

1. 企業概要

- 年商6千万円の靴製造卸小売業（家族経営3名、OEM生産とオンライン中心の直販、海外の提携工場でファブレス生産）
- アパレル不況により、セレクトショップ向けOEM製品（卸売部門）の売上が減少するとともに、回収サイトが長期化して資金繰りに影響
- 後継者が中心となり、自社オリジナルの高コスパ靴（5～6万円レベルを2万円台）をオンラインで直販したところ、ネットで話題となった（小売部門）

2. 着目したポイント

- 業歴は25年と長いものの、長引く業績不振で自己資本も低く、不動産を含め資産もほぼない
- 靴製造には、**企画～材料調達～生産～輸入～販売～回収までの約8ヶ月とリードタイムが長く**、これらは金融機関に十分に理解されていない
- 卸売は、売上高は大きい利益は確保できない。また、販売先からは半期ごとの支払いで、**長期かつ多額の売掛債権を保有し続ける**ため、資金繰りへの影響が大きい（企画から回収まで1年以上）
- 自社オリジナル製品は、局地的であるが認知も高まり、期待値より150%と好調、売上増加を目指すには、増加運転資金の確保が必要

3. 金融機関としての支援

- 決算期前（従前は赤字）であったが、SNSを中心とした消費者の声や、月次売上高を数ヶ月で確認したうえで、新規製造分の製造販売コストについて3千万円の運転資金を新規融資
- 関係構築を前提に、既存債務は適正条件に見直したうえでの借り換え、入金口座の指定など、メインバンクの変更を提案
- リードタイムを見越した現実的な月次の販売・製造計画のすり合わせ、中長期的な資金面のサポート
- 早期の事業承継の実現サポート

【従前】業販向け卸売が中心

費目	金額	費目	金額
現預金	3,000	買掛金	25,000
売掛金	38,000		
原材料	2,000		
前払費用	10,000		
製品在庫	3,000		
保証金	10,000	長期借入金	33,000
		個人借入金	5,000
		自己資本	3,000
	66,000		66,000



【今後】直販小売が中心

費目	金額	費目	金額
現預金	10,000	買掛金	5,000
売掛金	8,000	短期借入金	30,000
原材料	7,000		
前払費用	10,000		
製品在庫	18,000		
保証金	10,000	長期借入金	20,000
		個人借入金	5,000
		自己資本	3,000
	63,000		63,000

4. 支援後の経過

- SNSやコミュニティを中心に話題となり、コロナ禍の巣ごもり需要にハマったことで、オンライン販売が急増した
- また、資金面の問題から卸売部門の撤退を決定したため、売上高の減少が予想されたものの、売上維持・利益増加となった
- 近年の消費動向の変化で、売り方を変える必要が出てきており、業績を下げているものの、「新進ブランド」としての認知も高くなり、百貨店等からのポップアップ店舗などを通じて、新たな販路を確保しつつある

担当者として
どう感じたのか

同社が手掛ける本格紳士靴は、革の仕入れから、企画（発注）→手作業を中心とした生産→輸入→在庫→販売→代金回収に至るまで数ヶ月を要します。さらに卸売部門は、小売店へ納入後4～5ヶ月後の回収となるなど、一般的な製造業では考え難いリードタイムの長さでした。また、革が高額であること、サイズ展開（10サイズ）が広く、売れ残りも発生しやすいビジネスモデルであることから、資金面で余裕がない同社は、厳しい資金繰りに置かれていました。当初、金融機関からは業績不振を理由に追加融資に難色を示され、代表者の個人預金を会社に供与することで、資金繰りを維持していました。

資金繰りに窮してはいましたが、“背水の陣”で自社ブランドをスタートしたところ、リーズナブルな価格設定やSNSの影響もあり、「高コスパ」として認識されつつありました。しかし、販売数が増えても収益が改善せずいたため、原価計算を見直したところ、必要な粗利益が確保できておらず、結果として販売価格の引き上げに踏み切ることで、業績は一気に回復しました。また、リードタイムが5ヶ月とすれば、売上増加により現在の2倍となる追加運転資金が必要になることも、事業性への理解なしには、同社のビジネスを応援することはできなかったのかもしれない。

ワンポイント

商品や販売先が変われば、資金の流れも変化する



ビジネスモデルの変化

卸売業向けの場合は、商品の販売ロットも大きく、納入先の注文に応じて、製造品を納品すれば、代金が回収されるという流れになりますので、原則的には在庫を保有する必要はありません。しかし、一般消費者向けの小売業の場合には、1つあたりの利益は大きくなり、回収サイトも短くなるものの、**一定のストック在庫を保有する必要もあるので、資金の流れが変わります。**また、配送業務などが煩雑になるなど、資金面以外にも経営資源を割く必要があります。