

事業部生活

1994年に何の説明もなく突然6階から電子部品の事業部門に異動を命じられた私はそのことを不本意と思うと同時に、米国のブラウン管用ガラス工場の一件からまともな投資審査機能のないS社にいてもビジネススクールで学んだ知識を生かす場もないと諦めて、入社以来続けていた持ち株会を脱会し、積立金も取り崩して転職の準備を始めた。しかし、異動した先の事業部門での生活は大変新鮮で、貴重な体験となった。

入社時に経営企画に配属になった私は、当時新入社員に義務づけられていた工場での製造実習も小売店での販売実習も特別に免除されたので、直接製品に触れる機会がなく、メーカーに就職したという実感がなかった。それが電子部品という、S社の中でも恐らくはもっとも認知度が低い事業部門に異動させられたため、いきなり“ディープ”なメーカー体験をすることとなった。そして、前述の基板工場のプロジェクトの後、後述するフランスの工場の売却案件を担当することになったことで、思いもかけず4年近くも在籍することとなった。

当時の電子部品の事業部門は、外部メーカーとの過当競争で収益性が急速に悪化し、映画会社を除けばS社の歴史上記録的な赤字を出していた。このため私が担当する業務はいずれも事業の立て直しに絡むものとなり、各地の電子部品の工場を訪問するようになった。そしてそれぞれの工場が利益を出すためにいかに努力しているかを目の当たりにした。夜、訪問先の工場の経営幹部と会食するときも費用の半分は自腹といったこともあった。

6階にいた私はこの人たちが苦労してあげた利益が回収される見込みの薄い事業に湯水のごとく垂れ流されている現状を見てただけに、何ともいいようのない気持ちになると同時に、本社は一体いつからメーカーの初心を忘れてしまったのだろうと考えずにはいられなかった。

事業部門での経験はまた、S社傘下の工場ばかりでなく外注工場、合併や資産売却の交渉相手先など、外部との接触の機会をもたらせてくれた。6階では出入りの投資銀行くらいしか外部との接触がなかったことを思うと大きな違いだった。

その一方で実ビジネスに関わっている以上、美しいことばかりを目にするわけにはいかなかった。競争力を失ってマネジメントが自暴自棄になり、破綻してしまった国内の外注工場や、S社との取引をつなぎとめるために日本からの出張者を接待漬けにする東南アジアの下請会社、地方からの出稼ぎ者を集めて狭い集合住宅に住ませ、人海戦術で製品の組み立てを行っている中国の工場、統合によって閉鎖され、人気が無くひっそりとたたずむ工場跡地、10億円を投じて造成しながら工事の中止で雨ざらしとなった工場棟の土台…。幕張新都心のバブリーなビルへの移転に伴って千葉の郊外に住宅を購入し、バブルの崩壊によって多額の含み損を抱えてしまった上に、オフィスの再移転で東京まで遠距離通勤を強いられた人々もいた。本社からの出張者が目にするニューヨークのマディソン・アベニューにある米国本社ビルや、華やかなハリウッドのスタジオとはおおよそかけ離れた

世界であるが、これらもまた紛れもないS社の現実の姿であった。

こうした経験をせずにS社を辞めていたら私のS社でのキャリアは中途半端なものになっていたような気がする。そして自分がいた6階をより客観的に見ることも、そこが社内でもいかに閉鎖された狭い世界であったかを認識することもできなかつたろう。

エンジニア考

電子部品の事業部門は伝統的に社内向けに製品を供給していたため、商品企画や広告宣伝などの文系が多く活躍する機能が限られ、事務職を含めて理系出身者の比率が高かった。このため文系が多かった本社から一転して上司を含めて理系の人々に囲まれて仕事をするようになった。

こうした環境に何年か身を置いて感じたのは、理系の人々が概してロジカルだということだ。物事を私情を交えずに判断してくれることが多いので私にはやりやすかった。一方でロジックを積み上げて結論を出すので、一つでもつじつまが合わないことが出てくると必ずといっていいほど指摘される。しかもやたらと記憶力がよかつたりする。

私は自分が前に言ったことを忘れてしまつたり、新たな情報を得たり他の人の意見を聞くと考えを変えたりする“アバウト”な人間なので、前言と違うことをいって指摘され、はっとさせられることが度々あった。そしてそれが結論に影響を与えるほどのことでなければそれくらい大目に見て欲しいと思つたりした。しかし、自尊心ばかりが強く、感情が邪魔をして真つ当な経営判断がくだせない人よりはよほど好ましいといえよう。

私は中学生の時から理系の科目が得意ではなかつた。物理や化学など、試験の前にどれだけ勉強をしても文系の科目のように点数が伸びなかつた。それがなぜだったのかと考えると、歴史や地理などの科目のように興味をもてなかつたからと思う。人間、興味のないものはいくら読んでも頭に入らないものらしい。

プリント基板の技術部長とイギリスに出張したとき、ホテルのレストランでジャムの瓶のてっぺんに蓋を落とすと、蓋がひとりでに回って閉まることに気づいた。私は面白いな一と思っただけで済ませたが、この技術部長は蓋を取り上げては何度も繰り返し瓶のてっぺんに落とし始めた。蓋がひとりでに閉まる仕組みを解明しようとしていたのである。私はこの部長の行動を見て、自分がなぜエンジニアにはなれなかつたのかがわかつた気がした。私には探究心が足りないのだ。同時に、興味がある分野でその探究心を発揮できるエンジニアは幸せな人たちなのではないかと思つた。果たして私のような人間がハイテク企業に就職したのは正解だったのだろうか。

私がビジネススクールに留学した年に会社派遣で米国に留学した“同期生”は20人ほどいたが、そのほとんどが研究所などのエンジニアだった。その中には好きな研究には昼夜を問わず没頭すると話す人もいた。そんな彼らから後に予算の制約を受けて好きな研究がやりづらくなつたという話を聞くようになった。これは基礎研究が軽視されるようにな

ったというより90年代半ばに借入金が1兆5千億にも達し、将来への投資さえ行う余裕がなくなっていたというのが現実であった。当時の研究予算の削減がその後のS社の競争力に影響を与えているとすればその代償はあまりに大きい。

S社は古くからエンジニアに人気がある企業で優秀なエンジニアなくして今日のS社は語れない。これは余談だが、2002年にノーベル化学賞を受賞した田中耕一氏が就職のときにS社に落とされたということが話題になったが、S社ではその当時の採用担当者が誰であったかが調べられたそうである。結局詳しい経緯はわからなかったそうだが、当時エンジニア職は大学の研究室の推薦を受けて入社するのがふつうで、その場合まず落とされることはなかったため、研究室の推薦なしに受けた田中さんは相当変わっていたというのが結論だったようだ。いずれにしてもS社に就職していればエンジニアとして最高の栄誉を受けることもなかったかもしれないので、結果的にはよかったのではないだろうか。

日本のスナック文化

事業部門に異動して初めてスナックなところに行った。子どもの頃“スナック”と書かれた看板を見かけると、一体何だろうと思ったものだ。昼間は営業している様子がなく、しかも外から中が見えない造りになっていたりするので、子供の目には何か秘密めいた空間に思えた。その後スナックというのは軽食堂ではなく酒を出す店だと知ったが、社会人になっても周りにスナック通いをしている人がいなかったため、行く機会がなかった。しかし事業部門に移ってからは、地方の工場に出張したときなどに度々連れて行ってもらえるようになった。

実際に行ってみてスナックはサラリーマンの癒しの場として大変優れていると感じた。人生経験豊かなママやホステスととりとめのない話をしたり、気が向けばカラオケを歌うこともできる。中にはママさんとチークダンスを踊るお偉方もいた。

とりわけ東北あたりの小じんまりとしたスナックはアット・ホームな雰囲気があって何とも落ち着く。後年投資銀行に転職した私はお客の接待で度々キャバクラに行ったが、スナックに比べるとあまり癒されない、というより疲れる。自分よりも一回り以上歳が若いホステスを相手に話をしても、こちらが気を使って疲れてしまうのだ。しかしこうしたところが大好きなお客さんがいるのでし方がない。それも仕事のうちだった。

