

ビジネス四方山話（その1）

古里靖彦*

はじめに

30数年間、サラリーマンを続け、54歳で突然丸紅を辞めた。それ以降の人生はそれまでに蓄積した財産を少しずつ食いつぶしながら生きてきているような気がする。せめて、郵便貯金が健在で、複利計算ができる時代ならともかく、単利もつかない時代ではこれもやむを得ない。かくなる上は、せめて少しでもその中身をお話するのが私を育ててくれた丸紅とそれを支えてくれた取引先や仲間へのせめてもの恩返しだと考えてこの草を起す。特別に構想もなく思いつくままに昼間から想を練ることとする。どこが終着点になるやら、はなはだ見当もつかない。まして、随分と古い話になるので、記憶も定かではない部分も多々ある。更に、鬼籍に入られた方もあり、固有名詞が多数出現するとは思いますが、格段、その方の名誉を傷つけるつもりはこれなく、個人情報保護についてはご容赦願いたい。

1. キリンは走る

ある日の午後、長崎の中学で同窓であった岡君と、本郷から御茶の水を経て、大手町まで散策をした。おそらくは5月頃ではなかったかと思う。数年間、荒れ狂った大学の中も収まり、ゆったりとした気持ちで本屋などを冷やかしながら、あまり話もせず、歩いた。大手町ビルに差しかけた時は夕方の6時前であった。

何気なく、ビルの通路にかかっている企業一覧

2008年11月28日受付

* 江戸川大学 情報文化学科教授 e-ビジネス

の中に「丸紅」という名前があった。丸紅自体についてはどんな会社かは全く知らなかったが、二人の記憶にあったのは、多分、企業紹介の商業の項目の最初の方であった企業であったからだと思われる。突然、二人で、「ちょっと寄ってみるか…」という気分になった。人事部を覗いてみると、すぐに入社試験を受けないかという話になった。ただしその日は既に面接担当の部長クラスの方は退社しており、次の日の朝一番ということになった。私は慌てた。その当時のはやりで、長髪であったし、服装等の用意も全くなかったからである。早速家に帰ると、既に終業時間になっていた近所の床屋を起し、涙を流しながら髪を切った。次に服装である。母親はたまたま大阪に縁のある人で、丸紅を受けると言う、「大阪人にとっては神様のような会社だ」と言って一人で感激していた。入学式の時だけ着た学生服はカビだらけで、黒い靴は父親の“魔法使いのおばあさん”型であった。面接である。三人の面接官がいて、いずれも恰幅のいい方達であった。質問の中心は、当然、学園紛争の際の身の処し方であったが、それは私一流の弁舌で難なくこなした。記憶に残るやりとりをいくつか紹介する。

「あなたはなぜ、社会学を専攻したのか」。「今、社会を指導しているのは全て社会学者である。アメリカのバークレーしかり、フランスのカルチェラタンしかり」「それではあなたはこれから法学や経済学はどうなると思うか」「もうダメです」（三人ともむっとした顔をされたが、その中の一人は特に酷かった。入社後にその方にはお世話になったが、東京大学の法学部の出身であった）「あなたの高校の成績は?」「20番です」「ほう、小山台で20番とはいい成績ですね」「…（無言）」

（クラスで）「なぜあなたは丸紅に入社したいのですか」何も考えていなかったし、特に入社したくもなかったし、なにせ、どんな会社か判らないのだから答えようがない。咄嗟に「私は小さい頃に毎年、父と観ていたターザンが大好きでした。アフリカに行って、キリマンジャロの麓をキリンの大群が走るのを見たい」（御三方とも哑然）敵も然る者、「アフリカは、これから最も期待される市場である。優秀で無いと駐在は難しい」「そうですか」と、私。以後、アフリカに行くチャンスは、エジプトにピラミッドを見に行っただけで、キリンに出会うことはなかった。今、気が付いたことであるが、アフリカに駐在するほど、優秀ではなかったのであろうか。

面接が終わり、直ちに、人事の課長代理の方が内定書を持ってこられた。私はハンコをついた。男が一旦ハンコをついた以上、私はこの会社に、骨を埋めるとは言わないまでも、生きて頑張ろうと決心した。

皆さんが気になることが一つ、岡君も合格した。しかし、後で知ったことだが、その裏切り者は長崎人の憧れの企業、三菱重工に入社した。

2. 今どきの全学連 — 鈴木良雄さん —

私が入社当時の丸紅は、自社ビルではなく、大手町ビルの中にあった。大手町ビルは、現在でも、そのまま存在しているが、由緒ある厳かなビルであった。但し、一つの会社のビルではないので、各部屋に分散しており、私が所属した部門も朝から部屋の鍵を守衛さんにもらって開けることとなっていた。私の部には私も含めて三人の新入社員がいたが、私の入社は大学の都合で7月1日と最後であり、いわば部で最下位のポジションにあった。もともと早起きの私は、鍵を開けるのは当然自分の職務であると認識していた。ところが、である。何時に行っても必ず私より先にいる人がいる。ちょうど10年先輩の鈴木良雄さんであった。入社して、数日後、彼は私に一言こういった。「今どきの全学連は上司に鍵を開けさせるのか」その言葉を聞いた途端、頭のとっぺんから足のつま先へと

