

事例にみる中堅・中小企業のリスクマネジメント能力の源泉とレジリエンス力のマネジメント・プロセス

上 田 和 勇
(専修大学商学部教授)
(日本リスクマネジメント学会理事長)



< 要 旨 >

企業のリスクマネジメント能力が最も試されるのは、企業が様々な危機に直面し、そこから復元していく状況においてである。筆者はこの力をレジリエンス（resilience）力と捉え、本稿では危機に直面した3つの事例を通してレジリエンス力の源泉を検討している。第1の事例は今治のタオルメーカーであり、襲われたリスクは問屋の倒産による連鎖倒産リスクである。第2の事例は東日本大震災により工場の全損及び社員死亡という壊滅的損害を被った東北の酒造メーカー。第3の事例は過疎化というソーシャル・リスクへ挑戦をし、そこから這いあがった埼玉のバス会社である。最初にこれら3社のレジリエンスを検討している。

その結果、企業のレジリエンス力の源泉は主に次の3つの要因があることが分かった。すなわち①リスク直視力、②逆境下でも企業理念や企業ビジョンをいかに持続化させるか、③柔軟思考と戦略との連動の3要因が各企業の復元力の源泉になっていたと考えられる。また、最も重要と考えたのは、逆境下、経営者の復元に向けて背中を押した要因、たとえば「エンド・ユーザーの声や励まし」、「瓦礫から出てきた酒造メーカーの（店の）シンボルである酒樽との無言の会話」、「地域住民からの熱望など」の要因である。これら諸要因がうまくブレンドされ各社の復元力の源になっていったといえる。

終章では、ビジネス・レジリエンス力の多くはコントロール可能なものであるという視点から、ソフトな面である社員や経営者の内面からみたビジネス・レジリエンスに関わる重要な要因を踏まえて、ハードな面に関わる具体的施策も必要に応じ付加しながら、レジリエンス思考のマネジメント・プロセスとそのチェック・ポイントを検討している。

- | | |
|--|---------------------------------------|
| 1. はじめに | 3. レジリエンス思考のマネジメント・プロセスによる社員の幸福度の醸成 |
| 2. 事例にみるレジリエンス力の源泉 | 3.1 ビジネス・レジリエンスのマネジメント・プロセスとチェック・ポイント |
| 2.1 連鎖倒産リスクによる倒産
ー池内オーガニックのレジリエンス力 | 4. おわりに |
| 2.2 東日本大震災による壊滅的被害からの
レジリエンス
ー酔仙酒造のレジリエンス力 | |
| 2.3 過疎化というソーシャル・リスクへの
挑戦
ー埼玉イーグルバスのレジリエンス力 | |

1. はじめに

中堅・中小企業の経営環境の厳しさはこれまでの倒産及び廃業企業の多さから見ても、また現在のすべての人、組織、企業が直面している新型コロナウイルスからの影響から見ても明らかである。

2018年の中堅・中小企業の倒産及び休・廃業企業数は合計54,959件で、1日当たり約150社になる（東京商工リサーチ、2018年「休廃業・解散企業」動向調査）。中堅・中小企業の倒産及び休・廃業のリスクはまさにソーシャル・リスクのなにものでもない。

新型コロナウイルスによる経営への影響は日本商工会議所・早期観測景気調査3月分によると、92.1%の企業で既に影響が発生（懸念含む）している。コロナ関連以外も含めた全倒産件数は2020年、6年ぶりに9,000件を突破する恐れがある（朝日新聞、2020年9月13日）。この新型コロナウイルスは売り手の生産、流通、販売

はもとより、買い手の感染予防のための外出自粛など、中堅・中小企業のみならず、すべての人、組織、企業にきわめて大きなマイナスの影響を与えている。

リスクマネジメント能力が最も試されるのは、企業がこうした危機に直面し、そこから復元していく状況においてである。筆者はこの力をレジリエンス（resilience）力と捉え、これまでレジリエンスに関する歴史的、理論的側面や事例を研究してきた¹。

レジリエンスとは「企業が危機に直面し逆境に陥っても、ビジョンを持ち続け、利害関係者のため貢献しつつ、経済的・心理的に回復し、持続的成長力に結び付ける力」をいう²。このレジリエンスに関する研究は企業の成功要因や失敗要因に関する研究といった各側面を単発で捉えるものではなく、一企業が成功から失敗へ、そして復元をして成長路線に進んでいくという、動的なプロセスの中で、その復元力の源泉を捉えようとするものである。またこの定義は

1 上田和勇（2020）『ビジネス・レジリエンス思考法ーリスクマネジメントによる危機克服と成長ー』同文館、初版4刷。本稿の事例は主に同書の事例とその後のインタビューなどを参考にしている。

2 上田和勇（2017）「ビジネス・レジリエンス思考法への展開」『危険と管理』第48。

当該企業に生じた多大な経済的損失の回復と同時に関係者の心理的損失の回復および競争力の回復を通じた企業や関係者の成長・幸福感の醸成を重視している。

本稿では最初に3社の事例研究を通して明らかとなったレジリエンスの根源にある共通要素の検討をする。次に普段から経営者および社員がどういう思考とプロセスでレジリエンス力と社員の幸福感の醸成を図るべきかについて、ビジネス・レジリエンス・マネジメント・プロセスを提示して、その項目を検討する。本稿が、現在、苦しい状況にある企業や人々の復元の参考に供することができればと願っている。

2. 事例にみるレジリエンス力の源泉

2.1 連鎖倒産リスクによる倒産

一池内オーガニックのレジリエンス力³

(1) 池内タオルを取り巻く当時の経営環境

①競争環境の激化

今治のタオルは、全国生産の約6割を占めている。かつては500社のタオル工場があったが、1976年ころをピークに減少し、現在は140社が今治タオルを担っている。近年、日本のタオル産業は、中国をはじめとするアジア諸国からの廉価商品の輸入急増を受けて、国内生産が落ち込み、事業所数が減少の一途を辿るなど、最大の危機に直面している。中国をはじめとする低価格商品の大量流入によって、国内マーケットにおけるタオルの輸入浸透率は2000年の57.5%から2010年には81.5%へと大幅にアップしている。こうした現状を招いた原因としては、まず、これまで指摘されてきた課題解決のため

の自助努力が足りなかったということが挙げられる。とくにエンド・ユーザーのニーズにあった商品開発、流通改革への取り組みなど、時代への適応が遅れたことが最大の原因であるといわれている。

