

## （こころの玉手箱）日本IBM社長 ポール与那嶺（1） プロ野球選手の父

日本経済新聞 夕刊

「おまえが出産するのか。ふざけるんじゃないよ」



1957年8月20日。巨人の選手だった父、与那嶺要（通称・ウォーリー与那嶺）は試合のため遠征先にいた。その日は妻の出産予定日。つまり私の誕生日だ。父は日系2世の米国人らしく、出産に立ち会うため東京に帰りたいと当時の水原茂監督に申し出たが、冒頭のように切り返された。

あきらめて試合に集中していると、打席に入る直前、私が産まれたことを告げる場内アナウンスが流れた。息子誕生に喜び勇んだ父は思い切りバットを振り抜き、バックスクリーンに特大のホームランをたたき込んだという。なんとも出来すぎた話だが、父がその年の最優秀選手に選出されたのは紛れもない事実だ。

後に中日の監督にもなり巨人の10連覇を阻止した父は、プロ野球選手として多忙を極め、幼い頃はほとんど会う機会がなかった。自宅でも常にハードワーク、とにかく練習ばかりしていた。たまに顔をなでられるといつも痛かった。素振りを欠かさず、手のひらが豆だらけだったからだ。

私も当然のようにプロ野球選手を志し、3歳の頃から練習を始めた。小学1年から高校3年まで過ごしたセント・メリーズ・インターナショナル・スクール（東京・世田谷）では、後に

ヤクルトに入団する団野村と練習を重ねた。私のポジションはサード。父の左打ちをまねたと言われたが、実は王貞治さんにあこがれたというのが真相だ。

中学では1日300回、高校では500回、毎日何時間も素振りをした。テレビでナイター放送があると、当時はキャッチャーの背後から中継したので、投手が投げるタイミングに合わせて振った。バットを振りすぎて、じゅうたんを台無しにした記憶もある。

父も、事業を営んでいた母親も賢くやるというより、地道に自分の腕を磨くタイプだった。特にプロ野球の世界は厳しい。3回首位打者になった父ですら、球団をクビになったことがある。

家族は常に危機意識を持っており、それが影響したのかもしれない。私も高校卒業後、米国のサンフランシスコ大学で体育学を専攻し、野球に打ち込んだ。父は米国でも有名で、息子が野球をやっていると地元メディアから取材を受けたこともあった。ただ、周囲の期待を少しずつ重荷に感じ始めたのもこのころ。そして大学2年生のある日、ある出来事をきっかけに野球選手の夢をあきらめることになる。

**ぼーる・よなみね** 1957年東京都生まれ。米国籍の日系3世。父はハワイ生まれでプロ野球の選手や監督として活躍した要氏。サンフランシスコ大学経済学部を卒業後、大手会計事務所やコンサルティング会社を経て、10年に日本IBM入社。15年1月、同社で初めて社外出身で社長に就いた。

## (こころの玉手箱) 日本IBM社長 ポール与那嶺(2) 米国で取得、公認会計士の免状

日本経済新聞 夕刊

プロ野球選手を本当に目指すのかどうか。そんなことを考え始めていた大学2年の時。休みを利用して東京に戻り、プロ野球中日の監督だった父と近くのバッティングセンターに行った。父はすでに現役を退き、指導者として脂が乗っていた50歳代のころだ。



### カリフォルニアで社会人の一歩を踏み出した

遊びのつもりで打席に入った父が打ったのは30球。軟式ボールだったが、そのうち2球が打った瞬間に破裂した。私もこのバッティングセンターに数え切れないほど通ったが、ボールが破裂したことなど1回あったかどうか。父のスイングの鋭さに仰天し、アマチュアとプロの違いを痛感させられた。と同時に野球を断念する決心がついた。

野球の道をあきらめたものの、挫折感にさいなまれる中、私は旧中央会計事務所（現PwCあらた監査法人）で英会話教師のアルバイトを始めた。日本企業の海外進出が増え、会計士も海外に駐在する必要に迫られていた。英会話を教える一方、逆に会計について話を聞き、次第に興味を持つようになった。

