

震災による中小企業の存立基盤の変化と現代企業経営¹

～阪神・淡路大震災、東日本大震災からのケースを通じて～

佐 竹 隆 幸

(兵庫県立大学大学院)
経営研究科教授



目 次

I はじめに

II 阪神・淡路大震災とその後の中小企業政策

III ケース分析(Tコンクリートグループ)による 中小企業の存立

IV むすびに代えて—経営品質の視点からの 阪神・淡路大震災復興企業 との比較検討—

I はじめに

今日の日本経済は、バブル崩壊以降、「失われた20年」といわれるように経済的な閉塞期にあり、経営行動、企業の戦略策定、産業政策、中小企業政策においても従来型の高度経済成長期に支えてきた制度や視点は転換点を迎えている。こうした転換点は従来型の制度や視点を含めた日本経済の構造的な変化となっている。世界的な経済活動のボーダレス化が進むなかで、日本の高度経済成長の基盤をなした加工貿易型システムが維持できなくなり、国際貿易におけ

る為替取引における円高の進行を通じて生産拠点の海外移転、いわゆる産業空洞化が進んでいる。一方、日本の社会現象をみると、高齢人口労働力は定年が一般的に65歳になりつつあるが、少子化により年金財源確保は破綻の可能性を孕み、さらなる負担配分についての検討等社会保障改革が急がれている。また「食」の安全保障を支えるべき第1次産業従事者は減少傾向にあり、加えて高齢者がその半数以上を占めている。さらには消費税増税による日本経済への影響、原発とエネルギー確保の問題等日本経済が抱える問題は数多い。このような経済環境に

¹ 本稿は、佐竹隆幸（2011）「クライシスリスクと地域中小企業」『企業環境研究年報』第16号 中小企業家同友会全国協議会環境研究センター pp.21～42. および佐竹隆幸（2012）「震災からの復興と中小企業の存立—クライシス・リスクからの脱却—」日本中小企業学会編『中小企業のイノベーション』同友館 pp.49～60. の論考と密接に関連している。参照のこと。

影響を受け、地域経済は疲弊している。しかし地域経済が活性化しなければ、日本経済全体も持続可能性を希求できない。

地域経済の活性化に対応するには、地域が抱える福祉、教育、環境、まちづくり等の社会的課題に対して、ボランティアや地方自治体の支援のみに頼るのではなく、事業性、すなわち利益を得て持続可能な事業を行う「ソーシャル・ビジネス」の役割が重要となっている。「ソーシャル・イノベーション」を担う主体としての「ソーシャル・ビジネス」の中核は、地域に密着している企業家の存在が大きくかかわっている。「ソーシャル・ビジネス」を基盤に、社会や組織のあり方を変えることが必要となり、社会・経済問題の解決法としての社会の変革である「ソーシャル・イノベーション」をいかに創出していくかが課題となる。地域住民が一体となった地域再生・地域活性化を目指すために、率先して地域をまとめるリーダーを育成し、そこから形成される地域コミュニティを構築する必要がある。地域リーダーは有為な経営資源である「地域」で活躍しなければならないし、さらに「地域」は閉鎖的であってはならず、多様性・開放性を備えていなければならない。現代経済下での企業経営、地域振興には、「地域」間をつなぐ視点が欠かせない。

地域の自主財源を生み出すためには、「地域内再投資」の循環を活用することが求められる。「地域内再投資」の循環によって、地域におけるネットワークの住民、企業間の人的関係の基盤となる信頼をより強固なものにしながら、経営行動の交流・取引・情報提供と経営資源の共有

を通して、さまざまな地域の課題解決の処方箋を導き出すことが必要となる。その処方箋に成り得るものとして考えられるのが、「ソーシャル・イノベーション」である。ここで重要となるのが、「地域」に潜在的に内包されるさまざまな社会的ネットワークや既存経営資源が持つポテンシャルである。ポテンシャルを引き出すためには「地域リーダー」の育成、収益性をも確保できる優位性を有するコア・コンピタンスの抽出、経営資源の獲得と蓄積、等が必要となる。ポテンシャルを実現することで経営資源の地域還元として地場の連携機能の強化のための再投資が実現し、経済的機能が強化される。ここで生まれる好循環によって地域活性化が可能となる。

以上の目的を実現するため、地域内部の社会経営資源の再編成、これに呼応する地域外部との緊密な連携等、巧みで稠密な内外のパートナーシップ形成、すなわち「連携の架け橋（エンゲージ・クリエイション）機能」を強化し、「イノベーション・コラボレーション」を進めていくことが不可欠となる。地域経済力の蓄積を豊かにすることによって、地域企業・団体の存立基盤を強化し、グローバルな事業継続力も獲得することで地域経済の再生・創造を実現する。この基盤となるのが「ソーシャル・イノベーション」である。地域においてソーシャル・イノベーションを創出することは、地域経済に貢献しつつ、企業も成長・発展していくことにつながり「仕事づくり・ヒトづくり・地域づくり」を支えることになる。活力ある豊かな地域や社会を創るためには、「一人ひとりが輝く地域社会²⁾」

2 岡田知弘（2005）『地域づくりの経済学入門地域内再投資力論』自治体研究社による。

としての幸福社会の実現を目指し、社員にとって、顧客にとって、産業にとって、地域にとって「なくてはならない企業」の存在が不可欠である。つまり経営理念を基盤にし、優れた技術や製品・サービスに頼るのではなく、卓越したビジネスを実践し続けることのできる企業の存在が必要なのである。

東日本大震災は日本に大きな打撃を与えたが、まさにこの震災は文明が大転換期に突入した啓示そのものであり、人がお互いの幸福を尊重し合えるような文明社会を築いていくために、企業としてどう貢献していけるのか、可能性を真摯に考え、経営理念や方向性を明確にすることが重要であることに気づく機会となったのではないだろうか。文明を一国の政治、経済、防衛、技術、文化と整理すれば、今日の日本の繁栄は経済、技術によってもたらされたと理解できる。だが日本が先進国への仲間入りを果たして以降、経済がグローバル化するなかで日本経済は光を失っていった。必要なことは企業も地域も自らを本質から問い直し、顧客や他の地域との間に新しい関係を発見し、事業を再定義するなかで新たな価値を創造することである。活性化の根底にあるのは、日本人らしい気配りや感謝の気持ち、創意工夫や頑固なまでの仕事の流儀、共同の精神、郷土への愛、そして日本人ならではの美意識である。日本経済の再生のカギとして、文明を構成する「文化」に光を当て、世界標準化によって個性を失った企業や地

域を、再度、日本文化によって見直し、再構築することが重要である。「地」的経営によって、内需を活性化させ、企業や地域を富ませることこそが、日本に残された成熟国家の進むべき道ではないだろうか。

