

すべての金融機関を納得させた「経営改善計画」

神奈川県のはぼ中央に位置する伊勢原市。そこに、常務取締役の役職で松浦勝彦氏が陣頭指揮をとる、二つの会社がある。ひとつは、トラックなど大型自動車の修理・整備をおこなう「相模自動車」。もうひとつは、特約店（ディーラー）として三菱車を売る「西相模三菱自動車販売」だ。二つの会社は隣り合わせに、小田原厚木道路の伊勢原インターチェンジの近くにある。

相模自動車の創業は1968年。その後、77年に西相模三菱を立ち上げて、三菱車の販売をスタートした。伊勢原、平塚、厚木、秦野などの運送業者を得意先として、安定した経営基盤を築いていた相模自動車に対し、西相模三菱のほうは経営環境の変化という荒波に翻弄されてきた。

三菱のディーラーがこの世の春を謳歌したのは、パジェロなどのSUV車が人気を博していたバブル期から90年代半ばにかけて。当時、三菱車の売り上げは、トヨタ、日産に続いて国内3番目の位置に



松浦常務と温井税理士（左）

付けていた。こうした追い風を背景に、西相模三菱も業容を拡大した。平塚市と秦野市にも出店。そのほかに中古車販売店も出した。年商30億円にもう少しで届くところまで業績を伸ばした。

しかし順調だったのは、そこまですだった。大規模リコールなどメーカー側の相次ぐ不祥事によって、三菱車の人気は急落していった。

それに伴い、会社の年商は半減につぐ半減。販売の落ち込みのスピードがあまりにも早すぎて、効果的な対策をなにも打てないまま、ズルズルと業績を落としていった。そんな経営状態のなかで重くのしかかったのが、金融機関から借りたお金の返済だった。新店を出す際などに融資してもらった資金の返済計画は、年商20億円以上あることを前提に作られていた。当然、西相模三菱単独では返せなくなり、その影響は、相模自動車にもおよんだ。

「09年末に金融円滑化法ができたその翌年、結局は銀行にリ斯克をお願いしました。元金の返済は猶予してもらい、利払いだけを続ける状態にもらったんです」

リスケが認められたことで、出血を止める効果はあった。車の販売店については、本店だけを残してあとはすべて閉鎖。遊休資産の売却や、従業員の削減などの痛みも避けられなかったが、これまでどおり車の販売を続けていける状態には落ち着いた。

TKCの税理士に応援を仰ぐ

リスケが2年、3年と続くなかで、メインバンクの地銀などから強く提出を求められるようになったのが、「経営改善計画」だった。2度にわたって延長された金融円滑化法が終了することを受け、金融機関としても経営改善計画をもとにリスケをこの先も続けてよいものかをあらためて判断したかったのである。

しかし松浦常務は、経営改善計画をなかなか提出できずにいた。中期の経営計画を作るノウハウなど社内にはない。顧問税理士を頼るうにも、年1回の税務申告だけを守備範囲とする、昔ながらの税理士だった。

そこで知人のツテを使って応援を求めたのが、温井徳子税理士だった。銀行から「たとえばTKC会員にお願いしてみてもどうか」とのアドバイスを受けていたことから、素直にそれに従った。昨年3月のことである。

経営改善計画策定支援事業』がスタートしたこともあり、この制度を利用することをすぐに提案しました」（温井税理士）

中小企業がこの制度を使って、税理士などの認定支援機関から経営改善計画の策定や、モニタリングの支援を受けた場合、その費用のうち3分の2を国が補助してくれる。「資金繰りが火の車だったので、費用の一部を負担してもらえるのは非常に助かりました」と松浦常務は話す。

希望の星の新型エコカー

金融機関は、西相模三菱と相模



20社以上の運送会社を得意先として持つ相模自動車

自動車を同じグループ企業として見なしている（実際には、株主構成が違う）。そうしたことからも2社の経営改善計画を作る必要があった。計画作りに着手するにあたって、松浦常務と温井税理士の二人はメイン行に数カ月間にわたり、幾度となく足を運んだ。そこで「車の販売予測やさらなる固定費の削減策などを具体的な数字で計画に盛り込んだほうがよい」などといった助言を支店長や融資担当者にもらいながら、計画の身を煮詰めていった。

松浦常務にとって幸いしたのは、今後の売れ行きの伸びが期待できる新型車種をメーカーである三菱自動車が投入してくれたことだった。それが、昨年発売された『アウトランダーPHEV』という、プラグインハイブリッドのSUV車である。充電可能なプラグインハイブリッドの自動車には、他にもトヨタのプリウスPHVがあるが、SUV車ではアウトランダーだけ。この新型エコカーにより、今後の売れ行きに期待が持てることを計画の一つの柱とした。

ちなみに固定費の削減については、パソコン等のオフィス機器の買い換えをしばらく凍結すること

や、定年を迎えた高齢の社員に給料は下がっても会社に残ってもらうことで、戦力を維持したまま人件費の総額を落とせることなどを具体策として盛り込んだ。

バンクミーティングを開催

メイン行によりやく経営改善計画の中身が認められたのは、今年7月だった。そしてその翌月、信用保証協会が事務局になった「経営サポート会議」が開催された。複数の金融機関が参加してのバンクミーティングである。この席上で松浦常務は、元金返済を猶予してもらうことを各金融機関にあらためてお願いした。

「私は、この先のビジョンについて定性的に話をし、温井先生には今後の改善計画を定量的に説明してもらいました。結果、9月末の時点で合意を取り付けることができました」（松浦常務）

相模自動車の経営サポート会議には、メイン行、信金、日本政策金融公庫の三つの金融機関が参加。西相模三菱については、メイン行、メガバンク、商工中金が出席する予定だったが、メガバンクの担当者だけはその日、なぜか欠席。後日、そのメガバンクからも

連絡が来て、すべての金融機関の合意にこぎ着けた。2年先まで、元本の返済を待ってもらえることになった。

いま現在、松浦常務が経営改善の実現に向けてとりわけ力を入れているのは、顧客とのさらなる信頼関係構築だ。相模自動車については、これまで通り土日祝日対応で、使い勝手のよい自動車整備工場をめざす。そして西相模三菱においては、既存顧客を大切にしながらも、新型エコカーなどを軸に新規顧客を取り込んでいきたいと考えている。

松浦常務がいう。

「廃業という選択肢もなかったわけではありません。経営者が身銭を切ってまで、事業を続けていく必要があるのかという疑問がなかったと言えはウソになります。でも、ここで辞めてしまったら、いじめられっ子がいじめを苦にして自殺するようなもの。不安な日々を送ってきた従業員に報いるためにも、『どうにかトンネルを抜けたいね』と言えるところまでは、必死で頑張りたいと思っています」

そう語る松浦常務に、熱い「経営者魂」を見た気がする。



COMPANY DATA		相模自動車		西相模自動車販売	
設立	1968年11月	設立	1977年12月	設立	1977年12月
所在地	神奈川県伊勢原市沼目6-1291	所在地	左と同じ	所在地	左と同じ
社員数	7名	社員数	12名	社員数	12名