

## 企業家に聞く《第1回》【株式会社飯田】

日時：2022年9月9日（水）15:00～16:00

場所：大阪企業家ミュージアム

テーマ：「三世代目経営者に求められるもの～承継と革新～」

講師：飯田 豊彦 氏（株式会社飯田）

### 1. はじめに

私どもは酒問屋を中心に日本酒関連の事業を幅広く展開する企業ですが、規模的にも内容的にもとてもこのような立派な場所でお話し申し上げられるような企業ではないと思っております。また、コロナ禍の影響を大きく受けて大変苦しんでおり、実は今年も経常利益の黒字転換は難しく、3年連続で巨額の赤字となる見込みです。とても皆さまにお話しするような経営内容ではないと思っておりますが、規制緩和で事業基盤が失われていく中で、苦しみながらも考えたことが少しでも皆さまのお役に立てばと思い、今回のお話を受けさせていただきました。拙い話ではございますけれども、何とぞよろしくお願い申し上げます。

さて、私どもは1923年の創業であり、来年で創業100周年を迎えます。100年の歴史という長いようではありますが、日本酒業界には300年、400年続いている企業が多くありますので、まだまだ新興の企業であります。

私どもは、奈良県の小さな造り酒屋に生まれた私の祖父が、7人兄弟の末弟であったが故に大阪で小売業として独立し、時代の流れの中でいろいろと変遷して100年を迎えた企業です。本日はその歴史を振り返りながら、3代目である私が何を考え、何に挑戦したかということをお話ししたいと思います。

この100年近い歴史の中で、私どもは3人の社長しかおりません。創業者が社長を54年間務め、私の母が二代目として26年間務め、三代目を私が引き継いで既に21年となります。かつて「日経ビジネス」が「会社の寿命は30年」という特集を組んで大きな話題になりました。日本の大企業の歴史を調べると、その絶頂期は30年しかないという分析でしたが、大きな共感を集めた話、いまだに話題になる話だと思います。一つの製品・事業が30年ぐらしか続かないというのは、今でも正しい経験則のように思います。その要因の一つが、世代が30年ほどで代わるからではないかと思っております。

その変化に直面する後継経営者は何を求められるのか、私はその答えを出せるような人間ではありませんけれども、私自身の苦しみをお話しすることで何か皆さまの糧にしていただければと思う次第です。

また今回、三代目ではなくあえて「3世代目経営者」という言葉を使ったのは、世代が代わったことによる事業環境の変化の影響が大きかったと思うからです。社長就任21年とはいえ、まだまだ未熟者でお恥ずかしい限りですが、皆さまのいろいろなご意見を聞くことで私自身が成長したいと思っておりますので、何とぞよろしくお願い申し上げます。

### 2. 飯田グループの概要

さて私ども飯田グループは、酒に関する事業を幅広く行っておりますので、先ほど申し上げたようにコロナ禍の影響は大変大きく、経常利益は3年連続の大きな赤字になる見込みです。しかし、今は歯を食いしばるときと考え、含み益のある不動産を処分して、苦し

みながらも次への展開に備えていろいろ準備しているところです。

酒に関する事業ばかりを執り行っていますが、切り口はいろいろとあります。現在の連結対象は、小さな会社ばかりですけれども 22 社あります。さらに今年 2 月から、まだ 40% の資本比率なのですが、アメリカの企業の社長を引き受けており、連結対象になりますので、あと 2 社ぐらい会社が増える状況です。新しい会社を抱える一方で、役目を終えた会社は積極的に整理して、体制を整えています。

従業員の平均年齢は 43.3 歳、平均勤続は 22.3 年です。45 歳ぐらいがちょうど中央値で、非常に勤続の長い社員が多い会社であり、その中でどのように事業を革新していくのかというところに苦労しています。

### 3. 創業者の時代

私どもの沿革をご紹介したいと思います。創業者は飯田第一と申します。先ほど申し上げたように 7 人兄弟の末弟で、末の弟だからといって第一という名前を付けるのもすごいのですが、創業者の父母が 40 歳を超えてから生まれた子だったので、いろいろな思いが詰まった名前だったのだらうと思っているのですけれども、長兄とは 20 歳ほどの年齢差があったとのこと。

生家は天理市の外れ、桜井に近い長柄という場所にあり、豊臣秀次が郡山城主だった頃に遊びに来たという古い言い伝えのある旧家であります。その地区の庄屋をずっと務め、江戸末期の慶応年間から酒造りを始めたと聞いております。

第一は旧制畝傍中学在学中に結核を患って旧制中学を中退し、信貴山などで 5、6 年療養したと聞いております。完治した後も、家に迷惑をかけたとの思いと、三つ年下の甥が家を継ぐことが決まっていたということもあり、大阪市内の酒販店で丁稚として 1 年間奉公した後、1923 年、27 歳のとき、八尾の間口 2 間の小さな借家で、実家の酒を 3 樽、一升瓶 120 本分を自ら大八車を引いて運び、小売業として開業したと聞いております。

