

研究指導 平澤 賢一 教授

老舗企業に学ぶ企業存続条件 — 風評被害に直面する会津地方の企業を事例として—

亀井勇人 鈴木友理 舘恵美
長峯朋美 長谷部里香 渡部宏美

序章

1. 研究動機・目的

2011年3月11日に発生した東日本大震災は、地震被害や津波被害を引き起こし、企業経営にも多大な影響を及ぼした¹。東日本大震災が企業や人へ及ぼす影響を知るにつれ、大震災に関連したテーマで研究したいと考えるに至った。

2011年は大震災が発生した年ということもあり、震災や復興などに関するセミナーやプロジェクトが東北地方をはじめ全国で開催された。そうした中で、筆者は、NPO サマーボランティア²と石巻視察³に参加する機会を得た。それらに参加したことにより、震災や被害状況を把握することができた。また、風評被害を受けながらも生き残ろうと奮闘する農家の姿を見てきたことで、企業が存続するためには何が必要なのかという疑問をさらに深めることとなった。

そこで、長年存続している老舗企業から企業が存続する方法を学ぶために、ゼミ卒業生による老舗企業に関する卒業論文を参考にした。これらの先行研究から、老舗企業は戦争や大地震、金融危機など様々な危機を乗り越える秘訣をもっていることが分かった。

筆者が住む福島県の会津地方は原発事故によって風評被害という危機に直面している。原発事故による風評被害は世界においても前例が少なく、決め手となる解決策は未だに見出せない現状である。

このような背景から、危機を乗り越えて100年以上生き残ってきた老舗企業であれば、こうした危

機も乗り越えることが出来るのではないかと筆者は考えた。そこで、本稿では、風評被害を受けた会津地方の企業を対象とし、老舗企業から存続条件について考察をする。

2. 研究方法

本稿を進めるにあたり、まず、文献とインターネット検索にて先行研究を行う。本稿で参考とするのは100年以上存続してきた老舗企業である。先行研究から、企業存続の条件として重要、あるいは必要だと述べられているキーワードを挙げる。

次に、文献調査とインターネット検索、筆者が震災の被害を受けた地域に足を運び調査した内容から、東日本大震災の被害状況を述べる。そして、東日本大震災の影響が出た企業の存続条件と老舗企業の違いを比較する。

さらに、過去の地震被害の事例、過去の震災や食品業界の風評被害の事例から、風評被害を受けた企業の存続条件を考察する。

最後に、会津地域で「食」に関わっている企業にヒアリング調査を行い、本稿で立てた仮説を検証することで、風評被害を受けた会津地方における企業の存続条件を考察する。

3. 非常時と緊急時の違い

本稿では、「非常時における企業存続条件」や「非常時の対応」のように、「非常時」という言葉を使っている。そこで、本稿ではなぜ「非常時」という言葉を使用しているのかを説明する。

新和英辞典⁴によると、「非常時」とは“Crisis”や“Emergency”と示させる。また、「非常時」と類似した語である「緊急時」を調べると“Emergency”や“Urgency”とある。

英英辞典のLONGMAN⁵とOED⁶によると、“Crisis”は「危険な時、あるいは瞬間」や「転機」という意味を含んでいる。そして、“Emergency”と

¹ 東日本大震災に関連する倒産件数は、阪神・淡路大震災の194件(12ヶ月目時点)に比べ、約3倍の645件である。

² NPO法人が主催する学生交流プロジェクトに参加したものである。詳細は本稿 p.7 参照。

³ 石巻視察は2度行い、ゼミ教員と共に参加した。1回目は、2011年10月9日に宮城県石巻専修大学で実施された他大学との意見交換会と市内の現状視察である。2回目は、2011年11月27日に日本経営学会東北部会の特別企画として石巻市内の視察と石巻専修大学を会場としての研究会である。詳細は本稿 pp.7-9 を参照。

⁴ 新和英大辞典研究社(第四版), p.434, p.837

⁵ LONGMAN (英英辞典), p.306, p.426, p.1471

⁶ OED VOLUME II “C”, p.1178
OED VOLUME III “D-E”, p.119
OED VOLUME XI “T-U”, p.459

“Urgency”は「予期できないもの」であり「迅速に」対処すべきものといった緊急性を含む言葉である。

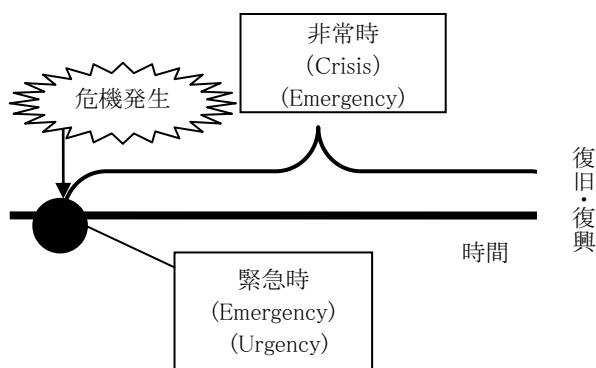
さらに、大泉(2002)⁷は、「危機」と「非常時」と“Crisis”は同意語としている。また、緊急事態を“Emergency”と表記している。

つまり、危険である状態が「危機(非常時)」であり、「危機(非常時)」中でも、迅速な対応を要する場合を「緊急時」としている。

以下は「非常時」と「緊急時」の違いを図式化したものである(図表1)。

本稿では、地震・津波被害、風評被害などを受け、長期的な対応が必要となる企業を対象としている。そのため、「緊急時」の意味も含めた「非常時」という言葉を使用し、研究を進めることとする。

図表1 非常時と緊急時の違い



<新和英大辞典(第四版),新英和大辞典(第五版), LONGMAN, OED,大泉(2002)をもとに筆者作成>

第 I 章 企業存続の定義と意義

1. 企業存続とは

企業存続の条件を論じるにあたり、企業が存続しているとはどのような状況を指すのかを述べる必要がある。

老舗企業の存続を研究する本谷(2005)は、「存続ということ『企業としての活動が継続していること』と定義する⁸と述べている。しかし、存続という抽象的な概念を定義付けている研究者は少ないため、ゴーイング・コンサーンに関する見解を述べることとする。

1-1. ゴーイング・コンサーンとは

ゴーイング・コンサーンとは一般的に、「継続企業」や「企業存続の可能性」と訳される。しかし、ゴーイング・コンサーンの定義や、その中で述べら

れている存続の意味や状況は統一されていない。そこでまず、日本経済新聞社と野村ホールディングスが運営するサイトからその定義を引用してみると、「企業というものは永遠に継続するもの (going concern) であって、企業会計の対象となる企業は継続して存在しているものを前提にする、という基本思想⁹と述べられている。また、The Oxford Advance Learner’s Dictionary of Current English¹⁰によると “A business in working order, operating well”、つまり「正常に運営している企業であり、適切な経営をしている企業」と述べられている。

次に、ゴーイング・コンサーンのように、企業の存続を義務として考える経営学者の一人に P.F.ドラッカーがいる。ドラッカーは企業の存続について以下のように述べている。

企業の第一の義務は、なによりも存続することである。言い換えれば、経営経済学の指導原理は最大利潤の追求にあるのではなく、むしろ損失の回避にあるのである。事業の運営には常に危険が伴うものであるから、事業は常にこの危険に備え、危険を補填するに足るプレミアムを創り出さなければならない。しかもその源泉はただ一つしかない。つまり、それが利益である。(ドラッカー,1970,p.84)

つまり、企業はゴーイング・コンサーンとして永遠に存続・発展をし続け、キャッシュフローを生み出すことが期待される。そして、存続の義務を果たすために、利益を生み出し企業存続のリスクに備えなければならない。

また、ドラッカーは、利益を生み出す源泉は顧客の創造しかないと述べる。企業は市場という環境を自らつくりだすことにより、いかなる環境においても左右されず存続し続け、永遠の命を獲得することを目指している。つまり、企業が生き残るためには、自らに都合のよい環境(市場)をつくりだし、市場における競争に勝ち残らなければならないのである。そして、競争に勝つただひとつの方法は顧客を創造することである。

つまり、企業の存続とは企業の義務であり、企

⁷ 大泉(2002),p.29,p.44,p.52

⁸ 本谷(2005),p.65

⁹ man@bow 経済について楽しく学べる!!「いま聞きたい Q&A『「ゴーイング・コンサーン」とは何ですか?』」日本経済新聞社と野村ホールディングス運営, 2006.2.17, (http://manabow.com/qa/going_concern.html) 閲覧日: 2011/11/05

¹⁰ Hornby.A.S.ed, *The Oxford Advance Learner’s Dictionary of Current English*, University Press Oxford, 1977

業はゴーイング・コンサーンとして永遠に存続・発展し、利益を生み出し続けなければならない。

1-2. 本稿における企業存続の定義

上述した例を踏まえ、企業が存続している状況とは、「活動を継続している」、「正常・適切な運営をしている」ことである。そして、ゴーイング・コンサーンの見解とドラッカーの論によると、利益を生み出し続ける必要がある。

そのため、本稿においては「事業を継続しており、発展・成長の可能性のある企業状態を続けること」を企業存続の定義とする。

2. 企業存続の意義

2-1. 企業と地域のつながり

なぜ企業は存続しなくてはならないのか、そして企業存続を研究する意義とは何か、を述べてみたい。

筆者は石巻市や福島県など、震災の被害を受けた土地を視察し、知り得たことがある。それは、震災で住めなくなってしまった土地から人々が大勢離れていってしまう現状があることだ。東日本大震災後に、石巻市で行われた学会の研究会¹¹においても、「石巻市は人口の流出が一番の問題である。人口を守るには雇用をつくる必要がある。企業を守る必要がある」と指摘する方がいた。

また、企業存続の意義に関して、二人の研究者は次のように述べている。中小企業の研究をする山岸(2009)は、「当該企業・組織の事業継続を確保し、雇用の安定や納税を維持すること¹²」としている。また、老舗企業の研究をする横澤(2000)は、「企業はただ営々と存続することに意義があるのではなく、継続して企業本来の役割を果たし、人々の生活に寄与すること¹³」としている。

つまり、企業が存続することで雇用も生まれ、その地域や住民に貢献し続けることが、地域社会の存続に繋がっていくのである。

2-2. 倒産による影響

企業と地域は互いに支えあって存続している。その反面、企業の存続が危ぶまれる事態に陥ると様々な方面へ影響が出る。倒産が与える企業への影響について、中小企業庁¹⁴は以下のように述べる。

一企業の破綻である倒産¹⁵の影響は、その企業の事業規模や形態に応じて、大小様々な影響を各方面に及ぼす。影響を受けうる利害関係者としては、1)倒産企業、2)経営者・所有者、3)従業員、4)取引先(金融機関を含む)、5)競争者、地方公共団体・政府、6)国民経済が挙げられる。[中略]倒産といってもその企業が消滅するわけではなく、再建をして事業を継続する場合もある。特に、民事再生法などの再建型倒産手続¹⁶を利用している企業は、もともと企業や事業の再建を前提として倒産手続を選択していることから、そのまま事業を継続している例が少なくない。また、銀行取引停止処分の場合、直接的には決済手段として小切手や手形が利用できなくなることや新規の融資を受けられなくなるものの、現金での取引は継続できることから、事業を継続できる可能性がある。しかし、いったん倒産した企業は、企業の信用は極端に低下し、借入れはもちろん、手形取引、当座取引などの銀行取引が大幅に制限される。こうして、資金調達は困難を極めるようになる。(中小企業庁, 2003)