2011（平成23）年3月11日に発生した東日本大震災は、リーマンショックからの不況局面から回復できずにいた日本経済を直撃し、円高の深刻化ともあいまって特に地域経済を中心に打撃を与えている。いずれにしても震災からの復興は急務であるが、著者は在住地である神戸市で阪神・淡路大震災を経験し、以後の神戸阪神地域の企業の復興支援に関わった経験³から2011（平成23）年5月から月に1度を目処に、宮城県仙台市・石巻市・南三陸町等被災地を訪れ、被災状況の調査と、復興支援の活動を行っている。東日本大震災は阪神・淡路大震災と同様に当該地域住民の暮らしや経済基盤に広範囲にわたって甚大な被害を与えることとなった。これは地域の中小企業にとっても同様に、存立基盤を根底から崩壊させてしまうような危機的状況をもたらすこととなったのである。

そこで本稿では、阪神・淡路大震災後の被災企業の復興過程と東日本大震災後の被災企業との復興過程を比較検討することにより両者の状況の相違点について検討していく。視点としては、中小企業政策（産業政策）、経営革新（第二創業）、経営品質の3点である。これらを基本に以下分析を進めていく。

3 佐竹は、兵庫県中小企業家同友会において、兵庫県中小企業家同友会編（1995）『阪神大震災物語—たくましく中小企業家たちのたたかい—』中外書房、二場邦彦・佐竹隆幸他（1996）『阪神・淡路大震災から1年 会員企業の現状の評価と将来展望調査報告』兵庫県中小企業家同友会会員企業実態調査プロジェクト、の編集に携わった。さらに二場邦彦（立命館大学名誉教授）、関 智宏（阪南大学准教授）と共著で兵庫県中小企業家同友会経営環境改善委員会による「NTレポート」を作成し、景況調査を行っている。「NTレポート」は1997（平成9）年1月に第1号が発表され、以降年2回発行されている。最新号にあたるのが2012年6月発行の第32号である。調査対象企業は兵庫県中小企業家同友会会員企業約1300社が対象であり、約250社より毎回回答を得て兵庫県経済の阪神・淡路大震災後の景況動向を検証している。

Ⅱ 阪神・淡路大震災とその後の中小企業政策

阪神・淡路大震災は、神戸・阪神地域に未曾有の被害をもたらした。これは住民の生活はもちろん、産業や経済にも大きな打撃を与え、当然、中小企業の存立基盤に関わる大きな損害を与えた。関西圏には永年に亘って地震等の自然災害が少なく、関東圏と比較した場合に、防災や危機管理といった点に公民を問わず、意識が低かったと推察される。しかし、震災を契機として、「安心・安全なまちづくり」や、「企業の危機管理」等が認識され、議論されるに至り、その課題と対応に、公民一体となった取組がなされてきた。

阪神・淡路大震災から4年後の1999（平成11）年に「中小企業基本法」が1963（昭和38）年に制定以来36年ぶりに改定された。改定の趣旨は従来型の「中小企業の近代化」と「大企業との不利是正」を柱とし、大企業との格差解消を大きな柱とした中小企業の育成振興策から「創業」と「経営革新」を柱とし、「第二創業」、「連携」、「経営品質」を具体的な方策とする中小企業創業・起業政策への転換を目指したものである。

改定された中小企業基本法は本質的には単に旧中小企業基本法を否定するものであってはならず、旧中小企業基本法における中小企業問題を認めながらも21世紀の日本経済下において不可欠な中小企業が存立維持していくことは必要であるという認識の下で策定された制度である。近年において既存の中小企業の経営革新による第二創業が注目されており、中小企業政策

にも経営革新による第二創業への方向性が現実的な政策的措置となっている。阪神・淡路大震災による震災復興も含めて以下では、兵庫県が震災以降に実施してきた中小企業・地場産業振興策に焦点を絞りながら、震災復興支援としての政策が中小企業・地場産業振興に与えた効果と課題について検討していく。

阪神・淡路大震災発生により、政府は激甚災害法及び阪神・淡路大震災に対処するための特別の財政援助・助成に関する法律を制定し、国・県・市町・経済団体等が主体となってさまざまな企業支援を実施した。当該地域の製造業種に属する中小・零細企業を中心に、早期復旧のため、実質無利子融資等による金融支援や、中小企業相談所の設置による各種相談支援、仮設店舗の設置に対する助成制度の創設等により、事業者を支援した。また兵庫県は、1995（平成7）年8月に1997（平成9）年度までの3カ年間で、被災地の純生産を震災前の水準への回復を目標とする「産業復興3カ年計画」を策定した。神戸市は、製造業種に属する中小・零細企業の再出発拠点として、旧中小企業事業団の高度化融資制度を活用し、1996（平成8）年から「神戸市復興支援工場」を建設した。工場への入居には敷金不要、賃貸料は民間より割安であったが、その後の調査で約4割が使用料を滞納していることがわかった。被災した地域には、ケミカルシューズ、粘土瓦、酒造、ファッション、洋菓子、真珠等の地場産業である中小製造業が集積しており、これら既存産業の復旧・復興にあたっては、阪神・淡路大震災前からの構造的な問題解決も含め、製品の高付加価値化や販路開拓等により積極的な再建・復興を図る必要があっ

た。特にケミカルシューズ分野では、産業の新たな展開を図るためのシンボリックな施設として、情報発信機能やインキュベーション機能を備えた「“くつのまち ながた” 核施設」(シューズプラザ) が整備された。

中小製造業が存立維持を図っていくためには、「第二創業」、すなわち保有する技術・ノウハウといった経営資源を活用し、新たな経営革新行動を進めていくことが求められる。経営革新行動に基づく第二創業の必要性に関して、強調すべき事項は、概ね次の2点である。第1に、事業戦略・目標・ビジョンの明示たる自社の重要課題の明確化である。従業員に対し、企業としての方向性を明確に提示することや、従業員個人に対しても目標を与えることによって、「経営品質」が高まり、既存の経営資源を有効に活用することが可能となる。第2としては、外部組織とのネットワーク、すなわち連携を形成することによって、自社の境界線を引き直し、自社内に新たなプロセスと価値基準を形成するという方法である。企業間連携、産学連携といった連携組織の形成は、中小企業の経営資源の不足を補うのみならず、連携によるイノベーションを促進させることが、地域全体としての活性化を達成することになり、そこで創造された「パイ」が地域内で循環することで「パイ」は量的にも拡大し、質的にも向上し、活性化された地域社会が形成可能となる。

今日に至っても震災以後の兵庫県における中小企業ならびに地場産業は完全に復興したといえない状況にある。しかし見方を変えれば、震災は、兵庫県内における中小企業ならびに地場産業が従来から有していた構造的な問題を明ら

