

復興支援ナビ

支援ネットワーク強化
サポート事業

第1回 復旧・復興支援の内容と支援ステップ

昨年3月の東日本大震災では、東北地方を中心に北海道、関東地方という広範囲な地域に渡って甚大な被害が発生し、特に太平洋沿岸部に拠点を有する企業では深刻な被害状況となっているほか、内陸部の企業においても建物の損壊や機械の破損に加え、売上高減少等の間接的な被害が広がっている状況にあります。

このような地域経済及び取引先の未曾有の危機に対して、中小支援ネットワーク強化事業におきましては、被災地のアドバイザーを中心として震災発生時から復旧・復興支援を行っています。

復旧・復興支援ナビでは、中小企業支援ネットワーク強化事業における先進的支援事例をもとに、直接的・間接的に被災した中小企業に対して支援機関、アドバイザーがどのように対応していけばという観点で、支援に役立つと思われる考え方や情報等を提供します。



1. 災害復旧・復興に向けた支援の特徴

災害発生後の企業行動と支援について考える場合、先ず「復旧」と「復興」について整理する必要があります。

「復旧」とはまさに「元に戻る」という意味合いが強く、ここでは事業所の再建、設備の復旧、BCP（事業継続計画）に基づく対応等が該当します。

一方「復興」ですが「新しく創造して回復する」という意味合いが強いものとなっています。具体的には、事業の再建、転業・廃業、経営革新等が含まれると考えます。

災害が発生してから企業が復旧、復興する段階によって支援者側の対応も違ってきます。災害発生時においては、企業行動としては先ずは避難が最優先され、災害がある程度収まったところで被害の確認そして従業員の安否確認等が行われます。支援者側は支援企業に災害が発生した後に企業への連絡を行い、災害の状況確認や災害に関わる情報などを企業側に提供することとなります。

災害発生時の行動が終わった後、直接被害を被った企業には復旧または復興の選択が求められます。被害地での復旧を決意した企業は復旧計画（復旧対策）を策定し、一刻も早く事業所・施設等の原状回復を行ってサプライチェーンへの復帰を目指します。ここでBCP（事業継続計画）を策定している企業はBCPに沿って回復を目指すこととなります。支援者側は企業の相談に乗って復旧計画策定や資金調達等の支援を行うこととなります。これによって既存事業の確保がなされます。

