

震災後の中小企業の取り組みと役割

日本政策金融公庫総合研究所主任研究員

井上 考二

要 旨

東日本大震災は東北地方に多大な被害をもたらした。甚大な人的被害や建物被害、そして震災にともなって発生した東京電力福島第一原子力発電所の事故は、東北地方の経済活動に大きな影響を及ぼしているが、被災地の中小企業はもとより、被災地以外の中小企業も、復興や支援に懸命に取り組んでいる。本稿ではそうした企業へのヒアリング結果をもとに、復興や支援にかかる取り組みの特徴やポイント、中小企業の役割などを考察した。

まず、中小企業が復旧や事業継続を図るうえでは、「きっかけや思い」「手段」「事業の発展」がポイントとなる。また、経営資源が乏しい中小企業が被災者や被災地を支援するうえでは、「専門性の発揮」「支援対象」「外部との連携」がポイントとなる。さらに、復興や支援に取り組んだ中小企業は、その活動を通じて経営革新を実現させ、取引先や連携先との関係を強化させたり、当初は予想していなかった成果をあげたり、貴重な経験や気づきを獲得したりしている。

そして、復旧や支援に取り組む中小企業は、「雇用の受け皿となる」「商品やサービスを供給する」「課題に迅速に対応する」という三つの役割を果たすことで、地域コミュニティを支える存在となり、地域経済を活性化させる。中小企業がこれらの役割を存分に発揮するためには、「顧客や地域との関わりをもち地域の課題を把握する」「事業を通じた課題の解決を志す」「利益以外の判断基準をもつ」「自社の強みをつくり出す」「強みを生かせる体制を整える」「情報発信や連携の起点となる」といった取り組みが欠かせない。

被災地の経済活動は復興需要に依存している部分があるが、真に強い地域経済をつくり出すためには、個々の中小企業が地域のなかで自らの役割を十分に果たせるよう努めることが必要である。

表 事業所数の増減割合

| | 事業所数 | | | 増減割合 (%) |
|-----|-----------|-----------|----------|-------------|
| | 2009年 | 2012年 | 増減数 | |
| 宮崎県 | 54,859 | 51,988 | -2,871 | -5.2 |
| 滋賀県 | 58,267 | 55,137 | -3,130 | -5.4 |
| 岡山県 | 85,933 | 80,994 | -4,939 | -5.7 |
| 佐賀県 | 40,077 | 37,742 | -2,335 | -5.8 |
| 熊本県 | 80,060 | 75,251 | -4,809 | -6.0 |
| 全 国 | 5,853,886 | 5,422,918 | -430,968 | -7.4 |
| 東京都 | 684,404 | 626,895 | -57,509 | -8.4 |
| 青森県 | 65,371 | 58,732 | -6,639 | -10.2 |
| 岩手県 | 63,332 | 56,678 | -6,654 | -10.5 |
| 福島県 | 97,849 | 85,564 | -12,285 | -12.6 |
| 宮城県 | 106,258 | 92,206 | -14,052 | -13.2 |

上位5県

下位5都県

資料：総務省・経済産業省「経済センサス」
 (注) 非農林漁業の民営事業所について集計。

1 はじめに

(1) 震災が残した爪痕

2011年3月11日に東北地方を襲った東日本大震災は多大な被害をもたらした。警察庁の広報資料によると、2014年10月10日現在、死者・行方不明の数は1万8,487人、全壊または半壊した建物の数は40万戸にのぼる。

甚大な人的被害や建物被害、そして震災にともなって発生した東京電力福島第一原子力発電所の事故は、東北地方の経済活動に大きな影響を及ぼしている。震災前後の事業所数の推移を確認できる総務省・経済産業省「経済センサス」によると、2009年から2012年の事業所数の増減割合は、宮城県が-13.2%、福島県が-12.6%、岩手県が-10.5%となっている(表)。全国の-7.4%を大きく下回っており、この3県は47都道府県のなかで最も事業所数の減少割合が大きい。震災によって多くの企業が事業を停止したことが推測される。

また、被災しながらも事業を継続している企業をみても、その活動は以前より低迷しているようだ。東北経済産業局が2013年6月に実施した「グループ補助金交付先アンケート調査」では、震災からの復旧に際して補助金¹を利用した企業のうち、震災直前と比べて売上が減少している企業の割合は63.4%となっている(図-1)。復興需要が多い建設業こそ過半数の企業で売上は増加しているが、ほかの業種に関しては多くの企業で震災直前よりも売上は減っている。

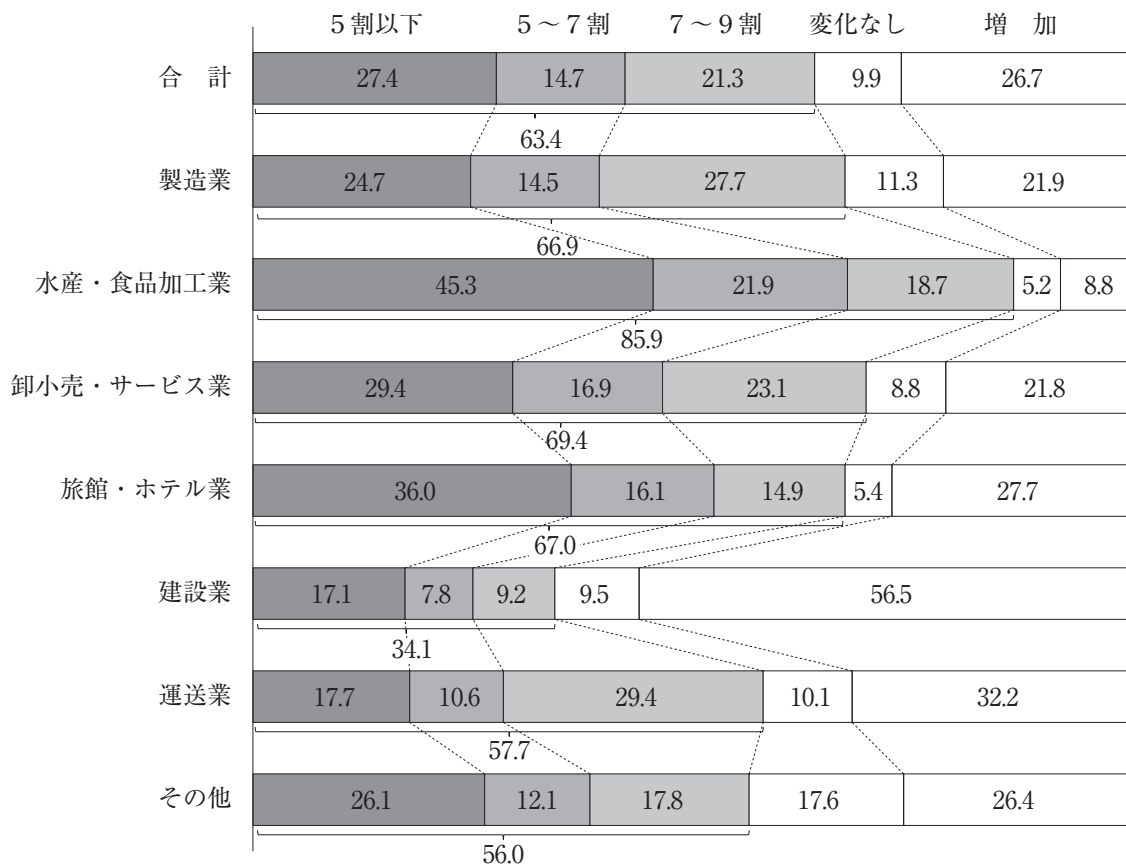
(2) 復興を担う中小企業

企業は、働いて収入を得る場、生活や事業に必要な商品やサービスなどを購入する場である。地域の人たちが生活を守るためには、地域の企業が存続する必要がある。しかし、地域に存在する企業の大多数は中小企業である。経営状態は必ずしも安定しているわけではない。少子化・高齢化による地域需要の減少やグローバル化にともなう海外企業との競争など、近年の経営環境には多くの不安要素がある。ましてや被災地では事業所の

