

# やってみなはれ —佐治敬三、ビール事業挑戦への軌跡—

小 泉 修 平

Yatteminahare  
The Trace of the Keizo Saji Challenge to Beer Business

KOIZUMI Shuhei

## 目 次

- はじめに
- 1. 父、鳥井信治郎
- 2. 佐治敬三、経営者への道
- 3. ビール事業への進出
- 4. 財界人としての佐治敬三
- 5. 生活文化企業
- 6. 災い転じて
- 7. 新事業ポートフォリオの変遷
- 8. 後継者、佐治信忠の決断
- おわりに

## 要 旨

商都大阪の代表的商人である佐治敬三は、日本初の本格ウイスキーを開発した鳥井信治郎の次男であったが、長兄の吉太郎の急死により、心ならずも寿屋の後継者となった。敬三は、社長に就任するや、社名をサントリーに変更するとともに、父親から受け継いだ「やってみなはれ」の経営理念のもと、信治郎の時代には断念せざるを得なかったビール事業を開始した。この事業は40年余り赤字事業であったのだが、「健全なる赤字部門」と位置づけ、洋酒で稼いだ資金を惜しみなくつぎ込んでいったのである。

本稿は、佐治敬三のビール事業の挑戦の軌跡を検証することを通じて、サントリーのDNAといわれる「やってみなはれ」の本質を探究するものである。

## Abstract

Keizo Saji who was a representative merchant of commercial city Osaka, and it was the second son of Shinjiro Torii who developed first Japanese real whiskey, became a successor of

Kotobukiya by sudden death of older brother Kichitaro unexpectedly.

Keizo changes the company name to Suntory as soon as the president takes office, and started the beer business that couldn't but give up in the times of Shinjiro, as for the thing of management philosophy of "Yatteminahare". This business was deficit business for more than 40 years. He placed the business with "A healthy deficit section", and poured the fund which earned by whisky and wine generously.

This article researches essence of "Yatteminahare", is said to be DNA of Suntory, through inspecting the trace of the beer business challenge of Keizo Saji.

**キーワード：**やってみなはれ、佐治敬三、鳥井信治郎、ビール事業、健全なる赤字部門

**Key words：**Yatteminahare, Keizo Saji, Shinjiro Torii, Beer business, healthy deficit section

## はじめに

大阪商人の挨拶は、「もうかりまっか」<sup>1</sup>、返答は「お陰さんで」「ぼちぼちでんな」<sup>2</sup>「あきまへんな、さっぱりだす」と言われているが、「やってみなはれ」<sup>3</sup>は彼らが社内ですべて使っていた大阪弁の一つである。この「やってみなはれ」という言葉が広く世に知られるようになったのは、サントリー（当時は「寿屋」）創業者である鳥井信治郎をモデルにした北条誠脚本の舞台劇『大阪の鼻』（1968年9月道頓堀中座公演）である。そのなかに、病床の信治郎（配役長門裕之）が後継者の佐治敬三に対して、「わてはこれまでウイスキーに命を賭けてきた。あんたはビールに賭けようというねんな。人生はとどのつまり賭けや。わしは何も言わん。やってみなはれ」というくだりがある。これは、1960年、息子の敬三がビール事業進出の決意を述べたときに言ったものとされているが、それに先立ち1923年本格的ウイスキーの開発に着手する際も、反対する寿屋役員に対して、「やってみなはれ、やらなわかりまへんで」と言ったという。さらに、1966年、息子の敬三が宇宙開発で使われていたマイクロフィルターを使ったサントリービール「純生」を開発しようとする際には、敬三からサントリー役員に対して「やってみなはれ」と言ったとされている。

つまり、「やってみなはれ」は、フロンティアスピリットにあふれた挑戦と市場創造を表わした言葉で、常識に囚われない自由闊達な社風を表現したものであるが、サントリーの社是に取り入れられているわけではない（「開拓者精神」が社是の一部であった時期は

<sup>1</sup> 大阪在住の劇作家であった藤本義一は、「もうかりまっか」は、大阪商人に対する中傷であり、実際は、「お忙しいでっか」が使われていたという。

<sup>2</sup> 標準語にすると、少しずつということになるが、相当儲かっているという意味で使われている。

<sup>3</sup> 一般的には、大阪商人が幹部からの提案に対して、積極的な同意を表す言葉で、松下幸之助も、新製品開発の際によく使っていたとされる。

ある）。

実父の信治郎からこの「やってみなはれ」の経営理念を承継し、サントリー王国ともいふべき企業グループの礎を築いたのが「佐治敬三」である。敬三は、1919年（大正8年）、「赤玉ポートワイン」や日本初のウイスキーを世に出した鳥井信治郎の次男として大阪市道修町<sup>4</sup>で生まれている。大阪は、江戸期より商人の都といわれていたが、大阪出身の大実業家<sup>5</sup>は意外と少なく、大宅壮一が華僑をもじって「阪僑」と名づけているのをみても、商都大阪の代表的商人であるといえよう。また、お座敷遊びで敬三と同席した司馬遼太郎は、「ナア、女将さん。船場の大旦那は、佐治さんがホンマに最後やろうなあ」と評したと伝えられている。実際、敬三の活動を検証すると、大商人であるとともに大道楽家であることが分かる。

敬三は、中学時代、母方の佐治家に養子に出され、佐治敬三となっていたが、実兄吉太郎の急死により、心ならずも父信治郎創業の「寿屋」（後のサントリー）の後継者となった。ところが、後継者に就任するとそれまでの学究肌の性格を一変させ、社名を「サントリー」に変更するとともに、父親が断念したビール事業を手がけたのである。この事業、当時「ぼんぼんの道楽」と揶揄された。現に、黒字に転換したのは敬三の没後であり、事業開始から40年余りを経過してからである。それでも、敬三はビール事業を「健全なる赤字部門」と宣言し、いくら赤字がかさんでも、縮小・撤退するどころか、洋酒で稼いだ資金を惜しみもなくつぎ込んでいった。さらに、「生活文化企業」を宣言（1980年）し、大々的に文化・社会貢献事業の展開も図り、新しい企業像を描いていた。これを支えたのは、創業期からの企業理念たる「やってみなはれ」と「利益三分主義」<sup>6</sup>であるが、何より「完全同族企業」であったことが大きいといえよう。

本稿は、父鳥井信治郎から会社を受け継いだ途端、ビール事業に邁進することにより企業風土を変革しようとした佐治敬三の「やってみなはれ」の精神を検証するものである。

## 1. 父、鳥井信治郎

今や、巨大企業となったサントリー王国の建設者が2代目社長の佐治敬三であるが、ま

<sup>4</sup> 江戸期から現在に至るまで商都大阪の薬種問屋街であり、武田薬品工業など多くの薬品会社がここを発祥の地としている。

<sup>5</sup> 著名な大阪企業家は数多いが、大半は大阪以外の出身である（図表①参照）。

<sup>6</sup> 事業で得た利益の3分の1は社会に還元し、3分の1はお客や得意先にサービスとして返し、3分の1は事業資金にするというものである。近江商人の「売り手よし、買い手よし、世間よし」（三方よし）によく似ているが、信治郎が独立前に丁稚奉公していた小西儀助商店の2代目が近江商人の出であったからではないかと推測されている。

