

失敗事例に学ぶ 事業存続の分岐点

2

2011年3月11日の東日本大震災から8年が経過した。2011年8月には、約70件、負債総額約5,000億円を記録した東日本大震災関連倒産は、現在では大きく減少している。2015年には被災3県の製造品出荷額等が、おおむね被災前の水準まで回復したと報じられるなど、企業活動の復旧・復興が進んでいることがうかがえる。

しかし、復旧・復興の進展の陰で、さまざまな要因から倒産に追い込まれたり、事業継続を断念して廃業したりした企業も少なくない。被災3県の現在の倒産率は全国平均よりも低いが、5年間猶予された補助金等の返済の本格化、復興需要の収束などを考え合わせると、今後の動きが懸念される。

こうした状況を踏まえて、東北の企業活動を長年にわたって調査してきた株式会社帝国データバンクの担当者と共に、被災3県での企業の「失敗事例」を分析し、これからの企業活動に提供できる教訓を導き出したい。

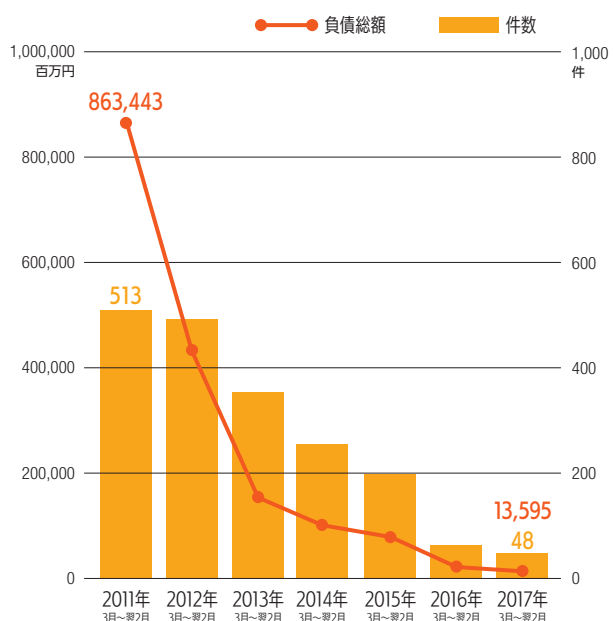
協力 株式会社帝国データバンク



仙台支店 支店長
坂下和久氏 (左)

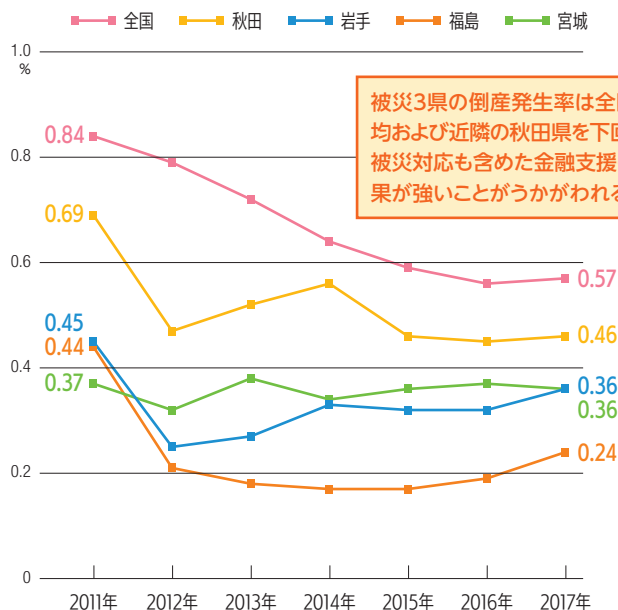
仙台支店情報部 部長補佐
紺野啓二氏

●東日本大震災関連倒産の年次推移



※帝国データバンク調べ (法的整理のみ)

