

その時、経営者は…

信用という財産が 最大の苦境を救った

順風満帆で進んできた父の会社が倒産。幼き日から「父の後を継ぐ」と思いつづけてきた息子は、新会社を設立して父の「リターン・マッチ」に挑んだ。離陸への苦難の道のりを支えたものは何だったか。

株式会社 イー・ケー・エス
代表取締役

く ど う け い い ち
工藤桂一

取材・文
山路正晃
text by Masaki Yamaji

撮影
鷹野 晃
photographs by Akira Tanano

全財産を処分し、職人さん
に誠意を尽くして倒産
そして、ゼロからの再出発

イー・ケー・エスは、横浜の港北区日吉に社屋を構える鉄筋工事業の会社である。

社名の「イー・ケー」とは、桂一社長と父親の栄一（えいいち）長の名前のイニシャルをとったもの。「エス」は「スチール（Steel＝鉄、鉄筋）」の略である。一見そつけないこの社名には、工藤社長の熱い思いが刻みつけられている。「イー・ケー・エス」の前身にあたる「工藤工業」は、

父親の栄一さんが裸一貫から築き上げ、二〇〇二年十二月十七日に惜しくも倒産した。そのわずか二日後、息子さんが社長となって新たに設立されたのがイー・ケー・エスなのである。

「工藤工業の倒産により、父は三二年間やってきた会社を失いました。でも、僕が社長となる新会社には、父の汗と涙も受け継がれています。だからこそ、父の名を社名のなかに残したかったんです」

会長の栄一さんは、栃木県に農家の長男として生まれ、農業高校を中退して鉄筋工場に就職した。時は、東京オリンピック（一九六四年）前夜。日本の高度経済成長の幕開けでもあり、鉄筋工事の仕事は

いくらでもあった。

栄一さんはほどなく勤め先から独立し、親方となって工事を請け負うようになった。「工藤工業」として創業したのは、一九七〇（昭四五）年のこと。ゼネコンから「会社組織にしてくれないと、仕事が出せない」と言われたのがきっかけだった。その時点ですでに、社員は三〇人以上いたという。

「高度成長の波にうまく乗ったんですね。昭和のうちは、経営が苦しかったことは一度もありません。仕事はいくらでもありました」（栄一さん）

一九九〇年代前半に、工藤工業は最盛期を迎えた。そのとき、年間売り上げは約二四億円にのぼり、



工場内の風景



工藤桂一氏(右)と工藤栄一会长

社員も一五〇人ほどいた。

「いちばん忙しかったとき、一度に一五〇カ所の(工事)現場をこなしたことがあります。静岡県から福島県にまで現場が広がっていました。下請けまで入れて三〇〇人くらいの職人を、私が各現場に割り振って仕事をこなしたものです」(栄一さん)

バブル経済の崩壊直後、むしろ工藤工業は順風満帆であつたのだ。その経営に暗雲が立ちこめ始めたのは、二〇〇〇年に入ってからだった。

業績悪化のきっかけは、取引先の大手ゼネコンが、「集中購買方式」を導入したことだった。材料の購入から仕事の発注まで、本社が一元管理してコスト

ダウンをはかるやり方である。

仕事の単価が、目に見えて安くなっていた。「一気に三割から四割下がった」という印象があるほどだ。それは、鉄筋業界に一〇年遅れで訪れた「バブル崩壊」ともいえた。同じ仕事量をこなしても、売り上げは激減。当然、経営はしだいに苦しくなっていた。



「イー・ケー・エス」を支える社員のみなさん

引き出した。保険で積み立てていた金も、すべて解約。一切合切を支払いに回したのである。

倒産時の負債総額は、約三億円。それはほぼ全額銀行からの借り入れだった。倒産によって銀行は「泣いた」形になったが、職人たちの労務費など、下請けへの支払いはきちんと済ませた。誠意を尽くして倒産を迎えたのだ。

破産によって、工藤さん一家は住んでいた6LDKの邸宅を抵当にとられ、荷物だらけの狭いアパートに引っ越した。

「家を出るとき、母はしみじみ悲しそうでしたが、父はこう言いました。『オレは裸一貫で横浜に出てきたんだからな。元に戻ったただけ』と……。倒産を決めるまではずいぶん悩んでいた様子でしたが、一度決心してからの父はさばさばしたものでした」

そのときの栄一さんの吹っ切れた明るさは「我が子に後事を託せる」という希望が胸に燃えていたためでもある。倒産の二カ月ほど前から、桂一さんを社長にした新会社設立のプランが進行していたのである。

一枚のファクスが、不安だらけの若き新社長の背中を押してくれた

桂一さんは、一九七四(昭和49)年生まれ。四人姉弟の三番目だが、男は一人だけだ。そのため、子どものころから「大きくなったら僕が父さんの会社を継ぐんだらうな」と漠然と考えていたという。

「父の後を継ぐことに何の迷いもありませんでした。大学に進むときにも、社長になってから学んだことが

生きるようにと、経済学部経営学科を選びました」
そのように、「いずれは社長に」と考えて歩んできた桂一さんだったが、その日は思いがけない形で、しかもあまりにも早く訪れた。イー・ケー・エスを興したとき、まだ二十代だったのである。

