

「決断」によせて

サッポロビール株式会社 取締役相談役 河合 滉二



「決断」という言葉に人は酔う。「実行」という文字が添えられたら立派な処生訓になる。

昔から人間誰しも「決断」のない人生を送り得ない。家を建てるにも結婚相手を決めるにも、家具を買うにも大なり小なり「決断」が必要である。人は皆「決断」をする。そして「決断」イコール「成就」という公式が人々の脳裡に成立して、失敗イコール優柔不断とみなされ、世人はこれを譏って敗軍の将を責めることが多い。ミッドウェー海戦もそうだし、倒産した経営者には厳しい鞭が飛ぶ。敗軍の将は沈黙し、ひたすら忍従せざるを得ない。世人は敗因は研究し得ても決断の内容や背景、決断に至った心裡の葛藤を窺い知る由もない。しかし敗軍の将にも決断があったはずである。

私は産業人として生きてきた。今までにいくつかの決断をしてきたが、常にベストの選択をしてきているかどうか、いささか不安に思う。

ORとかゲームの理論とかは高尚で、理解できない向きも多いように思う。しかし織田信長の非常識とも思える桶狭間の急襲の決断は、現在のORの手法を用いて解析してもベストの選択ではなかったのではないかと思う。熟慮の上の決断には、それとは知らずして近代的な解析が行なわれていたのだろう。

決断といっても、正しい決断、悪しき決断、いわば善悪というカテゴリーで分けられる決断というのは少ない。特にわれわれ産業人にとっては投資に見合うという効率決断と必ず有利な競争環境を現出しようと確信する決断が大部分を占める。インプットされた情報が不足していたりデータの

読み方が浅かったりした場合には失敗につながる人が多い。敬虔さと平常心が不可欠であり、一方ではスタッフの充実と自己の感覚の練磨を心がけてゆかなければならないと思っている。またベストメンバーのスタッフも3年くらい経つと環境に馴れ、分析もルーティン化して次第に変化を読みとれなくなってくる。現在のように社会の変化がいちじるしく、かつての10年は今の1年に当るといわれる状況のもとでは、学校の卒業成績で採否を決めたり、エリートコースといわれる固定的な昇進制度をもつ企業は衰退してゆく他はないように思う。人物本位といっても人柄や育ちだけで評価してはいけない。これからはすべての企業が変化適応企業に変身するのだから、柔軟な思考性をもち、与えられた環境にたくましく挑戦し一時の功におごらず、向上を心がけながら適度に遊ぶ人間が集まる企業にはきわめて大きい将来があるだろう。

私が経営の中枢に参画し、営業担当の専務として「サッポロびん生」の全国発売を決断したのは昭和52年、ちょうど10年前であった。いくら広告宣伝をしても、いくらマーケティング経費を投じてもシェアはじり貧で、特に51年は冷夏であったから、その影響をまともに受けて社内には沈鬱な空気が広がっていた。営業の責任者として叱咤し鞭撻していてもこのままでは大勢の赴くところ抗し難い、違う土俵で当社独自の差別化した市場を形成すべきだと判断し、北海道で好評を博してい

た「びん生」の全国発売に踏み切ったのであった。幸いこれが当って発売時の予定の4倍を見事に売り切り、社業は好転し起死回生のヒットとなり得たのであった。今考えてみると当時考えもおよばなかった成功の要因がいくつかあった。世の中は軽薄短小のはしりで官能面では、重いどっしりした苦味の強いビールよりも円満でバランスのとれた軽ろやかなしかも飲みごたえのあるビールが好まれるような情況になっていた。濃いセピアとシルバーのラベルも陳列してみればきわめて斬新な感覚でしかも伝統と技術力をイメージできたようだった。しかし最も貢献したのは酵母をすべて除去して、かつビール本来の旨味をすべて残すというセラミック濾過技術が開発実用化されていたこと、無菌充填技術が確立していたことであった。環境与件をすべて衡量することは人智のおよぶところではない。今の若者の言葉でいえばラッキーノだったかも知れないが、僥倖ともいえるこのタイミングには神の御手を感じたのである。

「決断」には「つき」がある。つきのある人間とない人間がいるのは今までの経験からみて事実である。学識もあり人柄もよく、熱意もありながら失敗が多い人もあるし、妙にめぐり合わせがよく神輿に乗ったようにとんとん拍手に世の中すべて想いのままというような人もいる。「決断」にはなにか「見えざる手」が働いているとしか思えない状況である。

波乱万丈の人生も寂莫の境に生きる人生も各々1つの人生である。三十一文字に人生を託することもできるし、巨万の富や権力に執念の炎を燃やすこともできる。自分の人生を択べる中から選択する機会は各々に異なるだろう。

私は岡山県の井原という町に、名の示すとおり次男として生れた。人の世のしがらみで中学は地元興譲館に入らざるを得なかったが、旧制六高

に入って柔道を人生の糧とし得たのは望外の喜びであった。柔道を通じて沢山の畏友を得、諸先輩のご厚遇を辱うした。私の人生哲学はこの六高時代につくり得たと思っている。東京に遊学、折角当時の大日本麦酒に奉職したのも束の間、応召して中国に渡ったのも1つの運命であった。戦争の最中は指揮官の決断にしたがって行動すればよかった。復員し復職しても自分の決断で企業を動かすに至るまでは訓練期間であった。誇るべき実績もない私が訓示する柄ではないと思うが些細な決断もゆるがせにしない態度は自己の向上に有益だと思う。

私が育った時代の社会はいわば論理社会であった。企業社会も消費者も論理で説明しうる行動をとった。今は分衆という言葉で表現されるモザイク社会であり、戦後第3世代が社会の中堅を占め、団塊ジュニア世代が消費の第一線に姿を表わしてきている。彼らは決して論理では動かせられない存在のようだ。感性に富み好厭で物事を表現する。感性は音楽やスポーツやメカで磨かれ振幅が大きい。マーチャンダイジングにもアドバタイジングにも感性評価が不可欠なものになっているようだ。

これからの経営判断はグローバルにも視野を広げ感覚を磨き感性を豊かにする努力の上に立つ必要があるように思える。「決断」が長期的多面的になり、コンテンジェンシープランは必須のものとなってきている。

戦後40有余年が経過し、日本は世界に冠たる経済大国に成長した。終戦以前の40年前には東郷元帥がバルチック艦隊を撃滅した。その40年前には大政奉還、伏見戦争の紛擾で世情は騒然としていた。各々の40年はいろいろな出来事で彩どられている。各々の40年を顧み、平和を謳歌しながら高度成長をとげた最近の40年を生きた幸せを想い、今後40の年に想いを馳せる昨今である。