

ビジネス四方山話（その4）

古 里 靖 彦*

はじめに パート4

今年は、大変な年であった。この世に生を受けて、60 有余年、これだけの出来事は初めてであった。最初の揺れを感じた時、これほどのことになるうとは、思いもしなかった。高層ビルの上階でひどい揺れに身を任せていただけであった。その後は、述べるまでもない。

こんな時に、“呑気に文章を書いている” もないとも思うが、このような時にこそ過去を記録しておく意味はあろう。

これまでは、どちらかという企業生活の中で明るい話題を中心に述べてきたが、企業も生きている。いいこともあれば、そうでないことも多い。今回は、そういう話にも触れてみたいと思う。従って、これまで原則としてきた、実名ではなく、匿名の部分も多くなるが、ご理解願いたい。話が実話であることには変わりはない。

1. バルチック艦隊の煙は見えるか？

先ずは、よくない話から。私が丸紅に入社したのは、日本の景気が絶好調の昭和 46 年、その年に、丸紅も大幅な若返りを図り、多くの若手取締役が誕生した。これは、その内の一人の話である。

丸紅の取引先は、おそらくは、数万社に上るが、この中には、年間の取引高が、数百億円以上の企業も数多くある。例えば、日産自動車、日本鋼管、日立製作所、昭和電工などなどの錚々たる企業である。これらの企業とより緊密な関係を構築すべ

く、春先に懇親パーティーを開催するのである。このため、その前に、相手先の企業との取引実績、課題、問題点、依頼事項などを取り纏めた、所謂「企業対策資料」を作成する。各企業との取引実績は、全てコンピューターで管理されており、どこの課が相手先といくら売上有るか、仕入があるかは、一目瞭然であるが、中身や実態や問題点、課題などは、分らない。この資料を作成するのが、私が所属していた、業務部企画課の重要な仕事の一つであった。パーティーの予定は偉い人同士が出席するために、随分前から決まっている。課長より、「日産自動車の資料を作成してくれ。」との指示が下りる。期限はない。自分で目標を立て、期限を定める。勿論、ゆっくりと時間をかける訳にはいかない。パーティー程大仕掛ではないが、偉い人同士が突然面談することも多く、その日の夕方までには、纏めろという指示が来ことも多い。それが、企業時間である。

私は、入社一年目から、この担当もやられた。指示があっただうするか。先ず、企業概要を企業年鑑、四季報、有価証券報告書、興信所資料などをベースに調査する。これは、簡単である。資料を見ればいい訳であるから。どちらかという夜の仕事である。大切なのは取引実績表から取引のある部課を調べ、そこへヒアリングに行くことである。しかも、取引の内容のみならず、問題点や課題などを聞き出す必要があり、相手が担当レベルでは、埒が明かない。課長、課長代理クラス、場合によっては、部長に聞く必要もある。その頃の管理職は、怖かった。なにせ、訳も分からずに、数字だけを持って内容を聞き出しに行くのであるから。しかも、偉い人は忙しい。伺ってもまともに相手にして貰えないことも多い。そうこうして

2011 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

いる内に、こう気付いた。「同じ会社であっても、営業は管理部門にとってお客様である。」これで、覚悟は決まった。お客様に合わせて通うしかない。忙しい時には、待っていればいい。席の横でじっと待っていると、顔を覚えられ、他の人には、「何をしているのか。」と聞かれるようになる。企業対策は、営業にとっても重要な仕事であり、「大変だね、頑張っ。」と言われるようになる。中には、「資料が出来たら見せて欲しい。」と言う人もある。パーティーは、関係部の部長以上が、出席するもので、誰でも出席できる訳ではないのだ。何社か担当するうちに、社内でも顔が広くなり、ある程度、名前も知られるようになる。商社の業務部というのは、伊藤忠の「瀬島機関」で有名であるが、戦略を司る参謀本部であり、営業にとっても知り合いになって損はない。昼時に掛かると、お昼をご馳走して貰うことも多くなった。丸紅で、人を誘ってご馳走しないなどということは通らない。こうなるとしめたものである。機密の話が聞けるようになる。その代わりにこちらも社内の機密事項を少しは話す。この社内人脈と、この時得た企業に関する知識が、その後の会社生活で大きな財産となったことは言うまでもない。

長くなったが、これからが本題である。ある最重要企業を担当した時のこと、担当の営業総括部（営業の中の管理部門）に行き、副部長にヒアリングに行ったところ、彼の答えは、「そんな重要な話は部長として欲しい。」であった。何となく、責任を取りたくないような感じである。その資料は、社長以下出席者全員に配布され、又、それに基づいて相手先との話題も進められる訳であるから、そんな責任は取りたくないということである。私は、次の日の早朝、人もまばらな営業部に行き、趣旨を話した。成り立ての取締役のエリート部長は、たった一言、「そんなことは、他の人間に聞け。」こうであった。顔つきで理由は解った。お前とは、格が違うということである。「お前みたいな若造とそんな話が出来るか。」ということである。この後、その役員が会社を去るまで、向こうもそうかも知れないが、私もその役員を相手にしなかったのがあった。会社を思うのに、役員

も社長も新入社員もない。それぞれの出来る範囲で、組織のために働くのだ。大石内蔵助と吉右衛門と矢頭右衛門七の思いに何の違いがあるというのか。この経験もその後の私の会社生活に大きな意味を持った。

あまり、人の悪口は言いたくはないが、駄目な人はとことん駄目なのだ。その役員は、会議がある度に、「他の出席者はどうだ。」と聞いた。米国会社のトップになった時は、自分の部屋を大幅に拡張し、「入口から、その人の顔が見えない。」とまで言われた。私は、まるで日本を攻めてきた時、はるかかなたに、かすかに煙突の煙が見えた「バルチック艦隊」のようだと思った。又、私の直属の役員になった時は、「部屋の絨毯をサーモンピンクに。三時にはおやつを用意を。部屋に入る時には予約を取れ。」などと指示をした。何をか言わんやである。

2. 部下が消えた

これも匿名の話。ある年の暮も押し詰まった時のこと。課員の一人からのメモがあり、しばらく会社を休みたいとのこと。事情がよく解らない。考えてみると、私を補佐する部下の紹介で、課へ異動して来たのであるが、推薦の割には、出来は良くなく、よく私から注意をされており、昼間から、居眠りすることがあったりした。早速上司と相談し、本人を捕まえることとしたが、段階を追い、事は大事に発展していくこととなる。