上述した通り、企業が倒産すると、企業自身だけでなく、その企業に関わっている様々な利害関係者に影響を与える。このように倒産が与える影響からも、企業は倒産せずに存続する必要があると考える。

次章では、不況やその他の企業存続の危機を乗り越え倒産せずに 100 年以上存続し、地域に貢献してきた老舗企業から存続条件を学んでいく。

¹¹ 2011年11月27日に開催された日本経営学会東北部会。筆者もゼミ教員と共に参加することを許された。

¹² 山岸(2009),p.8

¹³ 横澤(2000),p.65

¹⁴ 中小企業白書「日本経済の再生と中小企業の役割」『倒産の経済社会的影響とその極小化』
<http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/h15/h15223320.html>

¹⁵ 倒産とは、東京商工リサーチによると、「2回目の手形不渡りを出し、銀行取引停止処分を受けたときや裁判所に会社更生法に基づく会社更生手続・民事再生法に基づく再生手続・破産手続・特別清算といった法的整理手続の申立てをしたとき、任意整理(私的整理、内整理)を開始したときが倒産に該当する」としている

¹⁶ 再建型倒産手続とは、債権者のもとに一定の資産を残し、他方において一定額の弁済をさせながら、債権者の経済的な債権を図っていくという倒産手続のことである。

第Ⅱ章 先行研究

1. 老舗企業から学ぶ企業存続条件

帝国データバンクの調査によると、「老舗」と呼ばれる企業が「創業以来の危機」として挙げている出来事・事件の上位は、①戦争(34.2%)、②主力商品の売上激減(27.5%)、③資金繰り(21.4%)、④災害(19.2%)、⑤オーナーの死去(11.5%)である。また、ゼミ卒業生が2000(平成12)年度¹⁷に実施した会津地方の老舗企業へのアンケートがある。アンケートの内容は、老舗企業への「創業以来、経営危機と呼べる事態があれば挙げてほしい」というものである。その調査結果では、戦争・バブル崩壊・不景気・オイルショックなどが挙げられていた。図表2を見ても分かる通り老舗企業は様々な危機を乗り越え、長年存続してきた。

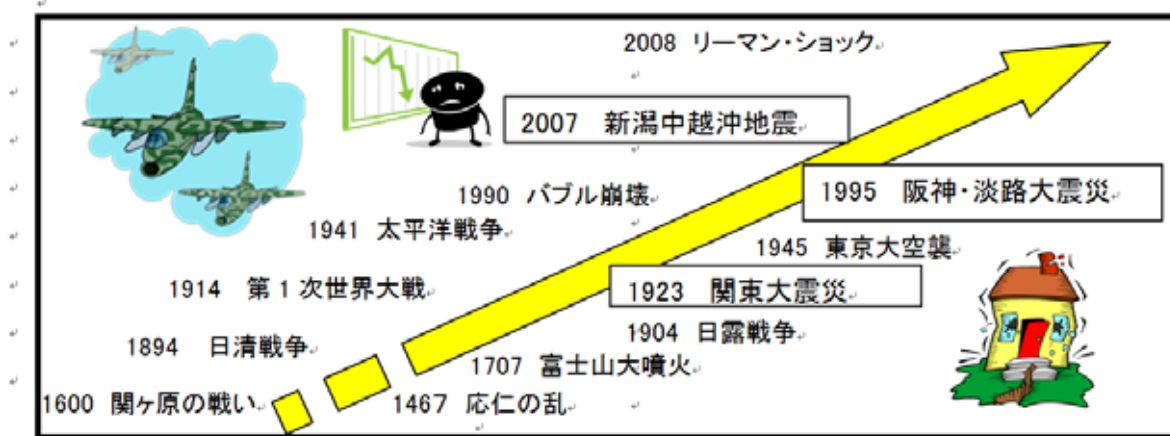
本項では、老舗企業の経営に関する文献調査から、企業存続の条件として重要、あるいは必要だと述べられているキーワードを挙げることとする。参考文献では、企業規模や業種を限定せず、100年以上存続してきた企業を取り上げている。なお、老舗企業の存続条件のキーワードは以下の通りである。

の利益のためだけに相手を利用してはいけなく、貪欲に利益だけを追い求めることなく、どうしたら互いに育てあっているかを考え、互いに通じ合った関係を構築していくことが、老舗企業にとって欠くことのできない存続条件になる。

② 変革

老舗企業は、伝統を継承しつつも外圧や環境変化、時代の変化に適応し、様々な分野において変革や革新を行ってきたからこそ、今日まで生き抜くことができた。一方で、変化に適応できない企業が、社会環境の変化から消費者の価値観も変わったため、企業が脱落することが大いにあり得る。変革は時代の流れで変化するニーズに応えるためにも、不可欠な条件である。老舗企業が存続するためには、「日々新たに、また日に新たなり」の変革の経営哲学と経営戦略は、重要かつ欠くことのできない条件である。

図表2 老舗企業に大きな影響を及ぼしてきたであろう出来事



<信用中央金庫 地域・中小企業研究所「いまあらためて注目される老舗企業の“底力”」(2011)を参考に筆者作成>

2. 老舗企業から挙げた10個のキーワード¹⁸

① 取引先との良好な関係

歴史を越えて続けてきた取引関係が信頼の基盤の一つになっている。関係を長続きさせていくためには、互いに育て合っていく必要がある。物の値段が下落することを分かっているながらも取引先へ高値で売りつけるなど、自分

③ 家訓(企業理念)

老舗企業には家訓と呼ばれるものがある。現代では、経営理念あるいは企業理念として設定される場合が多い。家訓は、その企業にとっては、拠って立つところの理念であったりビジョンであったりする。家訓があれば、どのような技術を継承すべきなのかが明確になる。また、家訓は、どこが強みなのか、どこを強みとしたいのかも示し、事業の継続と繁栄を築く基礎として不易(変わらざるもの)を支えている。

家訓は、創業者の信念がこめたものでないと効果を発揮しない。創業者が家訓について企

¹⁷ 平澤ゼミ卒業生の卒業論文『老舗企業永続の秘訣—会津の老舗企業を事例として—』(2001)

¹⁸ 足立政男,1993;神田良・岩崎尚人,1998;半田純一,2004;山田宏,1995;横澤利昌,2000;服部利率,2006を参照し、キーワードごとにまとめた。

業全体に浸透させることにより、家訓に基づいた社風が生まれる。企業の名前や経営者が変わっても、家訓があることによって、本質は変わらずに存続することができる。

④ 地域社会との繋がり

地域の価値を認識して、地域と共にその価値を高めることが企業のためにもなる。企業には、地域住民と対等の立場に立って、企業市民として共存・共生していく経営が求められる。そうした繋がりを代々大切にし、学び合う仲間となることも、存続するためには必要である。こうした地域社会との長期間にわたる信頼関係は、老舗企業の存続条件の一つだと言える。

⑤ 顧客満足:CS

企業が生き残るには、顧客満足の向上が重要である。顧客満足は競争企業との差異をもたらす戦略であり、競争上の優位性を生み出す有効な武器として捉えられている。顧客満足が一つの戦略目標として認識されるようになったのは、企業や製品、社員が顧客にどのように評価されているかを、常に調査・分析する必要性が生じたためである。顧客が満足してこそ企業は評価される。これを社員が理解していることが、顧客満足を促すためには最も重要である。

⑥ 伝統技術の継承

伝統技術の継承は、世代や時代を超えて蓄積してきた知識や経験を変わらないものとして受け継いでいく姿勢である。人から人へ伝承される技術は、継ぐ人に素質と意欲があれば、先代の技術レベルを超える可能性が広がる。歴史を重ねていくことで伝統技術が洗練され、新しい可能性が開かれていく。伝統技術は公の文書では伝えられず、盗み覚えることによるのみ伝えられる。

⑦ 人材育成

人材育成は、老舗企業の存続条件の中でも、極めて重要視されている。老舗企業が幾世紀もの間存続してきた理由は、企業を動かしてきた人材にある。「企業づくりは人づくり」と言われるように、企業経営が人によって行われる以上、社長はもちろん従業員が誠実勤勉で優秀な人物であることが望まれる。

⑧ リスク・マネジメント

リスク・マネジメントと聞くとリスクの予測とリスク発生後の対処法に関心が向けられがちであるが、最も重要なリスク・マネジメントとは、リスクを生まず、リスクに陥らない経営体質作りに他

ならない。しかし、すべてのリスクを回避することは不可能である。老舗企業は存続するために、経営を妨げるリスクの回避を試み、どうしても回避できない場合には経営を妨げるリスクに備えてきた。

⑨ ブランド

老舗企業は、ブランドを確立し長年存続してきた。企業がブランドを通してメッセージを発信する場合にはメッセージに一貫性がなくてはならない。ブランドは顧客に認知され、顧客の持っている価値観と合致し、顧客がその価値を受容することで確立されていく。企業ブランドが確立されれば、企業の製品を買い続ける顧客が増え、企業が長年存続するための条件となる。

⑩ リーダーシップ

いくら立派な経営方針が策定され、長年にわたって多くの知恵が蓄積し、働く人の意欲が満ちていたとしても、経営者の強力なリーダーシップがなければ企業経営はうまくいかない。長年存続してきた老舗企業をみると、経営者の強力なリーダーシップが果たしてきた役割は大きい。そして経営者に求められる最も大切な役割は、働く人をはじめ多くの企業関係者に企業の進むべき方向を示すことである。

老舗企業に関する文献から挙げた10個のキーワードを持っていれば風評被害において企業は存続できるのか、考察する。そのため次章では、筆者が行った現状視察を踏まえ、特に風評被害の影響が強くなるであろう、「食」に関する企業の事例に着目して研究を進める。

第三章 風評被害と津波被害の被害状況

1. 風評被害とは

東日本大震災以降、頻繁に耳にするようになった「風評被害」という言葉には様々な捉え方がある。

本稿では、風評被害の定義を関谷(2003)に基づき「ある事件・事故・環境汚染・災害が大々的に報道されることによって、本来安全とされる食品・商品・土地を人々が危険視し、消費や観光をやめることによって引き起こされる経済的被害のこと¹⁹⁾とする。

2. 会津地方における風評被害の現状

2-1. 会津地方の風評被害

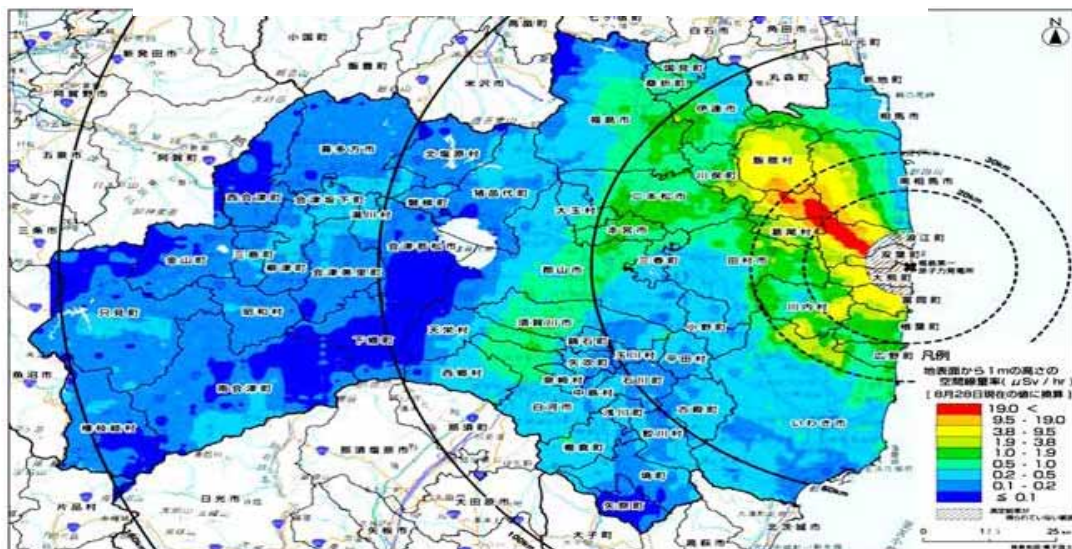
図表3は、福島県内の各市町村に拡散した放射性物質の蓄積量を示したものである。図表3を見ると、会津若松市の放射線量は $0.1\sim 0.2\mu\text{Sv/h}$ ²⁰⁾、会津若松市の中でも地域によっては $0.1\mu\text{Sv/h}$ 以下であり、相馬市は $0.9\sim 1.9\mu\text{Sv/h}$ 、いわき市は $3.8\mu\text{Sv/h}$ 以下である。また、福島第一原子力発電所が立地している双葉町の放射線量は、双葉町²¹⁾によると、「178箇所計測し、空間線量率(高さ1m)は、最大で $119.0\mu\text{Sv/h}$ (山田字柿木

