

III 研究ノート III

企業の環境適応と企業業績* —アサヒビールを一つのケースとして—

庄 村 長

今日は、「企業の環境適応と企業業績—アサヒビールを一つのケースとして—」というテーマで、ビール産業のケースを取り上げるわけですが、まず最初に一つ質問を致したいと思います。「中国も含めた世界の主要国の中で、昨年（2003年）の年間ビール生産量がトップの国はどこか」という質問です。日本の最近の新聞報道によりますと、答は中国です。（補注1）

そして、その中国に、今日の話に登場する、日本のビールメーカーも1980年代から進出しています。いずれも日本を代表する大手企業でして、サントリー、アサヒビール、キリンビールなどの会社です。そして、話の中心であるアサヒビールは北京で、合弁の「北京啤酒朝日」を設立し、地元の「北京ビール」を生ビールで活性化させている、ともいわれています。（補注2）

さて、今日はそういうビール産業・ビールメーカーを一つのケースとして取り上げまして、「企業が環境適応することが、企業経営上、いかに経営戦略的に大切なことか」ということをお話ししようと思っています。このことに関して、最近もサッポロホールディングス社長・岩間辰志氏の次のような考えを紹介する新聞記事がありました。

* 本稿は、2004年9月23日に「2004年中国北京市平谷区郷鎮幹部山口大学研修」で筆者が同題で行なった講義内容をまとめたものである。本論の「講義内容」への補筆は、本稿の「資料」的性格も加味して、本文については当日の通訳等のために事前に準備した「講義用原稿」をベースに若干文章表現を改めるなど最小限度のものにとどめ（本文の後に付けた「配布資料（当日の講義のレジュメ原稿）」の内容は当日のままである）、補筆は、本文への若干の補足の意味での注＝「補注」としていくつかの点につき行なうことにした。

「経営は環境への適応／『経営は環境変化に対する適応業と改めて思う』。昨年、冷夏や発泡酒増税などに苦しんだことを振り返り、こう語る。苛酷な環境にも適合できる生物がいるように『企業でも自分の力で環境適応したところだけが生き残る』と言い切る。／昨年7月に持ち株会社傘下に酒類や飲料など4事業会社を分けたのも『業界ごとの環境対応を徹底するため』。ここ数年、ビール・発泡酒の販売不振が目立つ同社だが、生き物のようなしなやかさを身につけ、巻き返しを目指す。」と（日本経済新聞、2004年3月7日）。

以下、アサヒビールを一つのケースとして、本論の方に早速入っていきたいと思います。

1 「なぜアサヒビールは近年業績が伸びたのか」

1.1 ビール業界の近年の動向

(1) アサヒビールの躍進

日本のビール業界は、アサヒビールの躍進前には、経済学でいう典型的な「ガリバー型寡占」の状況であった、とされています。「ガリバー型寡占」とは「寡占市場において1社の市場占有率（シェア）が圧倒的に高く、他はどんぐりの背比べの状況」を指し、その、ビール業界でのガリバー型寡占企業が後掲「配布資料」にある[資料①／市場のシェア推移]のキリンビールであったわけです。ところが、1987年、アサヒビールが発売した1つの新商品の、誰もの予想をこえる爆発的大ヒットによって、アサヒビールの躍進が始まり、とうとう戦後の日本の産業史の中でも最も劇的な、業界トップの交代という奇跡が生じることになりました（[資料①]参照）。このことを『ビール15年戦争—すべてはドライから始まった—』という本は、次のように述べています。

「2001年は、日本の産業界にひとつのエポックメイキングが起きた年である。

100年を超える歴史をもつビール産業で、リーディングカンパニーが入れ替わったのだ。1954年から実に半世紀近く首位の座に君臨して、一時は6割を超えるシェアを誇っていたキリンビールが二位に転落。逆に、80年代には存亡さえ危ぶまれたアサヒビールが、首位に立った。

きっかけは、87年に当時は業界三位だったアサヒが発売した『スーパードライ』の大ヒットである。これにより“ビール戦争”が勃発していく。先進工業国の近代産業史において、ビールのような伝統的な分野で首位が逆転するケースはそうざらにはないはずだ。

1987年から2001年までの15年は、日本人がバブル勃興とその崩壊、そして『失われた10年』という経験を辿った期間である。日本人の価値観をはじめ、ビジネスマンの働き方や取り巻く環境、組織と個人との関係なども、様変わりした15年でもある。」(永井隆『ビール15年戦争—すべてはドライから始まった—』日本経済新聞社、2002年、p.3)

なぜ、このようなことが生じたのでしょうか。こうした「なぜ」を考えるため、ここではこの時期の、日本のビール業界をとりまく環境＝経営環境の変化を少し分析してみることにします。

(2) ビール業界をとりまく環境変化

まず第1に挙げられるのが「①消費者の食生活・食文化の変化」ということ。一すなわち、1980年代以降日本の食生活・食文化でも「脂っこいもの・肉食的なもの」が増加しますが、こうした消費者の食生活・食文化の変化の下で消費者が求める味（ニーズ）に合っていたのが、アサヒビールの新商品（＝スーパードライ）であったのではないかと、いうことです。例えば、この新商品を「飲料で味を変えるのは大きな博打」とされる危険を賭して市場に送り出す決断をし、アサヒビールの躍進の立役者となった当時の社長・樋口廣太郎氏は次のように述べています。

「私は技術陣にも営業にも、自分の考えでビールをつくり売るのはやめようといってきました。世の中はどんどん変わっている。その流れに合うものでなくてはならない——と。世の中はグルメ志向がどんどん進んでいる。グルメ志向とはなにかというと、脂っこいもの、肉食的なものが増えてきているということです。いっぽう、飲み物の世界の情報を集めて調べますと、苦みのもととなるものの量が確実に減っている。だいたい7年間に10%ぐらい減っているんです。なぜかということ、食事がグルメ化すると、飲み物は、重くて苦いものから軽いものに移っていくというわけなんです。だからビールもアルコール分を低くしてライト化すればよいということになる。しかし、ライト化してもアルコール分を低くしたら、実際のところうまくない。そこで考えたのが、ビールの中のエキスを食欲の旺盛な酵母にたくさん食べさせる。そうすると、エキスが飛んでアルコールと炭酸ガスに分解する。その結果、アルコール度数が若干高め、そしてガス分の多い、軽いビールができるということです。言葉をかえていいますと、いろんなアミノ酸とか、そういうものでつくるのでなく、酵母自体の動きによって辛口で軽いビールをつくらうとしたわけです。そしてできたのが『スーパードライ』なんです。そうしたら、世界に例をみないぐらい当たったわけです。『スーパードライ』はすっきりしたクリアな味、しかもガス分が多いというのがポイントです。」と。(飛田悦二郎・島野盛郎『ビールはどこが勝つか—鍛え抜かれたライバルたち—』ダイヤモンド社、1992年、p.85～86)

