

ビジネス四方山話（その2）

古里靖彦*

はじめに パート2

ちょうど一年前に時間に追われてまるで定期預金を解約するように、ほんの二日間で、超駄文を物した。各位の冷やかな反応を期待していたにも関わらず、時々意外にも温かいお言葉をかけて戴く御奇特な方もいらした。私は作家ほど露出趣味ではないが、その温かい反応を示して戴いた方々のために、本日、お坊さんですら走りまわるこの時期に、ゼミ生を待たせながら再び大口定期預金を解約することとした。前回に引き続き固有名詞が多々出現すると思うが、その方たちを賞賛する目的であり、あの世の方も、この世の方も、双方に足をかけている方もごめんなさい。

1. バグダッドからカイロへ

前回のバグダッド訪問記の続編である。私の次の目的地はバグダッドよりはやや気が楽なエジプトのカイロである。もちろん、一度も訪問したことはないが、これは鬼上司が勝手に作成した生意気な部下の教育のための旅程であり、緊張感のある旅ではあった。

バグダッドは戦時中であり、多数の人が見送りに来てくれはしたものの空港内に入ることはできない。まるで、「卒業」のラストシーンのように、ガラスを叩きながら窓の外で別れの言葉を叫んでいる。飛行場は絵草貼りで豪華な作りであるが、空港にいる人たちは全く不似合いなアラビアのロレンスの子分みたいな人たちばかりで、たまに背

広姿の人がちらほらするぐらいである。出国管理は長蛇の列である。丸紅の駐在員にアドバイスされたことであるが、バグダッド空港は、オーバーブッキングは当たり前、予約があったからと言って、安心は全くできない。とにかく、数時間前に空港に入って、出国税の申告書を空港で探し、それを納めて、人より早く搭乗ゲートに行き、早く飛行機に乗るしかない、とのことである。

私は言われるように、アラビアのロレンスの子分になったような気分で、他の子分たちの間に並んだ。様子が変わる。全く列が進まない。中に変な行動をする人たちがいる。背広を着た数少ない人たちである。家族連れもいるが、その人たちだけはロレンスの子分たちを抜き去りながら、どんどん前に進んでいく。はっと気がついた。弱肉強食の世界である。背広を着た人に、ロレンスの子分たちは何も文句が言えないのだ。納得はいかなかったものの、私もその不愉快な行為を真似するしかなかった。一時間ほど過ぎたころであろうか、やっと自分の番が来た。ところが、である。出国管理官の一言、「ここはアラブ人が並ぶ列だ」目の前が真っ暗になった。また、列を探して同じことを繰り返さなければならないのか。それでは、飛行機の出発に間に合わない。ちあきなおみの一節が頭に浮かんだ。「♪あなたなーらどうする♪」幸運にも外国人の列は隣であるとのこと。とっさに体が反応した。私は目にもとまらぬ早業で、係官の後ろを半周通り抜けると、隣の列の最前列に割り込んだ。周りがなにやら大騒ぎをするのをしり目に、パスポートに出国のスタンプをもらった。今考えてみると、よくぞできたものである。下手をすると、戦時中の国で、瞬間に無断出国と無断入国を犯したわけであるから、鞭打ちの刑もしよ

2009年12月17日受付

* 江戸川大学 情報文化学科教授 e-ビジネス

うがなかったのかもしれない。

私は何とか全能力を駆使して機上の人となることができた。背広を着た人たちの席は前方の比較的良い席で、子分の人たちは大きい荷物を二つも三つも抱えて後部座席に押し込められている。良く見ると、片袖がない席や安全ベルトがない席が多数あり、それらの席の人達は皆席にすがりついていて。出発時間が来たにも関わらず、飛行機は全く動く気配がなかった。パイロット室は開けっ放し、次第に飛行機の中の室温が上昇してきた。乗っている人達の体温が高いのだ。マトンを食べると体温が上昇すると言われている。たぶん3時間位してからだろう、何のアナウンスもないまま飛行機は離陸した。「さらば、バクダット！」落ち着いてから隣を見ると、中国人らしい紳士が何やら話しかけてくる。パスポートと入国カードを私に押し付けて、どうやら、「これを書いてくれ」とおっしゃっているようである。筆談をすると、英語ができないと言う。中国の有名な彫刻家で、大学の先生であり、これからエジプトで彫刻を指導するとのこと。英語の一言も話せないで中国の人はたくましい。やおらその紳士が鞆の中から一冊の本を取り出すと私にくれた。その先生の作品集である。めくると、何と私の生れ故郷の長崎の平和公園にある「乙女の像」の写真があった。その後、何度、その像と出会ったことか。その度にその先生のことを思い出す。不思議な出会いではあった。

そうこうするうちに、カイロに到着した。深夜である。同じアラブでも何と違うことか。飛行機を降りた途端に、どこかの誰かが、私の鞆を持ち通関の手続きもやってくれて、いつの間にかエジプトに入国していた。これでセキュリティは大丈夫なのか。次の日の早朝、ホテルのロビーに行くと、小柄な紳士が私を待っていた。カイロ支店長の吉田光男さんである。後に、専務にまで昇進された。ピラミッドからナイル川、ベリーダンスから冷奴、カラオケからカイロ博物館まで、完璧な歓待を受けた。バクダットに引き続きここでも若造の私が温かいもてなしを受けた。海外に行く度にそうであるが、丸紅の一員であることに對し、

深い誇りと喜びを感じるのである。

2. 心優しい鬼隊長～古川深志さん～

本当にお世話になった方のお一人である。私にとっては、丸紅で二人目の上司で、最初の部が入社早々に潰され、その10月に配属された、業務部企画課の課長代理である。正しくエリート中のエリートで、名門湘南高校の卒業生総代、当時の丸紅では数少ない東京大学法学部の出身、丸紅ではフランス研修生で、東大出身には珍しく、英語もフランス語も堪能であった。とにかく真面目は真面目で私とは大違い。入社前にフランス語学院で勉強されたとのこと。紹介はこころへんで…。

とにかく厳しい。皆さん私なんか厳しいなんて言っていたら閻魔さんがあかんべしますよ。朝はとにかく早い。仕事も早い。文章も上手い。業務部の部長は前回ご紹介した小島取締役で、この方もべらぼうに文章が上手かったが、古川さんもとにかく上手い。上手いだけではない。とにかく早い。しかも、文章を読んで意味のわからない部分が全くない。もし、私が今、多少でも文章を書けるようになっていたら、それは多分にこのお二人の薫陶によるものである。

