

東日本大震災以降、多発する難局に挑む福島県における 中小企業家の奮闘

和田耕治

(日本大学 工学部 教授)

要 旨

2010年代以降のわが国では、災害が多発している。とくに、福島県では2011年の東日本大震災に始まり、復興過程で2019年の東日本台風、2021年の福島県沖地震に見舞われ、中小企業と中小企業家に対して、甚大な被害をもたらしている。さらに、2020年から現在進行中であるコロナ禍は、さらなる追い打ちをかけている。

とはいえ、多発している災害とコロナ禍といった状況は、中小企業と中小企業家の社会経済における役割とその重要性を明確にしたのも事実である。

実際、東日本大震災で地震、津波、原発事後、風評被害といった四重苦の状況に陥った福島県（とくに相双地区）では、震災直後から、地域中小企業家が機転、知恵、ネットワークをフルに活用することで、避難、衣食住の確保といった地域の命を守る活動をおこなった。

また、地域中小企業家が「地域社会重視」「雇用重視」「顧客重視」といった経営を行うことが、復旧・復興につながり、コロナ禍に対して、様々な工夫を講じることでこの難局を乗り切ろうしている。

今日の国難ともいえる時代に対する決め手となる方策はないが、2010年6月に閣議決定された中小企業憲章の理念や考え方は重要であり、今こそ、その再認識が必要とされている。

キーワード

東日本大震災、中小企業のコーポレートガバナンス、コロナ禍、中小企業憲章

1. はじめに

2010年代以降の日本列島は、毎年のように大きな災害に見舞われている。2011年3月の東日本大震災に始まり、広島豪雨（2014年8月）、熊本地震（2016年4月）、九州北部豪雨（2017年7月）、西日本豪雨（2018年7月）、房総半島台風（2019年9月）、東日本台風（2019年10月）、熊本豪雨（2020年7月）、福島県沖地震（2021年2月）といった災害が頻発している。自然災

害に加え、2020年1月に中国武漢を発生源とする新型コロナウイルス感染症の世界的なパンデミックは、中小企業経営のみならず社会経済に大きな打撃を与えている。

とくに、災害が多発する中、福島県の中小企業と中小企業家は、多くの試練に直面している。2011年の東日本大震災では、地震、津波、原発事故、風評被害といった四重苦の状況に陥った。また、四重苦からの復旧・復興過程で、2019年に東日本台風に襲われ、阿武隈川の氾濫により、郡山市で中央工業団地が水没、本宮市では町の

中心部が洪水により浸水し、大きなダメージを受けた¹。さらに、2021年の福島県沖地震では、東北新幹線の電柱折れ、高架線の損傷などにより、2月13日から23日まで、交通の大動脈である東北新幹線は那須塩原・仙台間で運休した。そのうえ、2020年初頭から続いているコロナ禍により、まさに「泣きっ面に蜂」「弱り目に祟り目」との事態となった。

とはいえ、厳しい状況が続く中、多発する自然災害や今日でのコロナ禍により、中小企業は社会のインフラであり、中小企業家の活動が社会経済において、重要な役割を果たしていることが明らかになったのも事実である。

本論文では、東日本大震災以降、福島県における中小企業家の活動を事例研究することで、中小企業の社会経済における重要性を明らかにするとともに今後の課題を考察する。なお、事例研究では、東日本大震災発生時に中小企業家をとった初動、その後の復旧・復興過程での取り組み、コロナ禍への対応などを取り上げる。

本稿で考察されている企業事例は、コロナ禍の中、2021年10月から12月にかけて、訪問聞き取り調査での内容をもとにしている²。聞き取り調査のため、理解不足や誤った理解があるかもしれないが、それらは、執筆者が責任を負うものとする。

2. 東日本大震災直後において、地域の命を守った中小企業家の活動

(1) 原発事故での住民避難に尽力した昭和観光バス

2011年3月11日、福島第1原子力発電所が巨津波に襲われ、水素爆発が起こった。政府による避難指示は、水素爆発が繰り返される中、双葉町、葛尾村、浪江町、南相馬市と広がっていく。南相馬市の株式会社昭和観光バスは、震災以前、従業員25名、年商2億4000万円、保有バス9台の地域に根差した旅客運送業であり、放射能の恐怖がある中、住民避難に尽力したことは各種マスコミで報道され、有名である。

経営者の岡本吉輔氏は、自宅が津波で流されたが、家族を含め無事であった。会社や社員が無事であったことで、双葉町、葛尾村、浪江町からの住民避難に伴うバス出動が要請され、3月13日には仕事が終了する。

一段落した矢先、南相馬市に避難指示が出されると、桜井市長からのバス出動要請があった。岡本氏は13日における福島第1原発第3号機の水素爆発のきのこ雲と爆発音を間近でみたこともあり、南相馬市で今後、企業を続けていくことは難しいと覚悟した。これまでお世話になった南相馬市に対する最後のご奉仕として、市からの要請を引き受けた。

放射能への恐怖があるなか、従業員は全員、会社に残ってくれ、バス9台はフル稼働し、避難者受け入れ体制のある新潟県、山梨県、群馬県、山形県へと住民を運んだ³。避難先から戻ると再び燃料を入れて、休む間もなく次の便を出すという連続ではあった。「俺たちが今、ここでバスを出さなかったら、人々は避難できない」という使命感のもと、従業員の士気は高く、社員は会社で寝泊まりをしながら頑張ってくれた。

不休の避難活動をしている中、「国が70台のバスを手配した」という情報が入ってきた。これでようやく休みが取れると安堵した。しかし、国が手配したバスは、原発事故30キロ圏内には入らないという約束のもとでの出動要請であった。したがって、30キロ圏内での避難輸送は、最後の避難バスを出すまで昭和観光バスが継続して行うことになった。

バスによる避難活動は様々な報道で紹介され、多くの人々から称賛された。しかしながら、一部の顧客から「放射能が残っているかもしれないから、避難に使ったバスは寄こさないで」といわれた。避難活動で使用したバスは、陸上自衛隊から提供された燃料⁴を使ったことで、エンジンが破損したので、保障によって、すべて入れ替えとなったが、こうした心ない声に対して、経営者はやるせなさを感じたという。

