

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 27 年 6 月 19 日現在

機関番号：31302

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2012～2014

課題番号：24730332

研究課題名(和文) 東日本大震災における企業の社会的責任と被災企業の復興過程に関する研究

研究課題名(英文) A study on CSR and reconstruction process of companies in disaster areas in the Great East Japan Earthquake

研究代表者

矢口 義教 (Yaguchi, Yoshinori)

東北学院大学・経営学部・准教授

研究者番号：30537288

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 900,000円

研究成果の概要(和文)： 東日本大震災における被災地企業の活動をCSR(企業の社会的責任)の観点から考察した。震災において、被災地企業は地域社会において極めて重要な役割を果たし、地域社会の維持・存続に大きく貢献することになった。被災地企業の本業をとおしたCSRが明らかになった。  
とくに、単著『震災と企業の社会性・CSR - 東日本大震災における企業活動とCSR -』が大きな成果である。同著は、学会などでも紹介されたり、書評も掲載された。また、研究者・実務家問わず多方面から非常に多くのコメントももらうことができた。

研究成果の概要(英文)： We considered the conducts of companies in disaster areas in the Great East Japan Earthquake from the view of corporata social responsibility. Companies in disaster areas perfomed very important roles in local communities at the time of disaster, and then, could contribute maintenance and continuance of local communities. We clarify that companies in disaster areas carried out CSR through business itself.

Especially, my book of single work; Social characteristics of companies and CSR under the great disaster: Corporate conducts and CSR under the Great East Japan Earthquake, is a largest result. This book was introduced in the academic society and a book review was published. Futhermore, we could take a lot of comments from business administration researchers and practitioners.

研究分野：経営学

キーワード：企業の社会的責任

## 1. 研究開始当初の背景

(1)2011年3月11日に未曾有の大災害をもたらした東日本大震災が発生した。東北地方の沿岸部、とくに宮城県・岩手県・福島県では、沿岸部の地域社会は壊滅的な被害を受けたところが多かった。

それゆえ、地域社会・産業が瓦解の危機に瀕しており、被災者の生活支援やコミュニティ再生において地域社会の自治体さえ十分な役割を果たせないうちなのである。それゆえ、マクロとミクロの違い、あるいは営利・非営利の違いを問わず、あらゆる主体による地域貢献が求められていた。

(2)CSR(Corporate Social Responsibility, 企業の社会的責任)に対する注目が世界的に高まっていた。CSR自体は、20世紀初頭のアメリカにおいては、カーネギー(A. Carnegie)やロックフェラー(J.D. Rockefeller)など成功した企業家によるフィランソピー(寄付行為を含む博愛主義的行為)を中心としていた。しかし、第2次世界大戦以降に生じた人権、消費者、人種差別、環境問題などの様々な課題事項を踏まえて、CSR自体が多様な広がりを見せていた。

そして、1980年代以降になると、欧州を中心にCSRのイニシアティブ(主導権)がEUに移行することになったが、中核主題として雇用や社会的排除という課題事項を解決して地域社会の健全な発展が志向された。そして、そのような課題事項に対しては、事業そのものとおして解決することが求められるようになってきた。つまり、企業にとって事業存続の基盤である地域社会の発展に事業との関連性をとおして企業が関与していくことを求める背景があったのである。

(3)スマトラ沖地震やトルコ地震など、世界では大規模災害が起きている。日本でも、阪神淡路大震災や新潟中越地震など大規模災害が発生してきた。そして、このような大震災に際して、政府諸機関やNPO(非営利組織)やNGO(非政府組織)といった非営利機関だけでなく、営利組織である企業が義援金・物資の送付など様々な手段をとおして、被災地に貢献する活動を実施していた。このことから、平時だけでなく、有事においても、企業が果たす役割、すなわちCSRに大きな注目が集まるようになっていた。

## 2. 研究の目的

(1)本研究では、東日本大震災という未曾有の危機的状況のなかで、被災した企業、あるいは直接的には被災しなかった企業がどのような社会的責任を自覚し実践していったかを明らかにする。そして、震災における企業のCSR実践をとおして、企業の社会性とは何なのかを問うていく。

(2)被災地において、大きな社会的役割を果

たした被災地企業の復興過程を研究することによって、大震災という危機的状況において企業が社会性を発揮することの重要性を指摘する。ならびに、被災地で培われたステークホルダー(利害関係者)との信頼関係が、復興過程においてどのような役割を果たすのかを究明する。

