

事業承継 知りたかった

第16回

ほんとの **はなし**

会社への愛と社員を守りたい気持ちももたらした独立劇 経営難から復活させた、いちサラリーマンの軌跡

子会社と勘違いされた会社が下請け脱却するまでの苦労話

業界内のさまざまな事業承継にまつわるエピソードを紹介する本連載。今回焦点を当てるのは、東京都足立区のサイン製作会社・ユーネクサス。前会社の経営難を機に独立し、ひとつの会社として見事立て直させた代表取締役、大澤恵司氏の歩

みを紹介する。事業計画書もないなかの突然の起業にもかかわらず、どうやって事業を安定させ、下請け依存からの脱却を図っていったのか。前会社となるウララネオンの軌跡とともに振り返る。

ネオンアートに憧れて サイン業界の世界へ

今回紹介するのは、関東ネオン業協同組合の理事を務め、サインの森副会長の役職にも就かれている、ユーネクサスの大澤恵司社長。独立の難しさ、起業時に銀行から融資を受ける難しさについて、赤裸々に話してもらった。

大澤氏が看板業界に足を踏み入れたのは、今から約40年前の1980年代。ちょうど、ネオンが全盛だった時代で、自身も米・ロサンゼルスでネオンアートに深く感銘を受け、デザイン系の学校に在学していた。当然、仕事もネオン系のデザインに従事したいと考え、就職活動にまい進。偶然、学校から近いエリアに「ネオン」と名の付く会社を見つけ、勇んで面接へ向かった。その社名こそが「ウララネオン」。後に分かるのだが、まさか看板屋だとは、その時は気がつきもしなかったようだ。

来たる面接日、募集要項に書いてある職種は営業だったものの、「デザイン

がやりたい」と自らの希望を申し出た。さらに、当時の同社の内情は、設計部10人に対してデザイン部はわずか3人。加えて年配も多く、若い自分が求められているのではないかと強い縁を感じた。熱意が通じたのか、そのまま無事内定を獲得。しかし、順風満帆にデザイン業務に携われるわけではなかった。

入社後に待っていたのは、相次ぐ現場作業だった。毎日現場へ繰り出され、施工、組み立てと、看板工事に従事する日々。結果的には、その後退職するまでの約18年間、ひたすらに現場一本だった。

看板工事は、建築現場の工程に合わせて短い時間で組み立てなければならなかった。拘束時間も長ければ勤務時間もバラバラ。体力的な面での厳しさを強く感じた。また全国対応だったので、赴く地域によって条例や慣習など、従わなければならないルールもさまざま。ボルト1本の取り扱いに至るまで、配慮の行き届いた施工が求められた。

しかし、どんな仕事でも継続していけば、徐々に楽しさを知っていけるものだ。難しい組み立てをクリアできた時の達成感、地域格差を知る面白さ、現場の仲間との大切なつながり。「現場の奥深さはもちろん、仕事の酸いも甘いも、全てウララネオンで学びました」と大澤氏は回顧する。職人としてのノウハウを高めていくにつれて、徐々に工程管理や打ち合せ、責任者との段取りの確認など、マネジメント業務も増えていった。そして2002年、39歳になる頃には、工事部の執行役員に任命。しかし、ここからが本当の試練だった。

大量リストラを免れるために 部署そのものの独立を決意

大澤氏が執行役員に就任した時、会社は最大の危機を迎えている時期だった。業績は悪化し、仕事も減っていく日々。当時の代表からも苦しい話は聞いていたが、どこか他人事のようにとらえており、話半分に聞き流すばかりだった。

リストラ人員を出さないための 独立だった

株式会社ユーネクサス 代表取締役 大澤 恵司



しかし、とうとうその時は訪れる。社内で大量リストラを敢行しなければ、経営が立ち行かなくなってしまうのだ。「一体誰をクビの対象とするのか?」。執行役員として代表と話し合うなか、心を痛める日が続いた。

そして、悩んだ末に出した大澤氏の結論は、「工事部からリストラ人員は絶対に出さない。全員自分が守る」だった。そして、実際にそれを実現させるためにはどうすれば良いのか。大澤氏は、なんと「部署ごと独立」という、大胆なアイデアを打ち出したのだ。