●倒産発生率

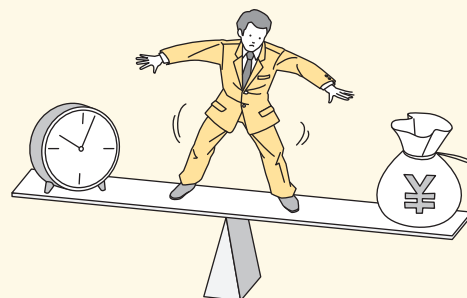


被災3県の倒産発生率は全国平均および近隣の秋田県を下回り、被災対応も含めた金融支援の効果が強いことがうかがわれる

※帝国データバンク調べ (法的整理のみ)

「時間と資金」のバランスを考えた事業計画の重要性を知る

災害に遭遇した場合には、できるだけ早期に事業を再開することが企業復興にとって重要だが、公的支援だけでは時間がかかるのが実情だ。自社が被害を受けた場合にまず考えなければならない「時間」と「資金」の問題について考える。



2年から3年に及んだ東日本大震災による休業

東日本大震災によって、被災地の多くの企業が休業を余儀なくされた。各企業とも早期の事業再開に向けて取り組んだが、現実的には予想以上の時間が必要だった。

株式会社帝国データバンク仙台支店情報部部長補佐の紺野啓二氏は「東日本大震災から半年以内に事業を再開できたのは、資金に余裕のある大企業や、被災が比較的軽微だった企業など、ごく少数にとどまりました」と言う。事業の再開に当たっては、多くの企業が資金面での公的支援を求めたが、補助金にしても、場合によっては認定を受けるまでに1年程度が必要で、受給までにはさらに時間がかかった。東日本大震災の発生から**事業再開までに、2年から3年を要した企業が大多数だった**としている。

3年で大きく変わる売れ筋商品や業界の状況

帝国データバンク仙台支店長の坂下和久氏は「事業再開までに3年近くかかると、その間に売れ筋商品はもちろんのこと、業界自体も変わっている可能性が高かったと

思います。いわゆるスーパーマーケットの棚なども、他社の商品にとって代わられていたのではないのでしょうか」と話し、**休業の長さ**と**販路の喪失とは比例する**と指摘する。

紺野氏も「東日本大震災という天災が休業の原因ですし、それまでの信頼関係もありますから、取引先が他社の商品にすぐに切り替えるということにはなかったと思います。しかし、いつまでも待つて

くれるということはありません。非情なようですが、他地域の企業からの売り込みもあるでしょうから、棚は3カ月から半年で奪われ始め、1年もすると完全に失っていたと思います」と言う。

東日本大震災前の生産設備を回復しても、業績がなかなか戻らない要因には、こうした「時間」の問題があったが、設備回復すれば客は戻ってくると過信をしていたのではないだろうか。それが、事業

Case.1

稼働率低迷、再建策も実らず

株式会社三興 宮城県石巻市

1973年設立の水産加工食品製造業者。石巻市内に2カ所の工場を有していたが、東日本大震災で甚大な被害を受け一時休業。2012年に渡波工場を改修して事業を再開し、2014年には「宮城産業復興機構」の支援および「石巻市水産加工業再生支援事業」による約6億円の補助金を受けて新本社工場が完成。売り上げの拡大を図ったものの伸び悩み、工場稼働率は低迷。設備投資に伴う借入金も収益を圧迫し、2016年には最終赤字計上を余儀なくされていた。このため工場の売却などによる再建策を模索していたが奏功せず、同年12月までに事業を停止した。

