

〔中小企業懸賞論文入選作品〕

中小企業の災害復興に果たす 金融機関の役割

青 木 剛
(商工組合中央金庫)
仙台支店支店長

< 要 旨 >

- 金融機関の持つ基本的な機能が、災害の発生によって変わるものではない。融資を通じた資金繰り支援、企業の資金決済、経営相談やサポート、情報提供など、金融機関が持つ機能を、状況に応じてフル稼働し、企業の早期再生に資することが重要である。
- 復旧復興の過程では、中小企業の求めるニーズもステージ毎に変化し、また、企業毎に置かれた状況も異なる。状況をよく見極めて対応することが大切で、そのためには企業との真のリレーションシップを普段より構築し、経営者の資質・意欲、企業の商流や実態を把握しておくことが必要である。
- 災害直後においては、当面の資金繰り維持や決済機能の確保が課題となる。復旧段階では設備投資や在庫確保のための資金対応が求められ、規模も大きくなることから、金融機関がスクラムを組んで支援する協調体制の構築、メインバンクの指導力が重要となる。
- 甚大な被害を受け、生命線を脅かされた企業は、再生計画の立案・実施が必要となり、メインバンクを中心に、再生計画の検証や策定支援が大きな役割となる。災害にあった中小企業は多かれ少なかれ財務基盤に傷みを生じていることから、主治医として適切な“診断”“治療”を施すことが必要である。返済条件の緩和から、資本金劣後ローン、国や地公体が創った再生支援のインフラ活用など、傷に見合った適切な治療のアドバイス機能も役割となる。また、再生計画の実現を助けるためのビジネスマッチング、M&A等の機能発揮も有効である。また、被災地の担保力低下などの問題もあるので、ABL等の手法を使った資金調達の見直しも必要だろう。復興段階では、企業の成長戦略が重要。多大な試練を経た被災企業にとって、単純な復元ではなく、持続的な成長の機会となるよう支援したい。
- こうした支援を行ううえで、金融機関の姿勢も問われる。被災企業や経営者の心に寄り添い、良き相談相手となることが、企業や経営者の再生意欲を高め、復興の支えとなる。受け身ではなく、被災地のリーダーとして地域を牽引していく自覚をもって、行政・中小企業団体等

とも連携し、情報提供や提言・アドバイスを行うことも役割となる。

○あわせて、中小企業に対しては自助努力の重要性を敢えて申し上げたい。東日本大震災の復興の過程での経験から、窮境に陥った時、経営者の判断と実行力が再生の原動力になることを感じた。

目次

1. はじめに	4.3 復旧段階
2. 金融機関の機能と災害時の役割	4.3.1 設備投資相談を通じた支援（再生計画の策定支援）
3. 中小企業の災害影響	4.3.2 再生計画のフォロー
3.1 直接影響	4.4 復興段階
3.2 資金繰り影響	
3.3 経営者の心的影響	
4. 復旧復興段階における金融機関の役割	5. おわりに
4.1 災害直後	5.1 地域のリーダーとしての自覚
4.2 初期段階	5.2 金融機関が普段から備えておくべきこと
4.2.1 当面の資金繰り支援	5.3 中小企業へのアドバイス
4.2.2 資金繰り手段の確保	5.4 おわりに
4.2.3 相談・情報提供による支援	

1. はじめに

東日本大震災直後の3月23日、被災地である宮城県気仙沼市の中学生が、卒業式の答辞で「天を恨まず、運命に耐え、助け合って生きていく」と述べ、大きな感動を呼んだ。過去営々と積み上げた会社資産を一瞬に奪われた中小企業にとって、あまりにも重い言葉である。

私は、平成23年7月に商工中金仙台支店長を拝命し、今日まで被災地中小企業の復旧復興の一助となるべく、現場の一線で仕事にあたりている。

復旧復興の最中にいる現場責任者が、中小企業の災害復興に果たす金融機関の役割について述べることは、早計かつ不遜なことかもしれないが、東日本大震災被災地の現場で行動し、考えたことを敢えてまとめてみたい。それは、金融機関とは何か、その機能や存在価値は何かを自分自身に問うものだと感じているからである。

