

東日本大震災における倒産・再生の実態分析

— リスクマネジメントの視点から —

An Empirical Study of Bankruptcy and Turnaround in Post-March 11 Northeastern Japan: Corporate Risk Management for Natural Disasters

千葉商科大学 太田三郎

Chiba University of Commerce
Saburo OTA

要旨

2011年3月11日に起きた東日本大震災は、バブル経済の崩壊やリーマン・ショックを経験し、そのダメージが拭えない日本経済にさらに追い打ちをかける事態となった。

阪神淡路大震災では倒産の経済・地域への痛手は限定的であったが、今回の大震災は地域が広範囲に及び、経済的ダメージも全国各地に波及している。

本稿の主たる目的は、第1に、大震災における倒産の実態を時系列的に分析することにより、大震災時における倒産の構造的な特徴をみだし、今後のリスク対応の倒産回避モデルを構築すること、第2に、とりわけ東北3県（岩手・宮城・福島）の再生をめざす企業の事例分析を行い、緊急時・災害時におけるリスク対応の再生可能モデルを形成することにある。

この2つの課題を解くことで、大災害時の倒産・再生に関する「リスクマネジメントのあり方」に1つの示唆を与えたい。

キーワード 東日本大震災、倒産、再生、応急再生、ERM、BCP、サプライ・チェーン

Abstract

The March 11 earthquake and tsunami added even more damage to a Japanese economy that had not yet fully recovered from the collapse of an economic bubble and the Lehman Shock.

While the impact of the Kobe earthquake on regional and local bankruptcies was fairly limited in scope, the March 11 disaster has affected a wide area, causing economic damage across the entire country.

The main purpose of this paper is to first perform a time-series analysis of the circumstances surrounding bankruptcies following the March 11 disaster. This analysis will uncover the structural characteristics of bankruptcies in the wake of the disaster in order to create a future risk model for bankruptcies. Second, the paper will provide case study analyses of companies in three Northeastern Japan prefectures (Iwate, Miyagi, Fukushima) attempting a turnaround. This study will lead to a reconstruction model that responds to risks during emergencies/disasters.

By providing an answer to these two issues, we will suggest one risk management approach for bankruptcy and turnaround in the wake of a major disaster.

Key Words the March 11 disaster, bankruptcy, turnaround, emergency turnaround, Enterprise Risk Management, Business Continuity Plan, Supply Chain

1. 東日本大震災における倒産の実態分析¹⁾

1-1. 東日本大震災による上場企業の被災状況²⁾

2011年3月11日におきた東日本大震災（以下、大震災と略称する）は、わが国の上場企業にどの程度、痛手を与えたのか。今回の大震災による影響について情報公開した上場企業1,908社の調査結果報告がある。この1,908社のうち、1,324社（69.3%）が被災をうけたと報告している。重複を除いた国内上場企業約3,600社の3分の1以上が、今回の震災で被災したことになる。さらに1,324社のうち652社（構成比41%）が操業停止、もしくは営業停止に追い込まれた。

今回の大震災は、中小企業だけでなく大企業（上場企業）にも甚大な被害を与えたことが明らかとなった。なお、この上場企業の多くが、被災から約1か月（3月31日まで）の時点では、震災や福島原発事故によって「電力の安定供給」、「物流の安定」、「原材料の調達」、「ライフラインの復旧」などに高い危機意識（リスク）をもっていた。

1-2. 大震災関連の倒産の定義と測定基準³⁾

今回の大震災で発生した倒産の定義と測定基準を明確にしなければならない。

まず、倒産の定義は、従前からの倒産統計で採用している定義を踏襲している。すなわち、負債総額が1,000万円以上の法人企業、個人企業で私的整理、法的整理を行った企業を意味する。私的整理とは、手形決算などで6か月間に2度の不渡りを出し、銀行取引停止処分をうけた企業、ならびに経済的困窮により、法的手続きはとらずに弁護士などに事後を一任して内整理を表明した企業をいう。法的整理とは、会社更生法、民事再生法、特別清算、破産法など、法的処理を裁判所に申請した企業を意味する。

大震災関連倒産の測定基準は、原則として次の3つのいずれかに該当するものとする。

①大震災により施設、設備、機械等の被害を受けて倒産した企業を「直接型震災関連倒産」（以下、直接被害型倒産と略称）とする。

②以前から業績不振だったが、大震災による間接的な影響を受けて倒産した企業を「間接型震災関連倒産」（以下、間接被害型倒産と略称）とする。

③大震災の影響による倒産が、取引先や弁護士等への取材で確認できた企業を「直接型か間接型のいずれかの震災関連倒産」とする。

1-3. 大震災による関連倒産の実態分析⁴⁾

大震災から約6か月後の関連倒産件数は全体で382件を数え、うち直接被害型倒産が29件、間接被害型倒産が353件に及んだ。

構成比率で直接被害型倒産と間接被害型倒産を比較すると、直接被害型倒産が約6か月平均で7.5%、間接被害型倒産が平均で92%に達している。ほとんどが間接被害型倒産であることが明らかとなった。

図1は、大震災関連倒産が直接被害型倒産か間接被害型倒産かを区別して示した図で、濃いグレーの棒線（目盛は左側）が直接被害型倒産件数、薄いグレーの棒線（目盛は左側）が間接被害型倒産件数を表している。4月から9月まで、常に間接被害型倒産件数は90%以上を示し、直接被害型倒産件数は10%以下であった。

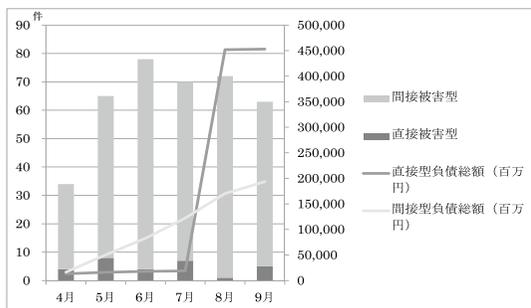
また折れ線グラフ（目盛は右側）は負債総額の推移を示し、濃いグレーの折れ線（目盛は右側）が直接被害型倒産の負債総額の推移を、薄いグレーの折れ線グラフが間接被害型倒産の推移を表している。8月、9月に濃いグレーの折れ線グラフが跳ね上がっているのは、倒産件数に他の月と大きな差がないので、当該月に大型企業の倒産が発生したものと考えられる。

この大震災が発生してから約6、7か月間の倒産実態を観察すると、間接被害型倒産が圧倒的である点から理解できることは、未曾有の大災害をうけても、日頃の企業体質が健全、健康であれば、大震災による倒産に耐えうることも可能である。換言すれば、企業が日常、不健全・

不健康で疲弊していると、大災害でなくとも倒産に至る危険性は常にはらんでいることがうかがえる。

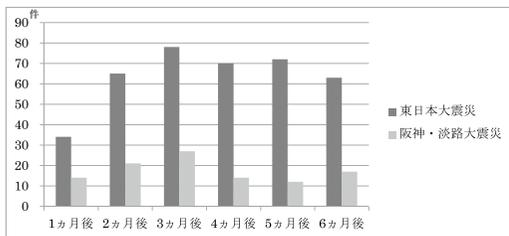
大震災後の約6、7か月間で倒産件数が多い月は6月で、直接型と間接型の合計78件、次いで8月の72件、7月の70件と続く。9月には減少傾向を示す。図2のとおり、阪神淡路大震災の倒産件数も、約3か月にピークを迎えて、その後は減少傾向を辿っている。大震災による倒産発生件数の高さは、約3か月後からピークを迎えるという結果を示した。

図1. 東日本大震災関連倒産の推移



出典：(株)東京商工リサーチ『倒産月報 平成23年3月度～9月度』平成23年3月度(平成23年3月31日現在)から9月度(平成23年10月7日現在)までの特別記事、「東日本大震災関連の経営破綻」(統計資料)の数値にもとづいて筆者が作成した。

図2. 東日本大震災と阪神淡路大震災の倒産件数の推移



出典：図1と同じ。

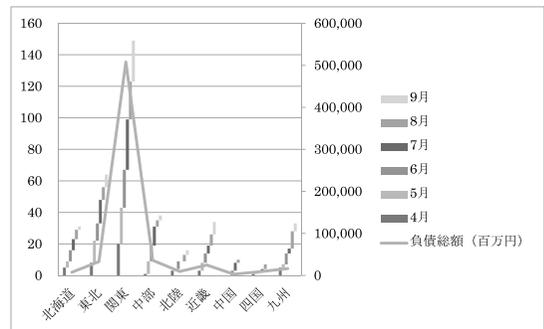
東日本大震災の関連倒産は、1995年の阪神・淡路大震災と比べ、地区や産業が特定地域でなく、広範な地域で生じた。阪神・淡路大震災では、兵庫の震災関連倒産は「直接被害型」の倒産が90%を占めたが、東日本大震災では東北の「直接被害型」の倒産は36.3%にすぎなかった。全

