

令和元年度「調査・研究事業」

東日本大震災における支援現場の実態と

復興支援への提言

報 告 書

令和2年2月

一般社団法人 中小企業診断協会

はじめに

震災発生後の混乱の中で被災地の復旧・復興、地域の再生などのために全国各地、世界各国から様々な支援が提供された。震災直後は通信手段が殆ど使えない状態が暫く続いていたが、被災者の安否が確認できる Google パーソナルファインダーが提供された。被災地に行くにしてもどの道路が通行可能か全く分からない状態であったが本田技研工業、パイオニア、トヨタ自動車、日産自動車による自動車通行実績情報で通行可能な経路が容易に把握できるようになった。また、宮城県の復興計画には「復旧にとどまらない抜本的な再構築」「壊滅的な被害からの復興モデルの構築」等がうたわれ、被災事業者の中からも「復旧ではなく復興」という言葉が頻繁に聞かれるようになり、新しい世界が広がるような予感がしていた。

東日本大震災の発生からもうすぐ9年を迎え、「東日本大震災からの復興の基本方針」で定められた10年の復興期間のうち、最後の「復興・創生期間」も終わろうとしている。これまでの成果として震災以前は見られなかった新しい仕組み、取り組みは生まれてはいるものの、抜本的な再構築がなされたという実感もなく、「復旧でない復興を果たした」という声は少ない。

これまでも中小企業診断協会では東日本大震災をテーマにした調査研究事業を実施しているが、被災事業者の支援が多忙を極めていたという事もあり、復興支援の最前線にいる中小企業診断士が関与した例は少ない。今回の調査研究では震災発生当初から被災地支援に従事した宮城県と東京都の中小企業診断士、地元支援機関の職員が連携し、被災地支援の現場で観察された事象の再確認と、そこから導かれる被災地支援の在り方についての提言をまとめている。

本書の第2章では大規模災害の現場ではどのようなことが発生していたかを記載しているが、被災現場にいたからこそ知りえる情報が読み取れる。続く第3章では被災地支援で取り組んだ事項と現状を勘案したうえで被災地支援はどうあるべきかの提言を行っている。第4章では現地の中小企業診断士と遠隔地の中小企業診断士がどのように連携して被災地支援を行うことができるかについて言及している。本書は東日本大震災を振り返るだけでなく、日本国内で多発する自然災害の際にも活用できる内容になっている。大規模災害からの復旧・復興支援に従事する際の参考にして欲しい。

令和2年2月

宮城県中小企業診断協会 清野 浩司

目 次

第1章 東日本大震災での被害概要	1
1. 東日本大震災の概要	1
(1) 地震	1
(2) 津波	1
(3) 原発事故	3
(4) 経済的被害	3
(5) 震災関連倒産	4
(6) 施設・設備復旧	5
2. 宮城県の被災状況	6
3. 東日本大震災発災からの復興への動き	7
第2章 震災時に支援現場で観察された事象	8
1. 発災直後に何が起きたか ～事業再開に向けた初動	8
(1) 安否確認・被災状況の連絡	8
(2) 事業再開への取り組み	9
(3) BCP の考慮漏れ	10
2. 震災からの復旧・復興の指針となるもの	11
(1) 復興計画とは	11
3. 瓦礫処理 ～災害対策がもたらした効果	14
(1) 瓦礫処理の概要	14
(2) 事前対策がもたらした効果	15
4. 仮設施設の活用	16
(1) 仮設施設整備事業	16
(2) 仮設施設活用の留意点	16
(3) 本設移行に向けた準備	18
5. 事業者は復旧・復興をどのように考えたか	18
(1) 発災直後に事業戦略はありえたのか	18
(2) 業績改善に寄与した要素	19
6. 事業者の復旧・復興への取り組み	21

(1) 事業再開への取り組み	21
(2) 発災後に起きた大きな需要変動	24
(3) 様々な事業再開の形	25
7. 震災現場での経営相談・相談会	28
(1) 初期段階の経営相談	28
(2) 相談の場で求められること・発揮すべきこと	29
(3) 相談を掘り起こす	30
8. 支援者はどのように行動したか	30
(1) 支援者がもたらした効果	30
(2) 生活面の支援	31
(3) 経済面の支援～中小企業診断士の行動	32
(4) 支援の偏りは問題か	33
9. 震災に関連した施策	34
(1) 施策の混乱と対応のポイント	34
(2) 資金調達	35
(3) 雇用	37
(4) 施設・設備の復旧	37
(5) グループ化補助金	38
(6) その他（ソフト事業など）	40
10. 社会的問題への対応 ～ソーシャルビジネスの支援	41
(1) ソーシャルビジネスが広がった背景	41
(2) ソーシャルビジネスの支援で感じた問題点	42
(3) 事業化に向けた取り組み	42
第3章 復興支援のあり方への提言	44
1. 発災直後の応急対応	44
(1) 応急対応の考え方	44
(2) 応急対応のポイント	44
2. 事業継続計画の策定	47
(1) BCPの有効性 ～BCPは策定されていたのか	47
(2) BCP策定・活用のポイント	48

3.	戦略策定のポイント1 ～経営戦略の必要性	49
	(1) 戦略の必要と災害発生現場の現実	49
	(2) 事業戦略が構築できない場合の考え方	49
	(3) 事業戦略を構築する際の考え方	50
4.	戦略策定のポイント2 ～環境分析	51
	(1) 外部環境分析の着眼点	52
	(2) 内部環境分析の着眼点	53
5.	戦略策定のポイント3 ～経営戦略の策定	53
	(1) 戦略策定の考え方	53
	(2) 環境の分析と対応	53
	(3) 施設・設備の調達が生産性向上に与える影響	54
	(4) 戦略策定時の留意点	55
6.	事業戦略策定のポイント4 ～経営理念の必要性	55
7.	需要変動への対応	56
	(1) 特需への対応	56
	(2) 特需終息への対応	57
8.	支援体制のあり方	58
	(1) 支援する側の都合	58
	(2) 機能的な支援体制のために	59
9.	相談会の枠組み	60
	(1) 相談会を機能させる要件	60
	(2) 支援者としての中小企業診断士に求められる姿勢	61
10.	受援力を備える	61
	(1) 支援の手が行き届くかどうかの分岐点とは	61
	(2) きめ細かい支援が行き届くために	63
11.	施策の活用と留意点	64
	(1) 大規模災害に関する補助事業	64
	(2) 施策活用の注意点	65
	(3) グループ化補助金の活用	66
12.	ソーシャル・ビジネス	67

(1) 事例に見るビジネス化の要件	68
(2) 被災者が活動を継続するために	69
第4章 遠隔地からの支援	71
1. 遠隔地からの支援の必要性	71
(1) 中小企業診断士が置かれた状況	71
(2) 中小企業診断士の可能性と必要性	71
(3) 支援体制の構築	71
2. 震災後の取り組み事例 ～被災地の混乱を契機に始まった支援	72
(1) 生活物資支援物資の提供	72
(2) 経済活動で必要とする支援メニューの提供	73
(3) 被災事業者支援のための診断士連携	74
3. 震災後の取り組み事例 ～広島の商品街から始まった支援	75
4. 震災後の取り組み事例 ～東京からの押しかけ支援～	76
(1) 震災直後のネットワーク形成 (2011年5月～)	76
(2) 経営相談のスタート (2011年6月～)	77
(3) 現地を知ってもらうための活動 (2011年6月～)	78
(4) 支援情報の収集と周知 (2011年7月～)	81
(5) 生活用の物資支援 (2011年7月～)	82
(6) 事業用の物資支援 (2011年7月～)	84
(7) リモートによる補助金申請書の作成 (2011年11月～)	87
(8) 専門家派遣を使った支援 (2011年12月～)	88
(9) 販路拡大のための情報発信 (2013年3月～)	89
5. リモート支援ならではの課題・対策	93
(1) リモート支援の課題	93
(2) 課題への対策	93
6. 発災前の取り組みはどうあるべきか	95
(1) 各県協会内での災害時体制整備	95
(2) 県協会同士の災害協定締結	96
(3) 本部機能	96
(4) 地域をまたいだ横の連携	97
(5) 各地の個別ネットワーク	98

(6) 情報共有における具体策	98
(7) 支援に関する事前の知識習得	98
(8) 機能維持のための仕掛け	99
(9) 活動資金の確保	99
7. 支援先の決定	100
8. 支援活動を支える資源をいかに迅速に確保するか	102
(1) 発災直後に実施すべき事項	102
(2) 少し落ち着いた段階に実施すべき事項	103
(3) 本格的な復興段階に実施すべき事項	104

第1章 東日本大震災での被害概要

ここでは東日本大震災によってもたらされた被害の概要を示す。

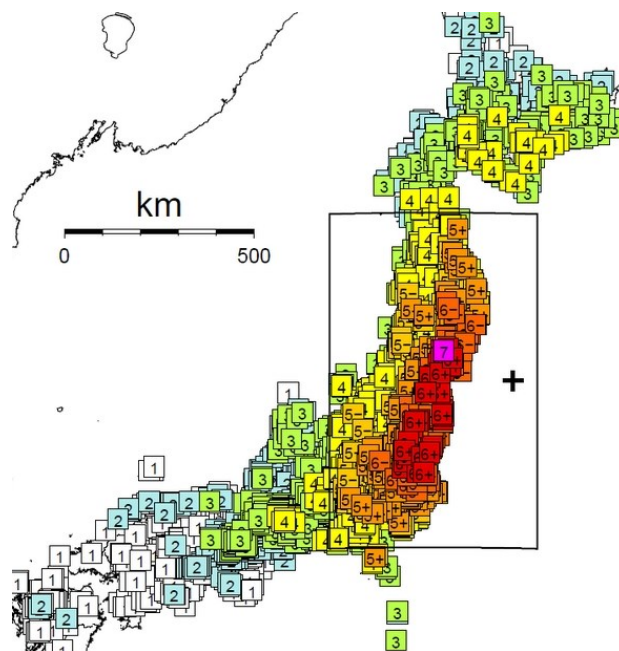
1. 東日本大震災の概要

東日本大震災は本県に甚大な被害をもたらした。2011年2月時点宮城県調べでは死者10,566人（直接死9,638人、関連死928人）、住宅被害は全壊83,005棟、半壊155,130棟、一部破損224,202棟、被害総額は9兆957億円（東日本旅客鉄道分は含まず）となっている。

(1) 地震

2011年3月11日14時46分、三陸沖でマグニチュード9.0の地震が発生し、宮城県栗原市で震度7、宮城県・福島県、茨城県、栃木県の4県で震度6強を観測した。更に東日本を中心に北海道から九州地方にかけての広い範囲でも震度6弱～1を観測している。本震後、24時間以内に発生した余震はマグニチュード6.0以上が46回、マグニチュード5.0以上が254回となっている。最大の余震としては4月7日にマグニチュード7.4、宮城県内で震度6強の余震を記録し、本震から復旧し始めたところに再び大きなダメージを与えた。

【図表 1-1 日本各地の震度】



(出典：気象庁「平成23年(2011年)東北地方太平洋沖地震 震度分布図」)

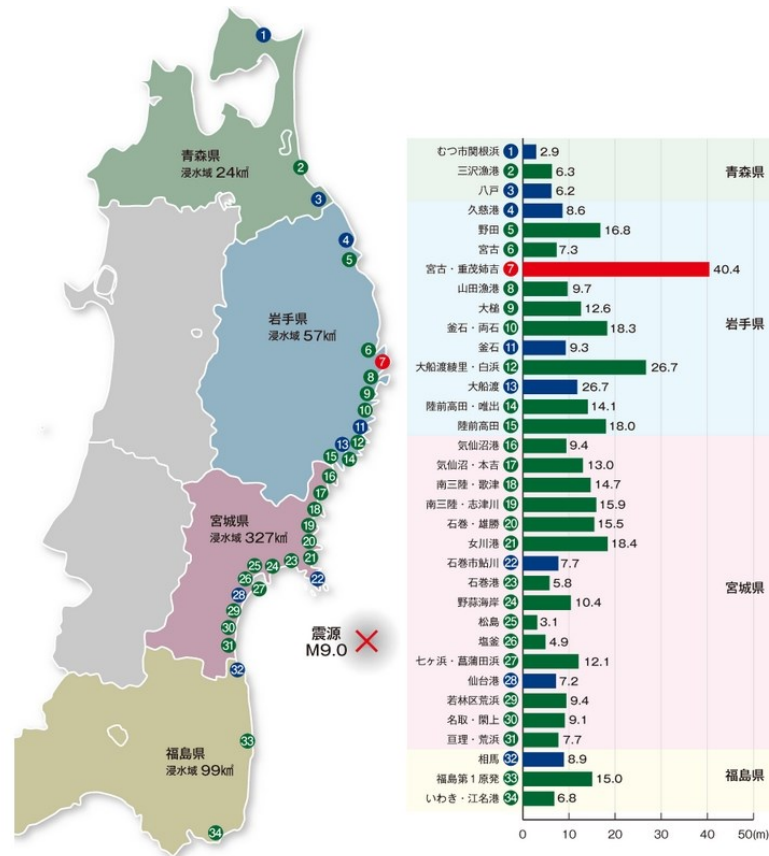
(2) 津波

この地震は太平洋プレートと陸のプレートの境界で発生した海溝型地震であり、大規模な津波が発生した。記録されている最大潮位は福島県相馬市で9.3m以上、岩手県宮古市で8.5m以上、宮城県石巻市鮎川で7.6m以上、津波の遡上高については国内観測史上最大となる40.5m（岩手県

宮古市) であったことが判明するなど、日本各地で大きな津波が観測された

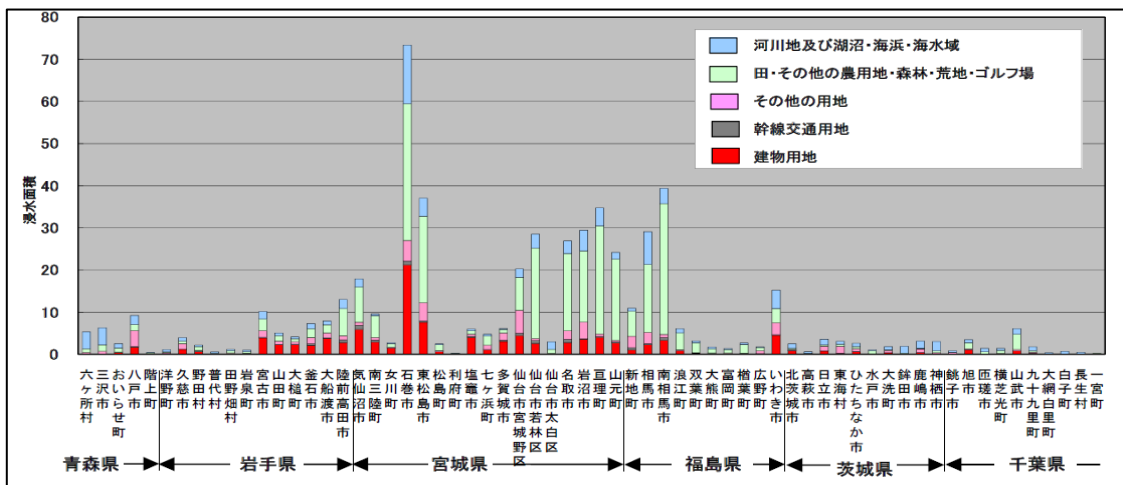
津波による浸水範囲の合計面積は 561k m²に及んだ。宮城県の浸水面積は 327 k m²で、全浸水面積の約 60%、本県面積の 4.5%が浸水した。

【図表 1-2 津波の高さ】



(出典：東北学院大学「東日本大震災 東北学院1年の記録 東北各地の津波の高さ」)

【図表 1-3 市町村の浸水面積】



(出典：国土院「津波による浸水状況—平成 23 年東北地方太平洋沖地震— 市区町村別津波浸水範囲の土地利用別面積」)

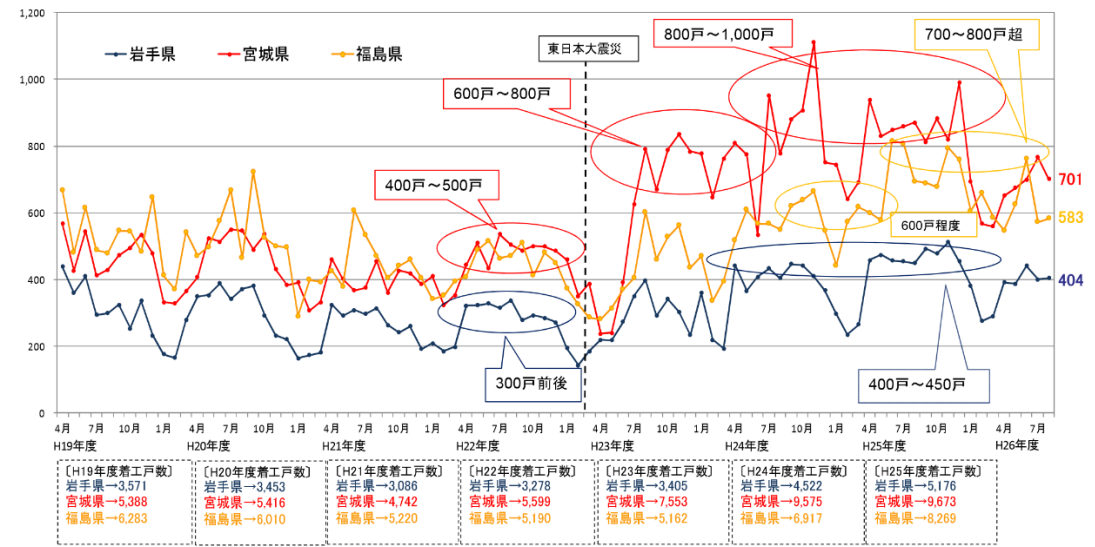
【図表 1-5 3 県における主要インフラの被災額】

単位：億円

県名	建築物等				ライフライン施設				社会基盤施設			農林水産関係施設			
	住宅等	民間企業の土地・建築物・機械設備等	自動車・船舶等	計	水道	ガス	通信・放送施設	計	海岸・河川・下水道・道路・港湾等	鉄道・高速道路・空港等	計	農地・農業用施設	林野関係施設	水産関係施設	計
宮城県	2兆6164	1兆6444	2767	4兆5376	317	275	47	641	3634	1172	4807	4272	628	6568	1兆1468
岩手県	5431	4475	730	1兆0636	43	21	18	82	312	543	855	300	199	1431	1931
福島県	1兆0703	8804	520	2兆0028	73	11	6	90	403	516	920	2383	192	809	3386

(出典：会計検査院「東日本大震災からの復興等に対する事業の実施状況等に関する会計検査の結果について 東日本大震災に伴う被災等の状況」から抜粋)

【図表 1-6 3 県における住宅着工戸数の推移】

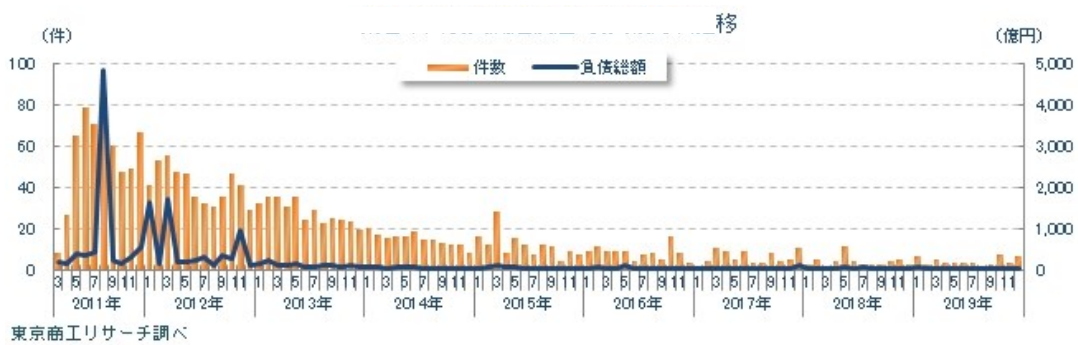


(出典：住宅金融支援機構東北支店「東北における住宅建築動向等について 岩手県、宮城県、福島県における月別住宅着工戸数の推移（持家）」)

(5) 震災関連倒産

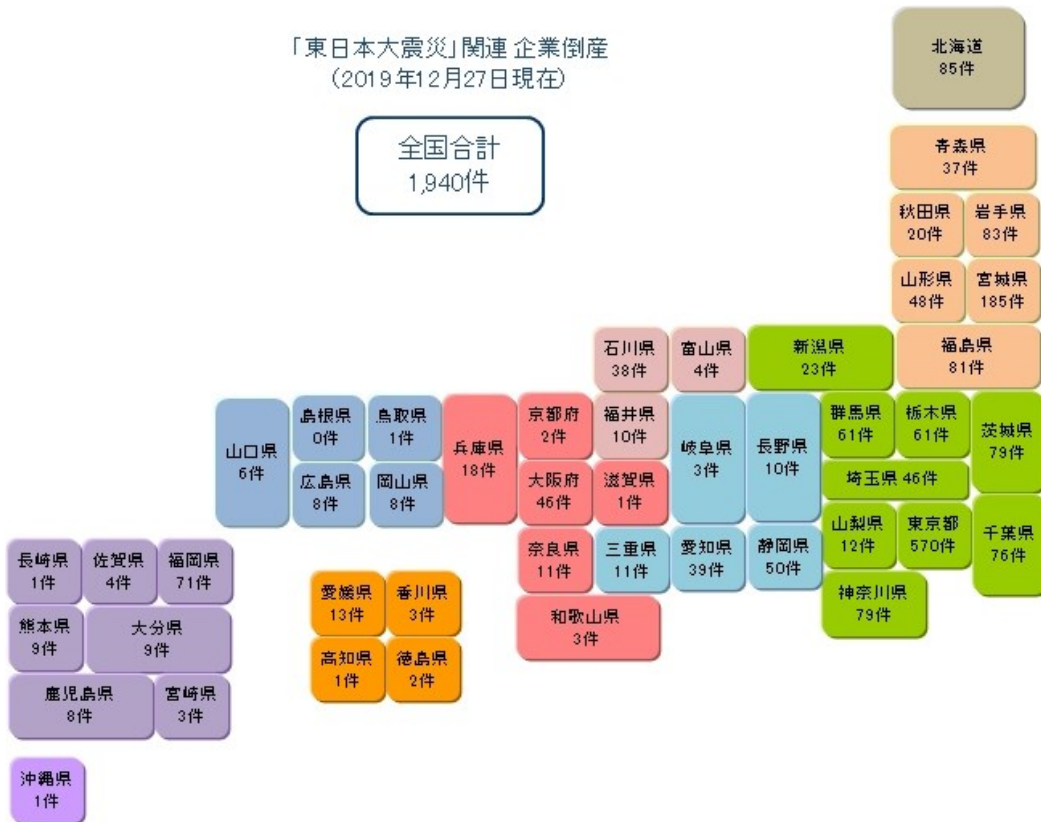
震災関連倒産の件数は2011年の6月がピーク、負債総額は8月がピークである。その後、減少傾向にはあるものの、現在(2019年12月)まで106カ月連続で発生し続け、累計件数は1,940件(2019年12月27日現在)に達した。2011年以降、震災関連倒産件数は減少傾向にあるものの、震災発生から9年を経た現在でもその影響は出続けている。倒産原因としては自社の施設・設備が損壊した「直接型」と、取引先の被災により販路縮小や注文のキャンセル等に起因した「間接型」があるが、東京商工リサーチの調べでは間接型が倒産原因の9割を占めている。

【図表 1-7 震災関連倒産件数の推移】



(出典：東京商工リサーチ「東日本大震災関連倒産 12 月度速報値」)

【図表 1-8 都道府県別 震災関連倒産件数】



(出典：東京商工リサーチ「東日本大震災関連倒産 12 月度速報値」)

(6) 施設・設備復旧

① グループ化補助金

地域経済の核となる中小企業等のグループの施設・設備の復旧支援を目的に、3/4 の補助を得られるグループ化補助金ができ。これまでの累計で 730 グループに対して国・県合計で

5,224 億円が支援されている。

【図表 1-9 都道府県別グループ化補助金交付実績】

	グループ	補助金 交付者数	補助総額 (国県)	うち国費
宮城県	252グループ	4,343事業者	2,732億円	1,821億円
岩手県	133グループ	1,537事業者	898億円	599億円
福島県	262グループ	3,966事業者	1,270億円	847億円
北海道	6グループ	36事業者	10億円	6億円
青森県	10グループ	208事業者	86億円	57億円
茨城県	58グループ	1,432事業者	195億円	130億円
栃木県	1グループ	14事業者	5億円	3億円
千葉県	8グループ	154事業者	28億円	19億円
計	730グループ	11,690事業者	5,224億円	3,483億円

(出典：復興庁「復興の取組と関連諸制度(令和元年12月9日)グループ化補助金の実績」を加工)

② 仮設施設

被災した中小企業者や関係機関の復興のため、被災した自治体からの要請を受けて仮設店舗・仮設工場等を648件設置した。復旧段階から復興段階に移行するに従い、徐々に入居事業者の本施設への移行等が進んでおり、支援施策も長期利用・移設・撤去等が行われた。

【図表 1-10 県別仮設店舗等設置件数】

	整備件数	残存件数	入居事業者数
宮城県	149	17	73
岩手県	362	113	507
福島県	108	59	125
青森県	27	0	0
茨城県	1	0	0
長野県	1	0	0
合計	648	189	705

(出典：復興庁「復興の取組と関連諸制度(令和元年12月9日)仮設施設の整備状況」を加工)

2. 宮城県の被災状況

津波で大きく被災した地域を中心に報道された関係もあり、被災地というと津波で被災した地域と思われていた時期があったが、前述の通り、今回の東日本大震災では津波だけでなく最大震度7の強い揺れと原発事故による避難という複合的な被害が発生している。宮城県内でも、内陸部の被害に関しては報道が少なかったことに加えて、仙台駅や県庁・市役所が集まる中心部では建物の被害が少なかったことから、沿岸部以外には被害が出ていないとの誤解も多くあった。一口に被災地と言っても津波が甚大な影響を受けた地区もあれば、地震によって建物の倒壊や破損

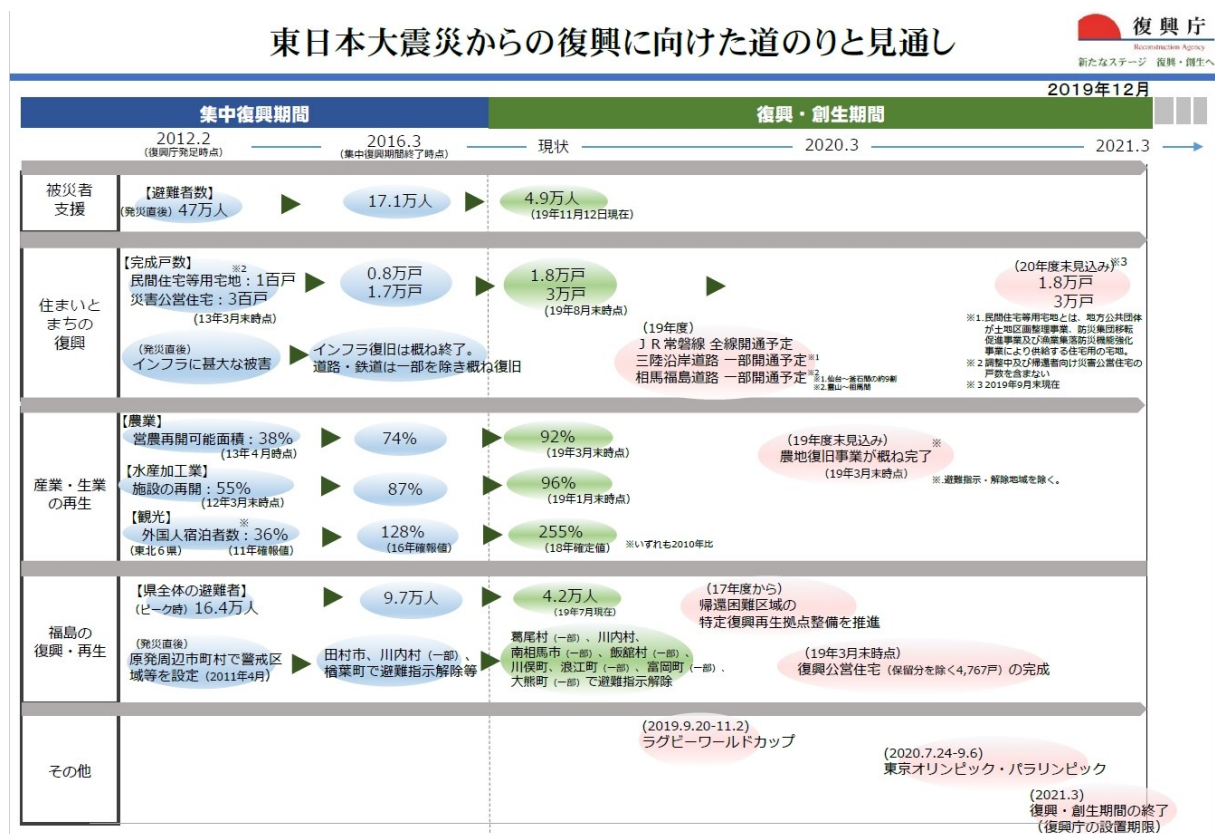
が大きいところもあり、その中間に位置する地域もあった。

また、震災発生による被害は、地震や津波に起因した直接被害に加えて、風評被害や計画停電・取引先の被災などに起因した間接被害もあった。震災直後には物流が止まり材料を仕入れられないことや、販売先が被災したので販売先がないというものが多く発生したが、その後には、取引先の更にその先の取引先が被災したことで業務を停止せざるを得ないといったように、従来であれば意識していないような企業の被災が幅広く影響を及ぼすような事態も発生した。製造業であれば小さな部品であったり、流通業であれば物流拠点であったりと、通常であれば「あって当然」と思われているところが欠落する事例が多くあった。

3. 東日本大震災発災からの復興への動き

東日本大震災発災から、まもなく9年が経とうとしている。道路・鉄道などのインフラの復旧は概ね終了しているが、引き続き約5万人の被災者が避難している。産業に関しても、被災した農水産施設の9割が事業の再開にこぎつけ、製品出荷額も震災前の水準に近付いているものの、売上の回復は業種別にはばらつきが見られ、水産加工業の販路開拓、インバウンドを中心とした観光振興など、継続的な支援が求められている。

【図表 3-1 復興への動き】



(出典：復興庁「復興の現状と取組 東日本大震災からの復興に向けた道のりと見通 (令和元年12月版)」)

第2章 震災時に支援現場で観察された事象

東日本大震災のような大規模災害では通常の災害では見られないような事象も多数観察された。ここでは中小企業の経営に影響を与えた事象を紹介する。

1. 発災直後に何が起きたか ～事業再開に向けた初動

(1) 安否確認・被災状況の連絡

被災直後は自分の家族の安否確認から始まり、従業員やその家族の安否確認と広がるが、それと並行して雇用をどうするか、事業を継続するのか、継続するとしたらどのような方法が考えられるのかについて行動を起こしている。

① 安否確認

被災後、数日間は電気も止まり、通信手段も全くない状態であった。一部では「SNSが有効だった」「Twitterで安否確認ができた」という状態もあったが、これは仙台市中心部のような限られた地区に限ったことで、津波の被害を受けていない地域でも数日間は満足に通信できない状況が続いた。また、被害が大きかった石巻市では携帯電話を再購入するにも数日並ばなくてはならないような状態で、市内中心部にいる方でも通信手段が確保できるまでに1か月近くを要した人もいる。

阪神淡路大震災の際には「携帯電話が有効」という話があったが、モバイル端末が一般化しているのでこれらはつながりにくい状態が続いた。固定電話やアナログな張り紙や掲示板などを連絡手段として活用することもあった。また、被害が大きかった地区の避難所では消息を伝えるための張り紙が多用された。安否確認がなかなか進まないことを背景に、この張り紙をデータ化する方もいたが、このような手段で安否確認ができた人もいる。平時であれば「個人情報」と問題になるところだが、この時なそのような指摘は殆ど聞かれなかった。

