



GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

KOBE UNIVERSITY

ROKKO KOBE JAPAN

2012-7b

神戸から東北へ贈る
企業再生・成長への示唆

築部 卓郎 西垣 幸 廣地 克典
細谷 昌礼 真砂 和英 都 良太郎 保田 快

Current Management Issues



大学院ワーキングペーパー
**神戸から東北へ贈る
企業再生・成長への示唆**

2012年12月16日

神戸大学大学院経営学研究科
現代経営学専攻

築部卓郎

西垣 幸

廣地克典

細谷昌礼

真砂和英

都良太郎

保田 快

第 1 章 研究の背景と問題意識・目的

1.1 はじめに

2011年3月11日に発生した東北地方太平洋沖地震（以下、東日本大震災）は、マグニチュード9.0と国内観測史上最大の揺れと大規模な津波を伴い、その被害としては、インフラ等への直接被害額が約16～25兆円と甚大なものであった。被災企業及び事業所を規模別に分解すると、企業数は津波被災地域で3万8千社、地震被災地域で約78万社であり、そのほとんどが中小企業であった（中小企業庁, 2011）。震災から1年9ヶ月経過した現在、サプライチェーンの回復や復興需要によって持ち直しが見られるものの地域差があり未だに不十分である（中小企業庁, 2012）。

本研究の目的は、約17年前に神戸を中心に発生した阪神大震災の時に大きな被害を被ったにも関わらず震災前より成長した中小企業を調査することによって、震災での痛手を逆に好機とも捉えた成長が如何にして成し遂げられたかについて、神戸企業へのインタビュー調査にて明らかとすると共に、成長の要因を抽出・分析し、今後東北の中小企業が取るべき「環境変化」への対応策を示すことである。

阪神大震災の事例では、震災によって被害を受けた中小企業の売上高・利益を震災前後で比較すると、69.0%（1,975事業所）の事業所が「減少している」と回答している一方で、29.0%の事業所が「変化がない」もしくは「増加している」と回答した（阪神・淡路産業復興推進機構, 1996）。これらの少数ではあるが、成長もしくは業績を維持した企業は、震災前からただでさえ輸入品との価格競争の激化など取り巻く環境は過酷なものであった。しかし、それらの企業は、震災を逆に好機と捉え適切な施策を講じてきたことにより、震災前から存在していた課題を解決し、売上やシェア、企業規模の向上など震災以前よりも発展を遂げることができた。現在の東北における多くの中小企業においても、大企業のSCMの一端を担う製造業であったり、近年は人件費の抑制やFTA締結、法人税の軽減を目的とした生産の海外シフトによって国内雇用・産業空洞化の動きが顕在化していたり、過酷な状況に置かれているという点で時代を超えた共通点が見られる。そのように、東日本大震災前の東北地方における中小企業の状況は、阪神大震災前の阪神地区における中小企業の状況と極めて類似しており、阪神大震災の事例から得られる知見は、東日本大震災によって被災した中小企業に対して示唆に富むものになると考える。よって、本研究を行う意義として、阪神大震災の事例を調査し、そこから得た示唆を東北地方における中小企業に対して実際に届け、その有用性を実証することの意義は高いと考える。

1.2 問題意識

東日本大震災の被害状況は、死者15,854名、行方不明者3,155名、負傷者26,992名、家屋の全壊129,249棟、半壊254,297棟など、単一の災害としては戦後最大規模のものであった。特に津波の影響は甚大であり、沿岸部の地域経済に壊滅的な被害をもたらしている。地震によって何らかの被害を受けた企業数は約74万社、被害総額は販売額ベースで206兆円であり、津波による被害を受けた企業は約75000社、被害額は約7兆円と甚大であっ

た (図 1-1)。

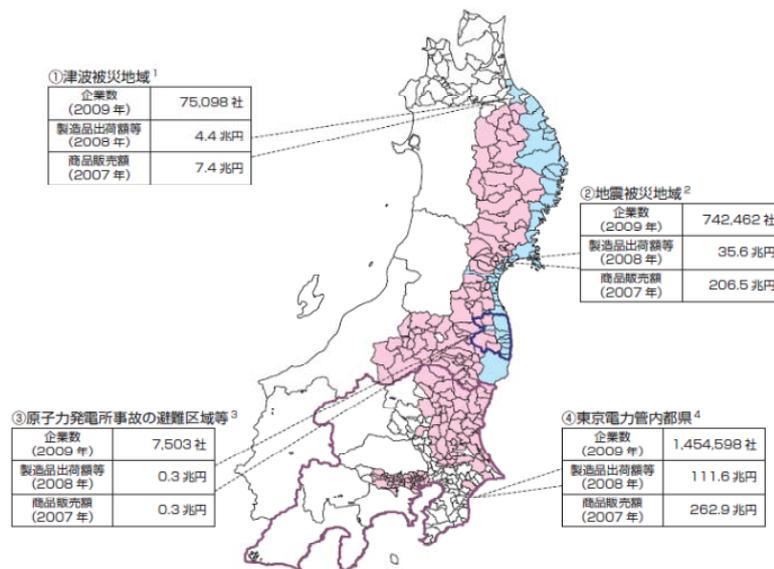


図 1-1 東日本大震災での被害企業数と被害額

(出所) 中小企業白書 2011 年版より引用

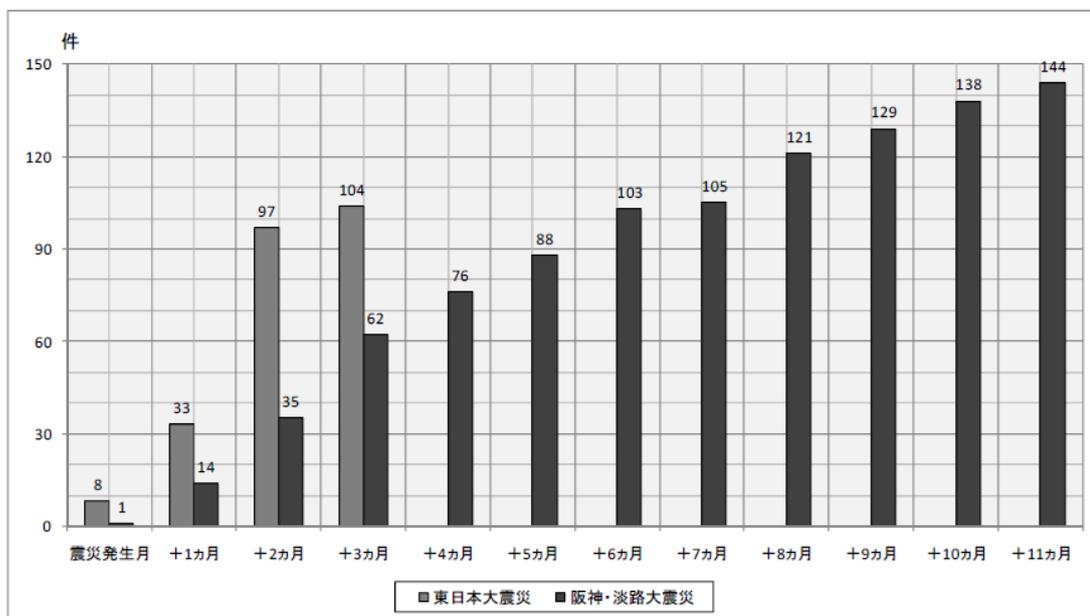
これら被災企業の内訳は、被災地域の企業数、事業所数のデータから 99.9%が地場産業を中心とした中小企業であったことが明らかとなっている (表 1-1)。

表 1-1 被災地域の企業数、事業所数

	企業数	中小企業数	大企業数	中小企業の割合 (%)
津波被災地域 ¹	38,005	37,972	33	99.9
地震被災地域 ²	779,261	774,058	5,203	99.3
原子力発電所事故の避難区域等 ³	5,341	5,339	2	100.0
東京電力管内 ⁴	1,360,159	1,353,941	6,218	99.5
	事業所数	中小企業の事業所数	大企業の事業所数	中小企業の事業所の割合 (%)
津波被災地域 ¹	46,089	41,816	4,273	90.7
地震被災地域 ²	978,722	850,386	128,336	86.9
原子力発電所事故の避難区域等 ³	6,476	5,845	631	90.3
東京電力管内 ⁴	1,697,591	1,482,741	214,850	87.3

(出所) 中小企業白書 2011 年版より引用

震災後 1 年間の集計では、東日本大震災によって直接・間接の影響を受けた企業倒産数は 656 件 (直接被害型 48 件、間接被害型 608 件) であった。負債総額は 9,210 億 8800 万円、倒産企業の従業員数も 10,757 人と 1 万人を超えている。都道府県別では、岩手県が 17 件、宮城県が 29 件、福島県が 33 件と、直接被害が大きかった東北 3 県で全体の 12%を占めている。震災後 1 年間の企業倒産件数は阪神大震災時 (197 件) の 3.3 倍に達しているのが現状である (図 1-2)。



(注) 数値は 2011 年 6 月 7 日時点のもの

図 1-2 震災関連倒産企業数 (累積) の比較

(出所) 東京商工リサーチより引用

東北地方の中小企業にとってさらに悪いことに、阪神大震災のデータからは被災地の倒産件数は初年度よりもむしろ 2 年目以降に増加することが明らかになっている。表 1-2 は阪神大震災後の被災地企業の倒産状況に関する検証結果である。震災が発生した 95 年には、国の救済措置や支援によって多額の資金が投入され、企業倒産件数は全国では前年比 8.0% 増であったのに対し兵庫県では -26.7% と全国平均と比較して減少した。しかし救済措置が切れる翌年 (1996 年) には全国の倒産件数が 3.6% 減であったのに対し、兵庫県では 13.2% の増加となり、さらに、翌々年 (1997 年) には兵庫県での倒産件数は 24.8% 増と倒産数が大幅に増加したことが明らかとなっている。

表 1-2 阪神大震災後の倒産状況に関する検証調査

	1994年				1995年				1996年				1997年				
	兵庫県		全国		兵庫県		全国		兵庫県		全国		兵庫県		全国		
	件数	前年比 (%)	件数	前年比 (%)	件数	前年比 (%)	件数	前年比 (%)	件数	前年比 (%)	件数	前年比 (%)	件数	前年比 (%)	件数	前年比 (%)	
1月	47	27.0	1,079	12.4	41	▲ 12.8	1,042	▲ 3.4	30	▲ 26.8	1,120	7.5	40	33.3	1,204	7.5	1月
2月	51	45.7	1,030	▲ 7.5	45	▲ 11.8	1,140	10.7	34	▲ 24.4	1,107	▲ 2.9	47	38.2	1,216	9.8	2月
3月	55	19.6	1,282	▲ 4.3	44	▲ 20.0	1,410	10.0	42	▲ 4.5	1,285	▲ 8.9	51	21.4	1,407	9.5	3月
4月	53	29.3	1,176	1.9	43	▲ 18.9	1,301	10.6	45	4.7	1,159	▲ 10.9	52	15.6	1,378	18.9	4月
5月	49	0.0	1,194	7.3	29	▲ 40.8	1,217	1.9	33	13.8	1,322	8.6	47	42.4	1,303	▲ 1.4	5月
6月	52	67.7	1,164	2.1	30	▲ 42.3	1,193	2.5	33	10.0	1,127	▲ 5.5	56	69.7	1,349	19.7	6月
7月	38	▲ 24.0	1,126	▲ 0.3	22	▲ 42.1	1,131	0.4	42	90.9	1,238	9.5	50	19.0	1,260	1.8	7月
8月	50	▲ 5.7	1,143	▲ 4.1	37	▲ 26.0	1,368	19.7	45	21.6	1,115	▲ 18.5	47	4.4	1,329	19.2	8月
9月	47	17.5	1,104	▲ 6.8	54	14.9	1,339	21.3	39	▲ 27.8	1,114	▲ 16.8	60	53.8	1,287	15.5	9月
10月	41	▲ 14.6	1,226	▲ 2.5	31	▲ 24.4	1,376	12.2	46	48.4	1,341	▲ 2.5	56	21.7	1,614	20.4	10月
11月	46	▲ 19.3	1,195	1.6	25	▲ 45.7	1,257	5.2	45	80.0	1,357	8.0	41	▲ 8.9	1,425	5.0	11月
12月	59	9.3	1,244	▲ 2.9	30	▲ 49.2	1,312	5.5	54	80.0	1,259	▲ 4.0	62	14.8	1,593	26.5	12月
年合計	588	8.7	13,963	▲ 0.6	431	▲ 26.7	15,086	8.0	488	13.2	14,544	▲ 3.6	609	24.8	16,365	12.5	年合計

