

# 中小企業のリスクマネジメント —熊本の経験を活かして—



商工総合研究所は、「中小企業のリスクマネジメント—熊本の経験を活かして—」と題し、第9回商工総研セミナー（2025年2月7日）を開催いたしました。ご視聴いただきました中小企業経営者、中小企業支援団体、中小企業研究者の方々にはこの場をお借りして厚く御礼申し上げます。

本セミナーでは、有識者の立場から立命館大学大学院経営学研究科・経営学部教授の西岡正氏に、そして実務家の立場から有限会社青柳代表取締役の倉橋篤氏、金剛株式会社代表取締役の田中稔彦氏のお二方にご講演いただきました。

企業にとって、自然災害は予測できない一方で、適切なリスクマネジメントによりその影響を最小限に抑えることができます。まずは、昨今の自然災害リスクがどのように変化してきているかと中小企業のリスクマネジメントの現状を、有識者の視点からとらえ、次に、熊本で地震・豪雨の被害から復興した事例をもとに、実務家の視点で中小企業が災害に強くなるために何が必要かをお話いただきました。

講師の方々からは、想定内のリスクに対応するためのBCP（事業継続計画）の策定にとどまらず、想定外のリスクに対応するため現場で働く「人」の育成・強靱化、つまりハードとソフト両面での取り組みが必要であるという点で共通したお話をいただきました。

## プログラム

14:00	●	開会挨拶	
14:05	●	第一部講演 「中小企業のリスクマネジメント —自然災害にどう立ち向かうか—」	西岡 正氏
14:25	●	第二部講演 「我社の取組み」	倉橋 篤氏
15:00	●	第三部講演 「中小企業のリスクマネジメント —熊本の経験を活かして—」	田中 稔彦氏
15:40	●	質疑応答	

## 「中小企業のリスクマネジメントー自然災害にどう立ち向かうかー」

立命館大学大学院経営学研究科・経営学部教授 西岡 正氏

## 〈講演要旨〉

自然災害リスクは「地震」「豪雨」「津波」「噴火」「豪雪」「洪水」「暴風」など多岐にわたる。2016年以降だけでも、能登半島地震、北海道胆振東部地震、熊本地震といった最大震度7クラスの大規模地震を筆頭に、全国各地で人的被害を伴った震度5クラス以上の地震が頻発している。風水災も激甚化、頻発化している。さらには発生した地震や豪雨が新たな災害（例えば土砂災害など）を引き起こす複合型災害も増加している。

自然災害の頻発化・激甚化により、直接・間接を問わず被災時の企業被害も増大している。中小企業の多くは、特定地域内に限られた経営資源を集中させ事業基盤を構築しているため、同規模の被災を受けた場合、大企業よりも中小企業のほうが経営への影響が大きい。

こうした中で、政府は企業の事業継続力を強化すべく、BCP（事業継続計画）の策定を推奨している。BCPの有効性は多くの研究が指摘しており、熊本地震や能登半島地震等の現場でも、BCPに基づく事前対策により、事業中断を防いだ事例が少なからず観察された。しかしながら帝国データバンクの調査によれば、2024年5月現在で大企業は37.1%が策定済であるが、中小企業は16.5%にとどまっている。

確かにBCP策定やその対策には人的物的コストがかかる。また、いかに綿密な計画を策定したとしても、すべてのリスクには対応できない。「想定外」のリスクは残存する。とはいえ資源制約や集中性を抱える中小企業だからこそ、限界を抱えつつ自社なりのリスクマネジメ



ントによって自然災害リスクに挑まざるを得ない。

伝統的なリスクマネジメントの枠組みでは、想定リスクに対する事前対策が重視されるが、発生リスクへの事後対応力をいかに強化することも重要である。企業の耐久力を高めるうえでBCPは有効である。しかしながら、精緻なBCPを策定し、ハード・ソフトの減災対策に取り組んでも、非常時には想定外の問題が発生する。復旧速度は想定外の問題をいかにして迅速に解決していくかにかかっている。課題が山積する現場では、経営者の判断・対応だけでは限界があり、現場レベルでの的確な判断が必要となる。

現場の状況即応力を担保するためには、情報の共有、判断基準、現場への権限移譲のルール明確化が不可欠である。平常時の組織学習や改善活動により積み上げた問題解決能力こそが、非常事態に必要とされる復旧力の基盤能力である。経営者には、日ごろから社内の問題解決力の向上を追求することが求められている。

## 「我社の取組み」

有限会社青柳 代表取締役 倉橋 篤氏

### 〈講演要旨〉

当社は熊本県で有数の地元料理店としてお客様に支持されていた。しかしながら、2016年の熊本地震では一夜にして営業拠点の2/3を失った。熊本城内は被害が大きく、また、市民病院内は耐震問題からいずれも営業停止となった。残る本店は、別館は大規模半壊で使用不能となったが、本館の一部を修繕して震災の1か月後には営業を再開した。