【事例】アナログな安否確認

大崎市のN社はホワイトボードを会社の敷地内に設置して会社からの指示と各自の安否確認の手段として活用した。このような対策は震災前から想定していた訳ではなく、発災後に考え出した取り組みだが、有効に機能した。

② 関係者への連絡

家族や従業員の安否確認と共に行った事項として、取引先の安否確認、自社の被災状況の連絡、復旧の見通しの連絡があげられる。広く情報を伝えるにはWebの活用も有効だが被災地からは情報発信が難しいので、遠隔地の管理者に連絡してトップページを書き換えて情報を伝えるような対応も有効だった。画像入りでレポートにまとめて情報発信していた事業者もいた

が、このレポートを入手した関係者がさらに情報拡散してくれるという効果もあった。

被災状況や復旧の見通しをいち早く伝えた事業者は「事業再開を応援したい」という支援者からも発見されやすく、社内の片づけや事業再開を準備する際にも役立ったという事業者が多い。被災後の情報発信方法もあらかじめ決めておいた方が良い事項である。

(2) 事業再開への取り組み

震災直後から事業再開の動きは始まっていた。津波で壊滅的な被害を被った事業者は再開の動きを始めるには数日を要したが、中には被災当日から事業再開の動きを始めている。

① 事業再開に付随した取り組み

この時点での事業再開には直接影響がないが、その後の補助事業の活用などを考慮すると対応しておいた方が良い取り組み、後回しにした方が良い取り組みがある。

◆必ず対応すること

- ・ 被災状況（施設・設備）の写真撮影
- ・ 罹災証明・被災証明の取得（行政側の準備が整ってから）

◆後回しにした方が良いこと

- ・ 被災した施設・設備の売却（補助対象から外れることがある）

◆検討・相談した方が良いこと

- ・ 被災した車両の車検（車検を通った時点で補助対象外になることがある）
- ・ 被災した施設・設備の修復（建て替えや買い替えができなくなる可能性がある）

② 暫定対応での再開

津波により壊滅的なダメージを受けておらず、食品や生活物資に関する在庫を抱えていた事業者や顧客からの事業再開のニーズが高く、いち早く事業を再開している。早いところは地震発生から数時間で営業を再開している。

暫定的に営業再開するにあたり、苦勞した事項としては以下のようなものがあげられた。

- ・ レジが動かない場合の対応・・・電卓で対応
- ・ 屋根の破損や、建物の損壊・・・テントや軒先での販売
- ・ 在庫（倉庫内・トラック内など）の処分方法・・・残された社員やドライバーの判断で販売、廃棄等

指揮命令系統が正常に機能していない事業者も多かったが、そのような状態でもどのように事業再開するのかを想定していた事業者、または臨機応変に対応した事業者は地震直後の地域の生活を支えることができた。地震からの数日間、残された在庫を無償提供、若しくは低価格で提供する事業者もいれば、ここぞとばかりに高額販売する事業者もいた。低価格で商品を提供し感謝された地域の小売店も多く、この時の対応がファン作りにつながった事業者もいた。その反面、震災直後の対応では感謝されながらも、物流が回復すると客足が途絶えてしま

う店舗もあった。中には発災直後の特需に従って過剰な仕入れを行い、これが事業を傾ける要因になった事業者もいた。

なお、しばらくは物流も不安定で、津波の影響を受けていない内陸部でも小売店の店頭で普通の買い物をするには数か月を要した。

③ 事業代行での再開

自社設備が被災した企業が早期復旧する方法の一つとして、他社に事業代行を依頼することがあげられる。製造や加工等の業務に関しては他社に依頼することでいち早く事業代行に取り組んだ事業者もいるが、事業代行の申し出がありながらそれを断り続けた事業者も多い。事前に「他社への代行」を考えていた事業者は想定外の事象が起きても事業代行を視野に入れた対応ができるが、そのようなことを想定していなかった事業者は被災後に代行の話が合ってもこれに対応することは難しかった。

【事例】事業継続に関する想定不足

製造業者で構成されたT組合は新潟県の製造組合から製造設備が復旧するまで製造代行する旨の打診を得ていた。しかし、被災前から製造代行することは想定していなかったため、「代行を依頼したら顧客を取られるのではないか」「技術が盗まれるのではないか」ということを懸念し、複数社から協力の申し出があったにもかかわらず事業代行を依頼するにはいたらなかった。

④ 代替え事業での再開

当時は物流が機能していないことからお店でも何でもない空き地や道端で食品を販売している光景が散見された。発災時に運営していた事業が継続できない事業者の中にはこのようなニーズをいち早く見つけて、食品提供や建設工事等の代替え事業に取り組み、急場をしのぐという逞しいケースもあった。

(3) BCP の考慮漏れ

津波で被災した事業者は社内に蓄積していた情報の多くを消失することになったが、その中でも特に「この情報だけは残っていればよかった」という声が聞かれたのが顧客情報である。東日本大震災発生時もBCPの必要性が叫ばれており、それを準備していた事業者は多い。当時、最も話題に上がっていたのはパンデミックであり、このような災害を想定していた事業者は少ない。しかし、BCPの本質は「災害を想定すること」ではなく、「どの事業を継続するか」にある。多くの企業がBCPの想定漏れが多かったということは、BCP策定の大きな教訓である。

【事例】簡易的なBCP

南三陸町のG社は「いつかは津波が来る」ということを想定していたので、社長が

毎日外付けハードディスクを自宅に持ち帰ることを習慣づけていた。震災時も外付けハードディスクは持ち出されていたので事業継続に必要なデータは全て保全することに成功した。

2. 震災からの復旧・復興の指針となるもの

東日本大震災のように災害範囲が広範囲に及ぶ場合や甚大な被害をもたらした場合はその地域のあり方が見直され、どのように復旧・復興するのも道筋を占める大掛かりな計画が作られる。その計画に該当するのが自治体毎に作られる復興計画である。

宮城県としての計画は2011年8月に作られ、これを受けて市町村毎の計画は女川町が9月、南三陸町が12月に策定された。この計画では2011年（平成23年）から2020年（令和2年）までの10年間で復興するという目標を定め、この期間を「復旧期（3年間）」「再生期（4年間）」「発展期（3年間）」に分けて戦略的に取り組むことになっている。この内容によって街づくりの方針や公的な施策・政策、更には人口動向や商圈の分布も左右される。被災地の支援に関与するのであればここに記載されている事項は把握しておくことが望ましい。

（1）復興計画とは

2011年5月2日に宮城県震災復興会議が初めて開催され、この中で宮城県は8月までに計画案を策定し9月の議会に提出することが決まった。当時の新聞記事を見ると「宮城の特性、多様性に応じた社会づくり」「単なる復旧にとどまらず抜本的な再構築を図る」「国の規制を排除した復興総合特区の指定を求める」等が報じられた。復興計画が具体的にどのようなものなのか想像もできなかったが、今までにはない新しい社会が創り出されることが期待され、それに伴って産業構造も変わるのではないかと、事業内容も大きな変革が必要になるのではないかとという思いが広がっていた。

① 復興計画が示した経済復興の形

宮城県の復興計画ではいくつかの基本理念が掲げられたが、その中には「復旧にとどまらない抜本的な再構築」「現代社会の課題を解決する先進的な地域づくり」「壊滅的な被害からの復興モデルの構築」が含まれ、復興のポイントとしてあげられた10項目の中にも以下のような文言が含まれている。

- ◆水産県宮城の復興・・・新しい水産業の創造と水産都市の再構築
- ◆先進的な農林業の構築・・・競争力のある農業の再生、活力ある林業の再生
- ◆ものづくり産業の早期復興による富県宮城の実現
・・・ものづくり産業のグランドデザインを再構築

このような復興計画を受けて、身の回りでも「新しい東北」「復旧ではなく復興」「新しい

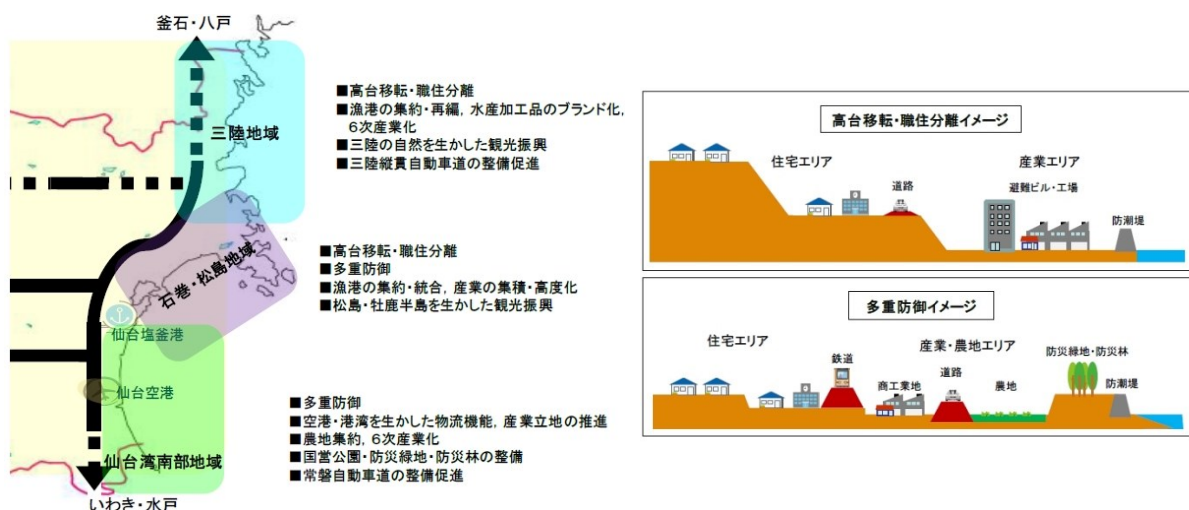
価値観の構築」「共同化」「レジリエンス」「持続可能」などの単語が日常的に聞かれるようになった。この仕組みを支えるための財源も確保されたことに加え、国内外の企業・団体からの支援もあり、若手漁業者による法人設立や六次産業化の広がりなど震災前にはなかったような取り組みも多数見られるようになった。この復興計画が多様な復興の取り組みを後押しし、新しい価値観があることを植え付けることには成功したといえるが、新しい取り組みが必ずしも事業化につながるわけではない。復興庁では2013年と14年に「被災地での55の挑戦～企業による復興事業事例集」を発行して先進的な取り組みを紹介しているが、残念ながらここで紹介された事業でも現在では事業自体が中断されたもの、縮小されたものも含まれている。

この事例集に限らず、復興計画に記載されているような新しい産業の形を目指した事業者も多いが、そもそもそのビジネス自体が机上の空論であったり、ビジネスモデルとして実現困難であったりというものも散見された。様々な新しい取り組みが展開されたが、社会の価値観、経済環境が大きく変わるまでには至っていないことの方が多い。被災地では「何か新しいことが起こりそうな予感」を持っている人間が多かったが、後に遠隔地から支援に入った中小企業診断士からは「外部から見ると実現性がないことに取り組んでいるようにしか見えないこともあった」という指摘を受けている。

② 復興計画と住民の動き

県が策定した復興計画では以下のように被災した地域毎の特性を勘案して、街づくりの大きな方針が示された。沿岸部は「嵩上げ・高台移転」のイメージが強いが、実際には高台移転に取り組む地域もあれば、多重防御に取り組む地域もあるように計画されている。

【図表 2-1 沿岸部の防潮方針】



(出典) 『宮城県震災復興計画』(宮城県)より一部抜粋

ここまでは地域毎の大きな方針なので、これを受けて市町村毎に復興計画がまとめられる。ここでは地域毎に被災した住民の移転先をどこにするか、被災したエリアをどのように活用す

るか等が示されている。

【図表 2-2 沿岸部地域の復興方針例】



(出典) 『東松島市復興まちづくり計画 平成 23 年 12 月 26 日』より抜粋

ここでの手順を経て大まかなエリアが設定されるが、具体的にどこに道路が通るとか、復興住宅（被災した人向けに建てられる住宅）をどこに何棟建設するかなどは決まっていない。この復興計画を基にして被災した住民と集団移転に関する調整が始まり、数か月に及ぶ話し合いを経て具体的な集団移転の対象となる戸数やそれに伴う町割りが決まってゆく。

【図表 2-3 集団移転先の住宅団地等の概要】

	事業年度	住宅敷地・災害公営住宅の数			住宅用地の面積 (㎡)	
		住宅敷地 (区画)	災害公営 住宅 (戸)	計	住宅敷地 平均面積 *1 区画当たり	災害公営 住宅平均面積 *1 戸当たり
①野蒜北部丘陵団地	H24~H28	299	263	562	292	200
②東矢本駅北団地	H24~H27	286	273	559	319	212
③矢本西団地	H24~H27	115	9	124	330	150

(出典) 『東松島市第 3 回集団移転等に関する説明会資料 (平成 24 年 8 月)』より抜粋

このような合意形成のプロセスを経て住宅地が造成されるが、宅地が引き渡されるまでは数年を要する。これだけの期間を要するために当初は集団移転を希望していたものの、別な土地に移転する人も数多く見られた。造成したものの活用されない住宅や宅地が各地で散見され、「集団移転のミスマッチ」として報道された。しかし、世帯毎に集団移転するかどうかの決定を求められる時点では街の将来像が予想できず、「集団移転しないと回答すると移転用地が用意されないので、とりあえず集団移転を希望すると回答した」という住民も多く、土地・建物が余ることは十分に予想されたことである。

町割りが決まれば直ぐに区画整理や住宅地の造成に入れる地区もあるが、平坦な土地に限りのある地域では嵩上げ工事や高台の造成工事が終わらなければ住宅建設は始まらない。震災の直後から「復興計画」「嵩上げ」「高台移転」「復興住宅」というキーワードを耳にしていたため復興計画が策定されれば新しい未来が拓け、住民の動向も把握できるだろうと思っていたが、実際には県内全ての災害公営住宅が完成するまで8年を要した。

今になってみると「これほど時間がかかるとは思っていなかった」「あそこまで時間を要することが分かっていたら別な動きをしていた」という事業者の声を聞くこともある。また、復興計画の策定から街づくりに取り掛かるまではこのようなプロセスを辿ることが初期段階から分かっていたら、もう少し違った支援方法があったのではないかと反省している。

3. 瓦礫処理 ～災害対策がもたらした効果

(1) 瓦礫処理の概要

地震や津波に関わらず、大規模な災害が発生した際に最初に問題となるのが災害で発生した瓦礫の処理である。沿岸部には津波で押し流された瓦礫が山積し、これを撤去しなければ事業再開どころか、生活の再建も始まらない。瓦礫処理に取り組むことが自然災害から復旧する際の第1歩である。

【図表 3-1 災害廃棄物の処理コスト（市町村別・宮城県算定の暫定値）】

市町村名	3カ年事業費（百万）	処理量（千t）	処理コスト
石巻市	188,428	4,326	4.4万円/t
東松島市	56,697	3,259	1.7万円/t
仙台市	81,316	2,717	3.0万円/t
気仙沼市	113,893	1,977	5.8万円/t
亘理町	47,876	856	5.6万円/t
南三陸町	32,982	723	4.6万円/t

（出典）東日本大震災に係る災害廃棄物処理業務総括検討報告書（宮城県ホームページより筆者編集）

(2) 事前対策がもたらした効果

災害対策というと BCP の策定や堅牢な施設の建設や食料品の備蓄などが想起される。このように災害発生時の影響を少なくする対策の他に、災害が発生した後の対応方法を事前に検討しておくことで被災地の復旧・復興を加速させることも可能である。

① 効率的な瓦礫処理方式

瓦礫処理の期間、費用は自治体毎に大きく異なっている。これは被災範囲の大きさもあるが、どのように取り組んだかという仕組みの違いも大きい。瓦礫処理に関して最も効率的に取り組んだ事例が東松島の方式である。東松島市では約 326 万トン、100 年分以上の瓦礫が発生した。地元が中心となって取り組んだことで当初約 730 億円と想定していた処理費用を約 580 億円に大幅削減し、リサイクル率も約 97%に達した。

東松島市は 2003 年（平成 15 年）7 月に同市周辺を震源とする宮城県北部地震でも被災している。この時も大量の瓦礫が発生し、当初 8 億と見積もられていた処理費用が 14 億円に膨らんでしまった。この時の経験を活かし、災害が発生した時の手順や取り組み方法を行政と地元建設業者が一体となって検討してきたことが今回の効率化につながった。

瓦礫処置の初動は震災発生当日から始まっている。当日の夕方には市役所の災害対策本部に関係者が集まり、今後の対応について協議を始めていた。災害発生から 10 日間程度は瓦礫を仮置きしていたが、その間に正式な瓦礫置き場の造成を行った。瓦礫置き場は単にモノを置くだけでなく、その後のリサイクルも視野に入れて 19 品目に分別してある。これ以降、ここに持ち込まれる瓦礫はリサイクルできる体制が整ったが、ここまでの体制整備が震災発生から 10 日程度で行われている。瓦礫置き場は広大な敷地が必要となるが、事前にそれだけの敷地が必要であることを認識していたので、震災直後に用地を確保することができた。市内の瓦礫収集についても建設業協会が担当したので、「持ち込んでから分別」ではなく「分別しながら運搬」が可能である。

なお、この処理方式は東松島方式と呼ばれ、全国各地で紹介されている。東日本大震災以降の自然災害でもこの方法を採用することで瓦礫処理を効率化させた自治体は多い。

② 瓦礫処理を通じた経済対策

瓦礫処理には近代的な破砕機と共に、地元の人を雇用してその分別にあたった。瓦礫の分別は主に仮設住宅に入居している人を活用した。この理由としては「仮設住宅に入居し、働き口を確保できていない人の働き先を確保すること」「仮設に入居し、引きこもり気味になっている人をケアすること」があげられる。一日当たり 1500 人の雇用を生み出した。

また、瓦礫処理の後は道路や橋などの社会インフラの復旧が始まる。建設業に対する特需が発生し、人材不足が発生することも予想されていた。このため、瓦礫処理において地元人材を活用していたが、この作業を通じて重機操作に関する免許の取得にも取り組ませ、瓦礫処理

が完了した時は復興事業の要員として被災者を雇用できるようにした。

③ 地元事業者に及ぼす効果

一般的に大量の瓦礫処理が必要な自治体は大企業に依頼し、地元業者が下請けになるという構造が殆どだが、東松島市では地元の建設業協会が瓦礫処理のノウハウを保有しているため、ここが元請け企業となっている。受注後は協会が手数料を徴収することなく、地元業者に発注したため収益面でも地元業者に大きな効果をもたらした。

瓦礫処理に関しては分別だけでなく、建物の解体等の作業も必要になってくる。東松島市では地元の建設業者が解体処理から遺体の埋葬、会葬まで取り組んだ。瓦礫処理に関しては処理単価も明確にし、公平に受注できるようにした。また、建設業協会では復興需要がいつかは落ち着くことを予見し、需要減少に備えた取り組み方法についても組合員に対してレクチャーを行った。

震災からの復興で建設業界が大きな役割を果たしたことは市民も認識しており、復旧・復興に関する工事中に地元の方が作業員に対して飲み物やお菓子の差し入れをするという風景も見られる。BCPの必要性は各所で叫ばれているが、事業継続だけでなく災害発生後の取り組みを用意していたことで、大きな効果をもたらした事例である。

4. 仮設施設の活用

(1) 仮設施設整備事業

仮設施設整備事業とは東日本大震災で被災した事業者の早期再開を後押しするために中小企業等が入居する仮設施設（仮設工場、仮設店舗、仮設事務所など）を整備する事業である。この制度を利用するには市町村が被災した事業者の要望のとりまとめを行うとともに事業用地も確保する。中小企業基盤整備機構は市町村から貸与された用地に仮設施設を整備する。完成した施設は市町村に無償譲渡し、市町村はそこに入居する中小企業者に無償貸与するので、事業者は事業運営で発生する水道光熱費だけを負担する。

これらの殆どが2011年（平成23年）には整備されて、事業者の早期再開を後押ししている。仮設施設としては仮設店舗、仮設商店街が良く知られているが、事務所や工場もある。ここに入居した事業者は事業再開を図り、撤去期限が来るまでに新たな事業再開場所を探し、本設移行を図る。なお、道路の設置や嵩上げに取り組む等の理由で仮設施設を移動しなければならないこともあり、仮設店舗から仮設店舗へ移動するという事例もあった。

(2) 仮設施設活用の留意点

① 立地条件

この制度の枠組み上、基本的に仮設施設が整備されるのは市町村が管理している土地か、

土地の所有者との調整が整った土地に限定される。市町村と調整する中で仮施設をどこに設置するのか、そこに何軒入居するのかは調整できるものの、自社の事業にとって最適な立地条件になるとは限らない。仮設店舗の殆どは復興計画が完成する前に着工したので、外部環境が想定外の変化を遂げることもある。周辺地域の道路や住宅の整備が仮施設に対して有利に働くこともあれば、不利に働くこともあった。

また、地域の復興に伴って新たな道路の開通、住宅の建設、競合店の進出等、通常であれば何年もかかるような変化が復興期の数年間の中で進んでゆき、それに伴い商圈内人口、通行量も大きく変動する。「仮設移設に入居すれば数年間は安定して事業ができる」ということは少ないので、環境の変化に柔軟に対応できるようにすることが重要である。

② 客層

仮施設が設置される地域は津波で被災している人が多いので、地元客だけでは十分な売上を確保できないことも多い。仮設店舗で営業している店舗は外部から注目され、応援もされやすいという特性を活かして、新商品開発や業態変更により新たな客層として観光客を取り込むことに取り組んだ事業者が多い。しかし、地元密着型のサービス業や小売業の場合はそのような対応ができないことも多く、中には事業継続を断念した事業者もいる。

【事例】仮設店舗を取り巻く変化

M商店街は近隣に震災モニュメントがあった。モニュメントがある間は観光客が多数訪問していたが、区画整理や近隣住民からの要望などでモニュメントが撤去され、これ以降は観光客の訪問が激減した。

T商店街は「地域密着」をモットーに、生活必需品を中心に扱う商店で構成されていた。設置当初は地元客の利用も多くみられたが、近隣店舗の復旧、道路の整備などで仮設商店街の立地条件は悪化し、客数が大きく減少していった。このような変化に対し、地元密着だけでなく観光客の取り込みへ力を入れ始めた店舗も増えているが、商店街としての集客力はまだまだ改善の余地がある。

C商店街は仮設住宅と隣接して建てられた。当然ながら住民の生活環境が戻ることは仮設住宅の入居者の減少を意味しており、客数は年々減少していった。中には本設意向を待たずに廃業する事業者も出始めた。客数増加があまり期待できない仮設住宅を主たる客層と想定し続けていたこと、この方針を転換する機会を逸したことが業績悪化した要因といえる。

③ 設備の調達

仮施設は無償で貸与されるものの、その中の設備は自社で用意する必要がある。この設備復旧にグループ化補助金や県、市町村の補助金を活用できる場合がある。被災時に自社で保

有していた設備を再調達であればグループ化補助金を活用することは可能であり、仮設施設で調達した設備を本設移行後も利用することは可能である。ただし、設備調達を急ぐあまりに中古品で調達していたり、仮設施設に合わせて小規模のものを調達したりしたことで本設移行後に有効活用できなくなることもあった。これとは逆に、敢えて仮設施設ではグループ化補助金を活用せず、本設移行時に補助金を活用した事例もある。将来の事業展開と制度の特性を考慮した上で設備の調達に取り掛かる必要がある。

(3) 本設移行に向けた準備

当初、仮設施設を撤去する際の費用は「完成から 5 年であれば国の負担とする」と言われていたので、この 5 年が入居期限の目安であった。その後、この 5 年は延長されたが、事業を継続するのであれば、入居している間に本設置で活用できるだけの事業資金の確保、売上の回復を果たすことが事業目標となる。

2017 年（平成 29 年）に行われた宮城県の「仮設店舗現況調査」によると、仮設店舗入居者で事業継続の意思があるものの復旧場所について「確保困難」と回答しているのが 20.5%（25 者）、資金獲得に関しても「これから検討」が 67.2%（82 社）となっている。また、事業継続を断念した事業者からは「売り上げ回復」「事業再開場所の確保」「本設置復旧資金の手当て」等が事業継続を断念した理由に挙げられている。

仮設店舗が設置されたときは先のことがどうなるのか全く見通せず、入居時に収益性が確保できるかは考えられなかったというのが正直なところである。しかし、仮設から出て事業継続を図るのであれば、ある時点からは収益性を強く意識する必要がある。

5. 事業者は復旧・復興をどのように考えたか

(1) 発災直後に事業戦略はありえたのか

発災直後は事業を取り巻く環境が一変し、この先どのような状態になるのかも分からない状態であった。これは津波の影響を受けた沿岸部は当然のことながら、内陸部の事業者でも同様の状況に置かれた事業者は多い。このような状況では事業戦略など立てようもない。明確な事業戦略や計画はなく、殆どの事業者が場面場面に依じて経営判断を下していたというのが実態である。

その後、震災前に保有していた施設・設備の復旧することを支援するグループ化補助金が公募されたが、これに申請するにしても事業戦略は全く問われない。このようなこともあり企業が保有していた固定資産を全て再取得するような取り組みをしながら、震災以降の環境変化を踏まえた事業戦略を策定せずに「復旧・復興」という曖昧な言葉だけで事業の復旧に邁進した企業は多い。初期段階ではやむを得ないところだが、周囲の環境変化がある程度落ち着いた時点では戦略策定に取り組むべきであった。これは事業者だけでなく、これを支援する側も大いに反省しなけ

ればならない。

(2) 業績改善に寄与した要素

震災直後は事業戦略を立案することは困難であったが、それでも事業再開に取り組まなければならない。これまでの過程を振り返って「地元こだわったから成功した」「伝統製法を守ったので生き残れた」というような話を聞くこともあるが、それは生き残ったという現状からみた必要条件であり、「これができたから生き残れた」という十分条件ではない。現に地域のモノにこだわったがために失敗した事業者もいれば、域外のモノを扱うことに事業転換したことで成功した例もある。大規模災害からの復興において「こうすれば生き残れる」というものはない。絶対的な成功要因はないものの、業績回復した事業を分析すると業績回復に効果的な要因を観察することができる。

① 経営者の姿勢

自分の事業の再開に取り組む場合は、「震災前の事業環境に戻すことを目指す」という考え方が一般的である。では、事業を取り巻く外部環境がどうだったかという点、社会インフラが大きなダメージを受けたことで通信や物流が機能しない状態であり、サプライチェーンを構成する事業者の多くが正常に稼働できない状態であった。また内部環境にしても自社の施設・設備は大きなダメージを受け、事業運営に欠かせない社員やそのノウハウも確保できるか分からない状態であった。今になってみると、外部環境・内部環境共に大きなダメージを受けている中で「震災前と同じ状態にする」ことは難しく、同じにならないことも想定すべきといえるが、当時はそこまで深く考えず「元に戻す」＝「元の状態に近いところまで戻る」という感覚を持っていた事業者は多い。

また、言葉にすれば「元に戻す」という同じ取り組みを選択した事業者であっても、自社のおかれた状況に対して危機感を感じたのか、その取り組みに使命感を持っていたのかが、その後の事業の有り様に大きな影響を与えた。元に戻そうとしても元にも出らない可能性がある事業をどのように補うかを考えて業態転換に取り組んだり、新商品の開発に着手したりした事業者の方が、補助金を活用して元に戻すことだけを目指した事業者よりも成長する事例は多くみられた。

【事例】 独自技術に依存したために復興が遅延

W社は自社の独自技術を組み込んだ食品加工設備を保有していた。この設備で製造した加工食品は業界内でも高い評価を得て、大手量販店とも取引があった。津波の影響で独自設備が損壊したため売上は激減したが、他社にはない独自技術を持っていたことから「設備を復旧すれば業績は回復する」として、新商品開発や市場の見直しなどには取り組まなかった。しかし、自社設備の復旧には長期間を要したため、特にテコ入れもしない既存事業は少しずつ業績が悪化し始めた。これに伴い優秀な

人材も流出するようになってきた。独自技術を組み込んだ設備は復旧したものの、現在の業績は芳しいとは言えない。

また、行政に不満を言ったり、誰かが何とかするだろう、待っていれば良いことが起きるだろうというような他力本願、他者依存の姿勢でいたりするよりも、まずは自分で道を開くといった自助努力を重視する方が良い結果を出す事業者が多かった。真摯に物事に取り組むことは重要だが、正直すぎるよりも多少は賢い位であることや、きっちりとルールが定められた繋がりよりも、幅広く緩いネットワークを持っていることが混乱期を切り抜ける際には有効に機能し易かった。

② 市場の見極め

事業を展開するには市場が存在することが不可欠である。市場ニーズがあるからそれに対応した商品・サービスが必要になり、既存の設備ではそのニーズに応えきれないから新たな設備投資が必要になる。平常時であれば当然ともいえる事だが、震災時は市場ニーズを分析しないままに設備投資した事業者、または市場規模を考慮しないままに設備投資した事業者が苦戦するケースは数多くみられた。

【事例】稼働しない設備を復旧し経営破綻

M社は沿岸部に位置する水産加工業者である。震災前から業績が好調とは言えない状態で、設備の稼働率も100%に達していなかった。グループ化補助金で保有していた設備を全て再調達したものの当然ながら設備の稼働率は100%に達することはなかった。導入した設備を使って新商品開発にも取り組んだが、震災前から保有していた設備と同等性能の設備しか再調達できていないので、ここで開発できるものにも限りがあった。

近隣には震災後に進出してきた同業他社がいるが、同社が最新設備と新サービスで業績を伸ばす中、M社は業績が回復せず事業を停止した。

また、震災後に作られた復興計画では「復旧にとどまらない抜本的な再構築」「現代社会の課題を解決する先進的な地域づくり」など、新たな取り組みも提言されている。ここで提言されていることに取り組むことも新たな市場開拓につながるが、安易な共同化や実現性の低いコミュニティビジネス等に力を入れすぎて、それが経営に大きなダメージを与えたケースも見受けられた。官製の価値観を鵜呑みにするのではなく、自らの責任で事業性や実現性を評価し、新事業開発や新市場開拓に取り組むにしても、リスクが負える範囲内で取り組まなければならない。

③ 市場を切り開く力

業績回復にはどの事業者も苦心していたが、業績回復につながりやすい要素がいくつか観察された。業績回復に効果的であるものとして「商品力」を第一に挙げる支援者は多い。他社

商品に代替できない商品や、震災以前から高く評価されている商品・サービスは業績改善の中心になりやすい。これに次いで業績回復につながりやすいのは、その商品やサービスに関連した「マネジメント力」である。具体的には商品の原材料が十分に確保できない場合でも異なる原材料で代替えることでラインナップを強化することや、新たな販路を開拓したり、アフターサービスを強化したりするなどに取り込む能力を発揮できる取り組み等が該当する。なお、商品のデザインも重要な要素であるが、商品力がないままにデザインだけに力を入れてもその効果は長く続かない。その基盤にある商品力が重要である。

6. 事業者の復旧・復興への取り組み

(1) 事業再開への取り組み

震災による被害は地震によるものと津波によるものに分類されるが、さらにサプライチェーン全体が影響を受けた場合、地域全体が影響を受けた場合、地域またはサプライチェーンの一部が影響を受けた場合、自社のみが影響を受けた場合に分類することができる。この組み合わせによって事業再開の考え方が大きく異なる。

① 再開時期をどう考えたか

一般的な自然災害であれば「震災発生前の状態に復元する」というのが基本的な考え方だが、津波で壊滅的な被害を受けた地域はどこで再開するかの検討が必要だった。また、今回の災害では津波の影響を受けていない地域でも地震による施設の倒壊や設備の破損が発生したこと、数多くの業種でサプライチェーンが寸断したこと等の理由で、直ぐに事業再開できない事業者は内陸部でも数多く見られた。事業を取り巻く環境も激変していたこともあり、「いつ、どのタイミングで事業再開するか」を見極めることは被災事業者に共通する課題であった。