現在、東北地方の中小企業に対する救済措置は、政府系金融機関による融資制度では、震災発生当日に行われた初動の対応において「災害復旧貸付」が実施され、その後も激甚災害の指定に伴い金利引下げ等の措置が行われている。また、2011年5月2日に成立した第一次補正予算において「東日本大震災復興特別貸付」が創設され、新たに長期かつ低金利の貸付制度が整備された。なお、独立行政法人中小企業基盤整備機構（以下、中小機構）が創設する基金を活用した「特別利子補給制度」が整備され、事業所が全壊又は流失した中小企業に対して、県の財団法人等を通じた融資の無利子化が行われるなど、国や地方自治体によって減税や多くの資金が投入されている。しかしこれらの措置はいずれも時限立法であり、コミュニティの消滅などが足かせとなり被災企業の復興が順調に推移しない場合、救済措置の終了と共に倒産件数が一層増加する可能性がある。つまり、以上のデータから今回震災によって被害を受けた東北の企業にとっては、2012年以降が本当の正念場になることが予想される。

そのような被災企業に対しては「災害からの復興・成長への指針」が喫緊に必要であるが、地震による被災企業の復興・躍進に関する研究はこれまでほとんど行われていないのが現状である。この原因は、1つ目として、世界の主たる災害発生は洪水であり、44.0%を占める。一方、地震の発生率は僅か4.4%に過ぎず（アジア防災センター、2007）、震災が研究の対象になりにくいことである。2つ目は、1980年から2000年にかけての集計において地震発生頻度において日本より上位の国は僅か3ヶ国（中国、インドネシア、イラン）であり、国土面積あたりの地震頻度は日本が1.14回/年と圧倒的に高く（国連開発計画、2004）、本来日本が率先して研究を行うべきであるが、阪神大震災後の短期間にそれを上回るような大震災が起こるとは想定されていなかったことである。

本研究では、阪神大震災で被災した企業を分析することにより、単なる復興ではなく、震災前よりもさらに成長・躍進するための鍵となる要素について、特に経営者の行動を中心に明らかにすることで、2012年以降の東北地方の中小企業復興に資する示唆を提供することを目的とした。

1.3 本研究の構成

上述の通り、本研究は、阪神大震災を機に一層の成長を遂げた企業や医療法人の経営者に対してインタビューを行うことで、どのような行動が震災を克服しその後の成長につなげることを可能にしたのか明らかにし、東日本大震災で被害を受けた中小企業の経営者に対し今後の行動指針を提供することを目的としている。

阪神大震災から成長を遂げた経営者の行動について、主に次の5点に着目してインタビューを行った。

- ① 災直後から復興までの経営者の行動
- ② 各行動までの期間
- ③ 復興に必要な経営資源の調達
- ④ 復興までの従業員のモチベーション
- ⑤ 震災前と比較した企業の状態

インタビューから得られた各中小企業の戦略について、第2章で説明する企業再生のアウトラインである4Sフレームワークによって分析を行なった。さらに、東北地方で現在復興に取り組んでいる中小企業や医療法人にもインタビューを行うことで、各組織の再生状況を聞き取り、阪神大震災の事例から得られた再生ステップのどこに問題を抱えているのかを分析した。

第1章では、本研究の背景にある問題意識と東北地方の被災状況について述べ、その中で、被災企業が復興・成長するための要因を見出す重要性についても述べた。第2章では、災害からの復興に関する先行研究をレビューし、企業や自治体が災害から復興する際にどのような要素が影響を及ぼし得るのかを考察するとともに、復興・成長を遂げた企業の戦略を分析するためのフレームワークについて述べる。第3章では、これらの先行研究から明らかとなった要素を踏まえ、阪神大震災から復興・成長を遂げた企業及び医療機関に対して行ったインタビューのデザインについて述べる。第4章では、インタビュー調査の結果を分析する。第5章では、東北地方において現に復興過程にある企業や医療機関の経営者にインタビューを行い、本研究のフレームワークを定性的な観点から検証しつつ、現状復興が上手く進行していない企業における問題点も併せて明らかとする。第6章では、震災からの復興・成長に重要な要素についての結論を導き出し、さらに具体的な実践的インプリケーションを提案したい。最後に本研究の限界と残された課題について述べる。

第2章 先行研究レビュー

震災で被害を受けた中小企業が復興・成長するための要因を仮説として導出するため、「災害からの復興」をキーワードに過去事例及び関連する理論について先行研究の調査を行った。そのなかで本研究の遂行に重要な位置づけとなった以下の先行研究について順に示す。

- (1) 震災10年目を迎えて (2000, 有岡ら)
- (2) 減災政策論入門 (2008, 永松)
- (3) ケースブック 企業再生 (2005, 許斐)
- (4) 復興の経営学 (2011, 加護野ら)
- (5) Do Natural Disaster Promote Long-run Growth? (Skidmore et al., 2002)

2.1. 先行研究1：震災10年目を迎えて

先行研究である本報告書は、1995年1月17日に発生した阪神・淡路大震災から10年目にあたる2005年1月に、社団法人中小企業診断協会兵庫県支部によって発行された。本報告書は、企業の経済面での震災復興に着目し、その中でも中小企業にスポットを当て、その現状とこれからの課題について調査・研究したものである。特に、被災地域で震災後も活発に活動を続けている企業を対象とし、震災という最大級の環境変化に対し、どのように取り組んできたのかを調査、その成功要因を抽出・分析し、「環境変化」への対応策としてまとめられている。この対応策によって、本研究では、神戸企業を決定するための判断材料になるとともに、神戸企業が震災後に成長を遂げた理由に対して仮説を導出することができると考えられる。

実際に本報告書では、災害に打ち勝つためのポイントとして、①普遍と変化のバランス、②人材育成、③リスクマネジメントの3点が挙げられている。

まず、①普遍と変化のバランスとは、経営者の強い意志や会社固有の強みを普遍の基軸として災害時も保持すべきものとし、社内体制や事業形態は経営環境の変化に対して柔軟に見直すべきものとして、両者のバランスした経営が災害に打ち勝つポイントであるとするものである。具体的には、普遍の基軸とは、経営理念やコア・コンピタンス、戦略目標を示し、柔軟に変化すべきものとは、組織・制度の構築や事業形態、行動計画がある。つまり、震災後の被害を受けた状態においても自社のコア・コンピタンスや経営理念はぶれることなく保持し、事業形態や行動計画、組織体制は外部環境変化に適応可能なように、従来のものに囚われることなく柔軟に変化させるべきであると述べている。

②人材育成に関しては、阪神大震災発生時あるいはその後の復興・成長発展段階において企業を支える屋台骨になるのは、やはり自社内の正社員であることが指摘されている。ここから、トップの信念を理解して目標を達成していく「頼りがいのある人材」をどれだけ社内でも確保できるかが非常に重要であると述べている。

③のリスクマネジメントについては、災害後の成長企業ではリスクへの準備がしっかりとなされており、経営計画の策定と各社個別のリスク対応がなされていることが重要であると言われている。リスクマネジメントを適切に行うメリットとして、信頼される会社として認識・理解され、社格が向上することがまず挙げられる。金融機関からの信用が増す

ことで復興時にも融資を受けやすく、事業展開がスムーズに行えるようになる。また、取引先や顧客にも安心して製品・サービスを利用してもらえることから顧客満足につながることも挙げられている。実際に災害後の復興融資を受ける際には、災害前の会社評価によって融資の可否が決定されていることから、社格の向上は災害からの復興において重要な要素となる。

2.2. 先行研究2： 減災政策論入門

本書は防災・減災分野における公共政策、特に災害に対して社会がどのような公共政策を構想すればよいのかを論じたものである。一般的には災害の発生は経済成長にとってマイナスと捉えられるが、災害は経済にとってプラスの側面も多数存在することが指摘されている。それどころか、災害が発生すればその地域あるいは国における経済成長は上昇するというのが一般的な傾向であると示されている。Skidmore ら (2002) は、その影響を供給側と需要側に分けて論じている。まず供給側であるが、短期的な負の影響として、道路や鉄道、ライフラインなどのインフラストラクチャーや、企業の生産設備など、資本ストックの破壊による生産力の低下が指摘されている。しかし、長期的には、老朽化・陳腐化した施設が置き換えられる際に技術進歩による生産性の向上が見られる。つまり災害は、資本ストックをアップデートし、新技術を導入する推進力となって全要素生産性を改善すると考えられる。次に需要側の影響であるが、短期的には被災家計の所得減少による消費水準の下落が挙げられる。被災家計は供給側の短期的な影響である生産活動の停止によって所得減少が生じる可能性が高く、雇用機会の減少も生じうるであろう。加えて住宅や耐久消費財の再建によって借入を行ったり貯蓄の切り崩しを行ったりした場合、フローが回復しても消費に負の影響を与えることが指摘される。一方長期的には被災地において復興需要効果が期待できる。特に被災地において行われる公共土木施設の復旧や住宅の再建などの復旧・復興投資による経済効果である。以上の効果はあくまで地域全体や国家レベルの話が論じられているのであるが、企業レベルでも同じ効果が生じているものと考えられる。

表 2-1 自然災害がもたらす需給への影響

	効果	メカニズム	期間		文献
			短期	長期	
供給側	-	資本ストックの破壊による生産力の低下	○		Horwich (2000)
	+	技術進歩による生産力向上		○	Tol and Leek (1993) Skidmore and Toya (2003)
需要側	+	救急・復旧・復興需要と乗数効果	○		Albala-Betran (1993)

(出所) 永松(2008)より引用

2.3. 先行研究 3： ケースブック 企業再生

本書は、企業再生を経営学の視点から扱っている。震災によって大きなダメージを受け

ることは、経営破綻による状況と類似すると考え、震災を機に成長した企業の成長戦略を、本書の提示する企業再生のアウトライン4S フレームワークに当てはめて分析することとした。

以下に4S フレームワークについて述べる。

①Status：現状認識

企業再生の最初の段階として、破綻企業の資金繰りや財務状態、営業の状況、業界動向、ステークホルダーの利害関係といった現状の正確な把握が必要となる。当該企業が現在どのような経営危機に瀕しているのか、どの程度深刻なのか、時間的猶予はどの程度であるのかといったことの整理である。現状の事実関係をできる限り迅速にかつ的確に把握することが再生活動のスタート地点であり、その後のアクションの前提となる。

②Stage：再生したと考える目標段階

正確な現状認識を起点として、次に行われるのはどのような姿へ変化したときに再生と言えるのかという目標設定である。この Stage の設定方法は多様なものがあり、経営危機に陥る前の状態に戻すことの場合もあれば、以前と全く異なる事業に変貌を遂げることを再生とみなすこともある。震災を機に成長した企業はこの Stage を震災前より成長することと掲げているのではと我々は考えた。

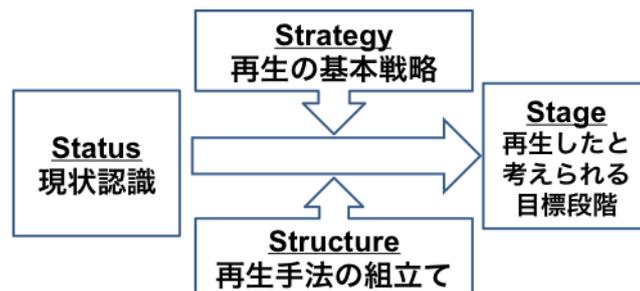
③Strategy：再生の基本戦略

現状を正確に把握し、将来の目標を設定することで両者の間のギャップが認識できる。それを如何に埋めるかという一連の活動が企業再生の本質と言える。そしてその基本的な方向性を定めることが、再生の基本戦略「Strategy」である。その内容は、事業価値の発見・選別と自主再生可能性の見極めの2つからなり、それらを通じて再生活動の方針を定めることとなる。

④Structure：再生手法の組立

再生の基本方針である Strategy に基づいて、それを実行し目標へ到達するための具体的な手法が組み立てられる。例えば財務状態や事業体質の改善にどのような負債圧縮策を取り、どのようにコストを削減するのかなど、具体的方法論を Structure と総括している。

以上のように企業再生の開始段階においては、このような4つのSで表される要素を明確化し、再生活動のアウトラインを組み立てることが必要となるとされている。本研究では、震災を機に成長している企業は、災害からの復興を無計画に行うのではなくこのような4S フレームワークに従ったアウトラインに準じて行なっているのではないかと考え、当該企業の戦略分析を行なった。



ツール	内容
①Status (現状認識)	資金繰り、財政状態など
②Stage (目標段階)	再生のための目標段階
③Strategy (基本戦略)	再生のための基本戦略
④Structure (再生手法)	戦略実行の具体的手段