②池内タオルのビジネスモデルの持つ危険性

現社長池内計司氏が家業を継いだころの池内タオルの売り上げは約20%が海外（米国）への輸出で、残りは国内での売り上げであったが、そのビジネスモデルは、問屋からの生産委託であった（問屋はほとんどをコストのかからない中国やベトナムに委託し、国内委託はわずか）。年商の70%は問屋に依存していたが、その問屋が2003年に倒産し、2億4千万円の売掛金の焦げ付きが生じ、計約10億円の負債を抱えてしまったのである。2002年の倒産直前の自社ブランドの売り上げは700万円程度で、全売り上げに占める自社ブランドの比率は2～3%であった。しかも他社ブランド製品の生産をするという企業（OEM企業、Original Equipment Manufacturer）であった。特定企業に自社売り上げの多くを依存することは、リスクの集中を招き大きなリスクとなるが、それが現実のものになったのである。

倒産の直接的な原因は大阪の問屋の倒産による連鎖倒産であるが、OEM企業として脆さも内包しており、それが現実のものとなった。倒産から9年後の2012年、筆者は今治で池内氏とお会いしたが、大阪の問屋の倒産原因は不明であった。推測するに問屋は外国タオルとの低価格競争に巻き込まれ、その余波で池内タオルも連鎖倒産したことはまちがいない。

3 注1の第6章とヒアリング調査結果を参考にしている。

③池内計司氏が温めていた企業ビジョン

池内タオルの2代目社長、計司氏は倒産前の1997年から「世界で一番安全なタオルを作りたい」という思いで、「環境にやさしい」というコンセプトによる自社ブランドを確立したいと考えていた。そして有機栽培綿（有機栽培綿は3年以上、農薬や化学肥料を使わない畑でとれた綿花を、認定紡績工場で紡糸するという極めて厳しいEU規定で作られたもの。そのため、通常の綿価格に比べ、有機栽培綿は3～4倍高い）を使用したタオル製造に必要な電力を風力で賄う（風力発電の電気を購入し製造する）「風で織るタオル」を「IKTブランド」として確立していったのである。2002年には、米国の織物品評会で最優秀賞を受賞したことも大きな刺激になっていたと思われるが、OEM先にいわれるままの製造を続けていても、東南アジアで生産される安価なタオルとの低価格競争に巻き込まれるだけ、「売りたいものを作るのではなく、作りたいものを作る」ために自社ブランドを売るビジネスモデルへの思いが大きくなりつつあった。

池内タオルは水についても、環境への配慮を実現している。タオル染色後の灰色の水を、同業7社と共同で運営する排水処理施設で浄化し、「海の水より透き通っている」とまでいわれる排水処理施設を、1992年にすでに完成させている。風、水そして有機栽培綿の3つにより、「環境にやさしい自社ブランドタオル」の育成が進んでいく。「最大限の安全と最小限の環境負荷」という企業ビジョンのきっかけは1999年デンマークのオーガニック・タオルのブランドを持つデンマークのタオルメーカー「ノ

ボテックス」の社長に会ったことが最初のきっかけであったという。それ以来、お2人には親交が生まれ、池内さんは深く影響を受け、オーガニックのタオルの製造に意欲を燃やすことになる。

CSR（企業の社会的責任）という言葉はどんな業界でもよくいわれ、多くの会社が環境報告書まで出している。環境に負荷をあまり与えない業界、例えば金融業界、保険業界などがCSR、CSRと声高らかに言いつつ、反面、本業では業績不振、そして不祥事が多い状況を見ると、消費者を軽視しているのではないかとも思えるぐらいである。しかし、例えば車、石油そしてタオルなどの業界では、環境への配慮は本業に深く関わっている。

池内タオルはCSRのためだけに環境問題に力を入れているのではなく、自社商品の売り上げ増大、コスト削減に結びつき、収益力強化に貢献するから環境に力を入れているとのことである。池内タオルのこうした施策はGreenwashing、つまり、うわべだけの欺瞞的な環境訴求ではなく、まさに本物の環境経営である。

しかし池内タオルはこうしたビジョンを持ちながらも、2003年の大阪の間屋倒産による連鎖倒産により多額の負債を抱える状況に直面した。

（2）2003年、池内タオルはどういう思考で逆境に立ち向かったのか

筆者は2017年、2度目の同社訪問をして池内氏とのヒアリングを行うことができた。私が聞いたかったことの一つは「倒産直後、経営者と

して何を考えたかということ」である。池内氏は倒産後には①破産の申し立て②銀行からの融資③リストラをして民事再生、の3つの選択肢があったという。①は借金の弁済免除につながる。しかし自分のビジョンの実行は出来ないし、それ以上に「信用」他の面でのマイナス影響は計り知れない。②は銀行の「融資を続ける」という申し出を受けることであり、筆者の理解では他社とのOEM契約を結ぶことによる事業の継続化ということも、その有力な選択ではないだろうかと推測した。ビジネスモデルを複数社と結ぶというもので、ビジネスの本質は従来と変わらない。自分のビジョンの実現は難しく、かつリスクも持続化する。③は最も困難な道であるが、同時に池内氏の「売りたいものを作るのではなく、作りたいものを作る」ために自社ブランドを売るビジネスモデルへの思いを実現する好機でもあった。「ピンチはチャンス」という言葉があるが、まさに池内氏は倒産という危機を好機に転換させるべく舵を切る決定をしたのである。

しかし、2度目のインタビューで池内氏がなぜ、全売り上げの97%～98%を占めていたOEM企業からオーガニック・タオルによる自社ブランド確立に向かったのか、その真の要因は何かについて、単にビジョンの力だけではなく「エンド・ユーザーからの励ましの声」があったということをお聞きすることができた。既述したように倒産前の2002年には池内タオルは米国の織物品評会で最優秀賞を受賞しており、アメリカでの池内タオルの反応が良く、その後、日本でファンが増えていた。倒産直後、数百のメールによるエンド・ユーザーからの言

