間

コカ・コーラのような、全世界で何万、何十万といった社員がいる大企業でトップに会える機会などめったに無い。ところが、アンハイザー・ブッシュ（AB）は、違っていた。

僕が入って二週間すると AB ナンバー 2 で財務責任者のジェリー・リッターCFO が東証上場準備のためコーポレートジェット（社用機）で飛んできた。ジョンソンはフィリピンのサンミゲルの買収工作に動いていていない。一人で相手をするようになった。

帝国ホテルの最高のスイートに泊まり、日本ではめったに見られない、ウナギのように長い真っ黒な Limo（リムジン）を連れて東証、関係会社、幹事の野村を回る。投資家へのプレゼンテーションを終えると、彼は、数日のうちにセントルイスに飛んでいった。アメリカの大会社のトップの仕事ぶりと、時間と快適さのために、金に糸目をつけない贅沢さに、正直度肝を抜かれた。「えらい会社に入った」というのが第一印象だ。

トップのブッシュ会長に会う機会も、すぐにやってきた。

その年の秋、セントルイス本社で海外戦略会議がひらかれた。事前にジョンソンから、ブッシュ会長へのプレゼンテーションの注意を、タップリと聞かされていた。

巨大なブルワリーの隣にある会議室、ホースシューという馬蹄形のテーブルを囲んで十人ほどの役員が席に着く。ブッシュ会長がホースシューの丸いカーブの頂点に座った。とたん、会議室の空気がとまる。

ブッシュ会長はリラックスしていて、カウボーイブーツの足を組み、ホースシューの上に乗せている。先に説明に立ったジョンソンが、カチンカチンに緊張しているのがよく分かった。簡単な質問に、あらゆる角度から話をするから、答えが長くなって、Yes なんだか、No なんだか、よく分からない。すると、さらに突っ込まれる。やっと、僕の番になった。

暗い会議室の前に出ると、気持ちがスーと落ち着いてくる。昔から、本番には強い。

日本について、アジアについて、市場の大まかな動向から、可能性と戦略についてまで、そんなに難しい話ではなかったから、質問にも答えてスムーズに終わった。

自分の席に戻ると、ブッシュ会長が、顔を上げて一言、'Good job. Thank you.' と言った。

会議が終わり、会長が部屋を出ると、いろいろな人が握手をしに僕のところに来てくれた。‘Congratulations, August likes you!’ 会長に気に入られた、と言われても、当たり前プレゼンテーションをただけなのに、なんでそんなに、祝福されるのか、ちっとも分からなかった。

ところが、これが、ぼくにとって、AB での本当の‘Initiation’、ブッシュ会長じきじきのテストだったとは、あとで知った。ブッシュ会長の認めた人間でなければ、チャンスは与えられない。最初のテスト、それ一回で、より上にいける人間かどうか、運命が決まる。

アメリカ企業の経営者 (CEO) は絶対権力を握っている。社員全員の生殺与奪の力を持ち、実際それを使う。不祥事か何かでいったんクビを言い渡されると、すぐにガードが呼ばれる。ダンボール一個に家族の写真などの私物だけ持ち出しを許され、ID を取り上げられ、両脇をガードに挟まれて、社外に連れ出される。その間二十分もあればいいほうだ。

その代り、CEO は会社の全てに対して、絶対責任を負う。「知らない」では済まされない。それが本物の CEO だ。チーフエグゼクティブといわれる者は、大統領であれ、社長であれ、記者会見や株主総会などの公の場で、台本なしでどんな質問にも答えることを要求される。

CEO だけでなく、部門の長も、その中では、個人的に絶対責任と共に、人事を含む、絶対権力を持っている。だからアメリカ人たちは、CEO や自分のボスに「気に入られる」ために仕事をする。戦国武将と家来の侍みたいな関係だ。それが、全体より、自分の利益を優先することになりやすい。社内のスタンドプレー、ゴマすりや横行する理由、組織内の論理や、政治が、現場や社外の現実の世界から遊離して、一人歩きしてしまう理由だ。

ブッシュ会長の凄さは人の資質を見抜く鋭い目にある。絶対責任は最終責任、どんなに立派なプレゼンテーションでも、立派な肩書きを持った人間の話でも、それが本当に正しいかどうか、判断を下す者は、自分以外に誰もいない。取り入ろうとする人間の多い中で、誰が自分に真実を語っているか、それが見抜けなければ、何年も CEO を出来るわけが無い。

