

日本企業のレジリエンス力に関する事例研究とベトナム・ダナン City のレジリエンス力

経営問題分析チームリーダー 上田 和勇

はじめに

アジア産業研究センターの研究プロジェクト発足後、2014年から2015年にかけて、プロジェクトメンバーは特にベトナムに注目し、訪問調査、東京での公開シンポジウムの開催等、積極的に研究交流を深めてきた。

こうした状況の下で、本プロジェクト内の経営問題分析チームでは、中小企業ベースでのベトナムへの進出問題に関しても、何度かの訪問調査および上記の公開シンポジウム等での意見交換を通じ、中小企業ベースでのベトナムへの進出のチャンスとリスク、進出時の日本にとっての有望な業種は何か、などいくつかの問題について討議を重ねてきた。

グローバル化における企業の海外の新市場進出に際しては、市場の成長可能性やリスク、そしてチャンス、物流やサプライチェーン問題といった市場的、マーケティング的側面、さらには法的規制といった諸側面に配慮するだけでなく、当該国や市の、消費者行動、ライフスタイル、リーダーシップ、インフラ、健康・福祉、自然環境リスクほかの諸要因に配慮し、当該国、当該市の魅力を現実的に検討することが必要である。要するに日本企業が世界の市場に進出する際、進出する国やシティのもつ、上記各側面を総合的に把握し、当該市場が何らかの危機に瀕した時に、迅速に復元しうる力を備えた市場かどうかの見極めが重要である。

当該市場が何らかの危機に瀕した時に、迅速に復元しうる力を備えているかどうかの概念を、ここではレジリエンス力 (resilient ability) としておこう。以下、ここでは、最初にこの復元力の概念を簡単に検討し、ビジネス分野における復元力に関する事例、そして最後に city レベルでの復元力を構成する要因について検討し、我々が注目しているベトナム Da Nang 市がこの面で世界でも注目できる高い復元力のある city であることについて検討するとともに、日本企業にとってのレジリエンス力に注目する意義についても付言する。

1. レジリエンスとは

(1) レジリエンスの定義

レジリエンス (resilience) という言葉の語源はラテン語の「resilire」で、元の形や位置などに戻る力や能力という意味がある。弾力性・反発力・回復力などの訳があるが、心理学的な意味でも「逆境に負

けない力＝復元力」という言葉があてはまるといわれている（心理学では、精神発達や精神発達に関連して貧困や児童虐待など困難な状況に対する耐性という意味で以前から使われてきたようである）、また生態学では気候変動や乱開発による荒廃からの回復力の意味にも使われる。企業レベルでは、BCP（事業の継続性計画）の概念が最も近いが、復元力はBCPでいわれている概念よりも社員のストレス、幸福感などより深い概念を包括している。

ところで、下記は筆者が復元力（resilience）の定義を整理したものである。

・オックスフォード辞典：

「困難な状況に耐えるあるいはその状況から迅速に回復する能力」

・フィンランドの Liisa 教授

「危機を経験した状態から、大きな精神的ショックを受けないで迅速、効率的に回復する能力」（Lisa Valikangas, "The Resilience Organization," The McGraw-Hill, 2010）。

・上田和勇

「逆境の原因を管理するとともに、RM（リスクマネジメント）手段の組み合わせにより、好機を創造し、従前と同様の経営の独自性・競争力を回復する企業の力」

筆者の定義は、ビジネス視点から見た定義で、損失の回復と同時に損失前の経営の独自性・競争力の回復を重視している。つまり被った経済的、心理的損失の回復と同時に将来にむけた競争力の回復が重要である点を強調している。そのためには以下に述べる企業ビジョンや使命と戦略の連動が重要となる。

筆者は以前からこの resilience の概念に注目している。企業を取り巻く様々なリスクへのコントロール策としてのソフト・コントロール（ソフト・コントロールとは必ずしも定説はないが、リスク・コントロールのアプローチとして、システム、手順、マニュアル、チェックリストなどの有形で強制的なアプローチ＝ハード・コントロールよりも、人々の信頼、助け合いを重視し、目標、価値観の共有などにより利害関係者とのリレーションシップを構築し、自主的に信頼感を醸成していくなどの無形資産を重視するアプローチをいう）の重要性を主張してきたが、このソフト・コントロール強化と resilience の向上が相互に補完関係にあると考えているからである。