国的なサプライ・チェーン寸断による原料・資材や商品の不足、消費自粛の影響など、間接被害型の倒産が目立った。

1-4. 地区別倒産件数と負債総額

地区別倒産件数の推移と累計負債総額は図3で示した。図に示した棒グラフ(目盛は左側)は、月ごとの倒産件数の増分の積み重ねの短冊形の棒グラフで表し、9月までの倒産累計件数が示される。折れ線グラフ(目盛は右側)は、4月から9月までの負債総額の累計額の推移を示している。

図3. 地区別倒産件数の推移と累計負債総額



出典：図1と同じ。

大震災関連倒産件数を月別の累積と増分でみると、大震災を受けた東北地区よりも、関東地区の倒産件数の増分と累積が、はるかに高いことがみてとれる。

東北地区の9月までの累積倒産件数が64件であるのに対し、関東地区の同月までの累積倒産件数は149件に達し、東北地区の約2.3倍であった。関東地区だけでなく、北海道から九州地区に至るまで、日本全地区にわたって倒産が及んでいる。

関東地区以外で倒産件数が高い地区は、北海道地区、中部地区、近畿地区、九州地区が比較的高い件数を占めた。しかし、倒産件数が大きな地区は、いわゆる東京、大阪、名古屋、福岡、札幌など、大都市圏地区の母集団の企業数が多いことは否定できないが、絶対数でみれば東北地区の経済活動のダメージが、東北地区以外

の大都市圏地区と深い係わり合いをもち、負のつながりになってしまったことが明らかとなった。負債総額についても然りで、特に関東地区で突出していることは、東北の経済活動の痛手が大都市圏地区に連鎖し、大震災の影響が関東地区に色濃く影響を与えたことを物語っている⁵⁾。関東地区だけでなく、北海道地区、中部地区、近畿地区、九州地区も同様の理由が成立する。

要約すれば、大震災の地区別倒産件数および負債総額の増分と累積の推移から読み取れることは、東北地区の経済的な痛手は全国に波及し、特に大都市圏地区に大きな影響をもたらしたことである。大震災による東北地区のダメージは、全国に連鎖し、特に大都市圏地区の倒産との「負の連鎖」が生じた⁶⁾。

1-5. 都道府県別倒産件数と負債総額

地区別倒産件数と負債総額の特徴は、先の1-4で明らかな通り、今回の大震災による東北地区のダメージは、全国に拡散し、特に大都市圏地区との「負の連鎖」が生じたものと判断できる。被災した東北地区だけでなく、大都市圏に集中し、地域が全国に拡散していることであったが、地区別倒産を細分化した都道府県別の分析では、倒産件数が特定地域に限定されずに、大都市を有する都道府県に集中していること、しかも全国に拡散していることが証明された。たとえば、関東地区では、東京都の累積倒産件数81件、近畿地区の大阪府21件、中部地区の愛知県16件、九州地区の福岡県17件と、地区別の中で大都市をもつ都府県に集中し、倒産が全国的に発生していることが実証された。ただし、大都市に倒産企業が多いことは、企業が大都市に集中し、大都市にある企業の母集団が大きいことは想像に難くない。

1-6. 産業別倒産件数と負債総額

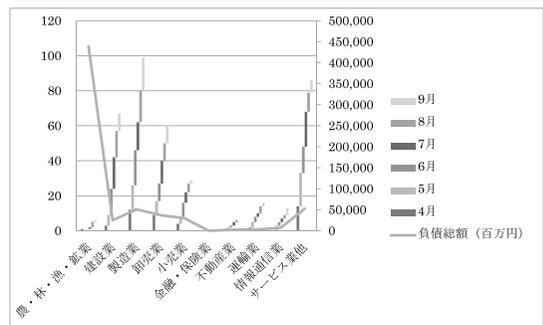
東日本大震災における産業別倒産件数の累計を時系列でみると、いくつかの特徴が認められる。

大震災初期の4月ではホテルを含むサービス業他が最多の14件、製造業12件、卸売業9件、

小売業4件と続くが、5月になると旅館・ホテルを含むサービス業が最多の33件、次いで製造業26件、卸売業17件、建設業9件、小売業8件となる。6月では、サービス業他が最も多く48件で、製造業が46件、卸売業が27件、建設業が24件、小売業が16件と続いている。

7月になると、サービス業が最多の68件、次いで製造業の62件、建築業が42件と続く。8月は、製造業の80件、サービス業他の79件、建設業の57件、卸売業の50件と続いている。9月には、製造業の99件、サービス業他の86件、建設業の67件、卸売業の60件となる。

図4 産業別倒産件数の推移と累積負債総額



出典：図1と同じ。

上記の図4は、産業別倒産件数と累積負債総額を示し、短冊形棒グラフ（目盛は左側）は、産業別の月別増分を9月まで積み重ねたもので、折れ線グラフ（目盛は右側）は産業別の累計負債総額を表している。

東日本大震災による産業別倒産件数からみた特徴は、月別で多少変化はあるものの、製造業、サービス業他、建設業、卸売業に倒産件数の高さを示した。特に倒産件数は、サービス業他と製造業は他の産業と比べ、群を抜いていた。

農林漁業の倒産件数は他の産業と比べ、倒産件数は低いにもかかわらず、累計負債総額が異常に高いのは、大規模倒産が4月から9月の期間内に発生したことによる⁷⁾。サービス業倒産の多くは、ホテル、旅館業で、風評被

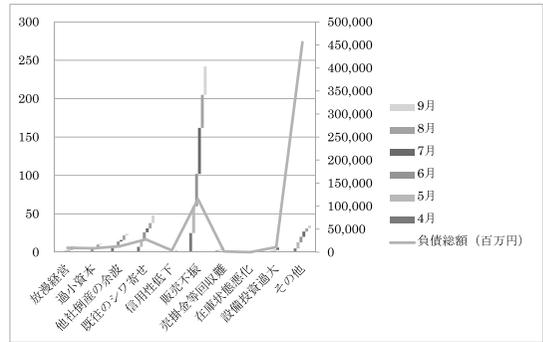
害による打撃をもろに受けてしまったことによるものも多い。製造業については、サプライ・チェーンの寸断によって、倒産件数が全国的、特に大都市圏に集中し、拡散したことによるものと考えられる。

1-7. 原因別倒産件数と負債総額

東日本大震災における原因倒産件数の9月までの累積で突出した原因は、販売不振であった。モノが売れないで倒産する「販売不振による倒産」は、商品・製品、サービスに収益を生むだけの需要がないことによる倒産である。しかし、東日本大震災による販売不振が、通常の販売不振による倒産と異なる点は、質的な違いやサービスの劣化による需要不振ではなく、「風評被害」により販売不振に陥る点が多いことである。

福島原発事故による風評被害で、その中心地に近い、もしくは距離的に若干、離れていても、福島県内の業者が提供するサービスというだけで、旅館やホテルへの泊り客が減少し、売上が上がらずに、やむなく倒産するというケースや、農産物に対する風評被害のケースも列挙できる。たとえば、放射能汚染は検出されなくても、その産地というだけで商品・製品はほとんど売れなくなる。具体的には福島県産の米は、風評被害によって販売量は激減した。米以外の農産物の売れ行きも著しく減少した。このような様々な風評被害により、商品・製品・サービスによる売上高が極端に減少することによって起きる販売不振は、今回の大震災倒産原因の1つの特徴といえる。また、商店や工場の大震災による被害で営業・生産の停止や縮小により販売不振が起きることも東日本大震災における倒産原因の特徴の1つである。この場合、営業停止や生産の縮小は、販売不振から資金繰りの悪化へとつながり倒産へと進行した。なお、図5は、原因別倒産件数の推移と累積負債総額を時系列でみたグラフである。なお、この図の短冊形棒グラフ（目盛は左側）は月別増分で示した倒産原因別倒産件数で、折れ線グラフ（目盛は右側）は倒産原因別累積負債総額を表している。

図5 原因別倒産件数の推移と累積負債総額



出典：図1と同じ。

1-8. 形態別倒産件数と負債総額

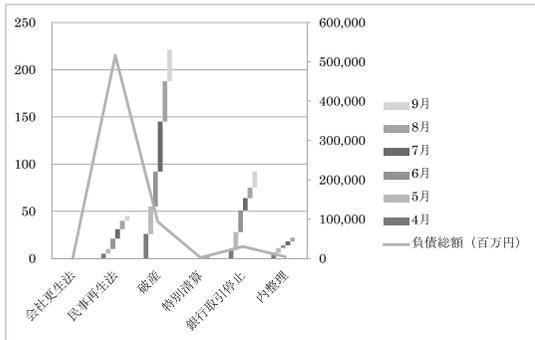
今回の大震災における倒産形態はどうかであったのか。法的倒産と私的倒産の割合はどうか。また、消滅型倒産と再生型倒産の割合はどうか。