かにし、国際分業の進展、消費構造の変化、情報化の進展、経済の低成長化等の環境変化への迅速な適応を要請するきっかけとなった。一部の中小企業ならびに地場産業はこうした環境変化に積極的にかつ迅速に変化に対応すべく、注目すべき取組を展開している。

- ①各企業が経営革新（第二創業）を進め、
- ②自社の経営品質を高め、地域に求められる企業づくりを図り、
- ③信頼関係が形成された企業間・地域間で連携・ネットワーク化を実現し、
- ④地域活性化に貢献すべく「地域にとってなくてはならない企業」へと進化する。

という4つの発展段階を経て、企業の成長・地域の振興が図られていくことになる。

震災後の復興過程においては外部潜在的な経営環境とも相俟って、特に中小企業にとって経営体質を根本的に改革することがなければ、企業間競争の激化により淘汰されてしまう。つまり、戦略なき中小企業は駆逐されてしまうということであり、倒産・廃業を余儀なくされることになる。従来にありがちな「受身的経営」では、中小企業の存立維持は極めて難しいのである。

まず中小企業に求められる基盤的経営機能とは企業家の能力である。企業家精神により企業の情報力、技術力、市場開発力、人的能力、資金力等の経営資源から有効な能力や活動を引き出し、経営資源を活用していく必要がある。また技術、製品、市場に関する研究開発や生産工程における設備導入や改善、これらを有効に運営するための有能な人材の雇用と育成が求められる。地域に存立している中小企業は基本的に潜在的に高い経営能力をもつ経営者によって組

組織化された経営形態である場合が多い。地域活性化の中核にはこうした中小企業の育成・振興がカギとなる。

また「失われた20年」の中で「地域資源」が重視されるようになった。地域経済の「活性化」は、その地域にある経営資源をいかに有効活用するかが重要である。2007（平成19）年制定の「中小企業地域資源活用促進法」により「中小企業地域資源活用プログラム」が実施されてきた。自企業で保有する経営資源を基盤に地域資源と組み合わせ、他企業の経営資源と融合しながら「連結の経済性」を行使し、先導役となる人材の育成や地域住民の協力を実行することで「活性化」を実現することができる。尼崎のパナソニックプラズマ工場誘致⁴に象徴的にあらわれているように、単なる大型工場の誘致だけでは地域経済の「活性化」につながる可能性は低い。地域資源を活用した経営革新（第二創業）、すなわちビジネス・イノベーションが全国各地で模索されている。

さらに中小企業を中心としたさまざまな組織体との連携に関する関心が高まってきた。その中心もやはり、中小企業庁による2005（平成17）年4月の中小企業新事業活動促進法の制定であろう。この法律の核事業に中小企業連携による新事業活動（異分野連携新事業分野開拓＝「新連携」事業）の支援が位置づけられている。中小企業庁によれば、新連携事業とは、「中小企業が異分野の中小企業、大学・研究機関、

NPO等とそれぞれの「強み」を持ち寄って連携し、新しい市場への展開を目指し高付加価値の製品・サービスを創出する新事業活動」である。新連携事業として認定を受けた場合、融資・信用保証・税・補助金等が利用可能となる。

加えて経営品質の向上が企業にとって必要であることが指摘され、企業が経営品質向上の実現を目標とすることが求められている。経営品質の向上こそがビジネス・イノベーション実現にとって重要となる。従来、企業にとって最も重要な品質とは、提供する製品・サービスの質であった。この質こそがマネジメントでいわれる品質管理の対象となってきた。さらには企業を成長させていくためには優良な経営資源を獲得すること、すなわち質の高い「ヒト、モノ、カネ」を確保することが求められてきた。しかし必ずしも優良な経営資源を保有しても提供する製品・サービスの質が高まるものではないことが認識されるに至った。すなわち企業にとって重要なのは「資源そのものではなく、資源がもたらす用役（service）」である。これは「同じ資源が別の目的に用いられる場合や別の仕方で用いられる場合、あるいは別の資源と一緒に用いられる場合には、異なった用役、または用役の集合体をもたらす⁵」ことから明らかである。問題解決能力の基礎にあるのは、企業の資源活用能力である⁶。したがって経営資源の質を高めることこそが重要となる。こうして普及した考えが経営品質であり、企業にとって重要

4 佐竹は、尼崎市地域産業活性化協議会会長としてパナソニックプラズマディスプレイ工場誘致に深く関わった。円高による急速な国際競争力低下により同工場は尼崎からの撤退を余儀なくされたが、その後の尼崎市に与える経済的影響を調査してみると意外なことにあまり影響がないとの結論が得られた。地域の雇用や企業との取引をほとんど行わずに同工場が尼崎に誘致されていたことが浮き彫りにされた。

5 Penrose, E.T. (1959) The Theory of the Growth of the Firm, Basil Blackwell, p.25（末松玄六訳（1980）『会社成長の理論（第2版）』ダイヤモンド社）

6 高橋美樹（2011）「イノベーション、中小企業の事業継続力と存立条件」日本中小企業学会全国大会統一論題報告2011年10月1日（於：兵庫県立大学）による。なお詳しくは高橋美樹（2007a）及び高橋美樹（2007b）を参照のこと。

なのは「社員満足度（以下、ES）」であり、ESが向上すれば自ずと「顧客満足度（以下、CS）」は高まり、ESを高めるためには、企業は地域貢献を柱に「企業の社会的責任（以下、CSR）」を果たし、人材育成を重視すべきであるという基本的な考えが定着するに至った。

経営品質の向上をすすめることは「三方よし」の考えに由来する。この考えは日本でも古くから伝えられてきた近江商人の「売り手よし、買い手よし、世間よし」の思想である。「三方よし」は「企業は社会の公器」という考えにつながるものである。「人と社会に貢献するために」企業活動を行っているということにつながる⁷。Drucker, P. F.は企業は営利組織ではなく、社会の機関であり、その目的は社会にあり、顧客を創造することであるとした。換言すれば、企業は社会的存在として、社会的使命を果たすところ、その目的であると論じている⁸。すなわちこれはCS、ES、CSRの三方である。こうした企業では、多くの場合、企業という組織と、その構成員である従業員とが、共通の目的たる経営理念のもとに一体になって、成長要因となっている。したがって企業が、あるいは経営者が、従業員と、顧客と、地域社会と、有効なコミュニケーションを図ることによって企業の存立基盤は高まることになる。こうしたコミュニケーション力を高めていくことがビジネス・イノベーションにつながっていく。

