慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	やってみなはれ : サントリーの経営革新
Sub Title	
Author	佐治, 信忠(Saji, Nobutada)
Publisher	慶應義塾大学理工学部
Publication year	2005
Jtitle	人間教育講座 : 社会を知る自分を知る自分を育てる (2005.) ,p.113- 150
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Book
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO50001001-20050000-0113

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

やってみなはれ――サントリーの経営革新

サントリー株式会社代表取締役会長兼社長

佐治信忠

一九四五年生まれ。六八年慶應義塾大学経済学部卒業。七一年カリフォルニア大学ロサンゼルス校経営大学院卒業。〇一年よりサントリー株式会社代表取締役社長となる。「水と生きる サントリー」をコーポレートメッセージとして掲げ、人と自然の共生に力を注いでいる。

また、サントリー文化財団、サントリー美術館、サントリーミュージアム、サントリーホールなどの運営を通じて社会・文化活動に幅広く従事する。この他、日本洋酒酒造組合理事長、日本ワイナリー協会会長、公共広告機構理事、総合デザイナー協会理事長、ビール酒造組合会長代表理事（〇三年～〇四年）、日本経済団体連合会常任理事、日本体育協会副会長等を務める。

「やってみなはれ」精神

ただ今ご紹介をいただきました佐治でございます。本日はこの人間教育講座にお招きをいただきまして、たいへん光栄に思っております。

久しぶりにこの日吉のキャンパスに参りました。午後六時過ぎだというのに、キャンパスには多くの学生方がまだいらっしゃるということに驚きました。私の学生時代なんかは、もう早い時間から線路の向こう側に行って麻雀をやっていたものですから、今の学生たちは本当によく勉強すると思いました。

さて今日は「やってみなはれ」という言葉を中心にお話したいと思います。「やってみなはれ」はコテコテの大阪弁で、東京の言葉で言えば「やってみろよ」ということですが、サントリーグループの中ではこの言葉はもう少し意味が深いわけです。「理屈を言う前にともかく行動しろ」「やってみなければ何もわからないじゃないか」、そして「新しいことへの挑戦」「革新に怖れずに立ち向かえ」というような意味で使っております。サントリーの歴代の社長は社員に向かって「やってみなはれ！」「ともかく新しいことに挑戦しろ！」と言い続けてきたわけです。

私は先ほどのご紹介にもありましたように、慶應義塾大学の経済学部出身であります。一九六八年に卒業いたしましたが、現在の安西塾長とは一年違いです。ということで、塾長をはじめ、慶應のみなさま方とはたいへんに親しくおつきあいいただいておりますし、お世話にもなっております。今、慶應義塾は「社会の先導者たらん」という福澤諭吉先生の志を受けて、安西学長のリーダーシップのもとに、感動教育の実践、あるいは知的価値の創造、あるいは実業世界の開拓という四本の柱を軸に、まさに21

世紀を先導する新しい学塾づくりに取り組んでいます。たまたま〇八年が塾の創立一五〇年ということですが、私は連合三田会の実行委員長も務めることになっています。こうした一五〇年の記念すべき年をひとつの契機として、慶應義塾は21世紀に大きく変わっていかなければならないと、私自身も思います。

理工学部において、みなさんは専門的な勉強をされていると思いますが、こうした総合的な人間教育にも力を入れておられるということで、社会に貢献する、真に優れた人間を育成するうえで、たいへん有意義なことだと思います。

ところで、福澤諭吉先生の書かれた『学問のすすめ』という本がありますが、読んだことのある人はおられますか？（会場から1、2人の手がそっと挙がる）　ひとり？　ふたり？（笑）　先日アサヒビールの樋口会長が湘南藤沢キャンパスで講演をなさったことがあって、「やはり今の慶應の学生は『学問のすすめ』を読んでないね」とおっしゃっていました。みなさん方はせっかく慶應義塾に入学したことですし、一度『学問のすすめ』を読んでいただきたいと思います。福澤諭吉先生のお言葉ですから、何かお役に立つことがあるでしょう。

改革を要する日本の野球界

私の親父は大阪大学の理学部の出身で、「理科系の人間がいいんだ」と、どういうわけか思い込んでおりました。これからの経営には理系の発想が絶対に必要だということで、私にも理系の勉強をしろと申しておりました。ほかのことはあまりうるさく言いませんでしたが、ともかく理系の勉強をするよう

に強くすすめておりました。理系的な発想が経営のうえでたいへんに大切だと思ったのでしょうし、また文科系の学生はあまり勉強しないと思っていたのかもしれませんが、理科系の学校・学部に進学するようにと言っておりました。そして残念ながらと言いますか、私は慶應の経済学部に進んだわけです。

ともかく、これからも新しいテーマに挑戦する慶應義塾のチャレンジ精神は、ある意味で、私どもサントリーグループのＤＮＡと言いますか、「やってみなはれ」という経営精神にも通じるところがあるのではないかと考えています。

みなさん方も当然お気づきのように、政治も経済も、そして大学も、社会のすべての面においてグローバル化の波が押し寄せております。そして構造改革の波が押し寄せております。政府も企業も大学も、21世紀の新しい時代にふさわしい思い切った自己変革を遂げなければ生き残れないという厳しい環境に置かれています。

ところで、学生のみなさん方はおそらく野球よりもサッカーが好きな世代ですか？　いま、日本のプロ野球はたいへんなことになっています。近鉄とオリックスが合併してオリックスバファローズになりましたね。あるいはダイエーから福岡ソフトバンクホークスに変わりました。あるいは三木谷社長が率いる東北楽天ゴールデンイーグルスが新規参入し、いちおうは変わりつつあるように見えますけれど、従来の発想やシステムはちっとも変わっていません。これからはプロ野球全体を考えるようなシステムがないといけません。つまり「プロ野球株式会社」を経営するような感覚がないと、日本のプロ野球の明日はないと思います。

サッカーは現在、非常に多くのお客さんを集めています。その先がけとなったＪリーグを川渕三郎さ

んという優れたリーダーが10年ほど前に発足させました。フランチャイズシステムを作って、しっかりした組織のもとで、ビジネスとしてのサッカーをうち立てたのです。その川渕さんの「やってみなはれ」が今のサッカーを優勢に導いている。川渕さんは私のゴルフ仲間でもありますが、あの方のリーダーシップ、あるいは「やってみなはれ」という新しいことに挑戦する、古い殻を破るという精神はすばらしいことだと思います。

私が仮にプロ野球のコミッショナーでしたら、まず2リーグ制はやめて、1リーグ制にします。そして三地区に分けます。東部地区は北から日本ハム、楽天、巨人、ヤクルトの4チーム。中部地区が西武、横浜、ロッテ、中日。西は阪神、オリックス、広島、福岡ということで、まさにメジャーリーグの方式をまねて、1リーグ三地区制のシステムを採用したい。同時に地域密着型を推進します。先ほど申し上げました川渕さんが行ったように企業名をはずして、フランチャイズシステムでしっかりとした組織を作る。そして同地区の試合と、今年もやったような交流試合をまぜて、各地区の優勝チームと2位の中で勝率が一番いいチームで、これはアメリカのメジャーの方式ですが、プレーオフと日本シリーズを戦う。このように変えようと思えば、いくらでも変えられる。それに着手しないのが日本のプロ野球だと思います。私は、徐々に日本のプロ野球は力を失って、そのうちプロ野球として成り立たなくなるという懸念を持っています。また、〇二年には中国でもプロ野球が発足しました。私どもは上海イーグルスのスポンサーをしております。やる気になれば、中国、あるいは韓国、台湾。そうしたチームとともにアジア選手権ができるし、アメリカを含めた夢のワールドシリーズを行うこともできる。たとえば外人枠というようなものはまったくつまらない考えで、全員が外国人というチームがあってもおもしろいと