個人情報など気にかけている余裕はなく、机の中を探すと、あるはあるは、請求書の山である。給料では支払いきれないほどの請求金額である。ただ事ではない。女子社員に聞いてみると、何かは解らないが、分厚い封書が、頻繁に来ていたとのこと。人事部とも相談をし、仕事はほったらかして、搜索を開始することとなる。以前、私が入社した頃は、人事は職人肌のところがあり、そのような案件は、事情を聴いた上で「君たちは、手を引きなさい。後は人事が担当する。」という感じであったのであるが、入社して二十年近くたったその頃には、職人肌は全く消え去り「我関せず」

であった。私は、部下と、本人の住所に向かい奥さんの話を聞こうとしたが、全く人の気配がない。ますます怪しい。次に奥さんの実家に向かう。今であったら、奥さんの実家に行くなど、個人情報に関係で困難であろうが、その頃は、訳もなかった。実家に行くと、どうやら奥さんはいるようではあるが、本人ではなく、父上が出ていらした。事情を話すと、迷惑そうな顔で「しばらく前から別居しており、本件については関わりたくない。」とのこと。いつの間にか、こちらが余計なことをしているかのような雰囲気になってくる。世の中ではよくあることではあるが。意気消沈している部下を励ましながら、大口債権者である、都内有名ホテルに向かう。多額の負債があるのだ。責任者と面談する。こういう時、丸紅の名刺は有効である。ありがたい。どのような負債かと尋ねると、彼は、最近頻繁にそのホテルに泊まっており、食事もそのホテルで取っていたらしい。おかしいと思わなかったのかと聞くと「仕事で家まで帰る暇がなく、ホテルに宿泊している。」と答えたとのこと。食事も客と会食をしたりしていたらしい。金額が多額に上るため、現金やカードではなく、名刺を使い、付けで利用しているとのこと。これも丸紅のありがたさか。例がない訳ではない。そこを引き上げ、次は、彼と親しかった社員の話を聞く。口ごもってはいるが、その社員は、彼よりは、年下で、たまにそのホテルに呼び出され、食事をご馳走になっていたようである。金がないものは、見栄をはる。その社員は、事情を聴き、責任を追及されるのではないかとビクビクしている。そんなことをするつもりもないし、している暇もない。大体の事情は解った。借金でにっちもさっちも行かなくなった上での、逃亡である。会社に帰り、上司に報告する。このような時には、本人を一時も早く、探し出し、親元に届けるしかない。その夜、本人の実家に向かい、両親と面談する。母親は、誠に申し訳ない様子である。父親は、押し出しのいい風体で、何と丸紅の重要取引先の大要職の方であった。事情を話し、双方で心当たりを探すことで、辞去する。どうやら過去もその種の借金騒ぎが、何度かあったようである。さあ、万

策尽きた。どうするか。まるで二時間ドラマのようだ。しかし、これも大企業の実態の一部なのだ。

次の日の朝から、日本国中のホテルへの電話作戦である。ホテルは、当時も、現在も「誰誰さんは、お泊りですか。」と尋ねると答えてはくれる。外線の手話を取り次ぐ必要があるからである。二日目も空しく過ぎる。ところが三日目の早朝のこと、部下から「どうやら沖縄のホテルにいるようです。」との報告を受ける。昨夜電話があり、そのような感じの内容であったとのこと。早速、電話作戦が始まる。本名で泊まっていることを祈る。その内、沖縄の超高級リゾート地帯のホテルに宿泊していることが分かる。本人に連絡を取っても仕方がない。逃げられたらそれまでだ。早速、沖縄支店長に連絡をし、彼の確保を頼む。しばらくして、確保した旨の連絡が入る。直ぐに、そちらに向かう旨を伝え、それまではホテルに留まってくれと依頼する。上司と私が、早速沖縄に向かうこととする。父親に伝え同行を頼むと「こんな年末の忙しい時に、そんな暇はない。」と怒鳴られる。どういうこっちゃ。人が良すぎるのかなあ。

年末の飛行機は込んでいる。上司も私も荷物は何もなし。一泊したら帰るからだ。「着いたら美味しいものでも食べましょう。」と上司。大変であった私を労っているのだ。初めての沖縄である。多少の興味はある。空港に着く。南国の感じがある。ホテルまではかなり距離があり、タクシーで向かうかなどと思いながらゲートに近付くと、何と彼が立っているではないか、裾を支店長に持たれながら。支店長の言葉が良かった。ホテルで待とうと言っても、上司が来るのに出迎えに行かない訳にはいかない。と言い張って聞かなかったと言うのだ。何を言っているのだ、全く。私の最初の沖縄訪問は、空港ビルから一步も出ることなく終わった。乗ってきた便で引き返したから。ガラガラ便の中で、上司が言った。「折角、水着を持ってきたのにねえ。」水泳が趣味で、高級ホテルのプールで泳ぐつもりであったようだ。又、当人が来ているスウェットの文字を見て「君、そのロゴは、RICHMANではなくてPOORMANの

方がいいかもね。」上司はフランス語の達人でお洒落な人であった。羽田に着くと、部下たちが出迎えていた。当人の実家に向かい引き渡す。両親から特段の感謝の言葉はなかった。

その家を出ると、上司が言った。「銀座に行って美味しいお寿司でも食べましょうか。」辺りは、いつもの慌しい年末の気配であった。

3. これ以上、関与されない方がいい

ある企業の常務より突然連絡があって、会いたいのこと。それまで余り関係の無かった相手ではあるが、とにかく、会ってみることとする。商社には、実に色んな所から、話がある。最初の段階で話を選んでいると、有望な案件も逃すことになるため、当時の丸紅は、皆さんが考えているよりは、はるかに色んな方と会っていた。入館もフリーパスであったし、電話も大抵は、担当部課に回ってきた。訳の分からない話は、訳も分からず、私のところに回されることが多かった。受付が私の変わった名前を記憶していたからかも知れない。

嵐の夜、上司と相手指定の料亭に伺う。普段は余り利用しない高級な料亭であった。相手の本会合にかけける気合が窺い知れる。用件は新規事業の提案であった。当時、そろそろ話題になりつつあった、非接触カードに関し特許を保有しているので、一緒に事業化しないかという誘いであった。何か新規事業を始めようという場合には、確実にものになるという見通しがある時以外は、いくつかの企業が一緒になって事業を開始することはよくあることである。外の豪雨の音を聞きながら、漠然と「やってみるか。」という気になっていた。検討することを約し、別れた。同行した上司は、とにかく、前向きの人で、帰りの車の中で、早速、やってみようということになった。

直ちに、企業集めにかかった。関連の親密企業を回り、新規案件への参加を募るのである。思いのほか、簡単に、伊藤忠、日本信号、ローム、グローリー工業など一流の企業が集まった。共同で6億円を出資し、事業化を検討するための会社を設立することとなった。6億円の根拠はない。漠然と

