

# ワールドカップ 1988—国際会議の舞台裏—(5)

今野 浩 (中央大学)

## 9. バトル 1986

“まだ1,000日もある”モードでボストンに向かった男は、日本に戻ったときには、“もう1,000日しかない”モードに切り替わっていた。

理事会では、「今回のようなことがないように」という言葉が繰り返されたが、確かにMITグループの運営はミゼラブルだった。

プログラム作成の遅延、不便な会場設定、そしてカーマーカー・スキヤングル、堪りに堪ったフラストレーションは、水曜の夜のバンケット（晩餐会）で大爆発した。

「50ドルあれば、家族4人で1週間は暮らせる」、  
「実行委員会はこれで儲けて、資金不足の穴埋めをしようというのか」、エトセトラ。晩餐会と銘打っていてバーベキューもどきで誤魔化すと、10年は祟る。

幼時から、“本格的な”金銭教育を受けているアメリカ人は、お金の細かい、特に食事への出費には、ことのほか慎重である。どのくらい慎重か？ サンフランシスコの中華料理店で、4人のアメリカ人大学教授と会食したときの経験を紹介しよう。

この紛れもない“中級”店には、3つのコース料理が用意されていた。値段はそれぞれ14ドル、16ドル、18ドルである。

メニューを見て、16ドルか18ドルのどちらかですぐ決まらなうと思ったところが、さにあらず。4人の大学教授は、「14ドルには海老チリがない、16ドルはフカヒレ・スープがない、18ドルはフカヒレ・スープがついているが、ちょっと高い」など、延々と議論を続けた。

1ドル200円の時代だから、14ドルは2,800円、18ドルは3,600円である。久しぶりに顔を合わせた高給取りが、長々と議論するほどの違いか?! しかし彼らはウェイターを呼んで、あれこれ質問しながら10分近く議論したあと、14ドルのコースに落ち着いたのである。

腹が減っている日本人は、「何でもいから早く決めてくれよ、どうせ大した違いはないんだから」と言いたかったが、そんなことを言い出せないくらいの、本格的議論だった。

こういう人たちから50ドルも取ったら、ボストン名物のロブスターでも出さなければ、納得してもらえない。

実行委員長のジェレミー・シャピロ教授が雲隠れした理事会で、日本開催が正式に決まったあと、私は副委員長のトーマス・マグナンティ教授と引き継ぎを行った。この人は、ダンツィク門下の準同期生である。

ここで分かったのは、実行委員会が実質的活動を開始するのが遅すぎた、ということだった。シャピロ委員長（この人もスタンフォードの先輩である）が、まだ大丈夫だと言って動こうとしなかった。そして動き出したときには、会場は別のグループに押えられていたのである。

MITのような有力大学では、夏季休暇中にいくつもの学会が会合を開くから、早目に会場を手当てすることが肝心である。もはや近接した20の教室を確保することは不可能だが、会場はMITキャンパスとアナウンスしてしまった以上は、ここでやるしかない。

日本でやるときには、十分早い時期に実行委員会を立ち上げた方がいい、とアドバイスするマグナンティ教授は、副委員長には責任がないと思っているのか、アッケラカンとしていた。

ボストンに出かける前に、実行委員会の構成はほぼ固まっていた。委員長は伊理正夫教授、副委員長は刀根薫教授と私。実動部隊はRAMPの運営を手伝ってくれた、二十数名の若手研究者である。

伊理・刀根両教授には、要所、要所でアドバイスを頂くとして、時間と体力を使う実動部隊のまとめ役は、私がやらなくてはならない。

RAMPの親組織であるOR学会との共催については、すでに理事会の承認を取り付けてあったが、庶務理事との厄介な交渉が残っていた。

数理計画法は、OR 学会の中で中心的地位を占める研究分野である。しかし2,500人の会員の中で、直接この分野に関与しているのは、100人から200人程度である。

これらの人にとっては大事なイベントであっても、それ以外の人から見れば、200人のために学会が過重な負担を負うことがあってはならない。過重な負担とは、1に人的負担、2に資金的負担である。

OR 学会には立派な事務組織があるが、シンポジウムのために事務局スタッフを動員するようなことがあってはならない。また欠損金が出た場合、そのつけを回されるのは困る。