第2に挙げられるのが「②消費者の需要構造の変化」ということ。一すなわち、消費者がビールを買う場合、それまでの町の酒店で「びんビール」を買って家に配達してもらう形からスーパーなどの量販店で安くなった自分の好みの「缶ビール」をまとめ買いする買い方へと需要構造が変化する下で、「缶ビール」に力を入れたアサヒビールが「びんビール主力」だった麒麟ビールよりも需要を大きく伸ばすことになったのではないかと、ということです。この点は、例えば麒麟ビールの前社長・佐藤安弘氏が、麒麟ビール

のシェアの低落傾向に関連して、次のように述懐しています。

「それにはいろいろ原因がありますが私が一番大きな原因だと思うのはうちはびんビールが主力だったことです。缶のビジネスが始まったときも、やっぱりびんのほうがリサイクルで省資源につながるし、売っている形も、従来の一般酒販さんで宅配で売るという従来どおりのケースが多かった。要するに『ラガー』の大びんの比率が高かったのです。ところが消費者の購入接点が変わり、買われていく容器も缶が主流を占めるようになった。すなわちビールの売り場が、一般酒販さんから量販店さんに移行してゆき、そこで缶ビールが生鮮食品と同じ感覚で買われる時代になったわけです。いま一般酒販さんと量販店さんの扱い数量は同じぐらいか、量販店さんのほうがちょっと多いぐらいかと思いますが、これからは、やはり量販店さんの伸びが高くなると思います。『ラガー』の大びんを缶に変えるとき、びんは633ミリリットルですが、缶は500ミリリットルです。そのとき缶を2本、すなわち1リットル買って下さればいいけれど、そこでお客さまは、ブランドの違うものと『ラガー』を1本ずつお買いになる場合が多くなった。つまりキリンの『ラガー』一筋のファンが拡散することになった。

これがびんから缶へ移る場合、構造的にうちのシェアが落ちた大きな要因です。」と。(飛田悦二郎・島野盛郎『新・ビールはどこが勝つか—構造変化を乗り切る4社の知恵と野心—』ダイヤモンド社、1997年、p.118~119)

そして、第3に挙げられるのが、②の変化とも強く関わりあっている「③流通構造の変化」ということ。—すなわち、ビールの流通・販売が、それまでの「ビールメーカーの系列販売網である『特約店』(卸売り)から酒店経由」主導から「スーパーなどの小売りの新業態」主導へと変化する下で、新業態との取引拡大の戦略をいち早くとったアサヒビールが販売シェアを伸ばすことになったのではないか、ということです。この点は、例えば[資料②]の「酒の業態別マーケットシェアの推移」を参照すればその意味がよく分か

と思われるし、この点は新聞報道でも次のように解説されています。

「日本の流通構造は、メーカー主導で系列の間屋網を通じて小売店に商品を流してきた。多段階の流通が価格を押し上げている。／米国からは、『排他的取引』の温床と批判され、円高が進んだことで、安い輸入品が街に広がった。消費者の不満を背景に、価格競争が活発になってきた。／スーパーなどは、大量仕入れ、販売を武器に、問屋のしぼり込みやメーカーとの直接取引の動きを強めている。流通の主導権が小売りに移りつつある。／ビール業界は、流通再編の波が他業界より遅れてきた。『酒税の安定確保』を掲げる国税庁が卸売り、小売りを免許制で制限して、競争を防いできたからだ。／しかし、1980年代半ばから系列破りのディスカウント店が増え、89年以降の酒販免許の緩和で一気にスーパーなどが参入してきた。規制で抑えていた分、変化は大波になった。／ビール販売は、酒販店経由がほとんどだったが、昨年はスーパーなどの新業態が半分を超えた。／激動にうまく乗ったのが、アサヒビールだ。85年にシェア9.6%に落ち、いわば、なりふり構わず新業態との取引を広げた。アサヒの躍進は、鮮度を売りにした『スーパードライ』のヒットや、扱いやすい缶ビールに力を入れるなど、経営戦略の成功にからめて語られることが多い。／しかし、キリンの側には『負ける』必然もあった。『キリン王国』は、流通の旧体制の上に築かれた。特約店から酒店へのルートさえ確保しておけば、6割程度のシェアを達成できた。佐藤安弘社長も『かつての強みが今は弱さになった』と認めている。」と。(朝日新聞、1997年5月30日)

さらに、ビール業界をとりまく環境変化としては、第4として、「④価格競争の活発化」ということが、特に90年代に入ってから円高によって安い輸入ビールが拡大化すると共に、いよいよ日本のビール業界にも生じてきたということが挙げられると思います。90年代に入ってから日本のメーカーによる低価格のビール系発泡酒の開発・市場投入という事態も、一面ではこうした安

い輸入ビールへの対抗措置という意味をもつものでした。

そして第5には、特に上の②③などの変化とも関わり合っている、「⑤酒販免許・製造免許等の規制緩和と販売競争の激化」ということもやはりこの時期の大きな変化であり、例えば、それまで「酒税の安定確保」を掲げる国税庁が卸売り、小売りを免許制で制限し、競争を防いできた環境から、1989年以降の酒販免許の緩和で一気にスーパー、ディスカウントストアなどの小売りの新業態・量販店が参入するという事態が生じたということがあります。同時にまた、製造免許の規制緩和による多くの地方の中小メーカーによる地ビールの参入ということも挙げられるわけです。

そこで、ここで問題としたいのは、こうした環境変化がビールメーカーにとっては一体どのような性質の環境変化だったと考えることができるだろうかということ、あるいは、われわれは1980年代から90年代にかけての日本のビール業界に生じたと思われるこうした環境変化を、またその性格・性質を一体どのように理解すれば良いのだろうか、ということです。

そこで、この環境変化とその性質をどうとらえるか、ということですが、われわれはなによりもこの業界が1980年代に入って「成熟業界」になってきていた、というのが1つのポイントではないか、と考えるのです。すなわち、[資料③/出荷量の推移]を見れば良くわかるように、この商品(ビール)は日本の戦後の高度成長期を通じて、各家庭の所得水準が上がるに従って、それまで家庭で口にするには高級なものと考えられていたのが、一般の家庭でもごく普通に消費されるようになっていき、それに従って出荷量(販売量)も毎年10%~20%増という高度成長を続けていくこととなります。そして、それは特にこの時期、一般家庭での需要増大に力を入れたキリンビールがどんどんシェアを伸ばしていった時期でもあるといえるのです。