そんなものかなと考えたに過ぎない。皆さん、いい加減だなと思いかもかもしれないが、そんなことを気にしては新しい事業は出来ませんよ。いい時代であった。だから、現在の日本は、駄目なのだ。何かやろうとすると必ず反対派が邪魔をする。そんなことで、夢のある事業に挑戦できる訳が無い。蓮舫さん、リスクのある新規事業をやって御覧なさいよ。部下である官僚を苛めるよりは楽しいですよ。直ぐに、会社を設立し、日本経済新聞に発表する。これで、一つの関門クリアである。

ところで、その後である。思いもかけない事態が発生する。新聞発表の数日後であった。上司の所へ、某副社長より、本件に関し話を聞きたいので部屋へ来てくれとの連絡が入った。直ちに、上司と伺うと、自分の知り合いが本件に関係があるようなので、会って話を聞いてくれとのこと。余り、いい感じはしなかったが、とにかく、連絡を取り、会って見ることとする。上司も豪胆な人で、副社長だからと気にしている様子はない。このような上司の下で仕事をするのはやりやすい。梯子を外される恐れが無いからだ。外されても、その時は落ちればいいのだから、気にする必要は無いが、外されるよりは外されない方がいい。件の人物に会社に来てもらい面談する。紳士然とした人物ではあるが、目が据わっている。一人で何かやっているとのことで、要注意人物である。話は、もっと要注意であった。「新聞に発表された事業に関する特許は自分も保有している。勝手に使われては困る。自分も事業に参加したい。」とのことである。さあ、困った。特許とか、実施権とかいうやつは、実に複雑で、係争になるとどうしようもない。裁判なんかやりだすと、いつ決着するか分からない。それなら、事業に参加してもらおうか。そうは行かないのである。一流企業同士というのは、ある種の強い信頼関係があり、安心して共同で仕事ができるが、お金が無い個人を入れるわけには行かないのである。一流企業よりの持込であったために、信頼をしていたのだから、そのような問題点があるのを相手先は、知っていたのかもしれない。今更、確認しても仕方ない。時間の無駄で

ある。個人の問題を片付ければいいのである。

上司と相談をし、和解金で片付けようということになった。交渉は、私がやる。こんな話は、信念がないと出来ない。簡単だ。出来ることをやる。出来ないことはやらない。それだけのことだ。これは、豪胆な上司にも任せられない。偉いだけに、多少脇の甘いところがあり、金額が膨らむ恐れがある。

相手を呼び出し、二人で会議室に入り交渉を開始する。相手も内容を察しているのか緊張感が走る。頃合を計り「参加は断る。その代わり、和解金を支払う。金額は、……。」下手な交渉とは、異なり、一発提示である。相手は、不満顔であるが、とにかく、これ以上の妥協はない。ということで、交渉を打ち切る。成否は、五分五分か。上司にその旨を伝える。ほっとした様子がみえる。皆さん、前向きな仕事は簡単なのです。真面目にやれば誰でもできる。難しいのは、かかる仕事なのだ。このような仕事が、実は会社を支えているのだ。

これからが本題。予想通り、某副社長より電話が入る。説明をしてくれとのこと。多分一人であったと思うが、私が説明に伺うと、もう少し何とかならないかとのこと。実際は、もう少し具体的な話があったのであるが、ここではこれ位にしておく。私は、決然としてこう答えた。「これは会社の方針です。本件については、これ以上、関与されない方がよろしいと思います。」面談は、これで終了。相手先からの異論もなかった。このようなことが出来る会社には、さしたる問題は生じない。

4. 招かれざる客

大企業に勤めていると、実に色々な経験をする。普通の人には、そのような経験をするのはあまりないのであろうが、私は、何故か変わった経験を数多くしている。部長代理になって、暫くして、本部長に呼ばれた。ある課長が会社を辞めることとなり、その業務を引き継いでくれとのこと。業務命令であるから否応はない。何か問題があった

ようであるが、それはこの項の本題ではない。

ある日のこと、受付から、ある種の団体の人が訪ねて来たとのこと。どうやら、私が引き継いだ業務の関係のようであるから、案内していいかということである。様子からして、切羽詰まっているようであり、関係ない受付の人を困らせる訳にもいかない。約束もなく、来社する客は、先ずは面倒なお客様である。暫くして、エレベーターから降りて来た客は、案の定、目つきの鋭い二人連れで、直ぐにその筋の方々であることが窺い知れた。

周りの不安そうな視線を感じながら、早々に、会議室に入れる。私のことをいつも支えてくれる女子社員が勇を奮って、お茶を出してくれる。心の中で感謝する。名刺をもらうと、筆書きで、浮彫の菊のマークが付いている。一人は、まあまあ偉そうな人物で、物静か。もう一人は、眼つきのとんがった、所謂若い衆である。会社がらみの案件を材料にする団体のようである。話は簡単であった。当社の取引先が、下請けに支払うべき債務があり、それを代わりに支払え、との趣旨であった。金額はそれほどものではない。その下請けの権利を自分らが買い取ったということである。いうところの「サルベージ」である。そのような、下請けをいじめるような会社と取引をするのはけしからん、責任を取れということらしい。内容を知って、少しは安心する。当社の落ち度は何もないからである。若い方は「会社の周りを街宣車で取り巻くぞ。そうすれば、左遷されるだろう。」などのたまう。私は、「おやりになるのを止めることは出来ないでしょう。」と答える。このような、押し問答がしばらく続いたのち、「検討しておいてくれ。又、来るから。」捨て台詞を残して、帰っていく。

上司と相談するが、手の打ちようがない。管理部門とも相談したが、要は、担当部署で対応してくれとのこと。このような金を払う訳にはいかない。ひたすら、拒絶するのみである。いわば、持久戦である。他人に任せる訳にはいかない。自分の苦労を他人に転嫁するだけのことであるから、上司も部下も巻き込みたくはない。しばらく時間

が経過した。再びの来訪。その時は、好人物の部長が同席した。私は、断ったのだが、人のいい部長としては、そういう訳にはいかなかったのであろう。暫く、押し問答が続いた時、突然、話が変わった。ある仕事を一緒にやらないかというのである。私は、即座に、そのようなことは会社の許可が取れない。我々の社内における立場は、収益力も低く非常に弱い、との理由で断ろうとした。しかし、その前に、部長が「検討しましょう。」と答えてしまっていた。それはまずい、部長。しかし、時すでに遅し。相手は、してやったりの様子。こちらに、重い負荷をかけて、そそくさと帰って行った。やるものである。