平)、最低で $0.6\mu\text{Sv/h}$ (両竹字農師町、郡山字谷地前)、平均では $15.6\mu\text{Sv/h}$ であると公表している。ここから、会津若松市の放射線量は福島県内の他の地域と比べてみると、比較的低い値を示しているということが分かる。

しかし、財団法人福島経済研究所²²⁾は、前年同時期(2010年4月1日～6月末)と比較して売上高が減少したと回答している企業の割合が60%以上の地域は、会津、相双、いわきの三地域であると述べている。

会津は他の地域と比べて放射線量が比較的低い値を示しているにもかかわらず、60%以上の企業が震災直後に売上高が減少していた。以上のことから、会津には風評被害があると言えるのではないだろうか。

図表3 福島県各市町村の放射線量(2011年8月28日現在)



<出典: 文部科学省 WEB サイトより引用>

¹⁹⁾ 関谷直也(2003)『風評被害の社会心理—風評被害の実態とそのメカニズム—』
(<http://www.disaster-info.jp/tohoku/huhyou-mechanism.pdf>) 閲覧日:2012/02/27

²⁰⁾ 一時間当たりの放射線量が人体に与える影響の度合い「シーベルト/時」(Sv/h)を計測する際によく用いられる。

²¹⁾ 「双葉町内における広域モニタリングの調査結果(空間放射線量率の測定結果)について」『福島県双葉町公式ホームページ臨時サイト【災害版】』,2011/07/21 実施
(<http://www.town.futaba.fukushima.jp/oshirase/genshiryoku/23.html>) 閲覧日:2012/03/18

²²⁾ 財団法人福島経済研究所「東京電力福島第一原子力発電所事故による県内企業(事業者)への影響」
(http://fkeizai.in.arena.ne.jp/pdf/cyousa/cyousa_2011_11.1.pdf) 閲覧日:2012/03/02

2-2. 会津地方の農業への影響

2011年9月28日に会津地方で実施された米のセシウム²³検査においても暫定基準値²⁴の500ベクレル²⁵を超える数値は出なかった。さらに、福島県が2012年2月28日に発表した米作付け基準についても、暫定基準値を上回る数値が検出された、福島市、伊達市、二本松市の一部地域が米の作付けを制限される結果となる中、会津地方は暫定規定値を超える数値が検出されず、対象外となった。以上の動向を踏まえると、会津地方は県内の他地域と比べ、比較的放射能汚染の影響は低いと言えるのではないだろうか。

しかし、米の作付け問題について、毎日新聞²⁶は「2011年産米すべてがNDだった会津地方では、作付けに慎重な意見が相次ぐ。昨秋は国の検査後に暫定基準値超えのコメが相次いで見つかったことが福島県産米全体への不信感を広げた。JA 会津みなみは『耕作したい農家の気持ちは分かるが、消費者の立場とは違う』と指摘する」と報じている。福島県内で比較的被害の少ない会津地方でも、消費者への対応や農業に対する取り組みに少なからず影響が出ていることが分かる。

2-3. 風評被害の現状視察

筆者は震災による福島県内の被害状況を把握するため、東京のNPO法人が主催する学生交流プロジェクト(2011年9月5~10日)に参加した。このプロジェクトの目的は、首都圏および会津の学生、ならびに中国人留学生により福島復興の提言書の作成をすることであり、結果として総勢21名が参加した。また、活動内容には、猪苗代町内での農業の体験や、猪苗代町内の観光状況といわき市の津波被害視察が含まれていた。

筆者は県内の現状視察から、町や事業の存続をかけ必死に事業継続の道を探っている人々の取り組みを見てきた。

²³ アルカリ金属元素の1つ。ヨウ素と共に揮発性が高く、飛散しやすい特徴がある。ベータ線やガンマ線を放出する。吸収すると人体が、筋肉の動きを支える必須ミネラル、カリウムと性質が似ているので、血液を循環して全身に行き渡り筋肉や骨に蓄積し、発ガンリスクを高める。

²⁴ 1キログラム当たりのベクレル値のことを指す。本稿では2012年3月18日時点の暫定基準値(米1キロ当たり500ベクレル)を参考とする。

²⁵ 放射性物質の持つ放射線を発する力=放射能の強さを表す。1ベクレルは1秒間に1つの原子を崩壊する強さ。水道水や食べ物から100ベクレルの放射能の強さが検出されたら、秒間100個の原子が崩壊していることになる。

²⁶ 「福島産、作付け制限計画 コメ混乱、収束遠く、国産地にらみ合い」『毎日新聞』2012/ 2/10

なお、本項 2-3 では風評被害を受けた農場の事例を挙げ、風評被害への対応や対策のキーワードを『 』で括弧してある。

【宇川クリーンファーム】

猪苗代町内の宇川クリーンファームという農場を経営している、宇川進氏と妻の由美子氏から話を伺う機会を得た。宇川クリーンファームは宇川ご夫妻と、その他数名の従業員で運営されている農場で、有機質とミネラルを使い、健康的な野菜の栽培に取り組んでいる。

宇川氏は今後の農場の経営について、原発に負けない農業、自分から発信していく農業を目指すとして述べていた。宇川クリーンファームでは震災後『放射線量の自主測定』をし、さらに、測定した放射線量を自らのホームページ上に掲載するといった『情報の公開』を『迅速に行った』ことで、風評被害による大きな損失はなかった。この結果、今まで少なかった顧客からの注文が増え、今までにない顧客の存在のありがたみを宇川氏は実感した。さらに、『顧客に喜んでもらう』ために、日も出ていない早朝3時から農場に出て、農場の掃除や土の手入れ、農作物の水やりなどに取り組んだ。

3. 石巻市における津波被害の現状

3-1. 津波被害の現状視察

2011年10月9日、筆者は津波による被害状況を把握するため、ゼミ教員とともに宮城県石巻市を訪れた。石巻市では、石巻専修大学で開かれた意見交換会に参加すると同時に、JA いしのまきの方に話を伺った。石巻市の農家でも、放射能による風評被害によって業者からの受注キャンセルが相次いだそうだ。農産物には放射能の数値は全く検出されず、出荷制限もかかっていないのにもかかわらず、東北というだけで放射能が広まっているという世間からの見方がある。話を伺ったことにより放射能の影響が出ているのは福島県だけではないことがわかった。

本項 3-2 では地震・津波・風評被害を受けた企業事例を挙げ、現状視察をしたことで注目したキーワードを『 』で括弧してある。

3-2. 津波被害の企業事例

2011年11月27日、日本経営学会東北部会「東日本震災特別プログラム」が石巻専修大学で開催され、ゼミ教員と共に筆者も参加する機会を得た。活動内容としては、午前中に石巻市内・水産加工団地などを視察し、午後は石巻専修大学にて研究会に参加した。午後の研究会では、石巻専修大学の李准教授による「水産業復興支援プロジェクト」の説明と、そのプロジェクトに参加し

ている株式会社木の屋石巻水産社長の木村長努氏と、山徳平塚水産株式会社社長の平塚隆一郎氏により震災時の話を伺った。

3-2-1. 水産業復興支援プロジェクトの概要

水産業復興支援プロジェクトは、東日本大震災で被災した石巻市と八戸市の水産加工業者同士の提携による復興を目指し、支援に取り組んでいる。津波で工場を失った石巻の企業ブランド製品を、青森県八戸市の企業でOEM²⁷生産をして、企業再生を模索するものである。その仲介役として動いているのが、石巻専修大学の石原慎士准教授と李准教授である。研究会の中で李准教授は「石巻市では人口の流出が一番の問題である。人口を守るには雇用をつくる必要がある。つまり、企業を守ることが必要となる。そのためには、企業の血液である資金を守るためにOEMを用いて生産活動の正常化を行う。木の屋石巻水産と山徳平塚水産の共通点は、『こだわりのある商品』を作っていたことで『根強いファン』がおり、そのためOEMによる生産の正常化が行えたことである」と述べていた。

プロジェクトに参加している木の屋石巻水産と山徳平塚水産の事例は次の通りである。

【株式会社 木の屋石巻水産】

| | |
|--------|--|
| 創業年 | 1957年(55年目) |
| 代表者 | 木村長努氏 |
| 震災後の取組 | <ul style="list-style-type: none"> ・災害時において、一番の問題は雇用である。事業を再開するまで従業員を解雇してしまえば問題はないのだが、それでは再開時に困ることになる。また、社長として従業員に申し訳ないため、一人も解雇することはなかった。 ・預金封鎖などの銀行の対応が心配であった。また、OEMや会社を再開するときにも資金が必要になると考えた。そのため、銀行に残っている現金を知り合いの会社に動かしておいた。 ・岩手県の缶詰工場にはOEMで2,000ケースほど缶詰を作ってもらったなど、『取引先企業に助けてもらった』。 |
| 震災後の状況 | <p>【2012年以降】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「鯨須の子大和煮」缶詰をOEMによって製造を再開した。また、仮事務所1階を簡単な直売所にし、缶詰の販売を開始した。さらに缶詰倉庫は、新しい工場を再建するため解体工事が進められている。 |

【山徳平塚水産株式会社】

| | |
|--------|--|
| 創業年 | 1931年(81年目) |
| 代表者 | 平塚隆一郎氏 |
| 震災後の取組 | <ul style="list-style-type: none"> ・35名の従業員を2011年4月1日の給料日に3月分を支払い『一時的に解雇』した。 ・海外にも『復興ブランド商品』を売り出す予定である。 ・青森県八戸市の水産加工会社へOEMを依頼した。 |
| 震災後の状況 | <p>【2012年2月6日現在】¹</p> <ul style="list-style-type: none"> ・解雇した従業員を再雇用したが、再雇用できるのは、事務職を含め正社員十数人が限度である。 ・グループ化補助金で、約7,000万円の交付が決まった。 ・2012年9月を目標に工場を改修し、自社生産を再開させるが、復旧させる製造ラインは当面1ラインだけで、震災前の6分の1である。 ・水産関連産業は冷凍・冷蔵、加工、残さい処理など、様々な業種が集積して成り立つため、業界全体が歩調を合わせて復旧しなければ、本格再建に繋がらない。 |

木の屋石巻水産と山徳平塚水産はOEM生産によって生産活動を正常化させている。OEM生産が可能となったのは、OEM生産の受注先との仲介役として動いている石原准教授と李准教授の力も