(2) 震災後、都市ガスを供給し続けた相馬ガス

相馬ガス株式会社は、都市ガスを供給しているガス事業者である。震災前、社員数33人、年商4億8000万円にのぼる南相馬市を代表する企業の1つである。

3月11日における地震の揺れは強烈であったので、本震が沈静化するやいなや、社員は、ガス漏れなどの状況を確認するために市内における設備点検作業を即座に行った。幸い南相馬市は地盤が強固であったため、異常のある個所は全くなかった⁵。

とはいえ、12日の原発事故により、状況は変化する。避難区域はどんどん広がり、15日になると、南相馬市が屋内避難区域に指定され、多くの市民が市外への避難を始める。そこで、経営者である洪佐克之氏は会社に社員を集めて、放射能による被ばくが懸念される若い社員や小さな子供がいる社員の市外避難を指示し、中高年の幹部社員が会社に残るといった経営判断を行った。

南相馬市の人口は、7万人から1万人に減ったとはいえ、屋内避難のもと、多くの市民が生活している。プロパンガス、都市ガス、ガソリンといった燃料類を南相馬市民に供給しなければ、南相馬市に残っている1万人の市民生活が成り立たなくなるので、幹部社員が会社に残るという意思決定をした。

市民が1万人に減ったことにより、ガス供給量は通常時の約1割にまで落ち込んだが、物流網が寸断されたことにより、後1週間でガス切れという状況が発生した。そこで、元売業者に南相馬市への燃料配送を依頼したのだが、燃料輸送業者は、放射能への恐怖があり、原発事故30キロ圏内に入ることを拒否した。プロパンガス、都市ガス、ガソリンといった燃料類が手配できても、それらを輸送する方法がなくなってしまった。

燃料類の輸送方法を考えないと南相馬市に残っている1万人の生活が成り立たなくなる。

そこで、知恵を絞り、ネットワークを活用し、燃料類を積載したタンクローリーは福島市まで元売業者による運送をお願いし、福島市と南相馬市間はタンクローリーを運転できる免許を持つボランティアのドライバーによる代行運転といった方策に出た⁶。地域に根ざした経営を行っている中小企業家の連携で市民のライフラインを守った。

(3) 相双地区の台所を守った地域スーパー、フレスコ

福島県相馬市に本社を置く、株式会社キクチは1862年に創業した相双地区を代表する企業であり、フレスコの名前で地域住民に生鮮三品、日用品といった最寄り品を供給するスーパーとして、親しまれている。

震災以前は福島県相馬地区、宮城県南部に9店舗あり、店舗は、北から大河原店（宮城県大河原町）、亘理店（宮城県亘理町）、角田店（宮城県角田町）、新地店（福島県新地町）、相馬店（福島県相馬市）、鹿島店（福島県南相馬市鹿島区）、北町店（福島県南相馬市原町区）、東原町店（福島県南相馬市原町区）、大木戸店（福島県南相馬市原町区）と立地しており、震災前は年商102億円、社員数は110人をかぞえ、地域住民の食生活を支えるばかりでなく、地域の雇用や経済において重要な役割を果たす企業であった。

3月11日の震災時、経営者である菊地逸夫氏は出張中であった。しかしながら、危機管理の一環として、災害対応マニュアルを作成しており、社長が不在であっても各店舗の店長をはじめとする幹部社員が状況に混乱することなく、対処した。実際、震災当日、多くの店が店長判断で弁当や惣菜類を近隣住民、避難所に届けた。

全9店舗のうち、福島宮城の県境にある新地店は津波により、全壊となったが、南相馬市にある鹿島店は当日営業再開、残りの7店舗も震災翌日より、営業を再開した。全国にチェーン展開する大手流通業が震災後、本社からの指示

で店舗を直ちに閉め、再開の目途が立たない中、地域密着型のフレスコが営業を直ちに再開したことは、地域住民にとって心強い存在であった。

とはいえ、状況は3月14日に福島第1原発3号機爆発事故で一変する。14日、相馬市、南相馬市の店舗閉鎖を決断し、その後の対応は、15日以降検討することとした。翌15日、国は原発20キロ圏では避難指示、20～30キロ圏内は屋内避難指示を発令した。そのため、原発に近い、南相馬市の4店舗での営業は断念し、相馬市の1店舗だけで営業を行うという経営判断をした。

したがって、南相馬市、相馬市、新地町の約12万人の食品流通がフレスコ相馬店に集中するという事態が発生した。実際、相馬店では連日、長蛇の列が500坪の駐車場を埋め尽くし、買い物ができるまで長時間かかる事態となった。

とはいえ、混乱は全くなく、それとは反対に、買い物客から「お店を開けてくれてありがとう」といった感謝の言葉や「エンジ色のフレスコのジャンパーがレスキュー隊に見えた」といった声もあり、従業員は疲労困憊であったが、地域住民のためライフラインの維持に努めた。

相馬店に地域12万人の台所が任せられたことにより、供給する商品とそれらを輸送するルート確保が重要になってくる。震災時、生鮮バイヤーは会議で盛岡にいたこともあり、翌朝、仙台市場で青果物20トン、水産物トラック5台分を確保し、緊急時の対応をするとともに、安否確認を取引先の間屋と行き、同時に商品確保に努めた。

また、地震による停電で宮城県白石市にあるニチレイの冷凍食品工場で総菜（揚げ物）をいち早く処分しなければならぬという話を聞きつけると、即座に工場に向かい、大量の惣菜を譲り受け、相馬店の店頭においてフライヤーで調理し、地域住民に販売した。