ところが、このビールもこうした日本の高度成長期に当たる1955年~1970年代前半位までの、いわば「つくれば確実に売れるという安定した市場環境の段階」から、1980年代の時期に入ると、もうそれ以上は(国内では)市場

の拡大は見込めないという市場の飽和化がいわれ始め、いわば「もうそれ以上はなかなか売上の伸びない成熟産業の段階」に入ったのではないか、といわれるようになっていくのです。([資料③] 参照) (補注3)

そして、実は、成熟産業の段階では、市場全体としての一定の需要量を各社が激しく奪い合うようになるが、その場合、そうした状況の下ではその時代の、変化する消費者のニーズに合った商品を出せばシェアを伸ばせるが、しかし他面ではまた商品の成熟段階ではどういう商品(ビール)が消費者のニーズにあっているのか、実は消費者ニーズも一般には多様化してきており、どんな商品・どんな味のビールが売れるのかはなかなかメーカーにも分りにくい=先が読めない、そういう不確実な時代だと一般にされるのです。([資料④] 参照) (補注4)

その意味ではまさに、この日本のビール業界も、これまで見てきたところからすると、1980年代以降、それまでのいわば「(つくれば確実に売れるという)安定した環境」から「変化の激しい不確実な市場環境」に移ってきていたのではないかと考えられるわけです。

そして、この点は、例えば[資料⑤]で示される、「環境変化・環境の不確実性」についての組織論での「コンティンジェンシー・アプローチ」の一般的な説明に照らしても十分うなずける、というのがわれわれの考えなのです。すなわち、組織論での一般的な説明によれば、「環境の不確実性」とは「環境の複雑性」と「環境の変化性」の関数であり、まさに日本のビール業界の場合では、これまで述べてきたように、「環境の複雑性」について見れば、例えば、それまでのどの会社も基本的に「びんビール」をビールメーカーの系列販売網である「特約店」から酒店経由で流通・販売するというように、企業の流通・販売活動に関連する環境要素の数が「少なく、同質性が高い」「単純な環境」の下での販売活動から、1980年代以降の、「びんビール」に「缶ビール」が加わると共に、流通構造も「特約店から酒店経由」に加えて「スーパーマーケット」「ディスカウントストア」「コンビニエンスストア」等の小売りの新業態の参入や「特約店」抜きのメーカーと小売量販店との直

接取引・直接配送が拡大するというように、企業の流通・販売活動に関連する環境要素の数が「多く、類似性は低い」「複雑な環境」の下での流通・販売活動へと変化している、と見ることができますし、また「環境の変化性」について見れば、例えば、それまでの、毎年出荷量（販売量）が10%～20%以上伸び、「つくれば確実に売れる」というような、企業の生産・販売活動に関連する環境構成要素が一定期間安定しており、またその変化が予測可能（＝「各（環境構成）要素は変化しないかゆっくり変化する」）な「安定した環境」の下での生産・販売活動から、1980年代以降の、消費者ニーズの変化と多様化の下でどのような商品が売れるのかの予測が難しい、というような、企業の生産・販売活動に関連する環境構成要素が「早く変化し予測できない」「不安定な環境」へと変化している、と見ることもできるのです。こうして、1980年代から90年代にかけて日本のビール業界に生じたと考えられる環境変化とは、それまでの「低不確実性の環境」から環境の不確実性が急速に高まった、「高不確実性の環境」への変化ではなかったか、というのがここでのわれわれの1つの基本的な理解となるのです。（「環境の不確実性」については、桑田耕太郎・田尾雅夫『組織論』有斐閣、1998年、p.82～84参照。[資料⑤]も同書p.83による）

1. 2 企業業績についてのコンティンジェンシー理論の考え方

(1) 組織のコンティンジェンシー理論（環境適応理論、条件適合理論）

もし、以上のように環境変化の分析ができるとすると、経営学に「組織のコンティンジェンシー理論（環境適応理論、条件適合理論）」という考え方があり、この理論によれば、「（企業を取り巻く）環境が異なれば、有効な（＝高い企業業績を可能とする）組織（＝組織構造）は異なる」と主張されるのであり、そこで、この理論を学んでいると「なぜアサヒビールは近年業績が伸びたのか」という問いに対して、次のような答（＝説明のための仮説）をつくることのできるのではないか、と思われるのです。

すなわち、「ビール製造企業のアサヒビールは、（1980年代以降の）不安定

で複雑なすなわち不確実性の高い環境への変化の下で装置生産技術を用いての企業活動（商品開発，製造，販売）を行っていたので，そうした条件（環境，生産技術）に適合した（企業組織構造である）有機的組織をいち早く形成したから，高い業績をあげられたのではないか」という仮説です。ここで「有機的組織」とは例えば「柔軟な職務編成」・「ネットワーク型の分権的な組織」・「各人の知識と経験に基づいた分業」などの一般的な特徴をもつ組織のことを指しています。（なお，以上のように，経営学における企業活動の説明を，「説明のための仮説」の形成・確立とその「仮説のテスト」という方向で行なう，そうした科学的・理論的説明の「基本的構造と概念形成」等の議論については，田島壮幸『企業論としての経営学』税務経理協会，1984年，p.22～31参照）

すなわち，[資料⑥]にまとめられているように，「組織のコンティンジェンシー理論」とは，イギリスのバーンズ&ストーカーやウッドワードの企業組織研究などから発展してきた理論で，そこでは次のような説明がなされています。「バーンズ&ストーカーは，イギリスの職場組織の研究から，組織構造には2種類の類型があることを発見した。一つは，機械的組織であり，もう一つは，有機的組織である。（中略）／バーンズ&ストーカーは，機械的組織は安定した環境のもとでの仕事に適し，有機的組織は不安定で変化にとむ環境のもとでの仕事に適していることを発見した。同じく，イギリスのウッドワードは，大量生産技術を用いている組織には機械的組織が適し，個別受注生産や装置生産技術を用いている組織には有機的組織が適していることを発見した。これらの発見が，コンティンジェンシー理論を生み出す重要なきっかけとなった」と。（伊丹敬之・加護野忠男『ゼミナール経営学入門（第3版）』日本経済新聞社，2003年，p.278参照。[資料⑥]の内の「有機的組織と機械的組織—バーンズ&ストーカーの研究」部分は同書p.278による）

簡単にこの理論の考え方を説明すると，この理論は，企業のような組織（体）は，適切な意思決定を行なうために，多くの情報を収集し，分析，処理する，基本的には「情報処理システム」という側面をもっており，したがっ