大きい。木の屋石巻水産と山徳平塚水産の場合は、東日本大震災以前からこだわりのある商品を作っていたことで根強いファンがいたからである。また、震災直後には生産設備を失いながらも自社商品を被災者に配ることで地域住民に貢献しており、地域社会との繋がりを大事にしていた。そして、震災以前から生産していた商品だけを販売するのではなく、新たに「復興ブランド商品」を売り出した。

また、会社を守り続けるために革新し続ける経営をしているからこそ、木の屋石巻水産と山徳平塚水産は、震災後も存続できたのだろう。

しかし、生産の正常化が行えても、風評被害の不安がある。東北で「食」を提供する企業は今後長期間にわたって放射能・風評被害と闘っていかなくてはならない。

²⁷ OEM(Original Equipment Manufacturer)とは発注元企業のブランドで販売される製品を製造すること。

4. 考察

風評被害と津波被害の被害状況を視察したことで、風評被害と津波被害のどちらの場合においても、老舗企業から挙げた「リーダーシップ」や「変革」など10個のキーワードの重要性は変わらないと考えた。老舗企業から挙げた10個のキーワードが、風評被害と津波被害のどちらの場合においても重要であるならば、風評被害にのみに当てはまる企業存続の条件はどのようなことだろうか。

東日本大震災が発生してから一年余りであることから、東日本大震災の影響を受けた企業のみを対象に研究の蓄積は少なく、企業の存続条件が正しいかどうかの、検証は現時点では困難である。そのため次章では、阪神・淡路大震災における地震被害や過去に起きた食品業界の風評被害を参考に考察したい。

第四章 先行事例

本章では、阪神・淡路大震災において地震被害を受けた企業の対応の事例を参考とし、非常時の企業存続条件を考察する。次に、過去に風評被害があった震災の事例と食品業界の事例を参考とし、風評被害における企業存続条件を考察する。このような過去の先行事例を行う理由は、以下の二つである。

- ①老舗企業の文献調査から挙げた企業存続条件の他に、風評被害でしか当てはまらない存続条件があるのかを考察する。
- ②東日本大震災は発生してからあまり時間が経っておらず、企業存続条件を挙げることは難しく、研究蓄積も少ないのでそれを補う必要がある。

1. 阪神・淡路大震災の先行事例

1-1. 東日本大震災と阪神・淡路大震災の概要

対象事例は、1995年の阪神・淡路大震災で被害を受けた企業である。また、対象とした企業を、地場産業、小売業の二つの視点から震災後の対応を見ていく。

まず、過去の震災事例から非常時の企業存続条件を挙げるため、阪神・淡路大震災を先行事例の対象にした。理由は以下の二つである。

一つ目は、近年において阪神・淡路大震災が過去の震災の中では最大規模の震災であったためである。東日本大震災の主な被害は津波であり、東北から関東までの太平洋沿岸部と広範囲にわたって大きな被害を及ぼした。一方、阪神・淡路大震災は直下型地震であったため、地震による家屋倒壊や火災がいっそう被害を拡大させてしま

った。図表4からも、阪神・淡路大震災は戦後(1945年)から東日本大震災が発生するまでの間に起きた震災の中では、最大規模の震災であることが分かる。

二つ目は、東日本大震災と阪神・淡路大震災の関連倒産件数が類似しているためである。図表5は東日本大震災と阪神・淡路大震災の震災後の倒産件数を示したものである。どちらも震災発生から4ヶ月目まで増加し続けた後、一度5ヶ月目で減少し、再び6ヶ月目で増加している。関連倒産件数が同様の推移をたどっている要因について、帝国データバンクでは、「震災直後の混乱の中でもともと業績悪化に苦しんでいた企業の倒産がこの4ヶ月である程度一巡したこと、建設・機械関連等の一部業界で復旧・復興に伴う需要増が見られはじめたことの2点がある²⁸」と述べている。2004年10月23日に発生した新潟中越地震の倒産件数を見てみると、関連倒産した企業はあるが、震災直後も1・2件と非常に少なく、阪神・淡路大震災ほどではないと言える。震災発生から2ヶ月目に倒産件数が減少していることから、倒産傾向が同様の推移をたどっているとは言えないと考えた。

以上の点から、本稿で参考とすべき過去の事例は、阪神・淡路大震災であると考え、先行事例の対象とする。東日本大震災と阪神・淡路大震災では、被災地域や被害をもたらした条件、被災企業²⁹の規模などは大きく異なる。このことを前提とし、本稿では阪神・淡路大震災の「震災後の対応の仕方」に着目して研究を進める。

²⁸ 帝国データバンク「第8回東日本大震災関連倒産の動向調査」

(<http://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p110801.pdf>)閲覧日:2012/02/18

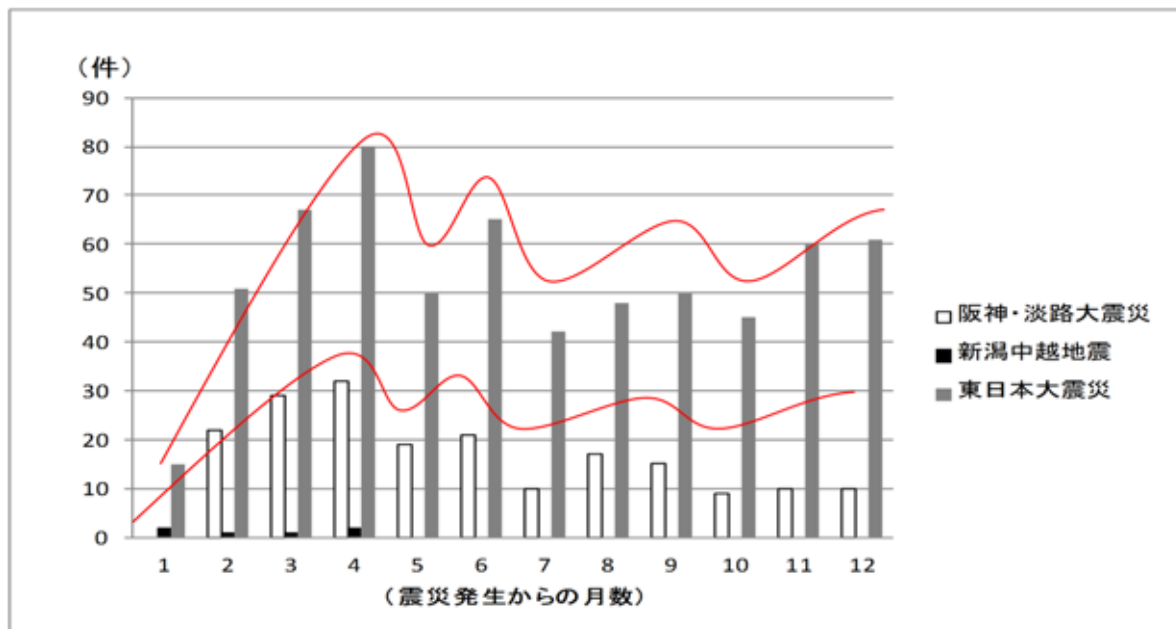
²⁹ 被災企業には、直接型倒産と間接型倒産がある。直接型とは、震災により施設・設備・機会等に被害を受けて経営破綻した企業のことである。間接型とは、以前から経営不振だったが、震災による間接影響を契機に経営破綻した企業のことである。ここで言う被災企業とは直接型倒産の企業を指す。

図表4 東日本大震災と過去の震災の被害状況

| | 関東大震災 | 阪神淡路大震災 | 新潟中越地震 | 新潟中越沖地震 | 東日本大震災 |
|------------|-----------|------------|-------------|------------|------------------|
| 発生時期 | 1923年9月1日 | 1995年1月17日 | 2004年10月23日 | 2007年7月16日 | 2011年3月11日 |
| マグニチュード(M) | 7.9 | 7.3 | 6.8 | 6.8 | 9 |
| 最大震度 | 7 | 7 | 7 | 5強 | 7 |
| 死者行方不明(人) | 105,385 | 6,437 | 68 | 11 | 27,727 |
| 負傷者(人) | 不明 | 43,792 | 7,347 | 1,989 | 4,739 |
| 家屋被害(件) | 293,387 | 639,686 | 122,667 | 39,006 | 139,406 |
| 全壊(件) | 109,713 | 104,906 | 3,175 | 994 | 55,772 |
| 半壊(件) | 102,773 | 144,274 | 13,810 | 3,258 | 12,041 |
| 避難者数(人) | 不明 | 316,678 | 3,231 | 335 | 141,343 |
| 被害総額(億円) | 55 | 99,268 | 約30,000 | 約15,000 | 約160,000~250,000 |

<内閣府のデータをもとに筆者作成>

図表5 東日本大震災と阪神淡路大震災の倒産件数



<帝国データバンク「第16回東日本大震災関連倒産の動向調査」「倒産集計」をもとに筆者作成>

次に神戸市内の地場産業³⁰・小売業に着目した理由を二つ挙げる。

一つ目は、震災により甚大な被害を受けた企業が、神戸市内の地場産業であったためである。二つ目は、筆者の東日本大震災における震災混乱の体験である。筆者は東日本大震災を実際に経験し、震災時におけるライフラインの重要性を学んだ。阪神・淡路大震災における小売業を前提とし、本稿では阪神・淡路大震災の「震災後の対応の

工場が一部地域に集中していたこと、地域内分業体制による相互依存の生産体制を形成していたことが背景にある。

【株式会社トアセイコー³¹(ケミカルシューズ³²産業)】(設立:不明、従業員数:13名)

株式会社トアセイコーは震災があっても一部製造機械は無事だったものの、工場・ビルは半壊、事務所と倉庫は焼失の被害を受けた。同社が工場再開に悩んでいる中、以前から親交のあった同業他社の3社から声がかかった。いずれの会社もであった。その後、同社を含めた4社は共同生

³⁰ 特定地域に中小零細企業が集中立地しており、生産・販売面で産地固有の社会的分業体制が確立していること、地域独特の「特産品」的消費財を生産し、全国ないし世界にその販売市場を確保していることがその特徴として指摘されている。

³¹ 酒井道雄『神戸発 阪神大震災以降』岩波新書,1995

³² ケミカルシューズとは、合成皮革で作られた靴のことである。

産方式をとった。その方法としては、同社を含め3社それぞれが商品を企画し、残る1社が生産を一手に引き受けた。そして震災3週間後には借りた仮設工場にて『共同事業』が動き始めるまでに至った。このような危機的状況の中いくつかの企業は『地域の繋がり』を活かす経営を展開することで事業復旧を成し遂げた。

【A 社³³(灘五郷酒造³⁴組合加盟店)】(設立:不明、従業員数:不明)

震災前から、焼酎の需要が急増する一方で清酒の需要は伸び悩み、同社としても何らかの対応を余儀なくされていた。こうした状況の下、阪神・淡路大震災が生じた。阪神・淡路大震災による影響は大きく、震災によって全ての家や蔵が焼失した。同社は、震災により全壊した二つの企業が、企業合同により新工場を設置した。また、震災を契機に蔵に来てもらい清酒づくりを印象づけた。震災後に組織を再編しただけでなく酒づくりの方法も変更したという『第二創業³⁵』を行った。

1-3. 小売業の事例

【生活協同組合コープこうべ³⁶】(設立:1921年、従業員数:11,205名)

同社は、震災時必要としている商品と、実際に届く商品に違いが出てしまった。その原因は、交通渋滞によって救援物資が行き届くまでに時間がかかってしまったことと救援物資を必要としている地域としていない地域に均等に商品が届いてしまったことである。このことから、すばやい対応ができるように、商品部を物流の拠点である鳴尾浜配送センター、協同食品センター、低温物流センターに『分散』して配置した。