震災からの復興に関しては県や市町村が復興計画を策定することになっていた。この計画が将来の外部環境を大きく左右しそうだということは想像できたが、具体的にどのようなものかもイメージできない状態であり、また、再開のために公的な支援がどの程度活用できるのかもわからない状態であった。このため、「すぐに再開したほうが良いのか、様子を見てからのほうが良いのか」、「被災地で復興できるのか、別の場所に移ったほうが良いのか」という相談を何度も受けてきたが、震災から数か月間は全く答えが出せない状態であった。このような状況の中、いち早く事業再開に動き出す事業者もいれば、一時的に事業を休止すること選択した事業者もいた。早期復旧することは売り上げの拡大や新たな取引先の確保につながるだけでなく、外部からの支援も受けられやすい。全体的に見れば環境の復元を待つよりも早期復旧が良い結果に繋がったケースが多いが、早期復旧がマイナスに作用した例もある。

【早期復旧がマイナスに作用した例】

- ・ 発災前の事業規模で再開したものの商圈内の購買力は元に戻らず、資金繰りが悪化した
- ・ 事業再開後に地域の区画整理が始まり、立地条件が著しく悪化した
- ・ 自費を使って修理、再調達をする等の自社の努力でいち早く復旧したため、後から公募された補助金の対象外になった

② 施設・設備をどう考えたか

いつ事業再開に取り組むかと共に重要になるのが施設・設備の調達である。どのような施設・設備を導入するかが今後の生産・販売能力を左右し、再調達にどの程度の費用を要するかが将来の返済計画では必要不可欠だからである。

しかし、被災した施設・設備の復旧で中心的役割を果たしたグループ化補助金が「被災した施設・設備と規模・性能が同等のものを再調達することを補助」という性格であったため、震災前と同等の資産を復旧するというケースが多くなった（この制度は後に被災していない施設・設備の調達にも活用できるようになっている）。また、調達費用の3/4が補助されるために被災前に稼働していた資産ではなく、保有していた資産の全てを調達する傾向が強かった。

グループ化補助金の申請においてはグループとしての共同事業は審査されるものの、各企業がどのように設備を復旧し、業績を改善するかに関しては精緻な計画は必要とされていない。このため「稼働していない資産も復旧したので、過剰設備になることが多かった」「設備を戻しすぎたことによる返済が大きな負担になった」と言われている。しかし、被災した企業の設備投資の動向をみると、被災した資産の復旧だけでなく、更なる成長を狙って原状復帰以上の設備投資にも積極的に取り組んでいたことが分かる。

【図表 6-1 資産復旧の推移】

	震災前 直近決算期	震災後 最初の決算期	2回目の 決算期	3回目の 決算期	4回目の 決算期
震災で滅失した資産の復旧	0.00%	26.94%	33.15%	24.76%	22.54%
復旧以外の能力増強・効率化	38.49%	27.47%	27.58%	26.19%	33.87%
通常の維持・補修	61.51%	45.59%	39.27%	49.05%	43.59%

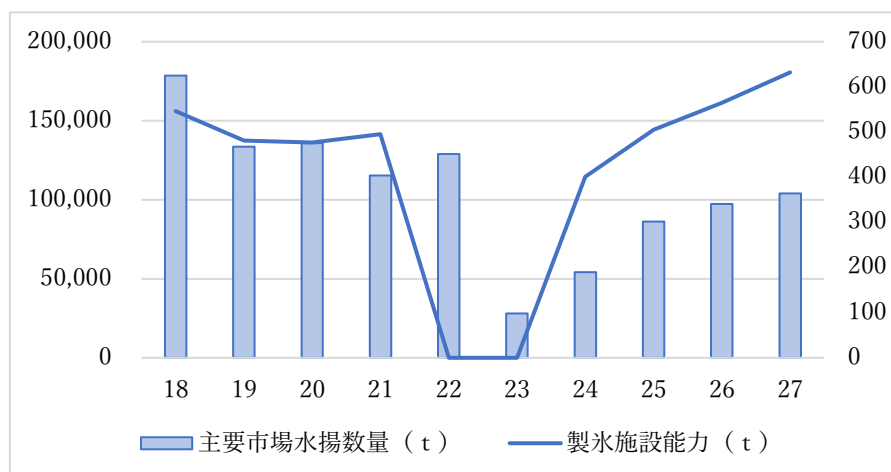
（出典）東日本大震災復興研究2 ～東北地域の産業・社会の復興と再生への提言

（河北新報出版センターより筆者修正）

今回の震災では水産業、水産加工業が大きなダメージを受けたが、これを復旧するにも「製氷業者が被災したために氷が確保できない」という話が随所で聞かれた。この製氷業者を例に

とると、石巻市においては製氷事業者の多くが事業再開に取り組んだことでその製氷能力は震災前を超える水準に達した。しかし、全国的に漁獲高が減少しているのと同様に、石巻の主要な市場の水揚げ高は震災前の7割程度に留まっているためにフル稼働できていない製氷業者も多い。更なる成長を狙って設備投資したのに業績改善に繋がらないという事例は他の業種でも数多くみられる。

【図表 6-2 製氷施設の製氷能力と水揚げ高の推移】



(出典) 石巻市統計表 (石巻市ホームページより筆者修正)

震災後の混乱の中では自社の施設・設備を復旧するだけでも精いっぱい環境分析までは手が回らないという事業者は数多く見られた。しかし、設備投資したのに需要減少や競合他社も同様の設備投資を行っている等の外部環境の影響を受けて稼働率が上がらない、売り上げが戻らないという事業者が数多く存在することから見ると、業界動向や競合他社の動きを十分に分析した上での判断が重要である。特に、施設・設備の復旧に取り組むのが自社だけでない場合は、注意が必要である。

③ 再開場所をどう考えていたか

宮城県では発災後に建築基準法第84条により被災した市街地に対して建築制限を行い、その後、市町村毎に災害危険区域の設定を行っている。いち早く現地での復旧に取り組めた事業者もいたが、このような制限からすぐに事業再開に取り組めない事業者も多い。その土地の嵩上げが必要なケースにおいては代替地を確保するか、嵩上げ工事の完了を待たなければならなかった。すぐに事業再開できない場合は近隣に代替地を探して事業再開に取り組むケースが多かったが、数10km離れた場所で再開するケースもある。

津波で被災した地域がどのように復旧されるかは自治体毎に策定した復興計画に依存するが、正式に復興計画が公開されたのは2011年秋以降である。このため、秋以前に事業の再開場所を決めた事業者の中には、復興が進むにつれて立地条件が悪くなることもあった。

(2) 発災後に起きた大きな需要変動

震災後は商圏内人口や関連する事業者が変わったことで取引関係も大きく変わった。また、それ以上に大掛かりな特需も観察された。被災地の復旧工事の伴うもの、被災地の商品を購入して応援しようという動きがある。

① 復旧工事に伴う特需

施設や設備復旧に伴い、建物の建材から設備まで非常に高騰した。この傾向は数年間続き、事業者が再建する際にも大きな影響を与えた。被災直後は瓦礫の撤去・処分から始まり、橋や道路等の交通インフラの復旧、嵩上げ工事と続いた。沿岸部につながる道路では朝から晩まで県外ナンバーのダンプカーが走り回る風景が数年にわたり続いていた。

業界規模が減少傾向にあった建設業にとっては追い風といえるが、過剰な設備投資をすれば特需が終了した時点でそれが大きな負担になることは早期から予想されていた。補助金を活用してすべての機材を最新化した事業者もいれば、自社設備は必要最小限にしてリースを中心に対応能力を向上させた例もある。また、補助金を活用せずに自社資金で設備等を復旧し、稼働率が落ちてきたところでそれを売却するなどの取り組みをした事業者も存在する。

② 応援買いによる特需

「応援買い」「復興支援」を背景に BtoC の販売は好調だった。BtoB は BtoC のように特需の影響を受けにくい、「被災地の商品」と冠することができる商品に関しては好調だったといえる。また、もともと商品力があつた商品に関しては、被災地支援で着目されたことを契機に販路を広げた商品もあつた。

また、被災地ツアーや復興支援などで訪問する人が増加するに伴い、そこで生まれる需要を取り込むことに力を入れた事業者も多い。仮設商店街の中には地元客の需要よりも観光客の需要が大きいところもみられるようになったが、順調に需要が取り込めた事業者と苦戦した事業者に分かれた。観光客の呼び込みに成功した事業者に見られた特徴としては以下のようなものがあげられる。

- ・ 交通の便が著しく悪くないこと
- ・ 駐車場に余裕があること
- ・ その地域を代表するような特産品があること
- ・ その地域、またはその店ならではの商品があること（食品の方が集客につながりやすい）
- ・ 復興に対して前向きに取り組んでいる姿勢が伝わりやすいこと
- ・ 被災地であることを感じられるようなロケーションであること（被災した店舗が内陸部に移転した場合は応援買いされにくい）
- ・ 応援していることを体感できるような仕組み（見学、ツアー、パンフレット等）がある

こと

物理的な条件だけでなく経営者の思いや、訪問者を満足させるような仕組みづくりも重要である。被災地であることだけに起因した「応援買い」は次第に減ってゆくが、経営者の思いに共感して応援する人は多い。

③ 商談会・販売会への出展

被災地の商品を購入しやすくするために、その動きを支援する動きもあった。外部に進出するノウハウを持っていない事業者も多かったが、「被災地支援」という世の中の流れを背景に外部から出品を依頼されるケースも多く見られた。外部から依頼されやすい条件としては特産品を保有していることも重要になるが、それと共に自ら復興しようという前向きな姿勢を見せていることが重要なポイントである。商品力や経営者の姿勢がしっかりしていれば、それ以外の事項は支援者が補正してくれることも多い。商品パッケージ等についても首都圏で販売するには精練されたものも必要にあるが、そのような事項に関してはバイヤーが最適化してくれるケースもある。

時間の経過と共に応援買いが落ち着きだし、何でも売れる状況は終焉を迎える。このフェーズになってくると平常時と同じように魅力に欠ける商品はいくら被災地の商品だといっても見限られるようになる。また、商品力があり、魅力的な商品であっても売り上げが減少し始める。売り上げが減少した時期を分析すると、「仮設店舗から本設店舗の移動」が契機になっている企業が多い。震災から時間を経過して風化することもあるが、被災地支援として購入していた方からすると「被災者でなくなった」ことが購入終了の契機になったケースは多い。応援買いが続いているうちにリピータの取り込みに力を入れることや、商品力や品質の維持向上に努めることも必要である。

(3) 様々な事業再開の形

① 一時的な環境変化への対応

南三陸町のように町の中心部にある商業地区が壊滅的な被害を受けた地域では、数多くの買い物難民が生まれている。このような状況に対応したのが移動販売で、南三陸商工会では震災から2か月後には移動販売用の軽トラックの調達を始めている。商工会連合会でも「中小企業移動販売支援事業（軽自動車配備）」として軽トラックの調達を支援する事業を展開し、2012年度から岩手、宮城、福島、茨城、長野の5県で合計100台が中小企業や商店街・商店会等に無償で貸し出されている。

また、簡易的な店舗設置の手段としてプレハブやコンテナを活用しようという試みも見られた。しかし、プレハブやコンテナは全ての業種において引き合いがあり、「物件が見つからない」「見つかったとしても非常に高額で費用対効果に合わない」という状態であった。

② 商圏内人口の減少・市場の縮小への対応

住宅が津波で被災した場合や道路や交通機関が被災したことに起因して、利便性や安全性の高い地区へ移動する人もおり、各地の市場規模も変動している。仮設住宅が建設されたり、被災者が移動した先の地区では市場規模が拡大したりしたが、被災した地区のほぼ全てで市場が縮小している。被災地区の魅力を向上させるために官民間問わずに様々な支援が行われ、都会から移住する人がいたり、地域の魅力を再発見したという声が聞かれたりもする。そのような取り組みが成果を上げている一方、津波で影響を受けた地域の殆どで人口減少が進んでおり、住民は「働き口がある場所」「生活しやすい場所」「子育てに有利な場所」に移動するのが自然な流れであることを痛感させられた。

地域住民が住まいを変更することによって商圏内人口が変動することだけでなく、地域の復興に伴い新しい道路が整備されたり、集客力のある施設が作られたりしたことで人の流れが大きく変わった地区も多い。個人客を相手にする事業者は住民の移動に合わせて店舗を移動させることでこれに対応する事業者もいたが、新しい事業拠点を設けた後に立地条件が悪化したというケースの方が多く感じる。

小売業のように立地に左右される事業者は商圏内人口の動きや社会インフラの整備状況にも注意した上で事業再開場所の選定を行ったり、新商品開発や業態変更に取り組んだりすることを意識しなければならない。また、小規模な事業者は外部環境の分析が不十分なケースも多いが、地域全体の復興が始まる場合は外部環境の分析が重要であり、また環境変化に対してリスクヘッジできるような対策も講じられることが望ましい。

③ 販路の減少への対応

事業を停止している間に代替え製品が参入したために本格稼働をしても販売先・取引先が戻らないことは数多く見られた。このような状況を打破する方法として、新商品の開発や業態変更等に取り組むケースがあった。

「被災地商品の応援買い」「被災地ツアー」など被災地から発信される商品・サービスを応援する動きを契機に BtoB から BtoC に取り組むこともあった。

【事例】新商品開発と客層の見直し

W社は地元向けの生活雑貨や文具などを取り扱っていた。震災後に同一事業を再開したが、地元客よりも近隣を訪問する観光客の方が増えてきた。このため観光客のお土産になりえるようなオリジナル商品の開発・販売に取り組んだところ非常に好評であった。

商品の製造自体は外部に委託しているが、新商品を次々と生み出して売り上げを拡大している。

被災地支援という特需に乗って BtoC に取り組む事業者も多かった。その取り組みにより事

業を維持できれば良いのだが、BtoB と比べて BtoC では取扱量に限りがある。一時的なブームに乗るだけでなく、自社の事業規模や対象とする市場の規模を勘案した対応が必要である。

【事例】 BtoB から BtoC への転換の失敗

R社は水産加工業で年商10億弱の売り上げを誇っていたが、震災で被災したためにグループ化補助金で億単位の設備を一新した。しかし、需要が戻らないために自社の食品加工技術を活用し、BtoCに取り組んだ。公的な機関のサポートも得て販路開拓や新商品開発に取り組んだが、調達した資金に対して新たな事業の規模はあまりにも小さく、設備導入資金の返済に対応できるだけの売り上げが確保できなかった。最終的には債務が拡大する一方となったため事業継続を断念した。

④ サプライチェーン寸断への対応

サプライチェーンが寸断したことで事業継続が難しくなったという事象は沿岸部だけでなく県内内陸部でも発生している。原材料が入手できない製造業者であれば代替の原材料を探すこと、販売する商品を仕入れられない小売業者であれば代替商品や新たな仕入れ先を探す必要があった。

同様の原材料や商品を手に入れるようになれば良いが、全く同じ状況にならないこともあった。地元の原材料を使用していることに付加価値を出している商品や、入手するまでのルートに価値がある場合などは、これらを調達するだけでなく、この調達に合わせて商品のラインナップを見直したり、提供する付加価値を新たに定義し直したりする等の取り組みも必要になる。具体的には地元食材が入手できなくなったので産地別の新商品開発に取り組んだ事例がある。

地域客を中心に事業展開し、中間財を生産する製造業者や卸売業者等は急に新たな取引先を探すのも難しく、取引先の事業再開が不可欠である。いち早く事業再開するために業態転換する事業者も存在するが、事業を取り巻く環境が復旧することを見極めて事業再開した事業者も多い。「事業を取り巻く環境が復旧するのを待つ」場合であれば環境が整うまでに数か月を要するケースもある。単に「環境が揃うのを待つ」だけでなく、自社事業を強固にすることに取り組んでいたかどうかは事業再開以降の成長に大きく影響する。具体的な取り組みとしては、これまで外注していた作業を内製化できるように体制を整えた事例がある。また、社内に事業再開できる事業と再開できない事業が混在した事業者では地元既存客の対応は社員に任せ、社長自らは事業再開に向けて域外の新規顧客との関係づくりに取り組んだ事例もある。

【事例】 業態転換せず自社の基本機能を強化

塩釜市の有限会社三ツ扇包材は水産加工業社に対して包装資材を仕入、販売すること

を主たる事業にしている。同社の事業を再開するには水産加工業者の復旧が大前提である。市場や得意先の多くが被災したために、すぐに事業再開に取り組めない同社は「得意先に寄り添う」ことを意識し、情報提供や金融面での支援に力を入れ、得意先の事業再開を支援することに注力した。

また、水産加工業者の復旧が遅れることで川上に位置する包材の製造業者も厳しい状況に追いやられる。これを憂慮した同社は在庫能力の拡充に取り組み、他の卸業者が荷受けできない包材の受け入れと販売にも力を入れ、製造業者が平常通り稼働できる環境づくりにも尽力した。

業態転換をするのではなく、調達販売・物流・金融・情報提供という卸売業者の基本機能を突き詰めたことで業績を伸ばしている。

7. 震災現場での経営相談・相談会

(1) 初期段階の経営相談

津波の被害を受けていない地区では公的な建物での相談会が開催できたが、被害が大きい地区では自由に使える建物も少ない。避難所にいる段階では避難所となっている学校や体育館を訪問して話を聞くということもあった。間仕切りで区切られたスペースや独立した空間等を確保出来ないことが多いので、その避難所の状況に合わせた対応が必要になる。数か月後に避難所から仮設住宅に移り住んだが、この時点でも独立した相談スペースが確保できない地域も多く、仮設住宅の中の集会所を使った経営相談会も行われた。集会所を使うには届けも出しているのである程度占有できるものの、平時のように「衝立で目隠しをし、プライバシーを守って」というような対応はできない。相談する方も世の中が混とんとしている状況なので、そのようなことを要求する人はいない。避難所、仮設住宅ともに統一されたルールがあるわけではなく、施設ごとに独自のルールがあるので注意が必要である。

初期段階での相談事としては「経営課題が明確になった相談」は少なく、生活支援なのか経営に関する事なのか判然としないようなことが話題になることが多かった。単に話を聞くだけということも多かった。会社の経営だけでなく、家の権利や生活支援の助成金の話など話題が多岐にわたることが多い。被災地での支援策も経済活動に関するものだけでなく、生活支援に関する情報も必要である。

質問内容が多岐にわたるので、複数の士業が組んでの相談会も効果的であった。独占業務を保有している士業は自分の領域以外の相談事は一切タッチしないという傾向が強いが、相談者は悩みごとが多岐に渡っている。このような状況では一通りの話を聞き、問題を整理することができる診断士の能力は有効であった。

なお、混乱期の相談会は文章にすることがはばかれるような生々しい相談が持ちかけられることもあり、相談を受ける側が正常な気持ちを維持しきれなくなるようなケースもある。多様な知識を持ち合わせるだけでなく、持ち込まれた相談には真摯に対応するという姿勢、最後まで相談者に向き合う覚悟も必要なので、それがなければ中途半端に関わるべきではない。事前知識、専門知識も全く持たないのに、「話を聞くだけならいくらでも聞ける」と軽い気持ちで相談を受ける側に参画する方もいるが、これは自己満足以外の何物でもない。

(2) 相談の場で求められること・発揮すべきこと

被災直後は「相談して何かを解決したい」ということよりも「自分の話を聞いてほしい」という意識が強いことが多い。「話を聞いてもらうだけでも十分」ということはよく言われたがまさにその通りである。ただし、時間の経過や状況に応じて求められるものも変わってくる。当初は「聞いてもらうだけでも十分」という声が殆どだったが、次第に「ただ聞いているだけでなにも有効な対策が提示されず、無駄な時間だった」という苦情も聞かれるようになってきた。相談者が置かれた状態を観察しながら、話を聞くだけのフェーズなのか、それを脱して課題解決に取り組むフェーズなのかは注意しなければならないし、ただ話を聞くしかできない相談者を配置してはならないという教訓ともいえる。

また、初期段階での相談は被災した人を前向きにさせるような対応も必要で、経営的には最善の選択とは言えない場合でも経営者を後押しするアドバイスをすることもあったが、事業再開が本格化するフェーズになってくると収益性・事業性を追求したアドバイスを変えてゆかなければならないこともあった。時間の経過と共にアドバイス内容を変えてゆけたケースもあったが、「状況が変わったのでアドバイス内容が変わった」ことが上手く伝えられず、これが相談者の不満につながることもあった。この点に関しては「このようにすればよい」という絶対的な手法は存在しない。

【事例】事業者の気持ちの変化

被災直後、塩釜市のとある業界団体で震災後にセミナー、経営相談会を行った。会場近辺で被災した人も多いというのに公的な支援策も全く出ていない状況で、セミナーも殺伐とした雰囲気流れ、「住民が減ると売り上げも減る」とは言えない状況だった。数か月後、会場近辺の復旧は進まず「満潮になると周辺の道路が水没する」という状況で、この地で事業を続ける事業者に対して有効なアドバイスはできずにいた。この時、遠方から来ていた中小企業診断士が「小売りは立地が全て。立地が悪ければ商売にならない。」という発言をした。地元支援者は一瞬凍り付いたが、そのアドバイスを聞いた事業者が「やはり立地ですか」と納得し、そこから「水没する店舗」という状況をベースにしたアドバイスができるようになった。

(3) 相談を掘り起こす

様々な支援機関が被災地での経営相談を開催していたが、数か月もすると次第に相談者が少なくなり、各地で行われる相談会も減少し始めた。「相談に来る人がいないので、困っている人は少なくなった」という発言をする支援機関もあったが、実際に事業者を訪問すると問題は全く解決していない。数か月経過した段階でも、「窓口に相談者が全く来なくなった地区」の事業者を巡回する機会があったが、ここでも「この先どうすれば良いかわからない」「相談したことはあるが何も解決しなかった」という声もあれば、「『何か困ったことはありますか』と訪問してきた人は初めてだ。行政・支援機関は今まで何をしていたのだ」というお叱りを受けたこともあった。

平常時であれば開催日と相談場所、相談テーマを決めて、事前予約した相談会という運営でも構わないだろうが、災害時は「困ったことは山積している」「どこから手を付ければよいかも分からない」という状況である。相談者が相談に来るのを待つのではなく、相談を受ける側が巡回するような対応も効果的であった。

8. 支援者はどのように行動したか

(1) 支援者がもたらした効果

発災直後から被災者支援のためにボランティアやNPOなどによる支援が始まった。被災者自身への支援だけでなく、生活支援を行う団体向けの助成金や優遇制度も多数用意されたこともあり、様々な団体による支援が始まった。震災から9年経過した現在でもこれらの活動の一部は継続している。また、生活支援だけでなく被災企業の経済活動に関する支援も本格化しだした。初期段階では事業の再開や販路拡大などの手伝いが多かったが、被災事業者の新商品開発支援やビジネスモデルの再構築といった中核的な支援をする人、被災地に居住してビジネスを立ち上げる人もいる。また、大企業を中心に被災企業を支援する人材を長期間派遣するような取り組みも増えた。社員研修の一部として定期的に支援を続ける企業や、恒常的に人材と資金を提供することで復興を後押しする企業もいる。生活支援だけでなく、経済の復興においても外部の力が大きな役割を果たしている。

地域復興につながる具体的な事例としては、地域の魅力を伝える冊子を発行したり、SNSで情報発信したりする取り組みが見受けられた。被災地に行くと、多種多様なパンフレットや小冊子が山のように並んでいる光景を目にした人も多いと思う。これらの取り組みは被災地復興の第一歩としてはこのような支援は効果的であるが、いずれ支援の波も衰退する。その時に向けて地元のノウハウを定着させ、地元の資金・人材で情報発信する仕組みを定着させることが重要である。これまでの取り組みを振り返ってみると、地元に残すことよりも自らが活躍したい支

援者が多く、地元ノウハウが全く残っていない取り組みもある。

(2) 生活面の支援

① 生活支援者の専門性

被災者支援のために様々な活動が展開されたが、ボランティア活動に取り組む方は生活支援に関する経験とノウハウを有する人が多い。東日本大震災のような大規模災害では、中小企業診断士が得意とする収益性・実現性といった論理的な視点で物事を判断するだけでなく、被災した人の心に寄り添うという取り組みも必要である。言葉として「被災者に寄り添う」ことを口にする診断士は多いが、実際の生活支援の現場に同行すると診断士ではとても真似が出来ないような支援が展開されている。被災者の心のケアが必要なケースにおいては、生活支援者との連携も視野に入れるべきである。

② 生活支援と事業者支援の矛盾

生活支援者はその点では高い専門性を有しているものの、経済の仕組みには疎い方も多い。「事業者が事業を継続するには原材料の購入や設備更新が必要であり、これを継続するには利益を出すことが必要である」という商売の原則を理解しないために、支援者に悪気はないものの被災事業者の事業再開に悪影響を与えることもあった。

報道でもたびたび紹介されているが、週末や休日になると各地からボランティアが仮設住宅を訪問し、炊き出しを行う人もいれば、散髪やマッサージ等を生活関連のサービスを無料提供する人もいた。仮設住宅で炊き出し等のイベントが開催されると、それが近隣にある飲食店の売り上げが減少につながる。炊き出しを行う材料も地元で調達すればよいのだが、仙台圏の大手スーパーで仕入れを行うと、これも地元小売店の売り上げ減少につながる。

【事例】 ボランティア活動が被災事業者に与えた悪影響

仮設店舗を経営する飲食店Kは近隣に建設された仮設住宅の住民を主たる顧客にすることも狙っていた。しかし、週末・休日毎に仮設住宅で炊き出しが行われたため、本来繁忙日になるはずの日ほど売上が激減するという状態が数年間継続した。

売り上げ減少に悩む店主に対して、「ボランティアと共に無料で提供する炊き出しに加わることを提言する関係者もいた。地域のため、被災者のためを思って事業を再開したはずが、有償で商売を続ける事業者に対して「自分だけ儲けようとしている」という否定的な声がかけられることもあった。

被災者に支援物資を提供する際にも本来であれば地元で購入されるような日用品まで大手通販会社や、首都圏・仙台市近郊の大手量販店を経由して提供されることがあった。被災地の経済を活性化させるという観点からこの問題を憂慮する方も多く、「支援物資も出来る限り地元から調達しよう」という取り組みをする支援者も数多く存在した。

(3) 経済面の支援～中小企業診断士の行動

① 中小企業診断士が置かれた状況

経済基盤を復旧させようとする中小企業の支援であれば公的支援機関や専門家の相談窓口が対応することが多いが、当時は3月で予算の切れ目であり、中小企業の経営課題をワンストップで解決することを目的にした中小企業応援センターも事業仕分けで終了していた。また、新年度の予算編成も決まらなかったために一部の窓口専門家を除き、新規の専門家派遣や相談業務が行われない時期が数か月間続いた。

被災地支援のために民間契約で活動をする診断士、ボランティアで活動する診断士も被災地内外に多数存在したが、その行動には限りがある。個人レベルで対応しきれない規模の災害が発生した場合に、どのような活動をするのか、そのための活動基盤・原資をどう確保するかに関しては検討が必要である。

また、復興に多くの時間を割けた診断士がいた反面、既に支援機関の窓口相談や特定の事業担当者になっているために被災地にいながらも「復興に関する仕事の比率は低い」という診断士も多い。復興に力を発揮できる診断士ほど予定が詰まっている傾向があるので、診断士の人数を確保するだけでなく、復興支援の中核となる人材を確保できるかどうかも重要である。

② 誰のための支援活動か

被災規模が大きかったために被災地外からも多くの診断士が被災地支援に参画した。中小企業診断士という使命感を持って支援活動を展開する診断士がいる一方、「被災した企業は支援するが、被災地の支援機関や診断士のことはどうだろうと関係ない」という発言をする診断士もいた。社会的な使命感を持っている人もいる反面、事業者支援をすることが診断士の生業であるため、自分自身のコンサルタント先を開拓することや、自分の活躍領域を確保するために活動することはやむを得ないことかもしれない。

また、「被災地を支援したい」と宣言しておきながら実際の依頼が来ると当初の約束を守らない、または納期を守らない診断士も散見された。また、ある程度までは支援するものの「これ以上支援できない」と途中で放り出す診断士もいた。このような中途半端な対応は震災から数年にわたり続いてゆくが、その後処理は全て現地に対応しなければならなかった。

このような事例が散見されたことで疑心暗鬼になり、これが被災地と遠隔地の診断士がスムーズに進まなかった要因の一つにもなっている。災害が発生し、実際の支援活動が始まってから連携する方法を模索するのではなく、発災前にどのような支援体制が考えられるか、どのようなルールで支援するか等の調整が行われていれば各地の診断士を活用した支援も可能であった。

【事例】情報拠点を構築したNPO

みやぎ連携復興センターは発災直後からNPOやボランティアの情報拠点として活動を展

開してきた。同センターでは毎日定時になると情報交換の会議を開催するが、この会議体には自由に参加することができた。このため、初めて被災地にきた支援者もいれば、最前線で活動してきた人もおり、自然と被災地支援の情報が集積していった。ただし、このような活動を維持するためには被災現場に行かずに、ここに留まって情報整理にあたった人がいたからこそ維持できた仕組みである。

なお、前述した行動は遠隔地の診断士の言動を例に記述したが、被災地内でも同じような行動をする診断士も存在する。自分の欲求を満たすために行動する診断士も一定数は存在することを加味した上での仕組みづくりが必要である。

③ 他士業の動き

他士業を見ると、2011年3月の時点でボランティアやNPO等に対して「士業としてどのような協力ができるか」を宣言している団体がいくつか存在した。また、5月には弁護士会が震災からの復興に関する共同声明を出している。その後も他士業は被災地での無料相談会の開催等に取り組んでいるが、中小企業診断協会宮城県支部（現在の宮城県中小企業診断協会）は会員診断士が復興の最前線で活躍していたものの、協会として経営相談会を開催するにはいたらなかった。

また、宮城県災害復興支援士業連絡会という団体も震災前から組織されており、この団体を通じた相談会や自治体との協定書の締結等も行っている。この団体には弁護士、司法書士、社会保険労務士、行政書士、公認会計士、税理士、不動産鑑定士他、様々な団体で構成されているが、中小企業診断士はこれに属していなかった。

(4) 支援の偏りは問題か

① 支援しやすさ・されやすさ

外部からの支援という当初は生活支援が中心であったが、時間と共に地域のコミュニティの構築、まちづくり、事業者の経済活動の支援まで多岐にわたって行われるようになっていった。支援内容の幅が広がるにつれて発生した問題としては支援されやすい人（または事業者、地区）と支援されにくい人（または事業者、地区）が出てきたことが挙げられる。

支援のされやすさに差が出た要因としては、支援する側が「支援が必要とは気づかなかった」というケースもあるが、支援する側が支援しやすい環境であるかどうかも大きい。生活支援であれば「困っている人、物資が不足している人を助ける」という考え方が中心になるが、経済活動や街づくりの支援になると、「自分が支援したいと感じるかどうか」が支援先を選ぶポイントになってくる。支援者が集まりやすいところの特徴としては以下のような事項があり、支援したことへの達成感や充実感が感じやすいかが重要である。

- ・ 支援したことに感謝される、歓迎されるなどで達成感を感じやすい
- ・ その地域に溶け込むことができる（支援者を受け入れる土壌がある）

- ・ 「どのような支援活動をするか」について強く統制されない
- ・ 交通の便が不便過ぎない

外部支援の役割の重要性は誰もが認めるところだが、これを有効活用するためには支援者だけでなく、支援を受ける側も支援されやすい環境の構築に留意する必要がある。

② 支援は平等であるべきか

被災者への物品の提供や被災事業者の支援等、診断士は様々な支援に関与したが、特定の事業者を支援すればその代わりに支援できない事業者が出ることにつながる。余りにも多くの事業者が被災したことで、交流関係のある全ての事業者を支援するわけにもいかず、平等性が保てない。