血が引いた。その時ほど自分が至らなく思った経験はない。

ここで鈴木良雄さんの紹介をしよう。私が今日、江戸川大学に職を得て、まあなんとかやっていたようになったのは、何人かの人の心底からの指導と、大いなる影響によるものであることは間違いない。その中の一人が鈴木良雄さんである。その当時、彼は私が所属した部の中で、海外の拠点に自社ビルを建設する仕事や、流通に大変革をもたらした量販店に対して店舗を建設する仕事などを担当されていた。彼の仕事の仕方はとにかく徹底しており、作成した計画書は数十ページに及ぶことが普通であった。通常、建設事業というものは、15年間くらいの収入と支出の試算表を作成するのであるが、彼の作成する計画表は金利の計算だけでも、0.1%刻みで数種類に及んだ。今でこそ、コンピュータを使えば瞬時に計算できるが、その当時は、手作業で行うものであり、一つの金利の表を作るのに丸一日は優にかかった。それが私の最初の仕事であった。企業においては計画書を稟議書と呼び、最も重要なものであるが、稟議の意味は下から上に物事を諮るということである。彼の仕事の仕方はまさにその言葉通りであった。計画表を添付資料として折る際に、線引きで計測をして同じ位置で折らないと、女子社員ですら、怒鳴りつけられた。ある時、女子社員を朝の3時まで仕事をさせて、自宅に送った時に父親に怒鳴られたというエピソードを持っている。

彼はとにかく勉強家で、毎朝、サミュエルソンの経済学を原書で読んでいたが、読み方が凄まじい。サミュエルソンの分厚い本を買った途端に、装丁をばらばらにひっぺがし、一日に読める分だけをホッチキスで止める。朝、電車の中で、一日分を読み終えると、私の机の上に投げてよこすのである。いろんな勉強の仕方があるが、本をばらばらにする真似だけは未だに出来ない。その内、彼は、インドネシアで住宅開発を行うために、英語の学校に通うことになった。「古里君、君が大学受験には一番近いところにいたので、高校の時に使った英作文の参考書で一番役にたった本を紹介してほしい。難しいのは駄目だ。今日、新宿ま

でつきあえ」紀伊国屋で本当に易しい、薄い、しかし、有用な参考書を買った。別れる時の言葉を「Good-bye」ではなく、「So long」という類のものであった。彼はその時、宝物を得た子供のように本当に嬉しそうな顔をしていた。

彼のエピソードは他にも色々あるが、それは他の機会に回すとして、彼の最後の仕事について述べることにしたい。本来、鈴木さんは本社の役員に当然なってしかるべき人物であったが、最後に赤字の事業会社の社長となり、その会社の再建に取り組んだ。持前のバイタリティーとリーダーシップでその会社を見事に再建することとなった。青山の会社に6時に出勤し、寒い冬などは暖房の付け方も判らないまま、コートを着たまま仕事をされていたそうである。それを見た社員がついにはみんな始業時間より1時間も前に出勤をするようになったそうである。

彼とは長い間、季節の挨拶のやり取りを続けた。又、私の仕事の節目には激励の意味か、豪華料理を御馳走になったりした。ある時、彼よりお別れの手紙が来た。「病院で脳の精密検査をした結果、もうしばらくすると多分皆さんのことが判別できなくなる恐れがあるとのこと、そうってからお別れをするのは忍びないので、この手紙でお別れとしたい」その後、一年程たった頃、私の賀状に対して返事が来た。奥様からであった。

「夫は、先日亡くなりました」

3. 誰の世話にもならない

前の章でも述べたが、私は7月1日の入社である。同期より3か月遅れて入社したこともあり、エレベータの中ですれ違う同期入社がいやに仕事をしているように見えてやりきれなかった。それと、ある時、ふと気がついたのであるが、どうも部の雰囲気がいぶかしげである。入社後しばらくして、人事の調査書が回り、その中にあなたの所属する部の士気はどうかという項目があった。調査書には「機密は守る」との記載があったので、私は正直に「停滞している」と書いた。途端に課長の態度が豹変した。今思うと私は組織の恐ろし

さに気がついていなかったようだ。しかしながらそれは会社側が悪いのであって、60を超えた今になっても正しいことをしたと思っている。

今でも忘れない。私が入社して二ヶ月もたない、昭和46年8月26日午後6時、数十名いる席の電話があちこちでランダムに鳴り出した。電話が鳴った人はあたふたと席を立ててどこかへ出て行った。残された人たちは微動だにせず、次の電話が鳴るのを待ち構えている。結局、30分程して部の半分以上の人がいなくなって、電話が鳴り止んだ。残された人達はほっとしたような、気の抜けたような顔をして無言のまま帰宅していった。何があったのかはその時点では知る由もなかった。

次の日の朝、電話が鳴った人と鳴らない人とで狭い部屋の中を二つに分けてシマが形成された。電話が鳴らなかった人たちの前に、名前も知らない部長が突然顔を現わし、「私が君たちの部長を兼任することとなった、ただし処遇が決まるまで一切、仕事はしないでほしい」との指示だった。電話が鳴ったグループは、その中に二人の新入社員も含まれていたが、元気そうに新しい仕事に取り組んでいる様子であった。要は旧組織が組織同士の戦いに敗れ、石油開発を中心とする新組織と残留部隊に分割されたということである。

それからの毎日はサラリーマン生活の中で、最も幸せで奇妙な日々であった。とにかく、朝行っても何もやることはない。あることといえば唯一つ、毎日、違う上司から呼び出されて「君は僕と一緒になんとか部へ異動することとなった」と空辞令を出されたことであった。企業を知らない私はそんなものかなと思い、「わかりました」とだけ答えた。午後3時になると、件の鈴木良雄さんがお茶に誘ってくれた。私は大手町ビルの地下で、高級で美味しいフルーツパフェを毎日御馳走になって、幸せであった。

ある日、鈴木良雄さんが突然、「業務部に一緒に行くぞ」と声をかけた。何も事情が呑み込めない私は慌てて後を追った。業務部とは何たるかも見当もつかない。業務部の部屋に行くと、柔和な中にも眼光の鋭い一人の人が私を待っていた。鈴