法的倒産と私的倒産の割合であるが、4月分から9月分までの倒産形態は、法的倒産が268件（70%）、私的倒産が114件（30%）で約7対3の割合であった⁸⁾。

法的倒産件数268件のうち45件が再生型倒産の民事再生法倒産で、残りの223件のうち消滅型倒産の破産法倒産が221件、特別清算倒産が2件であった。従って、法的倒産のうち、消滅型倒産と再生型倒産の割合は、消滅型倒産（破産法、特別清算）が83%、再生型倒産（民事再生法、会社更生法）が17%であった。なお、再生型倒産の会社更生法による倒産は9月分の時点まではなかった。民事再生法が主として中小企業対象の再建型倒産法なので、今回の大震災による倒産のほとんどが中小企業であることが理解できる。

私的倒産をみると、私的倒産114件のうち、92件が銀行取引停止処分の形態で倒産し、内整理での倒産は22件であった。図6は形態別倒産件数の推移と累積負債総額で、短冊形棒グラフ（目盛は左側）が4月から9月までの月別増分で表した。折れ線グラフ（目盛は右側）は形態別の累計負債総額を示している。

図6 形態別倒産件数の推移と累積負債総額



出典：図1と同じ。

1-9. 資本金規模別・負債額規模別・従業員規模別の倒産件数と負債総額

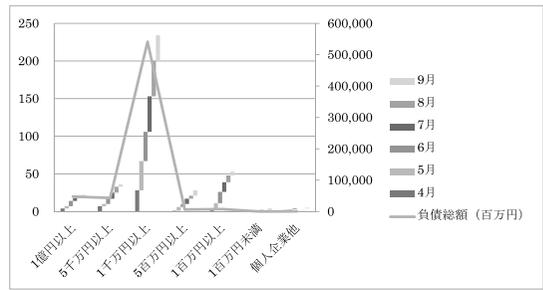
今回の大震災における倒産規模を資本金、負債額、従業員数の規模別でみると、以下の特徴が列挙できた。

- ① 資本金規模別では、1千万円以上が最多で9月分までの累積で234件、次いで100万円以上が累積で53件、5千万円以上が36件と続いた。従って、大震災での資本金規模の倒産は1千万円と小規模倒産がほとんどであった。
- ② 負債額規模別倒産件数は1億円以上が最多で168件、次いで5千万円以上が62件、10億円以上が56件、5億円以上が52件と続いた。
- ③ 従業員規模別では、4人以下が100件、次いで9人以下が85件、49人以下が84件、19人以下が79件と続いている。

今回の大震災における倒産規模の全体を概観すると、資本金規模が1千万円程度で、負債額規模が1億円、従業員規模は9人以下の小規模企業倒産が多くを占めたことが倒産規模の特徴といえる。

図7は、倒産規模を資本金規模で表した規模別倒産件数の推移と累積負債総額を示すグラフである。なお、この図の短冊形棒グラフ(目盛は左側)は月別増分で示した資本金規模別倒産件数で、折れ線グラフ(目盛は右側)は資本金規模別累計負債総額を表している。

図7 資本規模別倒産件数の推移と累積負債総額



出典：図1と同じ。

1-10. 大震災における倒産の構造的特徴

これまで東日本大震災における倒産実態を観察してきたが、その特徴を要約すると以下のとおりとなる。

- ① 大震災発生から6, 7か月間で、常に間接被害型倒産が90%以上を示し、直接被害型倒産は10%以下であった。
- ② 大震災発生から約7ヶ月間に限ると、大震災による倒産発生件数の高さは、ほぼ3か月前後にピークを迎えるという結果を示した。
- ③ 大震災の関連倒産は、1995年の阪神・淡路大震災と比べ、地区や産業が特定地域でなく、広範な地域で生じた。
- ④ 阪神・淡路大震災では、兵庫の震災関連倒産は「直接被害型」の倒産が90%を占めたが、東日本大震災では東北の「直接被害型」の倒産は36.3%にすぎなかった。
- ⑤ 大震災における倒産は、東北地区の経済的な痛みが全国に波及し、特に大都市圏地区に大きな影響をもたらし、「負の連鎖」が生じた。
- ⑥ 産業別倒産件数は、特にサービス業他と製造業が他産業よりも群を抜いて高かった。
- ⑦ 大震災による販売不振は、質的な違いやサービスの劣化による需要不振ではなく、「風評被害」により販売不振に陥る

点が多々みられた。

- ⑧ 販売不振は、商店や工場の大震災による被害で営業・生産の停止や縮小により起きることも東日本大震災における倒産原因の特徴の1つである。
- ⑨ 倒産形態の割合は、法的倒産が70%、私的倒産が30%で、約7対3の割合であった。因みに、『全国企業倒産白書』（東京商工リサーチ、2010年）によると、この割合は約8対2であった。
- ⑩ 法的倒産のうち、消滅型倒産と再生型倒産の割合は、消滅型倒産が83%、再生型倒産が17%であった。
- ⑪ 今回の大震災における倒産規模は、小規模企業倒産が多くを占めた。

1-11. リスク対応の倒産回避モデル

以上の構造的特徴をもつ倒産リスクに対応できるリスクマネジメントとは何か。災害時におけるリスク対応のモデル構築をめざしたい。

緊急時におけるリスク対応の1つは、日常から企業経営の危機（リスク）に対する免疫力を高めておくことが、大震災による倒産を回避できる可能性を高めることである。以前から業績不振で、災害などの間接的な影響を受けて倒産に至る、いわゆる「間接被害型倒産」が90%以上を占めたことから考えると、未曾有の大災害をうけても、あらかじめリスク管理を徹底して、日常の企業体質が健全、健康であれば、大災害による倒産に耐えうることも可能といえる。

2つめは、1つめと関連するが、BCP（事業継続計画）・BCM（事業継続マネジメント）を日頃から用意、準備し、緊急事態のリスク対応を図ることである⁹⁾。事実、今回の大震災で被災したが、再生をめざす企業のうち、BCP・BCMをあらかじめ周到に行っていた事業再生は迅速に進んだという報告があった¹⁰⁾。

3つめは、サプライ・チェーン・マネジメントを徹底し、日常的にリスク分散を整備しておくことである。今回の大震災では、特に製造業

については、サプライ・チェーンの寸断によって、倒産地域が全国的に拡散したが、大災害による倒産の回避には、原料・資材や商品を滞りなく流通できる地理的・物理的なサプライ・チェーン戦略を準備しておくことが肝要である。

企業経営は、「今回の出来事（大災害）は想定外であるから仕方がない」では済まされない。日常活動の中で、災害によって倒産という「想定外・不測の事態に備える」ことこそが、本来のリスクマネジメントのあり方といえる。

2. 大震災における再生の実態分析¹¹⁾

2-1. 災害時における再生の見方・考え方¹²⁾

大震災に直面した東北3県における18社の事例企業は、被災し、ダメージを受けつつも再生をめざした企業である。再生とは、倒産から脱却した経営状態をさす¹³⁾が、ここで扱う事例企業18社は、1章で取り上げた「倒産」の定義には、必ずしもあてはまらない。そこで本稿で取り上げた再生をめざす企業とは、企業の健全性が損なわれた状態から脱却を目指す企業と定義する。企業の健全性が損なわれた状態とは、企業を機能的に捉えれば、「組織」、「生産・流通」、「金融」という3つの機能バランスが崩れて、組織体として機能不全の状態に陥ること、また企業を財務的側面から捉えると、収益性、安全性、流動性、生産性、成長性など、財務バランスが崩れた状態をいう。企業が機能バランスを崩すと、倒産に至る可能性は高くなる。この健全性が損なわれた状態から脱却できた段階を応急再生と呼ぶことにする。

図8は健康な企業が不健全な企業へと進む過程をあらわす図で、X軸が企業価値（経済価値・社会的価値）を、Y軸が健全性の程度を示す。健全な企業はCゾーンの位置に存続するための努力をするが、経営の外部環境や内部環境の変化で、企業の中には、必ずしも、この位置に留まることが可能とはいえない。健全性が損な

われ、企業価値も急減した場合、CゾーンからDゾーンへと移行する。今回の大震災では、東北3県を中心にいくつかの企業が、一気にAゾーンに移行する危機に直面した。

今回の大震災により、震災地域の企業のいくつかは、組織、生産・流通、金融の3つの機能バランスが崩れ、財務的側面では、収益性、流動性、安全性、生産性、成長性が停止し、企業価値も健全性も欠如した状態、すなわち当該企業がX軸とY軸の位置がマイナスにある状態に陥った。本稿で再生とは、この実質的倒産の危機から脱却した状態をさすことにする。

今回の大震災のような災害が発生すると、経営基本機能の「組織」、「生産・流通」、「金融」という3つの機能のバランスが同時に崩れ、企業の健全性が損なわれる。「組織」、特に組織の中心である従業員や「生産・流通」機能が弱体化する。事実、東北3県（岩手・宮城・福島）にある企業の多くは従業員を失い、組織機能にダメージをうけた。また、店舗や工場の被災により、「生産・流通」機能が失われ、物流に大きな支障が発生し、販売不振をきたした。結果として、財務面では、収益性、安全性、流動性、生産性、成長性などが失われる。