## 3. 研究の方法

(1)東日本大震災の被害状況を確認する。とくに、宮城県・岩手県・福島県などの被災地経済の全体状況を地域の雑誌(『仙台経済界』など)・新聞(『河北新報』や『石巻かほく』など)・報告書(宮城県や仙台市などの自治体発行、大学・シンクタンクなどの研究機関発行)などに基づいて文献調査する。

(2)被災地企業の情報について、上記のような雑誌・新聞・報告書などに基づいて収集する。これによって、宮城県・岩手県・福島県における被災地企業の概要を知ることが目的に文献調査をしていく。

(3)CSRの理論や潮流、震災時の企業の役割などについての文献をレビューして研究枠組みをつくる。CSRについては、CSRの定義や特質について、レビューをして本研究に適用可能な理論を模索し、本研究の分析フレームワークを構築する。また、震災時の企業行動について、CSRだけでなく、リスク・マネジメント(危機管理)やBCP(Business Continuity Plan、事業継続計画)など多面的に考察することで、その全体像が分かるようにする。

(4)宮城県を中心とする被災地企業(製造業、卸売・小売業、ホテル・旅館業、水産加工業、農業など)へのヒアリング調査を実施することで、震災時における企業行動、復旧・復興期における取り組みと今後の展望をまとめる。

## 4. 研究成果

(1)企業の社会性について、所有者と経営者が一致する同族的な中小企業においても社会性が要求されることを示した。

従来の経営学研究では、大規模化し、上場した公開株式会社が、「所有と経営の分離」をとおして、「脱私化」プロセスを経ることを指摘する。この点に、企業が社会的存在として確立され、社会性が帯びるといふものである。

このような主張に対して、本研究では、佐藤(2003)などの議論から、事業そのものが消費者や社会からの要請に沿って成り立っており、事業そのものに社会性が備わっているということを析出した。この結果、公開株式会社だけでなく、株式が未公開のオーナー経営者型の中小企業においても、社会性が見出されること。さらに、震災などの有事におい

ても中小企業が事業そのものをとおして社会性を発揮しうることを明示した。

(2)震災における企業活動・企業による被災地への貢献に関する文献をレビューした結果、ほぼすべての研究が被災地外に本拠を構える非被災地企業による被災地支援を対象とするものであった。もちろん、東日本大震災だけでなく、スマトラ沖地震やトルコ地震などを対象としたCSR研究もこのような方法に基づいている。本研究では、このようなアプローチを「外から内へ」のアプローチと命名した。

これに対して、震災の被災地に本拠を構えて事業を展開する被災地企業による被災地を支える活動についてはほとんど考察されていないことが明らかになった。本研究では、このような被災地企業による被災地の維持・再生へ向けた活動を「内から内へ」のアプローチと命名した。そして、東日本大震災において、被災地企業の活動をCSRの観点から考察することの意義があることを示した。

(3)東日本大震災において、直接被災をしなかった非被災地企業は、義援金・支援物資の送付だけでなく、サービス支援や人材派遣などの取り組みも見られた。東日本大震災での支援額は、「史上空前」の規模となり、震災に際しての社会貢献ブームが到来したと言っても過言ではなかった。とくに企業として大規模な活動は、トヨタ自動車の「ココロハコプロジェクト」であり、義援金・支援物資やコミュニティ支援などで大規模なプロジェクトが発足したのであった。

このようなフィランソロピ的な活動だけではなく、本業との関連性を持たせた活動も見られた。たとえば、資生堂のビューティ支援活動、味の素の健康セミナー、富士フィルムの写真救済プロジェクトなどの取り組みである。このような活動は、各社のまさに本業を生かした取り組みであり、得意分野でもあったのである。そして、このような本業との関連性のあるCSRは長期的に持続していることが分かったのに対して、本業と直接的な関係の少ないココロハコプロジェクトのようなCSRは、持続力に弱いことが同時に示された。

それゆえ、持続性という観点から、非被災地企業による被災地支援は、ビジネスと直接関係のある取り組みに変容してきている。たとえば、三井物産のメガソーラー敷設、三菱商事による投資活動などであり、このような活動は企業そのものの経済的利益と被災地の復旧・復興という社会的利益の双方を追求するCSV(Creating Shared Value、共通価値創造)なのであった。