木さんが私を紹介しながら、小島取締役だと紹介してくれた。その時は、若いのに偉い人なんだな、という認識しかなかった。小島取締役は「君が古里君か。優秀らしいね」それが業務部に入る面接試験であった。どうやら鈴木さんが強力に推薦をしてくれたらしい、ということがわかったのは随分と後のことである。辞令が出たのは何と10月1日のことである。40日近く鈴木さんに高級フルーツパフェを御相伴させたことになる。

小島正興さんはその後、私の仲人をなさっていたいたりして、鈴木さんと同様、私の人生に大きな影響を与えてくださった。先日、惜しまれながら圧巻な内容の遺書を残してお亡くなりになった。83歳であった。

ところで、二つの部の全員に辞令が出たところで、恒例の送別会が開かれた。一人ひとりが挨拶をしたが、その中で私はこうお別れの言葉を述べた。「サラリーマンになってたった数か月で企業とはどういふものか、サラリーマンはどう組織の中で生き抜いていけばいいのかを自分なりに悟ることができた。私はこれから会社を辞めるまで、誰の世話にもならない。自分一人で生き抜いていく覚悟である」それは今も変わらない。

後日談がある。前部長の秘書から聞いた話であるが、実は私は原案では新組織に異動することになっていたらしいが、発表された時には残留することに変更になっていたとのこと。いかなる事情に拠るのかは判らない。

4. 夢一途 長崎ぶらぶら節制作秘話

— 吉永小百合さん —

吉永小百合さんは、私にとって最高に憧れの女優さんである。私と同年代にとっては皆そうであろう。最初に吉永さんにお目にかかったのは、私が中学三年生の時である。お目にかかったといっても、吉永さんが長崎に『若い人』の撮影にいらした時に追っかけをしたと言うことである。但し、お話は出来た。彼女が、撮影に出るために、旅館でセーラー服に着替え、出かける時に数いる群集の中で、私だけが進み出て、彼女にサインを頼ん

だのだ。残念ながらサインは頂けなかったが、声をかけてもらうことができた。「これからお仕事なので御免なさい」その時私は、何ゆえかは判らないが、決意をしたのだ。必ず、彼女の映画を作ることを。

時は流れて。久し振りに、長崎に帰郷する際に、たまたま、なかにし礼さんの『長崎ぶらぶら節』を読んだ。民謡『長崎ぶらぶら節』を唄った愛八さんと『長崎学』を始めた古賀重二郎さんの話である。これだと思った。その頃、丸紅で映画制作の仕事にも携わっていた私は、吉永さんを主演にした映画の原作を探していたのであるが、これだと決めた。頭の中で、すこし少な目ではあるが、五億円あれば出来るだろうと読んだ。丸紅が一億円、以前から話をしていて、大映の山本副社長から一億円（この方は、山本薩夫監督のご子息で、『シコふんじゃった』などのプロデューサー）、ムービーテレビの諸橋社長から一億円、後は、吉永さんと親しい東映、テレビ朝日などで二億円。これで出来たと思った。

しかし、企画だけでは、映画は出来ないのだ。東京へ戻り、企画を進めていたある時、部下が飛んで来た。「吉永さんを主演にした、同じような企画が業界で流れています」調べてみると、東映で映画化するようである。私は、早速、お付き合いのあった、東映の岡田裕介さん（現東映社長）に連絡をした。残念ながら、事実であった。私は早速、岡田さんをお願いして、出資をさせてもらうこととした。岡田さんは快諾してくれた。

その後、吉永さんの大ファンであることを知って、岡田さんは、何度か、吉永さんに会う機会を設けてくれた。製作発表会には、長崎から、この前お亡くなりになった、伊藤一長市長も出席されていた。今は、ご冥福をお祈りしたい。日本アカデミー賞では、見事に最優秀主演女優賞を獲得された。その時の、ミニパーティーの際にも、お話が出来たが、「お仕事が変わられたそうですね」と丸紅の中の異動をちゃんとご存知で、感動したものである。

次の夏のこと、玄関のチャイムが鳴った。お中元である。ところが、受け取った家人の様子が少

し変だ。送り主が、吉永小百合さんだというのである。私は、やられたと思った。私の部下には、やり手が多く、又、担いだのだと思った。しかしながら、それには、きちんとした吉永さん直筆のメッセージが添えられていた。「岡本綾子さんに選んで頂きました。ご愛用下さい。吉永小百合」夢のサイン入りのパターである。使えるはずが無い。ダフリでもしたら一巻の終わり、今も大切に箱に入れてしまっている。

ぶらぶら節に関連して、もう一つ。映画を記念して、長崎に「ぶらぶら節散歩コース」が出来た。そこを歩いていた時のこと、長崎特有の急坂を上り詰めたところに愛八さんのお墓がある。景色の良いところで長崎の町が、一望出来る。墓には、松尾さだとある。お参りしている内に何となく、気になった。周りの景色に記憶があるのだ。やはりそうであった。先の石段の上、10メートルくらいの場所に、何と、古里家の墓所があった。私は、小さい頃、しょっちゅうお墓参りに来たが、その時は、別の方向から、登ってきたために、愛八さんのお墓に気がつかなかったのである。吉永さんと結びつけてくれた運命を感じた。

最後に、吉永さんを、京都の撮影所に訪ねた時のこと。少しだけ、お話しをしたり、サインを頂いたりした。サインをお願いすると、部屋に持ち帰られて、しばらくして、色紙が届いた。色紙には、吉永さんの想いなのか、私の数十年の想いを慮られたのか、端正な文字で、こう書かれていた。

