

第4回

# 「退職金を差し出した銀行マン」

どうしても一八〇〇万円足りない。手形の落ちる日が刻々と迫ってくる。頼みの銀行が下した融資審査は「ノー」とうとうおしまい。他の金融機関に向いて融資を申請する時間は残されていなかった。

## 油まみれでトラックを修理

切り詰めたのは生活費だけではなかった。会社でもあらゆる支出を抑える努力を惜しまなかった。トラックの燃料代、光熱費、電話代。無駄な出費は絶対に許さない。自分が先頭に立つてコストダウンを実践し、社員たちにも徹底させた。セコいようだが、そつでもしないと借金を返せない。今と違ってその頃は金利も高かった。元金を減らしていくのにとて苦勞した。

当時、トラックもすべて自分たちで修理していた。専門業者に頼めば、それなりの金額を取られてしまつからだ。オイル交換やタイヤの履き替え、簡単な板金などの作業はドライバーが担当。一方、ブレーキの調整や部品交換といった複雑な作業はすべてオレが引き受けた。業者に任せただけではエンジンの修理だけだった。

オレを含めて社員は誰も修理工場で働いた経験なんてなかった。とついつつ手順で作業を進めて

いけばいいの、まるで分からない。そこで修理工場にトラックを一台預けて、作業の様子をじっくりと観察してみることにした。一度見れば修理の手順なんて覚えられるだろう。メーカーの組み立てラインで働いていたから自信もあった。

ところが、見字から帰ってきて、いざ自分でやってみると、これがなかなかうまくいかない。メモを取らなかったのも、正しい手順がさっぱり分からない。専用の工具も持っていない。勘を頼りに部品を最後まで組み立てたものの、ウンともスンとも言わない。そんなことが何回もあった。その度にまた分解して、一から組み立て直さなければならなかった。

ジャッキで車体を上げて、その下にベニヤ板を敷く。そこに潜って一日中、油まみれになりながら、トラックとにらめっこ。それが毎週日曜日の日課だった。本当は休日なのにわざわざ出勤して作業を手伝ってくれるドライバーたちと試行錯誤しながら、一台一台修理していった。その日

〈前回までのあらすじ〉白トラから営業ナンバーに切り替え、会社は軌道に乗り始めた。ところが、売り上げの半分を占める大口荷主が突然倒産に追い込まれてしまった。その結果、多額の借金を背負う羽目に。一日千円の極貧生活を送りながら、コツコツと借金を返済していく日々が続いた。

のうちに終えないと月曜から仕事にならない。

修理に必要な部品はすべて自分たちで揃えた。メーカー推奨の純正部品は値段が高い。そのため、「社外品」と呼ばれる部品で済ませることが多かった。社外品は純正品の半値だ。そつやつて少しでも修理費を浮かせようとしたのだ。

実はこの社外品。品質は純正品と何ら変わらない。そもそも社外品と純正品は同じ工場で作られている。トラックメーカーのお墨付きがあるかないか。それで値段が違っているだけだ。このことは意外と知られていない。

ところが、さらにケチつてもっと安い部品で済ませようとする、とんだしつぺ返しを喰らう。うまく修理が済んだと思つてトラックを動かすと、いきなり部品が壊れてしまつこともあるからだ。この箇所ならこのレベルの部品で十分代用できる。それを見極めるのがとても難しかった。

こつしてギリギリまで支出を抑えることで浮かせたカネをすべて借金の返済に充てた。ドライバ

「たちに支払う給与を遅配することもなく、返済は極めて順調に進んだ。大口荷主の突然の倒産というショックから少しずつ立ち直り、将来に対して明るい希望が見え始めてきた。

### 納得できない融資審査

そこに、最大のピンチが訪れた。大きな借金の返済期日が迫っていた。金額は一八〇〇万円。手元に現金は残っていない。もちろん、あらかじめ銀行にはつなぎ融資をお願いしていた。ところが、いつまで経っても銀行からの返事がない。日を追うごとに焦りが増していった。