特に重要な企業（経営者）と従業員とがコミュニケーションを高め、ビジネス・イノベーションを進めていく方法としてコーチングの有用

性が近年注目されている。コーチングとは、「人生の目標に向けて、道に迷うことなく最短距離で到達できるようにサポートすること」であり、「馬車の車輪」という意味からきた概念である。今の企業は存立をかけた景況が厳しい状況にあり、消費者本位のモノづくりやCSを考えた企業経営が必要になってきている。こうした状況下で、環境の変化に即座に対応したり、新しい分野を切り開いていけるような、人材を育てていかなければならないための方策として注目されている手法がコーチングである。すなわち上司から部下への「一方的な指示命令型コミュニケーション」ではなく、共生的な人間関係を築く「双方向的質問型コミュニケーション」が重要であり、部下にやらせる指示命令型ではなく、やりたいと思わせるやる気を引き出す技術を経営者や上司がもつことにより、良好なコミュニケーションを確立できる。ESを高め、企業の成長を図ろうとする戦略である。今日の経営環境は、多種多様でまたスピード化が要求されている。したがって日々迅速に的確な経営対応をしていかなければならない。企業の目標を達成するために、経営者自身、また管理職自身が部下の意見を聞き入れ、それを吸収しつつ、その中から答えを見つけていくことが必要とされている。これまでのような、一方的な上下関係は崩れつつあって、部下の考えを的確に捉え、それを活かすような方向で、対応できるコーチングスキルをもった人材が、経営者や上司に求められることになる。つまり、部下のやる気を引き出しながら、自分で考え、自ら動ける、自

7 高田亮爾（2011）「企業経営の原点と中小企業」財団法人商工総合研究所『商工金融』2011年7月号、pp.1～2。

8 Drucker, P. F.（1973）“Management: Tasks, Responsibilities, Practice” Tuttle-Mori Agency, Inc.（上田惇生訳（2001）『マネジメント』【エッセンシャル版】—基本と原則—】ダイヤモンド社による。

発性を持った人材を育てていくことが望まれるようになってきたということである。コミュニケーション力を有し、ESが向上した企業には「ヒトはコストではなく、資源である」という組織運営にとって最も重要な考え方が浸透している。すなわち「社員第一主義」や「顧客第二主義」といわれるものである。企業にとって中核的な人的資源が極めて重要であるということを示している。

以下では、阪神・淡路大震災、東日本大震災をきっかけに経営革新による第二創業や経営品質の向上をとげ、イノベーションによる存立基盤を強化した企業を検証していく。まず、東日本大震災による経営行動に関して1社を取り上げ、企業に対するヒアリング調査をもとに、阪神淡路大震災における企業の復興過程と比較検討する。今回の東日本大震災においても被害が大きいのは、中小企業である。以下では、存立基盤を強化し、企業を安定的に成長させていった戦略的方向性について検証し、企業の事業継続能力について分析する。

Ⅲ ケース分析(Tコンクリートグループ)⁹ による中小企業の存立

(株)Tコンクリートグループ(以下、Tグループ)は独自の防災体制を生かし、被災者支援・復旧に奔走した。Tコンクリート自体は前身会社の倒産後、現代表取締役社長であるT氏によって、1996(平成8)年に設立された従業員数70名規模の企業である。本社は宮城県本吉郡

南三陸町にある。別企業で鉄工所・運輸・建設・結婚式場(T会館)を併設している。宮城県本吉郡南三陸町は東日本大震災の発生により、約1万7,000人の人口のうち亡くなった方と行方不明者を合わせて1,000人以上という甚大な被害を受けた。Tグループは、南三陸町で327名のお年寄りを津波から守り、社屋の避難所としての開放、また震災発生直後から町の幹線である国道の復旧作業にあたる等、全社が一丸となって被災者支援と復旧に重要な役割を果たした。その背景には地域貢献をうたった経営理念と、津波を想定した定期的な防災担当者会議の実施等、防災体制の確立があった。経営理念にこめたT社長の思いと、震災発生後の被災者支援と復旧の取組について説明していく。

①倒産を経験

T氏は実は3代目で、21歳でTコンクリートの前身となる企業に入った。当時はT企業・T組という2社体制で、志津川町(南三陸町は志津川町と歌津町が2005(平成17)年に合併)の予算規模を上回る約50億円の年商、従業員220名を誇っていた。しかし1994(平成6)年、ゴルフ場開発への投資の失敗から倒産するに至った。当時の経営者だった叔父と父親が亡くなり、T氏には35億円の借金が覆いかぶさった。親しかった友人も手のひらを返したように離れていき、さらには地域住民から「海が宝物の町に、大規模な開発を持ってきて海を汚すT企業は悪魔だ」といわれた。T氏は「重い十字架を背負った思い」で生きることになった。

9 2012(平成24)年1月30日(株)TコンクリートにてT氏にヒアリング。以下ヒアリング内容とともに、山形大学、東北芸術工科大学学生によるインタビュー「被災地の今、これから」にもよる。

グループを再建する中でT氏は宮城県中小企業家同友会（以下、宮城同友会）に入会した。最初は付き合い程度の感覚で、参加しても地域の「勝ち組」の経営者たちがきれいごとをいっているようにしか聞こえなかったという。誘われて仕方なく参加した宮城同友会の「経営指針を創る会」でも、何か言われたら言い返してやろうと構えて臨んだ。すると予想していなかった「あなたは何のために仕事をしているのか」という問いにT氏は即答できなかった。また助言者から「もっと従業員と関われ」と言われたことも心にひっかかった。

各都道府県で組織している中小企業家同友会とは、「よい会社をつくろう」、「よい経営者になろう」、「よい経営環境をつくろう」という3つの目的を明確に持ち、「自主性」、「民主性」、「連帯性」の精神を会員経営者が相互に共有している。「社員にとって、顧客にとって、業界にとって、地域にとって、なくてはならない企業（「兵庫県中小企業家同友会ビジョン2015」による）」を目指し、積極的な経営環境改善、経営課題の解決に取り組む等、経営革新・第二創業への展開意欲の高い中小企業群である。

そこでT氏は自社の従業員と話し合いを持った。ワンマン社長の突然の変化に「社長は頭がおかしくなった」と驚かれたが、従業員と何回か話し合うなかで女性従業員から次のように告げられた。「企業の倒産に誇りを失ったのは経営者だけではありません。私たちも、世間の人たちからなんであんなつぶれた企業にいますの？と言われます。家を買うので銀行借入をするときも、つぶれた企業に勤めているということで大変だったのですよ」。T氏はこのような言葉

を聞いて衝撃を受けた。T氏は逃げ出さずに残ってくれた90名の従業員がいたからこそ今があるのだと気づかされた。またT氏には衝撃を受けたもう1つの出来事があった。それはT氏の父の机のなかから書類が出てきた。読むと、地域に貢献するという強い思いが綴られていた。地域経済が潤うためのビジョンを描き、そこには「地域とともに」という理念が貫かれていた。T氏は莫大な借金を残した父を恨んでいたことを恥じ、涙がこぼれた。このことが地域とともに発展するという現在の経営理念の柱につながった。