工藤工業では、桂一さんは営業部長という役職はもっていたものの、取締役ではなかったし、銀行からの融資の連帯保証人でもなかった。ゆえに、債務については「父と母の問題」として立て分けることができた。倒産のときに一〇〇人ほどいた社員が、新会社では十数人になった。

「その十数人には、『新しい会社でも一緒にやってくれないか』と僕から頼みました。本人だけでなく家族の人たちも、僕が小さいころからよく知っている人たちです。だからこそ、その生活も守らないといけないと強く思いました。大きな家族みたいなものです」

新出発にあたって、桂一さんには「父の代から取引のあるゼネコン各社から仕事をもらえるのではないか」という淡い期待もあった。だが、それは甘かった。というのも、支払いはすべて済ませて倒産したとはいえ、ゼネコン各社は被害を被ったからだ。

「各社から工藤工業に『預かり』の形で搬入してあった



今年入社した、若さ溢れる社員と女性事務員のみなさん



さまざまな形状に鉄筋を加工する

材料の鉄筋を、倒産によって、どこも『我が社のものだ』とは主張できなくなつたのです。計五〇〇トくらい、値段にしてトータルで三〇〇〇万円くらいの鉄筋です。

倒産の日の夕方、ゼネコン各社の担当者がドカドカ押し寄せてきて、鉄筋に社名入りの札を張りつけていきました。僕たちは『不法侵入になりますから、入らないでください。この鉄筋は破産管財人のものです』と言いましたが、まったくお構いなしでした。それらのゼネコンには、イー・ケー・エスは取引停止になりました」

だが、同じように被害を受けたゼネコンの担当者であるにもかかわらず、怒りではなく感謝の気持ちを榮一さんに伝えてきた人がいた。倒産の日、工藤工業に次のようなファクスが届いたのである。

「工藤社長様 いままで僕ら若輩者にお力添えありがとうございました。いつの日か、恩返しができることを心から待ち望んでいます。寒さも厳しくなりますが、お体に気をつけてがんばってください」
他のゼネコンからは怒鳴り声も浴びせられたあとだけに、その一枚のファクスは父と子の心に深々

と刺さった。

「倒産によって被害を受けた側の人からさえ、感謝の気持ちを伝えてもらえる。父が築いてきた信用の深さを、一枚のファクスが物語っていました。僕は、正直なところ、新会社社の出発にあたっては恐怖しかありませんでしたが、このファクスによって勇気づけられました。どんな苦境にあつても、父と僕の会社には、見守って力を貸してくれる人がいる——そう確信できたんです」

「離陸」への苦闘の日々 のなかで知った父のすごさと 「信用」の大切さ

工藤工業時代の得意先の大半と取引停止になつてしまつたイー・ケー・エスは、まさにゼロからの出発をした。創業五年を経たいまは経営も軌道に乗つたものの、「離陸」までにはさまざまな苦闘があつた。

たとえば、父子二人で自転車やバイクに乗つて、周辺をあてもなく営業して回つた日々もある。工事現場を見かけては、「この近くで鉄筋工事の会社をやっている者です」と飛び込みで名刺を渡すのである。また、建設関係の業界紙を見ては、ピンときた会社の工事受注記事に蛍光ペンで印をつけ、営業電話をかけた。

「鉄筋業者の組合があつて、その中では父は顔が広がつたので、そうした仲間から仕事を回してもらつたりもしました。そんなふうにして、どうにかしのいでいましたね。イー・ケー・エスの初年度は、社長の僕自身、給与はほとんどもらっていません。それ

どころではなかつたので……」

そのような手探りの出発ではあつたが、イー・ケー・エスは創業一年目から黒字となつた。それは、父・榮一さんが三二年の間に築き上げてきた信用の賜物だつた。

「一つには、工藤工業から引き続き取引して下さつたいくつかの得意先が、支払いに多少色をつけて下さつたんです。先方の善意で、父と僕を助けてくれたんですね。

それと、残つてくれた十数人の社員たちも、最初の半年くらいはほぼ無給で働いてくれました」

いちばん苦しい時期に、得意先や従業員など、周囲のさまざまな人たちが工藤さん父子に力を貸してくれたのだつた。

「倒産で全財産を吐き出した父ですが、それでも、信用という目に見えない財産はたつぷり残つていたんですね。企業にとつては信用こそがいちばん大切な財産なのだということを、僕はイー・ケー・エスを創業してしみじみ感じました。

それと、父が経営者としていかにすごい人かということが、自分が経営者になつてみて初めてよくわかりました。最近、僕は優れた経営者の著作をいろいろ読み漁つていますが、『いちばん尊敬し、影響を受けた経営者は?』と聞かれたら、迷わず父の名前を挙げます。父のような経営者になりたいと思つています」

父の会社の倒産という逆境。それは、後継者たる桂一さんを急激に成長させるバネになつた。そして、父と子の絆をいっそう深める力にもなつたのである。

text by

やまじ・まさあき

1964年生まれ。栃木県出身。フリーライター。ライター歴は20年以上にのぼる。雑誌・単行本など、幅広く執筆活動を展開。