創業者は、しっかり考え、独自の発想でビジネスを展開する商人でした。1969 年（昭和 44 年）の毎日新聞によると、八尾には縁もゆかりも全くなかったけれども、開業後は猛烈に働いたそうです。都会の皆さんは少量でしか酒を買ってくれません。そこで、広い台所を持つ農家が多くて、しかも交通の便の良い大阪近郊を狙おうと考えました。地図を広げてコンパスで円を描くと、柏原は半分山にかかるので、もう少し大阪に近い所に行こうと考えました。すると八尾なら、ちょうど自分の行動半径がすっぽり収まりました。それで、八尾を選んだと書かれています。そうしたいろいろな理屈を考えて事を起こしていく人間だったと聞いております。

当時の酒はまだ瓶での流通は少なく、小売店が樽で購入して、それを小売店の店頭で瓶や徳利で量り売りをしていたことがまだまだ多かった時代でした。樽の場合、樽ごとの差が非常に大きいのです。買い手は必ず利き酒をして、良い樽を見極めて買うことが非常に重要でした。第一は利き酒能力にとっても優れていたもので、そのうちに近所の酒屋は自分で利き酒をするよりも、第一に「選んできてくれ」と言うようになり、商売は小売から酒の中継（卸売）が中心になったと聞いております。また、1923 年ですから、開業してからすぐに関東大震災がありました。関西にたくさんの人が出てきて、商売としてはすぐに成功して、収入もかなりあったと聞いております。

1932年（昭和7年）には芋畑300坪を買い、自宅兼店舗を建立しました。当時の話として、祖父の番頭であったN元専務が私に残してくださったメモを引用しますと、現地は大和川の土手で、江戸時代は墓地だったといわれている所でした。その上にできた畑を買って、ライバルからは「死人の水が入った酒」などという陰口もたたかれたけれども、祖父は駅から近くて非常にいい水が出てくるということで、この場所を買ったのだそうです。

その後も商売は非常に順調だったのですが、戦時色が強くなるとともに自由な商いは難しくなりました。昭和16年に酒類が配給制となって酒の販売はできなくなり、飯田木工という会社を設立しました。奈良県出身ですので、吉野杉の桶や樽などを灘の酒蔵に販売するなどして糊口をしのいだと聞いています。

戦争が終わり、酒の商いを再開できたのは1950年（昭和25年）、第一が54歳のときでした。配給制になり、酒の商いを閉じてからはほぼ10年たっていますので、第二創業といえる状況であったと思います。そのときに大きな問題となったのが、ビールの特約問題でした。実は戦前のビール業界では、全国で8割近いシェアを持っていた大日本麦酒という会社があります。馬越恭平という方がどんどん買収して、日本のビール会社を統合して、ビールといえばほとんど大日本麦酒という状況でした。

その会社がGHQの命令により朝日麦酒と日本麦酒（現在のサッポロビール）に分割されました。大日本麦酒は合併後も朝日麦酒の商号を使用しており、東京では恵比寿麦酒、北海道は札幌麦酒、大阪は朝日麦酒が優勢でした。朝日麦酒は大阪で9割を超えるシェアがあったと聞いています。

そのアサヒビールの社長であった山本爲三郎さんは、本当に関西財界のリーダーの一人であり、ロイヤルホテルなども経営された方ですけれども、アサヒを扱う問屋はアサヒ以外を扱うことを認めないという専売制を打ち出しました。戦前からの酒問屋はほぼ全て、専売契約を結んでアサヒビールの特約店となりました。キリンビールは仕方がないので、しょうゆ問屋に麦酒卸の免許を取ってもらったり、日本酒メーカーの大阪支店と特約契約を結んだりしていました。

戦前の酒問屋でキリンと特約契約を結んだのは飯田商店ただ1社だったと聞いております。キリンの将来の発展を見越してというよりは、1社だけの取り扱いに拘束されるのは問屋の使命にもとり、小売店が販売上必要とする商品を提供するのが問屋の道だという思いであったからと聞いています。白鶴酒造の2次店としてアサヒビールも取り扱っていたので、「要領のいいやつ」という同業者の反発もあったようですが、キリンの特約を選んだ以上は徹底して売り込みを行ったと聞いております。

大阪での営業経験が長いアサヒビールの何代か前の社長が講演で、「アサヒビールは大阪でキリンに負けたのではない。東の方にある問屋に負けた」とおっしゃったそうですし、もうだいぶ前の話ですけれども、私がアサヒビール出身のアサヒ飲料の副社長にご挨拶に上がったときに、「大阪で営業をしていた頃、長龍（飯田の日本酒ブランド）の看板の酒販店に入るときは敵地に踏み込む気持ちだった」と言われたこともありました。

後にキリンの社長になられる本山さんと二人三脚で攻めまくり、昭和30年代の終わりには大阪のキリンのシェアは5割を超えていました。飯田商店は急速に発展し、関西を代表する酒問屋になったわけですけれども、その源泉はキリンビールの特約を選んだことで