これらを契機にT氏は従業員の声を聞くようになり、地域経済に根差した経営指針を策定していくことになる。また宮城同友会での他の会員との交流は、自社の経営指針の策定につながった。T氏は従業員の生活を安定させることが、地域に貢献できると考え、従業員がいるからこそ自社が成り立っていることに気づいたことになる。すなわち経営品質（ES、CS、CSR）の向上が、地域経済に貢献するという経営理念の実践のために、たとえば、身近にできるCSR活動（従業員が周辺の道路掃除を行う等）を実践し、その後地域のクライシス・リスクへの対応に貢献していくことになる。地域に貢献することは、地域での評判を高めることになった。

②経営理念と危機管理

経営理念の実践のために、毎朝各部署の朝礼に参加して従業員と話し合い、毎年の「経営指針発表会」を実施するなかで3年目くらいから各部署の自主的な動きが出てきた。また2006（平成18）年9月から地域貢献の取組として

「地域よし風作戦」を始めた。「地域に良い風吹かせよう」と年に3回、50～60名の従業員が参加し、道路掃除や老人ホームの落葉拾いを続けている。さらにそれが発展し、地域の防災に貢献しようという動きにつながった。近い将来、宮城県沖で大規模地震が発生するといわれていたこと、志津川町は過去の大きな津波被害に見舞われたことをふまえ、防災のために自社でできることを考えた。グループ独自の「防災企業マップ」を作成し、震災発生時に各社の設備をどう活用するかを確認し、また定期的に防災担当者会議を開き、震災時にそれぞれの従業員がどのように動くのかを議論して防災体制の確立に努めていた。この「防災企業マップ」がTグループのBCP（Business Continuity Plan＝事業継続計画）となる。

同社の注目すべき戦略行動にBCPの策定がある。近年、世界的な規模で地震、津波、台風、集中豪雨等の自然災害、また新型インフルエンザ等伝染病など企業経営を取り巻くリスク可能性が増加しているが、災害で被害を受けた中小企業の事業中断は、廃業や倒産といった中小企業存立に重大な危機を招き、それが長期に亘れば被災地の地域経済を含め、日本経済全体にも深刻な影響を及ぼす可能性が高い。これまで経済産業省や中小企業庁、県や市町行政は、災害等で被害を受けた中小企業に対し、特別相談窓口の設置や災害復旧貸付の適用等、さまざまな復旧支援対策を講じてきた。こうした事後の対策は、これまでの災害において一定の成果を上げており、なかには企業存立を維持した単なる再興ではなく、災害以前と比較しても経営革新（第二創業）として新たな方向での復活をとげ

た企業も存在している。これは企業の自助努力もさることながら、行政の支援策が相当の効果を出している。このように災害が発生した後の支援には相応の対応がなされてきたが、自然災害等の危機が発生した際の事前対応については、これまで余り議論されていなかった。そこで、経済産業省中小企業庁においては、事前の対応策についての中小企業の対応指針「中小企業BCP 策定運用指針」を2006（平成18）年2月20日に公開した。これは最も効果的な災害対策として、中小企業が事前の対応策を備えることで、災害の被害そのものを減少させようとする指針である。

BCP（事業継続計画）は、自然災害や大火災等の緊急事態に備える企業の危機管理の新手法であり、欧米では既に広く普及している。「中小企業BCP 策定運用指針」では、これらの内容を調査・研究・分析し、日本の中小企業が自らBCPを策定し運用することができるよう説明している。具体的には、企業が自然災害、大火災、テロ攻撃等の緊急事態に遭遇した場合において、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、中核となる事業の継続や早期復旧を可能とするために、平常時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための方法、手段等を事前に取決めておく計画のことである。この特徴は、第1に、優先して継続・復旧すべき中核事業を特定する、第2に、緊急時における中核事業の目標復旧時間を定める、第3に、緊急時に提供できるサービスのレベルについて顧客と予め協議しておく、第4に、事業拠点や生産設備、仕入品調達等の代替策を用意しておく、第5に、全ての従業員と事業継続についてコミュニケーション

を図っておく、ことである。策定・運用にあたっては、まず基本方針の立案と運用体制を確立し、日常的に策定・運用のサイクルを回すことが必要となる。この指針では、この策定・運用の流れに従って、その実践方法を示している。また一度策定したら終了ではなく、常に改善し従業員間で共有し、訓練等の準備をしてこそ緊急時に役立つものとなる。これはいわゆるPDCA サイクル（Plan→Do→Check→Action）という、継続的改善を図るという考え方に基づくものである。

「防災企業マップ＝BCP」が東日本大震災発生の後、救援と復旧に威力を発揮した。震災発生当日、TグループのT会館（結婚式等イベントホール）では300名を超えるお年寄りが集い、催し物が行われていた。この建物は4階建ての高層で津波時の緊急避難場所にできると防災担当者会議で話し合っ毛布30枚等が備蓄されていた。お年寄りたちは自宅を心配して帰ろうとしたが、会館のマネージャーが懸命に引止めて327名が4階と屋上に避難した。その直後に襲った津波は3階までを飲み込んだ。327名のお年寄りはケガ人も出ず無事だった。また、T鐵工は高台にあるため被災者の一時避難場所として指定され、毛布100枚や食料や発電機を置いていた。実際に約30名が50日にわたって避難生活を送った。T鐵工は宮城同友会の支援物資中継基地としての役割も果たした。行政からの支援物資が届かない中、いち早く同友会の支援物資が秋田や新潟・山形から届けられ、避難していた人たちから喜ばれた。

Tコンクリートで保有していた生コン車は、防災担当者会議での打ち合わせどおりに従業員

が高台に移動させて津波を免れた。この生コン車は給水に活躍した。また保有していた瓦礫や土砂の除去に威力を発揮するタイヤショベル（重機的一种）は、津波発生後、瓦礫や土砂で寸断され救援のためにも除去作業が求められていた町の主要幹線道路において、地元の警察の要請を受け、T氏の決断で除去作業に出動した。従業員は不眠不休で作業に尽力して、国道の復旧に貢献した。

③クライシス・リスクへの対応と企業の存立

東日本大震災後の復興に必要な要素は、資金の地域内循環拡大のための被災地内残存経済活動への活用である。いわゆる地元業者を優先して地域経済を回復させるということである。そのためには、被災地への資金供給要請を求めて地域企業と行政をも交えた連携が必要となる。東日本大震災を挟んで「失われた20年」という状況において、T氏によれば震災前まではTコンクリートをはじめとするTグループ全体としては厳しい経営環境であったという。T氏はゼネコンの仕事を受け入れることは、受注価格の低下を意味することになり、震災後のいわゆる特需で単価が数倍になったということはないと指摘している。復興の最初の段階である建物の復旧でTコンクリートに仕事の依頼が来るが、津波で建物が残っても鉄骨の中を鍛冶屋で直さないといけないとか、人数が足りない等の理由で仕事ができない状況であった。あるいは工賃の上昇により採算の合うような事業展開が望めない。本格的な特需への対応に向けての設備投資に対する原資は調達できないといった問題点も生じ、必ずしも地元の業者で特需が受け

