

被災企業の再建はスピードが鍵 ～復興のシンボルHASSENBA開業ストーリー～

球磨川くんだり株式会社 代表取締役 瀬崎 公介

1. はじめに

球磨川くんだり人吉発船場に令和3年7月4日に開業した観光複合施設HASSENBAは令和4年7月4日で開業1周年を迎えた。多くの皆様のお力添えで開業にたどり着いたHASSENBAは1年を経て目標としていた人吉球磨の新たなランドマーク・復興のシンボルとしての立ち位置を確立できたと自負している。特に手応えを感じているのは観光客だけでなく、地元の皆様にも多くご利用頂いていること。地域の憩いの場としてもHASSENBAをご利用頂いていることはスタッフのモチベーションにも繋がっている。



図1 球磨川と調和した観光複合施設 HASSENBA

2. 豪雨災害で壊滅的に被災

川下りの船が出航する人吉発船場では事務所が約1.5mの浸水。パソコンやその他備品、パンフレットや売店の商品も含め全てが廃棄処分。船は全て流出し大半の船が大きく破損し再使用が不可能なレベルとなり送迎用のマイクロバス・ワゴン車、輸送用のクレーン・トラックなど全ての車両も水没となってしまう正に壊滅的な被害と言って良い状況だった。

また、球磨村渡にあるラフティング拠点の渡発船場の被害は更に大きく、事務所や更衣室の建物そのものが跡形もなく崩壊。ラフティングボート・ウェットスーツ・パドルなどの各種道具の全てが流出。今回の豪雨で最も被害が大きかった場所の一つである渡地区は本当に戦場のような状況だった。このような状況下で日本全体でアーカイブが出来ていない企業の防衛策について被災直後にWEB記事配信サービスnoteに投稿したところ大きな反響を呼び2週連続最も読まれた記事となった。その記事「企業経営者が伝えたい3つの重要なこと」を要約したものをここで紹介したい。

3. 常に最悪を想定して対応することの必要性

水害当日、私は大阪へ出張していた中、大雨の予報もあり午前2時ごろから目が覚めて天気予報のチェックを行っているところ午前2時30分ごろ球磨川水系の渡・坂本地区が氾濫危険水位を超えたとの情報が入ってきた。その後、午前5時40分ごろ社員から急激な増水によって見たこともない水位に達した人吉発船場の動画が会社のグループLINEにアップされ生々しい社員とのやり取りが続いていった。私は報告を受けてすぐから社員に対し安全最優先、避難をするように呼び掛けたが社員は動かなかった。私が避難を呼び掛けてから、最後まで対応してくれた社員2人が避難するまで2時間もかかった。危険を顧みず、責任感を持ってギリギリまで被害を抑えようと対応してくれたことはありがたかったが、もっと早く避難して欲しかった。実際に私は球磨川くんだり社屋が浸水を始める1時間30分以上前に氾濫することを前提での行動を指示している。なぜ、現場にいる社員より大阪に出張中の私の方が危機感を感じているのか。それは私が「常日頃から最悪を想定する癖」がついているから。水害後社員の口から発せられた言葉は「まさか氾濫するとは思いませんでした」、「ここまで急激に水位が上昇するとは思いませんでした」「たぶん自分の家は大丈夫だと思っていました」つまり、「多分大丈夫だろう」と油断していたということ。これは自然災害が起きる度に各地で繰り返される“救うことが出来た命、防ぐことが出来た被害”の話に繋がっていると見える。どうしても人間は不都合なことより都合が良い情報を好む。しかし緊急時にはそれが命取りになってしまうのが事実。これは自然災害に限らず会社経営も同じで、業績を皮算用で考えてしまうと想定より悪い業績となった場合、途端に窮地に陥ってしまう。リスクマネジメントを行う上で大切なのはやはり最悪を想定することだと考える。



図2 施設内に堆積した汚泥。深さ50cm以上

4. 冷静な判断の必要性

今回の水害のような緊急事態ではどうしても慌ててしまいがちだ。難しいことではあるがこのような時こそ冷静な判断が必要となり、冷静な判断が出来ないと危険リスクが高まる。どう考えても優先順位は“命＞施設・設備”。命が助かれれば大きな損害があったとしても再チャレンジ出来るが、亡くなってしまったらどうしようもない。社長の私が再三避難を指示しているにも関わらず、責任感を優先してしまった社員。冷静な判断が出来なかったことがあわや大惨事に繋がるどころだった。