※帝国データバンク 倒産・動向記事より抜粋

の再開にこぎ着けても、売り上げの減少から事業を継続することができず、ついには倒産などに至った企業を生むことにつながった原因といえる。

補助金の活用にも必要な 冷静で明確な経営判断

「補助金などの申請についても、震災という非常時では仕方がなかった面はありますが、申請することが優先されたくらいがありますね。それどころか、補助金で必要以上の設備投資をしたケースも見受けられました。補助金を受給するまでの時間、その間の取引先や消費者の動向、市場や雇用のことなどを踏まえると、被災以前の業績に戻せるかどうかはかなり疑問だったわけですから、その辺りを冷静に判断する必要があったと思います」と紺野氏。被災企業にとって、補助金は大きな支援になっていただけに、**返済計画を含めた明確な経営ビジョンを持った上で、活用する**ことが求められると分析している。

事業再開を成功に導く 時間と資金のバランス

その一方で、被災直後に小売業などでは廃業が目立った。坂下氏は「小売業は、他の業種と違って、消費者の声を直接聞くことができ、その動向には詳しいといえます。ですから、将来のリスクを読み取って、言ってみればキズが広がらない間に、早めに次の事業に転換することを選択した可能性があります」と解説する。また、企業の中には、取引先に及ぼす休業の影響を考えて事業の再開を優先させ、

Case.2

スポンサー決まらず再生断念

大洋産業株式会社 本店:岩手県大船渡市 本社:東京都中央区

1935年創業。「タイサン」ブランドで国産水産物を中心に取り扱い、長年の業歴を有する水産加工販売業者。大船渡市などにある自社工場で加工を手掛け、2003年には年売上高約145億円を計上していた。しかし東日本大震災により大船渡工場が被災。加えて、主力のサンマとアキサケの漁獲量に業績が大きく左右されるなど厳しい営業環境となり、2017年の年売上高は約77億円にとどまっていた。その後も業況は改善せず、民事再生法の適用を申請するもスポンサーが決まらず、再生計画案の策定が困難となったため、2018年11月に再生手続き廃止決定を受けた。

※帝国データバンク 倒産・動向記事より抜粋

あえて補助金を申請せずに、自己資金によって、できる範囲での生産に取り組んだところもある。

坂下氏は「被災前の事業や業績に戻したいという思いはよく理解できますが、それらにこだわらないという判断や、あるいは新たな業態や分野、市場を目指すことも、状況によっては必要ではないでしょ

うか」とアドバイスしている。

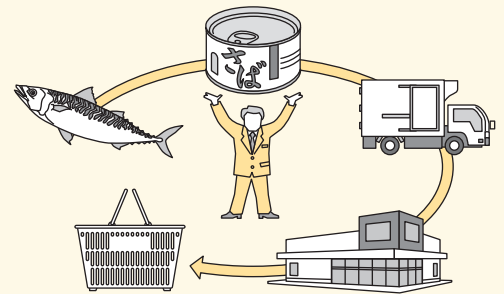
休業期間の長さが、事業再開後の業績に関わってくるが、企業や商品を取り巻く環境などによって、その影響は違ってくる。自社が置かれた状況を冷静に判断し、**時間と資金のバランスを考えた、いざという時の事業計画を準備しておく**ことが求められるだろう。

✓「時間と資金」チェックリスト

- ☐ 1 災害などで休業することになった場合、どの程度の期間なら耐えられるか理解しているか？
- ☐ 2 1の期間は金融機関など第三者が確認したものか？
- ☐ 3 休業から事業再開までの資金計画があるか？
- ☐ 4 事業再開までに受けられる外部からの支援には、どのようなものがあるか把握しているか？
- ☐ 5 販路開拓や取引先との関係強化の具体策は用意されているか？

「自社と商品のポジション」に対する認識と判断は重要ポイント

企業復興は商品の力やサプライチェーン内の位置付けによって大きく変わってくるが、自社の状況把握が不十分な企業が存在が、東日本大震災によって浮き彫りとなっている。実際に倒産した事業者の事例から、自社把握の重要性を再認識していく。



重要なチェックポイント 企業と商品のポジション

被災などによる休業からの事業再開を目指す中で、「時間と資金」と並んで重要なチェックポイントといえるのが「**自社および商品が置かれたポジション**」に対する認識と判断だ。