被災した事業者の力になりたいと思いつつもこのようなジレンマを感じる方は多く、被災地に近いところにいる人ほど「動きたくても動きにくかった」「不平等になるような気がした」ということを口にする人は多かった。

9. 震災に関連した施策

(1) 施策の混乱と対応のポイント

震災直後に出てきた施策は生活支援を目的とした資金提供に関するものである。その後、被災した事業者に対していち早く公開された施策も金融支援である。当時の記録からみると震災から10日後には日本政策金融公庫や商工中金などの公的金融機関による災害復旧に関する貸付制度や保証制度、債務返済の猶予などが出ている。また、同時期に公開された雇用に関する施策として雇用調整助成金や中小企業緊急雇用安定助成金等の支給等がある。その後、民間金融機関からも様々な金融対策が打ち出されている。

当初は日替わりで新たな施策が発表されることに加え、施策内容が一部変更になることも頻発していた。また、機関毎の情報発信方法にも違いがあり、新聞・メール・ホームページ等、広くアンテナを張り巡らせていないと最新状態を把握するのが困難であった。5月には中小企業庁から「中小企業向け支援策ガイドブック」という冊子も出てきた。この冊子自体も何度か更新されたが、この時期になると施策の発表・変更の頻度も落ち着き始めていた。

前例のない災害であったことから支援策も五月雨的に公表されていた。目を追うごとに有利な条件の制度、被災状況に即した支援内容になっていったので、相談を受ける際は最新情報を正確に入手することが重要であった。ただし、最新の情報を入手してアドバイスしたとしても、その後さらに良い施策が発表されることもあれば、最初に発表された施策を活用したことで後から発表された施策を活用できないこともあった。

事業者の生活基盤も不安定なことから、経済活動に関する相談と併せて生活支援に関する相談

を受けることも多かったので、それらの情報も入手することが望ましい。インターネットで中小企業支援に関する情報を探すだけでなく、経済的な支援に限らず被災地支援に関心を持つ様々な属性の人とのネットワークを築くこと、多様な情報収集の手段を持つことが効果的であった。なお、大規模な災害が起きると様々な人が動き出し、各地で復興関連のイベントが開かれたり、情報交換の場が作られたりしているの、アンテナを張っていれば普段は接点がないような人・組織とつながることが可能である。

(2) 資金調達

① 融資・保証

経済関連の支援策の中でもいち早く公開されたのは少額の貸し付けに関するもので、特に共済加入者が活用できる施策はいち早く発表された。公的な制度に続いて金融機関による貸付制度も出始め、利子補給や返済条件の緩和も出てきた。「震災後は借りやすかった」という話もあるが、2011年3月・4月の段階は「借りやすい」状態ではなかった。津波の被害を受けていない内陸部では3月には事業復旧に着手しているが、「前年の業績が良くない、事業の将来性に不安を感じる」などの理由で話が進まないこともあった。5月になると東日本大震災復興緊急保証（セーフティネット保証と災害関係保証を合わせて無担保1億6000万円、最大5億6000万円まで利用可能）、東日本大震災復興特別貸付が利用可能になり、資金調達も容易になった。資金調達が非常に容易になった反面、これ以降は「簡単に借りられるから多めに借りるか、必要な金額だけを借りるか」という相談も増えていた。一般的に考えれば「必要な金額だけを借りる」ことが適正かもしれないが、2011年は施設・設備復旧のためのグループ化補助金が活用できるかどうか分らず、また、余震も頻発し、被災地の将来像も見えにくい状況だったので「手元に資金があった方が安心」と感じる経営者も多かった。

また、後述するグループ化補助金は上限なしで活用できるため、借入額が非常に大きくなることが多かった。このような事業者向けの資金調達手段として、「被災中小企業・施設整備支援事業（高度化スキームによる貸付制度）」があった。貸付限度額無し、無利子で返済期間は20年以内（据え置き期間は5年以内）となっている。ここ数年はこの据え置き期間が終わる企業が増えてきたが、返済の負担に耐え切れなくなったことによる倒産が増加している。

② 二重ローン対策

震災前からの負債が残っている状態で、さらに震災による負債が発生する企業も多く見られた。これらの企業の債権を買い取ることで債務の負担を軽減し、その事業者の再生を支援することを目的に、宮城県産業復興相談センターが2011年12月、東日本大震災事業者再生支援機構が2012年3月に業務を開始した。

【図表 9-1 東日本大震災事業者再生支援機構の相談件数】

累計相談件数	累計の支援決定件数	債権買取を伴う支援決定数
2,914 件	742 件	708 件

(出典) 「活動状況報告 (令和元年 12 月 12 日)」東日本大震災事業者再生支援機構ホームページより

希望した事業者の全てが債権を買い取ってもらえるものではなく、東日本大震災事業者再生支援機構の支援状況は上記の通りとなっている。ここでもグループ化補助金を活用した投資が負担になっていることが話題になることが多い。補助金を活用した設備投資は借入れの返済が負担になるだけでなく、補助金で調達したために不要な資産も処分できないことも問題になっている。

③ クラウドファンディング

2011 年 4 月にはミュージックセキュリティーズ株式会社による「セキュリテ被災地応援ファンド」の募集が始まった。このファンドは「出資した金額の半分が寄付、半分が投資」「投資額に応じて被災企業の商品やイベント参加などの投資家特典が用意されている」というものである。これが広く知られるに伴い、被災地では様々なクラウドファンディングが活用されるようになった。その多くは資金調達に苦戦している事業者や団体を支援することを目的としており、リターンを期待するというよりも被災地支援という意味合いが大きい。当初は被災した事業者が活用するケースが多かったが、次第に金融機関からの資金調達が難しいソーシャルビジネスでもファンドを活用するケースが増え、被災地では新たな資金調達の手段として広く認知されている。

ファンドを活用した事業者から「資金調達もさることながら、ファンづくりや支援者との繋がりを作るという点でも大きな効果があった」という声が聞かれることが多い。投資された返礼として自社商品を提供することが多いが、ファンづくりが成功している企業の多くは、現地訪問のイベント開催や、こまめな情報発信をするなどの努力をしていることが多い。

ファンドの場合に投資する人は事業者の熱意や、その事業の必要性や社会性等を重視する傾向が強い。このため、ファンドの活用を支援する場合は、戦術的な取り組みよりも経営理念につながる経営者の思いを深掘りして事業計画を策定した方が投資を得ることに繋がりやすい。また、集まった資金の投資目的を事業者が設定できるため、補助事業と比べて自由度が高い資金運用が可能である。この特徴を活かすためには事業者が投資したいモノについてアドバイスだけでなく、事業全体の方向性を確認し、その中で補助事業を活用した方が良いものとファンドを活用した方が良いものの切り分けや投資スケジュールを調整するなどに取り組むと事業計画のレベルアップに繋がる。

ただし、このようなファンドが広まった弊害として、金融機関からの資金調達が難しい事業者が事業計画をブラッシュアップすることなく安易にファンドを使うケースが出てきた。安易なファンド活用が事業者の創意工夫の機会を奪うことに繋がらないように注意する。

(3) 雇用

雇用に関する支援制度は金融支援と共に非常に早い段階で公表されたが、2011年3月の時点でも出てきた施策として失業給付の特例と雇用調整助成金とがある。失業給付の特例は「事業者が被災したことにより休業を余儀なくされた場合は実際に離職していなくても失業給付を受けられる、一時的に離職した方が再雇用を予定されていても失業給付を受けられる」というもので、雇用調整助成金は「事業者が負担した休業手当や出向にかかる賃金の一部を助成」というものである。企業を維持し、かつ従業員が生活資金を受け取る方法としては失業給付の特例の活用が適していたため、公的機関において「企業を維持するために雇用をカットすべき」という強い指導を受けた事業者も多い。ただし、その後の事業再開において「失業給付の特例を活用して解雇した従業員が戻ってこないために事業が軌道に乗らない」という状況も多発している。

2011年5月には被災者雇用開発助成金が創設され、被災により離職した、または被災地域に居住している人を雇用した場合に中小企業であれば最大90万円が支給された。いち早く復旧した企業はこの制度で被災地の労働者を雇用しやすくなった反面、復旧が遅れた企業や労働条件が悪い事業者は人材確保が難しいという状況に陥った。事業を再開すれば過去に雇用していた人材は戻ってくると考える事業者も多かったが、労働者を取り巻く環境（居住地の変更・多様な求人の増加・価値観の変化など）も大きく変わり発災前のように必要人材が集まらないケースは多かった。必要人材を獲得するためには事業者側もそれを考慮した雇用環境の見直しも必要になる。

また、震災時の対応として失業給付の給付日数が延長されるという措置も取られた。保険金や義援金などを含めて、このような制度が労働者の働く意欲を奪ったという指摘もある。ただし、災害時は金銭的な問題だけでなく、被災した人の気持ちの整理や心の問題もあることにも留意しなければならない。

(4) 施設・設備の復旧

震災からの施設・設備の復旧を主目的にした補助金としてグループ化補助金と宮城県独自に設定した支援制度があった。補助対象となるものに若干の違いがあるものの、基本的には津波で被災した施設や設備の復旧で活用できるもので併給はできない。

申請が容易なのは宮城県独自の制度であるが、補助額が大きくなるのは国の制度である。事業再開にあたり必要とするものと金額で活用する事業を選択したが、県独自の制度は補助額が小さく、殆ど場合はグループ化補助金を活用した。これらの制度が出そろう前に独自に資金調達し、復旧に取り組んだ事業者も存在する。基本的に補助金は「採択されてから購入」が原則になるが、すでに復旧したものであっても初期段階では遡及適用が可能であった。

グループ化補助金は発災前の状態への復旧を想定したものだが、津波補助金は単純な復旧ではなく、津波浸水地域を活用して建屋の新規取得や造成などを伴う際に使用するものである。同じ取り組みに複数の補助金を活用する併給は禁止事項だが、同一プロジェクトの中でも取り組む事業内容や補助を受けるものに応じて、グループ化補助金や津波補助金を使い分ける例は年を追う毎に増えていった。

【図表 9-2 施設・設備の復旧に関する補助事業】

	名称	特徴	補助額・補助率	補助対象者
県	中小企業設備復旧支援事業	現状復旧	上限 2,000 万、 補助率 1/2	中小製造業者
	商業活動再開支援補助事業	現状復旧	上限 300 万、 補助率 1/2	卸・小売業者など
	観光施設再生・立地支援事業補助金	現状復旧	上限 1,000 万、 補助率 1/2	
国	中小企業等グループ施設復旧整備補助事業 (グループ化補助金)	現状復旧 または新分野	限度額なし 国 1/2、 県 1/4 補助	中小企業等のグループを形成した事業者
	津波・原子力災害被災地雇用創出企業立地補助金 (津波補助金)	工場の整備	上限 30 億、 補助率 1/2 以内	法人
		商業施設の整備	上限 5 億、 補助率 3/4 以内	まちづくり会社等

被災施設・設備の復旧はグループ化補助金を中心であったが、なかなか採択されないために復旧が遅れた事業者も多い。県の補助金で設備を復旧し、その後グループ化補助金にも申請して採択されたら県に補助金を返還するというケースもあった。

(5) グループ化補助金

グループ化補助金は、事業者の復旧を目的としているが、個々の事業者が申請するのではなく、グループを構成して復旧するものである。東日本大震災から始まった制度で、世の中の動きや申請する企業を取り巻く状況が刻々と変わっていく中で、この制度も公募要領が変化し続けていた。

初期段階の公募要領では「被災前と同等のものを原状復帰することで活用でき、1社1回のみの申請」が原則であった。これを申請する上で重要になるのが復興事業計画で、ここにはグループの構成員が被災地域の復興のために共同で取り組む事業（「共同事業」と呼ばれている）を記載しなければならない。「同じグループは存在しない」という考えから共同事業はグループ毎に異なるものを作成する必要がある。「グループ化補助金は申請のハードルが高い」といわれる

のはこの共同事業を構成する部分である。ただし、グループ化補助金の審査は県単位で行われるため、宮城県と他県の扱いは異なっている。更に熊本地震や西日本豪雨でもグループ化補助金があったが、ここでも共同事業の扱いは大きく異なっている。

なお、グループ化補助金の第14次募集（2015年）から「被災した施設・設備の復旧費用を使って新しい分野に取り組む施設・設備に要する費用」「資材等の高騰による増額変更」の申請も可能になっている。

① グループの構成に関する問題

補助金申請のためにはグループを構成し、かつ、このグループで共同事業を実施する必要がある。4つの類型に従って、業界団体や商工会議所や商工会が中心となって取りまとめた地域の事業者のグループなどが多く見られた。しかし、回を追う毎に様々な問題が表面化した。

■ グループ構成について

- ・ 取引先が被災していないために繋がりのある事業者とグループを組めない
- ・ 取引先が補助対象外（他県の事業やである、大企業である等）のためにグループを組めない
- ・ 関連する事業者が別グループで採択されたためにグループを組む相手がいない
- ・ 取引先が商工会議所エリア・商工エリアに分かれているために同じグループを組めない（自力でグループを組むことは可能）

■ 共同事業について

- ・ 事業上のつながりがある事業者がいないので共通する事業を作れない
- ・ 敵対するライバル企業があり、同じ共同事業には参加できない

また、地域単位（支援機関のテリトリ単位）でグループが作られたことで、震災前はつながりがなかった事業者同士がグループを組むことや、事業上のつながりが薄い事業者同士がグループを組むことも増えてきた。従来にはない取引関係を生み出すこともあったが、このような効果を生むことよりも共同事業が機能しないというデメリットの方が大きかった。

地域単位や業界単位で様々なグループが作られていったが、纏まりがないグループやつながりが薄いグループも増え、特に共同事業の遂行が難しくなってきた。さらに、補助金を申請した事業者が増えたことに伴い、申請していない事業者が虫食い状に点在していった。

グループを構成し、事業者が取り組む共同事業を構築する必要があること、共同事業に取り組む必要があることなどから、グループ活動を効果的に推進するためにはリーダーシップが重要になる。参加者の意識が低いとグループ活動、共同事業は失敗しやすい。主体的に取り組まずに「自分に関係ない」「依頼があれば対応します」というような姿勢の事業者が多いとグループ活動は低調になる。

つながりがないグループであっても補助金申請を機に連携体制を強化し、業績を拡大する

ケースもある。そのようなグループの取り組みを分析すると、既存グループにはないような実効性、実現性が高い共同事業を構築したことが成功の要因になっている。事業再開のためには補助を得ることが大きな目的になるが、その過程において事業の成長に繋がるような仕掛けをしておくことで補助金を得た以上の成長につながりやすい。

② 施設・設備復旧に関する問題

当初は「申請できるのは1回のみ」であることや、「ここで復旧しなければ元に戻る機会を失う」という意識も強く、保有していた全ての資産に関しては稼働率が低かったものを含めて最大化して復旧した事業者が殆どであった。一般的な補助金であれば、それを活用した取り組みを申請し、その実現性や収益性などを評価される。しかし、グループ化補助金に関しては個々の企業の取り組みを記載する欄は設けられていない。事業者毎に被災した施設・設備と再調達する施設・設備は記入するものの、それらをどのように活用するか、どのように収益を上げるかなどを記述する欄はなかった。

3/4は補助されるが1/4は自己負担であることや、導入した施設・設備の稼働率が上がらないことから、設備投資の負担が経営を圧迫している事業者も少なくない。また、補助金で購入したために不要な資産であっても勝手に処分できないことが負担になるケースもある。このようなことは当然のことともいえるが、震災ですべてを失った事業者にとっては元に戻れることが大きな希望であったことから、稼働していた資産ではなく保有していた資産の全てを復旧することが多かった。

③ その他

グループ化補助金に関しては「何度申請しても採択されない」というケースもあり、また、補助額が億単位となる事業者も多く存在したので、この採択を支援するコンサルタントも存在した。成功報酬で非常に高額な手数料を請求するケースもあったが、中には採択されることだけを目的にして実現不可能な共同事業で申請するような支援者も散見された。

(6) その他（ソフト事業など）

2011年4月には中小企業支援ネットワーク強化事業も始まり、初夏のころには支援体制も整い始めた。この頃になると、公的機関が主催する経営相談会や専門家派遣業務も目につくようになってきた。その後、販路開拓や業務改善などに関連したソフト面での支援策も増えてきた。効果的な支援策もあったが、年を追うごとに被災事業者の支援慣れ、支援疲れが目立つようになってきた。支援先を確保するための本来の目的から離れた支援が実施されることや、企業の業績改善よりも支援する側の実績づくりを重視する等の弊害も見られた。

公的機関が支援した事業そのものが事業性を有しておらず、その事業を推進した事業者が苦勞するというケースもあった。特に支援事業の中で施設・設備を調達した場合は、その事業が軌道に乗らないからと言って途中で事業を打ち切れないことがある。支援する側も支援策を選択する

際には注意が必要である。

【事例】 外部からの資金援助があったために中断できない事業

Z社は新しい漁業の形を模索し、海外からの資金援助と公的機関からの支援を受けて漁獲した魚介類を取り扱う共同施設を建設した。しかし、事業開始後も販路は広がらず、次第に地元漁業者がここへ持ち込む魚も減少した。地元の漁業者が誰も関与しなくなったが、この事業を辞めるという判断を下すことは誰もできなかった。被災地支援でこの仕組みを手伝った域外の支援者が事業の中心となっているが、成功のめどは全く立っていない。

10. 社会的問題への対応 ～ソーシャルビジネスの支援

(1) ソーシャルビジネスが広がった背景

ソーシャルビジネスとは社会問題を解決することを目的にしたビジネスを指し、社会性、事業性、革新性という3つの特徴を有しているものと定義されている。東日本大震災に起因して介護・福祉や子育て、まちづくり、観光など、様々な社会問題が表面化したことや、国の施策としてソーシャルビジネスに関する補助事業が実施されたことなどもあり、被災地では様々なソーシャルビジネスが生まれた。

【図表 10-1 ソーシャルビジネスの例】

団体名	活動概要
気仙沼ニッティング	気仙沼を拠点として地域の編み手による手編みセーター、カーディガンなどを販売する
NPO 法人アスイク	避難所での学習支援から始まり様々な障壁を持った子供や保護者を支援している
ISHINOMAKI2.0	石巻を世界で一番面白い街にすることを目指し、様々なプロジェクトを展開、支援している
右腕派遣プログラム (NPO 法人 ETIC)	震災からの復興に取り組むリーダーに、その右腕となる人材を派遣した

様々な活動が展開された背景として全国各地から現地入りした支援者が挙げられる。震災直後の生活物資の提供にとどまらず、その後の生活の再建においても多くの支援者が被災を訪れた。そこでは被災地の子供を取り巻く環境の悪化、働く場所の喪失、被災復興を支える人材不足などの問題が発生していたが、これを解決するための支援が行われ、この中の一部がソーシャルビジネスとして発展した。

(2) ソーシャルビジネスの支援で感じた問題点

① 支援される側の問題

社会問題を解決するには行政やボランティアに依存するという考え方もある。しかし、このような方式では一時的な対応となってしまう可能性があるため、持続的な事業とすることで社会問題の解決を図るのがソーシャルビジネスである。これを立ち上げる際には当初からビジネス化することを念頭に置いて活動することが多いが、被災地の復旧・復興の過程で発生したソーシャルビジネスの場合はこのような認識が不足したまま動き出した例も多い。

被災地で発生している社会的な問題を解決しようということは誰もが期待しており、そのために外部の支援者から協力を得ることも多い。しかし、支援する側がソーシャルビジネス化することで問題解決しようと言ったとしても、支援される側は「単なる生活支援の延長と同じようなもの」という程度の認識しか持っておらず、ビジネス化することの意味を理解していないことや、ビジョンを共有できていないということも多い。このため、ビジネスモデルを構築する中で支援者と被災者の間に軋轢が生じることや、その活動がとん挫するケースも見られた。

② 支援する側の問題

東日本大震災に前後してソーシャルビジネスが注目されていたことや、被災地の取り組みを後押しするために公的機関だけでなく、民間ベースで活動資金が提供される機会は数多く見られた。このような後押しもあって被災地発のビジネスを支援する動きは随所で見られた。ただし、支援する側には「ボランティアの経験はあるがビジネスを立ち上げた経験がない」という方もおり、いつまでたってもビジネスとして独り立ちせず、中には（地元の支援者であっても）途中でその活動を放り出す支援者もいた。

(3) 事業化に向けた取り組み

① 事業化のポイント

被災した沿岸部には漁業に従事し、手先が器用という方も多く、編み物や小物を作りながら避難所や仮設住宅でのコミュニティを深めようという取り組みが各地で見られた。この取り組みが広がり、各地で製作した小物を販売する動きも増えてきた。この取り組みを始めたボランティアやNPOの協力に加え、被災地で作られたものを購入することで被災者を応援したい動きの高まりもあり、全国規模で販売されるものも出始めた。このような応援買いのニーズをつかみ、その流れに乗った取り組みは成功しやすかった。ただし、購入する側は被災者支援を目的にしているために時間が経過すると共に販売数量は減少しやすい。このような状況を考慮し、商品の品質向上、固定客の獲得などに早期から取り組んだ活動はこの問題を克服できている。これは通常のビジネスと同じ考え方と言えるが、活動主体となるのは被災した方になるので、単なるビジネスとして対応するのではなく、恒常的に被災者に寄り添えることも重要であ

った。生活面や心のケアなどにも取り組む一方、プロボノによる事業化支援も組み合わせることで商品力の向上にも取り組むことで事業基盤を確立し、現在でも製造・販売が続いている商品もある。代表的なものとしては東松島市で作られた「おのくん」、南三陸・登米・気仙沼等で作られたアクリルたわしがある。

② 中小企業診断士の可能性

震災という突発的な事業を背景に、継続的なビジネスにできるかどうかの見極めがつかない状態で始まった活動が多くみられたので、継続的なビジネスモデルを構築することが大きな課題であった。中小企業診断士はビジネス化という点では専門的な知見を有しており、その点では活躍の場があったのは間違いない。しかし、実際に関与した人からは「生活支援のようなサポートも求められ、どこまで対応すればよいか分からない」「事業化の意識が低く、話が進まない」など、この分野の支援で戸惑いを感じる声も多く聞かれ、中小企業診断士が活躍した事例は少ない。ビジネスの視点と生活支援の両方の視点を持ちながら活動を継続させることがポイントになるので、このような体制をどのように構築すればよいかポイントになる。

第3章 復興支援のあり方への提言

第2章では東日本大震災の支援現場で観察された事象を紹介したが、現地で発生した事象と発災から今に至るまでの中小企業の復旧・復興状況を加味して、復興支援の在り方について提言する。

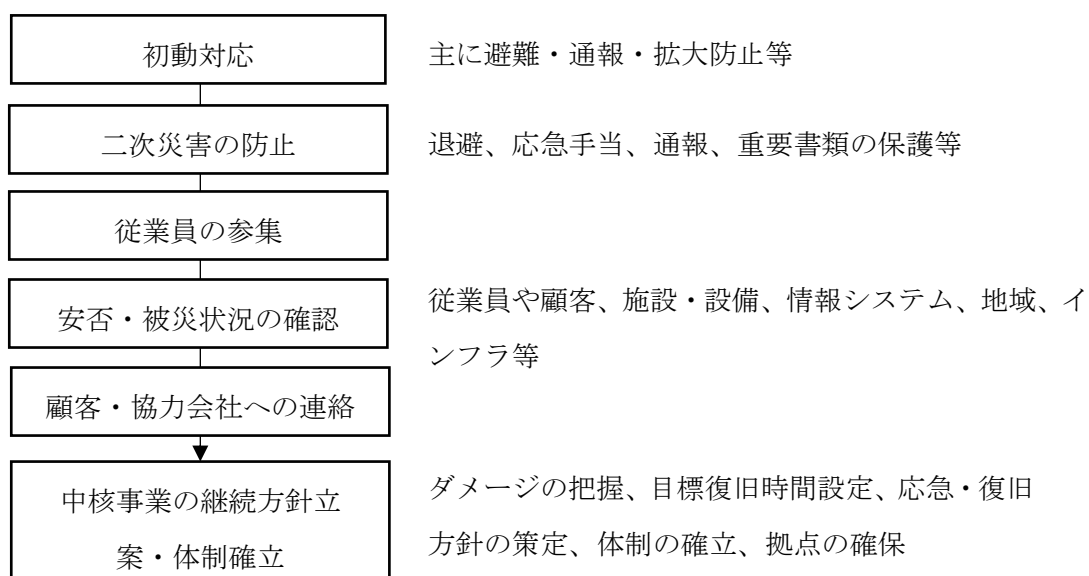
1. 発災直後の応急対応

東日本大震災の初動対応を振り返り、大規模災害が発生した場合に考慮すべき事項を提言する。

(1) 応急対応の考え方

災害発生時の応急対応については、内閣府の「事業継続ガイドライン」や中小企業庁の「中小企業BCP策定運用指針」等に対応フローが記載されている。特に、「中小企業BCP策定運用指針」には地震、火災、風水害、集団感染災害毎にどのような初動対応が必要かの記載もあり、初動対応後には「二次災害の防止」、「従業員の参集」、「安否・被災状況の確認」を行い、その後に事業継続のために「顧客・協力会社への連絡」、「中核事業の継続方針立案・体制確立」までは発災初日に行う行動とされている。

【図表 1-1 災害発生時の対応フロー】



このような模範例に従って方針を立てていた事業者も存在するが、実際にはこの通りにはならないことや、この中でも特に留意すべきポイントがある。

(2) 応急対応のポイント

① 初動対応

事業継続計画(BCP)や、災害マニュアルを従前から用意し、それに従って行動することは必要である。しかし今回の災害では予想を超える想定外の事態にマニュアル通りには通用しない場合もあった。さらには会社のトップがその場にはいないこともあった。その場合はその場にいる者で判断できる人間が責任を取り、スピーディに判断し、リーダーシップをとって行動することが必要になる。

今回の大震災では流通システムがライフラインとして十分に機能しなかった。支援すべき地域が極めて広大であったために、隣接地域からの商品供給が量的に不足し、津波襲来地域では、通信手段が途絶し、店舗だけでなく、配送センターなどの物流システムにも及んだため流通システムの復旧が遅れた。

震災後、食料品を中心とした生活用品を求める顧客のニーズに対応するために、本部と連絡が取れない中で、現場の責任者や店長を中心に自ら判断して「お客様のために自分たちができることを行う」ことを選択した店舗や事業者は多く、災害後の混乱期を過ぎたのちその店舗や事業所のファン作りにつながってくる。こうした自主的な利他の行動を現場の責任者が取ることを可能にするためには、現場レベルでの臨機応変な対応を受容すること日頃から現場に伝えておくことも必要である。

【事例】 ヨークベニマル・ダイシン

ヨークベニマル

食料品を中心とした東北大手のスーパーチェーンであるヨークベニマル「湊鹿妻」店では、津波の襲来した石巻市に立地していた。通信が途絶し、本部との連絡ができなかった。店長のリーダーシップのもと、店舗に避難してきた500名と5日間の生活を送った。

「石巻蛇田店」では店内に顧客を引き入れることができず、店内在庫のみで、店頭販売を行なった。食料品を中心とした生活用品を求める顧客の多くに行き渡るよう、数量制限を行う、停電でレジが使用することができずに単一価格での販売を行う等で対応した。

ダイシン気仙沼店

宮城県のホームセンターのダイシン気仙沼店は、本部には電話もつながらず、確認もできない状態であったが、店長の自主判断で、暖房用の灯油を一人10リットルまで無料で配った。

(出典 ヨークベニマル事例 セブン&アイの挑戦「東日本大震災ころをひとつに」より企業情報2011年5月/ダイシン気仙沼の事例「リーダーのマネジメント論」よりアイリスオーヤマ大山健太郎氏インタビュー NIKKEI STYLE 2017/3/14)

② 二次災害の防止

災害直後は、食料品や生活用品を求めるニーズが高くなる。コンビニ等で、震災直後の事業再開を行わなかった店舗では、中に食料品や、生活用品があることがガラス越しに見えないように新聞紙で目隠しするなどして、商品を求める顧客の気持ちをむやみに刺激しないように心がけた店舗も多かった。津波襲来地域以外の地域でも、平時と違って、ライフラインが途絶して電気などの明かりもない状態であるので、より一層の警戒心を持って行動することは必要である。

③ 関係会社への連絡

連絡網が寸断することもあり連絡手段が無くなった場合の対処策は災害が起こる前から考えておきたい。連絡網を作成していてもその通りに連絡できなかった会社は多い。代替手段として安否確認に来た取引先に伝言を依頼したり、会社の前に伝言を掲示したりという例もある。自社の状況や復旧状況の情報発信を行うことで、外部の支援が入りやすくなった事業者も多い。外部へ情報発信が片付けの手伝いや、その後の事業再開に役立った。

【事例】 気仙沼男山酒造

気仙沼市では震災時に全てのライフラインが止まり多くの事業者は操業を停止していた。男山酒造は、3月11日夜の時点で、酒蔵には日本酒になる前の発酵中の2本の酒樽が残された。震災後2日目から手作業により温度管理をしていたが、酒樽の発酵が進み、日本酒を絞らねばならない時期がきたが、電源や洗浄のための水もない状態であった。通信手段が限られている中でも諦めずに、連絡の着く外部の関係者や友人、知人に電源もなく、水もない困窮状態であることを情報発信したところ支援の申し出があり、発電機の電源が手に入った。3月22日目には日本酒の一本目を絞ることができた。その際の再建努力の過程が、全国的に報道され共感され飛躍的に知名度が上がった。「飲んで応援」の応援買いも多く入った

(参考資料 日本経済新聞 2011/3/30)

④ 中核事業の継続方針立案・体制確立

津波被害の地域以外で、建物等設備被害が少なくてもライフラインが寸断され事業開始が困難になった事業者も多く、「継続方針の立案・体制の確立」等に取り組むめどすら立たない事業者も多く見られた。先行きが誰にも予想できない状況であったが、その中で経営者がこれからどう会社として行動していくかの方針を従業員や関係先に伝えることは重要なので、まず初めに事業者自身の事業再開に向けた意思を伝える。

激甚災害を受け、自社の被災状況も厳しく自社に販売する物もなく、町の商業機能が全て停止していた状態でもなんらかの行動を起こすことができた事例もある。

【事例】南三陸商店街の試み

南三陸の地元商業者は避難所にいる段階で自ら立ち上がり、事業再開することで街に復興に寄与することを宣言した。商売を行う店舗も場所も商品もない状態であったが、震災以前から全国の商店街と連携していた「ぼうさい朝市ネットワーク」の支援を受けて、全国から商品を持ち込んでもらい地元商業者は売る事だけに特化した「復興市」を開催した。それを元に商店街復活の可能性を見出した。

⑤ 事業再開に付随した取り組み

初動対応時の暫定的な事業再開には直接影響がないが、自社の建物や設備の破損部分の証拠写真を残しておくことは必要である。保険請求や被災証明・罹災証明の取得の際に被害を受けた事実に対して立証、確認できるものとして利用できる。この罹災証明・被災証明書は補助金対策としても活用できる。津波等で大きな被害を受けた地域以外の地域で、建物等が一部損壊の場合は物件の全体写真と破損部分、その物件が確かに保険契約している建物であることがわかる部分を撮影しておくことで保険請求の処理がスムーズにいく場合がある。

罹災証明・被災証明の取得は行政側の準備が整ってからの申請になり、自治体によって、取り扱いや書式が異なる。津波等の激甚災害を受けた地域では、その住所や地番だけで、罹災証明書・被災証明書が発行されることもある。交付にあたっては、一定期間の申請期限があるので行政側の対応を見ながら対処することが望ましい。

⑥ 補助金活用のための注意

事業再開に補助金を活用することを選択した場合は、被災した設備、建物等の処理は注意する必要がある。被災した施設や設備を補助金で復旧しようとしても補助金の規定によって、以下の行為が補助対象から外れることがある。