¹ 中小企業等グループ施設等復旧整備補助金。

図-1 被災した企業の震災前と比べた売上の状況

(単位：%)



資料：東北経済産業局「グループ補助金交付先アンケート調査」(2013年6月)

数が減っており、経済活動そのものが停滞している。被災地が復興を果たすためには、残っている中小企業が、こうした不安要素をものともせず、震災前と同様に、あるいはより発展的に活動することが基本的要件になるだろう²。

加えて、被災地以外に存在する中小企業も復興に対して大きな役割を果たしうる。震災後、全国各地から多くの中小企業が被災者や被災地の支援に動いた。経営資源に余裕がないため、その支援は大企業のように大規模なものではないが、新商品を開発して被災地の問題を解決しようとしたり、

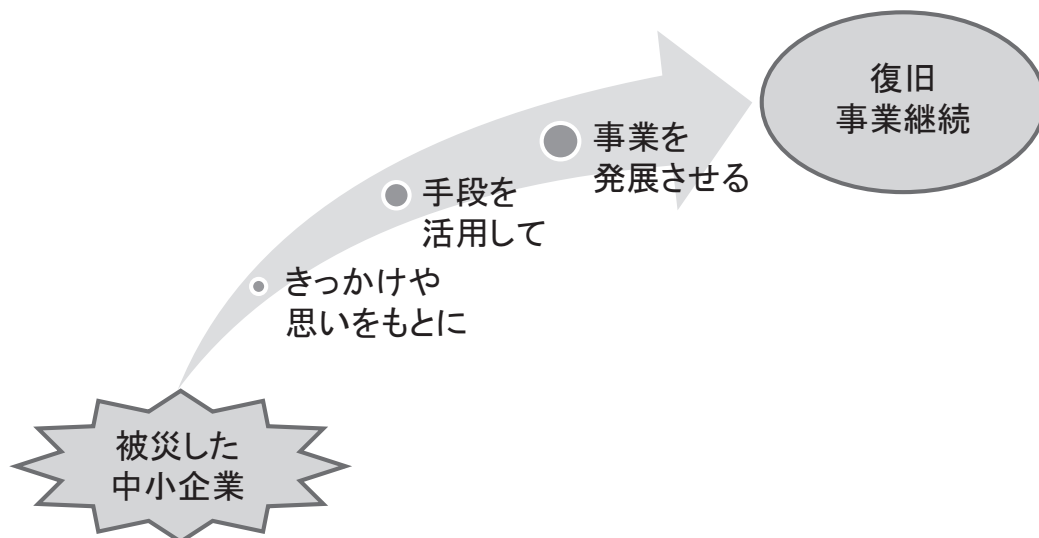
被災地から避難してきた人たちのケアをしたりと、支援の内容はさまざま。なかには被災地に工場を設置して雇用を生み出している中小企業もある。

被災地の中小企業はもとより、被災地以外の中小企業も、復興や支援に取り組んでいる。以下では、日本政策金融公庫総合研究所が実施した12社へのヒアリング結果³をもとに、その取り組みの特徴やポイント、取り組みからみえてくる中小企業の役割などをみていく。そして、そうした役割を十分に果たすために、中小企業はどのようなことに留意すべきかについて考える。

² 関(2011)は、今回の震災は、人口減少、高齢化に象徴される社会構造の転換と、東アジアをめぐる経済構造、パワーバランスの変化という二つの節目のなかで起こったものであり、復旧・復興の過程のなかで、人びとが自立し、地域資源をさらに豊かにしていく事業化、産業化が求められていく、と述べている。

³ 各事例の詳細については、日本政策金融公庫総合研究所(2014b)を参照されたい。

図-2 中小企業における復旧や事業継続のポイント



資料：筆者作成（以下同じ）

2 中小企業における復旧の姿

事務所の倒壊や流失といった被害のほか、放射性物質の拡散にともなう風評被害。被災地の企業は事業の継続を断念してもおかしくないような事態に直面した。それでも、多くの中小企業が資金や人員の制約があるなかで復旧に取り組み、事業継続のために懸命に努力している。そうした中小企業の姿について、三つの観点からみていくと、中小企業が復旧や事業継続を図るうえでのポイントが浮かび上がってくる（図-2）。

(1) きっかけや思いをもとに

一つ目の観点は、どのようなきっかけや思いがあって復旧や事業継続に取り組んだのか、である。どん底ともいえる状況から再び動き出すには、事業を再開しようと思わせるきっかけや、事業継続の原動力となる経営者の確固たる思いが必要だ。どのようなきっかけや思いがあったのかをみると、「顧客からの依頼」「従業員への思い」「地域に対する思い」といった、他者との関わりから生じるものがほとんどであった。

① 顧客からの依頼

主に旧式のコンピューターの修理を手がけていた仙台インターネット通信社（宮城県亶理郡亶理町、従業員数1人）の齋藤邦男さんは、事務所でもあった自宅を津波で流された。部品取りをするために保有していた500台以上の旧式コンピューターも流されたため、事業の再開をあきらめかけた。しかし、ホームページの作成を受けていた地元の企業や同社のホームページをみた人などから、パソコンを修理してほしいという相談が相次いで寄せられる。対応可能な相談を引き受けているうちに、齋藤さんは、こうした人々とのつながりは事業を進めるうえで大きな財産であることに気づき、再開を決意した。

顧客に直接、仕事を依頼されると、自らが提供している事業の必要性や価値にあらためて気づかされる。また、頼りにされると素直にうれしいし、何とかしてあげたいと思うのが人情である。顧客からの依頼は、事業を再開するのに十分なきっかけとなる。

② 従業員への思い

自動車の販売や整備などを行っている(株)橋爪自

自動車商会(岩手県大船渡市、従業員数17人)の橋爪繁明社長は、震災が起こった翌日に高台からみた事務所周辺の^{せいさん}凄惨な光景に圧倒され、言葉を失った。事務所は津波で流されてきた^{がれき}瓦礫によって二階部分まで埋め尽くされ、看板がわずかに顔を出すだけだった。事業の再開は無理かもしれないと思ったが、橋爪社長は再開に向かって歩みはじめる。妻の言葉に勇気づけられたことに加えて、従業員の生活を支えなければならないという思いがあったからだ。家や家族を失い気落ちしている人もおり、そうした気持ちから立ち直らせる意味でも、これまでどおりに働く場を用意する必要があると考えたそうだ。

