

本社6階

日本を代表する国際企業となったS社も、その本社ビルは意外に地味である。S社の前身であるT社の時代には日本橋の白木屋にあったそうが、そこが手狭になったため品川駅と五反田駅の間御殿山と呼ばれる地区に移った。会社の成長に伴ってビルを建て増したり周辺のオフィスビルを賃借したため、今では本社周辺は“S村”と呼ばれるくらいに多くのS社関連の建物が集まっている。

三田にある大手総合電機メーカーの人に、その地がかつて江戸の南の境だったと聞いたことがあるが、S社の本社は江戸の外、旧東海道の品川宿近くになる。社外の友人からよく品川や大崎の駅前にある高層ビルが本社ではないのかと聞かれるが、それらはS社のロゴを冠していてもすべて借り物である。戦前からある大手総合電機メーカーなどと違い、戦後企業はそんないい場所にまとまった土地など持っていないのだ。本社の周辺には住宅に混じって町工場が建っており、S社がそんな町工場の一つであった時代を思うと何とも感慨深い。

私が入社した1988年当時の本社ビルは八つ山通り沿いに建つ9階建ての建物で、窓らしい窓がなかった。また、わずかにある窓も中の様子が見られないように曇りガラスになっていたため、中で仕事をしていると外の天気さえわからない。このため、終業時に雨が降っていると社内放送で社員に伝えていた。エレベーターは荷物運搬用の大型のもので恐ろしくスピードが遅いので、出口まで行って雨が降っていることに気づいて傘を取りに戻っては大混雑が起きてしまうのだ。

古くからあるS社の建物がこのようなオフィスに向かないつくりになっているのは、もともと製造ライン用に造られたためだそう。年配の社員の中にはこの時代にライン・マネージャーをやっていたという人もおり、正にS社の生き字引である。

私が入社した2年後には旧本社ビルの向かいに8階建ての新しい本社ビルが建ち、私が所属していた経営企画部もこの新社屋の6階に引っ越した。この新しい本社ビルは八つ山通りから分かれる道のちょうど股の部分にあるため、土地の形に合わせて三角形をしている。

風水の世界では三角形の土地も建物も大凶だそうである。そのせいかはわからないが、新しい本社ビルが建った後、大枚はたいて買収した企業が巨額の赤字を出すなどして経営状況が悪化した。建ててしまったものはし方がないので入り口の向きを変え、お祓いをしたという噂を聞いた。言われてみれば建てた当初に比べて入り口の向きが変わっているように思う。

1993年の6月にハーバードを卒業し、帰任の日を向かえた私は、帰任先の投資企画室がある本社6階に出社してその変貌ぶりに驚いた。6階のフロアには経営企画部と経営戦略部、R&D戦略部といった部署があったのだが、私が留学していた2年間の間に人口密度が倍になったのではないかと思われるほど人の数が増え、特に部長用の“ボックス

席”が窓側のエリアを埋め尽くしていた。経営企画部に関して言えば、留学前は1部長、3係長、それ以外は若手社員という構成でやっていたのだが、そのピラミッドが大きく変わっていたのは一目瞭然だった。

経営企画部は本社ビルの6階にあることからいつしか“6階”と呼ばれるようになっていた。そして、後年事業部門に移った私はこの“6階”という言葉は決して良いイメージで使われているのではないということを知った。確かに経営企画は仕事柄『マネジメントへの報告』という名目で事業部門に様々なデータの提出を要求することがあったので、もともと好かれる性質の部署ではない。ただ、事業部門のベテラン社員にいわせると昔の経営企画部は嫌いながらも一目置ける場所があったが、当時はそれすらなくなっていたというから、変わったのは人の数だけではなかったのかも知れない。

“6階”はマネジメントの要求に応えるのが仕事なので、前述の通りその名を語って事業部門にデータの提出を要求することが度々あったのだが、事業部門側は「社長が知りたがっている」と言われてはデータがないとも言えず、とりあえず何かこしらえて出す。データを作った本人から、「あんなデータが社長に報告されていると思うと怖いですよ。」と耳打ちされたこともあった。しかし、6階はマネジメントに求められたものを出せばそれで一応は仕事が済んだことになる。

その6階で通常どのような業務が行われていたかといえば、既述の通り基本的には事業部門から提出されたデータの集計であった。四半期の一度の事業計画と業績見通しの集計、毎月の売上予測の集計などである。このため、経営企画の若手社員は明けても暮れてもパソコンで売上や利益の計算を続ける。理系のトップ校出身で、在学中にどれだけ高度な研究をしようが、ひとたびこの6階の経営企画に配属になると、ひたすら加減乗除の世界に生きることになる。そして若手社員の貴重なキャリアが何年もこのような作業に費やされていた。

経営数値の集計をこのような人海戦術で行っている大企業は珍しかったようで、他社から転職してきた人はその実態にかなり驚いている様子だった。ハイテク企業のイメージが強い会社だからなおさらだったのかもしれない。「外から見たS社と実態とはずいぶん違うんですね。」こんな言葉を何度となく聞かされた。しかし、他社のことを知らない我々生え抜きの社員は指摘されるまではそれがごくふつうのことと思っていた。

8階建ての本社ビルは7階と8階が役員フロアだったので、そのスタッフである経営企画部は呼びがあればすぐに飛んで行かれるように真下の6階にいたのだが、事業部門から見ればこの6階は紛れもなく権威の象徴であり、揶揄的に“ご本社様”と呼ばれるゆえんだった。そしてその6階の住人はたとえば、管理職はマネジメントへの奉仕に余念がなく、若手社員は日夜集計作業や上役のプレゼンテーション作りに追われていた。

銀行から来た上司

留学から帰国した1ヶ月後に、長期信用系のK銀行から私がいた投資企画室にW氏が出向して来た。かつて財務部の担当役員をしていたM元専務がK銀に頼んで2年交代で人を派遣してもらうことになったのが始まりということだったが、その年はなぜか財務部ではなく6階に迎えられた。K銀が役員レベルでの受け入れを要求したのに対して、S社が妥協案として6階にポジションを用意したとも、財務部への出向者のポジションをメインバンクであるS銀（現MS銀）に奪い返されたために6階が引き受けることになったともいわれたが、私には真偽のほどはわからない。

いずれにしても投資企画室の次長となったW氏は同時に私の直属の上司となった。W氏は当然のことながらS社の生え抜きの上司とは趣を異にし、“日本の銀行マン”の香りを運んできた。当初女子社員を“女の子たち”と呼んで不興を買ってしまったW氏だが、日本の銀行の“序列”に疎く、学歴の話をするのがない会社で育った私は、「うちは12,000円になっても大丈夫だから。」というのが、「うち（K銀）は（都銀や他の長信銀と違って）、（日経平均株価が）12,000円になっても（含み損が発生せず）大丈夫だから。」という意味であるということも、「うちは東大と一橋だから。。。。」というのは「うち（K銀）（の役員）は東大と一橋（出身者が多い）から。。。。」という意味であるということもすぐには理解できなかった。

W氏の発言の意図はわからなかったが、K銀マンであることを非常に誇りに思っていたことは伝わった。ちなみにW氏は一橋、私は私学の早稲田の出身である。今にして思えば当時は日経平均株価が1万円を割り込み、K銀が都市銀行2行と合併することになるとは誰も想像できなかった時代であった。また、2年の期限つきで出向して来たW氏が自らの意思に反してS社に転籍することになり、逆に生え抜きの私がS社を去って転職するなどとは当時はお互いに考えも及ばないことだった。人生、本当に何が起こるかかわからない。

当時まだ出向者の立場だったW氏は、外部の目から見たS社について度々正直な感想を聞かせてくれた。着任早々に経営幹部との会議から戻ってきた時には、「竹内君、この会社はお金の感覚が他の会社とは一桁違っている。10億円単位のことをさも1億円単位のことのように話す。」といった。確かにその通りであった。

バブル期に企業買収や新たな工場の建設に何千億もの大金を投じた後では、10億円単位のことでも大した金額と感じられないくらい我々本社の人間の金銭感覚は麻痺していた。しかし、そのずれ方は一桁ではなく、二桁か三桁であったように思う。ただ当時のこの金銭感覚の麻痺が何年も後まで後遺症となって社内で深刻なモラルハザードを引き起こし、やがて私自身の身に降りかかってこようとは当時の私は想像もしていなかった。

W氏の前任者でK銀から財務部に来ていたS氏は当時米国での大きな赤字などでS社の財務体質が急速に悪化していることに警鐘を鳴らした。W氏が来た時には状況はさらに悪化していたのだが、W氏自身はS社に対してある種傍観者的で、キャッシュフローの問題

でマネジメントに忠告するようなことはせず、当時の社長の肝いりで始まったベルリンのポツダム広場近くの再開発プロジェクトで発生する借金をいかにオフバランスにする（貸借対照表に載せないで済ませる）かといったことに知恵をしぼっていた。こうしたW氏のスタンスが当時のマネジメントに大いに受け、後年本人の意に反してあれほど誇りに思っていたK銀に戻れないという事態を招くこととなったのは何とも皮肉なことだった。

W氏は私にサラリーマンとしての心得を色々教えてくれた。まず、上司と意見を異にしてもすぐに反論しない。どうしても納得がいかない場合は時間を置いてからおもむろに切り出す。それでも上司が考えを変えない場合はすぐに引き下がる。サラリーマン的には自分が正しいと思うことを主張し続けるよりも、上司の心証を害さないことの方が重要ということか。また、上司から検討を指示されたことに対しては少なくとも3つの選択肢を提示する、というのもあった。選択肢が2つでは十分に検討したという印象を与えないからだそうだ。

当時の私はW氏のせっきくのアドバイスもK銀での経験に根ざしたもので、S社ではそれほど有効なものでもないだろうと思って聞き流してしまったのだが、W氏がS社での上司に大いに気に入られたところを見ると、人はいずこも同じなのだ気づかされた。

当時の6階は部長たちが帝（担当役員）の寵愛を争う源氏物語絵巻状態だったが、その中でもW氏が‘すぐれてときめきたもう’ていたのは、彼がこの担当役員のニーズを的確に捉えてそれを充足するのに長けていたからだった。当時の担当役員は言葉数があまり多くない人だったのだが、W氏は経営企画、経理、財務の連絡会議などで彼の発言を解釈して出席者に伝えるという役回りを買って出ている。そんなW氏に対して『Wさんは調子がいい。』などと陰口をきく部長もいたが、彼らにそれだけのスキルがないだけのことだ。オヤヂの嫉妬というのは美しくない。

脱サラ考

ある時W氏は私を大手町にあるK銀の本店に連れて行ってってくれた。色々な部署を回り、W氏の後輩にあたる人たちを紹介され、食堂では鯛の茶漬けをご馳走になった。お会いした方々がいずれも先輩であるW氏に最大限の敬意を表し、W氏が先輩口調で話しているのを見て、S社に比べてずいぶんと上下関係が厳しいのかと驚かされた。

「あれっ、こんなところで何してるの？」

見学を終えて廊下を歩いていると突然声をかけられた。振り返るとK銀からハーバードに留学していた元クラスメートのM氏だった。「K銀から出向している上司に連れて来てもらったんだ。」と答えた。「ちょっと話していかない？」と言われたが、W氏に急かされ、「また今度。」と言ってその場を離れた。帰り際、W氏に「君の友達はどこ部署？」と聞かれたので「確かM&Aをやっている部門です。」と答えるとW氏は「ああ、あそこなら閑古鳥が鳴いているよ。」と言った。

M氏はその後K銀行をやめ、インターネット・モールの草分けであるR社を立ち上げ、大成功を収めた。彼が所属していた部署に閑古鳥が鳴いていなければ、彼がK銀をやめることもなく、今日の彼の成功もなかったのだろうか。人生どう転ぶかわからない。

M氏とは彼がK銀を辞める前にハーバードのクラスメートの集まりでも会ったが、その時彼のK銀でのクライアントだった大手レンタルビデオ会社の社長から経営企画室長のポジションをオファーされていると話していた。しかし、彼はその会社の一員になってしまうと社長とは上司と部下の関係になるので、第三者である出入りの銀行の人間として接していたときのように自由にものが言えなくなるのではないかといった。もっともである。K銀が彼の転職を妨害したという話も聞かれたが、組織の一部として組み込まれることへの抵抗感が彼を独立へと駆り立てたのかもしれない。

当時の私は会社に不満があってもM氏のように脱サラまでする決断力はなかったが、後年外資系投資銀行への転職を経て図らずもサラリーマン生活に終止符を打つこととなった。私は個人で仕事を始め、そんなマイペースな生き方も悪くないと考えるようになっていたのだが、職業の斡旋を生業とするヘッドハンターのみならず、友人、知人、親戚まで度々再就職を勧めてきた。世間一般からみれば何とも不安定な生き方に映るらしい。

「竹内さんはずいぶん大胆な生き方をしていますね。」

こういわれたのも一度ではない。組織の中で不自由を感じても、大企業に勤めることは生活の安定をもたらしてくれるという考えが根強いのだろう。また、これまでまがりなりにも企業勤めで培った知識や経験があるので、それを活かさないのはキャリア的に見てもつたいないのだそう。私もM氏のように事業で成功すれば何もいわれないのだろうが、残念ながら彼のような商才も意欲も持ち合わせていない。

しかし、大企業の傘の下で一生生活の安定が保証されるという時代は終わりつつある。そして今の若い人は安定を求めつつもそのことに気づき始めているだろう。終身雇用は日本の社会にもとから存在していたわけではない。経営者と従業員との間にそのような“暗黙の了解”ができたのは、戦後の人材難の時期に良い人材を確保し、会社につなぎとめておくためだったのだろう。そして日本の資本主義の歴史から見ればそれは一時的に起きた現象と捉えるべきではないだろうか。