動物的ともいえる猛烈なカリズマを持つ、そんなブッシュ会長へのプレゼンテーションは、尊敬と畏怖の入り混じった、極度の緊張が支配している。少しでも変なことを言うと、厳しい質問が、次々に飛び、下手な化けの皮はすぐはがされてしまう。

伝説に尾ひれがついていて、会長に初めてプレゼンする人間は、可哀そうなくらい緊張して会議に出てくる。でかい体のアメリカ人が、みんな借りてきた猫になっている。ちっとも知らないから、ぼくはありのままで、かえって良かったのかもしれない。

PART 6 . カリスマ「オーガスト・アドルフ・ブッシュ三世」という男
ブッシュ会長のことを、みんなは「オーガスト」とよぶ。オーガスト・アドルフ・ブッシュ三世というのが彼の名だ。創業から五代目に当たる。自分の持ち株は数%だからオーナー経営者とは言えないが、彼抜きで AB はありえないほど、絶対の信頼を勝ち得ている。

そのオーガストも、すんなりと事業を継承したわけではない。

社内の伝説によれば、まだ彼が二十代のある日、父親のブッシュ・ジュニア（二世）に呼び出された。父は一本のほうきを息子に渡して、「今、ここの床を掃き始めるのか、嫌なら金を渡す。そのかわり、二度と一生、ブルワリーの門を入るな」と言った。オーガストは、そのほうきを受け取って床を掃き始めた。

オーガストの人生はその日を境に変わった。ビア・バロンの息子となれば、どうしても誘惑が多い。ビールはいくらでもあるし、悪友も女も、たくさん寄ってくる。オーガストもかなり遊んでいたらしく、学歴も、アリゾナ大学を中退している。床掃除の次は、社内に郵便物を配って回るメールボーイの仕事、下積みを一通り経験して、販売からビールの醸造まで、実地で全てを見、経験から学んでいる。そしてマーケティング部門を新設した。

勉強をしていないなら、最高の先生を連れてくればいい、というわけで、来たのがアメリカでもマーケティングの最高権威と言われていた、ペンシルベニア・ウォートンスクールのラス・エイコフ教授だった。エイコフ教授とオーガストの関係はその後もずっと続いて、教授はオーガストの心の師になった。教授はオーガストにマーケティングだけでなく、ものの見方、論理性、考え方から人生哲学までを教えた。

父親ブッシュ・ジュニアはアメリカ全土に販売網を作り上げ、バドワイザーを初めてのナショナルブランドにした人だった。極めて人間的な人で、AB も七十年代のはじめは、まだ近代的な経営手法とか、マーケティングとはほど遠く、経営も経験と勘が頼りだった。

伝統的なビールの世界に異変が起きたのは、ミラーがタバコのフィリップモリス（PM）に買収されたことがきっかけとなった。ビールは伝統性土着性が強い。ところがタバコ会社はモノが軽く付加価値が高いから、いち早く全国で近代的なマーケティングを展開していた。マーケティングに強い PM が、ミラーの経営権を握って開発したのがミラー・ライトだ。

アメリカのビール消費は若者がメインだ。しかも浴びるほど飲む。何杯飲めるかが強い男の証になる。大学生が寮で週末になると一人 1 ケースはざらに飲む。味の濃いビールよりも、アッサリしていくらでも飲み飽きないビールが好まれる。バドもそれで売れていた。

だが若者は、オヤジたちの好むブランドを避けたい、ミラーはそれに目をつけた。そしてアルコール度数の低いライトビールを、逆に若者男性のメインターゲットに向けて、いくらでも量が飲めるビールとして、大量のTV コマーシャルを打って攻勢に出た。

バドの売れ行きに陰りが見えて、ミラー・ライトがぐんぐんのして来る。

AB 社内は、オーガストの率いるマーケティング部門を中心に、早くバドワイザーのライトビールを出すべきだと言う若手と、なに、ライトビールなんて、どうせ一時の流行だから、ホンモノのビール、バドワイザーをしっかりと売っていればいいという、父ブッシュ・ジュニアの経営陣とに、真っ二つに割れてしまった。しかも、共食いを恐れてライトビールに。バドワイザーブランドは頑として使わせない。

