

被災企業の復興力に見る「企業永続の条件」

コンサルティング部 上席主任コンサルタント 坂入 克子

2011.07.05

東日本大震災は、わが国の社会、経済活動に大きな波紋を広げている。被災地に根ざす中小企業の多くは、復興のめどが立たず、廃業をも視野に入れた厳しい経営判断を迫られている。その一方で、甚大な被害を受けながらも、着実に再建の道を歩み始めた企業もあり、今後の地域復興へ向けた「けん引役」としての期待が高まっている。

注目されるのは、こうした企業の経営姿勢や行動様式が、みずほ総合研究所が行った「永続企業経営モデル」研究(注)で明らかになった“企業永続の条件”と合致する部分が多いことだ。

老舗企業の事業再開が地域復興の推進力に

被災地の中でもひととき大きな被害に見舞われた岩手県陸前高田市に、いち早く事業再開にこぎ着けた老舗企業がある。醤油・味噌製造販売の八木澤商店だ。同社は1807年に酒造業として創業し、1944年に醤油・味噌の醸造専業となった。原材料や製法に独自のこだわりをもち、気仙杉のもろみ樽で仕込む「ヤマセン醤油」は全国的に名が知られている。

今回の震災で同社は、工場建屋以外のすべてを津波で流されたうえ、ベテラン社員を1名失った。当日、東京出張で不在だった河野和義社長(当時・現会長)は、町の大半ががれきと泥に覆われたテレビの映像を目の当たりにして、一度はすべてをあきらめたという。だが、留守を預かっていた息子で専務(同・現社長)の通洋氏は地震直後、従業員と家族を避難させ無事を確認すると、会社再建を心に誓っていた。通洋氏は事業再開を逡巡していた和義氏の背中を押して4月1日、経営を後継し9代目社長に就任。「会社を絶対再建する」と宣言した通洋氏は知人の自動車教習所に仮社屋を設け、今春入社が内定していた社員2名を迎え入れて39名の従業員を1名も解雇することなく、会社再建へ歩み始めた。

こうしたなか、津波で流された樽や壊れた圧搾機の中から原料のもろみが回収され、「ヤマセン醤油」復元のための手掛かりをつかんだ。さらに5月初めには、隣接する一関市内に新たな営業所を設け、会社再建の足掛かりを築いた。ただ、「地域おこしは老舗の務め」と考える会長・社長は、陸前高田で操業し地元で根ざし続けることに意義があるとして、いずれは創業の地で本社工場を再建する計画をもっている。こうした地元企業の力強い取り組みは、今後の地域復興の推進力となっていくに違いない。

世代を超えて受け継がれた不変の経営理念が組織に浸透

このように八木澤商店を事業再開へと強く導いたのは、社内における「経営理念(事業目的、価値)の明確化と共有」といえる。

例えば、同社は「食を通じて感謝する心を広げる」という言葉に代表される経営理念を掲げている。「食

(注) 創業50年以上、従業員300名以上の優良企業1,400社を対象としたアンケート調査と財務指標の回帰分析による調査研究。

べることは、生きること」と考える同社は、震災後、“生きる”を会社再建の基本方針として掲げた。未曾有の危機の時だからこそ、原点である理念に回帰することで、経営者としてブレることなく意思決定を行い、従業員と一丸となって自らが進むべき方向を確認できたのだと考える。

実は、八木澤商店は以前にも、経営者が腹をくくって経営に臨んだ場面があった。1971年、和義氏の父である7代目社長が、カキやワカメ、ホタテの養殖が盛んな海産物の宝庫である地元・広田湾の埋め立て開発計画に対し、支援団体の先頭に立って断固反対した時のことである。会社の財産を食いつぶすかもしれないという切迫した状況にあつて、地域社会と自然を守るため、まさに社運をかけた戦いだつた。結局、開発計画は棚上げされ、広田湾の美しい自然は残されたが、地元では「陸前高田のバラ色の未来を無にした男」といわれた時代もあったという。それでも同社は、「地域の自然とともに健やかにすごせる社会をつくります」という経営理念をブレることなく、経営者と従業員が一丸となって守り抜いたのだつた。

このように、不変の経営理念が世代を超えて受け継がれ、経営者にとって重要な経営判断の基軸(より所)となってきたことは、特筆すべき点であり、企業永続にとって不可欠な要件である。また、経営理念は、経営者である社長親子だけに共有されるものではなく、会社の一翼を担う従業員にも共有されて初めて実現できるものである。八木澤商店のホームページ(<http://www.yagisawa-s.co.jp/>)では、社員紹介ページが「受け継がれる心」と命名され、各従業員がどのような役割で会社の価値向上に貢献しているのかがわかりやすく記述されており、企業理念が組織へいかに浸透しているかを物語っている。

自ら育て上げたヒトこそ最重要の「経営資源」

このほかにも震災の影響で、ほぼすべてを失ったにもかかわらず、地元で事業を再開し、雇用を維持している企業は少なくない。

ファスナーで世界トップのYKKグループでは、建材メーカーYKKAPの宮城工場が被災した。しかし、吉田忠裕会長は長い時間をかけて培ってきた“遺伝子”や“職人氣質”が替え難いものであることを強調し、海外移転の可能性を否定した。段ボール製造最大手のレンゴーも、津波で被災した仙台工場を閉鎖したが、被災から10日後には宮城県内に新工場を設立することを表明し、地元での雇用維持を言明した。