（2）レジリエンスの根源的要素—ビジネス・レベルでのレジリエンスに関する事例¹

筆者はすでに次のような事例研究を通じて、危機に瀕した企業の復元力の根源的な要因に関して検討を加えてきた²。ここではまず、次の日本企業4社の事例研究のポイントのみを以下に再掲し、次にそれらの会社の復元力の要因を整理してみよう。

1) 池内タオル

1953年創業の池内タオルは1983年に創業者の父の急逝により息子に継承、他社ブランドの下請け生産を中心にした事業であったが、問屋倒産による連鎖倒産により、約10億円の負債を抱えて2003

¹ 事例研究に関する検討は、上田和勇（2015）「危機突破とレジリエンス—復元力、持続力の根源的要素とリスクマネジメント『危険と管理』46号、日本リスクマネジメント学会、pp.1-13を参考にしている。

² 上田和勇（2014）『事例で学ぶリスクマネジメント入門—復元力を生み出すリスクマネジメント思考—』第2版、同文館。

年に倒産した。そこから2代目社長の池内氏は、次に見るような対応を行い、10年後の2013年には10億の売上を目指すほどに復元した。

- ①リスク直視：OEM企業から自社ブランドを売るビジネスモデルへ
- ②企業ビジョンの持続化：「母親が自分の命よりも大切にする赤ちゃんに安全なタオルを届けたい」、「環境にやさしい自社ブランドタオル」
- ③柔軟な思考による戦略：
 - ・自社ブランドによる高価格化戦略
 - ・手作業の実施
 - ・コンピューターによる生産工程のシステム化
 - ・少量単一生産による国際マーケットへの進出
 - ・ネット販売重視

2) 酔仙酒造

酔仙酒造は、陸前高田、大船渡両市の八つの造り酒屋が1944年に合併した「気仙酒造」が前身。看板銘柄の「酔仙」は2007、2008年、全国新酒鑑評会で金賞を受賞。最近は、中国に販路を拡大するなど新規事業に乗り出していた。しかし、2011年3月11日、東日本大震災により、社員と役員計約60人のうち7名が死亡。従業員を3月31日付で解雇せざるを得ない状況となった。物的損害は木造4階建ての倉庫、全ての建物が150本のタンクもろとも水面下に沈み壊滅的被害を受けた。

しかし同社は、次に示すような対応により復元しつつある。

- ①リスク直視：日頃の危機管理を見直し、万が一への備えを万全にすること。
- ②企業ビジョンの持続化：清酒の製造と販売を通じ、その技術と文化を後に残すこと。酔仙の目指すものは2つ。一つは良いお酒を造り、それを召し上がったお客様が良い気持ちになるよう、その技術と心の人から人へ伝え続けること。
- ③柔軟な思考による戦略：
 - ・自社ブランド製品を、被災前の200近い商品を大幅にしぼり、主力商品の雪っこ・上撰・純米酒・連続式焼酎など20アイテム以下に抑えて販売再開。
 - ・被災地応援ファンドの活用

3) コマツ

建設機械メーカーのコマツは最近10年間で2度の経営危機を迎えている。第1の危機は、2000年ごろのITバブルの崩壊、2001年の同時多発テロの発生、原油価格の下落、国内での公共事業への投資抑制傾向の高まりなどの外部環境下において発生しており、2001年の営業数字は130億円の赤字を示している。しかしコマツは下記に見る対応により、約1年半後の2002年には300億円の黒字に転化する。

2回目の経営危機は2008年ころである。2008年のリーマンショックは世界全体に大きな影響を与え、この時期トヨタでさえも赤字転落をしている。建設機械市場は景気の影響を非常に強く受ける市場であり、建設機械の売り上げは2008年後半から2010年にかけて急減していく。2008年の第4四半期には

