

トップマネージャーのための新春セミナー (平成14年1月28日)

「企業と文化」

津田和明*



声が大きいの、この程度の広さなら、地声でやるのではとっております。何しろ、花園へラグビーの応援に行きまして、メーンスタンドで応援していると、グラウンドの向こう側の人に、きのう応援に来ていたと言われて、(笑い)自分でもびっくりしたんですが、それぐらい大きな声を出します。

今、白川先生からお話がありましたように、いろいろとご縁があります。また3日ほど前に送られてきた名簿を見ますと、非常に親しくさせていただいている岩田先生を始め、知っている人の名前がたく

さん出ていて、「今日はやりにくいな」、「これなら引き受けるんじゃないかな」と思いました。実は篠原先生に頼まれたのが半年ぐらい前で、先のことだからと思って引き受けたのが間違いのもとでありました。

名簿を拝見すると大阪大学の理科系の先生方の名前がずっと並んでおります。私の家内は阪大文学部出身ですが、理科系の方は賢い、文科系は余り賢くないと、結婚当初から言われ続けておりました。今日も家を出る時理科系の先生がたくさんいらっしゃる前でつまらない話しをしないように云われました。

先程お話しされた白川先生は、最近、財界では大変なものでありまして、産学協同のベンチャービジネスを始めるには白川先生の話の聞かないと始まらないというぐらいです。先生の話の聞く方がいいぐらいなんです、そんなことばかり言っても責任が果たせませんので、きょうの演題は「企業と文化」でやらさせていただきます。

* Kazuaki TUDA

1934年生
昭和32年3月 大阪大学法学部卒業
昭和32年4月 株式会社寿屋入社
昭和38年3月 サントリー株式会社社名変更
昭和58年6月 // 常務取締役
平成元年3月 // 専務取締役
平成7年3月 // 副社長
平成12年5月 社団法人 関西経済同友会 代表幹事
TEL 06-6346-1309

「企業の文化活動」

政府は本当に財政難ですね。小泉さんが一生懸命、構造改革、構造改革、痛みを我慢しろと言っているのも、結局財政再建を目指すことから来ています。そういった中で、2つだけ予算がふえています。公共投資が減り、道路も減りという中で、科学技術振興に関する予算は増えています。科学技術振興法ができて、白川先生からお話がありましたけれども、財政難の中では随分頑張っています。

もう1つは、不思議なことに、文化庁の予算も年々ふえています。絶対額は大したことはないのですが、伸び率では非常に高い。2年ほど前から文化庁の文化審議会のメンバーになりましたが、文化庁長官が、今年も予算がふえたと報告がある。

科学と文化というのは、関係がありそうで、なさそうであるところですね。産業界は最近サービス産業、第3次産業のウエイトが高くなってまいりました。従来は製造業が産業の主体であり科学技術をベースにした会社が多かったはずですね。

企業というのは、働く人に職場を提供するのが基礎の目的ではないかと思いますが、それに加えて、しっかりもうけて、税金をたくさん払え、それが社会に対する貢献だと言われた時代が随分長く続いたと思います。

ところが、最近では、企業の使命というのは、もっとふえてまいりました。社会に貢献しないことには一人前の企業とは言えない、直接の利益を得るだけでなく、社会にそれを還元しろと。そこに加えて、環境保護—環境をよくすることに協力しない企業は成り立たないと。環境をよくするというのは、利益は余り出ない仕事が多いですが、そういったことにも力を入れてやれということになってきた。

そういう中で、企業がいろいろ文化事業をやっている例がございます。私どもサントリーでも、美術館を2つとコンサートホールを持っております。他にも文化財団などがあり、年間六十億に近いお金を使っています。もうけるということではむだ遣いをしているわけでありまして。なぜそういったことをするのかということをお話してみたいと思います。「企業と文化」で、企業と文化が対比になっておりまして、企業の文化という話をするつもりではございませんので、そここのところをご理解いただきたいと思っております。

このころ、NHKの「その時、歴史が動いた」とかいう番組を見たりいたしますと、明治時代の人というのは本当に偉かった。まず驚くのは、明治維新をやった人たちの年齢の若さでありまして、二十七、八歳の人が多い。30歳ぐらいになったらあの世に行っている。そんな若さで後世に名を残すような大事業をしている。

例を挙げますと、伊藤博文は、明治維新が起こる5年前に、長州藩の若い藩士2人で留学しています。薩長はイギリスと組み、幕府はフランスと組んだので、5人の長州藩士はロンドン大学へ行った。その中に、山尾庸三という人がおまして、彼は物づくりを勉強しに行ったんですね。それで、ロンドンからグラスゴーへ行って、昼間は造船所で汗水垂らして働いた。近代化された大きな旋盤があつたりして、立派な船を作る作業を体験した。私はロンドンからエディンバラに旅行しましたがスコットランドとイングランドの国境に断崖絶壁があり、素晴らしい鉄橋があります。それが100年以上前につくられたと聞いて驚いたことがあります。そういう近代技術を山尾庸三はグラスゴーの造船所で体験して、西洋文化の進歩に驚いた。何とか日本も追いつかないといけないと決心して日本へ帰ってきたわけですね。

日本へ帰ってきて、まず人材育成だということで、工部大学校、今の東京大学工学部の前身をつくった。ところが西洋文明に追いつけということで、その気持ちはよくわかります。1878年、最初の留学から15年後に、何と工部美術学校という芸術の学校をつくっています。アフガニスタンの復興とかを見ても、まず食うこと、仕事を与えるのが精一杯です。あの明治維新の、それこそお金が一銭もないような政府の中で、東京大学工学部の前身と一緒に、今の東京美大をつくっているんですね。

その理由は、物をつくるには創意工夫とイメージーションがないと、絶対いいものはつukれないということをイギリスで悟って帰ってきたわけですね。本質的に製造業というのは、品質の良い商品を作れば売れると思っている。この品質の良さが判らない消費者の方がダメだと思う。そういう会社は品質の何々とか、技術の何々とかを追求して広告や広報をする。しかし消費者の関心を集めるには技術を進歩させるとともにプラスアルファが要する。そのプラスアルファを出す為には文化芸術が必要です。その考えがないと創造力が出てこない。

最近その考えが見直されてきて、宇宙ステーションの居住モジュールを宇宙開発公団と東芸大が協力して開発しているとか、スペースシャトルをNASAと芸術関係の大学が協力して開発するというようなことで、芸術と技術進歩がひっきり出しています。

明治維新のころに山尾庸三はどうしてそういうことを考えたのかなと思うと、イギリスの体験もあったでしょうが、もう一つ日本の武将、大名は文武両道を重んじている。仙台の伊達家累代のお墓へ行って、伊達政宗の掛け軸なんかを見ると、すばらしい字を書いていますね。豊臣秀吉でも、全く勉強なんかしたことがなくても、いい字を書いているし、茶道をやって、文化を身につけている。要するに、成り上がり者であっても、偉くなったら一生懸命文化を身につけた。恐らくあの時代は、文武両道でない本物の大名とは言えないという気風があったのではないかと思います。大名というよりも、一人前の侍となるには文と武、両方を持っていないといけなかった。

山尾庸三のころは武器を振り回す時代ではないですが、仕事がよくできる人は文化もやらないといけないということ、日本人は遺伝子として受け継いでいる。明治維新のときにうまく両方が合致して、西洋文明に追いつくには、単なる技術の進歩だけではなしに、並行して芸術振興を政策として取り上げた。

我々経済界でも、10年ほど前、バブル絶好調の時代に、メセナ活動が盛んになりました。私も関経連の文化委員長としてヨーロッパへ視察に行き、イタリアのオリベッティとか文化活動に熱心な企業を訪問しました。企業メセナに対して税制が誘導しているのを見て、メセナ出資を免税にして欲しいと大蔵省にかけ合ったりしたものです。

