

危機のたびに試される企業のレジリエンス ～コロナ禍と中東情勢から考える北陸企業の危機対応～

調査研究部 総括研究員 奥田 喜治

はじめに

企業経営には好不調の波がつきものである。しかし、地震や豪雨、地政学的危機、感染症、サイバー攻撃など、通常の経営判断では吸収できず、事業の存続を脅かす危機も起こる。

なかでも、2020年代のコロナ禍と現在の中東情勢は、起点や影響こそ異なるが、広域に波及し、長期化・反復する点で共通する。影響は需要、供給、人流、原材料価格、物流など複数の経路から、時間差を伴って表れる。危機の全体像が定まらないまま判断を迫られ、その後も対応を見直さなければならない。本稿では、こうした危機を「2020年代型危機」と捉える。

企業のレジリエンスというと、地震などへの備えや、被災後に事業を復旧する力を連想することが多い。その代表的な手段がBCP（Business Continuity Plan：事

業継続計画）である。ただし、想定を超える事態や危機の途中で環境が変わる場合には、あらかじめ定めた継続・復旧策だけでは対応しきれない。

ここでは企業レジリエンスを、「危機による損失を抑え、重要機能を維持しながら、環境変化に応じて経営資源や事業を組み替え、その経験を次の危機に生かす組織能力」と考える。ただし、危機を一度乗り越えたことと、その経験が次にも使える力として組織に残ったことは同じではない。

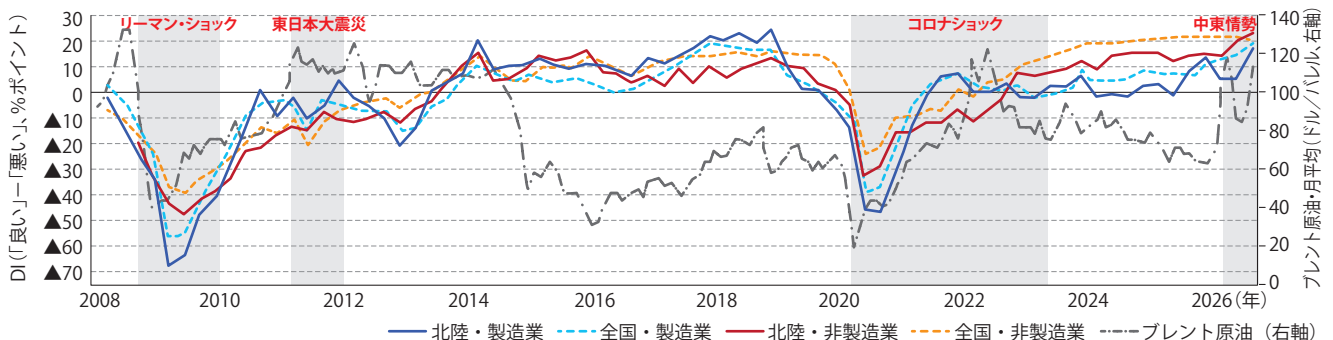
以下では、4つの危機を比較したうえで、コロナ禍で得た経験を中東情勢下の対応へどう生かせるかを検討する。さらに、経営資源の限られた北陸企業が、対応の選択肢をどのように確保し、組織に残していくかを考える。

図表1 「4つの危機」の比較

	A. リーマン・ショック 【2008～2009年】	B. 東日本大震災 【2011年】	C. コロナショック 【2020～2023年】	D. 中東情勢 【2026年～】
危機の起点	米国発の金融危機	地震・津波・原発事故	感染症の世界的流行	地政学的緊張・武力紛争
危機の性格	①突発的リスク	①突発的リスク	①として発生し、 ③社会全体の転換を加速	②予見される戦略的リスクと ①が併存。 ③への進展は未確定
影響範囲	金融市場から 世界の实体经济へ波及	被災地域を起点に 国内外の供給網へ波及	世界各地で同時発生し、 時間とともに移動	中東を起点に、エネルギー・ 貿易を通じて世界へ波及
主なショックの性格	需要減少・信用収縮	供給制約・設備損傷	需要・供給・人流の 複合ショック	供給・価格・物流を軸とする 複合ショック
発生・継続の態様	急激に発生し、連鎖的に拡大	突発的・地域集中 一部影響は長期化	世界同時多発・反復・長期化	緊張の激化と緩和を繰り返し、 先行きが読みにくい
企業への主な波及経路	売上・受注減、資金調達難 資産価格下落	操業停止、設備被害 部品・物流・電力制約	消費減、移動制限 人員・調達・物流制約	原燃料・運賃上昇、調達遅延 価格転嫁負担
北陸企業への主な影響	輸出型製造業の受注・生産・ 雇用が急減	部品不足、物流停滞、節電、 消費自粛が波及	観光・飲食の需要減 製造業の減産・調達難	燃料・素材・物流費上昇 調達長期化
危機後に残った変化	財務余力重視と 慎重な投資姿勢が定着	BCP、代替調達、拠点分散、 省エネが定着	DX・非対面化・販路多様化 一部は応急対応止まり	未確定。調達・物流・エネル ギー構造に変化も
主に問われた企業能力	財務余力、固定費調整 資金確保	BCP、代替調達 操業継続、早期復旧	冗長性、迅速な切り替え 資源再構成、事業適応	調達先の多様化、価格対応 外部資源の動員 シナリオに応じた切り替え
レジリエンス上の意味	耐える力	継続・復旧する力	変化に合わせ組み替える力	選択肢を確保し続ける力

図表2 「4つの危機」と北陸・全国の企業景況（日銀短観DI）、原油価格（ブレント原油価格）

短観DI：全国・北陸、製造業・非製造業／原油価格：月平均（右軸）



出典：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」、日本銀行金沢支店「北陸短観（北陸3県集計データ）」、米国エネルギー情報局（EIA）「Europe Brent Spot Price FOB」をもとに筆者作成

（注）業況判断DI（左軸）は各調査時点の「最近」の値。ブレント原油価格（右軸）は日次データの月平均（2026年9月は29日まで）

1 「4つの危機」からみる 「2020年代型危機」

（1）「4つの危機」は企業に何を迫ったか

企業のレジリエンスが問われる局面は多岐にわたる。ここでは、企業経営への影響が大きく、性質を比較しやすい事例として、A. リーマン・ショック、B. 東日本大震災、C. コロナショック、D. 現在の中東情勢（米国・イスラエルによるイラン攻撃以降）を「4つの危機」として取り上げる。サイバーセキュリティにおいてもレジリエンスの考え方は不可欠だが、固有の技術的論点が多いため今回は検証の対象外とした。

図表1では、4つの危機について、起点、危機の性格、影響範囲、企業への波及経路、危機後に残った変化などを整理した。いずれも企業経営に大きな影響を与えたが、危機の表れ方と求められた対応は同じではない。以下では、危機の性格、企業への主な波及経路、危機後に残った変化を中心に比較する。

危機の性格（リスク事象のタイプ）は、

- ① 日常業務を中断させる突発的なリスク事象
- ② 発生の可能性は認識されていても時期や規模を特定しにくい戦略的リスク事象
- ③ 社会全体の転換点となるリスク事象