直ぐに、その仕事の担当である、ちゃんとした企業の社員が説明に来了。共同で、映像作品を制作しようと言うのだ。そのようなことに関わったら、いつまで関係が続くか解ったものではない。しばらく、検討期間を置くこととして、帰ってもらう。この時、既に、何の検討もしないで、時間を置き断る決意をする。二週間後くらいであったか、先の企業の担当者呼び出す。やおら、本当に申し訳ない様子をしながら、しかもオドオドしながら言う。「一所懸命社内を説得したのですが、了解が取れませんでした。申し訳ない。」深々と頭を下げる。相手は、どうしようもない。引き上げるしかない。直ぐに、例の、偉い方から電話が入る。「駄目だったらしいな。折角、一緒に仕事をしようと思ったのにな。」「申し訳ありません。」電話はすぐに切れた。その後はどうなったか。これで終わりです。なぜか。彼らもある種のビジネスを行っているのであり、ビジネスにならないことにいつまでもかかずらっている訳にはいかないのだ。その意味では、冷静であり、ドライである。

しかし、交渉は難しい。ある時には、実に賢く振る舞う必要がある。特に、アメリカとの交渉は賢く振る舞う必要がある。それでは、このケースはどうか。賢くしてはいけない。優秀そうに見せてはいけない。特にいけないのは、上を説得出来るように見せること、これは厳禁である。それでは、今回の勝因は何だと思えますか。それは、駄目人間に見せたことです。まるで、弱気で、ビク

ビクしているように振る舞ったことです。相手がそれを信じたかどうかは、知る由もないが。

5. 鉄砲の弾は、後ろからも飛んでくる

会社の中では、時々思いもよらぬ不思議なことが起きる。これはその種の話。皆さんには信じられないかもしれない。当時、丸紅ハイテックという会社があった。半導体関連の会社で、丸紅にとっても重要な会社であった。特に、半導体を製造するための機器を先進国である米国より輸入し販売することが主たる業務であった。半導体製造装置というのは、技術的進歩が早い商品で、常に米国の動向に留意しながら、新商品を開発輸入する必要があった。そのためには、いわゆるシリコンバレーの有力企業との取り組みが重要で、常に開発のための先行投資を要した。当時、丸紅には、英語も強く、米国企業とも懇意の、この分野に強い先輩が何人かおられ、活発にそれら企業との取り組みを推進されていた。丸紅は、この分野では、業界をリードする立場にいたのである。しかしながら、前向きの取り組みが得意な方々は、兎角、守りに弱い。会社も積極的な意見に反対するのは難しい。特に、商社においては、蛮勇を尊ぶ風潮がある。私もそのような考え方が嫌いではない。会社が、そんな社員により支えられている面は否定できない。

しかしながら、そうはうまく行かないこともある。先行投資がうまく行けば、莫大な利益をもたらすが、うまく行かない場合には、巨額の損失が生じることとなる。同社は、後者のケースであった。やることなすことうまく行かず、何と、40億円の累積損失を抱えるに至ったのである。私が本社の課長として担当することとなり、関係者の意見を聞くなどして、内容を調べてみると、多分に放漫経営の感は否めない。取り敢えず、社長を地道な実務派に交代させ、幹部社員にも計数に明るい社員を配置するなど、形だけは整えたものの、40億円の損失を抱えたままでは、その金利負担だけでも馬鹿にならず、会社の体裁もみすばらしい事はなはだしい。これでは、投資など前向きの

仕事は、資金の面からも困難であるし、又、優良企業との取り組みも難しい。つまり、バランスシートの内容から、相手にしてもらえないのだ。

関係者で内密に相談し、先ずは、経営改善を図りながら、40億円の累積損失を解消することを最大の目標とすることと決める。損失を解消するためには、どうするか。方法は、二通りである。損失は、一定期間繰越が出来るため、利益を出しても損失の範囲であれば、税金を払う必要が無い。このため、利益で消す方法である。しかしながら、40億円の損失を利益で消すのは、不可能に近い。それでは、どうするか。親会社の丸紅に損失を取り込んでもらうのである。丸紅は、取り込んだ損失は、利益と相殺できるため、ある程度の損失であれば、税金が減るだけである。この方法で一気に損失を消すのだ。少し、方法を述べる。先ず、会社の資本金を40億円以上に増資し、40億円分の減資を行うのだ。減資した分、丸紅は損を出すことになるが、会社の方は綺麗な体となる。それなら簡単ではないか。ところがそうは問屋が卸さない。当時、丸紅には、20に及ぶ本部があり、やり手の面々が虎視眈々と自分の傘下の損失を取り込んでもらおうと機会を狙っているのである。要は、順番待ちなのである。20番目にされると何年も待たされることになる。まして、将来性が無いということになると、会社の整理を命じられることになる。

そのためにはどうするか。先ずは、立派な再建計画を策定するのである。毎年、どのように利益を出していくのか。丸紅にとって如何に重要な企業であるのかなどなど。これ自体もそれほど簡単ではないが、まあ、これは一種の作文でもあり何とかなる。しかし、これだけではどうしようもないのだ。何が必要か。日本社会で事をなすために必須の「根回し」、この場合は、「社内根回し」である。皆さんは、偉い人同士が話せば直ぐに片付くではないかと思うでしょうが、そうは行かないのです、大企業の場合は。偉い人同士が、対決するのは最後の場面だけで、途中で丁々発止ということはありません。何故か。多分、相手に借りを作ることも、敵に回すこともいやだからでしょう。

それではどうするか。決定権を持つ偉い人の所を課長の私が説いて回るのです。この場合は、社長室の中山副社長と業務の長野常務であったが、幸いなことに、中山副社長には何故か可愛がってもらっていたし、長野常務は私を営業に送り出した張本人であった。粘りに粘り、両役員の了解を得ることが出来た。役員会で、中山副社長が、形式的に、これまでの反省を求めるので、我が本部の某専務（これは匿名）より、お詫びと今後の決意を述べよ、ということとなった。本部に戻り、この旨を話し、稟議を纏めた。丸紅の場合は、全て、決裁を仰ぐ場合は、この形をとる。中身は、40億円の損失の解消と再建策である。最終的に、某専務の印鑑も取得した。

さて、役員会でどうなったのか。なんと、某専務は、打ち合わせ通りの発言をしなかったばかりか「この会社は、売却すれば、40億円以上の価値がある。損失の解消は必要ない。」とのたまわったというのだ。それも、「本部の責任者の立場と会社の経営者としての考えは違う。」とのこと。要は、本部の責任者としては、損失解消の稟議に判を押したが、経営者としては納得できない、ということらしい。私は、直ぐに、両役員にお詫びに行った。役員会で面子をつぶすことになったのだから。二人とも意外に穏やかであった。あきれ返って怒る気にもなれないということか。長野常務が言った。「古里さ、鉄砲の弾は、後ろからも飛んでくることがあるんだなあ。」

