連載 博聞意伝 世代を超えて未来を語る

澁澤 健氏　　奥 正之氏

第26回

奥 正之

（三井住友フィナンシャルグループ名誉顧問）

――〔聞き手〕澁澤 健（コモンズ投信会長）

信州上田から勇躍、京の都でひと踊り

澁澤　対談「博聞意伝」は今回で第二十六回を数えます。この対談を始めて六年半になりました。始めた当時私は『ほほづゑ』の同人の中では若手でありました。今でも若手の内ですが（笑）、先人、先達のこれまでのお仕事を通じての信条、様々な教訓を、私が伺うことによって、次世代へのメッセージとしてお伝えしようというのがこの対談の主旨です。

奥正之さんは私にとっては、金融業界における大先輩であり、伺いたいことは沢山あるのですが、その前にお人となりを知るために、幼少の頃からのことを伺いたいと思います。お生まれになったのは昭和十九年、戦時中ですね。どのような環境でしたか。

奥　私が生まれたのは、戦国の武将真田氏の居城のあった長野県上田市です。その後小学五年生の初めに京都に移り、大学（京都大学法学部）を卒業するまで居りました。卒業後は、当時大阪本社の住友銀行に入り、五年後に東京へ転勤し現在に至っています。私の生まれた上田という町は、三方を山で囲まれ南には千曲川が流れる、まさに〝兎追いしかの山…〟の歌にある自然豊かな土地です。ただ戦争末期のことですから、食糧事情はよくなく、幼児期の私は虚弱児だったようです。自然環境は良いとはいえ冬季は寒冷の地ですから、よく風邪を引いていました。しかし不思議なことに、小学校三年生の頃から次第に体力が付いてきて、四年生になると相撲でクラスの中で強い方になっていました。当時は何かというと相撲でしたね（笑）。すると何事にも自信が付いて来て、行動が積極的になってきました。そんな時に京都へ移りました。

澁澤　京都に移られたのは小学校の五年生、十一歳の時ということですか。その折のことを憶（おぼ）えておられますか。

奥　よく憶えております。なにしろ環境が激変したものですから。勿論、〝行きたくないな〟という思いも強くありましたが、幼稚園児の年長時に母に連れられて、大阪の実家へ里帰りする途次、秋の京都に寄ったことがあり、その時京都に好印象を持ったのが前向きになった理由ですね。

澁澤　生れ育った信州上田の環境と、京都という全く異なった風土ですが、アイデンティティー・クライシスと言いますか、ご自身の中で精神的なギャップはありませんでしたか。

奥　アイデンティティー・クライシスというような大袈裟なものはありませんでしたね。ともあれ、〝信州の山猿が京の都を舞台にひと踊りしてやるんだ〟といったところでしょうか（笑）。信州上田は地理的には関東文化圏ですから、関東人への帰属意識がある一方、両親が大阪出身ということもあって、雑音にまじって流れてくる大阪のラジオ放送を通じて、関西文化に対する親近感みたいなものが早くからありましたね。エンタツ・アチャコの漫才とか……。京都に行けば、そうした関西の文化が身近になるんだと思った面もあったと思います。

澁澤　私の父親はかつて旧東京銀行に勤めていましたが、私が小学校二年生の時にアメリカ、ニューヨークに転勤になり、私たち家族も同行しました。その折のことを思い出しながら、異郷に移られた折の少年時代の奥さんの心情は如何だったのかなと思いました。

奥　私の場合は澁澤さんと違って、異郷とはいえ同じ国内ですからね。当初違和感があったものの、当時の〝教育県長野〟からの転校ということで、授業にも問題なくついて行けましたので、その面でのハンデキャップは感じませんでした。苦労したのは言葉でしたね。馴れて来ても言葉の細かなニュアンスが解らず困りましたね。

澁澤　そうして、京都大学に進まれるのですが、ご当地での学生生活はいかがでしたか。そして、どの様な将来への展望を描いておられましたか。

奥　私が通った中学、高校（洛星中学校・高等学校）は、六年間一貫教育のミッションスクールで躾の厳しい男子校です。私は六期生で、ちょうど中学、高校六学年が埋まった年次で、大学進学実績もありませんでしたが、小学校の一年先輩の優秀な二人が進学されたことで選びました。『ほほづゑ』の同人には、私の四期上の大原美術館の大原謙一郎（名誉館長）さんがおられます。将来への展望としては、私の父親が学者（信州大学から神戸大学工学部へ移籍）であり、母親の家系にも研究者や学者がいたという関係もあってか学者指向の強い家庭内雰囲気でした。

一方、私は、男三人、女二人の五人兄妹の末っ子で、ビジネスマンとなった長兄が非常に大きく見えて、実業界にも魅力を感じていましたね。

人生は出会いと選択の累積であり、選択した以上は自分が責任を持たなければなりません。就職に際しては、当初メーカーを志望しましたが、ひょんなきっかけから銀行からの強い誘いに乗ることになりました。住友銀行の当時の人事担当常務で、後に頭取になる磯田一郎さんから、〝あなたの志望の化学メーカーもいいけど、銀行も面白いですよ〟と言われ、その一言で銀行に決めました（笑）。