図 2-1 企業再生のアウトライン ～4S～

(出所) 許斐(2005)より引用

2.4. 先行研究4:復興の経営学

大震災を転機として新たに創造し直すべき経営のモデルについて、識者の論考を紹介する日経ビジネスの特集である。加護野・野中・金井 (2011) は、それぞれの視点から、大きなダメージから復活・成長するための組織リーダー像について、論調を展開する。大震災という緊急時に力を発揮した組織の特徴として、野中は現場が「即興の判断力」を発揮できることであると述べている。また、災害からの復興時に力を発揮したリーダーシップとはどのような性質を有するのかという問いに対して、金井は、リーダー自ら、修羅場を乗り越え以前のピークを上回るレベルに到達する力である「リデンプション (超回復力)」を持ち、組織に対して「リデンプション」を引き出せるリーダーであると論じ、加護野はメンバーを突き放して中長期的な自立を促せる「冷めたリーダー」だと述べている。これらの論考から、組織が自立的な行動を生み出し、震災後の復活・成長を成功させるためには、リデンプションや冷めた対応等の特徴的なリーダーシップによる影響が大きいと考えられる。上記は一例であるが、このように本特集の論考を参考にして、震災後の復活・成長、組織の自立的な行動、特徴的なリーダーシップの相関関係についてリサーチ・クエスチョン、仮説を設定し始める等のテーマの方向性を定める上でのヒントになると考え、本特集を参考文献として選定した。

第3章 研究方法

この章では、第2章で明らかになった要素を踏まえて、阪神大震災から復興・成長を遂げた神戸の企業、及び東日本大震災を経て今後の成長への正念場を迎えている東北の企業に対する、インタビューを中心とした調査方法について述べる。

3.1. 研究のスキーム

第2章までの先行研究レビューから、震災後にそれまで以上に成長することは理論的に不可能ではないことがわかった。その理論に対して導出されるリサーチ・クエスチョンとして、震災前より成長するためには具体的にどうすればよいかという問いが挙げられる。この問いに対する答えを探すために、本研究では、阪神・淡路大震災後に成長を遂げた神戸の企業を対象とし、インタビューによる定性的調査を実施した。

定性的調査のスキームを図3-1に示す。まずは、阪神・淡路大震災後に復興及び成長を遂げた神戸の企業を対象として、インタビューにより、復興・成長に必要な要素を探索的に調査する。次に、神戸の企業から得られた共通の示唆をまとめ、東北の被災した企業に提供するとともに、神戸での示唆との合致性から今後の予測を行い、東北の企業に対してコンサルテーションを行った。

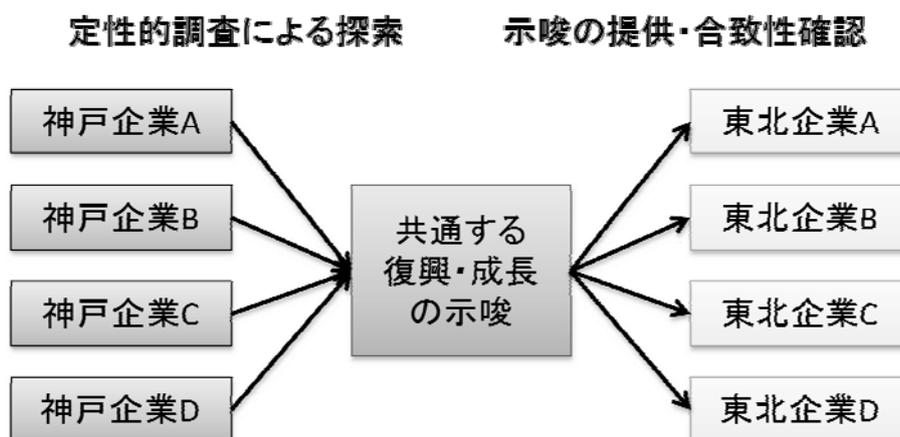


図3-1 本研究のスキーム

3.2. 神戸の企業における調査の概要

神戸の企業に対する調査では、阪神・淡路大震災で甚大な被害を受けたにも関わらず、震災で被った危機を乗り越え、震災前と比べても大きく成長を遂げた企業から4社を選定し、当時から現在までの経過を確認した上で、その成長における示唆の導出を目的にインタビュー調査を行う。

それら4社の選択基準は、次の3つ目である。1つ目は、本研究の鍵となる部分として、東北へ届けるための神戸の成功事例を収集する目的を達成するため、震災を克服し伸長した企業であることである。2つ目としては、企業規模の観点から、東北で本研究の成果を求めていると想定する地場中小企業であることを条件に入れた。3つ目としては、著者ら

が神戸大学の社会人 MBA という立場であることを考慮して、アクセス性が確保できる企業という条件も付与した。これらの3つの選定基準から抽出された4社(カワノ株式会社、大丸神戸店、神戸酒心館、新須磨病院)にインタビュー調査を行った。

なお、インタビューにあたっては、復旧から本営業開始までを時系列に4つのステップ(STEP1: 復旧スタート、STEP2: 片付け・仮施設調達・仮営業開始、STEP3: 資金調達・本営業への構想企画、STEP4: 本営業開始・成長へ)に分け(図3-2)、更に以下の4つの切り口から当時の状況を確認した。

- ① ステップを乗り切る為にかかった期間
- ② 必要な経営資源の捻出方法
- ③ 震災前と比較した変化
- ④ 従業員のモチベーション

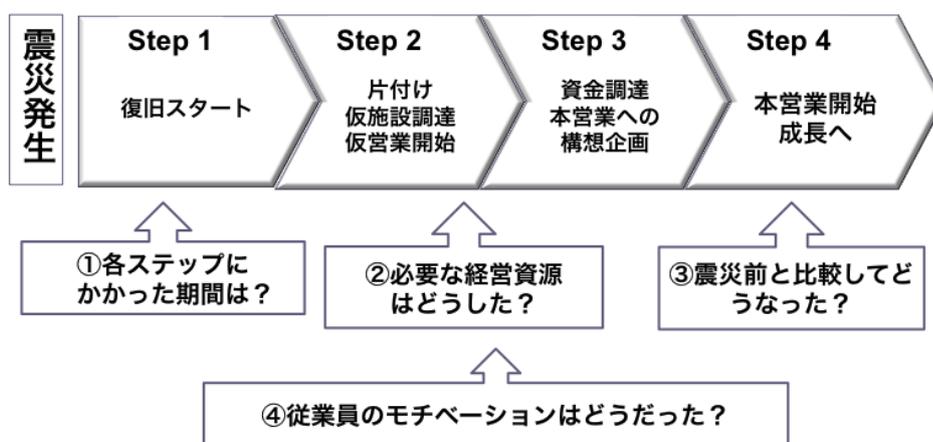


図3-2 震災からの復興ステップ

3.3. 東北の企業における調査の概要

東北の企業に対する調査では、東日本大震災で甚大な被害を受け、その後復旧及び復興に希望の火を燃やして精力的に活動しているが、まだまだ資金、設備、人員等のあらゆる面で苦しい状況は続いているが、これからが今後の成長への正念場というターニング・ポイントに置かれている5社(酔仙酒造株式会社、石渡商店、私立仙塩総合病院、公立南三陸診療所)にインタビュー調査を行った。

第4章 事例分析（神戸）

この章では、神戸の企業がどのように危機を乗り越え、成長していったのか、インタビュー対象とした企業の選定理由とともに、第2章で示したフレームワークを用いながら、これら各企業の復興・成長戦略を分析する。

4.1. 調査の概要

第3章の研究方法のとおり、阪神・淡路大震災で甚大な被害を受けたにも関わらず、震災で被った危機を乗り越え、震災前と比べても大きく成長を遂げた神戸の企業として、選択基準に合致した次の4社を選定した。ケミカルシューズの生産・販売を専業とし、被災により本社屋が倒壊したが、その後のビジネス変革で成長を遂げたカワノ株式会社、震災により店舗が倒壊したが、ビジネスコンセプトを固めて戦略的に新店舗を構築し地域1番店に成長を遂げた大丸神戸店、灘五郷の伝統工業の一つであり震災を機に発想の転換で集客率の急増を果たした神戸酒心館、震災後のトリアージ、及びその後のビジネス展開で成功を遂げた新須磨病院、これら4社を神戸での調査対象とした。

4.1.1 カワノ株式会社

カワノ株式会社（以下、カワノ）は、ケミカルシューズ生産・販売企業が集積する神戸市長田区で創業（表4-1）。阪神・淡路大震災において、神戸市の中でも長田区の被害は建物半壊57.2%、全焼家屋4759棟（神戸市全体で6965棟）と甚大であり、同社においても、3階建ての本社社屋と6階建ての工場のうち、特に本社社屋の損壊状況は酷い状況であった。しかし震災後、自社ブランド展開、海外進出、垂直統合の加速など多くのビジネス変革を行い、震災翌年には過去最高益を記録した。その震災後の成長の背景について調査するため、代表取締役社長 河野忠友氏及び人事部長 柏木繁岐氏にインタビューを行った（2011年11月29日）。

表4-1 カワノ概要

会社名	カワノ株式会社
設立	1957年（創業：1921年）
資本金	4,000万円
代表者	代表取締役社長 河野忠友
従業員数	280名
売上高	50億円
事業内容	レディースシューズの企画、製造、販売、直営店の展開
所在地	神戸市長田区
被害状況	被害総額約3億円

（出所）カワノ株式会社HPより引用

4.1.2 大丸神戸店

株式会社大丸松坂屋百貨店（以下、大丸松坂屋）から（表 4-2）、神戸市中央区で震災の被害を受けた大丸神戸店を取り上げる（表 4-3）。大手企業ではあるが、地域毎の独立採算の色合いが濃い、という点と復活にあたり示唆に溢れる背景を有していることもあり対象とした。

阪神・淡路大震災により大丸神戸店は店舗がほぼ全壊し、被害金額 103 億円と被害は甚大であった。震災前、大丸神戸店は地域二番店であったが、震災後に、戦略的な店舗再興を成し遂げ、ライバル店を抜いて地域一番店を達成した。震災後に地域一番店になった要因について調査するため、取締役兼常務執行役員営業本部長兼 MD 戦略推進室長 小林泰行氏にインタビューを行った（2011 年 11 月 11 日）。

表 4-2 大丸松坂屋百貨店概要

会社名	株式会社 大丸松坂屋百貨店
設立	2010 年 3 月 1 日 (創業：1717 年)
資本金	100 億円
代表者	代表取締役社長 山本良一
従業員数	4,117 名
売上高	6,383 億円
事業内容	百貨店業
所在地	東京都江東区

(出所) 株式会社大丸松坂屋百貨店 HP より引用

表 4-3. 大丸神戸店概要

店舗名	大丸神戸店
開店	1927 年
店長	執行役員 柚木和代
店舗面積	1997 年：49,200m ² 、2011 年現在：50,656m ²
所在地	神戸市中央区
被害状況	店舗がほぼ全壊 (被害金額 103 億円)

(出所) 株式会社 大丸松坂屋百貨店 HP より引用

4.1.3 株式会社神戸酒心館

神戸市東灘区の株式会社神戸酒心館（以下、神戸酒心館）は、灘五郷の一つ、魚崎郷にて創業（表 4-4）。同社は、阪神・淡路大震災において木造酒蔵が全て倒壊する被害を受けた。しかし、震災後、日本酒を楽しむためのトータルコーディネートを行うようなビジネス変革を行い、年間 13 万人が訪れる観光事業化による日本酒の売上高向上に成功した。その震災後の成長の背景について調査するため、会長である安福幸雄氏にインタビューを行った（2011 年 11 月 11 日）。

表 4-4 神戸酒心館概要

会社名	株式会社 神戸酒心館
設立	1996 年 (創業：1751 年)
資本金	6,000 万円
代表者	代表取締役社長 安福武之助
従業員数	約 35 名
売上高	8 億円
事業内容	酒類製造
所在地	神戸市東灘区
被害状況	木造酒蔵全てが倒壊

(出所) 株式会社神戸酒心館 HP、神戸ものづくり企業情報 HP より引用

4.1.4 特定医療法人 慈恵会新須磨病院

特定医療法人慈恵会新須磨病院 (以下、新須磨病院) は、神戸市須磨区に位置し、ベッド数 154 床、総職員数 360 名、17 の診療科目を有する、1960 年創立の地域の中核病院である (表 4-5)。震災により被害総額約 2 億円の被害を受けたが、震災後は、売上高 43%増、常勤職員数 44%増、医師数 70%増と業績・規模とも大きな成長を遂げた。その震災後の成長の背景について調査するため、院長 澤田勝寛氏にインタビューを行った (2011 年 9 月 19 日)。

表 4-5 新須磨病院概要

会社名	特定医療法人 慈恵会 新須磨病院
開設	1960 年
代表者	院長 澤田勝寛
病床数	154 床
診療科目	内科、外科、整形外科、形成外科、脳神経外科、泌尿器科、皮膚科、婦人科、耳鼻咽喉科、眼科、神経内科、心療内科、歯科、歯科口腔外科、リハビリテーション科、放射線科
医師数	常勤：33 名 非常勤：31 名
職員数	360 名
外来数	650 名/日
手術数	250 件/月
被害状況	被害総額約 2 億円