あるエピソード。当時丸紅には小島取締役と並ぶ超エリートの伊藤取締役がいらした。ある時、突然、企業対策資料の作成指示があった。その資料を作成し、取締役会前日の夜に、副部長に同行して伊藤取締役に説明に伺った。目も上げずに、話を聞いていた伊藤取締役は突然、「わかった、これを3枚に纏めて提出しなさい」副部長は、「承知しました」の一言。私は「さあ大変」一階下の部屋に戻った副部長は、心配そうに席で待機されていた古川さんに、「君、これ3枚に纏めて」その時の私の気持ち、わかりますか。自分の作成した拙い資料を上司に纏めて戴く申し訳なさ。穴があったら入りたいところではない。ひょっとこのお面を被りたい心境であった。古川さんは淡々と即座に3枚の資料に取り纏められた。その時の手際のよさは今でもまざまざと脳裏に蘇る。途轍もない頭脳なのである。皆さん、コンピュータの

時代ではないのです。修正は殆ど不可能なのですから。

次のエピソード。企画課の主たる仕事は、私が入社した昭和46年頃の日本の高度成長を背景とする産業や企業の大変革にどう対応していくか、当時グループを成していた芙蓉グループとどう連携を図っていくかなどであった。先ほどの伊藤取締役は社長室長であったが、彼が企業提携のために例えばある企業の株を取得すると、それが業務部に下りる。突然、丸紅がある企業の数千万株の大株主になるわけである。昨今、たまに、大型の企業提携が新聞を賑わすことがあるが、当時はそのようなことは日常茶飯事に行われていたのである。当時企画課では、週一度、古川さんの指揮の下、企画会議が開催された。地獄の会議である。それは古川さんのこういう一言から始まる。「君はこの1週間何をしたのか」「次の課題は何をやるのか」4、5名の課員が毎週追求されるわけである。仕事が進んでいないとか、次の企画がないとかいった場合には冷ややかな空気が部屋の中を流れ、背中には冷たい汗が流れる。そういう空気を10年間以上は耐えてきたわけである。当時、企画課には安田信託銀行から選ばれた人が出向してきていたが、ある人が来たばかりの時にこの会議に出席した後、こう言ってきたことがある。「古里さん、毎週こういう雰囲気なのか？」彼の顔は青ざめていた。

上手くいったケースを一つ紹介する。新潟鉄工との取り組みでは企業対策の結果、何とイラク向けに300億円の潤滑油プラントを受注することが出来た。ある日、小柄な人が私の席の前で、深々と頭を下げていた。はっと気がつくと、それは同社の企画部長で、潤滑油プラント受注の新聞発表の後とのことであった。私は、強く彼の手を握った。

しかし、古川さんは厳しいばかりではなかった。遊びも好きで、よく家に伺ったが、下手なウクレレを弾きながら下手なマヒナスターズの唄を聞かせてくれた。例の裏声を真似て。因みに、教則本の横には、奥様の数学と物理の本があった。競馬も好きで、金曜日の業後には新聞を見ながら皆で

クラシックの予想をしたものである。さあ、古川さんはその後、どうなったでしょう。当然、役員になってもおかしくはない方であったが、部長止まりで退職された。ところがその後、世界でも一流の半導体関連企業であるディスコ社の常勤監査役に就任された。世間見ている人は見ているのである。社内よりも社外に評価される人が本物なのだと思う。私は、丸紅を辞めた後、何度もディスコの本社を訪ねたが、その度に、立派なガラス張りの応接室で温かく迎えて戴いた。

最後に、二日前に古川さんを囲む忘年会が開かれたが、記憶力が弱っている私は卒業論文の指導と来客に熱中するあまり、その会合を失念してしまった。今朝、この稿を練りながらどうも気になり、謝りの電話を入れたのであるが、その答えが、「わざわざ電話ありがとう。忙しいようだから、体に気をつけて」であった。石原裕次郎ではないけれど、「泣かせるぜ」

3. 中年商社マンのアメリカ駐在日記

40も半ばを過ぎて、突然、アメリカへ駐在しろと命が下った。「何ををするのですか」上司の言葉、「仕事はしなくて良い。英会話とゴルフを勉強しなさい。偉くなるためにはこの二つが必須だ」それまで、私は竹橋の本社を離れたことはなく、海外出張には、しょっちゅう行っていたものの、英会話は下手で、ゴルフは全くやらなかった。ゴルフなんぞ仕事をする人間と環境には最大の敵だと思っていた。この気持ちは今でも変わらないが。

ある年の4月の半ば、サンフランシスコ空港に降り立った。勿論、丸紅の仲間が出迎えてくれて、駐在地のシリコンバレーに向かった。シリコンバレーはサンフランシスコ空港の南へ車で約30分。アップルやインテルその他日本の有力電子関連メーカーが多数本拠地を置くエリアである。近くにスタンフォード大学もあり、アメリカでも有数のリッチな地域だ。皆さんも電子関連の企業やショーとかでビルが林立するシリコンバレーの地図を御覧になったことがあると思うが、あれは嘘で、高層ビルなど全くない。ほとんどが林である。行きつ

けのホテルに到着し、手荷物を部屋に入れ、バレーに落ちる夕陽を見ていると寂寥感が身を包んだ。さあこれから一人でのアメリカ生活が始まる。

そうこうしているうちに、ようやく住まいが決まった。高級コンドミニウムで、有名なエル・カミノロードとウルフの交差点近く。コンドミニウムの最上階3階の部屋で2ベッドルーム、暖炉まである。勿論、敷地内にはプールやジムや地下の駐車場も完備している。家賃は1,500ドル。隣には、ゴルフ場がある。これからここに一人で住むのである。車はGMの88（エイティエイト）を買った。キャデラックに次ぐ高級車で、色も内装もダークチェリー。これに合わせて部屋の内装も一部屋をダークチェリー、一部屋をダークグリーンに統一し、リビングは2色のコンビネーションとした。アメリカに良く合う色合いである。

車で毎日スーパーに買い物に行く。一つはヤオハン、一つはラッキーという現地のスーパー。まるで値段が違う。ところが、困ったことがいくつもある。アメリカのスーパーに行った時のこと。リングがパックもしないで、そのままゴロゴロと置いてある。他のフルーツも野菜もみなそうである。買い方がわからない。私はヤオハンでパックになった高いフルーツを買うしかなかった。さあ、皆さん、どうして買いますか。思い切ってレジに持っていくと、そこに秤があり、乗せると値段が出てくるのである。もう一つ。必ずレジで、「プラスチック何かか…？」と聞かれる。「何でレジでプラスチックだ?!」私が、クレジットカードで払うということかと思って、「ノー」と言うと、相手は本当に困った顔をする。遂に、何回か同じことがあった後で、恥を忍んで、会社の同僚に聞いた。彼は自分も同じ経験をしたかのように、納得して、「古里さんのコンドミニウムのゴミ捨て場は、ビニールでも紙でもいいのですか？」納得。人生は難しい。

