

## 環境激変に挑む中小企業の「危機対応」(総括編)

— 事業存続の危機を乗り越えてきた長寿企業の“レジリエンス(復元力)” —

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、リスクマネジメント、レジリエンス、復元力、時間軸、支援者、信頼関係

(視 点)

信金中央金庫 地域・中小企業研究所では、2021年度を通じた年間調査テーマの一つに「環境激変に挑む中小企業の『危機対応』」を掲げ、四半期ごとを軸にトータル5本の調査レポートを発信してきた。これは、コロナ禍長期化のみならず、歴史を振り返れば、大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)や戦災など、企業経営上の危機はさまざまな形で常に存在してきたとみられたためである。こうしたなかで、業歴の長い企業(長寿企業)であればあるほど、さまざまな危機を乗り越えてきた経験を有しているとみられることから、それら長寿企業等の貴重な経験が、今日的な危機に直面する企業経営にとって示唆するものは大きいと考えられたためでもある。

本稿では、こうした問題意識の下、2021年度を通じて実施してきた「危機対応」にかかる長寿企業等へのヒアリング調査をあらためて振り返りつつ、今日的なリスクマネジメントという側面も含めて総括してみた。

(要 旨)

- 2022年に入ってから経済社会情勢は混迷の度合いを一段と強めており、有事の「危機対応」にも直結するリスクマネジメントの重要性が一段と高まっている。
- ヒアリング調査を実施した長寿企業の多くは、目下のコロナ禍をはるかに上回る幾多の危機を経験しつつ、それらを果敢に乗り越えて今日を迎えていた。
- こうした「危機対応」の貴重な経験は、有形無形の形で教訓として引き継がれており、長寿企業が備えている“レジリエンス(復元力)”の源泉となっている。
- 「危機対応」の局面で“支援者”が大きな力を発揮しているようなケースでは、当該企業が有している地域経済社会との長年の“信頼関係”が大きく関係しているように思われた。

## はじめに

信金中央金庫 地域・中小企業研究所では、2021年度を通じた年間調査テーマの一つに「環境激変に挑む中小企業の『危機対応』」を掲げ、四半期ごとを軸に、導入編も含めてトータル5本の調査レポートを発信してきた(図表1)。

本稿では、2021年度を通じて実施してきた「危機対応」にかかる長寿企業等へのヒアリング調査をあらためて振り返りつつ、今日的なリスクマネジメントという側面も含めて総括してみた。

まず、冒頭の第1章では、混迷する経済社会情勢のなかでリスクマネジメントの重要性が高まっていることをあらためて概観した。続く第2章では、危機対応にかかるヒアリング事例を振り返りつつ、長寿企業の“レジリエンス(復元力)”の源泉、危機対応の時間軸、“支援者”との信頼関係などをキーワードに、若干の考察を加えてみた。

多様なリスクに直面する今日の中小企業に

とって、これら「危機対応」の事例等の示唆するものが、ますます混迷の度合いを強める経済社会を生き抜くうえでの何がしかの指針となれば幸いである。

## 1. 混迷する経済社会情勢のなかで長寿企業の「危機対応」に着目

### (1) 経済社会情勢の混迷を受けて一段と高まりをみせる危機対応の重要性

2022年に入り、長期化するコロナ禍の“出口”も一部で議論されるようになりつつある一方で、トンガ海底火山の大規模噴火(1月15日)、ロシアによるウクライナ侵攻(2月24日、現在も継続中)、部品仕入先がサイバー攻撃を受けたことに起因する大手自動車メーカーの全工場稼働停止(3月1日、翌日には復旧)、福島県沖で発生した最大震度6強(M7.4)の大地震(3月16日)による東北新幹線の長期運転見合わせ(4月14日には全線復旧)、3月末より続く中国・上海などでのロックダウン(都市封鎖)政策の長期化など、経済社会情勢は一段と混迷の度合いを