あることは間違いないと思います。

もう一つの飯田商店の大きなポイントは、新興住宅地で強かったことだと思います。当時、新たに酒の小売免許を得ることは非常に難しかったのですが、免許の数は地域の人口数に応じて決まっていたので、郊外の住宅地では枠が毎年のように抽選があり、市内中心部に比べて容易でした。飯田商店は大阪・京都・奈良の郊外を中心に展開しており、社員の独立を推奨し、得意先として拡大していました。

一方で第一は、「問屋は同じ商品を売るから差別化はできない。だから、大きくなればつぶれる。戦略的多角化を実践し、自分たちにしかない戦略商品を持たなければ残れない」と常々申しておりました。発展拡大の源泉はキンビールでしたが、利益の源泉は当時から多角化と自社商品の長龍だと思っていた。

多角化といっても日本酒に関する事業ばかりでした。特に大きかったのは酒の中継事業でした。高度成長期、灘・伏見の大手メーカーが地方メーカーの酒を買い、自社製品にブレンドするいわゆる桶買い・桶売りが頻繁に行われていました。

第一は全国の酒蔵を回って利き酒をし、その中継をしておりました。第一の利き酒能力は卓越していたので、灘・伏見の大手からかなり信頼を得ていました。逆に地方のメーカーにも、「ここに行くのだったらこうした方がいい」などと製造のアドバイスもしていましたし、「この酒だったらこの蔵元が喜ぶ」といった話をして、しっかり中継をさせていたと聞いております。フランスワインの世界ではこのようなビジネスを「クルティエ」というのですが、クルティエとして活躍したということだと思います。

1963年（昭和38年）、共同瓶詰め法人として長龍酒造という会社をつくりました。現在でも日本酒の製造免許はほとんど新たに下付されません。枠を増やさないとの方針になっています。日本酒製造を始めるためには、廃業する蔵の免許を買いしかありませんでした。しかし当時、廃業する酒蔵は全くなかったので事実上不可能でした。

ただ、瓶詰めという大きな設備投資を可能にするため、新たな法人に貯蔵・ブレンドその他のことを認めた共同瓶詰め法人という免許ができました。第一はこれを利用し、実家の酒蔵や全国の蔵を訪問する中で気に入った酒を桶買いしてブレンドする会社として長龍酒造を立ち上げました。クルティエからブルゴーニュスタイルのネゴスを始めたということになると思います。その後いろいろな新しい酒を考え出し、グループの戦略商品として利益の柱にしております。

酒蔵に生まれ、酒のビジネスで大きくなった第一は、自らの酒を醸したいという強い思いを持っており、それが人生の夢だったと思います。しかし高度成長期、日本酒メーカーの廃業はほとんどなく、最後の最後にご縁があつて奈良県広陵町の今の酒蔵を買いことができたのは1979年、第一が83歳のときでした。目をかけていた南部杜氏を招聘して初めて酒ができたのは私が高校生のときで、私も同行しましたがけれども、そのときのことを鮮明に覚えています。

5点ほどの酒をブラインドで並ばせ、真剣に利き酒をして順位を付け、一番良いと思った酒が広陵蔵の製品であると聞き、「よっしゃ」と安堵した表情でつぶやきました。そして、この蔵を他の酒蔵との技術交流の場にしたいと考え、「酒道場」と名付けました。

ほどなく病を患い、数年後に亡くなりましたが、自分で酒を醸すという人生の夢を実現した思いだったのだろうと思っています。

#### 4. 二代目の時代

創業者には娘ばかり 3 人の子がいました。長女が私の母の飯田祐子です。母が生まれたのは祖父 43 歳、祖母 36 歳のときでした。大阪大学経済学部で学び、専攻は会計学でした。大学卒業後、そのまま飯田グループに入社し、すぐに結婚して 24 歳で私を産んでおります。

しかし、夫である私の父は、私が 9 歳、母が 33 歳のときに心筋梗塞で亡くなりましたので、母は 1976 年、37 歳のときに社長になっています。もっとも母は、「創業者の家に生まれ、突然社長になれと言われて社長になったけれども、祖父の肩書が会長になっただけで仕事の面では何も変わらなかった」と申しておりました。しかし、1980 年ごろ、祖父が体調を崩して以降は経営全体を掌握しました。

母の時代は、オイルショックからバブル、そしてバブル崩壊、酒類の規制緩和という波の大きな時代でした。特に母の経営の中心であったのはバブルの時代で、最大の懸念は人手不足でした。そして 1990 年ごろ、長龍酒造の広陵蔵の建て替えに 16 億円、八尾のメインの倉庫の建て替えに土地購入も含めて 26 億円の投資をしています。バブルのピークでの意思決定ですし、物流コンサルのようなものもなかった時代ですので致し方ないと思いますけれども、この投資は過大で、方向性もどうだったのかと思うところもありまして、私を悩ませ続けた投資でありました。

母は「自分には現場の詳しいことは分からない。そのお金が払えるかどうかだけは真剣に考えた」と言っていました。上手に遊休地等を処分して圧縮記帳をしていますし、いわゆる財テクなどには一切手を出さず、私が受け継いだときも貸借対照表 (BS) はとても健全でした。

