

キーワードを入力 | Q

トップ 速報 ライブ エキスパート オリジナル みんなの意見 ランキング

主要 | 国内 | 国際 | 経済 | エンタメ | スポーツ | IT | 科学 | ライフ | 地域

「エイヤでやっちゃえ」保険料も消費税も滞納、破産寸前のクリーニング会社を再建 3代目の壮絶な事業承継とは

4/20(月) 6:30 配信 21 読者 買者の選択サクセッション 事業継



株式会社和光 代表取締役社長 勝川 由康 氏

1970年創業、東京・神奈川を中心に「クリーニングWAKO」を展開する株式会社和光の三代目社長・勝川由康氏（46）。その承継は想像を絶するものだった。会社員から家業へ転じた直後に配属された「六本木ヒルズ店」は利益ゼロの赤字店舗。さらに2011年、先代社長が急逝し、残されたのはつぎはぎだらけの経営だった。銀行から厳しく返済を迫られ、周囲が破産を勧める中、当時「経営能力はゼロかマイナス」だった勝川氏が「覚悟」を決めた瞬間に迫った。

【動画】「お前が社長になれると思うな」老舗・三菱鉛筆を変えた6代目の挑戦

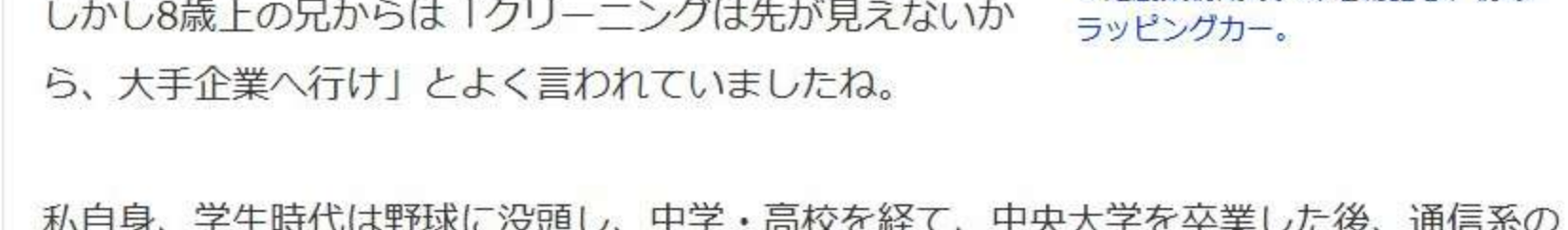
◆怒涛の日々を過ごす「六本木ヒルズ」

——家業のクリーニング業界に入るまでのキャリアを教えてください。

もともと、家業を継ぐ気は1ミリもありませんでした。

父が19歳の時愛知県から出てきて、リヤカー1台でアルバイトから始め、叩き上げで築いた会社でした。

しかし8歳上の兄からは「クリーニングは先が見えないから、大手企業へ行け」とよく言われていましたね。



昭和52年に登場。リヤカーから始まった創業初期の歩みを物語る、初のラッピングカー。

私自身、学生時代は野球に没頭し、中学・高校を経て、中央大学を卒業した後、通信系の企業に就職しました。

光ブロードバンドの黎明期で、勢いのある世界でした。

ただ、会社員として外の世界に出た際、圧倒的な実力を持つ猛者たちを目の当たりにして、自分の未熟さに打ちのめされました。

IT界隈の精鋭たちが次々とヘッドハンティングされてくるような環境で、私は「この人たちの中で上に上がれるわけがない」という深い敗北感を味わいました。

逆に次々と優秀な先輩が入ってくる中でお世話になりながら、実力を磨こうと必死にもがいていた時期でした。

振り返るとつらい思いもありましたが、貴重な経験も学べた日々を過ごしていたと感じます。

そんな矢先、2003年に創業者だった父が亡くなり、私は和光へ入ることにしました。

——最初に入ったのは、当時話題のスポットだった六本木ヒルズの店舗だったそうですね。そこでの経験が、経営者としての原体験になったのでしょうか。

最初は「六本木ヒルズ」という華やかな場所に心を躍らせていました。

しかし、実際はイメージとは真逆の過酷な現場でした。

六本木ヒルズを中心に物流の一本化を狙った強引なプロジェクトに失敗した余波で、店舗側から大反発を食らっていました。

私が配属された時にはすでにプロジェクトは「ご破算」になっていました。

仕事は何もないのに家賃は月35万円以上、さらに売上の15%を、そこに上乗せして支払うという負け確定の過酷な環境。

毎日レジを打っても自分に入ってくる利益はゼロ。亡くなった父親にも、支えてくれている母親にも申し訳なくて「社長の息子が入ったのに、会社にとってはお荷物じゃないか」という劣等感に押しつぶされそうでした。