て組織が直面する環境の不確実性が異なる場合、企業の処理すべき情報量が異なるため、それに適した「情報処理システムとしての組織」の構造・あり方も異なると考えるのです。そしてその場合、「低不確実性の、安定した環境」の下では企業は「あらかじめ用意された規則（行動プログラム）に従ってルーティン化（定型化）された行動を繰り返していればよい」が（→こうした情報処理に向いているのが一般に「機械的組織」とされる）、「不安定で複雑な・不確実性の高い環境」の下では「不規則な変化が頻繁に起こるため、そうした変化に対応して、有効な意思決定を行なうためには、（一般に規則や手続きはあらかじめ用意されていないか、あっても実際の仕事の間ではしばしば無視される故に）企業が処理しなければならない情報処理は多量なものとなり、企業は大量の情報処理をしなくてはならない」（→そうした大量の情報処理に向いているのが「有機的組織」である）、とされるのです（この点は、桑田耕太郎・田尾雅夫『組織論』有斐閣、1998年、p.82～88参照）。

（2）アサヒビールの環境適応＝有機的組織の形成の諸側面（例証）

そこで、実際、アサヒビールはこの1980年代の時期に「有機的組織」の方向への組織の変革というような、そうした変革を進めたと考えることができるのだろうか、ということが問題となります。そこで、ここでは最後に、こうした「アサヒビールのこの時期の環境適応としての有機的組織の形成の諸側面」の「例証」ともなるような、いくつかの事実を紹介しまして、そうした諸「事実」を重ね合わせてみると、アサヒビールでは「いわば有機的組織への組織構造の変革ということ」が他のビールメーカーに比べればこの時期にいち早く進められることになったと考えることができるのではないかと、いうことを述べてみたいと思います。

さて、[資料⑥]の「組織のコンティンジェンシー理論とアサヒビールの環境適応」には、「機械的組織」と「有機的組織」のそれぞれの特徴をよく示していると考えられる、そうした、いくつかのアサヒビールの諸事実が簡潔にまとめられていますので、それに沿ってごく簡単に説明してみましよう。

そこで、先ず第1に注目できる事実は、それまでのアサヒビールでは「新ビールの開発は製造部門の専管事項」とされており、そこから「製造部門（技術部門）と営業部門（マーケティング部門）の間に高いかきね・セクショナルリズム」が生みだされていたとされるように、「職能的な専門化」の下で各部門・各人の「職務・権限の明確化」がはかられ、「職位権限に基づくパワー」がその基本的特徴とされる（いわゆる官僚制組織のような）「機械的組織」の特徴を示していると考えられるのに対して、80年代後半以降のアサヒビールのシェア拡大＝業績向上に貢献した「コク・キレ生ビール」（1986年2月発売）や「スーパードライ」（1987年3月発売）の開発・発売では、「両部門の意思疎通の活発化・両部門の積極的な連携プレーの下での新ビールの開発・発売」が推進されたとされているように、80年代以降のアサヒビールではむしろ各部門・各人の「知識と経験に基づく専門化」の下で各部門・各人の「職務・権限の柔軟化」がはかられ、「専門知識に基づくパワー」がその基本的特徴となる「有機的組織」の方向への組織構造の変革が進められるようになった、と考えられるのではないかと、ということです。（こうしたアサヒビールの製造部門・技術部門と営業部門・マーケティング部門の動向については河合忠彦『戦略的組織革新』有斐閣、1996年、p.39～50参照）

この点については、例えば、アサヒビールの当時の社長・樋口廣太郎氏が次のように述べていることを挙げておきたいと思います。

「技術と営業は対立するものではない／メーカーでは、技術部門と営業部門が『こんないいものをつくっているのに、売れないのは営業が悪いからだ』『技術がいいものをつくらないから、いくら営業が頑張っても売れない』とお互いに批判し合う光景がみられます。

こうした不毛の対立をしていては、いい商品をつくり出す土壌は育ちません。私は、それまで技術部門だけでビールの味を決めていた方法を変えて、お客さまを代表する意味で営業部門を味の決定に参加させるようにしました。これで営業は『技術が勝手につくった』とはいえなくなっただけでなく『自

分たちが選んだ味が、お客さまが好む味のビールなんだ。売れないはずはない』という気持ちも生まれました。

コクキレビールの発売前、営業と技術の40代、50代の人たちが一緒になって涙を流していました。互いに肩を抱き合って、営業の人は『技術の人が、われわれのマーケティング理念を聞いてくれた』、技術の人は『営業の人が、マーケティングの欠点を素直に教えてくれた』と反省し合い『腹を割って話し合えたのは、入社以来はじめてだ』と感激しているのです。

技術者はいい商品ができた喜びがあり、営業の人はお客さまが求めている商品ができたという喜びがあります。その気持ちをもって同じ席につけたという喜びで、それまで責任をなすり合っていた技術と営業が、力を合わせてつくった新商品であることを実感したのです。

それは当たり前のことを当たり前にする体制ができたことを意味していました。私は、この光景を見て『これは、いけるぞ』と確信しました。」と。
(樋口廣太郎『前例がない。だからやる!』実業之日本社、1996年、p.56~57)

第2に注目できる事実は、80年代以降のアサヒビールでは、上で述べた、部門間の相互連携を可能とするような「組織（構造の）変更」の上に、「なぜアサヒのスーパードライが成功したのか」、その秘密として樋口廣太郎氏が強調した、「社内コミュニケーションを活発にする自由な雰囲気づくり」—例えば、1982年にアサヒビールの社長に就任した村井勉氏が始めた「本社の部長級が非公式に交流できる場（読書会）づくり」、村井氏の後任として1986年に同社長に就任した樋口廣太郎氏が1987年初頭に実施した「全従業員からの意見募集」（河合忠彦氏によれば「彼（樋口社長）は、この時、経営に必ず反映させるからと約束して、全社員に『当社に対して何を望むか』、『経営に何を期待するか』についての各自の意見を社長宛に提出することを要望した。社員数とほぼ同数の手紙が寄せられたという。」前掲河合忠彦『戦略的組織革新』p.49参照）、また、同時に樋口氏がスタートさせたとされる「市場情報収集、特にマイナス情報を集めるマーケットレディ制」の組織

化など—ということに窺えるような、コミュニケーションのあり方等の面ではどちらかといえば「機械的組織」の方向というよりはむしろ「ネットワーク型の伝達構造」の下で「情報の分散」や「水平的な情報と助言の伝達」がその基本的特徴となる「有機的組織」の方向へとその組織のあり方（＝組織過程）の変革が進められるようになったと考えられるのではないか、ということなのです。（この点は日本経済新聞社編『ゼミナール現代企業入門（2版）』日本経済新聞社、1995年、p.324～327も参照）