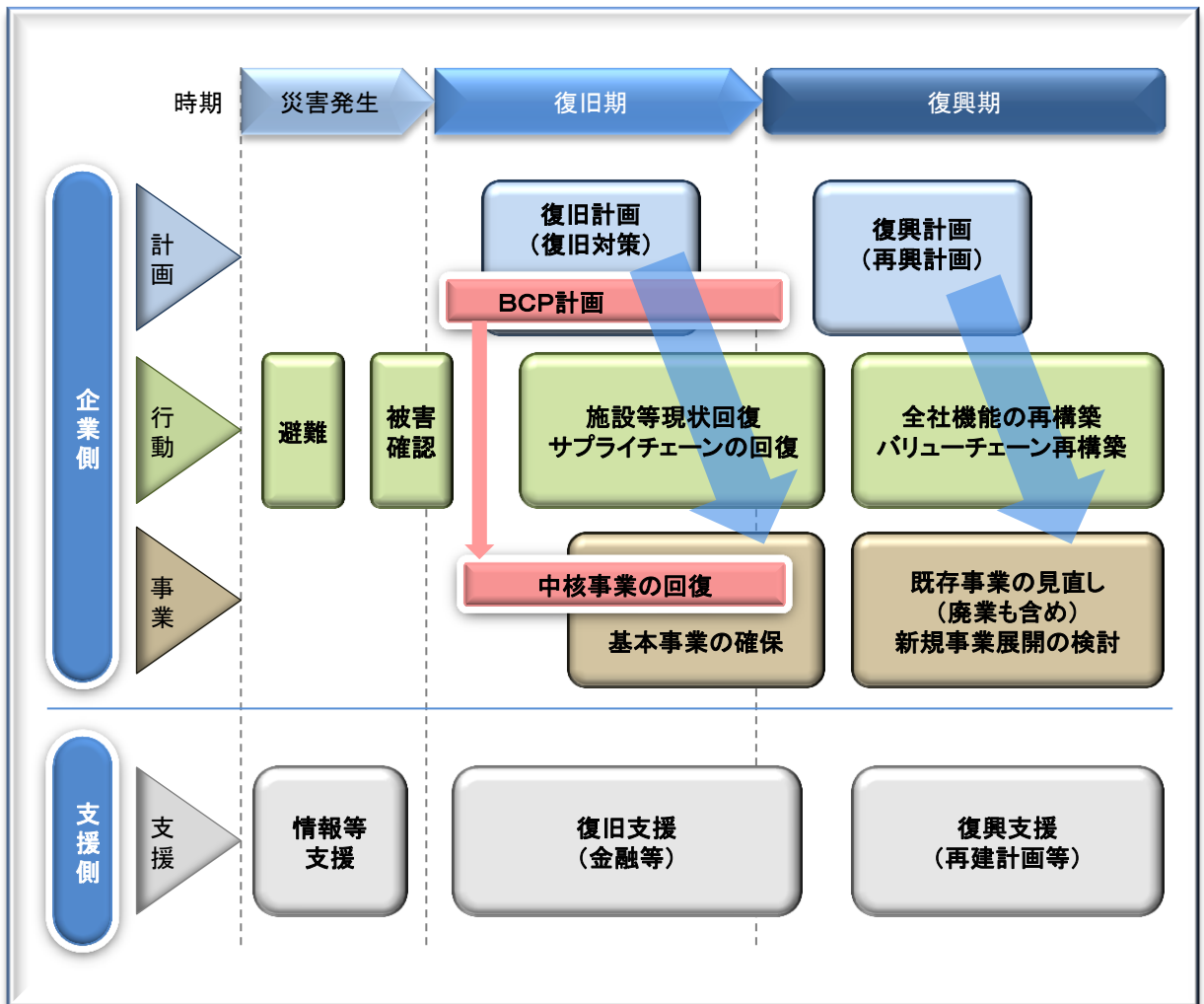


直接被害を被った企業が被害地での復旧を選択しない場合、直接被害を被った企業が復旧の目途が立った場合については、復興計画を策定して全社機能の再構築、バリューチェーンの再構築を行い、廃業を含めた既存事業の見直し、新規事業の検討を行うこととなります。

間接的被害を被った企業及び風評被害を被った企業については、生産体制再構築や販売戦略再構築等の復興に準ずる事業の見直しなどを行うこととなります。

支援者側は企業の相談に乗って再建計画策定・実行等の復興支援を行うこととなります。以下にそのイメージ図をまとめてみます。

災害復旧・復興に向けた企業行動と支援





以上、災害時における企業行動と支援について概要説明を行いました。今一度支援者側が行う支援についてその特徴をまとめてみたいと思います。

復旧支援	<ul style="list-style-type: none"> ● 緊急度が最も高く、事業所・施設等の再建を中心とした復旧計画策定支援が中心となります。計画を立てる時間的余裕がない場合は復旧対策を迅速に立てることとなります。経営者の復旧への強い決意確認と被害状況、財務状況の迅速な把握が前提となります。 ● 復旧には資金需要を伴うことが必須ですので、資金調達、補助金といった資金に絡む支援が計画の中に必ず折り込まれます。 ● 事業所・施設等を元に戻すことによって災害前の状態に早く戻して基本事業を確保し、既存サプライチェーンへの早期復帰を後押しすることとなります。 ● BCPを策定している企業については、BCPに基づいて必要な支援を行います。BCPを策定していない企業については、事業が安定した段階で改めて策定支援も視野に入れた支援が期待されます。
復興支援	<ul style="list-style-type: none"> ● 緊急度としては復旧支援の次に位置付けられますが、廃業も含めた既存事業の見直し、新事業展開を志向した再建計画策定支援が中心となります。先進的支援事例を見ると、復旧・復興支援事例の中でこの復興支援事例が大部分を占めており、支援の中心となっています。 ● 経営者の復興への強い想いと財務状況等の把握を前提として、 <u>直接被害企業</u>については移転地での再建計画策定支援、事業戦略再構築支援等が中心となります。 <u>間接被害企業</u>については、生産体制・販売戦略再構築、新規事業展開といったニーズへの対応として再建計画策定支援等が中心となります。 <u>風評被害企業</u>については、販売先の確保といったニーズに対応するため販売戦略再構築、広報対策構築等の支援が中心となります。