あのころ、経済界では、利益の1%を積み立ててメセナ活動をやるということになりました。1%クラブとして、今でもやっていますので、余り批判すると、財界の中では叱られますが、佐治敬三は日本では企業メセナの第一人者だと思いますが、我々の会社に1%クラブの誘いが来たときに、彼は反対しました。利益の1%だったら税金と一緒に、「じゃあもうからないときはやめるのか」と利益の1%で美術館をつくって、そこへ案内する人とかを雇って、翌年利益が出ないのでもうやめたと言ったら、働いている人は生活もできない。文化活動なり社会貢献

というのは、男が一たん一女でもいいんだけども一やろうと思ったら、最後までやる志を持たないと、やれることじゃないんだと言った、その言葉が焼きついて離れないんです。企業が文化活動をする場合は、それぐらいの覚悟を持ってしないと、世のためにはならない。そういう精神を持って文化活動をやることが世間にも評価される社会貢献になるのではないかと思います。

創業者鳥井信治郎と「不易流行」

それでは、サントリーは文化活動をしている理由を実例で申し上げてみたいと思います。サントリーという会社の前身は寿屋一洋酒の寿屋といたしましたが、1899年(明治32年)、鳥井信治郎という人が弱冠20歳で始めたんです。もともと貧乏な家でありません。昔は小さい両替屋をやっていて、明治維新の後、お米屋さんをやっていたというのが家業です。ところが、次男ですので、あの当時、船場の商家では次男、三男は自分で稼いでこいというので、独立させられるわけです。彼は15歳で、堺筋の小西儀助商店という薬屋さん—今でもポンドの小西で頑張っている—、そこへ丁稚奉公に行ったんです。

彼は独立心が旺盛だし、好奇心が強い。一番の特徴は西洋かぶれです。十六、七歳のころの写真を見ると、真っ白い上下を着て、今だったらひょっとしたら茶髪にでも染めかねないぐらい西洋に対するあこがれの強い人だったんです。

小西儀助商店で扱っているものの中にブドウ酒がありました。当時は赤いブドウ酒が多い。そのころは真っ赤な血を飲むようなもので、あれを初めて飲んだ人は勇気があるなと思いますが、気づけ薬として薬屋で扱っていました。それを見て、これだというわけです。西洋人が好きで、しかも輸入で原酒が入ってくる。薬屋ですから、調合の技術を覚えて、甘いものを入れてみたり、漢方薬のようなものを入れたりして、赤玉ポートワインをつくった。よっしゃ、これで独立しようということで始まるわけです。

どこの企業でもそうですが、特に創業者のいる企業は、創業者の性格がその企業の遺伝子になって、ずっと残っていく傾向があるように思います。鳥井信治郎の西洋好き、ハイカラ好き、好奇心の強さ、口にするものならいいと思った好み。独立して2年ぐらいして、まだ従業員10人か20人の小企業の時に新聞広告をしています。テレビも何もない時代です

から、新聞広告をするというのは大変なことで、あれでつぶれるよ、あんなもの新聞広告して売るといふ商品じゃないと、みんなに言われたけれども広告をした。広告が好きなんですな。

赤玉ポートワインという名前でも売り出したわけですが、そのころ片仮名の名前の商品は絶無でした。全部漢字です。競争相手の蜂印香葡萄酒なんて、今でも書けないぐらい難しい字です。そんなものが競争相手のときに、片仮名の名前でやる。この軽率さというのは、今我が社にもいっぱい残っておりますが。(笑い)

その当時、火事があると、「赤玉ポートワイン」と書いたちょうちんで見舞いに駆けつけるとか、とにかくチャンスは絶対に逃がさないという性格です。その中でも一番すさまじいのは、大正12年、関東大震災の年です。特に東京は壊滅してしまっただけで、そのころまで、赤玉ポートワインと蜂葡萄酒とが東京と大阪の二大勢力で、全国を二分しておりました。赤玉は大阪でつくって関西が地盤、蜂葡萄酒は東京でつくって関東を地盤にしていたわけですが、そこへ地震です。青島航路に就航していた大阪商船の嘉代丸という船をチャーターして、赤玉と見舞品をいっぱい積んで、地震の2日後、東京へ届けた。見舞品を届けると同時に、赤玉ポートワインを東京の酒屋さんに届けたわけですが、それで一挙に東京へシェアを伸ばしてしまっただけです。

そのことだけでもすごいと思うんですが、その年の暮に山崎にウイスキー工場をつくり始めるんです。この前の神戸地震でも大変でしたが、その当時、日本の首都東京が壊滅しているというのは大変なことで、日本の将来はどうなるかと皆不安に思っていた。その時に山崎にウイスキー工場をつくり出す。そういう性格が企業のDNAでは残っている。

ウイスキーを作って売るのは大変な苦労をします。というのは、日本人はウイスキーを飲む習慣は全くなかった。第1次大戦後の船成金の家庭、あるいは大学教授一あのころの大学教授というのは大変な高給取りだったようですが、そういったごく一部の階級の人だけがウイスキーを飲んでいたんです。それを見て、あこがれてつくり出したんですから、どんな性格かがわかってもらえると思います。そういうふうにしてやり出したウイスキーですから、当然、物すごく苦労します。

ウイスキー作りは簡単な技術です。ところが、単

純だから大変なんです。製造技術というほどのものもないぐらいの商品です。ポップのないビールをかまに入れて下から熱してやると、湯気とアルコールが飛び出してくる。それをつかまえる。これを2回したら、真っ白いアルコール度数70度の液ができます。これをホワイトオークという固い固いカシの木でできたたるへ詰めるわけです。だから、厳密に云えば一たる一たるみんな容量が違う。しかも、カシの木を焼いて曲げるんだけれども、大きさとか木の質でもいろいろ違ってきます。

こんなの近代科学じゃないですよ。大量生産できない。というのは、大量生産では均質性というのが非常に大事なんですけれども、一かま一かまで違う液体をつかまえてきて、木のたるへ詰めて、10年間山崎へほうり込んでおくわけですが。そして、10年後、たるをあけないと、いいか悪いかわからない。こんな恐ろしい商売はないですよ。工場をつくって、原料を買うばかり10年続けて、しかもつくった商品が丁か半かです。だけど、それに敢然と挑んでやっていった。

そして、昭和4年に6年物で売り出したんですけれども、余りにも教科書に忠実に作った為か飲みにくいウイスキーだった。製造の途中で麦をいぶし過ぎたのか煙臭くて飲めなかったんです。売れない。しょうがないから、たるのまま寝るわけです。ところが、ウイスキーというのは便利なもので、それから5年ぐらい寝ている間に、物すごく品質がよくなるんです。だから、昭和10年に売り出したときは、実に味の良いウイスキー角瓶ができた。正直なものでも売れ始めた。

そのころ、イギリスと日本が仲が悪くなってきたので、スコッチウイスキーが入ってこなくなった。又、ウイスキーは海軍の軍需物資になりました。海軍は、船という決められた容積の中へ酒を積んで出ていくわけで、ウイスキーというのは濃縮した携帯用アルコールですから、狭い船に入れるには非常に便利がいい。潜水艦なんかには積むには理想的です。

なぜそんなにまでして飲んだという話になりますが、弾が飛んできて怖いときは、ウイスキーを飲むといいんです。カラオケだって、ちょっと一杯飲んで歌うと、物すごくうまくなる。酒というのは人間の心をほぐす役目があるんです。イスラムの人がお酒を飲んだら、もっと戦争はなくなるんです。余り生まじめに酒も飲まずにやっているからと言うと、

イスラムの人がいて、叱られたことがあるので、余り言いませんが。

昭和16年に戦争になって、日本は石油がとれないから、戦争中はアルコールで飛行機が飛んでいたんです。松根油といって、松の根からつくっていた。アメリカは、日本の工場が何をつくっているか皆知っていましたから、軍需工場は徹底的に爆撃した。サントリーの大阪工場なんて柱一本残らなかつた。焼け焦げた電柱が半分残っただけです。ところが、山崎工場は、一発の焼夷弾も落ちていないんです。アルコール度数70度ですから、マッチ一本で大火事になります。