ある日、突如として取締役会が招集され、父ブッシュ・ジュニアの解任と、オーガストのCEO 選任が決定された。オーガストが仕掛けた社内クーデター、息子が社外取締役と組んで父親を解任するという、アメリカでも極めて異例の政権交代だった。

そうして、バドワイザーのライトビール、バド・ライトが発売され、総力を挙げたミラー・ライトつぶしが開始された。伝統と人間関係中心の、旧経営陣が一掃され、AB が、オーガストの下で、現代的な経営とマーケティングカンパニーに脱皮していく瞬間だった。

追撃を開始したバド・ライトが、ついにミラー・ライトを追い抜くには、AB の力でも三十年ほどの時がかかった。この事件から得た教訓が、の AB の経営の原体験になっている。

オーガストは今でも、事あるごとに‘Don’t be complacent’（自己満足をするな）と言う。自分が一番と思えば、その日から没落が始まる。絶対は無い。だから、No.1 カンパニーが追い落とされないためには、何でも新しいことを、自分が一番最初にやってみればいい。そうすれば二番手以下はついてこられない。No.1 を保つのは革新、迅速、そして柔軟さ、ダメならダメでいいから、どんどんジャブを出せ、スピードの経営が彼の哲学だ。

今、AB は 50%以上のマーケットシェアを持つ不動の一位になった。しかも業界利益額の7割以上を独占している。ミラーはシェア 20%台に低迷し新たな戦いを挑む資金力は無い。

僕が初めてオーガストに会った 80 年の終わりの頃は、ミラーとの戦いが、やっと一段落して、これから海外に出て行こうとする時で、アンハイザー・ブッシュ・インターナショナル (ABII) が設立され、まだ二十人位しかいない新会社の、たった一人の日本人だった。

PART 7 .「No！」が生んだ信頼

1987年、日本でアサヒスーパードライが発売され、ぐんぐんと売上を伸ばした。シェア10%前後に低迷し、どん尻争いをしていたアサヒが、これ一発でよみがえってきた。他社は、一時の流行に過ぎないとか、自分でもドライを出すとか、出さないとか、大騒ぎになった。

バドも少しやられたが、国産ビールにはもっと深刻な影響が出た。バドの日本の提携先は自社の売上を守るため、約束していたバドの広告を、全て自社ビールの広告に切り替えてしまった。当然販売も自分のブランドが優先になった。いざという時、守ってもらえないのでは、どうしようもないが、それだけパニックの度合いも大きかった。

スーパードライの成功要因は、消費者の「飲みやすさ」への味の変化を確実につかんだこと。それと、あえてその「飲みやすさ」を表に出さず、「ドライ」「キレ」という男性的なキーワードによって、未知の味への期待感をかきたてたことだ。味は飲みやすくても、ビールは「男性的」「本格的」がいいという消費者心理をうまく捉えていた。

ABは、その前から消費者調査をやって、消費者が「苦い」「濃い」日本のビールの味にアキが来ていることが分かっていた。バドを好む理由の中で、ファッション性と同じくらい、「飲みやすさ」が重要な要因になっていた。ところが、いくらそれを提携先に話しても、聞き入れない。バドはファッションで売る、の一点張り。

日本のビールメーカーは、それまで、ビールはドイツ、濃い、苦い、ホップがきいたドイツタイプのビールこそ本物という考えで凝り固まっていた、どこのビールも同じ味になっていた。調査で「飲みやすさ」を求めるドリンクカーが増えているという、消費者は味が分からないからだと反論する。アサヒが衝いたのは、日本のビール業界の、ビールのことは自分たちが一番良く知っている、という作り手主体の考えと、「常識」の油断だった。Complacency（自己満足）こそ、オーガストのいう通り、経営の大敵、だ。

セントルイスで会議が招集された。ブッシュ会長にドライビールをめぐる日本市場の状況を報告すると、ミラー・ライトの経験がある彼は、消費者のニーズをとらえた日本のドライビールブームをすぐに本物だと見抜いた。

だが、その上で、難問を持ち出してきた。

提携先にバドを本気で売る気がないなら、もう売ってもらわなくていい。バド・ドライを出すから、それを日本で売ってもらえばいい。それがオーガストの判断で、誰も何も言わなければ、バド発売中止が、決定事項として通ってしまう。

