ある日突然40億円の借金を背負う——それでも人生はなんとかなる。

湯澤 剛
Tsuyoshi Yuzawa

PHP

ある日突然40億円の借金を背負う——それでも人生はなんとかなる。

湯澤 剛
Tsuyoshi Yuzawa

PHP

まえがき

この本は、大手企業でバラ色のサラリーマン生活を謳歌していたにもかかわらず、父親の急死により36歳で突然、倒産寸前の家業と40億円の借金を引き継ぐことになった不運な男の、泥まみれの16年間の記録である。

これだけ不幸の女神に愛されながら、なぜ男は首を吊らずに済んだのか。なぜ「会社を継いでよかった」といえるようになったのか、本書ではその顛末（てんまつ）を記す。

不運な男とはもちろん、私だ。

長らく実家のことなど見向きもせずにいたサラリーマンの長男が突然家業を継ぐことになったという話も、離れて暮らす子供たちが気づかぬうちに親が多額の借金を抱えていたという話も、世間ではよくあることだろう。

しかし、連帯保証人でもないのに会社を引き継いで、背負った借金が40億円となると、いささか珍しいかもしれない。それもただの40億円ではない。大勢の社員を抱えた立派な

企業の借金40億ではなく、地域密着型居酒屋経営の中小企業での借金40億である。

父の葬儀の直後、私が初めて本社事務所を訪ねたときから、株式会社「湯佐和」は資金ショートの連続だった。ショートなどという生易しいものでなかった。

金庫がすっからかんのところへ「7日以内に１２００万円を用意できなければおしまいですよ」と畳み掛けられ、仕方なく10日ほど勤め先を休んで社員の相談に乗っているうちに、気づけば私は「社長」と呼ばれるようになっていた。どれだけ必死に対応しても、ありとあらゆるトラブルが毎日のようにこれでもか、これでもかと襲ってきた。

地下鉄飛び込み未遂事件や、立て直しの兆しが見えてきたところへの狂牛病問題、食中毒での新聞沙汰、失火による店舗の全焼、信頼する社員の死、ベテラン社員の退職……。まさに悪夢のような日々だった。

16年間、泥の中を這いずり回り、何度も川に突き落とされるような人生を送ってきたが、時は経ち２０１５年5月、私は借金をほぼ返済した。36歳だった私は、52歳になっていた。

社員の力を借りてどのように会社を立て直したのかは本文に譲るが、世間に数多ある素

晴らしい会社の経営をされている方々と比べれば、企業経営について何かを語る資格は私にはない。40億という絶望的な金額にしても、私がこれを返せたのは、明日にも倒産寸前だったとはいえ年商20億円あった中小企業を引き継いでいたからである。

置かれた条件が違えば、借金が4億だろうと、４０００万だろうと、４００万だろうと、それは地獄の苦しみだ。だから、私がお伝えしたいのは、仕事や人生において、死んでしまいたくなるような苦境に陥ったときに脱出するための方法と考え方の一例である。

サラリーマン時代は、海外事業という念願の職を得て、精神的にも経済的にも満たされた生活を送っていた。家族と愉快に、健やかに過ごす安楽な日々だった。

ある日突然、ボロボロの会社の経営者となったことで、そのような「夢に描いたとおりの生活」は永遠に失ってしまったわけだが、その代わりに今は、大企業にいては知ることのできなかった大きなやりがいと感謝の気持ちを持つことができた。

自分の足で立っているという充実感、一緒に働く仲間と共に成長していく幸せ、地域社会や経済に貢献する喜び、そして、人生や家族への感謝――。この境地にたどりつくまでには、本当に長い年月が必要だった。

人生を憎まなくなったのは、つい昨年くらいのことだ。だからきれいごとはいえない。

きれいごとはいえないが、信念となった言葉がある。

「朝の来ない夜はない」

「Never Never Never Give Up」

私はこの言葉に命を救われた。

中小企業の経営者の方はもちろん、起業を目指す方、実家が会社を経営されている方、そして、自分は今どん底にいるのだという方、将来の進路や働き方に悩む学生さんにも、私の思いもよらない人生を覗いてみていただけたらと思う。

