

## 第71号案件について

### 1. 企業の現状等

A社(食料品小売業、資本金5,000万円、売上高約49億円、従業員296名)は、地元の中堅食品スーパーで老舗企業であるが、長期景気低迷や競合の激化により売上の減少が続き赤字経営となっていることに加え、近郊に大型スーパーの進出の予定もあることから、抜本的な経営体質の改善を求めて協議会への相談となった。

協議会としては、地域を代表する企業であり、地域経済への影響が大きいことを勘案し、常駐専門家、中小企業診断士、公認会計士、メインバンクを含む関係金融機関による個別支援チームを平成15年8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

部門毎、店舗毎の損益把握により、不採算店舗の規模を縮小するとともに、利益率の高い生鮮・惣菜部門の拡大、人員配置の効率化、販売状況の把握による的確な仕入を行うことによる廃棄ロスの減少、一括仕入、地元産品の仕入の特化により収益性の改善を図る。

競合店との差別化を図るために、地元の生鮮品について、市場的な売場設置による対面販売を行い、地域密着型スーパーとして、集客力の強化を図る。

既存借入金の再度のリスケジュールを行うとともに、取引金融機関への預金担保圧縮により有利子負債を減少させ、資金繰りの安定化を図る。

これら計画の実施により、債務の圧縮と安定的な資金繰りの確保ができ、2年目から黒字経営への転換を図る。

### 3. 協議会の果たした役割

協議会としては、管理会計の手法を導入し、経営の効率化や競合店との差別化を図り、売上重視から収益重視の経営への転換に向けた具体的な改善策を提示することにより、実現性の高い事業計画をまとめた。

この結果、メインバンクや地元銀行等の預金担保圧縮による債務の削減や既存借入金のリスケジュールが実現した。

また、メインバンクが地元信用金庫であり、財務面以外での支援が十分に行えないことから、具体的な経営支援面で、金融機関の補完機能を果たし、安定的な金融機関との取引が実現した。

### 4. 効果

直接的効果として、A社の雇用確保が図られるとともに、間接的効果として、地元の納入業者等(150社)への悪影響が回避された。