スナックに行くようになってから、ふと6階の部長たちがスナックのホステスに良く似ていることに気づいた。つまり、お客であるマネージメントを気持ちよくさせるために一生懸命尽くすのである。そして彼らは老練のママさんのごとく、そのスキルに長けていた。一方、私などはさながら理屈っぽくてかわいげがない、売れないホステスといったところだろうか。

もちろん6階の部長たちもスナックのホステス同様、あくまで“商売”でやっていることなので、客（マネジメント）が変われば、新しい客に精一杯奉仕する。彼らの乗り換え

のうまさには呆れ、いや感心するばかりだった。担当役員がA氏からB氏に変われば、昨日までAさん、Aさんといっていた人たちが今度はBさん、Bさんと変わるのだ。

直属の担当役員が社長に批判的な人であったりすると、その担当役員が在任中は一緒になって社長を批判しながら、その担当役員が引退すると今度は社長に取り入って、しっかり尽くしていたりするのである。節操はないが、たいした“ホステス魂”ではある。

ホステスは客を選ぶわけにはいかない。私の6階での最後の上司はある子会社の社長を大の苦手にしていて、私が担当していたプロジェクトの説明にさえ同行しようとしなかったほどだったが、この子会社の社長が本社（S社）の副社長となり、次期社長と噂されるようになった今ではすっかり懇意になっていると聞く。だてに長年スタッフをやっているわけではない。さすがである。。。

フランスの工場

「ビアリッツに行くんですか。いいですねー。(Oh, you're going to Biarritz. I envy you!)」
1995年某日、パリのオルリー空港でエール・フランスのチェックイン・カウンターの女性はいった。彼女は私の航空券を見てバケーションに行くものと決めつけていた。一体この会社（S社）はどんなところに工場を建てたのか…。

私がフランス南部の大西洋岸にある景勝地ビアリッツを訪れたのは観光のためではなく、近隣にある電子部品の工場の売却話を進めるためだった。この1ヶ月ほど前、私がいた部署の課長が電話でこの工場の従業員をレイオフする話をしているのを耳にした。キャビネットからこの工場の財務諸表のファイルを取り出して見てみたところ、確かに創業以来大きな赤字が続いていて改善の見込みが立っていなかった。損益計算書と貸借対照表からキャッシュフローを計算してみるとこれも赤字続きで、操業を続ければ続けるほど借金が膨らんでいく構造にあることがわかった。

さらにファイルされている現地からの経営報告書と工場長から東京のマネジメントに宛てたレターを讀んでいくうちに、この工場の主たる生産品目であるプリント基板で社内需要への依存度が高く、稼働率が生産キャパを下回っていることが赤字の大きな要因であること、そしてフランス人工場長がイギリスの大手基板メーカーのI社と組んでこの工場のMBO（Management Buyout：経営陣による買収）を提案してきていることを知った。

基板の専門メーカーが関心を示しているということは稼働率を高めれば利益をあげる見込みが立つということで、人減らしを考えるよりは生産キャパを埋められる相手に売却する方が得策と思われた。しかし工場長が提案してきていたMBOでは売却価格が1フラン（実質タダ）であることに加え、リースしている工場建物の債務はS社に残すという内容で、S社にとっては“損切り”と考えるにしても決して望ましい条件ではなかった。

そこで私は上司にこの工場の売却先を探すことを提案し、上司の指示で就任したばかりの担当常務にプレゼンテーションを行った。キャッシュフローが赤字で従業員を削減しな

ければならないほどの状況にあっては結論は自明で、前年に就任した社長の承認も得て、プロジェクトがスタートした。

S社は伝統的に若手社員に大きな仕事を任せる会社であった。高齢化が進む6階では年々その傾向が薄れつつあったが、事業部門ではその伝統が生きていた。このため、私は31歳にしてフランスの工場の売却先探しと条件交渉を任されることとなった。そして私の最初の仕事は、I社と組んでMBOをしたがっているフランス人工場長のE氏に他の売却先候補を探す旨を伝え、協力をとりつけることであった。

ビアリッツの空港は決して大きくはないがフランスらしくセンスのある洒落た造りをしていて、到着ゲートを出ると現地に駐在するY氏が迎えに来てくれていた。

空港からホテルへの道すがら外の景色を眺めると、エール・フランスの係員の女性がいっていた意味がよくわかった。そこには緑豊かな丘陵に白い壁と橙色の屋根をした民家が点在するのどかな風景が広がっていた。ビアリッツは日本での知名度は今ひとつだが、ヨーロッパではニースやカンヌと並ぶフランス南部を代表する観光地として知られ、シーズン中はロンドンなどからの直行便が飛ぶそうだ。南欧のイメージを醸し出す美しい町並みを抜けると、息を呑むような美しい大西洋の海岸線が広がり、海を見下ろす高台には宮殿と見まがうような高級ホテルやカジノが建っていた。

ホテルにチェックインした後工場へ行くと、工場長のE氏が待っているので会議室に行くようにといわれた。私はE氏と顔を合わせるの初めてだった。会議室に入ると奥の席に巨漢のフランス人が一人で座っていた。彼は私を見るとちょっと意外そうな顔をして、開口一番「お前はいくつだ。」と尋ねた。私が31歳だと答えると、「そうか。俺の息子と同じ年だな。」と言った。どうやら工場売却のプロジェクトを任されるからにはもっと年配の者がやって来ると思っていたらしい。

イギリスの大手基板メーカーと組んで実質的に無償でS社から工場を譲り受けようと言論んでいたE氏にとっては、トウキョウ側主導で別の売却先探しをするなどということは面白いはずがなく、私が“招かざる客”であったことはすぐに感じ取ることができた。協力はしてもらえないまでも邪魔されることがないように、彼が進めているMBOの話を防害する意図はなく、他に売却先候補がないか当たってみるのが目的だと伝えた。

彼は「ふん」と鼻で笑い、「こんな工場を買いだいやつが他にいないはずはない。」といった。そして私の言葉を聞いてひとまず安心したのか、途端に話題を変えてトウキョウから送り込まれてきた副工場長について文句を言い始めた。

彼が工場長になるまでは日本人の駐在員が工場長を務めていたのだが、彼がようやく現地人初の工場長となったところへまた日本人が送り込まれてきたことが彼には面白くなかったようだ。

トウキョウ側の意向はどうあれ彼が実質的な工場長として振舞っていた以上、派遣されてきた日本人駐在員は副工場長のような扱いを受けていた。しかしそれでも彼は不満なようで、なぜトウキョウは余計な人間を送ってくるのだ、トウキョウでは人が余っているの

かなどとまくしたてた。確かにさして広くもない工場長室にもう一つ机が運び込まれ、彼と日本人駐在員の2人が同居しているのは不自然な光景ではあった。

私のような若造にそのような文句をいっても始まらないことくらい彼もわかっていただろうから、前述の米国本社のN氏同様、トウキョウに対する不満の捌け口にされていたのだろう。それにしてもこれほど海外子会社の経営幹部にバカにされる親会社も情けないものがある。

欧州行脚

プロジェクトを担当することになった私はさっそく売却先探しを始めた。基板の工場は通常の組立工場と異なり、大型の製造設備に合わせて建物が設計され、廃水処理などの特殊設備も備えているため、他の用途への転用には向かない。従ってまともな価格で売却できる先は他の基板メーカーとなる。人件費が高い欧州であえて製造拠点を増やすとすればまずは地元欧州の基板メーカーである。また、生産キャパをしっかりと埋めてもらうためにはそれなりの規模でなければならない。

私は基板の事業部から欧州の基板業界に関するレポートを取り寄せ、生産高でトップ10のメーカーのうちイギリスのI社を除く9社の社長宛に基板部門の技術部長の名前でファックスを出した。今でこそ大手電機メーカーのリストラ花盛りだが、当時は天下のS社が工場を売却しようとしているなどという噂が広がるのは避けなければならなかった。このためファックスの内容は欧州の基板業界について情報交換を行うために各社を訪問したいという趣旨のものにした。そしてファックスを出した数日後に各社に電話をかけ、会話の中から現在の経営状況や製造事業所の負荷状況、さらに生産拠点を増やす意向の有無を聞き出した。