今でも、名神八日市のゴルフ場のすぐ横に広大なウイスキーの貯蔵庫を持っていますが、冬なんか、ゴルフに来た人が芝生にたばこを捨てられて類焼すると、火事になります。それで、物すごく精巧な火災探知機をつけたんですが、余りに精巧で、ゴルフ場でたばこを吸うと鳴り出すので、困って、結局外しました。それほど火災には敏感です。

けれども、山崎工場には一発も落ちなかつた。どうも船に積んで海外に出たウイスキーを日本は負けて帰る時に放置したのですね。それを向こうが飲んで、うまいなと思って、地図の上で、ここだけ落とすなど、飛行機に連絡してあったのではないかとしか考えられない。

だから、昭和20年の9月ですが、進駐軍が和歌山沖に上陸して、3日目に山崎へ機関銃を持ってきているんです。それで没収されていたら大変なことなんですけれども、その頃は60歳近かったんですが、創業者鳥井信治郎は絶対ただでは渡さぬと言って、GHQの本部へ乗り込んで行って、代金は取ってきたということです。

敗戦後、日本人の生活は進駐軍のおかげで全く洋風化してしまった。ウイスキーはもう高嶺の花ではなくなった。トリスウイスキーという極めて大衆的なウイスキーを売り出して、その広告を、開高健、山口瞳といった人達が担当した。まさに一世を風靡していくわけです。

それで、ウイスキーで大もうけにもうけて、僕らでもボーナス10ヵ月分とかももらったことがあります。その利益をつぎ込んで、ビールとジュース類をやり出すんです。赤玉で利益が出ている間に、山崎に工場をつくって、十何年でウイスキーをつくり上げた。要するに、時代時代で内容を変えながら、今

年で102年も事業を続けています。

「不易流行」という言葉がありますが、松尾芭蕉が俳句をつくる時の心得として云った言葉です。奥の細道が終わって帰ってきたのがたしか46歳であったと思います。もう老人の心境になったと書いてあります。46歳で老人だったら、僕らはご先祖様ぐらいになってしまうと思うんですけども、道中でお弟子さんの服部土芳と向井去来にいろいろ俳句のつくり方を話したわけです。服部土芳は非常に文章が立って、「三冊子」という本を書いておりますが、その中に「不易流行」という言葉が出てきます。要するに、一生懸命いい俳句をつくろうと、まことを尽くして創作すると、いい句ができる。しかし、時代によって、人の心も移ろっていくから、新しい工夫とか流行を取り入れていかないと、幾ら一生懸命いい句をつくろうと思っても、マンネリになってしまつて続かないというようなことを書いています。その変わらない方が万代不易、それと流行を取り入れよというので「不易流行」ということになっているわけです。

企業もまさに不易流行なんです。今、私どもの会社の不易を例に挙げていきましたけれども、整理して言いますと、ずうっと口にするものばかりつくっているんです。これはまさに我が社の基本です。景気が悪くても、人間は食べもする。飲みもする。景気には余り関係ないでしょうとよく言われますが、口にするものを作るのは恐ろしいことでもあります。

「官能商品」を作るということ

雪印乳業というのは、僕らのあこがれの会社でした。なぜかという、スーパーなんかができる、雪印の商品が欲しいとお願いしないと入れてくれない。それほど強い商品だったんです。

それが、おととしてしたか、割に簡単な事故でちょっと失敗しましたね。要するに、パイプの曲がったところに、おりみみたいなのがたまっていて、それで不良品を出して、たしか1人亡くなったか亡くならないか、本当にそれが原因で亡くなったかどうかかわからないぐらいです。後遺症があるようなものではない。ところが、そんな些細な事故で、去年、雪印乳業の売り上げは6割か7割まで落ちて、工場を7つ閉めたんです。ということは、社員は退職をさせられたりして大変ですよ。

今、私どもの会社は、連結でいくと1兆5,000億

円です。1缶110円の商品から、高額なウイスキーまでありますけれども、積み上げて1兆5,000億円にするのは大変です。ところが、我々も、1兆5,000億円の大船に乗って、甲板を見ていると、沈むような気はしないけれども、口にする商品売っている会社は、いつかんと魚雷が当たるかわからない。だから、製品の中身の安全に関しては、物すごく神経を使ってきました。102年間神経を使ってきました。

人間は失敗するのは当たり前です。守備が上手なイチローだってエラーもするんですから。だから、万に一つ失敗があるのは当たり前なんだけれども、我々食品業というのは、中身では万に一つの失敗も許されないという教育を長年受けてきました。それと同時に、そういう反射神経を持っています。おとし雪印さんのパイプの曲がったところで事故が起こったということを知った翌日、全工場の曲がったパイプのところを総点検です。直角に曲がっているところは斜めにして、皆やり直しました。それほどよその事故でも我が身に取り入れてやる習慣がついている。

おかげさまで、少なくとも102年間は事故なく来ております。ラベルが逆さまになったりとかはありますよ。それは、ワインなんか逆さまに置いておくんだから、どっちが本当かわからないところもありますが、まあまあ許されると思うんだけど、中身では絶対事故をしない。これが我々の会社のDNAです。

我々の製品の多くは外来商品です。ワインでも、ビールでも、ウイスキーでも、本来は海外で創られた商品です。だから、戦後ウイスキーを普及しようとするとならばそれまでの各家庭にあるのはちゃぶ台と湯飲みです。ウイスキーを湯飲みで飲んだらわびしいです。失恋のとき以外は絶対似合わない。(笑い) そういうことを考えると、家庭に透き通ったグラスが要るわけです。それで、各家庭にグラスを普及するところから始めないといけない。要するに、ライフスタイルと一緒に売らないといけないわけです。生活を変えていかないと売れない。

一番いい例がブランデーです。それまで日本人はほとんど飲まなかった。その為にテレビ放送が始まったところ。年配の方はよくご記憶だと思いますが、山村聡とか佐分利信、当時若い人が憧れた老紳士ですが、その人達をモデルとして取り上げた。又、我々

は映画でしか見たことがないマントルピース、別荘で使うような暖炉の前で、ロッキングチェアに座って、ブランデーグラスを持って、底に少し入れて、手のぬくもりで味わう。手のぬくもりで暖めるんだから、時間がかかって大変ですよ。底にちょっと入れるのは、けちでじゃなしに、手のひらのぬくもりでおいを立たせる。その為にはあれぐらいでないといけない。1時間ぐらいかけて飲むんです。人生の楽しみの極地ですよ。

この広告は当りました。ブランデーは、60万ケースぐらい売れました。金額にしたら大変なものです。ところが、そこから売れない。だって、一杯1時間ですから。(笑い) しかし、もっと売れないと、我々は給料も払わないといけないというので、水割りでもらおうと考えた。「ブランデー 水で割ったらアメリカン」というCMで水で割る方が格好のいいような広告を一生懸命した。その結果5倍ぐらいにふえました。アル中をふやすためじゃないですよ。酒というのは、先ほど言ったように、心をリラックスして、人生を楽しむものですから。

だから、商品は発売しただけで済まない。ライフスタイルという文化と一緒に提唱しないと売れない。もともと日本人は知らない商品です。清酒やしょうちゅうなら楽ですよ。名前を言っただけでわかるんですから。今はウイスキーと聞いてわからない人はいらっしやらないと思いますが、今でもアブサンとかテキーラとかいったら、すぐわかりますか。そのようなものです。

それから、我々の商品はいい、悪いを官能で味わうんです。舌、目、それから耳です。(コップに水を注ぎながら)この音を聞いただけで飲みたくなる人がいる。五官で味わう商品なんです。