図表1 2021年度調査研究テーマ「環境激変に挑む中小企業の『危機対応』」にかかる作成レポート

通番	属性	サブタイトル	産業企業情報通番	発信日	信金中金月報掲載
—	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	2021-3	2021.6.21	2021年8月号
①	製造業編	変革に挑み続ける製造業の長寿企業の危機対応事例	2021-4	2021.6.28	2021年8月号
②	建設業編	同業者等との“連携”に見出す建設業の長寿企業の危機対応事例	2021-7	2021.9.29	2021年11月号
③	商業編	“不変の原理”を拠り所とする卸売業・小売業の長寿企業の危機対応事例	2021-9	2021.12.28	2022年2月号
④	飲食・宿泊業編	新型コロナウイルス感染拡大に直面する飲食・宿泊業の長寿企業の危機対応事例	2021-12	2022.3.30	2022年5月号

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

強めている。

こうした状況を受けて、企業経営における「危機対応」の重要性も一段と高まりをみせている。日本損害保険協会が2021年9月に公表した、中小企業のリスク意識に関する意識調査の結果を見ても、「直近2～3年で企業を取り巻くリスクが増えた」と感じている企業は6割強にも及び、混迷が続く経済社会情勢を反映したものとなっている。ちなみに、同調査結果から直近2～3年で増えたと思うリスクの内容を見ると、「自然災害」と「感染症」が37.3%、「取引先の廃業による売上の減少」が32.5%と、この上位3項目の回答が突出して多い。また、これに続くものとしては「サイバーリスク」(13.9%)、「情報の漏洩」(10.9%)など、経済社会が求めるIT化の動きと密接に関連した項目の回答割合が高

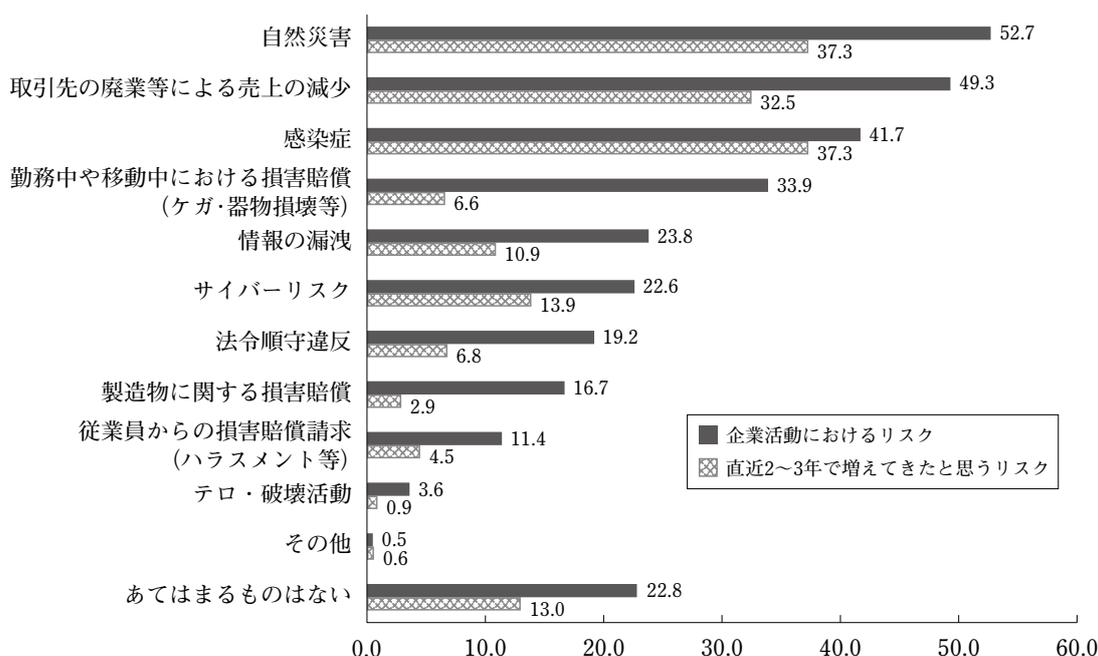
く、近年の企業経営を取り巻くリスクそのものの多様性や対応の困難性を象徴するものとなっている(図表2)。

## (2) リスクの多様化などであらためて脚光を浴びるリスクマネジメント

コロナ禍の長期化を筆頭に企業経営を取り巻くリスクの多様化が進むなか、近年では「リスクマネジメント」の重要性が一段と高まっている。

いうまでもなく、企業経営を取り巻くリスクは極めて多種多様に及び、地震や水害といった自然災害のような突発的なものから、経済社会情勢の急変(ショック的なもの)、感染症の蔓延、経営管理不備などに起因する法令・コンプライアンス違反など、発生原因やその頻度から被害の大きさまで、実にさま