接触した9社のうち6社は生産拠点を増やす意思が見られなかったので候補から外し、後に訪問は見合わせたい旨のファックスを出した。そして技術部長のK氏とともに残ったドイツのR社、イタリアのZ社、フランスのP社を訪問することになった。

ドイツのR社の本社は北部オランダ国境に近いゲルデルンという小さな町にあった。デュッセルドルフからアウトバーン（ドイツの高速道路）を時速200キロで飛ばして1時間かかる距離だった。私は時速200キロの車に乗るのは初めてで、ベンツのタクシーの座席に身を預けながら全身に緊張が走るのを感じた。そして大学時代にドイツ人の教授が高校生の頃にやっていたアウトバーンでの交通整理のアルバイトの日払いがよかったという話をしていたのを思い出した。私はどんなに日払いがよくても道路に立つ側にはなりたくない。

R社の本社に到着するとさっそく会議室に通され、オーナー社長のZ氏とオランダ人副社長のV氏と対面した。お互いの自己紹介を済ませると、本題に入る前にまず工場を見学させてもらった。K部長との事前の申し合わせで実際に製造の現場を見た上でS社の工場

を任せても問題なさそうか判断することにしていて、もし製造の現場を見て不安があればそのまま本題に入らずに引き上げることにしていた。

工場を見学した結果、K部長からなかなかよいのではないかとの判断が下ったので、Z社長とV副社長にフランスの工場について売却を含めた選択肢を検討しているということ、そしてすでにイギリスの某社が関心を示している旨を伝えた。会社の名前をいわずとも最近成長著しいI社のことであることはすぐに伝わり、Z氏は即座に反応した。そしてそのフランスの工場を見てみたいといった。こうしてR社の経営陣が実際に工場を見学した上で結論を出すことで合意した。

次に訪れたのはイタリア北部に本社があるZ社だった。この会社はもともとオリベッティ社の子会社として基板を製造していたが、MBOによって独立系の基板メーカーとなっていた。この会社への訪問は結局本題に入ることなく終わった。R社同様、まず工場を見学させてもらったのだが、この会社にはフランスの工場は任せられないと判断したからだ。

基板は精密部品なので半導体ほどではないがクリーンな環境で製造しなければならない。ところがこのZ社の工場は床に埃のかたまりが舞っていて、素人目にも経営者の管理の目が行き届いていないことは明らかだった。この会社の経営幹部とは昼食をともにして別れた。何ら実質的な話もしなかったため、暇な日本人が物見遊山に来たという程度に思われたかも知れない。

次に訪ねたのはパリから鉄道で西に1時間ほど行ったエブローという町にある、オランダの大手家電メーカーフィリップス社傘下の基板工場だった。親会社であるフィリップス社向けに家電製品用の基板を供給していたという点でS社の基板工場と似た生い立ちであった。この会社では社長のP氏と技術部長のR氏と面談したが、工場見学で問題なしとの結論に至り、フランスの工場の売却を含めた“戦略的選択肢”について話をした。これに対してP社長はオランダの親会社と相談して2週間後を目処に返事をすると言った。

しかしP氏からはついに返答が来ることはなかった。それから程なくしてフィリップス社が基板部門（我々が訪れた会社）を売却することを発表した。欧州では大企業傘下の基板部門が次々に切り離され、独立系の基板メーカーが台頭する時代を迎えていた。

この欧州大陸行脚で南仏の工場の売却先候補はイギリスのI社とドイツのR社にしぼられた。

ロンドン会員制クラブの夜

E工場長から我々が他の売却先を探していることを聞いたと見えてイギリスのI社のB社長はあせりの色を見せていた。このB氏はオックスフォード大、そしてハーバード・ビジネススクールを出たビジネスマンで、もともとプリント基板の業界とは縁もゆかりもない人物だったが、投資目的で経営難に陥っていたI社の工場を買い取って経営していた。そしてこの工場の経営を再建し、欧州でトップクラスのメーカーに育て上げたのだから大

した手腕といえよう。

彼は他の売却先候補との話が進む前に決着を図るために我々をI社の本社があるニューキャッスルに招いて技術提携の話し合いをもち、その後S社の担当常務をロンドンに迎えて接待することを申し出た。これを受けて私は技術部長のK氏とともにフランスの工場の売却を前提とした技術提携の話をするためにI社を訪れた。

ニューキャッスルはイングランド地方の北東部に位置する町で、空港から市内まで見渡す限り荒涼とした平原が続いていた。その日はどんよりと曇っていたので何とも陰鬱な気分させられる風景だった。道すがらタクシーの運転手がかつてスコットランドから侵攻を受けたことなど町の歴史について一生懸命に語って聞かせてくれたが、地元の訛りなのか私にはかなり聞き取りづらい英語だった。

I社に着くとB社長が出迎え、彼が雇い入れたイギリスの名門大学出身の若いエンジニアたちに紹介された。ミーティングでは彼らとK部長との間で基板の最新技術の話でずいぶん盛り上がったが私は蚊帳の外だった。夜は地元のダークビールを出すバーで飲んだ後、ニューキャッスルの町で最高級というフレンチのレストランで接待してくれた。

この後我々はロンドンで担当常務のA氏とE工場長と落ち合い、再びこのB氏の接待を受けた。彼は我々一行をロンドンの市街地に隠れ家のように建つバーに連れて行き、そこでビールを飲んだ後、“会員制”というレストランに招待した。そのレストランは一軒家の建物を使い、中は2階が吹き抜けの構造になっていた。間接照明で照らされた壁一面には年代物らしきワインのボトルが並び、木製の階段や手すりが落ち着いた高級感を醸し出していた。そして店内は美しく着飾った紳士・淑女たちで賑わっていた。

ウェーターがうやうやしく注文を取りに来ると、B氏はA常務とE工場長にワインの好みを聞き、注文した。渡された食事のメニューを見てみると、どれも相当凝った料理であることが想像できた。私は見慣れないグラウス (grouse) なるものに興味を引かれた。聞けば鳥の一種とのことなので試しに食べてみることにした。出てきた肉は身が固く、食材としてあまり好ましいものとは思えなかったが、イギリスではよく狩で獲られる鳥とのことだった。

後で辞書を調べると、グラウスとは何と雷鳥のことであった。もちろん種類は違いうだろうが日本では特別天然記念物である。北アルプス辺りにいる雷鳥も食べればあのような味がするのだろうかなどと想像した。

それにしても会員制のレストランというのはいかにも階級社会的と思った。日本にも会員制のレストランはあるが上流階級の社交の場というよりは成金イメージが強い。ロンドンで育った元同僚はイギリスでは話す言葉で出身階層がわかってしまうといていたが、階層ごとに言葉が違うというのはそれだけ何世代にもわたって階級が固定していたことの表れだろう。

同じイギリス人でもこうした会員制のレストランで食事をする人々と、彼らに給仕する人々、ビール片手にサッカー観戦をして大暴れするいわゆるフリーガンと呼ばれる人々と

の間には階層の壁が存在し、話す言葉も違うのだそうだ。確かにロンドンの下町で買い物をしていると、BBCのニュースキャスターやブレア首相の英語を聞きなれている身には聞き取りづらい言葉に出くわすことがある。一方、日本では地域による言葉の違いはあるが、社会的階層による違いというのはあまりない。というよりも何をもって社会的階層というのかすら曖昧だ。

イギリスでは服装も出身階層を表すようなところがあり、一般のOLでもブランド物の服を着る日本とは趣を異にする。東京の西の下町といわれる中央線の沿線で育った私はブランド物の服に着飾って外を出歩くなど恥ずかしいという感覚がある。このためイギリスの影響を色濃く残すボストンの大学院でタキシードを着るようなパーティーに参加してもコスプレをしているような非日常感を感じた。また、後年転職したイギリス系の投資銀行で腹に一物もつ紳士たちがその内面を隠すかのように高級スーツに身を包んで金儲けに勤しんでいる姿を見ても、何か品が感じられないと思った。