人生、不条理なことが山ほどある。そんなことばかりだと思う日もある。

でも、朝の来ない夜はない。あきらめるのはまだ早い。

本書を手にとってまえがきを読んでくださり、ありがとうございます。私の数奇な体験が、誰かのために少しでもお役に立てるとしたら、これ以上の幸せはありません。

湯澤　剛

ある日突然40億円の借金を背負う——それでも人生はなんとかなる。

まえがき　3

序　章　屈辱と混乱の日々
——眩しく見えた元同僚

失われた居場所　14
メガバンクとの応酬　16
壊滅的な社内の状況　21
逃げられない現実　25

第1章　青天の霹靂
——ある日突然、40億円の借金を背負う

父、倒れる　28
2週間だけ、会社を休む　31

「社長」 34
40億という数字のインパクト 36
逃げるという選択肢 38
退職 42
父との距離 44
運命の言葉――Never never never give up. 47
父の手の平から脱出する 49
どんな仕事も、家業を継ぐよりはまし 52
まるで運命が決まっていたかのように 54
禍福は糾える縄のごとし 58

第2章 どん底の、さらに底

――逃げる気も失せるほど過酷な現実

グループ33店舗にたった2人の店長 62
「できない約束」を重ねるストレス 65
最も辛い交渉――国税局にて 67
銀行はすべてに優先する 69
天気予報に怯える日々 73
給与を遅らせなかった本当の理由 75
崩壊していた店舗 77
疑心暗鬼、被害者意識の塊となる 79
垂れ流される無駄金 82
時代劇を見て涙が出る 85
夫、父としてのふがいなさ 87
自分を支えていたのは、恐怖 90

地下鉄飛び込み未遂事件　93
覚悟を決めた日　96

第3章　「5年だけ」の勝負

――瀕死の飲食店を立て直せ

最悪の事態を紙に書き出す　100
がんばる期間は5年限定　102
何が増えても、日数だけは確実に減っていく　104
当面策と根本策を並行して進める　105
一店舗でいい、成功店舗をつくる　109
失策、そして届かない思い　111
お客さまの後をつけてわかった敗因　115
絞る、決める、ブレない　117
ポジショニングが我が店の命　120
逃げ出したい気持ちはこらえて正解　123
門外漢だからできた改革もある　126
アピール作戦　128
メニューブックも付け合せ野菜もいらない　131
「縮小均衡策」で利益を確保する　134
周囲から何といわれても　136
「組織」が無理なら「1対1」　140
他愛のない会話と、問題事案の吸い上げ　142
明るいムード　144
とにもかくにも「イケてる」感　147

第4章　天国の先は、すぐまた地獄
――過去最高益、からの新聞沙汰

1年に2億円の返済ペース　150
火事による店舗の全焼　166
狂牛病発生で再びの資金繰り地獄　152
すべて自分の責任だった　169
最高益の達成とメガバンクへの完済　156
事業をやめる決意　172
ノロウィルスの発生で新聞沙汰に　160
正気を保つ方法　175
信頼していた社員の死　163

第5章　後悔も迷いも消えた日

良い会社をつくる　182
我欲の経営者　188
変革のための1000日計画　184
一生忘れられないベテラン社員の一言　189
それでも変われない　186
中小企業家同友会に入会　191

人が輝くとは　195
中小企業は「大企業になれなかった会社」ではない　197
「２０２０年ユサワビジョン」　203
不安と恐怖からわくわく感へ　205
朝の来ない夜はない　207
染みる「ありがとう」　209
社員を本気で怒れるようになった　212
エピローグ　中小企業経営者として生きていく　215
あとがき　218

本書には、まだご存命であろう方々や実在する企業に対して、匿名ながらも批判めいた記述が出てくる。しかし、それは特定の個人や企業に対する批判や怨念の発露ではなく、あくまで当時の状況を理解していただくために記したことである。本書に書かれていることは私の視点から見た物語であり、相手や第三者の立場から見れば、「それは違う」と感じられることもあるだろう。批判めいて描かれているからといって、その人物や企業が絶対的に悪く、問題があるといいたいわけではないことをご理解いただきたい。

序章

屈辱と混乱の日々

――眩しく見えた元同僚

1999年1月～8月
借入残高：40億円

失われた居場所

１９９９年夏、私は所用でキリンビールの東京本社（原宿）を訪ねていた。業務の引き継ぎもできずに辞めて以来、数ヵ月ぶりの訪問だった。

ちょっと緊張しながらビルに入ると、受付で入館証をもらわなくては中に入れないという事実に直面する。それはそうだ。自分はもう部外者なのだから。12年、勤めた会社だが、改めてそう気づかされて寂しい気持ちになった。

