

山田智彦

ザ・マーケット

下





山田智彦

ザ・マーケット

① 下

日本経済新聞社

<著 者>

山田智彦（やまだ・ともひこ）

昭和11年横浜市生まれ。早大（文）卒。

代表作『城への招待』（日本経済新聞社・昭51）『失踪宣告』（同）
『重役候補』（同）『水中庭園』（文芸春秋・昭51・毎日出版文化賞
受賞）『支店長室の六人』（新潮社・昭57）など

ザ・マーケット 下

昭和五十八年一月二十四日 一刷

著 者 山 田 智 彦

© Tomohiko Yamada 1983

発行者 石 本 清 夫

発行所 日本経済新聞社

東京都千代田区大手町一―九―五
電話(〇三)二五〇三五一 振替東京 三十五

印刷・奥村印刷／製本・大口製本

ISBN4-532-09772-X

エ
ピ
ロ
ー
グ

誘 儀 別 混
惑 牲 離 乱

目 次

343 273 189 97 5

ブックデザイン
川上成夫
カバーイラスト
久保襄介

ザ・マーケット
下

混乱

あとになって、多くの人たちが「オイルショック」と呼ぶことになった重大事件は、菱沼、海鉄両百貨店の合併が正式に発表された十月十日の、わずか七日後に起った。

占星術師の帝王元はコホーテク彗星の出現とその異常な接近、液体とガスによって覆われている海王星の受ける打撃によって、この「石油ショック」をいち早く察知した一人であった。とは言え、彼はこの事実を誰にも告げなかった。転機が訪れるかも知れない、というはなはだ漠然とした言い方で、彼は四人の青年たち、朝吹晃一、東野誠一郎、谷田部信二、そして水野滝雄に助言を与えたことはある。「転機の訪れ」をチャンスだと考えて飛躍せよ！と彼は奨めた覚えがある。その根拠は、この「オイルショック」と菱沼百貨店の合併であった。当時すでに、帝王元はこの二つの事件を結びつけて考えていた。

一般の人たちは、この年、一九七三年（昭和四十八年）の十月六日、第四次中東戦争が勃発した時点でもまだ、「オイルショック」を予想さえしていなかった。

シナイ半島とゴラン高原を主な戦場としたこの局地戦は、たしかに新聞の第一面を賑やかな活字で埋めたものの、この戦いがその後の世界の経済を根底からゆるがすことになった事件の発端になるとは、誰も思わなかった。いや、思えなかったと言った方が当たっている。産油国と非産油国の力関係を一度に逆転させたばかりではなく、先進諸国の安いエネルギー源である石油に支えられた独走、思い

上った、身のほど知らぬ独走を止め、同時に石油の出ない発展途上国の息の根をも止め、多くの無事の民の生活を脅かすことになった事件は、この時点ではまだ、その気配さえも見せてはいない。

この間にスエズ運河の近くで起った事件を、いちいち日を追って列挙してみよう。

十月七日 イスラエル軍反撃開始。

十月八日 国連安全保障理事会初会合。

十月九日 シリア石油積み出し中止。

十月十一日 イスラエル軍ゴラン高原へ進攻。

十月十四日 ファイサル国王戦闘態勢を指令。

そして、問題の十月十七日の朝が訪れた。巨大な真紅の熱球のような太陽が、アラの神の恵みによって、今日もまた、その変わりのない姿をベルシャ湾上にあらわした。

この日、OPEC（石油輸出機構）十か国が石油生産削減を決めた。具体的には、ベルシャ湾岸産油国、六か国が原油公示価格をいっきに二十一パーセントも引き上げた。それだけではなかった。OPECはアメリカおよびオランダなどをはじめとするイスラエル支持国への石油供給をただちに五パーセント削減することを決定した。このイスラエル支持国のなかに、当然、日本も含まれていた。

十月二十二日 国連安保理事会は中東戦争停戦案を採択。

第四次中東戦争はこうして終結した。が、この争いはアラブとイスラエルの単なる四度目の衝突だけでは終らず、その後の、世界経済の長期不況の導火線となった。

この運命の日をさかいに、経済環境も、価値観も、力関係も、ものの考え方も、生活の仕方も、変わった。レジャーブームは冷水を浴び、大量生産、大量消費の経済は思いもかけないドライアイスをつきつけられて遮断され、気の遠くなるような不良在庫品を抱え込むはめに陥った。

