

## ビジネス四方山話（その3）

古里 靖彦\*

### はじめに パート3

11月も終わりに近づくと毎年喪中の葉書を戴く。もちろん存じよりの方々からである。

父上、母上とはお会いしたことはないが、しばらくはご冥福をお祈りする。最近80歳、90歳のご高齢が多い。我が両親もその年齢であり、感ずるものがある。時にはるかに若い歳の人であると心が動く。もちろんご本人を知っているのである。

さて、この駄文も三年目となる。もう期待している方は少ないとは思いますが、残り少ない教師人生でもあり、好きなことをやらせて戴くこととする。1、2を読んで戴いた方から、自分を出ていないのかとたまに質問を受ける。冒頭の通り、この年になると明日の我が身も分からない。惜別の思いも込めて、ここで、記憶に残る方々のことをを中心に稿を起すこととしよう。

### 1. 記憶に残る業務部企画課の面々

私が会社に入って実質的に最初に配属されたのは、業務部企画課である。仕事は、産業対策、企業対策、芙蓉グループ対策などが中心であった。その他の業務部の仕事は、調査、広報、経営計画、制度、稟議などであるから、商社では、超エリートの組織である。その中にあって、企画課は、特に何かをやらねばいけないことはない。従って企画なのだ。与えられる仕事はあまりない。常に自分で問題意識を持って、課題を探さねばならない。何もしなくても一日は過ぎる訳であるから、余程

前向きに勉強しなければやってはいけない。もう一つ、商品担当という仕事がある。20位ある商品本部を一人一人、役員である業務部長に代わって担当し、稟議の検討、経営計画の策定、一カ月一回の営業部会への出席などが主な仕事である。営業部会に出席するメンバーは、営業では、課長以上であるから、新入社員の私などは飛び抜けて若い。しかしながら、業務部は社長ブレンという立場であるため、会議では、会社の動きについて、営業の役員などからビシビシと質問が飛んでくる。「この制度の意味は何だ」「今度の予算の目標はいくらだ」などなど。馬鹿にされるわけにはいかない。兎に角、何でもいいから分かっているような顔をして答えるしかない。これで随分と鍛えられた。

同じように、業務部でも一カ月一回部会がある。全員出席し、まず課長が課の仕事について報告する。次に商品担当の報告となる。自分で書いた営業本部のレポートに関し報告を行うと、部長などから質問が飛ぶ。ある時の質問、「粗糖の相場について報告せよ」私は、その時食糧本部の担当であった。この質問でこの会議の厳しさがお分かりでしょう。

さて、この章は業務部の説明をするものではない。企画課の面々の話である。入社した時の部長は、小島取締役、課長が寺沢副部長、課長代理が古川さん、この内、小島さんと古川さんについては、既にも書いているので、本章ではそれ以外の人について述べる。

寺沢副部長は、正しく叩き上げの商社マンで、基礎的な動作について色々と指導を受けた。私の性格は、かなり押しが強いと自分でも思うが、それは最初からそうだったわけではない。例えば、

2010年11月29日受付

\* 江戸川大学 情報文化学科教授 e-ビジネス

社内会議のある日の寺沢副部長の指示。朝一番に会議のメンバー全員に確認の電話をかけさせられる。次に三十分前にまた電話。これで終わりではない。十分前に来なかったらまた大変。来るまで電話をかけさせられる。これで出席しない人がいる訳が無い。こうやって、会議は順調に始まるのだ。

次に突然の来客の場合。業務には、いろんな企業から突然来客がある。商社には、多くの部門があり、専門家もたくさんいるのでその話を聞きに見えるのだ。ある時、水産の話で来客があった。寺沢さんの命令。「古里君、水産一部に行って直ぐに専門家を呼んで来てくれ」その人がいるかどうかは分からないが兎に角行くしかない。幸い担当者はいたが、「今は忙しくて手が離せない」とのこと。それはそうでしょう。相手の人の都合など聞いていないのだから。粘るしかない。あまり遅くなると捜査令状が出る。泣き落とし、脅し、私のそういう態度は、この時に身に付いたのだ。彼を同道した時の寺沢さんの満足そうな顔。その後、私はその担当者から、いろいろな見返りを要求されることとなる。いかにも理不尽な話をもう一つ。寺沢さんとの待ち合わせ。彼は、三十分前に待ち合わせに場所に行かないと無茶苦茶に怒る。今、私が待ち合わせに絶対に遅れることがないのは、寺沢さんのおかげである。一流の商社マンに「電車が遅れる」なんてことはない。あるのはただ一つ「電車で遅れる」のである。

次に、時間はずいぶん後のこととなるが、鈴木圭介さん。今は、引退をされて、植木職人をされながら年末の企画課同窓会の幹事をやって戴いている。兎に角、好い方である。ある時、パキスタンのダッカから企画課に配属があるとのこと。課長の古川さんと出迎えに向かうことになる。夜の便であるために食事をするなどして時間をつぶし羽田に向かう（まだ羽田であったと思う）。飛行機の時間は分かるが顔は知らないため、顔写真を持参する。優しい顔である。丸紅には、いろいろな習慣があって、海外から帰任する場合には、出迎えをする。数年間のご苦勞をねぎらうのだ。今はどうであろうか。私もアメリカに赴任する時に

は多くの人に成田まで見送ってもらったものだ。飛行機が遅れなかなか着かない。南廻り便はいつもである。数時間も待ったと思う。やっと目的の飛行機が到着したが鈴木さんはなかなか出て来ない。見逃したらことである。もうだめかと思っている時、黒い洋服に黒いサングラスの人相の芳しくない人が出てきた。思い切って話しかけると鈴木さんであった。過酷なダッカの生活が風体を変えたのか。ご家族であろうか出迎えの人が大勢いて、鈴木さんは、よそ者の我々とは、二言三言交わただけでそそくさと帰って行かれた。我々の気持ちも知らないで。古川さんと私の鈴木さん評は散々であった。しかしながら、人は見かけでは分からない。その後、ゆったりとした長いお付き合いが始まるのである。

## 2. 記憶に残る業務部企画課の面々(続き)

次に桜井祐一郎さん。五年先輩である。生粋の業務部畑の人であるが、途中で海外施設部に移られ、ナイジェリアやイラクの仕事をされた。今は引退されており、悠々自適の生活である。桜井さんについては、強烈な思い出がある。ロッキード事件が勃発した時のこと、朝からニュースで「アメリカの公聴会で何か大問題が取り上げられ、ロッキードと丸紅の名前が出た」と報道された。ニュースには、丸紅の先輩の姿もあった。それを発端として、長期間に渡り日本とアメリカを揺るがす大事件へと発展していくのであるが、本項は、そのことを述べるのが目的ではない。

