

環境激変に挑む中小企業の「危機対応」(導入編)

— 数々の危機を乗り越えてきた「長寿企業」の経営が示唆するものとは —

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

鉢嶺 実

(キーワード) 危機対応、新型コロナウイルス、自然災害、感染症、長寿企業、事業継続、戦争、売上げ激減、資金繰り、地震、水害、噴火、火災、政変、ショック

(視 点)

2020年春以降の新型コロナウイルス禍の長期化によって、世界の経済社会が混迷を深めるなか、企業経営の視点からの「危機対応」の重要性が急速な高まりをみせている。新型コロナウイルスのような感染症に限らず、地震や水害などの自然災害や経済金融面での危機(ショック)など、企業経営上の危機は様々な形で突如襲い掛かってくる。そういった事業環境の激変に見舞われたとき、企業はどう対処し、それらの危機をどのように乗り越えていけばよいのだろうか。

本稿は、信金中央金庫 地域・中小企業研究所における2021年度の年間調査テーマのひとつとして掲げる「中小企業の危機対応」の導入編として、中小企業経営の現場目線から見た危機対応にまつわる問題提起を試みる。今後は、本稿を皮切りに、数々の危機を乗り越えてきた長寿企業(老舗企業)の危機対応事例も交えた調査レポートを順次、発信していく所存である。

(要 旨)

- 新型コロナウイルス禍の長期化で、経済社会に根差す企業活動も未曾有の危機に見舞われている。感染症の拡大は、地震や洪水等などの自然災害と並び、重大なリスクを顕在化させる「災害」のひとつとして認識されるようになっていく。
- 歴史をさかのぼれば、約100年前の「スペイン風邪」をはじめとして、人類はさまざまな感染症の拡大により、甚大な被害を受けてきた経緯がある。
- 企業経営に未曾有の危機をもたらすものは、感染症ばかりではない。そうしたなかで、業歴の長い企業(長寿企業)は、戦争をはじめとした幾多の危機を乗り越えて今日を迎えている。こうした長寿企業の「危機対応」が、今日の新型コロナウイルス禍で環境激変にあえぐ中小企業・小規模事業者の経営に示唆するものは大きいとみられる。

はじめに

2020年春以降の新型コロナウイルス禍の長期化によって、世界の経済社会が混迷を深めるなか、企業経営の視点からの「危機対応」の重要性が急速な高まりをみせている。新型コロナウイルスのような感染症に限らず、地震や水害などの自然災害や経済金融面での危機（ショック）など、企業経営上の危機は様々な形で突如襲い掛かってくる。そういった事業環境の激変に見舞われたとき、企業はどう対処し、それらの危機をどのように乗り越えていけばよいのだろうか。

本稿は、信金中央金庫 地域・中小企業研究所における2021年度の年間調査テーマのひとつとして掲げる「中小企業の危機対応」の導入編として、中小企業経営の現場目線から見た危機対応にまつわる問題提起を試みた。今後は、本稿を皮切りに、数々の危機を乗り越えてきた長寿企業（老舗企業）の危機対応事例も交えた調査レポートを順次、発信していく所存である。

1. 新型コロナウイルス禍を機に高まる「危機対応」の重要性

(1) 感染症拡大は地震や洪水等の自然災害と並ぶ経営上のリスクに

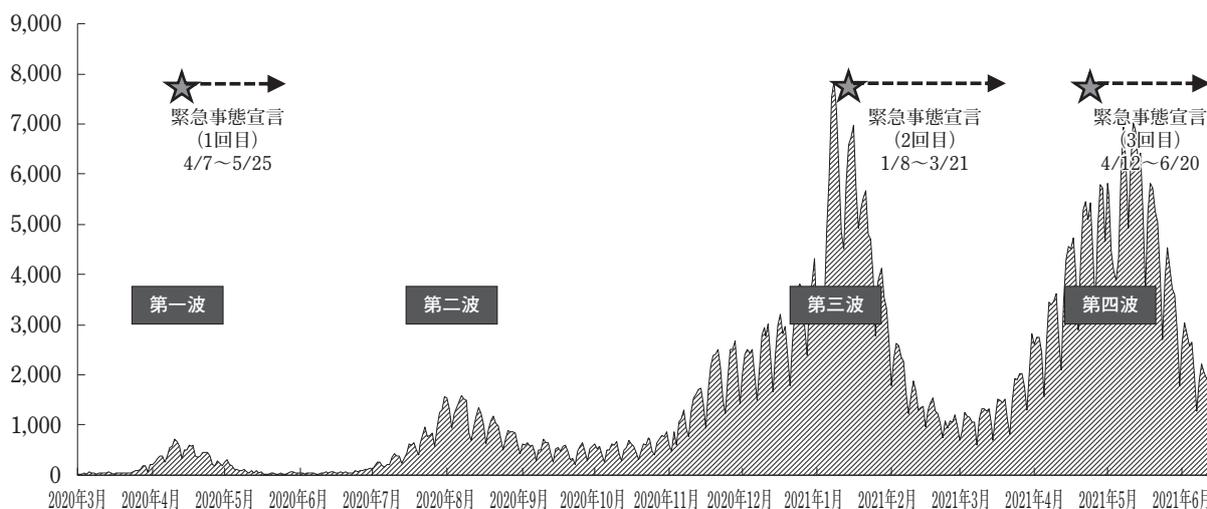
世界的な新型コロナウイルス禍の長期化が、経済社会のあらゆる分野に多大な影響を及ぼし続けている。2021年6月現在の全世界の延べ感染者数は1億7,000万人以上、死者数は380万人以上にも及んでいる。WHO（世界

