

# 事業の持続可能性を高める “自助”、“共助”、“公助”

～ 人吉・球磨地域の災害復興から学ぶ ～

## はじめに

令和2年7月豪雨（以下、豪雨）は、県南地域の経済・社会に大きな被害をもたらした。気象変動の影響等もあり、自然災害はいつどこで発生してもおかしくない。昨年の豪雨災害の検証から得られる知見等が、地域事業者の事業の持続可能性を高めることに寄与すると考えられる。

本稿では人吉・球磨地域の復旧・復興状況を紹介するとともに、“自助”、“共助”、“公助”の視点で、再建を果たした事業者の共通要因等を探る。

## 1 豪雨災害による被災状況

➤ 豪雨災害に伴う県内の被害総額（2021年3月末現在）は5,222億円。そのうち、商工観光関連の被害額は700億円となっている。

2020年7月4日の未明から朝にかけて、熊本県南部を襲った豪雨は、観測開始以来最大の雨量・水位を記録し、河川の氾濫等により、65名もの尊い人命が奪われた。また、家屋が浸水・流出したほか、国道や鉄道などの橋梁が消失するなど、県南地域に大きな被害をもたらしている。熊本県の調査によると、豪雨災害に伴う県内の被害総額（2021年3月末現在）は5,222億円で、そのうち、商工観光関連の被害額は700億円にのぼった（図表1）。

そのうち、人吉市では、球磨川やその支流が氾濫し、市内の中心部が広域で浸水被害に遭うなど、事業者の事業継続を脅かされるような状況に陥っていた（図表2）。人吉市の調査によると、人吉市内の被害総額は445億円\*（2021.2.28現在）で、うち「商工・工業・観光」等の被害額は252億円となっている。このような状況下、事業者の復旧・復興を支援する公的な支援制度として、施設や設備の復旧に向けた「熊本県なりわい再建支援補助金」（以下、なりわい補助金：補助率 最大3/4）の制度が設けられ、被災から約2か月後となる2020年8月31日から受付を開始している。

\*国や県が管轄するインフラ等の被害額や公共交通機関被害額、消防団施設、住家被害額は含まれていない。

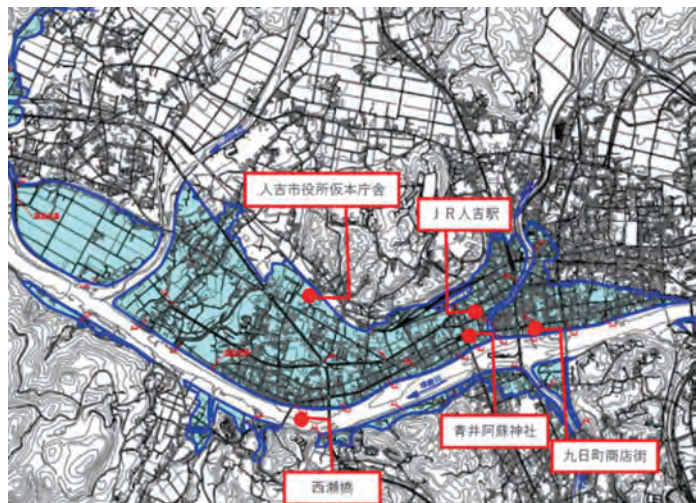
図表1 豪雨災害に伴う熊本県内の被害状況

項目	被害額 (2021年3月末現在)
建築物（住宅関係）	1,554億円
公共土木施設	1,513億円
農林水産関係	1,019億円
商工・観光関係	700億円
その他	435億円
総計	5,222億円

資料：熊本県

「令和2年7月豪雨復旧・復興本部会議資料」

図表2 豪雨による人吉市の浸水区域図



資料：人吉市「令和2年7月豪雨に係る被害状況及び人吉市の対応」

## 2 復興計画の策定と被災事業者の復旧状況

### (1) 行政による復興計画の策定

➤ 被災自治体の復興ビジョンとして、人吉・球磨地域では、2021年3月に「人吉市復興計画」と「球磨村復興計画」が策定されている。

「人吉市復興計画」の計画期間は2020年度からの8年間で、目指すべき将来像（復興ビジョン）として、「球磨川と共に創る みんなが安心して住み続けられるまち」を掲げ、「力強い地域経済の再生」や「災害に負けないまちづくり」など復興施策の3つの柱を示している（図表3）。

球磨村でも「災害に強く、豊かな地域資源を後世に継承し、住民が安全に安心して住み続けられる山里『球磨村』の復興」を基本理念に掲げた「球磨村復興計画」を9年間の計画期間で策定している。