「ブランド力を備えた企業なのかどうか。付加価値の高い商品や独自技術を提供できるのかどうか。

サプライチェーンのどこに位置しているのか。どこを主要な商圏としているのか。こうした点を正しく把握していることが問われます」と、坂下氏は解説する。

ブランド力のある企業であれば、事業の再開も、業績の回復も比較的円滑に進むことが予想されるが、下請けやOEMでの商品供給が中心の企業の場合は、事業を再開したときには他社にとって代わられているということも十分に考えら

れる。付加価値が高く、代替がない商品や、他社がまねのできない技術があるなら、事業再開は大歓迎で迎えられるだろう。そうでない場合には、ライバル企業との厳しい競争に備えなければならない。

サプライチェーン内の位置を確認する必要があるのは、東日本大震災によって、売り先ではなく、仕入れ先を失って倒産した例があるからだ。また、被災地の小売業の中には、商圏が災害に襲われ、肝心の消費者が転居などで減少したために、せっかく事業を再開しても、売り上げの確保に苦戦しているところも少なくない。

さらに、建設業などのように、これまで復興需要で活況を呈してきたが、需要の収束が見えてきた今、事業の再構築を迫られている業種もある。

意外とできていない 自社および商品の把握

「自社の業界内の位置や商品の力を把握するのは、経営者にとっては当たり前の務めといえますが、意外にできていない経営者が多いのが現実です」と坂下氏。東日本大震災後は、事業を再開することや補助金を受給することが優先さ

Case.3

利益率度外視の受注が経営圧迫

株式会社三協技建工業 宮城県気仙沼市

1974年創業の土木工事業者。道路改良など土木工事を主体に、民間施設および公共施設の建築工事も手掛け、2015年の年売上高約1億3,600万円を計上。業容は比較的小規模ながら小回りを生かした経営であったが、同業他社の進出による競争激化に加え、外注費相場の上昇から余裕のない資金繰りを強いられ、2016年の年売上高は約6,400万円に落ち込んだ。受注を増やし、2017年の年売上高は約1億8,700万円と大幅に増加したものの、安値受注を余儀なくされたため、純利益はわずか約40万円にとどまっていた。こうした中、資金繰りも限界に達して事業継続を断念した。

※帝国データバンク 倒産・動向記事より抜粋

Case.4

業績不振に借入れ負担が足かせ

株式会社高砂長寿味噌本舗 宮城県石巻市

1946年創業のみそ、しょうゆ製造、販売業者。製造する仙台味噌は全国的にも広く知られ、2007年には年売上高約4億3,600万円を計上していた。しかし2004年に竣工した東松島工場への多額な設備投資が重荷となっていた上、価格競争の激化などにより売り上げは減少傾向をたどり、財務内容は悪化。加えて、東日本大震災により工場が被災し約半年の休業を余儀なくされ、原材料費高騰の影響もあり、2017年には大幅な債務超過に陥っていた。この間、経営再建に取り組み、地元企業が支援に乗り出したが、業績回復の見通しが立たないため事業継続を断念した。

※帝国データバンク 倒産・動向記事より抜粋

れ、業界内ポジションや、自社商品の強みなどを考えた上で経営計画を立てることは、ますます後回しにされることになった。

「漫然と経営に臨んだ結果が、『さまよい型』といわれる倒産の増加です」と、紺野氏は指摘する。さまよい型の倒産とは、とりあえず事業は再開したものの、どこに何を提供するのかといった基本的な計画がなおざりになっていたために、あるいは被災前の従来と同じ事業の進め方を踏襲したために、販路などの確保がままならず、次第に事業が場当たり的なものになって、あれこれとさまよった揚げ句に倒産に至るというものだ。

「少なくとも経営者は、**自社の強みと弱みを言えるようにすることが大切**です」。紺野氏は、強みと弱みを認識できていれば、正しいマーケットに向かうことができるはずだとアドバイスしている。

