

I. ライフサイクルに応じた取引先企業の支援

中小企業再生支援協議会を活用した製靴業再生の取組み

(金融機関名) 城北信用金庫

1. 動機(経緯)	当社は紳士靴・婦人靴のメーカーとして永年の業歴を有しているが、主力取引先の国内工場閉鎖(海外への生産移行)によって売上は2期連続50百万減少していた。経営者としては改善点が見出せないままの経営となり、実質の収益は悪化、借入が膨らみ毎月の割賦金が増加、資金繰りが非常に厳しい状況で、中小企業再生支援協議会の支援を得て改革に取り組んだ。
2. 概要	[1]中小企業再生支援協議会より派遣された公認会計士の指導により、社長自らが経営改善計画書を作成した。年度別売上目標は、取引先別に受注数量を検討して実現可能な数値より算出した。 [2]収益性の改善については、経営コンサルタントの指摘を受け工場内の整理より実行、生産ラインの変更、人員の削減、営業方針の決定、役員報酬の大幅なカット、月次試算表の作成による実績の把握など改革を開始した。 [3]資金繰りの改善については、経営改善計画書完成まで当金庫にて経常運転資金の金融支援を実施、他金融機関の借入金は中小企業再生支援協議会並びに保証協会の支援を得て、当金庫にて全体の借入金を長期資金で集約した。
3. 成果(効果)	[1]経営改善計画書の実効性を高めるため、毎月のモニタリングを当金庫提携の経営コンサルタントに依頼、毎月のミーティングで月次予算対実績を検討し収益実態を把握している。 [2]セル生産方式の導入により生産ラインの変更(機械の効率的配置)、人員配置の見直し(多能工の育成)、不要機材を処分して生産効率をアップ、仕掛品の削減も進み社員の士気は向上した。 [3]資金繰りの改善については、金融機関の取引を2金融機関に集約、毎月の割賦金7百万を1百万に軽減できた。
4. 今後の予定(課題)	[1]正確な経営管理資料の作成、月例モニタリングによる収益性のチェック [2]セル生産による作業の効率化と不良品の発生防止、納期管理 [3]社員の高齢化対策(若手社員の採用) [4]低コスト材料の調達先確保 [5]年間を通じて安定した受注の確保

早期事業再生への取組み: 製靴業再生の事例

- ◎ 経営者が自ら経営改善計画書の策定と積極的な営業活動
- ◎ 公認会計士による資料作成指導
(試算表・経営改善計画書・予算対実績表・生産計画表)
- ◎ 経営コンサルタントによる毎月のモニタリング指導、作業の効率化
- ◎ 中小企業再生支援協議会による経営改革方策指導(経営改善計画書)
- ◎ 信用保証協会による低利な無担保長期保証の金融支援
- ◎ 当金庫は、以下の形で資金繰り支援と経営指導
 - ①長期資金で他金融機関借入金を集約し割賦金減額②経営指導と資金繰り支援