このように非被災地企業のCSRとその特徴、そして、その取り組みの変遷について明らかになったのである。

(4)東日本大震災において直接被災した被災地企業は、震災復興に向き合う主体であった。被災地企業は、存続の基盤である地域社会の瓦解を阻止するために、震災直後の困難な状況下においても、事業を継続したり、雇用の維持に努めるなどの取り組みが見られた。被災地企業の多くが、当該企業それ自体の資産保全ではなく、地域社会のために行動したのであった。

激甚災害地域において大規模被災した被災地企業(阿部長商店、木の屋石巻水産、カネキチ阿部源食品、南三陸ホテル観洋など)では、震災時における社会的責任は、事業そのものを継続させ、雇いを維持することであった。その他としては、ホテル・旅館業にあっては、帰宅困難者や被災者を受け入れること(ウェスティンホテル仙台、南三陸ホテル観洋など)、農漁業復興という地域産業の支援(仙台水産、ファミリアなど)など、各産業によって地域社会を支えるための多様な取り組みを見ることができた。

(5)最後に、地域社会に対して顕著な社会的役割を果たした被災地企業であるイシイ(作業服・用品の卸売・小売)、高政(水産加工)、舞台ファーム(農業生産・卸売)の事例を詳細に検討したことによって、(4)における考察と合わせて図1のようなフレームワークを提示することができた。

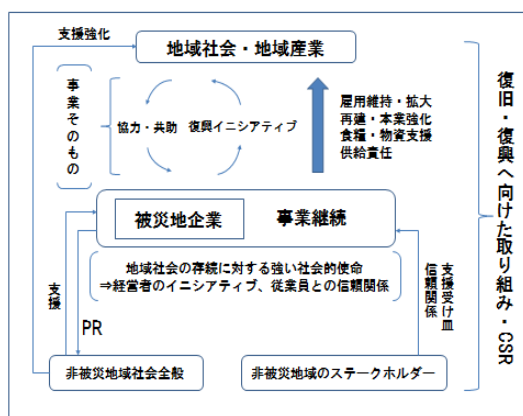
イシイ、高政、舞台ファームとも、経営者が地域社会の維持・発展に対して強い使命感を有しており、事業そのものとおして、地域社会に対する社会的責任を果たす行為を無意識的に行っているのである。この3社の事例からは、地域内外を問わず、ステークホルダーとの信頼関係や協力関係が、これらの企業をして、地域社会に対してCSRを果たしていくうえで重要な要素となっていることも分かった。もちろん、何よりも被災地企業が本業を強化して経済活性化や雇用維持・拡大を進めていくことが重要であるが、当該企業単独でのCSR実践には限界が生じてくる。それゆえ、地域社会や非被災地域のステークホルダーとの協力や支援関係がなければ、そのようなCSRの実践さえ困難になってくる。それゆえ、本業の強化とともに共に助け合う「共助」の枠組みを構築しておくことも重要なのである。以下では、図1のフレームワークを詳細に解説していく。

まず、震災時の被災地企業の基本となる行動は、いかに困難な状況に置かれようとも事業を継続することである。それを基本に、地域社会や産業に対して社会的責任を果たしていくことになるが、その際には、経営者の地域社会に対する強い社会的使命に基づくリーダーシップと従業員との信頼関係が、被災地企業をして、地域社会を支える行動を取らしめる原動力となる。事業を継続することによって、被災地企業は、食料供給・物資支援や取引先への納入といった供給責任、雇用

維持、事業再建と本業強化による雇用拡大や地域経済の活性化などに資することができるのである。また、被災地域社会や地域産業全体の復旧や復興に向けたイニシアティブを取ることも重要である。とりわけ、激甚災害地域に本拠を構える企業や地域産業の衰退が当該企業にも大きな影響を及ぼす場合には、そのような地域社会や産業を巻き込み、ステークホルダーとの協力・支援・共助に基づいて、復興のイニシアティブを取ることも被災地企業による重要な CSR 活動の一環と考えられる。ともあれ、このような活動は事業そのものをとおした取り組み、あるいは事業との関連性が極めて高い取り組みなのである。