朝会社へ行くと業務部に大勢の新聞記者が押し掛けてきた。携帯がない時であり、記者の人たちは、ラジオは鳴らす、ハンドトーカーで大声で話すはで、全くの無秩序状態である。今では、広報体制も整っており、職場に直接取材陣が押し掛けることはないと思うが、その時代はまだのんびりしていた。外部から電話でもかかってきたものなら、聞き耳を立てられる。その内、机上の書類は覗かれる、写真は撮られるなど益々エスカレートしていく。ついに堪忍袋の緒が切れた。何と言ったかは記憶にないが、「静かにしろ」か何か怒

鳴って立ち上がってしまったのである。突然、フラッシュがピカピカ光った。写真に撮られたのだ。挑発に乗ったのかもしれない。「しまった」と思った時は後の祭り。その時、私と一緒に立ち上がったのが、桜井さんである。まずいことに彼は、吸いかけのたばこを口にくわえたままであった。何とその態度が大きく見えたこと。自分のことはさておいて誠に気の短い人である。当然、次の日の東京新聞に、大きく二人の写真が載せられた。「抗議する丸紅社員！！」桜井さんと私は、広報の責任者である、小島部長に謝ったが、小島さんは「いいよ、いいよ」と許してくれた。それ以降、桜井さんに対する私の敬意の念は、大いに増すこととなる。時間は流れ、先日、桜井さんが、同期の服部さんと大学に尋ねて来られ、食事をしながら旧交を温めることが出来た。今は、奥様を亡くされ、お嬢さんも嫁がれて、一人暮らしとのこと。声をかけて戴ければ、いつ何時でも激励に駆けつきたいと考えている。

次に、青木均さん。優秀な人である。五年下で、仕事も良くできる。彼なら、三菱商事でも三井物産でも入社できると思ったので、「どうして丸紅に入ったのか」と聞いたら、彼の答えは、「丸紅なら偉くなれると思った」とのこと。壺にはまった彼は、それから、地獄の特訓を受けることになる。一例を挙げる。当時の丸紅は、カタカナが公用語であったのであるが、「点が縦に並ぶのがシ、横に並ぶのがツ」「木偏の下は、跳ねてはいけない。木の根は土の中に伸びている」などなど。「最初にやることはありませんか」職員録を渡し、「明日までにこの名簿を全て覚えてこい」まったく無理な話ではあるが、半分は本気である。業務部にいる人間として、会社の中の主要な人の名前と顔を覚えるのは当然のことである。営業のお客は、取引先であるが、業務のお客は、会社の他の部署の全員である。役員も含めてどの道の専門家は誰であるか、それを知らないとな業務の仕事はできない。例えば、エレベーターに乗る。お客様も含め、瞬時に自分は何番目に降りればいいのか判断できなければプロのサラリーマンとは言えない。彼は、朝早い。今も何時に電話しても会社に来ている。

ある朝、見ると背広の上着とズボンの色が違う。ある朝は、足を引きずっている。いずれも朝遅れそうになったから、急いでいたら、背広を間違えた、足の指をベッドで打った、とのことである。それくらい、朝早く来ることは商人にとっては必須なのだ。コケッココーに負けていたら他社に仕事の流れてしまう。もちろん、遅刻ではありませんよ。朝七時台の出勤に遅れるということですよ。彼はその後、繊維部門に移り、大活躍をしている。

次に、西内毅さん、彼は、徳島の出身である。サラリーマンというよりは、芸術家だ。ギターの名手、歌もうまい。絵も油絵の専門家である。朝は遅い。会社を休むため、彼の親戚など何回殺されたか分からない。なぜ商社マンになったのか、よくわからない。とにかくお洒落である。伊藤忠の方が向いていたかもしれない。お洒落の基本は、季節を先取りすることで、彼は、秋になると暑くてもツイードの上着を着ている。伊藤忠の若手もそうである。繊維のプロと言って良く、今では、アパレル部門で活躍している。藤巻多恵子さん、美人で才媛、仕事で随分助けて戴いたが、この方については、あまり述べることは控えたい。なぜか。今では、名前も変わり、西内多恵子さんとなっているからである。

今年も先ほど忘年会の案内が来た。たまたま桜井さんと会食の時である。去年は、年末で、バタバタしており、忘年会の日を失念してしまった。その経緯は、前稿の古川さんのところで述べている。今年も、兎に角、何としてでも出席しなくてはならない。メンバーは、既に鬼籍に入られた寺沢さんを除き、古川さん、鈴木さん、桜井さん、青木さん、西内夫妻、それに私である。丸紅近くの中華料理店に集まる。昔の思い出話に花が咲き、しばし、時間を忘れる。二時間ほどしてあっさり終了する。昔のような二次会はない。毎回、西内夫人が素敵なクリスマスプレゼントを用意されている。今年は何であろうか。

### 3. 高級官僚との出会い・・・ 公務員課長代理研修に参加

ある日のこと、人事部長に呼び出される。プロ中のプロの人事部長である。人を見抜く怖い目を持っており、社員全員のことを熟知している。私としては、珍しく緊張しているふりをする。部長がやたらと褒める。気味が悪い。大体、人事が最初に人を褒める時は、良くない話で、転勤か何かのことが多い。内容は、国家公務員の課長代理クラスの研修があり、民活のために企業からの参加を求められており、それに出席せよとのことであった。公務員60人に対し民間10名が参加するが「みんなエリートであり、丸紅の名を汚さぬよう心がけ、長く続く人脈を作れ」とのことである。否応はない。聞けば、期間は三週間と長い。その間、入間にある、公務員研修所に缶詰になり、規則正しい生活をしながら、公務員と一緒に研修を受けるのである。お金は、いくら使ってもいいとのこと。要は、食事でもする時は、御馳走でもしろということであろう。後でわかるのであるが、質素も質素、あれだけ質素な生活は、後先、経験はなく、ましてや、御馳走などという言葉は全く無縁の本格研修であった。今の仕分けと何と違うことか。

電車を乗り継いで、研修所に向かう。駅前から車に乗り、研修所に着く。広大な敷地の中に期待とは異なる古めかしい建物が建っている。研修が始まる。顔合わせをし、メンバー表をもらう。顔つきもタイトルも錚々たるものである。クラス分けをし、公務員の中に、民間から一名ずつが入り、クラスが出来る。このクラスが課題や議論やスポーツ対抗のチームとなるのである。朝、六時に起床、ラジオ体操、それから夕方六時ころまで合同講義、討議、などが続く。まるで遊びはない。夕食の後は、課題についてのチーム討議である。時々、運動の時間もある。土曜日は昼まで、日曜日は休みであり、その間は、外出自由のようである。要は、家に帰ってもいいということか。この理由は、後でわかることとなる。食事は粗食で