図表3 人吉市復興計画（第1期）の概要

復興の将来像 (復興ビジョン)	～希望ある復興を目指して～ 球磨川と共に創る みんなが安心して住み続けられるまち		
復興の基本方針	(1)安全・安心な地域づくりに 向けた復興	(2)未来への希望につながる復興	(3)市民一丸となって取り組む復興
復興施策の 3つの柱	(1)被災者のくらし再建と コミュニティの再生	(2)力強い地域経済の再生	(3)災害に負けないまちづくり

資料：人吉市ホームページ

### (2) 被災事業者の復旧状況

➤ 人吉商工会議所の調査によると、調査対象の908事業所のうち、7割超が事業を再開済みであるが、廃業した事業所も1割を超えている。

なりわい補助金の申請件数は2021年9月15日現在で448件、うち補助金の交付が決定したのが308件、復旧まで完了したのが196件となっている（図表4）。

また、人吉商工会議所の調査によると、被災した人吉市内の908事業所のうち、事業を「再開済み」は73.2%、「再開予定」は4.8%となっているが、「廃業」した事業所が12.2%となった（図表5）。

次項からは、復旧・復興を果たした被災事業者の中から2つの特徴的な事例を紹介し、“自助”、“共助”、“公助”という視点で共通の要因等を探る。

図表4 なりわい補助金の申請状況  
(2021年9月15日現在)

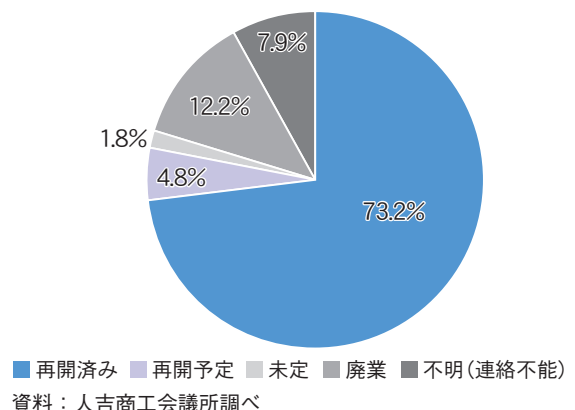


#### 鮮魚店における復旧事例



資料：熊本県 商工振興金融課調べ

図表5 被災事業者（908事業所）の再開状況  
(2021年10月8日現在)



### 3 被災事業者の復旧・復興事例

#### (1) イスミ商事 株式会社

- 「災害マニュアル」を活用した有事への備えや、M&Aを活用した事業承継対策、保険加入などの“自助”の取組みなどが、事業継続の早期判断につながった。
- ボランティア活動等の“共助”や、補助金等の“公助”に加えて、地域住民の買い物を支えるという使命感も事業継続の大きな原動力となっている。

#### ① 同社の沿革と被災状況

スーパーマーケット「イスミ」の本店は、人吉市の中心部に立地し、地域住民や近隣の飲食店向けに約60年営業を続けてきた。2017年には、食品総合卸の(株)高見商店(熊本市)がM&A方式で事業譲受し、高見智喜社長が両社の代表を務めている。

会社名	イスミ商事 株式会社
代表取締役	高見 智喜
設立	1956年 8月
所在地	熊本県人吉市九日町87
業務内容	食品を主とするスーパーマーケット

昨年7月の豪雨では、球磨川の氾濫で本店の建物2階まで浸水し、1階の店舗内の商品や冷蔵庫等の什器類が大きな被害を受けた。

#### ② 同社の“自助”の取組み

同社では、加盟しているスーパーマーケットの協同組合が発行していた「災害マニュアル」等を利用して、有事に備えた体制を構築しており、そのことが被災当日の対応にも大きく役立ったという。また、水害に備えた損害保険にも加入していたことなどから、被災当日には高見社長は現地での店舗再建を決断し、従業員にもその考えを伝えている。

#### ③ ボランティア等の“共助”や補助金等の“公助”が復旧・復興を後押し

被災した本店の片づけでは、取引先や高校生によるボランティアの“共助”が大きな支えとなった。また、お客様から店舗の早期再開を望む声なども多く寄せられ、地域のお客様との絆の強さも再認識することが出来た。被災した本店の解体費用には“公助”である、なりわい補助金を活用している。