実際10年ほど前に、国際学会TIMSをホストしたグループが赤字を出し、それをどう処理するかをめぐって騒ぎになったことがあるから、庶務理事としては当然の要求である。

マンパワーについては問題ないが、お金については不確定要素が多い。参加者から集める登録料は、ボストン大会のときと同程度に抑えないと、国際数理計画法学会の理事会からクレームがつく。

ところが、85年秋のプラザ合意によって円は急騰し、年初めに1ドル250円だったものが、秋には200円を切るまでに上昇した。エコノミストによれば、近々1ドル150円の時代が来るといふ。

エコノミストの予想は、当たるも八卦当たらぬも八卦だが、全くありえない話ではない。本当に1ドル150円時代が来れば、ボストン大会のときの登録料150ドル（当時3万7千円）は、2万2千円にしかない。しかし、登録料を200ドル以上に設定することは、極めて困難である。

この問題を解決するには、3,000万円を超える寄付を集めることが必要だが、この不況下でそれほど多くのお金を集めるのは非現実的だ。非現実的な数字を掲げて募金活動を行うとなると、庶務理事からクレームがつく。

会計担当の鈴木久敏氏と私が知恵を絞って出した数字は、募金目標が1,900万円、うち1,000万円はRAMPシンポジウムに協力して下さった企業から、400万円はOR学会の賛助企業から、そしてその他公的機関などから400万円、というものだった。

これに参加者の登録料2,400万（3万円×800人）と企業展示、その他から得られる100万を加えた4,400万円で総経費の4,300万を賄い、100万円の赤字を出すという計画書を、OR学会理事会に提出した。

問題は欠損金が出た場合の処理、もう1つは募金の規模である。理事会を取り仕切る庶務理事の言い分は、“欠損金が出て、学会は絶対に負担しない。また、赤字を賛助企業につけまわすようなことがあってはならない。”つまり、賛助会員以外の企業から集めるか、実行委員がお金を出しあって欠損金をカバーせよ、というわけだ。

結局私は、“赤字が出た場合には、実行委員会内部で処理します”という趣旨の念書を書かされた。

一方企業に対する募金については、「この不況下で、賛助企業に対して過大な負担を強いるのは、いかがなものか」という。欠損金を出すなど言いながら、もう一方で金集めは慎ましくせよというのは、厳し過ぎる要求ではないか。

“数理計画グループはよくやっている。しかし数理計画法だけがORではない。大事な研究分野はほかにもある。それに彼らは、高級な数学を振り回しているが、実際に役に立っているのは、とうの昔にケリがついた線形計画法だけではないのか——。”

庶務理事はこういう人たちの声を代弁していたのではなかろうか。

議論は平行線である。毎月1回、2時間から3時間、時によっては終電近くまで同じ話が繰り返された。実行委員会としては、なるべく早く募金を開始したいところだが、この折衝が終わるまでは待たなくてはならない。

時間はどんどん流れ、86年も半分が過ぎようとしていた。このまま庶務理事と付き合っていたら、1,900万円を集める計画は頓挫する。この際、伊理実行委員長長の権威に頼るしかないのではないか？

ところが庶務理事は、伊理委員長から提出された審議要請を、「庶務理事の専権事項である、議題の選定に口を挟むのは言語道断」と撥ねつけた。

ここに到って私は決断した。“（庶務理事の承認なしに）募金計画案を理事会に提出して承認を得よう。投票になれば勝てるだろうが、これで学会内に亀裂が生じたら、その修復に時間がかかるかもしれない——。”

## 10. 東京の暑い夏 1987

半年に及ぶ混乱を收拾して下さったのは、1986年4月に、近藤次郎会長に代わって会長に就任した、吉山博吉氏（日立製作所会長）である。

数々の修羅場をくぐり抜け、日本有数の大企業トップの座に就いたこの実力者は、双方の意見を聴取した

上で、自分の権限で決済できる会社のファンドの中から、400万円を実行委員会に寄付して下さった。

アメリカ流のコーポレート・ガバナンスが主流となった現在では、たとえ大企業のトップといえども、役員会の承認なしに、寄付行為を行うことはできなくなったということだが、日本的経営の時代には、この程度は当たり前のこととして認められていた（日本的経営万才！）。