ずは、「サントリー」の前身である「寿屋」を創設した父鳥井信治郎の生い立ちをみなければならぬであろう。信治郎は、1879年（明治12年）、大阪の両替商である鳥井忠兵衛の末子としてこの世に生を受け、大阪高等学校から薬種問屋小西儀助商店に丁稚奉公に出ている。その後、絵具・染料問屋小西勘之助商店に移っているが、これらの勤め先は、忠兵衛がその後商いの中心とした米屋を長男に継がせ、次男の信治郎には副業としていた清涼飲料部門を継がせようとしていたためである。当時の薬種問屋は調合を得意としており、イミテーション・ウイスキーなどの製造ノウハウを身につけることが可能であったためと思われる。

信治郎は、1899年自ら鳥井商店を開業し、向獅子マークの甘味ぶどう酒を製造販売し始めた。これが結構売れ、兄も役員に引き入れている。そして、8年後（明治40年）には、「赤玉ポートワイン」<sup>7</sup>を発売、1本40銭と米が4升買えるほどの高価なものであったが、大ヒットを飛ばす。もし、この商品がなければ今のサントリーはなかったといっても過言ではない。というのも、この「赤玉ポートワイン」なる甘味ワインで儲けた資金があったればこそ日本初のウイスキー「白札」を世に出すことができたからである。因みに、この年1929年は、アメリカ大恐慌の年であった。

この日本初の本格的ウイスキーづくりには、初代山崎工場長である竹鶴政孝（NHK 連続ドラマの「マッサン」）によるところが大きい。当時、竹鶴はウイスキーづくりのため英国留学したものの、派遣してくれた摂津酒造が経営難のためウイスキー参入を断念してしまったため、浪人中であった。この頃、大学卒の初任給が月40～50円であったが、信治郎は、この20代の青年技師を年俸4千円という破格の待遇で迎え入れたのである。ところが、竹鶴政孝は、その後信治郎と袂を分かち、自己の主張を実現すべき北海道の余市にウイスキー工場を設立し、「ニッカ」のブランドで販売し始めた<sup>8</sup>。これが後のサントリー・ニッカ戦争<sup>9</sup>の始まりである。

<sup>7</sup> その後、1960年代「ポート」（ポルトガル）が原産地表示（マドリッド協定）に違反するのではないかと議論が起これ、「赤玉スイートワイン」とネーミングを変更した。

<sup>8</sup> 竹鶴政孝が、なぜ信治郎と袂を分けたかについては、諸説あるが、信治郎はウイスキー工場を山崎に、竹鶴は北海道の余市にもってこようとしたためといわれている。山崎はウイスキーづくりに必要な水がいいことに加え、大阪・京都間を走る電車から工場がよく見えるので宣伝になると考えたのに対し、余市は気候風土がスコッチの本場スコットランドによく似ており、水に加え、原料となる麦の生育や原酒を寝かす環境にとっても最適であったのであろう。しかし、販売を重視する信治郎としては、消費地からあまりに離れている余市を選択することはできなかったものと推測される。なお、ニッカは、その後のPRにおいても、「宣伝のサントリー対品質のニッカ」と煽っている。

<sup>9</sup> ニッカは、2001年、アサヒビールの100%子会社となっている。

（図表①）大阪の創業者の出身地

出身地	創業者（創業企業）
大阪	鳥井信治郎（サントリー）、中内功（ダイエー）、野村徳七（野村證券）、大林芳五郎（大林組）、武田長兵衛（武田薬品工業）、田邊五兵衛（田辺製薬）、塩野義三郎（塩野義製薬）、金森又一郎（近鉄）、鳥井駒吉（アサヒビール）
兵庫	太田垣士郎（関西電力）、井植歳男（三洋電機）、西端行雄（ニチイ）
京都	松本重太郎（南海など）、飯田新七（高島屋）、下村正太郎（大丸）
奈良	石橋信夫（大和ハウス工業）、藤沢友吉（藤沢薬品）
滋賀	伊藤忠兵衛（伊藤忠商事）、弘世助三郎（日本生命）
和歌山	松下幸之助（松下電器）、田嶋一雄（ミノルタ）
岐阜	武藤山治（カネボウ）、水野利八（ミズノ）
愛知	竹中藤兵衛（竹中工務店）
東京	早川徳次（シャープ）
長野	樫山純三（オンワード樫山）
山梨	小林一三（阪急）
石川	石本他家男（デサント）
富山	黒田善太郎（コクヨ）
岡山	大原孝四郎（倉敷紡績）
広島	森下博（森下仁丹）、久保田権四郎（クボタ）
山口	藤田伝三郎（藤田組）、山田晃（ダイキン工業）
愛媛	菊池恭三（ユニチカ）
香川	大社義規（日本ハム）
徳島	浦上靖介（ハウス食品）
福岡	中山悦治（中山製鋼所）
佐賀	江崎利一（江崎グリコ）
鹿児島	五代友厚（大阪取引所、大阪商工会議所など）
台湾	安藤百福（日清食品）

（出所：大阪企業家ミュージアム資料）

## 2. 佐治敬三、経営者への道

### （1）後継者

信治郎には、3人の息子がいた。長男吉太郎、次男敬三、三男道夫である。信治郎は、自らの後継者を長男吉太郎と定め、当時商人の最高学府であった神戸高商（現神戸大学経済学部）に学ばせ、阪急創業者の小林一三の娘を嫁に迎え、人脈づくりにも手を打っている。ところが、1940年、副社長たる長男吉太郎は31歳の若さで他界してしまう。

そこで白羽の矢が立ったのが10歳年下の次男敬三であった。当時敬三は8年前に母方の佐治家に養子に出されており、名は「佐治敬三」といった。兄が死んだとき、敬三は浪速

高校高等科理科乙類を卒業し、大阪帝国大学理学部（現大阪大学理学部）化学科に入学したばかりであった。しかし、太平洋戦争の勃発により、海軍技術士官として青島に赴任し、終戦により技術大尉で復員し、父信治郎の会社「寿屋」に入社している。戦時中、寿屋のウイスキーは帝国海軍の軍需品に指定されるなど活況を呈したが、本社や瓶詰工場は焼失してしまった。幸いにも、山崎の原酒工場だけは無事であったため、入社後、父の最初の指令は、残った原酒を使ってウイスキーを生産する工場用地の確保であったという。

敬三は、父信治郎が他界する1年前の1961年に寿屋社長に就任し、翌々年にはサントリーに社名変更し、30年でサントリーを1兆円企業に育て上げたが、社長時代、敬三を支えたのは、弟鳥井道夫である。道夫は1947年に京都帝国大学経済学部（現京都大学経済学部）を卒業した俊才であり、かつ豪放磊落のタイプであった。それに対し、敬三は、研究者タイプであり、大学時代もアミノ酸発酵学の権威でもあった恩師小竹無二雄教授に師事し、試験管を握っていることに喜びを感じる学生であった。もし、兄吉太郎が生きていれば、学者としての人生を歩んだ可能性が高い。父信治郎も、長男の生前中は、「敬三は理屈っぽいから商売人には向かない」と言っていたようであり、だからこそ、養子にも出していたのであろう。

なお、佐治敬三亡き後、長男吉太郎の忘れ形見である鳥井信一郎が社長となり、鳥井信一郎亡き後は佐治敬三の長男佐治信忠が就任した（図表②）。

## （2）技術者兼宣伝マン

父信治郎が存命中、敬三は主に技術者の顔と宣伝マンの顔とを持っていた。前者は、ウイスキーのチーフブレンダーであり、社長就任後も長らく続いていた。また、宣伝マンとしては、社内に宣伝の梁山泊をつくり、宣伝のサントリーとしての礎を築いている。

