

インタビュー

学生時代

アメリカ～台湾・アジア諸国駐在員時代

台湾企業の日本人法人転職～独立へ

従業員の方々

趣味

自分の使命～未来

スタッフに対する想い

インタビュー後記

学生時代

昭和40年生まれの子は、小学3年から6年までの3年間、クラス全員から苛められる経験をしたという。語りたがらなかった当時の思い出をやっとのことで聞き出すと、そこには彼らしい理由が潜んでいた。

クラスで苛められていた女の子をめぐって、当時流行っていた玩具のピストルを、10人以上の男子が撃つという場面を見た櫻井さん。もちろん弾はプラスチック、当たっても怪我はしないおもちゃだが、狙われた女の子は泣いていたらしい。

櫻井さんには、直接弾を撃った友達だけでなく、それを笑いながら見ていた周囲の男子、止めようとしてもしない女子に対し、抑えられない思いが出てきた。

「気がついたら職員室に駆け込んでいました。先生が止めなきゃもう駄目だって叫びながら……。その次の休み時間から、クラス全部が僕を敵対視し始めましたね」

と悪戯っ子のような瞳で笑う。

そこから先は頑なに口を噤んでしまった。筆者に強く印象が残ったのは、この後。

苛めに対して、担任の先生にも親にも、全く相談しなかったそうだ。3年間、学校で誰とも口を利かずに過ごす孤独とそれに耐える強さは、筆者には想像出来ない。

そんなこともあって大学時代まで教員を目指していた櫻井さんだが、進路を変えたキッカケは、教育実習での恩師の言葉だったという。

「教員が生徒に与える影響は大きい。君たちが教壇に立つ前に、どれだけ多くの社会経験をしたか。その経験の有無が、今後の子供たちには重要なんだよ。例えばあそこのクラスにカナダからの留学生がいただろう。彼女と話してみたら実習生は居たか？言葉だけでなく、文化もお互いに習わないと……」

教育実習が終わり、大学卒業時に無事教員免許を取得した櫻井さんは、その年の9月、単身アメリカに渡った。

アメリカ～台湾・アジア諸国駐在員時代

アメリカで出会った先生たちにも、かなりの影響を受けたらしい。後に愛娘の名付け親にもなったある恩師は既に引退しているが、毎回出張でアメリカに行く際、櫻井さんは今でも挨拶に訪れているようだ。

滞在当時の冬期休暇、格安バスチケットを使ってアメリカ 1 周をした話は、筆者を楽しませてくれた。（さっき口を噤んだ同じ人とは思えなかった）夜中に着いたフロリダ州のある街で、強盗まがいの事件に遭遇。そこで何と櫻井さんは強盗と交渉し、一旦巻き上げられた金額の中から「お釣り」をもらったという。

留学に準備していたお金を使い切り、日本に帰国を決めた際、自分が生きていく土俵を意識した櫻井さん。日本に到着し、すぐに仕事を探した。縁あって入社した会社はアメリカのスポーツ用品を扱う組織。そこで台湾駐在を命じられた。

「誰の案内もなく、自力で台湾の中部、台中という町まで行きました。不安でしたね。でも何とかなるという気持ちでした」

無鉄砲なんだか怖いもの知らずなんだか、筆者が感じた 3 6 面体というイメージはこういうところにも要素がある。

台湾の中だけでも取引先の工場は最盛期で 2 0 社近くあったようだ。

「使う言葉や報告書は全て英語、だからあまり中国語は上達しませんでした」とは言うものの、インタビュー中に掛かってきた急ぎの電話で、櫻井さんの会話の中には中国語と思われる箇所がいくつも出てきた。

その後アメリカ側の方針が変わり、最初はテニスラケットを担当していた櫻井さんだが、野球グローブに部署が変更された。それに伴って、担当地域が台湾・中国から、タイ・インドネシア・フィリピンをも含むようになり、殆ど日本に落ち着くことはなかったという。

「その当時、何か印象的な経験をしましたか？」と尋ねた筆者は、実は面白い話を期待していた。ところが彼から出て来た言葉に、深く考え込んでしまった。

「日本人が海外でいかに横暴に振舞っているか、実感しました。最初は駐在した現地の人たちを受け入れるのが難しかったし、習慣の違いに眉を顰めたり、あからさまに拒絶していました。でも段々その文化が分かってくると、その人たちに接している日本人駐在員や観光客にまで、腹が立ってきました」

「例えば？」

櫻井さんの話を、差し支えない範囲でまとめてしまうと、次のようになる。

今の仕事とは全く違う製品であったが、海外の製造工場に価格を下げるよう強烈なプレッシャーをかけるバイヤー。工場側はビジネスなので、何とかそれに応えようと、部品代や材料費などを工夫する。そこには涙ぐましい努力がある。もちろん日本の製造業にもこの努力は根強く存在し、海外の企業は見習っている面も多い。バイヤー側としては、安く買うのが使命でもあるので自然なことだと理解出来る。そして双方が必死に努力して出来た製品に対し、日本の品質要求は厳しい。それが製品と製造工場を育てていく。