さらに、フレスコが会員である中堅、中小スーパーマーケットの全国団体であるCGCグループ⁷から商品の供給支援を受けた。

知恵、機転、ネットワークで商品確保でき

たとしても物流ルート確保といった困難な問題がある。なぜならば、放射能への恐怖とガソリン不足問題があるからである。

14日の原発事故以降、放射能問題のため、相双地区の物流は全く機能しない状態に陥った。実際、屋内避難指示が出た原発事故30キロ圏内においては、運送会社は配達拒否、宅急便も配達拒否となった。また、30キロを超えた地域においても物流は機能不全となっており、いくら商品を確保しても消費者に届けることできないという状況が発生した。また、震災時、フレスコが委託していた物流センターは仙台空港に隣接していたこともあり、津波により全滅となった。

そこで、配送ができないのであれば、配送が可能な場所に物流基地を作るという方針に変え、直ちに宮城県大河原市に空き店舗150坪を確保し、物流基地を設け、全国からの納品をその物流基地に集約する行動をとった。

宮城県大河原市に物流基地に商品が集約されたとはいえ、そこから各店舗への配送がある。震災以降、ガソリン不足となり、商品を輸送ができない状態がつづいている。危機的状況にフレスコは地域密着企業でしかできない対応で打開した。それは、農家から軽油を分けてもらう方法である。通常、農家は農機具を動かすために軽油の備蓄がある。各農家から軽油を分けてもらうことにより、燃料確保をした。

また、ガソリン不足はフレスコに買い物に来る顧客にとっても問題である。旧知の間柄である昭和観光バスの岡本社長と相談して、3月24日以降、お買いものバスの運行を行った。

地域の食品流通を確保することに関しては、相馬店を中心に営業を続けてきたが、3月下旬頃から他店の再開を始めた。まずは、3月30日に鹿島店、4月30日に北町店、5月20日に東原町店が再開された。さらには、津波被害で全壊した新地店も5月27日には再開された。

(4) 津波被害にあった住民に衣料を提供する衣料品店、まめや

南相馬市の有限会社まめやは、震災前、年商1億5000万円、従業員10名の地域住民に総合衣料、日用雑貨を販売する小売店である。経営者の小川尚一氏は、市議会議員を務めていることもあり、震災時は議場にいた。市庁舎内のテレビ速報で津波警報が発令されたことで津波被害が予測されたため、直ちに自宅および原町商店街の安否確認を行った。幸いにも、店舗がある商店街では倒壊などの被害はなかったものの、海岸近くの地区は、津波で住宅などが全滅し、避難した住民の食料や衣料が必要な状況となった。実際、震災直後は津波被害にあわれた方々が店舗に押し寄せるように買い物に来た。

原発事故のため、14日早朝には、家族は山形県の長男宅に避難したものの、市議会議員という立場のため、南相馬市に留まる形になった。当時の桜井市長は、小川氏らの会派と同じくする元市議会議員であったため、小川氏は、市長を支える立場であった。原発がメルtdownしたとき、市長から「逃げた方がいいよ」と言われた際、「最後まで、付き合うから」と笑い、固く握手をした間柄でもある。

3月中は、復旧に関連する市議会議員の仕事を務めるとともに、店舗での仕事は、1人で行った。物流が寸断された中、小川氏が福島市や相馬市に仕入れた営業所止めの衣料品を取りに行き、人が生きていく上で重要な衣食住の衣の領域を守った。

また、店舗では、中学校の制服を取り扱っていることもあり、新入学の時期が近づくと問い合わせが増えてきたので、避難先から妻だけを呼び寄せ、4月より再び店舗を開けるようにした。

3. 原発事故で重大な被害を受けつつも、再建を行う中小企業

(1) 店舗、商品、商圈、顧客すべて失うものの、再起を図る総合小売業、マツバヤ

株式会社マツバヤは浪江町に本社を置く。1927年に現社長の祖父が日用雑貨店を浪江町に創業して以降、ホームセンター、家電販売店、フィットネスクラブ、携帯電話ショップ、レンタルビデオ店など時代のニーズに合わせた業態へ進出し、震災前は16店舗、200人の雇用を生み出す地域経済を支える総合小売業であった。

3月11日の震災時、地震による建物被害は軽度なものであり、顧客や従業員に怪我人はいなかった。とはいえ、大きな地震であったため、安全点検や地震の片づけを行うために当日は臨時休業とし、明日は従業員に出社の指示を出したのちの帰宅となった。

しかしながら、12日の原発事故で状況は一変する。原発事故で店舗、商品、商圈、マーケットをすべて失うことになった。実際、当社は原発から僅か8.9キロしか離れておらず、双葉町が「警戒区域」に指定され、全町民に避難指示が出た。そのため、社員は会社に出社することはできず、全店舗を休業せざるを得ない状況になった。

こうした中、経営者である松原氏は、散々になった社員の安否確認をするため、携帯電話はつながらなかったがネットはつながる状況であったので、社内ネット掲示板を直ちに立ち上げ、8割弱の社員の安否は確認できた。

先が見えない状況が続くとはいえ、株式会社マツバヤの今後を考える責務は経営者にはある。企業の再開を図るには、社員の協力がなくてはならないので、5月7日に猪苗代で従業員集会を開くことをネットで呼びかけた。呼びかけを行うと約90名の社員が集まり、会社の今後についての話し合いが行われた。

話し合いを続ける中、従業員からは前向きな意見が出された。たとえば、「かつてのような総合業態の小売店は無理でも、小さなお店やさまざまな事業を数多く立ち上げることはできないか」、「ネット事業の可能性はないか」、「80年以上の歴史がある会社と事業は、どんな形になっても必ず残したい」、「是非、再開へ向けて

会社を復興させたい」などの声があった。

先行き不透明であるものの、従業員からの声に背中を押され、経営者は、再開の道を決意する。5月下旬には郡山市に事務所を構え、同時に新しい店舗探しを開始した。

南相馬市が警戒区域から解除されると、直ちにフィットネスクラブであるカーブス原町店を再開した(2011年7月)。また、郡山での事務所再開の当初は、既存の顧客や取引先への対応が中心であったが、田村市に浪江町の仮設住宅建設の動きがでてくると、仮設用住宅用品の納入、学校再開による運動着や学校用品の納入、仮設住宅入居者向けのオリジナルカタログ販売事業が始められた(2011年11月)。