寿屋の創業当時から、広告部門は工場や販売部門と対等の部門を形成しており、父の時代から宣伝はお家芸であった。森永製菓から片岡敏郎を高給でスカウトしたり、日本初のヌード（らしき）ポスターを制作するなど世間の注目を集めていたのである。

専務時代の敬三も、三和銀行から山崎隆夫（洋画家）をスカウトし、開高健<sup>10</sup>（後に、芥川賞受賞）、山口瞳（後に、直木賞受賞）、柳原良平（イラストレイターの草分け）など個性ある面々を揃えている。これが、トリスブームを引き起こす原動力となった。トリスバー（最高時全国に3万5千軒）に行かないと手に入らないPR誌「洋酒天国」（編集長は初代開高健、2代目山口瞳）は、最高時24万部を刊行し、「夜の岩波文庫」と呼ばれて

<sup>10</sup> 1989年に死去（享年58歳）するまで、敬三とは遊び友達でもあった。開高健の回想によると、妻の牧洋子（詩人）が当時の上司敬三に「ミルク代足りまへんねん」と懇請したのに対して、敬三が「旦那に宣伝文書かせてもってこさしなはれ」と応じたのが契機、その時の3千円が人生最初の原稿料だったという。

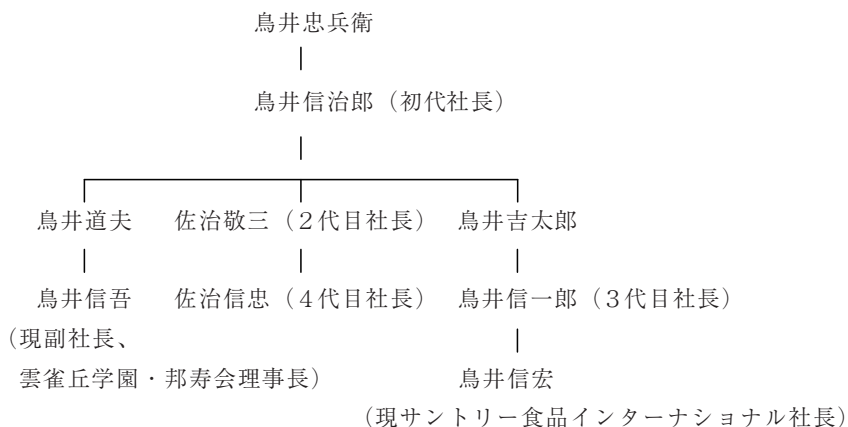


いた。社長就任直後の「トリスを飲んでハワイへ行こう」キャンペーンは、庶民にとって海外旅行など夢であった時代、パンチのあるものであった。また、ラジオの「百万人の音楽」は、長寿番組の代表となり、テレビ提供番組「ローハイド」の高視聴率の記録は、未だに破られていない。敬三は、自ら絵筆を執り、ペンをとり、あるいは歌ったりと文化人としての一面ももつが、社長就任後も、企業イメージ向上のための社会文化活動として、サントリー美術館やサントリーホールをつくり、音楽賞や文学賞を設けたりしていたのもこの頃の影響が大きいと思われる。

### （3）経営トップの役割分担

敬三の社長在任中は、実弟である鳥井道夫が専務（後に、副社長）として敬三の片腕となってサントリーの経営を支えてきた。2人の役割分担としては、敬三が対外的な面を担うのに対し、道夫は社内で睨みを利かす悪役を演じきった。後に、森下秦（仁丹）、吉本晴彦（マルビル）とともに、大阪の三けちと呼ばれたのも道夫のケチケチ作戦を現したものである。例えば、社内伝達には、穴のあいたコンピュータの裏紙しか使うことを許されない、コピーするには、総務でコピー用紙を必要枚数もらった後でしかできない、会議で発言しない者には出張旅費の返還を求めるなど徹底したものであった。また、道夫は宣伝を統括していたが、下戸であり、宴席に出るのは常に敬三の方である。

（図表②） 創業家の直系男子



（筆者作成）

## 3. ビール事業への進出

敬三は、父の死の翌年には社名を変更するとともに、ビール事業に進出した。これは、

彼にとって最大の決断である。当時のサントリーにとって、ウイスキーの蓄えがあるものの、大きな冒険であるとともに、ウイスキーがあったればこそできた決断であった。

その後、ビール事業は42年間赤字のままであったが、なぜ継続し続けたのかである。これには、様々な説がある。

### （1）従業員活性化のための健全なる赤字部門

敬三がバトンを受けた当時から、国内ウイスキー市場におけるサントリー製品のシェアは約80%と圧倒的であった。そのため、主力製品の「オールド」や「角瓶」を回してもらいたい問屋は寿屋の営業社員を上座に招き接待する有様であった。当時、食品業界では、カルピス、寿屋、キッコーマンは3Kといわれ、取引条件がケチな会社といわれていた。手形サイトが短く、取引するには歩積み保証金を積む必要があったのだ。つまり、殿様商売の代表的企業であったのである。

しかし、ビール発売後は、これまでの鬱憤を晴らすかのように、問屋、酒飯店、業務店の態度は一変した。営業マンは、「水っぽい」「ウイスキーくさい」「薬くさい」ビールだといわれなき中傷を受けた。

後に、敬三自身、ビール事業進出の動機を次のように述べている。「このままでは、会社の将来が心配でした。社員にカツを入れて、社内の空気をピンと緊張させるためにも、秘かに暖めていた最難関のビール事業にあえて挑戦しようと決意したのであります」と。これからすると、サントリーのビール事業はまさに、健全なる赤字事業といえよう。

「殿様から丁稚」と言われるようサントリー営業マンの意識は変わり、これまでほとんど訪問したことのない酒飯店に行き車に積んできた自社のビールを下ろし、倉庫を掃除して積み上げていくのである（直接小売店への販売はできないので、伝票は問屋へ回す）。さらに、夜は夜で寄贈用のビールをかついで飲食店を回る、飲み屋の下足番をする、自社ビールに口をつけて代金を払う、そして、飲食店に集めてもらったビールの王冠を回収し、景品（当時、1個2円換算）と交換するなどの販促活動（「王冠サービス」）<sup>11</sup>を行うようになったのであった。いわば、昼間は背広姿の人夫、夜は背広姿の屑屋といったところである。これらビール営業部隊は、その当時「新撰組」と呼ばれていた。

このビールの作戦は、洋酒では1972年からの二本箸作戦（お箸と、当時の東京支社の所在地日本橋とかけている）に応用されている。これは、寿司屋、割烹、料亭、居酒屋、蕎麦屋など和風店にウイスキーを置いてもらう作戦で、営業マンがウイスキーと岡持ちなど

<sup>11</sup> 信治郎は、赤玉ポートワインの函のなかに金券（「開函通知」）やマーク入りの景品（万年筆や灰皿）を入れ、酒飯店の店員が函を開けるのを楽しみにするよう工夫した。また、ジンなどの業務用酒類については瓶の蓋に「チップ」をくっつけ、景品と交換していた。このような販促手段は、ビール発売後、「流調カード」、ノベルティ、「王冠サービス」として引き継がれている。