保健機関）が2020年3月12日にパンデミックを宣言して以来1年3か月以上が経過し、一部の国ではワクチン接種の進展などを受けて経済活動の再開を探る動きも出てきているが、相次ぐ変異型ウイルスの登場など、予断を許さない状況が続いている。

わが国における新型コロナウイルスの感染状況についても、2020年春以降、新規感染者数は増減を繰り返しながら、3度の緊急事態宣言を経た2021年6月現在においても、収束する動きはみられない（図表1）。延べ感染者数は78万人超、死者数は1万4,000人超にも及び、世界的な水準との比較では感染拡大が抑制されているとの見方もあるものの、ワクチン接種の出遅れなどを背景に、一部の地域では医療逼迫ともいえる状況をたびたび招くなど、厳しい状況が続いていることに変わりはない。

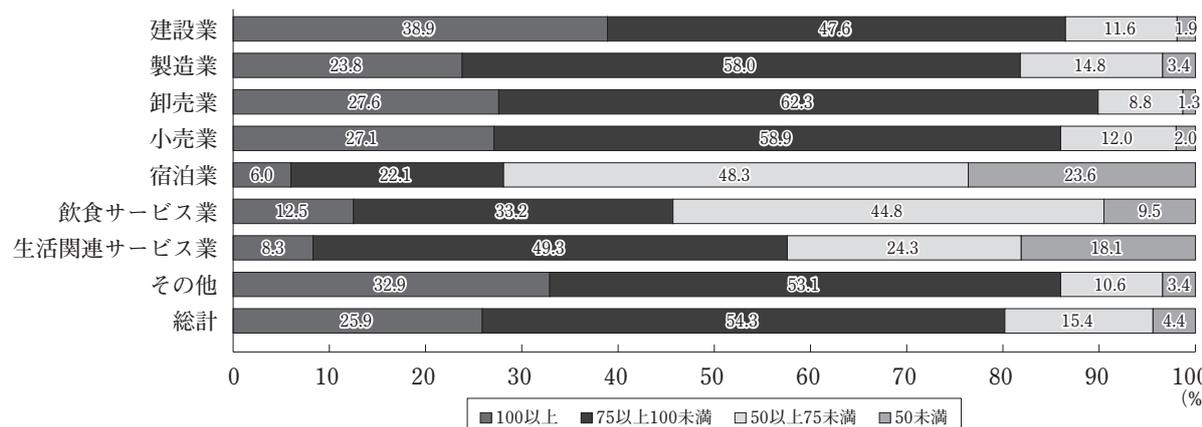
この間、経済社会活動は移動や会合などを中心に大きな制約を受け続け、関連の企業収益にも多大な影響を及ぼしてきた。新型コロナウイルス感染拡大が与えた影響や実態について重点的に分析している2021年版の「中小企業白書」によると、2020年の中小企業・小規模事業者の売上高は、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業を中心に、大幅な前年割れに見舞われていることがわかる（図表2）。建設業や製造業など、比較的影響が軽微にとどまっているような業種も一部にあるものの、緊急事態宣言下での休業・時短要請が直撃している飲食業や、インバウンド需要蒸発や都道府県をまたぐ移動の制限などで

図表1 国内の新型コロナウイルス新規感染者数の推移



(備考) 1. 緊急事態宣言の表記は、それぞれ対象地域によらず、最初に宣言が出された日と、最後に宣言が解除された日を記載。ただし、3回目については、沖縄県のみ6/20以降も継続
 2. 厚生労働省資料等をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表2 2020年の売上高（業種別）



