

## 第70号案件について

### 1. 企業の現状等

A社（飲食料品小売業、資本金5,000万円、売上高約108億円、従業員450名）は、地域を代表する食品スーパーであるが、過去の不動産、株の投資による過大債務のため実質債務超過となっていることに加え、景気の低迷による売上高の減少により資金繰りに支障を来す状況となったことから、協議会への相談に至った。

協議会では、地域を代表する企業であり、納入業者、従業員の人数も多く地域に与える影響が大きいことを勘案し、常駐専門家、公認会計士、中小企業診断士、地元地方銀行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

店舗毎の損益状況の分析を行い、利益のあがっていない9店舗を廃止し、今後更に売上の拡大が見込める5店舗のリニューアルや新規に2店舗の出店を行う。また、売上構成と取扱商品の利益率の分析を行い、利益率の高い生鮮品や惣菜の売り場面積を拡大し、地元密着型の生鮮食料品中心のスーパーとして同業他社との差別化を図ることにより、収益の向上を図る。

店舗毎に行っている仕入の一元化、在庫の回転率の高い商品の構成率を高めることによる在庫の圧縮、支払サイトの短縮による仕入単価の引き下げ等により仕入原価の低減を図るとともに、店舗の見直しに伴う人件費の削減等により経費の削減を図る。

遊休不動産の売却により借入金の圧縮を図る。

既存借入金のリスケジュールを行うとともに、新規出店等に必要な新規資金を確保する。

これら計画の実施により、キャッシュフローを増加させ、5年以内に実質債務超過を解消する。

### 3. 協議会の果たした役割

協議会としては、管理会計の手法の導入により、各店舗別の売上構成や各種商品の利益率の分析を行い、生鮮食料品の販売比率を高め、小商圈を対象とした多頻度来店型スーパーへの転換による収益の向上のための具体的で実現可能性の高い事業計画をまとめた。

この結果、メインバンク、商工組合中央金庫を含む複数金融機関（9行）による既存借入金のリスケジュール及び新規取引となる中小企業金融公庫からの企業再建資金を活用した新規融資が実現し、経営の安定化をもたらした。

### 4. 効果

直接的効果として、A社の雇用確保が図られると、間接的効果として、地元取引業者（約200社）への悪影響が回避された。