- ・ 被災した施設や設備の売却（補助対象から外れることがある）
- ・ 被災した施設や設備の修復（建て替えや買い替えができなくなる可能性がある）
- ・ 被災した車両の車検（車検を通った時点で補助対象外になることがある）

被災した施設・設備の処分や処理は、後々の補助金の活用を考えて、勝手に売買しないことや、修復した場合等でも入出金の記録を取ること等、被災した被害の状況が他者にも理解できるようにしておくことが肝要である。支援者側でも補助金の規定を知っておくことで適正なアドバイスができると考えられる。

2. 事業継続計画の策定

(1) BCPの有効性 ～BCPは策定されていたのか

東日本大震災では被災規模が非常に大きく、震災から数日後には復旧・復興で使用する物資の

高騰、資材不足が発生している。いち早く行動することが早期再開に寄与している。

BCP が策定されていた中小企業は、東日本大震災発生時は2割弱である。策定されていなかった要因は、策定するだけの経済的・時間的な余裕がないという声が多く聞かれた。また、一定年齢以上で過去にチリ沖地震津波や三陸津波などを経験した人達は、BCP の策定までは必要がなく、過去の経験則に基づいた対応で十分と考えた。

(2) B C P 策定・活用のポイント

BCP 策定に関する基本的な考え方は、中小企業庁の「中小企業 B C P 策定運用指針」(<https://www.chusho.meti.go.jp/bcp/index.html>)が活用できる。「入門」「基本」「中級」「上級」の4段階に分かれており、各企業のレベルに応じたBCPを策定できるようになっているが、「上級」までやらなければならないということはなく、最も簡単な「入門」だけでも、ポイントを押さえておけば十分に役に立つことが分かった。逆に、「上級」であっても、単に形式を整えただけでは、実際に被災した際には役に立たないということも分かった。

東日本大震災においては、以下の事項が観察された。

一つは、例えばチリ沖地震津波や三陸津波などこれまでの災害を前提に考えてしまったことである。どんな災害が起こるのかを想定するのは公的機関などが立案する災害計画であり、BCP では災害の内容よりも「どの業務を継続させるのか」を考えるのがポイントである。

もう一つは、事業を再開させるにあたり、顧客の連絡先などの顧客情報だけでも残っていれば良かったという声が多かったことである。

「中小企業 B C P 策定運用指針」では網羅的に記載されているものの、上記の観察結果から、BCP 策定時には以下に特に留意すると良いと考える。

① 優先順位付けを重視する

再開する事業の優先順位付けは、自社の事業の中で「自社の売上への影響が大きいもの」「取引先・エンドユーザーへの影響が大きいもの」「自社の風評への影響が大きいもの」といった視点で判断すると良い。最優先の事業を把握した上で、最優先の事業を再開するために必要となる周辺事業やヒト・モノ・カネ・情報といった内部資源を特定することで、ターゲットを絞った対策を行うことができると考える。

② 代替手段は必ず検討する

東日本大震災では、被災していない企業から被災した企業に対して、「事業代行」や「施設貸与」の提案を受けるケースがあったが、BCP を策定していなかった事業者は「代行業を依頼したら顧客を取られるのではないか、技術が盗まれるのではないか」ということを懸念し代替手段の利用には至らないケースが殆どであった。被災し混乱している中で、善意からの提案であるかどうかをはじめ、冷静に代替手段の利用可否を判断することは難しく、事前に「代替手段の確保」を行っておくことが必要である。

中小企業の経営資源は限られており、自社だけで代替手段を全て確保することは困難である。他社を代替手段として利用することは不可避であり、事前に他社に依頼する内容もしくは少なくとも他社に依頼する際の判断基準だけでも策定しておくが良い。

【事例】(株)オイルプラントナトリ

オイルプラントナトリでは、2 つある工場のうちどちらか1 つが被災することを想定していたが、東日本大震災時には、2 つの工場とも被災するという想定外の状況に見舞われた。

しかしながら、復旧するものを事前に決めていたため、その優先順位に従い復旧への取組をはじめることができた。被災前に連携していた県内事業者と共同で廃油の回収を行い、同じく被災前に連携していた県外事業者へ廃油の精製を委託することで、震災からわずか8日という早期に事業を再開することができた。

3. 戦略策定のポイント1 ～経営戦略の必要性

(1) 戦略の必要と災害発生現場の現実

通常、自然災害の場合は、「被災前の状態への復旧を目指す」という考え方が一般的だが、大規模災害の場合も第一の選択肢としては同様の考え方をするのが妥当である。「被災前の状態への復旧を目指す」という事業者は戦略再構築の必要性を感じず、その見直しに着手しないことも考えられる。しかし、戦略を支える事業基盤・事業環境が揺らいでいる可能性は高く、東日本大震災の際にはこれを考慮しないために苦戦した事業者も多い。

自社が置かれている状況を分析し、経営の方向性を確認するためにも経営戦略の策定は全ての事業者が取り組むべきである。しかし、東日本大震災のような未曾有の災害が発生した場合は内外の環境変化も予想できないために事業戦略を策定することすら難しいケースもある。

ここでは大規模災害が発生した場合を想定し、事業戦略策定に取り組めないケースではどのようなことを想定しなければならないかということと、事業戦略が策定できる状態になった場合はどのような点に注意して戦略を構築すべきかを提言する。

(2) 事業戦略が構築できない場合の考え方

① 求められる姿勢

東日本大震災の場合はその影響により自社内外の環境が大きなダメージを受けた。また、その復旧過程においても短時間の間に著しい事業環境の変動が観察された。このようなケースにおいて最も重要になるのが「環境変化に柔軟に対応する」ことである。被災前の状態への復旧を目指すと言っても、全く同じ状態に戻すこと自体が容易なことではない。元に戻すという目標を設定したとしてもその通りにならないリスクが存在することを意識した上で事業運営

に取り組む。東日本大震災の場合は、「一気に施設・設備を元通りに復旧したが売り先が確保できない」「施設・設備の復旧だけに注力し市場ニーズの変化に乗り遅れた」という事例は多い。環境の変化が全く読めないために事業戦略を策定できない状態であっても常に外部環境はどのように変化するかということや、内部の経営資源は確保できるか等については注意を払わなくてはならない。特に、自社の置かれた状況に対して危機感を感じているのか、その取り組みに使命感を持っているかという経営者の意識が重要である。

② 分析のポイント

明確な事業戦略ない状態であっても経営判断は求められる。その判断が求められた時点で外部環境や内部環境の状態を確認することになるが、市場が存在するのか、自社の商品・サービスに商品力があるのかという点は特に重視するポイントである。

市場に関しては発災前にはその市場が存在したことだけを判断材料にしたり、自社が復活すれば市場が開けるといような希望的観測を持ったりすることは厳禁である。また、商品力に関しては市場から客観的に評価されていることが重要で、自分達だけが商品力があると過信しているケースや、復旧すれば販売先は確保できると安易に考えてはいけない。

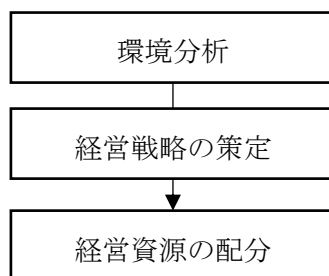
「大規模災害が発生すると地域の課題は5年、10年早く到来する」と言われており、発災前に内在していた課題・問題点は増幅する可能性の方が高い。外部環境・内部環境共に発災により大きなダメージを受けているので、販売先や取引先、社員や社内に蓄積したノウハウ等も全て元通りにはならず、元通りにするにも新たなコスト（資金面や仕組みの構築など）が必要になると考えた方が良いでしょう。

東日本大震災の際にはこのような考え方のもと、補助金が使えらるからと言っても被災した施設・設備を一気に復旧しなかったことが功を奏した事業者も多い。また、施設・設備を発災前の状態に戻しただけの事業者は苦戦するケースが多く見られたが、市場ニーズの変化に合わせて業態転換や取引先の見直しに取り組んだ事業者、社内の業務改革にも取り組むことで社員の確保と生産性向上につなげた事業者は業績回復している例が多い。

(3) 事業戦略を構築する際の考え方

混乱していた事業環境も時間の経過と共に、その変化量は少なくなり、先行きも少しずつ見通せるようになってくる。そのタイミングで事業の復興を見据えた事業戦略を構築することが望ましい。ただし、環境が落ち着いたといっても平時と比べて不測の事態は発生しやすい。「一度戦略を策定したら1年間はそれに従う」というような考え方ではなく、数か月単位で内外の変化を分析し、それに応じて戦略の見直しも行う。

【図表 3-1 経営戦略の手順】



戦略の構築方法に関しては平時の考え方とほぼ同じで、環境分析を行い、それをもとに戦略の策定と経営資源の配分を行う。また、特に戦略策定時の着眼点として重要なのは、大規模災害により自社や自社を取り巻く環境が激変し、災害発生前には当然のように存在した環境や機能が失われている可能性が高いということである。これは社会インフラや取引先などの外部環境だけでなく、自社の社員や設備などの内部の環境に関しても同様のことがいえる。内部環境と外部環境がどのように変化しているかを注視するとともに、その中で自社の事業に実現性があるのか、収益性は確保できるのかを勘案しながら戦略策定に取り組むことが必要になる。

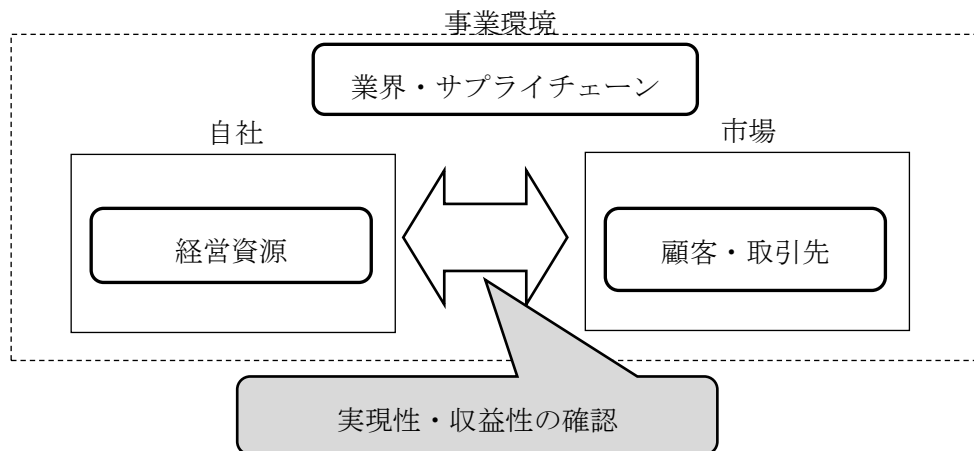
【事例】〇蒲鉾店の戦略見直し

南三陸で明治13年創業した老舗の〇蒲鉾店は、震災以前は地元の店舗で、地域の結婚式に使う細工蒲鉾や地域の漁師も贈答に使う笹かまぼこなどを販売、地域に密着した商品を全て、自社工場にて生産を行っていた。震災で大きな被害を受け、その後「南三陸さんさん商店街」に出店した際には、地域住民だけではなく、より観光客にターゲット顧客を絞り、常温保存可能で持ち運びしやすい商品を開発し販売している。開発にあたっては、外部の同業社と連携して、従前の自社工場での生産という戦略変更した。このたび仙台駅にも直営店を出店するなど事業を拡大している

4. 戦略策定のポイント2 ～環境分析

大規模災害発生時に留意すべき点は、自社を取り巻く経営環境が大きく変化している点である。ここでは、市場、業界、自社の観点から震災後の外部環境および内部環境を分析する際の着眼点を整理し、環境分析によって見えてきた点について考察していく。震災前の事業基盤がどのように変化しているかを確認し、事業の収益性や実現性の確認が重要なので、特に注意するポイントは「自社の経営資源」「市場の動向」「自社のビジネスを取り巻く事業環境」の三点である。

【図表 4-1 事業環境の分析】



(1) 外部環境分析の着眼点

① 市場（商圈）の動き

震災によって壊滅的なダメージを受けた市場や顧客は、今後どの程度復旧するのか、復旧にはどのような経過を経るのかを予測する。被災した場所に市街地を再建するのであればそこに戻ることを希望している人数、別な形での再生をするのであればそれに伴う計画から人口や住宅戸数がある程度計算することができる。東日本大震災の際には自治体毎に作成した復興計画がそれに該当する。例えば、高台移転する地区であれば建築予定の住宅戸数を市場規模として試算することが可能である。ただし、復興計画通りに市街地や産業が再生するとは限らない。元通りになるまでに何年もかかるようであれば、見込んでいたほどの世帯数や人口が集まらず市場が震災前のように戻らないこともある。また、人口が戻ったとしても顧客の購買力は先に生活を復旧させるための資金に流れるため、市場規模が元通りになるわけではない。

② 社会インフラ復旧の動き

災害対策や再生のための補助事業の他、地域の産業復興に関する施策や街づくりの施策が作られることが多い。これらが示すものが被災地域の将来を示すもので、その計画を遂行するためには必ず公的な資金や人材が投入される。建設業など社会インフラを支える業種であれば復興計画に盛り込まれている道路や鉄道などの復旧工事が今後の需要予測に繋がる。

また、これらの事業を遂行するための施設・設備や人が必要になり、それが設備投資や宿泊施設・飲食店の需要につながることで想像を巡らせる。

③ 業界の動向

震災によりサプライチェーンは大きなダメージを受け、業界を問わず一時的に商品やサービスが供給できなくなった。サプライチェーンの被災状況を把握し、すぐに復旧できない場

合は代替の調達先や代替商品品の調達手段を探す。また、ある時点までは正常だったサプライチェーンが間接被害により機能しなくなることもあるので、社会情勢が安定するまでは取引先の動向に注意を払う。

これにより調達先を変更することも考えられるが、逆に言えば自社も早期復旧できなければ従来の取引先を失うことも意識する。

④ 競合他社の動向

自社を取り巻く環境が変動するような事象は競合他社にも同様の影響を与える。特に設備類の再調達が必要な状況では、他社も同様の対応をとる可能性がある。新たな設備で差別化を図るつもりが、同業他社も全て同じような設備更新を行えば、差別化どころか横並びになる可能性もある。関係者からの情報収集に努める。

(2) 内部環境分析の着眼点

① 保有する経営資源の状況

震災によって変化した市場に対応できる商品・サービスの開発力や技術力、資金力の有無を判断する。自社で提供する商品・サービスが提供可能かを調査する。その際には商品・サービスを提供するのに必要な自社の経営資源（人材・設備など）に震災前と同様の状態に復旧できるかも確認する。特に、震災による市場変化に柔軟に対応することが必要になるので、商品・サービスの開発力や技術力、資金力の確認は重要である。もし、経営資源が不足している場合は代替できる資源が確保できるか、どのようにすれば不足を補えるかの確認も必要である。

5. 戦略策定のポイント3 ～経営戦略の策定

(1) 戦略策定の考え方

環境分析した結果を受けて、震災前と同等の事業運営が可能かどうかを確認する。

- ・ 売上を確保できるだけの市場が存在するか
- ・ 商品・サービスを提供できる体制を構築できるか
- ・ 自社の事業運営、またはビジネスモデルを阻害する要因が発生していないか

事業運営が可能かどうかは「自社の事業は実現性があるか」「収益性は確保できるか」という2つの視点で判断する。

(2) 環境の分析と対応

① 市場

BtoCの形態であれば商圏が存在するかどうかを確認する。もし、市場が存在しない、または市場規模が小さいのであれば、新たな商圏を求めて事業場所を移転するか、新たな事業を立ち上げて市場を獲得に努める。新市場の獲得のための取り組みとしては、自社が保有する経営

資源を有効活用できるものが望ましい。また、自社を取り巻く人の流れが変わった場合は、その変わった流れに応じた事業に取り組むことが考えられる。新しい取り組みをする場合は、災害復興に関する施策を活用したり、外部からの支援を受けたりすることを視野に入れる。

BtoB の形態であれば取引先が存在するかを確認する。自社の商品・サービスが代替え不可能なものの場合には事業再開を機に以前の取引を再開することもあり得るが、他でも代替えできる場合は「取引先には競合他社の商品が納入されている」ことが多い。事業の復旧に着手する時点で「新しい付加価値を提供する方法」を念頭に置くことが望ましい。

② 社内体制

自社のコアコンピタンスを支える人材や商品、サービス、設備、技術、資金への影響から、商品・サービスが提供可能かどうかを確認する。事業再開に時間がかかったり、それよりも待遇が良い職場が増えたりしたことなどに起因して、被災前に働いていた従業員が戻ってこないことが多い。また、地域全体が被災している場合は新たな人材の確保も難しくなるので、人材確保のために待遇改善や仕事内容に見直しなども視野に入れる。

③ 事業環境

業界全体が復旧していない、十分に機能する状態になっていないことがある。商品・サービスを提供する業務フローを確認することで「資材調達する先がない」「連携先がない」等を確認する。自社で代替え手段を用意できない場合は、「環境が揃うまで事業再開を待つ」という選択肢も考えられる。

(3) 施設・設備の調達が戦略策定に与える影響

平時であれば会社の方向性を定めて、どのように戦うかの戦略方針が定まってから経営資源の調達を考えていくが、再調達の方法によってビジネスモデルや事業規模の見直しが必要にあることがある。自社の施設や設備に甚大な被害を受けた場合は経営戦略を検討する前に、再調達方法を最初に考える必要がある。

① 調達資金の負担

設備投資が有効に機能して収益を上げている事業者がいる反面、この返済が事業継続の阻害要因になることもあるので、再調達した設備で投資資金を回収できるビジネスプランになっているかを確認する。

② 施設・設備の処分の制限

補助金で調達した施設・設備は事業再開後にその必要性が低くなったとしても勝手に処分することができない。それを見越しても補助金を活用するのか、補助金を使わずに資金調達するかを検討する。

③ 資金調達の工夫

震災後に出た数多くある金融支援策として融資、補助金に加え、クラウドファンディング

という手段も一般化している。補助金も単純復旧に限定したものや商品づくりに関するもの、街づくりに活用できるもの、浸水域への立地に関するものなどがあり、要件に応じて使い分けることも可能である。これらの手段をどのように組み合わせて資金を調達していくかを戦略策定と同時に考える。

(4) 戦略策定時の留意点

事業再開にあたっては、震災による需要の変化をしっかりと捉えた上で今後の変化に対応し供給体制を整えることが重要である。震災という大きな環境変化があり市場や業界、自社は大きく変わった。そのため、自社だけが震災前の状態に復旧しても市場規模やニーズと適合しない可能性が高い。

市場の状況変化を確認しながら自社の事業をどの規模まで復旧すべきか判断し、事業ごとに復旧順序を見極めていく必要がある。また、環境変化による新たな需要への対応可能性もあるが、既存事業との相乗効果はあるか、自社の競争優位を生かせるか、経営資源は十分に確保できるかななどを勘案すべきである。

経営資源の確保では、他社も経営資源の調達に動く中で自社がいかに優位性を持って経営資源を調達していくかを検討する必要がある。特に、人材については従業員の安否確認はもちろんのこと、従業員が無事であっても被災状況によっては自身の生活を支えるのが精一杯ですぐに職場に戻れないようなケースもある。復旧後に解雇された従業員が自社に戻ってくるかは震災前の働く環境に影響を受けるところが大きい。経営者はこれを機に「自社の事業に魅力があるのか」についても再考すべきである。

6. 事業戦略策定のポイント4 ～経営理念の必要性

戦略の考え方は前述したとおりであり、環境の変化が激しくビジネスモデル自体の変革も求められる中で、平時と同じように「まず初めに経営理念を考える」というプロセスが必要なのかという疑問を持つ事業者も多い。経営理念は会社の存在意義や使命といった価値観を表すもので、非常事態の混乱期であっても事業を行なっていく拠り所になり、価値観の共有や社員の行動規範や価値観の共有のためにも必要不可欠である。

ただし、企業を取り巻く環境が大きく変化している時は自社に求められるものや、自社が社会に対して提供できるものが変わってくることもある。災害時の環境変化に応じて方向性を再設定、再定義して会社を新たな道を歩ませる指針として生かすことも考える。

自社の持続的発展だけに限定しない形で、「地域や人のためにこの事業を行なっていきたい」という経営者の思いを経営理念の形にしたことが「復旧・復興に協力したい」という外部の共感を呼び、それが自社の事業活動のさらなる展開や、従業員のモチベーションアップにもつながっ

た事例もある。

【事例】株式会社涛焯（とうこ）

創業 50 年のかまぼこ屋に海産地域資源の「ほや」のねり加工活用できないかという依頼がはいった。というのも「ほや」は震災前の最大輸出先の韓国の禁輸措置により大量廃棄の事態となっているからである。しかし既存のかまぼこなどの練り製品加工では「ほや」の大きな利用拡大を期待できないことがわかった。大量廃棄される「ほや」を救うためには国内消費拡大が欠かせない。そのためには「ほや」の新しい食べ方や料理法を考案し、飲食店を開店するなど三陸の宝「ほや」を救うための様々な活動を行い多くの共感を得ている。

7. 需要変動への対応

震災後、様々な要因によって需要は大きく変動する。被災状況が深刻な地域では、震災前と同様の生活が困難になり、他の地域へ避難していく人も多く見られた。人口が減れば同地域内での需要は大きく下がるため、事業継続が困難になったケースも少なくない。一方で、震災によって需要が大きく上がる、いわゆる「特需」も見られた。震災直後は特需によって売上を大きく伸ばした企業も多かったが、特需は長く続くものではなくやがて終息していく。

ここでは、震災によって発生する特需に対しどのように対応したか、そして、需要が縮小した後にも継続的に売上を伸ばしていくには何が必要だったのかを、事例を挙げながら考察していく。

(1) 特需への対応

① 特需に乗るために必要なこと

既に発生している、または発生が予想できる特需に乗るには、まずはその特需に乗るための商品やサービスの供給力を確保する必要がある。そのためには、供給力を支える経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）が自社に備わっているか、もし無いのであればどのようにして調達していくのが肝要になる。どの経営資源をどれだけ備える必要があるのかを見てみると、発生する特需の分類によって多少の違いがみられる。

建設業に関して例を挙げると、瓦礫処分や交通インフラの復旧、嵩上げ工事など社会インフラ復旧のための特需が発生する。この特需については労働力の確保が可能であれば対応できるため、人材の確保およびトラックなどの設備を確保することが必要になる。生活に欠かせないインフラ整備は少しでも早い復旧が望まれるため需要は多く、労働力を確保すれば特需に乗ることが可能である。

製造業や観光業では、被災地以外の地域から被災地を応援したいとの声が高まり、その声が購買力に繋がる特需が発生する。この特需に対応するには、まず地域の特産品をつかった商品であることが必要になる。その地域を応援したいという声と、商品を結びつけなければなら

ないためである。他にも、応援したい人たちに向けた情報発信も必要になる。例えば、震災後は被災地を元気付けるための復興市や販売会、商談会などが各地で開催されるが、その復興市や販売会に出展するには出展可能な自社商品やサービスを主催者に知らせなければならない。応援したい人たちとの接点をしっかりと確保した上で、地域の特産品であることを PR 出来れば特需に乗ることが可能である。

さらに、小売店では生活必需品の特需が発生する。これは、震災直後に生活するための飲み水や毛布、避難用品などの特需で、商品供給力があれば対応可能である。しかしながら、この特需は非常に短期間であり、物流が復旧して商品が他店でも並ぶようになるとやがて終息する。そのため、過剰仕入れにならないような仕入れの量とタイミングに注意する必要がある。

② 特需に乗り続けるために必要なこと

特需に乗ったとしても、乗り続けられるとは限らない。いくら供給力を確保しても特需が終息してしまえば売上には繋がらないためである。前述の建設業の例を見てみると、国や県、各自治体などが策定した復興計画に基づき公的予算によって発生している特需なので、コントロールするのは難しい。また、小売店を例として挙げた生活必需品の特需も同様にコントロールは困難である。だが、応援買いのニーズに関しては人間の感情的な部分に起因しているので、長引かせる仕掛けは可能である。応援したい感情を長引かせるには、例えば WEB サイトで定期的に復興状況の発信を行うことで顧客との接点を作る方法が挙げられる。また、顧客やバイヤーの感情が沈静化しないよう復興市や販売会、商談会に継続的に出展し続けるパイプを作っておくことが重要である。

(2) 特需終息への対応

① 継続的な需要として取り込む方法

特需が終息した後も継続的な需要として取り込むには、特需で接点を持った顧客との取引を継続させることが必要となる。そのためには、「震災特需」という購買理由が無くなっても、買いたいと思うような商品力が必要になる。特需後、重要視されるのは供給力から品質に次第に変化していく。商品そのものの品質のほか、パッケージデザインや納期、納品の品質を高めることも重要である。品質を高めることで、復興市や販売会などをきっかけに小売店の売り場を確保することが可能になる。

【事例】特需を契機に顧客の獲得

株式会社ヤマウチは南三陸町で水産加工およびインターネット通販を行う企業である。震災後に特需が発生しても商品の品質が確保できる範囲で規模を拡大したことが、特需後も継続してリピート購入する固定客の獲得につながっている。さらに、顧客の声を吸い上げ商品やサービスに反映する仕組みを構築し、顧客満足度を高めている点も固定客化に寄与して

いる。

顧客目線での取り組みにより品質を高め、応援買いによる特需後も売上を伸ばしている。

② 終息に対応する方法

特需の終息に対応するには、短期的ではなく中長期的な計画を立てる必要がある。理由は二つある。

一つ目は、特需に対応するための経営資源の調達方法によっては、特需終息後に大きな経営課題を抱える可能性があるためである。例えば、資金調達に補助金を活用した場合は、投資した設備について売却出来なくなることがある。製造のための設備であれば、需要が低下して供給力が必要なくなった後も、高い生産力を備える設備を保有しておく必要が生じてしまう。特に環境変化が激しい震災後においては、こうした設備が足枷となる可能性もある。また、人材についても同様のことが言える。特需に合わせて無計画に人員を増やし過ぎると、特需の終息後に過剰人員を抱え込むことになる。

二つ目は、特需の終息後に特需以外の事業でリスクヘッジするためである。特需に対応する一方で、終息を見越して特需以外のニーズに合わせて新たな商品やサービスを販売し、事業継続を図っていく。

【事例】特需の先を見据えた取り組み

東松島市建設業協会は地元の建設業者で構成されている。この協会が中心となって東松島市の瓦礫処理、地元の復興事業に対応していた。当協会は災害からの復興に対応するだけでなく、復興特需が終息することも想定した活動に取り組んでいた。

具体的な取り組みとしては、建設現場の必要要員が減少することを見越して「ソーラー発電への参入等の事業多角化の手法」「稼働率低下が予想される設備の償却、リース化の手法」などのレクチャーを行っている。

8. 支援体制のあり方

今回の震災時は多くの方々や企業が広域な各地で被害を受け、さらにその復旧復興に要する期間も長期に及ぶものであった。発災直後の生活支援から中長期的な事業立て直しまで、多くの関係者が被災者の支援を行ったが、支援の体制として有機的に関係を構築し、調律調和のもと効果的な支援が行えたのかという振り返りとしては大いに疑問の残るものであった。ここでは支援の在り方という側面から支援体制について考える。

(1) 支援する側の都合

① 支援の目的

中小企業診断士だけでなく、他士業や多くの民間人が支援のシーンで大きな成果を上げて

いると言えるが、協調や調和があったかという点、前章でも述べられているとおり「広く連携がなされること」は極めて少ないものであった。支援する者は「何か（だれかの）役に立ちたい」という思いから支援を行っているのだが、その根底には「自分のできることしかできない」という考えと表裏一体な部分もあり、どこか掛け違いと「被災者の役に立つために支援を行っている」のか「自身の活躍のために支援を行っているのか」分からない支援者も出てくる。“被災者のため”であれば他者との連携も視野に入ってくるが、“自身のため”となると都合の良いケースでしか連携などは生じない。特に現地経済を回すことが復旧復興の一助であるという意識は弱く、“自身のための支援”が都合よく実現する方法に傾倒することとなったのは、支援の「目的意識」や「共通認識」が共有コミットされていなかったことに起因する。

② 公的機関の立場

公的支援機関は年度や予算に強く支配されており、3月という時期では予算の切れ目で公的支援が有効に機能しない。災害は時期を問わず生じるものであり、予算がないから執行できないという事情は通じない。予算の切れ目であっても変更や割当てが行える柔軟な運用や規則が必要で、支援する側の些細な都合が支援を阻むものであってはならない。また、公平性を担保する必要に駆られるのは理解できるが、その主張が前面に出すぎて必要な支援が立ち遅れるのは本末転倒である。必要なタイミングで必要な支援が実施できる仕掛けづくりを実践していく必要がある。暫定で予算を仮執行したり、公平性の担保が不十分でも適宜適用範囲を拡充していったりなど、支援目的に合致した柔軟な対応が必要である。

③ 中小企業診断協会の意義

上記二項のはざまにあり、宮城県中小企業診断協会は有効な支援が行えたとは言い難いかもしれない。もちろん診断協会は災害対応をするために存在しているわけではないが、中小企業の支援を行うために存在している中小企業診断士の相互の交流や支援実践のために組織された団体である。そう考えれば、平時の支援はもとより有事の支援もこの範疇に入る。また、公的機関が諸事情から動けないタイミングであっても、診断協会は各々独立した個別の法人であり、当該協会が独自の考えに基づき動くことは可能であると思われる。

(2) 機能的な支援体制のために

① 災害前にできること

上記考察をふまえると、各支援者や組織・団体が有機的に機能できなかったのは「共通目的」を形成できていなかったことが根本的原因と考えられ、まずは個と個が同じ目的をもって集うことが必要だと言える。ここでいう個とは、一個人を指す場合もあってよいが、例えば宮城県中小企業診断協会と福島県中小企業診断協会（横連携）であったり、中小企業基盤整備機構と中小企業診断協会（縦連携）であったり、任意団体と中小企業診断協会であったり、中小企業診断士どうしや他士業間連携であってもよく、いろいろな連携体制が模索できる。集った

うえで、「何のために集う（連携する）のか」を“あらかじめ”策定することができる。

② 同じ目的のもと

事前に「共通目的」が定義できれば、連携体の構成要員はコミットメントを共有することができる。さらに互いに立場の違いや背景、得意不得意も相互理解・相互認識を持つことができ、「貢献意欲」にも繋がっていき、全体の統一を保ちながら有機的連携を実現し、より有効な支援の実施につながっていくと考えられる。

③ 個人が支援すること以上の効果

また、一個人が支援するスタイルではおのずとリソースも限られてきて、大規模災害であればあるほど相対的に個々の存在は小さなものになる。被災後という混乱の中では情報が錯綜し、その存在が埋没してゆき有効な支援は行えない。例えば診断協会のような一定の規模を持つ組織がその看板のもと動くことで、存在が埋没したり、信用を得にくかったりというような無用なハードルを排することもできる。さらに集団の力はノウハウの共有にもつながったり、互いに不足するスキルやリソースを補い合ったりする機会にもなっていく。結果的にこのような連携、組織化が調律調和に繋がり、受援者に必要な支援が届くという結果をもたらすものと考えられる。

9. 相談会の枠組み

ここでは、相談会が企業再建に資する要件について概観する。

(1) 相談会を機能させる要件

① 相談会場は柔軟に設計する

前章で見たように、「被災地」と言っても被災の程度や内容は多岐に渡る。東日本大震災の場合、津波被害があった地域とそうでない地域とでは、事業再建に活用できるインフラに大きな違いがあった。

これは支援機関も同様であり、津波被害があった地域では、そもそも相談会場を設けることは難しく、「相談会はプライバシーを確保できる環境で行うもの」「相談者（企業）が来訪すべきもの」と平時のやり方に固執することは避けたい。「一刻も早い再建のための支援策」という趣旨に則り、避難場所を活用したり、相談者が減ってきた場合には「復興が一段落した」と早計するのではなく、「事業再開が最優先で相談会へ来訪ことに手が及ばないのではないか」と企業へ出向いて出張相談を開催したりする、という対応も必要であろう。