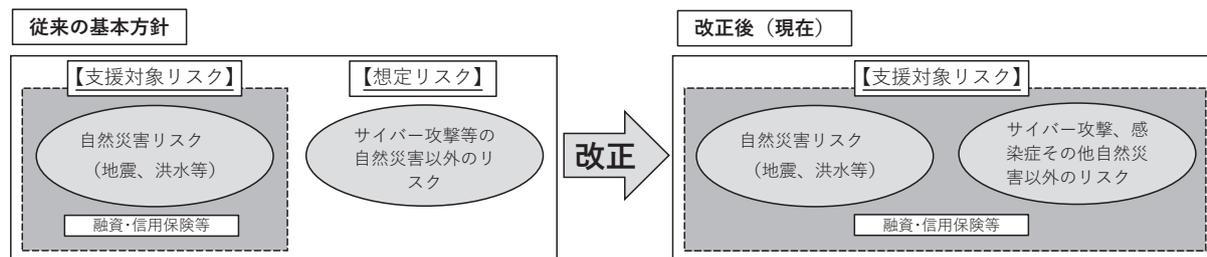
(備考) 1. (株)東京商工リサーチの「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」で、2020年の年間の売上高見通しについて前年同期を100とした場合の程度を聞いたもの。
 2. 中小企業庁『中小企業白書（2021年版）』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

極端な事業環境悪化に見舞われている宿泊業などでは、感染拡大の影響長期化で、もはや多くの事業者が、事業継続の危機を超え、存続の危機に直面しているような状況下にある。

こうした状況を受けて、2019年7月に施行された中小企業強靱化法に基づいて中小企業が行う防災・減災の事前対策に関する計画（事業継続力強化計画）を認定している経済産業省・中小企業庁では、2020年10月以降、

支援対象となるリスクを大幅に拡充し、それまで想定していた自然災害リスク（地震、洪水等）のみならず、感染症なども想定した自然災害以外のリスクも支援対象とっていくことを基本方針に明記した（図表3）。新型コロナウイルス感染拡大に見舞われる以前は比較的ノーマークなケースが多かった感染症というリスクは、目下の状況を受け、いまや大地震や水害などと並び、事業継続の危機にも

図表3 事業継続力強化計画にかかる基本方針の改正（2020年10月～）



（備考）中小企業庁 経営安定対策室『事業継続力強化計画認定制度の概要（令和元（2019）年7月16日施行）』（2020年10月）をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

直結しかねないような重大なリスクを顕在化させる「災害」のひとつとして認識されるまでに至っている。

こうした状況を受けた「危機対応」の重要性が、事業継続という観点から、いまあらためて脚光を浴びている。

（2）過去にも経済社会に甚大な被害をもたらしてきたさまざまな感染症

目下の新型コロナウイルス禍を契機に、さまざまな「感染症」そのものへの関心も高まっている。とりわけ、「あのときはどうだったのか」という観点から今日の状況と比較対照されることの多い感染症のひとつとして、およそ100年前に世界的に猛威を振るった「スペイン風邪^{（注1）}」（新型インフルエンザ）によるパンデミックがある。

第一次世界大戦（1814～1818年）の末期ごろより感染が広がり始めたスペイン風邪は、全世界で人口の3分の1以上が感染し、死者数には諸説あるものの、最大で5,000万人以上が命を落としたともいわれる、人類史

上最大のパンデミックのひとつである。第一次世界大戦の死者数が全世界で約1,000万人ともいわれていることと比較しても、いかに大規模な被害をもたらしていたかをうかがい知ることができよう。

わが国においては、1818年（大正7年）当初の“第一波”における死亡者数はごくわずかにとどまっていたものの、同じ年の秋以降より広がり始めた“第二波”では、ウイルスが変異したことなどで致死率が高まり、26万人以上が死亡。さらに、第一波の翌年末ごろより広がり始めた“第三波”でも、18万人以上が死亡したといわれている（図表4）。そ

図表4 わが国における「スペイン風邪」の感染状況

感染の波	およその期間	感染による死亡者数
第一波 （春の先触れ）	1918（大正7）年5月～7月	死亡者はごくわずか
第二波 （前流行）	1918（大正7）年10月～ 1919（大正8）年5月	国内で26.6万人が死亡
第三波 （後流行）	1919（大正8）年12月～ 1920（大正9）年5月	国内で18.7万人が死亡

（備考）速水融『日本を襲ったスペイン・インフルエンザ』（2006年12月）、磯田道史『感染症の日本史』（2020年9月）、本郷和人ほか『疫病の日本史』（2020年9月）をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（注）1. 第一次世界大戦のさなかで情報統制が敷かれていたため、当時は中立国だったスペインでの流行ばかりが報じられてしまったために、スペインが発生源ではないにもかかわらず「スペイン風邪」と呼ばれるようになってしまったといわれている。