という3つの面から捉えられる。

これらは排他的ではなく、ひとつの危機が複数の性格を持ち、時間の経過とともに変化する場合もある。

A. リーマン・ショック（2008～2009年）

金融市場の混乱を起点に、世界的な需要減少と資金調達環境の悪化が企業へ波及した。北陸でも、輸出型

製造業を中心に受注、生産、雇用が大きく落ち込んだ。売上が急減するなかで、手元資金を確保し、固定費を抑えながら事業を維持する財務余力が問われた。

B. 東日本大震災（2011年）

地震と津波による設備損傷や操業停止に加え、物流やサプライチェーンの寸断が被災地外にも広がった。重要業務を見極め、代替調達や応援要員を確保しながら、操業再開につなげる対応が求められた。北陸でも部品不足が生産に影響した。

C. コロナショック（2020～2023年）

感染症流行のリスクは、SARSや新型インフルエンザを通じて以前から認識されていた。しかし、コロナショックでは、流行の規模や継続期間、社会・経済活動への波及を見通せないまま、需要、供給、人流が世界規模で同時に制約され、北陸・全国とも業況判断は急落した。企業は勤務体制、業務手順、販売方法、調達や資金繰りを短期間で変えた。さらに2022年には、ロシアによるウクライナ侵攻が重なり、エネルギー・原材料価格の高騰や供給網の混乱への対応も求められた。危機の途中でも経営環境は変わった。また、リモートワークや非対面サービスは危機後も残り、突発的な危機が社会全体の転換を加速させた。

D. 中東情勢（2026年～）

イランへの攻撃は突発的だったが、ホルムズ海峡周辺の地政学的リスクは以前から認識されていた。こうした戦略的リスクに、突発的な武力衝突が重なった危機といえる。原油・天然ガスの供給不安や海上物流の混乱は、原材料価格、輸送費、調達条件へ時間差を伴って波及している。北陸の製造業でも、負担が表れる時

期や程度は契約や在庫によって異なる。企業は事態に応じて調達先や価格対応を見直す必要がある。仮に停戦しても、その間に変わった調達網や取引条件が直ちに元に戻るとは限らない。危機をしのいだ先に、どのような事業環境が残るかも見極める必要がある。

図表2をみると、リーマン・ショックとコロナショックでは業況判断DIが大幅に低下した一方、東日本大震災後の北陸の低下は小さく、中東情勢下でもDIはプラス圏にある。しかし、原油価格は大きく上昇・変動している。業況の維持は、危機の影響が小さいことを意味しない。危機ごとに影響の時期や経路が異なるためである。

(2) 危機を捉える3つの視点

危機は、被害額や景気の落ち込みだけでは捉えられない。影響を受ける地域や企業、継続期間によって、必要な対応は異なる。

組織論におけるイベントシステム理論^{※1}では、組織に影響を与える出来事を「強度」「空間」「時間」の3つの面から捉える。ここでは、この考え方を企業危機の分析に採り入れ、それぞれを「強さ」「広がり」「時間軸」と表現する。

第1の「強さ」は、被害額や業績の落ち込みだけで決まるものではない。企業にとって前例があるか、既存の業務や取引関係をどの程度変えさせるか、重要な経営判断をどれほど迫るかという面も含まれる。イベントシステム理論では、これらをそれぞれ、新規性・破壊性・重要性と呼ぶ。その程度は、業種、所在地域、取引構造、事前の備えによっても異なる。

第2の「広がり」は、危機の発生場所ではなく、影響がどこまで波及するかを表す。地震の直接被害は特定地域に集中しやすいが、供給網や物流を通じて地域外にも及ぶ。コロナショックや中東情勢では、需要、供給、人流、原材料価格、物流など、複数の経路から影響が広がった。

第3の「時間軸」は、危機が発生する速さに加え、どれだけ続き、その間にどう変化するかを表す。一般的に地震は発生点が明確で、被害の把握が進めば応急対応から復旧へ移りやすい。一方、コロナ禍や中東情勢は状況が反復・変化し、危機の始まりと終わりを明確に区切りにくい。

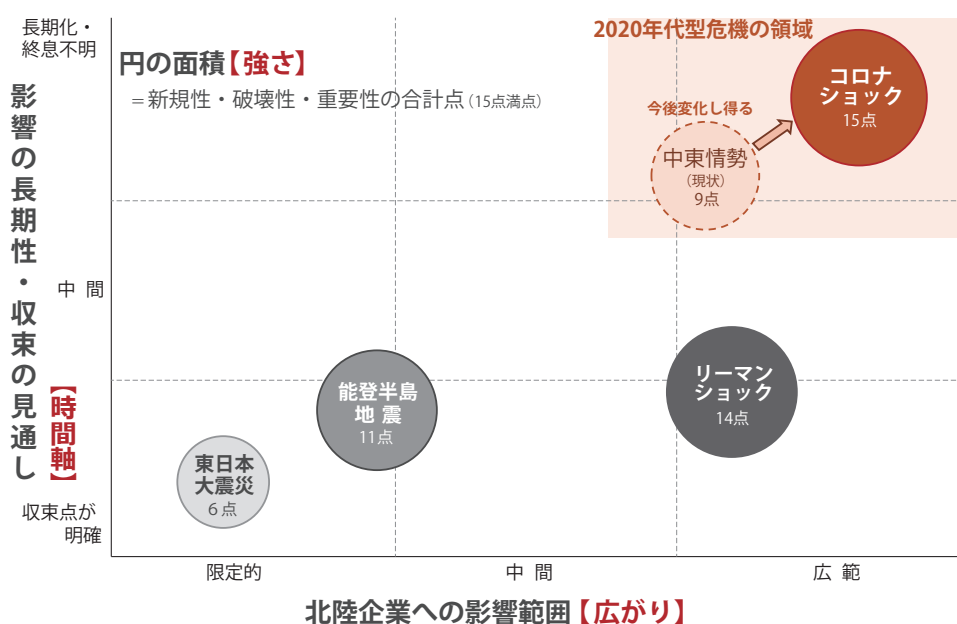
これら3つの視点は互いに関係している。影響が広がれば波及経路も増え、長期化すれば企業にとっての重要性や破壊性も変化する。このため、危機への対応

を考える際には、組み合わせて捉える必要がある。

図表3では、北陸企業を観測点に、横軸を「広がり」、縦軸を「時間軸」、円の大きさを「強さ」として各種危機を配置した。円の大きさは、新規性、破壊性、重要性をふまえた相対評価である。

こうして各危機を並べると、コロナショックと中東情勢は、途中で影響の強さや広がりが変わり、収束時期やその後の経営環境を見通しにくい。現在の中東情勢による業況への影響はコロナ期ほど大きくないが、今後の展開次第

図表3 北陸企業から見た危機の位置づけ



(注) 得点は新規性・破壊性・重要性をふまえた筆者による相対評価。能登半島地震は参考として付記した。

※1 イベントシステム理論 (Event System Theory) は、Morgeson、Mitchell、Liuが2015年に“Academy of Management Review”で提唱した組織理論。組織に生じる出来事の影響を、強度（新規性・破壊性・重要性）、空間、時間の3つの側面から捉える。

