藤田組　創立95周年記念セミナー開催

地方のダメ支店発の大逆転劇

キリンビール元副社長が講演

藤田組の創業は1923（大正12）年で、今期は「95周年」に当たり、その記念セミナーを7月10日、東京都中央区の「コレド室町3」日本橋倶楽部会議室で開催した。講師は元キリンビール代表取締役副社長で100年プランニング代表の田村潤氏が務め、テーマは「キリンビール　高知支店の奇跡～悩めるすべての経営者と営業マンへ！地方のダメ支店発の大逆転劇～」。田村氏は、キリンがアサヒのスーパードライの急伸により追い詰められている時期に高知支社長として赴任。支社はダントツの最下位だったが、それをどのようにして立て直し、全国レベルの逆転劇の起爆剤に仕立てあげたのかについて語った。当日は、同氏の著した「キリンビール　高知支店の奇跡」が人気を呼んでいることもあり、地域の中小、中堅企業、自営の経営者などの期待は大きく、満席となった。

田村氏

キリンビールは1987年にアサヒスーパードライの大ヒットによりシェアが急落した後、3年経ってようやく5割で下げ止まった。そのような状況が続く中、95年に田村氏は高知支社に赴任したものの、支社スタッフに危機感はなく翌年には40数年ぶりに県下で2位に転落した。仕事の結果については、自分たちのせいではないという風土が蔓延していた。

同氏は、初年度は何をどうすればいいのか分からなかったが、2年目に営業マンはとにかく「1日20人の顧客から意見を聞く」ことを提唱し、それを長期間徹底した。すると「会社で嫌なことがあっても、家に帰ってキリンを飲めば元気が出て明日も頑張ろうと思う」との声が汲み上げられた。それを受け、自分たちの使命は「高知の人にもっと元気になってもらうために行動することだ」と営業マンたちは理解したと語っている。

その時の状況を、同氏は「あるべき状態（元気になってもらう）」をつくるのが使命だと分かると、それを実現するための工夫の数々が自然発生し、発想、行動の自由度が高まったと説明した。また、個人の自律性・営業力・チーム力が飛躍的に向上し、全国で2％のシェアダウン状態のときに、高知県は37％から39％に反転したという。

当時、キリンはラガービールを苦味の少ない味に変えたが、味にうるさい高知の人には不評だった。「高知の人に喜んでもらう」ためには「味を元に戻すように」と本社に意見を述べ、その通りになると「高知の声がラガーの味を変えた」と宣伝し、高知県人の日本をリードするという誇りや日本一が大好きの県民性にもマッチして大きな反響を呼んだ。これに呼応して、高知支社では「キリンビールは高知の人を一番大事にする」というメッセージを口コミでも流し続けた。

2001年には個々の得意先全てで勝つことが常態化し、高知県でのシェアは44％に上がりトップとなったが、そのとき、皮肉にもキリンは全国で40数年ぶりに首位の座から陥落した。

同氏は、「高知支店の奇跡」は社員12人が「自分の足で立つ」という立ち位置を変えた、①本当の敵はライバルメーカーでなくキリンの官僚的な風土である②ビジョンによるマネジメントへの転換③徹底したローカル化により普遍性（グローバル化）を手にいれた―ことによって成し遂げられたと整理している。

さらに、四国地区本部長に就任し四国4県ともベスト10入りを果たすと、東海地区本部長の時には静岡、三重、岐阜でトップを、本社の営業本部長として戻ると09年に全国で首位を奪還した。

同氏が考えるリーダーとは、①本気で行動を示し続ける②メンバーの行動スタイルを知る③自分の想いを、時間をかけて繰り返し伝えること―とまとめた。

また、経営の大切なポイントとして同氏が指摘したのは、「理念が仕事を前進させ、理念、戦略、戦術（基本活動）が決定的に大事で、情報の共有化と対等の立場の議論によってチーム力は向上する」と語った。