(出所) 特定医療法人慈恵会新須磨病院 HP より引用

4.2. 調査によって得られた示唆

調査結果から、震災後に企業が成長するために必要な、3つの要素が重要であることがわかった(表4-6)。

1点目は「トップによる早期の再興宣言」である。何も見通しが立たない中での事業継続、という判断はリスクを伴うが、リスクを省みず早期に行うこの宣言により、従業員や取引先の不安を払拭する事ができる。早期の宣言で、低落した従業員のモチベーションは高まり、組織の結束がより強まっていることが伺える。危機に一致団結して対処することで、組織の団結力が強まり、同時にトップの求心力が高まるという効果が生まれる。

2点目は「自立するための早期の資金調達」である。1つ目のトップの再興宣言を実現させ、破壊された社屋や工場を立て直し、営業を再開させるためには早期に必要な資金を調達する必要性が指摘される。その際に、国の支援に頼る場合も早期に申請に動き、再興へのアクションを起こす時の重要なリソースである資金を確保しておくことが重要である。しかしながら、国の支援は対応が遅いのが現実であり、早期の必要資金については、自己資金を活用せざるを得ないこともある。何れにせよ、早期に資金調達ができた会社とできなかった会社に大きな違いがあることが示唆された。

3点目は「この機会にビジネスの変革を実行する」ことである。危機を逆に変革の機会と捉え、生まれた危機感をバネに、業界の慣習やしがらみ、積年の課題など長年対応出来ていなかった問題を、この機に乗じて一気に解決に向けて取り組む事である。

表4-6 インタビュー企業まとめ

震災発生	Step 1	Step 2	Step 3	Step 4
	復旧スタート	片付け 仮施設調達 仮営業開始	資金調達 本営業への 構想企画	本営業開始 成長へ
①カワノ	1995年1月 ・「一か月で復旧する」	1995年2月(1か月後) ・仮工場に一番乗り ・取引先への支払、従業員への給与支払 ・自己資金を利用	1995年3月(2か月後) ・日本政策金融公庫からの融資 ・小売ルートの開拓 ・ブランド開発、高付加価値化 ・人事面(職人)の整備 ・生産量3/4へ回復	1996年(1年後)以降 ・自社ブランドの強化 ・小売直営 ・海外進出加速 ・低価格品からプレミアム皮製品へ
②神戸丸店	1995年2月(翌月) ・「神戸の灯は消さない」復興宣言	1995年4月(3か月) ・震災前の1/3の売場面積で営業再開。売上は50%減 ・自己資金(日用品を中心に販売し、利益は確保)	1995年4月(3か月) ・「新・山の手感覚」の構想 ・21世紀型の百貨店を作るとの想いのもと、外観・内部構造に徹底的にこだわった建屋を新築	1997年3月2日(2年後) ・21世紀型の百貨店を作るとの想いのもと、外観、内部構造に徹底的にこだわった建屋を新築 ・1998年にはライバル店を抜き、27年ぶりに「地域一番店」
③酒神心館	1995年1月 ・新たにつくる。単に復興ではなくて。	1995年3月(2か月後) ・土産専門建屋を建設 1995年4月(3か月後) ・出荷再開 ・仮設イベント開催 ・国からの補助金 申請提出	1997年(2年後) ・コンサートホール設立 ・土産物店オープン ・レストランオープン ・本格的なイベント開催	1997年(2年後)以降 ・「酒造り」から「酒文化体験ビジネス」への転換 ・累計13万集客の観光事業化
④S病院	1995年1月18日(翌日) ・自立した自己完結型の組織 1995年1月21日(5日目) ・院長自ら第一号災害対策ニュース発行	1995年1月19日(3日目) ・災害対策本部を立ち上げ 1995年2月(1ヶ月) ・手術再開 ・被害総額2億円を自己資金で調達	1995年7月頃(半年以内) ・一部、療養型病床へ切り替えを検討	1998年(3年) ・療養型病床で6000万円の利益up, 被害総額2億円を取り返す 2011年(現在) ・震災前より売上+43%

4.2.1 トップによる早期の再興宣言

カワノ代表取締役社長河野忠友氏は、震災直後の状況及びトップの対応について、次のように当時を振り返り語った。

本社社屋の損壊状況は酷く、二次災害を防ぐため先代である河野忠博社長（当時）は本社社屋への立入を禁じました。惨状を見て、社長は一日も早い復興を決意され、震災翌日に「1か月で復旧」を宣言しました。明確な青写真があったわけではないのですが、この宣言の裏には、従業員や取引先への想い、長田の地場産業である靴産業への危機感があったと思います。

「1か月で復興」を宣言し、すぐに各従業員に役割を与えました。被災した人々は最初に飲食物、次に住居が必要となるが、その次に求めるのは収入を得るために働く場（自立した環境）です。

このようにカワノでは、震災後すぐに当時社長であった河野忠博社長から「1ヶ月で復旧」という、トップによる早期の復興宣言が出された。その早期の復興宣言に対して、同社人事部長である柏木繁岐氏は、「この会社は大丈夫と再認識した」と当時を振り返っている。復興宣言を期日通りに実現することが従業員の共通の目標となり、組織の一体感を育んだ。与えられた役割を全うするという前向きな意識が従業員に植え付けられ、会社を倒産させないように一生懸命に働くという意欲が各社員に湧き起こり、宣言どおりわずか1か月で生産ラインを復活させることができた。その早期の生産ライン復旧が震災翌年の最高益の好機をつかむことができた要因であったと、河野忠友氏は次のように語った。

震災の年は過去最大の赤字に陥ったが、早期復興があったからこそ「ブーツの大流行」という絶好の商機をつかむことができた。更に、震災前からのこだわりである自社および地元協力会社が有する高品質なハンドメイドの技術と、相互の強い絆により、付加価値の高い靴を作り続けることで熾烈な価格競争の中を勝ち抜き、震災翌年には過去最高益を出し、見事復活を果たした。

ブーツブームという好機を捉えたカワノの事例は、営業再開を迅速に行うことが如何に重要か、明確に伝えている。

大丸松坂屋取締役兼常務執行役員である小林泰行氏は、当時大丸神戸店復興の戦略部長であったことから、同じく大丸神戸店における震災直後の状況及びトップの対応について、次のように当時を振り返り語った。

震災時店舗は半壊し、その後の運用を想定すると、建直しが不可避という状況に陥っていました。バブル景気崩壊後、経済情勢が低迷する中、ライバル店に長年後塵を拝す状況の中で、本部側からは、震災前と同様のフルライン・フルカテゴリーという規模及び形態では復旧することは難しいとの判断から、店舗規模を縮小して再開、あるいは撤退、という選択肢が意見として出されました。

しかし、神戸という地において地元の人々に長年親しまれてきた大丸神戸店の位置付けを鑑み、神戸復興の礎の一つとなるためにも、当時社長であった故下村正太郎氏は最終的に再開を取り決め、神戸店長にその後の現場の差配を一任されました。それから、震災発生から1ヶ月後に、当時の神戸店長 森範二は従業員を前に「神戸の灯を絶対に消さない」と復興の意向を明確に示しました。

大丸（当時）本部から再興に関して慎重な意見も出されていたが、当時社長であった下村氏の決断と、その再興の任務を受けた大丸神戸店長が従業員に対して、「神戸の灯を絶対に消さない」という明確な方向性とコンセプトをトップが示したことの効果は大きく、多くの従業員は「その言葉に奮い立った」という。トップの明確な再興宣言が、従業員に心理的な回復を促し、団結する気運を生み出していることが分かる。

神戸酒心館の安福幸雄氏は、元の酒蔵に戻す単なる復興ではなく、新たに日本酒を中心としたエンターテインメントを考えていた。震災後、次のように従業員に対しても明確に新たなコンセプトを打ち出していた。

単に復興ではなく、新たなものを作るという宣言をしました。業界全体の売上が落ちている中での被災で従業員の不安は大きかったが、新しいことをやって、新しいお客様を迎えて、販売先を新たに開拓することから、可能性を感じ取って震災前よりも団結力が強まってきました。

新須磨病院院長である澤田勝寛氏は、震災直後の状況及びトップの対応について、次のように当時を振り返り語った。

震災後、院内では器具や薬が散乱し、医療機器も甚大な被害を受けました。病室は負傷者でいっぱいになり床にまで溢れ、無力感を覚えつつもとにかく一人でも多くの患者を救うため、医師・看護師・レントゲン技師・職員それぞれが、その時自分にできることを一心不乱に遂行し続けました。多くの職員は自主的にできることを進んでやり、懸命に取り組む者の間に強い結束が生まれました。

しかし、3日程が経過すると、被害の大きさ等から、病院に対する職員間での色々な風評（病院の倒産に対する不安や給与に対する不安）が出始め、勤務交代制のため従業員が一同に会する機会がないことから、危機管理として情報の一元化を行うため、災害対策本部を立ち上げました。院長自ら職員に対して給与や食料、勤務時間、入浴等の情報提供を行うため「災害対策ニュース」を定期的に発行し（計15回）、早期復興の意思と病院の今後の方針を従業員へ明確に伝えました。

新須磨病院の澤田院長は「災害対策ニュース」によるトップからの明確な意思と方針を示したことが、職員の不安を取り去り復旧への団結を更に強めたと述べた。ある職員は、当時を振り返り「明確な方針に安心して、田舎の親にもこのまま残って頑張ると伝えたことを覚えている」と、そのトップからの再興宣言の有効性が示唆された。

以上の4社の事例から、トップによる早期の再興宣言が、従業員に強固な団結と高いモチベーションを生み、早期の復旧とその後の再生・成長への大きな原動力となったことが示唆された。

4.2.2 自立するための早期の資金調達

カワノ代表取締役社長 河野忠友氏は、早期の再興を実現させるために、一旦自己資金で賄うための体力、早期に確保する補助資金の重要性を次のように語った。

営業再開の為の復旧活動では、他に選択肢がないことをいいことにふっかけてくる業者も多かったが、その時はそこに頼むしかないのが現実でした。

被害総額約3億円は、一旦自己資金で賄いました。その後、日本公庫から融資を受けることができたのは良かった。業界問わず被災企業を随分見てきたが、どんな方法にしろ、自分自身で主体的に資金調達できない会社はダメになっている。それができない会社は、冷たいようだが、ビジネスの世界では、やはり厳しいのではないのでしょうか。

大丸松坂屋取締役兼常務執行役員 小林泰行氏は、同じく大丸神戸店における震災直後の売上確保策により、再興資金の確保だけでなく、従業員のモチベーションにも影響があったと、次のように当時を振り返り語った。

震災後、被害が少なかった南館を活用し、商品は日用品といった必要最低限の品揃えを基調とするなど最低限の売上げ確保を目標に、震災前の売場面積と比べれば三分の一といったスペースで営業を再開していました。売上高は、被災前の50%にまで落ち込んだものの、経営陣及び従業員は、売場面積の大幅な縮小にも関わらず、一定の売上げを維持した事に、逆に励まされました。

神戸酒心館会長 安福幸雄氏は、資金的な面を考え、国の補助を取り付ける行動を震災後早期に行った。そのことに関して次のように語った。

神戸酒心館と周辺の酒蔵の建物は江戸時代後期に作られたもので、震災前には映画のロケ等で使われていました。このことから1995年時点において、観光客が半日くらい滞在できるテーマパークのようなエリアに改築する構想がありました。1995年1月17日の朝に神戸市からプランが提示されることになっていたが、まさにその日の早朝に震災が発生し建物が全て倒壊、計画は白紙に戻りました。

兵庫県から、国に高度化資金があるのですぐに申請をするようにと言われた。返済方法などの検討は後回しにし、まずは当面必要となる資金ということで、いっしょに手を挙げました。

それで生き残れるかはわからないが、やれることをやってみて、駄目だったら諦めもつくやないか、ということで、やりました。

神戸酒心館は震災後すぐに復興を決め、国の高度化資金を活用し、プランを縮小して独自に福寿蔵、東明蔵、豊明蔵、水明蔵、長屋門、さかばやし、酒心館ホールからなる現在の形の神戸酒心館を作ることになった。

新須磨病院の澤田院長は、カワノと同様に一旦自己資金での復旧ができることが、国からの補助が下りるまでの早期の復旧に繋がるということ、次のように語った。

高額医療機器や建物等の被害総額は2億円にも上ったが、まずは病院機能の回復を最優先とし、早く手術できるようにならなければと考え、一旦自己資金で賄い、震災後3週間後には手術を再開することができました。その後、この自己資金を取り返すのに、文字どおり、必死になって考えました。

病院に目途が立ったところで、次は併設している700名規模の医療専門学校の問題に対処する必要がありました。病院とは異なり、大規模かつ年単位での収入となる学校は、春の入学生が減ると数年間に渡り収入減を引きずることとなります。新学期に下宿がなければ地方からの学生を受け入れられないため、急遽校庭にプレハブで学生寮を建て、受け入れを整えることにより、入学者数を大きく減少させることはありませんでした。