で波及経路や強さが変わり得る。なお、能登半島地震は、全国的な影響の広がりには相対的に限られる一方、北陸への影響が大きかったことから、参考として加えた。

この比較をふまえ、コロナ禍と中東情勢を並べて考えるのは、起点や現在の強さが同じだからではない。危機の全体像が固まる前に判断を迫られ、その後も変化に応じて対応を見直さなければならないという、企業が直面する問題の構造が共通するためである。

次章では、変化に応じて対応を選び直す力を、企業レジリエンスの観点から考える。

2 企業レジリエンスとは何か

(1) 継続・復旧を土台に、適応・転換へ

前章でみたように、危機の途中で影響が変われば、企業は一度決めた対応を続けるだけでは足りない。変化が自社に及ぼす影響を見極め、何を守り、何を变えるかを判断し直す必要がある。

企業のレジリエンスに求められる能力は、危機をしのぎ、元の状態へ戻る力だけではない。損失を抑えながら重要な機能を維持し、経営環境が変化する場合には、経営資源や事業を組み替え、新たな状態で事業を成り立たせる力まで含んでいる。

【企業レジリエンスの想定例】

ここで、製造業のA社を想定してみたい^{※2}。A社は、主力製品に使う原料の供給が滞る兆候を把握し、自社の生産への影響を検討した。在庫を優先度の高い製品へ振り向けるとともに、別の調達先や物流経路を探した。それでも従来の供給体制を維持する見込みが立たなかったため、代替原料を使えるよう製品仕様を見直した。

対応後には、方針を切り替えた基準、新たな取引先、判断した者の権限などを整理し、次の危機にも使える形で残した。

A社は供給が止まる前に兆候を捉え、自社への影響を見定め、在庫や調達先を動かす時間を確保した。こうした観測と判断は、企業レジリエンスを構成する次の4つの能力を働かせる前提となる。

① 損失を吸収・抑制する

危機発生時に、資金・在庫・設備・人員などにおける衝撃を受け止め、経営への打撃を小さくする。A社では、限られた在庫を優先度の高い製品へ振り向けた対応がこれに当たる。

② 重要機能を継続・復旧する

守るべき業務を見極め、代替手段も用いながら事業を継続し、途絶した場合には復旧させる。すべてを従来どおり維持しようとするのではなく、何を優先するかを決めることが出発点となる。

③ 環境変化に適応し、経営資源や事業を組み替える

需要や供給網、競争条件の変化に応じて、人材、設備、取引関係、商品、市場、事業構成などを見直す。A社の事例では調達先や物流経路の変更、製品仕様の見直しが該当する。危機前と同じ状態へ戻すことが合理的でなければ、事業そのものを転換することも含まれる。

④ 対応経験を組織に蓄積し、次の危機に利用する

危機対応で得た知識や関係を、判断基準、権限、情報、技術、手順等の形で残し、再び利用できるようにする。A社が判断の経緯や新たな取引関係を整理したのは、経験を一度限りで終わらせないためである。

災害分野では、レジリエンスを「予防力」「順応力」「転換力」に整理することがある^{※3}。予防力は①と②を支える備え、順応力と転換力は主に②と③に重なる。本稿では企業の行動をより具体的に捉えるため、損失の抑制と継続・復旧を分け、経験を次の危機につなぐ④を加えた。

在庫、予備設備、バックアップ、複数調達などの冗長化^{※4}・複線化は、これらと並ぶ独立した能力ではなく、①から③を実行するための備えである。自社で保有する資源だけでなく、必要なときに利用できる社外の設備、人材、取引網なども含まれる。

④は、前の3つの能力を次の危機へつなぐ。「企業が危機を乗り越えたこと」と「その経験が組織能力として蓄積されたこと」は同じではない。仮に売上高や操業が回復しても、判断基準や権限、情報、技術、取引関係が残らなければ、次の危機にも対応できるとは

※2 A社は、コマツ『Komatsu Report 2022』などの公表資料にみられる企業の対応を参考に、筆者が説明用に再構成したモデル事例であり、特定企業の対応をそのまま示すものではない。

※3 田中充「災害対応力『レジリエンス』の概念と構造」参照。

※4 必要な機能が止まらないよう、予備の設備・在庫や代替手段を用意しておくこと。

限らない。個人の判断や関係も、他の人が利用できる形で共有されて初めて、継続的な組織能力となる。

このうち、①と②を計画として具体化する代表的な手段がBCPである。次節では、BCPとレジリエンスの関係を整理する。

(2) BCPが支えるレジリエンス

BCP（事業継続計画）は、危機時にも重要業務を継続し、中断した場合には復旧させるための計画である。そのため、一般的に次の事項が設定されている。

- ・優先して継続・復旧する重要業務
- ・許容できる中断時間と目標復旧時間
- ・必要な人員、設備、システムと代替手段
- ・危機時の指揮命令と情報連絡の体制

BCPとレジリエンスは対立するものではない。どちらも危機による損失を抑え、重要な機能を守り、事業を立て直すための取り組みであり、BCPは企業のレジリエンスを支える土台となる。

違いは主に、何を中心に据えるかにある（図表4）。BCPは重要業務の継続・復旧に重点を置く。一方、レジリエンスには、危機の途中で前提が変わったときに、経営資源の配分や事業そのものを見直す力も含まれる。従来の商品や市場へ戻ることが合理的でなければ、復旧の目標を変える判断も必要になる。

例えば地震では、被災拠点の移転やシステム復旧の発動条件・手順を定めやすい。一方で、コロナ禍や中東情勢では、需要や調達条件、価格が危機の途中でも

変わる。BCPで定めた重要業務や指揮命令系統を判断の基点としながら、人員や資金、調達先、商品や市場を弾力的に見直す場合がある。

ただし、「BCPは固定的で、レジリエンスは柔軟」とも言い切れない。BCPも訓練や点検で見直し、適応や事業の見直しを扱うことがある。また、BCPがなくても危機を乗り越える企業がある一方で、計画があっても更新されず、判断権限が曖昧なら機能しない。計画の有無だけで企業の対応力は決まらない。

守るべき業務と最低限の手順をBCPで定め、状況に応じて対応を変え、その経験を次に残す。その土台の上でレジリエンスを発揮するには、どのような対応方法があり、それを支える経営資源をどう利用できるかを考える必要がある。次節では、危機に対応する3つの経路を考える。

(3) 危機に対応する「3つの経路」

BCPを土台としても、実際の危機では、計画した対応だけで事業を維持できるとは限らない。ここでは、第1節で示したレジリエンスの4つの能力を具体的な行動に移す経路として、①内部適応型、②外部資源動員型、③事業転換型の3つに整理する。