被災による倒産危機から再生をめざすには、「組織」と「生産・流通」機能を回復することが先決となるが、「金融」機能も同時進行で円

滑に進めることが必要不可欠となる。

前述の通り、倒産の危機という不健全な状態から脱却して、健全性を高めた状態を「応急再生」(Emergency Turnaround)と呼ぶ。この応急再生を一定期間にわたり継続し、健全性を維持し、企業価値を高めることが可能であれば、当該企業の再生は「本格再生」(Full-Scale Turnaround)へと移行できる¹⁴⁾。

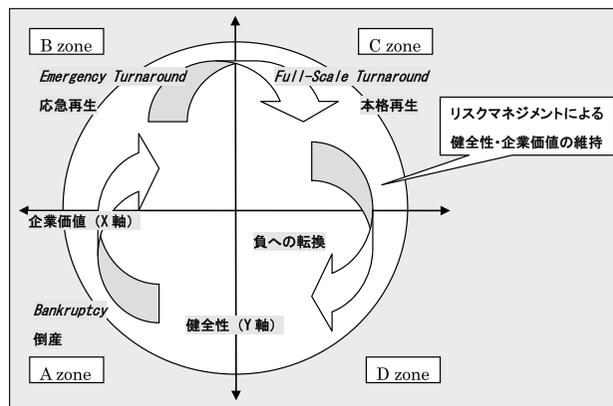
大震災が2011年3月11日に発生してから現時点(本稿の執筆時点)では6,7か月しか経過していない状態では、倒産の危機から再生をめざす企業の多くは、応急再生の過程にあると言っている。

以下の再生事例分析では、応急再生の過程で必要な要因をみだし、リスク対応の再生可能モデルの形成を目指したい。

2-2. 災害時における再生事例分析¹⁵⁾

今回の大震災による倒産危機から再生をめざす事例として18社の事例分析を行った。企業が健全性を突如被災により奪われた際に、如何にして倒産危機から再生をめざすのか、明らかにする。但し、本執筆が大震災が発生して6,7か月の時点であるから、本格再生というよりも、応急再生の過程と理解できる。本事例は、とりわけ東北3県(岩手・宮城・福島)で再生をめざす企業の事例分析を行う。なお、事例分析で取り上げた企業の概要は表1に示した。

図8. 倒産から再生への形成過程



出典： 拙著『倒産・再生のリスクマネジメント』同文館出版、2009年、11ページ、より抜粋し、加筆、修正した。

表1 事例分析企業一覧表

	社名	所在地	業種	従業員数(人)	資本金(万円)
1	A	岩手県	スーパー	700	5,000
2	B	岩手県	酒造メーカー	28	2,000
3	C	岩手県	精密機械	102	8,000
4	D	岩手県	金融	96	35,400
5	E	宮城県	各種タンク製造	13	1,500
6	F	宮城県	産業廃棄物	67	6,000
7	G	宮城県	船舶製造	211	10,000
8	H	宮城県	酒造メーカー	17	1,500
9	I	宮城県	ダイカスト製造	330	20,000
10	J	宮城県	精密機械	50	1,000
11	K	宮城県	ガス販売	38	25,000
12	L	宮城県	食品製造	339	7,450
13	M	福島県	コンピュータソフト	38	500
14	N	福島県	ガス販売	30	9,600
15	O	福島県	精密機器製造	354	9,000
16	P	福島県	ネジ部品等製造	97	1,800
17	Q	福島県	プレーキ部品製造	439	9,000
18	R	福島県	電子機器等製造	441	17,000

出典：中小企業庁『被災地の復旧・復興に貢献された皆様方の取組』2011年8月、より拙稿で選択した企業の規模・業種を一覧表にしたものである。

2-3. 再生事例分析

再生をめざす企業18社を東北3県（岩手・宮城・福島）にしぼり、再生関係項目を、「再生の概要」、「事業内容」、「震災直後の主な状況」、「再生に向けての事業展開」、「企業理念」の5つに分けて整理し、体系化した。この5つの再生内容を分析することにより、再生可能モデルのファクターを探りたい。

2-3-1. 再生事例1. A社(岩手県・スーパー業)

(1) 再生のポイント

自社が相当の被害を受けたが、陸前高田市等で出張店舗等により商品販売を継続し、被災地の住民の生活を支える。

(2) 事業内容

岩手県沿岸部を中心に食品スーパーマーケットを展開する中小企業。

(3) 震災直後の主な状況

16店舗中6店舗が津波により全壊する。

(4) 再生に向けての事業展開

- ① 供給を止めると住民の生活が成り立たなくなる状況にあるため、被災を免れた店舗では震災当日から駐車場で営業を行う。使命感
 - ② 被災地には出張店舗を設け、均一価格で商品を販売する。流通促進策
 - ③ 風評被害を受ける農水産物を中心に、地元の中小企業から積極的に仕入れ、販売を継続する。地元生産者への支援
 - ④ 被災後、早期に生産を再開した地元の名菓製造・販売会社に販売場所を提供する。地元異種企業への支援
 - ⑤ 被災地域の買い物の利便性を高めるために、新店舗、仮設店舗の出店を計画する。流通の促進策
- (5) 企業理念・コンセプト

地元は正に運命共同体であり、今回の被災に際し、地域のライフラインを守ることは当然のこと。地元ライフラインを守る使命

2-3-2. 再生事例2. B社(岩手県・酒造メーカー)

(1) 再生のポイント

東北地方の地酒を動画投稿サイトで積極的にPRする。約52万件のアクセスを獲得し、東北地域の風評被害の緩和に貢献した。

(2) 事業概要

酒類製造の販売を手がける中小企業

(3) 震災直後の主な状況

煙突の崩落、排水管の破損など建物に損害があった。裏山の土砂崩れの危険性が増し、補強工事が必要となる。停電、燃料不足により、製造が困難な状況になり、売り上げも大きく減少する。

(4) 再生に向けての事業展開

- ① 同社を含む岩手県の酒造会社3社により、動画投稿サイト「ユーチューブ」を使って、消費者にむけて東北の地酒の地産地消を広報する。地元同業者同士の協力関係の強化
- ② 同社の動画には7月時点で52万件の

アクセスがあり、東北地域の酒造業界への間接被害緩和に大きく貢献した。ネットの活用で販売促進

- ③ テレビ・ラジオでも取り上げられ、被災地の商品を購入・消費することで、東北の経済支援ムードが広がった。マスメディアに取り上げられ東北地方全体の支援活動

(5) 企業理念・コンセプト

東北被災地支援は義援金だけにあらず。東北被災地産品購入の応援消費を動画投稿サイトによって訴える。

2-3-3. 再生事例 3. C 社 (岩手県・精密機械製造)

(1) 再生のポイント

被災者のために工場を避難所として解放し、80 数名の方の避難生活を支援する。さらに、被災者の新規雇用も行う。

(2) 事業概要

半導体製造装置用部品、自動車用金型製作・メンテナンスなどの中小企業

(3) 震災直後の主な状況

本社や工場は大きな被害はなかったものの、半数以上の社員の自宅が全壊した。また、多くの社員の両親や親族が犠牲となった。

(4) 再生に向けての事業展開

- ① 震災後、工場を避難所として開放し、社員をはじめ、多くの地域住民が、工場内に避難する (事業再生よりも従業員や地域住民を第一優先し工場・事務所・食堂を避難場所に開放)。
- ② 応接間や倉庫、事務所、食堂を開放し被災者を受入れる。
- ③ プレハブ住宅 5 棟を駐車場に設置する。
- ④ 家発電装置も用意し、自家水道ポンプを動かし、飲料水や水洗トイレを確保した。
- ⑤ 食堂には大型のガスコンロやガス釜を用意し、避難者同士が共同生活できる環

境を提供し、80 数名が避難生活を送った。

- ⑥ 職場を無くした被災者 5 名を新規採用する。被災者の雇用を確保する。
- (5) 企業理念・コンセプト
- ① 個人が自立すること。
- ② 政局の安定化
- ③ 被災者の雇用、自立生活のための起業を積極的に支援する。

2-3-4. 再生事例 4. D 社 (岩手県・金融業)

(1) 再生のポイント

自社も甚大な被害の中、被災企業にきめ細かな相談対応で、被災企業の資金繰りの支援を行う。

(2) 事業概要

金融業

(3) 震災直後の主な状況

全 9 店舗が一時営業休止。うち本店を含む 7 店舗は冠水、損壊等の被害。

(4) 再生にむけての事業展開

- ① 震災直後より店舗の裏手や町役場スペースで一部業務を再開した。
- ② 人力による情報収集を行い、店舗長や担当者等が避難所まで訪問し、状況確認・相談対応する。
- ③ 営業再開の店舗には、被災店舗勤務経験者を厚く配置し、震災により通帳や印鑑・キャッシュカード等が流出した中小企業の申出に柔軟に対応する。
- ④ 同社は、再開のめどが立ちそうな中小企業から、既存貸出の条件変更の申出があった場合は元金・利息の棚上げといった条件変更も行う。
- ⑤ 工場・設備・在庫等が滅失、破損した中小企業から、新たな融資の申出があった場合は、その措置期間を長めに取り、債務返済の負担の軽減につとめる。