そして、被災地企業単独での再建や被災地支援の限界を克服したり、有効に取り組んでいくには、非被災地域の取引先、顧客や団体などからの支援を受けたり、震災直後における取引継続などの経済的関係の継続が重要になってくる。そのためには、日頃から、そのようなステークホルダーとの信頼関係が強化されていることが重要になるであろう。また、被災地企業が観光支援やマスコミへの露出などをとおして地域の PR 役となることで、被災地企業だけでなく被災地域社会への支援が強化されることもある。このようなフレームワークで、社会的責任に優れた被災地企業による復旧・復興へ向けた取り組みや CSR 活動を捉えることができ、現在も、復旧・復興過程においてその取り組みが継続されているのである。また、このようなフレームワークを理解しておくことが、大規模災害下において、被災地に本拠を構える企業が果たすべき CSR の指針となることが示された。

図 1：本研究で得られたフレームワーク



< 引用文献 >

佐藤 邦廣、同文館出版、戦略的マーケティングと経営理念 ビジョンから製品コンセプトへ、2003年、191

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計1件)

矢口 義教、CSR の国際的潮流 EU、アメリカ、日本の比較考察、東北学院大学経営学論集、査読無、第4号、2013年、pp. 7 - 23

[学会発表](計6件)

矢口 義教、The Corporate Governance of Tokyo Electric Power Corporation: A Study on Loss of Governance Based on Pluralism、IFSAM (International Federation of Scholarly Associations of Management) 11<sup>th</sup> World Congress、Limerick (Ireland)

矢口 義教、東日本大震災時における企業の社会的責任の意義 被災地ホテル・旅館業の取り組みを中心に、日本経営学会第86回大会、2012年9月8日、場所：日本大学商学部(東京都世田谷区)

矢口 義教、東日本大震災における企業活動とCSR、2012年度生活経済学会東北部会、2012年10月13日、場所：東北学院大学土樋キャンパス(宮城県仙台市)

矢口 義教、東日本大震災時と復興過程における被災地企業とCSR、東北経済学会第67回大会、2013年9月28日、場所：東北大学川内キャンパス(宮城県仙台市)

矢口 義教、社会的存在としての企業 被災地企業のCSR、2013年度生活経済学会東北部会、2013年11月16日、場所：スマイルホテル仙台南分町(宮城県仙台市)

矢口 義教、震災被災地企業のCSRとリーダーシップ 社会的正当性と事業承継の視点を踏まえて、事業承継研究大会第5回大会、2014年12月6日、場所：同志社大学今出川キャンパス(京都府京都市)

[図書](計4件)

斎藤 善之、村山 貴俊、折橋 伸哉、松村尚彦、松岡 孝介、矢口 義教、創成社、おもてなしの経営学〔理論編〕旅館経営への複合的アプローチ、2012年、244(pp. 192 - 244)

斎藤 善之、村山 貴俊、折橋 伸哉、松村尚彦、松岡 孝介、矢口 義教、創成社、おもてなしの経営学〔震災編〕東日本大震災下で輝いたおもてなしの心、2013年、212(pp. 17 - 41)

矢口 義教、創成社、震災と企業の社会性・CSR 東日本大震災における企業活動とCSR、2014年、223

野村 佐智代、佐久間 信夫、鶴田 佳史、  
東 健太郎、加治 知恵、九里 徳泰、香坂 玲、  
松本 力也、村田 大学、矢口 義教、山田 雅  
俊、ミネルヴァ書房、よくわかる環境経営、  
2014年、190(pp. 52 - 59、pp. 118 - 125)

〔産業財産権〕

出願状況(計0件)

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
出願年月日：  
国内外の別：

取得状況(計0件)

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
出願年月日：  
取得年月日：  
国内外の別：

〔その他〕

ビジネス・ケース(授業用教材)

矢口 義教、ビジネス・ケース (株)阿部  
長商店、東北学院大学経営学論集、査読無、  
第5号、2014年、pp. 15 - 30

矢口 義教、ビジネス・ケース 中正旅館、  
東北学院大学経営学論集、査読無、第6号、  
2015年、pp. 63 - 70

6. 研究組織

(1)研究代表者

矢口 義教 (YAGUCHI, Yoshinori)  
東北学院大学・経営学部・准教授  
研究者番号：30537288

(2)研究分担者

( )

研究者番号：

(3)連携研究者

( )

研究者番号：