

Nikkei Business

日経ビジネス

日本テレコムを3400億円で買収
ソフトバンク背水の選択

フェニックス・シーガイア、黒字化への挑戦
地元住民と「思い」共有

2004. 6. 7

6割が士気低下

技術者の反乱

「会社は何も分かつちやいない」



会社を潰されてたまるか

生保破綻から関連会社を救った元部長、その戦いの記録

経営破綻した大手生保の関連会社で唯一生き残った会社がある。
会社清算の瀬戸際で、外国人相手に踏ん張ったのは当時46歳の部長だ。
一時は失業に直面した男がMBOを経て社長に就任、会社を再建した。

2000年10月8日、日曜日の午後11頃だった。社宅にいた新田隆範(当時46歳)は1本の電話を受けた。

「これから緊急の役員会を開きます」。本社からの夜更けの電話は決して唐突なものではなかった。「とうとう来ちゃったな」。誰もこの日が来ることを薄々予感していた。翌日の朝刊には大きな見出しが躍った。

「千代田生命、更生特例法申請へ

自力再建を断念」

大手の一角を占めていた千代田生命保険が経営破綻した。20社を超える関連会社群も、この時点で親の庇護を失った。新田はこうした関連会社の1つで、ビルの管理などを手がける新栄メンテナンス(現・新栄不動産ビジネス、東京都目黒区)のビル管理業務部長を務めていた。半年前に千代田生命から出向してきたばかりだった。

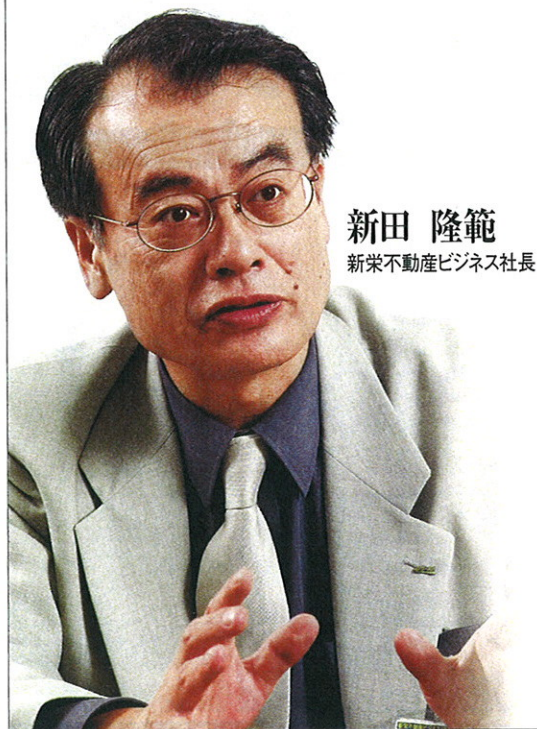
新田は、千代田生命本体の管理職も経験していたが、決してエリート街道を歩んできたわけではない。千代田生命の生え抜き社員でもなかった。

1978年に法政大学を卒業後、土地改良事業団に入った。だが、事業団の業務縮小に伴って9年後に転職する。再就職先に選んだのは畑違いの海上自衛隊だった。公募幹部として入隊した海自では、土木の専門家として飛行場や棧橋などの施設整備に携わった。そしてバブルが頂点を極めていた90年、新田は自衛隊から再度転職し、千代田生命の門を叩いた。

自衛隊から転職、危機の中で社長に

新田氏を巡るこれまでの動き

1954年	山形県に生まれる
78	法政大学工学部卒業、土地改良事業団に入る
87	公募幹部制度により海上自衛隊技術幹部(2尉)として入隊 飛行場など施設整備に従事。米軍などと接する中で英語を身につける
89	海上自衛隊を退任
90	千代田生命保険入社、不動産部に配属
97	不動産部課長に就任
2000 4月	新栄メンテナンス(現新栄不動産ビジネス)に出向
10月	千代田生命が経営破綻、更生特例法の適用申請 当時はナンバー3のビル管理業務部長。 破綻を知ってから数日後に保険会社の知人を訪ねる
01 初め	AIG側や新しいビルオーナーなどと折衝を重ねる 恵比寿プライムスクエアなどの収益源を交渉の末に死守する
3月	新栄メンテナンス株をMBO(経営陣による企業買収)で取得 70%近くを取得し筆頭株主に
4月	新栄メンテナンス社長に就任
10月	新栄不動産ビジネスに社名変更
04 3月	増収・営業黒字への転換を果たす