震災の影響で製造業の海外移転が加速する可能性がささやかれるなか、工場建屋や設備など多くのものを失ったこれら企業が、事業再開に際して厳しい経営判断・選択を迫られつつも、最後まで守ろうとしたのは自ら育て上げた人材であつた。技術や経験だけではない、彼らとの間で長年にわたって築き上げてきた価値観や信頼関係を掛け替えのない「経営資源」と評価した結果といえるだろう。

実際、こうした人材の有用性は、阪神淡路大震災の際もそうだったが、今回の東日本大震災でも余すところなく発揮された。企業では各部門の責任者が巧みに役割を分担し、自律的な意思決定を行うことで、事業への悪影響を最小限にとどめ、事業再開を推進した事例が見られた。まさに硬直的なBCP(事業継続計画)をも超える「考動する人材・組織」である。

近年、さまざまな企業の中期経営計画を見ると、「人材育成」を中心テーマに据えるケースが多いことに気づく。YKKAPやレンゴーの事例から読み取れるのは、人材育成とは、単に従業員に教育や研修を施すのではなく、自社の価値観を共有し、経営理念に即して自律的かつ組織的な判断・行動ができる人材を育てていくことがいかに重要であるかということだ。

日本企業が失いかけていた「長期的に支え合う」関係づくりに活路

さらに、事業再開に力強く取り組む企業を支えるものとして、従業員をはじめ、取引先や協力会社、顧客など、身近なステークホルダー（利害関係者）からの有形無形の支援の存在があることも見逃せない。

前述の八木澤商店の場合、同社の経営理念に共感する経営者仲間が仮社屋として自動車教習所の提供を申し出た。また、同社が自社製品を製造・出荷できるようになるまで、「ヤマセン醤油」同様に昔ながらの製法を守って無添加・無調整の醤油を作る隣県の同業者が、製品をOEM供給することになった。

自動車産業でも、サプライチェーンを構成する企業が取引先の事業再開を支援する事例が多く聞かれた。ホンダ系部品製造大手のケーヒンは、宮城県の自社工場の復旧と並行して、被災した取引先の精密部品メーカーを支援。震災直後からはほぼ毎日、従業員を数十人単位で送り込んだという。その背景には、水平分業が複雑に進んだ今日、高い技術を保有する取引先を支援することで、他社では代替できない部品製造・供給の早期再開が可能となり、自らの事業を守ることにすると経営判断があったのだろう。

こうした相互扶助が実現したのは、日頃から「ステークホルダー重視の経営」を実践し、互恵や信頼の関係を培ってきた結果といえる。日本企業の間では一時期、短期的な効率や収益性を重視し、取引関係でも長期的な視点を失いがちだったが、今回の震災で「支え合う」ということの重要性が再認識されたのではなかろうか。日本企業が震災という難局を乗り越えて中長期的に発展を遂げていくためには、自社の経営理念が身近なステークホルダーとの間で共有・共感され、それぞれの価値観や役割として再認識されることで事業活動に反映される「ステークホルダー・エンゲージメント」が重要な鍵を握っているように思う。

未曾有の難局の今こそ「日本型経営」の強さを見直せ

こうした事例を見てくると、震災は凶らずも日本企業の強さを浮き彫りにしたといえよう。すなわち、不変の企業理念があり、長期的視点でステークホルダーとの共生関係をベースとする、いわゆる「日本型経営」のビジネスモデルがうまく機能して、事業再開、企業再建を強く後押ししているということだ。

みずほ総合研究所の「永続企業経営モデル」研究でも、「経営理念の明確化と共有化」「自律的判断ができる人材育成」「ステークホルダー・エンゲージメント」などを実践している企業は、そうでない企業と比較して、収益性、財務の安定性に有意な差異があることが実証されている。

また、同調査では、持続的に発展し続ける永続企業は、自らの技術や製品を磨き続けてきた“一意専心”型のビジネスモデルであることも明らかになっている。すなわち、規模の維持・拡大を目的とした多角化を志向せず、むしろコアとなる事業を取捨選択し、その価値に磨きをかけ続けることで、オイルショックやバブル崩壊、リーマンショックなど幾多の難局を乗り越えてきたというものだ。このことは、前述の創業200年の八木澤商店が醤油・味噌専業で全国ブランドを築き上げていることや、日本における段ボール製造の草分けであるレンゴーが業界のリーディングカンパニーとなっていることなども符合する。

創業の精神や事業の目的、存在意義などの経営理念を明確にしてステークホルダーと共有し、共通の事業目的とする。そのうえで、自律的な組織・人材の育成によって社内の組織体制を強化するとともに、ステークホルダーと協働して、唯一無二の新たな価値、需要を創出する。そして、こうした一連のプロセスを定常化している企業こそが持続的な発展を実現できる——東日本大震災からいち早く立ち上がってきた企業と永続企業、そこに共通して見えるのは「共同体的組織体は強い」ということかもしれない。（了）