ぼくは必死に反論した。

バドも、スーパードライも、苦味を抑えた「飲みやすさ」という味のプロファイルは、同じだ。アサヒはドライ発売の前にバドワイザーの味を研究していた。担当者が AB に来て、バドのような飲みやすいビールの発売を日本で考えていると言っていた。それに、今、バドワイザーを売る力が抜けているのに、新たにバド・ドライを出しても、本気で売ってもらえるわけが無い。とにかくバドにもう一度力を入れて売ってもらうのが先決だ。

そう言って、プレゼンテーションルームの中央に立ったまま、引かなかった。

オーガストに逆らう人間はめったにいないから、皆どうなることか見守っている。そうしているうちに、だんだん分かってくれたらしく、彼が折れた。バドの販売継続は認める。そのかわり、バド・ドライの発売も実行するように、それがオーガストの最終決定だった。

ぼくは、その後、オーガストには何回も No と言ったが、その時が初めてだった。オーガストは本当のことをいう人間の言葉を聞く耳を持っている。無理難題を言い、感情の起伏は激しくても、自分の誤りを認める正直さと、命がけで食いついてくる人間を認める度量があった。この人となら、いい仕事ができる、ぼくはそう思った。

アメリカで、絶対権力者の CEO は、「王様」だ。面と向かって No という人間は少ない。勢い CEO の周りはイエスマンばかりになりやすい。オーガストのような経営者は自分でもアイデアをいっぱい持っているから、こちらにどンドンぶつけてくる。アメリカとはマーケットの状況が全く違うから、日本市場を良く知っている人間がちゃんと正さなければ、とんでもないアイデアでも、トップダウンで通ってしまう。いったん OK と言えば、苦労するのは現場だ。マーケットのことを真剣に考えれば、No と言うことが多くなる。

アメリカの CEO は、ゴルフばかりやっていて、会議は形式的、なんてことはあり得ない。詳細で専門的な質問を次々と繰り返して、その場で何でも判断し、決定しようとする。CEO との会議はいつも真剣勝負の場だ。No と言うには勇気がいる。Yes に理由は問われないが、No には明確な理由が必要だ。No は CEO との対立を覚悟する「勝負球」、場合によれば命取りになる。

その後、彼がぼくに大きなチャンスくれたのは、いつも一所懸命で保身など考えなかったから、そのばか正直を買ってくれたのだと思う。

PART 8 . バドワイザー・ジャパン誕生 そして社長に

1993年2月、日本にバドワイザー・ジャパンが誕生した。

アンハイザー・ブッシュ9対麒麟ビール1、という異例の合併事業。当初5:5という合併のはずが、公取からの横槍で様々な制約を押し付けられた結果だった。麒麟に本山さんという男気のある会長がいて、どんな状況になろうとも麒麟は引きません、という彼の一言でできた合併事業だ。

オーガストは新会社の社長に、ぼくを指名した。

突然の指名だった。新会社設立までの全てには関わってきたが、上には、ジョンソンもいるし、自分は副社長くらいの役どころが気楽でいいと思っていた。誰でも最初は経験が無いのは当たり前だ。構わないからやれという。

社長の仕事はつきつめてみれば、「判断」を下すことだ。それは、社長以外に出来ない。

ところが社長になってどう判断を下すのか、そんなことはどんな教科書にも書いてない。教えてくれる学校も無い。失敗も成功も含めて、経験でしか学べないことだ。幸いなことに、僕には最高の先生がいた。

バド・ジャパンができると、オーガストは年に何回も、自分で社用ジェットのファルコンを、自分で飛ばして日本に飛んでくるようになった。

成田に着くと、車に乗るなり、ほかの人を払って、二人だけで話をする。日本の事業について現状から問題点まで聞いてくる。ヘリコプターに乗り換えても仕事の話が続く。

ヘリコプターで、バドを醸造している麒麟ビールのブルワリーに着くと、今度はすぐに着替えて製造を見る。それもただ見学用のコースから見るのではなく、原料の麦から米から、洗浄用の水、途中の製品の何から何まで、ブルワリーの床に下りて見、匂いをかぎ、口に含み自分の感覚で納得するまで確かめる。そのうえで途中の温度だとか、時間だとか、詳しい質問をブルーマスターに次から次と聞き始める。麒麟の人たちもそのうち慣れっこになったが、最初はビックリしていた。オーガスト自身がブルーマスターとして、ABの製品の味から工程までの全てを把握し決定している。