次のエピソード。これは、それほど支障のある話ではないが。パン屋さん、惣菜屋さんなど飲食店の看板に必ずと言っていいほど“TO GO”と書いてある。中に入ると、必ずオーダーしたときに「TO GO……？」と聞かれる。私は初めのう

ちは、アメリカの“TO GO チェーン”は凄いなと思っていたが、どうも様子が違う。これも後でわかった。店員さんは「To go or stay？」すなわち「お持ち帰りですか、店内でお召し上がりですか？」と聞いていたのだ。日本でもある笑い話。“月極チェーン”駐車場と同じである。世界は同じなのだ。

さらに極めつけの一つ。行ったばかりのころ、スタンフォードショッピングセンターの中に、ニーマンマーカスという別格の高級デパートがある。一昔前の三越の高級版だと考えていただければ良い。デパートに行くと客はほとんどいない。外商扱いばかりで、カードもアメリカンエクスプレスとニーマンマーカスカードしか使えない。私は駐在したばかりで、前から良く買い物をしていてそのデパートの会員になり、特別ディスカウントセールのご案内をもらった。本当の特別セールで、一般客は全くいない。カーテンがかかった売り場で物を選ぶのである（これは、ニューヨークで、通常はセールをしない、エルメスに招かれた時も同様であった）。そこで、スーツをアメリカンエクスプレスカードで3,000ドルばかり購入した。正価は恐らく倍ぐらいはしたであろう。ところが、数日後、そのデパートの知り合いの担当より電話があり、「カードが落ちない」とのこと。私は直ぐにキャッシュを持って支払いに行った後、アメリカンエクスプレスにクレームの電話をした。同カードの会員になったのはアメリカに行く直前ではあったが、ゴールドカードであり、限度は無制限のはずである。日本人で、英語が堪能な宮城さんの助けを借りながら理由を聞いた。相手は、「入会早々で、一回で3,000ドルの買い物は高額過ぎるのでチェックをした」と言うのだ。納得できないとクレームした。「そういうことは一切規約にない」と言い続けると、アメリカ人はルールに弱い。最後にはついに「これからはこういうことはしない」と確約した。「それでは済まない」と私は言った。

「In Japan, こういう場合には上司が菓子折を持って謝りに来るのが常識である」

相手「……（意味がわからず、Silent）」横で宮城さん、声を出さずに爆笑。最後に私は一言言っ

て電話を終わりにした。「僕にとって、3,000ドルはスモールマネーである」相手、「I think so.」電話を切ったら宮城さんがこう言った。「古里さん、アメリカで3,000ドルは大金ですよ」

鳩山さん、こういう交渉は出来ませんかねえ。

4. 仕事は神の成せる技

突然、電話が鳴った。大阪に出張していた上司の副本部長から悲壮な声が聞こえた。「今すぐに大阪に来てください。大変なことが発生しています。専務が荒れてどうしようもありません」こればかりは名前を出すわけにはいかない。音響関連のメーカーであるBT社である。同社は長い歴史を誇る中堅ステレオのメーカーである。私はその年の4月に、入社以来始めて本格的に異動し、経営企画から自分もその設立に関与した情報電子産業本部の企画部企画課長に就任していた。確か、10月頃のこと、既に述べた関東電子の買収で大変に忙しい時であった。私は鞆一つ持って直ちに新幹線に飛び乗った。大阪本社に到着すると、私を待ちかねていた副本部長が状況について縷々説明をしてくれた。横には憔悴顔のBT社の社長もいた。「アメリカ向けのOEM生産が大赤字で、毎月大変な赤字決算を継続しており、このままでは重大なことになる。資金的にも問題があり、稟議の申請も含めてプロの貴方が全て指揮をしてください。専務も了解しています」とのこと。私は直ちに関係者より事情聴取を行い、状況の把握に努めた。こういう際の事情聴取は「不毛地帯」のドラマにもあるように、上下も何も無い。非常に厳しいヒアリングで、恐らくは警察の取り調べよりも厳しいものである。時間とお金がかかっているのである。この瞬間にも赤字が垂れ流されている。数時間の事情聴取を終えて、私は稟議書の作成に取り掛かった。稟議は元々専門で、16年間位いた業務部で稟議の審査をする立場であったからである。

さあ、皆さん、どういう中身かわかりますか。要は、再建策として国内にある大阪、岡山、広島

国蛇口^{ジャコウ}に工場を建設し、生産をシフトするのだ。既に、生産装置の中心であるパナサートは手当て済みということだ。早く稟議の決裁を取らないことには稟議違反にもなりかねない。次の日には詳細も判らぬまま稟議を書き上げ、一、二週間後には決裁を取得した。

時は流れた。翌年4月、突然のことではあったが、その会社の所管が何の相談もなく私の企画部へと移管された。私を情報電子産業本部へ派遣した某部長の策略である。要は「お前が面倒を見ろ」ということだ。私はしばらく遠ざかっていた同社を調べるために、直ちに大阪にある本社と、香港・蛇口の現場を視察した。思ったより深刻な内容であった。「このまま継続しては大変なことになる。最終的には撤退しかない」密かに自分では決意したが、他人に言うわけにはいかない。しかしながら、受注残が大量にあり、部品等の手配が終わっているため、今生産を止めるだけでは大変な損を被ることになる。

受注残を生産するために新工場を建設することとした。仕事は人である。関係部と話をし、本社の副社長に事業の専門家の藤田さん、香港に設立した会社に、本人には内緒で同期の増岡君を派遣することとした。人事は秘密に限る。香港への出張を決め、増岡君を香港へ伴おうとして驚いた。商社マンでありながら入社以来審査部育ちの彼は、新婚旅行以外海外に行った経験がなく、パスポートを持っていないとのこと。秘密でことを進めるとこういうこともある。皆さん、こういう商社マンもいるのです。安心して商社にチャレンジしてみませんか。