当日は関西にいた私がなぜ球磨川の氾濫を予想出来たのか。それは行政が提供している球磨川水系の防災情報より人吉発船場付近の水位だけでなく上流から下流までの幅広い水位を確認していたことや各種気象サイトで提供されている雨雲レーダーから熊本県南部は完全に線状降水帯となっていることが確認出来たことから総合的に判断しての予想であり、それなりの精度の高い根拠から導いた結論だった。

もう一つ、冷静に判断したことがある。それは関西から慌てて現地に駆けつけなかったこと。社員からの報告だけでなく、TVからの映像、インターネットからの情報を見ると一刻も早く行動したかった。しかし、現地にいた当社の取締役から今人吉に来て危険だし、何も出来ないから来るなど言われ、高速道路などの状況を見ると八代～人吉間は通行止め。また、国道も数え切れないほどの場所で浸水や土砂崩れが起きているとの情報もあり、2次災害に繋がる恐れから今は行くタイミングではないと判断。現場の社員からは早く社長に来て欲しいと要望があったのでかなりの葛藤はあったが、水害が起きてしまった以上もう被災前には戻れない訳で、頭の中ではすぐに復旧方法へ考えをシフトさせた。

河川が氾濫し、浸水被害が起きたということはイコールで大量の泥が溜まっていることが想像できた。何故なら熊本において平成24年7月に起きた九州北部豪雨の前例を経験していたから。今回の熊本豪雨と同様に当時の阿蘇地方は凄まじい豪雨に見舞われ、阿蘇乙姫を中心に甚大な被害がでた。知人の阿蘇内牧地区の宿泊施設は流入した泥の撤去に一番苦労していた事が記憶にあり、泥の撤去作業を効率的に行うためにはどのようにしたら良いかを最優先に考える事とした。早速、「球磨川くんだり社員」と私が代表を務めるもう一つの会社「シークルーズ社員」それぞれの担当者を決め、「復旧打ち合わせ専用LINEグループ」を作り現場・被害状況の確認、各種作業に必要な機材の準備に入った。事前にしっかりと打ち合わせを進めた事で必要な情報が整理されていった。その中で明らかに重機がないと難しい作業があることも見えて来たこともあり、今回の水害発生後に支援の申し出があった建設業を営む友人知人に現状を伝え協力をお願いする

事とした。加えて、現地社員に各種手続きに必要な“復旧作業前の状態の写真をしっかり撮影する事”を指示していた。これはうっかり忘れる人も多いので要注意。被災状況の写真を撮影せず、片付けを行ってしまうと保険手続きが難航する恐れがあることや、作業中にその都度確認の必要が出てくるため作業の進行が遅れる原因にも繋がる。また、被災証明書の発行にも写真が必要。ここも事前準備として大切な事である。建設業者とも打ち合わせLINEグループを作成し、必要な情報を写真で現地の社員から送らせて「建設業のプロの目から必要な重機のピックアップ」を進めた。重機選択のミスマッチがあればせっかくのご支援が無駄になってしまう可能性があるからである。その後諸条件を総合的に判断して7月8日(木)に撤去作業を実施する事となった。当日は建設業チーム・友人知人合わせてトラックや重機を合計11台、支援者23名で現地へ駆けつけた。駐車場にそれらの車両・重機が集結した姿は圧巻で、球磨川くだりの社員も含め総勢35名近くで作業を開始。さすがプロの建設業者は仕事が早く、シークルーズの社員も加わりすごいスピードで片付いていった。結果はたった1日で大抵の作業が完了。先の見えない片付け作業で途方に暮れていた球磨川くんだり社員は笑顔になり、支援者も充実した表情。心配して当社へ足を運んで頂いた金融機関やマスコミ、行政等の関係者は余りにも早い復旧に感嘆の声を上げていた。勿論、これだけの多くの支援を確保することは容易ではないが、少なくともこのように時こそ感情に任せ、無計画に慌てて現地に行くことより、必要な準備をしっかりと行った上で現地に入り、作業に取りかかることの大切さを実感した。ちなみに早く片付けが終わったことで、球磨川くんだり社員は精神的に相当楽になったといえる。