『夢一途 吉永小百合』

5. プロの営業マンが営業された話

私は、54歳で、思うところがあり、突然丸紅を辞めた。次の仕事も決めておらず困ったが、天は自ら助くる者を助くるの例えどおり、大手の派遣会社への就職が決まった。そこで、三年、一所懸命仕事をし、又、辞めた。次に、ご縁があり、システム開発会社に就職した。もう、60歳に間も無くの年であり、最後の仕事と心に決めて働いた。ここで、運命の営業を行うこととなる。丸紅の時は、飛び込みの営業などはあるわけもなく、先ず

一人で客先に行くこともなかった。必ず、上司か部下と同行し、又、電車で行くことなどまずなかった。丸紅を辞めてからは、随分と一人で歩いたし、電車と徒歩の営業をした。それが今の高校訪問に多いに役に立っている。

ところで、学校は、システムの塊である。以前から、存知よりの方から、一度江戸川大学に遊びにいらっしやいとお誘いを受けていた私は、喜んで大学を訪問した。一頻り、会社の話をし、会社の起用をお願いした。責任者の中尾部長にもご紹介頂いた。私は、それなりに満足をして、大学を辞した。

間もなく、突然ご連絡を頂いた。「会社の話は、了解しました。今後何かあれば連絡します。ところで、急遽話したいことがあるので…」ということであった。お会いすると何と、教師をやらないかと言うお誘いであった。考えても見なかった。確かに、情報分野については、我国で、産業が立ち上がる時から関与しており、殆どの分野に土地勘はあった。しかし、思いもよらない大役であり、瞬間迷ったが、男が頼まれて断るわけには行かないのだ。それに、私が教師などにそれ程簡単に決まる訳は無い。これは、お受けするしかない。

直ぐに、学長にお会いすることとなった。学長は、どこを切っても学者の香りのする立派な方であった。別に学問の話をするでもなく、面談は終わった。唯一の驚きは、私が創業したミステリチャンネルの番組審議委員会委員長をお務めとのことであった。それは、現場の裁量であるため、そこまでは知らなかった。収穫と言えば、それのみで、まあ、面接は不合格だなと思った。それから、随分と時間がたったが、何の音沙汰もなかった。まあ、そんなものだろうと思っていた。

ところが、である。ミステリチャンネルの社員から、「今度大学の先生になるそうですね」と言われた。「え、そうなの。どこで聞いたの？」既に大学の中では、決定していたようなのである。

それから、今日まで、私の人生は、全くの変化をすることとなった。突然、シラバス作成の依頼が来たり（シラバスとは何だ？）、初めて大学に行って授業の教室を探したり、授業が終わったら、

暗い寂しい研究室の中で、見張る人もいない中、私は何をすればいいのか、明るい太陽の下、学生と一緒にバスで帰宅していいものなのか、悩んだり。笑い話のような本当の話の一つ、「夏休みは、お給料を貰えるのでしょうか？」真面目に問い合わせに行ったものである。

プロの営業マンを営業した人物、それは、現学長の市村佑一氏である。市村先生とは、NHKにいらした時からの長いお付き合いで、途中頻繁にお会いしていた訳ではないが、几帳面な先生のご性格で、小まめにご連絡を頂いていた。又、NHKの玄関でよくお会いした。少しだけ、ご紹介しよう。先生と知己を得たのは、丸紅が始めた、JSTV（欧州衛星放送会社）に関してであった。この会社を、NHKとご一緒に運営するに当たってのNHKの総責任者が市村先生であった。JSTVは本当に難しい事業で、私は、上司と頻繁にNHKに通ったものである。手前味噌ながら、その時の仕事振りを覚えて戴いていたのではないだろうか。お陰で、JSTVは、今も立派な会社として存続している。

人の出会いの不思議さを思う。正しく、一期一会である。それにしても、私を営業する方が世の中にいらしたとは、未だに信じられません。皆さん、あなたが、ふと知り合ったどなたかが、将来あなたを営業してくれる重要人物かもしれませんよ。

6. “本当に出資できるのか？”

何時の事であったか、民間にBS放送が許可されることとなり、民放各社が、乗り出すこととなった。放送には、地上波以外に、放送用衛星を使用するBS放送と通信用衛星を使用するCS放送等がある。NHKは、既にBS試験放送を始めていたので、これは、放送界にとって、大変な出来事であった。私の事業者魂が疼いた。丸紅は、それまで殆ど、放送界に進出していなかったからである。ご存知のように、放送業は、法令に守られており、新規の進出は、まず不可能であった。それが、新規に五社もの新会社が設立されると言うこ

とであるから、丸紅にとっても、産業界にとってもビッグニュースであった。最後のチャンスと言っても過言ではなかった。私は、上司と簡単に相談するや、日本テレビ、TBS、フジテレビ、テレビ朝日、東京12チャンネルに営業をかけた。いずれも営業に行く位の知り合いはいた。各社では、丸紅の俄か作りの放送業界進出戦略を滔々と述べた。

日本テレビは、商社をあまり入れる気はなく、直ぐに三菱商事が少しだけ出資することに決まった。フジテレビは、付き合いの深い商社数社を横並びで入れることとなった。勿論、その中に丸紅も入っており、ホッとした。東京12チャンネルは、日本経済新聞と関係が深く、同系列の三井物産が出資することに決まった。残るは、二社である。双方いいところまで行っている。何度も詰めた話をした。TBSは、現場の方は、丸紅とやりたいと言ってくれたが、結局は、関係の深い三井物産に決まった。残るは、テレビ朝日である。