られる状況にはないと語っている。行政が行う震災対応の公共事業においても入札の際なかなか価格が合わず、結局、復興・復旧の遅れにつながっているという。阪神・淡路大震災時には、被災外からの資金流入は大きかったが、復興需要の90%は県外への移出として流出していることが明らかとなっている¹⁰。したがっていわゆる震災特需は被災地域である神戸・阪神地域の地域内再投資力向上による地域経済活性化の経済効果は約十分の一に押えられたことになる。こうした状況からの教訓として震災特需は「地元企業優先」の方針が採られ、今日に至っている。

Tグループは、その地域に存立することによって、地域内での雇用創出を実践し、家が無事であった人であれ、仮設にいる人であれ、この町に住み続けることができるための生活基盤環境整備に貢献していることになる。企業で行っていたリスク回避策によって、「結婚式でもらった毛布を100枚ぐらい企業に備蓄していた。発電機もあったし、ここは自家用の井戸だったし、発電機を回して発電を行った。また油のストック、食料のストックもあった。従業員も含めて従業員の家族、部外者もいたが、そこで35人、一番多いときでは50人だったが、50日間の生活も可能であった」とし、以上のようなことが可能だったのは、防災に関する経営指針を策定し、防災会議を月に1回行ってきたからである。建物が壊滅的被害を受けたT会館以外の企業は営業を再開した。Tグループの従業員は休業中8割が休業補償を受け、残りの2割は失業保険を受けてもらいながら希望があれば

再雇用する考えである。地域の雇用確保のため、「仕出し弁当」事業を始める等新しい事業を立ち上げている。今回の津波で、Tグループでは残念ながら1名の従業員が亡くなったが、悲しみを乗り越えて復興に向かおうという結束が生まれてきている。「故郷を愛する心をほこりとし一人ひとりが力をあわせ地域と共に発展する」という経営理念が、従業員一人ひとりの心に宿っていたから今回のような動きになったと考えており、「地域に必要とされる企業になっていきたい」とするT氏の経営理念をつくった時の思いが実を結んでいる。東日本大震災が発生し、日頃の防災意識の高さが、結果的に地域住民を救うことになり、マスコミにも取り上げられた。しかし、Tグループ自身も被災し、経営資源の不足等経営を継続していくにはなかなか難しい状況に追い込まれた。地域復興のための、資金、資材、人材等が足りないために、経営活動は困難に陥ったが、地域に対して貢献するという経営理念を従業員と共に共有しているために、復興への道を歩めた。事業が若干なりとも進みだしたことを意識したのは2012（平成24）年が明けた1月のことである。

今後は、東日本大震災後の景況悪化から脱却するために中小企業は経営を大いに安定化させる必要があるだろう。東日本大震災後の中小企業が経営戦略そのものの転換から人的資源をはじめとした経営資源の充実、自社企業信用力の創造や企業間連携の推進による経営基盤強化を目的としたものでイノベーションとして実行していくことが重要となる。

¹⁰ 兵庫県復興10年委員会『一阪神・淡路大震災―復興10年総括検証・提言報告《第3篇分野別検証》Ⅲ産業雇用分野』による。

④復興にむけた経営資源の確保

Tグループにも大きく関わってくる緊急仮設事業所の建設は、建屋をなくした事業者がともかく事業継続するための仕組となり、被災地内の経済循環をどのようにしていくかが問われる。被災地経済の復興を加速する上で、地域を基盤に活動している中小企業が再開し、事業活動へ復帰を果たすことがもっとも効果的である。その意味で、地域経済の担い手である中小企業の事業展開の場を応急的に確保し、早期開業を支援していくことは、被災者の生活再建を促進していく上で重要な課題である。阪神・淡路大震災では、かかる状況にたいし、前例のない緊急措置として仮設工場の建設が行われ、きわめて有効な緊急措置であった。被災地の中小企業への支援は、孤立しがちな中小企業への精神的な面でも大きな支柱となったと評価されている。また地域における中核・中堅事業所は、地域内部の中小企業と幅広く取引連関を有している可能性が高く、早期の事業再開・本格稼動は地域経済再生にとってきわめて重要である。かかる中核・中堅事業所再生に向けた支援策の検討は喫緊の課題である。

第1に、地域金融機関による被災地への投資促進に向けた制度構築が必要である。政府系金融機関による緊急融資の実施は当然として、これに加え一般の銀行による融資を促進する仕組が必要である。被災地への融資に対し税制上の優遇措置を講じる等、被災地への投資を促す仕組が必要である。第2に、信用保証制度の拡充が必要である。信用保証制度は、被災により不

安定となった中小零細企業経営に対する融資に公的保証を付与し、巨大災害により発生したコストを社会全体で負担することでもある。国民経済の内部における市場メカニズムのなかで調整しようとするものでもある。復興過程で必要となる事業の質は、平時とは異なる多様な社会的需要（市場や政府・自治体では対応できない需要）にある。それは互恵・互報的性格（情報・経験共有による強い相互依存性）を有し、定型化された事業ではない。阪神・淡路大震災以後、ボランティアの担い手として確立されたNPO、コミュニティ・ビジネスがこれにあたり、地域振興的視点ではなく生活支援的視点から形成されたもので、巨大災害からの復興のためのやや中長期的観点からの「中間労働市場」形成を意味している。巨大災害被災直後における緊急措置は、復興の過程における労働市場再生へのアプローチと生きがい・雇用創出への展開へと向かうことになる¹¹。

Ⅳ むすびに代えて—経営品質の視点からの阪神・淡路大震災復興企業¹²との比較検討—

①ES（従業員満足度）からの検討

Tグループは東日本大震災以前に、かつての倒産をきっかけに地域に貢献するというスローガンを軸とした経営理念を持つことになった。その経営理念を実践するために、地域社会に貢献する活動を行ってきた。この背景には、ESを高める目的がある。一般企業ではESを上げ

11 加藤恵正（2005）「既存事業が高度化し、次世代産業もたくましく活動する社会づくり 産業・雇用部会総括～自律的経済システム創造に向けて～」兵庫県復興10年委員会『「阪神・淡路大震災—復興10年総括検証・提言報告《第3篇分野別検証》Ⅲ産業雇用分野》Ⅲ pp.1～15.

