

東日本大震災
(以下、大震災と略
称する)による企業

倒産が、平常時による
倒産とは違った構造的
な特徴をもつことを実態分
析によってみいだすことがで

きた。平成23年度の倒産の構

造的特徴およびその動向から何がみえるのか。大震災時に
再生を果たした企業から何を学ぶことができるのか。大震災
時における倒産と再生の実態調査から得られた教訓と復興
へのヒントを考え、最後に経済復興への課題を述べたい。

1. 企業倒産の動向と構造的な特徴

企業倒産の動向をみると、大震災で経済は低迷したが、
企業倒産件数は、3年連続で減少し、前年度比で2.9%の減
少率で1万3,179件であった。企業倒産の負債総額は、3兆
9,931億円で、平成3年度以降最低で、倒産件数とともに20
年ぶりの低水準であった。

実証分析からえられた倒産の構造的な特徴は、次のとおり
であった。1つは、大震災発生から約半年で、常に間接被
害型倒産(業績不振が主原因で大震災が倒産の引き金にな
った倒産)90%以上を示し、直接被害型倒産(大震災が
主原因であった倒産)は10%以下であったこと、2つは、製造
業を中心とする全国的なサプライ・チェーン寸断による原料・
資材や商品の不足、サービス業を中心とする消費自粛や風
評被害の影響など、間接被害型倒産が目立ったこと、3つ
は、大震災による東北地区の被災が全国的に拡散し、負の
連鎖関係が生じたこと、4つは、大震災による販売不振は、
商製品やサービスの劣化による需要不振だけでなく、風評
被害や商店・工場の損壊による物理的被害で営業・生産
の停止、縮小が生じた結果であることなどがあげられる。

2. 倒産の実態から学んだ教訓

今後、企業は、まず企業経営の健全体質(免疫力)の強
化を怠らないことである。大震災による倒産は、間接被害型
倒産が90%以上を占めたことから考えると、常に企業体質の
健全化を高めておくことが再生化につながる。次いで経済的

東日本大震災から 何を学ぶか

千葉商科大学商経学部教授

太田 三郎

OTA Saburo



立地因子や自然的立地因子の重要性を認識しなければなら
ない。地価・輸送コストなどのロケーション・ファクターや年間
降雨量、水資源の確保、活断層・過去の水害の有無などの
実地調査が不可欠となる。さらに、事業継続計画(BCP)策
定の必要性を再認識することである。原料、加工、製品化、
販売のサプライ・チェーンが自然災害やテロ活動によって中
断することがないように立地戦略を設計段階から準備する。

3. 大震災時の再生企業から何を学んだか

実態分析から得られた結果を要約すれば、まず、社会的責
任・コーポレートガバナンスへの強い自覚と使命感をもつこと。
再生を果たしたほとんどの企業が、地域企業としての社会的
責任の「自覚」と「使命感」を強く持っていた。次いで、地域を支
える強いリーダーシップがあること。被災から再生を果たした企
業の多くは「強いリーダーシップ」を発揮した。さらに、再生には
ステークホルダーの支援が不可欠となること、などであった。

4. 復興への課題

復興への課題は、まず生産設備などの海外展開と国内産
業や雇用の空洞化をどうするか、次いで、労働生産性を高め
つつ、労働力人口を確保する手段を講じられるか、さらに円
高・デフレによる内需型中小企業の弱体化をどう克服する
か、加えて世界経済(外圧)の中でわが国中小企業の生き残
り戦略をいかに立てるのか、最後に、技術開発やグローバル
化を活用した商品・製品・サービスの高付加価値化の徹底
などである。

大震災は、わが国経済に教訓と復興へのヒントを提供し
た。大震災が自然災害にせよ、人的災害にせよ、このリスクを
チャンスに変えなければ、経済活性化、復興につながらない。