

東日本大震災からの酒造業の復興 —株式会社一ノ蔵の事例—

河 口 充 勇
三 井 泉

1. はじめに

本稿は、東日本大震災における被災・復興経験と、そこから得られた知見を記録し後世に伝える作業の一環として、被災地域の酒造業の経験に着目する。周知の通り、東北被災三県（岩手、宮城、福島）は日本酒づくりの盛んな地域であり、全国に名の知られた地酒ブランドが数多くみられるが、今回の大震災は当地の酒造業に対しても甚大な被害をもたらした。巨大津波に襲われた沿岸部の町では、酒造施設が壊滅的ダメージを受けた酒造業者もあった¹⁾。

日本酒づくりには米と水と人（技術）が欠かせないといわれる。このうち米と人は移動可能なものであるが、酒づくりの過程において大量に必要な地下水に限っては、現実的に遠隔地間の輸送は極めて困難であるといえよう。それゆえ、自然災害の被害を受けた酒造業が、伝統の味を守りつつ復興を目指すのであれば、やはりその土地での復興が不可欠となる²⁾。このことから、地震をはじめとする自然災害の多発地域において長期継続してきた酒造業者では、被災・復興に関する経験知が豊富に備わっているのではないかと類推できる。

本稿では、東北地方を代表する酒造業者の一つである株式会社一ノ蔵（宮城県大崎市）の事例を紹介し、被災地域酒造業の被災・復興経験を通して得られた知見のいくつかについて報告する。

株式会社一ノ蔵は、宮城県大崎市に本社（本蔵）を置く酒造会社であり、資本金は1億5000

万円、従業員数160名（関連会社を含む）、年間生産量約3,000キロリットル（約16,600石、一升瓶166万本に相当）を誇る日本有数の「地酒」メーカーである。その事業は、自ら「第六次産業」と名付けるように、酒造業、農業ほか醸造業を核とした多角的展開をしている。まず、その沿革の概略を以下に示しておこう。

1970年代初頭、日本酒業界の現状に危機感をもち、新しい酒づくりを目指した宮城県内の小規模酒造業者の若い当主が集まり、共同事業化に関する研究、協議を重ねた。その結果、1973（昭和48）年、株式会社松本酒造店の松本善雄氏、勝来酒造株式会社の鈴木和郎氏、株式会社櫻井酒造店の櫻井武寛氏、株式会社浅見商店の浅見紀夫氏の4名が合併を決断し、これにより一ノ蔵が誕生した。この新会社の初代社長には松本善雄氏の父、松本善作氏が就任し、亡くなるまで4人の若き経営者の成長を見守り続けた。4人の“息子”たちは、“父”善作氏より「家族ぐるみでつき合い、喜びも悲しみも分かち合おう。力を合わせて新しい蔵をつくり、できるだけ手づくりの仕込みを残した高品質の酒をつくってほしい」という願いを託され、それを忠実に守りつづけて今日に至っている。この願いは同社の経営理念となって、今日まで受け継がれている。

興味深いことに、一ノ蔵では社長職が創業家4家系のもち回りによって引き継がれており、善作氏の後、善雄氏、鈴木氏、浅見氏、櫻井氏が次々に社長を務め、2006（平成18）年には、善雄氏の長男である松本善文氏が社長に就任している。

表1. 一ノ蔵本社蔵被害状況 (2011年3月29日現在)

水源	無事. 電気の復旧と共に調査, 使用可能. 高架水槽破損. 蔵内の配管破損箇所のチェック終了. 高圧ポンプにて代用中.
電器	3月18日復旧. 漏電箇所無し.
ボイラー	2基中1基破損. 残りの1基にて稼動中.
精米	作業停止. 精米機の破損部分の修復作業中.
浸漬	作業中の米 (約 2,800kg) 廃棄. 作業停止. 破損部分の修復作業中.
蒸米	作業停止. 破損部分の修復作業中.
麴	作業中の米 (約 1,500kg) 廃棄. 作業停止. 破損部分の修復作業中.
酒母	揺れにより一部亡失. 作業停止.
醪	揺れにより一部亡失. 仕込みタンクは無事. 仕込みは中断.
槽 (ふね)	4基中1基の台座が折れ破損. 3基稼動中.
原酒	貯蔵タンクの転倒なし.
製造ライン	修復作業終了. 稼動中.
製品倉庫	製品数万本破損 (正確な実数調査中). 床面の傾斜, 突起発生.
冷蔵倉庫	製品数万本破損 (正確な実数調査中). 冷却機能は正常に稼動中.
出荷状況	流通の混乱もあり一部地域へ出荷再開. 取引業者の被災により, ラベル, 外装ダンボールなどの資材調達が出来ない商品は出荷不能.
社員の安否	全員の無事を確認済み.