① 内部適応型

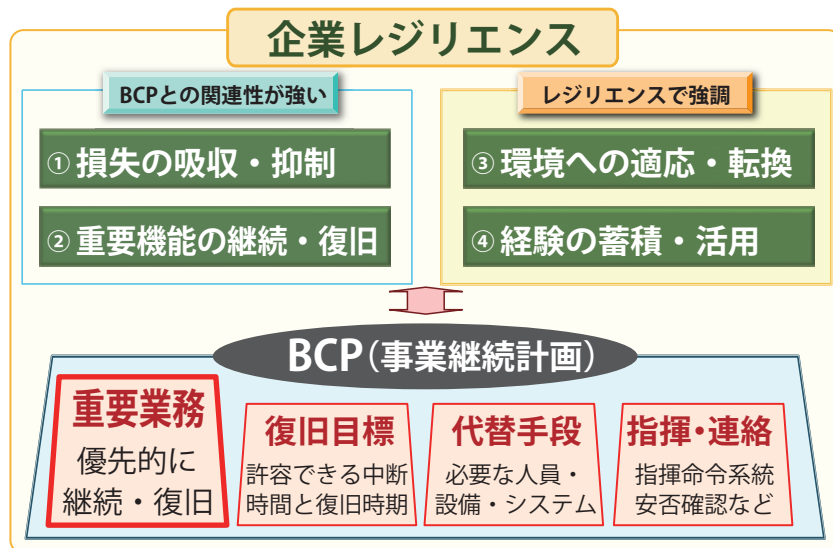
- ・人員、業務、生産、販売、財務、意思決定など、自社内部の資源や仕組みを組み替える対応。
- ・人員を優先業務へ移す、生産品目や販売方法を変える、在庫や資金の配分を見直す、現場へ判断権限を移すといった対応が該当する。

- ・既存事業を基本的に維持しながら、危機に合わせて社内の形を変える取り組みといえる。

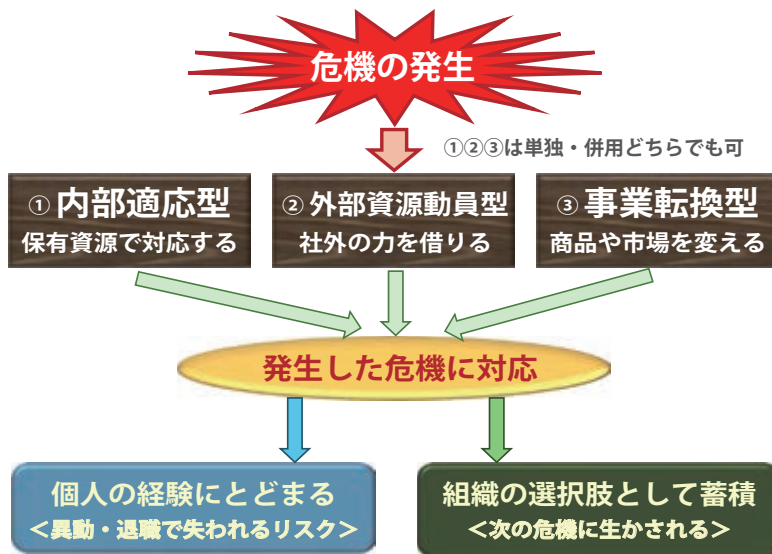
② 外部資源動員型

- ・自社だけでは不足する設備、人材、情報、物流、資金などを、取引先、同業他社、金融機関、外部専門家等からの協力を得て利用する対応。
- ・代替調達、他社による代替生産、外部の物流網や専門人材の利用などが含まれる。
- ・外部の資源を使うには、支援を求め、受け入れる「受援力」も必要になる。

図表4 BCPを土台とする企業レジリエンス



図表5 「3つの経路」と経験の蓄積



危機が起きてから協力先を探しても、利用条件の調整や信頼関係の構築には時間がかかる。誰から、何を、どのような条件で利用できるかを平時から確認しておくことで、社外の資源が実際に使える選択肢となる。

③ 事業転換型（ピボット）

- ・商品、用途、市場、販売方法、ビジネスモデル、事業構成を変える対応。
- ・危機によって従来の事業を続けることが難しくなれば、既存の技術や設備、顧客との関係を別の商品や市場へ振り向ける。危機前の状態へ戻すのではなく、変化した環境に合わせて事業の成り立ちをつくり直す取り組み。

【事業転換の対応例】株式会社白山（石川県金沢市）

本誌2026年7月号で紹介した株式会社白山は、かつて主力だった旧電電公社向けの通信用保安器から、自社技術を生かして光通信部品のMTフェルールへ事業の軸を移し、高い世界シェアを獲得した。

危機対応そのものを示す事例ではないが、注目されるのは、既存事業を捨てるのではなく、そこで培った技術の強みを見定め、成長分野へ振り向けた点である。事業の軸が変わっても、技術という経営資源は引き継がれている。事業転換は、全く異なる分野へゼロから進出することだけではなく、自社の強みを別の用途で生かし直し、事業構成を変えることも含む。

（2026年4月、同社ヒアリングより）

3つの経路は、内部適応型で足りなければ外部資源動員型を使い、最後に事業転換型へ進むという段階を示すものではない。また、明確に区切られるものでもない。例えばコロナ禍では、人員配置や業務手順を変えながら、外部の物流網を利用し、商品や販売方法も見直した企業があった。危機の性質や自社の状況に応じて、ひとつを選ぶことも複数を組み合わせることもできる。

冗長化・複線化は、3つの経路を実際に使える状態にするための備えである。予備設備や応援できる人員は内部適応型を、複数の調達先や他社との協力は外部資源動員型を支える。さらに、別の用途に使える技術や設備を持つことは、事業転換型の余地にもなる。また、それぞれの経路で得た判断、技術、取引関係を組織に残せば、次の危機で利用できる対応も増える。

3つの経路を持つことに加え、どの経路が使えるかを確かめ、経験に応じて更新することで、実際の危機の現場でも有効に機能するだろう。

3つの経路を持つことに加え、どの経路が使えるかを確かめ、経験に応じて更新することで、実際の危機の現場でも有効に機能するだろう。

（4）中小企業における対応力の確保

前節で示した3つの経路を使い、レジリエンスを発揮するには、資金、人材、在庫、設備などが必要である。その保有量は、損失を吸収する力や、対応が続けられる期間を左右する。一方で、企業の対応力は保有量だけでは決まらない。経営資源が「どれだけあるか」に加え、「動かせるか」「外部から利用できるか」「別の用途に組み替えられるか」が重要になる。

中小企業が複数の工場や専門人材、大量の在庫をすべて自前で抱えることは難しい。そこで、自社の資源に加え、取引先、同業他社、金融機関、外部専門家等の力を必要なときに利用できる関係が役立つ。こうした「利用できる冗長性」は、保有資源の不足を補い、対応の幅を広げる。

経営資源の量を補ううえでは、情報も重要である。変化を早く捉え、自社への影響を考えられれば、準備する時間を確保できる。ただし、情報を集めるだけでは対応につながらない。変化を観測し、その意味と自社への影響を見極め、準備を経て行動することが必要である。組織論研究者のカール・E・ワイクラによる

高信頼性組織^{※5}の議論でも、小さな失敗や現場の変化を見逃さず、単純な説明で片づけずに、専門知を生かして判断することが重視されている。取引先や業界団体等との接点は、資源だけでなく、自社では得にくい情報を得る機会にもなる。