ある日、当時ドンといわれた、戸倉専務に呼び出された。「いくら出したいのだ」「しかるべき比率で」「しかるべきとは、どれ位だ」「付き合い出資では無い比率のことです」「いくらだ」「最低15パーセントです」（私の頭の中には、10パーセントでは、付き合い出資で、業界でも話題にならないし、放送業界に進出したことにもならない。まして役員を出すことも出来ない）「そうか」ドン専務の眼光が厳しくなった。良かったのか、悪かったのか、生意気すぎたのか。そう思った。その場は、それでお仕舞いであった。

年が明け、新年早々、私は、米国に出張したが、そこに連絡が来た。テレビ朝日とトップ会談を行うので、帰国したら、その足で、赤坂の料亭に直行せよとのことであった。差し回しのハイヤーで場所に向かったが、雪が酷かった。まるで、忠臣蔵の討入りだと呟いた。

料理屋には、ドン専務と丸紅から上司の常務と取締役が出席していた。早速、専務が、「15パーセント出せるかな」と言った。常務「出します」「資本金が250億円だから、37億5千万円だが、大丈夫か」我々は、即座に「大丈夫」と答えた。

心の中では、全く大丈夫ではなかったが、正しく、丸紅が、放送業界に進出した瞬間であった。数ヶ月の営業努力が実ったのである。その後の丸紅の中での苦労は、ここでは述べない。なにせ、事業計画も無い会社に、37億5千万円も出資をする訳であるから。社長とNHKの海老沢氏にも面会し、ご意見を伺った。海老沢氏は、衛星放送の推進者であり、是非、出資せよとのことであった。

何とか出資が決定した。ふたを開けて、驚いた。グループでは、圧倒的に、テレビ朝日系列が出資していたが、単独企業では、丸紅がテレビ朝日について、第二位であったのである。

企業発足の会議の日、丸紅の社長の隣には、朝日新聞の社長と東映の社長の席があった。何か、丸紅が放送界で、主役になったような気がして、無性に嬉しかった。この出資をきっかけに、テレビ朝日の方々、朝日新聞の方々と多くの知己を得た。本学客員教授の小林先生もこの前後からのお付き合いである。

開業の日、私は、NHKとBS朝日とBSフジをお祝いの酒を下げて掛け持ちで回った。特に印象に残ったのは、フジテレビの日枝社長の嬉しそうな笑顔であった。つまみのお寿司がやけに美味かった。

ドン戸倉専務には、その後も色々とお世話になった。一昨年か、お亡くなりになったが、授業の関係で、葬儀に参列出来なかった。慙愧の至りである。

最近、ある人から、BS朝日が、単年度黒字になったと聞いた。嬉しかった。時折、電気屋さんで、大型テレビがずらりと並んでいるのを見ると、矢張り、ハイビジョンの時代、BSの時代が到来したと、密かに自分の長期見通しの正しさを自画自賛するのである。

7. バグダッドの空は本日晴天なり

私は、38歳くらいで、営業に異動したが、それまでは、業務部に所属していた。商社の業務部とは、自分で言うのもなんだが、本当のエリート集団である。年商10兆円の商社にとって、産業構造、経済環境の変化などに対応し、どう戦略を

展開していくか、これを指導するのが業務部である。具体的な仕事は、組織、稟議、制度、経営計画、役員会事務局などを司る。各社、多少の違いはあるが。最も有名なのが、伊藤忠の瀬島機関であろう。ここでは、これ以上は述べない。

私は、業務部に十五年ほどいたが、後半は、経営計画を担当していた。150ほどあった各部の状況、数万社の取引内容など殆ど把握していた。又、主要産業界の動向もメインバンクや興銀調査部との連携などで、殆ど把握していた。

ところである。商社の取引の大半は、海外との貿易によっている。従って、国内を知るだけでは、計画は作れない。海外の状況、海外店の様子を知るのも大変に重要な仕事である。どうするか。時々、時間を作って、海外を視察するわけである。業務部は、特に理解があり、私は、どちらかと言うと国内派であったが、都合20ヶ国以上は、出張している。

その中で、最も印象深かったのが、イランと戦争中のイラク、バグダッド出張であった。それまで、イラクは、豊富な石油の存在により、経済は、絶好調で、各分野で投資を行い、丸紅も学校、病院、高速道路などの建設を請け負っていた。ところが、イランとの戦争などで、急速に経済状況が悪化、工事など順調に進行しなくなっていたのである。これを、視察せよということになった。役員は、無理するなといったが、上司の勧めで出張することとなった。戦争中ということで、JALは運行しておらず、週一便のイラクエアに乗ることとなった。ところが、である。物を確実に届ける手段がないために、社内から、物を運んでもらいたいとの依頼が殺到したのである。終には、丸紅と共同で工事をしている、新潟鉄工から、30キロをこえる、アスファルトフィニッシャー用のバルブを運んで欲しいとの依頼までであった。これを、ハンドキャリアと言う。別に違法ではないが、中身をきちんと把握していないといけないうし、税金がかかる場合には、輸入手続も必要となる。普通の国なら何と言うことはないが、戦争中の国である。何も無くてもうるさいのに、何と7箱ものダンボールを運ぶこととなった。これを商社マン

魂という。関連して、もう時効なので、話すことにするが、私にこれほど物が集中したのは、理由があったのである。私の一週前に、人事の先輩が出張することになったが、物を運んでくれとの依頼に、自分は断り、私の名前を出したのである。何と言うことか。男として、許せんなあ〜。

何はさておき、私は、次々と届くダンボールの中身をせっせとチェックをした。大体が、駐在員用の生活用品である。現地では、調達出来ないのである。私は、駐在員の方々の食べ物やお子様用のお菓子などを整えた。カメラは、万が一に備えて所持しないこととした。