2. 金融機関の機能と災害時の役割

金融機関の基本的な機能が、災害の発生によって変わるものではない。融資を通じた資金繰

りの支援、資金決済、経営相談やそのサポート、種々の情報提供や資金運用などが基本的な機能と言えよう。

こうした機能を、震災という非常時において適切に発揮していくことが金融機関の役割といえよう。平時においては、中小企業の状況は様々であり、何かの取引に一極集中するということはない。一方、非常時には中小企業が一挙に同じ状況（苦境）に陥ることから、何を優先すべきかを見極め、状況に応じた金融機関の機能発揮をしていくことが求められる。

また、災害復興の過程は時間を要することから、ステージ毎に金融機関への期待も変わる。どのステージに今あるかを的確に把握して、持つ機能を最大限に発揮していかなければならない。

そういった意味で、金融機関自身のBCP的な要素、つまり、自らが機能発揮できる状態を継続することが重要になる。災害の地域にある以上、金融機関自身も“被災企業”となりうるリスクを抱えている。支店単位での問題ではないが、前提条件である機能発揮ができる状態を確保することを考えておく必要がある。

前述の通り、災害発生後から順次中小企業のニーズに応じていく必要がある。すなわち復旧の間、当社が事業を継続していくための「当面の資金繰り」対応が初期の中心ニーズとなろう。本格的な復旧段階にあっては、設備資金や事業再開に必要な運転資金の供給や、再生に向けた経営計画の策定支援といったテーマが中心になる。更に復興に向けて事業を軌道に乗せるためには、棄損した営業基盤の再構築の支援、すなわち販売先の紹介などビジネスマッチング的な

要素も出てくる。

災害という非常事態において、地域の中小企業の復旧や再建をサポートしていくことは金融機関の大きな役割であり、地域の期待でもある。中小企業の災害復興に果たす金融機関の役割について、次項以降で詳しく説明していくこととする。

3. 中小企業の災害影響

3.1 直接影響

災害による中小企業が受ける損害は様々であり、時間の経過によって顕在化してくる問題もある。

災害直後は、①工場・店舗・機械など設備の損壊、②在庫・商品の流出や毀損、③帳簿・計算書類の滅失・棄損、④IT等システムの損壊、といった「物的な損害」が全面に出る。今次の東日本大震災でも、被害の大きかった沿岸部においては、まさに上記のようなストック被害が甚大であった。

また、⑤従業員や経営者自身あるいは家族親族の死亡・怪我といった「人的な被害」も発生する。この問題は、会社の復旧にあたって極めて影響が大きい。従業員や経営者を亡くした企業は、ワークフォースという問題だけでなく会社に暗い影を残す。人的な被害のなかった企業は、今次震災でも復旧が早かったように感じている。そういった意味で、従業員の人命を守るための防災対策は日頃から入念に準備しておく必要がある。

さらに時間が経過すると、⑥被災による取引先の事業停止による影響、⑦風評被害=例「当

社は壊滅的被害で再建不能らしい」といった不確実な情報による発注中断、⑧商品発送や仕入れを行うための物流システムの停滞、といった謂わば「ソフト面の被害」が顕在化する。

自社の被害が軽微で、早期に復旧ができた場合においても、「取引先が動かない」「仕入ができない」「モノが運べない」「不確実な情報で営業基盤が崩れる」といった問題も起きうる。

また、被害が甚大な企業にあっては、事業停止期間が長く続くことから、販売先も部品や製品を確保するために、別ルートを探すことになり、結果として⑨営業基盤の崩壊、⑩ブランドの崩壊といった、企業にとっての生命線を脅かされる事態に陥る。

3.2 資金繰り影響

物的な被害を目の当たりにして大きなショックを受けた中小企業経営者に、次に襲い掛かる問題が「資金繰り」である。

災害の発生と関係なく、「従業員の給料日」「取引先への支払日」「手形の決済日」「銀行の返済日」はやってくる。経営者として逃げる訳には行かない。

資金繰りに関する企業の悩みは区々だ。そもそも被害によっては、帳簿や資金繰り資料も流出・棄損し、その詳細を把握できないケースもある。当月の資金繰りは準備していたが、取引銀行が被災してしまい、その手段を失ったケースもある。