出所) (株)一ノ蔵プレスリリース「東北地方太平洋沖地震からの復旧作業の様子」(2011年3月29日発行).

現在の同社の役員体制はすでに創業世代から第2世代への世代交代が進んでいる。

1973年の設立以来40年にわたって、一ノ蔵は、古き良き酒づくりの伝統を大切に守りつつ、その一方で時代ニーズに合わせた商品開発にも果敢に挑戦し、新たな市場を開拓してきた。また、地元地域への社会貢献活動にも非常に熱心であり、自社(一ノ蔵農社)が中心となって農業特区を申請したり、酒ミュージアムなど、観光まちおこしに関わる非営利目的事業を主導したり、この方面でも大いに成果を上げている。コア事業である酒造においても、「一ノ蔵」ブランドの知名度は全国的にきわめて高い。2012(平成24)年11月14日～15日に2日間にわたって開催された「第34回東京一ノ蔵を楽しむ会」(震災後初めて開催)には約2,200人の一ノ蔵ファンが集まった。今日、日本酒メーカーの自社製品PRイベントやファン

の集いは多くみられるが、これほどの集客力を持つ企業は日本酒業界にあって他に類例をみないといえよう³⁾。

なお、以下の記述内容は、2011年10月18日に日本大学経済学部産業経営研究所で開催された櫻井武寛氏(株式会社一ノ蔵代表取締役会長、宮城県酒造組合会長)の講演「酒造業と東日本大震災」⁴⁾、櫻井氏へのインタビュー、一ノ蔵がHPにおいて公表した資料ならびに関連文献資料などに基づいている。

2. 一ノ蔵における被災・復興経験

2.1 被災から製造再開に至る過程

一ノ蔵の本社のある宮城県大崎市は、2011年3月11日の本震時に震度6強の非常に強い揺れを記録した。この揺れによって同社の本社蔵は大きな被害を受け、仕込み作業の中断を余儀なくされ

た。幸い、貯蔵タンクが倒れず、原酒が無事であったため、すぐに瓶詰めラインの修復を行ない、早くも3月22日には一部商品の出荷を開始している。しかしながら、資材調達の困難から一部商品の欠品、地域によっては流通の混乱による出荷不能な状態がしばらく続くことになった。表1は3月29日発行の同社プレスリリースに掲載

された本社蔵の被害状況（同日現在）である。

その後、4月7日には震度6弱の余震（最大余震）が再び本社蔵を襲った。3月15日に修復が完了していた精米機、ボイラーなどの設備や在庫酒に被害が出た。翌8日に従業員全員で破損商品の撤去作業を行なった。幸い貯酒タンク、瓶詰めラインなど大型設備に被害はなく、11日より瓶

写真1. 震災直後の本社蔵商品倉庫



出所) (株)一ノ蔵 HP.

写真2. 震災直後の本社蔵冷蔵庫



出所) (株)一ノ蔵 HP.

表2 一ノ蔵本社蔵被害状況（2011年4月14日現在）

水源	無事。破損した高架水槽を廃止し高圧ポンプにより本社蔵へ供給。
電器	通常使用
ボイラー	破損したボイラーは現在修理中。
精米	5基中4基が稼働可能。現在2基稼働中。
浸漬	破損部分の修復終了。
蒸米	破損部分の修復終了。
麴	破損部分の修復終了。
酒母	復旧完了。
醪	復旧完了
槽（ふね）	修復作業中。
原酒	傾いたタンクの修復作業中。
製造ライン	稼働中。
製品倉庫	床面の傾斜、突起発生。余震終息後着手。
冷蔵倉庫	冷却機能は正常に稼働中。
出荷状況	常温便及びクール宅配便の出荷再開。
破損商品	約1万3000本（L数…約20,000L）（4月7日余震による破損状況は現在調査中）。

出所) (株)一ノ蔵プレスリリース「東北地方太平洋沖地震からの復旧作業の様子4月15日更新号」（2011年4月15日発行）。

詰め作業を再開している。表2は4月15日発行の同社プレスリリースに掲載された本社蔵の被害状況(4月14日現在)である。

その後、懸命の復旧作業の結果、震災発生より約40日後の4月18日、一ノ蔵は本社蔵での仕込みを再開させている⁵⁾。

2.2 “震災バブル”とそれへの対応

被災地域の酒造業は震災により大きな被害を受けたが、その後の震災復興支援への社会的関心の高まりのなかで、被災地域の日本酒は大きく需要を高めることになり、“日本酒が売れない”時代あっては珍しく、需要に供給が追い付かないという事態が招来された。このような“震災バブル”というべき異常事態とそれへの対応について、櫻井氏は2011年10月の講演のなかで次のように述べている。