製造業の多くは機能をセールスポイントにしている会社が多い。自動車であれば時速何百キロ出る。電話であれば、どれだけきれいな澄んだ音が出て、途中で切れないとか、テレビであれば何万画素とか、そういう機能を売る。それに対して官能はあいまいなものです。のどが渇いているときは冷たいものならすべてがうまい。ところが、のども渇いていないのに、生ぬるいものを飲まされたら、どんなビールでもまずい。そんな商品を我々はずっとつくっているわけです。かと云っていい加減な商品ではお客様に通用しない。

長い間、多くの人が飲んでいて、いい商品と悪

いものが突に正確にあらわれます。良い品質のものを作ると同時に企業イメージを上げておかないと商品が売れなくなる。

このような特性から官能商品というのは、新規参入が極めて難しいんです。機能商品なら極めて優れた品質であればたちまちシェアが上がる。例えば、ピッカリコニカというのがありましたが、それまで小西六のものは余り売れなかった。コニカのカメラとか、フィルムは今でも富士やらに比べると苦労されていますが、ピッカリコニカは発売されてすぐに断然1位になりました。それは当然です。だれが写しても、ピントが合って、フラッシュが光って露出が合う。きれいに写る。それまでのアマチュアカメラマンの悩みをすべて解決したんだから。

機能で勝負する商品というのは大逆転ができるけれども、官能商品というのは本当に難しい。我々が昭和38年にビールを売り出したときに、何と言われたと思います？ ウイスキー臭いというんです。絶対にそんなことがある筈はないんですが、サントリーと書いてあるだけで、ウイスキーと連想反応が起きて、おまえのこのビールはウイスキー臭いと云われる。

例えば「南アルプスの水」というのがあります。あれはすべて南アルプスから高い運賃で全国に運んでいるんです。テレビの映像で谷間からきれいな水がほとぼり出る画面を思い出していただきたい。淀川の水道の水を詰めていると思ったらわざわざお金を出して絶対に飲まない。

だから、我々の企業は文化のおかげで強化されていると云える。美術館をつくり、サントリーコンサートホールをつくっている。サントリー製品を飲むと、ベルリンフィルの美しい調べを聞いている雰囲気味わってもらわないと困るわけです。その意味では文化事業を社会貢献だけでやっているのではありません。文化を一緒にやっていく方が、我々のような会社は営業上も得になるというそろばんも、もちろんやっています。

化粧品もそうです。塗ったからといって、すぐきれいになるかどうかかわからないですよ。だけど、資生堂を使ったら何となくきれいになったように思える。その意味で資生堂さんも一生懸命社会貢献をやっているらしい。

我々の社会貢献の中には、そういう下心の見えるものもあれば、全く下心のないものもあります。

鳥井信治郎というのは極めて信心深い人で、八百よろずの神や仏を信じておりました。お稲荷さんの札もあれば、春日大社の札もあるし、三輪大社もある。信心のお札だらけです。しまいには神仏課というのをつくって、課長は毎月お参りをするんです。それほど信仰心があったので、会社が得た利益の中から3分の1は会社の発展のために使おう。3分の1はお得意様にお返ししよう。残りの3分の1は社会に恩返ししようということで、昭和16年ごろから社会福祉事業を始めた。今は老人ホームを2つと、気の毒なお子さんのための育児園とを経営しております。これは全く無償奉仕の施設です。

その他にも、戦前から、貧乏学生の為に奨学金を出しておりました。僕がロンドン支店長をしていたときに、某大商社のロンドン支店長と仲よくなって、夜一杯飲んでいるときに、僕は東京大学を寿屋の奨学金で出たんだと言われてびっくりしました。本人には絶対秘密にしていた。ところが教授がどうもおっしゃったみたいです。その夜は一杯おごってもらいました。思わぬところで先祖の遺徳にあやかっような感じになりました。

話は変わりますが、我々のような官能商品を作っている会社は、文化の力も借りなければなりません。我々は色々な文化事業をしていますが生臭く、金もうけに近い文化活動というのは宣伝です。小泉孝太郎がダイエットビールを飲んで、ビールの構造改革と言わせようと思った。余りにもどぎつくてこれはまずいかなと思って、そこまではやりませんでした。おかげでよく売れています。ゴルフのトーナメントをやったりするのも、一種の文化活動ですけども、その類と全く離れた奉仕一筋の活動は先述した無償の老人ホームです。この間の幅の広さというのは大変なものです。

人材を育てる

このような本業以外の色々な活動を全く自前の人間でやっています。例えば、東京のコンサートホールの幹部は普通のサラリーマンになるつもりで入ってきた者にやらせています。又、大阪の天保山にある美術館も、総支配人は、この間までウイスキーのマーケティングをやっていた人です。そんな素人わざわざできるのかとよく言われるんですけども、実は自前でやるから企業にも文化の効用が付加されます。自前でやるということが大切なんです。

先ほど白川先生が非常にいいことをおっしゃいました。他社はプレゼンテーションのために、どこかシンクタンクへ委託して、見栄えの良い資料をつくってくると、そうするのが一番簡単なんです。ところが、このような事をして自分のところへノウハウがたまらない。たとえ当初は下手でも何でもいいから、自前で一生懸命つくると、自分の社内に、あるいは学内に、ノウハウができてくるんです。美術館の仕事を何年かして、今度はまた物づくりの企画の方へ来ると、普通の発想と違うものができるんです。物を作る時に熱心にやればやるほど、だんだん一点に集中してしまふんです。

大阪大学は、工学部電気科の卒業生だけで8,000～1万人ぐらいいなくなります。ところが、文科系の卒業生は本当に少ない。ところが、企業に寄附を集めに行くときに、窓口になってくれる役員数は文科系の方が多いいんです。社長でも三井住友銀行の頭取も松下電器の社長も法経の卒業生です。

この中で、理科系の方で経営をされている方は、たくさんいらっしゃる。このことだけは覚えておいてもらいたいんですが、理科系の人の頭脳を持って文化的な幅の広さで考えると、最強の経営者になります。佐治敬三が見本です。ところが、えてして理科系の方は、自分の専門に閉じこもって自分の専門にはほかの部門の人が口出しするのを物すごく嫌がる。そのかわり、他の部門にもおれは口を出さないからと横を向くんです。これは、役員としては一番困るわけです。理科系の頭脳でよその部署のことにどんどん口出ししてもらわないと、経営会議の思考が広がらないんです。だから、理科系の思考を基本に興味関心は他の分野まで広がりを持ってもらう。大体、理科系の先生はオタクな趣味が好きですが、もうちょっと世の中に……これ以上言うとビールの売り上げが下がるのでやめますが、(笑い) そういう傾向があるということに心してもらおうと、素晴らしい結果が出ると思う。恐らくこれから10年たって寄附を集めに行くときは、理科系の経営者がいっぱいいるようになると思います。専門はすごいレベルのものを持ってもらう必要があるけれども、だからといって、ほかの人に口を出されるのは絶対嫌がらないようにしなければならぬ。

我々のところにも、理科系の役員が必要ですが、放っておくと希少動物みたいに、だんだん減ってくるんです。それで、この前、これ以下には絶対減ら

さないという人数を決めました。同じように製造業の会社ではそういう悩みを言っています。日本は物づくりが強くなると国として成り立たない。云い過ぎかも知れませんが金融なんてお札でトランプをやっているようなものですから、国の中に富はなかなか蓄積されない。新規な価値を生み出す物づくりというのは、1億2,000万人の人間がいる国では大事にしないといけないと思います。物にはゲームとか、そういうソフトも含めてですが、製造業が強くなってほしいので、あえて理科系の方に少し失礼ですがお願いをしておきたいということでもあります。

いろんな文化事業に手を染めていると、多才な人ができるというのはわかってもらえると思います。美術館で一年じゅういろんな企画をして絵を見ると、やはりセンスはよくなります。商品化するときに、ラベルの一つでも選択眼が出てきます。一回も見たことのない人よりは絶対よくなる。

文化事業というのは、金もうけにはならないようだけれども、人育てには役に立ちます。人材の層を多彩で強くしておかないと、これからの経営では勝てないんです。確かに、天才の力というのはすごいです。松下幸之助さんにしろ、井深さんにしろ、あるいは鳥井信治郎にしろ。ところが、どんな天才でも寿命がありますね。その天才の後、どうして会社を支えていくか。こうなると、凡人の知恵を集めるより仕方がない。