さらに、2012年になると、新店舗の開設が始められ、2月にはカーブス相馬店がオープンし、3月には田村市にショッピングセンターであるサンプラザふねひきパーク店をオープンさせた。田村市には浪江町の仮設住宅があることもあり、浪江町民が顧客になりえることを想定して、新店舗を開設した。その後、7月にはカーブス二本松店の新規オープン、10月にはサンプラザ相馬店⁸のオープンというように徐々に事業を広げていく。

2013年になると新規店舗のオープンが続き、2月にサンプラザ二本松店、3月にカーブス白石店、6月にカーブス仙南角田店のオープンと続いた。

2016年2月には婦人服を扱うモンカラ我孫子店で関東に進出し、2018年2月にはモンカラ武蔵小山店と東京進出も行った。

マツバヤは、原発事故により、店舗、商品、商圈、顧客、マーケットという今まで長い業歴の中で積み上げてきた経営資源をすべて失ってしまったが、地域社会のために経営者と従業員が一丸となって、逆境を乗り越えながら、再生の道を歩んできた。実際、これらの活動は、ガイアの夜明けなどの番組⁹で紹介されているが、昨今のコロナ禍の中、会社は、厳しい状況に立たされている。

実際、コロナ禍を背景としたコンテナ不足は国際物流を滞らせ、運送料の上昇を招いている。そのため、サンプラザでは、取り扱う衣料品の思うような仕入ができず、苦戦を強いられている。また、関東圏進出のモンカラの経営から、マツバヤは手を引き、従業員に無償譲渡した。

とはいえ、会社は、小売業中心から新しい事業形態にシフトしており、現在の事業比率は、小売業25%、カーブス事業40%、外商10%、不動産事業20~30%となっており、通販事業にも注力している。いずれにせよ、昨今のコロナ禍の中、経営者は変化に対応するよう奮闘努力している。

(2) 原発事故で故郷を失うものの、郡山市で事業再建を行う共同印刷

震災前、共同印刷株式会社は、伝票印刷、帳票印刷に特化しており、社員数は60人、年商3億4000万円にものぼり、大熊町における経済や雇用を支える企業の1つであった。福島第1原子力発電所から僅か3.5キロしか離れていないところに本社が立地していたこともあり、3月11日の震災直後、津波警報に伴う避難命令に従い、社長である鈴木充男氏および従業員60人は、高台に避難した。幸いにも地震、津波による設備の被害はほとんどなかった。とはいえ、翌12日の原発の水素爆発事故により、常葉町(福島県田村市)への強制避難命令が出され、事業を放棄せざるをえなかった。

鈴木氏は会社と従業員の雇用を守ることを最優先に考えており、早い段階での事業再開の道を模索していた。避難することでバラバラになった社員全員の安否は3週間後の4月初旬までに確認することができた。また、毎日、悪化していく状況に対して失望しないようにとのメールを送信し続けた。

また、取引先は鈴木氏の無事を確認すると、自分のことのように喜んだという。取引先の喜びとともに会社は伝票印刷、帳票印刷といったニッチ市場を業務内容としているため、「早く

仕事を再開してください」、「今、仕事を頼むところがなく困っています」などといった声が多数寄せられたので、社員や取引先のためにも1日でも早くの事業再開を決意した。

多くの方々からの協力もあり、5月1日には郡山市に仮事務所を開くことができた。設備もなく従業員5名から、再スタートであったため、受注した仕事は、同業者の協力をえながら、納品を行うといった体制をとった。

その後、郡山市での本格的な事業再開を目指して、7月より、防護服に身を固め、猛暑の中、大熊町からの機械、設備の運び出しを行い、9月には正式な事業再開ができた。とはいえ、新工場の規模や立地、避難している従業員の状況から、60人全員そろっての再開を実現することはできず、再開と同時に20人程の従業員を解雇しなければならなかった。解雇せざるをえなかった元社員からもお祝いの言葉やお祝い金をいただき、彼らには感謝している。

2012年5月、ふくしま産業復興企業立地補助金対象企業の認定を受け、新工場建設（土地1000坪、工場420坪）に着手し、2013年6月末に完成した。さらに、2014年12月には製本工場を（150坪）を増築し、着実に再建とさらなる発展の道を歩んでいる。

鈴木氏は、「私たちは今回の地震・原発事故で甚大な被害をうけましたが、いつまでも国や東電の責任を追及しているような、被害者・被災者ではいたくありません。事は起こってしまったのだから、そこからどう生きていくかを前向きに考え、進んでいくことが大事だと思います」と言っている。

とはいえ、共同印刷の経営は、現在進行中のコロナ禍において、苦戦を強いられている。というのは、コロナ禍が企業取引におけるデジタル化を加速度的に進展させているからである。震災後の復興過程8年で年商を2億6千万円までもどしたものの、現在は2億1千万円にまで減らしている。今後の展望はなかなか見えてこないのが現状であると経営者は語っている。

（3）長年培ってきたブランド力で再起する製麺会社、旭屋

合資会社旭屋は浪江町で製麺業を営んできた。震災前は、従業員12名、年商7000万円であった。3月11日の震災時、経営者の鈴木氏はJR浪江駅近くの工場兼自宅で被災し、1935年の創業以来、続いている工場は地震の揺れで全壊し、地震と同時に工場は操業停止に追い込まれた。

震災翌日からは、福島第1原子力発電所の水素爆発により、避難指示が出され、家族で東京、埼玉、福島を転々とするようになる。とはいえ、いち早く事業再開を願っていたので、7月には郡山市に住居を置くことになる。

旭屋で製造される麺の1つには、「なみえ焼きそば」というブランド化した商品があった。旭屋は、地域団体商標「なみえ焼きそば」の唯一の認定工場であることもあり、震災後は、製造委託・販売という形態ではあるが、スーパーや個人顧客からの問い合わせが多かったこともあり、いち早く事業再開にこぎつけることができた。2012年3月には郡山市に事務所を借りることができ、被災前に雇っていた従業員の再雇用ができるようになった。