ある。エリートならもう少し豪華な料理を食べてもいいではないか。理由を聞く。一日の出張費が決まっており、それで払える内容になっているとのこと。内容を記す。詳細は忘れたが、朝食は、ごはん、味噌汁、おかず一品。卵、海苔、納豆は別料金。といった具合である。昼食も夕食も推して知るべし。民間から来た人の中には、食事が足らず、夜抜け出した者もいたようである。ある時、みんなでお金を出しあって、買い出しをして懇談会をしようということになった。聞くと金額も少額であり、分けるにも面倒なくらいであった。私が全部持とうかとも思ったが、出過ぎでありそれはやめた。その代わり、直ぐに、丸紅に電話をして、当時丸紅が総代理店をしていた「スコッチ・ティーチャーズ」をケースで送ってくれと頼んだ。差し入れである。他のクラスにも届け、大いに話が盛り上がったのは事実であるが、私の本意は、エリートに対するあまり有名ではない「ティチャーズ」の宣伝であったことは言うまでもない。

今でも印象に残っていることが二つある。一つは、各人が、自分で決めたテーマに関する講義を行うことである。テーマを廊下に張り出すとメンバーが参加申し込みをし、定員になると終わりである。廊下に張り出してあるので、人気があるかどうかは、一目でわかる。いわば内容を評価されるわけであり、どれくらいの人に興味を持っているか、気が気ではない。私のテーマは、「総合商社の現状と将来」なんてものだったと記憶している。さて、人気はどうか。幸せなことに、定員は短時間で一杯になった。官僚にとって、全く別世界の総合商社という存在は、大いに興味のあるものだったのだ。始めて見るパンダ、初めて行くディズニーランドのようなものであったのであろう。講義の中で、一番興味を持たれたのは、商社マンの権限の大きさ、業績評価の厳しさなどであったように思う。（この話については、別項目で話をする。）

いよいよ、研修も終盤に差し掛かったころ、クラス対抗スポーツ大会がある。ソフトボール、駅伝、などである。上手く、代表を逃げて、いよいよ最後の難関である、長距離走である。入間は郊

外であり、走り回る場所はいくらでもある。確か、10キロであったと思う。さすがは高級官僚、講師も一流である。オリンピック選手であった、宇佐美 彰朗さんの講義の後、早速外へ出る。宇佐美さんの早いこと早いこと、当時既に現役ではなかったが、すぐに姿が見えなくなった。私も以前は、それほど遅い方ではなかったが、ヘビースモーカーでもあったため直ぐに息が切れ全く走れない。終に落ちこぼれ組になってしまった。先生は、前に行ったり、後ろに来たりしててくれたが、終には、諦め、どこかへ走って行ってしまった。落ちこぼれ組は、終にはたばこを吸い始め、歩きながらゴールすることとなる。

さて、これからがこの項の目的である。兎に角真面目な研修であった。いろんな部署の課長代理が来ていたが、課長代理というと一番中核になって、仕事をする年代である。多岐の分野に渡り日本を良くしようという真面目な議論で溢れていた。土曜日の午後から、私は、栄養補給のためにいそいそと我が家を目指したが、高級官僚はどうしたと思いますか。霞が関に戻るのである。やり残した仕事のために。私も仕事を厭う気はないがその時丸紅に向かう気は全くなかった。あの時の彼らの顔つきを思い出すにつけ、どうしても今の、事業仕分けには、結びつかないのである。彼らがもう少し、真実の声を挙げたらどうなのだろうか。今、国会で無駄な揚げ足取りに時間を費やしている下品な人たちを見るにつけ、彼らの高潔な議論を思い出すのである。さて、今でもお付き合いをしている方が一人だけいる。海上保安庁の大幹部で船に乗っていたこともある松本政明さんである。二、三年前にお会いした時には海猿の話を自慢そうにされていた。昨今、あの日本領海での出来事をどう思われているのであろうか。

#### 4. 商社の評価制度は厳しい

先に述べた商社という丸紅の当時の評価制度について話したい。これで、昇格、昇給が全て決まるのである。皆さんがどう思われるかは知らないが、兎に角厳しく、気を抜く暇がない。当時は

半期決算であったために、まず半期毎に賞与の評価がされる。更に期末に昇格、昇給の評価が行われる。要は、年がら年中評価が行われ気を抜く暇がないということである。今、JALで強制的に人員整理が行われようとしている。世間的には、厳しい非人道的な行いだと思われるかもしれないが、サラリーマンにとっては、何を今更ということである。年がら年中評価されている訳であるから、自分の置かれている位置なんてのは、百も承知、千も合点である。評価は直ぐに給与や昇格で分かるのであるから、直ぐそこに座っている課長や窓側にいる部長が自分のことをどう評価しているかは、お互いに分かっているのである。それで、毎日、にこにこして仕事をするのであるから、もの凄い世界であるとは言える。

さて、その詳細、これも凄まじい。評価は、S、A、B1、B2、B3、C、Zの7段階であるが、SとZは特別なので、通常は5段階である。B2が標準であるが、各評価で比率が決まっており、全体の合計は+-ゼロにしておくはならない。それに沿って部署の人員を評価せねばならない。すなわち、○を付けるためには駄目ではなくても相対的に×を付けねばならないということである。優秀な人材が多い組織は大変である。人事が冗談半分にこう言っていたことを思い出す。「この人を取っておくと後で人事考課の時に助かりますよ」何と非人間的な発言か。しかしこれが企業の実態なのである。

作成資料、項目も膨大である。一人当たり、数枚の資料を作成する。途中から期初に本人より、細かい目標を書かせ、それを対比しながら評価する方式になったが、これは大変であった。項目毎に出来たか出来なかったかコメントを付けながら評価をしなくてはならない。余程、普段からその人の働き具合を知っていなくてはならない。なぜかと言って、その人の一生が、その評価によって左右されるからである。サラリーマンの場合は、一度烙印を押されるとゲームのようになりセットはまず不可能である。

もっと嫌であったことを話す。企画課長であった時のこと。本部長がざっくばらん人で、私の

ことを信頼してくれたのはいいのであるが、最終評価を二人だけで、部屋にこもって行うのである。部署数百人の評価を一人一人行っていく。最終的にこういう評価でこういう文章を書けということである。一人一人評価され運命が決まっていく。ひたすら、冷酷な人間になりながら、評価を進めていく。さあ、いよいよ自分の番である。人の評価をすること自体、私は大嫌いである。人を評価する権限など神様から与えられている訳がない。私の評価自体は悪くはないが、まず、人から評されているものを見たい人などいるわけがない、その本部長が、モンスターに見える。本部長がこう言う。「優秀ではあるが更に協調性を身に付けるよう指導する」私のコメントにこう書けということである。愛の鞭なのか。余計なお世話である。私は、甘党で飴しかいらぬ。こうして、二人だけの評価会議が終わる。何か、重い荷物を背負わされた感じがする。気が重い。