ところが、世の中はよくしたもので、凡人の知恵というのは、くずもいっぱいありますけれども、中にきらきらしたのが出いくんです。そういう凡人の知恵を集めて、天才のいる会社に対抗するようにやっていかないといけない。

これにはまず条件があって、凡人の知恵をつぶさない会社の風土にしないといけないわけです。いろんな思いつきを出してきたのを「おまえ、またこんなばかなことを言って」と一回言ったら、その人はもう二度と出さないから、つまらないと思っても聞いてやる。できるだけ集める。言い換えると、社内の風通しをよくしないと、凡人の知恵というのは絶対に集められません。

そのために、IT時代の到来で直接的な恩恵を感じるのには、みんなの思いつきをいかにも簡単にメールができることです。僕のところへでも本当にいっぱい打ってきますよ。我々は2月1日が創立記念日ですが、その日は役員が各支店へあいさつに回るん

です。僕らにとって全国を回る一番いいチャンスです。各支店へ行っていい格好をして、「言いたいことがあったら何でも言ってくれ、メールはこの番号だから」と言うと、今の若い人は本当に打ってくるんですね。

この前、千葉支店でそう言ったら、私をワイン課へ転職させてほしいと云ってきた女性がいました。人事担当副社長にそんなことを打ってきます。打てと言った手前、辛抱して聞かないとしようがないんですね。それで、「よく勉強して、ワインについてはだれにも負けないようになればいつか君の希望がかなう日が来るだろう」というような返事を打っておく。これは別にいいかげんに打った訳ではありません。調べてみると、その女性は本当にワインが好きなんですな。それで、そういう返事をしたら、1年後ソムリエの資格を取った。これは結構難しい試験ですが、物すごく勉強したのでしょう。そこで千葉から東京の本社の希望の部署へ移しました。それほどeメールというのは、企業では利用させていただいております。

ところが、猛烈に集まってくるので、その玉石混濁の中から玉を拾うというのは、これまた難しいんです。色々な文化事業とかをやっていると、そういう勘が働く人間が育ってきます。玉の拾い方というのは、一口ではなかなか説明できない。やはり生まれつきそういうのを拾うのが上手な人もいます。そういう人が経験を積んで勘を磨いてくると、うまく拾えるようになる。

世の中の森羅万象はすべて時代の波でいろいろ動いていくんです。私は、20年ほど以前にマーケティング室長というのをやっておりました。サントリーの新製品開発ほど大変な仕事はないんです。テレビを見ていただいても、あれだけ新製品ばかりつくる。

なぜそんなに新製品をつくるかという、ウイスキーというのはそんなに新製品をつくらなくていいんです。ビールも、味はそんなにいろいろつくれないでしょう。発泡酒というのは確かに違いますけれども、そんなに今までの味と区別はつけにくい。皆さんが思っているビールの道幅はせいぜい3車線で、自動車が3台走ったらいっぱいになる。ウイスキーなんて、2車線ぐらいしかない。ところが、ジュース類、飲料というのは道幅が広い。100メートル道路です。いろんな車が走っていきます。コーラから、ジュース、ジュースだけでも、オレンジ、パイナップル、

グレープフルーツとかいっぱいあるでしょう。お茶でも何種類ありますか。

ところが、これだけ自動車がたくさん走っていく道というのは、事故で消えていくやつも多い。毎年3分の1ぐらい消えていきます。どんどん新しいものも出てくる。我々で言えば、二、三年以内に売り出した商品で3分の1ぐらい占めないと、失敗するんです。だから、流行をつかむということが非常に大切になるわけです。

DAKARAという商品も大変な苦勞をしました。皆さんは大した商品でないと思っていられるかもしれないけれども、あれは体にいいんですよ。ゴルフのときは、スコアが3つはよくなりますから、飲んでください。(笑い)

話がいろいろ脱線して申しわけないですけども、一つの文化現象と思って聞いていただきたい。我々の会社は企業イメージは非常に大切にしないといけない。我々の作る商品の種類は沢山あります。その何種類もの商品に、それぞれコンセプトを決めて、消費者に訴えないといけない。そうすると、できるだけ個性的なインパクトの強い広告をして名前を売りたいわけです。

ところが、そういう個性的なものというのは、えてしてやや下品になる危険がある。例えば吉本興業の役者の中で裸になって胸をぼんぼんとたたいたりする人がいますが、そんなのは困るわけです。もっと上品に、ソフィスティケートで売りたい。そういう制約はありながら、非常に個性的な広告をつくるということで、物すごく苦勞するわけです。

例えば、DAKARAの広告は、小便小僧が出てきて、小便をするんです。食品でおしこの場面を広告に使うというのは、本来禁止手です。だけど、あれを見ていて、汚いとは思いませんわね。まあ勝手に思っているのかもしれませんが。

もっと例を言えば、小錦を一時広告に使いました。あの肥えた体に黒いシャツを着せたら、オールドの瓶そっくりです。ところが、小錦というのは、相撲を現役でやっている間はみんなに憎まれていたんです。憎たらしいほど強い。それと、おしりが汚いですよね、ぶよぶよで、いっぱいぶつぶつがあって。あの連想になると困るなと思ったんですけども、ちょうど引退して、一応ズボンもはいている。日本人というのは、落ち目になると、同情心があるから、小錦というのも案外いいかもわからないということ

で、やってみたら大当たりした。大当たりすると、さっとやめてしまうんです。

今、小錦を使っているところが何社かありますけれども、いまだにサントリーの広告だと思っている人がいっぱいいらっしゃる、(笑い)ただで広告をしているようなもので、得ですけれども。

そういうふうに、小便小僧とか小錦とか、やや危険な広告もしながら、いかに洗練してやっていくかという努力をしているわけです。

売り方もいろいろあります。大体、バレンタインデーというのはチョコレートですが、あれで200億円ぐらい売らんじゃないですか。この習慣は外国では全然ないんですね。僕は、日本にいるときは、新地やミナミのバーから非常にたくさんもらっていましたが、(笑い)ロンドンに行って、だれもチョコレートをくれないから、全くもてなくなったと落ち込んでおりました。ところが英国にはそういう習慣がない。あれは日本のチョコレートメーカーがつくったもので、すばらしいマーケティングですよ。お返しには白いチョコレートとか、本当にうまいこと往復でやっている。あれを見ていて、悔しくてしょうがないから、バレンタインにはお酒を使うようにしてやろうと思って作戦を考えました。ライフスタイルの提案です。

何がいいかなと思ったんですが、ブランデーの小瓶というのはとてもかわいいんです。これでいこうというわけで、ブランデーのベビー瓶を使って「愛のあかしにベビーをあげる」。いいでしょう、何かどきっとして。(笑い)テレビのコマーシャルのモデルも女優を使うと高くつくから、女子社員でやりました。余りプロではダメなんです。宮澤りえみみたいなのがやると共感が湧いてこない。素人の女性が少し好きな男性に上げるという場面を演出した。ブランデーをバレンタインデーに使う人が増えて、二、三年で20億円ぐらいになりました。

そういう仕事をしていたときに、ワインを売ってやろうと思ったんです。当時は日本では本当にワインが売れないんです。今は割合売れるようになりましたけれども、我々の会社はずっとワインを売るのが悲願だったんです。創業当初から赤玉ポートワインという甘いワインを売っていたものですから、生ブドウ酒を売ろうと思って、なかなか売れない。甲府の近郊には東洋一の大農園がありまして、そこでどどんつくっているんだけれども、売れない。

それで、週末には日本人にもワインを飲んでもらう習慣をつけようじゃないかということで、「金曜日にはパン買って、ワイン買って、花買って」という広告をしました。週に1回だけ飲んでくれというささやかなお願いをしましたけれども、だめでしたね。世の中はそれだけ動いていなかった。ここ5年ぐらいで一挙に花咲きましたけれども、そういうふうに新しい習慣も商品と同時に売っていかないと市場に定着しない。