*顧客の被災者に資金的融通を促進・支援策を講じる。

(5) 企業理念・コンセプト

- ① 地域中小企業の再生は、金融業に課せられた大きな使命である。
- ② 再生をめざす意欲的な中小企業には助力・支援は惜しまない。

2-3-5. 再生事例 5. E 社（宮城県・各種タンク製造業）

(1) 再生のポイント

自社が大きな被害を受けたにも関わらず、震災1週間後には家畜飼料プラントの現場復旧に従事する。被災地からの2次被害を最小限に留める努力をする。

(2) 事業概要

各種タンク、各種コンベア、大型空調ダクトなど、各種プラント設計・製造・据付工事

(3) 震災直後の主な状況

直撃被害は免れ、工場と事務所の建物は辛うじて残った。しかし、設計室・資料室は津波により流失する。残った事務所のサーバーPC、工場の大型工作機械、及び鉄工場の要でもある溶接機は全損となる。会社の機能は完全に停止状態にあった。

(4) 再生に向けての事業展開

- ① 自社の復旧作業以前に、被災港周辺のプラントの現場復旧を最優先する。
- ② 震災1週間後から協力企業等の支援を得ながら資機材を集め、復旧作業に取りかかる。
- ③ 2次被害を最小限に留めるため、自社の技術を生かして迅速に行動する。
- ④ 津波で流出したタンクの復旧作業等も行いつつ、自社の被災した大型工作機械を独自で修理し、再生の足掛かりとした。自社よりも被災港周辺プラント復旧を最優先する。協力企業の支援をえて、復旧に取り掛かる。二次被害を最小限にするため自社技術を生かす。

(5) 企業理念・コンセプト

- ① 技能・技術を伝承し、世代交代のための橋渡しをすることが使命。
- ② 大震災を経験し、リーダーシップを発

揮することが地元被災地の再生につながる。

2-3-6. 再生事例 6. F 社（宮城県・産業廃棄物処理業）

(1) 再生のポイント

緊急事態に備えBCPを作成していたことにより、事業の早期復旧を果たす。今後、今回の大震災を契機に、より精度の高いBCPの策定も企図する。

(2) 事業概要

産業廃棄物の収集運搬、リサイクル等の中間処理、上水・下水施設のメンテナンス等の中小企業

(3) 震災直後の主な状況

津波による中間処理施設の事務所・重機・車両・トラックスケール等の重要設備を流失する。処理施設の建屋の外壁が損壊し、施設内の焼却炉・水処理施設の水没及び周辺施設が倒壊・流失する。

(4) 再生に向けての事業展開

- ① 同社では、予め緊急事態に備えてBCPを策定・検討し、制定していた。
- ② BCPの机上演習や模擬演習を実施したこともあって、中間処理施設からの避難や従業員の安否確認を迅速に実施し、全員の無事を早い段階で確認できた。
- ③ BCP策定により緊急用の通信手段として衛星電話を設置していた。
- ④ 処理施設のメンテナンス業者や官公庁、顧客と速やかに連絡が取れ、早期の復旧作業に取り掛かる事ができた。
- ⑤ 自社の処理施設が復旧するまでは、県外の産廃業者の協力をえて、迅速に廃棄物の処理を行った。
- ⑥ 本社の電話やパソコン端末は3月16日に復旧、産業廃棄物の収集運搬及び清掃業務、リサイクル業務は震災後約1週間で復旧し、中間処理業務も約1か月で復旧し、早期に完全復旧を果たした。
- ⑦ 事前のBCPの策定により、大震災で

事業の早期復旧に一定の効果があつた。

- ⑧ ただし、今回の震災を教訓に見直しを図り、より精度の高いBCPの策定を急いでいる。

(5) 企業理念・コンセプト

- ① 全員一丸となった復旧活動で事業の再開を果たした。
- ② 人間の復元力、特に東北人の強靱な粘り強さによって、その度に困難を乗り越えてきた。
- ③ 今回の大震災も東北の企業が一致団結し、東北の底力を発揮することでこの苦境を乗り越えられる。
- ④ 本年度スローガンの「Never give up」で共に前進しよう。

2-3-7. 再生事例 7. G社（宮城県・船舶製造業）

(1) 再生のポイント

地元での復興に強い意志を持って取り組む。国内外からも早期復旧を待ち望む声強い。

(2) 事業概要

中型船等、各種船舶の製造を手がける中小企業

(3) 震災直後の主な状況

津波による工場施設1階部分の生産設備が浸水する。建造中の大型貨物船2隻が流出する。震災による岸壁の被害で船の着岸不能で護岸修復が必要である。

(4) 再生に向けての事業展開

- ① 岸壁の被害で護岸修復を第一優先する必要がある、当面は製造を見合わせる予定である。
- ② 2012年春頃の工場再生を目指して懸命に復旧・復興に取り組んでいる。
- ③ 国内外の船主から同社への1番船の建造依頼が多く寄せられている。

(5) 企業理念・コンセプト

- ① 漁業が盛んな石巻に根付き、地元で有数の雇用を担っていることを自負して経

営を行う。

- ② 事業が通常どおりに戻れば、利益も出てきて雇用機会も広がる。
- ③ 90年間培った造船の技術、技能、人材を活かすためにもこの石巻の地で必ず再生する。

2-3-8. 再生事例 8. H社（宮城県・酒造メーカー）

(1) 再生のポイント

「もろみ」タンク等、被災を免れた一部生産設備に創意工夫を凝らし製造再開。既に全国からの注文に対応する。

(2) 事業概要

宮城県産米を使った日本酒で知られている酒造メーカー

(3) 震災直後の主な状況

津波による社屋の1、2階部分の倒壊。資材を保管していた倉庫が全壊し、流失。電気・水道などのライフラインも深刻な被害を受けた。

(4) 再生に向けた事業展開

- ① 地酒の生産に必要なもろみのタンクが無事であり、残っていた水でタンクを冷やし、地域の人たちの協力をえて発電機で機械を動かす。

- ② 「もろみ」を搾り、3月下旬に製造を再開し、全国からの注文に対応している。

(5) 企業理念・コンセプト

- ① 残った生産設備から「気仙沼」を発信し続ける。
- ② 飲み手の皆さんの期待に応えるべくしっかりと酒造りをしていく。
- ③ 消費者の期待に応える。

2-3-9. 再生事例 9. I社（宮城県・ダイカスト製造業）

(1) 再生のポイント

全行程の復旧に時間がかかると判断する。他企業に金型を移し、取引先への部品供給体制を確保し、部品製造業としての供給責任を果たす。サプライ・チェーンとしての責任か

ら責務を全うする。

(2) 事業概要

アルミダイカスト製品、立型マシンによるスクイズダイカスト製品、亜鉛ダイカスト製品、特殊金型構造による超高速精密亜鉛ダイカスト製品、鉄、ステンレスによる射出成形品

(3) 震災直後の主な状況

地震で製造設備から溶けたアルミがこぼれ、一時出火するなどの被害を受ける。津波によるマグネシウムダイカスト工場が倒壊、流出する。停電によるアルミ溶解炉、溶解保持炉内の材料が被害を受ける。

(4) 再生に向けた事業展開

- ① 取引先への部品供給に支障が発生すると考え、震災直後の時点で、一部の金型をほかの企業に渡すことを決定する。
- ② 発注元に対して金型を提供し、同業者を紹介する。
- ③ サプライ・チェーンとしての供給責任から顧客の生産ラインをストップさせる事は出来ないなので、ディーゼル発電機9台を調達し、設備の復旧、生産再開を行った。

(5) 企業理念・コンセプト

- ① 宮城県は安全、安心な地域。
- ② やっと根付いてきた自動車産業をみんなで育てる。

2-3-10. 再生事例 10. J社（宮城県・精密機械）

(1) 再生のポイント

取引先への影響を最大限抑えるため、自社の金型を他社工場に持ち込んで生産を死守し、中古設備や大型発電機の借入等の工夫により大震災後1ヶ月で操業を再開する。

(2) 事業概要

精密プレス加工、精密機械加工、省力化機器の設計製造の中小企業

(3) 震災直後の主な状況

津波による工場の浸水、500種類以上の金

型や機械設備が被害を受ける。

(4) 再生に向けた事業展開

- ① 取引先への影響を最小限に抑えるために量産に不可欠な金型の洗浄と錆び防止を最優先で実行する。
- ② 自社の金型と従業員を借用した同業者の工場に送って生産を行った。
- ③ 自社工場は、被害を受けた機械設備を中古品の購入で代替して生産体制を整えた。
- ④ 電力供給が再開するまでは、大型発電機を借り入れ、震災から約1ヶ月で操業を再開した。
- ⑤ 壁の張替や床・サッシの修理、塗装、工場内外の汚泥・流出物の除去など、全従業員で資材調達から工事まで一環して進め、早期に復旧する事ができた。