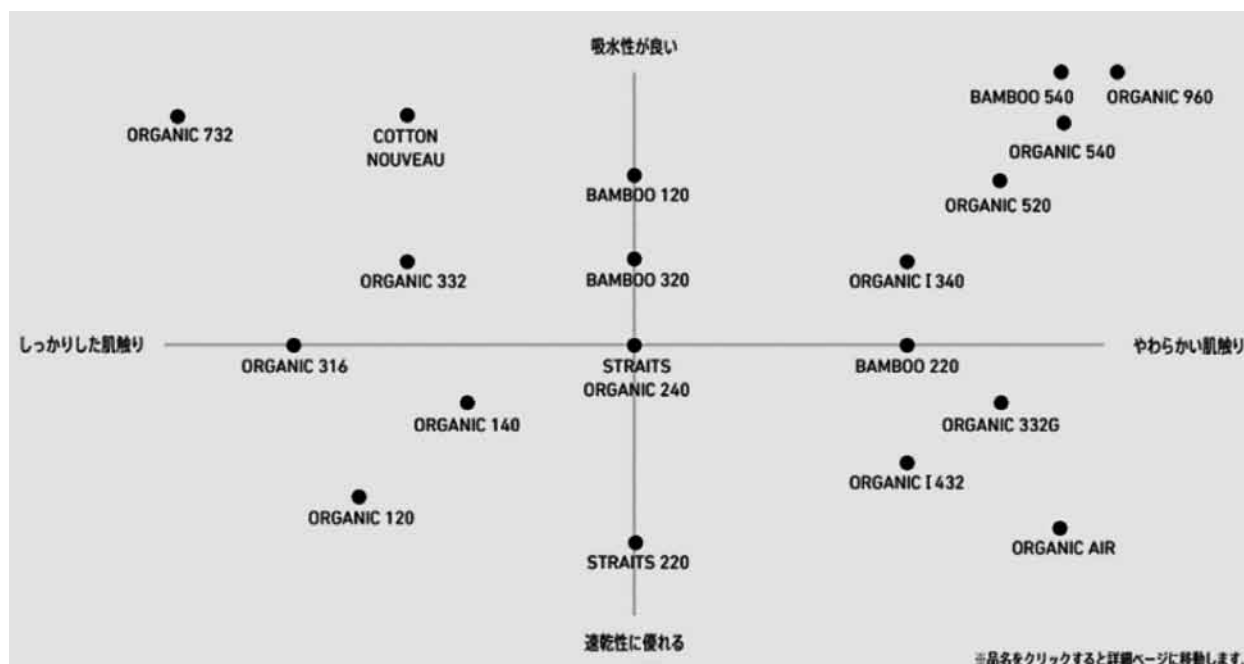
葉である「何枚買えば会社が助かりますか」という熱狂的なファンの言葉にパワーをもらった。この言葉、支援がなければ再生はなかったと池内氏は述べておられる。筆者の推測ではあるが、銀行の融資よりも、エンド・ユーザーの支援の方が彼には心強く、そのことが民事再生へのアクションを起こさせたのではないかと思う。

要するに倒産という危機発生時に、自分の夢を、ビジネス上のビジョンを実行に移すには、そこに背中を押してくれる何らかの要因が働かないと容易ではないということである。このことは次の事例で検討する酒造メーカー、酔仙酒造の2011年東日本大震災からの復元とも関連している点がある。

逆境に立ち向かうには①「ビジョンの継続化」だけでは無理である。「ビジョンの継続化」に関わる②「柔軟な思考と戦略」、そして常に③「現実をリスクの視点から直視する思考」も必要である。

②の「柔軟な戦略と思考」の面では、こうした「ビジョンの継続化」を踏まえた上で、自社ブランドによる高価格化戦略の実施、機械のみによる生産工程から手作業の実施（裁断工程面では有機栽培綿を使用しているために、はさみによる裁断の方が不良品を抑えられる）、コンピューターによる生産工程のシステム化、少量単一製品を世界マーケットで販売、ネット販売重視、18種類のタオルの機能や商品特徴の分布図の作成（図表1参照）、オーガニック・タオルのお試し店舗の設置、食べられるオーガニック・タオルの開発（赤ちゃんがなめても問題がないタオルの開発ですでに試作品があり、米

図表1



出典：池内オーガニックHPより。

国のHACCP（Hazard Analysis Critical Point、米国の食品衛生管理方式、危害分析重要管理点）の認可を取っている。

③の「リスク直視」の面では、東南アジアとの低価格化競争を回避し、OEMという名の下の下請生産では、連鎖リスクは繰り返すという点を確認し、最も困難な道、すなわちリストラをした上での民事再生の道を選んでいる。この点について、2017年の2度目のヒアリングでは池内氏から興味深いお話を聞くことができた。その話のポイントは以下のとおりである。「人生の逆境において、人は2つの選択に迷うことになる。一つは簡単な楽な道、もう一つは難しい道。乗り越えるには難しい方の道を選ぶ方がいい。この方が結果的にはリスクが少ない。簡単な道は後で、悪くなる」。この思考は社員にも普段言っているとのことであるが、レジリ

エンス力をつけるにはこのように中・長期視点で現実と自分とを見つめ直していく思考が必要なのである。

池内氏の危機克服は上記3つの面を適切にブレンドさせていったからだともいえる。池内タオルのその後の業績は次の通りである。2010年2月期の売上3億6千万円、自社ブランドの売上比率は95%を占めている。倒産前の売上は8億円であったが、内容は異なる。もし同社が連鎖倒産という危機に直面していなかったら、そして上記で見た3つの思考と倒産直後のエンド・ユーザーからの支援がなかったら、池内タオルの今日はなかったと思う。

2012年3月、筆者は池内氏とお会いし、いろいろとお話を伺うことができたが、その際、筆者の質問に対し、上の「3つの思考がピタッと

合い、危機を乗り越えつつある」という表現をされた。復元力のあるリスクマネジメント思考の下で、2015年には年商5億円の扱いを示している。また2017年の2度目の会見では、3つのレジリエンスに関する思考以外に、「人生で選択に迫られた時には難しい方の道を選ぶべきという」思考もレジリエンス力の醸成に関係していると指摘された。

筆者はこの思考にも大変刺激を受けている。筆者は平成28年（2016年）に『ビジネス・レジリエンス思考法—リスクマネジメントによる危機克服と成長』（同文館）を上程した時、第3章において約400年以上前の洪 自誠の処世訓である『菜根譚』に記述されている次の点を思い出した。

・「逆境の中にいるときは、身の周りのすべてのことが鍼（はり）や薬になり、それで節操を砥ぎ、行動をみがいているのであるが、本人はそれに気づいていない。これに対して、順境にあるときは、目の前のすべてのことが、実は刃や戈（ほこ）となって、それで肉を溶かし骨を削っているのであるが、本人はそれを知らずにいる」（同書、前集99でいわれている内容の日本語訳）。

上の洪 自誠の言葉を、湯浅邦弘（『菜根譚』NHK出版）は次のように説明している。「自分の人生が思うようにならないとき、そこで体験することはすべて自分を磨く薬になる。つまり、逆境こそがその人を鍛える。なかなか本人はそれに気がつかないけれど、逆境をマイナスにとらえるのではなく、むしろ前向きにとらえるべきだといっている」。

逆境にすることが自分を鍛えてくれるチャンスと捉え直そうといっている。苦しい逆境の中にいるときに、こうしたプラス思考の考えをすることは難しいが、マイナスの中にプラスがある、チャンスがあると捉えることは再起力、復元力をもたらす思考の一つでもある。

このように「人生で選択に迫られた時には難しい方の道を選ぶべき」という中小企業経営者の池内氏は400年以上前の洪 自誠の思考と同様の指摘をしているのではないと思われる。

2.2 東日本大震災による壊滅的被害からのレジリエンス—酔仙酒造のレジリエンス力⁴

（1）酔仙酒造の概要と大震災

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」が前身である。看板銘柄の「酔仙」は、2007年と2008年に全国新酒鑑評会で金賞を受賞した。その後、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日に発生した東日本大震災により、社員と役員計60人のうち7人が死亡。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階建ての倉庫および全ての建物が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。津波で酒造施設の全てを失ったのである。