高度成長に付きものであった慢性的なインフレ、高物価高賃金の悪循環の輪は、突然のショック

で、品物不足、とくに生活必需品の不足とこれにともなう売り惜しみと狂乱物価を呼んだ。

そして、単純なコストプッシュインフレから複雑なデマンドプルへ、さらに複雑怪奇なスタグフレーションへと、転がる石のように落ち込んでいった。その落差、高度成長からゼロ成長、あるいはマインナス成長への落差がはげしく、不況感のなかで踏みとどまることが出来ず、あえなく倒産する企業が続出した。売上は激減し、売掛金の回収は出来ず、信用不安がひろがり、資金繰りがつかなくなる。収益にいたっては、いや、収益のことまで考えてはいられない事態が続ぎ、どの企業も急激に内部留保を食いつぶした。

過大な設備投資、高度成長時代にあつては当然のこの投資、そして、急に換金不能になってしまった不動産投資、さらに、大幅な損失を出した株式投資、このように、ダブルの、いやトリプルのパンチによって、多くの企業が打ちのめされ、体力を奪われ、足許をふらつかせて、不治の病いの床についた。巨大な肥満体になっていた企業ほど、頭脳の制御もきかず、また、どうしてよいかわからず、水ぶくれになった躰が、前のめりになって頭部を打ち、後ろに引きずられて、あえなく転倒した。

経済社会だけではなく、政治も、庶民の生活も甚大な、予想以上の打撃を受けた。もちろん流通業界の受けた衝撃もけつして少なくはなかった。売上は軒なみに鈍化した。一般小売店、百貨店、専門店、そしてスーパーも、このショックウェーブの大波を受けた。

急に考えを改め、経営方針を百八十度転換したところで、その効果があらわれるのは、半年後、あるいは一年後である。その間、どうやって持ちこたえるか？ 赤字部門の廃止や縮小、経費節減だけでは期待したほどの効果は上らない。どの企業も、早朝から深夜まで、会議の連続であつた。無い知恵を絞る、アイデアを駆使して、何とか切り抜ける方法を探さなければならぬ。たとえ、無為無策であつても、店頭の商品さえ並べておけば売れた時代、売ればまた新しい商品を並べ、これを繰り返すことによって、税金や諸経費を支払い、利益を上げて、配当金や内部留保にまわせた時代は終わった。まことにあつけなく、終りを告げてしまった。

二月、三月と月日が経過するにつれて、同じ業界でも、各企業間の格差が生じてきた。そして、この差がしだいにはつきりと眼につくようになった。急激に弱体化した企業の経営者たちは、当然のことながら、その経営責任を問われるにいたった。スケープゴートをさし出すことによって、企業社会というものは、いくらか落着きを取りもどすものだ。

たしかに、スケープゴートをさし出すことによって、企業社会はいくらか落着きを取りもどす。占星術師、帝王元はそれを予想していた。とくに、菱沼百貨店社長の菱沼一郎に接していて、この人物が、いったん何かことが起った時、スケープゴートにされやすい人間であるのを見抜いた。彼が菱沼に合併を奨めたのは、こういう状況になってみると、まことに当を得ていた事実がはつきりしてきた。

それから、約三か月が経過した十二月二十五日、OPECは日本を友好国と認定した。しかし、時すでに遅く、石油の値段は従来の四倍にもはね上っていたのだ。

各企業の売上は急激に減少した。そして、企業格差が目立ちはじめた。当然のように、業界再編成の動きがひろがった。もとより、流通業界もその例外ではなかった。

規模の利益を上げるといふ大義名分はあったが、現実には、大が小を呑む合併であった。急激な売上減少のため、大量の在庫を抱えたまま身動きが出来ないという状況、もはや明らかな経営不振を何とか乗り切るための、身売り同然の合併吸収も出はじめていた。