この点については、ここでは「マーケットレディ制」のスタートについての樋口氏の考えを紹介しておきたいと思います。

「マイナス情報こそが会社をよくする／会長や社長という会社のトップに上がってくる情報は、とにかく耳に心地よいものが多くなりますが、むしろ苦情や商品へのクレームといったマイナス情報こそが経営情報なのです。そうしたマイナス情報を集めるには“集音装置”を構築する必要があります。…お客さまの生の声をつかむには、市場から出てくるバット・インフォメーション（悪い情報）を、いかに集めるかに尽きます。経営者にとっていちばん大事なことは、経営者自らが“集音器”になって音を集めることです。」「アサヒビールでは“集音装置”の1つとして、営業マンとは別に、マーケットレディという女性だけのパートタイマーを組織して、マイナス情報の収集に力を入れています。／1989年当時、アサヒビール本体の社員は3200人程度でした。その中で、私は思い切ってマーケットレディを主婦を中心に、それまでの80人から2000人に大增員して、5万人以上の都市で酒販店50軒に対して一人が回れるように配置しました。／マーケットレディを大幅に増やしたのは、マイナス情報を集めるには彼女たちが最適と考えたからです。家庭の主婦は会社組織の人間関係にこだわることなく、上司の顔色も見ることなく、会社に対して直言してきます。／彼女たちには売上げを増やす目的を与えていませんから、ビールの売込みはしません。ひたすら酒販店のご主人や奥さんからお話を伺い、苦情やお小言などのマイナス情報を集めています。女性は聞

き上手ですし、苦情や文句を聞いても『そうですか。そんなことがあるんですか。正直に社長に伝えます』と素直に受け止めてくれます。／マーケットレディが集めたお客さまのクレームは、毎週、社長のところに届き、内容の大小にかかわらず、全部チェックしています。…マーケットレディは私の期待以上に、お客さまや流通関係の方々の声を吸い上げてきています。」と。
(前掲樋口廣太郎『前例がない。だからやる!』p.102~104参照) (補注5)

そして、最後になりますが、第3に注目できる事実は、80年代以降のアサヒビールでは、1982年に村井勉社長の下で策定された新しい「会社の経営理念である『消費者のニーズと期待に応えた商品作り』の精神に沿ったいくつかの公式、非公式の試みが“自発的に”始められ」とされていますが(1988年に経営理念は「品質を最優先とする。お客様の心に応える行動に徹する」に設定し直されたとされている)、なかでも特筆すべきことは、まさに80年代後半以降のアサヒビールのシェア拡大＝業績向上に大きく貢献することになった新しい商品(「コク・キレ生ビール」や「スーパードライ」)の開発・発売の推進において、1984年秋から翌年初めにかけてマーケティング部中心に実施された「5000人の嗜好・味覚調査」の結果に基づいての「消費者のニーズに応えた商品作り」という経営理念に徹底的に忠実に、すなわちまさにその調査結果に見られる「消費者のニーズに応えた商品作り」という自分たちの使命を忠実に実現しようとする、「マーケティング部門や技術部門の若手を中心とした、上層部(社長以外)等の反対を強引に押し切った新しい商品の開発・発売の積極的な推進」が行われていったということに窺えるように、そこでは「機械的組織」の特徴にみられる「上司への服従」や「組織内特有の知識・経験・スキルを強調」する「企業固有のローカルな知識の強調」ということよりも、むしろ「優れた仕事をしようとする精神へのコミットメント」を大事にする「仕事や技術への忠誠心」ということや「コスモポリタンな知識の強調」をその基本的特徴とする「有機的組織」の特徴をそれらは示していると考えられるのではないかと、ということです。(そうした、

この時期の新商品の開発・発売推進の経緯については前掲河合忠彦『戦略的組織革新』p.40～41, p.43～44, p.50を参照)

この点については、「お客さまが求める“夢の味”を実現する」ということで、樋口氏自身が例えば次のように語っているのです。

「コクキレビールに続いて、1987年3月、後に大ヒット商品となったスーパードライが発売されました。当時のマーケティング部の副部長が、お客さまの嗜好の変化をふまえて『軽くて喉越しがいいドライなビールが求められている』と考えていたのが、スーパードライ誕生のきっかけでした。ところが、それまでのビールの世界には“ドライ”とか“辛口”という味の概念がありません。ですから“ドライなビール”は、それまでのビールの味の概念からかけ離れた感覚だったのです。…／『辛口のビールなんて前例がないし、聞いたことも見たこともない』と反対する古参の技術者や役員たちに対して、マーケティング部や生産技術部の若手社員は『前例がないからこそ、夢のような新しいビールをつくってみたい』と言い張り、平行線のまま議論が進みませんでした。』

「実は、マーケティング部からドライビールの開発申請が出てきたとき、役員会で二回否定しています。私はビールの素人だし、技術担当役員に『辛口のビールなんて聞いたことがない』と説明されていましてから、私自身、はじめは否定的で『ダメだ』といいました。／しかし、社員の夢を実現させるために働くのがトップの仕事だと考えていますから『面白いかもわからんから、研究だけはしておくように。本当に自信があるなら、しばらく間をおいて、もう一度話をもってきなさい』ということは忘れませんでした。／その後も、若手社員が執拗に開発を迫ってくるので『やっぱりダメかなあ』と思いながら、再度、経営会議にかけました。案の定、同じ議論が繰り返されるだけです。／この議論を聞いていた私は20分ほど考えて『待てよ』と思いました。いくら議論しても現物がない。抽象論の域を出ていない。商品づくりは理屈ではありません。私は『現物をつくって、みんながおいしいと思っ

たら開発を進めよう』と提案しました。／再び経営会議にあがって来たときは318号という新しい酵母からつくられた“モノ”が出てきました。この試作品を多くのお客さまに何度も試飲していただき『これはいける』『おいしい』という評価がはっきり確認できたことで、発売に踏み切りました。これがビール史上、きわめて短時間で大ヒット商品になったスーパードライです。若い社員たちの意欲を潰さずにすみ、私たちは本当に幸せでした。」と。(前掲樋口廣太郎『前例がない。だからやる!』p.61~63参照。なお、この点はまた樋口廣太郎「私の履歴書⑧」日本経済新聞、2001年1月19日も参照)

2 若干のまとめ

以上、ここでは、「なぜアサヒビールは近年業績が伸びたのか」について、その説明のため、「アサヒビールのこの時期の環境適応としての有機的組織の形成」という1つの「仮説」に基づく説明を進めてみました。特に「まとめ」というほどのことでもありませんが、あえて2つのことにふれて、今日の話を終えたいと思います。