催促を繰り返して、ようやく銀行から返事があったものの、融資審査の結果は（三角）だった。とつのはカネを貸してくれるという意味なのか。それとも貸せないという意味なのか。はつきりしない。×（バツ）じゃないのであればカネは貸してくれるのだろ。そう解釈してホッと一息ついた。

ところが、よくよく話を聞いてみると、それは大きな間違いだった。銀行の ×を意味して

支出を減らすため、トラックは自分たちで修理していた。（写真中央＝白シャツに帽子が筆者）



いる。つまり銀行はカネを貸さない。それを知った瞬間、目の前が真っ暗になった。他の金融機関に駆け込んで、融資を申請している時間なんてない。いよいよおしまいか。トラックディーラーや燃料販売会社に「必ず返す」と啖呵を切つて、これまで支払いを先延ばししてもらってきた。このままでは彼らに会わず顔がない。

諦めるわけにはいかなかった。「何とか融資をお願いできないか」。銀行の支店担当者に詰め寄った。しかし判断を下したのは本店だといって取りつく島もない。何故。なのか。理由を聞いてもはつきりとした答えは返ってこない。

こうなったら直接、銀行の本店に向いて話を聞いてもらおうしかない。いつものようにアポなしで直撃だ。相手はもちろん銀行の最高責任者である頭取だ。借金を抱えた経緯とこれまでの努力をきちんと説明すれば、頭取は理解を示してくれると信じていた。

ところが、さすがに銀行だ。アポなし訪問は失敗に終わった。本店の受付で完全にシャツとアウツされてしまった。頭取への面会はもちろん不可。それならば、と副頭取を指名したが、こちらももちろんダメ。何度も頭を下げたが、どうしても面会を許可してもらえなかった。

### 見抜かれた「どんぶり勘定」

それでも、あまりにもしつこかったせいか。本店のある社員が話を聞いてくれることになった。ただし話を聞くだけ。審査は覆さない。カネは貸さない、という条件付きの面会だった。

部屋に通されて席につくと、オレは一気に捲し立てた。「このままでは会社は潰れてしまつ。オレのことを信用してタイヤや油を売ってくれた会社がある。彼らを裏切らないためにも、どうしてもすぐにカネが必要だ。街金融に手を出せば会社はその場で終わり。今度は社員たちに迷惑が掛かる。やはりカネは銀行から借りるべきだと思つている。今度オレは一度も約束を破つたことはない。必ず返すから一八〇〇万円だけ融資してくれ」と怒鳴り立てた。いや泣きついた。

ところが、担当者はただ頷いているだけ。こちらが顔を真っ赤にしながら熱弁をふるっているにもかかわらず、相手はいたって冷静な態度だった。そこで気を惹くと思つて、「銀行はカネのある会社には貸して、ないところや担保を持っていない会社には貸さないのか」と言つてやった。それでも担当者は「君はいいことを言つた。その通りだ」と認めるだけ。

どうにかしてこちらのペースに引き込みたい次に、今までの貴方の発言をすべて紙に記してくれと頼んだ。「オレは馬鹿だからすぐに話を忘れてしまつ。銀行はカネのないところには融資しない」という主旨の紙を用意してくれ。オレはそれを持って債権者たちに頭を下げにい。こういつつで銀行がどつしてもカネを貸してくれないから倒産することになった、と説明して「と迫つた。さすがにそんなことを吹聴されたら、銀行も迷惑するだろ」と考えたわけだ。

ところが、相手は「構わんよ。書いてあげよう」といつて身を乗り出して来た。予想外の反

応だ。焦ったのはオレのほうだった。そして相手は最後にこう言い放った。

「君がこれまでどれほど努力してきたのか。私には分からない。しかし結局は君の負けだ。銀行には人様の大切なお金を預かり、それをきちんと運用する義務がある。だからこそ倒産のリスクが高い会社には一円たりともカネは貸せない。残念ながら、君の会社はその危ない会社の一つだ」

返す言葉が見つからなかった。大口の荷主を失っても、すぐにその穴埋めには成功した。自分の月給を一五万円に減らし、「一日千円」の極貧生活を送ってきた。やるだけのことはやった。それでも、その時言い返すことができなかったのは実は会社の経営がどんぶり勘定のままだったからだ。相手はそれをちゃんと見抜いていた。