もっとも、在庫や予備設備、複数の調達先には費用と管理負担がかかる。社外の資源も無制限には使えず、危機時には利用が集中する。情報も多ければよいわけではなく、何を観測し、誰が判断し、いつ行動するかを決めておかなければ役立たない。

社外の資源や情報を活用すれば、経営資源が少なくても何とかなる、ということではない。何を守り、どのリスクを受け入れ、限られた資源をどこに配分するかは経営判断である。設備更新、DX、省人化、新市場開拓等と結び付ければ、危機への備えが平時の生産性や競争力を高める場合もある。保有、外部利用、組み替えを組み合わせ、必要なときに実行できる状態にしておくことが、危機の中でも事業を続け、次の一歩を踏み出す力になる。

3 コロナの経験を中東情勢に生かす

(1) コロナ禍で企業は何を変え、何を残したか

コロナショックは、感染症の流行にとどまらず、需要、供給、人材、資金の各面から企業経営を揺さぶった。北陸でも影響の大きさは業種によって異なり、多

くの企業が従来の業務や取引を続けにくくなった。

需要面では、移動や対面活動の制限により、宿泊、飲食、観光、対面サービスなどの利用が急減した。一方、巣ごもり需要や感染対策に係る商品・サービスでは需要が増え、同じ危機の中でも業種間の差が大きく表れた。

供給面では、国内外の工場の操業停止や物流の停滞により、部品・原材料の不足や納期の長期化が生じた。感染拡大の時期や規制内容が国・地域によって異なったため、一部の供給網が回復しても別の場所で停滞が起るなど、企業は繰り返し対応を迫られた。

人材・業務面では、感染者や濃厚接触者の発生、出勤制限、職場での感染対策に対応しながら、必要な業務を維持しなければならなかった。勤務体制や人員配置の変更、リモートワーク、オンライン会議など、それまで例外的だった働き方も広く導入された。

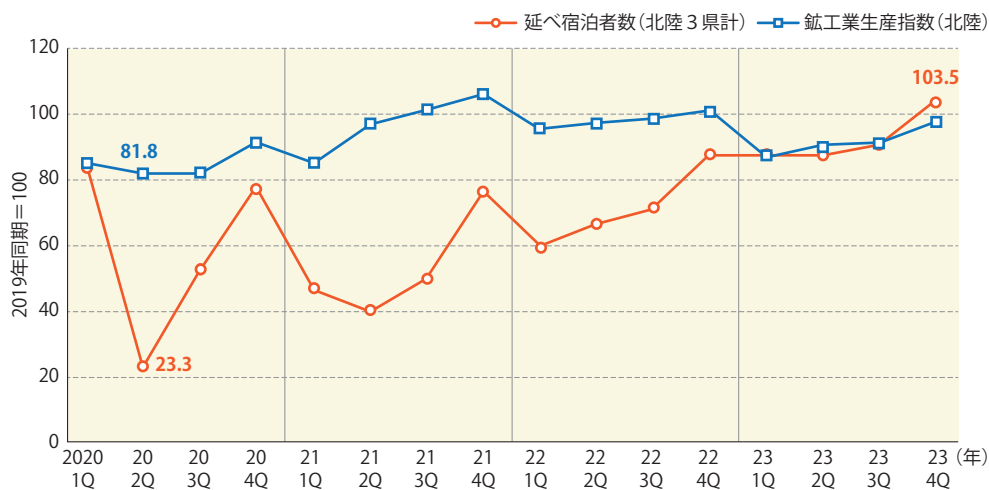
財務面では、売上の急減によって資金繰りが悪化し、借入金や給付金、補助金などの支援制度を利用した企業も多かった。

図表6は、北陸3県の延べ宿泊者数と北陸の鉱工業生産指数を、2019年の同じ四半期を100として比較したものである。延べ宿泊者数は2020年4～6月期に23.3まで落ち込み、その後も感染の再拡大に伴って低迷を繰り返した。2019年同期の水準を上回ったのは2023年10～12月期である。一方、鉱工業生産の

落ち込みは相対的に小さく、2021年後半にはおおむねコロナ前の水準を回復した。

この違いは、同じ危機でも衝撃の強さや継続期間が業種によって異なることを示す。製造業の生産は比較的早く持ち直したのに対し、宿泊業などでは需要そのものが失われ、内部の調整だけでは対応しにくい状況が長く続いた。製造業と宿泊業では、必要な対応と

図表6 コロナ期における北陸の宿泊需要と生産活動



出典：観光庁「宿泊旅行統計調査」、中部経済産業局「北陸地域の鉱工業生産指数」（季節調整済）

(注) 延べ宿泊者数は富山・石川・福井の合計。各系列とも2019年の同じ四半期を100として指数化

※5 高信頼性組織とは、失敗が重大な結果を招く環境でも、想定外の事態に対処しながら業務を継続する組織を指す。ワイクらは、その特徴を「失敗へのこだわり」「単純化の回避」「オペレーションへの敏感さ」「レジリエンスへの決意」「専門知の尊重」の5原則に整理している。ワイク、サトクリフ（2017）『想定外のマネジメント（第3版）』文真堂。

その期間も異なっていたと考えられる。

こうした企業の対応は、前章で示した**3つの経路**に沿って整理できる。**内部適応型**では、人員配置や勤務体制の変更、業務のデジタル化、在庫・手元資金の確保などが行われた。**外部資源動員型**では、金融機関からの資金調達や公的支援の利用、調達先や物流経路の変更、外部専門家への相談などがみられた。**事業転換型**では、新商品や新用途の開発、ECや持ち帰り販売への参入、新たな顧客や市場の開拓などが進められ、その一部は危機後の事業として定着した。

ただし、危機時に始めた対策が現在も続いていることと、コロナ禍の経験が企業の対応力として残ったことは同じではない。一時的に始めた販売方法が新たな事業として定着することもあれば、役割を終えて廃止されることもある。対策自体が終了しても、業務を切り替えた手順や判断の経験、取引先との関係が残っていれば、次の危機に利用できる。

そこで、コロナ期の企業対応について、対策そのものがその後どうなったかと、対応を通じて得た経験が組織に残ったかを分けて考えたい。

まず、その対応が危機の収束とともに終了したのか、平時の業務として定着したのかをみる。次に、知識や判断が担当者個人にとどまったのか、それとも判断原則、技能、権限、情報、取引関係などの形で組織に共有されたのかを確認する。この2つの視点を、北陸企業における一事例にあてはめてみたい。

【コロナ期の対応例】施設構想を組み替えた

湯屋FUROBAKKA（富山県黒部市）

湯屋FUROBAKKAは、木材・住宅関連事業を手掛けるサニーライブグループの光陽興産株式会社が運営する、サウナを中心とした温浴施設である。コロナ禍前から整備を構想していたが、需要の変化や木材・原材料価格の高騰を受け、一般的な温浴施設から計画を組み替えた。他人と空間を分けたいという需要に応じて個室サウナや家族風呂を設け、グループの木材事業で出る端材を薪とし、黒部の地下水を水風呂に活用した。2023年に開業し、新たな事業として定着している。