甚大な被害が発生した場合、手形交換所は特段の措置を講じることが多く、大きな問題は生じないが、給料や振込といった問題は個別に解決していかなければならず、経営者にとって大

きな負担となる。中小企業のBCP推進が言われるが、これだけの問題が一度に発生した場合の備えを想定している経営者は少ないだろう。

また、もう少し長い時間軸で見ると、復旧完了・復興までの資金繰りをどう作るかということが、再生計画や設備投資計画とあいまって、経営者の最大の悩みとなる。

3.3 経営者の心的影響

こうした大災害に遭遇し、甚大な被害を受けた経営者の心を慮れば、絶望感に近い感情を持ったとしても不思議ではない。

天災は誰のせいでもない。しかし、冒頭の「天を恨まず、運命に耐え」というには余りにも過酷な状況である。再建を目指すためには経営者の強い意思が不可欠であるが、目の前の甚大な被害、次から次へと起こる問題、これらへの対応を陣頭に立って指揮する経営者のストレスは無視できない。災害にあって経営者の心的影響も十分考慮していく必要がある。

そういった意味で、やや情緒的な話かもしれないが、金融機関の役割として、お取引先中小企業者、経営者の心に寄り添うことも大きいのではないか。

「warm heart, cool head」という例えが、銀行員のひとつの理想像として言われるが、被災地の経営者の置かれた立場、心情を理解する「warm heart」は基本的なものとして重要だろう。こうした前提なしに、金融機関の論理のみを展開するのでは、被災企業の理解は得られず、真のリレーションシップは成り立たなくなるだろう。

心に寄り添うということは、融資の基準を甘

くするとか、情実に流されるということではない。中小企業や経営者のありのままの姿や状況を正しく理解し、しっかり役割を果たそうとすることである。「貸すも親切、貸さぬも親切」という言葉があるが、「貸さぬ」場合であっても、金融機関の機能をもって何かしてあげられないか、と汗を流す気持ちを持つことが「心に寄り添う」ことだと思う。

4. 復旧復興段階における金融機関の役割

前述の通り、災害にあった中小企業の被害や状況は様々なものがあり、ステージに応じて変化していく。企業によって状況も違う。

こうした状況変化に応じて金融機関の役割は変化するので、環境や企業の状況を良く見極めて、適切な機能発揮をしていく必要がある。東日本大震災時の経過も振り返りつつ、金融機関が発揮すべき機能を整理してみたい。

4.1 災害直後

震災直後、私たちが最初に行ったことは、お取引先中小企業の安否確認・状況確認である。「大丈夫でしたか？状況はどうです？大変でしたね」という、同じ被災地にいる者としての心配り、労りの気持ちをもって行ったものである。

津波による甚大な被害の中で、宮城県内を一家店舗で管轄する私たちにとって、沿岸部の取引先と連絡をとる仕事は困難を極め、2ヶ月以上を要した。なかには当金庫の担当者が無事を確かめているようだとの話を仲間から聞いて、先方から連絡を入れてくださった例もある。取引

担当者の普段のリレーションがいかに重要かを身に染みて分かる作業であった。後日「大丈夫でしたか？と声をかけてもらって、商工中金から見捨てられていないんだと感じて本当に嬉しかった」という声を多く頂戴した。金融機関が「心に寄り添う」ことの重要さであろう。

初期対応として行った「安否・状況確認」を通じて、困難な状況にある中小企業経営者に金融機関の言葉を届けることが、大きな励ましになることを感じた。こうした対応が、取引先の状況把握に加え、後日の復旧復興の過程で必要な真のリレーションシップに基づく前向きな話し合いや適切な支援を助け、経営者の復旧復興に対する意欲を盛り立てることになる。

また、被災企業の状態は区々で、軽傷の企業もあれば、全壊全流出といった重傷を負った企業もある。被災企業の状態によって金融機関の支援も当然変わってくるし、復興までに要する時間も企業毎に違うだろう。そういった意味で、初期の状況をしっかり把握しておくことは、それ以後の企業とどう向き合い、どう支援して行くかを考えるうえで重要な意味を有すると考える。