きちんと利益を残せる会社であることを証明しなければ話にならない。まずはその銀行マンを説得するための材料を用意する必要がある。それがきっかけとなって始めたのが「収支日計表」の作成だった。各トラックの水揚げ（売り上げ）を集計して、そこから日割りにした管理費や燃料費、さらに人件費などを差し引く。そうすることで毎日の収支を管理する仕組みだ。

## 土壇場で かに

後日、再び銀行を訪れた。そして収支日計表をつけ始めたことを報告した。儲かっているはずの仕事が実は大赤字だったこと。コスト削減の余地が残っていたこと。経営に甘さがあること。これまでの無礼な態度を素直に謝罪した。

依然として融資審査は のままだった。銀行がいったん と決めた審査結果を見直すことなどあり得ない。しかし引き下がることはできなかった。というよりも時間的にその銀行にイエスと言わせるしか術は残されていないかった。

何とかしようと、交渉の場で訳の分からないことを口走るようになっていた。「というのは三つのカド（角）を取り除けば、（丸）になる。つまり銀行の本店、支店、オレの三者がそれぞれリスクを負ってカドを取れば、きれいに なって融資できるじゃないか」 破れかぶれの論理だったが、銀行マンは「なるほど」と一本取られたと言わんばかりの様子だった。

そして、とうとう奇跡が起こった。収支日計表を眺めていた銀行マンが突然、「よし。カネを出そう」と言い出したのだ。 が になった瞬間だった。涙が出るほど嬉しかった。これで会社を畳まずに済む。ドライバーや家族が路頭に迷うこともない。何度も何度も頭を下げてお礼を述べていると、銀行マンがボツリと呟いた。

「勘違いしないで欲しい。銀行の融資審査は のままだ。ただしオレの退職金が三三〇〇万円ある。それをお前にくれてやる。十分だろう。だから、もつ少し頑張ってみる」

今思い返せば、その三三〇〇万円という大金が本当に彼の退職金だったのかどうかは定かではない。純粹な銀行からの融資だった可能性もある。そもそも融資審査は だったけれど、本当にこの男に預けてもいいのか、銀行はオレのことを試していたのかもしれない。退職金だといって渡



石原裕次郎は格好良かった。当時の男性たちのあこがれだった

せば、この男は真剣に働いて、何があっても返そうとするだろう。それまでのやり取りは全て銀行側のシナリオ通りだったのかもしれない。

最終的に融資を決断してくれた銀行。そして、親身になって相談に乗ってくれて、最後には退職金をくれてやると言ってくれた銀行マンには今でも感謝の気持ちでいっぱいだ。本来であれば銀行名や担当者名を挙げて、お礼の言葉を申し上げたいところだが、「どうしてハマキヨウにはカネを貸して、ウチには貸してくれないんだ」と突き上げられたりして、関係者に迷惑を掛けてしまつ恐れもあるので、控えさせていたたく。

実は当社の救世主となった銀行マンは三年ほど前にお亡くなりになった。あの時の融資がなければ、今頃会社は消えてなくなっている。当社は今年、念願の東証一部上場を果たした。「お陰様でここまで会社が大きくなりました」と報告できなかつたことが残念でならない。

## ドライバーたちを自宅に招待

三三〇〇万円の融資に漕ぎ着けて窮地を脱し

その後、会社の業績は右肩上がりて推移した。最高で八〇〇万円の累損を計上していた時期もあったが、それも徐々にきれいになっていった。累損や借金が消えたのは大型倒産を喰らってから七年後のこと。その時はうれしくて、うれしくて。それまで苦楽を共にしてきたドライバーたちと朝までドンチャン騒ぎをした記憶がある。

抱えた借金はとても一人で返せる額ではなかった。社員の協力が不可欠だった。だからこそ社員たちとのコミュニケーションを何よりも大切にした。見下したりなんかしない。遊び事でも何でも一緒にやるとやる。そうすることで、社員との結びつきを強固なものにしていった。