計画を守るか撤回するか二者択一ではなく、開業前の段階で需要と採算を見直し、グループ内の資源の使い方と事業の形を設計し直した点に特徴がある。開業後も外部の専門家を定期的に招き、得られた知見を組織に取り込んでいる。

（2025年8月、同施設へのヒアリングより）

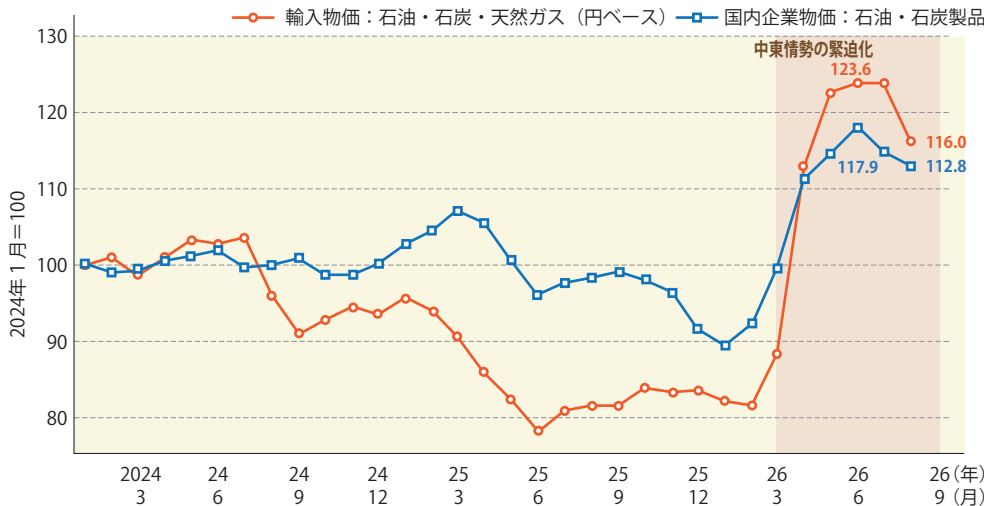
FUROBAKKAでは、危機を受けて組み替えた事業が定着し、外部の知見を組織に取り込む取り組みも続いている。こうした知見に加え、判断に用いた情報や資源配分を変えた過程も共有することで、別の危機への応用につながる。**コロナ禍から何が組織に残ったかをみる基準は、対策の存続ではなく、そこで得た判断や知見を使い、環境が変わったときに対応を選び直せるかどうかにある。**

（2）中東情勢は企業にどのように波及するか

コロナショックでは、人の移動制限や営業自粛、供給網の混乱などが企業活動を直接制約した。これに対し、中東情勢の影響は、原油・天然ガスの供給不安や海上輸送の混乱を起点として、エネルギー、物流、原材料等の価格や調達条件を通じて企業へ及んでいる（2026年9月時点）。

日本企業にとって問題となるのは、原油価格の上昇だけではない。タンカー運

図表7 中東情勢緊迫化前後のエネルギー関連物価



出典：日本銀行「企業物価指数」

（注）輸入物価指数は円ベース。各系列を2024年1月＝100として指数化。期間は2024年1月～2026年8月

図表8 中東情勢による北陸企業への影響（企業アンケートの回答）

影響を見込む企業の割合
中東情勢によるマイナス影響

6月まで

79.7%

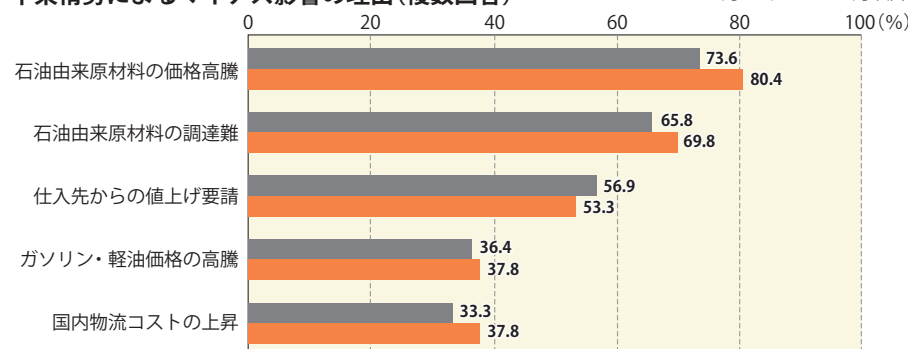
7月以降

90.4%

※ 7月以降は調査時点の見通し

出典：北陸経済研究所「企業経営動向調査（2026年5月調査）」

中東情勢によるマイナス影響の理由（複数回答）



賃や保険料、輸送経路の変更に伴う費用が加わり、石油製品、電力、輸送、化学製品などへ順次波及している。円安が重なれば輸入価格はさらに上昇し、幅広い業種の仕入価格や収益を圧迫することになる。

図表7は、石油・石炭・天然ガスの輸入物価と、国内の石油・石炭製品の企業物価を、2024年1月を100として示したものである。両指数は2026年初めまで低下した後、同年春から急上昇した。同年6月には輸入物価が123.6、国内企業物価が117.9となった。8月にはそれぞれ116.0、112.8へ低下したが、なお基準時点を上回っている。為替や国際的な需給などの影響も含まれるため、上昇のすべてを中東情勢によるものとはいえないが、輸入段階の価格変動が国内の企業間取引へ波及し、数カ月うちにコスト環境が変わり得ることを示している。

企業によって、エネルギーや輸送への依存度、在庫、契約条件、価格転嫁の可否は異なる。そこで、統計だけでは捉えにくい北陸企業の負担と見通しを、当研究所が2026年5月に実施した企業経営動向調査から検証する。同調査には北陸3県の242社が回答し、このうち178社が中小企業であった。

図表8のとおり、中東情勢によるマイナスの影響が6月までに表れるとみた企業は79.7%、7月以降については90.4%に達した。影響の理由では、石油由来の素材・原材料価格の高騰が最も多く、同原材料の調達難、仕入先からの値上げ要請、燃料価格や国内物流費の上昇が続いた。価格高騰、調達難、物流費については、7月以降の影響を見込む回答が増えている。

また、製造業の45.5%が、仕入先からの値上げ要請について、「強く、断り切れない」と回答した。一方、

販売先への値上げ要請は対応が分かれており、仕入れコストの上昇をどこまで転嫁できるかは企業によって異なる。中東情勢の影響は企業活動を一齐に止めるのではなく、原材料、調達、物流、価格転嫁を通じて、時間差を伴いながら広がっている。

北陸の製造業には、域外からの調達と製品輸送の両面で負担が及ぶ。中小企業では、調達先や取引条件を短期間で変えにくい場合もある。

図表2の北陸の業況判断DIは製造業、非製造業ともプラス圏にあり、地域の景況が大きく崩れたとはいえない。しかし、図表8が示す負担は、在庫や価格転嫁によって表面化が遅れることもある。景況感だけで影響の大小は判断できない。