図表2 事業活動を行っていく上で考えられるリスク(複数回答)(n=1,031)



(備考) 一般社団法人日本損害保険協会『中小企業のリスク意識・対策実態調査2021 調査結果報告書』(2021年9月)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

さまざまな要素が複雑に入り組んだものとなっている（図表3）。また、その発生原因についても、予測不能かつ不可抗力的といわざるを得ないようなものも少なくない一方で、事前に適切な対策を講じていれば被害をある程度最小限に抑えることができるものもあつたりと、講じるべき対策も極めて多岐にわたるのが実情となっている。

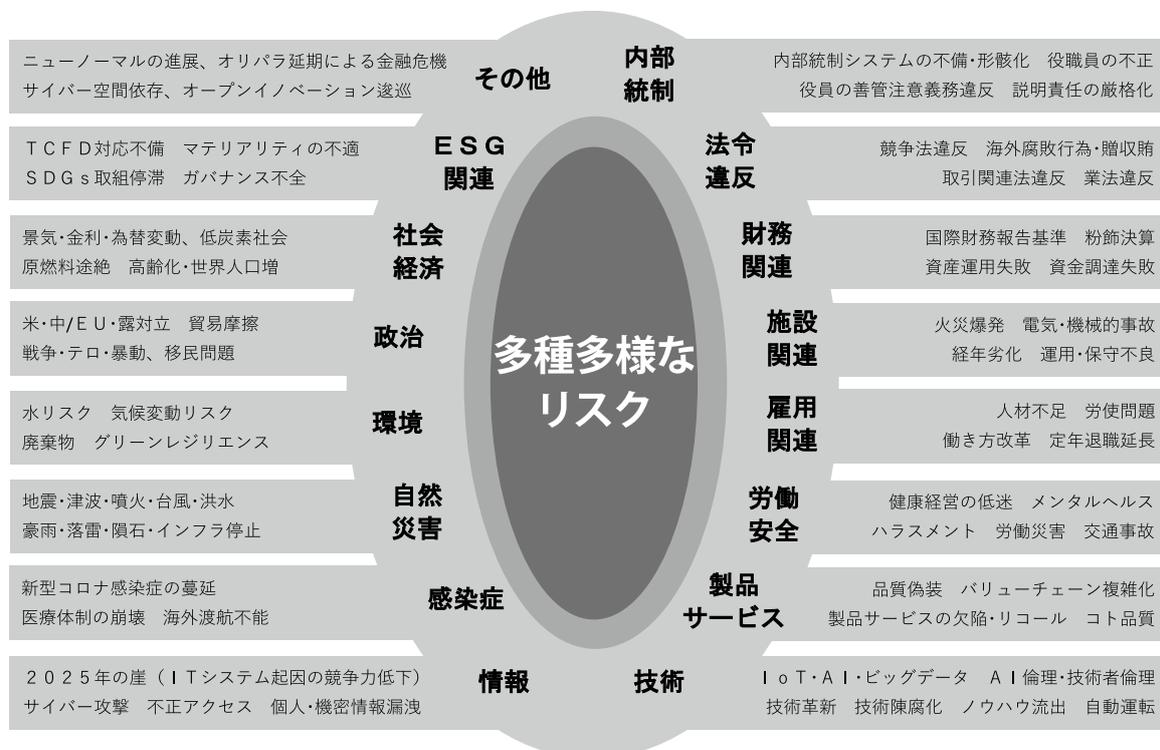
こうしたなかで、近年のリスクマネジメントの世界では、すべてのリスクをゼロにすることはできないという前提の下、リスクに対する「備え」の重要性を認識しつつも、当該リスクが顕在化してしまったときの影響（被害）を最小限に抑えるとともに（リスクコントロール）、できるだけ早期回復（復旧）