4.2 初期段階

4.2.1 当面の資金繰り支援

事業の再開を決意した中小企業は、まず設備の復旧に取り組む。並行して、取引先に対して「被害はあったが、頑張って復旧しますから今後ともよろしくお願ひします」という現状報告を行い、営業再開に備える。

こうした作業を進めるうえで被災企業の懸念材料は「当面の資金繰り」である。震災間もないホットな状態においては、今後を考える時間、

復旧作業に没頭するための余裕が不可欠である。復旧は経営者が陣頭に立ち、全身全霊をかけて行う必要がある。経営者が資金繰りに汲々とした状態では、早期の復旧は覚束ない。取引先や従業員に迷惑をかけず、会社を維持するために当面の資金繰りに目処をつける必要がある。後日談となるが、震災直後の3月15日に借入申込に来店され、弊金庫が融資応諾したお取引先の社長が「あの融資で半年間の資金繰りに目処が立ち、絶対に復旧するぞという気持ちになれた」と述懐されていた。本音だと感じた。

震災直後の混乱時、先が見えない段階での融資応諾は金融機関にとって重いものであり難易度の高い仕事である。当然ながら災害時においても、融資の本質は変わらない。活きた資金を企業に活用していただき、最終的には返済をしていただく必要がある。

災害時に、こうした融資支援を可能にするためには、普段からの関係構築、リレーションシップが不可欠である。経営者の資質・意欲、会社のビジネスモデル・強み弱みといったことを把握できていればこそ、対応できるものである。メインバンクの意義や必要性が疑問視されることもあるが、やはり非常時対応はメインバンクの仕事といえよう。お互いを良く理解している関係は非常時にこそものを言う。

一方で、震災による甚大な損害は、従来金融機関で把握していた企業のプロフィールを変えてしまうことがある。その変化が大きければ、将来見通しは読み難く、金融機関のリスクも自ずと高まっていく。そうした変化を、現在の経営者の意思や状況を的確に把握してプロフィールの再構成をする。しかし、当面の資金繰り維

持という観点からスピードが要求される場面においては、徒に時間をかけることは許されず、審査部門との密接な連携や現場人員の増強など俊敏な体制整備が求められる。この点で手前味噌となるが、弊金庫本部の動きは早く、現場に力を与えた。

一方で、従来取引のなかった新たな中小企業者も資金繰り支援を求めて来店する。こうした企業は、既往の取引銀行から融資を断られたり、希望金額に対応してもらえなかったケースが多い。また、津波等で決算書や計算書類などを流出してしまっているケースもある。既往のデータやプロフィールがない状況での審査は、お客様から話をひとつひとつ懇切丁寧に聞いていく作業から始まる。根気のいる作業を職員は黙々とこなした。諾否の別は当然あったが、多くのお客様は「話も聞いてもらえなかった銀行があるなかで、感謝している」という言葉をいただいた。金融機関は、「話を聞く＝心の支援」になるという側面を忘れてはいけないだろう。

中小企業の当面の資金繰り支援を行ううえで大いに機能し、金融機関の背中を押した仕組みが国・県・市などが創設した制度融資や信用補完制度である。弊金庫も「東日本大震災復興特別貸付」を活用し、中小企業の資金繰りを支えたが、これらの制度は多くの中小企業から評価を受けている。

一方で、今回感じたことは、金融機関がお客様である中小企業者を良く知ることの重要性である。甚大な影響を受けた中小企業に対する正しい融資判断を行うためには、中小企業の実態やプロフィールを正しく描き、相互理解を高めておくことが基礎となる。そういった意味で、

中小企業との真なる信頼関係構築を平時から進めることが重要であり、情報開示に消極的な中小企業に対して啓蒙を進めていくことが必要である。

4.2.2 資金繰り手段の確保

被災企業の資金繰り支援は「融資」に限られる訳ではない。前述の通り、被災地域の銀行を給与振込や決済場所としていた場合に、取引銀行が被災し営業できない状況になると「資金繰りのツール」が失われてしまう。弊金庫でも甚大な被害を受けた地元行に代わってこうした機能の代替を担ったり、当面の手形交換に係る措置の情報提供を行うなどの側面支援を行った。被災地の金融機関は「資金繰り手段を確保」という役割も必要なのである。