人の評価はこれくらいにして、自分で行った評価について述べる。多い時で二百人くらいの評価を行った。事業会社を管理していたのでそれくらいの人数になる。なかなか始める気にならない。まず、心の中で齋戒沐浴をする。ガンジス川が近くにあれば入りたいくらいである。それから、こたつの中でテーブルに資料を広げて評価を始める。一人分A3の紙が何枚かあるので場所をとる。とにかく一気に機械的に進めていく。途中でなえるとこの仕事はできない。半日くらいかけて終える。年上の人も多く、申し訳ないと頭を下げる。一切見直すことはしない。見直すと迷い、收拾がつかなくなる。

さて、項の終わりにかけて、自分に絡む評価について、述べることにする。時効だからもういいでしょう。ある課の課長であった時のこと。私は、全ての課員にAを付けて、部長にこういうコメントを付けた。「この鬼課長の下で全員、他の課の人とは比較にならないほど昼夜兼行で仕事をした」最初にこのコメントを見たとき、上司はカットしたらしいが、結果は、…全員Aが付いた。当然のことである。ある時は、部下に良い点を付け過ぎて、部下よりも賞与が少なかったことがあっ

た。そのことをその部下は知ることがなかった。最後に、自慢話を一つ。新入社員の二年間は、どんな評価がついても、反映金額はゼロである。従って、新社員に良い点を付けても他の人に付けるべき上方考課が減るだけで意味が無く、当然良くても平均点が付くのが普通である。一年目のある時、人事の先輩に言われた。「君は新社員でどんな仕事をしているんだ」意味が良くわからなかった。その後わかったが、なんと新入社員の二年間「S」が付いていたのである。付けたのは、最初の稿で述べた小島さん。業務部に入った時、「業務部員は新社員も50歳もない。仕事をするかしないかだ」私は、今でもそれをモットーに生きているだけである。小島さんの感覚は常人を突き抜けていたのである。蛇足で一つ。先ほどの本部長のコメント、私が書いた自分の評価はこうであった。「優秀であり、他人との協調性も十分である」

## 5. 滞船料を利益に変える…田中利道さん

日本へはアメリカなどから大量のトウモロコシ、大豆、小麦などの穀物が輸入されている。年間の輸入量は、28百万トンに上る。もちろん、丸紅も大量の穀物を取り扱っている。そのために、アメリカなど輸出国にも大規模な穀物基地を備えている。これは、鹿児島の話である。当時丸紅は、鹿児島に穀物輸入用の基地を持っていたのであるが、あまりにも大量の穀物を輸入していたために、輸入船が入港するたびに上手いことサイロに荷揚げできるとは限らない。サイロが空いてないと空くまで船は港で待機することとなる。当然、その間費用がかかることとなる。これが滞船料(Demurrage)であり、「契約に取決められた停泊期間内に積荷、揚荷が終了せず停泊期間が延引したときに、用船者(荷主)が船会社に延引日数に応じて支払う停泊日数超過割増金」をいう。

当時会議の時に、毎回このことが問題となった。実に年間、数億円の費用を要していたのである。これをどうするのかということである。この費用は何の役にも立たない。輸入コストの上昇要因に

過ぎなく、無駄に費消されるだけである。これに手を付けられたのが、当時、穀物の商売をリードされていた、田中利道さんである。単なる商売のための流通サイロではなく、輸入穀物基地を建設しようというのだ。多くの巨大プロジェクトを動かしている商社にとっても壮大な計画である。

概要を述べる。鹿児島県の風光明媚な海岸基地に数基のサイロを建設し、コンベアで港から直接そのサイロに荷揚げする。数基のサイロであるから、計画的に運用すれば、いつでも荷揚げすることが可能となる。しかしながらそれだけではサイロの中に穀物がたまるだけで、滞船料が在庫費用に代わるだけである。どうするか。ここがこの計画の凄まじいところである。まず、数社の関連メーカーを後背地に招致したのである。これによって、穀物は、直ぐに配合飼料やアルコールなどの製品となり、販売が出来ることとなる。更に、高張る配合飼料の販売先として近くの鹿児島地区、霧島地区の農家にブロイラーの飼育を促進したのである。もちろん、ブロイラーは丸紅が毎日買い取り鶏肉として販売するわけである。これがいわゆる商社のインテグレーション（垂直統合・原料から製品まで）の具体例である。丸紅は、関係会社で丸紅飼料という配合飼料の会社を持っていたし、ブロイラーに関しては、「チャンキー種」というイギリスを原産とする優良なブロイラー種を保有していた。また、当時からあったのか、新設したのかは、覚えていないが、現地に南九州食品、霧島食品という、ブロイラーの生産、販売会社を所有していた。その後の推移は言うまでもない。その基地事業は順調に利益を上げ、鹿児島で超優良企業に成長した。そのおかげかどうか、鹿児島地区は、日本でブロイラー生産日本一となった。数年後、同社の視察に伺った。目前に桜島を望む素晴らしい景色の中に広大な輸入生産基地があった。食品工場二社、近隣の農家、ブロイラー飼育場にも伺った。ブロイラーを食肉に加工する工場も視察した。工場の近くには、鶏神社があり、お参りをした。ただ、その時の昼食はあまり食が進まなかったのは、事実である。商社の仕事とはそういう風の中身が非常に濃いものである。

さて、紙数がいくらか残っているので、田中さんのことについて触れたいと思う。田中さんは、その後、札幌支店長などを経て、業務部門の責任者となられた。直属の上司となられたのである。商社マンとしては、例外的に、長期的展望を持たれた方で、私の中長期経営計画を心の底から重要視してくれた人の一人である。丸紅では珍しい東京大学法学部の血かもしれない。業務という内政部隊にいながらいろんな国へ出張が出来たのも、田中さんの「業務部員は海外も知らなければいけない」との考えからであった。役員でありながら、プライベートで海外に旅行に行かれる時には、海外店へは全く連絡されなかったとのことである。「エコノミーの旅行だから、その方が楽なんだよ」。よく海外からお土産を戴かれて、年末には持ち帰られなかったネクタイをデスクの引き出しから十本ほど出されて、「古里君、みんなで分けてくれ」と渡された。公私を完全に分けられたのであった。皆、喜んでエルメスやダンヒルのネクタイを戴いたものである。田中さんは、副社長に昇格され、衆目の一致するところ、次の最大の社長候補であった。ある時、田中さんが私の席の横に座られた。「古里君、駄目だったよ」社長に指名されなかったのだ。「副社長にまで行かれたのだからいいではないですか」もちろん、本音ではなかった。私が営業に異動したのは、それから直ぐのことであった。田中さん「君が異動したら会社の中長期的な展望はどうするのか」最高の褒め言葉であった。田中さんは、それから、自分で設立された先程の南日本グレンセンターの社長として赴任された。その後、しばらくご無沙汰した後、二年ほど前、目黒のお宅にお伺いし、昔の思い出話に花を咲かせた。「田中さんは、どうして社長にならなかったのでしょうか」。ご本人も奥様も同席されていた、大先輩の石原さんも微笑まれただけであった。その時、本当にお元気であった奥様が急逝された。葬儀の席で田中さんは、明らかに悄然とされていた。戴いた喪中のお知らせを見ながら、今は、ますますのご壮健をお祈りするばかりである。