新須磨病院の澤田院長の言葉から、震災後であっても、医療専門学校という将来の収益源を途絶えさせないことを同時に考えるべき重要性も示唆された。

このように、トップが出した早期の再興宣言を現実のものとして実現させること、次に述べる震災前からビジネス変革により更なる成長を遂げることを実現させるためには、資金という重要なリソースの存在は絶大であることがわかった。

4.2.3 ビジネスの変革

カワノが属する長田の靴産業は、震災前から徐々に海外からの安価な靴の大量流入によって熾烈な価格競争に巻き込まれており、衰退の途を歩みつつあった。そのような背景もあり、当時営業部長であった河野忠友氏には、長田の靴産業全体を早く元通りの生産ができるようにし、盛り上げたいという熱い思いがあった。

製造だけでなく直販にも乗り出そうと、震災前から、東京や上海にアンテナ店舗を設置したりプレミアム商品を出したり、新たな試みはしていた。ただ、製造企業と卸問屋、販売企業と、セグメント毎に別れている業界の壁は厚く、本格的な展開はできておらず、またその壁を打ち破る、ということには躊躇する気持ちがあった。また震災前からケミカルシューズ業界は安価で品質の低い中国製品が入りかけていた。震災前は品質の低さから中国製の流通はさほど多くなかったが、震災で長田の供給が減ると、問屋は中国製を扱い、大量に流通することになりました。震災時、会社や自宅の周辺を中心に沢山の方が亡くなった。その時、自分の中で何か吹っ切れ「生きているうちに、自分がやりたいようにやらなきゃ！」という強い

思いのもと、自社ブランドを強化し、直営小売店の増強、海外小売進出強化、垂直統合を加速させた。

震災後のビジネス変革に向けて、カワノの河野忠友氏を突き動かしたのは、震災により目の当たりにした悲惨な光景であった。辛い経験をプラスに転換し、ビジネスへの取り組み方を変える原動力として活かしていたことがわかった。

また大丸神戸店の事例では、震災での店舗倒壊をリニューアルの好機と捉え、徹底的に戦略を練って妥協のない店舗造りを推進したことが、大丸松坂屋の小林氏のコメントで示されている。

震災前から、旧店舗は建造後一定の年月が経っており、手狭のためリニューアルの必要性が認識されつつあったものの、それまで手をつけることができていませんでした。被災をきっかけに、取り壊して新たに再建することを決定しました。建物のデザインから新たに検討を開始するとともに、事業再開にあたり、大丸神戸店自体のコンセプトについても一から作り直すこととしました。早期に営業再開を果たしたライバル店を横目に、「21世紀の百貨店を作る」ことを掲げ、時間をかけてでも、これまでの百貨店とは異なる“超近代的”な店舗を構築することを目指していました。当時神戸店復興の戦略部長をしていたときに、何度も案を上げては、森神戸店長（当時）から、「それは21世紀の百貨店とは言えない」と却下されました。

神戸店本館は損傷が激しく完全に取り壊し、建物の再建まで2年の歳月を要することになった。その間、何とか残った南館店舗を活用し、以前の3分の1の面積に縮小した面積で、最低限の商品でもって営業を続けた。一方で、震災前に地域トップ店であったライバル店は、いち早く建物を修理して営業を再開していた。大丸は、ライバル店を横目に、震災前の大丸神戸店を目指すのではなく、「21世紀型百貨店をつくる」ことを目標に、新たな大丸神戸店を創ることに取り組んだ。トップ主導で渾身のコンセプト作りが進められ、そこから生まれたのが“より新しく、そして懐かしい”という思いを込めた「新・山の手感覚」というコンセプトである。神戸らしい上品でエレガントな山の手感覚を保持した正統派の百貨店を目指し、エントランスの吹抜けや幅広の通路といった効率性よりも意匠やデザイン性を重視し、舶来の時計を設置した時計台やガス灯、壁面といった建材に至るまで、細部にわたり徹底した拘りが貫かれた。このような取組みを通じて、本営業再開後は27年ぶりにライバル店を抜き地域No.1店となる。

ライバル店のように現状復帰を目指した店舗と、大丸神戸店のように、新しく練られたコンセプトのもと、より上を目指した全く新しい店舗作りが行われた店舗においては、業績が逆転し、その後の成長軌道にも差が生まれるという結果から、危機を逆に好機と捉えてビジネスの変革に取り組む必要性が示されている。

神戸酒心館の安福幸雄氏は、単に日本酒を売るというビジネスから変革を起こしたことに関して次のように語った。

それまでは酒蔵は蔵があるだけで、どこも客を中に入れるということはありませんでした。しかしながら、日本酒の市場が縮小していく中、地ビールメーカーのように「お客さまに来て頂いて、触れて頂いて、飲んで頂く」というような取り組みをしていくことが、日本酒業界に新たな道を切り開くと考え実行に移しました。また、あわせて酒造りの要となる杜氏の高齢化問題を解決するために、酒造りの全工程を従業員に担わせることを決めました。酒造りの工程において、変えるところと変えないところを明確にし、職人技と機械化を住み分けられるようにしました。麹は昔ながらの手作りを守り、壺詰めや精米等は機械化しました。そのような取り組みの結果として、インターナショナル・サケ・チャレンジにおいて2009年、2010年に最高金賞を受賞しました。更には、2011年に全国日本酒鑑評会で7年振りとなる金賞を受賞することができ、ノーベル賞の晩餐会において日本人受賞者に対して提供される祝い酒に神戸酒心館の酒が選定されました。震災後16年以上たった現在においても、まだ業績が伸びているとは言えないが、震災後、神戸酒心館に12万~13万人が来場するに至っておりまして、徐々に日本酒のすそ野を広げることが出来ていると思います。

新須磨病院の澤田院長は、被害総額2億円を一旦自己資金で賄ったが、当然それを取り戻す必要があり、必死に方法を考えたときのように語った。

自己資金で病院機能の回復を行った後は、それを取り戻すために、必死になって考えました。社会情勢を考慮しつつ利用できる制度を最大限に有効活用するため、施設の一部を療養型病床と転換することにより、収入増を達成しました。

このように、新須磨病院では、震災によって必死に復興を考え抜いた結果、社会情勢と制度の徹底的活用を推進することにより、療養型病床への転換というビジネス変革を行った。その結果、自己資金を賄うのみならず、震災前より収益を増加させることができたということがわかった。このことから、震災というネガティブな要素は、そのまま衰退にも繋がるが、考え次第では必死になってビジネス変革に考え取り組むための起爆剤となりうる強烈なエピソードであることがわかった。

4.3. 小括

先行研究で取り上げた図式化した4Sというフレームワークに4社の事例を当てはめると(図 2-1)、復興に至るプロセスが整理され、各項目に合致することが確認された。本フレームワークを用いることで、東北企業への示唆のベースとして活用した。

表 4-7 神戸4ケース事例 4S フレームワーク

	Status (現状認識)	Strategy (基本戦略)	Structure (手法の組立)	Stage (目標段階)
①カワノ	本社工屋・工場の崩壊、被害総額3億円 問屋の長田離れ 中国からの安価な靴の大量流入	コア資源=製造技術 自社ブランド、自社販売網の構築	小売へと進出(垂直統合) プレミアム革製品販売 中国へ進出	震災半年度に新商品を開発 震災翌年に過去最高益
②大丸 神戸店	ライバル店に次いで 万年2番手 芳しくない営業状態 神戸店半壊	地域の中核店を目指した新しい百貨店像の構築(新山の手感覚)	リストラを含む経営効率化 外観、内部構造に徹底的にこだわった建屋の新築	21世紀の百貨店を創る 地域一番店の奪取に成功
③神戸 酒心館	建物が全て倒壊 日本酒業界の低迷で危機的状況	コア資源=高い酒造り力 ファンを作り一緒に日本酒を広げる 市場外に開口を広げる 見て、触れて、飲む(新しいコンセプト)	多目的ホール新設 有名ソムリエのスカウトやコンサート、日本酒教室などのイベント開催	総来場者数13万人 業界全体の落ち込みをカバー
④新須磨 病院	病院建物の半壊 高額医療機器の損傷 損害額2億円	強い組織の構築 病院形態の変更	労働意欲の低い職員のリストラ 療養型病床への転換	収入43%増加 職員数44%増加 医師数70%増加

第5章 事例分析 (東北)

この章では、東北地方において現に復興過程にある地場産業や医療機関経営者にインタビューを実施。第2章で示したフレームワークを用いながら、各企業の現状について分析を行うとともに、神戸での事例分析で得られた示唆が合致するかを確認しつつ、東北企業に対して示唆の紹介に取り組んだ。

5.1 調査の概要

第4章では、阪神・淡路大震災で甚大な被害を受けたにも関わらず、震災で被った危機を乗り越え、震災前と比べても大きく成長を遂げた神戸の企業として、ケミカルシューズメーカー、酒造メーカー、百貨店、病院の4社を選定し検討を行った。そこで、東北での研究対象企業の選定に当たっては、地場産業から沿岸部に立地している酒造業メーカー、気仙沼のフカヒレ加工メーカー、浸水の被害を被った都市部の総合病院、壊滅的な被害で水没した郡部の自治体病院の4施設を調査対象とした。インタビューを分析し「トップによる早期の復興宣言」、「自立するための早期の資金調達」、「この機会にビジネスの変革を実行する」に合致しているか否かを検証した。

5.1.1 酔仙酒造

酔仙酒造株式会社 (以下、酔仙酒造) は、岩手県陸前高田市で1944年に創業した (表5-1)。同社は、気仙地方と呼ばれる陸前から大船渡にかけて操業されていた創業100年から200年以上という8つの蔵元が統合した気仙酒造を出発点とする。初代磐井社長によって、1947年 (昭和22年) に送り出された同社の看板銘酒である「酔仙」は、1955年、1956年と二年続けて全国清酒鑑評会首席一位を獲得し、文字通り日本一の榮譽に輝く、という歴史を持っている。

津波により、本社をはじめ醸造蔵が全壊・流出し、そして多くの従業員が犠牲となった。醸造施設を完全に失った同社は、岩手県内陸部に拠点を構えている県内の同業企業から工場を借り受けて酒造りを再開している。被災直後から現在に至る取組みや、今必要としているものについて聴取すべく、社長のご子息である金野泰明氏にインタビューを行った (2011年12月15日)。

表 5-1 酔仙酒造概要

会社名	酔仙酒造株式会社
設立	1944 年
資本金	7,280 万円
代表者	代表取締役社長 (蔵主) 金野 靖彦
従業員数	27 名
事業内容	酒類製造
所在地	岩手県陸前高田市 (インタビュー時は一関市にて操業)
被害状況	本社、醸造蔵・設備の全壊、重要書類の流出他

(出所) 酔仙酒造株式会社 HP、日本の心 地元蔵元会 HP より引用

5.1.2 石渡商店

株式会社石渡商店 (以下、石渡商店) は、創業 1957 年の気仙沼の代表的なフカヒレ加工業者であり (表 5-2)、通商産業省 (当時) が制定した「輸出貢献企業」に 12 年間表彰されるという実績を持つ。石渡商店の被災の程度は凄まじく、本社・工場を全壊流失し、従業員 1 名が行方不明となった。震災前の 10 分の 1 の規模で仮工場での製造再開を果たしていた。

被災後から現在に至る取組みや、神戸企業調査で得た 3 つの示唆との合致性を確認すべく、専務取締役 石渡久師氏にインタビューを行った (2011 年 12 月 15 日)。

表 5-2 石渡商店概要

会社名	株式会社石渡商店
設立	1957 年
資本金	1,000 万円
代表者	代表取締役 石渡 正師
従業員数	57 名 (震災前、は約 20~30 名で操業)
事業内容	フカヒレ製造・加工・販売
所在地	宮城県気仙沼市
被害状況	本社、工場の全壊

(出所) 株式会社石渡商店 HP、MUSIC SECURITIES HP より引用

5.1.3 医療法人寶樹会仙塩総合病院

医療法人寶樹会仙塩総合病院 (以下、仙塩総合病院) 従業員数 290 名、ベッド数 : 260 床、診療科目 7 科の宮城県多賀城市塩釜地区の私立の中核病院である。仙塩総合病院の被災の程度は凄まじく、病院地下と 1 階が水没し、8 名が犠牲となった。被害総額は 10 億円であり、通常診療まで復旧を果たした。理事/事務長 鈴木崇寛氏、総務部長 蜂谷裕利氏にインタビューを行った (2011 年 12 月 16 日)。