のグッズを持って路地裏の和風店を軒並み訪問するものである。

## （２）先代のビール事業撤退と「やってみなはれ」

黒字化の難しいこのビール事業継続に執念を燃やすのは、父信治郎の口癖であった「やってみなはれ」を自ら実践し、親を乗り越えようという意識もあったろう。

父信治郎は、一度ビール事業に乗り出している。日英醸造（「カスケードビール」）を買収し（1928年）、その後「おらがビール」と改称し、低価格競争によって既存勢力に挑戦したのであるが、大手ビールの壁に阻まれ、やむなく撤退しているのだ（1934年）。

総合酒類メーカーとして業務用市場に酒類を提供するには、消費量としては最も大きいビール抜きでは成り立たないという側面があるのだが、日本におけるビール事業は、中身の原価よりも税金や瓶代の方が高いため、瓶の回転率が低いと赤字になってしまう（近時、免許制緩和により一般酒販店よりもスーパーなどセルフサービス店の扱いの方が多くなったことは、早くから缶シフトをとったサントリーに幸いている）。日本酒はシェア1%もあればトップメーカーであるが、ビールの場合は、シェア10%以上なければ赤字になる事業である。加えて、ビールの流通網は特約店専売制が敷かれているため、新参企業がシェアを伸ばしていくのは極めて困難であった。現に、当時大手酒類メーカーであった宝酒造の「タカラビール」も撤退に追い込まれている。黒字化の難しいこのビール事業継続に執念を燃やすのは、父信治郎が日本初のウイスキーづくりを宣言したときに言ったとされる「やってみなはれ、やらなわかりまへんで」という経営理念であった。

## （３）トップの自己改革

敬三はもともと社交的な性格ではなかったが、自らの意識改革にも成功したようである。それまでの敬三は、JCなど他社の仲間と飲む機会があっても、一次会のみで、隠し芸はテンガロンハットをかぶっての「ローハイド」であった。ところが、ビール販売後は、宴会人間に変身し、二次会、三次会でも付き合い、歌もビールのコマーシャル・ソングで、ハッピーを着て歌うのが常となった。さらに、ビールを扱ってくれるところは、路地裏の赤提灯や屋台の焼鳥屋まで顔を出す。グラス1杯のビールを飲み、そこの主人とお客に「これからも純生（当時のサントリービール）をよろしゅうお願いします」と最敬礼して帰ってくるのである。このような敬三のビールにかける執念は、店の主人だけでなく、同行した社員をも動かした。さらに、発売当時ビール工場の従業員も営業に回っていたが、これが「全社員営業マン作戦」として制度化され、役員以下全社員が順番に、ビールを積んで酒販店を回ったり、酒販店の売り子をすることとなっている（1人1週間程度）。これは、1976年以来、毎年続いており、社長もハッピーを着て、酒屋の店頭で一般消費者に自社のビールを販売していたのである。単に、難しい事業を始めただけでなく、敬三の執念が従業員

を動かしたといえよう。

#### (4) 財閥とビール

敬三の総合酒類へのこだわりから、数多くの海外のスコッチウイスキー、カナディアンウイスキー、バーボンウイスキー、ワイン、ビール、コーラなどのメーカーとも提携していったが、業務用市場に酒類を提供するには、消費量としては最も大きいビール抜きでは成り立たないという側面があった。

さらに、わが国では、会社の宴会から職場仲間の飲み会に至るまで、注文するビールが決まっている場合が多い。三菱系企業だと麒麟、三井系企業だとサッポロ、住友系企業だとアサヒといった具合である<sup>12</sup>。これら財閥グループに属していないサントリーとしては、酒類メーカーであるのに他社のビールを飲むということは、許されざることであったのである。

### 4. 財界人としての佐治敬三

敬三は、1970年、関西経済同友会代表幹事に就任し、そのセミナーで、「日本は、中華人民共和国が国連に議席をもつことに賛成し、正式に国交を樹立すべきである」との発言を行ったのである。さらに、翌年には関西財界代表として訪中し日中国交回復<sup>13</sup>の露払い役を果たしている。「和製キッシンジャー」とも言われるところである。中国では、「井戸を掘った人」として厚遇され、人民公会堂において中国語で「北国の春」を熱唱、81年には中国初の「北京国際マラソン」に全面協賛した。今でも、上海では、サントリーがビールのトップメーカーであるが、これは、原材料の厳選や品質、工場での衛生管理につき、現地メーカーとの差が顕著であるためである。このことは、他業界の製品についても、日本メーカーの品質に対する信頼に大きく貢献しているといえよう。

中国進出に関しては、父信治郎から臨終の間際に敬三のビール事業の支援を頼まれ、当時のアサヒビール社長山本為三郎にアサヒビールの問屋ルート<sup>14</sup>を貸すよう仲介した大阪

<sup>12</sup> 戦前は約3分の2を大日本ビール（アサヒなどビール3社が統合した会社）が占め、残り3分の1を麒麟ビールが占めていたが、戦後の財閥解体により、最大手の大日本ビールは東のサッポロ、西のアサヒに分割された。分割後も、旧三菱財閥は麒麟、旧三井財閥はサッポロ、旧住友財閥はアサヒと結びつきが強い。三菱系の会社の宴会では麒麟ビールのみが供されるのは勿論、他社との統合・提携には、グループの社長会の意向が大きく左右する。また、衰退していたアサヒを復活させたのは、住友銀行出身の社長である。

<sup>13</sup> その後、1978年に日中平和友好条約が当時の田中角栄首相のもと締結される。

<sup>14</sup> ビールは、問屋専売制が敷かれており、麒麟、サッポロ、アサヒのいずれかの特約店しか存在せず、このことが新規参入の障壁となっていた。サントリーは、アサヒの特約店網を使えることとなったが、

の政治家高碕達之助<sup>15</sup>の影響が強いと思われるが、サントリーが中国進出の成功例となっていることからすると、市場の将来性も考えての行動でもあったのであろう。

また、76年には関西財界セミナーで、鉄鋼業界の再編につき、「鉄が国家ならウォータービジネスも国家なり」と発言し、国の重厚長大産業保護政策に異を唱えている。

## 5. 生活文化企業

創業者の鳥井信治郎のもう一つの経営理念は、「利益三分主義」である。信治郎自身、「事業の利益は社会に還元すべき」との理念のもと、福祉法人「邦寿会」<sup>16</sup>や学校法人「雲雀丘学園」<sup>17</sup>を創設し自ら理事長となり運営してきており、その後の美術館、音楽ホール、音楽財団、文化財団、スポーツチームの所有など、同社の広範な社会・文化貢献活動の原点となった。

敬三は、「超酒類企業」宣言（75年）に続き、80年には「生活文化企業」を宣言する。

その表われとして、サントリー美術館創設（61年）、鳥井音楽財団（69年）に続き文化財団や生物医学研究所を設立（79年）、さらには東洋一の音響設備を誇るサントリーホールをつくった（86年）。また、世界各国（欧州中心）との文化交流も積極的に進めており、単なる宣言には終わらせていない。スポーツでは、バレーボール、バドミントン、ゴルフ、ラグビーなどである。敬三が生活文化企業を目指したのは、この利益三分主義を体現し、品格のある21世紀的な新興財閥をつくるためだったのではないか。また、現実には企業の宣伝的効果に加え、幾多の危機を乗り越えるのにプラスになったことも事実であり、これは同族企業存続の条件ともいえるのではなかろうか。