【株式会社ダイエー³⁷】(設立:1957年4月10日、従業員数:5,668名)

³³ 佐竹隆幸(2005)『中小企業・地場産業の活性化』(http://web.pref.hyogo.jp/wd33/documents/000039150.pdf)閲覧日:2012/02/14

³⁴ 灘の酒造りの始まりは古く、室町時代にはすでに酒造が始まっていたとの記録がある。灘五郷で生産される清酒は全国的なブランドとして広く知られており、全国的な市場シェアも今日に至るまで約30%と高く維持されている。

³⁵ 第二創業とは、「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」である。

³⁶ 生活協同組合コープこうべ(1996)『阪神淡路大震災コープこうべ活動の記録』
http://www.lib.kobe-u.ac.jp/directory/eqb/book/12-87/index.html

³⁷ 「ダイエー、災害訓練復活 震災後の経営難で中断」『神戸新聞』2011/1/14

同社の実質的な発祥の地である神戸には店舗が集中しており、阪神・淡路大震災では全体の13%の49店が被災し、グループ社員23名が亡くなる。しかし、そのような状況の中、同社は創業者の故・中内功氏の『指示や現場の判断』により、49店舗のうち24店舗を当日中に営業再開した。

本項1では、阪神・淡路大震災において地震被害を受けた企業の対応から非常時の企業存続条件を見てきた。そして、震災のような非常時には迅速な対応と判断などが重要であることが分かった。また、非常時の企業の対応だけではなく、地域社会における企業の役割も学ぶことができた。

しかし、本章の冒頭でも述べた通り、阪神・淡路大震災は東日本大震災と比較しても被害状況や被害を受けた産業など、いくつも相違がある。また、東日本大震災で発生した風評被害という問題も、阪神・淡路大震災の企業事例から見受けることはできなかった。

次項2からは、風評被害における企業の対応を参考にし、非常時と風評被害時における対応の違いを明らかにしていく。

2. 震災による風評被害の先行事例

本稿では、過去に風評被害があったときに行政や企業はどのような対応を取っていたのかを見ていくことで、風評被害のみに当てはまる存続条件を考察していく。

本項2-1から3-3で風評被害を受けた企業の事例を挙げ、そのときの対応のキーワードを『』で括ってある。

2-1. 能登半島地震による風評被害

2-1-1. 能登半島地震による風評被害の実態

能登半島では、2007年3月に起きた能登半島地震で旅行の手控えなどの風評被害を受け、各地の観光地や旅館は旅行客や宿泊者数の減少に苦しんだ。

2-1-2. 能登半島地震による風評被害の対応事例

【石川県³⁸】

石川県では、能登半島地震が県内観光に与える影響を懸念して、県全体の風評被害の払拭と誘客促進を図ることを目的に、6月に「ほっと石川」観光キャンペーン実行委員会を設置した。風評被害の対策として、石川県を舞台にしたテレビ番

³⁸ 「県内の宿泊・観光入り込み客数明らかに一地震風評被害で減少続く」『金沢経済新聞』2007/11/12 (http://kanazawa.keizai.biz/headline/126/) 閲覧日:2012/03/12

組などの誘致や雑誌・スポーツ記者の体験旅行による『情報の発信』など首都圏を中心に観光キャンペーンやイベントを随時開催していた。

【輪島商工会議所³⁹】

能登半島の経済・社会的特徴は観光が主要な産業となっており、また、能登では域外との経済交流が少なく、半島内での経済活動に依存しているため、観光面での復興が最も重要である。輪島商工会議所では風評被害の対策として、観光協会や他の経済団体などと『協力』して復興キャンペーンを実施した。

震災発生から約5ヵ月後には、観光者数は5月が前年比約50%、6月が前年比60~70%、7月が75%程度に回復している。

2-2. 新潟中越沖地震による風評被害

2-2-1. 新潟中越沖地震による風評被害の実態⁴⁰

新潟県柏崎市に原子力発電があったことで、放射線物質は検出されていないにもかかわらず、宿泊施設のキャンセルが相次ぐなどの風評被害を受けた。新潟市は柏崎市から約80キロ離れているが、原発トラブルによって海水浴場の観光者数はおよそ半減、観光施設の入場者数も軒並み前年を下回った。

2-2-2. 新潟中越沖地震による風評被害の対応事例

【新潟県⁴¹】

新潟県は、新潟県中越沖地震の風評被害で宿泊施設のキャンセルが相次ぐなど観光産業に大きなダメージを受けている。その現状を打破しようと2007年8月1日、東京都内で風評被害対策緊急企画「にいがたサマーフェア」を行い、『安全をアピール』するとともに魚沼産コシヒカリなど特産品を無料で配った。

【新潟県旅館組合・新潟県観光協会・新潟ふるさと村・第四銀行⁴²】

東京・日本橋の「日本橋にいがた館 NICO プラザ」で、新潟県の食と観光をPRするイベントを開

いた。新潟県中越沖地震を原因とする原子力発電所の放射能漏れによる風評被害で、同県産の食品と観光の需要が落ち込む中、放射能漏れの影響はまったくないということ、首都圏の『消費者に向けてPR』を行った。

2-3. 岩手・宮城内陸地震による風評被害

2-3-1. 岩手・宮城内陸地震による風評被害の実態⁴³

2008年6月14日に発生した岩手・宮城内陸地震での被害は部分的であったにもかかわらず、物的被害のない盛岡市近郊の温泉街でも、地震発生後数日間にわたり宿泊予約キャンセルを求める電話が続くなどの風評被害が発生した。

2-3-2. 岩手・宮城内陸地震による風評被害の対応事例

【岩手県観光産業⁴⁴】

事態に関するTV・新聞報道の状況や、岩手県旅館ホテル生活衛生同業組合から会員のキャンセル数など、『正確な情報収集』に努めた。そして、収集した被災地域の『情報を伝える』ため、道路の開通状況や営業している宿泊施設の状況をホームページ上で発信した。また、地震発生数日後に横浜で行われた大イベント「旅フェア2008」(6月20日~22日)では、「いわておかみ会」が物的被害は部分的であり、県内のほとんどの観光施設は、通常通り営業を継続していることを『PRした』。

3. 食品業界の風評被害

本項2.では震災による風評被害の事例を述べた。しかし、震災による風評被害の企業事例だけでは不十分であるため、本項では震災にかかわらない、食品業界における風評被害の事例について述べている。

3-1. 狂牛病⁴⁵による風評被害

【社団法人日本フードサービス協会⁴⁶】(設立年

⁴³ 株式会社損保ジャパン・リスクマネジメント(2010)「感染症や地震による風評被害の実態とその対策(その2)」(http://www.nksj-rm.co.jp/publications/pdf/20100222_fuhyo.pdf)閲覧日:2012/03/12

⁴⁴ 同上

⁴⁵ BSEは、TSE(伝達性海綿状脳症:Transmissible Spongiform Encephalopathy)という、未だ十分に解明されていない伝達因子(病気を伝えるもの)と関係する病気のひとつで、牛の脳の組織にスポンジ状の変化を起し、起立不能等の症状を示す遅発性かつ悪性の中樞神経系の疾病である。

⁴⁶ 社団法人日本フードサービス協会

(<http://www.jfnet.or.jp/safety/syokunosinrai.html>) 閲覧日:2012/03/12

³⁹ 中野,吉村,植田,富永(2007)

⁴⁰ 「中越沖地震:新潟市、風評被害2億2600万円 観光シーズン大打撃/新潟」『毎日新聞』2007/08/09

⁴¹ 観光経済新聞社「都内で夏の観光PR、風評被害払拭へ泉田新潟県知事自ら率先」,2007/8/11

(http://www.kankokeizai.com/backnumber/07/08_11/chiiki_kanko.html#01) 閲覧日:2012/03/12

⁴² 観光経済新聞社「新潟旅館組合などが風評被害払拭へ東京でPRイベント」,2007/9/1

(http://www.kankokeizai.com/backnumber/07/09_01/ryokan_hotel.html) 閲覧日:2012/03/12

月：1974年、加盟社：850社)

対策として、狂牛病問題に対して、発生当日の9月10日には顧客からの問合せ対応に関するアドバイスの実施、緊急対策セミナーの開催、「牛肉は安全です」ステッカーの配布、融資制度の告知などのサポートを『迅速に行った』。また、行政側からの『迅速で正しい情報の開示』を要請した。さらに、より消費者に国産牛肉の安全性を理解してもらうために、「牛肉消費キャンペーン」や正しいデータの定期的な『情報開示』などの活動も積極的に行っていた。

【太洋物産株式会社⁴⁷⁾(設立年月：1941年、従業員数：46名)

同社では狂牛病問題に対して、強みである機動力と独自の供給体制から、いち早く対応し、主要取引国であるアメリカではなく、もう一つの取引国であるオーストラリアからの『輸入を強化』した。オーストラリアへ急遽出張という社員もいて、慌しい状況であった。相場や市場が混乱したが、『迅速な判断と対応』により国内企業から高い評価を得た。

【全国焼肉協会⁴⁸⁾(設立年月：不明、従業員数：不明)

会員各店舗では消費回復のため①牛肉の安全について従業員が顧客に十分な説明が出来るように『従業員教育の徹底』(BSE対応・安全に関するQ&A等の配布)、②『国産牛肉安全 PR』ポスター貼付等に取り組んだ。また、協会自らも①メディアに対する売上情報提供等の積極的な『情報発信』、②全国の焼肉店に呼びかけた「全国ヤキニクまつり」「国産牛肉・新作焼き肉料理発表会」「国産牛肉等消費拡大セミナー」の実施など、積極的に取り組んだ。

3-2. 鳥インフルエンザ⁴⁹⁾による風評被害

【日本ケンタッキー・フライド・チキン株式会社⁵⁰⁾(設立年月：1970年7月、従業員数：1,105名)

同社は鳥インフルエンザの発生により、風評被害が発生し、例年より売上が5割程減少するなどの被害を受けた。同社は風評被害を払拭するた

めに、飼育から店舗の調理に至るまで、『明確なトレーサビリティ⁵¹⁾』を確立する等の取り組みに力を入れた。さらに、同社では材料である鶏肉を高温加熱により調理するなどの情報をホームページ上で『消費者にPR』するなどして、商品の安全性を説明した。また、商品の生産認定工場では徹底した安全衛生管理のもとで鶏をカットし、全国の店舗に届けている。

【キューピー株式会社⁵²⁾(設立年月：1919年、従業員数：11,732名)

鳥インフルエンザによる風評被害を払拭するために、鳥インフルエンザの『研究に取り組んだ』。研究の結果、マヨネーズの中では鳥インフルエンザ・ウィルスは30分以内に不活化するといった結果が得られた。この研究により、同社は『顧客に商品の安全を証明』しただけではなく、学会における研究功績にも寄与する結果となった。

3-3. その他の風評被害事例

① 【A社(製造業)⁵³⁾(創立：1990年5月、従業員：13名)

外国産及び大手健康食品販売メーカーは、アガリクス⁵⁴⁾商品による健康被害の懸念など、一部の業者による不祥事の発生で、アガリクス自体の信頼性が大きく低下した。アガリクス一商品に特化した売上構造であった事から、『リスク分散への取り組み』が不足していた可能性がある。また、今回の様な被害に遭わないために『情報の収集』が今後の対策の大きな課題である。

② 【不二屋食品⁵⁵⁾(創立：不明、従業員：不明)