思います。

ただ、球団買収の話となると、サントリーの名前をよく耳にしますが、未だかつて球団買収を真剣に考えたことはありません。新聞記者には「佐治さん、球団買いませんか?」と言われますが、どうも球団は儲かりませんね（笑）。ですから、もし私が言ったようなことをするコミッショナーが現れたら、プロ野球に参入しようかなと思います。

プロ野球の例を申し上げましたが、従来の発想や仕組みをともかくご破算にして、新しい創造にチャレンジする思いきった革新が、あらゆる分野で、求められています。

構造改革、人口減少など変わる日本

今年九月に行われました衆議院議員選挙では、自民党が圧勝しました。私が思うのは、国民は郵政改革だけを支持しているわけではないですね。ともかく日本の国は変わらなくてはいけない、その「改革」というところに、国民の心が触れたんだと思うんです。そしてスピーディーな改革に対する国民の強い期待がこの結果に表れているというように私は考えています。むしろ政治家や官僚よりも国民一人ひとりがまさに「今、日本は変わらなくてはいけない」ということを実感しているのではないかと、私は思います。

まさに21世紀の新しい国作りというものが急務になっているわけですが、残念ながら、郵政の民営化、地方分権、あるいは財政三位一体改革、どちらかというと経済面ばかりが日本では強調されていま

す。われわれ財界人も集まると、「景気はどう?」という話ばかりをしていますが、一番大切なことは、国民が本当に安心できる、拉致問題も含んだ安全保障、あるいは福祉問題への取り組み、あるいは明日の日本を担う人材の育成だと思います。または日本のすばらしい歴史や文化、伝統を守ることによって、世界の中で尊敬される国をつくるという21世紀の国づくりのビジョン。こういうものが一番大事であって、残念ながら現在はそういうことがほとんど議論されていません。依然として前世紀のように、地価の上昇、あるいは人口の増加というようなものを期待し、経済成長のみを重視する動きが見られるわけですが、もはやそうした発想は時代遅れであると、私は思っています。

人口の減少についてもいろいろと言われています。みなさんのような若い人たちがだんだんと少なくなってきて、われわれのような、年輩者の数が増えています。そして人口が減り続ける。確かにこれは一時的にはたいへんに問題があるかもしれません。しかし、たとえばヨーロッパの先進国を見てみましょう。ドイツの人口は八三〇〇万人です。フランス、イギリスは五九〇〇万人。イタリアは五七〇〇万人です。いずれも日本の半分ぐらいの人口ですが、それぞれが独自の歴史・文化・伝統を背景に大きな存在感を示しています。

従ってこういうことを考えますと、一時的に人口が減っているということは非常に大きな問題があるかもしれませんが、結果的に人口六〇〇〇万人という日本の国が誕生したときには、その日本に大きな問題が存在するとは必ずしも言い切れないのです。その頃には、たとえばサントリーは残念ながらもうないかもしれません。けれども誰も困らない。それだけ雇用も減っているというわけでして、その途中のたいへんな時期を経なければいけませんが、人口が半分になったから日本はダメになる、というよう

なことにはならないと、私は思っています。

私は、もちろん経済は大切だと考えています。経済をしっかりといい状態に保っていくのが、われわれ経済人の使命でもありますが、ただ単に経済大国をめざすということではなく、世界一充実した、むしろ歴史や文化や伝統に根ざした国づくりをしていくことがこれからの目標になっていくと思います。新しい世紀に生き残るビジョンをしっかりともって、明日を切り開くための革新を断行していく。これは国づくりだけではありません。どの分野においても極めて大切なことです。

私どものサントリーグループも、創業以来、「やってみなはれ」という言葉を合言葉に、明日への夢をもって、常に挑戦と革新をくり返してきました。まさに「革新なくして成長なし」です。これから若干宣伝も入りますが、サントリーグループのそうした歴史をお話ししながら、ケーススタディにしていただければと思っています。

多角化を進めるサントリーグループ

みなさんのような若い世代は、サントリーというとおそらくウィスキー会社だとは思ってはおられないですかね？　むしろ飲料会社と思っておられる方も多いかもしれません。ただ、サントリーというと、だいたいわれわれの年代、あるいはもう少し若い年代もお酒の会社、それもウィスキーの会社だと思っておられます。この中にウィスキーを飲む方はおられますか？　多分それほど多くはいませんね。というほど、ウィスキーは売れておりませんが、われわれの会社はこのウィスキーをオリジンとする会社です。

たいていの方はサントリーというと洋酒メーカーだと思っておられますが、実は、みなさん方がお生まれになった頃、一九八〇年代の後半以降、積極的に多角化を進めてきました。今ではグループの売り上げは一兆四千億円です。その中の実に半分に近い46％が飲料や食品です。召し上がっていただいていると思いますが、ハーゲンダッツというアイスクリームや、あるいはセサミンやプロポリスというような、テレビでよく宣伝している健康食品を含んで、およそ六千億円を超える売り上げになっています。もともとのメインでした酒類の事業は現在37％で、五千億円ほどですね。

今から25年ぐらい前はサントリーと言えば、「サントリーオールド」というウィスキー一本の会社でした。もちろんビールも取り扱っていましたが、ほとんどがウィスキーの売り上げに頼った会社でした。現在、そのウィスキーが我が社に占める割合は全体の8％にすぎません。そして海外の事業が約千五百億円。外食やスポーツや花の事業が千億円ぐらい。これが現在のサントリーグループの姿です。

最大の柱は、先ほど申し上げました食品です。「伊右衛門」という緑茶をお飲みいただいたことがあると思います。あるいはウーロン茶、「BOSS」ブランドのコーヒー、あるいは「天然水」というミネラルウォーターですね。そうした清涼飲料を中心とした食品事業が最大の柱になっています。

酒類事業については、ウィスキーだけではなく、焼酎や缶酎ハイ、ビール、ワインと日本酒以外はすべてのラインを揃えています。これがサントリーの現状です。

海外では、話題にあがり、雑誌などにもよく紹介されているイギリスのアイラ島。ここのボーモアという蒸留所を私どもが所有しております。あるいは世界で一番有名なシングルモルトウィスキーのマッカランについても25％の株を所有しております。また、これはめったに買えないのですが、フランス・

ボルドーのグランクリューのシャトーを一九八三年に買収いたしました。まさにグランクリュー・シャトーというのはフランスの宝と言いますか、「フランス人のものだ」という意識が極めて強いわけでして、そうしたなかで日本の会社がシャトーを買えたことはまさに奇蹟に近いことだと言われています。またアメリカでは、ペプシと共同でボトリング会社を経営しております。あるいは東南アジアでは、セレボスという五百億円ぐらいの食品会社。あるいは中国では上海エリアを中心に清涼飲料事業を展開しています。