400万円といえば、目標額の4分の1を上回る大金である。その上、日立がこれだけのお金を出してくれたとなれば、業界の慣例からいって、東芝・日電・富士通などの大手電機メーカーも、しかるべきお金を寄付してくれるはずだ。

つまり日立の400万円は、実質的にその倍以上の効果を持っているのである。

「残りの1,500万円は、実行委員会の努力で何とかなるのではありませんか」。会長にこう言われれば、庶務理事も矛を納めざるを得ない。

これを受けて、募金担当の私と早稲田大学の森戸晋教授が、賛助企業を中心とする企業に対して募金依頼状を発送したのは、1987年の1月半ばである。

期待した通り、大手電機メーカーの対応は、概ね好意的だった。「日立さんが400万円出したとなれば、うちもそれなりのことをしなくてはならないでしょう。しかし、あちらが会長を出していることを勘案すれば、うちは100万円か200万円でもいいのではないか——。」

かくして、募金開始3カ月後には、300万円を筆頭に100万円単位が3社、電気・情報関連大手から、合計1,100万円の寄付確約が得られた。

あと800万円くらいなら、どうにでもなると思ったが、大変なのはその後だった。さらに500万円ほどの上乘せが必要だ、ということが明らかになったためである。その原因は円高の進行である。

登録料（参加費）の上限である190ドルは、1ドル170円なら3万2千円である。一方150円なら2万8千円にしかならない。ところが87年半ばには、経済学者の予言通り、1ドル150円が定着してしまったのである。

OR学会の賛助会員企業は、大小取り混ぜ約130社ある（この文章を書いている2010年8月の段階では、この半分の63社に減ってしまった）。これらの企業からは、毎年10万円程度の賛助会費を頂戴しているから、さらに10万円となるといい顔をしないところも多い。

結局20社が10万円から50万円（合計400万円）、30社が保留（今年は予算がないが、来年なら可能かもしれない）、そして80社はゼロ回答だった。87年末までに集まったお金は、約1,500万円である。

募金依頼に対する企業の対応は、千差万別だった。依頼状を送っただけで、すぐさま300万円の寄付を申し出て下った外資系情報関連I社は、70年代からパブリック・リレーションズに力を入れてきたことで有名な企業である。

一方、学生の間で人気ナンバーワンの大手電機メーカーS社は、門前払いだった。

「ダメダメ、あそこはダメに決まっています。うちからたくさん学生を採っているくせに、金はピター文は出さないから頼んでもムダです。それよりお金が足りないのなら、私が関係しているD財団の助成金を申請してみてもどうですか？」とアドバイスして下さったのは、高校時代の先輩である、東工大電気工学科の辻井重男教授である。

大急ぎで申請書類を送ってもらったところ、大部の資料を用意しなくてはならないことが分かった。しかし、200万円もらうためにはやむを得ない（このときの作業は、後日万博協会から400万円をもぎ取る際に役に立った）。

お金集めにはいろいろ辛いことがあったが、最もがっかりしたのは、大手タイヤメーカーのB社である。学者から政治家に転身して間もない鳩山由起夫氏の口利きで、八重洲にある本社を訪れたときのことである。

「OR学会の者です。国際数理計画法シンポジウムの件で、お願いに上がりました」

「学会さんですか。うちは学会さんとはお付き合いしないことにしております」

「この件につきましては、鳩山先生からお話ししていただいているはずですが」

「鳩山先生の件ですか。こういう仕事をしてしていると、学会といえば、“学会さん”のことだと思ってしまふんですよ」

「学会さんと言いますと、もしかしてあの学会のことですか？」

「大変失礼いたしました。お話は確かに承っておりますが、まだ検討が済んでおりませんので、日を改めておいで願えませんか」

3週間後、私は再び八重洲の本社に出向いた。

「御協力させていただくことになりました。金額は5万円はいかがでしょう」

炎天下に2回足を運んで5万円！ 年商1兆円に迫る優良企業にしては、ちとケチくさいのではないか。

このときのやり取りをいまでも記憶しているのは、金額の少なさもさることながら、“学会さん”と同列に扱われたショックが大きかったせいである。

A銀行にお願いに行ったときも肩透かしだった。本社にお越し下さいと言うので、大手町の豪華ビルに足を運んだところ、

「手前どもは、寄付はすべてお断りしておりますので、銀行協会で御相談下さい」という。はじめからそう言うてくれれば、ここまで来る必要はなかったと思いつつ、銀行協会に電話すると、

