

Product /
Equipment /
Materials



Fund / Debt



Human resources

過去掲載企業69社にきいた

成功の裏に
失敗あり

ヒト

モノ

お金の

の

失敗とリカバリー

Recovery!



東 日本大震災からの復旧・復興に、あるいは新たな事業の創造に取り組んできた東北三県の企業や生産団体。9年近いこれまでの道のりの中で、直面した課題やハードルは少なくなかったはずだ。そうした困難をどのように克服してきたのだろうか。そこで、これまで本事例集で紹介してきた企業・団体に、「ヒト」「モノ」「お金」に関する課題と、そのリカバリーについて、改めてアンケート調査を実施。逆境を乗り越え、企業活動を成功に導く貴重なヒントを得ることができた。



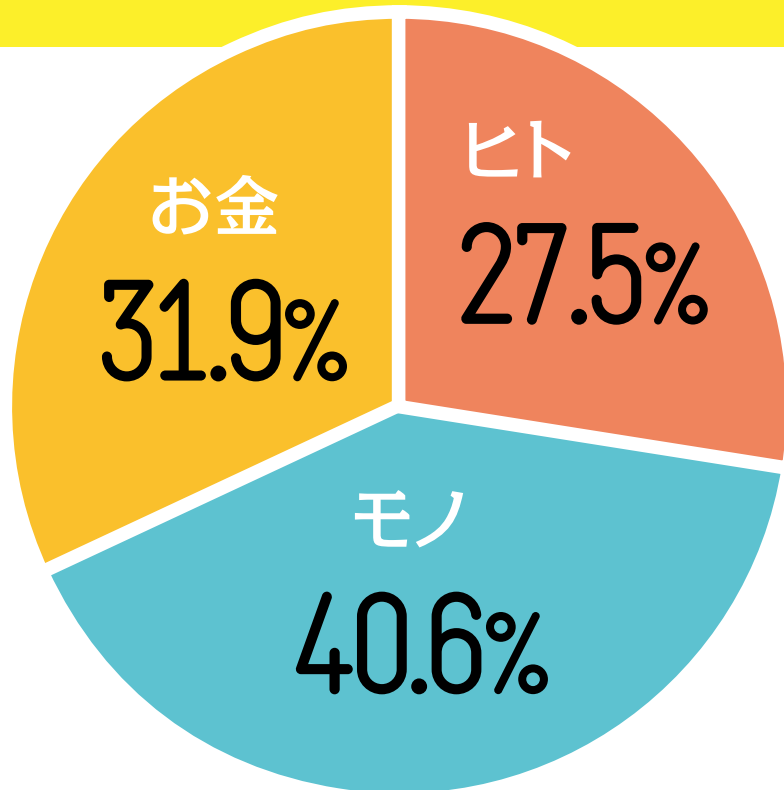
監修

帝国データバンク
仙台支店情報部 部長
三角謙二氏 (左)
仙台支店情報部
部長補佐
紺野啓二氏

ヒト、モノ、お金 事業継続において もっともハードルになったのは？



Q



設備喪失・資金調達の苦労が目立つも まず考えたい「ヒト」の課題

アンケートによると、事業継続のハードルになったものは、「モノ」「お金」「ヒト」の順になった。津波の被害を目の当たりにした経営者にとって、工場などの設備や製品の喪失がいかにショッキングなもので、事業再建に向けた資金の調達がいかに大変だったかを示す結果ともいえる。しかし、「モノ」や「お金」の課題は、突き詰めると「ヒト」に帰結する。「ヒト」が重要と即座に見抜き、スタッフのケアやアドバイザーなどとの連携に、いち早く動いた企業ほど、リカバリーも早かったのではないだろうか。

ヒト・モノ・お金の倒産事例ピックアップ

※帝国データバンク 倒産・動向記事より抜粋

CASE1

後継者不足から 得意先を喪失

丸栄木材株式会社／青森県八戸市

1957年創業、1961年9月に法人改組した一般製材業者。地元八戸市内の建設業者や大工工事業者、工務店など古くからの取引先に対し、製材関連の卸売りを展開し、年間約1億円の売上高を計上していた。しかし、後継者不足から主要得意先である個人大工の廃業が相次ぎ、東日本大震災の復旧需要も収束する中で他社との競合も激化。近年は減収減益が続き1億円超に膨らんだ金融債務等返済の見通しが立たないことから2019年6月に事業を停止。自己破産を申請した。