その後の現地工場のオペレーションの困難さは話しても話しつくせない。今となっては定かではないが、その工場は2年位の操業期間であったと思うが、何せ中国の新築のビルを借り、設備を据え付け、300人に及ぶ女性の働き手を中国の奥地で募集し数台のバスで蛇口まで来てもらったのである。部品の点数は恐らくは数千点に及んだであろう。部品倉庫の管理も一筋縄ではいかない。私は状況が不味い時には直ちに現地に飛んだ。常宿は九龍（カオルーン）のオムニ香港ホテル。同社

の香港事務所は新界沙田区火炭（フォーテンシャーティン）、工場は中国の蛇口。そこを何回往復したことか。夜は必ず九竜に戻り、増岡君らと憂さを晴らした。毎朝、多くの観光客が身軽な服装で香港観光に出かけるのを横目に、背広でタクシーに乗り込み、約一時間の新界の事務所向うのである。想像して下さい。

そろそろ本事業の結末を述べる。まず、中国。これは何度も何度も怒鳴り合いをしながらも受注残を生産し、知り合いの企業に企業譲渡をした。次に、国内の三工場である。岡山は協力工場であり、丸紅の会社ではないために生産を中止することは困難であったが、社長を訪ね状況を詳細に説明し納得して戴いた。大変に立派な方で、今はどうされているのであろうか。次に広島三次にある工場。同社の工場はやはり300人程の人を雇用しており、現地にとっては大きな雇用機会であり、撤収することというのは経済的にも社会的にも大変な影響があり、直ちには了解してはもらえなかった。私はとにかく候補先を探ししかなかったが、ある日、本当に突然、電気ゴタツの製造工場としての売却が決まった。社員もそのまま雇用すること。敷地内に神社があり、そこへお参りをした効果であろうか。

最後の難物が難波にある本社工場である。この売却には本当に苦勞をした。いくつも候補が上がってくるのではあるが、上がっては消え、上がっては消えの繰り返しである。商品は捨てれば無くなるが、土地ばかりは捨てるわけにいかない。私は既に担当の課長から部長代理になっていたある日のこと、その対応を任せていた長尾君から「食品工場としての売却が決まりました。これでBT社の処理は全て完了します」何と5年間に渡る仕事であった。損失金額は10桁に上ったが、稟議で決裁を得た金額とは7桁目以下しか異なっていなかった。中身はまるで違っていたのではあるが。「神は自ら助くるものを助く」のである。

5. 車に仮ナンバーが付いていません！

これも後ろ向きの話である。会社の名前はもう

定かではないので、とりあえずはA社としよう。ある朝、A社が危ないという情報が流れた。前任者から引き継いだ案件で直接の責任は無いが、私が引き継いだ時には10億を超える債権があり、同社の経営状況より債権回収は困難な状況であった。その企業よりは何度も返済猶予の依頼があったが、私は一切容赦しなかった。債権回収のコツである。いくらかでも余裕があれば、返済に充ててもらった。何故か、そのような状況の企業は他社にも債務を抱えており、当社が猶予をするとその金は他社へ流れるだけなのだ。

その朝の時点でも恐らくは5億円を超える債権があったと思う。私は直ぐに審査部に行き、どう対処するか協議をした。そこには5台の衛星放送車を販売しており、未だに使用されておらず、所有権は丸紅に留保されている。要は丸紅の車両が同社の敷地内にあるということである。もし、同社が破産申請をした場合には、債権者が殺到し収拾がつかなくなる恐れがあるため、裁判所は財産の保全命令を出す。そうなるからでは車の回収は不可能となる。さあ、どうするか。今、直ちに動いたとして、変な言い方ではあるが、上手く倒産すればいいが、しなかった場合には同社自体を追い詰めることにもなる。審査部は結論を出してくれない。上司の役員と相談をした。「君に任せる」

私は勢君、賀川君二人の部下を呼んでこういった。「とにかく現地に飛んで車両5台に丸紅のシールを貼れるだけ貼ってくれ。状況を見ながら次の指示をするから」場所は関東近県にある。数時間後、彼らは現地に到着し、同社の現地責任者の了解を得てシールを貼り終えたとのこと。何せ携帯がない時代である。当時社内には2台くらいしかなかった大型の無線電話のようなものを持たせたものの、あまり役には立たない。彼らの連絡によると、まだ車両登録もなされていないとのこと。要は車道を走れない車である。私はまさかの場合を想定し、直ちに台車を手配することとした。かかる場合には商社には運輸部というものがあり、運送屋さんとの関係は深い。しかし、数トンもする車両を運ぶ台車は無理とのこと。その間に同社

は噂通り倒産、裁判所にその旨を申請した。

私は指示をした。「まさかの場合、下着と最高級のお弁当は手配をするから、何とかしろ」二人は商社マンの鏡である。どうしたと思いますか。まず、運び出すのが先決と考え、私には何の相談もなく、一晩だけの約束で近くの材木屋さんに駐車場を確保した。そして、何らかの方法で運び出したのである。車が民家の屋根に触れそうになったそうである。運び終えたとの報告を受けて、心より彼らをねぎらった。上司に報告すると、極楽とんぼさんはこう言った。「よくやった。近くの温泉にでも行って美味しいご飯でも食べるように伝えてくれ」我々はそうはいかないのだ。次の日中には5台の数トンの車をどこかに運び出さねばならない。さあ、困った。運送屋さんの手配は別に変なことはない。無登録車であっても、運送屋さんに頼めば、仮ナンバーで運送が可能なのである。問題は駐車場だ。いつ、運び出せるかもわからない大型の車5台の駐車場を確保すると、恐らく月間数十万円、年間数百万円の駐車費用がかかる。天啓が閃いた。1時間位の場所に丸紅が経営するスキー場がある。そこへ運ぶ。私は直ぐに責任者に電話をした。快諾してくれた。とりあえず、期近の問題は片付いた。勢君、賀川君、そして古里君、とりあえず今日は休もうよ。

次の日の朝、コンボイ移送作戦の開始である。同様に勢君、賀川君を派遣した。しばらくは連絡もなく、順調にやっているものと安心をしていた。そこで賀川君より連絡。「古里さん、ナンバーが5台の車の一番前に一枚と、一番後ろに一枚しかないんです」運送屋さんに聞いたら、「1時間の距離だし、大丈夫」要は、車両のサンドイッチである。私、下着とお弁当のせりふ以外に言えることもない。お陰で何とか無事に移動は終わった。

それから、しばし時が流れた。スキー場の責任者よりの連絡であった。「しばらくすると雪解けです。道路がぬかるむので恐らく数カ月は車が動かせなくなります」困った。その時、第二の天啓が。私の部隊に半導体の会社があり、その工場が横浜の安田倉庫の敷地内にあった。同社の責任者に電話をし、駐車場を借りる交渉をした。1トン