## 6. この資料は直ぐに回収せよ

私が、54歳まで丸紅で働いて、その間本当に丸紅にとって役に立ったというか今でも残っていることがいくつかあると思う。一つが休日に終日かけて行う予算会議、それまでは、一時間程度しか議論されていなかったのだ。一つが役員の子の削減、それまでは、50人の役員の子全員が黒塗りの車で送り迎えされていた。一つが10年間の長期営業成績表の作成である。当時、営業には、鉄鋼、繊維、石油、化学品、物資、食料、機械、プラントなど20あまりの本部があった。商社の年間決算に関する目標管理は、非常に厳しい。しかしながら管理されるのは、単年度の決算のみである。要は、一年間がいくら赤字であってもその赤字は、次の期には繰り越さないし、いくら黒字を計上しても次の期には、繰り越さないということである。これでは、会社は持たない。

皆さん、良く会社が倒産すると言うことをお聞きになったことがあると思うが、これはどういうことだと思いますか。勿論、赤字を出すということが主たる原因ではあるが、実は、会社は、赤字だけでは倒産しない。赤字になった場合には、その分のお金を埋め合わせねばならない。そのお金が調達できないため、倒産するのだ。それでは、丸紅の赤字本部の場合は、どうか。いくら赤字を出しても次の期初には赤字が無くなるということは、会社がその赤字を他の本部の黒字で埋めてくれたということである。会社にとっても黒字本部にとっても赤字本部は迷惑な話である。さあどうするか。黒字、赤字を本部に貯めていくという方法も無いではないが、そうすると一度大黒字を出せばその後は、暫らくは赤字でもやっていけることとなる。これでも、会社は持たなくなる。どうするか。考えた結果、本部毎に過去10年間の業績推移を出し、その合計の黒字、赤字で本部の評価をしたらどうかということである。先輩でそのような方法で分析していた人がいたが、会社全体でオーソライズされることはなく、趣味的な範囲に留まっていた。更に、作業が大変である。本部

は、150位の部で成り立ち、部は500あまりの課から構成されている。商社は、毎年、大幅な組織変更を行う。これを過去10年間に亘って今の形に組み替えねばならない。人力でやる訳であるし、一つの課がいくつかの組織に分かれることもある。緻密な作業とある程度の英断、過去のことに詳しい人からのヒアリングも必要となる。計数を持っているのは、経理部であり、経理部は、官僚であるから一つの原則に基づかねば作業はやらない。例えば、ある課の仕事の60%が他の課に移管されれば、元の課の計数は、100%新しい課の計数になってしまうのである。それでは、私の仕事の美学が許さない。しかも10年間の計数は、営業の倉庫の中にしか存在しない。

私の果てしない旅が始まった。朝、出社すると営業の総括部へ行く。総括部長に趣旨を話し、営業の倉庫にもぐりこんでは、資料を引っ張り出し、手作業で計数をチェックする。ゆっくりと出社した人たちは、業務の人間が、作業している姿に怪訝そうな顔をする。知ったことではない。しかし、世の中、捨てたものではない。その内、お茶やお菓子が出るようになる。そうなるとしたもの、協力者も増え、格段に仕事がやりやすくなる。世の中を変えるとはそういうことなのである。周りを気にしては何も出来ない、変わらない、進まないのである。どれ位その作業を続けたであろうか。全ての本部の10年の営業成績表が完成した。全本部の合計を出すると丸紅の全貌が浮かび上がる。儲かっていたと思われた本部が、実は、巨額の償却（要は事業などの損失を処理すること）を行いあまり利益を上げていなかったり、あまり儲かっていないとの印象のある本部が着実に稼いでいたり。要は、これまで、P/L（損益計算書）だけで評価していたものをB/S（貸借対照表）も含めて評価しようというのである。部長、役員にも相談したが彼らも満足そうであった。

さて、その資料は、専務以上がメンバーである、経営会議に提出された。私は、平も平、ひらひら社員であったが、丸紅は、非常に開かれた会社であり、上司と共に事務局で出席していた。さあ、いよいよ10年の営業成績表の登場であった。ど

うなったか。営業の役員は、皆興味深そうにその表を眺めていたが、ある役員が「この表を作成したのは誰だ」と大声で言った。経理の担当副社長であった。計数を管理する経理部でも見たことが無い資料が何の前触れもなく突然、経営会議に提出されているのである。事前の説明も無い。怒るのは当たり前だ。プライドの問題だと思われるかもしれないが、そうではない。この表を見ると営業本部の実態が全て明白であるからである。会社という物は不思議なもので、役員は、全てのことを知っていると思われるかもしれないが、決算の詳細は、非常に複雑であり、事務方以外では、担当役員、経営の一部以外にはあまり分からない。勿論公表決算については、取締役は十分承知ではあるが、それだけで全てが分かるわけでもない。その資料は、直ぐに「会議後回収」ということになった。

その後どうなったか、その後も引き続き、その資料は、「経営会議に提出され、回収され」を続けた。そして、ある年、終に経理部よりその10年の成績表が提出されることとなった。公式資料として認められたのである。おそらく、今でもその資料は、作成され、提出され続けられていることであろう、勿論読み人知らずの資料として。

## 7. 映画界二代目とのお付き合い

日本映画界の三大ブランドといえば、松竹、東映、東宝である。私が映画の仕事に関わった頃、奇しくも三大ブランドには、それぞれに次世代を担うであろう三御曹司が存在した。それぞれに奥山和由さん、岡田裕介さん、松岡宏泰さんである。丸紅の映像界での大先輩、高橋幸蔵さん引き回しのお陰で、お三方とも知己を得ることが出来た。岡田裕介さんは現東映社長、松岡宏泰さんは現東宝東和社長であるが、今回は、奥山和由さんの話である。