中小企業の職場はアットホームな雰囲気だと表現されることがあるように、経営者と従業員の距離が近く、大企業よりも親密な関係が築かれやすい。震災後の対応を考える際に、従業員一人ひとりの顔が浮かんできた経営者も多いはずだ。従業員の生活を守りたいという思いは、事業を継続する理由として至極当然なものだろう。

③ 地域に対する思い

100年以上の業歴がある(有)渡辺酒造本店(福島県郡山市、従業員数12人)の渡辺康広社長は、震災後、安全な酒づくりへの対応を迫られた。酒米をつくっている地元の水田から放射性物質が検出されたからである。数値は国が定める基準内だったが、その水田でつくられた酒米に消費者が不安を覚えることは容易に想像できた。安全な酒をつくるために、手っ取り早く福島県産以外の酒米に切り替えるという選択肢もあったが、渡辺社長は福島県産の酒米を使用することを貫いた。放射性物質を吸収させない酒米づくりの方法を農家に説明したり、酒造組合で酒米や水を検査する体制を整えたりと、酒づくりに関わる人たちと一体となって取り組んだ。地元の酒米と水を使って酒をつくり地元の人たちに飲んでもらうことが、地域

に酒蔵を構える大切な意義であると思っているからだ。

中小企業は地域に支えられて事業を営み、同時に地域を支えている。業歴が長い企業の経営者は、地域に根差して活動していることを実感しており、自社の存在が地域に与える影響についても承知している。地域との関わりが強い中小企業が廃業を選択するのはそう簡単ではないはずだ。

(2) 手段を活用して

二つ目の観点は、復旧や事業継続のためにどのような手段を活用したのか、である。中小企業はもともと経営資源が乏しいうえ、震災で大きなダメージを受けた。復旧や事業継続を可能にする手段を確保できなければ、顧客からの依頼に応えたり従業員や地域への思いなどを形にしたりすることは難しい。復旧や事業継続を果たした中小企業では、「非常時への備え」「支援策の活用」「取引先からの支援」といった手段をうまく活用していた。

① 非常時への備え

震災後、事業継続計画を策定しておくことの重要性が盛んに指摘されたように、常日ごろから非常時への備えをしておけば、万一の事態が発生しても、スムーズな復旧や事業継続が可能である。

(有)渡辺酒造本店では、震災当日、震度6弱の揺れに襲われた。生産ラインの冷却設備や電気設備などが破損し、建物も床一面にひび割れが生じたり外構の一部が崩れたりした。修繕のために25日間の休業を余儀なくされる被害だったが、醸造を終えていた商品については、一般的な六本詰めケースではなく八本詰めケースで保管していたため無事だった。八本詰めケースは、2004年の新潟県中越地震を経験した新潟県の酒造メーカーの社長からその効果を聞いて使用していたもので、互い違いに組んで積み上げることで、揺れても倒れにくくなる。ただ、女性が持ち運ぶには重

すぎることから問屋や小売店などでは敬遠されがちで、出荷時には六本詰めの場合に詰め替える必要があった。手間はかかるが、非常時に備えて八本詰めの場合を使用していたことで、同社は震災によって商品を失わずにすみ、販売を続けることができた。

② 支援策の活用

中小企業にとって、国や自治体が提供している支援策は復旧や事業継続を実現する重要な手段であり、被災した中小企業の多くが支援策を利用している。

カニやエビ、キスなどの海産物を商社からの指示に基づいて加工している(株)カジマ(茨城県東茨城郡大洗町、従業員数27人)の梶間桂子社長は、震災後、注文が以前より約4割も減ってしまい、苦境に立たされた。東北に本社をおいていた取引先が廃業してしまったことに加え、風評被害によって、ある得意先から取引を打ち切られたからである。雇用を維持するためにも売上を増やさなければと考えた梶間社長は、津波によって設備が壊れ壁に大きな穴が開いていた冷凍倉庫の一部を、補助金を活用して店舗へと改装し、消費者に海の幸を使った総菜を販売することにした。

仙台インターネット通信社の齋藤さんは、中小企業基盤整備機構が地元自治体と連携して整備した仮設商店街に入居したことで、本格的に事業の再開を果たせた。顧客のもとへ出向いての修理だけでは、対応できる修理に限られ、また修理できる件数も少なかったが、入居後はパソコンを預かれるようになり、より多くの修理を引き受けている。

③ 取引先からの支援

仕入先や顧客から支援を受けるケースもある。被災した企業と取引していた人や企業は、その企

業が自分たちの生活やビジネスにとって重要な存在であればあるほど、以前と同様に活動してほしいと願う。そのためにできることがあるなら、進んで協力してくれるだろう。

学習塾を営んでいる(株)グランス(宮城県塩竈市、従業員数17人)は、3カ所にあった校舎のうち1カ所が津波被害によって使用できなくなった。藤原瑞穂社長がその校舎を復旧しようとしたとき、生徒とその友達が約20人、手伝いにきてくれている。泥やヘドロでドロドロになっていた床をきれいにするために、机や椅子などを外へ運び出しバケツリレーで水を運んでくれた。その結果、5月以降と見込んでいた復旧時期は約1カ月も早くなり、4月4日には授業を再開できるようになった。さらに、教材会社が、流されてしまった新年度用の教材を無償で新たに支給したり、パソコンでみる教材の動画コンテンツの利用料を6カ月分、無料にしたりしてくれている。

(3) 事業を発展させる

三つ目の観点は、復旧や事業継続の過程でどのように事業を発展させたのか、である。震災という大きな環境変化があったなかでは、以前のままの事業ではいられないケースもあり、何らかの「新しい事業」や「新しい取り組み」を始めたり「地域との交流」を進めたりしている中小企業がいる。震災前と同じ状態に戻すのではなく、事業を大なり小なり発展させることが、復旧や事業継続を実現するためには重要であるようだ⁴。

① 新しい事業

(株)カジマは、従来は商社との取引がほとんどであったが、震災後に冷凍倉庫の一部を店舗に改装して消費者への直接販売に乗り出している。取引先の廃業や風評被害によって減少した売上を増や

⁴ 鹿住(2013)は、復興のためには震災前の状況をそのまま再現するのではなく、新たな取り組みにチャレンジする企業家活動が重要である、と述べている。

すためである。

ほかにも、マグロの遠洋漁業に出る船員のビザ取得や航空券の手配といった海外渡航のサポートをしている(株)オーシャンコネクト（宮城県気仙沼市、従業員数5人）の紺野憲一社長は、事務所を津波で流されたため新たな事務所に移転したが、その移転を機に、一般の人に対してパック旅行の販売やチケットの手配をする一般観光部門を始めている。また、2012年には新たにレンタカー部門も開始している。これらの新事業は、本業の売上が震災後に落ちたからではなく、以前の勤務先が震災後に事務所を閉鎖することになったため元部下の雇用の場をつくりだそうとしたり、気仙沼にきた人の滞在時間を増やして少しでも地域経済を活性化させようと考えたりした結果、始めたものである。