同社社長は当時を振り返り、次のように述べている。「じっとしていると、心が壊れそうでした。正直、もう終わりだと思った。このまま終わりにするか、もう一歩前に進むか、2日、3日と悩み続けました。しかし、震災から数日後、

4 上田和勇（平成28年（2016年））『ビジネス・レジリエンス思考法—リスクマネジメントによる危機克服と成長』同文館、第6章参照。

瓦礫の山から突き出した鉄骨に、酔仙と名前が入った樽がぶら下がっているのを偶然見つけた時、それが単なる偶然ではなく、誰かが自分たちの背中を押しているように思えた。津波で全てを失ったにも関わらず、この偶然、引っかかった酒樽が「酔仙ここにいるよ！」と頑張っているようで、見えない力が酔仙の「復興」に向けて背中を押しているようだった」と述べ、復興への意思を固めた時の心境を語っている⁵。次の写真（図表2）がその時のものである。

社長の発言に、「見えない力が復興の後押しをしてくれているようだった」という表現がある。これは筆者の理解では、社長が偶然見つけた瓦礫の山から突き出た鉄骨にぶら下がっている酔仙と名前が入った酒樽が、酔仙の存続の意義を視覚に訴えて思い出させてくれたのではないと思う。それと同時に、同社の経営ビジョンである「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。1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

心を人から人へ伝え続けること」も、社長の頭によぎったのではないと思われる。

こうして酔仙酒造は、復興への一歩を踏み出していく。津波で醸造施設の全てを失った酔仙酒造は、醸造を再開するにあたって仮の工場を探す必要に迫られていたが、ここでも大きな力に背中を押された。それは、同業他社であり酔仙酒造と同じく岩手県酒造組合に所属する「岩手銘醸株式会社」の協力である。岩手銘醸社の協力で、酔仙酒造は岩手銘醸社の伝統ある醸造施設を借り受けることができるようになったのである。復元には「サポーターの存在」が必要であるが、こうした同業他社、しかもライバル会社からの支援を受けることができたのである。同業種で酒文化を互いに伝えていこうとするスピリッツを感じることができる。

本稿の池内タオルの事例でも検討したように、危機から這い上がるには、他の言葉でいえば危機に対峙しレジリエンス力を発揮するには、単にビジョンの継続化だけでは難しく、「何かが」ビジョンの実行を後押しする必要がある。その「何かが」酔仙酒造では「瓦礫から出てきた酒樽であり、かつ次に見る同業他社からの工場を利用させてもらえるという支援」であり、池内タオルのケースでは「エンド・ユーザーからの励ましのメール」だったといえる。レジリエンス力の源泉を探るにはこうした分析・解釈がその解明に有効と筆者は考えている。

2011年9月には新酒の仕込みを開始し、今期の醸造を始める。2012年8月には新工場「大船渡蔵」が完成し、酔仙酒造は復興への道のりを着実に歩き出した。

図表2 瓦礫から偶然出てきた酔仙酒造の酒樽



5 金野靖彦（2013）「震災復興の現場から、岩手編」『keizai doyu』pp.5-6および酔仙酒造のホームページ参照。

酔仙酒造の復元に関わるもう1つの事項は、柔軟な思考でのマーチャндаイジングであろう。すなわち自社ブランド製品を、被災前の200近い商品から大幅にしぼり、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したことである。もう一つの柔軟な思考は、被災地応援ファンドの活用である。1口約1万円（5,000円の義援金と5,000円の投資金）のファンドを多数の人から募り、経営資金の一つにしようとするものである。当時の参加人数は796人、募集総額は30,000,000円であった。投資と人々の志を合体させた仕組みを活用する試みである。

酔仙酒造の社長は当時を振り返り、いくつかの教訓を述べているが、特に復元力との関連では、①家族、社員、地元、日本中からの支援に感謝したいこと②被災時には、会社として地域に何ができるのかを想定し訓練しておくこと③非常時に適切な行動がとれるよう、社員には人間力が鍛えられるような社員教育をしていくこと④家、会社はどのような自然災害リスクにさらされているかを事前に冷静に想定し、対応しておくことなどが示されている⁶。

東日本大震災による壊滅的損失により生じた「じっとしていると心が壊れそうでした。正直、もう終わりだと思った」というネガティブな感情の悪循環から脱出させてくれたのは、瓦礫の山から出てきた酔仙の酒樽であった。そして、心のサポーターとなる多くの支援者（家族、社

員、地域の人、ファンドへの出資者、そしてライバル企業も）への感謝の気持ちがネガティブな感情をポジティブな感情に移行させてくれ、復興への道を歩み続けてこれたのではないだろうか。こうした逆境経験をもとにいくつかの教訓を得た同社にはレジリエンス力が確実に備わったといえる。

2.3 過疎化というソーシャル・リスクへの挑戦 一埼玉イーグルバスのレジリエンス力⁷

すでに指摘したように、日本の企業は1日あたり約150社の企業が倒産及び休・廃業している。1時間あたり6.25社の倒産・破綻である。倒産原因の研究だけでは、企業に学習力がない限り企業倒産は繰り返す。むしろ倒産原因の本質的・根源的要因を検討していくと、企業が逆境から這い上がる復元力の要因と倒産の本質的・根源的要因とがほぼ一致していることがわかる。そして、こうした要因を企業が学習し醸成していくことにより、企業には逆境からの復元力と同時に持続力が醸成されていく。企業に復元力と持続力が兼ね備わって初めて社会への貢献が可能となる。

3番目に検討する事例は、埼玉の地域住民からの強い要請により路線バス事業に進出したが、見えない路線バスの経営リスクにさらされ、赤字が続いた事業を復元し、他の地域や他国にそのビジネスモデルを伝授しつつある「イーグルバス」の事例である⁸。

6 金野 [2013] 参照。

7 上田前掲書の第6章参照している。

8 本章の検討では主に、イーグルバス株式会社HP（www.busmap.jp/saitekika/2011_1saitekika.pdf）、および『日経ビジネス』2011、5、17を参照している。

(1) イーグルバスの社歴と置かれた状況

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である。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1,900戸が入る大規模団地があるが、高齢化が進み、利用者が減る一方であった。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。

地域の過疎化、そこに住む高齢者の移動の問題は高齢化が進んでいる日本のまさにソーシャル・リスクである。打算的な計算から撤退した大手バス会社にかわり、イーグルバスは次のような企業理念に基づき、この地域での運行をスタートした。

(2) 企業理念

柔軟な発想で新しい価値・市場を創り出すことを基本とし、次の5つの理念をかかげている。

①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）、②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）③仕事を通じての社会貢献④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ること⑤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③の理念である社会貢献を現実のものにするため、①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、②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といえる。