## 6. 災い転じて

ただ、敬三流の王国づくりも決して順調に進んだわけではない。社名変更直後の大不祥

---

生産数量や価格設定などについてはアサヒの了解を得るという縛りをかけられている。

<sup>15</sup> 国交正常化前の日中貿易協定はL(廖承志)T(高碕達之助)貿易といわれており、日中貿易の祖とされる。電源開発初代総裁、鳩山内閣では経済企画庁長官、岸内閣では通産大臣。

<sup>16</sup> 1921年に創設され、大阪市内初の特別養護老人ホーム「高殿苑」(74年)「つばみ保育園」(75年)、大阪市より運営受託(76年)した「天野苑」の運営および各種の在宅介護サービスの提供を行っている。現在の理事長は鳥井信吾副社長である。

<sup>17</sup> 1950年設立。信治郎をはじめ、歴代の社長宅がある阪急宝塚線沿線の雲雀丘に立地する。幼稚園および小中高一貫校で、理事長にはその時の社長や直系男子が就任している。現在は鳥井信吾副社長であり、事務局長も出向者である。

事である「黒田事件」、独禁法改正に伴う企業分割論議、敬三自らが招いた「熊襲発言」による不買運動など企業の屋台骨を揺るがす事件も起こっている。いずれもサラリーマン経営者なら頸がいくつあっても足りない事件であったが、「お家の一大事」とばかり、社内や業界内での敬三の地位を確立する結果となっている。これらリスクについても、敬三による「やってみなはれ」などの経営理念を具現した健全なる赤字事業（ビール事業）や、生活文化企業の推進、そして天皇制に似た「世襲制」が幸いしたといえよう。

### （１）黒田事件

サントリーに社名変更後まもなく、敬三に最大の試練が降りかかる。世間を騒がせ、国会喚問までなされた「黒田事件」<sup>18</sup>である。当時宣伝部の係長にしか過ぎなかった黒田某は、テレビ番組ローハイドを引っ張ってきて最高視聴率をとるなど、カリスマ宣伝マンであった。その彼が、中小の広告代理店と通謀し、コマーシャルの放映回数をごまかし、その差額をバックリベートとして受け取り、その金額は、大卒初任給が2万円台のときに、4億円に及んだのであった。発覚した当初は、300万円の示談金で解決するはずであったが、事を公にして収束させるという、マッチ・ポンプの役を果たしたのが、大手広告代理店の「電通」であった。この事件の結果、中小の広告代理店は排除され、テレビ媒体については電通一辺倒となったが、社内的には、前社長（鳥井信治郎）の大番頭であった同族外の生え抜きであるH常務取締役は、宣伝担当取締役であったとの理由で、第一線から身を引かざるを得なくなった。その後、宣伝は専務の鳥井道夫が取り仕切ることとなり、同族支配確立の契機ともなったのである。

### （２）企業分割問題

その後、サントリーの洋酒事業はライバルであるニッカ（現在はアサヒビールの翼下）や輸入酒との競争に打ち勝ち、77年には、オールドの出荷量は年間1千万ケースを超える

<sup>18</sup> 昭和42年12月21日の衆議院物価問題等に関する特別委員会で、日本社会党の木原実議員が、次のような質問を行っている。「サントリーという会社における黒田何がしという人の事件は、あるいは刑事上の業務上横領とも疑えるような事件でございますから一もっとも会社は解雇はしておりますけれども、特別に告訴もしていない。警察のほうではこれをいま調べておるといふ報告が私のところに参っております。そういうことで考えますと、告訴できないのは、あるいは会社側に何か広告費をめぐっての弱味があるのではないかという疑問も持たれるわけであります。これはサントリーという会社に限ったことではないので、広告費というものが課税の対象になっていないということから、一つの脱税の装置に使われるという傾向を生みやすいのではないか、こういう心配を私は持つわけであります。……私の手元に、いまおっしゃった本年3月期決算の当社の報告書があるわけです。これによりますと、41年度のサントリー会社の総売り上げ高が545億1,200万円、純利益が11億3,300万円ということになっております。これに対していわゆる広告宣伝費、つまり必要経費として課税対象からはずされるものの支出総額が、130億1,800万円ということになっておるわけであります。これはたいへんな額でございまして、これを売り上げ高に対する比率で申しますと、実に23.9%ということになるわけであります。」（国会議事録検索サービス Kokkai.ndl.go.jp, 2013年9月13日検索）

に至った。本数換算では1億2千万本となり、単品でみると世界でも圧倒的なトップである。しかし、ここで新たな問題が発生した。オイルショックを機会に起こった独禁法改正による企業分割問題である。当時、衆議院商工委員会に参考人として呼ばれた敬三は、「サントリーという企業を分割しようとするのなら、まず私の身体を2つに裂いていただきたい」<sup>19</sup>という前時代的な発言を行い、世間の耳目を集めた。結局、企業分割論議は下火となり、敬三は頼もしい存在として評価を高めることとなる。

以後、お化け商品であったオールドの売上は減り続けるが、洋酒自体は堅調でマーケットシェアは依然として70%を確保する。さらに清涼飲料事業は「コカ・コーラ」に続く2位、ビールは10%弱の占有率を得るに至り、3事業を合計した売上はついに1兆円を超えることとなったのである（1991年）。また、79年に始めたものの、売上が発生しなかった医薬品事業で初めての新品である、抗不整脈薬を発売できたのも91年であった。

### （3）熊襲発言による不買運動

1985年、敬三は大阪商工会議所の会頭にも就任するが、大阪遷都論に際して、対抗馬であった東北を「熊襲の出る国」とする失言<sup>20</sup>が飛び出した。この発言は、東北を野蛮なところと馬鹿にしていると、一時サントリー製品ボイコット運動も起こり、会社業績にも打撃を与えたが、社内は危機感でかえってまとまった。苦情の電話を受けている営業所の女子社員一人ひとりのところで膝まづき、涙ながらに「すまんのう」という姿が口コミで社内に広がったからでもあろう。また、対外的にも社長責任追及論までは起こらなかった。それは、敬三のキャラクターにもよるが、そもそも熊襲<sup>21</sup>は、東北には存在しなかったと

<sup>19</sup> 1977年4月28日衆議院商工委員会参考人として次のように発言している。「…現在のシェアにしても、そうした創業以来の努力の結晶である。にもかかわらず、そうした企業をあたかも罪あるものの如く企業分割という死刑を宣告するというのは、かつての悪名高い治安維持法に類した行為ではないか。…サントリーにあってはこの私が、マスターブレンダーとして全ての製品の品質について全責任を負っている。もしサントリーという企業を分割しようというなら、まず、私の身体を二つに裂いていただきたい。…」

<sup>20</sup> 「仙台遷都などアホなことを考えている人がいるそうですけれども、東京から大阪までの間には6,000万ないし7,000万の人間が住んでおるそうであります。北の方になんぼ住んどるか知りませんが、だいたい熊襲の産地、熊襲の国でございますから、そんなたと住んどるはずはないです。文化的にも極めて低いということになれば、新しい“分都”は、やはり東京—大阪間に行われるべきでは………」昭和63年2月2日近畿商工会議所連合会大阪シンポジウムより