飛行機は、一応ジャンボであったが、飛行機の中で、色々なことがあった。私の前は、スチュワーデス席で、アラビアンナイトに出てくるような絶世の美女が座った。途端に話しかけてきた。コンビニと聞こえた。私は、意味を捕まえかねた。暫らくして、彼女は、私を無視することとなった。多分、英語の分からない駄目な人間と思ったのであろう。その途端に意味が分かった。彼女は、酷いなまりで、カンパニーと言ったのだ。後の祭りである。途中で酷いこととなった。バンコックに立ち寄ったのであるが、多くの労働者の人達が、乗り込んで来て、トイレが使用不能になったのである。食事は、氷付けのお寿司のまがい物。氷付けの海老のお寿司は、怖くて食べられない。

暗い中を、ひたすら、フライトが続いた。なにせ、どこに止まるか分からないのである。

その内、又、降機の指示があった。どこだろう。ボンベイかどこか。なにやら、不思議な音楽が流れている。立派な空港であった。バクダッドであった。心の準備が出来ていない私は、慌てた。慌ててみたところで、仕方が無いのであるが。

さあ、それからが大変だ。7個のダンボールを運ぶためには、台車が三台は必要である。しかしながら、一台とって又、取りに行く間に先の一台を持っていかれるのだ。やっと確保をしても、少しでも列の間が開いていると、そこに人が割り込んでくる。要するに、中近東とは、そういう社会なのである。強いものが強いのだ。私も、直ぐに戦うこととした。睨むと人は入ってこないのだ。

心強かったのは、深夜4時頃だと言うのに、硝子の向こう側に何人も知った顔が並んだこと。どこに言っても商社の人間は心強い。皆さんも海外で何か困ったら、商社をお訪ね下さい。何とかしてくれませう。

但し、戦時中であり、中には、入って来られないのだ。皆心配そうな表情をしている。私は、各列の検査の状況を調べた。かなりの差がある。一番やさしそうな列に並んだ。それに、例のバルブのダンボールを一番前に配置した。これで、税金を払えば、他の物は、軽くて済むのではないかと思っただけである。税金が取られても、新潟鉄工に請求すればいいし。予想は的中。最初の箱を見て、係官はこういった。「税金は、払えるか」「勿論、会社で払います」確か、三百ドルかであった。「他の箱は、何か」「生活用品である」係官は、箱を開けようともせず、「OK」、許可してくれた。

外には、懐かしい面々のホッとした顔があった。勿論、新潟鉄工の人も嬉しそうであった。旧交を温める暇もなく、宿舎に着いて、ダンボールを開けた。中には、何と合計、7台ものカメラが入っていた。それに、日本のテレビを録画した、数本のビデオテープが。もし、見つかったら、長時間の事情聴取の上、没収されていたことであろう。先週来た、人事の先輩は、たった一箱のダンボールを開封され、全て没収されたそうである。きっと、アララの神様がお怒りになったのだ。

私は、次の日、東京本社に、こう連絡を入れた。「バクダッドの空は、本日晴天なり」

8. 丸紅秋葉原に進出 ― 関東電子買収 ―

私は、38歳でそれまでいた業務部から、新設された情報産業本部へと異動した。将来の幹部候補生は、複数の部署を経験せねばならないとの考え方であった。正しく、通信の自由化時代を迎え、丸紅にとって、情報産業に対する取組体制を確立することは、最大の課題であった。業務部でそのことを中心になって提言したことも異動の理由であった。そこでは、色々な仕事に取り組んだが、中でも特筆すべきは、関東電子（丸紅インフォテック

ク)の買収であったと思う。同社は、創業者の経営失敗により、丸紅のメインバンクである富士銀行管理の会社となっていた。但し、企業を存続させる以上、何時までも銀行管理と言うわけには行かなかった。前向きの経営には、商売の分かる企業が経営を行う必要があり、丸紅の情報産業分野の拡大政策の方針にも合致していたのである。

同社の買収は、時間の問題であった。企業を買うことは、別に難しくは無いが、要は、条件である。売る方は、高く売りたいし、買う方は安く買いたい。当然のことである。それに、売上高1,000億円、社員600人以上、関連会社数社、借入金100億円以上の企業となると、中に何があるか分からない。爆弾を抱えているようなものである。しかし、相手は、当社と親しい、メインバンクの富士銀行、非常に優秀な方たちの多い銀行である。先ず関係者が集合し、お互い信用しあうことから、仕事を始めることとなった。丸紅が買収する前提で、中身を調べることとなったのである。しかしながら、売上高1,000億円の会社では、一々中を調べていたのでは、何時までたっても埒が明かない。銀行の調べた資料で調査を実施することとした。

ある日、ダンボール10箱以上の資料が届けられた。私は、部下に指示をして、審査部に届けて中身を精査してもらうこととした。早いに越したことは無い。もうこちらに下駄を預けられた以上、時間が経つと状況が変化し、企業の中身も変わるからだ。餅屋は餅屋である。商社の審査部は、信用調査のエキスパートである。頼りになる。その間に、我々も黙っている訳には行かない。銀行と具体的な詰めを行った。相手は、大変に有能な人で、信頼の置ける人であった。彼は、その後、銀行で取締役を務めた。

先ず、銀行が作成した、その年の利益計画を前提に交渉をした。利益計画であったが、先ず、それよりも、利益が悪化した時には、相手側に補填をしてもらうこととした。次に、改善して、利益が増えた場合には、そのまま、丸紅が貰うこととした。