松竹とは、京都でのケーブルテレビでのお付き合いをきっかけとして、いろんな面でお付き合いをしようということになっていた。勿論、丸紅得意の海外での制作等にも松竹と共同で乗り出そう

などという話もしていた。但し、松竹といえど海外はそれ程得意ではない。父上は、松竹の大物、奥山融社長である。奥山和由さんは如何にも才人で話をするにも少しも気を抜くわけにはいかない。確か、「幸福の黄色いハンカチ」をアメリカで制作しようという話があった時でもある。ある時、「奥山さん、ゴッドファーザーがいろんな仕事をする時に、そばに優秀なブレーンがいましたよね」勿論、奥山さんは直ぐに分かる。「ああ、あの弁護士ですね」ロバート・デュヴァル扮する弁護士トム・ヘイゲンである。彼は、実力行使をすることは無いが、交渉事など、知恵を使う仕事は全て彼の担当である。「それで」「これから仕事を拡大していかれるためには、トムが必要なのではないですか」「誰かいますか」「高橋さんがいるのではないですか」彼は考え込んだ顔をし、その話はそこで終わった。高橋さんはそろそろ丸紅を辞めて次の世界を考えていたのである。

次に奥山さんにお会いした時、彼は言った。「古里さん、うちにもトムを雇うことにしましたよ」高橋さんは直ぐに松竹へ入社することとなったのである。この裏話を高橋さんがご存知であるかどうかはわからない。兎に角、丸紅の中に映画ビジネスを位置付け映画界にも広範な人脈を持っていた高橋さんとしては、現役の最後、ご苦労はあったとは思いますが楽しく、充実した日々を送られたことと思う。高橋さんは、直ぐに、松竹の国際部長に着かれ、その後、株式会社メディアセンターに勤められ、今は、悠々自適の人生を送られている。彼とは、ロスアンゼルス映像マフィアの会社へ債権回収に赴き、ピンストライブと金の鎖の人々と交渉したこともあり、二人で怖い思いをしたが、又、述べる機会もあろう。

さて、奥山さんである。兎に角優秀なプロデューサーであり、彼の作品をランダムに挙げてカンヌ映画祭でバルムドール賞を受賞した「うなぎ」をはじめ、例をあげたらきりが無いが、それ以外にも「外科室」では坂東玉三郎、「その男、凶暴につき」では北野武、「無能の人」では竹中直人などを新人監督として起用し、製作者として素晴らしい能力を発揮された。特に、北野監督の「そ

の男、凶暴につき」は素晴らしい静と動の作品であり、一見をお勧めする。その後も北野監督とは、何本か組んだ作品を制作されたが何れも素晴らしい。幅広い人脈は計り知れず、ロバート・デ・ニーロとの交際も噂されていた。その後の奥山さんについては、皆さんもご承知であろう。ある日、奥山和由専務は奥山融社長と同時に松竹を退任されることになるのである。何があったのか、部外者としては知る由も無いが、日本映画界にとっては、誠に残念なことであった。彼の才能からしたら安定している大資本の会社にいるよりは、自分で何でもできる独立系の仕事の方が向いていたのかもしれないが、映画というものは、金食い虫で、兎に角才能があるのが、いい原作があるのが、いい俳優さんがいようが、お金が無いことには始まらないのである。

その後、奥山さんは、製作会社「株式会社チームオクヤマ」を設立された。その第一回作品が「地雷を踏んだらサヨウナラ」（主演：浅野忠信）である。奥山さんが松竹を辞められて暫らくして、会社に電話があった。竹橋の直ぐ近くまで来ているとの事。勿論、直ぐにいらしてくれと答えた。久し振りにお会いした奥山さんは、意気軒昂で、今製作中の映画について熱く語られた。私は突然の話でもあり、直ぐに答えを出すことが出来なかった。映画の仕事というのは、中々判断が難しいのであるが、通常の仕事とは異なり、時間の勝負であり、即断即決しなくてはならない。少しでも躊躇するともう決断できない。今、考えるとそれが、第一作の「地雷を踏んだらサヨウナラ」であった。私の心の中に、少しは、松竹の奥山さんとチームオクヤマの奥山さんの違いがあったのか。そうだとすれば、誠に申し分けないことをしたものである。お父上の奥山融さんも福祉の新しい会社を起こされたようで、暫らくは、賀状を頂いたが、ある年から戴かなくなった。映画の古き良き時代の一つの終焉であった。

## 8. 古里さん、車で帰りなさいよ。

吉住文衛さん、伊藤忠の大先輩である。丸紅時

代、パチンコカードの会社でご一緒したのがお知り合いになったきっかけであったと思う。それから、何か気に入って戴いたようで随分とお付き合い戴いた。現伊藤忠の会長の小林栄三さんと私の上司の四人でゴルフもやった。今日は仕事の話ではない。吉住さんは伊藤忠の情報部門の専門家である。宇宙情報マルチメディアカンパニー・バイスプレジデントを勤められた方であるが、確か、私が丸紅を突然退職し、ご挨拶に伺った時は、伊藤忠を退かれ、日本テレマティーク(株)代表取締役副社長に就任されていたと思う。私は、丸紅を退社した時、葉書のご挨拶は、相当な数の方に出したが、直接のご挨拶には殆んど伺わなかった。挨拶に伺うということは、迷惑な話であるからである。先ず、中途退社ということは余りあることで無く、相手として、事情が分からない以上話の仕様が無い。「どうして辞めたのか」などと聞ける訳が無い。更に、仕事が無いのである。普通の人なら、「仕事を探しに来た」と思うのが関の山であろう。

従って、挨拶に伺ったのは、次の仕事に目処が付いた時であったと思うが、それにしても私の気持ちを理解してもらえる方だという思いがあったからであろう。私は、多少の胸の鼓動を感じながら、会社のある、新宿のオペラシティに向かった。何故かどきどきするのだ。ビルが立派で会社が立派であるからである。丸紅の時には無かった感情である。地位が人を作るのかなあ。早速お会いすると、吉住さんは以前と同様の飄々とした雰囲気を出していらした。「何故辞めたのか」という言葉も無い。私が今度入った派遣会社の話をすると早速に関係の役員数名の方にご紹介戴いた。丸紅の関係者のところには全く行かないのに、ライバルの伊藤忠の方のところへ挨拶に伺うというのも変な話ではあるが、兎角人生とはそんなものである。

その後、「お寿司でも食べに行こう」そう言われて、オペラシティの寿司屋でご馳走して戴いた。色々積もる話があったが、吉住さんからは、一切「何で辞めたのか」という質問は出なかった。私の方が「何故この会社にいらしたのか」と聞いたくらいであった。丸紅を辞めてから、久し振りの充実した実業の時間が過ぎ、お暇をした。その