またサントリービールは中国では「三得利」と表記します。上海では52％のシェアがあるんですね。ですから、アサヒさんやキリンさんの日本における今のシェアよりももっと大きくて、半分以上がサントリービールで上海の市場は占められています。

そのほかに外食事業、あるいはフィットネスクラブ、あるいは後ほどお話いたしますが、バイオテクノロジーを使った花ビジネス。まさに心とからだの健康を通じた豊かな生活へ貢献したいということをテーマに、現在はそうした多彩な事業を展開しています。

創業者・鳥井信治郎

これからサントリーの歴史についてお話しします。今年で創業一〇六年になります。私の祖父に当たります鳥井信治郎がサントリーグループの創業者です。ともかく「やってみなはれ」ということが大好きな男でありまして、この鳥井信治郎の精神が今もサントリーグループの中に息づいています。

この鳥井信治郎は、いつも社員に向かって「やってみなはれ」と言っていました。大阪弁で言うなら、「やってみな、わかりまへんで」。ともかくやってみなければ、何事もわからないよ。理屈を言わないで、とにかくやってみろ。新しいことに挑戦しろということで、一生懸命何か新しいことをやってやるんだと、本人も日夜何か新しいことはないか、何か人がやってないことはないかと考え続けていたわけです。

私の祖父は、実は両替商をしている家に生まれたのですが、当時の習慣で薬品問屋に奉公に行きました。薬品問屋というのは、もちろん薬も扱っていますが、当時、お酒類も外国から輸入していたんですね。ある意味でお酒は気付け薬ということで使われた時代であったのかもしれません。そうした中でポルトガルから輸入されたポートワインに出会うわけです。当時の日本人はそうした洋酒と言われるものはほとんど飲みませんでした。日本酒か、あるいはビールはあったかもしれませんが、そうした時代に、彼は何を思ったのか、「洋酒を売り出したい！」と、例の「やってみなはれ」精神が頭をもたげたわけです。そして赤玉ポートワインを売り出しました。これは今でも販売しておりますが、鳥井信治郎はこれを自分で調合して、日本人の味覚に合うように作り上げて、売り出したんですね。「誰もやってないことをやるんだ。新しいことに挑戦するんだ」という気持ちで、この赤玉ポートワインを売り出したところ、これが大当たり！　大成功したわけです。

ここでやめておけば、単なるお金持ちで終わっていたと思います。ところが鳥井信治郎はさらに新しいことをやりたがるんですね。彼が何を考えたかというと、ウィスキーの製造です。当時アジア、それも日本でウィスキーを作るなどということはまさに馬鹿げたことでして、無謀以外の何ものでもありませんでした。彼はまったく新しいことに挑戦したいということで、「よし、ウィスキーを作ってやる！」

と考えたわけです。当然、周りの人は全員反対しました。反対されればされるほど、ウィスキー作りに対する情熱が湧きまして挑戦に至ったようです。そして一九二九年（昭和四年）、豊臣秀吉と明智光秀が合戦をした、京都の山崎という土地に蒸留所を構えました。そして彼は何を思ったのか、スコッチを作るとは言わなかったんです。日本人の繊細な味覚に合った、日本のウィスキーを作るんだと言い、サントリーの白札「サントリーホワイト」を完成させました。

鳥井信治郎とは、そのように、「やってみなはれ」ということを社員一人ひとりに叱咤激励しながら、自分自身が率先して実行した人物なんです。明治時代に生まれ、そして事業を立ち上げた、まさにアントレプレナー（起業家）です。

直木賞作家の山口瞳さん、皆さんもこの名前はご存知だと思います。私どもの70周年のときに社史を作った際に、山口さんは鳥井信治郎について次のように書いています。「とにかく強い信念をもち、ものすごい熱気で人を動かし、先頭に立って前へ前へと突進していく人でした。社員を叱るときも、真剣かつ嵐のように激しく怒鳴り、ある社員は叱られて卒倒したほどだ」。私もよく社員を叱りますが、とても社員を卒倒させるだけの迫力はありません。やはり当時の創業者というのは、それだけの迫力をもって、死にものぐるいで事に当たっていたということが言えると思います。

この鳥井信治郎が一生懸命全身全霊を傾けて作ったウィスキー。これは戦後、みなさんのお父さんもしくはおじいさんの時代に大ブームを起こしました。今の焼酎ブームと同じですね。昭和三〇年代から五〇年代にかけてです。

みなさん方はご存知ないと思いますが、「トリスを飲んでハワイに行こう」というコピーがありまし

た。これは日本のコピーの中で非常に単純で、しかもわかりやすくて、すぐれているという名コピーのひとつに数えられています。この「トリスを飲んでハワイに行こう」というコピーが出たのは昭和三三年ですね。この時代は、実は、ドルなどの外貨が配給と言いますか、外貨のない時代でした。従って、「トリスを飲んでハワイに行こう」というコピーで当たった人も、実はハワイには行けませんでした。ドルがないので、みんなに日本円でお金をあげたんですね。そして一部の人は昭和四〇年代に入ってからハワイに行きました。この時代には鳥井信治郎は年老いて、自分の自宅で静養の日々を送っていましたが、彼が一生懸命作ったウィスキーがこの後花を開くわけです。

第2世代・佐治敬三

そして時代は私の親父、佐治敬三に移ります。私の親父の姓は「佐治」で、祖父は「鳥井信治郎」ですが、佐治という姓だけを他から受け継いだわけで、養子に入ってきたわけではありません。鳥井信治郎の次男です。

佐治敬三の時代は、ウィスキーブームですから、会社がどんどん儲かるわけですね。気楽なわけです。何もしなくても勝手にウィスキーが売れていく。こんな楽なことはない。しかしこの佐治敬三という人間も「やってみなはれ」精神だけは受け継いでいました。こんなに会社が儲かると、会社が緩んでしまう。緊張感がなくなってしまう。たとえば何もしなくても慶應義塾にどんどん学生が入学するようになると、慶應義塾は安泰だということで、だんだん緩んでくると思います。これはどこの組織でも同じで

す。そこで、私の親父は今度はビール作りに挑戦しました。

一九六三年（昭和三八年）、私が大学に入学する一年前にサントリービールを発売したんですね。ところが当時の日本のビールの主流はドイツタイプでした。ドイツタイプというのは、どちらかというと苦い、ホップの効いたビールです。ところがうちの親父は、どういうことか、デンマークタイプのすっきりしたビールを出した。お客様の嗜好を無視して、挑戦したわけです。しかし、まったく売れない。シェアは2％ぐらいしかありませんでした。

そこで、昭和四二年、四三年はたいへんなことになりました。ウィスキーであんなに儲けてたのに、逆に利益が出ない。しかしビールに挑戦している。私どもは今もシェアが11％ぐらいでたいへんに苦労していますが、「ビールに挑戦しているんだ」「ビール市場で何とか大きくなりたいんだ」という、この「やってみなはれ」が実はサントリーグループの発展の大きなエネルギーなんです。

