

第 8 2 号案件について

1 . 企業の現状等

A 社 (飲食業・小売業、資本金計 3 , 0 0 0 万円、売上高約 1 0 億円、従業員 1 5 0 名) は、過大な設備投資に加え、景気低迷と消費者ニーズの多様化、価格競争の激化等から売上が減少し、恒常的に資金が逼迫し、借入金の返済が困難となり、メインバンクの支援も不透明で事業者より経営改善を図りたいとの意向から協議会への相談となった。

協議会としては、経営管理を改善してキャッシュフロー向上が期待できれば金融機関の支援も得やすく再生は十分可能との判断から、平成 1 5 年 1 0 月に常駐専門家、中小企業診断士、社会保険労務士、会計事務所、主要金融機関参加の支援チームを立ち上げ再生計画策定支援を行った。

2 . 再生計画の概要

部門別、店舗別の損益把握を行い、不採算部門のスクラップと収益部門のビルドによる選択と集中を行い、収益の改善を図る。また、部門にまたがるグループ制を廃し、部門毎の管理・責任体制を明確にする。

役員報酬の削減、店舗運営の合理化による仕入コストや人件費の削減等を行うことにより、経費の削減を図る。

従業員のモチベーション向上のために能力主義人事システムへの移行を提案。

資金繰り円滑化借換保証制度を活用した新規資金の導入も含めた既存借入金の借換え等により、月々の返済負担の減額と運転資金の確保を図る。

これらの計画を実施することにより、キャッシュフローを増加させ、今後 3 年を目途に有利子負債の返済年数を 1 0 年以内に抑制し、経営の安定を図る。

3 . 協議会が果たした役割

協議会としては、A 社の部門毎の運営目標を徹底させるとともに、管理会計手法を導入し、事業の選択と集中による収益改善を図るための具体的な事業計画をまとめた。

この結果、中小企業金融公庫、商工組合中央金庫、メインバンクをはじめとする取引金融機関 (計 6 機関) による新規資金の導入も含めた既存借入金の借換えが実現した。

4 . 効果

直接的効果として、A 社の雇用の確保が図られるとともに、間接的効果として、地域取引業者 (5 0 社以上) への悪影響が回避された。