世の中はいろいろ変化が続いていきましたけれども、その中でちょっとしたきっかけを掴むと成功します。私は人に聞いた話をするのが嫌いで、自分で体験したことばかり言っているのですが、タケノコマーケティングの話をしませう。京都の山城のタケノコ畑へ行くと、上から見て、土にちょっとひびが入っているぐらいのときに掘らないと美味しくないと。タケノコの先が出だすと、かたくなって美味しくないと。同じように町の中にはいっぱいタケノコが埋まっているはずだからということで、社員に町を回らせて、いろいろ情報を取り入れるわけです。

一時、ホテルのバーでも、カクテルが売れなくなって、水割りとかビール中心になって困った時期がありました。そういう時期に、ホテルのバーで、マイタイとかチチとかいうようなのを、ハワイへ新婚旅行へ行っ帰ってきた人が飲みました。そういう流行の走りがあるという情報が上がってくる。まだタケノコは地面に出ていないわけです。本当に一部の人の好みが出てきたときに、マイタイやチチといったトロピカルドリンクを瓶詰のカクテルにして売り出すと、非常に当たるわけです。そういう情報を集めて編集していくことが大切です。

経営トップに必要なもの

今度はトップのあり方の話をします。今の時代に、トップマネジメンの方で気をつけなければならないことが幾つかあります。

今後トップに一番必要な要素は先見性だろうと思います。先を見る力です。情報が集まり、いろいろ編集して、いいものをつくりかけている、あるいは経営に新しい事業を持ってこようという提案が出てきたときに、一番大事なのは、トップの選択だろうと思いますが、それに絶対必要なのは、先を読む力、あるいは勘です。これが非常に大切です。

2番目は、決断力です。僕は、社長職というのは

決断職だというんです。決めるということは、ほかの社員にはできなくて、社長だけができる。

だから、先を読む力と決断力の2つが自分には欠けていると思う人は、絶対社長になってはいけません。まあまあ考えとくわといつも言う人は、絶対社長になってはいけません。放っておいて成り行きに任せるようなことをしては勝てないです。

もう1つは、人間の魅力、カリスマ性です。若い社員を見ていても、この人には人が集まるなという人がいます。そういうのがカリスマ性です。

最後が人を育てる力です。次から次へと人が育たないと企業は続かないですから、すぐれた経営者というのは、人を育てる能力が必要です。

私は、今日出席の篠原さんにシドニーオリンピックに連れて行っていただいた。その時家内がエレベーターのところまで高橋尚子と小出さんに会ったそうです。そんなこともありいろいろ関心を持って、小出さんの講演を聞いたりすると、彼は人を褒めて育てます。足の遅い選手でも、おまえは記録は出ないけど、フォームは立派だ。褒めることがなくても、何とか褒める。それと、小出監督は選手と全く同じ目線につきあう。例えば、有森というのは、見てのとおり、物すごく偏屈なんです。ああいう誇りが高くてちょっと扱いにくい人には、「有森先生、有森先生」と監督の方が二歩ほど下がってつきあう。高橋尚子は非常に素直でやりやすい子みたいですけれども。

もう1人、対照的な人の育て方をしている監督を知っています。それは、シンクロナイズドスイミングの井村雅代さんです。この人は、大阪府の教育委員の5人の中の1人で、親しくしています。女性と親しいと言うと問題があるかもしれませんが、そういう色気のある女性じゃない。(笑い)絶対大丈夫ですが、井村監督というのは、徹底的に叱るんですな。

例えば、この間、オリンピックで2位になって、ワールドカップで優勝した立花さんというのが、大体自分の目標を皆達成したから引退したいと井村コーチに言いに行くと、「あなた、もうそれでいいの。満足したの」と言うんです。そうすると、あれだけの選手ですから今後続けるか引退するか迷いますよ。迷っているのを見たら、すかさず「まだやりたいと思うことがあったら、続けたらええやない。」そういう言い方をするんです。

立花さんは大きいんだけど、あの相棒の武田

さんというのは背が小さくて、非常に器用な選手です。井村さんの所へ来た時、きれいに泳いだ。それで、普通なら「ああ、上手だな。」とか言うけれども、第一声が「あんた、もう引退する気？今ごろからそんなにまとまってどうするの」と言ったそうです。

今の時代、ほめ育てと叱り育てのどっちが正しいかという、多くの方はほめ育てを選ぶでしょう。しかし僕は絶対井村コーチが正しいと思います。僕はやや右翼だからそうかもしれないけれども、今の若い人をちやほやなんかしていたら、どうなるかわからぬですよ。厳しくやって、しかも好かれることが立派です。本当の鬼のコーチだけど、どれだけ好かれているか。選手に尊敬されているか。これは、しかり方がこの選手を育てようという一心で叱ります。夢中になって叱るんです。

僕は、シドニーオリンピックで、彼女に決勝の応援に来てくれと頼まれて云われて行きました。井村さんはプールサイドの入り口のところに一人で立って見ていました。演技が終わると、選手は普通採点板を見るのに、コーチの方を見るんです。そして、コーチが両手で丸のサインを出したら、途端にみんなうわあっと泣き出すんです。要するに、コーチに満足してもらえというのが最高の喜びなんです。こういう人の育て方をするのが最高ですね。

僕は野村監督が出たとき、非常に期待したんです。それで、野村の後援会の世話人会をやったりしたんですが、今、一生の不覚だと思っています。(笑い)あの人の一番いかぬのは、サッチーを嫁さんにしたことでも何でもなし。選手をけなすときに、新聞記者に言うんですな。これは人をしかるのには最悪です。褒めるときは人に言ったらいいんです。ところが、新聞を見て、自分の悪口を書かれていると、その選手は、どこまでおれの悪口を言いふらしているのかと思いますよ。反省はせずに反感だけ強くなる。ところが、褒めてやるのは人づてでいいのです。その選手にとって耳に心地よいことだから、だれかが本人に伝えに来る。そのときは監督に直接言われるよりもっとうれいすよ。新聞記者に言うくらいだから、本当に自分のことを褒めてくれるんだなと思う。選手に直接「おまえうまかったな」なんて言ったら、これはおだてて何かやらかそうと思っているのだろうと疑いを持つ。しかるときは直接、褒めるときは間接というのは、人を使うときの鉄則です。ところが、あれだけ長い間監督をしていて、そんな

ことも判らない人はだめだなど。今度、星野はよくなると思うんですが。

“SUNTORY”

本当に相手のことを思ってやれば、どんなやり方でもうまくいく。人に対する愛情のない人はトップになってはいけない。先の読めない人、決断できない人、魅力のない人、人を育てる気のない人、人に関心のない人は、トップになってはいけないと思います。

これからの経営で非常に大切なのは“SUNTORY”だと思っています。

Sはスピードです。スピードのない会社はだめです。今は、ジャック・ウェルチが言っているように、大きいやつが小さいやつに勝つ時代ではなく、スピードの速いやつが遅いやつに勝つ。薬なんか典型ですよ。十何年かかって開発して、同じ薬を競争相手が1日先に発表したら、もう負けです。十何年の歳月と、それにかけた金が皆飛んでしまう。大体、スピードの遅い会社というのは、トップに決断力がない。

Uはユニークネスです。これだけ企業競争あるいは市場競争が厳しくなってくると、ユニークネスを持たないと勝てません。新製品の開発力とか広告マーケティングでは他社に負けずにやるぞというユニークさでもいいし、もちろん他社に絶対ない技術を持っているところはいいですよ。

Nはネットワーク、情報網です。これを持っていない会社は勝てない。だから、こういうところに見えて、ここで知り合った人同士情報網を組むというふうにして、多重多重で組んでいくネットワークは非常に役に立ちます。理科系の方は、ややそういうネットワークの組み方がへたな方もいらっしゃるのではないかと思います。しかし、文科系でもへたな人はいっぱいおられますから、一概には言えませんけれども、ITでの文字どおりのネットワークも含めて、そういう情報とか、友人、知人も含むて、あるいは学校の同窓とか言うことも利用してネットワークを持つ。