澁澤　そうですか（笑）。京都大学の法学部でしたね。京都大学の法学部は銀行志望が多いのですか。

奥　そうでもないですね。経済学部は銀行志望が多いですが、一般的に法学部は司法試験あるいは公務員試験を目指して、法曹界や官界に進む人が多いですね。

澁澤　私の次男も京都大学に行きたいと言っているのですが、京都大学とはどういった大学ですか。

奥　そうですね、一言で言えば、自由と自主独立の気風が強く、当時の学生は大変バラエティー（多様性）に富んでいて、関西弁で言うオモロイ奴が多くいました。それと、京都は街自体が学生を大事にするうえ、歴史の冷凍庫ですから、解凍してみたい人にはたまり

ません。

登山で友との連繋を学び、達成感を知る

澁澤　社会人になる前の学生生活で、これは忘れられないというお話がありましたら、ご披露下さい。

奥　『ほほづゑ』のこの号（第九十九号）の「私の青春時代」欄にも書きましたが、中学時代ハンドボールに集中し、キャプテンも務めていました。高校に上がり大学受験の準備もあり退部したのですが、そのことがどうにも癒し難い思いとして引きずっていました。そこで、大学に入って方向転換して山登り（ワンダーフォーゲル）を始めました。山登りというのは、複数で登る時は団体の一員としての規律の遵守が求められますし、単独の場合は当然自己責任が生じます。その違いがそれぞれ大変勉強になりました。

澁澤　京都あたりだと何処の山に登られるのですか。

奥　特に何処ということはなく全国の山が対象でした。京都の近くでは、琵琶湖の西側に聳える比良山系に部の山小舎があり、折々の季節感が楽しめるので、トレーニングがてらによく登っていました。

澁澤　私は本格的な登山の経験がないのですが、頂上に立たれた時、どのような感慨を持たれるものですか。

奥　苦労した後の達成感ですね。山頂に至るルートにはいくつかの選択肢があります。整備された一般道を登る、谷伝いに登る、敢えて岩場を登る、あるいは道なきルートを切り拓いて登るというように、様々なルートが取れます。ただパーティーを組んで登る場合は、全員で登頂という目的を果たして、全員無事に降りて来るという目的と責任があります。この場合は、自分一人の達成感が目的ではありません。ちょうどこの頃、ある大学のワンダーフォーゲル部のしごき事件が報じられたことがあります。新入生が一人亡くなっています。これは論外であって、複数で山に登る場合は、一人の落伍者も出してはいけないというのが私どもの考え方でした。ですから、その日体調を崩した人が出た場合は、その背負う荷物をリーダーも含めて皆で分担して、全員で登頂という達成感を共有し、全員無事に下山することを原則としていました。

澁澤　なるほど、たしかに山登りと会社の経営とは共通点がありそうですね。一番早く目的地にたどり着くルートもあれば、一切のリスクを回避するルートというように。あるいは横道にそれると想定外の発見に出会えるかも知れませんね。

奥　そうですね。これはあくまでも後付けのことではありますが、山登りと経営は関連がありますね。特に、敢えて未知のルートを切り拓いてゆく場合には、山の地図と磁石と、これまでの知識と経験と直感力がものをいうことになります。

澁澤　登頂を果たして達成感に浸り、そして今度は降りて来るのですが、登りと下りとで感覚の相違はあるのですか。

奥　登りはいつも苦しいですよ。そして頂上に立ち言い難い達成感に浸ります。そして降りる時は必ず、〝危ないぞ、危ないぞ〟と自分に言い聞かせながら降りて来ます。山の事故の九割は下りでの事故だと思っているからです。

海外での法務で銀行の新境地を拓く

澁澤　学生時代に山登りをされ、社会に出られて今度は金融界という山に挑まれるのですが、関連性はありましたか。

奥　一つは先程話題に上ったように、ゴールに向かっての選択肢を並べてみて、選ぶというプロセスが身についたことでしょうか。もう一つは、随分我慢強くなっ

たというか、粘着力がついたと思います。現役時代幾つかの大きなプロジェクトに従事しましたが、〝しんどいなぁ〟と思っても、〝あと、もう少し〟という頑張りが出来たと思います。

その点ではもう一つ、長兄が交通事故で三十九歳で突然亡くなったことも少なからず影響しています。彼は京大時代は陸上、ラグビーをやっており頑健そのものでしたが、事故から二十日後に亡くなってしまったことに愕然としました。その死に際の生への執着を目のあたりにしたことが、私の人生において大きな〝後ろ押し〟になりましたね。難題の仕事に取り組んで挫(くじ)けそうになった時にも、兄の死に際のことを思うと、不思議に勇気と力が湧き、なんとか乗り切れましたね。