中東情勢は緊張と緩和を繰り返す「線」の危機である。企業は価格や調達条件の変化をみながら、在庫、資金、調達先などを見直し続ける必要がある。この点に、「2020年代型危機」の特徴が表れている。

(3) コロナ禍の経験をどう生かすか

コロナショックと中東情勢では、危機の起点も企業への波及経路も異なる。感染対策や出勤制限、対面営業の制限など、コロナ固有の対策を、中東情勢への対応としてそのまま使えるわけではない。

一方、コロナ期に培った意思決定、業務変更、情報共有、外部との連携などの能力は、別の危機にも利用できる。**重要なのは、同じ対策を繰り返すことではなく、状況を把握し、その時点で利用できる対応を選び直すことである。**

内部適応型では、コロナ期に実施した人員配置や業務手順の変更、現場への権限移譲が、中東情勢下での

図表9 コロナ禍の経験を中東情勢下でどう使い直すか

3つの経路	コロナ禍に利用した能力	中東情勢下での使い直し
内部適応型	状況を捉え、人員・業務を切り替える	価格・納期の変化に応じ、生産・価格・在庫・資金配分を見直す
外部資源動員型	代替先を探し、交渉し、外部と連携する	調達先の供給力・代替先・物流経路を点検し直す
事業転換型	顧客ニーズを探り、試作や小規模販売を繰り返す	原材料・設計・用途・市場の変更可能性を探る

判断基準・権限・情報・取引関係を組織に残す⇒異なる危機でも経験を使い直せる

生産量、価格、在庫、資金配分の見直しに生かされる。**外部資源動員型**では、代替調達先の探索や金融機関、物流会社等との連携経験が、調達先の供給力や輸送経路を再確認する際の土台となる。**事業転換型**では新商品や新たな販売方法を試した経験が、原材料、設計、用途、市場を見直す手掛かりとなる。

ただし、コロナ期に利用した調達先や物流網が現在も使えるとは限らない。担当者の異動や退職、取引条件の変更によって、当時の情報や関係が失われている場合もある。危機を乗り越えた実績があっても、次に利用できる状態で残っていなければ、企業の対応力として蓄積されたとはいえない。

コロナ禍の経験を中東情勢に生かすとは、当時の対策を再現することではない。**危機の兆候を捉え、その影響を社内で共有しながら、社内外の資源を組み替え、必要であれば事業そのものを変える力として使い直すことである。**

4 北陸企業の選択肢を広げる

(1) 自前の限界を補う「使える選択肢」

コロナショックでは、北陸の宿泊需要と生産活動で、落ち込み方や回復過程に違いがみられた。中東情勢の影響も、エネルギー、原材料、物流への依存度によって企業ごとに異なる。危機への備えをひとつの型に当てはめることはできない。

北陸には域外・海外の供給網と結び付いた製造業や産地企業があり、観光など対面需要に左右される産業もある。経営資源の限られる中小企業にとっては、自社の資源を動かすとともに、必要なときに社外の力を利用できるよう、平時から協力先や利用条件を確認しておくことも有効である。また、地域内で補い合う関

係は大切だが、同じ災害や供給難に同時に見舞われる可能性もあるため、域外との接点も欠かせない。

以下では、危機対応の経験を自社に残す取り組みと、自社だけでは持ちにくい情報や資源を地域で利用できるようにする仕組みを提案する。

(2) 提言1 危機対応の「個人技」を、組織の「選択肢」に変える ～危機のたびに、ひとつ残す～

危機の現場では、計画どおりに対応できるとは限らない。判断の時間も限られる。担当者が取引先へ連絡を重ねて代替品を確保したり、現場の判断で人員や設備を動かしたりすることで、窮地を脱することも多い。こうした個人の機転や経験は重要だが、その判断や人脈が本人の中だけにとどまれば、異動や退職とともに失われかねない。企業が一度危機を乗り越えたことと、その経験が次に利用できる組織の能力になったことは、同じではない。

そこで提案したいのが、危機対応を終えるたびに、次に利用できるものをひとつでも組織に残すことである。分厚い計画書や詳細なマニュアルの整備を前提とするのではなく、実際に役立った判断、技能、連絡先、取引関係等を、次の担当者も使える形に変えると、今後発生する危機に備えやすくなる。

例えば、次のような内容が考えられる。

- ・調達先を変更した場合は、代替先の連絡先だけでなく、品質確認や切り替えを判断した要点を残す。
- ・人員を再配置した場合は、誰がどの業務を代行できるか、どこまで判断できるかを共有する。
- ・新商品や販路を試した場合は、顧客情報、試作・販売の経験、継続または中止を判断した材料を残す。

・情報を収集した場合は、何を観測し、
どの変化を自社への影響として捉え、
誰へ伝えたいかを共有する。

具体的には、担当者が急きょ代替調達
先を見つけて生産をつないだとしても、
その連絡先を保存するだけでは十分では
ない。

切り替えを検討した契機、品質確認の
要件、社内で誰が承認したかまで共有さ
れて初めて、次の担当者が利用できる選
択肢となる。残すべきものは対応の結果
だけでなく、そこに至る判断の過程である。

共有には、社内のWeb掲示板や共有
フォルダも利用できる。判断の経緯や連
絡先を必要な人が確認できるようにし、
複数人での振り返りや代行の実践と組み
合わせる。また、協力先との関係を平時から維持する
ことも求められる。判断原則や最低限の手順は共有し
ながら、状況に応じて現場が動ける余地を残すことも
必要である。詳細に固めすぎれば、かえって想定外の
事態に対応しにくくなる。

また、情報を集め、変化の意味を読み取り、社内の
判断につなげる人材を評価することも欠かせない。こ
うした役割は、危機が起きなければ成果がみえにくい。
しかし、その働きを評価や処遇に反映せず、通常業務
に加えて本人の善意で担わせていれば、情報や経験の
蓄積は個人の献身に依存したままとなる。

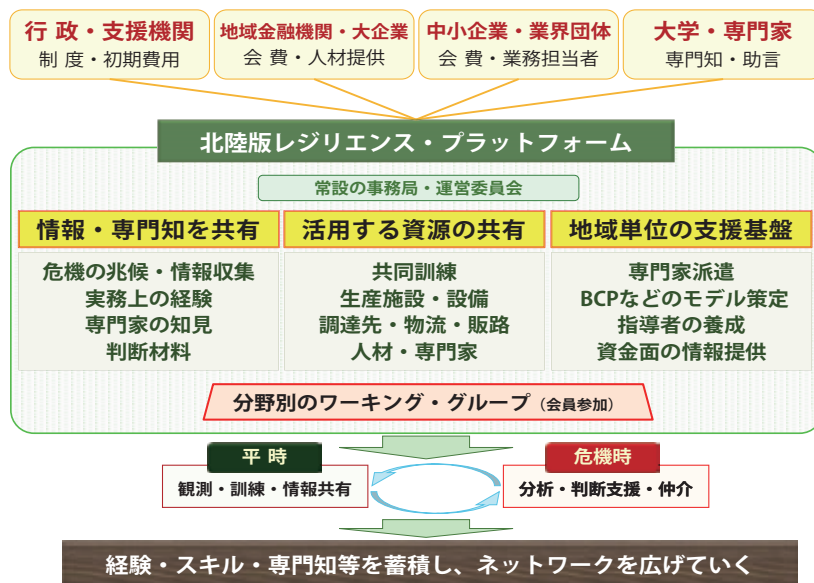
対応を振り返る時間、必要な情報にアクセスする権
限、関係を維持する費用を確保するのは経営側の役割
である。担当者に記録作業を追加するだけでは、形式
的な資料が増えるにすぎない。危機対応によって得た
ものを、図表5で示した内部適応型、外部資源動員型、
事業転換型の各経路で再び使える状態にする。こうし
て、個人の経験を組織の選択肢へ変えていく。