昔から日本酒というのはメーカー同士の原酒のやりとりがありました。ある大手のメーカーの下には50社とか60社の蔵元がありまして、その蔵元がつくったお酒を大手のメーカーに原酒で出荷して、大手は自分のラベルをそこに貼って出す。これを昔は「桶買い」・「桶売り」といっておりましたけれども、今は税金を納めないお酒の売買という意味で「未納税酒」といっています。それを一つの組織でやるのは一向に構わないわけですが、今回の震災でお酒が売れたからといって、今まで桶買いをやっていない、しかも組織立って継続していないお蔵が、もし他社からお酒を買って自分のラベルを貼って出荷した場合、皆さま方はどうお感じになりますか。便乗商法といわれても仕方がないと私は思います。

私は宮城県の酒造組合の代表をしているものですから、宮城県ではそういうことを絶対しないように、という通達を出しました。そういったことで信用を失うことが、将来どんなにマイナスになるか、肝に銘じてほしいと思いまし

た。提携している先から買うのは一向に構いませんが、新たに全然関係ない地域、たとえば新潟や大阪から買ったりすることはやめてほしい。その辺りの注意は今十分払っているところでございます。

3. 被災・復興経験から得られた教訓

では、東日本大震災における被災、そして、震災復興の経験は一ノ蔵にどのような教訓をもたらしたのか。これについて櫻井氏は上記の講演「酒造業と東日本大震災」のなかで次のように5つの項目に整理している。以下、氏の発言を要約してみよう。

3.1 危機管理—想定範囲—

危機管理の一番大切なことは、危機管理の本身ではなく、その「想定そのもの」である。

1978年、宮城県沖地震があったが、このときも大変な震災で、ブロック塀が倒れて相当の死者が出た。2003年5月、東松島市で大きな地震が起こり、2ヶ月後の7月に、宮城県北部地震という非常に大きな地震が発生した。宮城県沖地震より強かったと感じている。私(櫻井氏)がその頃に住んでいた家は完全に倒壊した。翌年6月の岩手宮城大地震では、栗駒山が崩れて300mぐらい山がずれてしまった。そして今年3月11日と、4月7日にも震度6の余震が発生した。

このように、これまでに震度6以上の地震を6回も経験しているが、今回の場合は、地震に加えて津波と、さらに原子力発電所の崩壊、そして放射能の問題が生じた。なぜこれだけの被害が出たのかを振り返ってみると、実は東北のわれわれの津波の想定には基準があった。経験的に皆の頭のなかにあったのは、チリ地震津波である。1960年のチリ地震津波の記憶によれば、石巻の北上川の河口から津波が来て、石巻市内に船がどんどん流れていったというシーンを覚えている。それでも被害は石巻市内のごく

一部で、津波の高さは6mだった。これ以上の津波は想定されておらず、各海岸線もチリ地震津波を基準として堤防を造っていた。ところが今回は、一番大きいところは30m近い津波だった。したがって、「想定外」という言葉がよく使用されている。

ところで、関東大震災は1923年であり、このときも大変な死者が出ている。火災で亡くなった方が多いが、津波も相当大きく、熱海では12mの津波が来たといわれる。それが90年前であるから、当然今回の想定の中に入れておかなければならなかったのであり、想定外というのは正しくない。危機管理というのは、どういう想定をするかによって全く対応が違うわけだから、きちんとした想定のもとに対応が行なわれていなかったことを反省しなければならないと思う。

これから一番心配なのは東京の地震である。東日本大震災の時は、東京は6弱で高層ビルは倒れそうに揺れ、電気も電車も止まって、家まで徒歩で何十kmも歩いたという方もいる。経験的に震度6弱と震度6強は全く違う。もし震度6強の地震が東京に襲ってきた場合、どんなことになるか大変不安である。

私が宮城県沖地震より強いと感じた宮城県北部地震は、局所的ということもあって、復興が早かった。その調査に神戸からいろいろな方が来て、阪神淡路大震災の時と比較された。なぜこんなにこの地域の復興が早かったのか、いろいろな要因が挙げられた。

まずは、地域住民同士の関係が非常に厚く、お互いに助け合いながらいろいろなことをするというのである。親戚とか友人でなくても、近所というだけで、もしその家が壊れたら「自分のところに泊まりなさい」とか、助け合いの精神がその地域にきちんとあったということである。また、そこに居宅をもっている人たち、あるいは貸家をもっている人たちの資産内容が思ったより良かったことである。つまり、建て

直しの資金をある程度蓄積していたということである。さらに、土地が広いということである。つまり、瓦礫の片づけであるとか、建設する際の機材の搬入などもスムーズにいった。そのようなことが指摘されている。

