

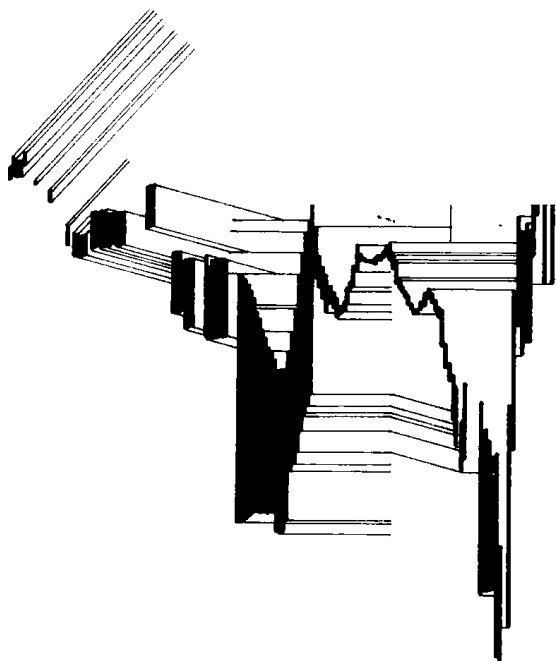
青年重役

八木大介



青年重役

八木大介



日本経済新聞社

青年重役

昭和五十六年四月二十一日 一刷

著者 八木 大 介

© Yagi Daisuke 1981

発行者 黒 川 洸

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(三)七〇〇五二 振替東京 三―五五

印刷・東光整版／製本・大口製本

0093-9760-5825

<著 者>

八木大介（やぎ・だいすけ）

大正15年枚方市生まれ。京大卒。

現在，三菱商事機械本部付次長。

青年重役

一羽の黒い影が会議室の窓を斜めに横切った。

へはぐれ鳩かな？　こんな高い場所を一羽だけで……」

会議テーブルを廻って、中央冷凍機株式会社の経営資料を配っていた八田岩雄は、入口に近い自席に戻りながら窓の外に目をやった。

真下にベージュ色の中央公会堂が日比谷公園の木立の中に埋まり、緑はその先、皇居前広場から宮城の森へ続いて、入梅前の太陽に青葉の色を盛り上げている。

内幸町に新築された三十階建の東西貿易ビルは、大手の総合商社にふさわしく、この雄大な緑を借景にして眺望を設計されていた。若葉の黄色味が深い青さに変えるこの頃が、一年中で岩雄の一番好きな季節である。

「それじゃ、まず久家君から会議資料の説明を聞こうか」

議長席から機械総合本部長の井川常務が、所管部席の久家竜彦に会議の進行を促した。産業機械部次長の久家は、チェックのため目を通していた資料から顔を上げると、同僚の小田中次長をちらっと気にしてから説明を始めた。

「ここ二、三年の業績悪化により、アメリカのクランバー社から、中央冷凍機をテイクオーバー（肩代り）したいという申し出が来ておりますが、わが社としてどう対処すべきや、この際中冷から手を

引くべしという意見と、逆に中冷を子会社化して、わが社の手で再建を図るべし、という主張がありまして、本日は広く皆さんの御意見を承りたいと思います」

要領よく前置きした後、久家は配布した経営資料の説明に入った。

中央冷凍機株式会社は、資本金三億円、従業員一〇名のディストリビューター（総販売元）で、年商三〇億円、日本における米国クランバー社の代理店として、空冷式低温冷凍機を一手に輸入販売している。株主は大口ユーザーの全国通運株式会社がグループで過半数の五一パーセントを持ち、残りは東西貿易が三〇パーセント、国際冷蔵が一〇パーセントなど。経営陣は富士見社長以下ほとんどが全国通運からの出向で、東西貿易からは産業機械部次長で久家たちの先輩である本郷達夫が常務取締役で派遣されている。