私が社長になってからは経営にほとんど口を出さず、「お金を稼ぐのは知力・体力・気力が必要だから若いあなたがしなさい。お金を使うのは経験と教養が必要だから私がする」と言って、何をするのかなと思ったら、力を入れていたインドネシア人留学生の支援でした。元々、私と妹が大学に入って時間ができたときに、母は初めて中国に海外旅行に行ったのですけれども、そのとき同行通訳してくれた劉偉さんという方が来日したときに世話をしたのがきっかけでした。

劉さんは非常にお金がなくて、夜は居酒屋で皿洗い、朝は新聞配達をして非常に苦労しながら勉強されていたのですが、その方の応援をした頃からアジアの留学生と知り合うようになり、私どもは奈良漬の原菜をインドネシアで契約栽培していたこともあって、「インドネシアの留学生を応援しよう」ということで、博士を 10 人育てることを目標に掲げて支援活動を始めました。

ちょうど当時の母の友人が奈良先端大で先生をされていた関係もあって、しかも私どもの近くの独身寮が空いていたので、そこを寮として、20 年かけて何とか 10 人の博士を誕生させました。

#### 5. 三代目の時代

そして三代目の私になります。私自身がしてきたことはこの後詳しくお話ししますので、ここでは私が担当したときの事業環境についてご紹介しようと思います。

酒類業界は昔から非常に厳しい規制業種ですが、特に「スコッチが売れないのは焼酎との税金格差やスーパー等大手量販店での販売免許がないために価格が高いからだ」と主張したイギリスのサッチャー首相や、大手スーパーからの外圧で規制が緩和されていきました。実際、皮肉なことにスコッチは価格が安くなるにつれて全く売れなくなったのですが、ともかく安くしたら売れるのだということで規制緩和が行われました。1980年代に議論が進み、1990年代には法律が改正され、2000年以降それが実現していきました。

国税庁によると、酒類小売販売免許場の数は1995年ごろから急速に増えています。業態別の販売数量を見ると、町の一般酒販店の数が急速に減って、それ以外のコンビニやスーパーが増えています。小売市場がそのような過当競争になる中、川上に当たる中間流通やメーカーも大きく変化しました。特に中間流通では大手商社が規制緩和をチャンスと見て、子会社を設立し、買収を進めました。

1986年の酒類食品卸売業の売上ランキングを見ると、現在は大手商社系列の会社を買収されている会社が多く、この20~30年で一気に業界がなくなってしまったという状況となっています。しかもランキング上位の明治屋はキリンビールの創業一族ですし、小網はキッコーマンや東京コカ・コーラの創業一族です。広屋はヤマサ醤油の創業一族ですし、中泉はミツカンの販売部門、三陽物産はサントリーの創業一族というふうに、これらの間屋の多くはこの業界を代表するメーカーにつながる名門でした。それがなくなってしまいました。元の経営者や幹部の方をよく存じ上げている私としては、業界がなくなってしまったといってもよい状況だと思います。

実は私ども自身もその影響を大きく受けております。私どもは事業ポートフォリオを付加価値で分析しているのですが、私が戻った1992年当時の付加価値は合計100億円ほどあり、6割が卸事業、2割が長龍酒造でした。しかし30年間、卸売事業が減り続けて現在は3分の1程度になっています。特に2000年代以降、減りが大きかったことが分かります。

しかし、いろいろ工夫をして、グループトータルでの付加価値の減少はコロナ前の時点で3割弱にとどめております。コロナ禍になって非常に大きく減っておりますが、やはりコロナの影響が大きかったことと、2019年から2020年にかけて幾つかの事業を整理したので、その影響も大きいと思っています。

ただ、その間に固定費の削減も非常に進めていました。連結決算を導入したのが2007年で、その前は単体の決算の合計のような形だったのですが、あまり償却するところがないのでほぼ同じような形で見えて、コロナ前については大体安定して経常利益を出していくような経営ができたと思っています。しかし、この2年間は本当に難しく、土地を売却するなどして何とか耐えて、アフターコロナでそれを取り返すべく準備をしています。

本当に難しい時代であったと思いますし、よくやってきたと思っているのですが、この間、私がどのように考え、どのように行動してきたかを、この後振り返っていくことにします。

## 6. 半生を振り返って

私は1963年の生まれで、大阪教育大学附属平野幼稚園の3年保育に入って、それから高校まで15年間ずっと附属平野で育ってきました。私の人生で大きかった出来事は、小学3年生のときに父が心筋梗塞で亡くなったことです。3年生のときですので、非常に優しい

父だったというかすかな記憶があるだけで、ほとんど何も覚えておりません。実は私の父方の祖父も早くに亡くなっています。父が7歳のとき、陸軍軍人だった父方の祖父は中国で事故に遭い亡くなっています。祖父の弟も軍人で、この方はフィリピンで収容所長をしていたということでB級戦犯で巣鴨に入られました。そういうこともあって私の父の実家は非常に苦労したと聞いています。