イーグルバスの経営者である谷島氏は「日本のバス事業の8割が赤字といわれる。採算だけで切ったら、地域を支える交通網はなくなり、雇用も消える。赤字は問題だが、地域や人のことを考えないわけにはいかない。無駄を省くという経済思考、経済利益だけではなく、需要、地域、人との折り合いが大切。私たちの事業が地域に活かされ、地域を活性化できたら、これほどうれしいことはない」と述べている⁹。

(3) 路線バス事業のリスクの高さを直視

路線バス事業は、とりわけ中身が「見えない」というリスクに直面している。例えば、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常に直面している。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。具体的には次の3つの面での「見える化」によるリスク・コントロールである。①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、②顧客ニーズの見える化：社内アンケート、住民意識調査、③コストの見える化：1台、1

⁹ 東日本旅客鉄道「トラバール」2013年9月。

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①の主にハード面や②の主にソフト面が含まれている。

（４）柔軟な思考

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」を設置。ハブ空港と同じ原理で、そこから主要駅への路線だけでなく、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。

〈その結果〉

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、2006年以前の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した。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ている。例えば、2012年9月から地元の川越市と北海道のバス会社へのコンサルティングを行ったとともに、次に検討するように海外（ラオス）からの引き合いも来て、そこでの展開を経験している。

（５）イーグルバスのラオスでの展開

過疎化は日本だけの問題だけではなく程度の差こそあれ、世界共通の問題でもある。過疎化

の中での高齢者の交通移動の問題、また都市化の中での交通問題、環境問題などが新たに惹起されており、その解決が望まれている。

埼玉のバス会社イーグルバスが過疎地域である日高・飯能地域での交通問題を解決しかつ、そのビジネスモデルがラオスでの近年の交通問題（社会問題）の解決に寄与している例であり、「提供者よし、利用者よし、世間よし」の事例である¹⁰。

ASEAN（東南アジア諸国連合）の一つであるラオスは、経済の急激な成長とともに、市民のバイクや自家用車が急増し、激しい交通渋滞と交通事故が増えている。この交通渋滞と交通事故の多発化という社会的リスクを緩和するためにも公共交通の整備が重要である。

しかしながら、ビエンチャンのバス公社には、耐用年数を超過し老朽化したバスが多く、2001年に120台あったバスは2010年には77台に減少。人々の「バス離れ」も進み、バイクや自家用車の利用が増えた。2002年には760万人だったバスの利用者数は2009年には285万人と半分以下に、公共交通の利用率は4%にまで減り、バス公社はその経営維持が困難な状況になった。

老朽化したバスを交換し、バス運行本数を回復させる手立てが必要となった。ラオスから要請を受けた日本は、2012年6月に無償資金協力でビエンチャン・バス公社に42台のバスを供与した。しかし今後は、バス公社自身が自力でバスを新しくし、市民の生活の足としての地位を取り戻さなくてはならない。そのためには、

10 この事例は以下の資料を参照にしている。「GPSで路線バスを復活させる ～ラオスの首都での「バス事業改善システム」導入を目指して～」2015年版「開発協力白書」p.133。

バス公社の経営改善が必要である。この要請に応えたのが日本での過疎地域での路線バス事業の経営状況を好転させたイーグルバス社である。

埼玉県川越市のイーグルバス社は、2014年11月、自社の経営改善ノウハウをこのバス公社に活かさないかと考え、ODAを活用した中小企業等の海外展開事業を開始した。イーグルバス社はもともと観光バスの会社であったが、2006年に、赤字経営が続いていた東秩父村などのバス路線を引き受け、路線バス事業に参入。日本の公共バス会社の9割は赤字経営という中で、独自に「バス事業改善システム」を開発し、路線バスの経営革新に成功した会社である。

イーグルバス社の谷島社長は、この「バス事業改善システム」をビエンチャンの路線バスで試すことにした。具体的には、バスにGPS（全地球測位システム）を取り付け、「いつ、どこを走行し、どこに停留しているのか」がわかるようにした。いいかえれば路線バス事業は多くの見えないリスクにさらされているが、それを見える化していったのである。また、バスの乗降口にセンサーを取り付け、「どこで何人が乗り、何人が降りるのか」がわかるようにした。そして、システムから得られたデータをデータベースに記録し、バス運行の実態が一目でわかるようにしたのである。ITの活用とともに、バスの運転手や乗降客からも聞き取り調査を実施した。

こうした調査からビエンチャンのバス事業の実態が見えてきたが、これまでのこの地域でのバス運行は以下のものであった。

運転手1人が1台のバスを、朝から夕方6時

まで専任で運行。バス停はあるが、運転手はそこを通らずに自分が把握しているバス利用者があるルートを通り、利用者が手を挙げたところでバスを停車させ、利用者が降りたいといったところで停車。乗客が多いバス停では長く停留し、乗客がいっぱいになるまで出発しない。このようにバスの運転手は自分の判断でバスを運行して乗客を乗せていた。運転手は仕事が終わると、決められた金額を公社に入金し、残りは自分の報酬にしていた。

つまり、バス公社は「それぞれのバスの売上げがいくらなのか、何人の乗降客がいるのか」を把握してこなかった。路線バスであるのに、運行ルートも運行ダイヤも定まっていないという実態も分かった。これらは明らかに経営リスクにつながり、これらのリスクを早急にマネジメントしなければ先が見えない。

イーグルバスの谷島社長は「バスの運転手は、どこにバス利用者がいて、いつバスを利用したいのかを知っています。GPSと乗降客感知センサーをバスにつけて、データを『測定し、実情を把握し、対策を考える』取組をしていけば、最適なバス・ルートと運行ダイヤが組めるようになっていきます」という。

このようにバス運行を最適化して、新しい42台のバスを最大限に活用できる運行計画が立案できれば、バスの老朽化で「バス離れ」していた市民も戻ってくるはずという確信も生まれた。

谷島社長の視点はさらに先の、バスの観光戦略にも向けられている。「これまでは、夕方6時にバス運行を終了していましたが、観光客などのためにも夜も運行すればいいのです。ラオス

は、ヨーロッパ観光貿易評議会の“2013年世界のベスト観光地賞”を取りました。首都ビエンチャンには、長期滞在のバックパッカーなど、欧米などから多くの観光客が来ています。川越市などで成功したように、観光旅行者の方々にも公共バスを利用してもらう観光ビジネスが企画できるはずです」と、観光業界出身の谷島社長は観光客を取り込んだ経営革新の可能性も考えている。

ラオスがますます発展する中で、公共交通はより一層重要なものとなる。日本のバス会社のバス運行を最適化する技術とノウハウが、ビエンチャンの公共交通の整備と観光戦略にも活かされていくことに期待がかかっている。