S社は社員に対して比較的温情主義的な会社で、所謂肩たたきなどは極力避けていた。ところが私が退社した2000年には部長クラスに対して報酬の大幅なカットにつながりうる新たな制度が始まった。本社には相当数の部長がいたが、他にもっと良い条件で再就職する先がない限り給料の大幅なカットも甘んじて受けるしかない。人事部もそのことを明確に認識していて管理職の報酬を市場の実勢に近づけようとしたのだろう。

「大変な時代になりましたね。」と私が言うと当時の上司のY氏は「それは君たちが心配しなさい。僕はもう関係ないから。」といった。正直な人である。確かに新制度の影響を受けない立場にたどり着いたY氏にとっては“他人事”だった。自分の残りのキャリアは気にしても、部下の将来にあまり関心をもたないのは6階のお偉方に共通して見られた傾向

だったが、それをはっきりと口にする人も珍しい。

今ではさしものS社でも机の上に電話だけが置かれた通称“リストラ部屋”なるものができて、早期退職の勧告に応じない人を送り込み、日暮し転職先探しをさせているという。バブル崩壊後、会社の成長が頭打ちになり、社内のポストが増えない中で人員の調整が必要になってくることは目に見えていたが、テレビの報道で目にしたことを古巣の会社の話として聞かされる日がこうも早く来るとは思っていなかった。

早期退職の対象になっているのは団塊の世代の人たちが多いそうだが、この世代の人たちはまだゴール（退職）がそう遠くないところに見えていたし、今ならそれなりの手当てをもらってやめられるからまだよい。もっと不遇なのはそれ以降の世代ではないだろうか。私はかつて高度経済成長期の物質的に恵まれた中で育った私の世代は幸運だと考えてきたが、ここへ来てどうも雲行きが怪しくなっていると感じる。

私と同じ年にS社に入社した所謂“同期”の人たちの中には、大企業にいる安心感にどっぷり浸かっている人も多かったが、目の前から人がいなくなっていく光景を目の当たりにすればさすがに腹を括らなくてはならないだろう。今では50歳を過ぎても自分の仕事があるとは考えなくなったという人もいる。私自身は30歳の社員向けに“独立社員”なるテーマの研修が行われた時点で会社が発しているメッセージを感じていた。そして人事部の知り合いは当時から「うちはやるとなったらやる。」と明言していた。

「この間、同業者から僕と同じ職種の人が採用面接を受けに来ただけで全然採用する気にならなかったんですよねー。でもそのことで自分も一歩会社を出ると市場価値がない存在なのだと気づいて、愕然としました。」ある日系の大手証券会社に勤める知人がいった。

そう。会社間の人材の流動性が低く、終身雇用を前提とした人材育成を行ってきた日本の企業では、長年勤めていても、普遍的に通用する知識やスキルを身につけられるとは限らない。本社のスタッフ業務の場合は特にそうである。そして会社に長くいればいるほどその会社に完全に身を委ねざるを得ない状況に陥る。果たして大企業のサラリーマンなる生業はそれ自体がそれほど魅力的なものであり続けるのだろうか。

とかげの尻尾切り

「切られる尻尾がどんどん太くなってるー。」

1994年にS社傘下の映画会社のG社長が職を“辞する”ことが発表された時のW氏の一言である。

この年、映画会社の経営陣の無軌道な浪費ぶりを暴露した『ヒット&ラン』という本が出版され、当時の社長の指示で東京から米国本社に派遣されていたH氏が本に書かれている内容の真偽を項目別に記したレポートを提出した。このH氏のレポートによってこの本に書かれている内容のかなりの部分が事実であることが確認されたが、毎月米国本社から送られてくる経営数値を目にしていた我々にとっては何も驚くべきことではなかった。

S社は1989年に、資産の時価に当時の為替レートで5,000億円ものプレミアムを上乗せした金額でこの映画会社を買収した。その後この映画会社はS社が支払ったプレミアムに見合う利益を生むどころか毎年のように数百億円単位の赤字を出し続けていた。このことは6階では周知の事実であったが、対外的には勿論、社内的にも伏せられていた。本業のエレクトロニクス部門で一円一銭を切り詰めながらあげている利益が映画会社の経営陣に湯水の如く浪費されていることを知ったら、日本の社員は皆やる気を失っていただろう。

ところがこのような徹底した情報管理がされていたにも拘らず、この『ヒット&ラン』の邦訳版が社内の書店の店頭に山積みされて売られていた。“S社について書かれた本”ということで置かれていたのだろうが、何とも無邪気な話である。

S社にとっては不名誉な内容ではあったが、実はこの本が世に出たことが結果的にS社を救うこととなった。当時は映画会社の買収から5年が経っていたが、毎年数百億円単位の赤字が放置される中、かつての実質無借金（現預金の方が借入金よりも多い）が、実に1兆5千億円近い借入金を抱える一大借金会社に陥っていた。しかし、この本の内容の真偽を確かめるよう命じたことからわかるように、当時の社長は映画会社の経営の実態を認識していなかった。つまり、あのまま映画会社の経営陣の浪費ぶりが続いていたら、日本を代表する国際企業が最悪の事態を迎える可能性さえあったのだ。

ただ、G氏の“辞任”を総括するなら“とかげの尻尾切り”といったW氏の言葉が極めて的確に表現していたといえよう。子会社の経営陣の行動はその任免権や報酬の決定権を握る親会社が規定しているのは紛れもない事実だ。親会社が誤った動機付けを与えなければ彼らが誤った行動をとることもなかつただろう。その親会社が何をしたかといえば、会社を食い物にしていた人々に日本の一般の社員には想像もつかないような高額な報酬を支払い、わずか数年の間に先人たちが築いた蓄えを使い果たさせ、さらに多額の退職金まで支払ったのだ。これを“盗人に追い銭”と呼ぶなら追い銭をする方とされる方のどちらが悪いだろうか。

W氏はまた、『ヒット&ラン』が出版され、映画会社の巨額赤字が世間にバレてしまった時に、「これはOさん（当時の社長）が引責辞任をすることで幕引きするしかないだろう。」といった。当時はまだ出向者の立場だったためかその傍観者ぶりが印象に残ったが、実際にその通りになったのだから大した洞察力である。私もW氏のように先を見抜く力と自らがとるべき行動を判断する能力があればサラリーマンとしてもっと成功していたのかも知れない。

かもネギ

『S社の子会社で良かったことは、彼ら（S社）がお金をたくさんもっていることだ。（They've got deep pockets.）』

1992年にS社傘下の映画会社のG社長がハーバード・ビジネススクールで行った講演で述べた言葉だ。当時同学に留学していた私ももちろんこの講演に参加していたのだが、彼のこの言葉は日本の大手醤油メーカーに勤めた経験のあるクラスメートのアンディが、日本の企業の子会社であることの良い面と悪い面は何かとの質問に答えたものだった。

S社が1989年に大枚をはたいてこの映画会社を買ったことはアメリカでは有名な話で、S社にとってはいささか不名誉なことではあったが、ハーバードでは後にこの買収がS社の企業価値をいかに破壊したかについて扱ったケース・スタディまで書かれ、コーポレート・ファイナンスの授業で使われるようになった。

S社の買収のアドバイザーとして莫大な報酬を受け取りながら、顧客であるS社に‘高いモノ’をつかませた投資銀行のB社に対しては企業倫理に欠けるなどという批判が向けられた。しかし私は当のS社自身がだまされたという認識もなく、法外な報酬を支払った上、B社の会長を取締役に迎えていたくらいのおめでたい状況だったので、クラスメートからB社に向けられる批判もただ黙って聞いているほかなかった。私と同じクラスにこのB社出身の女性がいたのだが、彼女はS社から派遣されていた私を避けるようにし、2年間一度も話しかけてこなかった。やはり後ろめたいところがあったのか、それとも単に私が嫌われていたのか。

G氏は映画会社の社長に在任中、会社の金を使って贅の限りを尽くし、「ラスト・アクション・ヒーロー」や「ハドソンホーク」、「ジェロニモ」などの世紀の大失敗作を出して、S社に日本の事業会社としては前代未聞の大赤字を出させた。そんな彼と彼を統括する立場であった米国本社のS社長がその職を“辞した”後、S社の社内でA級戦犯扱いにされるようになったのは必然なのだろうが、私は本当にそれがこの問題の正しい総括のしかたなのか、と思う。というのも彼らに倫理観が欠けていたのは確かだろうが、子会社の経営陣の任免権者である親会社のS社がしっかりしていれば何千億円もの赤字を出すような事態は避けられていたのである。もっといえばS社は彼らに対して誤ったメッセージを送り続けていたのだ。

そもそも映画会社の社長として迎え入れられたG氏についてS社の社内報では名作「レイマン」をプロデュースした人物とされていたが、実際にこの映画をプロデュースしたのはマーク・ジョンソンという別の人物だったという説がある。そしてハリウッドではG氏が過去にも他の人がプロデュースした映画の手柄を掠め取ったという評判だったそうだ。そんな彼が唯一実際にプロデュースしたと言われる『バットマン』は20億ドルという総収益をあげてもなお赤字だったということだから、彼に経営を託した結果を暗示していただろう。

そんな彼がS社を無尽蔵にお金のある大金持ち会社と認識していたのも無理からぬことだ。平均的なアメリカ人から見れば誰もがそのブランドを知るS社は紛れもなく国際的な大企業で、そんな会社がお金を持っていないはずはないのだ。S社がアメリカの基準でいえばとうてい合格点とはいえない低い利益率しかあげられていなかったことは証券アナリ

ストでもなければ知らなかっただろうし、そのわずかの利益をあげるためにもエレクトロニクス部門で働く社員が一円一銭を切り詰めながら一生懸命努力していたなどということ是一般のアメリカ人には誰も想像もつかないことだったのだ。

加えてS社が金に糸目をつけないかのような価格で映画会社を買い、さらにG氏を雇い入れるためにほとんど言い値としか思えない価格で彼の映画制作会社まで買収したのだから、G氏の目には金庫にお金が溢れかえっている会社に映ったとしても不思議ではない。

S社はまた、映画会社を買収した後に当時の社長が『占領軍のように振舞うべきではない』として経営への不介入を宣言した。公開会社（株式を発行して一般投資家からの出資を受けている会社）である以上、既存事業とのシナジーの実現や合理化を通じて買収に使った資金に見合う利益をあげ、投資家に還元しなければならない。そしてそれは経営への関与なくして達成することはできない。映画会社の経営陣としては不干涉宣言などされれば好きなように好きなだけお金を使ってよいといってくれる気前のいいパトロンがついたくらいに受け取ったとしても不思議でない。

さらに買収後の赤字について“パイプラインを埋める（映画のストックをつくる）ための一時的な損失”といったありえない言い訳がいつも簡単にまかり通り、事業当事者である映画会社の業績の評価に営業権（買収時に支払ったプレミアム）の償却費用を含めないことまで認められたことで、彼らの目には親会社であるS社は相当だまされやすい、というよりオメダタイ会社に映ったことも想像に難くない。

米国本社の現地社員の話ではハリウッドはもともと百戦錬磨の業界人が手っ取り早く大もうけする方法を探してせめぎあうヤクザな世界で、このような業界を生き抜いてきた一匹狼が日本の企業の傘下に入ったからといって行動パターンが変わるはずはない。企業グループの一員としてグループ全体の長期的な利益に貢献しようなどという日本の事業会社的な考え方は通用しないし、組織に守られて雇用の安定を確保しようなどというサラリーマン根性も勿論持ち合わせてない。

お金を余らせているオメダタイ日本企業がパトロンについたとなれば、食い尽くせる間に食い尽くしてしまおうと考えるのも当然“あり”の世界で、それをわかっていないS社は彼らの目に正にネギをしょってやって来たカモに映ったことだろう。アメリカ人の感覚ではビジネスの世界は潜在的な利害の対立を前提に経営判断を下していくものと考えられているので、つけこむ方よりもつけこまれる隙を与える方が悪いということになる。

映画会社のG社長は、ある意味で与えられた動機付けに対して忠実に行動していたといえよう。また、彼を監督する立場だった米国本社社長のS氏もその職責を怠り、逆に会社を食べ物にする片棒を担いでいたわけだが、それでも彼らがS社創業以来40余年かけて先人たちが築き上げてきた蓄えを食いつぶすまでには5年かかったわけで、その間親会社であるS社がそのような状態をずっと放置し続けていたのは紛れもない事実である。

究極のサラリーマン

「Oさんには映画会社を高く買い過ぎてしまったことをわかってもらわなければならない。
(We have to make Mr. O understand that we overpaid for that company.)」

1994年某日、米国本社社長のS氏は本社7階の役員会議室でO社長が入って来るのを待つ間に誰にもなくいった。彼は映画会社の営業権の一括償却（買収時に支払ったプレミアムを帳簿から消し去る…金額が大きいと一時的に何千億円もの損失が出る）を求めするために来日していたのだが、O社長の逆鱗に触れるとまずいので誰かに火中の栗を拾わせようとしていたようだ。しかし、O社長が入ってくると担当役員以下、6階の部長たちの誰もが押し黙り、O氏が口を開くのを固唾を飲んで見守った。

それにしてもS氏の発言は意外なものだった。この会議に出席していた全員がS社が適正価格をはるかに超える価格で映画会社を買収してしまったことを認識するようになってもお、O社長だけは認識していなかったとでもいうのだろうか。