#### ④ 地域の小売事業者としての使命感も事業継続の原動力に

被災から約4カ月後となる昨年11月には、近隣での仮店舗による営業再開にこぎ着けている。高見社長は、「地域住民に愛されてきた店舗であり、この規模の店舗がなくなると商店街全体への影響も大きい。同じ地で再開することは地元スーパーの責任」と地域の小売事業者としての使命感を語っている。本店のリニューアルオープンは今年12月を予定している。



被災直後の本店の外観と店舗内部の様子



2021年12月にリニューアルオープン予定の新店舗

## (2)有限会社 ランドアース

- 全国のファンからの励ましの声や、クラウドファンディング等の“共助”が事業継続の大きな支えとなった。また、補助金等の“公助”も復旧を後押しした。
- 同社では、球磨川の清掃活動や、球磨村の被災住居の復旧ボランティアを行うなどの“共助”も行っている。そのような取組みが地域との絆を深めている。

### ①同社の沿革と被災状況

有限会社ランドアース（球磨村）は、人吉・球磨地域で最初のラフティング会社として1994年に設立された。昨年7月の豪雨では社屋の2階天井付近まで浸水した。そのような危険な状況下、迫田重光社長と社員2名は、家屋に取り残された住民や、孤立した特別養護老人ホームの入所者の救助にあたっている。

会社名	有限会社 ランドアース
代表取締役	迫田 重光
設立	1994年6月
所在地	熊本県球磨郡球磨村渡乙 1379-1
業務内容	ラフティングツアーの開催 等

### ②同社の“自助”の取組み

同社のラフティングに参加したお客様は、延べで10万人を超えており、ホームページやSNS等を活用した情報発信にも積極的で、国内外に多くのファンを有している。また、阪神・淡路大震災や熊本地震などの自然災害の発災直後には現地へ赴き、物資を提供するなどの支援活動も行ってきた。加えて、迫田社長は14社からなる「(一社)球磨川ラフティング協議会」の初代会長を務め、全国組織の「(一社)ラフティング協会」の理事も務めるなど、県内外に幅広い人脈を持っていた。

### ③クラウドファンディング等の“共助”や補助金等の“公助”が事業継続の大きな支えに

昨年の豪雨で、同社の社屋や備品等は壊滅的な被害を受け、迫田社長は被害の大きさに被災直後は再建を諦めかけたが、お客様からの励ましの声や、クラウドファンディング・募金等の資金的な支援、交流のあったアウトドア総合メーカーからの備品類の提供などの“共助”による支えが事業継続の大きなきっかけとなった。また、“公助”についても社屋の復旧費等になりわい補助金等を活用している。

### ④球磨村への復旧支援活動等が地域との結びつきを強める

球磨村では、コロナ禍の中で公的なボランティアの数も限られ、住居の片づけなどに課題を抱えていたが、同社では被災した住居の後片づけのボランティアなどにも積極的に参加している。また、高校生や協力企業のスタッフ等とともに球磨川の復旧清掃を行うなどの“共助”の取組みを行っている。そのような取組みが、村内における同社の存在感を高め、地域住民との絆を深めている。



被災直後の同社の社屋の様子



球磨川の清掃を行い、安全な状態に整えた上で、人吉・球磨の大切な産業のひとつであるラフティングも復活させたい。クラウドファンディングへの協力を呼びかけたところ、目標の500万円を大きく上回る約780万円の支援が寄せられた。

## 4 事業を持続可能とした要因検証

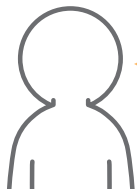
ここまで、被災事業者の復旧・復興の取組みなどを紹介してきたが、本稿のまとめにあたり、“自助”、“共助”、“公助”という3つの視点で事業継続に必要な共通な要因等を探りたい。

### (1) “自助”の取組み

➤ 事業承継対策、保険加入、情報発信など、事前の備えである“自助”の取組みが事業継続の判断のポイントの一つであったと思われる（図表6）。

今回のヒアリングや文献調査では、M&Aや後継者育成等の事業承継対策、災害に備えたBCP（事業継続計画）の策定、損害保険への加入、日頃からの情報発信やコミュニケーション、環境変化への対応などの“自助”の取組みが復旧・復興に有効であったことがうかがえた。

自然災害は、いつどこで発生してもおかしくない。可能な限り、事前の備えを講じておくことが、事業の持続可能性を高めると思われる。



事業者の声  
(卸・小売業)

水害については、保険を掛けていて良かった。  
保険で何とか再建できた。  
(人吉商工会議所アンケートより、以下同様)