車の車両5台分で月5万円。私が指揮者となってスキー場より横浜への移送を行った。今回は5台分のナンバーがきちんと揃えてある。途中で美味しいお蕎麦などを戴きながら、現地に到着すると係りの人が怪訝な顔をした。5台並べるとドアも開かないのを見て、係りの人が言った。「これ、1トン車ですか？」私は目を合わさずに言った。「はい（心の中では、“少し大き目”ですが）」

結論を急ごう。この車5台はまとめて1億円で仙台の放送局に売却することが出来た。結果としては1億円回収のほんのエピソードに過ぎないのであるが。

6. やっと役員になったか～早朝の電話～

突然、携帯電話が鳴った。卒業以来数十年ぶりに訪れた安田講堂の前であった。見ると、半導体企業ロームの本部長藤原忠信さんだ。話をすると、現在、同社ではLEDの開発を行っており、その製品化のために丸紅を紹介して欲しいとのこと。何年かぶりの連絡である。聞くと、現在丸紅とは企業化などを進めてくれる人とのつきあいが無い、ということで、紹介のお願いであった。私は「話は了解した。ところでまだ役員にはならないのか」と尋ねた。恐らくは十年以上のつきあいであるが、その当時から関東ではナンバーワンの立場にあり、私から見るといつ役員になっても不思議ではない人物であった。同社の社長は大変に立派な方であり、並みのレベルを超越している。恐らくは役員であろうが、何であろうか、仕事さえすればいいのだというお考えであったかのように拝察する。とにかく、藤原さんも社長のこととなると、目がハートマークになるほど信奉しきっているのである。

ある日の早朝のこと。新聞を見ると、同社の新取締役に藤原さんの名前が。嬉しかった。私は即座に彼の携帯に連絡を取った。私と同様、朝の6時だろうが、7時だろうが、彼にとっては何の関係もない。見上げたサラリーマンである。私は、彼と話をしているうちに涙が溢れた。

少し同社との馴れ初めを話そう。もう十数年前

になるが、ロームより非接触カード（例えばスイカのようなもの）の開発を一緒にやろうという話が持ち込まれた。技術はロームが持っているとのことである。私は各社に働きかけ、丸紅、ローム、伊藤忠、日本信号、グローリー工業など錚々たるメンバーを集めて、非接触カードシステムを商業化するための会社を設立した。確か、資本金は6億円であったと記憶している。このメンバーは後々皆さん大出世をされたが、伊藤忠の小林栄三氏、日本信号の降旗洋平氏は、現社長である。大企業同士の合弁事業はなかなか大変な面もあり、また、時期尚早であった感もあり、この会社自体は上手くはいかなかったが、この流れを汲む会社は“マイティカード”として今でも存続しており、新進気鋭の株本幸二さんが社長を務めており、ビジネスの機会を窺っている。

さて、藤原さんに戻る。藤原さんに対して、現在の私が出来ることがあまりないが、丸紅を辞めた後の私が可哀想だと思っているのか、いろいろと良くしてくれる。派遣会社に勤めている時に何度か伺って派遣の受け入れや紹介社員の採用などを頼んだ時も快く対応してくれたし、また、本社への紹介をお願いした時も直ぐに紹介してくれた。勿論、京都の本社にはそれ以前に何度も伺ったことがある。その時も大変に厚遇されたものであった。社長と藤原さんとゴルフをしたこともあった。同社の入り口にはVIP対応の玄関があり、その待合室には絨毯が敷き詰められている。また、帰りの際には、出口の辺りに数台のタクシーが用意されている。さて、派遣会社に勤めている時に訪問した際である。私は出入り業者であるから、たくさん訪問者で混雑している一般の受付の方へ行ったら、全く埒が明かない。藤原さん、どうしたの。はっと気が付いてVIP対応の受付へ回った。そちらではちゃんと名前の登録までしてあって、実に丁寧な出迎えを受けた。人事の責任者との面談もスムーズに行うことができた。さすが藤原さん、疑ったりしてごめんなさい。

さて、近況である。時々、同社が主催する音楽会にご招待してくれる。良い店があると、一定の予算の範囲内で（高いのは駄目なのだ）、新横浜

の周りで御馳走をしてくれる。新幹線の交通費も考えないで。今年の夏、彼は快く本学よりのインターンシップ生2名を受け入れてくれた。インターンシップに行った学生は何とか合格したいと同社への就職を熱望している。最近は何かなられてお会いするのもなかなか難しくなりつつはあるが、これからは是非、懇意に願いたい人である。

サラリーマンの世界も捨てたものではない。全てがお金で回っているわけではないのだ。基本は義理と人情の世界なのである。サラリーマンを辞めてそろそろ十年にもなろうとしている私が、いまだに何となく偉そうに生きていけるのも、義理と人情を大切に思っている人々の温かいサポートの御蔭なのだ。その代表者の一人が藤原さんである。「藤原さん、もっともっと偉くなって、一方的に私を、いや私のみならず私の周りにいる人を応援してください」「それから有能な秘書の安芸さんを大切にしてください」私の夢を最後に一つ。江戸川大学の学生をロームに入れて、藤原さんと一緒に安くて美味しい料理を御馳走して貰いたいものである。

7. コンピュータ事始

いつのことであったか。当時、（とはいえ、長いこと経営計画を担当していたのではあるが）どうやら個人で使えるコンピュータが出てきたようだと言った。その頃一番困っていたのが、一つは、経営計画の集計である。非常に短時間に集計せねばならないのであるが、20もあった本部からは、計画がばらばらに提出される。中には、締め切りに間に合わない本部もある。その頃は、4月の新体制になってから計画を作成していたため、提出が4月の終わり、連休中に数字を取り纏め、連休明けから各本部のヒアリングという手筈であった。何せ10兆円に近い数字と戦略の取りまとめである。一筋縄ではいかない。しかも分業が利かないのだ。分析は出来ても、集計は出来ない。世間がゴールデンウィークで浮かれる中、経営企画課が一番大切な仕事の真っ最中であった。