企業の価値は理論的にはその企業が所有する資産の価値に関係なく、その企業を買収後にあげることが見込まれる利益によって決まるので、資産の価値よりも高い価格で買うこと自体が問題とは言えない。しかし、買収後に買収価格を算定するもととなった利益を達成できない場合には支払った金額が正当化できなくなる。この映画会社の買収に関わった人の話では、買収後に急速にキャッシュフローが上がるという予測に基づいて買収価格が算定されたということだったので、それが初年度から赤字であればその時点で巨額のプレミアムを正当化するのが難しくなったと判断すべきであった。

しかし当時の6階にはそのような基本的なことを理解している人もあまりいなかったのか、映画会社の旧経営陣が身売りされることを見越してしばらく映画の制作を控えていたのでパイプラインを埋める（映画のストックをつくる）ために一時的に投資が必要なのだというような議論がまかり通り、買収価格の前提となったキャッシュフロー予測は忘れ去られたかのようなようだった。もちろんその種の投資が必要ならもともとの買収価格の算定に織り込まれるべきで、買収した後にわかったなどというのは相当間抜けな話である。

S社が何千億円もの赤字を出すまでの事態に至ったのは買った価格が高すぎたからだけではなく、前述の経営陣の無軌道な浪費により、毎年数百億円という大きな赤字を出していたのも原因なのだが、そのことに話が及ぶと米国での事業を統括する立場だったS氏自身が責任を問われかねない。彼としては高く買いすぎたのが原因と主張するほかない。

6階の部長たちの間では米国での赤字が見過ごされてきたのはO社長がS氏に全幅の信頼を寄せていたのが原因といわれていたが、S氏が上司である親会社社長の信頼を得るために必死に尽くして見せたのは、会社勤めをするアメリカ人なら誰もが当たり前にやっていることである。S氏は会社の利益を犠牲にして自らの利益を追求したモラルに欠ける人間だったのかもしれないが、地球の反対側にいながらO社長の執務室のすぐ階下にいる6階の幹部を差し置いて彼の心を捉えてしまったのだからサラリーマンとしてはなかなかの

やり手と言わざるを得ない。

S氏がO社長に特別に気に入られていた理由については当然6階の部長たちの大きな関心事でさまざまな憶測が流れた。ある部長は『進駐軍の世代の人はアメリカ人に弱いんだよ。』と言った。勿論私にも本当のところはわからないのだが、当時このS氏が毎朝（ニューヨーク時間で毎晩）O社長にご機嫌伺いの電話をしてきていたことが話題になっていたのも、そうした会話を通してO氏の性格を知り、彼を喜ばせるために何をすればよいかを心得ていたのかも知れない。

このS氏の場合極端だったのはO社長を喜ばせる、つまりは自らの利益を追求するためには会社の利益をまったく考えなかったことだろう。彼は景気の悪い話を嫌う‘派手好き’といわれていたO氏にアピールするためにか金に糸目をつけない企業買収や新規事業への投資などを実行し、当時米国本社に駐在していた人の見積もりで少なくとも1000億円の損失をS社にもたらした。

また、東京でO社長が出席するミーティングが行われるときには傘下のレコード会社のアーティストのプロモーション・ビデオや映画会社の映像素材を編集したビデオを作らせて披露した。これは会議の議題とはおおよそ関係のないものであったが、O社長には大いに受けた。しかし社内の会議で一回流すだけのビデオの制作に10万ドル（約1,000万円）ものお金をかけたと米国本社の社員はため息をもらした。

本社ビルの7階にあったO社長の執務室の前の壁にはS氏から贈られたという巨大な油絵が飾られていた。私は全体に緑色がかったこの作品が何をモチーフに描かれたものなのか何度見てもわからなかったのだが、前面を大きなガラス板で覆い、湿度調節のためという機械が四六時中スー、スーと無機質な音をたてていたことから察すると、それなりに高価な作品とされていたのではないかと思う。

しかし、S氏がとったこうした行動さえもどれだけ損を出しても文句をいわれず、派手なことをやって目立てば評価されると思えば当然のことだったといえよう。また、前述の通り彼が上司であるO社長に気に入られるように行動したこともアメリカ人のサラリーマンであれば誰もがごくふつうにやっていることで、上昇志向が強ければなおさらである。問題は彼らの任免権や報酬の決定権をもつ親会社のS社が、彼らが最も重視する報酬の面で正しい動機付けを与え、組織の利益にかなうように行動させることをせず、逆に彼らに誤ったメッセージを送り続けたことにあるだろう。

これは余談だが、会議でアーティストのプロモーション・ビデオを流す作戦はS氏が会社を去った後も傘下のレコード会社の経営陣に引き継がれ、O氏が出席する事業計画の審議会などで流された。本来は経営計画について詳細に吟味する場なのだが、ビデオを見たO氏からは『マライア・キャリーは別格に歌がうまい。トニー（モトロー：当時のレコード会社の社長でマライアの元旦那）とのことは別として彼女をどんどんと売り出していくべきだ。』などというコメントまで飛び出した。当時レコード業界はインターネットを通じた音楽データの無料交換サービスの影響で業績が急速に悪化していたのだが、そのことを

指摘されずに済んだレコード会社の経営陣の作戦勝ちであった…。

お人好しな日本人

日本人の「ゆかしい」部分は大変素晴らしく、日本人の美質だと思う。諸外国にはあまりそういう美質はない。しかし、だからこそ、それは日本人の弱点として諸外国からつけ込まれる原因となっている。つまり日本人が「お人好し」であることをいいことに、散々利用されてしまう。週刊誌の連載で見かけた井沢元彦氏の言葉だ。

ボジョレー・ヌーボーは酸味が強く、フランス本国では安い値段でしか売れないワインだったそうだが、“解禁日”なるものを設けて売り出したところ、日付が変わるのが早い日本で高値で大量にはけるようになったという。まさにマーケティングの妙だ。そして日本人ソムリエが国際コンクールに優勝したことで日本の赤ワインブームに火がついた。こう語ったのはS社の欧州本部に勤めるフランス人幹部だった。

日系企業に勤めているのだからあまり日本人のことを茶化さないでほしいものだが、なるほどと唸られる話ではあった。さしてありがたくないものをありがたいもののように思わせることで関心を引きつけるというのは、疑うことを知らない日本人の性質をうまく捉えた賢い戦略で、フランス人に一本、といったところだろう。

アメリカの企業を高値で買った上にその会社のマネジメントに好き放題をやらせてしまった日本企業はS社ばかりではない。S社の場合、映画会社を買った後、占領軍のように振舞ってはいけないうって放任したのだが、これは日本人にありがちな性善説の発想である。日本人であれば自分が信頼の意を表せば相手もそれに応えてもらえると考えがちだが、これは実は危険なことである。

S社は日本企業の中でいち早く世界に目を向け、1950年代から他の日本メーカーに先んじて米国、東南アジア、欧州に販売拠点を設立し、1970年代には他社に先駆けてサンディエゴにテレビ工場を設立した。しかしS社ほど海外への進出が早かった企業であっても実際に経営にあたったのは日本人であり、外国人との交渉ごとに慣れていたわけでも長けていたわけでもなかった。

国際企業を標榜し、外国人や外国の企業と取引をするなら日本人の価値観にあてはめて考えてはいけな。また、海外の子会社の経営を現地人に任せるなら、放っておけば組織の利益を犠牲にしても個人の利益を追求する可能性を考え、報酬のしくみなどを通じて個人と組織の利害を一致させなければならない。根拠のない“信頼関係”に頼っていては騙してくれといっているに等しい。

収支決算

1997年10月、コカコーラ社の伝説的な経営者フランク・ゴズイエッタ氏が死去し

たというニュースが世界中を駆け巡った。CNNでは積極的な海外進出によってアメリカのローカルな清涼飲料水メーカーだったコカコーラ社を世界のブランドに育て上げたと彼の業績を称えた。とりわけ1990年代にはエマージング・マーケットと呼ばれる東欧や中南米に次々に工場を建設し、事業を拡大していった。

私はこのニュースを聞いて、コカコーラ社の成長の最大の功労者は実はS社ではないかと思った。というのもS社が多額のプレミアムをつけて買収した映画会社はもともとコカコーラ社の子会社で、売り手であるコカコーラ社はS社から受け取った多額の売却代金で潤い、さらに映画会社の債務（借金）をS社に移管したことで財務体質が大幅に改善したからだ。勿論適正価格を超えて支払われた金額は、S社からコカコーラ社に富が移ったことを意味する。そしてコカコーラ社はその資金を本業につぎ込み、海外市場への積極進出を果たしたのだ。

コカコーラ社はいち早くEVA（Economic Value Added：企業価値を測る指標）を採用して企業価値創造の経営に取り組んだ企業として知られているが、1980年代から事業の集中と選択を推進し、本業以外の事業を整理していった。映画会社もその過程で整理された事業の一つだったのだ。CNNのニュースでは東欧や中南米に次々と建てられた工場の様子が映されていたが、私はそれを見ながら思わず半導体工場だったらいくつ建っただろうかと考えてしまった。

S社がハリウッドの老舗映画会社でメジャーの一社であるC社を買収することが発表されたときには現地のメディアに「アメリカの魂を買った」などと書き立てられた。しかし実際にはS社によるC社の買収はアメリカの経済に大きく貢献したといえるだろう。この買収を通じたS社の“出血大サービス”で大もうけをした人は多い。売り手であるC社の株主、買収の“アドバイザー”を務めた投資銀行、ハリウッド関係者、そしてS社に雇われた新しいマネジメントチーム…。

買収後に映画会社の社長となったG氏が5年以上にわたって続けた“放蕩”さえも、その一部は噂されているように親族企業に流れたのかもしれないが、金に糸目をつけない映画制作から最新鋭の機材を備え、贅の限りを尽くした撮影用のスタジオの建設に至るまで地元の経済を潤したのは間違いない。勿論こうした資産取引はゼロサムゲームなので儲けた人がいれば失った人もいる。割を食ったのは勿論S社の利害関係者である。

この時期、他の日本企業もバブル景気に乗じてアメリカの企業や不動産を次々と高値で買っていった。アメリカではこうしたジャパン・マネーの流入は必ずしも好意的に受け取られていたわけではなく、S社による映画会社の買収同様「アメリカが日本に買われる」といった論調で語られることがあった。しかし、当時日本企業が買収した資産はその後その殆どが価値を失い、買った側の企業の経営を圧迫することとなった。

私の知人でそうした取引の仲介をしていた人がいたが、買い手側の日本の企業は経済計算に弱く、金に糸目もつけずに買う場合が多かったと聞く。いずれも同じなのかと考えさせられた。そしてこのことで日本からアメリカに相当な富の移転が起きたわけで、日本企

業の“アメリカ買い”はむしろアメリカに歓迎されてしかるべきだったのではないかと思う。

なお、S社に続いて米国の映画会社を買収したライバル会社のM社は映画会社を営んでいくことの難しさを認識し、その後株式の大半を売却した。後年外資系投資銀行に再就職した私はこのM社にも出入りするようになり、ロサンゼルスで映画会社との窓口役を務める同社の駐在員の方々にお目にかかった。M社が映画会社の株式を全て売却しなかったのはハリウッドとのパイプは維持し、映像関連機器の開発などに活かすためとのことだった。

S社が映画会社を買収したのはハード（AV機器）の事業とのシナジーを実現するためだったが、映像用記録媒体のフォーマット争いで映画会社に少数株主として出資しているに過ぎないM社やT社の陣営に対して優位に立てたとは言い難い。また、S社の社内ではテレビの多チャンネル化が進めば映像コンテンツの価値も高まるという議論がされていたが、それもいまだに目に見える形で実現していない。日々新しいコンテンツが作られ、購買層の世代交代も起きていく中で、古いコンテンツがいつまでも価値を持ち続けるとは考えづらいし、チャンネル数が増えたところで視聴者の絶対数や視聴時間、可処分所得が増えない限りコンテンツの価値だけが高まるという道理はないだろう。

S社が上場会社として投資家に対して負っている責任をひとまず差し置いて純粋なパトロンとして買収した映画会社が良質な作品を作ることに寄与したかという点で見ても心もとない限りである。S社が買収する前に制作された‘ラスト・エンペラー’を最後に10年以上もの間一度もアカデミー賞の作品賞を受賞できていない。これではせっかく大枚をはたき、大きな赤字にも耐え忍んできたのに踏んだり蹴ったりである。

ジレンマ

私が留学から帰国した1993年頃から米国本社の経理・財務の総責任者であるN氏が彼の上司であるS社長の意を受けて度々日本を訪れるようになった。N氏は強いニューヨーク訛りのだみ声で話す巨漢のオランダ系アメリカ人で、S社の監査法人であったP社の会計士として1987年のレコード会社の買収に関わった縁でS社に招かれた人物だった。

彼はまず、親会社であるS社と米・欧の子会社の間を持ち株会社を作り、余剰資金のある子会社のお金を資金が不足している子会社に回すという構想を提案してきた。この持ち株会社を低税率国につくることで、税率が高い日本にある親会社を経由させずに子会社間で資金の移動ができる。これは配当金にかかる税金を節約する節税の観点からS社にとって悪い話ではなかった。しかし、当時お金が余っていたのが欧州の子会社で、お金が不足していたのがアメリカの子会社だったことから、米国本社のS社長がヨーロッパの子会社の資金をアメリカに持って来ることを意図していたのは明らかだった。この持ち株会社構想はアメリカと欧州をまたがず、欧州域内の子会社を傘下に収める形で実現した。