1つは、ここでは「1980年代から90年代にかけての日本のビール業界に生じたと考えられる環境変化」についてのわれわれの1つの理解を前提に、「アサヒビールの近年のシェア拡大＝業績向上」を組織のコンティンジェンシー理論の考え方をを用いて仮説的・理論的に説明したわけです。ということは、もう少しロング・レンジに見ると、では2000年代に入った今日の、あるいはこれからの日本のビール業界に生じているあるいは生じつつある環境変化とは一体どのようなものなのか、その環境変化の性格・性質如何によっては、アサヒビールの今日までの比較的好調な業績状況も、そうした環境変化への適切な対応がなされなければ、決して今後も安定した、確かなものだと理論的には断定できないだろうということにもなる、ということなのです。

もう1つは、日本の大学でも大きな時代の変化の中で、社会人のためのビジネス・スクールが増えてきていますが、大学や大学院で経営学を学ぶ目的

とはどのようなところにあるのでしょうか、ということです。勿論、「実際の経営に（すぐに）役立つ経営の技術や技法」を学ぶことも一面では大事なことです。やはりもう1つのあり方として、「よい理論ほど実際に役立つものはない」ということがこの分野でもいわれるように、「ビジネスをとりまく大きな環境変化に（も）耐えうるような、基礎・基本のしっかりした理論」すなわち「よい理論」・「よい基礎理論」をしっかりと学ぶということもそれに劣らず大切なことではないか、ということなのです。「コンティンジェンシー理論」も経営学の理論の中ではそうした「基礎・基本のしっかりした理論」の1つだと私は考えています。今日の話で、私が専門的に勉強してきたわけでもない「コンティンジェンシー理論」にあえてふれたのも、そうした考えがあつてのことなのです。

「配布資料 (当日の講義のレジュメ原稿)」

企業の環境適応と企業業績

—アサヒビールを一つのケースとして—

山口大学経済学部 庄村 長

1 「なぜアサヒビールは近年業績が伸びたのか」

1. 1 ビール業界の近年の動向

(1) アサヒビールの躍進

(2) ビール業界をとりまく環境変化

- ① 消費者の食生活・食文化の変化
- ② 消費者の需要構造の変化
- ③ 流通構造の変化
- ④ 価格競争の活発化
- ⑤ 酒販免許・製造免許等の規制緩和と販売競争の激化

1. 2 企業業績についてのコンティンジェンシー理論の考え方

(1) 組織のコンティンジェンシー理論 (環境適応理論、条件適合理論)

「環境が異なれば、有効な組織は異なる」ということを主張する理論

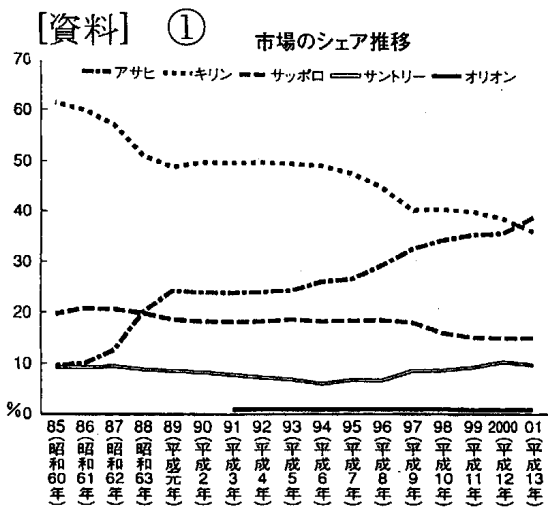
- ① この理論によれば、「なぜアサヒビールは近年業績が伸びたのか」の問いに対し、その説明のため、
「ビール製造企業＝アサヒビールは、不安定で変化にとむ・不確実性の高い環境の中にあって装置生産技術を用いて企業活動（商品開発、製造、販売）を行っていたので、そうした条件（環境、生産技術）に適合した有機的組織を形成したから、高い業績をあげられたのではないか」という仮説づくりが可能となる。
- ② 有機的組織＝柔軟な職務編成、ネットワーク型の分権的な組織、各人の知識と経験に基づいた分業などの特徴をもっている組織

(2) アサヒビールの環境適応=有機的組織の形成の諸側面 (例証)

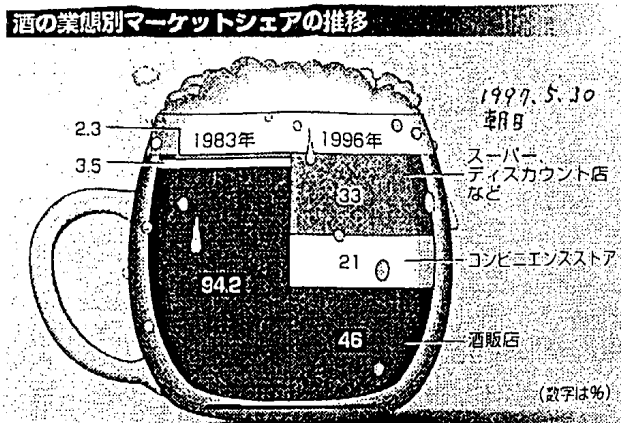
2 若干のまとめ

主要参考文献

- ① 樋口廣太郎『前例がない。だからやる!』実業之日本社、1996年
- ② 飛田・島野『ビールはどこが勝つか』ダイヤモンド社、1992年
- ③ 飛田・島野『新ビールはどこが勝つか』ダイヤモンド社、1997年
- ④ 河合忠彦『戦略的組織革新』有斐閣、1996年
- ⑤ 永井隆『ビール15年戦争』日本経済新聞社、2002年



(出所: 参考文献⑤)



(出所: 朝日新聞 1997年5月30日)

③

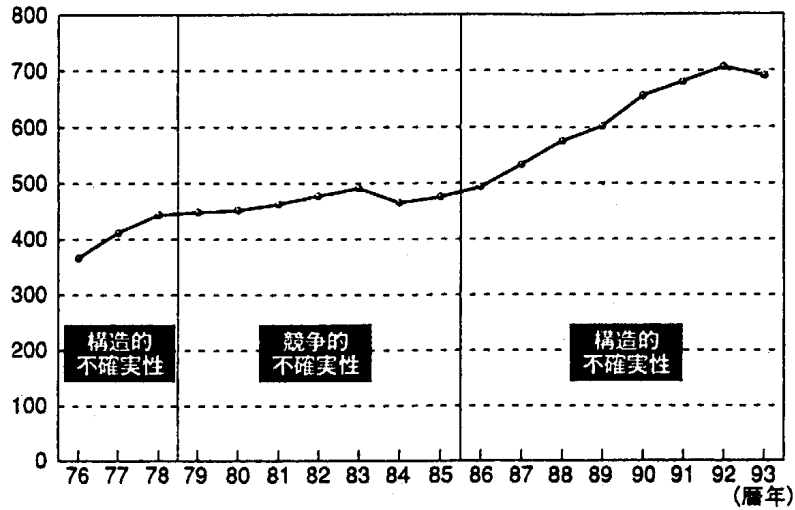
出荷量の推移

年	増加率 %	年	増加率 %
昭和20年		46	2.7
21	15.4	47	11.9
22	▲ 3.4	48	10.9
23	▲ 1.8	49	▲ 4.7
24	54.3	50	9.5
25	17.8	51	▲ 7.3
26	57.8	52	12.8
27	5.5	53	7.3
28	35.1	54	1.5
29	4.9	55	0.9
30	3.4	56	2.2
31	12.1	57	2.7
32	22.0	58	3.8
33	11.6	59	▲ 5.3
34	21.0	60	2.2
35	23.4	61	3.9
36	34.1	62	7.4
37	20.3	63	7.7
38	13.8	平成元	5.3
39	18.1	2	8.2
40	▲ 0.0	3	3.8
41	6.5	4	2.5
42	13.6	5	▲ 1.6
43	4.7	6	4.1
44	8.2	7	▲ 5.8
45	8.9	8	1.0

