

## 第 8 1 号案件について

### 1 . 企業の現状等

A 社（燃料小売業、資本金 4 , 2 0 0 万円、売上高 5 3 億円、従業員 7 0 名）は、燃料小売業を営む老舗企業であるが、競争激化による売上の減少や固定費の高止まりから収益性が低下し、経営状況が悪化し、赤字経営となり、抜本的な経営の改善を求めて、協議会への相談に至った。

協議会としては、当業界において地域有数の企業であり、地域経済への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、常駐専門家、中小企業診断士による個別支援チームを平成 1 5 年 1 0 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

経営体制・組織体制の見直しを行い、店舗毎の販売特性に応じた明確な売り上げ目標を立てるとともに、新事業となる自動車修理事業の展開や自動車関連商品の販売により、売上の増加を図る。

店舗毎の採算管理を徹底し、不採算店舗の閉鎖や管理コストの低い店舗への転換、適正な人員配置を行うことにより、収益の改善を図る。

閉鎖する店舗跡地等の遊休資産の売却により債務の圧縮を図る。

計画実施に必要な資金を新規融資により確保する。

これら計画の実施により、資金繰りの安定化を図り、2 年以内に黒字体質への転換を図る。

### 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、事業の選択と集中による収益の改善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、企業再生支援貸出制度を活用した商工組合中央金庫による新規融資が実現した。

### 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、地域内における安定した燃料供給の維持継続が図られる等地域経済への悪影響が回避された。