12 各事例企業の戦略行動については、佐竹隆幸（2012）『「地」的経営のすすめ』神戸新聞総合出版センターにおいて詳細に検討している。参照のこと。

るためにさまざまな取組を行う。例えば、昇給、昇格である。しかし、人間はその待遇に慣れてしまえば、さらなる欲求が増大していく。つまり、昇給、昇格が常に上がらなければ従業員の欲求に対応できず、逆に下げてしまう。ESを常に維持していくためには、従業員が地域社会に貢献しているという誇りを持つことが重要となる。Tグループが倒産後、T氏と社員（従業員）との話し合いのなかで、地域社会からの評判が悪いから働きづらいという認識を得た。これはESに地域社会が大きく関与していることを表している。従業員に入社して最も嬉しかったことを聞く（いわゆるES調査）を行えば、ESの程度がわかるといわれている。つまり自社の製品・サービスを顧客から褒められた時に、この企業で働いてよかったと従業員は意識するのである。自社の製品・サービスが顧客に褒められるということは、地域社会に自社の製品・サービスが役立っている、貢献している、と捉えることができる。従業員は自社の製品・サービスに誇りを持つことで、ESを維持できるのである。また東日本大震災以前に地域貢献として、防災活動を積極的に行ってきた。震災時には、日頃の防災活動が実を結び多数の地域住民を救うことに成功した。救出された地域住民は従業員に感謝し、評判を上げるにつながった。東日本大震災後、経営資源維持に困窮したが、地域社会からの評判は失うどころか逆に増大したのである。

このように、地域社会への貢献は、ESを向上させ、顧客となる地域住民からの信頼も得た結果、被災を受けた企業のなかでも復興が円滑

に進んでいるのである。では、企業の経営行動に有効な地域社会への貢献が阪神・淡路大震災の被害を受けた企業にも同じ効果をもたらしていたのかをみてみよう。兵庫県神戸市に本社を構える株式会社ジュンク堂書店¹³（以下、ジュンク堂）は、阪神・淡路大震災を経験した。現在では大企業に成長したジュンク堂であり、海外も含めて60店舗を有する大型書店となっているが、阪神・淡路大震災当時は神戸市内に2店舗を有するに過ぎない中小企業であった。震災によって、店舗が崩壊し、営業中止を余儀なくされていた。震災後、比較的被害が少なかった1店舗の再建を決断し、2週間で営業を開始したが、当時の代表取締役社長である工藤恭孝氏（現在は会長）は、再開を決断したものの顧客が店舗に足を運んでくれるのかと疑問視していた。しかし、開店と同時に多くの顧客が店舗に集まった。顧客からは営業を開始したことに対する感謝の言葉をもらった。社長は顧客からの感謝の言葉を聞いて、自社がどれだけ地域社会に役立っていたのかを知ることになる。また震災によって、多くの経営資源を失うことになり、従業員を雇用し続けることが容易ではなかった。社長は多くの従業員が自社を支えている状況を理解しており、従業員の雇用を維持するために、全国的に店舗を拡大していくことになる。ジュンク堂はTグループのように、地域社会への貢献、ESについて当時は意識していなかったものの従業員との理念（意思）の共有化を進めるなかで自ずと経営品質を高める結果となり、再建への道を歩めた。中小企業の発展には、地域社会への貢献、ESの向上は不可欠である

13 資本金3,985万円、従業員267名、売上高478億円（2011年1月）

ことは明らかである。中小企業経営が災害等で困難に陥った時に、中小企業の再建を推し進める効果をもたらすのは、日頃からいかに地域社会に関わっているか、ESを重視しているかによって変化する。中小企業は大企業と比べ経営資源は豊富ではない。しかし中小企業は経営資源が豊富でない分、組織が小さく経営者と従業員の距離は短く、意思疎通が容易である。中小企業の強みは経営者が明確な経営理念を保持し、その経営理念を全従業員が理解していることであり、これが存立基盤強化につながることになる。

ESに関して検討するために、兵庫県姫路市に本社を構えるサワダ精密株式会社¹⁴（以下、サワダ精密）の取組を見てみよう。サワダ精密は代表取締役社長の澤田脩一氏が機械一台しかない町工場から創業した企業である。現在では、設計部門を有し、開発力のある機械部品メーカーへと発展を遂げている。だが阪神・淡路大震災後、顧客が被災した影響を受けて、受注は激減した。受注が激減している状況に対して何もせず受身の経営体質を維持していたならば、今日の発展はなかっただろう。震災後の受注減少から受注を増加させた背景には、積極的な社長の顧客開拓の功績にある。経営者が率先して、顧客開拓を行ったことにより受注増加につながった。当然、受注が増加しても従業員の力がなければ高品質のモノづくりは実現できない。高品質のモノづくりを支えるのが高いESであった。従業員教育に力を入れており、新入社員教育はむろん、月1回のコーチング研修、営業研修、リーダー研修、6S研修（整理、整頓、清掃、

清潔、躰、作法）、ISO（品質）研修、そして月2回の経営幹部研修に加えて、社外研修も実施している。このように積極的に従業員教育の取組をしている企業はこの規模の企業ではそう多くない。社長は従業員からの指摘をきっかけにESの重要性に気づかされることになる。それは自分達が頑張っている姿を見ているのか疑問だという従業員からの意見だった。この発言をきっかけに従業員との距離を近くするために、従業員との食事会等のコミュニケーションを増強する取組を積極的に行うこととした。従業員との距離が近くなることで、従業員が自発的な行動を示し、自分達で仕事場の環境を改善していくことになる。結果的に、仕事の効率が上がり、従業員の離職率も低下していった。また従業員への感謝の気持ちを込め仕事場のトイレを「ホテル並み」に改築した。モノづくり系の町工場にありがちないわゆる3K職場を廃し、いわゆる6Sの強化による職場環境の改善を実現したのである。以上のように、ESを重要視したことにより、発展しているのである。

②CSR（企業の社会的責任）からの検討

Tグループは自社の存立基盤が南三陸町という地域にあることを再確認し、地域になくてはならない企業になるために、地域住民のための防災担当者会議を活発に行っていた。「防災企業マップ＝BCP」が東日本大震災発生の後、救援と復旧に威力を発揮した。結果的に、取組は震災直後の地域住民の救援等に役立った。Tグループはさらなる地域貢献を実現するために地域の雇用確保のための経営革新（第二創業）

¹⁴ 資本金4,250万円、従業員数43名、売上高8億円（2011年4月現在）

である「仕出し弁当」事業を立ち上げたのである。次に、震災被害を乗り越えて再建を果たした兵庫県神戸市に本社を構えるラッキーベル株式会社¹⁵（以下、ラッキーベル）の取組から、地域貢献に必要な経営革新（第二創業）のあり方について検討してみよう。ラッキーベルは地場産業であるケミカルシューズ産地で知られている神戸市長田区で児童生徒向けスクールシューズを生産委託（ファブレス）販売している。社名をみればわかるように、ベルマークのついた製品を販売し、代表取締役社長である有吉英二氏の経営理念の柱である社会貢献を実現している。阪神・淡路大震災の折には幸い在庫等に大きな被害はなく、比較的早く再建への行動を取り始める。震災を契機に中国への生産委託（ファブレス）を100％に移行した。その後、地域貢献を念頭に置いた経営革新（第二創業）を目指し、少子高齢化を見据えて中高齢者向けコンフォートシューズ、介護向けシューズ、の開発、生産、販売を開始した。この背景には社長の地域貢献の思いがある。つまり、高齢者等が安心、安全なシューズを履くことによって、自宅外に積極的に活動してもらうことで、いつまでも健康を維持してもらいたいという願いからである。ラッキーベルは自社製品を通して、地域貢献を実現している。

