

ケーススタディ こんな経営状態の取引先はこうサポートする

中小企業診断士

CASE 1・2 小池登志男

ここでは、抜本的な改善の必要がある取引先を挙げ、本業支援をはじめとしたサポートの進め方を解説する。

CASE 1

売上げは増大しているものの利益率が低下し資金繰りに悩むプラスチック製造業A社



概要

A社は弁当箱などのプラスチック製の簡易容器を製造している製造業者。年商は8000万円、資本金1000万円、従業員10名。1年前にA社からの申し出により元金の返済猶予を行っている。

その後、アベノミクス効果もあり売上げは増加傾向にあるものの、製品の納入単価は据え置かれたままで、原油の高騰等により原材料費が増大、利益率が大幅に低下。さらに消費税増税の影響も受けて厳しい経営状況に陥っている。

筆者は中小企業の担当者からこうした相談を受ける機会が多いのだが、極端な場合には、明日、明後日の決済資金の不足といった切羽詰まったケースもある。もちろん、資金繰りの問題は一刻を争う喫緊の課題であるが、そこに至った原因について、経営者たちは目を逸らそうとする。抜本的な経営改善が求められる理由はここにある。

今回のA社のケースでは、喫緊の対応課題として「資金繰り管理と資金調達の問題」が想定される。まずは、この問題を乗り越えなければならぬ。そのうえで、ここに至った原因の究明、抜本的な経営改善に向けた課題の設定、対応策の実行といったプロセスを踏むこととなる。

担当者としては経営者へのヒアリングを行い、しっかりと現状の問題点を把握したうえで、これらの課題解決に取り組むことが求められる。

①資金繰り管理の徹底

多くの中小企業は、管理会計とは縁遠いものと考えられる。しかし、従業員への賃金、原材料仕入代金、経費の支払いといった資金繰りは、まかり間違えば倒産の危機に直面する。業績が悪化すると資金繰りの問題が発生することから、日々の支払資金の確保や、入金見込みを日次で管理することが不可欠となる。

担当者としては、少なくとも半年間の資金繰り予想を策定して実績との比較を行い、資金繰り管理を徹底するよう指導していききたい。

さらに、日次管理により、日々の資金繰り予想と実績を比較検討することで、資金繰り管理を常態化する必要がある。

②運転資金確保への対応
収支が悪化すると資金繰りがひっ迫し、資金調達という課題が浮上する。A社は現状、条件変更により返済猶予を受けており、資金調達は悩ましい問題でもある。

筆者は資金調達の相談を受けたときは、中小企業基盤整備機構が運営する「資金調達ナビ」の活用を勧めている。

このサイトでは融資、補助金・助成金、債務保証、利子補給等の項目を指定し、資金使途、地域を入力すると、利用可能な公的支援制度を検索することができる。検索の結果、利子補給や信用保証料の助成を伴った公的な融資制度があれば、利用を打診することも有効だろう。

さらに、セーフティネット保証（5号認定）の活用も検討したい。指定業種が少なく、なかなか利用できないのが現状ではあるが、制度の案内、利用の可能性を検討することは提言すべきだ。

「手待ち時間の短縮」などで製造工程の見直しを図る

③抜本的な経営改善への取組み
資金繰りは喫緊の対応課題であるが、多くの中小企業者は、この問題が解決できると万事うまくいったと思いがちだ。だが、抜本的な経営改善を行わなければ、危機

は繰り返し発生する。

金融機関によるコンサルティング機能の発揮は、経営難に陥った取引先の抜本的な経営改善が究極の目的となる。資金繰りといった一時的な問題もさることながら、抜本的な経営改善策で経営基盤を強固にすることが欠かせない。担当者としては、図表のような流れで、取引先の問題解決に取り組むことが求められる。

④製造原価報告書の分析

A社のような製造業の場合、経営改善を進めるにあたり、製造原価報告書の分析を行って製造過程を見直す必要がある。製造業は一般的に、製造過程に多くの問題が存在しているからだ。

製造原価報告書の分析では、原材料費、労務費、製造経費といった項目ごとに検証し、問題点を抽出することが欠かせない。さらに、問題点について経営者等にヒアリングし、実際に工場・倉庫等の現場を視察して現状を把握することが不可欠となる。

⑤問題点の抽出、課題・対応策の検討

POINT

- 目先の資金繰りの解決だけでなく、抜本的な経営改善に取り組むよう指導していく
- 製造原価報告書の分析や経営者等へのヒアリング、工場・倉庫等の現場視察を踏まえて問題点を抽出し、課題の解決を図る

製造業の経営改善の流れ