そこで「店で座っていても一円も入らないなら、営業に出るしかない」と、ヒルズ内の店舗へ「無料で館内配送します」と飛び込み営業をしかけました。

さらに、警備会社「アラコム」とつながったり、外資系証券会社「リーマン・ブラザーズ」のシーツ交換を請け負ったりと、他社が敬遠するようなマニアックな需要を徹底的に攻めました。

それぞれの企業の女性スタッフが集まる休憩室に潜り込み、彼女たちの心を掴んで知人を紹介してもらえよう工夫も重ねました。

結果、業界平均なら年1,000万円程度の売上で御の字という立地で、5,000万円を売り上げるまでに成長することができたんです。

この「どん底から這い上がった」経験が、後の再建において私が唯一すぎる自信となりました。

◆2代目社長の急逝、崩壊寸前の経営



統一されたブランドカラーが目立つ店内。(写真提供：株式会社和光)

——2011年、2代目社長の急逝という、さらなる試練が訪れます。

2代目社長は、父の一番弟子にあたる方で、私も幼少の頃からかわいがってもらっていました。

カリスマ性があり、外ではいつも笑顔でした。

しかし、内実は、スタッフとのコミュニケーションもお金の面でも完全に行き詰まっていた。

東日本大震災後の混乱もあり、精神的に極限まで追い詰められていたのだと思います。

忘れもしない、銀行との重要な打ち合わせがあった日でした。

2代目社長はその場に現れず、遺体で見つかりました。

亡くなる数か月前から彼にはそれとなく「よしやす、お前はもう遊んでいられないからな」と暗示をかけるかのように言われてきました。

先々代が託した思いと、それを受け取った先代の軌跡も、この件によってどちらも否定されるような気がして「そんなことはあってはならない」という激しい憤りと、「何とか会社を存続させたい」という思いが湧き上がり、経営者になることを決意しました。

——当時、会社の経営実態は、どのようなものだったのでしょうか。

まさに「パッチワーク」のように、非合理的な経営がつぎはぎされていました。

売上至上主義で、わずか1万円の売上のために往復2時間半かけて車を走らせるような仕事もありました。

不採算の会社を無理に買い取ったり、店舗の売り買いに手を出したりと、キャッシュフローは崩壊寸前でした。

年間の赤字額が5000万のなか、運営に使える現金は3,000万円ほどで、社会保険料や消費税の滞納が重なり、延滞利息だけで14.6%となっていました。

銀行からは厳しく返済を迫られ、私の経営能力はゼロ。

四面楚歌の状態。

それでも、逃げ場はないと悟りました。

◆「エイヤでやっちゃえ」その一言で腹をくくった

——周囲は「破産」を勧めたのではないですか。なぜ「継ぐ」という道を選んだのでしょうか。

もちろんです。

税理士からも反対されました。

でも、母方の叔父に相談した際、「どうせ苦勞するのなら前を向いて、エイヤでやっちゃえ」と言われました。

その一言で、ようやく腹が括れました。

31歳で3代目社長に就任した際、銀行に対しても「自分がやる」と宣言しました。

年配の職人や工場長たちが守り続けてきた技術、そして先代が遺した直営店という資産。

これらを「パッチワーク」ではなく「クリエイティブな再構築」として繋ぎ直せば、絶対に道は開けると信じた。

そして最後は、自分自身で「やる」と決めました。

それが、私の事業「創」継の始まりでした。

■プロフィール

株式会社和光 代表取締役社長 勝川 由康 (かつかわ よしやす) 氏

1979年神奈川県出身。中央大学卒業後、某通信系企業での勤務を経て、2003年に株式会社和光へ入社。六本木ヒルズ店での実績を経て、2011年に三代目代表取締役社長に就任。先代の急逝、経営が崩壊寸前という逆境から、科学的経営への転換と「経営計画書」による組織改革でV字回復を果たす。現在は「事業創継」を体現すべく、クリーニング業を軸とした多角的な事業展開に挑戦中。

(取材・文/斉藤カオリ)