を目指す“レジリエンス（復元力）”という考え方に重点を置くケースが増えている。

また、対策を検討していくにあたっては、リスクごとの「発生頻度」と「影響度」を勘案して、想定されるさまざまなリスクを「リスクマップ」（図表4）に落とし込みながら、対策にメリハリを付けていくような手法も用いられている。リスクの発生頻度や影響度は、企業の置かれている状況などによってさまざまであることから、リスクマップに万能なものはないが、対応の優先順位などを検討していくうえで参考にすべきものとなっていると考えられる。

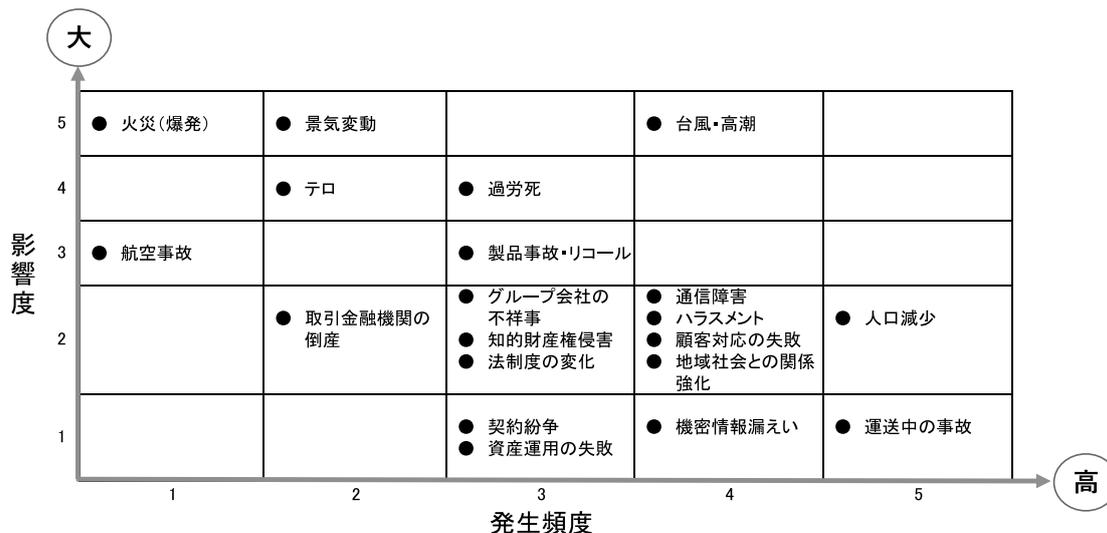
なお、2021年度の年間調査テーマ「危機対応」にかかるヒアリング調査においては、

図表3 企業経営を取り巻く多種多様なリスク



（備考）MS&ADインターリスク総研『最新 リスクマネジメント経営』（2021.3.29）をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表4 リスクマップの一例



(備考) 深津嘉成『予測不能な時代に先手を打つ リスク大全』(2021.6.11、東京海上日動リスクコンサルティング(株)編集)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

事前の「備え」について尋ねるというよりは、どのような危機（リスク）に直面し、その時どのように対応してきたのか、という観点に重点を置いたものとなった。これはまさに、長寿企業が長寿たる所以のひとつである“レジリエンス（復元力）”という要素に着目したアプローチであり、結果的に、コロナ禍の長期化など今日的なリスクに直面する多くの中小企業にとっても、危機対応の貴重なケーススタディとして示唆に富む部分が多かったものと考えている。次章では、これらの対応事例をあらためて振り返ることで、示唆に富む部分とは何だったのかをさらに考察してみたい。

## 2. 長寿企業等の「危機対応」の事例が今日の中小企業経営に示唆するものは何か

### (1) 危機対応の教訓が示唆する長寿企業の“レジリエンス（復元力）”

ここでは、2021年度を通じてヒアリングを実施してきた「危機対応」の事例（図表5）をあらためて振り返ってみたい。当初は、目下のコロナ禍長期化が多くの中小企業の事業継続へ危機的な状況をもたらしているなかとはいえ、「業歴の長い企業（長寿企業）であれば、足元のコロナ禍への対応もさることながら、歴史を振り返ればもっとさまざまな危機（リスク）に直面した経験を有しつつ、それら乗り越えて今日を迎えているはずだ」という想定の下、時には100年単位で歴史を遡りながら、過去の「危機対応」の貴重な経験を語っていただくというスタイルを進めていった。