の後100年を経た医学や公衆衛生の発達などもあり、今日の新型コロナウイルス禍の状況と単純に比較はできないものの、わが国における「スペイン風邪」は感染収束までに2～3年の歳月を要しており、当時の経済社会活動に大きな打撃を与えたであろうことは想像に難くない。

ちなみに、わが国の歴史をさらに長期的に振り返ると、奈良時代に大流行した天然痘(痘瘡)^(注2)や、江戸時代後期にたびたび大流行したコレラなど、海外由来とみられるさまざまな感染症が、国内でも猛威を振るっていたことを確認することができる(図表5)。前述したスペイン風邪と同様、感染症による推定死者数はその都度膨大であり、当時の経済社会活動にも甚大な被害をもたらしたであ

ろうことがうかがわれる。

近年では、感染症対策の進展などにより、2002年秋ごろより中国や香港で流行したSARS(重症急性呼吸器症候群)を水際で食い止めることができたケースもあるが、目下の新型コロナウイルスの世界的な大流行から得られる教訓は、人類の歴史として今後に引き継がれていくことになると考えられる。

(3) 新型コロナウイルス禍を経て経済社会の変化のスピードは加速

長引く新型コロナウイルス禍は、経済社会構造にさまざまな不可逆的な(元には戻らない)変化をもたらすといわれている。たとえば、リモートワークやオンライン商談会、あるいはデータを駆使した在庫管理などに象徴

図表5 わが国における主な感染症の動き

時期	感染症を巡る動き(斜線太字で一部海外の動きも付記)
紀元前1世紀ごろ	崇神天皇5年(西暦300年ごろ)疫病が流行し国民の大半が死亡(日本書紀より)
737(天平9)年	天然痘(痘瘡)の大流行で藤原4兄弟(武智麻呂、房前、宇合、麻呂)が死亡(当時の総人口の約3割が死亡)
(14世紀ごろ)	※ヨーロッパで「黒死病」とよばれるペストが大流行し2,500万人(全人口の1/4~1/3)が死亡
1607(慶長12)年	結城秀康(徳川家康の次男)が梅毒(当時は「肥前わずらい」ともいわれ大流行していた)で死亡
1716(享保元)年	江戸でインフルエンザとみられる風邪が大流行
1803(享和3)年	はしか(風疹)が大流行
1822(文政5)年	長崎からコレラ(音訳して「酷烈辣(これら)」「狐狼狸(ころり)」などとも称される)が流行(文政コレラ)
1858(安政5)年	黒船によってもたらされたコレラ(ころり)が大流行(安政コレラ)
1877(明治10)年	西南戦争の帰還兵によって全国にコレラが蔓延
1918(大正7)年	「スペイン風邪」が感染拡大(日本国内で40万人以上、全世界で2,500~4,000万人が死亡したともいわれる)
1957(昭和32)年	「アジア風邪」が感染拡大(全世界で200万人以上が死亡)
1968(昭和43)年	「香港風邪」が感染拡大(全世界で100万人以上が死亡)
1996(平成8)年	大阪で病原性大腸菌「O-157」の集団感染が発生(9,500人以上が感染し3人が死亡)
2009(平成21)年	新型インフルエンザ(H1N1)が感染拡大(全世界で約2万人が死亡)
2014(平成26)年	東京・代々木公園でヒトスジシマカから「デング熱」の感染者が発生、その後2か月で全国159人に感染拡大
2020(令和2)年	新型コロナウイルスが感染拡大(現)(※日本国内で1万4,000人以上、全世界で380万人以上が死亡(2021年6月末現在))

(備考) 図表4に同じ

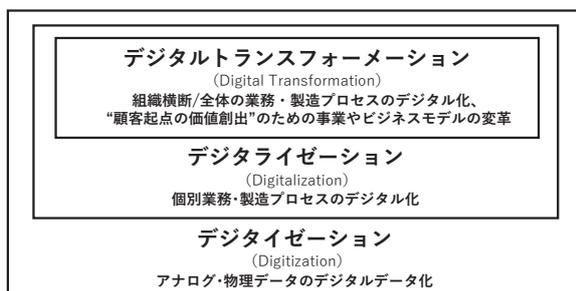
(注)2. 1980年5月にWHOは天然痘(痘瘡)の世界根絶宣言を行っており、現在に至るまで患者の発生は見られない。

される「デジタルトランスフォーメーション (DX)」(図表6) という概念で括られるような動きは、このところ急速に脚光を浴びつつあるものの、実は新型コロナウイルス感染拡大よりもずっと以前から、「働き方改革」や「2020東京五輪対応」といった文脈も含めて、近未来の経済社会が目指すべき姿としてイメージされていたものであった。