② 多様な相談内容に応じられる体制をつくる

前章に記述されているとおり、時期によって相談の内容は異なる。

震災直後は、経営よりもむしろ生活支援にかかる相談も想定され、多様な相談内容に対応

するため、多業種を配置することも有効である。

グループ化補助金等の支援策が整備されてきてからは、有用な事業計画作成のために、その地域の主要産業・企業や地理性を理解した支援者を配置することも重要である。

(2) 支援者としての中小企業診断士に求められる姿勢

上述を踏まえ、相談会で対応する中小企業診断士としては以下のような点に留意したい。

- ・ 相談会の開催地域の地理、地場産業、主要企業といった情報を事前に収集する。これにより、相談者にこういったことを説明させるための余計な時間を取らせない。
- ・ 相談会の開催時期にあわせて、特に有効な情報を入手して臨む。初期には生活支援、中後期には補助金情報がそれに当たる。また、相談の内容が多岐にわたり十分に整理できない場合や解決策が提案できない場合であっても、経営者の状況を理解し「聞く」姿勢も重要である。
- ・ 他の士業は、独占業務ではない業務には手を出しにくい（＝積極的に相談に応じない）ということも考えられるため、中小企業診断士には、他の士業の領域に関わる相談の場合は整理したうえでその士業に誘導するといった対応が求められる。
- ・ 公的機関から依頼されて臨む場合は特に、コンサルタントとしての収入をいかに増やすか、ではなく、いかに地域企業・産業の復興支援につなげるか、という点に重きを置くべきである。
- ・ 被災者からは、「国側の人間」等、平時の相談対応とは違う形で敵視されることもありえるが、正面から反論せず、事情を理解した対応を心がけたい。

・

10. 受援力を備える

震災時は多くの方々が広域な各地で被害を受けており、生活支援から事業の復旧復興過程における支援まで長い期間ありとあらゆる支援が必要であった。そしてその必要性から日本全国多くの方々がありとあらゆる支援を行ったと言える。しかし、広域であるがゆえにそれぞれが置かれた状況も異なり、日本全国から集まった支援の手は自然と多く集まる場所や人・企業がある一方、なかなか支援の手が集まらない場所などもあった。このような違いについて考察することで、必要な地域や方々に手厚い支援が行き届くために必要なことを検討する。

(1) 支援の手が行き届くかどうかの分岐点とは

① 支援の必要性は認知されていたのか

震災時に限らず、大規模災害における「情報流通」は多くの場面で大変重要な資源となる。被災している方としては「いつ・どこで・どのような支援があるのか」知っていることは、支援を受ける場面の多寡に影響する。それと同時に支援する方としては「いつ・どこで・（だれ

が)・どのような支援を必要としているのか」知ることが“支援が行き届くため”に必要な条件となる。

災害発生直後から支援の必要性はテレビを中心とする多くのマスメディアにより発信され、現地の状況をうかがい知る第一の手段となった。しかしこれは報道者の意図を持ったフィルターや無意識におけるバイアスなどもあり、現地のすべてが表現されたものにはなり得ない。

② 一方的な情報の伝播

支援する側の人間はその支援を広く利用してもらおうべく、行き届いているかは別としても、可能な限り多くのチャンネルを用いて支援が必要な方々へ情報発信を行っている。それは支援の行える範囲（エリアであったり、日時であったり、対象者であったり）が明確で、かつその範囲に対する何らかの情報発信リソースを持っているからと言える。

しかし支援を必要とする側はどこに向けてどんな情報を発信すればよいのか分からない場合が多い。また、どのような支援を受けることができるのか分からない場面では、自分自身が何を必要としているのか明確に認識できていないケースも多い。さらには、どのような手段に訴えてその情報を届けていけばよいのか、現在ではSNS等も広く浸透しているものの震災当時は状況が異なっていた。それゆえ、フィルターやバイアスの結果伝わるマスメディアによる「被災地の姿」が支援される側の必要としているニーズであるかのように捉えられてしまった側面がある。

③ 情報発信や情報交流の必要性

前項までの背景をふまえると、支援を必要とする側は「偏った情報が支援する側に届いている可能性があること」を認識することが支援を受けるための出発点であるとも言える。

どのような発信手段を用いるかは検討する必要があるが、「（自身の周囲は）どんな状況なのか、何が必要なのか、どれだけ困窮しているのか」支援する側の人間に届かなければならない。特に支援が集まった地域や人・企業には共通して、（自身の手によるものかは別にしても）何らかの情報発信がなされていた。また、総じて発信するだけでなく関連するステークホルダーへの働きかけも積極的であり、「こういうことをしてほしい」「こうなるとありがたい」「このようなことをお願いできるだろうか」という、良い意味で周囲を巻き込む力があつた。また、このような明確な意図を持たないながらも、結果的に情報が集まる場所を作り、情報交流が促進された結果、全国から多くの支援が集まったような事例もある。

【事例】東松島市における「おのくん」をとりまく支援の手

「ソックモンキー」とよばれる、靴下と綿で作られる「おのくん」という猿の人形がある。おのくんの周囲には多くの支援ボランティアがあつまり、おのくんを介在し

て、東松島以外の地で支援者同士がつながり、その輪が広がっていったという事例である。

東松島の被災者は多くの方が自宅を津波で流され片付ける自宅さえなく、地域が被災しているため仕事もなく“やることがない”状態に苦しんでいた。このような“困窮”に対し、避難所に支援物資として送られた1体のソックモンキーが状況を変えた。苦しんでいた方々は、「ソックモンキーを作りたい」と送り主に作り方を教えてほしいと“周囲を巻き込んで”手仕事を創出していった。

「おのくん」を作ることで徐々に話題性も高まり、メディア等にも取り上げられ自分たちの発信力も高まっていく。一方で、地元の方も支援ボランティアの方も垣根のないコミュニケーションが行われる「あそこに行けば誰かいる」という場を作った。朝から晩まで武田氏（現小野駅前郷プロジェクト代表）がその場に駐在していたからこそ、現地の声が届き、ボランティア同士の“交流”に繋がり、当地が必要としている支援を広く伝えることができ、おのくんが「支援を受ける者」と「支援したい者」の架け橋となって全国から大変多くの支援が集まった。

ここでは、シンボリックな存在（ツール：おのくん）が共通言語となり、コミュニケーションの「場」以外でも、支援者同士のネットワークが構築されたことが大きなポイントである。

④ 支援が行われるまでのプロセス

ここまで述べたように、実際の支援には支援に必要な情報が発信され、流通する場やチャネルが必要である。しかしその情報さえ整っていると支援につながるわけではないようである。支援が集まったケースとそうでないケースを比較すると、良くも悪くも興味関心が集まるケースで支援が手厚かったといえる。情報発信が弱かったということかもしれないが、関心が集まりにくい場所には支援も十分ではなかったようである。似たような側面では、被災者はどうしても自身の被災状況から目を背けることができずネガティブな言動になる方もおられ、「誰かを非難することばかり」「不満を述べるばかり」という方には支援が集まりにくかった。また、遠すぎるがゆえに現地に入るにあたり困難を伴ったり、被災の程度が強すぎたりすると、（小規模な支援の手である場合）どのような支援が必要なのかイメージできず「これならやれる」感が形成されなかったケースも散見される。このような場面では公的支援や金融支援の側面がつよくなり、適した場面に適した支援が必要であることがわかる。

(2) きめ細かい支援が行き届くために

① 支援をうける側にできること

ここまでのケースや考察から、支援を受ける側（受援者側）が行えることは確実に存在する

と考えられる。支援する側（支援者側）は被災地や被災者が何を必要としているのか把握しかねている部分もある。受援者側が必要なものを認識できているのであれば、まずは明確な声にして発信することである。行政等であれば自治組織等を通じて伝達していくことになるが、総じて対応のスピード感は期待できない。行政以外の相手に対する発信の手段は多様であるが、当然ながら伝達力の高いものが好ましい。現在であれば広く SNS が普及しているのでこれを用いるのもよいだろう。また、「おのくん」の事例のように情報が集まり交流する場を作るというのも息の長い支援を受ける中では好例と言える。また、状況が許すのであれば「共感」や「大義名分」「利他の心」というキーワードにシンクロできると支援者側の「支援したい気持ち」「被災地に寄り添いたい気持ち」とあいまってメディアに取り上げられたり、SNS の拡散が進んだりし、発信力が高まる。受援者側に必要なものが認識できていないケースでも、「こんなことに困っている」という現状の発信でも支援者側がそのニーズをくみ取り、支援策を提案してくる場合もある。

また、必要な支援や困窮の発信とは別次元で、（被災時に容易なことではないのだが）前向きでポジティブなマインドで能動的に動く、ということが必要である。情報発信もその一つではあるが、受援者の言葉と行動が支援者の支援を呼び集める。

② 支援する側がなすべきこと

支援者は受援者の声に耳を傾けるのはもちろんのこと、自身が「できる支援」と「そうでない支援」を選別し、「できる支援」の場合はより能動的なアクションが好まれる。とりわけ、「受援者は“必要としている支援”を明確に認識できていないケースもある」ことを理解する必要がある。また、支援者同士がつながること、つながりを活かすことも支援の形であることを知っておくと、支援の輪が広がっていくと考えられる。

1 1. 施策の活用と留意点

(1) 大規模災害に関する補助事業

大規模災害が発生した場合は施設・設備を復旧するための補助事業が活用できることがある。大規模際に起因した補助事業ならではの留意点を示す。

① 被災物件の情報収集

災害に伴い滅失した施設・設備について被災状況を記録する。詳細は前記「発災直後の応急対応」にも記載しているとおり、被災した施設・設備の写真撮ることや、勝手に処分しないことに留意する。また、それらの施設・設備を保有していた証拠も必要になるので、平時から固定資産台帳は正確に記録することに注意する。法定耐用年数が過ぎたために除却してしまう例が多いが、使用している間は簿価 1 円で良いので記録を残しておく。

① 復旧対象の選定

補助対象になるのは「災害発生前に保有していた施設・設備」となることが一般的である。補助されるからといって稼働していない資産も復旧すると、その調達費用の返済やそれを維持し続けることが事業の重荷になることがある。設備については「保有していた施設・設備」ではなく「稼働していた施設・設備」を基準に考え、事業継続に必要な稼働していた資産を見極める必要がある。なお、補助事業を活用して導入すると、それを勝手に処分できなくなるため、今後の使用年数に応じて補助事業の対象にするかどうかを切り分けるという方法もある。

③ 遡及適用

大規模災害時の補助事業は災害範囲に応じて設計されるため、事業者が復旧に取り組んだ後に発表されることがある。発表された募集要項と事業者の取り組みが合致しないために補助事業を活用できないこともあるが、条件に合致すれば既に取り組んだことであっても遡及適用されるケースがある。「補助事業の発表を待つ」という選択もあるが、遡及適用がありえることも意識して早期復旧に努めるという判断もあり得る。

④ 情報収集

地域の産業が大きなダメージを受けた場合は、それを復旧するための補助事業が作られることもある。補助事業に関しては経済産業省が発表するものだけでなく、他省庁が発表するものや自治体が発表するものもあるので、幅広く情報収集に取り組む。

(2) 施策活用の注意点

① 使い分け

施設・設備の復旧に関する補助事業と産業復興に使える補助事業があることは前述したとおりであるが、補助事業によって要件が異なっているために同時に利用できない事業もあれば、併給できる事業もある。補助事業を活用する際には事業者の取り組み内容を把握した上で、事業者の復興に寄与する補助事業を効果的に活用する。

② 補助金を多用することの弊害

大規模災害に限らずだが、多くの補助金・助成金を使い続けることで「補助事業を活用すること」が目的になるケースがある。特に大規模災害時は義援金や支援金などもあるために、支援されることに対して感覚が鈍くなることもある。補助事業の活用が事業者の前向きな工夫意欲をそぐこともあるので、そのような事態に陥らないように注意する。

③ 事業の収益性

設備投資はその事業を行うことで投資以上のリターンを得られるから取り組むのである。このため、本当に収益性がある事業であれば、（初期投資額の調達方法は別にして）補助金がなくても投資する価値はある筈である。しかし、被災者向けの補助金が一般的になりすぎたために事業活動に伴う補助金と生活支援の支援金を混同し、「補助金がないと事業はできない」

と公言する被災事業者もいる。事業活動に関しては以下を確認し、事業性・収益性が確保できないようであれば事業計画の再検討も視野に入れる。

- ・ 補助金の有無にかかわらず、取り組める事業（＝収益性がある事業）であること
- ・ 耐用年数を目安に初期投資額を回収できる事業であること
- ・ 事業期間中の運用保守費用も確保できる事業であること

【事例】 補助金を活用しないことでリスク対応

M社は被災地の復興事業に従事する建設業者である。自社設備の多くが津波で流出したが、短期間のうちに復旧工事が発生することを見越して、それらの再調達には補助金を活用しなかった。汎用性のある大型鉄板は使用用途が少なるタイミングで他社にリースし、復旧の初期段階では多用したものの稼働率が低下すると思われた設備は売却処分した。初期投資は必要であったが、十分な利益を確保し、投資金額は全て回収できている。

(3) グループ化補助金の活用

大規模災害からの復旧で最もよく知られているのがグループ化補助金である。募集要項は災害によって異なるが、基本的な仕組みは類似している所以以下の事項に注意する。

① グループの構成と役割分担

グループの構成や共同事業の策定・運用を効果的かつ効率的に進めるためには、グループ共同事業の実施体制が重要である。構成メンバーの束ね役となる事業全体の責任者（グループ構成企業）、企画・立案担当者、予算・会計担当者、運営・実行担当者等である。特に事業全体の責任者のリーダーシップの発揮が不可欠である。グループ構成要件と参加する事業者の共同事業における役割を明確にする。

② 復興事業計画（共同事業）の有効性

グループ化補助金を採択してもらうには復興事業計画の策定が必要になる。県によってはこの計画が簡単なものでも採択される事例はあるが、ここで何に取り組むかがそのグループ参画事業者の成長に大きな影響を与えるので、グループ構成企業の事業に役立つ内容を策定する。役に立つ計画とは、売り上げ拡大やコスト削減などの事業に直結するもので、定期的にグループ構成企業がミーティングをすることがプラスに繋がるものである。

支援者の中には「こういう取り組みをすれば県の補助金担当者が喜ぶ」「こういう取り組みを記載すると見栄えがする」という理由で事業を構築するものもいるが、本当に役立つ事業するには主体的に改革検討に取り組ませ、参画企業が「手間をかけてでも事業に取り組みたい」と自主的に取り組めるような事業を構築する。また、この共同事業を運営するために費用が発生するのであれば計画時点からそれを明確にし、会費の徴収や収益性の評価も行う。

【事例】共同事業で売り上げ拡大するグループ

Jグループは建設事業者や物流を担当する事業者で構成されている。ここに参画した事業者は過去のグループ化補助金のメンバーになれず、申請しそびれた事業者が多く、事業上のつながりもない企業が何社か含まれていた。

共同事業を検討するにあたり、「面倒なく負担も少ない事業」を希望していたが、直ぐに共同事業の内容は検討せず、集まった事業者の事業内容を丁寧にヒアリングすることで、共通する課題を抽出することに努めた。次第に、共通する課題が明確になったが、これは行政手続きに関するもので、その業界であれば誰もが直面するものだった。各社ともこれを解決する課題とは考えていなかったようだが、手続きを省力化し、コスト削減につながる取り組みを共同事業という形で構築した。この事業ではこれまで取り組んだこともないIT活用も必要になったが、コスト削減にもつながるので協力的に取り組んでいる。また、これらの活動を通じて事業面でも互いに協力するようになり、売上の観点でもプラスに作用している。

③ 最適設備導入につながる支援アドバイス

グループ化補助金は、被災した施設・設備の現状復帰を原則としている。施設や設備復旧に関しても申請事業者の震災直前における設備の稼働状況や供給する商品市場の動向等を考慮し、復旧後の事業計画を策定することで復旧に掛かる借入金の返済等の負担を考慮することが重要と考えられる。中小企業診断士として災害からの復旧支援を行う中で、並行して事業者の経営改善に繋がる施設・設備の復旧計画の提案が期待される。

④ 新分野への進出

従前の施設・設備の復旧に代えて実施する新商品製造ラインへの転換、生産効率向上のための設備導入、従業員確保のための宿舍整備なども可能になっている。震災からの復旧・復興を施設・設備のハード面から後押しするグループ化補助金と共に、失った市場や顧客を取り戻すための新商品や新市場の開拓に繋げるため、新たな事業分野進出も含めた総合的な事業再開支援が必要である。ただし、新分野の申請では自由度が高すぎるために何でも申請しようとして申請できるものに引きずられて事業のポイントがズレることがある。新事業では何をするのか、そのために何が必要かを吟味してから申請書作成に着手した方が良い。

12. ソーシャル・ビジネス

震災後、各地では様々なボランティア活動が立ち上がった。これらは、炊き出しや生活用品の供給といった日常生活支援から、健康増進、生活資金の一助とするための「ものづくり」まで多岐にわたる。

こうした活動の中には、活動を通じて得た収益を原資にさらなる活動に広げていく、というビジネスとしての一面を備えて現在まで続いているものがある。これらは、活動原資として補助金や労力を必要とするボランティア活動や、「応援買い」のような一時的な盛り上がりで終わるのではなく、被災者が経済活動を通じて自己実現・社会との繋がり場を維持できる、という点で重要な意義をもっている。

ここでは、「エコたわし」の事例を参考に、被災者支援として始まった活動が、ビジネスとして継続するための要件について確認する。

(1) 事例に見るビジネス化の要件

① 目的の共有

当初は生活支援、ボランティアの一環として始まったものであっても、継続させるためには、作り手の賃金はもちろん材料の仕入や販売のための資金も必要である。

そのためには、細かい原価計算や流通について考えることも必要であるが、こうしたことに先立って、なるべく早い段階で、作り手たちの間で「活動の継続に必要な収益をあげる」という目的を共有することが不可欠である。

作り手の動機は、「作ること自体が楽しい」「日常の辛いことを忘れられる」等様々であり、必ずしも収益を望んでいるわけではない。エコたわしの場合も、支援に関わったNPO法人ウィメンズアイ理事塩本美紀氏によると、「関与する段階から長期的展望をもっていたわけではないものの、当初から、被災者が力をつけて経済が回る仕組みを作るという目的意識をもっていた」という。そのことを共有しても全員から賛同を得られたわけではなく、結果的には共感する被災者たちを中心にその後の取り組みを行ってきたとのことである。

また、作り手への動機付けとしては、顧客から受け取った手紙を渡す、作り手どうし(作り手の集まり同士)の交流を促す、というコミュニケーションの支援も有効だったそうである。

② 仕組みづくり

目的を共有した上で、ビジネスとしての仕組みを作ることも欠かせない。この点は一般的なものづくりと同様であるが、「主体が被災者である」「拠点が被災地である」という点では、特に以下の点に留意することが必要である。

- ・ 多様な作り手が自然発生的に集まり、各々の生活拠点でものづくりをする中での「品質の標準化」
- ・ 同様にそれらの拠点で作られた物を「集める仕組み」
- ・ 材料の安定供給(最初は「支援」として物が集まりやすくても継続するとは限らない)
- ・ 販売先の確保(被災者自身は販売のノウハウもネットワークもない)

エコたわしの場合、本職のパターンナーを講師に招いた講座を開く(①)、はじめは支援者が製品集めから販売まで代行したものの、事業が軌道に乗った段階で製造・管理を民間事業者

に移転する（②～④）、といった対応を行なった。

③ 被災者を理解する支援者の存在

被災者自身によるものづくりで現在まで続いている取り組みとしては、エコたわしの他に「おのくん」がある。そして、これら2つの活動の共通点として、支援対象者として目が行き届きにくい人に焦点を当てたことが挙げられる。

「おのくん」の拠点となった東松島の避難所では、その中心的人物であった現小野駅前郷プロジェクト代表武田文子氏が、「ボランティアが活動の前後に休める場所がない」と考え、集会所を24時間開放することで彼らが出入りできるようにした。結果的にそこで被災者と県外から来るボランティアの交流が生まれ、「おのくん」誕生と全国へ広がる契機となった、とうかがっている。

また、エコたわしについても、上述の塩本氏をはじめとする東京からの支援メンバー達が最初に注目したのは、被災地で生活する女性であったと言う。支援対象者として目につきやすい高齢者や子供でなく、彼らの生活を優先して自身の要望を声に出せない主婦層を中心とした女性の声に耳を傾け、「それまで生産者（農家や漁業）だったのに、震災で消費者（＝支援される側）になった彼女たちに再び生産者としての活動の場を提供する」支援をしたことがきっかけで活動が始まり、現在は、パン工房など多岐の活動に広がっている。

これらの支援者に共通するのは、「起業希望者を支援する診断士」よりも一つ前のステージから支援を開始している、という点である。起業希望者であれば、診断士の支援範囲が事業化であることはお互いにとって当然の前提となっている。だが、特に「エコたわし」の事例では、支援が十分に行き届いていない被災者に対して、「支援の流れ」を作るだけでなく「将来的に自立した活動を継続するための仕組みの必要性を説く」ことも支援の重要な要素であった。

この「事業化の一つ前のステージ」を診断士だけで行うのは限界があり、「被災者の自立化」を連携して行えるNPO法人のような支援者の存在も重要である。

(2) 被災者が活動を継続できるために

① 支援者ができること

支援者としては、

- ・「被災者の主体性を尊重した支援である」
- ・「被災者が自立するための支援である」

という2つの視点をもって取り組むことが求められる。特に後者については、「過度な支援をしない」といったその場その場の力の入れ方だけではなく、品質向上の指導者や売り手となる事業者との連携を含め、その活動を継続させるためにどのような関わり方が必要か、という視点が欠かせない。

もちろん、前提として、ビジネス化をするのはあくまで被災者本人たちであって、支援者た

ちが無理強いするものではない、という姿勢も必要である。

② 主体者（支援を受ける側）に求められる視点

被災者のものづくりを支援者が仲介して販売しようとする、被災者の間で「支援者が利益を抜こうとしている」という意識が働くことがあるようである。

だが、製造に正当な対価があるのと同様、流通・小売にも対価があるのは一般的な事業と変わらない。製造から販売までの流れとそこにかかる「取り分」を共有し、各当事者が継続できる条件で合意することが必要と考える。

第4章 遠隔地からの支援

1. 遠隔地からの支援の必要性

東日本大震災は未曾有の災害であり、被災内容も直接被害、間接被害、風評被害など多岐に渡っている。被災地の経済を再生する過程においても被災地外の支援者、応援者の力は大きく、商品の応援買いや被災地ツアー、商談会の開催など外部の力は非常に大きなものがある。このような中で全国各地に点在する中小企業診断士が連携して被災地の復興に寄与できたかという、その実力からみてまだまだ尽力できる部分は多かっただと感している。

(1) 中小企業診断士が置かれた状況

震災発生時、中小企業診断協会宮城県支部（現在の宮城県中小企業診断協会）は東北の中では最大規模の会員を擁しているが被災範囲が県内全域に及んでいること、会員診断士の全員が震災対応に取り掛かれる訳でもないことから、既存の会員だけで県内被災事業者の支援を行うことが不可能であることは明らかであった。そのような中で、発災直後から首都圏を中心に「被災地を支援したい」という中小企業診断士は数多く存在し、自発的に被災地入りする診断士も見受けられた。このような背景から被災地と被災地外の診断士が連携することで、被災地支援を充実させることができるということは多くの診断士が感じていた。

(2) 中小企業診断士の可能性と必要性

商談会や展示会のように民間企業や公的支援機関が中小企業者の復興を支援する例は多い。中小企業診断士も同様の取り組みは可能であるが、更に特徴的なのは中小企業者の実情に応じた支援を展開できるという点にある。震災後は事業環境が激変し続けたため、その事業計画も柔軟に、タイムリーに見直すことが必要であることは前章でも言及している。それと同様に中小企業者が置かれた状況の変化が激しいようであれば、これに対応した支援を展開することが重要になる。

実際に商店街の再開に対して必要物資を支援したり、補助金申請で苦労している事業者が増えればそれに対応できる人材を投入したりと、事業者が置かれた状況に応じた取り組みが展開されてきた。公的な使命感を持ち、経済に対して専門知識を有するという中小企業診断士の存在は貴重である。

東日本大震災以降も日本各地では様々な自然災害が発生しており、この傾向は今後も継続することが予想される。中小企業診断士が活躍すべきシーンは今後も増えてゆくことは間違いないが、全国的にみると中小企業診断士の存在は地域ごとに偏りがある。このような状況において被災地に居住する診断士と、遠隔地に居住する中小企業診断士が連携することで、支援の地域格差を埋めることも期待される。

(3) 支援体制の構築

① 東日本大震災における反省点

被災地や現地へ支援に入る中小企業診断士を後方支援する仕組みがなかったことによる課題は多く残った。発災直後に東京から被災地の知人に個別に連絡を取って支援活動をしようとした中小企業診断士やグループを作って活動するケースもあった。しかし、個別に手探りで動いている状況であり、中には支援につながらなかったり、現地の活動を阻害したりするケースもあった。

診断協会連合会としての支援体制についても課題が残る。一部支援機関との連携があったり、調査研究事業として被災地支援マニュアルを策定したり、義援金の募集はあった。しかし、協会が主導して各県支部（現在の各県協会）と連携したり、支援者を後方支援したりする目立った動きはなかった。また、個々の中小企業診断士が被災者のニーズに従ってタイムリーに活動していても、そこに協会が絡むとスピード感が落ちるという弊害もあった。

② 事前に支援体制を構築する必要性

情報や活動の拠点は必要になるが、東日本大震災の実際の支援では縦横に結びついたネットワークが機能したことから、全てを中央に集中するだけでなく、本部機能と個別のネットワーク組織がそれぞれ活動することが理想である。また、東京都は人材の供給地でもあることから補助金の申請に関する支援業務などでは個別のグループを通じて東京から診断士を派遣して、現地の診断士のサポート役として活躍したケースがあったことから事前の支援体制があれば十分に効果を発揮できる支援方法もあると思われる。

2. 震災後の取り組み事例 ～被災地の混乱を契機に始まった支援

(1) 生活物資支援物資の提供

発災直後から、国内各地の診断士から「何か役に立つことはないか」「こういう物品が提供できる」という情報が広く寄せられた。2011年3月の時点では被災者の全容がつかみ切れておらず、現地での支援も混乱を極めており、これらの活動の後方支援を行っていたという関係もあり、診断士が提供できる物資と現地で必要とする物資の仲介を行った。

避難所では支援物資が受け取れない、届いた物資と必要物資のアンマッチであるなどの混乱が発生している状態であった。このような状況の中で「一般的な支援物資よりも食品アレルギーを持っている人向けの食品、外国人へのサポートなど避難所において弱者となる方の支援が不足している」という情報が寄せられたため、特殊性のある支援物資の提供に力を入れた。当時依頼された物資として、以下のようなものが例示された。

- ・アレルギー対応食
- ・仮設トイレとかそれに類するもの
- ・認知症の進行を止める何か(音楽、映像、体操など)
- ・簡単にできる健康チェック機材とか人
- ・子どもたちを笑顔にさせるような遊び方を教えられる人
- ・乳幼児の一時預かり(親が解放される)
- ・避難所の自治をうながすファシリテーター

具体的な活動内容としては東京支部(現在の東京都中小企業診断協会)と個人的につながりのある全国の診断士に協力を依頼し、提供できる物資やサービスのリスト化とメーリングリストの立ち上げを行った。ここで得た情報(提供できる物資・サービス)を現地で被災者支援を行っているNPOやボランティア団体のメーリングリストで公開し、要望があれば対応するという形をとった。物資の要望があった場合は、被災者支援を行う支援者と診断士(または診断士が紹介した事業者)とで直接連絡を取り、物資の供給を行った。

物資の提供依頼を行うとすぐに「アレルギー・透析患者向けの避難食の提供」に関する情報が入り、診断士のネットワークの広さを感じた。その一方で、「緊急性のある生活支援物資が不特定の複数個所で不足し、不特定多数の団体が必要物資を探している」という混乱した状況が伝わらず、被災地側の混乱を拡大したこともあった。一般的に生活支援物資を提供する場合、診断士自身が提供するのではなく、該当物資を扱っている事業者に依頼して提供するケースが多い。事業者に依頼するために「どこで、何が、何個必要なのか教えてほしい」という連絡があるのだが、それが正確につかめないのが初期の混乱状態である。被災者を探すこと・必要物資を特定すること・必要な物資を提供することを同時に行っているという状況なので、後方部隊として求められるのは「このような物資を何個提供できるので、必要であれば連絡してほしい」という体制を整えることにある。

経験からの課題認識

- ・ 各地の中小企業診断士に対して必要物資の情報を発信する仕組みが必要である。また、避難所等で支援活動をしている支援者や支援団体と各地の診断士との間に入り、情報共有・情報交換を担当する組織が必要である

(2) 経済活動で必要とする支援メニューの提供

4月中旬になると事業の再開に関する話も聞かれるようになってきた。診断士としての専門性を活かし、ニーズの変化に対応するため「診断士として提供できる支援メニュー」についても情

報収集し、被災者支援を行う支援者や支援機関との情報共有を行った。被災者支援を行うボランティアやNPOの中には中小企業診断士との接点がない方が多かったので、「中小企業診断士は何ができるのか」を具体的に認識してもらうことができた。

様々な物資、支援メニューに関する情報が寄せられたが以下のような取り組みが被災事業者の支援に役立っている。

	主な支援内容
物品の提供	・被災企業に対するパソコンの提供
サービスの提供	・被災企業の販路拡大のためにホームページを構築
仲介・紹介	・首都圏でのテレビ通販での商品販売 ・被災企業のテレビ取材

この活動は「被災者に提供できる物資を提示する」という活動の延長線上にあったため、支援側のシーズを起点にした活動であった。「テレビ通販への商品紹介」のように直ぐに該当する事業者働きかけられる支援は取り組みやすかったが、「サイト構築支援」のように支援時期が不特定なものは「支援して欲しい」という要望があったとしてもタイミングが合わずに支援につながらないこともあった。

経験からの課題認識

- ・ 支援内容によって、被災者のニーズをくみ取って対応するものと、支援者側のシーズを提示するものを切り分ける必要がある。

また、外部の診断士が被災地支援を行うことができる事を地元の支援機関にも紹介したが、一部の機関からは「(予算がないために依頼できていないが)地元の診断士がいるのに、なぜ東京の診断士に相談するのか」「長期的に対応が必要な相談も出てくるが、遠地からくる診断士がそれを支援し続けられるのか」という意見もあった。実際に、発災直後の支援熱が冷めたことに起因してか、被災者に約束した納期を守らないことや、コミットしていた支援内容を守らないというケースもあった。約束したことを守らなければそれをフォローするのは現地にいる診断士である。

(3) 被災事業者支援のための診断士連携

宮城県協会だけでは活動できる人材に限りがあるために、2011年3月の時点で数多くの診断士を抱えている東京支部等との連携を模索した診断士は多い。この活動の中では「東京支部の会員診断士を東京支部の費用で派遣」という具体的な話まで進んでいたが、実現するには至らなかった。その後、中小企業支援ネットワーク強化事業のような公的制度が活用できるようになった段階でミラサポのような被災した事業者への支援活動を展開するために、東京支部との連携を模

索した診断士は何人が存在する。

3. 震災後の取り組み事例 ～広島市の商店街から始まった支援

2012年6月に広島県の川上正人先生から連絡があり、広島市の牛田商店街で被災地の商品を販売するという取り組みが始まった。この取り組みでは被災地の診断士と広島市の診断士が連携して商品の選定や商品カタログの作成を行い、この情報をもとに被災地と商店街店主とのマッチングを図った。商店街として任意の商品を数多く取り扱うのではなく、店舗毎に取り扱う商品の一つだけ選定し、継続的にこの商品を取り扱うという方式である。