資本主義の本家であるイギリスやアメリカでは高級服に身を包み、一流のレストランで食事することは富の象徴で、その富を手にした者が社会的成功者であるとの感覚が強いのだろう。また、いい服を着ていればそれなりの扱いを受けることができるということもあるのだろう。しかし、それは周囲がその人の外見に反応しているだけだ。富を得たことで羨望の眼差しで見られることはあっても、周囲の尊敬を集めるわけではない。私などは富を手にしても、それを表に出さない方がよほど格好いいと思うのだが。

B氏が我々をこれほど手厚くもてなしたのは、我々が他の売却先を探し始めたことでE工場長と組んでS社から無償で工場を買取るという目論見に狂いが生じていたからだが、彼は提示していた買収条件を大幅に変え、買収価格を当初の1フランからおおよそ7千万フラン（当時のレートでおおよそ15億円）まで引き上げた。さらに日本の企業であるS社に受け入れやすいように、従業員の雇用を2年間は保証するという付加条件をつけた。ただし建物のリース債務はS社に残し、同じ敷地内にある光学ピックアップの製造棟と従業員も引き受けないという条件は変えなかった。

メーカーでは部品や設備を購入する際には“あいみつ”とあって必ず2社以上から見積もりを出させるのが鉄則とされる。勿論お互いを競わせることで価格などの面でよりよい条件を引き出すのが狙いだ。実際にはドイツのR社に見積もりを出させたわけではなかったが、欧州のトップメーカーの座を争っていた両社を競わせたことがこれほど大きな効果をもたらしたことに大いに満足した。

それにしても7千万フランの価値を見出していた工場を臆面もなく1フランで買い取ろうとしたB氏のしたたかさには感心させられた。事業家（投資家）として成功した人物と、大企業に守られて安穩と人生を送る大企業のサラリーマンとの違いは大きい。

美食の国、粗食の国

フランスの工場の売却探しの行脚でヨーロッパ各国をまわり、それぞれの訪問先で食事に招待されたが、招待されて嬉しかった国と嬉しくなかった国とにはっきり分かれた。イタリアのZ社への訪問はお互いにとって実りのないものだったが、昼食で食べた旬のポルチーニ・スパゲッティの味は忘れ難いものとなった。ホスト役のZ社の幹部に勧められて注文したのだが、きのこの一種と聞いて実はあまり乗り気がしなかった。マツタケとマッシュルーム以外のきのこ類は特に好きではなく、また具がきのこだけというのも物足りない気がしたからだ。ところが食べてみるとこれが実においしく感激した。以来、日本のイタリア料理屋でポルチーニのメニューを見つけると必ず注文してしまうのだが、やはり現地の生の食材に勝るものにはありついていない。

フランスのP社の工場では社長と技術部長とともに役員用の食堂で昼食をとったのだが、前菜からメイン・ディッシュ、デザートに至るまで適温で出され、それぞれがとてもおいしかった。役員用とはいえ、会社の食堂である。思えば売却することになっていたフランスの工場の社員食堂でも何度か食事をしたが、ここはより“庶民的”なメニューながら、やはり何を食べてもおいしかった。

一方、ファストフードやファミリーレストランでさえもおいしくないといわれるイギリスだが、私の体験も予想に反しないものであった。I社のあるニューキャッスルではこの町で最高級といわれるホテルに泊まったのだが、到着した夜にK部長とホテルのレストランへ行き、魚料理を注文すると、茹で野菜の上に魚の切り身が一切れ乗ったお皿が出てきた。その魚を一口食べてみると…味が無い。そういえばウェイトレスが料理とともに塩と胡椒を運んできていた。自分で味付けをして食べろということか…。

通常料理というものは素材本来の旨みを活かしながらそれをさらにおいしくするために手を加えるもので、製造工程に例えれば付加価値を加えていくプロセスなはずだが、魚の旨味がすべてお湯に溶け出すまで煮込むというのはどう考えても付加価値がマイナスのプロセスである。イギリスの植民地であった影響か、アメリカの食事も概して量ばかりが多く大味で、アメリカの航空会社のフライトに乗るとよく味の無い肉や魚が塩と胡椒を添えて出される。そんなアメリカの都市の中でフランスの統治下にあったルイジアナ州のニューオーリンズが際立って料理のレベルが高いのもうなずける。

I社のエンジニアたちとミーティングをしていた時、秘書の女性が昼食を運んできたが、彼らは話が一段落してから食べようと言い出した。運ばれてきたのは典型的なイギリス料理のフィッシュ&チップス（揚げ魚とフライドポテト）だったので冷めたらおいしくなくなってしまう。私は食い意地が張っていると思われるのもよくないので黙って従ったが、日本人であればまずは温かいうちに食べようというところだろう。彼らには“適温”で食べようという発想がないようだった。

ドイツのR社にご馳走になった昼食も決しておいしいといえるものではなかった。ドイ

ツといえばS社の欧州本部が当時はケルン、その後はベルリンに移ったが、いずれの食堂で食べた食事も一度もおいしいと感じたことがなかった。S社の東京の本社の社員食堂もそれなりにまずかったが、それに劣るとも勝らないレベルだった。

フランスのP社の技術部長はイギリスにはまともな食事はないと言い切り、工場売却のために雇ったフランス人会計士はドイツのR社の社長が経営する地元随一のホテルの食事にさんざん文句をいっていた。フランスでは社員食堂で出す食事がまずければ、ストまでは起きないまでも、社員の労働意欲、さらには生産性にも影響が出てくるのではないかと思われた。

私が生まれ育った中央線沿線は西麻布や代官山のような小洒落た店は少ないが、値段がリーズナブルでおいしい料理を出す店が多い。こうした料理を食べ慣れている身としてはイギリス人の食へのこだわりのなさが不思議だった。しかしこればかりは聞き方を間違えると失礼になりかねないので、いまだになぞは解けていない。

エピローグ

フランスの工場の売却先は結局ドイツのR社に決まった。E工場長に別の売却先候補が見つかったことを初めて伝えたときにはほかに売却先など見つかるはずはないとタカをくくっていたためか、フランス人とドイツ人は仲が悪い、従業員がドイツの会社の傘下に入ることを嫌うだろうなどと言い出した。

ところがA常務からR社のマネジメントによる工場訪問を受け入れるように命じられ、R社の社長と副社長が実際に工場を訪れるとE工場長はこの2人とすっかり意気投合し、R社への売却に前向きになった。しまいにはフランスとイギリスとは歴史的に因縁のある間柄だ、ドイツ人の方がうまくいく、自分もドイツ系だなどと以前とは正反対のことを言い出す始末だった。しかしE氏がR社への売却に積極的になってくれたことは喜ぶべきことだった。

売却先をR社にした理由はI社が提示したのと同額の支払いに加え、建物のリース債務の引き受けと同じ敷地内にある光学ピックアップの製造棟と従業員の引取りを了承したからだ。我々にとってはここまでやらなければ本当の意味で売却し、債務も一掃したことにはならない。R社がこのような条件を受け入れたのは私が建物のリース債務や光学ピックアップの製造棟に関する付帯条件に触れず、I社から提示された買収価格のみを伝え、1週間以内に返事をするように伝えたからで、少々強引なやり方ではあった。

しかしR社は、光学ピックアップを製造していた建物に穿孔機を持ち込んで増産体制を組みたいとし、建物のリース債務の引き受けも受け入れた。当時この工場で製造された基板の売り先は欧州域内のS社の工場がほとんどだったため、R社としては工場買収後にS社に一定量の基板を買い取る義務を負わせたいといったが、これもS社の社内需要の動向が読めないとして条件に含めないことで決着させた。

合意した売却金額はこの工場の資産の簿価のちょうど倍だったので、赤字工場でありながら、売却益が出る計算だった。毎年十億円単位の赤字を出し続け、買い手など見つかるはずはないといわれていた工場だったので、これだけの条件で合意すればS社の誰も文句はないだろうと確信した。また、今回はくだんの本社の担当副社長にも事前に「損切り」と思って処分してよいとお墨付きをもらっていた。当時はその彼が最終決定を行う経営会議の席で「もっと高く売れないのか。」と言い出すなどとは夢にも思っていなかった。