図表5 2021年度にヒアリング調査を実施した「危機対応」の事例概要（15件）

区分	社名（所在地）	危機対応の概要
① 製造業	㈱吉田金属製作所 （東京都大田区）	バブル崩壊をきっかけに主力取引先の事業撤退に直面、以後は特定企業依存から脱却を図る。リーマンショック時の周辺事業の代金回収不能問題では本業専念の重要性を再認識。
	㈱若松 （東京都港区）	後継者問題や酒税法大幅改正のあおりを受け約100年前に酒造業を廃業、飲食業や物販業へ業態転換して事業存続。近年では事業環境悪化を受けて祖業・酒造業の復活を実現。
	㈱にんべん （東京都中央区）	幕末政変時に御用金等の未回収問題に直面し、内部留保経営の重要性を認識。明治期に勃発した商品券取付け騒動（風評被害）は地域同業者の全面協力もあり事態収拾。
② 建設業	北信土建㈱ （長野県長野市）	長野五輪特需一巡や「脱ダム宣言」などによる需要急減に対して、いち早く新規事業（環境、不動産開発）を立ち上げ、「先回りの経営」で事業基盤の安定化を図る。
	㈱クマイ商店 （東京都台東区）	幕末政変で付近一帯が戦場化しつつも同業者仲間との連携で事業存続。バブル崩壊を受けた主要取引先の経営危機表面化をきっかけに、“量より質”の利益重視経営へ大転換。
	㈱中村社寺 （愛知県一宮市）	社寺仏閣建築で業歴千年、戦後は地場ゼネコンとして躍進するも競争激化などから経営危機が表面化、同業者の協力で社寺建築へ原点回帰。新築需要減を受け補修事業に軸足。
③ 商業	㈱守半海苔店 （東京都大田区）	高度成長期の大森海苔（主要仕入先）の産地閉鎖には迅速な産地切替で対応。新型コロナ禍での需要激減に対しては補助金活用でホームページ一新、オンライン販売を強化。
	㈱横田屋本店 （宮城県気仙沼市）	業務委託先の経営危機にはM&A(買収)で立ち向かう。東日本大震災では壊滅的な被害を受けるも、同業者や信用金庫の全面協力を受け、社員総動員で復旧・復興へ全力対応。
	アサヤ㈱ （宮城県気仙沼市）	マグロ漁船激減による事業環境悪化は創業時の精神に立ち返りつつ社内外の全面協力で対応。東日本大震災では壊滅的な被害を受けるも顧客第一の精神で復旧・復興へ迅速対応。
	㈱太陽 （滋賀県彦根市）	地域協力の過程で取得した土地が資金繰りを圧迫するも地域事情を理解する信用金庫の協力で解消。「三方よし」の精神を受け継ぐ社是の下、構造的な事業環境悪化へも対応中。
④ 飲食・宿泊業	東高円寺 小満津 （東京都杉並区）	明治期創業の伝説の名店「京橋 小満津」は後継者不在等で閉店するも、店主の孫により15年後に看板復活。仕入価格高騰時には、苦悩の末、長年の仕入先業者の変更を断行。
	日本橋とよだ （東京都中央区）	関東大震災では店舗焼失するも常連客等の支援で営業再開。太平洋戦争時には営業休止中にもかかわらず「とよだをなくすわけにはいかない」と常連客が仕出し弁当を発注。
	㈱古名屋 （山梨県甲府市）	甲府大空襲で全館焼失するも焼け野原で一般市民に温泉開放。近年のノロウイルス発生時や食材偽装の社会問題化に対しては迅速・適切な初動対応で従業員と地域の信頼を維持。
	㈱環翠楼 （神奈川県箱根町）	関東大震災では建物が一部損壊。新型コロナ禍でインバウンド需要蒸発に見舞われつつも、襖の改修資金をクラウドファンディングで調達するなど伝統と革新の融合を推進。
	天ヶ瀬温泉街 （大分県日田市）	2020年7月豪雨による水害で一帯が甚大な被害に見舞われつつも、地元の若手経営者らが一体となり温泉街復興に尽力。被災旅館の再建局面では信用金庫とも密接に連携。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