オーガストは若いときに遊んでいたというのが、まるで信じられないくらいマジメだ。朝早く起きて、夜9時に寝る。その間ほとんどビールのことだけ、趣味は狩猟とジェット機

を飛ばすことくらいで、家にも生活にも、一切派手さは見られない。ブッシュ家では長男が生まれると、銀のスプーンで一滴のバドワイザーを、赤ん坊の口に含ませる。まるで、血にビールが流れているように、オーガストにとって、ビールは仕事を越えて、人生であり生活そのものだ。

ブルワリーから帰ると、次は街に出て販売状況を見る。

こちらでセットした訪問先だけでなく、道すがら、どこでも、酒屋、コンビニ、スーパーが目につくと、ランダムに止まれという。店でバドと競合の陳列、価格、を見て責任者を質問攻めにする。店のほうも、何台も車が急に止まって、血色のいい外人がいろいろなことを聞き始めるから、最初はビックリするが、熱心さに感心もしてくれる。

精力的に店を回り、サンプルを買い集め、それを全部ホテルの部屋に持ち帰って、飲み比べて、実際市場で消費者が買っているバドワイザーの味を確認して、その日が終わる。

とにかく、何から何まですべてを、自分の目と感覚を使い、現場で確かめる。それがオーガストの仕事の根本だ。リーダーたる者、現場を知らなければ勤まらない。経営者があまり現場のことを知らないことは Hands off、逆に関わることを、Hands on というが、変化の時代に経営者が現場を知らなければ、何も判断できない、スピード経営の基本は Hands on というのがオーガスト・AB 流の経営哲学になっている。

自分なりに、市場の状況を見た上で、次の日一日、バド・ジャパンのスタッフとの会議で販売状況から問題点、計画などのプレゼンを受け、ディスカッションをして方向を決定し、大体三日位のうちにまた社用ジェットを飛ばして帰っていく。

成田までの帰りの車の中で、また一對一の問答が続く。

気がついたことを、僕に伝え、つぎに、僕が何を彼にして欲しいか、それを聞く。

オーガストは、自分の行動でぼくへの激励を示し、また、あらゆる場を捉えて、全身で、社長の仕事とは何か、自分の持っている知恵のありったけを、伝えようとしていた。

ぼくがバドワイザー・ジャパンの社長をやったのは、オーガストのお陰だし、経営とは何なのか、リーダーシップとは何か、人間としての生きかたまで、彼から教えられたものは、本当に多い。

PART 9 . 社内の権力争い 『It is not fair (フェアじゃない)』

さて、順調な話ばかりをしてきたが、人生そんなにいいことばかりあるわけがない。問題は、キリンとの合併が決まって、社長の内示を受け、新会社設立の準備にかかったころ、しだいに見えてきた。

アメリカ人には二種類ある。

おおらかで、明るくて、何にでも前向きに生きる人々。誠実で正直で、若い者を育て、弱い者を助ける。ふつう、日本人が何となく思い描いているイメージに近い。アメリカの社会の光の部分、人間的な心の部分を作ってきた人たちだ。AB インターナショナル (ABII) の社長だったジャックもその一人だ。

僕が会社に入って以来、単に「正直」「誠実」いいことはいい、悪いことは悪い、それだけで通してこられたのも、僕の上にはいたジャックとジョンソンがそんな人で、何でもとことん、本音だけで話ができたからだった。そのジャックが、僕がバド・ジャパンの社長になる頃、インターナショナルの社長から会長になると、アメリカの国内販社から来た新勢力が経営の実権を握った。

新勢力はジャックたちとは全く肌合いの異なる人間たちだった。権力が全ての基本にある。いい悪いではなく、何が自分たちの評価、昇進につながるか、勢力の拡大につながるか、それが判断基準で、自分の利益のためにすべてを正当化する。自分の利益に迎合するものは味方、しないものは敵。いったん敵となったものは徹底的にやっつける。いまアメリカの政府や大企業で主流を占めているのは、すべてそういう種類のアメリカ人だ。

ジャックとジョンソンは、軽いジョークから、シェイクスピア、ギリシャ哲学までを語れる教養を持っていた。約束は守る。言葉は信じていい。いつもフェアであること、戦うなら、誰もが見ているところで正面きって戦うというのが、僕と彼らの共通する信条だった。