もし、菱沼百貨店が海鉄百貨店との対等合併を発表せず、従来のまま何の策もなく、このオイルショックを迎えていたら、どういうことになったのか？

すでに、矢内原財閥の矢内原礼作にかなりの株を買占められていた菱沼百貨店には生き延びる道があったのか？

経営不振の真の理由が、外部からの予期せぬ嵐、オイルショックにあったとはいえ、それだけでは

何ともいたしかたない。ビジネスの世界では、同情は買えても、具体的な援助はどこからも、はつきりしたメリットがともなわない限り、得られない。

となると、残念ながら、菱沼百貨店はあのままでは身動きも出来なくなっていたに違いない。身動き出来なければ、そのままではいられない。経営者たちは交替し、おそらく菱沼の名もまず間違いない、流通業界から、そして世の中から消える。

社長の菱沼一郎は、もちろん、ここまでは予想していなかった。が、菱沼に合併の相談を受け、これを大いに前進させ、実現させた帝王元はこの日が来るのを予想していた。

あとになって、彼はその事実を打明けたが、この時点ではまだ、かたくなに沈黙を守っていた。この沈黙のおかげで、菱沼、海鉄両百貨店の合併は、予定通り、敷かれていたレールの上を走って、ゴールへ向かった。そのために両百貨店は、低成長下における売上的大幅な減少を他のデパートにさがし、いち早く、規模の利益によってまかなうことが出来たのである。そういう意味では、帝王元の果たした役割には大きなものがあつた。

だが、まだ誰もそれに気付いてはいなかった。誰もが、目先の混乱、エネルギー源の石油が一度に四倍もの価格にはね上ってしまった非常事態がどんなふうにも収拾されるのか、予測がたたなかったために、いささかうろたえ気味で、落着いて物事を見きわめようとはしていなかったし、事実、どの業界でもかたちをかえたエネルギー問題のツケをどう始末するかで、右往左往していた。

そのために、あるいは、かえってと言うべきか、菱沼、海鉄両百貨店の合併は、あまり目立たなかった。一般の新聞はもちろん、経済紙も業界紙も、ニュースが多くて、菱沼百貨店の合併問題ばかりを取り上げているわけにはいかず、いきおい、通りいっぺんの解説が掲載されたにすぎない。そして、この通りいっぺんの解説は、殆どがたいへん好意的なものであつた。

オイルショックにいち早く対処した経営者たちの先見の明をたたえるかたちの記事が多く、このように傷が大きくなる前の合併がもっとも理想的であるという論評が加えられていた。

業界紙の雄である「流通新報」は他紙とはいささか異なったニュアンスの記事を載せたが、これとても、他のもっと現実的で深刻な多くのニュースの洪水のために、たちまちどこかに押し流されてしまった。

もちろん、「流通新報」の記事は世古豊の手によって書かれたものである。彼のニュースソースは、主として「スーパー・キトウ」の社長鬼頭徹からであつたが、オイルショックの情報が入るやいなや、鬼頭は今後の対策に必要な資料の収集と分析のために、ただちにアメリカに飛んでしまったので、せっかくの世古の追及も、それ以後のフォローがなく、からまわりに終つた感拭えない。

さすがに、行動力のあるスーパールの社長だけあつて、鬼頭はオイルショックの到来を、手をこまぬいて待つてはいなかった。中近東の動きについても、彼はアメリカの知人、友人から直接に情報入手した。アメリカがクシャミを一つすれば、日本は大風邪をひいたり、肺炎になつたりする、という時代はたしかに終つた。しかし、日本経済が、まだまだ多くのものをアメリカに依存している現実を、彼は忘れてはいなかったのだ。

実際に、鬼頭徹はアメリカから得たさまざまな情報を自分のフィルターにかけて濾過し、加工して、応用した。それをもとにして、状況を分析し、考えを整理して、経営戦略をたてた。

まず、サンフランシスコにスーパールの第一号店をオープンしてスタートした彼は、こうして経営方針を決定してゆくことに、殆どと言うより、むしろ、何の抵抗も感じてはいなかった。次いで、ハワイ、香港、マニラに出店し、日本に逆上陸して、横浜駅前に進出した彼は、オイルショックに遭遇して、今後どう対応してゆくかを、早急に決定しなければならなかった。

従来通りの拡大方針で進むということになると、彼は来年には、バンコックかシンガポールへ出店し、さらにアメリカの東部と南部、メキシコ、それに南米のブラジル、アルゼンチン、チリ、ペルーなどのうちで、一、二か所の進出先を決めるつもりであつた。

