



被災**3**県で見る

共通失敗事例

TOP**3**

東 日本大震災による津波などの影響で特に甚大な被害を被った、岩手県、宮城県、福島県。復興の10年で、再生できた企業と未だに震災前の水準に売上が回復していない企業との間にはどんな差があったのか。震災、コロナなど逆境を乗り越り成功をつかむための「企業が陥ってはならない失敗ポイント」を帝国データバンクの協力をうけて追った。

被害甚大地域(沿岸部) **5004社**

9年で**34.2%**が休廃業

(出典：帝国データバンク提供 2020年3月調査による)

協力：帝国データバンク仙台支店

東北人の気質

東北の経営者の多くのみなさんは一言で言うと「真面目」です。秘めた思いを持ち、寡黙に一生懸命、嘘をつかずにやろうとされている経営者の方が、他の地域と比較して多い気がします。広告やパフォーマンスは少なく、過度に注目をあびることを嫌い、周りのことを気にされます。こうした経営者の傾向は、東北の農産物、水産物など品質の良い素材に恵まれ、付加価値をつけずともこれまで売ってきたことなどが、売れるための工夫や加工など、創造意欲が必要なかったことがもしかしたら影響しているのかもしれない。

一方で、これまでお会いしてきた東北の経営者のなかで、業績が好調で会社経営もうまく行っている方に共通しているのは、「従業員を大事にしている」ということです。従業員の意見を聞く耳を持ち、従業員をリスペクトし、そして従業員を巻き込み、一丸となっ

て会社経営を行っています。また、自分の会社の持っているポテンシャルの高さに気づいていない経営者の方もおり、実は従業員のほうがよくわかっているケースもあります。

東北においては東日本大震災から約10年が経過し、復興需要が収束したところで、このコロナ禍となり大変な状況に置かれています。この難局を乗り切るため、経営者と現場の従業員が一緒になって知恵を出し合い、自分たちの商品・サービスの品質の良さ、人材品質の良さにもっと自信を持ち、国内外へ向けてさらにPRして行ってほしいと思います。



帝国データバンク
仙台支店
情報部 部長 三角謙二氏

10年を振り返って

被災地企業の工場設備の復旧をサポートし、再建に大きな役割を果たした施策にグループ補助金があります。しかし、現在、被災地の地場産業とも言える水産加工業者を中心にグループ補助金が逆に大きな負担となっていることも事実です。それは、工場を震災前の規模に戻しても、計画通りの受注に至らず、稼働率が低下して、光熱費等の経費負担から赤字体質が続くケースがあるからです。主な要因として、震災後の厳しい受注環境を見通す視点が経営者に足りなかったのではないかと推測されます。もともと魚離れで需要が低迷していたうえ人口減少が進む中で、数年後の需要見通しを考慮すれば、身の丈に合った（震災前よりも縮小した設備）投資もできたのではないのでしょうか。倒産動向に関しては、人手不足や消費低迷を背景に、2019年は倒産が増加したため、2020年もさらなる増加を懸念していましたが、幸い減少に転じています。新型コロナウイルスの感染拡大という想定外の事態により、政府の緊急融資等の大規模支援策が中小企業に

浸透したからです。しかし依然として、被災地の多くの企業は震災に伴う販路喪失による売上低迷という厳しい経営環境のところに新型コロナが追い打ちをかけたため、財務体質のさらなる悪化（売り上げ低迷と借入金の増加）に見舞われています。今後、政府の緊急融資等の効果が切れた場合に、返済の猶予で何とかしのげたとしても、先が見えないことには変わりありません。