このように、減少した売上を補填するためや、雇用を生み出すため、地域を活性化させるためなど、理由はさまざまであるが、新たな事業を開始する企業は少なくない。

② 新しい取り組み

新しい事業のように企業の新たな収入源となるわけではないが、既存の事業に新たな価値を加える取り組みを実施する中小企業もある。

(株)グランスの藤原社長は、震災後に生徒の安全に対する保護者の意識が高まったことを受け、学習塾は子どもを預かる事業であることを強く意識するようになった。震災はたまたま生徒がいない時間帯に発生したため、生徒の保護を考える必要はなかったが、授業中に万一の事態が起こる可能性はある。そこで、災害が発生したときにどう行動するのかを定めたマニュアルを作成し、避難先として近所の中学校を選定した。さらに、緊急時に保護者への連絡を迅速に行えるようにと、フェイスブックを始めた。インターネットを介した情報発信は震災時でも有効に機能していたため、利

用することにしたのである。その結果、2012年12月に大きな地震が発生したときも、戸惑うことなく無事に生徒を保護者の元へ帰すことができていた。

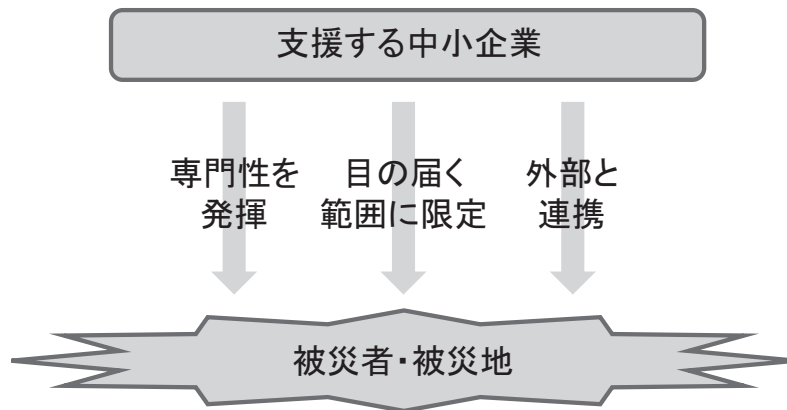
③ 地域との交流

(株)カジマは小売業に進出したこともあり、震災後、地域住人との交流が深まった。以前は海外で獲れた海産物を加工して県外の商社に売っていたため、地域と関わる機会はなかった。それが、店をオープンし復興イベントにも出店するようになったことで、地域での知名度があがっていき、「役場の近くにあるお総菜屋さん」と親しまれるようになった。来店するたびに米や野菜をくれる人や、新しい総菜のアイデアを提案してくれる人もおり、地域のなかで存在感のある店になっている。

また、仮設商店街に入居した仙台インターネット通信社の齋藤さんは、隣接する仮設住宅の人たちと交流を重ねている。「支援物資としてパソコンをもらったけど使い方がわからない」というお年寄りには、パソコンの初期設定やインターネットの接続をしてあげたり、基本的な操作方法を教えてあげたりし、やがては事務所までパソコン教室を開くまでになった。さらに、「カラオケをやりたい」という声に応え、通信カラオケ機を購入してカラオケ教室も開いている。パソコン教室とカラオケ教室は参加費を取っているものの料金は安く、半ばボランティアとして実施しているという。しかし、こうした取り組みを通じて多くの人とのつながりが生まれ、パソコン修理の依頼も増えているそうだ。

地域との交流は、大企業のように知名度が高くない中小企業にとって自社の事業内容を知ってもらえる大きな機会となる。経営者の多くはそうした効用を意図して地域と交流しているわけではないだろうが、復旧や事業継続の取り組みに資するものとなるだろう。

図-3 中小企業における支援の特徴



3 中小企業による支援の特徴

東日本大震災では寄付やボランティアといった個人の支援が数多く行われたが、個人による支援だけではなく、企業による支援も行われた。なかには自らも被災しているにもかかわらず支援を行った企業もある。企業による支援は個人での支援とは異なるものを提供できるが、中小企業の場合、資金や人員が潤沢な大企業とは違って、経営資源が乏しいなか実施するため工夫が必要となる。中小企業はどのような形で支援に取り組んだのか。その取り組みをみると特徴は三つある (図-3)。

(1) 専門性を発揮

まず挙げられるのが、本業を生かし、専門性を発揮して支援を実施していることだ。本業をもとにした支援は日常業務の延長として取り組めるし、企業ならではの専門性は被災者や被災地に対して独自の貢献ができる。

温泉旅館を営んでいる(株)東山ホテル (福島県会津若松市、従業員数12人) の佐藤恵子社長は、温泉組合にきた要請に応じ、福島第一原子力発電所の事故の影響で避難している大熊町の人たちを受け入れた。全13室に13家族48人。取る物も取りあえず自宅から避難し、直前まで郡山市の体育館で

集団生活を余儀なくされていた避難者たちは、体も心も冷え切っていた。同社から宿と食事を提供され、避難者たちは、「家族だけの部屋がある」「お風呂にゆっくりと入れる」と、当たり前のこと一つ一つに感謝したという。

段ボール箱や紙器を製造しているマツダ紙工業(株)(大阪府東大阪市、従業員数31人)の松田和人社長は、避難所での生活を少しでもよくしようと、段ボールで間仕切りをつくり寄贈した。阪神・淡路大震災のときに父が段ボールで間仕切りをつくったことを思い出して取り組んだものだ。その後、避難所の詳しい様子を知った松田社長は、間仕切りに加えて、更衣室兼授乳室や整理だんすもつくり寄贈した。プライベートな姿や私物を周囲から隠せる同社の支援物資は多くの避難者に喜ばれ、整理だんすに関しては、被災地以外から販売してほしいという声があがり、同社は消費者向けの販売を開始している。

土壌や水質の浄化を事業としているクマケン工業(株) (秋田県横手市、従業員数18人) は、震災後わずか1カ月という短期間で、放射性物質を水の中から除去する製品を開発した。粉末状の製品を放射性物質に汚染された水に入れてかき混ぜると、セシウムやヨウ素、ストロンチウムなど、溶けている放射性物質が固まり底に沈む。上澄みの無害な部分と分離できるようになるため、放射性

汚染水の量を減らせる。除染作業を実施している多くの市町村で使用されており、福島復興の一助となっている。

(2) 目の届く範囲に限定

次に、身近にいる対象者や自社の顧客など、自らの目が届く範囲で支援していることが挙げられる。支援の対象となる人数は他の組織による支援と比べて少ないかもしれないが、その質は決して劣るものではない。

子育てや子育て中の人を支援する活動を行っているNPO法人子育て応援Seed（秋田県秋田市、従業者数6人）の山崎純さんは、被災した人たちのために何かしてあげたいと考えた。すぐに思いついたのは現地でのボランティアだったが、家事や仕事を放って被災地に行くことはなかなかできない。そこで、秋田市に避難してきた、小さな子どもをかかえる母親を支援することにした。同法人が以前から取り組んでいることでもあるし、慣れない土地で小さな子どもの世話をしなければならぬ母親のストレスは相当なものだから、それを少しでも解消してあげたいと考えたのだ。料理講座や親子遊びなどの講座を開いて他の母親と話したり子どもと遊んだりできる場所をつくったほか、2年目にはフリーパスカードをつくり、託児やマッサージ、フェイシャルエステといったサービスのなかから受けたいものを自由に選べるようにした。実際にフリーパスカードを利用したのは40人ほどだったが、その取り組みはとても好評だったという。