<sup>21</sup> 「古事記」によると、景行天皇（第12代）の皇子（後の日本武尊）が、九州の熊襲の国で起こった反乱を鎮圧し、反乱の指導者クマソタケルが、皇子の勇敢さを称えて「以後ヤマトタケルを名乗られよ」といって息絶えたという。その後日本武尊は東北の蝦夷（エミシ）征伐に出発しているが（征夷大將軍の名称も蝦夷征伐を由来とする）、歴史的にみて東北には熊襲はいない。「佐治敬三」の著者小玉武が親族から聞いた話では、敬三によく手紙をくれる「クマソ」のあだ名をもつ、毛深い旧友が偶々仙台に住んでいたため、咄嗟に出てしまったという。なお、当時の仙台市長は「我々を熊襲と一緒にするのは何事か」との発言をしているが、問題にはなっていない。



いう歴史的事実を間違えていたことが笑いを誘った面もある。

#### (4) 茶坊主の横行

このように、敬三はカリスマ的信望を集めていたが、茶坊主が横行するという面もあった。敬三が営業現場に行くときは、その通りの酒販店の軒先に積まれたビールの空箱は全てサントリーに入れ替えられていたし、社長出席の宴席の女給が他社製の栓抜きを使っただけで左遷された担当営業所長もいる。また、敬三が毛沢東に傾注していた頃（日中国交回復から天安門事件の前まで）の管理職は、書店でこぞって「毛沢東語録」を購入したものである。出世頭は社長の前で「命をかけて売ります」と宣言した者であったりもするが、真に敬三に心酔する社員も多かった。敬三と一緒に料飲店を訪問する際、約束の待ち合わせ時間に遅れてしまった営業所長などは、敬三から咎められず、にこりと笑って「ごくろうさん、さあ行こうか」と言われたため、真から命をかける気持ちになったようである。

また、課長以上の管理職達は、敬三から次々に発せられる「マルめ」<sup>22</sup>と呼ばれるメモに戦々恐々としていた。これは、敬三が気づいたことや、提案、調べて欲しいこと、管理職への具体的指示などが書かれたものであるが、受け取った者は直ちに返事を出さなければならない。なお、このメモは、必ず不要になった裏紙が使われているため、返信用メモも当然裏紙となる（社員同士は社内用箋）。

さらに、都合の悪い情報はトップまで上がらないというマイナスもあった。永い間好業績とされていた沖縄サントリーが実は大赤字であったことも、この欠点が露呈した例である。本体では、さすがに経理上の数字の改ざんは難しいが、ビールの月次出荷額の操作は日常茶飯事であった。問屋への月末押し込み販売や、赤伝処理（出荷伝票と返品伝票の同時発行するもの）は限界があるため、月末日工場出荷して月初日に問屋に配送するという「宵積み」という手法が多用された。酒税は酒が工場を出た段階で課税され、営業実績も出荷伝票で上がるため、「空白の1日」を付いた裏技である。

## 7. 新事業ポートフォリオの変遷

### (1) 新事業ポートフォリオ

横軸には「利益」をとり、縦軸には、「健全性」をとる。縦軸は主観的な区分であるが、「健全」事業とは、イ) 他事業へのシナジー効果が高い、ロ) 全社最適に必須な事業、ハ)

<sup>22</sup> 敬三の○にkのサインがひらがなの「め」に見えることから自然に名づけられた。元々は、佐治が専務当時、宣伝制作係長であった山口瞳がチラシの裏紙に部下への指示事項などを書いたメモを回していたのを見て取り入れたと伝えられている。



将来の中核事業として育成すべき事業のいずれかに位置づけられる事業であり、かつ収益事業によって支えることが可能な事業となる。「不健全」事業とは、それに該当しない事業である。

## （２）寿屋時代の事業ポートフォリオ

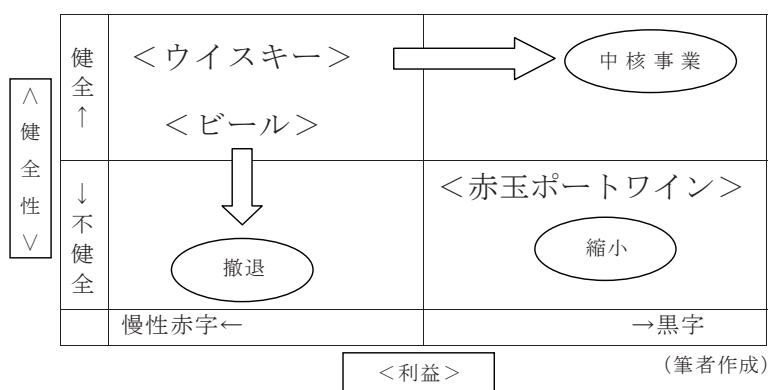
信治郎が社長であった寿屋時代の事業ポートフォリオ（図表③）では、健全なる赤字事業に位置づけようとしたビール事業は、持ちこたえきれずに撤退を余儀なくされている。当時ドル箱事業であった赤玉ポートワインをしても、これ一つで莫大な資金量と長い期間を要するウイスキーおよびビールという２大事業を支えることには無理があったのである。

## （３）敬三時代の事業ポートフォリオ

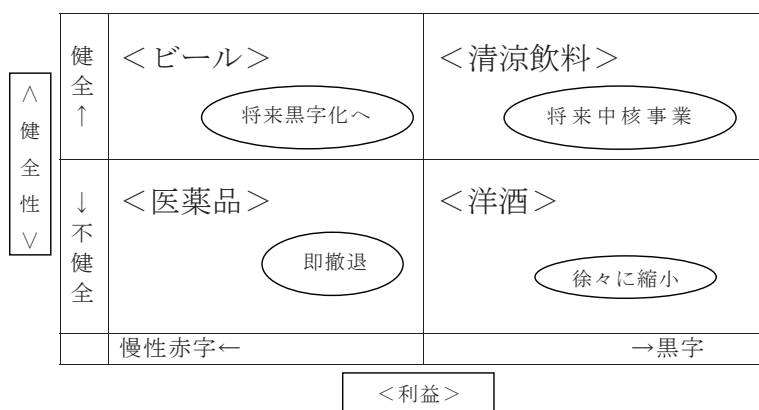
敬三が手掛けた事業を新しい事業ポートフォリオに当てはめると図表④のようになる。万年赤字のビール事業は、当時のドル箱事業に支えられ、かつ主力事業であった洋酒部門および、将来の中核事業と期待される清涼飲料部門（現在では売上や利益の半分近くを占める）との間にシナジー効果が高い。かつ、全社最適に必要な事業である。一方、医薬品部門（その後、撤退）は、他事業との間に相乗効果がないため、黒字見通しが立たないかぎり不健全事業とならざるを得ない。

このように、不健全な赤字部門については、早期に撤退の意思決定が必要となるが、健全な赤字部門については、短期的な黒字化は狙わず、トップの強力なリーダーシップのもと、不健全な黒字部門を超える資源配分を行うことが必要であるといえよう。

（図表③） 寿屋時代の事業ポートフォリオ



(図表④) 佐治敬三時代の事業ポートフォリオ



(筆者作成)

## 8. 後継者、佐治信忠の決断

4代目社長佐治信忠は、グローバル企業を目指して舵を取ることとなった。一般にグローバル企業になるためのM&Aというものは、短期利益や株主利益優先の政策であり、同族企業の長所である長期投資主義と相矛盾するものであるといえよう。しかし、信忠は、同族企業を維持しながら、グローバル企業に発展させるべく、3つの大きな決断を行っている。