こうなつた以上は、もうやむを得ぬから、一時期すべてをストップして、守りの経営だけに徹すべ

きかどうか、他の多くの経営者たちと同様に、彼もまた判断をせまられていた。

鬼頭徹は、オイルショックの前後、情報収集のために、もともとエネルギーに動きまわった一人であった。

何か事件が起きると、ごくしぜんに体内にフライトがわいてくるという彼の日頃の性格が、この場合も大いに役に立った。もともと精神的に動きまわるのを殆ど苦にせず、じつくり一室に閉じこもったまま終日読書をしてすごすなどということがもつとも不得意であり、嫌いな鬼頭にとっては、今回のオイルショックさえも、さほどの不安材料とはならず、むしろ好機が到来したような思いさえ湧いてきた。だが、彼も単に前進一方のみのブルファイターではなかった。引くとみせかけて攻撃するという手も知っていたし、試合でのかけひきも心得えていた。

現実には、対前年の売上が二十五パーセントも三十パーセントも伸びた高度成長が終り、数パーセントの伸びどころか、横這いか、マイナス成長ということになった場合、企業の体質はどう変化するのか？

鬼頭はそれを考えないわけにはいかなかった。世の中のあらゆる企業の成長率が、横這いか、または若干のマイナス成長になってしまいうようなケースでも、自分が経営している「スーパー・キトウ」では、五、六パーセントから十パーセント位の伸び率は絶対に維持する。

それが出来れば、問題の本質は変わらない。従来なら一年で可能であった新規店のオープンを二年ないし三年に延ばせばよい。全力疾走していたのを駆け足に変える。それだけの話ではないか？

しかし、世の中の変化に多くの人たちがどう対応するかを、よく検討して、考えてみなければならぬ。この対応の仕方がいかに、五、六パーセントから十パーセントにいたる伸び率の維持に、どれだけの困難がともなうかがはつきりしてくる。

もし、この維持があまりに困難であるなら、経営について、根本的に考えなおさなければならぬ

なる。鬼頭は急に、自分よりもつと若く、フレッシュな感覚を持った若い、相談相手になるような人間の必要性を強く感じた。彼の頭にすぐ東野誠一郎の精悍な横顔が浮かんだ。あの男なら、と彼は思った。横浜の一デパートに置いておくのはもったいない。規模の利益などと言ったところで、菱沼と海鉄の合併などたかが知れている。それにもうデパートの時代ではない。スーパーの時代だ、と彼は思わずにはいられなかった。

鬼頭徹はいま、サンフランシスコのうつすらと霧の下りているベイを見下す小高い丘の上にあるマークホプキンス・ホテルに居た。ニューヨークとシカゴに寄り、北アメリカ大陸を一気に飛んでロスアンゼルス入りした彼はロスに二日滞在して、昨夜シスコに來たのである。

彼の情報収集の旅は、目下のところ、順調に推移していた。アメリカに居るのに異国で過ごしているという気がせず、郷里に帰ってきたようなリラックスした気分になっている。この点が流通業界にいる多くの日本人経営者たちと彼のかなり根本的な相違であった。英語を母国語のようにこなせるという強味もあったが、それだけではなく、彼には一種の国際感覚のようなものが身についていた。それも、付け焼刃ではなく、かつてのアメリカ放浪時代にくしぜんに身についた感覚である。

若い時代に食うや食わずで、アメリカの各地をうろつきまわっただけのことはあった、と彼は思う。当時は自分でも自分の望み、求めているものが何であるのか、よくわからず、ちょうどこのシスコの霧のような白い靄の中を手さぐりで歩いていったようなものであった。飢えや欲求不満と同居し、焦りや不安や恐怖とさえ親しくなり、これらの厄病神共ときっぱり関係を断てなかった。

たしかに、あの時代は豊饒な蓄積の時代であった。いま、余裕を持って振り返ると、そんなふうに見える。だが、本当はそれほどきれいごとではなかった。危険と背中合せの生活であったし、もしあれ以上長く放浪生活の中につかり込んでいたら、自分はどうなってしまうたかわからない。麻薬に走ったかも知れないし、ギャンブルやアルコールや女や、いや、巨大なマフィアの組織の網の目の一つに入り込んで、抜け出せなくなっていたかも知れない。