表 5-3 仙塩総合病院概要

開設	1963 年
代表者	院長 神尾 一彦
病床数	260 床
診療科目	内科・外科・整形外科・形成外科・泌尿器科・眼科・耳鼻咽喉科 (取材時、2012/11/24 現在ホームページでは、内科、整形外科、形成外科、耳鼻咽喉科の 4 科)
職員数	290 名
外来数	230 名/日
被害状況	被害総額約 10 億円

(出所) 仙塩総合病院 HP より引用

5.1.4 公立南三陸診療所 (公立志津川病院)

公立南三陸診療所は、南三陸町の大型仮設住居であるベイサイドアリーナの駐車場に仮設で運営しており、10 の診療科、薬剤部等を有している。前身である公立志津川病院は南三陸エリアの基幹病院として地域医療を支えてきた。同病院の被災の程度は凄まじく、4 階の天井まで津波にのまれ、患者と看護師 75 名という多数の方々が犠牲となった。地域医療のために公立南三陸診療所として、プレハブの仮設診療所で外来の再開を果たした。

2011 年 12 月 16 日宮城県南三陸町に唯一の病院であった公立志津川病院の仮設診療所として運営している公立南三陸診療所 医療統括本部責任者 西澤匡史氏にインタビューを行った。南三陸診療所のインタビュー結果から、神戸企業調査で得た 3 つの示唆との合致性を確認した。

表 5-4 公立志津川病院概要

開設	2005 年
代表者	院長 鈴木 隆
病床数	126 床 (南三陸町 HP、2009 年)
診療科目	内科・外科・整形外科 (被災前は、内科、外科、整形外科、小児科、眼科、泌尿器科、耳鼻咽喉科、皮膚科、総合診療科、歯科口腔外科の 10 科)
職員数	110 名
外来数	140 名/日 (南三陸町 HP 2009 年)
被害状況	5 階建病院の 4 階まで津波被害。機能の全てを逸失。

(出所) 公立志津川病院 HP、南三陸町 HP より引用

5.2. 調査によって得られた示唆

東北の4者に対して神戸で得られた3つの示唆を伝えるとともに、既にこれまでに4者が実施してきた取組みから、各示唆に合致するかどうかについて確認を行った。特に事業者である酔仙酒造と石渡商店の取組みについて焦点を当てる。

表 5-5 東北4ケース・インタビューのまとめ

震災発生	Step 1	Step 2	Step 3	Step 4
	復旧スタート	片付け 仮施設調達 仮営業開始	資金調達 本営業への 構想企画	本営業開始 成長へ
酔仙酒造	2週間後 ・従業員に説明会で復興を宣言。被災に伴う事務手続きが滞るなど、社員との意思疎通に支障を来す局面もあった。	7月～ ・6月末に酒造免許の移転許可があり、1酒造から工場を借り受け8月に仕込みを再開。 ・10月に、12月に同社銘酒を出荷。	10月～ ・民間ファンド活用開始 ・1酒造とコラボレーション商品を企画 ・新工場を建設し、2013年に移転を目指す	
石渡商店	3月18日（～翌週迄） ・落ち込んでいるであろう社長(父)を励ますためにも、弟とガレキ撤去に努める ・“やるぞ”という事業継続の決意を固める	3月下旬～ ・自社商品無くも、5月から関東でK市物産展を開催 ・7/7仮工場竣工。被災した工場の10分の1の規模ながら、フル稼働で事業を再開	3月下旬～ ・被災後2週間位から資金面の模索を開始。 ・自社保有資金に加え、4/15に被災応援ファンドの活用を約定(メディアの取り上げ)	2012年7月 ・チリ津波を経験した祖父が確保していた土地に、以前の工場と比して、2割増能力を有す新工場が運開予定 ・自社だけでなく、K市ブランドの底上げ、確立を目指す
仙塩総合病院	3月16日～ ・地域医療の貢献のためにはやらないと、やるなら即決 ・カルテはないが、お薬手帳や薬の空から3日分くらいの薬の処方を行った	3月22日～ ・仮設ボンベで煮炊きを開始 ・空のペットボトルにお湯を入れて湯たんぼがわり ・2階に発電機、用水ポンプを設置	4月末～ ・1階の清掃が終わる ・電気設備、給湯器を設置することでライフライン復旧	5月中旬～ ・CT等の検査機器を新設して、通常外来を再開した ・院内保育所の再開 ・エレベーター稼働開始 ・厨房も復活して患者へ給仕再開
南三陸診療所	3月11～12日（超急性期） ・救護所の立ち上げ、医師1名で避難者のトリアージ ・薬剤、医療スタッフ、食料、情報等の不足 ・限られた搬送（ヘリ搬送）	3月12～18日（急性期） ・透析、在宅酸素療法利用患者の搬送、慢性疾患の投薬 ・各避難所の情報収集 ・医薬品等の養成 ・医療チームの受け入れ、配置	3月18～4月中旬（亜急性期） ・医療の安定的提供（定期巡回診療、医療チーム避難所常駐含む） ・ライフライン復旧（電気・水道）	4月中旬～（慢性期） ・地元医療機関の再開 ・通院への交通手段の確保 ・避難所診療所の集約化 ・PTSD、不眠のケア ・慢性的な医師不足

5.2.1 示唆 1「トップが早期に再興宣言を行う」

酔仙酒造、石渡商店の両社とも明確に再興宣言を行っていた。そのことについて、酔仙酒造・金野氏は次のように述べている。

震災後、2週間後くらいに社員を集めて（復興）を誓った。しかしながら、社員の反応としては、本当に復興できるのか、といったものだった。社長も裏付けが合った訳でなかったと思う。

県内の同業者に酒蔵を借りる事は社長と常務が話し合いをして決めた。周囲から色々なオファーをもらっていた。震災直後から、地元の人に「待っているよ」という言葉をかけられて、「頑張ります」、「分かりました」と答えていた。

地元の期待や励ましがある中で、必ずしも社長がその時点で確信をもって復興を宣言した訳ではないが、その後県内の同業者から酒蔵の提供を申し出るオファーがなされるなど、復興宣言が復活への契機になっていることが伺える。

また石渡商店の石渡専務は次のように語っている。

人生のモニュメントとも言うべき、今まで作り上げてきたもの（工場や設備）を一瞬で失い、父に相当な心のダメージというか、ショックがあったと思うんですよ。それを察しまして、兄弟二人で、何とかこの事業を継続したいということで、震災後一週間、一週間しない内位ですかね、事業を継続する決意、“やるぞ”と気持ちを固めたのは。

再開を決めたからには、気仙沼で一番に工場を建てよう。それが大きいか、小さいかは分かりませんが、代わりの工場を何とか建てようということで、結果的には7月7日にオープンすることができましたけど、当初は6月に始める予定でした。人が足りない、設備や道具がこない、とそういう状況があって、結局ズレ込んで7月7日になりました。

このように、石渡氏は、震災後1週間しない内に「やるぞ」と事業継続を決意し、避難所に避難していた従業員の探索を行ったり、ガレキの撤去に取り組んだり、というアクションを行っている。そして、再開を決めたからには、気仙沼で一番に工場を建てようと言明をし、結果的に7月7日に稼働開始を果たしている。

明確な復活の見通しが立たない中でも、経営層が復興への強い意志を周囲に提示し、復旧に向けて具体的なアクションを取っていることが伺える。

5.2.1 示唆 2「自立するための資金調達を早く行う」

両社とも早期に資金調達に取り組んでいる状況が伺える。国や自治体といった公的機関の支援に加えて、民間支援についてもいち早く活用している。酔仙酒造・金野氏は次のように語っている。

必要なものはおかげですね。いろいろな国の支援策とか金優の方でも優遇はしていただいているのですけれども（中略）酔仙は、補助金について国の内定をもらっている。ミュージックセキュリティのファンドにも参加している。民間の方が早い。一般の方が参加できる仕組みとなっている。ありがたい話。

マイクロファンドのスキームを踏襲した民間の震災復興ファンドに参加するなど、資金面での支援を各方面に仰いでいるが、ファンド集金設定金額が元々の企業規模から比して、小額であるなど、堅実若しくは保守的とも取れる姿勢を有していると考えられる。インタビューでも、「もう少しファンドへの参加時期を早めるべきであった」、「ファンド額を高く設定すべきであった」、というコメントが語られていた。

特に石渡商店については、返済等のリスクに留意しつつも、柔軟性に欠ける行政機関の限界を踏まえて、公的機関よりも積極的に民間支援を活用している様子が伺えた。

石渡商店・石渡専務は次のように語っている。

そうですね、仮工場を作る、ブランドを守る会という動き、それと資金の面への課題

がありましたので、被災地応援ファンドというものに参加して、目標額を1億円に設定して今集めているんですけど。現状で8割、8,500万円位は出資いただきまして、まあ当初はそこまで集まるとは実際思っていなかった。それで、設定金額も各企業で決められるもんですから、どうしようかと悩みまして、何を置いてもチャレンジしていこうと、3月下旬から参加を決めました。

行政が早く動けないので、自分たちでやらないと、どんどん遅れるだろうということは目に見えたんですね。そこで、何とか出来ることから始めようということで動いてはみたんですよ。

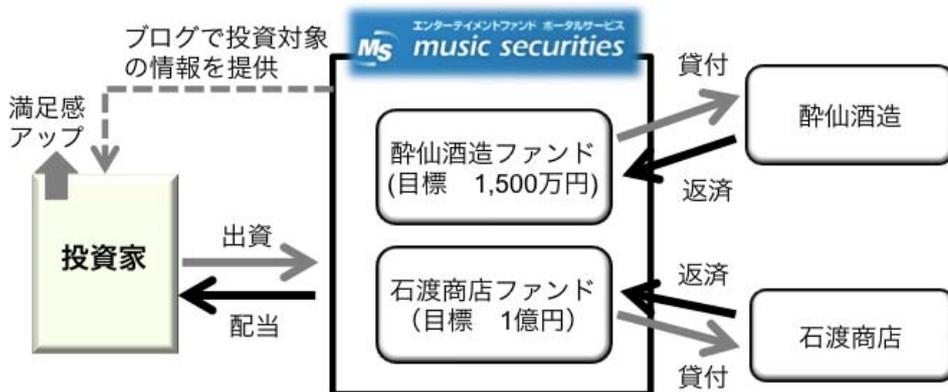
石渡商店氏は、民間ファンド「被災地応援ファンド」に早期から参加し、現在は「目標額まであと一息」とのことのこと。

事業を実施する設備や工場が逸失しているといった返済の目途が立たない中ではあるが、資金調達については、リスクを省みず、まずは最大限資金を確保する事が、今後の展開の上でもより有効であると考えられる。

参考 被災地企業の金融支援事例

「被災地応援ファンド」という個人からの小額支援をベースとする民間ファンドが、阪神淡路大震災では見られなかった新たなスキームとして、今回の東日本大震災では仕組まれている。「被災地応援ファンド」の仕組みを図5-1に説明する。

- ・ 日本全国の個人から、応援金と出資金を合わせた形で募集
- ・ 投資家は、ファンドを通じて、応援の気持ちをお金に託し、被災企業に出資
- ・ 投資家は、被災企業の頑張りを配当として受領
- ・ 投資家の満足感は、アップするとともに、更なる出資が期待



日本全国の個人から応援金（寄付）と出資金を組み合わせた形で募集
 具体的には、5000円（寄付）、5000円（出資金）とした、1口10,000円よりインターネット上で申し込みを行う
 各企業は、応援金を直接的な事業費（設備投資、原材料購入等）として充当

図 5-1 被災地応援ファンドの仕組み

5.2.1 示唆 3「この機に、ビジネスの変革を実行する」

インタビューにおいて、酔仙酒造・金野氏は次のように語っている。

2013年に新工場を建てる予定はあるが、ドバタバ急ぐ事に不安を感じている。

また石渡商店・石渡専務の以下のように語っている。

これから東北は、日本で最先端の町になると思う。老朽化した設備等を最新の水産設備へ新設できる。

また、震災を機になるべく若い人を上において徐々に仕事を増やしていくなど、世代交代が進んでいる。震災のダメージがなければやっていたことが沢山ある。これを機に、何も無い中では出来なかった事が、今だから出来ている事が少なからずある。

(これまでは)自分の会社で精一杯だったが、物産展でフカヒレ以外の会社とも一緒になる機会があり、アンテナが増えて色々な情報が入るようになった。

気仙沼の商品を買ってもらって、その中でもフカヒレを買ってもらうようなネット販売。(これまでフカヒレ専門店)は10店舗しかなかったが、これを増やす。今は

“海のもの”だけだが、“山のもの”も手がけていきたい。フカヒレだけでは裾野がせまい。先日、地元気仙沼の男山酒造¹の社長に相談に行き、コラボレーションで新しい商品を展開するところ。例えば、手軽な酒肴として、フカヒレを炙る手間を省いた商品が欲しいということになり、試作品を作成。これを上海で販売したところ、一瞬で売り切れた。