以上の事例は日本企業のラオスでの社会問題の解決に寄与している好例であり、日本での同社のビジネスモデルが世界の同種の社会的リスクにさらされている地域でも貢献しうる事例である。

以上3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、これまで検討した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の3要因が各企業の復元力の源泉になっていたと考えられる。さらに最も重要と考え

たのは、逆境下、経営者の復元に向けて背中を押した要因、たとえば「エンド・ユーザーの声、励まし、地域住民からの熱望など」の要因である。これら諸要因がうまくブレンドされ各社の復元力の源になっていったといえる。各要因が各社の復元力に与えた影響度には違いがあるが、筆者の分析では図表3にあるように捉えており、これらの諸要因が各社の復元力の源泉であったといえる。

3. レジリエンス思考のマネジメント・プロセスによる社員の幸福度の醸成

本稿で検討しているビジネスにおけるレジリエンスおよびレジリエンス力の捉え方については、単に危機に強い企業という視点からだけではなく、さらに社員や利害関係者の幸福度も持続させるにはどうすればいいのかという視点も重視している。ここでは事例の検討を通して、レジリエンス力に必要な諸要因を指摘してきたが、終章では、ビジネス・レジリエンス力の多くはコントロール可能なものであるという視点から、ソフトな面である社員や経営者の内面からみたビジネス・レジリエンスに関わる重要な要因を踏まえて、ハードな面に関わる具体的施策も必要に応じ付加しながら、レジリエンス思

図表3 3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	復元の背中を押した要因
池内タオル	**	***	**	エンド・ユーザーからの励まし
酔仙酒造	**	***	*	瓦礫から出てきた酒樽との目に見えない会話
イーグルバス	*	**	***	地域住民の熱望

注：***=非常に重視、**=かなり重視、*=重視

考のマネジメント・プロセスとそのチェック・ポイントを検討する。

最初にビジネス・レジリエンスのマネジメント・プロセスを示し、次に各プロセスにおいて重要なレジリエンス思考を指摘する。そして、これら各プロセスにおける考慮要因をレジリエンス思考時のチェック・ポイントとして検討する。

3.1 ビジネス・レジリエンスのマネジメント・プロセスとチェック・ポイント

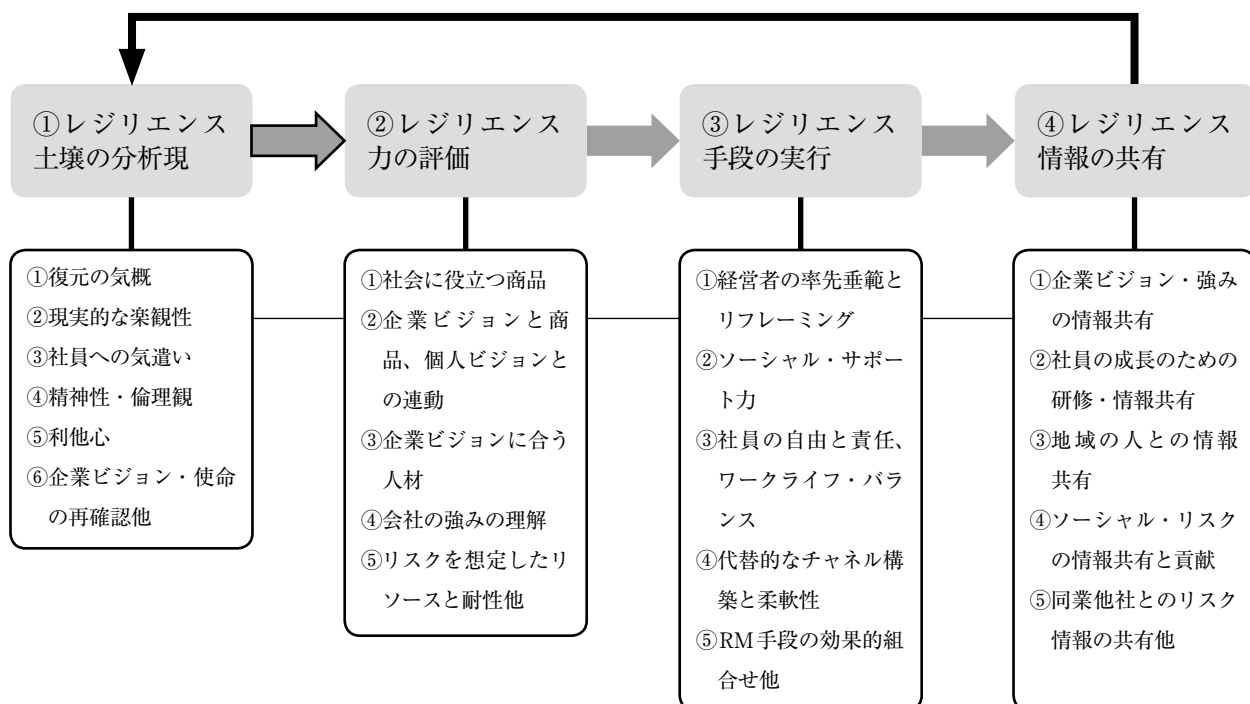
経営者や社員のレジリエンス力を起点として、企業のレジリエンス力を向上させるマネジメント・プロセスを示したのが図表4である。ビジネス・レジリエンス・マネジメント・プロ

セス（以下、BRMP）の使用の仕方は、企業が平時において、BRMPに示されている諸要因がどの程度、備わっているか、備わっていない場合にどうすればいいのかという、チェック・ポイントとして用いることが有効である。

BRMPの第1段階は、レジリエンス土壌の分析である。自社には危機に強く、かつ社員や利害関係者を幸せにし得る土壌がどの程度あるのかを分析することから、このBRMPは始まる。

BRMPの第1段階では主に経営者が関わるべき諸要因、しかもその多くは目に見えないが極めて重要な精神資産を含む無形価値の要因の分析が重要となる。具体的には、次の諸項目のレビューである。

図表4 ビジネス・レジリエンス・マネジメント・プロセス



第1段階：レジリエンス土壌の分析

①経営者の復元にかける気概・熱い思い

自社に危機に強いレジリエンス力の土壌があるかどうかは、一言でいって経営者の再起、復元にかける情熱、本気度がどれだけあるかによる。社員は企業破綻による不安感でいっぱいである。そうした状況下、経営者は復元のためのシナリオをリスクを直視しながら、社員に説明し安心させることがまず重要である。経営者自身、特に資金対応面でどれだけの貢献ができるかの自己開示はもとより、営業面、商品面、様々な側面での復元にかける具体的シナリオの開示により、経営者の復元のための気概・思いを社員に示し、社員の安心感、信頼を取り戻すことがまず重要である。