よく経済誌の記者などと対談をしますと、「佐治さん、いい加減にビールから手を引いたらどうですか？　そんな儲からないことを長くやってどうするんですか？」と言われるんですが、やはりサントリーグループでこのビール事業に未だに挑戦しているということがやっぱり「やってみなはれ」というエネルギーに替わっているんだと、私自身は感じています。

第3世代・GROWING & GOOD COMPANYをめざして

そして私が第三世代、社長としては四代目となります。先ほどもご説明いたしましたように、多角化への挑戦を一九八〇年代の中頃から始めたわけです。そしてその結果が総合的で多彩な酒類・食品会社のグループとして花を開きつつあるというところであります。このように常に前に向かって何か新しいことに挑戦するということが、われわれのグループの存続・発展の原動力だというふうに思っています。

ともかく一九八〇年代からどんどんウィスキーが売れなくなりました。その当時、私どもは食品・飲料もやっていましたが、ほんのわずかでした。缶酎ハイもやっていませんし、もちろん焼酎もやっていません。そうした中で今までやっていなかった新しいことをやらないと、会社がつぶれてしまうということで、新しい分野に果敢に挑戦をしたわけです。「この際やってみよう」「理屈なしにやるんだ」ということで、全社員にハッパをかけまして、こうした多角化はある意味では強引に押し進めた結果であります。

現在私どものグループは21世紀にさらに飛躍しよう、新たな創業だということで、「夢大きく」を合言葉に野心的な経営ビジョンを抱えて、さらなる発展を遂げたいと頑張っておりますが、今から五年後の二〇一〇年、売り上げを二兆円、そして経常利益を二千億円、そして人間らしさあふれるGROWING & GOOD COMPANYを作り上げたいというビジョンで突き進んでおります。

このGROWINGというのは言葉通りですね。いつの時代でも絶えず成長をめざそうという強い意志の、つまり「やってみなはれ」の表明です。GOOD COMPANYというのは、まず当然のことなが

ら、お客様に最高品質の製品とサービスをお届けする。そのためには、いつも内向きではなく、お客様のほうに目と耳と心を向けて安全と安心、そして喜びを提供しなければならないわけです。またこのGOOD COMPANYの大きな要素のひとつに、社員一人ひとりが誠実で人から信頼される、GOODな人間になることが求められます。そしてそれぞれの社員が個性を発揮して、いきいきと輝いている。そうした、外から見ても、内から見ても元気あふれる会社でありたいと考えています。

そしてもうひとつは、創業以来続けてきた、事業で得た利益を会社とお客様と社会に還元するという、利益三分主義に基づく社会貢献活動です。この社会貢献活動を通じて、豊かな社会の実現に寄与するGOOD COMPANYでありたいという願いをこめております。今申し上げたGOOD COMPANYのコンセプトが今言われているCSR（Corporate Social Responsibility）の基本ではないかと考えております。

「水と生きるSUNTORY」

今年からコーポレートメッセージを一新しました。みなさま、テレビなどでご覧になっていると思います。「水と生きるSUNTORY」というメッセージを掲げて、ロゴマークも一新いたしました。

この「水と生きるSUNTORY」というメッセージには三つの思いを込めています。第一は、当たり前のことですが、水というものは人間はもとよりあらゆる生物の命のもとです。また私ども、お酒や飲料をビジネスにするサントリーグループにとっての最も大事な基盤でもあります。この水という自然の恵みを忘れずに、貴重な資源・環境を大切に守っていこうという意志を、このメッセージ「水と生きる

SUNTORY」にこめています。二番目には、社員一人ひとりが水のように絶えず動いて変化して、そして前進する。強いエネルギーと柔軟さを兼ね備えている。そんな社員になってもらいたいという願いをこめています。三番目に、先ほど申し上げました、創業以来続けております社会貢献活動を通じて、社会を潤す、社会にとっての水になりたい。この三つの気持ちを「水と生きるSUNTORY」というコーポレートメッセージにこめているわけです。

私の祖父の時代には、老人ホームの経営、あるいは保育園の経営、奨学金、学校経営などを通じて、福祉や教育面で社会貢献をしてまいりました。そして私の親父は美術館、あるいはサントリーホール、文化財団や音楽財団という活動を通じて社会貢献をいたしました。これらの社会貢献は今でも続けておりますけれども、それに加えて私は、次世代を担う子どもたちの夢や挑戦する気持ちを応援する活動に力を入れていきたいと思っています。そこで、「キッズ・ドリームプロジェクト」という名前で、この応援活動を始めました。

このプロジェクトは、九州・熊本にあるビール工場に「森と水の学校」というものを開校いたしました。これは実は阿蘇山の麓の国有林を百二ヘクタール、六十年契約でお借りいたしまして、植林事業を行おうというものですが、そういうところに子どもたちを連れて行きます。そして自然の中で子どもたちが生き生き、のびのびと成長する機会を提供して、地域社会の人々から温かい評価とご協力をいただいています。これに加えて、有名なスポーツ選手と一緒にスポーツを楽しむというような活動も進めています。「キッズ・ドリームプロジェクト」ということで、子どもたちが太陽の下でどろんこになって遊ぶ、あるいは好きな絵を描く、好きな音楽に没頭する、そういうチャンスを与えていきたいと思います。

企業にとりましては、社会の中で自らの役割を明確にするビジョン、あるいは理念というのは誠に大切なものです。しかしながら何よりも大切なことは、当たり前のことですが、それを行動に移すことです。ビジョンを生かすのも殺すのも、実行するかしないかにかかっているわけです。

執念を

私は社内で若い社員やマネジャーに話をする機会があり、その時には「失敗を怖れずにのびのびと思いきって仕事をしろよ」「いつも新しいことに挑戦しろ」「何か新しい革新をしろ」と申しています。そして「やんちゃなプロ集団」であってほしいと思っています。

「やんちゃ」というのは、かわいげのある、個性的な暴れん坊とでも言いますかね。自分の個性を遠慮なく存分に発揮する「やんちゃ」、あるいは常識にとらわれない変わり者たちが企業にとってはとても大切なんですね。二〇〇二年にノーベル賞を受賞された小柴昌俊さんは若い頃からやんちゃだと言われていました。あるいは田中耕一さんも自分のことを変わり者だと自ら言われております。プロ野球のイチロー選手、あるいは松井秀喜選手、彼らはまさにやんちゃ精神を発揮して、メジャーリーグにチャレンジして、イチロー選手はメジャーリーグの記録を塗り替えて、二六二本のヒットを打ちました。松井君はNYヤンキースで、主力打者として大活躍しました。

やんちゃな人間、あるいは変わり者と言われる人たちが、事をなし遂げるには共通点があると思います。それは「何がなんでもやってやる！」という目標に対する強い執念ですね。何もやんちゃで変わり

者である必要性はありませんが、ともかく目標に対する強い執念を持っていることは非常に大切なんです。みなさん方にも、目標に向かって絶対にやってやるんだという強い執念を持ち続けてもらいたいと思います。

そういう強い執念があれば、何か新しいことが生まれるということの一例として、私どもの「プレミアムモルツ」という商品があります。これは、第44回のモンドセレクションで最高金賞をいただきました。モンドセレクションはベルギーに本部がありまして、たくさんの日本のメーカーが金賞はいただいていますが、最高金賞というのは日本のメーカーでは初めていただいたわけです。この「プレミアムモルツ」の販売量は大したことはありませんが、しかしながら、高品質で、やや値段が高い商品です。六月に最高金賞をいただきましたら、七月にはたちまち売れ切れました。こうしたプレミアムモルツができあがるには、やはり執念、あるいは新しいことをやってみようという気持ちが必要でした。