「不二家」の衛生管理が発端となった問題である。「不二家」と「不二屋」は読み方が同じ「ふじや」であり、お菓子を扱うことから、「不二屋食品」

⁴⁷⁾ 太洋物産株式会社 web サイト「BSE でのすばやい対応」(<http://www.taiyo-bussan.co.jp/>) 閲覧日：2012/03/12

⁴⁸⁾ 中井孝次「焼肉店における国産牛肉トレーサビリティの活用」事業組合全国焼肉協会 (http://www.nbafa.or.jp/pdf/beef2/026_029.pdf) 閲覧日：2012/03/12

⁴⁹⁾ 鳥インフルエンザは、2003年以降東南アジア地域を中心にヒトへも感染し、2006年1以降、ヒトへの感染は中央アジア、欧州及びアフリカにも拡大した。

⁵⁰⁾ 日本ケンタッキー・フライド・チキン株式会社 (<http://japan.kfc.co.jp/safetysafe/kfcj/04.html>) 閲覧日：2012/3/12

⁵¹⁾ 食品の生産から加工・流通・販売までの過程を明確に記録し、商品からさかのぼって確認できるようにすること。また、そのシステム。生産履歴管理システムのことを指す。

⁵²⁾ キューピー株式会社

(http://www.kewpie.co.jp/company/corp/newsrelease/2006_047.html) 閲覧日：2012/3/12

⁵³⁾ 経済産業省「No71.健康食品ブームに乗り急成長を遂げるも相次ぐ風評被害で業績悪化に陥る」

(<http://www.meti.go.jp/policy/newbusiness/kikidatabase/nodes/71.html>) 閲覧日：2012/03/12

⁵⁴⁾ アガリクスとは日本名をカワリハラタケ(学名：Agaricus blazei Murrill)といい、ハラタケ科に属するブラジル原産のキノコである。このキノコを原料としたいわゆる「健康食品」が広く販売され、アガリクスの名称が使用されている。

⁵⁵⁾ gamenews「菓子メーカー不二屋食品が風評被害」,2007/01/29

(http://www.gamenews.ne.jp/archives/2007/01/post_1899.html) 閲覧日 2012/03/11

が同一会社、あるいは系列会社と勘違いされた。そのため同社では公式サイト上で「弊社は株式会社不二家とは一切関わりがございません」との『**情報を公開**』した。さらに問屋などに対しても文書で通知したという。

3. 考察

阪神・淡路大震災から挙げた非常時の企業対応からは、「第二創業」「地域との繋がり」「分散」「指示や現場の判断」「共同事業」の五つのキーワードが挙げられた。また、過去に風評被害があった震災と食品業界の対応から挙げたキーワードをまとめてみると、「従業員教育の徹底」「リスク分散」「輸入強化」「迅速な判断と対応」「協力」「情報発信」「トレーサビリティ」の七つである。ここで、阪神・淡路大震災の企業事例を老舗企業の企業存続条件に当てはめてみると、「変革」「地域社会との繋がり」「リスク・マネジメント」「リーダーシップ」という存続条件が共通しており、新たに「連携」というキーワードが挙げられた。

また、同様に過去の風評被害における対応から挙げた企業存続条件を老舗企業の存続条件に当てはめてみると、「人材育成」「リスク・マネジメント」「リーダーシップ」が共通しており、新たに「連携」「情報発信」の二つの存続条件が挙げられた。

次に、図表6にあるように、老舗企業、阪神・淡路大震災、風評被害の企業存続条件の三つを見比べてみる。その結果、「リスク・マネジメント」「リーダーシップ」の二つの企業存続条件が共通していることが明らかとなった。

また、過去に風評被害があった震災と食品業界の先行事例から挙げた企業存続条件のみに、「情報発信」「トレーサビリティ」があるということが分かった。さらに、筆者が行った風評被害の現状視察では、「放射線量の自主測定」「顧客に喜んでもらう」「迅速に行った」「情報の公開」という企業存続条件が挙げられた。この企業存続条件を老舗企業の存続条件に当てはめてみると、老舗企業の文献調査から挙げた 10 個の企業存続条件の他に「情報の公開」という存続条件が挙がる。風評被害の現状視察と先行事例から挙げた存続条件で共通しているものは、「リーダーシップ」「情報発信」であった。条件が共通していることから、放射能汚染があろうと、地震被害や他社の不祥事が与える影響での風評被害であろうと、迅速な判断を可能とする「リーダーシップ」や安全・安心を PR し、顧客の不安を解消させる「情報発信」は風評被害を受けながらも企業が存続していくためには必要な条件ではないかと筆者は考えた。

以上のことより、筆者は以下の二つの仮説を立てた。

- ① 老舗企業から挙げた存続条件の中でも、「リスク・マネジメント」「リーダーシップ」は、風評被害を受けた企業にはより重要な存続条件となる。
- ② 老舗企業から挙げた存続条件の他に、風評被害でのみ当てはまる条件として「情報発信」がある。

第 V 章では、①②の二つの仮説を検証するために、放射能汚染による風評被害を受けた会津地方の企業を対象とし、風評被害のみでしか当てはまらない企業存続の条件を考察する。

図表6 老舗企業の存続条件と先行事例から学ぶ存続条件

| 老舗企業の存続条件 | 阪神・淡路大震災の存続条件 | 風評被害の存続条件 |
|-------------|---------------|------------------|
| ①取引先との良好な関係 | | |
| ②変革 | 第二創業 | |
| ③家訓(企業理念) | | |
| ④地域社会との繋がり | 地域の繋がり | |
| ⑤顧客満足:CS | | |
| ⑥伝統技術の継承 | | |
| ⑦人材育成 | | 従業員教育の徹底 |
| ⑧リスク・マネジメント | 分散 | リスク分散 輸入強化 |
| ⑨ブランド | | |
| ⑩リーダーシップ | 指示や現場の判断 | 迅速な判断と対応 |
| ⑪その他(連携) | 共同事業 | 協力 |
| ⑫その他(情報発信) | | 情報発信 トレーサビリティ |

<筆者作成>

図表7 老舗企業の存続条件と風評被害の事例から学ぶ存続条件

| 老舗企業の存続条件 | 風評被害の現状視察 | 風評被害の存続条件 |
|-------------|-----------|------------------|
| ①取引先との良好な関係 | | |
| ②変革 | 放射線量の自主測定 | |
| ③家訓(企業理念) | | |
| ④地域社会との繋がり | | |
| ⑤顧客満足:CS | 顧客に喜んでもらう | |
| ⑥伝統技術の継承 | | |
| ⑦人材育成 | | 従業員教育の徹底 |
| ⑧リスク・マネジメント | | リスク分散 輸入強化 |
| ⑨ブランド | | |
| ⑩リーダーシップ | 迅速に行った | 迅速な判断と対応 |
| ⑪その他(連携) | | 協力 |
| ⑫その他(情報発信) | 情報の公開 | 情報発信 トレーサビリティ |

<筆者作成>

第V章 ヒアリング調査

調査の目的は、第IV章で挙げた仮説を検証することである。猪苗代町の農場宇川クリーンファーム、会津若松市内のスーパーマーケット(以下 スーパーとする)A・B・C・D社、老舗企業(清酒製造業)(以下 老舗酒造とする)E・F・G・H社、の9社にヒアリング調査を依頼した。

1. 食に関する企業の対象理由

第III章で述べたように会津地方は風評被害があり、中でも食品を扱う企業は少なからず影響を受けているため、本稿では会津地方の食に関する企業をヒアリング対象とする。

次節ではヒアリング対象を、農場、スーパー、老

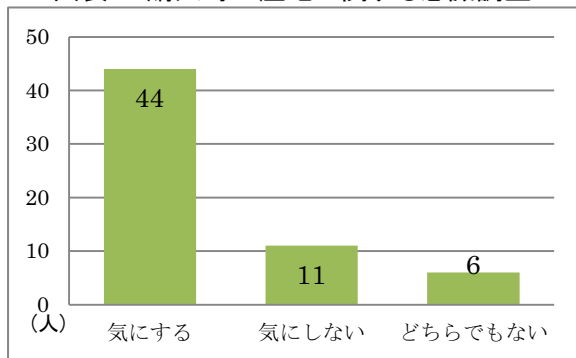
舗酒造にした理由を述べる。

1-1. 農場・スーパーの対象理由

農場を対象とした理由は、風評被害により筆者の「食」への関心が高まったためである。第III章で述べたように、筆者は福島県猪苗代町で農場を営む宇川氏に話を伺う機会を得た。この経験から、会津地方の「食」に関する風評被害の実情を知り、問題意識を持った。しかし、実際に消費者は放射能汚染を気にして食品の購入を控えているのかを確認するために、会津若松市内のスーパーで買い物をする61人の消費者へアンケート調査を行った。調査結果(図表8、9)から、福島県民ですら福島県産の食品の購入を控えていることが分

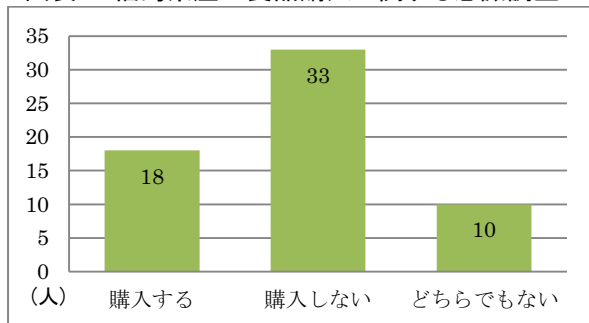
かった。

図表8 購入時の産地に関する意識調査



<筆者作成>

図表9 福島県産の食品購入に関する意識調査



<筆者作成>

また、筆者が東日本大震災を経験し、震災時における「食」の流通の重要性を学んだことも理由の一つである。震災後の数日間、食品や飲料品不足という事態に遭遇し、震災時における「食」を扱うスーパーの役割の大きさ、重要性を再認識した。

風評被害の影響が大きくなれば、農場のような農作物の生産者を苦しめる。また、供給者の立場であるスーパーも風評被害の対策を考え、食品を扱っていかなければならない。

そこで、風評被害の影響を受ける「食」を扱う方々に、これからの経営方針や風評被害の対策を伺った。

1-2. 清酒製造業の対象理由

本稿は、老舗企業から企業存続条件を学んでいるため、ヒアリングには老舗企業も対象とした。そして、老舗企業の中でも清酒製造業に注目した理由は二つある。

一つ目は、清酒製造業を営む企業は農場・スーパーと同様に「食」を扱うためである。二つ目は、老舗企業の中では清酒製造業を営む企業が最も

多い⁵⁶ことから、清酒製造業は存続する力が大きいと考えたためである。福島県の清酒販売量は全国の都道府県と比べても上位であり、良質な水や米など恵まれた環境の中で発展してきた。会津地方の老舗企業と「食」を語る上で清酒製造業は欠かせないものである。

そのためヒアリングでは、会津で清酒製造業を営む老舗企業に、企業を存続させるための条件と風評被害の対策を伺った。

2. ヒアリング調査のまとめ

調査方法は、企業訪問によりヒアリングを行った。以下が質問内容のポイントである。

- ◆ 災害に対して事前に準備していた対策はあるか。
- ◆ 放射能汚染問題(風評被害)によって、売上・運営に何か影響があったか。
- ◆ 放射能汚染問題についてどのような対応をしたか。
- ◆ 本稿で挙げた老舗企業の存続条件の中で、東日本大震災以降に改めて重要だと感じたものは何か。