(3) 提言2 企業単独の対応力を地域の連携 で補う

～北陸版レジリエンス・プラットフォーム～

中小企業が単独で確保しにくいのは、代替設備や人

図表10 北陸版レジリエンス・プラットフォームの仕組み



出典：金融ISACおよび静岡県での活動等を参考に筆者作成

材だけではない。危機の兆候を捉え、自社への影響を
判断するための情報や専門知も不足しやすい。情報を入
手できても、それを原材料価格や物流、生産、資金
繰り等への影響に読み替えることは容易ではない。

そこで、行政、地域金融機関、企業、業界団体、大
学、専門家等を結び、平時から実務上の知見を共有す
る「北陸版レジリエンス・プラットフォーム」を提案
したい（図表10）。

その運営において参考となるのが、サイバーセ
キュリティ分野のISAC^{※6}（Information Sharing and
Analysis Center、情報共有・分析センター）である。
特に金融分野のISAC（金融ISAC）では、経営責任者
同士の情報交換にとどまらず、実務担当者による分科
会、常時利用できる連絡手段、多様な訓練等を通じて、
現場で得られた知見を継続的に共有している。守秘を
前提として、事故や攻撃の情報だけでなく、対応上の
迷いや失敗、実務で有効な方法も持ち寄り、得られた
情報を各社の判断や行動に結び付けている点に特徴が
ある。

この仕組みを企業レジリエンスに応用すれば、危機
の兆候、調達や物流の変化、各社の対応経験、専門家
の見方などを共有し、企業が早い段階で自社への影響
を考えられるようになる。例えば、原材料の供給不安

※6 ISACは、同一業界の企業等がサイバー攻撃や脆弱性に関する情報を共有・分析し、業界全体の対応力を高める組織。金融ISACにつ
いては、一般社団法人金融ISAC「活動概要」「ワーキンググループ活動」および筆者の実務経験による。

が生じた際に、単に市況情報を伝えるだけでなく、「どの段階で代替先を調べるか」「品質確認には何が必要か」「在庫や資金をどう配分するか」といった実務上の論点まで共有する。プラットフォーム内で訓練や事例検討を重ねることで、情報を判断と行動に変える力も養うことができる。

危機時には、代替調達先、物流、人材、設備等の利用可能性を確認し、必要とする企業へつなぐ役割も担う。ただし、設備や人材の相互利用には、費用、責任、利用条件、同時に要請が集中した場合の優先順位などを事前に定めておく必要がある。さらに、新用途の開発や販路の紹介にも広げれば、継続・復旧だけでなく、事業転換を支える仕組みにもなり得る。

こうしたネットワークを継続させるには、参加者の善意による協力や、担当者の兼務だけに頼らず、常設の事務局と安定した費用負担が欠かせない。そのためには、行政が制度設計や立ち上げを支援し、地域金融機関や企業等が会費や人材の面で運営を担う官民共同型が現実的であろう。既存の支援機関や業界団体を土台とし、専任職員と参加機関からの出向者等が実務を担うことで、継続性と現場感覚を両立させる。行政の予算だけに依存せず、参加者も一定の負担を引き受けることが、主体的な運営にもつながる。

地域単位で企業の備えを支える例として、静岡県取り組みが参考になる。同県ではBCPモデルの策定、指導者養成、専門家派遣、企業・大学との情報交換を続けてきた。県内には中小企業診断士、社会保険労務士、IT分野の専門家らが分野を超えて連携し、BCPの策定・運用を支える組織もある^{※7}。

もっとも、最初から全業種、全機能を網羅する必要はない。既存の制度や団体を生かし、まずは原材料調達や物流など共通性の高い分野で実務担当者の分科会を設け、情報共有と訓練から始めることが考えられる。同時被災や同時供給難に備えるため、北陸域内だけで完結させず、域外の企業や支援機関との連携も組み込む必要がある。

この仕組みで目指すのは、単なる情報交換会や資源の登録簿ではない。平時から実務担当者がつながり、情報と専門知を持ち寄り、判断と行動を試すことで、

危機時に実際に動ける関係をつくることである。企業単独のレジリエンスを、地域と域外のネットワークによって補う仕組みとしたい。

おわりに

コロナ禍と中東情勢は、起点も企業への波及経路も異なる。しかし、状況が変わるたびに当初の想定を見直し、判断を重ねなければならない点は共通している。危機への備えに、あらゆる状況で通用するひとつの正解はない。

筆者はかつて、BCPを含む危機対応の実務に携わった。計画に定められた対応を進める一方で、予想できない事態については、限られた情報をもとに、その都度対応方法を判断しなければならなかった。特に経営サイドにおいては、事業を止めるか続けるか、限られた人員や費用をどこに振り向けるかを判断する場面もあった。後から振り返っても、どの判断が正しかったかは簡単には決められない。この経験から、想定が外れた後にも判断を続けられる力について考えるようになった。

大切なのは、危機を一度しのぐだけで終わらせないことである。何を見て、なぜ対応を変えたのかを組織に残し、自社にない情報や資源を社外との関係から利用できるようにする。そうして次に選べる対応を増やすことが、企業と地域のレジリエンスにつながる。

参考文献

- Morgeson, F. P., Mitchell, T. R. and Liu, D. (2015) "Event System Theory: An Event-Oriented Approach to the Organizational Sciences," *Academy of Management Review*, Vol.40, No.4, pp.515-537.
- カール・E・ワイク、キャスリーン・M・サトクリフ (2017) 『想定外のマネジメント [第3版] —高信頼性組織とは何か』 中西晶監訳、杉原大輔ほか高信頼性組織研究会訳、文真堂。
- Stulz, R. M. (2025) "Risk, the Limits of Financial Risk Management, and Corporate Resilience," *Annual Review of Financial Economics*, Vol.17, pp.411-430.
- 若林直樹 (2023) 「衝撃的な出来事の影響下での中小企業のレジリエンスと組織能力」『中小企業季報』第1号、1～11頁。
- 田中充 (2019) 「災害対応力『レジリエンス』の概念と構造」『とうきょうの自治』第115号、51～55頁。

※7 静岡県は2006年に県版BCPモデルプランを策定し、指導者養成、専門家派遣、企業・大学等による研究会を通じて、BCPの普及を進めてきた。県内には複数分野の専門家で構成する静岡県BCPコンサルティング協同組合もある。