SRM学会

2024年度全国大会

地域・企業のレジリエンスで研究報告

ソーシャル・リスクマネジメント学会（SRM学会、理事長・上田和勇専修大学名誉教授）は6月1日、大阪市中央公会堂大会議室で今年度の全国大会を開催した。当日は全国大会担当常務理事・松下義行氏の歓迎の言葉に引き続き、上田理事長が開会を宣言。副理事長・亀井弘明事務局長（日新火災）の総合司会の下、理事・評議員会に引き続き会員総会が開かれた。総会では昨年度の事業報告、同収支報告、桑原典子氏（新理事・監事）の会計監査報告の後、新年度の事業計画と予算案等が承認され、最後に役員の改選を行った。その結果、会長には戸出正夫氏、理事長には上田和勇氏、副理事長・事務局長には亀井弘明氏、評議員会長には平岡豁氏がそれぞれ留任、新常務理事に松永光雄氏（東洋大学）、新理事に桑原典子氏（欣辰日本語学校）、中居芳紀氏（元実践女子大学）、山川雅行氏（大阪観光大学）、渡邊容子氏（明治大学）が選出された。その後、亀井事務局長の司会により、4氏による研究報告が行われた。

最初の報告者・山田秀樹氏（大阪家庭裁判所・参与員）は「リスクマネジメントから見た『鹿威し』の価値―反社会的勢力からの予防対策の進め方―」と題し、田畑に来る鳥獣を追い払うための装置である「鹿威し（ししおどし）」になぞらえて、企業や住民に不当な要求を突き付ける反社会的勢力を防止するためのツールを論じた。その中で、山田氏は1991年5月、与野党挙げての賛成で成立した「暴力団対策法」の適用を通じて、不当な要求に対し各企業が独自で強力な「鹿威し」を設けるか、実際に生じた案件の状況に応じてその時々に対処するかの選択が必要だとした。

また、全国暴力追放運動推進センター・警察庁組織犯罪対策部発行の2017年版「企業暴力の現状と対策」掲載のアンケートによると、現状では、旧態依然として暴力団の不当要求に対応している企業があるという。アンケートに全回答した3210社のうち89社が暴力団からの不当要求を受けたことがあり、その内容を紹介した。

さらに山田氏は、2023年版同誌の「特定企業を対象とした反社会的勢力との関係遮断に関するもの」の内容を細かく検討し、不当要求に応じた理由から考えられる問題点を精査して、今後の課題として暴力団対策法施行時の機運を取り戻すことが大切だと結んだ。

次に、松永光雄氏（東洋大学）が「観光法政策による地域のレジリエンス―酒蔵ツーリズムによる地域振興―」と題し報告した。近時危惧されている地方消滅リスク、すなわち2020年から50年までの30年間で全国市町村の40％を超える74の自治体が消滅する可能性がある点に着目。この地方消滅リスクに対処することから、地域のブランド力を高めるための取り組みとして「酒蔵ツーリズム」に注目。酒蔵と自治体等の連携による酒蔵ツーリズム推進協議会が全国で16団体設立されており（16年3月現在）、酒蔵はまさに観光資源になっているとした。

観光立国を目指す日本で、観光産業は地域のレジリエンスのため重要な役割を持つため、それを実現するための法律が観光立国推進基本法だとした。政府は観光立国推進に関する施策の総合的かつ計画的な推進をはかるため、「観光立国推進基本計画」を定めることとしている。その中に、政府が講ずべきインバウンド回復戦略の一つとして「酒蔵ツーリズムの推進」が盛り込まれている。松永氏はこの酒蔵ツーリズムは各地域の歴史、伝統、自然に応じた形で、疲弊した地域を立ち直らせる可能性を秘めていると結んだ。

続いて、山川雅行氏（大阪観光大学）が「ホテル業界におけるレジリエンスの向上―経営力強化の課題と対策―」と題し、新型コロナ感染症により存亡の危機に立たされたホテル業界にレジリエンスの向上を呼びかけた。ホテル業界を含む観光産業は日本における成長産業の一つと数えられており、インバウンド消費は、19年に4・6兆円を超える規模となり、日本経済に対する影響力もその比重を増していたが、コロナ感染症の蔓延により、20年には大きく落ち込むこととなった。