「OR学会さん？ うちの金融に関する研究をやっている学会でなければ、寄付はお断りしています」

「OR学会は、組織や個人的意思決定問題を扱う工学系の学会ですが、来年4月から『投資と金融のOR』研究部会を設立して、金融に関する本格的研究に乗り出すことになっています」

「工学系の学会が、金融の研究をなさるんですか?!」

「時代が変わったのです。80年代に入って、金融は技術の時代になったのです」

「そうですか。勉強不足で失礼しました。しかし残念ながら、今年予算は使い切ってしまったので、来年度に改めて申請して下さい」

送られてきた書類を見ると、審査委員は大蔵省から天下った元日銀総裁以下、金融機関のトップや東大法学部・経済学部教授がずらりと並んでいる。また過去の助成先を見ると、法律・経済・商学系の団体ばかりである。こんなところに申請しても、絶対に通るはずがない。

私は80年代末以来20年近くにわたって、「金融工学」の旗を振ってきたが、大手銀行の対応には失望させられ続けた。

例えば、信用リスクに関する産学共同研究を立ち上げるにあたって、S銀行の本社を訪れ、金融工学担当の役員に研究資金の提供をお願いしたところ、「この投資の収益率は何%くらいか」と聞かれて、絶句したことがあった。

研究は宝探しのようなものだから、うまくいくこともあれば、外れることもある。たかが100万円の研究費に関して、このような質問を発するということは、(日本の)銀行ビジネスの辞書には、「研究」なる言葉がないことの証拠である。

国際研究集会にお金を寄付しろというのは、収益率

がマイナス100%の投資案件を持ち込んだのと同じ扱いなのである。

さて、B社とのミゼラブルなやり取りがあったあと、鳩山議員の秘書から電話が掛ってきた。

「先日ご相談頂きましたOR学会の募金の件ですが、万博協会に申請されてはいかがでしょう。あそこはかなりの資金を持っていて、あちこちの団体に助成金を出していますから、2~300万円位なら出してくれるかもしれませんよ」

万博協会というのは、1970年に開催された大阪万博の剰余金をもとに運営されている公益法人で、その定款には、「基金の運用益の一部を、文化的活動及び国際相互理解の促進に資する活動に必要な資金を助成すること」が主要業務だと書かれている。

国際学術団体が主催する研究集会なら、この趣旨にピッタリである。そこで申請書類を取り寄せたところ、D財団の2倍を上回る書類を作り、大阪・千里にある事務局まで出かけて行って、ヒヤリングを受けなくてはならない。

また1次審査をパスすると、改めてより大部の資料を用意する必要がある。かなり手間がかかる作業だが、不足金を埋めるチャンスはこれしかない。

鳩山事務所の口添えがあったおかげで、結局400万円の助成金を手に入れることができたのであるが、その対価の大きさに気づくのは、1年後のことである。

公的機関からお金を頂戴したときには、申請書に書いたとおりの使途に関する、1円まで合わせた領収書を揃えて、監査を受けなくてはならないのである。

シンポジウム開催までに、当初の予定を上回る2,600万円の寄付が集まったのは、87年以降、企業の業績が持ち直したからである。

読者の多くは、80年代末の大バブルを記憶しておられるだろう。1987年初めには1万8千円だった日経平均株価は、この年の9月には2万6千円となり、翌年6月には2万8千円に届いた。1年半の間に、株価は50%も上昇したのである。

バブル景気の中で、企業は財布の紐を緩めた。この結果、募金開始当初は回答を保留した企業の半数近くが、数十万単位の寄付に応じて下さった。

円相場は高止まりしていたが、これなら参加者が当初の計画800人より100人少なくても、また海外からの招待客を少々増やしても、赤字を出さずに済むだろうと、私は安堵の胸をなで下ろしたのである。