1997年の春、S社のフランスの工場は正式にR社に売却された。大企業を巻き込んだリストラ真っ盛りの今と違い、当時はS社が工場を売りに出したなどという報じられ方をされるのは避けたかったので、当時の広報部長のアイデアでR社からの申し出を受けて売却することになったとしてR社からのみプレスリリースをしてもらうことに決まった。この戦略が功を奏し、地元のドイツと売却される工場があるフランスでは比較的大きく報じられたが日本では現地の特派員からの報告として日経新聞にのみ記事が載った。そしてその取り上げられ方も概ねプレスリリースに沿ったものだった。

イギリスのI社にはR社に売却先が決まった時点でA常務から別の選択肢を追及することになったと断りの手紙を出した。I社のB社長とはその後一度も会うことはなかったが、やがて彼がI社をアメリカ最大手の基板メーカーのV社に売却したというニュースが流れた。彼はS社のフランスの工場を買収していても同じことをしていたのだろうか。いや、“投資家”である彼のことだ。フランスの工場の稼働状況を高め、利益が出せるところまで持って行った上で、I社全体をより高い価格で売却していたのではないかと思う。

I社を傘下に収めたこのV社は後に経営破綻した。ニューキャッスルの本社で会った若きエンジニアたちは今頃どうしているだろうか。

大企業の人々

私はこのフランスの工場の売却を担当して初めて本社の組織の大きさと、そこにいかに細分化された様々な職種の人たちが働いているかを実感することになった。契約書を作る法務部は欠かせないパートナーで、社内報などの広報活動を担当する広報部も予想の範囲内だったが、省庁との窓口を業務とする渉外部からは当時の通産省と外務省への説明を求められ、元駐仏大使でS社の顧問を務めていた人物に引き合わされるに及び、本当にこんなことまでしなければならぬのかと思った。また、こうした仕事を専門にやっている、しかもそれなりの陣容を抱える部署があることを改めて認識させられた。

また一方で、工場の売却について聞きつけた社内の人たちから様々な個人的意見が寄せられた。工場を売却などしたらS社のイメージを傷つけるとか、R社のような名前が知られていない会社に売るのはよくないというものであった。彼らは彼らなりに一生懸命考えていっているのはわかるのだが、工場の売却と従業員の解雇とどちらが会社のイメージを傷つけるのか、ブランドで商売をしているわけではない基板の専門メーカーの中に一般に

名前が知られているところなどないといったことがわかっていないのだ。

しかし私が最も驚いたのはこの工場にかつて赴任していた元工場長から、あんな良い所にある工場を売らないでほしいといわれたときだった。現地での生活がひどく気に入っていた様子だったが、工場の経営状況は彼が一番良く知っていただろうし、売らなければならない状況に至ったことについて無関係ではなかった立場だ。売却交渉を進めていた当時現地に赴任していたY氏もS社に入って一番よかったのはこの工場に赴任できたことといていた。毎月大きな赤字を出し続けていることにこれほど無頓着でいられる人々がいるというのもまさに大企業であるゆえんか。

通産省と外務省への説明には渉外部の部長クラスの人物に同行したのだが、我々に応じたのはいずれも私と同年代か少し上くらいの若いお役人たちで、省庁と企業とは一体どのような地位関係なのだろうと考えさせられた。工場売却の背景を説明したが、S社の傘下で立ち行かなくなった工場を閉鎖して従業員を解雇する代わりに売却して雇用を守るのだから誰も文句があろうはずもなかった。私がお役人の立場だったら、なぜこんなことをいちいち説明に来るのだろうと思っただろう。

売却条件が大筋で合意されると今度はS社の欧州本社の財務担当責任者のF氏が詳細の条件を詰めるということで関与してきた。契約締結まで彼らに関与してもらう必要性は感じなかったし、それまでの交渉を担ってきた我々が最後まで担当するという継続性が大事とも思ったが、くだんの本社の担当副社長の意向で交渉の窓口を彼らに委ねることになった。S社のような大企業ではそこに組織があり、そこに人が配置されている以上、その人たちを使うのが道理なのかと理解した。

しかしこのことが後に大きな問題を引き起こすこととなった。交渉の相手が代わるとR社のZ社長が攻勢に転じ、さまざまな後付けの条件を要求してきたのだ。その中で最もやってはいけなかったのが売却代金の分割払いだった。売却代金は一括払いで、S社が売却後に製造した基板の購入義務も負わないというのが当初の条件だったが、Z氏はS社の購入実績に応じた分割払いを要求し、F氏はこれを受け入れてしまったのだ。このことが後にとんでもない結果を招くこととなった。

このほかにもZ氏は工場にある原材料はS社が買い入れたものでR社は引き取らないので、その分を買収価格から差し引いてほしいなどという要求をし、F氏はそれをはねつけることもせず受け入れてよいかトウキョウ側にお伺いをたててくる始末だった。欧州本社の財務担当責任者はいわば金庫番の立場なはずなのだが、これほど財布の紐がゆるいようだと現地での投資や経費のコントロールの実態が心配になった。

このようにF氏がZ氏の言いなりになってしまったのは、ルイヴィトン社出身の彼が大企業の間接部門でしか働いたことがないのに対して、Z氏は自動車修理工から身を成してホテル、スポーツクラブ、ベンツとトヨタのディーラーシップ、そしてR社を傘下に収める企業グループの総帥にまでなった人物だったという違いがあっただろう。F氏にとってはS社の利益を犠牲にしてR社に譲歩しても自分の懐は傷まないし、彼がその度にトウキ

ヨウにお伺いを立てて承認を受けていれば会社に損失が出てでも免責される。が、R社のオーナー社長であるZ氏にとってはS社が譲歩するかしないかが自らの懐に直接響くのだ。こうなると双方の真剣度は自ずと違ってくる。

Z氏は英語を話さない人だったので我々は副社長のV氏を介して交渉を行ったのだが、ふだんは温和な表情をしている彼が金銭絡みの話題になると途端に恐ろしいくらい陰しい表情に変わるのが強く印象に残っている。彼がいかにお金に厳しいか、そしてなぜ一代で財を成したのかを見て取ることができた。そんな彼と条件交渉をするときに大企業のサラリーマンモードではどうも太刀打ちできない。

私はイギリスのI社の影をちらつかせながら最大限の条件を引き出すように努めたのだが、同じS社の、しかも現地の財務担当責任者がこうもやすやすと相手のいうことに譲歩してしまう様を見てすっかり呆れ、やる気を失ってしまった。しかし、この後に起こることを思えばこれくらいのことで呆れている場合ではなかった。

会社の金

フランスの工場を売却してから3年近くが経った1999年某日、売却交渉時にこの工場に赴任していてその後本社の6階に帰任していたY氏から電話があり、工場の売却代金を放棄するようにR社からいわれているのだがどう思うかと聞かれた。どう思うも何もR社はその後欧州でトップクラスの基板メーカーに成長し、経営難に陥っているという話もないのに債権を放棄する理由など見当たらなかった。

聞けば欧州本社の財務担当責任者のF氏からR社のZ社長があまりにしつこく要求してくるので債権放棄をしたいとってきているということだった。まさか…と思うと同時に呆れてものがいえなかった。売却代金の分割払いを認めた上に今度は債権放棄とは。当時はまだ10億円以上支払いが残っていたのではないかと思う。

そもそもS社が工場の売却代金をこの工場からの基板の購入実績に応じて分割で受け取れることを認めたのはS社の購入実績に依らずに残額を支払う最終的な支払期限を設け、且つR社として支払能力がなくなってもZ氏の個人資産で支払うという内容をZ氏が受け入れたからだ。そんなことは契約書を見ればはっきりしていることで、欧州本社の財務担当責任者ともあろう人物が一体何を考えているのか理解に苦しんだ。

私が「理由なき債権放棄はすべきではないと思います。」と、事業会社に勤める者としては当たり前と思われることをいったところ、Y氏は語気を荒げてもともと赤字で売り先もないと思っていた工場なのだから売れただけでもいいではないかと言い出した。どうやら欧州本社のF氏自身がトウキョウ側を説得するためにそのようなことをいってきていたらしい。交渉にあたった人間の苦労などみじんも頭をよぎることがないのか…。