鬼頭徹のように、頭脳の回転が早く、情報の分析力に秀れ、健康でエネルギーで、活動するのを嫌わない男なら、必ずチャンスがめぐってくる。アメリカはパワーのある人間を見捨てない国だ、と彼は思う。現在でもまだ、彼はアメリカがかつてのメイフラワー号時代から、南北戦争をへて、カリフォルニアのゴールドラッシュにいたり、南部の石油と西部の開拓への夢が、世界中の注目を集め、数えきれないほど多くの人間の心に野望の火をつけた事実を重視していた。

アメリカの夢は、世界の夢であり、人間の夢だ、と鬼頭は思った。そういう時代があえなく過ぎ去って久しいのに、彼はまだ、かたくなに「アメリカの神話」を信じ込んでいた。信じ込んでいただけではなく、それを大いに利用し、活用していた。

アメリカを訪れるたびに、彼が故郷に帰りついたかのような錯覚に陥るのも、あながち嘘ではなかったし、またそういう思いにかられるのも、無理もなかった。彼が集めた情報、オイルの専門家たちの予測はかなり深刻なものであった。石油の時代は終わった、という意見が圧倒的に多かった。石油に代わる代替エネルギーが開発され、しかも、このエネルギーが大量に安く出まわってくるまでは、世界の経済は混乱し、低迷するという見方が、多くの識者たちの一致した考えであった。

おそらく、日を経ずして、こういう意見や慎重論、警戒論が、新聞や雑誌、週刊誌を埋めるであろう。アラブへの恨みや呪いとともに、しばらくはこの種の意見が大手をふって世の中に充満する。

その結果、どうなるのか？

多くの事業家、経営者はいつせいに方向転換し、政府は総需要抑制に力をそそぎ、各種の公共投資、財政投資を手びかえる。不況感がみなぎり、先行きに対する不安感が芽生えて、当然のように、一般大衆の財布のひもは固くなる。大衆を相手のスーパーは、いったいどうなるのか？

サンフランシスコの小高い丘の上にあるマークホプキンス・ホテルの、最上階の部屋で眼を覚ました鬼頭徹は、朝食をワゴンで運ばせた。

霧に煙るシスコのベイを見下しながら、彼は食事を終え、とくに注文したメロンとカリフォルニアオレンジを愉しんだ。コーヒーを飲みながら、彼はここ数日中に収集した情報、オイル専門家や識者たちの悲観論にあらためて思いを馳せた。

新聞や雑誌はもちろん、世の中の風潮も、慎重論、警戒論に傾き、多くの事業家や経営者たちに方向転換をうながしていた。たしかに、これらの学者や専門家たちの分析に誤りはないであろう。世人を十分に納得させるだけの説得力もある。げんに、オイルショックがひろがりつつあるのだから、悲観論はなおさら現実感を持つ筈だ。となると、誰も彼もがいつせいにまわれ右をして、百八十度角度を変える。そして周囲の様子を上目や横目で窺いながら、ゆっくりと歩きはじめる。たぶんそうなる。

投資意欲は薄れ、勤労意欲も失われてしまう。あらゆる需要は押え込まれ、と言うより落込み、一歩一歩足許の安全をたしかめて歩き続けることが肝要であり、これが企業経営者の心掛けの第一条になりかねない。戦争中の国粹主義者が、戦後は左翼の指導者になった例など、取るに足らぬ小者まで含めれば、枚挙にいとまがないくらいであるから、日本という国では、経営者たちの経営方針の変更などは、たとえそれが九十度であれ、百八十度であれ、さしたることではないのだ。まして、今度は、オイルショックという格好の隠れ蓑がある。従来の経営方針の誤りを、すべてアラブの石油戦略のせいにしてしまえばよいのだから、かえって気がらくだとさえ言える。

鬼頭はそうひとりごちながら、コーヒーを飲み終った。立上って窓際に近付くと、先程よりも霧が薄れていた。ゴールドンゲートブリッジの一部がぼんやりと見えるような気がした。ふり返って、部屋の中央に歩み寄った時には、彼は心を決めていた。

自分は方針を変えない。このまま突っ走ってやろう。せっかく強気一辺倒で押し通してきたのだ。オイルショックぐらいでへこたれるものか！ アラブ人の陰謀なんぞに屈してなるものか！ いずれ彼等は世界中の世論の反撃を受けるだろう。