平時から計画したい 万一のリスクへの備え

東日本大震災はまた、少子化や高齢化によるマーケットの縮小や衰退、人材不足、後継者不足といった、さまざまな課題を顕在化させることにもなった。「日本全体に共通する課題ですが、被災したこと

によって、よりあらわになりました。こうした課題についても、事業再開後の販路の確保などと同じように考えていく必要があります」と坂下氏。これからの経営者は、**経営に対するさまざまなリスクを平時から考え、対処する計画を用意しておくこと**が求められると指摘する。

「真面目でコツコツ」から 東北の経営者は意識変革を

同時に、販路開拓や市場動向の把握だけでなく、**取引先や金融機関をはじめ、すべてのステークホルダーとの関係を強化することや、地域、業界のネットワークを構築することにも、日頃から取り組む必要がある**。災害などの大きなリスクへの対処は、自社だけでは不可能だからだ。

「真面目にコツコツと仕事に向き合うのが東北人気質であり、美徳といえますが、それだけでは現在の課題やリスクへの対処は難しいと言わざるを得ません」。

坂下氏は、東北、特に被災3県の経営者の意識変革の必要性を強く訴えている。

✓「自社と商品のポジション」チェックリスト

- ☐ 1 自社および自社商品のポジションを認識しているか？
- ☐ 2 自社の強み・弱みを説明できるか？
- ☐ 3 万一のリスクに対処する計画が用意されているか？
- ☐ 4 人材不足などへの対策を取っているか？
- ☐ 5 地域や業界、ステークホルダーとの結びつきはあるか？

「アドバイザー」を持つことは 事業計画作成の第一歩

冷静な判断を下すのが難しい状況下において、信頼できるアドバイザーの存在は大きい。平時に事業計画を作成する際にも、客観的な視点からのチェックは重要だ。中小企業が持つべきアドバイザー像のほか、地域での人のつながりを学ぶ。



事業再開に欠かせない 外部のアドバイザー

「東日本大震災のような天災や、さまざまなリスクに備え、事業や会社を守るためには、自社や自社の商品、資金などを把握した上で、平時から計画を用意しておくことが大切です。それと同じくらい重要なのが、**いざという時に相談でき、適切な助言をしてくれる人を持つこと**です」と、坂下氏はアドバイザーの必要性を強調する。

「中小企業では、アドバイザーを内部に抱える余裕はないでしょうから、外部に求める必要があります」と坂下氏は言い、金融機関、税理士や会計士、コンサルタントなどから信頼できる人材を見つけることを勧めている。

「自社の強み、弱みを把握していない経営者は困りますが、間違った認識をしていたり、根拠のない自信を持っていたりする経営者も問題」（紺野氏）なので、アドバイザーには、企業経営のチェック役も期待できる。

「その補助金は、事業内容や規模から必要ないのではなどと言ってくれるだけで、本末転倒な補助金の利用が減り、被災後に再開した

事業は正しい方向に向かうはずで」。冷静な経営判断を下しにくい震災後において、外部の専門家の客観的な意見は、何よりも頼りになるはずと、坂下氏はいう。

金融機関との関係強化で 自社の強み・弱み把握へ

こうした外部のアドバイザーの中でも、特に**金融機関との関係強化**を坂下氏は呼び掛けている。

「企業を決算書や担保などの数字

で評価するのではなく、事業内容や将来性なども加えて評価する事業性評価が、東北の金融機関でも一般的なものになるはずで。事業性評価を受けるには、企業側も、どのような資格を持った社員が何人いるといった、人材や顧客、財務などについての詳細な情報を用意しなければなりません。そうした情報提供をすることによって、**バランスシートには表れない自社の強みを把握すること**にもつなが