以前は自分のお客さんを囲い込むことを考えていたが、震災後はこういった考えが変わった。地域全体で発展しなければ意味が無い。

石渡氏は、震災を機に設備の更新が進むなど、気仙沼は日本で最先端の町になり得る可能性があるという前向きな思いを語った。また企業の世代交代も進んでいること、地域の取組みとして、例えば、単にフカヒレを売るだけではなく、他業種ともコラボレーションを行い、気仙沼ブランド全体として、市場を広げる必要があると語った。

なお、本項目については、現状における両社の取り組みからは明確な差異が見られた。酔仙酒造については、インタビュー時は今まさに具体的な構想を検討中、という状況。石渡商店については、既に明確な構想を立て、具体的な取組みに移行している。

しかしながら、早期にアクションを取る事が成功に直結するかということと必ずしもそうではないことを神戸での神戸大丸の事例が示している。時間をかけてでもじっくりと変革のプランを練り直すことがビジネスの更なる拡大に繋がる場合もある。

¹ 創業 1912 年という気仙沼の蔵元。「伏見男山」他を販売。登録有形文化財に指定されていた 1932 年築の社屋が全壊するなど、多大な被害に遭っている。

5.3 3つの示唆の提案

最後に、我々研究チームから、東北の若き経営者たちに神戸企業調査で得られた示唆を提案した。両者から、以下の様なコメントを受領している。

復興にあたり、コンセプトとして、（我々が紹介した）神戸酒心館のような、酒を中心に “お客様に楽しんでもらう” というアミューズメント的な要素にも着目したい。他業種とのコラボレーションやイベントを開催し、多くの人に集まってもらえる様な酒蔵にしたい。（酔仙酒造・金野氏）

震災直後に弟と話したのが、阪神大震災と時と同じことが起こるねと話した。阪神大震災で復興した企業の話を知りたいと思っていた。成功した事例だけでなく失敗した事例も。震災復興に関して、神戸のケースをネットで調べたが見つけれなかった。今回のように、神戸の企業が震災後に実行したビジネス変革に関するナマの情報を頂けるのは、ありがたい。（石渡商店・石渡専務）

第6章 考察

本研究の目的は、阪神大震災によって、経営資源に重大な被害を受けた神戸の企業の中から、災害復興を経た後に成長・躍進したケースを調べ、その過程において経営者が取った行動より、重要と思われる示唆を提示することで、東日本大震災で被災した東北の企業に対して資することであった。更には、それらの示唆の適合性を調べるため、実際に東日本大震災で被災した東北の企業に対しても、インタビューを実施した。

6.1. 神戸の企業から得られた示唆

災害復興を経たのちに躍進したケースから得られた示唆は、経営者が早期に再興宣言を行うこと、自立するための資金調達を早く行うこと、この機にビジネスの変革を実行すること、の3点であった。

6.1.1. 経営者が早期に再興宣言を行うこと

震災発生時、企業は、経営資源であるヒト、モノ、カネ、情報に大きな被害を受けた状態で、その活動を停止する。企業は、まず従業員ならびに、その家族、親戚、知人等の安否確認を行う。被害の大きい地域では、自宅の倒壊によって、あるいは安全確保のため、従業員が避難所に入る場合も多い。数日から数週間を経て、大部分の従業員は、当面の生活場所が確保されると、勤務先に戻り始める。その時の従業員の関心事は、勤務先である企業が再興し、いつかは元の状態に戻れるのか、あるいは再興をあきらめ、新たに仕事を探さないといけないのかという点である。ここで経営者に求められる意思決定が、事業継続・再興の判断である。再興の意思を固めたら、それを従業員に対して、いち早く明示的に伝えることが重要である。再興意思を明示的に伝えることで、従業員は不安や疑念を払拭することができ、再興に向けての具体的な活動を開始することができる。また、再興を宣言することは、取引先や顧客、金融機関に対するコミットメントとして受け止められ、外部ステークホルダーとの関係の再構築の効果を持つ。早期に再興宣言を行うことでマスコミの注目を集め、媒体に取り上げられる事例もあった。この場合、従業員や外部ステークホルダーは、媒体を通じて宣言内容を見聞する事で、再興に対してより強い確信を抱くという相乗効果が生まれていた。更に、宣言を行った経営者自身に与える心理的な回復力(Redemption)が見出されることもある。修羅場を乗り越える為に、自らの宣言によって心を奮い立たせる、という効果が生じる。

以上より、早期の再興宣言は、その後の復興・成長に対してプラスの効果を持つと考えられる。

6.1.2. 自立するための資金調達を早く行うこと

被災企業にとって、経済的な自立は、復興の成否を決める重要な要素である。帝国データバンクの震災前後倒産件数データでは、震災翌年以降の倒産が増加しており、経済的自立前に、政府や金融機関からの特別支援策が打ち切られた為に、存続しえなかったことが

示唆されている。神戸のケースにおいても、特に中小企業の場合、再興のための資金調達は、経営者自ら早期に行動して調達している。

競争の視点からも、早期の資金調達は重要である。被災しなかった遠隔地域の他社との競合があるかどうか、同じ地域にあって被災した他社との競合があるかどうかなど、様々な条件が考えうるが、一つ言えることは、被災企業にとって、復興レースは被災直後から始まっているということである。すなわち、再興を決心したならば、一日も早く復旧して、競合に先駆けて市場に再参入するのが、その後の市場競争を有利に運ぶ重要なカギとなりうる。本格的な復興のスタートを早く切るためにも、必要な資金の調達は、早いに越したことはない。その為には行政やその他の援助が訪れるのを待つのではなく、早期に自ら積極的に行動して資金調達活動を行うことが重要である。

なお、資金調達において、東日本大震災では、震災支援ファンドという新たなサービスが登場している。インターネットの拡大やグラミン銀行によるマイクロファンドというビジネスモデルの発明を背景として、このような新しいサービスが生まれるに至ったが、その利用においては、経営者の早期の応募が、より有利な調達に繋がっている模様である。

震災後の再興宣言を実行後は、自立のための資金調達は早く行うことは、その後の復興・成長に対してプラスの効果を持つと考えられる。

6.1.3. この機にビジネスの変革を実行すること

神戸のケースでは、すべての企業が、震災からの復興過程において何らかの形でビジネスに変革を起こし、震災前から認識されていた経営課題に対しての改善効果を生むに至った。それには、震災がもたらす3つの変化が作用していると考えられる。一つは震災によって、それまでのプロセスや組織における課題や脆弱性が露呈されるため、より明示的に改革を起こしやすい環境を得ることができること。次に、ビジネスの復興再構築にあたって、ゼロベースでの再設計の機会が与えられること。最後に、震災体験が経営者の価値観に大きな影響を与え、経営者のリスク選好を一時的に、または恒久的に変えてしまうことである。これらの変化を捉えることで、神戸の経営者たちはビジネスに変革を起こし、震災前水準以上の成長を得るに至っている。百貨店のケースでは、早期に復旧して元通りのレベルでのビジネスを取り戻したトップ企業に対し、1年以上遅れたものの、ビジネスを根本的に再デザインした競合企業が、結果的にトップの座を奪うことができたというケースが観察された。このケースからは、資金力に余裕がある場合、時間がかかっても、十分に検討された新たなビジネスモデルで再参入する方が、より優位に立つことができる可能性があるという示唆を得ることができる。

震災を機にビジネスモデルの変革を実行することは、その後の復興・成長に対してプラスの効果を持つと考えられる。

6.2. 総括

6.2.1 神戸の企業

図 6.1 に、神戸企業における震災後の事業成長の曲線を示す。この曲線は、横軸は時間、縦軸は操業度とし、時系列の操業度をパラメータとした事業成長を表している。

災害発生と同時に企業は活動を停止する。経営者の一早い再興宣言によって、従業員の力が結集され、金融支援も加わって仮設備による操業が再開される。一定の期間内に本格再興のための資金を獲得出来なかった場合、支援の終了とともに苦境に陥ることになる。阪神・明石大震災でも見られた、翌年、翌々年に多く発生している倒産がこの状況を示している。

しかし、早期に資金を獲得し本格復興を図るとともに、これまでの事業モデルを変革する企業が登場する。このような企業には、震災前以上に成長するポテンシャルが育まれる。逆に早期に復興しても、変革を起こす事ができなければ、震災前の水準に戻ることが精一杯という状況となる。むしろ、早期での復興が適わずとも、じっくりと事業モデルを練り直し、変革を思考した企業が、震災前の水準を超えて成長する事例が得られた。

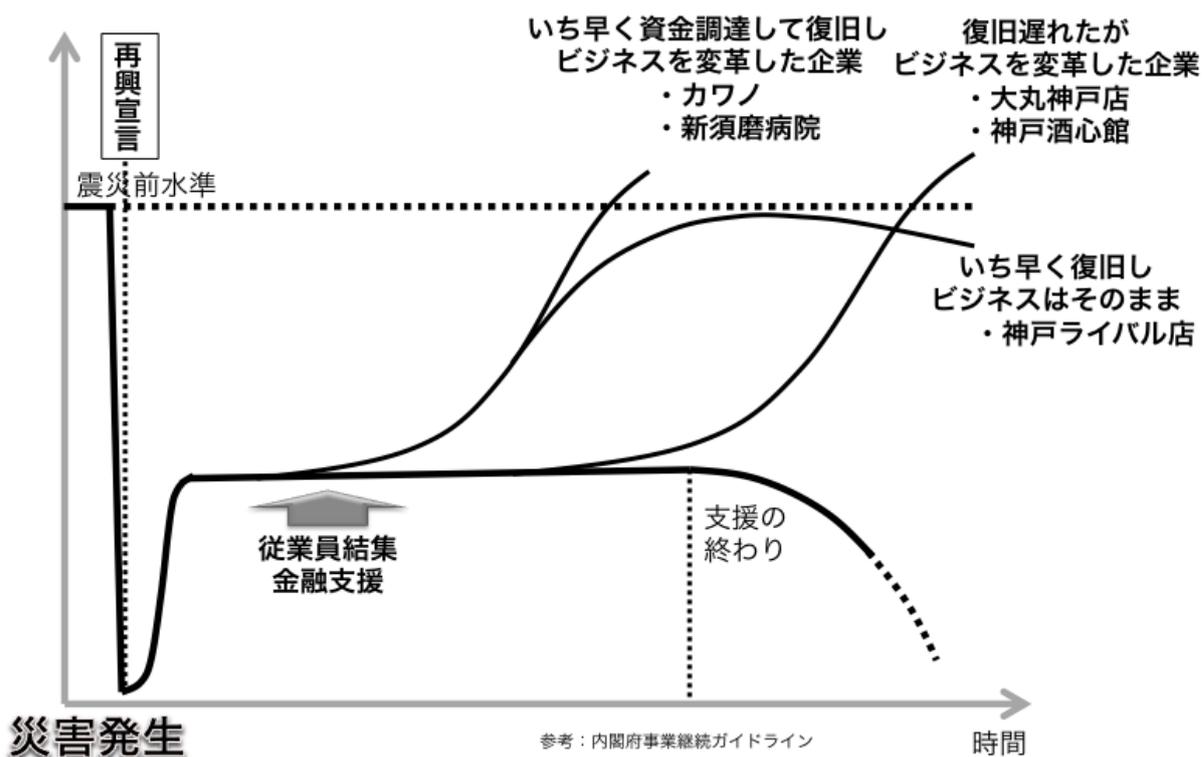


図 6.1 神戸企業における震災後の事業成長

6.2.2 東北での被災企業への適合性

図 6.2 には、東北企業における震災後の事業成長を示す。復興過程にある東北の被災企業を訪問して確認した結果、神戸の事例で得られた 3 つの示唆の内、早期の再興宣言、早期の資金調達において適合性が認められた。ビジネスの変革においては、未達であり適合

性の確認はできなかった。しかしながら、東北企業の経営者は、神戸におけるビジネス変革のケースに極めて高い関心を示された。

図 6.2 では、神戸の事例から得られた 3 つの示唆を基にした作成した曲線の上に、東北の各企業の現況を反映できるように、インタビューから得た内容を基に適切と考えられる位置にプロットした。

なお、酔仙酒造について一点補足する。インタビュー時は「具体的なプランを検討中」と語られていた新工場であるが、その後 2012 年 3 月に被災前に本拠を構えた陸前高田市と同じ気仙地方である大船渡市に、国の支援事業助成金を活用して新工場建設を決定。無事、2012 年 8 月に新工場が竣工されたことをここに記載する。