ところが、権力志向のグループにとって、フェアとか生き方の美学など、どうでもいいことだ。権力を自分たちに集中し、人を信ぜず、任せず、絶対服従を要求する。

キリンとの契約がハワイで調印される前日、僕は新経営陣に呼び出された。その時はまだジャックがインターナショナルの社長だった、僕は副社長になっていた。そこで彼らが要求したのは、バド・ジャパンの社長としての僕の下に、アメリカの国内会社から、販売とマーケティングをすべて一人で統括する副社長を受け入れろ、ということだった。

新会社は販売会社だから、自分たちの子飼いを送り込んで、販売からマーケティングまで、全て自分たちの意のままにしたいという意図が見える。つまりは権力確保だ。それが実際のなら譲るが、日本に一度も来たことのないアメリカ人が日本で営業のトップを務まるはずがないから、受け入れられない、と突っぱねた。これは、命令だ、というから、今現在上司はジャックだから、命令は受けない、と押し問答になった。

あとで、ジョンソンが心配して来て、「お前が損するから、あいつらの言う事を聞け」という。それでも、理屈に合わないことは合わないと言わなかった。もめた末、営業は日本人、マーケティングはアメリカ人、むこうが折れた形で妥協した。

だが、これが全ての予兆だった。

新勢力が実権をにぎり、ジャックが会長になると、まずジョンソンがやめることになった。その他、ジャックの時代に世界の各地で活躍してきた人間が、一人、二人と AB を去り、新勢力がアメリカから派遣した人間たちが主流を占めるようになった。

僕は、その中で、生き延びていた。バド・ジャパンが始まり、社長として、オーガストの絶対的な支持があるから、外せないのだ。

向こうも、表だっては何もしないが、来るたびに、独自に麒麟の人たちと会い、社員や秘書を連れ出して、裏でこちらの足元を切り崩す多数派工作をしているのはよく分かる。ぼくは、表の戦ならいくらでもするが、裏のことはどうでも良いと思ってほっておいた。

バド・ジャパンを成功させれば、向こうも手を出せない。それが僕の戦いの全てだった。

バドワイザーを第一位に好む人間は、ビールユーザーの5%あった。もし、バドが全ての消費者の手の届くところにあれば、5%のシェアを達することができるはずだ。バドを専門第一番に売る販売会社を作り、広告、販促、流通の力を高めてそれを達成すること。それがバド・ジャパン設立の基本的な戦略だった。バド・ジャパンができるのが二、三年早ければ、これはかなり実現可能だったと思う。

問題は僕たちが営業開始して数年のうちに日本の市場が大きく変わってしまったことだ。流通は大手スーパー、コンビニエンス、ディスカウンターが力を持ち、ビールはずっと長い間、どこも同じ価格だったのが、価格が自由になり、更にもっと安い発泡酒がでた。

その中で、バド・ジャパンも当初の強気の目標達成が困難になり、予想を大幅に下げざる

を得なくなった。毎日が戦いだっただ。それでも、地道な努力が実って、営業開始三年目、年間売り上げ 1000 万ケースを越え、AB として単年度損益黒字にすることができた。

5%のシェアを短期間で達成するのは無理にしても、バドワイザーを日本でじっくり根付かせるためには、堅実な長期戦略しかないと思っていた。ところがその時、営業を担当していたリックは、早く成果を挙げろというセントルイスのプレッシャーに負けて、広告費二倍、セールスマン二倍、そして売上を一挙に拡大する案を出した。イチかバチかの無謀な勝負で、何の保証もないから、僕はそれを押さえ込んでいた。

その年の秋、パームスプリングス最高のラ・キンタリゾートで AB インターナショナルの世界会議が開かれた。二十人だった会社は、世界で 5000 人以上に成長し、会議の後は贅沢なエンターテインメントもあって、中堅の若い連中のレクリエーションもかねていた。

ランチタイムにリックと来るように、ジャックからメッセージがあって、ラ・キンタのパティオに行った。ジャックが話し始める。君を、単年度黒字達成の功績を以って、東アジア担当のシニアバイスプレジデントにする。バド・ジャパンの社長はリックを任命する。君はバド・ジャパンの会長として、リックの面倒を見て欲しい、オーガストの承認はずでに取っている、それが話だった。

