

# 経営改善計画を策定し、バンクミーティングを開催して経営再建

運送業A社 高知県

高知県内の老舗中堅タクシー会社。地域の高齢化等により、売上低下に悩みを抱えているものの、電車・バス等も少ない中で地元お年寄りの貴重な足になっていることから、本社所在地の周辺に営業エリアを特化しようとしている。

## 1. 相談のきっかけ

相談者は近年赤字続きで、売上高は低いまま横這いを続けていた。

H27.6に、相談者の了解を得た上で、メインバンクが決算書3期分を携えて当拠点を訪訪。

収益改善のため、売上増加策の検討を依頼された。

## 2. 課題整理・分析

財務分析と代表者や金融機関へのヒアリングを実施

- ・恒常的な赤字体質で、債務超過額は年間売上高の5割超に達し、財務内容は極めて脆弱。金融機関全てが元本返済猶予中。
- ・また、消費税の未納も判明。
- ・代表者の個人借入も複数存在し、この返済原資が必要なため、役員報酬の大幅削減も出来ない状態。
- ・手持ち現預金は乏しく、新規借入は出来ず、経営維持に不可欠な投資の目途が立っていない。

## 3. 解決策の提案

・資金的な制約があるなか、即効性のある売上増加策は見いだせず、結論は経費削減に絞られた。

・メインバンクの考えは「更に削れるものは余りない」とのであったが、総勘定元帳に注目し、Scoが削減の具体例を例示し、代表者に全ての支出について、削減の可否を検討、再チェックし、削減案を導出。

・これを柱に経費削減を基にした計画の素案を作成し、金融機関・信用保証協会等からのアドバイスも得て、最終的な経営改善計画を仕上げた。

## 4. 成果

・H27.8に、経営改善計画に基づきバンクミーティングを開催。計画の骨子は、以下のとおり、経費削減で生み出すキャッシュフローを当面の投資等に充当するため、元本返済猶予を更に1年間延長。2年目からキャッシュフローの80%を各金融機関に返済開始。

・代表者およびScoが内容を説明し、出席者の基本合意を取り付け、後日、同意書を徴求した。  
(H27.9 全ての金融機関から同意書提出済)

・相談者は、経費削減策を実践中であるが、計画に対する進捗状況を金融機関に報告する必要があり、相談企業の経理処理レベルに合わせた銀行報告用のエクセルソフトをScoが作成。現在その操作方法を教えている。

<相談者の声>

頻繁に来社してもらい、的確な提案をして頂いた。ここまで丁寧に指導してくれるとは思ってもいなかった。よろずさんに相談して本当に良かった。この恩に報いるためにも、健全な会社を立て直すよう頑張らなければと思っている。

<支援者の声>

当初決算書を見たとき、どうなるかと心配していたが、金融機関や信用保証協会等の協力もあり、予想以上の改善計画書が仕上がった。作業のため相談企業へ幾度となく出向き、代表者には相当厳しいことも言い、帳簿の中身まで掘り進むことになったが、これは金融機関ではコンプライアンス上対応不能なこと。利害関係のないよろず支援拠点だからこそ実現出来た成果と思っている。