結果、当初の想定に違わず、多くの長寿企業が目下のコロナ禍をはるかに上回るような危機を経験しつつ、それらを果敢に乗り越え、今日を迎えていることがあらためて明らかとなった。また、危機対応が過去のものであればあるほど、現経営者が直接的に体験したものではないケースも多かった。にもかかわらず、それらの貴重な危機対応の経験は、代々の経営者や従業員たちの間で家訓・社訓などの形で脈々と語り継がれ、また社史等に

きちんと記録されながら、今日の経営に多くの教訓を残していた。こうした有形無形の形で引き継がれ続ける教訓こそが、長寿企業が備えているといわれるレジリエンス（復元力）の源泉そのものであったといっても過言ではないであろう。

目下のわが国経済社会にとって、コロナ禍の長期化が未曾有の危機をもたらすものであることは間違いない。しかし、中長期的な観点に立ち返って今後の事業継続を展望したと

き、目下の苦難を乗り越えた経験もまた、やがては後世に語り継がれていく貴重な教訓となっていくに違いない。長期化するコロナ禍の“出口”も一部で議論されるようになりつつある今は、まさに正念場といえよう。

## (2) 危機対応にも時間軸

2021年度のヒアリング事例を通して見えてきたことのひとつに、さまざまな危機には「時間軸」が存在しているのではないかと、ということが挙げられる。すなわち、ひとつで事業継続の危機といっても、その危機の内容をみていくと、自然災害や取引先の経営危機のような突発的なものがある一方で、中長

期的に進展するさまざまな事業環境の変化が結果的に当該企業に対して存続の危機をもたらしているという、構造的な性質を帯びたものも少なくなかった（図表6）。

一般的に「危機対応」といえば、地震や水害といった自然災害などの突発的なアクシデント（環境激変）の文脈で語られることも多いが、長い時間をかけて構造的に押し寄せる事業環境の変化も、対応を誤れば企業存続が危ぶまれるという点では、同様に危機と呼べるものであった。さらに、今日的な経営課題のひとつとして語られることの多い「事業承継」の問題についても、適切な対応を誤れば企業存続の危機を招くものであり、長い時間

図表6 ヒアリング調査を実施した「危機対応」にかかる事例の時間軸と対応のキーワード



(備考) 1. 社名後ろの数字①～④は、掲載レポートの通番を示す。  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

をかけて押し寄せる構造的危機と何ら変わらないということを、あらためて認識することができた。

なお、危機の時間軸が構造的であればあるほど、戦略的に対策を講じる時間的猶予を持てるのも実態であろう。アクシデントさながらに突発的な危機に見舞われた時ほど、いち早く復旧・復興に取り掛からなければならないことはいうまでもないが、一方で長い時間をかけて進展していく構造変化あるいは事業承継の問題に対して、時間的猶予があるにもかかわらず“何もしない”という対応の積み重ねこそが、将来的には突発的なアクシデントと同様に、事業存続の危機をもたらすものとなり得るということを、私たちは今いちど認識すべきなのかもしれない。

### (3) 危機対応の成否の重要なカギを握る“支援者”の存在

中小企業が存続の危機に直面したとき、“支援者”の存在が重要なカギを握ることも少なくなかった。今般の「危機対応」のヒアリングにおいても、古くから取引のあった信用金庫や、日ごろより接点を有していた同業者仲間などの存在が、当該企業の危機対応の局面で“支援者”として大きな力を発揮しているようなケースは多かった。一方、「社員一丸となって」といったコメントに代表されるように、突発的な緊急事態に直面するなかで、当該企業の構成員である社員たちが、あたかも内部の“支援者”のごとく立ち上がり、事業存続を支える原動力となっていた

ケースも散見された。

なお、危機対応の局面で支援者が現れるのは、当該企業が「なくてはならない存在」として認識されているからに他ならない。社員たちにとってなくてはならないことはもちろんだが、それ以上に顧客（取引先）にとって、あるいは地域社会にとってなど、それらステークホルダーらとの間に積み重ねてきた“信頼関係”の下で「なくてはならない存在」と認識されていたことが、結果的に各方面からの支援者を呼び込んでいたのではないかと思われた。