いま世の中は、発泡酒、あるいはコーンなどから作った第三のビールと呼ばれるものなど、低価格のビール、あるいはビールに似た飲み物、そして味もどちらかと言うと軽い、あるいは飲みやすい飲み物、そうした方向に流れています。したがって、サントリーではそうした流れをつかんで商品を出していくということはマーケティングのうえで極めて大事なこととしていますが、一方で何か新しいものに挑戦するんだという気持ちを、技術系の人たちや生産スタッフの人たちがもつということも、企業の発展のためにはとても大切なことですね。

私どもは80年代の終わり頃から、ビール工場の中に新しい製品のための実験工場を作りました。そして今の時代にはないような、よりおいしい、コクのある、本格的なビールを作りたいということで研究

開発をしてきました。先ほど申し上げましたように、低価格の流れ、あるいは軽いビールの流れとは逆の方向でしたけれど、消費者の好みに合わせることだけが決してメーカーの仕事ではありません。何か新しいものを作って、それを消費者の方に提供して飲んでいただく。これがいわばビール作りのうえでの「やってみなはれ」です。そして何度も試行錯誤をして、二〇〇一年に「サントリー・ザ・プレミアムモルツ」ができたわけであります。これはまさに生産技術陣の執念です。「何としてもやってやるぞ」「何としても新しいものを作ってやるぞ」という気持ちの表れではないかと思います。

こういう付加価値の高い商品を開発していくなかで、二〇〇四年にウィスキーの本場イギリスのインターナショナルスピリッツチャレンジというコンテストで、サントリーウィスキーの「響」の30年ものがトロフィーという最高賞をちょうだいしました。30年もののウィスキーとは、つまり樽の中に30年以上寝かせたものでなければ、30年ものとは呼べないわけです。私どもでは、これは年間で三千本しか作れません。また今年は、サンフランシスコで同じような大会がありまして、私どものシングルモルトの「山崎」の18年ものが最優秀金賞をいただきました。いずれも日本では初めてということで、私どものウィスキーに対する執念というのでしょうか、「いいものを作るんだ」という努力がやっと実を結んだと感じています。

これで調子に乗りまして、五月に50年ものの「山崎」を発売しました。一本百万円です。「百万円で売れるか!?」と社員がみんな言うんですね。「社長、五十万円にしたらどうですか?」「だめだ、百万円だ!」

わずか50本しか取れないんですよ。ウィスキーは50年たったらすべてがおいしくなるわけではありません。人間と一緒で、30年経ったらみんなりっぱになるわけではないし、なかには50年経ったらもっと

性格の悪くなる人だっています。ウィスキーも同じで、50年ものは本当に50本しか取れなかったんです。来年同じものがまた作れるかと言うと、これはまた保証がありません。いいものはだんだんできていますが、果たして来年50年経ったものを売りに出せるかどうかというと、これはまた別の話です。

ともかく魅力ある商品をいろいろと作りたい。付加価値の高いものを作りたい。この「やってみなはれ」という言葉で事業は活力を得ていくと申し上げていいと思います。

「伊右衛門」のヒット

そうした話の中に「伊右衛門」のヒットもあるわけです。私どもはお茶をもう20年近く手がけていますが、これまでヒットしたことがありませんでした。いつも失敗をする。ところがこの「伊右衛門」だけが大成功しました。初めて今年は年間で五千万ケースという、伊藤園さんの「おーい、お茶」に並ぶ、あるいは追い抜くのではないかという勢いで進んでいます。

私どもはこれまでお茶の分野では伊藤園さんには歯が立ちませんでした。そこで私は考えました。八百年の歴史をもち、日本人の生活にまさに密着している日本茶の世界において、「サントリーのお茶」というのがどういうふうにイメージされるか。どうも老舗のお茶屋さんのイメージに勝てない。伊藤園さんには何か古いお茶屋さんのイメージがあります。ということで、日本茶の専業メーカーとの提携を視野に入れろというふうにマーケティングの人間に指示をしました。幸い京都の福寿園さんというお茶屋さんとの提携話がスムーズに進みました。そしておかげさまで両者のノウハウのシナジー効果ができ

て、画期的な緑茶を発売することができました。さらにデザイナーが「ひとつ、おもしろいデザインをしてやろう」ということで江戸時代に水筒として使われていた竹筒をイメージしたデザインをしました。これがなかなかたいへんでして、形が非常に複雑で、生産量が間に合わないんです。ですが、こうしたことに取り組む気持ちが大切なんです。生産効率は今も極めて悪いわけですが、敢えて江戸時代の水筒の形をしたパッケージで商品を出しています。

この「伊右衛門」を開発したチームのリーダーは、実は社内で失敗の達人と言われていました。ずっと失敗している。ところが、この男には「何が何でもやってやる」という執念があるんですね。そしてメンバーを引っ張る力も強い。メンバーにも変わり者ややんちゃな人がたくさんいました。どうしてもおいしい、売れるお茶を開発したいという執念で、みんなが一致しているんですね。これだけ失敗すると、普通の会社ではだいたいクビになったり、他の部署に飛ばされたりしますね。だけど、この男の場合は、「絶対に何かやってやる」という気持ちをもっておりましたので、敢えて人事異動しませんでした。「お前に任せるぞ」ということで、これがまた「伊右衛門」の開発に最終的には結びつきました。そういう「おれがやってやるぞ！」という精神を表に出して、社長にわからせるということも大事なんですね。みなさん方も、日本人は内に秘めた闘志というのを好みますが、ぜひ表に出していって励んでもらいたいと思います。

世界初の青いバラ開発

最後に青いバラのお話をしたいと思います。これはまさに遺伝子組み換えで、二〇〇四年六月に青いバラが誕生いたしました。

バラというのはご存知のように青色の色素がありません。ですから、青いバラというのは基本的にできないわけです。英語の“blue rose”は不可能の代名詞となっています。五千年以上の歴史の中で青いバラはできませんでした。それをわれわれは遺伝子組み換えによって作り上げたんです。ですから、みなさんが帰って“blue rose”を辞書で引いてみると、そこには「やってみなはれ」と出ているかもしれません（笑）。

これも実は、一九八〇年代に花事業をやってやろうじゃないかという「やってみなはれ」精神からスタートしました。このときに私の親父が「ともかく、お前、不可能と言われている青いバラに挑戦してみろ」と申しまして、そのトップの号令で花事業が始まりました。九十年代からオーストラリアのベンチャー企業と一緒に青いバラプロジェクトチームをスタートしたんですが、開発担当者の顔が青くなるばかりで、青いバラはちっともできませんでした。全然成果がない。ただ、その成果のひとつとして、一九九五年に青いカーネーション“moon dust”がたまたまできました。これはなかなかのヒット商品で、みなさまもご存知だと思います。私の親父の「青いバラを作る」という夢は、親父が生きているうちには実現しませんでしたが、プロジェクトが発足して14年目、不可能を可能にして青いバラができあがりました。