米国本社のS社長の意を受けたN氏はまた、前述の映画会社の営業権の一括償却を提案してきた。営業権とはS社が支払った買収価格と買収した映画会社が保有する資産の時価との差額、即ちプレミアムのことで、貸借対照表に資産として計上されていたのだが、それを帳簿から消し去るということはプレミアム分は払い過ぎだったことを公に認めることになる。買収価格決定の前提となった利益の予測が達成できず、挽回の見通しも立っていない状況からすれば当然やるべきことではあったのだが、当時の経営陣にとっては何千億円ものお金をどぶに捨てたことを認めることになるので、株主や社員の手前、容易に下せる決断ではなかった。

貸借対照表上に資産として計上されていた営業権は40年という長い期間にわたって償却（分割して費用計上）されることになっていていたが、S社のマネジメントは最終的に当時未償却だったプレミアムの7割方を1994年度（平成6年度）の決算で一括償却し、それに伴う損失を計上することを決断した。これはS社の社員一人当たりにして1000万円を裕に超える金額であった。

しかし、この期に及んで営業権の一括償却をすべきかを議論するのは実はあまり意味のあることではなかった。というのもS社は買収後間もないうちに、米国本社及び映画会社の経営陣から要求されるままに“メジャメント・ベース（業績評価用）”と称して営業権の償却費を彼らの業績評価からはずす（償却費の負担を計算に入れずに業績評価の基となる利益を計算する）ことを認めていたからだ。これは事業を行っている責任者に対してS社が支払った買収金額に見合う利益をあげなくて良いと言っているに等しいわけで、S社はその時点で買収金額の回収を実質的に諦めたに等しい。

映画会社の買収に関わった人の話では、プロジェクトチームとしては提示された価格では買うべきでないとの最終判断に至っていたのだそうだ。さらに買収にあたってS社がアドバイザーとして雇った投資銀行のB社が買収金額の一定比率を報酬として受け取る取り決めになっていたとも聞いた。これが事実なら「なるべく高く買わせてください」というようなもので、当時の関係者が“高いものをつかまされた”と語る事態に至ったのも無理からぬことだろう。

しかし買収当時38億ドル（当時の邦貨換算で約5,000億円）だった営業権も40年間という長期に亘って分割して計上（償却）することになっていたので、買収からわずか4年の間に10億ドル近い損失を出したことは、償却費負担で説明がつくものではなかった。つまり、営業権を一括償却するか否かは赤字の垂れ流しという根本的な問題とは別次元の話であった。

そこで私は出張で東京に来て6階の会議室にこもっていたN氏に映画会社の赤字は償却費の負担で説明できるような金額ではなく、営業権を一括償却しても根本的な解決にはならないのではないかと聞いてみた。すると彼の顔が見る見る赤くなり、突然大声で怒鳴り始めた。「もう何年もこんなことが続いているのに、トウキョウ（本社）の人間でそのことを指摘したのはお前が初めてだ。一体お前ははどうしたというんだ？（This has been going

on for years now, but you are the FIRST ONE who said that. What's wrong with you guys?)」

彼が顔を真っ赤に紅潮させて強い語気で怒りをあらわにするなど想像もしていなかったのも、私は一瞬たじろいだ。そう、米国本社の金庫番である彼は、アメリカの子会社の経営陣が会社を食い物にしているのを見て、日本の親会社がストップをかけるのを5年もの間ずっと待ち続けていたのだ。彼が毎月トウキョウに送っていた経理報告を見れば異常な事態が起きていたかは明らかだったので、それを見て行動を起こさないなど、親会社のスタッフとしてありえないと思ったのだろう。

しかし待てど暮らせどトウキョウからは何の指摘もなく、彼のフラストレーションは頂点に達していたのだ。彼自身はくだんの米国本社のS社長に仕える身だったので何もすることはできなかったが、それを唯一止めることができたのは米国の子会社幹部の任免権をもつ親会社の経営陣であり、その経営陣に状況を報告し、決断を促すべき立場だったのが6階だったのだ。

確かに数百億円単位の赤字が5年も続けばもはや買収後の“初期投資”などではないことは誰の目にも明らかだし、そのような状況が続けばS社ほどの規模の企業でも危ないことは誰でもわかる。しかしそれでも6階では誰も何も言わなかった。というよりも言えなかったのである。

毎月の業績報告で映画会社の赤字の大きさを強調したといわれる当時の経理部長も、映画会社の赤字とバブル期の過剰投資などですっかり低収益で借金漬けとなったS社の財務体質はB格付け並みであると警鐘を鳴らした当時の財務部長も、さらにエレクトロニクス事業であがった利益が映画事業の赤字に消え、借金が増え続けている状況を憂慮し、米国本社のS社長を東京に呼んで説明を求めた当時の経営企画・経理・財務担当の副社長も、それぞれ自らの職責を全うしたに過ぎないが、なぜか突然関係会社に異動になるなどして本社から姿を消した。

このため当時の6階では米国の子会社のマネジメントや映画会社の状況について問題にするのは当時の社長の意向にそぐわないこととしてタブー視されるようになっていた。つまり、経営陣のスタッフであるはずの6階の然るべき地位の人々は自分の身を守るためにはモノが言えなかったのだ。そしてついには“事情通”で知られるS部長が、O社長が全幅の信頼を置いていたといわれる米国本社のS氏が次期社長になるかもしれないなどと触れ回るまでになっていた。

S社で実際にパージが行われていたかについて私は知りようもないが、6階の部長たちがそう信じていたのは確かだった。かつてオーディオ事業と並んで長くS社の重要な収益源となっていたプロ用機器の事業を育て、O社長と並んで次期社長候補と言われたというM副社長や、子供向けのオーディオ機器のビジネスを成功させたK常務がS社に対する多大な貢献に拘らず突然取締役を退くことが発表された時には『Oさんのご意向』、あるいは『Oさんと馬が合わなかった』などと噂された。

さらに私は当時、ある経営幹部からマネジメントに関わるスキャンダルを“処理する”組織があるという話を聞かされた。このあたりはあまり立ち入りたくない領域だが、株主総会で突然会場の一部から株主の質問をさえぎるように『異議なし!』という言葉が連呼されたり、質疑が終わってもいない何とも不自然なタイミングで会場の一角から拍手が沸き起こるといった場面を目にした株主は多いだろう。

前述の『ヒット&ラン』の発売の頃にはS社が米国での事業で巨額の赤字を放置していたことがだんだんと社外の人にも知れるようになり、S社に対する様々な“ゆすり”が起き始め、その処置が必要になっていたというのだ。その組織の活動の内容は某大手消費者金融会社を彷彿とさせ、にわかには信じがたいものであったが、その活動を統括していたという元人事担当役員が副社長となり、さらにO社長が会長に退いたのに伴って新たに副会長というポストまで用意されたことでようやく事態が飲み込めた。

この人物はM元会長に『そんなに大勢の人を養っていく自信はない。』と言わしめた2,000人のバブル採用を行った当時の人事担当役員で、あの慎重を絵に描いたようなW氏をしてS社に来て間もない頃に「あの人は一体何者?」と言わしめたくらい会議に出てもO社長の言うことに相槌を打つくらいしか発言をしない人だったが、私には“目が笑わない人”という印象しかなかった。

“目”と言えば、後年人事部のある部長と本社近くのNという飲み屋に行ったときに、たまたま居合わせた40代と思しき人物の目を忘れることができない。人事部らしからぬ無邪気さをもったその部長から「会社の“裏”の仕事をしている人」と紹介されたその人物は会釈をした私に銀縁の眼鏡の奥から射るような視線を向けた。私は全身に戦慄が走るのを覚えた。その目には何の感情も読み取ることができなかったのだ。目は口ほどにものを言うというが、一抹の感情も表さない目というのは強烈なまでに冷徹な印象を与え、見る者にえもいわれぬ恐怖心を呼び起こすものだと思った。私は彼から目をそらさずにはいられなかった。

この人物がどのような裏の仕事をしていたのかは私には知りようもなかったが、表に出ない（出せない）仕事である以上、下手に感情など持ち合わせていない方がやりやすいのかも知れない。感情に流されることがなければ何でもやれる。彼の目を思い出すと、会社の命とあらばどんなことまでやってしまうのだろうかと思わずにはいられなかった。

しかしトウキョウがどんなにコワイことになっていたにせよ、米国本社の金庫番であるN氏にしてみれば6階は会社が危機的状況にあってもなお自らの職責を全うしようとしなないダメな集団に映ったようだ。私は彼に前述の質問をしたことをきっかけに、その後顔を合わせるたびに、6階に対する強烈な皮肉を聞かされることになった。私のような一介の平社員に文句をいってもしかたがないことくらいは彼もよくわかっていただろうから、私はほとんど彼のストレスのはけ口になっていたようなものだと思う。彼はそのような皮肉を決して本人たちの前で言うことはなかったので、出張で来日した彼を満面の笑みで迎える部長たちの姿を見ると何とも複雑な気持ちになった。

1995年にトウキョウでの社長交代を受けて映画会社のG氏に続き米国本社のS氏も“辞任”し、S社を去った。1994年から4年間電子部品の事業部門に勤務した後、1998年に本社に戻った私は再びN氏と顔を合わせるようになった。彼のトウキョウ批判は相変わらず健在であったが、彼にストレスをもたらしていた根本原因がなくなったせいかだいぶ辛らつさは和らいでいた。

日本への出張の帰りに大学に通う息子の卒業式に行くことになっているのだと嬉しそうに語る彼を見て、彼の素顔はごく普通の子煩悩な父親なのだと知った。また、私がニューヨークを訪れた時にはお土産に傘下のレコード会社からもらったと思いきセリーヌ・ディオンのCDをくれたり、彼の部下を交えて米国本社の近くにあるイタリア料理屋やスポーツバーに連れて行ってくれた。

彼はそんなとき仕事の話など一切せず、楽しげに他愛のない世間話をした。また、バーでは私がジョッキ一杯のビールを飲む間に立て続けに四、五杯平らげ、リラックスした表情で物思いにふけていた。それは職場では決して見せることのない表情だった。そんな彼の表情を見て、何が彼をあんな皮肉屋にしまったのだろうと考えずにはいられなかった。

このN氏は2000年にS社を去り、欧州の巨大メディアグループ傘下の映画会社のCFO（最高財務責任者）となった。私も同年にS社を去り欧州系の投資銀行に再就職した。転職先の会社が用意してくれた挨拶状を彼に出したところ、すぐにメールが届いた。そこには一言、“Welcome to the real world（本物の世界へようこそ！）”と書かれていた。彼の積年の思いが集約された一言だった。

ふつうの会社

1993年にK銀から出向して来たW氏が着任早々に『竹内君、ここがふつうの会社だと思っちゃいけないよ。』といったのは、外から来た同氏が世の“ふつう”の企業とはまったく違った価値観が支配する当時の本社の状況を敏感に感じ取ったからだろうか。終身雇用が当たり前の日本の企業では、その会社だけしか知らずに退職の日を迎える人が多い。このように人材の流動性が低い組織の中では、独特の価値観が生まれ、組織全体を支配することがある。

ページに対する恐怖の効果は絶大であった。私は何年も本社に勤務したが、O社長に対して意見する人は見たことがないし、強面で知られる役員さえもO社長の前に出ると借りてきた猫のようだった。全知全能の神でない限り誤った判断をすることはあるし、組織の全員が社長と同じ意見などということはまずありえないのだが、社長が発言すると皆ペコちゃん人形のごとくうなづく“プチ”マスゲーム状態だった。

ドイツのケルンで行われたミーティングの席上でO社長が顧客との窓口であるサービスセンターは本社ビルの正面にあるべきだと述べれば、直ちに御殿山の旧本社ビルの1階に

サービスセンターが設けられ、石川県根上（ねあがり）町に建てた工場の名称について根上というのは“値上がり”を連想させてよくないといえ、根上と書いて“ねがみ”と読ませるなどという代替案が真剣に検討された。

社外の人には滑稽に聞こえるかもしれないが、当時S社にいた者にとっては真剣そのものである。「御殿山の本社は駅から遠いのでお客様にとって不便です。」とか、「根上というのは由緒ある地名なので勝手に読み方を変えるのは好ましくありません。」という、ふつうに考えれば当たり前の意見さえもいうのをはばかりられる雰囲気だった。もちろん本社の中にはこうした状況を冷ややかに見ている人たちも少なくなかったが、こうした人たちは冷静で理知的であるがゆえに、こうしたことに関わらない方が賢明と心得ていた。

O氏はまた自らがオーケストラを指揮するコンサートを度々開いていたのだが、ニューヨークなど海外でも行われた演奏会では客席を埋めるために会社の“リソース”が使われたという話を聞いた。有名指揮者の演奏会でもなければ黙っていても客が集まるというわけにはいかないのはわかるのだが…。そしてこうした演奏会が開かれるたびに、そのニュースが社内報の紙面を飾った。演奏する側からは「出だしがわからない」とか「ついて行くのが大変」といった評判だったが、O氏が資金面で活動を支えているので仕方ないとのことだった。

1994年にはO社長が取引先との恒例の賀詞交歓会で片手の人差し指と中指で自分の名刺をはさんで配っていたという話が6階の部長たちの間で話題となった。当然取引先の人たちはご立腹だったそうだが、その話が伝わるということはその現場を見ていた社員がいたわけで、その場で即座に配り方を正すように“ご進言申し上げる”こともはばかりれるくらい怖い存在なのだと知った。そして6階の部長たちもO氏の話題になるとなぜか声のトーンが低くなり、まるでひそひそ話をしているようだった。かつて設立趣意書の中で『自由闊達ニシテ愉快ナル理想工場』と謳われた会社が一体いつからこのように変質してしまったのだろうか。