復旧・復興は「ソフト」と「ハード」の部分がある。ソフトの部分は「人」であり、雇用の維持と人材育成である。ハードの部分は「場所」であり、建物や設備、店内の雰囲気などである。

本店の片づけや炊き出し支援などは社員が行った。いわゆる、現場力の発揮であった。本店建替えの打合せや仮店舗での営業は女将と幹部が行った。管理力の発揮であった。そして、すべての交渉や打合せは社長が行った。社長力が問われた場面である。特に、店舗の建替えにおいては、的確で迅速な意思決定が必要だった。振り返れば、各々が最大限の力を発揮して、協力したからこそ達成できたのである。

経営理念（社訓）を共有し、すべての行動基準・判断基準とした。当社の経営理念は「親和：ともに働く仲間を大切に、勇気：お客様のために勇気をもって行動し、真心：美味しく美しい料理と、心に残るサービスを提供し、常に進化し続けよう」である。

災難は突然やってくる。本店建替えが終わり、新店舗での営業再開を控えた矢先に、コロナ禍が襲う。それでも、雇用を維持し、現在に至っている。



コロナ禍において緊急事態宣言等が発せられる都度、目の前の課題に対処していたものの、それだけでは限界を感じていた。そこでより長期的な視点に立った経営方針「青柳SDGs2030ビジョン」を策定した。

「青柳SDGs2030ビジョン」=「『3つの目利き』『食』・「人」・「時」」は、従業員が全員参加して、皆の知恵と希望を活かして策定した。

社長自身も挑戦を続けている。「食を通じて生きがいと共に生む」というパーパスに基づき、新しい経営理念として「飲食業のお困りごとを解決し、食の未来を創る」を掲げた。

新事業も二つ立ち上げた。一つは崇城大学とのコラボレーションで、旬の食材を凍らせることで、食材の廃棄ロスをなくすというもの。もう一つは、外国人就労者の紹介業務である。多様な人材に活躍してもらうことで、従業員の視野が広がり、多様なお客様への対応もスムーズにできるようになる。

青柳の店舗で、数年前からミャンマー出身の人材が活躍している。彼女が懸命に日本語や日本の食材・酒・地元の産品を覚え、接客する姿を見て、他の従業員も同様に「勉強」し、お客様が青柳に来た時に喜んでもらえる接客体制が



出来上がっている。

業績は地震とコロナの影響で一時的に停滞したが、令和6年6月期は過去最高の売上、経常利益を達成している。

### 第三部講演

## 「中小企業のリスクマネジメント —熊本の経験を活かして—」

金剛株式会社 代表取締役 田中 稔彦氏

### 〈講演要旨〉

当社は金属製書架を中心に製造業や図書館、オフィスに納入し、大量収納に向けた移動式書架を開発・販売している。

熊本地震は2回の震度7を経験し、震災被害の生々しさはメディアで大きく伝えられた。情報発信により、救援の必要性や災害の理解につながったと認識している。

熊本地震発生当初は、まず命の心配をした。従業員やその家族も避難所生活となった者が多かった。東日本大震災の後、全社員にスマートフォンを支給しており、社内ネットワークで安否確認をすることができた。

次に、社員の生活を支える必要があった。そのためにも、工場を早急に稼働することが第一と考え、壊滅的に被災した工場の再建をあきらめ、嘉島町に新工場を建設することとした。

震災直後は多くの報道があるが、報道では伝えきれないことがある。また、直後よりもそのあと発生する震災関連死のほうが多いという現実もある。特に、経営については伝えきれない様々な障害があり、中小企業は押しなべて復旧に苦闘することとなっている。

想定を超える震災の被害を受け、現場の判断の重要性、組織の強靱化の意味を深く考えることになった。強靱化の「強（つよい）」の部分はマニュアルで対応できるが、「靱（しな



やか)」の部分はソフト・情報・人の力に負うところが大きく、見えにくい。それゆえに大切なのである。

BCPの作成は、作成することが目的ではなく、作成のプロセスが有用である。作成プロセスにおいて、仕事の可視化、組織の整理ができる。そして、弱い部分や不具合の原因が浮かび上がり、社内外からのサポートを受ける体制も整備される。

リスク対策における社内原則も策定した。靱性を上げるために社員のマルチタスク化を推進している。また、想定外のリスクのみならず、想定外の社会・経済の変化にも対応するために具体的対策を進める過程において、「リスク・変化」を想定する作業が想定外への耐性にもつながっている。その中には、社員の意識改革も入っている。正しい仕事の仕方や無理の軽減と同時に生産性の向上を追求しなければいけない。

強靱化の推進には、「つながり」が必要である。つながりの土台は「情報」である。震災後、グループ補助金を申請するにあたり、工業会に所属していなかった企業にも声をかけ、工業会に所属し、一緒に申請することを勧めた。中小企業にとっては、補助金一つでも手続き

