

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だけだった。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る、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すでに取っている、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、苦勞もあつ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。