

第72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1億4千万円、売上高260億円、従業員1,770名)は、29店舗を持つ食品スーパーマーケットで、県内でも知名度の高い企業であるが、競争激化から売上が減少し、また、バブル期の出店による多額の有利子負債や地価の下落に伴う不動産の含み損等による実質債務超過となっており、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、県内取引先企業及び雇用者数が多く、地域経済に与える影響が大きいことを勘案し、経営者の再生に向けた意欲も高いことから、事業再生が可能であると判断し、常駐専門家、中小企業診断士、中小企業総合事業団専門指導員による個別支援チームを平成15年7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

商品別の損益把握を徹底し、地元漁協との提携による捕れたての魚の販売や西洋料理に使う食材を増やすなど商品構成の見直しにより商品回転率を向上させるとともに、販売情報を的確に把握し、適正販売量を仕入れることにより、売れ残りによる廃棄、値引き等のロスの低減により利益率の向上を図る。

地域別に4~5店舗をグループ化し、店舗間の人員の機動的配置、管理要員の共通化を図るとともに、業務の効率化を図り、更に、給与の成果配分比率を高めることにより経費を削減する。

惣菜加工部門を分社化し、当該部門の自己責任のもと、顧客のニーズを反映した柔軟な商品開発や、A社以外の新たな販路の開拓等により事業の効率化と売上の増加を図る。

遊休不動産の売却により、借入金の圧縮を図る。

これら計画の実施により、収益を向上させ、黒字体質を確固たるものとすることにより、2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、A社の店舗運営管理の強化、業務の効率化に向けた具体的で実現性の高い事業計画をまとめるとともに、将来的な店舗の統廃合に向けた道筋をつけた。

この結果、財務状況が大きく悪化する前の早期の事業再生が可能となり、メインバンクをはじめとする安定的な金融取引が実現した。

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、間接的效果として、地元仕入先や生産者への悪影響が回避された。