中央冷凍機は昭和四十年代の会社設立以来、十年近く空冷式冷凍機ではナンバーワンのシェアを持っていたが、市場自体がライフサイクルの成長初期であったため、メーカー間の競争が激しく、二、三の年度を除いては毎年赤字決算で、とくに石油ショック以後は日本経済の低成長化と設備投資の手控えて、昭和五十一年三月期の決算では、累積欠損が遂に資本金の三倍を超え、九億五〇〇〇万円に達していた。

へ中冷を何とかしなければならぬ

子会社の経営管理については比較的鷹揚な全国通運も、ようやく事態の深刻さを認識し始めたところへ、クランバー社が中冷の経営肩代りを申し出てきた。本格的な日本進出のため、中冷を日本支社化したいという。肩代り条件は中冷の債務超過分を消込んだ状態で経営を引継ぐとのことだった。

具体的には、まず九億五〇〇〇万円の赤字を資本金の減資分三億で埋め、残り六億五〇〇〇万円を大株主が出資比率に応じて分担し、会社の資産勘定をゼロにした上でクランバー社に引渡すことにな

る。東貿の負担額は持株比率の三〇パーセント分二億九〇〇〇万円だけで、残りは経営責任を含め全額全国通運が負担することで検討されていたが、中冷の経営に自信を失っていた同社は、直ぐにもクランバー社の申し出に応じたい姿勢を示した。

これに対して、東西貿易の産業機械部では二つの意見が対立していた。

首席次長の久家竜彦は、空冷式冷凍機の将来性を考え、この際東貿が全国通運から中冷を肩代りすべしという積極論で、これに対して次席次長の小田中公平は、この機会に二億九〇〇〇万円は損をしなくても、中冷からは手を引くべしと反対した。

しかし、二人の主張にはそれぞれ個人的な計算が働いていた。

産業機械部では部長の大河原取締役が肝障害で入院中のため、先任の久家次長が部長職を代行していたが、近々久家か、次席次長の小田中が部長に昇格する手筈になっている。

保守的な東西貿易では、普通なら久家の自動昇進が妥当な人事であるが、機械総合本部長の井川尚志は、産業機械部の業績が悪いのと、低成長下の営業には、少々人格的には問題があっても、小田中のような辣腕家の方が望ましいと考えている節があり、この中央冷凍機問題には、産業機械部の部長人事が微妙に絡んでいた。

久家竜彦の立場は、担当課長時代に対中冷資本参加を推進した手前、今ここで二億九〇〇〇万円もの損失が表面化することは責任上まずいので、中冷は撤退するにしても、部長人事が落着いてからにしたい。しかしどうしても放置出来ないなら、逆に中冷をテイクオーバーして、損失の表面化を先に延ばす必要があると思案していた。

一方小田中公平は、久家を牽制するためにも、また自分が部長になった後の禍根を絶ておくためにも、中冷は今の中に手仕舞いすべきである。自分が部長になってからでは、手仕舞損失は自分の減

点になる、と恐れていた。

資料説明が終ると、井川常務は、

「久家君……この資料では、日本の冷凍機はまだ水冷式が七割ということだが、アメリカではどういう比率になっているかね」

と、尖った口調でせっかちに質問した。

「逆に空冷式が七割です」

「日本の空冷式は毎年二、三〇パーセントの割合で伸びているようだが、水冷式と空冷式の比率が逆転するのは何時ごろかね」

「設備更新を含めると、昭和六十年には逆転するはずです」

久家は極力樂觀的な見方を押えて説明した。

「将来とも、克蘭バー品は日本における優位性を保てるかね」

「当分は優位性を保てると思いますが、近い将来品質的にはともかく、價格的には円ドル為替レートが一ドル三〇〇円を超えて円安になると、競争はかなり厳しくなります」

「その点は今後長期的には円高が定説なので、当分は安心出来そうだが……」

と独り言のように呟きながら、次の質問に移った。

「久家君は、中冷の将来を大分樂觀視しているようだが……」
と前置きしてから、

「中冷の経営上の根本的欠陥は？」

「中冷の再建可能性は？」

「克蘭バー社が中冷を肩代りしたときの経営見通しは？」

と、たて続けに質問をした後、

「かりにうちが、中冷の経営を担当した場合、必ずうまく行くという自信はあるかね」

と、たたみ込んだ聞き方をした。

「自信とまでは言えませんが、現在の中冷を見ていると、経営以前に全国通運の姿勢に問題があると思います。定退者の隠居所扱いが強く、不必要な人員を送り込み過ぎています。そのために組織が複雑化し、仕事が無効率化していると、私には判断されます」