父は東大の文学部を出ているのですが、小学館で編集者の仕事をした後、結婚して副社長として入り、会社の後継を期待されていました。しかし、プレッシャーもあったのでしょうか。38歳のときに心筋梗塞で逝去しております。私の小学3年生のときの文集を見ても、今思うとまだ父の死がはっきり受けとめられていなかったなと思います。

小学校卒業のときの作文集で自分の将来の年表を作れと言われたのですが、26歳の欄に「4年間他の商社に学び、本年、飯田グループの新社長に就任」と書いておりますので、周りからのプレッシャーと期待を一心に背負って育ったという感じがします。中学時代は結構自由にいろいろさせていただきました。

高校時代はどちらかというと物理・数学が得意で、物理の先生に「東大に合格しました」と言いに行ったら、「東大理Iは物理でも数学でも行けるけど、おまえは絶対に物理に行けよ」と言われたのがすごく思い出に残っています。実際、私は経済学部へ行きましたので、「先生、私は会社を継がないといけないので経済に行きました」と言ったら、「えっ？」と言われたのが非常に印象に残っています。

ただ、実際に入ってみますと、当時は文科Ⅱ類というのですが、7割が浪人で、それはそうかなと思ったのですけれども、その大半が現役のときは文科Ⅰ類（法学部）を受けていて、経済学を学ぼうという人があまりいませんでした。それがすごくショックで、しかも大阪で生まれ育ったもので、東京での生活にあまりなじめなかったこともあって、大学時代は少し抑うつ的で酒ばかり飲んでいて記憶があります。

経済学部進学時には、経営統計の梅沢先生のゼミを選びました。だいぶ上の先輩に伊藤忠会長の岡藤さんや北米トヨタ元副社長の大辻さん、それから婿養子としてリョーユーパンの社長になられた北村さんもおられましたし、私の一つ下にはクリエイト・レストランツの岡本前社長がおられたので、実業の雰囲気は強いゼミだったのですが、私の代はマージャンばかりしていたような感じでした。あの頃もうちょっと勉強していたらよかったなと思っています。

大学3年のとき、帰省した際に母と就職について話し合いました。私は商社か、当時注目されていた西武流通がいいなと思ったのですけれども、母が「少し考えさせて」と言って、しばらくたってから、「大変お世話になったキリンビールの本山社長が相談に乗ってくださるというから一度意見を聞いてみましょう」という話が来ました。それでお目にかかったら、開口一番、「キリンはいい会社だから来なさい」と言われました。何のことはない、母と本山さんとの間で話し合いができていたのですが、そのままキリンへの就職が決まりました。

キリンに入社後は新人研修の後、横浜支社に配属されました。上司のK課長は本山さんの秘書をされた経験もある方で、厳しくも気配りのある課長でした。この辺は本山さんがいろいろ配慮してくださったのだろうと今でも思っております。本当にありがたかったです。ともかく朝早くから夜遅くまで仕事する人で、朝7時には会社に来られていました。

課長が転勤されたとき、ビルの守衛さんが「これで1時間余計に仮眠できる」と喜んだという話もあります。

当時のキリンビールの営業マンには高卒の方が多くおられました。支店の採用が結構あったことと、機械化の進展で余剰となった工場の製造職の方がかなり営業職に移ったということもあって、高卒の方が非常に多く、私がいたチームもバイタリティのあふれた方が非常に多かったです。その中で、私は基本的に芸能界やスポーツには全く興味がありませんでしたし、社会・経済情勢のことぐらしか議論できませんでしたし、学生時代は引きこもり気味で人と話すのが苦手だったので、実際の商売はほとんどできませんでした。お店に伺ってもカウンターであいさつをしてパンフレットを渡すと話が續かないという状況でした。仕方がないのでバケツと雑巾を持って店や自販機の掃除をして回りました。そのうちに話を聞いていただける店もあって、何とか営業としては回っているのかなという感じだったのですが、それでも成績はずっとビリに近かったです。

1986年に入社しているのですけれども、1987年にアサヒスーパードライが発売になり、市場が急速に変化してキリンの営業がとて混乱した時代でした。負け市場の中での営業の苦しみを体験をしたことも良い経験だったと思っています。

営業の現場に3年半いた後、計数的な経営を勉強したいということで本社で予算を担当しました。計数は強かったので、1990、1991年は本社の企画部でかなり仕事をしたという実感があります。もがき苦しむ時期と、その後に達成感のある仕事の経験、この繰り返しは仕事の遂行能力を向上させるのではないかと私は思っております。

そして1991年4月に飯田グループに入社しました。初日にリーダーを集めてパーティーを開き、そこで自己紹介をして、各テーブルをあいさつして回った記憶があります。それから研修ということで、2年計画で2カ月ずついろいろな部署を回るようになりました。内容は各部署に任されていたように思います。飯田グループの社長になるのだと若いときから言われて育ってきたのですが、実際に各部署に行くまで、飯田グループが何をしているか、キリンの時代も含めてほとんど知りませんでした。ですから、このときにほぼ全ての場所を回ったのは非常に良い経験となりました。