需要が7割減ってしまう状況に至る。

こうした状況下、コマツの対応を整理すると次のようになる。

①リスク直視

- ・自社の内部要因を直視
- ・外部部品メーカーへの値下げ要請をしない
- ・自社の強みである研究開発部門の費用削減しない
- ・企業内部の高すぎる固定費削減へ：不採算事業の見直し、子会社の統廃合、希望退職の実施
- ・経営リスクの事実の発見と見える化

②企業ビジョン：品質と信頼性の追求

③柔軟な思考と戦略

●ハード面での対応

- a. 2つの機械の生産ラインの同一化
- b. 1990年代からの、設計図、仕様書の共通化⇒コスト削減、互換性の構築、需要や為替を見ながらの出荷（柔軟な対応）
- c. 情報システム「コムトラックス」による稼働状況、燃費他の把握⇒世界的な在庫管理⇒出荷先の自由で柔軟な選択⇒ITと経営RMの融合
- d. ダントツ商品の開発（音、燃費、環境面）

●ソフト面での対応

- a. 協力企業「みどり会」との信頼、絆による対応（積極的な外注、指導、情報開示、利益配分他）

4) イーグルバス

イーグルバスは1980年設立。川越市に本社および本社分室をおき、3営業所、社員180名、資本金5,000万円の小規模なバス会社。大手西武バスが運行していた「日高・飯能路線バス」が赤字撤退することを受け、地元からの強い要請に応え、2006年に同社が引き継ぐ。路線上には1900戸が入る大規模団地があるが、高齢化が進み、利用者が減る一方。過疎地ではないので行政からの補助金はない。いままで通り運行しては、毎年赤字の垂れ流しになることは確実であった。事実、最大で年7千万円の赤字で他の事業（観光バスおよび送迎バス事業）の利益も吹き飛んだといわれている。

①リスク直視

路線バスは一旦車庫を出ると、定時運行しているのか？混雑状況は？ダイヤは効率的か？利用者のバス事業へのニーズは？などの面で見えないリスクに直面する。そこでリスクを「見える化」しようというのが改善のスタートであった。具体的には a. 運行の見える化：埼玉大学と協同でGPSと乗降センサーによるバスデータ取得、車内アンケートの実施、b. 顧客ニーズの見える化：社内アンケート、住民意識調査、c. コストの見える化：1台、1ダイヤごとのコスト単位から1分、1キロ単位に変更他のリスク・コントロールを実施していく。これらのリスク・コントロール策には a. の主にハード面や b. の主にソフト面が含まれている。

②企業ビジョン

次の5つの理念をかかげている。a. 創客（徹底したマーケティング・リサーチから新市場、付加価値を創出）、b. 革新（先端技術・サービスを投入して効率化を実現し、顧客の利便性を高める）c. 仕事を通じての社会貢献 d. 乗務員の安全教育を第一に、サービス教育も徹底的に行い感動を与えたいとの理念 e. 信用（長年の経験と実績のもと、実績と信用を誠実に積み上げていく）。

こうした理念の内、特にc.の理念である社会貢献を現実のものにするため、a.の理念の徹底したマーケティング・リサーチから新市場、付加価値を創出、bの理念の先端技術・サービスを投入して効率化を実現し、顧客の利便性を高めることにより、同社は不確実性の高い新規事業に参入した

③柔軟な思考と戦略

コストを上げずに本数を増やすため、町役場の隣に「ハブバス停」設置。ハブ空港と同じ原理で、そこから主要駅への路線のみならず大野地区、柵平地区といった過疎地域にはデマンド方式（通勤時間帯は定時運行）で小型バスやワゴンバスを往復させるようにした。

こうした企業努力の結果、路線バスへの参入から3年後の2009年以降、目に見える成果が出始め、引き継ぎ以前の1日750人から850人へと乗客が100人増えた。過疎地域の住民にとって、従来は1時間に1本だったバス運行が1番多いところで30分に1本という驚異的な頻度を実現。さらに、観光客の取り込みに成功したことも相まって、乗客数は再編前に比べて1・2倍に跳ね上がった。最近では全国からノウハウの提供を打診されるようになった。たとえば、昨年9月から地元の川崎市と北海道のバス会社へのコンサルティングをスタート、海外（東南アジア）からの引き合いも来ている。