以下、9社のヒアリング調査内容を、老舗企業の存続条件から出た10個のキーワードに当てはめてまとめる。また、風評被害のみでしか当てはまらない企業存続条件「情報発信」に関連する言葉を『 』で括弧してある。

⁵⁶ 日本には2万4千社以上の老舗企業が存在しているが、中でも業種別で一番多いのは「清酒製造業」である。帝国データバンク「震災・戦争を生き抜いた『老舗企業』、全国に2万5000社」2011.8.4

<農場へのヒアリング結果>

| 宇川クリーンファーム | |
|--------------|--|
| 変革 | <ul style="list-style-type: none"> 放射能汚染を機に農業を進化させていきたい。 危機だからこそ伸びるのであってここでどうするかが重要である。 放射線量のモニタリングを表示している。 |
| 家訓 (企業理念) | <ul style="list-style-type: none"> 自分が健康でなければ食べてくれるお客様を健康にすることもできないし、健康な作物を作ることができない。 |
| 地域社会の 繋がり | <ul style="list-style-type: none"> 今まで農産物を買いに来てくれたお客さんは震災以降も訪れている。 日頃のお客との繋がり、信頼等の土台作りが重要である。 福島県産の農産物は県内で消費することが一番重要である。 |
| 顧客満足:CS | <ul style="list-style-type: none"> 商品は安く提供し、価格は絶対に値上げしないよう努力していることで、満足してもらっている。 |
| リーダーシップ | <ul style="list-style-type: none"> リーダーが考えてすぐに行動するかしないかの実行力の差が、事業の存続条件である。 |

<ヒアリングをもとに作者作成>

<スーパーのヒアリング結果>

| | A社 | B社 | C社 | D社 |
|----------------|---|---|--|---|
| 取引先との良 好な関係 | <ul style="list-style-type: none"> 取引先から優先的に商品を得ることが出来た。 | | <ul style="list-style-type: none"> 震災時に取引先から優先的に納品してもらえた。 | <ul style="list-style-type: none"> 取引先から優先的に商品を送ってもらえた。 |
| 変革 | | | <ul style="list-style-type: none"> 共同購入事業部内に衛星無線を設置し、外部との連絡網の改善を行った。 | |
| 家訓 (企業理念) | <ul style="list-style-type: none"> 震災時に、重要で役に立つとは言えないが、行動指針となる。 | <ul style="list-style-type: none"> 理念が行動指針となり、その結果、震災後の事業継続にも繋がった。 | <ul style="list-style-type: none"> リーダーと従業員は指示がなくても経営理念に従って行動出来た。 | <ul style="list-style-type: none"> 震災時にはお客様第一、地域のために何をやらなければならないのかという理念に基づいた行動を取れた。 |
| 地域社会の 繋がり | <ul style="list-style-type: none"> 会津地方で雇用を生み出していることから、顧客・従業員両方の観点から、スーパーは存続しなければならない。 | <ul style="list-style-type: none"> 地産地消によって地域の経済活性化を担っている。 | <ul style="list-style-type: none"> 地域住民の暮らしを支えるという、生活・命のインフラの使命と機能がある。 | <ul style="list-style-type: none"> 食＝生命なので顧客が生活できなくなる。 地域住民のために早く開けなければならないが、店の安全確保のため2日間店頭販売をした。 |
| 顧客満足 :CS | <ul style="list-style-type: none"> 震災以前からお客様に信頼してもらえるようにお客様の声を大切にしていた。 | <ul style="list-style-type: none"> 震災直後、スーパーにくる顧客が増えたので、それに対応するためにも事業を継続しなければならなかった。 | <ul style="list-style-type: none"> 従業員が放射能に関する『正しい情報を顧客に説明』できるよう心がけている。 | <ul style="list-style-type: none"> 公表された情報をもとに、出荷制限されている商品の一覧表を独自に作っており、安心安全な商品を案内している。 |

| | | | | |
|--------------|---|---|---|--|
| 人材育成 | | | | <ul style="list-style-type: none"> 自分で考えを持って決断をして進められる人材が育てば、危機に対応できる。 |
| リスク・マネジメント | <ul style="list-style-type: none"> 火災に対する防災訓練が活かされた部分もあった。 | | <ul style="list-style-type: none"> 震災マニュアルを事前に策定していたことにより、震災当時は大きな混乱が起きなかった。 | <ul style="list-style-type: none"> 火災に対して避難誘導を行っていた。 スプリンクラーが誤作動したときに誰でも停止できるように、操作手順を作った。 |
| リーダーシップ | <ul style="list-style-type: none"> 自分がやらなくてはならないという使命感からリーダーシップによって震災時の対応を行った。 | <ul style="list-style-type: none"> 本部との通信が取れなくなった時、店舗だけで判断しなければならぬため、店長が適切な意思決定を下した。 | <ul style="list-style-type: none"> 非常時には自ら考え実行する人材が必要である。 | <ul style="list-style-type: none"> 非常時に慌てないことが大切である。 店を継続させるかどうか自分たちの判断である。 |
| その他条件 | | | | |
| 権限委譲 | | <ul style="list-style-type: none"> 非常時にはトップの判断を待っているわけにはいかず、権限委譲が重要となってくる。 | <ul style="list-style-type: none"> 非常時はその部署のトップに権限を委譲する。 | <ul style="list-style-type: none"> 危機に際して、部下を信頼して現場に任せていた。 |
| 過去の経験 | | <ul style="list-style-type: none"> 過去に地域に展開している店舗が被災した経験があったため、対応をスムーズに行うことが出来た。 | | <ul style="list-style-type: none"> 店長は過去に地震を経験したことがあったので、慌てずに落ち着いた対応ができた。 |
| 情報把握 | | | <ul style="list-style-type: none"> 想定外の非常事態には正確な情報を把握することが必要である。 | |

＜ヒアリングをもと筆者作成＞

＜酒造のヒアリング結果＞

| | E社 | F社 | G社 | H社 |
|------------|--|---|--|---|
| 取引先との良好な関係 | <ul style="list-style-type: none"> 酒屋は米を使用し、従業員にも農家の人がいるため農家の方と結びつきが強い。 | <ul style="list-style-type: none"> 震災以前から東京の販売店と取引をしていたので、震災後に東京で販売することができた。 | <ul style="list-style-type: none"> お互い大変な状況でも、今後もいい商売をするには、言いたいことを言い合える良好な関係を保つ必要がある。 | <ul style="list-style-type: none"> 取引先との良好な関係を築くには人材育成が必要になってくる。 |
| 変革 | <ul style="list-style-type: none"> 被災地キャンペーンとして東京や海外で酒をPRしている。 | | <ul style="list-style-type: none"> 今回の震災で大きく環境が変わり、顧客のニーズも変わるため、当社も変わる必要がある。 | <ul style="list-style-type: none"> 経営理念から離れなければお酒ではないものを作ることも可能である。 |
| 家訓（企業理念） | <ul style="list-style-type: none"> 新年には今年の目標を掲げ、家訓を行動基準とし、社長をはじめ従業員一同その目標に向かって行動している。 | | | <ul style="list-style-type: none"> 経営理念から離れない範囲で変革をする。 会社として逸脱してはいけない部分である。 経営理念を目指して経営する。 |

| | | | | |
|------------|--|--|---|---|
| 地域社会との繋がり | <ul style="list-style-type: none"> ・イベントを開催し地域との交流を行っている。 | <ul style="list-style-type: none"> ・震災時には、断水している県内の被災地にタンクにある水を配った。 | <ul style="list-style-type: none"> ・地域に密着し、生かしてもらっている。これからも地域にお世話になるつもりである。 | <ul style="list-style-type: none"> ・仮設住宅を建てる敷地を提供している。 |
| 顧客満足 CS | <ul style="list-style-type: none"> ・『放射線量の検査を行い』、顧客のニーズに応えている。 | <ul style="list-style-type: none"> ・『製品の放射能検査を行い取引先に提示』し、顧客に安心を与えている。 | <ul style="list-style-type: none"> ・顧客に安心して商品を購入してもらうため、『定期的に放射線量を測定し、数値を公開』している。 | <ul style="list-style-type: none"> ・顧客に満足して頂いても次にはそれが当たり前になっているので難しいが大事である。 ・米の放射能検査をしてお客様に伝えた。 |
| 伝統技術の継承 | | | | <ul style="list-style-type: none"> ・技術を継承しながらやり方を変えることも必要である。 |
| 人材育成 | <ul style="list-style-type: none"> ・人材育成を行い、育った人材が顧客満足を向上させる。 | | | <ul style="list-style-type: none"> ・人材育成をすることで、権限委譲をして任せられることができる。 |
| リスク・マネジメント | | <ul style="list-style-type: none"> ・普段から、物が倒れないように箱の組み立て方を工夫していた。 | <ul style="list-style-type: none"> ・日頃から地震が起きた際に箱が崩れないような工夫を、社員一同続けていた。 | |
| ブランド | | <ul style="list-style-type: none"> ・お客様に信頼してもらえる商品作り、ブランドを確立することは、この先とても大切なことである。 | | <ul style="list-style-type: none"> ・ブランドは、お客様が評価してくれるものであり、自分たちで評価するものではない。 |
| リーダーシップ | <ul style="list-style-type: none"> ・社長が東日本大震災直後のガソリン不足や風評被害に関する迅速な対応・行動をした。 | <ul style="list-style-type: none"> ・非常時にかかわらず、全てにおいて判断は経営者の役目である。 | <ul style="list-style-type: none"> ・トップだけでなく、それぞれの場所、タイミングでリーダーシップを発揮できるような人材が必要である。 | <ul style="list-style-type: none"> ・トップが常日頃、どれだけ社員に権限委譲しているかが、重要になってくる。 |
| 連携 | | <ul style="list-style-type: none"> ・通販会社や他事業種とタイアップしてイベントを行った。 | | |

<ヒアリングをもとに筆者作成>

2. 仮説検証

2-1. 仮説1の検証

仮説 1:老舗企業から挙げた存続条件の中でも、「リスク・マネジメント」「リーダーシップ」は、風評被害を受けた企業にはより重要な存続条件となる。

ヒアリングを行った全ての企業から「リスク・マネジメント」の重要性を伺うことはできなかったが、「リーダーシップ」は風評被害を受けた企業にとってもより重要となったため、仮説1は「リーダーシップ」のみ立証されたと言えよう。農場とスーパーへのヒアリングでは「家訓(企業理念)」「地域社会との繋がり」「顧客満足(CS)」「リーダーシップ」の四つが企業存続条件で重要であったことが分かった。また、老舗酒造へのヒアリングでは、「取引先との良好な関係」「地域社会との繋がり」「顧客満足(CS)」「リーダーシップ」の企業存続条件が重要であったことが分かった。その中でも、風評被害の対応としては「地域社会との繋がり」「顧客満足(CS)」「リーダーシップ」がより重要となる。

例えば、農場は「福島県」にあるというだけで風評被害を受けた。しかし、震災以前から顧客との信頼関係が構築されており、宇川氏が農作物の安全性を伝えるために、放射線量の自主測定をし、数値を公表することで、顧客からの注文が戻ってきた。風評被害は未だ解決策が見出せない大きな問題であるが、宇川氏の取り組みから、迅速な行動と情報公開をすることにより顧客満足を向上させることが風評被害の状況下では重要であることが分かる。また、老舗企業では、震災時には経営者の判断で、復旧作業や断水地域への水の供給を積極的に行っていたことを知った。それは、地域の顧客があってこそ老舗企業は成り立つという考えからの行動であった。一方で、スーパーは地域住民の生活を支えているという使命感から、早期復旧を心がけた。このように、地域に貢献し、顧客を大切にしたいという思いから放射能検査を行うことで顧客のニーズに応えている。これにより、顧客満足を向上させることで風評被害の払拭にも繋がる。