さて、コンピュータであるが、どうやら、数字

をどこかに記憶することが出来るようである。今でいう、データベースである。これなら、ばらばらに出てきた数字を提出時点で記録が出来るわけで、最後に集計をすればいいのであるから非常に楽になる。次に、平均伸び率である。例えば、100億円を3年間で120億円にするには、年平均何%伸ばせばいいのか。これには本当に困っていた。当時、数十万円位する電卓では出来たはずであるが、そんな物が簡単に買えるわけも無い。対数表を使って計算するしかなかったが、役員が集まった予算会議で突然言われるのだから、予めいくつかの数字を計算しておくしかなかった。更に大変なのが、シミュレーションである。今でもそうであるが、当時の商社の売上競争には、熾烈なものがあった。経営計画の中心は、内容よりも売上にあったと言っても過言では無い。しかしながら、膨大なアイテムの伸び率、為替変動、相場商品の取り扱い等々多数の要素の組み合わせであるから、本当に難儀な仕事であった。これらがどうやら、何とかかなりそうな、魔法の機械があるというのである。しかし、使ってもない、使えるかどうかとも分からない高価な機械をいくらなんでも会社を買ってくれというわけにもいかない。

私は、直ぐに近くの電気屋さんに走った。当時は、普通の電気屋さんでもパソコンを売っていたのである。「一番、説明書が多い機械はどれですか」当時、NEC、富士通、シャープなどがパソコンを販売していたと思う。見ると、富士通の説明書が最も充実しており、大きな段ボール箱一杯位あった。迷わず、私は、“富士通 FM-7”を選んだ。確か、15万円位したと思う。それから、モニターは、純正品は買えず、純正品コンパチブルのロジテック製を買った。このロジテックは、後に私が買収した会社であることを思うと、運命的な出会いであった。記憶装置は、テープレコーダーである。当時、フロッピードライブはまだなかった。計30万円はしたであろう。大蔵省の顔色が気にはなったが、男一匹やる時にはやるのだ。この際の決断が今のミッションに繋がっていることを思えば、これも運命と言える。

私は、とにかく、自習でマスターするしかない

と決意した。毎日、家に帰ると朝の3時頃まで、機械に取り組んだ。付属の教科書（マニュアルではない）を見ながら、少しずつ勉強していった。中に一つだけ、どうしても理解できない言葉があった。“変数”である。この意味が分からない。例えば、A とか B とかが変数らしいのであるが、勝手にたくさん出てくる。“ $A=A+1$ ”，とか“ $A=A+B$ ”なんてのがどんどん出て来る。これは何だ。私は、まず、ベーシックをマスターしようとしたのであるが、まるで進まない。本屋に行くと、いくつかの関連書が売ってある。その中で、“Oh FM!” と“電波新聞”が出している本を買った。そしてその中にある、プログラムリストを片っ端から打ち込んだ。打ち込んで“RUN”をかけると動かない。ミスである。そこを修正すると、又、別のところが動かない。“;” と“:”を間違ったりするのである。しかしながら、完成して動いた時の嬉しさといったら無い。“パックマン”を入力した時など、金曜日の夕方から、日曜日の夕方まで、コンピュータの前に座り詰めであった。“パックマン”が、ゲジゲジと動いた時の嬉しかったこと。そうこうしている間に、突然、“変数”が理解できた。単なるデータを入れる箱に過ぎなかったのである。何で、“データ箱”とでも言ってくれなかったのであろうか。その後、二回に分けて、それぞれ10万円づつかけて、フロッピードライブとプリンターを買った。その頃には、秋葉原のビルの二階の店でプロの店員さんと値段交渉や付属品をねだったりすることまでできるようになっていた。値段がこれ以上負からないとなると、次は、付属品を交渉するのである。漢字ROMなどをただで貰ったりしたものだ。

さて、会社である。コンピュータが使えるようになった私に、ある日上司の常務からこう言われた。彼は、つい最近IBMの研修センターに勉強に行ってきたのだ。「古里君、どうやら三菱商事がコンピュータを大量に導入するらしいが、うちも一台入れて勉強したらどうだ」私は、直ぐに使い方のアイデアを述べた上で、購入して貰うこととした。“IBM 5550”で、プリンターを入れて300万円くらいはしたと思う。

経営計画のデータベースは、完成した。それまで、ワードプロセッサで作成していた資料は、DOS ワープロで作成されるようになった。年平均伸び率は、一発で計算できるようになった。三乗根を出せばいいのだ。ある時、商社の売上に関する予測資料を経営会議に提出した。通常の売上に、為替、貿易比率、原油の取扱高などを勘案したシミュレーション資料を提出したのである。例えば、通常の売上の伸びは5%、為替は105円、貿易比率は50%、原油の取り扱いは20%増などという具合に。その中で、ありうべきものを選択し、当社の売上高目標を決定した。当然、その予測は的中することとなる。

それから、私の席は、事務の席以外に、コンピュータの席がもう一つ増えることになった。その席の上には、暫らくの間、為替のディーラーのように、お昼休みには、サンドイッチとコーヒーが並ぶようになる。

8. アカデミー助演男優賞を狙うぞ！

「部長、映画に出ませんか」

会議中の部屋に突然部下が入って来て言った。会議に没頭していた私は、深く考えずに、「いいよ」と答えた。これが、恥の責め苦への入口であった。およそ10年位前のことか、当時、マルチメディア事業部長であった私は、ネット社会の到来に合わせて、最重要コンテンツである、映像ビジネスへの取り組みを積極的に展開していた。東宝東和と組み、ハリウッドのメジャー映画を製作したりした。あの名優モーガン・フリーマンさんやキャメロン・ディアスさん、ブルース・ウィルスさん、リチャード・ギアさん主演の映画を製作した。アンジェリーナ・ジョリーさんにも撮影所で会ったことがある。当時の東宝東和の社長は、白洲次郎、白洲正子夫妻のご子息の白洲春正氏であった。銀座にオフィスがあったが、おしゃれな方で、夏にはパナマ帽に麻のスーツを召されていた。フランス語が堪能で、カンヌ映画祭の時は、随分と洒落たフランス料理店に案内頂いた。時折、個人名の入った用箋のお手紙を戴いたが、織が入った

風流なもので、最初、深くは存じなかった私は、どんな方かと思ったものである。常務は、テニスの松岡修造氏の実兄の松岡宏泰氏（現社長）であった。

話がそれた。私が出た映画は、当然のこと、メジャー映画ではない。ホネフィルムと製作をした、「中国の鳥人」である。椎名誠さんの原作で、中国の雲南省を舞台とするメルヘンである。当時、雲南省に入るのは、なかなか大変であったようである。主演は、本木雅弘さん、石橋蓮司さん、ハリウッドの名優マコ・イワマツさんなど有名人名である。監督は、最近では、「ヤッターマン」などを監督し、NHKの大河ドラマにも出演した、三池崇史監督である。私の役は、そのままの商社の部長役で、本木さんの上司である。商社のシーンは、丸紅で撮影することとなり、そのロケハンの時に、私の悪乗り部下が、監督と相談して決めたようである。どうしてもなくてはならない役で、どうやら、経費削減の理由だけで決めたらしい。男ならやってやろうではないか。ひょっとしたら、アカデミー助演男優賞でも。男ならでっかい夢を見るものだ。