2. 復興支援の編成と支援ステップ ～一定のスピード感を持った支援が不可欠～

続きまして、復旧・復興支援の中心となる復興支援に関して、その支援ステップについて考えてみたいと思います。

復興支援で最も重要なキーワードを挙げるとしたらそれは「支援のスピード」ではないでしょうか。支援企業は被災によって既存のサプライチェーンから外されようとしていたり、既にはずれてしまった方々も少なくありません。そのような企業の方々に少しでも早く今までのサプライチェーンに戻っていただくこと、また新しいチェーンに入っていただくことが何よりも重要な役目ではないかと考えます。

先進的支援事例を見ますと、復興支援の支援スピードは既存の企業支援とは違って支援企業の実情を考慮して迅速に行われており、そのためのアドバイザーと支援機関との支援編成が重要なポイントとなっています。



以下にそのポイントを5つあげておきます。

復興支援にスピード感を持たせる5つのポイント

ポイント①	アドバイザーは指導員と役割分担しつつも、全体統括役として前面に出る。
ポイント②	アドバイザーは「指導員との1対1」の関係から「支援機関との1対1」の関係を作り、支援機関の組織的関与を誘導する。
ポイント③	支援機関は他の支援機関と積極的に連携し、プロジェクト型の支援体制を作る。
ポイント④	アドバイザーはプロジェクトチームの全体統括を担い、複数の巡回対応アドバイザーでのチームを意識する。
ポイント⑤	首都圏等のアドバイザーとのネットワークをフル活用する。

また、先進的支援事例を見ると、共通した支援ステップを踏んで成果を出していることが分かってきました。その復興支援のステップは、大きくは以下の5つのステップに分類されます。

- ① 第1ステップ 「被害実態の把握と経営者等へのエンカレッジ」
- ②第2ステップ 「被害企業の課題整理と復興シナリオ検討」
- ③第3ステップ 「自助努力を織り込んだ再建計画等策定支援」
- ④第4ステップ 「再建計画等実行支援」
- ⑤第5ステップ 「フォローアップ支援」

これらの支援ステップを確実に踏み、スピード感を失うことなく支援企業の自助努力を促していく支援スタイルが、復興支援における必要不可欠なものだと考えられます。また、被害企業が既に支援の途中段階まで進んでいるケースもありますので臨機応変な対応も期待されるところです。



以下、各ステップを見ていきたいと思います。

復興支援における支援ステップ例

第1ステップ 「被害実態の把握と経営者等へのエンカレッジ」

1

アドバイザー、支援機関指導員等が、被災等による実態を正確に把握することが先ず第一歩です。災害がどのように企業に影響を及ぼしているか親身に経営者の声を十分に聴くことが重要です。

この対応によって経営者との信頼関係が生まれ、その後の支援をスムーズに運ぶことが可能となります。そして経営者、経営幹部、従業員の再建意欲を聞き出し勇気づけ、再建への本気度を確認することが初期対応のポイントとなります。



第2ステップ 「被害企業の課題整理と復興シナリオ検討」

2

このステップでは、SWOT分析等による被害企業の特徴把握、環境データ（統計データ、業界団体のデータ等）及び自社データ（財務データ、販売データ、資産データ等）といった再建計画を策定するための前提となる資料を整理する必要があります。

また、復興までの大まかなシナリオを経営幹部とこの段階で確認することも次のステップにスピーディに繋げるコツだと考えます。



第3ステップ 「自助努力を織り込んだ再建計画等策定支援」

3

復興には不可欠と考えられる再建計画の策定の段階です。計画の策定は経営者及び経営幹部が一緒になって作成することが重要です。アドバイザーや専門家が作成した計画ではなく、企業側の最大限の自助努力を注ぎこむことが再建には必須と考えられます。

作成には、第2ステップで整理したデータと復興シナリオを盛り込んでいきます。また、復旧・復興に係る公的支援策を熟知し、柔軟に計画に盛り込むことがアドバイザーとしての重要な役目です。