「富士見社長以下経営管理者の資質や能力にも問題はあるね。あれじゃ下の者はやる気が起らんよ。もっともうちも本郷君あたりを送り込んで、お茶を濁しているんだから、あんまり大きなことは言えんが……」

と最後は少々自嘲気味に久家の意見に同調した。

「しかし……」

久家の隣りから小田中次長が勢込んで発言した。

「私は久家次長が言うほど、中冷の再建は容易じゃないと思いますね。もちろん現在の経営者には問題があるにしても、中冷の病状はかなり重いんじゃないですか。年商三〇億円程度の会社で三割以上の赤字というのは、ちよつとやそつとの梃入れでは黒字転換は出来んでしょう。下手に経営の肩代りなどすると、今後傷口はどこまで大きくなるか知れませんよ」

秀才タイプの薄い唇を突き出して喋った。

小田中には、

へどんな会議でも、将来については悲観論をぶっておくのが無難だ、
というサラリーマン哲学があった。

機械會計部長や審査部長も慎重論を唱えた。

「今なら二億九〇〇〇万円の損失で済む」

という負け犬論だった。

「しかし……」

と八田岩雄が末席から堪り兼ねたように発言した。

「今までわが社はクランバー品の輸入取引では年間二億円近い経常利益をあげ、十年間の合計では九億円以上の利潤を得ております。累積赤字と相殺出来る金額です。これを十年間の総取扱高一五〇億円で割ってみますと、二パーセントの利益率になり、立上り期の業績としては決して悪い数値ではありません。中冷問題は目先の損得や感触だけで評価されている嫌いがありますので、最終審判では、客観的な実態調査とデータに基づいて意思決定されるべきだと思います」

日頃から向う意気が強く、同僚からはハツタリ・イバオ（威張雄）と仇名され、上司からは『若い癖に生意気だ』と疎んぜられ勝ちな岩雄であったが、言うことはいつも正鵠を得ていた。

「実態調査というと、もう一度中冷の内容を洗い直せ、という意味かね」

井川常務はあまり気が進まないようだった。

「中冷の内容だけではなく、市場環境やクランバー自身の商品力なども、基本に帰って再検討する必要があると思います」

岩雄の説明が終り切らないうちに、横から小田中が反駁した。

「いや、君。そんな検討は無駄だと思ふね。再検討なんかしなくても、中冷が死に体であることははっきりしているんだし、この上調査を入れてみても、潜在赤字が増殖しされるだけで、わが社の意思決定を好転させるようなデータは出て来っこないよ」

「と言って、年間三〇億円の取扱高と利益二億円の商権をむぎむぎ放棄しても良い、という結論にはならんでしよう。かりに葬式を出すにしても、一応の調査を入れるというのが『手続き』というものじゃないですか」

八田岩雄の一番悪いところが出た。意地になると相手の見境がなくなる。

「君イ……」

小田中が低くドスを効かせた声で岩雄の方へ向き直った時、何を思ったのか井川常務が、

「小田中君、もういい……」

と押えてから、思案をし直すように、ゆっくり視線を岩雄の方に戻した。

「克蘭バー社が単独で中冷をテイクオーバーした場合、日本の企業風土の中でうまく経営して行けるかどうか。克蘭バーの側に立って検討し直して見る必要があるように思えるが……」

そこまで言って、いったん言葉を切った後、あらためて決心するように、

「君の考え通りでいいから、中冷の経営調査をやってもらおうか。出来るだけ克蘭バーの立場になつてね……。ただし、あまり時間は掛けられないので、調査結果は二週間以内に直接僕のところへリポートしてくれたまえ」