退職後も引き続き使っていた手帳に目を落とすと、この日の前後には「打ち合わせ@上海」とか「香港出張」などといった予定がいくつも書き込まれていた。

本来であれば、今頃、上海や香港を飛び回っていたはずなのである。

退職直前には、医薬事業部・海外事業担当としてやりがいのあるサラリーマン生活を送っていた。念願のニューヨーク駐在も果たし、社内結婚もして順風満帆の毎日だった。いつか生まれてくる子供には、自分のようにいろいろな世界を見せてやろう――そんなことを思っていたのが、つい数ヵ月前のことだったのだ。

それが今はどうだろう。急死した父親がつくった巨額の借金と倒産寸前のボロボロの家業をなぜか引き継ぐはめになって、未来などまったく見えない中でのたうち回っている。

私は手帳をめくりながら、《ほんの数ヵ月のことなのに、人間の運命とはここまで変わるものなのだな……》と、なんだか他人事のように思った。

用事を済ませた後は、かつての同僚や同期などに誘われて表参道へ飲みに行き、お互いの状況について話に花を咲かせた。私の置かれている状況については、通り一遍のやり取りがあっただけで、私も詳しくは話さなかった。

「社長だろ？　運転手とか秘書とかいるの？」

そんな質問をされ、自分の苦境を詳しく説明する気が失せたことを覚えている。

一方、元職場の話を聞くのは辛かった。

ついこの間まで仕事を教えていた2人の後輩が、私が担当していた台湾や韓国の取引先の部長と、早くも親密な関係を築いたことを、胸を張って報告してくれたのだ。先方の部長は、数ヵ月前までは「湯澤でないとダメだ」なんていっていたが、ビジネスとはこういうものだろう。去る者は日々に疎し、という言葉が身に染みた。

しかも会話の途中で、元同僚が「あっ」といって話を止めた。社外の人間には漏らせない内容だと気がついたのである。たいした内容ではないし、もともとは私が作成した計画の一部でもあったが、自分は外部の人間だと擦り込まれた気分だった。

もしかすると、何か奇跡のようなことが起きて会社に戻れるのではないか――。

そんな夢見がちな気持ちも抱きつつ酒を飲んでいたのだが、この日、このとき、私の居場所はここではなく、神奈川県鎌倉市にある「株式会社 湯佐和」という沈没寸前の会社であるという現実を受け入れざるを得なくなった。

楽しげに仕事の話をする彼らが眩しかった。自分が酷く惨めに思えた。

メガバンクとの応酬

元同僚と飲んでいるまっただ中でも、私の頭の中は悩みごとでいっぱいだった。

ひとつは当然、40億という途方もない額の借金である。

父が経営していた「株式会社 湯佐和」は、メインバンクの地元信用金庫に約28億、メガバンクに約12億の借金を抱えていた。

36歳のサラリーマンだった私にとって、40億円の有利子負債というのはそれこそ天文学的数字のように感じられたし、想像を絶する額だった。金融機関からは、「完済までには80年かかる」ともいわれていた。

1ヵ月に支払う元本と金利の合計額は、2行合わせて３１６３万円。

元本が２１５０万と金利が１０１３万――つまり元本と金利の合計で、1日当たり１０５万円を返さなくてはいけない。やめればいいものを計算してみると、1時間当たり４万４０００円。こうなるともう、何時間も眠ることすら怖くなる。

この夏はとにかく金融機関や未払先の取引業者に謝罪し、事情を説明する日々を送っていた。きちんと支払ってほしいといわれて払えない自分が悪い、皆さんには本当にご迷惑をおかけしていると感じていた。だから、謝罪すること自体は平気だった。しかし、どうにも腹に据えかねることもあった。冷徹かつ無慈悲なメガバンクの対応である。

父は、自分が死んだ後の資金繰りを助けるために、自らに3億円ほどの生命保険をかけていた。月々の支払い金額は多額であったが、事務員によると、どんなに資金繰りが苦しくてもこの保険だけは解約せず、歯を食いしばって払い続けていたらしい。

しかし、いざ父が亡くなり本当に資金繰りが苦しかったとき、その保険金は1円も使うことはできなかった。メガバンクに質権設定されていて、その全額を銀行への返済に充てさせられたのである。本来、経営者保険は経営者が亡くなった混乱時に資金面でサポートするためのものであり、通常は質権設定してあっても半分くらいは会社に残すことがある。全額を返済に充てさせるというのは、血も涙もない対応だ。