### (1) キリンとの経営統合交渉

まずは、ビールや清涼飲料などでライバル関係にあったキリンとの経営統合問題である。もし、両社が統合されると、世界でも伍していけるような巨大な飲料メーカーが誕生するはずであったが、交渉は物別れに終わってしまった(2010年2月)。

非上場企業であるサントリーの株式の約90%は、創業家(鳥井・佐治家)の資産管理会社である「寿不動産」<sup>23</sup>が所有している。サントリー側が提示していた50対50の統合比率なら、創業家は最大で45%の株式を保有できるため、影響力を残せるが、キリン側が提示するキリン7対サントリー3では、創業家の保有比率は3分の1未満となり、M&Aなど重要事項の特別決議の拒否権さえもなくなってしまうため、ここだけはどうしても譲れない線だったのである。キリン側としても、金曜会(三菱グループの社長会)の長老連中の「伝統ある三菱のキリンを新興の鳥井・佐治一族に売り渡すなどとんでもない」との圧

<sup>23</sup> サントリーグループにおける株式の管理と不動産賃貸業、保険代理店業務を行っている会社で、売上高は10億円未満、従業員10名未満であるが、実質は、創業家(鳥井・佐治家)の資産管理会社であり、サントリーの株式の89.32%を保有している(図表⑤)。そして、この会社の株主は、創業一族約20人であり、配当額は1人平均1億円を超えている。

力も強く、ハードルを下げることはできなかったようだ。両社の企業文化の相違などは、合併ではなく経営統合であるため、クリア可能であったのだが、同族企業から脱皮するところまでは、決断できなかったのであろう。

## (2) ビーム社の買収

2014年、信忠はバーボンウイスキー「ジムビーム」を擁するアメリカの「ビーム」社を1兆6,500億円で買収し、蒸留酒市場では、世界10位から一気に3位に上がることとなった。マスコミは、これでサントリーの海外売上高比率も約3分の1となっており、グローバル企業の道を固めつつあるという。この時、信忠社長は「ビールで世界で戦うのは厳しい。利益率が高く新規参入の少ない蒸留酒の拡大が中心になる」<sup>24</sup>と語っているが、ビーム社が主力とするのは、アメリカの国策的農産物である、とうもろこしを原料とするバーボンウイスキーである。欧州はサントリーが日本で普及させた麦芽を原料としたスコッチウイスキーが主流であり、バーボンウイスキーなどほとんど飲まれていない。かつて、サントリーも輸入代理店として、ジャック・ダニエル<sup>25</sup>やI Wハーパーといったバーボンの有力ブランドを販売した経験があるが、スコッチに慣れた日本人の舌に合わず、販売に苦戦したのではなかったのか。

加えて、買収金額があまりにも高額であり<sup>26</sup>、この買収資金の大半1兆4,000億円は、三菱東京UFJ銀行からの借り入れであり、財務基盤の大幅な悪化を招いているのである。

この金額は、一企業に対するものとしては破格のものであり、将来の上場がなければ返済するのが難しいといえよう。

## (3) 外部からの社長招聘

もう一つの決断は、サントリーHDの社長を外部から招いたことである。新社長となった新浪剛史は、出身母体の三菱商事からローソンに社長として派遣され、ローソン再建の立役者であるという。しかし、新浪の社長在任中、目立った業績はなく、かえってライバ

---

<sup>24</sup> 日本経済新聞2014年1月14日号(「サントリー米首位を買収」)

<sup>25</sup> ジャック・ダニエルはバーボンのトップブランドであり、1970年以来サントリーが輸入元であったが、2012年12月でブラウン・フォーマー社との契約期間が切れたため、翌年1月からは輸入権はアサヒビールに移った。逆に、それまでアサヒビールがもっていたジム・ビームの輸入権は、サントリーに移譲された。

<sup>26</sup> 大前研一によると、ビームは元々フォーチュン・ブランドの一事業であり、高値で売却するために世界最大手のバーボンメーカーというフレコミで独立させたもので、これにまんまと引っかかったサントリーは、倍以上の値段で不必要な買い物をしてしまったのだとする。また、今回の巨額買収を仕掛けた米モルガン・スタンレーと三菱東京UFJ銀行は、金余りから優良の融資先を求めており、最近のほとんどの日本企業の巨額買収に絡んでいるという(日経BPネット「サントリーの米ビーム社買収、そのメリットが見当たらない」大前研一 <http://www.nikkeibp.co.jp/article/column>, 2014年1月29日検索)

ルであるセブン・イレブンとの差が広がってしまったという評価が多い。サントリー社長への就任が決まると、「“やってみなはれ”は、好きな言葉だ」と菌の浮いたようなお追従を言っているが、ローソン社長時代は、社内で大阪弁禁止を打ち出していたのである。

元々、サントリーは、同じ大阪系のダイエーとの付き合いからローソンとの関係が強かった（ローソンの前の親会社はダイエー）が、近時コンビニ最大手のセブン・イレブンとの取引関係も強化されていた。しかし、新浪のローソン社長時代のセブンへの執拗な中傷があったということで、鈴木社長はじめセブンの新浪アレルギーは強く、本業への影響<sup>27</sup>が懸念されている。

佐治信忠には子がいないため、次期社長は、サントリー食品社長の鳥井信宏に引き継ぐはずであったが、信宏はまだ40代と若いからもう少し経験を積んでということで、つなぎとして新浪を指名したという。しかし、敬三が信治郎の後継者として社長に就任したのは、42歳のときであった。また、つなぎであるというなら、生え抜きの番頭でもよさそうであるが、新浪の知名度と商社マンとしての国際性（ハーバード大でMBAも取得）にビーム社など海外買収企業の経営と将来のクロスボーダー M&A の交渉役としては最適と判断したものと思われる。

## おわりに

サントリー HD は、今や売上高2兆円規模の企業となったが、株式の約9割は創業家の資産管理会社（「寿不動産」）が所有している（図表⑤）。さらに、HDの社長や会長は創業者の直系男子が年齢順に継いでおり、今後も事前に指名される予定である。これにより、派閥争いを防いでいるのだが、直系の男子以外の親族は入社できないとの不文律も存在する。かくして、最高意思決定の場も取締役会ではなく、同族会となる。しかし、最後の大阪商人ともいべき敬三は大阪の前垂れ商法を徹する一方で、儲け主義の成り上がりの同族会社とみられることを嫌った。新規事業のため他社につぎ込んだ資金が、出向社員の情報により、今なら回収可能と判明した際も、「住友銀行<sup>28</sup>のようなことはするな。損してもよいから、一部そのまま残しておけ」と指示したものである。

<sup>27</sup> セブン&アイHDの鈴木敏文会長は、「新社長と話す気はない。従来通り、佐治さんと話す」と言う（「新浪サントリーを待ち受ける荒波」週刊東洋経済2014年10月4日号 p51）。また、缶コーヒーのセブンブランドがサントリーの「ボス」からコカ・コーラの「ジョージア」に変更されている。

<sup>28</sup> 敬三の後妻の父は元住友銀行頭取であるが、ビジネス上は、住友銀行も他の（旧）都市銀行も同じ付き合いであった。当時、住友銀行は「逃げの住友」と言われ、経営破綻の兆候を察知した融資先からはいち早く資金を引き上げることで知られていた。