する負担が大きい。そのような点についても配慮が必要である。

現在、工業連合会の会長をしており、所属企業には災害対策についての意識を今以上に高めてもらいたいと考えている。

#### 第四部 質疑応答

震災からの復旧、復興の経験を踏まえ、中小企業のリスクマネジメントの要諦は何かという視点から質疑応答を行った。

**Q1.** 店舗や工場といったハード面の復旧・復興においてネックとなったことは何か。

**田中** 倒壊した工場の再建にあたり、一旦更地にして立て直すのでは、生産再開できるまで大幅に時間とコストがかかり、取引先との信頼関係が崩れてしまう。したがって、新しい用地に再建できるように国や行政に制度変更などの提言を行い、認めてもらった。

また、資金面では、多額の資金が必要であったため、業界団体として国や行政に対して、資金の優遇制度などを提言し、認めてもらったことから金融機関からの支援もスムーズに進んだと思う。

工業会会長として企業の声を集約して伝



えたことで、国や行政を動かすことができた。

**倉橋** 店舗再建の設計後に資材の調達が困難となり、設計変更を余儀なくされることがあった。設計変更により建築確認の遅れにつながるよう、建築会社や行政との連絡を密に取る必要があった。被災時だけではなく、日ごろから周囲の皆様との関係性を重視していたことが、連絡・相談を受け止めていただくときに奏功したと思っている。

**Q2.** 震災と水害、震災とコロナ禍といった複合的な災害に見舞われるケースが発生しているが、こうした際に必要な組織上のマネジメントで重要なことは何か。

**西岡** 個々の災害に対して何をすべきなのかを考えると、日頃から自社にとって守るべきことは何か、強みは何かを考え、それらを維持・強化するために何をすべきかを考え、取り組むことが重要だと考える。



**Q3. BCPでは対応できなかったことは何か。**

**田中** 震災前のBCPはいわばBCPのひな型を自社版にアレンジしたようなもので、実際に発生した際には、社長自らの身動きが取れなくなるなど、現実的な対応を想定していなかった。震災後は被害を想定したうえで対応策を考えるよう、自分ごととしてBCPを策定するよう改めた。

**Q4. BCPからBCMへというように、BCPをより効果的なものとするために必要な経営者としての対応や心構えは何か。**

**西岡** マニュアルも整備されておりBCPを策定すること自体は難しいことではない。重要なことは、経営者が強い意識をもって、それを自社のリスクマネジメントにいかにか活かすか。そのためには日頃から非常事態を想定した実践的演習を繰り返し、自社に必要な対策を適宜見直していくことが必要。

**Q5. 人材育成について、震災前後で変わったことは何か。**

**田中** 以前はBCPといえば、総務に任せきりで形だけのものを作っていた。熊本地震後は、会社として能動的に取り組むことで、各自が

本当に必要なことは何かを考え、自分だけでなく周囲の仕事の意味も理解するようになり、結果的に柔軟に対応できる人材の育成につながっている。また、人事異動を活発化させることで、マルチタスクによる生産性向上だけでなく、自らの仕事の意味や他部署との関連性を理解してもらうことを意識している。

**倉橋** 部門間での壁があると、部分最適に陥ってしまいがちなため、部門を越えた勉強会や情報交換などにより連携を深め、全体最適につながるよう意識している。日々の業務が繁忙であるという現場の声もあるが、情報共有の重要性を認識してもらう意味で、社長として「譲れない」という意思をもって皆を巻き込んで進めている。

**Q6. 突発的な災害などを乗り越えられる組織の強みの源泉は何か。経営者として必要な取組みは何か。**

**西岡** リスクマネジメントの基本は、社員一人一人が自分で判断できる自律的な組織をいかに作り上げるか、である。個々の社員が自ら意思決定するためには、会社全体の判断基準を明確にする必要がある。さらに権限移譲のルール化も必要。災害時などは



想定外の事態が発生する。経営者は、会社の判断基準と権限移譲ルールを明示したうえで、社員に対して自律性の発揮を求めていくことが重要ではないか。さらに非常時においては情報共有も大切で、誰が何をしているのか、どういった問題を抱えているのか、を共有することも必要である。

### <まとめ>

中小企業のリスクマネジメント高度化のため、理論面、実践面からの様々な示唆をいただいた。

- ・ 経営者だけでなく、現場の社員一人一人が自ら判断し、行動する自律的な組織が必要で、そのために経営者は会社の判断基準と権限移譲ルールを明確化することが必要。

- ・ 社内の一体感醸成のため、部門間での情報共有や全社的PJといった取組みを実施することが、個々の人材育成のみならず経営者の考え、方針を社内に浸透させることにつながる。
- ・ 復旧・復興においては、「自助」を基本としつつ、業界団体、組合といった「共助」の仕組みを活用できる外部のネットワークづくりも重要。

非常時には想定外のことが発生するという前提に立ち、BCPを作成するのみならず、効果的に機能させるための強い組織づくりが可能となるのではないかと。限られた時間ではあったが、今回のセミナーから「リスクマネジメント」についてあらためて考えるきっかけとしていただけると幸いです。

(商工総合研究所常務理事 浅黄 久隆)