翻って東京を考えた場合、この人口過密大都市で復興しようとしたら、おそらく重機も入れない。住居もそれほど広くはないので、食品庫に食料を十分に蓄えている人も少ないかもしれない。どこかに集中して食料を買いに行くという事態が想定される。復興がはじまったとしても、マンションなどの集合住宅では、住民の同意の難しさがあるだろう。修理するにしても、資金負担ができない人が数名でもいれば、そのマンションは手がつけれない。つまり、誰も住めない状態で放置されるということも起きてくる。何よりも、政治、経済、教育、文化、すべてがこれだけ集中している地域であるから、これらが全部崩壊したら、一体どうなるのか大変不安である。

このような東京という大都市の危機管理の想定をどのように考えているのか、経験者として、非常に心配である。東京に、もし震度6強以上の地震が来た場合には、日本全体に支障をきたすので、きちんとした想定のもとに適切な対策をぜひ立てることが必要であり、東京にいる方は一人一人が行動基準を確立しておく必要があると考えている。

3.2 人間関係—地域コミュニティの重要性—

平凡なことであるが、親戚、知人、友人、そして地域といったものの大切さを改めて認識しなければならなかったと感じた。

例を挙げると、私の母は間もなく90歳で仙台に一人で住んでいる。加齢に伴う体力低下で、震災のとき私は母の介護で仙台にいた。仙台もスーパーには長蛇の列で、食料品などを買うのにも何時間もかかるという状況であったが、母の家は食料には不自由しなかった。とい

うのは、母は昔から何十年も、近所の八百屋（魚や肉や乳製品、雑貨も売っているよろず屋のような店）にいろいろなものを頼んでいた。この店が母の分を確保しておいてくれた。それはずっと付き合いがあって、母が一人で住んでいるのを知っていたからである。おそらくスーパーに買い物に行っていたら、絶対こんなことはあり得なかったと思う。また、町内会の方が炊き出しをして、おにぎりを届けてくれたり、「おばあさん、大丈夫ですか」と声をかけてくれたり、夜中に懐中電灯を持って見回りに来てくれたり、そういうこともしてくれた。非常にありがたいことで、そこでも周囲の人との密接な関係がいかに大事かということを感じた。

ガソリンに関しては、会社がある大崎市の、私が個人的に親しいガソリンスタンドの経営者が優先してガソリンを確保してくれた。山の中にある会社なので、車がないと通勤できないが、私はガソリンに不自由することもなかった。また、同じ方向の人はなるべく同じ車で通勤するようにしたけれども、その車のガソリンも、その経営者が確保してくれた。

また、自宅のある東松島市のほうには家内がいたが、こちらには井戸のあるお宅があり、飲み水には使えなかったが、洗い水には使えるので、みんなに分けてくれる。食べ物も、自分のところで作ったものを各自が持ち寄る。一杯やりたい方には、我が家からお酒を提供するか、地域の方々に助けてもらった。

九州とか大阪とか、離れた場所に知り合いや家族もいるが、輸送手段がない。やはりそういったときには、そばにいる方々との助け合い、人と人とのつながりがいかに大切か。身に沁みて感じた。地域の方々とのつながりを日ごろから深めておくことがいかに重要かということ、今回の震災で改めて実感した。

3.3 復興計画に求められる迅速性

大震災にともなう問題解決に必要なのはス

ピードである。巧遅よりも拙速が求められるということを痛感した。今そのスピードがなくて、地方は大変な状況に陥っている。復興計画が全く立てられないような状況である。各自治体が復興計画を独自に立てているが、それは全く発表されていない。なぜなら、地方が負担するにはあまりにも金額が大き過ぎて、とても実現できないからである。

たとえば、石巻市では年間6万トンのごみが出るそうだが、今回処理しなければならない瓦礫が600万トン、ちょうど100年分ということである。100年分の瓦礫を処理する資金が地方にあるわけがない。復興計画を立てても、予算の裏付けがなければ、絵に描いた餅になってしまう。

被災を受けた場所に会社がある人、そこに住んでいた人は、どうしたらいいか分からない。一体ここに住んでよいかだめなのか。その土地を一体どうしてくれるのか。すでに津波を受けた場所の土地は買い手がつかず、資産価値ゼロに等しいような状況である。そのようななかでの復興計画は全く手つかずの状態である。国からの支援もどのような形で実現されるのか全く示されない。その被害が完全に出てきていると言わざるを得ない。仮設住宅についても、民間のアパートの借り上げなどをめぐって家主と借主との間にトラブルが起こっている。県あるいは国からの資金が明確にされないために起きている問題だと考えられる。いかに政策決定のスピードが大切か、ということを物語る事例である。

