

古森重隆さんの著書『魂の経営』（東洋経済新報社）が売れているようだ。書店のビジネス書売り場をのぞくと、あのいかにも意志の固そうな顔の写真が刷り込まれた表紙が目飛び込んでくる。

銀塩フィルムがデジタルカメラに取って代わられるという危機を社長として乗り切り、今も代表取締役会長兼CEO（最高経営責任者）として富士フィルムホールディングスを引っ張っている。その姿を見ていると、本の題名は『闘魂の経営』のほうがふさわしいのではないかと思える。

著書は「車が売れなくなった自動車メーカーはどうなるのか」から始まる。「本業喪失の危機に直面していた」富士フィルムのトップ経営者として、古森さんは適任だった。

「僕らのような激動期の経営者に一番大事なのは、踏み込む力です。やるべきことを思い切ってやり抜く力ですよ」と言う。そのガッツで実際にピンチを突破した。もし少しでも弱気の虫に取りつかれたら、どうなっていたかわからない。

2000年に社長に就任してからの5年間に遭遇したことは、まさに「本業喪失」だった。かつて銀塩フィルムの巨人と畏怖された米国のイーストマン・コダックは米連邦破産法11条の申請を余儀なくされた。

2003年に大西実会長に代わってCEOになるまでは思うようにできなかった。「このままでは会社がもたない」とじりじりしたが、コダックを凌駕する業績を残した大西会長は銀塩フィルム全盛期を代表する実力者である。その重しが

ある限り、大胆にかじを切れない。苦労した末にようやくCEOを譲り受けて、銀塩フィルムの写真感光材料部門の大リストラを断行した。

「緊急の構造改革に約2000億円の費用をかけました。全世界の写真感光材部門にいた約1万5000人のうち約5000人に辞めてもらって、さらに急激に経営が悪化した国内の4社の特約販売店から、営業権を買い取って直販に切り替えました」。好運だったのは、デジタル化で液晶テレビ用の偏光板の保護に用いるTACフィルムの需要が急拡大したことである。

約90%の世界シェアを握るTACフィルムを急ピッチで増産する方針を打ち出して、工場建設のために大投資を敢行した。これによって銀塩フィルムが激減してできた大穴をかなり埋められた。

米国ゼロックスとの折半出資だった富士ゼロックスを2001年に連結子会社化したのも、事業基盤を広げるうえで役立った。06年に持ち株会社制に変えて、社名から「写真」を削って富士フィルムホールディングスとして再出発し、現在に至っている。

最悪の状態で社長になり、かえって闘志をかき立てられたのだろう。「成果を上げるまで時間がかかる。そこで困ったと思って、へたってしまうか。あるいは何か原因があるはずだ、その解決に全力をあげてチャレンジしようとするかだ。僕は後者で、困難にぶつかったら、それをチャンスに変えればよいと考えて行動する。ずっと、そうやってきましたよ」

「経営者には、よし、やってやろうと全人生をかけて、ことに臨む気迫が必要です。世の中は、す

べてすさまじい闘いなんですから」。仕事の流儀は若いころから一貫しているという。

「まず情報を収集して状況をつかみ、何が問題か洞察して戦術戦略を立てたら断行する」。鍵になるのは「人間力の総和」と常々語っている。「考える力、正しい心、ハート、胆力、度胸、パワー、感受性、ひらめきなど」の総和が経営者の優劣を決めるという。

「ものづくりの会社に入って社会に貢献したい」と富士フィルムに入社した。最初に配属された経営企画室に飽き足らず、1年で営業に出してもらった。

以後、印刷用のフィルムなどを中心に、いわば傍流の産業材料の営業一筋に歩んできた。得意先は中小企業も多く、相手の経営者と人間的な付き合いができなければ仕事にならない。その水が古森さんには合っていた。

56歳でフジ・フォト・フィルムの社長としてドイツに赴任すると、ヨーロッパの販売代理店の経営者たちと「ガチンコ勝負をした」。先方は「フジはオレにいくら儲けさせてくれるんだ」と押し寄せる。古森さんは一歩も引かず、富士の政策を論理的にぶって切り返した。「筋の通ったことを話せば、相手は『なるほど、こいつは男だ』と認めます。それで初めて1対1の大人のビジネスができるんです」

満州（現中国東北部）で敗戦を経験した古森さんは「子ども心に悔しかった」と言う。それが気骨を養い、生きるバネになったようだ。「僕は終戦の時から、闘い続けてきたのです」。1月に創立80周年を経た同社を率いて、闘魂いまだ衰えずである。