と、岩雄が頷くのを確かめながら、会議を締め括った。

時刻は夕方に近かった。宮城の森が心もち赤味を帯びている。灰皿や忘れ物を点検して、一番最後に会議室を出た岩雄は、エレベーターホールで久家次長に追いついた。管理部門の二、三人と一緒だった。

「イバちゃんは、中冷問題にとっぷり首まで浸りそうだね」

と、久家は昔から呼び慣れた威張雄のニックネームで話しかけた。

八田岩雄は入社以来、久家竜彦の下にいた。K大学経済学部の後輩でもあったが、東西貿易に入社して産業機械部に配属されたときの冷熱機械課長が久家である。ビジネススクールへの留学を強力に後押ししてもらった。

八田岩雄は性来頑張屋であり勉強家でもあったが、少々態度に横柄なところがあり、会社の中では同僚や先輩からひんしゆくを買うことも多かった。そんな岩雄に対して、久家だけは寛容に接してくれた。ちょうどその頃、東西貿易では入社五、六年生を対象に、ビジネススクールへの留学制度がスタートした。

久家は早速岩雄に受験をすすめた。試験は英語力だけであった。酒、煙草はやらす、麻雀、パチンコはもちろん、これといった趣味を持たない岩雄は、すべてのプライベートの時間を英語の勉強に充てた。

家庭は渋谷のマンションに妻と娘二人の四人暮らし。妻の良子とはK大時代にテニス同好会で強引に口説き落して学生結婚した。当時の級友から「ゴジラの急襲」と冷やかされたほど、美人学生の良子と、団子鼻だけが目立つ岩雄とはあまりにも対照的だった。幸い娘二人は母親に似て目のぱっちりした美少女に育っている。岩雄は家庭を忘れて勉強に没頭した。

五年生の時は最終面接試問まで行つて落されたが、翌年は七名の派遣者中二番で選考された。当時の冷熱機械課長は現在の乾部長代理に代っていたが、久家は部付次長として、社内への根回しや選考委員への工作に動いてくれた。そして最後には中堅社員の放出を決める大河原部長を説得して、交替補充なしの実質減員も承知させてくれた。

へビジネスマンの留学は、本人の能力や努力よりも、理解ある上司や後援者の方が大事だ」と岩雄が身に泌みて感じた会社経験だった。

そして今年の五月、ハーバード大学における二年間の大学院留学を終え、無事MBA（経営管理修士）のディグリー（称号）を得て帰国した岩雄は、普通なら出身の冷熱機械課に復帰するところを乾部長代理兼課長に拒否された。全課員が揃って反対しているというのが表向きの理由だったが、真意は、旧制商業学校出で、社内手続きと事務処理だけを仕事と心得ている乾には、やることもやる代り、言うことも言う岩雄は苦手だったに違いない。