「なみえ焼きそば」といった商品は、もともと労働者向けに提供されたのが始まりで、麺、もやし、バラ肉を炒め、濃厚ソースを絡めて作るだけのシンプルなものである。「なみえ焼きそば」は浪江町民のアイデンティティというべき商品である。長い間、町民に愛されてきた「なみえ焼きそば」を使ってまちおこしを行うために、2008年11月に浪江町商工会青年部が「浪江焼麺太国（なみえやきそばたいこく）」を建国し、福島県内PR活動で知名度をあげてきた。

2011年3月の東日本大震災で町民がバラバラになったが「浪江焼麺太国」は、目標をまちおこしから「町民の心の復興」に変え、4月下旬から活動を再開、全国各地を回り、バラバラになった町民に焼きそばを提供するほか、震災や原発事故の現状を風化させないための写真展示、

講演などの情報発信を行っている。

活動を通じて、「なみえ焼きそば」は、2013年の第8回「B-1グランプリ in 豊川」にてワールドグランプリを受賞することとなった。

原発災害によって、すべてを失ったのであるが、長年にわたってお客様に愛され続けてきた「なみえ焼きそば」というブランドに救われた。郡山市でいち早く事業再開できたのも、浪江町が生んだ「なみえ焼きそば」のおかげであると経営者は語っている。

その後、旭屋は、2015年3月には相馬市に製麺工場を建設、9月に操業を始める¹⁰。「なみえ焼きそば」といったブランド化した商品以外に福島県北地区、相双地区向け学校給食のゆで麺「ソフト麺」を製造することを通じて、創業の地である浪江町に帰還できなかったものの地域経済の復興や活性化に貢献している。

4. 震災直後の中小企業家の活動事例から得られる示唆

(1) 中小企業家の命を守る活動から得られる示唆

まずは、東日本大震災、その後の原発事故といういわば緊急時において、先に記述した地域中小企業家（昭和観光バス、相馬ガス、フレスコ、まめや）の活動は地域社会や地域住民の命を守ったことあげられる。

確かに災害時に自衛隊は救援活動を行い、また、国を始めとする行政組織も様々な支援活動を行っている。しかしながら、福島の場合、地震、津波だけではなく原発事故による放射能被害があったため、救援活動が速やかに行われたとは言いがたい。迅速に救援活動が進まないとはいえ、そこには生身の人間が生活をしており、誰も動かなければ、そこに住んでいる人々の生命危機の問題に結びつく。

昭和観光バスは、原発事故に伴う避難に関して、双葉町、葛尾村、浪江町、南相馬市の住民の命を守った活動を行った。わが国は、緊急時においても国家による強制力を民間企業に対して、行使することはできない。原発事故により、

速やかな住民避難が求められたが、民間のバス会社がそうした避難に応じるかどうかは、お願いベースになってしまう。実際、国が手配したバスは、原発事故30キロ以内には入らないという約束での避難活動となった。企業がこうした行動をとるのは、社員の命を守るための当然の行為であり、非難することできない。

かかる状況下、昭和観光バスが中高年の社員を中心として、住民避難のためのピストン輸送を行ったことは、地域に根ざしているからこそできる活動であるといえる。もしも、昭和観光バスのように地域に根ざしたバス会社がなかったならば、迅速な住民避難は不可能であったといえよう。

また、相馬ガスが、多くの住民が避難した後においても知恵と工夫を重ねガスを供給し続けたのは、人が生きていくための重要な三要素、衣食住のうち住を守った活動である。

ガス切れを起こさないように昭和観光バスのドライバーと協力、連携して福島市までタンクローリーを代行運転した行為は、地域を熟知している地域中小企業家だからこその活動である。

さらに、衣料品小売業のまめやが、震災直後から津波で被害を受けた市民に対して、衣料品を提供し続けた行為は、衣食住のうち衣を守った活動である。

そして、フレスコの活動は、相双地区の住民の台所を守った活動であり、衣食住の三要素のなかでの食を守った活動である。食を守る活動の中、フレスコが昭和観光バスと連携して、お買い物バスを運行させたことも地域のことを熟知している中小企業家だからこその活動である。

相双地区にはフレスコ以外にも全国チェーンのスーパーは存在しているが、それらは震災直後、再開の目途を示すことなく店を閉めた。理由としては、これらの物流センターは宮城県にあり、津波の被害で全壊し、再開の目途が立たないといったことがある。他にも、原発事故に

より放射能の問題があり、「放射能から社員の命を守る」といった経営判断のもと、店長をはじめとする幹部社員に対する本社からの帰還命令が出たことで店を閉めたという。

全国チェーンのスーパーの場合、店長をはじめとする幹部社員は、本社からの派遣であり、現場のパート職員が地元採用である。したがって、緊急事態においては、地域の食を守るといった発想は生まれにくい。

また、彼らは経営者ではなく、サラリーマンであるので、本社からの指示に従わざるをえないことも事実である。それとは反対に、地域中小企業家の場合、様々なネットワークをもっているため、組織のある部分が機能不全になっても、それらをネットワークで補うことができる。

しかしながら、サラリーマン店長の場合、人にもよるがネットワークに関して、ほとんど期待できない。というのは、組織があつてこそ、能力を発揮するのが大企業の社員であるからである。したがって、緊急時に彼らは中小企業家のような能力を発揮することは期待できない。

全国チェーンのスーパーが店を閉める中、もしもフレスコが同じように店を閉めていたならば、相双地区、12万人の台所への食糧供給は滞ってしまい、命が失われるケースが発生したと考えられる。

社会の安定にとって、中小企業の果たす役割が大きいという考え方は、第2次世界大戦後のドイツ経済復興の指導理念を提供したW・レブケの新自由主義経済学に通じるものがある。