この開発者は本当に変わった人でした。もうまわりには全然合わせずに、自分の好きな研究ばかりしているわけです。協調性がなく、サントリーの明るい雰囲気には合わないから、人事は採用しませんよ、と言ってしまいそうな人でしたが、ともかく、研究が好きなのです。こういう変わり者も青いバラを開発するときにはたいへん大きな力になりました。変わり者ややんちゃだということは、みなさん、まったく恥じることはありません。むしろそういう人間になってもらいたいと思います。われわれ企業もそうした人たちを求めているということを覚えておいてください。「ザ・プレミアムモルツ」も「伊右衛門」も青いバラも、それぞれやんちゃな人間や変わり者が本当に執念をもって仕事に励んだからこそ成功したのです。ですから、私はこうした人たちにはいつも敬意を示し、感謝をしております。

hot で direct なコミュニケーション

社員一人ひとりがそういうふうに力を発揮してくれるような会社を作り上げるためには、やはりコミュニケーションがよくないといけません。先輩や後輩、あるいは部門、部署、上下左右が、壁をとりはらって自由自在に交流してくれることが大切です。なかなかこれが「言うは易し、行うは難し」でした。

最近は情報化が進んで、みなさま方も電子メールなどのコミュニケーションツールをお使いでしょうが、逆に何でもこのパソコンで済ませてしまう傾向にあります。会社でも、目の前に座っている人にパソコンを打って「今からご飯を食べに行きましょう」というように、口で言わない人が出てきたんですよ。電子メールを受け取った人もまた口に出さずに、パソコンで「今日は都合が悪いんです」と打ち返

します。こういうことは本当に困るんですね。コミュニケーションはやはりface to faceです。顔を見て喋るということが一番大切なんです。文字だけ、あるいは音声だけのコミュニケーションはコミュニケーションのうちに入らないということです。今は情報化時代、モバイルの時代と言われていますが、最も大切なのは真剣でホットなダイレクトコミュニケーションだと思います。

私は社内で「パソコンを捨ててしまえ！」と、まさに前時代的なことを平気で言っておりますが、パソコンの、あるいはインターネットの力は非常に重要で、今やこれらなしでは企業経営はやっていけないわけですが、決してパソコンから商品のアイディアが生まれてくるわけではありません。あるいは商品を売ってくれるわけでもない。創造するのは、みなさん方人間です。そして仕事をするのも人間です。ですからご自分の感性を磨くことが一番大切なのです。

以前、キヤノン電子の酒巻久社長が『椅子とパソコンをなくせば会社は伸びる』（祥伝社）という本を出されております。一度、みなさん方もお読みになったらいいかと思います。キヤノン電子では、思いきって工場内のパソコンと椅子を減らしたのだそうです。そうするとムダな会議が減って、現場へ出るようになった。コミュニケーションもよくなって、生産効率が上昇し、そして会社の業績も見違えるほど良くなったのだそうです。

ともかく「やってみなはれ」という社風を作っていくためには、私自身が率先してホットでダイレクトなface to faceなコミュニケーションを心がけなければ、社員はついてきません。私もパソコンで、あるいは電子メールで社員にいろいろなことを伝えます。しかしそれだけでは人間は動いてはくれません。やはり顔を見て、表情を見て、目を見て、そしてコミュニケーションを取るということが、どんな時代

にも一番大切なことではないかと思います。

経営の要は人間です。自分で考えて、自分で動ける自立型の人材が、今、求められています。私は今会社で若い人を見て思うんですが、言ったことを完璧にやってくれるという人は多い。ただ大切なことは、自分で考えて、自分で動ける人間になれるかどうかということなんですね。今の若い人たち、特に慶應義塾大学など有名大学を卒業した人は本当に頭がいい。パソコンや携帯など機器類も非常に上手に使いこなします。ただ、一番大切なことは人から言われたからできるのではダメだということです。自分で考えて、自分で動ける人間になっていただく。こうした人材をわれわれ企業が、あるいは日本が、世界が求めているわけです。

米作りは一年、樹は一〇年、人は一〇〇年。まさに人作りは、経営の基本であるだけでなく、国家一〇〇年の大計と言えます。ともかく新しいこと、構造改革にチャレンジしなくてはならないという今の日本、21世紀の日本を担う人材育成は最も大切なことです。ところがあまりそうしたことについて具体的な目標が掲げられることが少ない。どちらかと言うと、経済の話や景気の話ばかりで、テレビなどでもそういう話が多いですね。人材育成をどうするのか、教育をどうするのかということが真剣に語られているのかというと、必ずしもそうではありません。これからはいかに、みなさんのような若い方たちも含めて教育について真剣に考えなければいけないと思います。それが21世紀の日本を決めると思います。

青少年の教育は決して学校だけで行われるものではありません。家庭も、企業も、あるいは地域社会も、社会全体で取り組むべき大切な問題です。特に小学校から高校まで、もちろん基本知識を習得する

ことは大事ですが、単に知識を詰め込むだけではいけません。自然、芸術、スポーツ、遊び、あるいは本を読んだり、映画を見たり、これらを通じてみずみずしい感性を養う。あるいは自己表現や相互理解を通じてコミュニケーション能力を高めていく。そして一人ひとりの個性を大切にして、人間性を育んでいく教育が大切だと思います。

また、どうも今の人たちはあいさつができません。私の会社でも「おはようございます」「こんにちは」を言えない人がいるんですね。小さい頃からそういうことがきちんとできる人間を育てる必要があります。こんなことは当たり前のことですが、どうも忘れられているのではないかと心配になります。私はそうした現状をなんとかしたいと思い、先ほど申し上げました「キッズ・ドリームプロジェクト」を推進しながら、自然や文化やスポーツに多くの子どもたちが触れる機会をできるだけ多く作りたいと思っております。

また、大学以上の高等教育では勉強しなければなりませんね。慶應の理工学部の人たちにはおそらくあまり関係ないと思いますが、ともかく日本の大学は「入りやすく、出やすい」のでは困ります。しっかり勉強しなければ卒業できない。「入りやすいけれど、出にくい」という大学教育が必要だと思います。そして専門科目の習得はもちろん、同時に歴史や伝統、文化といったことも勉強し、身を以て感じる。そして人間性あふれる社会人として成長していただくことがやはり一番大切なことです。理工学部の勉強はもちろん大切ですが、それだけではありません。日本の伝統や文化、歴史に是非興味をもって、取り組んでいただければと思います。

そうした特色ある、人間味あふれた教育を行う大学こそが、社会からも、あるいはわれわれ経済界か

らも、あるいは学生ご自身からも支持されていくと思います。人生の目標をしっかりと立てて、社会に出ても自分の力で道を切り開いて活躍できる人材。そういう若い人を、大学が責任をもって指導・育成していくことが極めて重要だと思います。