当時のS社を経験してしまった私はテレビで極東のかの共和国の將軍様のありがたいお話に一生懸命になって耳を傾け、頷いている人民の姿を見ても笑えなかつたりする。これが私の中でのS社後遺症である。2003年のイラク戦争の時、アメリカ軍が衝撃と畏怖（shock & awe）なる作戦を展開した。この“畏怖”という言葉はわかりにくいということで恐怖と訳されることがあったが、当時のS社を経験した私にはこの畏怖という言葉のニュアンスがよくわかる気がする。ちなみに、S社傘下のコンピューターゲーム会社はこの“衝撃と畏怖”という言葉がゲームソフト用に商標登録しようとしたが、不謹慎との批判を受けて撤回した。

とはいえ当時一介の若手社員であった私にとってO社長は天上人であり、月末の会議などで見かける以上の接触もなかったのも、役員や6階の部長たちにどれほど恐れているとあまり関係のない話であった。少なくとも2000年にS社を退社する寸前までは。。

大チョンボ

『竹内君、〇さんのところに行くから一緒に来て。』

2000年の8月、既に辞表を提出して退社の日を待つばかりになっていた私は上司のY氏から、〇元社長のところに私が当時担当していたプロジェクトの説明に行くので一緒に来るように命じられた。私は取るものもとりあえずY氏について〇氏のオフィスに向かった。しかし、30分のミーティングはほとんど〇氏がしゃべり続け、プロジェクトについてはろくに説明する間もなく終わってしまった。

そんなミーティングがあったことすら忘れていた頃に、ある元同僚から〇氏がミーティング中の私の態度に腹を立て、Y氏に注意したと聞かされた。彼がそのことを知ることになったのは〇氏に注意されたY氏がそのことを私本人にではなく同僚の部長に話していたのを聞いたからだ。この時Y氏は半泣き状態だったというから、いかに〇氏のことが恐ろしかったのかがわかる。ただ、そんなことがあったことを億尾にも出さず、普段どおり私と接していたY氏の狸っぷりには驚かされた（彼のあだ名は別の動物なのだが…失敬！）。

会社を辞める身とはいえ、天上人である〇氏を怒らせてしまったなどただごとではないので私はすっかり忘れていたそのミーティングのことを一生懸命思い起こしてみた。そう、確かY氏が冒頭にミーティングの趣旨を説明し終えないうちに、〇氏が自分はレコード事業を育てて会社に大きな利益をもたらしたという話を始めたのだ。Y氏は「はい。そうですね。おっしゃる通りです。」と少々大げさと思えるくらいの勢いで相槌を打っていた。

私は後述の通り自分の貴重なキャリアのうちの4年間を〇氏が社長時代に築いた不採算事業の整理に奔走し、さらに2年間を不採算事業を作らないための投資経済性評価の普及に努めたので、心にもない相槌をうつ気にはなれなかったのだが、相手が相手なので黙って聞いていた。ところが〇氏の話はなかなか終わらず、30分しかないミーティングの時間の半分が経過した頃には、これでは本題に入れないのではないかと焦りと苛立ちを感じ始めた。

勿論、天上人である〇氏に対して苛立つなどS社の社員のにはありえない話だったが、思えばもともと十分な洗脳を受けていなかった上に、会社を辞めることになっていたことで気の緩みが生まれていたように思う。そして〇氏はそんな私の態度が気に入らなかったようだ。私は何の釈明の場もなく、本人がまったくあずかり知らないところで有罪判決を受けてしまう現実に、退社の寸前になってようやく6階の部長たちが長年抱いてきた恐怖の正体を実感することとなった。

社外の人にはバカバカしく聞こえるかも知れないが、S社の社員にとって神格化された〇氏を怒らせることはまさしく‘国賊’の行いである。12年余りの間会社のために誠心誠意尽くした（つもりの）私が、円満退社の直前になって、その〇氏とのわずか30分のミーティングのために国賊の扱いを受けることになるのは何とも理不尽な話だが、一瞬の気の緩みが生んだ事件だった。

ビッグ・イーゴ

それにしても私が理解できなかったのは、〇氏のような天上人にとって親子以上に年が離れた一介のマネージャーであった私など取るに足らない存在と思うのだが、そんな“ガキ”の態度にそれほど腹が立つものなのかということだった。また、そもそもどうして〇氏は上司や私に対して過去の自慢話などを始めたのだろうか。この一件から3年がたった2003年のある日、旅行先で新聞を読んでようやくその謎が解けた気がした。

この年〇氏は取締役会会長を退き、S社から引退した。S社は退任取締役を支払う退職金の総額を公表していたが、この年は他に退任取締役がいなかったため、〇氏が16億円の退職金を受け取ることが明らかになった。金額が金額だけにマスコミで大きく取り上げられ、ネットの書き込みには随分と批判的なコメントが載ったが、S社の人の話ではこの金額は会社の通常の規定に則って計算されたもので、金額が大きいのはそれだけ〇氏の在任期間が長かったからだそうだ。〇氏はその新聞の取材に対して自分はS社に退職金の何倍もの貢献をしたと語った。

私はこの新聞記事を読んで、かつて映画会社の買収に関わったS元常務が当時のことについて書いた本を出版した時に、〇氏が自らの社内向けホームページでこの本の内容はS氏の“記憶違い”なので読まないようにとわざわざ反論したという話や、〇氏が日経新聞に寄稿した“私の履歴書”を読んだ人から、その内容が自尊心溢れる一大成功物語だったという話を聞いたことが思い出された。そう。〇氏は私のような凡人には想像もできないくらい自尊心の強い人だったのだ。そして自分が優れた経営者として人々の記憶にとどまりたいという気持ちが非常に強かったのだろう。

創業者のM元会長が病気で倒れてからは“引導を渡す人がいなくなった”と言われていた〇氏も、1995年に映画会社の営業権の一括償却などで2900億円を超える最終赤字を出すに及んでようやく引責辞任したが、その後10年近くにわたって会長、そして取締役会会長として社内にとどまり、隠然たる影響力を持ち続けた。当時の私にはなぜそこまで会社にこだわるのか理解できなかったのだが、今にして思えばプライドが高い〇氏にとっては引責辞任などありえないことで、あのような終わり方はしたくなかったのだろう。

それにしても私の上司や私のような社内の人間に同意を強要するのもかなり強引であるが、新聞の取材に対して自分は会社に多大な貢献をしたということを自分からわざわざいう人などふつうはいないだろう。社長が会社に貢献したかは在任期間中の経営成績を見ればわかることだし、投資家の評価は当時の株価を見ればわかる。しかし〇氏はそれでは気がすまなかったようだ。そしてそんな〇氏が自らの過去の実績について社員に語って聞かせているときにしっかりと同意の意を示さないのは、たとえ私のような若造であっても許せなかったのだろう。

そう考えると、ことは意外に簡単だったのだ。〇氏のお気に入りだった米国本社のS社

長が毎朝ニューヨークから〇氏にご機嫌伺いの電話をかけていたのも、公の場で〇氏のことを褒め称えて見せたのも、〇氏の性格を知って、彼の自尊心をきわめて的確に刺激していたのだろう。その一方で映画会社をはじめとする米国での事業の憂慮すべき状況について指摘した人々は次々に本社から姿を消していった。

私は上司のＹ氏が〇氏の自慢話を聞きながら大きく相槌を打っていたのを、随分と大げさだなーと思いながら横目で見っていたのだが、今にして思えばＹ氏も〇氏の性格をわかっている、大げさなジェスチャーをすることで私に同じようにするようにメッセージを送っていたのかも知れない。一緒になって相槌を打たないことによって起こりうる最悪の結果を見通していたからだ。そして私は多少おバカに見えても上司と一緒に一生懸命相槌を打つべきだったのだ。思えばその“通過儀礼”さえ終われば〇氏の自慢話も済み、本題に入っていたのかも知れない。

もちろん見え透いた相槌を打つのは容易なことだが、そのようなことをする人間が内心どのように思っているかわかったものではない。たいていは相手の地位に対して“反応”しているか、したたかな計算をしながらやっているのだ。しかしそれでもやられる方は自尊心が充足されて嬉しいようである。ことほどさように人間は感情の生き物なのか。こればかりはそのような立場になってみないとわからない。

当時マネジメントのスタッフとしては下手に会社に貢献することを考えるよりも、経営幹部の自尊心を充足させ、たとえ会社の利益に反することであってもマネジメントの意向に沿ってただ黙って実行する方が手っ取り早く評価を上げることにつながったのだ。私は会社を辞めて3年も経ってからようやく当時の“ゲームのルール”を理解した。そしてようやく自分が何年もの間、無駄な努力をしていたことに気づいた。

かつてS社の本社に在籍していたアメリカ人のA女史が、ある時両腕を大きく広げて大きな荷物を抱える仕草をしながら、「うちのマネジメントはイーゴ（ego：自尊心）が大きすぎる。その大きさと言ったら会議室のドアを通れないくらいだ。」といていたのを思い出した。

彼女は母親が日本人でアン・ルイス似の美人なのだがほとんど日本的なものを感じさせず、むしろ日本人に対して批判的なところがあった。当時は何と大げさなと思っていたが、彼女の発言は決して大げさではなく、きわめて的を得ていたのだ。彼女はわずかの期間本社にいただけで、長年本社にいた私が気づけなかったことに気づいたのだ。果たして私が鈍いのか、彼女が鋭いのか。恐らく前者であろう。

日本人と全体主義

このA女史はまた、「日本人には共産主義がぴったりだ。共産主義が日本で始まっていれば成功しただろう。」といったことがある。これは画一的でマニュアル通り、個よりも集団を重んじる我々日本人の性質を皮肉った発言である。かつて日本で共産主義が弾圧された

のは、時の為政者が日本人の国民性にぴったりはまる共産主義の思想が広まることを警戒したためだろうか。

マニュアル通りできない国民よりはよほどいいだろうとも思ったのだが、確かに日本人の集団志向には全体主義に染まりやすいという危うい面もあるのかもしれない。組織の中の結束や“和”を重んじるあまり、秩序を乱す要因には過剰なまでに反応する。“村八分”などという言葉は欧米には存在しないし、欧米人には理解できないコンセプトだろう。

社長の機嫌を損なったとか、社長に注意されたというだけで、大の大人が半泣き状態になったり、後述のように恐怖のあまり表情が凍りついてしまうなど、ほとんど集団ヒステリアの状態だが、組織の長を神格化し、その名誉を守ることが組織全体の目的と化してしまう現象は日本、いや儒教思想の影響を色濃く受けた極東の国々に共通して起こりうることなのかもしれない。スターリニズムを21世紀に生きる極東のかの共和国と比較して考えてみると、そのような状況を生み出す要因が見えてくる。

かの共和国の独裁制を磐石ならしめていたのは、3つの要素があったと思う。それは首領の神格化とパージへの恐怖、そして情報のコントロール、というよりも遮断である。2003年に体制が崩壊した中東の共和国に比べて神格化と情報の遮断の要素が大きいといえるだろう。そして当時のS社にはこの3つの要素がしっかりとそろっていた。

パージについては先に述べた通りだが、神格化についてはS社の工場に行くと、工場長室の壁の高いところに、創業者と当時社長だったO氏が並んで写った写真が飾られていた。後年転職先の外資系投資銀行で他の大手電機メーカーの営業を担当することになったが、ロビーに創業者の胸像を飾っている会社は多いが、現役社長の“御真影”が飾られている会社は聞いたことがない。

私はこの御真影を初めて見たとき、驚きのあまり思わず「すごいですねー。」と口走ってしまった。すると同行していた上司はきわめて冷静に「こういうことが大事なんだよ。」といった。何とも意味深な言葉である。確かに神となれば人間の理性とか知性を超えた絶対的な存在なので、組織全体に求心力をもたせ、社員を扇動するには有効なのかも知れない。社長の神格化が行われなくなった今では内輪の席で経営陣への批判を口にする社員も珍しくなくなった。ある意味健全にはなったと思うが、求心力が弱まってしまったことも否めない。

かつてオウム真理教が地下鉄サリン事件を起こしたとき、同僚のU氏がオウムの信者たちについて「あの人たちがうらやましい。何も考えずにただ絶対的なものについていけばいいのだから。」と発言した。いささか不謹慎な発言にも聞こえ、一瞬どきとしたが、考えてみれば真理である。しかし私にはかの共和国の人民学校を思わせるこの肖像写真が何とも時代錯誤的で国際企業を標榜するS社のイメージに合わないものに映った。

最後に情報の遮断についてだが、現代の日本社会では情報をコントロールすることなど不可能に思えるが、企業の内部情報など、一般に流通しない情報であればその限りではない。社員が自分の会社に関する情報を得る媒体は社内報など、広報部門で制作されるもの

である。もちろんS社ともなれば新聞やテレビでニュースとして取り上げられることが少なくないが、それらの報道の多くは会社が発表したベースの情報をそのまま流していたり、限られた情報しかない外の目から見たものだったりするため、社内のメディアほど社員に対する影響力をもたない。

広報部門は当然、経営陣にとって都合の悪い情報はあまり流さない。投資家への情報開示がすぐれているとして証券アナリスト協会から表彰されたことは社内報で大々的に報じられても、傘下の映画会社の赤字を隠していた（レコード会社の利益と相殺することで実態を見えなくしていた）ことでアメリカの証券取引委員会（SEC）から百万ドルの懲罰金を受けたことが大きく報じられることはない。どちらがより当時の実態を表していたかはいうまでもないのだが。