商品のマッチングにあたっては被災地の診断士が広島市を訪問し、被災地の現状報告とそれぞれの商品の特徴を説明した。商品の仕入れや代金決済は通常の出発注と同様に事業者間で行い、ここに第三者は介在しない。

【図表 3-1 牛田商店街での被災地商品販売】



「各店舗が選定した商品を販売する」という方式で取り組んだので、一過性のイベントで終わらず、継続的に出発注が継続された。店舗毎に扱った数年間に渡り、民間ベースの取引が継続した。宮城県北部の名物として「あぶら麩」という食材があるが、これを使ったレシピ開発にも取り組み、一部の店舗では通常メニューの一つとして「あぶら麩」が提供されていた。2017年には広島女学院大学がこの活動を受け継ぎ、2018年には広島宮城県人会の活動にも広がっている。

このような形で診断士が仲介役になり、被災地を支援することは地域を問わず参考になる取り組みである。この取り組みでは宮城県の中小企業診断士が被災地側の商品を紹介したが、その中で最もありがたかったのは、コーディネートした川上先生から「被災した事業者の商品を扱うが、これを扱うことで被災企業からお礼してもらうことを期待しないように」という趣旨の説明があったことである。被災した事業者が感謝していない訳ではないが、それを形にしやすい事業者とそうではない事業者もいる。また、お礼することを強いられば、それを負担に思う事業者も出

兼ねない。商品を仲介する側としては「対等な関係での商取引を行う」という意識付けをして頂いたことで気苦労なく最適な商品の紹介に注力することができた。

経験からの課題認識

- ・ 自ら外部に発信することが困難な中小企業に関してはその取り組みを診断士がコーディネートすることも考えられる。そのためには域外で連携できる診断士とのネットワーク構築が必要である。

被災企業が製造する商品の域外販売は盛んに行われたが、仕入販売する小売店を支援する仕組みはなかった。この点を補うためには域外の商店街との連携が必要であることは早い段階から課題として認識されていたが、被災地側が主導して実現することができなかった。

4. 震災後の取り組み事例 ～東京からの押しかけ支援～

(1) 震災直後のネットワーク形成 (2011年5月～)

3.11の震災直後の東京は電力消費の問題から、夜のネオンも電車の中も節電のため街全体が暗い日々が続いていた。テレビで伝えられるのは、東北沿岸部の津波で流された街の映像と、現地の被災者や行政のインタビューだけであり、何を頼りに被災地とつながれば良いのか皆目見当がつかなかった。

4月5日頃になると「関東経済産業局が東北に出向いて経営相談を担当できる中小企業診断士を集めている」という話が出回る。早速、経営相談員として登録するが、その後、関東経済産業局からは梨のつぶてであった。どうしたのかと探してみると、「今、現地に入られても邪魔になる」と現地から言われたとのこと。現地在誰なのかは結局分からなかったが、経済産業局をもってして混乱をしている状態である。ならばと、被災地とのネットワークを自ら作る決断をした。

当時、全国のコンサルタントをつなげようという理想の元「L to L (ローカル・トゥ・ローカル)」という、メーリングリスト (ML) を立ち上げた中小企業診断士がいた。(このML、今は無い)

4月中旬、宮城県の経営コンサルタントが県内の社会福祉法人の被災状況と支援を求めているという主旨のメールを、このMLにアップしたのを見つけた。被災地に何もツテが無かったため、そのコンサルタントに連絡を取り、2011年5月2日11:30に仙台駅構内で会い意見交換を行った。

経験からの課題認識

- ・ 中小企業診断士同士をつなげるための、「地域支援を専門とした web 上の枠組み」が必要である。災害復興支援という明確な目的を持った枠組みが無ければ、情報は流通しない。

震災時に被災地のコンサルタントと連絡が取れる ML が存在していた。また、現在も SNS 上で全国の中小企業診断士が約 3,500 名（2020 年 1 月現在）つながっているが、地域支援のための情報交換には使われていない。

（2）経営相談のスタート（2011 年 6 月～）

2011 年 5 月 3 日、閑上（ゆりあげ）をタクシーで回り、初めて被災地を訪問、5 月 4 日、仙台市内の状態を視察。5 月 4 日、せんだい・みやぎ NPO センター主催で静岡県富士市の中小企業診断士が「ビジネス復興相談会」を、仙台市内において 5 月 5 日から 3 日間開催するというので、どのように運営するのか数分だけ話を聞かせて頂く。

話を聞くと、どうやら継続性のある支援では無さそうなので、もっと現場に密着した支援を自分でもできないかと、宮城県の中小企業診断士、社会保険労務士、経営士、キャリアコンサルタントとチームを作り、2011 年 6 月中旬から経営相談会を開いた。当時はイオンモールの駐車場で開催されていた閑上の朝市で、主催者からテントを借り、朝 7:00～2 時間ほど「事業再開 雇用・経営相談会」を開いた。人目に付く場所で、しかも空の下である、案の定、相談者は全く来ない。しかし、定期的に行うことで朝市の出店者と話をするようになり、事業者の現状を理解するのに役立った。また、被災者の行政に対する不平不満の声なども聞くことで、ほんの一部ではあるが被災者の置かれている状態を垣間見ることができた。この経験が、後の支援につながっていくこととなった。

【図表 4-1 閑上の朝市で開催した相談会】



※左の写真はゆりあげ港朝市協同組合の理事長 桜井誠一氏

その後は、「事業再開 出張 お悩み相談ネット」の名称で仮設住宅の集会所や南三陸のホテル観洋、気仙沼サンマリンホテル観洋の中などで相談会を開いた。

会場のセッティングなど、地域の活動をしてくれる宮城県チームのために、活動資金を集めたのもこの時期である。当時 30 代後半～40 代だった東京の中小企業診断士が主旨に賛同。100 万円以上の募金が、「お悩み相談ネット」の銀行口座に集まったことも記述しておきたい。

【図表 4-2 石巻の仮設住宅集会所（左）ホテル観洋（右）で開催した相談会】



相談会を開いたところで、事業所も家も無くした方達の力になれる部分は大変に少ない。しかし、相談の後に何人もの方達から言われたのが「聞いてくれて、ありがとう」というお礼だった。

経験からの課題認識

- ・相談は事業者が住んでいる場所で行わなければならない。

そして、相談員は傾聴力を持つと同時にモチベーターであることも必要である。

東京の中小企業診断士の多くは、いつか行政が動くだろうと考えて自ら動くことをしなかった。被災直後は、傾聴力さえあれば被災地に行くことができることを認識し、現地の中小企業診断士等と一緒に数名単位のチームを作り事業者の心のケアに当たることで現状を理解、次のステップとして、必要とされる支援方法を見つけることができる。

(3) 現地を知ってもらうための活動（2011年6月～）

① ツアー企画

6月に入ると、東京の多くの中小企業診断士から「被災地にどのように入っていったら分からない」という話が聞かれるようになってきた。バスに乗って現地を見て欲しいと考えたものの、地元のバス会社・宿泊施設も被災しているところが多いため、まずは、東京の中小企業診断士3名～5名が閑上に近い名取駅に集合して、地元のコンサルタントの自家用車に乗せてもらい、被災地を回った。6月26日（日）、これが初めてのツアー企画だった。同様のツアーを7月3日（日）に開催した。

もっと多くの人に現地を知ってもらいたいという思いがつのり、次は45名のバスをチャーターして、23時に東京駅に集合閉上の朝市に到着、朝市で買い物をして、名取駅の西側にある「サッポロ仙台ビール園でジンギスカンを食べて東京に帰るという「弾丸ツアー」を企画。2011年8月6日～7日に開催。閉上中学校でお盆に流すための灯籠を作りのお手伝いをし、閉上小学校で泥にまみれたアルバムやランドセルなどを整理している状況を拝見した。

【図表 4-3 閉上灯籠作りツアー 2011年8月6日～7日】



【図表 4-4 閉上小学校の止まった時計】



だんだんと、仮設商店街が出来上がってきた秋になると、南三陸や女川まで足を伸ばす弾丸ツアーを企画した。南三陸では語り部の方がバスに同乗、発災時のことをリアルに語っていただいた。女川への移動途中では、68名の児童が亡くなった大川小学校に立ち寄った。女川に着くとマリンパル女川（町営の観光物産販売所）の事務局長が同乗、街の今を語って頂いた。マリンパル女川への支援金を渡そうとすると、「支援金はいらないので、女川で消費してください」という返答をいただく。

【図表 4-5 南三陸・女川ツアー2011年11月7日・8日（左）と南三陸の語り部さん（右）】



2012年になると、地元のバス会社でバスをチャーター、仙台駅に集合、南三陸から気仙沼や陸前高田や東松島などを回り、夕方には仙台駅に戻ってくるというツアーを「さんさんツアー」と名付けて5回企画した。さんさんツアーの名称は、南三陸の「さんさん商店街」に由来する。

「さんさんツアー」の参加者は、事業者の復興支援のために募金をしてくれたり、物資を送ってくれた方たちである。参加をした方は、被災地の現実に触れることで、それから長く被災地に思いを寄せてくれるようになった。

【図表 4-6 さんさんツアー 2012年6月16日】



ツアーを企画しても全ての中小企業診断士が被災地に行けるわけではない。被災地の現状を知ってもらうために2011年11月からfacebookを使い始めた。また、ブログによる発信をfacebookとリンクさせていった。

経験からの課題認識

- ・被災地の経済活動に貢献しつつ現地を現実に見る機会を作ることは重要である。
- ・事業者に触れることができる機会を作れることが中小企業診断士の価値となる。

テレビの中の平面映像を見ることと、360度を見渡せる現実に直面するのとは、被災地支援への思いの深さが変わってくるのは当然のことである。買い物をして地域経済に少しでも貢献をしながら、現地について理解してもらうことを被災地側も望んでいる。ツアー企画はツアー会社ではなくても考えることができる。ツアー実施についてはバス会社が責任を持てばよい。

2011年の秋になると、JR東日本などもツアーを開催したが、事業者の復興に特化した形で、事業者の直接の声を聴くためのツアーは見当たらなかった。中小企業診断士だからこそ考え付くツアーを企画する価値はある。

(4) 支援情報の収集と周知 (2011年7月～)

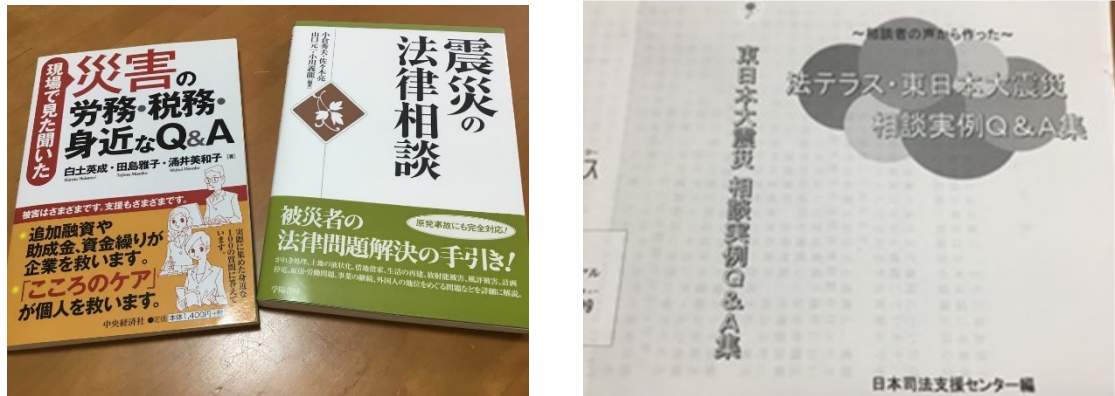
① 支援の情報収集

事業者相談をする中で、被災地支援のための法律や金融機関の動きなど、知っておいた方がよい知識が見えてくる。しかし、中小企業診断士協会からは何の発信もない。2011年の6月ぐらいになってくると、市販の本も販売されだしたが、生活支援に関わる情報が優先される。ネット上でダウンロードした情報で一番役に立ったのは、法テラスが公開した支援に関する法律をまとめた冊子である。

とはいうものの、これらの膨大な情報の中から必要な情報を被災者が見つけ出すことは難しい。仮設住宅の集会所に行くと、司法書士協会や税理士協会は独自の冊子を作り、イラスト入れたりしながらわかりやすい資料を配っている。そういったもので知識の補完をしたことも多かった。

【図表 4-7 法務・労務・税務関係の書籍（左）と

法テラスの相談実例Q&A（2011年10月発行）（右）】



② セミナー開催

中小企業診断士らしい活動のひとつにセミナー開催による情報の共有化というのものもある。被災地の現状を知ってもらうセミナーを開くのではなく、被災地の事業者支援方法についてのセミナーを2011年の秋に3回開いている。その主な内容は、傾聴に関する心構えであった。

また、2013年2月には南三陸さんさん商店街で個店支援を行いつつ小売業支援を学ぶツアーを行いました。

経験からの課題認識

- ・中小企業診断士のグループとして情報収集と発信は必須である。
- ・生活支援情報であっても中小企業診断士は知っておくべき、知らないとは支援はできない。

何よりも残念であったのが震災当時から現在に至っても、中小企業診断士協会としての、まとまった支援情報がどこからも出てこなかったことである。

被災地の事業者は生活者でもあり、生活支援と事業者支援は相談の中で混在する。情報収集のチームを素早く被災地以外の場所で立ち上げる必要がある。なぜなら現地の中小企業診断士は現場を走り回って忙しく、また、ともするとwifiが繋がらないといった状況に直面するからである。

(5) 生活用の物資支援（2011年7月～）

被災者の生活場所が避難所から仮設住宅へと移動が始まると、「掃除機が無い」という声が聞かれた。宮城県の仮設住宅に基本設置されている家電に掃除機が入っていないのだ。募金を

集めようかと思っていた折、「掃除機を 1000 台単位で寄付できる」という企業が現れた。エレクトロラックス ジャパン株式会社である。当時、この会社に勤めていた企業内診断士の方が情報を提供してくれた。スウェーデンを発祥とする同社はスティック型のスリムな掃除機を日本市場で販売しており、型落ちした品番などを寄付できるというのだ。

スティック型の掃除機は狭い仮設住宅で場所を取らずに便利である。エレクトラックス社全体で大量の寄付を行ったようであるが、その一部を宮城県と東京のコンサルタントによるコラボチームを通して、閑上や南三陸の仮設住宅、唐桑や女川などの商工会等に、計で約 1300 台を贈ることができた。情報提供者の女性は、第 2 回目の閑上視察に参加した方であった。

【図表 4-8 仮設住宅で使用された掃除機】



経験からの課題認識

- ・チームとして物資支援をする場合は被災地とその他の地域をつなげるコーディネーターが必要である。
- ・企業内診断士との連携が支援スピードをアップする鍵となる。

生活物資の支援は被災直後から全国でスタートしていたが、刻々と変わる必要物資に対して柔軟に対応するには、現地から発信される情報とその他の地域をつなぐコーディネーターが必要となる。なぜならコーディネート失敗により、無駄になる支援物資が多く存在するからだ。

事務用品通信販売会社の不良在庫を、現地の必要性を考えずに、まとめて送ってしまったことがあった。それらは現地にとっては使いようが無いゴミとなった可能性がある。

以下は、ある運送会社から聞いた話である。被災地で必要としている物資だからと、ボ

ランティアで東京から石巻近くまで運んだものの、受け取りを拒否されたというのだ。

本当に必要なモノを必要な場所へ。難しい課題ではあるが、インターネットが発達した時代、リアルタイムで現地の情報を収集・分析する方法はあると考える。

さらに、企業内診断士との連携も重要ポイントとなる。企業内診断士は企業内で基幹ポストについていることも多く、支援のための社内決定をスムーズに調整してくれることがある。企業内で資格を活用している人が多い中小企業診断士ならではの支援方法であり、他の士業と大きく違う点であると考ええる。

(6) 事業用の物資支援 (2011年7月～)

① 個店支援

個別の事業者への支援は個店支援からスタートした。2011年7月に、石巻の洋菓子店が早く事業再開したいのだが、FC本部から支援が得られないという話が入ってきた。東京のフランチャイジー本部と交渉をして、冷蔵ケースなどを設置してもらうと同時に、プリンターや掃除道具など細かな備品を支援してくれる個人を見つけ、9月13日のオープンに間に合わせる事ができた。

その一方で、2011年6月13日～2012年3月末まで「事業再開 お悩み相談ネット」というチラシを石巻などの仮設住に配り、HPを作成して事業者から必要物資の希望を募った。その間、東京では中小企業診断士がボランティアで毎日、物資希望受付の電話対応をしてくれた。しかし、約10か月で電話が来たのが3件。復興状況を考えると少し早すぎた取り組みであったと同時に、知らない東京に物資が欲しいと電話をするのは気持ちのハードルが高かったかもしれない。その電話の1本は鍼灸院からであり、facebookからの発信を読んで、必要としていた白衣を大阪の同業者が贈ってくださった。

その他にも、東京の中小企業診断士からの情報で、廃業する自動車整備工場の機械類を女川の整備工場が取りに来るというマッチングも実施した。

【図表 4-9 「事業再開 お悩み相談ネット」のチラシ】

被災地の事業者様へ

事業の再開を、 強カバックアップ いたします



出張！「事業再開」お悩み相談ネットのご案内

「事業再開」お悩み相談ネットとは・・・
被災にあわれた事業者の方たちが、1日でも早く脱却を取り戻し、
事業を再開していただくための、お悩み解決システムです。

**無料
支援事業**
※本会は全所からの
依頼を優先的に受け
付けています。

＜「事業再開」お悩み相談ネットの特徴＞
1. 相談費がかりつきです。※相談は皆さんが希望する場所で行います。
2. 必要としている商品がなければ、探してくきます。
3. 日本全国の専門家が、皆さんのために監修を致します。
※専門家とは、経営支援に必要な資格や経験をもつた方です。

カウンセリング
事業者の方たちの心のケアや、
事業再開のための悩みを聞きます。

必要情報・物の調達
行政支援などを紹介します。
不足する商品を探します。

被災された事業者

コンサルティング
事業再開のためのスケジュールや、
これからやることを整理します。

どんな悩みでも、まずはご連絡ください。
(例) 銀行に借入金が残っていて返済が心配・・・
中古でもいいからレンタルが欲しい・・・
本場に事業を再開できるか不安で寝れない・・・

**東北在住の経営専門家が、皆さんの元に駆けつけます！
日本全国の経営専門家が、被災地をバックアップします！**

「事業再開」お悩み相談ネット事務局

(お問い合わせ先)
〒980-8485
仙台市青葉区中央1-2-3
仙台マークワン18F
(株式会社バリエー パソコン仙台内)
TEL: 0229(32)3055
電話受付時間 平日(月～金) 10:00～17:00
FAX: 0229(32)3039
FAXの場合は裏面の情報に記入してください

守秘義務は
厳守します

(協賛)
みやぎ県立産業技術センター(企業支援事業部)
日本ネット・ラジオ株式会社
大幸経営有限会社
大幸経営有限会社 エール
大幸女性経営士の会「ビジネスの会」
有限会社アリスエース
コンサルティング・オフィス東横
東横センター
東井文江さん/牛町 菜穂さん
ATV 株式会社 山崎 誠
マネジメント・ワークショップ
事務局 仙台
株式会社バリエー

② 商店街支援

女川の「コンテナ村」という仮設商店街に、FAX 付の電話を 1 台、東京の中小企業診断士から寄付していただいたのが商店街支援のスタートであり、2011 年 7 月 1 日だった。

11 月頃になると、南三陸で仮設商店街が 2012 年 3 月にできるという話を、宮城県のコンサルタントから聞いた。まずは理事の方にお目にかかり、参加商店街の 30 店舗がオープンにあたって必要な物資を、一店舗約 10 万円の範囲で購入したいという申し出をした。募金を集めた経験から 300 万円なら、なんとか集まる可能性があるかと判断したのだ。その後、商店街の会合に参加し、支援プロジェクトの説明を行った。本当にやってくれるのだろうかという不安げな眼差しが向けられたのは当然のことである。

そこから募金活動が始まった。活動のスピードアップをするために、「中小企業診断士復興支援委員会」を、東京の中小企業診断士 2 名で立ち上げ、さらに東京都の診断士協会にアピール力のある方に委員長として加わってもらった。2012 年 1 月の東京都中小企業診断士協会中央支部の新年会で、委員長に説明をしてもらおうと、1 か月で 300 万円近くの募金が集まった。

さらに、カシオ計算機株式会社からは新品のレジが、大幸経営有限会社からはブラインドが、株式会社熊谷組からは掃除道具と傘立てが全店分の寄付がされるなど、協賛企業からの物資支援は約 240 万円となった。

カシオ計算機株式会社に当時勤務していた中小企業診断士の社内調整力、大幸経営有限会

社の代表取締役である中小企業診断士の意味決定力のおかげで支援スピードがアップしたの
である。

そこからは、各店が必要とするものをリストアップしてもらい、情報を整理し、合羽橋やネ
ットで物資を調達して配送した。全て新品の物資が南三陸に届いたのは、オープンである2月
25日の2日前であった。それが現在の「さんさん商店街」である。

【図表 4-10 手書きの物資要望書：南三陸】

品名	数量	単位	備考
ゴミ箱(アタ付)300位			
ほうき			
ちりとり			
傘立て			
玄関マット180×90位	2		並外用 = 室内用
フラインド(入口)180×180	1		
フラインド(窓)180×90			
のれん	1		材料が半枚と記入のもの
レジ (231x60)	1		カシオレジスター?
ワイヤラック	4		H157xW907xD457 (P&G)
(スチール製ネット)	4		H198xW907xD457 ()
婦人用ステンボティ	2		黒ニッポン (花地様)2014!!
(靴拭きの器)			
シングルベッド	5		W60cm 91cm (B) (折畳)
両面ポッド (POP用)	1		W45x D36x H95 (黒板タイプ)
ポッド	2		折畳 W90xW60xH85 (本型X)
人工樹木 (大)	1		H180cm (ペンダント型)
(小)	1		H50~60cm 90cm
折りたたみポッド	2		

さんさん商店街の支援情報が中日新聞に掲載されると、愛知県、三重県、岐阜県からも反
響があり、物資や募金を送っていただけました。その中には、岐阜の柳瀬商店街があった。その
後、陸前高田の「大隅つどいの丘商店街」にも同様の支援をすることができた。

③ 障がい者施設

「ビジネスホテルが閉店するので、椅子、机、ベッドが大量に廃棄される」という情報が入
ってきたのは、東京の信用金庫である多摩信用金庫からであった。必要な物資を購入して送る
のは簡単だが、捨てられようとする物資について、それを必要とする相手を探すのは難しい。

誰彼となく被災地の知り合いに声をかけていると、福島県の中小企業診断士から、郡山市
で障がい者が集まる場所を作ろうとしている団体があるとの情報が入った。まずは郡山に行き
話をすると、以下の要望を聞くことができた。①シングルベット1台 (マットレス付き) ②
折りたたみベット3台 ③机 15個 ④椅子15脚 ⑤ポッド 11個 ⑥布団一式25組。

送る物資が決まったら、次は無料で運んでくれる運送会社探しである。ネットで協力して
いただけそうな運送会社を探していたら、運よく問合せ1件目で「無料で運びます」と品川区
の株式会社 ハーツが手を挙げてくれた。ハーツの代表取締役自らが運転する4トントラック
が、障がい者サロンしんせいに到着したのは2011年10月21日だった。この支援については
12月2日に朝日新聞が取り上げ、全国的にも広く知られることになった。

経験からの課題認識

- ・被災地の事業再開時には、できれば新品を送ることで被災者のモチベーションを上げる。

- ・中古品を送る場合は送り手と受け取り手の顔が見えるようにする。

全てを失ってからの事業再開であるからこそ、真新しい状態である方が事業者のモチベーションは上がることは言うまでもない。

中古品を送るのであれば、相互の思いが合致するように、誰が誰に送ったのかわかる状況をセッティングする必要がある。

閉店していらなくなったショーケースを被災地に運んでほしい、でも運送は払えないといった問い合わせを受けたことは1度や2度では無い。飲食店チェーンが古くなった食器類が大量に本社倉庫にあるから、欲しい人を見つけて欲しいといった依頼を受けたこともある。それらは、送る側の都合でしかものを考えていない行為である。

何が被災地にとって必要な支援なのかを考え、やってはいけないこととの線引きを支援者側が明確にしておく必要がある。

(7) リモートによる補助金申請書の作成 (2011年11月～)

2011年の後半から様々な補助金が登場し、多くの診断士が東京から宮城県に支援に入った。また、申請書の作成については東京にいる診断士が活躍した。事業者は申請書を書くのにもともと不慣れな上に、申請に要求される資料が膨大で、日々、再建に負われるなかで事業者が資料を作成するのが難しい。ともすればせつかくの補助金の申請をあきらめてしまいかねない。補助金の申請業務は、現地の診断士だけではこなさきれないこともあり、遠隔地からでもできる支援業務の一つである。

数多い補助金の中でも東京から大量に支援者を派遣したのはグループ化補助金である。宮城県では、東松島市、塩釜市、気仙沼市、亘理町、山元町などでの申請に関わった。これは現地の診断士などからの要請のもと、事業者へのヒアリング、グループ化のコンセプト作り、共同事業の検討、申請書の作成・チェック、必要書類について事業者への個別依頼・受け取りなどを行った。グループの大きさにより、ヒアリングする企業数も、共同事業も違うために、地域の実情に詳しい現地の診断士や支援機関の指揮のもと、彼らの補助作業員として活動した。書類作成においては、派遣されている診断士とは別に、東京にいる診断士がメールやDropboxを活用して、申請書の作成やチェックを行った。

なお、補助金の申請にあたっては申請窓口へ交渉が必要なことがある。申請要件に被災設備の写真添付が申請要件になっていた補助金があった。津波で流失した設備の写真を撮りようがないのに関わらず、現地の実情を理解しない申請窓口の担当者が原則を曲げずに、粘り強く交渉しな

ければならないケースもあった。

一方、補助金申請をビジネスチャンスととらえた地域の実情が分からないコンサルタントがトラブルになったなども聞こえてきた。

経験からの課題認識

- ・ 補助金申請は現地の診断士や支援機関の指示のもとに動くことが重要となる。
- ・ 書類作成は遠隔地の診断士が力量を発揮できる場面の一つである。
- ・ 遠隔地の診断士の派遣は遠隔地側で人選や日程調整、品質管理などを行う必要がある。

遠隔地の診断士が現地の支援に入る際、現地の細かい事情については把握しきれないので、勝手に判断することなく、現地の診断士や支援機関の指示のもとに動くことが大事である。

補助金申請の書類作成については、コンサルティング経験の少ない企業内の診断士でもベテラン診断士が管理に入れば、ボランティアとして書類作成を手伝うことは可能であり、一定の人数を集めることができれば、企業数が多い、短納期であるなどの状況でも対応できる。

遠隔地側で支援するメンバーについては、現地の支援者側からはどのような人物かも分からないので、遠隔地側のキーマンが管理者となって、人選や日程調整、補助金事務の知識導入、書類の品質管理を行うことが必要である。

(8) 専門家派遣を使った支援 (2011年12月～)

地方から見れば東京には驚くほどたくさんの中小企業支援策があり、専門家派遣の制度も整っている。一方で地方は被災地であったとしても潤沢な支援策があるわけではない。その数少ない支援策を利用させていただき何度か事業者訪問を行った。

当時、一番多い依頼が販路拡大であり、震災によって販路を失った生産者や製造業者の商品を東京に流して欲しいというものだった。いくつかの案件を手伝ったのだが、結果として成功したものはなかった。こちら側のマッチング力の問題もあるが、商品の完成度の低さや、生産量の少なさが東京のマーケットと合致しないことが多い。もともと商品力がある企業は、自然と東京でも売れていくのだ。

被災地の観光を取り戻すためのツアー企画の手伝いをしたこともあった。被災地の視察と地域資源を利用したバーベキューをセットとするなど、十分に集客が見込める内容であったと考える。東京の中小企業診断士などが16名参加した「お試しツアー」を実施もしたが、その後が続かない。現地が積極的に動けないのだ。

再生計画の作成も手伝ったが、現在まで残っている企業は殆ど無い。

残念ながら専門家派遣を利用した事業者支援で成功といえる結果が残せなかったのは、支援す

る側の地域理解の低さに起因すると考えている。

経験からの課題認識

- ・事業者支援は地域の支援機関との連携が重要である。
- ・短期的な結果を求めず、中長期視点の助言が必要である。

支援をして感じたことは助言をしても積極的に動くことが少ないということである。東京の感覚で助言してしまっているのかという反省もあるが、一部には変革を遂げていく事業者もおり、その多くの場合後継者がいる。

専門家派遣を利用した外側からの支援回数は限られてしまう。だからこそ、地域の支援機関と一緒に、事業者ごとに支援の深さや、支援の期間を決めなければいけないのは、日本全国どこで支援する場合も鉄則である。しかし当時を振り返ると支援する側は、復興するためには早く成果をださなくてはという気持ちが大きく働いていたように思える。

結果を見れば復旧もままならない状態が今でも続いている。あの時、もっと長期的な視点で支援を考えていれば、既に廃業した事業者のうち何件かは今でも事業継続が出来ていたかも知れない。

被災時は支援機関が十分な機能を果たさなくなることもあるが、その場合は現地の中小企業診断士と一緒に中長期の支援策を立てることが理想である。

(9) 販路拡大のための情報発信 (2013年3月～)

2013年3月に東京都中小企業振興公社(秋葉原)のイベントルームを利用して、被災地の食品紹介を行った。販売ができない会場だったため、展示と試食が主であったが、来場者からは「ここで買えないのか」という意見も多く聞かれた。

【図表 4-11 食品見本市のチラシ】



では自分たちで販売してみようと「じのもん流通プロジェクト」という名称で、中小企業診断士が集まる任意団体を立ち上げて、お祭りやマルシェで、牛タンつくね串や蒲鉾などを販売するようになった。

そうこうする内に、出店を快く迎えてくれる商店街や信用金庫が出てきた。渋谷区の広尾商店街には地域のお祭りに 2013 年から 2 年間に亘り年 2 回出展させていただいた。世田谷区の烏山駅前通り商店街の夏祭りにも 2013 年の夏に 3 日続きで出展させていただいた。世田谷区が本社の昭和信用金庫は 2013 年～2018 年の 6 年間、信用金庫の取引先向けの販売会に出店させていただいた。中央区の日本橋北詰商店会では 2014 年から 3 年間、地域のお祭りに参加させていただいた。どの会場も、東北支援の特別枠という主催者の厚意による出店であった。

その他、NPO 法人農商工サポートセンターのお声がけにより、ワテラスマルシェ（千代田区）には 2013 年～2 年続けてほぼ毎月出店した。東京都日野市にある七ツ塚ファーマーズセンターでは 3 年続けてイベント出店した。

中小企業診断士が自分たちで販売をすること自体に、どの程度の意味があるか評価が別れるところだと思う。しかし、実際にモノを売ってみることで、地域支援の在り方を考える機会となったことは間違えが無い。

その後、じのもん流通プロジェクトは一般社団法人に法人成りをし、被災地だけではなく、参加会員が思いを寄せる地域（出身地等）の支援をするための枠組み作りをスタートさせている。この枠組みがあれば、次に災害が起きた時に、被災地とその他の地域をコーディネートする組織になりえると考えている。

【図表 4-12 昭和信用金庫 ミツ星バザール】



【図表 4-13 日本橋北詰商店会 福德まつり】



【図表 4-14 ワテラスマルシェ 宮城県塩竈市桂島の（有）千葉水産千葉周代表取締役】



経験からの課題認識

- ・ 中小企業診断士としての常日頃の事業者支援が緊急時に役立つ。
- ・ 細く長く続ける枠組みを作る。

商品の販売場所を提供してくれた組織は、常日頃から中小企業診断士が支援等に関わってきた組織である。そして協力をしてくださった商店街は皆、組織活動が活発である。

中小企業診断士が日ごろの支援活動をしっかり行い、健全な組織運営をサポートしてきたことで、緊急時には逆にサポートしていただいた。このことを考えれば、中小企業診断士として、クライアントから信頼される仕事をしていることが、何よりも大切であることが明確である。

