HOT message

高松第1支部 3月度ビッグ例会

『経営者の覚悟』

～あきらめなければ、道は拓ける～

講師

㈱湯佐和　代表取締役

（神奈川同友会）

湯澤　剛 氏

父の遺した会社は惨憺たるものだった

私どもは、神奈川県の横浜を中心に14店舗の飲食店を経営。年商17億、正社員70名、パート・アルバイト150名の会社です。私自身は大学卒業後、キリンビールに12年間勤務。なぜサラリーマンになったのかというと、父が商売に明け暮れる姿を見て育ったので絶対に家業は継がないと決めていたからです。サラリーマン生活は順風満帆、充実した日々を送っていたのですが、平成11年1月に父が心筋梗塞で急逝。やむを得ず経営を受け継いだのですが、何と40億の借金を抱えた会社です。負債の原因は、バブル時代に購入した不動産でした。完済には80年、その上1カ月の支払いの元本と金利の合計が何と約3千万。ショックでした。年商20億の売り上げがあっても1カ月3千万の支払いは、資金ショートの連続です。その上、ダンボール箱に税金と水道光熱費の督促状が山盛りで、全部で1億。心底、怖ろしい会社を引き継いだものだと思いました。

33店舗あった飲食店に、店長3人、事務職員1人で店はパートさんが頑張っている状態で、呆れるよりも怖いものがありました。実際のところ飲食店は現金商売ですから、資金ショートや資金繰りの概念はないはずなのに、父の会社は資金繰りどころか、究極の金繰りで、前日の売り上げ金を今日の3時までに銀行に入れて、その日の支払いを何とか落とす。そんな毎日でした。支払いに切羽詰った状況が長く続くと知らず知らずのうちに心も体もボロボロ。家にまでかかってくる取り立ての電話に妻は必死で耐えてくれている。そのような妻の姿を見て、ぐずぐずしていたら全てが駄目になる。とにかく一歩を踏み出そうと強く決心しました。振り返ると1年の月日が過ぎていました。

そこでまず最初に、破産計画を紙に書きました。書き上げた途端に、何だこれだけかと気持が楽になりました。不安や恐怖を頭の中においておくと、どんどん肥大化して、自分自身ががんじがらめになるわけです。勇気を振り絞って、不安と恐怖をきちんと見つめ直す。要するに客観的に不安や恐怖を見ればとても楽になるだけでなく、平常心が取り戻せることをそのとき学びました。

5年頑張ろう。それで変わらなければ破産しよう。それが支えの日々

完済まで80年かかるといわれた借金でしたが、短期間で頑張ろうと決めると同時に、父親への恨みが和らぎました。そしてその期間を5年間、182７日と決めました。どんなに辛くても、どんなに結果が出なくても5年だけは頑張ろう。そして5年が経って何も変わらなかったり、悪くなっていたら、そのときは破産計画に移ろう。その代わり、5年間だけは何も考えず突っ走ろうと決心。日めくりカレンダーを寝る前に必ずめくり、今日も何とか1日が終わった、後何日と、祈るような気持でめくり、折れそうな心を毎日立て直しました。今思うと、ぐたぐたと迷っているときが一番危険です。どうにもならなくても、とにかく覚悟を決めて一歩踏み出すことが重要なことではないかと思います。では何が大事なのか。人はいないし、店はボロボロ。お金はない。こんな状況でやることは一つしかありません。1店舗でもうまくいけば、それを横に展開して全体の底上げを図ることです。33店舗、全てがボロボロでしたが、1店舗だけうまくいっている店をつくろう。そう決心し、自宅のある駅近くにあった店をモデル店にしました。そして初めて板前ではなく、普通の社員を店長候補として雇い、居酒屋として再スタートしたものの、出足は厳しいものでした。なぜ失敗したかというと以前の店の弱みの克服に徹したからです。逆でした。私がやらなければならなかったのは、強みを見つけてそれを特化することで、状況を変えなければいけなかったわけです。

こうして再びのスタートを余儀なくされたのですが、うちの強みは中高年の男性のお客様に支持されることなので、ターゲットを絞り直しました。選択と集中とよくいわれますが、本当に大切なことは、何を選んだかではなく、何を捨てたかを強調することだと思います。うちが捨てるのは、これなんだということを明確にすることが重要で、私は社員に「女性と若者をターゲットにするのはすっぱり諦めた。これからは中高年の男性客だけにターゲットを絞る」そう宣言しました。ここで大事なことは、何をやるかを強調するよりも、何をやらないかを決めていくことが非常によかったと思います。

その結果、やっと売り上げと利益が跳ね上がり、売り上げ1・5倍、利益は2倍に。そこから先は早く、3カ月に1店舗ずつ既存の店を切り換えていきました。切り換え資金は、それほどかかりません。店名とメニューの変更、それに店内のリフォームだけです。こうしてどの店舗も売り上げも利

益も面白いほど上がっていきました。

私がやったことはたった一つだけです。土俵を決めたら全ての取り組みをそこに統合することですが、本当に効果が大きかったのは人の力です。突然いい人が集まって来たわけではなく、売り上げを持ち逃げしたり、お酒を飲みながら働いたり、気にいらないとすぐに辞めるような社員ばかりだったのですが、態度がずいぶん変化しました。半分ぐらいの社員が見違えるように変わりました。理由は売り上げの力です。お客さんがたくさん来て、「この料理美味しかった。また来るよ」と喜んで帰っていく。それがみんなの心を動かしました。もちろん、店の雰囲気も明るくなりました。

軌道に乗ったと安堵する間もなく次の試練が

もちろん、借金のことは頭から離れることはありませんでしたが、売り上げがどんどん上がり、働いている人たちも少しずつ前向きになっていったのですが、世の中はそんなに甘くありませんでした。

平成16年にアメリカで狂牛病が発生し、アメリカ産牛肉が輸入禁止になったため、牛丼の吉野家のメニューから牛丼が姿を消すという予想外の自体が起こりました。当時、私どもは牛丼の吉野家を5店舗経営しており、利益の30パーセントが吉野家だったので、それがゼロになってしまいました。ようやく、明るい兆しが見え始めた頃のことだったので、恐怖に心が震えましたが、吉野家の利益を補うために居酒屋部門が頑張ってくれたお陰で、2年後に居酒屋部門が過去最高の利益を上げました。そのとき私は、これでどん底を抜けたと思いました。なぜかというと、居酒屋部門が過去最高の利益を、そして平成19年2月にアメリカ産牛肉の輸入が再開し、吉野家の牛丼が戻ってくることが決まっていたからです。

しかし、本当の地獄はそれからです。ある店で大規模な食中毒事故が発生し、お客様の迷惑をかけてしまいました。営業はまもなく再開したものの、私も社員も心はなかなか立ち直りませんでした。さらに、火災で店が全焼するハプニングに続き、幹部社員の退職が相次ぐなど、紆余曲折を経て同友会に入会。経営指針を創る会で、「あなたのところの社員は、あなたのお父さんがつくった借金返済のために働いているんですか」と指摘され、やっと目が覚めました。そして苦労してやってきた仲間と共に成長して幸せになりたい。地域で必要とされる店になりたい。そんな思いで理念を作成し、少しずつ私も会社も変わっていきました。

お陰さまで40億あった借金は、不動産の売却もあって、今現在は1億8千万までになりました。