新田 隆範
新栄不動産ビジネス社長

千代田生命はその頃、即戦力の人材を中途採用していた。「同じ時期に転職したのは名門大学の出身者ばかり。私だけ普通の大学」とは新田の弁だ。

ダメもとでやってみよう

人を押しつけてまで出世しようとは思わないが、家族に不自由な思いをさせたくはない。サラリーマンのささやかな望みも千代田生命の破綻で吹っ飛んだ。予感があったとはいえ、現実を突きつけられると話は違った。失業の2文字が脳裏をよぎった。社宅を追われてどこに住めばいいのか。進学を控えた子供はどこかの学校に通うのか。嘆く妻を前に、新田も泣きなくなった。

しかも、千代田生命の支援に名乗りを上げたのは、米保険大手AIG(アメリカン・インターナショナル・グループ)だった。ドライな米国流は、当時の日本の金融界とは全く異質なものだ。新田の不安は募る一方だった。

破綻の発表から数日後、居ても立ってもいられない新田は、ある知人を訪ねた。その人物が勤務していた保険会社も数年前に経営が行き詰まり、外資の傘下に入っていた。新田は、外資の下で運命を切り開く手立てはないのか、アドバイスを求めた。「外資はコストには厳しいが合理的だ」。知人のその一言が新田に希望を与える。

千代田生命とともに転落するのか、生き残りを図るか——。新田の腹は早々に固まった。「黙っていても潰れるのなら、ダメもとでやってみよう」。親会社の破綻に抗して新栄を生き延びさせる。成功の見込みなどなかった。

新田は、新栄ではナンバー3の立場でありながら、ビル管理の実務を熟知していた。社内で生き残りを説く新田の熱意は周囲にも一目置かれ、自然と陣頭指揮を執るまでになっていた。社内では管財人やAIGに新栄を理解してもらうための資料作りが延々と進められた。仕事が遅くなると夜食にラーメンを注文し、それでも終わらない時は泊まり込むこともあった。徒労に終わるかもしれない作業が続いた。

新栄の処遇を巡る話し合いが持たれたのは2001年に入って間もない頃だった。本体の処理が優先され、関連会社は後回しにされた。新田にとっては管財人に再三掛け合った末にようやく実現した、最初で最後の交渉だった。

「これを逃せばすべてが終わる」。覚悟を決めて臨んだ交渉だった。

テーブルの向こう側には外国人が座っていた。新田は、海自に勤務していた頃、米軍との折衝を通じて英語を身につけていた。合理的な説明ができる

ようにと和文だけでなく英文の資料も作成していた。ところが、交渉に入る前に英語のささやき声が聞こえてきた。「新栄は無理だな…」。

「ノー！」。新田は言下に反論した。用意した資料を根拠に、新栄の存在価値を英語でまくし立てた。30年近い歴史を持ち、千代田生命が全国に保有していた400棟近いビルの管理などで実績があることなどを懸命に訴えた。

AIG側の関係者によると、千代田生命の支援の過程では「関連会社は不要」という方針が決められていた。だが、新田らの訴えが風穴を開けた。決め手になったのは、新栄がビルを知り尽くしていたことだ。「1年程度経てば解約できる」という条件付きで辛うじて仕事を任せてもらえることになった。

あなたが社長をやらないか

新田に光明が差した。だが、息を抜くことは許されなかった。発注元や取引先など生き残りのために考え得るところにはすべて説明して回った。この頃、「一番きつい時は1週間の睡眠が10時間ほどということもあった」と言う。次の難所がすぐに訪れた。

東京都渋谷区の恵比寿プライムスクエア。千代田生命が所有していたビルの中でも屈指の大型物件だった。新栄にとっても有数の収益源だったが、新たにオーナーとなった外資系証券会社は発注しない意向を伝えてきた。

追い詰められた新田は強硬策をちらつかせる。プライムスクエアには新栄の社員だけでも数十人が常駐していた。ある時、新田はこう命じた。「明日の朝8時までに撤退するかどうかの指示を出す。待機しておくように」。要求が受け入れられなければ撤退する。屋台骨を支える新栄の撤退は、ビルの運営がマヒ状態に陥ることを意味していた。「世界有数の証券会社と全面戦争をして生きていけるのか」。勇