W・レブケの新自由主義経済学では、「群衆化があり、プロレタリア化があり、集団化がある。大衆の小さな財産所有者が消えてなくなる……そこでは、集団性のおかげに人間の個性はしなびて行き、ついに人間は国家の奴隷に成り下がってしまうのである……」¹¹と記されているように、小規模資本家すなわち中小企業家の存在がなくなった場合の問題点を指摘している。

何事も効率性を追求することで寡占化、独占化が進み、社会において、中小企業家が存在す

る余地がなくなることは、社会におけるセイフティネットがなくなることである。この問題は、平時においては、あまり意識されないことであるが、震災のような緊急時であったからこそ、中小企業家の存在、役割がより鮮明になったといえる。

最近、政府の成長戦略会議¹²などで中小企業は生産性が低い、それがゆえに中小企業で働く人々が多数派である日本では賃金が低い、日本の生産性を高め、日本の賃金をあげるためには、中小企業をM&Aなどの方策を通じてまとめた方がよいとの中小企業不必要論が流布している。これらが暴論であることは言うまでもないが、反論する用意はしておく必要はある。

(2) 震災後、すべてを失ったものの、企業再建を行う中小企業家から得られる示唆

浪江町、大熊町といった原発事故で強制避難を余儀なくされ、工場、店舗、顧客、商圏、設備といった企業が存続しつづけるための経営資源の多くを失ったにも関わらず、必死に企業再建を行おうとする企業事例（マツバヤ、共同印刷、旭屋）から、中小企業が持つバイタリティ、力強さ、積極性を読み取ることができる。

これらのバイタリティは、復興の原動力になるものであるが、その力の源泉となっているのは、中小企業のコーポレートガバナンスであると考えることができる。

コーポレートガバナンスとは、企業経営を管理監督する仕組みを検討することであり、その際「企業は誰のものであるか、企業の経営目的は何であるか、企業の収益はいかに分配されるべきであるか、企業の社会的責任をどのように考えるべきであるか」などが重要となる。

コーポレートガバナンスは時代とともに変化、進化するものであり、わが国において、戦前における財閥が日本経済を支配していた時代、戦後における日本的経営の時代、バブル経済崩壊後の株式持ち合いが解消された時代においては、そのあり方は全く異なる。

コーポレートガバナンスに対する時代ごとの考え方を企業は誰のものあり、何のために経営されるのであるかといった観点で整理するならば、戦前は財閥家族、戦後の日本の経営の時代においては、従業員、株式持ち合いが解消された時代においては、株主となり、現代は、企業経営において、株主主権が貫徹されている。

しかしながら、中小企業の場合、それらは全く異なる。株式会社であっても中小企業の株式は、経営者が保有しており、所有と経営が一致している。企業経営における収益性は重要ではあるが、株主に対する配当は、意識する必要はなく、経営における意思決定は自分自身で即断できる。

そのため、中小企業家に「何のために経営を行っているのですか」という問いをするならば、中小企業家は何の疑問もなく、「従業員のため」、「顧客のため」、「地域社会のため」と即答し、「株主のため」という回答はない。これは、中小企業のコーポレートガバナンスが大企業のコーポレートガバナンスとは全く異なることを示している。

大熊町、浪江町の企業が今回の原発事故ですべてを失ったものの、経営者が直ちに再建の道を模索し始めたのは、企業を従業員、顧客、地域社会のために一日でも早く再開したいといった中小企業家の経営判断に他ならない。

実際、マツバヤの場合は、2011年5月7日に猪苗代で社員総会を開き、従業員に後押しされる形で再スタートが始まり、双葉町住民が多く避難している田村町でショッピングセンターを再開させたことは、従業員、顧客、地域社会を大切する証左である。

また、共同印刷や旭屋が、震災直後から、取引先から心配してもらい郡山市で再建が始まったのも、顧客を第1に考える経営者の意思決定であるといえる。

従業員、顧客、地域社会のために企業活動を行うという中小企業家のコーポレートガバナンスは、株主主権を貫徹するあまり、収益重視に

陥り、日本的経営が崩れることで労使関係において、多くの摩擦（非正規雇用問題、ブラック企業問題）を引き起こしている企業に対して、全く異なる考え方を示している。

5. 震災復興を通じて、さらなる飛躍を目指す企業の取り組み

(1) 経営者の若返りにより積極経営を行う松永牛乳

南相馬市の松永牛乳株式会社は、学校給食用の牛乳や「アイスまんじゅう」といった南相馬市民が子供の頃より親しんでいる商品を製造しているとともに、大手乳業メーカーに対して、OEM商品¹³を提供できる技術力、品質管理力を持っている企業である。

現在、松永牛乳の社長である井上禄也氏は、震災時、品質保証部長であった。震災後、取引先から様々な支援があったものの企業業績が落ち込んだことあり、復興には、若い力が不可欠という周囲からの後押しと期待もあり、2013年に代表取締役役に就任した。

そこで、井上社長は松永牛乳の強みは何であるかを自問した結果、「牛乳事業が生業であり、やれることはそれだけだ。それは同時に会社の強みであり、個性である。牛乳事業を徹底的に生かすことで存在感を示せる」との答えにたどり着いた。

以前から、ナショナルブランド商品となるアイスクリームをOEM生産していたこともあり、アイスクリーム製造の技術力は高く、その技術を活かして「松永牛乳(株)のバニラアイス」といったオリジナル商品を製造販売するようになった。また、同商品は、郡山市の酪王協同乳業にもOEM商品として、提供されており、「酪王牛乳アイスクリーム」として、人気商品となっている。

「松永牛乳(株)のバニラアイス」、「アイスまんじゅう」といったオリジナル商品は、南相馬市のふるさと納税返礼品ともなっており、南相馬市の地域振興に貢献している。

(2) 新分野進出で経営の多角化をはかる昭和観光バス

昭和観光バスは、震災直後、住民避難、お買い物バスの運行でマスコミにも注目されたが、震災後の復興過程においては、復興需要をターゲットとした企業経営を行っている。たとえば、本業のバス運行事業については、旅行や観光ではなく、廃炉作業に伴う作業員の寮と現場の送迎を中心に業務を遂行している。