米国の大学に戻り、会計の授業を受け始めた。周りの学生は難しいというが、私はアルバイト時代のおかげか、すぐ理解することができたようだった。常に成績はトップクラスで、最終的に専攻を会計学に切り替えた。

1979年、21歳で大手会計事務所の米ピート・マーウィック・ミッチェル会計事務所（現KPMG）に入社、働きながら公認会計士の資格を取得した。写真はその免状だ。入社時の面接を担当したのが後にKPMGの会長になるジョン・マドンナ氏だ。「君は日本育ちか。それならばロサンゼルスに行き、竹中征夫さんに会うべきだ」という。

竹中さんは米国で「サムライ会計士」の異名をとる、強烈なカリスマだ。会計監査はもちろん、カリフォルニアに進出する日本企業の仕事はすべてとるつもりで激務をこなしていた。米国で日本企業による企業買収を支えるパイオニアで、会計士の枠に収まらない活躍ぶりだった。

「日本語ができるならぜひ」と誘われた。竹中さんの下で日本企業担当として、社会人の第一歩を踏み出した。だが、それはとてつもなく厳しい日々の始まりだった。

## (こころの玉手箱) 日本IBM社長 ポール与那嶺(3) 竹中征夫さんの教え

日本経済新聞 夕刊

1979年、ピート・マーウィック・ミッチェル会計事務所(現KPMG)で、最初に配属されたのは米ロサンゼルス市の日本関連事業部だ。私を含め7人の会計士が地方銀行など次々進出する日本企業を担当し、会計監査や確定申告書の作成など何でもこなした。



「サムライ会計士」と呼ばれた上司の竹中征夫さん(左)と

上司は「サムライ会計士」という本にまでなった竹中征夫さん。厳しい人で、若く独身だった私にクラブのような飲食店への出入りを許可せず、週1回の営業報告も厳しく指導された。

よく言われたのは顧客と会って課題を理解しろということ。数字や書類を「合ってます、違います」という会計監査ではなく、悩みを解決する相談相手だ。夜も営業のようなもので、まだ慣れていない顧客企業の駐在員に新しいレストランを紹介したり、ちょっとした通訳をしたり。とにかく走り回った。

90年代に入り、日本企業の米国進出も本格的になった。大型システムが必要になり、日本企業の本社と直接交渉しないと営業にならない時代になった。当時、監査法人はコンサルティングを含め何でもやっていた。20年選手になっていた私はKPMGコンサルティングの日本法人を設立し、99年に社長に就いた。家族とともに東京に移り住み、経営者としての仕事が始まった。

ほんの数人で立ち上げたので、最初はそれぞれ日本IBMにどう対抗するか、などと考えていた。少ない経営資源を独SAPのシステム導入支援などに絞り込んだところ、これが成功した。従業員が増え、事業は軌道に乗り出した。

01年ごろに米国でエンロン事件が発生し、粉飾に関与した大手会計事務所のアーサー・アンダーセンが解散に追い込まれた。私は3カ月間の激しい買収合戦の末、アンダーセンの日本やアジアのコンサル部門を取得。従業員は400人から3500人に一気に増えた。

しかし、急拡大したことで足元を固める余裕を失ってしまい、担当する中国とオーストラリアで粉飾決算が起きた。KPMGコンサルティングの経営もきしみ始め、結局は米連邦破産法第11条(チャプター11)の適用を申請する事態を迎えてしまった。

## （こころの玉手箱）日本IBM社長 ポール与那嶺（4）ハワイ・ホノルル

日本経済新聞 夕刊

KPMGコンサルティングから社名を変えたベリングポイント（現プライスウォーターハウスクーパース）は2009年、破綻した。私はアジアの責任者として懸命に働いたと自負していた。成田空港の清掃担当の人と顔なじみになるくらい、飛び回った。