Tはテクノロジーです。物を売るのには本当に金がかかるんですが、他社にまさるテクノロジーを持っていれば、一切そういった過当競争に巻き込まれなくて済む。何も技術だけではなく、物を売る技術、流通の技術もあってもいい。ユニクロなんかまさに

そうで、独自の技術なんて本当に持ってないけれども、商品調達のテクノロジーを磨いている。どこまでそういったもので他社と差別化できるかわかりませんが。

Oはアウトソーシングです。すべてを自社で調べようとすると、コストが高くついてしょうがない。やはりアウトソーシングというのは、これから絶えず考えておく必要があります。能力的にも、人数的にも、あるいは原料とか資材でも、アウトソーシングというのを絶えず考えておく必要がある。

Rはリサイクリングです。世の中でこんなにいいものというものでも、リサイクリングが難しくてうまくいかない商品があります。一番いい例がフロンガスです。冷房をするのに、あれほど効率のいい、安いものはないと思います。半導体を洗ったりするのに、あんないいものはない。商品としては理想的な商品です。今でも、古い自動車のフロンガスを抜き取って売りに行く人がいますが、それほど貴重なものです。ところが、リサイクリングで行き詰まって、今、フロンに物すごい逆風が吹いていますね。これは我々の世界でも言えることで、空き瓶のリサイクリングを考えないと、どこかで瓶詰まりしてくる。

Yはユースです。100年、200年という伝統を持つ会社がありますけれども、若さを失ったらだめなんです。若さとはどういうことかということ、まず好奇心が強いことです。何でもやってやろうということです。

西堀栄三郎さんがこんな言葉を残しています。「とにかくやってみなはれ。やる前からあきらめる人間ほどつまらない人間はない。」我々の会社は「やってみなはれ」というのが社是でありまして、鳥井信治郎という人は、何か言ってくると、「やってみなはれ」と。失敗すると怒ったらしいけれども、(笑い)とにかくやってみなはれと。やらないと、理屈だけで世の中わかりません。だから、我々物づくりをしている者は、小さく生んで大きく育てる。お産と一緒に。そのために、どこかでテストマーケットをしたりするんです。

若さというのはやり直しがきくということです。敗者復活戦を恐れない。僕は、今失敗したら、僕はできませんけれども、次の人がまたやればいいと思っています。私も、先輩のやった失敗をいっぱい継がされました。先輩のつくった会社がつぶれて、始末

書を何回書いたことか。だけど、そういうのはまだ若い証拠です。後に迷惑をかけてはいけないと思って、一切何もやらないような会社になったら、次に続かない。

ということで“SUNTORY”とそろろというのが結論であります。

私は、最後10分ぐらいは、いつも質疑応答、あるいは皆さんから、おまえの言うのはどうも怪しいというようなご意見を聞きたいと思って、あけることにしております。もし私が返答で立ち往生しましたら、後でウイスキー1本お送りする(笑い)というぐらいに厳しいご質問でも結構です。

とりあえず、質問の前の話としては、これで打ち切らせていただきます。どうもご清聴ありがとうございました。(拍手)

○司会 津田様、どうもおもしろいお話をありがとうございました。

そういうことでございますので、質問の時間をとりたいと思います。質問でも何でも構わないと思いますが、どなたでも結構でございます。

○質問 私は「響」というウイスキーを大変愛しているんですけども、

○津田 ありがとうございます。

○質問 2つ質問があります。

30年前から今日の「響」の競争力、バレンタインに対してでしようけれども、既に意識しておられたんでしょうか。

○津田 幸か不幸か、ウイスキーの需要というのは、余り伸びていないんです。山崎とか白州とかのウイスキー工場には、実は何十万たるというたが残っております。だから、「響」が今の10倍一挙に売れるとちょっと心配ですけども、ウイスキーというのは、割に貯蔵がきくんです。

「響」の30年というのは高いですね。よく何年物という誤解されるのは、平均で年数を出していると思われま。例えば5年と10年と15年たったものをまぜて、5年と10年と15年だから10年という表示でいいのかとおっしゃる。ところが、30年物という年代表示は、最低30年でないと使えないんです。それでも、今の「響」の30年はやっぱり高いですから、そんなに量は売れない、今売れている5倍やそこらできて絶対大丈夫です。

たるといのは、1つずつ容量も材質も違うんで

す。だから、出来てくる原酒も違う。それをまぜ合わせて、皆さんの「響」のイメージと同じような味をつくっていくというのは大変な仕事で、これは、スコットランドでも日本でも特殊技術者の世界です。マスターブレンダーという専門の人がおりまして、この人達はにおいの天才です。極端に言えば、水道の水を飲んでも、どこの水かわかるぐらいに鼻のきくというか、特異者です。

その人達がまぜ合わせて、大体同じ味にしていくんですが。厳密な意味で10年前の「響」30年と現在の「響」30年とではひょっとしたら味が違うかもしれないとは思いますが、まだ比べた人はありませんからね。

例えば、昔は東京-大阪間を十時間で行ったのが、今は新幹線で3時間で行ける。これは技術進歩です。大体年月を縮めていくのが技術進歩です。ところが、ウイスキーは、初めからそれを否定しているんですね。5年とか、10年とか、20年とかいう表示で、しかも最低それ以上にするということは、技術進歩を一切否定してかかっているわけです。ビールづくりは最新近代技術ですが、ウイスキーは、先ほど原始的なつくり方だと言ったのはそういう意味です。しかし、明らかに技術は進歩していますから、昔の30年物よりは今の30年物の方がうまいのは間違いないです。だからといって、高くできないのがつらいところです。ウイスキーというのはそういう性格があります。

○質問 その30年前に、バレンタインの30年の味との競争を既に意識しておられたんですか。

○津田 特に意識はしていません。外国との提携というのは、いつまた組み合わせが変わるかわかりませんから、特定のものを相手にはしていません。我々のウイスキーはスコッチウイスキーとは少しタイプが違うと思っているんです。日本料理というのは非常に特殊な料理で、スコッチでも余りにおいの強いタイプは、日本料理には合いにくいと思います。香りは非常に馥郁としているけれども、ちょっと甘い、やわらかいにおいの方が、日本の料理には合うかなと。だから、日本のウイスキーは、スコッチウイスキーと全く同じやり方でやったらいいとは限らないですから、決してバレンタインの30年を意識したものではありません。

サントリーで40年物というのがありまして、1本50万円です。僕も1本持っていますが、いつ飲もう

かなと思っているんです。死ぬとき飲んでも意味ないしなと。

○質問 小錦をあとに使わせていただいて、大変お世話になっております。(笑い) うちの方では小錦は好評でございます、これは、もともとボトルで人気があったのをに使わせていただいたということですが、

それはさておき、今、津田様のお話をお伺いすると、100年以上たっておられ、また1兆円を越えるということで、伝統も規模も大きい会社さんにかかわらず、大変新しいものにチャレンジされて、若さ、活力がまだ随分おありのように思いますし、事実そうだと思います。社内の風土として、そういう若さを保つ制度というか、仕組みというか、仕掛けというか、今、マインドの点でユースということをおっしゃいましたけれども、何かそういう秘訣みたいなものがあるのかと思ひまして、ちょっとお聞きしたいと思います。

○津田 小錦は大変失礼いたしました。まさかいらっしゃるとは思わなかったのだから…。ラグビーでは、ことはうちは強いですから、早く強くなってくださいと井植さんに言っていますから。

上と下が物すごく近いのは確かです。一般の女子セールスが我々のところへメールを打ってきてても、余り違和感がないんです。亡くなった佐治敬三なんて、まあまあ超大物なただけけれども、彼自身の好みもあるけれども、二十、三十の女の社員を集めて新地へ一緒に飲みに行ったりしたこともあります。上下の距離が非常に近いということは、明らかに特徴ではないかと思ひます。