不平不満を言わずに一生涯懸命に働く社員に対する労いの言葉を忘れないようにした。自分社長だからといって偉そうなことは言わない。会社がどんなに大きくなっていても、「家族経営」の姿勢だけは忘れないように肝に銘じてきた。毎年、正月の二日にはドライバーたちを自宅に招待した。おせち料理を囲みながら一杯、いや、いっぱいやるためだ。多い年には入れ替わり立ち替わりで二〇〇人近いドライバーが自宅を訪れることもあった。

女房は一日中、立ちっぱなしで料理やお酒を次から次へと用意してくれた。オレはみんなに囲まれて飲み食いするだけ。実に楽しかった。中には居心地が良すぎて、翌朝まで飲んで一眠りした後昼飯を食べて帰っていくドライバーもいた。

実はこつやつて宴会を開くのは日頃の感謝の気持ちを伝えることのほか、もう一つ理由が

あった。当時は好景気で就職は売り手側が有利だった。条件が良ければ、ドライバーはすぐに別の会社に移ったり、違う業界に転職してしまう時代だ。つまり、宴会などを通じて親密な関係を築くことによって、ドライバーの流出を防ぐという意味合いもあったのだ。

トラック運送は典型的な3K職場。昔から人氣がなかった。いくら荷物を集めても、肝心のドライバーがいなければ、運送屋は仕事にならない。トラック運送業者にとって、ドライバーは命よりも大切な。

人は不思議なもので、給料が高ければいつまでも会社に残るといつわけでもない。仕事そのものにやりがいがある。一緒に働く仲間や上司が好き。そういう理由で会社に残ろうとする。だからこそ、日々のコミュニケーションが大事なのだ。

### バブルに踊らない

累損を一掃した頃、日本はちょうどバブル景気の真っ直中だった。運賃はどんどん上がっていく。荷物はいくらでも見つかった。トラック運送業者と荷主の立場は完全に逆転し、荷主側がトラック運送業者に「運賃はいくらでもいい。どうか荷物を運んでください」と頭を下げる。今では考えられないような時代だった。その波に乗って、当社の業績もつなぎ登り。トラック保有台数はあつと一〇〇台を超えた。

一体、この好景気はいつまで続くのか。経営者の誰もが永遠に続くであろうと信じ、湯水の

ごとくカネを使っていた。ゴルフに明け暮れ、高級外車を乗り回していた。トラック業界に限らず、日本全体がそんな調子だった。

しかし、オレは「こんな狂った状況がいつまでも続くわけがない」と感じていた。常に冷静な視線で物事を見ることができたのは、倒産の危機にまで追いつめられた経験があったからだ。いずれ必ず運送業も業績が頭打ちになる。A地点からB地点までの輸送なんて誰でもできるから、競争が激しくなる。バブルが弾ける前に、何か新しいビジネスを準備しておかなければ、再び辛酸をなめることになりかねない。

そんな時だった。物流センターの運営を引き受けてくれないか、という話が舞い込んできた。相手は巨大スーパーのイトーヨーカ堂。願ってもないチャンスだ。しかし、周囲の反応はいまひとつ。誰もプロジェクトへの参加を希望しない。「儲かっているんだから大人しくしていようよ」と役員たちはオレを宥めようとする。

もついい。だったらオレ一人でやる。役員たちに啖呵を切った。

(以下、次号に続く)



おおすか・まさたか 一九四一年静岡県浜北市生まれ。五六年北浜中学、ヤマハ発動機入社。青果仲介業などを経て、七一年に浜松協同運送を設立。九二年に現社名の、ハマキョウワレックスに商号変更した。二〇〇三年三月に東証一部上場。主要顧客はイトーヨーカ堂、平和堂、ファミリーマートなど。流通の川下分野の物流に強い。大須賀氏は現在、静岡県トラック協会副会長、中堅トラック企業者の全国ネットワーク組織である「J-TRO」の副会長の社長を務めている。ちなみにタイトルの「やままいか」とは遠州弁で「やっつけてやるついで」という意味。