買収であるから、当然丸紅から、何某かのお金

を払うわけであるが、業績が悪化した時には、相手側からお金をもらい、改善した時には、丸紅がそのまま頂くという、契約としては、非常に片務的な無茶な内容である。しかし、紳士の相手は、これを黙って吞んでくれた。こういう相手の弱みに付け込むやり方は、よくありませんよ。

資料の中身にも、特に問題はなく、スムーズに話は進んだ、と言いたいところであるが、そうは問屋が卸さない。問題は、関連会社の対応である。商社としては、メーカー的な企業は出来るだけ、持ちたくない。まず、半導体を製造する会社については、買収しないことで、話が付いた。いくら商社でも、無理であると銀行も判断したからである。問題になったのは、業界でもそれなりに有名な、周辺機器のメーカー、ロジテックである。当時、数十億円の累積損失を抱えて、大変であった。銀行としても、販売を関東電子に依存している以上、切り離されては適わない。何とか、引き取ってくれと懇願された。累積損失を低利で貸し付けてもらうことを条件に引き取ることにした。要は、累積損失は、借入金で補う必要があるが、それを低金利で、貸し付けてもらおうという一種の支策である。

本体でも問題が生じた。グループ全体で、銀行から百数十億円のお金を借り入れていたが、これに対して、何かあった時に丸紅が面倒を見る保証をくれとのことであった。休日ではあったが双方出勤しており、電話でのやり取りである。相手も粘った。私も粘った。「保証を入れようが入れまいが、丸紅が逃げるわけにはいかないではないですか。無保証でも同じですよ」「銀行もそう思うが、もし、丸紅の中で、保証を出してもいいということになっていて、出してもらえないと、後で分かったときに自分の顔がつぶれるのです」「そんなことは分かっていますよ。これから、又、社内で決済を取らねばならないではないですか」「あなたを信用します」結局、無保証のままとなった。最後は、信頼とプライドの戦いとなったのである。

この買収は、結局、一年を要したが、当時、商社が秋葉原に進出したということで、新聞などで、

大変に話題になった。同社は、その後、順調に業績を上げ、数年後に、二部上場を果たすこととなった。その二部上場の記念式典の席、壇上で挨拶をしたのは、あまり、初期に関係のなかった人たちばかりであった。勿論、私も登壇の機会はなかった。人生そういうものだ。私の手元には、今となっては使う気にもなれない、金色の上場記念の、テレホンカード一枚が残されているのみだ。

更に、ある日、ロジテックが、他の会社に売却されたとの記事が出た。呆然とした。皆さんご存知ですか、ビックカメラの紙バッグに、有名な企業の名前が書いてあるのを。ロジテックは、その中に唯一ある丸紅系列の会社であったのに。

9. ミステリチャンネル事始

本来は、通信用に打ち上げられた、CS（コミュニケーション・サテライト）を利用して、我国初の多チャンネル衛星放送が開始されることとなった。しかしながら、本来は、通信用であるから、直接、放送には使用できない。このため、放送委託事業者（番組を制作する会社。いわゆる番組提供会社）と受託事業者（その番組を衛星に打ち上げる会社）が出来ることとなった。更に、丁度この時期ケーブルテレビが拡大しつつあり、放送の充実を図る必要もあり、多数の番組提供会社が設立されることとなった。現在では、数百社になっている。この全体を取り仕切る会社が、スカイパーフェク TV である。実は、ここに至るまでには、紆余曲折があり、複雑であるので、この解説は、又の機会に譲る。

さて、丸紅は、この機会をとらえて、CS 放送に取り組むこととなり、どのようなチャンネルがいいのか、内部で侃々諤々の議論を行った。サッカー、バラエティ等々案は多数あり、又、丸紅と一緒に組みたいとの企業もあり、具体的な検討も行ったが、結局、私が、ミステリーファンであったこともあり、ミステリーをテーマにしたチャンネルを立ち上げることになった。私は、直ちに、NHK 系の国際メディアの専務にご相談に上がった。番組が無いと放送は成り立たない。NHK は、

最大の海外番組購入企業であり、その購入窓口が国際メディアである。「冬のソナタ」を輸入した会社といえば、どんな会社か直ぐに検討がおつきになるでしょう。専務は、直ぐに賛同され、その後数日して、出資と人の派遣を決定して頂いた。ここまで来ればもう会社は出来たも同然。その勢いで、国内番組の供給を期待して、テレビ朝日を誘い、更に、ミステリー大手、早川書房にも声をかけて入って頂くことになった。

ところが、である、これだけでは、商売には、ならない。ここが難しい。どう売るかだ。一番いいのは、どこかのパッケージに入れてもらうことである。皆と一緒に宣伝し売るわけであるから、一社で売るよりもはるかに効率はいい。他のチャンネルを見たい人からもお金がもらえる。情報を集めた。もうグループ化は着々と進んでおり、時間切れの懸念もあった。下手すると企画倒れになりかねないし、丸紅に賛同して頂いた会社の関係者の方にご迷惑をおかけすることにもなる。どうやら、近く、原宿のニューズのビルでスカイ系のソニーやソフトバンクなどが集まった会議があるようだとの情報を得た。

私は、その席に乗り込んで、是非、グループに入れてもらいたいとの懇請を行った。本来、企画と資本力がきちんとしている企業が仲間に入って悪いはずが無い。その自信はあったが、他の企業にとっては、分け前が減る話であり、一抹の不安もあった。熱意が通じたのか、その中に入れてもらうことが決まった。心の底から安堵した。

その時にお世話になったのが、ソニー・デジタル・エンターテインメントサービスの福田淳社長である。若いけれど、業界の著名人で、お洒落な人である。後で聞くと、私は、その時大変な形相であり、断るとどうされるか怖いほどであったと冗談交じりに話された。