以上の点も踏まえると、今回のヒアリングの結果としては、風評被害があったときにより重要になる存続条件は「地域社会とのつながり」「顧客満足(CS)」「リーダーシップ」であると言える。

2-2. 仮説2の検証

仮説 2:老舗企業から挙げた存続条件の他に、風評被害でのみ当てはまる条件として「情報発信」がある。

ヒアリングを行った全ての企業から「情報発信」を行っているという話を伺うことができなかったため、仮説2は立証されなかった。

しかし、老舗酒造は全社から、風評被害による顧客離れを防ぐために放射線量を測定し、結果を「発信」していることを伺えた。測定するものは、出来上がった酒だけでなく、原料である米や水、米ぬかや酒粕である。そして、測定結果を定期的に「発信」することで、商品の安全性を顧客に証明している。また、外国では、日本全体が放射能に汚染されているとされているため、このような細かい「情報発信」をすることで信頼を築いている。しっかり測定を行っている福島県産の方が測定していない他県産よりも信頼できると思われるのである。

農場でも、販売する農産物の放射線量を測定し公開することで安全性をPRしている。

スーパーは全社から情報発信について話を伺うことはできなかった。しかし、老舗酒造や農場など生産者と異なり、スーパーは風評被害が起らない産地からのみ仕入れることができる。そのため、情報発信が必ずしも必要であるとは限らないのであるが、地域社会との繋がりを大事にして地産地消をしていきたいと述べるスーパーも多い。地産地消を考えているスーパーでは、取引先に農産物の放射線量測定を義務付け、さらには当社で測定して結果を公開している企業があった。

以上の点を踏まえると、今回のヒアリングの結果としては、「情報発信」が風評被害の存続条件とは必ずしも言えない。しかし、正確な情報を発信し、顧客が迅速に情報を受け取れるようにすることが重要であることがわかった。

終章

1. 結論および考察

筆者は、本稿の結論として企業存続条件の中でも「地域社会との繋がり」「顧客満足(CS)」「リーダーシップ」そして「情報発信」が風評被害において重要であると述べた。ヒアリングによって、地域社会や地域住民との信頼関係を日ごろから築き上げ、「地域社会との繋がり」を持っていた企業は、リピーターが減らなかったことも分かった。そして、東日本大震災以前から「取引先と良好な関係」を築いていたからこそ、原料や販売先を非常時にも確保できた。また、放射線量の測定や公開など

「情報発信」のような具体的な戦略を実行するのは経営者の判断による。そのため、経営者などのリーダーが迅速かつ正確な「リーダーシップ」を発揮し、指示をだすことによって被害は最小限になる。

しかし、ヒアリングによって分かったことは、企業存続条件に挙げたものは、個別で効果を発揮するのではなく、各存続条件が関わり合うことで真の企業存続条件となり得ることである。例えば、「リーダーシップ」は風評被害など非常時の対応をするために重要な存続条件であるが、非常時に陥る前に迅速で的確な判断が出来るようなリーダーを育成し、非常時にリーダーシップを発揮できるようにしておかなければならない。また「情報発信」を行ったとしても、発信者が受信者に信頼されていなければ、発信した情報も信頼されない。そのため、日頃から「地域社会との繋がり」を大切にすることで顧客との関わりを持ち、顧客のニーズを把握することで「顧客満足 (CS)」を充実させるなど、信頼関係を築く努力をする必要がある。

このように、日頃から非常時に企業存続条件の効果を発揮する備えをしていた企業は、非常事態でも迅速な判断ができ、地域や取引先に助けられ、風評被害があっても影響は最小限に収められている。

2. 課題

本稿で取り扱った、放射能汚染による風評被害に関する先行研究や先行事例は、東日本大震災から1年しか経過していないため、研究蓄積が少ない。また、本稿で対象としている「風評被害」は過去の風評被害の先行事例と比べ、放射能汚染が原因であるという点が異なっている。そのため、過去に起こった風評被害での企業の対応から仮説を出し、東日本大震災以降の風評被害を受けた企業の存続条件を導き出すことは非常に困難であった。また本稿でのヒアリング対象は、風評被害を受けた会津の食に関する企業のうち9社と、限定的なものに留まった。そのため、仮説が本当に検証されたと断言することはできていないことを本稿の課題として挙げておきたい。

謝辞

本稿を執筆に際し、ヒアリングに御協力戴いた企業の方々、石巻専修大学経営学部や日本経営学会東北部会の先生方に心より御礼申し上げます。また、学内の教員の皆様にもコメント戴き感謝申し上げます。

参考文献

- ・足立政男『「シニセ」の経営 永続と繁栄の道に学ぶ』広池出版,1993
- ・石見吉朗・シュガー佐藤『マンガだからわかりやすいあなただけの家族を守るための放射能の教科書』朝日新聞出版,2011
- ・伊藤邦雄『危機を超える経営』日本経済新聞社,2011
- ・大泉光一『クライシス・マネジメント-危機管理の理論と実践-』同文館出版,2002
- ・大塚英樹『ミッション<MISSION>-トップ 16 人が語る「3・11」と「未来の稼ぎ方」-』講談社,2011
- ・河野昭三『ゴーイング・コンサーンの経営学』税務経理協会,1998
- ・神田良・岩崎尚人『老舗の教え』日本能率協会マネジメントセンター,1998
- ・斉田久夫『PLUS 会社がわかる』『日経プレミアシリーズ』日本経済新聞出版社,2011
- ・酒井道雄『神戸発 阪神大震災以降』岩波新書,1995
- ・坂井正廣 編『人間・組織・管理-その理論とケース-』文眞堂,2002
- ・ジェームズ・C・コリンズ/ジェリー・I・ポラス(山岡洋一 訳)『ビジョナリー・カンパニー 時代を超える生存の原則』日経 BP 出版センター,1995
- ・ジェームズ・C・コリンズ(山岡洋一 訳)『ビジョナリー・カンパニー2 飛躍の法則』日経 BP 出版センター,2001
- ・新和英大辞典, 研究社(第四版)
- ・新英和大辞典, 研究社(第五版)
- ・末松義章『入門の経営 倒産のしくみ』日本実業出版社,2000
- ・高畑省一郎『会社存続の原理-経営を破綻させない資金循環の戦略-』ダイヤモンド社,1991
- ・中尾政之『続・失敗百選-リコールと事故を防ぐ 60 のポイント-』森北出版,2010
- ・日本経済新聞社 編『東日本大震災、その時企業は』『日経プレミアシリーズ』日本経済新聞出版社,2011
- ・畑村洋太郎『図解雑学 失敗学』ナツメ社,2006
- ・畑村洋太郎『失敗学のすすめ』講談社,2000
- ・半田純一『100 年企業の研究』東洋経済新報社,2004
- ・ピーター・F・ドラッカー(上田惇夫 訳)『明日を支配するもの』ダイヤモンド社,2009
- ・ピーター・F・ドラッカー(上田惇夫 訳)『現代の経営(上巻)』自由国民社,1970
- ・船橋晴雄『企業永続の法則 新日本永代蔵』日経 BP,2003
- ・本谷るり『老舗企業の加齢と存続』関西国際大学 地域研究所 研究叢書,2005
- ・吉田和夫・大橋昭一『基本経営学用語辞典』同文者,2000
- ・山岸隆男『持続可能性の視点から見たCSR、グリーンIT、BCP- 中堅企業の生き残りに向けた模索 -』KIISQuarterly vol.4-1,2009
- ・山田宏『小さいからこそできる「不易流行」の経営』日本経済新聞社,1995
- ・山村武彦『防災・危機管理の再点検』金融財政事情研究会,2012
- ・横澤利昌『老舗企業の研究 100 年企業に学ぶ伝統と革新』生産性出版,2000

参考資料

- ・「ダイエー、災害訓練復活 震災後の経営難で中断」『神戸新聞』2011/1/14,<http://www.kobe-np.co.jp/ba cknumber/sinsai16/0003737724.shtml>
- ・服部利幸「京都老舗の信頼性について—2006 年度調査結果を踏まえて—」http://www.ps.ritsumei.ac.jp/assoc/policy_science/152/15203hattori.pdf
- ・佐竹隆幸『中小企業・地場産業の活性化』<http://web.pref.hyogo.jp/wd33/documents/000039150.pdf>
- ・塩崎潤一「コーポレートブランド・マネジメント」『知的資産創造』2002,<http://www.nri.co.jp/opinion/chitekishisan/2002/pdf/cs20020308.pdf>
- ・神戸商工会議所・情報化推進特別委員会「阪神・淡路大震災によるコンピュータ被害状況とその対策事例」『災害時における通信・コンピュータ対策ガイドブック』1996,<http://www.lib.kobe-u.ac.jp/directory/eqb/book/14-81/html/3.html>
- ・「神戸新聞社」<http://club.kobe-np.co.jp/corporate/index.htm>
- ・社団法人中小企業診断協会兵庫県支部「震災 10 年目を迎えて—被災地における中小企業の現状と課題」,2004
- ・経済産業省『阪神大震災による受注環境の悪化と新規事業からの撤退という二度のカベを経験』<http://www.meti.go.jp/policy/newbusiness/kikidatabase/nodes/45.html#top>,
- ・日本ケミカルシューズ工業組合 <http://www.csia.or.jp/>
- ・信用中央金庫 地域・中小企業研究所「いまあらためて注目される老舗企業の“底力”」『産業企業情報』,2011,p.2
- ・気象庁<http://www.seisvol.kishou.go.jp/eq/index.html>
- ・河北新報社『焦点／福島 15万人が異郷で越年／県外6万、増加傾向』2011/12/30
http://www.kahoku.co.jp/spe/spe_sys1071/20111230_01.htm
- ・福島県ホームページ『平成 23 年東北地方太平洋沖地震による被害状況速報(第 531 報)』2012 年 3 月現在
<http://www.cms.pref.fukushima.jp/>
- ・松尾由香里「経営戦略としての事業継続マネジメントの必要性」,2005
http://www.unisys.co.jp/tec_info/tr86/8603.pdf
- ・三井住友海上火災保険株式会社・三井住友海上きらめき生命保険株式会社「東日本大震災 対策ガイドブック【事業継続計画・復興事例編】～BCPの復旧・復興フェーズの現実～」<http://www.yamagata-hojinka.i.or.jp/img/pdf/guide05.pdf#search>
- ・財団法人 高知県産業振興センター http://www.joho-kochi.or.jp/johosi/1107/tokushu_top.html
- ・中小企業庁「中小企業の事業継続計画(BCP)〈災害対応事例から見るポイント〉」,2011,<http://www.cusho.meti.go.jp/keiei/antei/download/110531Bcp-Research.pdf>
- ・日本政策投資銀行「東日本大震災における企業の防災及び事業継続に関する調査～サステナブルなBCPを積み重ね、競争力ある復興へ～」
- ・日本酒造組合中央会ホームページ『日本酒とは』<http://www.japansake.or.jp/sake/index.html>
- ・会津若松市人材バンク『会津地方の主な産業』<http://www.aizu.bz/industry.php>
- ・国税庁課税部酒税課『平成 21 年度成人 1 人当たりの酒類販売(消費)数量表(都道府県別)』2011,
<http://www.nta.go.jp>
- ・宮城県ホームページ『統計・調査データ 推計人口(月報)』2012/02/01http://www.pref.miyagi.jp/toukei/toukeidata/zinkou/jinkou/suikai_top/suikai_top.htm