保険会社の経営破綻は戦後5社目。負債額などは最大規模だった



恵比寿プライムスクエアは新栄にとって大きな収益源だった

ましい指示を出したものの、新田は悩み抜いた。

結論を出したのは当日の深夜3時頃だった。新田は矛を収めた。全面受託にこだわらずに、大手不動産会社の下請けとしてビルの半分の清掃だけを請け負うことで決着した。その後、新栄のサービスが認められ、今では全館の清掃を受託するまで巻き返している。

時には押しまくり、また時には引く。危うい綱渡りを続けながら、新田は会社の存続と仕事の確保に道筋をつけていった。そんな新田がトップの座に就くのは自然の流れだったのかもしれない。

「あなたが社長をやらないか」。ある時、手腕を見込んだ管財人が勧めてきた。

名実ともに会社を率いるに当たって、新田は幹部とともにMBO（経営陣による企業買収）の手法で新栄株を買取った。千代田生命という親が倒れた新栄は、それから半年ほど経って独立を果たした。新田は70%近い株式を取得し、事実上のオーナー兼社長に就いた。

あと200万円足りない

実際のMBOまでの時間が限られていたため、新田は慌てて証券会社に預けていたお金を引き出そうとした。だが、500万円までしか引き出せず、必要額の700万円を工面するのに一苦労するという一幕もあったという。

とにかく形は整った。しかし、新田らにはまだ越えなければならない壁があった。千代田生命の負の遺産を新栄も抱え込んでいた。

千代田生命の関連会社時代、新栄は一部の不動産を政策的に所有していた。本体の処理に伴って不動産を売却

する過程で、これに損失が生じた。その額、実に320億円。年間の売上高が20億～30億円の新栄にとってあまりに過大な負債だった。

新田はAIGや管財人などに迫った。「うちには500人の社員と800社の下請けがいる。破綻したら大変なことになる」。一步も引く気はなかった。そもそも不動産を所有したのは、新栄の意思ではなかったという事情もあった



新栄に社長室はない。自席から次々と指示を飛ばす

のかもしれない。粘り強い交渉の甲斐があって、負債は全額免除され、新栄はその後も無借金経営を続けている。

千代田生命の破綻を経験して、新生・新栄として再出発してから3年。2004年3月期決算で初の増収と営業黒字への転換を遂げた。千代田生命がビルを建てれば自動的に管理業務にありつくことができた「甘えの構造」を捨て去り、徹底したコストの削減と大胆なインセンティブ型給与の導入が少しずつ実を結びつつある。

一度は清算の危機に直面した会社が生き延び、一息つけるところまで来た。新田の負けじ魂が原動力だったことは言うまでもない。しかし、仲間の支えがなければ、生き残りが難しかったことも事実だ。

「見据えたものは貫徹する」。取締役

の小峰孝男は新田をこう評する。社内の信用を徐々に集めていった新田だが、決して「ワンマンタイプ」ではないようだ。小峰はこんなことも言う。「役員会はお互い言いたいことを言って、よく大喧嘩になる」。

彼らが何の遠慮もなく主張をぶつけ合えるのは、以前、同じ釜の飯を食ったことが大きいのだろう。新田を取り巻く人々も、その多くが千代田生命の不動産部に一時籍を置いた。それぞれが平坦ではない道りを歩んできた。

役員1人は、千代田生命の経営が不安視され始めた頃、事実上の「肩たたき」に遭い、50代前半で会社を去った。他の役員は千代田生命退職後に1カ月ほどハローワーク（公共職業安定所）に通った。

1990年代以降、日本中を覆った金融システム不安。40代から50代で渦中に引きずり込まれ、翻弄され続けた人々が新栄を支えていた。

破綻は経験するもんじゃない

新田には厳しかった過去を美化するつもりなどさらさらない。「破綻なんて経験するもんじゃない。地獄ですよ。仕事のできる人からいなくなるし、戸惑うばかりの人もいる」。新栄も、ある局面で判断を誤れば、他の関連会社と同様に共倒れの憂き目にあったことは間違いのない。

運命を分けたのは、生き残りへの執念だったと言うことはたやすい。しかし、土壇場の局面で新田らが果たした役割は、その可能性を教えてくれる。バブル経済の爛熟と崩壊、そしてようやく訪れた立ち直りの兆しの中で、小さな関連会社を舞台にこんな人間模様があった。 =文中敬称略(渡辺 康仁)