自らも津波の被害を受けた(株)橋爪自動車商会の橋爪社長は、顧客から預かっていた自動車の弁償をしている。同業者の間では、預かっていた自動車が流されてしまった場合、お詫びだけか、十数万円前後の見舞金を渡すのが精いっぱい対応だっ

た。社内には弁償する必要はないのではという意見もあったが、多くの顧客が、家族や友人、自宅、仕事を失い、本当に困っている状況だからこそ、せめて自動車だけでも弁償したいと思ったそうだ。資金繰りを考慮しながら、月に3台程度、顧客が乗っていたのと同じ車種、同じ年式の自動車を仕入れ、計34台を9カ月かけて弁償している。

(3) 外部と連携

最後に、外部の人や組織と連携して支援を実施していることが挙げられる。自社単独では難しくても外部と連携すれば比較的容易に実現できることがある。経営資源が乏しい中小企業にとっては、できることの幅を広げられる重要な方法だ。

製氷設備メーカーである(株)昭和冷凍プラント（北海道釧路市、従業者数11人）の若山敏次社長は、岩手県大船渡市の水産加工会社から窒素氷⁵の製氷プラントを設置したいという依頼を受けた。窒素氷とは、圧力をかけて窒素を注入し酸素を追い出した水でつくる氷である。通常の氷よりも魚の鮮度保持期間が長くなるため、遠隔消費地への出荷や水産物のブランド化といったことが可能になる。もともとは地元釧路の水産業のためにと思って開発したものだったため、若山社長は少しためらったものの、復興に向けて動き出している人々と接していくなか、自然と気持ちは固まっていた。しかし、地元でも仕事をかかえており、大船渡の仕事に従業員をさくことができない。現地の同業者の技術者とチームを組んで施工しようとしても、被災地では復旧作業のため人手不足が深刻化していた。そこで、かつて仕事を一緒にしていた今は現役を退いている人たちに声をかけ、製氷プラントを無事に完成させた。窒素氷で冷却しながら運んだ魚は鮮度が高いことから比較的高値で取引されており、窒素氷は大船渡の水産業復興を

⁵ 窒素氷は(株)昭和冷凍プラントの登録商標（登録第5108688）である。

支えるものとなっている。

NPO法人子育て応援Seedが、秋田市に避難してきた母親に提供する講座やサービスも、多くの人に協力を依頼して実施しているものだ。地元の母親が対象の普段の講座では、各分野のプロを目指している人や同法人のサービスを利用している母親自身が務めているが、避難者が参加する講座では専門家の先生を招いている。また、普段の利用者のなかから、被災地に縁のある人、例えば、出身地だったり、親類がいたり、居住経験があったりする人に声をかけて、講師のサポートなど運営の手伝いをしてもらっている。

4 震災を契機とした経営革新

ここまで、中小企業における復旧の姿や支援の特徴について、具体的な事例とともに述べてきた。こうした中小企業の取り組みを企業経営の視点からみてみると、多くの中小企業がその取り組みを通じて経営革新を実現させていることがうかがえる。例えば、(株)カジマは復旧の過程で小売り店舗をオープンしているし、支援に取り組んだマツダ紙工業(株)は支援物資の一つを消費者向けに販売するようになった。なぜ、復旧や支援のための取り組みが、経営革新につながるのだろうか。

(1) 課題への対応を迫られる

かかえている課題を解決しようとするとき、企業は自ずと経営革新に取り組むことになる。その課題が課題として存在するのは、従来の商品やサービス、生産方法、販売方法などでは解決できないからで、解決のためには新たな事業活動に取り組むことが求められる。

あらためて述べるまでもなく、東日本大震災は

中小企業に大きな課題を突きつけた。すなわち、損傷あるいは流失した事務所の復旧、取引先喪失や風評被害による売上減少への対応、困窮する被災者の支援、活力を失った地域経済の活性化などである。こうした課題への対応は、大半の中小企業にとっては初めてのことである。従来の企業経営で培ってきた経験やノウハウは通用しなかったり不十分だったりすることが多い。また、なかには、資金や人員などの経営資源を大量に投入しなければならぬ課題もあるが、中小企業にとってそうした課題への対応は容易ではない。

それまでの経験やノウハウが通用しない課題を、限られた経営資源のなかで解決する。多くの困難がともなうものだが、何としてでも課題を解決しようとする強い意志と、そこから生まれてくる創意工夫があれば、新たな事業活動が成し遂げられ、課題は解決に向かうだろう(図-4)。そして、その暁には、中小企業に経営上の大きな効果をもたらしてくれる。

(2) 得られる経営上の効果

復旧や支援の取り組みを通じてなされる経営革新から得られる効果は三つある。「取引先や連携先との関係強化」「事業の予想外の展開」「貴重な経験や気づきの獲得」で、これらの効果は、通常の事業活動ではなかなか得られないものである。

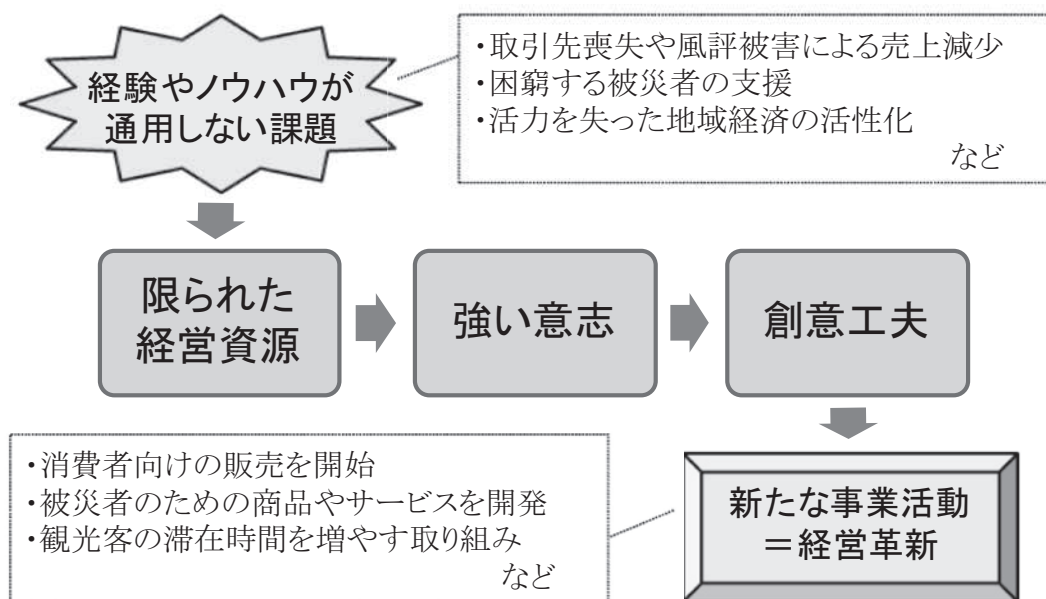
① 取引先や連携先との関係強化

一つ目の効果は、取引先や連携先との強い関係が築かれることだ。非常事態ともいえる状況での取引や、同じ志にもとづいての連携は、単なる利害関係にもとづく取引や連携よりもその絆は強くなる⁶。