②経営者の現実的な楽観性

企業破綻時、経営者の今後の対応や将来に対する見方が悲観的なのか、それとも現実を押さえながらも胆の据わった楽観性を示すのかにより、社員からの信頼や安心感の獲得には差が出る。楽観性とは「将来に対してポジティブな期待を保持する考え方」であり、具体的には逆境下で「なぜそのようなことが起きたのかについての原因分析、どれだけの長さでかつどれだけの範囲で影響するのかという将来の予測に関し、思考し、全社員に説明すること」¹¹が重要である。逆境状況を現実を押さえながら捉える楽観性が必要であることは、これまでの研究や本稿で一部の事例で検討した内容からいえる。

③経営者の社員への気遣い

経営者はこれまで社員との関わりにおいて、

1人の人間として相對してきただろうか。企業風土が企業行動の多くを決めることが多いが、この企業風土は、経営者が社員をどのように見てきたか、どのように扱ってきたかを見ればわかるといわれている。社員を単なる売り上げ向上のための一員としてみるのか、1人の人間としてみて、社員の成長を後押しする形で対応するのかにより、社内の風土や雰囲気が変わる。経営者と社員との平時の関わり合いにより、危機発生時の社員からの信頼獲得や社員の安心感の持ち様が変わる。

④経営者の精神性、倫理性

職場における精神性（スピリチュアリティ）、特に経営者の精神性、倫理観は企業経営の原点である。こうした側面が逆境時に社員や利害関係者からの信頼獲得に結び付く。職場の精神性（スピリチュアリティ）とは「仕事の意味や価値、目的意識を問い直す運動であり、職場における個人の精神的成長や潜在能力の開発を通じて組織としての持続的な成長や成功につながるという信念と実践」である。例えば、同僚の間における気配りの態度、社会的責任の志向性、顧客への強いサービス精神、環境意識の高さ、コミュニティへの貢献活動への深い関わりなどである¹²。

⑤自利よりも利他

企業は平時において、自己利益よりも利害関係者全体の利益を尊重する気持ちや施策を実行してきただろうか。既に本稿でも指摘したように、自分だけが、自社だけが幸せになるとすると、幸せは逃げていくといわれている。利

11 久世浩司（2015）『リーダーのためのレジリエンス入門』PHPビジネス新書、p.46-47。

12 前掲中牧、日置（2009）、p.164-165。

他を重んじる姿勢と経営政策が、危機発生後の支援を得る原動力になり、それがレジリエンス力につながる。

競争的市場において、利他を優先させる思考はとりにくいかもしれないが、社員とその家族の満足度、顧客サービス、地域住民などへの気遣いは利他の表れであろう。利他の結果として利益を得、それを利害関係者に還元していく。利他と利益は矛盾しないのである。

⑥企業ビジョンや企業使命の再確認

これまで経営者は、創業時の企業ビジョンや使命を忘れた経営をしてきたのではないだろうか。逆境時、もう一度、原点に戻り、企業ビジョンの再確認を行うことが重要である。このことも歴史が教えてきたことであり、本稿でもこの点を指摘している。

BRMPの第2段階はビジネス・レジリエンス力の評価である。評価対象は企業ビジョンや使命、商品・サービス、販売、チャネル、人事、リスクマネジメント、財務、戦略（マーケティング、経営）、リスクへの耐性そして人間力を含む多方面に渡る。

第2段階：レジリエンス力の評価

①世の中に役立つ自社の商品・サービス

すでに検討したように、「会社とは何か」の本質論からみて、商品・サービスは社会的問題の解決に役立つものかどうかの原点から、既存商品および商品開発ほかを見直すことが重要である。社員からの自由なアイデア、しかもそれが現代の消費者ニーズに合致した商品化が可能なアイデアで、社会問題の解決につながるものかどうか重要であり、復元力の後押し

をしてくれるキーとなる。

②企業ビジョンと商品・サービス内容、そして個人のビジョンとの連動

企業ビジョンと商品内容、個人のビジョンとが一致している企業の持続力やレジリエンス力は非常に強い。それらの一致が社員の幸福感を醸成させ、生産性と幸福感とが併存する精神状態である「フロー」(flow)状態も生じやすい。

③企業ビジョンと合致する人材の採用

人材採用時に企業ビジョンと合致する人材の採用を心がけるべきである。そうすることで、個人の幸せ感と同時に、仕事面でのパフォーマンス向上も期待でき、さらには逆境時のレジリエンス向上にもつながる。

④会社の強みの理解と共有

経営者、社員は、自社の競争的市場での強みを冷静に把握しているだろうか。このことに気づかないまま廃業をしている企業が多い。自社の弱みだけを認識するよりも、むしろ強みをさらに拡張・強化する施策を検討すべきである。逆境時の「自己効力感」がレジリエンス力に役立つように、企業の強みを経営者は勿論、社員との間においても共有し、常にその強みに磨きをかけることを忘れてはならない。

⑤リスクを想定した会社のリソースと耐性

どういうリスクが発生したときに、どういうリソース（人、物、情報、有形・無形資産、アイデア、システム、信用、評判他）が自社にあるのかについて、事前に検討しておく必要がある。リスクマネジメントは「プロ・アクティブ」思考つまり、「リスクを想定し、事前に手を打っておく」という思考が非常に重要である。そ

のことによって、慌てないし、コストもかからないことになる。

企業内にリスクを想定したマニュアルがあっても、特に想定外のリスクが生じた時の企業対応は機械的なものになりがちであり、効果的な対応は期待できない。単純な機械的な対応を修正し、レジリエントな対応を行うには「リスク対応に関して広範で多様な対応レパートリーを多く持つこと（したがって柔軟思考が必要）」、「既存のやり方を効果的に再組み立てする能力」、「情報の共有能力」、「大混乱下でも感情を制御できる十分な能力」がなければならない¹³。

リスクには発生頻度とインパクトがあり、両者の積がダメージの大きさを示す。どういうリスクがマネジメントに影響を与えるのか、あるいは商品の生産に影響を与えるのか、自社のリソースでどれだけ対応できるのかなど、リスクへの企業耐性を、リソースを踏まえて検討し、事業の継続性と復元力を管理していくことが非常に重要になる。

第3段階はレジリエンス評価項目の実行である。第2段階での評価項目の実践を行うとともに、さらに次のような点での実行が必要となる。

第3段階：レジリエンス手段の実行

①経営者の率先垂範とリフレーミング

逆境下にあるときは、特に経営者の行動力が重要になり、資金対応は勿論、商品開発、クレーム対応、販売など、マーケティングや経営面

における経営者自身の行動力が問われることはいうまでもないが、復元と成長を目指すには社員の内面に訴求する思考として、より重要な思考法がある。

それは「リフレーミング」(reframing)といわれるものである。「リフレーミング」とは、心理臨床分野で使われている言葉である。バンドラーとグリンダー (R.Bandler,J.Grinder) は、「リフレーミングは、創造の非常に重要な要素である。それはありきたりの事柄を、有益な、あるいは楽しい枠組みに置き換える能力である」¹⁴ といっている。わかりやすくいえば、視点を変えることにより、それまで見逃していた可能性を自らの中に見出し、何ができるのかの発見を促すという役割である¹⁵。いうまでもなく、この役割は経営者が担い発揮しなければならない。

