

「仕事で一番大切にしたい 31 の言葉」という本からです。

リスクはリスク。それを乗り越えて決断することにトップの責任がある

(伊藤忠商事元社長 丹羽宇一郎)

1999 年 (平成 11 年) 10 月 13 日。伊藤忠商事社長 (当時) の丹羽宇一郎は、報道関係者を前に大見得を切った。「巨額の損失処理はこれが最後だ。下期からは利益が出る」3950 億円の特別損失の一括処理を発表した席でのことだ。商社業界では最大規模の損失だ。危機における決断こそ、トップの最大の仕事である事を示した。丹羽が社長に就任したのは 1998 年 (平成 10 年) 4 月。伊藤忠はバブル期に積み上がった不動産などの不稼働資産を抱えていた。非財閥系商社で、野武士集団と呼ばれた伊藤忠は、果敢に攻めてビジネスを目一杯、展開する風土があった。バブル期にはどこよりも国内外のリゾート、ゴルフ場、マンションなどの不動産投資に注力した。土地は右肩上がりで値上がりするものだと誰もが信じていた。ところが、バブルは崩壊。際限なく損失が出てきた。それまでの経営陣は、株価や地価の、再度の上昇に淡い望みをつないで、バブルの清算を躊躇してきた。負の資産が重くのしかかる状態の中で社長の座に就いたのが丹羽である。後年、こう語っている。「社長となった私の目の前には、せつかく一生懸命稼いでも、その利益がすべて損失の穴埋めとして吸収されてしまう現実がありました。これでは一向に業績は上がらないし、社員の給与も増えません。厭世観が蔓延し、社内も暗い雰囲気になってしまいます。私は、ともかく 20 世紀の“負の遺産”は 20 世紀中に片付けなければならないと考えました。重荷となるものを取り払って、会社を明るくしたい。社員の喜ぶ顔が見たい。したがって、とにかく皆の机の中にしまっている損を全部出せと指示しました。

当時、日本はバブル崩壊の後遺症を引きずっていた。金融機関を含めて不良債権の処理を先送りしてきた。大型の不良債権を損切りして、一気に処理する経営者は、どこにもなかった。経営責任を問われなくなったからだ。会計基準上は、2,3 年かけて処理するソフトランディングでも構わなかったが、丹羽は一括処理にこだわった。一括処理すべきかどうか。一歩間違えば、会社を潰しかねない決断だ。株式市場はどう反応するのか。当時の伊藤忠は「特損を出しても出してもモグラたたきのように (また) 損が出る会社」と揶揄されるほど、株式市場から信頼を失っていた。伊藤忠の株価はどんどん下がっていた。大損を出して、株価が暴落して、底が抜けないという保証はどこにもなかった。銀行も「そこまでやることはないのでは」との反応を見せた。役員 OB も「もし会社が潰れたらどうするんだ」という声も聞こえてきた。丹羽は何度も何度も自問自答した。「リスクはリスク。それを乗り越えて決断することにトップの責任がある」一括処理を決断した。丹羽は自らを「掃除屋」と位置付け、銀行の債権放棄を当てにするのではなく、あくまでも自助努力で経営危機からの脱出を図った。不良 & 不稼働資産の一括処理で財務体制は改善され、翌年は過去最高益を上げた。会社を潰しかねない決断を平然とやってのけたように映るが、丹羽は、後年、「実際には薄氷を踏む思いだった」と語っている。特損処理で巨額の赤字を計上し無配に転落したことにケジメをつけるために、「ただ働きする」と宣言して報酬を半年間返上した。赤字で無配になっている以上、丹羽にとっては「当たり前」のことだった。丹羽が社長になって最初にやった仕事は、自分の給与を減らすこと。初年度には 2 割カット、翌年には 2 年前とくらべて 5 割カットした。同時に、顧問や相談役の定年制を敷き、すぐ対象者となる人には、待遇を 5 年間延長する処置を取った。「丹羽さんは“無血のクーデター”に成功した」と別の総合商社の役員は丹羽改革をこう評した。

丹羽宇一郎氏は、トップ (リーダー) はリスクに対しどのような責任がありますか？

()

丹羽宇一郎氏は、自分をどういう位置づけましたか？

()