帝国データバンクによると日本の「旅館・ホテル市場」は18年5・2兆円で過去最高を示すが、その後、急落し、20年には2・9兆円にまで落ち込んでいる。しかし、23年3月、コロナが感染法上の位置づけが第二類から第五類に変更され終息の兆しを見せ始めると、22年度は3・4兆円であった「旅館・ホテル市場」は、23年10月の時点で23年通期では4・9兆円と試算され、急速に回復。山川氏はこれをもって「コロナ禍の危機的状況を完全に脱した」と評価した。また、JTBは訪日外国人について、24年に史上最多の3310万人になるとの見込みを発表しているという。これによりインバウンド需要は急速に回復、大幅な増益が期待されている。

続いて同氏は、ホテル業界全体のレジリエンスを論じるとともに、ホテル企業のレジリエンス事例についても検証した。まず、レジリエンスの意義を明確に説明した上で、個々のホテル企業のレジリエンスの向上については「想定外を想定する経営力」を持つことだとし、ホテル業界全体のレジリエンスの向上については、オペレーターの運営方式別、すなわち、所有直営方式、リース方式、MC型、FC型に分類してそれぞれ論じた。

以上の考察を経た上で、同氏はレジリエンス向上における課題について論じた。まず、人手不足がレジリエンスの阻害要因になっていることについては、①人口減少社会による人手不足②働き方改革による人手不足③パートタイマー130万円の壁による人手不足④BCP策定率の低さと継続運用のための人材不足―の四つに分類して説明。経営力強化の対策についても、①長期的視点に立った経営力強化②ブランド力の強化③生産性向上による収益最大化―の3項目に分類して論点を整理し、最後にレジリエンス事例研究として「ラックホテル㈱」の事例を報告した。

次に、松下義行氏（元関西国際大学）が「持続的危機への対応―飲食業での『コロナ禍危機』対応実例―」と題して講演。コロナ禍による事業存亡の危機に際し、「何を、どう守るか」を早く、かつ、明確に決断し、プロアクティブな対応によって危機がウェル・ビーイングをもたらした実例として、自ら社外取締役をしている玄品グループの㈱関門海（東証スタンダード市場上場）を紹介した。

まず、コロナ禍による飲食業の危機の状況を要約した後、研究の対象とした関門海の企業概要を報告。この会社は1980年にトラフグ料理店として創業し、企業理念として「人を育て、愛に満ちた社会を創造する」を掲げている。2005年には東証第二部に上場（現在は東証スタンダード市場）、従業員は現在148人、直営店50店（うち海外は1店）、フランチャイズ店は30店、売り上げは年間約45億円、資本金は11億5000万円だったが、大幅減資を行って現在1000万円となっている。

この開門海のコロナ危機への主な対応として、①基本方針の決定②対応資金の確保③ステークホールダーの理解と信頼の確保④従業員の出向・派遣、教育等⑤新規事業や新商品の開発促進⑥運営経費の節減―を挙げた。このような対応の成果として、例えば出向先で他業種の人と一緒に働き、多くの「学び」を得たり、スキルや自主性が大きく向上するなど従業員の成長が見られ、株主の信頼を得ることができ、株主離れもなく株価も大きな変動はなかったという。その上、商品の外部販売拡大で顧客の評価と知名度が高くなり新規の受注が増加、来店客数も増加しているという。さらに何よりも大きな効果としては社内の一体性の高まりを挙げた。困難な危機を一致団結して乗越えたことで、会社への帰属意識が高まり、さらなる業績の向上が期待できると述べた。

飲食業にとってコロナ禍の危機は事業存亡の危機であり、難しい対応を強いられたが、これを克服し好機にしたのは、経営トップの確固たる決断と実行力、加えて明るいポジティブな「人間力」が決め手だったとした。また、従業員の生活を守り、一致団結して困難を乗り切ったことで、従業員の会社への信頼・関門海で働く幸せ、ウェル・ビーイングが実現したと結んだ。

最後に会長・戸出正夫氏は閉会の辞を述べ、SRM学会の発展と各位の健勝を祈念して全国大会を終了した。

飲食業のコロナ禍危機対応実例も紹介

上田氏

亀井氏

桑原氏

山田氏

松永氏

山川氏

松下氏