CASE2

販路喪失で 新工場の稼働率低迷

株式会社ヤマトミ／宮城県石巻市

1992年に設立した水産物加工業者。東日本大震災により甚大な損害を受け一時休業。2012年4月に「中小企業グループ補助金」等の支援を受け本店工場・冷凍冷蔵倉庫を復旧し生産を再開。2015年2月には第二工場を約14億円の投資（補助金は約12億円）で完成させるも、建築費の高騰などから想定以上の投資となったうえ、販路喪失もあり売り上げは低迷。工場の稼働率低迷が続き財務内容は悪化した。販路開拓も奏功せず、先行きの見通しも立たなくなり、2019年10月に民事再生法の適用を申請した。

CASE3

新規出店も 売上減少止まらず

株式会社木乃幡／宮城県名取市

1965年創業の餅製品製造・小売業者。主力商品の「凍天」は、全国ネットのテレビ番組で取り上げられるなど知名度を高めていたが、本店工場（福島県南相馬市）が福島第一原子力発電所の事故の影響で避難区域となり外注依存の製造となったうえ、風評から売り上げが落ち込み業績が悪化。2014年には宮城県名取市に新工場を設置し、宮城県内の商業施設などに出店をするも売り上げは低迷。工場設置に伴う借入金負担も収益を圧迫し、業績改善の見通しが立たないため、2019年4月に事業を停止。

ヒト

従業員の安全と

「あれは失敗だった」と感じること

- × 被災したため、社員の通勤時間が長くなり、心身の疲労から退社する者もいた
- × 身内や近所の人だけで仕事をしてきたため、人材の採用がどれほど難しいかが分かった
- × 住居環境の整備が不十分で、新規スタッフを採用したくてもできなかった
- × 新規採用はできたが、復旧作業を優先したため、育成がおろそかになった
- × 希望退職で多くのベテラン社員が退職し、技術力の低下を招いた
- × スタッフが高齢化し、従業員育成に焦りを感じている
- × 福島第一原子力発電所の事故の影響で数名が退職。社員の心のケアや生活支援をすべきだった
- × 社員教育の前に、社内の組織体制を見直すべきだった
- × 国や県の支援施策情報を正しく入手することができなかった
- × 補助金制度に関する書類を作成できる人材が不足した

Q 復旧・復興をしていくうえでどのような「ヒト」の課題がありましたか【複数回答可】

従業員や家族の被災

新規従業員の採用難

従業員の解雇・離職

従業員のモチベーション低下

復興や補助金についてのアドバイザー確保

スタッフの意見を聞くことが復興計画に欠かせないポイント

被災した企業が復興に向かううえで、ポイントとなるのは、スタッフの意見を経営者が参考にしたかどうか。というのも、経営判断はもちろん経営者が下すものだが、自社の存在理由や強み、顧客のことなどについて、しっかりと把握できていない経営者もいて、むしろスタッフの方がよく理解してい

るケースも少なくないからだ。特に製造や営業の第一線にいるスタッフは、自社の可能性などについてシビアにとらえることができている、顧客のこともよく見えていることが考えられるので、彼らと相談することで、復興計画を掘り下げることができるはずだ。また、自社の将来について、ス

タッフの家族が不安を覚えるということもよくあるので、経営者はスタッフの家族も視野に入れて、事業計画を策定し、方針を明らかにする必要がある。いずれにしても「ヒト」は、事業の根幹であり、スタッフが安心して働ける環境の整備には、最優先で取り組む必要がある。

雇用の確保が最優先項目

リカバリーへの取り組み

..... 43.5%

- スタッフだけでなく、その**家族の不安を払拭**することに取り組んだ
- 再雇用を前提に一時的に離職扱いとして、雇用保険の特例により**迅速に失業給付を受け取れる**ようにした

..... 33.3%

- 事業所内保育や**企業主導型保育事業**に取り組んだことで、若い世代の応募が殺到した
- インターンで職業・職場体験をしてもらい、**コミュニケーションをとったうえで採用**している