第4ステップ 「再建計画等実行支援」

4

作成した再建計画を実行する段階です。経営者が計画の内容を着実に実行するための後方支援が中心となります。支援案件を相談してきた支援機関との連携の下、企業側の着実かつスピーディな計画実行を後押しすることとなります。



第5ステップ 「フォローアップ支援」

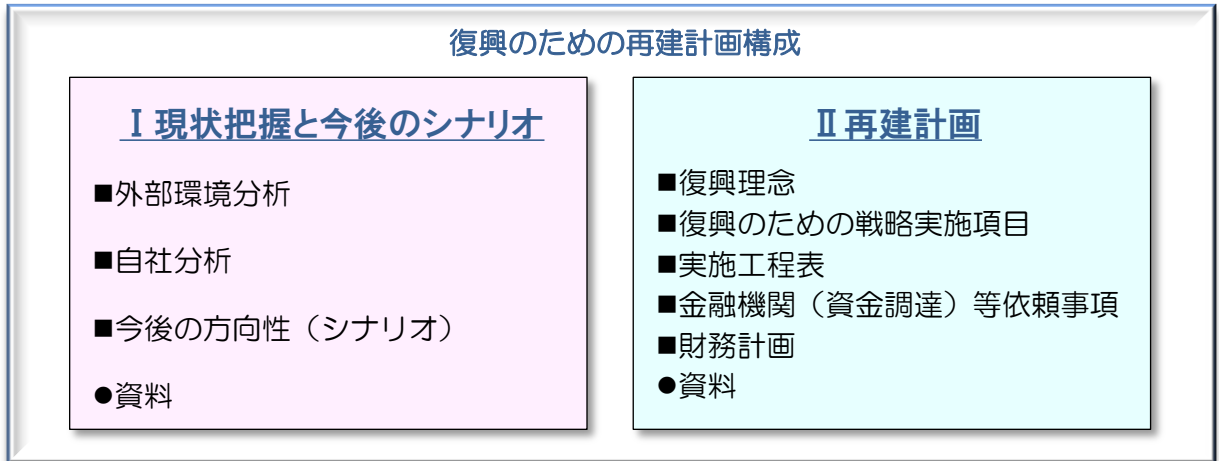
5

継続的な伴走支援を行っていく段階です。支援機関の指導員による定期的な企業訪問により企業の状況をモニタリングし、その状況をアドバイザーと協議しながら継続的なアドバイスを行っていくこととなります。



3. 復興支援における再建計画策定のポイント

復興支援には再建計画策定が重要な位置を占めます。計画策定は支援企業側が主体性を持って作成するのが前提です。アドバイザーと一緒に考えて考えるスタンスがよろしいかと思われま。以下は一般的な再建計画の構成です。



再建計画策定は経営者、経営幹部が作成の主体となることは前述の通りですが、自助努力だけでは困難であり、作成段階でのアドバイザーからのアドバイスは不可欠です。計画策定支援の留意点について以下の通りまとめます。

- | |
|---------------------------------------|
| ① 経営者が中心となって作成していること |
| ② 再建計画の策定が復旧・復興のためのアクションの第一歩であること |
| ③ 支援の財源は公金が多いので、再建計画の提示が説明責任を果たすということ |
| ④ 仕入先、販売先、金融機関など取引先毎に支援内容を整理すること |
| ⑤ 正しい環境分析、財務データをベースに作成すること |
| ⑥ 実現性の高い計画(売上、利益、原価)であること |
| ⑦ 一定の返済原資を確保できること |
| ⑧ マーケティング志向をもって利益創出の仕組みを網羅すること |
| ⑨ 希望的観測、楽観的観測は極力排除されていること |
| ⑩ 再建への覚悟が示されていること(例えば資産売却など) |

以上、今回は「復旧・復興支援の内容と支援ステップ」について情報・考え方を提供させていただきました。今後、様々な復旧・復興支援事例を収集・分析して復旧・復興支援における成功要因、支援モデル等を提供していきたいと考えています。

中小機構 経営基盤支援部 支援体制サポート室 担当: 全国支援ネットマネージャー 高橋順一

中小企業支援ネットワーク強化サポート事業 ホームページ

<http://www.smrj.go.jp/keiei/chiikiryouku/index.html>