社内メディアを通じた“大本営発表”に加えて重要な役割を果たすのが口コミによる世論の形成、誘導だ。メーカーに勤める人々は概して素直な人が多いので、口コミで伝わる噂を、それがどんなに怪しげな内容でも真に受けてしまう傾向が強い。まさに“プチ共和国”状態だが、生活時間帯の大半を外の世界とは半ば隔絶された状況に身を置き、意図をもって流される情報に日々晒され続けていけば無理もないことなのかもしれない。

「社長の権限は絶大だ。権力者の地位は心地よく、期限を区切らなければ暴君と化すのは歴史を見れば明らかだ。周辺が権力にモノ申せなくなるのも六年ぐらいだろうと思っていた」

2004年に公約通り6年で社長交代を発表した大手商社の社長の言である。同社長はまた、院政を敷くことがないよう代表権は1年以内に返上する意向を明らかにした。ここまで自らを律することができる人は少ないだろうが、日本人の国民性を考えると、これくらいの人物が社長職に就くのが望ましいのかも知れない。

ブラウン管用ガラス工場

「マネジメントを批判するのは君の仕事じゃないよ！」

1994年某日、アメリカのピッツバーグにあるテレビ工場の敷地内にブラウン管用のガラスを製造する工場を建設するプロジェクトが経営会議で承認された。そしてそのことに不満を漏らした私に、上司のW氏がいつもにない厳しい口調で言った。

この数週間前にこの案件の検討を指示された私は、その投資額の大きさと採算見通しの悪さに驚かされた。テレビを製造するS社がそのブラウン管用のガラスを作る工場の建設を計画したのは古典的な“垂直統合”の発想で、北米で一時的にブラウン管用のガラスが不足したことがきっかけだった。6階のある部長からは時のO社長がガラスメーカーが寡占状況につけこんで供給調整を行っていると思っているのだと聞いた。確かにブラウン管用ガラスを作るメーカーは日・米・欧に1~2社ずつと、寡占状況ではあったが、日本の専門メーカーの財務諸表を見る限り、寡占につけこんで高い利益を上げているようには見

受けられなかった。

ブラウン管用のガラスを製造するとはいってもS社にはその技術がないので米国のC社との合併で行うことで話が進んでいた。私が検討を指示されたときにはすでに米国本社のS社長が交渉を進めていて、C社からの提案を受け取っていた。

その中身を見てみると、計画通りに工場が立ち上がったとしても運転資金を含めた必要な投資の総額は最大時でおよそ200億円に達し、合併相手のC社はそのうち15億円だけを出資し、残りは全てS社が普通株式、優先株式（議決権はなく、普通株式よりも優先的に利益の配分を受ける）、貸付金の形で負担することになっていた。議決権がある普通株式の総額は200億円のうち30億円だけで、C社の出資額はその半分にあたるので、S社が必要な資金の大半を負担しているにも拘らず、発言権は対等だった。

さらにC社は技術の提供料とマネジメント料として売上の7%を受け取るようになっていたので、生産が立ち上がって計画通りに売上が立ちさえすれば、たとえ合併会社が赤字を出し続けても、3年ほどで出資額を確実に回収できる。一方S社は計画通りに売上があがっても利益があがらなければ何のリターンもない。また、計画通りに利益があがってその一部を配当として受け取っても、出資額を回収するには10年以上かかるというものだった。

また、多額の技術料を払いながら、その技術は合併企業の中でしか使うことが許されず、製造したブラウン管用ガラスの出荷先も北米にあるS社の工場に限定されていた。C社にとってはあまりにおいしく、S社にとってはあまりに危険な合併の条件だった。

当時すでに1990年代の後半にはフラットパネルの普及が始まるとの予測もあり、この分野で10年を超える投資回収期間というのはあまりにリスクが高かった。そして常識のある会社であれば当然より公平な契約条件にするように申し入れたであろう。

C社がこのような一見不合理と思われるような内容の提案をしてきたのは何も彼らがアコギだったからではない。交渉というのはお互いの利害を戦わせて双方にとってメリットのある落としどころに到達するプロセスなので、最初の提案は妥協の余地を残すためにもアグレッシブな内容にするのが常道である。もちろんそれをそのまま受け入れるバカなどいないというのが前提だし、最初に提案を出す側も相手があるまま受け入れることなど期待してはいない。

ところが米国本社の社長は相手が提示した条件をそのまま受け入れようとしていた。C社もこれには驚いたのではないと思う。しめたと思ったかもしれないが、もしC社のマネジメントがS社の株式をもっていたら、即座に売っていたであろう。このような不合理な条件を受け入れてしまう会社の株は怖くもってられない。

私はこうした問題点と投資経済性の計算結果をまとめて上司に報告したのだが、担当役員から経営会議に出て検討結果の報告を行うことを禁じられた。そして私が指摘した問題点については、経営会議の事務局を務めるS氏から報告されることになった。S氏はどう見てもいやそうであったが、担当役員のコマには逆らえない。私は自分が経営会議に出る

ことさえ許されなかったのは不本意ではあったが、S氏がきちんとメッセージを伝えれば、この合併自体を思いとどまるか、やるにしても、より公平な条件となるよう、再度交渉を行うとの結論に至るものと思っていた。

経営会議の当日、会議から戻ってきたS氏の表情は凍りついていて、ただごとでないことが起きたことはすぐに見て取ることができた。どうしたのかと尋ねると、合併案の問題点について話し始めたところ、O社長からいきなり「お前は俺がやろうとすることに文句があるのか。」と一蹴されたのだと、声にならない声でいった。人事部出身のS氏は自分の査定に響くことを心配して部下の異動にも慎重になるという評判の人だったので、O社長の不興を買うなど、想像もできないくらい恐ろしいことだったのだろう。

このテレビ用ガラス工場の案件は、合併相手が受け取る技術料とマネジメント料の料率を下げるように交渉することで承認された。勿論料率が多少変わっても、売上さえ立てばわずかの初期投資をすぐに回収でき、さらに合併が続く限り確実に多額の実入りが続くC社と、必要資金の大半を負担しながら利益が上がらない限り一銭も回収できないS社との間の不平等条約であるという本質に何ら変わりはない。

この工場は2003年に閉鎖されたと聞く。S社の投資回収には程遠い、短命な合併に終わった。投資計画が承認された当時予想されていた通り、時代はフラットパネルへと大きく移り変わっている。計画通りに生産が立ち上がった場合の最大資金需要はおよそ200億円だったが、計画通りにいかなかったからこそ閉鎖したのであろうし、当初地響きが同じ敷地内のテレビ工場の生産に影響を与え、その対策として追加投資が必要になったという話を聞いたので、撤退の費用も含めると、最終損失額は百億円単位であったものと想像する。

フラットパネルの分野で出遅れた感のあるS社がこの工場につぎ込んだお金を新たなディスプレイの開発につぎ込んでいけば、今日の競合状況も変わっていたかもしれない。

モラルハザード

こうした投資案件はもちろん形式上は経営企画をはじめとする関連部門の部長の決裁印を得ている。つまり社内のルールに則って然るべき職責の人たちがこの投資計画を検討し、承認を与えたことになっている。しかしどんなに経済性に疑問があり、リスクが大きい投資案件でも当時の社長がやろうとすることに反対する者は一人もいなかった。このようなチェック&バランス機能は完全に形骸化していた。

このことはコーポレート・ガバナンス（企業統治）の仕組みが有効に機能するには決裁ルールなどが形式的に整っているだけではなく、それに実効性をもたせるというマネジメントの意思が必要であることをよく表している。1995年に経営を引き継いだ次の社長は経営に対する監視を強め、取締役会でより実質的な議論が行えるように他社に先んじて執行役員制を導入し、社外から取締役を招いた。

この時代、映画会社の数千億円単位の赤字の陰に隠れてしまっていたが、他にも半導体製造装置メーカーや旅客機用映像・音響システムメーカーの買収、本業とはおおよそ関係のないベルリン、サンフランシスコ、お台場での商業施設の開発、欧米の高コスト地域での新規工場の建設、海外での豪華なオフィスビルの取得などに多額の資金が投じられ、その多くが十億円から百億円単位の赤字や追加費用を生んでいた。

そして1991年度には8,000億円近くあった剰余金が、1994年度末には2,700億円を切る水準にまで落ち込み、かつて現預金が借入金を上回る実質無借金会社であったS社が1995年に新社長に経営が引き継がれた時には1兆5千億円近い借入金を抱える大借金会社になっていた。さらに悪いことにそれ程多額の借金を重ねて買収した企業や資産はほとんど利益を生まず、1990年代前半を通じた総資産利益率（資産総額に対する利益の比率）は地を這うような水準であった。

これらの投資資金をまかない、赤字を埋め合わせるために無尽蔵に流し込まれたお金の源泉はS社が長年経営の柱としてきたエレクトロニクス事業だった。しかし価格競争がもたらす収益力の低下はS社のブランド力をもってしても抗しがたく、借入金の返済は遅々として進まなかった。1995年に社長が代わった時にはエレクトロニクス事業での競争力を維持するための投資どころかキャッシュフローを良くして借金を返すことをすべてに優先させなければならない、正に背に腹は代えられない状態になっていた。

その後の関係者の尽力でこれらのバブル資産の処理は相当進んだが、社長が二代代わった今なお処分できていないものも多く、経営の重荷となっている。傷みきったバランスシートは一朝一夕に回復できるものではないのだ。私も後に電子部品の事業部門で経験することになるのだが、大判振る舞いをして取得した資産は簿価（帳簿上の価格）が大きく、利益を出した実績が無ければ大きな赤字を出さずに処分するのが難しい。負の遺産はつくるのは簡単だが処理するのは容易なことではないのだ。

このような状況を、8,000億円の剰余金を築いた先人たちや一円でも多くの利益をあげるために努力している社員たちが聞けば泣くだろう。そしてこのような事態を阻止することができなくて“経営企画部”もあったものではない。だが現実にはマネジメントに仕える“お役人”である6階のスタッフが責任を問われることはまずない。稟議の目的は責任の分散、あるいは曖昧化といわれるが、より上位の者が承認することで、下位の者が免責されるようなところがある。S社の場合、こうした逃げ道が、独裁色の強いマネジメント下で、一種のモラルハザードを引き起こしていたのだ。

このモラルハザードの代償は大きな経済的損失だけではなく、新たな投資は新たな雇用を創出し、プロジェクトに関わる人々のキャリアにも少なからず影響を与える。失敗に終わったプロジェクトは数多くの人々のキャリアや雇用に深刻な影響を与えた。本社として最大限の知恵を尽くして検討を行った結果の経営判断であればし方がないが、初めから成功の見込みが薄いことがわかっていた案件にGOサインを出したとなれば、そのプロジェクトに関わったことで仕事を失う羽目になる人々は浮かばれない。

お台場の商業施設などは開業前のオープンハウスに行った本社の重役が戻って来るなり、「あそこは大変な赤字を出す。」とぼやいたくらい、一目で採算が成り立たないことを見抜けるものだった。このような案件が承認されてしまうところに当時のS社の病める現実があった。

しかし、6階の承認者にとってはこうした失敗投資でわりを食うのも見も知らぬ“現場”の人たちで、その人たちの痛みは無頓着でいられるところがある。会ったこともない他人のことよりも、自分たちの仕事を守り、家族を守ることを大事に思うのはごく自然なことなのだろう。そして自分たちの仕事を守るにはO氏やその意を受けた重役に逆らうことはありえないことだった。

サラリーマンとプロフェッショナル

当時の6階では、経営陣の意向に黙って従うのが暗黙の掟であり、今にして思えばW氏が私に大変な剣幕で「マネジメントを批判するのは君の仕事じゃないよ!」といったのも、6階の掟に気づかず、不用意な発言を繰り返していた私に対する強い警告であったのだろう。

W氏の言葉はそれ自体もつともなことなのだが、私が釈然としなかったのは経営陣のスタッフである以上、多少なりとも専門知識を持つプロフェッショナル集団であるべきで、経営判断に役立つ情報を提供するのが役割と考えていたからだ。それを頭から放棄してマネジメントがいうことにただ黙って従うだけというのが本当に正しいのだろうか…。

後年外資系の金融機関に転職した私はS社の同業他社に出入りするようになり、そこで経営者の右腕として活躍する優秀なスタッフを見てきた。彼らも当然経営陣の最終判断には従うのだが、検討の過程では自らの専門性や知識に基づく考えを経営陣に伝える。勿論経営陣も彼らの役割に期待し、彼らがいうことに耳を貸す。

投資する資金の出所が一般の投資家であるにも拘らず、経営トップがやりたいと思うことにはまともな検討が加えられることもなく大金が投じられてしまう状況はまさに“ふつうの会社”とは呼び難いものだった。創業者のM氏が社長だった時代には、部下のいうことに必ず一度は耳を貸したと聞くので、これはトップの性格にも依るのだろう。当時の株主は勿論自分たちが投資したお金が回収の見込みが薄いプロジェクトにどんどんと注ぎ込まれてしまう当時のS社の実態を知る由もなかった。

株式会社の経営陣の地位は株主の信任に依っているため、本来ならその株主に対して適切な経営情報を開示した上で信を問わなければならない。しかし当時のS社ではまだそのような意識が社内に浸透していたとはいえなかった。米国会計基準を採用していたS社では事業セグメントごとに業績を発表しなければならなかったが、当時は監査法人の“理解”のもと、映画会社の損失を、全く独立的に運営されていたレコード会社の利益と合算（相殺）して、“エンタテインメント事業”として公表していた。年間何百億円もの赤字を出し続