(5) 企業理念・コンセプト

- ① 被害は大きかったが、取引先に迷惑をかけられない。
- ② 取引先・同業者の協力で支えられて早期再生に全社一丸で取組んだ。

2-3-11. 再生事例 11. K社（宮城県・ガス販売）

(1) 再生のポイント

災害拠点病院へのガス供給を最優先しながら、ガス供給インフラを早期に復旧する。市民生活や企業のインフラ復活に貢献した。

(2) 事業概要

都市ガスの製造・供給販売、LPガスの供給販売、ガス機器の販売、配管工事の設計施工などの中小企業

(3) 震災直後の主な状況

津波による製造所・事務所、製造設備に大被害を受け、都市ガスの供給を停止せざるを得なかった。従業員の2/3が住居全壊もしくは半壊となる。

(4) 再生への事業展開

- ① 災害拠点病院等へのガス供給を最優先し、簡易ガス発生装置で緊急的に病院等

へガスを供給した。

- ② 他社から移設した気化器2基を使用してガスを製造、早期の一次復旧を行い、市民生活や企業のインフラ復活に貢献した。

(5) 企業理念・コンセプト

- ① 顧客の同社への信頼と期待を強く実感し、この財産に応えるために更なる成長とサービスの向上に努力する。
- ② 顧客に対して恩返ししていきたい。

2-3-12. 再生事例 12. L社（宮城県・食品製造）

(1) 再生のポイント

自家発電により工場早期再開する。自社も被災したが、製品の避難所等への差し入れや、宿泊施設の提供等も実施する。

(2) 事業概要

仙台銘産の笹蒲鉾を中心に、自然の素材を生かした蒲鉾を製造・販売している中小企業。

(3) 震災直後の主な状況

工場の天井落下で半壊被害を受け、工場操業が困難な状態となり、全ての営業を一時停止することとなった。

(4) 再生に向けての事業展開

- ① 工場が被災したが自家発電所を持っていたことから、工場修理後、早期に稼働を再開することができた。
- ② 震災直後には、冷凍・冷蔵庫内の在庫品全てを従業員がトラックで運び、避難所等に差し入れた。
- ③ 同社が経営するホテルには震災後3日ほど避難者を受け入れ、その後はレスキュー等の方々を優先して受け入れ、積極的に復旧作業に貢献した。
- ④ 大震災の翌日3月12日から避難所や医療機関に当社製品を差し入れた。
- ⑤ 工場での製造が再開してからは、移動販売車で沿岸部の避難所に出向き、同社製品の配布を行った。

(5) 企業理念・コンセプト

- ① 宮城県の基幹産業である水産加工業は、お互いが切磋琢磨して、発展した産業である。
- ② 同社は一致団結、助け合いの精神で一日も早い復興に尽力する。
- ③ 同社は市民に育てられた企業であり、常に市民とともに歩む企業である。大震災の窮状に市民の役に立ちたい。

2-3-13. 事例 13. M社（福島県・コンピュータ・ソフト）

(1) 再生のポイント

同社も甚大な被害を受けたが、会社発祥の地に貢献するため、業務継続を決意し、他社の事業再開についても最大限支援活動を行う。

(2) 事業概要

マイクロコンピュータ・電子電気応用技術を中心に、計測・通信・制御・機械ソフトの5つの分野の設計開発技術を融合、商品化やシステム開発を行う中小企業

(3) 震災直後の主な状況

震災による同社工場の地盤が沈下する。設計・製造などに係る高精度な作業が困難となる。

(4) 再生への事業展開

- ① 大震災による地盤沈下のため、設計・製造などに係る高精度な作業が困難になる。
- ② 被害を受けたが、技術開拓を通して地元地域に貢献するため、業務を継続した。
- ③ 顧客のFA自動化、自動検査システム、生産管理システム、関連ソフト製作に関わり、常に顧客の困り事の解決に真摯に取り組んできた。
- ④ 大震災後、顧客の復旧要求に最大限に応えるために新規案件をストップして、研究、開発、設計、ソフト、自動機開発人員までの総合技術力で修理整備第一優先の人的体制を整えた。
- ⑤ 原発の問題も早晚懸念材料になると考

え、本格的な環境放射能測定機を震災直後にいち早く発注し、社員家族の不安解消や顧客の環境確認などに備えた。

- ⑥ 自社が被災しているにもかかわらず、福島第一原子力発電所に近接し、移転を余儀なくされた協力企業（大熊町、金属加工）を自社の空きスペースに招き入れ、移転作業も含めた事業再開を最大限に支援した。

(5) 企業理念・コンセプト

- ① 大震災、更に原発被害により、この地域から人や企業が去る事を憂える。
- ② 震災前の各企業を取り巻く企業の技術や技能集積が薄まるため、各社の製造力や商品の一時でもあれ競争力の低下が心配である。
- ③ 3人(社) 寄れば文殊の知恵のごとく、再び文殊の知恵の協力の輪がこの被災地域の各種産業界にも深く残せるようにしたい。

2-3-14. 事例 14. N 社(福島県・ガス販売)

(1) 再生のポイント

従前からの備えや市民ボランティアの協力により、原子力発電所事故の発生直後から利用者の方々へのガス供給を再開。

(2) 事業概要

都市ガス・LP ガスの販売、ガソリンスタンド経営などエネルギー事業を多角的に行う中小企業

(3) 震災直後の主な状況

福島原子力発電所の事故により、同社の所在地が屋内退避地域に指定されたため、住民や社員の多くが圏外へ避難し、都市ガス原料や石油製品の輸送が滞った。

(4) 再生への事業展開

- ① 2009年までにガス管を地震に強いポリエチレン管に交換しており、震災による破損は全くなかった。
- ② 都市ガス等利用者1万件の対応に備えることができた。

- ③ 市民ボランティアの協力を得るなどして、震災直後から営業を再開した。

- ④ 福島原子力発電所の事故により、同社の所在地が屋内待避地域に指定された。

- ⑤ 住民や従業員が圏外へ避難し、石油製品の輸送が滞ったため、慢性的な供給不足に陥ったが、地元ボランティアや自衛隊員の協力により、難局を乗り切った。

(5) 企業理念・コンセプト

- ① エネルギー事業は大切なインフラの一部であるという信念を持っている。
- ② これからも利用者がいる限り、事業を継続していく。

2-3-15. 事例 15. O 社(福島県・精密機器部品製造)

(1) 再生のポイント

甚大な被害により、製造機能が完全停止に陥るが、社員全員が一丸となって、操業再開に向け、知恵と汗を結集し、6月には、全工程生産再開を果たす。

(2) 事業概要

腕時計側(ウォッチケース)および電子機器部品の製造、装飾および機能めっき、省力機械および装置の設計・製作。

(3) 震災直後の主な状況

- ① 3階建て部倒壊と同時に出火、従業員ロッカー・技術系コンピュータ全焼。
- ② 3階建て部1階の金型製造機械装置が90%損壊する。工場施設の使用不能、附属棟(厚生棟・労働会館など)半壊もしくは全壊する。

(4) 再生への事業展開

- ① 製造機能は完全に停止せざるを得ない状況に陥る。この時点から再生がスタートする。
- ② 被災の直後から復旧に向けて従業員全員が一丸となって困難に立ち向う。
- ③ 被災後直ちに復興対策本部を設け、実行部隊である復興委員会を連日開催しながら復旧を進める。

- ④ その後、同市某工業団地内の空き工場への移転が早期に決まる。
- ⑤ 従業員の知恵と汗を結集して機械を運び出し、使用できる機械等に移設し、5月から操業を再開する。6月には、ほぼ全工程の生産再開を果たすことができる。

(5) 企業理念・コンセプト

- ① 被災から3カ月を待たずに全面再開ができたのは、従業員、取引先など、ステークホルダーの支援によるものと考えられる¹⁶⁾。
- ② ステークホルダーの期待に背かぬよう、より一層のサービスを提供することが再生した同社の責任と自覚し、業務に励む。

2-3-16. 事例 16. P 社 (福島県・ネジ部品等製造)

(1) 再生のポイント

震災により断水や燃料等が枯渇する中、社員一丸となって復旧・復興、納期遅れを挽回する。

(2) 事業概要

ボルト、犬クギ、摩擦接合用高張力六角ボルト、特殊ネジ部品類、金属製品熱処理加工等の中小企業

(3) 震災直後の主な状況

生産設備に大きな被害はない。従業員には津波で家を流され、親族を亡くした者もいる。福島第一原子力発電所の事故による風評被害を受けた。

(4) 再生への事業展開

- ① 3月22日に生産を再開し、断水している中、貯水タンクから現場への配管工事を従業員自らが行き、水を確保する。
- ② ガソリンが枯渇する中、茨城県の物流センターまで自社製品を運ぶ等し、納期遅れを挽回し、製品を供給する。
- ③ 従業員が一丸となって復旧・復興に取り組んだ。

