

第 89 号案件について

1. 企業の現状等

A 社（製缶業、資本金 2,000 万円、売上高 2 億 6,500 万円、従業員 24 名）は、茶缶製造業として創業後、菓子缶製造に転換し、以降贈答用菓子缶及び塗料缶へと製造品目を拡大してきた。しかし、工場増設に伴う設備投資の負担がある一方で、不況の影響から受注量及び受注単価が共に低下し、過剰債務を抱えたまま、実質債務超過の状況となったことから、抜本的な経営改善計画の策定を求めて、協議会への相談に至った。

協議会としては、同業他社の撤退が進む中、経営者の再生への意欲も高いことから、常駐専門家、中小企業診断士、メインバンクである地元信用金庫、商工組合中央金庫による個別支援チームを平成 15 年 12 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

今後の販売増加が見込まれる品質の仕様が厳しい製品の販路開拓を積極的に展開するとともに、これまで担当者が販売面と生産管理を兼務していることから手薄となっていた営業力を社長のトップセールスを実行して強化することにより売上の維持向上を図る。

生産管理体制を分析し、稼働率の低い製造ラインの撤去を含む工場内の整理及び工程、納期管理の徹底を行うことにより、作業の効率化を図るとともに、製品在庫を必要最小限に抑える。

役員報酬を削減するとともに、生産効率の向上や適正な人材配置により作業時間を短縮することで人件費の圧縮等により、経費の削減を図る。

既存借入金のリスケジュールにより、資金繰りの安定化を図る。

これら計画の実施により、2 年以内に黒字体質への転換を図るとともに、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、売上の減少傾向が続く中、売上の維持向上に向けて販売強化する製品を明確化するとともに、社内管理体制や工場の生産体制に精通している中小企業診断士が生産現場に直接入り込んで、生産管理体制における問題点や課題を洗い出し、具体的な改善策を提案することで、実現性の高い計画をまとめた。

この結果、メインバンクである地元信用金庫及び商工組合中央金庫による既存借入金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た。