私はこのY氏の考え方がどうしても理解できなかった。私が工場の売却先探しのために初めてフランスの工場を訪れたときに、当時現地に赴任していた彼は私に「E工場長がイ

ギリスのI社との話を進めようとしているときになぜ余計なことをするのだ。」といった。S社に建物の債務と用途がない光学ピックアップの製造棟、そしてそのまま行けば解雇せざるを得ない従業員を残して基板棟だけを二束三文で売るのがS社のためになるとでもいうのだろうか…。そして今度は彼の生涯賃金の何倍にも当たる債権の放棄である。会社の金となるとこうも感覚が狂うのか。そしてS社は一体何のためにこの人に給料を払っているのだろうか…。

いくらいっても私の考えが変わらないとわかるとY氏はそのまま電話を切り、その後何の連絡も来なかった。ただ10億円の債権がかかっている問題なので最終決裁者はくだんの本社の担当副社長で、私はさすがにS社の金庫番である彼がそのようなことは許すはずはないと高をくくっていた。

この副社長（元専務）は前述の通り電子部品の事業を担当していた副社長との不仲が噂されていた人物で、放っておけば多額の赤字を出し続けるこの工場は引き取り手さえ見つければ損切りと思ってタダで処分して構わないとまでいっていた。ところがR社に資産の簿価の倍の価格で売ることでも合意したにもかかわらず、売却の最終承認を得る経営会議の場になってなぜか「もっと高く売れないのか。」と言い出した。また途中経過を“御本社様”に報告しなかったことに腹を立てていたのかもしれないが、このときの発言が真意だったら売却価格の実質的な大幅減額となる債権放棄など認めるはずがなかった。

Y氏からの電話のことも忘れた頃、突然経理部の担当者から電話がかかってきた。何と担当副社長が債権放棄を承認し、彼のところに決裁書が回ってきたというのだ。そして彼は債権を放棄する正当な理由が見当たらず、このままでは監査を通らないといった。もっともだろう。しかし、なぜY氏や彼の上司である経営企画の部長にではなく当時別の部署にいた私に電話がかかってきたのか。彼に尋ねると私がこの件の担当責任者だと聞いたという。何と債権放棄に反対していた私とその責任者に仕立て上げられたのである。6階の人々の逃げ足の速さは相変わらずであった。

私はこの電話を受け、内部監査の部門にいる知人に外部監査を通らないような経営判断が下るのはまずいので何とかした方がいいのではないかと相談に行った。しかしそのようなことをしたらその担当副社長を告発することになるのでやめておいた方がいいと忠告された。内部監査は社内の組織で経営陣の傘下にある。その限界をよく表した言葉だった。

この債権放棄はなぜかS社の監査法人であるP社の監査で問題になったという話を聞かない。監査で見つからなかったのか、P社が通してしまったのか。その理由は知る由もない。

後遺症

「今有利子負債（借入金）はいくらあるの?」「1兆4千億円から1兆5千億円の間です。」
経理部、財務部、経営企画部の月例の連絡会での本社担当の副社長と財務部担当役員の会

話であった。おいおいせめて百億円単位で話をしてくれよ、とつつこみたくなるころだが、会社の財務を担当する副社長と役員との間でこのような会話が交わされる会社が果たしてほかにあったらどうか。

かつてK銀行から来たばかりのW氏が、S社はお金の感覚（単位）がふつうの会社とは違うといっていたが、10億円という金額はS社にとって決してハシタ金ではない。売上高や総資産額は大きいS社だが、その利益率（収益性）は低く、売上高利益率（売上に対する最終利益の比率）は当時でわずかに2%未満だった。つまり、10億円の純利益をあげるには500～600億円の売上を上げる必要があった。

これだけの売上をあげるには開発、設計、商品企画、製造、広告宣伝、販売など、様々な職種の人々が長い時間をかけて努力しなければならない。500億円の売上をあげるこの大変さを知っている人であれば10億円をドブに捨てるようなことはできなかつたろう。S社の本社には金を稼ぐこの大変さを知らない人がそこまで増えてしまったのか。

私は間接部門の人間で、売上に直接寄与する立場ではなかったが、赤字の工場を売却する交渉当事者として足下を見られ、もともとは1フランの価値しかないといわれていた工場をリース債務の移管を含め、資産の簿価の2倍の値段で売るところまで交渉する苦労は知っている。そしてどうして債権放棄などという経営判断がありうるのか今日に至るまで理解できていない。

他の電機メーカーはもちろん、年間で1兆円の経常利益をあげている日本を代表する自動車メーカーでこのようなことがあるか考えてみても、とてもあるとは思えない。映画の事業などで数千億円もの赤字を出してしまった後遺症でこれほどまでに感覚が狂ってしまったのか。

この債権放棄を最終的に承認した当時の担当副社長が後年S社を退社したとき、内輪の席で数億円とも10億円ともいわれる自らの退職金について、アメリカの企業に比べればたいしたことはないと言ったと聞いた。アメリカの企業であれば株主のチェックは厳しい。正当な理由もなく会社に損害をもたらしたと認定されれば、退職金どころか損失額の会社への返還を求められることになる。

後日談

S社が債権放棄をした後、R社はフランスの工場から製造設備を引き上げ、閉鎖してしまった。この工場ではコンシューマー用家電製品（一般消費者向けの映像・音響機器など）に使われる基板を製造していたため、顧客であるS社や他の家電メーカーが生産拠点をアジアなどに移してしまったことで受注が減ってしまったのが理由だそうだ。これはビジネスには常につきまとうリスクで、勿論何年も前に工場を売ったS社の責任ではない。

R社が工場である利益から買収代金を支払っていくというのが分割払いの精神だったはずだが、S社が債権を放棄したことでR社にとっては工場を存続させるための対策を考

える動機づけもなくなった。S社は10億円の売却代金を放棄したばかりでなく、工場売却のそもそもの目的であった従業員の雇用の維持も数年しか続かなかった。

R社は引き続き欧州の基板メーカーでトップクラスの生産量を誇り、Z氏は新しい社長を迎えて経営を任せている。R社やZ氏個人の支払能力に疑問を抱かせる要素は何も見当たらない。

サクラ

「じゃ、行ってきます！」

今から大きな戦にでも向かうような勢いで隣の部の部長がオフィスから出て行った。一体何事かと思い、隣に座る同僚のU氏に「何なんですか、あれは？」と尋ねたところ、「株主総会じゃないですかー？」と答えた。そう、今日は年に一度の株主総会の日であった。

S社は株主総会となるとやたらと力が入る会社であった。それがいつから始まったのかはわからない。役員が株主からの質問に答えるために事前に想定問答集を用意するのだが、その量が半端ではない。S社はさまざまな事業を行っているが、あらゆる事業に関してあらゆる質問が準備される。そしてその想定質問をそれぞれの担当部門にばらまいて回答を用意させるのである。それを集めると電話帳並みの厚さになる。

私が出た電子部品の事業部門に回ってきた想定質問を、そのとりまとめをしていたU氏に見せてもらったことがあるが、相当マニアックな人でなければS社が製造していることすら知らないであろう製品に関する、その内容もマニアックな質問まで含まれていた。よくここまで質問を考えたものだと感じる一方で、ほとんど聞かれる可能性がない質問の準備にどれだけの人的工数をかけているのかと思った。

できるだけあらゆる質問にすんなりと答えられるようにしたいという趣旨だろうが、費用と効果のバランスで見てどうなのだろうか。間接部門の社員がだぶついているという印象を株主に与えはしないか。また、あまりマニアックな質問に経営陣がすんなりと答えてしまうと株主の目から見て逆に不自然に映るのではないだろうか。

本番の総会では舞台裏にスタッフが待機していて株主が質問すると対応する回答の番号を伝えるのだが、最近では電子化されて回答する役員は壇上でディスプレイに映し出された回答を見ながら答えられるようになっているとのこと。さすがハイテク企業…。このシステムはほかの会社向けに売り出せば意外に引き合いがあるのではないかと思う。まあ、あまりおおぴらに売り出してしまうと会社のイメージに関わるかも知れないが。