さて、会社は、最初、M キュービックという名前でも運営をし、私が、丸紅の部長を務めながら、社長を兼任していた。しかし、ちゃんと許可があり、会社もミステリチャンネルと決め（通の間では、ミステリーではなく、ミステリとのこと）、本格的な営業が始まった。開業パーティには、著

名な作家の先生も多数お見えになった。私も創業者として、晴れがましい席で挨拶をした。社長にも、丹野さんという丸紅の先輩の方を専任としてお迎えした。丹野社長は、日本国中のケーブルテレビへの営業に奔走された。私もたまには、同行し、温泉に入れてもらったり、下手なゴルフを付き合ったりした。驚いたことに、長崎で、ミステリ・オリエンテーリングが開催され、参加したところ、私の出身中学が目標の一つであったりもした。又、同社の番組審議委員会の委員長が、太田前学長であったのも正に奇遇である。

その後、各員の努力もあり、立派に黒字経営に転換した。スカパーフェク TV、ケーブルテレビの中核チャンネルの地位を獲得するに至っている。ところが、である、またまた、驚くべきことが起った。あるパーティで、NHKの人から聞いた話。丸紅が、ミステリチャンネルを売却したのである。そんな予感があったが。ただ救いは、相手先が、私とも縁が深い、ソニー・エンターテインメントであったことである。これも時の流れか。会社を作った時の熱気が懐かしい。

10. 超一流の学者商社マン

— 小島正興さん —

ビジネス四方山話の第一回目の悼尾は、私のサラリーマン生活に最大の影響を与えられた小島正興さんに飾って頂くのが相応しいであろう。商社マンらしくない、本当に立派な学者であった。私は、あまり詳しくは、存じ上げないが、大正13年のお生まれで、戦後東京大学農学部を卒業され、日本再建の立役者、経済安定本部に入省された。それを、丸紅の松山社長がスカウトされたのである。一方の伊藤宏さんと並び、先ずめったに世間でお会いすることが出来ないほど、お二人とも優れた方々であった。私が入社した年に、お二人とも40代で取締役になられていた。小島さんは、業務と調査を、伊藤さんは、社長室と人事を担当されていた。いわば、仕事の小島、人と金の伊藤といえば相応しいであろう。

小島さんに戻ろう。小島さんは、大変に外に顔

の広い人であった。ある時に、仕事以外の著名人の知り合い調査があったが、小島さんの資料には、殆どの著名人に丸紅が記されていた。小島さんは、別の章で述べたように、私の部長であった。結婚の際には、仲人をお願いしたが、心よくお引き受け頂いた。小島ご夫妻と私の同期生の林君の司会により、随分多くのカップルが誕生することとなった。小島さんは、もっと偉くなられても良かったのであるが、専務で退任された。それが決まった時に、それまでとは違って狭い部屋に入られた小島さんを訪ねた際に、「なぜ、我々の指導も含めて、伊藤忠の瀬島さんのような華やかな動きをされなかったのか」と尋ねると、たった一言「私は、そういうことは嫌いだから」と話された。又、小島さんは、辞められて、セコムの副社長（最後は、副会長）に就任されることが決まっていたが、それも、「日経連の専務の話もあったが、一人の人の面倒を見る方が楽だから」と、淡々となんのてらいもなく話された。小島さんが丸紅にもう少しいらしたら、私の人生も少しは変わっていたのかなあ。

小島さんは、つい最近、83歳で亡くなられたが、それまで、東洋経済新報社の監査役や農林中央金融公庫の幹事などを歴任された。又、私が、丸紅を辞めた時は、大変に心配され、直ぐに電話を頂いた。「派遣会社に決まった」というと、「一度家に来なさい」といわれ、伺うと、四季報をご覧になりながら、「随分赤字を出しているね」と心配そうにおっしゃった。私は、何も知らず、「そうですか」とお答えしたが、別に気にもならなかった。奥様が腰を痛められているとかで、食事の支度は小島さんがされた。感激した。

それから、一度くらいお会いしたのか、特に恩返しもする間もなく、他界された。いらっしやなくても、常にそばで見守って頂いているような気がしてならない。

エピソードをいくつか。小島さんは、大来佐武郎さんとも親しく、ご縁で、大来さん主催の勉強会、フォーラム80に参加した。著名な学者や経済人などが毎回講師を勤める、異業種勉強会であった。その勉強会のこと、小島さんの講師の回であっ

た。商社は人が財産であると言う趣旨の話をされた。「本当に、商社には人材が育っているのか」と言う質問に対して、小島さんは、すかさず私の方を指差して、「そこにいますよ」と答えて下さった。面映くも少しは、自慢であった。

又、自分が不在の時は、自分の車を使っていいと常々おっしゃっていた。皆は、遠慮していたが、私は、遠慮なく使わせて頂いた。ところが、ある時大渋滞で、小島さんの出張からの帰社に間に合わなくなった。小島さんは、他の車で、会社に帰って来られた。謝る私に、「そんなことは、気にしないでいい」至極当然のようにそう言われた。大

物は、そんなことはどうでもいいのだと感心した。

思いは尽きないが、今、曲りなりにも多少の文章が書けるようになったのも殆どが小島さんの指導による（あと、古川深志さんがいらっしゃる。鬼課長だった人である）。例えば、「御鳳声」という言葉も小島さんに教えて頂いた。

小島さんの葬儀にも参列出来なかった。お詫びの言葉も無い。小島さんどうぞお許し下さい。そして今後もご指導下さい。出来得れば、私がなんとか頑張っている旨を天国の小島さんに「御鳳声」してもらいたいものだ。