今回、迅速に対応したのは自衛隊と警察で、松島基地でも早くに滑走路だけは使えるようになった。戦闘機は特殊な装置があるので離着陸できないけれども、一般機は離着陸できるようになり、天皇皇后両陛下も松島基地からヘリコプターで被災地に向かわれた。自衛隊、警察はやはり危機管理ができてきているのか、迅速な対応をしていると感じた。

国政の停滞は人材活用の面にも表れていると

思う。優秀な方々の能力を最大限に活用して対応すべきだったのではないと思われる。ところが現実には、人々が右往左往して、組織的な動きができなかった。その弊害がいまだに地方に来ている。いずれにしても、「あまりにも遅過ぎる」というのがわれわれの実感である。

3.4 制度上の整備

法律や通達、公務員であれば職務分掌など、その中身をもう少し考えないと、今回のような大きな震災には対応できないと痛感した。

制度上の整備も、今後、大震災に対しては全く違った発想で考えなければならないのではないと思う。一時自衛隊がガソリン不足に陥った。なぜそのようなことが起きたかという点、自衛隊が使うガソリンも経産省が管理しており、その経産省の組織が動かずに、自衛隊にガソリンが回らなかった。自衛隊は独自にあらゆる基地から集めて急場をしのいだ。救援物資の輸送や行方不明者の捜索に実は大変な支障を来していたという。このようなところも全く対応ができていなかった。つまり、制度上の問題が危機管理対応になっていなかったということである。

個人的な見解だが、危機に対して公務員独自の判断ができるような仕組みをつくるべきではないかと考えている。公務員は法律等で規制されているし、その枠から飛び出せない。地方自治体の場合は比較的緩やかであり、最終的には首長がその責任を取ってくれる。しかし、国家公務員の場合は、結局自分が責任を取らされるのを嫌がる。といって、すべて首相が責任を取るというわけにもいかない。公務員にある程度の裁量権を認めるようなことも考えていかないと、本当の危機管理はできない。そのためには法律や制度上の整備をすべきだと考える。

民間の事例を述べると、アイリスオーヤマという会社がDIYの会社を買収して直営店を営んでいる。この会社の気仙沼の店長が独自の

判断で、住民の方にガソリンとか灯油を提供していた。それがテレビで放映され、その店長が「こんなことをやって、社長に怒られるかもしれない」と話していた。その後、少し落ち着いてからその会社の社長に会ったところ、「うちの社員は誇りだよ。あんなことを言ってくれて、すばらしかった」と喜んでた。

別の例では、セブン-イレブンの系列で、ヨークベニマルという福島に本社があるスーパーがある。ここではすべて店長の独自判断で、食料品とか雑貨品を提供した。点数とか金額とかルールを決めて買い占められないようにして、店の物を集めて価格を安くして提供した。

民間の場合は現場でそのような独自判断をしているが、公務員というだけでそういう判断ができない仕組みになっている。その仕組みを危機に対応するように考えていくべきではないかと思う。

3.5 道徳観の問題

今回の震災に関して、東北の人々の行動に海外から高い評価を得た。つまり「秩序や道徳心がある」ということであったが、内情は必ずしもそうではない。ある友人が本とレンタルビデオの店舗を石巻と仙台の6か所に展開している。このうち石巻の3店舗が津波に襲われ、ビデオの一部と本のすべてが流出してしまった。店員はレジをそのままにして逃げたが、水が引いて店に戻ったときには、レジが壊されて、お金が全くない状態だったという。その数日後、彼の息子が店長をしている店舗に侵入してきた強盗は、彼らの目の前でDVDを奪っていった。息子は止めようとしたが、彼は危険だからといって、なすがままにさせておいたという。「食品ならまだわかる。なんでこんなときに、災害を受けていない店舗のDVDなんかを持っていくのか」と彼は嘆いていたが、実はそういう事例はたくさんあると聞く。

誰もいなくなった住居、空き家、店舗も相当荒らされているという。宮城県警が各家を回って金品などをかなりの額集めてご本人に返すことができたと聞かすが、それ以前にそれを狙った犯罪もあった。飲食店のカラオケを盗んでいった例までであるという。

セブン-イレブンのオーナー経営者の知人の店では、最初になくなったのはタバコだったという。当時は、警察に連絡しても警官一人来てくれない、そのような状態だった。

もし奪うものがDVDやタバコではなくて、ミルクだったらどうなのだろうとか、そんなことも考えさせられるような出来事だった。現実にはきれいごとばかりではない。もし、東京で同じことが起こったらどうなるか。日本人の道徳心に頼るというだけでは解決できないと思った。