ところが、2020年春からの新型コロナウイルス感染拡大により、多くの人々が「いつかは」という認識の下で近未来の姿として描いていたDXなどのさまざまな構造変化が、突如として対応不可避なものとして目前に迫ってきたような状況となり現在に至っているという構図がある。

これはすなわち、新型コロナウイルス禍によって「経済社会が変化した」というよりは、むしろ「変化のスピードが加速した」というべきものではないかと考えられる。構造

図表6 DX (デジタルトランスフォーメーション) の構造



- (備考) 1. 企業がDXの具体的なアクションを設計できるように、DXを3つの異なる段階に分解したものの。ただし、これらは必ずしも下から順に実施を検討するものではないとされている。
2. DXの推進指標における“DXの定義”は、上記図表中、いちばん外側の枠の範囲とされている。
3. 経済産業省 デジタルトランスフォーメーションの加速に向けた研究会『DXレポート2 中間とりまとめ (概要)』(2020.12.28)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

変化の方向性自体は、新型コロナウイルス感染拡大の以前から展望されていたものでありながら、「まだまだ先の話であろう」といった具合に、多くの人々の間にはどこか“油断”のようなものが存在していた。ところが、新型コロナウイルスの登場により、「10年かかるような変化が1年で起きている」とも言われるがごとく、こうした“油断”は瞬く間に払拭され、半ば強制的に構造変化のスピードを加速させているのが、現在の姿ではないかと思われる。

そもそも環境変化 (環境激変) への対応は、企業存続のうえでの王道であり、変化対応力が生死を分けるという状況は、コロナ禍の前後でも変わっていないとみられる。むしろ、新型コロナウイルス禍によって変わったことがあるとすれば、それは「変化のスピード」という部分ではないかと考えられる。加速するスピード感への対応こそが、来たるべきアフターコロナ時代に求められる重要なスキルのひとつとなっていることは間違いない。DX (=デジタル (IT) へ、フォーメーション (経営体制) を、トランス (変換) していくこと) の流れも含めて、スピード感をもって変化対応していくことが、アフターコロナ時代の中小企業経営には一段と求められていくことになりそうだ。

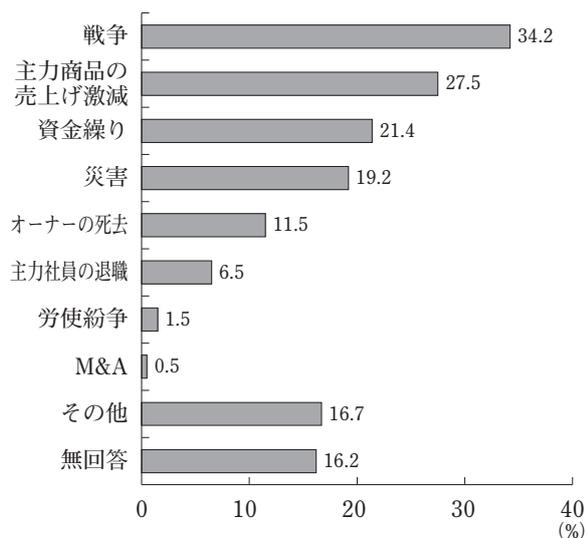
2. 長寿企業の「危機対応」の経験が示唆するものとは

目下の新型コロナウイルス禍の長期化により、わが国の中小企業・小規模事業者の多く

は、生活関連業種を中心に、未曾有の危機ともいえるような状況に直面している。今後についても、直ちに先行き不透明感が拭い去られるような気配はなく、厳しい事業環境への対応を余儀なくされる状況は続きそうだ。

ところで、「そもそも事業継続の危機をもたらすものとは何か」ということを考えたときに、感染症ばかりが危機というわけではないことは言うまでもない。例えば、帝国データバンクが業歴100年以上の長寿企業を対象に実施したアンケート調査の結果をみると、「創業以来の危機となった出来事、事件」として最も多くの回答を集めたのは「戦争(34.2%)」であり、次いで「主力商品の売上げ激減(27.5%)」、「資金繰り(21.4%)」、「災害(19.2%)」、「オーナーの死去(11.5%)」などと続いていた(図表7)。今日的な新型コロナウイルス禍が「売上げ激減」や「資金繰り」

図表7 創業以来の危機となった出来事、事件



(備考) 1. (株)帝国データバンクが業歴100年以上の老舗企業(約4,000社)を対象にアンケート調査を実施
2. (株)帝国データバンク『百年続く企業の条件』(2009年9月)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