けている事業の存在を適切に公表していなかったことは当時の経営陣が真に株主に信任されていたといえるのかというレジティマシー（正当性）の問題にも関わるのだが。

また、当時は営業利益をなるべく高く、そして有利子負債（借入金）はなるべく低く見せるために会社として総力をあげていたのだから、収入項目が損益計算書上を下から上に移動したり、費用の認識のタイミングをずらしたり、借入金をバランスシートに載せないための工夫をしたりしていた。また、借入金を減らすためにはコストが高くつくこともいとわず売掛金を売って現金に換えるということまで行われていた。隠し事が多い会社は社員の苦労も多いのだ。こうしたことに加担させられる経理マンや財務マンはさぞプライドが傷つけられたことだろう。

ただ理屈や建前はどうか、現実問題としては会社の危機にあつて自らの専門性をもってマネジメントに警鐘を鳴らし、その職責をまっとうしようとした人々、すなわちプロフェッショナルとして生きようとした人々が次々に本社を去っていった一方で、マネジメントにただ黙って服従してきた人々が生き残ったのは紛れもない事実である。そしてこうした人たちの中には今では本社や事業部門で重要なポジションを得ている人も少なくない。彼らは何事もなかったかのように今日もサラリーマン生活を謳歌している。

逃げるが勝ち

このガラス工場の案件が経営会議で承認された数日後に、財務部のT氏から電話があつた。彼は荒々しい口調で「なぜこのような案件が承認されたのか」と私に問うた。決裁書が財務部に回り、彼が担当者として内容をチェックしていたのだ。既述の通り投資額が半端でなく、その大半をS社が負担し、且つ回収の可能性が極めて疑わしいとなれば財務部として納得できるものではなかつただろう。

私もこの投資には反対だったので、私に責任があるかのように責められるのは何とも理不尽に感じたが、T氏にしてみればマネジメントに進言する立場の経営企画がきちんと職責を全うしていないからあのような案件が経営会議で承認されてしまったのだと理解したのだから、その認識は間違っていなかつた。私が自分も知らない間に経営企画部での本件の「担当」にされ、T氏に責められたことには釈然としないものを感じたが、財務部には彼のようにプロ意識を持って仕事をしている人が残っていることを知つた。

思えば6階の部長たちはこの案件がO社長の肝いりであることを知つていて、自分がやけどを負わないために何も知らない私に担当させ、火中の栗を拾わせようとしたのだろう。そして経営会議のその日まで誰もこの案件について意見を述べることはなく、遠巻きにして眺めているばかりであつた。さらに経営会議で案件が承認されると反対していた私を担当に仕立て上げたのだ。本来なら決裁書に印を押した部長が説明責任を負うべきであろう。これもすべて彼ら一流の保身術なのだろうが、その姑息さと逃げ足の速さには驚かされた。

10年近くたった今当時を振り返ると前述の通りサラリーマンであることに徹し、会社

の非常時にも黙して何も語らず、責任を巧みに他に転嫁した人たちが今では本社や事業部門、子会社で重要な地位を占め、何事もなかったかのようにサラリーマン生活を続けることに気づかされる。前述の通り当時蓄積した赤字資産の山はその後の関係者の努力で売却などの措置がとられたものもあるが、社長が二代替わった今でもS社のバランスシートに重くのしかかっている。しかし、この投資を承認した人々は決してその責任を問われることはないのだ。

後年、退社の挨拶のためにその年に就任したばかりのA社長のもとを訪れると「竹内君のメンターは誰だったの？」と聞かれた。思いがけない質問にすぐに答が見つからなかった。S社では何人もの上司に仕え、サラリーマンの処世訓を含め、それぞれに学ぶことはあったのだが、果たしてメンターと呼べる人はいただろうか。思えば、部下を利用したり責任を転嫁する人はいても、部下のことを考え、部下が窮地に立たされたときには身を挺してでも守るといような人がいなかった。“課長島耕作”にとっての中沢部長も私には漫画の世界の話でしかなかった。

6階はよくいえば個人主義的だが、ありていにいえば自分のことにしか関心がない管理職が多かった。こうした人たちは担当役員や同僚との夜のお付き合いに勤しむ一方で、昼間はあまり働かない人が多かった。彼らにとって部下は搾取の対象であり、後進を育成することよりも自分の在任期間中に“人間コンピューター”として利用し尽くすことに関心があるようだった。前述のように部下に火中の栗を拾いに行かせ、さらに責任を転嫁することはあっても、自らが率先して厄介な仕事を引き受けるなどありえない人たちであった。

神戸に住む知人が阪神大震災を経験して最後に頼れるのは家族だけだということがよくわかったといていたが、部下という他人のことよりも自分自身や自分の家族のことを思い、そのために行動するのはごく自然なことで、それがかなり露骨な形で表われていたのが6階だったのかも知れない。私はS社にいたお陰で上司というものにつまらない幻想は抱かなくなった。

私に唯一メンターと呼べる人がいたとしたら、それは私が留学して間もなく会社を辞めてしまったM係長だったような気がする。しかし10年前に会社を辞めた一係長のことなどA社長が知るはずもなく、いうだけ無駄であった。

サラリーマンと老い

30歳代にして老いを語るのもおこがましいのだが、S社での経験から果たしてサラリーマンは年をとるほどその価値が高まるのだろうかと考えさせられることがある。後年会社を辞めることになった私に、かつての上司が五反田の和食屋で送別会を催してくれたの

だが、その席で「人間40歳を過ぎると目は見えなくなるし耳は聞こえなくなるので、あとは気力ががんばるしかなくなるんだよ。」と、30歳代も後半に差しかかっていた私がドキッとするようなことをいった。

確かに体力面ではもちろん、新しい知識やスキルの吸収という面でも若い人には勝てないだろう。ベテラン社員には経験というものがあるが、世の中の変化（経営分析の手法の進化など）でその経験が活かせなくなったらどうだろう。そう考えると現役の“プレイヤー”として実務を担う若手を統括するマネジメントのスキルくらいしか拠り所は見当たらない。しかし私はそのマネジメントの能力を持ち合わせている自信はない。

そう考えるとサラリーマンが年齢を重ねていくことは心細いことにも思えてくる。世帯主は年齢を重ねるごとに家のローンや子どもの教育費といった固定費（収入に応じて調整するのが難しい、固定的に発生する費用）が増えてくる。そしてその固定費をまかない、家族の生活を守るためには収入を維持しなければならない。しかし時代は変わり、終身雇用と年功序列のもと、戦後の高度経済成長期の遺物であるベースアップが毎年続いていくことを前提に人生設計をしてきた世代には狂いが生じてきている。

よほど市場価値があるスキルを身につけていかない限り、転職してよりよい待遇を得る機会も年齢を追って増えることはなく、むしろ減っていく。そして同じ会社で年数を重ねるにつれてだんだんと囚われの身に陥っていく。50歳で高校生の娘と中学生の息子をもつサラリーマンにあまり選択肢は無いというのが現実だろう。

S社の大株主の米国系ファンドで投資責任者を務める友人は、S社はやらなければならないことがはっきりしているので、それが実行されることを期待して投資しているという。そしてそのやらなければならないことというのがS社の固定費の大きな部分を占める人員の整理である。S社に勤める同年代の友人が「会社にしがみついていくしかない。」というのを聞くと何ともやりきれない気持ちになる。あと20数年というのは容易にしがみつき続けられる年数ではないからだ。

淘汰なき官僚組織

国際企業を標榜するS社であれば、経営陣のスタッフは財務諸表を読みこなすことは当然のこととしてビジネス・レベルの英語が話せ、管理職であってもパソコンを使った投資分析くらいできなければ務まらないと思うのだが、現実はそうではなかった。

事業責任をもたない本社のスタッフは考えようによっては気楽な商売である。事業部長のように結果が数字に表れないので、自分の査定を行う上役のことだけを気にしていればよいようなところがある。そしてその上役は部下の能力を客観的に評価する人ばかりではない。

かつて6階の担当役員だった人物は部長たちから何事につけても“ご意向”を仰がれると実に嬉しそうだった。よほど自尊心がくすぐられたのだろう。私はこの役員から英語の

レターを作成するようにと原稿を渡されたことがある。その中に文法の間違いを見つけたのでそれを修正してパソコンで打ち、印刷して届けたのだが、私が修正した箇所が赤ペンで元の文章に書き直されて戻されてきた。

私はその役員の秘書を介して文法が間違っているのを直したと伝えてもらったのだが、後にこのことが彼の心証を著しく害したことを知った。私のような若造に英語の文章を直されたくなどなかったのだ。人間とは何と難しい生き物か。。私がよかれ、というかスタッフとして当然の仕事と思ってやったことが裏目に出たわけだ。老練な6階の部長であれば担当役員の性格を把握し、間違いに気づいても見て見ぬふりをしていたところだろう。

当時の6階は一事が万事上役の指示を仰いで事が行われる世界だったので、スタッフは自らものを考え、上に進言するプロフェッショナルであることよりも、上役が何を求めているかを敏感に察知することの方がよほど重要なスキルとなっていた。また、6階が仕えるマネジメントも社内で独占的に経営情報を扱っている6階に必要な情報を握られ、加工された情報のレベルにも慣らされていたところがあった。

会社間の人材の流動性が低く、部長レベルで他社から転職してきた人もいなかったので、経営陣はライバル企業の経営陣がどれほど優秀なスタッフを抱え、経営判断に役立つ良質な情報を得ているかは知る由もない。

私の古巣が他社に比べて相対的にどうかということは言及を差し控えたいが、後年外資系投資銀行に転職し、かつてのライバル会社に入出入りするようになって感じたのは、経営陣のスタッフの質はその会社の大きさやブランド力とはおおよそ関係がないということ、そして優秀なスタッフが活躍している会社は納得性が高い戦略を迅速に実行できているということだ。事業の集中と選択を着実に実行し、収益を確保しているのは、S社よりも規模が小さい会社が多い。経営陣のスタッフに求められるべきは経営陣の判断を助け、一度決定が下ればそれを着実に実行に移すことだろう。

S社にも優秀なスタッフは大勢いる。ただ所謂大手総合電機メーカーと違って戦後にベンチャー企業としてスタートしたため、世代間で人材の厚みに差があるのだ。そして若手がいかに優秀であっても、組織としてのアウトプットの質は彼らを統括する立場の部長のレベルで規定されてしまう。

経営情報の質は経営判断の質に関わり、やがては企業の業績に反映する。S社が低収益の会社に陥ってしまったのには過去の誤った投資判断が大きく影響していることは総資産利益率の低さからも明らかなのだが、十分な分析スキルを有さず、投資の結果に対して責任を負うこともない人々が独占的に経営情報を入手し、それを独占的にマネジメントに提供する中では当然起こりうる結果だったといえよう。

彼らを救っている“独占状況”はほかにもある。人事評価だ。S社ではほかの多くの日本の企業と同様に、個人の評価は上の者が下の者に対して一方的に行う。当時の6階の部長たちが、その能力や仕事を最もよく知る直接の部下たちに評価されることがないということが彼らを淘汰の波から救っているのだ。

後年外資系企業に転職した私は360度評価というものを経験した。これは上だけでなく、横（同僚）や下（部下）の評価を総合してその人物の評価を行うというものである。日本の企業でなぜ360度評価が行われないのかはわからない。それをやられては困る人たちが評価制度を決めているからだろうか。

S社では2003年に7,000人規模の国内の人員の削減を発表し、50歳以上の人が急速に姿を消している部署もあると聞く。しかし部下の目から見ると肩たたきにあっている人の人選は必ずしも納得がいくものではないという。終身雇用が消えつつあることでたださえ社員の間で不安を招いているのに、会社に貢献するように努力しても上司に気に入られなければリストラ対象になりかねないとなればとんだモラルハザードを引き起こす。また、本来肩たたきされるべき人がする側に回っているとすれば残った人材の質的な低下は避けられないだろう。

石川県の工場

「とても対岸の火事とは思えないんですねー。」

1994年某日、コンクリートがむき出しのままの工場3階の窓から最近閉鎖されたという国道を隔てて向かい側に建つ工場を眺めながらその課長はいった。本社の投資企画室にいた私が上司とともに石川県の日本海沿岸の町に建つこの工場を訪れたのは過去に行った投資のレビュー（事後検証）を行うためだった。工場の中を案内してくれた課長はこの工場ができるということで東京から地元へUターン就職をした人だった。

この町はアメリカ大リーグ、ニューヨーク・ヤンキースの松井秀喜の故郷で、当時ジャイアンツにいた彼がホームランを打った翌日には商店街で特売が行われるという話を聞いた。また、ここは森喜朗元首相の出身地でもあり、後にこの工場の合弁話が持ち上がると当時自民党幹事長だった森氏と大学の同級生だったというS社の新社長から事情説明をしてもらおうなどという話が出た。

この工場はバブル期にプリント基板の増産のために建てられ、3階建ての巨大な建物の横には同じ規模の建物が2棟建てられる土地が確保されていた。当時の電子部品事業の事業本部長が基板を含む電子部品の大増産計画を立て、その景気のよいプレゼンテーションに、当時のO社長は“スタンディング・オベーション”状態だったと聞いた。しかしバブルが過ぎ去って当時建てられた工場はいずれも大きな赤字を出す状況に陥っていた。

この工場も3階部分の内装工事がストップした状態で、肝心の基板の生産が始まらないまま工場の1階で細々と光学ピックアップ（CDに記録されたデータを読み取る部品）の組み立てを行っている状態だった。そしてメッキ工程に導入された最新鋭の大型設備が置かれたフロアではドイツ人技師が一人黙々とテストを繰り返していた。工場の建物が巨大なだけに、こうした光景は何ともいえないうら寂しい雰囲気醸し出していた。