以上は、櫻井氏が震災の7か月後に語った体験談の要約である。日ごろから一ノ蔵の経営者としてのみならず、東北経済界のリーダーの一人として活躍する櫻井氏の思いが生々しく語られている。このような状況の中で、一ノ蔵はどのようなプロセスで復興を成し遂げていったのであろうか。次にそれをみていくことにしよう。

4. 一ノ蔵の経営理念と震災復興

一ノ蔵は、その革新的な経営もさることながら、その独自の経営理念を貫いて「手づくり、人づくり」の経営を行ってきた企業としても高く評価されている。ここでは、その経営理念と震災復興の関わりについてみていく。

「明るく個性的で使命感と躍動感のある人と企業でありたい
感動の自ら湧き上がる人間集団 それを一ノ蔵と呼びたい
一ノ蔵は
人と伝統を大切にし 醸造発酵の技術を活用

して

安全で豊かな生活を提案することにより
社員 顧客 地域社会のより高い信頼を得る
ことを使命とする」

1992年制定

上記が一ノ蔵の成文化された経営理念である。これが制定されたのは1992年と新しいが、前述の4つの蔵が一つになるプロセスにおいても、創業の父・松本善作氏から受け継いできた「手づくり、人づくり」の重視という不文律としての理念は貫かれていたという。それが、上記のような詩的で躍動的な文章に成文化されたのである。最初の二行で理想の人間像、企業像を示し、「一ノ蔵は」という改行の一呼吸を置いて、一気に事業目的と社会的役割を謳いあげ、最後は自らの使命という言葉で締めくくる。「ありがたい」「したい」という言葉遣いによって、未だ成し遂げていないこれからの目標に向かう姿が示されている。

この理念は、毎朝社員全員で唱和（先導者によらず一斉に唱和）されるのみならず、各会議のはじまる前には必ず唱和される。勤続年数の短い従業員でも、全文を諳んじているということであった。また従業員にとっては、自分の仕事に迷ったときに立ち返る場所であるともいわれている。この経営理念のほかにも年間の具体的モットーがあり、それも周知徹底されているという。

この理念は単に文言として唱えられているのみならず、日々の活動の中に生き生きと根づいている。2006年以來の三井による調査では、商品開発やマーケティングなどにおいても、人材活用の場面においても、また顧客や地域社会との関係においても、この理念がそれぞれの担当者によって解釈されて実現されていることが明らかとなった⁶⁾。

では、この一ノ蔵の経営理念は、今回の被災・震災復興の過程においてどのように生きたのだろうか。櫻井氏はわれわれが行なったインタビューのなかで次のように述べている⁷⁾。

弊社の理念は最終的に「信頼」というキーワードとなります。会社と商品への信頼をいかに保つかが震災後第一に考えたことでした。まず頭に浮かんだのが、県内の市場が壊滅的になり、県外も酒を飲むような雰囲気全くないなかで、信頼の基本である会社の存続が果たして可能なのか、ということでした。貯蔵・瓶詰の建物が切土部分にあり、平屋ということで被害がほとんどなく、震災から11日後の3月22日に出荷できましたが、当初は不安そのものでした。しかし、4月中頃より全国からの支援で出荷が順調になり、如何に良品質の商品を提供できるかが大きな課題となりました。県外の蔵元では「桶買い」をして売上を確保するといった行動に出た蔵もあったようで、宮城県酒造組合の責任者として、信頼を失うような行為は絶対にしないよう全社に通達を出し、注意を喚起しました。理念前段の「明るく・個性的・使命感・躍動感」に関しては、社員一人一人がそのことを意識したかどうかは別として、会社各部門で復興に向けて社員一丸となってやらねばならないことを的確に把握し、それを素早く集中して実践行動してくれたことに大きな感動を覚えました。経営理念をもつということは、いざという時の拠り所があるということ、またあるべき姿を知らず知らずのうちに表現できるということから、改めてその大切さを認識することになりました。

このように、経営理念が危機的状況下において会社の浮沈に関わるような意志決定を行なう際に貴重な「拠り所」になるとの見方は、経営理念の普遍的な意味を考えるうえで大変示唆に富む。また、それが「知らず知らずのうちに」表現できるということが、理念が組織に浸透していることの表れでもあると思われる。

また、一ノ蔵は、創業当初より一貫して顧客との関係を重視し、顧客からの「より高い信頼を得る」ための様々な努力を重ねてきた。これを最も

写真3. 第34回 東京一ノ蔵を楽しむ会



河口充勇撮影

象徴する場が冒頭で触れた「一ノ蔵を楽しむ会」（1978年に第1回が東京で開催され、現在では東京、札幌、仙台、名古屋、大阪、福岡の6都市で開催されている）であり、そこは、酒問屋、酒販店、飲食店、一般消費者といった様々な顧客との非常に密接なコミュニケーションの場となっている。このように、長期にわたって継続してきた努力は、今回の震災復興の過程において様々な形をとって一ノ蔵にフィードバックされることになった。この点について櫻井氏は前述のインタビューのなかで次のように述べている。