そこで久家は、岩雄を自分の直接アシスタントとして部付の投融資管理担当にした。

今日の中冷対策会議はその初仕事だった。

「中冷問題にとっぷり浸ることは、いっこうに構いませんが、どうも常務のお考えになっていることがもう一つ良く呑み込めませんので……」

「それは当然だろうね。井川常務自身、今日の会議の途中で意見を変えられた節があるからね」

岩雄は急に思いついたように言った。

「これから下の喫茶室でも、具体的な調査方針について、お知恵を貸していただだけませんか。すこしは次長のお役にも立ちたいと思いますので……」

エレベーターは産業機械部のフロアでいったん扉を開いた後、そのまま地下二階の社員クラブ室へ直行して行った。

「それにしても……」

ひっそりした喫茶室で一番奥のボックスに向い合って坐ると、岩雄は、

「本郷常務が、今日の会議に呼ばれていなかったのは、どうも解せませんね。だって、かれは東貿の利益代表として中冷に出向しているんでしょ……」

と大袈裟に首をかしげるジェスチャーをした。

東寶の仕来りでは、投融資先からの撤退を云々するような重大会議には、必ず東寶から派遣して出る出向者にも出席を求め、意見を聴取するのが普通だった。

「ガン患者に、医者がガン宣告をしないのと同じかもね」

「とすると、井川常務はすでに中冷からの撤退を決めておられる、ということですか」

岩雄の質問に、久家はわざと的を外した答え方をした。

「すくなくとも、井川常務が本郷さんを買っておられないことは確かだね」

「それにしても、派遣代表無視とはすこし乱暴過ぎやしませんか。会社の業務手続きは個人の好き嫌いの次元ではないと思いますが……」

「常務は昔から『発想のない奴の話は聞かん』という主義だからね」

「それにしては、今日の会議は、初めから小田中派の撤退論を前提にした駄目押会議みたいなもので、およそ新しい発想の出る幕はないじゃないですか」

「しかし結果的には、今日の常務は君の意見で見方をすこし変えられ、中冷テイクオーバーの可能性も考慮されることになったんだからね。これは僕の直感だが……」

と断りながら、久家は自分の推理を話した。

小田中公平は新入社員時代から井川尚志の子飼いで、井川も次の産業機械部長はまず小田中を考えているに違いない。問題は久家の処置である。いくら年功序列が崩れつつある時代でも、今日の上下を明日ひっくり返す無理は出来ない。小田中部長の下に久家次長では、部内はもちろん取引先の関係でもまずい。

ちようどそこへ中冷の問題が起った。中冷から撤退することになれば、損失の責任追及の理由付けで久家を処分する形もとれる。結果として小田中が部長になってもおかしくはない。

「ところが会議の途中になって、君があまり中冷の提灯をつけるものだから、井川常務もなんとなくテイクオーバー・再建の可能性にも関心を持たれたようだ」

久家はコップの水を一口飲むと、長椅子で足を組み直して、推理を続けた。

マイノリティー（少数株主）でも、東賢がクランバー社と組んで中冷の合併パートナーになれば、副社長クラスのポジションを確保出来るので、そうなれば、久家を持って行ける。

「この可能性を君に検討せよと命じられたんだよ」

久家は被害者意識をむき出しにした。

「とすると、リポーターとしては、その思惑の裏を搔かんといかんわけですか……」

岩雄はすこし上っ調子に言った。

「いや、わざわざ裏を搔くことはないよ。素直に三〇パーセント程度のマイノリティーで、クランバー社とのジョイベン（合併）を検討すればいいんだ……」

と、逆に岩雄の逸り気を押えた。

「だって、次長は東賢がマジョリティー（多数）を握るジョイベンないしテイクオーバーを考えておられるんでしょう」

「僕の理想としてはそうだが、一か八かになっちゃまずいからね。マイノリティーでも東賢が中冷に残っている限り、損失を表沙汰にせずに済ませる方法は考えられるだろう」

「その上、クランバー品のアメリカからの輸入業務は残りますからね。これは大きいですよ、わが社の商権としては……」

「しかし、そうすべてがうまく行くかね」

「行かせますよ、何としても……」

「君の立場ではあまり無理をせん方がいいよ」

「いや、私は無理を試してみたいですね。ことに次長のためになるなら……。出来ればマジョリティーまで……。だって、マジョリティーの場合には、社長がうちから出るでしょう」

岩雄は謎めいた言い方をした。

「もちろんそうだが……社長以下高級管理職のポジションを多数確保出来るとなると、中高年層対策として、別の面からテイクオーバーのメリットを評価されるからね。何しろ社長職だけ考えても、現在機械部門には常務が三人、取締役が四人もいるんだから、その人たちの転出先としても、資本金三億円程度の会社は打ってつけだからね」

「その上、社長が行けば、久家さんがナンバーツーで出向させられる可能性も薄くなる、とまあ、こう計算するわけです」

「それもこれも、産業機械部長の人事いかんだがね」

「じゃ、その辺から一つ、親孝行させてもらいますか」

ハッター・イバオの本性を現わして、岩雄はふてぶてしく笑った。