しかしざ実務の場面で考えると、価格を下げるための材料選定や工程管理などで、品質面に色々と影響が出てくる。（「そこをどう調整するかが品質マンの腕の見せ所です」と櫻井さん）

この話のバイヤーは日本企業ではなかったようだが、品質問題を起こした製造工場を糾弾し、補償要求をして潰してしまっただけ。

「バイヤー側は、別の製造工場を探すだけ。でもその品質問題はバイヤー側にも責任が全くないとは言えなかった。このままだと、中国や台湾などの製造工場は次から次へと挿げ替えられるだけ。消費者には中国製に対する安心感を与えられない。本当に品質の良いものを、納得できる価格で提供するには、長い関係を続けてお互いが歩み寄りなければならない。片側の理論だけでもう片方が頑張っても、長期的に見たら続かない。それで最終的に困るのは消費者になる」

ここでも彼の「正義」が頭をもたげているようだ。

台湾企業の日本人法人転職～独立へ

アジアを転々とする仕事にやりがいを感じていた櫻井さんだったが、ある出来事の後、台湾系企業の日本法人に転職をした。筆者は事の顛末を詳しく聞かせてもらったが、詳細は書かないで欲しいという希望を曲げることは出来なかった。

ご本人の了承を得て、ここまで書けるという範囲で書こうとも思ったが、それも控えるよう強く求められた。ただ筆者が感じたのは、転職に際して好きだった仕事を変えるキッカケも、やはり正義感だったようだ。当時厳しかった部長さんだけは、今でも尊敬しているという。

そして縁があって入社した台湾企業の国内サービス拠点を任された櫻井さん、ここで部門を取りまとめる実務を身につけていった。

この時期に習得したことなど、特に何かありますか？という問いかけに、「片側からの話で判断することの危険性」「表面的な優しさは弱さであり、本当の優しさは時に厳しいこと」という難しい答えが返ってきた。

ここでふと思い出した。筆者が櫻井さんと知り合ったのは、ある記事がキッカケだった。書いている人はジャーナリストだろうと私が勝手に思いこみ、取材のお願いをした。その記事は、時事から教育、産業などに対する一貫した意見があり、ところどころにとっても面白い例え話が散りばめられていた。そして取材当日、出て来てくださったのが櫻井さんだった。

「何故ジャーナリストにならなかったんですか？」と筆者が聞くと、笑いながら「文章を書くのはあくまでも日記のレベルですから」と言っていた。あれはもう8年くらい前だろうか、その頃の印象を取材ノートから掘り起こすと、筆者はやはり「多面体」とメモしていた。

独立を決意した櫻井さんは、準備期間に半年を費やし、当時在籍していた会社の経営陣に、全面的なサポートを受けたという。そして1998年、シームレスサービス株式会社を設立し、それまで在籍していた会社がお客さんになった。

ところが、当時扱っていた主幹製品が急激に変化し、その対応に会社は初動が遅れてしまった。最大時で800坪ほどを有していた会社も、大きな転換を迫られた。さらに追い討ちをかけるように、取引先の日本撤退、アフターサービス打ち切りなどが続き、坂道を転げるように会社は深い谷間に落ちていった。

「毎日どうやって仕事をしていたのか、思い出せない期間が4年ほどあります」と遠くを見るような目をした櫻井さんは、言葉には出さなかったが何かを秘めていた。

「どうやって立ち直ったんですか？」

「よく覚えていませんが、周囲の方々に恵まれたことだと思います。でもまだ立ち直っていません。これからです」

覚えていないわけではない。そこには言葉にしないで、壮絶な何かがあったはず。筆者はずっと昔の櫻井さんを知っているだけに、そう確信しながらも敢えてそれ以上は聞かなかった。

ここから先は後述することにして。

従業員の方々

そんなシームレスサービス株式会社の従業員さんたちは、櫻井社長をどう思っているのだろうか。

「一言だけで社長を表現したらどんな人ですか？」

社内を案内された際、何人が従業員の方々の声を聞いてみた。

「厳しいですが、根底に優しさがあります」

「不誠実な人を許さないです、怖いです」

「感情を排してデータだけから判断する合理的な人です」

「社員の成長を全力で後押ししてくれます」

「無から有を創り出してしまっひと」

「すごく色々なことを知っていて、何でも出来ちゃう人だと感じます」

「公私ともに社長に救われました」

「社長の社内研修で魅せられました」

「社員の今後を的確に言い当てるところがすごい」

「情報力と行動力の塊」

従業員の方々も、櫻井さんに多様性や正義感を見出していることが確認出来た。

スタッフに対する想い

では櫻井さんは経営者として、スタッフをどのように見ているのだろうか。

「家族と一緒に居るよりも、長い時間を共に過ごすのがスタッフ」

「その人と会社や僕がどうやって一緒に成長出来るかを考える」

「修理業じゃなくてサービス業だから、個々の対応力を向上させる仲間」

「夢の実現に向かう同志」

従業員の方々の言葉にも出てきたが、櫻井さんは週に1回社内研修を行い、自らが作成した資料を用いて、社員の実力向上に努めている。筆者はその研修資料を見せてもらった。それだけで1冊本が出来上がる位の完成度だと思った。でもご本人曰く「受け売りですから」と出版にはあまり興味を示さない。