(有)渡辺酒造本店の渡辺社長は、福島県酒造協同

⁶ 福嶋(2013)は、震災前、石巻は同業者同士の付き合いは希薄で、ほとんど交流がないという状況だったが、瓦礫処理などの共同作業、石巻水産復興会議への参加、グループ化補助金の申請などを通じて地域内の企業同士が話をする機会が増え、以前に比べ協働が図られるようになった、と述べている。

図-4 課題への対応で生まれる経営革新



組合の酒米対策委員長として、県内各地で行われる農家向けの説明会で講師役を務め、放射性物質の吸収を抑えるカリウム肥料の有効性を伝えた。元素の周期表を語呂合わせで説明するなどわかりやすい説明を心がけたほか、その地域の土壌の性質を調べ必要な使用量を示すなどした仕様書を作成し、農家に提供している。説明会は20回以上にのぼり、アドバイスした人数は延べ1,300人を超える。水田から放射性物質が検出され不安を感じていた農家の人たちは、渡辺社長の説明に勇気づけられただろう。福島県酒造協同組合との関係が強固になったことは想像に難くない。

クマケン工業(株)が放射性物質を水の中から除去する製品を震災後わずか1カ月で開発できたのは、それまでに同社が蓄積してきた水質浄化に関する技術・ノウハウがあったことに加え、金沢大学と秋田大学の先生が力を貸してくれたことで開発を効率的に進められたからである。先生たちは自身の研究を後回しにしてまで開発に協力してくれた。そうした協力がなければ、製品の完成はずっと後になっていただろう。先生たちが協力を惜しまなかった理由は、以前から製品開発の過程で親

交を重ねていたという理由もあるが、何よりも、福島の人たちが早く元の生活を取り戻せるようにしたいという思いがあったからに尽きる。この製品の開発を経て、先生たちとの信頼関係はいっそう強くなっている。

② 事業の予想外の展開

二つ目の効果は、予想していなかった形で経営革新が実現されることだ。経営革新に取り組もうとする際は、そのゴールを明確にしてから始める。しかし、復旧や支援は、必ずしも経営革新としてのゴールがあって取り組むわけではないため、そこから生み出される結果は、当初は予想していなかったものになることが多い。

仙台インターネット通信社の齋藤さんは入居した仮設商店街で組合長を務めている。隣接する仮設住宅に入居している人と話す機会も多く、ある日の雑談中に「カラオケをやりたい」という声を聞く。齋藤さん自身はカラオケが好きではなかったことから、困ったなと思ったそうだが、喜んでもらえるなら何とかしたいという思いもあって、事務所の一室や仮設住宅の集会場などをカラオケ

ルームにして開催することにした。このカラオケは仮設住宅に住む人の貴重な娯楽の場となり、多くの人に参加した。そのつながりから、本業のパソコン修理の依頼がくることもあるという。

マツダ紙工業(株)の松田社長は避難所の生活をよくしたいという思いから、段ボール製の間仕切りを開発し、続いて、更衣室兼授乳室、整理だんすを開発した。ボランティアでつくりはじめたものであり、これらの支援物資を販売することは考えていなかった。しかし、結果的に整理だんすは商品化され、一般の人向けに販売されることとなった。仮設住宅に寄贈したことがニュースとなり、被災地以外から販売してほしいとの声があがったからだ。松田社長は段ボール製家具の販売に手助けを感じており、現在、消費者向け商品が新たな事業の柱になるよう力を入れて取り組んでいる。

③ 貴重な経験や気づきの獲得

三つ目の効果は、経営者や従業員に貴重な経験や気づきを与えてくれることだ。震災という非常事態に端を発する課題は、乗り越える過程で、普段は考えないようなことを考えさせたり、学べないようなことを学べたりする。そこから得られる経験や気づきは、その後、日常業務を含むさまざまな取り組みを行う際の糧となるだろう。

(株)グランスの藤原社長は、震災後、臨時授業を開催したり災害対応マニュアルを作成したりしている。当初はこうした取り組みをすることは考えていなかったが、震災を経験した保護者の声から、学校の授業を補完し勉強の機会を提供することと、責任をもって生徒を預かることの重要性を意識し、すぐに実施したのだ。同社は震災後、生徒の数を伸ばしているが、その理由の一つとして、学習塾の本分ともいえるこうした意識をもってることが、震災後の対応によって顧客に伝わったことが挙げられる。

(株)東山ホテルの佐藤社長は、受け入れた避難者

たちが日々を過ごす姿をみて、もっと日常的な温泉旅館があってもよいのではないかとあらためて考えている。温泉旅館は、最近ではブランド化や高級化が進み手の届きにくい存在になっているが、もともとは湯治場として疲れた体と心を癒やす身近な存在だった。同社のあるべき姿を思い描くと同時に、顧客一人ひとりに目が行き届かなくなっていた自分を省みて、旅館をオープンしたころの初心に帰り、「おもてなしの心」で日々顧客に接していこうと気持ちを新たにしたいという。

5 中小企業が果たしている役割

このように、復旧や支援の取り組みは経営革新を生み出すものだが、もちろん、中小企業は経営革新を実現しようと復旧や支援に取り組んでいるわけではない。経営革新はあくまで結果としてついてくるものであり、復旧や支援に取り組む中小企業は、事業を継続することや被災者・被災地を支援することを通じて、地域コミュニティを支える存在となり、地域経済を活性化させたいと考えている。それはつまり、「雇用の受け皿となる」「商品やサービスを供給する」「課題に迅速に対応する」という三つの役割を果たすことである。

(1) 雇用の受け皿となる

企業のノベルティグッズ(販促品)を問伐材を使用して製造しているフロンティアジャパン(株)(東京都江東区、従業員数35人)の額賀泰尾社長は、震災後、宮城県本吉郡南三陸町に新工場を設立した。受注量が年々増加していて、新たな工場の設立を検討していたときに震災が起こったため、被災地に設立して復興の手助けをしようと考えたのである。この南三陸工場では、仮設住宅に入居している30歳代から50歳代の女性を中心に、レーザー加工機で製造を担当する正社員が2人、製品を組み立てて包装するセット作業を担当するパー

ト社員が約20人働いており、同社は被災地の雇用創出に貢献している。

㈱オーシャンコネクの紺野社長も、新たな事業を始めることで、震災によって失われる雇用の受け皿となっている。紺野社長が独立前に勤めていた旅行代理店の気仙沼営業所は、震災後、閉鎖されることになった。被災地の人たちはあまり「旅行に行こう」という気分にはならないだろうと判断したことがその理由として考えられる。紺野社長は元部下のことが気にかかり声をかけたところ、6人のうち4人は仙台支店への異動を受け入れたり、地元で転職先をみつけたり、独立を考えていたり、心配は不要だった。しかし、残る2人は何も決まっていない状態だったため、元部下の働く場所をつくろうと決め、一般観光部門に乗り出したのである。

フロンティアジャパン㈱も㈱オーシャンコネクも新たな雇用を生み出している中小企業だが、活力を失っている被災地の状況を踏まえると、事業を継続していること自体がすでに、雇用の維持という観点で大きな意味をもつといえる。個々の中小企業が創出している雇用は、数人から数十人程度と決して多くはない。それでも、そうした中小企業が数多く存在し雇用を下支えしていることで、被災地に住む人たちは被災地での生活を続けられるのである。