以上4社の事例分析から、各社の復元の根源的要因を見ていくと、上に示した3要因、すなわち①リスク直視力、②逆境下でも企業理念をいかに持続化させるか、③柔軟思考と戦略との連動、が各企業の復元力の源泉になっていたと考えられる。これら3要因の復元力に与えた影響度には違いがあるだろうが、筆者の分析では図表1にあるように捉えた。

図表1 4社の復元力の根源的要因

社名	リスク直視	企業ビジョン・使命	柔軟思考・戦略
池内タオル	**	***	**
酔仙酒造	**	***	*
コマツ	**	*	***
イーグルバス	*	**	***

注：***=非常に重視、**=かなり重視、*=重視

2. ベトナム・Da Nang Cityの復元力とその指標—Cityレベルでの復元力

これまではレジリエンスの概念やビジネス面での事例、そしてレジリエンスの根源的要素をみてきたが、ここではcityレベル、特に我々のプロジェクト・チームが注目している、ベトナム、Da Nang Cityのレジリエンスを検討する。

ところで、ロックフェラー財団は、下記にみるフレームワークの下で、世界の都市のレジリエンスを調査し、その結果を公表している。我々のプロジェクトとしても、この種のフレームワークをベースに当該相手国のチャンスやリスクそしてレジリエンス力をとらえておく必要がある。

下記の資料は、2014年8月29日発行のベトナム・ニュース誌の第1面の情報内容で、ダナン市が世界の400の都市からレジリエントな都市100都市のうち、上位33番になった都市であることを報じたものである。

図表2 Da Nang joins Resilient Cities



Da Nang has been included among the first 33 cities selected from nearly 400 applicants across six continents to join the 100 Resilient Cities network, the Rockefeller Foundation announced yesterday.— File Photo

出展：2014年8月29日発行のベトナム・ニュース誌から転用

都市別のレジリエンス力を測るこの試みはロックフェラー財団が試みたものであるが、都市のレジリエンスを、「City Resilience is the capacity of individuals, communities, institutions, businesses, and systems within a city to survive, adapt, and grow no matter what kinds of chronic stresses and acute shocks they experience」としている。

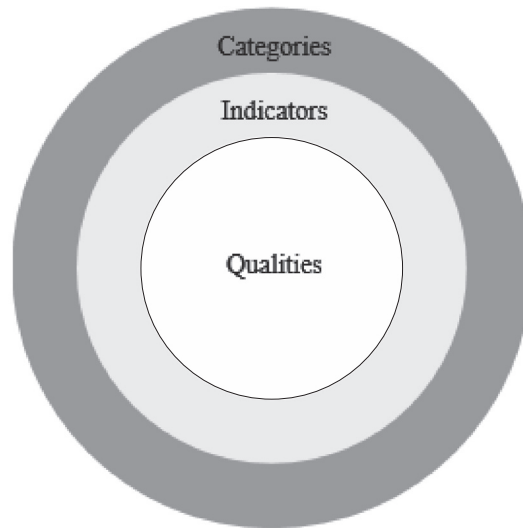
つまり、「レジリエンスとは、たとえ、都市が何らかの長期で深刻なストレス（失業、重税、効率の悪い交通網、感染症、風土病、水不足などによる）やショック（地震、疫病、テロ攻撃などによる）を被った場合でも、都市の住民、コミュニティ、組織、システムが耐え抜き、適応し、そして成長していく能力（受容力）をいう」としている。

そしてレジリエンス力をつけることにより、特定のショックやストレスにさらされたときに、先を見越した行動と統合的な計画によりストレスやショックに、より効率的にチャレンジしていこうとしている。要するに、レジリエンスは短期的にもまた長期的にも国や都市をよりよくするものであり、このことは住