紙面が無い。結論を急ぐ。損失は、翌年、同じ要領で消したのである。そして、新生企業の誕生を祝って、全社員出席のもと、祝賀パーティーを丸紅の隣の会場で行った。主賓は、かの某専務。祝いの言葉を述べてもらった。その時の挨拶の内容と某専務がどのような様子であったかは、全く記憶に無い。

6. 疫病神がやって来た

企業にとって、業績を伸ばす上で重要なことは、第一に、収入を増やすこと、例えば、売り上げを増やす、利益率を上げるなどであるかといえ

ずしもそうでもない。これらは、他律的な要因に左右され、即効性はない。必ず、地道に行われているのが、支出の削減である。つまり、出ずるを制するで、これは即効性があり、経費は第三の収益と言われる所以である。どうするか。当然、先ずは、経費そのものを減らすことである。タクシーに乗るな、通信費を減らせ、交際費を減らせ、酷い場合には、給料の引き下げ、人員削減などなどであるが、これは限界があるし、何か後ろ向きの施策である。暗い。これより、企業が真剣に取り組んでいるのが、不採算部門対策である。これには、いくつかの理由が考えられ、正しく、戦略的思考が必要となる。すなわち、不採算の内容を突き詰め、早急に対策を講じる必要があるということである。その組織は、構造的に時代遅れなのか、つまり、商材的に寿命が尽きているのか、他社と比べて競争力が無いのか、費用が過剰なのか、マネージが良くないのかなどなどである。丸紅の場合、毎年、組織案を策定する時点、予算を策定する時点で、過去の業績が赤字の部店又は赤字見通しの部店については、厳しいヒアリングと査定が行われた。業務部は、国内部店の業績を管理する立場にあったため、私はその専門家的立場にあった。誰でもは担当できない。何故か。当時、国内部店は、20本部、150部店もあり、その中身が分かっていないと、ヒアリングは出来ない。

予算原案が提出されると直ちに、全ての部店に関して、予算概要と問題点を取り纏め、予算案を確定する前に、全本部及び問題部店のヒアリングを行い、査定を行うこととなる。これは、かなり厳しいもので、予算が甘い部店には、ノルマを課し、内容が悪い部店には、改善策を要求する。その場合、上司と同行するわけであるが、相手は、全て私よりは上席である。出席者は、本部長、部長、たまに課長であるから、我が上司の副部長、課長よりは上役の場合が多く、ましてや、当時20代から30代であった平社員の私など下も下、大下野郎であった。それが、今の事業仕分け人のように、営業の偉いさんを追求するわけである。時には、役員を。

ところで、事業仕分けは、言わば、上司の国会

議員が、自分たちが本来やるべき施策をやりもしないで、実質部下の官僚を組上に載せて、捕まえた鼠然に公然とテレビの前でいたぶる訳であるから、その厚顔無恥、知的レベルの低さ、サディスティックさは、全く、許すべきではない。開いた口が閉きっぱなしにならざるを得ないのであるが、なぜ、世間はこのようなまっとうな考えを持たないのか。それに比べ、こちらは、懐に、会社の御為というお墨付きを秘めてはいるものの、身分、職を賭して、上役に挑むのであるから、その健気さはどうだ。身分を明かす前の、越後の縮緬問屋の白髪お爺さんの様な心境なのである。

さあ、話を進めよう。勿論、東京のみならず、名古屋、大阪などにも赴くこととなる。エピソードであるが、当時、名古屋に、やり手の味のある佐脇常務という方がいた。個人的にも大変に親しくして頂いていた。名古屋支社全体は、それほど問題があった訳ではないが、部のレベルになると、色々と懸案があった。何故かと言うと、名古屋という市場は、東京と大阪の大市場に挟まれており、又、非常に地縁を重視するなど、難しい地域であり、なかなか取引の拡大が大変であったのだ。従って、頻繁に通うこととなる。常務は、挨拶に行くと、ニコニコと親しそうな顔つきであるが、世の中、そう甘くはないのである。ある時、これも親しい常務の秘書がふと漏らした言葉。今日、硝子越しに、私に来社するのを見て、常務がこう言ったそう。『疫病神がやって来た。』皆さんがどう感じるかは自由ですが、要は、それくらい厳しいヒアリングであったということか。その夜、上司と三人で食事をしたが、疫病神発言など、どこ吹く風、終始上機嫌であった。私も腹の中でこう言った。『この狸常務め。』そう言えば、常務の顔は、古狸そっくりであった。

もう一つ、エピソードを。大阪でヒアリングを行った時のことである。会議が始まりそうになった時、突然、ドアが開いて、本部の責任者である鳥海取締役が顔を出した。上司が、『今日は、出て頂く必要はありませんが。事務的な打ち合わせですから。』取締役『いや、私は発言はしないから。様子を見ようと思って。』役員が出ると、ヒ

アリングよりは、交渉ごとのようになって、話が進まないのだ。特にこれから打ち合わせする部は、構造的に赤字の組織で、かなり厳しいやり取りになるのは分かりきっている。会議が始まった。こちらは、上司も、私も、取締役の存在は、気にせず、いつも通り厳しいヒアリングを続けていく。そのうち、黙っているはずの鳥海さんが発言し始めた。話し好きな人なのだ。会議は、鳥海ペースで終始したが、こちらの舌鋒が緩むことはなかったのは言うまでもない。

さて、赤字部店は、どうするのか。本部レベルになると、組織改変は大事であるが、部レベルであれば簡単である。組織を潰すか、他の組織と合併させるか、である。これを、業務部で提案し実施するのである。良くない組織に改善策を策定させることが多いが、そんなことが出来るくらいなら、とくに実施しているはずである。重症の患者に治療策が出せるはずが無い。他人が、強制的にご託宣を突きつけるしかないのだ。後は、業務部を悪者にすればいい訳で、誰も傷つかないし、又、人事面では、新しい職場に配置するだけの話である。働き先など、8,000人程度で、日本国中、世界中、全産業をカバーしている訳であるから、いくらでもある。そのほうが、儲けは増える。これが、商社の生き延びる秘訣なのだ。

そろそろ結論である。後日談を少し。私の上司は、当時、副部長に過ぎなかったが、最後は、専務にまで昇格した。赤字部店対策などの実績を評価されたのであろう。まだある。鳥海取締役である。その後、とんとん拍子に出世され、何と、丸紅の社長、会長になられた。現在は、東京フォーラムの社長で、丸紅の時より立派な社長室に入っている。今でも、偶に、ご厚誼に預かっているが、果てさて、ヒアリングの時の生意気な態度を覚えていられるのかどうか。さすがに確かめる度胸はない。