先ほど私は、学生時代から〝ビジネスマン〟になりたいと思っていたとお話しました。次兄がポスドク（博士号取得研究者）でアメリカに留学したことも影響したのかも知れません。銀行に入って四年目に、本部の企業調査部に転勤となった昭和四十六年頃から、住友銀行は東京に業務のウェイトシフトを始めました。所謂(いわゆる)〝東上作戦〟です。これを大阪で見ていて、国際的な仕事もしたい、国際的な仕事をやって行く以上は国際法務が重要になるだろうし、そのためのスタッフが必要だろうと思うに至りました。もともと大学時代に「外国書講読」という講座で『米国統一商法典』という英語の本を一年間掛けて読んだこともあったからでしょう。この志望を人事調書に纏めて書いて提出しましたところ、その後ある時突然「海外留学を命ずる」ということになりました。それが銀行に入って五年目の十二月で、私が二十八歳の時です。運よくアメリカのミシガン・ロー・スクールに入学出来ました。志(こころざ)しは高かったのですが、五年ぶりの学生生活、しかも初めての海外生活に加えてビジネス・ローの実務もやっていませんでしたので大変でした。それでも火事場のクソ力でしょうか、修士号を二年間掛けて取ることが出来ました。

澁澤　ミシガンの冬は寒いですね。

奥　そうです。冬になると松葉杖をついた学生が多くいましたよ。凍った路面で滑って転ぶんですね（笑）。二年目には先生の指導で、教科書の編集の手伝いをしました。『バンキング・ロー Banking Low』という本でした。そして一九七五年の六月に帰ってきました。

澁澤　アメリカ留学から帰られてからの銀行での業務はどのようなものだったのですか。

奥　帰国した年の秋、大阪本社担当の中堅商社安宅産業が米国子会社を通じて、カナダで経営する石油精製事業が第一次オイルショックで損失が膨らみ、その収拾のためのチームに加えられました。十一月には私は、企業調査部長の通訳代わりのお伴でニューヨークの現地法人の調査に同行することになりました。そして関係するすべての契約書の翻訳から手掛けることになりました。内容を精査してゆくと安宅側はかなり無理を重ねた、立場の弱いものでした。結果的に法的な処置の必要があり、しかも石油精製会社がカナダ籍でしたので、カナダの法律が適用となることから、私は単身モントリオールに飛んで、法律事務所と協議しました。結論的には破産しかないということで、その結論を持って帰国し上司に報告しました。その後の全体処理は大変な仕事でしたが、私個人としては大変勉強になりましたね。

ですから若い職員には、「若い時に自分の得意な分野を早く持ちなさい。そこを固めて、〝その領域のことならば、あいつに聞け〟と言われるような存在になりなさい」と言っています。

そこをドメイン（事業展開の領域）にして次の領域

を広げて行けばいいと思います。また、安宅のケースの発端は、第四次中東戦争を契機とするＯＰＥＣ加盟の石油値上げに起因するものです。ある出来事が、どんどん波及して想定外の結果をもたらす、落語でいう「風が吹けば桶屋が儲かる」様なリスクの連鎖にも常に警戒する必要があることを学びました。

澁澤　今うかがったお話で充分答えをいただいていますが、奥さんが銀行員となられて〝よかった〟と思われるのはどのような場合ですか。

奥　そうですね、まず銀行は実に多くの個人、内外の法人のお客様とのお取引を通じて、お客様の成長、あるいは課題解決にお役に立てていることが何よりも嬉しいですね。次は、やや手前勝手かも知れませんが、国際的なオペレーションの中で、銀行自身の成長、体質強化の為に大きなプロジェクトを実現できたということですね。

例えば、米国投資銀行ゴールドマン・サックスへの出資とか、米国シティーグループからの日興証券の買収や香港東亜銀行との戦略的資本提携といったものです。それから、ちょっと性格は違いますが、企業活動を通じて社会に貢献できることも挙げられるでしょう。印象に残るのは、先程触れた安宅産業の処理で銀行としては、「三〇〇〇億円ドブに捨てた」と当時の頭取に言わしめた程の損失を負担しましたが、一方で、安宅産業が保有していた、韓国高麗・李朝および中国後漢・明朝時代の陶磁器約千点（国宝二点、重文十三点を含む所謂安宅コレクション）の散逸を防ぐため、住友グループ二十一社が共同して買い取ったうえで、建物込みで大阪市に寄付をしています。今の大阪市立東洋陶磁美術館です。企業活動の中でこんなことも出来るのかと、当時中堅職員の一人として大変嬉しく感銘を覚え、経営にあたるようになってからも胸に刻み込んでいました。

今でも少なくとも年に一回は同美術館を訪れますが、折からの観光ブームで増えた中国・韓国の来館者が熱心に鑑賞されている姿に触れる時、諸先輩の「どうだ、よかっただろう」という声が聞こえて来そうな気がします。

澁澤　今日は、信州上田から京都へ、そして銀行の海外法務のお仕事、安宅事件の処理業務を中心に大変興味深いお話を沢山うかがいました。

そして、得意の分野を持って自分の境地を切り拓けという、次代へのメッセージもいただきました。お話は尽きませんがこれで締めとさせていただきます。

ありがとうございました。

（おく まさゆき／しぶさわ けん）

〔二〇一八年十一月十四日収録〕