また、作業員の送迎は、3交代の作業現場のみならず、健康診断やコロナワクチン接種に伴う関東圏との行き来にもバスは使われており、震災後であっても売り上げを減らすことなく、事業を継続している。

さらに、本業以外にも多角化は積極的に行っており、倉庫業、不動産業、人材派遣、産業用機械のレンタルなど復興需要に関する事業を多面的に展開している。経営者によると、東日本大震災以降の10年は、目まぐるしい変化があり、20年以上の時間が経過した感覚だという。今の時代、中小企業経営者は変化に対応する力が求められており、対応できないと企業は存続できないと語っている。

今日のコロナ禍の中、インバウンド需要は全くなくなってしまった。多くのバス事業者は、インバウンド需要減で経営危機に陥っているが、昭和観光バスの場合、当初からインバウンド需要を対象とした事業を行っていなかった¹⁴。

そのため、全くそれらの影響はなく、それとは反対に経営危機でバスを手放さなければならぬ同業者からバスを買って欲しいとの相談が多く寄せられている。そのため、バスを破格の値段で購入することができる。コロナ禍以前は、バス価格は高騰していた。これは、皮肉な話である。経営者によると、事業を続けていくうえで、身の丈にあった商売、継続できる商売、変化に対応できる柔軟性が重要であることを指摘している¹⁵。

(3) 新規出店により、従業員に希望を与えるフレスコ

先に指摘したようにフレスコは、震災直後は、地域の命を守った活動を行ったが、その後の震災復興の中、積極的な新規出店を展開している。2011年の震災以降、宮城県南部を中心に10店舗¹⁶の新規出店があり、2020年には売上200億円を超えた。2021年時点で正社員は約230人、パートは約1000人と福島県双相地区および宮城県南部における雇用に貢献している。

このように新規出店をするのは、「明日がみえる会社になりたい」という経営者の思いからである。東日本大震災の影響で双相地区の人口は激減している。そのため、地域住民を顧客とするフレスコの将来について、多くの社員が心配していた。そこで、菊地氏は、会社再生プロジェクトチームを立ち上げ「平成30（2018）年200億計画」を打ち上げた。2018年には目標の売上200億円を達成することはできなかったが、2020年に目標を達成することができた。

菊地氏によると店舗を増やすということは、店長、課長、主任といったポストを増やすことであり、それにより社員は、将来像が描きやすくなり、仕事に対するインセンティブ引き出すことができると話している。拡大している組織では、ポストは奪い合いにはならず、ポストは、努力した結果についてくる傾向となる。この拡大路線に関しても従業員を大切にした経営となっているといえよう¹⁷。

(4) 共同仕入会社設立により、パイニングパワーをつける

フレスコが継続的に新規出店を行うことができる背景として、フレスコを含む東北地方の地域スーパー4社が共同仕入会社、2013年にマークスホールディングスを立ち上げ、購買力を強化したことがあげられる¹⁸。

マークスホールディングスは、グループとして、2021年3月時点で売上高1072億8700万円、従業員3,961人、店舗数92店にのぼり、東北地

方の食の流通と台所を支えている。

スーパーが扱う商品には、ナショナルブランドであるNB、ローカルブランドであるLB、プライベートブランドであるPB¹⁹がある。NBの仕入について、いままで地域スーパーは、大手全国チェーンのバイイングパワー²⁰にはかなわなかったが、共同仕入をすることで大手全国チェーンに対抗できるようになった。それにより、地域スーパーであっても、顧客に安い値段でNB商品を提供できるようになった。

また、NB商品で利益があがることにより、LB商品を適正価格で販売できるようになる。そうした活動は、LB商品を守る活動となり、地域活性化につながるという。フレスコでは、地域ブランドである味噌、醤油などは、積極的に店頭と並べ、多様な品ぞろえを提供している。

さらに、近年のコロナ禍で学校給食が提供できなかった時期においては、相双地区の地域ブランドである松永牛乳を店頭と並べ、応援キャンペーンを行った。

いずれにせよ、こうしたローカルブランド商品の販売支援活動は、企業収益があがっているからこそできるのであると同時に、中小企業のコーポレートガバナンスの観点から考えるならば、中小企業が地域社会、取引先、顧客、従業員を大事にしている証であると理解できる。

6. おわりに

最後に中小企業憲章の観点から、災害が多発する今日における中小企業の課題を考えることで本稿のまとめとする。

中小企業憲章では、その前文において、「中小企業は、経済を牽引する力であり、社会の主役である。常に時代の先駆けとして積極果敢に挑戦を続け、多くの難局に遭っても、これを乗り越えてきた。戦後復興期には、生活必需品への旺盛な内需を捉えるとともに、輸出で新市場を開拓した。オイルショック時には、省エネを進め、国全体の石油依存度低下にも寄与した。

急激な円高に翻弄されても、産地で連携して新分野に挑み、バブル崩壊後もインターネットの活用などで活路を見出した」と記されている。すなわち、この前文は中小企業が経済の活力であり、戦後復興、オイルショック、バブル崩壊といった経済の危機を解決する原動力になっていることを示している。

2010年代以降多発している災害や現在進行中であるコロナ禍においても、こうした中小企業の力は、期待されていると同時に実際、現在進行中である難局を乗り切るため、中小企業の力が発揮されていることは、今まで考察してきた事例研究から、明らかとなっている。

また、中小企業憲章の基本理念では、「中小企業は、社会の主役として地域社会と住民生活に貢献し、……小規模企業の多くは家族経営形態を採り、地域社会の安定をもたらす……このように中小企業は、国家の財産ともいふべき存在である……難局の克服への展開が求められるこのような時代にこそ、これまで以上に意欲を持って努力と創意工夫を重ねることに高い価値を置かなければならない。中小企業は、その大いなる担い手である」と記されている。