7. お決めになるのは、あなたです

明るい話も一つ。当時の丸紅は、年間決算と同様に半期決算を重要視しており、考課も昇給時と

賞与時の三回行われていた。つまり、年中評価をされていた訳である。賞与の度に、社長の訓示があり、賞与のレベルなどについて説明があった。当時のボーナスは、とにかく、額が多かった。多少の借金は一度のボーナスで十分に返済可能であった。その一例。いつだったか、余りにも給与と比べて賞与の比率が過多になり、一ヶ月分の賞与が給与分に組み込まれたことがあった。又、ある時は、他社比較で丸紅が見劣りする結果となり、組合の要求を上回る賞与が支給されたこともあった。又、又、ある時は、商社が物価を引き上げた元凶だと言われ、年末の賞与の一部を次の月の給与に繰り延べたこともあった。週刊誌のアンケートに答えねばならなかったためである。今は昔である。

何を言いたいのか。これくらい商社が賞与を重要視したと言うことである。当時、企業には、年俸制と言う感覚はなく、給料はそこそこ。とは言え、給料自体も捨てたものではなかった。定期昇給とベースアップがあった訳であるから、今とは全く異なる。分からない人のために解説すると、定期昇給と言うのは、一年次上がると黙っても一年上の人の給料が貰えるということ、ベースアップと言うのは、そのベースが又上昇するということで、給料は、一年次上がると、この二段階で上がったということである。いい時代であった。やる気も出る。ところで、経済は、毎年、急成長しているのであるから、企業は、それに合わせて賞与を支給することとなる。商社の場合は、考課幅も大きく、プラスでも貰おうものなら、まあまあ、大変な、いや正確には、大変は、銀行などで、商社は、中変か小変くらいの賞与を頂くこととなる。

丸紅では、年間の賞与支給時に、まるでお祭り騒ぎのようなイベントがあった。優秀部店賞である。年間に優秀な業績を上げた部店、利益を上げた部店を、賞与支給の社長訓示の席で全社員の前で表彰するのである。今時の会社には、そぐわないかもしれないが、近江商人上がりの丸紅は泥臭い会社であり、私には、そんな、いかにも単純な儀式が性にあっていった。しかも、業務部がその事務局であり、私が選定の担当であったのである。丸紅賞、貿易賞、国内部店賞、海外店賞、特別賞

などの賞があったが、グランプリの丸紅賞は、ごまかしが効かず、獲得のためには数十億円の利益を出す必要があり、まあ、言ってみれば、白鵬みたいなものであるから、これはどうしようもない。但し、その他の賞は、基本は、計数と実態であるが、9勝6敗の大関や三賞みたいなものであるから、多少は融通が効くことも無いとは言えない。人前で表彰されると、表彰状はもらう、賞金はもらう、責任者は昇格する可能性が高くなる、役員の可能性すら出てくることもあるのであるから、さあ大変である。間近になり、選定作業を始める時期になると、色んな人が周りをうろうろする様になる。社内からの誘いも頻繁である。どうしたか。これをうまく裁くのが、技である。適当に誘いは断る。「今は多忙で、作業が終わったらお付き合いをする。」などと口実を言う。余り冷たくも出来ないから、それなりの情報は言質を取られない範囲で与える。一つ言えるのは、今でもその気性は変わらないが、余り、売込みがうまくなく、地道に努力しているような部には、概して甘くしていたような記憶がある。いわゆる判官びいきである。数度の会議を経ることとなるが、事務局の案がそのまま通る。秘訣は、通るようにがんじがらめの策定方法を採用し、余人には理解が出来ない仕組みにしておくことと、部分的に変更すると全体の構成が崩れ去るように仕組んでおくことである。おそらく、官僚の施策に国会議員が手も足も出ないのは、このような仕組みになっているからであろう。要は、官僚に比べて、議員が勉強も不足、知的レベルも低いからであろう。

何はさておき、原案が出来ると、経営会議で承認を経て決定される事となる。経営会議は、当時、取締役会より権威のある会議で、メンバーは、専務以上で、より重要な経営事項を審議する会である。勿論、最終的には、取締役会で決定するのであるが、経営会議で決まったものが取締役会でひっくり返ることはない。

さて、経営会議である。上司の田中専務が突然、「経営会議に出てくれ。」と命令する。内容が複雑でどんな質問が出るか分からない、ということである。確かに、社長以外は、出席者全員が関係者

であるから、真剣な会議である。緊張しながら、会議の推移を見守っていると、突然、ある役員が「君、どうして決めればいいんだ!？」生意気にも「私ども事務局は原案を作成するだけで、お決めるのは経営会議です。」などと、しれっと答える。皆さんの経営マインドを試している。今となっては、冷や汗ものである、皆さん、申し訳ありません。程なく、会議は原案通りで終了する。ある役員が「君の発言は良かった。」と褒めて下さる。

ところで、これで終わりではないのだ。表彰状の文言作りをする。高島屋に、表彰状作りを依頼する。出来たものをチェックする。仕事と言うのは、偉そうな、選定作業から、正に事務的な表彰状作りまで、本当に奥深いものだと思う。その過程の中で、色んなことを学び、体得することが出来る。丸紅は、今でも、丸紅賞を実施しているのか、誰が高島屋に表彰状の発注をしているのか。丸紅だけは、そんなどこか洗練されない、商人らしきところを残した、会社であって欲しいと心から願う。

8. お金は出すのは、商社の仕事

これは、ビジネスの難しさを語る章である。テーマは、皆さんも御存じの松戸ケーブルである。現在のJCNコアラ葛飾であるが、当時は松戸ケーブルといい、マツモトキョシ、京葉ガス、松戸公産など地元の有力企業により経営されていた。ところが、ケーブルテレビ業界に、新しい機運が生じ、光ケーブルの敷設、多チャンネル化の動きなどが起こり、それまでの小規模の資本では経営が困難となり、大企業がケーブルテレビ業界に進出を始めたのである。丸紅もケーブルテレビ業界への進出を図り、いくつかのケーブルテレビへの資本参加や新会社の設立などを行った。今の業界の繁栄を見れば、その戦略は正しかったと言える。その一環として、丸紅は、日本テレコムとともに松戸ケーブルに資本参加し、経営を担当することとなった。私は、担当部の副部長、その後、部長として、松戸ケーブルを担当し、非常勤の取締役

に就任した。先ず、やらねばならないことは、大幅増資であった。それまで、一部にしか敷設されていなかった回線の延伸、銅線ケーブルから大容量の光ケーブルへの切り替え、社員の増員など資金を要するためであった。私は、覚書に基づき、各社に増資の依頼をして回った。お会いするのは、商工会議所会頭、各社の社長、副社長といった地元の名士であり、友好裡に話は進んだ。