いざというときに支援者を呼び込めるような真の信頼関係が、一朝一夕に構築できるものではないことはいうまでもない。普遍的な経営理念の下で自社の存在理由を社内外へ発信しつつ、地域経済社会と共存共栄関係にあることの地道な積み重ねがあつてこそ、真の“信頼関係”は構築されてゆく。多くの長寿企業が有する“レジリエンス（復元力）”の一端は、平時には見えにくい潜在的な支援者との揺るぎない“信頼関係”によって支えられているものと考えられよう。

### おわりに

ある報道によれば、足元のロシアによるウクライナ侵攻を受けて、企業経営における契約上の「不可抗力条項」の存在が、危機管理上のキーワードのひとつとして急浮上しているという。すなわち、今般の紛争がロシアに対する日米欧の経済制裁の発動へ展開した結果、直接・間接を問わず、こうした不可抗力

によって企業が契約を履行できないケースが増えていることがその要因といわれている。

いうまでもなく、企業経営にとっての不可抗力は、今般のロシア・ウクライナ問題に限ったことではない。振り返ってみれば、2011年の東日本大震災や、近年各地で相次いでいる河川氾濫による水害なども、当事者だけではどうにもならないという意味で不可抗力ともいえるものであった。また、今後を展望しても、国際間の紛争拡大、未曾有の巨大地震発生、300年以上沈黙を続ける富士山の大噴火など、可能性を挙げていけばキリがないのも実情といえる。

本稿でも述べてきたとおり、リスクマネジメントの世界では、各事象の「発生頻度」等も勘案しながらこれらに対処していく（備えていく）ことになるわけであるが、発生頻度が低いからといってこれらのリスクを軽視するのではなく、冒頭の「不可抗力条項」も含めて契約関係の点検を進めるなど、専門家と

も相談しながら何らかの備えを講じていくことは必要なのかもしれない。

こうしたなかで、2019年7月より施行されている「事業継続力強化計画認定制度」の説明資料を参照すると、災害に備えて「事業継続計画」の形はとらずとも実効性のある取組みを行っていると思われる中小企業が数多く紹介されているのを確認することができる。経済社会の混迷はこれからも続いていくとみられるなかで、リスクを過度に恐れるのではなく、適切なコントロール下に置くことで「リスクを正しく恐れる」ことの重要性が、今後ますます高まっていくのではないかと考えられる。

リスクを正しく恐れながら、やれることからやっていく。言葉にしまえばシンプルではあるが、決して容易なことではない。「危機対応」は、これまでも、そしてこれからも永遠の経営課題のひとつであり続けるものといえそうだ。

## 〈参考資料〉

- ・信金中央金庫 地域・中小企業研究所『環境激変に挑む中小企業の「危機対応」』より
  - ◎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（鉢嶺実、信金中金月報2021年8月号）
  - ①製造業編：変革に挑み続ける製造業の長寿企業の危機対応事例（阿部貫人・鉢嶺実、信金中金月報2021年8月号）
  - ②建設業編：同業者等との“連携”に活路を見出す建設業の長寿企業の危機対応事例（中林祐吾・鉢嶺実、信金中金月報2021年11月号）
  - ③商業編：“不変の原理”を拠り所とする卸売業・小売業の長寿企業の危機対応事例（新谷春香・鉢嶺実、信金中金月報2022年2月号）
  - ④飲食・宿泊業編：新型コロナウイルス感染拡大に直面する飲食・宿泊業の長寿企業の危機対応事例（清水啓輔・鉢嶺実、信金中金月報2022年5月号）
- ・後藤俊夫（日本経済大学大学院）『長寿企業のリスクマネジメント～生き残るためのDNA』（2017年3月、第一法規株）
- ・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』（2021年6月）
- ・仁木一彦（有限責任監査法人トーマツ）『図解 ひとめでわかるリスクマネジメント 第2版』（2020年8月、東洋経済新報社）
- ・（一社）日本損害保険協会『中小企業のリスク意識・対策実態調査2021 調査結果報告書』（2021年9月）
- ・深津嘉成（東京海上日動リスクコンサルティング株）『予測不能な時代に先手を打つ リスク大全』（2021年6月、株インプレス）
- ・MS&ADインターリスク総研『最新リスクマネジメント経営』（2021年3月、日経BP）