

事業再生のポイント

復興を果たすために

Q 東日本大震災から一年が経過し、平成二十四年は『復興元年』

とも一部では言われています。

事業再生を果たすためのポイント、再生事例および、活用できる資金支援制度について教えてください。

A 震災により多くの皆さまが甚大な被害を受け、いまだに復興への道筋が見えない事業者も数多くいます。その一方で、「震災特需」と言われる現象も発生しており、地域格差・業種格差が生じている事も事実です。

復興への3つのキーワード

【復旧】を「元の姿へ戻す」と定義するならば、【復興】とは「新たな姿を生み出す」事だと言えるでしょう。

震災により事業環境が大きく変わってしまった状況において、以前の姿に戻すだけでは、再生を果たす事は難しいと言えます。特に、経営資源が乏しいと言われる中小・小規模事業所では、次のキーワードが大切となります。

① 自社の存在意義

事業が成り立つための前提条件は、自社の商品・サービスを必要とする人（企業）が存在する、という事です。自社は誰のためにどの様な貢献を果たすのかについて、もう一度確認し認識する

必要があります。

② 選択と集中

人・資金・時間等、経営資源が限られている中小・小規模事業所にとって、幅の広いサービス提供は、視点を変えれば二つ一つの品質レベルを維持する事が難しくなる、あるいは、企業体力を消耗していく可能性があると言えます。限られた資源を有効かつ効率的に活用するには、何を選択し、どこに集中して資源投下を図るかが重要となります。

③ 連携力

選択し集中していく事は、「強み」へ特化する事です。目指す方向性、ターゲット等を同一にする者が、それぞれが持つ強みを結び付ける（連携する）事によって、生み出される価値は「掛け算」のごとく増加されて行きます。連携グループでの価値創造がこれまで以上に重要になると考えます。

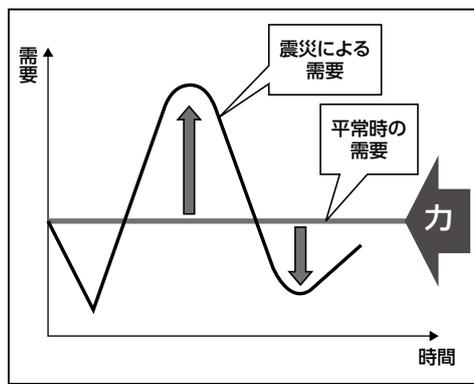
震災特需にひそむ罠

一部業種・業態では、需要が供給を上回る「震災特需」が発生しています。これはどの様な状況であるのか、改めて考えてみます。

図表1は縦軸が需要、横軸が時間であり、時間軸との平行線は平常時の需要を表しています。本来であれば時間の経過とともに徐々に需要が発生する

はずが、震災で多くのものを消失したことにより時間軸が圧縮され、短時間で集中的に発生したと考えられます。つまり、新たな需要が生まれたわけではなく、これからあるはずのものが今求められているにすぎません。震災特需はいずれ落ち着きを見せ、需要減少へ向かう事は想像に難しくありません。特需により現在は業績が好調な事業者においても、これが本当の「復興」ではない事を認識しなければなりません。

図表1 震災後の需要発生メカニズム



事業再生へ向けて成すべき事

事業再生・復興を実現するためには、自社の足元（ハード・ソフト両面からの経営資源）を見つめ直し、強みを生かした新たな価値を生み出し、これから進む到達点を設定する事が必要です。そして、これらを「見える化」する事が非常に重要となります。

再生・復興は、経営者のみの力では難しく、全役員・従業員の「人間力」を

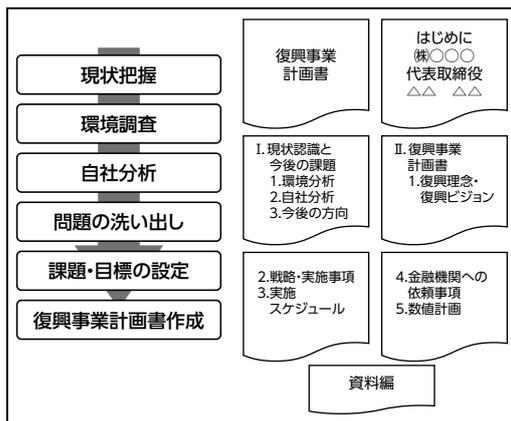
集結し、金融機関・取引先等の関係者から賛同と協力を得る必要があります。「見える化」とは「復興事業計画書を作成する事」です。

計画書の作成・開示を通して、意思疎通を図るのみではなく、経営者自身も自社資源を再認識し、経営環境を分析し、再生・復興への道筋（ストーリー）を描く事で、この先何を成すべきかが明確となります。見えない不安から解放され、再生・復興への決意を固めるためにも、計画書の作成は重要なステップと言えます。

計画書作成時の注意点

大まかな計画書作成のステップおよび、計画書構成（例）は図表2の通りです。

図表2 計画書の構成例



作成時は次の点に注意します。

★経営者・経営幹部が主体的に作成する。（人任せにしない）

★震災前より抱えていた問題・課題に対し、解決策を盛り込む。

★復興への決意表明を盛り込む。

★最大限の自助努力を盛り込む。

★数値計画は実態をベースに作成する。(見せかけの排除)

★数値の論拠が明確(根拠資料の充実)

★一定の返済原資の確保

★目標と行動計画の整合性が取れている事

★全役員・社員が前向きになれる計画である事

さらに、「計画書の読み手を意識する」ことも大切です。計画書を読む人の立ち位置により、読む視点というものは異なります。これを意識する事によって、読み手が欲しい情報を分かりやすく伝える事が可能となります。

●経営者自身・役員・従業員視点

復興理念・ビジョン・経営目標の設定・開示・共有化。従業員力の集結。

●金融機関視点

資金調達。返済は可能であるのか?