これまで、独立しようとは一度も考えてはなかったし、業績さえ安定していれば、ずっと同社で仕事を続けていたかった。しかし、現実は無常だ。この話を聞いた工事部スタッフからは「荒唐無稽だ」と非難する声もあったが、何とか社員を守りたいという一心で、事業計画も何もないなか決断したのだった。

厳しい船出のなか、取引先で懇意にしていた社長に相談すると、親身になっ

てくれた反面、現実的な独立資金について尋ねられた。「現金はいくらあるんだ?」「資本金は?」。正直、耳の痛い話だった。大澤氏が自身で出せる額はせいぜい300万円程度。これでは、有限会社を立ち上げるのが精いっぱい。それでも、ウララネオン同様、株式会社として運営していきたい強い気持ちがあった大澤氏。何とかして、当時の株式化に必要な最低額である1,000万円の資本金を集められないものだろうか。独立に賛同してくれた部下3人とともに、資金集めが始まった。

まず大きな協力してくれたのが、部下の1人だった。自分の退職金から約400万円を出してくれたのだ。その後もかき集め、残り200万円。悩んでいたところに、思わぬところから光明が差し込む。何と、当時のウララネオンの社長が協力してくれたのだ。そして2004年、資本金1,000万円を集めて、旧社名である株式会社ウララネクサスを設立。41歳になった年だった。

起業当時の資金繰りに苦難 安定を図るために下請けから脱却

紆余曲折あって設立したウララネクサス。まずは前職の仕事を一手に請け負う会社としてスタートを切った。しかし、いきなり壁に当たる。工事代金のうち、約70%が手形によって取り引きされていたため、すぐに現金を調達できなかったのだ。手形の回収期限は、130日。残り30%の現金収入で食いぶちをつないでいたものの、すぐに資金ショートとなってしまった。もはや、その月の社員の給料すらまかなえない。銀行から融資を受けようとしたが、返すあてもない新規法人に貸すわけもなかった。

何とか資金を調達するため、すぐさま区役所の窓口で相談へ。何とか信用金庫から300万円を融資してもらえ、ギリギリのところでもかなえた。

さらに、問題はそれだけにとどまらない。常勤役員5年の要件に満たないため、建設業許可を取れないままだったのだ。案件のほとんどが現場作業のた

め、建設業許可の取得は必須。そうでなければ、いつまでもウララネオンの下請けという立場から脱却できない。実際に直接受注したクライアントから100%子会社だと勘違いされ、ウララネオンへ見積もり依頼が行ってしまったケースもあった。なんだかんだと案件をこなしていくうちに、少しずつ元請けを増やしていった。

こんな冷や汗もののスタートだったが、建設業許可を取得できたのも手伝って、事業は安定していく。設立当初はウララネオン1本だった受注も改善。本当の意味で、ひとつの会社として独立していった。しかし、それでも社名や設立経緯の特異さから、いらぬ誤解を受ける場面も多かったようだ。前会社の下請けから完全に脱却するためにも、2012年4月に株式会社ユーネクサスへ社名変更。またそのタイミングで、幸か不幸か、ウララネオンも倒産した。当時計画倒産も疑われたが、大澤氏にとっては、寝耳に水の話だった。

会社愛が高じて新しい会社を立ち上げ、見事に立て直した大澤氏。ユーネクサスは現在少数精鋭ながら、人も製作工程も大切に作る姿勢をモットーに安定経営を続けている。19期を迎える今期、大澤氏が悩み始めているのは、次代への事業承継だ。「将来的には、来年大学生になる息子に後を継いでほしい」と、現状は第三者承継を考えていないという。10年後には経営権を譲り、大好きなデザインをしながら毎日を過ごしたいですと、本音を漏らしつつ笑顔で締めくくった。

エフシーバンク
鈴木智久



1965年12月生まれ。サイン業をはじめとする全国の中小企業と経営者に1円でも多くの現金を残し笑顔と幸せを運ぶことをミッションとする。BtoA (Business to Association) と相続・事業承継に資する正しい保険アテンドの専門家。経営者、金融機関、税理士を中心とするセミナーは年間50回を超え、サイン業界においても今の10倍売れるようになる営業活動、サインの安全・維持・管理と法的責任等のセミナーや支援活動を行う。「一番最初に顔が浮かぶ」存在であることを目指して、日々活動をしている。