(2) 商品やサービスを供給する

㈱橋爪自動車商会の橋爪社長が事業の再開を決意した理由の一つに、被災した顧客が元の生活を取り戻そうとする際に事業を通して役に立ちたいという思いがあった。同社のある大船渡市では、地元の人の移動手段は基本的に自動車である。まさに生活の足であり、一人一台という家庭も多かった。震災によってたくさんの人が自動車を失ったり、新たに中古車を購入したりしたことから、自動車の販売や整備をする同社は必要とされ

ていた。また、以前に住宅販売も手がけていたため、住宅を注文したいという顧客の申し出に応え、住宅も販売した。

㈱昭和冷凍プラントの若山社長は、窒素氷の製氷プラントを設置することで大船渡の水産業の復興を後押しした。もともとあった製氷プラントが津波で流されたため、同社の窒素氷の製氷プラントを導入して高い鮮度を誇るブランド魚に育てたいと依頼があったのだ。水産業は魚を獲るだけで成り立っているわけではなく、魚を冷凍する設備や運搬するトラック、水産加工場なども欠かせない。すべてがそろってようやく復興が果たせるのだが、同社がその一端を担ったこともあり、大船渡のサンマ水揚げ額は、開港から62年で初めて全国2位になったそうだ。

被災地が活性化するには、雇用を生み出すだけでは不十分である。生活したり事業を営んだりするための商品やサービスを供給してくれる存在も必要であり、地域では中小企業がその役割を果たしていることが多い。扱う商品の種類や供給量などは大企業と比べると限定的かもしれないが、地域に存在するさまざまな中小企業が、さまざまな商品やサービスを供給するからこそ、地域には活力が生まれてくる。

(3) 課題に迅速に対応する

マツダ紙工業㈱の松田社長は、テレビで震災の映像をみたとき、すぐに阪神・淡路大震災のことを思い出し、段ボール製の間仕切りをつくった。そして、当初は自治体を通じて避難所に寄贈しようと考えたが、間仕切りを寄贈できることを伝えても、被災地の自治体との調整がつかず、なかなか事が運ばなかった。運送会社に輸送を依頼しても、道路状況がわからないため被災地へは届けられないと断られる。一刻も早く届けたいと思って松田社長は、ついには自社のトラックで大阪から被災地まで運んでいる。

一般観光部門を始めて元部下の雇用の場をつくりだした(株)オーシャンコネクトの紺野社長は、その後、レンタカー部門も新たに始めている。目的は、気仙沼にきた人の滞在時間を増やして地域を少しでも活性化させることだ。気仙沼は電車やバスの本数が少なく移動が不便だという声をよく聞くことから開始した。駅前の観光案内所に、レンタカーの相談があれば同社を紹介してほしいとお願いしているため、「交通の便が悪いのでレンタカーを借りたい」という人がよくくるという。利用者は徐々に増えており、レンタカーの台数は当初の5台から7台に増えている。

震災によってさまざまな課題が発生したが、地域の課題に一番気づくのは、やはりその地にいる人や企業だろう。迅速な意思決定は中小企業の得意とするところであり、中小企業はそうした課題に対して素早く行動している。経営資源に乏しいため、実際に対応できる課題は小さなものばかりのように思うかもしれないが、課題解決への思いが本物であれば、周囲の人や企業を巻き込み、自らの力だけでは乗り越えられない課題も解決されるだろう。

6 役割を果たすための留意点

課題に迅速に対応するとともに、必要としている商品やサービスを供給し、雇用を支える。地域のなかでこうした役割を果たすことができれば、中小企業は、地域の人や企業、さらには自治体などからも重要な存在と認識され、事業継続の大きな支えを得るだろう。しかし、厳しさを増す経営環境や対処すべき課題に圧倒され、思うような結果を出せずにいる中小企業も多い。中小企業が役割を果たすためには、どのようなことに留意すればよいのだろうか。復旧や支援といった震災に関する課題に限らず、通常の課題に対応するときにも通用する留意点について考えていきたい。

(1) 偶然を必然に変える

まずは、強く明確な意識をもって取り組むことが重要だといえる。漫然と取り組んでいるだけでは偶然の成功しか期待できない。「顧客や地域との関わりをもつ」「事業を通じた解決を志す」「利益以外の判断基準をもつ」という三つを心がけ、偶然を必然に変えることがポイントとなる。

① 顧客や地域との関わりをもつ

顧客や地域がどのような課題をかかえていて、どのような商品・サービスを求めているのかは、外から眺めてあれこれ分析しても、なかなかわからない。顧客や地域の人たちと交わり直に話をしてみつくだそうとすることが大事だ。しかも、一度把握したらそれで終わりというわけではない。状況は日々変化する。常に顧客や地域の人たちと関わり、最新の状況を確認し続けないと、気が付いたら的外れなことをしていたということになりかねない。

(株)カジマの梶間社長は、地元が少しでも元気になればと考えて総菜店をオープンした。海の幸をふんだんに使った出来立ての総菜が安く買えると好評だったが、やがて、もっといろいろな総菜が食べたいという声を聞くようになった。総菜の種類は十種類ほどで、オープン以来変えていなかったからだ。そこで、復興イベントへの出店にあわせて新商品を開発し、評判がよければ店舗でも販売した。この取り組みからさまざまな商品が生まれ、いまでは人気商品となっているものもある。顧客の声に真摯に応じて新商品を開発し、顧客の評判をもとに店舗での販売を決めたからこそ、同店は顧客に愛される店になったといえる。

② 事業を通じた解決を志す

顧客や地域の人たちの課題の解決にあたっては、他の企業が提供している商品やサービスを活

用したり、個人的なボランティアとして取り組んだりする方法もあるが、それでは一時的な取り組みとして終わってしまう可能性がある。取り組みを継続的なものとする方法の一つに事業を通じて解決を図ることが挙げられる。課題との相性もあり、事業を通じた課題の解決はそう簡単にできることではないかもしれないが、チャレンジすることで、独自の役割を果たせるようにもなるだろう。

新工場を設立して被災地の雇用を創出しているフロンティアジャパン(株)は、工場のある南三陸町と岩手県釜石市の杉間伐材を使ったノベルティグッズを製造し、東北地方の森林の復興にも取り組んでいる。森林を保全するには適切に間伐することが必要であるが、同社がその間伐材を買い取り使用することで、その費用の一部が賄われる。また、被災地の間伐材でつくったノベルティグッズは、間接的に被災地を支援できると消費者からの評判がよく、同社の取引先は増加し、繰り返し取引してくれる企業も増えている。

③ 利益以外の判断基準をもつ

利益があがるかどうかという基準だけで経営を考えていると、地域で役割を果たす機会は減ってしまう。もちろん事業を継続するには利益を確保することが大事だが、顧客や地域のためにといった判断基準をもち、まずは取り組んでみるという気持ちで取り組んだ企業も多い。一見すると採算がとれないと思えるものほど、取り組んでいる企業が少なく大きな役割を果たせる可能性が高い。当初は赤字かもしれないが、やがて赤字の原因がみえてくる。その原因を解消しようとする創意工夫が、企業に独自の価値をもたらしてくれる。

(株)オーシャンコネクの紺野社長は、一般観光部門を始めるにあたり、最初の2年間は赤字でもかまわないという覚悟でいた。海外渡航サポートの事業が順調だったため、新事業にかかる人件費が増加しても2年間は事業を継続できると見込