さらに、自社の活動が地域貢献と強く関連している株式会社イーエスプランニング¹⁶（以下、イーエスプランニング）の取組から地域貢献の戦略的展開について検討していく。イーエスプランニングは駐車場事業の受託マネジメン

トとコンサルティングを行っており兵庫県神戸市に本社を構えている。イーエスプランニングの代表取締役社長の藤岡義己氏は本社がある神戸市に必要な企業になるという経営理念を掲げている。創業当初設計・建築を事業とする企業であった。阪神・淡路大震災のおりに復興特需もあって業績は伸びていったが、復興特需が終焉を迎え、仕事は激減していった。社長は神戸市の活力を支えている存在として駐車場に着目した。何故なら、地域内で駐車場があれば商業地区に人が集まりやすいからである。駐車場事業は地域が活性化すれば、人が増え駐車場を利用する顧客も増える。利用者の利便性を考え、1分刻みの料金体系を導入している。駐車場を利用する人が増えるほど、周辺の商業施設等に人が流れる。いわゆる駐車場を媒介とした地域内再投資力の効用である。商業施設等を利用する地域住民が地元でモノを買うことを促進することによる、地域活性化を目指している。地域の活性化を図ることで、同社の発展につながっているのである。

③CS（顧客満足度）からの検討

震災当日の救援活動自体がTグループにとってCSR活動であり、さらには「ヒト、モノ、カネ」につながる諸経営活動もまたCSR活動となる。以上のように、地域貢献を基盤に中小企業の存立基盤強化行動について検証したが、中小企業の経営行動に必要な経営資源は「ヒト、モノ、カネ、情報」であることには間違いがないが、中小企業の組織的有利性、すなわち「小廻

¹⁵ 創業1961年、資本金9,000万円、社員数30人、売上高15億円（2011年3月現在）

¹⁶ 資本金4,000万円、従業員57名、売上高9億1,000万（2011年2月現在）

り性」もまた大きな強みとしての要素となる。中小企業は組織が比較的小さいために、経営者の考えが従業員に行き渡りやすい。日本の経済環境は日々激しさを増し、顧客の嗜好を把握するためには、従来の製品・サービスに捉われない発想力が求められる。つまり、中小企業は顧客に感動を与える製品・サービスを提供する経営体質を構築してかなければならない。例えば、印刷業に属する中小企業の場合、顧客に印刷物の品質、短期間の納入等の製品・サービスを提供しても顧客は感動しない。それどころか、他社も同じようにできる製品・サービスでは優位性を生み出すことができない。顧客が期待する従来の製品・サービスを提供しても、同業他社との競争に打ち勝てる市場競争の時代ではない。顧客が期待する以上の製品・サービスを提供することによって、顧客はその提供先である中小企業に強みを感じるのである。

Tグループは震災後の復興のために、被災した建物の建設を行っている。被災した顧客が求めるものとしては、早急な建物の復旧作業である。事業そのものが復興作業になり、CSを高める可能性がある。しかし、復旧作業を急ぐことで建物の安全面等がおろそかになってしまえばCSが低下してしまう。そこで、顧客が期待する以上のサービスを提供し、阪神・淡路大震災の復興に貢献した企業である近畿タクシー株式会社¹⁷（以下、近畿タクシー）の取組について検討する。同社はタクシーの予約営業事業を行っている。代表取締役社長の森崎清登氏は従来の「流し営業」では、自社の発展はないと考えていた。そこで、「ロンドンタクシー」、

「神戸スイーツタクシー」等の観光サービスを取り入れた予約制のタクシー営業を始めた。この営業スタイルの背景には、阪神・淡路大震災後の復興支援に携わってきた社長の思いがあった。それは復興支援の一環で行った神戸の観光をPR活動で体験した思いであった。神戸市には観光資源として多くの事業体が集まっていることに気づかされた。そこで、タクシー営業と観光資源の融合を考えついたのである。予約制タクシー営業はESの向上にもつながることになる。今までの「流し営業」はさまざまな顧客に対応しなければならず、従業員のストレスを溜める要因でもあった。しかし、「ロンドンタクシー」の取組からは、制服がきれいになり、ホテルの玄関に顧客を迎えに行くときに恥ずかしくなくなったとの従業員からの意見が出てきた。また予約営業にしたことで、同社に愛着がある顧客を従業員が相手することになり、従来のストレスも減少した。このように、震災をきっかけに従来のタクシー営業の概念を超え、顧客の期待を超えるサービス提供につながったのである。それと同時並行にESが向上し、同社の発展を支えたのである。

④ソーシャル・イノベーションの実現

以上のような、経営品質の向上、すなわちES、CSR、CSによる経営体質の向上を実現できる中小企業は存立基盤を強化できる可能性が高い。ES、CSR、CSの向上による企業の成長は地域貢献と地域活性化の両立による実現を意味している。すなわち社会性と事業性が共存しており、ソーシャル・イノベーションを実現し

¹⁷ 創業1955年、資本金1,000万円、従業員数75名、売上高2億7,000万円（2011年10月現在）。

ているといえる。中小企業は「異質多元的」であるので、日本に存立する全ての中小企業に通用するような経営戦略はないに等しい。だが、中小企業は「異質多元的」であるがゆえに、経営者の能力次第でさまざまな経営戦略展開を通して発展できるポテンシャルは大いにある。中小企業が発展していくためには、経営不振に陥ってもいかに再建できる経営体質を保持しているかが重要となる。本稿ではTグループの事例を主として取り上げたが、経営品質の向上がTグループの再建を円滑にしていることに対して疑う余地はない。東日本大震災を機に再建できた中小企業は今後のさまざまなリスクに直面し

ても、地域社会、従業員に助けられ再建への道を歩むことになる。一方で、東日本大震災の被害規模を考えると中小企業単独での再建は困難を極める。中小企業が被った被害にどのように政府、地方自治体が支援できるかが今後問われる。中小企業は地域社会に密着して経営行動を活発に行わなければならない。東日本大震災を通じて、改めて中小企業の強みを発揮する存立基盤のあり方について検討してきた。今後は東日本大震災から再建していく中小企業の経営問題とそれに伴うソーシャル・イノベーションの実現についての検証を今後続けていかねばならない。