図3 水害4日後に清掃が完了した発船場の様子

5. オンライン化・データクラウド化の必要性

浸水被害により多くの事業所でパソコンやデスク、書棚が水没し泥まみれになったことで重要なデータを喪失した。これは復興を目指す中で補助金申請の大きな足枷に繋がった。

さて、当社は人吉市の第3セクターである。長年経営難が続いた中で2019年より旧体制からシークルズが経営を引継ぎ、新体制に移行して経営再建を行っていた。普段天草にいる私が現地に常駐できないこともあり、データのクラウド化が進んでいたのほとんどデータの喪失を免れることができたのは思わぬ副産物だった。このことにより迅速な各種手続きが可能となり、一例を挙げると加入していた保険のデータをすぐに確認することができ、被災数ヶ月後には保険金の入金の実現できた。これが紙メインなら大幅な遅延が予想された。実際、今回被災された大半の事業所が紙メインまたはオフラインでのデータ管理だったこともあり、事業を再開へ大変な苦勞をされていた。新型コロナウイルスの感染拡大をきっかけに様々なデジタル化、オンライン化が一気に浸透したが、今回の水害のように企業のリスクマネジメントの面からも業務のオンライン化、データのクラウド化は必要だと断言できる。



図4 PCや書類などが水没した被災直後の事務所

常に最悪を想定して対応すること、冷静な判断、オンライン化・データクラウド化の3つの必要性は企業経営者目線でリスクマネジメント上とても重要なことなので是非知って頂きたいと思う。では次に、なぜ球磨川くだりは経営再建途上の第3セクターであり、大きな被害を受けた瀕死の状態からわずか1年で復興のシンボルと評価される観光複合施設HASSENBAを開業できたかを書きたい。

6. 被災企業はキャッシュフローが重要

当社が1年での復旧を目指したのは決して1年の節目を美談的に選んだのではない。逆算からそうなっただけ。単純に1年で再建できなかったら資金ショートで倒産の可能性が高いからスピーディーに進めたのである。被災企業の寿命を方程式で表すと「手許資金+雇用調整助成金など公的支援-販管費=会社の寿命」。生々しい方程式だがこれがリアル。今回、当社が再建可能になったのは国の支援パッケージの一つ“なりわい再建支援補助金”を活

用出来たからだが、同補助金も万能ではない。何故なら建物や業務用機械などのハードは補助対象だが、人件費や水道光熱費など運転資金は補助対象外。つまり、当然だが再建が長引けば長引くほど手元の資金は減少し続ける。実はこのことに被災後随分経ってから気づく経営者が多い。実際、金融機関は私のように被災当初よりキャッシュ・フローを把握し、手許資金から逆算して再建計画を立てた経営者は稀だと話していた。

当社はそもそも債務超過の第3セクター。コロナ禍になり2020年3月より半ば休業状態で厳しい資金繰りのところに甚大な被災。貧乏がさらに貧乏になり、再建どころか資金調達をどうにかしないと即倒産の状況だった。新型コロナウイルス感染症特別貸付の活用、火災保険請求手続きを迅速に行う、雇用調整助成金の活用、金融機関への返済猶予の手続き、最大限のスリム化など使える手段は全て使った。特に保険請求は急いだ。被災企業は事業を休止していて収入はゼロだが、会社を維持するためには運転資金が必要。雇用調整助成金で人件費はある程度賄えるが、それ以外はやはり手出し。簡単に表現すると保険金で食い繋いだとも言える。ただし、その保険金はなりわい再建支援補助金の交付決定額からは差し引かれることになっており、その資金が尽きる前に再建が必要。再度多額の運転資金の借入れを防ぐためにも再建時に極力資金を残しておくことが重要だと言える。