み、その間に地元の旅行需要が回復すればよいと判断したのだ。もっとも、震災の後でも思いのほか地元の旅行需要はあった。「気分が晴れないので気分転換したい」「震災前の日常と同じように行動したい」と、温泉やテーマパークに行こうとする人が多く、当初の心配をよそに一般観光部門の売上は順調に伸びている。

(2) 実現する力を獲得する

次にいえるのは、「自社の強みをつくりだす」「強みを生かせる体制を整える」「情報発信や連携の起点となる」という三つの行動を実施することだ。思いがあっても、実現するための力をもっていなければ、何の役にも立たない。こうした行動によって、その力を獲得することが必要になる。

① 自社の強みをつくり出す

他社がもっていない独自の価値を有していれば、他社とは違った形で役割を果たせる。同業者が多い業界では、顧客や地域の人にアピールできる独自の強みはとくに重要になるだろう。すでにそうした強みをもっているなら、その強みを生かすことを考えればよい。残念ながら強みがない場合や、強みがあってもうまく活用できない場合は、課題の解決を考えるなかで、新たな強みを生み出さなければならない。

(株)橋爪自動車商会では、自動車を販売する際、車両本体やオプションの代金、税金や保険などの諸々の費用を含めた金額を、最初から販売価格として顧客に提示している。販売業者のなかには、始めは車両代金のみを価格として提示しているところもあり、いざ購入するときになって予算を越えてしまい、購入をあきらめたり不満に思ったりする人もいる。顧客と誠実に向き合う姿勢が同社の強みであり、顧客に愛される理由でもある。実際に、こうした対応を快く思い、安心して相談できると考えることから、自動車だけでなく住宅も

購入したいといってくれる顧客もいる。

② 強みを生かせる体制を整える

強みをもっていても、いざというときに生かせなければ意味がない。事業継続計画を策定して、万一の事態が起こっても、事業の核となる部分に関してはすぐに実行できるような体制を整えておくべきである。また、経営資源が乏しい中小企業においては、日ごろから不足する経営資源を補完する努力をしておくことも重要だろう。必要なときになって慌てても、補完できるかどうかわからないし、できたとしてもタイミングを逸してしまう恐れがある。

クマケン工業(株)は、放射性物質を除去する製品の開発を、秋田県工業技術センター内に設けていた研究室と、秋田大学のベンチャー・ビジネス・ラボラトリーで進めた。さらに、金沢大学と秋田大学の先生の協力を得ている。信用力も知名度もない小さな企業がいきなり「放射性物質を除去する製品を開発したいので協力してほしい」とお願いしても、研究機関や大学の先生は困惑するだけである。以前から製品開発の過程で親交を重ねて信頼関係を築いていたことが、震災後すぐに開発に着手し製品を完成させられた大きな理由だろう。

③ 情報発信や連携の起点となる

すでに地域のなかで役割を果たし存在感を発揮していれば、黙っていても顧客や地域からのアプローチがある。しかし、そうでない状態のうちは、ただ待っているだけではダメだろう。顧客や地域との関係を築くために、自ら情報発信や連携の起点となることが求められる。主体的に行動し取り組みの中心的な存在となることが、取引先や連携先の協力を得るためには欠かせない。

NPO法人子育て応援Seedは、被災地から避難してきた母親の支援をしているが、同法人が周囲に協力を求めて支援活動に取り組むことで、多く

の人が支援の機会をもっている。被災者のために何かしてあげたいという思いがあっても、具体的に何をやればよいのか、どうすればできるのかわからないこともある。身近に被災者を支援する組織があれば、思いを具体的な行動に変えることができる。同法人の被災者支援の取り組みは、避難してきた母親だけでなく、周囲の関係者にとっても大きな意味があるものといえる。

7 おわりに

日本銀行が2014年10月に公表した「地域経済報告」によると、東北地方の景気情勢は「消費税率引き上げの影響による反動がみられるものの、基調的には緩やかに回復している」となっており、被災地における経済活動は順調なように見える。しかしながら、最終需要の動向を確認すると、公共投資は「震災復旧関連工事を主体に、増加している」、住宅投資は「引き続き駆け込み需要の反動がみられているが、災害公営住宅の建設等から高水準で推移している」となっており、復興需要に依存している部分もあることがわかる。このことは二つの点から、被災地の経済活動に影を落とす可能性がある。

一つは、復興需要に関われない企業の存在である。冒頭で紹介したとおり、被災地における事業所の減少割合は他の地域よりも大きく、売上が震災前の水準に戻っていない企業も多い。日本政策金融公庫総合研究所の「全国中小企業動向調査(小企業編)」でも、震災以降の東北地方における小企業の業況判断DIは、依然、マイナス水準にあり、業況が「良い」と回答した企業よりも「悪い」と回答した企業のほうが多い。復興需要の恩恵を一部の企業しか受けられない状態だとしたら、景気の回復は限定的といえるかもしれない。

もう一つは、復興需要がなくなったときの影響である。復興は道半ばであり、復興需要は今後も

まだしばらくは存在するだろうが、やがて終わりを迎える。そのときまでに、震災前から存在していた地域経済の課題、すなわち、少子化・高齢化による地域需要の減少やグローバル化にともなう海外企業との競争などへの対応がきちんとなされていなければ、被災地の経済は悪化することが予想される。

本稿では復旧した企業や支援に携わった企業のごく一部しか紹介していないが、多くの企業が被災者や被災地のために活動している。前述したよ

うに、中小企業における復旧や支援の取り組みは経営革新につながる。個々の企業が復旧や支援に取り組む、結果的に事業を発展させることは、被災地の復興だけでなく、真に強い地域経済をつくり出すことにもなるはずだ。被災地の復興は多くの企業の総力を結集してなされるものである。小さな企業だから何もできないと傍観するのではなく、地域のなかで自らの役割を十分に果たせるよう努めることが、復興需要に依存しない復興を実現するカギとなるだろう。

<参考文献>

- 鹿住倫世 (2013) 「大災害からの復興と企業家活動－東日本大震災における中小企業の挑戦－」 専修大学商学研究 所『専修ビジネス・レビュー』 Vol. 8 No. 1、pp.15-23
- 警察庁 (2014) 「平成23年(2011年)東北地方太平洋沖地震の被害状況と警察措置」警察庁ホームページ
- 関満博 (2011) 『東日本大震災と地域産業復興 I 2011.3.11～10.1 人びとの「現場」から』新評論
- 東北経済産業局 (2013) 「グループ補助金交付先アンケート調査(中小企業等グループ施設等復旧整備補助金)平成25年6月実施」東北経済産業局ホームページ
- 日本銀行 (2014) 「地域経済報告(2014年10月)」日本銀行ホームページ
- 日本政策金融公庫総合研究所 (2014a) 「全国中小企業動向調査結果(2014年7-9月期実績、10-12月期以降見通し)」日本政策金融公庫ホームページ
- (2014b) 『東日本大震災と中小企業』文一総合出版
- 福島路 (2013) 「水産加工業の復興－石巻市の事例－」東北大学大学院経済学研究科地域産業復興調査研究プロジェクト編『東日本大震災復興研究Ⅱ 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、pp.123-140