(5) 企業理念・コンセプト

- ① 世界は原発、福島を視ている。
- ② 生き残るための努力を惜しまず、地域の発展に貢献したい。

2-3-17. 事例 17. Q 社 (福島県・ブレーキ部品製造)

(1) 再生のポイント

ブレーキ部品の国内シェア5割を有している中で被災地の工場を社員一丸となって早期に復旧する。自動車業界のサプライ・チェーンの維持に大いに貢献する。

(2) 事業概要

自動車部品製造のファインコンポーネンツ事業部、住宅内装用機能金具製造の住インテリア事業部を擁する。特に自動車のブレーキ部品のブリーダースクリューの国内シェアは5割以上である。

(3) 震災直後の主な状況

工場が地震で被災する。メインの製造ラインに致命的な被害は無かったが、熱処理炉から火災が発生し、熱処理設備が全焼する。

(4) 再生への事業展開

原発事故の影響もあり、いわき市は物資不足その他で相当厳しい状況にあったが、早期再生の要因としては、以下のことを列挙している。

- ① 震災当日から役員を筆頭とした社員各自が担当する区分を明確化し、一丸となって緊急時対応組織ができたこと。
- ② 情報共有(ホワイトボードに書き出し、誰でもすぐに状況把握できる)や本社との通信手段の確保(Skypeなどのインターネットを活用)を確立したこと。
- ③ 余震や原発不安の中、管理職を中心とする多くの社員が「供給責任」について理解をして出社をして、連日の復旧作業ができたこと。
- ④ 生産設備の多くを内製化しており素早い対応ができたこと。
- ⑤ 納入先の担当者が連日訪問して物資支

援をしてくれたこと。

(5) 企業理念・コンセプト

被災地域の皆様と一緒に、一刻も早い復旧・復興に向けて頑張るという強い意志をもつ。

2-3-18. 事例 18. R 社（福島県・電子機器等製造）

(1) 再生のポイント

計画的避難区域設定に伴い従業員が一時移転するが、事業を継続し、操業を維持する。

(2) 事業概要

電子機器、医療機器、光学機器、自動車部品等多数。多様な技術を背景に一括一貫体制で対応する。

(3) 震災直後の主な状況

- ① 4月下旬には6工場の地域が原発事故による計画的避難区域に指定される。
- ② 5月17日の災害対策本部より、同区域にある企業のうち、屋内での作業を主とする企業については事業継続可能との指針が出される。

4) 再生への事業展開

- ① 福島工場では、計画的避難区域に指定されるなどの苦難があったが、現在は、震災前と同水準の操業にある。
- ② 福島工場では、社員230人、パート・アルバイト50名を雇用する。
- ③ 地震による被害は少なく、地震発生の翌週には、ほぼ100%の稼働を再開させていた。
- ④ 福島第一原子力発電所の事故により、福島県全域において物資の調達が滞り、一時生産が停滞する懸念が生じた。
- ⑤ チャーター便の手配、従業員自らの運搬により、材料・資材・水や食料等の物資調達を行い、操業の低下を防いだ。
- ⑥ 各取引先からの懸念に対しては、営業部はじめ会社一丸となり説明を実施、理解を得るよう努めた。
- ⑦ 生産ラインの移転も検討したが、雇用確保を第一と考え、事業継続の許可が出

たこともあり、被災地（飯館）での操業継続を決定した。

- ⑧ 社員の安全確保のため、放射線量の低減を図る工場改修、定期的な健康診断、放射線累積量の管理等の徹底を図る。

5) 企業理念・コンセプト

- ① いかなる時も、従業員の幸福、顧客満足を第一に考える。
- ② 協力会社をはじめ、中小企業の連携をより深め、この苦境を乗り越えなければならぬ。

2-4. 大災害時におけるリスク対応の再生可能モデルの形成

倒産のリスク（危機）から再生をめざすためには、まず初期段階で応急再生に必要な要因（経営行動）を持つことが必要となる。

東北3県で被災した企業は実質的な倒産の危機に直面したが、如何なるリスク対応の再生要因を所持していたのか。ここでは、18社の再生をめざす企業が被災から立ち直る要因を探り、再生可能モデルの構築を試みたい。

2-4-1. 地域企業としての強い自覚と使命感をもつ

まず、被災企業が応急的再生を果たすための要因としてあげる1つは、再生をめざすほとんどの企業が、地域企業としての「自覚」と「使命感」を強く持っているということである。

たとえば、事例A社（食品スーパー）は、「地域のライフラインを守り、地域住民の食の生命を維持し、地域住民の生命を守る」という強い信念を持っていた。事例D社（金融業）は、「できる限りの被災企業の資金繰りの支援を行い、地域中小企業の再生が、信用金庫に課せられた大きな使命」と考える。たとえば、震災により通帳や印鑑・キャッシュカード等が流出した中小企業の申し出に柔軟に対応し、中小企業の金融機能の回復を支援した。地域中小企業の再生は、金融機関に課せられた大きな使命という強い信念をもっていた。

事例I社（タイガスト製造）は、サプライ・

チェーンとしての供給責任から取引先の生産ラインをストップさせずに、ディーゼル発電機9台を調達し、設備を復旧、生産再開を行った。企業としての「責務・使命」を第一優先とした。また、事例J社(精密機械)は、取引先への影響を最大限抑えるため、自社の金型を同業者の工場に持ち込んで生産を死守し、中古設備や大型発電機の借入等の工夫により大震災後1ヶ月で操業を再開した。事例K社(ガス会社)は、ライフラインを守り、特に病院等のガス使用必須の機関には早急に供給を整備した。

このように被災に直面した再生企業の多くは、再生を可能にした要因の1つとして地域企業としての「強い自覚と使命感」をもつ企業が再生を果たしている。

2-4-2. 地域を支える強いリーダーシップを備えている

2つめの再生を可能にする要因は、被災から再生をめざすどの企業も「強いリーダーシップ」をもっていたことである。たとえば、先のA社(スーパー)は、被災地に出張店舗を設け、風評被害をうける農水産物を中心に、地元の中小企業から積極的に仕入れ、販売を継続するという経営行動をとっている。地域を守るためにリードするという強いリーダーシップが当該企業になれば、再生は到底、不可能といえる。事例E社(各種タンクの製造)は、大震災に直面し、リーダーシップを十分に発揮することが地元被災地の再生につながると強く主張している。自社を第一優先せずに、被災港周辺のプラントの復旧を最優先した。再生をめざす企業にリーダーシップをとるといふ気概がなければ再生は不可能であった。

2-4-3. 再生支援環境の整備

3つめの再生要因は、再生に必要な支援環境が整っていることであった。まず、緊急時における「従業員のモラルの高さ」が、経営困難から再生をめざす企業の多くが経験している。事例F社(産業廃棄物業)は、従業員全員が一丸となった復旧活動で事業の再開を迅速に果

たせた。さらに、東北の企業同士が一致団結し、東北の底力を発揮することで、この大震災という苦境が乗り越えられる、と結んでいる。事例J社(精密機械工業)は、全従業員が資材の調達から工事まで一貫して進め、早期に復旧する事ができたこと、また自社の金型と従業員を、借用した同業者の工場に送って生産を行い、事業が継続できた。事例O社(精密機械工業)は、被災直後から復旧に向けてまさに「従業員全員が一丸」となって大震災による被災の困難に立ちむかった。従業員の知恵と汗を結集して自社機械を運び出し、使用できる機械等に移設し、5月から操業を再開できたのである。

今回の事例分析では、「従業員のモラルの高さ」という、再生に不可欠な支援環境要因の重要性を示した事例が、ほとんどの企業でみられた。「従業員のモラルの高さ」は、再生の成否を決定付ける重要なファクターといえる。

2-4-4. その他の支援環境の整備

従業員以外の支援環境要因として、「取引先」、「金融機関」、「同業者」、「政府」の支援等が「従業員のモラルの高さ」と同様に支援環境要因であった。先にあげた事例J社(精密機械)は、「取引先」や「同業者」の協力に支えられて早期再生が可能になったことを述懐している。事例O社の場合も、震災から3ヶ月を待たずに全面再開ができたのは、「従業員」のほかに「取引先」や「同業者」による支援が再生を早期に可能にしたと報告している。この他、「政府」による再生支援(施策)は、大震災以降、継続的に行われている¹⁷⁾。