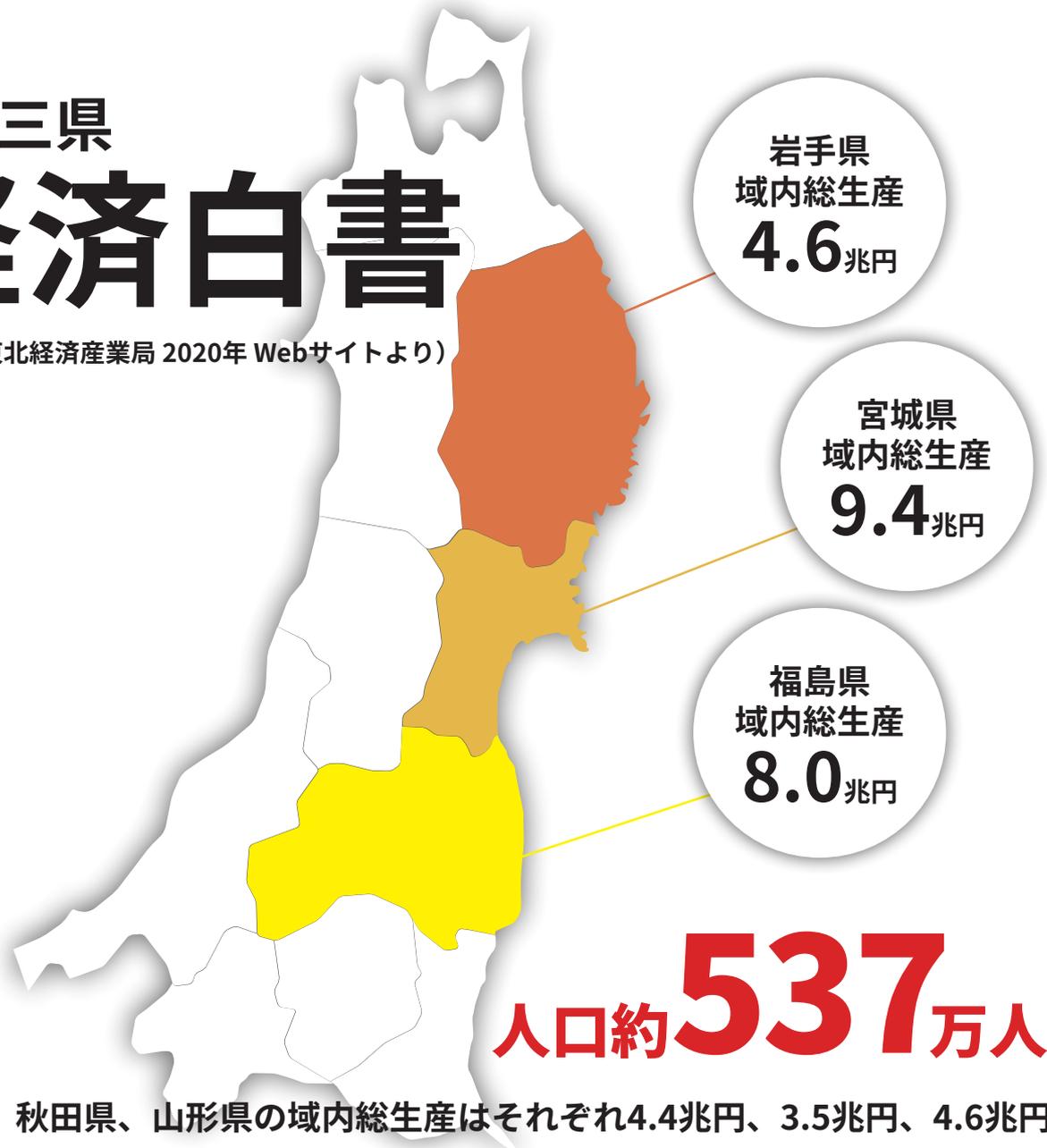
今後厳しさを増す経営環境の中では、まずは支援頼みの経営からの脱却を目指す意識改革が必要なのではないかと考えています。同時に業界全体、地域全体での横のつながり、協力体制を強固にして盛り上げていくという意気込みも必要です。県外事業者や異業種との提携など、新たな挑戦を行う創造的な企業が生き残れるのではないのでしょうか。



帝国データバンク
仙台支店
情報部 部長補佐
紺野啓二氏

被災三県 経済白書

(出典：東北経済産業局 2020年 Webサイトより)