すなわち、中小企業憲章のこの文言は、中小企業の社会経済における重要性を示すと同時に社会経済に対して責任がある存在であることを示している。中小企業が自らの社会経済における重要性を認識し、国民への理解が深まることこそ、今日の国難を乗り切る道につながるものである。

2010年6月の中小企業憲章の閣議決定から、10年以上が立ち、その考え方や理念が忘れられつつあることは、否定はできない。とはいえ、今日、中小企業と中小企業家は、多発する自然災害とコロナ感染症のパンデミックの中、未曾有の危機の危機に直面している。現在の状況をどのようにしたら克服できるかについての決め手となる方策は、存在しない。だが、中小企業憲章に記されているように、今まで中小企業は社会経済における難局を様々な方策で克服して

きている。いずれにせよ、今こそ中小企業憲章の考え方や理念を再認識することが重要であるといえよう。

注

- 1 「日立、台風冠水の郡山事業所撤退」『日本経済新聞電子版』2019年12月20日によると、日立製作所は、「郡山事業所の操業再開を断念し、……情報通信ネットワーク事業は神奈川県秦野市、業務用機械の電源事業は愛知県稲沢市の日立グループの拠点に移す。コールセンターは郡山市内で移転先を探す」という。これにより300人近い雇用が失われ、地域経済に与える影響は多大である。
- 2 聞き取り調査先は、福島県中小企業家同友会相双地区『東日本大震災記録集「逆境に立ち向かう起業家たち」』2013年2月14日に掲載されている企業から選んだ。コロナ禍の中、聞き取り調査に応じていただいた企業には、この場を借りて感謝を申し上げます。なお、同記録集は、電子書籍として、購入することができる。
- 3 新潟県警によって、緊急車両が通行されたので、バスによる避難輸送は高速道路を使い円滑に行うことができた。
- 4 自衛隊車両が使う軽油は、市販のものとは異なり、継続的に使用するとエンジンが破損する。
- 5 本震直後の点検で津波にのまれ、命を失った社員がいた。経営者の佐佐氏は、社員が点検に行くことを止められなかったことを非常に悔いている。
- 6 タンクローリーの代行運転は、資格を持つ昭和観光バスのドライバーによって、行われた。福島市でタンクローリーを返却する際、「全部洗って返してほしい」と言われた。寒さの中、車両を洗わなければならなかったことは、何とも言えない辛さがあったという。
- 7 CGCグループとは1973年のオイルショック時、トイレットペーパー不足などのパニックが起きた際、「お客様に良い商品をより安く、安定的に提供できるパワーを持つためには、全国規模でまとめることが必要」と考えた各地の中堅・中小スーパーマーケットが東京・新宿にある株式会社三徳の呼びかけに応じて結集したグループである。震災直後から、全国のCGCグループの企業は「フレスコ救援」という思いで商品供給支援を行った。
- 8 サンプラザ相馬店は2017年7月に閉店となった。
- 9 株式会社マツバヤが紹介された番組としては、テレビ東京系列「原発から8キロ地元人気店の2年間」ガイアの夜明け、第555回、2013年2月26日放送、テレビ東京系列「原発から8キロ圏内ショッピングセンターの軌跡」ワールドビジネスサテライト、2021年3月11日放送がある。
- 10 製麺工場を相馬市に建設した理由としては、相馬市に1社だけあった製麺会社が廃業したこと、製造委託・販売だと思えるように利益が上げられないことがあげられる。現在、旭屋は、本社機能を郡

山営業所に置き、製造拠点を相馬工場に置くという経営組織となっている。

- 11 W・レブケ、喜多村浩訳（1954）『ヒューマンイズムの経済学』勁草書房、273ページ参照。
- 12 2021年12月に菅政権発足にあたり、首相のブレーンをメンバーとして構成された会議。代表的なメンバーとして、デービット・アトキンソン氏、竹中平蔵氏が参加。同会議は、岸田政権の発足によって、新しい資本主義会議へと移行し、両氏はメンバーではなくなったが、富山和彦氏が新しい資本主義会議でのメンバーになったことで、中小企業M&A路線は継続していると考えられる。
- 13 たとえば、グリコが販売する搾乳して3日以内の牛乳でつくるアイスクリーム「牧場しほり」は、松永牛乳で製造されている。
- 14 インバウンド需要の多くは、中国大陸からの旅行者を対象としており、リスクが大きすぎることを懸念していたので、最初から手を出さなかったという。
- 15 被災企業は、政府補助金を借り入れることが容易であり、身の丈以上の金額を借りてしまうことが多々ある。その借金が企業の重荷になり、経営状態が悪化している企業もある。
- 16 2011年以降、蔵王店（2013年7月）、美田園店（2013年12月）、岩沼西店（2015年7月）、丸森店（2017年1月）、山下駅前店（2017年10月）、白石店（2018年10月）、柴田店（2019年8月）、矢本店（2020年10月）、名取増田店（2021年11月）の出店があった。また、2021年12月には新地店の閉店、2018年4月には鹿島店の新築移転があったため、現在は、16店舗となっている。
- 17 また、フレスコの経営者である菊地氏は、従業員の雇用に責任を持つことを第一に考えている。震災により、家族の事情などで他地域に住居を移した従業員に対しては、CGCチェーンに加盟する企業への就職を斡旋している、これも同様に従業員を大切に経営であるといえよう。
- 18 株式会社マークスホールディングスは、その後、2014年4月に株式会社おーばん（山形県天童市）、フレスコ株式会社（福島県相馬市）、株式会社マイヤ（岩手県大船渡市）、株式会社マエダ（青森県むつ市）を経営統合の上、完全子会社化としている。
- 19 フレスコが扱うPBは、CGCチェーンでまとめて製造したもので、これらは高い価格競争力を持っている。
- 20 たとえば、イオンのナショナルブランド商品の仕入れは、千葉県幕張市にある本部で一括に行く。イオンは自社で物流を行っているので、商品を自前のトラックで工場まで取りに行く。そのため、ナショナルブランドの価格交渉では、製造原価に近い見積単価で購入することができるほどのバイイングパワーを持っている。