今回の震災復興に関しては、当社を知る関係者（「一ノ蔵を楽しむ会」参加者を含む）、取引先、一般消費者からは、物心両面で大変大きな支援をいただきました。弊社の商品を扱っていただいている全国の販売店からは、応援メッセージや多額の支援金を頂戴しております。一方で想像もつかないところからの支援が数多く寄せられました。普段は取引関係にない飲食店での「被災地の酒を飲もう」消費者キャンペーンも数多く開催されました。東京のあるお店では、一ノ蔵の酒代を半分負担してくださる飲食店も出てきております。普段は全く付き合のない大手市場企業のイベント・贈答・社内販売での一ノ蔵の使用についても、様々なお問い合

わせをいただきました。イベント・広告会社からは、広告支援などに加え、販売促進ツールの制作までしていただきました。当社の酒を愛飲いただいている一般のお客様からは、暖かい励ましの寄せ書きやお手紙を数多く頂戴し、その文面に感動し、感謝し、復興への大変大きな支えとなりました。善意による支援の幅の大きさにただ驚くばかりです。素直な人の善意を素直に感じられる、そんな1年10か月でした。

さらに、一ノ蔵は、創業当初より一貫して地域社会との関係にも注意を払い、農業連携事業や観光まちおこし事業に積極的に参加してきた。企業としての震災復興支援のあり方に関するわれわれの質問に対して櫻井氏は次のように述べている。

農業連携に関しては、震災と特別結びつけるようなことはありませんが、津波被害を受けた地域の農地再編と原料米の生産に関して相談を受けておりますので、今後内容をよく見ながら支援に結び付けられればと考えております。当社の震災復興支援は多方面にわたっており、震災直後は水の提供・料理酒の提供・炊き出し・片づけのボランティア・取引先販売店支援・南三陸町復興市支援など、地域社会に対するものがほとんどです。今後の大きな支援としては「ハタチ基金」⁸⁾に対して、特別に製造した商品の売上金額を全額寄付する（すでに2回実施）ことを継続していこうと考えています。

まだまだ回復には程遠い地域もあります。企業として長い支援を続けていきたいと考えております。

われわれは、経営理念を創業以来変わらない「文言」としてではなく、それが環境の中で常に生成・継承・伝播されていくという意味での「ダイナミック・プロセス」を重視する立場をとっており⁹⁾、「経営理念は、人々の解釈一再解釈、そして行動を通じて、日々生成されていき、その結

果として企業の世界観を広げ、結果として、事業領域や戦略に大きな影響を与えることがある」（三井2010: 105）と考えている。改めていうまでもなく、今回の震災は、一ノ蔵の経営陣・従業員に対してただ苦痛と不安をもたらしただけではなく、自社の経営理念とその実践のあり方について改めて真剣に考えるきっかけをもたらしした。その意味で、今回の被災・復興経験は、今後も長く続く一ノ蔵の経営理念をめぐるダイナミック・プロセスにおける重要なターニングポイントになることが予想される。この点については、今後、現地でのフィールドリサーチを含めて、継続的な調査を行なっていく予定である。

5. おわりに

本稿では、東日本大震災における酒造業の被災・復興経験がどのようなものであったか、そして、そこからどのような教訓が得られたかについて、一ノ蔵の事例を通して具体的に検討した。本稿の記述内容は、一ノ蔵という一企業、櫻井氏という一経営者の個別的な経験に基づくものであるとはいえ、現在、東北酒造業界において要職を担う櫻井氏の立場を考慮すると、その発言には「東日本大震災からの酒造業の復興」というテーマに相応しい代表性が備わっているとみなしてもよいだろう。

今回の震災は、被災地の酒造業に対して甚大な経済的・精神的ダメージとともに様々な教訓をもたらしたが、世界有数の地震多発国というべき日本にあって、このような被災経験をもつ酒造地は決して東北被災三県に限ったことではない。実は、今回の東北被災三県での復興過程においても、他の被災経験をもつ酒造地から様々な形で支援の手が差し伸べられた。この点について櫻井氏はインタビューのなかで次のように述べている。