といった問題を引き起こしているなかで、それらを上回る「戦争」という回答の重みは、そうした幾多の困難を乗り越えて今日を迎えている長寿企業だからこそ備えている「危機対応力」のようなものの存在を彷彿させる。「戦争」をはじめとした数々の危機を乗り越えてきた長寿企業の貴重な経験は、代々の経営者の間で、家訓・社訓などの形で引き継がれていることも多いとみられる。

ちなみに、同じアンケート調査で「創業以来のピンチをどのように乗り越えたか」についての自由回答欄をみると、さまざまな対応のなかにも今日的な危機対応に示唆するような回答も多いように見受けられる(図表8)。これらの長寿企業からすれば、「目下の新型コロナウイルス禍は危機的状況ではあるが、あのときはもっと危機的状況だった」といったようなケースも少なくないのではないかとと思われる。危機対応という切り口から、長寿企業が長寿たる所以を探っていくことは、今日的な新型コロナウイルス禍の長期化に直面している中小企業・小規模事業者にとって示唆するような部分も大きいのではないかとと思われる。

また、わが国の経済社会に大きな影響を与えたとみられる出来事を超長期的な目線で振り返ると、自然災害であれば大地震や水害(台風や津波など)のみならず、火山の大噴火も当時の経済社会に甚大な被害をもたらしている(図表9)。ちなみに、わが国には111の活火山があり、そのうち富士山を含めて50は常時観測の対象となっている。ひとたび破局的

図表8 創業以来のピンチをどのように乗り越えたか（主な回答）

戦争	個人資産の投入（回答多数）
	家族、社員が一丸となって問題に立ち向かう（回答多数）
	軍需品の生産（回答多数）
	代替品や、原料を代替してしのいだ（回答多数）
	主力商品の変更ならびに販売先の変更（製造）
	震災復興に下請けとして対応（建設）
	取引の大小にこだわらず、ひたすら商売を積み重ねた（和洋紙卸売）
	暖簾分けした人達が一時的に戻ってきて支えてくれた（眼鏡製造）
	得意先の土地を借りて再開した（食料原料製造）
地元の人々の協力による再建（不動産）	
主力商品の 売上げ激減	扱い商品の変更（回答多数）
	新規事業の立ち上げ、販路開拓、新商品の開発（回答多数）
	商圏の拡大（回答多数）
	コンサルタントなどの導入（回答多数）
	販路の拡大は行わず、地元密着と、従業員の力で乗り越えた（水産練製品製造）
	多品種化とニッチな分野を増やす（製造）
	リピートなどの商習慣の見直し（清酒製造）
	よい未来を信じて、ひたすら耐えた（食料品製造）
	地域密着をやめインターネットの活用で全国へ進出（専門商品小売）
資金繰り	含み資産の活用、売却（回答多数）
	一族の援助（回答多数）
	主力取引金融機関の全面的支援（回答多数）
	社外から経理、管理部門へ人材を投入（建設）
災害	阪神・淡路大震災で壊滅的な被害を受けたが、直ちに震災復興対策本部を設置、率先して神戸港の復興に当たるとともに、国や関係業界への被害を最小限に食い止めるべく働きかけた（物流）
	取引先の災害支援部隊による救援措置と、復旧後の社員総出による展開（電気機器製造）
	休造蔵を借りて製造。蔵を再建（清酒製造）
	いずれにしろ人命最優先、その次に食料品としての安全性を確保（清酒製造）
	阪神・淡路大震災の直前に自動化の新製造蔵を竣工し、蔵数の集約化も図っていたことが、結果として被害を最小限に止めることとなった（清酒製造）
オーナーの 死去	オーナーの子息を後継者にして対応（回答多数）
	養子をとって後継者にした（水産物加工）
	時代の動向に沿って経営転換を図った。経営者をオーナーから社外へ（織物卸）
主力社員の 退社	若手の育成を早急に進めた（回答多数）
	社長自ら、営業から出荷まですべてこなした（金物卸）
	若い技術者の昇格人事（料理品小売）
	固定客のフォローに専念（茶小売）
M&A	資本提携を行い、持ち株会社を設立し子会社化により事業を承継した（調味料製造）

（備考）（株）帝国データバンク『百年続く企業の条件』（2009年9月）をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

噴火が現実のものとなれば、その経済社会的な被害は計り知れないという指摘もある。また、たびたびの戦争や政変、あるいは近年の経済社会の成長拡大過程でもたらされたオイルショックやバブル崩壊、あるいはリーマンショックなど、事業継続という観点から越え難い危機ともいえるような出来事も多い。

感染症の拡大も含め、ここに示すような危機が事業継続にもたらす影響はさまざまであり、一律に扱うことは難しい。しかし、「超えがたい危機」という本質的な部分では共通するものがあり、今日的な新型コロナウイルス禍と重なる部分も多いのではないかと思われる。