もう1つ、我々とはとにかく大衆消費財です。御社もややそれに近いけれども、それでも御社の方がまだ威張っておれると思ひますが。我々の商売は、老若男女すべてがお客様なんです。ということは、もし気に入らなければ買ってやらないとすぐおっしゃる。だから、僕らでも、近所で空き瓶を捨てるのも気を使いますよ。サントリーのやつがこんなところへ瓶を捨てやがってと、もう買わぬようにならないかなとかね。だから、ご近所にも迷惑をかけないとか、その辺は社員一人一人にかなり徹底しています。

僕の兄貴は割に勉強が好きだったので、某大鉄鋼メーカーに行っていますけれども、一緒に飲みに行くと、本当に差を感じます。あちは、お好み焼き屋へ行っても、どこの鉄板が絶対見ません。僕らは、

何ビールが出てくるかとか、どきどきしています。ですから、みんながお客様という意識はいやでも応でもつく。

だから、私はこれをいつも持っているんです。これは、Jリーグの本物のイエローカードとレッドカードです。社員が長い話をしたら必ずこれ(イエローカード)です。(笑い)

財界で功成り名遂げたオーナーは話が長いんです。多勢で会議をしているときに、1人で独占されたら、ほかの人に迷惑をかけるから、敢然とこれをやっているんです。お年寄りはこの知らないから気がつかない。ところが、周囲がみんなうわあっと笑うんです。それで、何ですかと言うから、これやと言ったら、やめはります。最近、そんな人が出てくると、目の前でこうしてやるんです。(笑い)

社員にはそういう訓練はかなりしています。おかげで、結婚式へ出ても、おまえのこの社員のあいさつは短くてうまいなとよく言われます。

○質問 企業に文化、官能、感性という辺が重要であるということがよくわかりました。ありがとうございました。

また、サントリーさんにはすばらしい文化的遺伝子があると感じましたが、津田先生が会社に入られてからすばらしい遺伝子をつくられたのか、先天的なのか、入られたときに、どんな感じでサントリーを選ばれたのかというのが1つ。

もう1つは、最後のキーワードの“SUNTRY”という中に、文化というところのつながりをどのように読み取ったらいいのか。

以上2点ご質問したいと思ひます。

○津田 会社へ入った昭和32年というのは物すごい就職難で、物もなかったのだから、友人たちが、あそこへ行ったらウイスキーが安く買えるから、おまえ行けと、友人推薦で受けさせられたんです。そのころまで、あそこはコネがないと入れへんという評判だったけれども、学生食堂で見て、飛び込みで受けに行きました。

これは、学生に話しに行ったときにいつも言うんですけれども、私が入ったときに、売り上げが120億円、社員が1000人ぐらいですから、今で言えばベンチャー企業です。それが今、1兆5,000億円とか、世界何ヶ国に出てというふうになった。そのころ大会社と思って入った人で、今会社なくなっている人がわんさかいます。だから、先ほど先読みが大事

だと言ったけれども、余り考えても、なるようにしかならぬというところはあります。だから、今、中小企業へ入られた方でも、自分で自分を捨てない限り、どんなことになるかわからない。僕はもうすぐ68歳になりますけれども、この人生を通じての所感です。

それから、会社の中には神仏課というのが一時あって、僕が入ったころにはなくなっていましたけれども、やっぱり変な会社だったですよ。社員を採るのに姓名判断をすとか、変なうわさがあったりしましたが、そういうのも、落とすときに、おまえは物すごくいいやつだけれども、姓名判断で合わぬのやと。(笑) これは相手を傷つけない、いい口実になる。そういうふうな何かおかしいところがありました。私がまたおかしいから、おかしいのとおかしいのが合ったわけですが。

僕は、ちょっと角度を変えて見るというのが物すごく好きなものですから、マーケティングの勉強をしたいという若いやつには、川柳をやれとよく言いました。正面からだけではなくて、ちょっと斜めに見るとというのが物すごく大切だと。そういう意識とか、上と下の距離を縮めるのには、僕はいささか貢献していると思うけれども、もともとそういう会社であったということは間違いないと思います。

“SUNTRY”に文化が入っていないということですが、Uのユニークネスは、その会社、会社でつくったらいと思っています。我々の会社にとっては、生い立ちから考えても、その特性は、企業戦略上も非常にいいということをやっているということです。

○質問 今、関西が元気がないと言われますが、それは、やはりトップで決まると思うんです。上方文化と言われましたが、文化に誇りを持っていた時代は、産業界にもいろんな創業者が生まれた。大阪大学も、懐徳堂から270年、適塾で言うと170年、帝国大学で70年で、もとをたどっていくと、庶民の何でも突っ込んでいこうという進取性は本当に大きな力だと思います。そういった新しい文化を生み出していくパワーがなくなってきているように見えます。

きょうはお話を伺って、元気づけられたんですけども、これから関西のトップを担っていく人たち、大学でも、総長も、各学部長もそうだと思いますけれども、これらを担うトップの人たちにこれを伝えたいというのがありましたら、ぜひお願いしたいと思います。

○津田 特に大阪に絞りましょうか。大阪というのは、人と人の距離が非常に近いですね。東京から見ると、大阪はやくざがまちを歩いていると思っていて、転勤も、大阪だけは堪忍してくれというやつがいるんです。ところが、実際に家族で来てみると、隣近所が非常に気さくに声をかけてくれるということで、非常に居心地がいい。この大阪ホスピタリティというものから、大阪をサービス産業で振興するというのは、非常に可能性があると思うんです。そういう意味で、人の集まるまちにしようよということで、産業界では、それを一つの上方文化にしたということです。

たまたまユニバーサルスタジオというのが来て、まさに今、大阪のホテルは全国一いいんです。ホテルの客室稼働率は90%を越えています。あれは装置産業だから、客が多いほど利益率が上がる。それでも値上げするというから、けしからん。そういった目先の早さが欠点なんです。すぐにそろばん勘定で、この間までは割引、割引でやっていたのに、客が増えると、もう値上げしたいと。

お金を集めに大阪を回っても、このお金が将来に生きるという話が通じにくい人がふえているのは確かです。懐徳堂とか適塾はずーっと将来を見ていた。ところが近視眼的に結果を求めようという大阪人かたぎみたいなのができてきているのは確かです。

これは、税制のこともあると思います。社会貢献にどんどんお金を出すのには税金もまけてやればいんだけど、そういうこともできていない。

もう1つ、大阪はコミュニケーションが非常に得手なまちですから、IT産業というのは大当たりする可能性は十分あると思います。だから、いろいろなビジネスを立ち上げてもらって、それが大きく育つ可能性はある。それから、バイオだって、大阪大学は非常に強いから、そういう産業も考えられる。ただ、大ヒットするかもしれないけれども、三振も続く産業です。だから、とりあえずはサービス産業で食いつなぎをしようというのが我々財界と称せられているものの考えなんです。

だけど、大阪は絶対よくなりますよ。というのは、統計ほど悪くないんです。統計は、失業率は日本一悪い、倒産数は一番多いということですが、年末から正月にかけての百貨店の込み方、スーパーの売り上げ、ユニバーサルスタジオの売り上げ、そういうのを見ると、こんな不況のまちというのは普通はな

いですよ。僕は、1975年ロンドンにいて不況だったけれども、チンピラがたむろしたり、失業者がうようよしていましたけれども、大阪のまちを歩いたら、不況なんてどこにあるのかというぐらいです。

確かに、青いテントは多いけれども、これは大阪の住み心地がよ過ぎるんです。(笑い) だって、全国

の青テントの半分が大阪に来るんですよ。広島や名古屋へ行ったら、みんな大阪へ行けというんだから、かないません。

話が漫談かわからないようになりました。中にはいいところもあったと思って許していただきたいと思います。どうもありがとうございました。