アドバイスとして個人的には灘の酒屋からのものが最も参考になりました。阪神淡路大震災の際には予定されていた様々なイベントや企画

がほとんど実行されず、「自粛、自粛」の連続だったそうです。結局それらは何の助けにもならず、むしろ回復の妨げになった感じがしたとのことでした。震災を特別意識しないで、「普段通りのあるいは計画通りの業務遂行をすることが大切である」とのアドバイスをもらいました。また、阪神淡路大震災の際にほとんどなかった補助金が今回認められたのも、以前の問題点があつてこそ実行されたと思うと、過去の被災経験者の経験が今回の手厚い政策に生かされていると感じています。

宮城県では大きな被災を受け、酒蔵を作り直した蔵元が数社あります。全国の酒蔵からは、機械・容器・消耗品などの提供が数多くあり、それらは県内蔵元で有効に活用されています。国税当局の許認可関係についても特別な配慮があり、遅れや現場無視による問題などは、ほとんど出ていないと感じております。組合経由の全国蔵元からの酒造組合への義援金は、いったん日本酒造組合中央会にプールされ配分されましたが、新潟酒造組合だけは、直接被災各県の酒造組合に義援金を届けていただきました。中越地震のお礼という意味からだそうです。

現状では、こうした地域を越えた酒造業者間での震災復興をめぐる支援行動（特に具体的な復興対策に役立つアドバイス）はインフォーマルな人脈を通して行なわれるものが大半のようである。今回の大震災の経験を一つの契機として、酒造業界における災害危機管理、ならびに復興対策に関する情報共有ネットワークが制度化され、各酒造地、各酒造業者の苦難経験を通して得られた貴重な経験知が広く共有される必要性を改めて痛感した。

本稿は、代表的事例とはいえ、東北の一酒造業者の紹介のみにとどまっている。今後は東北における他の酒造業者、特に沿岸部にあって甚大な被害を受けた酒蔵、あるいは放射能被害により移転を余儀なくされた酒蔵などの調査も行ない、東北

における酒造業の被災と復興状況を全体的に把握する必要があると考えている。また、復興に際して他の地域の酒造業者との知識共有や連携がどのように行なわれたのか、ということも継続的に調査すべき重要なテーマであると考えている。今後の課題としたい。

河口 充勇 東京女学館大学専任講師
三井 泉 日本大学経済学部教授

謝辞

本稿作成に当たっては、櫻井武寛氏（株式会社一ノ蔵代表取締役会長）より並々ならぬご支援を賜った。ここに記して、衷心より謝意を表する次第である。

注

- 1) 株式会社一ノ蔵代表取締役会長櫻井武寛氏より提供された日本酒造組合中央会資料（2012年7月21日）によると、東日本大震災被災地の酒造業の被害総額（同日現在）は、宮城県：約15億円、岩手県：約13億円、福島県：約11億円、茨城県：約7億円、栃木県：約6億円、千葉県：約2億円にのぼる。なお、この金額は政府の「グループ化補助金」の対象となる被害額であり、補助金の対象とならない商品や建物、備品などの被害額はこれに含まれていないため、被災地の酒造業の被害総額を余すところなく示しているというわけではない。
- 2) ただし、今回の福島第一原発事故による放射線被害を受けた地域では、他の地域への移転を余儀なくされた酒蔵もある。
- 3) 一ノ蔵の事業と経営理念などについてより詳しくは三井（2009）および三井（2010）を参照されたい。
- 4) この講演録の詳細は日本大学経済学部産業経営研究所編（2012）に掲載されている。
- 5) 一ノ蔵のHPでは、同社の震災復興の様子をまとめた「一ノ蔵震災復興ムービー」が掲載されている。
- 6) この点については、三井（2009）および三井

(2010)において詳細に論じられている。

- 7) このインタビューは2012年12月に櫻井氏と河口、三井の間でメールにて行なわれた。
- 8) 「ハタチ基金」について詳しくは、同基金のHP (<http://www.hatachikikin.com/>)を参照されたい。
- 9) このような経営理念の捉え方を最初に明示したわれわれの研究業績は、住原・三井・渡邊編(2008)である。

参考文献・URL

- 住原則也・三井泉・渡邊祐介編, 経営理念継承研究会(2008)『経営理念—継承と伝播の経営人類学的研究』PHP研究所。
- 三井泉(2009)「経営理念の継承—経営人類学の視点(第4回)一ノ蔵」『PHP Business Review』(PHP総合研究所)第38号, pp.8-15.
- (2010)「経営理念研究の方法に関する一試論—『継承』と『伝播』のダイナミック・プロセスの観点から」『産業経営研究』(日本大学経済学部産業経営研究所)第32号, pp.93-106.
- 日本大学経済学部産業経営研究所編(2012)『所報』第70号, pp.2-8.
- 株式会社一ノ蔵HP (<http://www.ichinokura.co.jp/>, 2013.1.6).