ところがである。意外なところで意外な展開となった。大企業である日本テレコムが増資に応じられないと言い出したのである。担当の部長は社内を説得できず、担当の役員と面談したところ、大変な剣幕で「お金を出すのは、商社の仕事だろう。当社は受ける気は無い。」と言うのだ。資金が無い訳ではない。日本テレコムというのは、旧国鉄系の通信会社であり、その役員は、通信が全く分からない国鉄出身であったのだ。国鉄の人間にとって、商社などと言うものは、リスクマネーを出す位の機能しかない存在であったのだ。資本参加した時の覚書など意にも介さず、平然と他社の人間を怒鳴りつける。なんということだ、話にもならない。

さあどうするか。金額はそれほどたいしたことではなく、丸紅に負担してもいいのであるが、きちんとした会社である丸紅では、覚書と異なる、他社分の負担などということは、管理部門が絶対にOKしないし、上司も許可しない。決め通りに実行せよというのみである。困った。とにかく、主要各社を再度回ることとする。どうするか、要は、日本テレコム分を他社で出資比率に応じ負担するという提案である。これであれば、最初の覚書とは異なるが、社内での許可は取りやすくなる。努力を買ってくれというポーズでもある。丸紅の出資比率は圧倒的に多いので、他社に負担をしてもらっても金額的にはあまり違いはないのであるが、会社は不思議なもので、このようなことを評価するのである。とにかく、出さない会社を待っていたのでは事業が停滞することとなる。紳士的な各社は、私の説明を聞いて「大変ですね。」とねぎらって、増資額の増額を了解してくれた。山は越えた。

その後の、松戸ケーブルの隆盛をご承知の通りである。同社は好業績を収め、流山に延伸し、コアケーブルと社名を変えた。その後、KDDI傘下に入った同社は、業績で苦勞していた葛飾ケーブルと合併し、JCNコア葛飾となり、更に業容を拡大した。私が丸紅を辞めた後も、存じ寄りの方々が社長を勤め、毎年、二名の江戸川大学の学生をインターンシップとして受け入れて頂いている。そして、新松戸地域に住む私は、同社の優良顧客である。

当時のパートナーの各社は、同社の経営には直接関与されてはいないが、今なお地元の有力企業として年々業容を拡大されている。特に、マツモトキヨシ、京葉ガスには毎日お世話になっている。

更に後日談を少し。当時、役員であった方々とは、今でも年賀のやり取りは欠かさないが、中でも、同社の監査役としてご懇意に願った、聖徳学園の理事長の川並弘明先生が先般ご逝去され、その学園葬に、ケーブルテレビの関係者としてではなく、学校関係者として参列したのは、奇しき因縁であった。

日本テレコムについて。あのような経営では会社はもちませんね。旧国鉄は、皆さんご承知の通りである。日本テレコムも買収され今では無い。さもありなん。事業や企業を馬鹿にしてはいけませんよ。企業も生き物ですから、人間らしく経営しなくてはいけません。お天気のとけばかりではないのだ。おごれる平家は久しからず、我が物顔に経営していた企業は全てしっぺ返しを受けている。どの企業がそうか、ここで言う訳にはいかないので、知りたい方はお尋ねになって下さい。

最後に、今一度、JCNコア葛飾について。これだけご縁がある企業でもあり、一人でもいいから江戸川大学の学生を就職させたいと決意している。

9. 二枚看板で行くか

鉄鋼建材は相場が激しい商品である。形鋼、丸棒、鋼管など建設用の鋼材で、需要の波が大きく、そのため、相場が動くのである。又、薄板や厚板

などと異なり、メーカーも数多くある。ある日、担当の部長より、私の上司の部長に「今の本社のコストでは、仕事が出来ない。何とか、別会社にすることは出来ないか。」との相談があった。更に「大手の鉄鋼メーカーと取引を継続するためには、本社の役職、名刺も無くす訳にはいかない。」というのである。その当時、他部門には、砂糖製造会社、衣服製造会社、ガソリンスタンドなどなど独立した事業会社が多数あったが、鉄鋼関係の事業会社は、鋼板加工会社や特別な技術を要する会社くらいであった。鉄鋼部門は、新日鉄、日本鋼管などの巨大メーカーとの取引を主体としており、全て本社の鉄鋼部門で対応していた為である。

どうしてこのような話になるのか。実は、本社の営業部は、役員や管理部門の経費を負担するため、当時でも営業部員一人当たり数千万円の管理費を賦課されており、黒字にするには、一人当たり年間5千万から1億円くらいの利益を上げねばならなかったからである。従って、営業部は、常に、ぎりぎりの人員で経営せざるを得なかったのである。収益が低く、機動的な営業が必要な、建材の扱いは、丸紅のような家賃が高いオフィスでは、成り立たないというのである。確かに、理屈は通っている。これだけなら、外に別会社を作ればいいのであるから、問題は無い。会社がOKすればそれでいいのである。問題は、外に出ても丸紅の名刺と肩書きがないと大手に出入り出来なくなるといふ点である。担当部長には、検討を約し、帰ってもらった。

早速、部長と稟議の専門家と私の三人で検討する。この部長は、他の章でも登場する長野部長でまことに仕事が速い。しかも、実質的に仕事を進めるプロで、仕事を指示する時、課長などは呼ばず直接担当と話す。「組織には芯になる人間が一人いればいい。優秀な人間には仕事が集中する、忙しくなるのは当然。」と公言してはばからない。人使いも荒く、夕方6時に仕事を指示しておいて「明日の朝までには、12時間もある。」と言って平然と帰宅する人である。私が尊敬する一人である。もう一人の担当は、ものすごく仕事が出来た人間であるが、ここでは匿名にしておく。さて、

三人の結論は、別会社は設立するが、会社の組織も名目だけ残して、必要な人間には、本部と別会社を兼任させようということとなった。鉄鋼建材部は名目だけの部にして、実質は全て外に出す。部長は、別会社の社長が主務で、本社の部長を兼任させる、課長は、別会社の部長と本社の課長を兼任させるという訳である。実態は外にあり、本社のサービスは受けないのであるから管理費はとらない。名刺、タイトルは本社の物も使用可という訳である。いわゆる「二枚看板」である。このようなケースは、後にも先にも無い。これでは、全ての部門が二枚看板となり、本社が成り立たなくなる。その後の指示が、又、凄い。「彼らでは、稟議は書けないだろうから、君たち二人が手伝って書け。」我々二人は、いわば、稟議を審査する担当で、特に、もう一人は決裁するための結論を纏める係であるから、いわば、決済をする側の人間が申請書を書くということであり高級なやらせである。稟議が、通らない訳がない。