父の思い出の指輪。記念品の多くはホノルル空港の展示施設にある

ただ、会社全体として経験不足だったと思う。欧米で下手な買収をするなど、ずさんな経営だった。私の担当する中国などで粉飾決算が発生し、責任をとって破綻の5年前に会社を去った。懸命に作り上げた組織が崩れるのを目の当たりにし、野球を断念した時以上に落胆した。高い授業料だった。

失意の内にハワイに戻り、しばらくコンサルタントの仕事から距離を置いた。日本のプロ野球で活躍し、ハワイでも著名な父の広報担当のような仕事をこなした。地元の高校生の野球大会を支えるため、父の名を冠した基金も立ち上げた。

この指輪は高校生の時、好打率を記録した父からもらった。ホノルル空港に父の展示施設があり、首位打者などの主な記念品はそこにある。指輪は私の手元に残る父との思い出の品だ。父は2011年、85歳で他界した。指輪をみると、今も天上から見守ってもらっている気がする。

ハワイで活動するうち、知人だった当時のホノルル市のムフィ・ハネマン市長から「特別顧問として、市の財政再建を手伝ってほしい」と誘われた。父の出身地に恩返しするつもりで、無報酬で引き受けた。

地元企業に声をかけ、監査法人のOBなどボランティアを100人ほど集めた。市職員らとは、道路や水道など公共部門の無駄を削る作業を進めた。戦略や方向性を決めて公正に評価する仕組みが効果を上げ、市長から感謝状を頂いた。

そのころ日立製作所からコンサルティング会社を立ち上げたい、と打診があった。一度は断ったが、当時の古川一夫社長から「ハワイに行くから会おう」と連絡が入った。丁重に断るつもりが「日立を良い会社にすれば、日本に貢献できるよ」と上手に口説かれた。日本への恩返しを常々考えていただけに、この言葉は刺さった。06年、日立コンサルティングの社長に就き新たな一歩を踏み出した。

## (こころの玉手箱) 日本IBM社長 ポール与那嶺 (5) 社長室のバット

日本経済新聞 夕刊



幼い頃から握ってきたバットの感覚は心地いい

2010年4月の週末。4年間つとめた日立コンサルティングの社長を前月末にやめ、東京・丸の内で購入物をしていたときだ。携帯電話に着信があり、聞き慣れない女性の声が英語で語りかけてきた。

あっけにとられた次の瞬間、ビジネス界の有名人、ジニーことバージニア・ロメッティだと気づき「オフコース、アイノウユー」と返した。そのまま立ち話で採用面接を打診された。ジニーは後に米IBMの最高経営責任者（CEO）となる。

投資銀行の知人がIBMを担当していて、私を紹介したらしい。すぐニューヨークに飛び、ジニーと面会。5月から日本IBMに営業統括の専務執行役員として加わった。

日本IBMでは営業、顧客のシステム基盤づくりなどに奔走した。副社長になって充実感を覚えていたころ、社長だったマーティン・イエッターが急きょ米本社に戻ることに。

彼も日本が好きで「一緒にやっぺいこう」と話していただけに驚いた。しばらくして当然の疑問がわいてきた。じゃ、次は誰かと。

日本の顧客には「与那嶺さんも結構ずうずうしいね」と冷やかされるが、私は社長に立候補した。ジニーに直接電話し、自分にやらせてほしいと掛けあった。すると「ありがとう。あなたの本気はわかった」といわれ、社長就任が決まった。

米国では手を挙げないと、こいつは自信がないとみられる。自分ならばやり遂げられる、という意思表示が必要なのだ。最近社内でも、責任ある仕事に手を挙げる若い社員が増えたようで喜ばしい。発奮を促すために、未熟な提案には「ノー」と言うのだが。

ビジネスの世界は変化が激しく、経営者には様々な重圧がかかる。そんな時、社長室に置いてあるバットが支えてくれる。さすがに野球のスイングはしないが、剣道の要領で素振りをする、肩や背中が伸びて疲れがとれる。幼い頃から握ってきたバットの感覚は、自分の原点を確かめるようで心地いいものだ。