●取引先視点

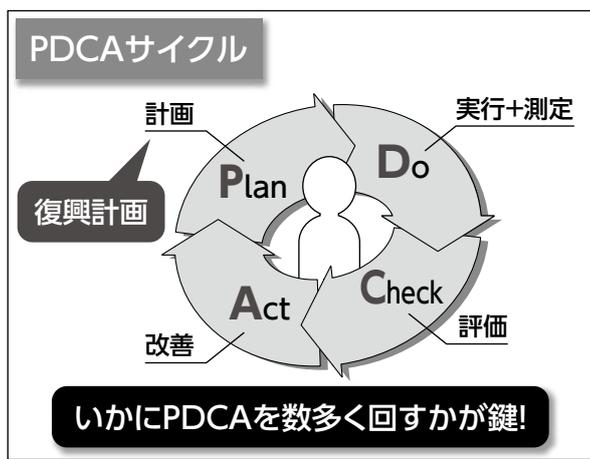
自社との取引メリット。魅力ある事業なのか?

事業再生を実現するには

再生ストーリーを実現するポイントは、計画実行・評価・改善を繰り返す「PDCAサイクル」です。いかに数多く回転させるかにより、再生・復興へのスピードは大きく異なります。

計画では目標と仮説を設定し、実行時に測定を行い、評価時に測定結果と

仮説とのズレを認識・原因を検討し、新たな仮説設定と改善、そして実行。回せば回すほど、現実とのズレは解消され、再生・復興へ近づいて行きます。



事業再生・復興事例

ある広告関連企業の事例です。

この企業は、震災による直接被害は幸いにも大きいものではなく、通常業務を継続することは可能な状況でした。しかし、甚大な被害を受けた取引先も多く、また、広告自粛ムードもあり、取引先への営業自体を遠慮せざるを得ない状況がしばらく続きました。いわゆる間接的な被害を受けている状況です。

そこで経営者は次のように考えました。「これまで作れなかった時間が生まれた。これはチャンスだ!」

少数精鋭、提案型高品質商品、素早い対応を強みとしてきた同社は、顧客密着を重視する反面、日々の業務に忙殺され、以前より東京本社についても対応して欲しいと依頼があったものの受託できない状況でした。

そこで図らずも生まれた「時間資源」。東京進出を念頭に、環境分析・これまでとこれからの課題抽出、改善策検討(連携検討)、理念・ビジョンの明文化、数値目標、顧客・従業員満足度目標等、全役員・社員が参加し復興事業計画書を作成しました。

作成過程を通して、経営者の考え方、目指す方向と目標が共有され、全社の一休感が生まれました。計画書を基に東京進出資金融資を申し込み、無事に資金獲得。インターネット電話(スカイプ)を利用した定例会議(報告は事前にメール送信、会議は検討の場と位置付け)等によりPDCA回転数を向上、売り上げ・利益共に大幅な増加を実現しました。さらに、手薄となった地元体制は、新規雇用の上、時間的余裕のあった数カ月で集中的にOJT教育を経営者自らが実施、戦力として順調に育っています。

この事例から、目線を変える事の重要性(ピンチの裏にはチャンスあり)を感じます。

事業再生・復興への支援策

支援策ありきの行動は、その後「重荷」になる可能性があります。「復興計画を実現するため」の「支援策活用」であ

る事が重要です。

資金支援策は三つに分類する事が出来ます。主な施策は次の通りです。

①資金繰りに対する支援

日本政策金融公庫にて実施されている「東日本大震災復興特別貸付」をはじめとした、長期・低利貸付制度。会議所が窓口である「マル経融資制度」においても一般枠(1,500万円以内)とは別枠にて、震災対応特枠(1,000万円以内)が準備されています。

また、信用保証協会においても震災関連保証が拡充されています。

②施設・設備復旧に対する支援

複数の中小企業等から構成されるグループが、施設・設備を復旧する場合に活用できる「中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業」が五月一日、三十一日まで募集が行われます。

③雇用に対する支援

被災により離職された方等を、ハローワークの紹介にて雇用した場合に支給申請が出来る「被災者雇用開発助成金」等の制度が準備されています。

このほかにも多くの支援策が実施されています。次のホームページより検索する事が出来ますので、ぜひご利用ください。(募集期間等個別の確認が必要です。ご注意ください。)

【復旧・復興支援制度情報】

<http://www.r-assistance.go.jp/>

【回答】

仙台商工会議所 嘱託専門指導員

中小企業診断士 植松正人氏