また、いろいろな社員の方から話を聞いたのも良い経験でした。営業部門の方はバラバラで、自分の売上をどうやって伸ばすかを考えている人ばかりでした。倉庫や業務などの現業部門はひたすら従順で、人海戦術の長時間労働で仕事をこなしていました。営業のリーダーは親分肌で、年功序列の強い組織でした。しっかりとものを考える方も何人かはおりましたが、誰も寄り付かない一匹狼で、周辺業務を担当されていました。いわゆる体育会組織でしたが、恵まれた事業環境で、頑張れば成果がついてくるという状況だったと思っています。

2年計画で各部署を回る計画だったのですが、2年目に入る頃、物流倉庫にいたとき、先ほど申し上げた八尾の新倉庫建設の第1期工事が完了するタイミングでした。先ほど申し上げたような大きな投資をしたのですけれども、細かい計画もなければ全体の責任者もおらず、それぞれの責任者に任せるというもので、よくこんな計画で投資したなと思っています。

当然移行により、現場は大変混乱しました。このままの状況では問題だと思い、他の部署の研修をやめて、とにかく物流の現場を何とかしようと思って入りました。いろいろ問



題を分析していたら、それまでは平屋の倉庫だったのですが3層の倉庫になっていて、各フロアの仕事が連動してないこと、垂直搬送能力が不十分なことが問題だということにすぐに気付きました。

では、ボトルネックは何かといったらエレベーターだと考えました。そこで私自身がエレベーターに乗って、各フロアでどんな作業するかを指示するようにしたらすぐに動くようになり、今度は私の代わりにエレベーターに乗れる人間を育成して、私自身は現場を離れて2期工事の見直しにかかることにしました。垂直搬送能力が足りなかったのも、新しい機械を入れるなどして補充しました。

非常に現場が混乱しているときで大変だったのですが、じっと見ていてボトルネックが何かを考える思考力があり、それさえ見つけられれば、結構簡単に収束することもあるのだなと思いますし、それが大きな自信になったことは私にとって良かったと思っています。

その後、だいぶ落ち着いたので何をしようかと思っていたところ、1993年の冷夏による米の大不作、1994年のウルグアイ・ラウンド合意により米の輸入がSBSという仕組みの下で可能になったことを受けて、海外産の米を日本酒の原料として輸入できないかというプロジェクトが始まったので、これは面白そうだと思って実際に加わりました。特にオーストラリアは日本と季節が逆で、ちょうど6月～9月に新米を持ち込めるメリットがあるのでチャンスだと思い、その農協に3年ぐらいの間に6回ほど通いました。随分いろいろと大使館の方にもご助力を得てかなり真剣に話したのですけれども、結局規模感やスピード感が違うので断念しました。

しかしその後、たまたまご紹介していただく機会があって、キッコーマンの子会社でアメリカで日本食品の卸をしているJFCと話ができて、「それだったらアメリカでやったら」という話になり、とんとん拍子で話が進んで1998年に合弁の新会社を設立し、商売を始めました。スキームがしっかりしていたというよりも、当時JFCで米を担当していた島田さんという方の力が大きかったと思います。島田さんはその後、JFCのバイス・プレジデントやキッコーマンのヨーロッパ本土の責任者を務め、そこでも実績を上げられ、現在は米国キッコーマンの社長で、キッコーマン本体の専務も務めておられます。

島田さんとはとにかく積極的で、前向きに考えながらきめ細かく物事を準備される方でした。われわれのビジネスは本当に小さいビジネスですけども、当時のJFCにとって米は非常に重要な商品の一つだったこともあり、熱心にサポートいただきました。私が32～33歳、島田さんは45～46歳の頃だと思います。優秀な方と巡り会い、小さいとはいえ新しいビジネスを始められたことは、私にとっては得難い経験となりました。

同時進行でいろいろな事業の改革のプロジェクトも進めておりました。規制緩和が進むことは明らかで、改革を学ぶためにアメリカなどにもいろいろ視察に行ったのですが、神戸大学の松尾貴己先生が10年ぐらい前に私どもにインタビューをして書いた論文によると、「その当時、飯田豊彦（当時32歳）の利益志向への転換という主張をみんな聞くかという、誰も聞かないですよ。『帰ってきたおぼっちゃまがなんや。頭が肥えてて偉そうやけど、商売できるわけがないやないか。どれほどキンビールでやったか分からんけど、まだ苦しみなど知らんやろ』という感じ」だったそうです。一方、当時の営業の責任者であった清水（当時は常務、59歳）という人間は、創業者に面倒を見てもらってここまでずっと来た人間で、絶大なる信頼がありました。「親の敵」「血のしょんべんが出るまで頑張

れ」という世界なのですが、私は「血のしょんべんが1週間続いたら死んでしまう。仕組みで勝つことを考えよう」というタイプでした。ですから、何かいろいろなことを言ってもなかなか動かないのです。その中でも利益管理をしないともう持ちません。