ところが、これが、地獄の三丁目であった。本木さんが丸紅に来るため、漏れると大変なことになることが予想されたので、撮影は、内緒で、しかも土曜日に行くこととした。しかしながら、当日夕方になると、続々と人が詰めかける。どうしたことだ。こうやって噂が広まるのだ。社員の野次馬だけではない。撮影隊だけでも恐らくは、40名位はいるであろう。通常は、休みの静かなオフィスに熱気が漂う。夜のシーンであるため、準備をしながら外が暮れなずむのを待つ。長い時間である。長く待つほど嫌なものはない。いよいよ、撮影が始まる。監督が何度も何度も演技指導をする。三池監督は、やけに演技が上手いのだ。ひょうきんな演技を實に見事に自らやって見せる。その内、本木さんも到着する。私が、深夜に本木さん演ずる部下を呼び出し、中国への出張を命ずるのだ。ところで、初めて知ったのであるが、演技は、殆どカメラに対する演技なのである。アップのシーンがあるでしょう。当然であるが、あの演技はカ

メラを目の前にして行うもので、人などいやしないのだ。そのカットをつなぎ合わせて、本木さんと私が話しているように見せるのだ。

「美味しい中華料理でも食べに行くと思って」私の説得のセリフ。了解してくれた本木さんの前で、私は、目薬のうれし涙を流す（心の中では、部下を出張させるのに、お願いなんかする訳ないでしょう。ましてや、うれし涙を流すなんて）。しかし、監督は絶対である。とにかく監督は偉い。「用意スタート！」でカメラが回りだすと、音が入るため黙るしかないからである。一度やったら止められないのもよくわかる。アメリカで一番地位が高い仕事は映画製作であり、エリートの憧れの職業である。さて、たかだか、数分のシーンを撮るのに数時間かけ、顔は、貼り付いた目薬でがばがばになり、撮影は終わった。本木さんの肩を抱くシーンも無事に終わった。やれやれである。

数カ月後、撮影隊も雲南省より戻り、内輪の試写会を行うこととなった。胸の内がわかりますか。カットされていたらどうしよう……。安心下さい。私のシーンは、無事に残っていましたよ、但し、早送りで。数分間のシーンが、1分にも満たないシーンとして。やはり私の演技が良くなかったのか。脆くも、私の助演男優賞は、夢と消えた。いくら名演技でも1分では無理でしょう。しかしながら、映画は高く評価され、その年のキネマ旬報のベスト10に入った。また、横浜映画祭に、石橋蓮司さんと招待され、1,000人の聴衆の前で挨拶したりもした。

ところで、後日談がある。つい最近、「おくりびと」を観た時のこと。やはり、本木さんの主演であるが、最後のクレジットを見て驚いた。プロデューサーは中澤敏明さん、製作したセディックインターナショナルの代表取締役である。彼は、何と「中国の鳥人」を一緒に製作した人で、それ以外にも何本か一緒に映画を製作したのだ。一歩間違えたら、というか、一歩正しかったら、私も世界のアカデミー賞の赤絨毯を踏んでいたかもしれないのである。

9. 六段跳びの社長誕生！

企業再建の話である。取り敢えず、VM社としよう。アメリカのボイスメールシステムを販売する会社で、ボイスメールとは簡単にいえば、コンピュータを利用した、大型留守番電話システムである。アメリカは、時差の国で、西と東とでは、3時間も時間が異なる。従って、片方は、夜の9時なのに、一方は、夜の12時で、夜中でも野球を見ることができることになる。このため、不在の時に電話がかかることが多い。日本は、親切で、会社の場合、人の電話でも取るのが礼儀であるが、アメリカでは、中身も判らない人が電話を取るのを嫌う傾向がある。個人主義、効率重視の国である。このため、留守番電話の代わりに、ボイスメールにメッセージを残すことになる。携帯電話があるではないかと思われるだろうが、どこにいてもメッセージを聞くことができる。いくら長くてもメッセージを残すことができる。何人でも一斉同報が出来るなどの便利な機能がある。

これを、日本で最初に導入し、販売会社を設立したのだ（私ではなく、先輩が）。但し、新規事業は難しい。特に設備投資型の事業は難しい。最初に大型の設備投資を行うため、採算ラインに乗るまで相当の赤字が継続することになる。要は売れない。しかしながら、商社の人間は、金をかけた設備投資や洒落たオフィスを構えるのは上手いが、細かい商品を取引のない企業に営業に行くのは、まるで上手くない。この会社もそうであった。なんと、市ヶ谷の一等地、三宅一生さんのオフィスが入っている同じビルに本社を構えている。コンピュータを置くのであるから、そんな一等地に居を構える必要はない。朝早く、同社を訪問すると誰も出社していない。時間ぎりぎりに出社すると皆で議論が始まる。営業に行こうなんて素振りには全く見えない。

これは駄目だ。私は、抜本的な経営改善を図ることとした。商品の内容より、中高年の人間を全て本社に引き上げ、若手中心の経営体制にするのである。これまでなかった程の若返りを図ること

とした。まず、人事に行き、人員の引き上げを交渉したが、「経費の面倒は見るので、君の所で引き取ってくれないか」とのこと。私の部署はこれから、新しい情報産業分野に取り組むのであるから、中高年はいらないと断った。私は、それから、嫌がられるのも厭わず、毎日人事部長にお願いに行った。人のいい人事部長は、ついに了解してくれた。戻された人たちからは、その後、大いに恨まれることとなる。覚悟の上である。