こうした経験を踏まえて、取引先には支払銀行の複線化やエリアの分散化を進めることを勧めている。阪神大震災、東日本大震災を通じて機能停止しなかった弊金庫の役割も重いものがあると感じている。

4.2.3 相談・情報提供による支援

ここまで「当面の資金繰り」支援について金融機関のあり方について述べた。ひとつは「融資」、ひとつは「支払手段・決済手段」の確保という面である。

総じて言えば、資金繰り全般のアドバイス機能を担うことも必要だろう。特に主力金融機関においては、資金繰り全体の検証を通じて、どう資金調達したら良いか、アドバイスしていくことも不安定な状況にある被災企業にとって意味が大きいだろう。

あわせて「情報提供」についても触れておきたい。もともと中小企業は情報不足の面があるが、震災の混乱時においてはなおさらである。震災後は行政等の様々な支援策が打ち出され、有益な内容も多いことから、様々な情報提供を行うことも被災中小企業の復旧支援につながる。制度融資や補助金、特例措置など可能な限り情報提供を行うことが、中小企業の復旧復興を促すことになる。

一社一社に向けての情報提供は限界もあることから、事業協同組合など中小企業団体への情報提供も有効である。今次の震災においては、「絆」という言葉がクローズアップされたが、組合を通じた情報提供や補助金申請などが機能したケースが多かったと思う。こうした中小企業団体等への情報提供も金融機関の役割となる。

4.3 復旧段階

災害による被害の程度により、企業の歩みは大きく違う。設備が全壊してしまった企業は、ゼロから設備を構築するという根本的な問題と立ち向かわねばならない。全壊まで至らなくても、被害の大きい企業は多額の投資を将来像と重ねて検討しなければならない。

加えて、震災前の経営状況によって、再開するのか止めるのか、企業の描く将来像は変わる。震災前から窮境にあった企業は、災害により更なるダメージを受けている。

こうした岐路に立った中小企業者の相談相手となることが、被災地の金融機関に求められる大きな役割となる。

4.3.1 設備投資相談を通じた支援（再生計画の策定支援）

再生のため設備投資はどうしても必要である。しかし、再生のための設備投資が無尽蔵にできる訳ではない。

再生計画の中で、当社の体力や今後の見通しなど種々の要素を総合的に勘案し、設備投資の概要を固めていく必要がある。しかも、今次の東日本大震災のように被害規模が甚大であった場合には、損壊した設備の借入金が残存するといった、いわゆる二重債務の状況も想定される。

企業が再生するための設備投資は、再生計画と不可分である。再生計画の実現性などの検証を通じて、金融機関はアドバイス機能の発揮が求められる。甚大な被害を受けた企業にとっても、ゼロからのスタートといった経験はほとんどなく、二重債務的な状況もあることから悩みも大きい。

さらに、設備投資の完了、そして稼働までの間、事実上営業停止の状態も当然あるので営業基盤を切らさないための方策、その間の資金繰り等検討すべきことは多い。

金融機関は「設備資金の申し入れ」の審査を通じて、これらの点をひとつひとつ検証していくことになるが、再生計画の実現性、キャッシュフローの状況・見通しなどを見て計画の変更等、早期再生につながるアドバイスをしていくことが重要である。

また、再生に向けて、例えば二重債務についても企業の状況に応じて、支援機構の買取制度の活用、資本金劣後ローンの導入、返済緩和措置など、企業の状況に応じた適切なツールや枠組みを提案することも必要であろう。

こうした再生計画の検証やアドバイスは主としてメインバンクが担うことになるが、状況に応じて、その他の銀行の提案や関与も期待される。ゼロからスタートする被災企業の設備投資額は多額に亘る場合もあり、事後の運転資金対応も必要となる。災害発生時、復旧復興に向けた被災企業を支えるため、メインの動きが鈍いときなどを含め、取引銀行が関与度を高めることも必要であろう。