「いやあ、よく来てくれました」。取材で訪ねると、いつも満面に笑みをたたえた人懐っこい表情で迎えてくれた。その快活な姿が忘れられない。江頭邦雄さんは、精力が全身からあふれ出すような、にこやかな闘士だった。味の素の社長、会長を歴任したが、惜しくも2008年4月にがんのために享年70歳で急逝された。

2006年11月に、日本経済新聞の「私の履歴書」を執筆した。その中で特に注目されたのが、創業家を中心とする長老支配に終止符を打ったくだりである。味の素は2代目鈴木三郎助氏が明治時代に創業し、鈴木一族が上場後、持ち株比率が小さくなくても代々創業家として君臨してきた。非同族の社長経験者も含めた長老たちの存在が、社内によんだ空気を生んでいた。

味の素は1997年に総会屋への利益供与事件を起こして、商法違反容疑で総務部長と総務課長が逮捕された。それがきっかけとなって、長老支配への批判が一気に噴き出した。総会屋事件の責任をとって当時の稲森俊介社長が、4代目鈴木三郎助名誉会長の取締役退任とともに辞任した。

代わって江頭さんが専務から第10代社長に就任し、早速、長老支配を断とうと動いた。「ひどいものでした。鈴木三郎助さんや社長、会長を経験した相談役の方々5人が取締役会に出席して、社長の前にずらりと座るんです。社長は長老方に報告するような格好になります」と、江頭さんは異様さを説明してくれた。

連載した「私の履歴書」をまとめた『Y君へ』に「取締役会は長

老への説明の場と化し、異論を唱えられるのを恐れた役員たちは事前の根回しに奔走するのが常だった」とある。こうしたことが、見ざる聞かざる言わざるの風土を醸成して、総会屋事件を許す背景になったという。

江頭さんは社長として鈴木氏を手始めに1人ひとりに申し入れた。取締役会への出席を遠慮してもらうとともに、部屋を本社の役員フロアから別館に移してくれと。「その代わり年に2回、昼に弁当をつつきながら、私が経営の説明をしますからと話して、同意してもらいました」。隠然たる力をもつ大先輩にはっきりものを言うには度胸が要る。

「この応接間が鈴木三郎助さんの部屋だったんです。そのドアの向こうにトイレがあってね。ここから出て行ってくれるように、ここで話したんですよ」。「私の履歴書」の連載を終えて2カ月あまり後に話してくれた。「あの連載を鈴木さんははらはらして読んでいたようです。当時、鈴木さんは『日経ビジネス』の「敗軍の将、兵を語る」欄で私をほろくそに言っていましたからね。私が本音で書くと言ったので、どこまで書かれるのか気にしていたのです」

取締役退任を発表した後の1997年6月2日号の『日経ビジネス』で、鈴木氏は老害批判に反論した。江頭さんが社長になるが「2、3年で社会の流れがつかめるようになるかどうか、難しいところだ」や「経営陣が『長老の意見は聞かずにやっていきたい』というのは尊大だ」などと、批判的に述べている。

「創業家を排除するのはそんな簡単なことではなくて、本当は大

変だったんです。鈴木さんたちは、私が改革するとわかっていましたから、私が社長になることに反対でした。鈴木さんは自分の意中の人物の名前をあげて、これに社長を譲れと稲森社長に迫りました。一時は稲森さんも追い込まれて揺らぎましたが、折れては駄目ですと止めました」

「微妙な部分はさらりと書いたので、皆さん、ほっとしたようです」と笑っていたが、腹が据わっていないとできないことだ。「どこも最初は創業家が引っぱり張りますが、創業家がいつまでも支配していると、おかしくなります。良い経営者ばかり続かないからです。どこかで変える必要がある。当社は90年かけて切り替えたわけです」

江頭さんはミドルのころから「もしも社長になったら、こうしたいということを書きとめていた」そうだ。もちろん偉くなりたいと思っていたからではない。会社の未来図をスケッチしていたのである。「権力の毒に冒されてはならない」という点も肝に銘じてきたという。

「日本から出発した食品・アミノ酸系を中心とする世界企業」を目指して、年間50日におよぶ海外出張をこなして経営でも奮闘した。「今の時代は全力投球したら、社長任期は6年が適当でしょう。私は総会屋事件などの処理で最初の2年がつぶれたので、8年になりましたけれど」

世界に通用する経営を早く実現して、ネスレやリーバのような海外の巨人に伍して行きたいと願って、闘い続けて倒れた。「やっと世界企業への入り口に立てたところですよ」という言葉が耳に残る。

(森 一夫) ●