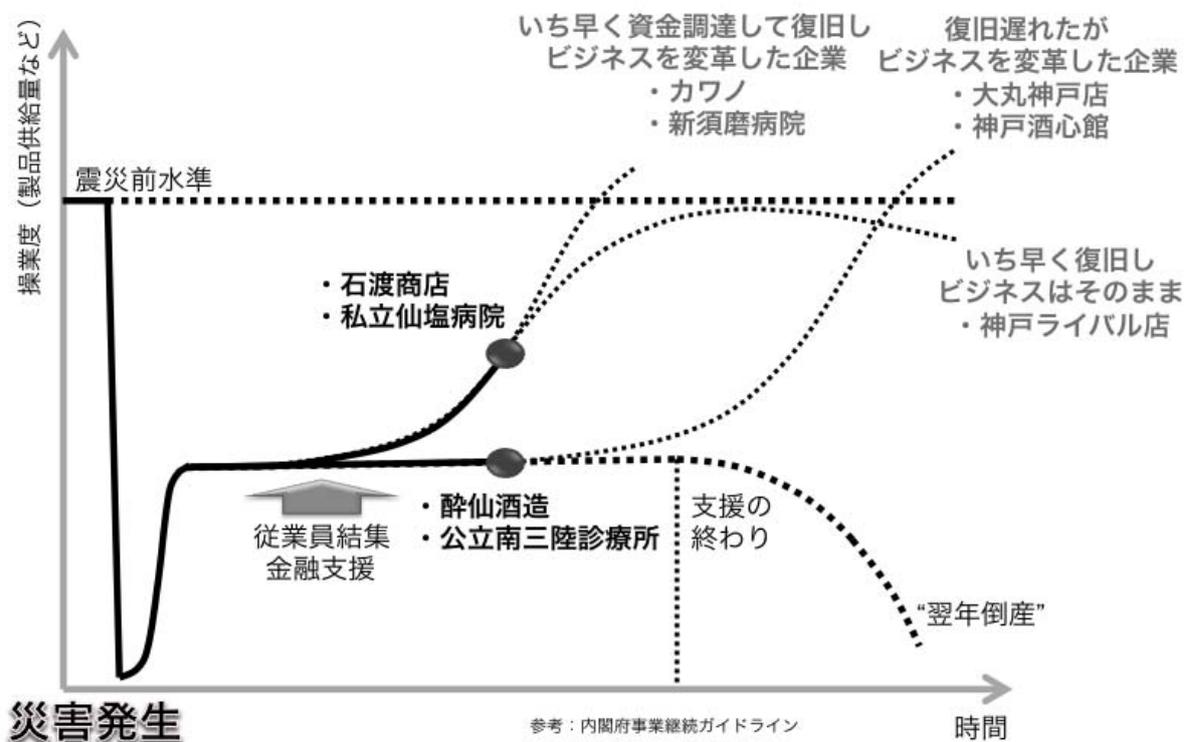


図 6.2 東北企業における震災後の事業成長

6.3. 本研究で残された課題

最後に本研究の限界と、今後研究が進むことへの期待について述べる。

6.3.1. 本研究の限界

本研究は、社会人大学院である神戸大学経営大学院経営学研究科の、2011年度の教育プログラムの一つ「テーマプロジェクト研究」において、履修生である筆者らが研究課題として設定し、独自に研究を進めたものである。したがって、時間的制約と物理的なアクセス性から、神戸において5つの企業、東北において5つの企業のみという、少ないサンプルにおけるケース研究となった。本来であれば、各地域の産業特性をもとに、企業規模、業界、被害程度等の様々な角度から、サンプルを選出する必要がある。個別の企業の調査においても、経営者へのインタビューが中心となったが、本来は、従業員から見た視点、顧客や取引先等のステークホルダーの視点等、多面的な検証を行う必要がある。ただし、阪神震災17年が経過した現在、経営者はともかく、震災前後をよく知るこれらステークホルダーへのインタビューにおいては、退職等によるアクセス性の問題、あるいは、アクセスできても昔の記憶の再生がどこまで可能か、あるいはそれがどの程度正確かという問題が想定できる。また、他の視点として、同じ業界・業種において、震災後成長しなかった、あるいは存続しえなかったケースとの比較も、今回の示唆の補強という意味では有用であることが想定できる。

6.3.2 今後研究が進むことへの期待

今回の研究を通して、筆者らは震災からの企業再生における実際的な企業行動という特殊性のある経営学上の問題について、これまでのところ、必ずしも大規模かつ長期間に渡る研究がなされてきたわけではないことを見出した。しかしながら、地震大国の日本において企業が活動を続ける限り、地震による被災は、今後あらゆる時代において、常に経営上のリスクとなり続けることを認めざるを得ない。その意味で、BCPによる事前対策は極めて重要である。しかしながら、BCPは災害時におけるビジネスの存続を目的とする研究であって、それを機とした成長・躍進に対しての経営者のニーズを満たすことを目的とはしていない。さらに、今後すべての企業がBCPを準備する余裕があるかどうかという問題、また、被害がBCPの想定内であったとしても、BCP通りの対策が現実的に打てるかどうかという問題もありうる。そこで、災害復興のためのケースの蓄積と、そこから導かれる示唆、その示唆によって得られる理論的な体系の構築が価値を持つこととなる。そのために、今すぐに行うべきことは、今回の東北の被災企業について、より大規模で綿密な調査を行うとともに、超長期的に企業の活動とその業績を追跡することである。その中で導かれる示唆、得られる理論体系は、将来において、震災被害を受ける企業にとって、復興・躍進に向けて、最も信頼できる大切な道標となる筈である。今後、そのような実践的な研究に、神戸・東北の産官学が手を取り合って、取り組んで行かれることを期待したい。

謝辞

論文を執筆するにあたり、たくさんの方にご協力いただきました。インタビューに応じていただいた方々の協力無しには実現しませんでした。お忙しい中、快く長時間にわたるインタビューを引き受けてくださった、特定医療法人慈恵会新須磨病院院長の澤田勝寛先生、株式会社神戸酒心館会長の安福幸雄氏、株式会社大丸松坂屋取締役兼常務執行役員の小林泰行氏、カワノ株式会社代表取締役社長の河野忠友氏、同人事部長の柏木繁岐氏、泉酒造株式会社代表取締役社長の泉藍氏、岩手酪醸株式会社代表取締役社長の及川順彦氏、酔仙酒造株式会社製造部醸造課の金野泰明氏、株式会社石渡商店専務取締役の石渡久師氏、公立南三陸診療所医療統括本部責任者の西澤匡史氏医療法人寶樹会仙塩総合病院理事兼事務長の鈴木崇寛氏、同総務部長の蜂谷裕利氏の皆様に、改めて感謝申し上げます。

また、本論文の執筆に当たり、テーマプロジェクト研究の指導教官であった神戸大学大学院経営学研究科教授の松尾博文先生に、謹んで心よりお礼を申し上げます。松尾博文先生に丁寧かつ熱心なご指導をいただいたからこそ、さらに本論分を書き上げることができました。また神戸大学大学院経営学研究科教授の金井壽宏先生、神戸大学名誉教授・甲南大学特別客員教授の加護野忠男先生、慶應義塾大学大学院経営管理科元教授の許斐義信先生、兵庫県立大学政策科学研究所教授兼所長の加藤恵正先生にも貴重なご意見と示唆をいただきました。この場を借りて、ご指導してくださった先生方に、心より謝意を捧げます。

なお、本論文の内容は2012年1月7日に行われたテーマプロジェクト研究の発表会で金賞を受賞し、2012年1月27日の神戸新聞紙上で「被災中小企業再生に3つの鍵 神戸大MBA生が指針」として紹介されています。

以 上

引用文献

- 有岡義洋・陸井浩三・武田泰樹・藤田勉・宮本哲也・山本義明 (2005). 「震災 10 年目を迎えて-被災地域における中小企業の現状と課題 報告書」平成 16 年度マスターセンター補助事業, 社団法人 中小企業診断協会 兵庫県支部.
- アジア防災センター (2007). 『自然災害データブック 2007』
- 加護野忠男・野中郁次郎・金井壽宏 (2011). 「復興の経営学」日経ビジネス臨時増刊, 日経 BP 社.
- 株式会社石渡商店 HP. 会社概要.
<http://www.ishiwatashoten.co.jp/about/company.html>, (参照 2012-12-16).
- 株式会社神戸酒心館 HP. 会社概要.
<http://www.shushinkan.co.jp/profile/index.html>, (参照 2012-12-16).
- 株式会社大丸松坂屋百貨店 HP. 会社概要.
<http://www.daimaru-matsuzakaya.com/outline.html>, (参照 2012-12-16).
- カワノ株式会社 HP. 会社概要.
<http://www.kawanog.jp/outline/index.html>, (参照 2012-12-16).
- 神戸商工会議所 (1996). 「駆け抜けた 1 年 : 神戸商工会議所震災復旧 1 年の記録」神戸ものづくり企業情報 HP. 株式会社神戸酒心館.
<http://www.kobe-ipc.or.jp/jdb/detail.asp?ID=661>, (参照 2012-12-16).
- 公立志津川病院 HP. 病院概要.
<http://minamisanriku.net/guide.html>, (参照 2012-12-16).
- 国連開発計画 (2004). 『世界報告書 “災害リスクの軽減に向けて”』
- 許斐義信・慶應ビジネススクール・ターンアラウンド研究会 (2005). 『ケースブック 企業再生』中央経済社.
- 澤田勝寛 (1995). 『病院が大震災から学んだことー神戸・新須磨病院』都市文化社.
- 澤田勝寛 (2004). 『病院が大震災から学んだこと (続)』エピック.
- 澤田勝寛 (2010). 『インタビュードキュメント「その時、私は」』2010 年 9 月 10 日、フジテレビ.
- 酔仙酒造株式会社 HP.
<http://suisenshuzo.jp/>, (参照 2012-12-16).
- Skidmore, M et al. (2002). Do Natural Disaster Promote Long-run Growth? Economic Inquiry, 40(4), 664-687.
- 田中道雄 (2005). 「検証テーマ『商店街・小売市場の活性化』」
- 中小企業庁 (2011). 『中小企業白書 2011 年版』同友館
- 中小企業庁 (2012). 『中小企業白書 2012 年版』日経印刷
- 特定医療法人慈恵会新須磨病院 HP. 病院概要.
<http://www.jikeikai-group.or.jp/shinsuma/hospital/>, (参照 2012-12-16).
- 永松伸吾 (2008). 『減災政策論入門』弘文堂.
- 日本政策金融公庫 (2011). 『中小企業だより (2011 年 8 月)』
- 日本の心 地元蔵元会 HP. “蔵元紀行 酔仙酒造を訪ねる”

<http://www.kuramotokai.com/kikou/8/prologue>, (参照 2012-12-16).

阪神・淡路産業振興推進機構 (1996). 『阪神・淡路地域における産業復興の実態に関するアンケート調査結果』 阪神・淡路産業復興推進機構

MUSIC SECURITIES HP. 石渡商店ふかひれファンド.
<http://www.musicsecurities.com/communityfund/details.php?st=a&fid=173>, (参照 2012-12-16).

南三陸町 HP. 公立志津川病院.
http://www.town.minamisanriku.miyagi.jp/modules/byouin/index.php?content_id=1, (参照 2012-12-16).

ワーキングペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年
2011・1b	島見 大	経営者による株式保有が企業価値に与える影響についての考察	11/2011
2011・2b	甘利 和行	繊維産業の斜陽化を超克した経営者たちのキャリア研究 ―企業 の命運は『キャリアの深度』が左右する―	2/2012
2011・3b	大竹 裕子	日本型中小企業 BOP ビジネスの必要要件 ミャンマーに於け る事例を中心として	3/2012
2011・4b	鴻巣 忠司	新卒採用者と中途採用者の組織社会化の比較に関する一考察 ―個人の革新行動に与える影響を中心として―	3/2012
2011・5b	萬田 義人	食品小売業におけるマテリアルフローコスト会計の導入研究 ―生鮮部門の食品廃棄物に関する考察―	3/2012
2012・1b	丸山 秀喜	学習する営業チームの実証研究 ― 葛藤と心理的安全のマネ ジメント ―	9/2012
2012・2b	今元 仁	社会対話型イノベーションの研究 -ソーシャルゲームを事例と して-	10/2012
2012・3b	武田 克巳	独立社外取締役割合と属性に関する研究	10/2012
2012・4b	黒瀬 博之	財務諸表における環境負債の情報開示の現状と課題 ―資産除 去債務に関する会計基準導入前後の比較を中心として―	10/2012
2012・5b	中尾 悠利子	日英企業のサステナビリティ報告書における記述情報の規定要 因 ―環境・社会情報開示における記述情報の分析―	10/2012
2012・6b	北林 孝顕 糸 謙太郎 清水 敬一 山田 真彦 青木 慶 山本 智佳子 楨下 伸一郎	儲かる農家の3つの類型 ～事例研究に基づくマーケティング 戦略の分析	12/2012
2012・7b	築部 卓郎 西垣 幸 廣地 克典 細谷 昌礼 真砂 和英 都 良太郎 保田 快	神戸から東北へ贈る企業再生・成長への示唆	12/2012