4.3.2 再生計画のフォロー

中小企業の再生で果たす金融機関の役割には、再生計画のフォローもあると考える。

具体的には、再生計画が計画通り進捗しているかモニタリングすること、計画実現のためビジネスマッチングなどの支援を行うこと、計画の状況に応じては修正計画の策定支援を行うことなどがあげられる。

計画のモニタリングは重要度が高い。殊に災害被害にあって長期間事業停止に追い込まれた企業などは、営業基盤が脆弱となっていることもあり、計画通りに進捗せず、収支や資金繰りに支障を来す場合がある。計画をモニタリングし、不芳な場合に何が原因か、どういう改善策を検討しているかを検証することで、企業に緊張感を持った執行を促すことにつながる。

ビジネスマッチングを通じた再生計画の側面支援も、金融機関の役割として大きくなるだろう。前述の通り、営業基盤が崩れつつあるようなケースでは、新たな販路などを金融機関のネットワークを使って紹介することで、売上高の確保に貢献することもできる。また従来商品では既に埋まった棚を取り戻すことができない場

合もあり、新商品開発のための連携先の紹介や仕入先の紹介なども有効となろう。再生計画が実現するための間接的なサポートも金融機関の役割としてあげられる。

あわせて被災地は土地の担保価値が低下し資金調達力が低下する場合もあることから、ABLなどの手法を展開していくことも役割となろう。

4.4 復興段階

企業が再生計画に基づき、企業活動を展開し概ね軌道にのってくると、最終段階に入ってくる。

この段階で重要なことは、復興を成長の機会につなげるということだと考えている。営業停止期間に、多くの販売先を失い、棚を取り戻すためには従来商品だけでは値段勝負となるケースが多い。付加価値の高い商品やサービスを提供することが、結局復興を助け、安定的な企業発展の源となる。

ゼロからのスタートは、例えば理想の工場、レイアウト、生産ラインを作ることができるというメリットもある。単純に元に戻すといっただけでは、乗り越えた試練の代償としては物足りない面もある。

復興を成長戦略と重ね合わせ、永続的な企業発展を実現する。金融機関は、復興の過程を成長軌道としていくサポートをすべきであろう。例えば、弊金庫では「成長戦略総合支援プログラム」という仕組みがあり、経営者の構想段階から関与し、計画の策定支援や実施のサポートなどを多面的に実施している。

被災企業にあっては、新製品の開発や新しい販路の開拓、より高品質な技術など復興過程で

「成長」を意識して活動することが大切である。被災地にあっては、毎日被災のことで頭が一杯だが、視野を広げ日本全体で見れば、円高問題や海外移転など様々の環境変化に各企業が対応している。単純な復活ではなく、より強くなった企業として生まれ変われるよう、情報提供・コンサルティング機能・融資などを通じて成長戦略をサポートしていくことも大事な金融機関の役割だと思う。

5. おわりに

5.1 地域のリーダーとしての自覚

ここまで述べて来た通り、中小企業の災害復興に果たす金融機関の役割は「銀行の機能をフル稼働して復旧復興に向けて最大のパフォーマンスを発揮する」ということに尽きると思う。

融資・決済・預金・情報提供・ノウハウ提供・ネットワーク活用など、銀行が持つ機能や資源を投じ、被災地の状況や企業のステージに応じた役割を果たすことである。

そして、こうした役割発揮をし貢献するためには、受け身ではなく地域経済のリーダーとしての自覚を持つことが何より重要だと感じる。全ての行動の源泉は意思である。意思なきところにベストパフォーマンスは生まれえない。地域の復興に資する、地域の企業に心を寄せる、こういう想いが基本におかれなければならない。

同時に、冷静な視点で適切な判断を下すことも必要である。災害直後から復旧復興の過程において、いろいろなことが起こる。混乱状態もある。そうした中で、真に地域の復旧や企業の復興に資するためには、想いのみ先行しても、