バド・ジャパンはいい会社だった。本社も現場もいい社員が多く、苦労もあったがやっとないい方向に向いてきた実感があった。まだ思い半ば、これからというところで経営を手放したくはなかった。セントルイスの新勢力がリックと一緒にあって、ジャックを、そしてオーガストを動かした、筋書きは見えていた。熱いパームスプリングスの太陽の下で、自分の目から涙が湧いて止まらなかった。

オーガストの信頼があるから、外すことができない。でも適当な理由をつけて格上げするには、オーガストも反対はしない。タイトルも給料も上がる、しかし仕事は面白くない。二人だけになった時に、ジャックが、悪い話じゃない、首になるラインを Firing Line というが、お前はそれを越えたから、好きなだけ会社にいられる。だから、ゆっくり人生を考えれば良い、そう言った。AB に入ってから思い出が頭の中をぐるぐる回っていた。

その年の秋、セントルイスでもう一度、ジャックと会って、自分の考えを伝え、It is not fair と言うと、しばらくして、ジャックが、Life is not fair (人生はもともとフェアじゃない) と一言、ポツンといった。そうだ、そうなんだ。ジャックの一言で全てが落ちた。

Fair なんて言っていたらいい時代は、もう、とっくに終わっていた。

PART 10 . 末期のバドワイザージャパン

インターナショナルの副社長で、本社のアニュアルレポートにもオフィサーとして名前が載っている。もうかなりの年なら、人生のゴールを前にして、何年かをユツタリと送るのは、オプションとしては悪くない。だが僕はその時まだ 47 歳で、これからまだ先の人生の可能性を試したい盛りだ。

AB インターナショナルは、もう、権力志向で全く面白みのない連中が支配する会社になってしまった。ジャックは気持ちが AB から離れているし、オーガストに、今さらどうして欲しいと言うのも、僕の気持ちが許さない。新市場の開拓に、シンガポール、タイ、マレーシア、ベトナムなどを回り、はじめての、拍子抜けするようなゆったりした時間の日々を過ごしながら、これからの生き方を考えていた。

博報堂に入ってから、25 年たっていた。これからの人生には、まだそれと同じくらい、人間として活動できる時間がありそうだ。全く今までとは違う仕事をしたい、そう思う気持ちが強くなっていた。バド・ジャパンの社長の時から、ほかの会社の社長をやらないかという話は絶えず来た。かなり条件のいい話も多かったが、もう一度、違う会社で企業生活を送る気にはならなかった。それだけ AB での人生が強烈な印象を残していた。

僕は、もう一度学校に入りなおすことにした。

大学を出た頃から較べると、世界はすっかり変わっていた。コンピューター、IT、ソ連の崩壊、グローバル化、世の中の変化はどんどん加速している、これから 10 年、20 年世界はどうなっていくのか知りたい。それが一つの理由。

もう一つは、会社の経営をしながら、いつも心にあった疑問だ。売上と利益だけが経営の目的なのか、何のために、何を目指して経営したら良いのか、それを考えたかった。そうして、何のために、自分はこれから生きるのか、その答えを出そうと思った。

1997 年の春、僕は休職し、スイス、ローザンヌのレマン湖のほとりにあるビジネススクール、IMD に行った。湖の淵を自転車で通う、天気が悪ければ雨にぬれることもある。今までの会社生活とは様変わりした、そんなことが新鮮で、久しぶりの自由をしみじみと感じた。スイスにしたのは、アメリカとは違う考え方を、期待してのことだった。

リックが社長になって実行した無謀な積極策は、やはり大失敗に終わり、それまで築いてきたバド・ジャパンの人々の地道な努力を一切無駄なものにしてしまった。リックは更迭され、その次の社長にはなす術もなく、業績は悪化して一挙に会社の解散が決まった。

PART 1 1 . 新たな船出 人生の第二ステージへ

そうして僕の第二の人生が始まった。

今までの人生は、「アメリカ的なもの」との戦いだった。自分にチャンスを与えたのも、育ててくれたのもそうなら、無謀な積極策でせっかく築いてきたものを一挙にくずしてしまったのも、そのアメリカだった。アメリカには「素晴らしさ」の光の部分と、とてつもない無気味で非人間的な影の部分がある。

ケネディーのアメリカ、マーチン・ルーサー・キングのアメリカ、僕を育ててくれたオーガストやジャックのアメリカは、すでに遠いものとなり、権力と利己と金儲けと、それを正当化する空虚なレトリックが支配する、ジョージ・ブッシュとネオコンの象徴するアメリカが、日本を始め世界を覆いつくそうとしている。