一方で、全く同じ頃、私がキリンの先輩に書いたメールがあります。「規制緩和で既存の酒問屋は持たない。うちも、今は自己資本が100億ほどあるけど、あと10年だろう。私がこれからすべきなのは国分・加藤産業・菱食（三菱商事の子会社）、そして来年発足する伊藤忠食品のどこと組むかを考えること。私が目指すべき目標はせいぜいその会社の酒類販売部トップでしょう」。すると、「明治屋・小網という選択肢はないのか」という質問が来たので、「彼らのやっていること、能力を見れば絶対に持たないと思う」と返しました。

では、どうやったら聞いてもらえるのか、どうやったら改革できるのかというところ、このとき作った利益管理システムは本当に真剣に考えていて、自分たちが見て分かったら、自分たちの活動につながると。それから実はコンサルをほとんど入れずに作っていて、自分たち自身で作るから、やり方が分かる。そういうことがあって、営業の現場には実際結構浸透しています。

そうして改革が進んで、2002年に社長に就任したのですが、社長就任で大きく変わったことは何もなかったように思います。前年に、それまで続けていた運動会を中止して、代わりに全社員が集まる場所として全社方針発表会を開催し、私はその中で経営計画や何を考えているのかということを発表することにしました。

## 7. 土俵をずらす

これは先ほど申し上げた私の持論なのですが、基本的に日本酒を中心に事業を行っている中で、私はファミリービジネスの勉強会に出させていただいているのですが、その代表の世話役をやっておられるコンサルタントの元永さんという方が、「後継者に必要なのは土俵を変える改革ではなく、土俵をずらす改革だ」と提言されていて、私はまさに土俵をずらす改革をしてきたように思っています。

神戸大学の三品先生は、「事業というのは30年ぐらいで世代が代わる。その中でしっかり転地、事業立地を変えていくことが大事だ」とよくおっしゃるのです。転地をするときにも、変えるのではなくてずらす、少し見方を変えることによってずらすことが重要だと思っています。

土俵をずらすときのポイントは、「魁（さきがけ）」と「殿（しんがり）」の二つだと思っています。魁はアイデアを追い求め、それに挑戦することが重要だと思います。ファーストリテイリングの柳井さんがよく「1勝9敗」とおっしゃいますけれども、失敗を多くすることを恐れてはいけないということがポイントだと思います。そして、失敗したと思ったときに、どれだけ早く手じまいするかが重要だと思います。でも実際、魁のもう一つのポイントは、自分自身で見に行くということも重要だと思っています。私が始めた事業というのは、投資・立ち上げからしばらくは私のチームで見ているのです。それで巻き込んでいくことをしてきました。

一方、本当に難しくて重要なのは殿のマネジメントだと思います。魁である新しい事業は方向が見えて、頑張れば成果が結構出てきますし、成果が出れば部門のモチベーションは上がり、好循環します。一方、引いていく部門のマネジメントは実に難しい。本当に殿

は難しいと思います。私どもの場合、1990年代は卸の営業マンが150人ぐらいいました。規制緩和で既存得意先の衰退や競争激化が見えている中で、私はとにかく1人当たりの売上総利益は維持する、売上総利益が減った分だけは人を他部署に配置転換すると宣言しました。

毎年予算策定に当たって役員全員で合宿で検討会をしているのですが、人をどこに持っていくのか、卸のモチベーションをどのように維持するかは毎年の課題でした。どうしようかというのを考えて、まず新しい可能性のある部門に限定した、卸の中でも非常に小さい組織を作り、それを育ててきた段階で組織全体を組み替えます。

その結果、1人当たりの売上総利益はほぼ維持することができ、一時は150人を超えていた営業人数は現状40人ぐらいで運用しています。でも実態は、そんなにきれいごとで言えるようなものではありませんでした。営業の焦りから大きな貸し倒れも起こしましたし、管理の甘い得意先に架空の売上を上げて不祥事も起こりました。営業リーダーの中には「給料を下げてもらってもいいからリーダーを外してくれ」と言う者もいました。私のやり方が正しかったとは思っていません。それでもリストラすることなく、今日まで存続できたのは、何とか殿をマネジメントできたからだと思っています。

どうやったらそれができるのだろうというのは、よく分かりません。私もいろいろ大事だと思いながら、本当にできるかどうかというのは分かりません。卸の部門に私は「殿は大事なのだ。大変だが、殿の役割を十分理解して戦ってほしい」と何回も話しました。

2016年の方針発表会では、豊臣秀吉の「朝倉攻め」の話をして、「殿は最も勇気があり士気の高い武将の仕事だ。戦略を十分に理解した上で個別の戦いで勝ってほしい。徹底的に相手をたたいて時間を稼ぎ、変に攻めさせないことが重要なので、頑張ってもらいたい」という話をしました。殿の戦いというのは本当に難しいと思います。土俵をずらすような改革が本当に難しいのは、殿のマネジメントが難しいからだと思っています。