ここまでだとS社が株主の答えに一生懸命答えようとする姿勢に見受けられるが、総会が何かの理由で紛糾したり、想定していなかった質問が出て答えに困ったときのために会場内で株主に混じって待機しているのが前述の部長のようなサクラたちである。彼らはたいていが人事・総務系の社員で、私が新人の頃はこうした人たちは持ち株会に入っているので総会に出る資格があるのだと聞かされた。しかし私も持ち株会に入っていたが総会に

招かれたことはない。

他の企業でもこうしたことをやっていたのかはわからなかったが、まだナイーブだった私は自分が勤める会社が株主総会を強行突破するための部隊を配置していることに少なからずショックを受けた。80年代半ばに家庭用ビデオデッキのフォーマット争いに敗れ、大量の在庫を抱える事態に陥ったことで株主総会が大紛糾したのがきっかけとも聞いたが真偽の程はわからない。こうしたことは株主に説明がつく経営さえしていれば必要のないものだと思うのだが、一旦始めてしまうとなかなかやめられない、というかやめるのが不安になってしまうものなのかもしれない。

それにしても、隣の部の部長があまりに威勢良く、というか堂々と株主総会に出かけていくさまには考えさせられるものがあった。S社は曲がりなりにも東証一部に上場している企業でオーナー経営ではない。オーナーは株主で、経営陣は株主の信任を得て経営にあたっている立場である。従って株主が経営状況について知る権利に応えた上で経営陣の信を問わなければならない。それが株式会社のルールだ。しかし現実には株主の追求からマネジメントを守ることが社員の使命というような風潮があった。

株主から経営を委託されている立場のマネジメントが自らがオーナーであるかのごとくふるまい、社員は株主の利益よりもマネジメントの名誉を守ることが使命と心得てしまうのは儒教思想の影響が強い日本の企業に共通して見られる現象なのかも知れない。自らの人事権をもつマネジメントには逆らえないという側面もあろうが、S社には上場会社のルール自体を理解していない人が多いように見受けられた。そして何の疑問もなく、自らの真っ当な仕事であるかの如く株主総会のサクラ役や、場合によってはそれ以上のことまでやってしまうのだろう。

私も1990年代半ばに経営企画部にいた時には上司の指示で格付機関の窓口となっていた当時の証券業務部（現IR部）とともに、大きな赤字を出している事業が放置され、改善見込みが立っていないという実情に触れることなく、いかにキャッシュフロー悪化の原因と将来の改善見通しを説明するかという難題に知恵をしぼったりした。当時S社は急激に悪化した財務体質に不相応に高い格付（会社の信用度を表す。格付けが高ければ有利な条件で資金を調達できる）を得ていたため、それを維持することに必死だったのだ。隠し事が多い会社ほど社員は苦勞する。

これもまた株主の目を欺こうとする行為にあたるので、私も株主総会のサクラ役の人たちとある意味で同罪だったかもしれない。ただ、私は決してそれを真っ当な仕事と思ってやっていたわけではないし、当時の証券業務部の人たちもそんな仕事をやらずにすめばやりたくはなかっただろう。また、自分が株主総会のサクラ役を命じられていたら、自分はそんなことをやるためにS社に入ったわけではないと思っただろうし、それ以上のことを命じられていたら会社を辞めることを真剣に考えていただろう。

サクラ役の人たちがどういう考えでやっていたのか全ての人について知っているわけではないが、「じゃ、行ってきます！」と威勢良く総会に向かった隣の部の部長の語気からは、

迷いやためらいはみじんも感じられなかった。

引き際の美学

10数年でサラリーマンを辞めてしまった私に何十年も一つの会社に勤めた人の気持ちが十分にわかるわけではないが、S社やその子会社の重役たちを見てきてその引き際の悪さに驚かされることが多い。S社から子会社に会長や社長職で天下った人たちの場合にはその会社の事業に素人な人もいて、生え抜きの社員から上にいられるだけ迷惑という愚痴が聞こえてくる。一体どうしてこのようなことになってしまうのか。

引き際は大事である。山口百恵や南沙織がもっとも輝いていたときの姿でその世代の人々の記憶にとどまり続けていられるのは、人気絶頂のうちにすっぱりとやめたからだろう。しかし終身雇用が慣習となっていた日本ではサラリーマンにとって会社が自分の人生そのものになってしまいがちで、そのためか引き際の悪い人が少なくない。経営幹部になることなく定年退職を迎える人に選択肢はないが、ある程度偉くなって“延長”の対象となった人の中にはなかなか身を引こうとしない人が多い。中には自分がいないと会社が立ち行かなくなるくらいに勘違いしている人もいると聞く。

人一人がいなくなったくらいで会社がどうかなるわけではないし、自分がいなければならぬなどと思っても現実にはむしろその逆であることもあろう。2003年の衆議院議員選挙で引退を表明した元首相は、自分はまだまだやれると思っているが周りから見ると必ずしもそうではないのかもしれないと語ったが、これくらい冷静な人であればむしろまだ大丈夫なのかもしれない。

人事歴の長いK氏は、S社の役員まで務めた人たちが天下り先に居座って“晩節を汚してしまう”もう一つの理由として、たとえ子会社であっても会長や社長と呼ばれ、社用車や秘書がつくのがやめられないのだと教えてくれた。確かにそうした人たちも家に帰れば自分の平社員時代を知る妻や子どもたちのただの旦那であり、父親である。従って会社で受ける待遇は“非日常”であり、手放したくないものなのかもしれない。会社を辞めてしまったとたん、ただの近所のおじいさんになってしまうのだから、そのギャップは大きいだろう。

しかし自分に最大限の敬意を払う部下も往々にして自分という人間を尊敬しているわけではなく、自分の地位に反応しているだけだ。そして内心早くリタイアしてほしいと思っただけでも大先輩に対してそんなことは口が裂けてもいえない。親会社から天下る人たちには現実をしっかりと認識し、自分がその地位に居座ることで影響を受ける次の世代の人のことを考える冷静さも必要だろう。会社の将来は引退間近の彼らのためにあるわけではなく、後の世代の人たちのためにあるのだから。

かつて本社の担当役員をしていた人物は毎週末会社に出社することで知られていた。そしてご子息の司法試験受験のことで夫人と意見が対立しているため、家にいつらいのだと

いう噂を聞いた。休日に出社してくるだけでそのような噂を立てられるのは何とも気の毒な話で、そもそもどうしてそのような家庭の内情が会社の人にわかるのか不思議だった。ただ、このような噂を流しているのはふだんはこの役員に最大の敬意を払っている部下たちなので、人間の本心というのはわからないものだと思った。

噂の真偽は別として、週末にまで会社に出てきてしまっただけでそれこそ会社が生活のすべてになってしまうのではないだろうか。一方かつての上役だったW氏は、K銀からの出向者の立場だったときには週末は地元で仲間とテニスをやると決めていて、老後のために大切なことなので出社は勘弁してほしいといていた。同じK銀に勤めていた私の祖父は引退後に読むためにと日本の古典全集を買っていた。これは私の実家の壁の本棚を埋め尽くすくらいの数だった。祖父は引退前に他界してしまったが、こうした老後の楽しみを作っておくことも潔く身を引く上では大切なものかもしれない。

会社は自分が思っているほど自分を必要としているわけではない。そして周囲に歓迎されない“居座り”は百害あって一利なし。今頭の中を支配している会社のさまざまな事柄、一生懸命取り組んでいることも、片時も頭を離れないくらい思い悩んでいることも、腹に据えかねていることさえも、ひとたび会社を辞めてしまえば途端にどうでもいいことになってしまうものだ。そして自分は何であんなに考え込んだり思い悩んだりしたのだろうかという気になる。誠に僭越ながら、会社を辞めた“先輩”から会社の大先輩に申し上げたい。

ライス・シーリング

「そろそろアメリカに帰りたいんやけど、M社だとろくなところに工場がないんや。」大阪の大手電機メーカーから派遣されてハーバードに留学していたアメリカ人の元クラスメートが電話口でいった。ビジネススクール時代、アメリカ人でありながら日本語（関西弁）を流暢に話し、毎朝授業の前に机で日経新聞を読んでいた彼は大変な日本びいきだった。