図5 賑わいを見せるカフェ

7. 再建計画において原状回復ではダメ

前述の通り、当社はなりわい再建支援補助金を活用して再建したが、同補助金の大前提は“原状回復”。被災した建物を元通りにする費用を算出し、証明することで国が支援をする性質の補助金。だからあくまでも対象はハードであり、売上げを元通りにする訳ではない。残念ながらそのハードルが高いことは歴史が証明している。東日本大震災以後の東北、熊本地震以降の阿蘇などをみると特に観光に関しては被災前の水準に回復するのは至難の業。勿論、努力して被災前より好業績の企業もあるが、苦

戦している企業の方が多い。何故なら冷静に地域の現状を分析すれば当然だからだ。鉄道は不通、主要観光宿泊の休業の長期化、繁華街の壊滅的な被災、河川の変形、そしてコロナ禍。この条件下でハードの原状回復を行なったところで当社の売上げの回復は難しく、事業の多角化や観光だけに頼らない再建計画が求められたのである。“九州パンケーキカフェ”を誘致したのは、単におしゃれなカフェをやりたかったのでは無く、競合が少なく地元需要を取り込める業態と判断した上での決定。物販部門“HITO-KUMA STORE”の開設も同様の理由。再建計画を立てるにあたり、被災前より季節や天候に左右されない事業の多角化を目指した。実際に、飲食事業、物販事業は大きなプラスに働いており、もしアクティビティ事業だけの原状回復を目指したら厳しい状況だったのは間違いない。

尚、適当に多角化をした訳ではない。綿密な裏付けがあった中で追加する事業を選んで行った。今回の再建計画を立てる中で重要視したのがコロナ禍と水害から切り離して考えること。従来からの当社及び人吉地域における観光の課題、不足するもの、必要なものを洗い出し尚且つ既存のアクティビティ事業とシナジー効果を見込めるものを検討した。逆に考えるとこれらの条件を満たす施設を整備することが出来れば地域で唯一無二のポジションを獲得出来る可能性は高いと考えた。このことはコロナ禍前から考えていたことであり、水害をきっかけに急に思いついた訳ではなく、実際に飲食物販事業については被災前から進んでいて、被災1週間前に店舗の設計について打ち合わせを行っていた。つまり、追い詰められての付け焼き刃の事業計画では無く、2019年1月に経営再建を引き受けてから常に構想していたからこそ素早い事業計画立案に進むことが出来たのである。また、これまで上天草市前島地区におけるエリアマネジメントを手掛けてきた経験も大きな要素となったと言える。



図6 人吉の新たなランドマークと評価されている

8. さいごに

ひとたび、大規模災害が発生すると甚大な人的被害、経済的損失が発生し、復興に時間がかかればかかるほど被災地の人々は自信を失い、ネガティブな思考に陥ってしまう。家を失うことによって人口流出や高齢化にも拍車がかかる。そのような状況下で、地域に元気をもたらす、誇りを回復させるシンボルは間違いなく必要。HASSENBAは当社の事業再建だけでなく、被災地域の復興の原動力になることを目指している。今回の開業にあたり、多くの方、特に若者が求人に応募があった。その多くが復興の力になりたい、HASSENBAの理念に共感したとの理由で本当に嬉しかった。

HASSENBAの開業以降川沿いを散歩し、川を背景に記念撮影をする人が明らかに増えた。その光景を見たとき、HASSENBAによって街の雰囲気は復旧から復興に切り替わり始めたと確信した。被災地には憧れの場所、誇りに思える場所が必要なのである。HASSENBAは開業以降、第3回復興設計賞やリノベーションオブザイヤー2021総合グランプリ受賞などデザイン性や公共性が高く評価されている。

街に壊滅的な被害をもたらした球磨川だとは想像できないほどのHASSENBA周辺は川が憩いの場所となっており、我々が目指した“復興のシンボル”が体現できたと言える。災害からの復興は長い月日がかかるからこそ市民や観光客がほっと一息つける場所が必要だと考える。それがHASSENBAプロジェクトの根幹にある想い。地域に壊滅的な被害をもたらした球磨川だが長年多くの恵みをもたらしてきたのも事実。HASSENBAは球磨川の良さを伝えることができる被災地の関係人口・交流人口の拠点としてこれからも地域を牽引していきたいと思う。



図7 令和4年7月23日に2年ぶりに川下りが再開