

負債100億円で襲いかかる試練 頼みの綱は職人の腕と心意気

病に倒れた夫の穴を埋めようと銀座テーラーグループに入社したものの、仕事を任せてもらえなかったので「私、営業に出ます」と宣言しました。

とはいえ、主婦だった私に、人脈があるはずはありません。苦肉の策として、まず2人の娘が通う学校の父母を対象に売り込みを始めました。露骨に嫌がられることが多く、知り合いに頼まなければならぬ自分が情けなく思えることもありました。しかし、中には買ってくれる人もいて、それを励みにしました。

営業を続けてみると、実際に会って紳士服の購入を勧め

る相手は、着る本人ではなく、奥さんや女性秘書などが圧倒的に多いことが分かりました。「そうした女性たちを対象に婦人服を手掛けたら売れるのではないか」と考えて、社内で婦人服事業を提案しました。

ただ、婦人服を作るには生地、デザイナー、職人が必要です。私はすべて社内にあるもので賄おうと考えました。生地は紳士服用の余りが活用できます。デザイナーは社内になかったたので、私自身が担うしかありません。といってもノウハウはありません。見よう見まねで、最初は有名ブランドを参考に同じような

ものを作ってほしいと職人たちに頼むのが精一杯でした。

**婦人服は職人が反対
粘り強い説得で成功**

婦人服作りは職人たちから猛反対されました。当時、紳士服の世界はまさに男社会。「婦人服を手掛けるなんてみっともない」「格が下がる」なんて思われる始末でした。

嫌がる職人に最後は拝み倒すようにしてお願いしました。すると、仕事が激減して手持ち無沙汰になっていたこともあって、少しずつ作ってくれるようになりました。

ところが、実際に手を動か



わにぶち・みえこ
1948年大阪生まれ。70年甲南大学文学部英文科卒業。同年、大阪万国博覧会国連館VIPコンパニオンとなる。73年銀座テーラーグループの後継者、鰐淵正夫氏と結婚。92年銀座テーラーグループに入社。95年総支配人、2000年、3代目社長に就任。06年職人を育成する日本テーラー技術学院を開校

銀座テーラーグループの概要

本社 : 東京・中央
創業 : 1935年
売上高 : 4億5000万円
(2014年9月期)
従業員数: 30人
事業内容: 仕立て服専門店

すと、職人魂に火がつくのです。1年もしないうちに素晴らしい商品を世に送り出すようになり、婦人服事業は軌道に乗りました。

翌年には革製品を始めました。革は伸縮しにくいので、オーダーしないとびったりの服はできません。そこにテーラーの技術が生かせると考えたのです。これも当たりました。

絵画の投資で大損失 目を疑う負債が発覚

実績を上げたことで、私は社内ですみずつ認めてもらえるようになりました。危機を脱したかに見えましたが、まだ人口にすぎなかったのです。入社して3年目のことでした。このとき、会社の実態を初めて知ったのです。借入金調べていた私は、目を疑いました。1000万円、いや1億円？まだ桁が多い。10億円、いいえ違います。何と100億円にまで達していたのです。

原因は夫でした。バブルの頃、銀座に不動産を持つ経営

者は、金融機関から融資を持ちかけられることが非常に多く、銀座テーラーも例外ではありませんでした。夫は自社ビルを担保に絵画に投資していたのです。本業以外で負債が膨れ上がっていました。

危機感を抱いた私は、夫に代わって矢継ぎ早に手を打ちました。まず、絵画は安くても次々に手放しました。もちろん、絵画を売っただけでは借金は返しきれません。リストラにも踏み切りました。5店あった店は本店を残して閉鎖。20人いた営業担当者も、私を含めて3人に絞りました。幸い本業は、建て直しの兆しを見せていたので、営業部隊が減っても売上高はさほど減りませんでした。この経験で分かったのは、改革が必要なときは、大胆かつ迅速に実施することです。小出しにやっていたのは効果がありません。病弱な夫にこれ以上経営を任せるわけにはいきません。2000年に頼み込んで私を社長にしてもらいました。社長になろうと決めたのは、

あるお客の結婚式に出たことがきっかけです。夫に代わって列席したのですが、名刺を出して自己紹介したら「あ、奥様が来られたんですね」と意外そうな表情で言われました。社長が出ないと失礼になる場合があると気付いたのです。私の実績を買ってくれたのか、夫は快諾してくれました。

最初に手掛けたのは経営理念の策定です。それまで経営理念すらなかったのです。「銀座テーラーは、お客様の幸せ創りのお手伝い」を第一と考えています。「銀座テーラーは『世界に誇る最高の技術』を常に追求し続けます」など5つの理念をつくりました。

その上で、社員全員に手紙を書き、1対1の面談をして手紙を読み聞かせて一緒に歩

んでくれるかを尋ねました。中でも職人には「職人こそが銀座テーラーの命。一緒に頑張ってほしい」と伝えました。

こうして残ってくれた社員とともに私は動き出しました。しかし、社長に就任した後、思いがけない妨害に遭いました。当社を退職した社員数人が近くでテーラーを始めたのです。店の道具や「銀座テーラー」

のラベルを持ち出しての行動でした。結局、その会社は新規顧客を獲得できずに10年ほどで消滅しました。

その間も苦労が絶えず、夫の鰥寡正夫は、私が社長になって3年後、58才の若さで他界しました。そこから銀座テーラーの命運は、まさに私の双肩にかかることになったのです。

教訓

極めて厳しい局面に直面しても
ありのままの現実を受け止めて
手を打ち続ければ道は開ける



経営再建のため、5つあった店を本店を残して閉鎖した