## 8. 座学と実践

元々、ものを考え議論することが好きだった私は、家業に戻って社長になってからもさまざまな大学のコースで学んできました。2006年、43歳のときに神戸大学のMBAに入学しました。修了後もフェローとして現役の皆さまのさまざまな研究発表会にほぼ毎年参加してきました。

さらに2010年には、東大のエグゼクティブ・マネジメント・プログラム（EMP）に学びました。ビジネスに限らず教養を身に付けようというコースですけれども、哲学や最新の科学の話をするのは、知性を刺激されたとともに学びの場だったと思っています。それ以外に京大のELPというコースも受講しています。

ここで少し座学と実践の中で少し体験したこととか、後付けのようなところもあるのですが、少し紹介させていただきます。

新中野工業という私どもが受け継いだ会社があって、精米機械を売っている会社だったので、経営を引き継いだときに、日本酒も非常に苦しい中で新たな設備投資はほとんどなく、機械を売るビジネスを続けていたのではチャンスはないと思って、何をしたらいいのだろうと思ったときに自分たちで精米所を作ろうと考えました。機械をそこに設置して、小さなお客さま、本当に機械を買うお金のないお客さまでも自分たちと同じような精

米を提供しようと考え、それをビジネスモデルとして始めました。その最高峰的なモデルとして、日本酒にとって一番高級な原料である山田錦の産地に近い丹波篠山に兵庫精米所を作りました。

そのときに参考にしたのが、神戸大の加護野先生の研究室で学ばれた森元さんという方が『洋菓子の経営学』という本を2009年に出されていて、神戸の東灘は非常にスイーツが有名で、その不文律のようなものを研究した面白い本なのですが、その中に増田製粉所というところが出ていて、「いつか増粉（増田製粉所）さんで自分のところのこのケーキのためだけの特別な粉を作ることができればと思います」と書かれていたのです。それだけ品質が高く、そこで作ってもらいたいという思いのある製粉所なのです。こういう場所を酒の業界でも作ろうと思い、山田錦専用で、ロットごとに言われたとおりに精米できる精米所を作りました。

それから2年ぐらいたった9月ごろ、山口県のある造り酒屋がFacebookに記事を上げていました。その方は杜氏なので酒も造られるのですが、「この時期の杜氏は非常に忙しい」と言っていて、なぜ忙しいかという、販売状況も見ながらどの米をどのように使うか、米は前年発注していますので、山田錦を実際にどの酒に使って、そのために精米をどうするかという計画を立てなければならないからです。それで、精米所の中でも新中野工業のような全国の蔵元から依頼がある人気の精米所に頼もうと思うと2カ月前に頼んでおかないといけないので、非常に今やっておかないといけないからすごく大変なのだという内容でした。本当にうれしかったです。そういうふうにしてもらえるような精米所を何とか作れたのではないかと思います。

三品先生が2015年に出された『高収益事業の創り方』という本には、高収益への正攻法には五つの命題があると書かれています。1.売上高利益率は事業立地による、2.立地を規模感や成長性で選んではいけない、3.立地はミッションクリティカルであることが望ましい、4.立地はアンアトラクティブな方がいい、5.立地を選ぶ人物の時期読解能力が最後は決め手になるというものです。

ミッションクリティカルはミッションにとって非常に重要です。先ほど言った山田錦に関しては、その蔵にとって一番大事な新酒鑑評会のときだけ私どもがやらせていただいたというのが結構あるのです。あるいは酒蔵によっては、気象状況から精米が非常に難しいときだけ出すというところもあります。そういう意味で、大吟醸を取るために非常に大事なミッションクリティカルなところだけ私どもに任せてもらえるのは、非常にありがたいと思います。

### 9. 三世代目経営者に求められるもの

私が三代目ではなく三世代目と呼んでいるのは、三世代目に事業環境が非常に大きく変わっており、そうした事業環境の変化にどう対応するかが求められていると考えるからです。経営者に求められるのは承継のための殿のマネジメントと魁としての革新への挑戦だと思います。この両方にバランスよく配慮して初めて組織は変わっていくのではないかと思います。

規制緩和という非常に難しい外的要因に揺さぶられ、追い立てられるような中で改革を進めてきたのですが、実際はゆでガエルのようにじわじわと追い詰められる中で、どれだ

け新しい切り口を出せるかというのはとても難しい仕事だったと思います。

私は「治世の能臣、乱世の姦雄」という『三国志演義』に出てくる言葉をリーダーシップの持論にしています。少年時代の曹操を見た人物鑑定家の言葉であり、私の取り方が少し違うかもしれませんが、「治世では如才なく全体をまとめる人が求められるが、事業環境が大きく変化する乱世では、反対が多くても馬力がある改革者が求められる」と解釈しています。創業後、時間がたって二世代目、三世代目になると事業環境も大きく変化します。そういう時代には姦雄的な部分、多少よこしまであってもパワーのあるリーダーが求められるのではないかと考えています。その上で承継と革新のバランスが大きな課題であるということはいうまでもありません。

以上、とりとめもない話で少し時間をオーバーして恐縮ですけれども、私の話を終了したいと思います。ご清聴ありがとうございました。