「従業員との間で、何か印象に残るエピソードはありますか？」

ここで櫻井さんはまた口を噤んだ。だが、ちょうどインタビューのこの部分だけ同席していたスタッフの方が、口を開いた。

「社長は義理を重んじますから、筋道を立てて退職した社員の応援団になることがあります。逆に不義理をして辞めていく人には容赦ないですね」

筆者は不躰ながら、急遽その従業員さんにインタビューをしてしまった。

「具体的に何かありますか？」

「飲食の関係に進みたいという希望を持っていたアルバイトさんが、社長に相談しながら退職や開店の日時を決めたことがありました。社長は今でもその近くで商談があるときはそのお店を使っていますし、昨年の当社忘年会は、そのお店を貸切にして開催しました」

「なるほど……。では容赦ないという例は？」

「ある時期に在籍していたマネージャーが、不義理をして辞めました。社長は残務処理で眠れない日々を過ごしたと聞いています。辞めた後、そのマネージャーが進んだ業種で、同じサービスを社長自身が受ける際、その人のところには絶対行かないですね。でも、その人自身が社長の真意を理解して義理を通せば、必ずその人のお客さんになる人ですよ、この社長は」

筆者は心の中で大きく頷いた。確かに櫻井さんはそういう人だ。

趣味

そんな櫻井さんの仕事以外の面も聞いてみたくなった。インタビューの予定時間を大幅に超えていたが、筆者は人間として、この人物にさらに強く興味を引かれた。

「靴磨き」

「スターウォーズ」

ボソッと、恥ずかしそうに言った櫻井さんを見ていて、本当に色々な面を持った人だと思った。話し上手で聞き手を飽きさせないかと思えば、何かへの配慮で口数が少なくなる。

靴に関しては、革への興味を持った台湾時代から続いているようだ。綺麗に靴を履くようにすると、足癖の悪いのが直るらしい。インタビュー当日に櫻井さんが履いていた靴は、もう14年使っているものだと言っていた。革に皺は刻まれていたが、筆者にはピカピカの新品にしか見えなかった。

「スターウォーズは未来の三国志」と言って照れ笑いをした櫻井さんの部屋には、確かにライトセーバーやたくさんの本が置かれていた。

自分の使命～未来

インタビューの最後に、櫻井さんの描く未来を語ってもらった。

日本に少なくなってしまう感のあるモノづくりや修理サービス、今後消えてなくなるとは思えません。大量生産・大量消費・大量廃棄というサイクルから、少量生産・長期活用・少量廃棄に確実に変わっていくでしょう。

日本に参入する海外製造工場は、自社のサービスを構築する費用を掛けず、当社のようなサードパーティーを活用するのが既に一般的になっています。ここで我々のような組織が、製造工場と国内輸入者との橋渡しを出来れば、「安かろう悪かろう」のイメージではない製品供給が可能になるはずです。

過去、日本市場から撤退する際に、アフターサービスを軽視して、販売責任を放棄したようなところもありました。そういう製品を使った消費者は、決して良いイメージを持たないでしょう。そういう逃げ得のようなことを許していたのでは、日本の消費者に悪影響が出るばかりでなく、次に日本に参入しようとする海外製造工場も、それに倣ってしまう危険性があります。

工場の立場を理解し、日本の市場ニーズに応じていく製品供給ルートに対し、ワンストップでサービスを提供出来る組織を作り上げて行きます。買い手側の事情や日本の思考を海外製造工場に伝えていくのは当然としても、決してバイヤーの言いなりになるのが良い関係構築ではないと、私は思います。オーバースペックであればその点を話し合い、工場側の保護にも、当社は現地の言葉で対応します。

製造工場・販売会社・消費者がより便利で快適な製品を作り、扱い、また使うことが出来るように、当社はアフターサービスと開発支援の面で正義を貫いていきます。

インタビュー後記

櫻井さんの言葉には、一貫した覚悟が感じられた。修羅場を潜り抜けた強さなのかも知れない。

インタビューをする際には、あまり私情を交えないように注意するが、今回はそれがなかなか難しかった。なぜなら、10年間で3回ほどしかお目にかかっていないのに、筆者自身がこの社長に魅せられてしまっているのだから。

2009年2月
インタビュアー 海埜 智 (うんの さとし)