(出所: 参考文献③)

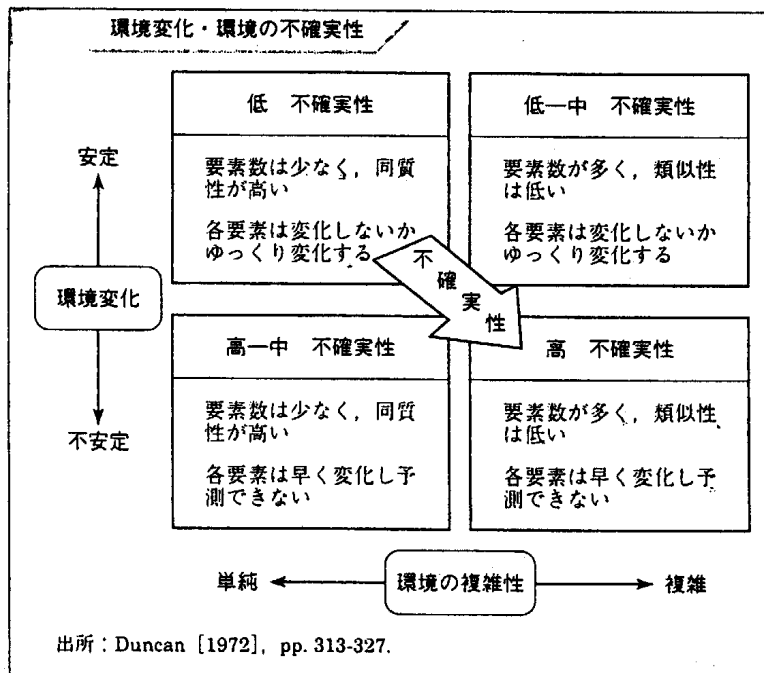
④

出荷量の推移と環境のタイプ



(出所：参考文献④)

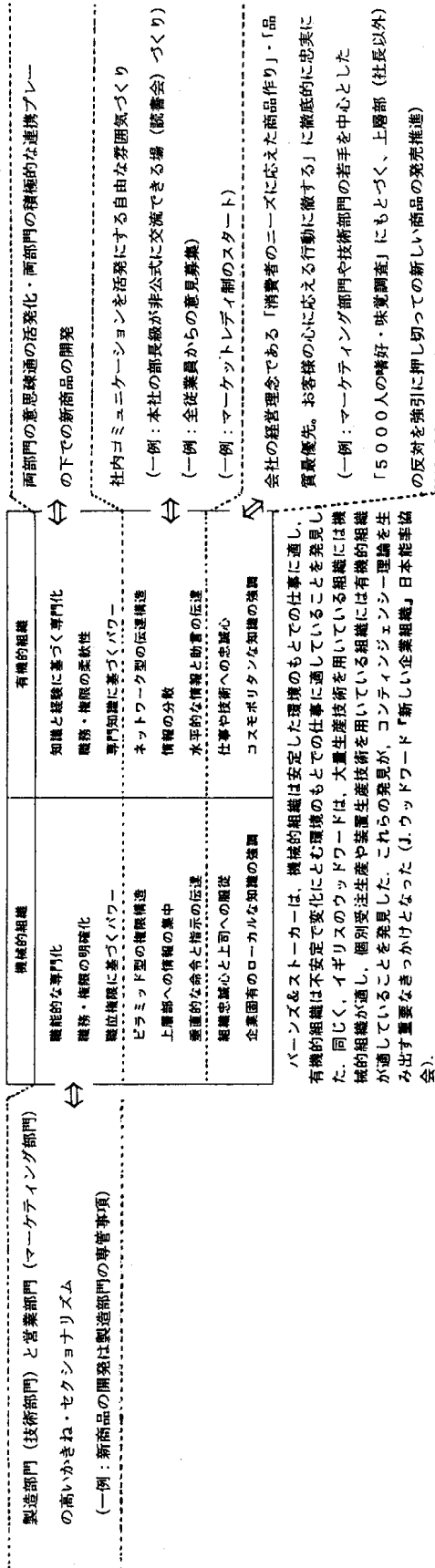
⑤



⑥ 組織のコンテイングエンジン理論とアサヒビールの環境適応

有機的組織と機械的組織——バーンズ&スターカーの研究

バーンズ&スターカーは、イギリスの職制組織の研究から、組織構造には2種類の類型があることを発見した。一つは、機械的組織であり、もう一つは、有機的組織である。二つを対比すると次のようになる。



（出所：参考文献①～⑤等）

(補注1) 「キリンビールが(8月)30日まとめた世界主要国の2003年のビール生産量(発泡酒を含む)は前の年に比べ2%増の約1億4716万キロリットルとなり、19年連続で増加した。国別では中国が経済成長に伴う生活水準の向上などを背景に自国内での消費が増えたもようで、2年連続で首位を維持。」(日本経済新聞、2004年8月31日)