そんな彼がなぜアメリカに帰りたくなったのかはわからなかった。が、後に上京した彼と原宿のサンドイッチ屋に行ったとき、若い店員にメニューにない具を組み合わせるのを断られると、日本人はどうしてこうマニュアル通りにしかやろうとしないんだ、と愚痴る彼を見て、かつての日本に対する熱もすっかり冷めてしまったのかと思った。

電機メーカーの製造畑を歩んできた彼がその経験を生かすならやはり同じ電機メーカーの製造工場ということになるのだが、彼が勤めていたM社はアメリカでは彼があまり住みたくない田舎にしか工場がないということだった。日本人であればそんなことで文句はいわないものだが、このあたりはやはりアメリカ人である。

M社は私が勤めていたS社のライバル企業だったのでいかなるものかとも思いつつ、「うちならサンディエゴに工場があるけど、興味ある？」と聞いてみた。彼はサンディエゴだったらいいかも知れないというので、さっそく同じハーバードのクラスメートでS社のサ

ンディエゴ工場に勤めていたアメリカ人の友人に紹介した。

彼のM社での経験がよほど買われたのか、その後とんとん拍子で話が進み、S社のサンディエゴ工場でのディスプレイの製造現場を仕切るかなりシニアなポジションに採用された。後年出張でこの工場を訪れると、製造フロアを回って従業員に指示を飛ばしている彼の姿があった。後に彼は現地で結婚し、サンディエゴ郊外の美しい海辺の町ラホーヤに大きな屋敷を買った。

ところがその彼が数年後に突然会社を辞めてしまった。S社の待遇には十分に満足していたはずなので不思議に思ったのだが、彼の口から直接その理由を聞くことはなかった。しかし後に彼の採用を仲介したサンディエゴ工場にいた友人から、彼がS社にはライス・シーリングがあると語っていたと聞いた。

ライスは勿論米のことだが、アメリカの俗語では米を食べる人々、すなわち東洋人を指す。シーリングとは天井、あるいは上限と言う意味だが、東洋人（日本企業であれあ日本人）でなければ超えられない出世の限界があることを意味する。こればかりは日本人である私にはわからないことだが、国際企業を標榜してきたはずのS社の現実はそのようなものだろうかと考えさせられた。

確かに現地で幹部候補を採用し、育てるのは一朝一夕にはできないことではないので、ある国に初めて進出したときには日本から駐在員を派遣して経営と後進の育成にあたらせるのはごく自然なことだろう。しかしアメリカはS社が1950年代に進出した国で、しかもサンディエゴの工場は他の日本のメーカーに先駆けて1974年に設立された北米でもっとも古い工場なので、そこに勤めていたアメリカ人がライス・シーリングを感じたというのは予想外のことだった。

私は6階にいた頃、人事部の依頼でよくビジネススクールの学生や海外子会社に中途採用された幹部社員、さらにはM元会長の友人のご子息など、海外からのお客様にS社を紹介するプレゼンテーションを行った。S社はイメージが“命”の会社だったので、その国際性や優れた技術力、商品開発力のもとより、先進的な経営、さらには風通しが良く自由闊達な社風と、自分の実体験とはおおよそかけ離れ、自分で「ほんまかいな？」と突っ込みたくなるような言葉を並べた。プレゼンテーションを聞いたビジネススクールの学生から願書が送られてきたと人事部に感謝されたことも今では一抹の罪悪感をもって思い出される。

かつて外資系の事業会社への転職を勧めてきたヘッドハンターから、会社の国籍によって現地人マネージャーに与えられる権限が違うという話を聞いたことがある。例えばフランスの事業会社は現地人のマネージャーに経営を任せることが多いが、ドイツの事業会社はその傾向が薄い、といった具合だ。日本の企業はどちらかといえば現地人に任せない傾向が強いのもかもしれないが、国際企業を標榜するS社は意識して現地人を重用しているものと思っていた。しかし、海外の子会社で働く現地社員の本音を直接聞く機会があったわけでもないで、私もしっかりと社内広報に洗脳されていただけなのかも知れない。

思えば過去にアメリカのビジネススクールを出てS社に就職した人の中で今でも残っている人は少数だ。やはり皆、ライス・シーリングを感じたのだろうか。そんな中、サンディエゴ工場にいたもう一人の元クラスメートは後に南米の販売会社に赴任し、さらにこの地域の販売会社で唯一の外国人（非日本人）の社長となった。2004年に米国に帰任する予定の彼もアメリカ人らしく、先行きに限界を感じたらすっぱりと会社を辞めるといっていたので、その彼がどこまで行かれるかがS社のライス・シーリングを測る目安になるのかもしれない。

EVA

「竹内さん、EVAっていいと思いませんか？」

1997年冬、ハーバード大学の大学院に留学中だったS氏は休暇でボストンを訪れていた私にいった。S氏は大学卒業後、長期信用系のK銀に就職したが、若くしてS社に転職し、当時のM会長の財界活動のサポートなどを行っていた。そして会社の派遣で、私がかつて通ったビジネススクールとチャールズ河を隔てた反対側にあるケネディ・スクール（政治学大学院）に留学していた。

K銀はくだんのW氏の出身行でもあるが、S氏と同じ年にK銀に入行（事業会社でいえば入社）した知人の話では、S氏が転職した当時はメーカーに転職する人などいなかったもので、彼の転身は驚きをもって見られたようだ。しかし、その後K銀から若手を中心に多くの人材が流出しだすと、S氏は先見の明があったといわれるようになったようだ。

フランスの工場の売却を終えた私はルーティーン業務もなかったもので、休暇をとって旅行するなど、比較的暇な日々を過ごしていた。そんな生活も悪くはないのだが、いつまでも続けているとキャリアの危機である。S社でほかにやりたいことも見つからなかったもので、転職斡旋人（いわゆるヘッドハンター）の助けを借りて転職先探しを再開した。思えば電子部品の事業部門にはずいぶんと長居をしてしまったものだ。

当時仕えていた電子部品事業の担当常務が米国の現地法人の社長に赴任することになり、そのスタッフとして一緒に赴任してもらいたいとの誘いを受けたが、アメリカに行くと転職が遠のいてしまうので、現地の人事部長が受け入れ難い条件を出して話をなくしてしまった。サラリーマンにあるまじき行為だが、会社に未練もなかった私はすでに“どうなってもいい”モードに入っていた。このときは自分から断りづらいことは相手が断るように仕向けるというやり方がうまくいったのだが、後年同じ手を使ったことが大きな誤算を招き、とんだしっぺ返しを受けることになった。

EVAは事業で使用している資本に対して投資家が求める水準の利益をあげられているか、すなわち企業価値を生み出しているかを測る経営指標で、海外では米国のコカコーラやドイツのシーメンス、国内では花王がいち早く導入した。十分な利益をあげていない、そして将来においてもあげる見込みが立たない事業は、経営の変革や撤退といった対策が

検討される。

このようにEVAは投資家を重視した指標といえるが、同時に分権化された組織の中で従業員に責任と権限を与え、企業価値創造への貢献に応じて報いることで仕事に対する満足度を高めることも目的としている。

しかし私がビジネス・スクールにいた頃にはまだEVAがポピュラーではなく、授業でも教えていなかった。また、私は卒業後に努めて新しい知識を習得していたわけでもなかったもので、S氏にEVAといわれても恥ずかしながらそれが何であるか知らなかった。この当時はまだ後に自分がS社でEVAを導入するプロジェクトを担当することになろうとは夢にも思っていなかった。

S氏にはこのとき「一緒にEVAをやしましょうよ。」といわれたが、当時私は事業部門の人間になっていたし、前述の通り転職の準備を進めていたので、「もう会社を辞めたいと思っている。」と正直に伝えた。しかしS氏はなおもEVA導入への情熱を語った。私はS氏がこれほど惚れこんだEVAとはどういうものだろうと興味はもったが、自分には関係ないと思い、特に調べることはしなかった。