

## 第78号案件について

### 1. 企業の現状等

A社（水産物加工業、資本金1億3千万円、売上高約63億円、従業員173名）は、業歴30年以上の水産物加工業であり、全国の主要生協や大手スーパーを中心に売上を拡大してきたが、景気低迷により売上が減少し、経営状況が悪化し、実質債務超過の状況となったことから、協議会への相談に至った。

協議会としては、地域の主要企業であることを勘案し、収益性の改善を行うことで、再生が可能であると判断して、常駐専門家、中小企業診断士、公認会計士、関係金融機関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

製品別、取引先別の採算管理の徹底により、魚の種類及び加工方法毎に利益率の低い商品の生産を縮小するとともに、大手スーパー等利益率の低い取引を縮小することにより、収益性の改善を図る。

不採算となっている原材料の仕入・販売事業から撤退し、加工業に特化することにより在庫の圧縮を図るとともに、外注を活用した生産工程の見直しにより、経費の削減を図る。

既存借入金の再度のリスケジュールを行うことにより資金繰りの安定化を図る。

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、管理会計の手法を導入することにより、事業の選択と集中を行う等売上重視から収益重視型経営による収益性の改善に向けた具体的かつ実現可能性の高い事業計画をまとめた。

この結果、複数金融機関（6行）による既存借入金の再度のリスケジュールが実現した。

### 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、地域の主要企業の存続により、地場産業の水産加工業者（20社）をはじめ地域経済への悪影響が回避された。