..... 26.1%

- 従業員が離職し、売り上げも下がったが、**事業規模をコンパクト**にすることで存続できている
- 長年にわたって培った人と人とのつながりによって、**被災後約2週間で営業再開**にこぎつけ離職を防いだ

..... 21.7%

- 異業種から人材支援を受け交流が生まれたことで、従業員に**新しい視点で挑戦する意欲**が生まれた
- 従業員の立場や環境に応じた**働きやすい仕組み**をつくることで、やりがいを生み出した

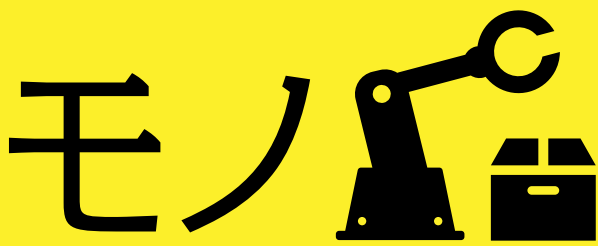
..... 18.8%

- **外部のコンサルタント**から、内部管理体制や製造コストの削減手法などを学んだ
- **金融機関や行政、商工会との関係**を強化してアドバイスを継続的に受けた



「ヒト」の課題解決に向けたポイント

- ❗ 「人手不足は全国共通」などと諦めず、まずは自社のスタッフが働きやすい環境を整備する
- ❗ 信頼できるアドバイザーの確保、地域の人的ネットワークづくりに取り組む
- ❗ BCPをスタッフを巻きこんで策定していくことで、スタッフのリスクに対する意識を向上させるなどの効果が期待できる



早期の事業再開

「あれは失敗だった」と感じること

Q 復旧・復興をしていくうえでどのような「モノ」の課題がありましたか【複数回答可】

- × 自社を取り巻く状況が変わったことへの理解不足で、柔軟な対応ができなかった
- × 認識が甘く、「タナ」を失うことへの対応が遅れた

販路・市場の喪失・縮小

- × 津波などを想定した設備・機材の配置を考慮しておくべきだった
- × 被災前と同規模の工場を再建したが、販路喪失により稼働率が低迷した

施設・設備の喪失

- × 風評への対策が足りておらず、生産したものを販売することができなかった
- × 自社にも風評が広がることを予測できなかった

風評による機会損失

- × 原価が高騰し、借入れの負担が現在も影響している
- × 原料の調達に追われることが多々あった

原価・経費の増大

- × ニーズに対応できる委託生産などの体制を拡充しておけばよかった
- × 顧客とのコミュニケーションが足りなかった

消費者マインドの変化

販路の維持が最優先の課題 なりふり構わない活動が必要

「モノ」に関する課題の中で、まず対処する必要があるのは「販路・市場の喪失・縮小」だ。大手のスーパーマーケットなどでは、納品が半年間できないと、ほぼ確実に「タナ」を失うことになり、取り戻すことは不可能に近いといえる。

販路を維持するのは、顧客に確実に商品を届けて信頼を守るため

であり、他社のラインを借りてもいいし、プレハブの仮設工場でもかまわないので、一刻も早く事業を再開することが必要だ。

こうした「顧客ファースト」の姿勢を明確にすることが、最終的には自社の利益となって戻ってくる。顧客を大切にすることに強いこだわりを持っている企業には、

復興を遂げ、今も元気に活動しているところが少なくない。

東日本大震災では、サプライチェーンの喪失や風評被害など、対応の難しい課題も生じている。そうした課題を乗り越えるためには、顧客ファーストのようなビジョンを持ち、ぶれることなく取り組むことが重要になってくる。

が企業存続の分かれ道

リカバリーへの取り組み

…… 52.2%

- これまでの取引先を失ったことで、かえって**商品開発**や**販路開拓**に粘り強く取り組むことができた
- 可能な範囲で**早期の事業再開**を顧客に宣言し、従業員と一丸になってこれまでの取引維持に努めた

…… 49.3%

- 企業誘致に取り組む自治体の情報を集め、**好条件での工場再建**を行った
- 関係官庁・自治体との信頼関係の構築により、補助金などによる**支援を的確に受ける**ことができた

…… 37.7%

- 被害状況や放射能対策などの**情報発信**を積極的に行ったほか、ブランド力や商品力などの構築が風評の克服につながった
- グローバルGAPなど**国際的な認証**を取得して安全性をアピールした