例えば、はとバスは1990年代後半、4年連続で経常赤字を計上し、借入金が70億円にまで膨らんだどん底状態にあった。そこから10年かけて復元したが、その時に「リフレーミング」が、はとバスの復元に貢献した思考であるという指摘もある。これまでの仕事のやり方に感じた違和感を見過ごさずに、その見直し（例えば、商品とパンフレット、オペレーションの見直し、プロモーションの見直しなど）を、「お客様の満足」を第一に考えることから始め、「お客様が利用しやすい定期観光への改革」をはとバスの中に用意されているリソース¹⁶に真摯に向き

13 Karl E.Weick, Kathleen M.Sutcliffe, *Managing the Unexpected-Resilient Performance in an Age of Uncertainty*, Second edition, John Wiley & Sons, p.81.

14 リチャード・バンドラー、ジョン・グリンダー、吉本武史、越川弘吉訳 (1988)『リフレーミングー心理的枠組みの変換をもたらすものー』星和書店、p.vi.

15 栗木 契、水越康介、吉田満梨編 (2012年)『マーケティング・リフレーミング』有斐閣、p.3。

16 心理におけるリソースとは「回復に役立つ来訪者の体験や性向、行動のパターン、認知の仕方、価値観などのすべてを意味する。幅広いリソースを確認することで、必要に応じてリソースを組み合わせて問題解決に取り組む心の働きが生まれる」。(前掲栗木他 (2012年) p.74。

合い、活かしたことが同社の再生につながったといわれ、この局面で「リフレーミング」が大きな役割を果たした¹⁷といわれている。これも、はとバスの復元に貢献した思考法である。

②ソーシャル・サポート力、ネットワーク力

普段からのネットワークによる情報共有を通し、利害関係者との「つながり」の構築が重要である。利害関係者の中には同業他社が含まれることもある。自然災害リスクによる被災で壊滅的被害を受けた酔仙酒造が、同業他社からの支援を受けたケースは既に検討したが、こうしたサポートも、「競合ではあるが良きライバルとしての普段からの信頼関係」から生じるのであろう。この点については、次の④にある「リスクを想定した代替的なチャネル・ネットワークのデザイン」とも関係している。

ソーシャル・サポートは、社員とともに利害関係者にサポートを提供し、かつ受け取るという、双方向の支えを築くことが重要である。サポート・ネットワークの有効活用を通じ、相手への共感を示し、復活のプロセスを社員一同、共に歩むことができる。

③社員への自由と責任の付与

社員の生産性の向上と幸福度の両立状態ともいえる「フロー」を生むには社員に権限を委譲することが重要である。仕事の仕方において、それが拘束的に社員をコントロールするものではなく、仕事の遂行方法に選択の幅があり、最善の方法を見つけられるチャンスを社員に提供することが、信用と新たなアイデアを生み出す。ワークライフ・バランスなどは、その一つの方策である。こうしたことは、社員と会社と

の信頼関係を向上させる。

④リスクを想定した代替的なチャネル・ネットワークと柔軟思考

大地震、津波、洪水などの自然災害リスクの発生により、原材料・部品などの調達リスクが顕在化すると、事業の継続がストップする。経営者が最も憂慮すべき事態である。事業中断リスクに対する耐性を、サプライ・チェーン・リスクマネジメントの視点から検討しておくべきである。

また、サプライヤーの複線化、生産地の分散化も検討すべきである。ただコストの観点からは、こうした諸方策が高くつく場合があり、個別企業から見れば競争力の低下にもつながる場合がある。リスクの特徴、自社のリソース、社会的責任などを考慮して検討すべきであろう。

また自然災害リスクは特定の会社というよりも、地域、国を襲うソーシャル・リスクである。この種のリスクに関しては、業界全体で協力的な対応を臨機応変に行うことも重要である。

平時には、競合他社とは競合しているが、異常なソーシャル・リスクが発生した場合には、提携の取り決めに基づき提携戦略を実施する。通常は、競合他社としてお互いに競争しながらしのぎを削るが、予想しない甚大なソーシャル・リスクが発生したときには、自社の利益を超えて地域の利益を優先させパートナーとなって提携し合い、助け合うことが非常に重要になる。そのためには普段からお互いの存在を認め合い、ライバルとして、あるいは良きパートナーとしての関係性をもつことが非常に重要であり、レジリエンス力につながる。

17 前掲栗木 契、水越康介、吉田満梨編（2012年）p.118。

⑤リスクマネジメント手段の効果的なミックス

BRMPの第2段階である「レジリエンス力の評価」で検討したいいくつかの評価項目を適切に組み合わせながら同時に実施していくことが重要となる。リスクマネジメント視点では、ハードな手段のみならずリスクやチャンスを含む情報の共有、普段の信頼性確保、企業ビジョンの再確認などのソフト・コントロールをベースとするリスク・コントロール策にリスク・ファイナンスをも加味させなければならない。リスク・ファイナンスでは単に金融機関だけではなく、広く利害関係者、民間からの資金サポートも、これまでの信頼関係が構築できていれば期待できる。

第4段階：レジリエンスのための情報共有

これまで検討してきたことからわかるように、レジリエンス力の向上には多様な要素が必要となる。それを情報の共有という視点から捉えておくことが重要である。我々は情報により意思決定を下すのであるから、平時からの社員間、経営者と社員間、会社と利害関係者間、会社とコミュニティとの間で、次に見るような面での情報共有が重要となる。

- ・企業ビジョンの再確認と浸透
- ・自社の強みの再確認と共有

- ・社員の成長機会の提供
- ・地域の人々との交わり・情報共有
- ・同業他社とのリスク情報の共有
- ・地域のソーシャル・リスクの情報共有と自社の貢献他

4. おわりに

主に事例を通して、未曾有の危機に直面しても、そこから復元していく企業のレジリエンス（復元）力の源泉を検討してきた。それは既述したように主に4つの要因であることが分かった。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、そして最も重要と考えたのは、④逆境下、経営者の復元に向けて背中を押した要因、たとえば「エンド・ユーザーの声、励まし、目に見えないスピリチュアルな力、地域住民からの熱望など」の要因である。これら諸要因がうまくブレンドされ各社の復元力の源になっていったといえる。

ここで検討した事例はわずか3つではあるが量的分析では把握できない質的な上記要因の存在こそが重要な要因であり、これらの要因は普段の経営者と社員を含む利害関係者とのレジリエンス・マネジメント努力により達成できるのではないだろうか。