何のために会社を経営するのか、心に芽生えた素朴な疑問への答えを求めて出発した僕の旅は、当然の結果として、「アメリカ的なもの」、その暴走する影の部分と、どう対決したら良いのか、その答えを求め歩く旅になっていった。

スイスの IMD に答えは見つからなかった。アメリカ的な経営手法がヨーロッパでも主流となっていた。IMD で良かったのは、同じ思いを共有する多くの友に出会ったことだ。ヨーロッパの企業経営者の多くが加速する市場原理主義への疑問を抱えて経営にあたっていた。世界の最前線を見るために、ヨーロッパから中国、アメリカのシリコンバレーを回って、さまざまな経営の現場を見たのも貴重な体験になっている。

むしろ、僕の問いへの答えは、予想外にところにあった。

IMD の卒業生と共にボランティア活動で入ったネパールで、偶然に出会った年老いたチベットのラマ僧に、突然両の手で、頭をワシづかみにされ思いっきり揺さぶられた。一切無言のうちに、お前、本当によく来たな、よく来たな、という気持ちだけが、圧倒的な力となってこちらの心の中に入ってきた。手のあとの感覚は何日もの間、頭に残っていた。

それまで、経営学や論理の世界で、答えを探していた僕は、その時を境に、なぜかもっと身近で自分に近いところに、本当の答えがあることを確信することになった。

アメリカ企業社会の中で戦う自分を支えてくれたものは、祖母直伝のサムライの心と、二十代に通った鎌倉報国寺で出会った禅の言葉だった。そこに答えがある。アメリカにも、ヨーロッパにも、加速する「世界」という名の列車を、更に、更に加速するための理屈は

あっても、その列車をどうしたら、人間の制御が可能な、安全な速さにまで落とししていくのか、という知恵は一切ない。それが唯一の世界は日本だった。

日本には、自分の力だけを頼りに戦国乱世を生き抜いたサムライの「乱」の知恵と共に、その後の世界に類例のない平和な二百六十年間を築いた「和」の知恵がある。いかに戦い抜くかというのが「乱」の知恵ならば、戦わずに勝つ、さらには、戦う必要のない世の中を作るのが、大きな「和」の知恵だ。

アメリカは、今、「千と千尋の神隠し」の中の「顔なし」の妖怪のように、自分自身を止めることができなくなっている。政治も、企業も、ただひたすらに、権力と、自己利益だけを追求する、こころが空っぽのゾンビのような人間たちだけが、競争に勝ち残って、富を独り占めにするような社会になっている。アメリカには今、先鋭化する「乱」の心だけがあって、「和」を作る心は見えない。

僕は、アメリカを止められる、唯一の可能性を握っている国は、日本だと思っている。ブータンの王様が、国の価値は、GNP という経済価値基準で計るのではなく、GNH、つまり Gross National Happiness どれだけ国民が幸せか、で計るべきだと言っていた。大賛成だが、残念ながらブータンにはアメリカを動かすだけの力はない。尊敬を集めているダライ・ラマにしても国を持たないから力は限られる。

世界で第二位の経済力を持った国、日本がヨーロッパの国々を動かし、本気になってこそ、はじめて、沈黙したアメリカの良心を揺さぶり動かして、アメリカを止められる可能性が見えてくる。それが 21 世紀の日本と日本人の使命だと思う。21 世紀は人類にとって、決定的な世紀になる。日本が列車を止めなければ、次の世紀はもう来ないだろう。

ネパールでチベットから来たラマに出会って以来、今まで、僕はもう一度、禅と、佛教、東洋思想とサムライの知恵の勉強をし直してきた。僕は今、「アメリカ的なるもの」との戦いに勝つ知恵と、さらには「和」を築く知恵を、日本の若者に、若者たちが分かる言い方で伝えること。また、世界の人たちに対して、彼らの分かる言い方で、それを伝えること、それが、第二の人生における僕の使命だと思っている。

二トだけが問題になっているが、誰も言わないもっと大きな問題がある。

勉強もし、やる気もある、努力をしている日本の若者たちが、誰からの助けも無く、厳しい 21 世紀の「乱」の世界の現実の中で、どう生き抜いたらいいのか、その術を何も教えられないことなく放置されている。僕は今、そんな彼らのためにこそ、力になりたいと思う。