慶應義塾は明治維新の時に設立されました。近代日本を作り上げることに力を尽くされた福澤諭吉先生は「国政の如何は国民の教育より来たるもの」、そして「人間万事数理のほか逸することかなわず、独立の他拠るところなし」と強調されて、日本人の弱点である合理性や科学性を養うこと、そして独立心を身につけることを、つまり独立自尊の精神を教育の最大の目標とされたわけです。これは今日の日本でも十分に当てはまることでして、何でも欧米流のやり方や、あるいは官に頼ることではなく、独立心をもって自分の頭で考える。自分の力で行動する人材を育成することが、国にとっても、企業にとっても急務です。明治維新というのは、ご存知のように、坂本龍馬や高杉晋作といった革新的な若い志士たちが先頭に立って実現されました。いつの時代も新しい世界を切り開くのは未来にかける若者の勇気と行動です。今、まさに国にも、地域社会にも、そして企業にも、学校にも、革命的な抜本的改革が求められています。皆さんのような若い方が、大きな夢と志を抱いて、困難を怖れずに、絶えざる革新に立ち向かうチャレンジ精神をおもちいただき、そして実行していただくことが、まさに明日の日本を切り開くキーポイントであり、前進の源だと思っております。

そしてその合言葉「やってみなはれ」を忘れずにいて欲しいと思います。どうぞ、やってみなはれ！

どうもありがとうございました。

質疑応答

Q　学生A（理工学部二年生）　私の夢は、大学を卒業して、アメリカの有名なビジネススクールを卒業し、自分の会社を作り成功をおさめ、社会に貢献できるような人間になることです。佐治先生もアメリカのビジネススクールを卒業なさっていますが、アメリカで何を学ばれたのかお話いただけますでしょうか。これからアメリカに留学したり、あるいは経営者として成功するためには、今の大学生活でどんなことを学んでいくべきでしょうか。

A　私は慶應義塾で学んでいたときには、先ほども申し上げたように、午後六時には線路の向こう側で遊んでいたような人間ですから、反省のみあるわけです。卒業後にアメリカへ行きましたが、英語をそれほど話せたわけではありませんし、本を一冊読むのにも相当苦労しました。UCLAのビジネススクールで、全米ベスト5には入っている学校でした。勉強については、インターナショナルなビジネスやアメリカのビジネスについて勉強したおかげで、先ほどペプシボトラーズの例を出しましたが、そうした企業買収を私自身で行うことができたわけです。また、アメリカで勉強もしましたが、アメリカの広さや、いろいろな人が集まり国を作っているという現実、人種差別の問題などを含めて、自分で実感できたということは非常に大きな経験になりました。日本とはちがう世界を体で実感できたということですね。若いときでしたから、そうした実体験が私という人間を作り上げてくれたのだと思います。

今は専門的な勉強を一生懸命になさっていることと思います。ですが、専門分野だけではなく伝統や

文化、本を読んだり、映画を見るといった幅広い教養にも興味をもっていただきたいと思います。それを勉強と一緒に学んでいかれたらどうでしょうか。

Q　学生B（経済学部二年生）　本日のご講演を拝聴して、佐治様は将来の日本や世界のあるべき姿を企業として示すべく、挑戦なさっているのだと思いました。「やってみなはれ」という精神は大切だと思うのですが、経営という視点では、リスクが高かったり、失敗しやすいということがあると思います。どのようにして組織として管理しているのでしょうか。

A　もちろん企業経営ですから、大きな投資に対する失敗は許されません。あるいは失敗すれば、会社が倒産してしまうようなこともありえます。ですが、基本的には、いろいろなことに挑戦しようという気持ちを社員にもってもらうこと、そして社員の人が「自分はこんなことをしたい」と自分で考えて、それをいかに上に提案してくるかということのほうが重要なんですね。最終決定は社長である私がするわけで、その中には実現しないものもあります。失敗は許されませんが、しかし失敗しても途中で引き返すこともできるわけです。必ずしもやり始めてうまくいかないことのすべてが、会社が傾くほどの失敗になるとは限りません。私はむしろそういう失敗を怖れるよりも、何かに挑戦していくことを経営の基本にして経営しているつもりです。

Q　学生C（理工学部二年生）　佐治さんご自身は総理大臣をやってみたいとは思われませんか？　また佐治さんが、小泉総理大臣について「ここはいい」と思われている点と、悪いと思われている点をお

教えください。

A　私は総理大臣をやってみたいと思ったことはありません。サントリーグループの経営で手一杯ですね。小泉総理大臣は慶應義塾大学の先輩でもありますが、あれだけはっきりものごとを言って、そして国民にわかりやすくポイントを説明なさる能力はやはりすごいと思いますね。また、ケンカ上手と言いますか、自分で解散の提案をして宣言通り勝ってしまうようなところですね。そういう特別なエネルギーをもっていると思います。

ただ、これから期待するのは、郵政改革だけが日本の改革ではないということです。教育、安全保障、それにともなう外交、小さな政府、小さな官僚、小さな省庁など、そうした諸々の改革を日本はしていかなければなりません。あるいは消費税を上げるというような大きな仕事もありますね。その消費税を上げるということに対しては、小さな政府を作って、国民が納得するように行政のムダを削減するかというようなことを考える必要があります。これからが本番ですね。ですから来年やめるとおっしゃっていることに対しては私は不満ですね。それでは責任を全うされていないのではないかと、私は思います。

Q　学生D（理工学部一年生）　佐治敬三さんは大阪大学で研究者をめざしておられ、信忠さんは慶應義塾大学の経済学部で学ばれたわけですが、理系と文系でまったく違うことを勉強なさっていて、経営の面で何か違いはなかったのでしょうか。

また、たとえば松下幸之助さんは大学に通っておられません。優秀な経営者が必ずしも高学歴とは限りません。学問と経営は直接的なつながりがあるとお思いですか。

A　私の父は確かに大阪大学で化学を勉強していました。実は私の父には兄がおりまして、その兄が会社の経営を引き継ぐことになっていて、父は工場の生産関係や研究所をみるという役割分担をしていたわけです。ところが、その父の兄が早くに亡くなったため急遽、経営者になったわけです。ただ、私の父は非常に理詰めな人間でしたから、会議をしていても、ひとつのことに対して「なぜか」ということを最低5回は聞かないと気が済まないんです。しかも、それが理路整然と説明されないと、気に入らないという、理科系的な発想の持ち主でした。私はやはりそういう理詰めの発想はこれからの経営に極めて大切ではないかと思っています。ですから私は経済学部を卒業し、アメリカでマーケティングを勉強しましたが、発想の中に、そうした理詰めのところや理にかなったものをしっかりもっていないと、やはり経営はできないと思っています。父のそうした理科系的な考え方を自分の経営の中に取り入れていきたいと、いつも考えています。

松下幸之助さんのような方は大学で勉強をしてないけれど、優秀な経営者としての特別な感性を持っておられたと思います。しかし、もしも松下さんが大学で勉強をしていたら、さらにすごい経営者になっていたのかなとも思います。学問が経営にどれだけ役立つのかと問われますと、定かではありませんが、勉強したということは、どこかで何らかの形で、また自分の人間形成において役にたつと思います。勉強と仕事は、一生懸命に死にものぐるいでやらなければいけません。でなければ身につかず、自分という全体の人間形成にもつながらない。一生懸命に勉強すれば、それがまた間接的に経営にも役立ってくるのではないかと、私は理解しています。

Q　学生E（理工学部二年生）「やってみなはれ」という執念とチャレンジについての質問です。私は、執念とチャレンジは相反するものではないか、と考えますがいかがでしょうか。たとえば、執念とは絶えず心の中で継続して思う力だと思いますし、チャレンジとは新しいものをどんどん切り開いていくということです。しかし、佐治さんのお話を聞いているうちに両方とも前向きに何かを進めていく力としては同じなのかとも思えました。これについてもう少しお話をいただけますでしょうか。