事業継続を阻むさまざまな危機（アクシデ

図表9 わが国の経済社会に多大な影響を与えたとみられる出来事など

年	できごと	区分	経済社会への影響など
710(和銅3)年	平城京遷都	政変	政治の中心地が平城京(奈良)へ移動
737(天平9)年	天然痘の大流行	感染症	当時の総人口の約3割が死亡
794(延暦13)年	平安京遷都	政変	政治の中心地が平安京(京都)へ移動
800(延暦18)年	富士山噴火(延暦大噴火)	噴火	降灰で相模国足柄路が一時閉鎖などの被害(～802年)
864(貞観6)年	富士山噴火(貞観大噴火)	噴火	北麓にあった「剱の海」が溶岩で埋まる(～866年)。5年後に「貞観地震」が発生
1185(元暦2)年	鎌倉幕府成立	政変	壇ノ浦の戦いで平氏一門が滅亡、政治の中心地が鎌倉(神奈川県)へ移動
1336(建武3)年	室町幕府成立	政変	政治の中心地が室町(京都)へ移動
1467(文正3)年	応仁の乱	戦争	京都全域が壊滅的な被害(～1477年)
1582(天正10)年	本能寺の変	政変	織田政権は瓦解、豊臣政権構築の契機に
1600(慶長5)年	関ヶ原の戦い	政変	豊臣政権は統一政権の地位を失い、徳川幕藩へ道筋
1603(慶長8)年	江戸幕府成立	政変	政治の中心地が江戸(東京)へ移動
1657(明暦3)年	明暦の大火	火災	江戸の大半が焼失、死者推定6～10万人、別名「振袖火事」
1707(宝永4)年	富士山噴火(宝永大噴火)	噴火	約2週間の噴火で関東一円に降灰、農作物などに甚大な被害
1783(天明3)年	浅間山噴火	噴火	火砕流、土石なだれで約1,500人が死亡、降灰から「天明の大飢饉」へ
1792(寛政4)年	雲仙岳噴火	噴火	地震と岩屑なだれで約15,000人が死亡(島原大変肥後迷惑)
1853(嘉永6)年	ペリー来航	政治経済	日本に開国を要求、鎖国時代の終焉へ
1867(慶応3)年	大政奉還・明治維新	政治経済	明治天皇が東京へ行幸(東京奠都)、明治政府が本格始動
1894(明治27)年	日清戦争	戦争	下関条約を締結(1895年)→三国干渉(遼東半島放棄)
1904(明治37)年	日露戦争	戦争	ポーツマス条約(1905年)→日比谷焼打ち事件
1914(大正3)年	第一次世界大戦	戦争	1818年に終戦。大正デモクラシー→軍国主義、終戦前後に「スペイン風邪」流行
1923(大正12)年	関東大震災	地震	死者・行方不明者約10万5,000人、明治以降では最大規模の地震被害
1937(昭和12)年	日中戦争	戦争	盧溝橋事件を境に日本関東軍と中国国民党軍が全面戦争に突入(～1945年)
1939(昭和14)年	第二次世界大戦・太平洋戦争	戦争	アメリカへの真珠湾攻撃(1941年)を機に太平洋戦争へ展開(～1945年)
1945(昭和20)年	広島・長崎に原爆投下、終戦	戦争	各地で空襲被害も激化、死者300万人以上
1959(昭和34)年	伊勢湾台風上陸	水害	紀伊半島から東海地方で甚大被害、死者・行方不明者5,000人以上
1960(昭和35)年	チリ地震の津波被害	水害	南米チリで世界の観測史上最大の地震(M9.5)、東北太平洋岸で津波被害
1960(昭和35)年	池田内閣の所得倍增計画	経済社会	1961年からの10年間で倍增目標、実際の日本経済はそれを上回る成長
1971(昭和46)年	ニクソン・ショック	経済金融	別名ドル・ショック、1ドル＝360円の固定相場制から変動相場制へ移行(1973年)
1973(昭和48)年	第一次オイルショック	経済社会	第四次中東戦争勃発を機に石油価格が急上昇、狂乱物価、戦後初のマイナス成長
1979(昭和54)年	第二次オイルショック	経済社会	イラン革命を機に石油価格が急上昇、世界同時不況(～1983年ごろまで)
1985(昭和60)年	プラザ合意	経済金融	急激な円高進行と相次ぐ金利引き下げが「バブル経済」を誘発
1989(平成元年)	消費税スタート(3%)	経済社会	1950年の「シャープ勧告」に基づく所得税中心の税体系の終焉
1989(平成元年)	米ソ冷戦終結	政治経済	ソ連や東欧諸国の民主化、「ベルリンの壁」崩壊、東西冷戦は終結へ
1989(平成元年)	日経平均株価史上最高値	経済金融	12/29に史上最高値(3万8915円)記録、その後、暴落に転じる(バブル崩壊)
1991(平成3)年	雲仙・普賢岳噴火	噴火	火砕流が発生し43人が死亡・行方不明
1995(平成7)年	阪神淡路大震災	地震	震源は兵庫県南部(M7.3)、死者約6500人、当時としては戦後最大の地震被害
2008(平成20)年	リーマンショック	経済金融	米リーマン・ブラザーズ破綻後、連鎖的に世界規模の金融危機が発生、株価暴落
2011(平成23)年	東日本大震災	地震	震源は東北地方太平洋沖(M9.0)、死者行方不明者2万2,000人以上、被害甚大
2014(平成26)年	御嶽山噴火	噴火	山頂付近の登山客ら63人が死亡・不明
2016(平成28)年	熊本地震	地震	熊本県を震源とする震度7の大地震が2回発生(M6.2、M7.3)、死者273人
2018(平成30)年	西日本豪雨	水害	平成に入って最大の豪雨被害、正式名称は「平成30年7月豪雨」、死者200人超
2020(令和2)年～	新型コロナウイルス感染拡大	感染症	全世界が感染症の危機に晒され、人類が過去に経験したことのない事態に直面中