一方、メインバンクの地元信用金庫には温情があった。事ある毎に「自分たちがバックアップしますから」といって、うちの取引先に対しても「湯佐和は絶対につぶさない。安心してください」と話し、彼らの心配を抑えてくれた。

もちろん、それは28億も融資している当社に倒れられれば少なからず彼らも傷を負うからでもあるわけだが、そんな事情を差し引いても、信用金庫の人たちの言動には優しさと誠実さが感じられ、救われた。

私が会社を継ぐと決めたときも、地元信金はすぐに返済の条件変更をしてくれた。返済期間を延ばすことで月々の元本支払いが３００万円ほど下がるようにしてくれたのだ。

「メインでやっているうちがここまで協力しているので、サブのメガバンクも絶対に協力してくれるはず。すぐに交渉に行って来たらいいですよ」

当時は本当に資金が回っていなかったから、これだけでも助かった。私はこの信金からのアドバイスで期待に胸を膨らませ、メガバンクへ向かった。

しかし、メガバンクは非情だった。さっそく足を運んだ私に、支店長がこういった。

「よかったですね。あなたが家に戻ってがんばるというから、われわれも安心しています。だから信金さんも協力してくれたのでしょう。

……つきましては、その下げてもらった分の一部を当行への返済に回していただきたい」

――私は耳を疑った。この人は何をいっているのだろう、と思った。

その後、メガバンクとは厳しい交渉を繰り返した。地元の、顔見知りもいる銀行のフロアで、恥も外聞もなく「支店長、出てきてください！」と声を張り上げもした。

元来大人しい性格の私がそこまで激昂した理由は、父親が心筋梗塞で倒れた日の朝に面談していたのが、その支店長だったからだ。遺品の手帳には、「支店長来社」の書き込みがあった。おそらくこの面談時に、銀行から引導を渡されたのだろうと思われた。

父は自殺ではなかったが、会社の死を悟り、自らも力尽きたのだと思う。父が世話になっていた信金の役員から、こういわれたことがある。

「お父上の死は、ビジネス上の戦死と思いなさい」

商いという戦の場で、父は倒れたのだ。しかし支店長は、手帳の件について話を振ると、顔色ひとつ変えずに「それが何か関係あるんですか？」といい放った。

結局交渉の末、メガバンクも元本の支払いを月に１００万円下げてくれることになったが、話はまだ終わらなかった。その一件の処理が最終的にまとまった際、支店の次長が、応接テーブルの向こうからこういったのだ。

「湯澤さん、もう一度、ここで手をついて『お願いします』と、支店長に頭を下げてもらえますか？」

ドラマでも見ているのかと思った。でも、これは現実だった。

テレビドラマ『半沢直樹』でも話題になった池井戸潤さんの書く銀行モノの小説には、利己的で尊大な敵役の銀行員が信じられないような振る舞いをするシーンが出てくるが、私はあながち大袈裟でもないのかもしれないと思ってしまう。

メガバンクを一括りにして語るのはフェアではないことは承知しているし、そこに勤める人のすべてがこんなに冷徹で尊大ではないことはわかっている。実際、私が付き合った3、4人の歴代支店長の中にも、こちらの立場をよく理解してくれる方もいた。

そのことはくれぐれも書き添えておきたい。しかし、この頃の私にとっては、銀行との交渉が一番の悩みであった。ちなみに私の知る限り、その後一番出世したのは、例の最も厳しい仕打ちをしてくれた支店長だった。

壊滅的な社内の状況

もうひとつの悩みは、社内をどうまとめていくかという問題だ。

実際には、「まとめる」とか「マネジメント」とか以前の問題だった。急展開で社長になってしまったこともあり、モラルの低い社員や不正行為を働く社員たちがいても厳しく

叱ることができず、私は疲れ切っていた。

途方に暮れているところへ、弱りきった心が決定的に折れそうになる出来事が起きた。「湯佐和」は、神奈川県鎌倉市を中心に、県下で当時、居酒屋など33店舗を展開する飲食店グループだった。その中の某店舗のパート社員から、ある日、私宛に手紙が届いたのだ。

その手紙の内容はなんと内部告発で、店の社員たちが金銭的な不正を行っている旨が証拠の伝票付きで記されていた。そして、「まじめに働いているパート、アルバイトのために対処してください」と書いてあった。