本当の責任を果たすことはできない。経営者の意思・資質、企業の力量等を総合的に判断して支援のあり方を考えなくてはならない。目利きが問われる。

また、地域・行政・団体等と連携を深め、必要に応じて提言していくことも必要ではないか。震災後の行政は極めて多忙である。職員の人手不足もある。情報を具に捕捉できない場合もある。広く中小企業とつながり、地域の現状を見ている金融機関だからこそ、いろいろな気付きがあるはずだ。復旧復興に資する前向きの提言や情報提供を行うことも目に見えない役割と考える。同時に国や県などの復興施策と連携し、早期再生が進むよう努めることも金融機関の役割である。

復興には長い時間を要する。復旧復興の過程にあって、状況に応じた提言やアドバイスを地域に行うことが金融機関の存在感を高めることにもなる。

あわせて経営者の良き相談相手たることも金融機関の役割になろう。復旧復興の過程は経営者にとってストレスの連続、迷いの連続である。銀行の知恵を借りたい場面はいくらでもあろう。経営者を支えることが中小企業の復興を助けることになる。

5.2 金融機関が普段から備えておくべきこと

第一に、金融機関自身のBCP強化が不可欠である。金融機関自身が機能低下や事業停止をしてしまつては、初期対応ができず、役割を果たすことはできない。

弊金庫では自家発電装置も整備されており震災の翌日である12日には本店から物資が送ら

れてきたこともあり、事業を止めることなく、当初から対応にあたることができた。

また、本部とのコミュニケーションを確保できる通信手段の整備も重要であろう。非常時には通信回線が切断するケースもあり、業務上の支障を生じることもあるので、衛星電話や優先回線の確保なども必要であろう。

第二に、顧客とのリレーション構築である。特に主力銀行としての役割を果たさなければならぬ先については、普段から経営者像・商流・財務・資金繰り等を十分把握し、情報開示も受け、非常事態にあって適切な判断ができるように関係構築しておくことが重要である。取引先によっては情報開示に消極的な先もあり、それが真のリレーション構築に役立たないことを啓蒙していくことも重要であろう。近時は顧客中小企業・金融機関とも効率化の観点から人員削減が進められており、コミュニケーションが十分でないケースも増えていると聞く。お互いの努力で、真のリレーションシップを構築することの重要性を認識したいものである。

第三に、災害復興に資する情報をヨコ展開していくことである。日本は災害が多く、いつ何時どこかで災害が発生しないとも限らない。今次の東日本大震災で経験したこと、普段から準備しておくことなどを、日本全国の中小企業に伝えていくことも必要である。弊金庫でも全国復興セミナーの開催や、商工ジャーナル等を通じた被災企業の声を届けるなどしている。

5.3 中小企業へのアドバイス

冒頭で「天を恨まず、運命に耐え」という言葉を紹介したが、これは本当に難しい課題であ

る。被災地では時間が経つにつれ、復旧復興で格差を生じつつある。インフラ整備の遅れ等から再開の目処さえつけられない企業もある。再開した中小企業でも思うように再生計画が進捗しないケースも見られる。経営者の中には「自分の失敗なら納得できる。悪いこともしていないのに何故いま天災が来てこういうことになったのか」という気持ちに陥っている方も多いと思う。

しかし、こういった状況の中でも、自らの決断や行動によって、早期の復旧復興を図った企業もある。復旧復興の過程を見るにつけ「天は自ら助くる者を助く」だと感じる場面が多い。納得の行かない状況であっても、企業の命運を握るのは経営者に他ならない。経営者の再生への執着と行動、スピードが大きな差を生むよう

に思う。そうした経営者には様々な応援団もつき、再生は加速されるようだ。厳しい言い方かもしれないが、「疾風に勁草を知る」である。

5.4 おわりに

被災地にある現役の支店長として、今後とも復旧復興に資するよう努力をしていく。本稿は、震災から1年半を振り返り、未来に向かって新たな努力を誓うものである。想えば至らぬ点多々あり、お客様である被災企業のお役に立てたか心配になる。本稿をまとめることで、自分なりに頭の整理ができた気がする。改めて、災害復興に果たす金融機関の役割を自らに言い聞かせ、同僚職員とともに被災地の復旧復興に努めていくことを誓い、まとめとさせていただきます。