地域に根差した企業という強い「自覚」と「使命感」、「リーダーシップ」、そして「支援環境の整備」が備わってこそ、再生が可能となったのである。

3. むすびにかえて

今回の大震災は未曾有の大惨事であった。人的被害、建物被害の大きさは、歴史上、類を見ないものであった。震災にあった企業も大きな

損害を被った。

倒産の危機に直面した企業は、震災地だけでなくどまらずに全国に及び、特に東北以外の大都市地区にも大きな影響が及んだ。倒産の多くは、大震災による施設、設備、機械などの損壊が主要原因の「直接被害型倒産」でなく、以前から業績不振で、大震災による間接的な影響をうけて倒産に至る「間接被害型倒産」であった。

今回の大震災による倒産の特徴の1つは、「被災地にある現地企業の倒産」から「全国に及ぶ倒産」という、倒産の「負の連鎖」を生じたことであった。

特徴の2つめは、特徴の1と関連するが、全国的なサプライ・チェーン寸断による原料・資材や商品の不足、消費自粛の影響など、間接被害型倒産(90%以上)が圧倒していた点である。

特徴の3つめは、東日本大震災による倒産件数で多くを占めた「販売不振」による倒産は、「風評被害」により販売不振に陥った点である。福島原発事故によるサービス業他、特にホテル・旅館業や農産物の販売不振はこれに該当した。

以上の倒産の構造的特徴から倒産回避モデルを考えると、緊急事態の企業のリスク対応は、①リスク免疫力を高めるために企業体質の健全性を日常から保つこと、それに関連して、②BCP(事業継続計画)・BCM(事業継続マネジメント)をあらかじめ用意、準備し、緊急事態のリスク対応を図ること、③サプライ・チェーン・マネジメントを徹底し、日常的にリスク分散を整備しておくことである。

大震災という緊急事態に「想定外」という言い訳は許されない。「想定外」に備えることこそ、本来のリスクマネジメントのあり方といえる。

今回の大震災により倒産の危機に瀕し、再生をめざした企業の多くは、地域企業としての「強い自覚と使命感」を持っていたことが明らかになった。さらに、地域産業を被災から守り、復興をリードし、達成させるという「強いリーダーシップ」を持ち合わせていた。また、地域産業をとりまく「支援環境が整備している」こと

も再生可能モデルの形成には必要不可欠であった。この3つの要素を兼ね備えることにより、経営基本機能である「組織」、「生産・流通」、「金融」という3つの機能が回復し、再生が可能となるのである。

繰り返し述べるが、企業経営で「想定外」という言い訳は許されない。すべてのリスクに対応することこそが、リスクマネジメントである。大災害時であっても、それは例外ではない。むしろ大災害時であればこそ、「リスクマネジメント」の存在価値が一層、問われるのである。

[注]

- 1) この実態分析の原データは、(株)東京商工リサーチ『倒産月報 平成23年3月度～9月度』の特別記事、「東日本大震災関連の経営破綻」(統計資料)を使用した。筆者は、当該データをもとに、リスクマネジメントの視点から主に2次分析を試みた。なお、執筆にあたりリスクマネジメントの考え方は、拙著の『倒産・再生のリスクマネジメント』同文館出版、2009年ならびに『企業の倒産と再生』同文館出版、2004年、を基礎にした。
- 2) 上場企業の被災状況は、今回の大震災が発生した3月11日から3月31日までに被災状況を公開した上場企業の被災状況を表す。
- 3) (株)東京商工リサーチは、今回の大震災による倒産の測定基準をこのように決めた。また、倒産の定義は、同社が従前から倒産統計で採用している定義を踏襲している。
- 4) 関連倒産の実態分析を行うにあたって、大震災が発生した3月11日より10月7日までの約7か月を以下のように6つの月別に区分とした。4月(約2か月分):3月11日～5月11日、5月:5月12日～6月7日、6月:6月8日～7月7日、7月:7月8日～8月5日、8月:8月6日～9月7日、9月:9月8日～10月7日とする。
- 5) 関東地区の負債総額が他の地区を圧倒しているのは、8月に大震災関連で栃木県の「安

愚楽牧場」が倒産し、その負債総額が4,330億円に達したことに起因している。

- 6) 東北地区以外の地区企業の倒産事例として2つの事例をあげると次のとおりである。東北地区の被災が関東地区に本社をおく企業の倒産した一例をあげると、東日本大震災により福島県下の取引先が被害を受け、相当額の売掛金が回収不能となり、資金繰りが悪化して倒産した。また、震災関連倒産として、北海道地区の企業倒産の事例では、もともと多額の焦げ付きで資金繰りが悪化していたところに、東日本大震災で取引先であった東北地区の水産卸業者が被災し、取引の継続が困難となったことで事業継続が不可能となり倒産した。(株)東京商工リサーチ『倒産月報3月度』8ページ。
- 7) 注5で述べたが、栃木県内の農業・林業・漁業に属する「安愚楽牧場」が倒産し、負債総額が膨大にのぼったことによるものである。
- 8) 因みに、東京商工リサーチ『全国企業倒産白書』(2010年)によると、法的倒産と私的倒産の比率は79%対21%であった。
- 9) 災害などの不測の事態に備えるBCP・BCMの参考資料として、わが国政府は、経済産業省『事業継続計画策定ガイドライン』2005年、内閣府『事業継続ガイドライン第一版』2005年、内閣府『事業継続計画の文書構成モデル例 第一版』2005年、中小企業庁『中小企業BCP策定運用指針』2006年、などが発表されている。
- 10) 中小企業庁『被災地の復旧・復興に貢献された皆様方の取組』2011年8月。
- 11) 中小企業庁『前掲書』「自ら被災された中、困難に立ち向かい事業の再開や被災者支援に尽力された中小企業の方々」本章で扱う再生事例は、本調査書から事例企業を選択、引用し、リスクマネジメントの視点から整理・体系化して「2次分析」を行った。
- 12) 東日本大震災における再生実態に関する見方・考え方は、拙著『倒産・再生のリスクマネジメント』(同文館出版、2009年)を基礎

とした。

- 13) 拙著『企業の倒産と再生』同文館出版、2002年、24頁。
- 14) 応急再生を果たした企業が、必ずしも、本格再生へと移行するわけではない。応急再生を継続できないで、再びAゾーンやDゾーンに戻る企業も存在する。
- 15) 本章で扱う事例企業は、大震災による被災で経営困窮に直面した企業であり、第1章で定義した法的整理、私的整理を申し出た企業とは異なる。本章では、大震災により経営困難に直面した企業に関する再生事例を取り扱う。
- 16) 「ステークホルダー」という用語は、原データの元になるヒアリング調査による文章から判断し、筆者がその内容を解釈してつけた。
- 17) 東日本大震災にかかわる政府機関の再生支援の主なものを列挙すると次のとおりである。①東日本大震災特別貸付、マル経融資(中小企業向け融資)、②東日本大震災復興緊急保証、災害関係保証、セーフティネット保証、③雇用調整助成金、失業給付、被災者雇用開発助成金、④国税の申告・納付等の延長、減免措置、⑤中小企業経営承継円滑化法に基づく申請書等の提出期限延長、地方税の申告・納付等の期限の延長・減免措置など。

〔参考文献〕

- Bibeault, D. B. *Corporate Turnaround*, McGraw-Hill Book Company, 1982.
- Fraser J. & Simkins B.J. *Enterprise Risk Management*, John Wiley & Sons, Inc. 2010 .
- Lam J. *Enterprise Risk Management*, John Wiley & Sons, Inc. 2003.
- Slatter S. & Lovett D. *Corporate Turnaround*, Penguin Books, 1999.
- 太田三郎『企業の倒産と再生』同文館出版、2004年7月。
- 太田三郎『倒産・再生のリスクマネジメント』2009年8月。

- (財) 企業共済協会『経営再建・事業活性化マニュアル』(財) 企業共済協会, 2005年3月。
- (財) 企業共済協会『企業倒産調査年報(平成22年度倒産)』企業共済協会, 2011年8月。
- 菊池敏夫「大規模自然災害と経営行動: リスクマネジメントおよびCSRの視点から」『紀要』第12巻第1号、中央学院大学社会システム研究所、2011年12月20日。
- 経済産業省『事業継続計画策定ガイドライン』2005年。
- 経済産業省『先進企業から学ぶ事業リスクマネジメント - 実践テキスト - 企業価値の向上をめざして - 』経済産業省, 2005年。
- 佐藤博樹・石田浩・池田謙一編『社会調査の公開データ - 2次分析への招待 - 』東京大学出版会, 2000年12月。
- 中小企業庁『被災地の復旧・復興に貢献された皆様方の取組』2011年8月。
- (株) 東京商工リサーチ『全国企業倒産白書(平成22年)』(株) 東京商工リサーチ, 2011年1月。
- (株) 東京商工リサーチ『倒産月報3月度』～『倒産月報9月度』(株) 東京商工リサーチ, 2011年4月～10月。
- リスク管理・内部統制に関する研究会『リスク新時代の内部統制リスクマネジメントと一体となって機能する内部統制の指針』経済産業省, 2003年。