図表6 自助の取組み

事業承継対策 (後継者育成、M&A等)
BCP（事業継続計画）策定
保険加入、自己資金の蓄え等
デジタル化対応（ICT活用）
情報発信、コミュニケーション (SNS、HP、マスコミ、口コミ等)
環境変化への対応 (自社の事業領域の見直し等)

### (2) “公助”の取組み

➤ なりわい補助金等による迅速な対応や、公的支援機関等による充実したサポートも被災事業者の事業継続の決断を後押ししたと考えられる（図表7）。

人吉商工会議所<sup>にしむらりょう</sup>の西邨 亮 中小企業相談所長は、「7割を超える被災事業者が事業を再開と回答（15頁、図表5）しているが、想定よりも高いという印象であった。事業再開の決断にあたり、“公助”である、なりわい補助金の効果が大きかったと思う」と語っている。

昨年<sup>にしむらりょう</sup>の豪雨災害は、新型コロナウイルスの感染拡大があった中で発生した自然災害であり、売上減少や借入金の増加などの課題を抱えた中で被災であった。そのような状況下、なりわい補助金は、発災後の約2か月後には受付を開始しており、補助金の交付決定前にも復旧工事への着手を可能とするなど、迅速かつ柔軟な対応が図られている。

早期に公的支援の形を示せたことが、被災事業者の事業継続の決断を後押ししたと考えられる。



事業者の声  
(卸・小売業)

直接的な被害はなかったが、卸していた取引先の店舗が被災し、売上減少。  
助成金、Hit-Biz<sup>\*</sup>、人吉商工会議所の支援等により持ちこたえられている。

<sup>\*</sup>Hit-Biz（ヒットビズ）：人吉しごとサポートセンター

図表7 公助の取組み

なりわい補助金等
公的支援機関による相談受付 (商工会議所等)
公共インフラ等の復旧 (道路、橋、公共施設、復興商店街等)
災害復興計画の策定等

### (3) “共助” の取組み

- “自助” や “公助” も復旧・復興を後押ししているが、事業継続の判断という面では、“共助” による支え合いがあったことが大きかったと思われる（図表8）。
- パートナースHIPに基づく “共助” は事業継続の判断を左右する重要な要素になったと考える。

昨年の豪雨災害では、被災事業者は社屋や設備等の物的な被害だけでなく、精神的な面でも大きなダメージを受けており、事業継続を断念しかけた事業者も少なくなかったと思われる。その折れかけた心を支えたものは何であったのだろうか。

前述した保険加入等の “自助” や、補助金等の “公助” も復旧・復興を後押ししたと思われるが、事業継続の判断という面では、ファンやお客様からの励ましの声、ボランティアによる支援、クラウドファンディング等の資金支援、これまで切磋琢磨し、被災により同じような境遇にあった同業者の存在など、“共助” による支えがあったことが大きかったと考えられる。

また、支えられる（支援を受ける）だけでなく、事業活動等を通じて地域住民の暮らしなどを支えていこうという “使命感” も “共助” の一つであるといえる。

ただ、このような “共助” が発揮されるためには、ファンや同業者、地域との絆を日頃から深めていくなどの “自助” の努力が前提になってくると思われる。

SDGs（持続可能な開発目標）には、「No.17 パートナースHIPで目標を達成しよう」という目標が含まれているが、支え合いの精神をベースとしたパートナースHIPによる “共助” は、事業継続の判断を左右する重要な要素になっていたと考える。なお、当研究所では、地域事業者の強みやアイデア、直面している課題などをインターネット上でデータベース化し、相互交流を促進する「事業ニーズ共有化システム」を構築している。是非、“共助” の実現にご活用いただきたい。

図表8 共助の取組み

ファン、同業者、地域との絆

ボランティア

クラウドファンディング、  
募金、義援金 等

励ましの声  
(SNS、手紙、電話 等)

使命感  
(お客様・ファンのために)



事業者の声  
(製造業)

今回の豪雨で甚大な被害を受けましたが、多くの方々のご支援のおかげで、早期に製造を再開することが出来ました。



事業ニーズ共有化  
システム

### おわりに

- 再建を果たした事業者の共通要因等を探ったところ、事前の備えである “自助” の取組みや、被災後の “公助” の活用もポイントであったが、SDGsの目標にも掲げられるパートナースHIPに基づく “共助” が重要な要素であった。
- 人吉・球磨地域の復旧・復興の過程で得られた知見等を活かし、地域でパートナースHIPを磨いていくことが、災害への対応力を向上させ、事業の持続可能性を高めていくと思われる。