早速、二人で営業に赴き、趣旨を話し、部長、担当と話をする。長野部長予想の通り、営業の説明は良く分からない。二人で勝手にストーリーを作成し、稟議書を纏める。長野部長は、報告を聞く気も無い。まかせっきりである。事前審議会にかける。我々は審議する側であるから、説明する訳にはいかない。営業部長の説明は相変わらず良く分からない。長野部長がうまくフォローして通す。勿論、取締役会でも多少の議論はあったものの長野部長の根回しもあり、異論無く決済される。

しかし、これで終わった訳ではなかった。ある日、顔見知りの部長代理が慌てて押しかけてきた。何だ。事業計画を作っている内に大変なことに気が付いた。何とかならないか、これが出来ない、と、稟議で約束した初年度黒字が達成出来ないと言うのである。何か。先ほどの管理費の問題である。男子社員の場合、出向すれば管理費はかからないが、女子社員の場合は、それまで出向するケースは無く管理費は免除にならない、男子社員の半分の一人2,500万かかるというのだ。確かに理屈には合わないが、制度とはそういうものである。理不尽であっても決まりは決まりである。稟議の決

済も終わっているし、管理費の担当は経理部である。ここは、数字の番人であるから堅い。集中して考える。大きな問題にしてはうまくいかない。経理部の担当と相談する。うまくいった。どうしたか。コンピューターの賦課される女子社員の数減らしたのである。これは誰にも分からない。コンピューターまでチェック出来る人間はほとんどおらず、知らず知らずのうちに薄められて他の部署が負担することとなる。

見事、会社は設立された。その日の早朝、一升瓶を下げて、丸紅と川を一本隔てただけの、その会社を訪ねた。ビルの元気な形態から疎んじられ、本社に至近ながら周辺の相場よりかなり安い家賃のそのビルに、今でもその会社は存続している。

10. 悲しみのニューオリンズ

まるで、ロマンチックなアメリカ映画の題名のようであるが、実はそうではなく、文字通り「悲しみの」なのである。このような経験は、私の60年の人生の中でも一度きりで今後とも無いであろう。

いつも通り、朝早く会社に行くと突然電話が鳴った。少し気になった。その頃の会社の電話は、全てダイヤルインで、時間外でもかからないことは無かったが、それにしても、それほど早い時間に外線から連絡があることはない。アメリカに出張中の部下からであった。ニューオリンズで開催中のフィルムマーケットに、部下三人と取引先の方が出張中であつたのだ。内容は「出張中の部下の一人がホテルの部屋で急死した。」と言うのである。聞けば、朝、約束の場所に来ないために色々探し回った後、念のために、ホテルの部屋に行くと、中からドアチェーンがかかっている。ホテルに頼んで、無理やりにドアをこじ開けると中で倒れていたというのだ。電話で聞いても、今当局が調べており詳細は不明との事。とにかく、こちらは、出来ることは全てやるので、そちらはそちらでしっかり対応してくれと指示をし、東京での対応に取り掛かった。上司、人事と相談し、先ずは上司と留守宅に伺うこととする。このような、

任務はしたくないが、やむを得ない。車の中で、対応策を相談する。とにかく、現地にご家族を案内しなくてはならない。「その場合には、私が行きます。異常事態であり、何があるか分かりませんから。」上司に否応は無い。「そうしてくれるれば安心だ。宜しく頼む。」そうこうしている間に留守宅に着く。淡々と話をする。意外にこういう異常事態の時は、不思議と人間は冷静なものである。いずれにしても早急に現地に行くこととなる。切符の手配などがあるので、同行される方のお名前を至急連絡して欲しい旨言い置いて、会社へ戻る。

結局は、ご家族7名と私の8名で、次の日、ニューオリンズに向かうこととなる。お父上、奥さんとお子さん、弟さん御夫妻が行かれることとなった。日本からの直行便は無く、アトランタ経由で行くこととなった。アメリカの乗り換えは少し面倒であり、しかも、アトランタからは、アメリカの飛行機である。乗り継ぎの時間も短く、間に合えばいいが。とにかく、長い旅にはなる。

途中、多少の問題はあったが、何とか、ニューオリンズに到着する。社員が二人いるので、分担すれば何とかなる。二人とも英語は、ネイティブ並みに堪能である。到着後の御家族のことには触れない。それはこの稿の趣旨ではない。お父上の希望は、そのまま日本に連れ帰り、日本で葬儀をやってやりたいとの事。それはそうであろう。いずれにしても明日には日本に出発することを決める。どうやら、原因に特に問題はなく、連れ帰るのに支障はないとの事。領事館の人に連れ帰る手続きをお願いする。次は、帰りのフライトの確保である。部下が参加したフィルムイベントの真っ最中であり、当地より日本への直行便は無いため、席の確保は難しい。まして大人数である。JALなら何とかなるが、アメリカの飛行機ではどうしようもない。丸紅アメリカに電話し、何とか手配を依頼する。快く受けてくれる。その間、部下の女性に、とにかく、美味しい日本食を人数分手配するように指示をする。後は、飛行機が取れるのを待つしかない。そのうち立派なお弁当が届く。ご家族に少しでも体力を蓄えて頂くしかない。日本に帰ってから、又、大変な御苦労があるのであ

るから。やっと、ロスアンジェルス行きの飛行機が取れたとの連絡が入る。おそらく、乗客の十人以上に降りてもらったのであろう。ロスアンジェルスで、JAL に乗り継ぐこととなる。時間はぎりぎりであり、空港内で JAL の車に出迎えてもらう。これは、ロスアンジェルス支店の手配である。

さあ、これで一応の手配は出来た。しかしながらこのまま部下を日本に連れて帰るのは忍びない。彼らにも人生があるのだ。誘って外に出る。ニューオリンズは、古いフランス風の香りがするいい町である。デキシーランドジャズでも有名である。まず、フレンチ・クォーターのカフェデュモンドに行き、看板メニューの暖かいチコリ入りのフレンチ・ロースト・コーヒーとかカフェオレを飲み、ベニエと呼ばれる粉砂糖をかけた角型のドーナツを食べる。少しは当地に來た雰囲気になる。次に、

デキシーランドジャズ発祥の場所、プリザベーション・ホールに行く。正しくご当地である。

しかしながら、これで終わった訳ではなかった。何と、次の日、彼が泣いているのか、ストームが町を襲ったのだ。飛行機が出るかどうかも分からない。何とか搭乗はしたものの、出発する気配がない。しかしながら、随分遅れて出発した飛行機は、何とぎりぎりロスアンジェルスの乗り継ぎに間に合った。飛行時間が、通常よりも随分短かったのである。どうやら英語のうまい部下がスケジュール経由で、キャプテンに事情を話したようだ。ヤンキー魂に感謝する。

身も心も疲れ果てた私に、同行していた、スタジオびえろの若い役員がこう声をかけてくれた。「商社は、凄いですね。まるで、ドラマを見ているようでした。」

以 上