さっそく調べると、ほぼ間違いなく、不正が行われていることがわかった。

私は店舗に行き、社員たちに事情説明を求めた。しかし、社員たちは「私たちは絶対にやっていない！」といい張った。証拠の伝票を見せても、巧妙にいい逃れようとした。

腹が立った私は毅然と、しかし温情のつもりで、最後の逃げ道を用意しつつ通告した。

「あなた方が不正をしているのは間違いないと思っている。認めて謝罪しなさい。そうすれば、大きな問題にはしないから」

ところが、彼らは謝罪するどころか、ふてぶてしくこういったのである。

「そうですか。そこまで疑われるのであれば仕方がありません。われわれ全員、今すぐに辞めます。警察に届けるなり、勝手にしてください」

「なんだと⁉　上等じゃないか！」

――といいたいところだが、それはできなかった。

なぜなら、ここで彼らに辞められると店が開けられなくなるからである。営業できなければ売り上げが入ってこない。そうなれば数日後の支払いができなくなる。

そんな思いが一斉に頭の中を駆け巡り、怒鳴りつけたい衝動を飲み込んで出てきた一言は、それは情けないものだった。

「決めつけて悪かった……。今後は、疑われるような行動はしないでくれ」

なぜか私のほうが謝ることになり、形ばかりの釘を刺してお茶を濁すほかなかった。悔しさと怒りで腸が煮えくり返ったが、どうしようもなかった。

何より悔しかったのは、勇気を持って内部告発してくれたパートさんたちを深く失望させてしまったことだ。その後、彼女たちのほうが呆れて退職してしまった。あまりにふが

いなく、申し訳ない気持ちでいっぱいだった。

社員と力を合わせて会社を再建しようにも、これほどまでに生々しい人間関係からなる組織に対しては、私がキリンビール時代に身に付けてきた常識やビジネススクールで学んだリーダーシップ論など、一切役に立たなかった。

屈辱的な出来事は、一度や二度ではなかった。

「社長！　この前、社長にいわれたことがどうしても納得できなくて忘れられないので、今すぐ店に来て謝ってください！」

以前ちょっと注意したことを、ある夜、突然社員からこんなふうに呼び出されて、あたふたと店へ出向き「俺が悪かった」と謝ったこともある。辞められたらおしまいだ。どんなに理不尽でも、1人の社員も辞めさせるわけにはいかない。しかし……。

《なぜ俺がこんな目に遭わなければいけないのか？　いったいこいつらの常識はどうなっているんだ？　どうしてこんな身勝手な連中に、振り回されなくてはならないのか？》

社員の問題行動を正すこともできないのに、果たして事業再建などできるのだろうか。

そもそも、自分の人生を犠牲にしてまで再建する意味があるのだろうか。はっきりいって再建なんて夢のまた夢だし、自分の人生も終わったも同然だと早くも確信した。

逃げられない現実

キリンビールでのサラリーマン生活は夢のようだった。やりがいもあって充実していた。最高に幸せだった。

でも、自分の人生はもうおしまいだ。口では「借金を返す」「会社を立て直す」「がんばろう」などといっているが、本音の本音では、それらが実現できるとはただの1％も思っていない。

いずれ借金取りが「腎臓を売れ」だの「目玉を売れ」だのと脅迫まがいの追い込みをかけてきて、家庭もめちゃくちゃにされるに違いない……。そんな妄想と恐怖が膨れあがっていた。

――それに比べて、目の前で酒を飲む元同僚たちは楽しそうだった。

好きな仕事をして、なおかつ恵まれた環境で、自分の力を存分に発揮し活躍している彼らが、本当にうらやましかった。

「来週、北京なの？　俺は広州に入るから、じゃあ上海で待ち合わせしてそこでミーティングな！」

こんな会話を聞きながら、私はずっと《月末の支払いをどうしよう……》とか、《店のエアコンが壊れているのを直す金があるかな……》などと考えていた。

そのうえ、私には40億円という絶望的な負債もある。こうして酒を飲んでいる2時間あまりの間にも、私の会社には3万円以上の「金利」が発生し、元本と合わせると8万円以上の支払いが必要になっている。

眩しく見える同僚を前にしているのも辛かったが、この店を出れば、また饐(す)えた臭いのこもる日の当たらない事務所に戻らなければならない……でも、これが俺の現実だ。

そう思うと、どこまでも気持ちが沈んだ。

第1章 青天の霹靂

――ある日突然、40億円の借金を背負う

1962年～1999年

※続きは本編をご購入のうえ、お楽しみください。