

## 第101号案件について

### 1. 企業の現状等

A社（菓子製造業、資本金3,000万円、売上高約7億円、従業員90名）は、主に観光地の土産物店を中心に生菓子等の製造、販売を行い、工場の移転に伴い、品揃えの充実を図ってきた。しかし、近年、景気の低迷等市場環境の変化により、売上の減少、包装材料費の高騰等による利益率の低下及び工場移転に伴う設備投資の借入負担により、資金繰りが厳しい状況となり、実質債務超過となっていることから経営の抜本的な改善を求めて、協議会への相談に至った。

協議会としては、経営者の再生に向けた意欲があり、取引企業が多いことを勘案し、常駐専門家、中小企業診断士、公認会計士、メインバンクによる個別支援チームを平成15年9月に立ち上げ、再生計画策定支援を行った。

### 2. 再生計画の概要

不採算製品の見直しを行うとともに、競合する商品が多く利益率の低い生菓子から、収益性の高い焼き菓子の新製品中心の製造、販売、管理体制へ転換し、新商品の販売促進体制を確立し、収益力の向上を図る。

製造工程の見直しによる現行設備での増産体制の構築や、旅費、交際費等の販売管理費等の見直しにより経費の削減を図る。

遊休資産の売却により、債務の圧縮を図る。

これら計画の実施により、資金繰りの安定化が図られるとともに、2年以内に実質債務超過の解消を図る。

### 3. 協議会の果たした役割

協議会としては、A社の強みと弱みを分析し、新商品を中心とした業態変更についての将来性、採算性の評価を行い、販売商品の集中による、収益向上に向けた具体的な改善策を提示することで、実現性の高い事業計画をまとめた。

その結果、今後の設備投資等の資金調達に対するメインバンクの支援姿勢が明確となった。

### 4. 効果

直接的効果として、A社の雇用確保が図られるとともに、間接的効果として、取引先等（約93社）への悪影響が回避された。