S社ではこの工場の赤字が全体への影響が小さいとして連結（グループ全体の業績）に

含めていなかったが、5億円に満たない資本金に対して累積損失が12億円を超える欠損状態に至り、もはや無視できない状況になっていた。

基板の事業は設備産業で多額の初期投資が必要なため、固定費が重く、十分な売上がたないと、とたんに大きな赤字が出る。つまり稼働率（負荷状況）が“命”である。S社の電子部品事業はもともと社内向けに部品を供給するために始まったのだが、社内向けの需要を独占的に供給できたわけではなく、さらに独立採算を求められるようになると社外の部品メーカーとの厳しい競争に晒されることになった。

プリント基板事業の場合、S社製品の差別化につながるような固有の技術があったわけではない。このため、この工場に20億円を超える追加投資をして工事を完成させ、名古屋市内にある基板工場を閉鎖して従業員を移動させる計画が審議されたときには当時の本社の担当専務から追加投資をしてまで続けるべき事業なのかとの質問が出た。部品事業を担当していた当時の副社長は「私の目が黒いうちは基板事業はやめさせない。」と一蹴し、当時の力関係上専務はそれ以上何もいえなかった。しかし後にこの専務が副社長になり、力関係が逆転すると、この工場の合併計画が本社で審議拒否にあうなどの仕返しをされてしまうので、サラリーマン社会何が起こるか分からない。そのときの力関係が永続的と思ってしまうべきではない。

このように“偉い”人たちの世界も意外に子供っぽかったりする。私は本社のスタッフとして経営幹部と接した経験から、人は年齢とともに成熟していくものとは限らない、逆に退行現象を起こす人が少なくないのだと知った。

強きを助け、弱きを挫く

この石川県の工場は名古屋の基板工場を閉鎖・統合することにより、ようやく本格的な稼働にこぎつけた。しかしプリント基板は価格の下落が激しいため、設立以来累積した損失を解消するには程遠い損益状況だった。また、他社との競争に晒される一方で、社内需要に依存する体質から脱却できずにいたため、経営の先行きは不安定なものだった。

このような状況下で当時の事業本部長がこの工場の長期的な経営の安定化を図るためにプリント基板大手のC社との合併を計画した。既述の通り、基板の事業で利益をあげる（または損失を出さない）ためには、稼働率を維持しなければならない。営業力のあるC社の受注分を取り込むことができればS社の社内需要への依存を減らし、高い稼働率を維持できるというわけだ。

多額の累積損失はあったものの、S社の子会社が売り出す家庭用ゲーム機向けの受注が見込まれていたので、C社の関心を引きつけるには好機でもあった。私は投資企画室にいたときは本社の担当者として、この案件が縁で電子部品の事業部門に異動した後は直接の担当者としてこのプロジェクトに関わることとなった。

この工場の経営を安定させるためにはC社の受注動向によって稼働率が大きく左右され

る外注工場としての扱いではなく、C社の自前工場並みに優先的に生産キャパを埋めてもらわなければならない。また、取締役の派遣を通じた経営への参画を受け、応分の財務リスクを負ってもらうためにはC社に資本参加（出資）してもらわなければならない。

この工場は石川県の条例に基づく誘致を受けて県が用意した土地に建設した。このためC社からの出資を受けて工場の所有関係が変わることに問題はないのか確認しなければならなかったが、国立国会図書館へ行って関連法規を調べてみたところ、合弁が特に問題になりそうな箇所は見当たらなかった。ただ、町役場に出向いて担当の課長に合弁の計画を説明したところあまりいい顔はされなかった。既存の工場棟が3棟建つ土地を用意しながら、2棟目以降が建つ目処が立たないばかりか、S社の部分撤退といえるような合弁をやるうというのだから無理もない。

バブル崩壊後まだ間もなかった当時は地方の工場が相次いで閉鎖される今日のような状況は想像もつかなかった時代だった。町にとっては“天下のS社様”の経済力に期待していたのかもしれない。だが、こちらは背に腹は代えられないし慈善事業をやっているわけではない。合弁をやらなければ工場は立ち行かなくなる可能性だってあったのだ。

利益を計上したことがない工場ではあったがS社の子会社の家庭用ゲーム機向けの需要のおかげで黒字転換の見通しも立ったことからある程度の価格で出資してもらう方向でC社との話し合いが進んだ。ところが本社の承認を得るために審議会に申請を出したところ、くだんの本社担当副社長から門前払いをされてしまった。電子部品事業担当の副社長が直接電話で頼んでも無駄だった。かつてこの工場への追加投資の件で「私の目が黒いうちは基板事業はやめさせない。」とあってその本社担当副社長（元専務）の質問を一蹴した人物だった。

門前払いの表向きの理由は「ストック・ディールの選択肢が説明されていないから」というものだった。私はこの“ストック・ディール”というのが何を指しているのかわからず辞書などを調べたが、そのような言葉は見当たらなかった。文字通り株式の売買による資本参加ということであれば我々の提案がまさにそれであった。私はこの副社長の配下で事業部門との窓口役となっていた6階のK課長にストック・ディールの意味を聞いたが、彼もよくわからないという答えだった。交渉の相手のあることなので副社長を説得して審議会に上げさせて欲しいと頼むと、「とにかく言われた通りにしてくれ。」と言って逃げられてしまった。

○前社長（当時の会長）の案件となればどれだけ金額が大きく、どれだけリスクが大きくとも何の疑問もさしはさまず、それこそ死に物狂いで早く事を進めようとする人々が、事業部門からの付議事項だと、どれだけその事業の将来にとって重要で、且つ急を要する案件であっても平気で先延ばしするのだから完全なダブル・スタンダードで、ほとんど弱い者いじめの世界だった。邦人保護が本業であるはずの外務省のお役人が外遊で訪れた閣僚や国会議員には金を惜しまず粉骨砕身して尽くす一方で、イラクで拉致被害に遭った日本人に対しては自己責任という言葉を持ち出して救出費用を請求するくらいだから大きな

権威の庇護の下に生きる官僚職の人々に共通して見られる行動パターンなのかも知れない。

後になって秘書室筋からこの本社の副社長が電子部品事業担当の副社長とはほとんど口も聞かない間柄になっていた上に、担当者であった私がプロジェクトの進捗を本社に報告していなかったのが気に入らなかったのだという話を聞いた。個人の感情で工場や従業員の将来に関わる重要な事項が左右されてよいのか。C社との交渉ではS社にとって最大限よい条件を引き出したつもりだったが、それを説明する場さえ与えないというのか。会社の利益になることであれば誰もがそれをサポートする、あるいは少なくとも邪魔はしないだろうという私のナイーブな信念はこの一件でいとも簡単に崩れ去った。

私が本社に経過報告をしていなかったのには理由がある。まず、S社では1994年から意思決定の分権化を進めるカンパニー制が導入され、各事業部門に大幅な権限の委譲がなされたため、その趣旨に鑑みて社内ルールで要求されていない途中経過の報告まで行うのはいかにも時間の無駄に思われた。

また、私の古巣でもある6階の担当部署には非公式に交渉の状況を報告したことがあるのだが、担当の部長から「累損のある会社にお金を出して出資させるのはアコギだ。」などというトンチンカンなことをいわれ、経過報告をしてもあまり意味のあるフィードバックをもらえるとは思えなかった。勿論過去の損失に依らず、将来の収益見通しが立つ企業には価値があり、上場していれば株価もつく。そもそもS社が所有する子会社の株式を高く売ろうとする努力を否定されること自体が驚きだった。

この程度のレベルであっても相手は“ご本仕様”で、正式な会議の場で経過説明などしてあらぬ指示が出ると、それがどれほどの的外れな内容であっても無視できなくなる。このため迅速に事を進めるためには面倒なことは避けたいという気持ちがあった。

このプロジェクトは当時の工場長を交え、合併後の新社名の検討まで進みながら、なぜか途中で立ち消えになった。内心合併に反対していた工場長がO会長（前社長）と当時の副会長（前出の元人事担当役員）に直訴してプロジェクトを葬り去ったとの噂を聞いたが、本当のところは直接担当していた私にも知らされなかった。はっきりしていたのは社内の正式な意思決定プロセスに乗せられることなくプロジェクトが消滅したということである。工場の将来がかかった重要なプロジェクトがこのような形で葬り去られてしまう本社の現実を思い知らされた一件であった。

なお、この石川県の工場は2002年の4月にS社の傘下で基板を製造していた別の子会社に吸収された。現在の経営状況については知る由もない。

和歌山ら一めん

C社の交渉担当者は大手都市銀行出身の経理部長で、和歌山の人だった。そしてどのような話の流れだったか、あるとき和歌山県には海を渡って房総半島に移住した人たちがいる、そのために千葉県には勝浦、白浜といった和歌山県と共通する地名があるのだと教え

られた。関東の人間にとって勝浦といえば千葉県の勝浦で、和歌山県にあるのはあくまで紀伊勝浦であり、南紀白浜なのだが、実はこれらの地名は偶然の一致ではなく、また元祖は和歌山県の方であることを知った。

後に千葉の人から、房総半島では南端の館山から千倉あたりを境に話し言葉ががらりと変わり、特に地元の漁師言葉は違いが顕著であるという話を聞いた。つまり、内房側は東京の話し言葉にかなり近いのだが、勝浦などがある外房側の話し言葉はそれとは似ても似つかないものだということだ。この話を聞いて、かのC社の経理部長が謙遜交じりに和歌山は話し言葉が“きたない”のだといていたことを思い出した。和歌山県の漁師たちが房総半島に移り住んだのは江戸時代のことだそうだが、当時の言葉の名残が今もその末裔たちに伝わっているのだろうか。

ちょうど同じ頃、千葉県の小見川にある工場の経理部長に、統合のため閉鎖された銚子の工場の視察に案内してもらう機会があった。その道すがら『このあたりの漁師さんは訛りがきついそうですね。』と尋ねたところ、『私の妻は漁師の娘です。』といわれ、物の言い方には気をつけなければと反省させられた。

それにしても江戸の昔に海を渡って紀伊半島から房総半島に移住した人たちがいるというのは私には意外だった。というのも中学生の頃の英語の教科書に、日本人は定住性が高く、一方アメリカ人は同じ土地に一生住み続けることが少なくらいよく移住すると書かれていたからだ。そして実際に日本人には“先祖代々の土地を守る”といった感覚が強いように思っていた。

しかしそれは日本人の大多数を占めていた農家の、それも長男に限った話なのかも知れない。特に和歌山県のような海洋県は漁師も多く、故郷を遠く離れたところに出て行くことに対する抵抗が少なかったのではないだろうか。事実ロサンゼルスあたりの日系人には和歌山県出身者の末裔が少なくなく、未だに和歌山県人会なるものも残っている。

当時私が所属していた部署の部門長は高知県出身のいじめっ子キャラで、山梨県出身の部長の前で『海に面していない県の間人は大物になれない』といった。これはいささか言いすぎと思うが、確かに毎日大海原を見て育った人間はその先にある世界に思いを馳せ、より広い世界で活躍したいと思ったりするものなのかも知れない。

ジョン万次郎がアメリカのマサチューセッツ州に移り住んだのは出漁中に遭難したのがきっかけだったが、その後自らの意思で捕鯨船に乗り込んで世界の海を渡ったり、帰国のための資金を稼ぐために単身ゴールドラッシュに沸くカリフォルニアに乗り込んだのは並みの日本人にはない行動力で、彼が海洋県出身の、しかも漁師であったことと無縁ではないのかも知れない。

関東育ちの私にとって、C社の経理部長に会うまで和歌山県が意識にのぼることはなく、関西の、どちらかといえばマイナーな（失敬！）県というイメージしかなかった。しかし後年大阪に出張した際に堺に住む大学時代の友人が週末を利用して和歌山を案内してくれ、当地が江戸時代には将軍吉宗を輩出した徳川御三家の筆頭、紀州徳川家が治める地であっ

たことを思い起こした。そして子どもの頃に聞いた童謡に出てくる“紀州の殿様”とは正しく徳川家であることに初めて気づいた。

和歌山城の博物館には県出身の偉人ゆかりの品々が展示物してあり、麻酔の元祖であるかの華岡青洲も和歌山の出身であることを知った。また、もっと身近にはS社のライバル会社である大阪の松下電器の創業者で、“経営の神様”と呼ばれた松下幸之助氏も和歌山の人だと知った。

以前奈良出身の同僚がJR西日本の“三都物語”なるキャンペーンから奈良が外され、“都”であったこともない神戸が入っているのは納得がいかないといっていたが、大都市大阪の陰に隠れてしまっている感のある和歌山は、貴重な文化財や史跡の宝庫であるにもかかわらず京都の陰に隠れて若干存在感が薄くなってしまっている奈良と同じような宿命なのかもしれない。

観光資源では周囲の府県に比べてやや見劣りがするようにも思える和歌山だが、私にはその後何度も足を運びたくなるほど引き付けられたものがある。それは豚骨醤油ベースの和歌山ラーメンだ。東京の鰹節醤油ベースのラーメンに慣れ親しんだ私にとっては、福岡の長浜で初めて食べたとんこつラーメン以来の衝撃だった。友人に地元の有名店に連れて行ってもらい、お昼に食べたのだが、あまりのおいしさに夕食にもう一度食べたいと頼んでしまったほどだ。その後東京の和歌山ラーメンの店に行ってみたが、同じ味にはめぐり合えていない。

この和歌山のラーメン屋には巻き寿司とゆで卵を盛った皿がテーブルの上に置かれていた。私の目にはラーメン屋とはおよそ不似合いで“意味不明”なものに映ったが、後で和歌山では巻き寿司片手にラーメンを食べる習慣があるのだと聞いた。和歌山を案内してくれた大阪の友人は知らなかったようなので、これはどうも和歌山だけの習慣のようだ。