A　なかなか難しい質問ですね。執念というと、何が何でもそこに絡みつくしつこさのようなものだと思うんですが、私の言いたいのは、新しいことに挑戦をしよう、あるいは革新をしようという気持ちをもつことに、執念がついてくるということです。チャレンジの精神を追い続ける。それがチャレンジと執念との複合体のようになるのではないかと思います。ただ新しいことをやっていると思っているだけではダメで、それをやり続けていかないとダメなんです。先ほどのお茶の開発の話でも、新しいものを作りたいと思っているだけではいけません。何度も何度も失敗してもやり続ける。それを続けていくエネルギーを「執念」と理解していただければと思います。

Q　学生F（理工学研究科二年生）　目標に対する強い執念とおっしゃていましたが、就職活動をするなかで、管理職の方々の仕事としてときには引き際が大切だ、研究・開発の仕事でも「ダメだと思ったらすぐにやめてしまえ」という話をよく聞きます。その執念と引き際の境目はどのように見極めるのでしょうか。

A　引き際というのは、市場をどう見ているか、市場をいかに正しく見ることができているかにかかっ

ていると思います。やはり市場に合わないものをわれわれメーカーがいくら作っても、これはムダになるわけです。たとえばわれわれは薬を手がけていたことがあります。そして世界でひとつしかない薬も作りましたが、残念ながら市場が極めて小さい。そして、いくらやっても事業のプラスにはならなかったのです。そうした状況への判断は必要です。これを出せば市場に大きなインパクトを与える、あるいは企業にとって利益を生み出すという判断ができないことには、その事業を続けていくことはマイナスになると思います。こうした判断ができる感性。これは社長なり、組織のトップになるためには養わなくてはいけません。

これはいわば感性の世界です。自分のそうした感性を常にもっていなくてはいけないと思います。私はよく社員に「おれは勘が働かなくなったら社長をやめるぞ」と言っていますが、最後は勘なんです。そのカンを、自分のいろいろな経験から作り出していくことが一番大事だと思います。いろいろな人と会ったり、いろいろな本を読んだりして、その勘を磨いていかなくてはいけないのでしょう。

Q　学生G（商学部二年生）　私自身は、今、食品のトレーサビリティについて研究しています。お話の中にありました、GROWING & GOOD COMPANYという経営理念で、消費者本位のものづくりを進めていらっしゃる点について質問です。トレーサビリティは、業務の効率性の向上や消費者への情報開示ということで非常に期待されていると思いますが、消費者の求める食品と、食の安心・安全に対してどうお考えになっているのか。そしてサントリーはそれに対して何が提供できるのか、教えていただけますか。

A　今の消費者の方は新しいものを求めながら、同時に、安心やsafetyということを非常に求めています。だから、工場から出す商品が安全でないといけないのと同時に、お店の棚に並ぶときに安全な状態でなくてはいけない。そういうことがトレーサビリティと関係してくるかもしれません。だんだんとそういう仕事は高度になってきています。特に日本の消費者は、安全性や健康的側面を配慮したうえで、ものを食べたい・飲みたいというニーズが非常に強いわけですから、そういうことを十二分に考えながら、たとえば、原材料の安心、安全、そのためのトレーサビリティーを追求しながらものを作っていくことが非常に大切です。

　またビールでも古いものを棚に並べないというようなことを一生懸命やっています。完全にはいきませんが、そういうことも含めて、絶えず安心で安全で、お客様に好まれる商品を作りお届けしていきたいと思っています。

　これにはパッケージも含まれています。たとえば天然水を大量に購入されるお客様もいらっしゃいまして、ケースで取り寄せられます。そうすると「箱が硬くて開けにくい」といったクレームがくることもあるわけです。商品そのものの安全性ではないですが、それに付随するパッケージが開けやすいけれども、しかも壊れない安心、安全ということでなくてはならないというようなこともあります。いろいろとご指摘を受ける課題がたくさん残っておりまして、われわれがめざすものはまだまだ完全にできているとは言えません。お客様のクレームを参考にしながら、そうした課題をひとつひとつ解決するという努力を毎日やっているというのが現状です。

Q　学生H（商学部二年生）　サントリーでは常に創造的に柔軟にさまざまなチャレンジを行っているわけですが、その中で女性にも男性同様にチャンスがいろいろと与えられ、重要な役割を果たしているのでしょうか。たとえば今までに出してきた商品の中で女性ならではの感性や視点で生まれたものはありますか。

A　女性は、マーケティングの分野でも、あるいは営業の分野でもずいぶん活躍していますね。特に今の女性は昔と異なり「営業をやりたい」という人もたくさんいます。特にマーケティングの世界で言えば、女性が開発したものはたくさんあります。今でこそ一時ほどの勢いはなくなりましたが、たとえば「メロンのお酒」なども女性が開発した商品です。女性のそうした感性や開発力は、特にリキュールや低アルコール飲料の分野で非常に大きな力になっています。女性の方がどんどん成長していき、将来的には役員にもなって頂きたいと思います。残念ながら、まだまだ結婚して家庭に入られる方が多く、家庭から会社に戻ってこられる方も増えてきましたが、役員になる年齢になるまで会社におられる方が少ないというのが現状です。近いうちに女性の役員も増えてくるだろうと期待しています。

Q　学生I（理工学研究科一年生）　「やってみなはれ」という言葉ですが、新しいことに挑戦しろということですね。新しいことは常に周囲にたくさんありますし、少し待てばまた新しいことがたくさん出てきます。どのように新しいことをつかんでいくのか、そのキーポイントがあればお教えください。

A　おっしゃるように、新しいものは日々変わっていきます。われわれの場合はお客様にお買い求めいただいて成功といえるので、やはりお客様が何を求めているのかということを絶えず感性で嗅ぎ取る

ことが大事なんですね。われわれのマーケティング関係者にいつも言っているのは、「君たち、自分の感性を常に磨け」ということです。「机の前に座って、会社で遅くまで残業していても何もならないぞ。本を読め。映画を見ろ。流行っている場所に行け。とにかく遊べ」と言っているんですね。とにかくそうやって感性を磨く中で、お客様が何を求めているのかがわかってきます。

ザ・プレミアムモルツなどは先日まではそれほど注目されていませんでした。安いビール、軽いビールにお客さんの目が向いていましたが、いつか必ずザ・プレミアムモルツの時代が来ると思っていました。たとえば世の中の動きを見ていると、二極分化と言いますが、確かにレストランなどを見ても、非常に高いところか非常に安いところが流行っています。こうしたお客様の動きを見ていて、必ず高いものが売れるはずだ、ザ・プレミアムモルツが売れる日が来ると考えたわけです。これが新しいものを見つけるひとつの方法ですね。絶えず自分の感性を磨き、お客様の半歩先を読むことが大事なんです。お客様の一歩先では早すぎる。もちろん後ではいけない。半歩先が何かなということを自分の感性で見つけなくてはいけないわけです。その感性が働くように、自分を磨いていくしか方法は他にないと思います。先のことは誰にもわかりませんから。