(補注2) サントリー、アサヒビール、キリンビール各社の「中国でのビール事業の展開」については、永井隆『ビール15年戦争』(日経ビジネス人文庫、2002年)の「第7章海の向こうで戦いが始まる」が興味深いエピソードも含め、参考になる。同書によれば、「中国にとってもビールの外資合弁は初めて」の「サントリーが合弁事業により、中国で最初にビールの生産・販売を始めたのは1984年11月」、「アサヒが中国進出を開始したのは94年から」、そして「キリンは96年12月、台湾の大手食品会社である統一企業社と、合弁会社『珠海麒麟統一啤酒』(キリン60%、統一40%)を設立」から、である(同書、p.241~242、p.255、p.257参照)。同書では、「アサヒは伊藤忠商事などとともに、中国最大手の青島ビールと、97年に合弁会社の深圳青島啤酒朝日有限公司を設立した…」、「また、94年から95年にかけて、北京、煙台、杭州、泉州の地場ビール会社にも出資。中身は、伊藤忠との持ち株会社二社(いずれも、出資比率はアサヒ60%、伊藤忠40%)が、地場会社に53~55%を出資する形態だ。このうち、生産性が思わしくないうえ、北京市場に強力なライバルが存在する北京の会社が全体の足を引っ張っているという」(同、p.255~256)とされているが、最近の新聞報道はその北京において「アサヒビールと伊藤忠商事などが出資する合弁のビールメーカー、北京啤酒朝日は(8月)26日、北京市郊外に建設した新工場の竣工…式を開いた」ことを伝え(日本経済新聞、2004年8月27日)、「アサヒビールは北京の新工場で老舗(…)『北京ビール』を生ビールで活性化させた」と報じている(朝日新聞、2004年8月18日)。このアサヒビールの「北京ビールを蘇らせた『リ・ブランディング(ブランド再構築)戦略』」については『週刊エコノミスト』2004年10月11日号を参照。それによれば、「販売ターゲット、味設計、ラベルデザインなど商品戦略のすべてを刷新し、リ・ブランディングを断行した北京ビールは、5月から出荷が開始され、対前年比で4倍という

大增産が続いている」(同, p.73)とされている。

(補注3) 例えば, [資料③/出荷量の推移]に基づき, 1955(昭和30)年~1974(昭和49)年の20年間における年平均の出荷量増加率を算出すれば12.1%と2ケタの高成長であるのに対し, 1980(昭和55)年~1996(平成8)年の17年間における年平均の出荷量増加率は2.5%とやはり極めて低い成長段階となっていることが確認できる。この点に関しては, 飛田悦二郎・島野盛郎氏が次のように述べている。「ビールの消費量は, 昭和20年代の10年間で4.8倍(平均年率17%増), 昭和30年代が約5倍(同18%増)と2桁の高成長を続けたが, 総需要のボリュームが大きくなったせいもあり, 昭和40年代が2倍(同7%強増)の1桁成長, 昭和50年代には1.2倍(同2%増)の低成長に入った。この頃, ビールは成熟産業とみなされるようになった…。それでも, 昭和60年代に入り, 平成8年までの10年間では多彩な新商品開発競争などにより需要を喚起し, 酒類間競争で優位に展開, …伸び率1.3倍, 年平均伸び率3.2%とやや, 元気を取り戻している。」と。(前掲飛田悦二郎・島野盛郎『新・ビールはどこが勝つか』p.202参照)

(補注4) [資料④/出荷量の推移と環境のタイプ]についての河合忠彦氏の説明によれば, 「一般に, 環境は『不確実性』という尺度で特徴づけられるが, それはさらに構造的および競争的不確実性という2つのサブ・タイプに分けることができる」とされ, その場合の「競争的不確実性」の「市場の典型としては成熟製品の市場が考えられるが, その場合でも, 消費者ニーズの変化はあり, それへの対応いかんで企業間にかかりのシェアの変動をもたらしうる。ところが, このような市場では, シェアのわずかの差が利益面ではかなり大きな差となって現れる。したがって, 企業間では, 新製品の発売をめぐって熾烈な競争が続けられるのが普通であり, これが個々の企業にとっては不確実性の源泉となる。このような, 企業間の“駆け引き”に起因する不確実性が競争的不確実性である」とされるのであり, [資料④]に示されているように, 日本のビール市場は, 河合氏によれば, 1979年~1985年の間はその前後と比較すれば「極端な低成長期」であり, 「(19)79年~85年は競争的不確実性期とみてよいであろう」ということになるのであり, そして, 一般にこうした「競争的不確実性の場合には, 消費者ニーズの変化への迅速な対応

が生命線である」と説明されているのである。(河合忠彦『戦略的組織革新』有斐閣, 1996年, p.30~31, p.58~59参照)

なお、この「競争的不確実性の場合には、消費者ニーズの変化への迅速な対応が生命線である」との説明に関連して、米谷雅之氏の次のような指摘は、以下でのアサヒビールのケース分析にとっても示唆されるところが多い。すなわち、米谷氏は、「需要が低迷するなかで、消費者ニーズは一段と多様化、個性化の傾向を強めている。このようななかで企業が販売を実現していくためには、すべての活動を結集して変化する消費者ニーズを的確に読み取り、それに機敏に対応していくことが要求される。」とされた上で、さらに「企業による需給斉合の努力」にかかわらせて、企業における「生産・供給の論理と消費・需要の論理との潜在的対立のなかで、欲求充足能力の高い製品を効率よく市場に供給していくことは多くの困難を伴う。そうであるからこそ、製品の開発、生産、販売を含む需給斉合の過程を有効かつ能率的に推進していくことができれば、それは大きな競争優位をもたらすことになる。したがって、各企業は消費需要の多様性やその変化を鋭敏に汲み取り、それを製品に反映させながら需要の個別的な吸収を図っていこうとする。生産の論理との衝突をさけながら、消費需要の動きを可能な限りの確に汲み取って、それに適合する製品を開発・生産し、市場に導入していくことが要求されるのである。」と述べられているのである。(米谷雅之『現代製品戦略論』千倉書房, 2001年, p.38, p.51~52参照)

(補注5) 村井勉氏が始めた「本社の部長級が非公式に交流できる場(読書会)づくり」については、次のような紹介がある。「もっとも、ユーザー本位の経営理念策定や組織を活性化するための組織変更などは、アサヒに限らずどこの会社も行っている。／問題なのは、仮に組織をいじっても、組織はなかなか活性化できないし、まして、スーパードライのような、強固な業界の秩序をもふっ飛ばすようなホームランが出ない点だ。／村井は公式な組織変更とは別に、本社の部長級が非公式に交流できる場を設けた。無類の読書家として知られる村井は、本店に勤務する各部門の部長10人を、大田区大森にあった研修センターに夕刻集めて、『読書会』を月1回のペースで開催した。／福島工場長だった薄葉は、村井の社長就任とほ

ぼ同時期に、本社の技術開発部長に昇格した。したがって、薄葉は末席で読書会に当初から参加する。／『本当は、読書会というのは名目で、飲んでばかりいました。研修センターの一次会だけではなく、大森駅近くの焼鳥屋に繰り出して、必ず二次会、三次会までやっていた。もちろん村井さんも最後まで付き合ってくれて、勘定を持ってくれたこともありました。高尚な読書会はできなかったけれど、今までだったら交流できなかった営業や総務などの部長たちと、とことんまで飲めたのが大きかった。みんなが何を考えているのか、互いに本音がわかったのですから』と。(前掲永井隆『ビール15年戦争』p.37～38参照)