後も、吉住さんとお付き合いは長く続いた。最近、殆んど無くなったが、時折、「お昼でも食べようか」と電話が掛かってくるのである。その度に話の用件は、変っていた。本当に守備範囲が広いのである。一流商社マンの血であろうか。その一例。こちらから電話をかけると出られないことがたまにある。奥様と一年に一回だか辺境の地に大旅行に出られるのである。ある時は、吉住さんが可愛がられている方の就職をお世話したこともあった。これもご縁であり、その方とお付き合いも以後長く続くこととなる。

その後驚くべき変化があった。吉住さんが伊藤忠テクノサイエンスの常勤監査役に就任されたのである。何があったのかは知る由も無いが、同社は伊藤忠の電子部隊中核の超優良企業であり、いわば現役復帰である。皆さんには、あまりぴんと来られないかもしれないが、一度外部に出た人間が本業に戻るなど先ず無いのである。私は、九段の本社に早速に挨拶に上がった。吉住さんは立派な監査役室に納まっていた。いつもの例で、異動の理由など聞きませず、説明も無く仕事の話などを暫らくしてお暇した。次の電話は更に驚くこととなる。伊藤忠の本社で会おうということである。早速何うと今度は、伊藤忠の新規事業の指南をするの事、私にも何か協力できることがあれば宜しくということで、現役の部長などを紹介された。その後、暫らくは、伊藤忠でお会いすることとなる。その度に近くのお店でご馳走になった。

最近、こちらからもご無沙汰をして、暫らくお会いしていないが、如何されているのか。どうやら、ビジネスの血は騒ぎ続かれていますようで、ベンチャー企業の監査役をやられているようである。そうだ、この稿を書いた理由は、これまで述べたようなことでは無いのだ。そのためにここまで、吉住さんの人となりを書いてきたのだ。それを書く。丸紅を辞めて何が一番堪えたか、何が身に染みたか、何によって自分の境遇が変わったのをいやというほど感じたか、分かりますか。美味しいものが食べられない。ゴルフの回数が減った。海外に行けなくなった。そんなことでは無いのです。そのわけは…。

挨拶で、オペラシティに伺ったとき、お寿司屋さんで別れ際の吉住さんの言葉、「古里さん、車で帰りなさいよ」吉住さんの手には一枚のチケットが握られていたのである。

## 9. 10億円を1円で譲渡します

モールオブティービー、今でもスカイパーフェクトTVで放送している、ショッピングチャンネルである。資金に詰まって丸紅に支援の依頼が来た。商社が事業分野を拡大してきた要因は、一つは新規分野への進出であるが、意外に多いのが、資金の支援をきっかけに企業を保有することである。中々リスクが大きいが上手く行った場合には時間をかけずに新規分野へ進出することが出来る。

これは、典型的な失敗例である。原因を考える。先ず、トップの判断に時間を要しすぎた。直ぐに許可してくれれば、何とか行った可能性はあったが、兎に角、気が小さいのか何か、ぐずぐず結論を出さない。一緒に取り組む先を探せの言うって結論を出さない。実は、部下が勝手に金融機関に丸紅が進出することを約束して、その会社の返済を遅らせていた経緯があり、もうにっちもさっちも行かない状況にあったのである。同業の伊藤忠が先にその会社と組んでおり、いくらかの資金を貸し付けていた。私は、伊藤忠と話をつけ、その資金を貸付金から資本金に組み込む約束は取り付けた。要は、事業が上手く行かなかった場合には、返済する必要が無くなったわけである。次に資金を融資している大手の銀行と話をつけ、丸紅が進出する条件で一緒にやっという話をした。勿論、危ない会社に丸紅が進出する訳であるから相手に異存がある訳が無かった。相手は、宴席で本当に満足そうであった。丸紅を「白馬の騎士」と持ち上げてくれた。アメリカでテレビショッピング業界トップのQVCも株主にすることに成功し、いよいよ丸紅の進出が決まった。その間、数ヶ月を要した。赤字の事業は、時間と共に資金を要する。給与、家賃、放送料、仕入れ資金、ケーブルテレビへの放送料（テレビショッピングの場合、ケーブルテレビで流してもらおうと会員数

に応じて一軒当たりいくらか放送料を払う必要がある）などなど。

出資が決まったものの、私はいやな予感がした。資金10億円では、行き詰るのは、多分時間の問題であると思えたからである。事業が上手く行くか行かないかは本能的に何となくわかるものである。やはり、流れは止まらない。丸紅が参加した時には、もう終末の段階にあり、更に大型の資金を投入せねばならないのは分かりきっていたが、先ほどの気が小さい上司が許可する筈も無い。NO.2の役員と覚悟の事業参加を決めた。まるで、日本の対英米戦争開戦の気持ちである。予測通り、会社は、直ぐに行き詰まった。私は、NO.2と話をし、対策を決めた。二人だけの了解である。会社ではこのようなことが良くある。貸し金をこれ以上つぎ込めない以上、会社を潰すか、他の方法を考えるしかない。丸紅は10億円をあきらめればいい。しかしながら、それを上回った場合どうしようも無い。先ず、銀行への返済資金が無い。ケーブルテレビへの放送料の不払いもいくらかあるか知れたものでは無い。その他、含みの損失がいくらあるかもはっきりしない。他に方法は無い。会社を誰かに引き継いでもらうしかない。会社を潰すわけにはいかない。しかも、人に知れないようにである。もし、世間に知れば、銀行も含め、債権者が丸紅に押し寄せることになる。会社は、10億円の出資を認めているのみであるから、それ以上のお金を要求されてもどうしようも無い。

良かった。会社を買ってもいいという相手が年末ギリギリに現れた。私は、その社長と都内の貧素なホテルで話を進めた。社長は、気が小さいのか、なかなか結論を出さない。終に数回目の時、私は、こう切り出した。「株式10億円を1円で譲渡します。しかし、以後の要求は一切出来ないものとします。」社長「何か、含みで大きな損失があった場合にはどうするか」「そのようなものは無いと思うが、その場合を想定して1円で譲渡するということです」社長は、やっと条件に合意してくれた。私は、直ぐに、NO.2に電話を入れた。「1円で企業譲渡で決まりました」NO.2も