被災地の支援は、短期的に成果は得られない、細く長く支援できる枠組みを診断士同士で、どのように作っていくかが、今後の大きな課題であると考えます。

【図表 4-15 東京からの押しかけ支援（時間軸）】

	2011年		2012年		2013年		2014年	
	発災 (3月11日)	下期	上期	下期	上期	下期	上期	下期
①ネットワーク 形成	現地入り (5月)							
②相談会	朝市(6月)	仮設住宅等(7月～)						
③東京への 周知活動	被災地視察 ツアー(6月～)	診断士向けセミナー(9月～)						
④支援情報の 収集	出版物などチェック(6月～)							
⑤物資支援	生活物資(6月～)	事業用物資(7月～)						
⑥専門家派遣を 活用した支援		国の専門家派遣制度(12月～)						
⑦販路開拓支援					展示会開催(3月) マルシェ等への出展(5月～)			

5. リモート支援ならではの課題・対策

(1) リモート支援の課題

リモート支援を行う場合、その課題の中心は「活動を支えるための経営資源の迅速な確保」にある。

被災地の中小企業診断士は発災から1ヶ月程度は仕事を完全に失う可能性がある。一方でリモート支援をする側にとっても、日々の仕事にプラスして活動を行うために支援の効率化を図らなければならないからだ。

【図表 5-1 リモート支援をするために必要な経営資源】

【人】	【情報】
<ul style="list-style-type: none"> ● 思い・支援意識の共有化 ● チーム形成・リーダーシップ ● 相談能力（傾聴力） など 	<ul style="list-style-type: none"> ● 現地のリアル情報 ● 行政から発信される情報 ● ネット等から得られる情報 など
【資金】	【ノウハウ・物】
<ul style="list-style-type: none"> ● 被災地及びサポート側の初期活動資金 ● 物資を購入する資金 など 	<ul style="list-style-type: none"> ● 支援メニュー、支援方式 ● 支援物資 など

リモート支援するために必要な経営資源の中でも最も重要なのは、「人」における、「重い・意識の共有化」と「チーム形成・リーダーシップ」である。

東日本大震災の時は、それぞれの中小企業診断士がバラバラな支援をしていたために支援スピードが遅くなったことが反省点としてあげられる。

必要な経営資源は多種あるが、効果的な支援を行うためには経営資源の組み合わせバランスを考えることが必要であり、組み合わせバランスにより支援効果が異なってくる。

経営資源の組み合わせにおける重要成功要因（KFS）は「支援先（ターゲット）の決定」である。ターゲットが明確になることで経営資源の組み合わせ方法が決まることは経営戦略の意思決定の場面と同じであり、的確かつスピード感のある支援をするためには欠かすことができないプロセスとなる。但し、災害時のターゲット設定に公平性を求めるのは難しい。難しいことを前提とした上で、連携支援グループの中においてターゲットを設定するという意思決定が必要となる。

(2) 課題への対策

① 支援グループの形成

経営資源である「思い・意識の共有化」と「チーム形成・リーダーシップ」については、通常からグループを形成しておく必要があると考える。グループ形成とは、中小企業診断士協会

とは別の任意団体や法人を形成することをいう。

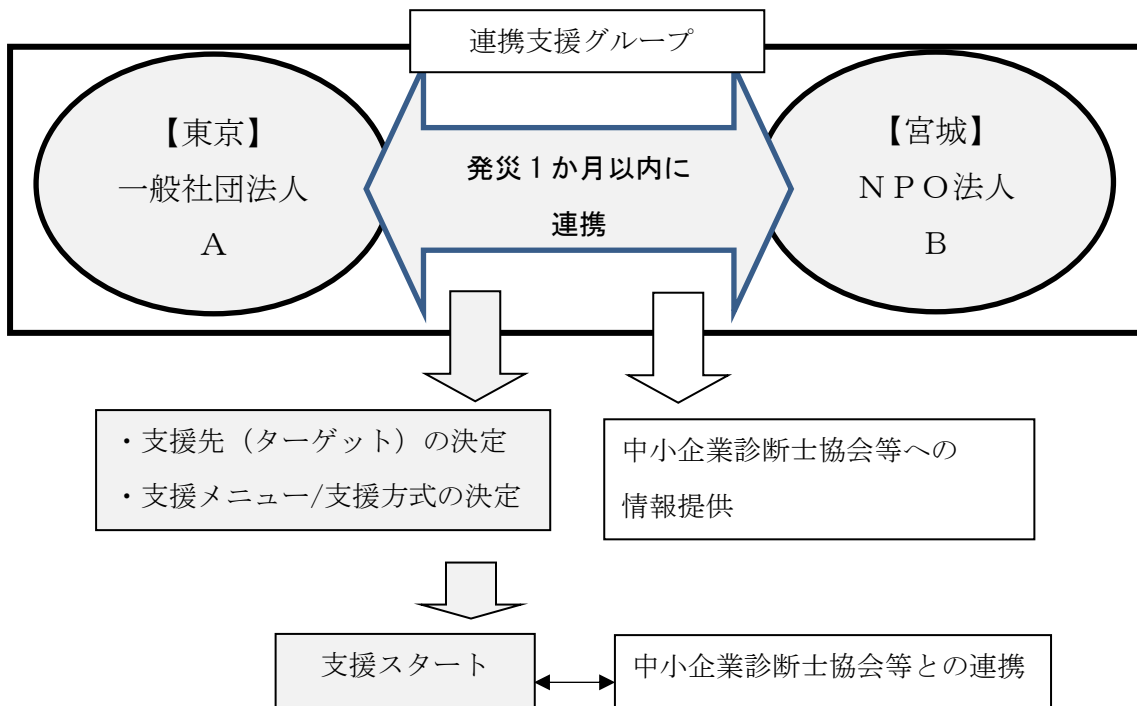
東日本大震災発生後、東京の中小企業診断士協会も宮城の中小企業診断士協会も動かなかつた。

もしくは、動けなかったのかもしれない。その原因としては、発災直後は生活支援が優先される中で、事業者支援のあり方を見つけ出すことができなかつた可能性がある。

中小企業診断士協会は今後、独自に災害支援についてのフレームを作っていくのであろうが、災害支援を特別に意識して形成された組織ではないため、動きが遅くなることは仕方が無いことと判断される。

日頃より支援グループ同士が連携できる体制を取り、被災地と連携することで、有効な情報を中小企業診断士協会へ流すこともできる。

【図表 5-2 支援グループの連携イメージ】



支援グループを形成することのメリットは、グループ構成員の中で「思いと支援意識の共有化」が図れること、そして、中小企業診断士以外の専門家との連携が取りやすいことである。

② 支援メニュー・支援方式の共有化

東日本大震災の経験を通して蓄積された支援メニューや支援方式については、現時点では取りまとめが不十分な状態である。初めて支援を行う者がスムーズに行動できるように、経験を文字化・映像化し、誰でもが閲覧できる状態にしておく必要がある。

6. 発災前の取り組みはどうあるべきか

これまでに遠隔地からの支援事例について見て来た。前項で、発災後の支援は「活動を支えるための資源の迅速な確保」が必要であり、支援を成果に結びつけるためには「支援先（ターゲット）の決定」が重要であると指摘した。ここからは、これらの課題を踏まえて、遠隔地から支援する際に、発災前の取り組みはどうあるべきかを検討したい。

「活動を支えるための資源の迅速な確保」のために特に必要であったことは、現地の支援者と遠隔地の支援者同士の連絡と情報共有であった。現地の支援者と連絡がついて始めて、被災地のニーズ、支援物資や支援施策などの情報を共有できる。また、時々刻々と変わる被災地のニーズや支援への思いや支援意識を共有することによって、「支援先（ターゲット）」も決めることができる。

発災後、日数が経過してからの支援においては、各人の試行錯誤により一定の成果があったものの、地元の事情が分からずに良かれと思った支援自体が被災地の支援される側や支援者にとって迷惑になったケースもあった。これらは情報共有の不足もあったが、遠隔地から支援する側に心構えや知識などが欠けていたことも原因であった。このような問題の再発生を防ぐために、事前の組織形成と情報共有の仕組みづくりが必要である。

【図表 6-1 提案事項:組織形成と情報共有】

組織形成		情報共有	
協会	(1) 各県協会での災害時体制整備 (2) 県協会同士で災害協定の締結 (3) 本部機能 (現地本部と遠隔地の支援本部、2つの本部が必要) (4) 地域をまたいだ横の連携 (近県の連携、県人会組織)	オンライン	(6) 県人会による顔が見える交流 (7) 震災支援における事前の知識習得 (セミナーなどによる研鑽)
その他	(5) 各地の個別ネットワーク	オンライン	(6) 情報共有サイトの構築 (6) SNSなどを通じた情報共有
仕組みを継続するための要素			
(8) 機能維持のための仕掛け (9) 活動資金の確保			

(1) 各県協会内での災害時体制整備

まずは、各協会内で災害時の体制を整備する必要がある。我々診断士は、企業にBCP策定をご支援する立場であるので、各県協会が自団体のBCPを策定するところから始めるのが本筋である。

ただし、人力的に策定が難しいと思われるので、「事業継続力強化計画」を作成するか、最低限、震災時に必要な事項を決定しておくことが必要である。検討事項においては、各協会と商工会や会議所等の支援機関との災害時における連携体制を事前に構築しておくことも必要である。

なお、県協会などで、支援体制作りに参画したい診断士以外の専門家やコンサルタントがいれば、地域の実情などをよく理解している方々であり、また、震災への危機感を有していることもあり、積極的に参加してもらおうと広範囲なネットワークが構築できる。

【図表 6-2 各県協会での実施事項（例）】

支援体制づくり（例）	人材の活用（例）
<ul style="list-style-type: none"> ・自団体の BCP 策定 ・支援・受援体制の構築 ・支援機関との災害をテーマにした関係づくり 	<ul style="list-style-type: none"> ・支援知識の習得 ・支援人材の登録 ・発災後の即応部隊構築 ・公的支援組織への人材供給等

県によっては、県協会に登録する診断士数が限られており、また、発災後に自由に活動できる人員も限られていることから、どの程度の活動を行うかが課題である。このあたりは連合会本部で県協会の規模に合わせた指針を作るなどが必要と思われる。反対に東京では支援に手を上げる人が多くなりすぎる可能性があるため、どのようにコントロールをどのようにするかが課題である。

（2）県協会同士の災害協定締結

東日本大震災のような広域な震災では、県協会単独で対応仕切れない。このような事案については、他の協会の支援が必要となるので各県協会同士での災害協定が有効である。この協定は47箇所の診断士協会ネットワークを組むことが目的であるため、連合会が音頭を取って災害協定の雛形を作るなどして、包括的な協定を結ぶ必要がある。さらに近県同士で災害協定を結べば、地域の個別事情を加味できるのでさらに万全である。

（3）本部機能

東日本大震災では個別のネットワークがそれぞれ活動したが、情報の整理や様々な調整に苦労したことから、それらがある程度肩代わりする本部機能は必須である。この本部機能は、支援者が指示を待つための組織ではなく、個別のグループや支援者が縦横に連絡を取って動きつつ、本部同士でも調整するのが理想である。本部に求められる機能で最も大切なものは、「情報整理」と「支援に必要な資源の調整」である。

本部については、現地に置く「現地本部」と遠隔地から支援するための「遠隔地の支援本部」の2本部体制が良い。現地と遠隔地では情報の量や温度差もあることからそれぞれが連携しつつも個別に動けるような体制にすることが大事である。特に、現地本部においては混乱が予測され、

現地の支援で手一杯であることから遠隔地の支援本部の役割が重要である。遠隔地の支援本部の大きな役割としては、後方支援として官公庁・企業への情報収集や整理、調整などを行うことも必要となる。いずれにしても支援本部設置をしたことを相互に明確にして、刻々と変化する現地状況を流す側（被災地本部）、情報を取りまとめる側（遠隔地本部）、それぞれに代表者を2～3名に絞って、情報整理をする必要がある。診断士は自らが最前線で活躍することに意識が行きがちだが、大規模災害に組織的に対応するには最前線で活動する診断士と後方支援する診断士の間を仲介したり、被災事業者と診断士を仲介したりする中間支援的な役割を持つ組織を置くことが重要である。

なお、被災地を支援した団体の一つに「みやぎ連携復興センター」がある。ここでは震災直後から毎日定時に誰もが参加できる情報共有の会議体を持ち、現地に入るNPOやボランティア団体への情報提供、情報共有の場として中核的存在になっていた。

（4）地域をまたいだ横の連携

東日本大震災のように災害の規模が大きい場合にはその地域の支援者だけでは対応できない。そこで地域をまたいだ連携が必要になる。これらの連携は、地方が被災するケースだけでなく、首都圏や大阪などの大都市が被災した際に各県から支援を受ける際のネットワークにもなりうる。方策として、事前の体制作りでも触れた、近県からの支援や県人会の組織について説明する。

① 近県の連携

これは先に触れた近隣の県協会同士の協定が該当する。残念ながら近県同士の協定は最近の災害が多発する中でも聞こえてこない。しかし、個人の活動でみると、複数の県協会に加入する診断士も増えて、近県の診断士が被災地支援で活躍しているケースが増えており、普段から顔が見える連携を行っている成果といえる。地域によってはこのような連携を強化できる下地はあるので、例えば、連合会にある地域ブロック単位で支援体制を検討するのも一考と思われる。

② 県人会

県協会のトップは連合会の理事として他県協会の幹部との交流があるものの、現状では、一般会員間での交流を促す仕組みがない。震災時に会員の自律的な活動を促し、発災時に遠隔地の支援者で中核になり得るのが、その県に何かしらのゆかりのある人たちであり、そのように顔が見える人々で県人会組織を作ることが事前の仕組み作りとして有用である。県人会に参加する人々は、その地域に何かしらの思い入れがあり、土地勘や人的ネットワークを有しているので自分で率先して動くことができ、被災地と遠隔地のハブになり得る。

県人会は、大都市圏の県協会に公式もしくは非公式なグループとして組織化し、たとえば宮城県協会と東京協会の宮城県人会のように、それぞれの地域で顔が見える交流を図ってもらう。

交流の方法は、定期的な顔合わせやメーリングリストなどでの情報共有などがある。参加者の中には将来のUターンを考えて、積極的に地元の人脈を作ろうとする人もあり、両方の県協会に加入する可能性もある。

なお、受け入れ側の各県協会では対応できる診断士が少ないケースもあることから、県人会の組織化や運営は人的な余裕のある大都市側が主体になり、地元の県協会側が協力する形が理想的であろう。その際は、大都市側の考え方を押しつけることがないように相互に尊重することに気を付けたい。また、県人会の交流は代表一人だけだと関係が切れやすいので2~3人程度の顔が見える関係づくりが必要である。

(5) 各地の個別ネットワーク

上記で診断協会の連合会、県協会の活用による組織作りなど検討してきた。ここでは、診断協会以外の連携を検討する。東日本大震災では、実際に任意のグループやNPOなどの団体が縦横に活躍した。また、企業からは復興用の物資が大量に提供されて。これらのグループや企業に診断士がなんらかの形で関与しているケースが多かったため、これらの個別の団体にも情報共有の仕組みに参加してもらえば「経営資源の迅速な確保」に大いに資するものとなる。

(6) 情報共有における具体策

以上の課題を踏まえて、情報共有について、平常時または震災時、オフラインまたはオンラインの4つの面から提案したい。

【図表 6-3 情報共有方法（例）】

	平常時	震災時
オフライン	1) 県人会による顔が見える交流 2) セミナーなどによる研鑽	5) 現地本部、遠隔地の支援本部内、本部同士での情報共有 (Web会議の活用)
オンライン	3) 支援者同士をつなぐSNSなどによる情報交流 4) インターネットサイトにおける震災に備えたノウハウの知見取得、研鑽	6) SNSなどを通じた情報共有 7) 日々変わる被災地の状況、支援情報、施策などの情報整理

なお、上記4)、7)について参考になるサイトが下記「震つな」である。

<参考>震災がつなぐ全国ネットワーク「震つな」HP

<https://blog.canpan.info/shintsuna/archive/1420>

(7) 支援に関する事前の知識習得

震災時における経営支援の知識として、通常の経営支援とは別の知識や心構えが必要になる。

前章で見て来たように被災の状況や地域、震災後にどの程度の期間が経っているかなどによっても支援の内容が変わる。被災直後は、答えを導きたがる中小企業診断士の性分を抑えて、被災者の話をただひたすら聞いて徹底的に寄り添うことを肝に銘じなければならない。その後、被災者の求めに応じて、通常の経営支援でも必要になる相続や自己破産、所有権に関する法務知識、金融関連、補助金等の知識を活用して支援にあたることになる。

一方、東日本大震災で初めて導入されたグループ化補助金は以後の自然災害でも活用されるなど、応用が利くノウハウである。事前の準備として過去の補助金の要綱を読み込む、地域で勉強会を開く、などが可能である。実際に東日本大震災で活躍した診断士が、熊本地震の支援に入るなどの例もあった。これらの支援に関する知識については、このような調査研究事業や前述した震災情報サイトなどで各人が深める必要がある。

(8) 機能維持のための仕掛け

ここまで震災時の活動を踏まえて、発災前の具体的な取り組みを考察してきた。しかし、震災を目的に組織化しても震災はいつ起きるか分からないので、気がつくとも仕組みが自然消滅していることが多い。そこで、ここからは、提案事項が維持・発展されるための方策を提言したい。

第1に診断士として、当事者意識を持つことが大事である。強靱化法の制定により中小企業診断士に企業の事業継続とその対策支援に対して大きな期待がかかっていることを肝に銘じる必要がある。そのためには震災対策も他人本位ではなく、自ら考えて行動する気概が大事である。

第2に交流会や勉強会などで顔が見える楽しい仕掛けが必要である。県人会組織などでの定期的な交流会以外にも、東日本大震災の被災地を訪問して現地で話を聞いて、震災の対策を検討するなどの方法がある。

第3に模擬訓練として、現地本部と遠隔地の支援本部を立ち上げて定期的に模擬訓練を実施することが必要である。他県でも良いので小規模災害が発生した際に、あえて活動することにより毎年の定期的な活動につながる。

(9) 活動資金の確保

遠隔地の診断士に限らず、現地の診断士も直面した問題であるが、旅費や謝金の費用も事前に考慮しておかなければならない大きな課題である。東日本大震災では多くの支援者が被災地に入ったが、発災直後からしばらくはボランティアとして手弁当で活動した。遠隔地からの移動では交通費の負担も大きく、宿泊設備が復旧してからは宿泊費の負担も大きかった。また、現地では公的予算の予算凍結、民間企業の活動縮小などにより、地元における診断士としての収入が激減するケースも多数見られた。公的派遣においてはミラサポが遠隔地からの交通費を負担してくれたものの、支援に使えるようになったのが周知されたのはしばらく経ってからであった。

東日本大震災は3月に発生し、公的支援の予算が切れるタイミングでもあったことから、支援機関も動けずに診断士の初動が遅れたことは否定できない。そこで、診断協会本部で初動費用を

毎年度、予備予算として組んでおくなどの対策も検討する必要がある。また、連合会本部に頼らずとも、後述する県人会組織や、任意の支援グループでも緊急の予算組や募金などを想定した活動などが必要となる。特に被災地支援のかじ取り役になるのが本部機能になるので、これを維持するための費用確保は重要である。

7. 支援先の決定

この項では発災後の活動として、支援を成果に結びつけるために支援先をどのように決定すべきか提言したい。

支援先をどのように決めるかは難しい問題である。支援先は、個別の事業者や、商店街などの事業者の団体、支援機関、地域などになる。支援先を決定するための要素は多岐に渡り、公平性も必要になる。しかし、大規模災害では被災地が広範囲に渡るために公平性を保つのは難しく、また、支援を分散させると成果が出にくくなる。

大規模災害においては、公平な支援は国や自治体の責務と割り切り、診断士としては国や自治体に協力する形で対応すれば良い。診断士協会（連合会、県協会）や個別のグループは、現地本部と遠隔地本部が情報共有しながら、現地の事情を把握しながら優先順位を付けて、支援先を決定せざるを得ない。支援先を決定するための要素として以下がある。

【図表 7-1 支援先を決定する検討要素】

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">・ 支援ニーズの緊急度・優先度・ 支援ニーズと支援側のマッチング度合い・ 支援される側の受援力・ 支援される側とのコミュニケーション・ 復興計画の進捗具合・ 補助金募集などのスケジュール |
|--|

また支援の緊急度や優先度を考えるときに、以下の考え方を提示したい。

【図表 7-2 支援決定の基準】

<p>① 【緊急性が高く、支援範囲が広い】 生活支援</p>	<p>③ 【緊急性が低く、支援範囲が広い】 地場の主要産業のグループ化等支援 商店街支援</p>
<p>② 【緊急性が高く、支援範囲が狭い】 個別事業者支援 a) グループ化や仮設商店街の対象とならないエリア b) 設備などが利用できる状態で残った事業者</p>	<p>④ 【緊急性が低く、支援範囲が狭い】 個別事業者支援 ・グループ化や仮設商店街の対象エリア内の事業者 ・再生支援対象事業者</p>

現実的なことを考えると、支援順序は①→②→③→④となる。

① は行政や公的機関の支援が主体となることは言うまでもない。そこで、この支援対象については本研究事業では論述対象外としたい。

② は個別相談の対象となる。廃業をするのか、継続をするためにはどのようなステップを踏めばよいのかなど、共に考える必要がある。必要であれば物資支援の対象となる。中小企業診断士が初動するのは、ここからであり、仮設住宅の集会場などでの相談会を現地と遠隔地が連携を取って開く必要がある。

③ は行政の復興計画の進捗具合や補助金募集スケジュールと強い関係性があり、現地本部と遠隔地の本部が連携をして支援する主な対象となる。

④ は個別相談の対象となる。グループ化補助金などの枠組みで事業再興をしない理由を明らかにしつつ自力での復興を目指すこととなる。

再生支援については金融機関等との調整が必要なため長期化をする場合があり、現地本部が主体となる支援に対して、遠隔地からのデュレリ作成支援が必要な場合がある。

もちろん「支援ニーズの緊急度・優先度」については、復興の段階や地域の事情などにより、様々なニーズが考えられる。「支援ニーズと支援側のマッチング度合い」については、現地から支援要請があったとしても遠隔地側で対応できなければ優先順位を下げざるを得ない。「支援される側の受援力」については、遠隔地の支援者が疎まれるケースもあった。また、自治体や支援機関同士で足並みが揃っていないケースは残念ながら成果が見込めない可能性があり優先順位が下がる。この段階で支援先がある程度は絞り込まれるが、「支援される側とのコミュニケーション」も大事な要素である。被支援者側では、通信が不安定かつ、現地で復興に忙しい中で連絡を取るの大変であり、配慮は必要であるが、連絡がつかないと支援側は何も行動を起こせない。

「復興計画の進捗具合」については、暫定でも自治体の復興方針が出てこないと事業者として復興の意思決定ができない。また、住宅地や商業地の大規模な再編やインフラ整備（土地の嵩上げや橋梁修復、道路修復など）が長期間に渡り行われるので移転も容易ではない。店舗では露店や市、仮設店舗、本移転の順で復旧するケースもあるので、それぞれのタイミングで支援ニーズも変わる。「補助金募集などのスケジュール」については、募集要項の発表や、募集開始・締切、完了事務など期日が明確に決まっており、そのタイミングに合わせた支援が必要になる。

以上、支援先の優先順位について見て来たが、支援する側から見た場合に、やはり支援しがいがある受援力が高い事業者や団体は、支援する側のモチベーションが上がる。支援者はこの人達、この地域の力になりたいと思うことになり、継続的な支援につながりやすいことを付記しておきたい。

8. 支援活動を支える資源をいかに迅速に確保するか

ここからは発災後、遠隔地からの支援活動を支えるためにどのような資源をどのように確保するのかを検討したい。ここでいう資源とは支援活動を支える人、物、金、情報である。

支援において、被災者のニーズは発災後、下記のような3段階に分かれるのでフェーズ毎に必要な資源を検討する。なお、下記に掲げる期間は、地震による被害と津波での流失被害では異なるので目安と考えて欲しい。本格復興を見据えたこのようなタイムラインが分かれば、遠隔地側において必要な資源の見当が付き、人材の確保や教育がしやすくなる。

（1）発災直後に実施すべき事項

発災直後は現地では混乱状況にあるので、遠隔地からはむやみな連絡は控えた方が良い。やっておかなければならないことは、現地と遠隔地の両方が支援本部を立ち上げたことを明確にし、相互のインターフェイスの核となる人物（2～3名）を決めることである。

その後、事前に決めてある方法で連絡を取る。ただし、電気や通信が途絶えている可能性も高い。連絡が取れた場合には安否を確認し、支援の必要性、今後の連絡方法などを確認する。

大規模災害で避難所が設営された直後は、薬や乳児用のミルクなど特定の生活物資が不足し、現地の行政や商業者だけでは調達しきれないこともある。遠隔地の診断士はそれぞれの関与先や勤務先などで物資の提供や配送に対応してくれる可能性がありうる。遠隔地本部もしくは情報共有サイトではそれらの調整を行うことも考えられる。

【図表 8-1 発災直後に実施すべき事項】

<実施主体：(現)現地本部、(遠)遠隔地本部、(個)個人や個別グループ>

人 (現)・現地本部の活動開始 (遠)・遠隔地本部の活動開始	情報 (現/遠/個)・SNS や情報サイトで情報共有開始 (安否確認、震災・避難情報、支援の必要性など)
金 (現/遠) 各本部運営費の調達	物 (遠/個)・生活物資の調達・配送の調整

(2) 少し落ち着いた段階に実施すべき事項

発災後、大震災規模では1週間～2ヶ月ほど経つと、避難所の運営が回り始めて、事業者の一部は復興に向けて動き始める。

【図表 8-2 少し落ち着いた段階に実施すべきこと】

<実施主体：(現)現地本部、(遠)遠隔地本部、(個)個人や個別グループ>

人 (現)・土業連携の開始 (遠)・支援人員の先遣隊派遣 (遠)・支援者の募集と教育	情報 (現/遠)・現地本部との連絡(情報収集、必要な支援・物資の確認) (現/遠)・支援機関との連絡、情報収集・整理、支援計画の作成 (遠)・情報サイトに必要情報を掲載 (遠)・製造や物流の代行会社のマッチング (個)・現地の支援者との情報共有 (個)・事業者への個別対応 (トップページを書き換える、など)
金 (遠)・支援機関と現地支援者や派遣人員の予算折衝	物 (現)・相談場所等の確保 (個)・現地への商材提供のマッチング

この段階での相談の多くは、経営面よりも生活支援の比重が高く、相談内容も多岐に渡るために他土業との連携が必須である。

遠隔地本部は、支援機関などと連携し、現地の要望を伝え、現地支援者や派遣人員の予算折衝なども行う。個人や各グループも、現地の支援者と連絡を取り、個別に判断しながら自律的に動

く必要がある。遠隔地本部は施策情報などを整理して情報サイトに掲示するが、現地の施策情報は紙で配布されるケースもあり、現地の支援者から画像データなどで入手して情報サイトに掲載するなどの対応も考えられる。

(3) 本格的な復興段階に実施すべき事項

小規模の災害であれば発災して1~2週間、大震災規模だと1~3ヶ月程度の経過後に経済復興に向けた動きが本格化してくる。現地の支援者が様々な支援活動を行っているので、現地のニーズを聞きながら連携して動くことになる。この頃から仮設の工場や店舗、事務所などの復旧が始まる。また、半年ほど経過すると国や県、各自治体から復興計画が出始める。

この段階では、街の造成や事業者の本移転が行われるが、住民や顧客が減少している中では、事業者の復興も大変であるが、地域経済の復興まで考えると長期に渡る支援が必要である。

遠隔地の支援者ができることには下記のようなものがある。

【図表 8-3 発災から一定期間後に実施すべきこと】

<実施主体：(現)現地本部、(遠)遠隔地本部、(個)個人や個別グループ>

<p>人</p> <p>(現)・地域支援機関との連携強化</p> <p>(現)・グループ化等、地域事業者のネットワーク形成</p> <p>(現)・個別事業者の再生支援開始</p> <p>(個)・経営相談の現地対応</p> <p>(個)・事業再開の支援</p> <p>(遠/個)・被災地訪問ツアーの企画</p>	<p>情報</p> <p>(現/遠)・現地本部と遠隔地本部との継続的な情報共有</p> <p>(現/遠)・継続的な情報発信</p> <p>(遠)・施策などの関連情報の整理・掲載</p>
<p>金</p> <p>(遠)・支援機関などとの折衝・調整</p> <p>(遠/個)・募金や資材提供の呼びかけと応募</p> <p>(個)・補助金申請の支援</p> <p>(個)・被災地訪問ツアーへ参加し、現地で消費</p>	<p>物</p> <p>(個)・所属企業などへ資材提供を働きかけ</p> <p>(遠)・資材発送の調整</p> <p>(遠/個)・遠隔地での販路開拓支援 (商談会・販売会の企画や情報提供)</p> <p>(個)・Web制作、クラウドファンディング組成</p> <p>(個)・新商品開発支援やビジネスモデルの再構築支援</p>

なお、遠隔地からの支援で難しいこととして、「継続的な対面相談」や「長期的に寄り添うこと」がある。これらができなければ、事業計画の作成に責任を持ち、実行支援において伴走する

ことはできない。遠隔地から入ったコンサルタントがバラ色の計画を作って、借入で無理をさせて事業が頓挫した事例はいくつもあった。長期的に寄り添うには現地に頻繁に通う必要があるが、遠隔地の支援者には難しい。

いかに現地と遠隔地の役割分担をするかが大切である。現地の支援者に割って入るのではなく、地域企業・産業の復興支援を念頭に置かなければならない。現地の支援者が主役であることを認識し、連携しながらかつ主体性を持ちつつ、支援に徹することが求められる。例えば、現地の本部が被災事業者との接点と支援を続けつつ、遠隔地では地域商店街や商工会との連携を深め、販路拡大などを行う方法等がある。

お わ り に

今回の調査研究は復興支援の最前線にいる中小企業診断士から情報を収集するところから始まった。その初期段階から「借入金の据え置き期間も終わり、厳しい状況に置かれた被災事業者が増えている。そろそろ問題が表面化する。」という事は誰もが口にするのであった。まさにその発言の通り、ミーティングを開催する毎に名の知れた企業の再建断念のニュースが聞かれるようになった。

また、宮城県は令和元年の台風 19 号で甚大な被害を受けたため、東日本大震災でのグループ化補助金の公募も続いている中で、新たなグループ化補助金の活用も始まっている。

東日本大震災を振り返りながら新たな被災地支援に取り組むことになったという偶然に驚きを感じると共に、このような境遇に置かれた者として被災地で発生していることを伝えなければという使命感も感じているところである。

本事業では被災地支援に従事しながらも、なかなか接点を持てなかった中小企業診断士と支援機関職員の知見を共有することにより被災地で発生していたことを再確認し、今後のあるべき姿を明らかにすることもできた。多忙な中、本事業の取りまとめに協力していただいた関係各位にはこの場を借りてお礼申し上げます。

宮城県中小企業診断協会	清野 浩司
東京都中小企業診断協会	川口 佐和子
	佐藤 正樹

宮城県商工会連合会

広域支援部企業支援課長	鈴木 徹
宮城県中小企業診断協会	伊藤 秀則
	岩佐 克之
	鈴木 たすく
	高木 順
	高橋 香代子
	本間 智彦
	畠山 和敏
	室岡 庸司
	渡辺 進也

東京都中小企業診断協会	青木 航
-------------	------