民にとっても重要であると位置付けている。

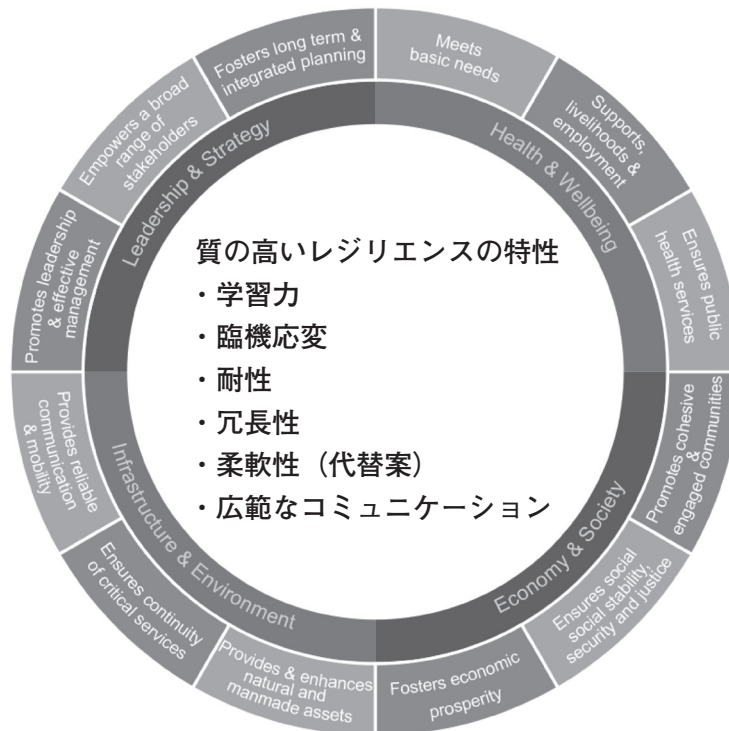
筆者が特に関心をもつのは、都市のレジリエンスを測るその指標である。ここでは主に目に見える指標のみが用いられているが、最初に質の高いレジリエンスの特性を示し、次にそれに関わる指標を検討し、それらを概観できる図表3と図表4を示してみよう。

図表3 City resilience のフレームワークの概要



出展：City Resilience Framework City Resilience Index April 2014、 p . 8
Arup & Partners International Limited 2014

図表4 ダナン市のレジリエンス測定指標



出展：ロックフェラー財団支援による Arup 社の The City Resilience Framework を参考に筆者が作成。

City レベルでのレジリエンスのフレームワークは、第1に4つのマクロ的な指標があり（①健康・幸福、②経済・社会要因、③インフラ・環境、④リーダーシップ・戦略）、第2にこれら各マクロ要因と関連する次の12のサブ要因がある。

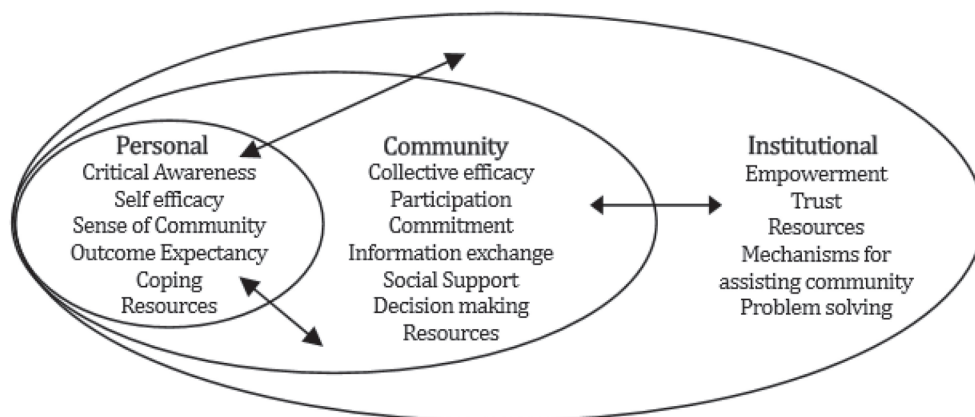
- ①健康・幸福（基本的ニーズの達成、生活や雇用の支援、健康の維持）
- ②経済・社会要因（コミュニティ活動、社会的安定・社会福祉の確保・公正さの確保、経済的繁栄）
- ③インフラ・環境（自然資産・その他の資産の維持、危機管理による持続性確保、信頼できるコミュニケーション手段や移動可能性）
- ④リーダーシップ・戦略（リーダーシップの発揮と効果的管理、ステークホルダーの権限確保、長期的・統合的計画の確保）