青森県、秋田県、山形県の域内総生産はそれぞれ4.4兆円、3.5兆円、4.6兆円

被災三県の経営課題をランキング形式で紹介

東北の中でも、域内総生産と小売業販売額は宮城県と福島県が圧倒的に多い。東北の他県（山形県、秋田県など）と比較しても、域内総生産が倍近くある。10年前、津波が襲った被災三県は東北の商業の要所である。人口についても被災三県を合わせて537万人と、日本人口のおよそ4.2%を占める。日本人の20人に1人が被災三県に住んでいると言ったらイメージしやすいだろうか。経済指標であるGDP（域内総生産）、そして人口統計の面からも日本にとって重要な三県。現地の企業は現在どのような経営課題を抱え、どのような苦勞をしているのだろうか。次ページからは、再生に苦しむ企業達が持つ共通の課題をランキング形式で紹介していく。

第1位 利益率が上がらない

顧客やマーケットから置いていかれる企業が続出、悪化する利益率

「生産して終わり」では、マーケットの変化に対応することはできない。企業Aが生産したものは企業Bの仕入れになる。つまり、エンドユーザーに直接届けない限りは、取引先のコストカットの対象となってしまうのだ。せっかく生産しても、販売を卸や流通業者に依存していると、慢性的な低利益体質の会社となってしまう。顧客の好みやマーケット変化の機微を感じ取り、それをダイレクトに商品企画や開発に活かすことで、生産～販売までを自社でワンストップで対応し、利益率を大幅に改善することができる。企業の生命線は売上ではなく、利益なのだ。

BEFORE

ものづくり (仕入れ→生産→加工)

AFTER

「生産したら終わり」じゃない！

D2C

D2Cとは、「Direct to Consumer」の略称。顧客に直接商品を届けるサプライチェーンモデルを指す。自社で企画、生産、加工、販売までをワンストップで行うことで、流通業者を介することなく利益率を上げることができる。

マーケティング

マーケティングとは、広義では商品のPRや話題性の獲得、メディアへの戦略的な露出をする活動を指す。同じ商品でもお客様の目に止まらなければ売れない。どうお客様とつながるかを考えるのがマーケティングだ。

PB

PBとは、「Private Brand」の略称。他社の最終製品（ファイナルプロダクト）と競争できる自社ブランドを育て上げ、高い付加価値をつけることができるのがプライベートブランドだ。マーケットの認知と浸透が鍵となる。

第2位 未来視点で復興する



マイナスをゼロに戻すのでは足りない、圧倒的なプラスを目指していく

震災後は事業を再スタートさせることが出来ても、継続させていくだけでも大変だ。まずは生活、そして事業をもとに戻していくために事務所や設備の補修・修繕をしたり、少量から生産サイクルを回していく必要がある。こうした努力を続け震災前の水準に売上や生産力が戻る企業も少なくはない。しかし、残念なことにこうしたマイナスをゼロに戻していく作業は、10年のロスの中で相対的に競争力を失ってってしまうのである。必要なのは10年先を読み、そこから現在すべき経営施策を逆算する視点だ。力強く再生した多くの企業が、震災を機に「以前と同じもの」ではなく「以前より良いもの」を作り上げることに成功しているのだ。

第3位 公的資金の活用

補助金を受け取っても衰退する企業、復興に必要なのは、『おカネ』だけではないのかもしれない

震災後の政府の資金バックアップは多くの被災企業を救った。しかしその一方で、企業側は過去 10 年間で公的資金に依存状態になり、なかなかそこから抜け出せていない。被災後に、コンサルタントから言われるがままに、補助金を頼りに工場を再建し、工場が新しくさえなれば、お客さまからまた注文が入ってくるだろうと楽観視してしまった企業は多くあった。会社の本当の体力がついていない状況での借り入れ返済は企業経営にとって2重苦となり、業績悪化に即つながってしまうのだ。その中であって力強く再生した30%の企業は、補助金に頼りながらも、きちんと自力で経営再建をし、新たな売上の柱をつくることで財務体質も改善してきた。こうした自己責任経営が今、東北で求められている。