(備考) 各種資料をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

ント)をいかに乗り越えていくか、さらには、いかにして危機前の状況をいち早く取り戻していくか(復元力、レジリエンス)などを考えるとき、先人たちの「危機対応」の経

験がヒントになる可能性は大きい。長寿企業の長寿たる所以、すなわち、数々の危機を乗り越えてきた「継続力」の源泉は何だったのか、時代はいま、その答えを必要としている

のかもしれない。

おわりに

信金中央金庫 地域・中小企業研究所では、2021年度の年間調査テーマのひとつとして「中小企業の危機対応」を掲げ、新型コロナウイルス禍の長期化に直面する中小企業・小規模事業者が、目下の危機を乗り越えていくためのヒントを探るべく、長寿企業（老舗企業）の危機対応の経験などについて、年間を通してヒアリング調査等を実施していくこととした。

第1四半期の「製造業編」を皮切りに、以

後、四半期ごとに、業歴の長い企業が今日に至るまでの過程で乗り越えてきたさまざまな「危機」に対し、どのような形でそれを乗り越え、その経験は今日の経営にどのような形で活かされているのかなどについて、順次、探っていくことを計画している。

目下の新型コロナウイルス禍の収束が未だ見通せないなかでのヒアリング調査は困難を極めていくことも予想されるが、この困難を乗り越えることも私たち自身の「危機対応」の一環と捉え、全国の信用金庫とも適宜連携しながら、調査研究を推進していく所存である。

〈参考資料〉

- ・石弘之『感染症の世界史』（2018年1月、株式会社KADOKAWA）
- ・磯田道史『感染症の日本史』（2020年9月、株式会社文藝春秋）
- ・加来耕三『危機突破力 ―渋沢栄一と明治の起業家たちに学ぶ―』（2021年3月、日経BP）
- ・橋川武郎『ゼロからわかる日本経営史』（2018年10月、日本経済新聞出版社）
- ・高島正憲『経済成長の日本史 古代から近世の超長期GDP推計730-1874』（2017年11月、（一財）名古屋大学出版会）
- ・帝国データバンク 史料館・産業調査部『百年続く企業の条件 老舗は変化を恐れない』（2009年9月、朝日新聞出版）
- ・デジタルトランスフォーメーションに向けた研究会（経済産業省）『DXレポート ―ITシステム「2025年の崖」の克服とDXの本格的な展開―』（2018年9月）
- ・成毛眞『アフターコロナの生存戦略』（2020年11月、株式会社KADOKAWA）
- ・日本銀行統計局『明治以降 本邦主要経済統計』（1966年7月、日本銀行統計局）
- ・鉢嶺実「千年企業の継続力 ―なぜそれほど長期にわたって事業を継続することができるのか―（信金中央金庫 地域・中小企業研究所『信金中金月報』2018年12月号）」
- ・鉢嶺実「いまあらためて注目される老舗企業の底力 ―なぜ“存亡の危機”を乗り越えていくことができたのか―（信金中央金庫 地域・中小企業研究所『信金中金月報』2011年9月号）」
- ・速水融『日本を襲ったスペイン・インフルエンザ ―人類とウイルスの第一次世界戦争―』（2006年2月、藤原書店）
- ・本郷和人・井沢元彦『疫病の日本史』（2020年9月、株式会社宝島社）