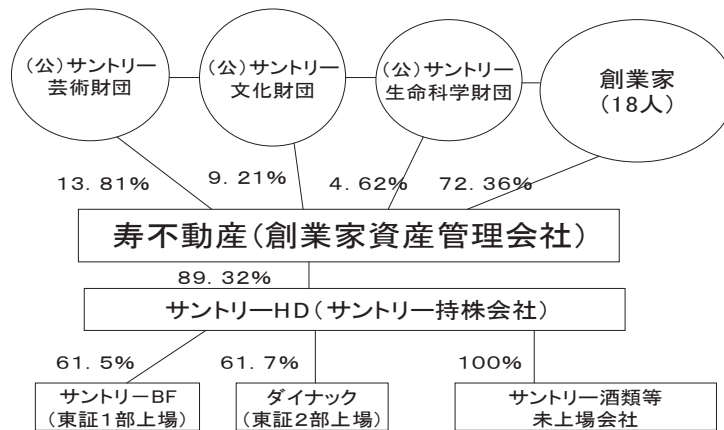
サントリーの「サン」は太陽の意味というのが公式見解ではあるが、巷、鳥井3兄弟の意味ではないかといわれる。まさに、敬三が目指したものは鳥井3兄弟の子孫が運営する新財閥の建設ではなかったのか。文化事業に並々ならぬ力を注いだのも、単なる巨大営利会社にはしたくなかったからではないか。また、何十年間赤字のビール事業に固執し、全力投球したのも、財閥グループには自らのビールが必要と考えたものであろう。それに、ビール事業の永年赤字は、儲け過ぎ批判や同族経営批判をかわすことにも随分役立っていると感じたからではないか。

実際、ビールの赤字があったればこそ、企業分割論議の際に予先を収めさせたともいえるし、未上場のオーナー経営でなかったなら、とっくの昔にビール事業からの撤退を余儀なくされていたであろう。現在、サントリーは総合飲料メーカーとして発展、敬三の没後ビール事業は永年の最下位から脱するとともに、念願の黒字を達成、加えて当初は社内のやっかい者であったノンアルコール事業は、稼ぎ頭に成長したのである。

創業者鳥井信治郎から佐治敬三に引き継がれた「やってみなはれ」はサントリーのDNAともいうべきものである。三代目社長鳥井信一郎の時代には理念が形骸化し、トップから「やってみなはれ」の指示がないと挑戦しなくなったという理由で一時消えかけたこともあったが、今でも、結果を恐れず困難なことにあえて挑戦するという創業の精神は、次世代を切り開く原動力にもなるとして継承されている。莫大な資産は鳥井・佐治一族に引き継がれたが（2005年の米フォーブス誌の調査によると一族としては日本一の大富豪である）、敬三が志向したサントリー王国ともいうべき新財閥への道を歩むのか、あるいは普通の巨大企業に方向転換するのかは、息子の佐治信忠に委ねられた。キリンHDとの経営統合の話が出てきたときには、ついに創業家支配からの脱皮かとも見られたが、それごと破算となり、次には、ビーム社など海外企業の買収、そのための外部からの社長招聘と「やってみなはれ」の精神とはかけ離れた企業規模を追う経営に傾斜してしまった。

鳥井信治郎や佐治敬三が自ら体現した「やってみなはれ」は、単に売上や利益への挑戦ではない。巨大同族企業のオーナー経営者にしかできない、営利企業の枠を超えた事業開発への限りなき挑戦ではなかろうか。サントリーの後継者に期待されるのは、アフリカの水資源開発など、サントリーにしかできない事業の「やってみなはれ」である。

(図表⑤) 創業家の株主構成



(サントリー資料をもとに筆者作成)

(図表⑥) 佐治敬三年表

- 1919 (0歳) 大阪市道修町で、鳥井信治郎の次男として生まれる
- 1932 (13) 母方佐治家の養子に
- 1937 (18) 浪速高校高等科理科乙類入学
- 1940 (21) 大阪帝国大学理学部化学科入学
- 1942 (23) 海軍技術仕官として青島に赴任
- 1945 (26) 技術大尉で復員、寿屋入社
- 1949 (30) 寿屋専務取締役役に就任
- 1960 (41) ビール事業進出を決意、信治郎→敬三に「やってみなはれ」
- 1961 (42) 寿屋社長就任、ビール事業進出を発表、「トリスを飲んでハワイへ行こう」キャンペーン、サントリー美術館開設
- 1962 (43) 創業者鳥井信治郎逝去、雲雀丘学園理事長、邦寿会理事長に就任
- 1963 (44) サントリーに社名変更、ビール発売
- 1967 (48) サントリービール<純生>を発売、敬三→幹部に「やってみなはれ」、黒田事件で国会質問
- 1970 (51) 関西経済同友会代表幹事に就任、日中国交回復促進
- 1971 (52) 関西公共広告機構設立、初代理事長に就任
- 1972 (53) 二本著作戦
- 1976 (57) 関西財界セミナーで「ウォータービジネスも国家なり」発言、第1回全社員セールスマン作戦
- 1977 (58) 衆議院商工委員会で「私の身体を2つに」発言
- 1979 (60) オールド年間1千万ケース
- 1980 (61) 生活文化企業を宣言
- 1981 (62) 第一回「北京国際マラソン」に協賛、TBS ブリタニカを買収
- 1983 (64) 第一回「サントリーオールド一万人の第九コンサート」(大阪城ホール)
- 1985 (66) 大阪商工会議所会頭に就任
- 1986 (67) モルツ発売、サントリーホール開設
- 1988 (69) JNN 特集報道番組で「熊襲」発言
- 1990 (71) サントリー会長に就任(鳥井信一郎社長に)
- 1991 (72) サントリー1兆円企業に
- 1993 (74) 大阪21世紀協会会長に就任
- 1994 (75) 公共広告機構会長に就任
- 1999 (80) 永眠(享年80歳)

(サントリー資料をもとに筆者作成)



## 参考文献

- 池田政次郎『サントリーの読み方』ダイヤモンド社, 1981
- 小泉修平「阪僑・佐治敬三の新興財閥形成過程にみる同族企業繁栄の条件」『甲子園大学紀要』  
No. 34, 2006, pp. 55-61
- 小玉武『佐治敬三』ミネルヴァ書房, 2012
- 佐治敬三『へんこつなんこつ（私の履歴書）』日本経済新聞社, 1994
- サンアド編集「やってみなはれⅠ 戦前編」（山口瞳）「やってみなはれⅡ 戦後編」（開高健）「この  
道ひとすじに」（佐治敬三）『やってみなはれ サントリーの70年Ⅰ』サントリー(株), 1969
- サンアド編集『みとくんはなはれ サントリーの70年Ⅱ』サントリー(株), 1969
- サントリー(株)『日々新たにーサントリー百年誌』, 1999
- サントリー(株)『佐治敬三追想録』, 2000
- 島田裕巳『7大企業を動かす宗教哲学』角川書店, 2013, pp. 130-163
- 戸塚国夫『サントリーの経営』日本実業出版, 1978
- 日経ベンチャー「昭和の名経営者列伝」『日経ベンチャー』2004年9月号
- 二宮欣也『“純生”の挑戦～ビール戦争にみる後発戦略～』ペリカン社, 1968
- （筆者は、1969年4月～1977年3月サントリー(株)に在籍のため、社内伝聞の記述もある）