…… 36.2%

- 外部の協力により、**効率の良い生産にシフト**することができ、黒字体質への転換を図ることができた
- 調達ルートを見直し、**コストマネジメント**を徹底した

…… 27.5%

- 外部の意見を取り入れネーミングやパッケージを見直すことで、**売れる商品作り**に取り組んだ
- 伝統的な商品とは別に、**新しい発想とデザイン**の商品の開発や、ワークショップなどによる普及に取り組んでいる



「モノ」の課題解決に向けたポイント

- ❗ どのような形でもいいので、**事業を再開することをまず優先**することが大切である
- ❗ 「販路の維持」にあたっては、**スタッフの意思を確認し、モチベーションを維持しながらスタッフと共に取り組んでいくことが重要**
- ❗ 安定した仕入先の確保、取引先からの信頼獲得などのために**BCPを策定し、安全性を担保する認証取得も大切**

お金 支援を有効活用

「あれは失敗だった」と感じること

- × 工場や設備の復旧ばかりに気をとられ、事業全体を見る余裕がなかった
- × 顧客の被災による市場縮小の見通しが甘かった

- × グループ補助金をもっと早期に活用すればよかった
- × 補助金に頼りすぎたことが失敗だった

- × 災害などに備えて、銀行からの借入れは少なくしておくべきだった
- × 資金計画についてアドバイスを受けるべきだった

- × 自社商品の状況把握ができておらず、効果的な再建計画を立てられなかった
- × 東日本大震災後の需要を見込んでいたが予想に届かず、もう少し厳しく計画を立てるべきだった

- × 内部留保の確保ができていなかった
- × 過剰な設備投資が収益を圧迫した

Q 復旧・復興をしていくうえでどのような「お金」の課題がありましたか [複数回答可]

被災による売上減少

復旧・復興の資金調達

借入金の返済

事業計画

被災による資本喪失

身の丈に合った事業計画が 持続的な事業運営には欠かせない

「お金」の面での失敗の主な要因には、被災地の状況に対して、冷静な判断ができなかったり、事業計画や資金の見通しが甘かったりしたことがあげられるだろう。

被災による休業などで売り上げが減少することや、販路が縮小することは容易に想像できたはずだ。また、発災前の状況を考えると、

多くの業種で業績の大幅なアップが難しいのも明らかだった。一方で、工場などのハードの再建に必要な資金は、補助金を含めて、比較的容易に調達可能だった。多くの企業では補助金などを有効に活用していたが、建設業や水産加工業の一部では、必要以上の規模の工場や設備を用意してしまい、売り上

げが追いつかないために稼働率が低下して、事業の継続が不可能になったというケースが見受けられた。

やはり身の丈にあった事業計画の策定と、運転資金などに関して、金融機関などからの的確なアドバイスを受けることを優先することが、持続的な事業運営に欠かせないといえるだろう。

するための事業計画を準備

リカバリーへの取り組み

43.5%

- 積極的に展示会への出品を行い、技術力のアピール、OEMの新規受注に取り組んだ
- 国や県の支援を受け、県外や海外の市場開拓を進めた

33.3%

- 県の産業支援機構の働きで、金融機関からの融資が増えた
- クラウドファンディングを使って資金調達を行った

30.4%

- 金融機関との綿密な打ち合わせによって、着実な資金計画を策定し、実行に移すことができた
- 東日本大震災事業者再生支援機構の債権買い取りにより二重ローンを解消した

24.6%

- 専門家によるアドバイスで自社のポジションと将来のポテンシャルを客観的に見ることができた
- アドバイザーの派遣を受け、被災の1年後に「10カ年の経営計画」を策定したことで、再建の基本路線が確立できた

24.6%

- 協議会を設立し各社が協力することで、自社だけでは負担できない広報活動が可能になった
- 生産性を上げるために効率的な投資を行った



「お金」の課題解決に向けたポイント

- ❗ 無理のない再建計画、業界や地域の状況を踏まえた事業計画の立案を心がける
- ❗ 金融機関、行政機関などとの連携を重視し、アドバイスを積極的に受け入れるようにする
- ❗ BCPの策定によって、「取引先の倒産」や「災害」などのリスクを想定したキャッシュフローを意識する