次は、経営者である。既にOBの方が社長を務めており、副社長も50歳を超えている。さあどうするか。私は、本部の責任者である、専務に、自分が社長をやると申し出たが、「君はやることがたくさんあるので駄目」とのこと。やむなく、下にいた、一年年下の部下を社長にすることとした。さあ、会社が了解するかどうか。何せ平社員である。経営会議に諮った。その席上、やおら、会長が口を開いた。「商品の内容から、若手が社長をやるのはいいにしても、納得がいかないのは、その下の副社長だ。50を超えているのに、若い社長の下で文句も言わないのか」副社長は、その会社に最初から出向している人で、内容も客先も良く知っているため、噛んで含めて説得をし、若手社長の補佐を取らせてお願いしたのである。「痛い所を突かれたな。さあ困った」その時である。この計画をサポートしてくれている、本社の副社長が、こう言った。「私もその点が納得いかないのです。しかしながら、どうしても、担当部署がやらせてくれというのです。どうでしょう。社長が上手くいれない場合は、直ぐに更迭しますので、私に任せて戴けませんか」ここまで、言われると会長も任せるしかない。場は、収まった。その後会社は、どうなったと思いますか。若手も何人か送り込み、営業にも励んだ結果、業績は上向き、将来を見通せるようになったのである。途中、残った累積損失を処理し、立派な会社となった。同社は、その後携帯電話を販売する会社を合併し、今でも大企業として存続している。

そうそう、関連の話をいくつか。前社長は、レストランのマネージャーに転身され、毎晩レジをやられたそうである。申し訳ない。本社に戻され

た10数名は、幸せな日々から、辛い日々へと環境は様変わり。彼らは、元凶の私と廊下ですれ違ふと顔をそむけるようになった。これも已む無し。一つだけいい話。若手の平社員社長は、“丸紅で、六段跳びの社長誕生！”として、新聞の紙面を飾ったのである。

10. 価値創造企業で行こう

私が、38歳の時である。会社の業績があまり芳しくなく、平社員筆頭のポジションにいた私は、何かやらねばいけないと感じていた。実態があり、かつ運動としても意味のある何かを。上司の取締役（後に副社長）と話しているうちに、10年もしたらやってくる21世紀の当社像を、その頃に当社の経営を担っている層に描かせてはどうか、ということになった。取締役は、直ぐに「分かった」と言ってくれ、経営会議でも了解を取ってくれた。彼がすごいのは、決断が速く、口も出さずに任せてくれることだ。しかし責任は大きい。「メンバーも君が選んでくれ」早速人選にかかった。基準はただ一つ。50の頃に、経営者になれる人材かどうか、すなわち役員になれるかどうか、である。しかも現在は、平社員の中から。私は、20ばかりある部門の中から公平に選抜した。自薦はなかったが、他薦は凄かった。部門の責任者が自分の部下を入れようとして推薦してくるのである。私は、全て断ったが、一つだけ例外があった。名古屋の吉廣課長である。管理職は駄目だということに、どうしても常務の支社長が「入れてくれ」と言ってきかない。絶対に優秀だということである。私は、その常務と親しかったこともあり、受け入れた。それ以外は、全て自分の目で人選した。

さあ、24名のメンバーを集めて、第一回目の会合が開催された。経営者は、取締役ただ一人。委員長の挨拶があったが、「皆さんに任せる」という趣旨の挨拶であったと思う。進め方は、すべて任された。私は、自分の下にいた、川口君を事務局兼書記として決めた。会合は、毎週土曜日（土曜日は、会社は休み）で、資料が纏まるまで、

何時までも開催することとした。その後、その会合は、約一年に渡り継続された。今思うとよくぞ分解もせず、続いたものである。午前中から議論をするのであるが、意見が異なった場合など、後を引き、隣のパレスサイドのレストランで食事をする時も別々に食べていたほどである。

さて、最初の会合の時である、一人、落ち着いた人が、こういった。「私は営業の課長だ。毎日営業するのが仕事であり、こんな何年も先のことを考えている暇などない」例の吉廣課長だ。私は、「あなたは、上司の推薦でいらしたので、私がお呼びしたわけではありません」と余程申し上げようかと思ったが、そうもいわず、黙り込んでいた。実は、皆忙しい身なのである。それ以降、吉廣さんは、出席しなかった。そうこうしながら、会議は、進められていった。最初は、無責任であろうが皆の言いたい放題で議論を進めていった。腹の中をさらけ出さない間は、議論をしても意味がないからである。本気の議論でなければ意味がない。しかし、秘策は、ちゃんと講じていた。

その内、社長が交代すると言い出した。唐突であった。我々に21世紀ビジョンを作れと指示したのは、社長である。その当人が突然に変わるというのだ。まあしかしながら、考えてみれば誰が社長でも21世紀はやってくるのだから。委員長とも相談し、会は続行することとなった。ここで、秘策の中身を話す。実は、会議の内容を川口君が、私の指示の下、一字一句全て議事録に取っていたのである。2ヶ月位して、合宿を行い、その席で、その議事録を全員に配布した。皆怒った。「この会議の発言は秘密では無いのか」上司の悪口や、組織の批判が全て文字になっていたのである。正しく、“天に唾”である。これから皆本気になった。

翌年になって、数百枚に及ぶ21世紀ビジョンが完成した。いくつか、印象的な出来事を。皆さ

ん、天井チェーンの“てんや”を御存知でしょう。あれは、メンバーの一人、海老の担当者が、その会合で、「何か付加価値を付ける仕組みはないのか」と言われ、天井屋さんを思いついたのである。その他にも、その種の事業がいくつか始められたことと思う。21世紀ビジョンのテーマは、商売を中心とする商社から脱し、取引先にも、自社にも、消費者の方にも全てに意味のある、“価値創造企業”を目指そうということとなった。社長を始め、経営陣に、21世紀ビジョンを御進講する時に、私は、前々から思っていたのであるが、「欧米企業を意識した、本当の意味での経営の専門家を育成する必要がある」旨を強調した。日本では、経営の専門家を養成するのではなく、サラリーマンの成功者が経営者になるのが実態である。それでは、ハーバードのビジネススクールで学んだ人達に太刀打ちできない。社長が聞いた。「具体的にはどの程度の経営者を意味しているのか」私は、致命的な答えをした。居並ぶ経営者を見ながら、「皆さん位で宜しいのではないのでしょうか」これでは偉くなれんな。発表以降、この21世紀ビジョンは、随分と話題になった。その後、私の上司であった坂本さん（彼は、私の意見が受け入れられたのか、ハーバードのビジネススクールに留学することとなる。後の副社長）が、その概要を小冊子に纏めてくれた。本体も、小冊子も既に失くしてしまっていたが、その貴重な写しを最近になって部長代理に昇進している川口君が送ってくれた。今、それをしみじみ眺めてみると、内容もそうであるがそれ以上に感慨深いことがある。私の人材の選球眼である。24名の大半の人が大出世をしているのだ。その中には、現社長、現副社長二人が含まれている。専務となると数名いる。件の吉廣さんも取締役になられ、私が丸紅を辞めた後も随分お世話になった。残念なことに自分の選球眼だけは無かった。