レジリエンスの測定指標に関しては、ロックフェラー財団支援による Arup 社の The City Resilience Framework 以外に、下記の Paton による研究および Affinity Health at Work, Research insight による研究もある。

Paton (2007) は、個人、コミュニティ、制度・環境の次元で、コミュニティの問題を考えたり話したりする頻度 (Critical Awareness)、困難な状況を切り抜ける能力に対する信念 (自己効力感、Self-efficacy)、帰属意識 (Sense of Community)、コミュニティの課題に対する参加とコミットメント、重要な決定を下すメンバーとしての包摂 (Community competence)、代表的な意思決定や困難を乗り越えるための集団的な行動に関する能力 (Collective efficacy) 等が、多層的に相互作用して、社会のレジリエンス (societal resilience) が構成されると考えている³ (図5)。

Paton の研究では、個人レベル、コミュニティレベル、そして組織レベルの3層で互いに相互影響を受けながらレジリエンスが形成されていくという主張をしており興味深い。

図5 多層的 (multi-level) レジリエンスモデル



出展：藤井 聡他 (2012) “経済の強靱性 (Economic Resilience) に関する研究の展望”、RIETI Policy Discussion Paper Series 12-P-008、p.7。

³ 藤井 聡他 (2012) “経済の強靱性 (Economic Resilience) に関する研究の展望”、RIETI Policy Discussion Paper Series 12-P-008、p.7。

また Affinity Health at Work, Research insight May, 2011, Developing resilience では、上記の Paton の考え方と同様に、レジリエンスを下記に見るように、個人のレジリエンス、組織のレジリエンスと多層レベルで捉えているが、コミュニティ・レベルの視点が欠落している。

個人のレジリエンスー A.個人のパーソナリティー

- ①逆境に打ち勝つため悲観的思考を克服する
- ②変化より現実を許容するためのリラクゼーション技術（マインドフルネス）
- ③悲観的思考を建設的思考に変える
- ④悲観的感情を変えるための工夫
- ⑤自己効力感向上の訓練

B.社会的、環境的コンテキストで変わる

- ①仕事量、範囲、報酬などを評価する

C.個人的属性と環境要因とのインターアクション

- ①心理的要因の訓練：ポジティブ感、認知的柔軟性、人生の意味、社会的支援
- ②コミットメント
- ③社会的支援と内的属性との相乗効果
- ④オブティズム
- ⑤個人的、社会的自信、コミュニケーション

組織のレジリエンスー ①ジョブデザイン：企業での役割、報酬、モチベーション

- ②リーダーシップ
- ③構造と文化
- ④RMとリスク評価

おわりに

日本企業がグローバル化の中で海外進出する際、市場の成長する可能性を中心に、しかもそのスパンを短期的に考慮するだけで進出するのはリスクが伴う。リスク回避心のみが先行するのは問題であるが、リスクを直視しつつ、損失の可能性を含むリスクが現実のものになった際の日本企業のリスク・キャパシティを踏まえ、リスクに関する意思決定をしなければならない。

ここで検討したレジリエンス概念、そのフレームワークの研究からもわかるように、レジリエンスの内容は多様である。相手国の社員及び日本人社員のレベルでのレジリエンス力、コミュニティのレジリエンス力、そして組織レベルでのレジリエンス力が相互に影響を受けながら形成されていく。その中には、心理面、コミュニケーション面、リーダーシップ、企業文化、リスク文化、理念と使命、コミュニティ及び国が抱える社会的問題への配慮と解決策の提示などの重要な要因がキーとなる要因である。こうした各要因別ごとに、ロックフェラー財団支援による Arup 社の The City Resilience Framework における、

質の高いレジリエンスの特性要因（学習力、臨機応変さ、耐性、冗長性、柔軟性（代替案の確保）、広範なコミュニケーション）が反映されていく企業文化を築くことが重要である。

本稿の関心はレジリエンスの概念とその指標および、ビジネス・レジリエンスを構成する共通要素の発見、日本企業にとってのレジリエンス概念・指標の意義などであるので、ダナン市のレジリエンスが世界で33位以内に入る状況にあることを指摘するにとどめ、ダナン市の詳細なレジリエンスの検討は割愛する。