Case.5

復興特需収束後の展望開けず

株式会社ホテル望洋館 宮城県気仙沼市

1947年創業。気仙沼市の高台に位置する観光ホテル「ホテル望洋」を経営していた。5月から11月にかけては県内外の観光客を主体とし、オフシーズンには地元一般客の宴会、催事に利用され、2002年には年収入高約1億7,000万円を計上していたが、その後は、設備の老朽化や観光客の減少などで業績は低迷していた。そのような中で発生した東日本大震災において被害が軽微にとどまったため、復興関連特需で長期滞在宿泊客が増加、年収入高は回復をみせた。しかし復興関連特需の収束とともに宿泊客が減少し、先行きの見通しも立たないことから、2017年5月に事業を停止した。

※帝国データバンク 倒産・動向記事より抜粋

Case.6

後継者擁立できず破産手続きへ

株式会社田村鉄工 福島県郡山市

1948年創業の鉄骨工事事業者。商業店舗や賃貸アパート、工場の鉄骨工事などを手掛け、ピーク時となる1990年には約6億3,000万円の年売上高を計上していた。その後、代表交代や景況悪化により2011年の年売上高は約3,800万円に落ち込んでいたが、東日本大震災の復興需要もあり、2013年には約2億円の年売上高を計上するなど、業容回復が図れていた。しかし2014年に代表が死去し、後継者がいなかったため、弁護士を仮代表として事業継続に向けた方策を講じたが、後継者の擁立ができず、継続を断念。受注残を解消した時点で破産手続きを開始した。

※帝国データバンク 倒産・動向記事より抜粋

るのです」。金融機関との関係強化がもたらすメリットを、坂下氏はこのように説明している。

業界・地域で競争力を養い 事業再開の円滑な進展を

坂下氏はまた、被災3県は元々業界や地域の連携において、他の地方に比べて消極的で、その強化にも取り組むべきと提言する。

「例えば、人手不足の問題は業界共通のものですから、まとまって対応する方が、個々の企業で行うより効果的でしょう。現に北陸地方の繊維業界の中には、まとまって外国人研修生の受け入れに当たっているところがあります」。業界のまとまりがないのは、リーダーシップを取る企業が少ないからではないかと坂下氏は指摘する。

「よく知られているように、石川県の和倉温泉には、加賀屋という非常に強い影響力を持った旅館があります。しかし、和倉温泉は加

賀屋だけが繁盛しているわけではなく、加賀屋があるおかげで和倉温泉全体が競争力を持ち、にぎわいがもたらされています。一方、奈良県には同じような経営規模の柿の葉ずしのメーカーが4社あり、それぞれがライバルとして切磋琢磨することで、やはり業界全体の活気が生まれています」。

業界や地域全体で競争力を養う

ことによって、東日本大震災で被災した企業の事業再開を円滑に進める。そんな発想があってもいいと坂下氏は話している。

事業承継の課題解決も 地域・業界全体で取り組む

事業承継の問題についても、坂下氏は「後継者を企業の関係者の中だけで探すのではなく、地域や業界全体の中から見つけるという考えがあってもいいと思います。事業継承の可能性が広がるとともに、事業が承継されることによって雇用が確保され、地域や業界全体に利益をもたらします」と、まとまった取り組みを勧めている。

被災3県の企業は今後、地元から原材料を調達し、人材を採用するといったコネクターやハブとしての役割を果たす一方、**地域を越えた企業間連携も図っていくことが必要**と、坂下氏は指摘する。それによって、東日本大震災による休業を乗り越え、再開した事業と地域の足取りはより確かなものになると、坂下氏も紺野氏も期待を寄せている。

✓「アドバイザー」チェックリスト

- ☐ 1 社内外にアドバイザーと呼べる人材・組織はあるか？
- ☐ 2 金融機関とは何でも相談できる関係にあるか？
- ☐ 3 事業性評価に向けた資料を用意しているか？
- ☐ 4 業界団体に所属しているか？
- ☐ 5 地域での活動に参加したことがあるか？