私も内心ホッとしたのは言うまでも無い。これで、会社との約束10億円の出資の範囲内で収まったからである。

ところで、大変であったのはその後である。会社で事業撤収の許可を取る。まだ初めて数ヶ月の事業である。しかも、自分でやりたくて始めた事業では無い。上司と部下の責任を取って始めたようなものである。事業を引き継ぐ社長からは、弱気の連絡がしょっちゅうかかってくる。そのたびに会っては「大丈夫」と激励する。ある日、伊藤忠から呼び出しを受ける。担当の部長から上司に損失の説明が出来ないから来てくれとのこと。だらしが無いと思いながらも伊藤忠へ行く。担当の役員が「伊藤忠の出資金を返してくれ」という。瞬間頭を捻って考える。同行のNO.2は困った顔をしている。私がおもむろにこう言う。「丸紅が入らなかったらその時は既に会社は潰れていましたよ」担当役員「そうですか」流石に役員である。それなら仕方が無い。直ぐに納得してくれる。下の部長が異なる説明をしていたのであろう。

最大の問題は、件の銀行であった。呼び出されると支店長以下5人位の人に徹底的に追及された。曰く「あの時、丸紅は白馬に乗ってやって来ると言ったではないか」そのようなことを言ったような気もする。このような時は、対応能力が無いような駄目社員になるしかない。理屈で言い合ってはいけないのだ。この駄目人間といくら議論してもしょうが無いと思わせないといけない。向こうが一方的にこちらを攻め、二時間くらいが過ぎた。結局「保証は取っていないのでいくら言ってもしょうが無いのはしょうが無いが」そう相手が言って、苦痛な会議は終了した。出ると恵比寿の駅であった。駅の前で恵比寿様が微笑んだ。帰り道、誠に気の毒に思った。その支店長は、やり手のエリートであったが銀行家にとって、一番のマイナスは、投資先の引っぱりなのである。一つ説明すると、白馬の騎士とは英語でWhite Knightのことで、買収される企業にとっての友好的な第三者（企業）のことを言う。

## 10. ウルトラマンがやって来た

円谷皐さん。ゴジラを制作した円谷英二さんの息子さんでウルトラマンで有名な円谷プロの社長であった。才能豊かな方で、経営のみならず、歌はプロ並、地方局でラジオのディスクジョッキーをやられたりもした。私が映像制作の責任者になった時、既に企画が決まっていたのであるが、円谷プロ、バンダイなどと一緒にウルトラマンシリーズの一つ「ウルトラマンパワード」を制作することとなったのである。当時は、ウルトラマン全盛の時に、毎年とっていいほど、ウルトラマンシリーズが制作され、TBSで放送し、バンダイからキャラクターが販売され大変な利益を上げていた。「ウルトラマンパワード」は、新たな試みとして、日本語も話せてアメリカでも通用するようにと、当時はまだ誰も知らなかった、ケイン・コスギが主役に起用された。父親は、アメリカ映画で活躍していた、ショー・コスギである。兎に角、何とかレンジャーでもゴジラでもウルトラマンでも日本人がメインで出るシーンがあるとアメリカでは売れない。そのため、名作ゴジラであってもアメリカ版は、アメリカ人が主演の追加バージョンを作っているほどである。私はそのビデオを持っているが、レイモンド・バーが出ている酷いものである。ウルトラマンパワードは完成したが売れなかった。なぜか、戦闘シーンが地味なのであった。

それはさておき、円谷社長とのお付き合いの話に戻そう。円谷プロは、成城の砦にあった。ウルトラセブンで有名になったところだ。そこへ行くと皆憧れのウルトラマンと怪獣たちの着ぐるみが所狭しと並べてある。その他、ウルトラマン関連のグッズが山のように置いてある。当時、ウルトラマン関連のグッズの売上は年間300億円で、3%が著作権料とすれば円谷プロの著作権収入は、10億円であったわけだ。敷地の中には、カラオケルームがあり、そこで、社長と良くカラオケをやった。円谷さんは、既にカラオケにも入っている持ち歌があり、夢は、紅白への出場であった。

当時の出場条件は、レコード売上10万枚が必要との事であった。一枚千円として一億円であるから、本気になれば円谷さんは、自分で買い占めたかもしれない。赤坂、六本木でも一緒に良く歌ったものである。焼肉がお好きで、良く赤坂の一龍に行った。もっと綺麗な店があったと思うが味は良かった。本当に良いものしかお好きではなかった。

ある時、サントリーホールでウルトラマン祭を行った時のこと、トランペットの日野皓正さんをゲストに、まるで、ご自分のコンサートのように歌を歌われた。私もサントリーホールで一度でいいから歌いたかったなあ。ウルトラマンのキャラクター展開について、二人で、良く話をした。当時のキャラクターは子供用ばかりで、大人が使えるような物は何も無かった。私は、大人の使用に足る高級品を作ったらどうかと提案した。例えば、バルタン星人の顔を一面に織り込んだ手編みの高級セーター、ウルトラセブンの高級時計で7時7分7秒に「セブン、セブン、セブン」の音楽が流れる、などなど。終には、パチンコなどの提案もしたがこれには乗りが悪かった。パチンコは、時期尚早であったが（今のパチンコはキャラクター全盛であり、ウルトラマンが大変な人気機種であることは皆さんご承知の通りである。）その他については、大いに興味を示され、試作品を準備されているようであった。

私が海外に赴任する時には、円谷さんが大好きなキャピトル東急で送別の宴を持って戴いた上、過分な饞別まで頂戴した。何故、いろんな企画が実現しなかったのか、何故、円谷さんが紅白に出演されなかったのか、何故、今、テレビからウルトラマンの番組が無くなったのか、それは、その後、間もなく、円谷さんが病を得、急逝されたからである。上手く行かないものである。もし、ご健在であられたら、丸紅を退いた時に、円谷プロに入社し、今頃、パチンコの企画を担当していたかも知れないのである。今思うが、どうも夢の話には思えない。

いくつかのエピソードで話を締めくくりにする。円谷さんと私の頭の中には、東京湾か何か

を見下ろす巨大なウルトラマン像が存在していた。要は、ウルトラマンランドである。当時は、テーマパーク全盛であった。その後、テーマパークはディズニーランド以外全滅するのであるから、これはやらなくて良かった。実現していれば、円谷さんも私も全財産を失くすどころか、再起不能の負債を負っていたに違いない。その代わり、世の中の団塊世代の人達には、バルタン星人の手編みセーターとウルトラセブンの高級時計を供給することが出来たに違いないと思う。日本国中に7時7分7秒には、セブンセブンセブンの曲が流

れたに違いない。

鮮烈な思い出を一つ。円谷社長は、専用車として、バスのような車に乗られていた。移動の時は、座席をベッドのように伸ばして休息されていた。なかなか他人は乗せられなかった。私は、珍しく乗せて戴くことが出来た。それで、丸紅まで送って戴いたことがあった。丸紅の前に大型バスが横付けになる。社員が目を見張る前に私は、宇宙人のように静々と降り立った。なんと、バスの横っ腹には、大きくウルトラマンの姿が描かれていたのである。