

Hyogo

マンデー経済



ウィル



経営危機

# 「会社をつぶさない」金策に奔走

不動産のウィル(宝塚市)は、創業から14年後の2007年に株式を上場した。証券取引所への申請には、書類の取りまとめなどで多くの手間と時間がかかる。同社取締役の友野泉さん(49)は、そんな重要ミッションの責任者を入社3年目に任された。

01年3月にあった全社会議で、社長が「5年後に上場したい」と発言しました。社員を鼓舞したいとのリップサービスもあったようですが、入社して丸2年になろうとしていた私はその言葉を真に受けたのです。

「これは私の仕事だ」と納会を終えたその足で書店に向かい、上場に関する本を買い込んで勉強をスタート。数カ月後、社長に「そろそろ監査法人を決めましょう」と提案すると驚かれましたが、その場で上場準備を任せてもらいました。後になって「勝手に自分の仕事だと思い込んだ面白いやつ」と笑われましたね。

上場請負人のような専門家を雇わず、

自分たちだけで準備するのは本当に大変でした。上場した事実よりも、準備の過程で得られた経験が財産になったと思っています。

ジャスダック市場(当時)に上場したのは07年2月。本格的に準備を始めてから4年後のことだった。

上場から半年後、さあこれからという時でした。分譲マンションの建設工事をお願いしていた会社が、民事再生法の適用を申請して経営破綻したのです。

建築費の一部、1億円は3日前に支払ったばかり。すぐには不足分の建築費を手当てできません。建物を完成させて部屋を引き渡すまでお金は入らないので、資金繰りが徐々に厳しくなった。宅地の造成工事で岩盤掘削が難航し、追加費用がかかるなど悪いことが重なりました。

会社が成長し続けることを前提に、大規模プロジェクトを周到に用意していました。分譲マンションを5棟同時に建て

たり、100戸超の一戸建て住宅を販売したりする計画もあった。これらに資金を回しにくくなったのです。

不動産大手と組んだ大規模マンションプロジェクトからは撤退し、違約金を支払いました。会社は事業拡大のスピードを上げたいのに、世の中は足踏みを始めていたのです。

嫌な予感は現実となった。08年9月、リーマン・ショックが世界を襲った。

会社の資金がほぼ底をつきました。金策のため、付き合いのなかった金融機関にも出向いた。ある公的金融機関の窓口では、飲食店の開業相談をしている人の隣で3時間以上粘り、何とか1500万円を借り入れました。社会保険料が払えず、呼び出されたことは1回や2回ではあり

経営が苦しいときでも毎年、社員と就職内定者が参加して運動会を開く。友野泉さん(前列中央)は代表取締役として責任者を務めたこともある＝2018年10月(ウィル提供)



ません。

週刊誌の倒産危険度ランキングでは、上場する不動産会社で全国3位に。1、2位の企業はその後、破綻した。08年の決算は創業以来初の最終赤字だった。

給料は遅配です。社員にはローンの返済など、最低限必要な金額を申告してもらい、その分だけを振り込みました。私は2年間、お給料をもらわず、貯金を200万円だけ残して会社に入れました。

個人口座から会社の光熱費を払い、自分のローン返済もたまに滞納していたので、当時はブラックリストに載っていたかもしれません。毎日がトンネルの中にいるみたいでしたが、会社がつぶれるとは思わなかった。つぶさないために必死で手を尽くしていたのです。

金融機関との交渉も、友野さんの仕事だった。

以前はお金を借りてほしいと会社まで来ていた銀行から、手のひらを返したように呼びつけられ、返済を求められたこともあります。すごく悔しかった。

一方、「社員に会わせてほしい」と言う銀行の支店長もいました。会議室で、1人ずつ順番に社員と会った支店長の言葉が忘れられません。「バブル経済の崩壊で、倒産していった会社の社員は目が死んでいた。でもこの会社は、誰も目が死んでいませんね」と。新たな融資はなかったけれど、「返済は求めないので、頑張ってください」と言われました。他の金融機関を紹介してくれた銀行もあります。助けてくれた人も多かったのです。

2010年、平日の仲介手数料を3割引きにする新サービスを始めた。

業界の慣例を破ったので反発は激しかったのですが、営業部門の頑張りもあって売上高は伸びました。社内では徹底的に経費を削減し、利益は黒字転換。業績は少しずつ上向いていきました。

翌年には社員への借金を完済。銀行取引も正常に戻り、「生き抜いた」という安堵の気持ちがこみ上げてきました。同時に、未来への期待も膨らみました。戦い抜いて無駄なものがそぎ落とされ、会社は驚くほど筋肉質になっていたのです。(聞き手・塩津あかね)

◇原則、毎週月曜に掲載します。

## マイストーリー



### 友野 泉

(49)

＝元代表取締役、現取締役

～経営者は語る



念願だったジャスダック市場への株式上場を果たし、株価モニターの前に立つ友野泉さん＝2007年2月(ウィル提供)